



2021年2月26日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 中 京 銀 行  
代 表 者 氏 名 取 締 役 頭 取 永 井 涼  
(コード番号 8530 東証・名証第1部)  
問 合 せ 先 常 務 執 行 役 員  
総 合 企 画 部 長 早 川 誠  
(TEL 052-249-1613)

## 第18次中期経営計画の策定について

中京銀行（頭取 永井 涼）は、2021年4月から2024年3月までの3年間を計画期間とする第18次中期経営計画（CXプラン）を策定いたしましたので、お知らせします。

### 記

#### 1. 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”

##### <CXとは>

Chukyo Transformation と Customer Experience の両方の意味を持つ当行の造語。当行が第18次中期経営計画で行う変革とそれによるお客さまへの付加価値向上を意図して定義したものです。

#### 2. 計画期間

2021年4月1日～2024年3月31日

#### 3. 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**

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

##### <テーマ設定の背景>

2018年4月からスタートした第17次中期経営計画では、基本戦略として掲げた「営業力強化」「生産性向上」「人材育成」に関する施策に取り組み、重点項目として掲げた指標も概ね達成いたしました。

一方で、第18次中期経営計画の策定にあたり、社会環境や経済環境の変化、お客さまのニーズや将来的な収益構造等について検討するなかで、地域のお客さまのニーズにお応えし、地域経済の発展に貢献するため、コンサルティング機能を発揮することによりソリューション提案力を強化する必要性を強く認識いたしました。

第18次中期経営計画のテーマを「金融機能を有する地域貢献型コンサルティング会社へ」とすることで、当行の経営ビジョンで目指す姿として掲げている「いちばんに相談したい銀行」の実現と金融サービスを通じた地域経済の発展や活性化に貢献してまいります。

#### 4. 基本戦略と重点施策



#### 5. 目標とする経営指標等

##### (1) 財務KPI および目標値

項目	2023 年度目標
【収益】 コアコア業務純益※1	35 億円以上
【資本効率】 ROE	3.6%以上
【経費効率】 コアOHR	76%以下

##### (2) 施策別KPI および目標値

項目	2023 年度末目標
パーヘッドコアコア業務純益※1	5.0 百万円/人
役務収益比率	20%
主要取引先への提案で実動した先の割合※2	70%
ソリューション・エキスパート人材数※3	500 人

※1 コアコア業務純益とは、コア業務純益から投資信託解約益を除いたものです。

※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(実動)が得られた先の割合

※3 中小企業診断士、FP1 級、FP2 級(中小事業主資産相談業務・個人資産相談業務)、宅地建物取引士、社会保険労務士などの資格保有者

その他詳細については、別添資料「第18次中期経営計画 CXプラン」をご参照ください。

以 上

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”

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



いちばんに相談したい銀行

 中京銀行

A member of  
 MUFG

# 目次

## "CX"の定義

- Chukyo Transformationと Customer Experienceの両方の意味を持つ当行の造語
- 当行が第18次中計で行う変革とそれによるお客さまへの付加価値向上を意図して定義

1. 第17次中期経営計画の総括と環境認識
2. 第18次中期経営計画の概要
3. 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

## 第17次中期経営計画 &lt;中京アクションプラン17&gt; の総括



- 第17次中計で掲げていた3つの基本戦略は概ね達成したが、一部営業面で未達あり

## 第17次中期経営計画の基本戦略の総括



## 営業力強化

- 体制の見直しにより営業基盤固めを実現
  - エリア制にてエリア内のフルバンキングを実現
  - 知見の集約により営業ノウハウを高度化
  - 中小企業向け融資基盤を強化
- 一方、役務収益に拡大余地



## 生産性向上

- パーヘッドコア業務純益の目標を超過達成
- BPRや事務の本部集中化を実施



## 人材育成

- 事業性評価等の専門知識を習得
- 内部行員のマルチスキル化に目途

## 重点項目 (KPI) の成果

指標	2017年度 実績	第17次 中計目標	2020年度 見通し*	目標 達成率	
営業力強化	中小企業 向け 貸出残高	7,712億円	8,150億円	9,090億円	111%
	融資事業 先数	15,469件	17,500件	16,800件	96%
	投資信託 残高	669億円	1,000億円	660億円	66%
生産性向上	パーヘッド コア業務 純益**	290万円	330万円	430万円	130%
	行員数	1,195人	1,100人	1,100人	100%

\*2021年2月末時点での着地見込み; \*\*パーヘッドコア業務純益：行員1人あたりのコア業務純益（資金利益＋役務取引等利益＋債券損益除きの業務利益－経費）;

# 当行を取り巻く環境認識と変革の必要性

- お客さまのライフステージに応じた多様なニーズの高まりに加え、コロナ禍の影響や急速なデジタル化により、外部環境が大きく変化
- 環境変化に対応し、自らも一段高いレベルのサービスが提供できる企業に変わることが必要

## 外部環境



### 社会環境の変化

- お客さまの業況やライフステージに応じたソリューションへのニーズの拡大
- 金融を含む全産業での急速なデジタル化の進展
- SDGs達成への意識の変化



### 経済環境の変化

- コロナ禍の影響による信用リスクの高まり
- 貸出・有価証券ともに低金利の継続



### 規制動向の変化

- 規制緩和によるビジネスチャンスの拡大
- 異業種の新規参入による競争の激化
- 新BIS規制によるリスク耐性強化の要請

## 内部環境



### ソリューション提案力強化の必要性

- お客さまニーズの多様化・高度化に応えるため、より高品質なソリューションサービスの充実・提案力の向上
- ソリューション営業を支える人材の拡充



### 収益構造改革の必要性（次頁詳細）

- 現状の収益構造では健全性の維持が困難
  - 債券償還による有価証券利息の減少
  - 低金利による貸出金の収益性低下
- デジタル投資の推進とコアOHRの一層の改善を実現するコスト変革



### 環境変化に応じた人事制度の必要性

- 多様なニーズに迅速に応えられる優秀な若手・専門人材の積極登用・採用
- 貢献度・能力重視の人事制度・働き方改革

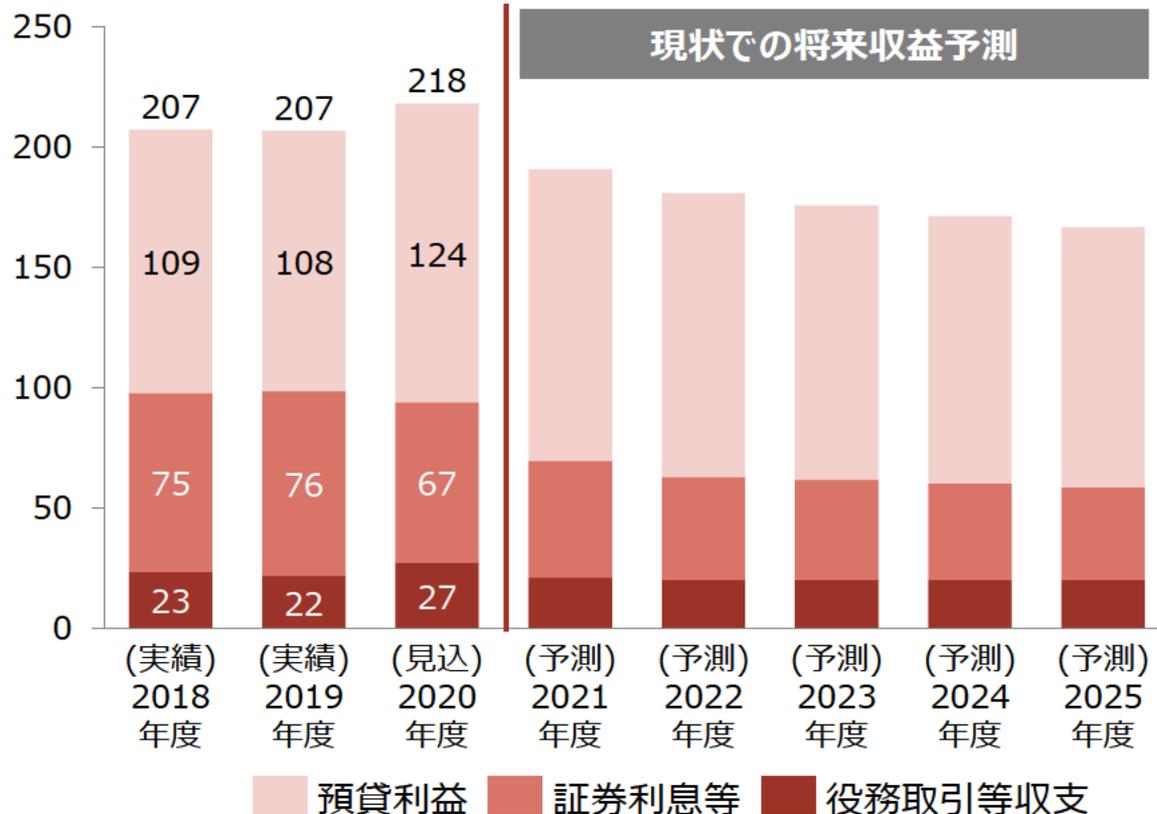
急激な環境変化に対応しうるビジネスモデルへの抜本的変革が必要

# 収益構造改革の必要性

- 現状の預貸利益・有価証券利息を中心とした収益構造では、将来的に収益性・健全性の維持が困難
- 収益を確保し、経営体力のある "今" だからこそ、抜本的改革を行い経営の健全性を高めることが必要

## 今後5カ年の現状での将来収益予測 (コア業務粗利益\*)

コア業務粗利益(億円)



## 将来収益予測の想定

- ▶ **預貸利益：減少**
  - 貸出の低金利の継続
- ▶ **有価証券利息：減少**
  - 債券償還による収益減少
  - 再投資利回りの低下
- ▶ **役務収益：横這い**
  - 法人役務は拡大してきたが、現状の体制・リソースでは限界
- **その他収益変動要因**
  - コロナ禍の影響により与信コストが大幅に増加する可能性

\*コア業務粗利益 (資金利益 + 役務取引等利益 + 債券損益除きの業務利益) : いわゆる銀行の本業から得られる収益、事業会社の売上総利益に相当;

## 中計テーマ・期間・基本戦略

 第18次  
 中期経営計画  
 "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

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

期間：2021年4月1日～2024年3月31日

## 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

- 提携・協働により多様で高度なソリューション力を有するコンサルティング会社へ進化
- 地域課題の解決・持続的な成長支援によるSDGsの実現

## ② 基盤変革

## 経営資源の凝縮

- 重点拠点・施策に経営資源を戦略的に再配分
- 店舗数約30%、人員数約25～30%を削減

## 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

- ソリューション営業人材の育成
- 貢献度・能力重視の新人事制度導入

 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\*

**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\*

**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\*\*

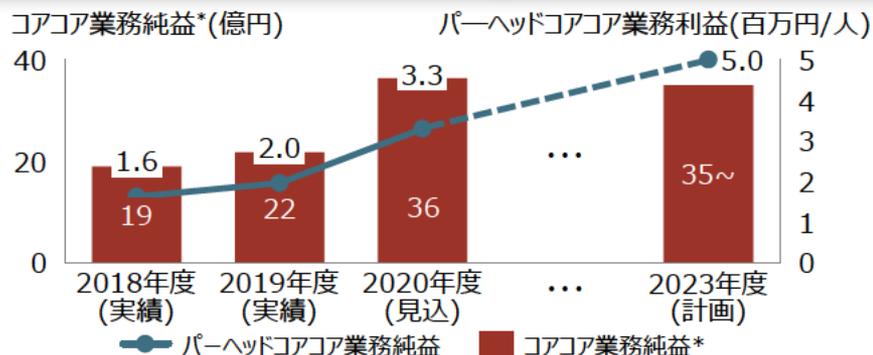
**500**人  
 ソリューション・  
 エキスパート人材数

# 主要KPI・目標

- 本中計では、事業変革によるビジネスモデルの転換を重視、収益は2020年度と比べ横這いとなるが、収益構造の変革と生産性向上を追求し、資本効率・経費効率の改善を実現

## コア業務純益\* (収益)

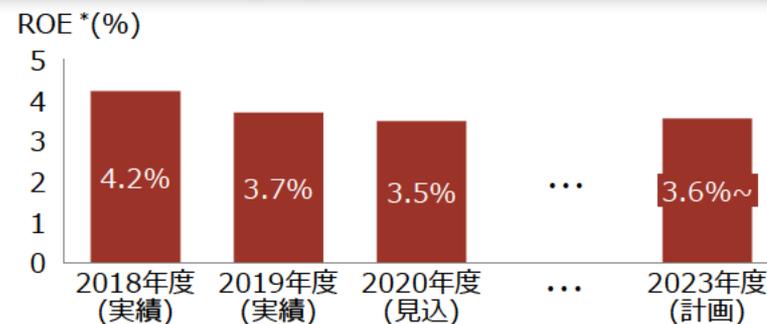
基本戦略の3つの変革により1人当たりの生産性・収益性を上げ、行員1人あたりのコア業務純益を約1.5倍に増加



\* 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;

## ROE\* (資本効率)

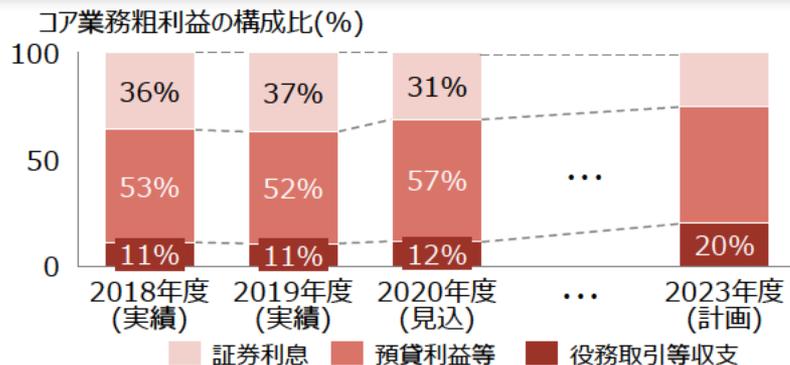
収益基盤の強化により、ROE (株主資本利益率) を更に向上させるための土台を固め、上場企業に求められる水準へ段階的に引き上げ



\* ROE = 当期利益 ÷ 株主資本の期首・期末残高の平均;

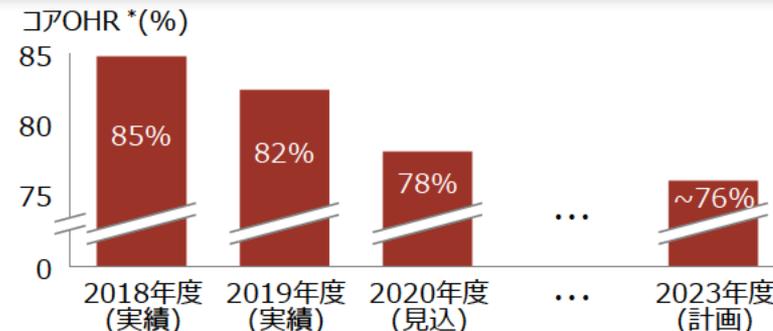
## 収益構成比(コア業務粗利益の構成比)

証券利息減少が避けられず、預貸利益も大幅改善が期待できない中、ソリューション営業を推進し、役務収益を拡大し同比率を向上



## コアOHR\* (経費効率)

店舗再編・物件費削減・業務効率化を通じたコスト構造改革を通じ、コアOHR (経費率) 改善の流れを加速し、水準を一段切り下げ



\* コアOHR = 経費 ÷ コア業務粗利益;

# 10の重点施策：地域課題の解決に向けた取組み



## ① 事業変革

### 地区No.1のソリューション提案力の実現

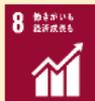
1 質・量ともに地区No.1のソリューションメニューの実現



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



## ② 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



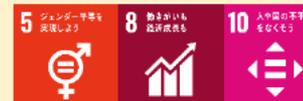
7 本部・営業店の業務効率化・体制の最適化



## 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

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



地域課題の解決・持続的な成長支援によるSDGs\*の実現

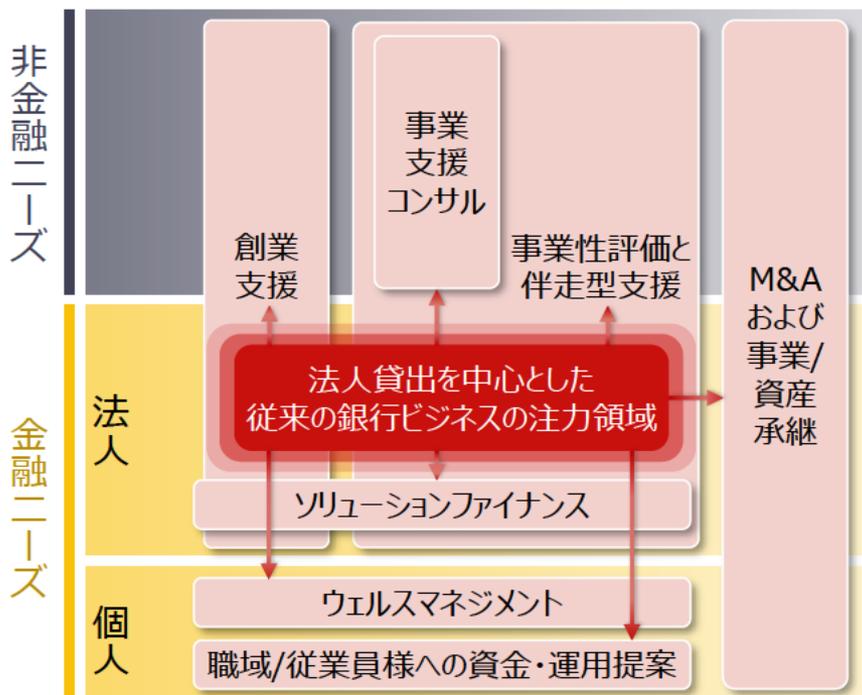
# 1 質・量ともに地区No.1のソリューションメニューの実現



- 多種多様なソリューション提供のため、MUFGおよびその他専門企業等を含め、商品・サービス分野ごとに幅広く連携し、質・量ともに地区No.1のソリューションメニューを実現

## ソリューション提案の対象領域

ライフステージに応じて幅広いニーズが存在しており、貸出中心のビジネスモデルから領域を拡大



## 当行の提案体制

MUFGおよびその他専門企業等を含め、多種多様な業種の企業と連携し、幅広い提案力を実現



## 2 伴走型支援の取組み強化

- お客さまとの丁寧なコミュニケーションに加え、事業性評価サービスも活用し、お客さまの顕在・潜在ニーズ、課題を把握
- 幅広いソリューションを提供しお客さまのサステナブルな成長を継続的にサポート

### お客さまへの継続的なサポート



### 主要取引先への提案で実動した先の割合



\*実動の定義：ビジネスマッチングの引合せ、M&A・事業承継提案、海外進出支援など、当行の提案するソリューションによりお客さまがアクションを起こしたことを指す；

# デジタルを活用した ③ 営業の高度化 ⑥ 生産性の向上

- 6分野24案件の新規投資を実行し、営業の高度化・生産性の向上の2つの視点でデジタル化を推進
- 中長期的にはデジタルとリアルを融合したDXを推進し、より利便性の高い銀行へ進化

## 第18次中計期間中の取組み (6分野24案件の新規投資)

## 中長期的な取組み

営業の高度化

生産性の向上

お客さま接点の増大



非対面営業 (Web商談) の導入 等

...

対面・非対面接点のベストミックスによる高効率な営業の実現

デジタル商品・サービスの拡充



Web/アプリの機能・導線強化 等

...

非対面チャンネルでの提供商品・サービスの拡充

営業・提案支援の高度化



CRMの高度化等顧客情報の蓄積と活用 等

...

データ分析/AI等のテクノロジーを駆使した高度な提案

作業の簡素化/自動化



RPAやタブレット端末の活用による手作業の電子化・自動化 等

...

業務の大半を電子化・自動化し高効率な業務体制の整備

ペーパーレスの推進



行内稟議書や帳票の電子化 等

...

ペーパーレス・通帳レス・キャッシュレス化の実現

新しい働き方の推進



リモートワーク環境整備 等

...

コミュニケーションツール拡大等で職務環境に縛られず、各行員に適した働き方を推進

## 4 店舗再編による重点拠点へのリソースの凝縮

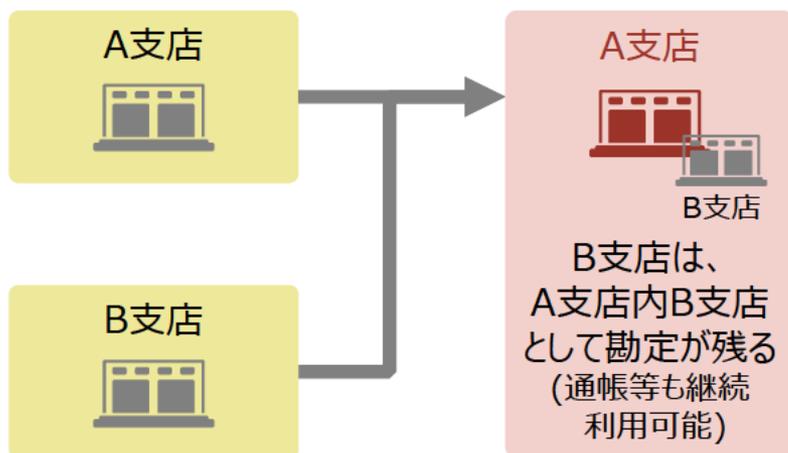
## 5 抜本的な物件費削減

- 現行の店舗網を3割程度集約し、経営資源を重点拠点・部門へ再配置
- 88項目に上る物件費削減策により約10億円のコストを削減し、ローコスト経営を実現

### 4 店舗再編による重点拠点へのリソース凝縮

中計期間中に全店舗の**3割**程度を統合

店舗内店舗化による統合  
2021年6月より段階的に統合を開始



### 5 抜本的な物件費削減

中計期間中に約**10億円**削減\*



抜本的見直しによる  
単価・量・質の最適化



ITシステムコストの  
見直し



行内業務フローの  
簡素化



デジタル化の  
推進

## 7 本部・営業店の業務効率化・体制の最適化

- 業務効率化の推進・非対面チャネルの拡充により、事務プロセスの抜本的な変革を行うことで、体制・リソースを最適化
- 行員数は採用調整に加え、早期退職により3年間で約25～30%削減

### アプローチ



#### 業務効率化の推進

- 業務の削減・改善・自動化等による業務量の削減
  - 帳票・申請書等のペーパーレス化
  - 窓口タブレット活用 等



#### 非対面チャネルの拡充・工数減少

- IT/デジタル技術を活用し、法人・個人ともに時間・場所を問わず、店頭と同等の提供メニューを拡充
- 営業店で担う対面営業・事務工数が減少



#### 体制・リソースの最適化

- 業務量削減により本部組織や営業店業務(預金・貸付)の統合を推進
- 店舗再編を考慮した最適な人員配置を実現

### 最適化後の姿

約**20%**



約**10%**

約**30%**

営業店・本部業務量を削減



約**25～30%**

人員数を削減  
(早期退職含む)

## 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

- 「ソリューション型人材の重視」「挑戦の促進」「多様な人材の活躍機会創出」を目的とする  
新人事制度の2022年度導入に向けた検討・準備

### 新人事制度 導入のゴール

"金融機能を有する地域貢献型コンサルティング会社" を体現する人材を育て、厚遇し、  
熱意と生産性を高く保ちながら働き続けられる制度を提供

#### ソリューション型人材の重視

基幹職の導入  
(総合職/一般職区分の廃止)



専門性の高い人材の育成



#### 挑戦の促進

貢献度・能力の重視



優秀な若手の早期抜擢・  
優秀なシニアの長期活躍



#### 多様な人材の活躍機会創出

ライフステージに合わせた  
柔軟な働き方



プロフェッショナル職の設置に  
よる外部人材の一層の活躍



## 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

- 「ソリューション営業力の飛躍的向上」「次世代中核人材の育成」「内部事務戦力の戦略的強化」を実現する育成/トレーニング制度の充実により、営業戦略と両輪で行員スキルを向上

### 人材育成方針の三本柱

#### ソリューション営業力の 飛躍的な向上

- お客様の多様なニーズに応えられる総合力を獲得し、高度なソリューションを提供
- 外部活用による高度な専門知識の習得環境や育成プランを拡充

#### 次世代中核 人材の育成

- 次世代を担う中核人材・経営陣候補を育成
- 経営スキル強化により、選抜した支店長を育成
- 次世代を担う若手に対し、教育資源を集中

#### 内部事務戦力の 戦略的強化

- 少数精鋭の新たな内部事務体制を確立のため、マルチスキルを強化
- 預金と貸付の担当職務を統合するとともに、スキルの可視化による効果的なジョブローテーションを実施

目的

育成の  
方向性

#### 上記育成と並行してソリューション・エキスパート人材数を拡大

(中小企業診断士、FP1級、FP2級(中小事業主資産相談業務・個人資産相談業務)、宅地建物取引士、社会保険労務士などの資格保有者)

約**350人** (2020年度末時点)

目標 **500人** (2023年度末時点)

## 10 ソリューション専門人材の本部集中配置

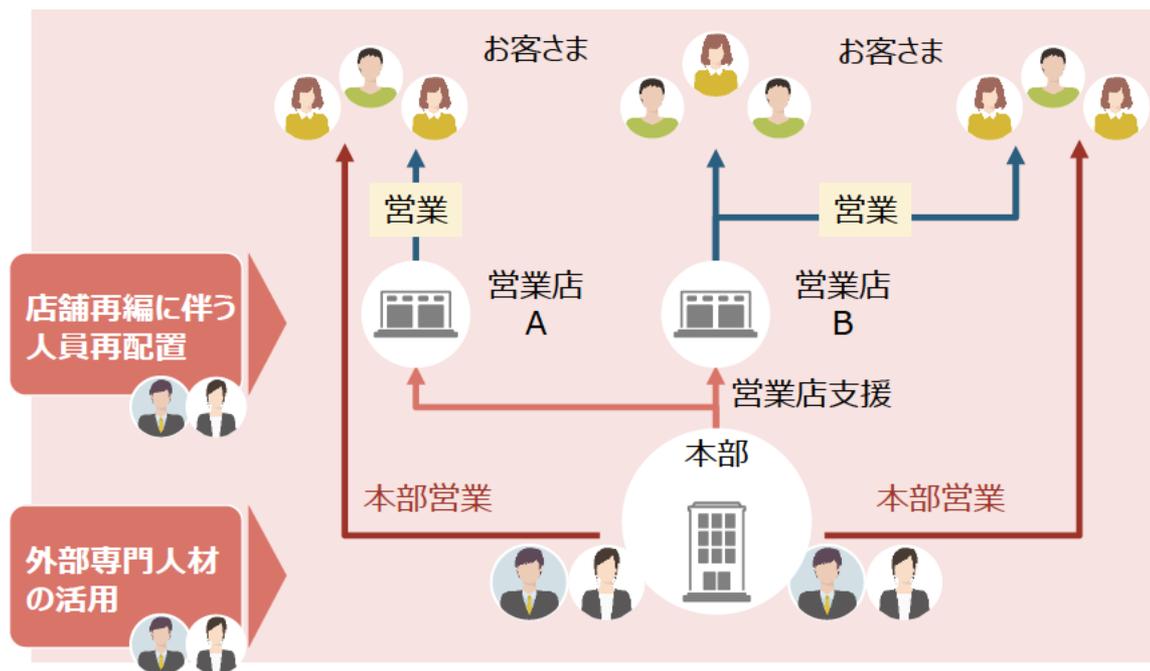
- ・ 店舗再編により重要拠点や本部のソリューション専門チームに人員を再配置し、高度なサービスを提供
- ・ 営業店・本部ともに営業人員を増強、加えて外部の専門スキル人材も活用し体制強化

### 変革のポイント

- ・ **本部から営業店への支援力アップ**
  - 営業店バックアップの強化に加え、本部直接営業により高品質なサービスを提供できる営業体制構築

- ・ **専門人材の本部結集**
  - 外部専門人材も積極的に活用し、本部に多様で高い知見を持つ専門チームを増強・新設

### 本部のソリューション人材を増強



### 本部専担者・専門人材の集中配置 (増強・新設)

本部営業

新規専担チーム(担当:新規先開拓)  
 (新設)ウェルスマネジメントチーム(担当:富裕層営業)  
 (新設)アドバンスト・アドバイザーチーム  
 (担当:資産承継、事業承継等)

営業店支援

(増強)ソリューションチーム(担当:ソリューション提案支援)  
 (増強)ファイナンスチーム(担当:ファイナンス提案支援)  
 (増強)リテール支援チーム(担当:資産運用販売支援)

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれていますが、こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。  
将来の業績は、経営環境の変化等により、目標対比異なる可能性があることにご留意下さい。

【本件に関するご照会先】

株式会社 中京銀行 総合企画部（八木・山）

TEL：052-262-6111(代表) 052-249-1613(直通)

FAX：052-252-5921

URL：<https://www.chukyo-bank.co.jp/>



中京銀行

