

トップメッセージ

ステークホルダーの
皆さまと相携え、
ともに発展していける
社会をめざして
「挑戦」を続けてまいります

取締役頭取

杉浦雅和





はじめに

2024年度を振り返りますと、本格的に「金利のある世界」が到来したことが金融機関にとっては一番のニュースであったと思います。お客さまや地域に貢献できる金融機関であるかどうか、その真価がこれから問われることとなります。

また、残念なことに金融業界の不祥事案が多く取り沙汰され、業界全体への信頼が大きく揺らいだ1年でもありました。当行も決して他人事とはとらえず、あらためて気を引き締め、ガバナンス態勢の強化やコンプライアンスの徹底に取り組んでいかねばなりません。

地方銀行として、「金利のある世界」の到来や金融業界の信頼回復、いずれに対しても、これまで以上にスピード感をもって変革を進め、地域のお客さまや株主の皆さまからのご期待や信頼に一層お応えしていかなければなりません。そして、そのためには多様なことに「挑戦」していくことが何より必要であると認識しております。

“

スピード感をもって変革を進め、
地域のお客さまや株主の皆さまから
のご期待や信頼に一層お応えしてまいります

”

当行のイメージとして、「堅実経営」がまず思い浮かぶとよくいわれます。堅実性をご評価いただいていると嬉しく思いますが、その一方で、「守りに入っている」「保守的である」とネガティブな印象をお持ちの方も一定数おられるのではないかと思います。

当行は、コーポレートステートメント「FRONTIER BANKING」を掲げておりますが、これは私たちが日本で最も進んだ顧客サービスの実践をめざし、最先端のサービスと商品をご提供することで、お客さまの期待を超えるご満足を提供するという皆さまとの約束を宣言しているものです。

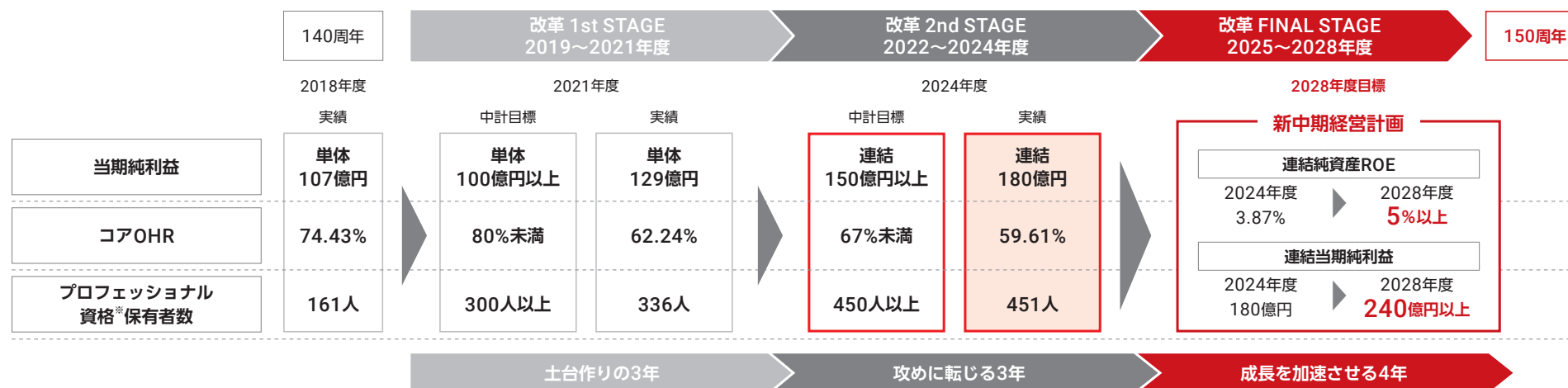
当行の堅実性は、決して守りに入った結果の産物ではなく、この「FRONTIER」の精神によって培われてきたものだと自負しております。そして、これからも「FRONTIER BANKING」であり続けるため、今まで以上に積極的に多様なことに「挑戦」してまいります。

その決意を込め、2025年4月から開始した4年間の中期経営計画の計画名称を「KAI-KAKU 150 FINAL STAGE『未来への挑戦』』といたしました。これまで多くのステークホルダーに支えられ、諸先輩方が築き上げてきた「堅実性」という土壌に、「挑戦」という新しい種をまき育てていくことで、4年後には多くの果実を皆さまと共有したいと考えています。

前中期経営計画の振り返り

2025年3月に、2022年4月より開始した3年間の中期経営計画「KAI-KAKU 150 2nd

長期ビジョン



※ プロフェッショナル資格：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）

STAGE『未来へのとびらⅡ』が終了しました。結果は、KGIとして掲げた「連結当期純利益 150億円以上」「連結純資産ROE 3.50%以上」「コアOHR 67%未満」「自己資本比率 11%以上」のすべてを達成することができました。特に、「連結当期純利益」は過去最高実績となる180億円を計上することができ、総じて順調に計画を遂行することができたと評価しております。

本計画は、当行の創立150周年となる2028年に向けた10年の長期ビジョン「グリーン&コンサルバンクグループをめざして」のちょうど中間にあたる計画でしたので、長期ビジョンの達成に向けて各取組みの「質」にこだわった活動を実行してまいりました。

営業活動の第一歩として何よりも大切なお客さまの悩みをお伺いする、そこから潜在的なお客さまの課題を発掘するという基本を徹底するため、営業拠点の再整備と配置人員の見直しを行い、生産的な営業活動が実施できる体制構築を進めました。また、お客さまとの対話の場を充実するため、建替えを行った店舗では応接ブースの大幅な拡充を行っております。このような取組みが、お客さまとの対話の質向上につながっております。

また、深い対話を通じて発掘したお客さまの課題に対して、その解決につながるようなご提案の質を高めるため、人材開発も力を入れて進めてまいりました。その結果、本計画の開始

当初は336名であったプロフェッショナル資格保有者を、451名まで増やすことができました。加えて、脱炭素や自動車産業支援、ICTコンサルティングなど、比較的新しい経営課題へのソリューションをご提供できるよう専任チームを新設することで、多様化・複雑化するお客さまの課題解決に向けた支援の質向上に取り組んでまいりました。これらの取組みの好循環によって収益力強化につながり、過去最高実績に結びついたものと考えております。

そのほか、持続可能な地域社会を実現するための活動にも力を入れて取り組んでまいりました。特に、気候変動への対応につきましては、その重要性の理解は年々深まっているものの、地域の中小企業においては情報やリソース不足などを要因として取組みがなかなか進んでいないという現状がございました。そこで、当行がまず率先して積極的に取組みを行い、地域社会に取組みの方向性をお示しする活動と、お客さまの理解をより深め実際の行動へと移していただく活動を展開してまいりました。当行のカーボンニュートラルに向けた取組みの例いたしましては、CO₂フリー電気の導入拠点の拡大や、森林由来のJ-クレジット購入によるカーボンオフセットなどを行っております。また、新築した店舗では省エネ設備や太陽光発電設備の導入などにより「ZEB」や「Nearly ZEB」の認証を取得しております。

お客さまへのご支援については、ご理解を深めていただくために複数回にわたるセミナーを開催し、情報提供を行ってまいりました。また、温室効果ガスの排出量算定コンサルティングや具体的な排出量削減のご提案などを実施してまいりました。このような地道な活動の結果、脱炭素への取り組みをご支援する「百五脱炭素支援サービス」は3年間で500件を超えるお申込みをいただき、地域の取り組みの輪を大きく広げることができました。

外部環境認識とサステナブル経営の実践

当行の何よりの強みは、146年もの長い期間、地域で築いてまいりましたお客さまとの深い絆とゆるぎない信頼関係にあります。特に、三重県においては預金・貸出金のいずれもトップ



シェアを誇っており、当行がお客さまとの強固な関係を築いている証であると考えております。この盤石なお客さまの基盤が当行の安定した事業運営を支えており、これからも当行の企業価値向上の源泉であり続けるのは間違いありません。

これまで当行の業績は順調に推移してまいりましたが、その一方で外部環境に目を向けますと、少子高齢化の進展による生産年齢人口の減少や気候変動リスクの顕在化、デジタル化の進展、人々の価値観の多様化など、社会の変化のスピードはかつてないほど加速しております。そして、このような変化は当行にとって向き合い方次第でピンチにもチャンスにもなり得ると考えております。変化への向き合い方を間違えてしまうと、それは地域社会全体の衰退につながるおそれがあります。これは同時に、地域に支えられている当行の衰退を意味します。だからこそ、外部環境の変化を前向きにとらえ、持続可能な地域社会を作り上げていく活動が、当行の企業価値を向上させる意味でも今まで以上に重要になってまいります。

このような認識のもと、当行では2025年4月から開始しております中期経営計画を策定するにあたって、まず初めに当行が取り組むべき重要課題「マテリアリティ」を再整理することから始めました。社会的な責任を果たしながら、地域とともに未来を築いていくためには当行がどの領域でどのような価値を提供していくべきかをあらためて問い直す必要があると判断したためです。マテリアリティの見直しにあたっては、関心が高い社会課題や当行に期待する役割を正確に把握するため、従業員へのアンケート、社外取締役との意見交換、機関投資家や自治体、ESG評価機関の方々との面談など、多方面からのご意見を取り入れ策定いたしました。

最終的に、当行の新たな成長に向け「活力あふれる地域づくり」「安心と豊かな暮らしへの貢献」「一人ひとりが輝ける社会づくり」「自然との共生」「責任ある経営」の5つを新たな当行のマテリアリティとして整理いたしました。また、公表はしておりませんが、これらマテリアリティを着実に実行していくため、それぞれにサブマテリアリティを設定しており、達成度合いを定量的に図るため230件のKGIと370件のKPIを設定しています。

小さな活動の一つひとつ愚直に積み上げていくことで、地域社会の大きな課題を解決し、地域および当行の持続的な成長へとつなげてまいります。

新中期経営計画について

冒頭でも触れましたが、2025年4月から新しい中期経営計画「KAI-KAKU 150 FINAL

“

「地域を創造する新事業」への挑戦によって、
「経済価値」と「社会価値」を創出し、
地域の活性化と当行の企業価値向上をめざします

”

STAGE『未来への挑戦』を開始いたしました。この計画は、節目となる創立150周年に向けた4年間の計画であり、10年の長期ビジョン「グリーン&コンサルバンクグループをめざして」の最後のステージとなる当行にとっても非常に重要な位置づけの計画となります。当行のコアビジネスである「銀行業」はより強固かつ効率的な事業態勢を構築していくことを基本として、新たに「地域を創造する新事業」への挑戦によって、「経済価値」と「社会価値」の双方を創出し、地域の活性化と当行の企業価値向上をめざすことをコンセプトとしております。

本計画では、先ほどご紹介した「マテリアリティ」への取り組みによる成果を測る指標として、財務目標だけでなく非財務目標を設定していることが特徴の一つです。財務目標といたしましては、「連結純資産ROE5%以上」「連結当期純利益240億円以上」を2028年度にめざす目標としております。特にROEについては、これまで「長期的に」5%をめざすとしておりましたが、目標とする時期を明確化いたしました。非財務目標といたしましては、「お客さまの経営課題解決数累計1,000件」「地域課題への関与件数累計30件」など7つの目標を設定しております。

また、これら目標を達成するために、基本戦略として「01 社会価値の創造」「02 成長への挑戦」「03 人材戦略」「04 デジタルトランスフォーメーション」「05 戦略基盤の強化」の5つを掲げております。各戦略や個別の施策については、複数回にわたる社外取締役との意見交換や、グループ会社を含む全従業員から意見や要望を募集するなど、まさに「オール百五」で作り上げた計画です。4年後の目標達成に向けて、全従業員が納得感をもって「挑戦」できる計画に仕上がったと感じております。



さて、本計画の開始日となる2025年4月1日に、早速「未来への挑戦」の象徴となる取り組みを公表することができましたのでご紹介いたします。当行は、2025年4月1日に名古屋市のシステム関連会社である株式会社アスカプランニング名古屋と株式会社デジタルアソシエイトの2社を子会社化しました。両社は、システム開発支援、システム保守、システム運用サポート、システム関連人材の派遣などの事業を行っております。この両社が持つ技術や知見、豊富な開発人材と、当行グループが持つお客さま基盤や信用力、システム開発力などを活かして最大限のシナジーを発揮することで、地域のDXを当行グループが先頭に立って推進し、地域の生産性向上や活性化に貢献していくことが今回の子会社化のねらいとなります。このような活動の積み重ねによって、地域のお客さまにこれまで以上に幅広いソリューションをご提供し、経済価値と同時に社会価値を創出することができるよう挑戦を続けてまいります。

新中期経営計画の基本戦略

中期経営計画「KAI-KAKU 150 FINAL STAGE『未来への挑戦』」の5つの基本戦略をご紹介します。

01 社会価値の創造

地域課題の解決に挑戦し、
経済価値と社会価値の創出
をめざす

02 成長への挑戦

銀行業務の徹底的な効率化と
お客さまへのさらなる価値提供
をめざす

03 人材戦略

主体的なキャリア形成を通じて
「挑戦するプロフェッショナル集団」
をめざす

04 デジタルトランス フォーメーション

デジタル／データを活用し、
業務と思考の変革をめざす

05 戦略基盤の強化

ガバナンスの強化、サステナビリティと
経営の統合をめざす



基本戦略 01 社会価値の創造

本戦略では、地域課題の解決や社会価値の創造に貢献する新しい事業に積極的に挑戦することで、地域の活性化と当行の多様な収益源の創造をめざします。そのための体制として、「グループ戦略推進室」と「サステナビリティ推進部」を新設いたしました。

「グループ戦略推進室」では、新事業への挑戦と不採算事業の撤退検討による当行グループ全体の事業ポートフォリオの見直しを主導いたします。また、「挑戦」する文化を醸成し、従業員の自由な発想を事業へつなげるための「新事業創造プロジェクト」を同室が中心となり進めてまいります。

「サステナビリティ推進部」では、社会課題の解決につながり、短期的な目線ではなく中長期の比較的長い目線で収益化を検討できるような新事業の創出を主導いたします。

将来的には、本戦略から生まれた事業が、本業である銀行業と肩を並べる事業にまで発展していくことをめざします。



基本戦略 02 成長への挑戦

本戦略は、当行のコアビジネスである銀行業をより強固かつ効率的な事業態勢へと構築していくための戦略となります。

当行は、好調な住宅ローンの獲得などを背景に、預貸率は80%を超える水準にまで高まっております。そのため「金利のある世界」でさらなる成長をめざすには、資本・資金効率の高い貸出ポートフォリオの構築を進めていくことが必要不可欠となります。

そこで、法人営業においては法人拠点の集約や、エース行員の知見をまとめた「法人営業の型」を活用した営業活動の標準化などに取り組み、一段の営業力の底上げを行うことでお客さまに「頼りにされる銀行」をめざすとともに、RORAや利ざやによるアセット管理を徹底することで最適な貸出ポートフォリオを構築してまいります。

そのほか、住宅ローン分野ではDXによる業務効率化を進め、関与人員を大幅に削減することで収益性の向上をめざします。

基本戦略 03 人材戦略

少子高齢化が進み、価値観や働き方が大きく変化するなか、従来の枠組みにとらわれることなく、多様な人材の力を引き出し、一人ひとりが成長実感を持ちながら活躍できる環境を整えることが、これまで以上に重要となってまいりました。

そこで、本戦略では、処遇のメリハリや不公平感の改善、専任・シニア層の活躍促進、人材・働き方の多様化などを実現するため、抜本的な人事制度改革を検討しております。人事制度改革を通じた能力開発や従業員のエンゲージメント向上に一層取り組むことで、地域やお客さまの課題解決力を持ち合わせた「挑戦するプロフェッショナル集団」を実現してまいります。

基本戦略 04 デジタルトランスフォーメーション

前回の中期経営計画では、経営企画部IT戦略課が中心となって全行的な業務効率化における課題の洗い出しやIT戦略の方向性の整理を行い、本格的な実装に向けた試行などに取り組んでまいりました。

本戦略では、デジタル技術を活用したペーパーレスの実現による業務の効率化や省人化に加え、組織内へのデータ利活用の浸透による営業の高度化を不退転の覚悟をもって進めてまいります。その覚悟を内外にお示しするため、IT戦略課をDX推進室へと名称変更し、同室が中心となってDX戦略を進めてまいります。

なお、本年4月からは、普通預金口座の開設や住所変更、住宅ローンのお申込みなどが「記入レス」「印鑑レス」で受付できるようになりました。

基本戦略 05 戦略基盤の強化

本戦略は、ここまでご紹介した4つの戦略の土台を担う戦略となります。

具体的な取り組みといたしまして、取締役会が「社会価値の創出」や「ガバナンス」などサステナビリティに関する取り組み状況を監督する体制の整備として、新たに「サステナビリティ推進委員会」を立ち上げ、サステナビリティに関するガバナンスの強化を図ってまいります。

また、マネー・ローンダリング等のリスク管理につきましては、外部専門家からレビューを参考にしながら取り組みの実効性を高め、モニタリングやフィルタリング等のシステム高度化を図ることで、より強固な態勢の構築をめざします。

そのほか、「サイバーセキュリティ統括室」を新設し、グループ全体のサイバーセキュリティ態勢強化にも取り組んでまいります。

企業価値向上へ向けた取り組み

東京証券取引所の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請から約2年が経過しました。もちろん要請以前からも、上場企業として企業価値の向上を第一に考え、さまざまな経営戦略を遂行してまいりましたが、その取り組みを再点検し経営の質を高めていくための議論を行う良いきっかけになったと感じております。

当行の株価は、「金利のある世界」の到来という追い風もあり、ここ1年間で649円から735円まで上昇^{*}しましたが、PBRは依然1倍を割れており、まだまだ満足のいく水準にはないと認識しております。

そこで、新しい中期経営計画では企業価値向上（≒PBR向上）に向けた道筋と各戦略や施策との関係性をロジックツリーという形でお示ししています。PBRはROEとPERの掛け算で表されますので、それぞれをどのように向上させていくのかご説明いたします。

ROEの向上

ROEについては、中期経営計画の「基本戦略02 成長への挑戦」と「基本戦略04 デジタルトランスフォーメーション」の取り組みによって、良質な貸出資産の積み上げによるRORA向上や、資金利益・役務収益の増強を図ることで向上をめざします。

また、適切な自己資本比率を維持しながらも、余剰となる資本は成長投資や株主の皆さまへ適時適切に還元することで健全性を保ちながら、資本効率性を高めてまいります。

株主の皆さまへの還元については、これまで「配当性向は長期的に30%をめざす」としていたものを、「2028年度に40%をめざす」目標へと上方修正いたしました。これまでどおり、長期かつ安定的な配当を行っていくという基本方針は変わりませんが、機動的な自己株式の取得なども含めて検討を進め、皆さまへの還元のさらなる充実を図ってまいります。

PBR向上へ向けたロジックツリー



※ 2024年3月末終値と2025年3月末終値を比較

加えて、政策保有株式については、取引関係の構築状況や運用効率など経済合理性を十分に検証したうえで、保有意義が認められない銘柄については保有の見直しを行い、引き続き計画的に削減を進めてまいります。なお、新中期経営計画の4年間では時価ベースで200億円以上の削減を行い、DX投資などの戦略的投資に活用する予定です。

PERの向上

PER向上については、新中期経営計画の「基本戦略01 社会価値の創造」により、中長期的な視点でのマーケットの創造につながるような事業へ積極的に取り組んでまいります。

また、IR^{*1}やSR^{*2}活動を通じてこれまで以上に積極的な情報開示や取組みの発信を行っていくことで、ステークホルダーの皆さまとの情報の非対称性解消に努めてまいります。なお、目標といたしまして年間30回以上のIR・SRの実施をめざします。

※1 IR (Investor Relations) 投資家向け会社説明会など

※2 SR (Shareholder Relations) 株主向け会社説明会など

おわりに

「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」。これは当行の企業理念で、1996年に制定して以降、現在まで変わらずこの理念を受け継いでまいりました。

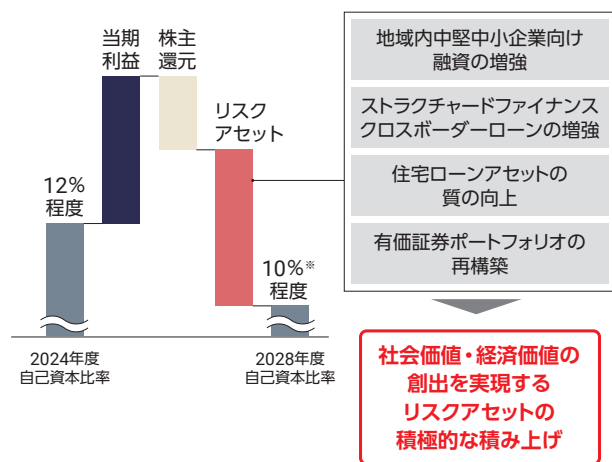
このなかで、「信用を大切に社会をささえます」とは、社会の中に心から信頼し合える人間関係を育み、相携えてともに発展していく社会を創り上げていくことが「当行の使命」であることを表現しております。

内外の環境が激変することとともない、経営戦略や皆さまにご提供するサービスなどは形を変えていく必要がありますが、百五銀行の使命は変わりません。

これからも全従業員が知恵を絞りながら、ステークホルダーの皆さまと相携え、ともに発展していける社会をめざして「挑戦」を続けてまいります。

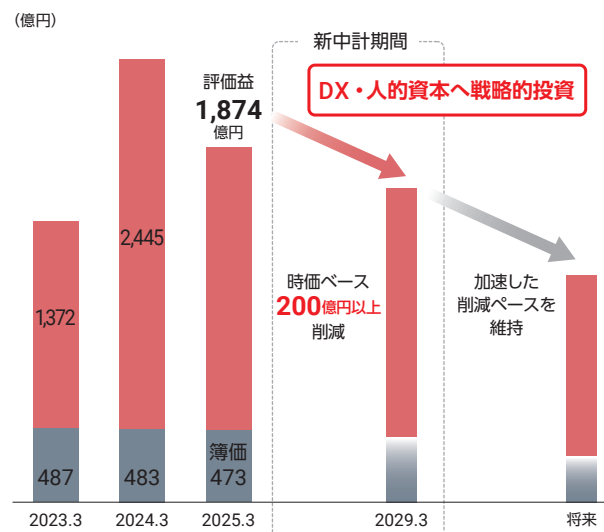
引き続き、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

キャピタルアロケーション



※ パーゼルⅢ最終化（完全実施）により2028年3月末に適用される規制にもとづく影響を加味

政策保有株式（上場株式）



株主還元

