

頭取メッセージ



役職員一人ひとりの
自律的な行動により
パーパスの実現を目指す

群馬銀行
代表取締役 頭取
深井 彰彦

はじめに

「私たちは『つなぐ』力で 地域の未来をつむぎます」

当行では、私たちの存在意義を改めて見つめ直し、2021年11月にパーパスを制定しました。この背景には激動する世の中の環境があります。世界中で長期化する新型コロナウイルスの影響、ウクライナ情勢を巡る世界的な緊迫感、これに伴う資源価格の高騰をはじめとした物価の上昇。足元では、米国を中心とした金融引き締め政策による世界経済の減速懸念や急速な円安によ

る悪影響が指摘されています。このような世界情勢や、「デジタル」「脱炭素」といった潮流は、私たちの地域社会や経済にも大きな影響を及ぼしています。

こうした変化の中で、私たちは何のために地域に存在し、地域に何を働きかけることができるのか、そんな思いをもとに誕生したのが群馬銀行グループのパーパスです。

パーパス

検討のきっかけ

パーパスの検討を開始したのは2021年1月頃ですが、きっかけは新型コロナウイルスの影響が大きかったと思います。地域経済が大きな影響を受け、私たちにどんな存在意義があり、地域に何を働きかけることができるのか、それをしっかりと明文化しようと考えたのです。

検討にあたって、パーパスは、ステークホルダーの皆さまか

ら共感を得られる内容であること、そしてさらに重要なのは、役職員の判断や行動の軸として浸透させ、当行グループを挙げてパーパスに基づいた活動をしていくことだと考えました。どんなに崇高で綺麗なパーパスができたとしても、額縁に飾ったまま埃を被ってしまったり、机の奥底にしまったままになっては意味がありません。そこで、検討過程には多くの時間を使いました。

検討の過程

当行では、「行員向けIR」と呼ぶ動画番組に私が出演し、定期的に経営状況や主要施策の意義を全役職員に語りかけていますが、その番組の中でパーパスの必要性を説明し、意見募集を行うことにしました。募集は任意だったにもかかわらず、当行の本質的な強みや、社会・お客さまから期待されていること、そして存在意義について755件もの意見が集まりました。私も全ての意見を熟読しましたが、当行を利根川の流に例えたユニークな意見や、地域に対する熱い思いが詰まった意見に触れ、多くの発見がありました。こうした意見を踏まえ、若手・中堅行員との議論や、取締役会での議論を重ねた結果、「つなぐ」「つむぐ」という、私たちの存在意義を象徴した2つの言葉にたどり着きました。

「つなぐ」は私たちが過去から積み上げ、そして未来に向けて取り組むべきビジネスそのものを表現しています。1932年に群馬大同銀行として誕生した私たちのビジネスの原点は、お金の貸し手と借り手を「つなぐ」金融仲介機能であり、今後も私たちの最も重要な役割であり続けます。さらに、当行の資源やノウハウをお客さまに「つなぐ」ことや、地域の人と人、あるいはノウハウとノウハウを「つなぐ」ことなど、金融にとどまらない役割を發揮することが、地域の未来に向けて非常に重要だと考えています。

「つむぐ」は、地域の方々と力を合わせて、地域の持続的な未来を目指していくことを表現しています。「つむぐ」という言葉は、もともとは繭から取り出した繊維をより合わせて糸を作ることの意味ですが、私たちが本店を置く群馬県は、世界遺産である富岡製糸場に代表される繊維産業を中心に発展してきました。ですから、「つむぐ」という言葉を用いることで、私たちが

パーパスの議論は、決定直前の役員会議まで続き、最後の最後で「私たちは」という主語を加えました。一般的に「私たちは」という主語があるパーパスは稀だと思いますが、行員一人ひとりが自分ごととして認識できるよう、あえて主語を入れることにしたのです。

行内への浸透

こうして半年以上をかけて2021年11月に完成したパーパスは、行内での浸透が進んでいます。「つなぐ」「つむぐ」という馴染みやすい言葉を用いたことで、「支店でもさまざまな場面で『つなぐ』という言葉が飛び交っています」と若手行員からの声も届いています。

また、当行では営業地区を12に区分していますが、その地区ごとに策定している「地域戦略」や、店舗ごとに策定している「中期営業店経営方針」もパーパスに基づいて見直しを行い、各地区・営業店の戦略レベルまでパーパスを落とし込んでいます。

さらに、2022年4月には役職員一人ひとりが「個人パーパス」を設定しました。これは、銀行のパーパスを踏まえて、自分自身が業務を通じて社会にどんなことを働きかけていくか、なぜ業務を行うかを表明したものです。設定した個人パーパスは同僚と共有し、実現に向けた相互支援を促しています。行員との意見交換では「個人パーパスを考えたことで、日々の行動でパーパスをより意識するようになった」というフィードバックも得ています。

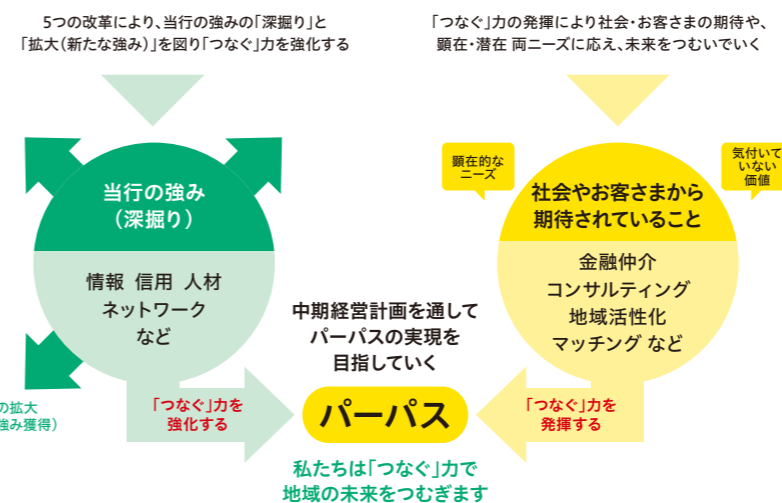
ある社外役員から「頭取があらゆる場面で、壊れたテーブルコーダーのように役職員に繰り返しパーパスを語りかけることが重要だ」とアドバイスをもらいましたが、役職員一人ひとりがパーパスに基づいた自律的な行動ができるようになるまで実践していくつもりです。

中期経営計画「Innovation for“Purpose”」

2022年 中期経営計画 Innovation for “Purpose”

(計画期間:2022年4月~2025年3月)

基本方針	① 「つなぐ・つむぐ」の基盤となるデジタル戦略の遂行	
	② 5つの改革による「つなぐ」力の強化	③ 「つなぐ」力の発揮により 未来を「つむぐ」
戦略テーマ	<ul style="list-style-type: none"> ● 過程や自律性を重視した営業プロセス改革 ● 生産性向上に資する業務プロセス改革 ● 環境の変化やお客さまのニーズを捉えたチャネル改革 ● 創造力発揮に向けた人材改革 ● 強みの強化・補完を目的とした外部連携改革 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域のサステナビリティへの積極関与などSDGs・ESGへの取り組み ● 企業へのコロナを踏まえた金融・本業・事業継承支援 ● 個人のお客さま一人ひとりに寄り添ったコンサルティング ● グループ総合力による新事業の探索と既存事業の深掘り ● 当行の経営体質強化による「つなぐ」力の持続的発揮



こうして完成したパーパスを、実際にどのように実現していくか。その方法を策定したのが2022年4月からスタートした中期経営計画「Innovation for “Purpose”」です。

新中期経営計画の3つのポイント

新中期経営計画は、次の3つのポイントを重視して策定しました。

1つ目は、パーパスを基軸とした計画であるということです。私たちは、前中期経営計画「Innovation 新次元」で進めてきた改革 (Innovation) に引続き取り組んでいきますが、時間の経過に従って改革そのものが目的化してしまうと、視野が狭くなったり、内向的な改革に終始してしまったりする懸念がありました。そこで、名称を「Innovation for “Purpose”」とすることで、パーパスを実現することが目的であり、改革 (Innovation) はそのための手段であることを明確にした上で、基本方針や戦略テーマを検討し、策定に至りました。

2つ目は、前中期経営計画の成果や課題を踏まえ、過去・現在を起点に3年間で何を深掘りしていくか、すなわちフォアキャストと、パーパスに基づく「めざす未来」から逆算して3年間

で何をすべきか、すなわちバックキャストの両面から策定したことです。前回までの計画策定過程においては、「めざす未来」の検討や発信が十分ではなかったかもしれません。今回は、パーパスの策定を機に、役員会議でも「めざす未来」に関する議論を重ね、計画の中に明示しました。私たちの「めざす未来」は、地域社会と当行グループの持続的な発展であり、そのためには非金融事業の探索を進めて地域課題の解決に資する地域総合グループに進化していくことや、地域の脱炭素化、地域産業の持続的成長支援などに取組んでいく必要があります。

3つ目は、「社会的価値」と「経済的価値」を両立していくことです。「社会的価値」は、パーパスに基づく地域社会やお客さまの持続的な発展を意味します。一方、「経済的価値」は当行の利益です。社会やお客さまのゴールやニーズに沿った活動をしなければ、私たちが持続的に収益を得ることはできませんし、私たちが持続的に収益を上げていかなければ、パーパスの実現も難しくなります。したがって、「社会的価値」と「経済的価値」は不可分であり、この考えを計画に落とし込むとともに、役職員にも徹底しています。その象徴として、計画の中で「つなぐ KPI」という定量的な指標を設定しました。例えば、3年間で「事業承継課題解決件数 600 件」を掲げていますが、お客さまの事業承継課題に貢献できれば、社会の持続性にもつながりますし、結果的に当行の収益にもつながっていきます。

計数目標

「社会的価値」と「経済的価値」の両立を図り、「つなぐ KPI」に取組んでいくことで、中期経営計画最終年度の 2025 年 3 月期の貸出金利益を 545 億円、法人役務収入（連結）を 65 億円、預かり金融資産等収入（連結）を 90 億円とし、連結コア業務純益（投信解約益除き）450 億円（2022 年 3 月期比 +81 億円）を目指していきます。結果的に、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高益となる 300 億円、連結 OHR は 55% 程度、連結 ROE は 5% 以上を展望します。

3つの基本方針

新中期経営計画では、パーパスの実現に向け、3つの基本方針を掲げました。

基本方針 1

「つなぐ・つむぐ」の基盤となるデジタル戦略の遂行

新型コロナウイルスの影響もあり、世の中のデジタル化は加速度的に進展しています。パーパスを実現していくためには、あらゆる分野でデジタルの力は欠かせないと考えており、基本方針の一番目に「デジタル」を掲げました。

当行のデジタル戦略では、私たちが進めていくデジタル化の領域を3つに区分しています。

1つ目は中小企業のデジタル化支援や、キャッシュレスの推進に取組むことで「地域」をデジタル化すること。2つ目は、例えば 2022 年 4 月に提供を開始した「ぐんぎんアプリ」を通じて「お客さま接点」のデジタル化を進めていくこと。3つ目は、「行内業務」のデジタル化を進めることで、業務の効率化を進めたり、情報を可視化して判断や行動に活用していくことです。

こうしたデジタル戦略を進めていく上で、欠かせないのがデータ利活用の高度化です。パーパスを検討する過程において、「当行の本質的な強み」について役職員から意見募集したことを紹介しましたが、その中で最も多かった回答が「情報力」でした。たしかに相違ないと認識していますが、強みである情報を十分に活かし切れているかという点、改善の余地が大きいと思います。データ利活用の高度化を「データ蓄積・収集

基盤の構築（データレイク）」「デジタルマーケティング基盤の構築」「データ分析基盤の構築」の3段階に分け、来年度中の構築を目指していきます。

基本方針 2

5つの改革による「つなぐ」力の強化

パーパスの実現を目指していくには、パーパスで掲げる「つなぐ」力を強化すること、「つなぐ」力を発揮することを繰り返していくことが重要だと考えています。2つ目の基本方針では、「つなぐ」力を強化するために、「営業プロセス」「業務プロセス」「チャンネル」「人材」「外部連携」の5つの改革を遂行していきます。前回の中期経営計画では、「プロセス」「チャンネル」「人材」の3つの改革を掲げていましたが、「プロセス」をお客さまに対する「営業プロセス」と行内業務である「業務プロセス」に分類したこと、複数のアライアンスを活かした「外部連携」を追加したことが特徴です。

基本方針 3

「つなぐ」力の発揮により 未来を「つむぐ」

3つ目の基本方針では、「地域」「企業」「個人」「当行グループ」「当行」という5つの視点から、どのように社会やお客さまからの期待に応え、「つなぐ」力を発揮していくかを示しています。

パーパスの実現に向け、地域のサステナビリティを強く意識したこと、新型コロナウイルスの影響を踏まえたとお客さま支援を行っていくこと、新事業の探索を強化していくことなどが特徴です。

サステナビリティへの取組み

サステナビリティ委員会の設置

気候変動を含む SDGs や ESG 等のサステナビリティに関する中長期的な視点による経営戦略の構築と各施策の実効性を高めるため、私を委員長とした「サステナビリティ委員会」を 2022 年 4 月に設置しました。委員会では、サステナビリティに関する取組方針の策定や、計画の進捗状況等を主な協議事項としています。また、委員会開催の都度、取締役会に報告を行うことでサステナビリティに関する重要事項について取締役会が監督を行うガバナンス体制を構築しています。

脱炭素化への取組み

地域の脱炭素化を進めていくためには、当行が率先して温室効果ガス排出量を削減していくこと、取引先企業の脱炭素化を支援していくことが重要です。

当行は、2022 年 1 月に温室効果ガス排出量削減目標を見直し、「2030 年度 ネットゼロ」を目標として再設定しました。2022 年 4 月より本店ビルの電力を再生可能エネルギー由来の電力に切り替えましたが、今後、店舗への太陽光発電設置等も進めることで目標の達成を目指していきます。

取引先企業に対しては「SDGs 取組支援サービス」を今期中に開始し、SDGs を起点とした本業支援に取組んでいきます。

サステナブルファイナンスへの取組み

また、環境課題（再生可能エネルギーや省エネ設備等）、社会課題（創業、事業承継、BCP、医療等）の解決に資する「サステナブルファイナンス」に積極的に取組んでいきます。2030 年までの累計実行額目標を 1.5 兆円、うち環境分野を 1 兆円とし、地域のお客さまとともに持続可能な社会の実現に向けて取組みます。

CASE に対応した県内自動車産業への取組み

群馬県に拠点を置く私たちの地域社会のサステナビリティという観点から、重要だと考えているのが、県内の主力産業である自動車産業への支援です。脱炭素化に伴うガソリン車の減少により、業界構造の変化が予想されますが、私たちが中長期的にどのような役割を果たせるのか検討を本格化させています。足元では主要サプライヤーを中心にコミュニケーションを深め、データベースを整備しています。これに基づいて、外部機関との連携を進めながら、具体的な各社への提案やサポートを実践していく予定です。

アライアンスについて

当行は、2018 年 5 月に地方銀行 8 行（現在）による「フィンクロス・パートナーシップ」に、2020 年 12 月に地方銀行 10 行の広域連携「TSUBASA アライアンス」に参加するとともに、2021 年 12 月には新潟県を営業地盤とする第四北越銀行と「群馬・第四北越アライアンス」を、2022 年 1 月には栃木県を営業地盤とする足利銀行と「りょうもう地域活性化パートナーシップ」を締結しました。複数の連携協定が必要なのかご質問をいただくこともありま

おわりに

人材総合力の強化・専門人材の育成

これまでパーパスや中期経営計画を中心に話ししてきましたが、それらを実現していく原動力は役職員一人ひとりであり、人的資本を強化していくことは非常に重要だと考えています。

中期経営計画の基本方針の一つとして「デジタル」を掲げていますが、例えば中小企業のお客さまにデジタル化をご提案するにあたっては、基礎知識が不足していれば、お客さまの課題やニーズを十分に共有することはできません。そこで、当行のデジタル力を底上げするために、国家試験である「IT パスポート」を 1,000 人が取得することを目指しています。今や、銀行員にとって IT・デジタルの知識は、財務や税務の知識と同様にベーススキルであると認識しています。役職員に対しては、「こうした銀行員としてのベーススキルを習得した上で、自分を磨き、お客さまの真のニーズに応えられる高い専門性を身に付けよう」と語りかけています。お客さまのニーズが多様化・複雑化している中で、お客さまのニーズを共有できる広範囲の知識と、ニーズに応えられる専門性の双方が組織にとって必要です。もちろん、一人で全てを完結することはできませんから、高い専門性が必要な取引については、外部研修等で専門的なスキルを習得した本部行員を増員して対応するとともに、グループ会社と営業店の連携も強化しています。

役職員一人ひとりの力を合わせパーパス実現へ

環境の変化が速く、不確実性も高まっている今日、未来を正確に見通すことは極めて困難です。もちろん、世の中の大局的な方向性を十分に考慮して計画を策定していますが、不確実な事象が発生した際の対応力も非常に重要だと思います。お客さまのニーズもどんどん変化していきますし、私たち自身の業務もニーズや規制緩和等を考慮して変化していきます。そのような中で、同質的な人材を育て、予め定めておいた道順の通りに進もうとしても、ゴールにたどり着くことは不可能でしょう。では、私たちのゴールは何であり、どのようにゴールを目指すのか。それにはパーパスが重要です。パーパスは、私たちが共有すべきゴールであり、ゴールを目指す道順（プロセス）で迷子にな

すが、それぞれ連携の目的が異なり、当行が地域の持続性にも貢献していく上で欠かせない取組みであると考えています。「フィンクロス・パートナーシップ」および「TSUBASA アライアンス」は、全国の地方銀行が参加する広域連携という点で共通ですが、前者は金融のデジタル化にフォーカスした連携であり、「TSUBASA アライアンス」は、各地域のトップバンク 10 行が、それぞれに共通するさまざまな課題に対して幅広い分野で協業しています。一方、「群馬・第四北越アライアンス」と「りょうもう地域活性化パートナーシップ」は、隣接する、あるいは重複する地域の持続可能性に連携して取組むことが大きな特徴です。

例えば、中期経営計画で掲げているデジタル化について、当行単独では難しい取組みも、複数行が集まることで、より良い仕組みの構築が期待できますし、脱炭素化など地域の課題を解決することにも効果的な協業が期待できます。私も各アライアンスの会議には定期的に参加していますが、私だけでなく、部長レベル、支店長レベル、担当者レベルなど複数の階層でのミーティングや情報交換が活発に行われています。地域活性化という共通の方向性を持った仲間が集まり、議論を交わすことは、人材育成という観点からも、非常に有益であると考えています。

らないための北極星でもあるのです。そんなパーパスは私たちにとって唯一無二の存在ですが、ゴールに到達するプロセスは一樣ではなく、ゴールに向けて役職員一人ひとりが自律的かつ柔軟に考えることが重要です。パーパス実現に向けた原動力は役職員一人ひとりだからです。そこで、一人ひとりが自分の存在意義を見つめ直し「個人パーパス」を設定したのです。個人パーパスは、社会視点（社会に役立つこと）、銀行視点（群馬銀行グループのパーパスに沿っていること）、個人視点（個人として成し遂げたいこと）の3つの視点から作成してもらっています。したがって、個人パーパスに基づいて各自が価値の創出を積み重ねていくことで、それが地域の大河である利根川のように大きな流れとなり、やがて地域の豊かな未来につながっていくと考えています。

最後になりますが、皆様には、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。

2022 年 7 月
代表取締役 頭取

深井 彰彦

