

# 事業の概況(事業の経過及び成果)

## 第18次中期経営計画 CXプラン

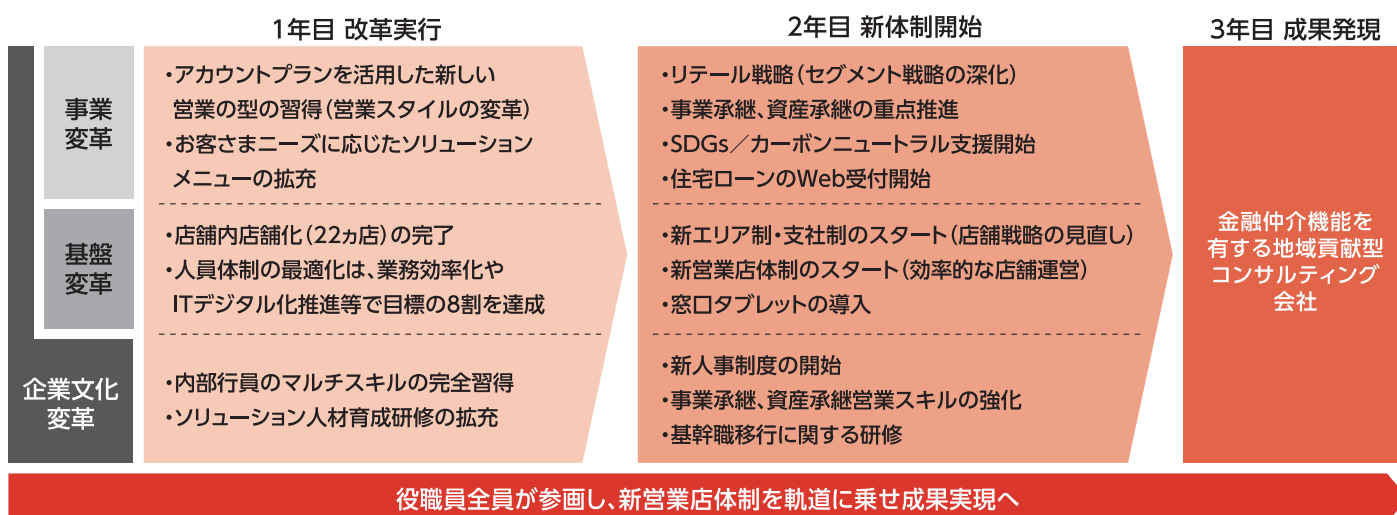
### 第18次中期経営計画<CXプラン>の進捗状況

CXプラン1年目は改革実行の年として、ソリューション提案力の強化に努め、また、店舗網の最適化など経営資源の重点拠点への戦略的配分や希望退職の実施、ソリューション人材の育成を図ってまいりました。

CXプラン2年目は新エリア制・支社制の開始や、新人事制度の導入など、新体制実施のもと、成果の実現へ邁進してまいります。

#### <CXプラン>の概要

- 名称 第18次中期経営計画<CXプラン(中京トランスフォーメーションプラン)>
- 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(3年間)
- 基本戦略 (1)事業変革…地区No.1のソリューション提案力の実現  
(2)基盤変革…経営資源の凝縮  
(3)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



### 1. 事業変革

地区No.1のソリューション提案力の実現に向け、CXプラン1年目は改革実行の年として、今までの営業スタイルから脱却し、ソリューション提案力の強化に努め、アカウントプラン(仮説立案・ニーズ喚起・ソリューション提案による課題解決)を活用した新しい営業の型の習得を図りました。その結果、ソリューション営業活動が全店に浸透しつつあり、収益面においてもソリューション関連手数料を主体に役務利益は前年比6億円増加いたしました。

CXプラン2年目はソリューション営業をさらに深化させるため、新体制のもとアカウントプランを活用した営業活動により、事業承継や資産承継ニーズに対応してまいります。

### 2. 基盤変革

経営資源を凝縮し、重要拠点や施策への人的リソースなどの戦略的再配分を目的に、店舗再編や希望退職などの構造改革を計画通り実施いたしました。

また、営業戦力や知見の集約による提案サービスの高度化を効果的に発揮させるため、14エリアを4エリアに再編する新エリア制に移行、店舗再編を踏まえ三重県内の2拠点を支社に格上げするなど、2022年4月に店舗戦略の見直しを実施いたしました。

### 3. 企業文化変革

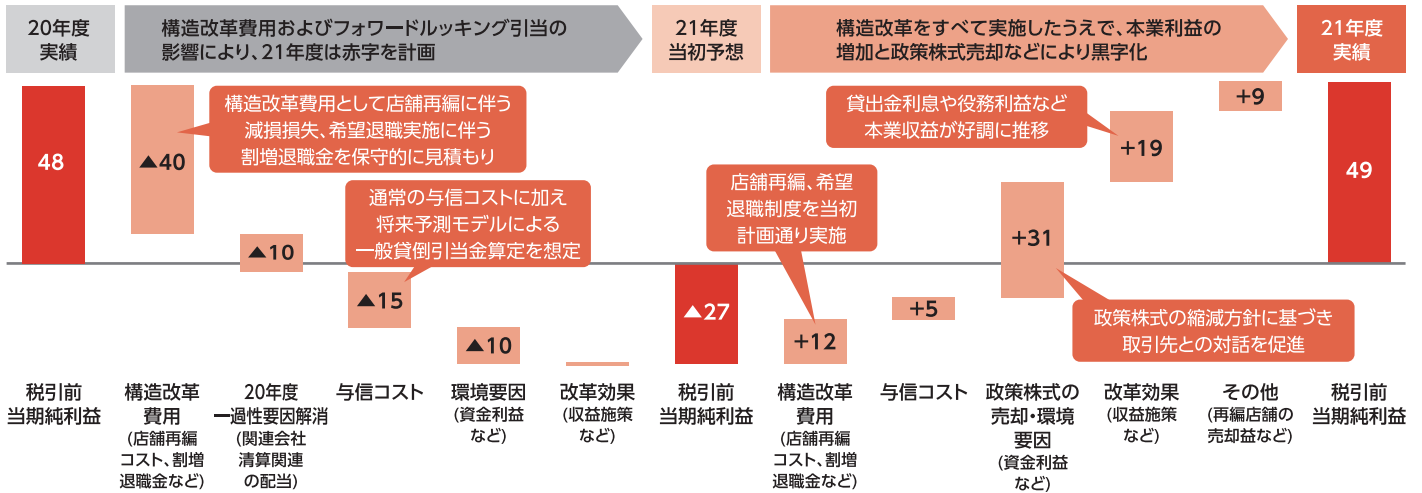
ソリューション提案を担う行員の人材育成強化を図るため人材育成の全体像を整理し、ソリューション人材については事業承継・資産承継を戦略分野と位置付けました。また、2022年4月には成果・能力主義への抜本的な変革のため、新人事制度を開始いたしました。

CXプラン2年目は新人事制度のもと、能力や貢献度に応じた評価によるやりがい満ちた職場の実現とソリューション人材の育成強化を図ってまいります。

#### 4. 中期経営計画1年目の収益状況

店舗再編に伴う減損損失、希望退職実施に伴う割増退職金や、フォワードルッキング手法による一般貸倒引当金の積み増しなどの要因により、当初赤字決算を予想しておりましたが、店舗再編や希望退職費用を保守的に見積もっていたことや、ソリューション営業の定着による貸出金利息や法人役務が好調に推移した結果、2007年以来、15年ぶりの好決算となりました。

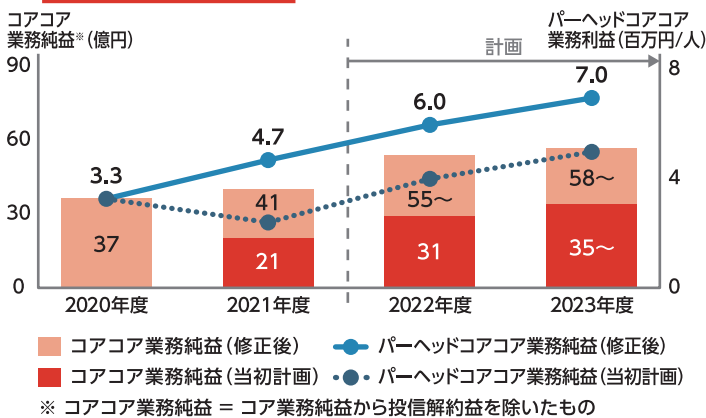
●税引前当期純利益の当初予想と実績較差の要因 ※科目毎の課税要因を除くため税引前当期利益にて比較 (単位: 億円)



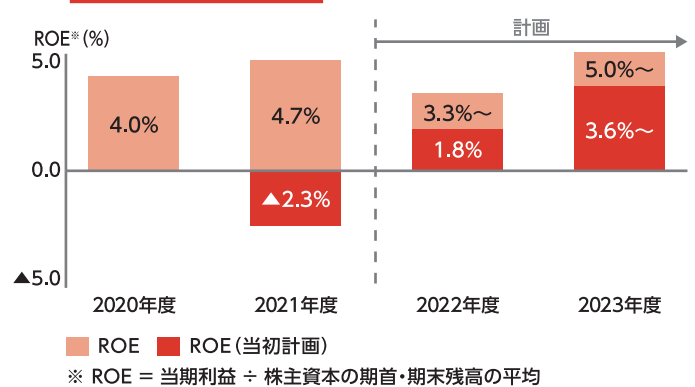
#### 5. 主要KPI・目標達成への道筋

主要KPIにつきまして、本業を示す「コアコア業務純益」は、ビジネスモデルの転換を重視し、収益構造の変革と生産性の向上を追求した結果、2021年度は当初計画比プラス20億円の41億円となりました。「パーヘッドコアコア業務純益」は当初計画の2百万円を大きく上回る4.7百万円となり、「役員利益比率」は12%から15%に上昇し、「株主資本ROE」は当初計画のマイナス2.3%から4.7%へと大きく改善しました。これまでの資金利益中心のビジネスモデルからの転換と、収益構造の変革が徐々に進んでおります。また、「コアOHR」につきましては、店舗再編、物件費削減、業務効率化を通じた構造改革をやり切り、ローコスト経営を実現した結果、73.4%と前年比4.6ポイント改善、計画比ではマイナス12.6ポイントと大きな成果を残すことができました。なお、目標設定につきましては、足もとの状況を受け、上方修正いたしました。

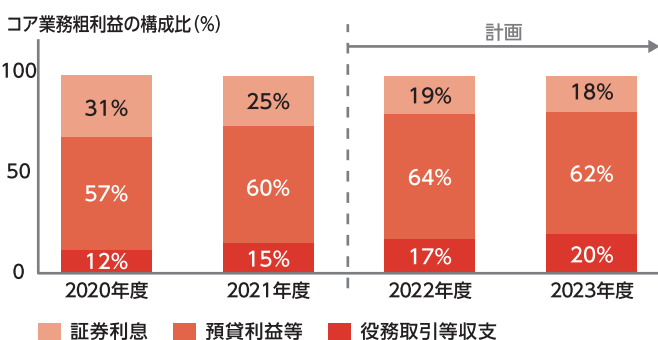
##### コアコア業務純益\*(収益)



##### 株主資本ROE\*(資本効率)



##### 収益構成比(コア業務粗利益の構成比)



##### コアOHR\*(経費効率)

