



取締役会議長×社外取締役 対談

しずおかフィナンシャルグループ
取締役会長

中西 勝則

Nakanishi Katsunori

しずおかフィナンシャルグループ
取締役

稲野 和利

Inano Kazutoshi

持株会社体制で目指す ガバナンスのあり方と今後の成長戦略

2022年10月、持株会社体制移行という大きな転換期を迎えたしずおかフィナンシャルグループ(以下「しずおかFG」)。取締役会議長(会長)の中西勝則と社外取締役の稲野和利が、地域とともに歩み続けるグループとして目指すべきガバナンスのあり方や成長戦略について意見交換を行いました。

持株会社体制移行にともなう 取締役会運営の変化

中西 稲野取締役とは、もう20年以上の付き合いになりますね。静岡銀行の頭取を務めていた頃、出張の際に飛行機の中でよくお会いしたことを覚えています。

稲野 あれは確か2002年から2008年頃ですね。私も資産運用会社の社長を務めていた時でした。その頃からの付き合いだと思います。

中西 当時、静岡銀行はグループ経営に舵を切ったところで、銀証をはじめとするグループ会社間の連携について外部からのアドバイスをもらいたいと考えていました。その後、グループ経営を本格化するなか、アドバイザリーボード※のメンバーや社外取締役の候補として真っ先に思い浮かんだのが稲野取締役でした。実際に、しずおかFGの設立に向けて組織や役員体制を検討するプロセスでは社外取締役の立場から何度も助けていただきました。

※経営執行において、客観性の確保や先進的な社外の考え方を反映させることを目的とする取締役社長（CEO）の経営諮問委員会

稲野 以前勤めていた会社でも、持株会社体制に移行し、委員会等設置会社を立ち上げた経験があります。今回、しずおかFGの設立にあたっては、その時の教訓や経験を踏まえて意見を申しあげさせていただきました。

中西 当社も監査等委員会設置会社となりましたが、当初は、我々には荷が重く、もう少し経験が必要なのではないか、持株会社に合う形なのか、という不安がありました。ただ、今振り返ってみると、この形態で良かったと思っています。

稲野 実際にスタートすると、制約が減ったことにくわえ、意思決定のスピードと精度が上がり、多くの事案がスピーディに進んでいます。このスピード感と方向性は非常に良いと思います。無理しすぎていないですし、かといって背伸びしているわけでもない。私の経験則からすると、その微妙な頃合いが良い状態にあるのではないのでしょうか。それから、任意の委員会ながら指名・報酬委員会もきちんと存在し機能していることは、次のステージにつながっていると思います。

中西 これから社外取締役の皆さんの力も借りながら、サクセッションプランなどを作り上げていかなければなりません。なかなか一気にできるものではありませんね。

稲野 同感です。何かを一気に右から左に変えるのではなく、段階的に進めるなかで、制度も変えていくことが大切だと思います。

中西 当社は執行役員制を導入していますので、経営戦略のような長期ビジョンではなく、都度発生する案件は執行部門で判断し、取締役会は内部統制を通じてその執行が適正に行われているかを判断する形を意識しています。また、役員の評価は、指名・報酬委員会に諮り、業績を踏まえて報酬や昇格を決定しています。これは、チャレンジ度合いなどで評価を行う従業員

とは異なります。こうした仕組みを機能させていけばガバナンスが効いてくるものと考えています。

稲野 方向性は正しいと思います。新しい仕組みを作ると早く機能させたいと無理しがちですが、無理をしすぎると別のところにしわ寄せが及ぶことがありますので、そのあたりは、私たちも社外取締役の立場から意見を述べたいと思っています。ただ、今のところはその必要もなく、とても順調に進んでいると感じます。

グループ各社のシナジーを追求する

中西 持株会社体制では、「監督」と「執行」を可能な限り分離させたい考えがありました。主観も大切ですが、客観的な視点を取り入れ、社外取締役の意見や業界の動き・あり方に照らし合わせて物事を判断したいと考えています。以前、稲野取締役から「監査等委員会設置会社の形態が機能すれば、グループ各社は自然と離れていきますよ」とご意見をいただきました。ここで言う「離れる」は、物理的に建物を分けることも視野に入れるほうが望ましいのでしょうか。

稲野 何かを断ち切って、新しいものを求める、生み出すときには、建物のように物理的な距離を置いた「気分変え」が効くこともあります。

中西 しずおかFGの場合は、銀証をはじめ、業務上の重なりがあるため抜け漏れを防ぐ観点からも一足飛びに離すことは難しい部分がありますが、段階的に離していかなければいけないと感じています。

稲野 グループ各社の業務は、それぞれ独立性が強くなっていく一方で、グループ全体で見れば、適材適所に人財を配置しながら、そこには循環があります。この独立性と全体的な最適配置の循環を両立させないといけません。ただ、これは経験を積んでいくしかないと思います。

中西 今まで銀行が中心で、グループ会社は全社が銀行の子会社でしたが、持株会社体制では、静岡経営コンサルティング、静岡リース、静岡キャピタル、静岡ティーエム証券の4社を銀行と並列の子会社にしました。この体制が機能し、シナジーを生み出すためには、各社の独立性が欠かせません。「自立」と「自律」、この2つを持って各社が経営に取組んでこそ、我々が目指すシナジーが生まれるものだと考えています。

稲野 まったくその通りですね。銀行ビジネスは、公共性と事業性の両輪があって成り立っています。その公共性を担保するためには、他業界に比べ多くの規制をクリアしなければなりません。ただ規制は、他律的なものですので、働く人がそれに慣れてしまうと「自立」と「自律」にも影響を及ぼします。銀行と異なる機能・サービスを持つグループ会社を並列化し、サービスの組み合わせによって他社にはない姿を追求していけることは非常に良いことだと思います。

中西 グループ各社の業種に合った特性を伸ばしていくことが重要ですね。



稲野 銀行を中心とする企業グループでは、銀行の存在が強い
ため、銀行業以外のサービスを銀行の影響を使って浸透させ
ようとしがちですが、これが行き過ぎると優越的地位の濫用にな
ってしまいます。いつまでも銀行の影響に期待しては、
本当にお客さまにとって役立つサービスが提供できるのか、
競争を勝ち抜いていけるのかという問題があり、各社が銀行の
影響力を受けないところで自立(自律)的に成長する術を身に
付けていく必要があります。その意味でも、持株会社の下に
グループ会社が並列化している体制は、今までと大きく違う
可能性が出てきますので、非常に意義のある姿だと思いますね。

実効性のあるグループガバナンスに向けて

中西 実効性のあるグループガバナンスを実現するために、
社外取締役の役割や執行部門との関係は、どのように捉えて
いらっしゃるでしょうか。

稲野 理念的には、監督と執行を分離することによって、執行
部門の意思決定や業務遂行がスピーディになります。一方、現実
の取締役会での議論は、どこまでが監督、どこまでが執行といった
線が引き難いものです。例えば、議論のテーマは執行だけでも、
そこに監督の視点からチェックがもたらされる。ただし、議論の

その場では両者の線が引き難い。そこで大切なのは、いかに
自由な議論ができるかだと思います。社外取締役として言うべき
こと、考えていることを自由に発言することが重要だと考えて
います。

中西 金融とは異なる業種の視点や広く世間の目線を持った
社外取締役の意見を経営に取込むことが必要で、それによって
取締役会が活性化し、ガバナンスがしっかりと効くものだと考え
ています。その意味では本当に助かっています。

稲野 異業種の視点を持つことは重要な要素です。社外取締役
のその視点が経営判断に貢献できるようにするためには、自由
に発言できる場があって、かつ自由に発言することが必要です。
実際に、しずおかFGの取締役会は、自由に発言できる場にな
っていると感じます。

中西 持株会社体制へ移行し、議論の内容や質の変化を感じ
ますか。

稲野 定量面で言えば、持株会社の取締役会は銀行の時と
比べて議案数は減り、1議案あたりの審議時間や発言数も増えて
います。内容も決議事項や定例報告以外の本質的な議論に
費やす時間が増え、非常に充実しています。

中西 同じ目線を持ちながら、異なる意見をぶつけ合うことが
一番大切ですね。これからは、合宿や各社の見学など、取締役会
以外でも議論や意見交換する機会を作りたいと思っています。

稲野 確かに、取締役会だけが議論や意見交換の場ではない
ですからね。さまざまな形で意見交換、交流の場があるのは、
とても有意義なことだと思います。

持株会社体制で目指すスピード経営

中西 2022年10月に持株会社体制に移行して約10カ月が
経過しました。この間にM&Aによる完全子会社化や新会社設立
によって新たな事業がスタートしています。スピード感を
含め持株会社体制に移行した意義や効果をどのように評価
されていますか。

稲野 持株会社体制にした意義は大いにあると思いますよ。
とくに、持株会社のトップと子会社の銀行トップは兼任するこ
ともできるなかで、最初から別に行っているところにしずおかFGの
強い意思を感じました。

中西 そこは、監督と執行の役割を明確にするために、かなり
こだわった部分です。

稲野 持株会社と銀行のトップにそれぞれ違ったミッションを
与えているところに大きな意味があると思います。この人事一つ
を取っても、業務執行のスピードを加速することにつながり
ますし、実際にそのように動いていますよね。

中西 こうした人財配置がどう実っていくか、これからが楽しみ
です。

稲野 第1次中期経営計画(以下「第1次中計」)における新事業
領域の分野でも大きな目標を掲げており、そこにも強い意思を

感じます。銀行以外のグループ会社の目標も現状より高い利益水準になっていて、そこに皆さんの意識を感じます。ぜひ、一人ひとりが「よしやってみよう」と感じて頑張ってもらいたいですね。

中西 従来の事業領域を拡大する部分と、まったく新しい事業に挑戦する部分とを分けて整理しましたので、各社がスピーディに、自信を持って計画を推進してほしいと期待しています。

経営層のダイバーシティと人財育成を考える

中西 経営層のダイバーシティと人財育成について、当社の現状はどのように映っていますでしょうか。

稲野 まず、現時点の姿として、女性役員が少ないことが課題の一つだと認識しています。これに対しては候補となる集団をいかに作れるかが重要ですが、着実に作りつつありますので、早い段階で目指す姿に到達したいですね。また、役員の高齢性の観点では、グループ会社や持株会社の役員になるルートが良い形で多様化していると思います。意図してルートを広げるのではなく、これまでの取組みを通じて結果的にルートが多様化している姿が良いですね。

中西 多様化しないと企業として生き残れない。そうした問題意識は以前からありました。キャリア採用や公募による社外派遣等を積極的に行ってきましたが、それも多様性だと捉えています。

稲野 だからこそ多様なルートが生まれてきますよね。世の中では、買収された企業の役員が、買収した企業のトップになるケースもあります。

中西 ダイバーシティは本当に必要だと思います。昔はいかに伝統を踏襲しているかが大事な時代でしたが、今は理想の会社を作るためにはどのような人財が必要かという「バックキャスト」の考え方で経営をしないと、人財が育たず、人財を選ぶこともできなくなる。そして、自社に足りない人財はキャリア採用でしか埋められない循環になってしまうんですね。

稲野 しずおかFGは、地方銀行グループの中では一歩前を走っていると感じます。これは自社にポリシーがあって、課題を分析する力があつたことが大きいと思います。自社の人財を10年後、20年後に置き換えた時にどうなるかをしっかりと考えている。まさにバックキャストिंगですね。

中西 10年後にやろうとしていることが今の人員とスキルで実現できるのかを以前からよく考えてきました。

稲野 それは非常に大切なことだと思います。

中西 これまでは、銀行の企画部門がどのような組織を作りたいかを考えた上で、それに合わせて人事部門が必要な人財を考え、育成、配置を行ってきました。これからは、しずおかFGが全社的な将来像を描き、それに合わせて必要な人財をいかに育てていくかが重要になると考えています。

中西 役員の高齢化対策については、どうあるべきだと思いますか。

稲野 私たち社外取締役がいかに接触機会を作ってもらったとしても、役員の高齢化やポジションとしての将来性を見極めるのは簡単ではありません。定量的に測れるものだけではなく、形に表せない要素もありますよね。その意味で、サクセッションプランは客観的に正しい解があるわけではなく、社外取締役の良識と社内でそれまで一緒に働いてきた役職員の目線をいかに組み合わせるかが重要だと思います。

中西 極端な話ですが、例えば、役員が10人必要だとして、経験値や能力から社内に6人しかふさわしい人財がいなければ、残りの4人を社外から登用することは考えられるのでしょうか。

稲野 まずは、社外から登用するにふさわしい人物が見つかるかどうかの問題です。それは単純に数だけの話ではありませんので簡単ではないと思います。



Profile

稲野 和利

1953年9月4日生まれ。1976年東京大学法学部卒業後、野村證券(株)(現野村ホールディングス(株))に入社。以降、2000年に野村證券(株)専務取締役、2002年野村アセットマネジメント(株)取締役社長に就任。2003年4月野村ホールディングス(株)取締役副社長兼Co- COO、同年6月同取締役執行役副社長兼Co- COO、野村アセットマネジメント(株)取締役執行役社長兼CEO、2005年野村信託銀行(株)取締役会長、2008年野村證券(株)執行役副会長、2009年野村アセットマネジメント(株)取締役会長代表執行役、公益社団法人経済同友会副代表幹事、一般社団法人投資信託協会会長、公益社団法人日本証券アナリスト協会会長、2011年野村アセットマネジメント(株)取締役会議長、2013年日本証券業協会会長などを経て、2021年(株)静岡銀行取締役、2022年に(株)しずおかフィナンシャルグループ取締役に就任。



中西 日本では少ない一方、海外では一般的なケースとなっています。この違いはどこにあるのでしょうか。

稲野 労働市場の問題があると思います。経営者層のプールがあって、人材の流動性がある世界とそうではない世界では違います。今後、経営人材の流動性は今よりも高まるでしょうし、ある企業の経営者が違う業態の経営者に転出する事例は増えてくると思います。ただし、それが日常的に循環する形にはなりにくいと思います。

中西 やはりサクセッションプランがしっかりしていなければいけないことがよく分かりました。

稲野 ある程度早い段階から一定の人財プールを作り、出入りがあることを前提に、適度な刺激や機会を与えることが非常に重要になると思います。自然体で育つことはおそろくないでしょうから。

中西 キャリアパスをしっかりと描くことが大切ですね。

地域とともに 社会課題の解決に挑む第1次中計

中西 持株会社体制に移行して初めて臨む第1次中計が4月からスタートしました。精緻に作った計数計画に向かって邁進する前中計までとは異なり、パーパス経営を志向する第1次中計では考え方を大きく変えなければいけませんでした。その意識を経営陣全員が共有し、社外取締役の皆さんにも賛同いただきました。

2015年の国連サミットで採択されたSDGsは、政府、企業、国民が2030年までに達成することが求められています。公共性

が求められるしずおかFGでは、第1次中計で目指す指標の中に「社会インパクト指標※」を組み入れており、県や市町、経済団体等とも、今までより一歩踏み込んだ議論をしていかなければならないと感じています。

※地域金融機関としての立ち位置から社会価値創造の効果を測るための指標（静岡県内人口の社会増減率、静岡県内実質総生産、静岡県内の温室効果ガス排出量削減率）

稲野 そうですね。これまで銀行は、地域での存在感は大きい一方で、社会課題を議論する場においては、先頭に立ってリーダーシップをとるよりも黒子でバックアップしているイメージが強くありますが、これからはもっと前面に出ていいと思います。

中西 他の社外取締役の皆さんからも、「しずおかFGが静岡県をリードしていく部分があっても良い」と意見をいただきましたので意識していきたいと思います。正直なところ、これまでは前面に立つことを少し躊躇しているところがありましたが、いつまでもその姿勢ではいけないと感じています。

稲野 第1次中計において、社会インパクト指標と企業価値向上に向けた財務目標等の双方を目標として掲げていることは、非常に立派な姿勢です。社会インパクト指標として、自社ではコントロールできない静岡県内人口の社会増減率や実質総生産等を設定していることも大きな決意表明だと思います。幸いにも、静岡県は非常に魅力のある地域で、移住したい県のランキングでも上位に入っています。しずおかFGが多様な産業、企業を育て雇用の創出に貢献できれば、移住者に対して働く選択肢も提供できますので、そうした活動がサステナビリティ指標の実現につながるものと考えています。

中西 本年7月に設立したSFGマーケティング※にも同じような思いを込めています。地域企業のマーケティング支援や社会課題解決につながる事業を通じて、豊かな地域社会の創造や地域産業の発展に貢献したいと考えています。難しいチャレンジですが、地域全体の付加価値向上につなげていきたいと思えます。

※マーケティングの視点から多面的に地域の社会課題を解決し、活性化につなげることを目指す新会社

稲野 生まれた瞬間は小さい存在であっても、5年、10年、20年のサイクルでいかに育つか、どう育てていくかが重要ですので、迂遠なようでも正しい道を行んでもらいたいと思えます。また、SFGマーケティングやしずぎんハートフル※のように社会価値をもたらす会社の存在は、地域にとっても非常に意義があることだと思えます。

※各種文書の作成・印刷・製本業務を行う、障がい者の雇用を促進する会社

中西 しずぎんハートフルは、設立から約4年が経ちました。その存在があることで、グループの役職員にお互いを思いやる気持ちが醸成され、財務的な価値よりも精神的な面で非常にプラスが多いですね。日に日に皆の心の豊かさが増していることを実感しています。

第2のふるさと 「しずおか」の成長に貢献したい

中西 最後に、社外取締役として今後の抱負や、これからのしずおかFGに期待することを聞かせてください

稲野 私は、1976年に証券会社に入社し、最初に配属となった地が静岡でした。50年近く前の話になりますが、当時から地域における静岡銀行の存在感は非常に大きかった印象があります。

私にとっては、第2のふるさと「静岡」を本拠地とする、しずおかFGの経営に携わることができることは、すごく幸せなことです。前職で培ったグループビジネスや持株会社運営の経験や知見をしずおかFGの経営に活かし、グループの成長を通じて地域の発展に貢献することで、静岡に恩返しできればと思えます。

中西 大いに期待しています。続いて、しずおかFGに期待することはどのようなことでしょうか。

稲野 自らが培ったコアとなる経営哲学をいつも意識しながら、それに沿って動いてほしいと思えます。最も注意しなければいけないのは「流行のいざない」です。得てして企業経営者は流行を意識しがちですが、安易に流行に乗って痛い目に遭う例は、枚挙にいとまがありません。特にバブルの時代には、それが顕著でした。静岡銀行の経営者に当時から流行と一線を画すだけの見識があったことは歴史が証明していますし、そこには確固たる経営哲学が存在しているのだと思えます。

中西 しずおかFGで言えば、基本理念「地域とともに夢と豊かさを広げます。」がそれにあたると思えます。地域金融機関は、社会に生かされている存在であり、地域の発展を願って真摯な努力を続けることが地域を豊かにし、自らの成長を可能にしてくれることを忘れてはなりません。

稲野 先ほど、お話しした公共性と事業性にもつながりますね。しずおかFGがこの二大基軸をもって第1次中計を進めるなかで、公共性を意識して全うできない限り事業性は成立しないという意識を強く持つことが重要です。しずおかFGが公共性を十分に意識して活動することでさらに地域との信頼関係を深め、地域になくしてはならない存在となることを願っています。私自身もその一員として、しっかりと貢献していきたいと思えます。

