

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～

進捗状況

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
II ビジネスモデルの強化	2	貸出金収益・役務収益増強戦略
	3	有価証券戦略
	4	グループ会社戦略
	III 生産性の向上	5
6		IT戦略
IV 経営基盤の強化	7	人材戦略
	8	ガバナンス戦略
	9	組織戦略
V SDGs/ESGの浸透	10	ダイバーシティ戦略
	11	SDGs/ESG戦略

KGI項目は概ね計画どおりに推移しており、中計初年度の目標達成を目指す

		22/3期 実績	22/9期 実績	25/3期 目標 (中計最終目標)
KGI	連結当期純利益	134億円	74億円	150億円以上
	連結純資産ROE	3.36%	3.79%	3.50%以上※
	コアOHR	62.24%	63.07%	67%未満
	自己資本比率	9.84%	9.66%	11%以上
KPI	住宅ローン関連手数料	34億円	16億円	44億円
	預り資産関連手数料	28億円	13億円	34億円
	法人ソリューション手数料	27億円	13億円	30億円
	プロフェッショナル資格保有者数	336人	364人	450人

※ 長期的に5%をめざす

2030年度末 目標

温室効果ガス排出量
サステナブルファイナンス実行額

ネットゼロを達成 (Scope1,2)

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

地域の脱炭素化を支援する取組みを実践

脱炭素経営支援の取組み

脱炭素経営の実現に向けて、ニーズ喚起とともに、
各ステップに応じた支援を実施

脱炭素経営をはじめる 3つのステップ

ステップ1

現状把握・分析

事業活動全体でどのくらいの温室効果
ガスを排出しているか確認します。
そのうえで、削減できる部分はどこかを
検討しましょう。

ステップ2

削減目標の設定

いつまでに、どのくらい削減するのか
具体的な削減目標を計画・策定します。

脱炭素経営の
実現

ステップ3

削減活動

できることから始めます。
会社全体で省エネや電化など
排出量削減に取り組みましょう。

情報開示・PR活動

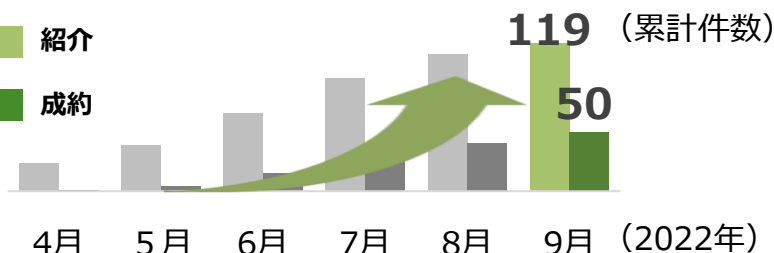
自社の排出量や削減目標の
達成状況を開示します。
脱炭素に向けた削減活動を
対外向けにPRしていきましょう。



排出量算定支援（ビジネスマッチング）

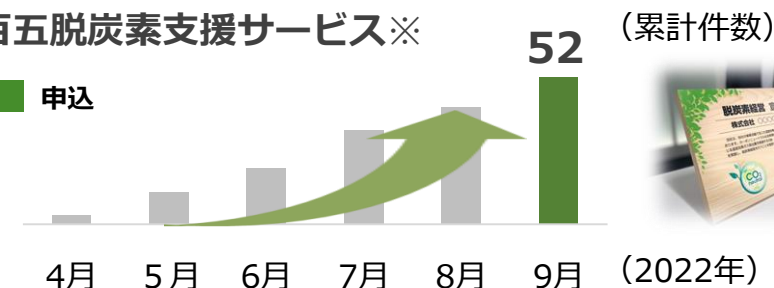
紹介

成約



百五脱炭素支援サービス※

申込



※削減シミュレーションの策定支援、宣言書の交付、当行HP掲載

地方公共団体と連携した取組み

津市と脱炭素経営の推進に関する協定を締結

2022年9月締結

カーボンニュートラルの実現に向けた脱炭素経営の推進に関するパートナーシップ協定

脱炭素経営に関する普及啓発とサポートに相互に協力して取り組むことで、
カーボンニュートラルの実現をめざす



地域内中堅中小企業向け融資、消費者ローンを確実に積み上げし、貸出金収益・役務収益の増強につなげる

地域内中堅中小企業向け融資

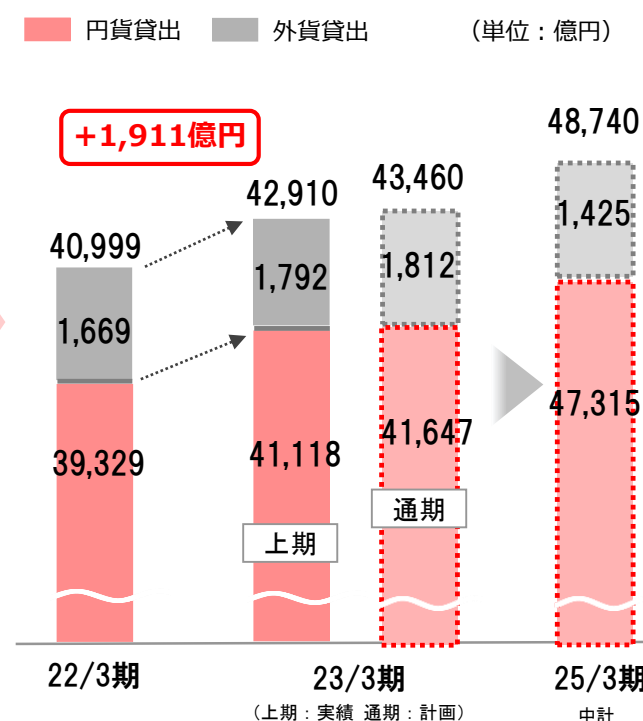
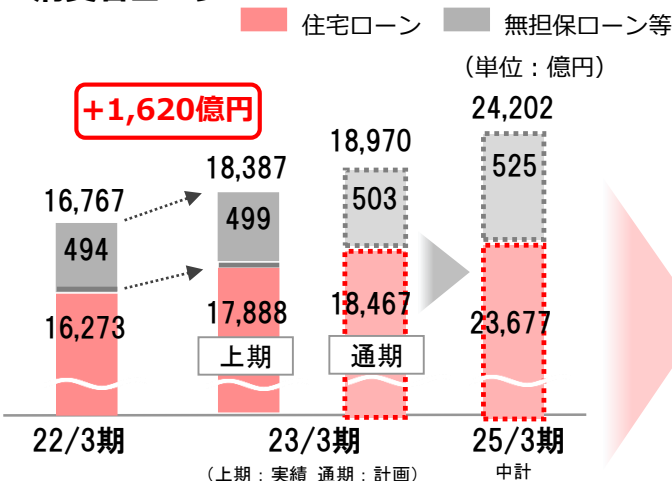
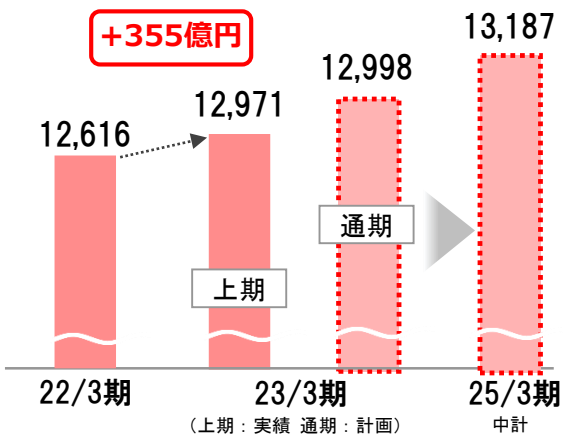
(単位：億円)

消費者ローン

(単位：億円)

総貸出金 平残計画

(単位：億円)

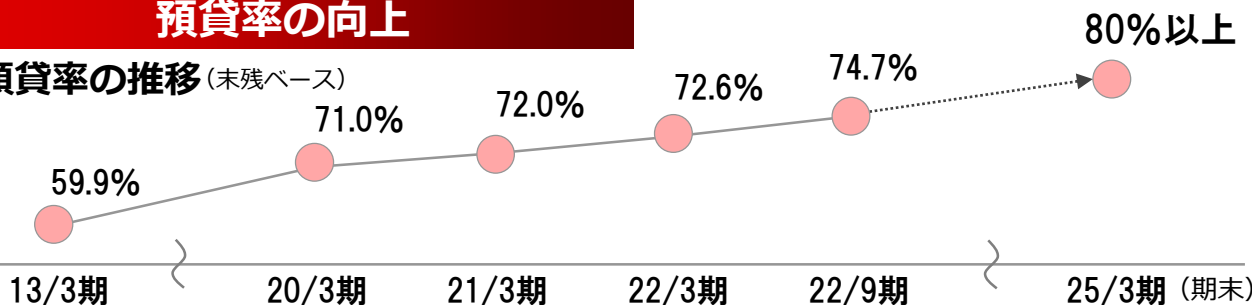


外貨貸出 平残計画

- 投資適格企業や優良保証付の案件を中心に取り組む。
- 業種、地域、スキーム面での分散を図り、慎重に残高を積み増ししていく。

預貸率の向上

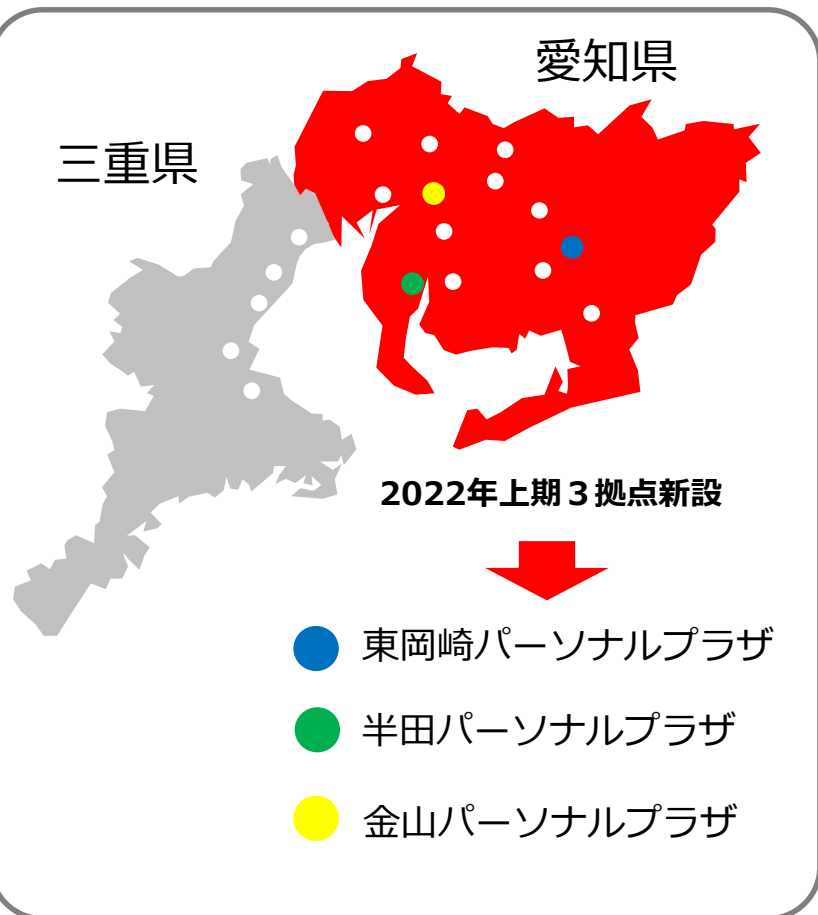
預貸率の推移 (末残ベース)



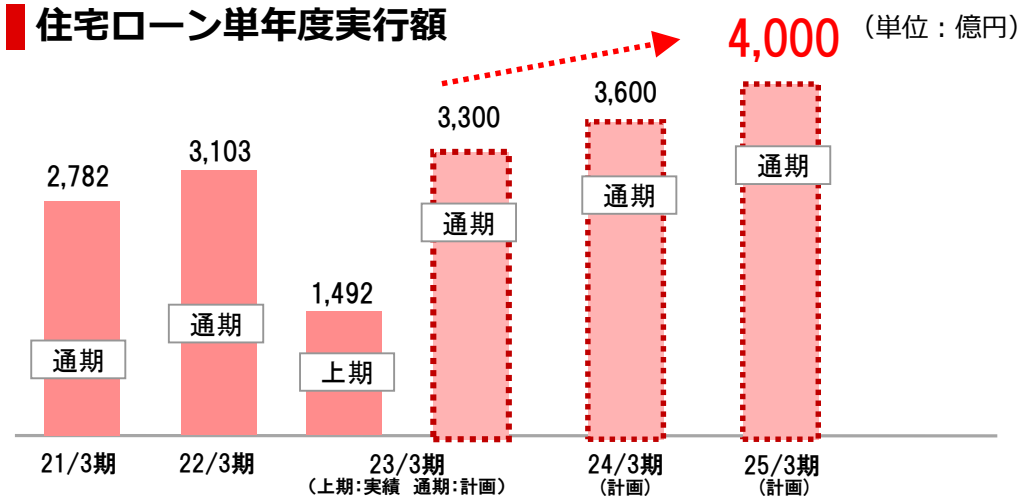
22/9期 (実績)	25/3期 (中計)
74.7%	80.0% 以上

■ 新設パーソナルプラザがすべてオープンし、年間4,000億円獲得できる体制を構築

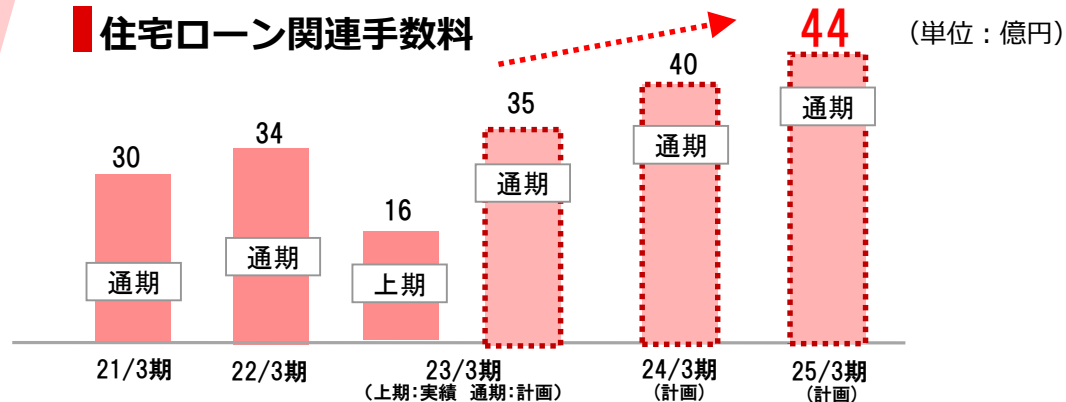
住宅ローン推進拠点の構築



■ 住宅ローン単年度実行額



■ 住宅ローン関連手数料



住宅ローン増加額

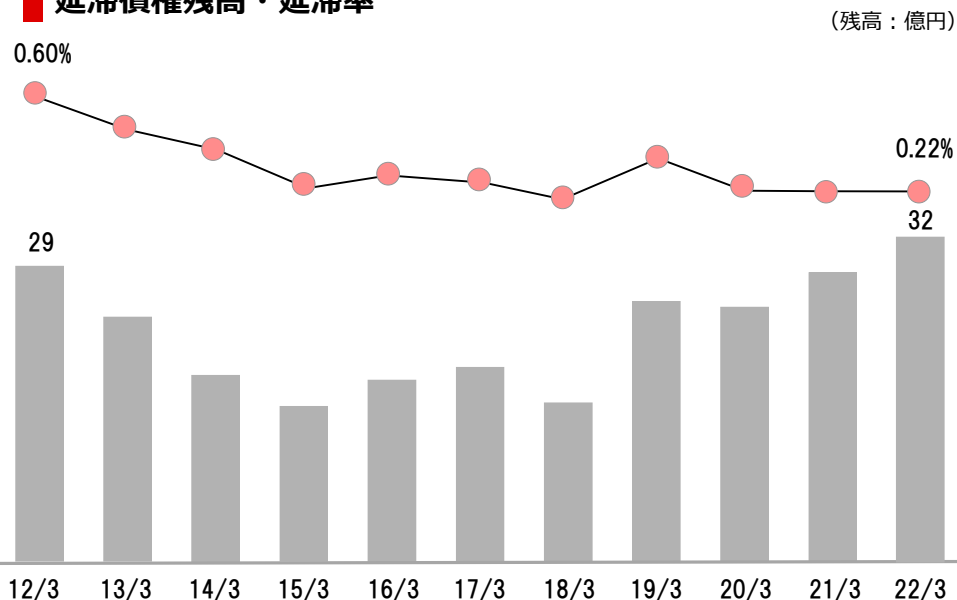
3年連続（2020年3月期～2022年3月期）全国地銀1位

※ニッキンレポートより。3年連続は2020年3月末、2021年3月末、2022年3月末における対前年比。

残高が増加するなかでも資産の健全性を維持。住宅ローン業務における効率化を推進

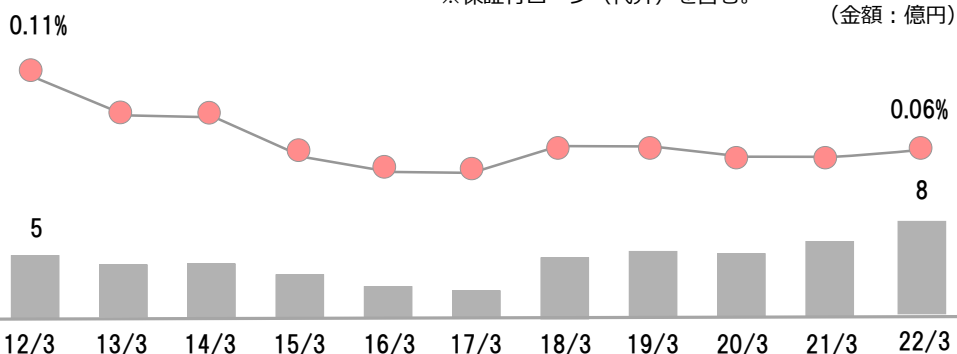
住宅ローン延滞・デフォルト状況

延滞債権残高・延滞率



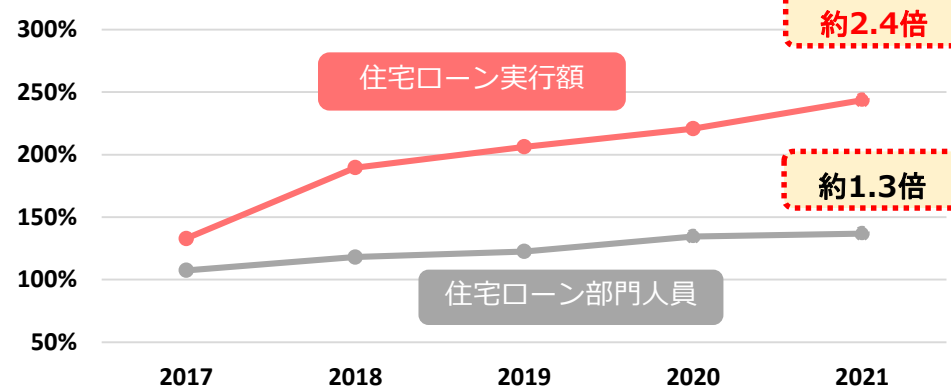
デフォルト等の金額・デフォルト等の率

※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 (2016年対比)



2017年度～2022年上期の成果

- 事務処理の本部集中化 18,800時間
- 融資条件管理のシステム化 6,700時間
- 融資管理の簡素化 5,100時間
- 各種契約書類のプレ印字化 3,800時間など

累計5万時間以上の事務負荷を削減

人員に換算して約40人の効果

「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
- 百五証券と併設することで、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 7 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、取引メイン化を強化
- 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



預り資産関連手数料（銀行）

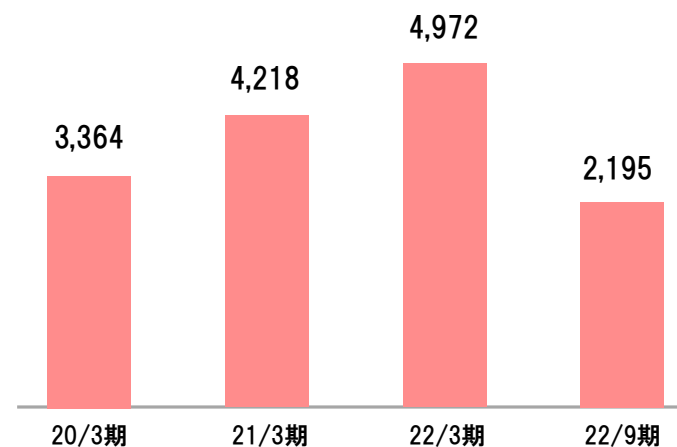
（単位：百万円）

※主要4項目の内訳を記載

	22/3期 （実績）	22/9期 （実績）	25/3期 （中計）
投資信託	1,496	482	1,569
保険	866	612	1,245
金融商品仲介	404	183	505
確定拠出年金	124	71	153
合計	2,892	1,358	3,497

預り資産関連収益（銀行+百五証券）

（単位：百万円）

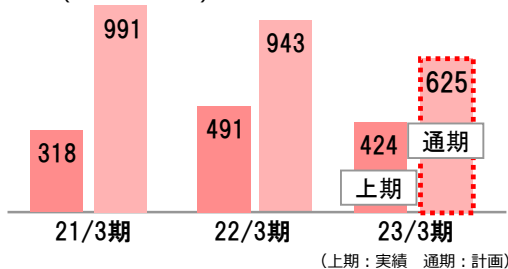


お客さまの多様な経営課題・ニーズに対して最適なソリューションを提供し、非金利収入の増強を図る

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)



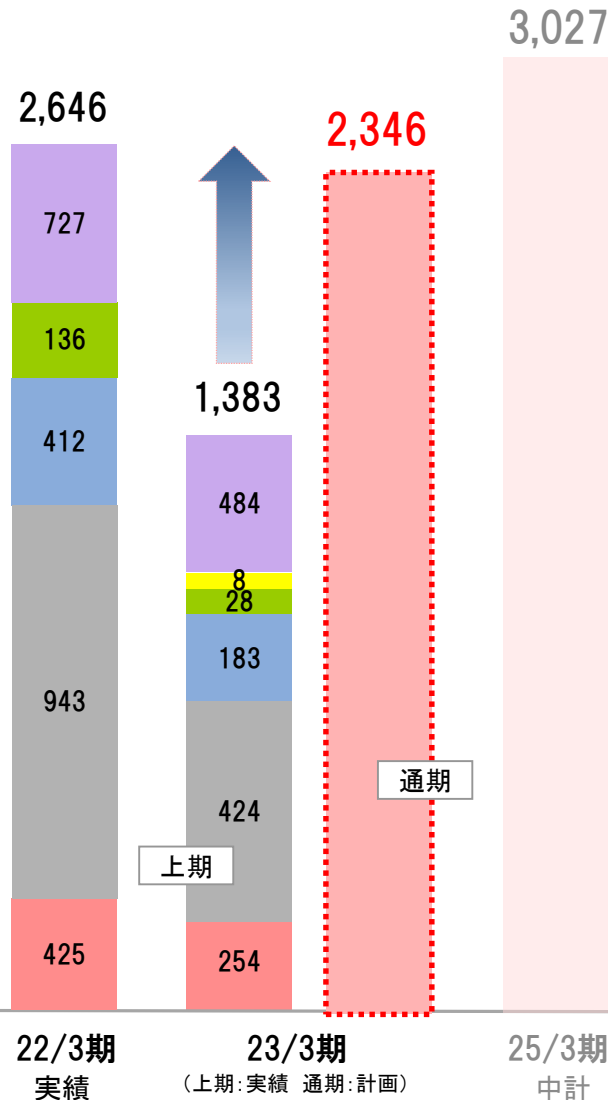
424 百万円

(2022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

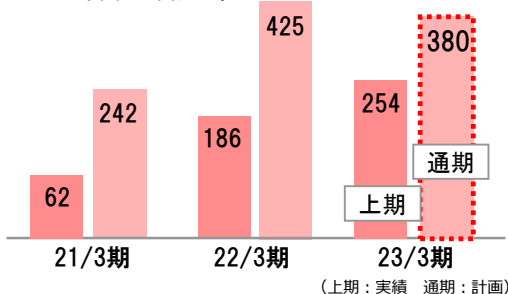
法人ソリューション手数料実績と計画 (単位: 百万円)

- 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
 - 私募債
 - ICT・SDGsコンサル
 - その他
- ※デリバティブ収益除く



M&A等手数料

(単位: 百万円)



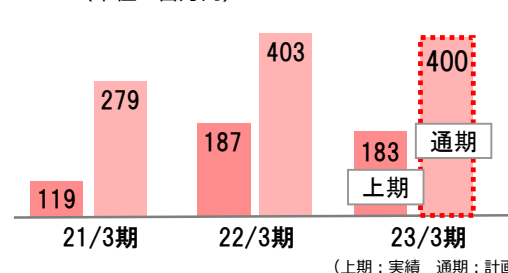
254 百万円

(2022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)



183 百万円

(2022年9月末実績)

◇ 事業拡大などに伴う建築BMの活性化、脱炭素やDXなど時流に沿ったビジネスマッチングの推進

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496億円

©2021(株)瑞穂LOOP-PFI
名古屋市瑞穂公園陸上競技場
整備等事業 (※画像はイメージです)



事業規模：約159億円

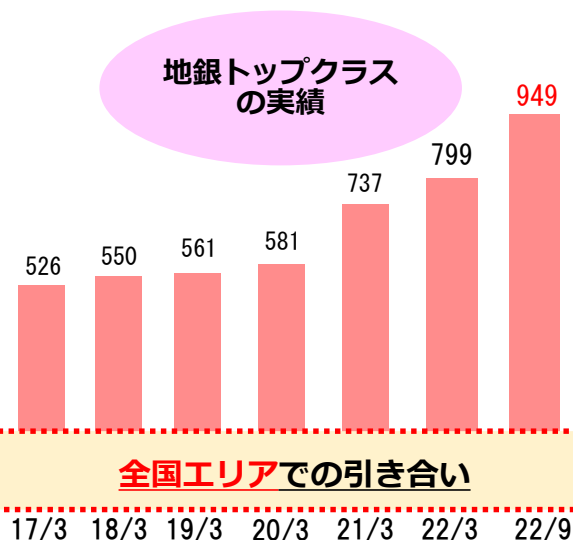
名古屋第4地方合同庁舎整備等事業



事業規模：約47億円

鈴鹿青少年センターと鈴鹿青少年
の森の整備運営事業

PFI 融資引受額累計 (単位：億円)



2022年上期参画実績 5件
うちアレンジャー案件 5件

全国のPPP/PFI事業に参画

所在地	件数	累計取組件数
愛知	22件	63件 949億円 うち アレンジャー案件 34件 約514億円
東京	8件	
大阪	9件	
三重	7件	
神奈川	5件	
静岡ほか	12件	

百五銀行グループにおけるPPP/PFI事業の連携強化

グループ連携

百五銀行

- ファイナンス業務
- モニタリング業務



百五総合研究所

- ファイナンシャル
アドバイザー業務
- プロジェクトマネ
ジメント支援業務



事業名：健康増進施設整備・運営事業

実施自治体：西知多医療厚生組合

(東海市および知多市で構成される一部事務組合)

実施事業者：株式会社西知多健康増進パートナーズ

事業内容：市民の健康づくりおよび福祉の増進を目的として
健康増進施設を新設し、維持管理運営を行う事業

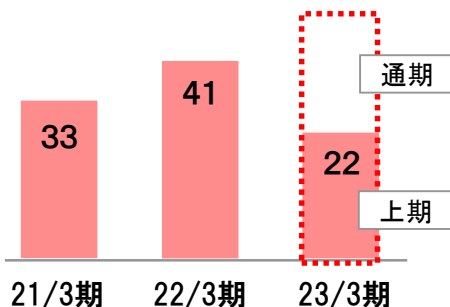
地域社会の持続的発展に向けた取組みとして事業承継の支援体制を強化し、収益拡大につなげる

事業承継に関する支援状況

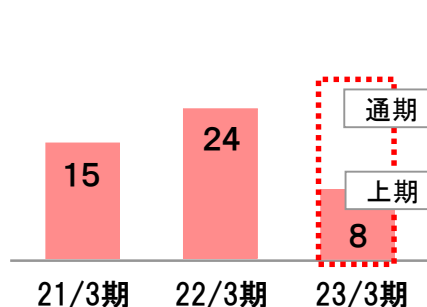
事業承継コンサルティング件数

M & A 支援先数

※提携先を含む (単位: 件)



(単位: 先)



M & Aバンクオブザイヤー・地域貢献大賞を受賞

第10回 M&Aバンクオブザイヤー


地域貢献大賞  百五銀行

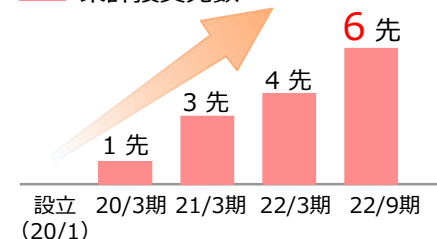

- ・(株)日本M & Aセンターが協業している地方銀行を対象に毎年選出する「M&Aバンクオブザイヤー」にて、M & A業務を通じた地域貢献度等が高かったと評価され、地域貢献大賞(東海エリア)を受賞
- ・M & A業務を通じた地方創生に今後も注力していく

「百五みらい投資」による支援拡大

事業承継ファンド (AIDMA1号・2号・各30億円) の運営状況

2022年度上半期に新たな優良先2社への投資を実行!

累計投資先数



設立 20/3期 21/3期 22/3期 22/9期 (20/1)

2号ファンド投資実行済分

※全体数 = 投資可能枠



投資先の状況


 百五みらい投資株式会社
Hyakugo Mirai Investment Co., Ltd.

- ・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したことから、2号ファンドでの投資へ移行
- ・東海エリアを重点エリアとしつつ、**広域展開**と**事業承継分野への特化**により**他行との差別化**を図る
- ・引き続き、**対話型の経営支援**を目的とした投資活動を実施

持続可能な企業活動の実現に向けた「本質的」なSDGs支援体制を実践～SDGsコンサルティングの推進～

本質的なSDGsのトータルサポート

2022年4月開始
支援実績：31件

【STEP2～STEP5】PDCAサイクル

STEP1
SDGsの理解

STEP2
優先課題の決定

STEP3
目標を設定

STEP4
経営への統合

STEP5
報告

経営層や
従業員へ向けた
セミナー開催

各セミナーやワークショップを実施し、社内全体で取り組む環境の構築を支援。



※SDGsカードゲームの様子

SDGs関連性分析支援
SDGs宣言支援

当行独自のスクリーニングシートを用いて、事業活動とSDGsの関連性を分析。優先課題を決定したうえでSDGs宣言書を作成。



SDGs目標 (KPI)
設定支援

企業の優先課題に対し、目標 (KPI) 設定を支援。目標達成に向けた個別メニューの案内を実施。

モニタリング
計画見直し支援

現状の進捗状況確認と今後の対応方針について、検討および提案を実施。

17 パートナーシップで
目標を達成しよう



百五銀行

FRONTIER BANKING

海外現地の最新情報発信と地域産品の輸出拡大支援

海外現地情報の発信

【セミナー開催による情報発信】

セミナー名

ハワイビジネス関連セミナー

百五中国ビジネスWEBセミナー

提携機関や海外金融機関との連携により、
海外現地の最新情報を発信



コロナ規制緩和後、対面式の
セミナーイベントを開催

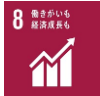
【海外提携機関／大使館・領事館との連携】

(タイ投資委員会との連携)

(在大阪インドネシア総領事館との連携)



地域産品の輸出拡大支援

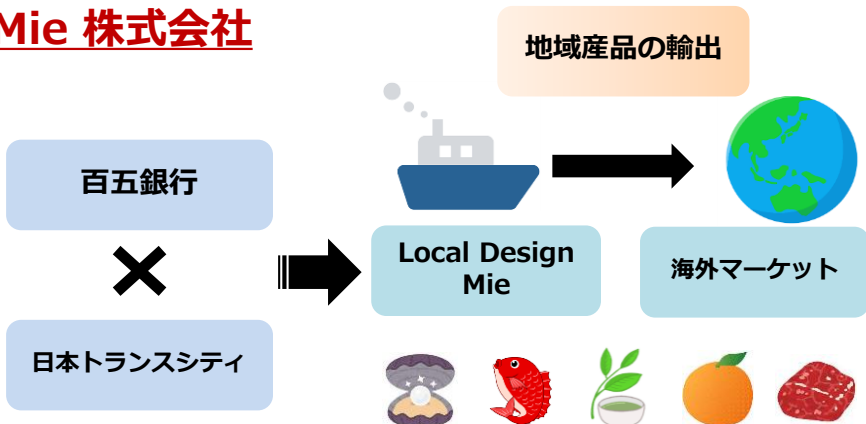


総合物流会社との合併企業設立

Local Design Mie 株式会社

【設立日】
2022年10月5日

【事業内容】
農林水産物等の輸出入業
販路開拓支援
コンサルティング業



地域の輸出促進に向けたセミナーイベントの開催
共催：百五銀行、日本トランスシティ、日本政策金融公庫

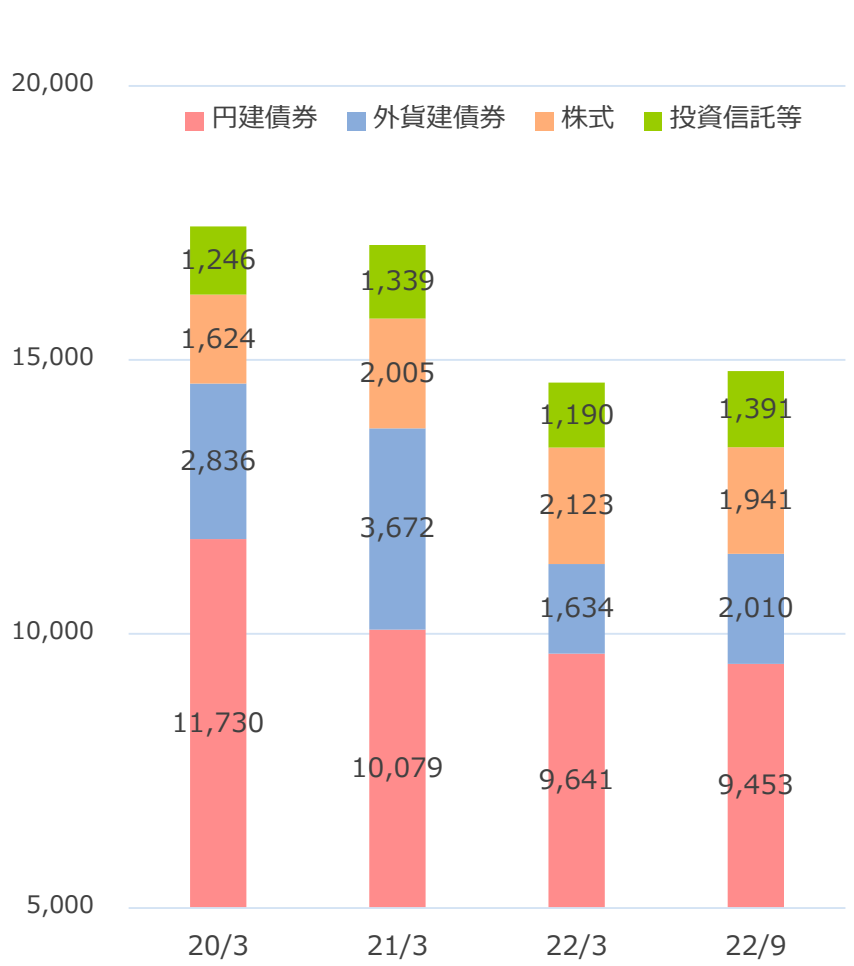
県・市町などの関係者約80名が参加



円建債券はマイナス金利政策下、再投資を抑制。外貨建債券は欧米の利上げを受け固定債を中心に削減

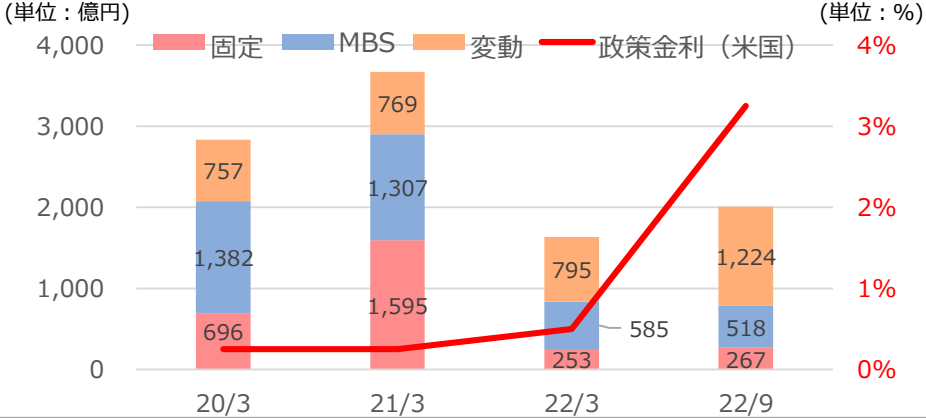
有価証券ポートフォリオの推移

有価証券残高の減少傾向が継続 (単位：億円)



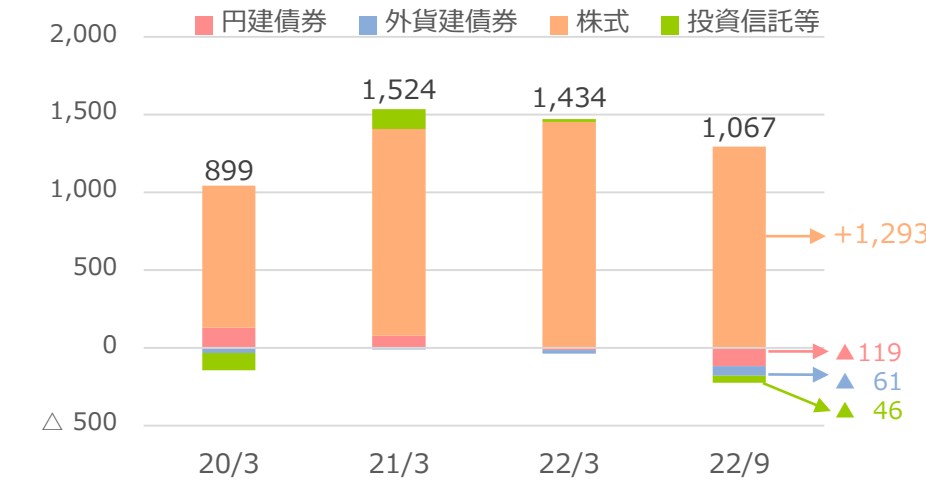
外貨建債券の推移

米国の政策金利引き上げ局面で固定債・MBS残高を削減



有価証券の評価損益

株式を中心に1,000億円超の含み益 (単位：億円)

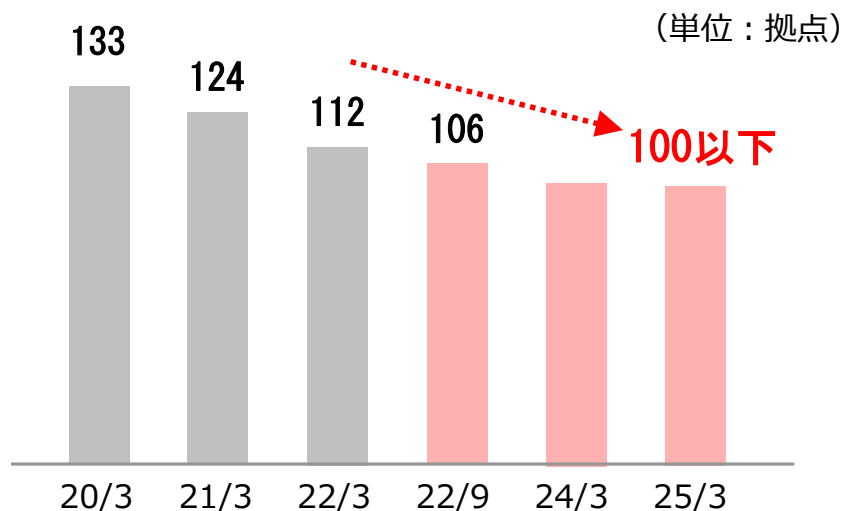


お客様のニーズの変化を捉えたチャンネル戦略を展開することで、最適な営業体制の構築をめざす

店舗・ATMネットワークの最適化

店舗内店舗方式による統合

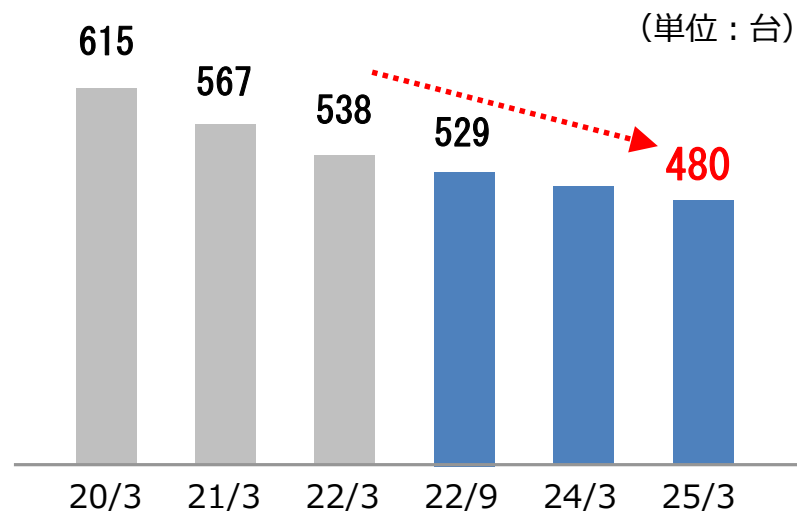
計画 中計3年間で **100** 拠点以下をめざす



非対面チャンネルの浸透による、
これからの店舗の姿を見据えた拠点配置へ

ATMの見直し

計画 中計3年間で **1** 割削減をめざす



ATM拠点別の稼働状況を考慮した適正台数による、
利便性とコスト削減の両立

店頭に代わる顧客接点チャネルの確立

スマホバンクの充実

スマホバンク口座数の推移

MAU*割合 85%

* MAU: マンスリー・アクティブ・ユーザー

▼2025年3月
30万口座達成へ

スマホバンクの進化

UI・UXの改善

ホーム画面の「取引を選択」ボタンをサイズアップ
加えてメニュー画面に取引アイコンを集約



新機能追加

外貨普通預金の口座開設
アプリより3通貨（米ドル・豪ドル・ユーロ）
の口座開設が可能に



振込先登録
振込先の登録が可能に

今後の機能追加・改善

～リリースは2023年春頃～

＜機能追加＞

L-30（総合口座貸越）申込機能

＜機能改善＞

- ・お客さま情報変更における
マイナンバーカードなどIC読み取りの活用
- ・携帯電話番号の登録必須（登録向上策）



コンサル人材とデジタル人材の育成を進める

百五プロフェッショナル人材（コンサル人材・デジタル人材）

【コンサル人材】

- ・法人長期トレーニー
- ・法人中期トレーニー（行内複業型）
- ・各種業務短期トレーニー 等

実践的研修

有資格者の
更なるスキルアップを
図るための研修を拡充

【デジタル人材】

- ・データ利活用中期トレーニー 等

※複業型：2つの部署を掛け持ち

プロフェッショナル資格

FP1級技能士、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
公認内部監査人

プロフェッショナル資格保有者 450 人

行員の 4～5 人に 1 人

(2022年9月末現在 364人)



20/3期 21/3期 22/3期 23/3期 24/3期 25/3期
実績 実績 実績 目標 目標 目標

ITパスポート合格者目標 500 人

行員の 4～5 人に 1 人

(2022年9月末現在 187人)



20/3期 21/3期 22/3期 23/3期 24/3期 25/3期
実績 実績 実績 目標 目標 目標

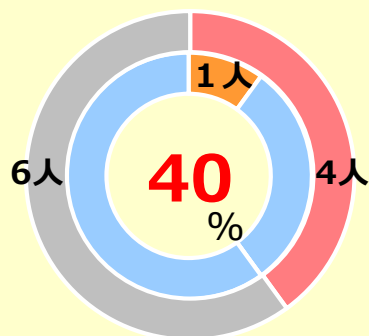
■ 変化する規制への対応と新たなリスクへの対応を随時実施していくことで、経営管理体制の強化を図る

社外役員を選任・多様化によるガバナンス強化

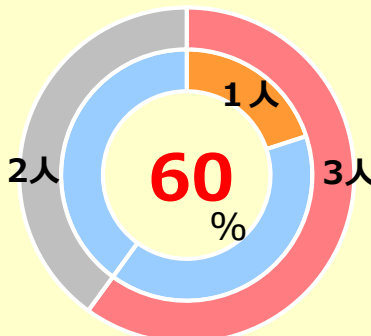
■ 社外役員比率 ※ 2022年9月現在

■ 社外 ■ 社内 ■ 女性 ■ 男性

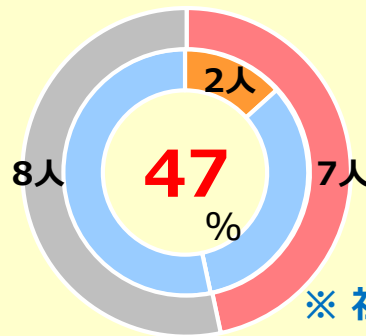
社外取締役比率



社外監査役比率



社外役員比率



※ 社外役員は7名全員「独立役員」

【今後の方針】

独立性の要件を満たしており、
当行の経営に貢献できる人物の
選任・多様化について、さらなる
取組みを進める

社外役員による適切な関与・助言によるガバナンス強化

■ コーポレートガバナンス会議（指名報酬委員会）

議長 社外取締役 から選出

役名	人数
社外取締役	4
社内取締役（代表取締役）	2
合計	6

※ 人数は2022年9月現在

取締役会の意思決定

透明性の向上

客観性の向上

【役割】

以下の事項について取締役会に助言

- ・ 取締役及び監査役の候補者に関する事項
- ・ 取締役の報酬等に関する事項
- ・ その他経営（後継者育成、多様性への取組み等）に関する重要な事項

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

人権方針

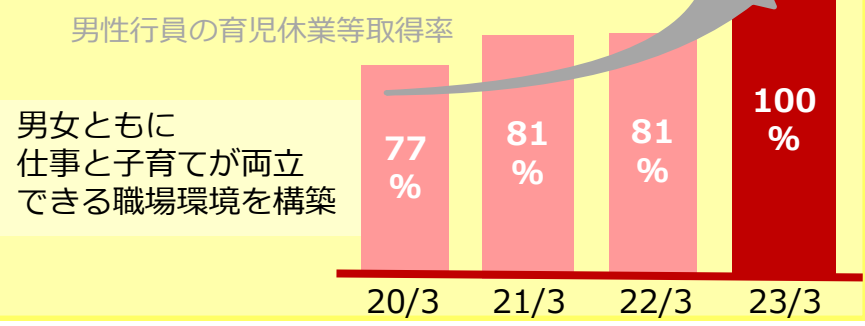
いかなる場面においても、国籍、人種、民族、門地、社会的身分、宗教、信条、性別、性的指向、性自認、障がいなどを理由とした差別や人権侵害を容認しません。
[差別禁止規定 抜粋]

健康宣言

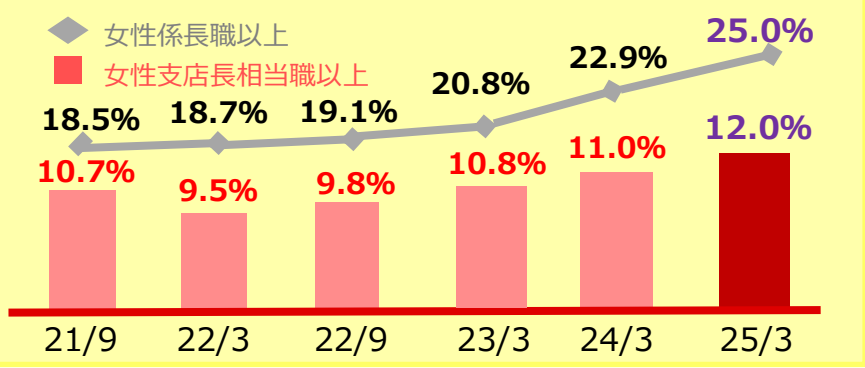
百五銀行は健康寿命の延伸を目指し、従業員一人ひとりの健康意識向上に努めるとともに、すべての従業員がいきいきと働くことのできる職場環境づくりに取り組んでいきます。[一部抜粋]



男性行員の育児参画推進



女性管理職比率



多様な性に関するガイドライン制定

- ・多様な性に関する理解を深め、適切に行動するためのガイドラインを制定
 - ・ダイバーシティ&インクルージョン相談窓口の設置
-

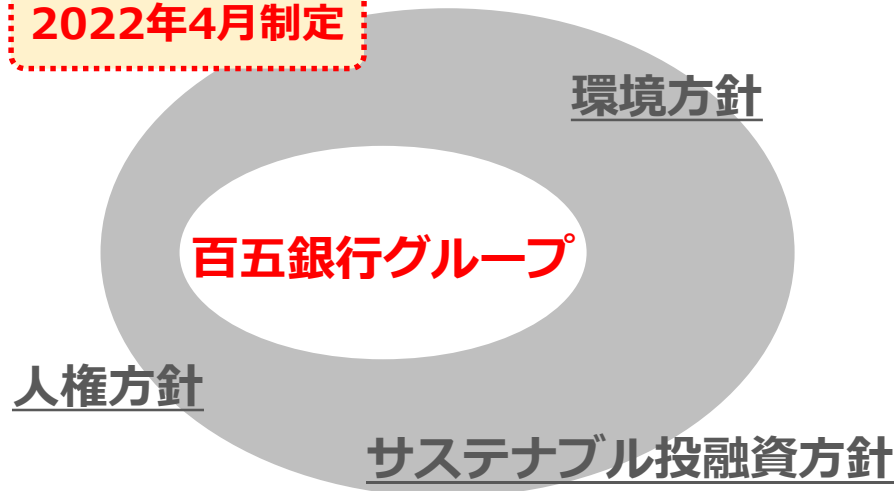
多様な人材のキャリア支援

SDGs/ESGに関する幅広い取組みを実践している

新たな方針の制定

百五銀行グループのサステナビリティに関する方針

2022年4月制定



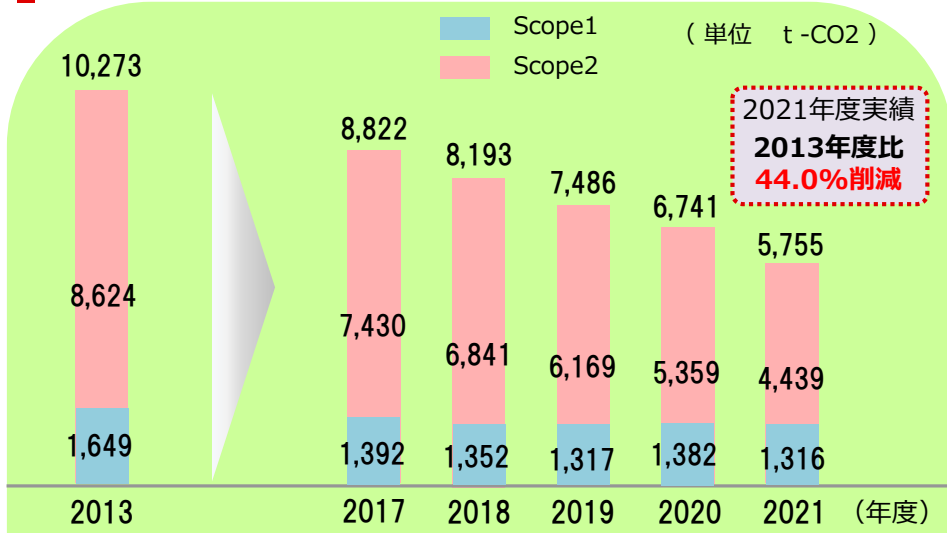
温室効果ガス (GHG) 排出量の削減目標

2030年度末

ネットゼロを達成 (Scope1,2)

温室効果ガス (GHG) 排出量

グループのGHG排出量推移



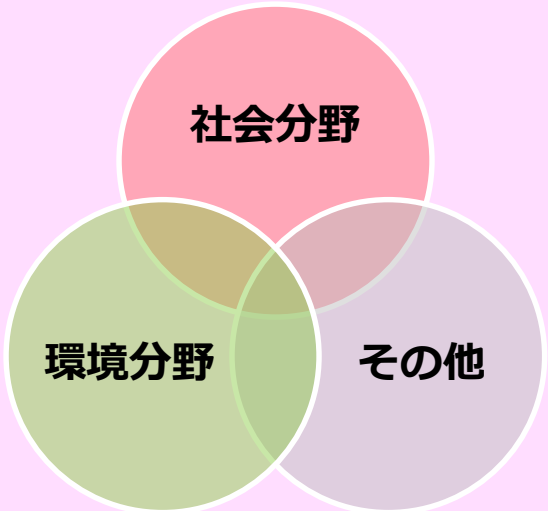
お客様の脱炭素化支援のほか、
当行においてもGHG排出量削減の取組みを推進

豊かな地域経済を創造するため、サステナブルファイナンスを推進

定義

■ サステナブルファイナンスの定義

社会課題・環境課題等の解決により、
持続可能な社会の実現に貢献する投融資



目標と実績

■ 実行額目標 ※2030年度末累計

1兆円 (うち環境関連融資5,000億円以上)

■ 実行額実績 ※2022年9月末累計

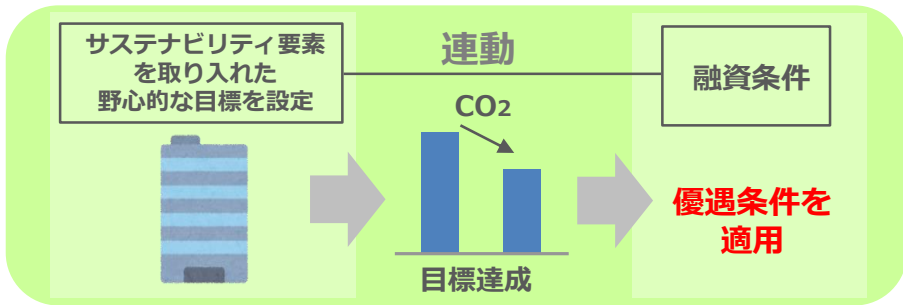
1,327億円 うち環境分野 223億円

商品ラインアップ

原則・ガイドラインに適合した商品でお客さまをサポート

■ サステナビリティ・リンク・ローン (SLL)

個別評価型、フレームワーク評価型



野心的な目標を達成した場合に融資条件を優遇し、
お客さまの企業価値向上と持続可能な社会の実現を支援

■ ポジティブ・インパクト・ファイナンス (PIF)



企業活動が及ぼすインパクトを
包括的に分析・評価



お客さまの経済・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