

## トップメッセージ

中期経営計画を着実に推進し、  
企業価値の向上を図るとともに、  
これからも信頼され、  
頼りにされる銀行をめざしてまいります。

取締役頭取

杉浦雅和

### ■ 百五銀行のレゾンデートル（存在意義）

#### 信頼の礎を積み、「地域に頼りにされる銀行」であり続ける

百五銀行は、明治11（1878）年に創業し、2023年11月に145周年を迎えます。これまで長い歴史を歩んできたのができたのは、創業当時からお客さま第一、堅実経営が当行の企業文化として根付いており、地域のお客さまや株主の皆さまから信頼されてきた結果だと考えています。

現在の企業理念「信用を大切に社会をささえます」「公明正大で責任ある経営をします」「良識ある社会人として誠実に行動します」は1996年に制定されましたが、その検討は、当時の頭取が「私たちのレゾンデートル（存在意義）は一体何なんだ」といったことからスタートしました。その後長い議論を経て、当行の企業文化をもとに企業理念は制定されました。当行の使命を明確にし、それを実現するためにはどのような経営を行って、行員はどのように行動すべきか、つまり今でいう「パーパス」

を当時から意識して作られたのです。環境が激変するなかにおいても自分たちを変革し続けることで、これからも信頼されて、頼りにされる銀行グループであり続けるために必要なものと考えています。

また、銀行で最も重要なことは「信頼」です。当行の行歌に、「誠実に慎ましく月日を重ね 信頼の礎 礎を積む」という歌詞があります。「信頼の礎」こそ、銀行に求められているすべてであり、百五銀行の魂です。

地銀である当行は、地域とともに成長しています。これからも皆さまから信頼され、地域をささえる役割をしっかりと果たしていきたいと考えています。

「地域に頼りにされる銀行でありたい」

これが百五銀行のレゾンデートルです。



トップメッセージ

■ 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」

お客さまの課題・ニーズに対し、質の高いコンサルティングを提供

当行は、長期ビジョンとして「グリーン&コンサルバンクグループをめざして」を掲げています。前中期経営計画策定時に、10年先にめざす姿を「デジタル&コンサルティングバンク」としましたが、その後、急速に気候変動リスクが顕在化したことを踏まえ、果たすべき役割を見直し、2022年に「グリーン&コンサルバンクグループ」に刷新しました。「デジタル」については、文言はなくなりましたが根本にあり、その上に「グリーン」と「コンサルティング」が位置します。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するとともに、お客さまの課題・ニーズに対して、質の高いコンサルティングを提供してまいります。

気候変動リスクを特に意識しなければならないテーマとしたのは、主要な営業エリアである三重県・愛知県は、

自動車産業が栄えている地域であることが背景にあります。EV化が進むと産業構造は大きく変わり、お客さまへの影響は、とても大きなものになることが予想されます。

そのようななか、脱炭素化に関する地元のお客さまへのアンケートによると、約4割が「必要性は感じているが、何をすれば良いかわからない」という状況でした。自社のCO<sub>2</sub>排出量を把握する方法がわからないというお客さまも多くなか、CO<sub>2</sub>測定・分析の支援、脱炭素経営実現に向けたコンサルティングに注力し、お客さまとともに地域の脱炭素化に向けて取り組んでまいります。

進化した長期ビジョンのもと、すでに1年が経過しましたが、さまざまな新しいサービスが生まれ、お客さまに喜んでいただくことができ、手応えを感じています。

を牽引する「住宅ローン業務」「預り資産業務」「法人コンサルティング業務」の3分野に経営資源を集中し、2022年度は以下の取組みに注力しました。

「住宅ローン業務」では、シェア拡大の余地が大きい愛知県での獲得額増に向けて、住宅展示場の近隣に、住宅ローンの窓口であるパーソナルプラザの拠点を拡充しました。ハウスメーカーが住宅を販売後、融資・ローンについては、お客さまに当行を紹介していただけるように、営業活動を行っています。その成果は着実に現れており、住宅ローンの増加額は、4年連続（2019～2022年度）で全国地銀のなかで1位\*となりました。引き続き、「家を建てる・買う」という人生の一大イベントからお客さまのライフイベントをささえるサポーターとしての活動を、さらに強化していきます。

「預り資産業務」については、2022年4月に「コンサルプラザ」「預り資産センター」を新設しました。「コンサルプラザ」は、お客さまへのサービスの高度化・拡充に向けて、各支店に配属していた預り資産担当者を集約しました。また、グループの百五証券との連携を強化するため、コンサルプラザ9拠点のうち7拠点は百五証券を併設しています。担当者間でノウハウを共有し、積み上げ、レベルアップを図り、預り資産のプロフェッショナルを育成してまいります。また、「預り資産センター」では、

資産運用やNISA、iDeCoなどに関するご相談について、電話やWebにて機動的に対応し、サポートします。2024年からのNISA制度における非課税枠の拡充・恒久化も見据え、お客さまの中長期的な資産形成に向けた最適な資産運用プランのご提案、幅広い情報提供を行ってまいります。

「法人コンサルティング業務」においては、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することに力を入れています。その取組みの一つである、お客さまの海外進出・海外販路拡大の支援として、2022年10月に、日本トランスシティ株式会社との合弁会社「Local Design Mie株式会社」を立ち上げました。当行の金融決済機能と独自の国内外ネットワークに加え、日本トランスシティ株式会社の物流機能を掛け合わせ、ノウハウを出し合い、三重県の農林水産物をはじめとした一次産品・二次産品の輸出入取扱増加をめざします。三重県の農林水産業を活性化させることにより、それが人口減少の歯止めになるようにすることが、当行の大きな役割の一つであり、社会への価値創造になると考えています。

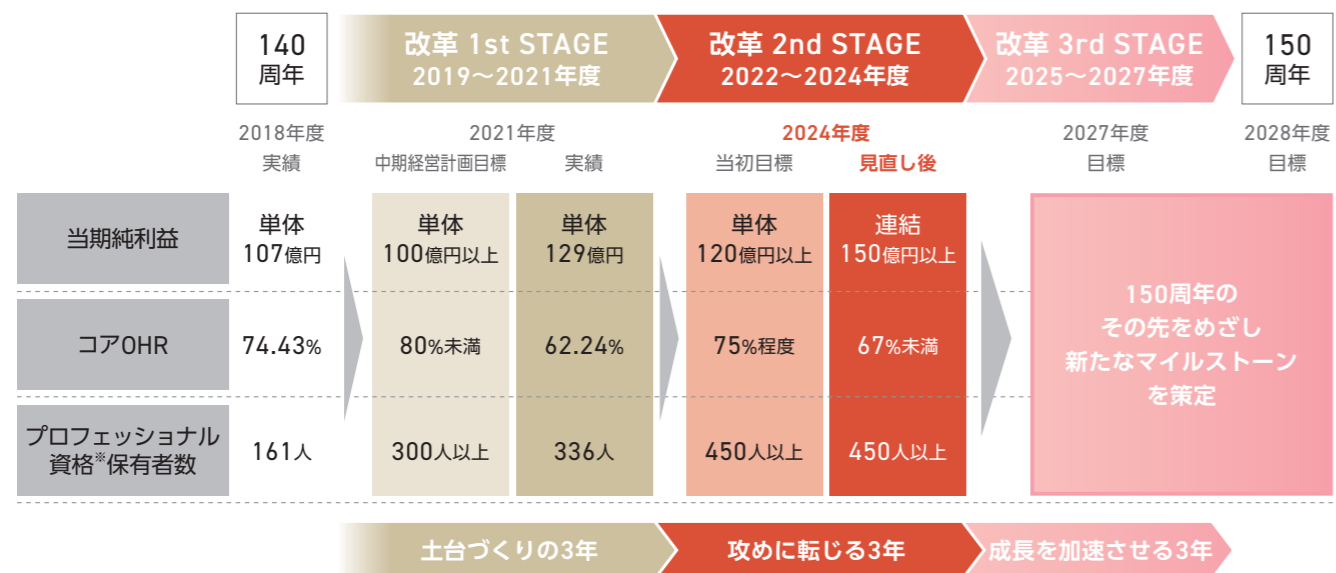
■ 2022～2024年度中期経営計画

3分野に経営資源を集中し、取組みを着実に推進

現在推進している2022～2024年度における中期経営計画は、創業150周年にあたる2028年度での長期ビジョンを実現するためのセカンドステージと位置づけていま

す。2022年度は、2024年度計数目標を前倒しで達成した項目もあり、計画初年度として十分なスタートを切ることができました。成長戦略として、主にトップライン

長期ビジョン実現へのステップ



\* 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）

中期経営計画の計数目標

	2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2024年度 (目標)
KGI	連結当期純利益	134億円	144億円
	連結純資産 ROE	3.36%	3.65%
	コア OHR	62.24%	63.78%
KPI	自己資本比率	9.84%	12.23%
	住宅ローン関連手数料	34億円	33.6億円
	預り資産関連手数料	28億円	28億円
	法人ソリューション手数料	27億円	29億円
プロフェッショナル資格保有者数	336人	371人	450人

\* ニッキンレポートより。4年連続は2020年3月末、2021年3月末、2022年3月末、2023年3月末における対前年比。

## トップメッセージ

## ■ 2023年度の事業環境と取組み

## お客さまの経営改善・安定化、地域をささえる取組みに注力

2023年度の事業環境は、新型コロナウイルス感染症は収束に向かいつつありますが、回復の度合いは不透明なところがあり、また、エネルギーや原材料価格の高騰により、企業の経営環境は引き続き厳しい状況にあると認識しています。

このようななか、新型コロナウイルス感染拡大により売上が減少した企業を支援するための実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）の返済が本格的にはじまるため、しっかり対応していきたいと考えています。すべてのゼロゼロ融資先にヒアリングを行ったところ、多くのお客さまが返済する方針でしたが、一部、返済が難しい中小企業のお客さまについては、伴走支援型特別保証制度を利用し、経営改善・経営安定化に向けたコンサルティングを行い、課題の解決を支援してまいります。

また、新たな価値創造を目的とした事業再構築支援に力を入れていきます。2022年より、事業再構築補助金などを利用した新規事業への相談が増えており、これまで、当行が認定経営革新等支援機関として支援し、採択され

たのは、製造業、建設業、飲食・サービス業を中心に149件となります。補助金の活用に関する提案や、設備投資や顧客満足向上策を織り込んだ経営改善計画の策定、必要な資金への融資などを行っています。また、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた宿泊業に対しては、施設のコンセプトの見直し、客室など施設のリニューアル、オペレーションの改善など、ブランド強化、持続的発展に向けた支援に取り組んでいます。

銀行の窓口に来店されるお客さまは減少し、スマートフォンを利用した取引が増加する傾向にあるなか、当行では、いつでも、どこでも、あらゆる取引をスマートフォンでご利用いただけるようなサービスの提供に努めています。一方、スマートフォンを利用されない高齢者の方など、店舗でお取引されるお客さまも多く、これまでと同様に店舗での対応にも注力し、気軽に相談できる身近な存在として、地域を支える役割を果たしてまいります。

## ■ 人的資本の強化に向けて

## プロフェッショナル人材の育成、働きやすい環境づくりを推進

様々なサービスを提供して収益を得る金融ビジネスにおいて、人的資本の質はグループそのものの価値であると考えています。誠実・勤勉で、地元を知り、コンサルティング能力を持った人材は、当行の強み、貴重な財産であり、お客さまとの信頼の絆を結ぶ源です。

前中期経営計画より、「プロフェッショナル人材の育成」に注力しており、引き続き、FP1級やCFPなどの資格取得者数の増加、さらなる行員のレベルアップを図っています。また、デジタル人材の育成にも取り組んでおり、若い世代の行員を中心に、ITリテラシーを底上げし、お客さまのシステム面での課題抽出やコンサルティング、ならびに、行内のデジタル化推進につなげてまいります。

ダイバーシティ&インクルージョンについては、多様な人材が働きがいを感じ、能力を最大限に発揮できる環境づくりに力を入れており、特に女性役員、女性管理職

を増やしていきたいと考えています。

行員は、支店長級になると融資の判断が必要となりますが、これまでは業務の棲み分けが男性は融資系、女性は預金系となっていました。このような状況を変えるべく融資系の業務もできる女性の育成に注力しています。また、産前産後休暇や育児休業制度、男性育児参加の推進などにより、みんなが働きやすい環境を整備しています。

また、行員のモチベーションの向上、優秀な人材の確保に向けて、基本給ベースアップを2021年から3年連続で実施しました。今後も業績の成長にともない、行員にもしっかりと還元していきたいと考えています。

お客さまの期待に応えることが1番で、  
想像力あふれる銀行であり続けなければならない。



## ■ コーポレート・ガバナンス、株主還元、政策保有株式

## 企業価値向上に向けて、経営基盤の強化を図る

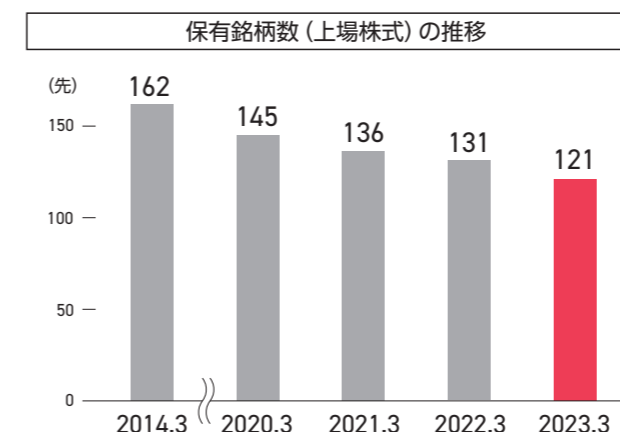
コーポレート・ガバナンスについては、不祥事を未然に防止することや有事の際のリスクマネジメントを強化する「守り」と、企業価値向上に向けた取り組みの「攻め」の両面から強化を図っています。

「守り」については、透明性が高く、合理的な意思決定を確保するため、主に内部統制システムの運用により、コンプライアンスやリスク管理の強化を図っています。「攻め」については、適切な経営資源の配分や資本効率の向上など、持続的な企業価値向上に資する経営を推進しています。コーポレートガバナンス・コードの要請事項については、現時点では応えられていると認識していますが、社会情勢の変化にあわせ、対応してまいります。

株主還元については、重要な経営課題の一つとして認識しています。配当については、過去40年以上、記念配当を除いて減配を実施したことはありません。引き続き、安定的な利益還元を実施することを基本とし、配当性向は長期的に30%とすることをめざしてまいります。

今後も株主の皆さまのご期待に添えるような株主還元のあり方を検討していくとともに、「成長投資」「内部留保」「株主還元」の3つを適切なバランスとすることで、企業価値の向上を図ります。

政策保有株式については、毎年、保有意義や経済合理性の観点から、見直しを行っています。その結果、2023年3月末時点での保有銘柄数は200先で、前年度から10先減少しました。政策保有株式の目的は、お客さまとともに成長していくことにあると考えています。営業地域内に本社がある上場企業株式のほか、非上場の地元企業の株式などを保有していますが、そのなかには、窮地に立たされていたお客さまを出資という形で支援し、今では日本を代表する企業となった例もあります。政策保有株式の縮減を進めることを基本方針とするとともに、地域金融機関として、地域とともに発展するという役割を果たすことも勘案し、見直しを行っています。



## トップメッセージ

### ■「地域に頼りにされる銀行」であり続けるために

## 変革を続け、新たな価値を創造し、お客さまの期待に応える

当行は、「地域に頼りにされる銀行」でありたいと考えています。何か困ったことがあった時には、まず百五銀行に相談してみようといっただくには、気軽に何でも相談してもらえ、関係を築き、お客さまの要望にしっかり応えることが重要です。

私が支店長だった時、取引先の倒産によって苦しんでいた企業に対し、なんとかしたいという気持ちで本部に掛け合い、その企業にも経費削減や経営の見直しを求め、その後立ち直ることができました。また、事業継承で悩んでいた企業の力となり喜んでもらえたこともありました。今でも「あの時、助けてもらってよかった」との声をいただきます。

これからも、地域をささえ、地元経済の成長に貢献するとともに、地域のお客さまから頼りにされる銀行であり続けたいと思います。

そのためには、激変する環境において、自分たちを変革し続けなければなりません。コーポレートステートメントである「FRONTIER BANKING (フロンティアバンキング)」は、将来にわたって社会に価値ある存在となるために、最先端のビジネスマインドによって、お客さまの期待に応えていかなければいけないという決意表明で

す。従来の取り組みからもう一步踏み出し、新しい分野で何かできることはないかという意識を強く持って、新たな価値を創造してまいります。

それには、大胆に取組みを進めることが必要です。慎重なだけでは大きな成功は得られません。私の好きな言葉は、「慎重かつ大胆に」です。何事も決めるまでは熟考に熟考を重ね、慎重に判断すべきですが、決めた以上は後悔せずに思い切って実行することを信条としています。

長期ビジョンにおいて「攻めに転じる3年」と位置づけた中期経営計画を着実に遂行し、経済価値、社会・環境価値を創出することで企業価値を向上させるとともに、これからも信頼され、「地域に頼りにされる銀行」をめざしてまいります。ステークホルダーの皆さまには、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

**環境が激変するなかでも、  
慎重かつ大胆に変革に取り組み、  
これからも信頼され、頼りにされる  
銀行グループをめざしてまいります。**

