

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～

進捗状況

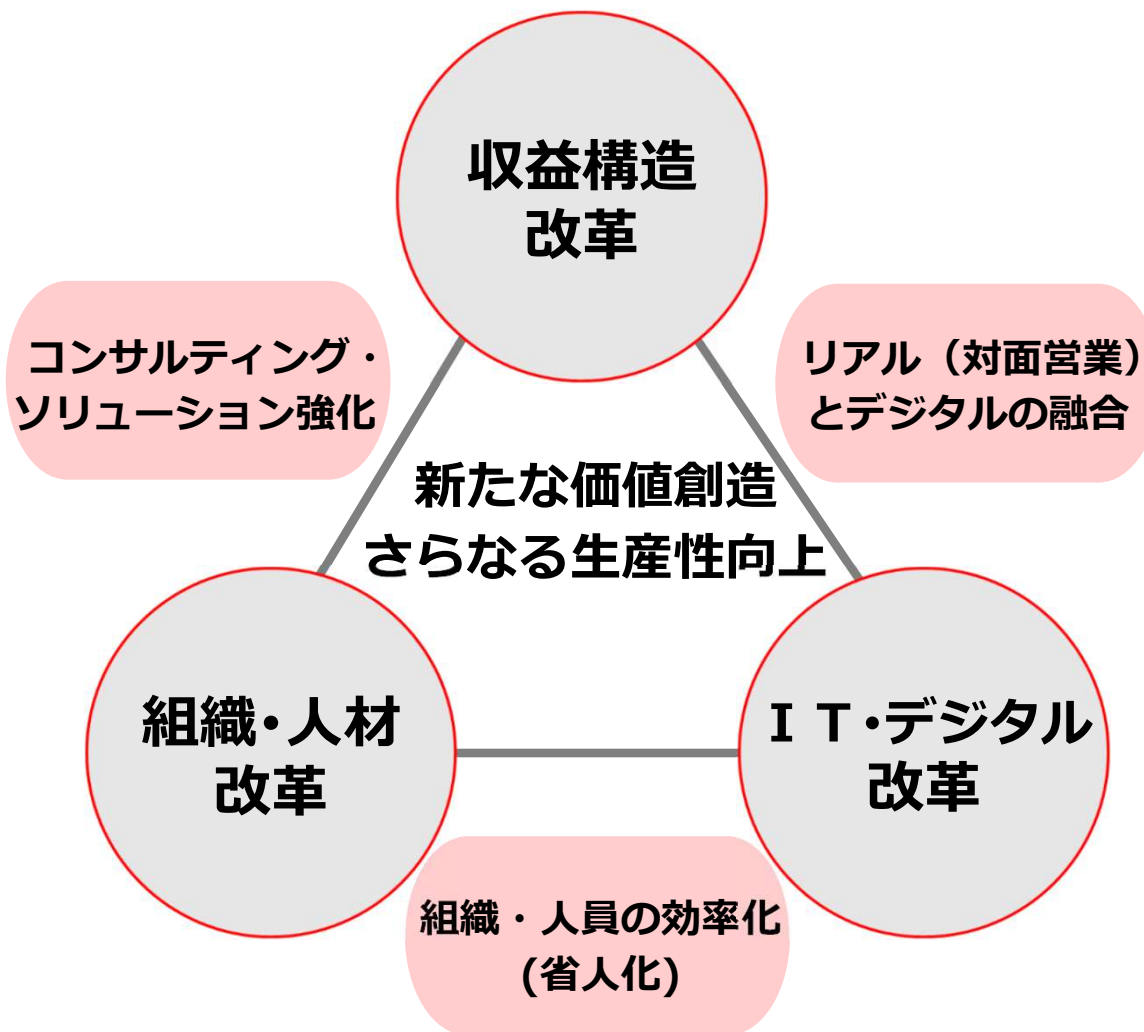
- 中計最終目標達成に向け、堅調な水準で推移。プロフェッショナル人材の育成では、190名を超える水準へ拡大。

中期経営計画における計数目標

項目	19/3期 (実績)	19/9期 (実績)	22/3期 (中計最終目標)	
収益性指標	当期純利益	107億円	68億円	100億円
資本効率指標	ROE (株主資本ベース)	4.32%	5.34%	3.7%以上
効率性指標	OHR (コア業務粗利益ベース)	74.32%	76.09%	79%未満
健全性指標	自己資本比率	9.74%	9.88%	9.5%以上
成長性指標	総預金平残 (譲渡性預金含む)	4兆9,929億円	5兆1,139億円	5兆2,300億円以上
	総貸出金平残	3兆2,462億円	3兆4,688億円	3兆7,000億円以上
	預貸率 (平残ベース)	65.0%	67.8%	70.8%以上
収益指標	顧客向けサービス業務利益	15億円	13億円	37億円
	法人ソリューション手数料	941百万円	478百万円	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	190人	300人

● 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」** 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

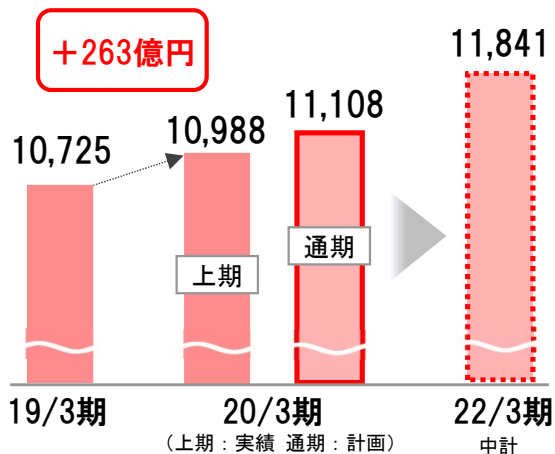
- ⑩ モバイル戦略
- ⑪ 新ビジネス戦略
- ⑫ 業務デジタル化戦略
- ⑬ 店舗デジタル化戦略

⑭ ESG/SDGsへの取り組み

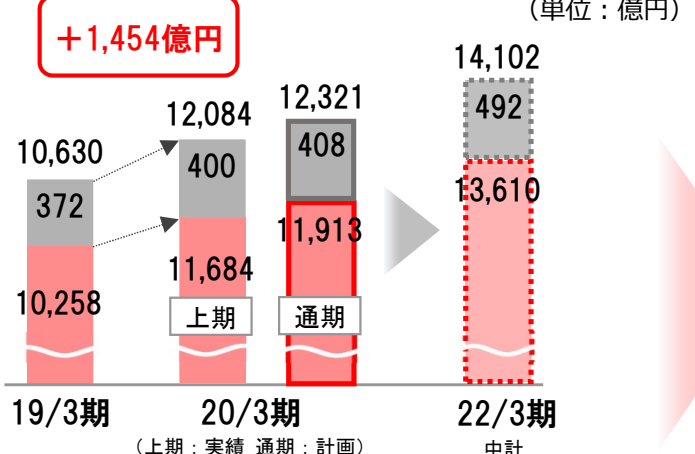
● 地元中堅中小企業向けや消費者ローンなど貸出金を平残ベースで約5,000億円増強する。

円貨貸出 平残計画

■ 地域内中堅中小向け融資 (単位: 億円)

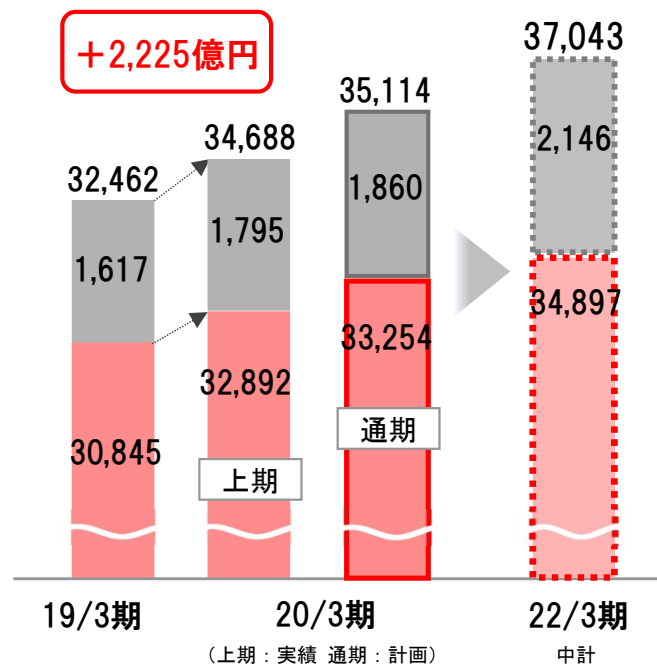


■ 消費者ローン (単位: 億円)



総貸出金 平残計画

(単位: 億円)



外貨貸出 平残計画

運営体制の強化と慎重なリスク分析を踏まえながら、優良案件を獲得する。

- 海外事業法人向け: ポートフォリオの分散を踏まえた積上げ
- 国内事業法人向け: 海外子会社の資金ニーズを確実に獲得
- 航空機ファイナンス: 業界動向の精査を前提に航空機需要を獲得

中計期間
500億円
積増し

預貸率

	19/3期 (実績)	19/9期 (実績)	20/3期 (計画)	22/3期 (中計最終年度)
預貸率	65.0%	67.8%	69.0%	70.8% 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。

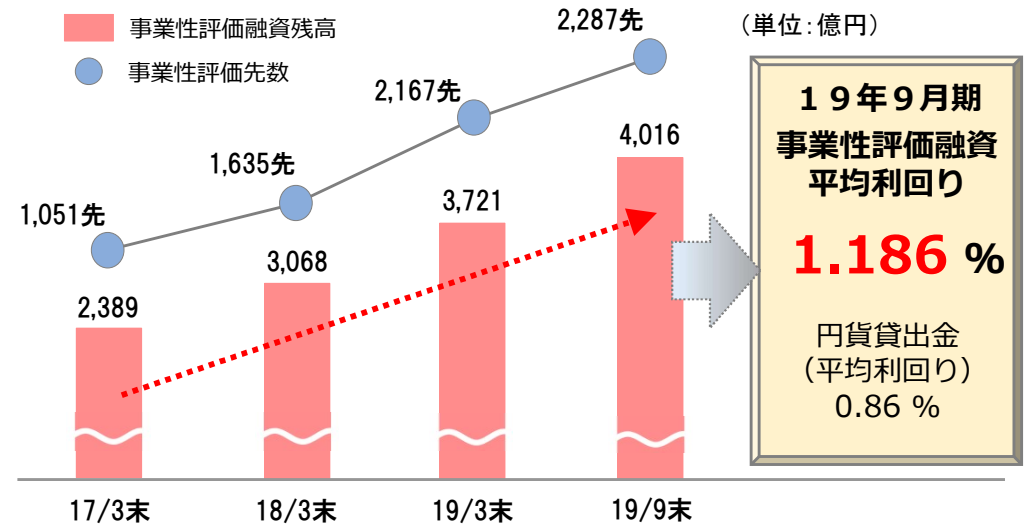
事業性評価の高度化に向けて



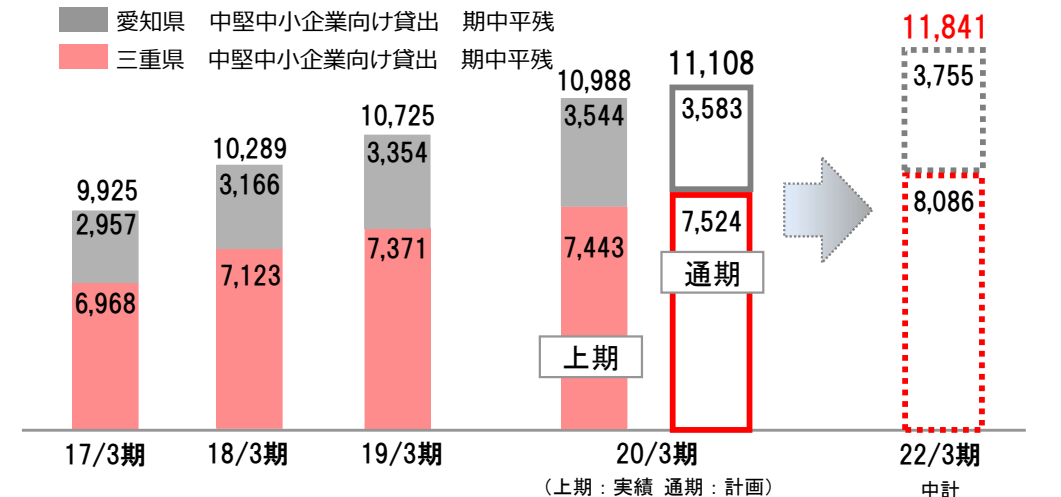
融資取引に差別化・優位性を獲得

融資シェア拡大 ▶ 貸出金収益の強化

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



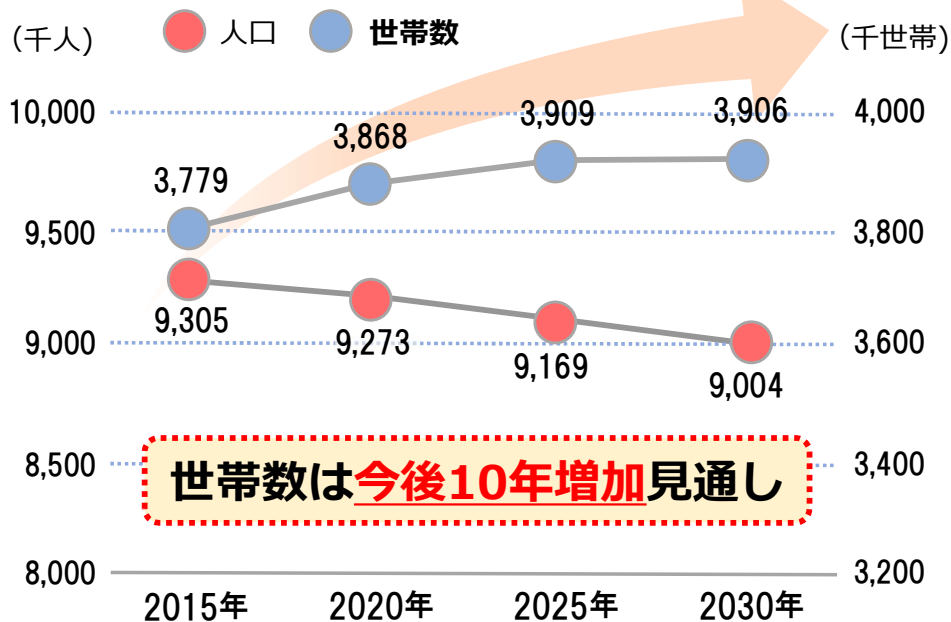
地域内中堅中小企業向け融資の推移 (平残)



● 営業エリアの環境分析

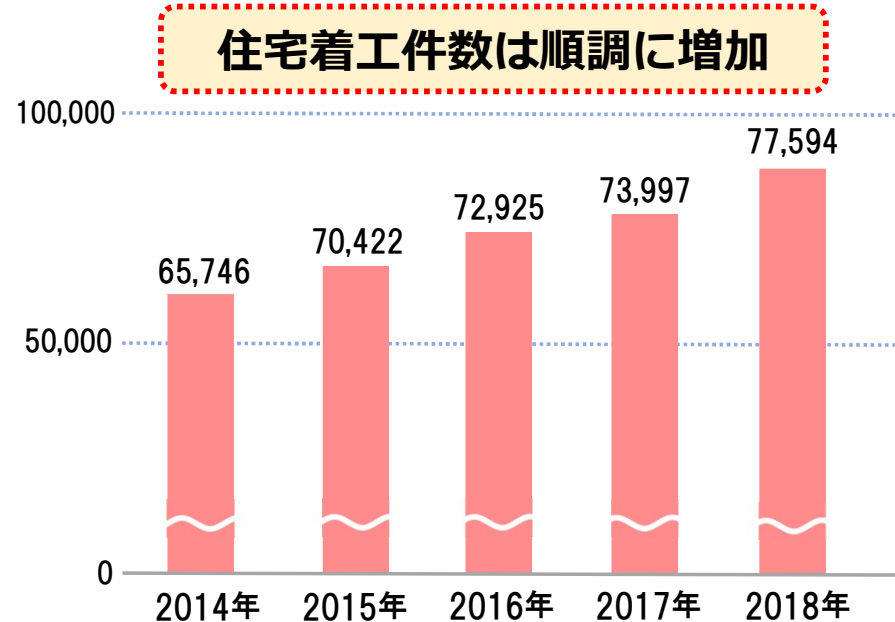
住宅ローン推進に向けた外部環境

三重・愛知 両県における将来人口と世帯数予測



※ 国立社会保障・人口問題研究所発表「都道府県別人口・世帯数将来推計値」をもとに作成

三重・愛知 両県における住宅着工件数 (単位：件)



※ 国土交通省「住宅着工統計」から作成

営業エリア内の住宅ローン需要は10年後まで継続を予想

● 現場営業時間の捻出による営業力強化により、好調であった昨年実績を上回る水準で推移。

住宅ローン推進施策と計数計画

主力商品 住まいのちから

外部保証に依存しないプロパー商品

審査のスピード化



事務効率化とシステム化

2016年～2018年の成果

事務処理の本部集中化 12,000時間

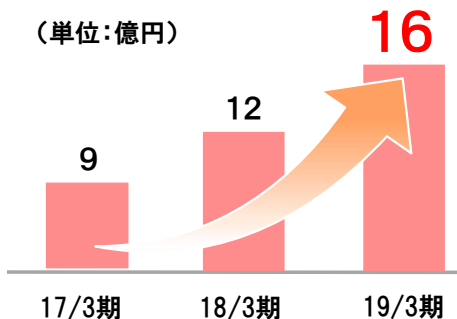
融資条件管理のシステム化 6,000時間など

3万時間の営業部門の事務負担を軽減

強み 営業時間の捻出に成功！

住宅ローン担当者一人あたり年間獲得額

(単位:億円)

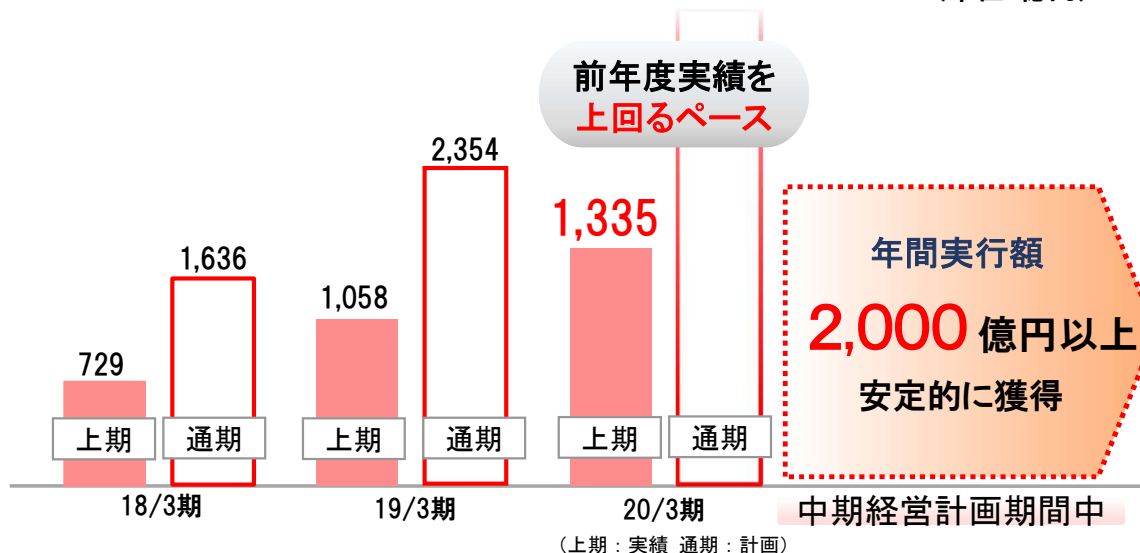


住宅ローン担当者数

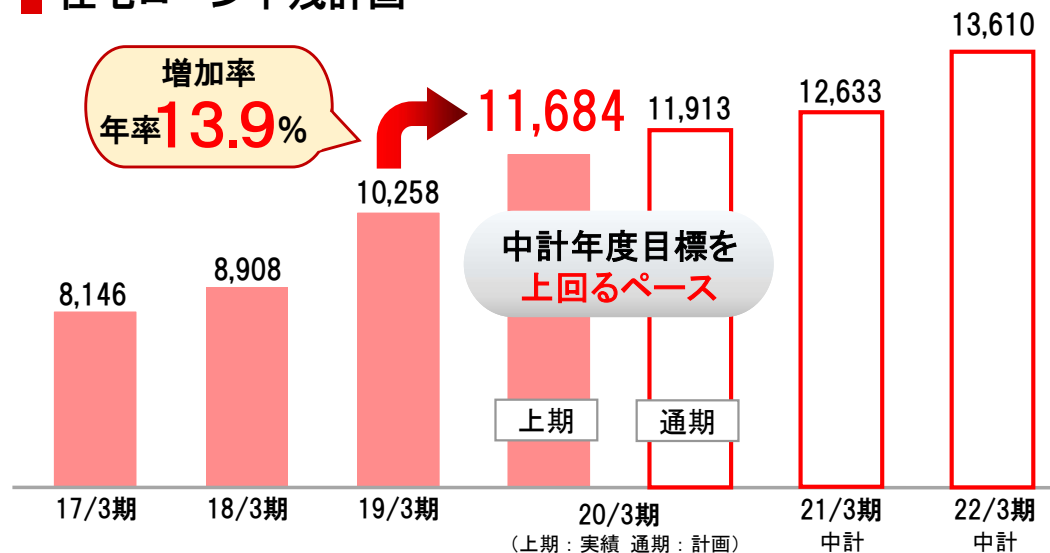
期間	人員
17年3月期	146人
18年3月期	141人
19年3月期	149人

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)



● コンサルティング機能発揮の取組み事例 ～ P F I 事業 へのプロジェクトファイナンス ～

PPP/PFI プロジェクトファイナンスの推進

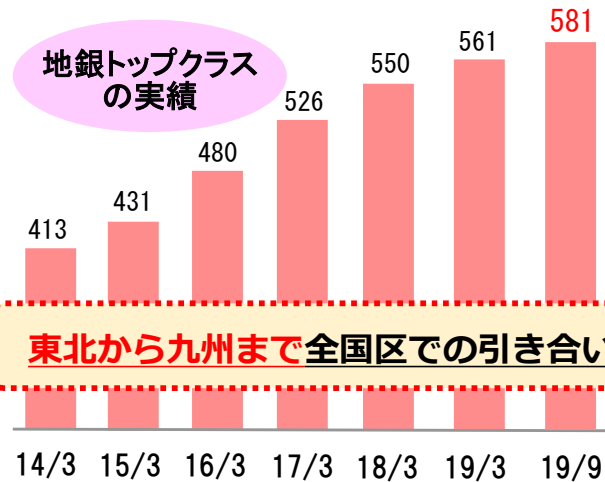
PPP/PFI 事業向け
プロジェクトファイナンス 初参画

2002年4月 桑名市図書館等複合施設事業



豊橋市バイオマス資源利活用設備 三重県伊賀市小学校給食センター

P F I 融資引受額累計 (単位:億円)



全国の PPP/PFI 事業に参画

所在地	件数	累計取組件数
愛知	17件	48件
東京	8件	
大阪	6件	581億円
三重	5件	
神奈川	4件	
静岡ほか	8件	うち アレンジ案件 22件 約210億円

PPP/PFI 事業の啓発活動

国・地方公共団体

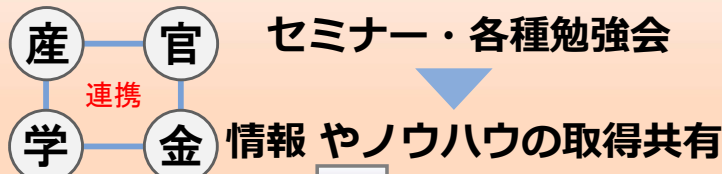
厳しい財政状況
人口減少

課題

インフラ・公共施設
老朽化対策

2017年11月設立

内閣府・三重県内の地方公共団体と
みえ公民連携共創プラットフォーム



PPP・PFI事業の活性化⇒ファイナンス案件創出へ

2019年5月

内閣府・国交省

PPP・PFI
地域プラットフォーム
協定制度

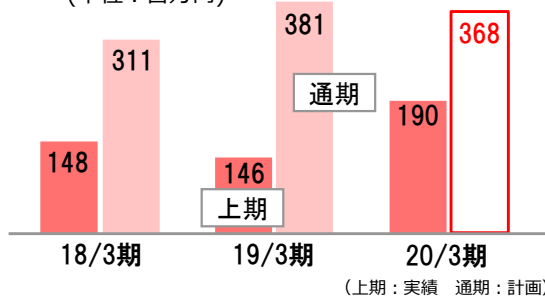
協定先に採用

● 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の増強

■ ストラクチャード・ファイナンス関連手数料

(単位：百万円)



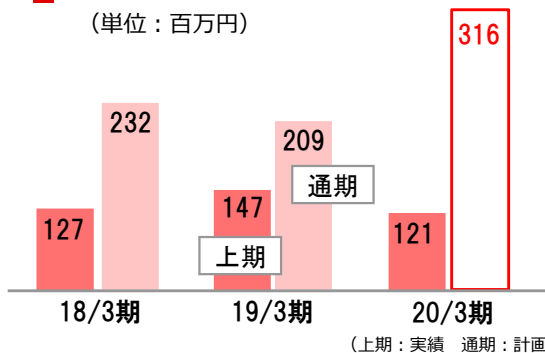
190 百万円

(2019年9月末実績)

◇ 全国から引合いのある PPP/PFI案件の実行や、事業承継と連携したLBOローンの獲得を見込む。

■ M&A等手数料

(単位：百万円)



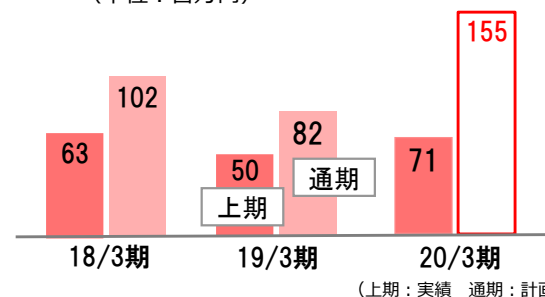
121 百万円

(2019年9月末実績)

◇ 約1,500先ある純資産3億円以上のターゲットへのアプローチ強化

■ ビジネスマッチング手数料

(単位：百万円)



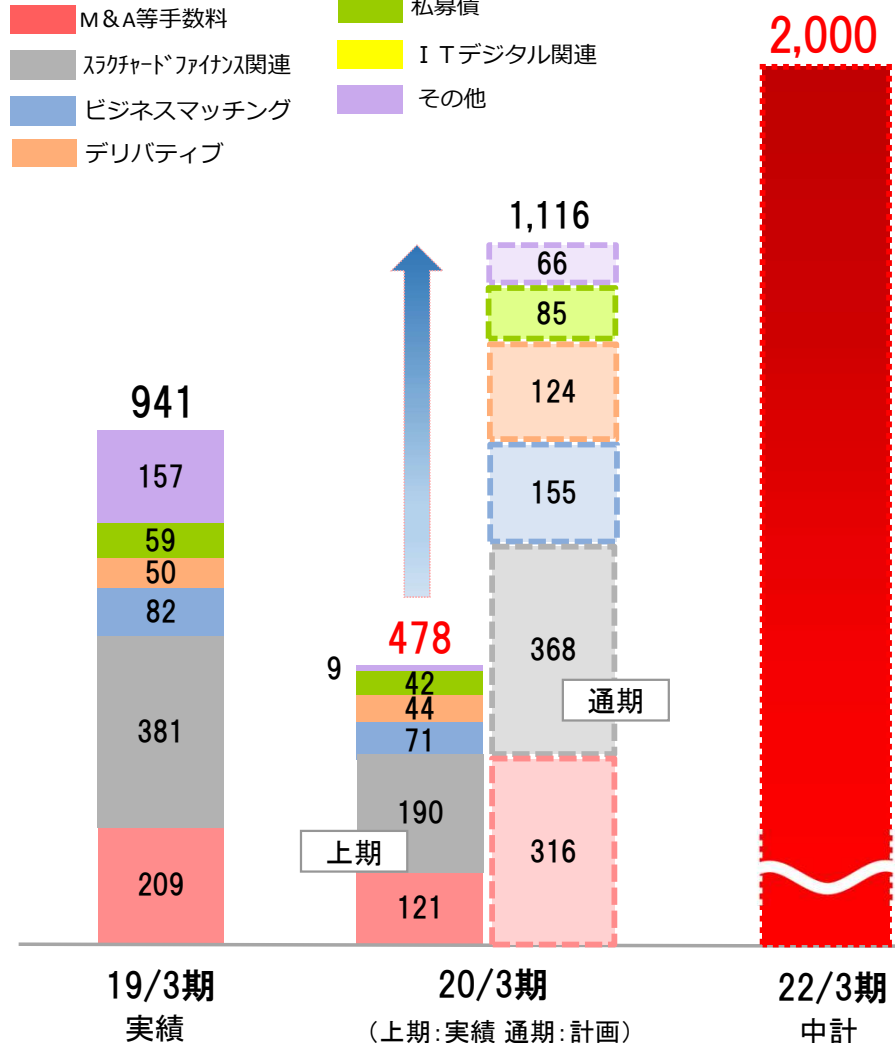
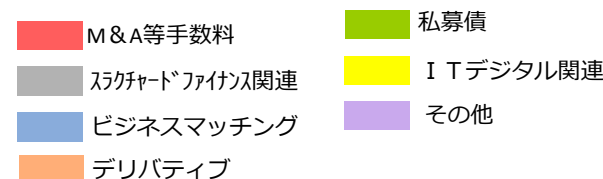
71 百万円

(2019年9月末実績)

◇ 建設業者との提携先拡充による不動産BMの本格稼働、AIやIoT関連BMの新規展開を実施。

■ 法人ソリューション手数料実績と計画

(単位：百万円)



- 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

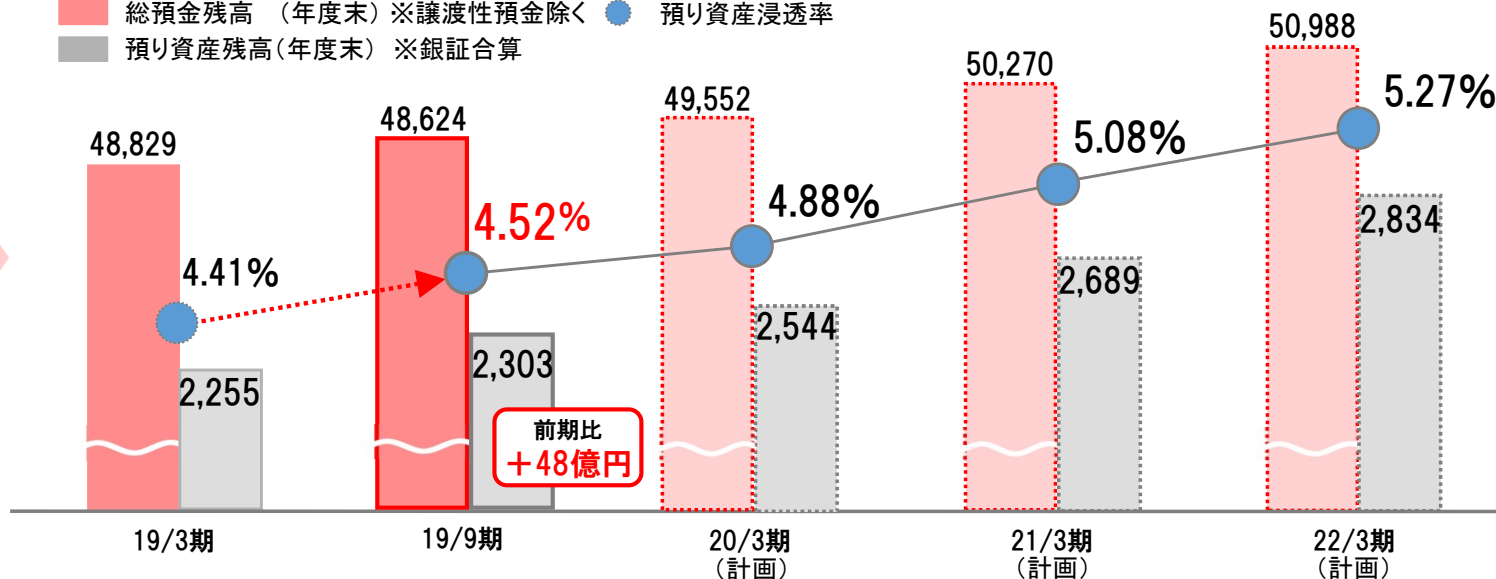
$$\frac{\text{預り資産残高}}{\text{総預金残高} + \text{預り資産残高}} \times 100\%$$

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)

■ 総預金残高 (年度末) ※譲渡性預金除く ● 預り資産浸透率
■ 預り資産残高 (年度末) ※銀証合算



営業体制変革による効果

セグメント別の
営業担当者配置

セグメント別の
的確なコンサルティング
提案が効果発揮

百五証券との連携
強化による新体制

法人先への金融商品
仲介の販売機会増加

ほけんの相談窓口
営業拠点効率化

保険契約数の伸長

預り資産関連手数料

(単位：百万円)

	19/3期 (実績)	19/9期 (実績)	20/3期 (計画)	22/3期 (中計)
投資信託	820	405	961	1,176
保険	993	573	1,133	1,396
金融商品仲介	68	65	128	225
401K	79	50	93	100
合計	1,961	1,094	2,317	2,897

● 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。

ダイバーシティ推進

女性活躍に向けた取組み

国家資格 **キャリアコンサルタント** 2名 配置

女性行員キャリアアップ研修

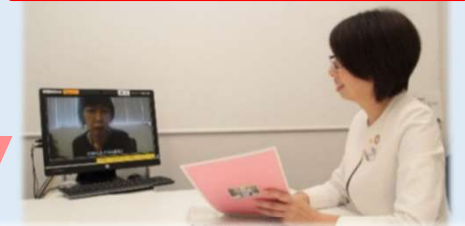
・若手女性行員対象の
「女性行員キャリアアップ研修」
長期的なキャリアを描く機会



ライフイベント前の女性行員を対象

キャリア形成の環境づくり

・育児休業の前中後面談を充実化
・自己啓発の支援 など
スムーズな職場復帰につなげる



テレビ会議システムを活用した面談

障がい者（チャレンジド）雇用の展開

特例子会社 百五管理サービス株式会社の取組み

業務開発と職場づくり推進

・チャレンジドが活躍できる
業務開発や人事制度改定
・働きやすい職場環境整備



手形小切手帳や入金帳の制作
毎年、業務スキルが向上中

能力開発の支援

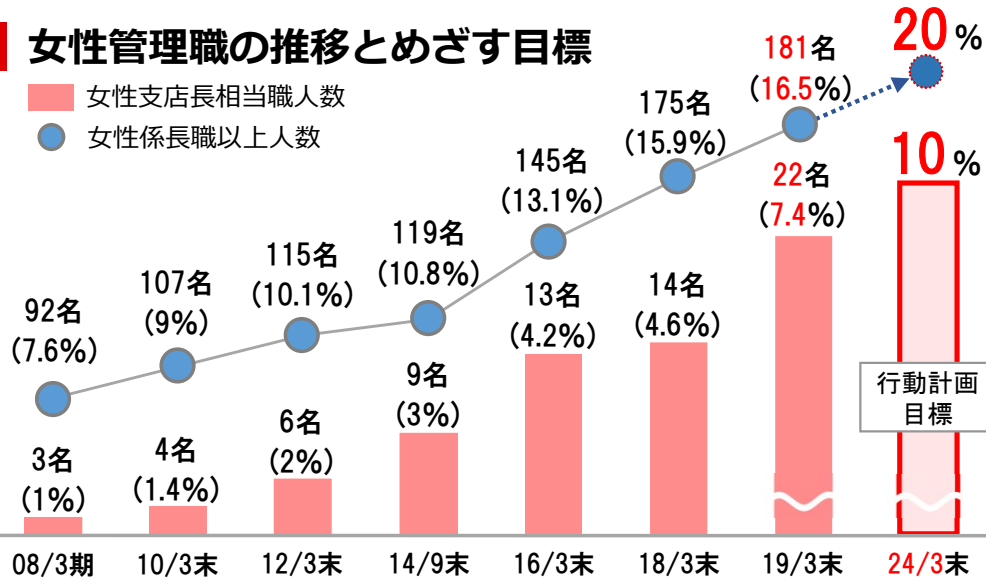
・チャレンジドの能力開発研究
・チャレンジド各人の能力と
業績貢献に応じた評価体制



能力開発として企業説明会で
人前で話す・見てもらう訓練

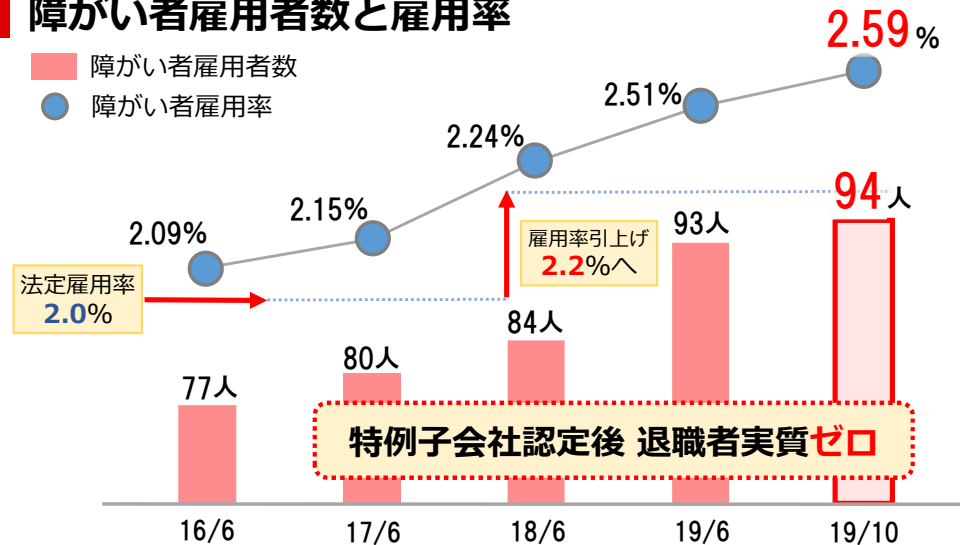
女性管理職の推移とめざす目標

■ 女性支店長相当職人数
● 女性係長職以上人数



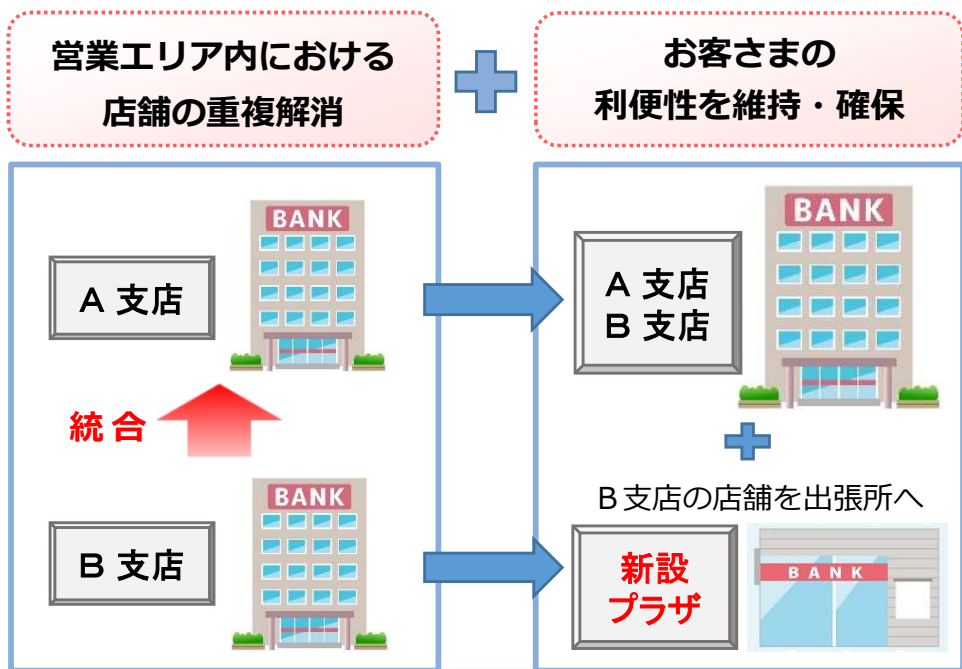
障がい者雇用者数と雇用率

■ 障がい者雇用者数
● 障がい者雇用率



● 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



計画 中計3年間で **16** 店舗をめざす

	2019年度	2020年度	2021年度	検出人員
当初計画	5店舗	5店舗	6店舗	55人
現在計画	2店舗 うち1店舗 実施済	8店舗	6店舗	

出張所ダウンサイジングを優先しながら実行

出張所のダウンサイジング

- ① 取扱業務の縮小
- ② 営業時間の変更
- ③ 平日休業の設定

「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)

実施例「木屋町プラザ」
(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



計画 中計3年間で **10** 店舗をめざす

	2019年度	2020年度	2021年度	検出人員
当初計画	5店舗	5店舗	—	20人
現在計画	7店舗 うち4店舗 実施済	3店舗	—	

計画比前倒し実行中

● 積極的なキャッシュレス化への対応とスマートフォンバンキングアプリのサービス開始でさらに便利な銀行へ。

キャッシュレスサービス展開による収益源の獲得

当行の既存キャッシュレスサービス

バーコード決済サービス



2017年7月
サービス開始
日本初

◇ バーコードPay

三重県内約半数の市町村税の納付が可能。
2020年4月から三重県自動車税納付にも対応。

QRコード決済サービス



2018年12月
サービス開始
東海地区初

◇ OrigamiPay

オープンAPIとの連携を活用したサービス提供。

新たなキャッシュレス決済サービスの展開

2019年10月取扱開始



利用者

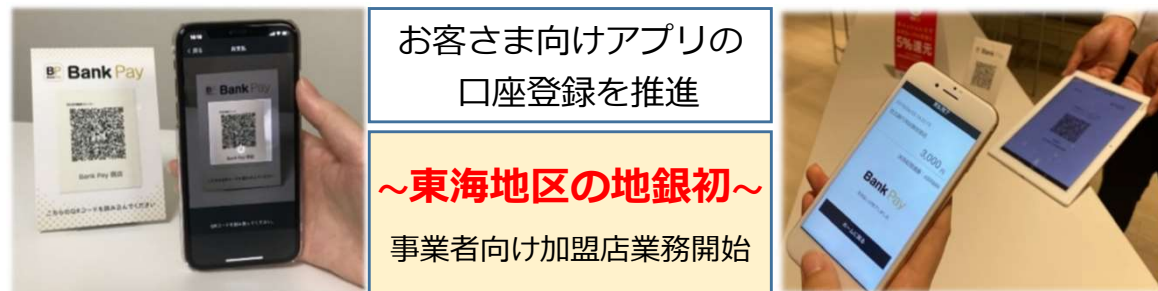
現金チャージ不要

銀行口座から**直接お支払い**できる
QRコード決済

店舗

売上入金の早期化

代金決済後 **3**営業日で
加盟店の口座に**早期入金**



お客さま向けアプリの
口座登録を推進

~東海地区の地銀初~
事業者向け加盟店業務開始

10月の取扱開始から現在まで…

加盟店申込み件数 **1,000店** 突破

新たな収益源として期待

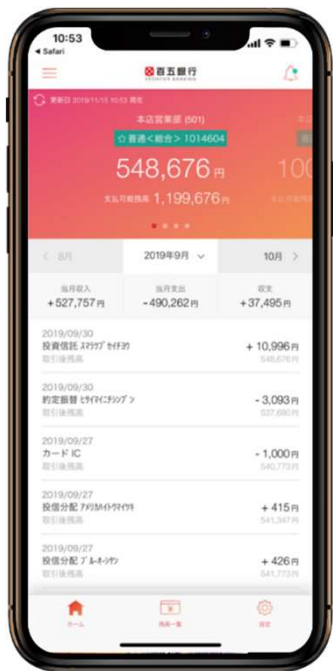
- スマートフォンバンキングアプリのサービス開始でさらに便利な銀行へ。

スマートフォンバンキングの確立に向けて

スマートフォンバンキングアプリのサービス開始

「いつでも」「どこでも」「かんたんに」銀行取引を

< 対象 > **すべての当行口座保有者** (キャッシュカード発行口座)



第1フェーズ
2019年11月

第2フェーズ
2020年6月予定

スマート通帳機能

◇ 紙通帳からスマホ・デジタル通帳へ **完全通帳レス化**

口座残高表示 口座明細表示 (最大10年分まで可能)

窓口サービス機能

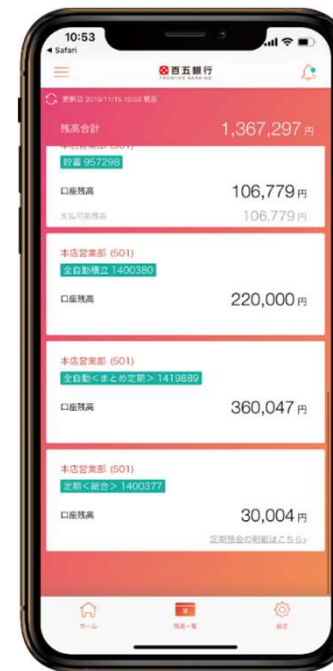
◇ 銀行窓口からスマホ画面へ **お取引・お届け・手続きをスマホで**

振込・振替 諸届出・諸契約 口座開設 各種照会

案内・通知機能

◇ お客さまへのご連絡・ご案内 **スマホを通じたお客さまとの接点**

口座への大口入金通知 お引落とし時の残高不足通知 など



非対面チャネルの
充実化

コスト削減
(印紙税・通帳発行費用)

将来の小型ATM化

- I T ・ デジタルを活用した業務プロセスの抜本的改革を検討開始。

デジタルを活用した業務改革に向けて

検討を進める業務デジタル戦略



営業担当者の事務負担軽減

- ・ 店舗外での顧客との書類預り物件記録処理を紙からスマホアプリへ
- ・ 店内での書類保管記録と管理のシステム化

事務負担軽減、印紙税削減

生体認証・スマホによる店舗リスク軽減

- ・ 店舗内外の施錠鍵と警備セットの電子化
- ・ 金庫施錠セキュリティの電子化

管理事務・リスクの軽減



営業① 店舗

デジタル活用の方向性

営業② 事務

AIによる融資審査やお客さま向け金融商品提案 (実証実験開始)

- ・ (株)ココペリと融資審査への活用に関する実証実験開始
- ・ 金融商品の購買確率予測に関する実証実験を開始



チャットbotによる事務負担軽減

- ・ 多人数配置する本部ヘルプデスクのA I活用
 - ・ 事務要綱検索などの効率化
 - ・ 365日/休日営業時の問い合わせ対応
- 問い合わせ事務軽減、顧客向けサービス



スマホアプリ機能・A Iの活用による銀行業務のデジタル化

営業力強化・人員捻出と人員再配置へつなげる