

社外取締役メッセージ

- Q1** コーポレートガバナンスシステムにおける当社の強みをどのように捉えていますか。
- Q2** 昨今の環境変化から、今後どのような課題が生まれてくるとお考えですか。
- Q3** こうした変化に対し、ご自身の経験を活かしてどのように変革をリードしていきたいとお考えですか。



A1 コーポレートガバナンスシステムにおける当社の一番の強みは、「指名委員会等設置会社」としてのところです。ご承知のように、オーナー会社以外では社長は順次交代していきます。しかしながら、中興の祖のように大きな業績への貢献があったトップや、自信過剰な方は長くそのポストに居続けがちになります。自分はこれだけの成果をあげたから、自分より優れた経営者はいないから、と考えるのがその理由です。自分の欲が優先されるのです。しかし、それが間違いを生むのです。権力は必ず腐敗します。それを防ぐシステムは絶対に必要であると考えます。

A2 今、金融業界は未曾有の危機の中にあります。構造不況業種になっていると言っても過言ではないでしょう。成熟化、低成長、グローバル化、IT化等といった環境の変化が、金利で収益を上げてきた銀行のビジネスモデルを維持させることを困難にさせています。とはいえ、本業の金利収益が収益の柱であることは変わりません。従って、本業で稼ぐためにお客さまの

ニーズをより深く捉える必要性や、筋肉質なコスト構造をつくり上げることが不可避になります。また、事業承継や遺言信託のような多様なニーズに対応した戦略も必要になります。そのため、改革と実行しきる社風が不可欠であると考えます。

A3 私は良品計画のトップとして構造改革を推進してまいりました。お客さまの変化に最も大事な商品開発が追い付かなくなっていたため、商品開発工程の見える化をし、仕組み化を行いました。仕組み化は全社の知恵を1本にまとめ、そこに創造性を付与してきました。また、実行力の弱い組織だったことから「実行」を経営戦略の中心に据え、必ずやり遂げることを社風にしてきました。大きな変化を的確に捉え、対処していくには小手先の対応では不可能です。金融という同じ商品を扱うライバルの中で一歩抜け出るには企業体質の強化なくして達成は不可能であると考えます。これまでの経験を当社の変革に活かしてまいりたいと思います。



A1 2003年のりそな改革以来、指名委員会等設置会社の機関設計を採用し、ガバナンスの強化に努めてきた歴史があり、ガバナンスが組織に自然になじんでいると感じています。私はガバナンスとは、会社経営に際し、社外取締役あるいは株主を含め、各機関とその構成員が本来的な機能と役割を発揮することではないかと考えています。どこかが肥大化すると、組織は必ず歪みが生じて、持続的な成長が妨げられます。現時点で、りそなにおいては、適切なバランスが保たれていて、機能・役割発揮が阻害されている機関等はないと認識しています。

A2 マイナス金利という環境下において、融資モデルだけでは金融機関が持続できないのは、明らかだと思えます。収益の多様化・拡大化をいかに図るか、まさに知恵やアイデアが問われ、また、相応の賢い投資が必要になります。りそなは、既にスマート口座や決済ビジネスなどデジタル技術を取り込んだ仕掛けをしています。それと同時に、オムニ・アドバイザー

という個人や中小企業の相談に乗り、ソリューションを提供できる人材の育成が急務です。現在、様々な育成方法を試行しており、既に個々では優秀な人材が育っていることと思いますが、まだ大きな塊としては道半ばだと思います。今後に期待しています。

A3 監査委員としては、変革の過程にある様々なリスクを見逃さず捉え、適切に提言していくことが責務と考えます。デジタル技術の進展は、外部委託によるところが大きく、業務の外延は拡大する一方です。したがって、内部監査部門、あるいは監査法人との連携や意見交換は欠かせないと考えています。他方で、相続や後見制度の関係では、弁護士業務を通じて、他人の相談に乗ることの難しさを身をもって体験しています。マニュアル化は困難で、最終的には教養を含めた人間力あるいはコミュニケーション能力が求められます。また、お客さまと親密になればなるほど、その距離感は難しいものがあります。本業の観点からも、注視していきたいと考えます。



A1 コーポレートガバナンスとは企業とそのステークホルダーとの協働関係であると考えますが、その目的は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にあるといえます。その目的を遂げるために経営を担う人材養成は極めて重要です。りそなにおけるガバナンスシステムの強みは数多くありますが、一つだけ挙げるとすればそれは経営陣幹部のサクセッション・プランにあります。りそなはそこに十分な時間と資源を注いでいます。公正さと透明性を保ちながら多くの候補社員に様々な教育機会や経営の疑似体験を設け、社外取締役も加えた多面評価を数年にわたって続けます。そしてその中から最適任者が指名委員会によって選任されます。

A2 [VUCA WORLD]と称される、変動が激しく不確実でかつ複雑、曖昧な昨今においても企業に求められるのは生活者の暮らしに貢献し続けることです。そのためには絶えざる新商品の開発と生産性の向上が必須であると考えます。りそなにおいても

デジタルトランスフォーメーションの流れに沿い、生活者の暮らしを見つめることによって新商品開発と生産性の向上を図ることが求められます。横並びと揶揄される金融商品・サービスからいかに抜け出すかが大きな課題といえます。

A3 「りそなの全社員が多様な視点からの組み合わせによって、新商品開発や生産性の向上にアイデアを出し合う」、そういった風土の醸成を図るため、食品製造業でのマーケティング活動を通じた新商品開発や生産性向上の経験を活かしていきたいと考えています。また、経営陣による健全なリスクテイクを鼓舞することは、取締役会の重要な役割であると考えています。報酬委員会としては、経営陣の報酬体系がりそなの持続的成長に向けた正しいインセンティブとして働くように知恵を絞ってまいります。