



2022年3月29日

各 位

会社名 株式会社 群馬銀行  
代表者名 代表取締役頭取 深井 彰彦  
(コード番号 8334 東証第1部)  
問合せ先 常務執行役員総合企画部長 内堀 剛夫  
(TEL 027-252-1111)

## 新中期経営計画について

群馬銀行(頭取 深井 彰彦)は、2022年4月から2025年3月までの3年間を計画期間とする「2022年 中期経営計画 『Innovation for “Purpose”』」を策定しましたので、お知らせいたします。

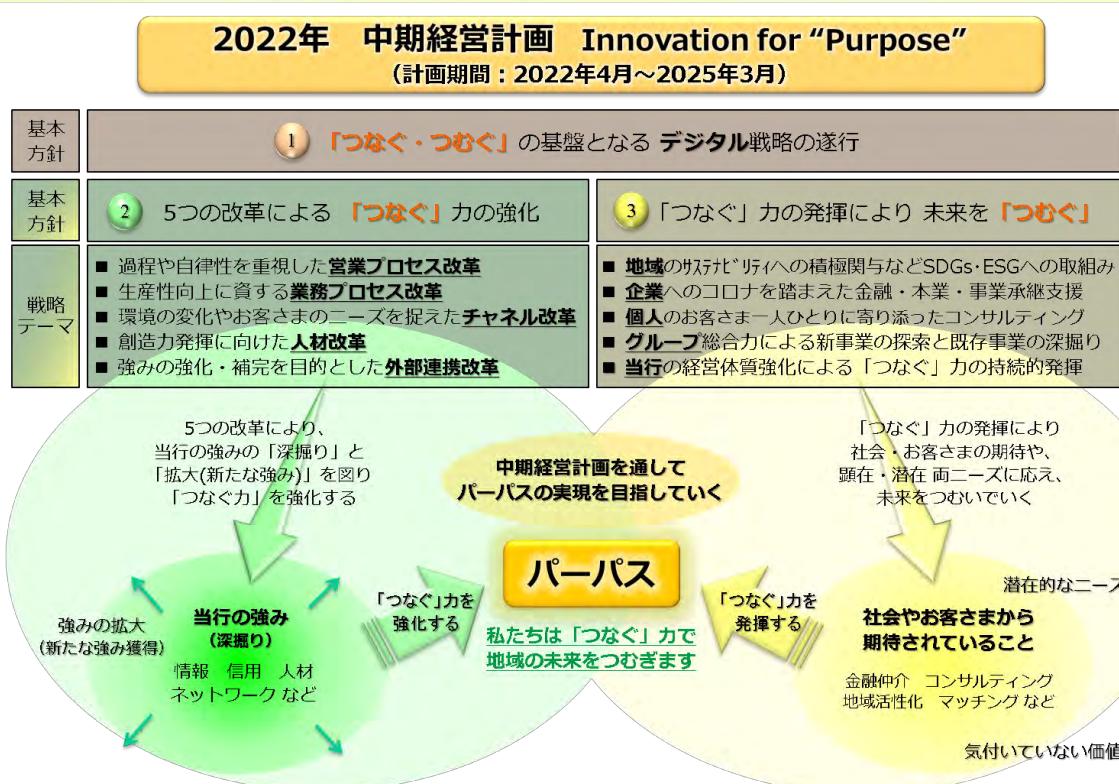
### 1. 計画の考え方について

当行は、2021年11月、社会的な存在意義を表すパーサスを「私たちは『つなぐ』力で 地域の未来をつむぎます」と定め、行内外での浸透を図ってきました。

本計画は、制定したパーサスを基軸とした経営に取組むことを明確にし、過去3年間の中長期経営計画「Innovation 新次元～価値実現へ向けて～」における取組みをさらに進めていくため、名称を「Innovation for “Purpose”」としました。

本計画を通して、パーサスで掲げる「つなぐ」力を強化し、発揮していくことで、地域の未来をつむぎ、パーサスの実現を目指してまいります。

### ■ 中期経営計画骨子



## 2. パーパス基軸について

### (1) パーパスに基づいた基本方針の設定

パーパスのコンセプトである「つなぐ」「つむぐ」を強化し、発揮していくためにはどうすべきか、という観点から3つの基本方針を掲げています。

### (2) 社会的価値と経済的価値の両立

パーパスに基づいた地域社会やお客さまの課題解決（社会的価値）により、当行が持続的な収益を上げていく（経済的価値）ことで、2つの価値の両立を目指します。

### (3) バックキャスティングとフォアキャスティング

パーパスの実現に向けて、今を起点に次の3年間で何を深堀りすべきか（フォアキャスティング）、パーパスに基づくめざす未来から逆算して次の3年間で何をすべきか（バックキャスティング）の両面からアプローチし、計画を策定しています。

## 3. 基本方針と戦略テーマについて

### ■ 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」

パーパスの実現にはデジタルの力が欠かせないと考えており、「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」の推進に取組みます。

### ■ 基本方針2

#### 「5つの改革による『つなぐ』力の強化」

当行ではパーパスの概念を「当行の強みを活かして社会にどんなことを働きかけられるか」と位置付けており、以下の5つの改革により当行の強みを伸ばす（「つなぐ」力を強化する）ことを目指します。

##### ●戦略テーマ

- ・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

### ■ 基本方針3

#### 「『つなぐ』力の発揮により 未来を『つむぐ』」

どのように「つなぐ」力を発揮して地域の未来をつむいでいくかを「地域」「企業」「個人」「グループ」「当行」という5つの視点から戦略テーマを設定し、社会的価値と経済的価値の両立を目指します。

##### ●戦略テーマ

- ・地域のサステナビリティへの積極関与などSDGs・ESGへの取組み
- ・企業へのコロナを踏まえた金融・本業・事業承継支援
- ・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堀り
- ・当行の経営体質強化による「つなぐ」力の持続的発揮

#### 4. 計数計画（計数目標）

##### ■ 計画最終年度（2025年3月期）における連結計数目標

項目	目標
コア業務純益	450億円
非金利業務利益	250億円
親会社に帰属する当期純利益	300億円
グループ会社最終利益	40億円
R O R A	0.7%以上
O H R	55%程度
R O E	5%以上
総自己資本比率	13.5%以上

(項目の定義)

- コア業務純益 : 資金利益+非金利業務利益-経費 \*投信解約益除き  
非金利業務利益 : 役務取引等利益+その他業務利益(債券関係損益除く)  
親会社に帰属する当期純利益 : 連結損益計算書における当期純利益のうち、  
　　親会社株主に帰属する部分の利益  
グループ会社最終利益 : 親会社株主に帰属する当期純利益-銀行単体当期純利益  
R O R A : 親会社株主に帰属する当期純利益/リスクアセット  
O H R : 経費/(業務粗利益-債券関係損益)  
R O E : 親会社株主に帰属する当期純利益/期首期末平均自己資本  
総自己資本比率 : 総自己資本/リスクアセット

以 上

―― 本件に関するお問合せ先 ――  
総合企画部 経営企画グループ 坂入  
TEL 027-254-9347

# 2022年 中期経営計画

計画期間 2022年4月～2025年3月

# Innovation for “Purpose”



群馬銀行

私たちは「つなぐ力」で 地域の未来をつむぎます

## 目 次

■ 群馬銀行グループ「パーカス」	.....	1
■ 中期経営計画骨子	.....	2
■ 中期経営計画の位置づけ・背景	.....	3
■ 計数計画（計数目標）／リスクテイク方針	.....	4
■ 計数計画（つなぐKPI）	.....	5
■ 戦略テーマと主要施策	.....	6
■ 各戦略テーマの説明	.....	7
■ 中期経営計画の遂行に伴うリスクの管理	.....	22
■ 群馬銀行グループSDGs宣言	.....	23

## 私たちは「つなぐ」力で 地域の未来をつむぎます

### 「つなぐ」力で

1932年に群馬大同銀行として誕生した私たちの原点は、お金の貸し手と借り手を「つなぐ」こと。  
すなわち、お金を預かりし、それを貸して経済を循環させることであり、これからも私たちの主要な役割であり続けます。

さらに、お金(金融)だけではなく、地域・企業・人々を「つなぐ」ことや、  
私たちが持つサービスや情報などの資源を地域・企業・人々に「つなぐ」ことを通して、  
さまざまな価値と価値をつないだり、新たな価値を生み出したりすることが、社会から期待されていると考えています。

こうした社会からの期待に応えるために、これまでに培ってきた私たちならではの強みを活かしつつ、  
私たち一人ひとりが「つなぐ」ことに取組んでいきます。

例えば、私たちのネットワークや情報力を活かして、私たちが持つ資源をお客さまに「つなぐ」ことで経営課題を解決したり、  
後継者が未定のお客さまに次世代の担い手を「つなぐ」ことでお客さまや地域の未来を持続的にしたり、  
世界の投資機会をお客さまに「つなぐ」ことでお客さまの未来を豊かで安心にする、  
といったことが挙げられます。ひとつひとつの「つなぐ」は小さなことかもしれません、  
たくさんの「つなぐ」が、やがて利根川のように大きな流れとなり、地域の豊かな未来につながっていきます。

### 地域の未来をつむぐ

「地域」とは、私たちが本店を置く群馬県だけを表現するのではなく、  
私たちのネットワークがおよぶ地域や企業・人々といったステークホルダー全般を表現しています。

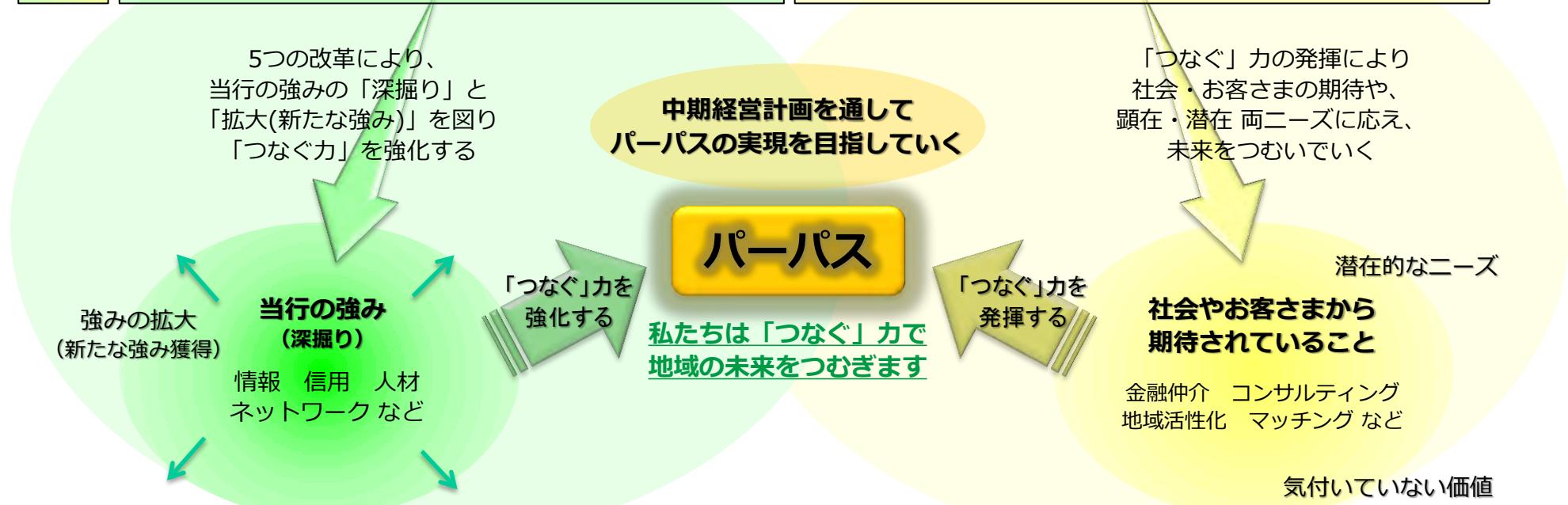
私たちが「つなぐ」力をもとに目指すべき「未来」は、経済的な豊かさだけではなく、  
地球環境の保全や、高齢化・人口減少など社会課題への取組みを通じた持続可能な社会です。  
「つむぐ(紡ぐ)」という言葉は、繭(まゆ)から取出した纖維をより合わせて糸を作ることを意味しますが、  
私たちが本店を置く群馬県は、世界遺産である富岡製糸場に象徴される纖維産業を中心に発展してきた地域です。  
こうした郷土の歴史を大切にしつつ、地域の豊かな未来をつむいでいく存在でありたいと考え、「つむぐ」という言葉に思いを込めました。  
私たち群馬銀行グループは、「つなぐ」力で、地域のみなさまとともに、豊かな未来をつむいでいきます。

(2021年11月20日制定)

— 群馬銀行グループのパーカスは、役職員から募集した755件の意見をもとにディスカッションを重ね、約半年をかけて制定に至りました —

## 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	
基本方針	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"> <li>■ 過程や自律性を重視した<u>営業プロセス改革</u></li> <li>■ 生産性向上に資する<u>業務プロセス改革</u></li> <li>■ 環境の変化やお客さまのニーズを捉えた<u>チャネル改革</u></li> <li>■ 創造力発揮に向けた<u>人材改革</u></li> <li>■ 強みの強化・補完を目的とした<u>外部連携改革</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域のサステナビリティへの積極関与などSDGs・ESGへの取組み</li> <li>■ 企業へのコロナを踏まえた金融・本業・事業承継支援</li> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> <li>■ 当行の経営体質強化による「つなぐ」力の持続的発揮</li> </ul>



# ■ 中期経営計画の位置づけ・背景

2019年度～

2022年度～

2025年度～ 未来へ

2022年中期経営計画は、現在の深掘り（**フォアキャスティング**）とめざす未来からの逆算（**バックキャスティング**）の両面からアプローチして3年間の計画を策定。

## 2019年 中期経営計画

「Innovation 新次元」～価値実現へ向けて～

### 基本方針

- ①3つの改革による経営プラットフォームの転換
- ②ビジネスモデルの進化による高度な価値実現

### 成 果

- ①「3つの改革」で掲げた業務改革プロジェクトや、店舗統廃合の進捗により、効率化は大幅に進んでいる。  
**(OHRは60%程度と大幅に改善する見通し)**
- ②低金利環境が長期化する中で、**収益構造の抜本的な転換**を目指し、**非金利業務利益の強化**を推進してきた結果、非金利業務利益は2019/3期の167億円から伸長し、2022/3期の目標である**200億円**を達成見通しである。

### 課 題

- ①「3つの改革」のうち、デジタル化を起点とした施策の進捗は不十分であり、次の3年間で深度を増して取組んでいく必要がある。
- ②収益構造の転換は途上。コロナ長期化や脱炭素化といった環境を踏まえ、**金融支援の一層の強化**や**コンサルティング業務**を深掘りし、非金利業務利益を強化していく必要がある。

## 3年間で必要なこと

- 当行+地域の脱炭素化の促進
- 産業の持続的成長・新産業創出
- 新たな事業の探索（種まき）
- 地域のキャッシュレス推進
- 事業承継・相続業務の強化
- 環境変化を踏まえた人材力強化
- コロナ対応（金融・本業支援）
- コンサルティング業務深掘り
- 当行+地域のデジタル化の促進

フォアキャスティング

3年間の成果が  
パーカスの実現へ  
つながっていく

## パーカス

私たちは「つなぐ」力で  
地域の未来をつむぎます

バックキャスティング

パーカスにもとづく  
「めざす未来」

### ■当行グループの「めざす未来」

地域社会と当行グループの持続的な発展

- めざす未来に向けて**2030年度**を中間地点と捉え以下を重点的に取組んでいく。

### ■重点課題

- ・地域経済の持続的発展 ・地球環境の保全と創造
- ・多様な人材の活躍推進 ・パートナーシップの推進

### ■重点的な取組み、目指していくこと

- ・地域の課題解決に資する地域総合グループ  
→非金融事業領域の探索・事業化・成長  
→地域エコシステムの構築  
(金融+非金融の複合的なプラットフォーム)
- ・当行の脱炭素化（ネットゼロ）と地域の脱炭素化
- ・地域産業の持続的な成長
- ・個人の安定的な資産形成
- ・「次世代へつなぐ」リレーションによる地域持続性
- ・デジタルチャネルで全ての金融取引を実現
- ・女性活躍や従業員のWell-beingの実現

# ■ 計数計画（計数目標）／リスクテイク方針

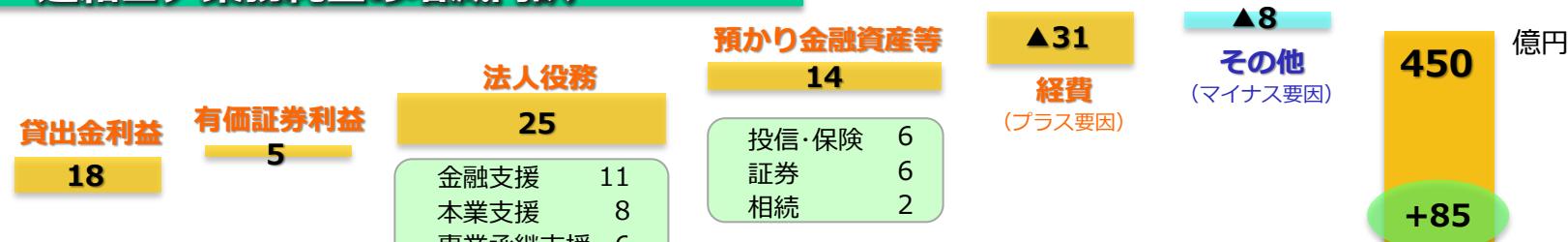
## リスクテイク方針

- 地域経済の活性化や持続的成長に向けた課題解決に必要な経営資源投下・リスクテイクに積極的に取組んでいく。
- 地域への資金供給のための自己資本を確保しつつ、脱炭素関連等の成長分野に対してもリスクテイクを行い収益拡大を図る。
- 有価証券運用では分散投資と流動性確保を軸に、運用資産の多様化を図り、長期安定的なポートフォリオを構築する。

## 計画最終年度（2025年3月期）における連結計数目標

前中期経営計画（2022/3期）			中期経営計画（2025/3期）		補足説明
項目（連結ベース）	目標	見通し	目標	2022/3期比	
コア業務純益	—	365億円	450億円	+85億円	資金利益+非金利業務利益-経費 *投信解約益除き
非金利業務利益	200億円	204億円	250億円	+46億円	役務取引等利益+その他業務利益（債券関係損益除く）
親会社に帰属する当期純利益	240億円	260億円	300億円	+40億円	連結損益計算書における当期純利益のうち、親会社株主に帰属する部分の利益
グループ会社最終利益	26億円	29億円	40億円	+11億円	親会社株主に帰属する当期純利益-銀行単体当期純利益
R O R A	0.5%以上	0.6%	0.7%以上	+0.1%	親会社株主に帰属する当期純利益/リスクアセット
O H R	65%程度	59.8%	55%程度	▲4.8%	経費/（業務粗利益-債券関係損益）
ROE	(長期) 5%以上	4.8%	5%以上	+0.2%	親会社株主に帰属する当期純利益/期首期末平均自己資本
総自己資本比率	12%台	12.1%	13.5%以上	+1.4%	総自己資本/リスクアセット

## 連結コア業務純益の増減内訳



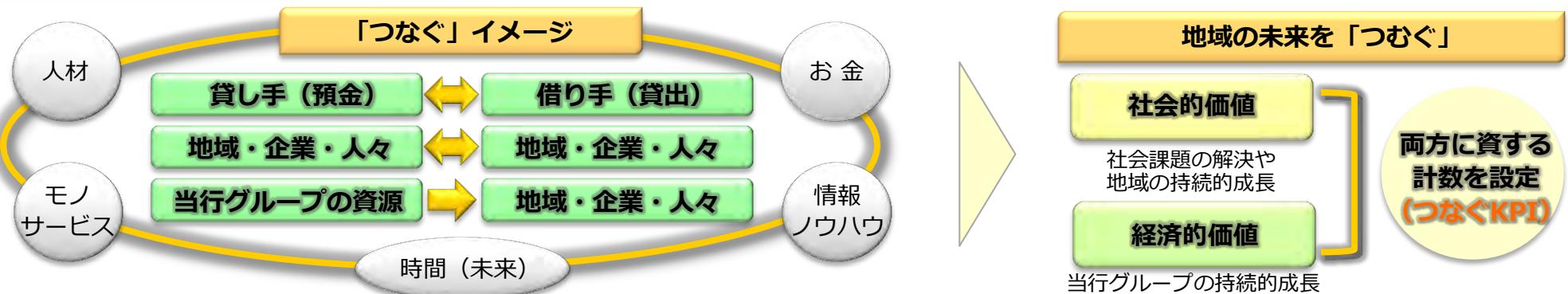
2022/3期  
見通し

→ 2025/3期  
目標

# ■ 計数計画（つなぐKPI）

## コンセプト

パーカスの実現につながる3年間の主要計数として、以下の「つなぐKPI」を設定



つなぐKPI	項目	目標	補足説明
貸し手と借り手を 「つなぐ」	サステナブルファイナンス実行額（3年間累計）	5,000億円	環境・社会課題解決を資金使途とする投融資実行額
	住宅ローン実行額（3年間累計）	4,000億円	住宅ローンの実行額
	無担保消費者ローン残高（2025/3月末時点）	750億円	マイカーローンなど無担保消費者ローン貸出残高
お客さまを「つなぐ」	ビジネスマッチング成約件数（3年間累積）	3,000件	当行グループ会社間のマッチングは除く
企業と人を「つなぐ」	人材紹介成約件数（3年間累積）	200件	「片手型」または「両手型」で成約になった件数
お客さまの未来に 資産を「つなぐ」	預かり金融資産残高（2025/3月末連結）	1兆2,500億円	ぐんぎん証券を含む
	うち投資信託残高（2025/3月末連結）	4,000億円	ぐんぎん証券を含む
次世代へ「つなぐ」	事業承継課題解決件数（3年間累積）	600件	事業承継に資する課題解決により収益化した案件数
	相続関連業務成約件数（3年間累積）	1,000件	遺言信託・遺産整理業務の成約件数
パーカスに基づく 営業活動による 主要計数	貸出金利益（2025/3期）	545億円	貸出金利息 - 調達コスト
	法人役務収入（2025/3期・連結）	65億円	法人向けサービスの手数料収入合計額
	預かり金融資産等収入（2025/3期・連結）	90億円	預かり金融資産手数料（証券含む）+相続関連収入

# ■ 戦略テーマと主要施策

## 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 (P7~P9)

### 基本方針② 5つの改革による「つなぐ」力の強化

#### 過程や自律性を重視した営業プロセス改革 (P10)

- 地区ガバナンス体制による地域戦略の明確化と自律的な営業店運営
- 営業店と本部の効果的な機能分担による課題解決力の強化
- ニューノーマルを起点とした新たな営業スタイルの確立
- ゴールベースでのお客さまとの中長期的な関係強化によるCS向上

#### 生産性向上に資する業務プロセス改革 (P11)

- 事務改革による効率的な営業店運営
- 業務改革プロジェクトの進化を軸とした既存業務の見直し
- システムコストの最適化に向けた取組み
- 情報・データ活用の高度化

#### 環境の変化やお客さまのニーズを捉えたチャネル改革 (P12)

- チャネル連携の強化による「DigiCal」戦略の進化
- 個人向けアプリなどデジタルチャネルの拡充
- 相談専門拠点の拡充など対面チャネルによる顧客体験の向上
- 地域特性を踏まえた店舗網・店舗機能の最適化
- API基盤の刷新による金融サービスの進化

#### 創造力発揮に向けた人材改革 (P13)

- 職務を重視した未来志向の人事制度への転換
- 社会・顧客ニーズに資する人材総合力の強化
- 環境の変化を踏まえた専門人材の育成
- タレントマネジメントの強化によるパフォーマンスの最大化
- 役職員一人ひとりのWell-being実現による組織力強化

#### 強みの強化・補完を目的とした外部連携改革 (P14)

- 収益機会創出・生産性向上を目的とした他行連携
- 地域課題への対応強化を目的とした地域連携
- 新たな強みの獲得や弱みの補完を目的とした異業種連携

### 基本方針③ 「つなぐ」力の発揮により未来を「つむぐ」

#### 地域のサステナビリティへの積極関与などSDGs・ESGへの取組み(P15)

- 産官学連携等による地域課題への積極対応
- 地域産業の育成、創業支援を通じた地域経済の持続的発展
- サステナブルファイナンスへの取組み強化
- SDGsへの取組みを促す商品・サービスやコンサルティングの拡充
- カーボンニュートラルに向けた取組みおよびTCFD対応

#### 企業へのコロナを踏まえた金融・本業・事業承継支援 (P17)

- お客さまの状況に沿った適切な金融支援
- お客さまの顧在・潜在ニーズを捉えた本業支援の強化
- 事業承継支援を切り口としたソリューション提案の実践
- ストラクチャードファイナンスへの取組み強化
- 海外展開・海外取引・外為取引の支援拡充

#### 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 (P18)

- 個人向けマーケティングの高度化
- ウエルスマネジメント機能やシニア向けサービスの拡充
- 資産形成分野におけるサポートの充実
- 銀証連携の強化による多様な運用ニーズへの対応
- 個人向け貸出の取組み強化

#### 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 (P19)

- 人材、地域商社、ICT／DX分野の事業化
- 金融における新たな事業分野の探索
- 地域課題解決に資する非金融事業分野の探索
- 地域エコシステム構築に向けたキャッシュレスの推進
- グループ総合力発揮による連結収益最大化に向けた取組み

#### 当行の経営体質強化による「つなぐ」力の持続的発揮 (P21)

- マーケット運用態勢の高度化による収益力向上
- 収益・リスク・資本の一体的管理・運営に向けた取組み
- コーポレートガバナンスの充実やバランスの取れた資本政策の実施
- コンプライアンス態勢、マネーロンダリング等防止態勢の高度化
- 環境の変化を考慮した持続的な金融インフラ整備

for "Purpose"

各戦略テーマのベースとなるデジタル化を推進することで「つなぐ」力を高め、未来をつむいでいく

## デジタル戦略のコンセプト

「データ利活用の高度化」や組織の変革を進め、次の3つの領域のデジタル化を推進する

### 1 地域のデジタル化

- ・中小企業など地域のデジタル化支援
- ・地域のデジタルエコシステム構築  
(キャッシュレス、データ流通等)

### 2 お客さま接点のデジタル化

- ・デジタルを活用した新たな顧客体験
- ・全ての取引をデジタルで完結
- ・生活に溶け込む金融サービス提供

### 3 行内業務のデジタル化

- ・各種情報・データを可視化し、  
経営や行員の判断・行動に反映
- ・ペーパーレス化、定型業務の自動化

デジタル化の推進は、全ての戦略テーマを効果的に進める上で不可欠

#### 営業プロセス改革

デジタルツールによるコミュニケーション  
営業活動のコンピテンシー分析

#### 業務プロセス改革

データドリブンな意思決定  
ペーパーレス・印鑑レス推進

#### チャネル改革

デジタルチャネル拡充（アプリ等）  
データ活用によるチャネル連携強化

#### 人材改革

デジタル人材育成  
データを活用したタレントマネジメント

#### 外部連携改革

アライアンスによるデジタル力の強化  
API基盤を活用した外部連携

#### 地域の サステナビリティ

産官学と連携した地域のデジタル化

#### 企業への 金融・本業・承継支援

地域の中小企業向けデジタル化支援

#### 個人への コンサルティング

One to Oneマーケティング\*の実践  
データに基づく対面での最適な提案

#### グループ 総合力

デジタル分野の新事業探索  
地域エコシステム構築に向けた取組み

#### 当行の 経営体質強化

システムの最適化  
サイバーセキュリティの強化

# ■ デジタル戦略の遂行 ~データ利活用の高度化~

基本方針 ①

for "Purpose"

データを価値のある情報に変え、情報とお客さま・地域・銀行を最適なタイミングと方法でつなぐ

① 新たなデータ蓄積・収集基盤の構築  
【データレイク】  
(22年上期～23年下期)

顧客データ、外部データ、行内データを  
クラウド上にまとめて収集・蓄積可能な  
基盤を構築

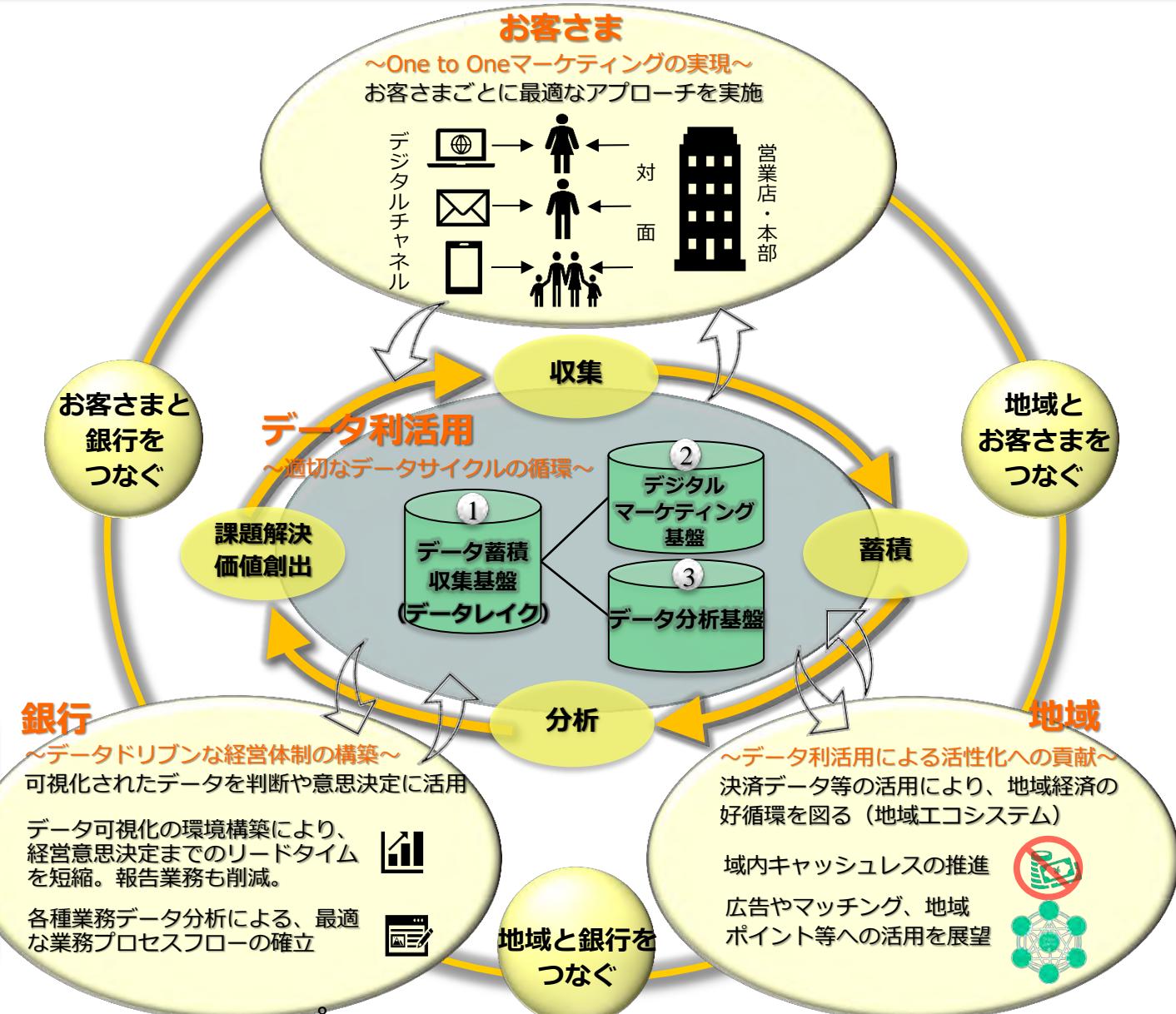
② デジタルマーケティング基盤の構築  
(22年上期～23年下期)

**現在** 顧客データがシステムごとに分散  
**目標姿** 顧客データを集約・一元管理  
顧客ごとに最適な手段、タイミングで  
One to Oneマーケティングを実現

③ データ分析基盤の構築

(22年下期～23年下期)

- 場に応じて必要な情報をいつでも抽出・可視化できる環境構築
- 事実に基づいた経営判断や、各種報告業務の削減を実現
- 行員の業務状況等も可視化し、業務上の課題解決サイクルを構築



## これまでの取組み

### 地域のデジタル化

- 21/11：取引先支援を目的に「デジタル化支援ダイレクトチャネル」設置
- 21/4：ビジネスネットバンキング推進強化

### お客さま接点のデジタル化

- 20/8：クラウドファクタリング  
申込から契約までオンラインで完結
- 21/10：融資契約電子化  
17/5 投信、18/11 無担保ローン、  
21/5 預かり証、21/7 保険契約を電子化

### 行内業務のデジタル化

- 18/10：RPA導入
- 21/1：モバイルPCの全店展開開始
- 21/8：Teamsの全店展開

### データ利活用の高度化、人・組織の変革等

- 19/5：専門人材育成制度
- 20/5：金融レコメンドシステム導入
- 21/4：サテライトオフィス  
「Ota Lab」

## 2022年 中期経営計画

### 【諸基盤の整備・利用者の増加・人材力向上】

- 地域の中小企業のデジタル化支援  
(コミュニケーションツール、グループウェア、勤怠、給与計算等) のデジタル化支援
- 地域キャッシュレス化の推進

- 22/4：群馬銀行アプリ刷新
- 22/下期：当行HPリニューアル
- 23年度：法人ポータル導入
- 23年度：住宅ローン手続デジタル化
- 諸手続の非対面完結スキームの構築

継続的に  
機能追加

3領域のデジタル化の  
ベースになる

- 22年度～：Office365を活用した  
ワークスタイル変革（行内外の  
コミュニケーション進化や報告  
業務の簡略化など）
- 23年度：店頭タブレット導入
- ペーパーレス化の更なる推進

- ・ 地域のデジタル化の旗振り役
- ・ 地域デジタルエコシステムの構築  
(キャッシュレス、情報、非金融サービス等を  
通じて地域の企業や人々を「つなぐ」)

### 金融×非金融　リアル×デジタルを融合した 地域のプラットフォーマーへ

#### 【デジタルチャネル】

- ・ 全ての金融取引をデジタルで完結
- ・ 生活に溶け込む金融サービス (Embedded Finance)
- ・ 非金融サービスの提供

#### 【店舗】

- ・ 店頭業務をデジタル化し、コンサルティングの場へ

- ・ 時間や場所の制約を受けないワークスタイル
- ・ 完全ペーパーレス化
- ・ 定型業務、単純業務は完全自動化
- ・ 営業店事務レス (セルフ化、集中化)

#### 【データ利活用の高度化】

- ・ 対面・非対面を問わず最適なタイミングで最適な  
情報を届け (パーソナライズ化)
- ・ 各種情報・データを可視化・一元化
- ・ データドリブンな意思決定、誰でも簡単にデータ活用

#### 【人・組織の変革、システム基盤の整備】

- ・ デジタル化を担う人材育成
- ・ アジャイルな組織 (スマールスタート、まずやって  
みる、失敗を恐れない) への転換
- ・ 勘定系システムを含めたクラウドの活用



for "Purpose"

業務を効率化することで、経営資源を「つなぐ」力に注いでいく

## 営業店事務改革

## 店頭タブレット (2023年導入予定/APIで勘定系に接続) を基軸とした事務改革

事務フローの簡略化

ペーパーレス

後方事務の削減

印鑑レス

本部集中化の深掘り

オペレーションレス

\*画面はイメージ

店頭  
タブレット

- ・口座作成、諸届を中心に段階的に導入
- ・快適な操作性を実現し、デジタルチャネルとも連携



- ・店舗手続き時間の短縮
- ・入力や記入の手間が減少
- ・店舗を事務処理の空間から価値をつなぐ空間へ



- ・業務量の削減
- ・店舗面積のスリム化
- ・営業店システム費用抑制  
\* 2028年の更改を予定

## 業務改革プロジェクト

- ・全行員から意見募集（ムダの排除）
- ・本部横断的なWGによる業務改革

### 前・中期経営計画

904件を実施済み  
年間67万時間分の  
業務削減

行員の94%が  
継続を希望

1,041件を案件化

行員から6,069件の意見応募

### 新・中期経営計画

2つのテーマを  
深掘り



- ① 報告業務のゼロ化  
\* 整備を進めるデータ基盤を活用
- ② 行員からの意見募集  
による業務のムダ排除

## システムの最適化

### 勘定系システム

2029年の更改に向け、  
クラウド化も視野に入れ  
スリム化を進めていく

### 情報系システム

データをマーケティングや  
経営管理に最大限活用  
できる仕組みへ

### サブシステム

重点分野以外は統廃合を図る

重点分野と非差別化分野に  
分類してメリハリをつける

既存のシステムコスト  
**4割 抑制**  
(今後10年累積)



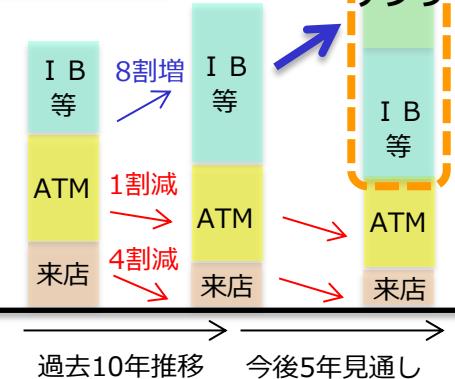
**アプリや法人ポータルなど**  
お客さまとの接点強化や、  
**情報活用**など成長分野へ配分

for "Purpose"

既存店舗網を再構築し、相談拠点やデジタルチャネルを拡充することで「つなぐ」力を強化していく

## 店舗戦略

接点推移



実店舗数

145店舗 → 139店舗

116店舗

統廃合実施数

9店舗

28店舗  
10～15程度

2019/3 (前々中計)  
2022/3 (前中計)  
2025/3 (本中計)

\*ローンステーションやネット支店を除く

統合・機能特化



支店・出張所

県内

フラッグシップ店

サテライト店

中核店（全取引）↔機能特化  
\*現在、太田・桐生・館林地区で  
フラッグシップ・サテライト体制実施  
→対象エリアを拡大方針

県外

単独店

金融仲介を中心に、成長する  
マーケットの活力を取込む

個人相談プラザ（休日営業）

現在3店舗 +3店舗程度を計画

ローンステーション（休日営業）

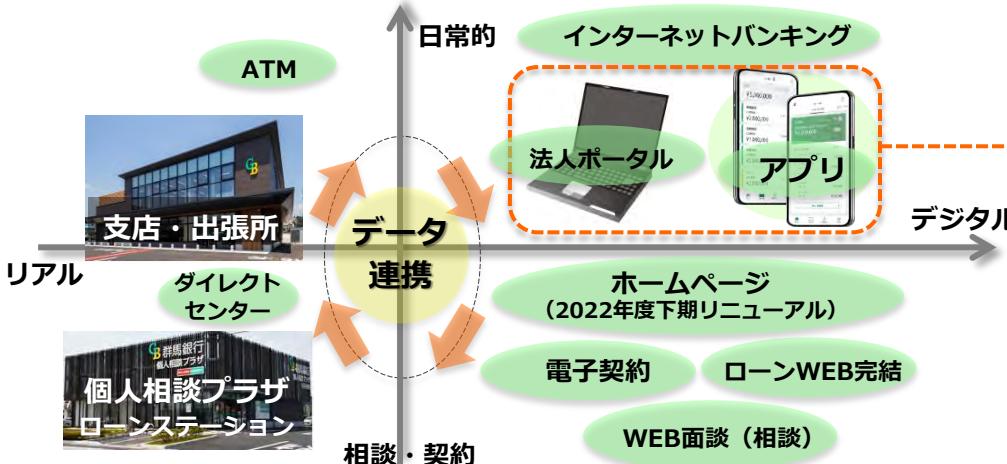
1都3県に 12店舗（県内の態勢強化）



拡大

## Digital戦略の進化

デジタル（Digital）と対面営業（Physical）を効果的にミックスし、当行グループならではの顧客体験を提供



### 個人向けアプリ

TSUBASAアライアンス 参加行と開発

利用者見込 40万人

30万人

15万人

2023/3 2025/3 2027/3

### 1次フェーズ

(2022年4月)  
バンキングサービス

- 残高照会・明細照会
- 振替・振込
- 定期預金取引
- カードローン取引
- お知らせ配信（商品等の情報配信）

### 2次・3次フェーズ

(2022年12月～)  
+ 非金融サービス

- 諸届受付・税公金
- 投資信託
- 家計管理
- One to One 情報
- 非金融サービス提供～地域連携～

2023年～（内容は現時点での予定）

法人ポータル  
(2023年導入予定)

- 書面で行っている諸手続きのWEB受付
- 非対面サービス一元化、チャット機能
- オンラインレンディングや融資提案 等

for "Purpose"

当行の強みである人的資源を磨くことで「つなぐ」力を強化していく

## 職務を重視した未来志向の人事制度への転換

### 現行制度の課題

- 年功色が強い
- 分かりにくい制度体系
- 受動的なキャリア形成
- 仕事の難易度が反映しにくい
- 環境変化への対応

### 新制度の目指す姿

- 未来志向の制度
- シンプルでフェアな制度
- 個人の意思を尊重
- 仕事の難易度に応じた処遇
- 環境変化に柔軟な対応

2024年度  
変更予定

### 「個人パーカス」の設定



当行グループのパーカスを踏まえ、2022年4月より役職員一人ひとりが「個人パーカス」を設定する。個人パーカスや、既に導入している「キャリアチャレンジ宣言」をもとに、自律的に職務にチャレンジする企業風土を醸成していく。

## 人材総合力の強化・専門人材の育成

### デジタル力の底上げ

デジタル専門人材  
・専門人材育成計画に基づく育成  
・中途採用の実施

底上げ

### ITパスポート

1000人(3年目標)

- 多様な研修実施
- 自己啓発支援 等

### 専門人材の育成・獲得

育成計画やタレントマネジメントの活用

証券・市場運用 デジタル  
国際業務 リスク管理 データ

地域課題解決 コンサルティング  
審査・事業再生  
ウェルスマネジメント

## 役職員の Well-being 実現による組織力強化

### 有給休暇取得率

2020年度  
(実績)

61.3%

2024年度  
(中計目標)

70%以上

### 女性管理職比率

2022/2月  
(現時点)

14.5%

2025/3月末  
(中計目標)

18%以上

育児休業  
取得率

100%  
継続

外部評価  
(取得済)



健康経営優良法人  
Health and productivity  
ホワイト500

健康経営の推進



女性活躍の推進



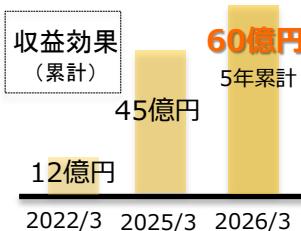
子育てサポートの充実

for "Purpose"

外部の力を活用することで当行グループの「つなぐ」力を強化していく

## 広域連携

全国の地方銀行との広域的な連携



- ✓ トップ地銀10行による広域連携
- ✓ 地域の持続的成長、金融システムの高度化、トップライン増強・コスト削減等が目的

### 今後の取組み

- TSUBASA FinTech 共通基盤導入（22/4～）
- 参加行と開発したアプリ導入（22/4～）
- 協調融資、顧客相互紹介  
→累計実行額 約155億円（21/12末時点）
- TSUBASAアライアンス株式会社
  - ✓ マネロン関連業務（AMLセンター）
  - ✓ DX、SDGs分野での連携施策
  - ✓ サブシステムの共同化検討 等

## Fin cross PARTNERS

金融の**デジタル化を目的**とした地銀8行の広域連携

主な取組状況導入実績

- AIを活用した「金融商品レコメンドシステム」  
→投資信託の提案において成果
- AIを活用した「デジタル文書検索システム」
- 融資等の「電子契約サービス」の導入
- OLTA社の「クラウドファクタリング」導入

- データ利活用
- デジタルマーケティング
- デジタルサービス開発

✓ 1,230万口座

✓ 融資先：約90万先

参加行のデータ量は大きな強み

## 地域連携

「地域金融機関との連携」および  
「地域の産官学金による連携」



群馬・第四北越 アライアンス

目的

主な取組

隣接した地理的特性を活かした地域貢献  
および両行の持続的な企業価値向上

- ・観光・物産振興、地域活性化に向けた連携
- ・事業承継やM&A、ビジネスマッチング
- ・両行のノウハウや店舗等の相互活用 等



目的

主な取組

営業エリアが重複する両毛地区を中心とした  
地域産業の活性化やお客さまサービスの向上

- ・地域の主要産業活性化に向けた協業
- ・シ・ローンやサステナブルファイナンス連携
- ・事業承継、M&A分野での連携 等

## 地域活性化包括連携協定

### 産学連携協定

### 県内金融機関との連携

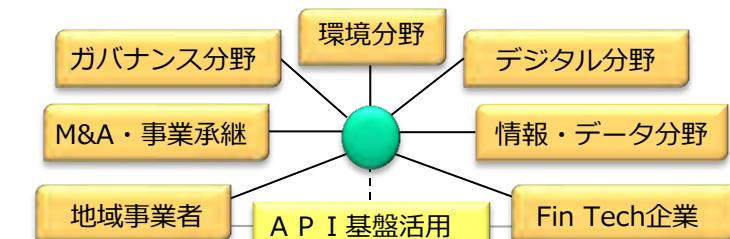
- 群馬県および県内9市3町村  
✓ 地域産業活性化 ✓ 次世代産業育成等

- 群馬大学、前橋工科大学 等  
✓ 取引先企業とのマッチング等

- ✓ ソリューションメニュー提供  
✓ ATMの共同化や事務の共通化等

## 異業種連携

異業種と積極的に連携していくことで、  
新たな強みの獲得や、強み補完を図っていく



# ■ 地域のサステナビリティへの積極関与などSDGs・ESGの取組み①

基本方針③-1

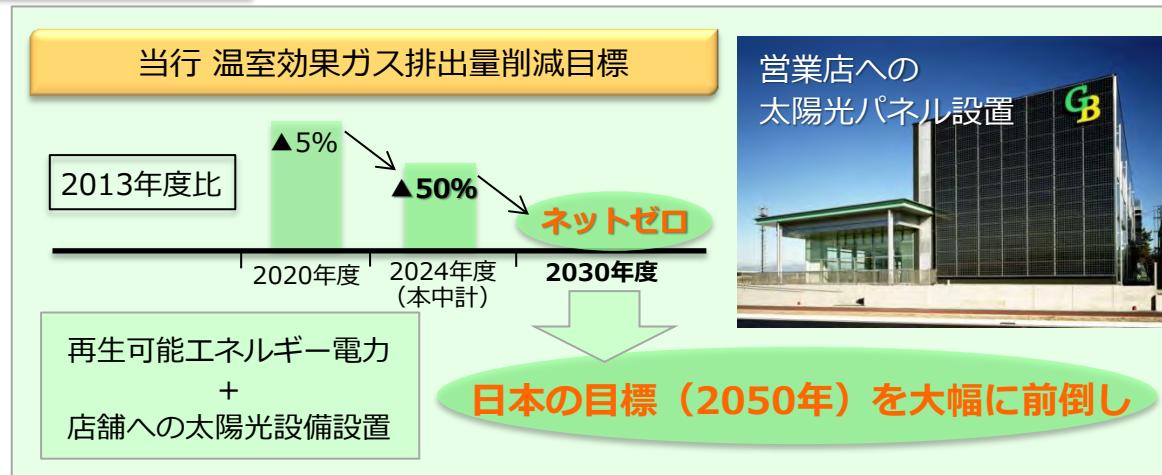
for "Purpose"

脱炭素化への取組みや地域企業のSDGs支援を通じて、地域の未来をつむいでいく

## 地域の脱炭素化促進

当行の脱炭素化と地域企業への脱炭素化支援により  
地域の脱炭素化を促進していく

当行の  
脱炭素化



## 地域企業へのSDGs支援

SDGs  
取組み支援サービス  
(2022年度上期導入)

- ヒアリングシートによるコミュニケーション
  - ヒアリング結果に基づくフィードバック内容の検討
  - 取引先へのフィードバック
  - ソリューションメニューの提供
- \* 脱炭素化に向けた設備資金の融資やSDGsに関するコンサルティング等

地域の  
脱炭素化支援



地域の  
脱炭素を  
牽引

- 地域環境に資する活動への表彰・助成金の交付
- 地域のこども向け環境教育
- 県や市町村との連携強化

環境課題や社会課題の解決に資する  
サステナブルファイナンスへの取組み



\* 2022年度以降の累計実行額  
\* 環境課題（再生可能エネルギーや省エネ設備等）や、社会課題（創業資金、BCP融資、医療、事業承継関連、SDGs支援など）の解決に資するファイナンスが対象

環境分野などSDGsに資する投資を支援するため、より高度なノウハウが必要な  
ストラクチャードファイナンスを強化

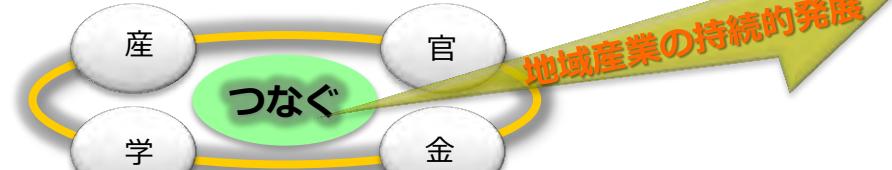
2022/4月、専門部署を新設  
【スペシャリストファイナンス部】  
対象融資残高  
340億円（22/3月末）  
↓  
1,300億円（25/3月末）

for "Purpose"

地域との連携により、産業の持続的発展に貢献していく

## 地域経済・産業の持続的成長への取組み

企業、大学、公官庁、金融機関を積極的につなぎ、連携を深めつつ、  
地域産業の持続的成長に積極的に関与していく



地域活性化包括連携協定（現在、群馬県および県内9市3町村）

### みなかみ町「温泉街再生モデル」



4機関による産学官金連携プロジェクト

### 次世代産業の創出・育成支援



ぐんま次世代産業創出・育成コンソーシアム

### 地域産業の持続的成長への積極関与



脱炭素化に伴う自動車産業等への取組み

### 【サポートのステップ】

サプライヤー  
データベース  
作成

ヒアリング  
Tier 1・2  
約170社

ポジショニング  
マップ作成  
競争優位性検討

各社への提案  
サポート実践



SUBARUのOBなど専門家による  
「事業性評価班」を中心に取組み



### 【グループ内外の連携によるサポート】

群馬銀行  
ぐんざんコンサルティング  
ぐんま地域共創パートナーズ  
GRASP

ぐんま地域共創パートナーズ  
Gumma Regional Advanced Solution Partners

JPix  
自動車サプライヤー  
お取引先

株式会社 日本共創プラットフォーム  
Japan Platform of Industrial Transformation, Inc.

群馬県産業支援機構  
GISO

その他外部機関

# ■ 企業へのコロナを踏まえた金融・本業・事業承継支援

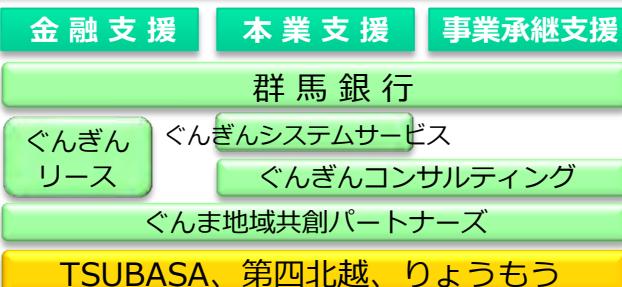
基本方針③-2

for "Purpose"

事業者に対して当行や地域が持つ様々な価値をつなぎ、地域の未来をつむいでいく

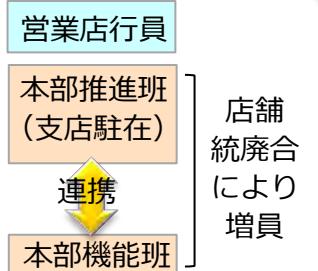
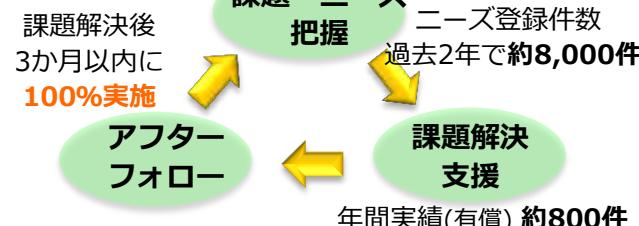


当行グループ、アライアンスとの連携による「つなぐ」力の発揮



- グループ一体での取組み
- アライアンスの活用

銀行の支援態勢



# ■ 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

基本方針③-3

for "Purpose"

ライフステージに応じたサポートを通じて、個人の豊かな未来に貢献していく

若年層

資産形成層

シニア層

次世代へつなぐ

## 無担保ローン取組み強化

無担保消費者ローン残高  
**750億円** (2025/3月末)

- データを活用したマーケティング高度化
- デジタルチャネルやコール態勢の高度化
- アプリやSNSを通じたつながりの強化

## 住宅ローン取組み強化



## 複合的な提案

平準払型保険

ほけんの窓口@群馬銀行

積立投信

## 長期・積立・分散投資

積立投資信託契約月額  
**25億円** (2025/3月末)



群馬銀行



ぐんぎん証券

銀証連携強化 (多様なニーズ対応)

預かり金融資産残高 **1兆2,500億円**  
うち投資信託残高 **4,000億円**

(2025/3月末 連結)

「資産承継アドバイザー」による遺言信託等の提案

相続関連業務成約件数  
**1,000件** (3年間)

お客さまの資産形成・  
**残高拡大**を重視

金融ジェロントロジー  
取組み強化

デジタルによる提供価値の拡充



リアルでのフォロー態勢の高度化 (当行の強み)



アプリ



WEB完結  
(H.P.)



商品ベースの接点に加えて、リアル・デジタルの組合せにより長期的な関係 (つながり) を築き、安定的な資産形成に貢献していく

## ウェルスマネジメント機能の拡充

本部の**ウェルスマネジメントグループ** (以下) と営業店が連携し、多様化・高度化するお客さまの課題解決に向けたコンサルティングを強化していく

ウェルスマネジメントグループの体制	対象セグメント	方向性
プライベートバンкиングアドバイザー	富裕層	態勢 (人員、スキル) の強化、商品ラインアップの拡充
資産形成アドバイザー	マス～マス富裕層	営業店に駐在し、営業店行員の育成やお客さまの運用ニーズへ対応
資産承継アドバイザー	マス～マス富裕層	相続関連業務の態勢強化、不動産・法人才オーナー等への提案強化
不動産活用アドバイザー	不動産オーナー	成長力のあるマーケットの不動産オーナーに対する不動産活用提案強化

for "Purpose"

## 新事業領域の探索

地域社会のニーズや、当行の資源を考慮し、優先して取組んでいく事業は以下の3領域

### 人材ソリューション事業



- 人材紹介【両手型】
- 登録型人材派遣  
【2022年度～（予定）】
- 紹介予定派遣  
【2022年度～（予定）】

人材紹介成約件数  
**200件**（3年間）

### 地域商社事業【2023年度～（予定）】



- 地域産品・体験の提供  
(ECモール、アプリ活用)
- 広告、リブランディング
- 地域資源・技術起点の  
新商品・サービスの  
企画開発、販売

### ICT/DXソリューション事業



- ICT導入支援  
【2022年度～（予定）】
- システム販売、開発  
【2022年度～（予定）】

## 既存事業の深掘り

人材交流の促進等によりグループ内の連携を強化し、お客様の幅広い課題やニーズに対応していく



ぐんま地域共創パートナーズ  
Gunma Regional Advanced Solution Partners  
経営支援を通じて地域の価値を創造する  
(2020年12月設立 投資専門子会社)



ぐんぎんコンサルティング  
個社ごとの課題に最適なソリューションを提供



ぐんぎんシステムサービス株式会社  
Gungin System Service Co., Ltd.  
システム化による生産性向上を支援

### 群銀カード

決済多様化やキャッシュレスを実現

\*キャッシュレスの取組みは  
次ページ参照



ぐんぎん証券  
株式・債券など多様な  
資産運用ニーズへ対応



ぐんぎんリース 株式会社  
GUNGIN LEASING CO., LTD.

効率的な設備導入ニーズへ対応

### 群馬信用保証株式会社

住宅や車などお客様の夢をアシスト

### 群馬中央興業株式会社

運送・保守により銀行インフラを支える

グループ会社最終利益（2025/3期）：**40億円**

（2022/3期比 +11億円）

深掘り

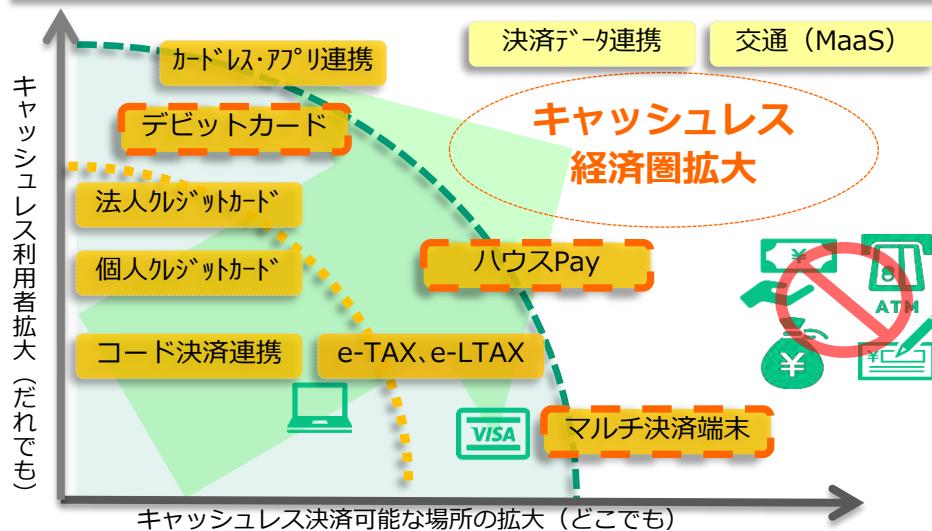
for "Purpose"

地域全体の支払・決済をデジタルの力でつなぎ、持続可能な地域エコシステムを構築していく

## 域内キャッシュレスの推進

- キャッシュレス決済可能な場所の拡大(加盟店拡大)
- キャッシュレス決済利用者の拡大(新たな決済ツール提供・会員拡大)

**地域全体のキャッシュレス促進♪ 消費拡大・事業者生産性向上♪**



- マルチ決済端末の配布によるキャッシュレス決済可能店舗・事業所・クリニックの拡大



- BankPayを活用した小売・事業者さま向け専用ペイメントサービス(ハウスPay)の開発・提供



- 新たなキャッシュレス利用者層拡大に向けたブランドデビットカードの発行検討

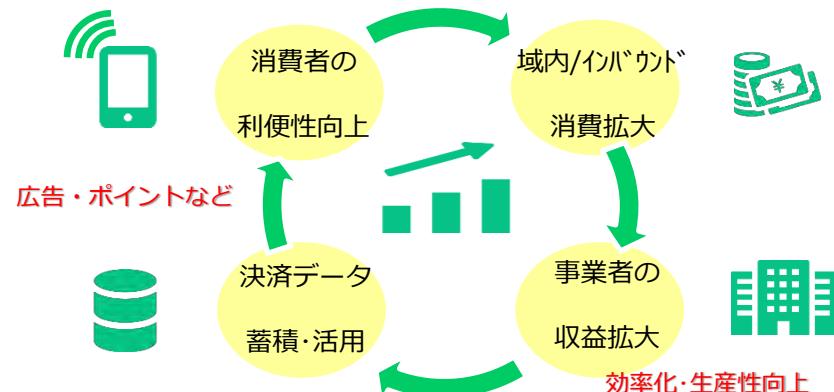
株式会社 **群銀カード**

2022年4月～ 群銀カードに当行グループのカード事業を統合

- ✓ 個人・法人クレジットカードサービス
- ✓ キャッシュレス決済加盟店サービス
- ✓ 新たなキャッシュレス決済手段の企画・提供
- ✓ キャッシュレスにあわせたデジタル化支援

## 地域エコシステムの循環・拡大

- キャッシュレス化により決済データを蓄積・活用し広告や送客、地域ポイントなどあらたな価値を創造し、地域経済循環を更に拡大



### キャッシュレス加盟店数



### キャッシュレス取扱高

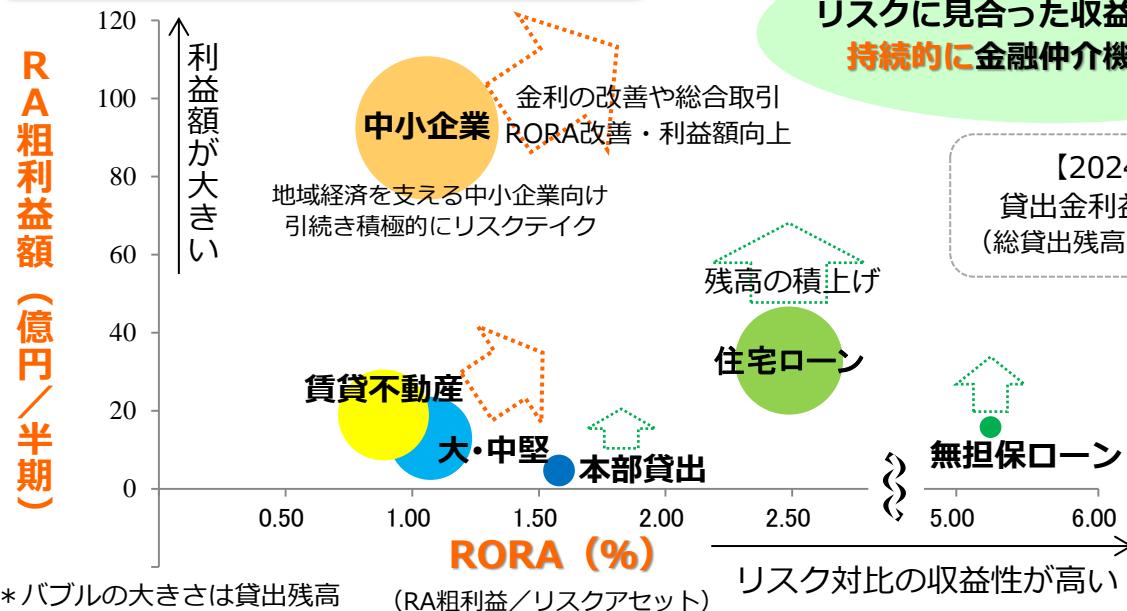


for "Purpose"

当行の経営体質の強化により、適切に、持続的に「つなぐ力」を発揮し、地域の未来をつむいでいく

## RAF（リスクアペタイトフレームワーク）を活用した適切なリスクテイクによる収益増強

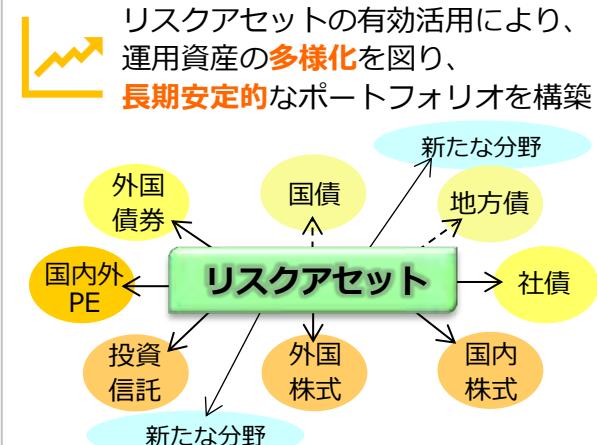
業務分野別の収益性比較に基づく方向性



リスクに見合った収益確保により  
持続的に金融仲介機能を発揮

【2024年度】  
貸出金利益 545億円  
(総貸出残高目安：6兆円)

【有価証券について】



■ RAFによるリスク・リターンの最適化とともに、  
リスク管理態勢の充実を図っていく。

## コンプライアンス態勢の高度化 マネーロンダリング防止 等

- コンプライアンス最優先の業務運営
- マネーロンダリング防止態勢の高度化  
→ TSUBASAアライアンス  
AMLセンターとの連携による共同化
- サイバーセキュリティ管理態勢強化

## コーポレートガバナンスの充実

- 取締役会の機能向上・実効性向上  
→ スキルマトリクス活用の高度化  
→ データドリブンな経営体制



- 政策保有株式の継続削減
- ステークホルダーへの積極的な情報開示
- リスクガバナンスの強化  
→ 戦略遂行に伴うリスクの管理態勢構築  
(22ページに本中計のリスクを評価)

# ■ 中期経営計画の遂行に伴うリスクの管理

## 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



#### リスク特定

- ・想定されるリスクの洗い出し

※所管部とリスク統括部の協働によりリスクの検討を実施



#### リスク評価

- ・発生可能性、影響度を評価



#### コントロール

- ・制御策の検討

### 計画遂行段階



#### モニタリング

- ・リスク状況の検証（兆候把握・牽制）

※リスク統括部が実施

#### ■検討するリスクカテゴリー

- ・コンダクトリスク（社会規範、利用者の視点、市場慣行）
- ・信用リスク
- ・事務リスク
- ・システムリスク
- ほか計14項目

#### ■リスク一覧表（例）(上記検討を通して特定・評価したリスクの一覧表)

主要施策	想定リスクの例
○事業承継支援を切り口としたソリューション提案の実践	<ul style="list-style-type: none"><li>・不適切な租税回避推奨との誤認</li><li>・想定以上の不良債権増加</li><li>・銀行収益を優先した契約による顧客利益の侵害</li></ul>
○ウェルスマネジメント機能やシニア向けサービスの拡充	<ul style="list-style-type: none"><li>・顧客本位でない提案、販売による苦情やトラブル</li><li>・手数料率の高い商品の優先的な販売</li></ul>
○事務改革による効率的な営業店運営	<ul style="list-style-type: none"><li>・効率化を優先し法令等で求められる確認や書類保管を漏らす</li><li>・手続きや機器操作の理解不足による重大ミスの発生</li></ul>

#### モニタリング状況の報告



#### 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

※適時に経営判断

- 本計画の主要施策のうち、コンダクトリスクの発生可能性があると考えられる施策については**リスク評価を実施済**。  
今後、上記スキームに則りモニタリングを実施し、適切なリスク管理を行っていく。



## 群馬銀行グループ SDGs宣言

(GB Sustainability Policy 2030)

私たちは、地域社会の発展を常に考えた事業活動の推進を通じて、  
SDGs（持続可能な開発目標）の達成に貢献し、  
持続可能な社会の実現と経済的価値の創造に努めてまいります。

### SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



#### <重点課題と取組方針>

##### 1. 地域経済の持続的発展

- 地域の事業者の皆さまの成長支援や、地域活性化に向けた取組みを充実させるとともに、お客様の多様なニーズに応じた金融サービスの提供により、地域経済の持続的な発展をサポートします。
- 次世代の担い手を育成するため、地域の皆さまの金融リテラシー向上に向けた金融経済教育の充実や、持続可能なインフラ構築に向けた地域産業のイノベーション支援に取り組みます。



##### 2. 地球環境の保全と創造

- 環境保全や美しい環境の創造に取り組むお客様の支援や、私たちの事業における環境負荷の低減に努めるとともに、気候変動対策の充実に取り組みます。



##### 3. 多様な人材の活躍推進

- 女性や若年層、シニア層などすべての職員が生き生きと活躍できる職場づくりに向けて、役職員の多様性を高め、その活躍に向けた育成や柔軟な働き方の実現に取り組みます。



##### 4. パートナーシップの推進

- 地方公共団体や法人、個人のお客さまなどとのパートナーシップにより、地域全体で持続可能な社会の実現に向けて取り組みます。



(2019年2月25日制定、2022年4月1日改定)

当行グループは、中期経営計画を通じてパーカス（私たちは「つなぐ」力で 地域の未来をつむぎます）の実現に取組んでいくことが、SDGsの達成への貢献および持続的な社会の実現と経済価値の創造につながっていくと考えています。