

2026年1月9日開催「社外取締役座談会」

主な質疑応答 等

登壇者：社外取締役 近藤 潤
社外取締役 西川 久仁子
(専務取締役 内堀 剛夫)

冒頭挨拶（自己紹介、社外取締役として意識していること等）

【近藤取締役】

- ・ 1976 年に富士重工業(株)に技術系で入社以来、SUBARU 一筋 40 年以上キャリアを積んできた。当初、群馬製作所に配属され生産技術を担当。人事など様々な経験をしてきたが、自分自身では「製造畑」の人間だと思っている。
- ・ 2003 年、執行役員として群馬製作所長に就任。その後、原価管理に取り組むスバル原価企画管理本部の初代本部長として就任した。2008 年に取締役となり戦略本部長として本社へ異動。2011 年からは代表取締役副社長に就任。企画・営業畑の吉永社長と製造・開発畑の私でコンビを組み二人三脚で経営に従事してきた。2017 年に取締役会長に就任。その後、特別顧問を経て SUBARU の役職は全て退いた。
- ・ 群馬銀行の社外取締役に就任するきっかけは、当時の齋藤頭取からの声掛けだった。当時はどこの銀行も金融業界出身の社外取締役が多く、また、超低金利時代で銀行は「冬の時代」だったと記憶している。キャリアの大半が製造現場で金融業界は未経験だったことから就任に迷いがあったが、齋藤頭取から「現場で地域の企業を誰よりも見て知っている。その経験や視点を民間の声として取締役会で伝えてほしい。また、経営者としての経験も活かしてほしい。」と伝えられ、お受けすることとした。
- ・ SUBARU からは退いているが、現在、群馬大学で理事を務めるほか、群馬大学の地域共創企画室の室長に任命され、現役で業務に従事している。



- ・また、2019年から内閣府の地方創生プロジェクトの一環である群馬県プロフェッショナル人材戦略拠点のマネージャーを務めている。年間約200社の中小企業を直接訪問し社長と面談しているが、本当に経営で苦労していること、それでも活路を見出そうと懸命に努力している姿をリアルに見続けている。銀行に相談しづらいことも私には相談してくれることが多く、そのような地域の生の声を群馬銀行の取締役会に直接届けることが自分の役割と考え、社外取締役として提言やアドバイスを行っている。

【西川取締役】

- ・大学卒業後、シティバンク,N.A.に入行。在職中に米国スタンフォード大学ビジネススクールへ留学し、深井頭取とは同級生として交流を持った。留学後は引続きシティバンクのニューヨーク支店で証券化・デリバティブ業務に従事。キャリアのスタートで銀行・金融業務の経験を積むことができた。
- ・帰国後、経営コンサルティング会社のA.T.カーニー(株)に転職。都市銀行のシステムプロジェクトに携わった経験から、銀行業界のシステムは理解している。
- ・親の看護をきっかけに看護師の果たす役割の大切さを痛感した頃、知人に誘われて、看護師派遣会社の(株)スーパーナースの代表取締役に就任。同社はその後、親会社が外資系となり、グローバルなガバナンスを理解する契機となった。
- ・2010年に現在も代表を務める(株)ファーストスター・ヘルスケアを起業。起業の傍ら、請われて社長となった2つの会社でターンアラウンドを実現。そのうちの(株)FRONTEOヘルスケアは自然言語処理AIを扱っていたこともあり、IT分野の幅広い理解・経験を積むことができた。
- ・これらの経験をもとに、様々な企業で社外取締役などを務め、群馬銀行では2020年から社外取締役を務めている。地方銀行は地域内で絶対的な地位にあり、現状維持や正常化バイアスが働きやすいが、環境は常に変化している。自身の企業経営の経験上、ディスラプティブ(破壊的)・イノベーションは必ず今後起こると考えている。様々な分野での失敗も含めた経験やそこで得られた知見をもとに、群馬銀行に対して問題提起や提言をしていくことが自分の役割だと認識している。企業価値向上は重要なテーマであり、それに日々取り組みリスクコントロールしながら大胆な経営判断をしていく経営陣のサポーター役あるいは見張り役として、提案やアドバイスを取締役会で行っていきたいと考えている。



西川取締役

質疑応答

【経営統合】

Q 第四北越フィナンシャルグループとの経営統合に係る基本合意について、取締役会での議論や社外取締役の意見などを教えて欲しい。

A (西川取締役)

- ・経営統合については頭取や内堀専務から丁寧に経緯などを説明いただいたが、社外取締役はみな歓迎ムードで、統合の決断を評価した。
- ・元々、私は次期勘定系システムの検討にあたり、既存ベンダーの選択肢以外にも幅広く可能性を探るべきと提案してきた。その過程で TSUBASA アライアンスのシステムや、その先として第四北越フィナンシャルグループとの経営統合効果も意識してくれたのではないかと考えている。社外取締役の提言を経営陣がロジカルに検討し、戦略に活かしてくれたこと、また、再編の要ともいえるシステム統合の問題も同時にクリアしてくれたことを大変評価している。
- ・コンサルティング会社勤務時代に、米国における地域金融機関の戦略を調査・分析したことがあった。そこで学んだことは、地域密着を深めていくことはもちろんだが、そのような地域を増やすこと、すなわち再編や買収を通じて「地域」を増やしていくことが重要であり、成功事例も多かったということだ。その点、今回の統合は地域のトップ地銀が手を組むケースであり、別次元の金融機関が誕生するのではないかと期待している。また、私の両親が新潟県出身であるため、群馬県と新潟県の組み合わせも感慨深い。

(近藤取締役)

- ・群馬銀行はこれまで中期経営計画を前倒し達成するなど、単独でも成長に向けたステップをしっかりと歩んできた。しかし、今後も同じような成長が続けられるかという非常に難しい時代になってきており、元々アライアンスを組み相性の良かった第四北越フィナンシャルグループと統合を決めたことは非常に良い判断だと率直に思っている。迅速かつ効率的に地域のための施策を進めるには、資産規模がさらに大きくなる必要がある。統合によって規模が拡大することで、単独ではできなかったことも今後可能になっていくだろう。統合直後はお互いの弱点の補完で時間を要するかもしれないが、遠くない将来、大きな資産規模を持つトップクラスの金融機関が誕生するのではと期待している。

Q 第四北越フィナンシャルグループとの統合に関する地元中小企業の反応を教えてください。

A (近藤取締役)

- ・地域の自動車関連企業の関係者と会話をしても特に話題になることがない。これは期待していないということよりも、統合によって銀行の取引方針が変わってしまうというような心配や不安を感じていないことの表れだと考えている。過去に自動車メーカーの再編が取り沙汰された際、サプライヤーの動揺は大きかったが、今回の統合ではそのような心配の声は聞かれない。

【地域の声や地域の発展、マーケットとの関係】

Q 取締役会で地元の声を反映したような事例があったら教えてください。また、企業が群馬銀行に求めているようなことがあったら教えてください。

A (近藤取締役)

- ・群馬県在住で群馬銀行を日常的に利用するため、支店の駐車場が常に満車であるとか ATM 取引で待たされる、といったようなユーザー目線の不便さを感じることもあるが、取締役会でそのようなことを問題提起すると、経営陣はすぐに問題意識を持ち、翌月の取締役会などで対応状況を報告してくれる。些細な指摘でも地元の声として意識的に対応する姿勢が感じられ、真面目な会社だと感じている。
- ・群馬銀行は、群馬県内で 40%を超えるメインバンクシェアを有しており、その中心は県内の有力企業である。群馬県の特徴として、金融機関と取引企業がそれぞれ規模に応じて棲み分けされている印象がある。そのため、私がプロフェッショナル人材戦略拠点で接するような経営が厳しい中小企業のメインバンクは、信用金庫や信用組合であることが大半だ。その点では、群馬銀行は非常に恵まれた状況にあると言えるが、一方で、県内の有力企業は質の高いサービスを求めており、群馬銀行は顧客ニーズに対応して、地域を牽引していく必要があると考えている。
- ・トップバンクとして地域をリードしていく立場であるが、地域のバランスを崩してまで県内シェアを伸ばす必要はなく、県内シェアを維持しながら京浜地区など県外でのシェア拡大をめざす戦略は合理的だと考えている。

Q 社外取締役に就任以来、地域の声にどのような変化があり、群馬銀行はどのように対応してきたか。

A (近藤取締役)

- ・ 地元の声を銀行に伝えることが私の役割だと冒頭申し上げたが、最近は人材確保が大きな課題だと認識されているようだ。群馬銀行でもぐんぎんコンサルティングが人材紹介ビジネスを展開しているが、その手数料は相応に高い水準となっている。当初、私は手数料は中小企業にとって負担であること、人材紹介で業績が向上すれば銀行取引が拡大し双方にとってプラスになることから、手数料の水準は可能な限り低い水準に設定すべきと取締役会で発言したが、実際にはぐんぎんコンサルティングの紹介人材はとても評判が良く、手数料に対する納得感が高くリピート率も高い。大手の「成約したら終了」と異なり、「成約してからがスタート」というスタンスも好感されているようだ。実際に、先導的人材マッチング事業の実績は金融機関でトップクラスの実績を誇っている。顧客の課題を捉え、ニーズに応えることで適正な手数料をいただくという、顧客のためのビジネスの一例だといえる。
- ・ 群馬銀行は中期経営計画などで掲げた目標や KPI を必ず達成する強い推進力があるが、場合によっては、その推進力が顧客のニーズに合致しない可能性もあるかもしれない。このようなミスマッチを防ぐ意味においてはパーパスが非常に大きな効果を持っていると考えている。パーパスは「私たちはつなぐ力で地域の未来をつむぎます」と掲げており、地域のために行動することを宣言している。地域のために群馬銀行が成長し、それによって地域が成長する。経済的価値と社会的価値を両立し、好循環が生まれていくことをロジカルに表現している。パーパスを形骸化せず、頭取自らが行員 IR で説明し理解を促すほか、「個人パーパス」という形で行員一人一人に腹落ちさせている。過去には、地域の方から「群馬銀行は手数料を稼ぐためのサービスばかり提案してくる」という話もあったが、今はそのような話を聞くことはない。
- ・ このようにパーパスは地域の発展に大いに機能しているが、上手くいっている時こそ落とし穴に注意が必要であり、現場行員の声が経営層にきちんと届いているか取締役会で確認するようにしている。

Q 余剰資本については、ROE 向上・資本効率向上のため株主に還元すべきという目線と、地域経済を支えるためにある程度蓄えておくべきという目線があるが、どのように余剰資本を捉えるか。

A (西川取締役)

- ・本当にお客さまのことを考えて取る行動は、企業価値向上にも地域経済の向上にもつながるものであり、相反するものではない。私のキャリアの中で、短期的な利益追求を求める日本企業と長期的なリレーションシップの構築を求める米国企業とのギャップに驚かされたことがあった。やはり地方銀行である以上、地域やお客さまと長期的に成長していく目線は重要であり、ある程度の資本の余裕は考えなければならないだろう。資本の水準感については、経営陣が戦略に沿って検討すべきことであり、我々社外取締役はその数値をロジカルに検証し、疑義があれば取締役会できちんと指摘していきたいと考えている。

Q 地方銀行は、上場企業として株主を意識して経営する側面と地域金融機関として地域の発展を意識して経営する側面の両面がある。仮に両者のどちらかを選択せねばならない事象が起きた場合、社外取締役としてどちらの立場を重視したいと考えるか。

A (近藤取締役)

- ・迷わず地域を重視したい。パーパスは「地域の未来をつむぐ」と謳っている。群馬銀行が地域のことを考えなくなれば、その存在価値はないと思っている。

【ESG 関係】

Q 群馬銀行の社外取締役役に就任以降、若手・女性活躍などで感じた変化について教えてください。

A (西川取締役)

- ・社外取締役に就任当初、取締役会で質問しただけで驚かれるほど同質性が高く、また男性社会だったが、その中で私が社外取締役として特に意識して取り組んでいることは、群馬銀行がいかに多様性を受け入れていくかということである。
- ・多様性を認める例として、専門人材を正しく評価できるジョブ型人事制度の導入は高く評価している。また、女性活躍については、単にキャリアアップさせれば良いのではなく、人事や DEI といった女性が能力を発揮しやすい部門でまず実績を積んでいくことが重要だと述べてきた。その中で、2025年4月に初の女性執行役員が HR マネジメント部で誕生したことは、私の提言がステップを踏みながらロジカルに受け入れられた結果だと評価している。私自身の経験から、仕事と育児の両立の難しさを痛感している。安心して働けるサポート体制の構築や雰囲気醸成はまだ途上であり、今後も継続して取り組んでいきたい。

Q 群馬銀行のサクセッションプランについて状況や考え方を教えてください。

A (近藤取締役)

- ・深井頭取が頭取に就任する際は、前評判が高く存在感もあったことから、当時、地域内で次期頭取と評する雰囲気があった。就任後も周囲の期待通り、市場や地域の評価を勝ち取ってきたように感じる。一方、脚光を浴びる分、今後の後継者選びは群馬銀行にとって最も大きな課題の一つであり、銀行に対しては危機感を申し上げてきた。そのような問題意識のもと、経営陣は経営人材開発委員会を設置するなど、制度の整備や PDCA サイクルを通じた制度の修正・高度化を続けており、経営人材の育成に向けた体制が機能している。具体的には、第三者評価によるレポートで役員候補の人材を客観的に評価できる仕組みの活用や役員候補を子会社の社長に任命し経験を積ませるといった例など、中・長期的かつ実践的な視点で育成に取り組んでいる。

【その他】

Q 他業界の経験を踏まえて、群馬銀行に欠けている点やコスト削減に向けて取り組んでもらいたい点はあるか。

A (西川取締役)

- ・業務効率化や企業価値向上を図るため、より一層のデータ利活用や DX・AI の活用が必須だと思っている。但し、AI は手段であって目的ではない。「ChatGPT を使えるようにしました」がゴールではなく、導入によってどのように効率化、コスト削減につながるかを測定したうえで戦略的に導入しなければならない。他業界では製薬会社や米国の資産運用会社における AI 利活用などの例が多いが、AI は定量化に基づく予測・分類が得意分野だ。AI をうまく活用し人間が正しく判断できるようにすることが重要であり、群馬銀行がその効果をきちんと数値化して検証していくことを期待している。取締役会でこれらの分野の取り組みや理解が足りないと感じた場合は、しっかり指摘していきたい。

Q インフレや金利上昇が定着し、これまでとは異なる視点でサービスや投資・経費の戦略を考える必要が生じているが、資金の使い方や効果測定はどのように変わっていくと思うか。

A (西川取締役)

- ・関心があるのは、金利の復活に伴う今後の預金獲得戦略である。ネット銀行の登場などにより「群馬県民なら群馬銀行に預金する」という当たり前がなくなりつつある。これまでになかったようなディスラプティブ・イノベーションが実際に起こる中、粘着性の高い預金を獲得・維持していくための戦略立案は、第四北越フィナンシャルグループとの統合、ウェブ活用や金利戦略、システム構築なども踏まえながら、取締役会で議論している最中だ。
- ・RORA の活用は、パフォーマンスの成果をリスク調整した上で評価する指標 (Risk Adjusted Performance Measurement) として合理的な経営指標だと評価している。一方で、システム投資などは年間システム運用費用の削減額といった評価にとどまっていることが多い。人件費や顧客獲得コストの削減効果などを数値化して DX の効果測定をしていくことが重要になってくると考えており、今後議論を深めていきたいと思っている。

Q 職務経験を踏まえて、群馬銀行の原価計算はどの程度実施できていると感じるか。

A (近藤取締役)

- ・銀行と自動車メーカーでは原価構造が異なる。自動車製造の場合、原価計算は極めて重要なポイントだ。凡そ原価の 8 割がサプライヤーからの調達で、残りは社内発生費用や開発費用である。銀行業においては細かな原価というよりは人件費やシステム費用等が中心だろう。
- ・自動車メーカーの場合、コストカットする場合は人件費の削減が最初のテーマになるが、群馬銀行の場合、支店統廃合の際に単に人員削減や支店間異動するのではなく、新たな領域・ビジネスに人員配置している。例えば、人材紹介分野では他行が 1~2 名程度の配置に対して 10 名近く配置して資源を投下している。総人員・総人件費を変えず人員の再配置でトップラインを拡大し、ROE 向上につなげている。これまでは群馬銀行単独でこのビジネスモデルを展開してきたが、今後は第四北越フィナンシャルグループとの統合も控えている。今後どのように展開していくか楽しみである。

(西川取締役)

- ・コンサルティング会社勤務時代、銀行にとって振込等の取引数の向上と預金の積み上げはどちらが効率的な業務か原価計算した経験がある。人件費や各種コストはロジックを組んで費用配賦すれば原価は把握できる。群馬銀行でもある程度の原価計算を行っているだろうが、統合に向けたさらなる精緻化は今後の検討課題だろう。

(内堀専務)

- ・原価計算は ABC (活動基準原価計算) を利用している。ただ、一定の前提を置いて算出しているため、すべてが正確であるとは言い切れない部分があるが、費用増減の傾向把握や RORA 計算に活用している。

以上