



2023年3月30日

中期経営計画「MCP 1/3」

計画期間：2023年4月～2026年3月



（1）概要

長期ビジョン

『MCP』 Musashino mirai-Creation Plan

長期ビジョン 多彩な価値を結集し、地域No.1のソリューションで埼玉の未来を切り拓く

地域・お客さまの期待を超える存在へ

組織・従業員の力を最大化

中期経営計画 「MCP 1 / 3」

長期ビジョンと次期中計の関係

地域・お客さまに徹底的に寄り添いながら、組織の多様性や従業員の自律性を高めることで、将来に向けた強固な基盤を作る期間

中計の2つのテーマ

リアルとデジタルを融合し、地域・お客さまと共に歩む

あらゆる価値を認め合い、多彩な人材が躍動する

目指すビジネスモデル

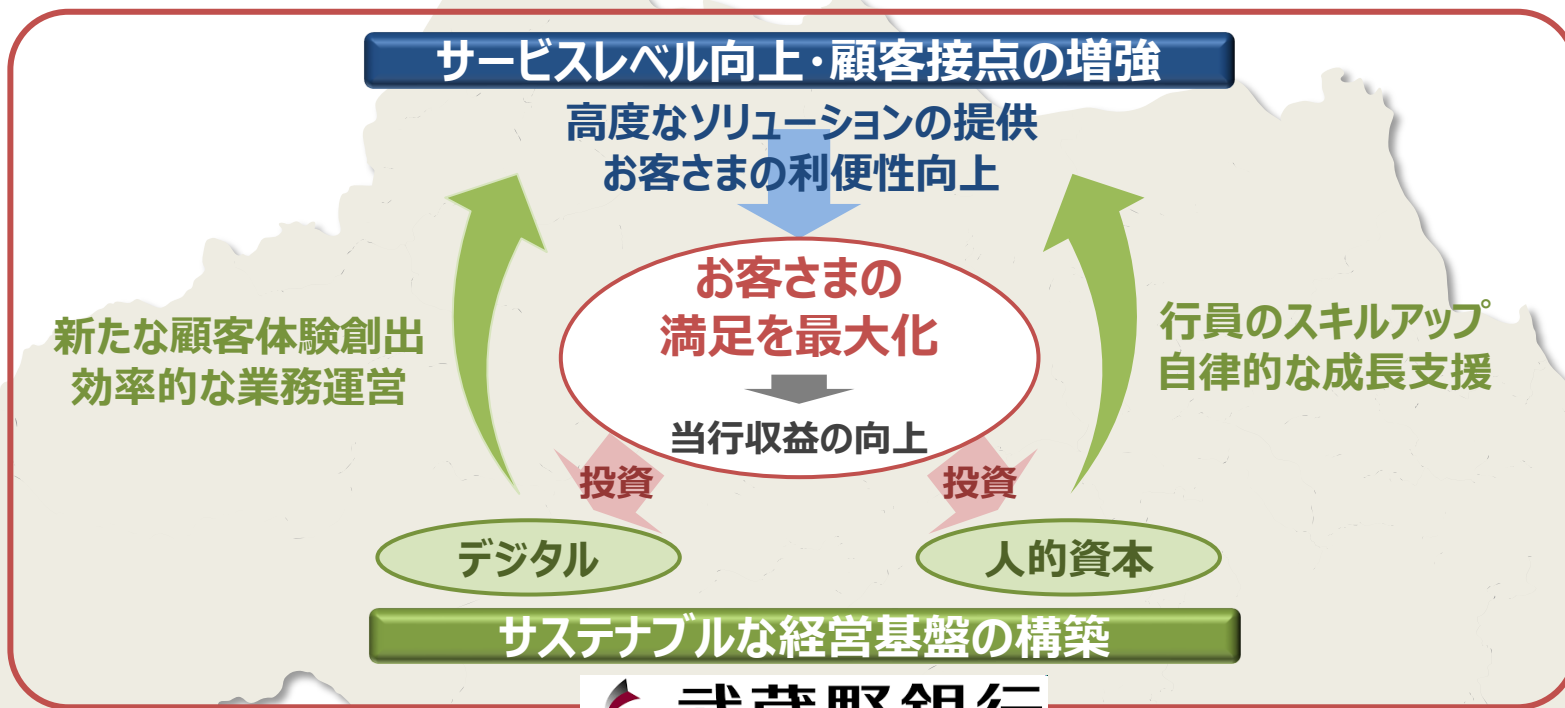
デジタル・人的資本への投資を通じてサステナブルな経営基盤を構築するとともに、サービスレベル向上・顧客接点の増強によって、お客さま満足最大化を目指していく

目標計数 (3年後)

コア業務純益	親会社株主に帰属する当期純利益	コアOHR (連結)	自己資本比率 (連結)	ROE (連結)
200億円	130億円	65%以下	11%以上	4.5%以上

(2) 目指すビジネスモデル

デジタル・人的資本への投資を通じてサステナブルな経営基盤を構築するとともに、サービスレベル向上・顧客接点の増強によって、お客さま満足最大化を目指していく



 **武蔵野銀行**

地域社会



お客さま



従業員



株主・投資家



あらゆるステークホルダーから選ばれる存在へ



(3) 戦略の全体像

リアルとデジタルを融合し、地域・お客さまと共に歩む

サービスレベル向上・接点の増強によりお客さま満足を最大化

営業推進態勢

- ・営業態勢を強化し、お客さまとの接点をさらに拡大
- ・様々な課題を解決する高い専門性を持つ人材を育成

法人戦略

- ・スタートアップから事業承継までステージに応じた伴走支援
- ・デジタルを活用したソリューション提案機会の増加

個人戦略

- ・お客さまのライフプランに基づいた最適なサービスを提供
- ・様々なニーズに対応できる商品ラインナップの拡充

地域活性化戦略

- ・営業店と本部が連携し地域課題解決に向け具体的支援
- ・成長分野への取組みを強化し、様々なプロジェクトを実行

グループ戦略

- ・グループ機能を最大限に発揮して、あらゆる課題を解決
- ・新事業アイデアを社内公募し、事業領域を拡大

チャネル戦略

- ・質の高いサービスの提供に向けてタッチポイントを強化
- ・ダイレクトチャネルの利便性向上により顧客体験を最大化

あらゆる価値を認め合い、多彩な人材が躍動する

戦略的な投資を通じサステナブルな経営基盤を構築

デジタル戦略

- ・より便利なサービス提供に向けた非対面チャネルの更なる強化(アプリ・Web完結)
- ・事務手続きのデジタル化と相談機能充実

人材戦略

- ・ソリューション提供に向けた担い手の創出
- ・多彩な人材が活躍する機会の提供
- ・環境変化に応じた人事制度等の見直し

有価証券戦略

運用資産拡大による収益増強とバランスのとれたポートフォリオ構築

アライアンス戦略

スピーディーな協業と大規模な広域連携のメリットを追究し新たな価値を提供

サステナビリティ戦略

持続可能な地域社会の実現に向け、SDGs宣言に基づく具体的施策を実行

経営管理態勢

企業価値の向上に向けたコーポレートガバナンスの強化




各戦略について



(1) 営業推進態勢

全てのお客さまのあらゆるニーズにお応えする課題解決型の営業推進態勢

非対面チャネルの強化



事業者のお客さま

大企業	中堅・中小企業
新規創業先	個人事業主

高度な専門性を持ったコンサルティング

個人のお客さま

若年層	資産形成層
資産運用層	シニア層

多様なライフプランを企画・提案

住宅ローンセンターの増強



営業店

法人担当

- 事業性評価に基づく課題解決型営業

営業担当

- 法人・個人を問わず幅広い接点を維持・拡大

個人担当・F A

- お客さまのニーズを捉えたライフプランニング営業

これまで以上にお客さまとの接点を拡大し、様々な課題を解決へ

本部

法人専門スタッフ

- ✓ コンサルティングプランの立案
- ✓ 高度なソリューション機能の発揮
- ✓ 営業店担当者の育成支援

案件組成支援強化

高度な専門性の発揮

情報の一元管理・連携

個人専門スタッフ

- ✓ 最適なソリューションの実行・支援
- ✓ 財産診断・資産承継プランの立案
- ✓ 営業店担当者の育成支援

高い専門性を持ったソリューション人材の増加・育成

「理解」「共有」「協働」をもとにした課題解決支援を永続的な取り組みへ

課題解決に向けた提案型営業

お客さまに最適な金融手法で
課題解決を提案

サステナブル
ファイナンス

シンジケート
ローン

コミットメント
ライン

私募債

プロジェクト
ファイナンス

エクイティ
資金

共有

経営理念・ビジョン
事業計画を
共有

理解

お客さまの事業を
深く知る

協働

目指す姿実現
課題解決に向け
協働

コンサルカ向上
ノウハウ高度化

データ利活用
AI・デジタル

共に成長するための本業支援

営業店・行内外の専門スタッフが
連携して課題を解決

事業計画
策定

ビジネス
マッチング

事業承継
M & A

人材紹介

事業再構築
支援

SDGs
脱炭素

目指す指標

事業性評価に基づく
融資先数
9,500先（2025年度）

理解・共有・協働による徹底した伴走支援
デジタルを活用したソリューション提案機会の増加

目指す指標

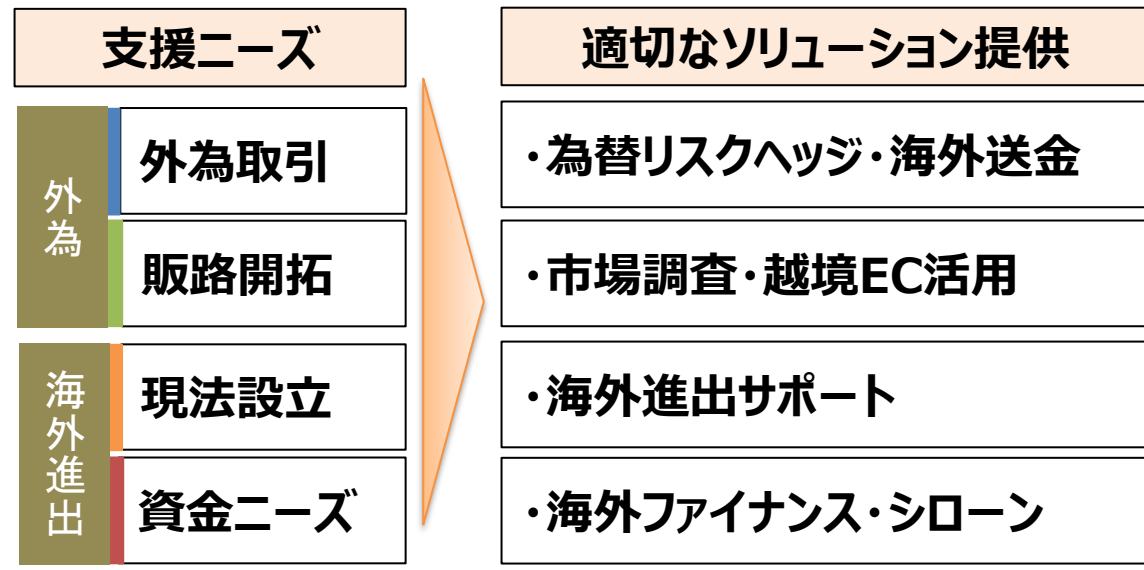
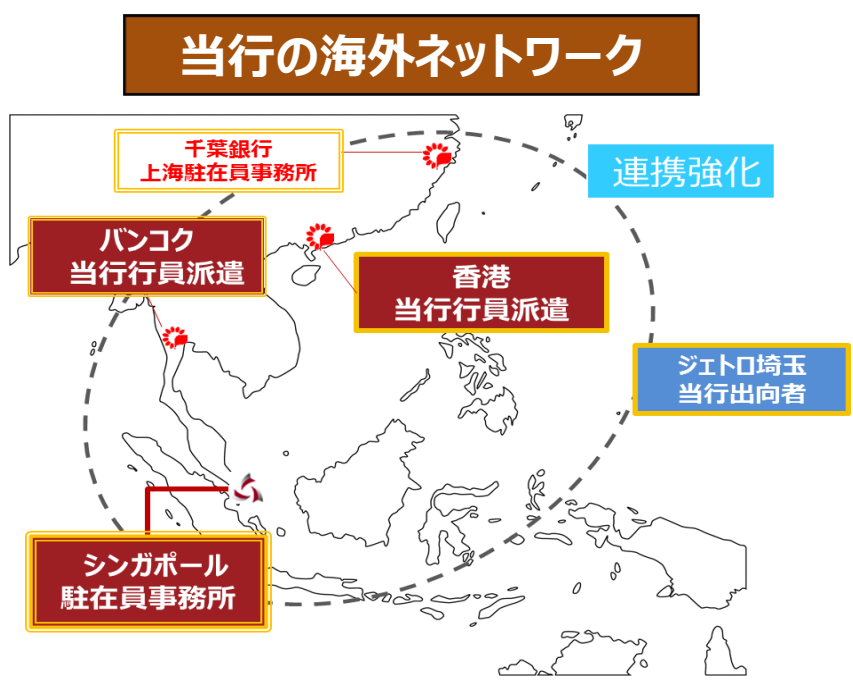
事業性評価に基づく
ソリューション提案件数
10,000件（2025年度）

スタートアップから成長支援・事業承継まで
あらゆるお客さまのステージに対応し伴走支援

シンガポールを中心にアセアン地域における国際業務を強化

取引先の海外ビジネス支援ニーズに対応した適切なソリューションの提供

- 新型コロナの影響から回復し、今後も発展が見込まれるアセアン地域（世銀による2023年の世界全体の経済成長率予想1.7%に対し、アセアンの成長率予想は4.7%）において、シンガポール駐在員事務所を中心に海外駐在員との連携によるアセアン進出企業への現地支援を強化
- CMA・TSUBASA・JBIC・ジェトロ・コンサル等を最大限活用した支援実施、および連携先拡大による支援メニューの充実化



目指す指標

海外ビジネス支援件数
300件（3年累計）

お客さま一人ひとりの想いに寄り添ったコンサルティングに基づき、最適な金融・非金融サービスを提供

商品提案

お客さまの夢・想いを共有し、
その実現に向けた提案へ

目指す
指標

ライフプランコンサルティング
累計10,000件

サービス
お客さま

ライフプランコンサルティング

金融サービス

非金融サービス

若年層・
資産形成層



様々なライフイベントへの対応
将来への備え、資産形成提案

- ローン
- NISA
- 貯蓄・保障型保険

豊かな暮らしにつながる
セミナー、金融経済教育

- セミナー
- 金融教育

シニア層・
資産運用層



豊かな老後設計・マネープランをデザ
インし、最適な運用アドバイスを展開

- 投資信託
- ファンドラップ
- 生命保険

日常を彩るサービスを
ワンストップで提供

- 地域産品・
サービス
- ヘルスケア・
レジャー等

資産家・富裕層
企業オーナー
資産承継層



次世代につなげる資産活用・
不動産購入ニーズ等への対応

- 資産運用系ローン
- リバースモーゲージ

専門性を持った人材による
総合的なコンサルティング

- 財産診断
- 信託・相続

チャンネル・デジタル戦略

デジタル
サービス

- スマホアプリによる
来店不要な手続き・
サービスの拡大
(残高照会・振替・
振込・投資信託・
外貨預金など)
- リモート (WEB)
面談、チャットボット、
来店予約サービス等
の充実
- SNS等を通じた
つながりの強化



(4) 地域活性化戦略

営業店・本部の連携により地域課題を解決し、地域活性化の実現に貢献

地域課題の「情報収集」から「課題解決」に重点を置いた活動へ深化

営業店・本部による更なる連携

営業店

(部店長：地域活性推進責任者)

- 優先度の高い地域課題を収集
- 僚店とも連携した情報収集活動
- 本部と連携し課題解決に関与

情報
トスアップ

支援・解決

本部

- 情報提供による営業店活動支援
- 地域課題解決に向けた企画立案
- 専門性を発揮した地域課題解決

連携

外部
パートナー

グループ
会社

地域課題解決に向けた取り組み

- ✓ 営業店の能動的な情報収集に向けた態勢整備
- ✓ 本部サポートのもと営業店の活動を強化、エリア単位による活動を展開
- ✓ 連携業者活用による本部支援メニューの高度化により多様なアプローチで課題解決を実現

活動の
深化

目指す指標

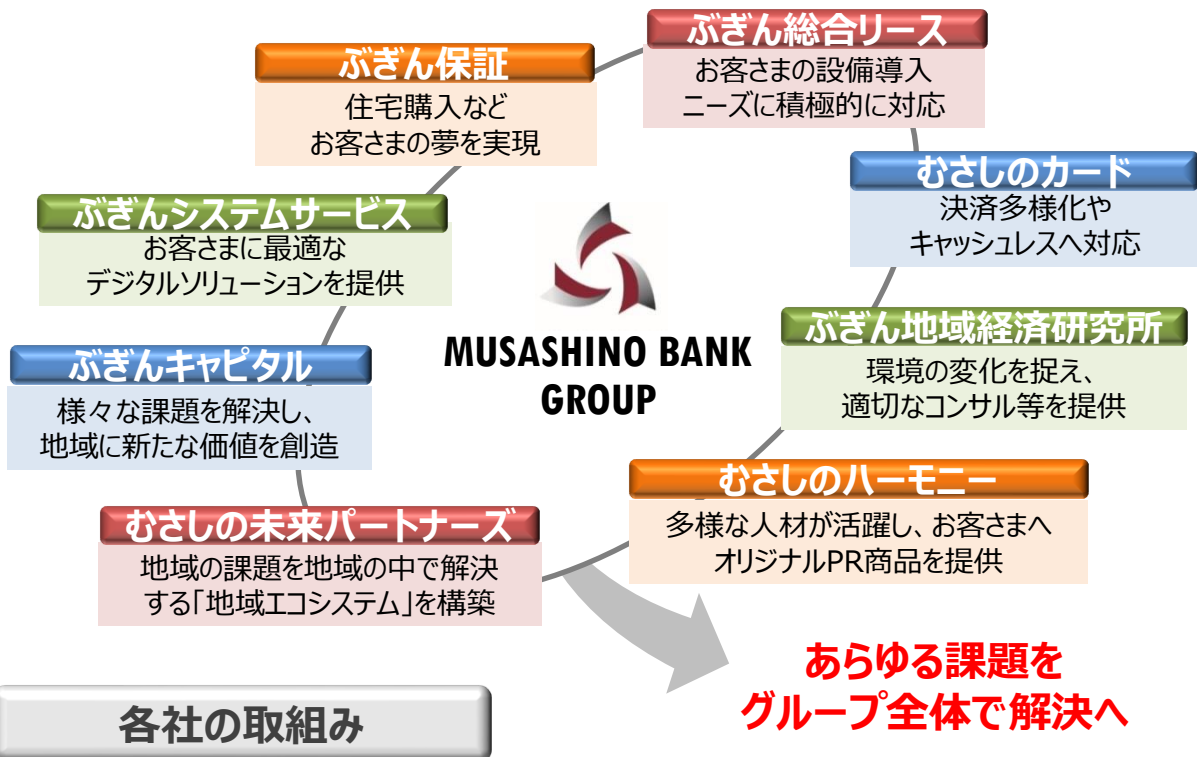
地域課題解決件数
200件以上/年

取組強化を図る分野

観光 シティブレージョン	ものづくり
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 自治体等との連携による観光振興 ➤ 立教PJのノウハウ等を活用・展開 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ アカデミーを活用し中小企業のデジタル人材育成支援 ➤ 企業間での課題共有・解決の場づくり
医療・福祉	農業
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 個別案件から地域課題解決にシフト ➤ 外部連携により健康分野まで幅広く活動 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 企業参入や新規就農支援への取組み ➤ 地域ネットワークによる新たなモデルづくり

(5) グループ戦略

グループ機能を最大限発揮し、お客さまのあらゆる課題をグループ全体で解決へ



事業領域の更なる拡大へ

持続可能な社会の構築に向けて
更なる事業領域の拡大へ

新事業アイデアを社内で募集
社内公募制度を創設

目指す指標

グループ会社売上 **合計 150億円**
グループ会社当期純利益 **合計 15億円**

各社の取組み

ぶぎん総合リース	✓ お客さまのニーズに応えるソリューション提案と商品ラインナップの拡充	ぶぎん地域経済研究所	✓ 新分野におけるコンサルティング等のメニュー拡充・推進
ぶぎん保証	✓ 適切な審査に基づく幅広いお客さまの支援と迅速な対応	ぶぎんキャピタル	✓ 新規投資ファンドの設立と活用に向けた行内周知・人材育成
むさしのカード	✓ 幅広いお客さまへの浸透と新商品導入等による稼働率の向上	むさしのハーモニー	✓ 安定的な雇用の場を確保しつつ、受託可能な業務領域を拡大
ぶぎんシステムサービス	✓ お客さまのデジタル化に向けたコンサルティング支援の高度化	むさしの未来パートナーズ	✓ ECサイトを活用した事業者支援・メニューの拡充

（6）チャネル戦略

すべてのお客さまが「いつでも」「どこでも」相談できるチャネルの構築

タッチポイントのさらなる強化によって
顧客体験価値 <CX> 向上を実現する



目指す指標	デジタルチャネル(※)を利用する顧客数	40万先
-------	---------------------	------

(※) アプリ・Web Note・法人インバン等の利用者数

リアル <対面> 最適なコンサルティングを提供する場へ転換

店舗ネットワーク

- ✓ 地域毎の特性に応じて店舗ネットワークを最適化し、お客さまとの接点をより一層強化

リモート相談

- ✓ 専門性の高いアドバイスや相談をスムーズに受けられるリモート相談拠点を拡充

ダイレクト <非対面> 利便性・スピードのさらなる向上

武蔵野銀行アプリ

- ✓ あらゆるバンキング機能を搭載し、シンプル・見やすい・ストレスフリーなコアチャネルに進化
- ✓ 「地域とのつながり」をプラスし、当行ならではのサービスを提供

WEBを活用したサービス

- ✓ 日常使いに加え、ローン・資産運用などの申込・手続き・契約まで非対面チャネルで完結
- ✓ 金融・非金融面の法人サービスの拡充



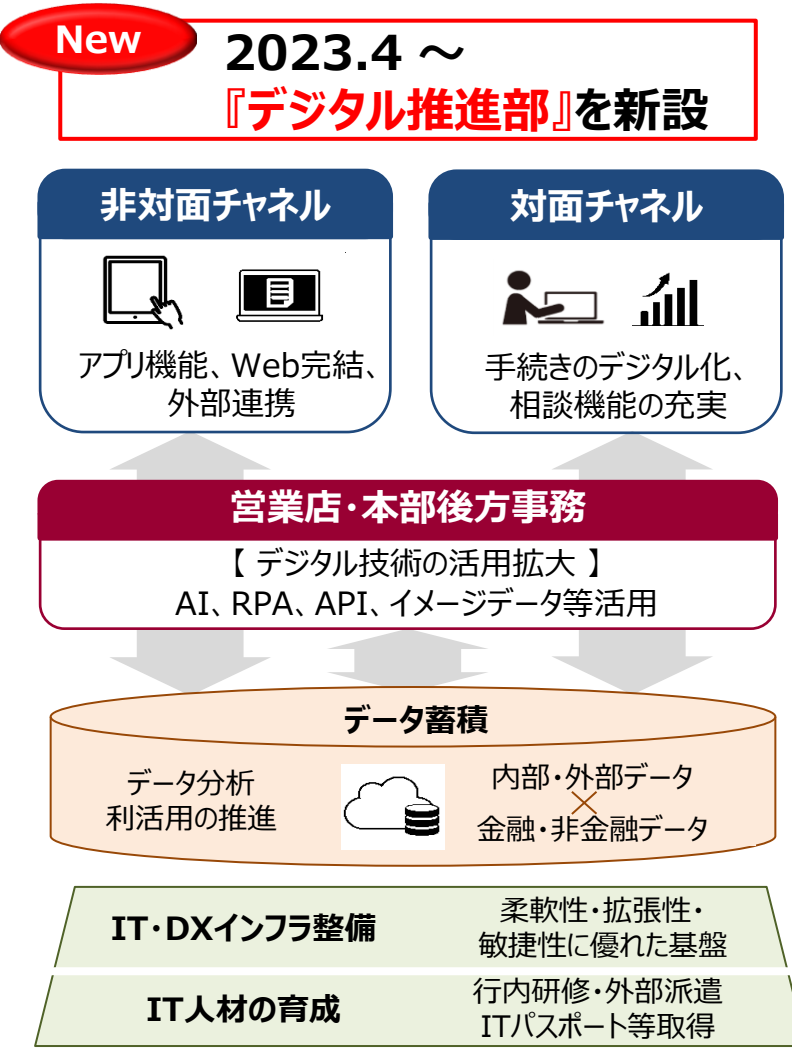


(7) デジタル戦略

DX推進態勢を強化し、新たな顧客体験の創出と効率的な業務運営を実現



	新たな顧客体験の創出	効率的な業務運営
リアルとデジタルの融合	個人アプリ機能の拡充	営業店事務のデジタル化
	法人非対面サービスの強化	リモート相談ツールの拡充
	店頭手続きのデジタル化	AI・RPA等の活用
データ利活用の高度化	お客さまニーズに基づくパーソナライズ提案の強化	BIポータル等を活用した行内データの可視化
	行内データの整理・外部データ取込みによるDWH活用推進 AIを活用したデータ分析の高度化	
デジタル基盤の強化	コミュニケーション基盤(M365)の構築、システムの効率的な管理・運営	
	行内研修・外部派遣を通じたIT人材育成、ITパスポート・ITコーディネーター等資格取得支援	
目指す指標	デジタルチャネルによるサービス申込率 (※) 30% (※) 口座開設・住宅ローン等をデジタルチャネルから申し込む割合	

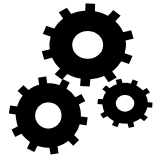


人的資本経営の実践により人材価値を持続的に向上

地域No.1のソリューションの提供に向けた担い手の育成

多彩な人材が活躍できる環境・機会の提供

一人ひとりのモチベーション向上や環境変化に応じた制度見直し



人材ポートフォリオ

人材ポートフォリオ計画の構築により、人員配置の最適化を実現



ダイバーシティ&インクルージョン

様々な経験・価値観・専門性を持った人材を受け入れ、多様な知見を掛け合わせる



リスクリング・自律的成長

環境が変化する中で一人ひとりが柔軟に対応できる自律的なキャリア形成を支援



従業員エンゲージメント

挑戦する機会の提供と多様なキャリアパスの整備により、組織の目標と個人の成長のベクトルを合わせる



多様な働き方

様々な働き方を選択できる就業環境を整備し、一人ひとりが未来の展望を持てる組織を実現

主な取組み

- 地域No.1のソリューションに向けた新たなスキルアップ制度の導入
- 「人材活躍推進ビジョン」の刷新・推進
- 従業員のスキル可視化と個々人に添った育成メニューの拡充
- デジタル人材の採用・育成強化
- 女性活躍促進への戦略的ポスト配置
- 多様なキャリア選択、役割に応じた処遇、より公平感のある考課の実現に向けた人事制度改革

目指す指標

従業員満足度

100%を目指し持続的向上

プロフェッショナル資格保有者数※

300名以上

※FP技能士1級、中小企業診断士、証券アナリストほか



(9) 有価証券戦略

運用資産拡大による収益増強とバランスのとれたポートフォリオの構築

有価証券運用を取り巻く環境・課題

- ① 預貸ギャップの拡大による運用可能資金の増加
- ② 内外金利の上昇
- ③ ポートフォリオのリスクコントロール

ポートフォリオ運用

- ✓ 運用資産の拡大
- ✓ 内外金利上昇を生かした利息配当の増強
- ✓ 海外資産への投資比率を高め、バランスのとれたポートフォリオを構築
- ✓ ヘッジ取引を含む機動的売買の強化



人材育成

- ✓ アライアンス・外部機関との連携、トレーニー派遣等を通じた運用担当者のさらなるスキル向上
- ✓ 銀行全体のマーケットリテラシー向上に向けた行内マーケットトレーニーの拡充



総合損益の向上

有価証券収益増強

⇒ 利息配当収益・売買収益の底上げ

- ◆ 運用資産の拡大・利回り向上による有価証券利息の増加
- ◆ 運用体制強化による売買収益増加



ポートフォリオ再構築

⇒ 収益増強や資産入替によるリスクコントロール

- ◆ 有価証券収益の増強や売買収益の増加を活用したポートフォリオのリバランス
- ◆ 資産入替によるポートフォリオの改善



スピーディーな協業と大規模な広域連携のメリットを追求

千葉・武蔵野アライアンス



武蔵野銀行

千葉銀行

地域のお客さまへ新たな価値を提供

TSUBASAアライアンス



地銀連携のフロントランナーとして、進化した地方銀行の姿を実現

Create
新領域での連携
Match
共通化・共同化の加速
Advance
これまでの取組みの
継続・深化

首都圏における存在感の更なる発揮

- ✓ デジタル化（アプリ等）への対応
- ✓ 新規事業の創出
- ✓ 事務共同化・共通化領域の拡大
- ✓ キャッシュレス事業での協業
- ✓ ノウハウの共有・人材交流の促進 など

新5か年計画の提携効果（2021～2025年度）

提携効果累計150億円の実現

46億円

2021年度実績

2025年度計画

両行合計で累計150
億円の提携効果の実
現を目指す

- 地域の持続的な成長、金融・非金融サービスの高度化
- 参加行グループの企業価値の増大に資する連携施策の立案・推進

主な連携施策

- ✓ FinTech共通基盤の活用
- ✓ 海外ネットワークの活用
- ✓ SDGsの取り組み、ダイバーシティの推進
- ✓ 各種セミナーの共同開催 など

共同出資会社(TSUBASAアライアンス(株))

AMLセンター

各行の知見やノウハウを結集し、マネーロンダリング防止態勢の高度化

事業戦略部

各行から派遣された担当者が中心となり、様々な課題解決に向けた新業務を企画・提言

持続可能な地域社会の実現に向けて具体的な施策を積み上げ

SDGs宣言①(銀行の責任・役割)

- 地域経済の持続的発展に貢献するため、金融仲介機能を発揮するとともに、お客さま本位の業務運営を常に実践します

本業を通じた取引先への働きかけ

例) サステナブルファイナンスの推進
SDGsに関する取引先との対話の実践



SDGs宣言②(持続可能な地域社会)

- 産業や雇用、まちづくりや生活など、持続可能な地域社会の創造に貢献するため、行政・企業・NPO等とのパートナーシップのもと、様々な取り組みを行ってまいります

地公体・NPO連携強化

例) 高齢化に対応したITリテラシー向上施策
地公体等と連携した広域的な観光振興



金融経済教育の取り組み

例) 世代毎の金融教育ニーズに合致したカリキュラム作成・実践

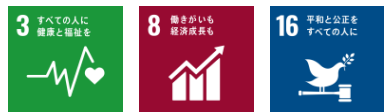


SDGs宣言③(地球の持続可能性への貢献)

- 気候変動や人権などの課題を自分ごとと捉え、グローバルな持続可能性に貢献します

健康経営の実践

例) 産業保健体制の整備
健康増進策の展開



ダイバーシティへの取り組み

例) TSUBASA「D&I宣言」
従業員に対する人権教育



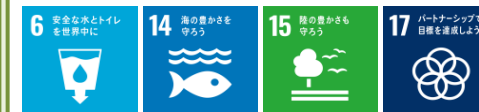
気候変動への対応

例) TCFD開示対応の拡充
再生可能エネルギー調達



生物多様性の取り組み

例) 環境団体と連携した地公体・企業への生態系保護推進



従業員のサステナビリティに対する意識向上

目指す指標

サステナブルファイナンス実行総額
6,000億円（累計）

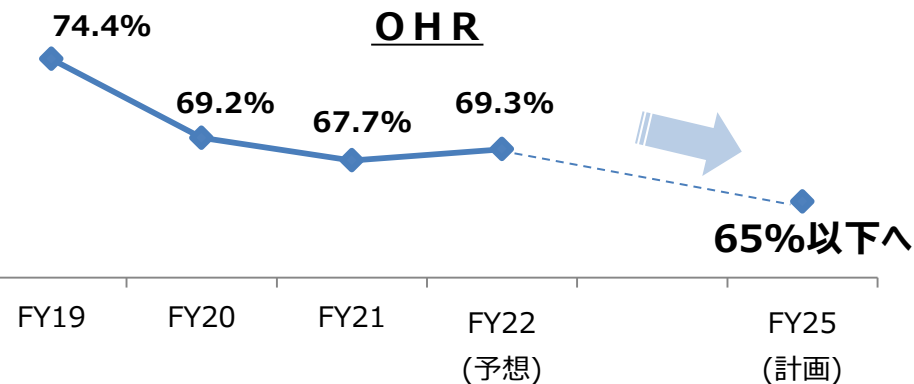
企業価値向上に向けたコーポレートガバナンスの強化

コーポレートガバナンスコードの実践

- 取締役会の一層の実効性確保
- 株主さま・投資家への適時適切な情報開示
- 透明性と客観性の確保
- 人材戦略と経営戦略の更なる連動
- 各ステークホルダーとの積極的な対話
- 安定した地元個人株主さまの増加

投資コスト管理

- デジタル分野や人材への投資によってサービス・生産性向上を図りながら、経費をコントロール



コンプライアンス・マネロン管理態勢の強化

- リスクベースアプローチによるコンプライアンス管理強化
- AML/CFT等への対策強化
- サイバーセキュリティ管理態勢の強化
- 3線機能の更なる強化

収益・リスク管理態勢の強化と企業価値の向上

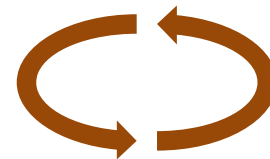
- RAF（リスクアペタイトフレームワーク）によるリスク・リターンの最適化（貸出・運用部門のRORA向上）
- FIRBをベースとした信用リスク管理の高度化
- 健全性・収益性・株主還元バランスの最適化

資本効率の向上

適切なリスクテイクによるアセットの活用で収益を向上

資本の質の充実

内部留保の着実な積み上げにより健全性を維持



総還元性向の持続的向上

適正な株主還元

株主さまの期待水準にお応えする還元を実現



本資料には、将来の業績に関する記述が含まれております。
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あり、経営環境の変化等により異なる可能性があることにご留意ください。

本資料に関するお問い合わせ先

武蔵野銀行 総合企画部 経営政策室

TEL：048-641-6111

E-mail:souki-seisaku@musashinobank.co.jp