



社外取締役座談会



社外取締役
大杉 和人

社外取締役
近藤 潤

社外取締役
西川 久仁子

ガバナンスの実効性を高め、持続的な成長と 中長期的な企業価値向上に貢献していく

社外取締役 3 名が、取締役会全体の実効性やパーパスの取組み、企業価値向上に向けて課題や期待することなどをテーマに意見を交わしました。

■ 取締役会全体の実効性

一取締役会の実効性について、どのように評価しているでしょうか。また、社外取締役として、ご自身の役割などについてお聞かせください。

近藤 取締役会の実効性は年々高まっていると評価しています。取締役会の実効性評価は多くの企業で実施されていますが、重要なのは、実効性評価を取締役会の実質的な機能向上につなげていくことです。群馬銀行は、実効性評価により抽出された課題を社内取締役が真摯に受け止め、具体的な改善策を検討し、着実に実行する、この一連のプロセスを毎年繰り返しています。これがガバナンスを進化させている大きな要因だと思っています。

私は、長年、製造業に携わってきましたし、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も務めていますので、今でも多くの中小企業経営者と話す機会があります。こうした経験や立場も踏まえ、私が特に意識しているのは、地域やお客さまの視点です。時代の移り変わりとともに経営者の考え方や価値観も変わってきます。群馬銀行が時代の流れや社会の変化をしっかりと捉えているか、過去の成功体験に囚われていないか、こういった点も注視するようにしています。

西川 取締役会は、ややもすると社内取締役が社外取締役に議案を説明する、あるいは、社外取締役の

質問に社内取締役が答える場になりがちですが、群馬銀行では建設的な議論の場になっていると思います。社外取締役が忖度なく自由に意見を言える雰囲気がありますし、運営面においては、取締役会資料に経営会議における社内取締役の発言内容を記載するなど、社内取締役との情報格差を埋める工夫も行われています。このような取組みも、取締役会の活性化につながっていると思います。

企業が持続的に成長していくためには、経営陣がリスクを把握し、適切なリスク管理のもと、挑戦し続けることが不可欠です。ガバナンスには「攻め」と「守り」の両面ありますが、私は、社内取締役の適切なリスクテイクを後押しする役割、「攻め」の方を意識するようにしています。そこで重要なのは、取締役会において、多角的な視点で議論が行われることです。こうした観点からも、バックグラウンドがそれぞれ異なる社外取締役の専門的な知見は議論に付加価値をもたらしていると思います。私はベンチャー企業の経営者ですが、外資系企業に勤務していたこともあります。これまでの経験を活かし、「攻め」の視点での議論を促していきたいと考えています。

大杉 取締役会の実効性評価と改善に至るまでのプロセスを見て感じるのは、取締役会の実効性を高めようとする堀江会長、深井頭取以下の社内取締役の本気度です。実効性を高める要諦は社内取締役の本気度だと思います。例えば、実効性評価で抽出された課題に基づき、取締役会で議論すべきアジェンダが見直され、重要度の相対的に低い案件の議案数を減らし、パーパスの制定や中期経営計画の策定など経営の方向性や方針といった中長期的な課題に、より多くの時間を費やすようになりました。取締役会で談論風発の議論が繰り広げられるようになったのは、こうした改善に本気で取り組んできた成果とも言えます。

私が取締役会の重要な機能として意識しているのは、一つは経営者を監督すること。つまり、経営者の暴走に歯止めをかけることです。もう一つは、取締役会の議論に深みを与え、より高い次元の結論へと導くことです。取締役会は知的な格闘技の場と考えていますので、取締役会ではあえて否定的な質問や意見を社内取締役に投げかけるようにしています。対立する意見を統合し、より高次の結論に導いていく、この弁証法の思考法を取り入れることで、議論の質を高めていきたいと考えています。

一指名諮問委員会の実効性や経営人材育成について、どのようにお考えでしょうか。

西川 群馬銀行の特長的な取組みとしては、取締役や執行役員の新任候補者について、候補者のスキルやアセスメントが社外取締役にレポートされることです。このレポートは、評価が数値化されているので、社外取締役が見ても分かりやすい内容になっています。候補者と 1 対 1 の面談を実施していますが、面談だけで候補者の資質を把握することは難しいので、このレポートは社外取締役にとって有益な資料となっています。また、1 対 1 の面談やレポートに加え、候補者が会議でどのような発言を行っているのかなど、集団のなかでの言動を見ることも、人物を評価するうえで参考になると思います。

近藤 レポートは、第三者であるコンサルティング会社の客観的な目線で作成されています。候補者のスキルだけでなく、人物像や行動特性などの情報も提供され、候補者を知るという意味では、大変役に立っています。ただ、この評価は候補者のなかでの相対評価ですし、高評価の候補者が全てにおいて優れているというわけでもありません。取締役会のバランスを考えるうえでは、スキルの有無だけでなく、候補者の強みや弱みを把握し、それが業務執行にどう影響を及ぼすのか、こういった点も重視する必要があると考えています。



大杉 次代を担う経営人材の育成は、取締役会の重要なテーマです。2024年3月に「経営人材開発委員会」が設置されましたが、その狙いは、取締役候補者や執行役員候補者に限らず、より広い層を対象に、中長期的な時間軸で経営人材の育成に取組み、将来にわたって取締役会全体のバランスや多様性を確保していくことにあります。本委員会での協議事項等は取締役会や指名諮問委員会へも報告されますが、環境の変化等も踏まえ、取締役会が備えるべきスキルをどのように定義し、取締役会の多様性をどう確保していくのか、このような課題も含め経営人材育成に関する議論を進めていきたいと考えています。

■ パーパスの取組み

—2021年11月にパーパス「私たちは『つなぐ』力で地域の未来をつむぎます」を制定しました。これまでのパーパスの取組みをどのように評価しているでしょうか。

西川 パーパスを制定している企業は数多くありますが、群馬銀行では、パーパスの実現に向けて、具体的なKPIを設定するなど、パーパスを戦略レベル・戦術レベルまで落とし込んでいます。つまり、パーパスを現場の活動と結び付け、現場の従業員がパーパスに沿って活動できる仕組みを構築している、この点を高く評価しています。パーパスをお題目で終わらせずに、パーパスを現場で実践している企業はそう多くはないと思います。



大杉 パーパスを制定した際、これからは経営トップがあらゆる場面でこのパーパスを発信し続けなければならない、と申し上げましたが、これを本当に実践した2年半だったと思います。「つなぐ」と「つむぐ」は地域金融機関が果たすべき本質的な機能をもっとも抽象度の高い言葉で的確に表現したものですし、しかも日本語としてとても美しい言葉遣いとなっています。このパーパスを事業活動の基軸に据えたことで、群馬銀行グループ従業員の動きも変わってきたと思います。この2年間で群馬銀行の企業価値も向上していますが、パーパス制定と無縁ではないように思います。

近藤 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ことです。このパーパスを、風化させないことが、群馬銀行グループの持続的な成長につながります。ただ、毎年、新入社員も入るなか、4,000人を超えるグループ従業員一人ひとりにパーパスの内容を腹落ちさせ、パーパスに基づいた行動を実践させるのは、容易なことではありません。風化させないために、パーパスと事業活動の紐づけはできていますし、経営トップによるパーパスの発信も続いていくでしょう。あとは、現場の浸透度合いや取組み状況を定期的にチェックし、フォローしていく態勢や仕組み、こういったものがより重要になってくると思います。

■ 企業価値向上に向けて

—群馬銀行のさらなる企業価値向上に向けて、課題や期待することについてお聞かせください。

大杉 群馬銀行のROEは既に地方銀行の中でトップクラスに位置していますが、現状に満足することなく、資本効率のさらなる向上を狙って果敢な取組みを続けています。現状の自己資本比率の水準が資本効率の観点から見てやや高いとの経営判断の下、積極的なリスクテイクにより、群馬銀行の成長に資する優良資産を積み上げる一方で、株主還元については還元率目標の40%を上回る50%の還元を実施しています。企業価値を高めるには、ROEのみならずPERも上げないといけません。PERを上げるということは、群馬銀行に対する市場からの信頼度や期待感を高め、市場から要求される資本コストを下げるということです。そのためには市場との対話にも積極的に取組んでいく必要があります。この点については、国内の投資家のみならず海外の投資ファンドとも対話を重ねるなど、

精力的なIR活動を幅広く展開している深井頭取のイニシアチブを高く評価しています。米国や欧州、アジアなど、広範にIR活動を実施していますが、これは地方銀行のなかでも先進的な取組みと言ってもいいのではないのでしょうか。このようなIR活動は資本コストの低下に確実に資するものと思っています。社外取締役として、群馬銀行の戦略的な資本コスト経営を全面的に後押しし、PBR1倍の実現に向け、着実に前進させていきたいと考えています。



西川 群馬銀行は、パーパス同様、ROEの向上についても現場の営業活動と結び付けています。ポイントは、銀行全体の目標RORAを、お客さまごとの採算目標値に落とし込んでいる点です。営業店が本部と収益の物差しを共有し、営業活動を行っている、

これは特筆すべきことだと思います。

企業価値を高めていくという観点では、人的資本を企業価値向上にどうつなげていくかも大きな課題です。変化の激しい時代に、多様な人材を受け入れ、その人材が活躍できるような組織にしていくことは、企業が生き残っていくうえでの重要な要素となります。ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンという、女性にフォーカスしがちですが、女性だけにスポットを当てると、議論が矮小化してしまう傾向があります。中途採用者や専門人材など、いわゆるマイノリティの人材をどう充実させ、活用していくか、こういった幅広い議論を一層進めていく必要もあると考えています。

近藤 銀行は、これまで、どちらかと言うと保守的に物事を進めていく傾向が強かったように思いますが、近年の群馬銀行はこれまでのやり方を抜本的に見直すなど、新しいことに挑戦していく気概を感じます。例えば、人事制度もこれまでの職能資格制度から、いわゆるジョブ型の人事制度に変更しました。背景には、年功色の強い従来の人事制度では、お客さまの様々なニーズに対応しきれなくなっていることや、従業員の仕事に対する価値観の変化などがあります。ただ、ジョブ型の人事制度にもメリット、デメリットの両面あります。しかし、そこで立ち止まらずに、リスクも考えながら、挑戦する。こうした群馬銀行の姿勢を評価していますし、経営環境がドラスティックに変化する時代においては、経営トップのチャレンジスピリットが企業価値を高めていく重要なポイントになると考えています。

