



持続可能な  
地域の未来のために  
パーパスの実現を目指す

2023年7月  
代表取締役 頭取

深井 彰彦

## はじめに

一人ひとりが自律的に行動し、  
変化に富んだ時代に対応していく

2022年度は、中期経営計画「Innovation for “Purpose”」がスタートしました。欧米の金利引き上げ等による影響もありましたが、決算および諸施策ともに総じて順調に進捗することができ、ご支援いただいた皆さまに感謝申し上げます。

さて、足元では新型コロナウイルスの感染症法上の位置付けが「5類」に移行したことや、賃金の引き上げを背景として消費の押し上げが期待されます。一方で、世界的な物価の上昇や欧米の金融政策に伴う景気への影響、ウクライナ問題をはじめとする地政学リスク等により、私たちを取り巻く環境は不確実な状況が続いています。また、デジタルを中心としたテクノロジーの進化は、つい最近まで常識であったことが瞬く間に非常識となるような、変化に富んだ時代をもたらしていると認識しています。

## パーパス制定から1年半 行内に生まれた変化

パーパスを「日常の営業活動そのもの」へ

2021年11月に制定して以来、グループ内への浸透と役職員への「自分ごと化」を図ってきましたが、これを成し遂げるには2つのアプローチが重要だと考えています。

1つめは、トップがパーパスの意義を発信し続けることです。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説明していますが、その番組の中で、特に若手行員に対して銀行の施策がパーパスに基づいて進んでいることを分かりやすく伝えるように意識しています。同様にマネージャー層への発信も重要であり、4月に開催した支店長会議でも、パーパスにおいて社会的価値と経済的価値は両輪であることを改めて徹底しました。銀行都合のプロダクトアウト型の営業に終始しては持続的ではありませんし、社会にとって良いことでも適切な収益を上げられなければ必ずしも持続的であるとは言えません。社会やお客さまに貢献した結果として、適切な収益を得るという基本的な考え方は、パーパスに基づく営業活動の観点から極めて重要だと考えています。

2つめは、行内のさまざまな仕組みや施策とパーパスを関連付け、日々の行動に落とし込むことです。私たちのパーパスの要諦は、融資やコンサルティング業務など

地域に目を向けますと、企業の経営上の課題として、足下では原材料費の値上がりや人材確保が上位に位置付けられています。中長期的に見ると、人口減少への対応や環境分野への対応も避けて通ることができません。

こうした環境の不確実性とさまざまな地域課題に直面し、私たちは、地域社会やお客さまにとっての価値は何かを日々考え、役職員一人ひとりが自律的に行動していくことが欠かせません。変化のサイクルが早く、お客さまのニーズも多様化していることから、一人ひとりがしっかりとそのニーズを把握して対処していくことが重要であると考えています。ただし、自律的に行動することと、目的を持たずに各自がバラバラに行動することは同義ではありません。組織としてどんなゴールを目指すのか、その拠り所となるのが2021年11月に制定したパーパス「私たちは『つなぐ』力で地域の未来をつむぎます」です。

の「つなぐ」活動を通して地域の未来を持続的にしていくことですが、これを成し遂げるには、お客さまにとって本当に必要なことを理解した上で、さまざまな「つなぐ」を提供することが重要です。こうした営業活動を浸透させるため、昨年の10月から「つなぐプロセス」という仕組みを導入しました。6か月間で2,548先の法人のお客さまと、新たに制定したヒアリングシートを活用して対話を深掘りし、7千件を超えるニーズを抽出できました。目先のニーズだけではなく、お客さまの将来的なゴールや大切にしている価値観まで遡って対話をし、長期的な視点に基づくニーズも含めて把握することが特徴で、それらのニーズに対してどのようなソリューションが提供できるかグループ一体となって取り組んでいます。

また、中期経営計画もパーパスを基軸として策定していますが、社会課題の解決と当行の収益双方に資する計数を「つなぐKPI」として設定しています。こうした計数の達成状況や、パーパスへの取組みに顕著な事例を表彰制度にも関連付けています。

パーパス制定から1年半が経過しましたが、私からの継続的な発信や、営業活動とパーパスの関連付けを通じて、役職員にとってパーパスは「額縁に飾ってある崇高なもの」から「日常の営業活動そのもの」に変化していると手応えを感じています。

## ■ 中期経営計画「Innovation for “Purpose”」の進捗状況と今後の課題

2022年4月よりスタートした中期経営計画「Innovation for “Purpose”」は、パーパスの実現に向けて3つの基本方針を掲げ、当行の強みである「つなぐ」力を強化することや、「つなぐ」力を発揮することに取組んできました。1年が経過し、計画で掲げた主要施策は実施済みまたは着手済みであり、順調に進捗していると認識しています。ポイントとして捉えている「デジタル戦略」「グループ総合力」「アライアンス」「サステナビリティ」「人的資本」についての取組み状況は、この後お話しします。

また、先ほどお話しした「つなぐ KPI」についても、ほぼ計画通りに進捗していると認識していますが、法人分野では中小企業向けのサステナブルファイナンス、個人分野では投資信託の残高について伸ばす余地が大きいと考えています。昨年の9月に開始した「SDGs 取組支援サービス」を活用することや、新 NISA 制度への対応を通して取組みを強化していきます。

▶ P.24 「中期経営計画」参照

## ■ デジタル戦略

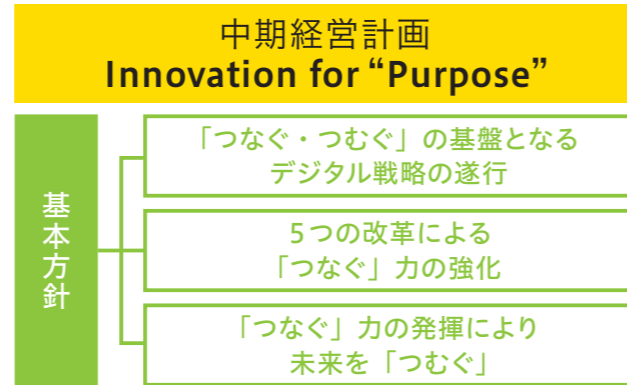
中期経営計画では、デジタル戦略として3つの領域のデジタル化を掲げています。1つめは「地域のデジタル化」、2つめは「お客さま接点のデジタル化」、3つめは「行内業務のデジタル化」です。

### ① 地域のデジタル化

地域の人口減少や労働力不足が大きな課題となる中で、私たち地域金融機関が積極的に地域のデジタル化を進め、地域の生産性を向上させていくことも大きな役割であると認識しています。足元では中小企業のお客さまに DX 支援を目的としたサービスをご案内するとともに、キャッシュレス加盟店の開拓も強化しています。また、2024年1月にはデビットカードの導入も予定し、デジタル・キャッシュレスの流れを促進していきます。

### ② お客さま接点のデジタル化

チャンネルに関するお客さまのニーズは変化しており、デジタルと対面営業を効果的にミックスして当行グループならではの顧客体験を提供することが肝要だと考えています。デジタルチャンネルの核となるのが2022年4月にサービスを開始した「ぐんぎんアプリ」です。操作性の良さから好評をいただいております。利用者は1年間で15万人を超えました。また、法人向けには2023年7月に「ぐ



営業店行員と中期経営計画やパーパスについて意見交換を行う深井頭取 (2022年6月)

んぎんビジネスポータル」のサービスを開始しました。いずれも機能を継続的に追加するとともに、デジタルチャネルと対面チャネルの融合を進めていきます。

### ③ 行内業務のデジタル化

行内業務のデジタル化を進め、生産性を向上させていくこともテーマの一つです。具体的な取組みとしては、口座作成など店頭で時間を要する手続きを対象に「店頭タブレット」を2024年1月から導入する予定です。手続きの時間が短縮できれば、お客さまと当行双方に有益です。並行して Office365 の活用等を通してワークスタイルの変革も進めています。

こうした3つの領域のデジタル化と並行して整備しているのがデータ活用基盤です。行内外で収集したさまざまなデータを一元的に蓄積し、マーケティング等に活用していきます。デジタル化・キャッシュレス化・データの利活用を通じて、地域のエコシステムを構築していくことが、私たちの描く未来です。

▶ P.50 「「つなぐ・つむぐ」の基盤となるデジタル戦略」参照

## ■ グループ総合力の発揮

中期経営計画は、現在の深掘り（フォアキャスト）と、めざす未来からの逆算（バックキャスト）の両面からアプローチして策定しています。バックキャストの観点からポイントになるのが新事業を探索し、事業化していくことであり、戦略テーマとして「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」を掲げています。

### ぐんぎんコンサルティングの新事業

新事業として足元で特に力を入れて取組んでいるのが「人材ソリューション事業」と「地域商社、マーケティング・広告事業」で、2023年4月から「ぐんぎんコンサルティング」に専任組織を新設して事業を開始しました。

もともと人材紹介業務は銀行で取扱いをしており、3年間で200件の成約目標（つなぐ KPI）を掲げましたが、想定以上にニーズがあり、1年目で82件の実績を上げることができました。地域企業にとって人材の確保は極めて重要な経営課題だと考えており、ぐんぎんコンサルティングに専任組織を立ち上げ、サービスを拡大・高度化していくこととしました。紹介予定派遣や当行グループ

の人材の出向・派遣なども順次開始していく予定です。

「地域商社、マーケティング・広告事業」として、地域の新しい商品やサービスを創出し、広く内外に発信していくことを目的とした購入型クラウドファンディングサイト「TSUNAGU+（つなぐプラス）」を開設します。また、当行からローン商品等に関するデジタルマーケティングや広告企画等の業務をぐんぎんコンサルティングに発注し、ノウハウを蓄積することで地域の事業者さま向けのマーケティングや広告事業につなげていきます。

### ぐんま地域共創パートナーズの取組み

ぐんま地域共創パートナーズによる象徴的な取組みとして、運営するぐんま地域共創ファンドを通じて株式会社 JOETSU の全株式を取得しました。同社は各種印刷や WEB を活用したマーケティングを主業としています。株式取得の主な目的は事業承継支援によるものですが、同社やぐんぎんコンサルティングと協業することで地域のデジタル化を加速していきたいと考えています。

▶ P.38 「群馬銀行グループの取組み」参照

## ■ アライアンス等の連携強化

### 全国の地銀と複数の連携協定を締結し「つなぐ」力を強化

当行の経営戦略の特徴として、全国の地方銀行と複数の連携協定を締結していることが挙げられます。複数の連携協定の必要性についてご質問をいただくこともありますが、締結から一定の期間が経過し、それぞれの連携ならではの持ち味を十分に発揮できていると実感しています。

先ほど紹介した「ぐんぎんアプリ」は、TSUBASA アライアンス参加行と共同で開発したものですし、他にもノウハウの共有や人材の交流など定量では示しにくい価値を多角的に享受できています。群馬・第四北越アライアンスは、隣接する地域の2行間連携の持ち味を十分に発揮し、商品の共同開発や共同店舗の設置など多彩な連携で効果を上げています。りょうもう地域活性化パートナーシップは、重複する営業エリアを活かして地域全体の情報やお客さま同士をつなぎ合わせることで、新しい価値

を生み出す事例がたくさん生まれています。フィンクロス・パートナーシップは、特にデータの利活用に関して分析や知見の習得を参加行が協力して進めています。

こうした連携により、パーパスのコンセプトである「つなぐ」力は格段に高まっていると考えており、パーパス実現に向けた大きな推進力になっていると実感しています。

▶ P.42 「強みの強化・補完を目的とした外部連携改革」参照



第四北越銀行との共同店舗 (2023年3月)

## ■ サステナビリティへの取り組み

### サステナビリティ委員会

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に 2022 年 4 月に設置した「サステナビリティ委員会」では、私が委員長を務め、サステナビリティに関する重要事項について協議を行っています。

### 脱炭素化の取り組み

地域の環境課題解決に積極的に取り組むことで、脱炭素社会の実現や社会の持続的発展に貢献していくため、当行における温室効果ガス排出量削減目標を「2030 年度ネットゼロ」としています。

脱炭素化に向けた主な取り組みとして、ぐんま地域共創パートナーズが運営するぐんま地域共創ファンドを通じ、再生可能エネルギー発電を中心事業とする地域発電会社「かんとう YAWARAGI エネルギー株式会社」を地域の事業者と共同で設立しました。当行では当社と PPA 契約を締結し、当行高崎田町支店と第四北越銀行高崎支店による共同店舗の屋上へ太陽光発電設備を設置します。

また、東京発電株式会社が運営する「尾瀬片品発電所」におけるネーミングライツを取得するとともに、同発電所で発電されたカーボンフリーの再生可能エネルギー電力を調達します。電力の供給開始は 2024 年 1 月の予定であり、こうしたスキームでの取り組みは、国内金融機関では初めてと認識しています。また同時に、環境に配慮した EV（電気自動車）の全店導入を進めています。

## ■ 人的資本の拡充

### 人材育成方針の制定

パーパスと中期経営計画を踏まえ、人材育成方針「パーパスの実現に向けて、一人ひとりの個人パーパスを起点とした自律的なキャリア形成と挑戦を支援し、人材の価値を向上させていきます。」を制定しました。冒頭で申し上げた通り、環境の不確実性とさまざまな地域課題に直面する中では、パーパスに基づいて自律的に行動し、お客さまの真のニーズに応えられる行員を育てていくことが欠かせません。

### サステナブルファイナンスへの取り組み

地域のサステナビリティ実現に向け、環境・社会課題等への取り組みをさらに進めていくため、2030 年度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、2024 年度までの中期経営計画期間中の目標を 5 千億円、うち環境分野を 3 千億円としています。2022 年度は 2,662 億円、うち環境分野 1,160 億円を実行し、お客さまのニーズも極めて高い分野であることが確認できました。

### 自動車関連サプライヤーのお客さまのサステナビリティ向上に向けた取り組み

当行は、地域の主要産業である自動車関連産業の持続可能性の向上にむけ、これまで県内サプライヤーのデータベースを構築するとともに、各社の保有技術・設備や特性などの個別ヒアリングを進めてきました。

また、2022 年 7 月、環境省が実施する「令和 4 年度 ESG 地域金融促進事業」の支援先金融機関として採択され、ヒアリング結果を踏まえたお客さまとの課題共有に向け支援を受けました。

これらの取り組みを発展させ、電動化への対応や生産性向上に向けたサポートなど、各サプライヤーに応じた中長期的な支援に向け、外部機関とも連携して取り組んでいきます。

▶ P.27 「サステナビリティへの取り組み」参照

### 個人パーパスの実現を通してキャリア形成を図る

当行グループでは、全役職員が「個人パーパス」を設定しています。個人パーパスは、社会視点（社会のためにすべきこと）、銀行視点（パーパスに基づいてできること）、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。人的資本の観点において、最も重要なのは個人視点です。自分は何を成し遂げたくて、どのように自身のキャリアデザインを描いていくのかという一人ひとりの思いがパーパス実現の原動力になると思うからです。その思いの創出やキャリアの実現を支援するためにさまざまな成長の機会を提供していきますし、チャレンジする役職員の努力に報いることができるジョブ型の人事制度への改定も予定しています（2024 年度）。新人事制度のコンセプトのひとつは

「仕事の見える化」を図るということです。ポストの役割や、ポストを担うための必要なスキルを職務記述書で明示することにより、各自が自律的にキャリアをデザインすることがイメージしやすくなります。並行して役職員一人ひとりが希望する仕事や保有するスキルを表明する仕組みを整えることで「人材の見える化」を図ります。仕事と人材の見える化を進めることで「適所適材」を実現し、行員のエンゲージメントの向上、ひいては組織全体の活性化に繋がっていくと考えています。こうした人事制度への改定も見据え、役職員には、個人パーパスの実現に向けた行動を自身のキャリア形成につなげてほしい、と呼

び掛けていますし、管理者には、部下がどのようなキャリアを目指していきたいか、個人パーパスを通じたコミュニケーションによって理解を深め支援してほしいと呼び掛けています。

当行では人材戦略に沿って複数の非財務 KPI を設定し開示していく予定ですが、当行ならではの指標としてエンゲージメントとともに個人パーパスの実践度合いを計測し開示していこうと考えています。

▶ P.44 「創造力発揮に向けた人材改革」参照

## ■ おわりに

昨年の 11 月 20 日、当行は創立 90 周年を迎えることができました。皆さまのご支援に心から感謝いたします。

パーパスについて何度も触れてきましたが、地域社会やお客さまに対して私たちが提供する価値を「つなぐ」という言葉に込めています。私たちが群馬大同銀行として誕生した昭和初期、提供できる「つなぐ」は、お客さまのお金とお金をつなぐこと、すなわち金融仲介機能が中心でした。時代は流れ、今や私たちは、お金に限らず、

情報、ノウハウ、人材など多彩な「つなぐ」が提供できるようになりました。そして、これからも「つなぐ」の可能性は広がっていくでしょう。私たちは、どんな「つなぐ」ができるのか、行員一人ひとりが知恵を絞り、たくさんの「つなぐ」を積み重ねることで、豊かで持続的な地域の未来をつむいでいきたいと考えています。

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。

