

OUTSIDE DIRECTORS'

社外取締役メッセージ

MESSAGE



社外取締役
鎌田 沢一郎



社外取締役
竹内 美奈子



社外取締役
服部 力也

「金利のある世界」が定着しつつあるなか、地域金融機関には資本効率の向上と持続的な企業価値創造の両立に加え、ビジネスモデルの変革がこれまで以上に求められています。こうした環境変化を踏まえ、当行では取締役会における監督機能の高度化と中長期的な経営戦略の議論を一層強化しています。滋賀銀行グループの針路を定める取締役会において、常に重要な役割を担っている社外取締役の3名に、これまでの議論の進展や課題認識、今後の方向性について対談形式で意見を交わしていただきました。

取締役会の議論や役割について～1年間の振り返り～

——昨年の座談会では第8次中期経営計画への関与など企業価値向上に向けた課題について率直な意見交換が行われました。この1年を振り返ってみて、改めて取締役会の議論や役割について、どのように感じておられますか。

鎌田 昨年の座談会では、収益力をより高めるために他企業等との提携を進めてシナジー効果を生み出すべきだと指摘しましたが、取締役会での議論を経て今年4月に池田泉州ホールディングスとの資本業務提携を締結したことは大きな前進だと感じています。また、資本効率を上げていく必要性についても議論しました。金利の上昇など外部環境の変化もありますが、当行の基礎的な収益力は着実に上がっており、その一つの表れがROEの目標を6%から8%に上げたことです。一方で、課題としていたグループ会社の活用や非金利収入の強化については、成果を確認するにはまだ道半ばだと思います。

竹内 取締役会では率直に意見を言わせていただきました。この1年は提携や中長期的な施策の検討などアジェンダの設定が深

まり、本質的な議論もできるようになりました。ただ、社外の質問者と社内の説明者の1対1のやり取りになりがちで、もう少しボード全体で議論が広がるとさらに良くなると思います。賛成・反対の二元論ではなく、多様な意見により多様な見方ができるからです。担当事業の発言はするが、担当以外の事業での発言がまだまだ少なく、執行の議題と中長期的な戦略の議題がまだ混在している状況だと認識しています。

服部 竹内取締役が言われたように、社外取締役は指名報酬委員会の委員でもあり、取締役会でのあらゆる局面・案件でボードメンバーの方々がどのような意見を持っておられるのかを知ること、後継者計画(サクセッションプラン)の観点からも重要だと思っています。次に、取締役会で扱った課題については、当行は着実に実行していますが、世の中の変化は非常に速いので、PDCAサイクルを回して絶えずブラッシュアップするような運営が求められます。案件にメリハリをつければもっとスピードを速められると思います。池田泉州ホールディングスとの提携の件は、深い議論ができたという点で、非常に良い運営だったと感じています。

取締役会の実効性について

——取締役会の実効性評価では、戦略的な議論のあり方や人材・資本など中長期的なテーマへの向き合い方などが論点として挙げられました。取締役会の実効性についてどのように評価されていますか。

鎌田 事前説明が充実していることもあって、取締役会ではより深い議論ができ、実効性は確保されていると思います。一方で、中長期の課題や経営上の重要事項についてより多くの時間を割くことができるよう、メリハリをつけることが課題です。例えば、執行部に意思決定の権限をより委譲して、議案数を絞り込むことなどが考えられます。その前提として、意思決定と監督という取締役会の機能に関して、どちらにどれくらいのウエイトをかけるべきかなどについて、コンセンサスを得るために、取締役会で議論することが必要かもしれません。

服部 収益力向上に向けた議論が進んできましたが、さらに踏み込んだ議論をしていく必要があります。収益計画は出ていますが、事業計画の戦略・戦術については十分な議論ができていないと感じています。顧客ニーズが非常に多様化していて、事業のメリハリなども考えていく必要があります。議案を整理し、重要項目についての議論を深めることが最大のポイントです。また、社外取締役についてもそういった議論ができる人材ポートフォリオを構築する必要もあると思います。今回、新関氏が社外取締役に就任されました。新関氏の得意分野を活かした発言を期待しています。あわせて、若手の方がボードメンバーに抜擢されています。是非、若さと今までの本部でのキャリアを取締役会で発揮してほしいと思います。これらの課題認識を踏まえ、当行では議案の重点化やモニタリング機能の強化を進めるなど、取締役会の実効性向上に向けた取り組みを段階的に進めています。

経営戦略について

——コーポレート・ガバナンス・コードの改訂などを背景に、経営戦略の前提や方向性を問いつける役割がより強く求められています。中長期的な企業価値向上の観点から、特に重要だと感じているテーマは何でしょうか。

服部 当行の役割は一体何か、をまず考えるべきです。それは第一義には地元貢献ですよね。だから、地元のお客さまのニーズを的確に把握する必要があります。お客さまのニーズの変遷に定性的、定量的な分析を加えてニーズの把握を強化することによって、それに合わせて経営資源を配分していく。そして絶えずニーズの変化を捉え、戦略・経営資源をブラッシュアップしていくことが重要と思われます。また、マーケットが大きく変化しています。例えばメガバンクがアプリで個人のお客さまを取り込み、法人向けポータルサイトで従来は手を付けていなかった中堅・中小・零細企業までサービスを展開しています。もはや地域性は関係ありません。こうした状況で、地元では個人・法人とも圧倒的に強い当行の顧客基盤は、5年後、10年後に一体どうなっていくのか。当行は将来、どのようなビジネスを構築すれば地元貢献できるのか。顧客ニーズに沿ったビジネスモデルとは何なのか。そのビジネスモデルを設計した時に必要な行内における事業と、関連会社における事業を合わせてグループ戦略を立てるべきです。

この10年間で経営環境は大きく変わります。バンキング事業に加えて、DXや人事コンサルティングなどの経営コンサルティング事業が重要になると考えています。フィービジネスも当行は満遍なく展開していますが、お客さまのニーズのある所に最大限の力を発揮できるようなプロダクトを作るべきです。今後の経営戦略の方向性を決めて、重点的に資源配分していく議論が一番重要だと考えています。

竹内 私もお客さまのニーズからスタートするのだと思いますが、その前にまず、お客さまを起点に、当行がどのような姿になるべきかを考えることが先だと思います。地域を支えるとはどういうことなのか。そのありたい姿を構築するための事業ポートフォリオであり、それらの事業を実現するための人的資本政策になります。「Sustainability Design Company」をありたい姿としていますが、この具体像について議論を深め、解像度を高める必要があります。そのうえで各論に移るべきだと思います。

鎌田 手数料ビジネスやソリューションビジネスが重要である理由について再度確認しておく必要があります。「金利のある世界」となって預金の獲得が重視されていますが、中長期的にみるとバランスシートの拡大だけでは持続的な成長は見込めません。これからの人口減少社会、低成長社会では資金需要はあまり増えないし、スプレッドがより縮小していくと予想されます。こうした世界を見据えて、バランスシートだけに頼るのではなく、今のうちからソリューションやフィービジネスに注力して手数料収入を伸ばすための種をたくさん蒔いておくことが重要です。



社外取締役メッセージ

服部 将来的にはマイクロファイナンスの拡大なども想定されて既存の金融機関の収益機会が減少する可能性もあり、バンキング以外でも収益を得る事業が必要になります。そのための投資として、M&Aやインオーガニック事業をどう考えていくのかをもっと議論しないといけない。今後はDX関連やコンサルティング事業は強化が必要なので、ベンチャー企業やシステム会社などへの投資も十分検討の余地があります。10年先には、収益構造を金融事業

と非金融事業で50対50とするようなイメージで経営戦略を考える必要があると思います。

鎌田 デジタル領域など、非常に変化が速く専門性も高い分野においては、あまり自前主義にこだわらず外部の経営資源の活用も検討していく必要があると思います。

人的資本・後継者計画について

——**当行の人材育成や後継者計画の現状をどのように見ておられ、今後は取締役会としてどのような関与や議論がより求められると考えていますか。**

竹内 人的資本経営は、私は手段だと思っています。つまり、経営戦略を実現するためにどういう人材が必要で、その採用や育成をどう進めるのか。経営戦略と人的資本経営をきちんと結びつけて議論することが重要なのです。人的資本経営については議論できている所もあり、いろいろな施策が出てきていますが、「このビジネスモデルを構築したいから現状の人的資本経営を進めている」というつながりは十分とは言えないと感じています。今後のビジネスモデルを考えると、例えば、現行の単一的な給与テーブルでは不十分という考えもあります。だから、年俸制など違う給与制度をもう少し柔軟に設計し直す必要もあるかもしれません。経営戦略を実現するために本当にどういう人材が必要なのかを検討すれば、もっといろいろな手段が出てくるはずです。

鎌田 今の人事体系は全員が支店長や役員を目指す単線的な仕組みですが、専門性などを意識したもう少し複線的な人事体系も用意する必要があると思います。また、若手や中堅クラスが持っているアイデアが行内で活発に議論され、どんどん形になっていくような、個人の潜在能力が最大限発揮できる組織であることが望まれます。そのためには、組織文化を点検して具体的な施策に落とし込んでいくことが大事だと思います。それが、「挑戦と称賛」の実現につながるのではないのでしょうか。

服部 当行の人材は優秀な方が極めて多いと実感しています。ただ、当然ではありますが、当行の枠組みの中だけで育っているのも、もっと外の空気を吸ってもらい、違う価値観を取り入れ、当行の良い価値観とうまくコラボレートしてより強い人材に育てることが非常に重要です。

竹内 プロパー人材だけでなく、キャリア人材の採用も鍵となるでしょう。単に外部人材を採用し放しではなく、誰かが責任をもってケアする必要があります。最初は一人ひとりをケアして、きちんと目を届かせて「あなたを見ている」ということを手間をかけてでもやっていかないといけないと思います。そういうケアを根付かせ、成功例を積み上げることで多様な人材が活躍できる企業文化に変えていけるのだと思います。

服部 ダイバーシティの観点からも、女性登用は目標を明確にしながら取り組まなければならないのではないのでしょうか。何年か先には女性役員をつくるという計画を立て、いろいろな経験をさせて、あなたたちの経験や感覚が多様性に必要なのだと自覚してもらえるようにしていかないと。単に支店長や課長、部長に就くだけでは不十分です。

竹内 多様な意見が反映される職場づくりが大事なのです。ダイバーシティの実現はスタートで、E(エクイティ)とI(インクルージョン)にも広げ、そのうえで当行のビジネスモデルを多様なメンバーで議論していけば、従来にはない発想が出てくるはずです。

鎌田 後継者計画(サクセッションプラン)に関して言えば、ある程度早い段階で経営人材のプールを意識して作り、本部経験など経営に役立つような経験を積めるプログラムを考えていく必要があると思います。

竹内 市場が求めているのは経営の監督という意味でのトップおよびボードの後継者計画です。そこに一步踏み込むために、例えば指名報酬委員会のメンバーを社外取締役だけで構成している企業もあり、その成功事例を謙虚に学ぶなどしても良いかもしれません。その上でマーケットの要求にどう応えていくかを示していければと思います。

「三方よし」の資本政策について

——**当行は、健全性確保、株主還元、成長投資をバランスよく運営して企業価値の向上を図る「三方よし」の資本政策を実施しています。成長投資のなかには、お客さまの課題解決やリスクテイクに繋がる投資のほか、人的資本への投資も含まれます。人的資本への投資の一環として、希望する従業員に対し譲渡制限付株式(RS)を交付しています。こうした資本政策に関する一連の施策をどのように評価されていますか。**

服部 健全性・株主還元・成長投資のバランスを見極めながら進めることが大事です。成長投資に関して言えば、これからの少子社会や人の流動化が加速することを勘案すれば、人材を確保して育成する人的資本投資が何よりも重要になります。

また今回、バックカスティングの考え方で8次中計のROEの目標を6%から8%に上げたことは非常に良かったと思っています。従来の保守的な数字が無難だという発想から、世の中の動向を見て、利益を積み上げるには何をしなければいけないかを検討すれば、そこに本当の知恵が生まれ、ブレークスルーできる大きな要素になると思います。

鎌田 資本効率を意識して自己資本比率が一定以上にならないようにコントロールしており、大きな変化が起きたと思います。健全性、株主還元、成長投資の3要素のうち、株主還元はここ数年、還元度合いを高めて投資家の期待に応えられるような運営に改善してきたと感じています。成長投資は、人的資本投資とシステム投資の2つが重要で、特に次期勘定系システムはより柔軟で機動的な戦略を可能にし、競争力のアップにつながる意義のある投資だと思っています。

竹内 地域経済を支える当行の役割を踏まえたビジネスモデルを描き、その実現に向けて最適な資本政策のバランスを考えることが重要だと思います。また株主配当も、ステークホルダーの方々にはいろいろな思惑があり、中長期目線の投資家の方々は配当そのもののみならず将来の成長に期待していると聞いています。人的資本投資やシステム投資はもちろん大事ですが、取締役会では各論に過ぎることなく、全体の成長ストーリーを議論することがより重要だと思います。

これからの取締役会像について

——**当行の取締役会が今後さらに企業価値向上に努めていくなかで、特に大切にしたい姿勢や考え方をお聞かせください。**

鎌田 これまで良しとしてきた事柄についても、過去の経緯にとらわれず、環境の変化に合わせてそれが引き続き正しいことなのかどうかを問うように心がけています。自分自身も常にバージョンアップし、外部環境の変化をキャッチアップするために、多くの方と会話して知見を増やし、企業価値の向上に少しでも貢献していきたいと思っています。

竹内 私は重要戦略の中で、事業ポートフォリオと人的資本経営が非常に大事だと考えています。ですからもう一度、当行が果たすべき地域金融の役割「地域金融力」を再確認し、その役割の実現に資するビジネスモデルを構築するために、事業ポートフォリオと人的資本経営について議論を深め、そのうえで多様なステークホルダーが納得できるバランス経営を目指すべきです。その際、施策の始動時の計画は完璧でなくとも、取り組みながら適宜軌道修正を施していくような進め方があって良いと思います。

服部 当行の取締役会は、これまでの着実な取り組みを土台としながらも、環境変化のスピードに対応するため、よりメリハリとスピード感を持った運営へと進化していく必要があります。そのためには、当行の事業ポートフォリオと人的資本のあり方を改めて見直し、地域金融機関として果たすべき役割を踏まえたビジネスモ

デルを再構築していくことが不可欠です。最初に申し上げたように、当行のビジネスモデルをどうするのかという本質的な議論をより深めて、その実現に向けた戦略を練る必要があります。他行や他企業との連携なども、その連携によって当行の役割をいかに高度化して発揮していくかということに尽きるので、その議論を突き詰めていきたいと考えています。今後は、執行と監督の役割分担の明確化を図りつつ、中長期的な企業価値向上に資する戦略議論をさらに深化させ、資本効率の向上と持続的成長の実現に向けたガバナンスの強化に取り組んでいきます。

