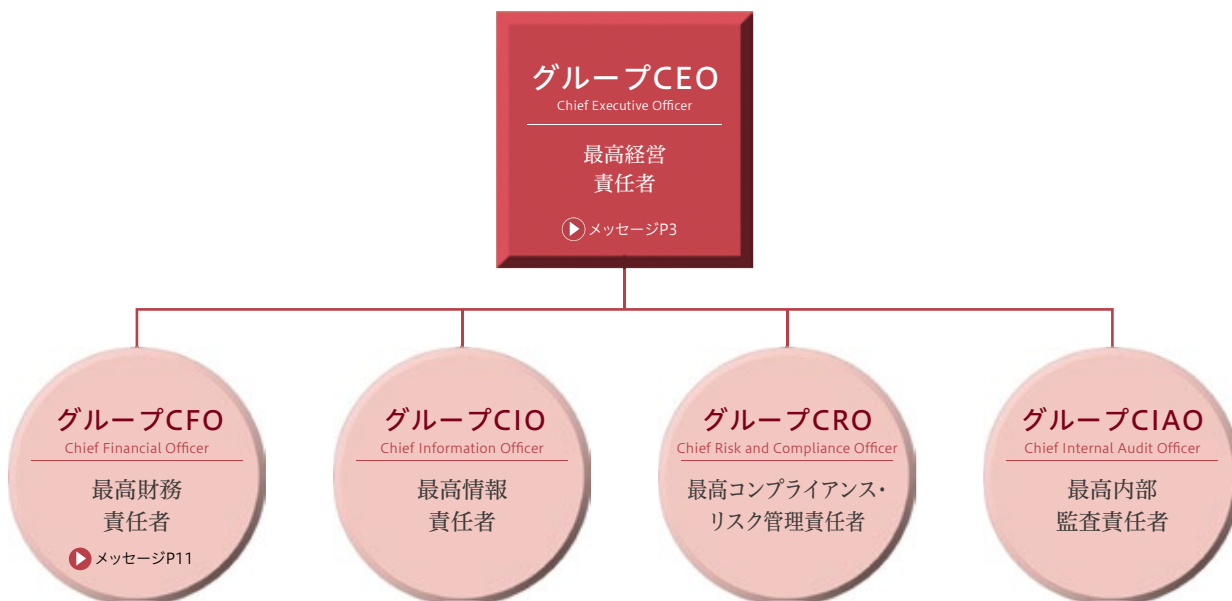


CxOメッセージ

しずおかフィナンシャルグループでは、業務執行分野別の最高責任者として、グループチーフオフィサー（CxO）を設置しています。

所掌する事項に関するグループ全体の経営管理体制の構築と業務執行の統括・牽制に関する役割と責任を明確にし、グループCEOによる全体統括のもと、グループ全体最適の視点をもって企業価値の向上を図ります。



デジタル戦略加速のため積極的なIT投資

CIO 鈴木 統也

銀行業界では、1960年代に預金口座のオンライン化を実現して以来、為替オンライン、自動口座振替、ATM、24時間365日、インターネットバンキング等、デジタルを活用した業務・サービスの変革を半世紀以上に渡って取組んできました。

一方、いち早くデジタルに取組んだことにより、昨今の技術トレンドにスムーズに適應できず、柔軟性や先進性に乏しいシステムとなってしまったという指摘もあります。

しずおかフィナンシャルグループでは、こうした課題に対応すべく、中長期ロードマップを策定し段階的にシステムの次世代化に取り組んできました。

2021年1月に稼働した次世代勘定系システムは、銀行の主要業務である預金・為替・融資といったサービスを提供する基幹システムであり、実に32年振りに全面刷新し、アプリケーション（ソフト）の刷新に加え、大手行で初めてシステム基盤（ハード等）のオープン化に成功するなど、高い開発生産性とスピード、最新デジタルとの親和性を兼ね備えた柔軟性の高い先進的なシステムとなっています。

デジタル化の進展は今後も加速度的に進みますので、我々の変革もこれまで以上にアクセルを踏んでいく必要があります。

第1次中期経営計画では、先進デジタルを活用し、例えば、個人分野では、取引のデジタル完結、キャッシュレス化など、法人分野では、お客さまとの接点拡大・リレーション強化など、より付加価値の高いサービスを提供するための施策を進めてまいります。また、各施策の実現にあたっては、土台となる次世代勘定系システムの優位性を最大限に引き出し、より効果的かつ早期に実現していく予定です。

こうした積極的なデジタル戦略により、計画期間中のIT投資額は過去最高水準となる見込みです。

IT投資に際しては、しずおかフィナンシャルグループとして全体最適の視点に立ち、各施策の優先順位付けやシステムリソースの最適化、プロジェクト管理の厳格化等を通じて、グループ各社のビジネス目標の達成と成果の最大化を図りたいと考えています。

デジタルの活用はグループ各社における競争力の源泉となります。しずおかフィナンシャルグループのデジタルリーパビリティの向上を通じ、中計ビジョン「未来へつなぐ新たな価値を創造する課題解決型企業グループ」の実現に取り組んでまいります。



堅確なリスク管理とポジティブコンプライアンスの実践

CRO 小川 泰宏

しずおかフィナンシャルグループでは、第1次中期経営計画において「社会価値創造と企業価値向上の両立」を通して、中計ビジョン「未来へつなぐ新たな価値を創造する課題解決型企業グループ」の実現を目指します。

その実現に向けては、グループ各社の「自立(自律)と連携」が重要であり、自ら積極的に成長する機会を探索し捉えた上で、深化の過程では各社の経営資源を有機的にグループ内で連携することが、シナジー最大化の鍵となります。CROとして、グループ全体に横串を差しながら、リスクテイク・リスク管理とコンプライアンスの適切な実践を統括し、中計ビジョンの実現につなげてまいります。

リスク管理に関しては、持株会社がグループ全体のリスクを統合的に管理する体制のもと、信用リスク・市場リスクなど各種リスク管理を堅確に実施してまいります。サイバーリスクの高まりなど、注意すべきリスクの内容も都度変容するなか、CROを委員長とする「新事業等検討委員会」を持株会社に設置し、グループ事業領域の拡大等を目的とする戦略的な案件は、リスクの洗い出しとコントロールの実現性、遵法性などを審議する体制としています。国内外の社会・経済情勢の不確実性は高まっており、グループ各社の自立(自律)と連携を促進

するべく、各社のリスク管理にも関与し、グループとして実効性のあるリスク管理を実践してまいります。

また、コンプライアンスに関しては、経営の最重要課題として位置づけた上で、法令・規則の遵守にとどまらず、社会的な良識をもって行動することの重要性をグループ内に浸透させるための活動に注力しています。コンプライアンスをネガティブに捉え過ぎると問題の解決を先送りし、かえって問題を大きくしてしまう事態が起こり得ます。そこで、コンプライアンスの基本方針として定める「倫理憲章(P93)」の実践においては、コミュニケーションの大切さを意識し風通しのよい職場風土を醸成すること、またコンプライアンスを「間違っただけ」ではなく「正しいことをする」ものだとポジティブに捉える風土の醸成に努めることで、組織の自浄力向上を図っています。

具体的な取組内容は、本統合報告書の後段でも説明してまいりますのでご参照ください(P93~97)。

新たに歩み始めたしずおかフィナンシャルグループが、各社の自立(自律)と連携のもと、不確実な時代においても地域・お客さまに貢献し、ともに持続可能な将来を描いていけるよう、実効性のあるリスク管理と、ポジティブコンプライアンスの実践を推進してまいります。



ガバナンス向上をめざす3つのアプローチ

CIAO 渥美 透

「内部監査」の目的は、各事業において、事業を展開する過程で生じるリスクを的確に認識しコントロールしているか、言い換えれば内部統制が適切、有効に機能しているかを評価・検証したうえで、改善に向けた対応を促し、その結果としてガバナンスの向上を図る点にあります。

銀行業界は、事務の堅確性を優先する伝統から「検査」を重視する長い歴史があり、この発展形としての「内部監査」が比較的受け入れられやすい土壌がありました。一方、業務範囲拡大や事務集中化に伴いリスクが変化した現在、事務の不備や規定違反の発見を通じた牽制機能だけでは限界が生じ、内部監査部門には、内外の環境変化に対応し、経営に資する保証を提供したり、信頼されるアドバイザーとして経営戦略に資する助言を提供する機能が要請されるようになりました。また、グループ内には、銀行業以外の事業を営む会社が多数存在するようになってきました。

そこで私は、最高内部監査責任者(CIAO)就任にあたり、職務遂行の3つのアプローチを掲げました。

1つ目は「内部監査の高度化」へのアプローチです。従来、守りのガバナンスの確実性を補強する「守りの監査」の強固な態勢を維持したうえで、持株会社体制のもと、経営の迅速・果敢な意思決定に

資する「攻めの監査」や、アドバイザー機能の発揮に向けた内部監査手法の研究を一層推し進め、内部監査の高度化を図ってまいります。

2つ目は「内部監査のレベル均質化」へのアプローチです。グループ各社は、業種・規模や対処すべきリスクが異なり、従来は内部監査の機能も各社さまざまでした。持株会社体制のもと、各社のリスクプロファイルに応じた内部監査機能を確保するため、各社の内部監査部門のレベルアップと、持株会社による内部監査機能の統括の両面で、グループ内の内部監査のレベル均質化を図ってまいります。

3つ目は「内部監査に対する認識・理解の向上」へのアプローチです。コンプライアンスやリスク管理と異なり、日常業務において内部監査を意識する機会は限定され、従来は内部監査に対する誤解も時折見受けられました。持株会社体制のもと、内部監査部門からグループ役員に対し、内部監査の考え方や位置付けを積極的に発信し、対話を一層促進することで、内部監査に対する認識と理解の向上を図ってまいります。

これらを通じて、第1次中期経営計画の基本戦略の一つである「グループガバナンス戦略」を、内部監査の立場から着実に実践してまいります。