



名古屋銀行

Bank of
NAGOYA

第22次経営計画

未来創造業の真価の発揮

2023年4月～2031年3月

お客さまとともに成長する地域No.1金融グループ

本日は、名古屋銀行の第22次経営計画の説明会にお越しいただき、ありがとうございます。

新経営計画について、資料に沿って30分程度で説明します。

計画の名称は「未来創造業の真価の発揮」としました。

計画期間は2031年3月までの8年間としました。社会の変化がこれまで以上に早く大きくなる中、長期的な目線で当行が地域の中でどのような価値を提供できるかを検討し、ありたい姿を目指して変革していくためには、今まで同様の3年間では不十分であり相応の時間が必要であると考え、2030年度を区切りとしました。

それでは、1ページをご覧ください。

-
- | | |
|-------------------------|---|
| 1. パーパス（存在意義） | 6. DX戦略 |
| 2. パーパスとミッション・ビジョン・バリュー | 7. 静岡・名古屋アライアンス |
| 3. 長期ビジョンと単年度戦略 | 8. 資本政策と株主還元 |
| 4. サステナビリティ | 9. 各種施策と公表目標 |
| 5. 人的資本戦略 | 10. 第21次中期経営計画「未来創造業への進化」の振り返りと
2023年度業績予想 |
-

～ Purpose ～

未来創造業宣言

私たちは『未来創造業』です。

私たちは、

法人のお客さまと **会社の発展につながる未来** を創ります。

個人のお客さまと **家族の幸せにつながる未来** を創ります。

そして、私たちはお客さまと自分の未来のために一生懸命に仕事をします。

銀行業から未来創造業へ 私たちは歩み続けます



当行は、2018年に未来創造業宣言を行いました。

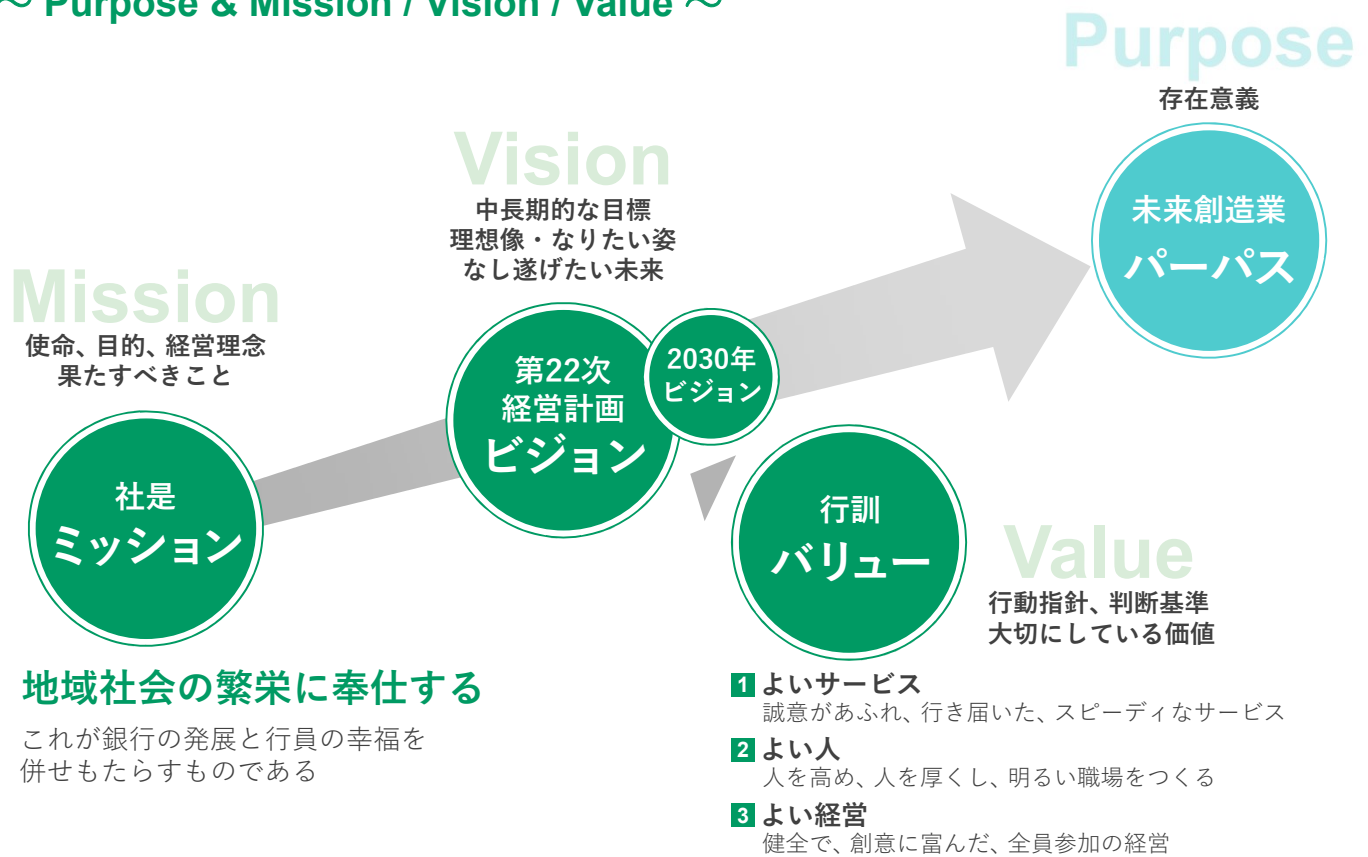
2016年にマイナス金利政策が導入され、預金と貸出の利鞘に依存した既存の銀行業のビジネスモデルは成り立たなくなると考え、新しいビジネスモデルを模索しました。

その中で「お客さまと未来を創る」、「お客さまと自分の未来のために一生懸命に仕事をする」という新しいビジネスモデルのイメージを「未来創造業」という言葉にしました。

当計画では、この「未来創造業」を当行のパーパス、存在意義と決めました。

2ページをご覧ください。

～ Purpose & Mission / Vision / Value ～



この図は、パーパス「未来創造業」と、当行が創業間もない60年前から掲げている社是・行訓との関係を再定義したものです。

左下の社是「地域社会の繁栄に奉仕する」は、当行のミッション・使命であり、不変です。

この社是を礎にパーパスに向かっていくための中長期的な目標が、中央に示している当経営計画であり、その中で定義した2030年ビジョンです。

ビジョンを実践していくための行動指針、判断基準が、行訓「よいサービス、よい人、よい経営」であり、これも不変です。

当計画を実行していくことで、当行が「未来創造業」へ変革していくことを、ステークホルダーの皆様を示したいと考えています。

3ページをご覧ください。

2030年ビジョン (2031年3月のありたい姿)

お客さまとともに成長する地域 No.1 金融グループ



サステナビリティ



人的資本戦略

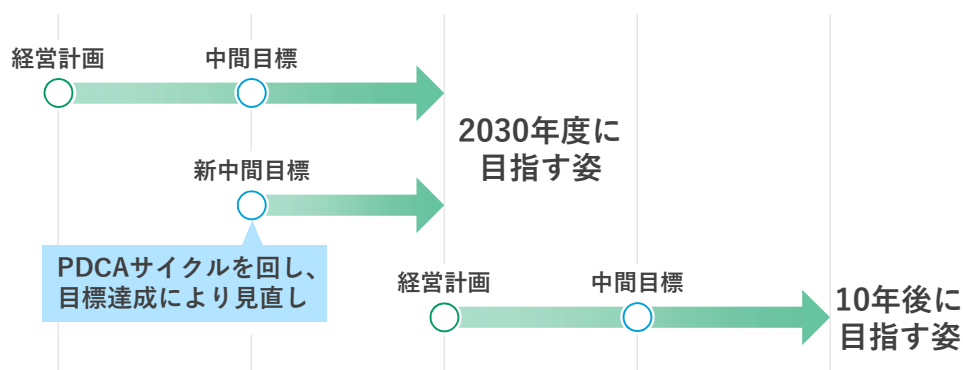
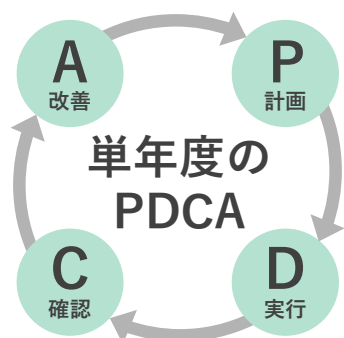


DX戦略

経営計画のブラッシュアップ

毎年のIRで、実績、進捗状況を報告

中間目標の達成により、新たな目標に再設定



2030年ビジョンは「お客さまとともに成長する地域No.1金融グループ」とし、中長期的な目線、2031年3月にありたい姿を表しました。

「お客さまとともに」という言葉は、自分達だけではなくお客さまの未来を創っていくことを表現しました。

「地域No.1」という言葉は、お客さまの未来のために一番お役に立ち、一番頼りにされる銀行でありたいという、行員の思いを表現しました。




「金融グループ」としたのは、「未来創造業」は既存の銀行業に捉われない概念であることから、投資専門子会社である(株)名古屋キャピタルパートナーズや、銀行業高度化等会社として認可を取得した(株)ナイスを含めた、グループ全体でソリューションを提供していくことを表現しました。今後も、銀行業の枠組みにとられない事業領域の拡大を目指します。

ビジョンを実現させるために「サステナビリティ」、「人的資本戦略」、「DX戦略」を戦略の柱とします。詳細は次ページ以降で説明します。

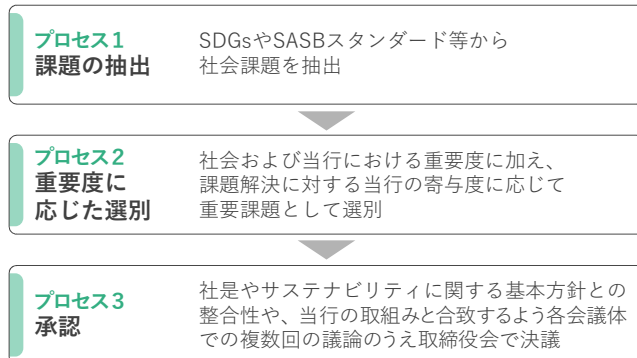
下段は、経営計画のブラッシュアップのイメージ図です。8年間という長い経営計画期間ですが、PDCAは1年サイクルで実施し、毎年のIRで実績や進捗状況を説明します。財務面の中間目標を設定し、達成した場合には、その時点における新たな目標を再設定します。今経営計画が終了する2031年には、新たな長期ビジョンを設定したいと考えています。

4ページをご覧ください。

マテリアリティ

- 
健全な地域経済の成長への支援
 銀行業の枠組みに捉われないお客さまの成長に資するサービスの提供
- 
持続可能な環境保全への貢献
 CO₂排出削減、ESG投融資を通じた環境負荷の低減
- 
将来にわたり活躍し続ける人財の育成
 多様なキャリア形成を可能とする職場環境の整備

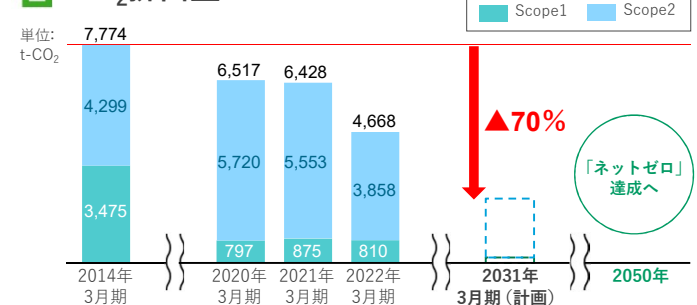
マテリアリティの特定プロセス



TCFD提言への賛同

	TCFD提言への対応状況
ガバナンス	「サステナビリティに関する基本方針」に基づき、頭取を委員長とする「サステナビリティ委員会」にて審議
戦略	持続可能な地域社会の実現に向けて以下の戦略を実施 <ul style="list-style-type: none"> ● お客さまの脱炭素社会への移行を支援 ● ESG投融資方針に準拠したESG投融資の推進 ● CO₂排出量の削減 ● リスクと機会を検討し、シナリオ分析を実施
リスク管理	「気候変動リスク管理規程」を策定し、管理体制を整備 気候変動の影響を「統合的リスク管理」の枠組みで対応
指標と目標	ESG投融資：2030年度までの10年間で5,000億円実行（2021年度634億円） CO ₂ 排出量：2030年度までに当行のCO ₂ 排出量（Scope1&2）を2013年度比で70%削減 2050年度までに当行のCO ₂ 排出量ネットゼロ

CO₂排出量



当行のサステナビリティについて説明します。

当行は今般、「健全な地域経済の成長への支援」、「持続可能な環境保全への貢献」、「将来にわたり活躍し続ける人財の育成」をマテリアリティとして特定し、そのプロセスは左下に記載しました。

「健全な地域経済の成長への支援」は、「未来創造業」と同義と捉えています。

「持続可能な環境保全への貢献」については、2021年度にTCFD提言への賛同表明を行い、今後も情報開示を充実させていきます。

金融機関の果たすべき役割として大切な戦略は、「お客さまの脱炭素社会への移行を支援」することだと考えています。

指標と目標は、「ESG投融資を2030年度までの10年間で5,000億円実行すること」、「CO₂排出量を2030年度に2013年度対比70%削減し、2050年度にネットゼロとすること」、そのために店舗の省エネ化、CO₂フリー電源の利用、営業車両としてC+Pod 100台導入等の施策を実施しています。

「将来にわたり活躍し続ける人財の育成」については、当行が「未来創造業」へ変革していくための最重要施策であり、詳細は人的資本戦略で説明します。

5ページをご覧ください。

7色のダイバーシティ

カテゴリー	課題や施策案
① 年齢	若年層の離職防止、シニアのモチベーション向上
② 性別	女性活躍（管理職・営業）
③ 中途採用	プロ人材採用、パートナー比率増加
④ 知識・経験	リスクリングによる再配置、銀行業務以外の経験
⑤ ライフプラン	一次的な環境変化（育児・介護・病気、大学院進学）への対応
⑥ 働き方	フレックスタイム、短時間勤務、リモートワーク
⑦ 価値観	各々の価値観に沿った働き方の選択

※ パートナー：パートタイマー、嘱託、定年再雇用等



2023
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500
2023年3月8日認定取得

		2022年度	2030年度 目標
女性活躍	女性配置率※1	82%	100%
やる気	ワークエンゲージメント※2	3.08	3.60
能力・スキル	クロスキャリア比率※3	44%	80%

※1 本部・営業店の管理職およびグループの中で女性が多数名在籍している比率

※2 ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度の「活力」「熱意」「没頭」の平均値

※3 11～20年目行員のうち複数の職種、当行以外の業務等を経験した比率

人材戦略

企業価値向上に寄与する営業力＝
行員のやる気×行員の能力・スキル×営業の人数



人材ポートフォリオ

労働人口減少や行員の年齢構成から、2030年度までに総人員は自然減の見込み
デジタルを活用した業務効率化とリスクリングによる再配置により営業力は向上させる

2022年度

単位：人	本部	営業	事務	
支店長級	20	90	-	110 4.4%
課長級	150	110	280 (50)	540 21.6%
一般	150	470	420 (50)	1,040 41.6%
パートナー (フルタイム)	60	-	250 (70)	310 12.4%
パートナー (パートタイム)	40	-	460 (70)	500 20.0%
	420 16.8%	670 26.8%	1,410 56.4%	2,500

2030年度

	本部	営業	事務	
	20	80	-	100 4.3%
	140	100	170 ↓ (20)	410 17.4%
	120	630 ↑	140 ↓ (30)	890 37.9%
	140 ↑	30	430 ↑ (130)	600 25.5%
	50	-	300 ↓ (80)	350 14.9%
	470 20.0%	840 ↑ 35.7%	1,040 ↓ 44.3%	2,350

(事務部門の括弧内は、集中部門の人員)

はじめに、人的資本戦略を進めるうえで、行員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践することが重要だと考え、健康経営に力を入れて取組を継続してきた結果、本年ホワイト500の認定を取得しました。

左上のダイバーシティについては、多様な人材は当行が成長を続ける基礎と考えています。カテゴリーを①～③の表層的なものに、④～⑦の深層的なものを加えた七つに分類し、7色のダイバーシティとし各種課題を改善していきます。

左下の人材戦略について、当行の企業価値向上に寄与する営業力を「やる気×能力・スキル×営業の人数」と定義しました。

これらの考え方から、右上の三つの目標を設定しました。

「女性配置率」は、本部・営業店の各グループに複数名の女性を置くことであり、100%を目指します。女性がどの分野でも当たり前活躍でき、女性の感性・考えが自然に組織全体に溶け込んでいる状態となります。

「ワークエンゲージメント」は、ユトレヒトワークエンゲージメント尺度を利用し、これを向上させることを目指します。

「クロスキャリア比率」は、11～20年目の中堅行員のうち複数の職種や当行以外の業務を経験している行員の割合で、80%を目指します。当行が「未来創造業」として事業領域を拡大し多様なサービスを提供していくためには、それを担う行員の多様なスキルや経験が必要になります。

右下の人材ポートフォリオについて、2030年度までは自然減で総人員が減少していきますが、業務効率化とリスクリングにより営業部門の人員は逆に増加させ、当行の営業力向上に繋げることで成長戦略を描きます。

業務効率化のためのデジタルの活用について、詳細はDX戦略で説明します。

6ページをご覧ください。

銀行サービスのDX化 | デジタルコネクト

● 非対面チャネルの強化

「名古屋銀行アプリ」の機能拡充やWEB完結商品のラインナップ強化、WEBでの諸届受付などにより、お客さまとの接点拡大・利便性向上を図る。

業務・事務のDX化 | 業務効率化

● 経営資源の営業シフト

RPA活用やペーパーレス化を積極的に推進。業務自動化・本部集中化により、営業店の事務ゼロ化と人員配置の最適化を図る。

お客さまのDX化支援 | 人材育成・環境整備

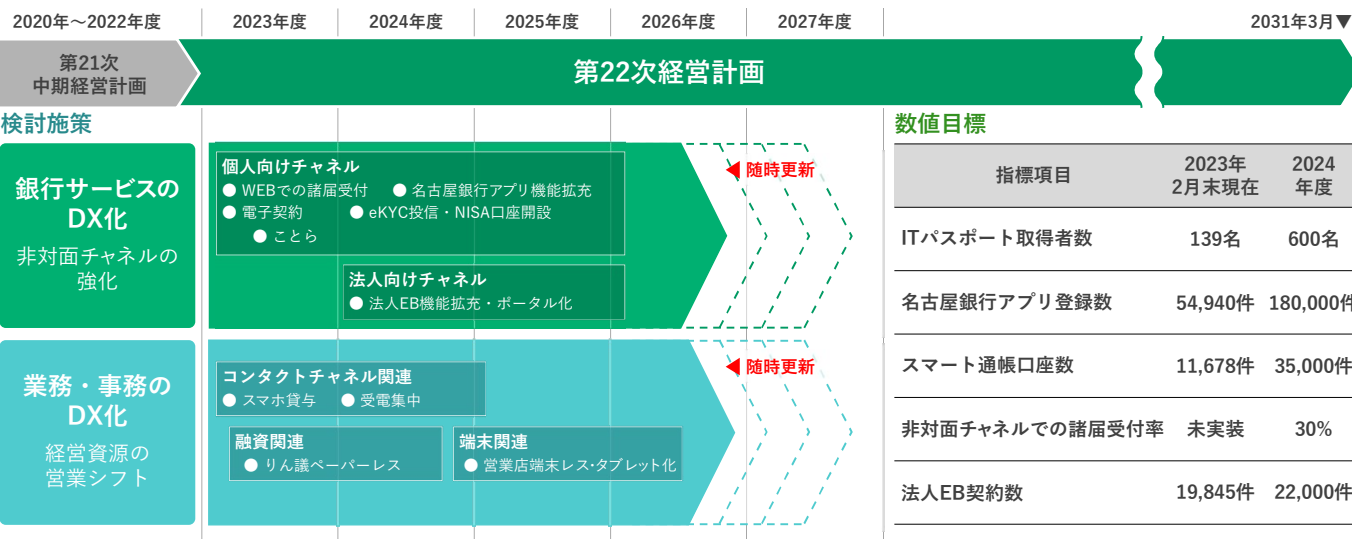
● デジタル人材育成

デジタルリテラシーの向上を図り、お客さまのDX化への対応をサポートするため、営業行員に国家資格である「ITパスポート」の取得を推奨。

● お客さまへのICT支援のための外部連携

システム開発を担う連結子会社株式会社ナイスと連携。NTT西日本グループ社員の受け入れ、スタートアップ企業との提携など外部連携も強化。

DX戦略ロードマップ DX認定 2023年3月1日認定取得



当行のDX戦略の柱は、「銀行サービスのDX化」、「業務・事務のDX化」、「お客さまのDX化支援」の3つです。戦略を明確化するために、この3月に「DX認定」を取得しました。

「銀行サービスのDX化」は、お客さま目線で銀行サービスをDX化します。「名古屋銀行アプリ」の機能拡充やWEB完結商品など、お客さまとの接点拡大と利便性向上を図っていきます。

「業務・事務のDX化」は、RPA活用やペーパーレス化、受電や各種業務の本部集中を進めることで、営業店業務の簡素化・効率化を実施します。それらの施策により営業店運営体制を見直し、行員主体からパートナー主体の少人数運営体制に変革します。

「お客さまのDX化支援」は、営業行員のデジタルリテラシーを高めるとともに、専門的なシステム開発やDX化支援については、システム開発業務を受託できる連結子会社の(株)ナイスと連携する体制を構築していますので、当行グループのみで直接お客さまのDX化を支援することが可能です。

左下は、各種施策のロードマップです。

右下は、DXに関するKPIです。デジタル分野は変化が速いため、2024年度を目標期限としていますが、その都度、当行の戦略に沿った目標に置き換えます。

7ページをご覧ください。

提携のイメージ 2022年4月27日提携

名古屋銀行

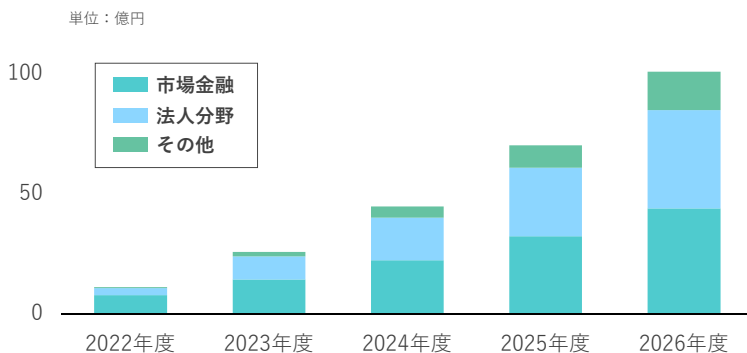
- 自動車産業支援に対する知見、ノウハウ提供
- 自動車サプライチェーンのネットワーク活用

静岡銀行

- グループ会社機能提供（証券、M&A、事業承継等）
- 事業再生・転廃業やベンチャー・イノベーション関連のノウハウ提供

地域やお客さまの課題解決を通じて
地域経済の持続的な成長に貢献

収益効果（両行合算）



2022年度第3四半期実績：8.7億円（5年換算 20.9億円）

実現施策

人材交流

- 事業再生分野における人材交流
 - 8月～静岡 → 名古屋 1名
 - 9月～名古屋 → 静岡 1名
- 共同研修による人材交流
 - 若手リーダー講習会 5名
 - 営業店トレーニー 6名
- 内定式でのコラボ企画
 - 両行の内定式をWEBで中継し
 - 両地域の魅力を紹介する動画を放映



案件の協業

- シローン等共同組成 5件 / 74億円
- ベンチャーファンドへの共同出資 2件 / 26億円

アライアンスロゴ・キャラクターの決定

たけちよ



静岡・名古屋アライアンス

Shizuoka-Nagoya Alliance

静岡と愛知の偉人である徳川家康の幼名「竹千代」に由来。富士山と名古屋城の金鯱をモチーフにした甲冑に身を包む。

昨年4月27日に公表した静岡・名古屋アライアンスについて説明します。

自動車産業を中心に産業構造が似ている愛知県と静岡県を地盤とする両行が、地域やお客さまの課題を解決することを目的に提携しました。

当行からは従前から実施していた自動車産業サプライチェーン支援室の知見やノウハウを、静岡銀行からは証券、M&A等の事業承継、事業再生やベンチャービジネス等のノウハウを共有し、お互いのお客さまにスピード感をもってサービス提供していきます。

アライアンスの提携効果を上げるために、人材交流を重視しています。地域のお客さまの事業再生に携わる専門部署の担当者が各1名出向しています。また、研修や内定式などにおいても一部共同で実施しました。

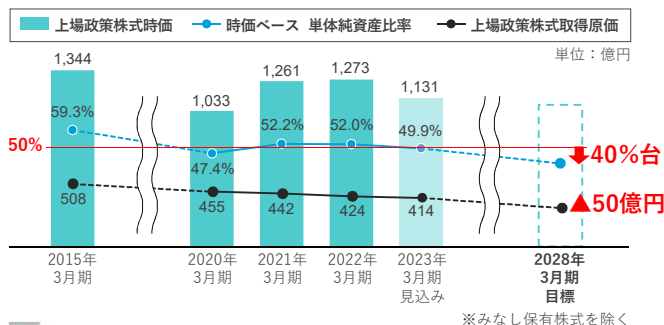
案件の協業については、シンジケートローン実行5件、ベンチャーファンド共同出資2件を行いました。

収益効果は、目標の5年間で両行合算の100億円のうち、2022年度の第3四半期までに8.7億円の実績となりました。

8ページをご覧ください。

上場政策株式の縮減目標

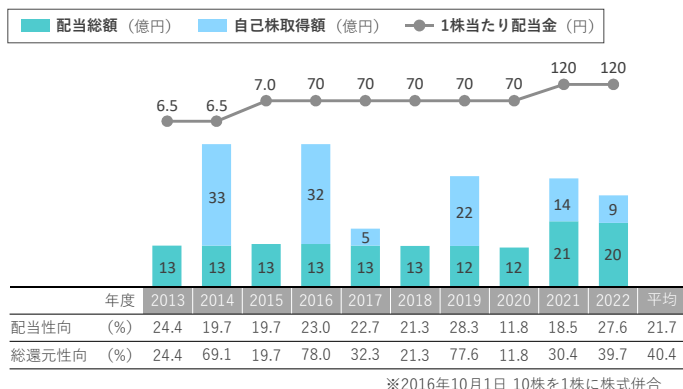
2027年度までに上場政策株式を取得原価ベースにて50億円縮減
(時価ベースの単体純資産比率は50%を十分に下回る水準)



※みなし保有株式を除く

株主還元方針

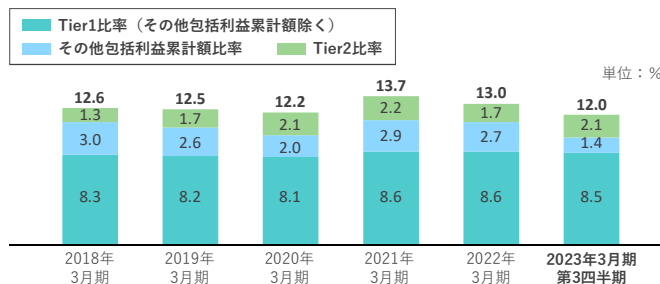
2022年2月、総還元性向の目安を30%以上とする株主還元方針を策定



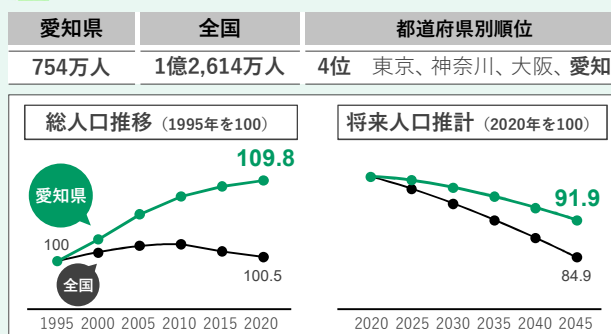
※2016年10月1日 10株を1株に株式併合

自己資本比率 (連結)

地元愛知県は経済規模も大きく、更なる成長は可能
規模拡大には、規制水準(10.5%)+2%のバッファが必要
適正水準は、自己資本比率12.5%程度



愛知県の総人口と将来予測



※総務省「令和2年国勢調査」
※国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(2018年推計)」

資本政策と株主還元について説明します。

当経営計画にて、上場政策株式の縮減目標を設定しました。5年後の2027年度までに、取得原価ベースで50億円縮減し、時価ベースの単体純資産比率は50%を十分に下回る水準にします。

左下の株主還元方針について、2022年2月に総還元性向30%以上を目安とする株主還元方針を策定済です。当方針に沿って、昨年度より配当を70円から120円に引き上げ、自己株式取得も適切に実施しています。来年度についても、自己株式の取得および消却300千株を行うことについて、昨日(3月22日)発表済です。

右上の連結自己資本比率の推移について、2022年12月に劣後ローン200億円を調達しTier2部分は2.1%となりましたが、債券の評価損拡大を主因として、自己資本比率は12.0%に低下しました。

自己資本比率の適正水準は、規制水準の10.5%に対し2%程度余裕のある12.5%程度と考えています。

右下は、当行の置かれた環境について、愛知県の経済規模は大きく、更なる成長も期待できる地域です。当行は規模の拡大によるリスクアセットの増加を見込みつつ、株主還元とのバランスを図りながら自己資本比率の適正水準を維持していきます。

9ページをご覧ください。

サービス・商品

- 自動車SC支援
- 創業・ベンチャー支援
- 事業承継、M&A
- 経営改善支援
- DX支援
- 人材紹介
- SDGs・CN支援
- 補助金申請
- ほけんプラザ
- NISA拡充・投信積立
- 相続相談プラザ
- アプリ拡充
- 信託業務
- WEB完結商品

STEP75×8（ステップなごや）

- 健康経営
- ウォーキング
- 自己啓発
- リスキリング
- 業務効率化
- コミュニケーション
- ボランティア
- ファイナンシャル・ウェルネス

創立75周年の2024年度まで2年間実施する行員向け施策。
未来創造業を担う行員のやる気と能力を高めるため
8つのカテゴリーに分けて目標設定し、評価。



「財務」中間目標

	2022年度予想	2027年度
当期純利益（連結）	75億円	150億円
ROE（連結）	3.0%	5%超
コアOHR	71.4%	50%台
預貸和	7.9兆円	10兆円
上場政策株式縮減額（取得原価ベース）		50億円

「非財務」2030年度目標

女性配置率	100%
ワークエンゲージメント	3.60
クロスキャリア比率	80%
ESG投融資額 ^(2030年度までの10年間累積実行額)	5,000億円
CO ₂ 排出量（2013年度対比）	▲70%

各種施策と公表目標について説明します。

左上は「未来創造業」としてお客さまへ提案していくサービス・商品等です。これらの詳細や実績は、毎年のIRで説明していきます。

右上は、「ステップなごや」という行員向け施策です。期間は創立75周年となる2024年度までの2年間、「未来創造業」を担う行員のやる気と能力を高めるため、8つのカテゴリーに分けて目標設定し、銀行全体で推進します。

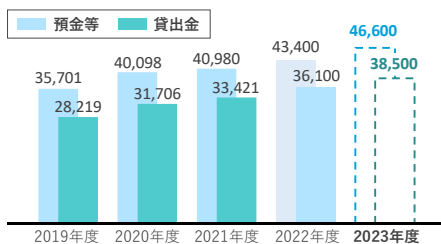
左下は、財務に関する中間目標として2027年度を期限とし、連結当期純利益150億円、連結のROE5%超、コアOHR50%台、預貸和10兆円と先ほど説明した上場政策株式縮減額50億円とします。収益性、効率性、成長性の指標を採用しました。

右下は、非財務目標で2030年ビジョンに沿った人的資本戦略とサステナビリティに関するものです。

10ページをご覧ください。

単位：億円

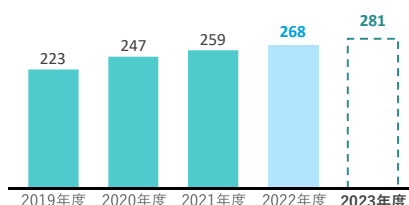
預金等、貸出金（未残）



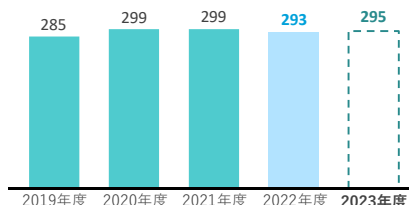
項目	< 第21次中期経営計画期間 >				
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
預金等（未残）	35,701	40,098	40,980	43,400	46,600
貸出金（未残）	28,219	31,706	33,421	36,100	38,500
貸出金利息	223	247	259	268	281
役員取引等収益	108	110	125	129	129
営業経費	285	299	299	293	295
コア業務純益	73	87	127	117	132
経常利益	60	91	151	99	113
当期純利益（連結）	46	107	116	75	85

※2022年度、2023年度は予想値

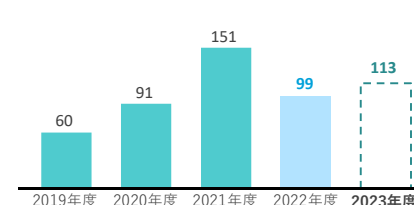
貸出金利息



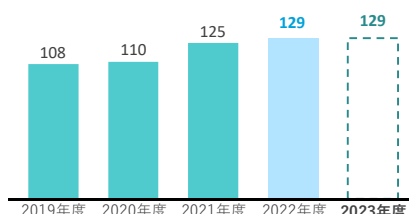
営業経費



経常利益

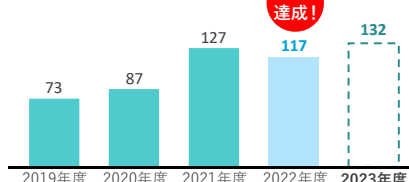


役員取引等収益



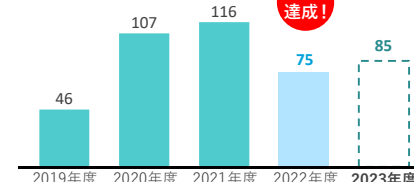
コア業務純益

2022年度公表目標:70億円



当期純利益（連結）

2022年度公表目標:50億円



第21次中期経営計画「未来創造業への進化」の振返りと2023年度の業績予想です。

預貸金および貸出金利息、役員取引等収益は順調に増加しています。

営業経費は、2020年度の基幹システム更改により増加しましたが、その後は順調に減少しています。

その結果、コア業務純益は期間を通して増加し、当期純利益と共に経営計画の目標を達成しました。

経常利益、当期純利益は、昨日（3月22日）発表した2022年度業績予想において、世界的な金利上昇を受けた有価証券の売却損を要因として下方修正しましたが、2023年度業績予想では、ボリュームや貸出金利息は好調が持続し、本業利益のコア業務純益は順調な増加トレンドを維持しており、経常利益、当期純利益についても2022年度を上回る見込みです。

以上で、第22次経営計画の説明を終了します。

ご清聴、ありがとうございました。



本資料に関するご意見、ご感想、お問い合わせは
下記担当までお願いいたします。

株式会社名古屋銀行
経営企画部 広報グループ

TEL: (052)962-7996

FAX: (052)962-1843

E-Mail: ir_info@ex.meigin.co.jp

URL: <https://www.meigin.com/>

- 本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、特定の証券の売買を勧誘するものではありません。
- 本資料には、将来の業績に関する記述が含まれております。こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、リスクと不確実性を内包するものであります。将来の業績は経営環境の変化等に伴い、目標対比変化し得ることにご留意ください。