

第11次中期経営計画

～地域のお客さまを全力で応援します～

(2019年4月～2022年3月)

I. 目指す銀行像

経営環境についての認識

- 経営への影響
 - 東海地方はここ数年好況であり企業の資金需要が高い一方で、依然として金利は低下傾向
 - 長期的には、人口減少・高齢化の進展に伴う労働力不足と企業数減が顕在化する可能性
- 競合先との差別化ポイント
 - 強固な財務基盤
 - 地元のネットワークと、長年培ったお客さまとの関係

厳しさを増す地域経済環境の中
 お客さまに寄り添い共に繁栄していく銀行が必要

対応の方向性

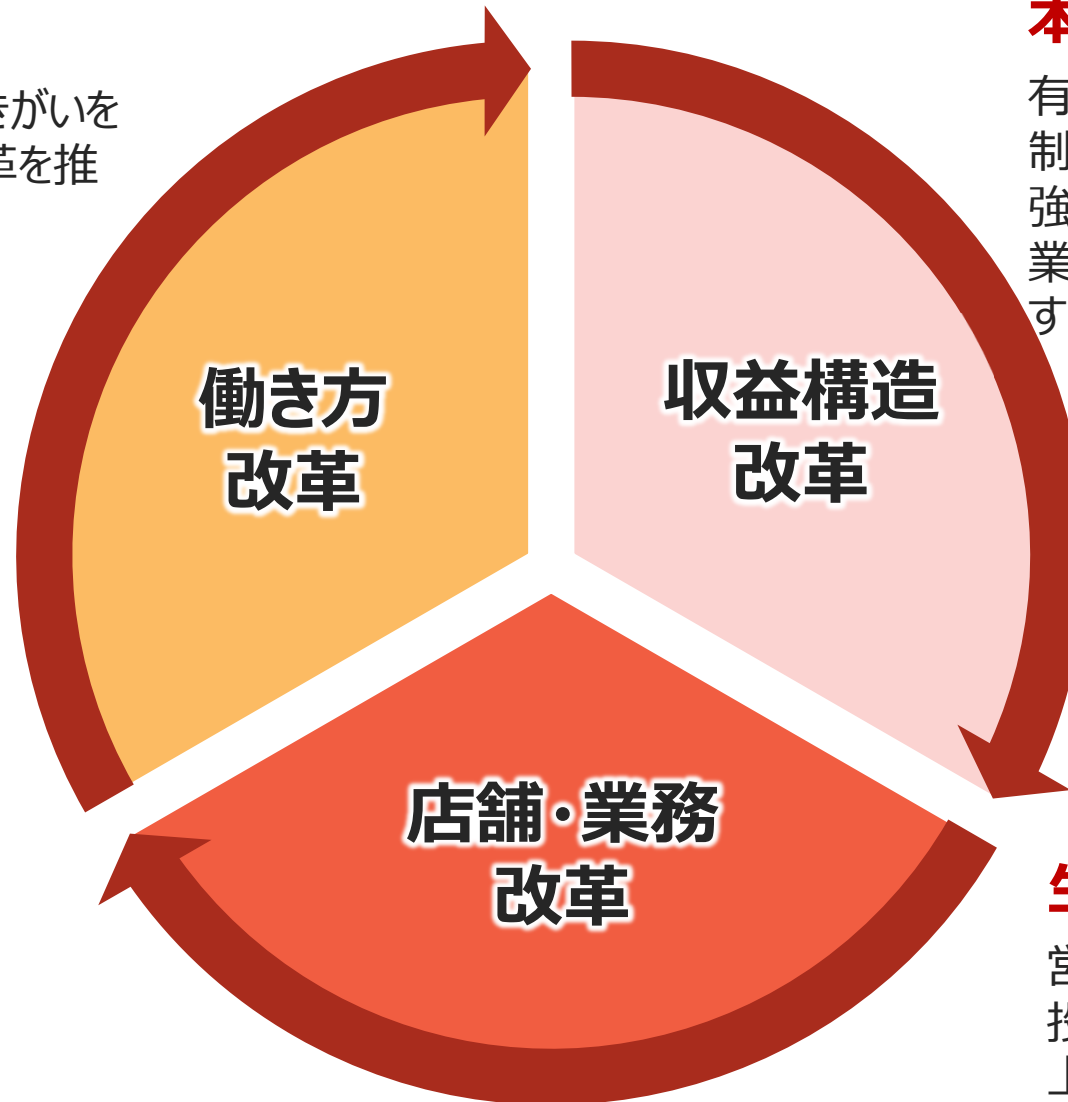
- 全行で地域のお客さまを応援していく経営体制を実現
 - 抜本的な業務改革に取り組み営業力を強化することにより、お客さまにご提供するサービスを向上
 - お客さまのニーズに的確にお応えできる人財を育成
- 地域に根差し、地域社会の発展に貢献する銀行としての経営体質を強化
 - 景気に左右されない安定した経営基盤・ビジネスモデルの確立
 - 事業環境の変化に応じた適時・柔軟な施策策定・見直しの実践

目指す銀行像

お客さまのパートナーとして
 地域社会に貢献する銀行

人財の強化

従業員の生産性や働きがいを高めるため、働き方改革を推進する



本業利益の向上

有価証券運用への依存を抑制し、貸出金利息の維持・増強と役務利益の改善により本業利益の安定的確保を目指す

生産性の向上

営業力強化に向けた戦略的投資・配分を行い生産性の向上を図る

Ⅱ. 基本方針

- 4つの基本方針のもと、目指す銀行像『お客さまのパートナーとして、地域社会に貢献する銀行』を実現していきます。

基本方針1：営業力・収益力強化

- (1) お客さまへの提供価値向上
- (2) リスクとリターンの最適化
- (3) 地域創生への取組み強化
- (4) 市場運用力の高度化

基本方針1

営業力・収益力強化

基本方針2：生産性向上

- (1) 店舗・業務改革の推進
- (2) IT戦略・非対面チャネルの強化
- (3) 働き方改革の推進
- (4) 経費の最適化

基本方針2

生産性向上

基本方針3：人財強化

- (1) 次世代を担う人財の育成
- (2) ダイバーシティへの取組み強化

基本方針3

人財強化

基本方針4

ガバナンス強化

基本方針4：ガバナンス強化

- (1) お客さま本位の業務運営方針への取組み
- (2) リスク管理態勢の強化
- (3) ESGへの対応

Ⅲ. 「基本方針 1_営業力・収益力強化」の重点戦略

- 「ソリューション営業力の強化」、「商品・サービスの拡充、高付加価値化」などにより、お客さまへの提供価値向上※を図り、顧客貢献と収益力強化を同時に実現する。
※提供価値向上：お客さま本位の良質な金融商品・サービス提供により、お客さまのニーズや課題解決に応じていくこと
- 適正なリスクテイク水準の中でリターンを最大化していくことで、収益力を強化する。
- 「地域創生ファンドの設立」、「ネットワーク等を活用した産官学等外部機関との連携強化」などの地域創生への取組みを強化していくことで、営業力・収益力を強化する。

重点戦略	重点戦略細目
(1) お客さまへの提供価値向上	<ul style="list-style-type: none"> ① ソリューション営業力の強化 ② 商品・サービスの拡充、高付加価値化 ③ お客さまとの接点拡大・レスポンスの迅速化
(2) リスクとリターンの最適化	<ul style="list-style-type: none"> ① M & Aプラットフォームへの参画等、新たなサービスへの挑戦 ② ミドルリスク先の取引強化、シンジケートローンのアレンジメント、プロパー住宅ローン等、既存サービスの拡充 ③ 事業領域・エリアの選択
(3) 地域創生への取組み強化	<ul style="list-style-type: none"> ① 地域創生ファンドの設立 ② ネットワーク等を活用した産官学等外部機関との連携強化 ③ 他の金融機関との連携強化
(4) 市場運用力の高度化	<ul style="list-style-type: none"> ① バランスのとれたポートフォリオの構築 ② 有価証券運用手段の多様化 ③ リスクマネジメント能力の向上

Ⅲ. 「基本方針 2_生産性向上」の重点戦略

- 「店舗の合理化」、「生産性向上のための店舗改革」などの店舗・業務改革を推進していくことで、必要な人的経営資源の創出・確保を実現する。
- 「IT・デジタル化による金融インフラの整備・拡充」、「非対面チャネルの強化」などにより、お客さまの利便性向上と生産性向上を同時に実現する。
- 「ワークライフバランスを保ちながら生産性を向上させる取組み」、「従業員の活力および企業価値向上のための健康経営への取組み」などの強化により働き方改革を推進することで、働きがい・意欲の向上と生産性向上を同時に実現する。

重点戦略	重点戦略細目
(1) 店舗・業務改革の推進	<ul style="list-style-type: none"> ① 店舗の合理化 ② 生産性向上のための店舗改革 ③ 営業力強化のための内勤事務の極小化、ITを活用した業務改革、営業人員の増強
(2) IT戦略・非対面チャネルの強化	<ul style="list-style-type: none"> ① IT・デジタル化による金融インフラの整備・拡充（生産性向上と銀行決済・キャッシュレス化などサービス向上） ② IBを主体とした非対面チャネル機能の強化（利用者層拡大、利用率向上、メイン口座化） ③ 非対面取引推進の更なる展開
(3) 働き方改革の推進	<ul style="list-style-type: none"> ① ワークライフバランスを保ちながら生産性を向上させる取組み強化 ② 従業員の活力および企業価値向上のための健康経営への取組み強化
(4) 経費の最適化	<ul style="list-style-type: none"> ① コスト構造改革の更なる推進 ② 戦略分野・成長分野への積極的投資

Ⅲ. 「基本方針 3_人財強化」の重点戦略

- 「担当者の提案力・コンサルティング力強化」、「プロフェッショナル人財の育成と戦略的人員配置」、「若手サポートならびに育成カリキュラムの充実」などに取り組むことにより、次世代を担う人財を育成する。
- 「女性が活躍するためのキャリアデザイン」、「シニア人財の豊富な経験等の活用」などの取組みを強化していくことで、ダイバーシティを一層推進する。

重点戦略	重点戦略細目
(1) 次世代を担う人財の育成	① 担当者の提案力・コンサルティング力強化 ② プロフェッショナル人財の育成と戦略的人員配置 ③ 若手サポートならびに育成カリキュラムの充実
(2) ダイバーシティへの取組み強化	① 女性が活躍するためのキャリアデザイン ② シニア人財の豊富な経験等の活用（職域拡大、ライン・役席登用の拡大）

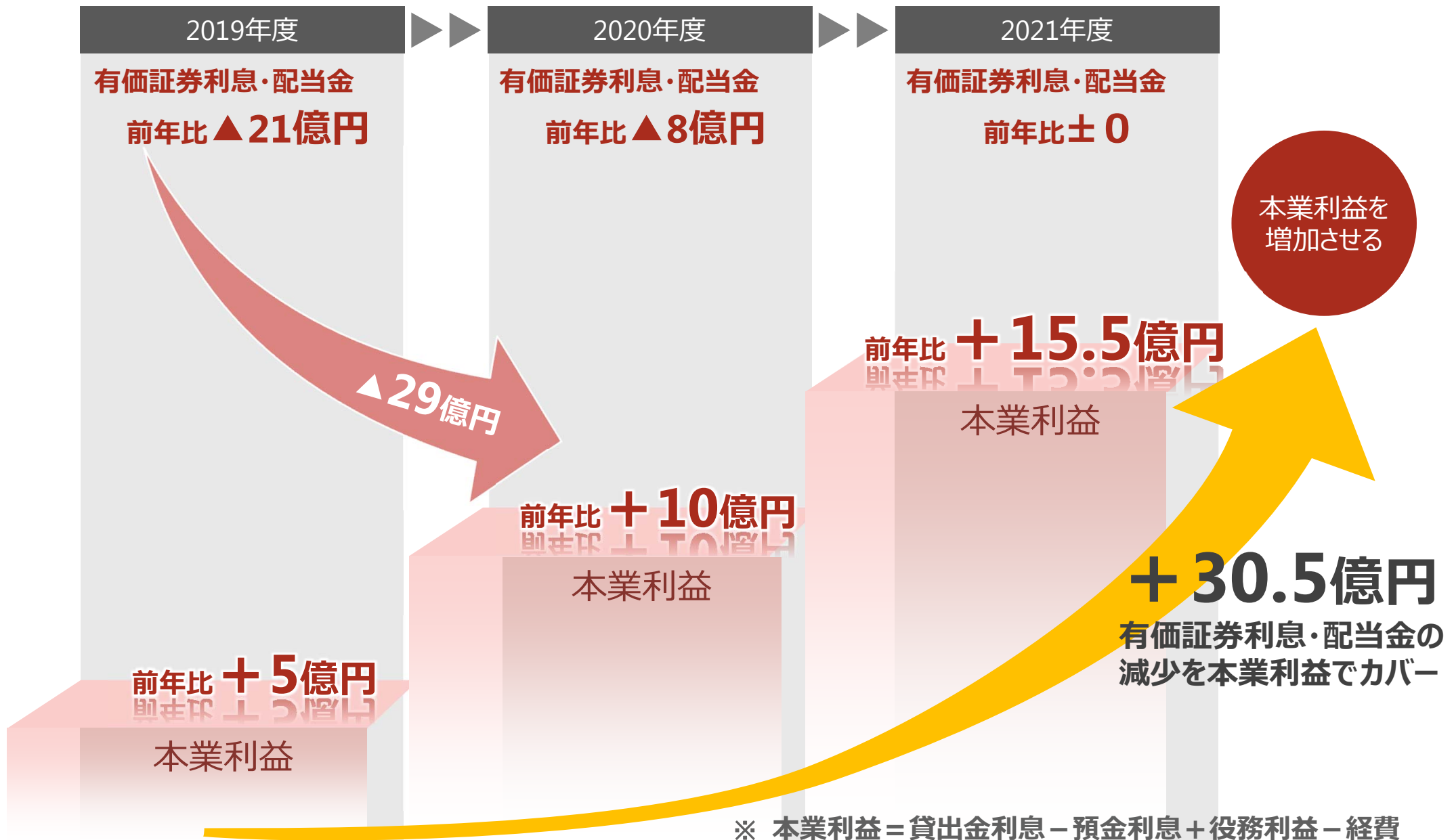
Ⅲ. 「基本方針 4_ガバナンス強化」の重点戦略

- 「お客さまにふさわしい金融商品・サービスのご提供」、「お客さまへの分かりやすい説明、情報提供の充実」、「お客さまの最善の利益を図るための体制整備」などに取組むことにより、お客さま本位の業務運営を実現する。
- 「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策」、「サイバーセキュリティへの対応」などの取組みによりリスク管理態勢を強化していくことで、ガバナンスをより一層強化する。

重点戦略	重点戦略細目
(1) お客さま本位の業務運営方針への取組み	<ul style="list-style-type: none"> ① お客さまにふさわしい金融商品・サービスのご提供 ② お客さまへの分かりやすい説明、情報提供の充実 ③ お客さまの最善の利益を図るための体制整備
(2) リスク管理態勢の強化	<ul style="list-style-type: none"> ① マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策の強化 ② サイバーセキュリティへの対応強化
(3) ESG※への対応	<ul style="list-style-type: none"> ① 環境保全に配慮した金融商品の取扱い・店舗づくりと全行レベルのペーパーレス化推進 ② 社会参画と発展への取組み・働きやすい職場環境の確保 ③ コーポレートガバナンス体制の構築

※ 持続可能な社会の形成・企業の成長に必要とされる3つの観点である、Environment（環境）、Society（社会）、Governance（企業統治）の頭文字を取ったもの

収益構造改革



IV. 主要計数目標

目標計数

2021年度
(中計最終年度)

第1次中計
3年間の計画

A	コア業務純益	6,550百万円
B	うち資金利益	26,100百万円
C	うち役務利益	5,750百万円
D	うち経費	▲25,100百万円
E	経常利益	5,850百万円
F	当期純利益	4,100百万円

(単位：百万円)

	2019年度	2020年度	2021年度 (中計最終年度)
業務純益	4,500	4,800	6,350
コア業務純益	4,700	5,000	6,550
業務粗利益	30,250	30,550	31,650
コア業務粗利益	30,250	30,550	31,650
資金利益	25,900	25,600	26,100
貸出金利息	16,800	17,200	17,700
有価証券利息・配当金	10,000	9,200	9,200
預金利息	500	500	500
役務利益	4,550	5,150	5,750
役務収益	7,450	8,050	8,650
うち預かり資産手数料	1,900	2,100	2,250
うちソリューション関連手数料	750	1,000	1,250
その他業務利益	-200	-200	-200
経費	25,550	25,550	25,100
うち人件費	13,600	13,500	13,200
うち物件費	10,350	10,350	10,200
一般貸倒引当金繰入額	200	200	200
臨時損益	-900	-600	-500
経常利益	3,500	4,200	5,850
当期純利益	2,500	2,900	4,100

(単位：億円、%)

貸出金 期中平残	17,961	18,241	18,571
貸出金利回り	0.93	0.94	0.95
有価証券利回り	0.96	0.89	0.90
ROE (当期純利益ベース)	1.10	1.28	1.80
コアOHR	84.46	83.63	79.30
連結自己資本比率	10.56	10.42	10.33
役務比率	15.04	16.86	18.17