

社外取締役インタビュー



取締役会は知的な格闘技の場
異質な意見をぶつけ合い
より高い次元のソリューションに
たどり着くようにする

取締役
大杉 和人

大杉取締役の略歴は役員一覧(53ページ)をご参照ください。

Q1. 社外取締役として、ご自身の役割について、どのようにお考えでしょうか。

私は自分の役割として、2つのことを強く意識しています。経営というのは知的な格闘技だと思っているのですが、取締役会という、言わば、知的な格闘技の場で、異質な考え方をぶつける、比喩的な言い方をすれば、頭取をトップとする社内取締役に知的な挑戦状を叩き付ける、ということです。ドイツの哲学者ヘーゲルは弁証法概念として、対立する意見を統合し、より高次の結論に導くことをアウフヘーベンという言葉で表しています。「挑戦状を叩き付ける」は語弊があるかもしれませんが、あえて否定的とも捉えられるような質問や論点を投げかけることで、議論を深め、一段高いソリューションにたどり着くようにする。これが意識していることの1つ目です。

2つ目は、経営トップとしての権力行使が健全かどうかを見極めることです。深井頭取は社外取締役の意見に謙虚に耳を傾けますし、パーパスの制定でも若手行員や中堅行員との議論の場を設けるなど、従業員とのコミュニケーション緊密化に精力的に取り組んでいると評価しています。ただ、そうは言っても権力の座にいと、やはり油断はできないものです。言葉で多くの人を動かすという点では、経営は政治に似ています。政治学では権力の暴走をいかに防ぐかが大きなテーマとなっていますが、経営も同じです。権力の使い方が健全かどうかというところは、いつも目を光らせています。

Q2. 取締役会の実効性について、どのようにお考えでしょうか。

ガバナンス体制の構築は終わりのない取組みなので一歩一歩、着実に改革を進めていくしかないと思っています。そういう意味では、当行のガバナンス体制は着実に前進していると評価しています。昨年度、取締役会の付議基準を見直し、経営の大きな方向性や方針の議論に、より多くの

時間を費やせるようにしました。その成果が、昨年11月に制定したパーパスと今年4月からスタートした中期経営計画です。いずれも取締役会でコンセプトの段階から中身の濃い、自由闊達な議論ができたと思います。

また、今年から、取締役や執行役員の新任候補者について、外部コンサルティング会社の知見も踏まえ、個人別のスキルやアセスメントが社外取締役にレポートされるようになりました。これは大きな特長だと思います。社外取締役の弱点は従業員を知らないということです。一方で、取締役候補者の選定や執行役員の選任は重要な責務の一つですので、社外取締役としては、これ以上の情報はないと思っています。

社外取締役のメンバーはSUBARUの元会長とIT系企業の社長、私の3人です。女性も1人おり、属性の多様化は確保されていると思います。ただ、属性が多様化していれば良いというものではありません。議論のなかでの物事の考え方、思考様式や価値観、経験値、これらが多様化していないと意味がありません。このような観点からも、当行の社外取締役は名実ともに多様化されていると思います。

Q3. 当行のサステナビリティへの取組みについて、どのようにお考えでしょうか。

サステナブルな社会の実現に向け、銀行の貢献が大きく期待されるなか、当行は、群馬銀行グループSDGs宣言やTCFD提言への賛同表明を行い、銀行としての理念を打ち出していますが、理念だけでなく、金融面においても、サステナビリティボンドの発行やサステナビリティ・リンク・ローンなどに取り組んでいます。さらに、社内取締役の行動を促すインセンティブとして、業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェア)のKPIに「SDGs経営指標」を設定するなど、当行のサステナビリティに取り組む姿勢には並々ならぬ意欲を感じています。

今年4月には「サステナビリティ委員会」が設置され

ましたが、委員会の委員長は頭取です。新しい時代に向けての先進的な取組みは、経営トップをリーダーに据えることに大きな意味があると思っています。私としては、今後、この委員会がどのくらいプラクティカルに機能するのかがという点に注目しています。サステナビリティの取組みは、当行グループ従業員一人ひとりがサステナビリティをどのくらい意識し、かつ行動に移していけるのかがポイントになると考えています。取締役会としてもこの点を注視していますし、必要があれば背中を押して前へ進めたいと思います。

Q4. 昨年11月にパーパス「私たちは『つなぐ』力で地域の未来をつむぎます」を制定しました。このパーパスについて、どのようにお考えでしょうか。

当行の歴史に残る素晴らしいパーパスが完成したと評価しています。私の見るところポイントは3つあります。1つ目はメッセージの内容です。「つなぐ」は、金融の機能を、最も抽象度が高くかつ分かり易い言葉で表現していると思いますし、「つむぐ」は地域の社会的価値を高めていくなかで当行の経済的価値も高めるという意味ですが、まさに地方銀行の王道だと思います。2つ目は、覚えやすさです。パーパスは、個人の行動に組み込まれて、初めて実現していく概念ですので、覚えやすさは重要です。当行のパーパスは七五調で韻も踏んでおり、リズム感があってとても覚え易い表現になっていると思います。3つ目は、制定までのプロセスと実現していくプロセスです。制定する際は、当行グループ全役員にパーパスに関する意見募集を行い、制定後は、パーパスを個人の目標設定に落とし込んでいます。ここまで徹底する企業はなかなかないと思います。

このパーパスを地域の方々に理解してもらうことも重要です。地域のお客さまにこのパーパスをしっかりと説明して

いけば、地域全体にこのパーパスが徐々に定着し、地域における当行のレピュテーションも高まっていくのではないのでしょうか。

