

(2026 年 6 月 26 日開催)

社外取締役スモールミーティングにおける主な質疑応答

(登壇者：取締役 藤沢 久美、取締役 稲野 和利、取締役 坪内 和人)



Q1	銀行を取り巻く経営環境は順風満帆に見えるが、こうした環境下において銀行経営上のリスクは何かまた、5～10年後を見据えて経営陣が取り組むべき打ち手や課題をどのように捉えているか
A1	(稲野取締役) ・ メガバンク、地方銀行のどちらにも当てはまることだが、銀行業は「比較」という基軸で物事を捉えやすく、同業他社との比較を日常的に繰り返していると自家撞着的な思考に陥り、自社や属する業界の考え方に固執してしまうことがある。そうした世界観が必ずしも間違いという訳ではないが、変化の激しい時代にあっては打ち手を誤るリスクもあるため、自社に対する誇りや自信を持ちながら、いかに自らを相対化できるかが問われてくる。5年後、10年後がどのような世界になるかを予測するのは難しいが、今までと違った競争の図式が発生することは大いにあり得る。こうした視点を持ちながら、自家撞着的にならずに自らの思考で考える力を磨くことが非常に重要になる。この観点から、しずおか FG は様々な変化にも適応できるポテンシャルを持っていると感じている (藤沢取締役) ・ 中長期的な視点で認識すべき課題として、AI による産業構造の変化が挙げられる。AI の発展を前提に、さまざまな領域で規制改革が進んでいく機運を感じており、規制業種である金融機関においても、現存する規制の枠を超えて金融機関がどのような役割を持ち、ビジネスモデルがどのように変わっていくのか、真剣に考えていかなければならない。個人的には、金融機関は地域のアセットをマネジメントする商社的な役割に変わっていくのではないかと想像しているが、そうしたことを含め、未来の姿をイメージしながら、その時に必要な機能について、もっと議論していきたいと考えている ・ 経営陣は私自身も含めて、業界の枠を超え、国内外を問わずアンテナを拡げながら、AI 革命の中でどのような産業構造、消費者行動が生まれるのか、どうすれば日本経済が強くなるのか、という観点でグループの未来の姿を考えていく必要がある。そのためには、グループ経営をさらに強化するための経営人財を育成することが非常に重要であり、新たなチャレンジを行いながら5～10年後の経営人財をしっかりと育てていかなければいけないと考えている (坪内取締役) ・ 最大のリスクは、銀行が無くなることだと考えている。「金融」には色々なパーツがあり、それぞれの機能自体は、今後も社会に求められ続けると思うが、そこに銀行という業態が応えることが必ずしも最善とは限らず、今の銀行のかたちが必要ではなくなる可能性は十分にある ・ 例えば、自身が身を置いていた通信業界は、10年後に今の技術が完全にゲームチェンジする世界であったため、10年後のために20年先を見据えた開発を行いながら時代の変化に合わせていく、というサイクルを当然のように叩き込まれてきた。つまり、AI の活用が今後さらに進展していくことを踏まえると、銀行が従来提供してきた金融サービスを、異業種がパーツとして開発し、提供するようになることを想像しなければならない。これまでの金融業界の秩序や規制を無視して異業種が参入してきた時に、銀行は生き残っていけるのか、という危機意識を持たなければならない。経営層にはそのような意識が感じられるが、多くの社員には「自分の仕事がなくなる」ことへの恐怖感が不足しているように感じる ・ これに対する処方箋は、藤沢取締役の意見とも重なるが、5～10年先を見据えつつAI等の技術に慣れ、感度を高めることが第一だと考える。そして、何が当たるか分からない不確実性の高い世界にあっては、ここだと思ふ分野に事業領域を広げ、そして、打ち手が実を結んだ時には関与した人財を適切に評価し、掬い上げるサイクルを回すことで、グループ全体の活力を高めることが重要だと考えている

(2026 年 6 月 26 日開催)

社外取締役スモールミーティングにおける主な質疑応答

(登壇者：取締役 藤沢 久美、取締役 稲野 和利、取締役 坪内 和人)



Q2	役員報酬制度の改定にあたり、非財務指標として「ESG 評価機関による評価」を新たに採用したが、評価機関の評価を高めることが目的になり、経営資源の配分を適切に行えなくなる懸念はないか 例えば、ESG の観点であれば地域共創や社会インパクトのような項目の方が KPI として妥当なように感じるが、企業価値向上と ESG 外部評価との関連性やバランスをどのように評価しているか
A2	(坪内取締役) - 役員報酬制度の改定にあたっては、指名・報酬委員会の中でも議論を重ねてきたが、様々な意見や考え方が存在する部分だと思う。ESG 評価に注力する企業が市場から評価される面は確かにあるが、個人的には評価の基準はシンプルで明解な方が望ましいと考えている。つまり、実質的に企業価値をどれだけ上げたかという点が重要であり、定性的な評価基準を併用する場合でも限定的に扱うべき、というのが私の意見。今回の改定内容に関しては、そのバランスにも配慮しながら検討が行われてきたと評価している (藤沢取締役) - ESG に関しては、基本的に当たり前のこととして取り組むべき内容だと捉えており、企業が目指す姿を実現するためには、当然に ESG への真摯な取組姿勢が必要。ただし、外部機関の評価を高めるために経営資源を過度に配分するのは本末転倒、というご指摘はその通りで、そのような状態に陥らないよう経営側も意識していかなければならない。最近では、データの集約や資料の作成をサポートする AI 技術等も整備されてきているので、こうしたものを上手に活用しながら最適な運用を心掛けていきたい (稲野取締役) - 定性指標に関しては、現時点では評価基準としての安定性がやや不足していると感じており、定量評価と同列に扱い、加重して正しい評価が出せるのかと言えば、まだ難しいのが実態だと感じている - したがって、外部機関の評価手法にも進歩が必要であるとともに、それを活用する我々側も、他の定量評価と組み合わせた結果をどのように捉えるべきか、今後も模索していかなければならない。こうした観点から、当面は定性評価の割合を低くすべきと考えており、実際に社内での議論の中でもそのような提言を行った経緯がある

(2026 年 6 月 26 日開催)

社外取締役スモールミーティングにおける主な質疑応答

(登壇者：取締役 藤沢 久美、取締役 稲野 和利、取締役 坪内 和人)



Q3	ボトムアップで AI 活用が進んでいく姿はイメージできるが、取締役会の運営を含む経営層においては、今後 AI をどのように活用していくのか
A3	(藤沢取締役) ・ 現時点では、取締役会において積極的に AI を活用している状態とは言えないが、今後はその状態を目指さなければならない。私は他社の社外取締役も務めているが、例えば、会議資料を全て AI に読ませ、先に課題を抽出した上で議論する、といった運営を実践しているケースもある。また、現在は業務用のスマートフォンで社内の情報や議論の様子を把握することが出来るが、例えば、そこに AI の階層を加えることで、最新のトピックスを自動で表示してもらうような活用が出来るかもしれない。色々なアイデアが考えられると思うので、事務局とも相談していきたいと思う ・ そして、経営層が一番にやらなければいけないことは、AI を使えるようになることの前に、AI で産業構造や金融業そのものがどう変わるのか、という知見を磨くことだと感じている。そのためには、やはり AI がどのように使われ、意思決定に寄与するのかを体験していく必要があるため、AI を積極的に活用する運営体制が構築されていくことを期待したい (坪内取締役) ・ AI の活用には、前提としてデータベースが必要だが、当社では社内の情報が AI の活用に沿うかたちでデジタル化されていないものもあるため、執行部門からは AI 活用の前段のステップに時間やコストが掛かっている旨の報告を受けている。この点はやや遅いという議論をしているところだが、一方で、データベースの構築は大変な作業でもあるため、まずは、システム投資の観点で進めている勘定系システムのオープン化を着実に進捗させつつ、並行して社内データの統一化などを実施していく。先ほどお話しがあったような AI の戦略的な活用にはまだ少し時間が掛かる印象だが、その間にも出来ることには、やはり新たな技術へのアンテナを高く張り、活用方法やリスクに対する感度を高めることだと認識している (稲野取締役) ・ 経営層における AI の活用という観点では、先に 2 人の取締役が回答した通り。その上で付け加えるなら、AI ビジネスの今後の発展性を踏まえると、AI を手掛ける企業や企業グループが、我々の取引先としての存在感を高めていく可能性が高いということになる。しずおか FG では、TECH BEAT Shizuoka の開催等を通じて、AI 関連企業とのネットワーク作りや知見の獲得を進めているが、経営層は、引き続きこうした観点を持ち続けなければならないと認識している

(2026 年 6 月 26 日開催)

社外取締役スモールミーティングにおける主な質疑応答

(登壇者：取締役 藤沢 久美、取締役 稲野 和利、取締役 坪内 和人)



Q4	取締役会での議論において、執行部門から上程された案件でブレーキをかけたものはあるか。それは、どのような観点でブレーキをかけたのか。同様に、遅れている案件にアクセルを踏んだ場面はあるか
A4	(坪内取締役) ・ 個別案件への言及は控えさせていただくが、一つ目は、第2次中計の検討にあたり、中長期的なROE目標として10%を目指すというプロセスに疑問を感じた点を挙げる。金利上昇によるボーナスを織り込まない前提で、9%台まではイメージ出来たが、当時は10%超を見通しづらく、CFOにかなり詳細に確認した経緯がある。目指す利益水準を決める際の考え方に関しては、不明確な点は指摘しておかなければならないと感じた ・ 二つ目には、新規事業案件の検討姿勢を挙げる。率直に言えば、収益性と社会貢献のバランスが不足しているケースが一部に見られ、社会価値の創造に軸足を置くあまり、最悪赤字でも仕方ないという感覚が透けて見える案件も中には存在した。そのような見通しの甘い案件にはブレーキを踏み、意見させていただいたが、この点のバランス感覚は、これまで銀行業だけをやってきた方と我々との間には少しギャップがあるように感じている (藤沢取締役) ・ ブレーキを踏んだ点は、坪内取締役と全く同じで、新規事業案件の検討姿勢が挙げられる。私は、基本的に新規事業に対して反対するつもりはないが、それでもリスク管理の観点が不足している印象が強かった。取締役会に案件を諮る際には様々なリスクを幅広く把握し、その対策を講じた上でそれでもアクセルを踏みたい、という姿勢で検討を進めてもらえることを期待している ・ その観点を含め、アクセルを踏んだのはグループ会社代表者の権限に関する部分。それぞれが会社の経営者としてしっかり権限を持ち、もっとアグレッシブに取り組んでいただきたい、という趣旨でアクセルを踏ませていただいた (稲野取締役) ・ お二人の意見とも重なるが、私も新規事業への取組みを挙げたい。とりわけ事業計画が予定調和の整ったビジネスプランに収斂していく傾向があることを感覚的に疑問視しており、新規事業開発にはもっと野心的な想いやエネルギーのようなものが必要ではないかと感じる部分もある ・ 様々な議論を経た結果、実現しない案件も当然あり、新規事業を数多く俎上に載せること自体は悪いことではないが、単に計画を立てるだけではなく、そこに何らかの想いや価値がプラスされれば、もっと多くの事業が生まれてくるのではないかと思います

(2026 年 6 月 26 日開催)

社外取締役スモールミーティングにおける主な質疑応答

(登壇者：取締役 藤沢 久美、取締役 稲野 和利、取締役 坪内 和人)



Q5	メガバンクでは、自社がどのような立ち位置を目指すのかを経営トップが宣言する傾向があるが、しずおか FG では自社が目指すべき姿をどのように議論しているか
A5	(稲野取締役) ・ 現在は、持株会社の傘下に静岡銀行という圧倒的に規模の大きな組織があり、加えて、名古屋銀行との経営統合を控える中で、「銀行」と「銀行以外のビジネス」の関係やバランスがどうあるべきか、が今後の大きなテーマとなっている。そして、統合後は2バンク体制になるが、仮に、今後同じような形で銀行ビジネスをさらに拡大する機会があったとして、3つ、4つと飛び地の銀行を連ねることが果たしてあり得るのか。単純に考えると現状では難しいように思うが、どのような条件であれば可能なのか、など今後のグループのあり方については議論していく必要がある ・ その場合、ROE等の経営指標や総資産等の事業規模をどう位置付けるべきか、業界全体の動向も見渡しながら議論することになるが、去年もこの場でお話したように、自社の適正規模がどの程度なのかという視点で考え続けることで、さまざまな答えが生まれてくると思う (藤沢取締役) ・ 社内では、さまざまな議案の端々で、しずおか FG がどこに向かうべきかを意識するかたちで議論が行われており、その答えの一つが先日公表した第2次中計だと認識している。つまり、ROEをはじめとした各種指標を掲げながら、地域の成長や豊かさに貢献しつつ、「未来が始まる場所になる」というスローガンのもとで、地域の未来を創っていくという意志を示していることにある ・ そして、今後の名古屋銀行との経営統合を経て、私たちは日本経済の中核となる地域を成長させていく役割を担う訳で、より多くのステークホルダーからご支援いただくためにも、経営指標については期待に応える形でなければならないし、新たな技術の活用等にもしっかりと取り組んでいく必要がある ・ 具体的なイメージとして何をを目指すのか、というご質問に対して、私は静岡銀行時代に使われたことがある「世界一の地方銀行」というフレーズがイメージしやすいと思っている。そして、この実現には、あくまでも地域の経済成長を支えることがベースになっているものと捉えている (坪内取締役) ・ 「世界一の地方銀行」は本来矛盾している言葉だが、私も良いキャッチフレーズだと思う。当社の経営陣と話していて感じるのは、地域における存在感やレピュテーションを非常に大切にしているということ。私がかつて身を置いていた通信業界では、企業を機能で分解して捉える傾向があるため、統合や再編に際しても機能論で論じることが当たり前だったが、当社の経営陣は、その企業が相手として相応しいか、レピュレーションリスクがないか、という金融業として非常に大切な視点を持っている ・ その上で、第2次中計で掲げる「共創・成長・挑戦」の3つの事業領域は非常に良い捉え方だと評価しており、その理由は「共創領域」を物理的なエリアではなく、共存共栄関係にあるマーケットと定義したことにある。中心には静岡県があるが、価値を共創できるのであれば、地域にはこだわらず世界でも対象となり得るとし、同様に「挑戦領域」を静岡県内に見出すこともできる。このように縦横の軸で事業領域を定めたことで、「世界一の地方銀行」という言葉を矛盾なく説明でき、地方銀行でありながら、何らかのツールや特性を持って世界に進出できるのであれば、世界一の地方銀行にもなり得る ・ そのために必要なポイントは、やはりグループ経営を成功させることであり、銀行を中心にグループ会社が衛星として飛んでいる関係ではなく、銀行と同程度の質量をもったグループ会社がいくつも出現し、各社がアイデンティティを持っていることが重要だと考えている。そして、その中から突出して成功する企業が出てくることを期待しており、その時には今の社名やロゴも変わっていくのだと思う

(2026 年 6 月 26 日開催)

社外取締役スモールミーティングにおける主な質疑応答

(登壇者：取締役 藤沢 久美、取締役 稲野 和利、取締役 坪内 和人)



Q6	グループ企業の増加や今後の名古屋銀行との経営統合を見据えた際に、グループガバナンスに関して今後の課題と捉えていることはあるか
A6	(坪内取締役) - 当社は、持株会社体制への移行を契機にモニタリングボードを志向してきたが、今後はこの点がさらに生きていくと思う。名古屋銀行との経営統合は、企業文化が異なる大きな銀行が傘下に二つぶら下がる初めての経験であり、その中でガバナンスをどう効かせるかは非常に大きな課題。内部監査部門としても、相当問題意識を持って取り組んでいる。ただし、このようなハケ岳型のグループ構造への対応は、将来的に銀行以外のグループ会社が大きくなった時にいずれ通る道であったことから、名古屋銀行との経営統合を機にその時が少し早く到来しただけのことで、体制としては間に合ったという感覚を持っている - そして、こうした体制にあっては、Cx0の役割がこれまで以上に重要と認識している。例えば、CIOが所掌する領域では、名古屋銀行がどのようなシステムを持ち、経営統合によりどう変えるべきかなど、明確なビジョンを持ち、グループ全体をコントロールすることがミッションとなる。言い換えれば、Cx0が自身の領域においてグループ全体に説得力を持つ力が無ければ、ガバナンスが十分機能しないことも想定される。このため、我々取締役はその成長を促しつつ、Cx0を通じて経営全体のコントロールを効かせることに特化すべきと考えている - この点はグループ会社の代表者も同様と捉えており、コミュニケーションを取る機会を確保し、可能な限りその会社に出向いて雰囲気をつかんでおくことで、いざ案件が上がってきたときに具体的な議論ができる関係性を構築しておく。このように、各部門や各社のトップを通じてグループ全体に横串を差すことで、ガバナンスを効かせていくことが自身の役割だと認識している (藤沢取締役) - グループ体制に関しては、坪内取締役と同意見。その上で、社外取締役の役割として、Cx0やグループ会社の代表者と対話する際に違和感を感じた場合は、遠慮せずに申し入れることを意識している。いわゆる「気のせい」を捨てないということが重要だと考えている (稲野取締役) 2バンク体制のガバナンスでは、モニタリングが重要な課題と認識しており、名古屋銀行が加わることで取締役会における議案や報告のボリュームが倍になるということでは、経営の効率性を損なってしまう。この点は、取締役会での定例報告に止まらず、日常的な監督の部分も含めて効果的なモニタリング体制を確保する必要があると、加えて、合成の誤謬を発生させないための観点をモニタリングにどう織り込むかも重要になる - グループ会社に関しては、今は持株会社の下に各社が直接連なる手触り感のある良い状態だが、将来的にこの構造が大きくなってきた時は、別のガバナンス体制が必要になる。一般的には、複数の子会社群を法人格を超えた部門等で束ねることが想定され、新しいガバナンスの軸を確立していく必要があるが、遠くない将来のこととして今後の方向性を議論していかなければならないと感じている

(2026 年 6 月 26 日開催)

社外取締役スモールミーティングにおける主な質疑応答

(登壇者：取締役 藤沢 久美、取締役 稲野 和利、取締役 坪内 和人)



Q7	AI セキュリティについて議論していることはあるか
A7	(藤沢取締役) ・ AI のみならず、サイバーセキュリティ全般が非常にクリティカルな問題だと捉えている。日銀や金融庁ともコミュニケーションをとりながら急ピッチで手を打っており、金融機関としては、今ようやく合格点といえる水準まで来たところだと評価している。そして、ただ守るだけではなく、攻めながら守る視点も必要であり、CIO、CRO、CDXO が様々なベンダー等とコミュニケーションをとりながら手を打っている。日本国内だけでなく、グローバル水準のサイバーセキュリティ対策にアンテナを立てながら取り組んでいく方向性を取締役会でも議論しており、必要な手当が成されていると認識している