

# トップメッセージ



## 振り返り

当行は、2017年4月に第14次中期経営計画をスタートしましたが、その1年前の2016年4月から短期的な数値目標を廃止するとともに、営業の活動プロセス自体を評価する活動評価制度の試行を開始し、2017年4月本中計のスタートに合わせ本格導入しました。

合わせて、営業店事務の本部集中と本部組織のスリム化により、営業人員と営業時間を捻出する営業店改革プロジェクトを展開してまいりました。

このような「営業変革」と「業務改革」の結果、この2年間で役員取引等利益が34億円増加、経費が68億円減少し、100億円超の効果が実現しております。

## 中期経営計画中に実施した主な施策・取組み

### ■ 第14次中期経営計画 (2017/4～2020/3)

施策	<b>営業店改革プロジェクト</b> 営業店の事務作業負荷について精査し、営業店事務の徹底した削減を行い、行員がお客さまと向き合うための時間を創出
	<b>人員の適正配置による営業力強化</b> 営業店改革プロジェクトの進捗により、業務量が減少した人員につき、営業部門等への配置転換を実施。 また、人員再配置により、収益が見込める分野への人的資源を投下
	<b>ビジネスモデルの変革</b> 従来の定量評価中心の業績評価制度を改め、プロセス評価も含めた活動評価制度を本格導入し、お客さま本位の業務運営が浸透
	<b>法人ソリューションチームの活動</b> 商品の枠を超え、より多角的な視点で真のニーズに対する提案を行う法人ソリューションチームの発足

中期経営計画策定時(2017/3)と比較した 2019/3時点の施策効果	
営業店の 事務時間削減  △42万時間	<b>1 役員取引収益の増加</b> 役員取引等利益 +34億円
施策・成長分野への 配置転換  +約340名	<b>2 人件費・物件費の減少</b> 経費 △68億円
預り資産関連手数料  +17億円	<b>3 効率的な経営体質</b> 修正OHR △7.0ポイント改善
法人ソリューション 関連手数料  +7億円	<b>4 本業利益の増加</b> 本業利益※ +103億円
物件費  △23億円	<b>5 当期純利益の増加</b> 当期純利益 +8億円

※本業利益＝貸出金平残×預貸金利回り差+役員取引等利益-営業経費

## 今後の経営戦略

2019年度は本中計の最終年度となりますが、2019年3月期に当期純利益(連結)は106億円、自己資本比率(連結)は8.71%となり、1年前倒しで達成いたしました。

金融機関を取り巻く環境が大きく変化し、地域の皆さまのニーズが高度化・多様化するなかで、私どもがお客さまに向き合い、ニーズに応じていくための合理的な経営戦略として、従来の概念に捉われない業務提携や連携を結ぶアライアンス戦略を進めました。

これらによって、高度化・多様化した金融サービスをワンストップでお届けする体制が整ってまいりました。

今後も当行が本中計で取り組んできた「営業変革」と

2018年 3月		東海東京フィナンシャル・ホールディングスとの包括的業務提携
2019年 4月		ふくおかフィナンシャルグループのiBank事業への参画及び資本業務提携
2019年 5月		三井住友信託銀行との信託業務における連携

「業務改革」の取組みをさらに加速し、収益体質を強化することで、地域経済の発展に貢献できる好循環に繋げていきたいと考えております。

## 地域が抱える課題

財務省の将来推計によれば、2015年から2040年にかけて日本の企業数は27%(106.9万社)、従業者数は21%(12,476千人)それぞれ減少することが予想されています。\*

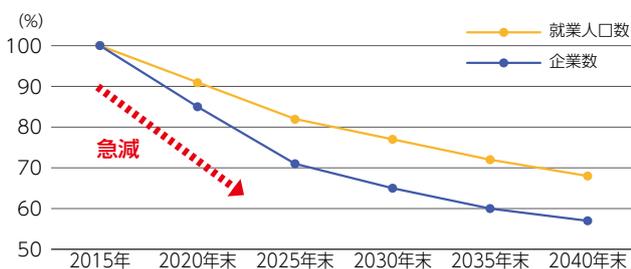
当行のマザーランドである岐阜県では、企業数が43%(3.3万社)、従業者数は32%(284千人)減少と全国平均よりも減少率は高くなっています。また、愛知県においても企業数が25%(5.7万社)、従業者数は21%(790千人)の減少が見込まれています。特に企業数

においては、2025年までに岐阜県で29%、愛知県で19%の急減が予測されています。\*

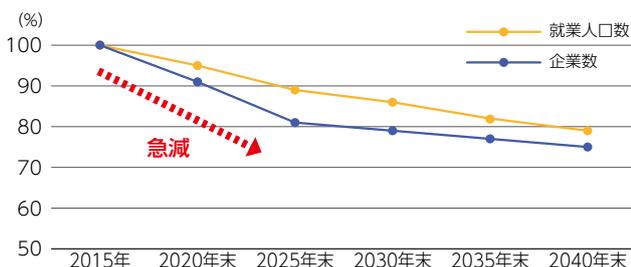
この減少の背景としてあるのは、少子高齢化の進展に伴う需要の停滞・減少と企業間競争の激化など先行き不透明感からの廃業ですが、もうひとつ大きな要因が経営者年齢の高齢化と経営承継難からの廃業とされています。

※出所: 財務省財務総合研究所「フィナンシャル・ビュー」2017年第3号(通巻131号) 2017年6月 地域別企業数の将来推計/村上義昭・児玉直美・樋口美雄

### ■岐阜県の人口動態

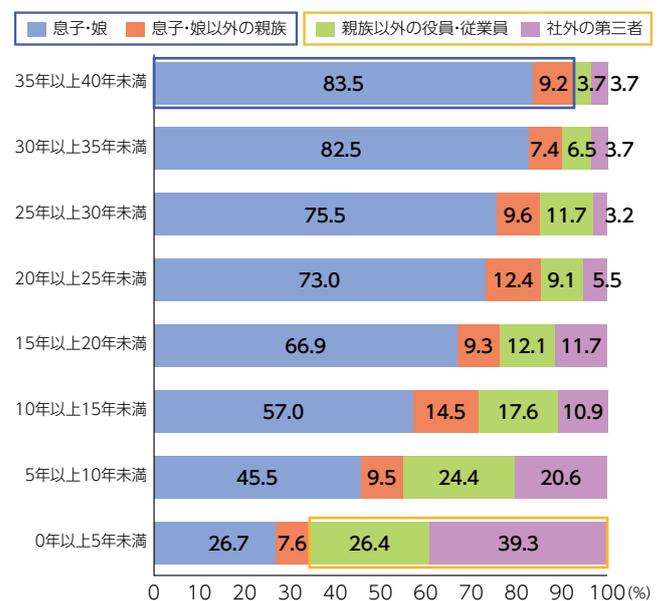


### ■愛知県の人口動態



出所: 財務省財務総合研究所「フィナンシャル・ビュー」2017年第3号(通巻131号) 2017年6月 地域別企業数の将来推計/村上義昭・児玉直美・樋口美雄

### ■経営者の在任期間別の現経営者と先代経営者との関係

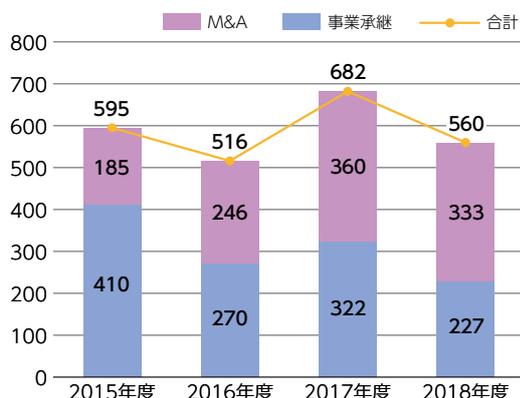


出展: 中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」(2015年12月、みずほ総合研究所(株)) (再編・加工)

近年、企業経営者の皆さまが世代交代の時期を迎える中で、自社の株式の継承に伴う大きな費用や後継者の不在などを理由として事業を次の世代に引継ぐことが困難になっています。

政府も「事業承継税制の特例」の創設など円滑な事業承継を後押ししていますが、株式や不動産等を次世代に移す資産の承継のみならず、経営を「誰にどのように継がせるか」という「経営の承継」が企業経営者さまにとっての大きな悩みとなっています。

■ 事業承継・M&A相談件数



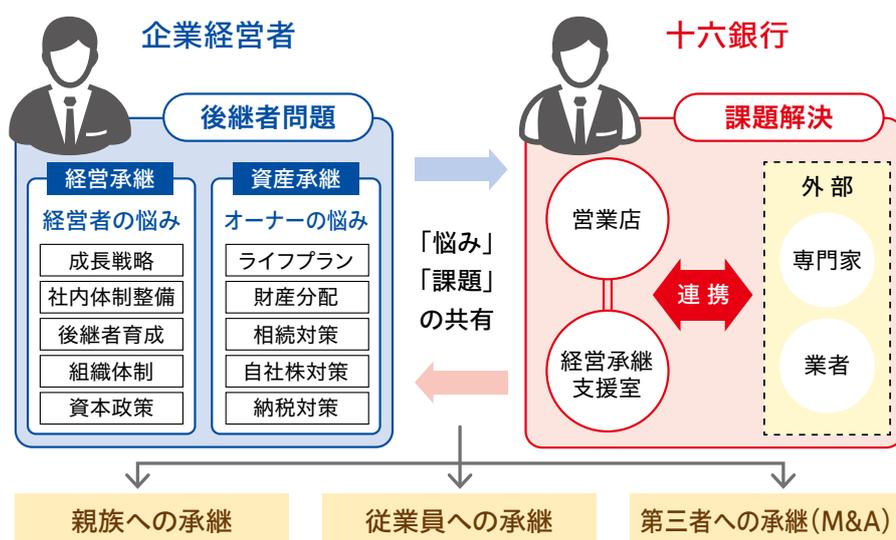
## 解決に向けた取組み

### ● 「経営承継支援室」の設置

当行では、法人営業部法人業務グループ内に専任者を任命し、約20年前から事業承継・M&Aサポートに取り組んできました。経営を取り巻く環境の変化に伴い、事業承継の形態も多様化しており、企業経営者さまの悩みも複雑化しています。

今後数年のうちに地域企業が一齐に事業承継の時期を迎えるにあたり、2019年3月1日付で法人営業部

内に「経営承継支援室」を新設しました。支店長経験者4名を含む経験豊富なスタッフ8名を揃え、営業部店の行員一人ひとりが企業経営者さまの悩みに寄り添えるように態勢を整備し、「外部環境の変化に対応する経営」や「適切なタイミングで後継者に事業をバトンタッチする」支援を行い、持続可能な地域社会づくりに貢献します。



### ● 「経営承継ファンド」の設立

当行および東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社の完全子会社である東海東京インベストメント株式会社をLP (リミテッド・パートナー) とし、十六リース株式会社および山田コンサルティンググループ株式

会社をGP (ジェネラル・パートナー) とした経営承継ファンドを10億円規模で2019年4月に設立しました。

当ファンドの活用により地域の老舗企業の業界再編機運の高まりにも対応することが可能になります。

## ●人材育成

企業経営者さまの課題解決に必要な知識を習得すべく、お客さま対応をする全行員が金融業務能力検定試験「金融業務2級 事業承継・M&Aコース」の合格を目指しており、すべての支店のすべての行員が企業経営者さまのお手伝いができる態勢整備に取り組んでいます。(2019年3月31日現在、合格者は1,472名)

資格取得のほかにも、支店長を対象とした外部講師による講演会やセミナーの実施、若手行員を対象とし

たOJTなど、事業承継・M&Aサポートに対応できる人材育成を継続的に行っています。



## SDGs



SDGs:  
Sustainable (持続可能な) Development (開発) Goals (目標)

2015年9月の国連サミットで採択された行動計画で、「誰一人取り残さない」をスローガンに、「貧困をなくそう」「質の高い教育をみんなに」「働きがいも経済成長も」などの17の目標と、各目標をさらに細かくした169のターゲットから構成されています。世界規模による活動が拡大するなか、近時は国内においてもSDGsへの取り組みを行う企業が急速に増加しており、2030年までにこれらの目標を達成するため、企業の参画・貢献が期待されています。

当行は、2018年8月に内閣府が設立した「地方創生SDGs官民連携プラットフォーム」への加盟以降、SDGs私募債「つながるこころ」の取扱い開始、JICA中部と連携した新入行員向けSDGs研修実施などを通じて、SDGs普及促進活動を行っております。

SDGsに対する当行の捉え方は、第14次中期経営計画で目標に掲げている「エンゲージメント1stを行動基軸として、お客さまおよび地域経済の成長への貢献と、地域を支えるための安定性・持続性のある収益構造が好循環する」ビジネスモデルや、明治の時代から受け継がれている当行基本方針「行員心得十則」にある『其の本栄えて末栄える』という教えも、SDGsそのものであ

ると考えております。

これまで、「企業の社会的責任」として訳されるCSR活動として、当行を含め多くの企業さまが環境問題への配慮、地域社会との共存・貢献に資する取り組みを行ってきましたが、CSRはどちらかと言うと、「受け身」の活動と捉えられるのではないのでしょうか。

SDGsへの取り組みは「受け身」の姿勢ではなく、環境・社会的問題への対応を自社のリスク削減や新たな事業機会の創出のための戦略的なCSR活動と位置づけ、SDGsを活用・利用する「主体的な取り組み」として捉え直すことができます。

また、それは世界的な大企業や日本を代表する企業だけが行うものではなく、地域の皆さまにとっても、SDGsを活用・利用しないことが事業リスクとなる可能性がある一方で、SDGsを活用・利用することが新たな事業機会を創出するチャンスにも成り得ます。

当行は、今後もSDGsを活用・利用した取り組みを実践し、一層のSDGs普及促進活動を行うことで、皆さまと連携して持続可能な地域社会づくりを目指してまいります。

