

# 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

- 中計最終年度は全項目の達成を見込む。

### 中期経営計画における計数目標

	項目	21/3期 (実績)	21/9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	122億円	69億円	○	100億円
資本効率指標	ROE (株主資本ベース)	4.56%	5.06%	○	3.7%以上
効率性指標	OHR (コア業務粗利益ベース)	70.81%	66.26%	○	79%未満
健全性指標	自己資本比率	10.11%	10.04%	○	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	5兆6,637億円	◎	5兆2,300億円以上
	総貸出金平残	3兆8,240億円	4兆345億円	◎	3兆7,000億円以上
	預貸率 (平残ベース)	70.74%	71.23%	○	70.8%以上
収益指標	顧客向けサービス業務利益	18.3億円	28.4億円	○	37億円
	法人ソリューション手数料	1,987百万円	1,252百万円	○	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	301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。

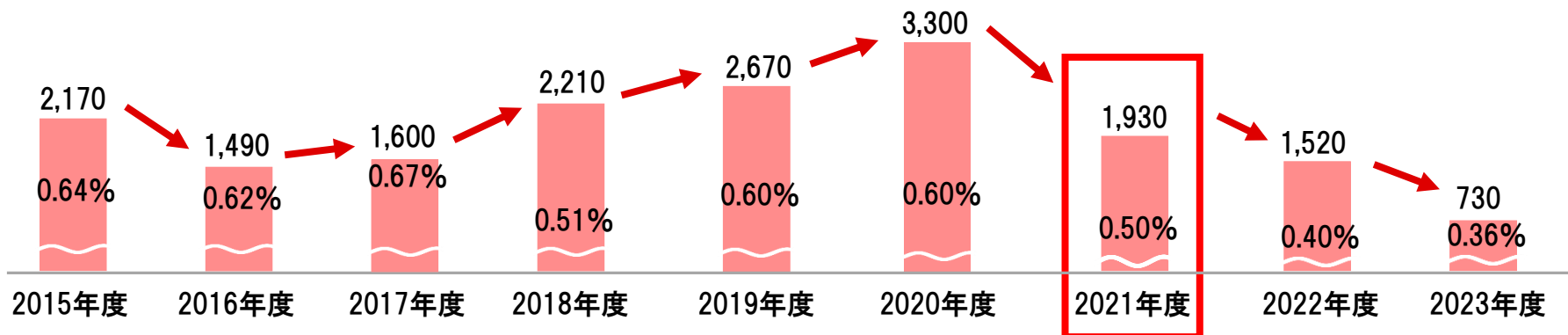
## 2020年度が「円債の大量償還」のピーク

2021年度以降、円債の償還は緩やかになるが、引き続き大きな償還が見込まれる

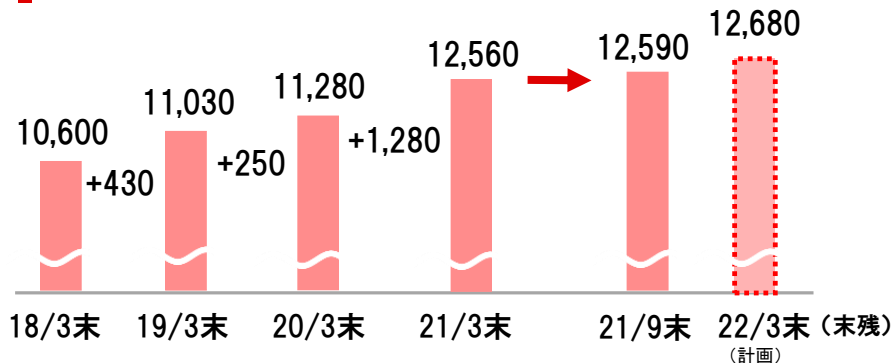
## 解決策

**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**

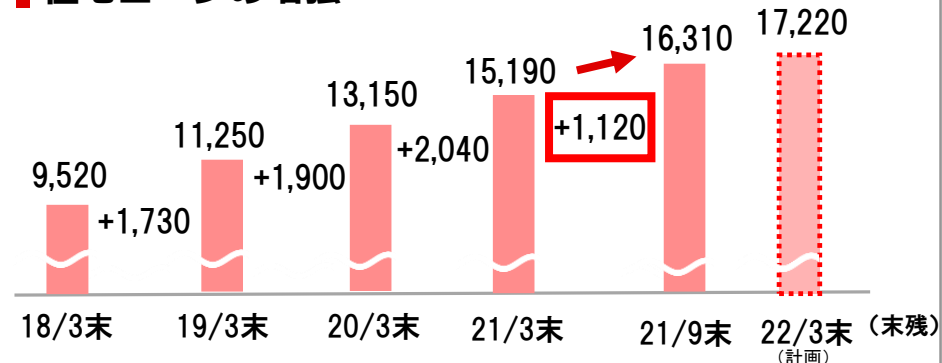
### 円債の償還額推移と平均利回り (単位: 億円)



### 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)

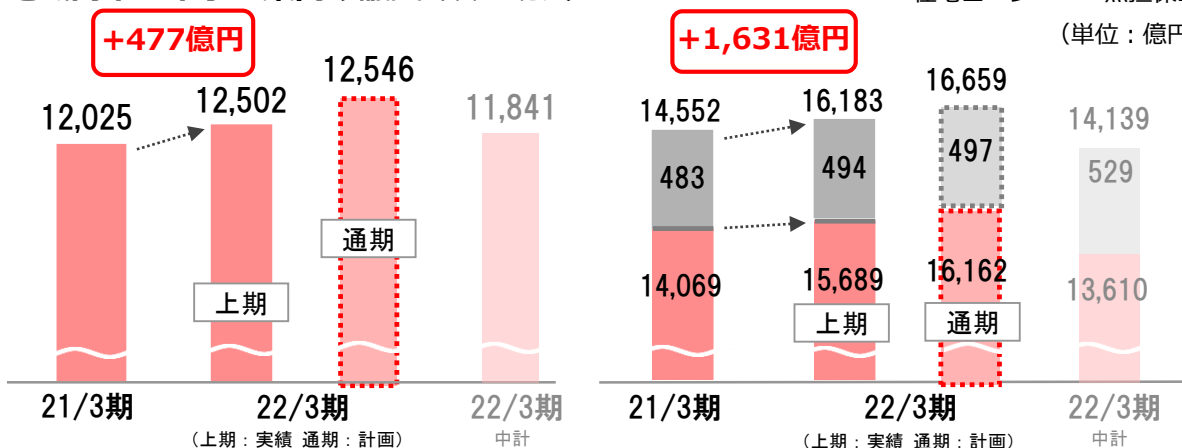


● 中堅中小企業向け貸出、消費者ローンなど円貨貸出を増強する。

円貨貸出 平残計画

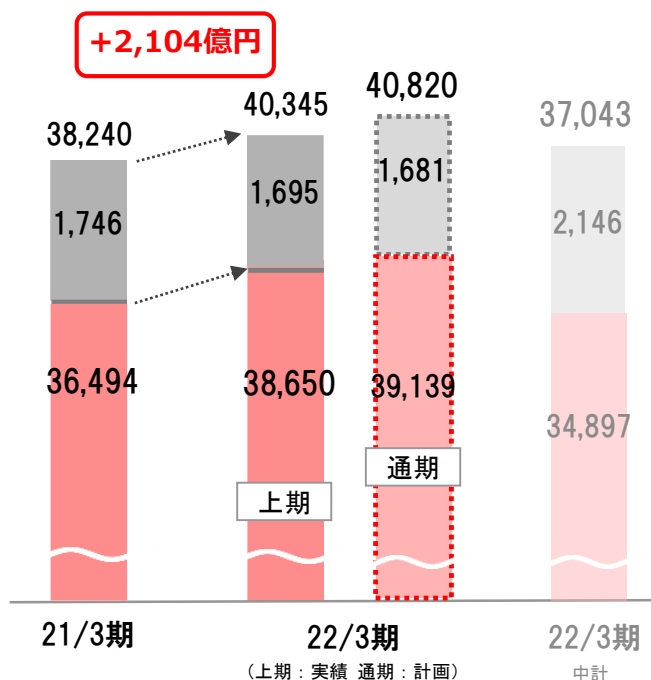
地域内中堅中小企業向け融資 (単位: 億円)

消費者ローン 住宅ローン 無担保ローン等 (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

中計期間 500億円 積増し 抑制

- 円貨貸出を強化
- 22年3月期は平残1,681億円を計画

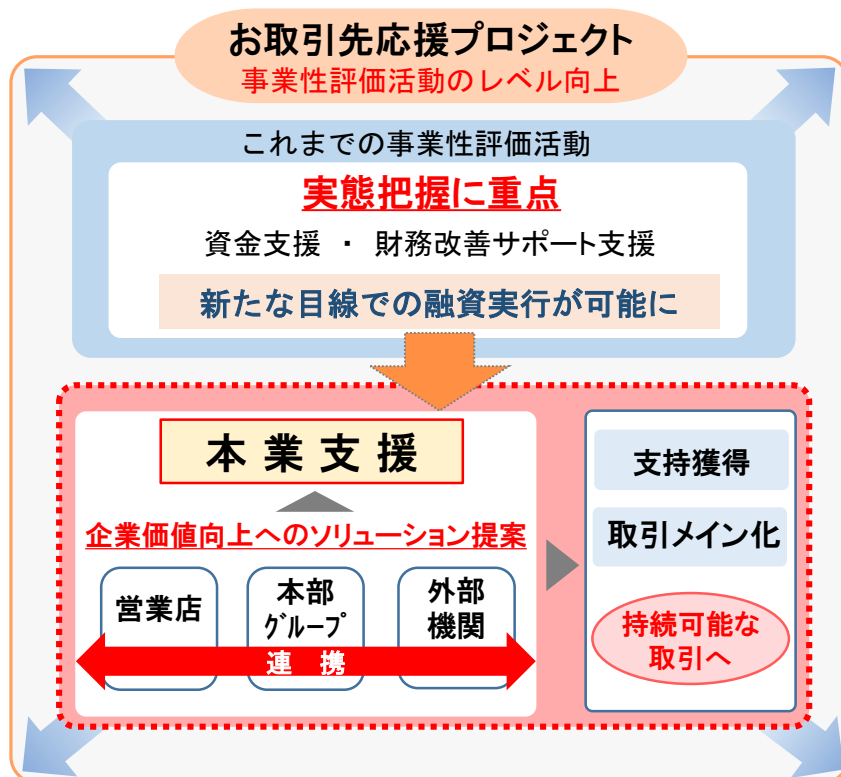
<当初計画>

預貸率

	21/3期 (実績)	21/9期 (実績)	22/3期 (中計)
預貸率	70.7%	71.2%	70.8% 以上

- 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。

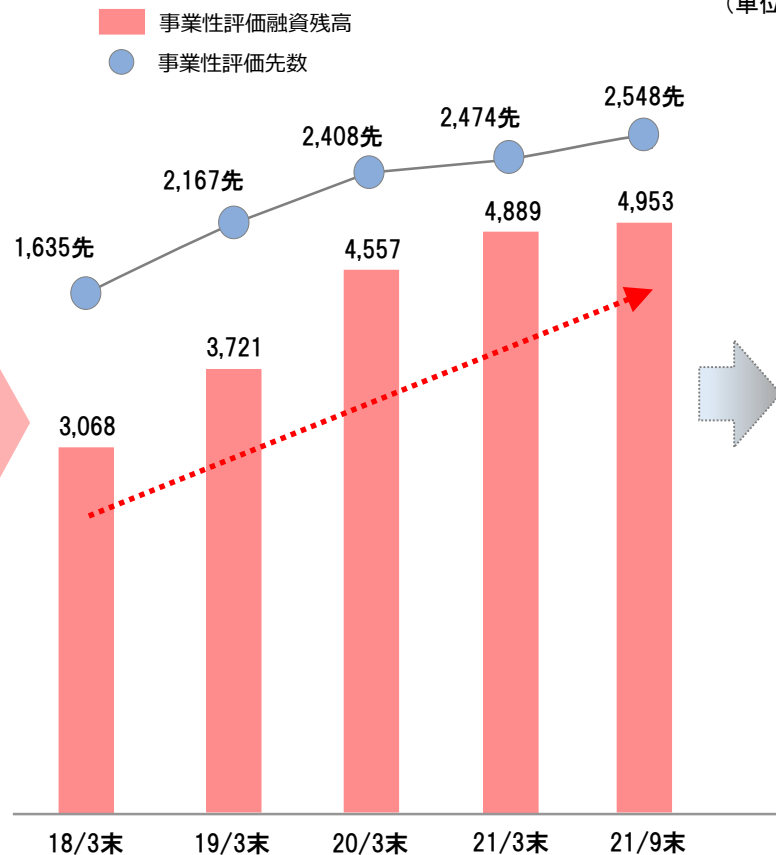
### 事業性評価の高度化に向けて



事業性評価にもとづく本業支援により  
コロナ禍にある取引先をサポート

### 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9月期  
事業性評価融資  
平均利回り

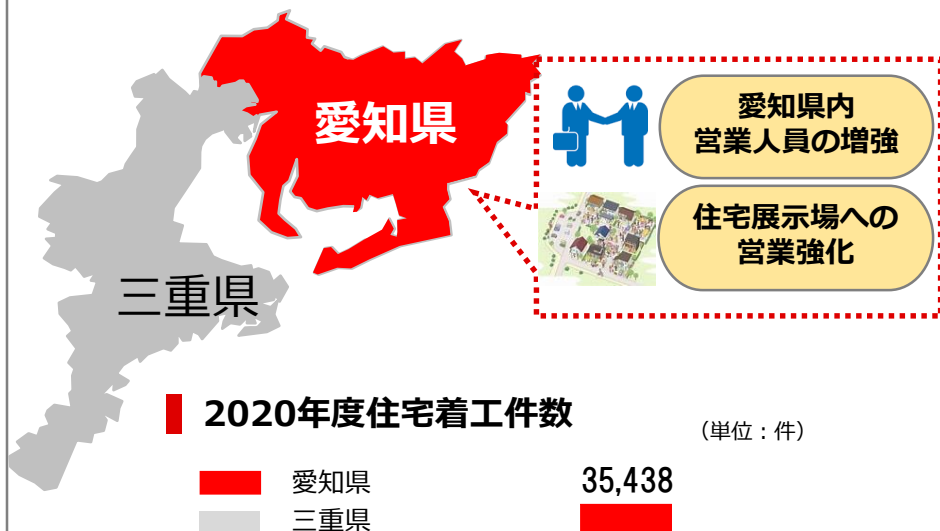
**0.86%**

円貨貸出金  
(平均利回り)  
0.79%

● 愛知県エリアにおける住宅ローン獲得の増強。

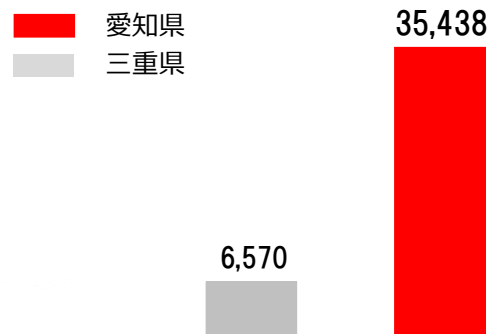
住宅ローン推進施策

愛知県内を主力とした住宅ローン営業力の強化



2020年度住宅着工件数

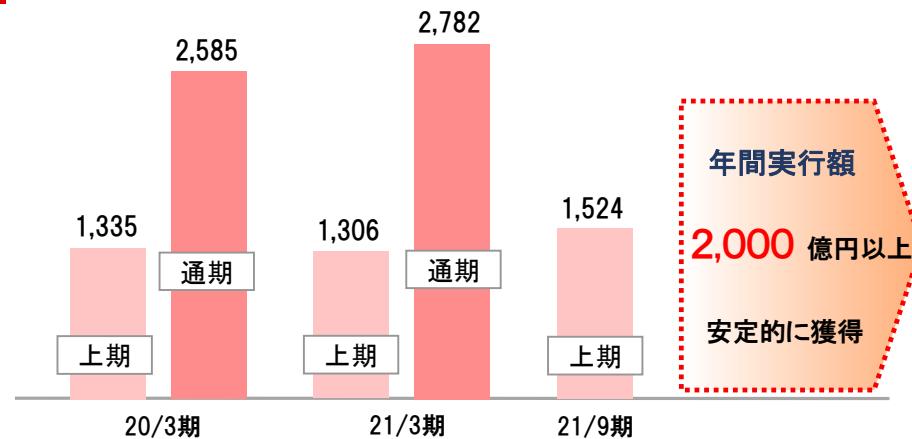
(単位：件)



※国土交通省「建築着工統計調査」。新設着工件数のうち、貸家・給与住宅は除く。

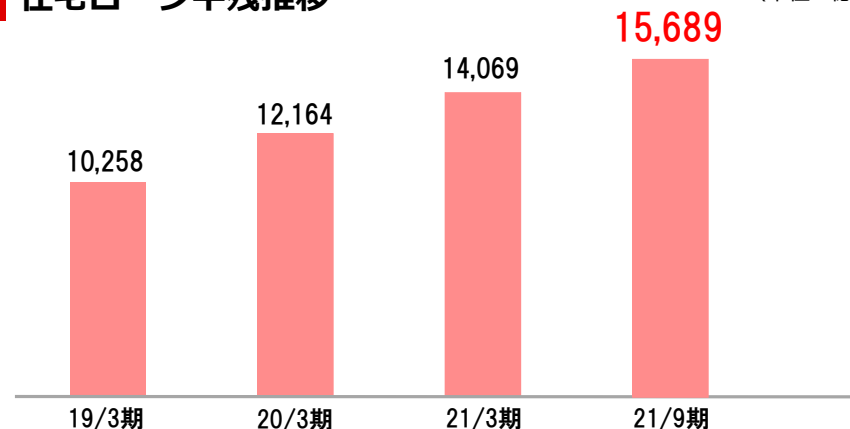
住宅ローン単年度実行額

(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

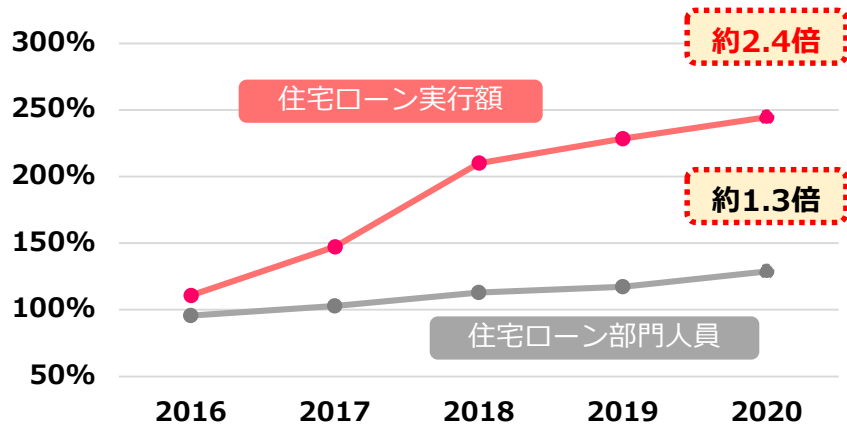
3年連続 全国地銀 1 位

※ニッキンレポートより。2018年度、2019年度、2020年度。

● 住宅ローン業務の効率化を推進。資産の健全性を維持。

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)



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

2021年度の施策

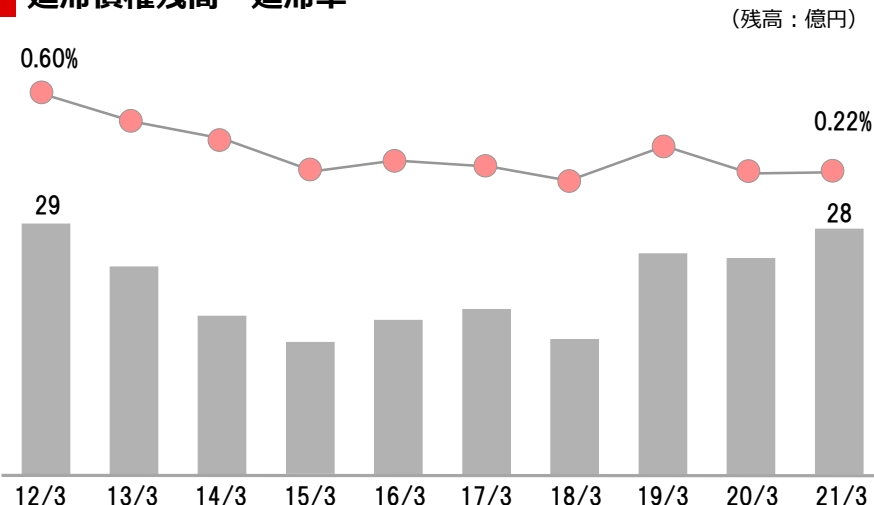
- 住宅ローン説明動画導入 7,400時間など

5万時間以上の事務負荷を削減

人員に換算して約35人の効果

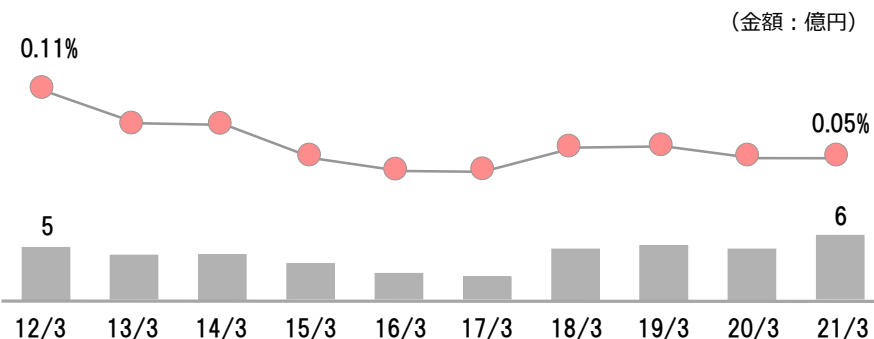
住宅ローン延滞・デフォルト状況

延滞債権残高・延滞率



デフォルト等の金額・デフォルト等の率

※保証付ローン(代弁)を含む。



● 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。

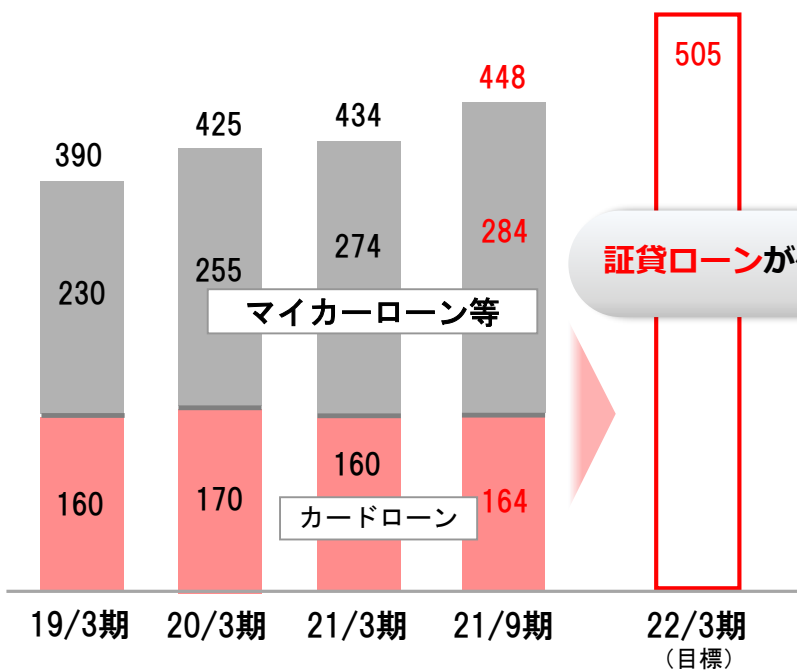
無担保ローン残高推移と推進施策

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



住宅ローン顧客の囲い込み

住宅ローン新規申込者へのアプローチ

➤ 住宅ローン新規申込と同時に他社借換提案

➤ Oneライティング

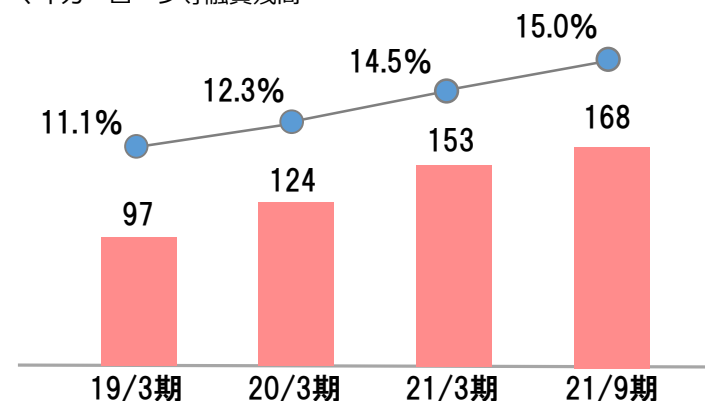


住宅ローン既存利用者へのアプローチ

➤ 住宅ローン利用者への定期的なDM案内

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

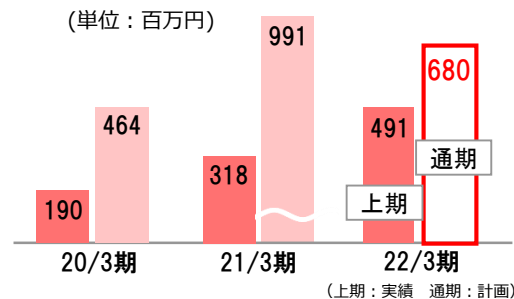
#### ■ ストラクチャード・ファイナンス関連手数料

(単位：百万円)

**491** 百万円

(2021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



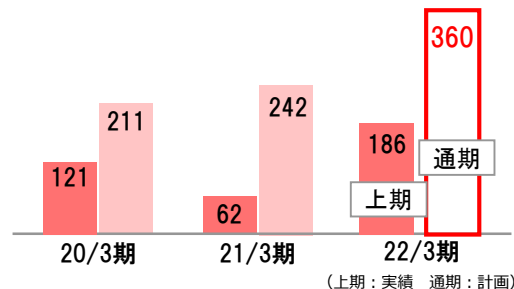
#### ■ M & A 等手数料

(単位：百万円)

**186** 百万円

(2021年9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



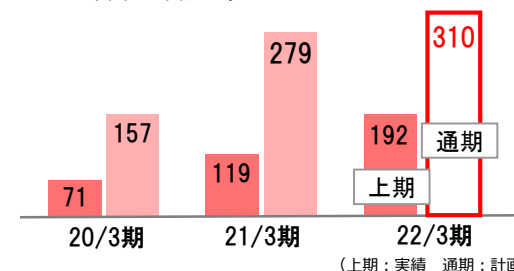
#### ■ ビジネスマッチング手数料

(単位：百万円)

**192** 百万円

(2021年9月末実績)

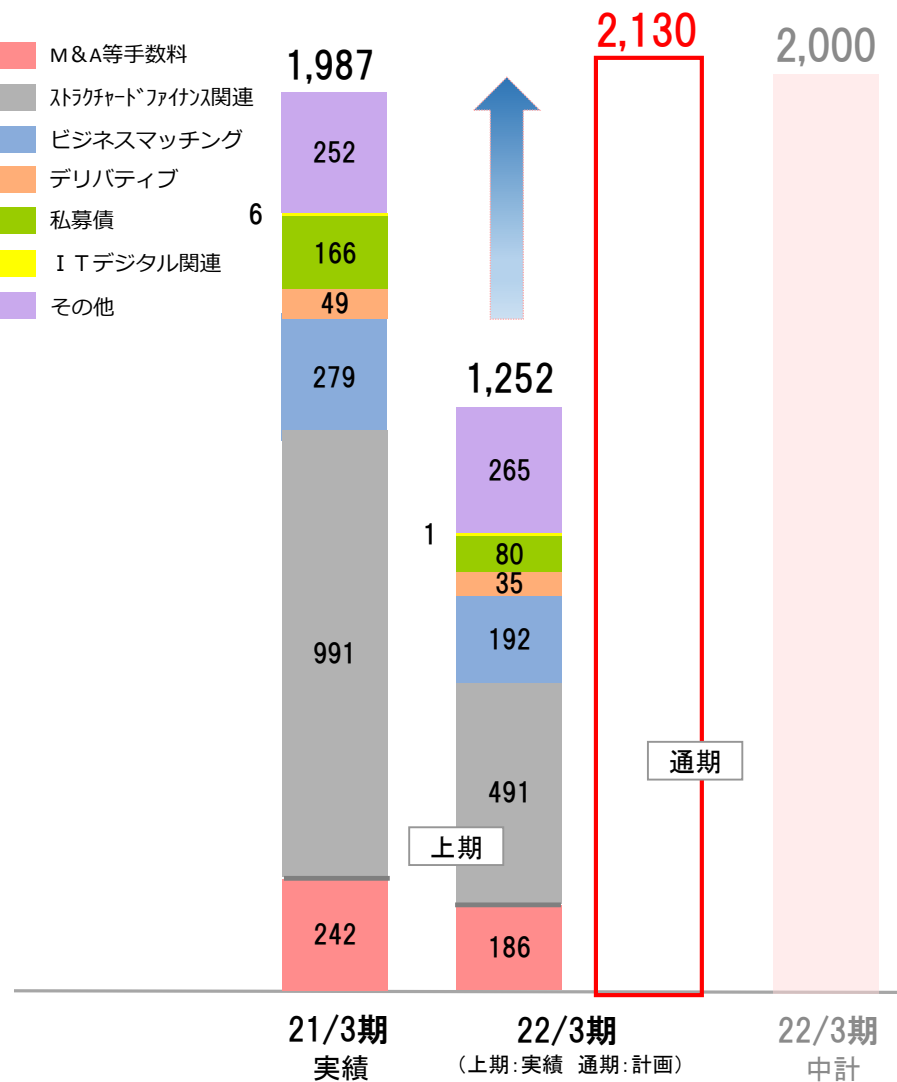
◇ 建設業者との提携先拡充による不動産B Mの本格稼働、時流に沿った環境関連ビジネスマッチングの新規展開



#### ■ 法人ソリューション手数料実績と計画

(単位：百万円)

- M & A等手数料
- ストラクチャードファイナンス関連
- ビジネスマッチング
- デリバティブ
- 私募債
- ITデジタル関連
- その他



● 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

※直近のPPP/PFI取組事例

事業規模：約58億円



(仮称) 川西市中学校給食センター整備・運営PFI事業

事業規模：約110億円



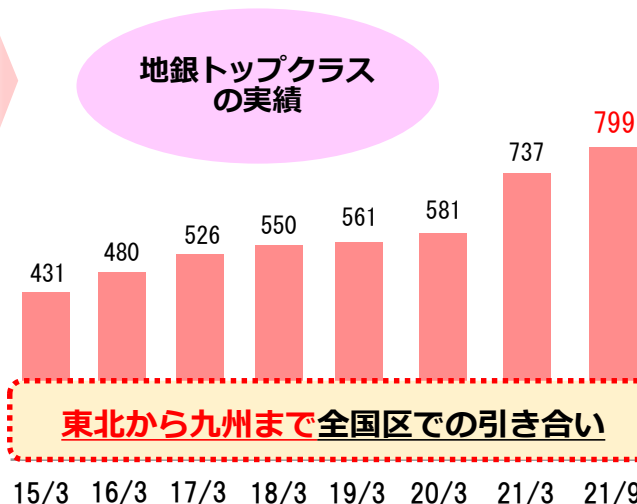
豊橋市新学校給食共同調理場 (仮称) 整備等事業

事業規模：約109億円



(仮称) 四日市市学校給食センター整備運営事業

P F I 融資引受額累計 (単位：億円)



2021年上期参画実績 6件  
うちアレンジャー案件 4件

全国のPPP/PFI事業に参画

所在地	件数	累計取組件数
愛知	19件	58件 799億円 うち アレンジャー案件 29件 約368億円
東京	8件	
大阪	9件	
三重	6件	
神奈川	4件	
静岡 (ほか)	12件	

県内PPP事業の推進

三重県内初

Park-PFI※制度を活用した  
PPP事業に対する融資取組み

※都市公園における民間資金を活用した  
新たな整備・管理手法



総合運動公園 中央緑地内  
「中央緑地ここよか」

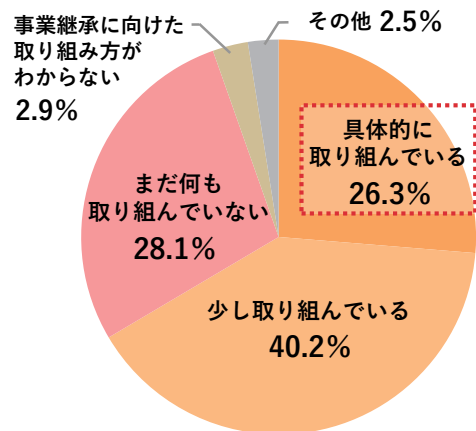
事業名：中央緑地内公募設置管理制度適用事業  
実施自治体：四日市市  
実施事業者：船谷ホールディングス株式会社  
事業内容：中央緑地公園の利便性向上、  
魅力向上を目指した事業

地域自治体のPPP事業へのファイナンス支援

● 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

#### 三重県内企業の事業承継に関する取組状況

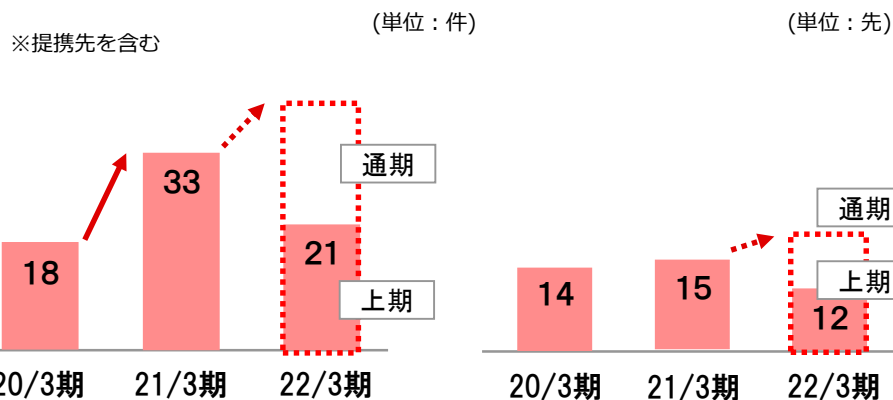


事業承継  
支援ニーズ

(出典) 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)

#### 事業承継コンサルティング件数

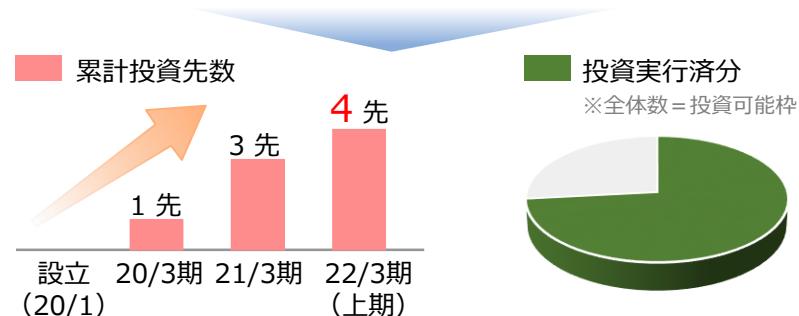
#### M & A 支援先数



### 「百五みらい投資」による支援拡大

#### 事業承継ファンド (AIDMA1号・総額30億円) の運営状況

2021年6月に新たな優良先1社への投資を実行!



#### 2号ファンドの設立

名称	AIDMA2号投資事業有限責任組合
設立日	2021年7月
運営会社	百五みらい投資株式会社
出資金総額	30億円
L P 投資家	株式会社百五銀行
投資対象	事業承継に関し支援ニーズのある企業

- ニーズの高まりから、投資は順調に進んでおり、1号ファンドは投資可能枠の大半を消化
- 更なるニーズに対応するため、2号ファンドを設立
- 引き続き、事業承継の課題解決および投資先への積極的な経営支援を目的とした投資活動を実施

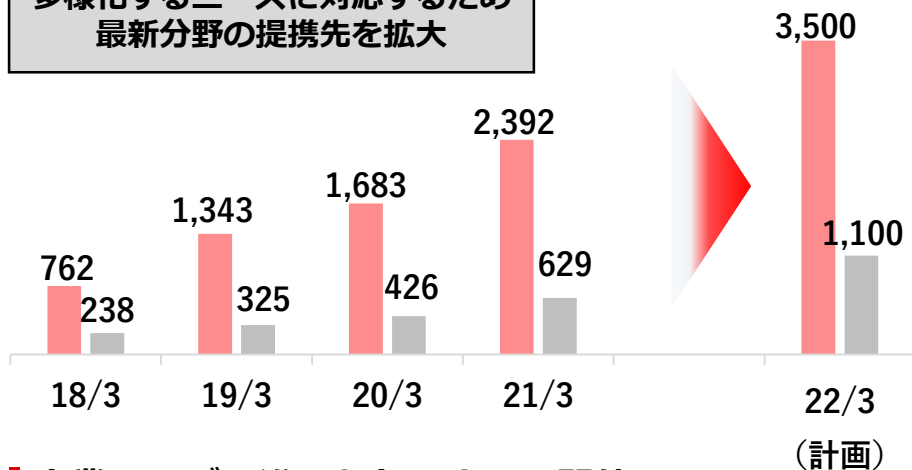
● 経営課題や多様化するニーズに対応できる提携先の拡充・支援体制を強化し、お客さまの課題解決を実践する。

## 有料ビジネスマッチング紹介件数推移と推進施策

### 有料ビジネスマッチング推移

多様化するニーズに対応するため  
最新分野の提携先を拡大

■ 紹介件数  
■ 成約件数 (単位: 件)



### 持続可能な経営への支援強化

お客さまの持続可能な経営を実現するため  
特に3分野を重点取組課題と位置づけ  
支援策・提案力を強化

GX・脱炭素

- ・セミナー開催や脱炭素に関するアンケートを通じた取組意義の啓発
- ・再生可能エネルギー活用 (PPAスキームなど)、省エネの取組提案など、脱炭素経営の実行支援
- ・補助金の有効活用提案

ICT・DX

- ・最新分野のベンチャーやスタートアップとの連携強化
- ・DX商材の提案によりお客様の業務効率化や販路拡大を支援

人材

- ・お客様の経営課題や人材ニーズを調査、分析。
- ・課題解決に必要な高い専門性、多様な経験を有する高度人材紹介の実施。

### 企業ニーズに沿ったセミナーの開催

**脱炭素経営セミナー**

2050年までCO2の排出量を半減させる目標を政府が掲げた後、社会の脱炭素への意識は急速に高まっている。今後、脱炭素は企業にとって重要な課題となることが予想されています。本セミナーでは、脱炭素経営に関する最新の動向、脱炭素経営の実践事例などを、最新の事例を交えてお話しします。ご参加をお待ちしています。

日時 2021年10月7日(木) 14:00~15:00

開催形式 WEB会議システム「Zoom」にて開催

定員 80名 (事前予約制/先着順) 参加費 無料

- 外国人材活用セミナー
- テレワーク導入セミナー
- ESG経営セミナー
- 不動産活用セミナー
- 再構築補助金セミナー
- DX活用セミナー
- 脱炭素経営セミナー

**ITを経営の力にするためのDX活用セミナー**

DXとは、デジタル技術を活用し、業務の効率化や新たな価値の創出を目指す取り組みです。DXは、企業の競争力を高めるための重要な要素です。本セミナーでは、DXの活用事例や最新の動向についてお話しします。ご参加をお待ちしています。

日時 2021年7月5日(月) 14:00~15:20

開催形式 WEB会議システム「Zoom」にて開催

定員 80名 (事前予約制/先着順) 参加費 無料

● 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。

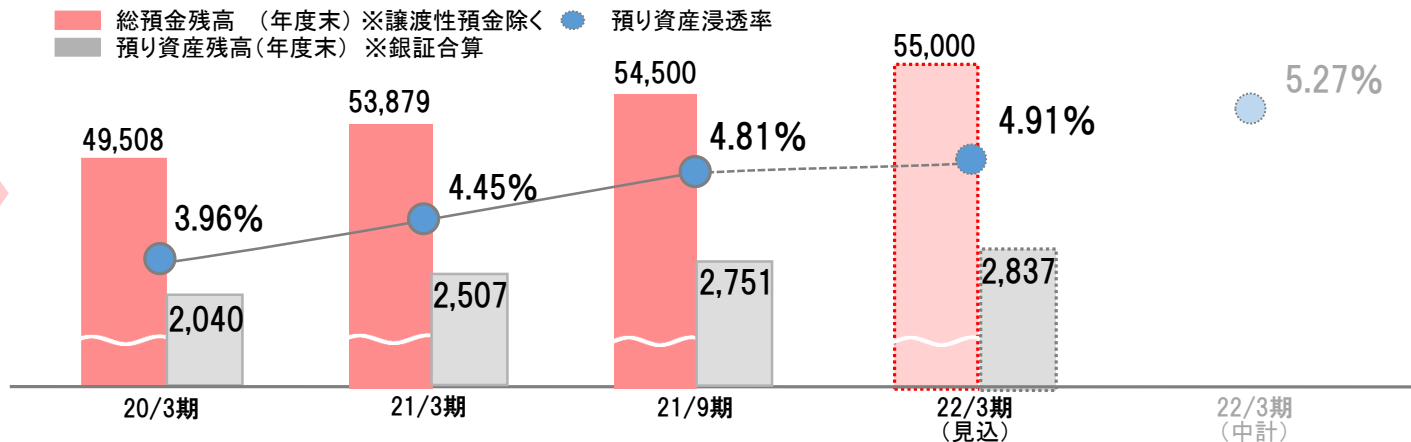
預り資産浸透率を意識した預り資産販売戦略

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)



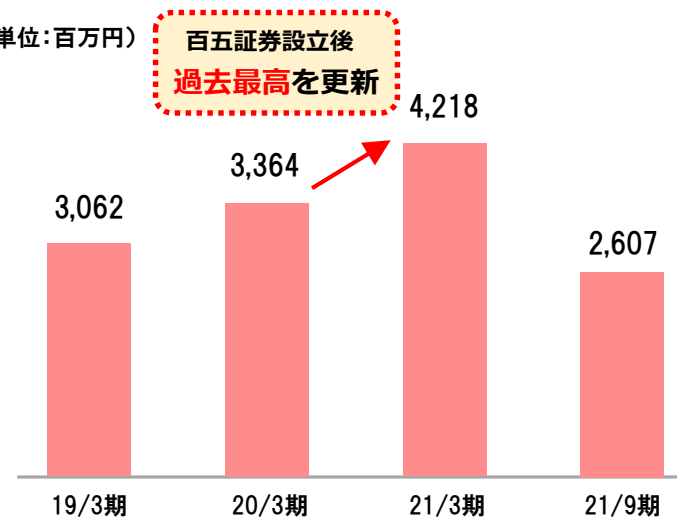
預り資産関連手数料（銀行）

(単位：百万円)

	21/3期 (実績)	21/9期 (実績)	22/3期 (計画)	22/3期 (中計)
投資信託	1,134	786	1,241	1,176
保険	761	437	892	1,396
金融商品仲介	387	211	344	225
確定拠出年金	106	68	120	100
合計	2,389	1,503	2,597	2,897

預り資産関連収益（銀行＋百五証券）

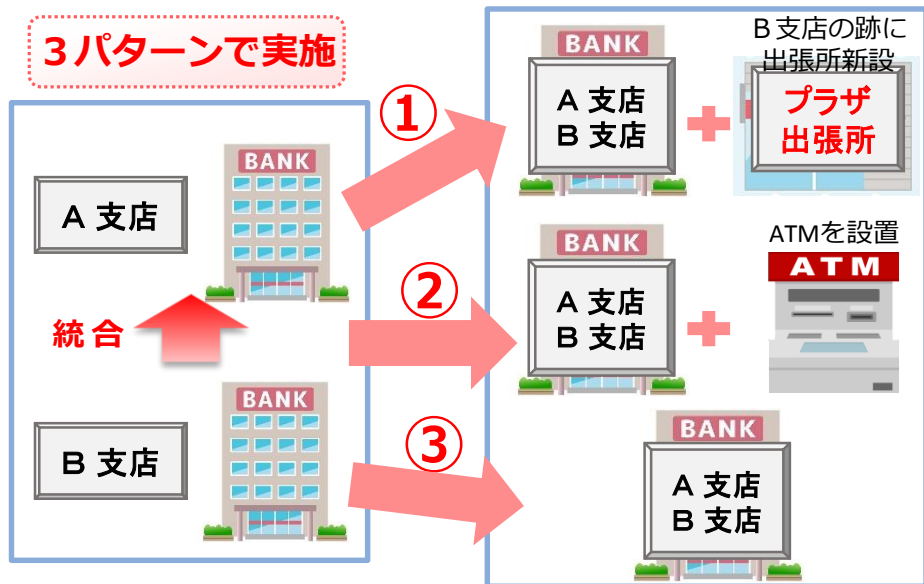
(単位：百万円)



- 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



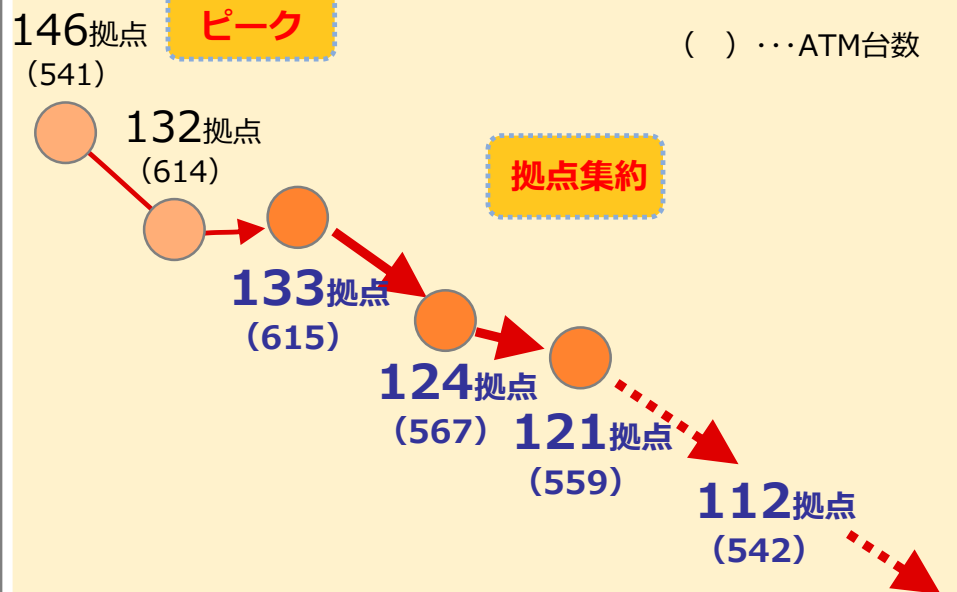
計画 3年間で **16** 店舗 + さらに今中計で **11** 店舗

	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	※ 13店舗 うち7店舗 実施済	

※1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 21/9末 22/3末 次期中計 (予定) (予定)

捻出人員を戦略分野に重点配置し収益強化へ

● これからは「銀行はアプリで選ぶ」時代

「店舗」から「アプリ」へ。スマホバンキングが起点となる「新しい銀行のカタチ」

「バンキングアプリ」から「スーパーアプリ」へ

バンキングアプリとしての機能充実

プラットフォームとしての活用



ファミリー口座  
照会画面



2020/10  
他店口座登録  
カードロック  
カードローン取引  
ローン照会  
PDF印刷  
定期解約

2021/3~5  
住所変更  
キャッシュカード再発行  
ファミリー口座照会

2021年度予定  
外貨預金口座開設  
住宅ローン繰上返済  
無担保ローン申込・契約

2021/10  
外貨預金入出金



2022年度予定  
投資信託照会・取引  
キャッシュカード認証  
決済アプリの組込

2022年1月  
10万口座

2023年度予定  
広告・決済の  
プラットフォームとして活用

2023年3月  
20万口座

増加ペースを加速

インセンティブの拡充  
キャンペーンの実施  
機能拡充・利便性向上

2024年3月  
30万口座へ

2019/11  
通帳機能

2020/6~7  
定期入金  
口座開設  
振込

● 独自開発により顧客ニーズを早期に実現。

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

お客様のニーズを満たす便利な機能一覧

カードロック



紛失や盗難などに備え、  
キャッシュカードは使う時  
だけ有効にしたい

プッシュ通知（入出金）

口座に入金があったら  
すぐに知りたい  
口座が第三者に不正利用  
されていないか不安

プッシュ通知（口座引落予定）

明日クレジットの引落が  
あるので、残高が足りない  
場合は入金しておきたい



ファミリー口座照会



自分名義の生活用口座を  
夫婦で管理したい

PDF出力



入出金の明細を  
紙で印刷したい  
口座の情報を勤務先  
に提出したい

Finbee連携



スマホ貯金アプリ  
「Finbee」の  
残高や取引明細を  
スマホバンキングで  
確認したい



- 全行員のデジタルリテラシー（理解・認識・利活用）の向上にむけて。

銀行全体のDXの意識改革（全行員向け研修などの戦略的施策）

デジタル専門人材の育成・輩出

専門人材を育成して、顧客のICT化、業務でのデジタル活用、アプリ化支援等金融DXに対応する。

- ・ デジタルコンサル人材
- ・ システム開発人材
- ・ アプリ化支援人材

DX推進

全行員の15%超にあたる

約350名

がアプリ開発を体験

STEP4



【アプリ開発体験講座】  
Youtubeを視聴しながら、Microsoft社のクラウドサービスを用いて営業成績管理アプリの開発を実際に体験。

STEP3



【自己啓発支援】

通信講座や検定試験によるデジタル知識の習得を促進。特に、デジタルの基本知識を習得できるITパスポートを推奨。

STEP2



【ICTを活用した研修】  
TV会議システム、ZOOM自宅学習システム等を用いた研修の開催。

STEP1



【eラーニング】

当行のDX戦略と、世の中のデジタルの潮流を学ぶ2本の動画を全行員が視聴。

全行員  
約2200名  
リテラシー向上