

社外取締役との意見交換会

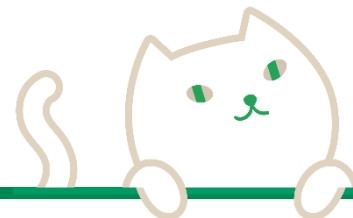
金融＋で、
未来をプラスに。

RESONA GROUP



りそなホールディングス

2025年10月16日



社外取締役プロフィール①



池 史彦
取締役会議長

社外取締役在任期間:4年3ヵ月

取締役会への出席状況:17回中17回

略歴、地位及び担当

1982年 本田技研工業株式会社入社
2003年 同取締役汎用事業本部長
2006年 同取締役事業管理本部長
2007年 同常務取締役事業管理本部長
2008年 同常務取締役アジア・大洋州本部長
アジアホンダモーターカンパニー・リミテッド
取締役社長
2011年 本田技研工業株式会社取締役専務執行役員
事業管理本部長
リスクマネジメントオフィサー兼務システム統括兼務
2012年 同取締役専務執行役員事業管理本部長IT本部長
兼務リスクマネジメントオフィサー兼務渉外担当兼務
2013年 同代表取締役会長
2014年 一般社団法人日本自動車工業会会長
2020年 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ(現 株式会社NTT
データグループ)社外取締役
2021年 エーザイ株式会社社外取締役
当社社外取締役 指名委員会委員・監査委員会委員
2022年 当社社外取締役 取締役会議長(現任)
2023年 エーザイ株式会社社外取締役 取締役議長(現任)



岩田 喜美枝
指名委員会委員長

社外取締役在任期間:6年3ヵ月

取締役会への出席状況:17回中17回

略歴、地位及び担当

1971年 労働省入省
2001年 厚生労働省雇用均等・児童家庭局長
2004年 株式会社資生堂取締役執行役員
2007年 同取締役執行役員常務
2008年 同代表取締役執行役員副社長
2011年 東京大学経営協議会委員
2012年 キリンホールディングス株式会社社外監査役
株式会社資生堂取締役
日本航空株式会社社外取締役
公益財団法人21世紀職業財団会長
2013年 学校法人津田塾大学理事
内閣府消費者委員会委員
2015年 東京都監査委員
2016年 キリンホールディングス株式会社社外取締役
株式会社ストライプインターナショナル社外取締役
2018年 新潟大学経営協議会委員(現任)
住友商事株式会社社外取締役
2019年 味の素株式会社社外取締役(現任)
当社社外取締役 指名委員会委員・報酬委員会委員
2022年 当社社外取締役 報酬委員会委員長
2023年 当社社外取締役 指名委員会委員長(現任)

*1. 2025年9月30日時点の略歴、地位及び担当、2024年度の取締役会への出席状況を記載

社外取締役プロフィール②



野原 佐和子
報酬委員会委員長

社外取締役在任期間:3年3ヵ月
取締役会への出席状況:17回中17回

略歴、地位及び担当

1980年 株式会社三菱油化(現 三菱ケミカル株式会社)入社
1988年 株式会社生活科学研究所入社
1995年 株式会社情報通信総合研究所入社
2001年 株式会社イプシ・マーケティング研究所
代表取締役社長(現任)
2006年 日本電気株式会社社外取締役
2009年 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授
2012年 株式会社損害保険ジャパン社外監査役
2013年 NKSJホールディングス株式会社(現 SOMPO
ホールディングス株式会社)社外取締役
2014年 日本写真印刷株式会社(現 NISSHA株式会社)社外取締役
株式会社ゆうちょ銀行社外取締役
2018年 東京瓦斯株式会社社外監査役
2019年 第一三共株式会社社外取締役
2021年 京浜急行電鉄株式会社社外取締役(現任)
東京瓦斯株式会社社外取締役
2022年 当社社外取締役 報酬委員会委員
2025年 当社社外取締役 報酬委員会委員長(現任)



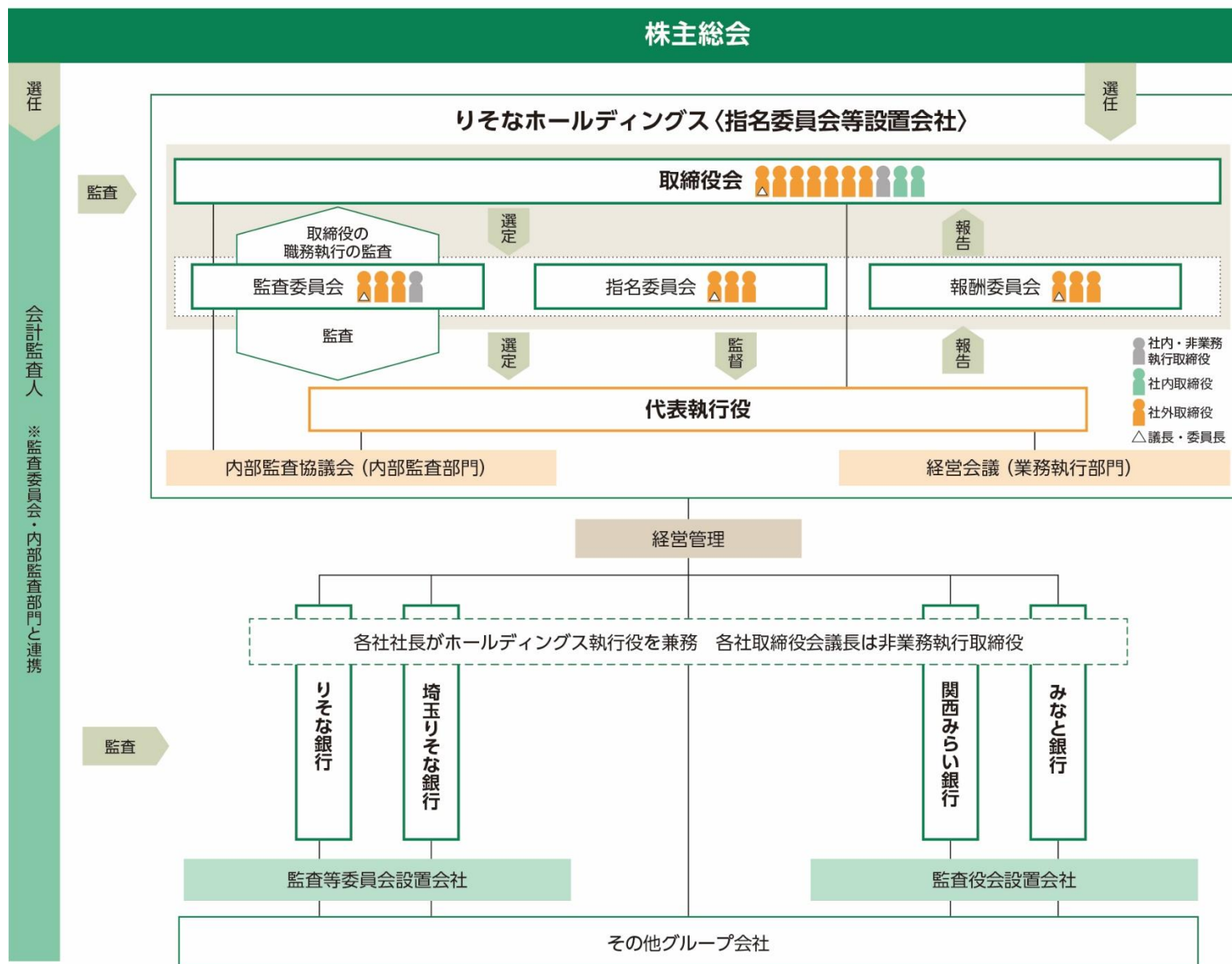
山内 雅喜
監査委員会委員長、指名委員会委員

社外取締役在任期間:3年3ヵ月
取締役会への出席状況:17回中16回

略歴、地位及び担当

1984年 ヤマト運輸株式会社入社
2005年 同執行役員東京支社長
同執行役員人事総務部長
2007年 ヤマトホールディングス株式会社執行役員
2008年 ヤマトロジスティクス株式会社代表取締役社長
2011年 ヤマト運輸株式会社代表取締役社長 社長執行役員
ヤマトホールディングス株式会社取締役執行役員
2015年 同代表取締役社長 社長執行役員
2019年 同取締役会長
2020年 パーソルホールディングス株式会社社外取締役(現任)
2022年 ヤマトホールディングス株式会社特別顧問
当社社外取締役 監査委員会委員
2023年 当社社外取締役 監査委員会委員長(現任)
当社社外取締役 指名委員会委員(現任)
セイコーエプソン株式会社社外取締役(現任)

グループのコーポレートガバナンス体制図



高度な企業統治システム

2003年(邦銀初)から指名委員会等設置会社、経営の透明性と客観性を確保

取締役会

■ 独立社外取締役が過半数(70%)を構成

【東証プライム上場企業における割合*1】26.2%

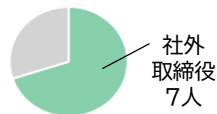
■ 女性取締役比率30%

【東証プライム上場企業における平均割合*2】18.8%

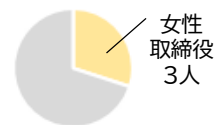
■ 取締役会議長

2022/6月より独立社外取締役が議長に就任

【東証プライム上場企業における割合*3】5.8%



社外
取締役
7人



女性
取締役
3人

指名委員会

■ 独立社外取締役のみで構成

- 2007年よりサクセッション・プランを導入・運用
- 指名委員関与の下、外部コンサル等も活用

報酬委員会

■ 独立社外取締役のみで構成

- 2023年に役員報酬制度を改定、評価指標に「ESG指標」を導入

監査委員会

■ 独立社外取締役が過半数を構成

- 2016年、ダブルレポートライン体制を導入

社外取締役



岩田 喜美枝
指名委員会委員長

(元 厚生労働省 雇用均等・児童家庭局長)
(元 資生堂 副社長)



池 史彦
取締役会議長

(元 本田技研工業 会長)



野原 佐和子
報酬委員会委員長

イプシ・マーケティング研究所 社長



山内 雅喜
監査委員会委員長
指名委員会委員

(元 ヤマトホールディングス 社長・会長)
(元 ヤマト運輸 社長)



田中 克幸
監査委員会委員
報酬委員会委員

弁護士(東京靖和総合法律事務所)



瀬口 二郎
指名委員会委員
監査委員会委員

(元 メリルリンチ日本証券 社長)



ランドバーグ 史枝
報酬委員会委員

グーグル・リミテッド・ライアビリティ・
カンパニー ディレクター

社内取締役



南 昌宏
代表執行役社長
兼グループCEO



石田 茂樹
執行役副社長
兼グループCRO
兼グループCCO



村尾 幸信
監査委員会委員

*1. 東京証券取引所(25/7月) *2. 日本総合研究所(25/9月) *3. 東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書2025(25/4月)

取締役を求める役割・スキル・専門性

多様性に富む取締役会での活発な議論により、監督機能と意思決定機能を強化

- 取締役候補者に“特に期待するスキル(経験・知見)”を以下の通り定め、指名委員会において取締役候補者案を審議・決定

		組織 マネジメント	法務 ・ コンプライアンス リスク管理	財務 ・ 会計	「リテールNo.1」の金融サービスグループに向けた重点分野			
					IT ・ デジタル	サステナ ビリティ	ダイバーシティ ・ インクルージョン	グローバル
南 昌宏		●	●	●	●	●	●	●
石田 茂樹			●					
村尾 幸信			●	●				
岩田 喜美枝	社外 取締役	●				●	●	
池 史彦	社外 取締役	●	●		●			●
野原 佐和子	社外 取締役		●		●		●	
山内 雅喜	社外 取締役	●				●		
田中 克幸	社外 取締役		●					
瀬口 二郎	社外 取締役	●		●				●
ランドバーク 史枝	社外 取締役		●		●		●	●

コーポレートガバナンスの更なる進化へ向けた取り組み

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

席上議題 / フリーディスカッション

- ✓ 各CxOからの活動報告を通じ、横串機能の発揮や問題意識を明確化、モニタリングボードとしての機能を発揮
- ✓ フリーディスカッションではパーパス・長期ビジョン実現に向け、より長期的な方向性や成長ストーリーに関する議論を実施

議論を支える体制

- ✓ 社外取締役同士やCEOとの意見交換の機会を確保
- ✓ 課題意識や認識の共有を通じ、深度ある議論に向けた相互理解を構築

拠点見学会

- ✓ 取締役会議題と関連した拠点の見学会を実施
- ✓ 2024年度はグループ会社、カスタマーセンター等を見学、事業活動や業務内容の理解を促進(りそな銀行社外取締役と合同開催)

サクセッション・プラン(2007/6月導入)

- 役員の役割と責任を継承するメカニズム
- HD・グループ銀行の「社長」から「新任役員候補者」を対象
- 階層ごとに分類し、選抜・育成プログラムを計画的に実施

選抜プロセス

- ・ 外部コンサルタントからの助言
 - ・ 個々のプログラムへ指名委員が参加
- 「透明・公正」な選抜体制の堅持

育成プロセス

「りそならしい」役員の育成

役員に求められる人材像

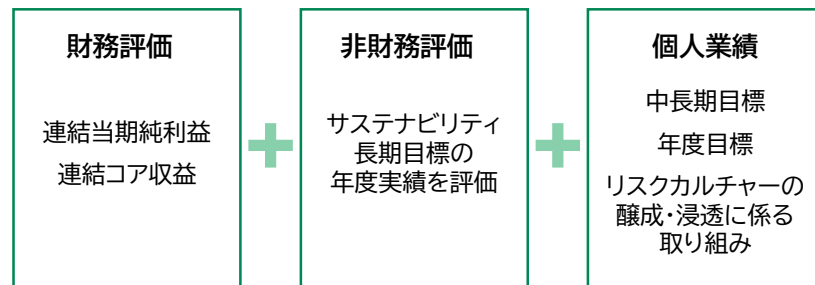
役員報酬制度

■ 執行役の報酬体系



年次インセンティブ

中期経営計画の達成状況等を年度で評価



中長期インセンティブ

- ✓ 株主価値との連動性向上
- ✓ 中長期目線での企業価値向上
- ✓ ESG指標にはESG評価機関によるスコアを採用し、客観性を確保

