

社外取締役座談会

150年のその先へ 地域の持続的成長とともに描く百五銀行グループの未来

創立150周年という節目を前に、当行グループは新たな成長ステージへの歩みを進めています。持続的な企業価値の向上にむけて、今後どのような変革が求められるのか。また、地域金融機関として果たすべき役割はどのように変化していくのか。社外取締役3氏が、外部の視点から当行グループの現在地を見つめながら、持続的な成長に向けた課題と展望について語りました。

社外取締役 川喜田 久

トヨタ自動車販売を経て三重トヨペットに入社。1984年から同社社長を務め、現在は代表取締役会長。2007年に百五銀行社外監査役、2015年から社外取締役を務める。地域経済界を代表する経営者の一人。

社外取締役 西岡 慶子

通訳業を経て光機械製作所に入社し、2001年から代表取締役社長。名古屋工業大学客員教授、三重大学理事・副学長も務める。2020年から百五銀行社外取締役。

社外取締役 安藤 仁

日本トランスシティ(旧 四日市倉庫)に入社後、取締役、常務執行役員を経て、2019年から代表取締役社長 社長執行役員。物流業界で経営を担い、2025年に百五銀行社外取締役に就任。

» 社外取締役座談会

Q 150年にわたり地域とともに歩んできた当行グループの強みを、どのようにとらえていますか。

川喜田 当行グループの大きな強みは、長年培ってきた「堅実経営」にあると考えています。かつては「慎重な経営」と言われることもありましたが、その慎重で着実な経営姿勢が、金融環境が厳しい局面においても安定した経営基盤となり、お客さまへの継続的な支援につながってきたと感じています。

一方で、堅実であることだけでは、これからの地域の発展をささえることはできません。杉浦頭取の「堅実という土壌の中に挑戦の種をまく」という考え方は非常に重要であり、



近年では、新たな融資手法など、従来の強みを活かしながら新しい領域にも積極的に挑戦しています。

西岡 私が感じる強みは、「品位」や「品格」といった組織としての信頼感です。従業員の皆さんの理解力や提案力、対応の速さなど、お客さま一人ひとりに真摯に向き合う姿勢が組織に根付いていると感じています。

一方で、これからは既存の枠にとらわれない発想や、多様な価値観を取り入れることがさらに重要になっていくでしょう。実際に新しい挑戦も数多く進められていますが、「堅実な銀行」という従来のイメージが先行し、その変化や挑戦が十分に伝わっていない面もあるかもしれません。

安藤 私は地域との向き合い方に強みを感じています。金融だけではなく、地域産業の創出や一次産品支援など、「地域をどう活性化するか」という視点で取り組んでいる。そこは地域金融機関として大事な部分です。

Q 2026年4月に人事制度が改定されました。こうした取組みもふまえ、当行グループの「人」についての考え方をどのように評価していますか。

西岡 今回の人事制度改革で特に印象的だったのは、制度そのものを変えるだけでなく、組織風土そのものを変えていこうという強い意思が感じられたことです。

例えば、在宅勤務を推進するのであれば、それをささえるデジタルツールや業務プロセスの整備が欠かせません。また、女性やシニアも含めて、多様な人材がそれぞれの力を発揮できる組織文化をどう築いていくかも重要なテーマ

です。今回の制度改革には、従業員の皆さん自身が大きな期待を寄せているように感じています。

実際に女性従業員の方とお話する機会もありますが、意欲的で向上心の高い方が多い印象を持っています。今後は、女性の管理職への登用もさらに進み、組織に新たな視点や活力をもたらしていくと期待しています。

川喜田 当行グループは、人を大切にする組織だと感じています。今回の人事制度改革においても、理念を掲げるだけではなく、資格取得支援や専門人材の育成など、具体的な取組みに落とし込んでいる点を評価しています。人的資本への取組みを実効性のあるものにしようとしている姿勢を感じます。

これからさらに重要になるのは、従業員一人ひとりの主体性です。制度改革を通じて、自ら考え、行動し、新しい価値を生み出す人材が育つ環境をつくっていくことが大切だと思います。

安藤 サービス業において、人材は企業価値そのものです。金融機関も、お客さまに価値を提供するのは最終的には「人」であり、人材の力が競争力につながります。

今回の人事制度改革で評価しているのは、「求める人物像」「育成」「評価」「処遇」を一体として見直している点ですね。マネジメントサイクルとして整理されています。

もちろん制度を作って終わりではなく、今後はエンゲージメントがどう変化していくのかを見ながら、必要に応じて改善を続けていくことが重要でしょう。

人手不足が深刻化するなかで、地域から選ばれる企業であり続けることも大切です。百五銀行グループには、地域

» 社外取締役座談会

をささえる金融グループとして、魅力ある人材を育て、その力をさらに発揮できる組織であってほしいと思います。

Q 当行グループが中長期的に企業価値を高めていくために取締役会ではどのような議論がされていますか。また、社外取締役としてどのような役割を果たしていきたいとお考えですか。

安藤 私自身、もともと自社でも社外取締役をお迎えしている立場なので、「社外取締役の意見を活かしているのか」という問題意識がありました。

しかし、実際に百五銀行の取締役会に参加して感じるの



は、丁寧に議論を積み重ねているということですね。特に、人材育成やサステナビリティ、リスク管理などについては、社外取締役にも積極的に意見を求めて議論されています。例えば人事制度改定についても、何度も議論を重ねながら進められていました。

地域産業の発展と当行グループの発展は一体だと思っています。ですから、私自身は地域創生や産業支援、持続可能性といった観点から、「地域とともにどう成長していくか」という議論に貢献していきたいですね。

川喜田 最近特に増えているのは、やはり「人的資本」に関する議論ですね。短期的にはすぐに成果が出なくても、「人を育てる思想」があるかどうかが将来の企業価値を決めるのだと思います。百五銀行では、人的資本や地域支援など、中長期的な価値向上につながるテーマがきちんと上がっている印象があります。

そのなかで、私自身は外部の視点から新たな発想を提供する役割を担いたいと思っています。新しいアイデアを生み出すためには「遊び心」も必要だと思います。堅実さを大事にしながらも、もう少し自由な発想が出てくるような空気づくりに、少しでも役立てればと思っています。

西岡 取締役会でも、人材に関する議論は以前にも増して活発になっています。その際に、常に意識されているのが、「この取組みは5年後、10年後の企業価値につながるのか」という中長期的な視点です。短期的な成果だけではなく、将来を見据えた経営が重視されていることを実感しています。社外取締役としての私の役割は、外部の視点から中長期的な価値創造に貢献することだと考えています。例えば、



「市場からどう見えるのか」「投資家にどのように受け止められるのか」といった視点です。行内では当たり前になっていることでも、外部から見るとリスクとして映る場合もあります。そのような“市場との接点”を意識しながら、率直な意見をお伝えするよう心掛けています。

百五銀行では取締役会だけでなく、事前説明や勉強会なども丁寧に行われています。質問へのレスポンスも早く、PDCAを回しながら改善を重ねていこうという姿勢を強く感じます。制度は導入することが目的ではなく、それが実際に機能し、成果につながっているかを継続的に検証していくことが重要だと思っています。

» 社外取締役座談会

Q 創立150周年へ向けて中期経営計画が進捗していくなか、当行グループがめざすべき姿についてお考えをお聞かせください。

川喜田 これからの地域金融機関に求められるのは、地域企業の変化や挑戦に寄り添い、ともに成長していく役割だと考えています。

特に、この地域の基幹産業である自動車関連産業は、大きな転換期を迎えています。企業が新たな事業領域へ踏み出す際には、資金面だけでなく、情報提供やビジネスマッチングなど、幅広い支援が必要になります。

百五銀行には、単なる金融機関ではなく、地域企業の変革をささえる伴走者としての役割をさらに発揮してほしいと思います。

西岡 地域産業は今大きな転換期を迎えています。そのなかで、百五銀行には「地域のリーディングバンク」としての役割をさらに強化してほしいと期待しています。

例えば、事業承継や後継者問題、さらにはイノベーションの創出支援など、人口減少や人手不足が進むなかで、企業単体では解決できない課題はますます増えていきます。そうした課題に対して、金融サービスにとどまらず、幅広いネットワークや知見を活かしながら地域企業をささえる存在であってほしいと思います。

また、法人向けだけでなく、個人のお客さまへの役割も一層重要になります。資産形成や資産防衛など、地域の暮らしをささえる金融機関として期待される役割は今後さらに大きくなるでしょう。そのなかで、デジタル化は避けて通

れませんが、何でもデジタル化すればよいというものではありません。地方銀行ならではの強みは、地域のお客さまと築いてきたリアルな信頼関係にあります。その強みを大切にしながら、デジタルの利便性をどう融合させていくか。その設計力が、これからの百五銀行の競争力を左右する鍵になると考えています。

安藤 私はやはり、「地域との共生」が中心にあるべきだと思っています。当行グループは150年、地域とともに歩んできたわけですから、次の200年、250年に向けても、その

軸は変わらないと思います。

もちろん金融支援は大事ですが、それだけではなく、スタートアップ支援や産業創出、異業種連携、コンサルティングなど、地域経済をどう活性化するかという視点がますます重要になるでしょう。金融の枠を超えて地域に関わっていく余地は、まだまだ大きいと感じています。

最近は金融業界の垣根も低くなってきていますから、将来的には金融以外の分野とも連携しながら、地域全体をささえる存在になっていくことを期待しています。

