

# 新中期経営計画

## KAI-KAKU 150 2nd STAGE 「未来へのとびらⅡ」

～グリーン&コンサルバンクグループをめざして～

---

2022年4月1日 >>> 2025年3月31日

気候変動リスクの高まりや生活様式の変化など、新たな脅威に対応するために新長期ビジョンを策定

KAI-KAKU 150 2nd STAGE  
「未来へのとびらⅡ」 新長期ビジョン

グリーン&コンサルバンクグループをめざして

新たな脅威

- 気候変動リスクの高まり
- 生活様式の変化

<百五銀行グループのめざす姿>

- グリーン
  - ・百五銀行グループは、地域のカーボンニュートラルへの公正な移行「Just Transition」を支援し、地域社会の持続可能な経済発展に貢献します。
- コンサルバンクグループ
  - ・百五銀行グループは、課題解決型コンサルティングを実践し、お客さまと地域社会の未来を切り拓きます。
  - ・百五銀行グループは、IT戦略を継続し、生産性の向上を図るとともにコンサルティングを通じて、お客さまと地域社会のIT化を支援します。

KAI-KAKU 150 1st STAGE  
「未来へのとびら」 長期ビジョン

デジタル&コンサルティングバンクをめざして

<3つの改革>

- 収益構造改革
- 組織・人材改革
- IT・デジタル改革

■ 新中期経営計画期間を「攻めに転じる3年」と位置づけ、新たな施策にチャレンジしていく

## KAI-KAKU 150 2nd STAGE

### 「未来へのとびらⅡ」

～グリーン&コンサルバンクグループをめざして～

140周年

改革1st STAGE  
2019～2021 年度

改革2nd STAGE  
2022～2024年度

改革3rd STAGE  
2025～2027年度

150周年

2018年度  
実績

2021年度  
前中計目標 実績

2024年度  
当初目標 見直し後

2027年度  
目標

2028年度  
目標

当期純利益

単体  
107億円

単体  
100億円  
以上

単体  
129億円

単体  
120億円  
以上

連結  
150億円  
以上

コアOHR

74.43%

80%  
未滿

62.24%

75%  
程度

67%  
未滿

プロフェッショナル資格  
※ 保有者数

161人

300人  
以上

336人

450人  
以上

450人  
以上

150周年の  
その先をめざし  
新たなマイルストーン  
を策定

土台作りの3年

攻めに転じる3年

成長を加速させる3年

※ FP1級、CFP、中小企業診断士  
税理士、社会保険労務士、  
証券アナリスト  
CIA（公認内部監査人）など

**5つの基本方針と11の重点戦略で構成される中期経営計画 KAI-KAKU 150 2nd STAGE 「未来へのとびらⅡ」**

5つの基本方針		11の重点戦略	
I	カーボンニュートラルへの取組みの強化	1	カーボンニュートラル戦略 <a href="#">&gt; P.30</a>
		2	貸出金収益・役務収益増強戦略 <a href="#">&gt; P.31</a>
II	ビジネスモデルの強化	3	有価証券戦略 <a href="#">&gt; P.35</a>
		4	グループ会社戦略 <a href="#">&gt; P.36</a>
		5	チャネル戦略 <a href="#">&gt; P.37</a>
		6	IT戦略
III	生産性の向上	7	人材戦略
		8	ガバナンス戦略 <a href="#">&gt; P.38</a>
		9	組織戦略
IV	経営基盤の強化	10	ダイバーシティ戦略 <a href="#">&gt; P.39</a>
		11	SDGs/ESG戦略 <a href="#">&gt; P.40</a>
V	SDGs/ESGの浸透		

攻めに転じる3年間として、次のステージに飛躍するための目標。サステナブルファイナンスも積極的に推進する

		2021年度 実績	2024年度 目標
K G I	連結当期純利益	134億円	150億円以上
	連結純資産ROE	3.36%	3.50%以上 ※ 長期的に5%をめざす
	コアOHR	62.24%	67%未満
	自己資本比率	9.84%	11%以上
K P I	住宅ローン関連手数料	34億円	44億円 <b>2021年度対比</b> 29%増加
	預り資産関連手数料	28億円	34億円 21%増加
	法人ソリューション手数料	27億円	30億円 11%増加
	プロフェッショナル資格保有者数	336人	450人 33%増加

### 株主への還元

配当性向

長期的に**30%**をめざす

※ 2021年度配当性向 (連結) : 20.8%

### 地域のサステナビリティへの貢献

温室効果ガス排出量

**2030年度末 目標**

ネットゼロを達成 (Scope1,2)

サステナブルファイナンス実行額

**1兆円** (うち環境関連融資5,000億円以上)

※2022年度からの累計

地域にグリーンな資金の流れを生み出し、脱炭素に関する課題解決を図りながらカーボンニュートラルを推進する

## 地域の脱炭素化支援の展開

### 脱炭素コンサルティングの提供

- ビジネスマッチングによるCO<sub>2</sub>排出量把握ツールの提供
- 資金計画の策定支援(利子補給事業・支援事業への申込みなど)
- 脱炭素化計画の策定支援・進捗管理
- 脱炭素経営宣言企業へのリリースによる対外PR支援

### 本部内に専門チームを新設

## サステナブルなファイナンス機能の発揮

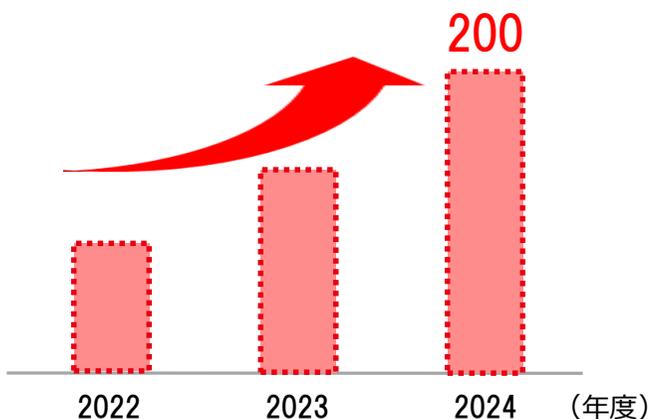
### 脱炭素化への投資をファイナンスで支援

- 脱炭素化を進めるお客さまへ「サステナブルファイナンス」を幅広く提供
- 「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」「グリーンローン」など、第三者意見を取り入れた商品の提供により、お客さまの対外アピールを支援

### 商品ラインアップを拡充

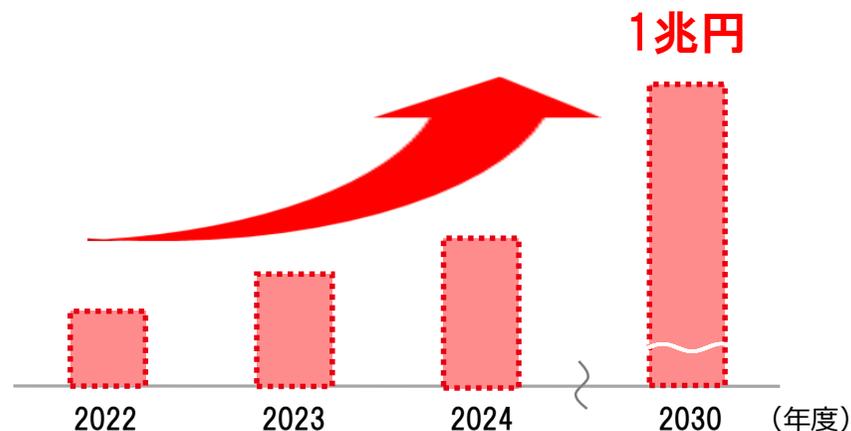
## 脱炭素コンサルティング関連手数料目標

(百万円)



※ 法人ソリューション手数料の一部。単年度の関連手数料の目標

## サステナブルファイナンス実行額目標

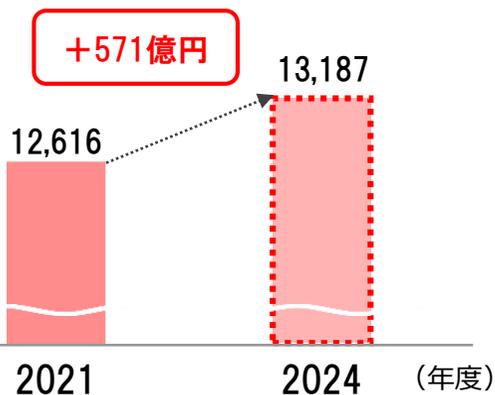


※ 2030年度末までの累計実行額の目標

有価証券運用や貸出金の利回り低下が見込まれるなか、貸出金の増強と役務収益の増強による増収・増益をめざす

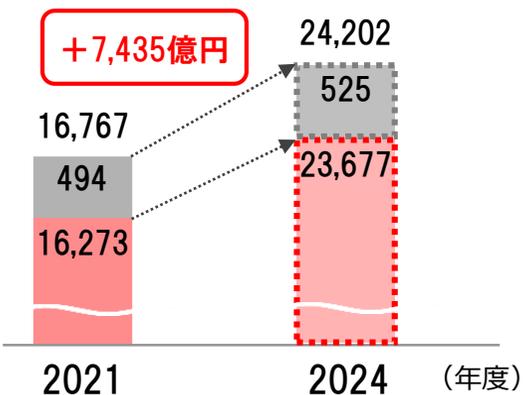
## 円貨貸出 平残計画

地域内中堅中小向け融資 (単位：億円)



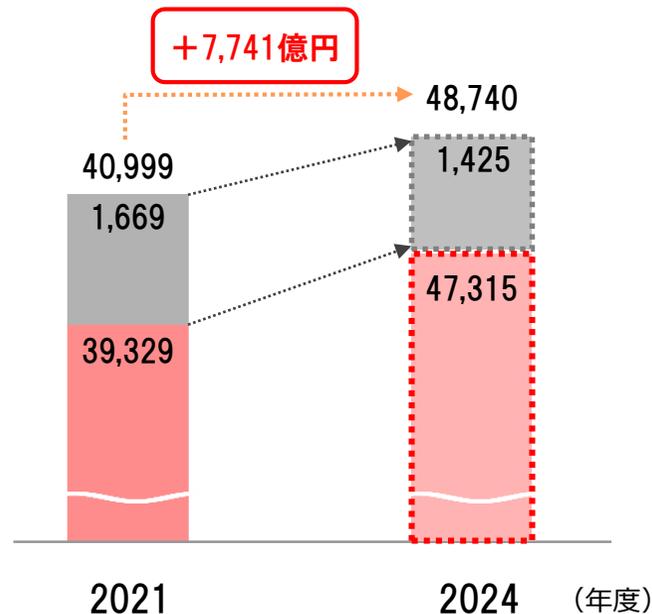
消費者ローン (単位：億円)

住宅ローン 無担保ローン



## 総貸出金 平残計画

円貨貸出 外貨貸出 (単位：億円)

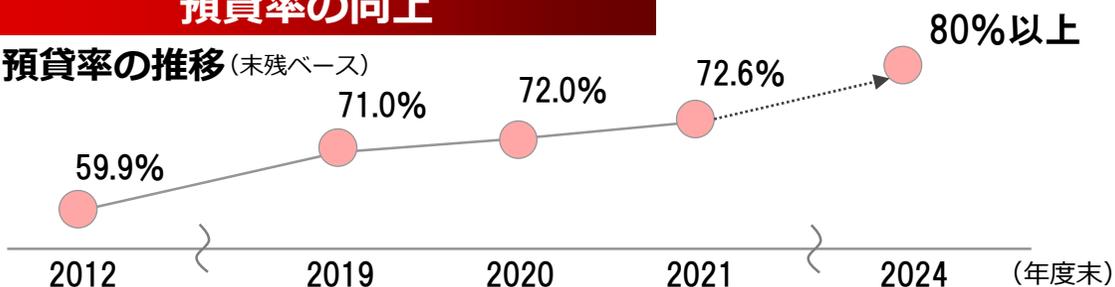


## 外貨貸出 平残計画

- 投資適格企業や優良保証付の案件を中心に取り組む。
- 新型コロナウイルスやウクライナなどの社会情勢を踏まえ、積極的な積み増しは行わない。

## 預貸率の向上

預貸率の推移 (末残ベース)



2024年度  
(中計最終年度)

80.0% 以上

2021年度  
比較

+7.4 ポイント以上

営業力強化と生産性向上により、年間4,000億円獲得できる体制を構築する

## 住宅ローン推進施策と計数計画

拠点拡大や  
再編実施

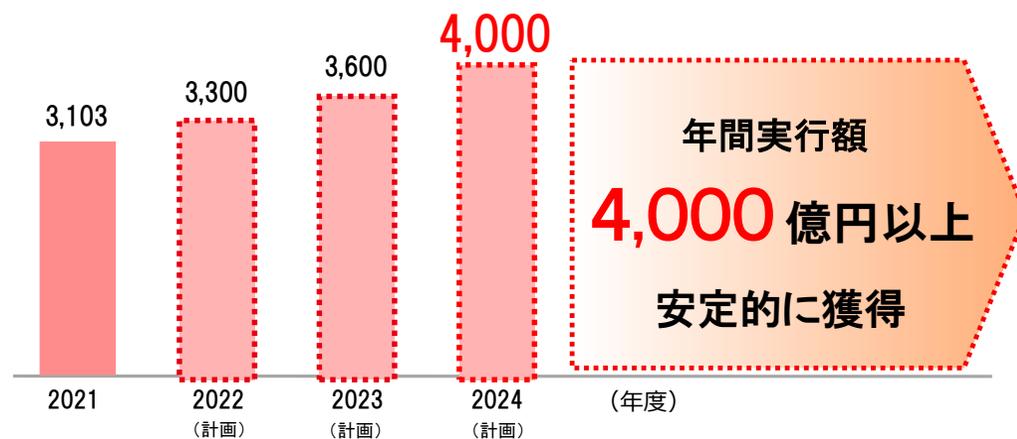
愛知県

三重県

愛知県内の  
営業人員増員

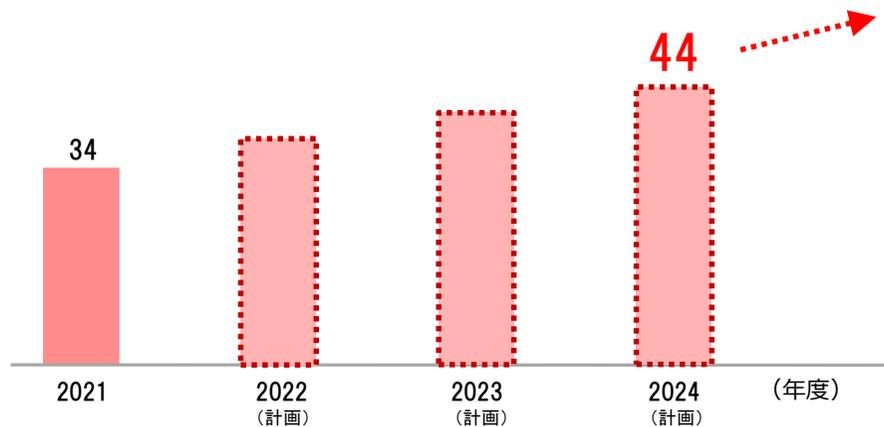
### 住宅ローン単年度実行額

(単位：億円)



### 住宅ローン関連手数料

(単位：億円)



「提案機会の増加」と「質の向上」により、お客さま本位の業務運営と預り資産収益全体の増強を図る

## “対面営業強化” コンサルプラザ新設

- 人員を集約することで人材育成を強化
- 百五証券を併設することで、銀証連携を強化
- 新体制により捻出された人員を戦略部門へ再配置

＜コンサルプラザ（C P）拠点＞

9 拠点（うち百五証券併設 8 拠点）

## “非対面営業強化” 預り資産センター新設

- 資産形成層に対して、非対面営業を強化
- 預り資産以外の商品も推進し、メイン取引化を強化
- 個人IB利用での取引を促進し、ニーズに応じて対面取引部署への取次ぎやタブレットを利用した遠隔サポートを実施

電話・ネットでコンサルティング・各種ニーズに対応

資産  
形成

家計  
見直し

資産  
運用

認知症  
対策

資産  
延伸

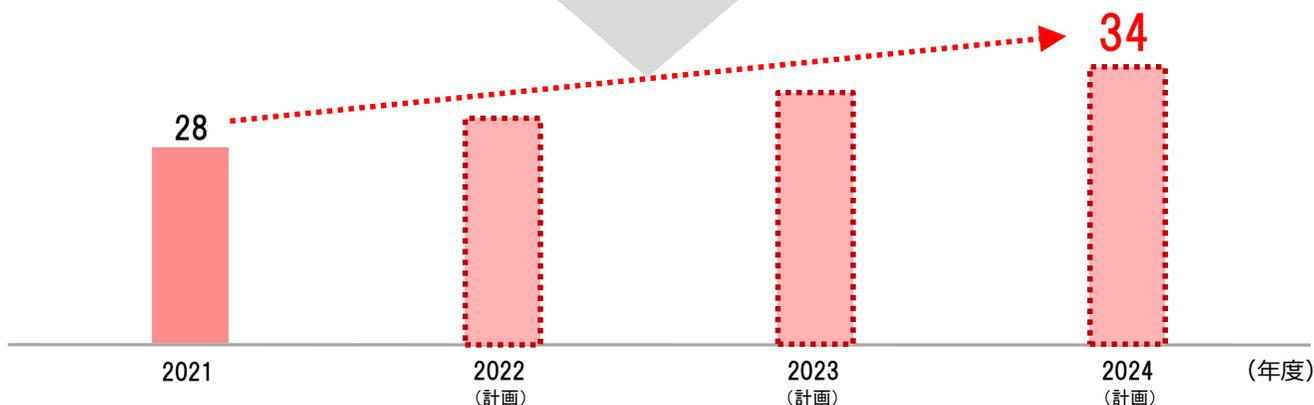
相続  
対策

生前  
贈与

## 預り資産収益の最大化へ

預り資産関連手数料

（単位：億円）



お客様の多様な経営課題・ニーズに対して最適なソリューションを提供し、非金利収入の増強を図る

## 法人ソリューション手数料

### 本部コンサル担当者

法人担当

個人担当

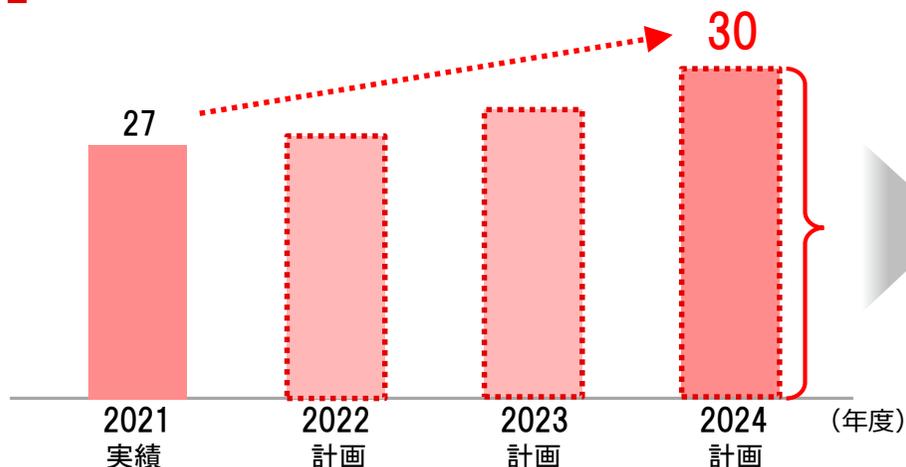
70 名体制

### 具体的なソリューション

- 事業モデルの見直し支援
- 事業承継・M&A支援
- ストラクチャード・ファイナンス
- ビジネスマッチング
- 脱炭素支援
- SDGsコンサルティング
- ICTコンサルティング
- 医療・福祉ビジネス支援
- 海外展開支援

### 法人ソリューション手数料 (計画)

(単位: 億円)



(単位: 百万円)

主要内訳	2024年度 (計画)
ストラクチャード・ファイナンス関連	925
ビジネスマッチング	500
M & A 等	430
ICTコンサルティング等	65

\* ビジネスマッチングには脱炭素コンサルティング関連手数料の一部を含む

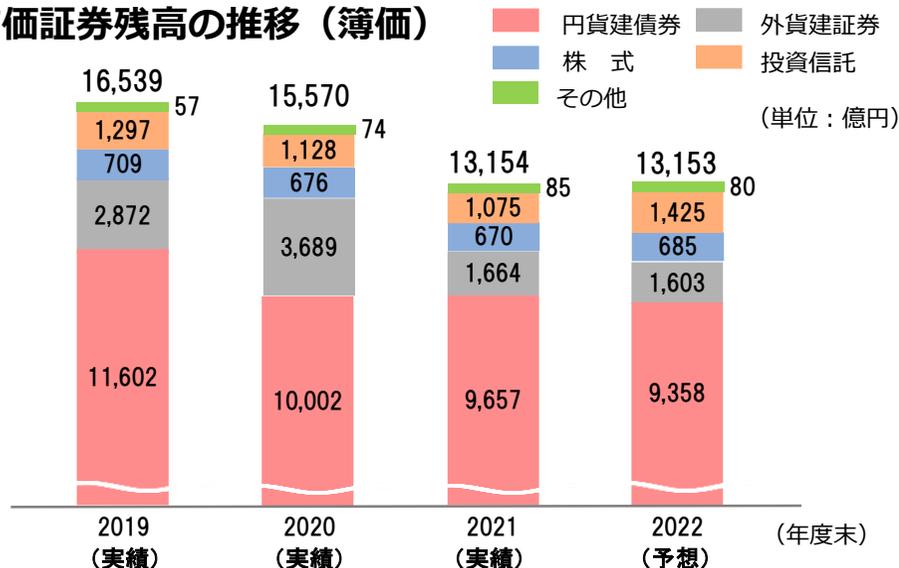
中期経営計画期間における円貨債券償還額は約2,900億円。投資信託などを活用し、収益の補完を図る

### 運用対象別の投資方針

運用対象	今後の方針	方向性
円貨建債券	・低金利環境下で投資は抑制する方針	➡
外貨建債券	・急速な利上げ対応で残高を一旦削減するも、市場環境次第で投資を検討する方針	➡
株 式	・時間分散による投資と市場環境に応じて売買する方針	➡
投資信託など	・インカム&キャピタルゲイン双方の観点からタイミング次第で積み増す方針	➡

### 有価証券ポートフォリオ 計画

#### 有価証券残高の推移（簿価）



分散投資や投資信託を活用した  
運用の多様化を行い、安定的な収益を確保

市場動向に応じ投資の見直しやリバランス  
を行いポートフォリオの良質化を意識

## グループ一体での総合金融サービスを提供し、グループ収益の最大化を図る

既存業務の深掘り

ソリューション機能の発揮

新規事業分野開拓

銀行連携強化

百五証券

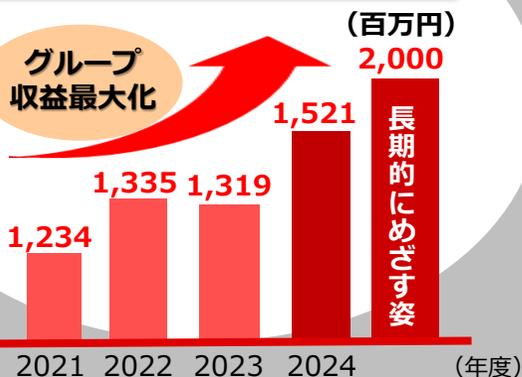
百五みらい投資

百五リース

百五コンピュータソフト

百五カード

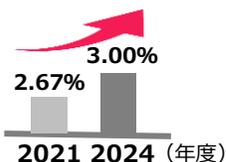
百五総合研究所

営業系グループ会社  
6社当期利益目標グループ  
収益最大化

### 障がい者雇用機会創出による地域貢献

#### 百五管理サービス (百五グループ特例子会社)

障がい者雇用率



- 既存業務の外販、外注業務の内製化、新規業種検討など仕事の創出による障がい者の新たな雇用機会の創出
- 障がい者雇用を通じた、ダイバーシティ推進取組みの強化

### 地域課題解決支援への取組み

#### 地域商社事業の検討

新会社設立

- 銀行業高度化等会社の活用により、地域の魅力を最大化できる仕組みを検討
- 販路開拓支援、ブランディング支援など

#### 人材支援の取組強化

百五スタッフサービス  
(有料職業紹介業務の拡充)

- 人材紹介業務拡充による人材マッチング促進
  - 先導的人材マッチング事業参画 (内閣府)
  - 地域企業経営人材マッチング促進事業参画
- ※REVICareer:レビキャリア (金融庁)

お客さまのニーズの変化を捉えたチャンネル戦略を展開することで、最適な営業体制の構築をめざす

## 店舗ネットワークの最適化

- 店舗内店舗方式による拠点集約により100拠点以下をめざす（ピーク比※3割以上の削減）。 ※1995年比
- 来店客数の減少や預り資産営業の集約化に対応するため、店舗の軽量化を加速させる。

### 店舗拠点数

<前中計> <新中計>  
112拠点 100拠点以下  
2022/3末基準



統合



### 軽量化拠点数

<前中計> <新中計>  
10拠点 20拠点以上  
2022/3末基準

- ・取扱業務の縮小
- ・昼休業の設定



### 効率化の実現

人員捻出 **48名**  
物件費削減 **年間89百万円**  
CO<sub>2</sub>削減 **年間240トン**

## ATMの見直し

### 既存ATMの見直し

【拠点別の稼働率を調査】

<前中計> <新中計>  
537台 480台  
(1割程度削減)

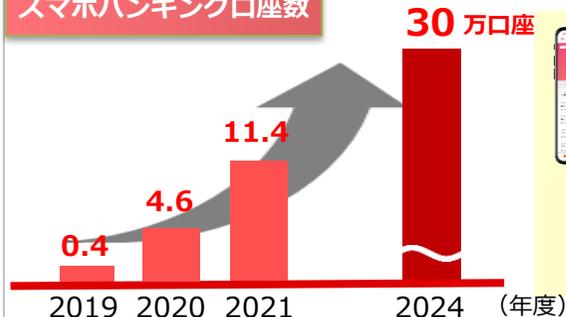
### 戦略的再配置

【愛知エリアへ設置】  
ATM空白地域への設置を検討

ATMチャンネルの効率化

## スマホバンキングの充実

### スマホバンキング口座数



機能拡充の検討・推進

店頭と同様の取引を  
スマホの中で実現へ

変化する規制への対応と新たなリスクへの対応を随時実施していくことで、経営管理体制の強化を図る

### 新たな規制への対応

#### ●バーゼルⅢへの対応

- ・リスクウェイトアセット計算へのバーゼルⅢ最終化の適用
- ・オペリスク相当額の算出方法の見直し



### 新たなリスクの把握と開示

#### ●気候変動リスクの把握（TCFD含む）

- ・物理的リスク、移行リスクの開示
- ・気候変動リスクの継続的な開示
- ・百五銀行グループのエネルギー使用量の把握



### マネロン・テロ資金供与防止の高度化

#### ●強固なマネロン防止態勢の構築

- ・継続的顧客管理の完全実施
- ・百五銀行グループ独自データベースの管理・充実
- ・取引モニタリング態勢の強化



### 長期的な企業価値向上への取組み

#### ●コーポレートガバナンスの強化

- ・取締役会のさらなる多様化
- ・政策保有株式の計画的な削減
- ・フレキシブルな業務監査体制の構築



## 多様な人材の一人ひとりが、働きがいを感じ、能力を最大限に発揮できる環境を構築する

### 多様な人材のキャリア支援

#### ●女性活躍推進

- ・キャリア支援強化（所定労働時間短縮、育休期間キャリア算入）
- ・アンコンシャスバイアスコントロール（研修や勉強会実施）
- ・育成、配置、評価の機会均等の提供
- ・マネジメント層の意識改革

#### ●人材多様化推進と環境整備

- ・障がい者の定着支援
- ・男性育児参画推進
- ・LGBTQ(性的少数者)への各種対応

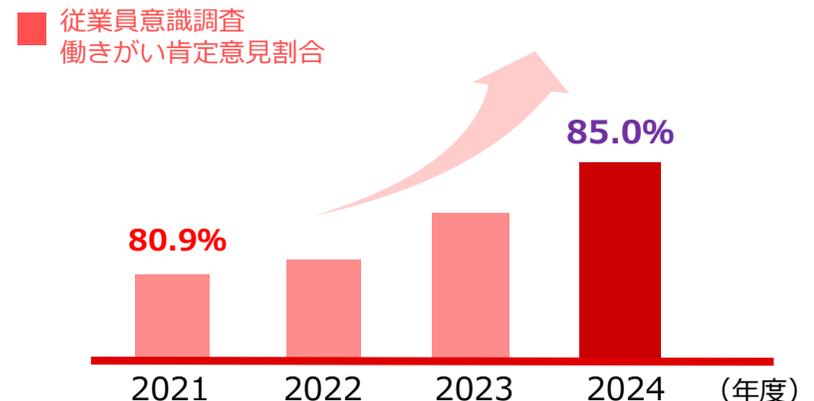
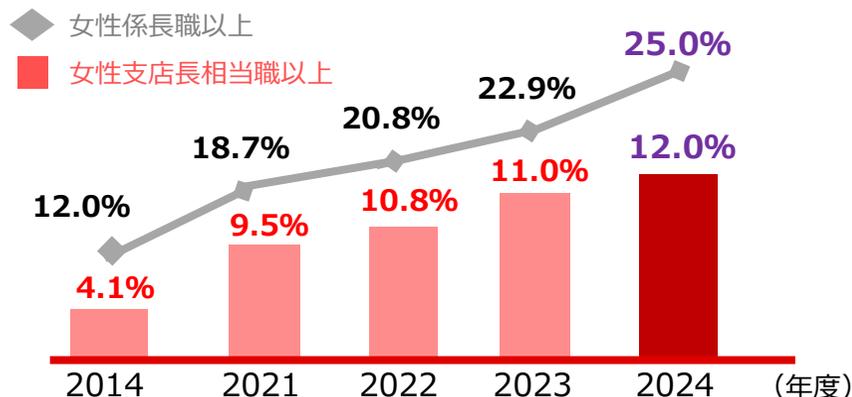
### Well-being 経営の実践

#### ●従業員Well-being向上

- ・従業員意識調査を起点とする働きがい向上活動 ⇒連帯感醸成
- ・業務効率化による長時間労働是正 ⇒ワークライフバランス充実
- ・子育て世代へのタブレット配布 ⇒働くスタイルの多様化推進
- ・多様な人材の活躍支援 ⇒ダイバーシティ&インクルージョン実践

### 働きがい肯定的意見比率

### 女性管理職比率



SDGs/ESGに関する幅広い取組みを実践している

三重県SDGs推進パートナー登録制度

地域におけるSDGs普及啓発の取組み



SDGsの推進に係る連携協定を締結



地域事業者の登録をサポート

百五銀行×三重県×東京海上日動

グリーン預金

グリーン預金の取扱いによる環境保全への取組み

R&Iによる第三者評価を取得



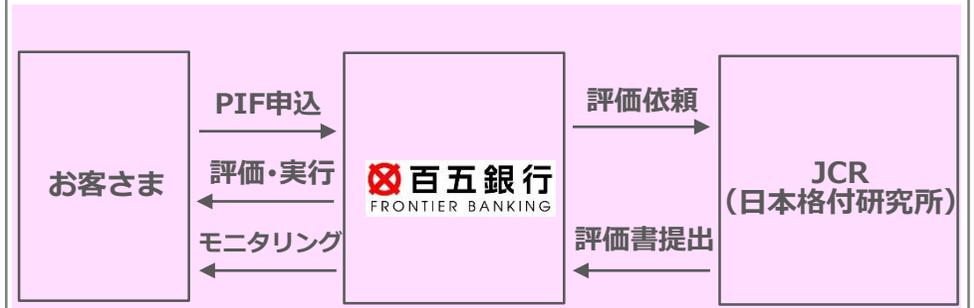
第7回 (2021年)

サステナブルファイナンス大賞「地域金融賞」受賞

国内初!  
円建てグリーン預金を開発

ポジティブ・インパクト・ファイナンス

地域の社会課題解決と経済発展の両立を支援する取組み



JCRによる第三者意見を取得



お客様の経済・社会・環境に対するポジティブな影響の拡大とネガティブな影響の緩和に向けた取組みを支援