

社外取締役インタビュー



当社は邦銀グループ初の指名委員会等設置会社として、早くから取締役会へ社外取締役を招聘し、その機能をコーポレートガバナンスの強化に活かしてきました。ここでは、現任の社外取締役6名にご出席いただき、当社のコーポレートガバナンスに対する評価と、持続的成長に向けた方向性についてお聞きしました。

当社のコーポレートガバナンスへの評価をお聞かせください。

有馬 独立した社外役員が取締役会メンバーの過半を占めていること、そして指名・報酬・監査の各委員会もすべて社外役員が中心となり、委員長を務めていることなど、コーポレートガバナンス体制における透明性と客観性の高さは際立っていると思います。

佐貫 指名委員会等設置会社としての機関設計により、経営の監督と執行が明確に分離され、取締役会が監督機能を保持している点が評価できますね。また今般、内部監査部門を取締役会あるいは監査委員会の直轄としたことで、経営陣を含む不祥事などに対し、監査委員会からの指示で内部監査が可能となりました。これもガバナンス強化に大きく資する対応だと言えるでしょう。

浦野 コーポレートガバナンスの中でも重要なサクセッションプラン(後継者育成計画)について、あるべき人材像の明確化から候補人材の選定・育成まで、社外役員も交えた議論を通して、高い透明性のもとに実施しており、これは大きな特長であると感じています。最終的には指名委員会を通じた人事になりますが、その過程で私たち社外役員が候補人材を詳しく知り、意見を述べることで

できるのは、非常に優れた仕組みです。

有馬 取締役会の雰囲気について述べますと、東社長をはじめ執行役の皆さんからは、社外役員の意見をできるだけ引き出し、経営に活かしていこうとする積極的な姿勢が感じられますし、私たちもその期待に十分に応えられるよう頑張りたいですね。

佐貫 ただ、外部の視点からの監視や助言を求められている私たちの立場として、実際にどの程度まで専門的な情報に深入りし、関与していくかという部分については、よく考える必要があります。私が務めている監査委員の役割は、より多くの情報を把握し、対処する必要がありますが。

浦野 意見交換を行ううえで必要な事前レクチャーや資料など、社外役員への情報提供はしっかりしていますが、銀行というのは、他の業種と比べて法的規制が非常に多いですから、そうした方面の知識不足はあるかもしれません。しかし規制改革なども視野に入れて銀行を変えていくためには、業界の常識にとらわれない外部の視点が重要だと考えます。

当社が目指すべき持続的成長について、どのようにお考えですか？

大藪 当社は「真のサービス業」となることを宣言し、多くの変革を行ってきましたが、大切なのはその変革を組織の中に風土として根付かせることだと思います。浦野さんからサクセッションプランの話がありましたが、当社のリーダーには、変革を後押しできる資質が求められると思いますし、そうした資質を備えた人材が、経営陣だけでなく現場レベルにも広がり、変革が浸透していけば、そこからいろいろな変化が生まれ、成長につながる当社独自の立ち位置を築くことができるはずです。

松井 ピーター・ドラッカーが示した「経営はマーケティングとイノベーションである」という考え方があります。当社の成長戦略に当てはめてみると、マーケティングとは、お客さまの変化を知ることであり、例えば高齢化社会による客層やニーズの変化をいかに捉え、先取りできるかといった形で、その深さが勝負となります。またイノベーションというのは、会社の仕組みを変えることであり、これができるかできないかで、成長の可能性が大きく違ってきます。そこではやはり銀行業という特殊な世界を離れた、異業種の視点が求められるでしょう。そして、その

マーケティングとイノベーションをやりきっていく社風と実行力が必要になりますね。

佐藤 変化に適応できない企業は、成長はおろか存続していくこともできないと思いますが、その一方で、企業としてのミッションをぶれることなく遂行するためには、事業の根幹を成すものを堅持していく姿勢がそこになくはなりません。当社の場合は、大藪さんがおっしゃった「真のサービス業」を掲げ、「銀行の常識は世間の非常識」を合言葉にリテールNo.1を目指してきました。その根幹にあるのは「お客さま第一」という考え方ですね。これを堅持しつつ、松井さんがご説明されたマーケティングとイノベーションをやりきることで、持続的成長への道を拓いていけると考えます。

大藪 イノベーションの実行はリスクテイクを伴うものですが、特に銀行業の場合は過ちがあった際、お客さまに大きなご迷惑をおかけしてしまうので、手堅い実行範囲にとどまりがちです。そうした点でバランスを取りながら、積極的なチャレンジへの環境づくりを進めていくことが、私たち社外取締役に求められると思います。