

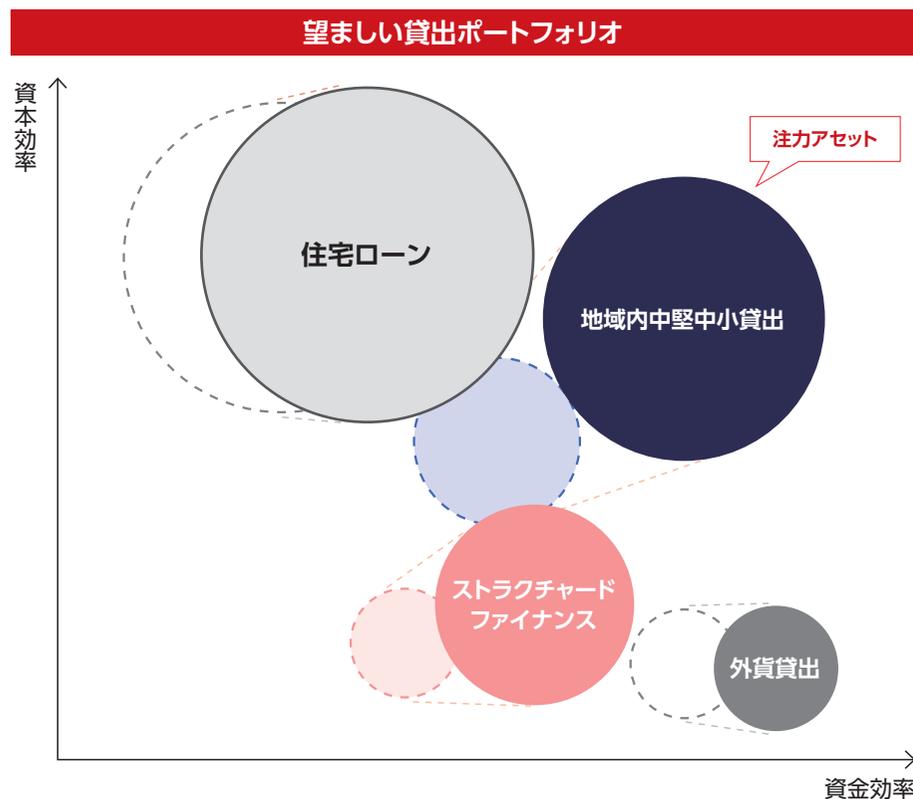
基本戦略 02 成長への挑戦

資本・資金効率の高いポートフォリオの形成

リスクアパタイトの明確化と機動的な見直しを通じて、本業である銀行業務の資金効率(利ざや)と資本効率(RORA)の管理を高度化することで、アセットアロケーションの最適化をめざします。また、ストラクチャードファイナンスやクロスボーダーのリスク管理の高度化と、専門知識を持った行員を継続的に育成できる体制を構築するため、本部に「投資金融部」を設置します。

資本・資金効率の高いポートフォリオの形成

資金効率(利ざや)と資本効率(RORA)の両面において、最大効率となるよう適切なアセットの積み上げができる態勢を構築します。



利ざや・RORAによるアセット管理の徹底

リスクアパタイト・フレームワーク (RAF)

当行が取るべきリスクを明確にしたうえで、リスクの量や種類、許容度を定めて、適切にリスクを取るための枠組み

リスクアパタイトの
明確化と
機動的な運用

資金効率(利ざや)
資本効率(RORA)
管理高度化

アセットアロケーション
の最適化

投資金融部・資金運用本部の新設

資金運用本部

- 投資金融部と資金証券部の司令塔として最適ポートフォリオの構築とけん制機能を果たす

投資金融部

- 専門的な知見を有するプロによるアセット管理
- 継続的な育成体制の確立

基本戦略 02 成長への挑戦

コンサルティングの強化

法人営業体制の再構築と営業活動の標準化により、お客さまの課題解決を通じて「コンサルティングの強化」を実現し、地域全体および当行の成長につなげることをめざします。また、法人渉外行員の戦略的配置により、チーム内で切磋琢磨できる環境を構築します。



営業活動の標準化（土台・体制づくり）

▶ 「法人営業の型」の実践

管理者の知識・経験・スキルに左右されることなく「営業推進・営業管理・人材育成」が一定レベルで行えるよう、管理者の標準化を図ります。

▶ 「営業全般のPDCA」の確立

「法人営業の型」の浸透に合わせ、営業推進および営業管理に対するモニタリングを強化し、計画策定、行動管理、結果検証、改善策の立案まで含めたPDCAを確立します。

1 コンサルティングの強化

コンサルティング提案の「型」の展開

～暗黙知（背中から学ぶ）から形式知（マニュアル化）へ～

これまで法人FA（ファイナンシャル アドバイザー）が行ってきた高度なコンサルティング提案をマニュアル化し、営業店に展開することで自走力の強化を図ります。

2 個を強くする=エース行員の育成

エース行員の育成環境整備

- ① エース行員の育成に向けた各種研修の整備を実施するとともに営業活動のPDCAを実施します。
- ② コンサルティングのテーマ別にロールプレイングを通じた実践的な育成をします。

3 法人拠点の集約=ともに学び競い合える環境の整備

渉外行員の戦略的配置

- ① 渉外担当者が比較的少ない小規模店の「渉外・融資」係を近隣店舗に集約します。
- ② エース行員の活動を肌で感じることが出来る環境を構築します。

基本戦略 02 成長への挑戦

預り資産営業の高度化①

預り資産営業体制の各種見直しを通じた事務の円滑化や効率的な営業体制の構築、非対面機能の強化を実現することで、お客さま本位の業務運営の高度化を図ります。

お客さま本位の業務運営

当行および百五証券では「お客さま本位の業務運営宣言」を行い、3つの約束を掲げています。お客さまには最適な資産運用プランの提案を行うために、お客さまの知識・経験・財産の状況・投資目的および受入可能なリスクの度合いの正確な把握に努め、商品やリスクの内容、手数料および市場動向等の情報をわかりやすく丁寧に説明しています。

お客さま本位の業務運営 ～3つの約束～

- ・お客さまの資産形成に資するため、お客さま本位の業務運営を徹底します。
- ・役職員は、お客さまの利益を最優先に金融商品をご提案します。
- ・お客さまの声をお聞きし、サービスの向上・業務の改善に積極的に取り組みます。

お客さま本位の預り資産営業の徹底

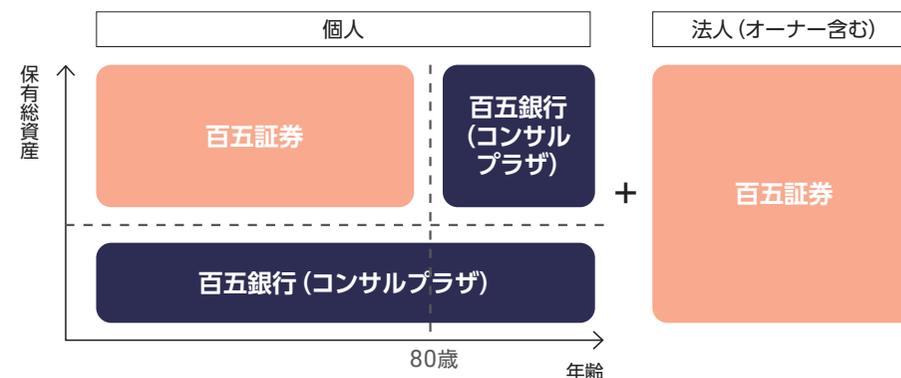
- 顧客セグメントごとの「潜在ニーズ・顕在ニーズ」と「最善の提案イメージ」を具体化
- チャンネル別推進策（対象セグメント想定顧客・狙い・適した商品・サービス）を行内に浸透
- 推進に必要な「商品」「サービス」「情報提供コンテンツ」「顧客接点強化ツール」の充実に向けた継続検討
- 「金利のある世界」での商品の比較・組み合わせ提案の実践 ※預金・国債・保険・債券・投資信託
- 業績表彰制度「お客さま本位の営業モニタリング評価項目」や「お客さまアンケート」によるお客さま本位の業務運営の浸透度合いのPDCAサイクルの高度化
- 「徹底した顧客プロフィール」による顧客ニーズに即した提案・販売の徹底
- 「適時適切なアフターフォロー・情報提供」を実践する研修・勉強会の充実や地域の金融教育の支援を強化することによる地域金融リテラシー向上

百五銀行グループ預り資産営業体制

お客さまの最善の利益を追求するため、銀行と証券の役割を明確にし、また、ご提案を効果的に実施できるよう「グループ預り資産営業体制」を構築します。具体的にはライフステージや預り資産残高に応じたセグメント別営業体制により、銀証の推進重複を解消し、効率的な営業体制とすることで、ストックビジネスの強化とお客さま本位の業務運営の確立により、銀証合算投信残高の500億円増加をめざします。

セグメント別営業体制へと変更

- 証券は専門性の高い運用提案を必要とするお客さまの運用ニーズに応える
- 銀行は家計見直し、相続・贈与など、ライフプランをベースとしたお客さまのニーズに応える



基本戦略 02 成長への挑戦

預り資産営業の高度化②

オンラインの機能の拡充

業務のデジタル化を通じてオンライン取引を拡充し、提案から契約・アフターフォローまでの一連の手続きなどのお客さまの利便性を高めます。具体的には2025年1月27日から「105スマホ投信」サービスの取扱いを開始しています。また、今後、預り資産業務のペーパーレス化やオンライン面談・オンライン契約機能の実装に向け検討を進めていきます。

- 預り資産業務のペーパーレス化
- オンライン面談・オンライン契約機能の実装
- 個人インターネットバンキングに加え、百五銀行スマホバンキングへの投資信託取引機能の実装

お客さまの利便性向上

業務の正確性向上



金融経済教育

地域のお客さまの金融リテラシー向上をサポートし、人々の暮らしに「安心」と「豊かさ」を提供するため、高等学校などで開催している金融経済教育体制の強化を図り、中計期間累計で500回の出張講座開催をめざします。

地域金融リテラシー向上(セミナー等開催) 500回

多様な投資啓発機会を提供

教育機関
(授業・講義)

営業店・本部
(対面セミナー・web)

地域企業・団体
(セミナー・相談会)

TOPICS 金融リテラシーの向上をサポート

当行では2002年から金融経済教育の取り組みを継続しており、主に学生の皆さまを対象に体験学習や出前授業、インターンシップなどそれぞれの世代や教育機関の皆さまのご要望に応じた形式で幅広く実施しています。

近年、成年年齢の引き下げを背景に、高等学校の金融経済教育が必修化となったほか、金融経済情勢の多様化にともない、若年層での金融リテラシー教育の重要性は一層高まっています。

百五銀行グループでは、今後も次世代を支える学生の皆さまへの教育を積極的に展開し、地域社会を担う若者たちが将来「安心」と豊かな暮らしを実現できるよう貢献していきます。



基本戦略 02 成長への挑戦

個人向けローン業務

外部環境の変化に合わせ、DXによる徹底的な業務効率化を通じてさらなる「住宅ローンアセットの質の向上」をめざします。

住宅ローンアセットの質の向上 (DX・本部集中化の促進)

前中期経営計画における住宅ローン戦略においては、最終年度(2024年度)の獲得額目標修正やパーソナルプラザの人員再配置、拠点集約などを実施しながらも住宅ローン残高は前中期経営計画開始前(2022年3月末)に比べて6,604億円(137%)増加し、貸出金ポートフォリオ全体の47%を占めています。

新中期経営計画では、「量」から「質」にこだわった活動へと転換し、DXを用いた住宅ローン手続きのDX・本部集中化による業務効率化をさらに加速させ、人件費の削減等による収益性の向上をめざします。新中期経営計画初年度である2025年度は、スマホバンキングでの一部繰上返済機能の追加による非対面取引の拡充、タブレットでの申込み書類受付によるペーパーレス化、契約書作成事務の本部集中化などを進めるとともに、将来的に住宅ローンの一連の手続きがシステム上や非対面で完結する顧客サービス、業務フローを検討していく方針です。

お客さま手続きのデジタル化

01 住宅ローン本申込み書類のペーパーレス化

02 スマホバンキングへの一部繰上返済機能追加

03 事前審査申込み方法のシステム化

事務の本部集中化・効率化

01 管理業務の省力化

02 契約書および関連書類の本部集中

住宅ローン顧客へのクロスセルの推進

01 給与振込指定の増加による預金補強

02 無担保ローンや保険ニーズの取込みによる付帯取引の拡充

量から質へこだわった活動へと転換

固定金利ニーズへの対応 (フラット35の活用)

新中期経営計画では、市場金利が上昇傾向にある状況下、固定金利ニーズが高まることが予想されるため長期間の固定金利を選択できる「フラット35」の推進も行います。

住宅ローン債権管理の強化

「ローン債権管理課」を新設しました。代位弁済、延滞などの管理・分析を担当し、住宅ローン債権管理の強化を通じて既存の住宅ローン債権、新規でお申込みいただく住宅ローン債権ともに良質な債権の維持を図ります。

TOPICS みえデコ活推進事業に共同事業者として参画

新中期経営計画では無担保ローンにおいて、申込みから契約までWEB上で手続きが完了するスキームを構築し、全商品で対応できるように進めています。また、あらたにローン分野での社会貢献への取り組みを掲げており、教育分野に特化した専用商品の開発や、三重県や地元企業と連携した取り組みを検討しています。

2025年2月、その先駆けとして三重県などと共同で、県民のデコ活*を促進する目的で立ち上げた「みえデコ活推進事業」に参画しました。メタバース空間内でのローン商品紹介や相談会に加え、「みえデコ活ワンステップフェア」に参加し、百五銀行グループのSDGs活動紹介や、マイカー・リフォームローンの相談会を実施しました。当日は三重県内の工務店や家電販売店、自動車ディーラーが出展し、たくさんの方に来場いただきました。

* デコ活とは、環境省が2022年から展開している「脱炭素につながる新しい豊かな暮らしを創る国民運動」の愛称です。



基本戦略 02 成長への挑戦

預金取引の増強

個人・法人それぞれのお客さまのお役に立ち、「頼りにされる銀行」となることで、これまで以上に幅広いお客さまからの支持を得て、長期的にお預入れいただける預金の獲得をめざします。良質なポートフォリオの構築に不可欠な預金の増強に向けて、セグメント別預金増強策を実施します。

個人セグメント

資産形成層



住宅ローン利用者へ向けた取組み

- 当行の「住宅ローン利用者」さまで、取引拡充余地のあるお客さまに向けたチャンネル・商品の拡充をめざします。

子育て支援パッケージ

- 地域の次世代の活力を創出する「子育て世帯」のお客さまに、ライフステージに合わせた総合的なサービスの提供を通じて長期的にお預入れいただける預金の獲得をめざします。

シニア層



シニア層へ向けた取組み

- 資産に関する多様なお悩みを持つシニア層のお客さまに向けて、「資産のあるべき姿」の総合的なご提案で預金の拡大をめざします。
- 「そなえる」「つなぐ」といった資産運用以外の課題解決についても支援策を拡充していくことで、シニア層のお客さまに対するアプローチを強化します。

法人セグメント

三重県内



地域連携への取組み

- 地方公共団体との連携による社会課題をテーマとした預金商品の開発検討など、従来にない新たな商品・サービスの創出をめざします。

法人のお客さまへの取組み

- 融資取引のシェアに対して預金取引のシェアが低くなっているお客さまに対して総合的なご提案を強化します。経営課題の解決を通じて、当行をメイン行としてご利用いただくことで、長期的にお預入れいただける預金の獲得をめざします。

三重県外



県外での預金獲得に向けた取組み

- 三重県以外のお客さまに対するアプローチを強化します。
- 東京・大阪・愛知など都市店舗での預金拡大に向けた活動を強化します。

基本戦略 02 成長への挑戦

グループ一体でのソリューション提供

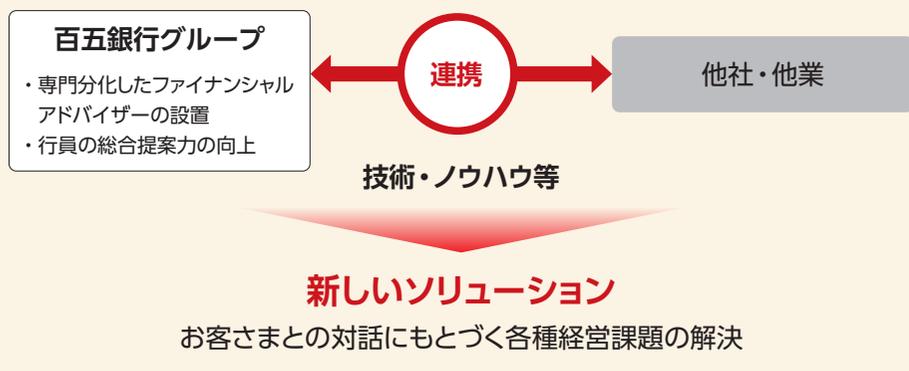
事業ポートフォリオの刷新を通じて企業価値の向上をめざし、自前にこだわらない形でさまざまなサービスを展開し、活力ある地域づくりに貢献していきます。

自前にこだわらない連携の強化

当行グループは、持続的な企業価値の向上に向け、銀行業を中心としながら、環境の変化に柔軟に対応するために、グループ全体で最適な事業ポートフォリオとすることをめざしています。

商品・サービスや事業そのものを常に刷新し、今まで以上に幅広いソリューションを提供するため、当行グループの全従業員の「知識や経験、地域への思い」をもとに、積極的に他社との資本・業務提携等を行い、社外の知見・技術・ノウハウを取り入れていくことにより、日本で最も進んだサービスの開発を行っていきます。

銀行とグループ会社の連携に加え「自前にこだわらない」連携の強化により、百五銀行グループによるソリューションを拡大します。



事例紹介

2025年4月1日、株式会社アスカプランニング名古屋、株式会社デジタルアソシエイトに対して、独立系プライベート・エクイティ・ファンドと共同出資を行い、子会社化しました。この2社は、名古屋市にてシステム開発、システム保守・運用サービス、システム関連人材の派遣等のサービスを提供することで、お客さまの生産性向上に貢献しています。新たにグループに加わった2社とのシナジーを発揮することで、百五デジタルソリューションズを中心とした当行グループは、地域DXの推進をさらに加速していきます。なお、百五デジタルソリューションズ、株式会社アスカプランニング名古屋、株式会社デジタルアソシエイトは他業銀行業高度化等会社*に該当します。

*他業銀行業高度化等会社：銀行法第16条の2第1項第15号に規定された銀行の子会社のこと

新たな体制で地域DXの推進を強化



担当者の声

実現したい未来

2025年4月から開始した中期経営計画では、経営企画部内に「グループ戦略推進室」を新たに設置しました。当室では、グループガバナンスの向上への取り組みに加え、地域課題の解決に向けた新事業の創出や、グループ全体の事業ポートフォリオのありかたを検討しています。お客さまから「百五銀行に言えばなんでも解決できるね」「百五銀行にお願いしてよかった」といっていただけるよう、商品・サービスの開発態勢の一層の強化を通じて、従来の銀行業の枠にとらわれない総合的なサービスを、グループ一体となって、ワンストップでお客さまに提供することで、「地域の幸せ」を創ることに貢献していきます。



基本戦略 02 成長への挑戦

有価証券戦略

当行の有価証券運用は、「優良な支払い準備資産の確保」「安定的な利息配当収入の獲得」「中長期的な視野に立った含み益の形成」のため、安全かつ優良な資産の積み上げを行っており、資産運用において貸出金とともに重要な役割を担っています。

有価証券ポートフォリオの状況

当行では、2025年3月末時点で約1兆5,000億円の有価証券を運用しています。

2024年度は円建債券投資額を増加させた一方、金利上昇・株価下落により評価損益が減少した結果、有価証券残高は前年度末比650億円減少しました。

経営体力の余力度合いを示す有価証券の評価損益は、国内金利上昇により円建債券が全体で評価損となっているものの、株式の評価益により有価証券全体では2025年3月末時点で1,377億円の評価損益を有しています。

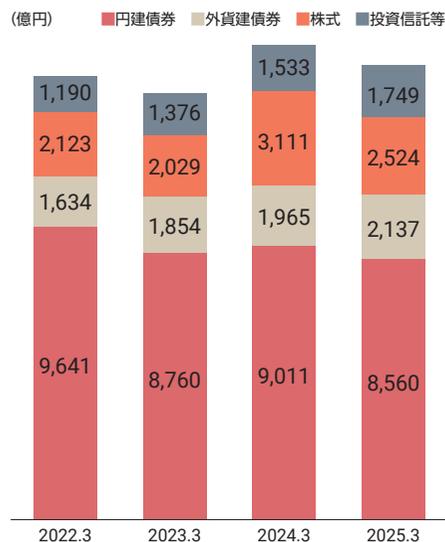
今後の運用方針

低金利環境長期化で円建債券の償還再投資が難しいことから、銀行全体として中堅中小企業・住宅ローン貸出を増強してきた結果、ここ数年、円建債券残高は減少傾向にありました。

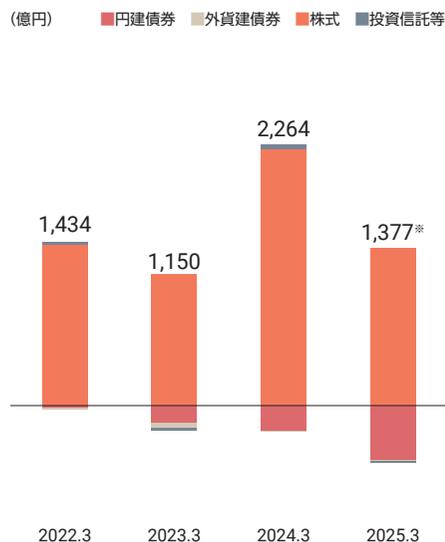
しかし、2023年度以降、金融政策正常化にともない円債投資を漸進的に再開しており円建債券残高は増加傾向に転じました。

新中期経営計画においても、有価証券ポートフォリオを円貨建債券中心に再構築しつつ、市場環境の変化に柔軟に対応し、収益最大化をめざす方針としています。

有価証券残高推移

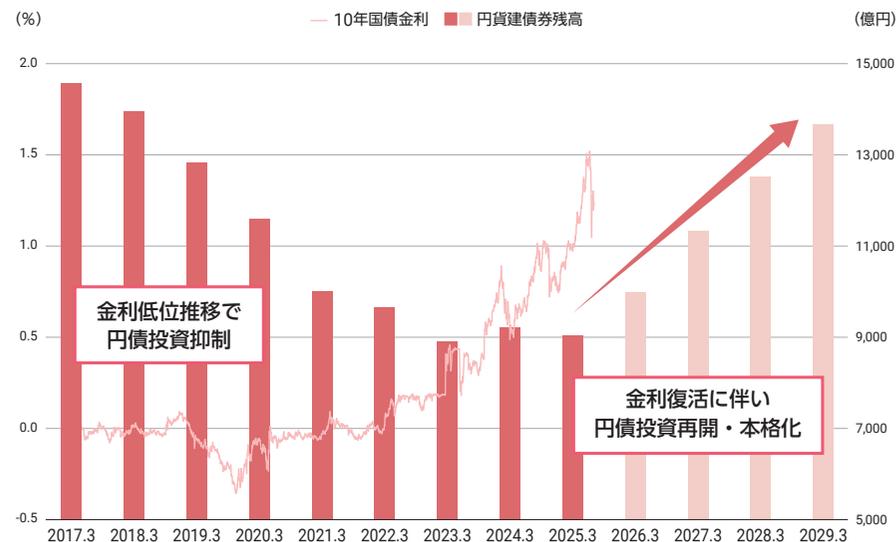


有価証券評価損益推移



* ヘッジ考慮後の評価損益は1,404億円

10年国債金利と円貨建債券残高の推移



* 2025年3月末までは実績、2026年3月末以降は中期経営計画数