

頭取メッセージ



経営プラットフォームの転換と
ビジネスモデルの進化を図り、
金融サービスの革新により
お客さまニーズに応え、
価値を実現する
地域金融グループをめざします。

代表取締役 頭取
深井 彰彦

はじめに

最近の経済情勢をみると、国内では、緩やかな景気回復が続いているものの、海外の通商問題などにより不確実性が高まっています。

金融面では、マイナス金利政策の長期化による貸出金・有価証券運用の利鞘の縮小や、異業種からの新たなプレイヤーの参入による競争激化など、金融機関を巡る経営環境は厳しさを増しています。また、人口動態をはじめとして、日本社会は大きな構造変化の過渡期にあり、我々金融機関は様々な脅威や課題に直面しています。

一方、昨今のデジタル化の進展は、個人のライフスタイルや企業のビジネスモデルに劇的な変化をもたらしており、我々金融機関にとっても、テクノロジーの進化が金融サービスの革新や抜本的なコスト削減などの可能性を高め、新たなチャンスを生み出すものと考えています。

そのような環境認識の下、我々は、地域経済活性化への主体的な取り組み、収益構造の抜本的な転換、事業承継のような顕在化するニーズへの対応、デジタル技術の活用やフィンテック企業との連携など、諸課題に対して着実に手を打ち、成長の機会を捉えていこうと考えています。

経営戦略の前提となる二つの考え方

経営課題に取り組むに当たり、私は二つの考え方を大切にしたいと考えています。

一つ目は、当行のコアコンピタンスを軸に事業を柔軟に展開するということです。

我々は地域金融機関として、これまで預金や貸出を中心に事業を展開してきましたが、先に述べた経営課題に対処するには、取り組むべき事業を再定義する必要があると考えています。環境の劇的な変化に伴い、新たなビジネスチャンスが生じるなか、その機会を捉えることで更なる成長を遂げることが可能になります。そのためには、一度、既存のビジネスから視線を離して、当行のコアコンピタンス、つまり「お客さまに対して価値を提供することができる、他社には真似のできない、我々ならではの中核的な強み」を捉え直すことが有効だと考えています。当行の経営資源を、正しく理解・定義した上で、有効に活用することができれば、お客さまや社会へ貢献できると考えています。

では、我々のコアコンピタンスとは何か。

まずは、お客さまとのネットワークとリレーションに基づく「情報力」があります。当行はこれまで、地理的なマーケットの拡充に積極的に取り組み、一定の成果を上げることができました。我々が今まで築いてきた、県内外の事業者や個人のお客さまとのネットワークは、一朝一夕にできるものではなく、そこから得られる情報は、ビジネスの起点になると考えています。

また当行には、これまで培ってきた「提案力」があります。当行はこれまで、コンサルティング営業の強化を営業戦略の柱として、行員の提案力強化に取り組んできました。個人のお客さまに対しては、「ぐんぎん証券」との銀証連携を強化すること等に取り組む、事業者のお客さまに向けては、経営課題の解決に力を注ぎ、昨年度には「ぐんぎんコンサルティング」の設立に至りました。

こういったコアコンピタンスを基盤に、銀行業の基本である円滑な金融仲介に加えて、例えば、事業承継ビジネスや相続関連ビジネスなど、事業規模の拡大や収益化が十分に可能な分野に新たに注力したいと考えています。

ただし、どの要素が有効かは市場環境や競争環境によっても異なり、築いた競争優位も市場の環境変化とともにその強みを失うため、コアコンピタンスの再定義や新たな能力の育成などの努力は欠かせません。例えば、デジタル化への対応など、他社が真似できないようなスキルや能力に育つ可能性を持つものもあり、将来に向けて、育てていくことが必要だと考えています。

頭取メッセージ

また、もう一つ大切にしたい考え方があります。それは、「経営のスピードをあげる」ということです。私たちのまわりでは、10年前には想像しなかったスマートフォンが全世界に普及し、それをベースにしたビジネスが勃興するなど、ITの進化に伴う変化は、ますます激しくなっています。また、最近ではデータ活用の有効性が注目され、理系人材やデータサイエンティストなど、必要とされる人材の質も、大きく変わりつつあります。「環境変化が、かつてなく激しい」と言われますが、今後、環境変化のスピードは、速まることはあっても、遅くなることは無いでしょう。従って、企業や個人が経済競争の中で生き残っていくためには、変化のスピードから目を背けるのではなく、とにかく、判断や行動のスピードを上げるしかないと思っています。我々が今、最も恐れなくてはいけぬのは、何もしないリスクであり、経営陣をはじめ、当行全体で、展開するビジネスのスピードを上げていく必要があると考えています。

新たな中期経営計画「Innovation 新次元」

2019年4月にスタートした、2022年3月までの3か年を計画期間とする中期経営計画「Innovation 新次元～価値実現へ向けて～」は、これまでに述べた考えを体現したものです。

当行では、過去6年間に亘る2回の中期経営計画において、「価値ある提案」を基本コンセプトに、お客さまへ当行ならではの提案を行いサポートすることで、地域とお客さまとともに成長することをめざしてきました。

新しい中期経営計画では、それまで取組んできた「価値ある提案」を礎に、その提案価値を実現させることに主眼を置き、めざす企業像を「金融サービスの革新により、お客さまニーズに応え、価値を実現する地域金融グループ」としました。

そして、めざす企業像を実現するための基本方針には、「3つの改革による経営プラットフォームの転換」と「ビジネスモデルの進化による高度な価値実現」を掲げ、それぞれに戦略テーマを設定しています。

『3つの改革』では、私たちの日々の業務における活動の目線やその行動様式（プロセス）、お客さまとの接点（チャンネル）、そして企業理念を根本とした行員のモチベーション向上を伴うワークスタイル・キャリア（人材）の3つの変革に取組み、新たな戦略に実効性を伴わせるための構造改革（Innovation）を行います。

『ビジネスモデルの進化』では、「地域産業の育成・活性化と事業承継への取組み」、「的確なコンサルティングによるお客さまの成長支援」、「お客さまの資産を安定的に増やしていく取組みの充実」、「環境変化へ適応する経営体質の強化」、「グループ総合力発揮による多面的なニーズ対応」の5つの戦略テーマを設定し、これまで培った価値提案力を価値実現力に高めていきます。

これらの戦略テーマのもとで、従来からの延長ではなく非連続な変化に取組み、グループ会社との連携も拡充しつつ、個々のお客さまの真のニーズに応えられる質の高いコンサルティングを実践し、収益構造の抜本的な転換（新次元）をめざします。

ガバナンス等の強化と資本政策

また、ガバナンスの強化やリスク・収益・資本の一体的管理・運用に向けた取組みを進めていきます。

2018年7月には、「指名諮問委員会」ならびに「報酬諮問委員会」を設置しました。これは、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、取締役の指名・報酬に関する意思決定に独立社外取締役が適切に関与する態勢を構築し、その意思決定手続きの客観性と透明性を高め、ガバナンスの充実を図ったものです。更に2019年6月、報酬諮問委員会での議論も踏まえ、「譲渡制限付株式報酬制度および業績連動型株式報酬制度」

を導入しました。これらの制度は、経営陣が株主の皆さまと同じ目線で経営することを強化し、かつ当行の持続的な業績向上や価値向上に向けたインセンティブとして有効なスキームであると認識しております。

経営管理の枠組みとしては、限られた資本と経営資源を最大限有効活用し、リスクとリターン最適化を図る手法である「リスクアペタイト・フレームワーク」の構築と活用を進めます。我々地域金融機関にとって、持続可能なビジネスモデルの構築に必要な不可欠なものだと思っています。経営体力に即した形で、収益のために必要なリスクは進んで受け入れていくとともに、営業現場においても、リスクに見合った収益を確保するという貸出推進を定着させ、効率的な貸出金ポートフォリオの構築をめざしていきます。



株主還元については、財務体質の強化に努めるとともに、安定的な配当を継続する基本方針の下、業績連動型の株主還元を実施する方針です。なお、配当と自己株式取得額を合わせた株主還元率は、当面、単体当期純利益の40%を目安としています。

また、様々な環境・社会課題が深刻になる中、持続可能な開発目標（SDGs）をはじめとした取組みに、主体的な役割を發揮していくことが重要です。当行でも、2019年2月に「群馬銀行グループSDGs宣言」を制定し、企業理念やSDGs宣言にもとづく事業活動を通じて環境・社会課題解決への貢献をめざしています。そうした取組みや中期経営計画の諸施策を展開することで、前掲の「群馬銀行の価値創造プロセス」にある通り、持続可能な社会の実現と経済的価値の創造に努め、地域社会、お客さま、従業員ならびに株主・投資家の皆さまなど、各ステークホルダーの方々への責任を果たしていきたいと考えております。

おわりに

金融機関は内外で様々な課題が山積し、厳しい時代が続いています。そうした中、頭取として、地域社会の発展と当行の成長を実現させていく使命を担うこととなりました。

私は、厳しい時代だからこそ、それに向かい挑戦することに大きな価値があると思います。ビジネスパーソンにとって、多くの課題に挑戦できる機会があることは、喜びであり、そういった意味では、地域金融機関で働く私たちにとっては恵まれた時代だと感じています。

これまで申しあげてきたことも、実現しなければ意味がありません。一つひとつの課題を着実にクリアし、新たな次元に向けた挑戦を続けていきます。

最後になりますが、皆さまには、今後とも温かいご支援を賜りますよう、心からお願い申し上げます。

2019年7月
代表取締役 頭取

深井 彰彦