

頭取メッセージ

パーパスを原動力に、新たな成長ステージへ
～中計初年度の躍進、そして経営統合による「地域とグループの未来」～

2025年度業績と中期経営計画Growth with “Purpose”初年度の評価

■初年度から高い資本効率と収益性を実現、中計目標達成へ確固たる足場を築く

2025年度は、米国の高関税政策に伴う世界経済の不透明感に加え、国内では同年10月に高市新政権が発足し、さらには政策金利の引き上げにより「金利のある世界」への移行が本格化するなど、経営環境の変化が一段と激しさを増した1年となりました。

こうしたなか、当行は新中期経営計画「Growth with “Purpose”」を始動させ、初年度としては、非常に手応えのある、好調なスタートを切ることができました。これは、これまで進めてきた「パーパスを起点とするプロアクティブな行動」がしっかりと根付き、行員一人ひとりが「変化に対応するための判断軸」と「仕事へのやりがい」を見出せるようになってきた結果だと考えています。

こうした主体的な取り組みを通じて、お客さまや地域社会の共感を得る活動を展開できたことが、確かな成果につながりました。

連結当期純利益は、期中に業績予想（ガイダンス）を2回上方修正し、前期比34.1%増の588億円を達成しました。中計の最終目標である600億円の達成にあと一歩で手が届く高い水準に到達できたと認識しています。

また、資本効率の指標であるROEも、目標水準の10%に到達し、収益面では、当初の想定を大きく上回る成果を生み出した1年となりました。

しかしながら、私はすべての進捗に満足しているわけではありません。各種施策に目を向けると、初年度ということもあり、その進捗状況にはばらつきも見られます。本中計で掲げる2つの戦略テーマのうち、1つ目の「パーパス営業の深化」については、重点活動指標として「つなぐKPI」を設定し、定量的な進捗管理を徹底しています。各項目の進捗を細かく見ていくと、当行の強みであり、パーパスの実践が色濃く反映される「法人向けソリューション（事業承継・人材紹介など）」や「サステナブルファイナンス」は順調に伸長し、すでに高い進捗率を示しています。一方で、中長期的な収益基盤となる「リテール・資産形成層」へのアプローチには課題を残しており、今後はデジタルの活用を含めた戦略を本格化させ、積極的に巻き返しを図ってまいります。

もう1つの戦略テーマである「サステナブルな地域経済圏構築への挑戦」については、まさに端緒についたばかりです。地域の持続可能性を高めるネットワークの構築は、一朝一夕に成し遂げられるものではありません。だからこそ、地域の課題解決に向けた中長期的な最重要テーマとして位置づけ、着実に推進していきたいと考えています。

前中計「Innovation for “Purpose”」から続くたゆまぬ挑戦

■パーパスの具現化に向けた、営業と人事の連動

私が頭取に就任した2019年当時は、マイナス金利の真っただ中にあり、従来の伝統的な預貸業務だけでは収益を伸ばすことが極めて困難な環境でした。この強い危機感のもと、私たちは従来の「銀行」という枠を超え、自らの存在意義を見つめ直し、さらに進化させていく必要性を強く認識していました。こうした危機感や問題意識を踏まえ、2021年11月には、私たちの存在意義を示すパーパス「私たちは『つなぐ』力で地域の未来をつむぎます」を策定しました。そしてその翌年には、このパーパスを経営の基軸に据えた前中計「Innovation for “Purpose”」をスタートさせました。

当時の大きなテーマは、営業のあり方をパーパスに沿ったものへと進化させ、「パーパス営業」として定着させることでした。具体的には、お客さまとの対話を通じて、5～10年先の事業ビジョンや設備投資、人材補強、さらには事業承継やM&Aといった多様なゴールやニーズを的確に捉える体制への移行です。当行が持つあらゆるソリューションを幅広く提供し、その中心にファイナンスを位置づけることで、当行のポテンシャルを最大限に発揮していく。この「フルスペックアプローチ」と呼ぶ営業体制を構築できたことが、前中計における大きな成果でした。

しかし、この新しい営業スタイルを現場でしっかりと機能させ、持続的なものにするためには、行員の意識や行動を支える評価・処遇の仕組みの変革が不可欠でした。そこで、営業体制の刷新と並行して進めたのが、「人事制度の刷新」です。従来の年功序列型の人事制度では、行員一人ひとりの専門性やポテンシャルを十分に引き出すことは困難でした。そこで当行は、人をポストに合わせるのではなく、ポストに最も適した人材を配置する「適所適材」の考え方に基づき、ジョブ型人事制度を導入しました。各ポストに必要なスキルや要件を細かく定めたことで、年齢や性別に関係なく、最適な人材を選ぶことができる仕組みを整えたのです。

制度運営にあたっては、外部からHR分野のスペシャリストを執行役員として招聘し、専門性の高い人材を処遇しやすい体制を整えたことで、即戦力となる中途採用を強化することができました。あわせて、行員が自ら希望するポストへ挑戦することができる「ジョブポスティング制度」も新設し、主体的に挑戦する風土の醸成や、行員のモチベーション向上にもつながっています。前中計で築き上げた「営業体制の刷新」と「人事制度の刷新」という二つの基盤があるからこそ、現在の「Growth with “Purpose”」において、具体的な成果を挙げることができているのです。

■「金利のある世界」への移行を捉え、いち早く成長軌道へ

こうした営業体制や人事制度を軸とした一連の仕組みが整い、当行の目指す姿が形になり始めたころ、銀行をとりまく経営環境を大きく変える兆しが見え始めました。それが、政策金利の引き上げに伴う「金利のある世界」への移行です。この環境変化を確実な成長へとつなげるため、当行は前中計の成果を発展的に受け継ぐ形で、現中計「Growth with “Purpose”」をスタートさせました。

30年以上にわたって超低金利環境に慣れ親しんできた銀行が「金利のある世界」に即応できるのかという、市場からの懐疑的な見方があることは真摯に受け止めています。しかし、当行は、この点においても先手を打った仕組みづくりを進めてきました。

当行は2018年より、市場金利との連動性を高めた金利体系の構築に注力してきました。大企業向けやクロスボーダーローンに加え、中小企業向けの貸出についても、その大半を市場金利連動型へと移行してきました。こうした戦略的な取り組みにより、当行の貸出金利は市場金利に対して高い感応度を発揮するようになりました。日銀による利上げ局面において、金利環境の好転が早期に業績向上へと結実したのは、まさにこれらの取り組みの成果であり、これこそが当行の強固な収益構造の大きな特長となっています。

■地域金融機関の責務として預金獲得に注力

一方、持続的な成長を支える預金基盤の確保については、なお改善の余地があると考えています。

当行の預貸率は約8割と極めて効率的な水準にありますが、見方を変えれば、今後さらに貸出を推進していくためには、その原資となる預金の拡大が必要です。

一方で、群馬県内の預金シェアに目を向けると、当行のシェアは約4割に過ぎず、地域全体の預金の多くは依然として他行に預けられています。しかし、地域金融機関全体の預貸率は依然として低い水準にとどまり、地域内の預金が十分に貸出へと活用されていない実態があります。お客さまからお預かりした預金を地域経済にしっかりと循環させていくことは、地域のトップバンクとしての責務であり、その実現に向けて今後も預金獲得に向けた施策を積極的に展開していきます。

具体的には、法人・個人の双方においてアプローチを加速

させていきます。法人預金については、お客さまとのリレーションをさらに深め、資金ニーズに寄り添うことで預金の獲得につなげるとともに、これまでに得た確かな手応えを礎として、現在の取り組みを一層推し進めていきます。一方、個人預金については、貸出収益の拡大を原資とした魅力的な金利水準を提示できる環境が整っています。資産形成層から富裕層に至るまで、それぞれのニーズに応じた戦略的な金利施策を機動的に投入し、確実に残高の増加を図っていきます。

ただし、お預かりする預金の金利水準のみを競うようなアプローチだけでは、お客さまとの長期的な関係構築にはつながりません。お客さまに真に選ばれ続けるためには、法人営業で実践してきた「あらゆる課題に幅広くソリューションを提供する姿勢」を個人のお客さまにも広げ、一人ひとりの資産全体に向き合う「全資産アプローチ」へと進化させていく必要があります。具体的には、魅力的な金利提示を「きっかけ」として、相続対策や事業・資産承継を含めたお客さまのあらゆる資産を網羅的に把握したうえで、インフレ環境下でも実質的な価値を維持できる最適な資産ポートフォリオをご提案していきます。

■単なる伝統的預貸業務への回帰ではなく、ソリューション型ビジネスの深化へ

「金利のある世界」への移行に伴い、貸出の拡大や預金基盤の強化に注力すると、金利収入に頼る伝統的な預貸業務に回帰してしまうのではないか、との見方もあるかもしれません。しかし、当行が目指す姿はそこにとどまることはありません。すでにご説明した通り、当行の「フルスペックアプローチ」とは、お客さまの幅広いニーズに対応する各種ソリューションの中心にファイナンスを位置づけるという考え方です。例えば、大規模な設備投資計画においては、当行グループのコンサルティング機能を発揮し、計画の妥当性検証から補助金の申請支援まで深く踏み込みます。こうした質の高いコンサルティングから得られる役務取引利益は、従来の預貸利鞘に依存した業務とは一線を画す高い収益性を有しています。さらに、このような案件は協調融資や社債引受といったファイナンスへと自然につながり、ビジネスマッチングや人材紹介など、幅広い支援策の提供を通じて非金利収益の最大化をもたらします。さらに、当行が伝統的な預貸業務に依存しないもう一つの理由は、営業現場に資本効率の指標であるRORAという基準がしっかりと根付いているということです。当行は、2019年度よりRORAを意識した経営に取り組み、資本効率の最大化を追求してきました。法人貸出において、金利だけで高いRORAを達成することは容易ではありません。しかし、役務取引の利益を積み上げ、調達コストの低い預金などを組み合わせることで利益(分子)を高めることができます。また、適切な金利交渉を重ねつつ、リスクに見合った保全の強化などにより、信用リスク(分母)もコントロールすることができます。このように、行員が自ら知恵を絞り、多彩なソリューションを柔軟に組み合わせるプロセスこそが、もう一つの「フルスペックアプローチ」です。かつての「預貸残高といった数値目標だけを追いかける営業」とは異なり、現在の現場には、行員一人ひとりが自律的に思考し、創意工夫を凝らす『楽しさ』と『やりがい』が満ち溢れています。やる気のある行員が主体的に多様な提案を展開できるこのカルチャーこそが、当行の最大の強みです。

第四北越フィナンシャルグループとの経営統合に向けて最終契約を締結

■トップラインシナジーの創出による持続的成長の実現

ご案内のとおり、群馬銀行は2026年3月、第四北越フィナンシャルグループ(以下、第四北越FG)との経営統合に向けた最終契約を締結いたしました。昨年4月の経営統合発表からこの1年で、両社の株価は大幅に上昇し、PBR(株価純資産倍率)やPER(株価収益率)といったバリュエーションも堅調に推移しています。こうした動きは、経営統合の意義や将来性が株式市場や投資家の皆さまから高く評価されている表れであり、その期待の大きさをあらためて実感しています。

昨年も申し上げましたが、統合を決断する大きな契機となったのは2020年の「TSUBASAアライアンス」への参加です。そして、その翌年の2021年には、個別連携となる「群馬・第四北越アライアンス」を発足させましたが、締結から約5年が経過する現在まで好調な成果が続いています。これは第四北越FGが強みを持つデリバティブ関連のノウハウの共有や、首都圏におけるシンジケートローンなどへの共同参加を通じて、両行の連携が確かな付加価値を生み出していることの証左といえます。

こうした個別連携の実績をあらためて検証した結果、「互いの強みが異なり、かつ極めて補完性が高い」という関係性が、数字のうえでも明確になりました。現場が日々の取引を通じて培ってきた確信が定量的にも裏付けられたことで、今後も、両社の連携をさらに発展させ、持続的成長を実現していくためには、経営統合こそ最善の選択肢であるとの結論に至りました。今回の経営統合は、そうした現場の確信と将来への強い意志に根ざした大きな決断です。

■高い補完性がもたらす、グループシナジーの最大化

先程もお伝えしましたが、両行のビジネスモデルを紐解くと、規模や地域的な特性において極めて高い補完関係にあることが分かります。例えば、ほぼ同等の経営規模でありながら、当行の貸出業務では、強固な地盤である群馬県に加え、資金需要の旺盛な首都圏エリアにも広域なネットワークを構築しており、貸出残高において一定の優位性を持っています。一方、第四北越FGは新潟県内での圧倒的な市場シェアと潤沢な預金基盤を有しています。両社の強みを掛け合わせ、第四北越FGの豊富な資金力を当行の首都圏ネットワークで活用することで、グループ全体の貸出創出力を飛躍的に高めることが可能となります。さらに、海外向け貸出や海外拠点における協働など、これまで個社単独では踏み込むことが難しかった事業領域への展開も視野に入れています。

また、当行が強みとするROEやRORAを用いた収益性管理や高度な内部格付などのリスク管理手法をグループ内で共有化することで、グループ全体の資本効率を一段と向上させてまいります。

一方で、役務取引をはじめとする非金利収益分野においては、第四北越FGが培ってきた高いノウハウを当行に導入し、地域のお客さまへの提案力強化につなげていきます。これまで難度の高い案件において外部連携に頼る部分が多かった当行が、第四北越FGの持つ先進的なノウハウの共有を受けることで、当行の非金利業務利益は確実に拡大し、より多くのお客さまに付加価値の高いサービスの提供が実現できると確信しています。

■パーパスの実現こそ経営統合の最大目的

ここまで、経営統合によるシナジー効果については、主に当行側の視点からお話ししてきました。しかし、経営統合の原点は、「地域社会とお客さま」を起点としたものであるという本質を、改めてお伝えしたいと思います。

「今までと変わらないよね?」――。実は、お客さまから最初に頂戴する声の多くは、このようなご質問です。私は、ここははっきりと「変わりません」とお答えしています。合併ではなく経営統合という形を選び、持株会社のもとで2つの銀行ブランドを維持していくと決めたのは、地域のお客さまとの信頼関係を何よりも重んじ、これまで以上に深く地域に根ざしていくという強い覚悟の表れです。この選択こそが、地域のお客さまの安心感につながっているものと考えています。

一方で、私たちが目指している姿は、その先にあります。「金利のある世界」において、地域のトップバンク同士が経営統合することにより、資本を大きくし、リスクテイク能力を高めることで、地域産業を支える力を一段と強化していくことを目指しています。当行が単独では成し得なかった施策を実現し、群馬県の持つポテンシャルを最大限引き出し、地域とお客さまの未来をつむぐこと――。すなわち当行のパーパスを現実の取り組みとして実現していくことこそが、今回の経営統合の最大の目的です。この目的の達成に向けて、当行は経営統合によって生まれるシナジーを確かな成果として地域に還元してまいります。

スーパーリージョナルバンクを目指し、市場での存在感をさらに高める1年に

現中期経営計画は概ね計画どおり順調に進捗しています。統合の準備期間となる2026年度には、現中計の最終目標である当期純利益600億円の達成は通過点とし、既に業績予想として掲げている650億円の実現に向けて、全力で取り組んでまいります。

その先の2027年4月には、総資産21兆円を超える新たな金融グループ「群馬新潟フィナンシャルグループ」が誕生いたします。さらに、統合3年後にあたる2030年3月期には、当期純利益1,400億円を超える水準を目標として掲げています。

今回の経営統合を契機に、国内外の市場から当行グループに寄せられる期待と関心は、一段と高まっていくものと認識しています。トップラインシナジーの最大化を通じて市場での存在感を高め、従来の地域金融機関の枠を超えた「スーパーリージョナルバンク」へと着実に進化してまいりますので、今後とも温かいご支援を賜りますようお願い申し上げます。

