

社外取締役×行員によるクロストーク



経営企画部 経営戦略室
調査役
(入行13年目)
秋山 智美

青山学院大学大学院
会計プロフェッション研究科
教授
小西 範幸

経営企画部 経営戦略室
調査役
(入行15年目)
阿河 達也

新中期経営計画「**だから挑む。**」への期待

ー企業とステークホルダーを繋ぐ役割を果たすためにー

専門分野について

ーサステナビリティ経営に資する新しい財務報告ー

小西 本企画は、これまでのインタビュー形式ではなく、社外取締役である小西と、経営企画部に所属する阿河さん、秋山さんとともに、鼎談（ていだん）形式で進めて参りましょう。よろしくお願いします。

阿河 よろしくお願ひします。まずは、大学院教授の小西取締役のご専門の分野等についてご紹介いただけますか。

小西 研究は将来志向であるべきだと考えています。例えば、70年程前のシカゴ大学教授の文献がサステナビリティ経営に資する新しい財務報告を考えるうえで役立っているなど、研究の先を見通す凄さを感じずにはられません。

私は17年前にハーバード大学の先生の助言もあって、サステナビリティ経営に資する財務報告の一つの考え方であ

る統合報告の研究を進めてきました。今となつては、統合報告書を公表しているプライム市場上場企業は1,300社を超えています。当時、環境・社会・ガバナンスといったESG情報は、財務情報とは別の「非財務情報」としてCSR報告書や環境報告書などで開示されていました。私の研究では、財務情報と同等な情報と位置づけていますが、当初は学会でも積極的な支持は得られませんでした。

サステナビリティに対する意識

小西 2010年、国際規格「社会的責任に関する手引き」である『ISO 26000』の発行を契機に社会的責任投資の概念が広まり、社会との共存を意識したサステナビリティの考え方が根付いていきます。そして、2013年の『国際統合報告フレー

ムワーク』公表によって、日本でも統合報告書が作成されるようになり、百十四銀行でも作成開始から6年が経ちます。

お2人は「気候変動」や「人的資本・多様性」に関わる情報について、どのような認識をお持ちですか？

阿河 ステークホルダーが「この会社は長期的に存続できるのか」を判断するために重要な情報だと考えています。これは、単に財務の成長だけでは、その企業の価値は測れないという社会的責任投資の考え方に通じるものではないでしょうか。私が経営企画部に配属された6年前は、行内でもSDGsやサステナビリティといった言葉が使われ始めた時期でした。それ以降、サステナビリティの分野に対する意識は年々高まっていると感じており、現在は地域と運命共同体である私たち地域金融機関は、地域の持続可能性に対して、どう向き合っていくのかということを、丁寧に発信すべきであると考えています。

秋山 私は営業店での勤務が長かったので、そういった情報を意識する機会は少なかったです。ただ、経営企画部に配属されて1年が経った今は、地域をリードする存在であるために、統合報告書などを活用しながら行内での意識をもっと高めていきたいと思っています。また、中小企業のお客さまにとっては、慢性的な人材不足に加えて、何から取り組んでいいのかが分かりづらい分野でもあると思いますので、人材紹介や脱炭素化の支援など、当行が積極的にお客さまのお手伝いをしていく必要があります。

コーポレートガバナンスを通じた経営力の強化

小西 この7年程は、コーポレートガバナンスを中心に統合報告の研究を展開しています。コーポレートガバナンスは、直訳すると「企業統治」になりますが、現在では「ステークホルダー・エンゲージメント」の意味合いが加わり、コーポレートガバナンスの効用は、企業価値の向上、リスクマネジメントの可視化、そして情報価値の向上などを通じた「経営力の強化」にあるとされています。つまり「攻めのガバナンス」です。

コーポレートガバナンスを拡充することが「経営力の強化」につながると言われて、ピンとききますか？

阿河 企業は地域社会やお客さま、従業員等の存在があってこそ成り立つ存在だと認識しています。株主に限らず、

様々なステークホルダーから選ばれ続けなければ、経営基盤そのものが揺らいでしまうという健全な危機感に基づく規律付け、つまりコーポレートガバナンスが有効に機能することで、経営力の強化や企業価値の向上につながると考えています。

百十四銀行のイメージ

阿河 百十四銀行の企業文化や風土、地域における存在意義について、小西取締役はどのように見られているか、お聞かせください。

小西 百十四銀行が標榜するサステナビリティ経営は、ステークホルダーのために価値を創造することに直結した経営であり、当行の経済的価値と社会的価値の双方の最大化を追求するものです。従って、当行では、地元香川県を中心とした地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、自らの競争力を高める経営方針に沿った新しい価値創造に積極的に取り組んでいると認識しています。

お2人は、入行前後で百十四銀行の印象は変わりましたか？

阿河 入行前は、銀行業務は、預金や融資のような伝統的なサービスのイメージが強かったです。入行後は、思っていたよりも取り扱う業務やサービスが多岐に亘っており、それぞれについて高い専門性を持つ多様な人材が所属していることに驚きました。

秋山 私は、地元香川県に根差した銀行という印象を持っていました。勤務していくうちに、百十四銀行がつながるお客さまは、企業規模やエリアを問わず全国に広がっており、非常に良い関係性が築かれていると感じました。



社外取締役×行員によるクロストーク

前中期経営計画の振り返り

秋山 2025年度は過去最高益を達成するなど、前中計は、数字の面では大きな成果を上げることができました。

前中計について、どのように評価していますか。

小西 前中計の中心的な取組みは、コンサルティングとファイナンスを相互に組み合わせて地域・顧客の課題解決を図る「総合コンサルティング・グループの進化」でした。私は幼少期から、香川県は支店経済で成り立っていると聞いて育ちましたが、課題解決型のこの取組みは、香川県自体のサステナビリティを押し上げて、地域と当行の共存共栄が図られる事業展開です。徐々に成果は上がってきていると評価ができます。

阿河 経営企画部として本部の各部署と関わる中でも総合コンサルティング・グループというビジネスモデルは行内に着実に浸透していると感じています。

新中期経営計画「だから、挑む。」への期待

小西 新中計の策定に携わったお2人の「だから、挑む。」に込めた真意をお聞かせください。

阿河 地域やお客さまの悩みは多様化していますので、これまでの考え方ややり方をどんどんイノベーションしていくためのアントレプレナーシップ(企業家精神)を行内に広げていきたいという想いを込めています。地方では、人口減少など経営環境はますます厳しくなっていますので、これまでの延長線上で考えるのではなく、新たな高みをめざす「挑戦」のマインドへ切り替えていくことは不可欠だと考えています。

秋山 約150年の歴史の中で培ってきたものがある一方で、外部環境は大きく変化していることを踏まえると、今



こそ変革の時であるという想いを込めています。役職員一人ひとりが、それぞれの立場で課題に挑む文化を創っていくことが、当行自身をイノベーションすることにもつながっていくのではないのでしょうか。

小西 なるほど、新中期経営計画が「オール百十四」で策定されたことを実感できるご説明でした。

百十四グループが持続的な価値創造を実現するために

ー「非財務」から「末財務」へー

阿河 持続的な価値創造を実現するために必要なことについて率直なお考えをお聞かせください。

小西 どんな組織であろうと、価値創造を持続的なものとするには、何といたっても人材育成が重要です。そのためには、ジョブローテーションを有効に行うことが肝要です。新中計あるいは統合報告書を見れば、当行の価値創造における各自の職務の位置づけが明確化されて、行内でのキャリア形成に役立つのではないのでしょうか。

秋山 小西取締役が新中計に期待することと、これまで「非財務」と呼んでいたものを「末財務」と位置づけた点についての評価をお聞かせください。

小西 企業経営では、サステナビリティに係わる重要なリスクと機会を把握する必要があり、これらの情報は財務諸表の範囲を超えています。日本でも開示の義務化が始まりますが、環境情報等のサステナビリティ関連財務情報がこれらに該当します。

新中計では、将来的には財務的価値の創造につながるものを「末財務資本」と捉えているために、百十四銀行の価値創造ストーリーが「財務資本」と「末財務資本」を合わ

せて体系的かつ一貫した説明ができています。課題であったロジックツリーでの説明力が向上し、事業ポートフォリオマネジメントによって持続的な価値創造の実現に向けた意識が高まりました。したがって、このストーリーに説得力が加わったからこそ、「だから、挑む。」姿に期待が持てます。

中期経営計画の浸透に向けて ー2025年 統合報告書の特徴ー

小西 百十四グループの持続的な価値創造には、新中計や長期ビジョンの行内外への浸透が最重要と考えますが、その方策を教えてください。

秋山 行内には、説明会や研修の場での周知に留まらず、中計を漫画にするなど、職員に身近に感じてもらえる工夫を取り入れていきたいと考えています。営業店勤務時に中計は縁遠いものと感じていた経験から、日々の業務の積み重ねが中計の実現につながっているということと、特に営業店の職員が実感できるような仕組みづくりを進めたいです。また、2028年度に迎える創業150周年に向けた記念事業のメインテーマも「だから、挑む。」です。近年、注力している株主さまとの対話に加えて、記念事業を活用したステークホルダーとの関わりを通じて、行外への浸透も図っていききたいと考えています。

小西 浸透に重要な役割を担う当年度の統合報告書の特徴を教えてください。

阿河 今年の統合報告書は、全員「参加型」です。この場も小西取締役の発案で、鼎談形式に変更させていただきましたが、読者の皆さまには、新中計で掲げた「みんなで挑む」という当行の姿勢をできるだけ生の声で届け、約150年かけて培われてきた、百十四グループが醸し出す新鮮な空気感を存分に感じてほしいと思っています。

社外取締役としての想い

ー「働きたい、働いて良かった」、
「関わりたい、関わって良かった」ー

阿河 当行のガバナンス態勢についてどのように感じられているか、率直にお聞かせください。

小西 今般、改訂が予定されているコーポレートガバナンス・コードを先取りした「百十四スタイルのガバナンスの

確立」が必要です。例えば、このまま監査等委員会設置会社として持続的な発展を考えるのであれば、取締役会のスリム化も検討事項です。また、サステナビリティ委員会やリスク管理委員会をはじめとする各委員会の役割の整理、そして監査等委員会の議長を内部ではなく、外部の監査等委員にするなども検討が必要と考えます。

秋山 社外取締役として、百十四グループの企業価値向上にどのように関与し、小西取締役だからこそできる役割についてお聞かせください。

小西 社外取締役として、企業とステークホルダーを繋ぐ役割を果たすことに務めます。そうすることで百十四銀行の誠実性を高めて社会からの信頼性の向上に寄与したいと考えています。そのために、社内取締役、常勤監査等委員、内部監査人、そして会計監査人との間で当行のサステナビリティに係わるリスクと機会の共有化を促進させ、独立性を持つ社外取締役の立場から包括的に当該リスクを管理及び評価していきたいと思っています。

職員が「百十四グループで働きたい、働いて良かった」、そして、地域の皆さんが「百十四グループと関わりたい、関わって良かった」と言ってもらえることをめざしていきたいです。

秋山 その言葉にすべてが詰まっている気がします。そして、そのためには、長期ビジョンで掲げる「地域の人々とウェルビーイングな社会」の実現が必要だと思いますので、新中計に挑むことで、新しいステージに進んでいきたいです。

阿河 本日の鼎談を通して、地域のために全力で取り組むことが、地域金融機関である私たちのアイデンティティであり存在意義であると、改めて強く感じることができました。

小西 **阿河** **秋山** 本日はありがとうございました。

