

社外取締役との意見交換会

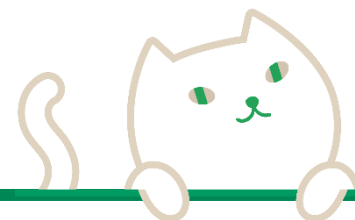
金融＋で、
未来をプラスに。

RESONA GROUP



りそなホールディングス

2026年10月15日



社外取締役プロフィール①



山内 雅喜
取締役会議長

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

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
当社社外取締役 指名委員会委員
セイコーエプソン株式会社社外取締役(現任)
2026年 当社社外取締役 取締役会議長(現任)



岩田 喜美枝
指名委員会委員長

取締役在任期間:7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)

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

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

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)



田中 克幸
監査委員会委員長、報酬委員会委員

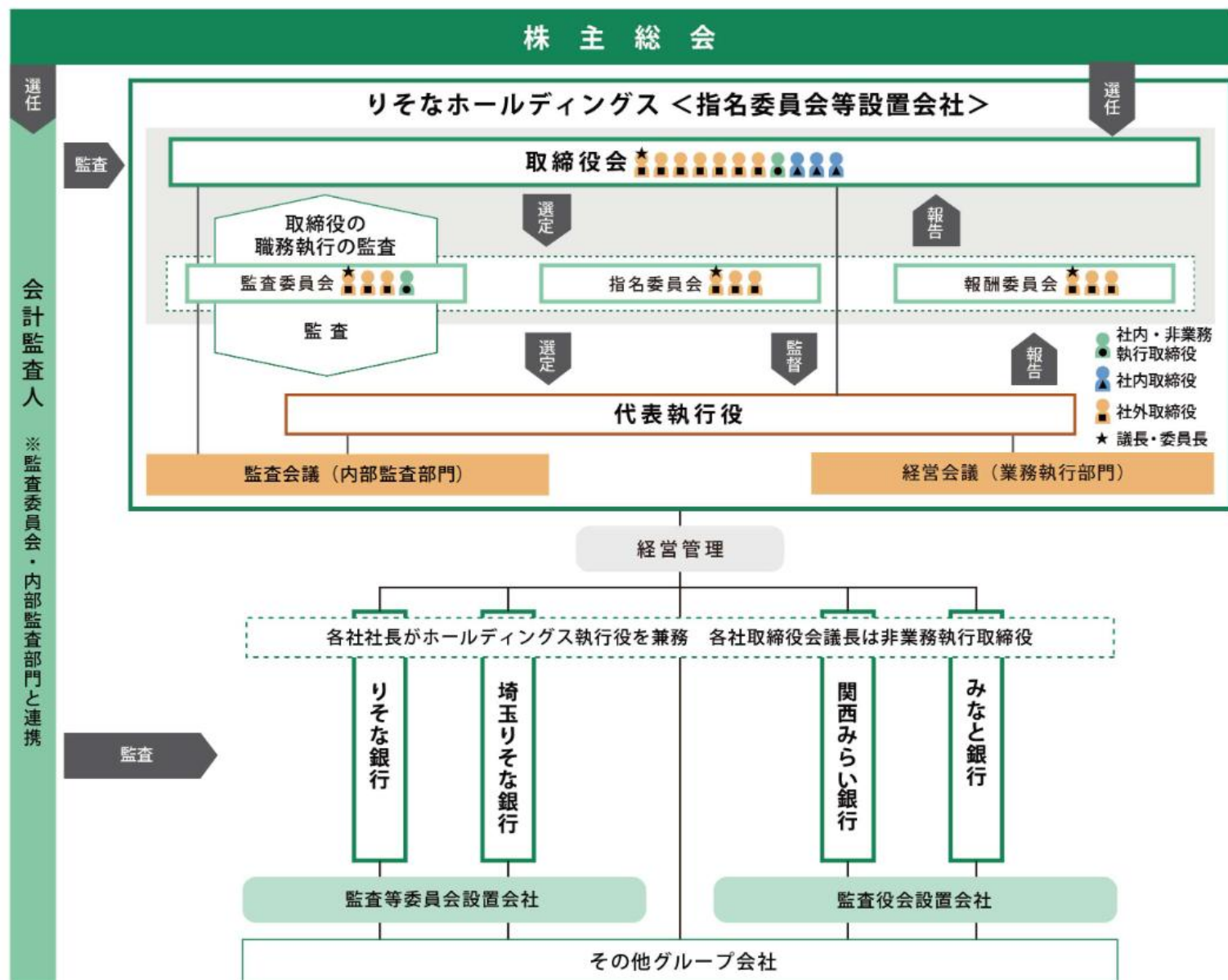
取締役在任期間:3年3ヵ月

取締役会への出席状況:17回中17回

略歴、地位及び担当

1993年 弁護士登録
湯浅法律特許事務所(現ユアサハラ法律特許事務所)入所
1998年 中央国際法律事務所入所
2006年 東京靖和総合法律事務所パートナー(現任)
2018年 株式会社マネーフォワード社外監査役(現任)
2023年 当社社外取締役 監査委員会委員
2025年 当社社外取締役 報酬委員会委員(現任)
2026年 当社社外取締役 監査委員会委員長(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(63%)を構成

【東証プライム上場企業における割合*1】 29.9%

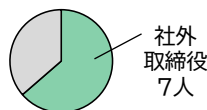
■ 女性取締役比率27%

【東証プライム上場企業における平均割合*2】 20.5%

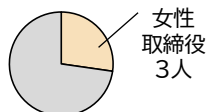
■ 取締役会議長

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

■ 2026年に役員報酬制度を改定、非財務指標の評価ウェイト増加

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)



野原 佐和子
報酬委員会委員長

イブシ・マーケティング研究所 社長



山内 雅喜
取締役会議長

(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
監査委員会委員長
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)
産業革新投資機構 社長



ランドバーグ 史枝
報酬委員会委員

DIC 常務執行役員 チーフイノベーション
& AIオフィサー



樋口 泰行
指名委員会委員
監査委員会委員

(元 パナソニックコネク ト 社長)

社内取締役



南 昌宏
代表執行役社長
兼グループCEO



伊佐 真一郎
代表執行役副社長
兼グループCFO
兼グループCDO
兼グループCAIO



岩館 伸樹
代表執行役副社長
兼グループCSO
兼グループCSuO
兼グループCHRO



村尾 幸信
監査委員会委員

*1. 東京証券取引所(26/7月) *2. 日本総合研究所(26/9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)

多様性に富む取締役会

取締役“期待するスキル(経験・知見)”を設定し、監督機能と意思決定機能を強化

- 新中計で掲げる「コア事業の成長」と「次世代成長ドライバーの創出」を踏まえ、「金融」と「事業開発」をスキル項目に追加
- 各取締役の経験・知見を最大限に引き出すため、新たに“特に期待するスキル”を設定

		企業経営	金融	事業開発	グローバル	IT デジタル	サステナ ビリティ	人的資本	法務 コンプライ アンス リスク管理	財務 会計
南 昌宏		◎	○	○		○				
伊佐 真一郎		○	○	◎		○				◎
岩舘 伸樹		◎	○				◎	◎		
村尾 幸信		○	○						◎	◎
岩田 喜美枝	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		○	○	○	◎				
樋口 泰行	社外 取締役	◎		○	○	◎				

(注)◎は特に期待するスキル(経験・知見)を指します。

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

取締役会年間アジェンダ

- ✓ 取締役会の役割・機能※を踏まえ、中期経営計画の進捗状況の適切なモニタリングと4つのステークホルダー(お客さま/株主/社会/従業員)を起点とした取締役会年間アジェンダを設定
※「中長期的で大きな方向性の審議・決定」/「執行状況のモニタリング」

取締役会の運営

- ✓ 情報連携・コミュニケーション高度化・インプット強化に向けた取り組み
 - ①取締役会議長・委員会委員長とのミーティングを実施
 - ②監督と執行の双方向の情報連携強化(議事内容の共有等)
 - ③社外取締役向けの拠点見学会・従業員との意見交換会実施
 - ④外部有識者・社内役員等による勉強会の実施(当社業務/外部環境等)
- ✓ 取締役会のPDCA高度化に向けた取り組み
 - ①取締役会における意見要望管理や年間アジェンダの適宜見直し
 - ②取締役会実効性評価方法について取締役会で議論

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
- りそな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

財務評価

連結当期純利益
連結コア業務純益



個人業績

りそなグループ役員としての目標
担当部門役員としての目標

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
- ✓ 評価割合30%を占める非財務指標にはマテリアリティKPIを採用

財務・株価指標

連結ROE
(東証基準)
相対TSR
(対銀行業)



非財務指標

リテールトランジション
ファイナンス
カーボンニュートラル
女性活躍
人財戦略

株式給付信託

- ・ 信託の活用
- ・ 「現物」株式の支給
- ・ 業績連動性