

# G-Agenda

未来を創る人・組織を、創る。

## PORTFOLIO MANAGEMENT

### 企業価値を高める ポートフォリオ経営

#### AGENDA TALK

##### 意志と戦略で貫く 気鋭のポートフォリオ経営

株式会社レゾナック・ホールディングス  
代表取締役社長 CEO (最高経営責任者)

高橋 秀仁

株式会社グロービス  
マネジング・ディレクター

板倉 義彦

#### Director's Eye

##### 企業価値向上に欠かせない 経営チームのアップデート

~PBR問題から考える進化の必要性~

株式会社グロービス  
コーポレート・エデュケーション ディレクター  
大崎 司

#### Discussion

##### 自己を見つめ直し、 自分と経営の源泉を探る、 経営層の自己変革

株式会社セブン銀行  
常務執行役員  
人事部 総務部 担当  
(株式会社セブン・カードサービス 常務執行役員)

稲垣 一貴

株式会社セブン銀行  
常務執行役員  
セブン・ラボ コーポレート・  
トランスフォーメーション部 担当

中山 知章

株式会社グロービス  
ディレクター  
「知命社中」プログラムディレクター

福田 亮

高橋 秀仁

Hidehito Takahashi

1962年東京都生まれ。86年東京大学経済学部卒業、三菱銀行（現・三菱UFJ銀行）入行。92年米コロンビア大学で経営学修士号（MBA）取得。日本ゼネラルエレクトリック（GE、現・三井住友ファイナンス&リース）などを経て、2015年に昭和電工（現・レゾナック・ホールディングス）入社。最高戦略責任者（CSO）などを歴任し、23年1月から現職。旧・日立化成との経営統合後、半導体材料分野に選択と集中をする事業ポートフォリオ変革を進めてきた。

# 高橋 秀仁

株式会社レゾナック・ホールディングス

代表取締役社長 CEO  
（最高経営責任者）

## 意志と戦略で貫く 気鋭のポートフォリオ経営

日本の化学メーカーの雄、昭和電工は、総合化学メーカーから半導体事業を中心とするメーカーへとシフト、2023年には昭和電工マテリアルズ（旧日立化成）を統合し、レゾナック・ホールディングスおよびレゾナックとなりました。この大変革を中心で担ったのが現在の代表取締役社長の高橋秀仁さん。都市銀行からキャリアをスタート、世界で戦える日本の製造業の経営者を目指し、複数の外資系メーカーを経て昭和電工へ。ポートフォリオ戦略、CxO体制の構築、HR変革などによる巧みな経営手腕が注目を集めています。これまでの変革のお取り組みや経営への思いについて、グロービスの板倉義彦がお尋ねしました。

# 板倉 義彦

株式会社グロービス  
コーポレート・エデュケーション  
マネジング・ディレクター



## 板倉 義彦

Yoshiniko Itakura

アグリビジネスの大手企業で商品企画、および生産企画での経験を積んだ後、IT業界に転じて製造業向けソフトウェアの営業・導入コンサルティング、および不採算営業部門の組織改革にリーダーとして携わる。その後、グロービスにて様々な業種・業界のクライアントに対して人・組織能力開発の側面からのコンサルティング活動を行う。名古屋エリアの法人事業統括、新サービス開発、部門経営企画を歴任し、現在は、マネジング・ディレクターとして、人・組織能力開発のコンサルティング部門の部門経営、およびグローバル事業の推進に携わる。経営戦略ファカルティにも所属し、経営戦略領域のコンテンツ開発にも従事する。国立東京農工大学 農学部卒業、豪邦大学経営大学院修了(MBA)、英国 ロンドン・ビジネススクール SEP (Senior Executive Program) 修了。

## 理論と相場感覚で ポートフォリオを改革

**板倉** 昭和電工は日立化成との統合を果たし、2023年にはレゾナックとなり、事業ポートフォリオを大きく改革されました。まずその経緯や狙いをお尋ねします。

**高橋** 金融機関からいくつかの企業を経て昭和電工に入社したのですが、すぐ気づいたのは、成長のポートフォリオがなかったことです。ドメス

ティックな化学企業がこのままでは衰退していくだけですから、なんとかしなくてはと思っていました。一般に石油化学や黒鉛電極の事業はボラティリティ(収益変動性)が非常に高いものです。戦略企画部門にいた私は、営業利益の平均値を縦軸に、その分散を横軸にとり、日本の主要な大手化学企業の状況をグラフにしてみました。昭和電工はグラフの右下(営業利益が小さく、分散が大きい)に来るだろうと確信していました

### Company Profile

## 株式会社レゾナック・ホールディングス

電気化学にルーツを持つ昭和電工と素材特性を活かした材料設計技術による製品開発力を強みとする昭和電工マテリアルズ(旧 日立化成)が、2023年に統合。持株会社に移行し、商号を株式会社レゾナック・ホールディングスに変更、事業部門は、レゾナック(旧・昭和電工マテリアルズ)に統合した。半導体・電子材料など高収益の事業に注力する事業再構築を行い「世界トップクラスの機能性化学メーカー」を目指している。

が、案の定でしたね。これを左上に移していく必要がある。それにはポートフォリオの入れ替えは必須でした。

**板倉** そこで企業買収という判断をされたのですね。

**高橋** はい、入社早々にドイツの黒鉛電極メーカーを150億円ほどで買収しました。かなり割安でしたが、買ってすぐ市場が活況を呈して1300億円の営業利益を上げたのです。そのとき実感したのは、一過性でも利益が出ると、バランスシートがきれいになるんですね。これはレバレッジをかけられるメリットになります。

**板倉** それが日立化成の買収につながったのですね。

**高橋** その通りです。半導体事業

への注力を考えていた我々にとって、日立化成が半導体材料で優れているのは大きな魅力で、TOBで買収しました。また、2000億円規模の事業売却を長期ビジョンで宣言していたため、統合後2年半で完遂しました。

**板倉** 事業ポートフォリオを組み替えるときの基準は何ですか。

**高橋** その事業が当社の戦略に合っているか、当社が期待する利益率を上げられるか、当社がその事業のベストオーナーか、の三点です。

**板倉** その際に、高橋さんならではの着眼点、決め手のようなものがあるとすれば、それは何でしょうか。

**高橋** 私の場合、新卒で最初に就職したのが都市銀行で、ここでさまざま

な企業を見て鍛えられたことがあります。中でも米国のM&A専門企業に出向して3年ほど働いたことは良い経験になりました。そのとき“相場勘”のようなものが身につきました。工場、経営者などを見て直感的にその企業の価格がわかる、機械や設備をバラ売りしたときの価格の見当がつくといった感覚です。

**板倉** ポートフォリオやファイナンスという言葉からはロジカルな印象を持ちやすいのですが、そればかりではないのですね。

**高橋** むしろファイナンス理論などは直感の正しさを後付けで説明しているようなところがあります。またIR活動を行っている、投資家の生の声に触れることができ、これも貴重な判断材料になりますね。

## チーム経営のための CxO体制構築

**板倉** レゾナックの統合報告書でも「企業価値＝戦略×個の力×企業文化」と明言されています。これは非常に共感できる定義ですね。この「個」には「経営チーム」も含まれると思いますが、詳しく教えてください。

**高橋** 経営は複数で行うものなので、チーム力が必要なのは当然です。一方、私個人としては、自分、つまりCEOにしかできないことに注力したいと考えています。ですからそれ以外の、他者ができることは他者に任せたい。デリゲーション(権限委譲)ですね。それを可能にし、信頼関係を

# 企業の成長を促すのは HRと組織文化



築ける経営チームがほしいとずっと思っていました。

**板倉** そのためにはCxO体制がふさわしいとお考えになったのですね。

**高橋** この体制でないと、例えて言えばEUの大統領みたいになるわけです。EUを構成する各国の首脳はそれぞれの国を統治できますが、EUの大統領は各国を直接コントロールすることはできません。同じように、企業でも「CxO体制」が整っていなければ、トップに立つ人が十分に経営をコントロールできないのです。特に日本では、各事業部の独立性が強いため、トップが経営全体を把握して管理するのが難しいと思います。なので、機能軸にこだわってアメリカ合衆国のようにしたいと考えました。

**板倉** 実際にはどのように動かれましたか。

**高橋** CEO、CFO（財務）、CSO（戦略）、CHRO（人事）がいれば企業経営はできます。私はCEOに任命されることを早めに知らされたので、準備段階でCFOとCSO、それにCHROが足りないことがわかりました。そこで、CFOとCSOは外部から招き、CHROは社内の今井のりさんをお願いしました。

**板倉** 日立化成出身の今井さんは経営企画や事業部でキャリアを積んで来られた方で、人事の経験はありませんよね。今井さんにCHROを頼んだのはなぜですか。

**高橋** 昭和電工と日立化成が統合するとき、昭和電工側の責任者が

## 強い経営には 信頼できるチームが必要



私、日立化成側の責任者が彼女でした。目指す会社の理想像をゴールとして共有し、一緒に時間をかけて取り組んできた。ですから信頼関係は揺るぎないものです。それにCHROは必ずしも人事の専門家である必要はありません。専門家が必要なら雇えばよいのです。

**板倉** CxO体制が必須と言っても、既存の古い組織を変革して実現していくハードルは高そうです。

**高橋** そのためコンサルも入れ、時間をかけ、ベンチマークを取り、そもそもCxOとはどのような人物なのかといった点から検討しました。デュポン、

3M、GEなどのCxOのプロファイルを調べてみると、CxOの中で、最も顕著に差が出ていたのはCHROでした。その意味でもCHROに力を入れたのは正解だったと思います。

**板倉** 経験を活かすだけでなく、ベストプラクティスを探索し、確認していったのですね。

**高橋** ベンチマークを確認したうえで説得していきました。これはやって良かったと思います。

### 信頼関係から築きあげた 経営チーム

**板倉** 2022年1月に昭和電工の

# CEOの使命は 企業価値の最大化

社長に就任され、今も「チーム高橋」は良好な人間関係の中で機能していると感じます。ここまでにするために、どのようなことをしてきましたか。

**高橋** 2021年の11月に新体制の役員と合宿をやりました。これも今井さんのシカケですが、初日は昼の座学の後、模造紙に子供の頃からのライフストーリーを書き出し、高橋秀仁はどんな人か、を自ら説明しました。また「ニューリーダーアシミレーション」といって、私が座を外したうえで、チームの他のメンバーが、私にもっとしてほしいこと、やめてほしいこと、知っておいてほしいことなどを明記して知らせる手法も取り入れました。

**板倉** 2022年1月に昭和電工の社長に就任される前ですね。

**高橋** そうです。既にタウンホールミーティング<sup>※1</sup>も始めていたので、事業所も回りました。そこで話した内容や言い方について、コンサルや役員から「ここがダメ」「あの言い方は良くない」と、めいっぱいダメ出しされ、本当に凹んだんですよ。その後、翌年からのタウンホールミーティングをシミュレーション的にやらされたのですが、そうなるとうどうしても安全運転的になりますよね。

**板倉** それは当然そうなりますね。

**高橋** そうしたら今度は、全然面白くない、って言われてしまい(笑)。結局、「高橋さんは変わらなくて良いですよ、そのままです。私たちがフォローしますから」と役員の中から言われました。そのとき、「ああ、良いチーム

だな」と感じましたね。

**板倉** 今も役員は合宿をされていると聞きました。

**高橋** 経営会議のメンバーで、3カ月に一度のペースで合宿しています。昭和的!と揶揄されるんですが(笑)、夜の飲み会とセットでやります。そうすると気心が知れ、何でも言える状況になるのも事実。もちろんチームは仲良しクラブになってはいけません。けれども、日常的なささいな話をすべて捨てて、話は経営会議だけというのも問題です。このくらいの頻度で顔を合わせ、飲み会で言えることは



会議で話しても良いのだと感じられれば、心理的安全性が生まれます。これが大切なのです。

## GEでの経験から HRの重要性を知る

**板倉** 高橋さんがCHROや企業文化にこだわるようになったのには何か契機があったのでしょうか。

**高橋** J.ウェルチが退任した頃のGEに勤めたのが一つの原体験でしょう。あれほどの規模でありながらコングロマリット・ディスカウントを起こさない稀有な企業でしたから、そこに

興味を持って中途入社しました。そこで彼らが最も力を入れていたのがHRでした。日本の「人事」だと、制度、組合対応、給与の支払いなどが主要業務ですが、GEのHRでは、リーダーシップトレーニング、モチベーション管理、パーパス・バリューの実現、タレントマネジメントなどが業務の中心でした。その結果、社員全員が価値観を共有しメリトクラシー（能力主義）が根付いていた。そのような環境では、チームで何かを成し遂げたとき、ものすごい達成感が生まれるのです。あの感覚を従業員にも味わってもらいたいと思っています。

## 組織文化変革のために 足を運び、声を聞く

**板倉** 組織文化変革のための、事業所への訪問数も相当な数に達しますね。

**高橋** 既に年間70回ほど訪問していて、3日に1回は現場を回っています。

**板倉** 組織や人の重要性を語る経営者は多いですが、どこまでやっているかは人によってかなりばらつきがあると思います。その点、高橋さんは本当に真剣で、時間も非常にかけています。それはなぜでしょうか。

**高橋** 時間をかけられるのは、自分がやらなくてもいい仕事をデリゲーションしているから。組織文化に力を入れる理由は、私にしかできない仕事だけをしたいから。CEOの使命は「企業価値の最大化」です。それは具体的に言えば、従業員のエンゲ

ジメントを高めることと、株価を上げることです。私がいくら決算数字を睨んでもそれが改善するわけではありません。しかし従業員一人ひとりのエンゲージメントが向上し、より意欲的になった2万4000人が集まれば数字は良くなります。

**板倉** そのためにCEO自ら足を運ぶのですね。

**高橋** 足繁く通って私の本気を伝えています。ただ文化を変えるには10年はかかります。それでもエンゲージメント調査のパーパス・バリューの実践度が少しずつ改善しているなど、変化してきているのはうれしいですね。昔の昭和電工なら、現場の課長さんたちがエンゲージメント調査について語るなどということは考えられませんでした。しかし今は自分のエンゲージメントについての数字、原因、改善のためのアクションまで語ってくれます。ラウンドテーブル<sup>※2</sup>でそれを聞いたときは感動しましたね。CHRO傘下のカルチャーコミュニケーション部門がエンゲージメントの精密な分析や施策を担当しています。今後は、製造現場（ライン）で働く方々への取り組みがやや不足しているのでもここにも力を入れていきたいですね。

**板倉** ラウンドテーブルで高橋さんが、非常に熱心に従業員の言葉に耳を傾けていると聞きました。

**高橋** かなり細かいことまで聞くこともあります。というのは、事業所には本社のほうが上、言うことを聞かなければいけない、みたいなイメージがあるら

※1 CxOや事業部門長と従業員のコミュニケーションをはかる対話型会議。

※2 CEOおよびCHROと従業員のコミュニケーションをはかる場。テーマを縛らず、自由に意見交換できるようにしている。

しく、本社に対するモヤモヤした不満が言語化されないことがあるからです。

## 経営者に求められる 「大義と品格」

**板倉** 高橋さんにとって経営者に必要なものとは何だと思えますか。

**高橋** 繰り返しになりますが、「企業価値の最大化」という使命に対して、今の自分の仕事が貢献しているかを考え続ける、その覚悟と信念が必要です。しかしその先があって、経営者としてはそれを実行する大義と品格があるかどうかを意識しなくてはいけないと思っています。企業価値の最大化と言ってもすぐにすべてができるわけではありません。何をどう実行していくかは大義と品格を意識しながら判断しなくてはなりません。例えば、投資銀行なら大義と品格など強調せずとも、企業価値の最大化だけで事業ポートフォリオを設計することも可能でしょう。当社の場合、企業価値から言えば、石油化学部門は完全分離をねらって100%スピノフするのが正解です。しかし経営者として私はそれをしません。大義と品格を意識し、従業員の幸福実現やカーボンニュートラルに対する社会的責任を担うことと、株主にとっての価値との最適なバランスを目指します。株式の2割ほどを持ち、部門の従業員に対しては、やや離れた位置

から経営を支援すること、人事交流や転籍が可能なこと、パーパス・バリューの共有などを伝えます。これが安心感につながります。

**板倉** 大義と品格には何か「情」に近いものも感じます。

**高橋** 情というより私は、日本人経営者ならではの「大義」であり、「品格」だと思っています。

**板倉** 高橋さんにとっての大義とは何ですか。

**高橋** バランスでしょうか。経営はいろいろな要素があり、企業が何らかのアクションを起こすと、ステークホルダーによって受ける影響には差が出てくるものです。そこをバランスよく、理想を言えば誰もが納得できるバランスに収めることが大義になると思います。

**板倉** 今後も続いていく御社の変革も非常に楽しみです。本日はありがとうございました。

# 人に会い、人の声を聞くことが 経営感覚につながる



## 対談を終えて ——

複数の事業を持つことで企業価値が損なわれる「コングロマリット・ディスカウント」の状態から脱却し、いかにして企業価値を最大化し、世界で戦える力を獲得することができるのか。こうした課題に対して、ポートフォリオ変革を掲げる企業が増えています。しかし、これほどのスピード感で変革を実現している企業は多くありません。今回の対談では、高橋社長にポートフォリオ変革における具体的な実践知をお伺いしました。CxO体制の構築、経営チームの組成、事業組み替えの明確な基準、トップ自らの組織文化変革へのコミットなど、これらが変革を推進するうえで欠かせない要素であることを、対話を通じて深く理解することができました。本対談が、皆様の会社におけるポートフォリオ変革を加速させるきっかけとなれば幸いです。(板倉)

# 企業価値向上に欠かせない 経営チームのアップデート

## ～PBR問題から考える進化の必要性～

大崎 司

株式会社グロービス コーポレート・エデュケーション ディレクター

### 日本企業が後れを取るPBR

長年、日本企業や資本市場における大きな課題とされてきたのが、PBR(株価純資産倍率)の低さです。

2014年に発表された「伊藤レポート」は、日本企業のPBRの低さを指摘し、経済界に大きな衝撃を与えました。それ以降、多くの企業で改革が進められてきましたが、現在もなお、多くの日本企業と欧米企業の間ではROE(自己資本利益率)やPBRに大きな差が残っています。このまま日本企業の“稼ぐ力”が十分に発揮されない状況が続けば、投資家の関心が薄れ、新たな成長事業への投資が進まず、さらなる成長機会を逃すという悪循環に陥る可能性があります。「失われた30年」という言葉が示す日本全体の停滞感を脱却し、企業が持つ本来の“稼ぐ力”を引き出していくためには、戦略のみならず、「金融資本」と「人的資本」を意識した三位一体経営が今後一層重要になるのではないのでしょうか。

### 事業ポートフォリオの組み替えが有効

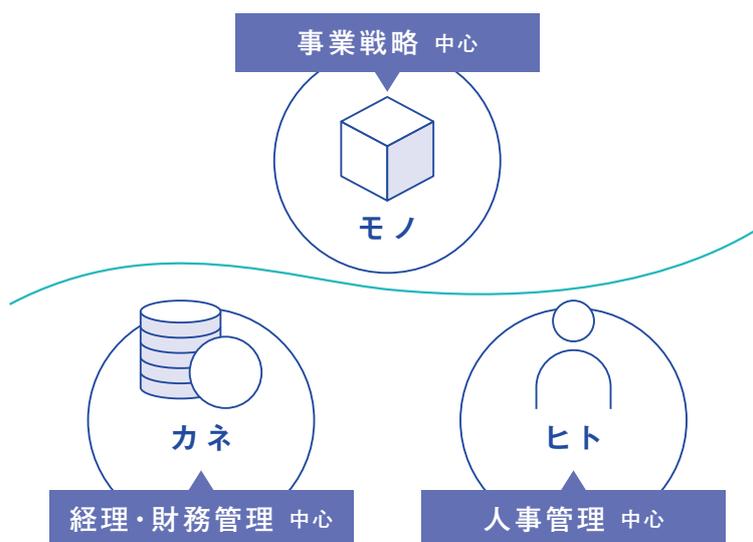
PBRは、 $ROE \times PER$  (株価収益率) で示されます。

ROEの向上には、収益性改善、資本効率の最大化、財務基盤の強化などが必要であり、PERの向上には、投資家の期待を高める成長戦略や将来性の訴求が重要です。

ROEの向上に有効な手法として、事業ポートフォリオの見直しと組み替えを行うポートフォリオ経営が注目されています。稼げない事業は縮小し、稼げる事業に集中することで、全体として企業価値を高める取り組みです。その成功企業の例として挙げられるのがソニーです。2010年代初頭に業績不振に陥ったソニーは、PBR1倍を割り込んでいましたが、2012年に平井一夫氏が社長兼CEOに就任して以降、事業ポートフォリオの再構築、将来性の高い分野への経営資源の集中を行いました。これによって、ROE向上とPER改善を実現し、PBRも大幅に上昇しました。

しかし、事業ポートフォリオの再構築だけでは、変革がうまく進まないケースも散見されます。新たなポートフォリオに合わせ、金融資本や人的資本の再配置を進め、それを全社的な戦略と整合させることが重要です。その実現に向けて鍵を握るのが、例えばCxO体制等による経営チームの存在です。CEO(最高経営責任者)、CFO(最高財務責任者)、CHRO(最高人事責任者)が、それぞれの専門

## 三位一体経営の必要性(これまで)



### 戦略とリソースの分断

戦略とカネ・ヒトが分断されがち。結果として戦略実行が不十分。また、戦略は事業戦略が、カネは経理・財務管理が、ヒトは人事管理が中心であり、連動したとしても企業価値が大きく上がらない。

性をもとに視点を共有しながら連携することで、全社的な経営戦略を一貫して進める基盤が生まれます。

一方で、経営チームのアップデートにはいくつかの難所が挙げられます。特に日本企業においては、従来の財務責任者や人事責任者が担ってきた伝統的な役割認識とは異なる視点が必要になる場面がよく見られ、それが変革を進めるうえでの障壁になります。

### 変化する機能トップの役割認識を考える

従来、「財務責任者」は財務管理に注力する一方で、戦略的な投資判断や資本配分に関わる機会が限られていました。PLベースの管理業務に重点が置かれ、資本コストを十分に意識せず、利益率向上だけに偏ってしまうことがありました。

しかし、企業価値を高めるためには、投資戦略に投資家の判断や株価の視点を反映させることが求められます。最近では、投資コストを考慮した指標であるROIC(投下資本利益率)に注目する企業が増えています。これからのCFOには、資本効率を重視した投資戦略の立案や実行が期待されます。

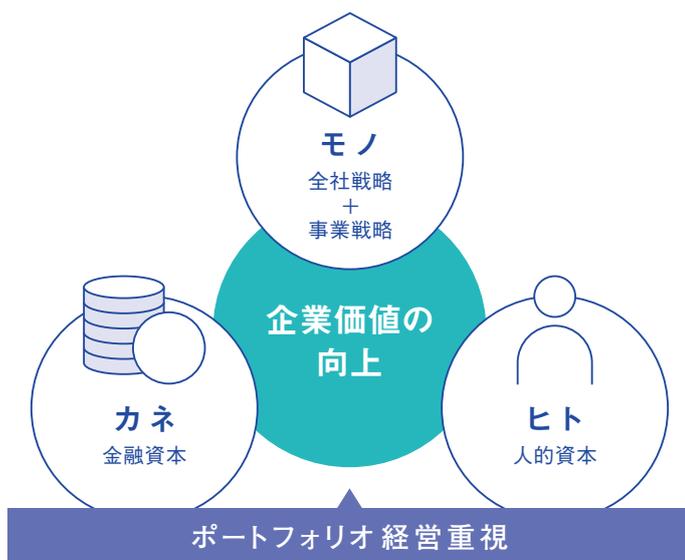
また、従来の「人事責任者」の中核業務は人事管理

が中心でした。昇進・昇給、人事評価、採用、育成・研修など、業務領域が多岐にわたるうえ、日本企業では人事が管理部門であるという意識が根強く、戦略への関与が限られてしまう場面が多くありました。

しかし、人事は経営戦略の重要な一翼を担う存在でもあります。事業ポートフォリオを変革すれば、それに伴って必要な人材や能力のポートフォリオも変わるのは当然です。だからこそ、CHROはCEOと積極的に対話し、どのような人材や組織が必要なのか、その人材をどう育成し、どこから調達するのかといった課題に取り組むことが求められます。これによって、人事が「攻める人事」へと進化し、経営全体に貢献できる基盤が整います。

そして、変革を進める中では、従来の価値観や仕組みから生じる反発やハレーションが避けられません。だからこそ、経営メンバーは前に進める強い意志と覚悟をもち、健全な議論を重ね、意思決定・実行していく必要があります。レゾナック高橋社長のインタビューからも、戦略・金融・人材を一体化させ、経営チームが一枚岩となって前に進めていく姿勢が、変革を次のステージへと押し上げる原動力になることがわかります。ただ、実際には、「言うは易く行うは難し」です。特にCEOが自身の経営チームを自由に組

## 三位一体経営の必要性（これから）



### 全社戦略に基づく 資本の連動

戦略とカネ、ヒトが連動することで確実な戦略実行を実現。戦略もポートフォリオ経営を重視した全社戦略重視、カネ・ヒトも戦略的知見を加え、金融資本、人的資本として捉え、連動していくことで、企業価値向上が期待できる。

閣でできなかった場合、理論よりも感情論が先立つ発言があったり、役員間の暗黙的な相互不可侵条約のもと管掌外の内容には発言を控える場合が散見されます。CEOが自身の在任期間の大半を無駄な内戦に費やさないようにするには、外部ファシリテーターを活用した経営合宿や経営会議を行うことで、経営メンバー間の関係性や議論の内容を改善していくのも1つの有効な打ち手となります。

### CEOの役割と経営リーダーの育成

CEOは、CFOやCHROと議論を重ね、経営チームを牽引し、変革の実現に向けてリーダーシップを発揮します。多様なステークホルダーに対し、長期的に「我々の企業は何を目指し、何を価値とするのか、どのような方向性で進むのか」を伝え、投資家や社会に明確なパーパスを示す役割を担います。

また、持続的に企業価値の向上を目指すには、中長期の視点で次の経営者を育成することも重要です。近年、CxOの外部登用が主流になりつつありますが、外部の人材は即戦力である一方、自社の文化や価値観に適応するには時間がかかるケースも少なくありません。単なるポジションとしての経営者ではなく、自社の未来について深く考

え、本質的な議論ができる真のリーダーを育成することが、企業の持続的な成長につながります。それだけに、早い段階からサクセッションを行い、次世代の経営陣となる人材の発掘や育成を仕組み化していくことが極めて重要です。

このように、経営チームのアップデートは企業価値の向上につながると考えます。こうした変革を進めることで、企業が経営環境の変化を乗り越え、次の成長に向けた基盤を整える一助になるのではないのでしょうか。



株式会社グロービス  
コーポレート・エデュケーション  
ディレクター  
グロービス G-CHALLENGE  
投資担当

**大崎 司**  
Tsukasa Osaki

電通グループのコンサルティング会社2社の立ち上げに携わった後、グロービス入社。現在は、グロービス法人部門名古屋オフィス、新規開拓、マーケティングの3つの責任者を兼務しつつ、自動車関連産業をはじめ様々な業種に対して人材育成・組織能力開発のコンサルティング、戦略領域の講師、新規事業創造の実プロジェクト伴走、ビジネスコンテストの審査・投資判断、起業家へのメンタリング、社外取締役も務めている。



## 福田 亮

株式会社グロービス  
ディレクター  
「知命社中」プログラムディレクター

## 稲垣 一貴

株式会社セブン銀行  
常務執行役員  
人事部 総務部 担当(株式会社セブン・カードサービス 常務執行役員)

## 中山 知章

株式会社セブン銀行  
常務執行役員  
セブン・ラボ コーポレート・  
トランスフォーメーション部 担当

# 自己を見つめ直し、 自分と経営の源泉を探る、 経営層の自己変革

企業を囲む経営環境は、技術革新、グローバル化、社会課題の多様化などによって、ますます複雑化しています。こうした混迷の時代における経営者の役割は、目指すべきビジョンを示し、強い使命感と自らの哲学に基づき、組織が向き合うアジェンダを定めることです。そのために、経営リーダー自身が学び続け、最先端の知と、自己認識を含めた「軸」を獲得することが欠かせません。こうした発想から設計されたグロービスのエグゼクティブプログラム「知命社中」。今回は過去の参加者であるセブン銀行の経営リーダーお二人に、リーダーの自己変革と経営へのインパクトについて語っていただきました。

## 経営を担うリーダーとしての悩み

**福田** 近年、人的資本経営の流れから役員育成への関心が高まってきています。セブン銀行は早くから経営層の育成に着手されていますね。お二人は経営層になられた時、ご自身の課題をどのように考えていたのでしょうか。

**中山** 都市銀行から当社に転職して一年ほど経ったときです。当社で役員に任命されて、ミッションこそ前職と同様だったものの、ビジネスの範囲も従業員数も状況も、何もかも違い、やり方を変えなければ、と少々悩んでいました。セブン銀行にフィットするよう、リーダーシップやマネジメントスタイルをリセットしなくてはと考えていましたね。そんな時に「知命社中」の話を聞きまして。私はもともと自分に自信が持てない性格でもあったので、リーダーとして、自信を持って組織を率いるために必要な心構えを改めて学び直せるのではないかと思います、参加を決めました。

**稲垣** 私は営業でしたが、取引先以外のところに積極的に出向くことはせず、自分でも内向きだという自覚がありました。その後、人事部門に異動したのですが、経験のない領域の部門に異動し、自分の軸は何か、これから会社をどうしていくべきなのか、と悩んでいました。私もなかなか自信を持てないところがあるんです。つつい自分のマイナス要素に目が向いてしまうんですよね。

## これからのリーダーに求められる“人間力”

**福田** 過去に十分な実績を挙げてこられたお二人が、「自分に自信がなかった」とおっしゃるのが意外です。何に自信を持つことができなかったのでしょうか？

**中山** 私の場合、その理由は二つあって、一つは知識の幅の狭さ。もう一つは、硬軟おり交ぜたリーダーシップやマネジメントができていないという自覚です。

**稲垣** 近年、求められるマネジメントの質も変わってきました。かつては数字つまり業績次第で役員になれた。今は人間力が必要です。私たちはパワーマネジメントから対人



コミュニケーション重視のマネジメントへの変革期にいる気がします。

**福田** 従来の業績主義なら、お二人が自信を失うことはなかったかもしれないですね。しかし業績とは違う「何か」を求められ、その動力源を自分の中に見出せないことで、自信が持てない状況が生まれたとも考えられますね。

**稲垣** パワーマネジメントの時代に育ったので、対話で推進するやり方に慣れていないこともあるでしょう。

**中山** 確かにパワーを進めれば成果は出ます。でも従業員は誰も喜ばない。大切なのは、何のためにこの成果を出すのかを考え伝えることだと気づかされました。そこが腹落ちすることで、人は初めて動くと思います。

## 覚悟、責任、自分らしさなど、自己認識をアップデートする

**福田** そのような中、「知命社中」にご参加いただきましたが、どのような学び・体験が印象に残っていますか？

**稲垣** 非常に印象的だったのは、奈良の金峯山寺の長である田中利典師の「運は動より生ず」という言葉です。動かない限り、何も起こらないということですね。研修後、社に戻り、人事施策を思案する際にも内にもこもって悩むのではなく、他社の人事に足を運んで意見を聞くなど、積極的な行動につながったと思います。もちろん当社の人間も一人ひとり異なるものですが、同じ場にいるとどうしても発想・思考が同質化して、閉じた議論になりやすいものです。

それだけに、視座を高めたり、視野を広げる意味は大きかったと思います。

**福田** 行動すれば、状況は良い方向に変わっていくのですね。

**稲垣** そうです。他にもさまざまな気づきがありました。常に明るく振るまおう、と心がけるだけでも違ってきます。

**中山** 私はリーダーシップ論のみならず、地政学やアートに関するプログラムからも大いに気づきがありました。自分を認識し直し、自分を信じることの大切さをあらためて意識させてくれる機会になったと感じています。

**福田** 「知」以外の部分で、覚悟、責任、自分らしさなど、「軸」の認識がリーダーの自己変革に重要だと言えそうですね。「知命社中」での経験を通して、ご自身ではどのような部分が最も変わったと感じていらっしゃいますか？



**稲垣** 自分がやってきたことを検証し、じっくり向き合えたことが大きかったですね。これまではそもそも、自分自身のことを考える時間がほとんどありませんでした。自分らしさとは何か、自分はこれで良いのかとあらためて自己を検証する機会になりましたね。加えてさまざまな企業の方から刺激を受け、社外を積極的に見るようにもなりました。

**中山** 私の場合、覚悟でしょうか。それまでは案件の企画書一つとっても完璧主義で、一分の隙もないものにしようという意識が強かった。でも今は部下に、まずは30点の出

来でもいい、そこから考えよう、と割り切れるようになりました。「やらない覚悟」みたいなものですね。スケジュールに関しても、空き時間を作り、その時間は人に会うなどしてそこから新たな価値を作ろうと発想しています。

**稲垣** わかります。上司がスケジュールいっぱいの人ではいけないと思うんです。社員が相談する時間すら作れないわけですから。

## 自分をさらけ出すことで組織も変わる

**福田** お二人は組織変革に取り組まれています。どのようなリーダーシップを発揮されていたのでしょうか？ 動き出した転機は？

**稲垣** 実は「いつの間にか」なのです。小さな方策でも連続と打ち続けていると、従業員も含めて変わっていきました。「明るく振るまう」など、日々の態度、姿勢も大切にしています。これは本当に大事ですね。部下のミスに対しても昔は叱りつけていたところが、今は受け入れ、冷静に対応するようになりました。

**福田** 自分を受け入れることや、それが組織へ及ぼす影響などについて、中山さんはどうお考えですか。

**中山** リーダーも、わからないことはわからないと言う方が良いと思います。「わかったふり」が一番いけない。正直に弱さをさらけ出して、周囲が助けてくれるのも良しとする。ただし「責任は自分が取る」というメッセージは欠かせません。それがメンバーの精神的な安全にもつながります。

**福田** ヒエラルキーによる上意下達だけでないコミュニケーションが必要なんですね。

**中山** 何もかも一人ではできません。だから自分が周囲の10人を変えれば、その10人がまたそれぞれの周囲の10人を変える、そうして波及させていけばよいと考えています。もう一つ、私の場合は外部から入ったので“外様魂”みたいなものを捨ててはいけないとも思っています。

**稲垣** 大賛成です。20年も同じところで働いていると、どうしても同じ色に染まりますからね。



**中山** 取締役会などで社外取締役の話を知ると、私たちが違う視点なので驚かされることがあります。本来はその視点を自分たちが持つことが重要だと思います。

**福田** 同じ組織の慣性に浸っていると気づけない外からの視点を持つことは、経営を進化させていく上で大変重要です。

**稲垣** 「知命社中」を通じて違う企業の同等の階層の方々と共通の体験をし、何でも話せる仲間、同志のようになったことも本当に貴重だと感じます。本心で語り合えるので、社内の人には話しにくい悩みも相談できる。仕事では皆さん、百戦錬磨の方々に、成長意欲も高いのですが、会えば子供同士のようないきいきした雰囲気ですよ。今もおつきあいが続いています。本当は、会社の中でもそのようなコミュニティを創れたらいいと思います。

**中山** 私もそうですね。業種業態がまったく異なる方々と親しくなれたことはとても刺激になります。この年齢から仲間づくりができたのは素晴らしい成果だと思います。

## 役員の意味疎通を円滑化する効果

**福田** セブン銀行は、役員育成の一環として「知命社中」に継続的に役員の方を派遣いただいています。企業としての狙いはあるのでしょうか？

**稲垣** 当社は2年前に公式にサクセッションプランを策定しました。それに伴って役員育成プログラムも整備、その一環として「知命社中」があります。企業人事としての

大きな狙いは、役員が共通体験をすることで、互いの意思疎通や会話をより円滑にできること。自己認識、考え方の軸、成長意欲などをあらためて認識できる研修でもあるので、これからも派遣を継続していきたいと考えています。

**福田** 共通体験からコミュニケーションが生まれ、経営メンバーの意思疎通につながっているのですね。

**中山** 「知命社中」で学んだことは、ゲマインシャフト(共同体)思考的で、言語化が難しい部分も多い。けれども参加していない人にも共有できるように、表現を工夫し、言語化を図ることも私たちの役割だと思っています。

**福田** 最後に、今後のセブン銀行について、経営リーダーとしてのお二人の思いをお聞かせください。

**中山** 当社はコンビニのATMをドメインに成長を果たしてきました。そこには未知の領域にチャレンジしたイノベーションマインドがあったはずで、そこを経営陣にも若手社員にもあらためて伝えていきたいです。

**稲垣** ATMのオペレーションは卓越していて人材もいますが、次の戦略を考えるとですね。

**中山** 構想には外を知ることも大切です。そのうえで、自分起点の発想で、セブンのケイパビリティを使って何ができるか、作れるかを考えることが必要だと思います。

**福田** 今後の一層のご活躍を応援しています。本日はどうもありがとうございました。



次代を創る経営者を輩出する  
役員向け企業交流型(他流試合)プログラム

# 知命社中



～リーダーが知と軸を磨き、使命を自得する転機の間～

2025年9月開講(第10期)



## 【知命社中の特色】

刺激の多様性(徹底的な他流試合)

- ① 幅広いアジェンダを深く掘る、各界第一人者である  
講師陣からの**高質な問いと揺さぶり**
- ② 多様な参加者(大企業役員/ベンチャー起業家など)による  
**強い刺激、忌憚ないステップイン**  
→アセスメントや相互フィードバックによる自己認識と自己開示
- ③ アルムナイネットワークと**刺激(学び)の継続**  
対話・内省・言語化の反復

対話・内省・言語化の反復

- ① ただ「聞いて終わり」ではなく、「対話と内観」によって  
インプットを**咀嚼・昇華する時間の確保**
- ② **エッセーの反復リライト**: 同じ問いに向き合い続けることで  
己を問い直す
- ③ プログラムディレクターとの**個別メンタリング**

## 【第10期 開催概要】

日程: 2025年9月～2026年3月

(7モジュールで計18日間/合宿形式)

対象: 企業経営の次代を担うエグゼクティブ層  
(原則執行役員以上。女性活躍推進の  
一環として女性の場合は部長職も可)

定員: 40名

プログラム(予定)

Module 1 [東京]

経営観・軸の重要性理解/関係構築

Module 2 [奈良吉野]

人間とは? 信を極めるとは? 自己とは?

Module 3 [東京]

アジェンダを広げる/自己の相対化

Module 4・5 [浜松・東京]

観の獲得: 世界観、歴史観、社会観、未来観、使命感

Module 6 [水戸]

自らの構想を研く

Module 7 [東京]

自らの未来をリードする

主な登壇者(ゲストスピーカー)

富山和彦氏: 株式会社経営共創基盤  
IGPIグループ会長/日本共創プラットフォーム(JPIX)  
代表取締役社長

八木洋介氏: 株式会社people first 代表取締役/  
元 株式会社LIXILグループ執行役員副社長

田中利典氏: 金峯山寺長騰/種智院大学 客員教授

岡本彰夫氏: 春日大社元権宮司/  
奈良県立大学 客員教授

小柴満信氏: Cdots合同会社 Co-Founder/  
Rapidus株式会社 社外取締役

山口絵理子氏: 株式会社マザーハウス  
代表取締役兼チーフデザイナー

【お問い合わせ】

株式会社グロービス 知命社中事務局  
東京都千代田区二番町5-1  
住友不動産麹町ビル  
<https://chimeishachu.globis.co.jp/>  
[chimei@globis.co.jp](mailto:chimei@globis.co.jp)