

社外取締役インタビュー

地方銀行を取り巻く環境が
大きく変化するなかで
適切なリスク管理のもと
果敢にチャレンジしていくことが必要
多角的な視点で議論を深め
経営の質を高めていく

取締役
西川 久仁子



西川取締役の略歴は役員一覧(49頁)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。

適切なリスク管理のもと、新たなビジネス領域へのチャレンジを後押しする

社外取締役の役割は、取締役会を通じて経営を監督することですが、ポイントは主に二つあると考えています。一つは、リスクの回避や抑制を促し、経営者の暴走を止めること、もう一つは、経営陣による適切なリスクテイクを後押しすることです。このようにガバナンスには、「守り」と「攻め」の二つの側面があると思いますが、私はどちらかというと「攻め」の方を意識するようにしています。これは、企業が中長期的に企業価値を高めていくには、経営陣がリスクを十分に把握しつつ、適切なリスク管理のもと、果敢にチャレンジしていくことが必要だと考えているからです。特に地域金融機関を取り巻く環境は大きく変化し、そのスピードも速まっていますので、リスクを理解しながら、新たなビジネス領域にチャレンジしていくことはとても重要なことだと考えています。

私自身、IT系企業を営んでいますので、群馬銀行のAIを含むITシステムへの取組みについては、高い関心を持っています。ITについては、経営の重要課題と位置付け、取締役会でも議論を行っていますが、IT投資の判断・決定に係る体制を整備するなど、ITガバナンスは着実に前進していると思います。来年スタートする新中期経営計画の策定プロセスのなかで、ITシステムの推進についても意見交換を行っていますが、システムを通じて何を実現するのか、そして、それを経営に具体的にどう活かしていくのか、このようなことも論点になると思います。リスクも含め、さまざまな角度から活発に意見を交わし、ITシステム推進の議論を一層深めていければと考えています。

取締役会のなかで女性は私一人ですが、「女性を代表して」という意識はありません。多様性の確保は、取締役会の機能を効果的・効率的に発揮させることが目的ですので、私の場合、外資系金融機関やコンサルティング会社、IT系企業経営者としての経験や知見が、取締役会の実効性を高めることに役立てればと思っています。銀行の規制緩和が進み、業務の幅が広がるなかで、社内における専門人材の育成や外部人材の活用などが課題となってくると思いますので、「多様性を受け入れ、活用する」という動きは、今後、ますます重要性が高まっていくのではないでしょうか。

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。

多角的な視点で議論を深め、群馬銀行の経営の質を高めていく

社外取締役の各メンバーは、専門分野の知識、経験があり、それぞれ異なる強みを持っていますので、バランスのとれた構成になっていると思います。社内取締役含め、取締役会の各メンバーは勤務先を押さえていますから、幅広く奥深い議論ができていますし、多様なものの見方や着眼点は、私自身も学ばせていただくことが多々あります。

取締役会の議案については、執行サイドで十分に議論が交わされ、練られた案件が上がってきます。仕方のないことですが、業務執行取締役とは情報量に差がありますので、事前に意見交換を行うなどの情報共有に努め、必要に応じて執行サイドから個別にご説明をいただくようにしています。取締役会の資料には執行サイドでどのような議論が行われたのかが記載されていますが、これは、業務執行取締役の考えを理解するうえでとても参考になっています。

取締役会や指名・報酬諮問委員会では、社外取締役が腹落ちするまで議論を重ねることもあり、社外取締役の多様な意見を真摯に受け止め、その知見を理解し、経営に活かそうという前向きな姿勢が伝わってきます。来年スタートする新中期経営計画では、パーパスの定義や中長期的な経営の方向性など、立案段階から議論に参加していますが、群馬銀行が、地域社会における存在意義を改めて定義し、その役割・機能を果たすためにどのような戦略をとるのか、これからの審議で議論していきたいと思っています。また、このような長期的なビジョンや経営戦略の方向性について、自由闊達に議論を行うことは、監督機能の強化という観点からも、とても意義のあることだと思います。取締役会のみならず、さまざまな場において、多角的な視点での議論を促すことで、群馬銀行の経営の質をより高めていければと考えています。

