

第12次中期経営計画

〔2021年4月 ▶ 2024年3月〕

Change for the Future

～ 未来志向の究極のChange ～

2021年4月



第12次中期経営計画
[2021年4月 ▶ 2024年3月]

Change for the Future

～ 未来志向の究極のChange ～

長期ビジョンの実現に向けたFinal Stageとして、また、次の10年につなげるStageとして、未来志向でこれまでより大きくChangeし、さらに「強い大光」を築く。

経営ビジョン

「もっと、親しまれる銀行」へ

【改革②】(手段)
ソリューション改革

【改革①】(目標)
収益構造・コスト改革

【改革③】(手段)
業務運営改革

【改革④】(手段)
組織・人材改革

【基本】
持続可能な社会の
実現への貢献

計数目標

経営の持続可能性の向上

最重要目標
連結業務粗利益OHR
(日銀基準)

2022年度(計画2年目)
76.51%以下

最終年度計数目標

コア業務純益
(投信解約益除く)

25億円以上
(2020年度計画比+25%以上)

当期純利益

13億円以上
(3年間每期10億円以上)

中小企業等向け
貸出金平残

+10%以上
(2020年度比)

自己資本比率

8%程度

2. 計画の基本的な考え方

(1)長期ビジョン (2014年度 ➡ 2024年度)

当行は2015年3月に、将来を見据えた長期戦略方針として「長期ビジョン」を策定いたしました。長期ビジョンとは、目指すべき将来の当行の姿であり、「変革の実現に向け、危機感と使命感からもたらされる指針」と言い表されます。

当行の長期ビジョンは、地域社会・経済の活性化に貢献することで、地域から愛され、真に必要とされる銀行を目指すことを基本精神としております。策定から6年を経た現在、策定時に抱いた危機感や使命感に大きな隔たりは生じていないものの、コロナを契機とした新たな日常への移行のほか、サステナビリティ（持続可能性）を巡る課題（SDGs）に対する要請・関心の高まり、新潟県内地方銀行の経営統合など、当行を取り巻く環境は変化を続けており、これらの課題に対し、使命感を持って適切に対応していく必要があると考えております。

このため、第12次中期経営計画の策定を機に長期ビジョンを一部見直し、持続可能な社会の実現に貢献していくことを明確化いたしました（下線部）。

当行はこれからも、長期ビジョンの基本精神を貫き、その実現に向けた変革を続けてまいります。

長期 ビジ ョン	存在意義	新潟県経済の底上げ・成長のけん引役となる、中小企業・個人のお客さまに深く入り込み、課題解決のサポートにより地域の活性化、持続可能な社会の実現に貢献する ・取引先企業を深く理解し、必要な時に必要な支援を行い、事業の成長、ひいては地域産業の活性化を促進する ・個人のお客さまの悩みや課題そのものの解決を図ることで安心・安全を提供する
	お客さまへの提供価値	地域に親しまれる銀行として、お客さまのニーズに沿った金融商品・サービスを安定的に提供する 地域の持続的な成長を実現するために、異業種との幅広い連携を通じて、非金融サービスを提供する ・事業や生活支援に必要な全ての機能・サービスを異業種も含めた幅広い連携を通じて提供する
	目指す姿	地域社会・経済の活性化に責任を持ち、お客さまの成長をサポートすることで「もっと、親しまれる銀行」

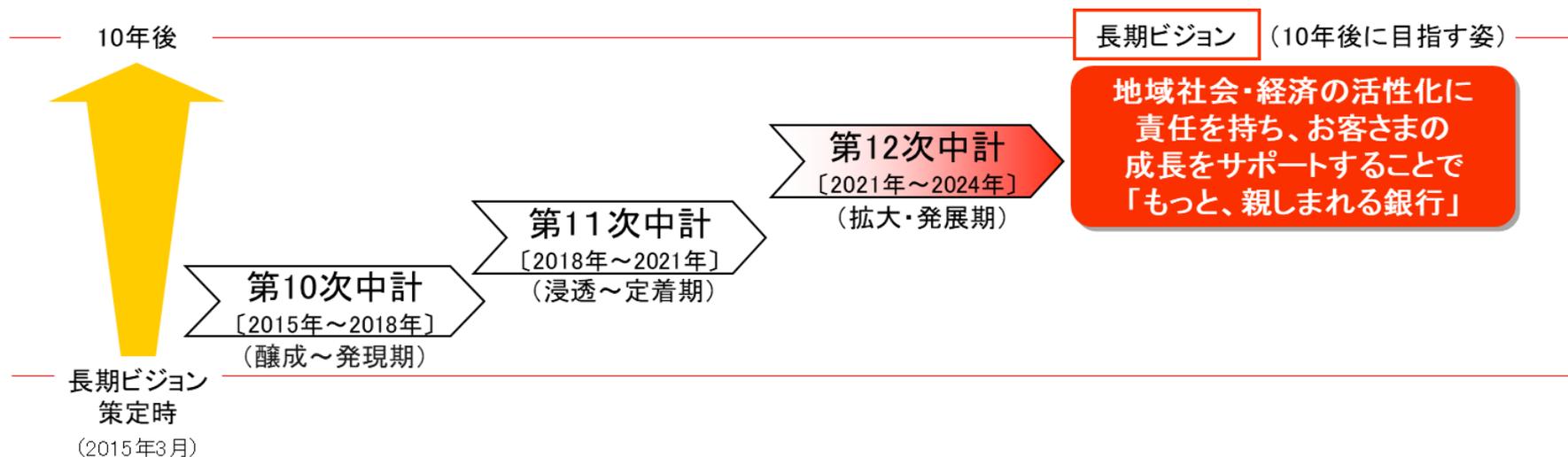
2. 計画の基本的な考え方

(2)第12次中計の基本的な考え方

地域金融機関を取り巻く経営環境は、人口減少や少子高齢化の進展に加え、超低金利環境の長期化や業種を超えた競合の激化など、一段と厳しさを増しております。また、新型コロナウイルス感染症を契機とした新たな日常への移行に向け大きな転換点に直面しているなか、地域金融機関に対しては、お客さまの真のニーズに正面から向き合い、新たな付加価値をどのように生み出すかを考え、実践していくことが求められております。

このような環境認識のもと、わたしたちは地域金融機関として、10年先、20年先の未来に亘って地域社会・経済の活性化に責任を持ち、地域やお客さまからの期待に対し、適切に答えていかなければならないと考えております。このことは、持続可能な社会の実現に向けた地域活性化への貢献とともに、当行自身の存在意義を高め、従業員の誇りや働きがいにもつながっていくものであります。

こうした考え方に立ち、第12次中期経営計画「Change for the Future～未来志向の究極のChange～」を策定いたしました。2022年3月に創立80周年を迎えるなか、役職員全員が一致団結し、長期ビジョンの実現に向けたファイナルステージとして、また次の10年につなげるステージとして、**4つの改革(収益構造・コスト改革、ソリューション改革、業務運営改革、組織・人材改革)**の着実な実践によりこれまでを超える「究極のChange」を断行し、強固な経営体質を築き上げてまいります。



経営ビジョン

地域社会・経済の活性化に責任を持ち、お客さまの成長をサポートすることで

「もっと、親しまれる銀行」

このビジョンは、2015年に策定した長期ビジョンにおける10年後(2024年度)に目指す姿であります。

第12次中期経営計画は、長期ビジョンの達成に向けた最後の中期経営計画であり、経営ビジョンに長期ビジョンの目指す姿を据えることで、その実現に向けた動きを加速させてまいります。

当行の強みについて、2020年9月に実施したお客さまアンケートでは、「当行との取引継続の理由」として、85%ものお客さまより「親しみやすさ」とお答えいただいております。地域の身近な存在として中小企業・個人のお客さまに深く入り込み、親身に対応することで、これまで以上に地域密着を促進してまいります。

併せて、中長期的な観点から、コロナを契機とした新たな日常への変革に適切に対応していくほか、社会とともに歩む良き企業市民として、社会・環境問題(いわゆるESG要素)をはじめサステナビリティ(持続可能性)を巡る課題(SDGs)に責任を持って取り組み、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

3. 目指す姿 ～計数目標～

(1) 経営指標

経営の持続可能性を高める観点から、客観的に合理性のある指標として、日本銀行「地域金融強化のための特別当座預金制度」におけるOHR要件の達成値を最重要目標に設定

最重要目標

**連結業務粗利益OHR
(日銀基準)**

2022年度(計画2年目)
76.51%以下

- (注) 1. 日本銀行「地域金融強化のための特別当座預金制度」におけるOHR要件(2019年度比▲4%)の達成値
2. 当行の連結業務粗利益OHR(日銀基準)の2019年度実績値は79.87%であります。

最終年度計数目標(単体)

コア業務純益 (投信解約益除く)	25億円以上 (2020年度計画比+25%以上)
当期純利益	13億円以上 (3年間毎期10億円以上)
中小企業等向け 貸出金平残	2020年度比+10%以上
自己資本比率	8%程度

(注) 中小企業等向け貸出金平残＝中小企業向け貸出金平残＋個人向け貸出金平残
中小企業向け貸出金は、運用目的の貸出金を除く

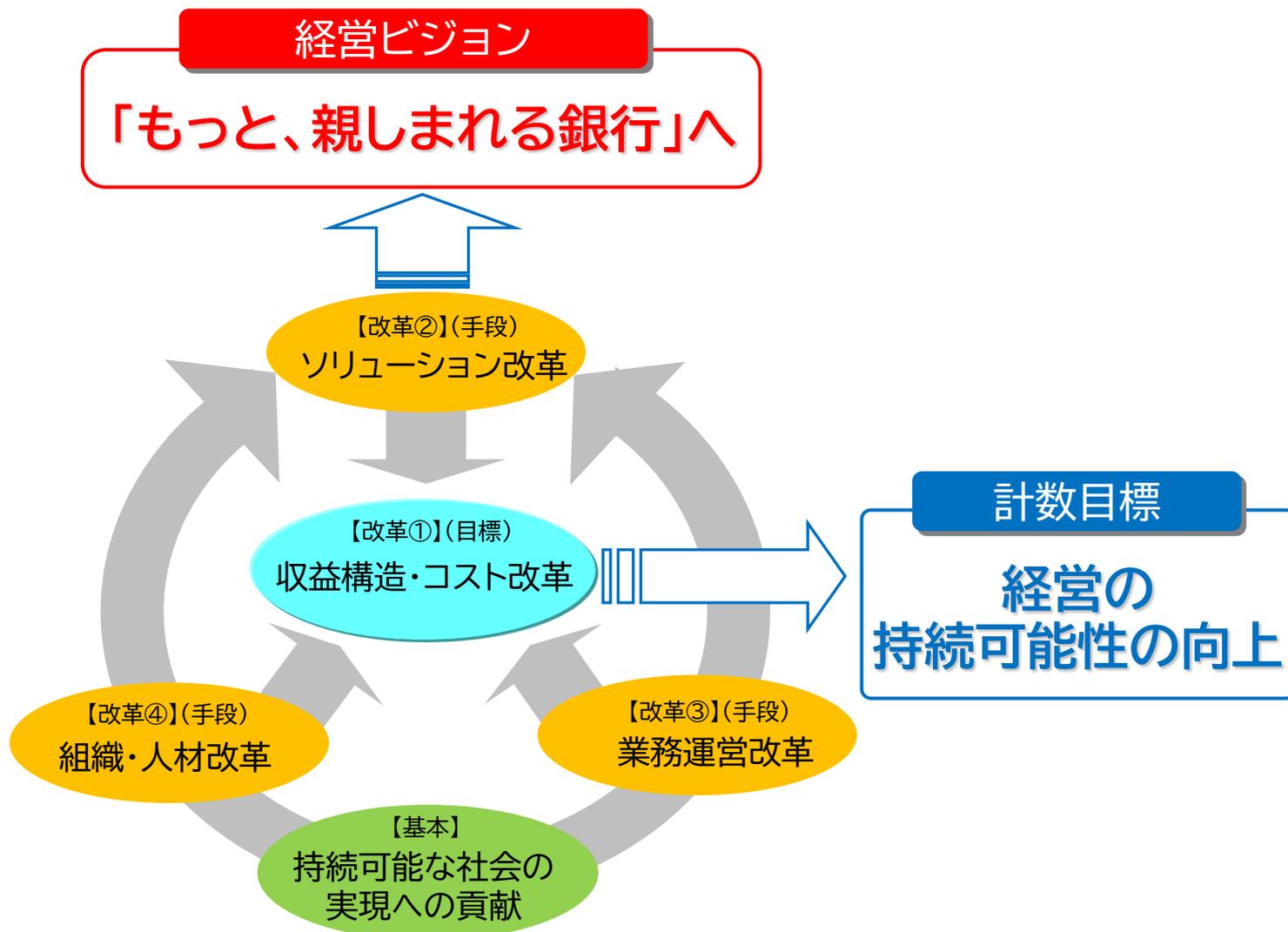
(2) 持続可能な社会の実現に向けた地域活性化への貢献目標

地域金融機関として、10年先、20年先の未来に亘って地域社会・経済の活性化に責任を持ち、地域やお客さまからの期待に対し適切に応えていくための目標として、第12次中期経営計画より新たに設定

目標項目	2021年度目標	2023年度目標
当行がメインバンクとして取引いただいている企業のうち、経営指標(売上・当期純利益)の改善がみられた先数	1,000先	2,000先
当行が事業性評価に基づく融資を行っている与信先数	990先	1,190先
全取引先数と地域の取引先数	新潟県内	11,200先
	新潟県外	2,100先
事業承継支援先数(M&A支援先数を含む)	690先	750先
中小企業向け融資や本業支援を主に担当している従業員数、および全従業員に占める割合	282人 (22.5%)	292人 (24.0%)

4. 戦略のポイント【全体像】

「持続可能な社会の実現への貢献」を基本とした「4つの改革」の実践により、「もっと、親しまれる銀行」へと進化を図るとともに、経営の持続可能性を高める。



「もっと、親しまれる銀行」へ

経営の持続可能性の向上

OHRの改善

経営の持続可能性を図るうえでの客観指標である日本銀行「特別当座預金制度」に定めるOHR目標の達成がベンチマークに

本業の収益力向上

フィービジネスの強化

経費の最適化

- 「収益構造・コスト改革」の実現は、「ソリューション改革」、「業務運営改革」、「組織・人材改革」の3つの改革の成果としての位置付け
- 経営の持続可能性を高めるため、
 - ✓ 第12次中計期間における最重要目標として、日本銀行「特別当座預金制度」に定めるOHR目標を達成し、本業における収益力の向上を図ります。
 - ✓ フィービジネスを強化します。
事業者に向けたコンサルティング機能を強化し、ソリューション提供等による手数料収入を増強するほか、大光銀行SBI共同店舗開設により、従来以上に幅広い顧客層のニーズに対応し、安定的な収益への成長を目指します。
 - ✓ 費用対効果を的確に見極め、コストに見合った投資を行うほか、コストマネジメントの強化により、ムダを徹底的に排除したローコスト経営を実践します。

当面の重要課題として、コロナ禍で厳しい状況にある事業者に対し親身に寄り添い、積極的に金融仲介機能を発揮し、資金繰り支援に加え、経営改善・事業再生支援等を強力に推進してまいります。

また、多様化するお客さまのニーズに的確にお応えできるよう、営業部門の増強および本部組織の改正を行い、現場レベルでの1対1の勝負に負けない仕組みを構築し、提案力と質の高いソリューションの提供を行ってまいります。

■ コロナ禍における事業者に対する金融仲介機能の発揮、経営改善・事業再生支援等の一段の強化

- ・事業者の業況等の実態について、継続的かつきめ細かく把握し、必要な資金繰り支援を適切に実施します。
- ・コロナ禍を踏まえた経営のあり方について、経営改善支援・事業再生支援等を含めどのような選択肢が最適か、事業者との適切な対話を通じ、資本金等も活用しつつ、実効的な支援策を講じます。

■ 「お客さま本位のソリューション営業」の一段の強化

- ・中小企業（個人事業者を含む）のお客さまを重点顧客とし、経営課題やニーズに対するきめ細やかな本業支援、ソリューション提案に基づいた資金提供を行います。
- ・資産形成コンサルティングにおいて、県内金融機関では初のSBIマネープラザ(株)との共同店舗「大光銀行SBIマネープラザ」を開設します（2021年5月）。これにより、これまで以上に幅広い顧客層からの資産運用ニーズにお応えします。
- ・ローンスクエアにおいて、ローン相談のみならずライフコンサルティングや資産形成など家計全般のご相談にお応えできる体制を構築します。

■ 顧客提供価値の向上に向けた営業部門の増強、組織の改正

- ・本部営業部門のセグメント化（法人向け・個人向け）を進め、より高度なニーズに的確にお応えできる体制を構築します。
- ・本部の法人コンサルティング推進部門の人員を増強し、営業店サポートの強化を通じたお客さまへの提供価値の高付加価値化を図ります。
- ・一層の業務改革により、事務部門からお客さまへのコンサルティング部門への人員のシフトを促進します。

■ 提案力の向上に向けたお客さまとのリレーション強化ツールの導入

- ・お客さまニーズの的確な把握と営業担当者の提案力の向上のために、CRMシステム(※)を導入します。

(※)CRM(Customer Relationship Management)…購入や商談の履歴、嗜好、家族構成など、顧客それぞれの情報を一括して管理し、企業の営業戦略に活用する経営手法

4. 戦略のポイント【改革③】業務運営改革

営業戦略のPDCAを組織的かつ的確に実践し、営業部門におけるリソースを適正に配分していくとともに、収益・コスト・リスクのそれぞれについて、管理態勢の強化を図ってまいります。

営業態勢の一段の強化を目的に、人材等のリソースをコンサルティング機能の強化に資する領域に再配分するため、業務改革(BPR)を発展的に促進するほか、店舗政策を進め、店舗機能・ネットワークの最適化を図ってまいります。

■ 営業戦略のPDCAの実践

- ・営業戦略の高度化を目的に、本部営業部門内に営業戦略企画部門を新設し、営業戦略のPDCAを組織的かつ的確に実践する体制を構築します。

■ 地域特性、市場展望等に応じた店舗機能・ネットワークの見直し

- ・お客さまへの提供価値の高付加価値化に向け、人材等のリソースをコンサルティング機能の強化に資する領域に再配分するため、
 - (1)「ブロック営業店体制」(※)の導入店舗を拡充します。
 - (2)お客さま本位の業務運営の強化に向け、一部店舗について「個人特化型店舗」へと転換し、店舗機能をセグメント化します。
 - (3)店舗内店舗方式により、サテライト店を中心に統括店へと移転します。

(※)ブロック営業店体制…近隣にある店舗を「統括店」と「サテライト店」に分け、サテライト店の営業部門、融資部門の機能と人員を統括店に集約する営業店体制

■ 業務改革(BPR)の進化

- ・これまで「業務の削減」を主目的としていた業務改革(BPR)を進化させ、「デジタル化・システム化」へとステージアップを図ります。

■ 収益管理態勢、リスク管理態勢の強化

- ・営業店および従業員にかかる業績評価の見直し、リスクの一元的管理を目的とする本部組織・分掌の改正により、強固な収益管理態勢およびリスク管理態勢を構築します。

■ コストマネジメントの強化

- ・2021年1月に本部の一部門として設置した頭取直属の「コスト削減特命チーム」が主体となり、コストマネジメントに強力に取り組みます。

従業員が当行で働くことに満足し、誇りと高いモチベーションを持って業務に取り組んでいくための環境づくりを行ってまいります。

また、多様な人材を活かし生産性を高める仕組み(ダイバーシティ・マネジメント)を推進してまいります。

■ モチベーションの高まる評価体系への見直し

- ・評価体系に占めるお客さま満足度指標の評価ウエイトを高めるなど、よりお客さまから期待され、頼りにされることにインセンティブが働く仕組みを構築します。
- ・専門性の高い部門には、行内公募を活用し、よりスキルの高い人材の登用を積極的に実施します。

■ 営業担当者の育成強化

- ・営業担当者の体系的な育成プログラムを構築し、多様化するお客さまのニーズに的確にお応えできる専門人材の育成とコンサルティング能力の底上げに取り組みます。

■ ダイバーシティへの取組み強化

- ・多様な人材を活かし、生産性の高まる仕組みを構築します。
- ・従業員一人ひとりの特性や能力を的確に把握し、希望する職務への配置やライフステージに合わせた働き方への柔軟な対応を行います。

4. 戦略のポイント【基本】持続可能な社会の実現への貢献

当行は、地域に根差した金融機関として、地域社会の課題の解決に取り組み、地域とともに持続的に成長していくことを目指しており、持続可能な社会の実現への貢献は当行の存在意義そのものであります。

第12次中期経営計画では、持続可能な社会の実現への貢献を全ての戦略の基本に据え、地域社会の課題解決に向け、グループ役職員全員が積極的に取り組んでまいります。



■ SDGsの推進強化に向けた本部組織の改正

- ・SDGsへの取組みにあたり、組織をけん引する部門を明確化し、SDGsへの取組みをこれまで以上に推進します。

■ SDGsへのグループ役職員全員による主体的な実践

- ・当行および役職員みずから、SDGsの推進に取り組むとともに、商品やサービスの提供を通じて地域のお客さまへ情報を発信するなど、地域における取組みの活性化に貢献します。

本資料には、将来の業績等に関する記述が含まれています。これらの記述は、将来の業績等を保証するものではありません。今後、経営環境の変化等により、変更される可能性があることにご留意ください。また、本資料は当行の経営計画に関する情報提供を示したものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。

【お問い合わせ先】

株式会社 大光銀行 総合企画部
企画広報グループ 近藤
TEL: 0258-36-4111(代表)
E-MAIL: sogokikaku@taikobank.jp
URL: <http://www.taikobank.jp>