２０１９年3月１３日

# 中期経営計画「ＭＶＰ 70」

武蔵野銀行

# 1．長期ビジョン・中計の振り返り

**長期ビジョン**

埼玉に新たな価値を創造する「地域№１銀行」～Value Making Bank～
～埼玉の成長に貢献し、お客さまと地域への責任を果たす～

長期ビジョンとは、「地域共存」「顧客尊重」という不変の経営理念のもと、当行が今後10年間で目指す姿として2013年に策定したもの（計画期間：2013年4月～2023年3月）

【長期ビジョンの実現に向けた道筋】

**フェーズ１：中計MVP1/3（2013/4～2016/3）**
「地域No1銀行」に向けた態勢強化

**フェーズ２：中計MVP2/3（2016/4～2019/3）**
「地域No1銀行」として評価確立

**フェーズ３：新中計（2019/4～）**
「地域No1銀行」として圧倒的地位を確保

【定量面の評価】

| 2019/3期見込 |
| --- |
| 当期純利益　40億円 |
| 預金等残高　5兆円、貸出金残高　3.5兆円 |
| ROE　4.58%（5年平均、連結） |

➢資金収益と役務収益の両立に向けて中計施策は着実に進展させたが、マイナス金利政策の継続に加え、最終年度の貸倒引当金の予防的な積み増しにより、中計目標の達成は難しい見込み

【定性面の評価】

| | |
| --- | --- |
| **お客さま** | ６年かけて長期ビジョンの実現に向けて推進してきた結果、「地域No.1銀行」として、主力先からは一定の評価をいただくも、最終目標である「お客さまの圧倒的な満足」をいただけるレベルまでには、あと一歩 |
| **役職員** | お客様からの人材面の評価や、早期退職の増加などを踏まえ、長期ビジョンの実現には、役職員の「心」に訴えかける必要 |

Copyright, Musashino Bank Ltd.

# 2．新中計で目指すビジネスモデル

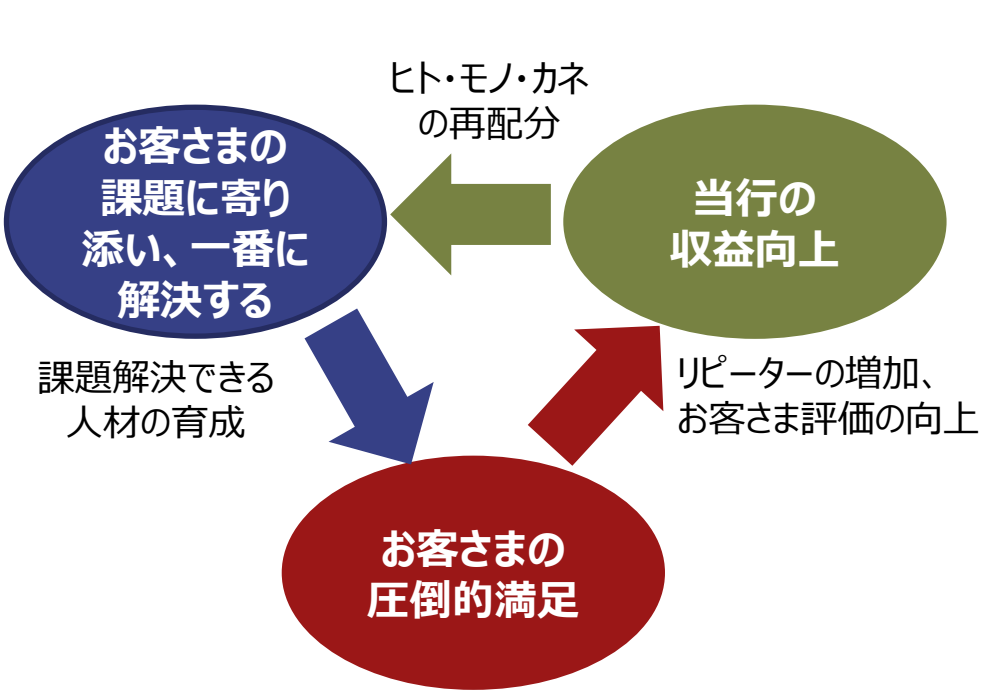
## お客さまの課題解決に焦点を当てた中計へ

➢ **新中計を考える３つの着眼点**

| 長期ビジョン完遂に向けて邁進 | 収益構造転換を確固たるものに | 埼玉の地銀にふさわしい成長軌道 |
|---|---|---|

目指すビジネスモデル

➢ **長期ビジョンの期間中、地道に取り組んできたビジネスモデルを完成させる**




**セグメント別に営業担当を専門化し、全行で課題解決を徹底的に実践**

＋

**銀行文化として「お客さま本位」の考え方を浸透**

**目指す人材像・組織像も整合**

**収益構造を確立**
**資金・役務両輪の**

Copyright, Musashino Bank Ltd.

# 3．中期経営計画「ＭＶＰ 70」の概要

**長期ビジョンとして実現すべき姿**

埼玉の発展に貢献する「地域Ｎｏ．１の存在」として圧倒的地位を確保

| | |
|---|---|
| 成長ﾄﾞﾒｲﾝ | 当行は、お取引いただくお客様を一番よく理解し、それぞれのお客様に最もふさわしい提案をすることで、他を寄せ付けないような満足をいただいている |
| 創造ﾄﾞﾒｲﾝ | 当行は、地元に根差す地域金融機関として「地域にとって付加価値を生む」施策に真剣に取組み、目に見える成果をあげている |

**長期ﾋﾞｼﾞｮﾝと新中計の関係**

新中計は、創立70周年と長期ビジョンの最終年度に向けた総仕上げと位置付けることから、計画期間を４年とする

**新中期経営計画「MVP70」**

**目指す姿**

| | | |
|---|---|---|
| 長期ビジョン完遂に向けて邁進 | 収益構造転換を確固たるものに | 埼玉の地銀にふさわしい成長軌道 |

**お客さまと地域にずっと寄り添っていく銀行**

**人を大切にし、人を成長させる銀行**

**目指すﾋﾞｼﾞﾈｽﾓﾃﾞﾙ**

お客さまの課題解決を通じて、お客さまの圧倒的な満足と本業収益（資金収益・役務収益）をいただき、地域の発展のために再投資していくビジネスモデルを徹底的に追求していく

**枠組み**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| （１）成長戦略 | （３）有価証券戦略 | （４）グループ戦略 | （５）人材戦略 | （６）インフラ・態勢構築 | （７）ｱﾗｲｱﾝｽ戦略 |
| （２）創造戦略 | | | | | |

（８）経営管理態勢・コンプライアンス・ＥＳＧ／ＳＤＧｓ

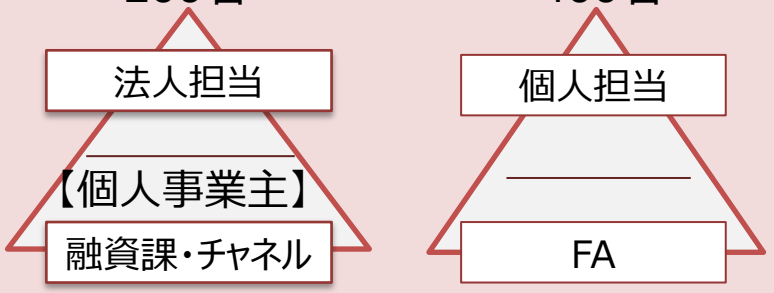
Copyright, Musashino Bank Ltd.

# 4．主要戦略① 成長戦略（態勢・チャネル）

## 地域No.1のソリューションに向けて セグメント別の営業態勢に転換

- 営業担当をセグメント別担当に変更するとともに、地域特性に合わせた店舗役割へ見直し
- 本部支援態勢の重点的強化
- 育成トレーニー制度の新設

**担当者役割の明確化**




**店舗役割の明確化**

フルバンキング
↓
ユニット制
↓
エリア推進態勢

**育成トレーニー制度**

本部で専門ｽｷﾙを習得
（6ヶ月間）
↓
主要店でｿﾘｭｰｼｮﾝ展開
（中計期間：120名）
↓
現場での更なるOJT

## 「人」と「デジタル」の融合による お客さま接点の拡充

＜対面チャネル＞

- マーケットの変化に適応した店舗統合やリニュアルを実施（基本的な県内ネットワークは維持）
- 店舗を「相談の場」へ転換し、「コミュニケーション重視型」の店舗レイアウトに改革
- 時間外でも手続き・相談ができる「リモートチャネル」の拡充

＜非対面チャネル＞

- お客さまが「いつでも」・「どこでも」・「便利に」利用できるチャネル環境を構築
- キャッシュレス化促進による「決済ビジネス強化」

アプリ機能の拡充

オムニチャネルマーケティングによる非対面推進強化

非対面機能強化

Copyright, Musashino Bank Ltd.

# 4．主要戦略① 成長戦略（法人戦略）

## 県内のお客さまへの取引深度の向上と永続的取引の追求

- 地域経済を担う県内企業について、経営者とのディスカッションを通じた事業性評価を徹底

創業から事業承継までライフステージにあわせた提案

営業店＋本部協働での重点的な課題解決支援

将来性を重視した 「戦略的信用供与」への転換

**目指す指標(KPI)**

重点課題解決先への支援実施　500件

## 成長マーケットである県境・都内戦略の更なる強化

- 県境・都内拠点の拡充による良質貸出金の増強・多様な手法による収益獲得
- 金融最前線における高いレベルでの法人ソリューション人材の育成
- 千葉・武蔵野アライアンスによる共同拠点の拡充、シローン共同組成、協調融資の増強

## 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

- 新設のシンガポール駐在員事務所を核に、埼玉県の海外サポートデスクやJETROなどの公的支援機関も活用したアセアン進出済の取引先支援の強化
- 千葉・武蔵野アライアンスをフル活用した海外ソリューション実績の積み上げ

**目指す指標(KPI)**

海外対顧支援件数　330件

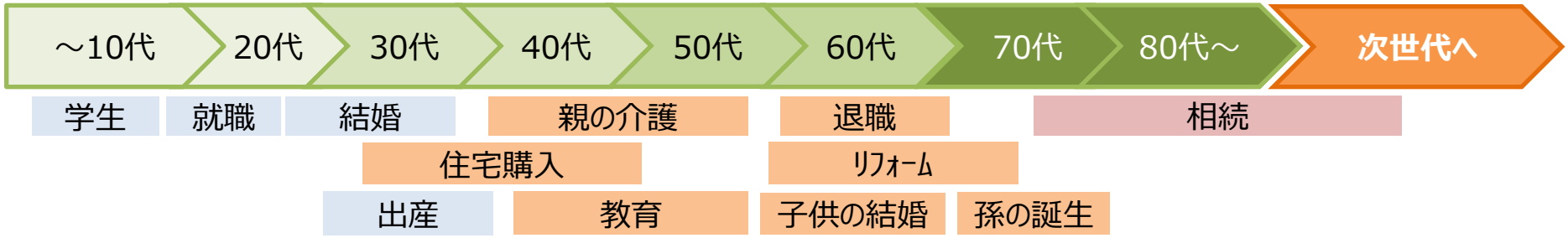
Copyright, Musashino Bank Ltd.

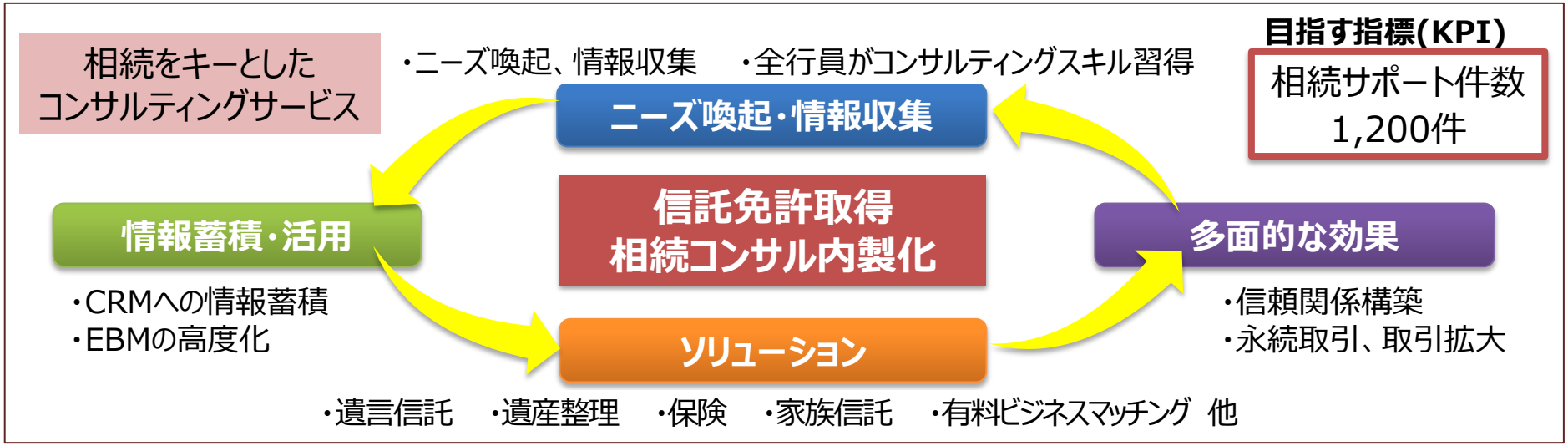
# 4．主要戦略① 成長戦略（個人戦略）

## お客さまのライフプランに寄り添い、 生涯にわたりサポート

- お客さまの悩み・ニーズを的確に把握し、それぞれのライフプランに沿った満足度の高いコンサルティングサービスを提供し、次世代取引にもつなげていく
- 信託免許の取得により、商品ラインナップを拡充し、よりきめ細かな提案を行っていく

＜主なライフイベント＞




Copyright, Musashino Bank Ltd.

# 4．主要戦略②　創造戦略

## 地元埼玉を知り尽くし、価値ある地方創生を先導

- 「地域のためにできること」を常に念頭に置き、地域の関係者との協働活動をリードすることで、地域課題解決者として「一番に相談される存在」へ

### 地域の課題・当行への期待

まちづくり　ひとづくり　しごとづくり　＋　成長分野

**本部各部** ↔ **営業店**
**部店長:地方創生推進責任者**

連携協業
- パートナー企業
- グループ会社

「民×民」の活力を使ったマーケット・インに基づく提案・行動

地域情報・課題の収集

地域・自治体
地域牽引企業等

医療福祉分野　農業分野　×

先端産業分野
・医療イノベーション　・航空・宇宙
・ナノカーボン　・新エネルギー　・ロボット

埼玉県内の担い手不足解消への取組み等による地域貢献

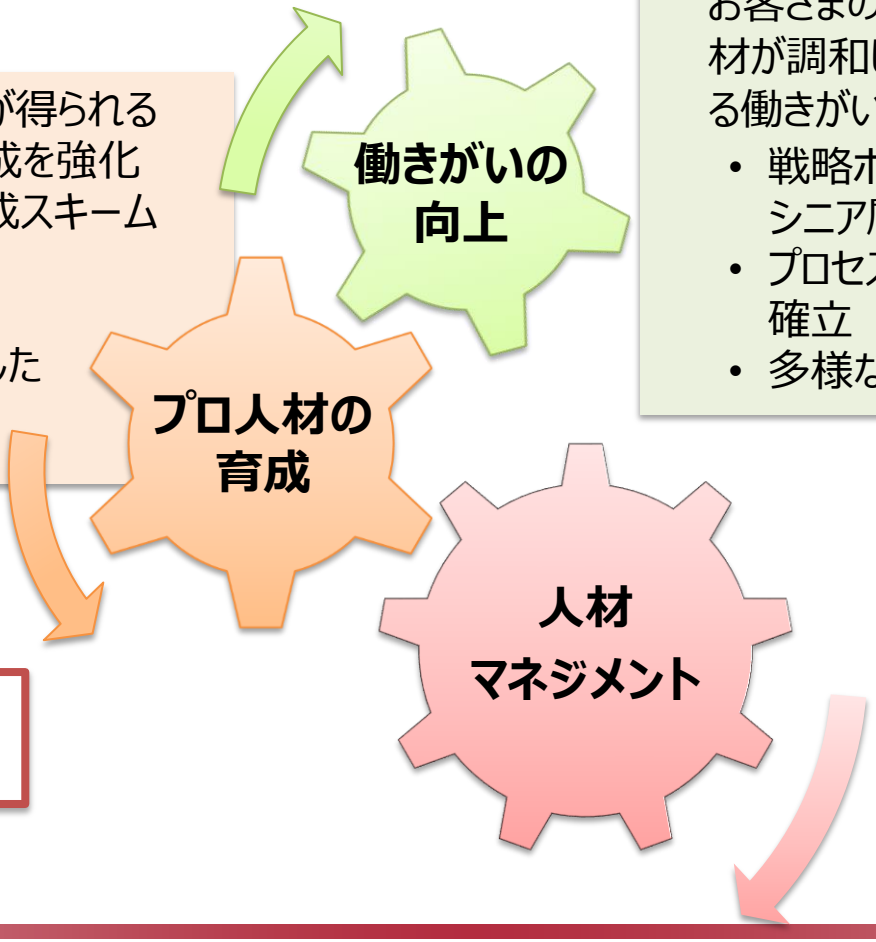
Copyright, Musashino Bank Ltd.

# ４．主要戦略③　人材戦略

## 中計戦略を実現させるための人材マネジメントを構築・実践

- 「お客様と地域にずっと寄り添っていく銀行」に向けたプロフェッショナル人材の育成
- 「人を大切にし、人を成長させる」働きがいのある組織を実現

「お客さまの圧倒的満足」が得られるプロフェッショナル人材の育成を強化
- 本部専門部署での育成スキーム構築
- ＯＪＴ本部支援強化
- 営業の専門化に対応したキャリアモデル整備




お客さまの満足を原動力に、多様な人材が調和し、全行員の能力が発揮される働きがいのある組織を形成
- 戦略ポジションへの若手・女性・シニア層の積極登用
- プロセスを重視した評価体系の確立
- 多様な働き方への制度拡充

事業ポートフォリオに沿った人材マネジメントを実践
- 多様な人材の確保
- 戦略的な人材育成
- 適材適所の配置

**目指す指標(KPI)**

FP1級・中小企業診断士
215名

Copyright, Musashino Bank Ltd.

# 4．主要戦略④　インフラ・態勢構築（投資戦略、構造改革）

## 戦略的なデジタル投資と構造改革の断行により筋肉質な組織態勢へ

- 既存の経費や投資を削減した余力を、デジタル化やフィンテックなどの新規投資に振り向ける
- デジタル化を通じて、営業店の業務量半減とセンター・本部業務の大幅削減により、少人数態勢による業務運営を実現していく

### 【コスト削減・投資】

デジタル投資へ

### 【営業店業務改革】

営業店ITインフラの刷新
(新営業店システムの導入等)

営業店後方事務の削減
(集中化の拡大等)

融資業務の改革
(契約書の電子化等)

### 【本部業務改革】

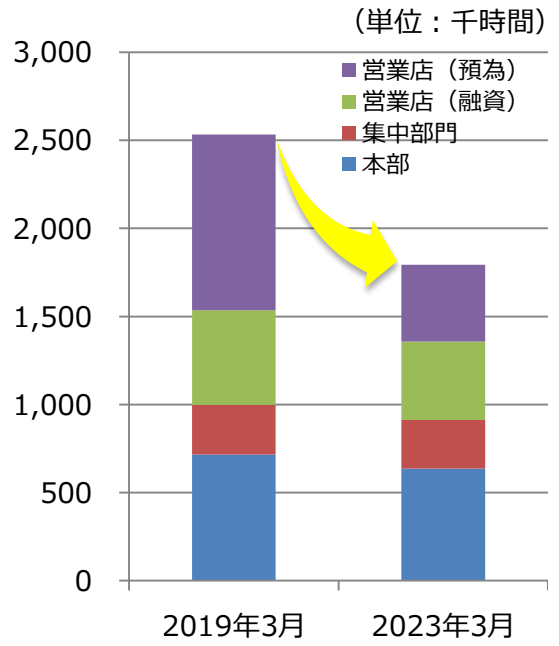
集中部門の効率化
(共同化・アウトソーシング活用等)

本部業務の効率化
(RPA※1による定型業務自動化等)

※1：RPAとは、ロボットを使ってパソコンの作業を自動化するテクノロジー

業務量削減へ

### 【業務量削減効果】




**目指す指標(KPI)**

銀行全体の業務量削減
▲30%

Copyright, Musashino Bank Ltd.

# 4．主要戦略⑤　アライアンス戦略

## 千葉・武蔵野アライアンスを より深度のある地銀連携モデルに昇華

地域のお客さまへの
価値提供

【主な取組み】

ちばぎん証券との銀証連携
投信商品ラインナップ拡大
相続関連業務
共同事業承継ファンド

共同営業の強化
（都内共同拠点等）
二行共同ATM
国際業務連携

## 新たな経営課題に対応するため TSUBASAアライアンスに参画

TSUBASA ALLIANCE

2019年3月より
新たに加入

【TSUBASAアライアンスの主な取組み】

新商品・先進金融手法の研究
IT・フィンテック・デジタル化
海外関連業務連携
新技術によるコスト削減

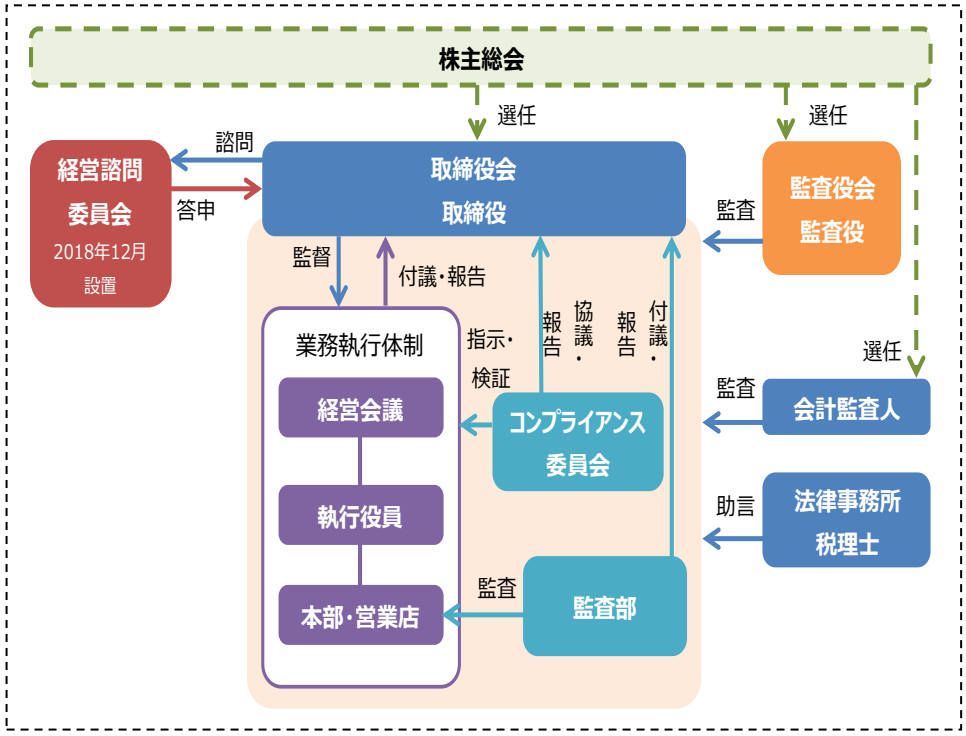
Copyright, Musashino Bank Ltd.

# 4．主要戦略⑥　経営管理態勢の高度化

**株主さま・お客さまの期待に応えるため、コーポレートガバナンスを継続的に高度化していくとともに、中長期的な企業価値向上を図る**

透明性・客観性の高い
コーポレートガバナンス態勢へ

当行に相応しい
統治態勢の追求




- 収益・リスク管理の高度化
  - ・RAFの構築・運用
  - ・収益・リスク・コスト計測の精緻化
  - ・FIRBへの移行
- 内部管理態勢の強化
  - ・3線モデル定着
  - ・BCPの高度化
- 財務基盤の充実

**武蔵野銀行ＳＤＧｓ※2宣言**

【重点領域】

- 持続的成長の源泉としての企業統治
- 持続可能な地域経済
- いつまでも自分らしく暮らせる地域社会
- 気候変動への対応と地域の生物多様性の維持向上

※2：SDGｓとは、2015年に国連が国際社会の共通課題である17の目標と、169項目を持続可能な開発目標として明確にしたもの

Copyright, Musashino Bank Ltd.

# ５．計数計画

| | 指　標 | 2018年度見込み | 2022年度計画 |
|---|---|---|---|
| 収益 | コア業務純益 | 140億円 | 150億円 |
| | 当期純利益 | 40億円 | 100億円 |
| 経営指標 | コアOHR | 70.39% | 70%以下 |
| | ROE | 1.67% | 4%以上 |
| | 自己資本比率 | 8.17% | 8%台 |

Copyright, Musashino Bank Ltd.

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、リスクと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下さい。

本資料に関する問い合わせ先

武蔵野銀行　総合企画部　経営政策室
TEL：０４８－６４１－６１１１
FAX：０４８－６４１－６１２０
E-mail:souki-seisaku@musashinobank.co.jp

Copyright, Musashino Bank Ltd.