

社外取締役インタビュー



■ 社外取締役 伊藤 純一

Q1

中期経営計画の初年度を終えての評価をお聞かせください。

「あるべき姿」としてめざす『総合コンサルティング・グループへの転換』における進捗状況は、初年度としては順調だと思います。しかしながら、お客さまが当行をどう評価しているのかしっかりと把握する必要があります。基本方針に掲げる「お客さま・地域との共通価値創造」をめざすには、常にお客さまの視点に立ち謙虚に自行を見つめていかなければならないからです。

もうひとつの基本方針である「競争優位性の確立」については、私が在籍したメーカーと違い、銀行という業種柄、明確な優位性の確保は非常に難しいです。歴史に裏付けされた信用力に甘えることなく、経営層から現場まで常にお客さまと共にあるべきで、その中から方向性が見えてくるものではないかと思えます。また、市場価値の高い人材育成を戦略のひとつとしていますが、女性の活躍推進を意識した新人事制度がスタートしたことは評価できます。一方、DXや投資分野については外部人材の積極的な採用も必要でしょう。当行行員にとってもよい刺激になると考えます。

Q2

当行のコーポレート・ガバナンス体制についての評価をお聞かせください。

当行のガバナンス体制強化は、2018年度に実施した抜本的な改革以降着実に進捗していると思えます。私の5年

間在任期間中の体制強化としては、①取締役会の社外取締役比率3分の1以上達成（うち女性取締役3名）、②指名・報酬等ガバナンス協議会の委員長を社外取締役へ変更し、サクセッションプランの策定、役員報酬制度等の議論の深化、③CCOとの定期的な情報交換があげられます。また、④取締役会運営においては上程議案の整理が進展し、事業戦略的な議案のウエイトも増えてきました。中期経営計画策定の議論も社外役員への事前説明等を含めてかなり充実したことを大変評価しています。

特に全取締役に対して実施される取締役会の実効性に関するアンケートについては、社内、社外役員とも忌憚のない意見が述べられ、社外役員にとっても社内役員の問題意識や悩みなどが共有できるようになったと実感しております。

今後は、本来の成長や構造改革のために「適切なリスクテイク」がなされているか、という視点で社内外取締役の意識共有が求められるでしょう。また、健全な経営を維持していくために「取締役の相互監視」と「適時適切な開示」の重要性も忘れてはならないと考えます。

Q3

当行が企業価値を高めるためには、どのようなことが重要だとお考えですか。

当行の企業価値とは、基本方針の「お客さま・地域との共通価値創造」ですが、すなわちこれは顧客、地域社会、当行が三位一体となって発展していく姿でしょう。具体的には、①倫理観に基づく日々のビジネス行動で顧客から信頼を得る、②健全性、成長性の両面で投資家等市場から評価を得る、③経営層と行員が価値観を共有するという点だと考えます。このため、行員の皆さんにはコンサルティングのノウハウを研ぎ澄ませていただきたいと思います。個人分野においては、資産形成のためのライフプランの提案に注力してほしい。法人分野では、国際ビジネスに注力してもらいたい。中堅中小企業には国際的サプライチェーンの一端を担っている企業が多いので情報提供だけでなく更に深く関わりを持つことができる道を模索すべきでしょう。

また、ESGは社会的課題として当行中期経営計画にも謳われています。「脱炭素」が大企業各社の中期計画の重要なテーマとなっており、中堅中小企業にも影響が及ぶのは必至でしょう。期待したいのは四国アライアンスです。地域商社、創生・再生ファンド・証券仲介・ビジネスマッチング等のビジネスプランの切り口は出来上がっていますので、これからは、「脱炭素」についても長期的共通テーマとして検討してほしいと考えています。