

社外取締役座談会

新たなステージへの挑戦

パーパスを起点に、経営統合で進化する群馬銀行

社外取締役
近藤 潤社外取締役
大杉 和人社外取締役
西川 久仁子社外取締役
金井 沢治

中期経営計画「Growth with “Purpose”」の初年度を終え、パーパスを起点とした群馬銀行の歩みや取締役会の実効性を、社外取締役として評価しているのか。本座談会では、その客観的な評価を伺うとともに、第四北越フィナンシャルグループ（以下、第四北越FG）との経営統合という「新たなステージへの挑戦」を見据え、進化を続ける群馬銀行の課題や持続的な企業価値向上に向けた方向性について、忌憚のないご意見をいただきました。

■ 中期経営計画の進捗評価とモニタリングポイント

——まず、足元の状況をお伺いします。中期経営計画「Growth with “Purpose”」の初年度の進捗について、どのように評価していますか。

中計の進捗は順調、KPIのみにとらわれず
パーパス視点で達成度を図ることが重要

近藤 中計は、確かな手ごたえとともに進んでおり、その成果は目覚ましく、今後の息切れを心配してしまうほどです。当行の強みは、改革に伴う課題や歪みに対し、常に「対の施策」をセットで講じてきた点にあります。例えば、店舗網の見直しに

対しては「地区ガバナンス体制」を再構築し、現場の対応力を維持しました。また、収益性を重視する「RORA経営」の導入に対しては、数字ばかりに目が向いてしまうリスクを見越して、「パーパス」を策定しました。これにより、行員一人ひとりのなかに「お客さま本位」の判断基準がしっかりと根付いたと思います。これまで成長と課題解決を両立させてきた経験を踏まえ、現中計の進捗にも強い確信を持っています。

金井 近藤さんがおっしゃるように、数字の面では順調に推移しています。収益構造を大きく転換させてきたことに加え、「金利のある世界」への移行が追い風となり、利益が大きく伸びていることが主な要因です。ただし、中計の評価を問われた際に感じるのは、どうしても利益指標に目が行きがちだということです。

ここで、忘れてはならないのは、現中計は「パーパス」を起点としている点です。私は、「私たちは『つなぐ』力で地域の未来をつむぎます」という当行のパーパスが好きで、これこそが群馬銀行の存在意義そのものであると感じています。パーパスの達成状況を測るために、サステナビリティ指標や「つなぐKPI」を設定しましたが、「パーパスの実現に向けてどの程度進んでいるか」という視点で見ると、その進捗はまだ道半ばだと思います。

経営環境が好転したことで、中計で掲げた利益目標をはじめとした諸項目は計画よりも前倒しで達成しそうな勢いですが、そもそも中計の策定時に「何を目指したのか」を見失うことなく、パーパスとの関連性や地域貢献に関する指標についても、しっかりとモニタリングしていきたいと考えています。

大杉 金井さんは群馬銀行の「パーパス」が好きだとおっしゃいましたが、私は「大好き」なんです。パーパスはこれからの群馬銀行の舵取りを支える精神的バックボーンになると期待していますが、やはり「職員の一人ひとりにまで、いかに浸透させていくか」という点が今後の大きな課題です。

中計ではパーパスを起点に、「社会的価値と経済的価値の好循環の構築」を基本方針の一つに掲げています。地域のために群馬銀行が成長し、その成長が地域の発展につながっていくという考え方です。もちろん、コミュニティの利益（社会的

価値）と自らの利益（経済的価値）がコンフリクト（対立）する局面もあり得ます。しかし、その際は社会的価値を優先して追求することこそが、中長期的な当行の経済的価値の拡大にもつながります。そうした認識をふれずに持っているのは、「パーパス」という確かな拠り所があるからだと考えています。

良いときこそリスクに敏感になり 環境変化に適応すべき

西川 中計の数字は確かに順調です。そのうえで、少し視点を変えると、先を見据えながらスピード感を持って行動できているかという点では、なお工夫の余地があると感じています。特に預金については、昨今の金利上昇を背景に獲得競争が一段と活発となっており、当行も、この流れに、よりの確かつ迅速に対応していく必要があります。

若い世代を中心にネットを使いこなし、少しでも有利な条件の銀行を選ぶ動きが着実に広がっています。資金移動のハードルも非常に低くなっているからこそ、お客さまの動向を常に意識し、できるだけ先回りして対策を検討・実行していくことが大切です。

良いときこそリスクに敏感になり、スピード感を持って環境変化に対応していかなければなりません。同業他社だけに目を向けるのではなく、他業界や他地域、さらには海外にも視野を広げ、幅広い視点と高い視座をもって取り組んでほしいと思います。私は、社会的価値と経済的価値は本来一致すべきものだと考えています。地域の将来を見据え、「地域のために何を実現し、どのように稼いでいくのか」を徹底的に考え抜く、そのプロセスがあれば、両者は十分に両立し得るはずです。

■ 第四北越FGとの経営統合に対する期待と今後の注目点

——第四北越FGとの経営統合について最終合意が交わされました。統合の形態などについても明らかになってきましたが、統合に対する期待や注目点についてお聞かせください。

経営統合の初志に立ち返って経営をチェックする

金井 今回の統合の特長の一つは、救済的な統合ではなく、順調にビジネスを営んでいる地域のトップ銀行同士が手を組む点にあります。これは非常に大きな強みです。一方で、両社のビジネスが順調であるがゆえに、物事の本質が見えづらくなるリスクも否定できません。

統合において最も重要なポイントは、持株会社を100人規模とし、その機能を充実させてトップダウン経営を実践していくことにあります。ただし、グループ全体の収益が伸び続けている環境下では、当初企図した経営の姿から多少のズレ

が生じても、「問題はない」と見過ごしてしまう可能性もあります。だからこそ、私としては統合後も常に初志に立ち返り、「当初目指していたものは何か」を問い続けながら、その進捗を厳しくチェックしていくことが重要だと考えています。

互いの強みを貪欲に吸収して トップラインシナジーの実現を

大杉 重要なご指摘ですね。今回の経営統合が目指すのは、トップラインシナジーの最大化です。

当行は資本効率に優れ、第四北越FGは非金利業務に大

きな強みを持っています。両社が互いの強みを「いいとこ取り」する形でシナジーを創出し、トップラインを引き上げていく必要があります。そのためには、両社が相手の強みを貪欲に学び、吸収する姿勢が不可欠です。形式的な統合にとどまり、いつまでも「群馬銀行」と「第四北越FG」が別々のままで、トップラインシナジーなど出せるはずがありません。両社の融合をいかにマネジメントしていくか、この点が経営の大きな腕の見せどころだと考えています。

経営管理の手法を仕組み化する

西川 両社の融合を実現させるうえで強みとなるのが、当行のROEやRORAなどの指標に基づく経営管理です。経営統合の成否は、この経営管理の手法をグループ全体にどこまで浸透させられるかにかかっています。

経営管理とは、優れたノウハウをいかに「仕組み化」するかということです。例えば、第四北越FGは非金利業務に強いと言われていますが、なぜ強いのかを徹底的に分析し、「可視化」し「仕組み化」していく必要があります。

そうした仕組みが整い、成果が目に見える形で表れてくれれば、「第四北越FGの強みを群馬銀行でも再現できた」という成功体験となり、現場にとっても大きな自信と喜びになるはずです。これによって、両社が相互に収益を伸ばしていく好循環を生み出すことが重要だと考えています。

大杉 その仕組みを機能させるためには、相手の強みを貪欲に吸収しようとする姿勢だけでなく「謙虚さ」も必要です。順調な銀行同士の経営統合だからこそ、どうしても自分のやり方にこだわりがちになる可能性があります。謙虚な姿勢で相手から学び取ろうとすれば、好循環は必ず生まれてくるはずです。

■ ガバナンス（取締役会）の実効性に対する評価および課題

—— **ガバナンスの実効性についてはどのように評価していますか。例えば、経営統合などの重要なテーマについてどのような議論がなされましたか。**

**多様性が確保され
経営陣との緊張関係が維持できている**

近藤 ガバナンスについては、非常によく機能していると評価しています。実効性を高めるための仕組みが構築されており、PDCAサイクルを着実に回しています。取締役会の実効性評価においても、私たち社外取締役が述べた意見に対し、経営陣からのフィードバックや具体的な対応がしっかりと行われています。

また、社外取締役の多様性が確保されている点も強みで

す。バックグラウンドの異なる4名が、それぞれの経験と知識に基づき、本質を突いた議論を展開しています。経営陣とは適度な緊張感を伴う関係を維持できていると思います。

**経営の意思決定の論理性を
チェックするのがガバナンス**

西川 今回の経営統合について申し上げれば、取締役会で意見が大きく割れることはありませんでした。なぜなら、統合に至る判断やプロセスが非常にロジカルで納得できるも

**「金利のある世界」ではボリュームが収益に直結
若手行員を中心にプライシング能力を
磨き上げてほしい**



のであり、透明性も高かったからです。

2020年に「TSUBASAアライアンス」に参加し、2021年に第四北越銀行と「群馬・第四北越アライアンス」を締結しました。その流れの中で、当行の基幹系システムを今後どうするかという点も議論となりました。「このまま独自システムでもよいのではないか」との意見もありましたが、私は「今後起こりうるさまざまな可能性を念頭に、多角的に検討すべきだ」と申し上げました。

ガバナンスとは、経営の意思決定に対して、それがロジカルなプロセスを経てなされているかどうかを、きちんと確認することです。今回の経営統合については、そのプロセスを十分に確認できたため、特段の異論はありませんでした。

手段と目的の逆転がないかチェックする

金井 昨年もこの座談会で申し上げましたが、多くの経営者は「組織を大きくしたい」との思いを抱いています。今回の議論でも「時価総額1兆円企業を目指す」というビジョンが示されました。1兆円を目指すことは、海外投資家を含む資本市場でのプレゼンス向上という点で大きな意味がありま

す。ただし、それ自体が目的化してしまっは本末転倒です。「規模の拡大によって地域へのさらなる貢献につなげる」という、統合本来の目的を決して忘れることのないよう、社外取締役として今後も取締役会で問い続けていきたいと考えています。

社外取締役によるスモールミーティングを実施

大杉 当行では、1月に社外取締役によるスモールミーティングを初めて開催し、近藤さんと西川さんの2名が出席しました。参加したアナリストの方々からは、銀行の枠を超え、製造業やシステムの専門家としての忌憚のない本質を突いた説明に対して、高い評価をいただいています。実際、参加者から『社外取締役が経営陣に対して遠慮なく意見を述べている（ガバナンスが機能している）ことが確認できて非常に良かった』との反応も得られました。このように社外取締役を直接アナリストに対峙させる試みは、経営陣の自信の表れであると同時に、当行のガバナンスがしっかりと機能しているという何よりの証左だと言えます。

■ 群馬銀行が抱える課題および進むべき方向性

—— **群馬銀行が抱える課題を挙げるとするとどのようなことがありますか。今後進むべき方向性や群馬銀行が果たすべき役割についてもお聞かせください。**

**ボリュームの追求とデータの拡がり
生き残りへの鍵**

大杉 地方銀行に限らず、メガバンクも含めた金融機関に共通する問題として挙げられるのが、プライシング（価格設定）能力の低下です。

銀行にとっての「プライス（価格）」とは金利であり、商品・

サービスの価格そのものであると同時に、収益を左右する最も重要な要素の一つです。しかし、日本ではバブル崩壊以降30年以上にわたり物価上昇率は実質ゼロで推移し、「金利のない世界」が続いてきました。その結果、金利を戦略的に設定する能力が業界全体として鈍ってしまっているのではないかと懸念しています。

当行の今後の課題は、「金利のある世界」において、いか

**パーパスの実現はまだ道半ば
目先の収益に満足せず
初志を貫いてほしい**





DXやAIをいかに業務に取り込むか 地域のサステナブルな未来に向け 真の実力を備えてほしい

に適正な利益を確保していくかです。「金利のある世界」ではボリュームが収益に直結します。第四北越FGとの経営統合は、その意味で極めて理にかなった経営判断ですが、一方で、若手行員の多くは利上げ交渉の経験が乏しい状況です。彼らのプライシング能力をいかに磨き上げていくかが鍵であり、それができれば、収益競争においても優位に立てるはずです。

西川 地方銀行のミッションは、言うまでもなく地域を活性化させ、持続的な発展に貢献することです。

私は経営におけるシステム活用を重視しており、その目線で考えると、やはりDXやAIを当行の業務にいかに組み込み、地域をサステナブルにしていけるかが大きな課題だと感じています。例えば、当行も群馬県の中小企業支援、DX支援を掲げていますが、いまやAIを使えば誰でもホームページなどは作れる時代です。そうした中で、本当に地域のDXをどう進めていくのか、表面的な支援ではなく、当行自身が「真の実力」を備えていかなければなりません。

また、AIは学習データの量と質がアウトプットの精度に直結します。第四北越FGとの経営統合により、今後は新潟県のデータも加わります。都会を地盤としない、群馬と新潟という地方をベースにした新金融グループだからこそ、両地域のデータを持ち寄ることで、「地域にふさわしい経営とは何か」をデータに基づいて考え抜くことができます。これにより、都市部に偏らない地域に密着した分析が可能となり、より実効性のある施策を立案できるようになります。そうした先進的な視点を持って発想し、「地域に根ざした経営のあり方をデータから描ける群馬銀行」へと進化していくことを期待しています。

地元金融機関を含めた リーダーとしての自覚と行動を

近藤 当行のような地方銀行は、「地域で果たすべき役割」を深く考え、実行に移すことが重要だと思います。例えば、さきほど

西川さんがおっしゃったAIの視点で言えば、取引先の中小企業がAIを活用して生産性を高められるよう、当行の行員が技術や活用法を深く理解し、具体的にアドバイスできるレベルを目指してほしいと思います。また、地元金融機関のリーダーとしての自覚も欠かせません。単独での事業継続が難しい小規模事業者を束ね、「地域の管理部門」のような機能を作ること、群馬県内における事業者全体の生産性を引き上げることができず。信用金庫や信用組合とも連携し、当行がリーダーシップを発揮していくことを期待しています。

トップのリーダーシップだけに頼らない 長期目線のサクセッションと人材育成を

金井 当行の今後の成長と地域貢献の鍵を握るのは「人」であり、サクセッション(後継者育成)と人材育成をどのように進めるかが極めて重要です。現在の群馬銀行は、頭取の力強いリーダーシップのもと着実に前進しており、現体制への信頼感は揺るぎません。一方で、いずれ訪れるバトンタッチを見据えると、リーダーが強い組織であるほど、次世代へのつなぎ方を丁寧に考えていく必要があります。トップの強みを活かしつつ、次代を担う中堅層の力をこれまで以上に引き出していくことが、今後の重要なテーマになると考えています。

大杉 その点については、われわれ4人の共通認識として、行内の風通しの良さやコミュニケーションが円滑に行われているかどうかを、日頃から注視していく必要があると考えています。

金井 サクセッションや人材の重要性については、指名諮問委員会でも議論を重ねており、頭取からも将来の経営人材の育成について説明を受けています。候補となるみなさんが真のリーダーへと成長していくかどうかは、社内外の関心も高いテーマであり、今後もその進捗をしっかりと注視していきたいと考えています。

■さらなる企業価値向上に向けて、社外取締役として果たすべき役割

——最後に、さらなる企業価値向上に向け、社外取締役として果たすべき役割についてお聞かせください。

外部視点を持ったクリエイティブ・ディスカッションで
群馬銀行の企業価値向上に貢献する

金井 私たち社外取締役が意見を述べ、問題提起をする環境は、とてもよく整備されていると感じています。そのうえで、私は、そのフレームワークに則りつつも、外部の視点を持つ「異分子」として、時には小さな「石」を投げかけてみて、それが組織にどのように吸収されるのか、もしくはどのように反応が返ってくるのかをしっかりとモニタリングしていきたいと考えています。

大杉 社外取締役の役割は「監督」と「助言」ですが、私たちにしかできないより本質的な役割は「監督」だと考えています。社内取締役は通常の場合、経営トップとの間に執行面での上下関係があるので、社内取締役が経営トップに対する「監督」機能を適切に果たすことは実際にはなかなか難しいでしょう。「監督」とは、突き詰めて言えば、権威や権力に臆することなく「それは間違っている」ときちんと指摘するこ

とです。この軸を決してぶらすことなく、これからも言うべきときはしっかりと意見を述べていきたいと考えています。

一方で、平常時には「群馬銀行の企業価値をいかに高めていくか」という点において、経営陣と同じ方向を向き協調して取り組んでいきます。その際、重要となるのは、議長である頭取のチェアマンシップです。私たち社外取締役もそれに応え、企業価値向上につながる知恵をしっかりと提供していきたいと思います。

西川 群馬銀行をよりよい銀行にしていくための「クリエイティブ・ディスカッション(創造的な議論)」の場が取締役会であると考えています。その中で、自分のスキルや強みを活かしつつ、グローバルな視点や他業界の見方など、さきほど金井さんがおっしゃった「石」に相当するさまざまな観点を遠慮せずに投げこんでいきたいと思います。ときには耳の痛いことを指摘する場面もあるかと思いますが、経営陣との信頼関係を前提に、銀行をさらによくしていくための建設的な議論を重ねていきたいと思います。

——退任される近藤様からは、これからの群馬銀行への応援メッセージをお願いします。

経営統合を地方創生へのエンジンに

近藤 退任後も当行を大いに応援していきます。この10年で他行を圧倒するスピードで改革を成し遂げられました。そのうえで、第四北越FGとの統合により、従来の地銀にはない

地方創生への挑戦がいよいよ始まります。

統合後の新金融グループがこれまで以上に大きな役割を果たし、地域経済を牽引する新たなエンジンとなることを心から期待しています。

経営統合は相手へのリスペクトが重要 地域のリーダーとしての自覚を強く持ち 新たな地方創生に挑戦してほしい

