

## “パーパス営業”の さらなる深化と 地銀トップクラスの 新金融グループへの挑戦

2025年7月  
代表取締役 頭取 深井 彰彦

### 2024年度の実績と中期経営計画Innovation for “Purpose”の評価

#### 2期連続で最高益を更新

前中計最終年度である2025年3月期の業績は、連結当期純利益が前期比41%増の439億円となり2期連続で過去最高益を更新しました。

最も大きな要因は資金利益の増加です。貸出金残高は、リテール貸出を中心に法人、個人ともに順調に増加したほか、首都圏での大企業向け貸出や海外向けのクロスボーダー・ローン、ストラクチャードファイナンスなどRORAの高い貸出金残高が大幅に増加しました。また、金利の上昇も収益に大きく貢献しました。これは法人向け貸出の約半分が市場金利に連動する変動金利での取扱いとなっているため、金利への感応度が

高く、金利のある世界への移行が追い風となりました。

さらに非金利業務利益についても法人コンサルティング営業を中心に6年連続で過去最高の水準となりました。

実は前中計の計画策定当初は、かなり思い切ったチャレンジングな目標を設定したと思っていましたが、結果としてRORA経営を基にしたアセットアロケーションの構築や個社別採算の改善、「つなぐプロセス」を起点としたフルスペックアプローチの浸透による非金利業務利益の伸長など、これまでの取組みを着実に成果につなげることができました。

#### 収益構造の転換が大きく進展、金利環境に負けない収益体質を確立

前々中計からこれまで6年にわたり「Innovation」をテーマにさまざまな施策に取組み、収益構造を大きく転換させてきました。低金利環境が長らく続くなかで、法人役務や預かり金融資産収益などの非金利業務利益の増強に注力し、金利環境の変化に負けない収益体質をつくり上げました。

チャネル改革では、お客さまの利便性向上のため「ぐんぎんアプリ」や法人向け「ビジネスポータル」などの非対面チャネルの充実を図り、さらに営業店事務の生産性向上を目的に全店に「店頭タブレット」を導入するなど、デジタル化を一段と加速さ

せてきました。一方、店舗網はお客さまへのサービスの質を維持しつつ最適化を進め、土・日や祝日にワンストップで付加価値の高いサービスを提供できる「個人相談プラザ」を県内、そして県外にも初めて開設するなど、コストをコントロールしながらデジタルと対面営業を効果的にミックスさせることに取組んできました。

このように非金利業務利益を伸長させるとともに経費効率を上げることで収益構造の改革は大きく前進したと考えています。

次に、人的資本に関しては、ジョブ型人事制度の導入により、

仕事の見える化や適所適材のポスト登用を進めました。複数のアライアンスによる外部連携の強化、新事業や成長分野への資源投入など、新中計につながる基盤は十分整ったと評価しています。

そして、前中計を振り返るなかで最大のポイントとなったのは、パーパス「私たちは「つなぐ」力で地域の未来をつむぎます」に基づく営業活動（以下、パーパス営業）の実践です。2021年にパーパスを制定して以来、この3年間でパーパス営業を行内の隅々にまで浸透させることができました。パーパス営業の

スタートは、「お客さまの考えていること」や「やりたいこと」、つまり目指すべきゴールを共有することから始まります。私は、「つなぐプロセス」の営業活動を通じて、銀行のファイナンス機能に留まることなく、銀行の持っているサービスや情報などの経営資源をつなぎ、お客さま・地域の課題解決に向けて質の高いソリューションを提供することが重要だと繰り返し発信し実践してきました。そのような成果が実り、この3年間で「稼ぐ力」は飛躍的に向上したと手ごたえを感じています。

### 外部環境の変化、課題認識

#### 地政学リスクや通商問題などにより、先行き不透明感が一気に高まる

銀行を取り巻く環境は、人口減少やデジタル化の進展、サステナビリティへの関心の高まり、人手不足の深刻化や原材料価格の高騰など、さまざまな要因が重なり合い、目まぐるしく変化しています。

金融業界においては、日銀がマイナス金利政策を解除して以降「金利のある世界」への移行が進み、異業種からの参入も含めた新たな金融サービスが登場するなど、競争はますます激化し、経営環境は大きく変化しています。

また、2025年4月には米国がすべての国や地域を対象に

「相互関税」を適用すると宣言し、世界に衝撃を与え、先行きに対する不透明感は高まっています。

群馬県は製造業を中心とした第2次産業の割合が相対的に高い地域です。なかでも自動車産業が盛んで、大手メーカーを中心にサプライチェーンが集積しています。米国への完成車輸出の割合も高く、高関税が長期化するようなことがあれば、サプライチェーン全体に及ぼす影響は想像以上に大きくなると考えています。

#### お客さまを知り尽くし、あらゆる手段で地域を支える

このような外部環境の変化に直面した際、われわれ金融機関はどのように対処していくべきか。私は、「100年に一度の危機」と言われたリーマンショック時の経験が活きるのではないかと考えています。当時、私は営業現場で支店長を務めていました。日頃よりコミュニケーションに重点を置いた活動を実践し、多くのお客さまのビジネスモデルを理解していたこともあり、混乱の渦中にあってもお客さまのニーズや課題に迅速に対応することができました。

当時の経験から思うことは、銀行員として一番大事なのは、

まず初めに「お客さまのビジネスをよく知ること」、次に「さまざまな視点から情報を集め、お客さまの事業計画に対して意見が言えるぐらい自信を持つこと」です。

お客さま・地域の持続的な成長を支えていくことが、地域にコミットした地方銀行の重要な使命であり、われわれはこれまで築き上げてきた「パーパス営業」や「つなぐプロセス」への取組みを、さらに深化させ、お客さまに寄り添い、適切なサービスやソリューションを提供し続ける存在として、地域社会の発展を支えていきます。

### 群馬銀行がこれからの3年間で力を入れること（新中計 Growth with “Purpose”）

#### “パーパス営業”の深化と3つのエコシステムの構築に注力

2025年4月から新中計「Growth with “Purpose”」がスタートしました。これまでの6年間の「Innovation（改革）」を礎に、「Growth（成長）」をつかむ3年間として、新中計でもパーパスを軸とした経営や施策を展開し、地域と群馬銀行グループの持続的な成長を加速させていきます。

新中計では、パーパス実現に向けた重点課題としてマテリアリティを新たに設定しました。これらの課題解決に中長期的な目線で取組み、お客さま・地域、群馬銀行グループ、役職

員一人ひとりの持続的な成長に向けてチャレンジしていきます。

また、基本方針のもとに複数の戦略テーマを設定し、これまで築き上げてきたパーパス営業を深化させ、社会的価値と経済的価値の好循環の構築を目指します。外部環境の変化により、地域のお客さまが抱えるニーズや課題は多様化・複雑化しています。パーパス営業の基本である「お客さまとの対話」を通じ、価値あるサービスを提供し、お客さまの課題解決

を図ることで「銀行の収益にもつなげていく」、このことが非常に大切であり、これを両立させていくことが持続性につながる一番のポイントだと考えています。

さらに新中計ではサステナブルな3つの地域経済圏（エコシステム）の構築に取組みます。

1つ目は「地域産業の持続性を高めるエコシステム」です。事業承継などで悩んでいる企業に対して、群馬銀行が地域産業のリーダー的企業と一緒に支援助に取組むことで、地域産業の持続性を高めていきます。一例として、群馬銀行グループの投資専門子会社であるぐんま地域共創パートナーズが、2025年3月に地元大手建設会社とともに地域建設業の持続的な発展を目的とした「Gunma Green Growthファンド」を設立しました。ファンドを通じた事業承継によって、建設業界のバリューチェーンの再編・統合を後押しする予定です。

既存産業の持続性を高める一方で、新たな事業創出やスタートアップへの取組み支援も重要です。私たちの地元群馬県は、水害リスクや地震災害リスクが低く、交通の利便性が

### 新たなステージを目指し、【お客さま・地域、群馬銀行グループ、従業員、株主・投資家】4つの利益の同時達成

新中計最終年度の2028年3月期において連結当期純利益600億円、ROE 10%の計数目標を掲げました。長期的なめざす姿としてROE10%を掲げているメガバンクや他の地方銀行もありますが、今回、群馬銀行は3年後の中計最終年度（2028年3月期）までと明確に期限を区切って中期経営計画の計数目標としました。新たなステージを目指し、新中計最終年度の計画を達成するには、「パーパス営業」の深化と“3つのエコシステム”の構築への取組みが重要です。これらに取組むことで本業である貸出金利益をしっかりと伸ばすとともに、法人役務収入と預かり金融資産収入を成長ドライバーとして、業界トップレベルのROEを達成したいと考えています。さらに新中計では、お客さま・地域、群馬銀行グループ、従

### 資本政策・株主還元について

2025年2月に株主還元方針を「総還元率」から「配当性向」に変更したほか、累進配当を導入し、2025年3月期より適用しました。持続的な利益成長を株主・投資家のみなさまに還元し、今後ともご期待に応えていきたいと考えています。

株主・投資家のみなさまとのエンゲージメントでは、以前より積極的にIR、SRの場に参加し、機関投資家やアナリストのみなさまとの対話を通じて得られたご意見等を施策に反映させてきました。

一例として、当行ではホームページに「CEOメッセージ」として、決算や中計の内容を英語で説明した動画を掲載しています。これは「ホームページの分かりやすい位置に5分程度の英語の動画を掲載することで、群馬銀行をより多くの方に

高いという地域性を有しています。このような地域性を活かし、新事業を創出したり、地域外のベンチャー企業と地域の企業をつなぐことで、地域産業の持続性を高めていきます。

2つ目は「地域産業の生産性を高めるエコシステム」です。生産性を高めるにはITやDXの活用は欠かせません。そこで専門領域に強みを持つ外部パートナーと連携しデジタル化支援を行うことや、デジタルで解決できない領域のBPOビジネスの展開なども検討し、地域事業者の生産性向上や人材不足への対応を支援していきます。

3つ目は「地域の生活を豊かにするエコシステム」です。預金取引やキャッシュレスサービスから得られたデータを利活用し、お客さま一人ひとりのニーズに合わせ有益かつ最適な情報サービスをタイムリーに提供し、地域内の消費を拡大することで、地域事業者と地域住民の双方の利益に結びつけていきます。

前中計から築き上げてきた礎を活かし、パーパス営業をさらに深化させるとともに、今後3年間ではサステナブルな地域経済圏（エコシステム）の構築に取り組んでいきます。

従業員、株主・投資家のみなさまの「4つの利益を同時に実現する」ことを目指します。パーパス営業を起点として「お客さま・地域」に価値あるサービスを提供することで課題解決につながります。その対価が「群馬銀行」の収益につながり、群馬銀行の収益が上がることで「従業員」の収入が増え、同時にお客さまに喜んでいただければ「従業員」のモチベーションも高まります。収益力やウェルビーイングが高い企業は市場から評価され、「株主・投資家」のみなさまの利益にも結びついていきます。こうした好循環を実現するためには、4つの利益を同時に実現することが重要であり、これこそがわれわれのパーパス実現に向けた目指すべき姿なのです。

知ってもらえるのではないかとある外資系アナリストからアドバイスをいただき、早速実行したものです。結果的に、多くの海外の機関投資家のみなさまに当行を知っていただく良い機会となり、企業価値向上につながることができたと考えています。

2025年3月期の業績が示すとおり、これまで6年間のさまざまな取組みは着実に実を結んでおり、新中計を力強く進めるための礎はできたと評価しています。パーパスに基づいた取組みを全行員一丸となってより高次元に展開し、企業価値をさらに向上させてまいります。

### 第四北越フィナンシャルグループとの経営統合に向けた基本合意について

#### 経緯について

群馬銀行と第四北越フィナンシャルグループ（以下、第四北越FG）は、2027年4月の経営統合に向けて基本合意しました。

本統合に至った経緯ですが、きっかけは遡ること2020年の「TSUBASAアライアンス」への参加です。TSUBASAアライアンスへの参加を機に、営業エリアが隣接する2行であれば、地理的特性を活かした協業が可能になると判断し、2021年12月に「群馬・第四北越アライアンス」を発足させ、関係性をより深めてきました。

個別連携の締結から約3年が経過するなか、当初計画していた連携効果を前倒しで達成するなど、想定していた以上に大きな成果を上げることができました。これは、営業エリアが重複していなかったこと、さらに群馬銀行と第四北越FG双

#### 目指すはトップラインシナジーの最大化

経営統合の最大の目的は「トップラインシナジーの最大化」です。われわれは群馬・新潟を地盤とするトップバンクグループであり、両社がそれぞれの強みを活かし、営業エリアを新潟県から首都圏、海外まで大きく広げ、両社が持っている顧客基盤をつなぎ合わせることでトップラインの拡大を図り、収益力や企業価値のさらなる向上を目指します。このような統合形態は、これまでの地銀再編にはなかった考え方だと思います。

「経営の『規模』と『質』の両面で、地方銀行トップクラスの新金融グループへとステップアップを目指す」――。記者会見で、私はこう述べました。東京証券取引所が要請する「資本コストや株価を意識した経営」について、群馬銀行は地方銀行としてトップクラスの成果を上げてきたと自負しています。しかし、海外の機関投資家とのコミュニケーションを通じて、「質」のみならず「規模」も非常に重要な企業価値の判断要素であると感じていました。

本経営統合により、両社が持つノウハウや強みを協働し、補完し合うことで、今まで以上に付加価値の高い商品・サービスを多くのお客さま・地域に提供できるようになり、幅広いニーズや課題に対応することが可能となります。また、資本規模も大きくなることで、リスクテイク能力も上がり、新たなビジネスとして非金融領域の新会社の設立やM&Aなどインオーガニック戦略をダイナミックに進めることも可能となります。

もちろん、業務効率化においても大きなメリットがあります。今回の基本合意に合わせて、群馬銀行は2029年1月以降に基幹系システムを「TSUBASA基幹系システム」に移行することを発表しました。既にこのシステムを利用している第四北越FGと経営統合することで、アライアンスでは成しえなかった業務用のサブシステムやアプリケーションの共通化、さらにバックオフィス業務の統合やスリム化などを進める

方の強みが異なり、両社は補完性が高く、シナジー効果を発揮しやすかったことが要因として挙げられます。

一方、こうした取組みの間にも、人口減少やDXの進展、サステナビリティへの関心の高まりなど、さまざまな環境変化が加速し、金融分野においても「金利のある世界」への回帰が起こり金融機関を取り巻く環境やお客さま・地域の課題も多様化、複雑化してきました。

こうした環境変化を踏まえ、新たな成長戦略を描くためには、群馬・新潟両県のトップバンクグループである両社が統合することにより、経営の規模と質の両面で地銀トップクラスの新金融グループへとステップアップを目指すことが必要だと考え、今回の経営統合の基本合意に至りました。

ことも可能となります。

今後は両社で力を合わせながら、それぞれの強みを活かしつつ、規模のメリットやネットワーク、情報連携の優位性を余すところなく発揮し、シナジー効果の最大化とともに、お客さま・地域、そして両社の持続的な発展のため、本統合を必ずや成功に導いてまいります。

経営統合に向けた作業が順調に進めば、新中計の最終年度である2027年度には、統合した経営体となっています。資本コストを意識した経営を実践し、企業価値をさらに向上させ、万全の体制でその時を迎えたいと考えております。

引き続き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。

