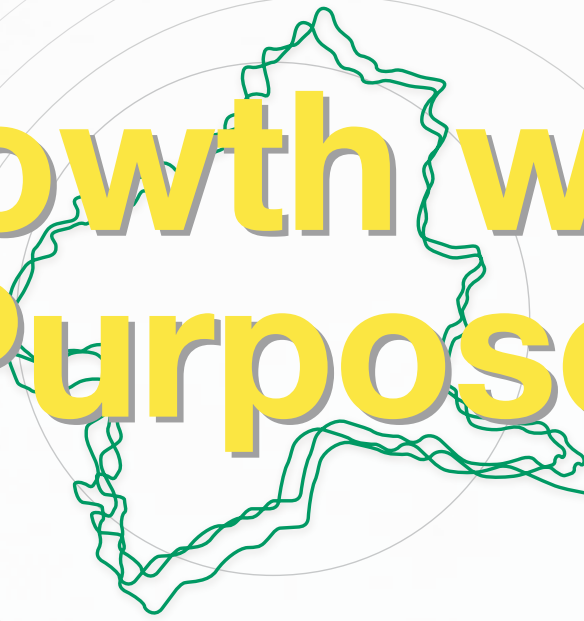


中期経営計画説明会

計画期間 2025年4月～2028年3月

Growth with
“Purpose”



2025年3月3日 代表取締役頭取 深井 彰彦

 群馬銀行

私たちは「つなぐ」力で 地域の未来をつむぎます

I. 前中期経営計画の総括

- 主な成果と課題 4頁
- 前中期経営計画の計数総括 5頁

II. 中期経営計画の概要

- 中期経営計画の位置づけ・背景 8頁
- 中期経営計画骨子 9頁
- 中期経営計画を通して実現すること 10頁
- パーパス営業の深化 11頁
- サステナブルな地域経済圏（全体像） 12頁
- 脱炭素化・自然資本への取組み 13頁
- 人的資本の充実 14頁
- 計数計画（サステナビリティ指標） 16頁
- グループ連携の強化 17頁

- 計数計画（連結計数目標） 18頁
- 計数計画（残高目標・キャピタルアロケーション） 19頁
- 計数計画（つなぐKPI） 20頁
- 人財の再配置計画 21頁
- 企業価値向上に向けて 22頁
- 株主還元について 23頁

III. 施策の詳細

- 主要施策の説明 25頁
- 中期経営計画の遂行に伴うリスクの管理 35頁
- 戦略テーマと主要施策 36頁

I. 前中期経営計画の総括



項 目	主な成果と課題（課題は下線表記）
営業プロセス	○ パーパスにもとづく営業活動（ゴール・ニーズベースのアプローチ）の定着 ○ 収益構造の転換（非金利業務利益の増加、RORA管理の定着） → <u>パーパス営業の深化に向けた取組みや、金利環境の変化を捉えた収益の最大化とリスク管理の強化を行う。</u>
デジタル・チャンネル	○ ぐんぎんアプリや法人向けポータルなどデジタルチャネル等の基盤整備が進展 ○ デビットカードの発行や加盟店取引の拡大などキャッシュレスへの取組みが進展 → デジタル基盤等の整備は進んだことから、<u>データ利活用によるDXへの取組み（行内、対顧客）を強化する。</u>
人的資本	○ 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が進展 → <u>人的資本の最大化に向けた人財育成や、専門人財等の採用を強化する。</u>
環境（脱炭素）	○ 当行の温室効果ガス排出量は中計目標（'13年度比▲57%）を1年前倒しで達成 ○ サステナブルファイナンス実行額は中計目標（3年間累計 8,000億円）を大きく上回り推移 → <u>お客さまの温室効果ガス排出量削減に向けた取組みを強化する。</u>
新事業	○ 投資専門子会社を通じたベンチャー投資や事業承継支援等の取組みが進展 ○ コンサルティング子会社による人材紹介、地域商社・マーケティング事業の開始 → <u>既存事業の収益力強化や社会課題の解決に資する新事業を展開する。</u>

前中期経営計画の計数総括

連結計数目標

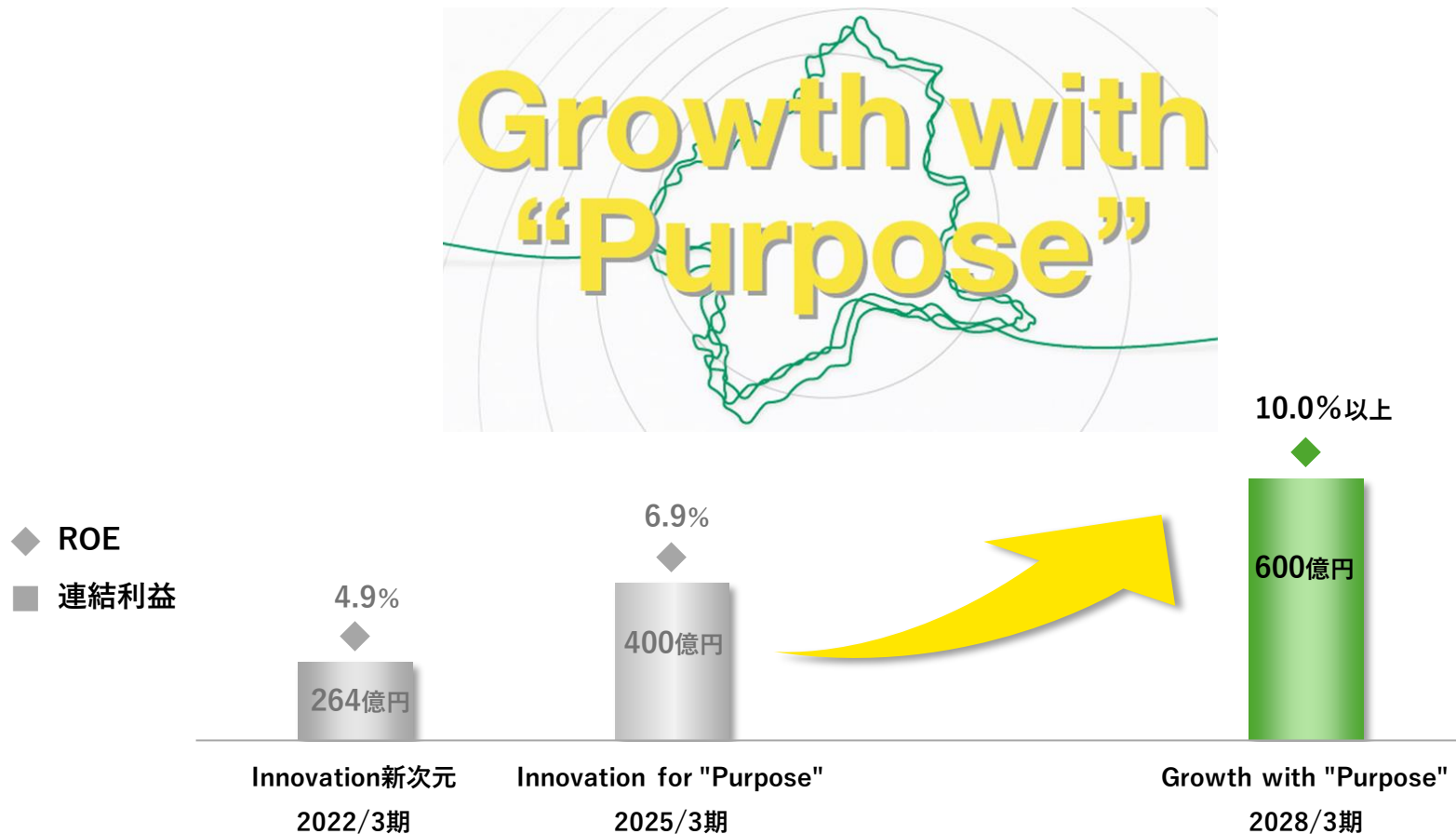
	23年3月期 実績	24年3月期 実績	25年3月期 見通し	25年3月期 目標	目標比
コア業務純益（投信解約損益除き）	399億円	454億円	535億円	450億円	85億円
非金利業務利益	210億円	242億円	270億円	250億円	20億円
親会社株主に帰属する当期純利益	279億円	311億円	400億円	300億円	100億円
グループ会社最終利益	33億円	29億円	40億円	40億円	—
RORA	0.7%	0.8%	0.9%	0.7%以上	0.2%
OHR	56.6%	53.4%	50.9%	55%程度	▲4.1%
ROE	5.3%	5.7%	6.9%	5%以上	1.9%
総自己資本比率	13.8%	14.8%	13.2%	13.5%以上	▲0.3%

「つなぐKPI」

	23年3月期 実績	24年3月期 実績	25年3月期 見通し	25年3月期 目標	目標比
貸し手と借り手を「つなぐ」					
① サステナブルファイナンス実行	2,662億円	6,809億円	11,100億円	8,000億円	3,100億円
② 住宅ローン実行額	1,135億円	2,370億円	3,800億円	4,000億円	▲200億円
③ 無担保消費者ローン残高	629億円	713億円	780億円	750億円	30億円
お客さまを「つなぐ」					
④ ビジネスマッチング成約件数	1,000件	2,099件	3,300件	3,000件	300件
企業と人を「つなぐ」					
⑤ 人材紹介成約件数	82件	182件	290件	200件	90件
お客さまの未来に資産を「つなぐ」					
⑥ 連結預かり金融資産残高	10,592億円	11,542億円	12,800億円	12,500億円	300億円
⑦ うち投資信託残高	2,961億円	4,114億円	4,800億円	4,000億円	800億円
次世代へ「つなぐ」					
⑧ 事業承継課題解決件数	330件	744件	1,280件	600件	680件
⑨ 相続関連業務成約件数	298件	648件	1,070件	1,000件	70件



II. 中期経営計画の概要



パーパス | 私たちは「つなぐ」力で地域の未来をつむぎます

パーパスにもとづく **めざす姿**

地域社会と当行グループの持続的な成長

マテリアリティ

(パーパス実現に向けた重点課題)

- ①地域経済の持続的発展 ②人口減少・少子高齢化への対応 ③DXへの対応
- ④地球環境の保全と創造 ⑤人的資本の充実 ⑥確固たるガバナンスの構築

Back-casting

地域・当行・役職員の持続的な **成長** に向けチャレンジし続ける3年間

2025年
中期経営計画

Growth with “Purpose”
～地域と群馬銀行グループの持続的な成長に向けて～

Fore-casting

これまでの6年間の「**Innovation**（改革）」を経て **成長** をつかむ3年間

これまでの歩み

主な成果

2019年 中期経営計画
Innovation 新次元

パーパスの制定

2022年 中期経営計画
Innovation for “Purpose”

- 収益構造改革進捗（右記）
- 営業プロセス改革進捗（パーパス営業推進）
- 店舗網の再構築
- デジタルチャネルの整備
＊データ利活用は途上
- 業務改革進捗
- 人材改革（ジョブ型人事制度）
- 複数のアライアンス締結
- 新たな事業への取り組み

主要計数推移(連結)

19/3期実績

22/3期実績

25/3期見通

28/3期計画

(単位：億円)

コア業務純益
(投信解約損益除く)

298

368

535

800

非金利業務利益

167

205

270

350

親会社株主に帰属する
当期純利益

233

264

400

600

ROE

4.4%

4.9%

6.9%

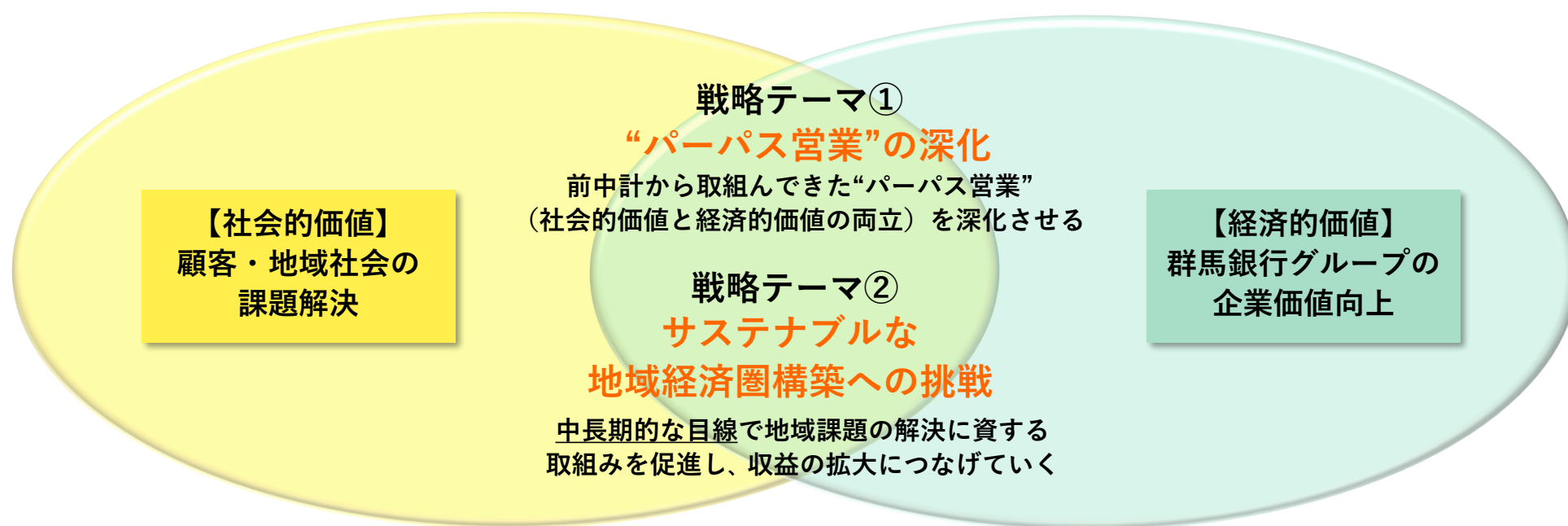
10.0%

2025年
中期経営計画

Growth with “Purpose” ～地域と群馬銀行グループの持続的な成長に向けて～

計画期間：2025年4月～2028年3月

基本方針Ⅰ 社会的価値・経済的価値の好循環の構築



基本方針Ⅱ 持続的な成長を支える事業基盤の強化（戦略テーマ①～⑥）

①DX・業務改革 ②データ利活用 ③人的資本 ④RORA経営 ⑤ガバナンス ⑥グループ連携・外部連携
事業基盤を強化し、パーパスで掲げる「つなぐ」力を高める

中期経営計画を通して実現すること ～パーパス経営～

パーパス浸透モデル

パーパス

【制定の目的】

- ・判断軸の共有
- ・仕事のやりがい向上
- ・ステークホルダーとの共感

各社・各部・各支店ごとの
「目指す姿」

各室・各係ごとの
「方針」

グループの全役職員ごとの
「個人パーパス」

中期経営計画

Growth with “Purpose”

パーパス経営を高次元にし3つの成長を目指す

お客さまや地域の成長
当行グループの成長
役職員一人ひとりの成長

基本方針Ⅰ

社会的価値・経済的価値の好循環

【社会的価値】



【経済的価値】

パーパスを具現化するモデル

社会的価値・経済的価値の両方に
資する定量的な目標を設定

【サステナビリティ指標】

⇒ p16

【つなぐKPI】

⇒ p20

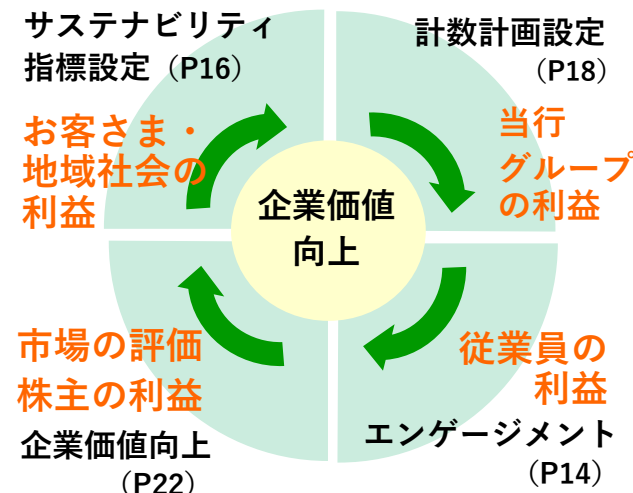


基本方針Ⅱ

持続的な成長を支える事業基盤の強化

アウトカム

4つの領域を同時に実現する



地域社会と当行グループの
持続的成長へ
「目指す姿」

パーパスの実現へ

パーパス営業の深化：戦略テーマ①

パーパス

存在意義・事業の
再定義

群馬銀行グループの事業

「金融」

金融を含む

「つなぐこと」

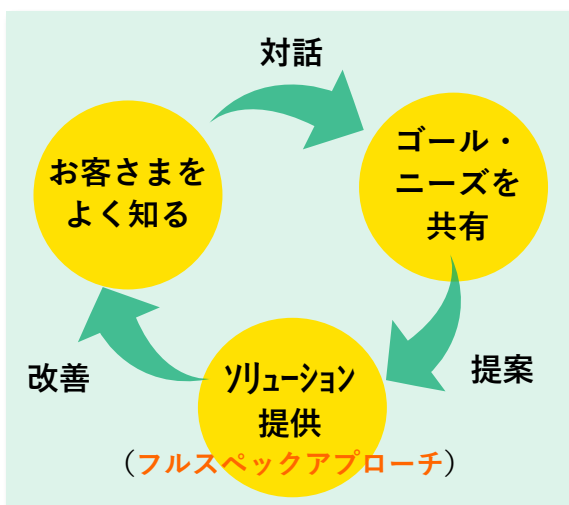
収益構造

金利収入 +
預貸金ビジネス

お客さまの役に
立った結果として

手数料収入
成長ドライバー

パーパス営業の概念



中期経営計画で取組むこと

パーパス営業の深化

社会的価値・経済的価値の
好循環拡大



● 営業の質の向上

コンサルティング
体制再編

成長分野への資源投入
M&A、相続、資産形成等

コンサルティング
スキル向上

AI・データ利活用

DX・業務改革

よりお客さまのニーズに
応えられる体制へ

人員の再配置計画
→ P21参照

コンサルティング人財・
デジタル人財の充実

* 人的資本充実
→ P14～15参照

お客さまの成長に貢献

好循環

従業員のやりがい向上

社会的価値と経済的価値を
両立した営業活動

お客さまの
裾野拡大
(デジタル活用)

ソリューション
メニュー開発
新事業領域探索

パーパス営業

決済や預金を
切り口とした
ソリューション
強化

グループ連携
外部連携強化

● フルスペックアップアプローチの拡大

サステナブルな地域経済圏(全体像)：戦略テーマ②

当行が考えるサステナブルな地域経済圏（エコシステム）

当行グループが地域のハブとなり、地域内外のヒト・モノ・カネ・情報といった資源をつなぎ、地域の経済活動の好循環を築くこと

サステナブルな地域経済圏構築に向け、中長期的な目線で**3つのエコシステム**を築く

① 地域産業の持続性を高めるエコシステム

地域の基幹産業への支援強化や
スタートアップ、事業承継への取組み

- 自動車・食品・温泉など地域産業への直接的なアプローチ
- 自治体・地域企業・ファンド等と連携したスタートアップ支援や地域企業とのマッチング
- 自治体と連携した企業誘致
- ファンドを活用した事業承継

② 地域企業の生産性を高めるエコシステム

外部連携による事業領域の拡大を通じた地域課題の域内解決への取組み

- 地域事業者の生産性向上に資する新事業領域の検討
- BPOビジネスの展開等による地域のプラットフォーム構築
- 外部事業者との連携を通じたインオーガニック戦略の推進

③ 地域の生活を豊かにするエコシステム

地域のキャッシュレス化や
DX化・データ利活用

- 地域内経済活動の効率化と透明化
- キャッシュレス決済やデータ活用
- 地域事業者の生産性向上
- 地域住民の利便性向上
- 自治体・学校等の業務効率化



サステナブルな地域経済圏に向け積極的な投資を行う

- スタートアップ～ベンチャーファンド等への出資～
- インオーガニック戦略～事業領域拡大に向けた投資～
- ぐんま地域共創パートナーズを通じた出資
- 主要産業（自動車、観光等）や環境分野への投資

脱炭素化・自然資本への取組み：戦略テーマ②

当行の脱炭素化

当行 温室効果ガス排出量（Scope1、2）

前中計目標（2013年度比▲50%）を
1年前倒しで達成



お客さま・地域の脱炭素化支援

検討

- ✓ SDGs取組支援サービス
- ✓ SDGs/ESG経営評価・診断サービス

測定

- ✓ SDGs/ESG経営評価・診断サービス（無償でスコップ1、2の計測が可能）
- ✓ 温室効果ガス排出量可視化サービス

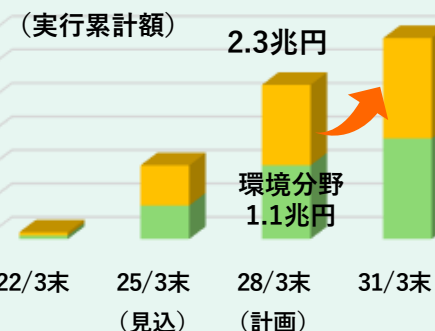
削減

- ✓ サステナブルファイナンス
- ✓ ビジネスマッチング（Jクレジット、脱炭素コンサル、地域発電事業者との連携等）

KPI

- ✓ 脱炭素化支援件数 1,000件
- ✓ サステナブルファイナンス

■ 環境分野 ■ 社会分野



- 新築店舗での『ZEB』認証取得、Jクレジットの活用、EV車導入等による脱炭素化への取組強化



地域の脱炭素化
ネットゼロ実現へ

- Scope3カテゴリ15（ポートフォリオ排出量）削減
お客さまの温室効果ガス排出量を継続削減（サステナビリティ指標）



自然資本・生物多様性

- ファイナンスや投資信託の販売を通じた環境保全
- TNFDフレームワークに基づく開示
- 「ぐんぎんの森」整備活動、尾瀬保護財団への寄付
- ぐんぎん財団を通じた地域環境に資する活動への表彰・助成金の交付や、地域のこども向け環境教育

* 環境分野のほか、地域の芸術・文化・スポーツ活動への支援や、ぐんぎん財団を通じた社会福祉事業にも取組む



地域と当行グループを持続的に成長させパーパスを実現する原動力になるのは役職員一人ひとりであり、価値を生み出す源泉（資本）である。人的資本の充実に向け、経営戦略と連動した人財戦略に取り組む。

中期経営計画 Growth with “Purpose” ～地域と群馬銀行グループの持続的な成長に向けて～

基本方針Ⅰ 社会的価値・経済的価値の好循環の構築

基本方針Ⅱ 持続的な成長を支える事業基盤の強化

◆ 実現に向けたギャップ・課題

● 人財ポートフォリオの再構築

- ・社会的価値・経済的価値の好循環に向けた**コンサルティング人財**の充実
- ・持続的な成長を支える事業基盤強化に向けた**デジタル人財**の充実

重点分野への人員配置、および一人ひとりに必要なスキルの向上や自律的なキャリア形成

多様な人財の活躍や、一人ひとりの働きやすさ・働きがいの向上

● 課題を踏まえた人財戦略

- ・経営戦略と連動した人財ポートフォリオの構築
- ・ジョブ型人事制度に基づく採用・育成・キャリア支援の実践
- ・ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン（DE&I）の推進
役職員の Well-being 向上への取り組み

エンゲージメント
向上へ



人財育成方針

パーパス実現に向けて、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、人財の価値を向上させていきます

社内環境整備方針

価値創造の源泉である役職員一人ひとりが、お互いの個性や能力を認め合いながら心身共に健康で活躍し続け、Well-beingを実現できる環境を整備していきます



人的資本の充実 ②

経営戦略と連動した人財ポートフォリオ構築

分野	現状	再配置 (3年間)	スキルレベル 上位者の割合 (3年後計画)
法人コンサルティング	550名	50名	30%以上
個人コンサルティング	450名	80名	30%以上

デジタル人財 (3年後計画)



コア人財
30人

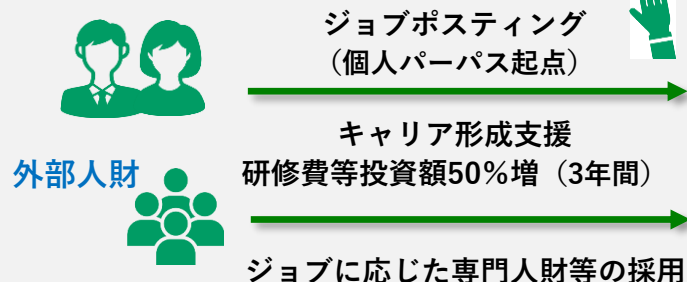
ミドル人財
300人

ベース人財
1,500人

- ・営業体制の再編や業務改革、キャリア採用の強化によりコンサルティング分野に再配置するとともにスキル上位者の比率を向上。
- ・当行グループ内のDXを牽引する人財（コア人財、ミドル人財）の育成とデジタルスキルの底上げ（ベース人財）を図る。

ジョブ型人事制度に基づく採用・育成・キャリア支援

社内人財の見える化



仕事の見える化



- ・2025年4月に人事部を「HRマネジメント部」に改組。
同部長(執行役員)に外部人財を登用し取組みを強化。



次世代リーダー育成 (経営人材開発委員会) サクセッション プランの実現



KPI項目	25年3月期 (見込)	28年3月期 (計画)
スペシャリスト 職群任命者数	140名	250名
中途採用者比率	23%	30%

DE&Iの推進 役職員のWell-being向上への取組み

- 多様な人財がいきいきと働きがいを持てる環境を整備

健康経営



両立支援



多様な人材の活躍



ジェンダーギャップ解消
シニア、障がい者活躍
キャリア採用強化 等

KPI項目	25年3月期 (見込)	28年3月期 (計画)
女性管理職比率	23%	30%
女性部長比率	13%	20%
女性法人担当者比率	12%	30%
男性育休等平均取得	22日	30日以上

※女性管理職比率、女性部長比率は、翌4月1日付の数値

地域・お客さまに 喜ばれる仕事

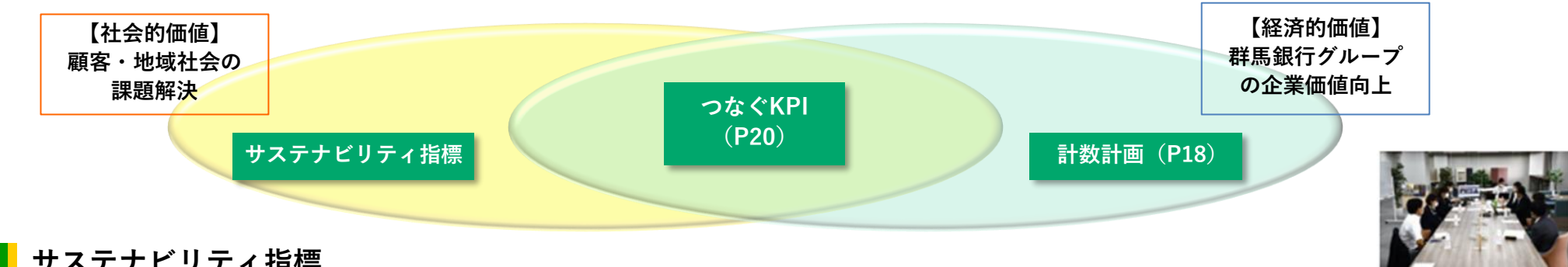


働きやすい
+
働きがい

給与の向上



戦略と各計数計画の位置づけ



サステナビリティ指標

● **社会的価値実現**のため長期的に（10年後を見据え）目指していく指標。 **マテリアリティ**（パーパス実現に向けた重点課題）を踏まえて設定。

マテリアリティとの関連	項目	2027年度目標	長期的目標	補足説明
地域経済の持続的発展	法人のお客さま1先あたりの労働生産性指数 * 24年度末時点を100として推移を開示	108.0 24年度比 8%増加	年率2.5%の増加を継続	労働生産性＝（経常利益＋人件費＋賃借料＋減価償却費＋金融費用＋租税公課）÷従業員数 * 国内の労働生産性（過去5年間で年率平均1.2%増加※）や物価安定目標を上回る水準の目標を設定
DXへの対応				
人口減少・少子高齢化への対応	個人のお客さま1人あたりの金融資産残高指数 * 24年度末時点を100として推移を開示			
地球環境の保全と創造	当行の温室効果ガス排出量	ネットゼロ （2030年度）		内訳はScope1、2
	お客さまの温室効果ガス排出量前年比削減率 * 計測可能先の排出量平均の削減率を開示	継続的に削減		計測可能先（事業者）の増加および排出量の前年比削減を図る
人的資本の充実	従業員のエンゲージメント指数 * 24年度末時点を100として推移を開示	持続的に向上		国内外で幅広く利用されているエンゲージメントサーベイの結果を開示

※公益財団法人 日本生産性本部「日本の労働生産性の動向 2024」より算出

グループ機能の活用やグループガバナンスの強化を通じてグループ収益の最大化をめざす

グループ会社機能・主要KPI

会社名	主要KPI	25/3期 見通し	28/3期 目標	単位
【ファイナンス】				
ぐんぎんリース	・リース/割賦新規契約	440	600	億円
	・リース債権残高	900	1,200	億円
ぐんま地域共創パートナーズ	・ファンド総額	140	200	億円
群馬信用保証	・保証料収入	23	25	億円
	・保証債務残高	13,800	14,500	億円

【コンサルティング・ソリューション】

ぐんぎんコンサルティング	・コンサルティング	130	150	件
	・人材紹介	115	130	件
群銀カード	・決済総取扱高	2,500	3,500	億円

【資産運用】

ぐんぎん証券	・預かり金融資産残高	3,170	4,000	億円
--------	------------	-------	-------	----

【システム】

ぐんぎんシステムサービス	・ビジネスマッチング成約	20	50	件
--------------	--------------	----	----	---

グループ会社最終利益（28/3期）：60億円（25/3期比+20億円）

グループガバナンスの強化

24年4月の組織改定によりグループガバナンス体制を強化

- ① グループ営業戦略部の設置
- ② リスク統括部内にグループリスクガバナンス室を設置
- ③ 監査部グループ監査担当者の増員
→中計では更なるグループガバナンスの強化に取り組む

① グループ営業戦略部

→ 銀行とグループ会社の営業戦略の一体感を更に向上

② グループリスクガバナンス室（リスク統括部）

→ 経営計画や営業施策等の遂行に関するリスク管理態勢を強化

③ グループ監査（監査部）

→ 組織横断的なテーマ監査等の実施などグループ監査を高度化

ぐんぎんリース

ぐんぎん証券

群銀カード

計数計画（連結計数目標）

計画最終年度（28年3月期）における連結計数目標

（単位：億円）

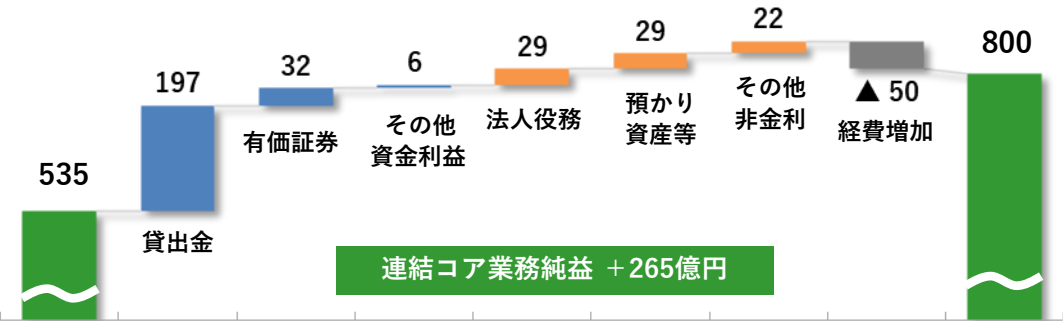
項目（連結ベース）	前中期経営計画（25/3期）		
	中計目標 当初	①見通し （25/3期）	比較
コア業務純益	450	535	85
うち非金利業務利益	250	270	20
親会社株主帰属する当期純利益	300	400	100
グループ会社最終利益	40	40	—
RORA	0.7%以上	0.9%	0.2%
OHR	55%程度	50.9%	▲4.1%
ROE	5%以上	6.9%	1.9%
総自己資本比率	13.5%以上	13.2%	▲0.3%
コアCET 1 比率	—	12.0%	—

（※）投信解約損益除き

中期経営計画（28/3期目標）			
②IR公表 （24年5月）	③中計目標	③－① 比較	③－② 比較
700	800	265	100
320	350	80	30
500	600	200	100
60	60	20	—
1.0%	1.2%以上	0.3%	0.2%
—	45%程度	▲5.9%	—
8.0%	10.0%	3.1%	2.0%
13.4%	13.5%程度	0.3%	0.1%
11.5%	11.5%	▲0.5%	—

連結コア業務純益の増減内訳

（単位：億円）



25/3期（見通し）

28/3期（目標）

金利の前提（政策金利 0.75% で計画を策定）

	24年度	25年度						26年度		27年度	
	3月	4月	6月	9月	10月	12月	3月	上	下	上	下
政策金利	0.50				0.75						
10Y 国債	1.20				1.40						
FF 金利	4.50		4.25			4.00		3.85	3.60	3.35	3.10

計数計画（残高計画・キャピタルアロケーション）

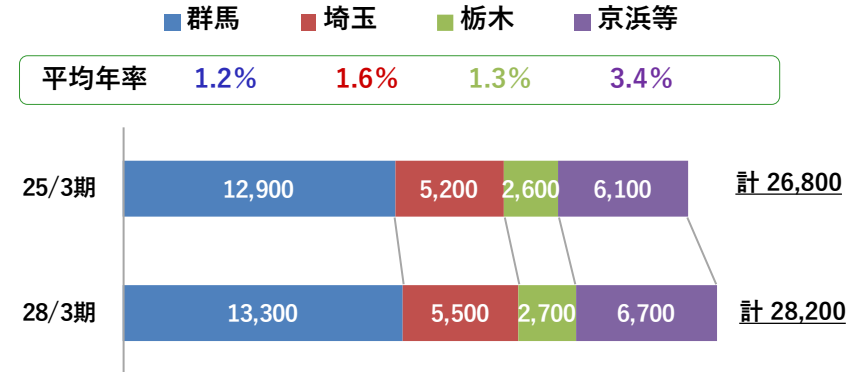
残高計画

（単位：億円）

	25/3期 見通し	28/3期 計画	25/3期比	年率平均
■ 貸出金	68,300	74,000	5,700	2.7%
国内営業店	62,800	65,800	3,000	1.6%
法人貸出	36,800	39,000	2,200	2.0%
大企業	10,000	10,800	800	2.5%
中堅・中小企業	26,800	28,200	1,400	1.8%
個人貸出	25,000	25,800	800	1.2%
うち住宅ローン	14,700	15,400	700	1.5%
うち無担保ローン	780	1,000	220	8.6%
公共貸出	1,000	1,000	—	—
本部貸出	3,900	6,000	2,100	15.4%
XB（クロス・デ・ローン）	2,100	2,600	500	7.3%
SF（ストラクチャード・ファイナンス）	1,800	3,400	1,600	23.7%
ニューヨーク支店	1,600	2,000	400	8.2%
新たな領域への貸出	0	200	200	—
■ 有価証券	21,700	22,200	500	0.8%
■ 預金等（総預金+譲渡性預金）	88,000	95,700	7,700	2.8%

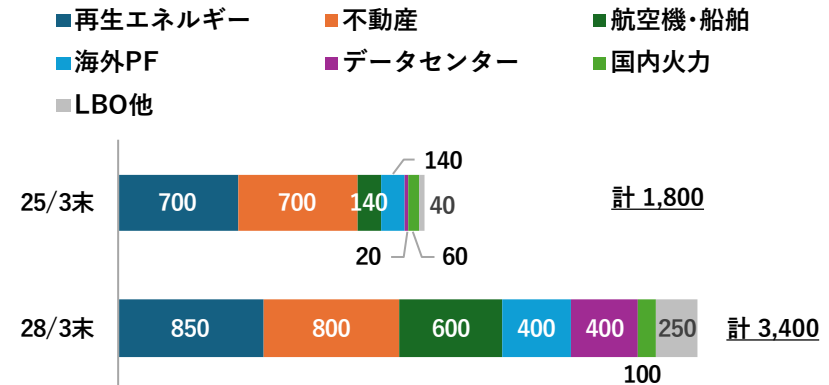
中堅・中小企業貸出の地域別増加額

（単位：億円）

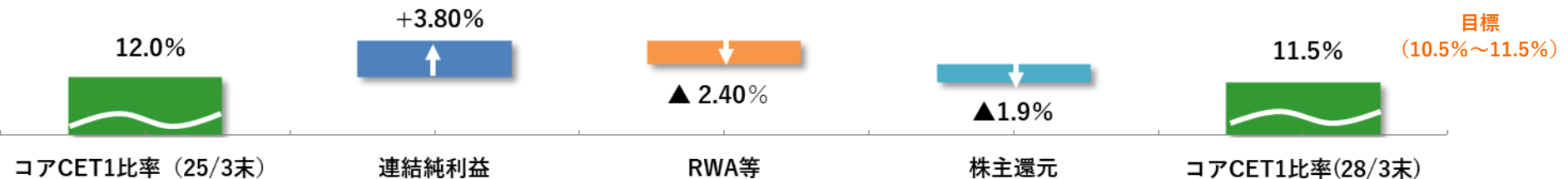


ストラクチャード・ファイナンスの増加内訳

（単位：億円）



キャピタルアロケーション



つなぐKPI

“**パーパス営業**”（社会的価値と経済的価値の両立）の深化に向けて、3年間で重点的に
取組む定量的な目標を“**つなぐKPI**”として設定

	項目	前中計 見通し	目標	補足説明
お客さまの事業を 未来に「つなぐ」	事業承継課題解決件数（3年間累積）	1,280件	1,500件	事業承継に資する課題解決により 収益化した案件数
	ビジネスマッチング件数（3年間累積）	3,300件	4,000件	当行グループ会社間のマッチング除く
	人材紹介件数（3年間累積）	290件	350件	「片手型」または「両手型」で成約に なった件数
お客さまの資産を 未来に「つなぐ」	住宅ローン実行額（3年間累計）	3,800億円	3,500億円	住宅ローンの実行額
	無担保消費者ローン残高（28/3月末時点）	780億円	1,000億円	マイカーローンなど 無担保消費者ローン貸出残高
	預かり金融資産残高（28/3月末連結）	12,800億円	16,000億円	ぐんぎん証券を含む
	うち投資信託残高（28/3月末連結）	4,800億円	7,000億円	ぐんぎん証券を含む
	積立投信契約月額（28/3月末時点）	30億円	60億円	ぐんぎん証券を含む
	NISA口座稼働先数（28年/3月末時点）	6万先	10万先	NISA口座保有先のうち残高がある先 （ぐんぎん証券含）
	相続関連支援件数（3年間累積）	1,070件	2,000件	遺言信託・遺産整理業務の成約件数
豊かな環境・社会を 未来に「つなぐ」	サステナブルファイナンス実行額 （3年間累計）	11,100億円	12,000億円	環境・社会課題解決を資金使途とする 投融資実行額
	脱炭素化支援件数（3年間累積）	470件	1,000件	脱炭素化に関する支援により 収益化した 案件数
地域のお金を 「つなぐ」	キャッシュレス取扱高（28/3月期）	2,500億円	3,500億円	群銀カードの決済取扱高

中期経営計画の戦略テーマに基づき、3年間で約250名を再配置

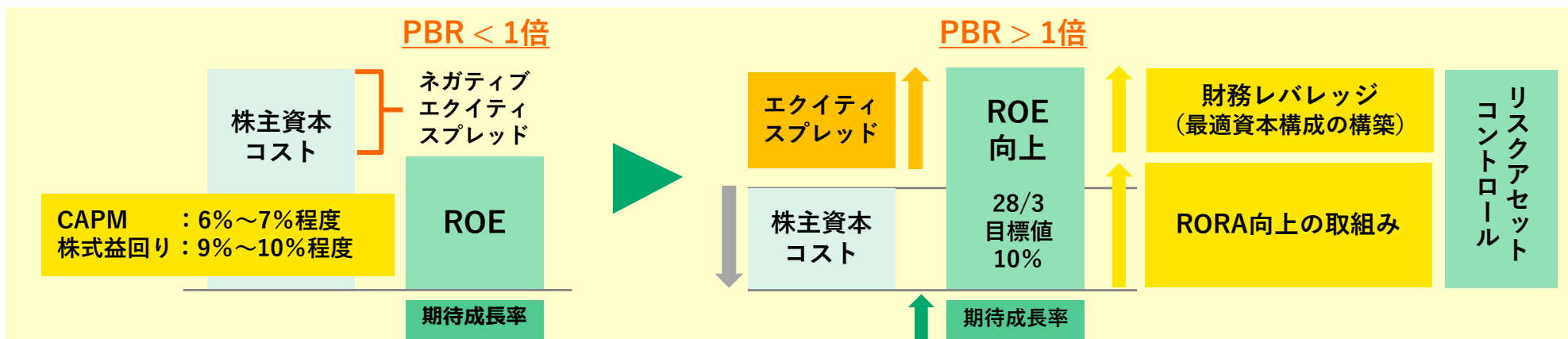
戦略テーマ		人財 再配置分野	再配置人数			
			1年目	2年目	3年目	合計
Ⅰ－①	パーパス営業深化	法人コンサルティング（M&A、グループ会社等）	20	20	10	50
		個人コンサルティング（相続、ぐんぎん証券等） *1年目は営業体制の再編あり	60	10	10	80
Ⅰ－②	地域経済圏構築	新事業、地域活性化、ペイメント分野等	15	15	10	40
Ⅱ－①	DX・業務改革	AI・データ利活用、システム関連、事務集中化等	10	20	20	50
Ⅱ－②	データ利活用					
Ⅱ－④	RORA経営	XB・SF（リスク管理、審査含む）、海外拠点等	10	10	0	20
Ⅱ－⑤	ガバナンス	グループリスクガバナンス、内部監査等	5	5	0	10
合計			120	80	50	250

* 中期経営計画開始に合わせ、パーパス営業の深化を図るため個人向けコンサルティングに特化した「地区個人営業部」を7つの地区に新設。
また、DXおよびデータ利活用強化のため、デジタルイノベーション部に「DX推進グループ」と「AI・データ戦略室」を新設。

* キャリア採用、営業体制の再編、間接部門の効率化等で再配置を行う。

* 再配置はジョブ型人事制度（仕事の見える化）による「ジョブポスティング」を活用し、一人ひとりの個人パーパスを起点に自律的なキャリア形成を促進していく。

ROE向上と株主資本コスト抑制でネガティブ・エクイティ・スプレッドを解消し、PBR向上を図る



RORA向上に向けた取組み

- 金利ある世界を踏まえた高RORAアセットの積上げ
- 非金利業務利益の更なる強化 → 28/3期350億円へ
→ 28/3期 RORA 1.2% へ

株主資本コストの抑制

- IR活動の充実による情報の非対称性の緩和
- 当行グループのパーパス、めざす姿に対する理解の促進
- 劣後債（AT1債・B3T2債）発行による資本の多層化

株主還元方針

総還元率から配当性向（累進配当）へ

配当につきましては、配当の維持または増配を行う累進配当を基本とします。

配当性向は親会社株主に帰属する当期純利益の40%を目安とし、利益成長を通じて増配を実現していきます。

また、自己株式の取得は、資本水準や資本効率、成長投資機会や市場動向を踏まえて機動的に実施します。

最適資本構成の構築

→ コアCET1比率を10.5%~11.5%へ

政策保有株式の縮減

→ 28年3月末に連結純資産に占める
政策保有株式（時価）の保有割合を10%未満へ

期待成長率向上

- 地域経済と当行グループの持続的な成長
→ 社会的価値・経済的価値の好循環の実現
→ 事業基盤の強化（DX、人的資本、サステナビリティ等への取組み）

13.5%

Tier2

その他Tier1

評価差額

コアCET1
比率

10.5%~
11.5%

劣後調達

28年3月末 連結自己資本比率

株主還元について

株主還元方針を「総還元率」から「配当性向」へ変更。配当は維持または増配を行う「累進配当」を導入。

変更前

株主還元額（配当金＋自己株式取得額）は、親会社株主に帰属する当期純利益の40%を目安。

変更後

配当性向は親会社株主に帰属する当期純利益の40%を目安。
自己株式の取得は機動的に実施。

配当金

		中間	期末	合計	
24年3月期		10円	12円	22円	+6円 +12円 +5円
25年3月期	5月公表	14円	14円	28円	
	11月公表	20円	20円	40円	
	2月公表	20円	25円	45円	

自己株式

取得	取得期間	24年8月29日～24年10月18日	
	取得株数/総額	5.3百万株/50億円	
消却	消却日	24年10月	25年3月予定
	消却株数	1,000万株	1,000万株

※自己株式取得額は四捨五入して表示（以下同様）

■ 配当総額（億円） ■ 自己株式取得額（億円） ▲ 1株あたり配当金（円）

※自己株式取得額は、株主総会を起点とする1年間の決議に基づく取得額としている。



株主還元額

87億円 84億円 54億円 93億円 143億円 166億円 222億円

単体利益ベースの還元

連結利益ベースの還元

株主還元率	41.9%	47.2%	46.8%	39.9%	51.4%	53.6%	(55.6%)
配当性向	24.0%	24.6%	40.4%	22.1%	26.4%	28.1%	(43.4%)

III. 施策の詳細

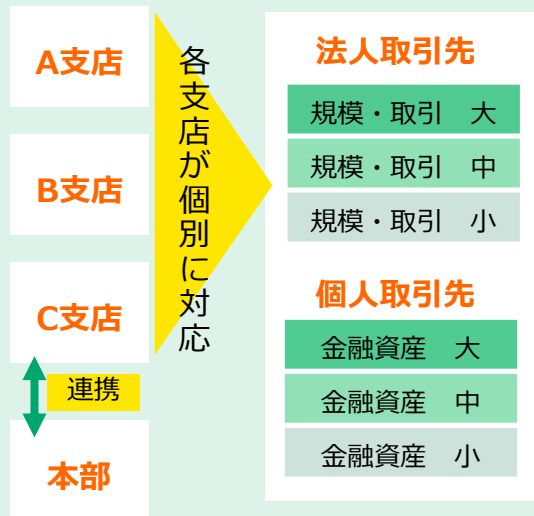
パーパス営業の深化 ～営業体制～

営業体制の再編

「パーパス営業の深化」に向け、お客さまのニーズに広く、深く、適時・適切に対応できる体制とする

従来の体制

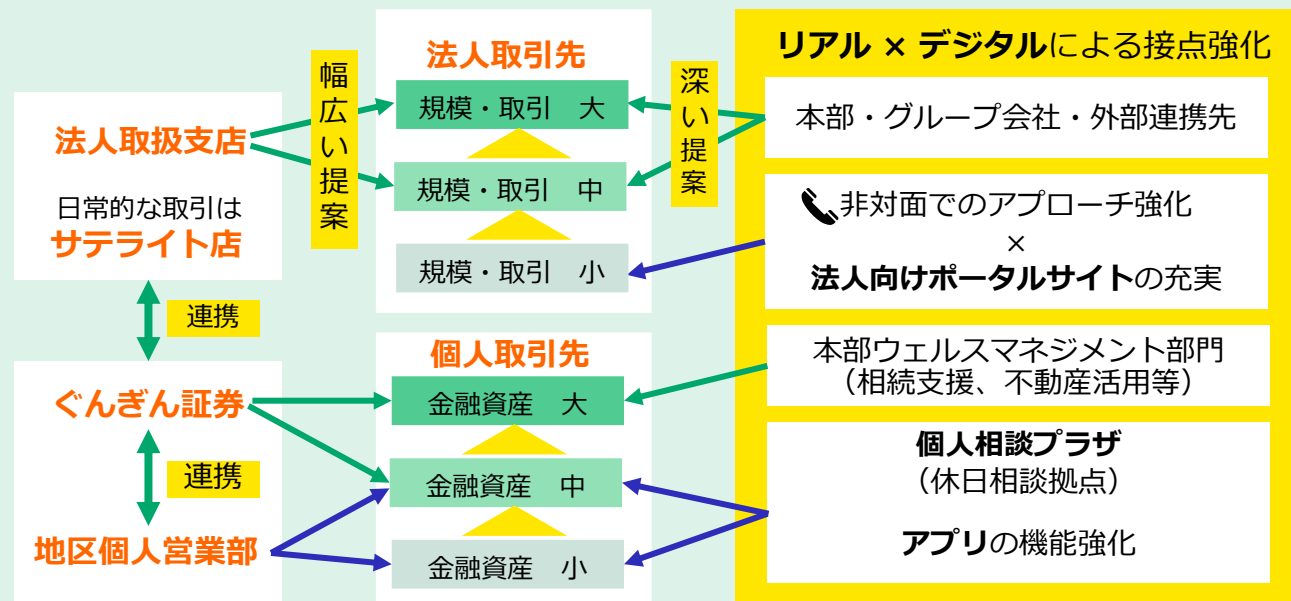
同一地域内の全ての層の顧客に対し
複数の支店がそれぞれアプローチ
⇒接点のバラツキや部分最適が発生



新たな体制

- ・セグメントに応じた接点増加（量 ↑）
- ・データ利活用の強化やCRMの高度化（質 ↑）
- ・拠点集約による営業力集中・ノウハウ向上（量↑ 質 ↑）

1人当たり
収益増加
（生産性向上）



機能の強化

社会的課題が大きく、かつ収益も期待できる
以下の分野を更に強化（専担者を増員）する

事業継承・M&A

人材紹介

相続

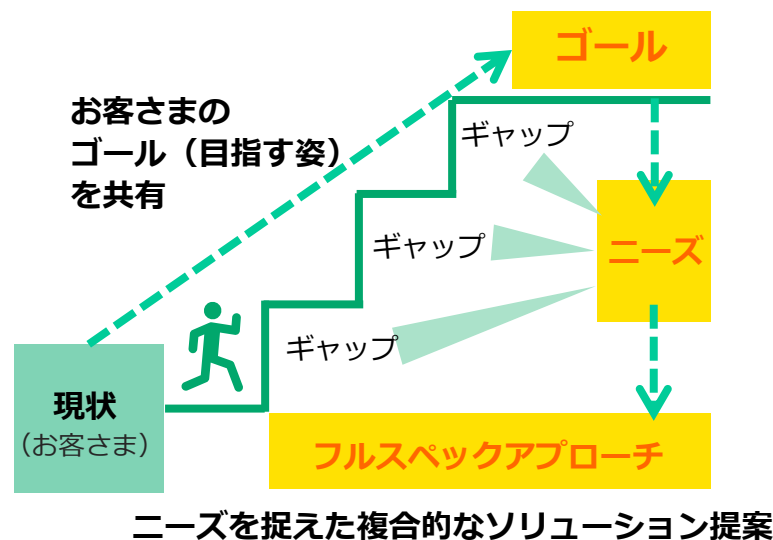
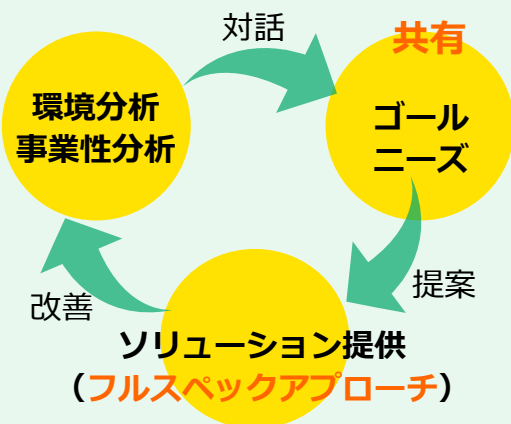
非金利業務利益の増強

* いずれも連結	25/3期(見込)	28/3期(計画)
法人役務収入	97億円	126億円
預かり金融資産等収入	97億円	126億円

パーパス営業の深化（法人向けコンサルティング）

「つなぐプロセス」を起点にお客さまのゴール・ニーズを深掘りし、質の高いソリューションを提供する

つなぐプロセス（パーパス営業の根幹）



つなぐプロセス実施	約7,500先
ニーズ件数	約21,000件

ニーズの上位

- ・事業設備の増強
- ・SDGsへの取組み
- ・人材確保・業務効率化
- ・事業承継（コンサル、M&A等）

ニーズベース

3年間で以下の分野を増強

M&A・事業承継関連分野
ファイナンス（設備、環境）
人材関連、DX

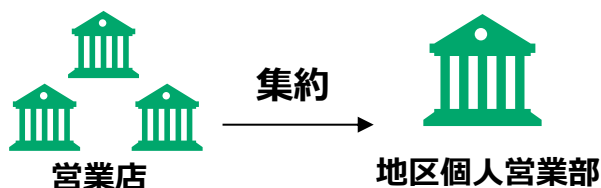
分 野	計数計画 (27年度)	主なソリューション・施策
事業承継・M&A	17億円	・計画策定を起点としたM&Aの提案（ぐんぎんコンサルティングとの連携） ・営業店長と本部推進班の情報連携強化によるマッチングの量・質の向上
ファイナンス	81億円	・サステナブルファイナンスを軸とした資金提案・ソリューション提案 ・営業店・本部・地域金融機関等とのコミュニケーション強化による案件組成 ・設備投資を起点とした複合的なソリューション提案・為替ヘッジニーズへの対応
リサーチ&コンサルティング	28億円	・グループ機能活用（リース、コンサルティング、人材紹介、余資運用等） ・DX支援（外部事業者との連携等）・事業保険・補助金・海外ビジネス支援 ・脱炭素化支援・決済や預金関連のソリューション強化
合 計	126億円	

パーパス営業の深化（個人向けコンサルティング）

銀証連携による取組みを通じて、お客さまの資産形成・資産運用や円滑な資産の承継をサポート

個人コンサルティング体制の再編

- ・ 地区個人営業部の新設（25年4月）
→お客さまとの中長期的な関係の構築
→提案力の向上
- ・ セグメント戦略に基づく銀証連携の強化



相続関連業務への取組み強化

- ・ 資産承継アドバイザーの増員
（25年4月、18名→28名）
- ・ 遺言信託や保険商品を活用した遺す
ニーズへの対応力を強化

銀証連携や相続関連業務への取組み強化を通じて
中期経営計画の目標達成に向けた収益力を強化

投資の裾野拡大・資産形成支援への取組み強化

- ・ NISAや積立投信、ファンドラップ、預金等の
複合的な提案の強化
- ・ 住宅ローンを起点とした資産形成層との取引拡大
- ・ 個人相談プラザ（休日拠点）やアプリの活用、
各種キャンペーンの実施等による
若年層へのアプローチ強化



ライフステージに応じた
マーケティングの高度化



接点強化に向けたチャネル構築や外部連携

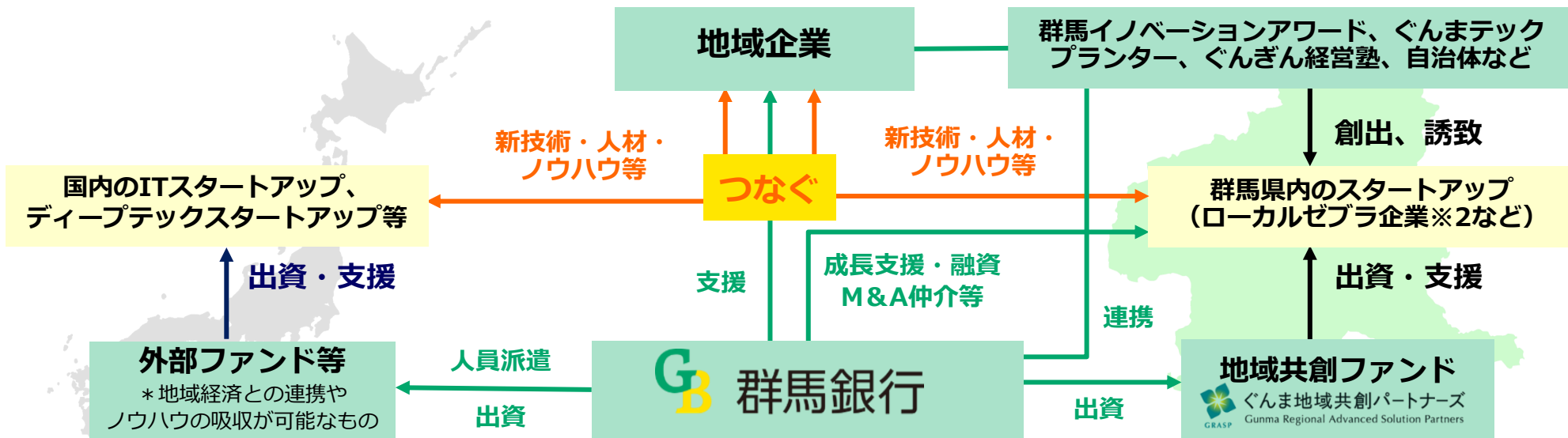
- ・ お客さまの動線を
踏まえた店舗配置や
非対面チャネル強化
- ・ ネット証券や決済サービス事業者との連携



資産形成層との取引拡大、チャネル構築や外部連携を通じて
将来の顧客基盤拡大・粘着性の高い預金基盤を構築

スタートアップを起点とした地域産業の成長

グループ内外のファンド等との連携により、スタートアップ支援や地域企業とのオープンイノベーション※1に取り組む

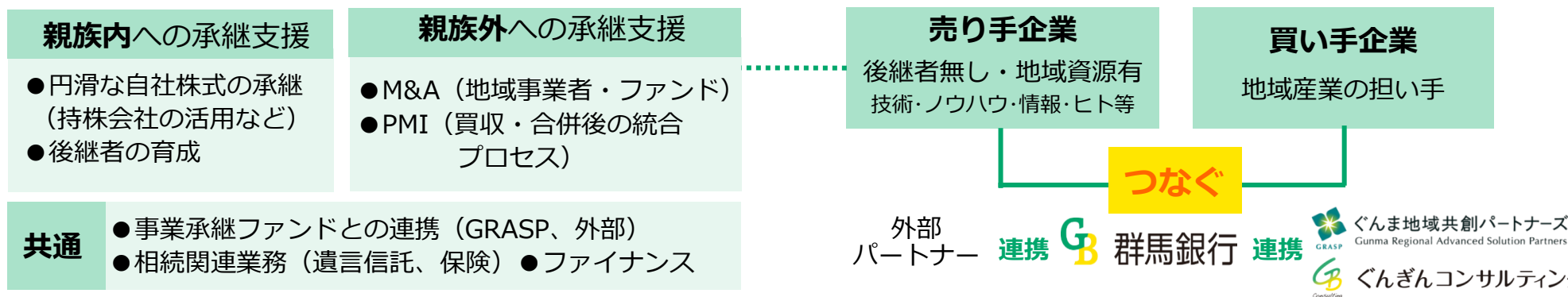


※1 スタートアップ企業の新技術やアイデア、ノウハウを取り入れ革新的な製品やサービス、新規事業などを創出すること

※2 事業を通じて地域課題解決を図り、新たな価値創造や技術の活用等により社会にインパクトを生み出しながら、収益を確保する企業

事業承継支援への取組み

円滑な事業承継への取組みを通じて、地域産業の持続性を高めていく



地域事業者向けビジネス

「地域の生産性向上 × 当行グループ新たな収益」につながる新事業の検討

インオーガニック戦略の推進（外部事業者との連携）



BPOビジネスの展開に向けた取組み

地域の生産性向上に向けたプラットフォーム構築をめざす

STEP 1

STEP 2

STEP 3

銀行業務の更なる
効率化・集中化

グループ内の管理業務の
効率化・集約化
(経費精算・労務関連等)



業務ノウハウの構築

シニア・障がい者の活躍

分社化の検討



地域金融機関との
連携・業務受託

地域事業者から
管理業務等受託



地域事業者の業務イメージ

デジタル化が
可能な業務

デジタル化が
難しい業務

デジタル化提案領域

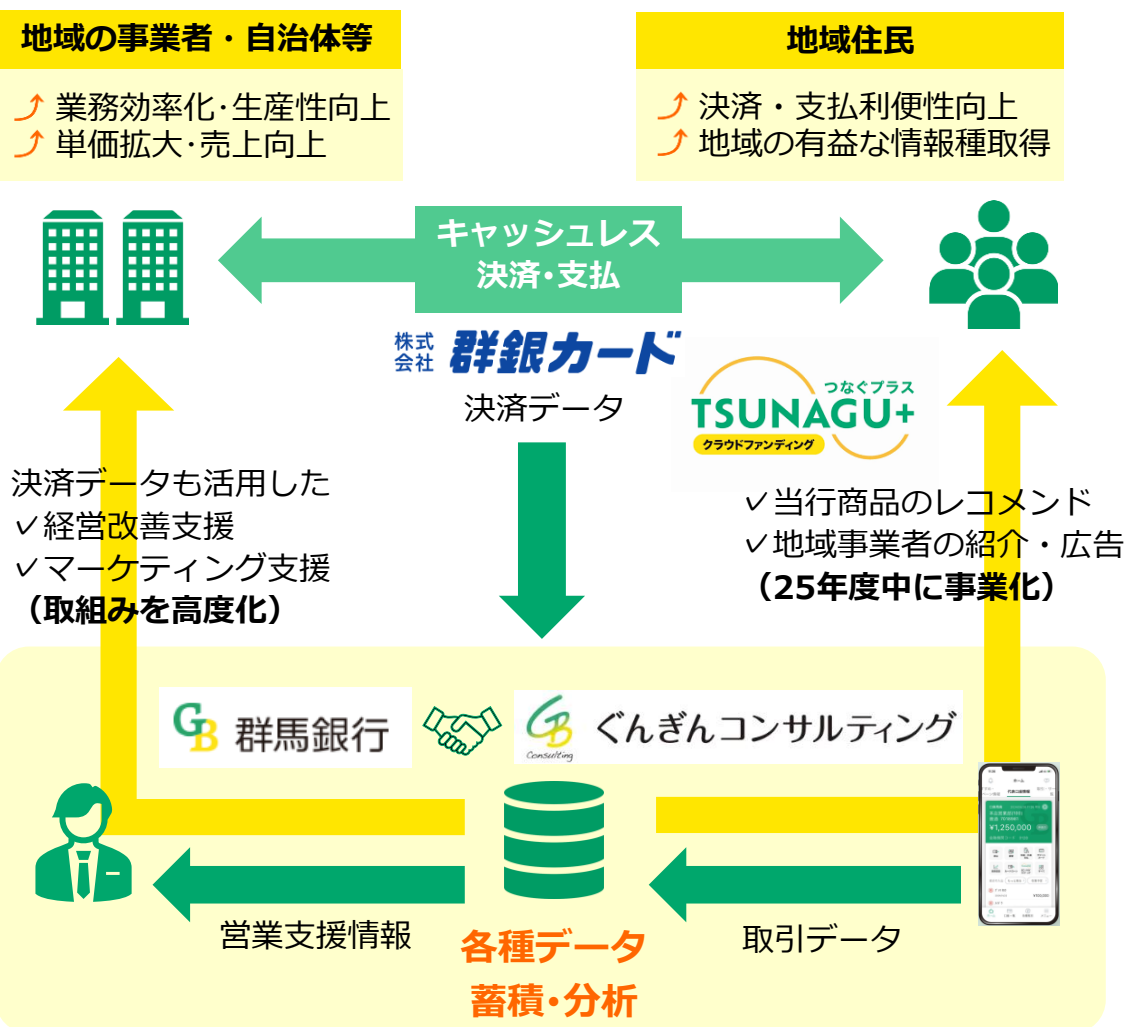
BPO提案領域

グループ機能の活用（コンサル、デジタル、決済等）
外部企業との連携により総合的なソリューションを
提供し、**地域全体の生産性向上＋収益化**を図る。

地域のキャッシュレス化の推進や決済データの分析・活用により地域経済の活性化に取り組む

地域の生活を豊かにするエコシステム

エコシステムを支えるキャッシュレスの推進



●事業者のお客さま

- ・加盟店拡大によるどこでもキャッシュレス決済が可能な**地域づくり**
- ・法人カードやシステム連携による**生産性向上支援**
- ・経理業務効率化に資する**多様な決済サービス提供**



●個人のお客さま

- ・デビット発行拡大を通じた**誰でもキャッシュレス決済が可能な環境づくり**
(高校生、シニア、外国人等)
- ・Vポイント連携など**商品性・ご利用特典の向上**
- ・ニーズに応じたカードラインナップの**拡充**



●地方公共団体・学校等

- ・法人カード活用による支払・精算業務**効率化**
- ・口振受付の**WEB化**による効率化や収納率向上
- ・公共機関窓口や学校集金の**キャッシュレス化**

顧客接点の強化と営業活動の高度化

営業店行員の営業活動を支援

デジタルチャネルを軸とした顧客接点強化や生成AI等を活用した営業活動の高度化・標準化に取り組む

ぐんぎんアプリ

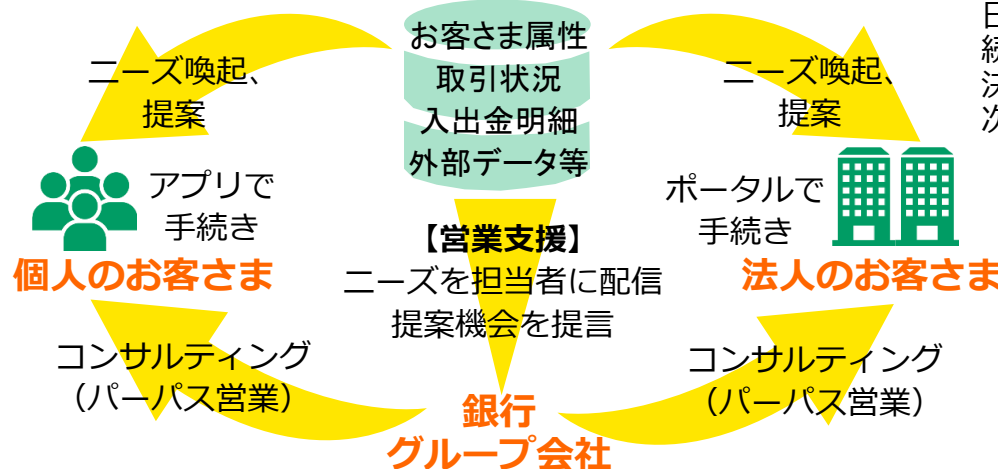


利便性向上、収益向上につなげる機能を順次展開
UI/UXを徹底的に向上

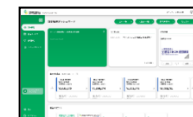
導入予定の機能・サービス

- ・アプリローン（25年度）
- ・ポイントサービス・家計簿サービス（26年度）
- ・スマホATM（26年度）

デジタルマーケティングの高度化



ぐんぎんビジネスポータル



日常取引や簡単な手続き、困りごとの解決に資する機能を順次展開

導入予定の機能・サービス

- ・補助金情報等配信（25年度）
- ・コールセンターとの連携（26年度）
- ・オンラインレンディング（27年度）

行内業務の集中化・事務レスへの取り組み

営業店行員の業務負担を軽減

事務のシンプル化・システム化

少人数で店頭営業できる体制の構築

（目指す姿）後方事務レス

✓ペーパーレス・押印レス・オペレスの対象業務拡大

✓ミドルオフィスの設置等による各種業務の集約・効率化

✓店頭窓口の生産性向上

✓リモート面談の活用強化

✓貸出業務の本部集中化



業務改革プロジェクト（2019年5月～）通算で年間70万時間分の業務を削減
→今中計では商品・帳票の集約・削減、デジタルを活用した効率化を促進

✓複雑な手続きや各種相談受付の本部集中化

✓セミセルフ手続き拡充（伝票レス・オペレス）

- 中期経営計画のスタートに合わせ、新たな組織を設置（2025年4月～）
デジタルイノベーション部 **AI・データ戦略室（8名体制）**
- 役職員の誰もがAI・データを駆使できるよう、当行グループを牽引していく

構築済



データ分析基盤



データ蓄積基盤



デジタルマーケティング基盤

目指す姿

- あらゆる施策の状況を可視化
- データに基づく迅速な意思決定
- あらゆる業務の状況を可視化
- 業務の可視化によるプロセス改善

データドリブン経営の強化



- あらゆるお客さまニーズを可視化
- お客さまインサイトの深掘り
- お客さま一人ひとりに最適な情報を最適なタイミングで提供

マーケティングの強化

AIの活用による各セクションの強化（主なユースケース例）

業務効率化

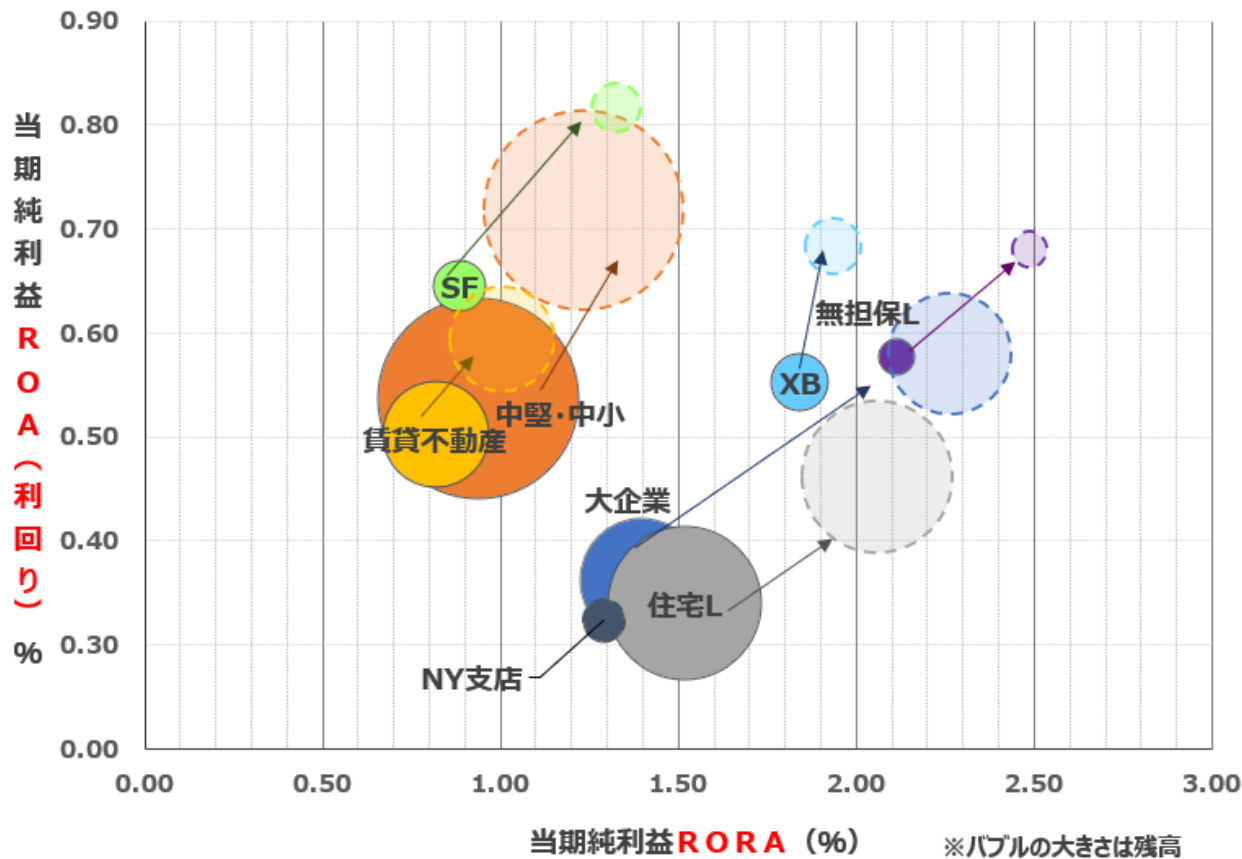
- AIによる社内問合せへの回答（25年度）
- 音声データによる面談記録・議事録等作成（25年度）
- AI審査に向けた審査の効率化・高度化（25年度）
- AIチャットボットによる相談業務の代行（26年度）



営業活動の支援

- AIによるお客さまのニーズの把握（25年度）
- AIによる有効訪問先の提案（26年度）
- お客さま提案資料の自動作成（27年度）

貸出金



マイナス金利環境

- ・ RORAの高い資産を積み上げることが、健全性を維持しながら収益性を向上させることにつながってきた

金利ある世界

- ・ 預金を有効活用するため、RORAだけではなく、**利回り (ROA) も意識**した管理にシフト
- ・ 金利上昇によりROEの目線も高くなるため、**RORA目標を引上げ**

預金

マイナス金利環境

- ・ 預金増加はマイナス付利に（資金利益減少）つながる懸念

金利ある世界

- ・ 低利調達手段として預金の重要性が増加
- ・ **粘着性の高い預金強化策**を展開
- ・ 戦略的な**預金金利プライシング**を検討

有価証券

マイナス金利環境

- ・ 債券はボリュームで資金利益を確保
- ・ 債券より利回りの高い株式等への投資拡大

金利ある世界

- ・ **評価損益と利回り**を意識した債券ポートフォリオ運営
- ・ 株式等への**RORA管理**導入

リスク管理

マイナス金利環境

- ・ 金利が低位で変動の少ない市場環境が長く続いてきた

金利ある世界

- ・ 市場環境の変化に伴いリスク（金利リスク、信用リスク、流動性リスク）が顕在化する懸念

⇒ **リスク管理の高度化**

アライアンス行との連携によりお客さま・地域への更なる貢献や当行グループの収益力強化をめざす

広域連携

TSUBASAアライアンス（'20/12～）



- ・ 全国のトップ地銀10行による連携
- ・ 広域かつ規模の大きさが強み

■ 今後の連携分野・領域

- ✓ トップライン向上（シローン、顧客紹介等）
- ✓ システム共同化など業務の高度化、コスト削減

地域連携

群馬・第四北越アライアンス（'21/12～）



群馬・第四北越 アライアンス

- ・ 営業エリアが隣接する2行間の連携
- ・ 両行の企業価値向上×地域貢献

■ 今後の連携分野・領域

- ✓ 両行の拠点を活かした連携・協業
- ✓ 店舗共同化等によるコスト削減



フイックロス・デジタル（'18/6～）



- ・ 全国の地銀8行によるデジタル分野における連携・協業

■ 今後の連携分野・領域

- ✓ 各行のデータ分析、Web広告運用等の支援
- ✓ デジタルマーケティング等の分野での研修実施

りょうもう地域活性化パートナーシップ（'22/1～）



- ・ 両毛地区を中心とした2行間の連携
- ・ お客さまの課題解決×地域活性化

■ 今後の連携分野・領域

- ✓ 自動車産業支援に向けた連携・協業
- ✓ 営業店間の連携による協調融資や顧客紹介

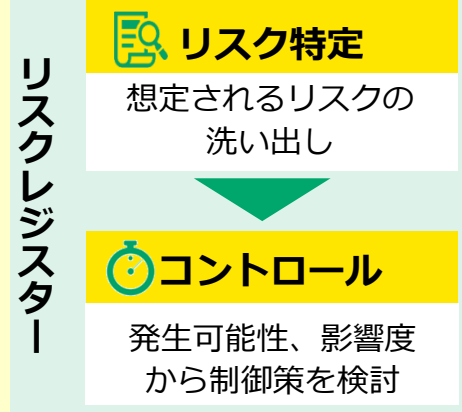
リスク管理プロセス

- 中期経営計画の策定段階で、計画の遂行に伴い想定されるリスクを洗い出し、リスク評価を実施
- 中期経営計画の期間中は、想定されるリスクの発生状況をモニタリングし、リスク状況を把握
- モニタリング状況を定期的に経営（取締役会）に報告

計画策定段階

計画遂行段階

本部各部／グループ各社による
リスクマネジメント
(リスクオーナーシップの発揮)



リスク一覧表（一部抜粋）

【銀行】 ■ 戦略テーマ／○主要施策	コンダクト リスク	信用 リスク	...
■ “パーパス営業”の深化			
○個人コンサルティング体制の 再編と銀証連携の強化	H (高)	L (低)	M (中)
■ DX・業務改革の推進			
○行内業務の集中化・事務レス への取組み			
【グループ会社】 ○主要施策	検討するリスクカテゴリー ・コンダクトリスク ・信用リスク ・システムリスク ・マネロン等リスク ほかに計16項目		
ぐんぎんリース(株)			
○収益力の強化（媒介・非媒介 の増強、適正金利の確保等）			

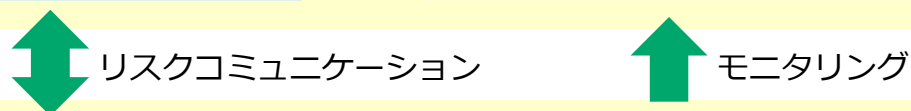
プロアクティブな
リスク管理に
つなげていく

適時に
経営判断

経営（取締役会）

計画遂行状況と
リスクの状況を
一体的に把握

モニタリング
状況の報告



リスク統括部を中心としたリスク管理関連部によるリスクマネジメント

リスク評価
リスク顕在化の可能性、
影響度からリスクの
程度を評価・分類

モニタリング

リスク状況の検証
(兆候把握・牽制)

基本方針Ⅰ | 社会的価値・経済的価値の好循環の構築

“パーパス営業”の深化

- 法人**
- 最適な価値提供を目的としたセグメント戦略に基づく営業体制の再編
 - 「つなぐプロセス」を起点としたゴール・ニーズベースの営業活動深化
 - 事業承継・脱炭素・人材不足・DXなど地域課題解決に資する営業力強化
 - 預金取引、決済取引の充実に向けた営業力強化
 - 海外ビジネス支援の強化

- 個人**
- 個人コンサルティング体制の再編と銀証連携の強化
 - 富裕層向けの提案力強化や相続関連業務の強化
 - 資産運用立国に向けた投資の裾野拡大とストック収益の増強
 - 住宅ローン推進を起点とした資産形成層との取引拡大
 - 預金やローン取引拡大に向けたマス層向けマーケティングの高度化
 - お客さまとの接点強化につながるチャネルの構築や外部連携

- グループ全体へのパーパス営業の浸透とCS（顧客満足）向上

サステナブルな地域経済圏構築への挑戦

- 地域産業の活性化やスタートアップ企業との連携強化
- 自治体や大学など連携協定先との協業による地域課題解決
- キャッシュレス×情報を起点とした地域エコシステム構築
- 脱炭素化などサステナビリティ課題への取り組み強化
- 地域の金融リテラシー向上に向けた取り組み強化
- 新事業領域への挑戦・事業化

基本方針Ⅱ | 持続的な成長を支える事業基盤の強化

DX・業務改革の推進

- デジタルを活用した顧客接点の強化・チャネル連携
- デジタルを活用した業務の高度化
- 行内業務の集中化・事務レスへの取り組み
- 業務改革プロジェクトの進化
- 未来志向のシステムインフラの整備

戦略テーマ

戦略テーマ

○→主要施策

データ利活用の強化

- 専門部署を起点としたデータドリブン経営の推進
- データを活用した対面営業の高度化
- デジタルマーケティングの強化
- AIの活用強化

人的資本の充実

- 経営戦略と連動した人財ポートフォリオ構築
- ジョブ型人事制度に基づく採用・育成・キャリア支援の実践
- ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進
- 役職員のWell-being向上への取り組み

“RORA経営”の実践

- 金利ある世界に適したALM運営の実践
- 国内外政策店やXB・SF案件における戦略的な資産の積上げ
- 市場環境の変化を捉えた効果的なマーケット運用の実践
- 企業価値向上に向けた最適な資本政策の実施

ガバナンスの高度化

- 経営戦略と連動した組織設計やグループガバナンスの強化
- リスクマネジメントの高度化
- サイバーセキュリティの強化
- オペレーショナル・レジリエンス確保に向けた取り組み
- コンプライアンス最優先の業務運営
- マネロン等対策の高度化や適時・適切な法令対応
- 内部監査の高度化
- ステークホルダーとのコミュニケーションの充実

グループ連携・外部連携の強化

- グループ収益の最大化に向けた連携強化や機能の充実
- 複数のアライアンスを軸とした他行連携の強化
- 異業種連携の強化

本資料は、情報の提供のみを目的として作成されたものであり、特定の証券の売買を勧誘するものではありません。本資料に記載された事項の全部又は一部は予告なく修正又は変更されることがあります。

本資料には将来の業績に関する記述が含まれております。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境の変化等により異なる可能性があることにご留意下さい。

本件に関するお問い合わせ先
株式会社群馬銀行 総合企画部（IR担当）

TEL：027-254-7051・7053

E-mail：gbir@gunmabank.co.jp



群馬銀行