

平成 28 年 10 月 3 日  
株式会社 常陽銀行

## 「第 13 次中期経営計画」の策定について

常陽銀行（頭取 寺門 一義）は、平成 28 年 10 月 1 日から平成 31 年 3 月 31 日までの計画期間とする「第 13 次中期経営計画 ～新たな価値を協創するベストパートナーバンク～」を策定し、この 10 月よりスタートいたしましたので、お知らせいたします。

当行では、これまで平成 26 年 4 月 1 日から平成 29 年 3 月 31 日を計画期間とする「第 12 次中期経営計画」を進めてまいりました。今般、めぶきフィナンシャルグループの発足にあわせ、第 12 次中期経営計画を前倒し終了し、新たに本中計を策定いたしました。

本中計の遂行ならびに未来協創プロジェクト「PLUS+」の継続展開により、お客さま、地域とともに新たな価値を協創し、様々な課題解決に向けた取り組みを進めてまいります。これにより、お客さま、地域とともに持続的に成長し、めぶきフィナンシャルグループを支える磐石な経営基盤を築いてまいります。

「第 13 次中期経営計画」の概要は、別添の通りとなります。

以 上



# 第13次中期経営計画

[計画期間：平成28年10月1日～31年3月31日]

新たな価値を協創する  
ベストパートナーバンク

未来協創  
プロジェクト

PLUS



—より強く、より深く—

- 協創力の発揮 Stage2.0
- 総合金融サービス力の強化
- 営業・事業プロセスの革新
- 人材力の強化
- 経営管理力の強化

## 目指す姿

# 新たな価値を協創する ベストパートナーバンク

～地域社会との多様なコラボレーションにより  
拡がる未来・新たな価値を創造し、感動を共有する～

人口減少や高齢化の進行、マイナス金利政策による収益環境の変化、FinTechの台頭等、金融機関を取り巻く環境は、従来にも増して大きく変化しており、当行グループには、地域、お客さまが抱える課題に的確に対応する総合金融サービスの提供が必要であると認識しております。

こうした状況に対し、「協創力の発揮」の取り組みをより高いステージに引き上げ、めぶきフィナンシャルグループ内は勿論、外部の様々な知見や機能をも活かした多様なコラボレーションにより、新たな価値を創造し、高付加価値の総合金融サービスの提供を通じて、地域社会・お客さまと感動を共有するとともに、当行グループ自身の成長にも繋げていきます。

このため、第13次中期経営計画では、こうした姿勢を明確にするため、目指す姿に、「新たな価値を協創するベストパートナーバンク」を掲げ、「協創力の発揮Stage2.0」をはじめとする5つの基本戦略を展開していきます。

## 目指す姿の実現に向けた5つの基本戦略

### 1 協創力の発揮Stage2.0

第12次中期経営計画の基本戦略の中核に据えた「協創力<sup>\*1</sup>の発揮」にもとづき構築・提供してきた成功・先進事例の横展開を進めるとともに、経営統合によってもたらされる取り組みの広域化によるスケールメリットを追求し、取り組みを新たなステージ「協創力の発揮Stage2.0」に引き上げます。

取り組みにあたっては、未来協創プロジェクト「PLUS+」を継続展開し、当行グループ一丸となって推進していきます。

### 2 総合金融サービス力の強化

当行を取り巻く環境・顧客行動の変化、ニーズの多様化に適切に対応し、当行グループがお客さまに選択され続けるため、お客さま本位のコンサルティングを徹底し、顧客基盤の拡充および取引の深掘りに繋げていく、「総合金融サービス力の強化」を進めていきます。

### 3 営業・事務プロセスの革新

お客さま本位のコンサルティング、複眼的な視点でのニーズ把握・喚起・サービス提供力の強化に向け、ITを有効に活用した営業・本部双方の業務プロセスの抜本的な見直しなど「プロセス改革」に取り組んでいきます。また、多様なチャネル(オムニチャネル)をシームレスに展開、お客さまとの双方向のコミュニケーションを行いながら付加価値の高いサービスを提供し、顧客接点の増強に繋げるため、「チャネル改革」を進めていきます。

### 4 人材力の強化

お客さまのあらゆるニーズを満たす総合金融サービスの提供と新たな付加価値を提供できるプロフェッショナル集団の育成と、従業員が自己成長を実感できる活躍機会に溢れた組織作りに向け、ダイバーシティの推進、ワークライフバランスの推進に取り組んでいきます。

### 5 経営管理力の強化

新金融グループ「めぶきフィナンシャルグループ」を支える磐石な経営基盤の構築に向け、コストと採算性を意識した活動に結びつく「収益管理態勢の再構築」に取り組むとともに、不確実性の高い市場環境を踏まえた予兆管理の充実、懸念が高まるサイバーセキュリティへの対応など「リスク管理の高度化」を進めていきます。また、お客さま・地域社会からの信頼を確立するための最重要課題である「コンプライアンスの徹底」を図ります。

※1 協創力とは、社会・経済構造の変化によって生じている様々な課題をお客さま・地域と共有し、コンサルティングやIT等を活用した創意工夫のもとづく総合金融サービス機能の提供により、お客さま・地域の課題解決に貢献していく力。

# 未来協創プロジェクト PLUS

## 【ロゴマークについて】

- ・オレンジ色は、それぞれ「お客さま」「地域」「常陽銀行」を、赤色は「生まれる(プラスされる)価値」を表します。
- ・4つの組み合わせにより「+」を表すとともに、4つが風車のように回転し、新しい価値を生み出していくイメージも表現しています。

平成26年4月、第12次中期経営計画の基本戦略の中核に据えた「協創力の発揮」に向け、未来協創プロジェクト「PLUS+」を立上げ、様々な課題の解決に向け、当行グループ一丸となって推進してきました。第13次中期経営計画においても、中核戦略に「協創力の発揮Stage2.0」を置き、取り組みの深化を目指します。「地域の未来を創造する総合金融サービスグループ」を目指す「めぶきフィナンシャルグループ」の中核銀行として、引き続き未来協創プロジェクト「PLUS+」を通じ、これまで以上にお客さま、地域の課題解決に向けた取り組みを進め、お客さま、地域とともに新たな価値を協創していきます。

## ■ 3つの「プラス」

1. 地域の課題解決を通じ、お客さま・地域、当行グループの未来にとって「**プラス**」の側面をもたらす。
2. 「運用・調達・決済」という「お客さま・地域の経済活動に不可欠な機能提供」に「コンサルティング・ITという創造性を提供する機能」を融合(**プラス**)させた「総合金融サービスの進化」を目指します。
3. 地域の課題解決に向け、職務へのやりがいと活躍機会が広がる「**プラス**」思考で行動していきます。

## ■ プロジェクト方針

地域の課題解決に向けた総合金融サービス機能の活用可能性を探求し、価値ある事業の創造に資する企画・実行を積み重ね、お客さま・地域とともに未来を協創していきます。

## ■ 未来協創に向けた3つの柱

1. 円滑な資金供給による課題解決

2. 地域経済活性化・産業振興による事業創造

3. 地域の未来への社会貢献

【個人】豊かな生活への貢献

【法人】成長産業の後押し

【公共】活力ある地域社会の創造

## 経営目標

新金融グループ「めぶきフィナンシャルグループ」の一員として、めぶきフィナンシャルグループを支える磐石な経営基盤を築き、お客さま、地域に新たな価値を持続的に提供していくための利益水準として、第13次中期経営計画最終年度の計数目標を定め、計画を推進していきます。なお、めぶきフィナンシャルグループの統合シナジー目標との関係から、平成33年度までの計数を参考として掲げます。

引き続き収入構造の改革、貸出構造の改革を進め、トップライン増加を図るとともに、更なる経費構造の改革を進めます。

## 計数目標

	30年度	33年度(参考)
単体コア業務純益	400億円程度	490億円程度
27年度比	+45億円程度	+134億円程度
(実質業務純益)	(410億円程度)	(510億円程度)
単体純利益	240億円程度	320億円以上
単体OHR <sup>※2</sup>	60%程度	57%程度
自己資本比率 <sup>※3</sup>	11%程度	11%以上

< 以下、連結決算(平成28年10月1日現在の連結子会社が前提) >

連結純利益	280億円程度	370億円以上
連結ROE <sup>※4</sup>	33年度にかけて5%台半ばを確保	
連結自己資本比率	11%台半ば	12%以上

※2 OHRは経営効率を図る代表的な指標で、1単位の業務粗利益を獲得するためにどの程度の経費を使用したかを示すものです。

※3 自己資本比率は財務の健全性を図る指標で、貸出金や有価証券等のリスクアセットに対し、自己資本がどの程度あるかを示すものです。

※4 ROEは資本効率を図る代表的な指標で、株主資本を使ってどれだけ利益をあげたかを示すものです。

# 5つの基本戦略と主な戦術

## 1. 協創力の発揮Stage2.0

### ◆協創力の発揮を新たなステージへ移行する

- ・広域化によるスケールメリットの追求のため、仕組みの他地域への横展開
- ・CCRC、DMO等の新たな枠組みへの対応のため、多様な機能を結集したコンソーシアムによる事業遂行の実現
- ・交流人口増加への対応のため、観光振興や公有財産を含めた地域資源の有効活用
- ・産業振興のため、高度化する企業ニーズに対応した連携拡大・ソリューション進化

## 2. 総合金融サービス力の強化

### ◆お客さま本位のコンサルティングを徹底、顧客基盤拡充・取引の深掘りに繋げる

### ◆総合金融サービス提供力を支える収益力として、市場運用力の強化を図る

- 【法人】・企業特性や商流を踏まえ、成長や課題解決に必要なコンサルティング実施
- ・リース・証券などワンストップ金融サービスの強化
  - ・海外進出支援のための提携・連携先の拡充
- 【個人】・住宅ローンを入り口としたクロスセルの推進・取引深耕
- ・外部が提供する機能・サービスも積極的に取込み
  - ・フィデューシャリー・デューティーの実践  
(ライフステージや属性に応じた運用提案の徹底等)

## 3. 営業・事務プロセスの革新

### ◆店頭・渉外でのIT活用による効率的・効果的な営業態勢を構築する

### ◆顧客行動変化に適用したシームレスなチャネルの提供を図る

- ・営業店行員の時間捻出のため、ITを有効に利用し業務プロセスの抜本的な見直し
- ・コンサルティング力向上のため、新たな渉外営業スタイルの構築・顧客データ分析等の活用
- ・お客さまの利便性向上のため、非対面完結の顧客サービスの提供
- ・シームレスなチャネル実現のため、身近な相談を効率的・迅速に解決(AI、ロボアドバイザー等)、インターネット支店の有効活用、ソーシャルメディアを通じたプロモーション
- ・変化するお客さまニーズの先取りのため、顧客行動分析の高度化(ビッグデータの活用)

## 4. 人材力の強化

### ◆顧客のあらゆるニーズに対応可能な人材育成を継続・強化し、営業力・収益力に繋げる

- ・人材力の強化、組織力・収益力の向上  
(プロ集団の育成、ダイバーシティの推進・活躍機会の拡大、ワークライフバランスの推進と生産性向上)

## 5. 経営管理力の強化

### ◆経営管理の向上を図る

- ・収益管理態勢の再構築
- ・リスク管理の高度化(予兆管理)
- ・コンプライアンス意識の徹底