

各 位

会社名 株式会社 札幌北洋ホールディングス
(コード番号 8328 東証第 1 部・札証)

新中期経営計画「変革の加速～持続的成長の実現～」について

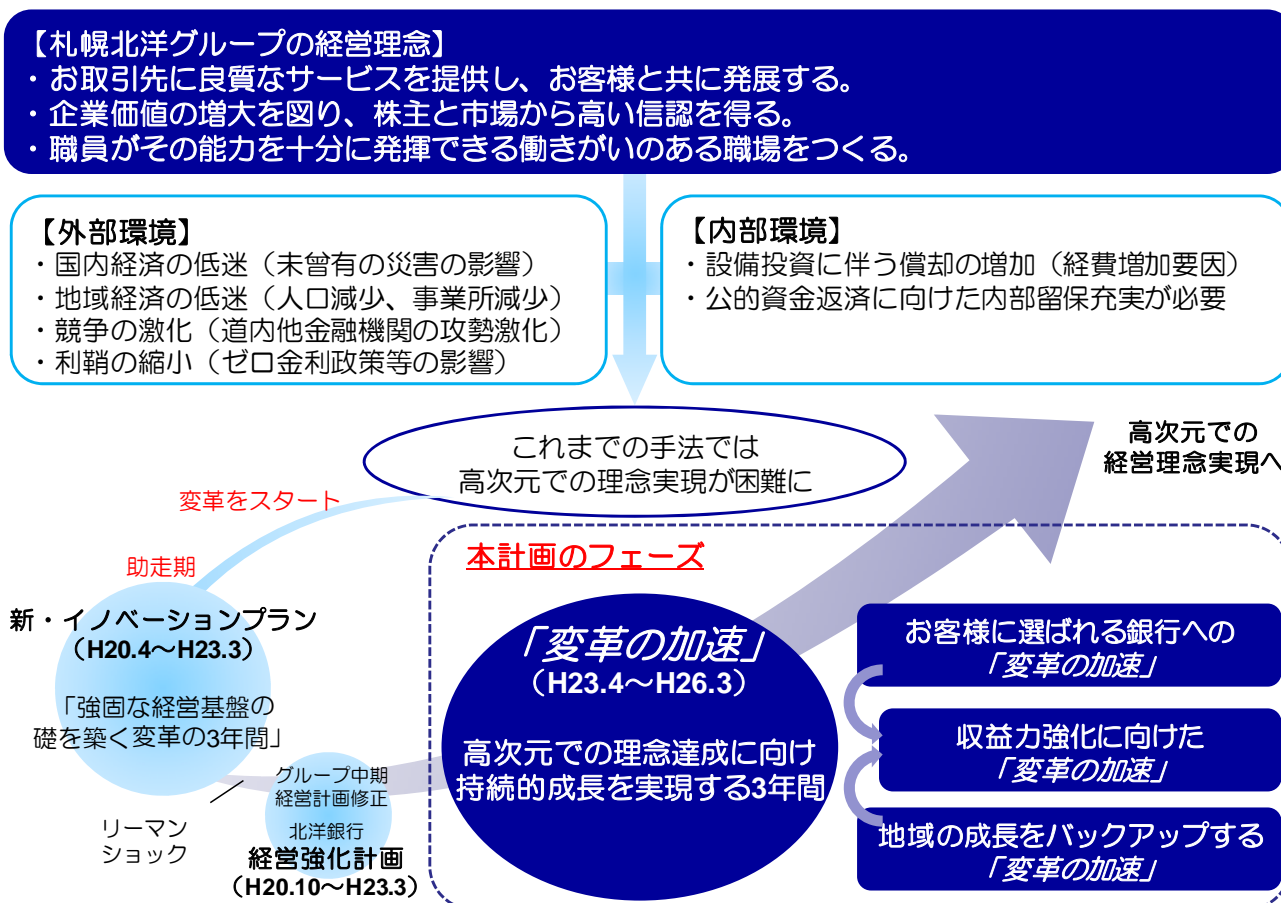
札幌北洋グループでは、今後 3 年間(平成 23 年 4 月～平成 26 年 3 月)の経営計画として「変革の加速～持続的成長の実現～」を策定いたしましたので、下記のとおり概要をお知らせいたします。

記

「変革の加速～持続的成長の実現～」の概要

新中期経営計画は、東日本大震災の影響で経済の先行き不透明感が増す中で、当グループがお客様や地域とより密接な関係を築くことで地域経済をしっかりとサポートするとともに、自らの効率化や人材の活性化などの変革を加速することによって、お客様や地盤である北海道とともに持続的成長を目指すことをメインテーマとしております。

1. 新中期経営計画の概要



2. 新中期経営計画の主要戦略

(1) 北洋銀行の新中期経営計画「変革の加速」の確実な実行

北洋銀行の新中期経営計画骨子

- 経営目標
- ① お客様に選ばれる銀行への「**変革の加速**」
 - ② 地域の成長をバックアップする「**変革の加速**」
 - ③ 収益力強化に向けた「**変革の加速**」

変革の柱 ① お客様とのより密接な関係構築
 <基本方針> ・多様化するお客様ニーズに応えるための「金融仲介機能強化」
 ・企業ライフステージに応じた「コンサルティング機能強化」

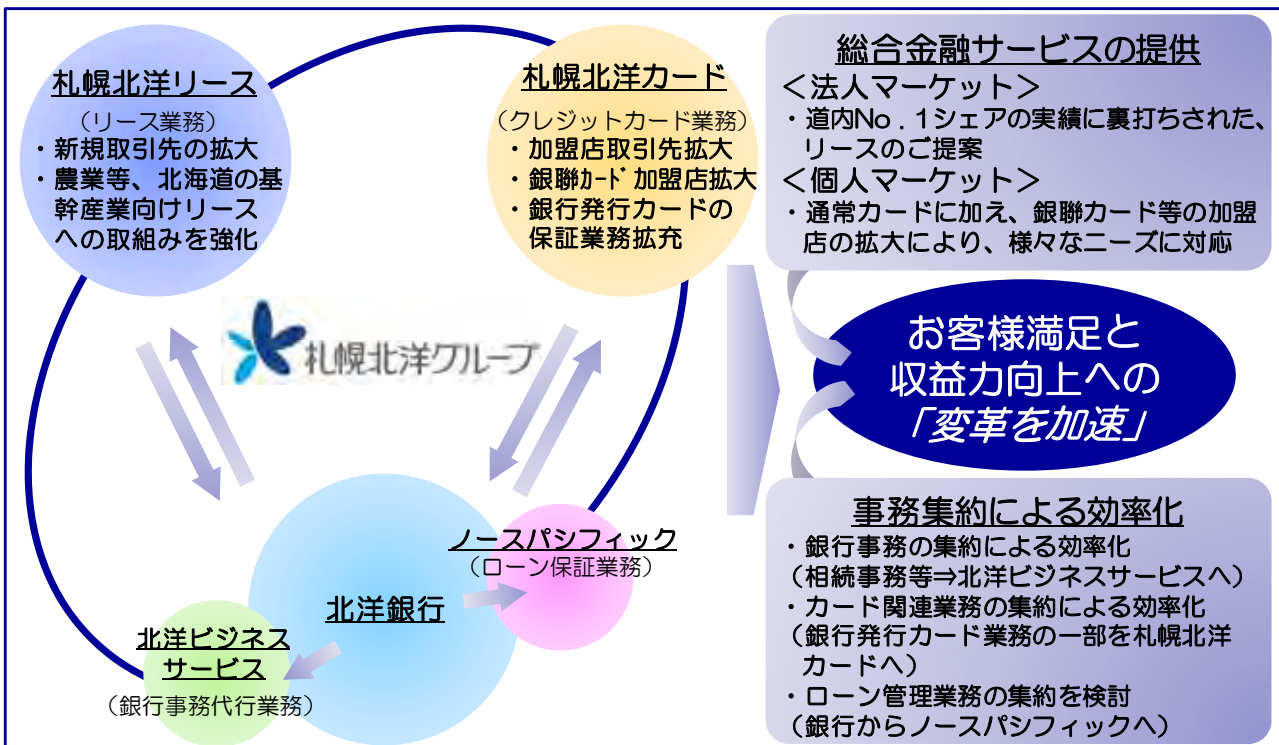
変革の柱 ② 効率化の徹底
 <基本方針> ・業務プロセス見直し（BPR） ・店舗機能見直し
 ・人員の効率的な配置

変革の柱 ③ 人材の活性化
 <基本方針> ・人材育成 ・職員のやりがい向上

変革のベース 内部管理態勢の強化とCSRへの取組み
 <基本方針> ・コンプライアンス態勢、顧客保護管理態勢の強化 ・リスク管理体制の強化
 ・CSRへの取組み強化 ・お客様満足向上の深化

お客様・地域と共に、持続的成長を実現

(2) グループ総合力の発揮



3. 目標とする計数

		平成22年度 (見込み)		平成25年度 (最終年度)
収益性	コア業務純益	371億円	変革を加速	380億円
	当期純利益	123億円		210億円
健全性	自己資本比率※	11%程度		12%強

自己資本比率は現行基準によるものです。なお、今後もバーゼル の動向を見極めながら、利益の積上げによって自己資本の充実を図り、公的資金（北洋銀行）は出来る限り早期の返済を目指します。

- ・本資料の計数値は、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す。将来の業績は経営環境などの変化により、計画と異なる可能性があることに留意ください。
- ・本資料の計数値は、本年8月頃公表を予定している、北洋銀行の第2次「経営強化計画」に基づき変更となる場合がございます。
- ・本計画の金利シナリオでは期間中に無担保コール翌日物金利が、2回・各0.1%引上げられるものと想定しています。

計画の詳細に関しましては、当社のホームページ <http://www.sapporohokuyo.co.jp> をご覧ください。

以上

本資料には当グループの業績、その他経営全般に関する将来の見通し・計画についての記載が含まれておりますが、これらは発表時点で入手可能な情報に基づく一定の仮定のもとに検討したものであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれていることから、実際の業績は今後の様々な要因によって異なる可能性があります。

札幌北洋グループ新中期経営計画

『変革の加速』 ～持続的成長の実現～

2011年4月

株式会社 札幌北洋ホールディングス

(東証第一部・札幌証：8328)

I. 経営理念と新中期経営計画の位置づけ

【札幌北洋グループの経営理念】

- ・ お取引先に良質なサービスを提供し、お客様と共に発展する。
- ・ 企業価値の増大を図り、株主と市場から高い信認を得る。
- ・ 職員がその能力を十分に発揮できる働きがいのある職場をつくる。

【外部環境】

- ・ 国内経済の低迷（未曾有の災害の影響）
- ・ 地域経済の低迷（人口減少、事業所減少）
- ・ 競争の激化（道内他金融機関の攻勢激化）
- ・ 利鞘の縮小（ゼロ金利政策等の影響）

【内部環境】

- ・ 設備投資に伴う償却の増加（経費増加要因）
- ・ 公的資金返済に向けた内部留保充実が必要

これまでの手法では
高次元での理念実現が困難に

高次元での
経営理念実現へ

変革をスタート

助走期

新・イノベーションプラン
(H20.4~H23.3)

「強固な経営基盤の
礎を築く変革の3年間」

リーマン
ショック

グループ中期
経営計画修正

北洋銀行
経営強化計画
(H20.10~H23.3)

本計画のフェーズ

「**変革の加速**」
(H23.4~H26.3)

高次元での理念達成に向け
持続的成長を実現する3年間

お客様に選ばれる銀行への
「**変革の加速**」

収益力強化に向けた
「**変革の加速**」

地域の成長をバックアップする
「**変革の加速**」

Ⅱ. 新中期経営計画の概要 - 1

● 北洋銀行の新中期経営計画「**変革の加速**」の確実な実行

北洋銀行の新中期経営計画骨子

- 経営目標**
- ① お客様に選ばれる銀行への「**変革の加速**」
 - ② 地域の成長をバックアップする「**変革の加速**」
 - ③ 収益力強化に向けた「**変革の加速**」

- 変革の柱 ①** お客様とのより密接な関係構築
- <基本方針>
- ・多様化するお客様ニーズに応えるための「金融仲介機能強化」
 - ・企業ライフステージに応じた「コンサルティング機能強化」

- 変革の柱 ②** 効率化の徹底
- <基本方針>
- ・業務プロセス見直し（BPR）
 - ・店舗機能見直し
 - ・人員の効率的な配置

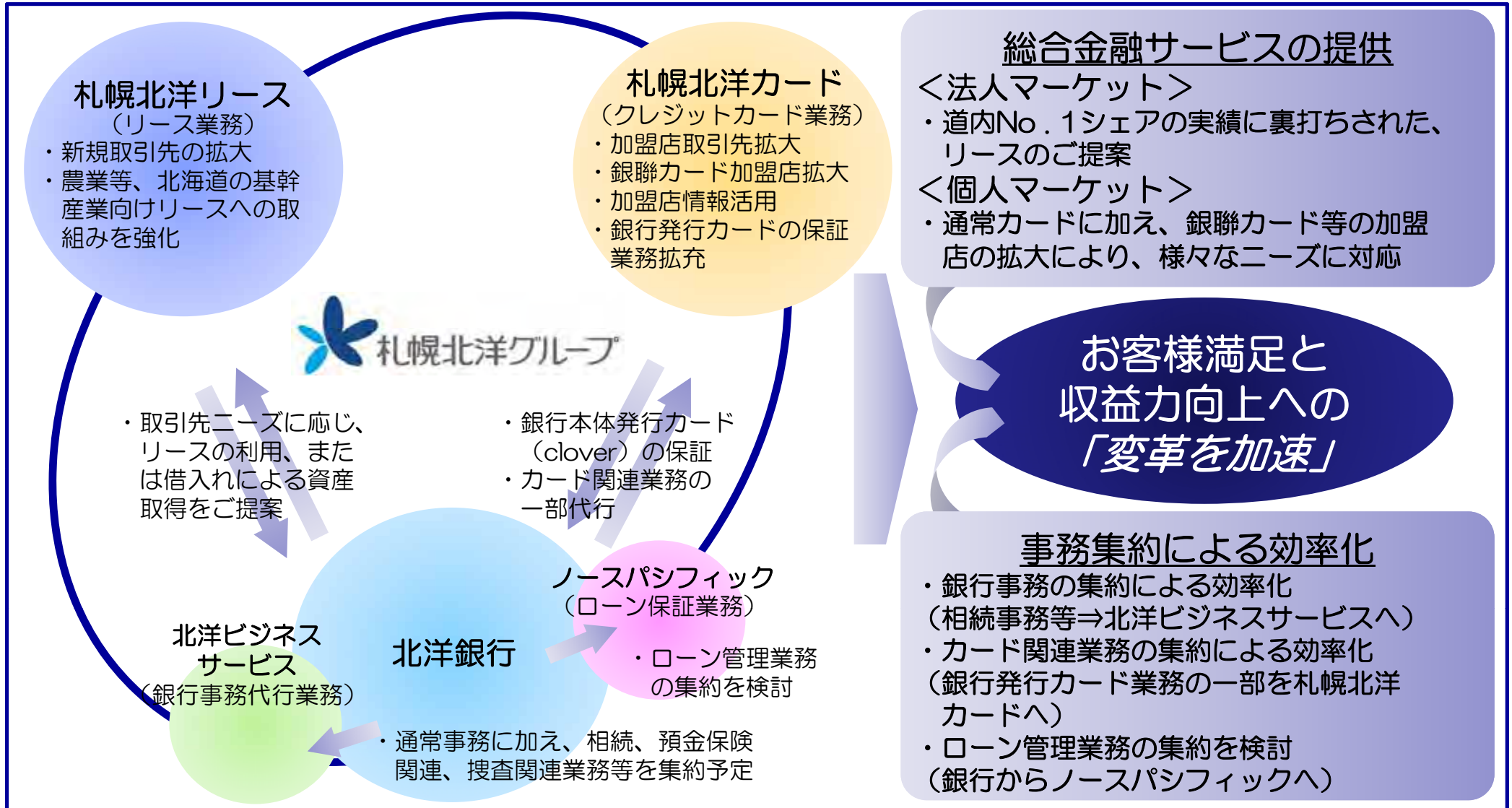
- 変革の柱 ③** 人材の活性化
- <基本方針>
- ・人材育成
 - ・職員のやりがい向上

- 変革のベース** 内部管理態勢の強化とCSRへの取組み
- <基本方針>
- ・コンプライアンス態勢、顧客保護管理態勢の強化
 - ・リスク管理体制の強化
 - ・CSRへの取組み強化
 - ・お客様満足向上の深化
- CSR・・・企業の社会的責任を果たすための活動

お客様・地域と共に、持続的成長を実現

Ⅱ. 新中期経営計画の概要 - 2

● グループ総合力の発揮



Ⅲ. 目標とするグループ経営指標

		平成22年度 (見込み)		平成25年度 (最終年度)
収益性	コア業務純益	371億円	変革を加速	380億円
	当期純利益	123億円		210億円
健全性	自己資本比率※	11%程度		12%強

自己資本比率は現行基準によるものです。なお、今後もバーゼル の動向を見極めながら、利益の積上げによって自己資本の充実を図り、公的資金（北洋銀行）は出来る限り早期の返済を目指します。

- ・本資料の計数値は、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す。将来の業績は経営環境などの変化により、計画と異なる可能性があることに留意ください。
- ・本資料の計数値は、本年8月頃公表を予定している、北洋銀行の第2次「経営強化計画」に基づき変更となる場合がございます。
- ・本計画の金利シナリオでは期間中に無担保コール翌日物金利が、2回・各0.1%引上げられるものと想定しています。

ご参考：北洋銀行の新中期経営計画

新中期経営計画

『変革の加速』
～持続的成長の実現～

2011年4月

株式会社 北洋銀行

1. 新中期経営計画策定の背景と位置づけ・・・P1
2. 当行が目指す「変革」とは・・・P2
3. 新中期経営計画の概要・・・P3
4. 変革を加速する3つの「柱」と「ベース」・・・P4
5. 主要施策・・・P5~P16
 - 変革の柱（1）お客様とのより密接な関係構築・・・P5
 - 変革の柱（2）効率化の徹底・・・P12
 - 変革の柱（3）人材の活性化・・・P14
 - 変革のベース 内部管理態勢の強化とCSRへの取組み・・・P15
6. 参考資料・・・P17

CSR・・・企業の社会的責任を果たすための活動

1. 新中期経営計画の背景と位置づけ

○現状および今後3年間の環境認識

【外部環境】

- ・国内経済の低迷（未曾有の災害の影響）
- ・地域経済の低迷（人口減少、事業所減少）
- ・競争の激化（道内他金融機関の攻勢激化）
- ・資産運用の多様化（預かり資産の増加機会）

【内部環境】

- ・充実のネットワーク（190ヶ店・472ヶ所のATM）
- ・厚い顧客基盤（国内地銀でX1取引先数No.1）
- ・設備投資に伴う償却の増加（経費増加要因）
- ・公的資金返済に向けた内部留保充実が必要

○経営課題

これまで通りの手法では、経営課題解決が困難

- ① 資金需要が伸びず、競争が激化する中での収益力強化・着実な成長
- ② 地域経済活性化へのより積極的なコミットメント（地域密着型金融の深化）
- ③ 正確・安心・ていねい・的確なソリューションによる、お客様満足の上昇

「変革」のスタート

前中期計画（～H23/3）
（新北洋イノベーションプラン
および経営強化計画）

- ・中小企業等への貸出増強
 - ・北洋、札幌両行の合併による効率化促進
- ⇒計画実施による一定の効果

○新中期経営計画の3年間

長期ビジョンの実現に向け
持続的な成長を可能とする
「変革の加速」

Step2：加速期

Step1：助走期

長期ビジョン

『北海道の未来を創造する
リーディングバンクを目指して』
（顧客満足・地域貢献・人材
でNo.1を目指す）

Step3：100周年
長期ビジョンの
実現へ

長期的視点に立ったビジネスモデルへの**変革**

～地域密着型金融推進・コンサルティング機能発揮のために～

施策の**変革**

- (1)長期的な経営サポートによる、お客様や地域と当行の一体となった成長
- (2)付加価値提供、経営改善実績による金利以外での差別化戦略

体制の**変革**

- (1)営業店の経営改善支援活動に対する本部支援体制の整備（個社別改善策の本支店一体となった取組み）
- (2)外部機関活用・提携強化によるノウハウ等の補完
- (3)人材育成による目利き能力、アドバイス能力の強化
- (4)長期的取組みを評価する業績評価等の体制整備

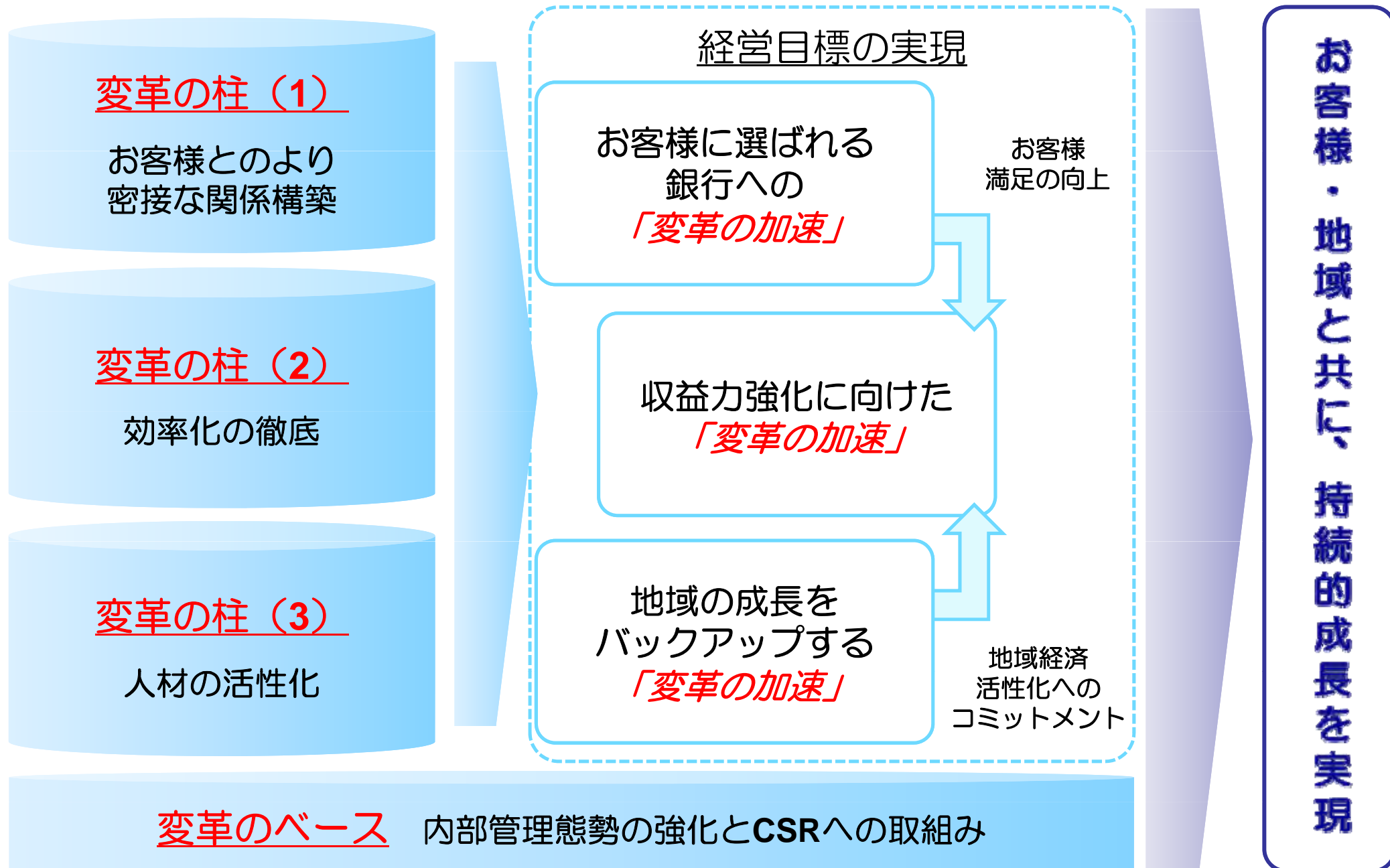
変革により、お客様・地域と当行のWIN-WIN関係の構築

3. 新中期経営計画の概要

<p>名称</p>	<p style="text-align: center;">『変革の加速』 ～持続的成長の実現～</p>																														
<p>計画期間</p>	<p style="text-align: center;">平成23年4月～平成26年3月の3年間</p>																														
<p>経営目標</p>	<p>(1)お客様に選ばれる銀行への「変革の加速」 (2)地域の成長をバックアップする「変革の加速」 (3)収益力強化に向けた「変革の加速」</p>																														
<p>目標とする 経営指標 (最終年度)</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th>平成22年度 (見込み)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">業 容</td> <td>貸出平均残高</td> <td>51,272億円</td> </tr> <tr> <td>預金等平均残高</td> <td>67,093億円</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">収 益 性</td> <td>コア業務純益</td> <td>317億円</td> </tr> <tr> <td>当期純利益</td> <td>124億円</td> </tr> <tr> <td>健全性</td> <td>自己資本比率※</td> <td>11%弱</td> </tr> </tbody> </table>				平成22年度 (見込み)	業 容	貸出平均残高	51,272億円	預金等平均残高	67,093億円	収 益 性	コア業務純益	317億円	当期純利益	124億円	健全性	自己資本比率※	11%弱	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">平成25年度 (最終年度)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">51,400億円</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">68,500億円</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">332億円</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">220億円</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">12%程度</td> </tr> </tbody> </table>	平成25年度 (最終年度)		51,400億円		68,500億円		332億円		220億円		12%程度	
		平成22年度 (見込み)																													
業 容	貸出平均残高	51,272億円																													
	預金等平均残高	67,093億円																													
収 益 性	コア業務純益	317億円																													
	当期純利益	124億円																													
健全性	自己資本比率※	11%弱																													
平成25年度 (最終年度)																															
51,400億円																															
68,500億円																															
332億円																															
220億円																															
12%程度																															

※自己資本比率は現行基準によるものです

4. 変革を加速する3つの「柱」と「ベース」



5. 主要施策

変革の柱(1) お客様とのより密接な関係構築 (法人マーケット)

変革の柱(1) お客様とのより密接な関係構築

⇒営業店人員の増強や組織の変更を通じて、これまで以上にお客様との関係を強化し、多様なニーズに応えるとともに、ライフステージに応じたコンサルティング機能を発揮してまいります。

基本方針① 多様化するお客様ニーズに応えるための「金融仲介機能強化」

<その1. 法人マーケット>

- 推進人員の増強 (本部管理部門から営業店へ)
- 成長分野には業種別に専担者を配置
- ほくよう成長基盤強化ファンド『飛翔 (はばたき) 』の活用
- 外部機関との連携、研修の強化による専門性の向上

ほくよう成長基盤強化ファンド『飛翔 (はばたき) 』について

平成22年10月1日より取扱開始 (日銀「成長基盤強化支援資金」活用も視野に入れたファンド)

<条件>

- ・ファンド総額700億円
- ・運転 (7年以内)
- ・設備 (10年以内)
- ・固定金利貸出
- ・右記の重点分野を中心に積極支援中

重点6分野

他にも、起業
研究開発など
13分野が対象

医療

農林
水産

環境

観光

事業
承継

国際

平成23年3月31日現在

申込額**321億円** (実行額**172億円**)

うち医療関連**100億円**・農林水産**45億円**・環境**31億円**など

法人マーケットの主要施策

○成長分野の支援 : 医療・食品・環境・観光など、地域の成長分野を積極支援

ポ テ ン シ ャ ル	年間医療費 [億円]		
	(H21/11-H22/10)		
	1	東京都	36,746
	2	大阪府	27,223
	3	神奈川県	21,276
	4	北海道	18,803
5	愛知県	18,730	

※出所：厚生労働省

- ・専担者の増員
- ・飛翔（はばたき）をはじめ、環境配慮型融資、エコボンド（私募債）等の活用
- ・ビジネスマッチングによる新たな資金需要の喚起

○多様なソリューションの提供

ポ テ ン シ ャ ル	地方銀行のメイン取引先社数		
	順位	銀行	メイン取引社数
	1	北洋	23,112
	2	千葉	18,560
	3	西日本シティ	18,226
	4	福岡	16,595
5	静岡	16,016	

※帝国データバンク調べ (2010.11公表)

- ・債権流動化や私募債など多様なファイナンス手法のご提案
- ・事業承継、401k導入、法人向け保険の販売等、多様なソリューション提供
- ・オーナー、役職員取引を含めた、より密接な関係の構築

○海外ビジネスの支援

ポ テ ン シ ャ ル	「ビジネスマッチング in 大連」※の参加企業数			
		20年度	21年度	22年度
	日本側参加企業数	10社	13社	15社
	中国側参加企業数	34社	70社	83社

※札幌市・札幌商工会議所・さっぽろ産業振興財団との共催

- ・アジアデスク、中国駐在員事務所（大連・上海）によるコンサルティング
- ・経済協力協定締結先を活用したビジネス拡大の支援

上海での商談会

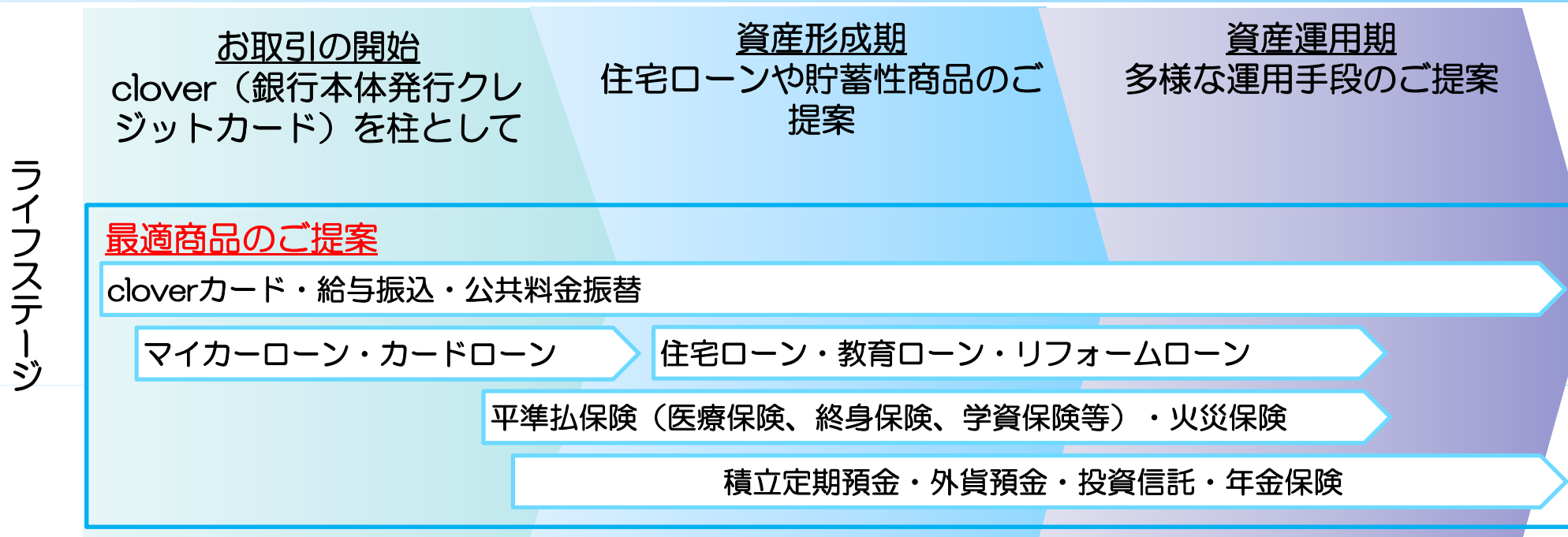


<その2. 個人マーケット>

- ライフステージに応じた最適商品のご提案
- 資産運用アドバイス人員の増強
(専担者を175名配置・営業店にコンサルティング課を設置)

当初18ヶ所

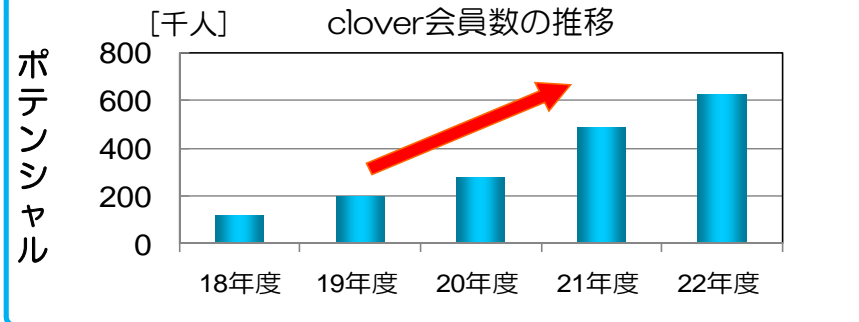
個人マーケットの主要施策



・・・就職・・・結婚・・・出産・・・住宅購入・・・子供の進学・・・子供の結婚・・・退職・・・

個人マーケットの主要施策

○お取引の開始 : clover (銀行本体発行クレジットカード) を柱として



- cloverの利便性向上 (札幌市営地下鉄、スーパー等との連携強化)
- 新社会人向けに「clover加入+給与振込」のキャンペーン実施
- マイカーローンやカードローン、信販会社提携ローン等、消費性ローンのご提案

○資産形成期 : 住宅ローンや貯蓄性商品等のご提案

- 住宅ローンの専門的なアドバイス (北海道内28ヶ所のローンプラザを中心に展開)
- 借換ニーズへの積極的対応 (借換専用ローン商品の推進、ネットでの受付け等)
- 中古、リフォームローンへの取組み強化
- 平準払保険の取扱い強化 (医療保険・がん保険を全店で取扱い)

○資産運用期 : 多様な運用手段のご提案

ポテンシャル

個人預金対比の投資信託残高割合
~22/9月末時点
(個人預金規模が類似の銀行等と比較)

銀行	個人預金対比の投資信託割合
北洋	2.51%
群馬	6.97%
常陽	5.40%
西日本シティ	4.68%
北海道	5.41%

※出所：ニッキンレポート

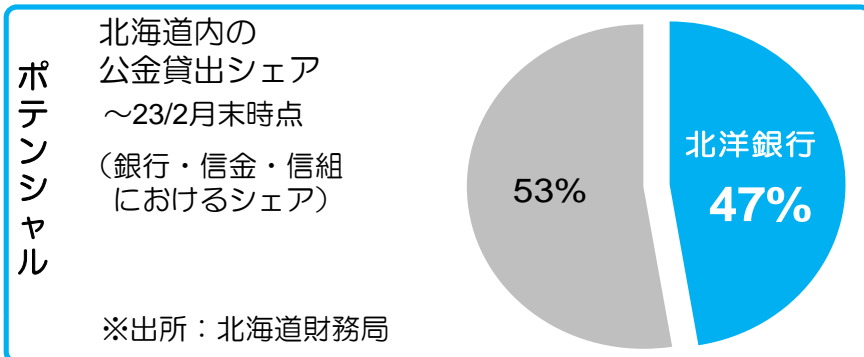
- 店頭での資産運用ご提案部署を独立設置 (コンサルティング課) 当初18ヶ所
- 計画期間中に専担者175名の配置 (うち専門スキル保有者を15名増員)
- 証券、保険業経験者の中途採用
- 人材のスキルアップ (預かり資産販売の行内資格制度検討等)

<その3. 公金マーケット>

- 資金需要への積極的な対応と地域に即した金融機能の発揮
- 多様なソリューションの提供

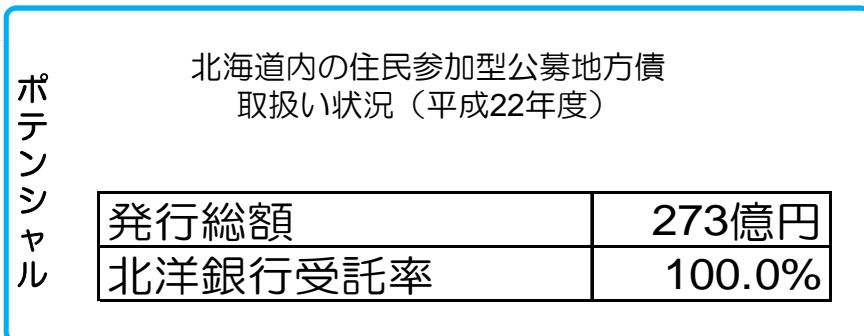
公金マーケットの主要施策

○資金需要への積極的な対応と地域に即した金融機能の発揮



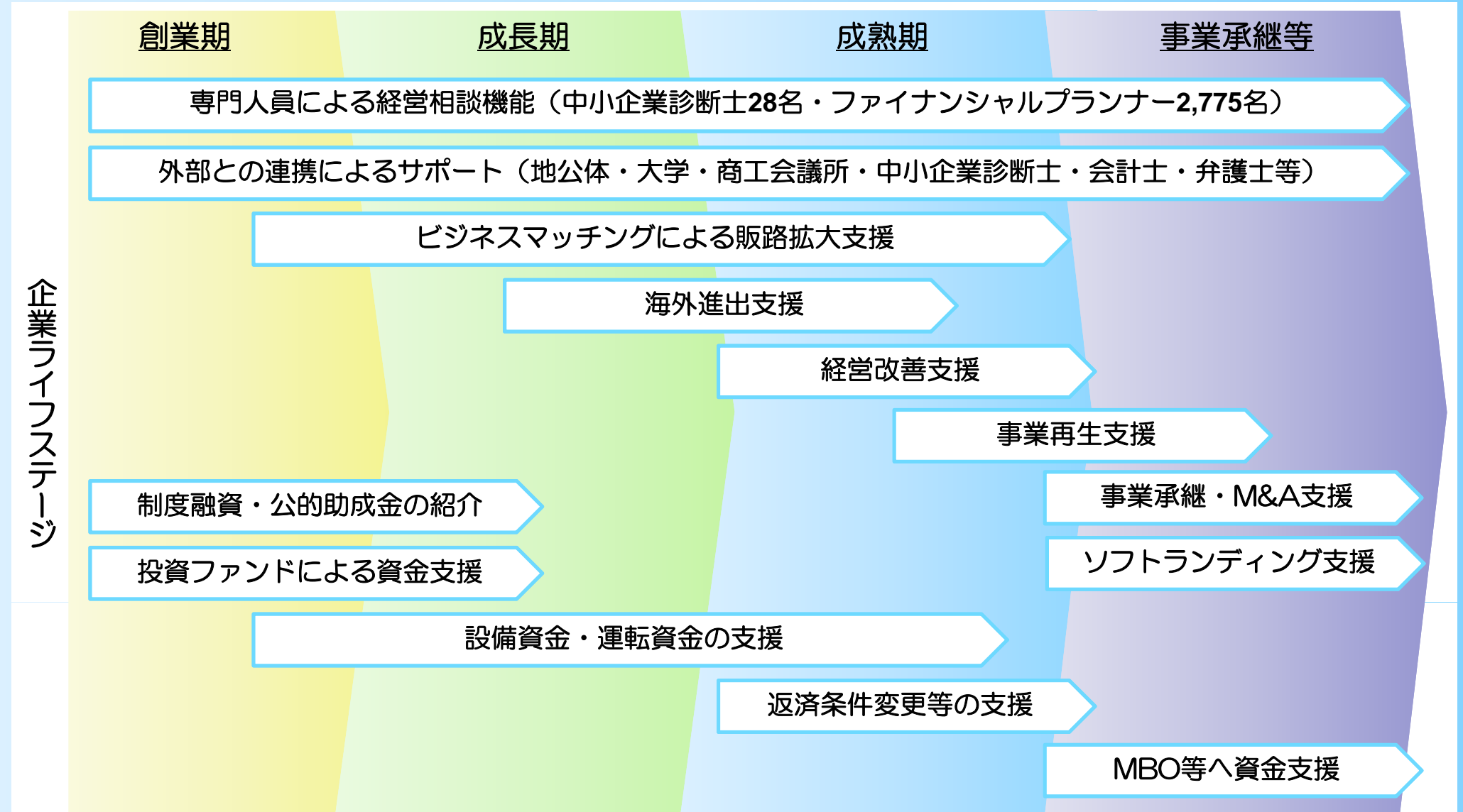
- ・道内地公体の資金需要（一時借入・起債）に対し、積極的に対応
- ・地公体と連携し、業務効率化、財政健全化を支援

○多様なソリューションの提供



- ・PFI等、多様なファイナンス手法のご提案
- ・住民参加型公募地方債（ミニ公募地方債）のご提案
- ・地域振興に関する総合的なご提案（物産販売、観光振興等）

基本方針② 企業ライフステージに応じた「コンサルティング機能強化」



○創業期の施策

- ・ 専門人員による経営相談機能の発揮（H23/3月末現在 中小企業診断士28名、FP 2,775名）
- ・ ほくようベンチャーファンド1号・2号、北洋ドリーム基金による資金支援
- ・ 地公体等の外部機関との連携による公的助成金等の紹介

○成長期の施策

- ・ インフォメーションバザール（ビジネスマッチング）による販路拡大支援
- ・ アジアデスク、中国駐在員事務所を通じた海外ビジネス支援
- ・ 外部機関との連携によるサポート（JETRO・商工会議所等）

インフォメーションバザール実績

	平成20年度	平成21年度	平成22年度
出展者数	171	110	145
来場者数	約3,300名	約3,500名	約4,000名
商談件数	2,943件	3,832件	4,968件



○成熟期の施策

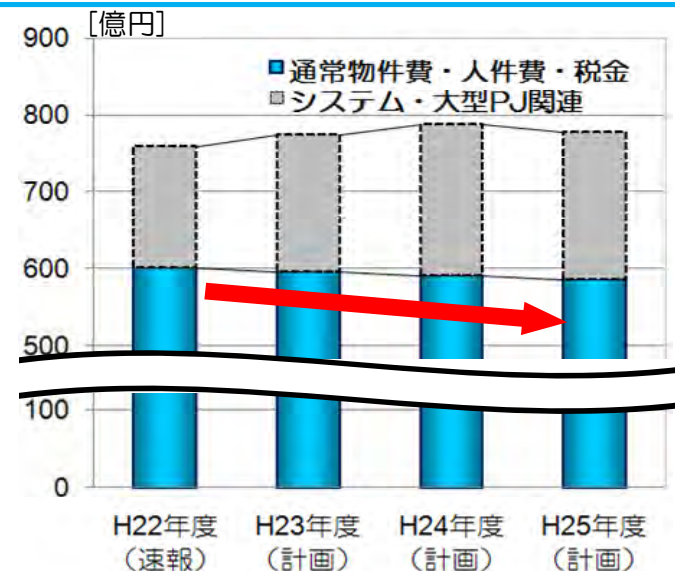
- ・ 経営改善支援への取組み強化（計画策定から進捗フォローまで、よりきめ細かく対応）
- ・ 早期事業再生、ソフトランディングへのアドバイスカ強化
- ・ 外部専門家の活用（中小企業再生支援協議会、会計士、弁護士等）

○事業承継等の支援施策

- ・ 本部の支援体制強化（事業承継、M&Aサポートチームの増員）
- ・ サポート能力の向上（本部による事業承継帯同渉外研修、法人・リテール両部によるエクイティ、資産運用に関する研修等）
- ・ 事業承継提案と連動した、株式買取資金、退職金支給資金ニーズへの対応
- ・ オーナー、役職員取引の拡大（株式売却代金の運用相談等）

変革の柱（2）効率化の徹底

⇒店舗機能の見直しや効果的な人員の配置、業務プロセスの見直し（BPR）を通じて、通常経費を徹底的に抑制し、効率化を図ります。



基本方針① 業務プロセス見直し（BPR）

- 事務の集中・アウトソーシングによる効率化
- 既存事務コストの見直し
- システムの活用による効率化

＜新営業店システムのイメージ＞



効率化のほか、ヒューマンエラーの軽減にもつなげます。

新システム活用の効率化効果と導入スケジュール

	人件費換算 効率化効果 (年間) ～試算値	平成23年度	平成24年度	平成25年度
新営業店システム	約6億円	開発・テスト	試行	順次導入
融資支援システム	約5億円	開発・テスト		一斉移行

基本方針② 店舗機能見直し

- 店舗機能の見直し（一部店舗で融資業務の集約を検討）
～その他、効率化の一環として、本部事務集中部門・関連会社を主要4施設に集約



○遊休不動産の売却、余剰フロアの賃貸

基本方針③ 人員の効率的な配置

- 上記①・②の業務プロセス改善、店舗機能見直しによって、人員を収益部門に再配置（本部管理部門の人員を中心に再配置）
- パートタイマーの業務範囲拡大



○新入行員の安定採用と総人員の抑制（計画期間中に100名削減へ）

	H22年度 (速報)	H23年度 (計画)	H24年度 (計画)	H25年度 (計画)
採用	52	150	120	120
総人員	4,235	4,230	4,175	4,135

変革の柱(3) 人材の活性化(人材育成・職員のやりがい向上)

変革の柱(3) 人材の活性化

⇒お客様に当行を選んでいただくには、サービスを提供する「人」の質が重要であり、人材育成と職員の満足向上に努めます。

基本方針① 人材育成

○研修の強化(実施回数倍増:年間59回 126回へ、受講者も約1,000名増加)

○育成カリキュラムの充実

基礎スキルの向上

- ・若手、女子職員のスキルアップ研修実施(融資実践力強化研修を500名規模で集中開催)
- ・行内短期留学制度による全行的な事務レベルアップ

専門性の向上

- ・医療など各業界の特性に応じた研修充実による専門性強化
- ・業務推進所管部による実践的な研修(帯同研修等)の強化
- ・外部機関と連携した研修充実による専門性強化

お客様満足(CS)向上に向けた研修の実施

- ・パートタイマーを中心としたCS向上研修の実施
- ・ユニバーサルサービス研修の実施

ユニバーサルサービス研修の様子



基本方針② 職員のやりがい向上

○メリハリの利いたインセンティブの付与

○各自の適性を踏まえた専門性の深化と評価の実施

変革のベース 内部管理態勢の強化とCSRへの取り組み

内部管理態勢の強化およびCSRへの取り組みを通じて、お客さまに良質なサービスを提供するとともに、持続的に地域と共に発展することを目指します。

CSR・・・企業の社会的責任を果たすための活動

基本方針① コンプライアンス態勢・顧客保護管理態勢の強化

- 法令、顧客保護等管理方針、各規程の遵守の厳格化
- 不正行為等の早期発見に向けた内部通報制度の徹底

基本方針② リスク管理体制の強化

- 適切な統合的リスク管理、信用リスク管理体制の整備
- 与信モニタリング対象先の拡大 予兆管理の強化
- システムリスク管理の強化
- 金融円滑化への取り組み強化

(経営改善支援等のコンサルティング機能発揮による信用コスト発生抑制)

審査能力の強化

- ・与信企画室によるデータ分析強化と、分析結果の審査への反映

経営改善への支援強化

- ・経営改善計画策定等に対し、営業店と本部（経営改善支援室など）が一体となって支援

モニタリングの強化

- ・与信モニタリング対象先の拡大と本部の関与

改善支援

信用コストの抑制へ

基本方針③ CSRへの取組み強化

CSR・・・企業の社会的責任を果たすための活動

○「環境」「地域医療」「金融教育」を3つの柱として推進

環境

- ・環境関連商品への取組み強化（環境配慮型融資、エコカーローン、希少動物保護定期『ほっくー定期』、ほくよう成長基盤強化ファンド『飛翔（はばたき）』等）
- ・環境保全を目的とした社会貢献活動の継続（清掃、植林等）

「ほっくーの森」での植林活動



地域医療

- ・融資を通じた本業による医療、福祉分野へのサポート
- ・産学官金連携によるサポート（がん検診受診率向上運動への貢献、北海道大学との連携による医療セミナーの定期開催等）

がん検診受診率向上のためのパネル展



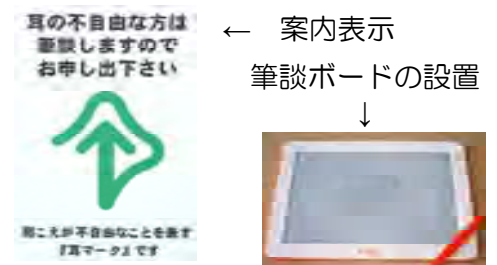
金融教育

- ・北海道教育大学との連携による、現役教員および教員を目指す学生への金融教育実施
- ・インターンシップ、児童、生徒の支店見学受入れ

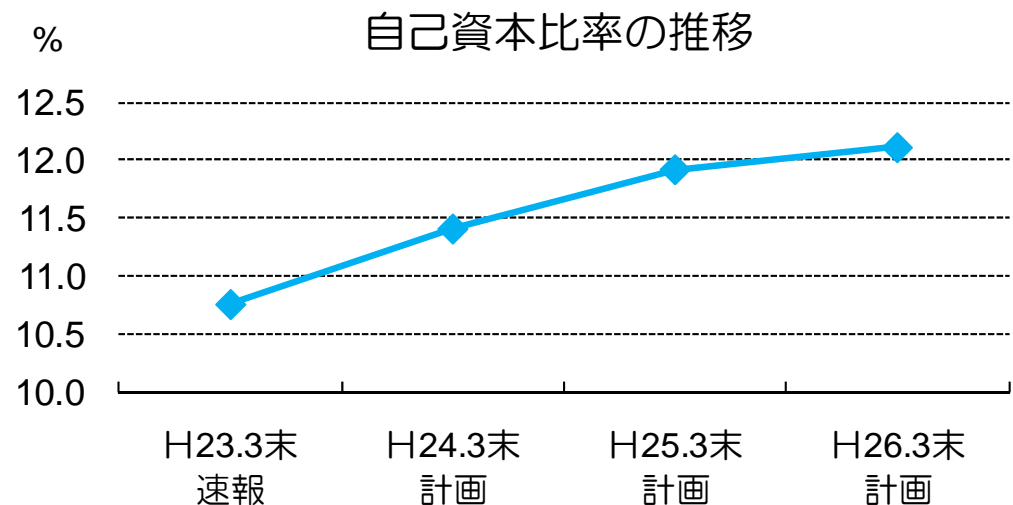
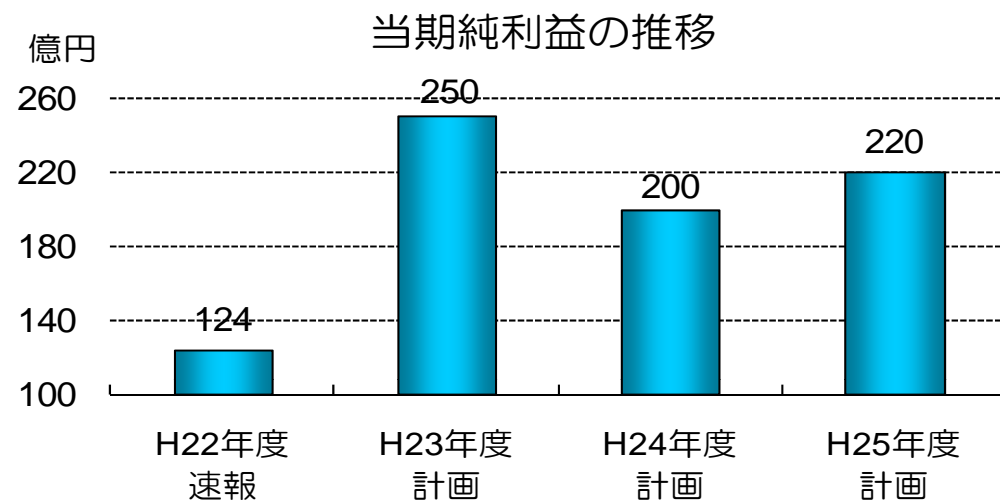
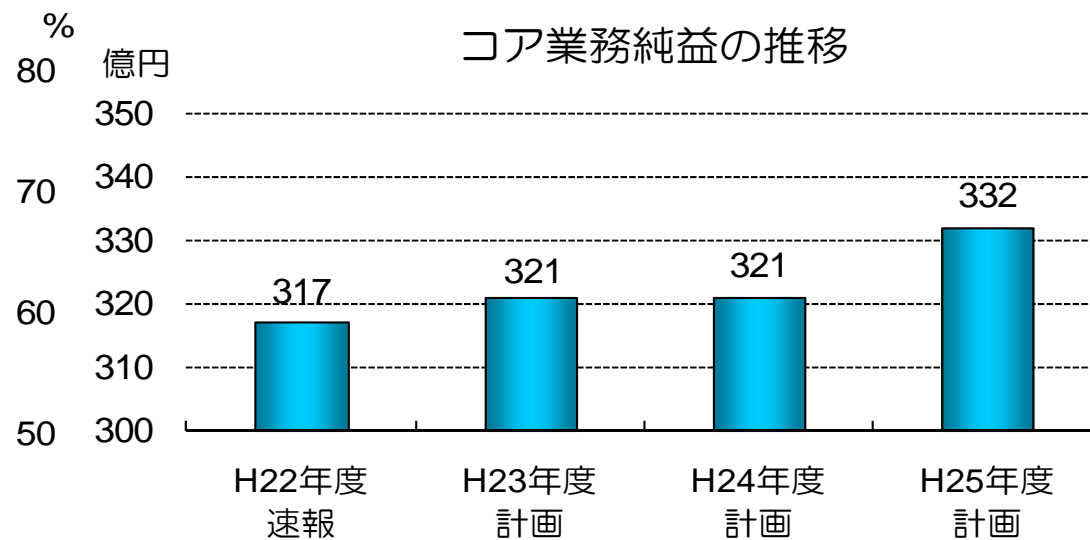
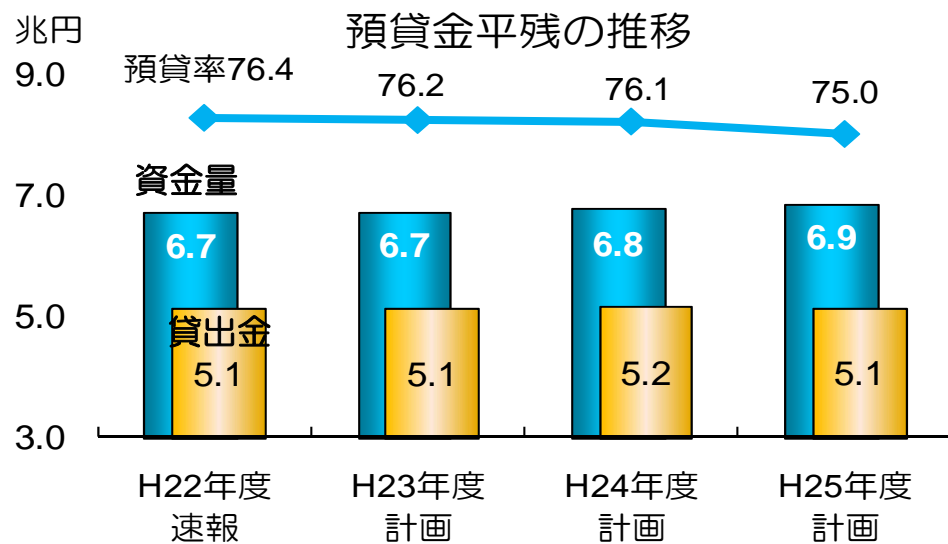
基本方針④ お客様満足向上（CS）の深化

- 研修の充実（CS向上研修・ユニバーサルサービス研修等）
- 勉強会の強化（苦情データ還元による再発防止、感謝事例の研究による対応レベルアップ等）
- CS運動（Changing!運動）の深化
- 障がいをお持ちの方へのサポート充実

障がいをお持ちの方への対応例



6. 参考資料



本資料には当行の業績、その他経営全般に関する将来の見通し・計画についての記載が含まれておりますが、これらは発表時点で入手可能な情報に基づく一定の仮定のもとに検討したものであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれていることから、実際の業績は今後の様々な要因によって異なる可能性があります。また本資料の数値は、本年8月頃公表を予定している、第2次「経営強化計画」に基づき変更となる場合がございます。