

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

KGIは概ね順調、KPIは市場環境等の影響により厳しい状況が続くも、中計最終目標達成に向け各施策を推進する

		23/3期 実績	23/9期 実績	25/3期 目標 (中計最終目標)
KGI	連結当期純利益	144億円	83億円	150億円以上
	連結純資産ROE	3.65%	4.06%	3.50%以上※1
	コアOHR	63.78%	61.15%	67%未満
	自己資本比率	12.23%	12.58%	11%以上
KPI	住宅ローン関連手数料	33.6億円	17.5億円	44億円
	預り資産関連手数料	28.0億円	15.5億円	34億円
	法人ソリューション手数料	29.0億円	13.4億円	30億円※2
	プロフェッショナル資格保有者数	371人	373人	450人

※1 長期的に5%をめざす ※2 デリバティブ収益除く

## 2030年度末 目標

温室効果ガス排出量

ネットゼロを達成 (Scope1,2)

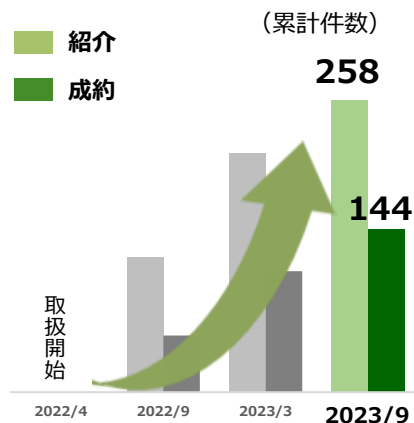
サステナブルファイナンス実行額

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

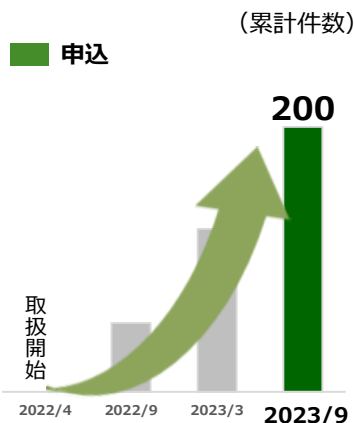
## 地域の脱炭素化を支援する取組みを实践

## 脱炭素経営支援の取組み

排出量算定支援  
(ビジネスマッチング)

## 百五脱炭素支援サービス※

※削減シミュレーション策定支援、  
宣言書交付、HP掲載



脱炭素経営実現に向けて、さまざまなソリューションを提供

## 脱炭素セミナーの開催

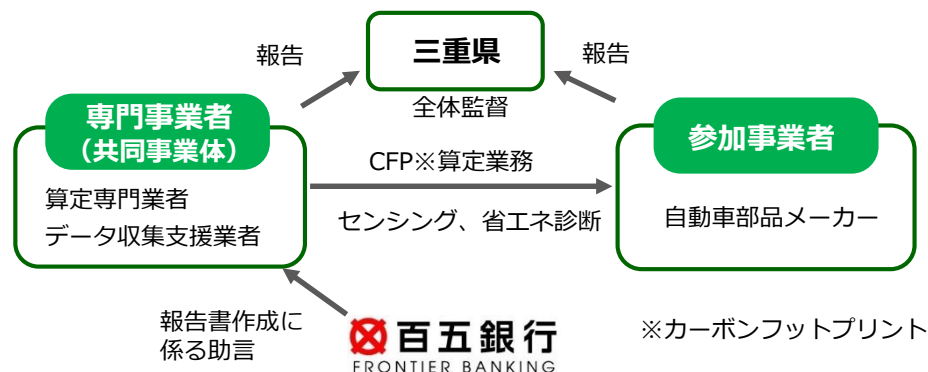
事業者の脱炭素経営への取組みを促進・  
支援するため、2023年8月「知ってお  
きたい脱炭素セミナー」を開催



## 地方公共団体との取組み

## 三重県の実証事業に協力

三重県「令和5年度自動車部品サプライチェーンにおける製品単位  
CO2 排出量算定・削減支援実証事業」を実施する専門事業者に協力



## 津市と地域脱炭素推進にかかる連携



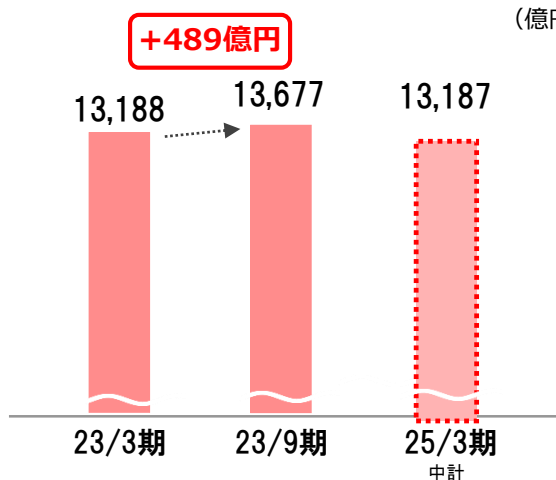
津市地域脱炭素推進プラットフォームキックオフイベントにて、  
津市より地域脱炭素推進パートナー証を受贈（2023年5月）

脱炭素経営の推進に関する  
パートナーシップ協定に基づき、  
津市が設置する「地域脱炭素  
推進プラットフォーム」に参画

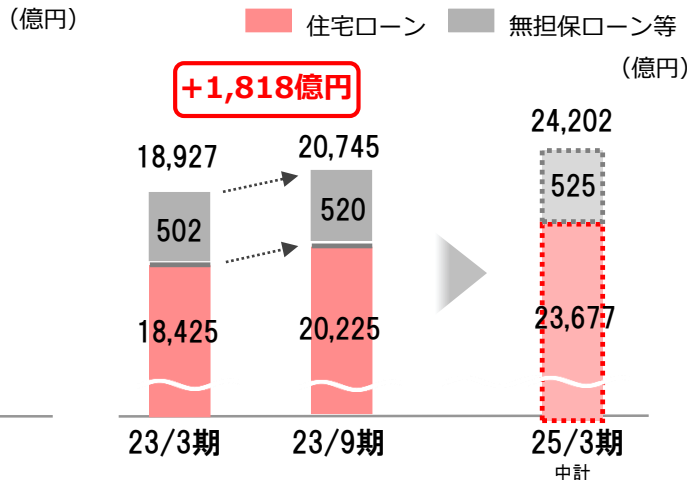
事業者の脱炭素経営に関する普及啓発やサポートなどに  
取り組むことで、地域の脱炭素化を目指す

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

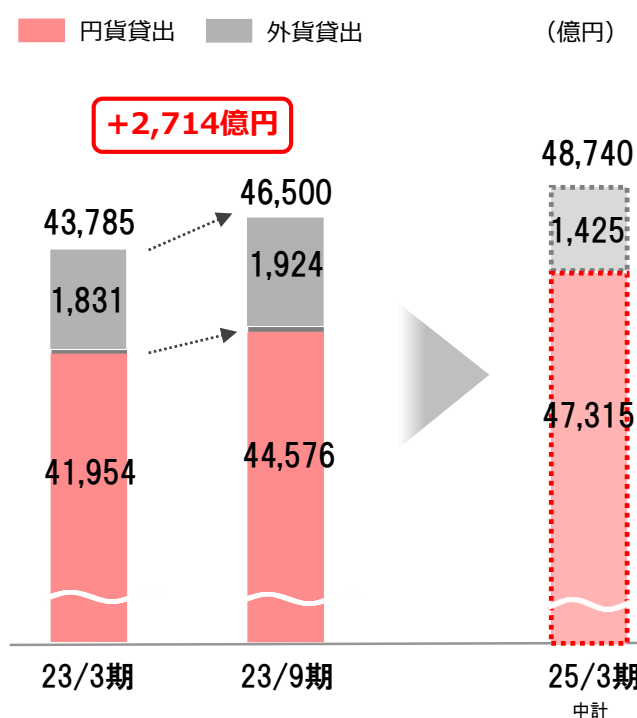
## 地域内中堅中小企業向け融資



## 消費者ローン



## 総貸出金 平残計画

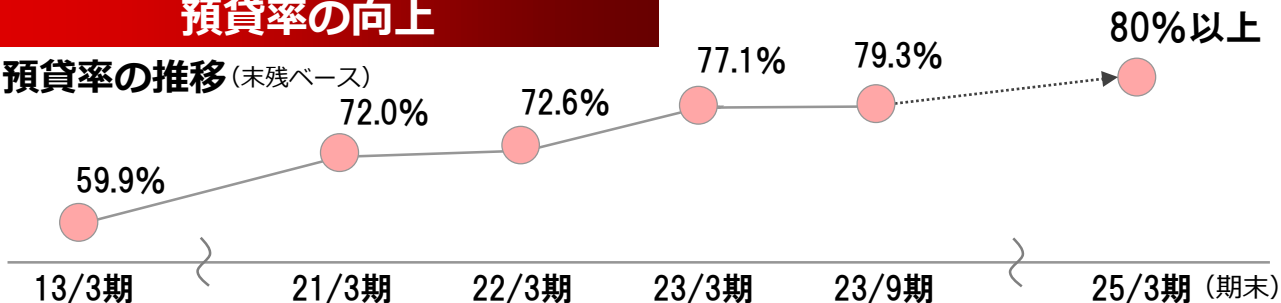


## 外貨貸出 平残計画

- ・社会インフラ（電力・ガス・通信等）を担う規制業種への取組み
- ・海外駐在員事務所と連携したアプローチを強化

## 預貸率の向上

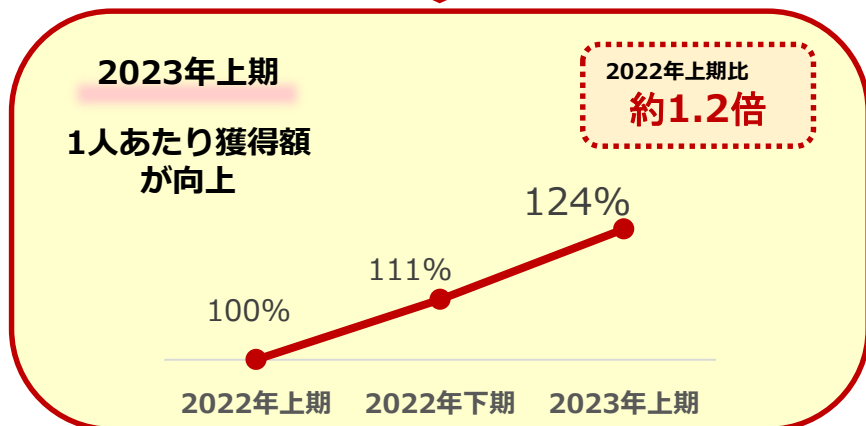
### 預貸率の推移 (末残ベース)



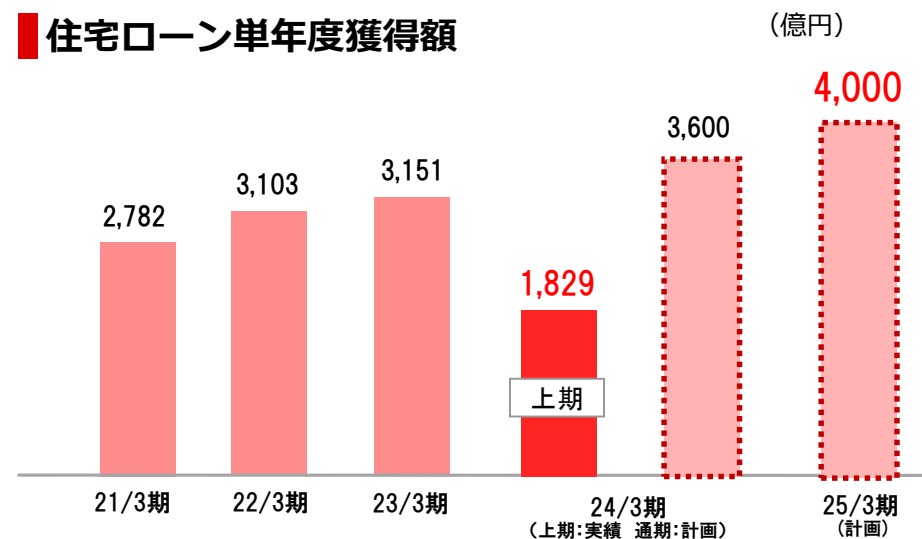
23/9期 (実績)	25/3期中計
79.3%	80.0%以上

営業人員のスキル向上により年間4,000億円を獲得できる体制へ

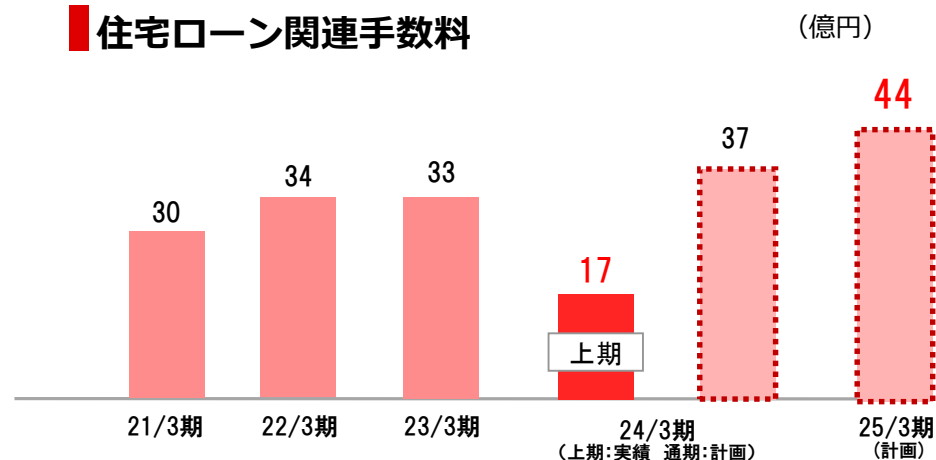
## 営業人員の増強と育成による効果



## 住宅ローン単年度獲得額



## 住宅ローン関連手数料

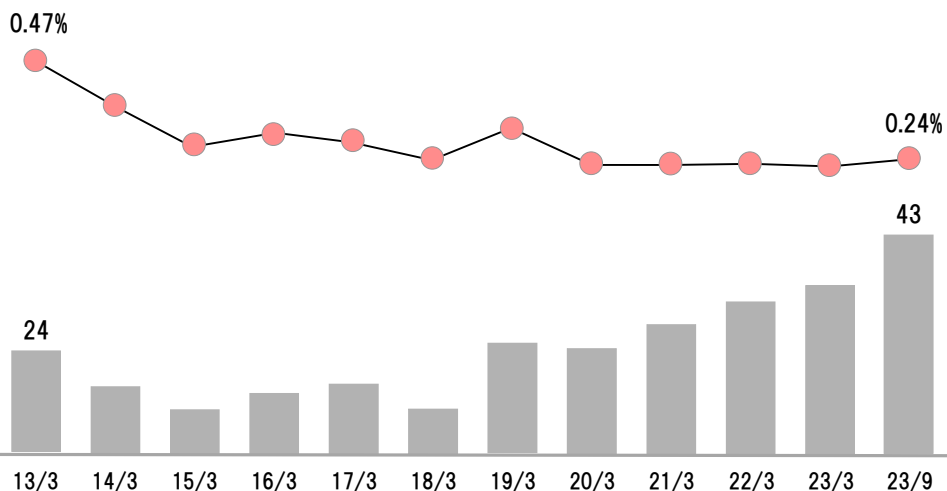


獲得額や残高が増加しても資産の健全性を維持。住宅ローン業務における効率化・IT化を促進

## 住宅ローン延滞・デフォルト状況

### 延滞債権残高・延滞率

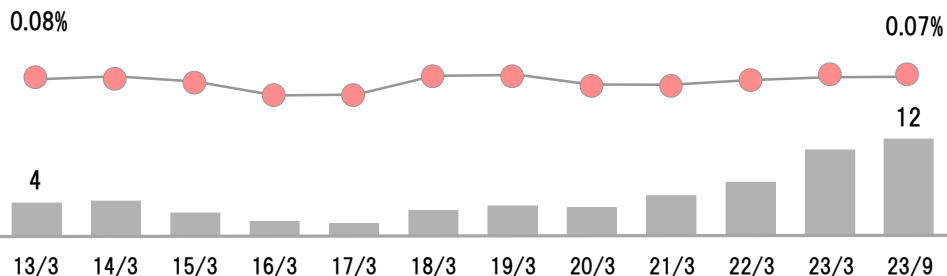
(残高：億円)



### 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。

(金額：億円)



## 住宅ローン業務の効率化

### 非対面契約（WEB面談）の導入

①

•お客さまへ契約書類を郵送

②

•お客さまとWEB上で面談し、ご契約手続き

③

•お客さまより郵送にて契約書を受領

### 効果

- 契約にかかる移動時間等の削減  
(一人あたり約16時間/月)
- 営業時間の捻出

## 今後の住宅ローン施策

研修ラインアップの充実  
による人材育成支援

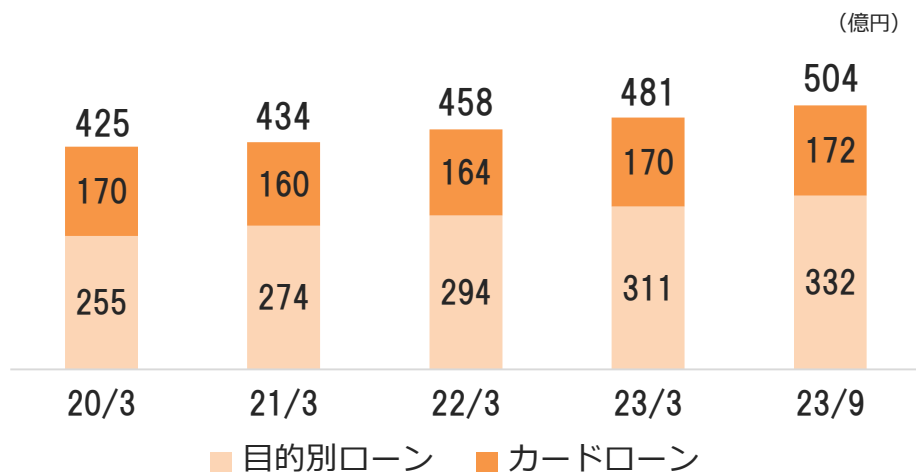
市場金利上昇に伴う  
固定金利ニーズの高まり  
に備えた体制の整備

電子契約等の導入による  
業務のIT化や事務の  
本部集中化

住宅ローン顧客データの  
利活用によるクロスセル  
の拡大

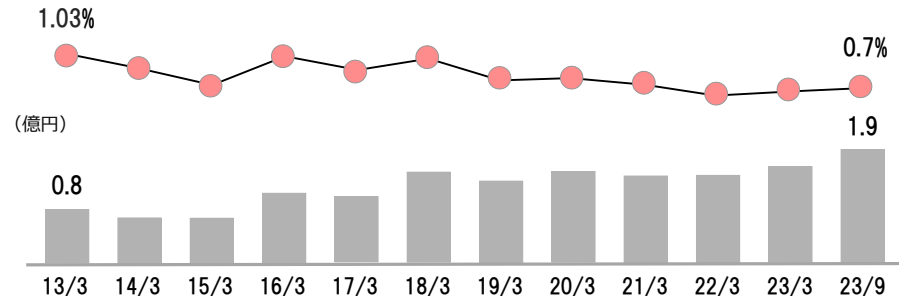
## 住宅ローン顧客の資金ニーズ取り込みによる無担保ローンの推進

## 無担保ローン残高の推移

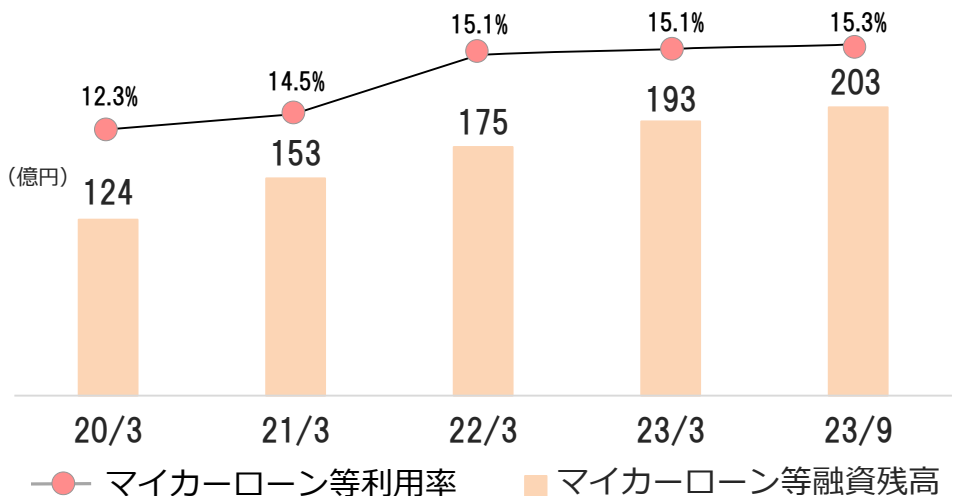


## 無担保ローン延滞残高・延滞率の推移

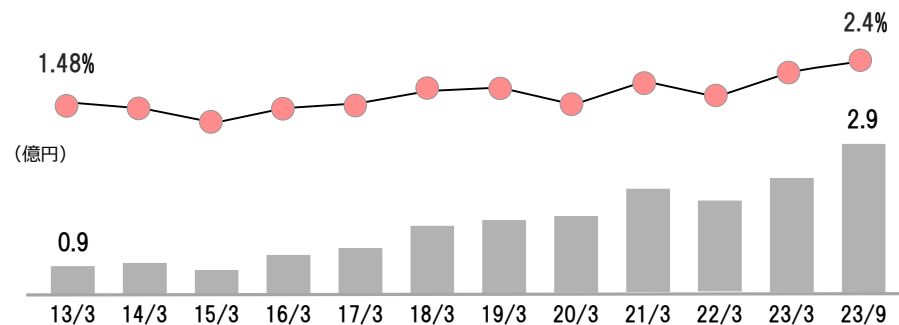
## 目的別ローン



## 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



## カードローン





対面・非対面営業のシナジー効果により、お客さま本位の業務運営の実践と預り資産収益全体の増強を図る

### “対面営業” コンサルプラザ

#### 預り資産人員の集約

9拠点体制（うち百五証券併設7拠点）で  
お客さまとの有効接点数を増加

### “非対面営業” 預り資産センター

電話・ネットでコンサルティング・各種ニーズに対応



### 最適な資産運用プランを提案

お客さまのニーズ、ライフプランやリスクの許容度の把握を行えるよう、  
各種サービス・ツールを活用し、幅広い情報提供を行う

### 預り資産関連手数料（銀行）

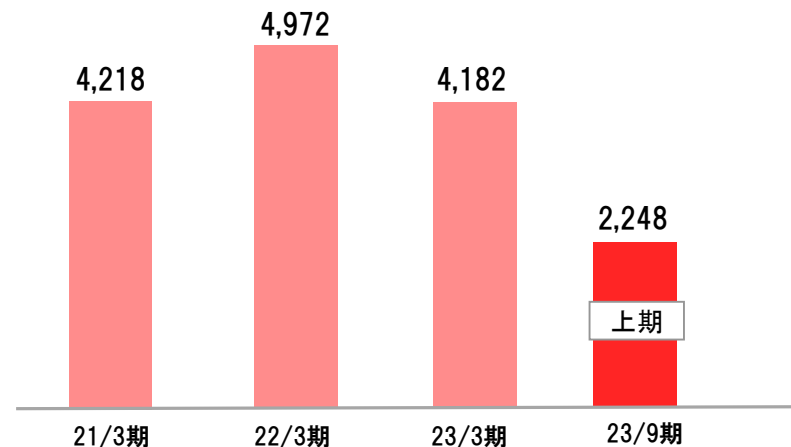
※主要4項目の内訳を記載

（百万円）

	23/3期 （実績）	23/9期 （実績）	25/3期 （中計）
投資信託	960	685	1,570
保険	1,402	670	1,247
金融商品仲介	296	118	502
確定拠出年金	136	77	153
合計	2,805	1,557	3,497

### 預り資産関連収益（銀行+百五証券）

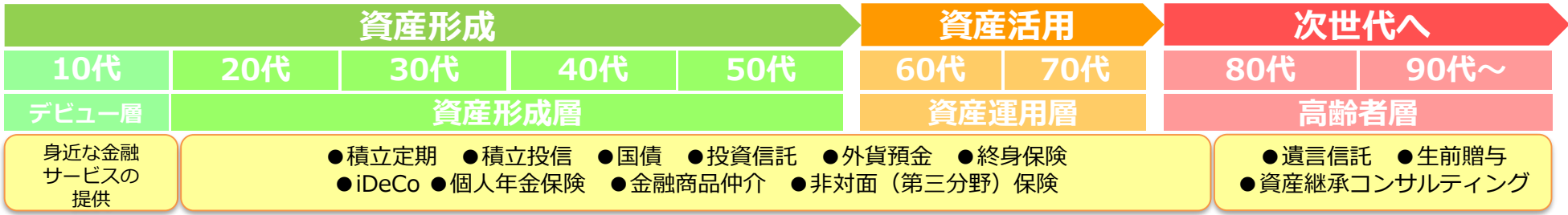
（百万円）



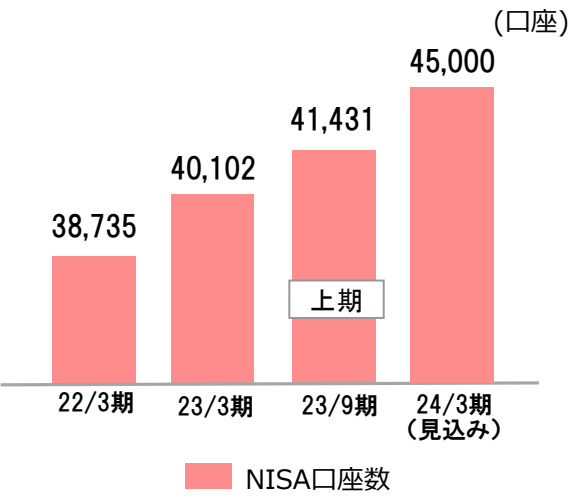
対面・非対面営業を進化させ、ストックビジネス確立へ

“ライフステージ”に応じた最適なサービスの提供

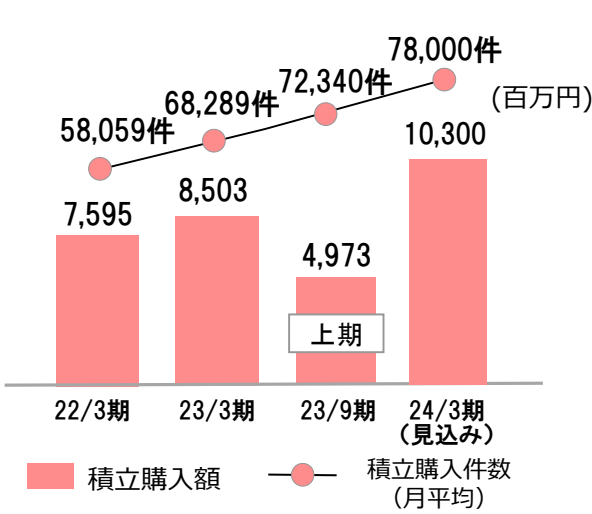
- 新「NISA」制度開始に向けた推進強化により、資産形成層を中心に裾野拡大
- 年代に合わせた対面・非対面アプローチによる預り資産提案機会の創出と「長期平準」での新規獲得
- 「コンサルティング営業」を浸透させつつ、資産を増やす残す場面でのフロー面も強化



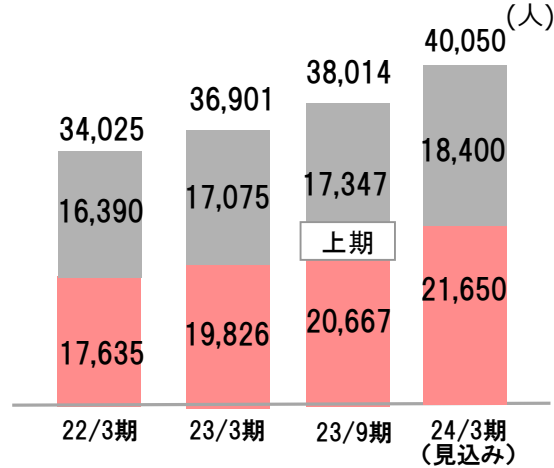
NISA



積立投信



確定拠出年金

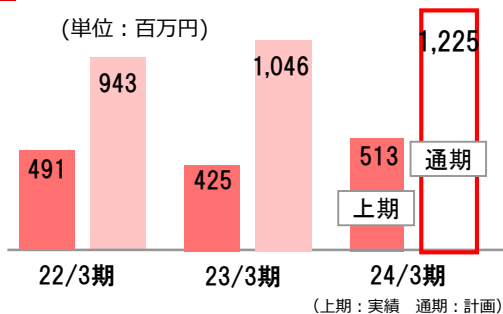


お客様の多様な経営課題・ニーズに対して最適なソリューションを提供し、非金利収入の増強を図る

## 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)



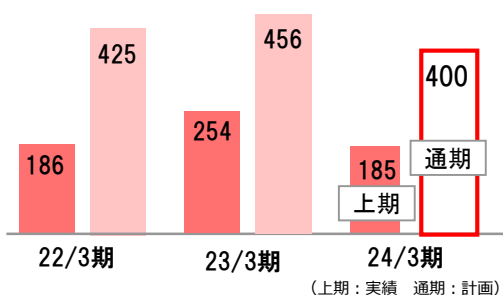
**513** 百万円

(2023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)



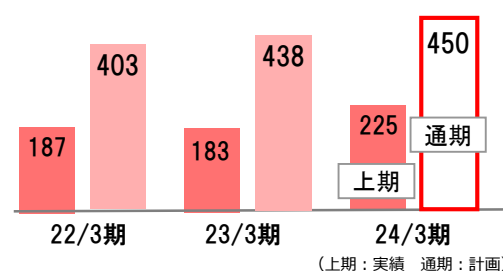
**185** 百万円

(2023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)

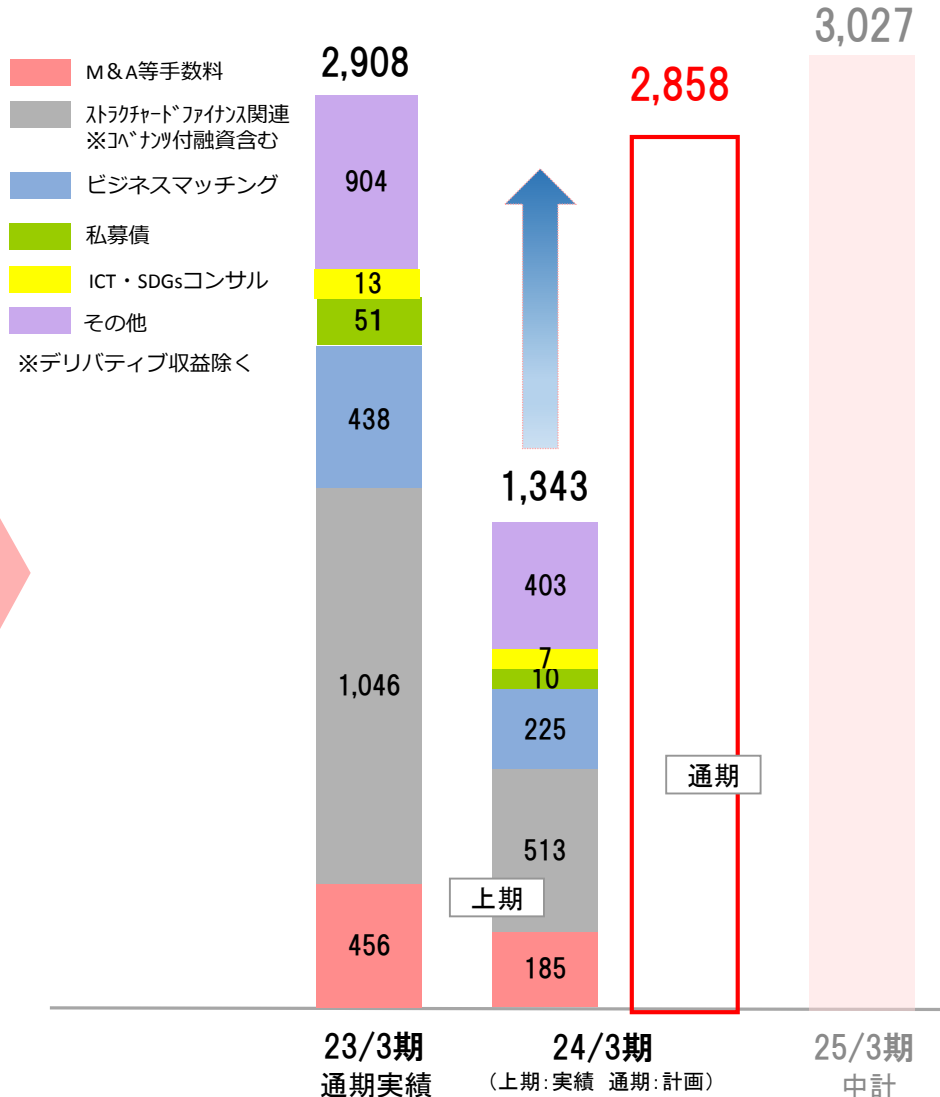


**225** 百万円

(2023年9月末実績)

◇ 事業拡大などに伴う建築  
B M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

## 法人ソリューション手数料実績と計画 (単位: 百万円)



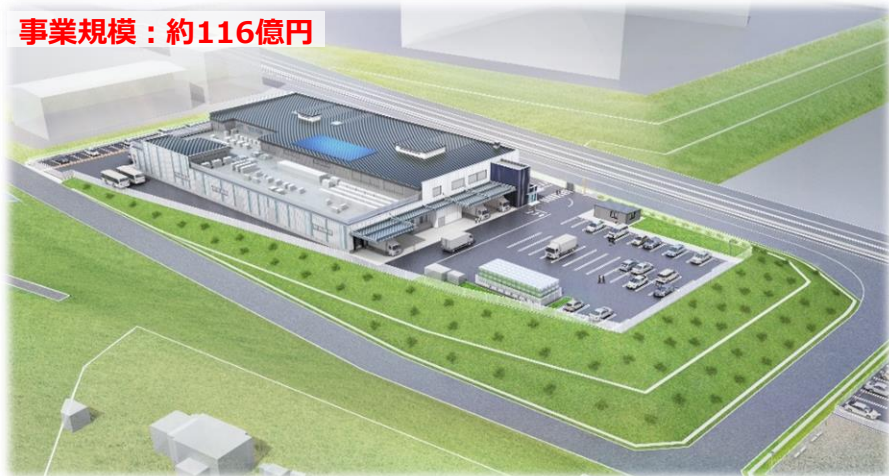
## コンサルティング機能発揮の取組み事例 ～ストラクチャードファイナンスの推進～

## PFI事業向けプロジェクトファイナンスの推進

- 1999年のPFI法施行後、  
間もない2002年に当行として第1号案件に参画  
⇒事業者との長期的なリレーション、ノウハウの蓄積
  - 充実した人員体制  
(営業および管理チームともに増員)
  - 百五グループとしての多様なサポート体制
- 地方創生およびサステナブルファイナンスへの寄与

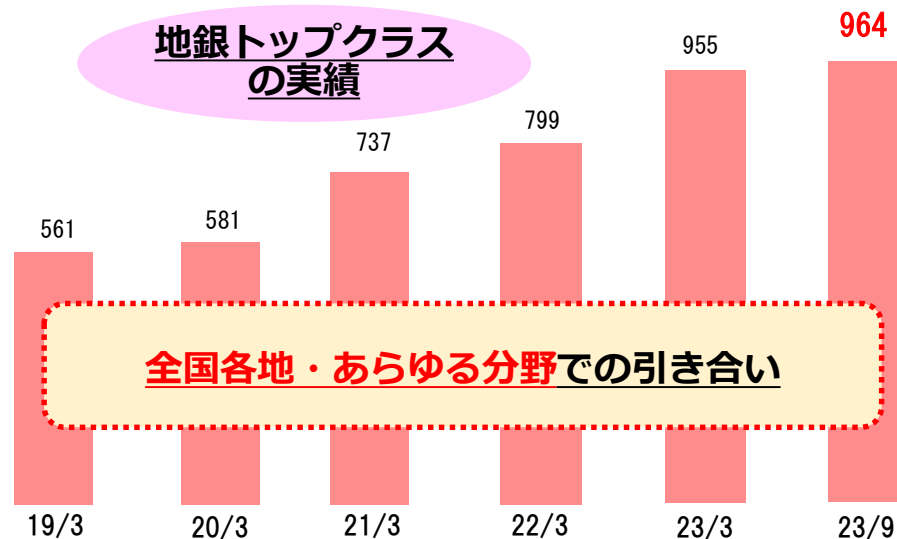
※直近の取組事例

事業規模：約116億円



茨木市中学校給食センター整備・運営事業

PFI 融資引受額累計 (単位：億円)

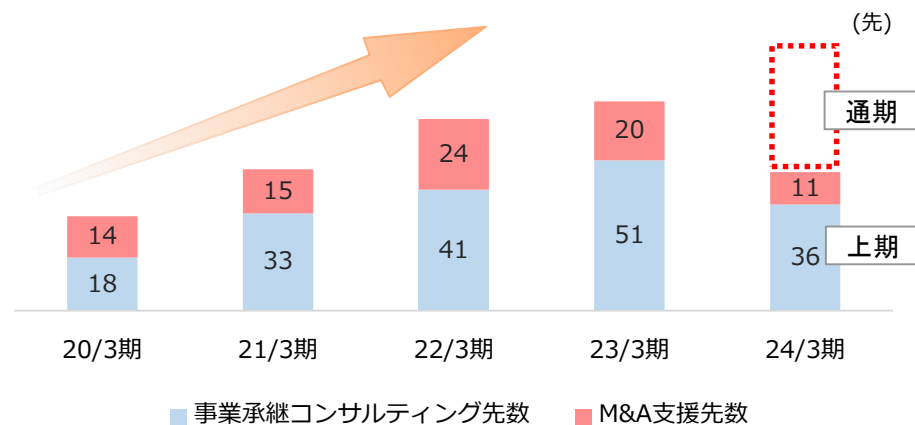


所在地	件数	分野	件数	累計取組件数
愛知	22 件	宿舍・庁舎・住宅	19 件	<b>65 件</b> 約 <b>964</b> 億円 うち <b>アルジャール案件</b> <b>36件</b> 約 <b>529</b> 億円
大阪	10 件	教育・文化施設	14 件	
東京	8 件	給食センター	11 件	
三重	8 件	スポーツ・健康施設	7 件	
神奈川	5 件	資源活用・浄水場	7 件	
静岡 ほか	12 件	その他 (斎場、コンセッション ほか)	7 件	

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およびM&A支援実績



### 事業承継・M&Aセミナーを開催

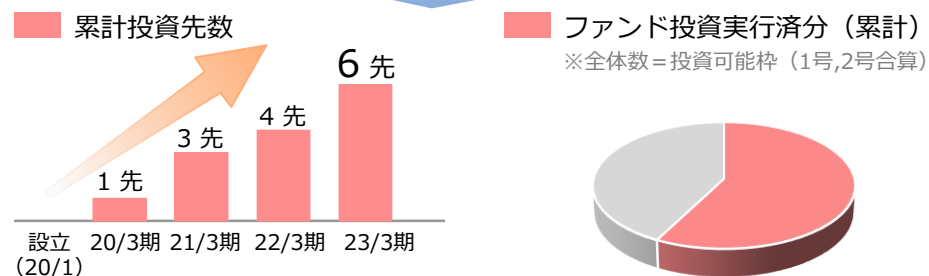


- 2023年6月7日、コロナの収束を受けてリアルセミナーを開催
- 参加者アンケートより、当行M & A 専担者が講師を務めた「個別事例に見る成功体験と注意点」が大変参考になったと好評
- 事業承継の課題解決を通じて、今後も地方創生に取り組む

## 「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

年間2先の投資目標を達成し、さらなる投資先発掘活動を実施!



### 共同経営によるハンズオン支援



人材登用・外部招聘  
組織体制の強化

承継体制  
の確立

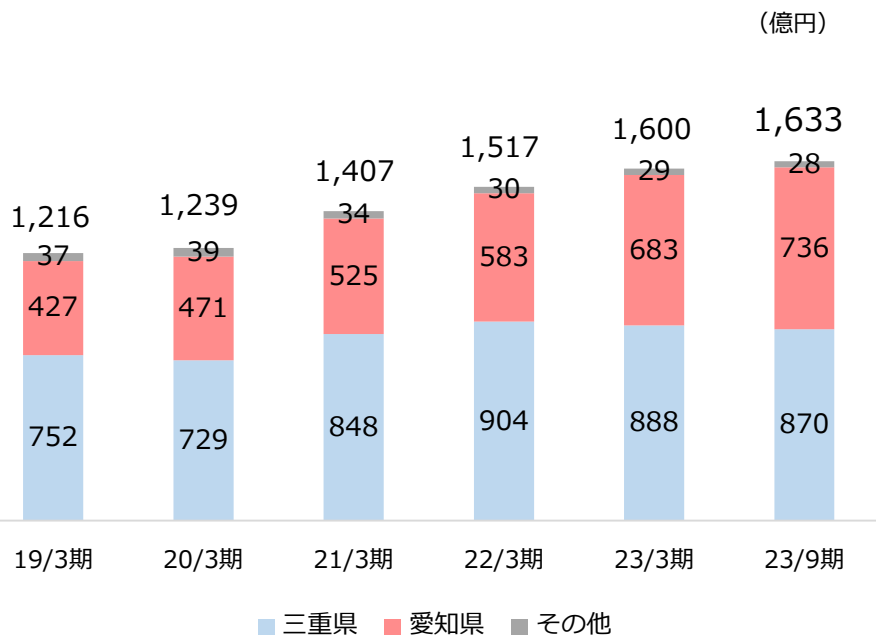
更なる  
成長

将来計画の設定  
PDCAの実践

地域の重要なインフラである医療・福祉事業への支援を継続強化することにより地域持続可能性を高める

## 設備投資等ニーズに対して積極的に支援

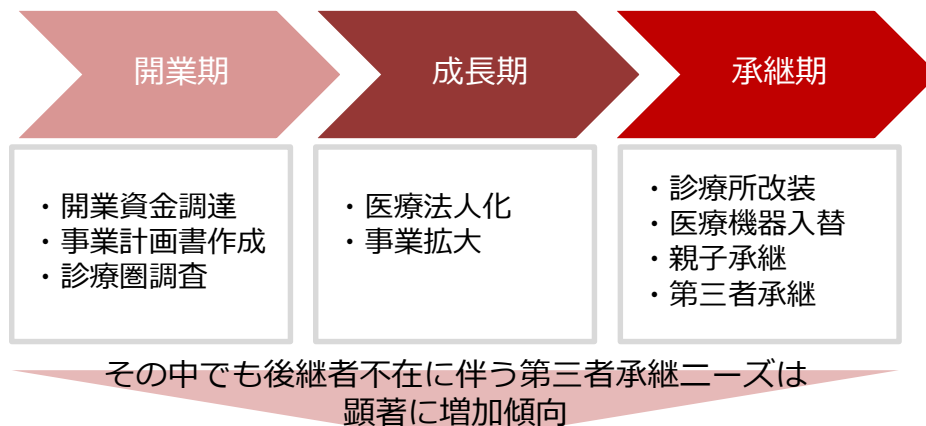
### 医療・福祉セクター向け貸出推移



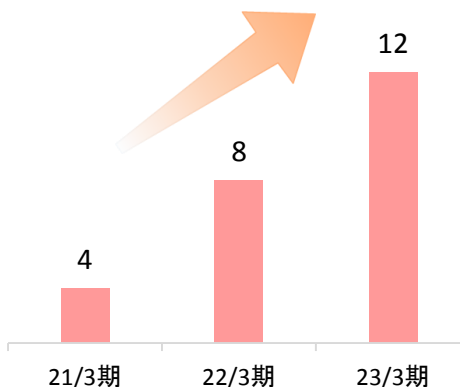
- ・東海3県（愛知、岐阜、三重）に本店を置く地域金融機関の中で最大の貸出残高
- ・医療・福祉専任担当者を配置して40数年、蓄積されたデータやビジネスパートナーを利活用して取引先支援を継続強化

## 医療機関へのコンサルティング業務

### 開業～承継までお客さまニーズに応じた支援体制を構築



### 支援状況（第三者承継件数）



### 支援効果（お客さまの声）

- 【譲渡Dr.】
- ・後継者不在で困っていたが、第三者承継により、従業員の雇用や既存患者の診療を守ることができた
  - ・思い入れのある診療所が引き続き、地域に残ることが嬉しい
- 【譲受Dr.】
- ・初期投資を抑えることができた
  - ・既存患者がついているため、売上計画が立てやすい

金融政策修正を受けて漸進的なペースで長期債投資を再開。外貨建債券は利上げに配慮し変動債中心に投資

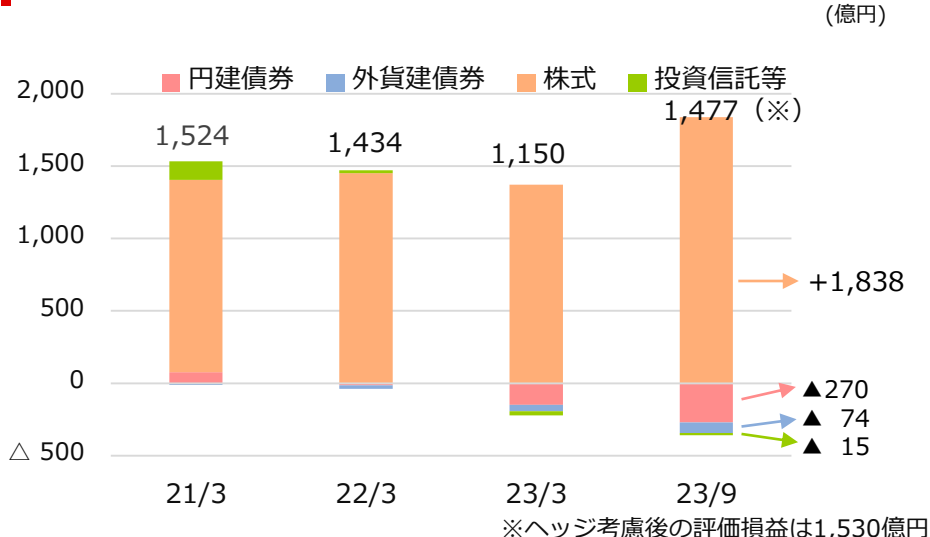
有価証券ポートフォリオの推移

長期債投資の再開により、円建債券の残高が底打ち



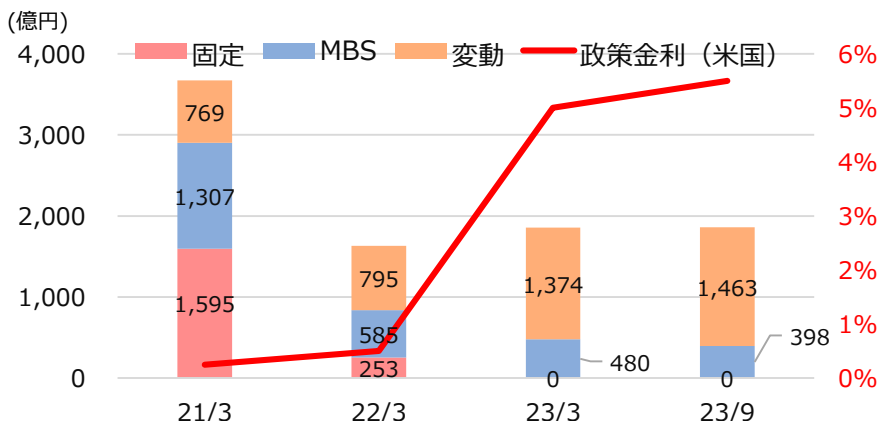
有価証券の評価損益

株価上昇により含み益は増加

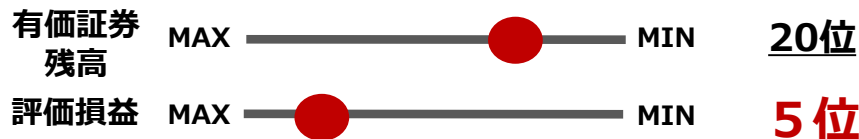


外貨建債券の推移

利上げに配慮し、変動債中心のポートフォリオに組み換え



有価証券残高1兆円以上の地方銀行32行のうちの当行順位



※各行の発表数値を当行で集計 (23年9月末時点)、評価損益はヘッジ考慮前評価損益

金利リスクは抑制

	円債	外債
金利がパラレルに10bp上昇した場合の評価損益への影響 (ヘッジ考慮後)	▲51	▲2

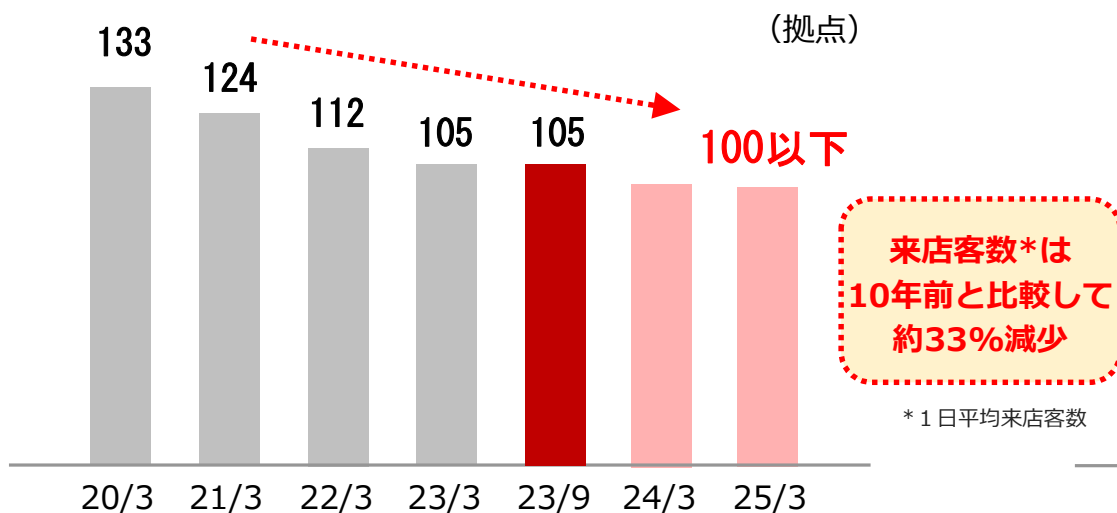
※23年9月末時点。金利上昇に伴う信用リスク、為替への影響は考慮せず

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・ATMネットワークの最適化

### 店舗内店舗方式による統合

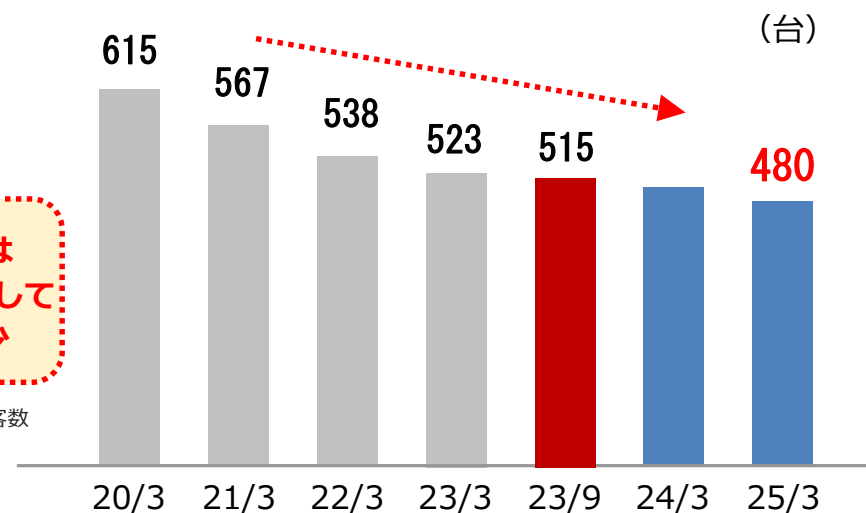
**計画** 中計3年間で **100** 拠点以下をめざす



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

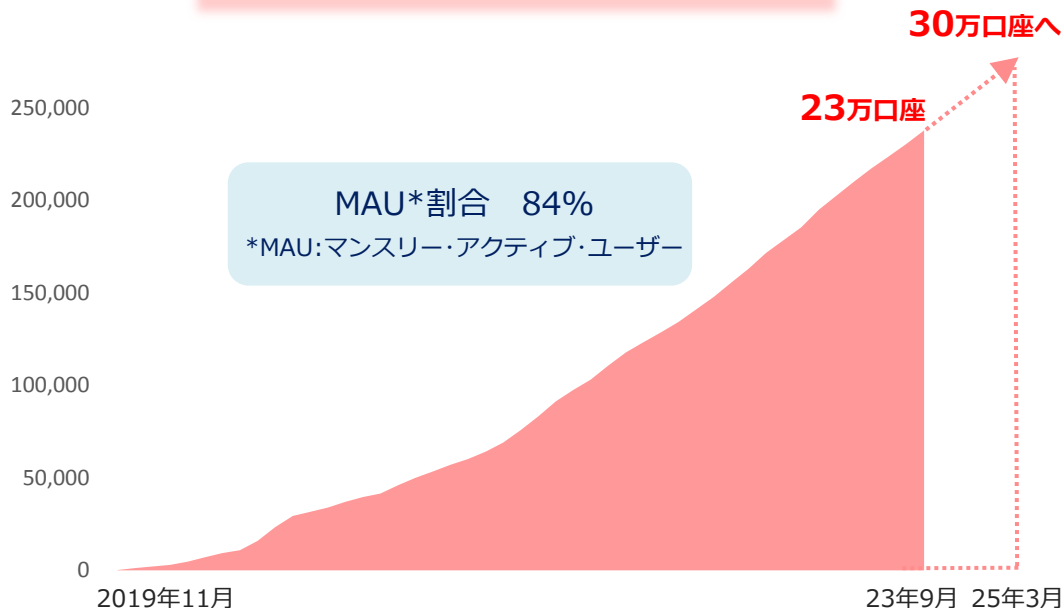
### スマホバンキング

#### 通帳レス口座の推移

##### 中計目標

家計口座の約半数をカバーする30万口座

※家計口座・・・給与振込や年金受取のある口座



MAU\*割合 84%

\*MAU: マンスリー・アクティブ・ユーザー

#### スマホバンキングの活用

##### アプリ内アンケート

お客さまのニーズを発掘・収集する  
新たなツールとして活用を開始

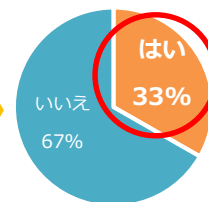


<参考>

8月23日～9月10日実施：約8,000人が回答

「百五銀行よりNISAの  
ご案内をしてもよろしいですか」

回答者の3割が  
「はい」と回答



#### アプリ機能の外販

BIPROGY株式会社を通じた  
国内金融機関に対するアプリ販売を開始

京都中央信用金庫さま  
採用決定

佐賀銀行さま  
採用決定

サービス型

開発自営型

「百五銀行スマホバンキング」をベースに  
BIPROGYが新たなバンキングアプリを構築し  
金融機関へ提供

「百五銀行スマホバンキング」のプログラム  
ソースコードを金融機関へ提供し、金融機関で  
バンキングアプリを自営開発



SDGs

紙資源の削減



デジタル化

利便性の向上

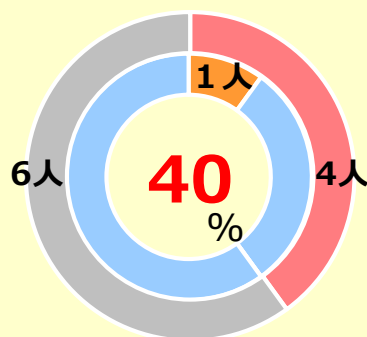
当行の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために、コーポレートガバナンスの強化を図る

## 社外役員の選任・多様化によるガバナンス強化

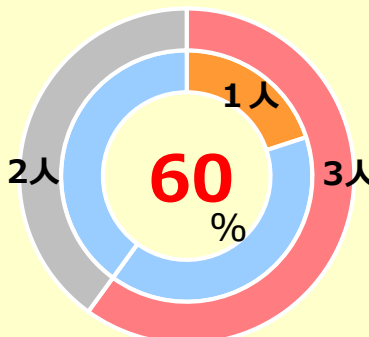
社外役員比率 ※ 2023年9月現在

■ 社外 ■ 社内 ■ 女性 ■ 男性

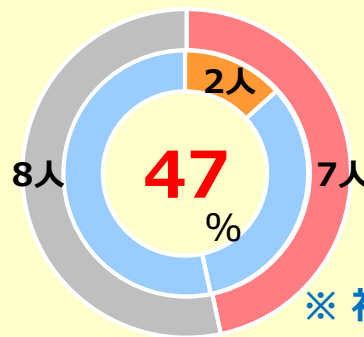
社外取締役比率



社外監査役比率



社外役員比率



【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

※ 社外役員は7名全員「独立役員」

## 社外役員の適切な関与・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（任意の指名報酬委員会）

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2023年9月現在

取締役会の意思決定

透明性の向上

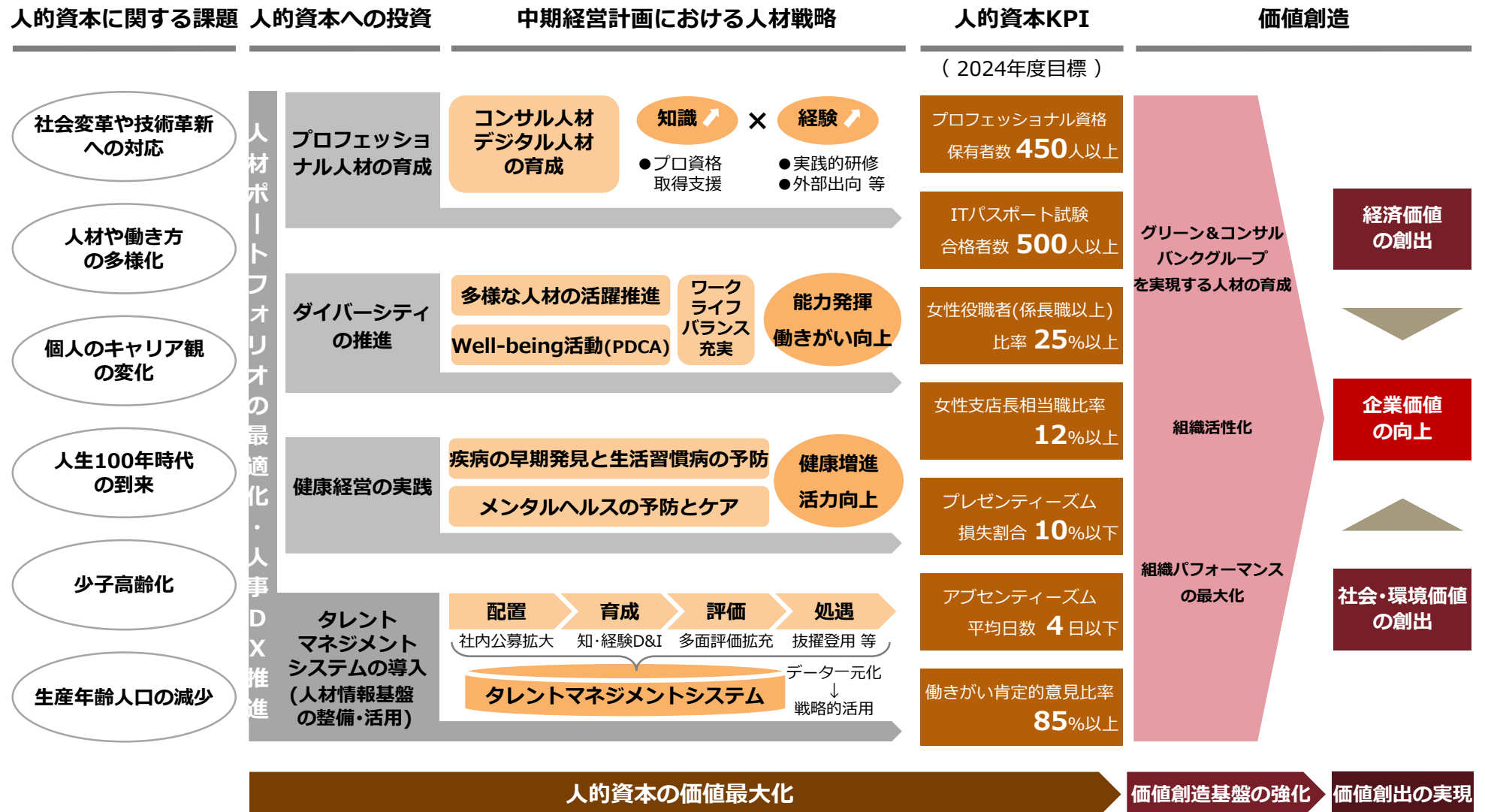
客観性の向上

【役割】

以下の事項について取締役会に助言

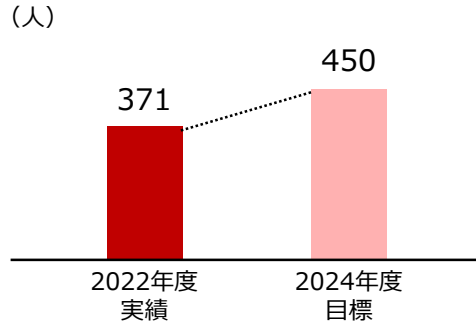
- ・ 取締役及び監査役の候補者に関する事項
- ・ 取締役の報酬等に関する事項
- ・ その他経営（後継者育成、多様性への取組み等）に関する重要な事項

## 人的資本の充実に向けて、人材戦略とエンゲージメント強化への取組みを推進

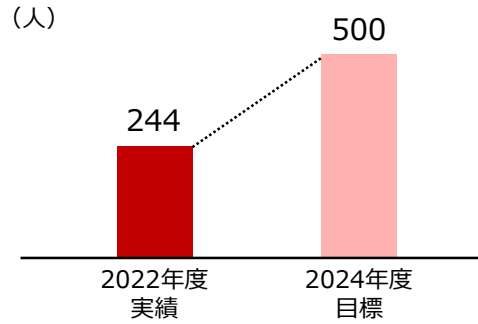


## 人的資本への投資、人材戦略に関する測定可能な主な指標と目標

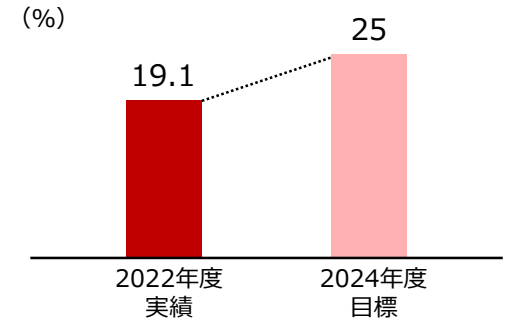
### プロフェッショナル資格保有者数（FP1級等7資格）



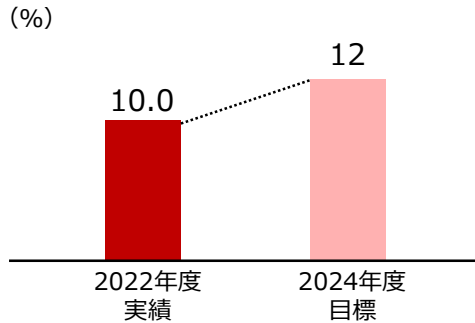
### ITパスポート試験合格者数



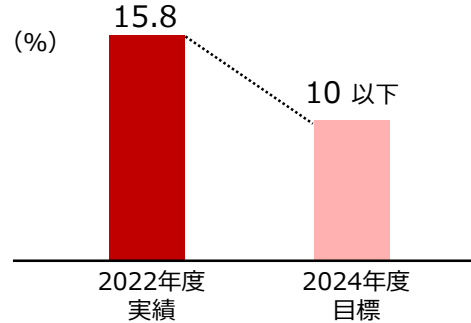
### 女性役職者比率（係長職以上）



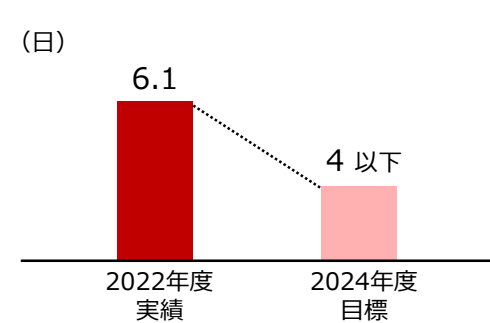
### 女性支店長相当職比率



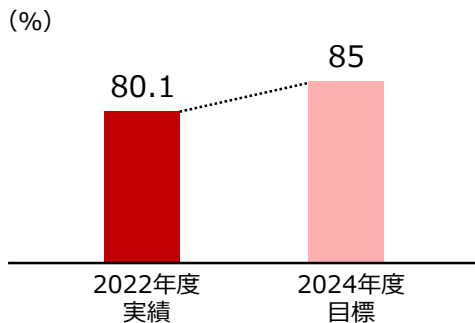
### プレゼンティーズム損失割合 ※1



### アブセンティーズム平均日数 ※2



### 働きがい肯定的意見比率



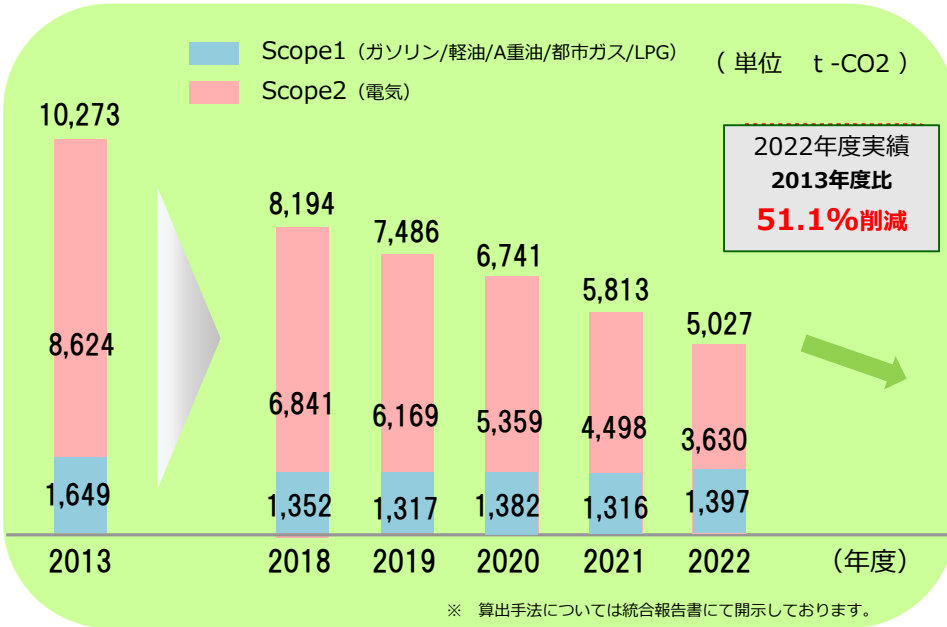
※1 プレゼンティーズム損失割合：病気やケガなどによって仕事のパフォーマンスが低下した割合  
 ※2 アブセンティーズム平均日数：病気やケガなどの体調不良で仕事を休んだ日数（有給休暇含む。0日の者は除いて平均算出）



温室効果ガス（GHG）排出量は着実に減少推移。TCFD提言による情報開示も実施

温室効果ガス（GHG）排出量

温室効果ガス（GHG）排出量推移



Scope3の計測・試算（2023/7開示）

- サプライチェーンにおけるGHG排出量（Scope3）計測・試算に着手
- 今後、計測項目の拡大や計測手法のレベルアップを検討

カテゴリ6（出張）	カテゴリ7（通勤）	カテゴリ15（投融資）
389 t-CO2	1,823 t-CO2	5,715,383 t-CO2

※ 算出手法については統合報告書にて開示しております。

シナリオ分析と炭素関連資産（2023/7開示）

物理的リスク 2050年まで

追加与信費用 最大 **58億円**

移行リスク 2050年まで

追加与信費用 最大 **83億円**

炭素関連資産  
主要4セクター

※ 2023年3月末基準

エネルギー・ユーティリティ	1.94%
運輸	4.74%
素材・建築物	17.72%
農業・食料・林産品	1.98%

※ 算出手法については統合報告書にて開示しております。

サステナブルファイナンス

サステナブルファイナンス※ 目標と実績

サステナブルファイナンス  
累計実行額目標

**1兆円**

うち、環境分野に対する  
累計実行額目標

**5,000億円**

2023年度  
上期目標比  
**214%**

3,863億円

**1兆円**

2023/9

2031/3

2023年度  
上期目標比  
**123%**

971億円

**5,000  
億円**

2023/9

2031/3

※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

官民一体となって観光まちづくりに貢献。金融経済教育やスポーツ振興にも取り組んでいる

### 観光まちづくりへの取組み

#### 伊賀上野城下町の歴史的建造物の活用



#### 官民一体となった支援体制



### 金融経済教育の取組み

#### 金融経済教育の取組み

- 全国高校生金融経済クイズ選手権「エコノミクス甲子園」三重大会の開催



#### スポーツ振興の取組み



- 全日本卓球選手権大会は、はじめ数々の国際大会などで活躍する津市出身の戸上隼輔選手のスポンサーとして応援

©卓球レポート/バタフライ