

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。顧客向けサービス業務利益は中間は赤字も、通期では黒字を見込む。

中期経営計画における計数目標

	項目	20/3期 (実績)	20/9期 (実績)	今中計 進捗	22/3期 (中計最終目標)
収益性指標	当期純利益	113億円	57億円	○	100億円
資本効率指標	ROE (株主資本ベース)	4.41%	4.34%	○	3.7%以上
効率性指標	OHR (コア業務粗利益ベース)	75.67%	73.63%	○	79%未満
健全性指標	自己資本比率	10.07%	10.22%	◎	9.5%以上
成長性指標	総預金平残 (譲渡性預金含む)	5兆1,023億円	5兆3,275億円	◎	5兆2,300億円以上
	総貸出金平残	3兆5,297億円	3兆7,534億円	◎	3兆7,000億円以上
	預貸率 (平残ベース)	69.2%	70.5%	○	70.8%以上
収益指標	顧客向けサービス業務利益	29億円	▲0.6億円	△	37億円
	法人ソリューション手数料	1,103百万円	590百万円	△	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	221人	217人	○	300人

全国地銀 1 位
FP 1 級 学科試験合格者数

(2019年9月実施分および2020年1月実施分の2回連続)

● 「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

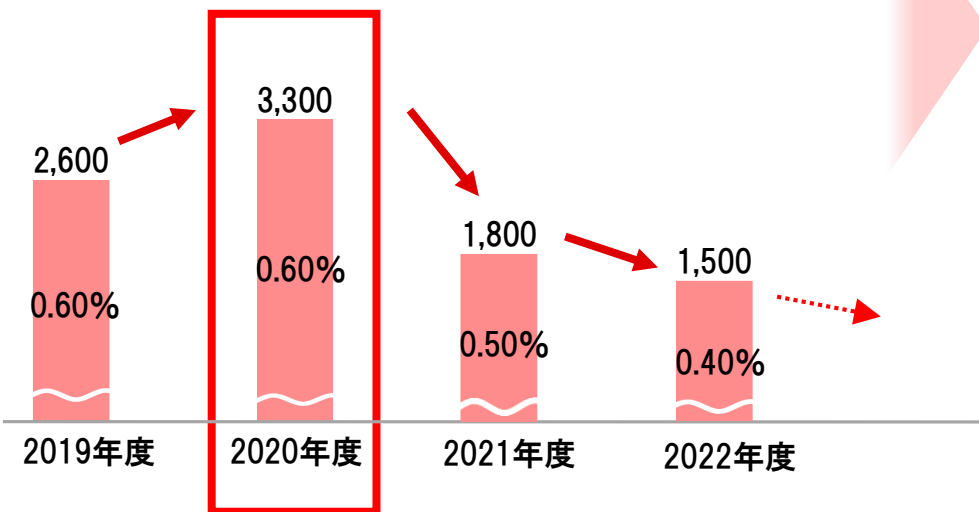
2021年度以降、円債の償還は緩やかになるため、**2020年度がまさに「正念場」**

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**

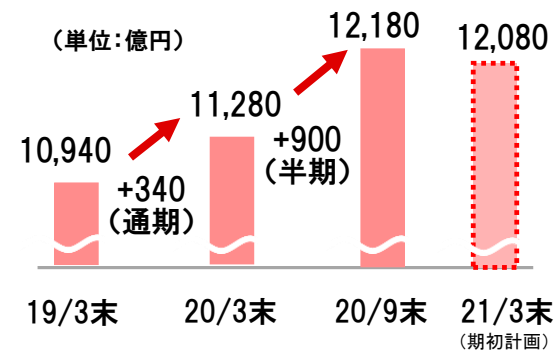
円債の償還額推移と平均利回り

(単位: 億円)



2020年度上期は、「地域内中堅中小企業向け融資」「住宅ローン」ともに好調に推移

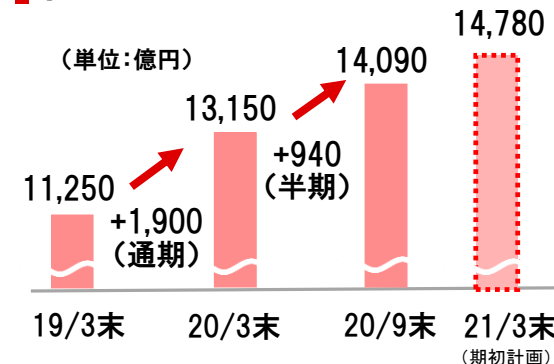
地域内中堅中小企業向け融資の増強



2020年度上期
保証協会保証付き
無利子・無担保貸出
新規実行額

976億円

住宅ローンの増強



2020年度上期
住宅ローン
新規実行額

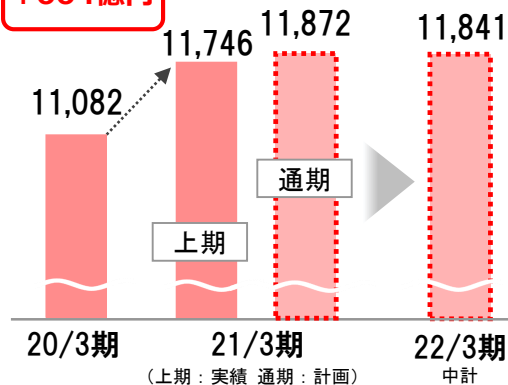
1,306億円

● 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

地域内中堅中小企業向け融資 (単位: 億円)

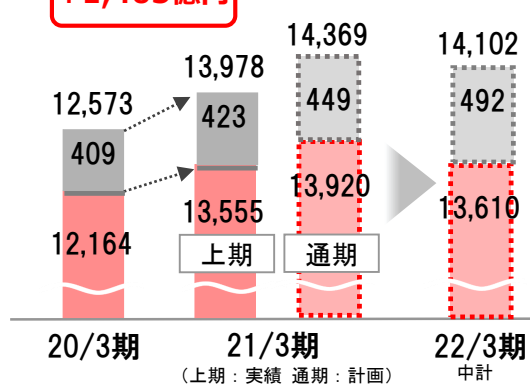
+664億円



消費者ローン

住宅ローン 無担保ローン (単位: 億円)

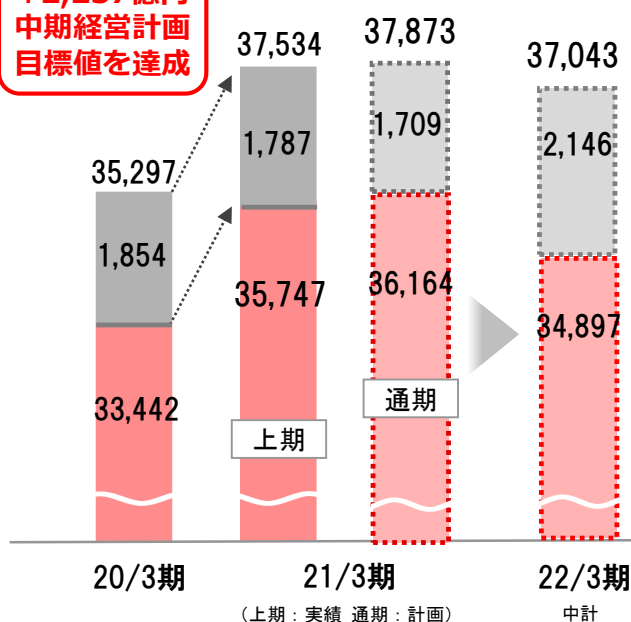
+1,405億円



総貸出金 平残計画

円貨貸出 外貨貸出 (単位: 億円)

+2,237億円
中期経営計画
目標値を達成



外貨貸出 平残計画

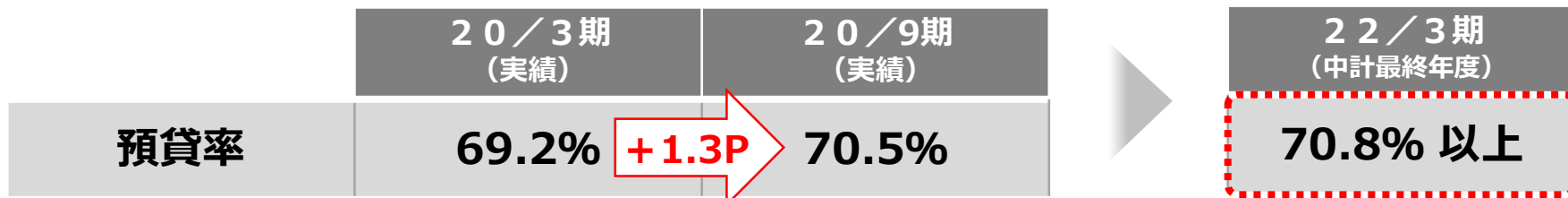
運営体制の強化と慎重なリスク分析を踏まえながら、優良案件を獲得する。

- 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
<当初計画>

抑制

預貸率



- 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

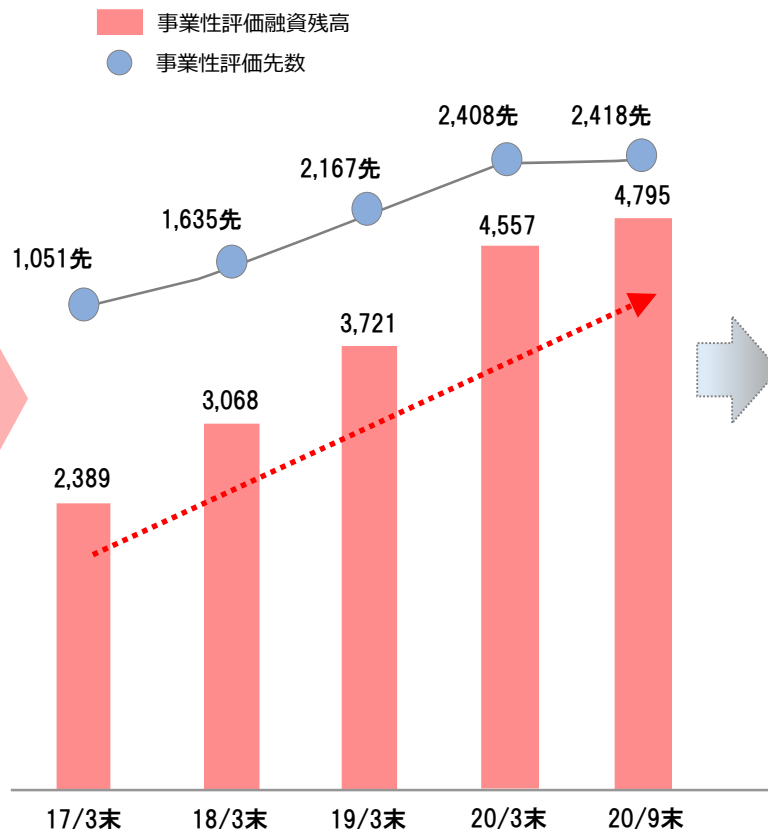


融資取引に差別化・優位性を獲得

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)



20年9月期
事業性評価融資
平均利回り

1.06%

円貨貸出金
(平均利回り)
0.82%

● 愛知県エリアにおける住宅ローン獲得の増強。

住宅ローン推進施策

2020年6月29日 豊橋パーソナルプラザ開設
愛知県豊橋市エリアでの住宅ローン取扱開始！

さらに

愛知県内住宅ローンの営業力強化



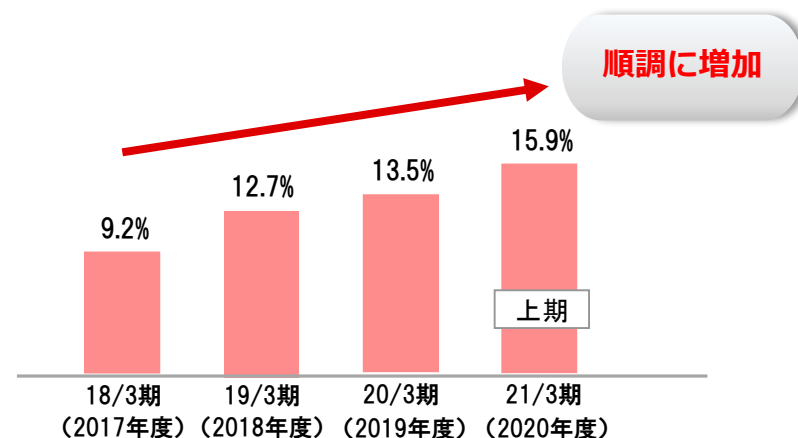
愛知県内
営業人員の増強



■ 豊橋パーソナルプラザの状況

実行額 **15億円** 以上 ※開設～9月末

■ 愛知県内住宅ローンシェア (単位：%)



※シェアは当行住宅ローン実行件数/住宅着工件数の数値。

愛知県内の住宅ローン獲得を増強！百五銀行のシェアを拡大！

● コロナ禍における渉外活動の効率化・非対面取引の強化。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

コロナ禍において
非対面での契約を求める顧客が増加

非対面取引の強化

郵送契約利用の促進

郵送契約により、面談回数・移動時間を削減

さらに

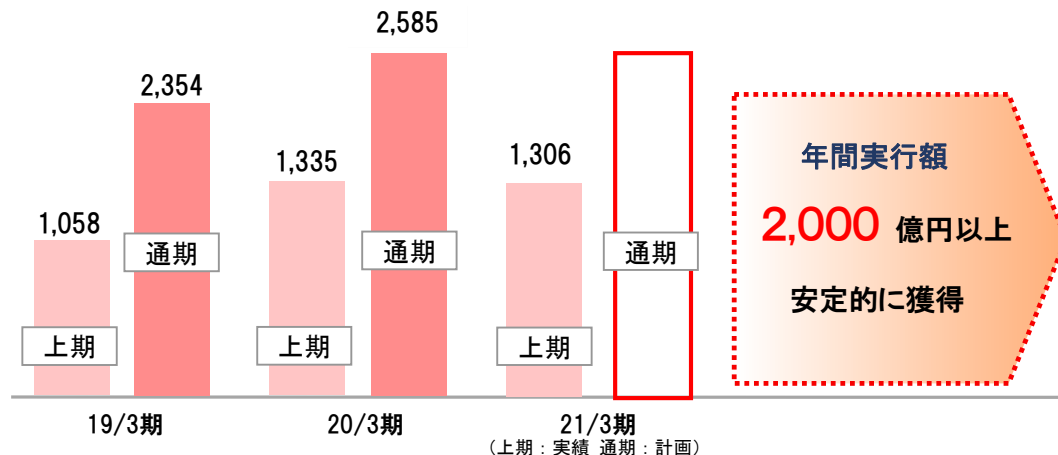
電子契約の導入検討



契約手続きの簡素化により業務効率UP!

住宅ローン単年度実行額

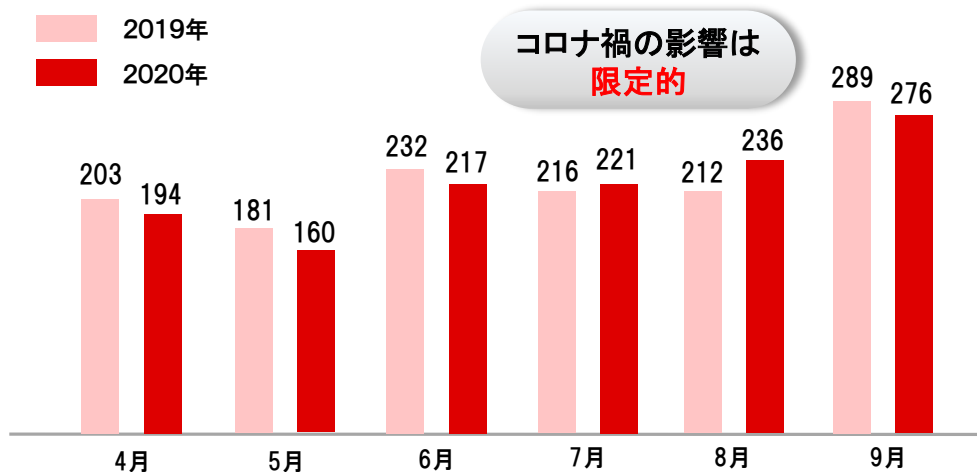
(単位:億円)



住宅ローン月別実行額

(対前年同月との比較)

(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。

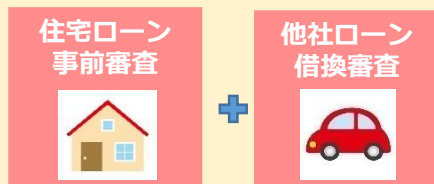
無担保ローン残高推移と推進施策

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

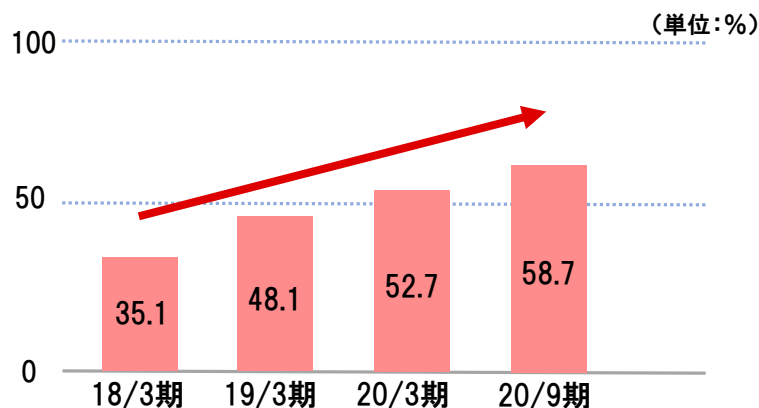
① 住宅ローン申込と同時に他社借換提案

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

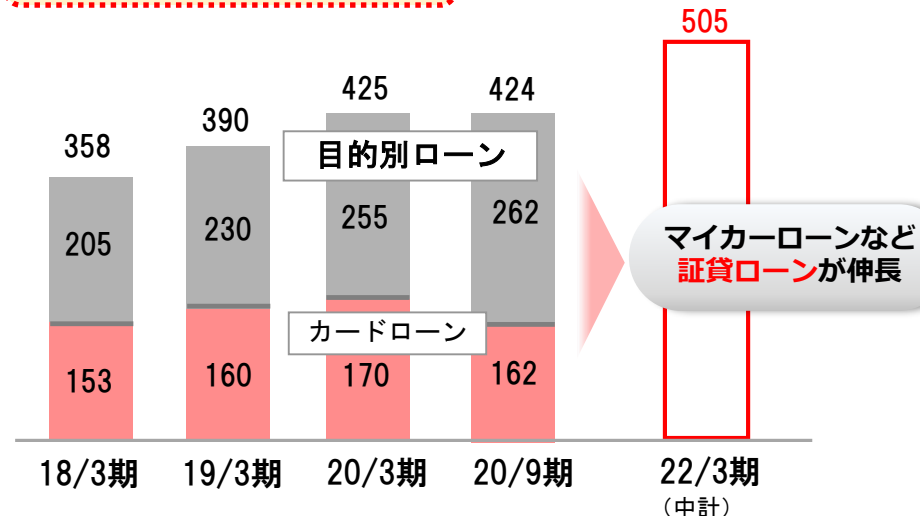
無担保ローンに占める住宅ローン利用者の割合



無担保ローン残高 (単位:億円)

東海3県地銀 1位

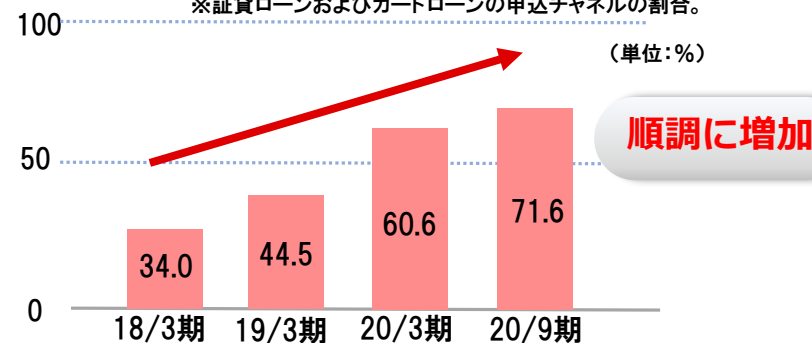
※ニッキン速報 (2020年9月) より



非来店の割合

非来店 (Web・郵送) の割合

※証貸ローンおよびカードローンの申込チャネルの割合。

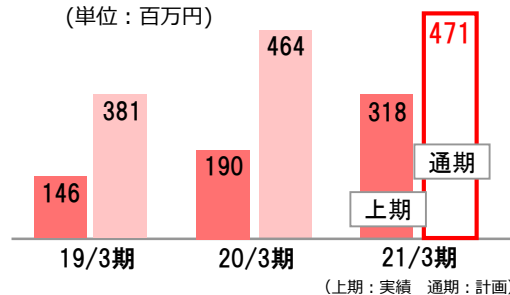


● お客さまの経営課題に対するソリューションメニューを拡充・支援体制を強化し、非金利収入の増強を図る。

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)



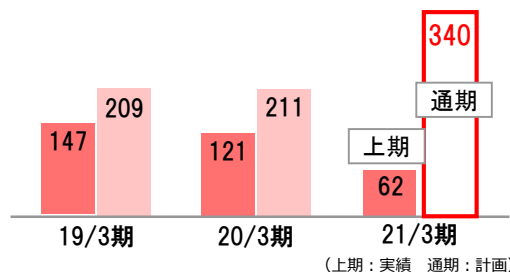
318 百万円

(2020年9月末実績)

◇ 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)



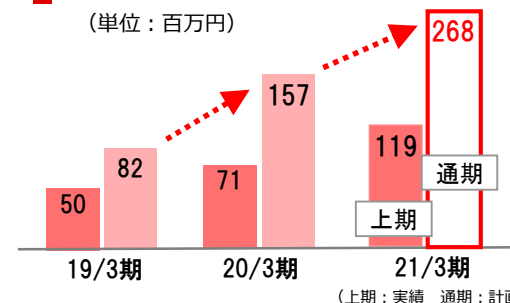
62 百万円

(2020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)



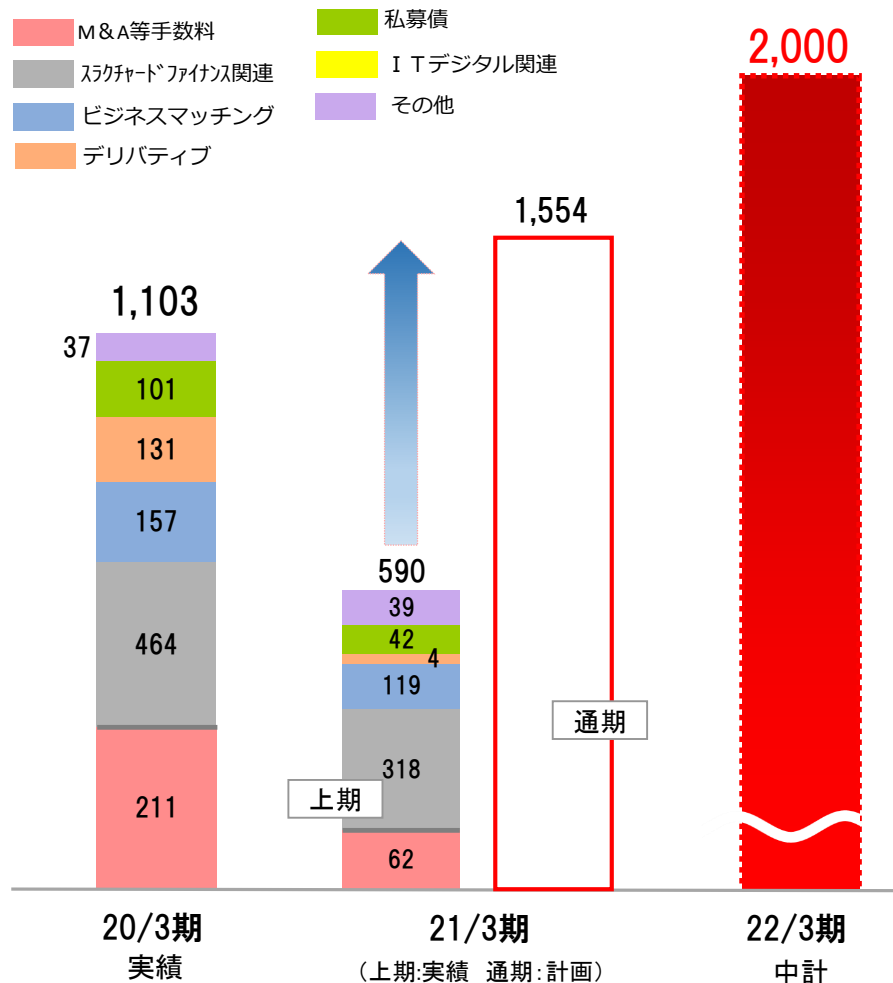
119 百万円

(2020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。

事業承継に関する支援体制強化

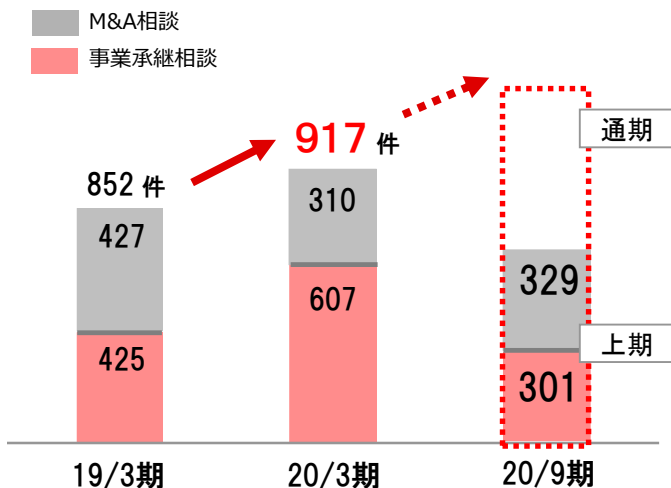
事業承継ニーズの高まり

2019年4月 事業承継・M&A支援課 設置

専任担当者 10名体制

事業承継・M&A相談件数

(単位：件)



事業承継に関する支援体制強化

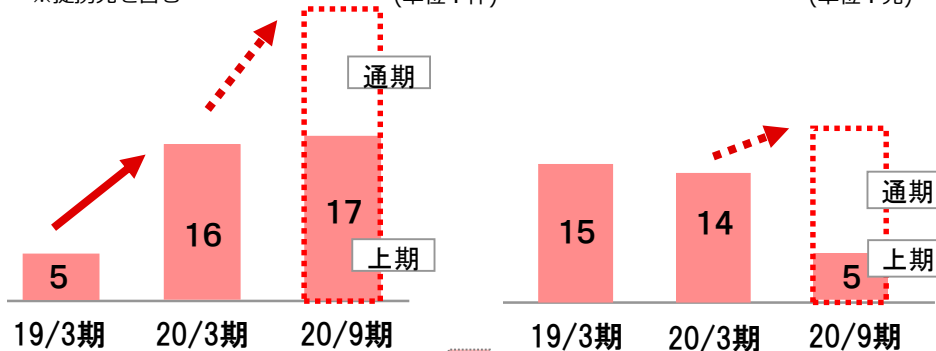
事業承継コンサルティング件数

M & A 支援先数

※提携先を含む

(単位：件)

(単位：先)



お客様の事業承継の課題解決を支援し収益拡大につなげる

M&Aオンラインセミナーの開催 2020年9月

～テーマ～

ネクストノーマル時代の事業承継とM&A

コロナ禍において
当初募集定員100名を上回る

400名が参加

参加費 無料
主催 百五銀行 × 共催 日本MsAセンター

百五銀行お取引先様100名限定

ネクストノーマル時代の
事業承継とM&A

～経営者が今やるべきこと～

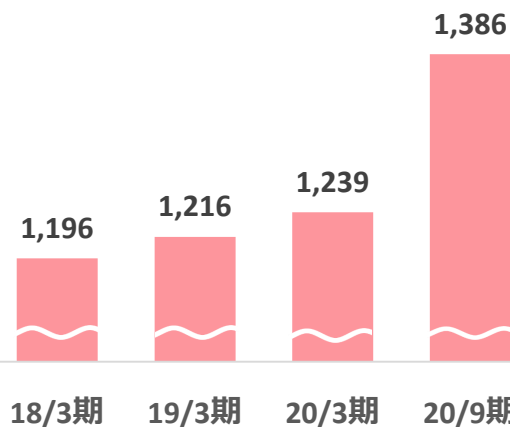
承継問題や成長の手法としてM&Aの最新動向を知る機会

● 医療・福祉分野での支援体制を強化し、着実に関連案件を獲得。社会インフラである地域医療機関を支える。

医療・福祉分野の支援実績

医療・福祉向け貸出金残高

(単位：億円)



東海3県地銀 1位

※2020年9月期決算短信において残高を公表している地銀における順位

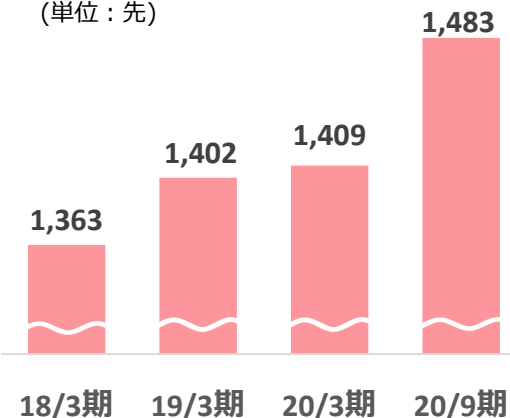
1,386 億円

(2020年9月末実績)

◇ コロナ対応資金、病院
建替え資金等への取組強化

医療・福祉向け貸出金事業所先数

(単位：先)



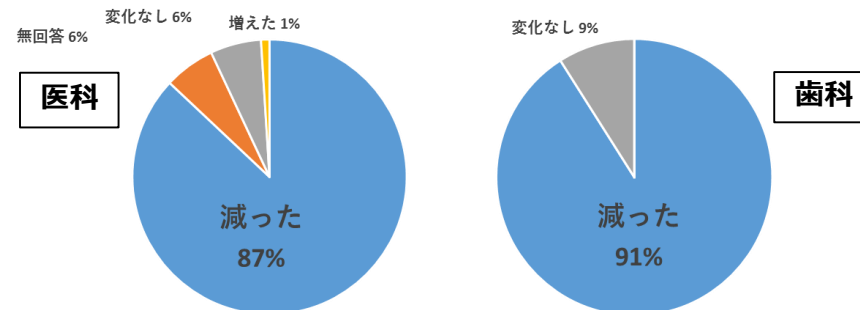
1,483 先

(2020年9月末実績)

◇ 新規開業医への診療所
開設支援
介護・福祉・保育分野への
支援拡大

医療機関に与えるコロナの影響

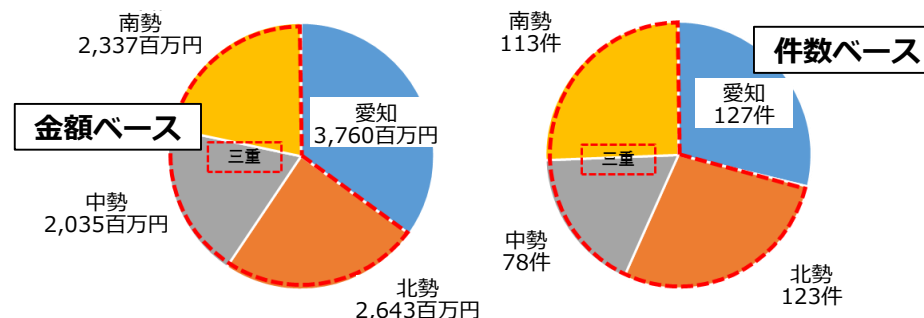
2020年4月の保険診療収入 (前年同月比)



出典：三重県保険医協会「新型コロナウイルス感染拡大に関する緊急アンケート」(2020年5月実施)

三重県内医療機関の約9割が保険診療収入が減少と回答

当行のコロナに対する対応支援実績 ※2020年2月～9月末時点



医療・福祉向けコロナ対応資金貸出額 **107 億円**

重要な社会インフラである地域医療機関を支える役割を発揮

● コンサルティング機能発揮の取組み事例 ～プロジェクトファイナンスの推進～

PPP/PFI 向けプロジェクトファイナンスの推進

PFI 融資引受額累計 (単位:億円)

PPP/PFI 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

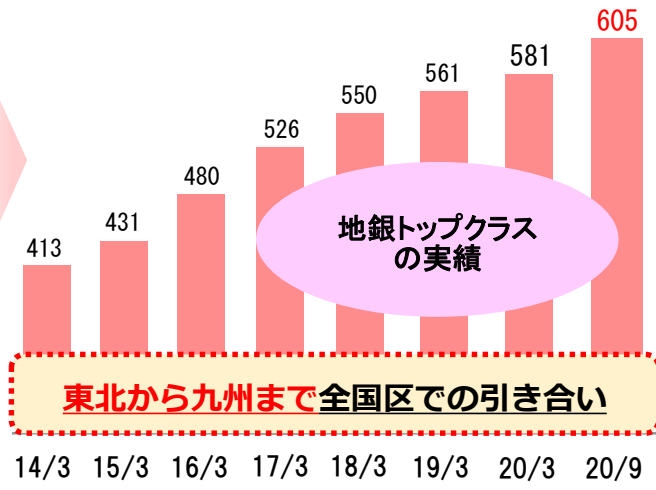
※ 直近のPPP/PFI取組事例



豊田市北部給食センター



静岡県小山町地域優良賃貸住宅



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	50 件
東京	8件	
大阪	6件	605 億円
三重	5件	
神奈川	4件	うち アレンジャー案件 23件 約214億円
静岡ほか	10件	

再生可能エネルギー向けプロジェクトファイナンスの推進

JRE 高島太陽光発電所
(発電規模13.8MW)
プロジェクトファイナンス
アレンジャーとして組成

2020年5月運転開始



年間総発電量は
一般家庭約3,230世帯の1年分

年間約6,180トン (杉の木換算約44万本分) の
CO2削減効果

※JRE (ジャパン・リニューアブル・エナジー) 社リリースより

滋賀県内で最大規模の太陽光発電所

● 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。

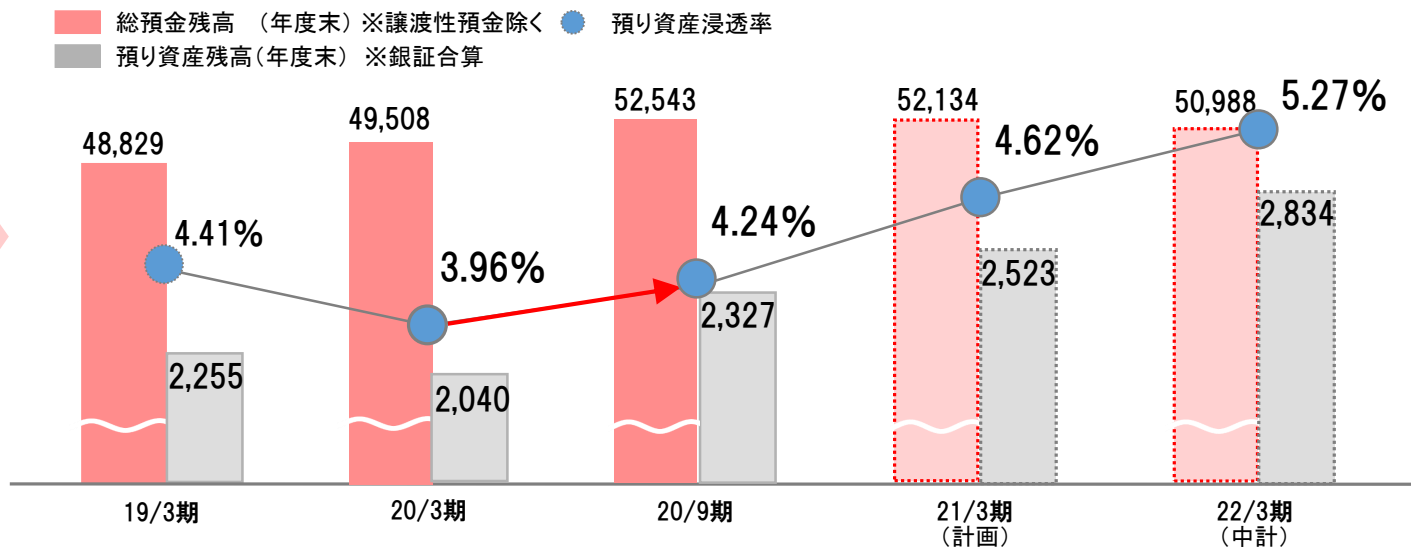
預り資産浸透率を意識した預り資産販売戦略

預り資産浸透率

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

百五証券と合算し
預金と預り資産を
一体で管理

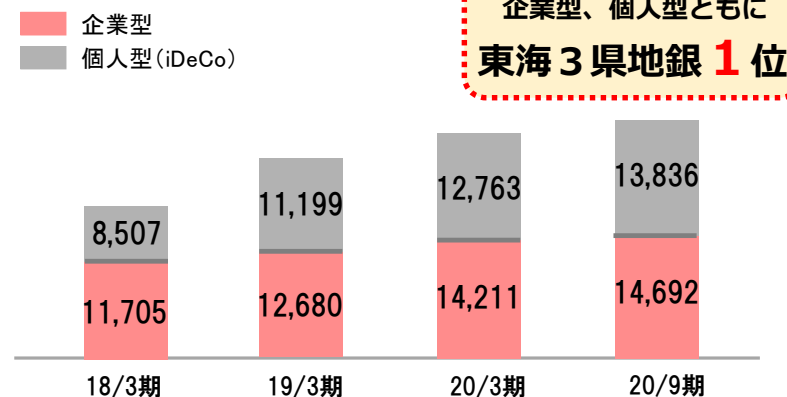
預り資産浸透率 (銀証合算) の推移と計画 (単位: 億円)



預り資産関連手数料 (単位: 百万円)

	20/3期 (実績)	20/9期 (実績)	21/3期 (計画)	22/3期 (中計)
投資信託	892	452	1,021	1,176
保険	990	375	1,255	1,396
金融商品仲介	172	151	225	225
確定拠出年金	95	57	100	100
合計	2,150	1,036	2,601	2,897

確定拠出年金加入者数 (単位: 人)

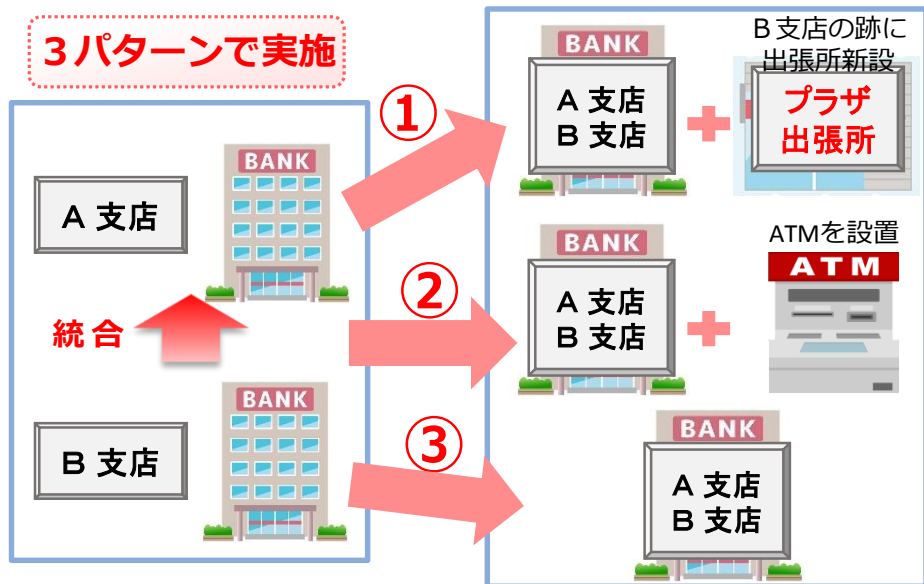


企業型、個人型ともに
東海3県地銀 1位

● 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
現在計画	2店舗 実施済	14店舗 うち4店舗 実施済	2店舗

※捻出計画人員には店舗ダウンサイジングによるものを含む

捻出計画人員
77人

人員の再配置

店舗ネットワークの最適化による 捻出人員の再配置先



戦略分野に重点配置し収益強化へ

● **スマホ banking 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 banking 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

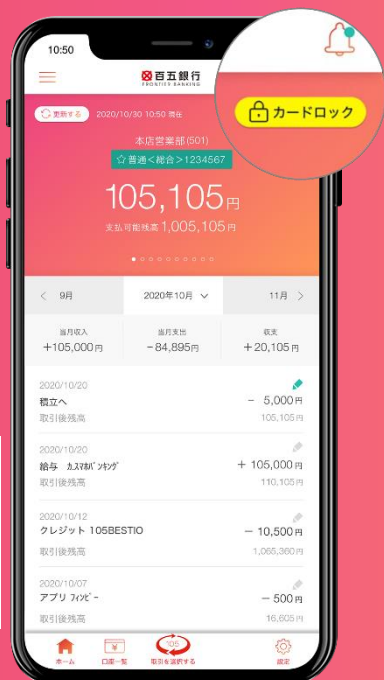
第1フェーズ～第2フェーズ完了
「通帳レス」だけでなく「bankingアプリ」へ

通帳機能

- ・通帳レス
- ・過去10年の取引明細
- ・メモ機能
- ・月間収支機能

案内・通知機能

- ・**プッシュ通知**
- 入出金
- 口座引き落とし予定
- 残高不足



取引機能

- ・振込
- ・新規口座開設 **eKYC**
- ・総合口座定期入金
- ・振替
- ・カードローン
借入および返済
- ・ローン取引の照会
- ・総合口座定期預金解約

・カードロック **New**

- ・他店口座追加
- ・取引明細のPDF出力
- ・口座情報のPDF出力

最終第3フェーズへ
(2020年12月～2021年3月)

手続き・届出

- ・変更届（住所変更、電話番号変更）
- ・カード喪失届/カード再発行
- ※eKYC、マイナンバーカードを活用した認証

新サービス

- ・家族間の相互参照機能
- ・eKYCによるキャッシュカード郵送簡素化
- ・他サービスとの連携（クレジットカードなど）

取引機能拡充

- ・ローン繰上返済（一部・全部）
- ・資産運用取引（投資信託/外貨預金）
- ・セキュリティ・モニタリングの強化

● 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

スマホバンキングが起点となる、あらゆる合理化・効率化の促進

スマホバンキング

- ・通帳レス口座数 30万口座へ (現在4万口座)
- ・継続したサービスの充実
- ・安全性と利便性の高いバランス確立
- ・顧客との接点増加

- ・営業の効率化
- ・トップラインの引上げ
- ・メガバンク・ネット銀行への対抗

非対面チャネルの活性化

- ・属性に応じたセールスの実現 (プッシュ通知の活用)
⇒ 広告コストの削減
- ・リテール分野の営業エリア拡大



店舗・窓口



ATM



通帳



印鑑

コスト削減

店舗設備

- ・店舗内店舗化の促進
- ・ATMの削減
⇒ コスト削減・経営資源の有効な再配置

サービス

- ・インターネットバンキングの統合
- ・通帳コスト削減
⇒ 年間120M以上のコスト削減へ

店頭窓口

- ・スマホバンキングAPIの店頭タブレットへの活用 (手続き・届出)
⇒ ペーパーレス化の促進
⇒ 店舗の低コスト運営の実現

