

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

- 中計最終年度は顧客向けサービス業務利益は未達も、その他の項目は全て達成を見込む。

中期経営計画における計数目標

項目	21/3期 (実績)	22/3期 (計画)	22/3期 (中計最終目標)
収益性指標			
当期純利益	122億円	110億円	100億円
資本効率指標			
ROE (株主資本ベース)	4.56%	3.98%	3.7%以上
効率性指標			
OHR (コア業務粗利益ベース)	70.81%	72.48%	79%未満
健全性指標			
自己資本比率	10.11%	9.83%	9.5%以上
成長性指標			
総預金平残 (譲渡性預金含む)	5兆4,053億円	5兆5,672億円	5兆2,300億円以上
総貸出金平残	3兆8,240億円	3兆9,991億円	3兆7,000億円以上
預貸率 (平残ベース)	70.74%	71.83%	70.8%以上
収益指標			
顧客向けサービス業務利益	18.3億円	29.1億円	37億円
法人ソリューション手数料	1,987百万円	2,130百万円	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	282人	300人	300人

● 「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。

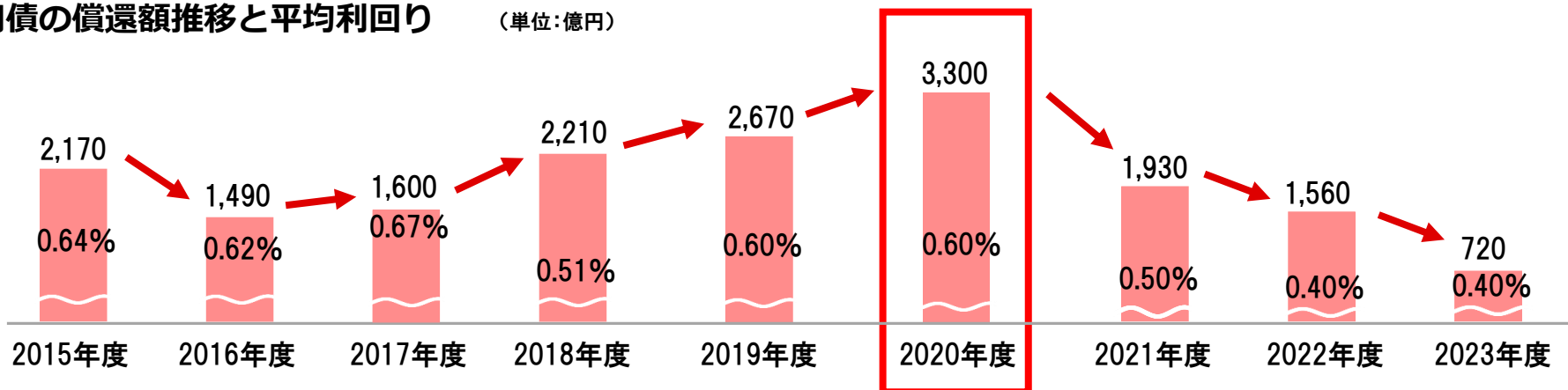
2020年度が「円債の大量償還」のピーク

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」

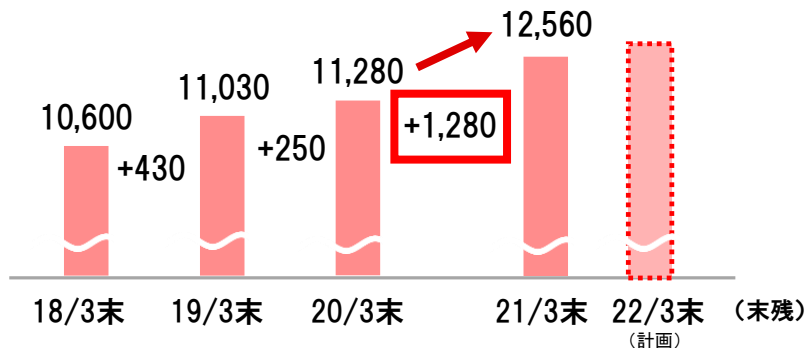
解決策

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

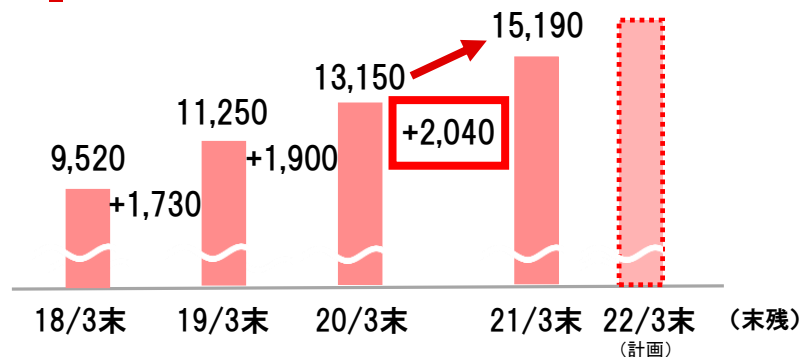
円債の償還額推移と平均利回り (単位: 億円)



地域内中堅中小企業向け融資の増強 (単位: 億円)



住宅ローンの増強 (単位: 億円)



- コロナ禍において、地域金融機関の役割・使命を果たす活動を実践する。

新型コロナウイルス関連融資の取扱状況

■ 新型コロナウイルス関連融資の現状と今後の見通し

実行件数 **9,451** 件 実行額 **2,706** 億円

2021年3月末累計

内訳	大企業向け	570億円
	中堅企業向け	109億円
	中小企業向け	2,026億円

➤ 中堅中小企業向け実行額 **2,135億円** は
中堅中小企業融資残高 **1兆4,447億円** の **約15%**

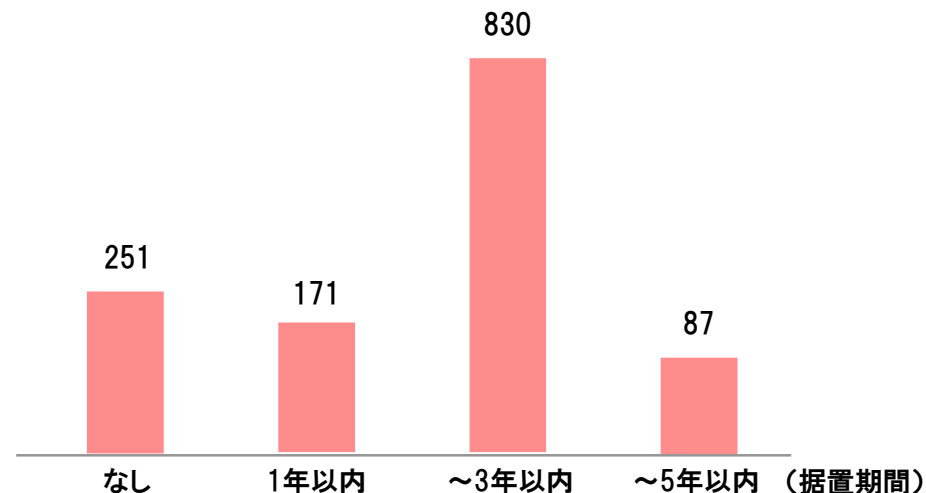
うち、保証協会融資（実質無利子・無担保）

実行件数 **7,976** 件 実行額 **1,341** 億円

※実行ベースでの累計件数・金額（概算）

据置期間別の実質無利子・無担保融資実行額

（単位：億円）



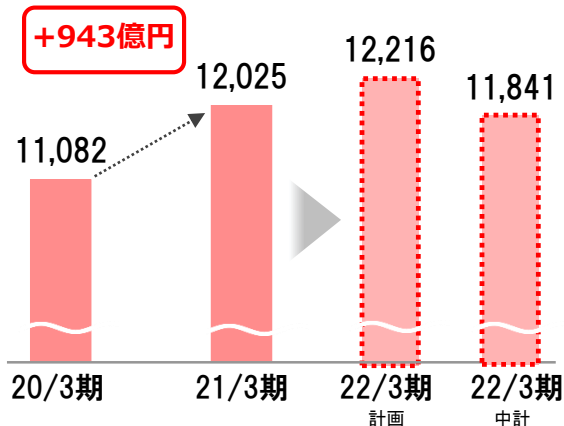
今後求められる支援

- コロナ融資の償還がはじまる取引先への多面的な支援
- 事業承継や事業引継ぎ、状況によっては廃業支援

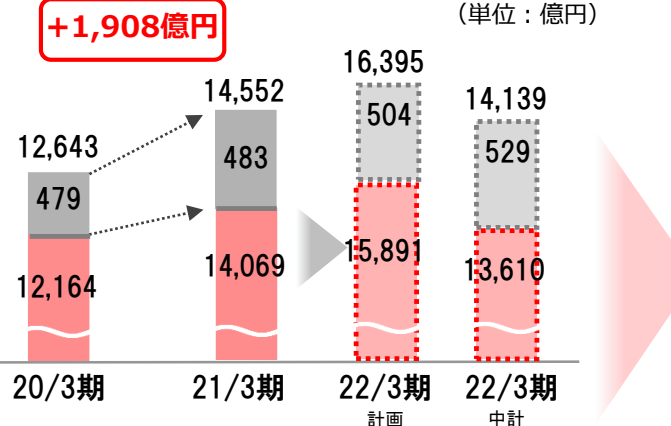
● 中堅中小企業向け貸出、消費者ローンなどにより平残ベースで約1,700億円増強する。

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)

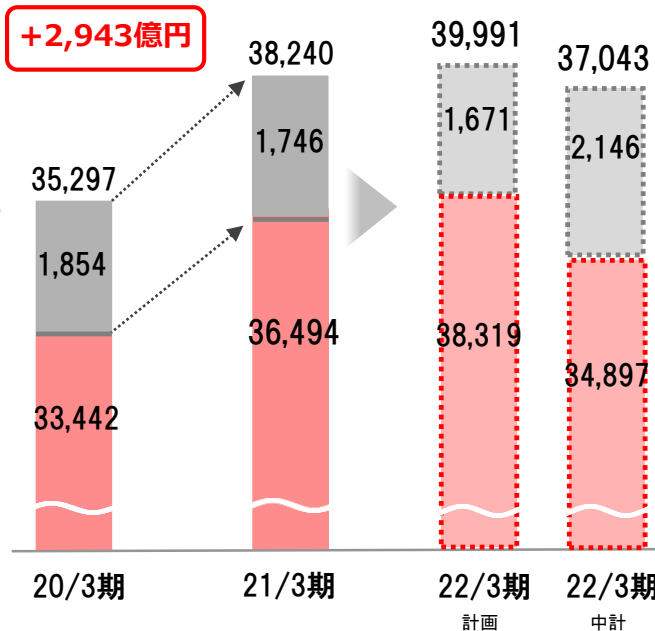


消費者ローン (単位: 億円)



総貸出金 平残計画

(単位: 億円)



外貨貸出 平残計画

中計期間 500億円 積み増し 抑制

世界的なコロナウイルス蔓延の影響で条件の良い案件が減少

当初計画していた500億円の積み増しを抑制し、円貨貸出を強化

22年3月期は当初中計比▲500億円となる1,600億円程度を計画

預貸率

20/3期 (実績) 21/3期 (実績)

預貸率

69.2% +1.5P 70.7%

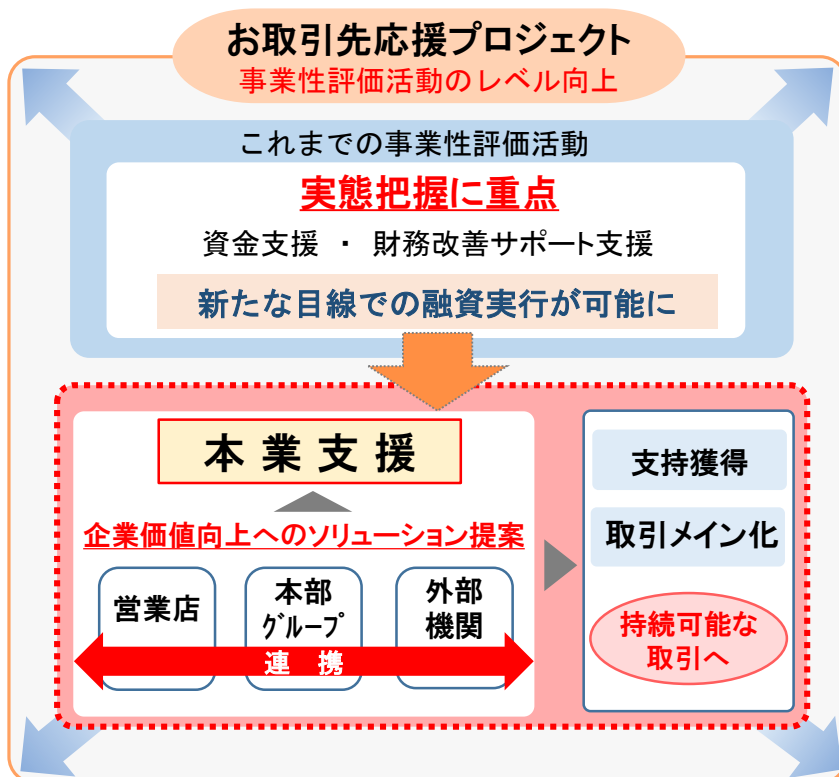
22/3期 (中計) 22/3期 (計画)

70.8% 以上

71.8%

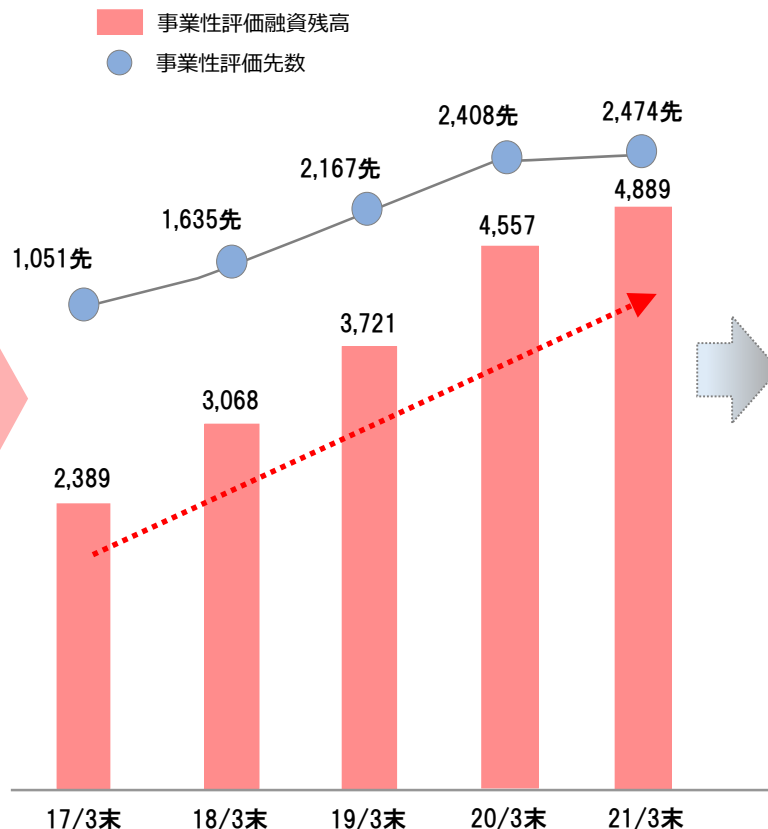
- 事業性評価の高度化により本業支援を進め、コロナ禍における取引先をサポートする。

事業性評価の高度化に向けて



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)



21年3月期
事業性評価融資
平均利回り

1.00%

円貨貸出金
(平均利回り)
0.82%

事業性評価にもとづく本業支援により
コロナ禍にある取引先をサポート

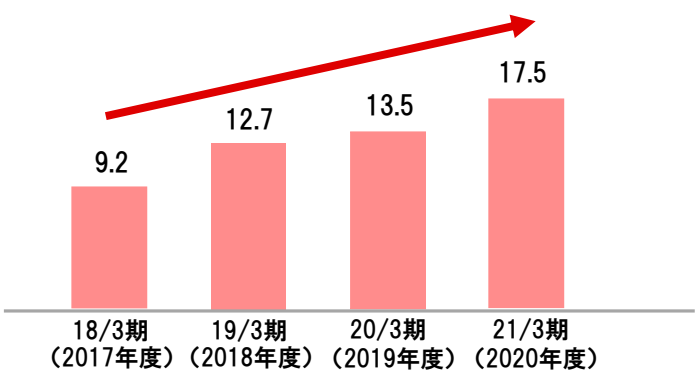
● 愛知県エリアにおける住宅ローン獲得の増強。

住宅ローン推進施策

愛知県内を主力とした住宅ローン営業力の強化

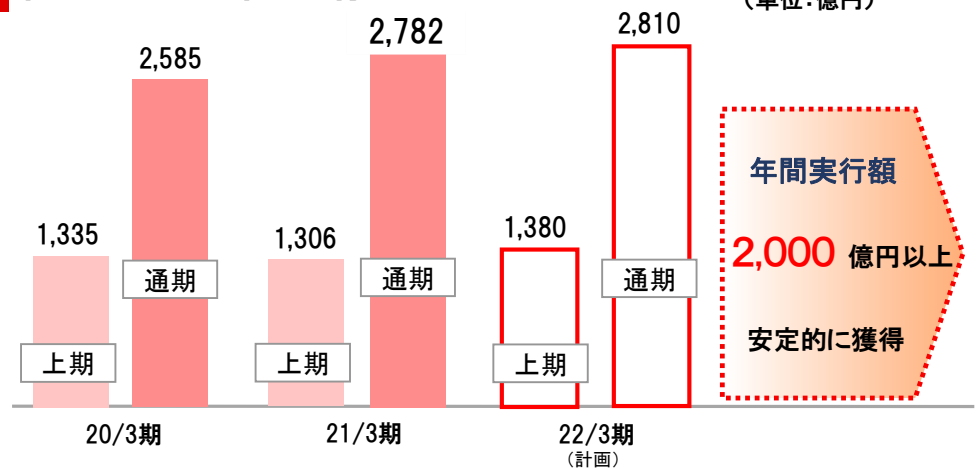


愛知県内住宅ローンシェア (単位: %)

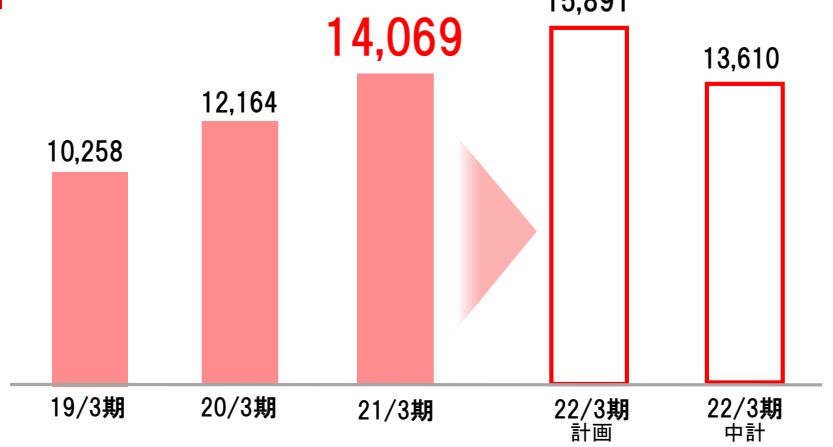


※シェアは当行住宅ローン実行件数/住宅着工件数の数値

住宅ローン単年度実行額 (単位: 億円)



住宅ローン平残推移 (単位: 億円)



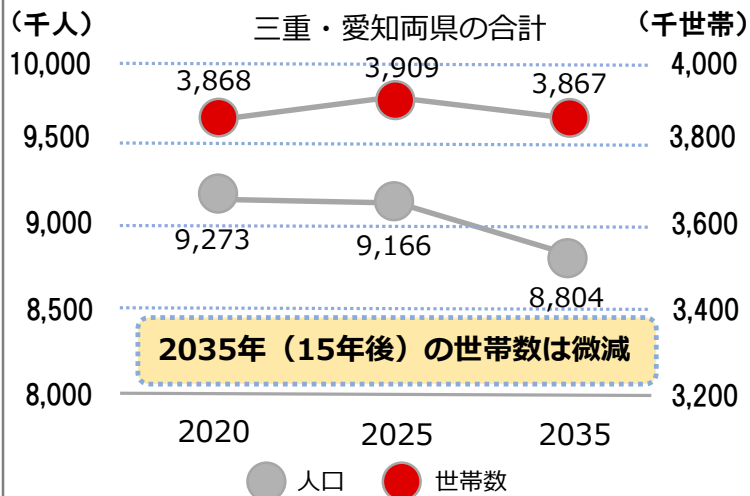
住宅ローン増加額・増加率

4期連続 (2019年3月期~2020年9月期) 全国地銀 1 位

※ニッキンレポートより。4期連続は2019年3月末、2019年9月末、2020年3月末、2020年9月末における対前年比。

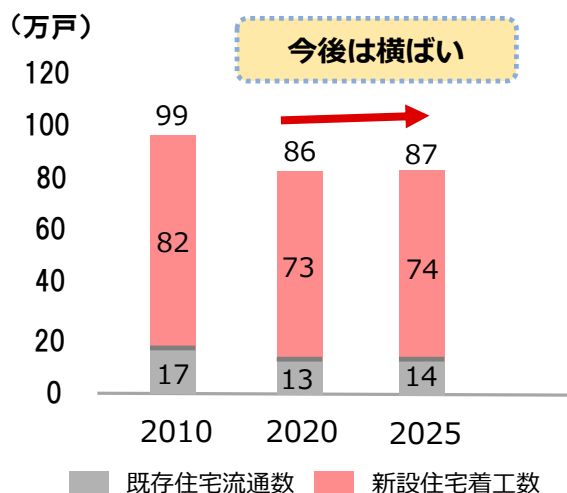
● 住宅ローンの環境分析

■ 世帯数・人口推移 (予測)



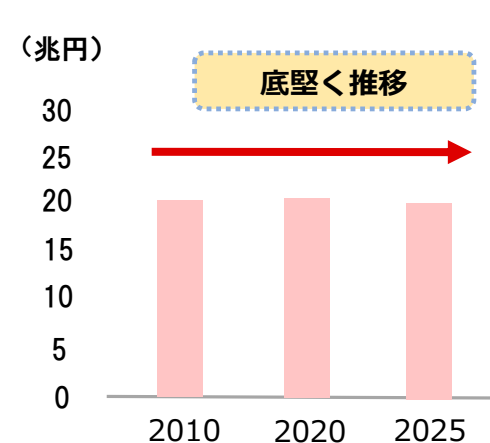
(出典) 国立社会保障・人口問題研究所「都道府県別一般世帯総数の推移および都道府県別総人口と指数」

■ 住宅供給推移 (予測)



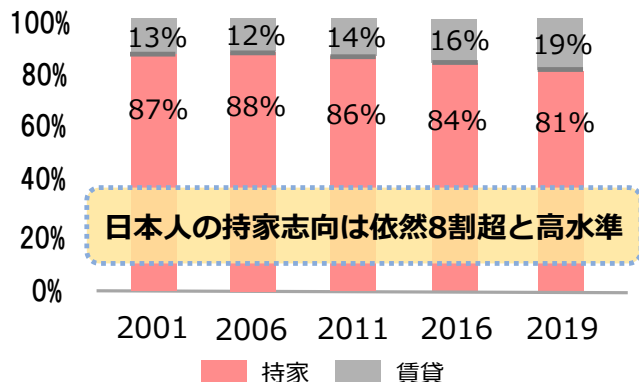
(出典) 国土交通省「住宅着工統計」、総務省「住宅・土地統計調査」

■ 住宅ローン新規実行額の推移 (予測)



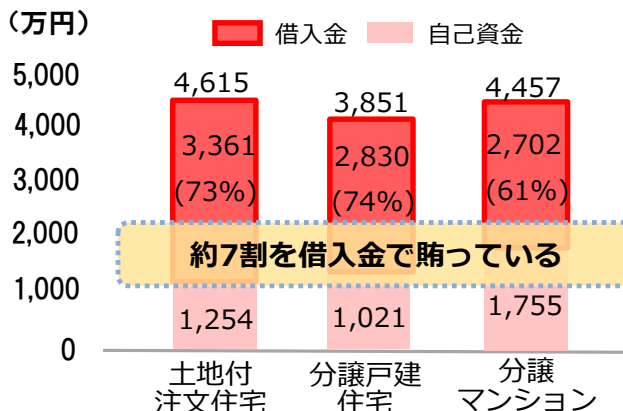
(出典) 住宅金融支援機構「業態別の住宅ローン新規貸出額および貸出残高の推移」

■ 日本人の持家志向の推移 (予測)



(出典) 国土交通省「2016年度土地問題に関する国民の意識調査」

■ 住宅購入時の借入金額と割合



(出典) 国土交通省「2019年度住宅市場行動調査」

住宅ローンを取り巻く環境 (市場規模と顧客ニーズ)

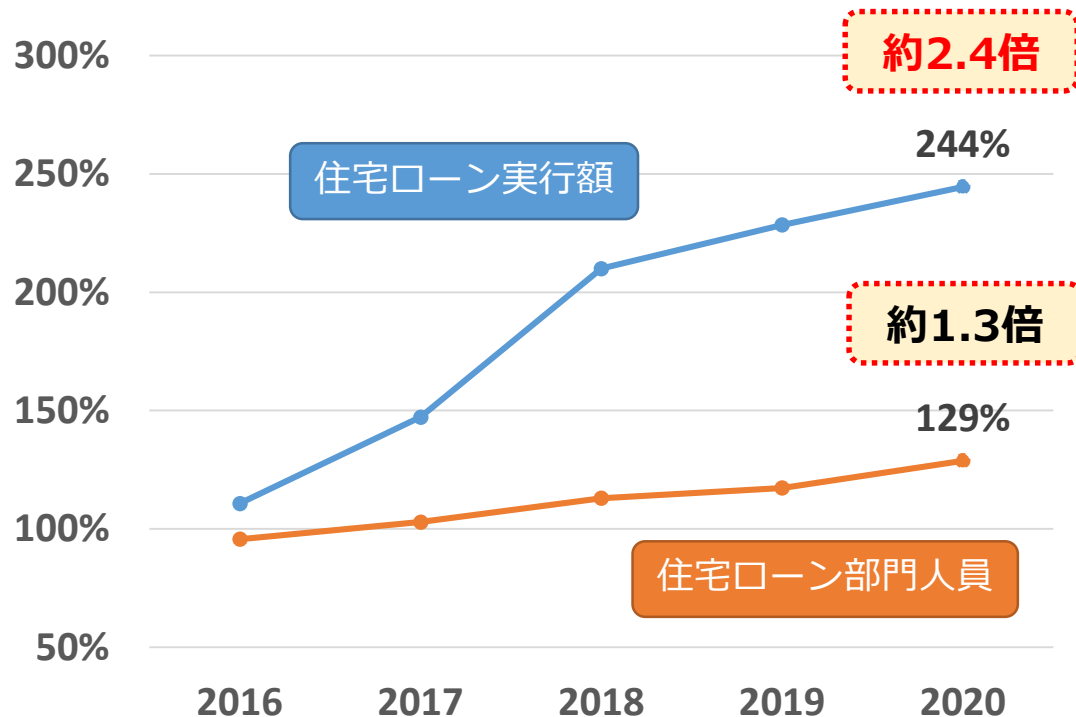
底堅く推移する住宅マーケット
+
住宅ローンのニーズ
+
三重県・愛知県のポテンシャル

⇒ 今後も伸長が期待できる分野

- 住宅ローン業務の効率化を推進。住宅ローン実行額の増加率が住宅ローン部門の人員増加率を上回っている。

住宅ローン業務の効率化

住宅ローン実行額と住宅ローン部門人員の増加率
(2015年対比)



事務効率化への取組み

2017年度～2020年度の成果

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

融資管理の簡素化 3,000時間など

約4万時間の事務負荷を削減

人員換算
約30人の効果

バックヤードコストの増加を
抑えた効率的な推進を実現！

効率的な住宅ローンの推進を継続

● 住宅ローン顧客の資金ニーズ取り込みによる無担保ローンの推進。

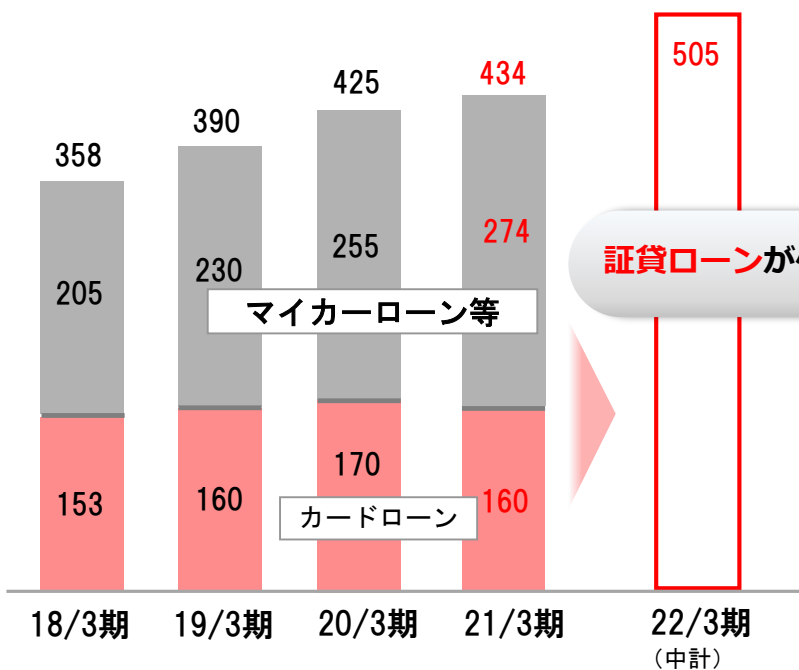
無担保ローン残高推移と推進施策

無担保ローン残高 (単位: 億円)

4年連続

東海3県地銀 1位

※ニッキン速報より
4年連続は2018年3月期～2021年3月期の残高実績



証貸ローンが伸長

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

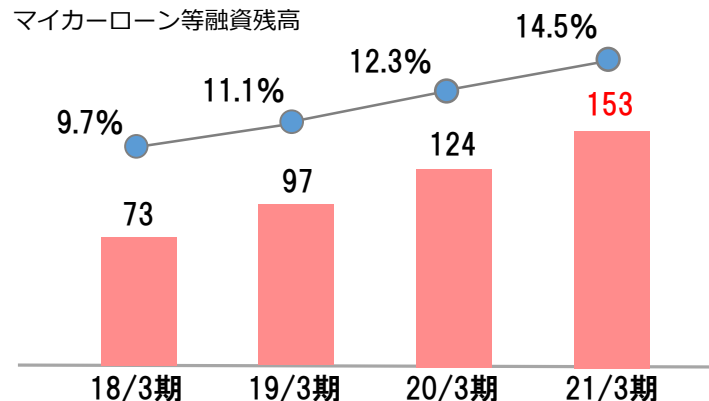
② Oneライティング



③ 住宅ローン利用者専用の優遇金利適用

住宅ローン利用者のマイカーローン等利用率と融資残高の推移

● マイカーローン等利用率 (単位: 億円)
■ マイカーローン等融資残高

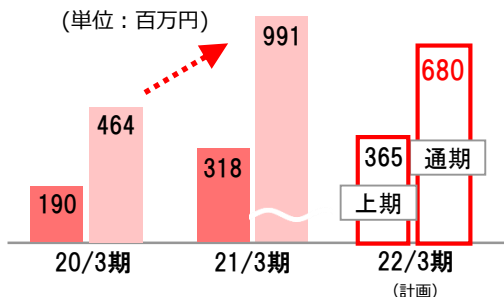


● お客様の経営課題に対するソリューションメニューを拡充・支援体制を強化し、非金利収入の増強を図る。

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)



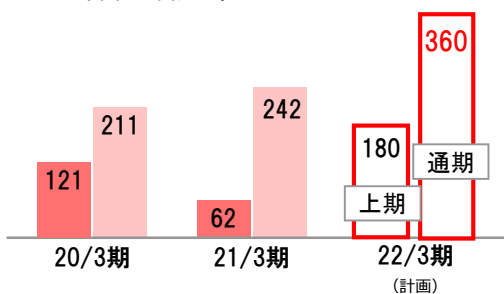
991 百万円

(2021年3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)



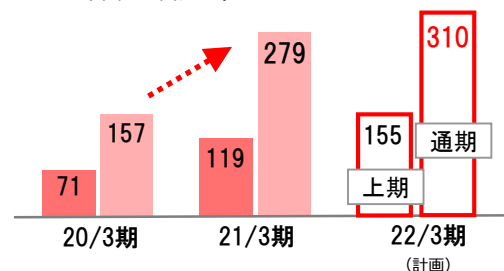
242 百万円

(2021年3月末実績)

◇ 事業承継問題の解決、企業の更なる成長戦略をM & A業務にてサポート

■ ビジネスマッチング手数料

(単位：百万円)



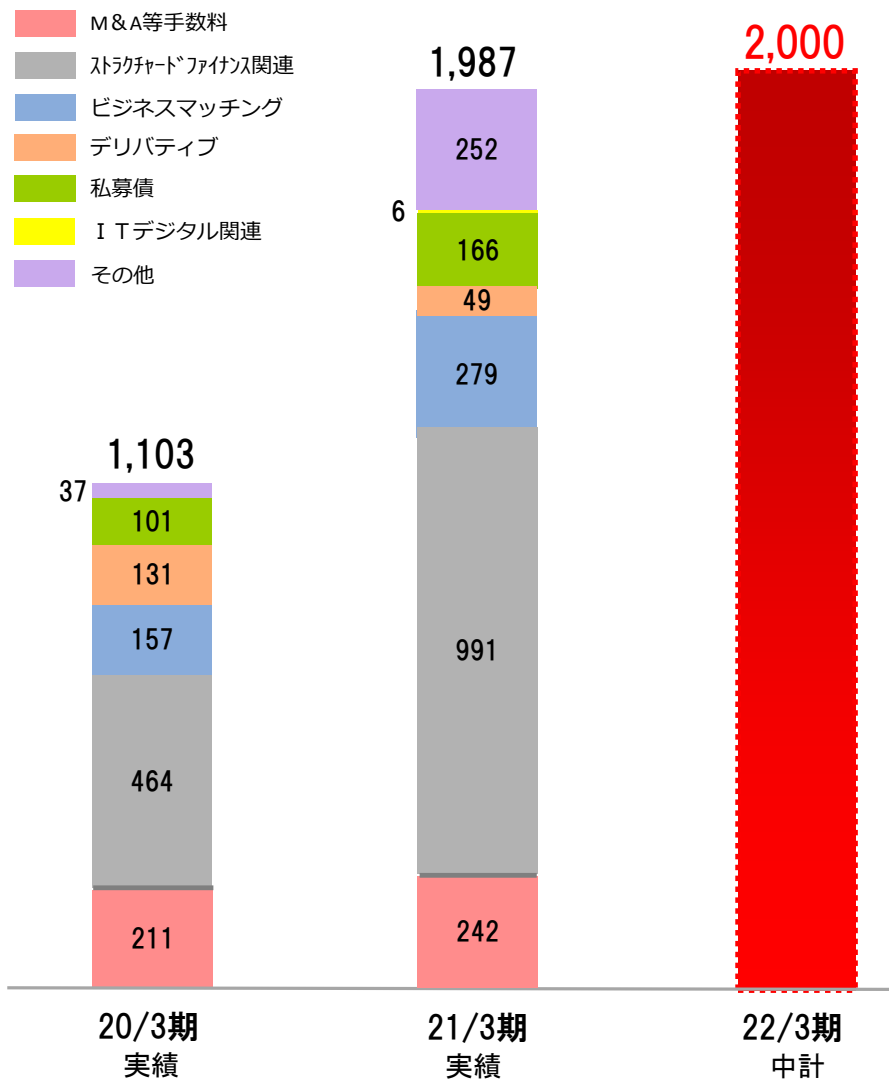
279 百万円

(2021年3月末実績)

◇ 建設業者との提携先拡充による不動産B Mの本格稼働、時流に沿った環境関連ビジネスマッチングの新規展開

■ 法人ソリューション手数料実績と計画

(単位：百万円)

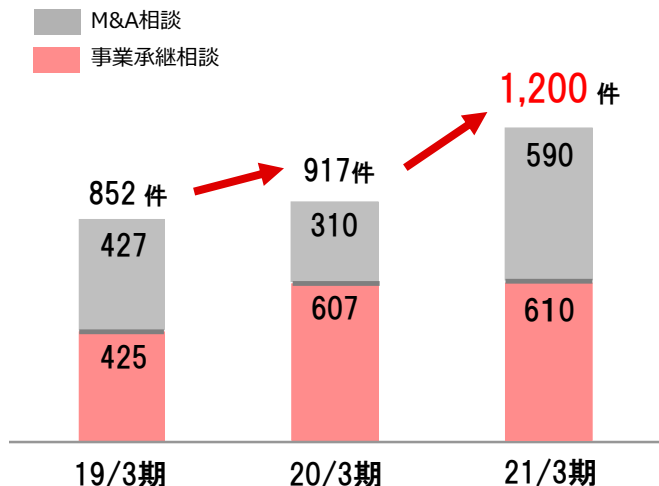


● 地域社会の持続的発展に向けた取組みとして事業承継の支援体制を強化し、収益拡大につなげる。

事業承継に関する支援状況

事業承継・M&A相談件数

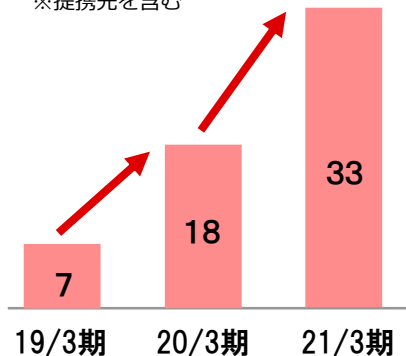
(単位：件)



事業承継コンサルティング件数

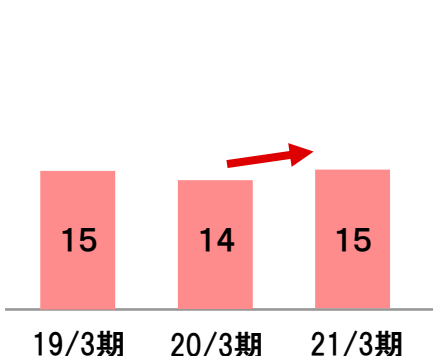
※提携先を含む

(単位：件)



M&A支援先数

(単位：先)



「百五みらい投資」による支援拡大

事業承継ファンド活用による事業領域の拡大

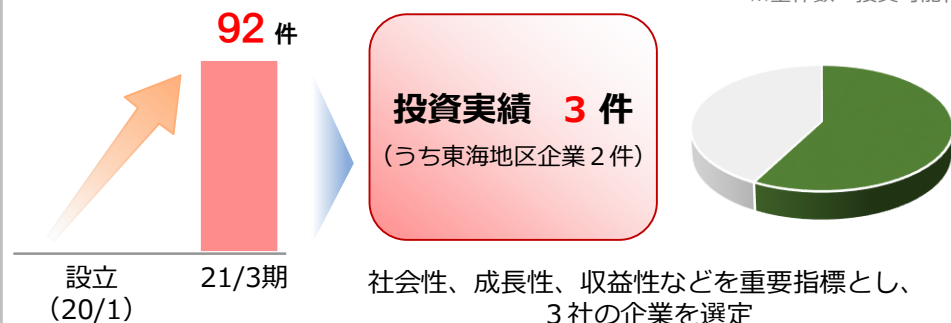


➤ 2019年10月の規制緩和後、**地銀としては全国初**となる**投資専門子会社**を活用した**経営権の取得**および**直接的な経営支援**を実現し、新たな事業承継支援体制を構築

事業承継ファンド (AIDMA1号・総額30億円) の運営状況

相談受付件数

投資実行済分
※全体数 = 投資可能枠



➤ ニーズの高まりから、**投資は順調**に進んでおり、設立から1年足らずで投資実行額は投資可能枠の50%を超過

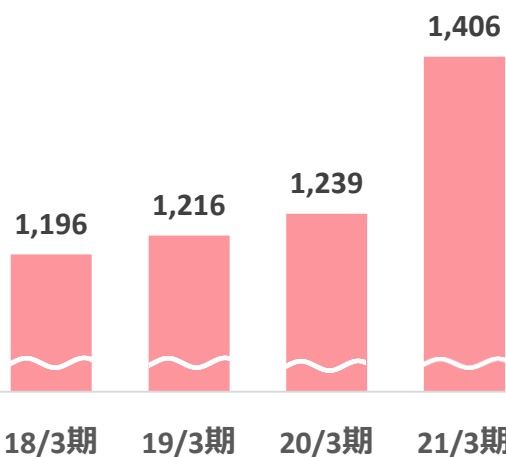
➤ 更なるニーズの増加を見据え、**2号ファンドの設立**を検討

● 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)



8年連続

東海3県地銀 1位

※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。8年連続は2014年3月期～2021年3月期の残高実績

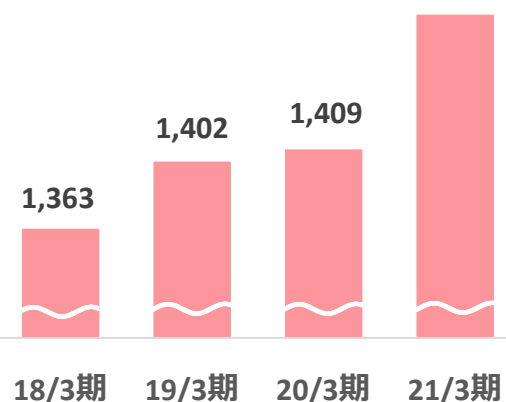
1,406 億円

(2021年3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)

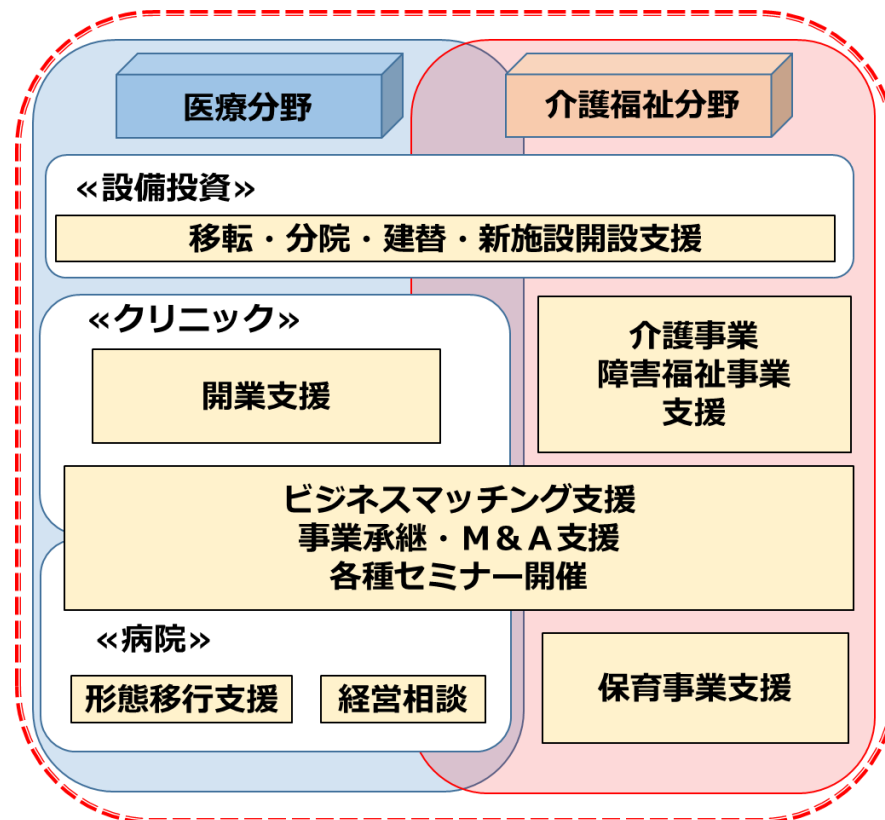


1,487 先

(2021年3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

当行の医療・福祉分野への支援体制



- 6人の専門担当者によるサポート体制
- 専門チーム立ち上げ後、40年に渡るノウハウの蓄積
- 専門性を理解したコンサルティング提案の実施 (出資持分対策、認定医療法人制度の活用など)

● コンサルティング機能発揮の取組み事例 ～ ストラクチャード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

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



滋賀県新県立体育館整備事業

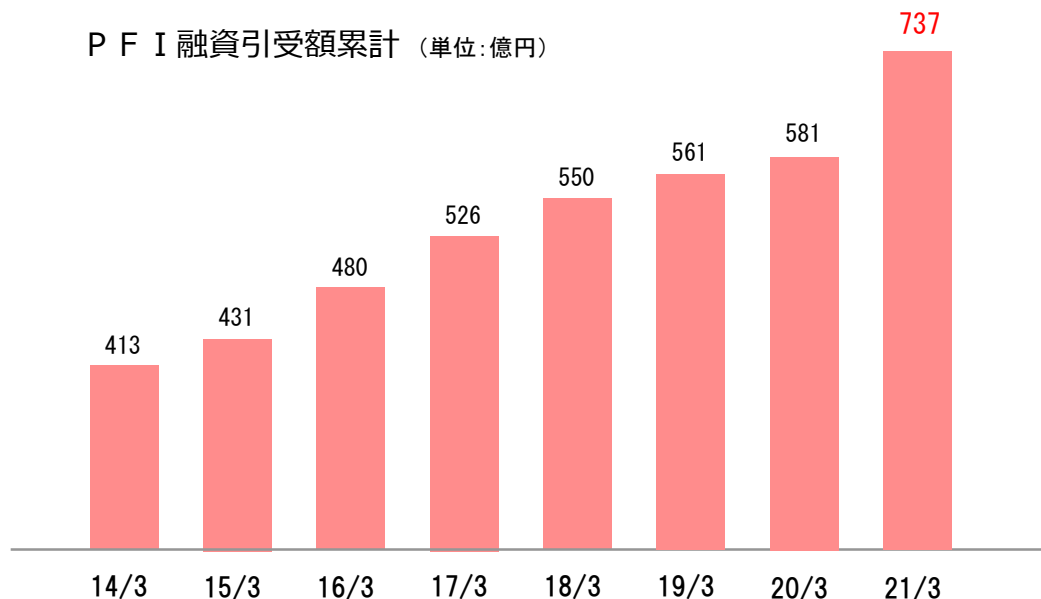


名古屋大学 (東山) 地域連携グローバル人材育成拠点施設整備等事業

東北から九州まで全国区での引き合い

地銀トップクラス
の実績

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	18件	52 件 737 億円 うち アルジャー案件 25 件 約 340 億円
東京	8件	
大阪	6件	
三重	5件	
神奈川	4件	
静岡 ほか	11件	

● 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。

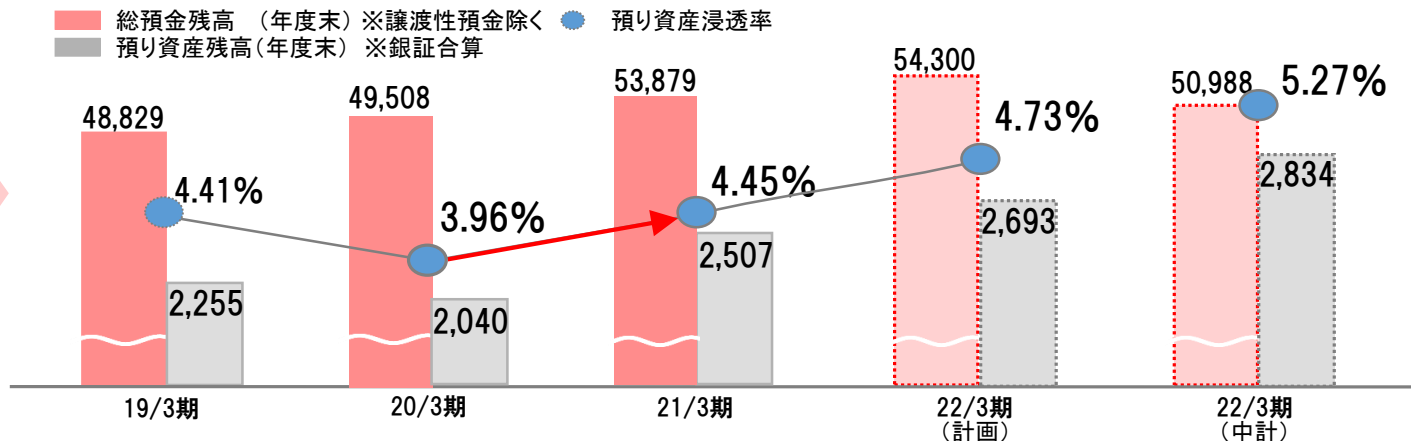
預り資産浸透率を意識した預り資産販売戦略

預り資産浸透率

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

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)



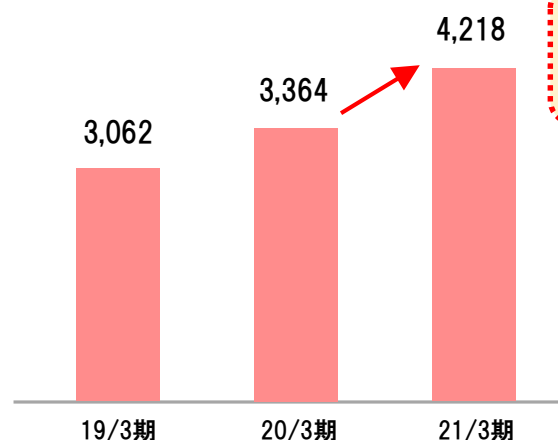
預り資産関連手数料 (銀行)

(単位: 百万円)

	20/3期 (実績)	21/3期 (実績)	22/3期 (計画)	22/3期 (中計)
投資信託	892	1,134	1,241	1,176
保険	990	761	892	1,396
金融商品仲介	172	387	344	225
確定拠出年金	95	106	120	100
合計	2,150	2,389	2,597	2,897

預り資産関連収益 (銀行 + 百五証券)

(単位: 百万円)

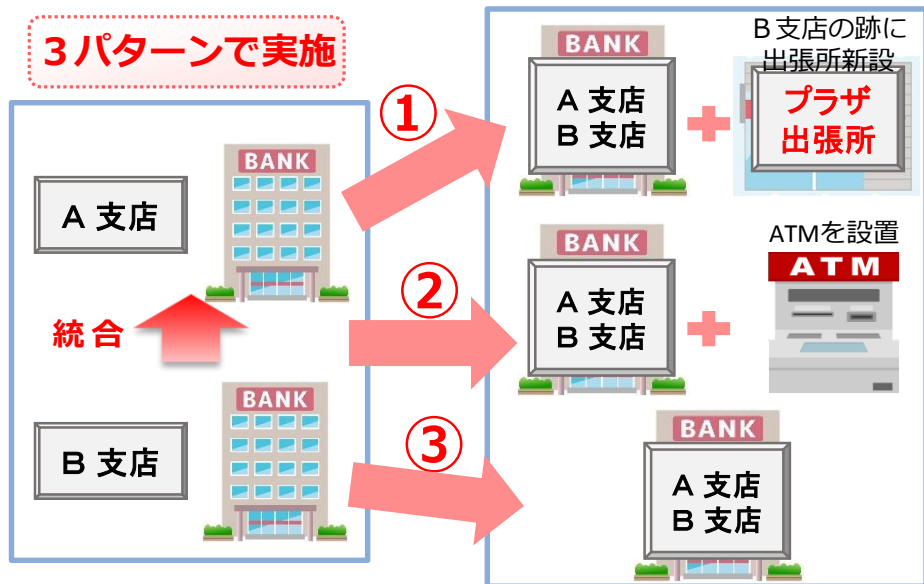


百五証券設立後
過去最高を更新

- 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



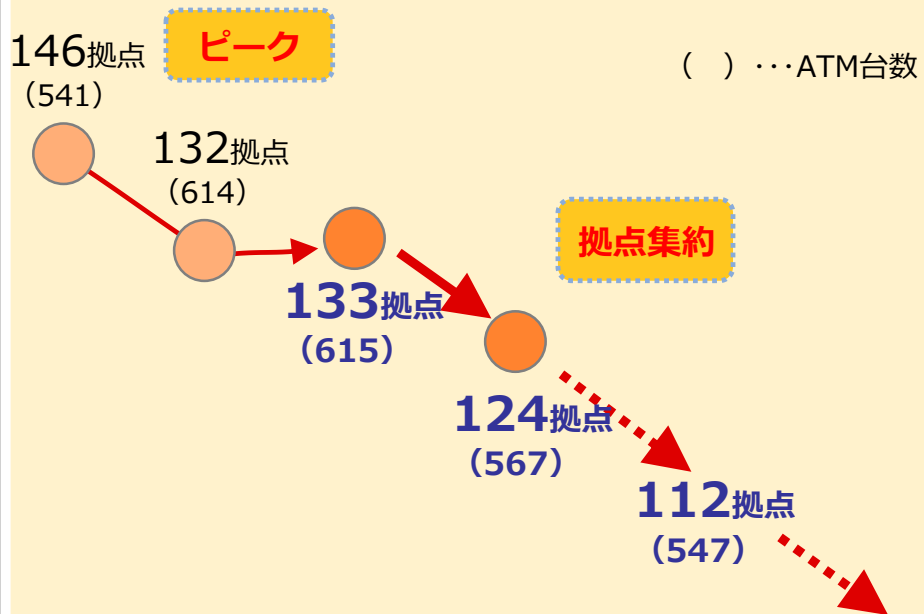
計画 3年間で **16店舗** + さらに今中計で **12店舗**

	2019年度	2020年度	2021年度	次期中計
当初計画	5店舗	5店舗	6店舗	10店舗以上(予定)
現在計画	2店舗 実施済	12店舗 実施済	※14店舗	

※うち2店舗はプラザ出張所として拠点を維持

拠点数の推移

拠点数削減による効率化を着実に進める



95/3末	15年/3末	20/3末	21/3末	22/3末(予定)	次期中計(予定)

捻出人員を戦略分野に重点配置し収益強化へ

● **スマホ banking で進むデジタルトランスフォーメーション。「店舗」から「スマホ banking」へ。**

スマホ banking が起点となる「新しい銀行のカタチ」

リテール取引はスマホ banking が中心に

機能の充実（フェーズ1～3）⇒ 利用の定着・活性化

通帳機能

取引機能

手続き機能

お知らせ機能



通帳レス口座 約6万口座

利用世代20代～50代で91%

月に1回以上利用 75%

月間振込件数 1万件

機能の強化・利用者の増加

サービス拡充

セキュリティ向上

ブラッシュアップ

利用促進施策

デジタルバンク

スマホ banking
(通帳レス口座)
30万口座(※)へ

(※) リテールメイン口座の50%

<環境の変化>

消費者が金融機関を選ぶ理由

- インターネットによるサービス・取引の充実
5.8% (2007年) ⇒ 17.3% (2020年)
- 近所に店舗やATMがあるから (単身世帯)
73.8% (2007年) ⇒ 55.1% (2020年)

取引金融機関は、店舗・ATM網ではなく、ネットやモバイルサービスで選ばれる時代へ

(出所) 金融広報中央委員会「家計の金融行動」より

リテール層の取引や手続は「店舗」から「スマホ banking」へ移行
「店舗」は適正な再配置によって「相談できる窓口」へ



再配置

相談

サポート

利用頻度減少

リテール顧客

取引・手続・案内

利用頻度増加



● **スマホバンキングアプリは独自開発モデル**

ネット（スマホ） 専門銀行に対抗できるサービスを目指して

■ 独自開発によるオリジナル機能とねらい

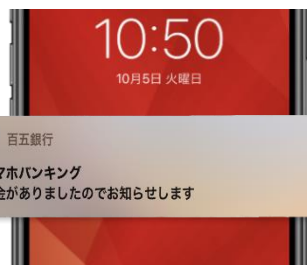
特徴的な機能

カードロック

スマホでキャッシュカードのオンオフ

プッシュ通知

入出金や口座引落予定を
プッシュ通知でお知らせ



過去10年の取引明細

取引明細は、登録日から
過去10年に遡って確認
が可能



アプリ独自開発のねらい

自由度の高いサービスの提供

アイデアや顧客ニーズを
サービスに反映

開発スピード

環境変化や顧客ニーズに
スピードをもって対応

アジャイル開発

低コスト

クラウドの活用
内製化への取組



ビジネス

オープンAPI対応による
アプリの他行展開



● デジタルトランスフォーメーション（DX）への取組

行内DX・地域DXの実現に向けて

行内DXから地域DX支援まで幅広いデジタルへの取組

行内DXへの取組

電子契約

契約の電子化による業務効率化

コロナ感染症拡大によって、手続きの非対面化ニーズが拡大
顧客・当行双方にメリットがある取組（2021年9月頃実施予定）

■ 当初対象科目（予定）

住宅ローン

当座貸越

事業性証書貸付

契約種類は徐々に拡大（変更契約等）

⇒ 当座貸越の電子契約化による渉外活動の効率化

⇒ スマホバンキングと連動したローン一部繰上返済の完全非対面化

非対面

印紙代不要

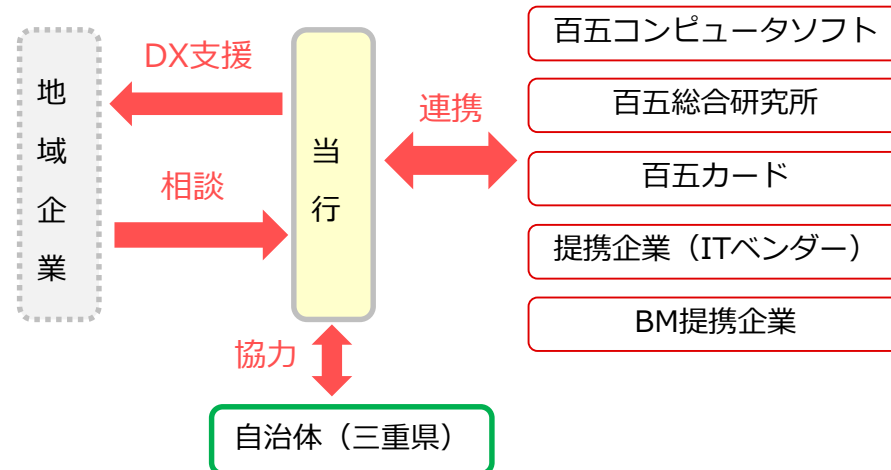
営業効率化

スマホ可

活用用途の拡大

業務の効率化・渉外活動の効率化・非対面チャネルの拡大

地域DX支援に向けた取組



三重県地域活性化キャッシュレスモデル実証事業の実施

<期間> 2021年1月15日～3月15日

<目的> 効率化・生産性向上およびデータ利活用の検証

