

2024年10月11日 テーマ別 IR 説明会「社外取締役ミーティング」
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 報酬委員会委員長 馬場 千晴
社外取締役 指名委員会委員長 岩田 喜美枝

① 各社外取締役からの冒頭のコメント（要旨）

（池取締役）りそなグループとして、社外取締役が投資家・アナリストの皆さまと直接対話するイベントは、昨年に続き2回目。目的は主に2つあると考える。1点目は、りそなホールディングスの取締役会が実効性高く機能しているか、機関投資家の皆さまに直接確認していただく機会を提供すること。

社外取締役がどのような姿勢で取締役会に臨んでいるか、それが取締役会の実効性にどのように寄与しているかを、皆さまと少しでも共有できればと考えている。

2点目は、金融に精通した皆さまの意見から学び、取締役会の実効性向上に役立てること。当社に対する皆さまの期待や懸念を真摯に受け止め、取締役会での議論の参考にしたい。りそなホールディングスは、早くから指名委員会等設置会社となり、特に社外取締役が過半数を占める実効性の高い取締役会を運営してきたが、取締役会での議論をさらに深めるためには、こうした対話の機会が重要。私は事業会社の執行側にいたときも CFO として投資家の皆さまと直接対話する機会があり、執行の視点では気づかない貴重な意見をいただくことが多々あった。こうした対話の機会を通じて皆さまから意見をいただくことは非常に有益であり、企業価値の向上にもつながるものと考えている。本日は、報酬委員会委員長（昨年まで監査委員会委員長）の馬場取締役と、指名委員会委員長の岩田取締役も参加している。本日は、皆さまの率直な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して、指名委員会の現状と課題認識について説明する。

当社の指名委員会の特長は3つあると認識。1点目は、指名委員会の歴史が長い点。2003年の公的資金注入直後に委員会等設置会社（現指名委員会等設置会社）へ移行し、2007年にはサクセッション・プランを導入した。当社は他業種と比較しても指名委員会の歴史が長い会社の1つと認識している。また、指名委員会の活動がよく定着しているという印象がある。

2点目は、指名委員会がカバーしている対象者の範囲が広い点。りそなホールディングスの取締役候補者だけでなく、傘下4銀行も含めて、取締役、執行役（執行役員）、その候補者にあたる部店長等までを対象としている。

3点目は、サクセッション・プランへの社外取締役の関与が大きい点。サクセッション・プランは、社外取締役だけで構成される指名委員会で企画・運営されており、取締役のサクセッションには社外取締役の関与が大きい。スキルマトリックスを念頭に置きながら、取締役候補者を検討・リストアップしている。指名委員会委員は、りそなホールディングスと傘下4銀行の社長の後継者候補につ

いて、取締役会での言動など、常日頃から注目している。また、役員には、体系的なサクセッション・プランがある。例えば、研修プログラムとして、他流試合と称した社外研修を多く実施している点、専門機関のプログラムを活用してアセスメントを行っている点、指名委員が直接多くの時間を割いて毎年十数名の役員との個人面談を実施しているといった特長がある。

課題については形式面と実質面それぞれあり、形式面の課題としては、これは当社固有の問題ではなく他社でも見受けられる事象だが、指名委員会委員である取締役とそれ以外の取締役との情報共有が必ずしも上手くいかないことが挙げられる。指名委員会ではバイネームの議論が多いため、検討途中の内容そのものを取締役会に共有することが難しいという事情がある。取締役会の実効性評価に、「各三委員会から取締役会への報告内容は適当か」という評価項目があるが、当該項目については指名委員会は毎年コメントをもらっている。指名委員会における議論の状況について、できる限り詳細に取締役会へ報告するとともに、一方的な情報伝達にならないよう指名委員会委員以外の取締役からの意見も参考にすることを心がけている。

一方、実質面で一番の課題は、分野別、性別、世代別それぞれの観点で、将来の役員候補者のプールが十分にあるかということ。分野別では、特に専門性が要求される役員ポスト、例えば、IT、市場、年金などの分野について、グループで何人の役員が必要か、1~2年後もしくは3~5年後の役員の候補者は何人いるかといったことを調査している。ポストの数に比べて候補者数が少ない場合は、意識的に中途採用や内部育成を強化している。性別の観点では、女性役員の育成に注力している。当社は、銀行業界で、女性活躍が一番進んでいる会社と認識している。そのなかで、女性活躍に関する数値目標を掲げて取り組んでいるが、今までのやり方では目標達成が難しいため、人財育成を急ぐ必要があると感じている。世代別の観点では、りそなの特殊事情として、りそなショック後の採用を抑制していた時期に入社した社員の層が薄いという現状がある。この社員層が役員を担える層となりつつあり、現状の把握と対応策の検討がこれからの大事な課題になってくると考えている。

（馬場取締役）冒頭のコメントとして、自己紹介と報酬委員会委員長としての考えを述べさせていただく。私は2007年までみずほにおり、りそなの社外取締役としては唯一の銀行出身者。りそなグループには2015年に参画したが、2015年はりそなが公的資金を完済した年であり、私自身はそれまでの再建ステージから、新たな事業成長を考えるステージに入ったタイミングで社外取締役に就任した。

まず、報酬委員会は現在3名の社外取締役のみによって構成されている。一般論だが、役員報酬制度とは基本的に経営の意思を報酬という制度を通じて徹底浸透させることが目的。その目的を踏まえ、役員報酬制度は、基本的に中計策定時に合わせて制度設計を見直すサイクルで進めてきている。現在の中計は2023年度からであり、そこで抜本的な制度改定を行った。そのポイントは大きく言えば次の2点。

1点目は、組織運営上の考え方として、より一体運営の意識を徹底させるということ。具体的には、グループの銀行を中心に一体化を進め、評価のなかにおける連結利益のウェイトを上げた。

2点目は非財務評価、サステナビリティのウェイトを上げた。サステナビリティについては以前から逐次対応してきたものではあるが、新たにサステナビリティ長期目標を設定するなど、制度のアップデートを図った。

なお、次の役員報酬制度の見直しは、これから次期中計に合わせて検討するということになるので、

2025 年度以降の話になる。

次に私自身がどのような考えでりそなの経営に携わっているかについて申し上げる。私はりそなが公的資金を完済した後に社外取締役役に就任したが、りそなの公的資金注入後の経営戦略については、次のように認識している。

1 点目はいわゆるリテール戦略へ特化したこと。

2 点目は公的資金を注入されたことに対する責任義務の観点で事業の選択と集中により、いわゆるコアコンピタンスのある伝統的銀行業を進めてきたということ。

3 点目は抜本的な業務改革を推進することによりコストをカットしたこと。

これが再建フェーズにおける基本的な経営戦略であったと認識している。いずれにしてもこれだけの短い期間に公的資金を完済したということは、元同業者という立場からも、大変なことだと高く評価している。

2015 年の公的資金完済以降、金融あるいは銀行が直面する環境は大きく変容した。歴史的にも大きな変容であり、DX や SX など、伝統的な銀行業務外への事業展開を図っていかなければならない状況にある。当然りそなも、銀行界・金融界に身を置く立場として、そうした課題を等しく持っている。そうした議論をしていくうえで、私がりそなの特徴をどのように考えているか、3 点申し上げたい。

1 点目は経営組織について。りそなが純粋持株会社として傘下の子会社の運営をどのように考えるかという点。りそなは現在 4 つの銀行子会社を傘下に持っている。複数銀行持株会社になっており、ホールディングスと傘下銀行との関係性を意識していく必要があると考えている。

2 点目は事業戦略について。取り組むべき事業分野をどのように考えるかということ。一般論で言えば銀行以外の事業を伸ばしていくということになるが、りそなは公的資金を注入した段階で一旦事業ポートフォリオの見直しを行っている。基本的には預貸を中心とした伝統的銀行業務プラス役務で、その段階でそれ以外の様々な事業については、概ね縮小、あるいは撤退した。翻って足元でここからの成長戦略を練っていくうえでは、そうした過去のりそなの変革を踏まえて、例えばメガとの間にギャップが出ている状態にあり、りそなとしてどのように手当てし、かつ、今後展望すべき金融プラスにかかる事業展開をしていくのか、ここはりそなの経営として押さえるべきことと考えている。

3 点目は資本、人財といった経営資源などの配分について。公的資金返済の経緯もあるなかで、資本については、どこまで蓄積すれば充分かという認識を念頭に置く必要がある。人財も、再建ステージのなかでは、例えば採用の調整や人財の流動化ということも当然あったわけで、これから求められる人財の質・量のポートフォリオを考えるうえで、足元の状況に留意し建設的な議論を進める必要があると考えている。

最後に、こうした議論を進めるうえで、りそなの強みについてどのように認識しているのかについても申し上げておきたい。りそなの強みはリテール分野にあり、中堅・中小企業、個人のなかに訴求すべきマーケットがあることから、潜在的なチャンスがあると考えている。

また、長く社外取締役を務めるなか、りそなは極めて活発な議論の文化を持った組織であると考えている。皆、相当率直な物言いで発言しており、それを良しとする企業文化があるということについて、私は強いコンフィデンスを持っている。今申し上げた、訴求すべきマーケットセグメントのビジネスポテンシャルと、活発な議論を行う企業風土、この 2 点は私がりそなのなかで感じる強みである。

② 質疑応答（要旨）

Q1 現在の資本水準は適正と考えるか。

A1 （池取締役）3兆円を超える公的資金を完済して10年弱が経ち、やっと資本が積み上がってきた状況で、決して資本が潤沢というわけではないと認識している。金利上昇という環境変化を受け、トップラインに伸びしろが出てきて、資本の使い道を考えられる状況になってきたところ。株主還元も重要だが、基礎的な部分で足りていないところもあり、株主還元以外にも資本の使い道が多くあると感じている。

（馬場取締役）池取締役の回答とは別の切り口で補足させていただく。金融業界が直面する歴史的な環境変化に対応するためには、備えておくべきことがたくさんある。他行との相対感という点で、資本がまだ不十分な面もある。こうしたなか、まずはりそなとしての議論が必要と感じている。個人的には、メガバンクと同じような志向をするのではなく、“りそなのお客さまのニーズにどのように応えるのか”“そのためにどのような体制が必要か”という観点が必要と感じている。

先ほどご説明した通り、公的資金返済時に事業の選択と集中を進めたことで、メガバンクなどとギャップが生まれた部分がある一方、従来からりそなが持っている「信託」という武器もある。例えば、「信託」を事業承継などの様々な分野にさらに活用できる可能性はある。りそなの武器をりそなの必要とする分野に活用するという発想でいけば、必ずしもメガバンクなどとのギャップを全て埋めていく必要は無く、自ずと資本の十分性の認識も変わり得ると感じている。

Q2 りそなは、国内基準行でありながら、国際統一基準の CET1（普通株式等 Tier1）比率を KPI に設定している。今後のグローバル展開などを考慮し、国際統一基準行への移行を選択肢として検討しているか。

A2 （池取締役）執行側のマインドとして国際統一基準行を意識していると理解している。メガバンクと異なり海外に大きな拠点が無いなか、今後の海外戦略をどうしていくかについては、りそなホールディングスの取締役会で何度も議論されている。りそなグループとしての立ち位置、強みや「リテール No.1」を目指すという方向性を踏まえると、個人的には国際統一基準行への移行のプライオリティは高くなく、もっと足元でやるべきことがあると感じている。

Q3 配当利回りが業界内で低位な状況について、社外取締役としてどのように考えているか。

A3 （池取締役）配当利回りが低いというご指摘については認識している。株主還元以外にも資本を配分したいなかで、自社株買いも含めた株主還元にも、バランスよく資本を配分している印象である。

Q4 政策保有株の圧縮計画の見直しについて。統合報告書では、3月の取締役会の議論のなかに計画の見直しの記載があり、その後に加速しているとの認識だが、社外取締役からどのよう

な意見・議論があったのか。足元のお客さまの動きの変化により、さらに加速するような環境にもなっているが、これを受けて、どのような議論があるか。

A4 (池取締役) 海外投資家から政策保有株について厳しい目で見られ、議決権行使助言会社も純資産に対する保有割合 10%以下、20%以下というガイドラインを策定するなかで、一生懸命削減を加速しているが、銀行の歴史的な背景もあるのか、時間がかかりすぎると感じている。私が事業会社の財務部長でいた時、銀行が大量に保有していた会社の株を涙ながらに手放さざるを得ないと伝えにいらっしゃった折、私はご随意にどうぞと言ったし、株を手放されたからといって取引に影響は全くなかった。個人的にはもっと加速すれば良いと思っているし、取締役会でもそのように発言している。しかし銀行固有のこれまでの関係性という点が深く残っている側面もあるとは理解はしている。ただ、保険会社等も早急に圧縮すると表明されるなど、社会的な風潮としてその流れが加速すれば、当社の削減も加速すると思っている。

Q5 グループガバナンスの向上、実効性を高める点で工夫していることや仕組み、課題などがあれば教えてほしい。色々な会社を見ていると、子会社のガバナンスは難しいと感じるので、何かご意見があれば聞かせてほしい。

A5 (池取締役) グループガバナンスにおけるホールディングスのあり方については、統合報告書に3委員長の対談をコンパクトにまとめた形で載せているが、私は議長になって、ホールディングスの取締役会はどうあるべきか、というところから議論を始めた。というのは、りそな銀行の執行役員とりそなホールディングスの執行役が一人二役を担っており、りそな銀行の立場での発言と、ホールディングスの立場での発言と、どちらのキャップをかぶって話しているのかよく分からないと感じることが多々あったから。りそな銀行の取締役会に上がった資料が、そのままホールディングスの取締役会に上がってくるので、取締役会の議論がグループ全体の目線になっていないと感じた。りそな銀行は、4つの銀行のなかで、規模や地域的な広がり、トップラインが一番大きいため、そこがベンチマークとなるような議論をしがちだが、それはあるべき姿ではないと感じている。昨年、中間持株会社がなくなり、直下に4つの銀行を持つホールディングスとなった以上、りそな銀行だけを中心とするのではなく、4つの銀行を束ねて全体としてどうしていくかを議論する必要があると思っている。これまでは、それぞれの銀行の決算や事業計画をただ合算した数字を議論していた感があるが、それではホールディングスとしての役割が担えないということを盛んに議論しているし、南さんとも、そのような問題意識を示しながら議論している。

そうしたなかで、執行側の意識が変わってきたと感じるのは、Cx0 制度を始めたこと。ホールディングスが4つのエンティティを横ぐしで見える機能を強化するために、Cx0 の責任の下で4つの銀行に横ぐしを通して、トータルでどの方向性に持って行くか。Cx0 となる方には、常に4つのエンティティの事業に横ぐしを通すためにイニシアティブを取るという認識を持っていただき、責任を持つ形にしたことはグループガバナンスとして一つの大きな発展だと思っている。

Q6 リそなのパーパスや長期ビジョンは、非常にユニーク且つわかりやすく、明確に目指す姿を示している一方、スキルマトリックスのスキルの項目は一般的なものである印象。パーパス、長期ビジョンのリテール No.1 を目指すにあたり、特色のある項目を追加するとしたら、どのようなものになるか。海外では、この会社でしか目にしないというユニークな項目があり、それが長期ビジョンに繋がっていることがあるので、参考にお聞きしたい。

A6 (岩田取締役) 当社のスキルマトリックスに関心を持っていただきありがとうございます。ご指摘の点、リそならしさが出ているようには見えないのかなと、今、気づかせていただいた。ただ、少し説明しておきたい点として、パーパスは、「リそなグループは何のために存在しているのか、何を通じてお客さまや社会のお役に立とうとしているのか」という志を表わしているので、それを取締役一人ひとりのスキルのレベルと結びつけることは、なかなか難しいと感じている。一方でビジョンは、「こういう会社になりたい、こういう方向を目指したい」というものなので、少し近づいていることになる。統合報告書の93ページにスキルマトリックスがあるが、真ん中で区切りをつけており、左の3つは取締役において、どのような業種・企業であれ、本当にコアとなる必要なスキルだと思われるもの。一方、右の4つはビジョンの実現に必要なスキルを表現している。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で、このような分野の専門性を持った取締役が集まることによって、ビジョンに向けて企業価値を高めていくことに貢献できるのではないかと整理で作らせていただいた。これを見ると、確かにこれはリそなのスキルマトリックスだということに言ってもらえないかもしれない。どのようにすれば特徴が出るのかという問題意識を頂いたように思う。スキルマトリックスの議論は1年に1回確認も兼ねて実施して、本格的な議論は3年に1回の中期経営計画の戦略にあわせて「戦略を実行するために取締役として何が求められるか」という観点から実施している。従って、来年の今頃は本格的な議論をしていると思う。これまでは中計を実現するために必要なスキルという観点が大きかったが、もう少し視野、時間軸のスパンを伸ばして、「長期ビジョンという視点を入れてリそならしさを表現するとどうなるのか」を検討したい。

Q7 投資家の意見をどのように吸い上げているか。

A7 (池取締役) アナリストのポジティブ、ネガティブ双方のコメントや当社株価の評価などは「IR通信」という形で毎月報告を受けている。それ以外にも随時、アナリストレポートや株価急変時の要因解説などの報告を受けているが、投資家・アナリストの方々との対話内容について、もう少しリアルなコメントなども含めて聞きたいとは思っている。取締役会においても、IR活動についての報告を定期的を受けており、その際の議論をさらに深めるためにも、より多くの投資家の皆さまの意見を把握していきたい。

Q8 社外取締役が過半を占める取締役会構成は、ガバナンスとして高い評価を得ていると認識しているが、社外取締役が過半を占めることがデメリットと感じる部分はあるか。

A8 (池取締役) デメリットを感じることはない。社外取締役の構成として、過半を占めるということよりも、銀行業界出身の社外取締役が馬場取締役1名という点は意識している。銀行

目線に偏らず、多様な視点で議論が行われる点は良いと考えるが、一方で銀行事業に対して一定程度の理解が無いと、執行側との議論や意思疎通が円滑に行えない可能性もある。その点を意識しながら、取締役会がリそなグループの企業価値向上に資するものとなるように、議長として取締役会の実効性を上げていくことを心がけているつもりではいる。

Q9 銀行業界の再編について、どのように考えるか。さらに傘下行を増やすことは可能と考えるか。

A9 (馬場取締役) 選択肢は幅広く持つべきというのが基本的な考え方である。個人的な意見になるが、銀行再編については、「リそながやるべきことは何か」という視点に立ち、中堅・中小企業、個人といったリテール分野におけるリそなの強みを活かしていくことが重要である。その観点から、リそなが付加価値を生み出せる地域であるかということも含め、確りと検討していくことが望ましいと考える。なお、非銀行分野での提携等についても、選択肢は幅広く持ったうえで、取り組む蓋然性があると考えている。

Q10 (岩田取締役への質問) 冒頭のコメントで「女性の育成を急がないと、女性役員比率に関する目標達成は難しいと考えている」という課題を挙げられたが、難しい要因はどこにあると考えているか？また、女性の社内取締役を増やすための課題は？

A10 (岩田取締役) 現在、リそな HD の女性取締役は全て社外取締役で、社内の女性執行役は1名のみ。リそなグループのライン管理職の女性比率は30%を超えており、育成は着実に進んでいるが、経営職階以上の女性比率向上は道半ばと感じている。「女性支店長養成トレーニー制度(女性支店長のキャリアアップに必要な未経験業務への挑戦を支援)」や「女性経営職階向けメンタリング制度」などを通じて、女性活躍を後押しすることで、比率向上を図っていきたい。社外からの人財採用についても執行側へ助言している。

以上