

# 社外取締役インタビュー

外部の目、第三者の視点で議論に参加し  
監督機能を果たしていく

取締役  
近藤 潤



近藤取締役の略歴は役員一覧(57ページ)をご参照ください。

## 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。

社外取締役の役割は、外部の目、第三者の視点で取締役会の議論に参加し、経営の監督機能を担うことだと考えています。中立的・客観的な立場で、行内の論理に陥ることなく、多角的な視点での議論を促し、議論の質を高めていく役割です。私は、長年、群馬県内で仕事を行ってきましたし、製造業の経営にも携わってきました。今も、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として、群馬県内の中小企業の現場を数多く訪問しています。社外取締役は、株主をはじめとするさまざまなステークホルダーの視点を意識する必要があると思

いますが、私は、自身の経験も踏まえ、特に地域やお客さまの視点を意識するようにしています。社会構造の変化やITの急速な進展、環境問題への対応など、中小企業の事業環境が大きく変わるなか、経営者の考え方や価値観も変わってきています。経営者の世代交代が進めば、なおさら、こうした傾向は強く見られるでしょう。群馬銀行は、世の中の変化をしっかりと捉えているのか、地域やお客さまの期待や信頼に応えられているのか、こういったところは強く意識するようにしています。

## 群馬銀行のガバナンスについて、どのようにお考えでしょうか。

群馬銀行の社外取締役に就任してから、7年あまり経ちますが、ガバナンスは着実に進化していると感じています。取締役会の実効性評価については、外部機関のサポートを受け、実施されていますが、重要なのは、抽出された課題に対し、取締役会で議論し改善を図っていくことです。そういう意味では、群馬銀行は、執行側が課

題に真摯に向き合い、改善に向け取り組んでいると思います。社外取締役のメンバーは、私と日本銀行出身で金融に精通した方、IT系企業を営んでいる方の3名です。バックグラウンドが異なるというだけでなく、それぞれ視点や考え方が異なるという点においても、取締役会の多様性は備わっていると思います。

## 群馬銀行のガバナンスは、具体的にどのように進化しているとお考えでしょうか。

例えば、取締役会の議案について、経営の方向性といった中長期的な視点で取り組むべきテーマに、より多くの時間をかけて議論するようになりました。重要なのは、取締役会で何を議論するのか、そのテーマ設定です。パーパスや中期経営計画、人事制度改定などは、検討段階から取締役会で議論を行ってきました。また、取締役会の資料には、群馬銀行の経営会議である常務会でどのような議論がなされたのかが記されています。常務会での討議内容や検討過程を把握することは、取締役会での議

論を深めるという観点からも有意義なことだと考えています。指名諮問委員会の実効性を高めるという点では、取締役候補者や執行役員候補者のスキルやアセスメントについて、コンサルティング会社の助言も受けながら、レポートされるようになりました。候補者への面談も実施していますが、資質・能力を把握するには限界があります。候補者間の客観的な相対評価を知ることで、多面的な議論が行えるようになったと思います。

## パーパス「私たちは『つなぐ』力で地域の未来をつむぎます」を制定し、1年半あまりが過ぎました。パーパスについてはどのようにお考えでしょうか。

パーパスのポイントは、従業員に行動の判断基準を示したということです。「つなぐ」ことを通して、地域の未来をつむいでいく、これを具体的な行動として、従業員が繰り返し実践することで、自分たちが何のために仕事を行っているのが明確になります。組織全体を動かすには、理念といった抽象的なものよりも、具体的な判断基準を設ける方が、実効性があると考えています。また、パーパスで、銀行は変わっていかないといけない、そのために、従業員にはこういう行動をして欲しい、というメッ

セージを示す一方で、例えば、地区統括役員を配置し、地区ガバナンス体制を構築したり、従業員の挑戦意欲を高めるために人事制度を見直したりしています。このように、パーパスの実現に向け、必要な施策を講じているわけですが、重要なのは、これらがしっかりと機能しているかどうかです。このPDCAサイクルを回していくことが、群馬銀行の企業価値向上、パーパスの実現につながっていくと考えています。

## 人的資本の価値を高めていくために、どのようなことが必要になってくるでしょうか。

企業は人なり、と言いますが、企業価値創出の源泉は人材です。グループ会社のぐんぎんコンサルティングが、他業銀行業高度化等会社の認可を取得し、地域商社事業を行うなど、群馬銀行グループの事業領域は大きく広がっています。また、金融仲介のみならず非金利業務に力を入れていくなかでは、業務の専門性も高まっていますし、お客さまの事業を、より深く知ることも必要になってくるでしょう。そうすると、これまでの銀行員とは違うスキル・経験を持った人材が必要になってきます。人事制度も見直されますが、新たな教育機会を提供するなど、人材育成の方法も変えていかざるを得ないでしょう。また、これからは年齢に関係なく自ら研鑽し続けることが求められます。こうした従業員のチャレンジを銀行が後押しする仕組みも重要になってきます。新しい時代の銀行員をどう育てていくのか、これがパーパスを実現していくためのポイントにもなりますので、取締役会でも議論を進めていきたいと思っています。

