

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、220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)	20／3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	113億円	100億円
資本効率指標	R O E（株主資本ベース）	4.32%	4.41%	3.7%以上
効率性指標	O H R（コア業務粗利益ベース）	74.43%	75.67%	79%未満
健全性指標	自己資本比率	9.74%	10.07%	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	5兆1,023億円	5兆2,300億円以上
	総貸出金平残	3兆2,462億円	3兆5,297億円	3兆7,000億円以上
	預貸率（平残ベース）	65.0%	69.2%	70.8%以上
収益指標	顧客向けサービス業務利益	15億円	29億円	37億円
	法人ソリューション手数料	941百万円	1,103百万円	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	221人	300人

全国地銀 1 位
F P 1 級 学科試験合格者数 2 8 名（2020年1月実施分）

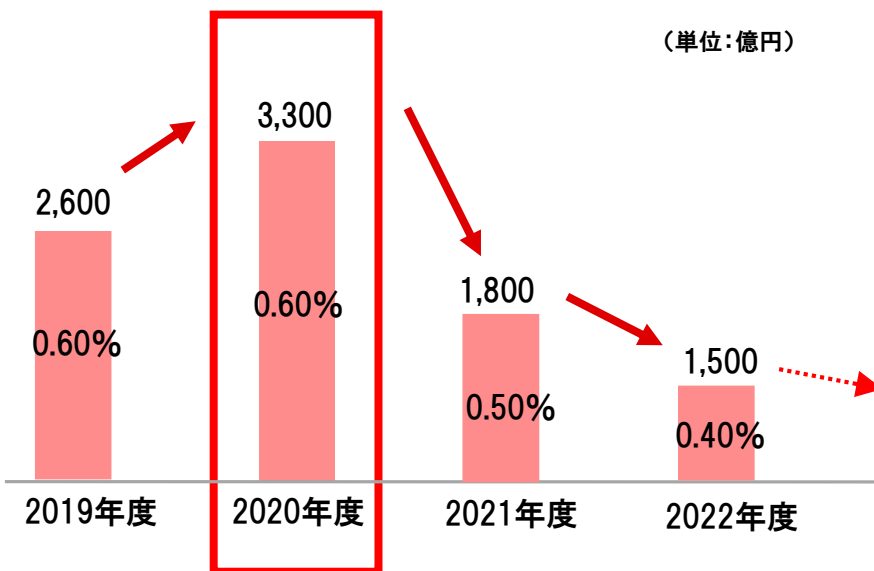
- 「比較的利回りの高い円債の大量償還」が課題。解決策は地域内企業向け融資と住宅ローンの増強。

2020年度「円債の大量償還がピーク」を迎える

2021年度以降、円債の償還は緩やかになるため、

2020年度がまさに「正念場」

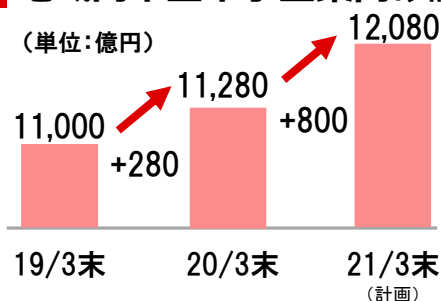
■ 円債の償還額推移と平均利回り



解決策

地域内中堅中小企業向け融資
ならびに住宅ローンの貸出増強に取り組む

■ 地域内中堅中小企業向け融資の増強



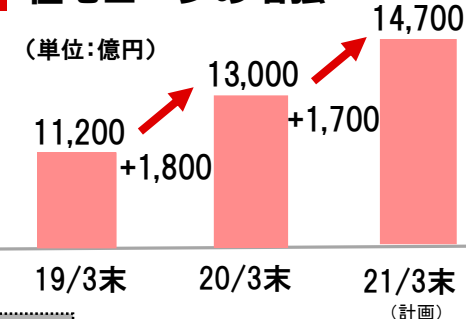
2019年度
地域内中堅中小融資
平均実行利回り

1.055 %

2019年度
住宅ローン
平均実行利回り

0.55 %

■ 住宅ローンの増強

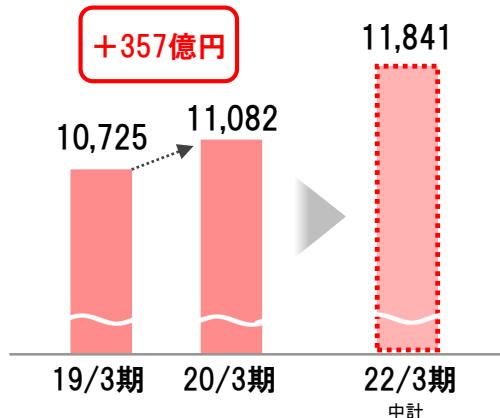


円債償還による影響をカバーし、
収益確保へ

● 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。

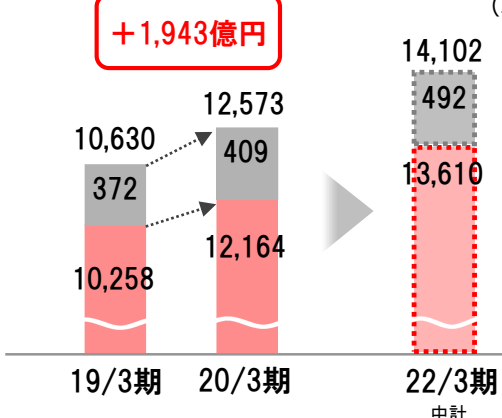
円貨貸出 平残計画

■ 地域内中堅中小向け融資 (単位：億円)



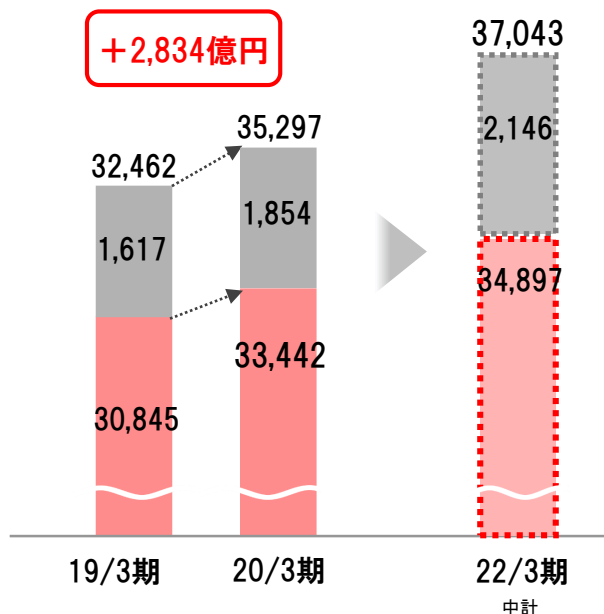
■ 消費者ローン

住宅ローン 無担保ローン
(単位：億円)



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)	20/3期 (実績)
預貸率	65.0%	69.2%

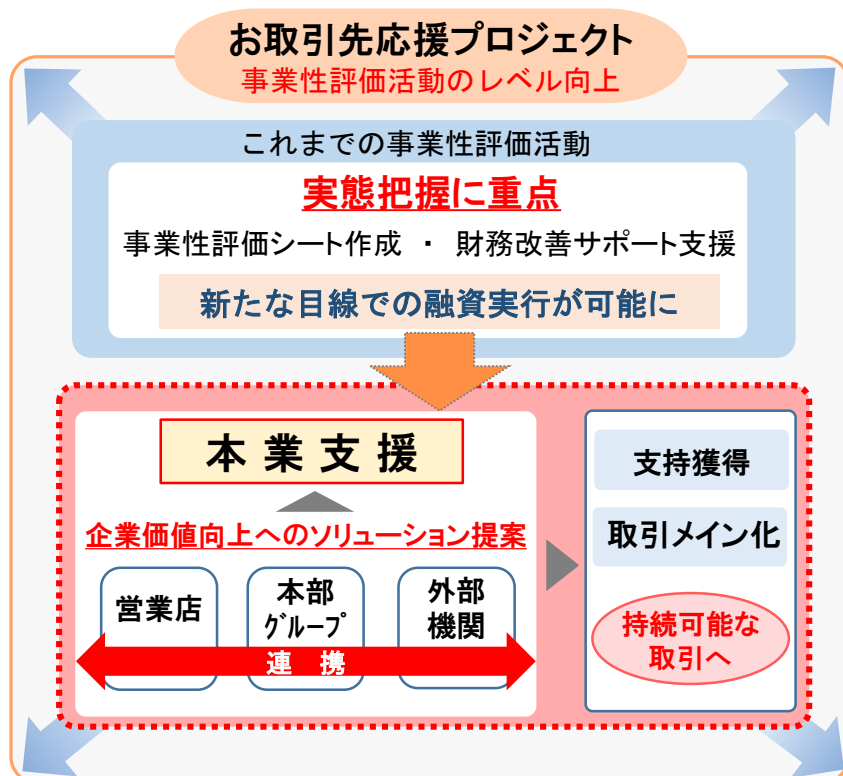
+4.2P

22/3期
(中計最終年度)

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

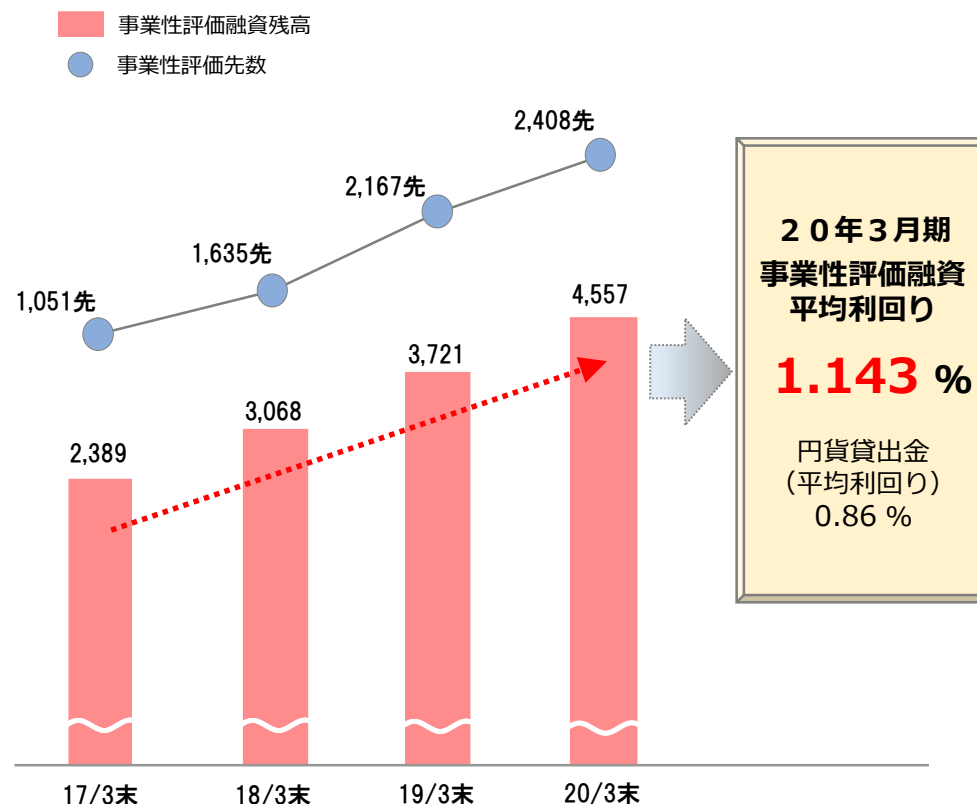


融資取引に差別化・優位性を獲得

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

(単位: 億円)



- 新たな営業エリアへの進出。店舗は設けず愛知ネット支店で口座開設。

住宅ローン推進施策

新たな営業エリアへの進出



愛知県豊橋市エリアでの住宅ローン取扱開始！

愛知ネット支店

豊橋パーソナルプラザ住宅ローン契約者限定
 大阪ネット支店に続き、2番目のネット支店
 店舗を開設しないことで、経費を抑制

愛知県内市町村 住宅着工件数

1位	名古屋市	27,046 件
2位	岡崎市	3,182 件
3位	豊橋市	2,712 件
4位	豊田市	2,645 件
	・	
	・	

※2019年国土交通省「住宅着工統計」から作成

優良な住宅ローンマーケットの新規開拓により獲得強化へ

- 更なる業務効率化への取組みにより営業時間を捻出。平残実績は中計を上回るペースで推移。

業務効率化への取組みと計数計画

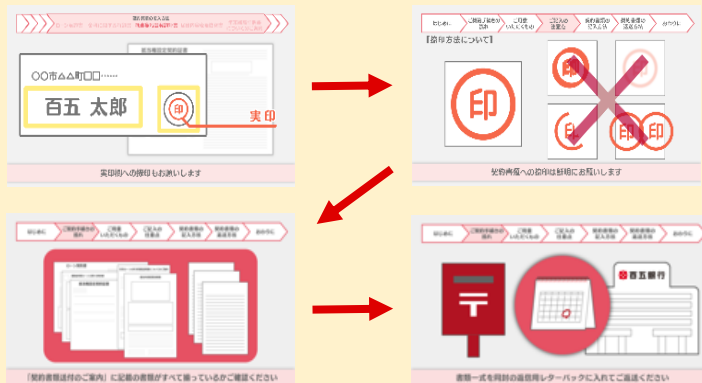
業務効率化への取組み

事務効率化と均質化



YouTube動画コンテンツの活用

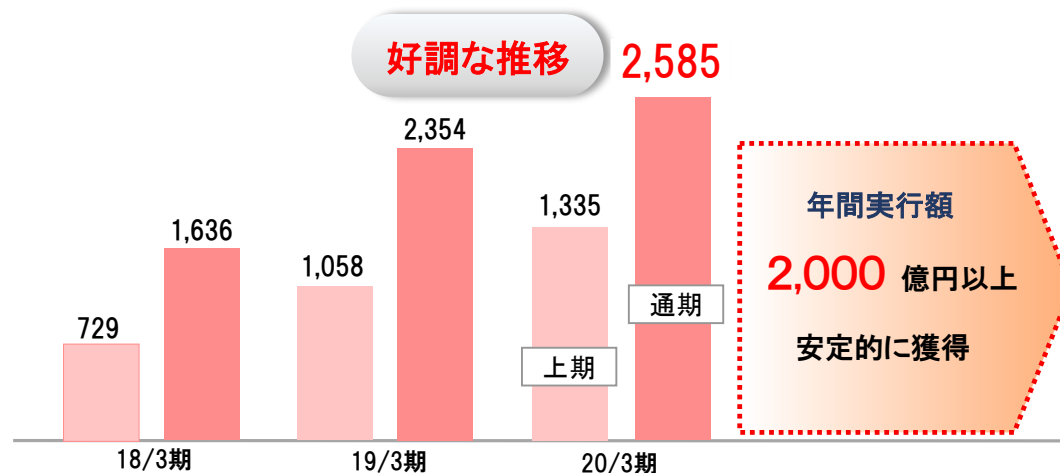
非対面契約・郵送契約の範囲を拡大するため、
ローン契約の流れをアニメーション化！



事務負担の軽減により営業時間を捻出

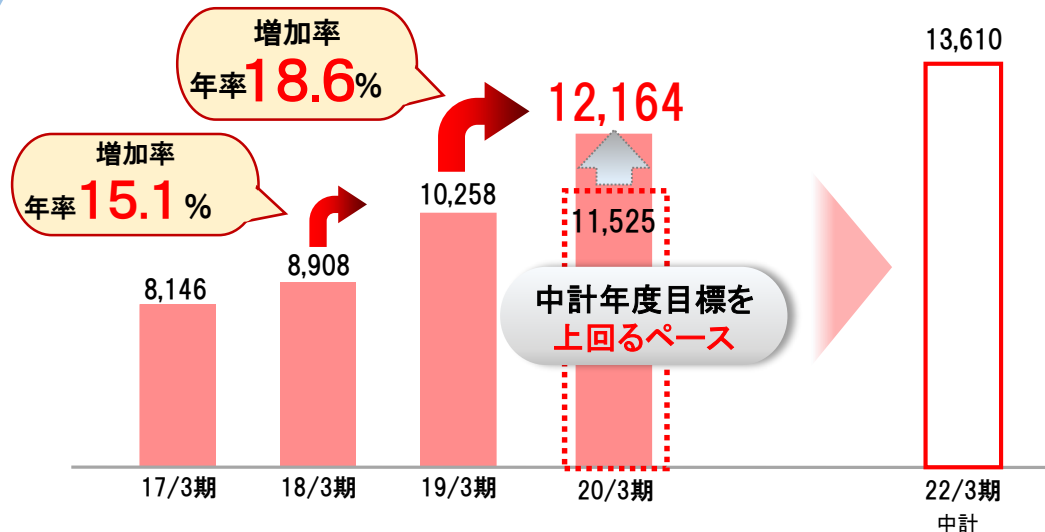
住宅ローン単年度実行額

（単位：億円）



住宅ローン平残計画

（単位：億円）



● 住宅ローン顧客の資金ニーズ取り込みとWeb契約による非対面取引の拡大。

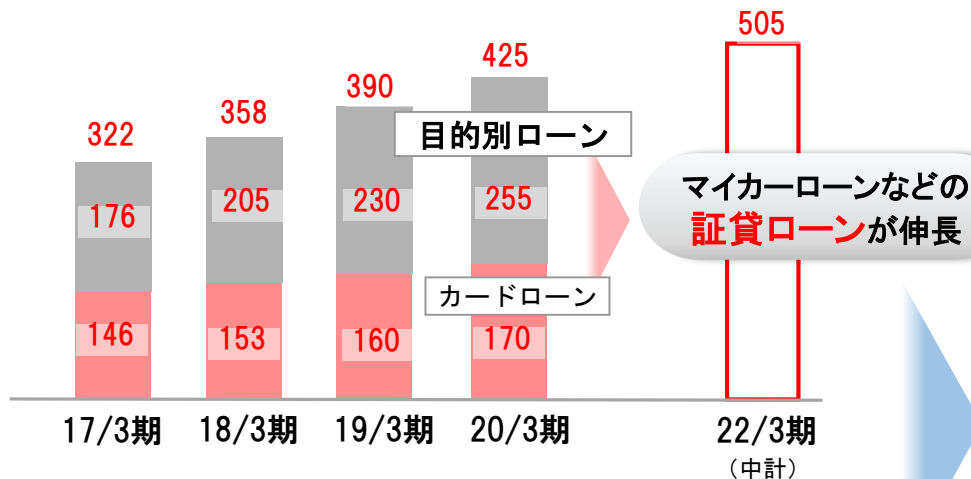
無担保ローン残高推移と推進施策

無担保ローン残高

(単位: 億円)

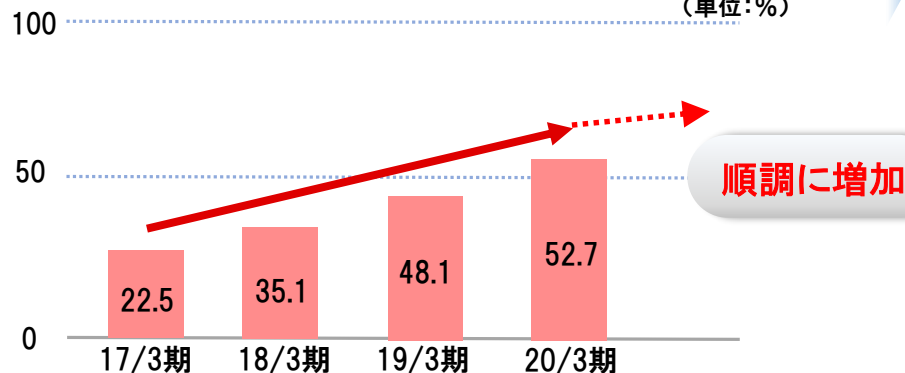
無担保ローン残高 東海地区地銀 1 位

※ニッキン速報 (2020年3月) より



無担保ローンに占める住宅ローン利用者の割合

(単位: %)



住宅ローン顧客の囲い込み

住宅ローン利用者専用商品 マル得プラン

① 住宅ローン申込と同時に他社借換提案

② Oneライティング



③ 住宅ローン利用者専用の優遇金利適用

申込しやすいWebサイトの追求



地銀64行 Webサイトランキング -カードローン編- 1 位

※(株)WACUL 研究レポート (2020年4月) より

契約件数の増加へ

● 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

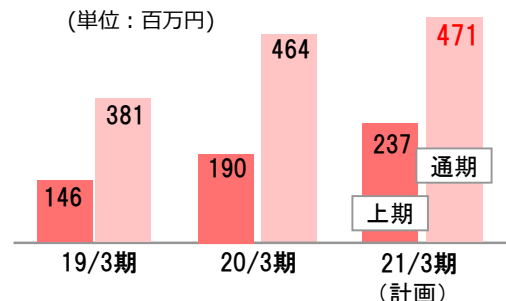
■ ストラクチャード・ファイナンス関連手数料

(単位：百万円)

464 百万円

(2020年3月期実績)

◇ お客様のニーズに沿った
融資手法の提供、
PPP/PFI事業向けファイ
ナンス等の取組



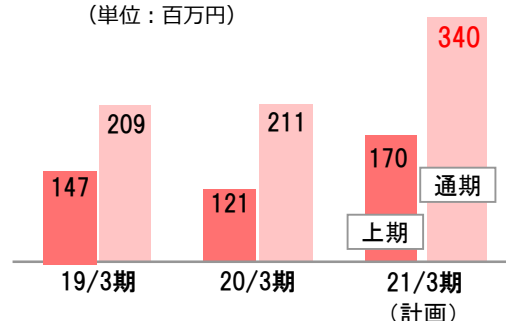
■ M & A 等手数料

(単位：百万円)

211 百万円

(2020年3月期実績)

◇ 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



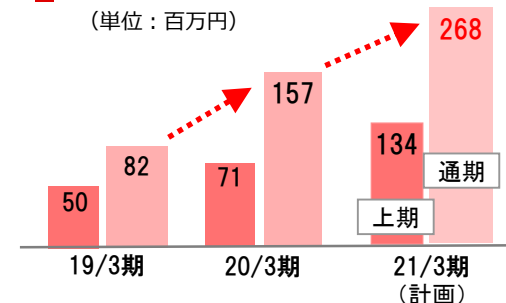
■ ビジネスマッチング手数料

(単位：百万円)

157 百万円

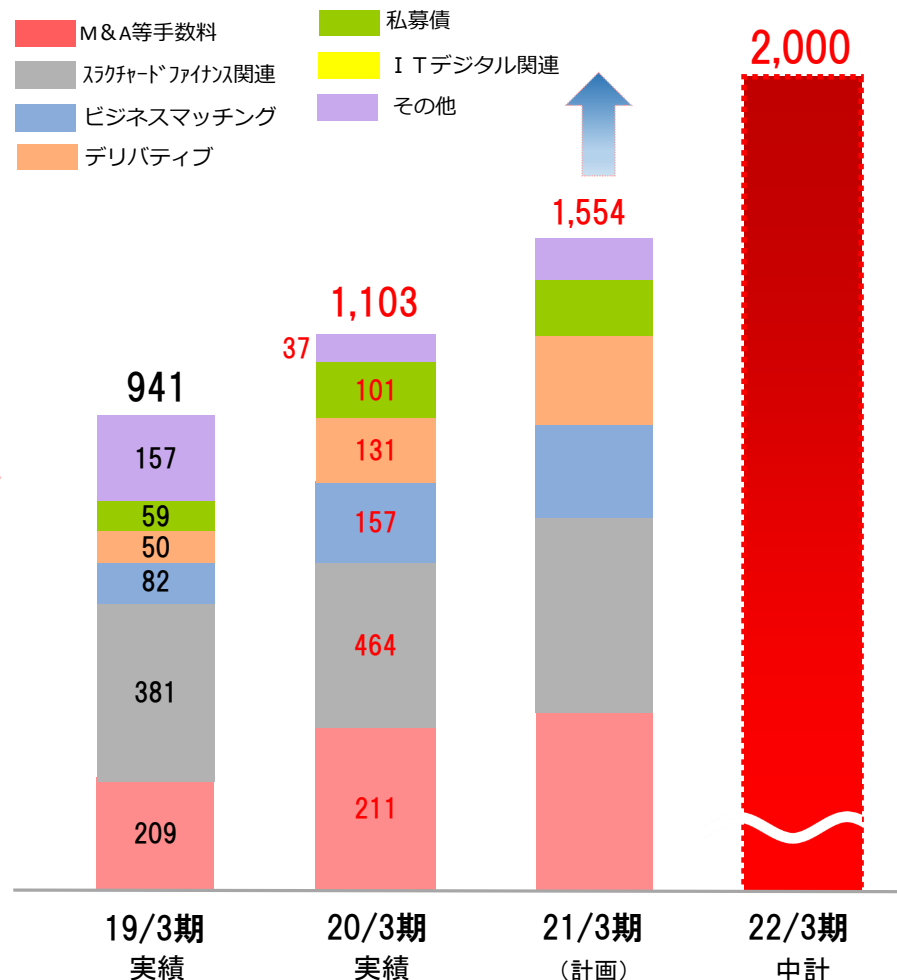
(2020年3月期実績)

◇ 建設業者との提携先拡充
による不動産B Mの本格
稼働、A I や I o T 関連
ビジネスマッチングの
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)

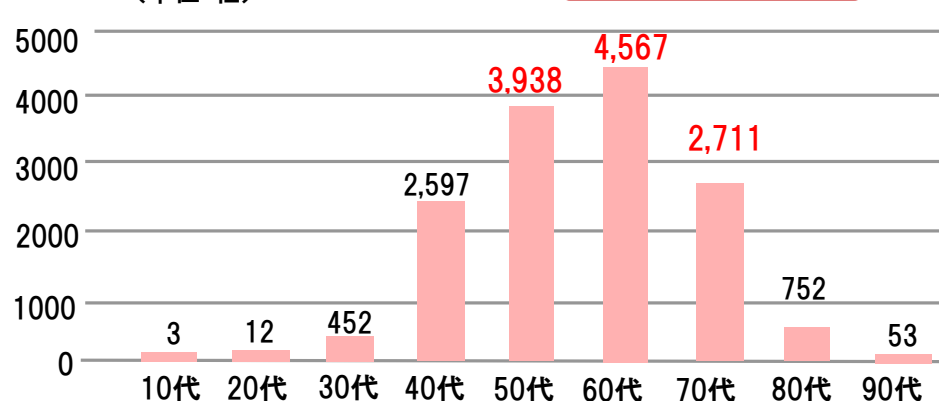


● 地域社会の持続的発展に向けた取組みとして事業承継の支援体制を強化し、収益拡大につなげる。

中小企業の事業承継環境

経営者の年代分布（三重県）

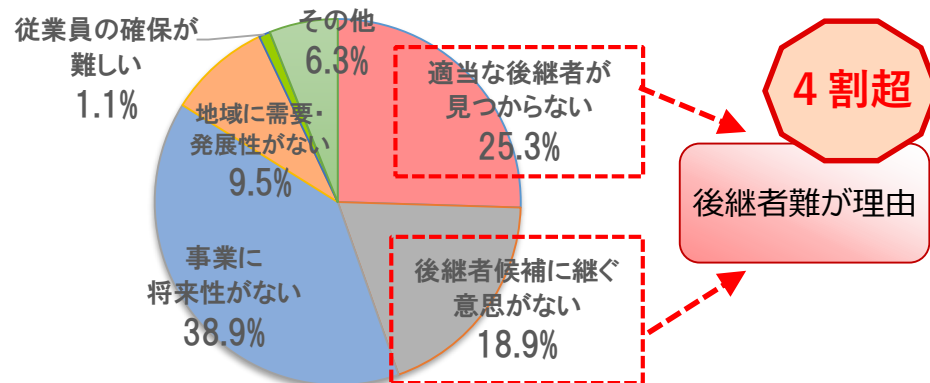
（単位：社）



出展 (株)東京商工リサーチが保有する三重県内データのうち、年齢が判明している企業15,085社（2017年12月）

経営者の高齢化

廃業を検討している理由（三重県）



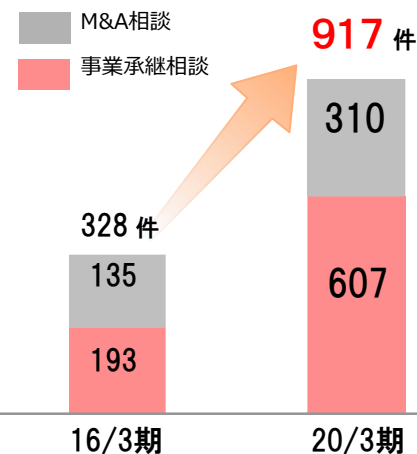
出展 三重県内中小企業の事業承継に関するアンケート調査結果（2018年1月）

後継者難が理由

4割超

事業承継に関する支援体制強化

事業承継・M&A相談件数



新設

百五みらい投資株式会社

※2019年12月

資本金：70百万円

株主：株式会社百五銀行

事業承継型ファンド

「AIDMA1号」

※2020年1月

ファンド総額：30億円

- エクイティ投資を通して主体的に事業承継を支援
- 後継者問題による廃業を抑制し、地域経済の維持・発展に貢献

投資実績 **2件**

※19年12月～20年3月

- 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

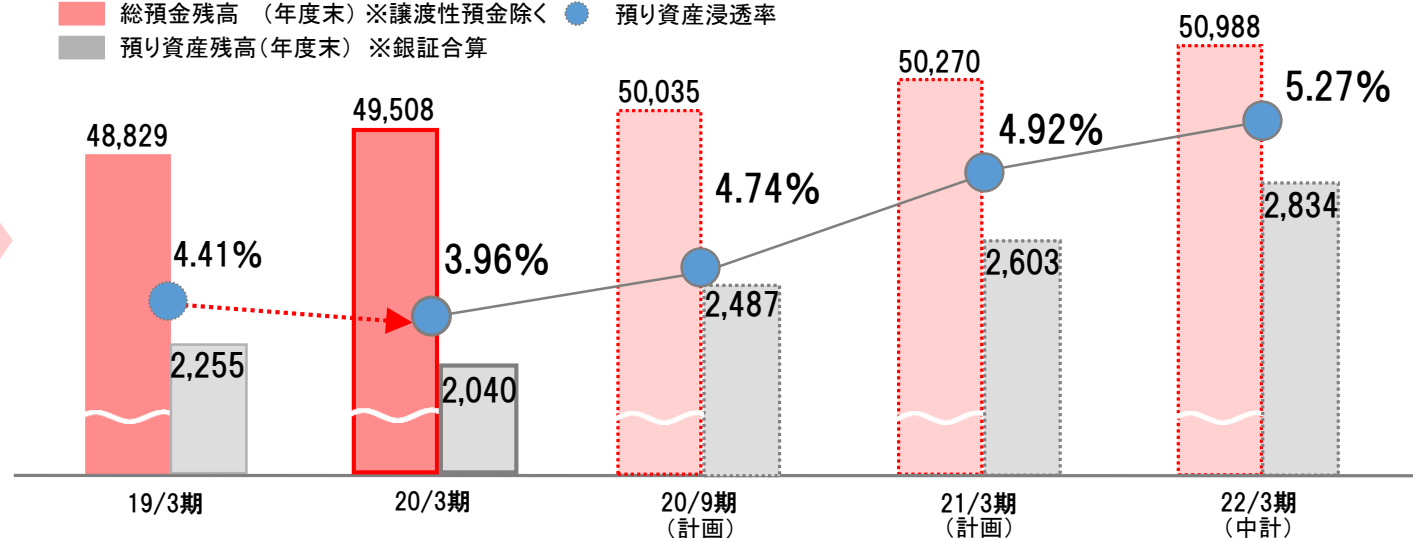
$$\frac{\text{預り資産浸透率 (\%)}}{\text{預り資産残高}} = \frac{\text{総預金残高 (年度末) ※譲渡性預金除く}}{\text{総預金残高 (年度末) ※譲渡性預金除く} + \text{預り資産残高 (年度末) ※銀証合算}}$$

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
提案を実施

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

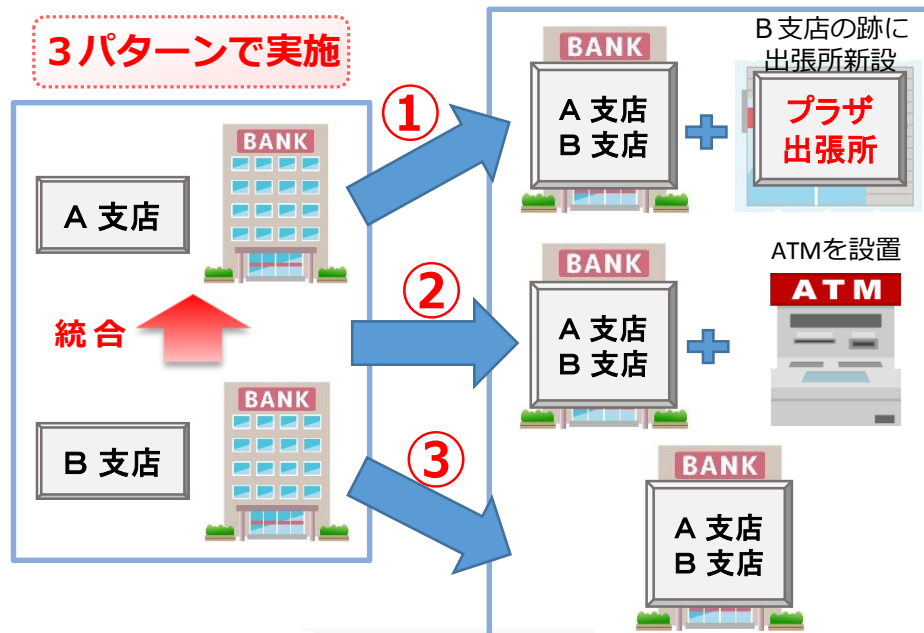
(単位: 百万円)

	19/3期 (実績)	20/3期 (実績)	21/3期 (計画)	22/3期 (中計)
投資信託	820	892	1,021	1,176
保険	993	990	1,255	1,396
金融商品仲介	68	172	225	225
確定拠出年金	79	95	100	100
合計	1,961	2,150	2,601	2,897

- 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加速。

店舗内店舗方式による機能集約

3パターンで実施



計画 3年間で **16** 店舗 + さらに追加

	2019年度	2020年度	2021年度	
当初計画	5店舗	5店舗	6店舗	捻出人員 55人
現在計画	2店舗 実施済	8店舗 うち4店舗 進行中	6店舗	

出張所のダウンサイジング

「105プラザ」の展開

少人数での店舗運営
(行員2名 パート2~4名)



- ① 取扱業務の縮小
- ② 営業時間の変更

計画 3年間で **10** 店舗 + さらに追加

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

計画比前倒し実行中

- スマホバンキングでさらに便利な銀行へ。面倒な申込手続きはらず、キャッシュカードがあればすぐに利用可能。

スマホバンキングの確立に向けて

スマホだけで銀行取引が完結するサービスに向けて

第1フェーズ（2019年11月）
スマート通帳機能

「新機能」

過去10年間の取引明細

メモ機能（10年保存）

「案内・通知機能」

入出金
口座引落予定
残高不足

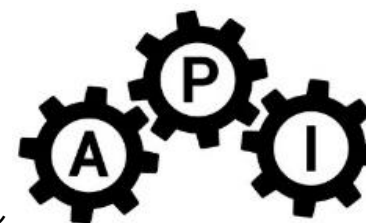


第2フェーズ（2020年6月予定）
窓口サービス機能

第3フェーズ
手続き・届出機能

APIで接続

口座開設
振込・振替
定期預金
カードローン



変更手続き
各種届出
投資信託取引
外貨預金他取引

新しい技術・サービスの活用

eKYC本人確認

マイナポータルとの連携

インターネットバンキングの
代替サービスへ

● スマホバンキングで進む業務・店舗のデジタル化

スマホバンキングが起点となる業務・店舗デジタル

■ スマホバンキングとキャッシュレスが普及することによる効果

<スマホバンキングの利用拡大>



通帳レス口座
30万口座へ

リテール分野の
シフト

通帳の減少

ATM利用減少

店頭事務減少

営業エリア
の拡大

<キャッシュレスの普及>

QRコード決済サービス

銀行が提供するスマホ決済



日本最多！
加盟店 1,800店舗以上

バーコード決済サービス

税公金・コンビニ払込票決済

バーコードPay



日本初のサービス！
三重県23自治体が対応
三重県・愛知県自動車税
も新たに追加！

コストの削減

- 通帳コスト削減
- 店舗ダウンサイジング・ATMの削減
- インターネットバンキングにかかるランニングコストの削減
(インターネットバンキングからスマホバンキングへ切替)

人員を抑えた効率的な営業態勢の構築

- 経営資源の重点分野への有効な再配置
- リテール分野の営業エリア拡大
- スマホバンキングAPIの店頭タブレット活用