

# 新中期経営計画

## KAI-KAKU 150 1st STAGE 「未来へのとびら」

～デジタル&コンサルティングバンクをめざして～

## 実現したい5つの未来

### 長期ビジョン

お客さまと地域の未来を切り拓く  
**デジタル&コンサルティングバンク**

果たすべき社会的役割（ESG・SDGs）を踏まえ、5つのステークホルダーの目線から実現したい未来を描く。

### お客さま 目線

十分な金融仲介機能の発揮と質の高い  
コンサルティング・ソリューションを提供する。

### 銀行 目線

持続可能なビジネスモデルを構築し安定  
した収益と健全性を確保することで磐石な  
経営基盤を確立する。

### 地域 目線

新たな価値を創造することで、地域経済の  
発展に貢献し、なくてはならない存在となる。


### 株主 目線

持続可能な成長と企業価値の向上による株価・  
時価総額・ROE・株主還元の拡大をめざす。

### 従業員 目線

自分の能力を最大限発揮し、お客さまに喜んで  
頂くことに働きがいを感じる職場を実現する。

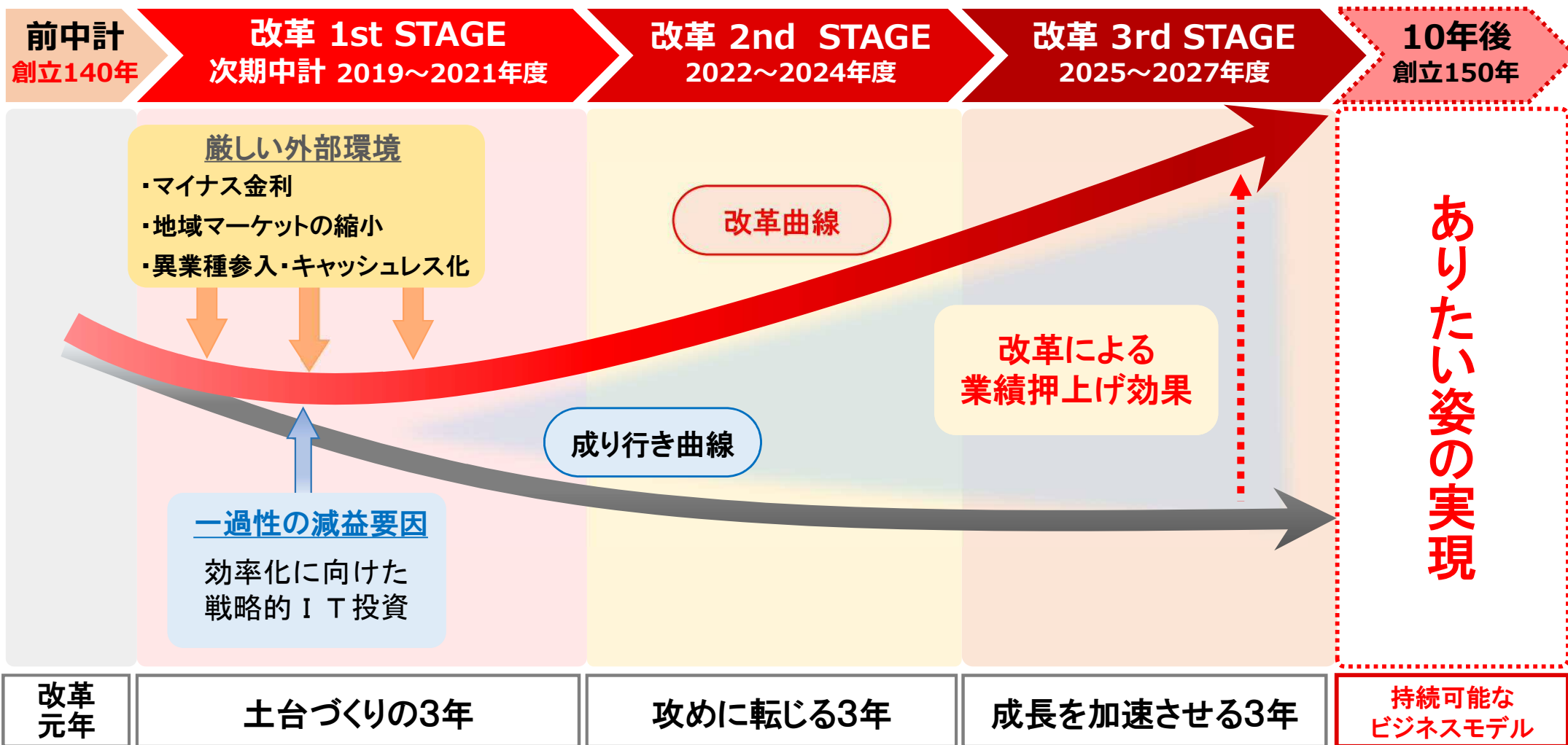
実現したい  
5つの未来



● 土台づくりの3年を経て持続可能なビジネスモデルへ転換し10年後のありたい姿を実現させる

## 10年後のありたい姿(計数目線)

項目	コアOHR	自己資本比率	当期純利益
目標値	60%台	10%以上	150億円以上



● 10年後のありたい姿を実現するうえで設定したマイルストーンを確実に達成していく

時間軸／目標項目	前中計 創立140年	改革 1st STAGE 2019～2021年度	改革 2nd STAGE 2022～2024年度	改革 3rd STAGE 2025～2027年度	10年後 創立150年
当期純利益	2018年度 実績 107億円	2021年度 目標 100億円 以上	2024年度 目標 120億円 以上	2027年度 目標 140億円 以上	2028年度 目標 150億円 以上
コアOHR	74.4%	79% 未満	75% 程度	70% 程度	60% 台
三重県内 貸出金シェア <small>(※2018年9月時点)</small>	36.8%	39% 程度	40% 程度	41% 程度	41% 以上
プロフェッショナル 資格保有者数	161人	300人 以上	450人 以上	600人 以上	650人 以上

◆ プロフェッショナル資格保有者数 ⇒ ファイナンシャルプランナー1級、CFP、中小企業診断士

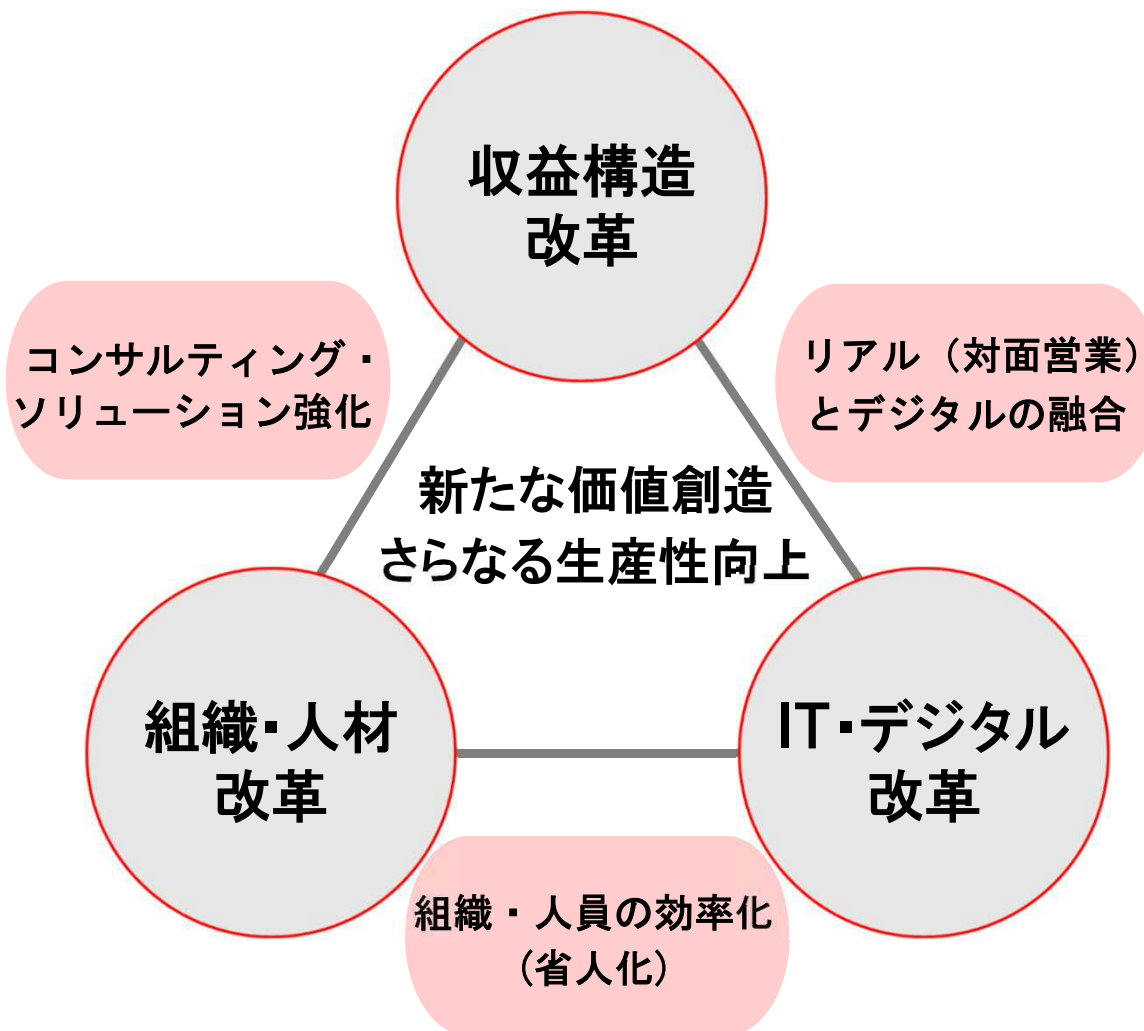
土台づくりの3年

攻めに転じる3年

成長を加速させる3年

● 3つの改革と14の基本戦略で構成される中期経営計画 KAI - KAKU150 1st STAGE「未来へのとびら」の全体像

## 3つの改革



## 14の基本戦略

### 収益構造

- ① トップライン(貸出金収益)の増強
- ② トップライン(役務収益)の増強
- ③ 新事業・新分野の開拓
- ④ 有価証券ポートフォリオの再構築
- ⑤ 抜本的なコスト構造の見直し

### 組織・人材

- ⑥ 組織風土改革(ダイバーシティ推進)
- ⑦ 組織・人員の効率化
- ⑧ プロフェッショナル人材の育成
- ⑨ 経営管理態勢の強化

### デジタル

- ⑩ モバイル戦略
- ⑪ 新ビジネス戦略
- ⑫ 業務デジタル化戦略
- ⑬ 店舗デジタル化戦略

⑭ ESG/SDGsへの取り組み

● 10年先を見据えた土台づくりの3年間として、経営体質の更なる強化をはかる計数目標とした。

## 中期経営計画における計数目標

		項目	19/3期(実績)	最終年度 22/3期(目標)
目標達成指標	収益性指標	当期純利益	107億円	100億円以上
	資本効率指標	ROE(株主資本ベース)	4.32%	3.7%以上
	効率性指標	OHR(コア業務粗利益ベース)	74.43%	79%未満
	健全性指標	自己資本比率	9.74%	9.5%以上
業績評価指標	成長性指標	総預金平残(譲渡性預金含む)	4兆9,929億円	5兆2,300億円以上
		総貸出金平残	3兆2,462億円	3兆7,000億円以上
		預貸率(平残ベース)	65.0%	70.8%以上
	収益指標	顧客向けサービス業務利益	15億円	37億円
		法人ソリューション手数料	941百万円	2,000百万円
	人材開発指標	プロフェッショナル資格保有者	161人	300人

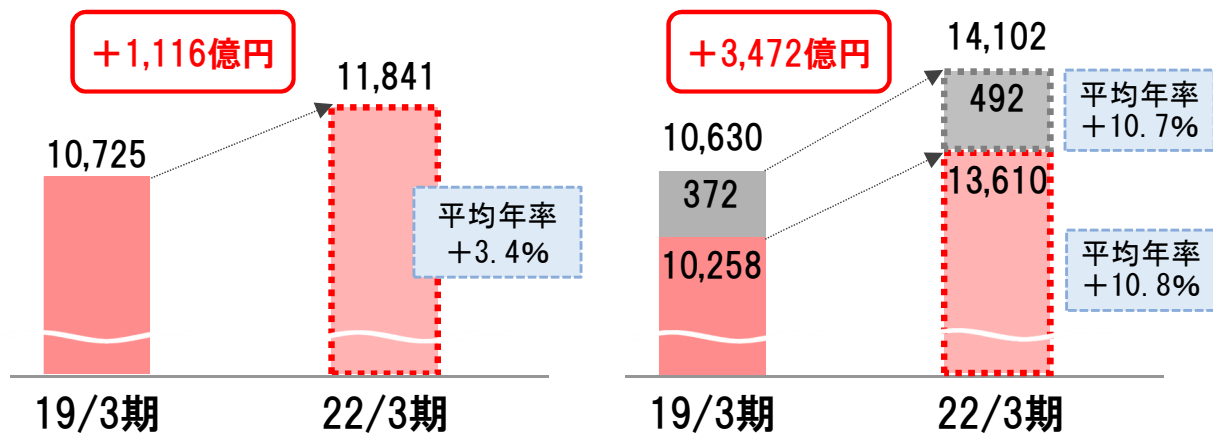
● 地元中堅中小企業向けや消費者ローンなど貸出金を平残ベースで約5,000億円増強する。

円貨貸出 平残計画

■ 地域内中堅中小向け融資 (単位:億円)

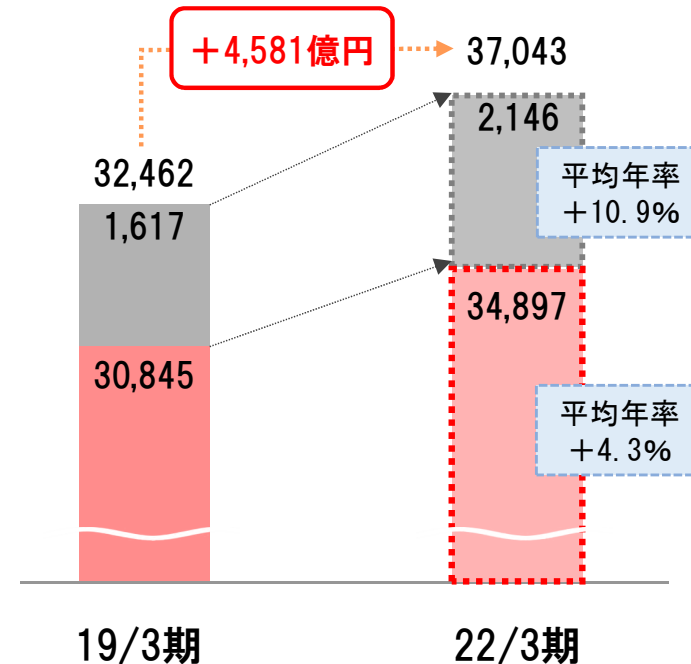
■ 消費者ローン (単位:億円)

■ 住宅ローン ■ 無担保ローン



総貸出金 平残計画

■ 円貨貸出 ■ 外貨貸出 (単位:億円)



外貨貸出 平残計画

- ・ 運営体制を一段と強化し慎重なリスク分析のうえ500億円程度積み増しする。
- ・ 変動金利で相応のスプレッドが確保できる優良案件を取組む。

預貸率の向上

	19/3期 (実績)	22/3期 (中計最終年度)	19/3期比較
預貸率	65.0%	70.8% 以上	+5.8 ポイント 以上

● 事業性評価の深化により、さらなる金融仲介機能の強化を進め貸出金シェアの拡大をめざす。

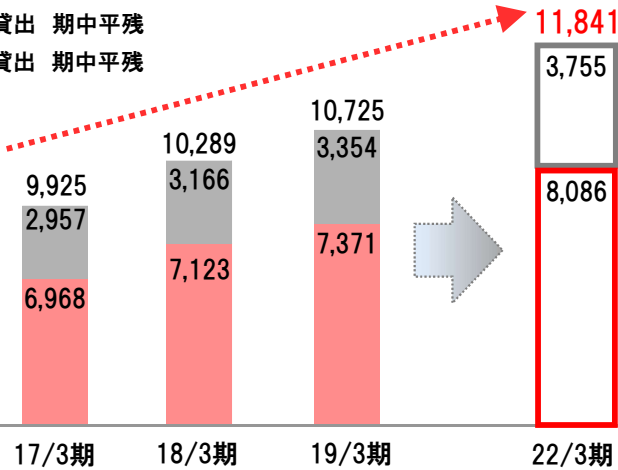
事業性評価の高度化に向けて

地域内中堅中小企業向け融資の推移（平残）

（単位：億円）

- 愛知県 中堅中小企業向け貸出 期中平残
- 三重県 中堅中小企業向け貸出 期中平残

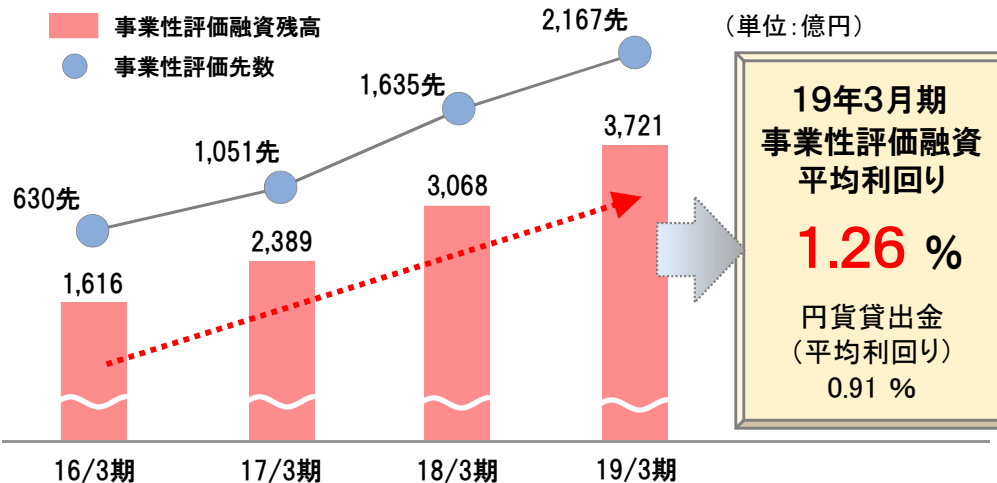
- ・事業性評価
- ・1人1社お取引先応援運動
- ・資金繰り支援貸出 など



事業性評価にもとづく融資残高と事業性評価先数の推移

- 事業性評価融資残高
- 事業性評価先数

（単位：億円）



お取引先応援プロジェクト  
事業性評価活動のレベル向上



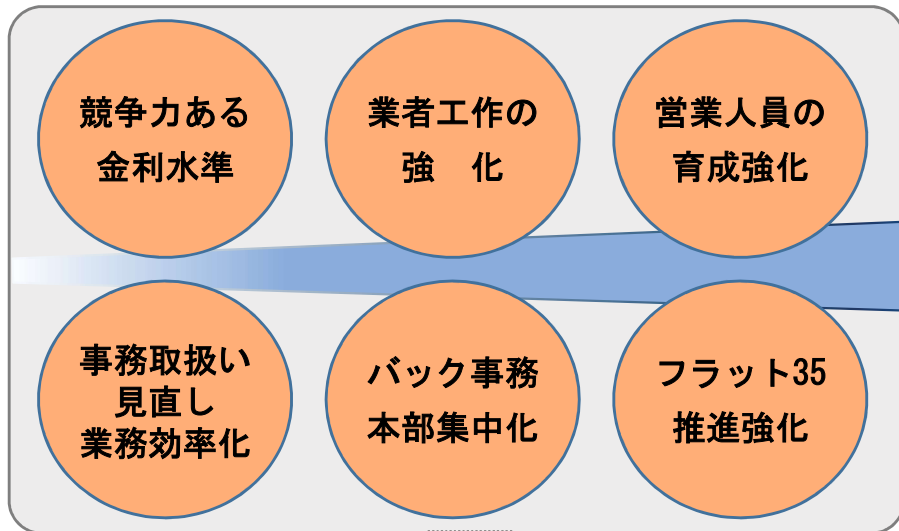
融資取引に差別化・優位性を獲得

融資シェア拡大 ▶ 貸出金収益の強化



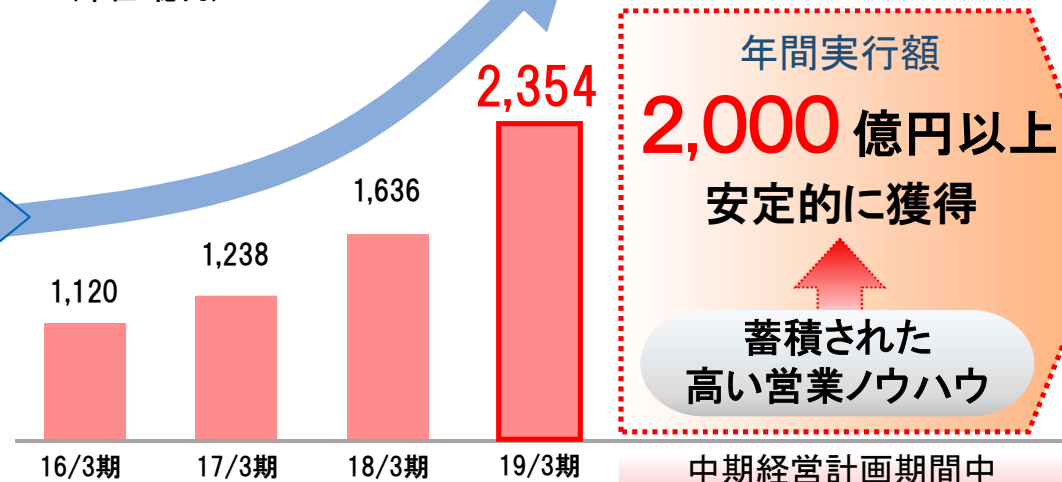
● 営業力強化と生産性向上により、毎年2,000億円獲得できる体制を構築する。

### 住宅ローン推進施策と計数計画



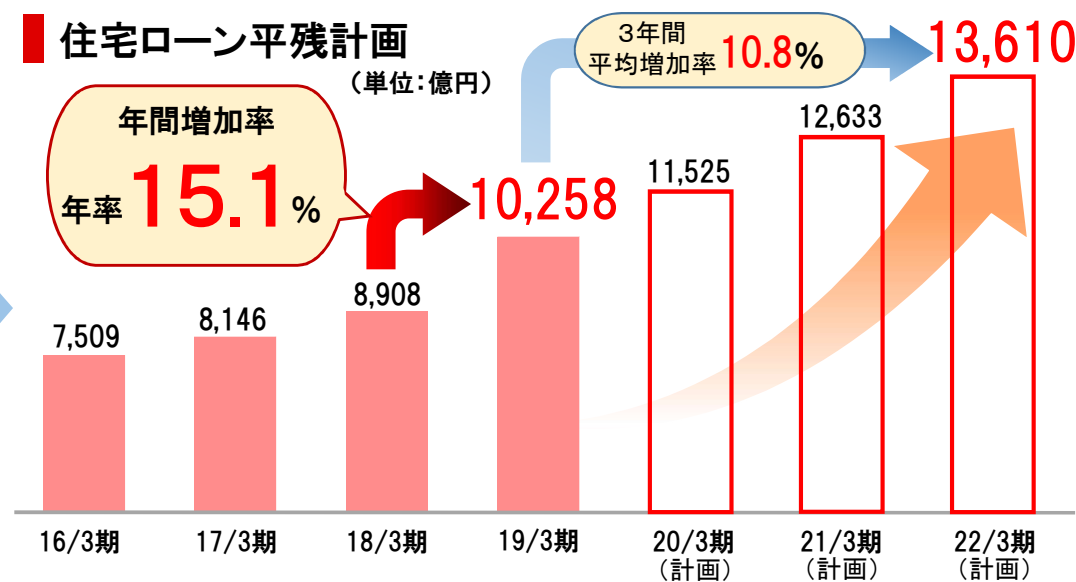
### 住宅ローン単年度実行額

(単位: 億円)



### 住宅ローン平残計画

(単位: 億円)

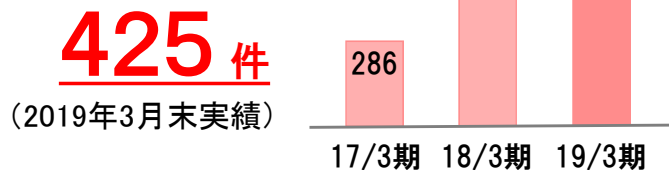


● お客様の経営課題に対するソリューションメニューを拡充・支援体制を強化し、非金利収入の増強を図る。

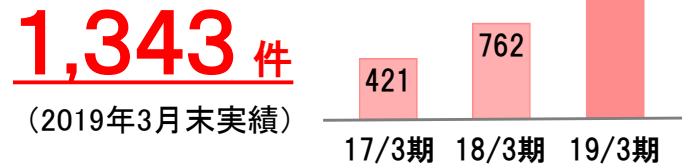
法人ソリューション手数料

■ 事業承継コンサル支援件数 (単位:件数)

■ 事業承継相談件数

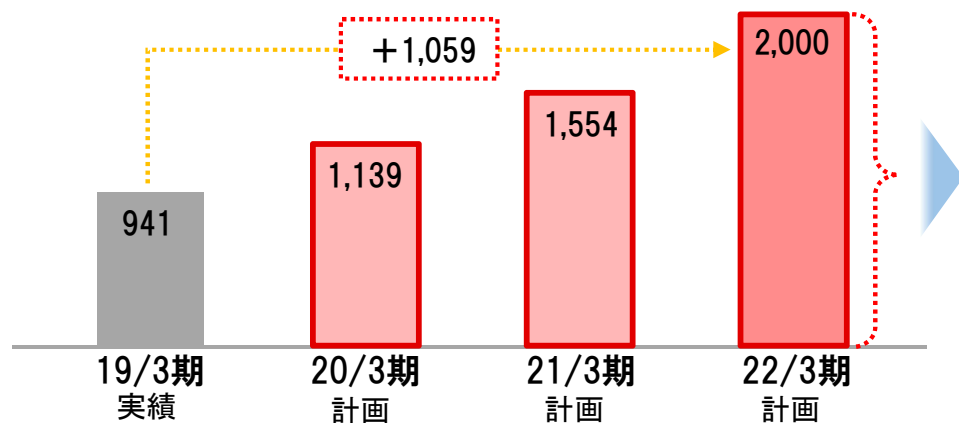


■ ビジネスマッチング商談件数 (単位:件数)



■ 法人ソリューション手数料(計画) (単位:百万円)

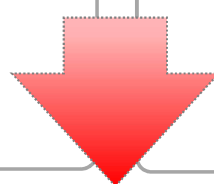
(単位:百万円)



新設

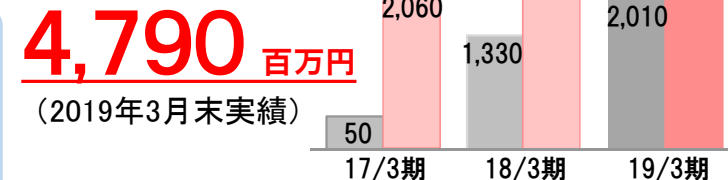
ソリューション営業部

法人担当 個人担当 60 名体制

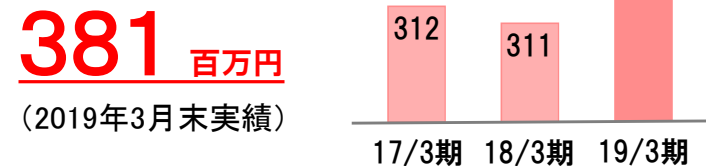


■ 私募債発行額推移 (単位:百万円)

■ 私募債発行全額  
■ うち寄付型私募債発行分



■ ストラクチャード・ファイナンス関連手数料 (単位:百万円)



22/3期 内訳 (単位:百万円)	22/3期 (計画)	19/3期 比較
M&A	630	+422
ストラクチャードファイナンス関連	478	+96
ビジネスマッチング	300	+215
デリバティブ	240	+189
私募債	150	+90
IT・デジタル関連	20	+20
その他	182	+24

● お客さま本位のニーズに応じた預り資産提案で、預り資産浸透率を高め、関連手数料の増強を図る。

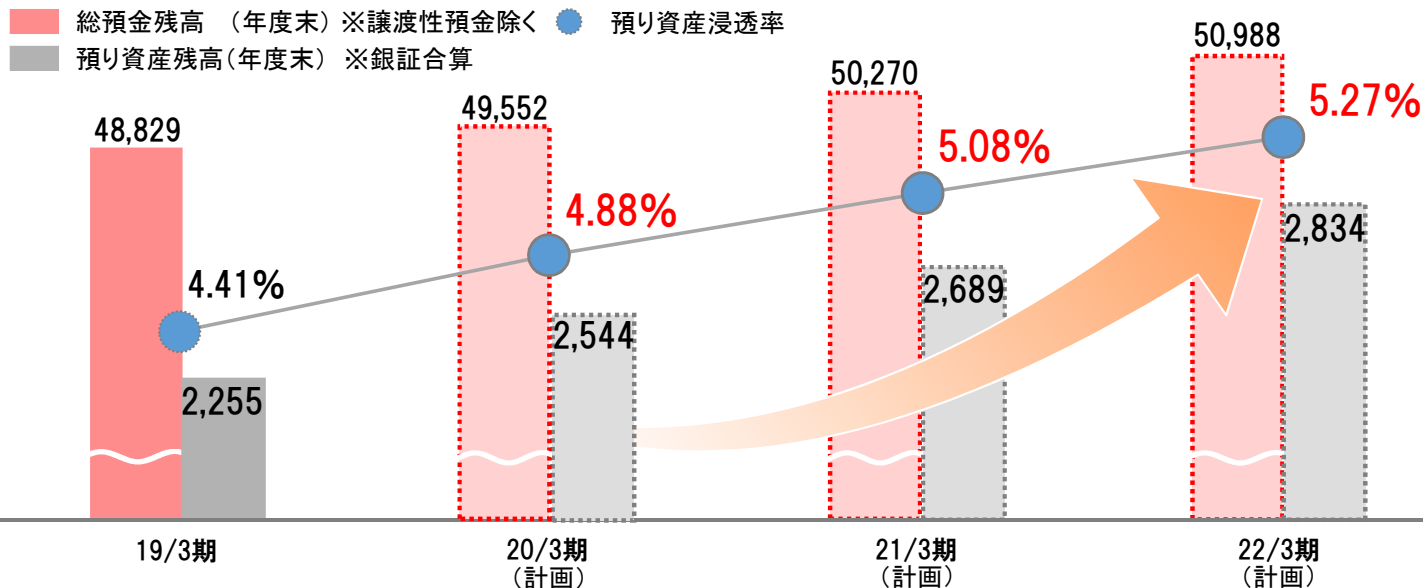
預り資産浸透率を意識した預り資産販売戦略

預り資産浸透率

$$\frac{\text{預り資産浸透率}(\%)}{\text{預り資産残高}} = \frac{\text{総預金残高} + \text{預り資産残高}}{\text{総預金残高} + \text{預り資産残高}}$$

銀証連携で  
預金と預り資産を  
一体で管理

預り資産浸透率(銀証合算)の推移と計画 (単位: 億円)



営業体制と意識変革

セグメント別の  
営業担当者配置

銀証連携の  
新体制

ほけんの相談窓口  
営業拠点効率化

お客さま本位のもと

資産形成の  
重要性を提案

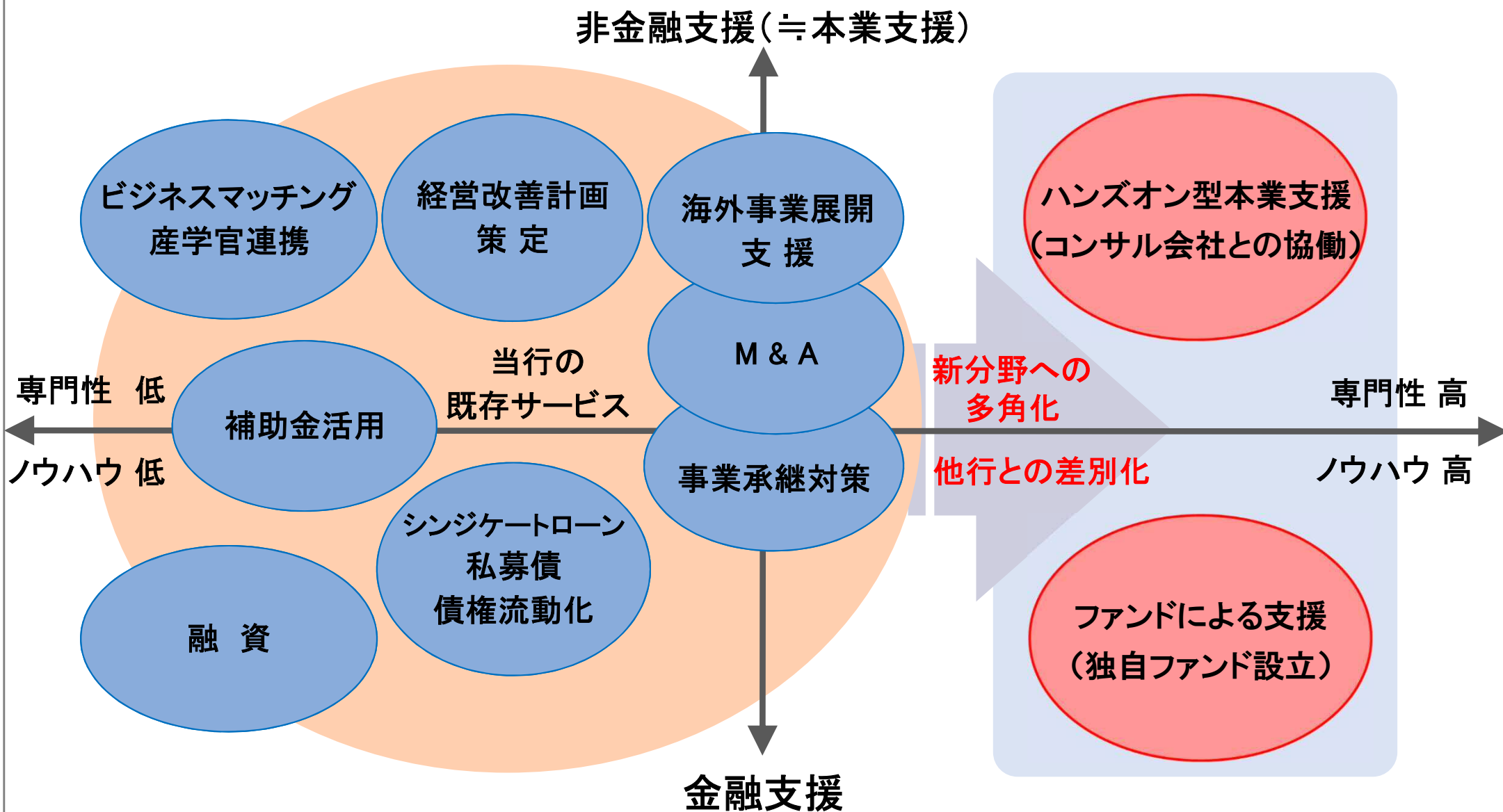
貯蓄から資産形成へ

預り資産関連手数料の計数計画 (単位: 百万円)

	19/3期 (実績)	22/3期 (計画)	増加額
投資信託	820	1,176	+356
保険	1,143	1,496	+353
金融商品仲介	68	225	+157
401K(確定拠出年金)	79	100	+21
合計	2,110	2,997	+887

- 新たな金融サービス機能を加えることで、営業エリア内でのプレゼンス確立と持続的な競争優位性を確保する。

### 総合金融サービス機能



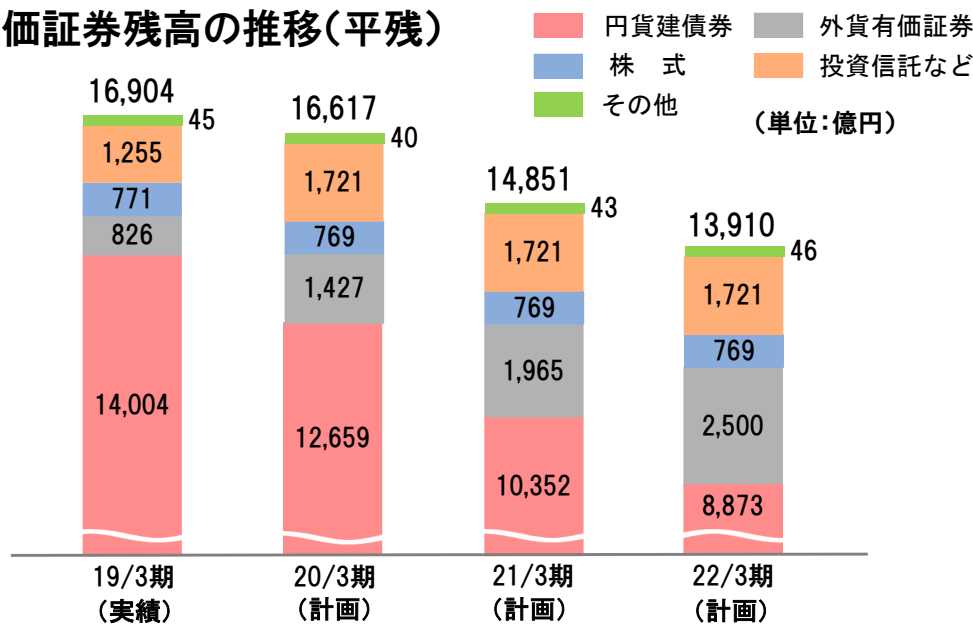
● 円貨債券の大量償還の代替運用と収益確保に向け、安定的収益を獲得できるポートフォリオの再構築をめざす。

運用対象別の投資方針

運用対象	今後の方針	方向性
円貨建債券	・マイナス金利下での円貨建債券投資は抑制方針。	↓
外貨建債券	・流動性の高いジニーメイや欧州国債などを中心に投資していく方針	↗
株 式	・残高は現状程度、個別銘柄の値動きをとらえて機動的に売買する方針。	→
投資信託など	・インカム&キャピタルゲイン双方の観点からタイミング次第で積み増す方針。	↗

有価証券ポートフォリオ 計画

有価証券残高の推移(平残)



円貨債券償還分(5,000億円)の代替運用先

中堅中小貸出・住宅ローンなど貸出へシフト

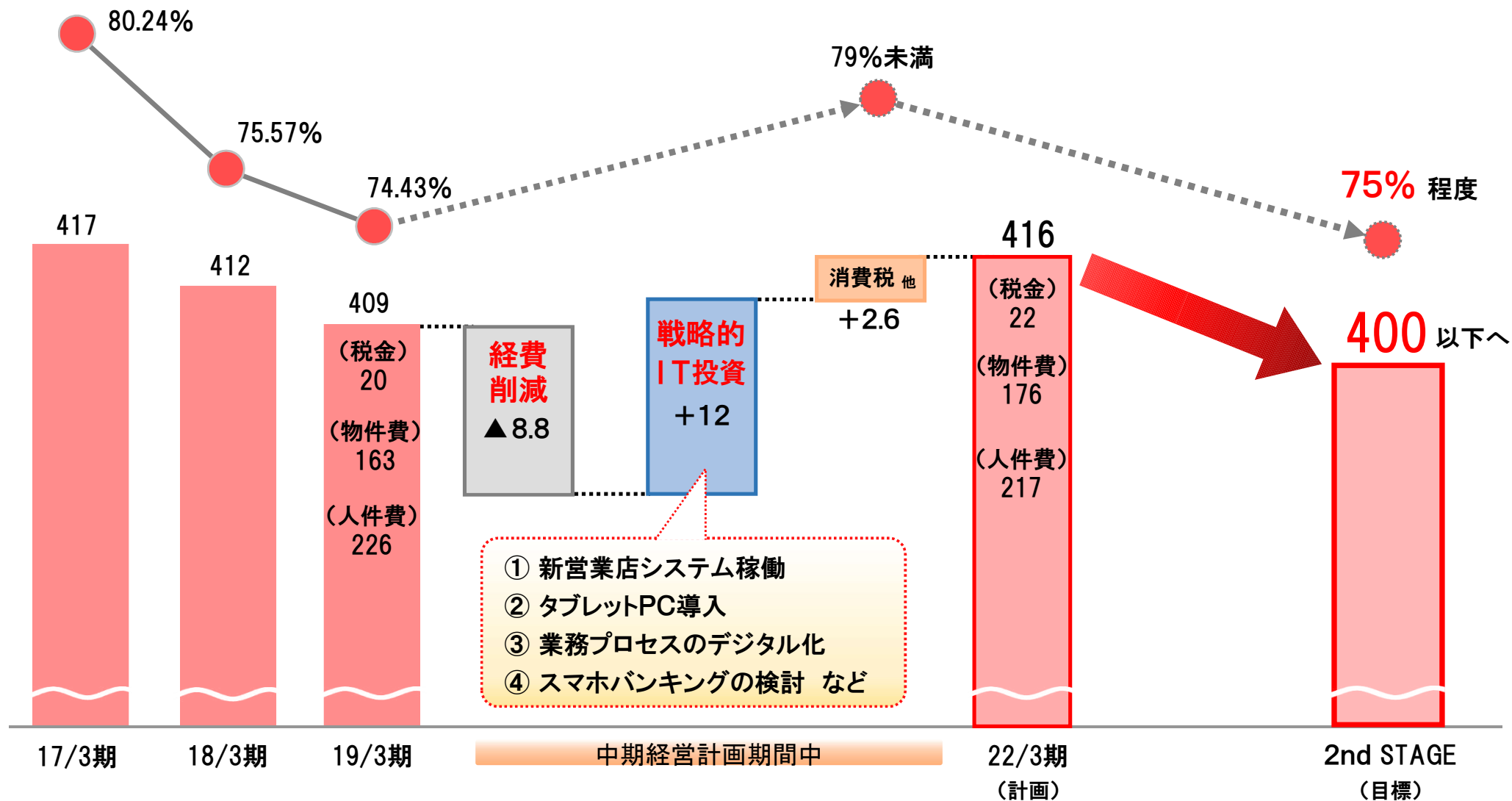
RORA重視の投資スタンスと市場変動の影響を受けにくいポートフォリオへのリバランス

● 戦略的IT投資と生産性向上プロジェクトの継続で、将来の経費削減を実現させる。

経費およびコアOHRの推移と計画

● コアOHR

(単位:億円)

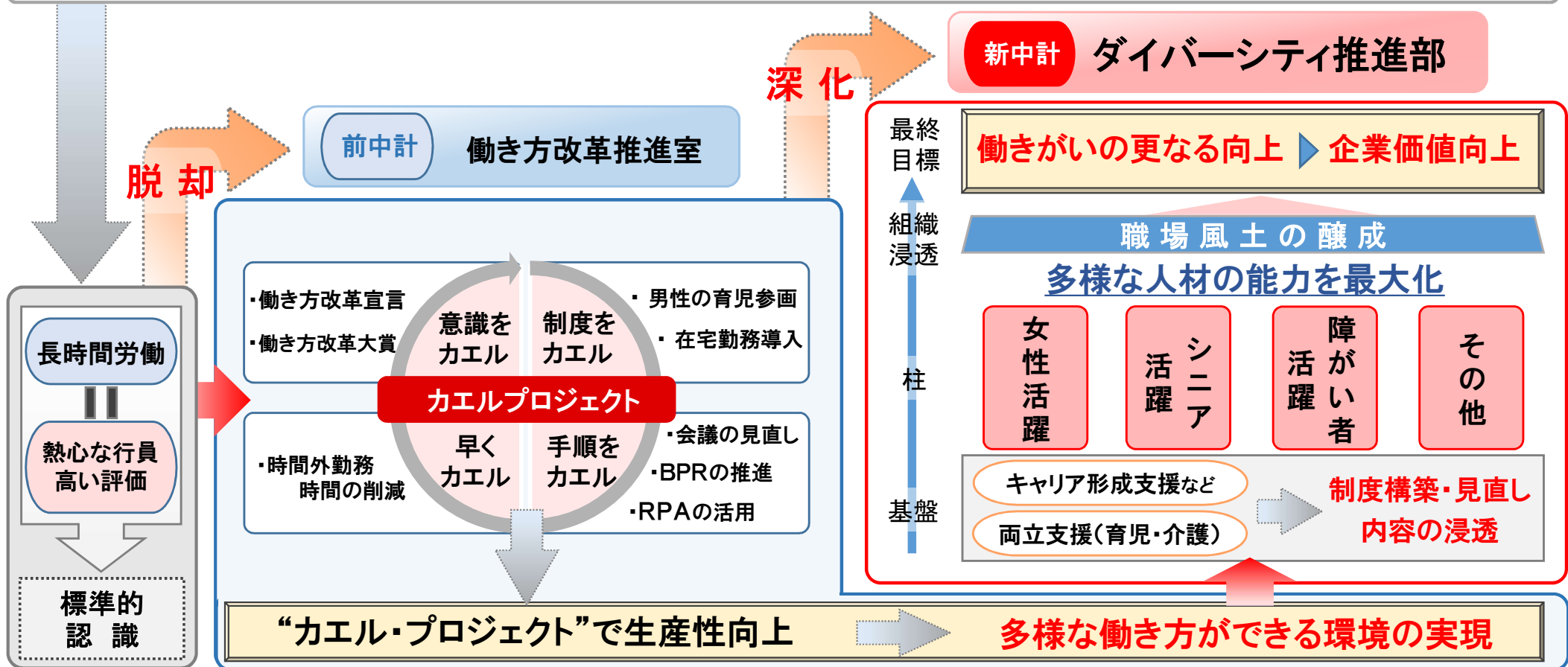


- 多様な働き方をする人材が活躍できる職場を創出し、働きがい・一体感のある組織をつくる。

### 働き方改革を基盤としたダイバーシティ推進

社会的課題

- ◆ 労働人口減少に伴う人材確保の難化
- ◆ 労働時間が制約される行員の増加 など



過去の働き方モデル

働き方改革の実現  
前中期経営計画 2016～2018年度

ダイバーシティ経営の実現  
新中期経営計画 2019～2021年度

- 店舗ネットワークと顧客利便性を維持しながら、非効率な営業エリアの重複解消による効率化を進める。

### 店舗内店舗方式による機能集約

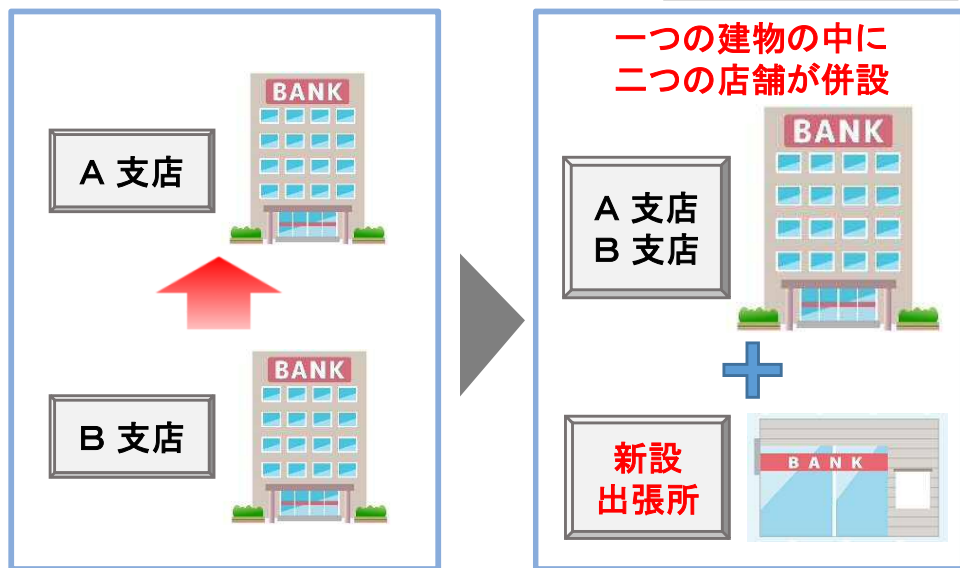
営業エリア内における  
店舗の重複解消

お客さまの  
利便性を維持・確保  
店番や口座番号の変更なし

店舗内店舗方式での支店の統合

3年間で  
**16** 店舗

一つの建物の中に  
二つの店舗が併設



### 出張所のダウンサイジング

母店・近隣店舗  
との距離

ご来店客数の  
動向

調査  
検討

- ① 取扱業務の縮小
- ② 営業時間の変更
- ③ 平日休業の設定

3年間で  
**10** 店舗

「105プラザ」の展開  
BANK  
少人数での店舗運営  
(行員2名 パート2~4名)

- 「木屋町プラザ」で導入  
(行員 1名、パート 2名)
- ・取扱業務の縮小  
⇒ 現金取扱・相談業務
  - ・昼食休憩設定  
⇒ 12:00 ~ 13:30

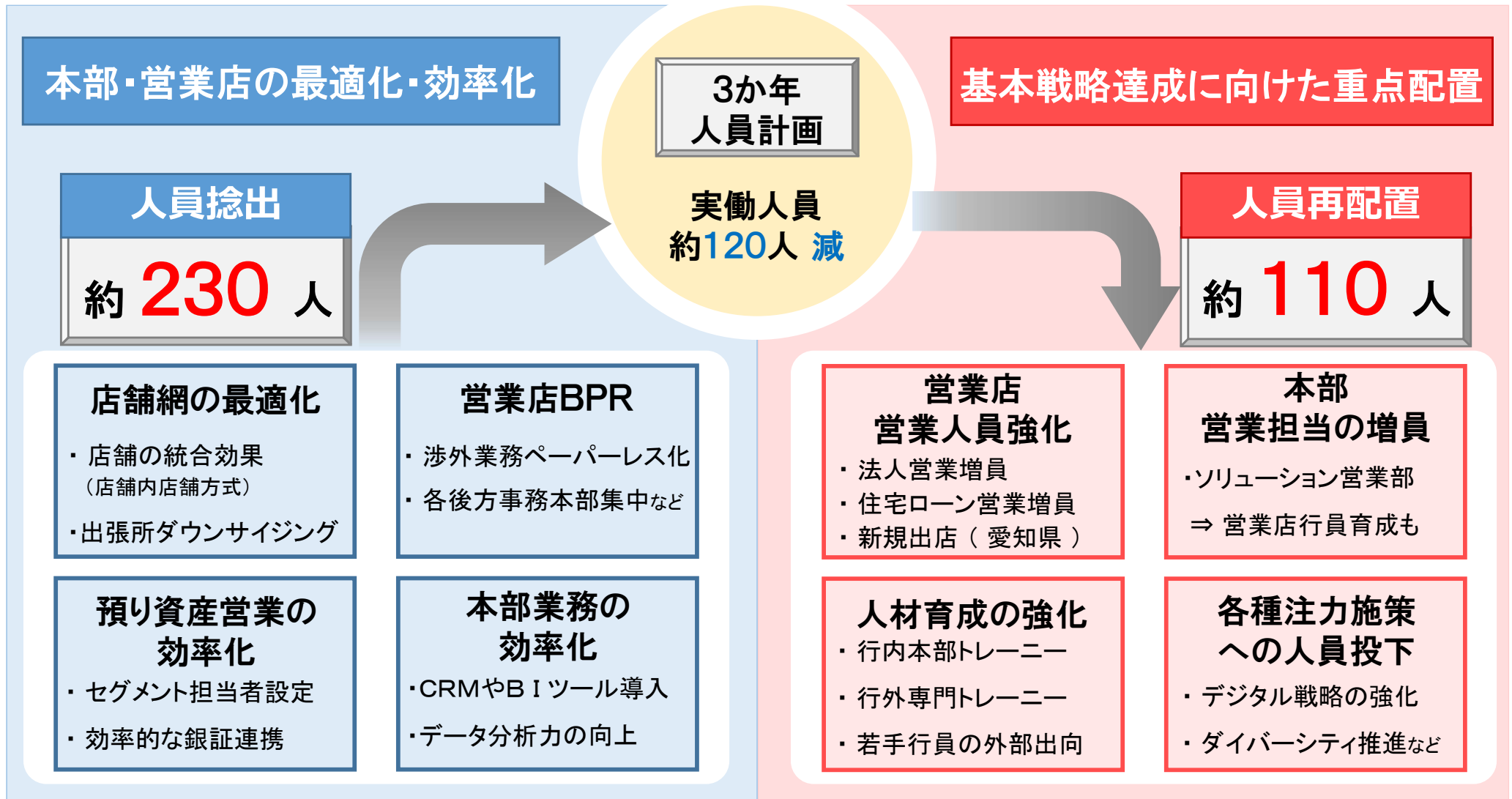


営業人員の集約による営業効率の向上と営業ノウハウの共有・伝授などを進める



- 10年後に向けた店舗戦略の方向性と計画的な人員の再配置をめざす。

### 中期経営計画における人員計画(再配置)



● IT・デジタルを活用した4つの戦略を展開し、新たな価値や収益機会を創造する。

## IT・デジタル改革における4つの戦略

### モバイル戦略

『いつでもどこでもアクセスできる』

### 新ビジネス戦略

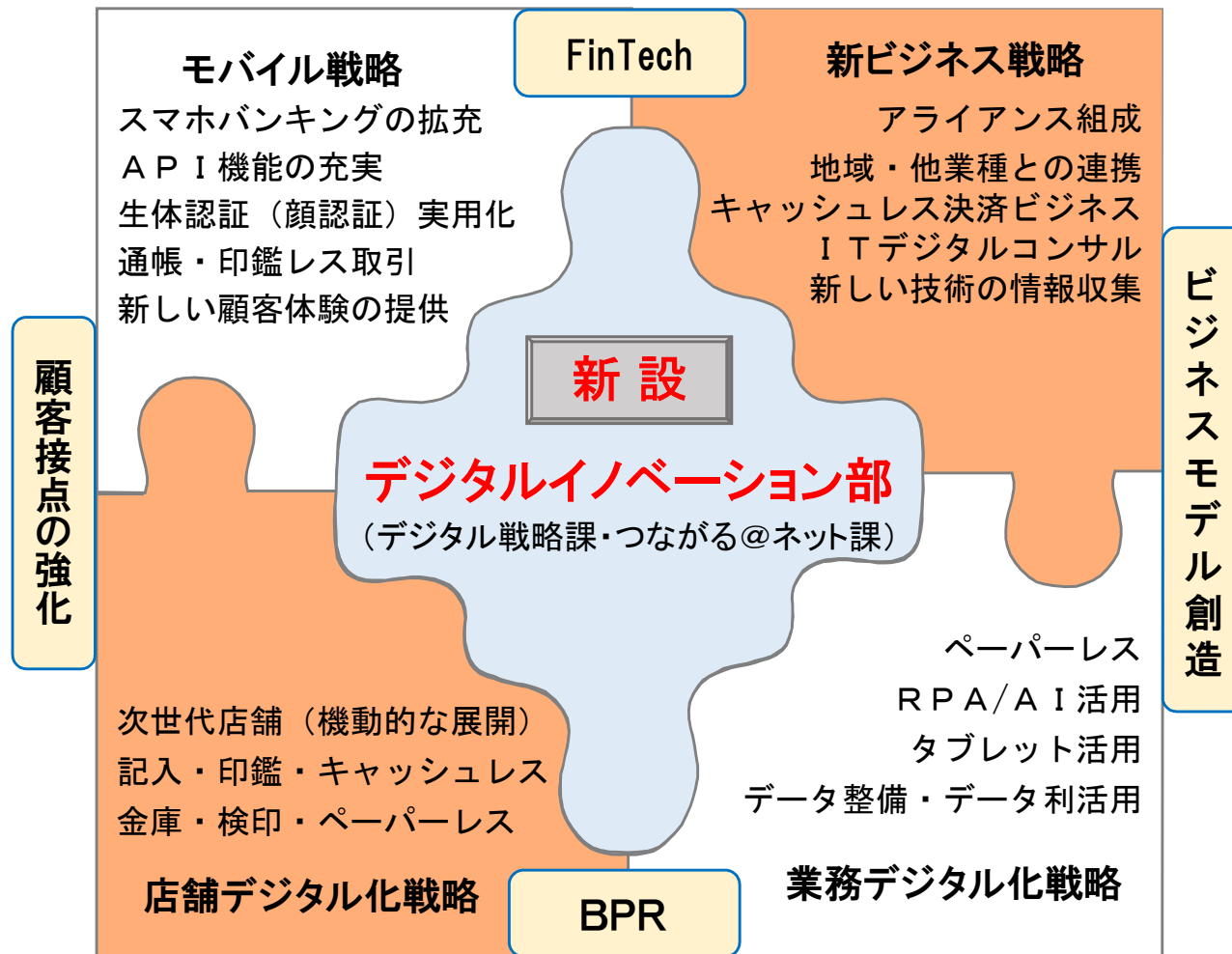
『環境変化への創造的な対応』

### 業務デジタル化戦略













『部分最適から全体最適へ』

### 店舗デジタル化戦略

『事務拠点から相談拠点へ』



● 中期経営計画の掲げる13の経営戦略のすべてをESG/SDGsへの取組みにつなげ持続可能な経営を実践する。

ESG	重点課題	注力するSDGs	具体的項目
環境	地球環境・地域環境の保全	    	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 再生可能エネルギー関連事業への投融資・支援</li> <li>■ 環境配慮型商品の提供</li> <li>■ 森林保全活動</li> <li>■ 省エネ・リサイクル・CO2削減への取組み</li> </ul>
社会	地域経済の創造	    	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域企業の課題解決支援（事業承継など）</li> <li>■ 地域企業の付加価値向上支援</li> <li>■ キャッシュレス・デジタル社会への対応・支援</li> <li>■ 個人の資産運用・相続等支援</li> <li>■ お客さま本位の業務運営</li> </ul>
社会	地域社会の持続的発展	    	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 障がい者自立支援・社会参画支援</li> <li>■ 地域社会をささえる貢献活動</li> <li>■ 金融教育・資産運用教育などの支援</li> </ul>
社会	働き方改革 ダイバーシティ推進	  	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 女性活躍推進、障がい者雇用促進、働き方改革の推進</li> <li>■ 人的資本の高度化に向けた育成支援</li> </ul>
企業統治	経営管理態勢の強化		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コーポレートガバナンスの強化</li> <li>■ リスク管理体制の強化</li> <li>■ コンプライアンスの強化</li> </ul>