

## 第2部：第14次中期経営計画



# 第13次中期経営計画の総括

## 主なトピック

## 第13次中期経営計画

お客さま起点によるサービスの品質の向上

⇒お客さまとの接点強化

⇒お客さま目線での業務改革

⇒愛知県を機軸とした成長戦略

成果

- ・愛知県戦略を軸に貸出金4兆円達成
- ・シンガポール、バンコク駐在員事務所開設
- ・外貨両替ショップ2店舗オープン
- ・自行ATMの全日無料化
- ・休日営業のホリデーじゅうろく開始

## 第12次中期経営計画

- 合併コストシナジーの発現
- 愛知県50店舗体制
- 預金等5兆円達成

## 第14次 中期経営計画 始動

企業価値  
↑

平成23年4月

平成26年4月

平成29年4月

## 計数目標と達成状況

| 目 標 項 目       |           |            | 計画スタート時   | 達成状況      |
|---------------|-----------|------------|-----------|-----------|
| 成長性<br>(顧客基盤) | 預金等残高     | 5兆6,000億円  | 5兆1,554億円 | 5兆4,686億円 |
|               | リテール貸出先件数 | 100,000件以上 | 97,780件   | 112,308件  |
| 収益性           | 当期純利益     | 100億円      | 123億円     | 91億円      |
| 健全性           | コア資本比率    | 8.8%以上     | 8.66%     | 8.57%     |
|               | 与信費用率     | 0.2%未満     | 0.09%     | △0.07%    |

# 第14次中期経営計画の概要

|         |                                                                                                                                  |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| タイトル    | All For Your Smile こころにひびくサービスを♪～2nd Stage～                                                                                      |
| 計画期間    | 計画期間：平成29年4月～平成32年3月（3年間）                                                                                                        |
| 長期ビジョン  | お客さまから必要とされ、お客さまとともに成長する金融グループ                                                                                                   |
| 基本方針    | <ul style="list-style-type: none"><li>徹底したお客さま志向 ➡ 第13次中期経営計画を継承</li><li>コア事業の深化、新たな収益機会への挑戦</li><li>外部環境変化へのスピード感ある対応</li></ul> |
| ビジネスモデル | 「お客さまおよび地域経済の成長への貢献」<br>「地域を支えるため安定性・永続性のある収益構造」<br>が好循環するビジネスモデルへの変革                                                            |
| 行動基軸    | エンゲージメント1st<br>お客さまとの強固な信頼関係を築きあげることを最優先の行動基軸とする                                                                                 |

計画を達成するための6つの戦略

# 戦略マップと計数目標

## 戦略マップ

### 合理化・効率化

競争を勝ち抜くための  
経営効率向上

- 業務改革の加速
- 本部組織のスリム化
- 効率的な店舗運営

### 組織力向上

行員一人ひとりの活躍支援

- 人材育成
- 働き方改革

真摯に向き合う営業態勢  
お客さまの幅広いニーズや課題に

お客さまとの接点の拡大および期待を上回る提案力の発揮

法人

○双方向のコミュニケーションによる  
課題解決力の向上

- ・事業性評価に基づく企業価値向上支援
- ・地元中小企業に対する金融仲介機能の発揮
- ・成長ステージに応じた支援

中小企業貸出

個人

○ライフステージに応じた  
商品・サービスの提供、ニーズ喚起

- ・コンサルティング機能の発揮
- ・商品・サービスの拡充(非対面無担保ローン等)

非金利収入

○チャネル機能の向上

個人ローン

## 31年度目標

| 項 目           |                      | 28年度実績    | 目 標       |
|---------------|----------------------|-----------|-----------|
| 収益性           | 当期純利益(連結)            | 100億円     | 100億円     |
| 成長性<br>(顧客基盤) | 地域プレゼンス(預金等平残+貸出金平残) | 9兆3,501億円 | 10兆円      |
|               | うち預金等平残              | 5兆4,108億円 | 5兆7,000億円 |
|               | うち貸出金平残              | 3兆9,393億円 | 4兆3,000億円 |
| 健全性           | 自己資本比率(連結)完全実施ベース    | 8.84%     | 8.7%程度    |

## 長期的に目指す指標

| 項 目 |         | 28年度実績 | 目 標  |
|-----|---------|--------|------|
| 収益性 | ROE(連結) | 3.0%   | 5%以上 |

# 6つの基本戦略

戦略  
1

お客さまとの接点の拡大および期待を上回る提案力の発揮



戦略  
2

地域の課題への主体的関与



戦略  
3

地域別戦略



戦略  
4

資金運用力の向上



戦略  
5

競争を勝ち抜くための経営効率向上



戦略  
6

行員一人ひとりの活躍支援



活動評価制度を本格導入 ⇒ 従来の業績評価制度を大幅変更

ビジネスモデルの変革

## 活動評価制度の概要

- すべての営業活動の基本原則として「活動評価」の基軸となる「営業活動指針」を制定。
- 営業店評価は「営業店活動評価基準」を中心とした定性面の評価。
- ブロック評価は「主要計数」に対する達成率評価。
- 「営業店活動評価基準」に基づく営業店活動を支援・サポートするための本部の活動評価基準として「本部活動評価基準」を定め、本部各部を評価。

## 営業店

## 営業店活動評価

- ・営業店に分かりやすい項目数とバランスに配慮
- ・営業関連＋管理関連＋独自項目
- ・取り組む活動を明確化・評価指標の定量化
- ・ベンチマークに関連する項目を明示

## エンゲージメントアワード

一事例だけでなく、支店全体で地道に取り組んだ優れた活動を評価

## ブロック

ブロック  
活動評価

## 主要計数

達成率を評価

## 本部

## 本部活動評価

- ・営業店活動支援・サポートに重点
- ・ベンチマークに関連する項目を明示

お客さま本位の業務運営

# 【戦略1-2】 活動評価基準の具体的内容

## 営業店活動評価基準項目『抜粋』

| No | 項目   | 担当部           | 活動評価基準                                       |
|----|------|---------------|----------------------------------------------|
| 2  | 営業態勢 | 営業統括本部・愛知営業本部 | 事業先との関係強化に努め、メイン化の推進を図っているか                  |
| 10 | 営業態勢 | 個人営業部         | 預り資産営業においてコンサルティング営業態勢を確立しているか               |
| 21 | 営業態勢 | 法人営業部         | お客さまと深度ある対話を重ね、真の課題・ニーズを把握してソリューション提案を行っているか |

詳細の内容

### ▶ 営業店活動評価基準(No.10)

| 活動評価基準（詳細）                                                      | 評価指標                                        |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| お客さまのライフプランやお考えをよく伺いニーズや課題の把握に努め、その解決に適した商品を提供する                | ＜預り資産営業について設定した自主目標・実績＞<br>難易度、進捗状況、PDCAを評価 |
| 到達レベルチェックシート(FA・得意先係・窓口係全員各自保有)を活用してスキルアップと人材育成に努める             | ＜スキルアップと人材育成＞<br>到達レベルチェックシートの活用状況を評価       |
| 勉強会・案件会議を適宜実施し販売資格保有者全員の知識レベル・モチベーションの向上と最適な商品提供に努める            |                                             |
| 預り資産項目について自店の店質・マーケット・実情に適した目標設定・管理をし、行員のモチベーション維持向上と顧客満足獲得に努める | ＜アフターフォロー＞<br>預り資産アフターフォロー先数、セミナー開催件数を評価    |
| .....                                                           | .....                                       |
| .....                                                           | .....                                       |

### ▶ 営業店活動評価基準(No.21)

| 活動評価基準（詳細）                                           | 評価指標                     |
|------------------------------------------------------|--------------------------|
| 取引先の事業承継の方針を積極的に把握し、本部と連携してスムーズな事業承継の実現をしている         | ・事業承継相談シート提出件数(有効面談先を評価) |
| 取引先企業の退職金・年金制度を把握し、企業型確定拠出年金の提案を行っている                | ・退職金・年金制度コンサルティング依頼書徴求件数 |
| 手形に代わる決済手段(でんさい、一括決済システム)の提案を行っている                   | ・でんさい等新規発生取引件数           |
| 取引先の経営課題やニーズを的確に把握して、十六銀行グループの関連会社の持つ機能やセミナー等を紹介している | ・情報連絡表件数など               |
| .....                                                | .....                    |
| .....                                                | .....                    |

▼当行オリジナルのベンチマークにおいて圧倒的な実績

## サプライヤー探索サービス

(29年1月商標登録済み)

当行がバイヤーを開拓  
ニーズ・課題を収集

当行の店舗網によりマッチする  
サプライヤーを探索

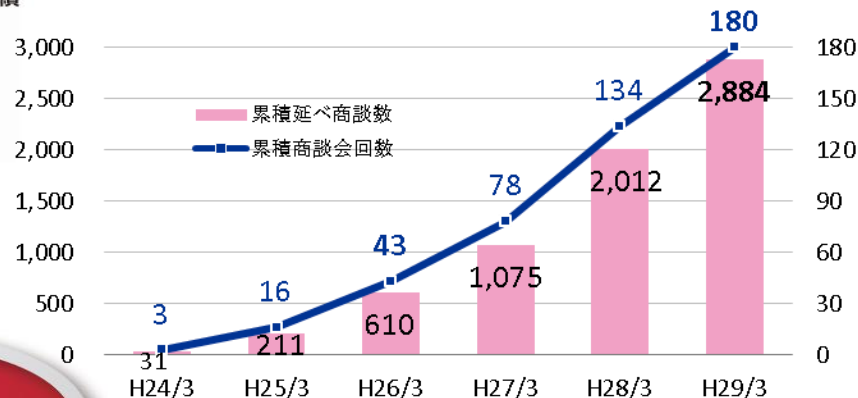
バイヤーサイドによる書類選考

1社のバイヤーに対し、  
複数のサプライヤーが提案

高い精度で商談成立



●これまでの開催実績



以下のような  
サプライヤー探索ニーズに  
対応できます

- ◎難加工や処理を発注したい。
- ◎二社購買・三社購買にしたい。
- ◎小ロットや試作品製作ができる企業を探している。
- ◎小回りのさく近隣の業者を探している。
- ◎新しい開発パートナーを探したい。
- ◎新しい分野に参入するため、パートナーを探している。

## ▼有力なバイヤーを中心に付加価値の高い商談会を開催

## エントリーシートの事例

## ビジネス商談会 in ○○社 航空機器事業部

【名古屋商工会議所】と十六銀行は、特長ある技術や商品を有する地域企業の新たな販路開拓や製品開発を支援するため、○○社 航空機器事業部との商談会を開催します。今回の商談会は、一般的に行われているビジネスフェアのように展示ブースを設ける形ではなく、中小企業が大手企業に対して、自社の技術や製品、サービス等を直接アピールいただける「個別商談会」です。

## ■ 商談会の流れ

サプライヤー企業の募集(エントリー)

バイヤー企業による選抜

商談会

## ■ 商談会概要

|         |                                                                                                                                                           |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 日時      | 平成2●年●月●日(水)<br>(1社ごとに時間割を設定しますので、開始時刻は個別にご連絡いたします)                                                                                                       |
| 会場      | 株式会社 ○○社 航空機器事業部<br>〒○○-〇〇 ○〇市〇町15                                                                                                                        |
| バイヤー企業  | 株式会社 ○○社 航空機器事業部<br>〒○○-〇〇 ○〇市〇町15<br>事業内容: 分析、計測機器、医用機器、航空機器、産業機器の製造<br>航空機器事業部は、フライト・コントロール・システム、エアーマネジメント・システム、コックピット・ディスプレイ等を製造しています。                 |
| 内容      | 自社の技術や製品、サービス等をアピールする「個別面談」形式で実施します。                                                                                                                      |
| 募集対象企業  | バイヤー企業が提案を希望する事業分野の商品・商材・技術等を有する、以下の企業さま<br>・十六銀行のお取引先企業さま<br>・名古屋商工会議所の会員企業さま<br>※事前のエントリーが必要です。<br>※商談会参加企業は、お申込時にご提出いただいたエントリーシートに基づき、バイヤー企業が選考し決定します。 |
| 商談希望ニーズ | 裏面のとおり                                                                                                                                                    |
| 参加費     | 無料                                                                                                                                                        |
| 募集企業数   | 10社程度                                                                                                                                                     |
| 申込方法    | エントリーシートをご記入のうえ、会社案内・設備一覧を添付し、十六銀行各支店にお申込みください。<br>※エントリーシートは、十六銀行ホームページからダウンロードできます。                                                                     |
| 申込期限    | 平成2●年●月●日(金)                                                                                                                                              |
| 備考      | 面談のみの商談会ですので、ブース等のご準備は不要です。<br>参加企業の希望分野と合致しない場合、事前にお断りすることがございます。<br>本件に関するバイヤー企業への直接のご連絡はご遠慮ください。                                                       |

## 近年の主なバイヤーの事例

## 経済産業省や地方公共団体と連携

## マッチングの機会を提供

## (事例)

S社 フライトコントロールシステム製造

K社 チタン材料・部品製造

M社 航空機エンジン部品

A社 装備品製造

B社 タービンエンジン製造

## 航空機エンジンメーカーとの商談風景



## サプライヤー探索サービスに関する分析

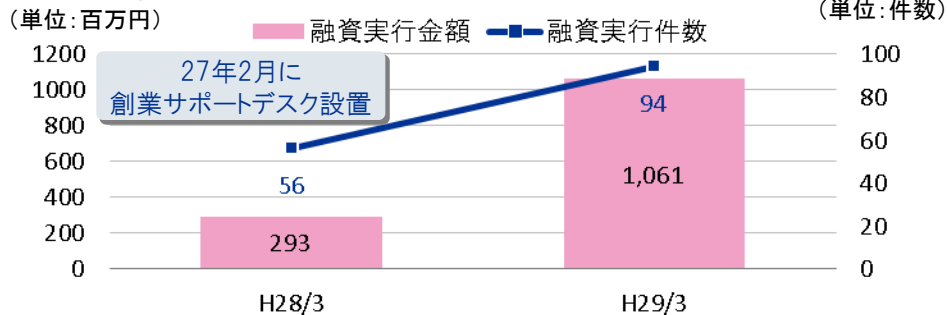
## 参加企業の取引状況をモニタリング分析した結果

- ①融資残高が維持・増加する残高耐久性がある。
- ②参加回数が多いほど、融資残高が増加する傾向がある。

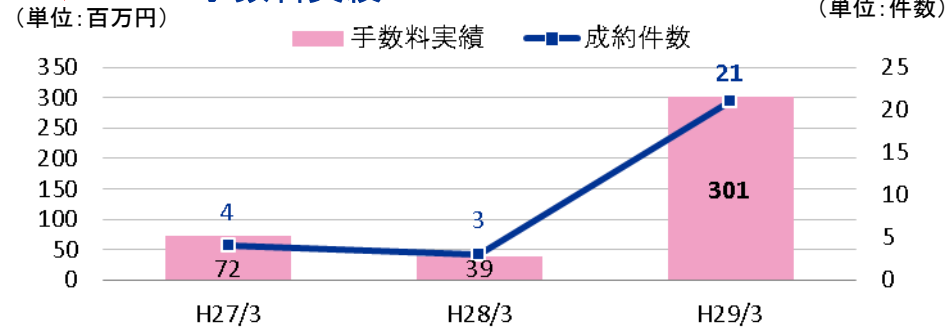
## 副次的効果

- ①取引先企業の内容を担当者が深く理解することが出来、スキルが向上する。
- ②バイヤー企業によるサプライヤー企業の評価情報が蓄積され、与信判断に活用できる。

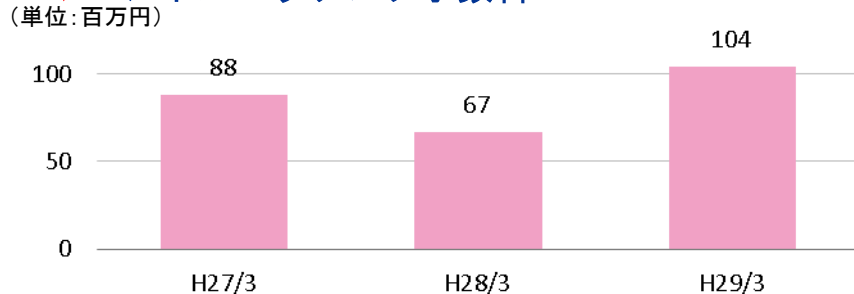
## ▼創業サポートデスクの実績



## ▼M & A手数料実績



## ▼ビジネスマッチング手数料



## ▼ASEAN向け支援体制の強化

30年2月に、ハノイに駐在事務所開設



## ▼国別海外進出取引先数

(平成29年3月末時点)

| 進出先    | 取引先数 | 進出先       | 取引先数  |
|--------|------|-----------|-------|
| 中国     | 534  | マレーシア     | 46    |
| 香港     | 72   | フィリピン     | 43    |
| インド    | 32   | シンガポール    | 45    |
| タイ     | 253  | ミャンマー     | 11    |
| インドネシア | 115  | アセアン(その他) | 13    |
| ベトナム   | 134  | うちアセアン計   | 660   |
| 合計     |      |           | 1,298 |

・名古屋銀行  
・百五銀行

・北國銀行  
・福井銀行  
・富山第一銀行

## 東海3県近隣地銀や 北陸地銀との連携

- ・ 3行合同M&Aセミナーの開催
- ・ 3行合同企業説明会
- ・ 3行合同ビジネス商談会
- ・ 東海・北陸観光産業活性化プロジェクト連携協定  
(六ツ星観光プロジェクト)

## 多様な戦略的連携

・広島銀行  
・北國銀行  
・山陰合同銀行

・めぶきFG  
・百十四銀行  
・南都銀行  
・山口FG

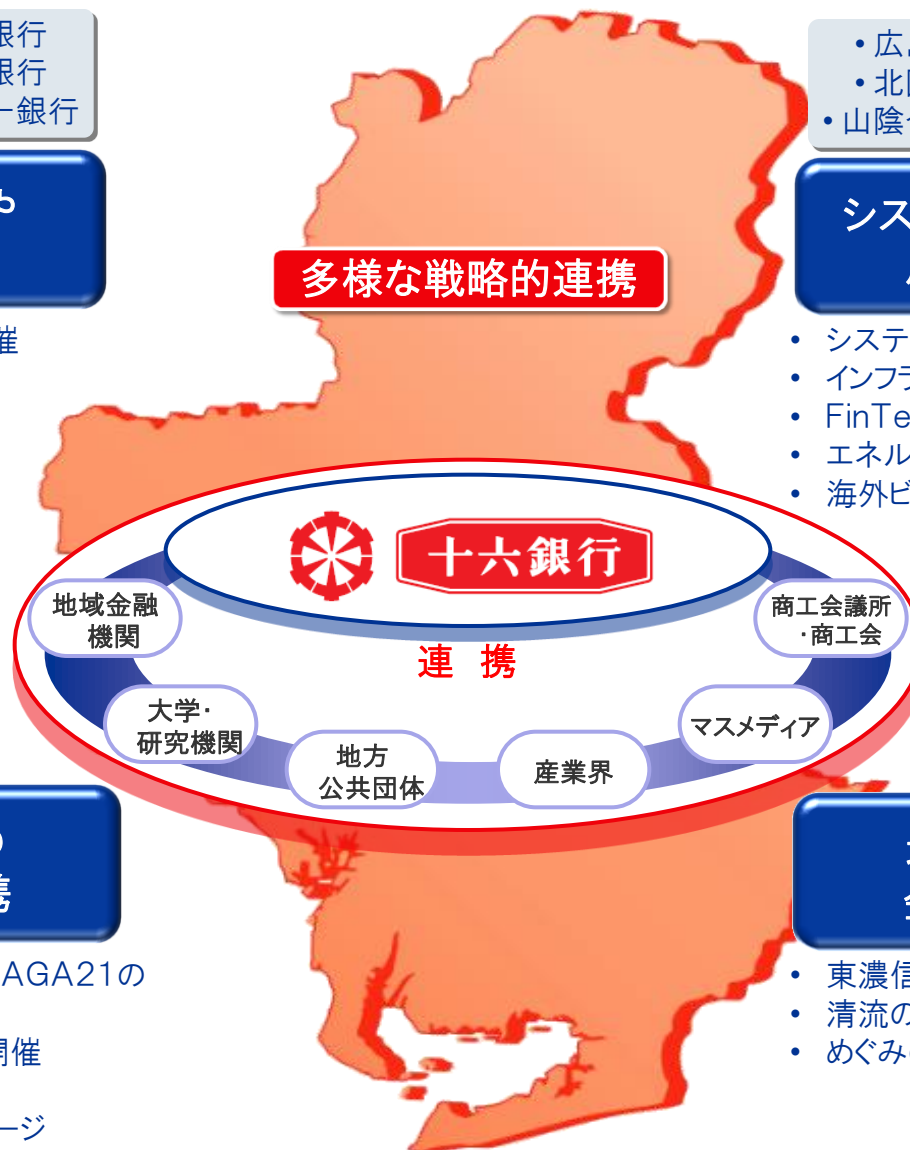
## システム地銀共同化行や 広域地銀との連携

- ・ システムをメインとするIT分野での連携
- ・ インフラ協議会設立とプロジェクトファイナンス
- ・ FinTech共同研究会の立ち上げ
- ・ エネルギーファンドの組成
- ・ 海外ビジネス支援に関する広域連携

・デロイトトーマツ  
・野村證券

## ベンチャー育成の ための異業種連携

- ・ ベンチャー支援組織NOBUNAGA21の運営
- ・ 地域経済活性化セミナーの開催
- ・ ニュービジネスプラン助成金
- ・ 創業者助成金ファーストステージ



・東濃信用金庫  
・めぐみの農協

## 地銀の枠を越えた 金融機関との連携

- ・ 東濃信用金庫と地方創生に係る連携
- ・ 清流の国ぎふ 食の商談会の協力
- ・ めぐみの農協との人材の相互交流

## ▼地元自治体の「まち・ひと・しごと創生総合戦略などへの支援

## 高校生による「あられ」商品化と販売を支援



(県立岐阜商業高校との締結式の様子)

## &lt;具体的取組内容&gt;

法人を設立した商業高校の生徒を対象

- ①香港食品見本市でPRを体験
- ②外国人留学生と異文化交流会
- ③海外現地工場の見学など

## 地方創生の将来を担う若手人材の育成

## ▼地域の企業サポートを通じた地域経済活性化

## 名古屋三越と岐阜県産品の販売支援



(イオンモール常滑で開催したマルシェ)

百貨店との協業は全国的にも珍しい取り組み。4日間で2万人を超える来場者が訪れた。取り組み姿勢や消費者反応などを踏まえ、三越伊勢丹グループで取り扱いされる予定。

## 訪日客との指さし会話支援シートを複数自治体に贈呈



(岐阜県高山市でのコミュニケーションの様子)

シーンに合わせ飲食編、宿泊編、買い物編、タクシー編を英、韓、中国語にて表示。



## インバウンド対応の支援で観光客をおもてなし

## NEXCO中日本×岐阜大学と岐阜県産品販売支援



(商談会前のワークショップの様子)

県内のサービスエリア(SA)、パーキングエリア(PA)を運営するテナント向けに、事業者45社が食品や工芸品などの商材を売り込む商談会を開催した珍しい取り組み。これに先立ち、ワークショップで大学生から得られた意見を参考にするなど精度の高い商談会となった。

## 常識にとらわれない異業種連携で、地域銀行として地元の企業を積極的にサポート

## 経営効率向上

### ●業務改革の加速

- ▶ 申込書・届出等の記入レス、印鑑レス
- ▶ 本部集中業務の拡大（後方事務レス）
- ▶ ペーパーレス化（金庫レス・書庫レス）
- ▶ 融資・渉外業務の効率化によるスピードアップ

### ●人口動態等を見据えた効率的な店舗運営

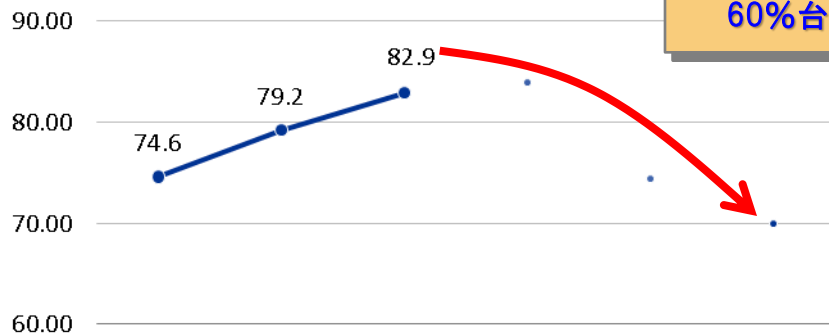
- ▶ 営業スタイルを特化した店舗への移行（少人数での運営）
- ▶ 成長が見込まれる地域への出店検討

### ●本部組織のスリム化（組織改正）

### ●人員配置および人員数のさらなる適正化

#### ▼修正OHRの実績と計画

（単位：％）



修正OHR

60%台へ

## 効率的な店舗運営態勢の構築による営業変革

一線完結処理  
後方業務の本部集中

営業人員強化と  
営業時間の拡大

トップラインの増強

OHR改善

## ▼人材教育改革

### 新人研修を2週間 ⇒ 3ヵ月に拡大

- 多様化する銀行業務に対応
- 配属時の能力の底上げ
- トライ＆エラーによるストレス耐性の向上



(座禅研修の様子)

## ▼女性に留まらない多様な人材の活躍推進

### 優秀な外国人登用による組織活性化



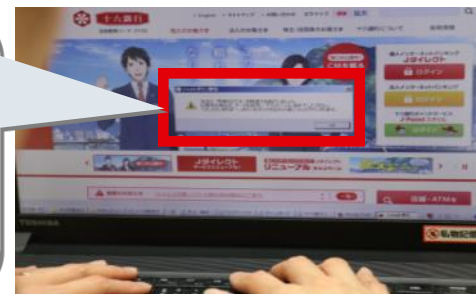
28年度 総合職新卒採用組

(左)本店営業部に勤務する仲さん  
(右)名古屋営業部に勤務する張さん

## ▼働き方改革

### 定時にパソコンを強制シャットダウン

本部行員約1千人を対象に、毎週水曜日、第2、3金曜日、早帰りウィークに、パソコンにメッセージを表示後、強制終了する。



### 残業時間等の順位をイントラネットで全行員へ公開

見える化により、管理職をはじめ、全職員が残業時間に対する削減意識が高まる。

| SAMPLE | 平均退行時刻 | 時間外勤務時間数 | 代理    | 一般男性  | 一般女性  | 一人当たり | 順位  |
|--------|--------|----------|-------|-------|-------|-------|-----|
| 店名     | 時刻     | 順位       |       |       |       |       |     |
| A 支店   | 18:47  | 17       | 26:45 |       | 7:46  | 10:56 | 25  |
| B 支店   | 18:47  | 17       | 24:23 | 16:23 | 5:08  | 12:26 | 35  |
| C 支店   | 19:05  | 40       | 28:33 | 16:55 | 3:21  | 11:21 | 27  |
| D 支店   | 19:20  | 76       | 28:42 | 21:20 | 15:12 | 20:17 | 123 |
| E 支店   | 19:50  | 137      | 33:05 | 24:30 | 10:47 | 18:45 | 103 |
| F 支店   | 17:59  | 3        | 11:50 |       | 2:15  | 4:10  | 4   |
| G 支店   | 19:33  | 112      | 35:03 | 24:08 | 19:11 | 25:34 | 148 |
| H 支店   | 19:25  | 91       | 27:05 | 21:45 | 16:23 | 20:58 | 128 |

総労働時間の短縮・業務効率化  
ワークライフバランスの確保

## ▼女性活躍の数値目標と登用状況(平成26年度末対比)

①代理職以上の女性87名⇒平成32年度末目標2倍の174名⇒平成29年3月末114名(2年で+27名、約3割増)

②『リーダー職以上』に占める女性割合を平成32年度末に目標20%へ ⇒平成29年3月末15.0%(女性240名/男性1,355名)

※リーダー職以上とは、代理職以上に事務リーダーおよびFAリーダーを加えた役職

<平成29年4月3日現在>