

2. 中期経営計画について

2019 年中期経営計画 「Innovation 新次元」～価値実現へ向けて～

《計画期間：2019年4月から2022年3月までの3年間》

考え方について

当行は、「2013年 中期経営計画 V-プラン ～価値提案銀行への進化～」から「2016年 中期経営計画 Value for Tomorrow ～価値ある提案を明日に向けて～」にわたる6年間において、「価値ある提案」を基本コンセプトに、お客さまへ当行ならではの提案を行いサポートすることで、地域とお客さまとともに成長することを目指してきました。

本計画では、社会情勢の変化を踏まえ、これまで6年間取り組んできた「価値ある提案」を礎として、その提案価値を実現することに主眼を置き、提供するサービスの革新により、「価値を実現する金融グループ」への発展を目指し、名称を「Innovation 新次元」としました。

本計画は「SDGs宣言」の考え方にも基づいて策定されており、本計画の達成に向け「価値の実現」に取り組むことで、持続可能な地域社会の発展や未来に続く豊かな暮らしを実現し、当行の健全な発展につなげていきます。

めざす企業像と基本方針

めざす企業像

金融サービスの革新により、お客さまニーズに応え、価値を実現する地域金融グループ

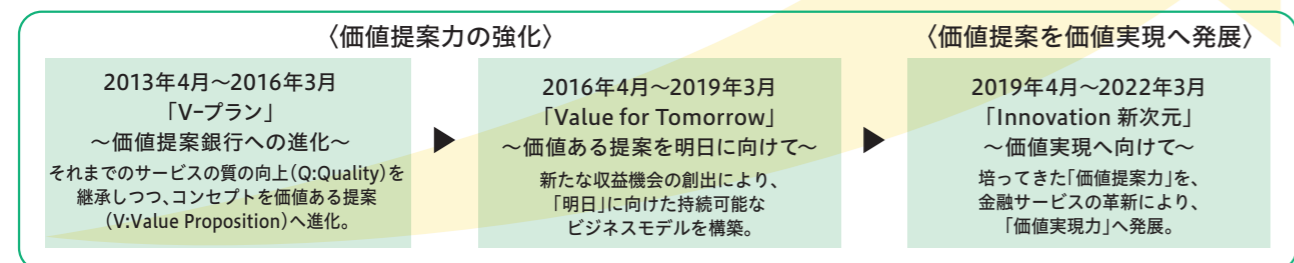
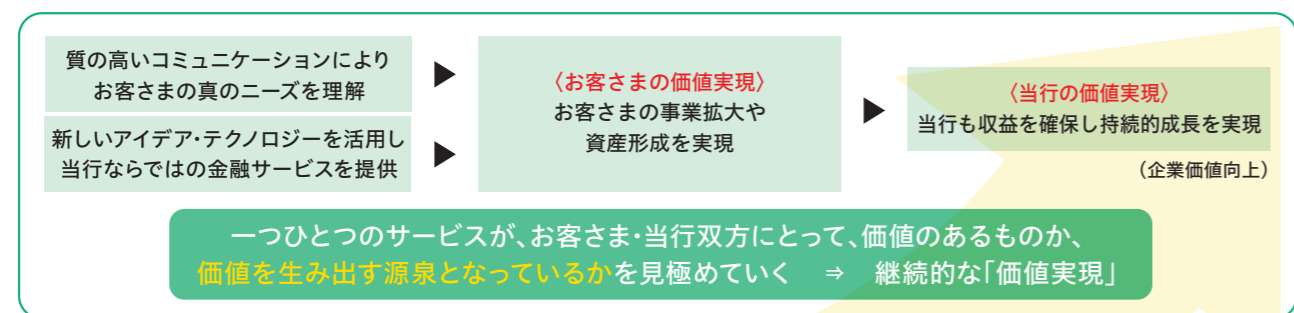
2つの基本方針

Innovation	新次元
3つの改革による経営プラットフォームの転換 ①私たちの日々の業務における活動の目線やその行動様式（プロセス）、②お客さまとの接点（チャンネル）、そして③企業理念を根本とした行員のモチベーション向上を伴うワークスタイル・キャリア（人材）の3つの変革（Innovation）に取り組む、新たな戦略に実効性を伴わせるための構造改革を行います。	ビジネスモデルの進化による高度な価値実現 これまで培ってきた「価値ある提案」を引き継ぎつつ、従来からの金融サービスの延長ではなく、個々のお客さまの真のニーズに応えられる質の高いコンサルティングを実践することで、お客さまにとって最適な「価値実現」を追求するとともに、収益構造の抜本的な転換（新次元）をめざします。

当行が目指す価値実現

培ってきた提案力の開花

《お客さまのニーズを捉え、当行ならではの金融サービスを提供し、お客さまと当行双方の価値を実現します》



基本方針と戦略テーマについて

3つの改革による経営プラットフォームの転換

- 戦略テーマ1 仕事の質向上を目指したプロセス改革** ▶ P.22
 お客さまとの中長期的な関係を深め、行員がお客さま本位の活動に集中して取組めるよう、業務の廃止や抜本的な見直し、デジタル技術の活用を進め、お客さまと行員の満足度向上を目指します。
- 戦略テーマ2 お客さま接点拡充のためのチャンネル改革** ▶ P.23
 店舗ネットワーク改革や非対面チャンネルの大幅な拡充により、お客さまの利便性向上を図るとともに、コミュニケーションの機会を増やします。
- 戦略テーマ3 創造力発揮に向けた人材改革** ▶ P.24～25、37
 同質的な人材育成からエッジの効いた人材育成への転換を進め、創造力を発揮し、お客さまのお役に立てる行員を創出します。

ビジネスモデルの進化による高度な価値実現

- 戦略テーマ1 地域産業の育成・活性化と事業承継への取組み** ▶ P.35～36
 地域経済の活力を維持・向上させるため、当行のネットワーク力を発揮し、地方創生やお客さまの事業承継課題に主体的に取り組めます。
- 戦略テーマ2 的確なコンサルティングによるお客さまの成長支援** ▶ P.28、30～31、34
 お客さまの課題やニーズを的確に把握することで、最適なソリューションを提供し、お客さまの成長をサポートしていきます。
- 戦略テーマ3 お客さまの資産を安定的に増やしていく取組みの充実** ▶ P.29、32～33
 お客さまの資産を中長期的に増やしていくことを使命として、お客さまのライフステージに応じた資産形成のサポートに取り組めます。
- 戦略テーマ4 環境変化へ適応する経営体質の強化** ▶ P.38～57
 ガバナンス態勢の強化、リスクリターン管理の充実を図るとともに、事業活動を通じたSDGs達成に向けた取組みを強化します。
- 戦略テーマ5 グループ総合力発揮による多面的なニーズ対応** ▶ P.18、30～35
 リース・証券・コンサルティングなどグループ各社の機能を最大限発揮し、お客さまの多様なニーズにお応えします。

計数計画（計数目標）

■計画最終年度（2022年3月期）における連結計数目標		
〈収益性指標〉	親会社株主に帰属する当期純利益	240億円
	非金利業務利益	200億円
	RORA	0.5%以上
〈効率性指標〉	OHR	65%程度
〈健全性指標〉	総自己資本比率	12%台
■長期目標		
〈収益性指標〉	ROE	5%以上
■計数目標の達成に向けた主要計数		
〈資金利益〉	リテール貸出未残	4兆7,800億円
	無担保消費者ローン未残	600億円
〈非金利業務利益〉	法人役務収入（連結）	42億円
	預かり金融資産残高（連結）	1兆円
〈地域活性化 /SDGs〉	事業性評価に基づいた課題解決件数	1,500件
	事業承継支援先数	6,000先
	創業支援先数	2,000先
	女性管理職数（2019/3末比）	20%増加

※各計数目標の進捗状況については、P26～P37をご覧ください。
 ※当行ホームページに中期経営計画のアナリスト向け説明会資料を掲載しています。こちらより、ご覧いただけます。

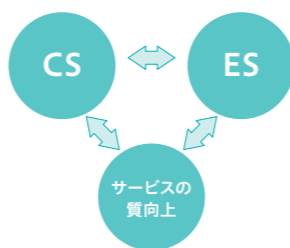


<https://www.gunmabank.co.jp/ir/hosin/pdf/setsumeikai.pdf>

3つの改革による経営プラットフォームの転換

戦略テーマ1 仕事の質向上を目指したプロセス改革

行員がお客さま本位の活動に集中して取組めるよう、業務仕分けや事務の抜本的見直し、新たなデジタル技術の活用を進め、サービスの質の向上を起点としたESとCSの好循環を目指しています。



業務改革プロジェクトでの取組み

業務改革プロジェクトでは、全行員から業務の廃止・見直し案を募集し、2021年3月末時点で673件を実施。157人分相当の業務量を削減しています。

業務量削減効果予測値

2020年3月期	約126,271時間/年(累計)	⇒72人分の業務量
2021年3月期	約276,574時間/年(累計)	⇒157人分の業務量
2022年3月期	約386,446時間/年(累計)	⇒220人分の業務量

※1人あたりの年間所定勤務時間7.5h×(245営業日-休暇11日)とした場合。

RPAの活用

RPA (Robotic Process Automation) を2019年1月より本格導入し、約150台のRPAロボットにより本部の定型業務を自動化しています。これまでに189業務を対象に年間1.3万時間の業務量を削減しています。

	アプローチ①	アプローチ②
作業難易度	高い	低い
取組方針	○総合企画部が各部業務のうち、効果が大きく難易度の高いものから順次ロボット化	○各部にロボットを作成できる人材を育成し、内製化 ○Excelマクロのように便利ツールとして活用

- RPA技術者による継続的な支援
- ロボット部品、好事例等、ノウハウの共有

デジタル技術の活用

お客さまの利便性向上やペーパーレス化による環境負荷の軽減、また、業務効率化・生産性向上を目的に業務・事務のデジタル化に取り組んでいます。特に融資・ローン契約については、今後100%電子化を目指していきます。

2017年5月	投資信託取引の各種手続きを電子化
2018年11月	無担保ローン「WEB完結サービス」の対象商品を拡大
2021年1月	タブレット端末とOAパソコンの機能を統合したモバイルパソコンを行員に配付
2021年6月	預り物件管理システムの導入
2021年7月	生命保険契約申込み手続きの電子化
2021年10月(予定)	融資契約(一般融資・住宅ローン)の電子化



モバイルパソコンを活用した会議の様子

フィンクロス・デジタルによる各種施策

ビッグデータを活用した新たな金融サービスの提供や技術の導入を進めています。

2019年4月	AIを活用した銀行内デジタル文書検索システムの導入
2019年10月	AIを活用した金融商品レコメンドシステムの導入
2021年10月(予定)	電子契約の導入

戦略テーマ2 お客さま接点拡充のためのチャネル改革

お客さまのライフスタイルの変化に合わせ、「お客さま接点拡充のためのチャネル改革」を進めています。インターネットバンキングの取引拡充やコンビニエンスストアを含めたATM網の充実、SNSを活用した情報配信など非対面チャネルの利便性向上を進めるとともに、地域ごとに効率性と専門性の向上を考慮した最適な営業体制を築き、お客さまのニーズに応えていきたいと考えています。

店舗ネットワークの最適化と相談機能の強化

店舗窓口に来店されるお客さまの減少や相続・資産形成などの相談ニーズの高まりに対応するため、「店舗機能の再構築」と「店舗網の選択と集中」に取り組んでいます。地域ごとに店舗機能や専門人材を集約することで、店舗運営の効率化と質の高いきめ細やかな金融サービスの提案を実現してまいります。

○店舗機能の再構築

地域の中核店である「フラッグシップ店」と一部業務を軽量化した「サテライト店」が連携し、地域の店舗網を活かしてお客さまに最適な金融サービスを提供しています。

フラッグシップ店	館林支店
サテライト店	板倉支店、邑楽町支店、館林南支店

○店舗網の選択と集中

来店客数の動向や近隣既存店舗のリニューアルの必要性等を総合的に判断しながら、統廃合(ランチ・イン・ランチ)を進めています。

店舗のリニューアルを伴う統廃合

2016年3月	高崎田町支店・高崎北支店
2019年4月	本庄支店・本庄南支店
2020年3月	桐生支店・桐生南支店
2021年5月	安中支店・磯部支店
2021年6月	中之条支店・原町支店



安中・磯部支店(2021年5月 移転統合)

デジタル技術の活用

2020年6月に設置した総合企画部デジタルイノベーショングループが、当行グループのデジタル施策を牽引し、デジタル技術を活用したお客さま接点の拡充や利便性の向上、新たな金融サービスの創出に取り組んでいます。2021年3月にはTSUBASAアライアンス参加行が中心となり開発した「TSUBASA FinTech 共通基盤」の導入を決定し、現在、API基盤および個人のお客さま向けのスマートフォンアプリの刷新に向けシステム開発を進めています。

○今後のデジタル施策の展開

お客さま接点の拡充と利便性の向上

個人	TSUBASAアライアンスの枠組みを活用した銀行アプリの導入
法人	法人のお客さまが来店することなく各種照会や手続きが行えるポータルサイトの導入
店舗	店頭各種手続きをペーパーレスで行えるタブレットの導入

新たな金融サービスの創出

オープンAPIの推進、外部事業者との連携強化
成約情報や決済情報等のデータ活用

戦略テーマ3 創造力発揮に向けた人材改革

お客さまのニーズが高度化・多様化するなか、創造力を発揮し、お客さまの真のニーズに応えられる行員を創出するため、専門人材育成計画書の策定やキャリアチャレンジ宣言の実施、タレントマネジメントシステムの活用など、これまでの同質的な人材育成から行員一人ひとりの意欲や能力、適性などを踏まえた人材育成への転換を進めています。また、ダイバーシティの推進や柔軟な働き方の実現に取組み、多様な人材が個々の能力を最大限に発揮できる環境づくりに努めています。

タレントマネジメントによる働きがいの向上

タレントマネジメントシステムの導入

2020年4月の新たな人事情報システム導入にあわせて、人事情報を一元管理するタレントマネジメントシステムを導入しました。これにより、人材の検索、照会、抽出機能を強化し、人事情報を有効活用することで、行員一人ひとりの能力開発、適正配置、モチベーション向上等に繋がっていきます。

また、行員の持つスキル等のデータを一元管理し、「見える化」することで、これまで以上に戦略的な人材配置を行っていきます。

一人ひとりにあったキャリア形成の支援

行員本人による希望キャリアの表明とその実現に向け、キャリアチャレンジ宣言を実施しています。専門人材として活躍を希望する行員の意向表明の機会であり、本人が提出する意向表明書（自己啓発やこれまでの成果）を配属や研修派遣等の人選に活用しています。

専門人材の中長期的な育成のための土台作り

専門人材育成計画書に基づく育成

銀行業務の高度化・多様化により、専門性を有する人材の育成強化が求められています。当行では、各部が専門人材育成計画書を策定・開示し、各分野におけるキャリアパスを示すとともに、銀行外の研修への派遣や有益な資格の取得等を促進し、専門人材育成に取り組んでいます。

専門人材活用に向けた職位の新設

2020年6月に専門人材活用のための職位（「プロフェッショナル」「シニアエキスパート」「エキスパート」）を新設しました。高い専門性を持ち活躍する行員を処遇し、あわせて専門人材の中長期的な育成に繋げ、お客さまの高度化・多様化するニーズに対応してまいります。

人材総合力の底上げと自発的に行動する組織への転換

体系的な研修の実施

階層別研修、業務別研修を体系的に実施することで、人間力や業務スキルの向上に取り組んでいます。主な取組みとして、6年次行員までを対象とした「若手行員を育てていくための体系的なプログラム」があり、地域貢献や顧客満足の考察等をテーマに自ら考え行動する行員を育成しています。

1on1ミーティングの実施

2020年10月より1on1ミーティングを開始し、上司が部下一人ひとりと向き合うことで若手行員が一層前向きに、そして働きがいをもち仕事に取り組む環境を整えていくとともに、人材育成風土の醸成により、CS/ES向上の好循環を図っていきます。

企業活力向上につながるダイバーシティ推進

人事制度の改定

2020年6月に人事制度を改定し、役職定年となる56歳以降も幅広いポストで職位継続を認めることで、従業員が豊富な知識や経験を今まで以上に活用し、能力を発揮できる態勢としました。

女性活躍の促進（詳細はP.37）

女性がより多くの分野で活躍できるよう人材配置や管理職の育成に取り組むとともに、仕事と家庭を両立させ、能力を最大限に発揮できるよう体制を整備しております。

行員一人ひとりの活躍をサポートする働き方改革

ITツール等を活用した新たな働き方の実現

在宅勤務（テレワーク）を2018年8月から本格導入していますが、モバイルパソコンの導入やサテライトスペース（池袋寮、久我山寮内）、サテライトオフィス Ota Lab（太田支店毛里田出張所内）、フリーアドレススペース（本部棟4階）の設置等のインフラ整備を含め、積極的に取り組んでいます。今般の新型コロナウイルス感染拡大防止にあたっては、多くの行員がモバイルパソコン等を使用した在宅勤務に取り組まれました。

今後もワーク・ライフ・バランスの実現に向け、働き方改革や多様な人材の活躍支援を進めていくためにも、テレワーク環境の整備を行っていきます。

■サテライトオフィス「Ota Lab」



健康経営への取組み

2018年9月に従業員が心身ともに健康な状態で活躍できる環境を整備し、永続的に地域社会の活性化と発展に貢献するため「健康経営宣言」を制定し、健康保持・増進策を強化しました。

2021年3月には、経済産業省および日本健康会議が主催する健康経営優良法人認定制度において2019年、2020年に引き続き3年連続で「健康経営優良法人(ホワイト500)」の認定を受けております。



主な人材育成支援制度

