

トップメッセージ

信頼を礎に、成長を重ね、
新たな未来を切り拓きます

取締役頭取

杉浦雅和



»トップメッセージ

経営環境認識

平素より当行グループをご支援いただき、厚く御礼申し上げます。

さて、地方銀行を取り巻く経営環境は大きな転換期を迎えています。

長らく続いた超低金利環境から「金利のある世界」へと移行するなか、預貸金利ざやの改善を中心に収益機会の拡大が期待できる一方で、預金をはじめとする資金調達コストの上昇や、有価証券運用への影響など、収益構造やリスク管理の高度化がこれまで以上に求められる局面となっており、ALMや機動的な経営判断の重要性が高まっているものと認識しています。

また、地域に目を向けると、人口減少の影響を避けては通れません。現に、当行の本店が所在する三重県の人口は5年間で約7万人減少^{※1}しており、今後25年では約35万人の減少^{※2}が予想されています。地域の事業者数の減少や資金需要の構造変化、人手不足の深刻化など

を通じて当行グループの事業基盤にも中長期的な影響を及ぼす重要な課題であると認識しています。

さらには、地方銀行業界でも経営統合や資本・業務提携の動きが活発化しています。その最大の目的は規模の拡大だけではなく、持続可能な収益基盤の確立を通じて地域のお客さまへ、より高い付加価値を提供し続けることができる体制を築くことにあると考えています。金利環境や地域を取り巻く環境が厳しさを増すなか、当行グループとして高い付加価値を提供し続ける経営形態とは何か、慎重な検討が必要であると考えています。もともと、再編を含むこのような可能性を一切否定するのではなく、メリットデメリットを考慮しながらあらゆる可能性について考えていかなければなりません。

昨年度より、4年間の中期経営計画「KAI-KAKU150 FINAL STAGE『未来への挑戦』」を開始しましたが、このような経営環境の大きな変化を中長期的な成長機会ととらえ、タイトルのとおり「挑戦」を続けてまいります。地域に根差した金融機関としての使命を果たしながら、持続的な企業価値の向上や株主価値の最大化をめざしてまいりますので引き続きご支援をよろしくお願いいたします。

百五銀行グループの存在意義

経営環境は大きな転換期を迎え、先行きの不確実性は一層高まっています。だからこそ、目の前の変化にただ対応するだけではなく、改めて私たちは「何のために存在しているのか」という使命や存在意義を再認識し、深く定着させることが重要であると考えています。

当行グループは、1996年に企業理念を制定し、現在まで変わらず受け継いでいます。企業理念では、使命を「信用を大切に社会をささえます」としています。お客さま一人ひとりに寄り添いながら、企業の成長や地域の発展をささえ、その未来をともに創り上げていくことが私たちの使命であり、存在意義です。

企業理念の浸透のため、従業員に対して「企業理念研修」を実施しており、進むべき方向を見失わないよう従業員一人ひとりがそれぞれの立場で存在意義を再確認し、「何のために働くのか」を改めて考えるきっかけとしています。

社会や経済の構造が変化しても変わることのない企業理念を全従業員の羅針盤として、



※1 三重県による月別人口調査を参考に算出 ※2 国立社会保障・人口問題研究所による推計

»トップメッセージ

変化の大きい時代に立ち向かい、地域の未来に貢献することができる金融機関であり続けたいと考えています。

地域のポテンシャル

当行グループでは、三重県および愛知県を「地元」ととらえ活動を行っています。三重県では、人口減少や都市部への人口流出、愛知県では基幹産業である自動車産業の構造変化への対応などといった地域特有の課題を抱えていますが、その一方で、両県は非常に高いポテンシャルを持っています。

三重県・愛知県は、日本有数の産業集積と高い経済活力を有する東海地区の中核エリアです。両県は国内有数の製造業集積地であるとともに、物流・観光・商業など多様な産業基盤を有し、安定した経済成長が期待される市場を形成しています。

三重県は、愛知県と関西圏を結び交通の要衝に位置し、県内総生産は約9兆円規模^{*3}、製造品出荷額等は約13兆円規模^{*4}に達するなど、全国でも有数の工業県として発展しています。半導体、電子部品、自動車部品、化学工業などの分野では国内有数の生産拠点が集積し、東海地区の製造業をささえる重要な役割を担っています。特に、四日市は半導体関連産業の重要拠点として国内外で高い存在感を発揮しています。また、豊富な土地と優れた交通アクセスを背景に、数々の分析機関から物流・生産拠点としての優位性を有すると評されています。さらに、三重県は伊勢神宮や熊野古道をはじめとする観光資源に加え、松阪牛、伊勢えび、真珠など世界的なブランド資源を有しています。2025年の年間観光レクリエーション入込客数は4,000万人規模に迫っており、国内外から多くの来訪者を集めることで、宿泊・飲食・小売など地域経済へ幅広い波及効果をもたらしています。

愛知県は、県内総生産約46兆円^{*5}と東京都、大阪府に次ぐ国内有数の経済規模を誇り、製造品出荷額等は全国トップを維持しています。自動車産業を中心に、航空宇宙、工作機械、ロボットなど高度な製造業が集積し、名古屋市を中心に約750万人の人口を擁するなど、東海地区最大の消費市場を形成しています。また、中部国際空港や名古屋港など国際物流インフラも充実しており、企業活動をささえる優れた事業環境を備えています。

このように、三重県・愛知県ともに大きな強みがあり、その強みを相互に活かすことで持続

的な発展を遂げることができる地域であると考えています。

中期経営計画でめざす姿

持続的な地域の発展のために当行グループが担うべき役割は、単に金融サービスを提供することではなく、地域が持つ潜在的な価値や可能性を引き出す「きっかけ」を提供することだと考えています。

昨年度より開始した中期経営計画では、この「きっかけ」を一つでも多く地域に提供していきたいとの思いから、いわゆる伝統的な「銀行業」の強固かつ効率的な事業態勢を構築することに加えて、新たに「地域を創造する新事業」を生み出し育てていくことに力を入れています。これらによる「経済価値」と「社会価値」双方の創出を通じて、持続的な地域の発展と当行グループの企業価値向上を実現し、お客さまや地域社会から最も「頼りにされる銀行」となることをめざしたいと思います。

中期経営計画の進捗と成果

中期経営計画では、目標の達成に向けて5つの基本戦略を軸に活動しています。開始より1年が経過しましたが、ここまでの進捗や成果について基本戦略ごとにご紹介します。

基本戦略 01 社会価値の創造

将来的な「経済価値」の源泉になり得る「社会価値」を創出するため、地域課題の解決に向けた取組みと、新事業の創出に向けた取組みを進めています。

一口に地域課題と言いましても、その課題は同じ三重県内においてもエリアによって非常にさまざまです。そこで、まずは自治体や商工会議所、教育機関などへの徹底的なヒアリングを実施し、改めて各エリアの課題は何かを洗い出すことから始めました。結果として、60件に上る課題を確認しており、これらについて社会的効果の度合いや影響範囲、地域やお客さまへの経済面での貢献などを総合的に考慮したうえで、優先順位をつけて解決に向けた取組みに着手しています。

※3 2023年度 三重県内総生産（名目）：8兆9,953億円 出典）三重県「令和5年度 三重県民経済計算結果」

※4 2024年 製造品出荷額：13兆242億円 出典）総務省・経済産業省「2025年経済構造実態調査」

※5 2023年度 愛知県内総生産（名目）：46兆911億円 出典）愛知県「あいちの県民経済計算（2023年度）」

» トップメッセージ

中期経営計画 (2025年4月～2029年3月)



中期経営計画でめざす姿

本中期経営計画を通じて「頼りにされる銀行」となることをめざします。
そのために、行員は「お客さまに信頼され、頼られる人」になります。

銀行がめざす姿

頼りにされる銀行

行員がめざす姿

お客さまが夢や未来を描くとき、
一番に顔が浮かぶ行員

また、「当行グループの従業員が中心となって新事業を創出すること」をねらいに、新事業創出プロジェクト「HYAKUGO INNOVATION LAB.」を開始しました。プロジェクトへの参加を通じて従業員の70%以上が「新しいことに挑戦しようという気持ちが高まった」と回答しており、新しいことに挑戦する文化醸成の一助になったと感じています。事業化を前向きに検討できそうなものもいくつか出てきていますので、まずは一つでも事業化という形で成果をお示しできるようプロジェクトを継続していきたいと考えています。

基本戦略 02 成長への挑戦

お客さまが抱える課題は、取り巻く環境の変化にともない、ますます多様化・複雑化しています。こうしたなか、お客さまの本質的な課題を的確にとらえ、最適な解決策をともに考えながら期待に応えていく「伴走型コンサルティング」の力がこれまで以上に求められています。

中期経営計画 基本戦略

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

そこで、パフォーマンスの高い従業員が培ってきた知見やノウハウを集約し、マニュアルとして整理することで、これまで先輩の背中を見て学ぶという「暗黙知」に頼っていた部分の「形式知」化に取り組んでいます。行内では「法人営業の型」「法人コンサルティングの型」と呼んでいます。まずはこれらの「型」の定着と浸透を図ることから始めています。お客さまからのご評価や目標の達成状況などをふまえながら、その効果を見極めていきます。

基本戦略 03 人材戦略

当行グループでは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向け、「人」を最も重要な経営資本と位置づけています。中期経営計画を着実に進めていくという観点においても、その源泉は全従業員が持つ知識や経験、専門性であると考えています。

このような考えのもと、2026年4月より「人事ポリシー」を制定するとともに、人事制度の

» トップメッセージ

抜本的な見直しを行いました。「人事ポリシー」では、「良き社会人として知見を深め、常に挑戦を続ける集団」「一人ひとりが能力を最大限に発揮し、いきいきと働くことのできる組織」を人的資本経営のめざす姿として掲げ、多様な個性・価値観の尊重、人的資本への積極的な投資、企業価値の向上と地域社会への貢献を人事の基本方針としています。

また、人事制度については、役割や責任に応じた評価・処遇への転換、キャリア自律を支援する制度の充実、多様な働き方への対応、シニア人材の活躍促進などによって、全従業員が能力を最大限に発揮できる環境整備を進めています。成果や挑戦を適正に評価し、多様な人材が成長し続けられる仕組みを構築することで、従業員エンゲージメントの向上と組織力の強化を図っています。なお、中期経営計画の非財務KGIとして「従業員エンゲージメント指数」を掲げています。これは、従業員への意識調査において得られた働きがいに関する肯定的な回答の割合を示していますが、その回答割合は85%と高い水準を確保しています。

人事制度の改定によって人件費は増加しましたが、単なるコストではなく、将来の成長をささえる戦略的な人的資本投資とらえており、この投資を通じて変化に柔軟に対応できる組織を構築することで、地域のお客さまへ提供するサービスの品質向上や、持続的な企業価値の向上を実現いたします。

基本戦略 04 デジタルトランスフォーメーション

いずれの戦略や施策においても、デジタル技術の活用による業務変革や迅速な意思決定が大きな鍵を握っています。そこで、当行グループではデジタルトランスフォーメーション（DX）について大きく3つの観点で取り組みを進めています。

1つ目は、「業務の徹底的な効率化」です。業務や事務のペーパーレス化、お客さまとの帳票授受の電子化などを段階的に進め、店舗内外の業務プロセスをデジタル前提へと転換しています。また、生成AIの活用高度化に向け、まずは従業員が生成AIを体験する機会として、社内事務の検索に生成AIを導入しました。中長期的には、業務で利用している各種システムの裏側でAI・生成AI・AIエージェントが働き自律的に業務を支援する姿をめざしており、そのためのデータ整備や試行を進めています。

2つ目は、「お客さまの利便性と体験価値の向上」です。スマートフォンを中心とした非対面

チャネルの強化を進めており、個人・法人双方においてデジタル完結型サービスの拡充を図っています。特に法人分野では、振込や資金管理などの業務をスマートフォンで完結できるバンキングアプリの開発に着手しており、2027年度下期の稼働を予定しています。非対面のチャネルと、これまで対面で培ったお客さまとの信頼関係を融合することで、新たな価値提供をめざします。

3つ目は、「人材を高付加価値業務へシフトさせる仕組みづくり」です。当行グループが推進するDXは、業務効率化やコスト削減そのものが目的ではありません。デジタルと人の力を融合させることで、行員がより付加価値の高い業務に注力し、お客さまへ提供する価値を高めることを目的としています。その実現に向け、業務のDXを通じて事務の省力化や業務プロセスの標準化を進めることで、これまで事務処理に割かれていた人材リソースを確保し、お客さまとの対話やコンサルティングなどへとシフトしていきたいと考えています。

また、今後の展開として、こうしたDXの取組みを当行グループ内に留めることなく、地域全体へと広げていくことが重要であると考えています。それにより、地域のお客さまの生産性向上や競争力の強化に貢献できるよう、行内の取組みで得られる知見を活かし、支援できる体制としてまいります。

基本戦略 05 戦略基盤の強化

安定した業務運営を維持しながら、新たな価値創造に向けた挑戦を続けていくためには、それをささえる強固な戦略基盤が不可欠です。当行グループでは、リスク管理の高度化やガバナンスの強化といった戦略基盤の強化に継続して取り組んでいます。

経営に重大な影響を及ぼすリスクを継続的に把握・管理し、経営陣の主体的な関与のもとで適切なリスク対応を推進することを目的に、今年よりトップリスク運営を開始しました。経営に重大な影響を及ぼすリスクとして、8つのトップリスク（P.23 ご参照）の選定を行い、対応の強化を図っています。

また、事業環境の変化スピードが加速するなか、経営体制をこれまでより機動的に見直すことができるよう取締役の任期を2年から1年へと短縮しました。この変更により、一層のガバナンス強化と企業価値の向上が実現できるものと考えています。

»トップメッセージ

評価と課題

ここまでの取組みは非常に順調な滑り出しであると自己評価しています。また、2025年度の決算では連結・単体ともに過去最高益を計上するなど、金利のある世界の復活を追い風に中期経営計画の1年目を無難に終えることができました。

その一方で、足元の決算は今の中期経営計画以前に取り組んできた施策や、金利環境の変化によるところが大きく、その意味では取組みは道半ばであると言えます。環境の変化もふまえ、2026年5月には中期経営計画の財務目標の見直しを行いましたので、ここからは、中期経営計画の最終年度に向けて数字や具体的な成果という形で結果をお示しすることにご協力、一つひとつ着実に実績を積み重ねていきたいと考えています。

また、課題として認識しているのが預金の獲得です。「金利のある世界」において預金はこれまで以上に重要な経営資源となり、その獲得競争は一段と激しさを増しています。ここまでは、さまざまな施策を着実に積み重ねることで一定の預金増加ペースを維持していますが、環境変化のスピードを考えればこれまでどおりとはいきません。

当行グループがめざすのは、単なる預金残高の積み上げではありません。地域のお客さまとの信頼関係を礎とした、長く安心してお預けいただける粘着性の高い預金を着実に積み上げることです。そのためには、お客さま一人ひとりの課題やニーズに真摯に向き合い、期待を超える価値を提供し続けることが不可欠です。加えて、将来を見据えて、預金だけに依存しない多様な資金調達手段についても検討を進めてまいります。変化を先取りし、柔軟で強固な調達基盤を構築することで、持続的な成長と地域への安定した金融サービスの提供を実現していきます。

最後に

昨年度は最高益に加え、数十年振りとなる株価の最高値更新という一つの節目を迎えました。もちろん喜ばしいことではありますが、PBR1倍の定着には至っておらず、ステークホルダーの皆さまにはまだご満足いただける水準ではないと受け止めています。

一方で、私たちがめざすのは利益や株価、各指標といった数字そのものではありません。一人でも多くの方から「百五銀行があってよかった」「困ったときに頼りになる」と思っていただける存在になることです。その信頼こそが、企業としての本当の価値であり、成長の原動力になるのだと思います。

信頼を積み重ねることで、その先にさらなる成長と新たな未来があると信じています。これからも挑戦を止めることなく、一步一步前進してまいります。

皆さまにおかれましては、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

