

基本戦略 05 戦略基盤の強化

特集 監査役インタビュー



常勤監査役
中川 崇

公正な視点と率直な対話で、 ガバナンスの実効性を高める

Q 透明性の高いガバナンス体制を維持・向上させるうえで、監査役として特に重視している役割や心構えをお聞かせください。

透明性の高いガバナンス体制を維持し、さらに高めていくうえで、私が監査役として特に大切にしているのは、まず独立した立場から経営を公正に見つめることです。そのうえで、必要な場面では遠慮なく、しかし建設的に意見を申しあげることが重要だと考えています。経営判断の透明性や説明責任がしっかり確保されるよう、取締役会や経営陣と適切な緊張感を持ちながら対話を重ねていくことが大切だと思っています。

また、経営環境の変化が速い時代だからこそ、過度に萎縮した経営でもなく、規律を欠いた拡大でもない、適切なリスクテイクをささえるガバナンスが必要です。さらに、取締役会や経営陣の間で率直で自由闊達な議論ができる組織風土、いわば心理的安全性のある環境が保たれているかも重視しています。

そしてもう一つ、当行が掲げる「信用を大切にする社会をささえます」「公明正大で責任ある経営をします」「良識ある社会人として誠実に行動します」という企業理念に照らして、適正で誠実な経営が維持されているかを見極めることも、監査役としての大切な責務だと考えています。

実効性あるガバナンスは、 “対話”から生まれる

変化の時代において、ガバナンスに求められるのは形式ではなく実効性です。監査役としてどのように経営を見つめ、どのような視点でガバナンスの質を高めているのか——その考えをお聞きました。

監査役が重視する3つの視点

- ①独立性と公正性 ②対話による牽制と支援
- ③実効性のあるガバナンス

現場との対話を通じて、監査の質を高める

Q 現在の監査役体制および監査役会において、この1年を振り返った評価と、機能向上に向けた工夫や改善の取組みがあればお聞かせください。

この1年の監査役会の活動を振り返りますと、独立性と専門性を基盤に、取締役会や経営陣に対する牽制機能は、おおむね適切に発揮できてきたのではないかと考えています。重要案件に関する事前説明の充実や、監査役会での議論の質を高めることを通じて、意思決定プロセスの透明性向上に一定の役割を果たすことができたかと評価しています。

また、監査機能の向上に向けた具体的な取組みとして、内部監査部門やリスク管理部門との連携をこれまで以上に強

>>> 特集 監査役インタビュー

化するとともに、グループ会社との情報共有の充実、営業現場への往査や対話機会の拡充なども進めてきました。

そうした取組みによって、資料や報告だけでは見えにくい実態や課題を、より多面的に確認できるようになってきたと感じています。今後も、こうした実務面での工夫を一つひとつ重ねながら、監査役会の機能向上と監査の質のさらなる深化につなげていきたいと考えています。

サステナビリティを、経営の中核としてとらえる

Q この1年で、監査役会として特に重視してきたテーマは何でしょうか。その取組みを通じて、取締役会の議論や経営のあり方に、どのような変化を感じていますか。

この1年、監査役会として特に重視してきたテーマは、「サステナビリティ経営の実効性確保」です。地域金融機関である当行にとって、サステナビリティ経営による社会的価値・経済的価値の創出は、地域社会から「頼りにされる銀行」であり続けるための、中核的な経営課題だと考えています。また、三重県・愛知県を中心とする地域社会の持続的な発展をささえることは、社会的使命であるとともに、持続的な成長の基盤でもあります。

そうした認識のもと、監査役会では、気候変動対応や地域課題の解決に向けた取組みが、個別の施策にとどまらず、経営戦略や業務運営、さらには取締役会における意思決定に実質的に組み込まれているかを重点的に確認してきました。

その結果、取締役会の議論においても、従来の財務的な視点に加えて、地域との共生や中長期的な価値創造を意識した議論が着実に深まってきていると感じています。監査役としては、今後もこうした変化が一過性のものに終わるのではなく、経営の中にしっかり定着していくかを継続的に見極め

ていきたいと考えています。

非財務分野の“実効性”をどう確保するか

Q リスク管理、内部統制、コンプライアンス、サイバーセキュリティ、サステナビリティなどの非財務分野について、ガバナンスの観点から現在の取組みをどのように評価されていますか。

非財務分野における当行の取組みについては、全体として着実に前進していると評価しています。とりわけ、経営環境の不確実性が高まるなかで、「トップリスク」の選定を通じて経営レベルでのリスク認識の共有が進み、リスク管理、内部統制、コンプライアンスといった各管理機能の連携がこれまで以上に強化された点は大きな成果であると考えています。

また、サイバーセキュリティについても、金融インフラを担う立場としての責任をふまえ、体制整備や対応力の強化が継続的に進められています。さらに、サステナビリティ分野では、気候変動対応や地域課題の解決が経営戦略の中に取り込まれ、リスクと機会の両面から議論が深まってきていると評価しています。

一方で、非財務分野の取組みは、体制やルールを整えるだけでは十分ではなく、日々の業務や意思決定の中で実際に機能しているかが重要です。監査役としては、各取組みが現場に根付き、リスクの予兆把握や適切な対応につながっているかを、分野横断的かつ継続的に確認していきたいと考えています。

グループ全体でガバナンスを機能させる

Q 経営環境が大きく変化するなかで、当行グループのガバナンス体制において、今後さらに強化すべき点

をどのようにお考えですか。あわせて、監査役として今後注力していきたい取組みや、経営に期待することがあればお聞かせください。

経営環境が大きく変化するなかで、当行グループのガバナンス体制において今後さらに強化すべき点として、特に重要だと考えているのは、グループ全体で地域のお客さまをささえるための「グループガバナンスの高度化」です。そのためには、各社の自律性を尊重しながらも、グループ全体としての戦略の整合性やリスクコントロールをしっかり確保する仕組みを、さらに充実させていく必要があります。

サステナビリティ経営の進展やデジタル化、AI活用の加速にともなって、リスクの所在や性質は従来以上に複雑になってきています。グループ横断でリスクを可視化し、迅速に情報を共有するとともに、取締役会における一体的なモニタリングを一層強化していくことが重要だと考えています。

監査役としては、こうしたグループガバナンスの実効性を高めるという観点から、グループ会社との対話や、グループ会社の常勤監査役との連携をさらに強化し、実態把握をより深めていく方針です。

経営に対しては、堅実経営の伝統を大切にしながらも、変化する環境にしなやかに対応する果敢な意思決定と挑戦を期待しています。そのためには、グループ全体としてのリスク管理と価値創造のバランスを常に意識し、透明性と説明責任を確保したガバナンスのもとで、持続可能な成長を実現していくことが大切だと考えています。その実現に向けて、監査役としても、ガバナンスの実効性を確保するという立場から、当行グループの持続的な価値創造の基盤を引き続きささえていきたいと考えています。