

2025 年 10 月 16 日 社外取締役との意見交換会

①各社外取締役からの冒頭のコメント（要旨）および ②質疑応答（要旨）

登壇者

りそなホールディングス

社外取締役 取締役会議長 池 史彦

社外取締役 指名委員会委員長 岩田 喜美枝

社外取締役 報酬委員会委員長 野原 佐和子

社外取締役 監査委員会委員長・指名委員会委員 山内 雅喜

① 各社外取締役からの冒頭のコメント（要旨）

（池取締役）取締役会の実効性をさらに高めていきたいと考えるなかで、投資家・アナリストの皆さまと直接対話をする機会は非常に貴重。今年で 3 回目の開催となるが、目的は 2 つある。

1 つ目は、当社取締役会について、法定の三委員会も含めた実効性を皆さまに検証いただくこと。

2 つ目は、皆さまが抱かれているりそなグループに対する期待や懸念、関心事項を我々に共有いただくこと。金融以外のバックグラウンドを持っている我々社外取締役は、銀行業界の知見が深い投資家の皆さまのご意見を真摯に受けとめ、今後の取締役会に臨んでいきたい。

本日は、忌憚なくご意見をお聞かせいただきたい。

（岩田取締役）指名委員会委員長という立場も踏まえ、この 1 年間の取締役会、指名委員会の取り組みを振り返り、私個人の所感をお話したい。

取締役会では、次期中期経営計画（以下、中計）に向けた議論がこれまで以上に活発に行われている。ここについては、取締役会終了後のフリーディスカッションという形で、相当の時間をかけて、相当の回数、議論をしてきた。その特徴として 2 つ良い点がある。

1 つ目は、バックキャスト型で中計を策定するに当たり、長期目線の議論を従来以上に行っていること。りそなグループは、「金融+で、未来をプラスに。」というパーパスを掲げている。「金融+」を「我々はどういう会社になりたいのか、なれるのか」という成長戦略として、また「未来をプラスに。」を「どういう社会を作りたいか、ステークホルダーからどういう社会を作ることを期待されているか」という、いわゆるマテリアリティの観点として整理し、1 年間しっかりと議論を深めてきた。

2 つ目は、銀行業務以外の領域における成長戦略について、より活発に議論していること。これまでグループ銀行の計画を積み上げる形で、銀行業務中心の計画になりやすい側面があったが、ホールディングスの取締役会として、銀行周辺領域、その先の非金融領域も含めた成長戦略の議論を進めるようにしており、執行側もそれに応えて準備を進めている。

指名委員会では、サクセッション・プランをメインに取り組んでいる。ホールディングスの役員のみならず、グループ銀行の社長をはじめとする役員、そしてその候補者に至るまで、幅広い人材の育成・評価・抜擢に関与している。加えて、社外取締役の候補者選定も行っている。また、新中計の議論を進めるなかで、求める役員像や期待するスキルの見直しについても検討を進めている。

(野原取締役) 今年度は、次期中計策定にあたり、私自身のキャリアで培ってきた IT ビジネス、コーポレートガバナンス、ダイバーシティなどに関する知見や経験を活かし、大局的な視点で意見・提言を行うよう心がけている。

報酬委員会委員長の立場でコメントすると、りそなホールディングスの報酬委員会は、グループ銀行とその他のグループ会社もスコープに含まれており、そのカバー範囲が広いことが一番の特徴。関与の度合いに濃淡はあるが、適切かつメリハリある関与を行っている。

今年度の活動では例年実施している役員報酬制度の決定・運用に加え、次期中計と連動した次期役員報酬制度の検討を進めている。

次期役員報酬制度の策定においては、重要なポイントが3つある。1つ目は、パーパス、中計に沿った制度とすること。「金融+で、未来をプラスに。」というパーパスの下、事業領域の変革や業務プロセス改革に力を入れて取り組むとともに、中長期的な視点からの適切なリスクテイクを後押しする制度であることが重要だと考える。2つ目は、競争力のある優秀な人財の確保に役立つような制度とすること。3つ目は、株主等のステークホルダーの皆さまに経営戦略に沿っていることを明確に示すことができる制度であること。これらを念頭に置き、制度の考え方、報酬水準、報酬構成、評価項目等の検討を進めている。

(山内取締役) 私は、運送業界において、りそなグループと同様にリテールに向けたビジネスを展開し、その経営を担ってきた経験がある。お客さま目線で事業がどうあるべきかという観点、経営マネジメントの観点から、社外取締役として貢献できるのではないかと考えている。

まず、監査委員会委員長として、監査委員会の状況等についてコメントする。

監査委員会の目的は、取締役、執行役が業務を執行する上での適法性や妥当性を監督することにある。執行役から執行状況の報告を受け、その内容を把握するとともに、必要に応じてアドバイスを行っている。

監査委員会では、「グループガバナンスの高度化」を大きなテーマの一つとして認識しているが、特にこの1年で、2つ大きなポイントがあった。1つ目は、中間持株会社の関西みらいフィナンシャルグループと統合し、ホールディングス直下に4つのグループ銀行が連なる経営体制となったが、その移行が想定通りに進んでいるかということ。2つ目は、みなと銀行の事務システム統合について。ワンプラットフォーム化に向けて、グループの業務に大きな変革をもたらすものだが、これが適正に進んでいるかということ。

社外取締役としての所感も述べさせていただく。

りそなホールディングスの取締役会での議論は非常に活発であり、言いたいことが言える場となっている。結果、議論の範囲が広がるという側面はあるが、多様性・多角性の観点からも良いことと感じている。また、社外取締役間のコミュニケーションが活発であることも特徴的。社外取締役のみでのミーティングに加え、議長と三委員長によるミーティングの場も設けており、経営の課題や執行側に伝えるべき事項の認識を共有できる体制が整っている。

りそなは、真面目で健全性の高い会社だと考えている。かつての公的資金返済という大きなステージを経て、現在は、次なる成長への局面に入っている。適切なリスクテイクを通じて、さらに企業価値が向上していくよう貢献していきたい。

② 質疑応答（要旨）

Q1 金融業界を取り巻く環境が良くなり、他行も M&A や出資といった成長投資を活発に行っている。御社もデジタル関連の出資等をされているが、このような投資案件が出た際に取締役会としてどのような議論を行っているか。

A1 （池取締役）公的資金を 2015 年に完済し、その後の資本蓄積を経て、いよいよパーパス「金融＋で、未来をプラスに。」を掲げ、既存のバンキング領域以外も含めて成長領域に打って出る段階になった。取締役会としても、中長期的に目指す姿を踏まえた大きな戦略のもと、インオーガニック投資の必要性を理解し、後押しするつもりである。

従って、その投資が、全体の大きな戦略の中でどのような位置付けとなるかが第一のポイントとなる。また、目指す姿に向けて、何が足りなくて何が必要なのか、何故その会社をターゲットにしているのかという説明が欲しい。その上で、バリュエーションや公正性等を十分に理解した上で決議をしたい。M&A 案件は秘匿性が高いが、社外取締役と執行側の情報の非対称性があることから、取締役会として全体像を含めて判断できるよう、執行側には前広に話を持ってくるようにと伝えている。

（岩田取締役）大きな投資案件には議論すべき点が 5 つあると考えている。1 つ目は、パーパスや長期戦略を踏まえて妥当かということ。2 つ目は、他にどのような選択肢があり、その中でその投資がなぜ最善なのかということ。3 つ目は、どういうリスクが想定されるのか、リスクには事前に手が打てるのか、手を打てないとしたら発生時にどのように対応できるのかということ。4 つ目は、価格の妥当性。そして 5 つ目は、買収後に本当にシナジーが出せるかということ。この 5 つを取締役会で議論しなければならないし、それが議論できるような資料を取締役会に出してほしいということを執行にお願いしてきた。最近、これらのことが取締役会で議論ができるような資料になってきている。デジタルガレージへの出資は大きな投資だったが、これらの 5 つの観点からしっかり議論してゴーサインを出したものである。

Q2 M&A に限らず、DX 投資や経費について、社外取締役としてどのような議論を行っているか。銀行の収益環境が良くなるなかで、御社に限らず、投資規律、経費の使い方に緩みが生じることはないかを懸念している。

A2 （池取締役）まず大前提として、5 年後、10 年後にどういう姿を目指すかという大きな戦略があり、その達成に向けて事業ポートフォリオを見直し、大きな絵を描いていくことが必要。そして、それを達成するために、お金や人材をどのようにアロケーションしていくかということだと考えている。例えば、リそなは、フロントのデジタル化は進んでいるが、バックオフィスでは、紙がたくさん残っている。こうした業務改革への資源投入もまだまだ足りていないものがあり、成長投資と合わせて、優先順位をつけて進めていけるよう執行側と議論している。

なお、リそなは、公的資金返済の過程で培ってきたものもあり、経費の使い方が緩んでいるという実感はない。逆に、これまで経費をかけてこなかったものについては、将来の成長を担保するために、必要であればしっかり経費をかけていくべきところもある。そうした観点も含めてモニタリングしているつもりである。

Q3 株主総会において南社長選任議案への賛成率が芳しくなかったが、それに対して取締役会でのような分析や議論をしているか。

A3 (池取締役) 社長への賛成率が 70%強だったということで、社長だけでなく取締役会議長への反対も高まっていると受け止めており、危険水準に近づいていると考えている。政策保有株式と株主還元に関連すると理解しているが、特に政策保有株式削減の進捗が課題と認識している。執行からは、銀行業界内での比較による進捗説明を受けるが、銀行は総じて高い保有水準にある。プライム上場企業はみな政策保有株式の売却を求められている状況にあり、事業会社にいた身からすると、そのような銀行の考え方とのずれは感じている。過去、公的資金が入った際に政策保有株式を売却して取引が無くなり痛い思いをしたということも聞いており、現場において厳しい折衝をしなければならないという点は理解するが、社内でより危機感を共有してほしいと執行側には話している。

Q4 役員報酬制度について、例えば中長期インセンティブの相対 TSR の指標は、銀行業のものではなく TOPIX といった業種を超えたものであることが望ましいのではないかと。また、ESG 指標については、御社が本来目指したいこと・ありたい姿を実現するような非財務指標として、例えば人財や環境関連の取り組みとするとといったことも考えられる。検討中とのことではあるが、現時点での見解を聞かせてほしい。

A4 (野原取締役) 現在、次回の改定に向けて議論を行っているところ。具体的な内容についてはこれからだが、さらなる成長、変革のフェーズに入っていくなかで、長期的な視点でのリスクテイクが可能となるよう、中長期インセンティブである株式報酬の比率を増やしていくことは重要な点の 1 つと考えている。また、銀行は、金利の状況等外部環境の変化により、トップラインの水準が大きく変動することから、より本質的に財務状況の変化について評価できるような指標等も検討していきたい。

非財務評価については、長期的な目線でパーパスやありたい姿と連動するように変えていきたい。また、報酬水準も大事な論点だと考えている。現在は同業他社の過去のデータ等を見ながら検討しているというところがあるが、広く様々な事例を見て、ベンチマークの範囲も狭めずに、世の中の変化を考慮して検討しなければならないと考えている。

Q5 メガバンクは人事制度の改革を進めるなかで、ジョブ型に移行している印象を持っているが、リそなはあまりそのように見受けられない。現在の制度が最善と考えているのか、それともメガバンクのような形に移行すべきと考えているのか。

A5 (岩田取締役) リそなは人財戦略について細かく体系的に取り組んでいる一方、いくつかの課題があると認識している。1 つ目は、当社に限ったことではないが、優れた人財を確保することが次第に難しくなっているという点。新規・キャリア採用、正規・非正規のいずれも難しく、それぞれ検討していく必要がある。2 つ目は、専門性を持った人財をどのように確保・育成していくかという点。現在、20 の専門コースを設けて育成を進めているが、まだ十分ではないと感じている。3 つ目は、職務に応じた処遇が十分に整備されていない点。これが社員の納得感につながっていない。エンゲージメントサーベイでは、全体の満足度は向上しているものの、処遇に関する

る評価は厳しい状況である。職務に応じた処遇をどのように実現するかが、ジョブ型という話にも結び付いていくと考えている。執行側からは、来年も人事制度改定を予定していると聞いており、そこに向けて議論を進めていきたい。

（山内取締役）人的資本にどのように向き合うかは、監査委員会においても重要な経営課題として認識している。経営戦略を達成するために必要な人財をどのように揃えるかということが重要であり、人財ポートフォリオは明確な経営戦略に基づいて形成されていくもの。現状と目指す姿との間に存在するズレを解消すべく変革していく過程で、よりジョブ型に移行していくものと考えている。監査委員会では、伴走型の「経営に資する監査」を目指しており、経営戦略と人財戦略との連動を監査の立場から確認し、現状の課題として認識した上で経営に対して提言を行っている。

（野原取締役）役員報酬制度についても、将来はジョブ型の報酬制度へ移行すべきであり、その実現に向けて努力したいと考えている。りそなは、人財戦略を充実させるために努力を続けており、風通しの良い職場環境を整え、社員が希望に応じたキャリアを選択できる仕組みを構築することを目指している。様々なコースを準備し、選択の機会・育成の機会の提供に向けた準備が整ってきており、人事部門からは、ジョブ型の要素も取り入れつつ人事運営を行っていると考えている。役員報酬制度については、その状況を踏まえながら検討していきたい。

Q6 政策保有株式について。開示内容の充実や削減ペースを速めていることは理解している。一方、我々は非上場株も含めて検討する必要があると考えている。非上場株についても、株価や資本コストを意識した経営という観点から削減目標を設定し、交渉を進めていただきたい。

A6 （太田 CF0）非上場株についても資本コストという観点では上場株と同様と認識。いただいた意見を踏まえ、どのような対応が必要か議論を深めていきたい。

Q7 政策保有株式の削減に際しての、池議長の視点に感謝する。今後、政策保有株式だけでなく、ROE等企業価値向上につながる指標や事業戦略についても、ベンチマークのスコープを国内のメガバンクに限らず海外にも広げることは検討しているか。りそなは国内基準行であるが、海外の金融機関等との比較について、取締役会で議論が行われることはあるか。

A7 （池取締役）歴史的に海外事業から撤退しており、将来的にもメガバンクほど海外に進出することはないと考えられるが、中小企業の取引先が進出している地域、特にアジアをスコープに入れて、海外戦略の議論もしている。中計でも海外に目を向ける方針を掲げており、少しずつ海外への視点を広げつつある。執行側からはグローバル視点での議論が進められており、ベンチマークもメガバンク以外に目を向けて幅広い議論を行っている。

Q8 野原取締役から、外部要因に影響されずに経営の本質を表すような財務評価の指標を検討したいとの話があったが、とても重要な視点だと思う。現時点で、どのような指標が検討し得るか、考えているものがあれば聞かせてほしい。

- A8 (野原取締役) トップラインや全体の利益だけでは、実質的な戦略の進捗状況が十分には分らない。現時点で決めているものではなく、一つのアイデアではあるが、銀行以外のグループ会社分も含めた非金利収益、様々な手数料収入が含まれる、フィー収益を指標とすることも有効かもしれない。戦略の進捗状況をよりの確にモニタリングできる指標を探していきたい。
- Q9 バックキャスト型の中計策定という点については、個人的にポジティブでもネガティブでもない一方、日本企業は経営の柔軟性が海外に比べて欠けている印象を持っており、特に中計が足枷になっているのではないかと思っている。時々の状況に合わせて、経営戦略を柔軟にリバイスする体制をどのように構築しているか。
- A9 (池取締役) 現中計において、金利前提が大きく変化したなかで、見直しを行っていないということ踏まえると、柔軟性が欠けているということになるのかもしれない。一方で、柔軟性を高めること以前に、経営戦略の軸となる長期ビジョンや長期戦略の具体性が十分に見えていないことが課題と考えている。取締役会では、こうした課題を意識しながら、次期中計の策定に向けて議論を行っている。
- Q10 池取締役のご発言に賛同する。長期ビジョン/目指す姿を明確にした上で、それを達成するための事業戦略、人財戦略、財務戦略があるべきと認識。
- 社外取締役の重要な役割の一つは、会社が長期ビジョンや目指す姿を策定する際に、その背景・目的がステークホルダーの視点から見て明確であるかをチェックし、策定後は、そのビジョンを踏まえて事業戦略が適切に実行されているかをモニタリングしていただくことだと認識しており、是非お願いしたい。
- その上で、KPI 達成の意義が株主や社員といった重要なステークホルダーにしっかりと浸透するようなメッセージを発信していくことができれば、より意味のある中計になると考える。
- また、ガバナンスの方向性として、米国では CEO や株主への還元が過大といった議論がある一方、日本では社員や株主が十分に報われていないという指摘もある。りそなにはそうした観点での伸びしろもあると思っているが、目指す姿の達成に向けた投資をやってほしいという思いもある。そのあたりのプライオリティも含めて、お考えを聞かせてほしい。
- A10 (池取締役) ご指摘いただいた点を意識しながら、取締役会に臨んでいきたい。経営戦略の議論では、長期ビジョンの部分は既に終わり、今は中計の具体的な議論を行っている。長期ビジョンに中計をどのように紐づけることができるかが最大の関心事項である。また、ホールディングスが持株会社としてリーダーシップを発揮できるか、という点も重要な試金石と捉えている。かつては、グループ銀行の執行役員がホールディングスの執行役を兼務していたこともあり、銀行目線に偏りがちになってしまっていた側面もあったが、2 年ほど前からチーフオフィサー制度を導入しており、銀行兼務ではないホールディングスの執行役が増えている。執行側には、全体最適を目指して、ホールディングスとしてのリーダーシップを発揮してほしいと伝えている。
- りそなは、歴史的な経緯もあり、役員報酬だけでなく従業員の給与水準にも改善の余地があると認識している。従業員が希望を持って働けなければ、企業としての未来はないと思うので、大事なステークホルダーの一つである従業員への還元もしっかりと対応していきたい。

（野原取締役）特に米国の CEO・CFO の報酬が高額であることに対して、日本の役員報酬は低いと認識している。協調性を意識して緩やかな報酬増加を望む、日本の大手企業に共通する特質があるように感じているが、リーダーシップを発揮して経営戦略を推進する覚悟を示したトップに対しては、期待も込めて相応の報酬水準を提示すべきと考えている。トップの報酬を引き上げることによって、その他の役員等の報酬水準も引き上げていければと考えている。本日の皆さまからのご意見も踏まえ、報酬引き上げの必要性を当事者に説明するとともに、制度としても整えていきたい。

（岩田取締役）本日の対話を通じて、長期戦略や中計などの策定に際して、目指す方向性や KPI を設定した背景など、ステークホルダーの方々へしっかりと伝えていくことの重要性を再認識できた。

（山内取締役）社外の目線を再度確認するために、本日のような対話の機会は重要だと考えている。また、グローバルな視点を持つことやモニタリングの重要性を再認識できた。

以 上