

# 第18次中期経営計画 CXプラン

急激な環境変化に対応しうるビジネスモデルへの抜本的な変革の必要性を認識し、経営体力のある「今」だからこそ、抜本的な変革を行い、経営の健全性を高めるべく第18次中期経営計画CXプランを策定いたしました。

"CXプラン"  
テーマ

## 金融機能を有する地域貢献型コンサルティング会社へ

期間 2021年4月1日～2024年3月31日

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

地域課題の解決・持続的な成長支援によるSDGs\*の実現

\*SDGs (Sustainable Development Goals) : 国連加盟国が採択した、2030年までに達成することを目指す17の持続可能な開発目標

### 事業変革 地区No.1のソリューション提案力の実現

- 1 質・量ともに地区No.1のソリューションメニューの実現
- 2 伴走型支援の取組み強化
- 3 デジタルを活用した営業の高度化

### 基盤変革

#### 経営資源の凝縮

- 4 店舗再編による重点拠点へのリソースの凝縮
- 5 抜本的な物件費削減
- 6 デジタルを活用した生産性の向上
- 7 本部・営業店の業務効率化・体制の最適化

### 企業文化変革

#### 新ビジネスモデルを支える人材の育成・配置

- 8 貢献度や能力・多様な働き方を重視する新人事制度導入
- 9 生産性向上にフォーカスした人材育成/トレーニング制度の充実
- 10 ソリューション専門人材の本部集中配置

基本戦略

主要KPI・目標  
(2023年度末)

財務KPI および目標	35億円以上(収益) コアコア業務純益 <sup>※1</sup>	3.6%以上(資本効率) ROE	76%以下(経費効率) コアOHR
----------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

施策別KPI および目標	5.0百万円/人 パーヘッド コアコア業務純益 <sup>※1</sup>	20% 役務収益比率	70% 主要取引先への提案で 実動した先の割合 <sup>※2</sup>	500人 ソリューション・ エキスパート人材数
-----------------	---------------------------------------------	---------------	---------------------------------------------	-------------------------------

※1 コアコア業務純益 = コア業務純益から投信解約益を除いたもの

※2 主要取引先へ多面的なソリューション提案を実施する中で、取引先の対応が得られた(実動)先の割合

## Q 第18次中期経営計画 CXプランはどのような計画ですか？

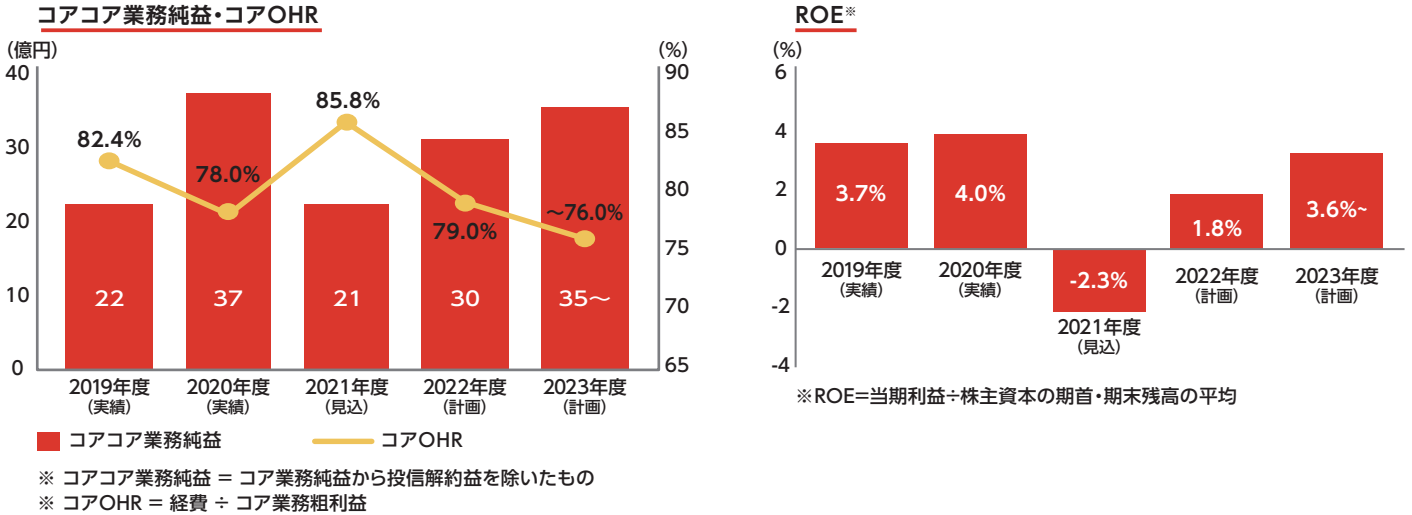
第18次中期経営計画CXプランはテーマを“金融機能を有する地域貢献型コンサルティング会社へ”としました。地域社会の成長に貢献するため、お客さまのライフステージに応じた総合的なコンサルティングを、金融仲介機能とともに包括的かつタイムリーに提供する企業へ転換することを目指します。

## Q 3つの基本戦略とはどのようなものですか？

「事業変革」では、テーマである地域貢献型コンサルティング会社となるため、地区No.1のソリューション提案力を実現し、お客さまの課題解決や持続的な成長をサポートすることで地域社会のSDGsも同時に実現してまいります。「基盤変革」では、経営資源を凝縮し、重要拠点や施策に経営資源を戦略的に再配分してまいります。その結果として、中計3年間で店舗を約30%、人員数を約25～30%削減することを見込んでおります。「企業文化変革」では、ソリューション提案を担う行員の人材育成を強化してまいります。また、2022年4月には新人事制度の導入を計画しております。

## ●構造改革の効果

経営体力がある「今」だからこそ、2021年度を構造改革の年と位置付け、第18次中期経営計画による抜本的な収益構造の変革を行ってまいります。変革を今年度中にやり遂げ、ローコスト経営の早期実現を目指し、以下の通り目標の達成を図ります。



店舗統廃合に伴う減損損失や早期退職に伴う割増退職金、コロナ禍の不透明な信用コストの見直しに対し、将来予測モデルに基づく引当を2021年度の業績予想に組み入れております。いずれも、現在詳細を検討中ですが、店舗統廃合の実施については、お客さまへの影響や混乱を回避するため段階的に実施し、来年の3月末までに全て実施したいと考えております。これらの構造改革により収益性と効率性の向上を図ります。

なお、2022年度は構造改革費用などの要因がなくなるのに加え、ビジネスモデル転換によるトップライン増強により、中計2年目、3年目にはV字回復する計画としており、ROEを高めてまいります。

強固な収益・財務基盤を確保することで、中計のテーマである「金融機能を有する地域貢献型コンサルティング会社へ」を実現し、経営ビジョンに掲げる「いちばんに相談したい銀行」を目指してまいります。

## 地区No.1のソリューション提案力の実現

### Q なぜソリューション営業に力を入れるのですか？

当行が2021年1月に実施したアンケートや外部機関のアンケートでは、中小企業のお客さまには融資以外にも販路拡大や人材獲得など様々なニーズがあるとの結果が出ています。個人のお客さまについてはわかりやすい説明やニーズに合った提案を重視する結果が出ています。お客さまの課題解決に向けてニーズを把握し、幅広いソリューションを提案し、お客さまに貢献することで、「いちばんに相談したい銀行」として真の課題・ニーズにお応えできる企業への「変革」を目指します。

### ●中小企業のニーズ 当行および中小企業庁・金融庁のアンケートより

		お客さまアンケート(当行)	小規模企業白書(中小企業庁)	中小企業アンケート(金融庁)	
経営支援	収益増強 販路拡大	販路拡大	40.0%	62.6%	42.0%
		商品・サービスの開発/改善		33.5%	
		技術・研究開発		23.2%	
		不動産情報	7.2%		
	M&A支援			15.0%	
費用圧縮 効率化	補助金申請補助	20.0%			
	効率化経営支援	20.0%	34.0%	29.0%	
	事業計画策定支援			18.0%	
体制整備	人材確保・育成	4.6%	72.5%	21.0%	
	後継者育成・決定		72.5%		
	福利厚生	5.3%		21.0%	

数字は、「悩みあり」と答えた中小企業の割合

### ●個人のニーズ 第二地方銀行協会加盟行共同アンケートより

銀行や担当者を評価する際に重視するもの(上位5つ)			
信頼感	ご依頼への速やかな対応など	適切なアフターフォロー	運用実績・相場状況など
ニーズに合った提案	提案商品・運用方法など	専門知識の豊富さ	商品内容・市況など
わかりやすい説明	商品説明・リスクの説明など		

## Q 具体的にはソリューション営業にどのように取り組むのですか？

MUFGグループや外部専門業者と積極的に連携し、多種多様なソリューションメニューを揃えます。ラインナップは300社250超のメニューを予定しており、中計最終年度には年間1,000件のソリューション成約数を目指します。お客さまのライフステージに応じた幅広いソリューションをご提供し、お客さまのサステナブルな成長をご支援してまいります。

### 法人のお客さま

取引先企業の 経営全般・業績改善にも 踏み込んだ ソリューションのご提供	財務サポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業性評価による担保・保証によらない融資</li> <li>● 小口シ・ローン等のソリューションファイナンス</li> <li>● リース提携先のご紹介</li> <li>● 収益増強のための販路拡大</li> <li>● 経費削減のためのDXや効率化</li> <li>● 人材確保や育成、社内体制の整備</li> <li>● 補助金申請</li> <li>● 決算対策、法務・税務</li> <li>● 事業承継、M&amp;A</li> </ul>
	業績改善サポート	
	経営支援サポート	

### 中京Big Advanceの取扱開始

2020年12月から取扱いを開始したWeb上の経営支援プラットフォーム「中京Big Advance」は、株式会社ココペリが開発運営する「Big Advance」を基に全国の金融機関と連携しております。販路拡大や福利厚生充実の充実、経営に役立つ情報の提供を通じて、お客さまの本業支援、事業価値向上をご支援いたします。



中京 Big Advance

### 個人のお客さま

お客さまの高度なニーズに 対応するソリューション提案	資産管理、資産事業承継	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本部専門チーム（ウェルスマネジメントチーム）による高度なご提案</li> <li>● 投資信託、保険、仕組債、信託、不動産活用等</li> <li>● 年金定期・保険・投資信託・相続</li> <li>● リバースモーゲージローン</li> <li>● お取引先企業での職域でのご相談</li> <li>● 住宅ローンのWeb申込受付</li> <li>● Web広告の活用</li> <li>● アプリ経由での消費者ローン申込み</li> </ul>
	老後資金確保	
	長期資産形成、デジタル活用	

パーソナライズ・  
ライフステージに合った  
ソリューションの提供

デジタルネイティブ層のニーズ

### リバースモーゲージローンの取扱開始

2021年3月に取扱いを開始したリバースモーゲージローン「マイデザイン」は、ご自宅を担保とし、あらかじめ設定した融資極度額の範囲内で、必要に応じ何度でもお借入れいただけます。お借入期間中は利息のお支払いのみで、ご自宅に住み続けながら、セカンドライフを充実させたいというシニア層のニーズに対応する商品となります。

### 本部体制の強化

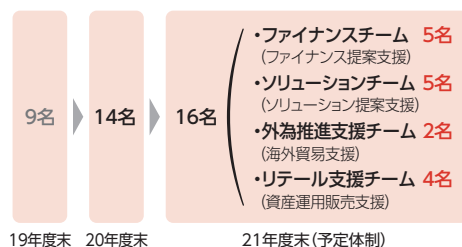
#### ●本部組織の再編

法人と個人に分かれていた関連性の高い業務を同一部署に集約し、双方にまたがるお客さまのニーズにスピーディーにお応えできる体制とするため、営業統括部と個人営業部を再編し、お客さまへの直接のご提案や営業店への支援など営業活動に関わる業務を行う「営業推進部」と、企画・管理・開発に関わる業務を行う「営業企画部」を設置いたしました。

#### ●本部専担チームの強化

本部に専門人材を集集し、営業店への支援や本部直接営業体制を強化しております。

#### 本部の営業店への同行・支援体制を強化



#### 専門人材結集による本部直接営業

