

地域金融の未来を担う トップランナーへの挑戦と今後の課題



社外取締役
金井 沢治

社外取締役
西川 久仁子

社外取締役
近藤 潤

社外取締役
大杉 和人

群馬銀行は2025年4月より新たな中期経営計画「Growth with “Purpose”」（以下、新中計）をスタートさせました。そこで、新中計の策定経緯や企業価値向上への取組みなどについて取締役会でどのような議論が交わされたのか。また、ガバナンスの実効性、人材育成、株主・投資家との対話など、群馬銀行のさまざまな取組みについて社外取締役としてどのように評価しているのか。最後に4月に発表された第四北越フィナンシャルグループ（以下、第四北越FG）との経営統合に関する基本合意についてもご意見を伺いました。

パーパスと経営の一貫性を軸に新中計策定の議論に参加



——まず、新中計の策定にあたり、取締役会でどのような議論が行われましたか。また、社外取締役として議論に参加するにあたり心掛けたことをお聞かせください。

近藤 新中計策定にあたっては、計画策定の早い段階から取締役会での議論に加わり、ボードメンバー全員でブラッシュアップを重ねてきました。私はこれまで2期6年にわたり当行の中計策定に関わってきました。これまでの「Innovation（改革）」から「Growth（成長）」をつかむ3年間に向けて、新中計が「パーパス」の趣旨に即したものであるかを重視して議論に参加してきました。今回の中計はこれまで一貫して取り組んできたパーパス経営をより深化させ、組織全体に浸透させるための総仕上げであると捉えています。

西川 新中計を策定するにあたって、私が意識したのは継続性と実効性です。前中計から取り組んできた項目については進捗度を精査し課題をきちんと指摘し、新中計の中にどのように反映されているかを確認しました。中計は行員の皆さんの理解も大切ですから、できるだけロジカルかつ具体的にわかりやすい構成にする必要があります。そのため、中計の議論に加わるうえで、「地方銀行はこれから何をめざすべきか」「企業価値をどう高めていくべきか」ということを常に念頭に置きながら議論に参加しました。

大杉 新中計策定にあたって、重視すべきポイントとして以前から申し上げてきたことは、近藤さんもお話されていた「パーパス」経営の徹底です。当行の「パーパス」は私が社外取締役に就任した2021年に制定されました。当時、とても印象的だったのは、頭取が現場の行員一人ひとりの声までも耳を傾け、ボトムアップで力強いパーパスを作り上げたことです。現場の声に根ざしたこの「パーパス」は、まさに現場と経営をつなぐ理念としてふさわしいものです。今回の新中計では「パーパス」をより一層浸透させることが最大のポイントだと考え、その重要性を繰り返し主張してきました。実際、その趣旨に沿った中計ができあがったと受け止めています。

金井 私は、今回初めて当行の中計策定に関わりました。新中計の策定に関しては、ストーリー性と一貫性を重視し



ました。「パーパス」から始まり、基本方針である社会的価値と経済的価値の好循環、そして事業基盤の強化、数値目標へといたる一連の流れが、きちんと整合性を持ってつながっているという点に重点をおきました。また、地域金融機関である以上、地域への貢献や行員の満足度といった側面も重要です。こうした点も踏まえ最終的に地域の皆さま・行員・株主・銀行にとってバランスの取れた内容に仕上がったと考えています。

資本コストを意識した経営のフロントランナーとして、 経営トップの考え方が全行員に浸透

——企業価値向上に向けて、どのような議論が行われていますか。また、群馬銀行の現在地をどのように評価していますか。

大杉 「資本コストを意識した経営」という点では、当行は地域金融機関のフロントランナーだと思っています。当行では、資本コストの水準を公表したうえで、達成すべきROE（2028年3月期ROEを10%以上）を明確に打ち出しています。取締役会でもよく伝えていますが、金融業の中心はアセット・ビジネスであり、企業価値向上のためには「リスクアセットの量に対してどの程度のリターンを生み出しているか」が決定的に重要です。この点当行では、RORAの考え方が営業推進の軸に据えられており、リスクに見合ったリターンを稼ぐ感覚が組織の末端までしっかりと浸透しています。また、ROEを高めていくためには、自己資本の水準についても戦略的に考える必要があります。健全性を確保しながら最大限のROEを追求するという、まさに「二兎を追う経営」を力強く実践している点は当行の強みだと私は評価しています。さらには、ROEやRORA、資本コストといった概念は経営層だけが認識していればよいものではなく、営業現場の行員にも理解してもらわなければ本当の意味で

「資本コストを意識した経営」にはなりません。当行では、行員向けの「IR動画」を作成しており、頭取が自ら「資本コストを意識した経営とは何か」についてわかりやすく行員に説明しています。こうした取組みを通じて、経営トップの考え方が全行員に着実に浸透しつつあると実感しています。また、2025年2月に株主還元方針として累進配当の導入を決めたことは、「資本コストを意識した経営」をさらに進化させる大きな決断であり、投資家の皆さまには必ずや前向きに受け止めていただけるものと期待しています。

西川 私は外資系金融機関でリスク管理に携わっていた時期があります。そこで重要視されていたのは、銀行業は「リスクをどう把握し、いかに定量化するか」という点でした。この観点から見ると、当行はリスクに見合った収益性を意識した経営が徹底されていると評価しています。大杉さんがお話されていたように、近年の当行の経営にはストーリー性があり、こうした経営が徹底されてきたことがROEの向上、株主の評価につながっていると考えています。

金井 私が「なるほど」と感じるのは、当行は数字に対するコミットメントを恐れず明確に打ち出している点です。ROEや当期純利益といった目標数値を曖昧にせずしっかり提示しています。頭取は「達成できなければ自分の責任

だ」と言い切る覚悟を持っています。その真剣さは、取締役会でもひしひしと感じます。このコミットメントのあり方が、当行の特長です。

近藤 経営トップが方向性や考え方、やり方を示すだけで

先進的なガバナンス体制と誠実な姿勢で 社外取締役の指摘を施策に反映

——コーポレートガバナンス・コードが規定されてから10年になりますが、群馬銀行のガバナンスの実効性をどのように評価していますか？

近藤 当行のガバナンスは実効性を伴っていると評価しています。取締役会のボードメンバーは多様性に富んだ方々が揃っています。また、指名・報酬諮問委員会は社内1名に対して社外4名で構成され、社外取締役の人数が社内取締役を大きく上回っています。

金井 当行のガバナンスの特長をひと言で言うと「真面目な会社」です。一つの例では、私が取締役会で何かを発言した際、次の取締役会で「前回のご発言について、検討を

人材育成面では評価。

群馬銀行ならではのサステナビリティ像の言語化・共有を

——人的資本の充実に向けた取組みを含めて、群馬銀行のサステナビリティへの取組みについての評価と今後の課題などをお聞かせください。

西川 サステナビリティ経営に関しては、当行が人的資本の充実や行員のウェルビーイングといったテーマに対して、中計の重要施策として明確に取り組んでいることは評価できます。一方で、多様性といった点ではまだ不足していると感じています。女性活躍推進だけではなく、今後は

はなく、自らの言葉で説明することで現場の行員まで経営のトップの思いが浸透しています。これは、これまで6年間で積み上げてきた成果だと考えています。

進めた結果、このように対応いたしました」と丁寧な報告を受けたことが何度もあります。社外取締役から提起された課題を放置することなく、即座に対応する誠実な姿勢が当行には根づいています。

西川 私も就任時より「真面目な会社」と感じています。以前は中長期的なテーマへの発言に対しては「反応が薄い」といった印象でしたが、最近は明らかに違います。人事制度をはじめとする各種施策が見直されていますが、その多くが、社外取締役が取締役会で指摘した内容を組織として検討したうえで、現実の施策に落とし込んでいます。この点は企業としての成長も感じられ評価しています。

外部人材や若手の活用などさまざまな観点が必要となります。そういった点では、今回の経営統合は多様性を広げるよい機会となると思います。サステナビリティの世界は国際的な環境下においてルールの変更もあるので、世界の動きを整理して群馬銀行ならではのサステナビリティの枠組みを検討していく必要があると思います。

大杉 西川さんが指摘されている点については、ジョブ型人事制度の導入など、我々の意見も踏まえさまざまな施策に取り組み始めていることは評価できる一方で、やはり当行の文化や地域金融機関としての使命に根ざした「群馬銀行らしいサステナビリティ像」をもう一步踏み込んで言語化し、共有していくことが必要だと感じています。

近藤 当行の更なる企業価値の向上には、人材の育成が大切です。近年では、外部企業やグループ企業に若手行員を積極的に送り出すなど、思い切った施策も展開しています。若いうちにさまざまな現場に出て、現実のビジネスを肌で学ぶ経験は重要であり、当行はこうした実地経験を積極的に進めています。

金井 行員の外部企業などへの派遣やこれまでとは異なる環境でチャレンジできる機会を提供することは、マネジメント能力の醸成にもつながる良い施策です。若手の方々には、ぜひ自ら手を挙げてさまざまなことに挑戦していただきたいと思います。

国内外において新たな取組みを導入。 積極的なIR活動を評価

——株主・投資家とのエンゲージメントについて、群馬銀行の取組みを社外取締役としてどのように評価していますか。

大杉 株主・投資家とのエンゲージメントでは、当行は従来の活動に満足することなく、新たな取組みを積極的に取り入れるなど、質・量ともに充実を図っています。特徴的な取組みとしては、2024年2月より海外投資家向けに頭取が英語で経営状況や群馬県の特徴などを「CEOメッセージ」として配信しています。このような頭取の動画配信は地銀初の試みとして投資家から高い評価を得ています。また、欧米・アジアでの海外IRの実施など海外投資家との接点拡大にも積極的に努めています。さらに、国内においても地

元上場企業と合同でIR説明会を開催し、個人投資家の裾野拡大に向けた新たな取組みを展開しています。こうした国内外での活動が評価され、2025年1月に「ディスクロージャー優良企業選定制度」の評価対象企業に正式採用されました。地銀セクターにおける当行のプレゼンスはトップレベルだと確信しています。

近藤 株主や投資家の皆さまとのエンゲージメントでは、国内に留まらず海外に向けても新たな取組みを積極的に取入れ、他行との差別化を図っています。ステークホルダーの皆さまにわかりやすく説明することで「群馬銀行は着実に成長している」と実感していただくことが企業価値向上につながるものと考えています。

地域金融機関の未来を描くロールモデルとしての経営統合

——最後に、4月に発表された第四北越FGとの経営統合に関する基本合意について、ご意見や期待することなどをお聞かせください。

近藤 第四北越FGと当行はパートナーとしての相性がよく、大きな可能性を秘めています。双方の強みを掛け合わせることで、より大きな成長を目指すことができます。楽しみな点の一つは市場の補完関係です。たとえば、群馬県には海はありませんが、新潟県に営業基盤を広げれば港という新たな物流拠点を手に入れることができます。当行のお客さまにとっても、これまでになかった視点で新たなビジネスチャンスを創出できるのではないのでしょうか。

西川 今回の基本合意は、双方にとって企業価値の向上に資するものと考えます。私はコンサルタント時代に米国のリージョナルバンクやインベストメントバンクの動向を調査した経験があります。当時、地域金融機関は地域に根差しつつ、M&Aによって規模を拡大していくという動きが主流でした。今回の基本合意もまさにそうした流れに沿ったものであり、成長戦略の一環と考えています。そして、今回の統合は単なるスケールメリットにとどまりません。両行の強みが明確に異なっており、それを補完し合う形が魅力です。たとえば、第四北越FGは非金利業務に強みを持っており、当行は預貸率が高く、高い資本効率を有しています。それぞれの強み・長所を融合させることで、より強固な地域金融グループが形成できるはずです。

大杉 この経営統合が成功すれば、地域金融機関が経営の未来像を描く一つのロールモデルになり得ると考えています。「自分たちも県境を越えて経営統合に踏み出そう」と

考える動きが全国に広がっていく可能性があります。それほどまでに、今回の基本合意には大きな意義があると考えています。

金井 一般論として、どの業界の経営者も「組織を大きくしたい」との思いを持っています。今回の構想を初めて聞いたとき「どういう意図で行うのか?」「当行にとって本当に意味のあることなのか?」ということを率直に確認しました。取締役会場でさまざまな角度から意見を投げかけ、頭取をはじめ社内取締役とも幅広く議論を重ねました。頭取からは、今回の統合を成功させ、地域金融の未来を担うという強い決意を感じ、決断に至った背景や地域に対する想いも明確で、十分に納得できるものでした。みなさんと一緒に統合の成功と統合効果の最大化に向けて後押しをしていきたいと考えています。

