

2022年9月2日「スモールミーティング『社外取締役座談会』」 における主な質疑応答

Q. 社内取締役や執行役員と、社外取締役の間にある情報格差を埋めるために、どのような工夫があるか。

A. 【高山取締役】社内と社外に情報格差があるのは当然であり、本質的な戦略の方向性や課題認識等が共有されていれば、情報格差は新しい気付きや発想に繋がるものであり、必ずしもデメリットとはいえない。ただ、解消される事は望ましく、そのために最も重要なのは、取締役会議案を事前に説明してもらう場である。その場では疑問点を解消するとともに、追加の情報を依頼したり、取締役会で重点的に説明してほしい箇所を伝えている。また、取締役会で議論しない経営会議の議案についても事務局から説明してもらっている他、委員会へのオブザーバー出席、監査役との情報交換、役員や部門責任者との面談や、決算説明会の傍聴等によって、当行への理解を深めている。

Q. 千葉銀行の社外取締役以外にも仕事があるなかで、限られた時間をどうマネージしているか。自分事として関わることができているか。

A. 【田島取締役】本業や他の兼業もあり、時間が潤沢にある状況ではないが、他の組織の数倍の情報を提供してもらっており、当行のことをいつも頭において行動している。

【木内取締役】社外取締役は、より客観的に広い見地から経営に影響を与えることを期待されており、他の兼業は全て当行の業務に貢献するものである。当行の業務に直接割く時間は限られているが、兼業先の業務においても当行への意識があるため、単純な時間で計算したよりも多くの時間を割いており、当然自分事として職務を果たすことを考えている。

【高山取締役】他の仕事も兼務しているが、全てにベストを尽くす姿勢に変わりはない。当行を知れば知るほど、当行が高く評価されると嬉しくなり、厳しい評価をいただくと

悔しさを感じるようになってきている。一方で当行へのロイヤリティが高まるにつれて、当行に対する目線は厳しくなり、自分が指摘や提言できることはないかと悩みながら深く考えるようになっており、自分事として関わっている。

Q. 他の会社に紹介したい千葉銀行の取締役会の取組み等があれば教えてほしい。

A. 【高山取締役】上場企業6社の取締役会を経験しているが、それぞれが工夫して取り組んでいる。当行の取締役会も年々質的に進化しており、その中から2つの取組みを紹介する。1つ目は、最近始めた取締役会終了後のフリーディスカッションで、ここではDX戦略の方向性や内部監査のテーマ設定の在り方等について議論している。2つ目は、以前から実施している取締役意見交換合宿であり、社外取締役も中計策定に確り関与できる良い機会となる。参画するがゆえに社外取締役にも責任感が生じ、中計進捗のモニタリングにおいても有効である。取締役会以外では、当行は女性活躍推進で高い評価を得ており、女性管理職育成に向けた研修が非常に充実している。研修には女性の社外取締役も協力しており、他社ではあまり見られない取組みと評価する。

【木内取締役】民間の社外取締役を兼務しておらず、単純に比較することはできないが、闊達で建設的な議論をしていると評価する。取締役会以外のフリーディスカッションや合宿の場で近い距離で自由に話すことで、社内取締役の中でどのような意見の違いがあり、どのような議論を経て議案に行き着いたのかを理解することができる。また、社外取締役の投資家やアナリストとの直接的な対話は地銀としては先進的な取組みであり、他社に推薦できる部分と考える。

Q. エコノミストの木内取締役が社外取締役に加わったことで、どのような変化が見られたか。また、評価できる点や限界を感じる点はあるか。

A. 【田島取締役】木内取締役が加わったことで、市場関係に関する議論が深まった。長期にわたって低金利の状況が続き、為替の変動が激しいなか、運用においても深い知識と経験が必要となる。社内取締役に詳しい人は多いが、社外の視点からチェックが効く状態になり、頼もしく思っている。

【高山取締役】スキルマトリクス上で1番期待する知識を有する方に入ってもらえた。グローバルの金融市場、日本、その中の地方銀行と大きな視点から、役割やリスクに対する質問や意見を聞くことができ、勉強させてもらいながら取締役会に臨んでいる。

【木内取締役】スキルマトリクスで得意分野のバランスを取り、それぞれ異なる経験や得意分野を活かすことは重要である。ただ、経験していないことや得意でないことも大きな気付きにつながることから、自分の専門分野だけで貢献しようとは考えていない。経済環境全体の動きや金融政策、デジタル、気候変動にも知見があるので、兼業先の経験等で好循環を生み出しながら、当行における業務の幅を広げていきたい。

Q. 取締役会において不足しているスキルがあると感じるか。不足している場合、取締役会で共有されているか、どのように補完しようとしているのか。

A. 【高山取締役】社外取締役は専門性だけで責務を果たしているわけではなく、広い視点で物事を見ることが求められている。様々な経験を積み、バックグラウンドが重なり合う部分と異なる部分の両方があることが良い在り方である。不足するスキルをあえて挙げると、非金融の領域が今後成長分野として期待されていることから、マーケティング分野のバックグラウンドを持つ方が加わることも選択肢の一つである。

Q. 地銀で女性の社内取締役は例が少ないが、淡路常務を選任した過程について教えてほしい。また、CDTOとCHROという重要な役割を担うに至った背景は。

A. 【高山取締役】淡路常務は役員になる以前から、幹部候補として将来を期待されていた人材であり、指名・報酬・経営諮問委員会でも取締役候補の一人として共有されていた。変革に対する高い意欲があり、客観的かつ公平でバランス感覚もある。コミュニケーション能力も高く、部下をモチベートしながら、人・組織を牽引する力があると評価する。デジタルは新しい情報をキャッチし、スピード感をもって挑戦することが求められる。一方、人事は過去のしがらみの多い分野であり、変革には新しい視点が必要であり、それらの観点からCDTOとCHROは適任である。DX推進ではデジタル人材の育成が不可欠であり、兼務にもメリットがあると考えます。

Q. 新中計の議論で、社外取締役から反対した例があれば教えてほしい。

A. 【木内取締役】社内と社外の取締役が大きく対立する構図にはならなかったが、地域金融機関としての責務をどのように考えていくかは議論になった。地域金融機関として地域に貢献し、地域とともに成長するというのは重要な理念であるが、当行はトップ地銀のひとつであり、アプリの機能も拡充しており、将来的にはどこからも当行のサービスを受けられる態勢に近付いている。千葉というテリトリーからもう少し外に出るような意識を強く持った方がいいのではないかと考えている。また、将来的に銀行の位置付けをどのように考えていくかについて、対立ではないものの様々な議論があり、今後更に重要なテーマになっていくのではないかという印象を持った。

Q. 持株会社を設立する地銀が増えているが、千葉銀行では持株会社化についてどのような整理をしているのか。また、社外取締役としてどのように考えるか。

A. 【木内取締役】現時点で、持株会社を設立する具体的な計画はない。持株会社化は、グループ一体経営を強化できる一方で、デメリットとして組織の重複や高コストが挙げられる。現在のグループチーフオフィサー制によって、十分に一体経営ができています。また、グループ会社の規模が小さいため、持株会社化はバランスが悪く、当行がリードして全体を統括していくことが効率的な体制である。将来的には、非金融ビジネスが拡大することで、持株会社化を検討する可能性はあると考えており、研究は継続していく。

Q. 株式市場における評価は不十分であると感じるが、このような議論は取締役会で行われているのか、それに対してどのように考えるか。

A. 【木内取締役】強みである自己資本や経費率の低さに加え、アライアンスや女性活躍、気候変動対応、DX、キャッシュレスなど他行に先んじた様々な取組みがあり、株式市場からは相応に評価されている。ただ、銀行業界全体の評価の問題もあり、PBRが1倍を超えていくことは簡単ではない。当行が銀行とはいえなくなっちはじめて、銀行業のバリュエーションではなくなると考える。そのためにもデジタルを活用した非金融ビジネスの拡大が重要であり、次期中計でも強調するポイントとなる。アプリは金融サービスのインフラとして使っていただいているが、非金融サービスへのアクセスが可能となる。銀行のもつ信用力と取引先企業を良く知る目利き力を組み合わせ、BaaSのような金融機能のプラットフォームを非金融先に繋げることで、個人のお客さまにサービスを提供していく。これらを、非金融事業に進出するきっかけとして拡大していきたい。普通の銀行ではない姿が見えてきて初めて、銀行とは異なるバリュエーションがついてくる。

Q. 会長がCEO、頭取がCOOという体制をとる理由は。

A. 【田島取締役】CEOを会長、COOを頭取としているが、社内では取締役全体が集团的に銀行を運営するような体制をとっている。役員室は合同執務室であり、どのようなことが議論されているかが全て聞こえ、関係する人が集まって議論している。役割はあるものの、全体で合議して物事を進めていく点が特徴的である。会長と頭取も、実質的には二人でCEO、COO両方の業務を行い、ベストな形で分担する体制である。【高山取締役】共同で業務を行っている中でも、攻めの領域は頭取、守りの領域であるリスク管理やガバナンスは会長が中心といった大まかなすみわけがあり、円滑な運営がなされている。