2026 年 10 月 15 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　　山内　雅喜
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・報酬委員会委員　田中　克幸
取締役兼代表執行役副社長兼グループ CFO　伊佐 真一郎

① 各社外取締役からの冒頭のコメント（要旨）

（山内取締役）本年 6 月から取締役会議長を務めている。取締役会においては、これまで宅配サービス事業の経営に携わってきた経験を活かし、お客さまへのサービスのあり方などの観点から発言している。
現在、りそなを取り巻く環境は大きな変化の局面にある。特に、①「金利のある世界」の到来、②AI を通じた産業革命、そして、③りそな自身が新たなステージに向けて動き出していることの 3 つを大きな変化と捉えている。こうした局面で、取締役会としてりそなの経営について議論を深めていきたい。
本日は、皆さまからさまざまなご意見やご指摘をいただき、それらを活かしながら、今後もりそなの企業価値最大化に向けて邁進していきたい。

（岩田取締役）私は行政と企業経営の双方の経験を活かし、りそなの役に立ちたいと考えて社外取締役を務めてきた。今年で 8 年目となる。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たい。取締役会では、新たな中期経営計画（以下、中計）の策定に向け、多くの時間をかけ、議論を重ねた。私自身、りそなの中計策定に携わるのは 3 回目となるが、今回は最も充実した議論ができたと感じている。そのポイントは 4 つある。
1 つ目は、10 年後のりそなグループのありたい姿から現在の課題や今後 3 年間で取り組むべきことを考える、バックキャスト型の議論ができたこと。これにより、パーパス「金融＋で、未来をプラスに。」や長期ビジョン「リテール No.1」について、取締役会としての理解が一段と深まった。
2 つ目は、中計では「次世代成長ドライバーの創出」にあたるが、「金融＋」の具体化に向け、時間をかけて議論したこと。銀行業に隣接する領域を中心に、機能や顧客基盤をどう強化・拡充していくか、そのための成長投資や戦略的な連携、金融デジタルプラットフォームの活用などについて議論を深めた。
3 つ目は、従来のグループ銀行を中心とした議論に加え、銀行以外の子会社のあり方や強化についても本格的に議論できたこと。「次世代成長ドライバー」の担い手として、銀行以外の子会社をどのように強化していくかについて議論を進めた。
4 つ目は、中計策定後の取締役会によるモニタリングを念頭に、KPI についても議論したこと。中計を策定するだけでなく、その進捗を取締役会としてどのようにモニタリングしていくかという観点まで含めた議論ができた。

指名委員会では、役員の育成・評価に継続的・日常的に取り組むなか、この1年間の大きなテーマとして3つの銀行のトップ交代があった。現任者の評価や在任期間、後継候補者の育成状況、経営環境などを総合的に議論し、新たな中計の開始にあわせて、グループが次のステージへ向かうタイミングで、新しい経営陣への交代を決定した。
また、昨年の意見交換会でいただいたスキル・マトリックスに関するご意見も踏まえ、今後の成長に向けて取締役会に必要な経験・専門性を改めて検討した。新中計では、コア事業と次世代成長ドライバーの双方から成長を目指しており、スキル・マトリックスに「金融」「事業開発」という項目を新たに追加した。

（野原取締役）昨年度から報酬委員会委員長を務めている。社外取締役としては5年目、中計の策定は2度目の経験となる。私は長年にわたり、IT・デジタル関連のシンクタンクを経営し、また政府のIT・デジタルやサイバーセキュリティなどの戦略会議への参画を通じて、事業経営とデジタル技術に向き合ってきた。当社のスキル・マトリックスでは、特に期待するスキルとして「IT・デジタル」に「◎」、「人的資本」と「サステナビリティ」に「〇」が付いている。
この1年の振り返りとして、取締役会と報酬委員会の活動についてお話しする。
取締役会で最も重要だった活動は、岩田取締役からも発言があった通り、新中計の策定とその遂行に向けたモニタリング体制の構築である。
「金利のある世界」への転換や生成AIの進化など、劇的な環境変化の中で、新中計はビジネスモデルの抜本的な転換を目指すものと考えている。
1年以上にわたる侃々諤々の議論を経て策定された新中計では、第1の柱である「コア事業の成長」において、ALMの高度化や金融デジタルプラットフォームなどを活用した非金利収益を生むソリューションの拡充を掲げているが、これらの実現には、デジタルシフトが極めて重要な要素になると考えている。また、第2の柱である「次世代成長ドライバーの創出」においては、デジタルガレージやJR西日本との提携などを進めている。これらを、りそながデジタル・AI活用に強い金融グループへと舵を切り、「新たなカタチ」をつくり始めている具体的な動きとして、高く評価している。
今後は、このアグレッシブな方針をスピード感を持って実行に移せるかが問われる。取締役会では、定量的なKPIの進捗管理にとどまらず、どのように顧客価値を生み出し、企業価値向上に貢献しているかといった質的なモニタリングを行うことも重要と考えている。
次に、報酬委員会の取り組みとしては、新中計のスタートに合わせ、役員報酬制度を抜本的に改定した。公的資金注入の経緯もあり、当社の報酬水準は長らく抑制的であった。しかし、今後新しいステージへと向かうなかでは、将来の成長に向けた適切なリスクテイクを積極的に行うことが重要である。報酬制度もそれを後押しする形にしたいと考え、報酬水準を引き上げた。
併せて、新中計のKGIやマテリアリティと報酬を直結させる指標を導入し、経営陣が成長戦略を推進するための明確なインセンティブとして報酬制度が機能するよう設計した。導入から半年を迎えるにあたり、新制度の浸透度や課題について執行役へのヒアリングを行い、制度の実効性を検証し、今後の対応課題を確認していく。
また、各役員の職務内容に応じた報酬体系への移行など、将来の当社グループの方向性を見据えた中長期的な制度設計についても議論を開始している。次なるステージへの成長と企業価値向上に向け、実効性の高いガバナンスを追求していきたい。

（田中取締役）本年 6 月から監査委員会委員長を務めている。社外取締役としては 4 年目となる。弁護士として約 30 年間、企業をクライアントとして、M&A、不祥事調査・対応、労務問題、訴訟、契約問題など幅広い分野に携わってきた。銀行業界との接点としては、1990 年代後半の金融不況時に、破綻した銀行の破綻原因の調査に携わり、融資の適法性や自己査定の適切性の検証、その後、金融検査マニュアルが整備されるまでの一連の動きを経験した。
当時と現在の銀行を比較すると、不良債権比率は大幅に低下している。一方で、再び「金利のある世界」となるなか、現在は預金の移動が容易になり、一般の方々が様々な情報に接する機会も増えている。また、預金から投資への動きが進むなか、預金の重要性が一層高まっていると考えている。
監査委員会では、5 つの観点から監査計画を策定している。①企業集団における監査、②コンプライアンス経営態勢、③リスク管理態勢、④中計への取り組み、⑤財務・税務に係る管理態勢及び制度・法令等改正への対応態勢である。このうち、中計については、計画どおり進捗しているか、進捗していない場合はどこに問題があるのかという観点から、監査委員会の立場で監査している。

② 質疑応答（要旨）

Q1　「金利のある世界」への転換や AI などの新技術には、メリットのみならず、リスクもあると思う。こうしたリスクについて、どのような議論を行っているか。

A1　（山内取締役）「金利のある世界」への対応として、最も重要な観点は人財である。長期間にわたり低金利環境が続いてきたため、社員の経験値も基本的にはその環境の中で培われてきた。環境が変化するなかでは、ビジネスの可能性が広がり、お客さまに提供するソリューションも変化する。その中で、お客さまの要望に応えられるサービスを提供できる人財をいかに育成できるかが重要であり、その対応が遅れれば世の中の動きから取り残されてしまう。数あるリスクの中でも、こうした人財育成の遅れを大きなリスクと認識し、研修や営業店での教育、組織面の強化を進めている。
AI については、効率化だけではなく、AI といかに共存し、その特性をどこまで活かし切れるかがテーマである。AI を適切にコントロールし、活用できる人財をいかに育成できるかが重要な論点である。りそなの場合、業務効率化には大きな伸びしろがあり、経営面でのインパクトも大きく、企業価値向上の観点からも極めて重要である。業務を棚卸しし、AI に代替可能なものを置き換えていくことで、具体的な活用を進められると考えている。もう 1 つはソリューションの領域で、データを活用してお客さまへの提案につなげることも可能である。いずれも、それを担う人財が重要であり、人財育成の遅れが大きなリスクになると考えている。

（田中取締役）監査委員会では、AI に関連するサイバーセキュリティリスクについて、当局のガイドラインに沿って対応ができているかを確認している。サイバー攻撃への対応についても、リスクの重要度や対応スケジュールを含めた報告を執行側に求めている。また、プロダクトの観点では、例えば、グループアプリへの AI 活用などについても質問し、議論の対象としている。
金利に関しては、預貸率や流動性の状況、金利・為替・株価等の変動を想定したストレステストの結果について、定期的に報告を受けている。市場金利の変化に伴う預金・貸出金の動向についても、適宜報告を受け、議論している。

Q2　取締役のスキル・マトリックスとして、新たに「事業開発」の項目が追加されていることに関連してお伺いする。事業開発や成長投資について、監督の立場から投資後の評価を行う上で、課題として考えていることがあれば教えてほしい。

A2　（岩田取締役）スキル・マトリックスの「事業開発」の欄では、りそなグループで特に非伝統的な分野を牽引してきた伊佐副社長に「◎」が付いている。また、社外取締役 4 名にも「○」が付いている。企業のトップとして新たな事業領域に進出した経験を持つ社外取締役の力を借りながら、今後の当社の取り組みを見ていきたい。

取締役会として特に重視していきたい点は 3 つある。1 つ目は、リスクとの向き合い方である。りそなは、これまで、りそなショックといった厳しい経験を経て慎重な経営を続けてきたが、慎重過ぎる面があると感じている。リスクを取らないこと自体がリスクとなることを意識し、取るべきリスクであると判断した際には、取締役会が執行側を後押しすることが必要と考えている。

2 つ目は、投資の実効性を高めること。株主の皆さまの利益につなげるためには、リスクを取ればよいということではなく、投資を着実に成果につなげていくことが重要である。M&A や出資の経験を積み重ねながら、投資対象を見極める力や、投資後にシナジーを実現してリターンにつなげる力を高めていく必要がある。そのため、投資時の議論に加え、投資後も適切なタイミングで評価を行うことが重要だと考える。

3 つ目は、外部の力をいかに活かすかということ。新たな事業開発を進めるには、外部との連携が重要となる。JR 西日本、第一ライフグループ、JCB 等との連携についても、取締役会として期待を寄せ、後押ししてきた。こうした連携が具体的な成果につながっているかを確認していきたい。

（山内取締役）これまで IT・デジタルと事業開発を同じ括りで捉えていたが、IT・デジタルには、業務効率化や組織の強靭化を支える側面と、新たな事業の展開を支える側面がある。今後は IT・デジタルと事業開発を各々独立したものとして捉える必要があり、特に事業開発では、IT・デジタルの活用も含めて、お客さまにいかに新たな価値を提供できるかがこれまで以上に重要になる。こうした観点を明確にするため、スキル・マトリックスに「事業開発」の項目を新設した。

（野原取締役）取締役会での議論を通じて感じていることは 2 つある。

1 つ目は、成長投資の総額や優先順位、各案件への投資額に関して議論を深めていくことの重要性である。個々の案件の実行可否の判断にあたっては、執行側が何を実現しようとしているのかを十分に確認するとともに、投資後についても、その進捗や成果を継続的に検証していく必要がある。

2 つ目は、IT・デジタルに関する提携事業のモニタリングである。デジタルガレージや JR 西日本との提携による新たなビジネスがすでに動き始めている。事業開発に伴うリスクや打ち手の妥当性を確認するとともに、機能の提供にとどまらず、実際に収益につながっているかを継続的に確認する必要がある。また、どのような顧客価値や新たな顧客体験を生み出しているか、定性的な面も含めて把握していかなければならない。こうしたモニタリングは、社外取締役を含む取締役にとって重要な観点であり、リスクマネジメントにも大きく関わると考えている。

Q3　新中計に沿った取り組みや成長投資について、取締役会および監査委員会のモニタリングの実効性を高めるため、現在取り組んでいることや今後の課題を教えてほしい。

A3　（岩田取締役）定量的な KPI と、それだけでは捉えられない定性的な評価の両面から進捗を確認する必要がある。

当初、執行側から示されたモニタリング案は、ビジネスとマテリアリティの KPI であった。これに対し、取締役会から「新たなカタチ」の実現に向けた進捗も確認すべきと提起し、執行側との議論を経て、関連する KPI を追加した。10 年程度先のありたい姿を見据え、当面の 3 年間でどこまで進めるかを確認するものである。

一方、「ビジネス」「マテリアリティ」「新たなカタチ」に関連する KPI は数が多く、システムでデータを収集できないものもある。個人的には、モニタリングが目的化しないよう、取締役会として重点的に確認すべき指標を見極めるとともに、データ収集のシステム化を進める必要があると感じている。

（田中取締役）資本コストを意識しながら、成長投資や貸出の拡大を支える資本・資金の状況、預貸率、ALM の観点から必要な利鞘等について、より精緻な議論を行っていく必要がある。取締役会への詳細な情報提供も進んでおり、監査委員会では、その中でさらに確認が必要と判断した点を監査していく。

インオーガニック投資については、投資後 1～3 年の結果だけで評価できるものではない。中長期の事業計画に対する各時点での進捗や、遅れがある場合の原因、講じるべき是正策について、取締役会でも議論していくことになる。

（山内取締役）モニタリングボードとして、何をどう測るかは重要な課題であり、モニタリングを繰り返すなかで実効性を高めていく必要がある。

定量・定性の両面から確認することに加え、今回の中計は経営構造自体を変えていくことを目指しており、取り組みの成果が KPI に表れるまでには時間を要する。数字の確認にとどまらず、環境変化の方向性やスピードが当初の想定と合っているかについても、しっかりとモニタリングしていきたい。

Q4　2026 年 4 月に、グループ銀行 4 行の内 3 行（りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行）で社長が交代し、経営陣の若返りが図られた。こうしたなか、りそなホールディングスの南社長に期待する役割はどのように変化したか。またどのような点に期待し、再任を決めたのか。新しい経営体制について、社外取締役としてどのような点を重視してモニタリングしていくのか。

A4　（岩田取締役）指名委員会では、毎年、CEO の再任の有無について、業績やグループへの貢献、在任期間、再任する場合に期待する役割について議論している。

新中計では、「金利のある世界」で競合他社と競争しながら伝統的な中核事業を成長させるとともに、新たな領域を伸ばしていくことが求められる。この意欲的な中計を軌道に乗せるためには、強いリーダーシップと経験が必要である。南社長は、伝統的な銀行業務と新たな事業開発の双方に豊富な経験を有しており、グループを牽引する役割を期待して再任した。

ホールディングスは、中長期的なグループのあり方やグループ内の経営資源の配分、グループ内の全体最適を考える役割を担っており、こうした役割に応じた取り組みを期待している。

なお、ホールディングスの取締役会は、ホールディングスの執行役を監督する立場であるが、当社では 4 つの銀行の社長がホールディングスの執行役を兼務しているため、ホールディングスの取締役会が各銀行の社長を直接監督する仕組みとなっている。これも当社のガバナンスの特徴と捉えている。

（山内取締役）今回の経営体制の変更は、新たな世代への移行という点で大きな変化であると考える。次のステージへの橋渡しをし、グループの新たな姿を形づくっていくためには、より大きな牽引力や統率力が必要となるため、南社長にはその役割を強く期待している。
大きな変化に素早く対応するためには、個々の銀行・グループ会社がそれぞれ取り組むのではなく、ホールディングスがグループ全体の方向性を明確に示し、各社が確りと連携できるようにすることが必要となる。従って、モニタリングでは従来からの観点に加え、次のステージに向けて各社が連携し、グループ全体の価値向上に貢献しているかを重視していきたい。

Q5　りそなホールディングスは、日本の銀行で最も早く、2003 年に委員会設置会社（現・指名委員会等設置会社）に移行し、先進的なコーポレートガバナンス体制を構築してきた。金利のある世界への回帰を受けて成長戦略を進めるなか、取締役会と執行役との間における権限委譲やモニタリングのあり方は、これまで以上に重要かつ複雑になっていると考える。
近年、英国などで取締役会運営を支える「コーポレートセクレタリー」の役割が注目されているが、貴社ではこうした役割についてどのように考えているのか。

A5　（岩田取締役）当社では、取締役会や指名委員会、報酬委員会の運営を担う独立した部署として、コーポレートガバナンス事務局（以下、CG 事務局）を設置している点が特徴である。
一方で、事務局が独立していることにより、経営戦略を担う経営企画部門との間に距離が生じるという課題もあると考える。
こうした課題認識については指名委員会でも議論し、2026 年 4 月から、経営企画部門のトップを務める岩舘代表執行役副社長が CG 事務局の責任者を兼務する体制とし、経営企画部門と CG 事務局の連携強化を図った。
この体制の実効性を評価するには、一定の時間を要すると考えている。

Q6　取締役会事務局の責任者を代表執行役副社長が務める体制は、執行側との意思疎通の面でメリットがある一方、取締役会事務局には、経営陣から一定の独立性を確保して取締役会議長や社外取締役を支える役割も求められる。執行役と取締役では、その役割に応じてステークホルダーを見る視点が異なり、特に社外取締役には、株主、顧客、従業員、社会といった幅広いステークホルダーの視点を取締役会の議論に反映する役割が期待されている。
こうした役割を支える取締役会事務局について、どのように独立性を確保し、執行側との円滑な連携との両立を図るのか。

A6　（岩田取締役）取締役会事務局と監査委員会事務局では、求められる役割や独立性のあり方が異なると考えている。監査委員会事務局には監査機能を支える観点から高い独立性が求められる。一方、取締役会は執行を監督するだけでなく、社内外の取締役が会社の重要な方向性を議論し、決定する場であり、取締役会事務局はその運営を支える役割を担っている。

（山内取締役）コーポレートセクレタリーや取締役会事務局の重要な役割は、取締役会と執行側の橋渡しにあると考える。執行の実態を深く理解する人財が取締役会事務局を担うことで、適切な情報共有や意思決定の迅速化につながると考えている。一方で、取締役会事務局の運営が執行側の視点に偏るのではないかという懸念も認識している。当社は、社外取締役が過半数を占め、私自身も社外取締役として議長を務めており、こうしたガバナンス体制のもと、運営の状況については取締役会として継続的に確認していきたい。

以 上