



頭取メッセージ



パーパスの実現により
地域社会と当行グループの
持続的な成長をめざす

2024 年 7 月
代表取締役 頭取

深井 彰彦

はじめに

最近の経済情勢をみますと、コロナ禍からの脱却による社会経済活動の正常化や、企業の賃上げに伴う消費拡大への期待の高まり、円安を背景とした物価高や、日本銀行による金融政策の転換など、私たちをとりまく環境は変化し続けています。

また、地域に目を向けますと、深刻化する人手不足に対応するため、デジタル技術の活用等による生産性の向上が大きな課題となっているほか、脱炭素化に向

けた機運が高まるなか、環境に配慮した取組みも一層進めていく必要があります。

当行ではこうした環境のもと、パーパス「私たちは『つなぐ』力で地域の未来をつむぎます」にもとづき、地域社会と当行グループの持続的な成長をめざし、お客さまや地域の課題解決に取り組んでいます。

企業価値の向上に向けて

当行グループが持続的に成長し、企業価値を高めていくためには、お客さまや地域社会、役職員、株主など様々なステークホルダーの期待に応えていくことが重要だと考えています。つまり、お客さまの課題を解決し、地域社会の持続的な成長を支援していくこと、役職員に意欲や能力を高めてもらうための機会や環境を提供し、一人ひとりにやりがいを持って働いてもらうこと、安定的な利益の還元や IR を通じた情報の提供により、株主や投資家との信頼関係を構築していくことの結果として、当行グループの企業価値は向上するということです。また、こうした考えは、私たちがパーパスを制定した目的である、「判断軸の共有」、「一人ひとりの仕事のやりがい」、「ステークホルダーとの共感」ともつながっています。

さて、株式市場に目を向けますと、東京証券取引所からの要請もあり、多くの日本企業において資本コストを意識した経営や、PBR（株価純資産倍率）の改善に向けた取組みが関心を集めていますが、私たちは先ほどお伝えしたとおり、様々なステークホルダーの期待に応えていくことが企業価値向上への近道であると信じており、その考えや姿勢に変わりはありません。しかしながら、こうした企業価値の向上に対する関心の高まりは、上場企業である私たちにとって、資本効率を高めながら利益をあげていくことの重要性を改めて認識する良い機会になったと感じています。

RORA を意識した活動により ROE8% をめざしていく

PBR は PER と ROE に分解することができます。PER の向上にあたっては、安定的な利益の成長や、IR などを通じて情報の非対称性の解消に努めていくことが重要であり、私も自らが率先し多くの投資家との対話を行ってきました。しかしながら、PER は市場の見方を反映するため、自社でコントロールするのは

難しい面もあります。一方、ROE は自社の主体的な取組みによって改善することができるため、当行では特に力を入れて取り組んでいます。

以上を踏まえ、当行では 2028 年 3 月期にめざす水準として ROE8% を目標に掲げ、その達成に向けて様々な施策に取り組んでいます。ここで重要となるのがリスクアセットに対する利益を示す指標である RORA への取組みです。

RORA の向上に向けては、RORA の高い資産の積上げや、RORA の低い資産の採算を改善していくことが有効です。RORA の高い資産とは、再生可能エネルギー関連など収益性の高いプロジェクトファイナンスやリスクの低い住宅ローンなどであり、当行では当該分野の推進にかかる人員を増やすなどにより残高の増加に取り組んでいます。一方、私たちの事業や地域の持続性にとって重要な中小企業向け貸出については、相対的にリスクが高く RORA は低くなりやすいため、日本銀行による政策転換を踏まえた金利の改善や、このあとお話ししますが、コンサルティング提案を通じた非金利業務利益の強化により採算改善に取り組んでいます。なお、中小企業向け貸出の採算改善にあたり、当行では取引採算の目標を営業店と本部で共有するため、当行独自の指標である「標準利益率」を導入しています。この「標準利益率」は、銀行全体の RORA 目標にもとづき設定しているため、個別のお客さまとの取引採算を改善することは、銀行の RORA 向上に直結し、ひいては ROE の向上につながります。

こうした当行ならではの工夫は、PBR の改善など企業価値向上に向けた取組みがクローズアップされる以前から導入しているものであり、銀行全体として RORA の向上にいち早く取り組んできたことは、当行の特徴であり強みの一つと認識しています。

▶P.18「企業価値向上に向けた取組み」参照

■ 「つなぐ」力の発揮によりお客さまの課題を解決

パーパスにもとづく地域社会の持続的な成長や発展に向けて、当行グループでは様々なソリューション提供によりお客さまの課題解決に取り組んでいます。こうして私たちがお客さまや地域社会に対して提供する価値を「つなぐ」という言葉に込めています。

「つなぐプロセス」への取り組み

当行では 2022 年 10 月より、お客さまとの対話を起点として、お客さまのめざすゴールの共有や、その実現に向けて必要なニーズを把握したうえで、的確なソリューション提供にいたるまでの一連の営業活動を「つなぐプロセス」として展開しています。この「つなぐプロセス」では、目先のニーズだけでなく、お客さまとのゴールの共有を通じて、長期的な視点からニーズを把握している点が特徴で、導入開始から 1 年 6 か月経過した時点では、6,085 先の事業者のお客さまとの対話を通じて 17,000 件を超えるニーズを抽出することができました。抽出されたニーズに対しては、営業店や本部、グループ会社が一体となり様々なソリューション提供を通じてその解決に取り組んでいます。

フルスペックアップアプローチの展開

私たちは創業以来、お客さまのお金とお金をつなぐこと、すなわちファイナンスを通じて、お客さまの資産形成や事業拡大を支援してきましたが、足元ではお

客さまの高度化・多様化するニーズに対応するため、事業を次世代の経営者につなぐ事業承継支援や、お客さま同士をつなぐビジネスマッチング、企業と人材をつなぐ人材紹介など様々なつなぐ取り組みを行っています。

ここで、お客さまへのソリューション提供にあたり私たちが大事にしていることは、ファイナンスや事業承継支援、人材紹介など一つひとつの提案をそれぞれ別のものとして完結させるのではなく、お客さまのめざすゴールの実現に向けた一つのプロセスとして捉え、長期的な視点から幅広い提案を行っていくことです。当行ではこうした考え方をフルスペックアップアプローチと呼んでいます。

例えば、お客さまから新規事業や設備導入の相談を受けた際、それを単なる融資案件として捉えるのではなく、新規事業であればぐんぎんコンサルティングを通じた事業計画の妥当性の検証や、工場の新設など設備導入であれば業容拡大に向けた仕入先・販売先の紹介や必要な経営人材の紹介など、融資の前工程から後工程まで全ての工程において様々な提案を行っていくということです。こうしたフルスペックアップアプローチの展開は、お客さまの持続的な成長はもとより、当行の利益拡大にもつながっていることから、まさにパーパスにもとづく活動そのものといえます。

▶ P.42「法人のお客さまへの取り組み」参照

■ 「つなぐ」分野の拡大により持続的な地域社会を実現

「つなぐ」力の発揮により、お客さまの足元の課題を解決していくことに加えて、当行グループでは地域をより持続的にしていくため、長期的な視点にもとづく活動、すなわち「つなぐ」分野の拡大にも取り組んでいます。

キャッシュレス化の進展に向けた取り組み

地域のキャッシュレス化を進めることは、地域経済を活性化させるうえで重要な取り組みの一つであると考えています。キャッシュレス化の進展は、お客さまの利便性向上だけでなく、当行に蓄積された決済データ等の活用により、地域のお客さまにとって有用な情報を発信していくことで、地域全体の消費拡大につながれると思うからです。当行ではこうした考えのもと、群銀カードとの共同により 2024 年 1 月から新たに取扱いを開始したデビットカードや、地域の店舗や事業所、クリニックなどで利用可能なマルチ決済端末の普及に取り組んでいます。

地域発の商品・サービスの創出に向けた取り組み

多くの商品やサービスのコモディティ化が進むなか、

地域の消費拡大や事業者の方々の持続的な成長を支援していくためには、地域の魅力的な商品やサービスを発掘・創出し、広く発信していく取り組みも重要だと考えています。こうした考えのもと、当行ではぐんぎんコンサルティングにおいて 2023 年 7 月、地域商社事業の一環としてクラウドファンディングサイト「TSUNAGU+」（つなぐプラス）を開設するとともに、2024 年 2 月にはオンラインショッピングサイト「TSUNAGU+ ストア」を開設しました。この 2 つのサイトを通じた、地域の事業者の方々と地域発のプロジェクトを応援したい消費者をつなぐ取り組みにより、地域経済の活性化に努めています。

地域の基盤産業の活性化に向けた取り組み

地域をより持続的にしていくためには、地域経済の成長を牽引する基盤産業の活性化に向けた取り組みも重要だと考えています。当行では 2023 年 12 月、伊香保温泉街の活性化に向けて、ぐんま地域共創パートナーズが運営するファンドを通じ、地域の事業者との共同によりまちづくり会社の石楽株式会社（以下、石楽）を設立しました。この石楽では、旧来旅館であった

建物を取得するとともに、リノベーションを施したうえで地域に不足する飲食店や物販店を誘致し、地域に賑わいを創出する取り組みなどを行っています。こうした取り組みは、あくまでも一つの事例ですが、この他にも企業や自治体、大学との連携を通じたみなかみ町の活性化や、SUBARU 系のサプライヤーを中心とした自動車産業向け支援などを通じて、地域の基盤産業の活性化に取り組んでいます。

▶ P.48「群馬銀行グループの取り組み」参照

■ 人的資本の充実に向けて

これまで、お客さまの課題解決や、持続的な地域社会の実現に向けた取り組みについてお話しをしてきましたが、あらゆる活動の起点となるのはやはり人材です。当行では 2023 年 6 月に制定した人材育成方針「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。」にもあるとおり、全役職員が「個人パーパス」を設定し、その実現に向けて取り組んでいます。銀行としては、個人パーパスへの取り組みを通じて、役職員一人ひとりのキャリア形成につなげてほしいと考えていますし、そのための支援として、このあとお話しする人事制度の改定や研修の充実などを行っています。

職務基準の「ジョブ型」の人事制度を導入

2024 年 6 月、当行ではこれまでの人事制度を抜本的に見直し、職務基準の「ジョブ型」の人事制度を新たに導入しました。背景として、これまでの人事制度は、「年功序列」や「終身雇用」を前提とし、多方面で活躍できるゼネラリストの育成を念頭においた職能資格型の制度でしたが、足元では環境の変化や働

■ 中期経営計画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”」では、パーパスにもとづく「めざす未来」の実現に向けて、この後お話しするデジタル戦略をベースとし、効果的な営業態勢の構築やお客さまとの接点強化、企業への金融・本業・事業承継支援や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など様々な取り組みを行っています。中期経営計画の策定から 2 年経過した時点では、多くの施策が実を結んでいることや、お客さまの事業承継課題の解決件数や人材紹介の成約件数など「つなぐ KPI」の進捗も順調であり、結果として計画の最終年度で掲げている利益目標を 1 年前倒しで達成するこ



石楽株式会社が取得した旧市川旅館（左の建物）

き方の多様化などにより、「年功色が強く人事運用が硬直的」や、「従業員のキャリア形成が受動的」といった課題も目立つようになってきたことが挙げられます。

新たな人事制度の主なポイントは、実力に応じた適所適材のポスト登用や、職務記述書の策定を通じた適正な処遇の実現ならびにキャリアイメージの明確化です。実力に応じた適所適材のポスト登用は、実力のある人材を勤務年数にかかわらず柔軟に登用するということであり、若手行員には抜擢のチャンスや、従来の人事制度であれば勤務年数によりポストオフの対象となる行員には引き続き活躍の機会を提供し、組織全体としてのパフォーマンスを高めていきたいと考えています。また、新たに策定した職務記述書には、管理監督者のポストの役割や求められるスキル、必要なキャリアを明記することで、職務価値に応じた適正な処遇の実現をはかるとともに、職務記述書を行内に開示すること、すなわち仕事の見える化を通じて、行員のキャリアイメージの明確化につなげていきたいと考えています。

▶ P.54「創造力発揮に向けた人材改革」参照

とができました。

一方、今後更なる企業価値の向上をめざしていくなかで課題となるのがグループ総合力の発揮です。これまでの話のなかで、群銀カードやぐんぎんコンサルティング、ぐんま地域共創パートナーズなどグループ会社の取り組みについて触れてきましたが、今後は個人のお客さまに対する資産運用の提案力向上に向けたぐんぎん証券との連携や、事業者のお客さまの設備導入の支援に向けたぐんぎんリースとの連携を更に強化していくことで、グループ一体での経営を一層進めていきたいと考えています。

▶ P.30「中期経営計画」参照

■ デジタル戦略の遂行

当行では中期経営計画の基本方針の一つとしてデジタル戦略を掲げ、地域のデジタル化、お客さま接点のデジタル化、行内業務のデジタル化の3つの観点から様々な施策に取り組んでいますが、私たちが特に力を入れているのが、個人のお客さま向けのアプリや法人・個人事業主のお客さま向けのポータルサイト、お客さま自身の操作により口座開設などのお手続きが完結する店頭タブレットなど非対面チャネルの充実です。なお、個人のお客さま向けのアプリは、TSUBASA アライアンス参加行との共同により開発したもので、継続的な機能の充実により、利用者はサービス提供開始

から2年経過した時点で27万人を超えました。

こうした非対面チャネルの充実は、お客さまの利便性向上や当行の業務効率化につながるとともに、業務効率化により生まれた時間を、お客さまとの対面でのやりとりに振り向けることや、これまで事務を行っていた行員をお客さまへのコンサルティング業務にシフトすることにより、対面によるお客さまとの接点強化にもつながっています。今後も非対面と対面の効果的な活用により、お客さまの満足度向上に努めていきます。

▶P.62「『つなぐ・つむぐ』の基盤となるデジタル戦略」参照

■ サステナビリティへの取り組み

脱炭素化への取り組み

当行では2030年度にスコープ1および2の温室効果ガス排出量をネットゼロにすることを目標に掲げ、脱炭素化にむけた様々な取り組みを行っています。具体的には、ぐんま地域共創パートナーズが運営するファンドを通じて地域の事業者との共同により設立した「かんとく YAWARAGI エネルギー株式会社」との間で、当行の複数店舗でのPPA契約を締結し太陽光発電設備を設置しているほか、2024年1月からは、尾瀬に新たに開設された水力発電所由来の再生可能エネルギーの調達を開始し、群馬県北部の9店舗などで使用しています。

なお、当行ではこの水力発電所のネーミングライツを取得し、「ぐんぎん尾瀬片品発電所」と命名するなど、地域に広く発信することで脱炭素化に向けた機運の醸成にも取り組んでいます。こうした取り組みの結果として、当行の温室効果ガス排出量は、中期経営計画の最終年度である2024年度までの削減目標を1年前倒しで達成するなど、当初計画を上回るペースで進捗しています。



ぐんぎん尾瀬片品発電所

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向上に向けては、当行自身の取り組みだけでなく、お客さまの環境・社会課題の解決に向けた取り組みも同時に進めていく必要があります。当行では、こうしたお客さまの課題解決に向けて、サステナブルファイナンスなど金融面を中心とした支援に取り組んでいますが、これまでに想定を超えるお客さまのニーズを確認することができており、環境・社会課題に対する意識や、金融機関に対する期待の高まりを感じています。

こうした状況を踏まえ、当行では2030年度までの中長期的なサステナブルファイナンス目標を1兆5千億円から3兆円に引き上げるとともに、サステナブルファイナンスの商品ラインアップの拡充などを通じて、お客さまや地域のサステナビリティ向上に取り組んでいます。

自然資本や生物多様性の保全に向けた取り組み

当行ではこれまで、ぐんぎん財団を通じた環境保全活動への支援や、投資信託のファンド「尾瀬紀行」の取扱いにより、その信託報酬の一部を尾瀬の環境保全活動を行う財団に寄付するなど、自然資本や生物多様性の保全に取り組んできましたが、こうした取り組みを更に進めていくため、2024年4月より新たに、「自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）フォーラム」に参画しました。温室効果ガス排出量の削減など気候変動への対応に加えて、より広範なサステナビリティ課題の解決に取り組んでいくことで、今後も持続可能な社会の実現に貢献していきます。

▶P.32「サステナビリティへの取り組み」参照

■ おわりに

パーパスを制定してから約2年6か月が経過しましたが、パーパスにもとづく社会的価値と経済的価値の両立が着実に根付きつつあると感じています。お客さまとの対話を起点とした「つなぐプロセス」の活用や、様々なソリューション提供を通じた「フルスペックアプローチ」の展開により、お客さまや地域の課題解決に取り組んできた結果として、中期経営計画で掲げている利益目標を1年前倒しで達成することができたことは、何よりもその証であると考えています。

当行グループでは、こうしたパーパスにもとづく営

業活動を通じて、お客さまや地域の持続的な成長を支援していくとともに、役職員のエンゲージメント向上や、株主の皆さまなど多くのステークホルダーとの信頼関係の構築により、中長期的な目標であるROE8%の達成をめざし、今後も更なる企業価値の向上に取り組んでまいります。

最後になりますが、今後も私たち群馬銀行グループの成長や発展に向けて、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。

