百五銀行
FRONTIER BANKING

中期経営計画

KAI-KAKU 150 2nd STAGE 「未来へのとびらⅡ」

～グリーン＆コンサルバンクグループをめざして～

進 捗 状 況

中期経営計画の全体像

5つの基本方針と11の重点戦略で構成される中期経営計画　KAI-KAKU 150 2nd STAGE「未来へのとびらⅡ」

5つの基本方針		11の重点戦略
Ⅰ　カーボンニュートラルへの取組みの強化	1	カーボンニュートラル戦略
Ⅱ　ビジネスモデルの強化	2	貸出金収益・役務収益増強戦略
	3	有価証券戦略
	4	グループ会社戦略
Ⅲ　生産性の向上	5	チャネル戦略
	6	IT戦略
Ⅳ　経営基盤の強化	7	人材戦略
	8	ガバナンス戦略
	9	組織戦略
Ⅴ　SDGs/ESGの浸透	10	ダイバーシティ戦略
	11	SDGs/ESG戦略

計数目標（全体）

百五銀行 FRONTIER BANKING

市場環境等の影響により厳しい状況が続くも、中計最終目標達成に向け各施策を推進する

		23/3期 実績	24/3期 実績	25/3期 目標（中計最終目標）
KGI	連結当期純利益	144億円	142億円	150億円以上
	連結純資産ＲＯＥ	3.65%	3.21%	3.50%以上※1
	コアＯＨＲ	63.78%	60.89%	67%未満
	自己資本比率	12.23%	12.22%	11%以上
KPI	住宅ローン関連手数料	33.6億円	35.5億円	44億円
	預り資産関連手数料	28.0億円	30.1億円	34億円
	法人ソリューション手数料	29.0億円	29.7億円	30億円※2
	ﾌﾟﾛﾌｪｯｼｮﾅﾙ資格保有者数	371人	390人	450人

※1 長期的に5%をめざす ※2 デリバティブ収益除く

	2030年度末 目標
温室効果ガス排出量	**ネットゼロ**を達成 （Scope1,2）
サステナブルファイナンス実行額	**1兆円** （うち環境関連融資5,000億円以上）

※2022年度からの累計

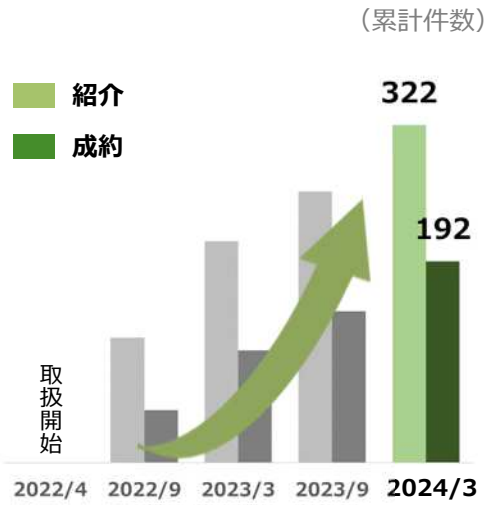
カーボンニュートラル戦略（地域への取組み）

百五銀行 FRONTIER BANKING

地域の脱炭素化を支援する取組みを実践

脱炭素経営支援の取組み

排出量算定支援（ビジネスマッチング）



百五脱炭素支援サービス※

※削減シミュレーション策定支援、宣言書交付、ＨＰ掲載

脱炭素経営実現に向けて、さまざまなソリューションを提供

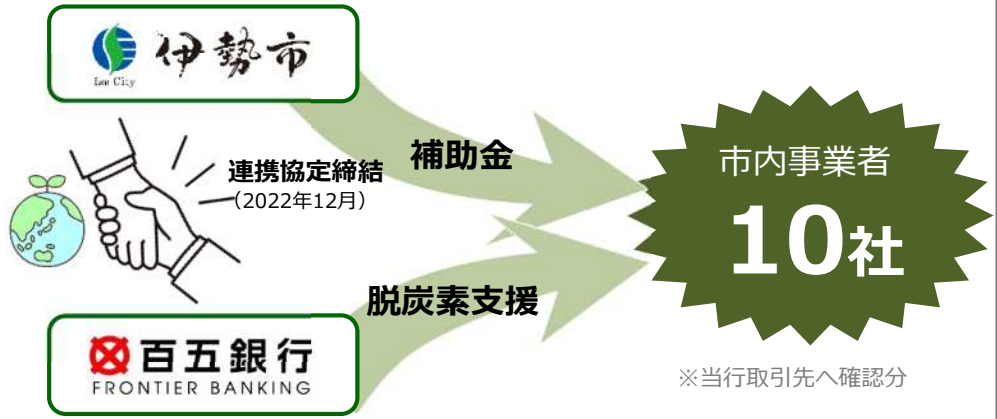
脱炭素セミナーの開催

事業者の脱炭素経営への取組みを促進・支援するための情報提供として、2024年3月に「脱炭素経営セミナー」を開催

地方公共団体との取組み

伊勢市と協力し、事業者へ脱炭素推進活動

伊勢市で創設された「伊勢市事業所脱炭素化支援補助金」を活用し、事業者へ脱炭素支援を行うことで、地域の脱炭素化へ貢献



※当行取引先へ確認分

鳥羽市と地域脱炭素推進にかかる連携

2024年2月に「カーボンニュートラルの推進に関する連携協定」を締結

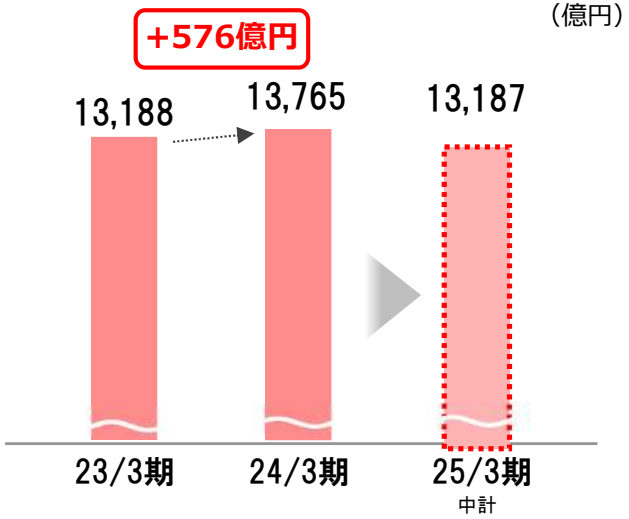
脱炭素経営に関する普及啓発とサポートに相互に協力

鳥羽市・鳥羽商工会議所共催の「脱炭素経営セミナー」開催に協力

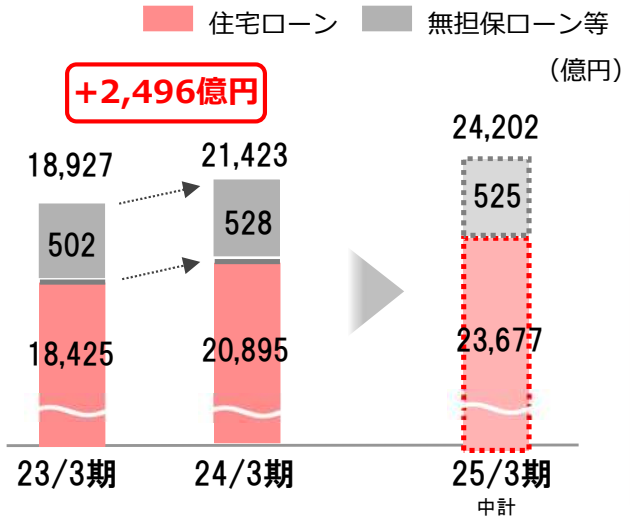
貸出金収益・役務収益増強戦略（全体）

地域内中堅中小企業向け融資、消費者ローンを確実に積み上げし、貸出金収益・役務収益の増強につなげる

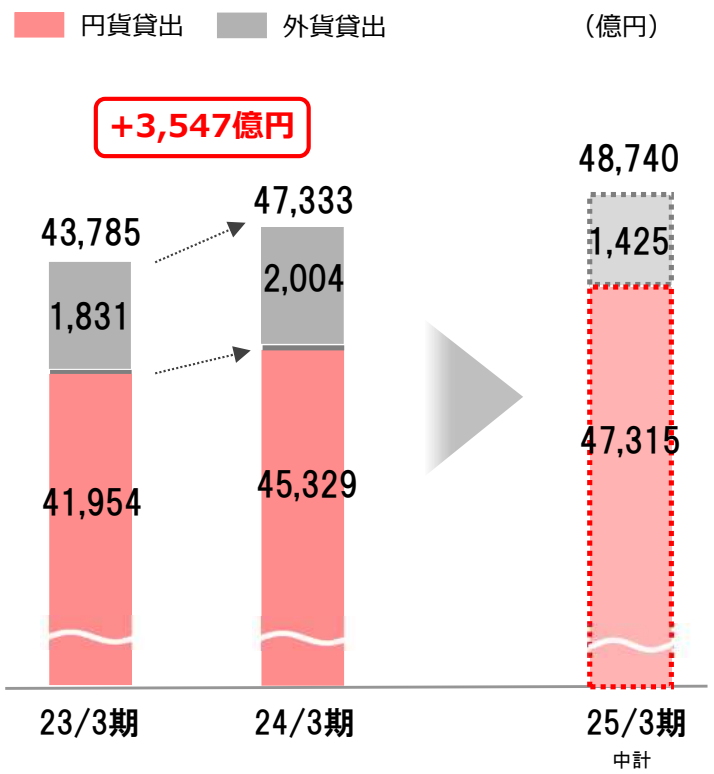
地域内中堅中小企業向け融資



消費者ローン



総貸出金　平残計画

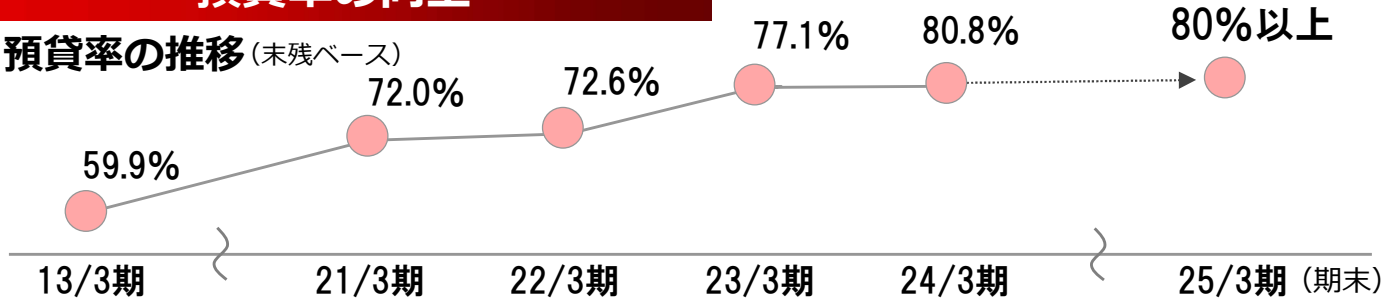


外貨貸出　平残計画

・社会インフラ（電力・ガス・通信等）を担う業種への取組み
・海外駐在員事務所と連携したアプローチを継続

預貸率の向上

預貸率の推移（末残ベース）



24/3期（実績）	25/3期（中計）
80.8%	80.0% 以上

貸出金収益・役務収益増強戦略（住宅ローン）

百五銀行 FRONTIER BANKING

パーソナルプラザの拠点網と営業人員戦力化が相乗効果を発揮

2022年度の取組み

2022年上期

拠点の新設・再編
営業人員の増員

2022年下期

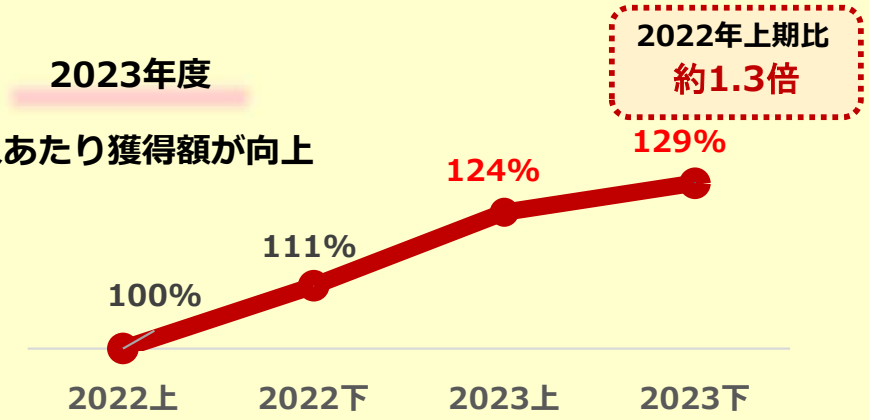
本部主導の研修
営業人員を育成

- 営業スキルの習得
- 商品知識の定着
- 事務知識の向上

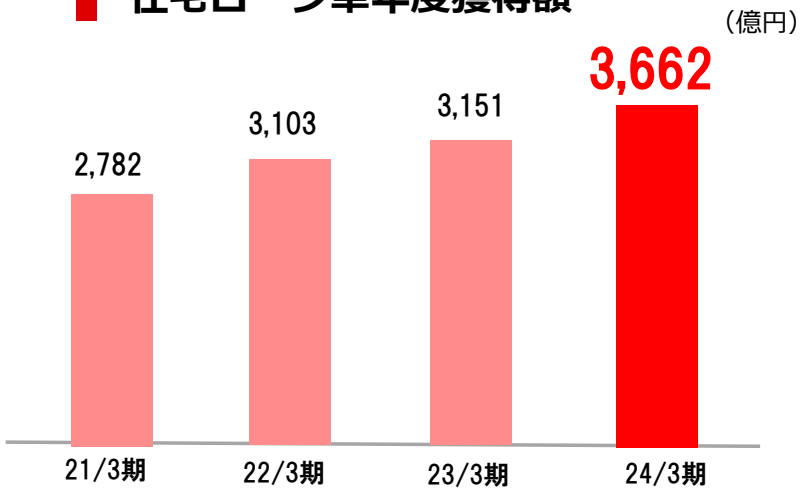
2023年度の成果

2023年度

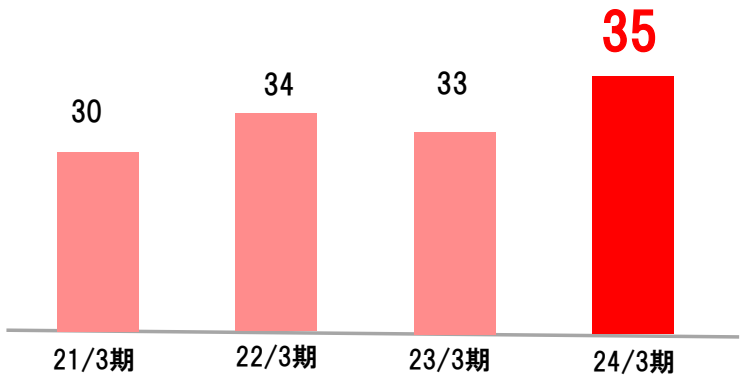
1人あたり獲得額が向上



住宅ローン単年度獲得額



住宅ローン関連手数料



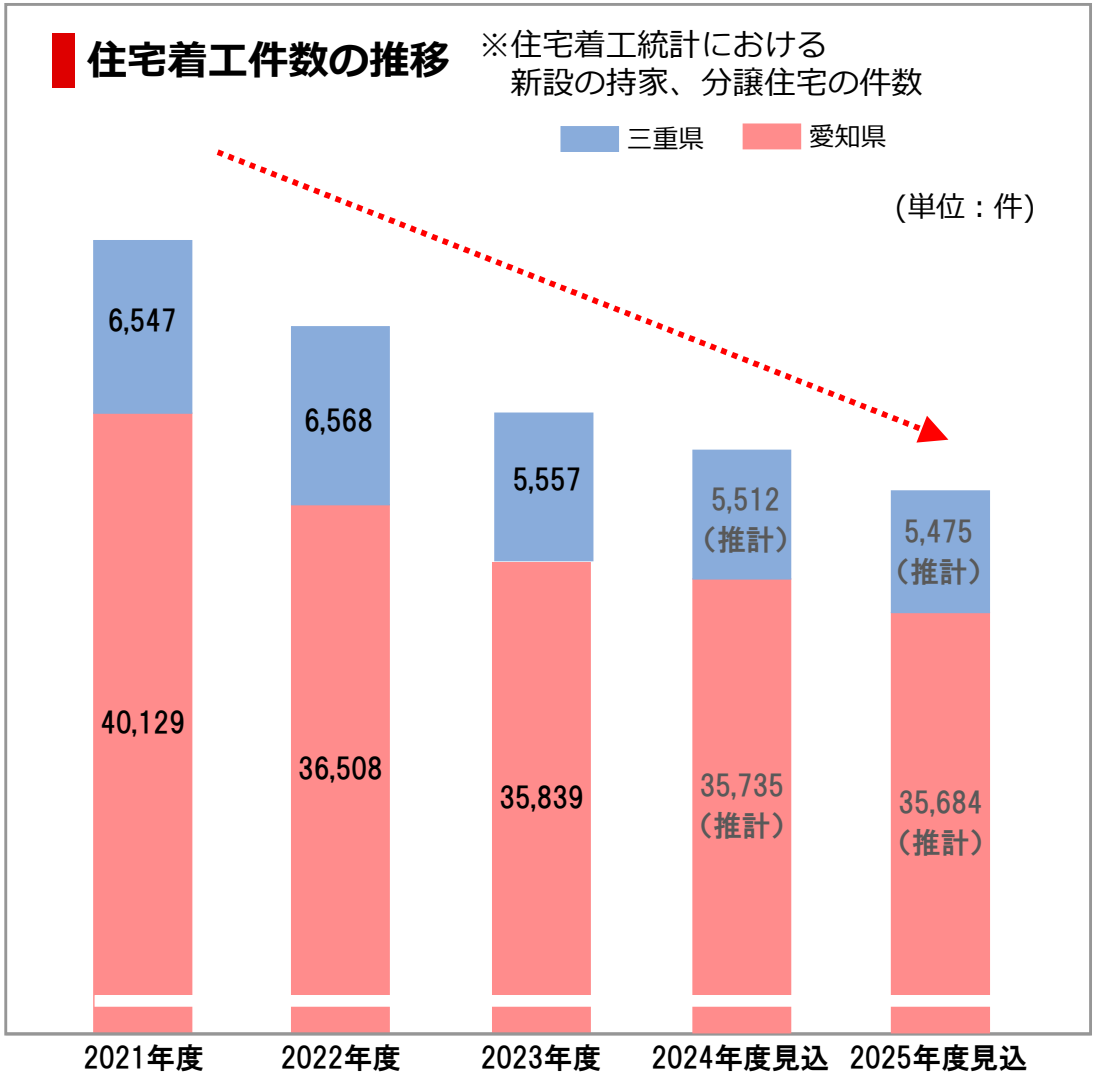
貸出金収益・役務収益増強戦略（住宅ローン）

外部市場環境の変化に応じて住宅ローン目標を修正　より質の高い資産を積み上げる

外部市場環境の変化に伴い住宅ローンの獲得計画を方向転換

住宅着工件数の推移

※住宅着工統計における
新設の持家、分譲住宅の件数



（資料）実績値は国土交通省「住宅着工統計」。予想値は調査会社ホームページ資料、
ならびに 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」をもとに当行推計。

住宅着工件数の減少、他行競合に伴う利回りの低下を背景に住宅ローン獲得金額の計画を戦略的に方向転換

- **DX投資促進や拠点集約により営業活動の合理化、効率化を図ることで、１人あたりの獲得額を増加**
- **合理化、効率化により捻出された人員を事業性融資などのより収益性の高い分野に再配置**

住宅ローン計画（億円）	2025/3期 当初計画	2025/3期 修正後計画
住宅ローン獲得金額	4,000	3,000
住宅ローン関連手数料	44	26※

※顧客の選好の変化に伴い、融資額により事務取扱手数料が異なる「定率型」から、事務取扱手数料が一定の「定額型」が増加傾向であることも考慮し、計画変更

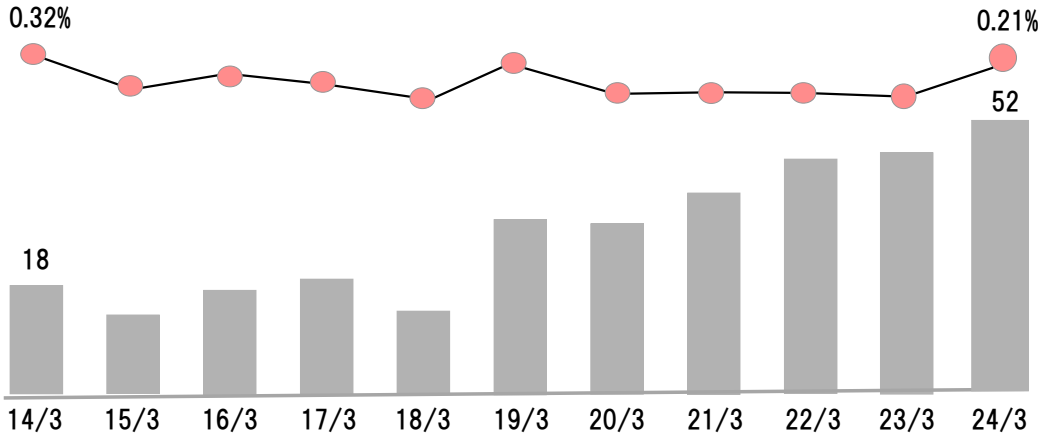
貸出金収益・役務収益増強戦略（住宅ローン）

獲得額や残高が増加しても資産の健全性を維持　市場の変化に備えた住宅ローン施策の展開

住宅ローン延滞・デフォルト状況

延滞債権残高・延滞率

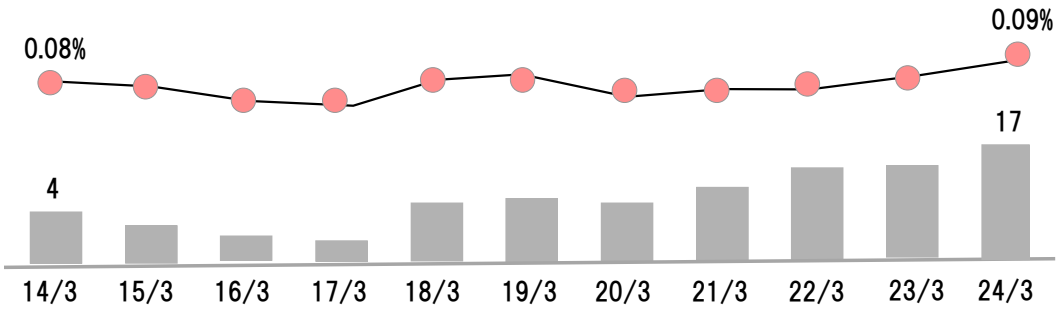
（残高：億円）



デフォルト等の金額・デフォルト等の率

※保証付ローン（代弁）を含む。

（金額：億円）



更なる市場金利上昇への備え

固定金利ニーズへの対応

固定3年
固定5年
固定10年

＋

フラット35

→ **固定金利ニーズがある子育て世代の取込みによる顧客基盤を強化**

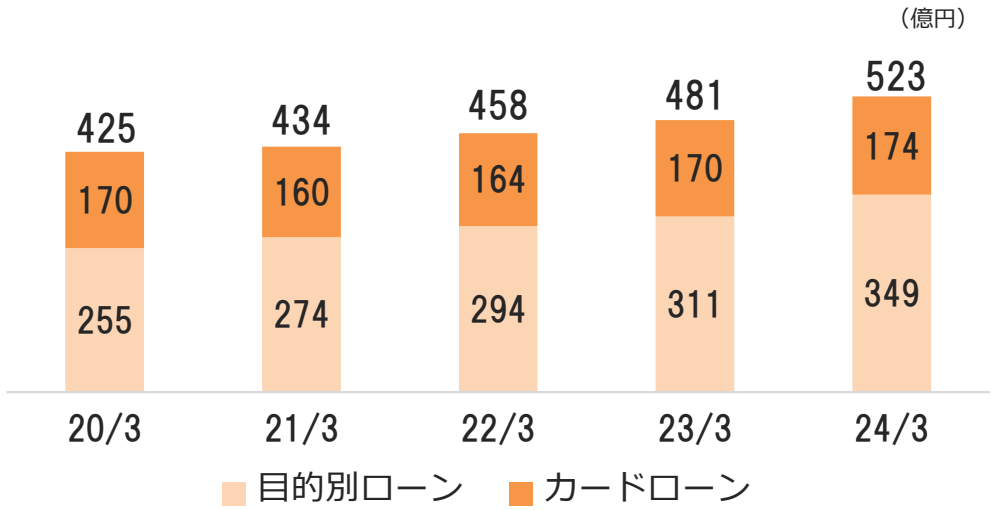
今後の住宅ローン施策

- **電子契約等の導入による業務のＩＴ化や事務の本部集中化**
- **スマホバンキングへ住宅ローン関係の手続き機能搭載による非対面手続きの促進**
- **延滞・デフォルトに備えた体制の整備**

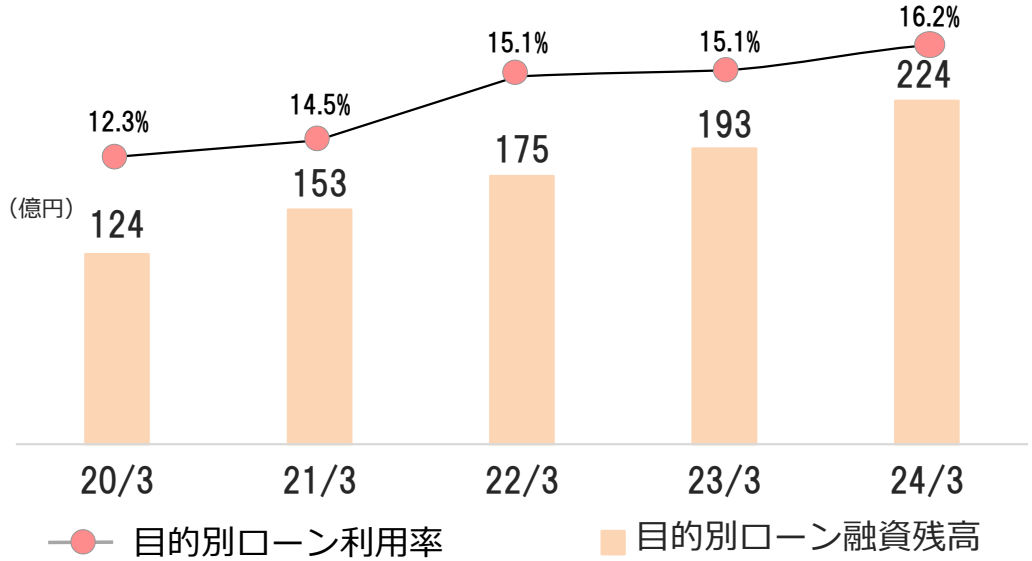
貸出金収益・役務収益増強戦略（無担保ローン）

住宅ローン顧客の資金ニーズ取り込みによる無担保ローンの推進

無担保ローン残高の推移

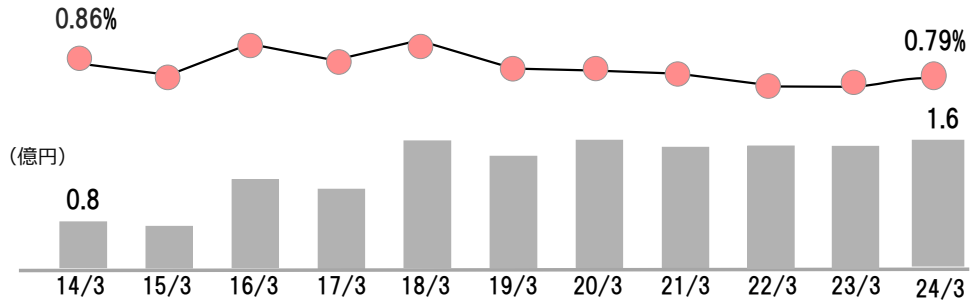


住宅ローン利用者の目的別ローン利用率と融資残高の推移

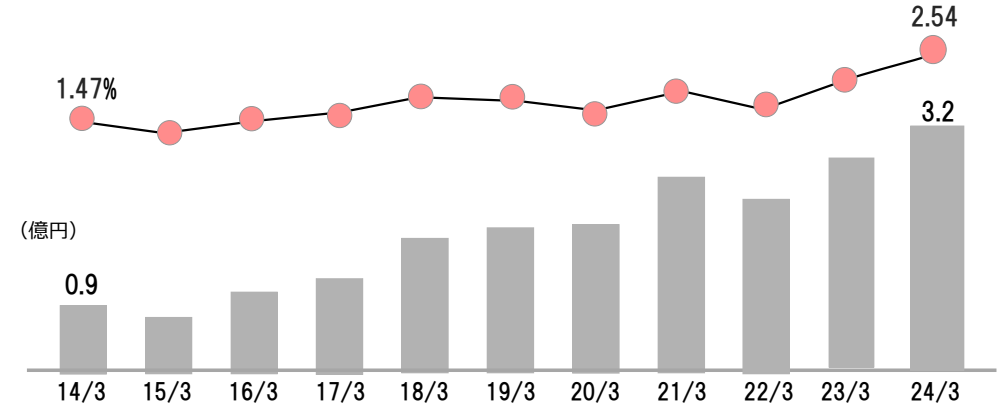


無担保ローン延滞残高・延滞率の推移

目的別ローン



カードローン



貸出金収益・役務収益増強戦略（預り資産）

対面・非対面営業のシナジー効果、お客さま本位の業務運営の実践と預り資産収益全体の増強を図る

百五銀行グループ　預り資産部門体制図

＜百五銀行＞

“対面営業”コンサルプラザ

9拠点体制（うち百五証券併設7拠点）で
お客さまとの有効接点数を増加

“非対面営業”預り資産センター

電話・ネットでコンサルティング・各種ニーズに対応

資産形成 / 家計見直し / 資産運用 / 認知症対策 / 資産延伸 / 相続対策 / 生前贈与

×

＜百五証券＞

“富裕層および法人（オーナー含む）向け”

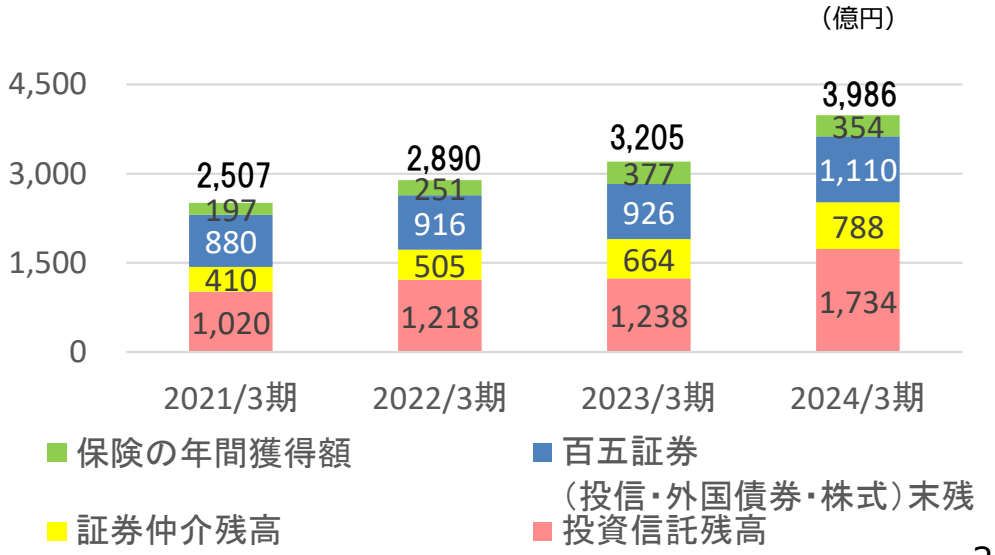
専門性の高い提案・取引深耕

預り資産関連手数料（銀行）※主要4項目の内訳を記載

（百万円）

	23/3期（実績）	24/3期（実績）	25/3期（中計）
投資信託	960	1,431	1,570
保　険	1,402	1,199	1,247
金融商品仲介	296	228	502
確定拠出年金	136	145	153
合　計	2,805	3,016	3,497

預り資産残高推移（銀行＋百五証券）



貸出金収益・役務収益増強戦略（預り資産）

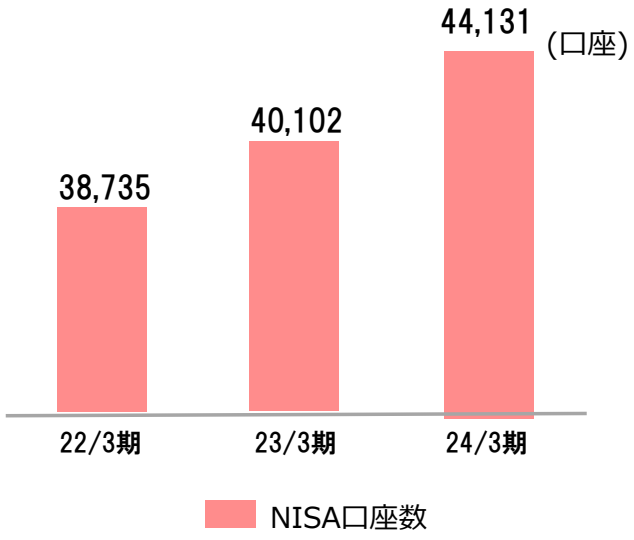
対面・非対面営業を進化させ、ストックビジネス確立へ

“ライフステージ”に応じた最適なサービスの提供

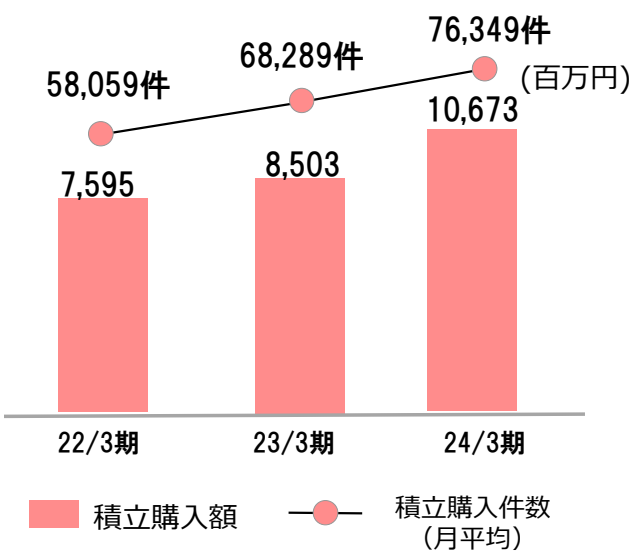
- 年代に合わせた対面・非対面アプローチによる預り資産提案機会の創出と「長期平準」での新規獲得
- 「iDeCo」や、「新NISA」の推進強化により、資産形成層を中心に裾野拡大
- 「コンサルティング営業」を浸透させつつ、資産を増やす・残す場面でのフロー面も強化
- ウェルスマネジメント課による「相続・生前贈与」ニーズ の取込み、富裕層などへのアプローチを実施

資産形成					資産取り崩し		次世代へ	
10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代	80代	90代～
デビュー層	資産形成層				資産運用層		高齢者層	
身近な金融サービスの提供	●積立定期 ●積立投信 ●国債 ●投資信託 ●外貨預金 ●終身保険 ●iDeCo ●個人年金保険 ●金融商品仲介 ●非対面（第三分野）保険						●遺言信託 ●生前贈与 ●資産継承コンサルティング	

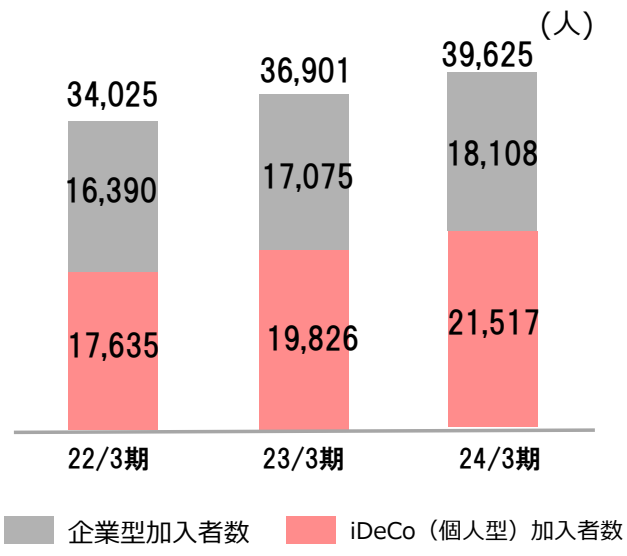
ＮＩＳＡ



積立投信



確定拠出年金



貸出金収益・役務収益増強戦略（法人コンサルティング）

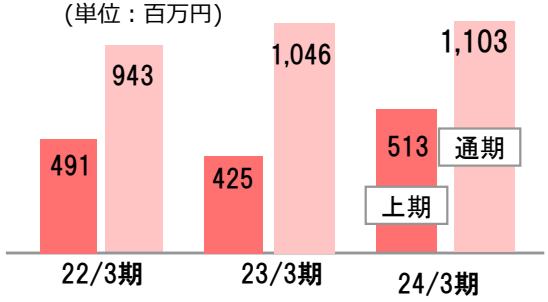
百五銀行 FRONTIER BANKING

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し、非金利収入の増強を図る

法人ソリューション手数料の増強

ストラクチャード･ファイナンス関連手数料

（単位：百万円）

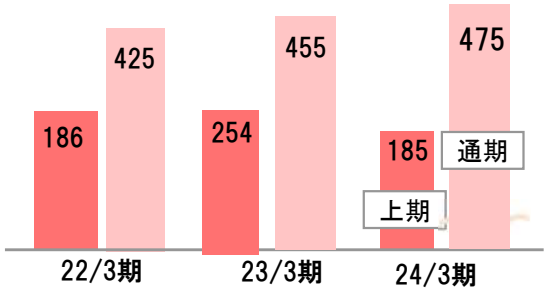


1,103 百万円
（2024年3月末実績）

◇ お客さまのニーズに沿った融資手法の提供、PPP/PFI事業向けファイナンス等の取組

M＆A等手数料

（単位：百万円）

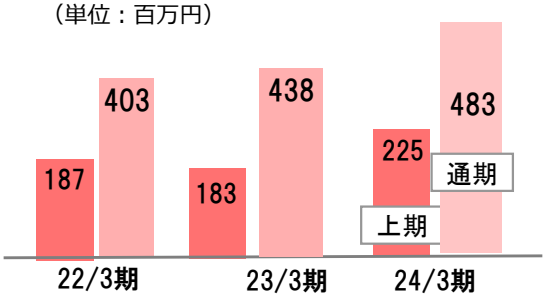


475 百万円
（2024年3月末実績）

◇ 事業承継問題の解決、企業の更なる成長戦略をM＆A業務にてサポート

ビジネスマッチング手数料

（単位：百万円）

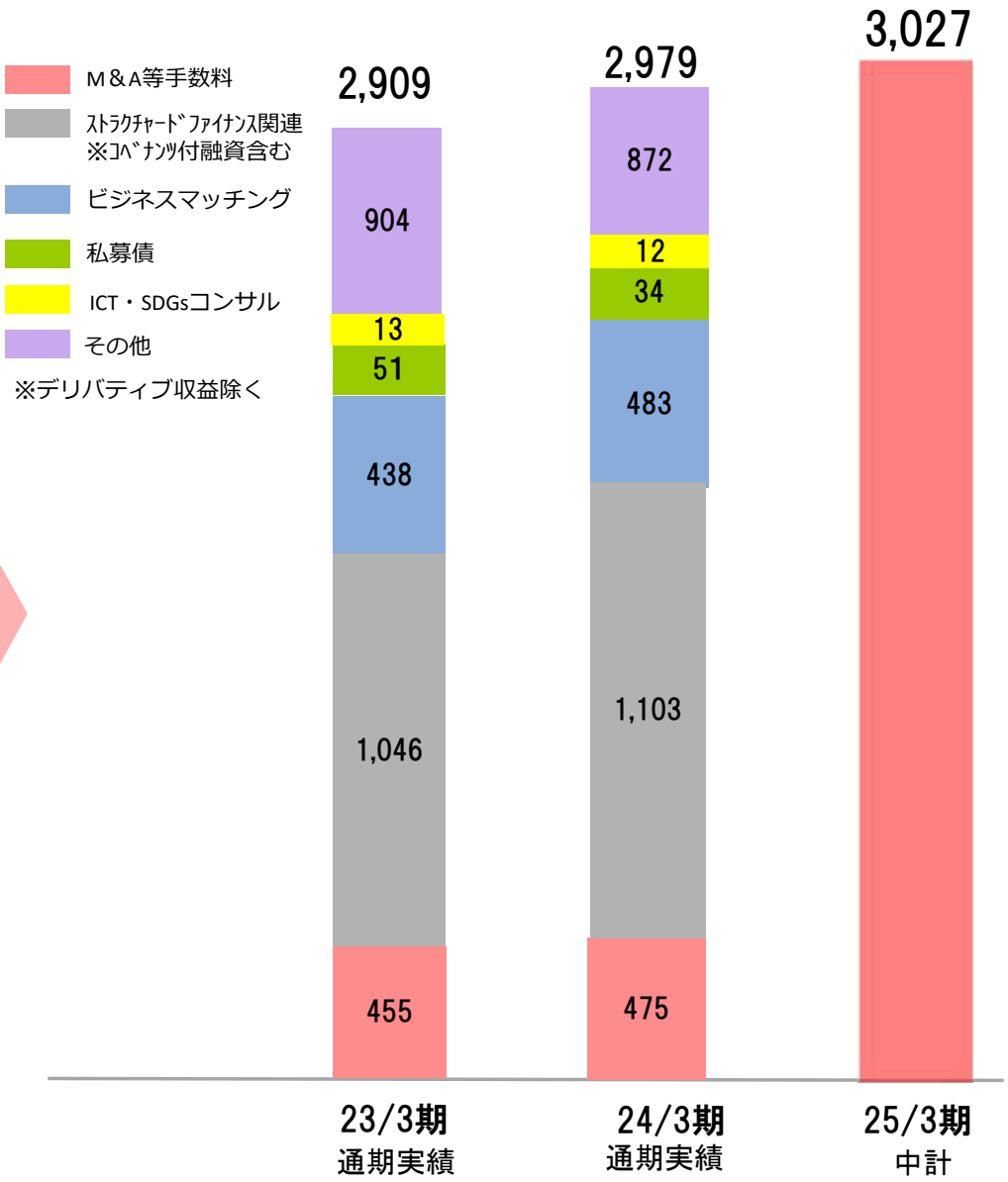


483 百万円
（2024年3月末実績）

◇ 事業拡大などに伴う建築ビジネスマッチングの活性化、 脱炭素やＤＸなど時流に沿ったビジネスマッチングの推進

法人ソリューション手数料実績と計画

（単位：百万円）



貸出金収益・役務収益増強戦略（法人コンサルティング）

コンサルティング機能発揮の取組み事例　～ ストラクチャードファイナンスの推進 ～

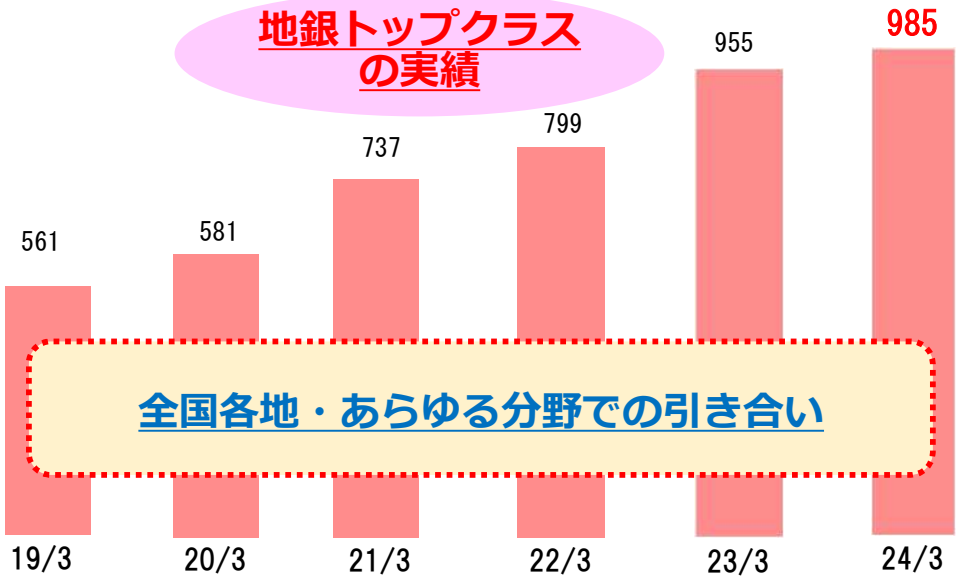
ＰＦＩ事業向けプロジェクトファイナンスの推進

- 1999年のPFI法施行後間もない2002年に当行として第1号案件に参画
  ⇒2002年から事業者との長期的なリレーション及びノウハウの蓄積による新規案件の受注
  ⇒継続的な案件受注による当行のプレゼンス向上
- 充実した人員体制
  （営業および管理チームともに増員）
- 百五グループとしての多様なサポート体制

- 地方創生およびサステナブルファイナンスへの寄与

※直近の取組事例（周南緑地整備管理運営事業）　**事業規模：約95億円**

ＰＦＩ融資引受額累計（単位：億円）



所在地	件数	分野	件数	累計取組件数
愛 知	22 件	宿舎・庁舎・住宅	19 件	**66** 件 約**985**億円 うち **ｱﾚﾝｼﾞｬｰ案件** **37件** **約550億円**
大 阪	10 件	教育・文化施設	14 件	
東 京	8 件	給食センター	11 件	
三 重	8 件	スポーツ・健康施設	8 件	
神奈川	5 件	資源活用・浄水場	7 件	
静岡 ほか	13 件	その他（斎場、コンセッション ほか）	7 件	

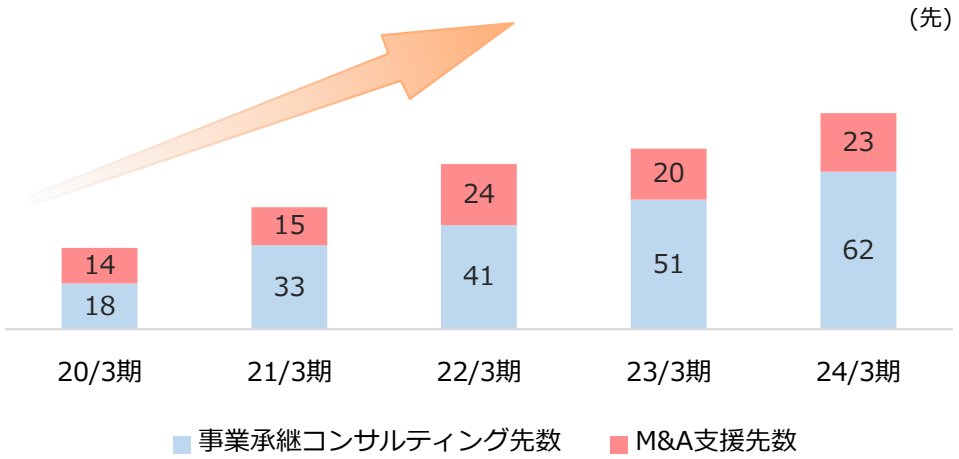
貸出金収益・役務収益増強戦略（法人コンサルティング）

百五銀行 FRONTIER BANKING

地域社会の持続的発展に向けた取組みとして事業承継の支援体制を強化し、収益拡大につなげる

事業承継に関する支援状況

事業承継コンサルティングおよびM&A支援件数



第5期百五後継者育成塾を開催

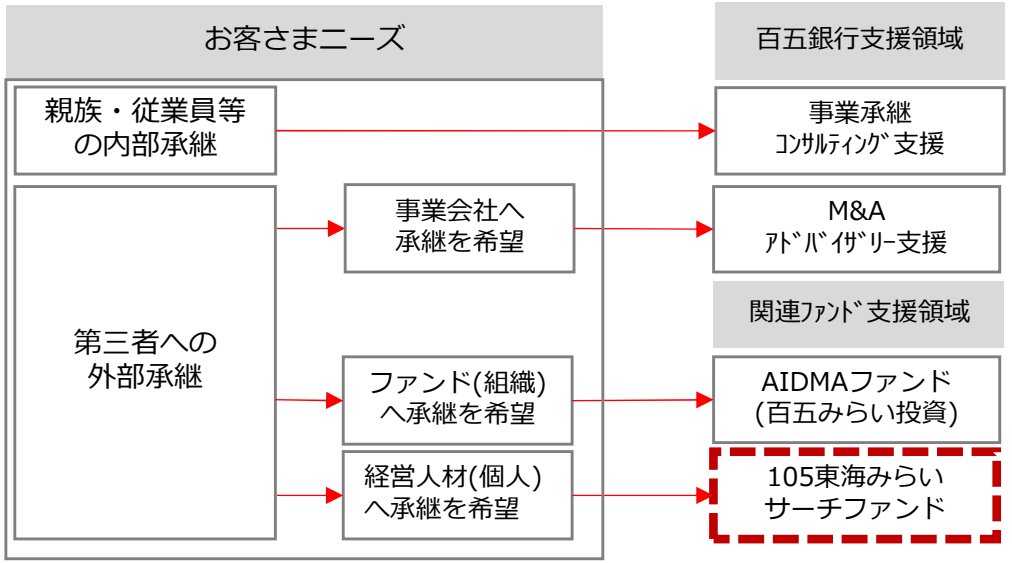
- 第5期百五後継者育成塾を開講。
- 今回は会場を津から名古屋に移し、20代から50代の若手経営者および経営幹部27名が参加。
- 事業承継の必要性や対応策、マネジメント等の知識習得とともに、業種や年齢を超えたネットワークづくりの場を提供。

「105東海みらいサーチファンド」の組成

地域に特化した東海地区初のサーチファンドを組成

- 百五銀行では後継者への円滑な事業承継支援、第三者へのM&A支援、グループ会社の百五みらい投資株式会社では、ファンドを活用した事業承継支援を実施。
- 今回の「経営人材」を起点とするサーチファンドの組成により、地域のお客さまに対し、新たな事業承継の選択肢を提供。

当行グループの事業承継に関する支援体制



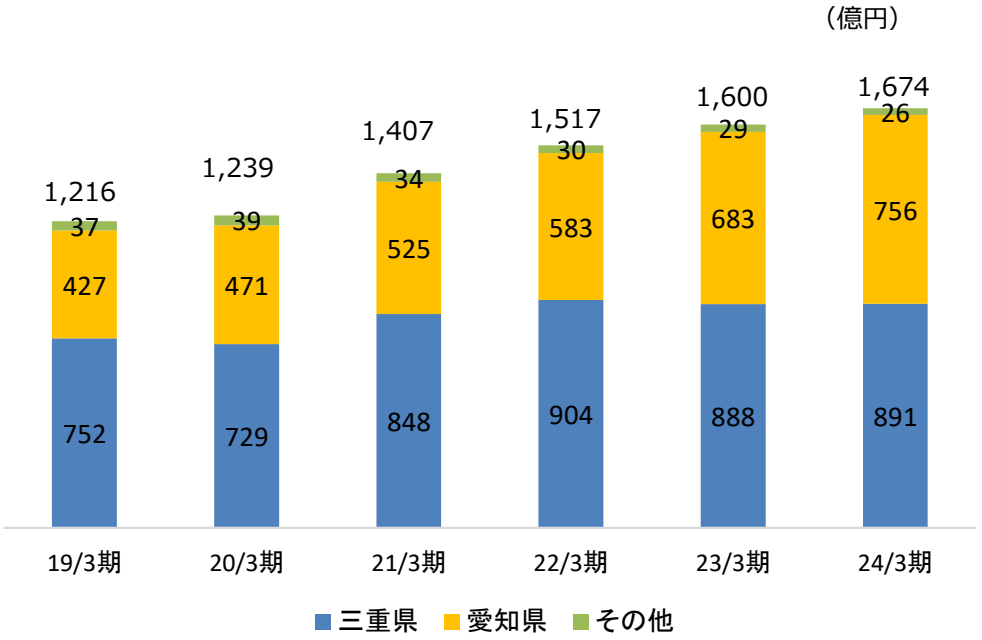
貸出金収益・役務収益増強戦略（法人コンサルティング）

百五銀行 FRONTIER BANKING

地域の重要なインフラである医療･福祉事業への支援を継続強化することにより地域持続可能性を高める

設備投資等ニーズに対して積極的に支援

医療･福祉セクター向け貸出推移



- 医療・福祉業向け貸出残高は過去13年間増加基調であり、東海3県（愛知、岐阜、三重）に本店を置く地域金融機関の中で最大の貸出残高。
- 医療･福祉専任担当者を配置して40数年、蓄積されたデータやビジネスパートナーを利活用して取引先支援を継続強化。
- 診療所の移転、介護施設の新設資金として、SDGsを踏まえたソーシャルローンの取組みも可能。

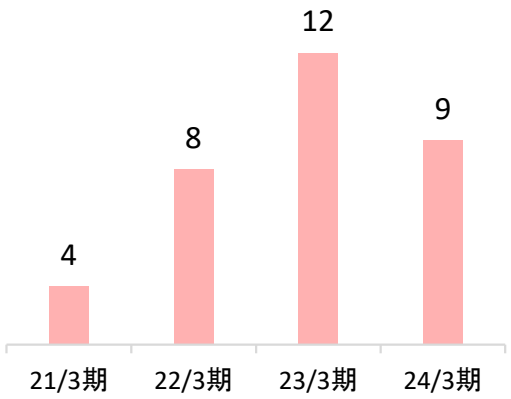
医療機関へのコンサルティング業務

開業～承継までお客さまニーズに応じた支援体制を構築

開業期	成長期	承継期
・開業資金調達 ・事業計画書作成 ・診療圏調査	・医療法人化 ・事業拡大	・診療所改装 ・医療機器入替 ・親子承継 ・第三者承継

その中でも後継者不在に伴う第三者承継ニーズは顕著に増加傾向

支援状況（第三者承継件数）



支援効果（お客さまの声）

【売主さま】
- 第三者承継により従業員や既存患者を守ることができた
- 思い入れのある診療所が引き続き地域に残り嬉しい

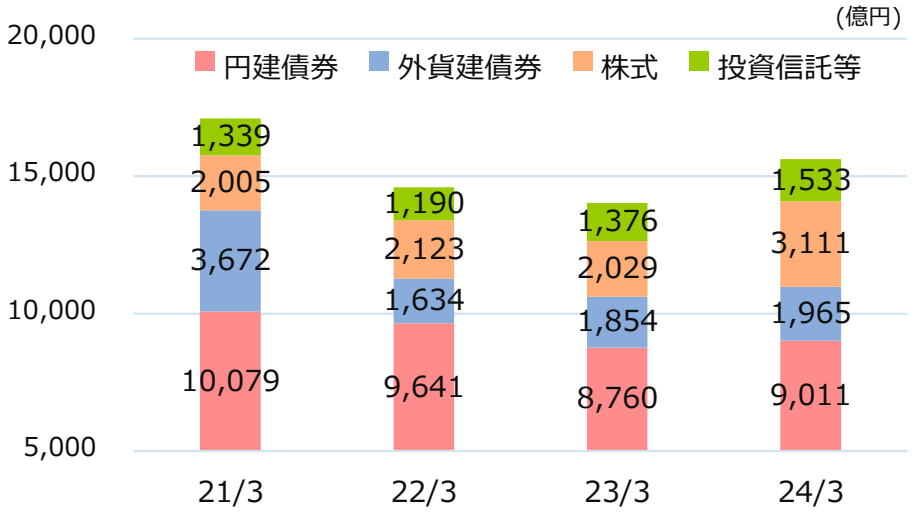
【買主さま】
- 初期投資を抑えることができた
- 既存患者がついているため売上計画が立てやすい

有価証券戦略

金融政策が正常化していく中で漸進的に円債ポートフォリオを再構築　入替売買によるポートフォリオ改善も実施

有価証券ポートフォリオの推移

長期債投資再開や株価上昇により、有価証券残高は底打ち



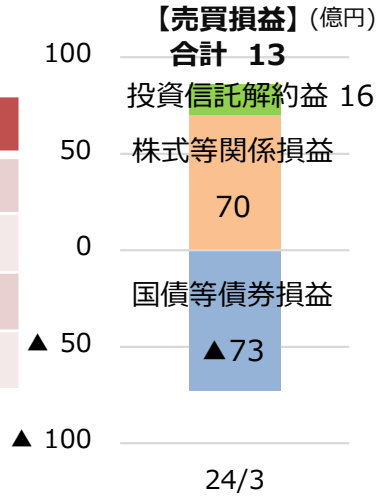
円建債券ポートフォリオの改善

低利回り銘柄の入替によるポートフォリオ改善を実施

○株価上昇局面で利益確定した株式売却益を活用し、低利回り債の入替売買を実施

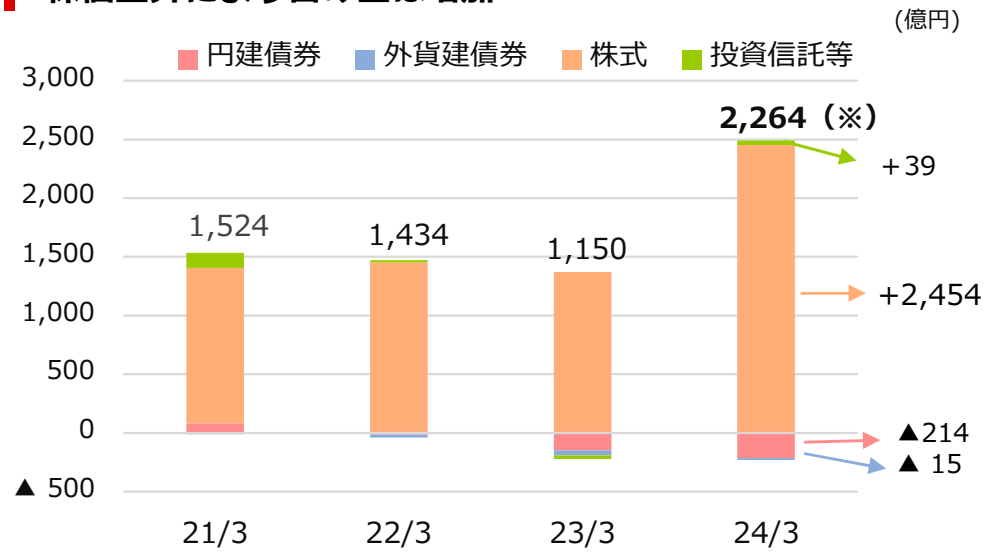
円建債券の状況	24/3	(23/3比)
残高	9,011億円	(+251億円)
ﾍｯｼﾞ後評価損益	▲211億円	(▲64億円)
保有利回り	0.37%	(+0.07P)
ﾃﾞｭﾚｰｼｮﾝ	5.67年	(▲0.44年)

⇒新規投資と入替売買により、年限を短期化しつつ保有利回りは上昇



有価証券の評価損益

株価上昇により含み益は増加



※ヘッジ考慮後の評価損益は2,292億円

有価証券残高1兆円以上の地方銀行34行のうちの当行順位

有価証券残高	MAX	●	MIN	17位
評価損益	MAX	●	MIN	5位

※各行の発表数値を当行で集計（24年3月末時点）、評価損益はヘッジ考慮前評価損益

金利リスクの影響

(億円)

	円債	外債
金利がパラレルに10bp上昇した場合の評価損益への影響（ヘッジ考慮後）	▲52	▲3

※24年3月末時点。金利上昇に伴う信用リスク、為替への影響は考慮せず

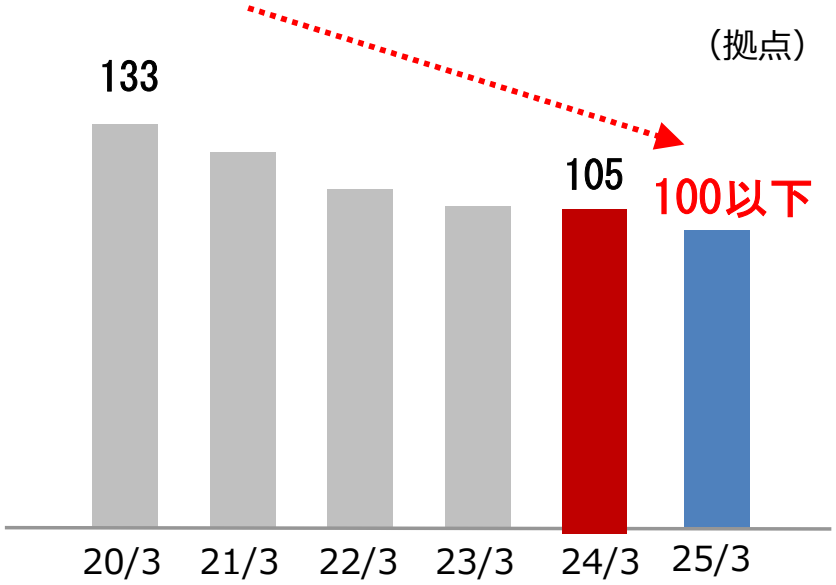
チャネル戦略（店舗・ATM）

お客さまのニーズの変化を捉えたチャネル戦略を展開することで、最適な営業体制の構築をめざす

店舗・ATMネットワークの最適化

店舗内店舗方式による統合

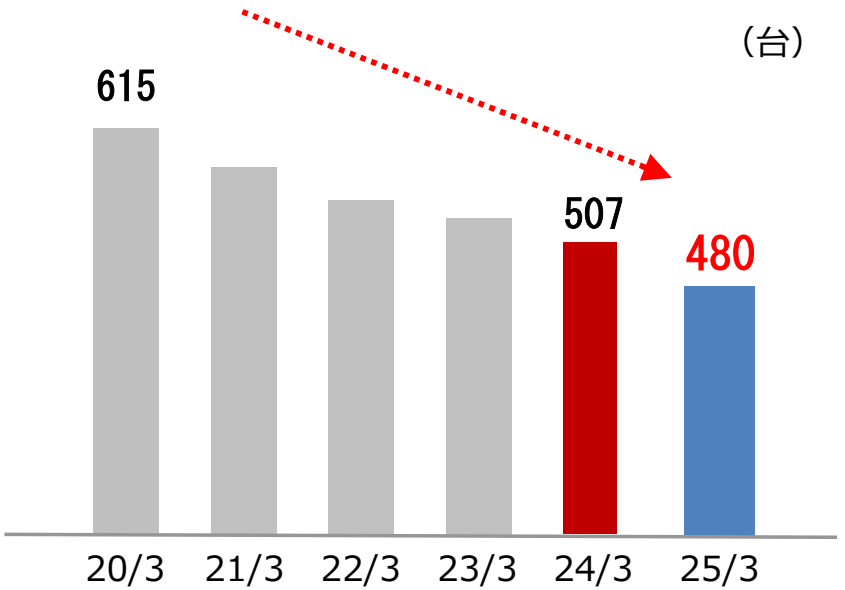
計画 中計３年間で **100** 拠点以下 をめざす



非対面チャネルの浸透による、
これからの店舗の姿を見据えた拠点配置へ

ATMの見直し

計画 中計３年間で **1** 割削減 をめざす



ATM拠点別の稼働状況を考慮した適正台数による、
利便性とコスト削減の両立

チャネル戦略（スマホ）

百五銀行 FRONTIER BANKING

店頭に代わる顧客接点チャネルの確立

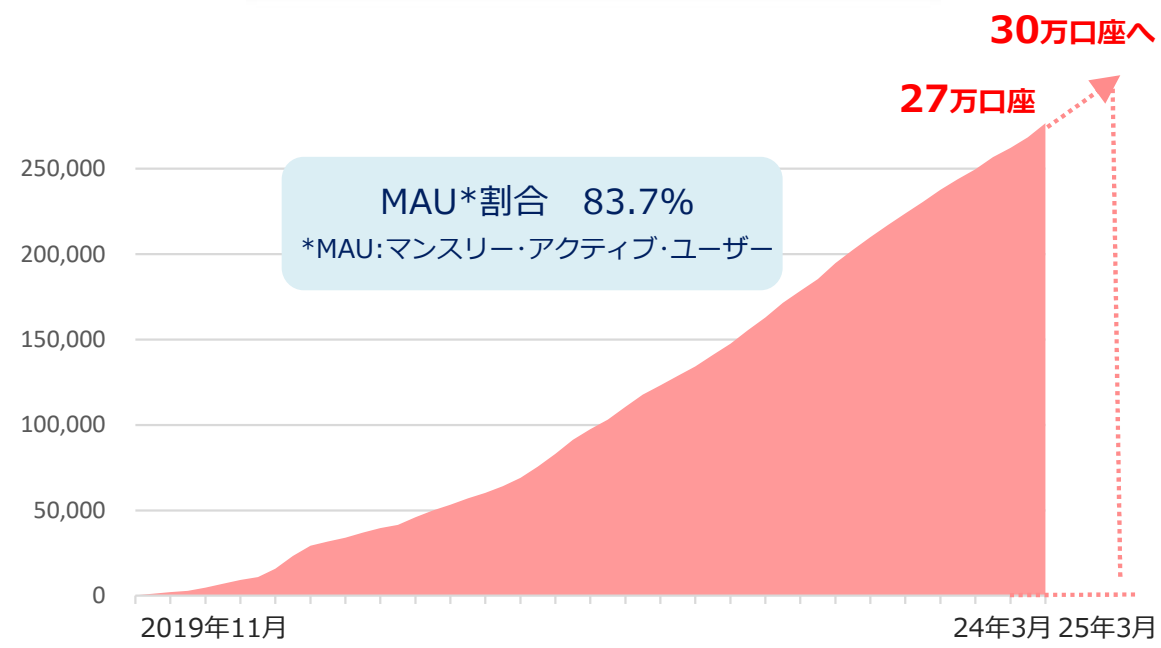
スマホバンキング

通帳レス口座の推移

中計目標

家計口座の約半数をカバーする３０万口座

※家計口座・・・給与振込や年金受取のある口座



Bank 105

SDGｓ
紙資源の削減

×

デジタル化
利便性の向上

モニタリングの品質向上

不正アクセス検知サービスを導入

複雑化する金融犯罪に対応するためモニタリングの品質向上

⇩

お客さまにより安心してご利用いただけるサービスの提供

アプリ機能の外販

BIPROGY株式会社を通じた
国内金融機関に対するアプリ販売を2023年より開始

サービス提供型
３金庫追加

契約形態	契約内容	採用
サービス提供型	「百五銀行スマホバンキング」をベースにBIPROGYが新たなバンキングアプリを構築し金融機関へ提供	4
開発自営型	「百五銀行スマホバンキング」のプログラムソースコードを金融機関へ提供し、金融機関でバンキングアプリを自営開発	1

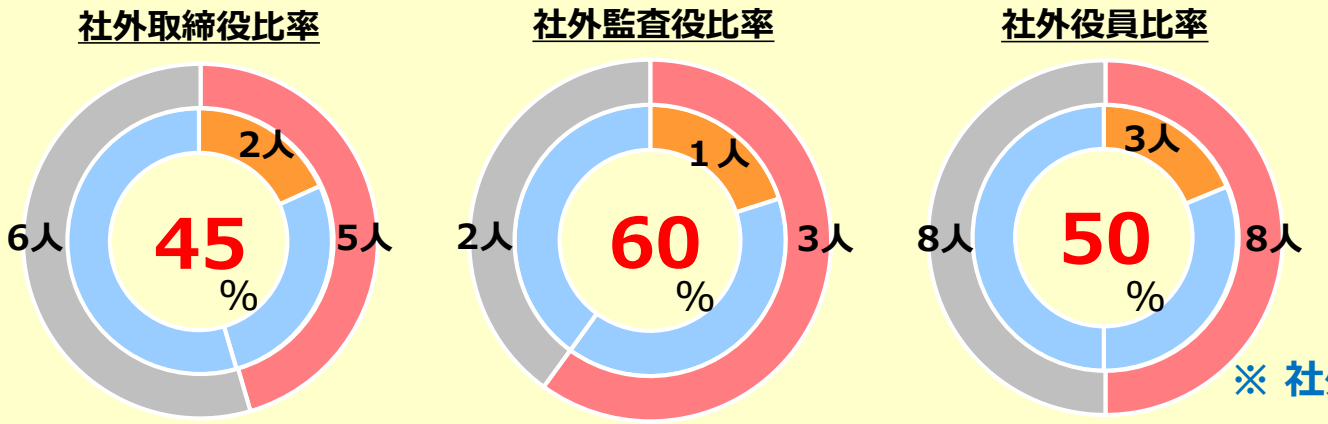
ガバナンス戦略

当行の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために、コーポレートガバナンスの強化を図る

社外役員の選任・多様化によるガバナンス強化

社外役員比率 ※ 2024年６月末予定

社外　社内　女性　男性



【今後の方針】

独立性の要件を満たしており、当行の経営に貢献できる人物の選任・多様化について、さらなる取組みを進める

※ 社外役員は8名全員「独立役員」

社外役員の適切な関与・助言によるガバナンス強化

コーポレートガバナンス会議 （任意の指名報酬委員会）

議長 **社外取締役** から選出

役　名	人　数
社外取締役	**4**
社内取締役 （代表取締役）	**2**
合　　計	**6**

※ 人数は2024年３月現在

取締役会の意思決定

透明性 の向上

客観性 の向上

【役割】

以下の事項について取締役会に助言

- **取締役及び監査役の候補者に関する事項**
- **取締役の報酬等に関する事項**
- **その他経営（後継者育成、多様性への取組み等）に関する重要な事項**

人材戦略・ダイバーシティ戦略

人的資本の充実に向けて、人材戦略とエンゲージメント強化への取組みを推進

人的資本に関する課題

- 社会変革や技術革新への対応
- 人材や働き方の多様化
- 個人のキャリア観の変化
- 人生100年時代の到来
- 少子高齢化
- 生産年齢人口の減少

人的資本への投資

人材ポートフォリオの最適化・人事DX推進

中期経営計画における人材戦略

プロフェッショナル人材の育成

コンサル人材 デジタル人材 の育成

知識 × 経験

- 知識: ●プロ資格取得支援
- 経験: ●実践的研修 ●外部出向 等

ダイバーシティの推進

- 多様な人材の活躍推進
- Well-being活動(PDCA)
- ワークライフバランス充実

→ 能力発揮 働きがい向上

健康経営の実践

- 疾病の早期発見と生活習慣病の予防
- メンタルヘルスの予防とケア

→ 健康増進 活力向上

タレントマネジメントシステムの導入（人材情報基盤の整備・活用）

配置（社内公募拡大） → 育成（知・経験D&I） → 評価（多面評価拡充） → 処遇（抜擢登用 等）

タレントマネジメントシステム

データー元化 ↓ 戦略的活用

人的資本KPI（2024年度目標）

- プロフェッショナル資格 保有者数 **450**人以上
- ITパスポート試験 合格者数 **500**人以上
- 女性役職者(係長職以上) 比率 **25**%以上
- 女性支店長相当職比率 **12**%以上
- プレゼンティーズム 損失割合 **10**%以下
- アブセンティーズム 平均日数 **4**日以下
- 働きがい肯定的意見比率 **85**%以上

価値創造

グリーン&コンサルバンクグループを実現する人材の育成

組織活性化

組織パフォーマンスの最大化

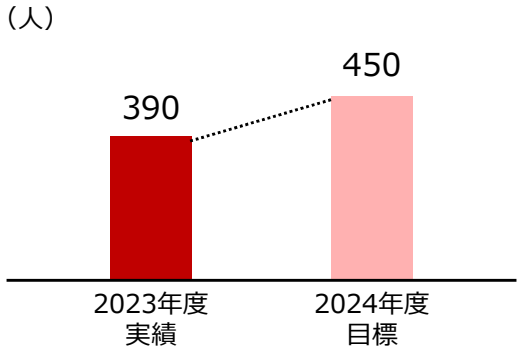
→ 経済価値の創出 / 企業価値の向上 / 社会・環境価値の創出

人的資本の価値最大化 → 価値創造基盤の強化 → 価値創出の実現

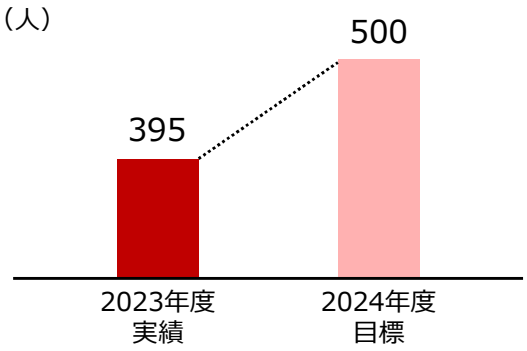
人材戦略・ダイバーシティ戦略

人的資本への投資、人材戦略に関する測定可能な主な指標と目標

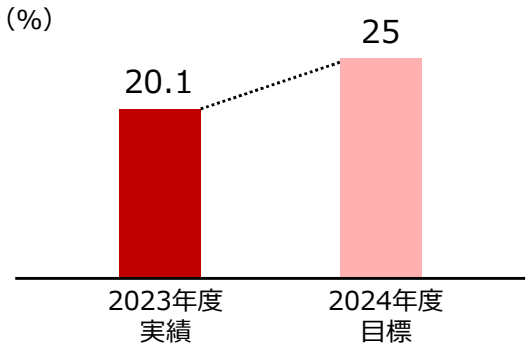
プロフェッショナル資格保有者数（FP1級等7資格）



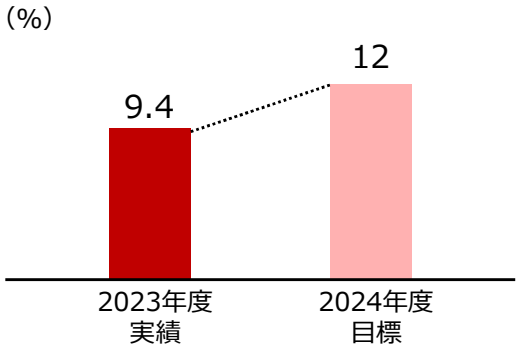
ＩＴパスポート試験合格者数



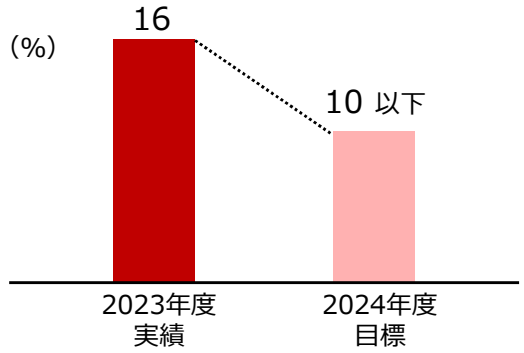
女性役職者比率（係長職以上）



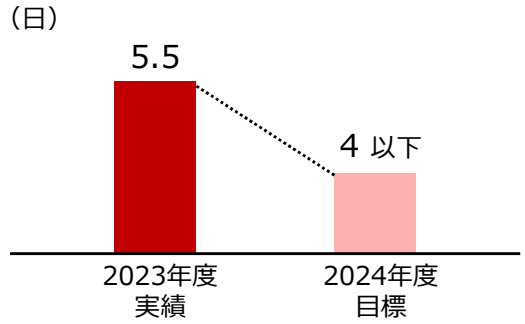
女性支店長相当職比率



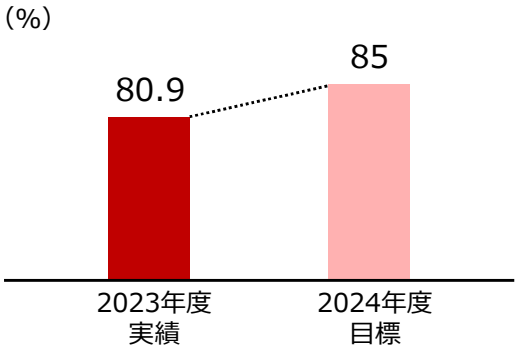
プレゼンティーズム損失割合 ※1



アブセンティーズム平均日数 ※2



働きがい肯定的意見比率



※1 プレゼンティーズム損失割合：病気やケガなどによって仕事のパフォーマンスが低下した割合
※2 アブセンティーズム平均日数：病気やケガなどの体調不良で仕事を休んだ日数（有給休暇含む。0日の者は除いて平均算出）

2024 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

女性が活躍しています

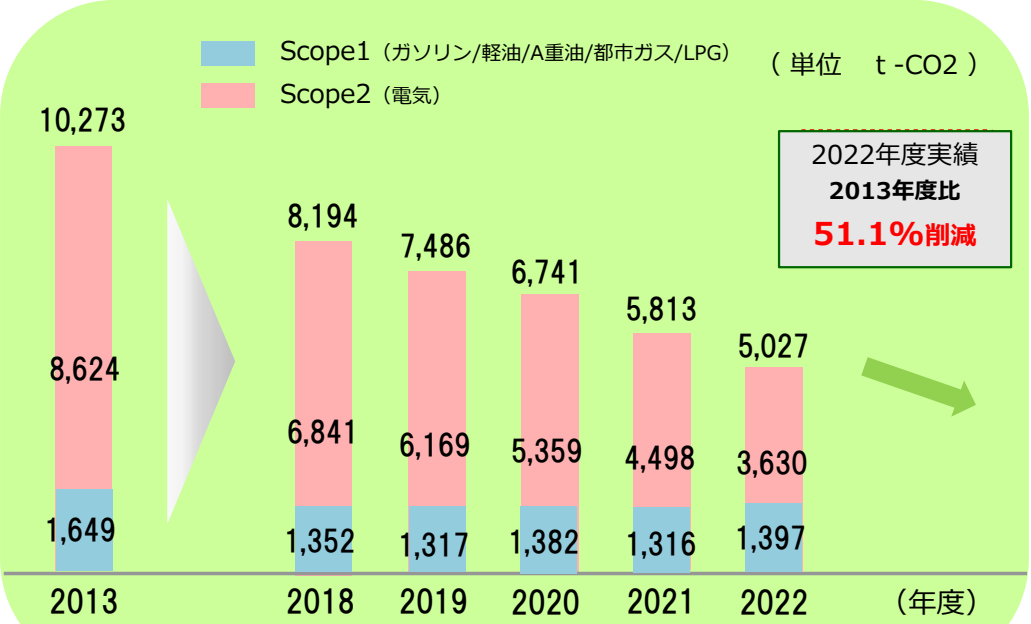
SDGs／ESG戦略

百五銀行 FRONTIER BANKING

温室効果ガス（GHG）排出量は着実に減少推移　TCFDの考え方に基づく情報開示も実施

温室効果ガス（GHG）排出量

温室効果ガス（GHG）排出量推移



※　算出手法については統合報告書にて開示しております。

Scope3の計測・試算（2023/7開示）

- サプライチェーンにおけるGHG排出量（Scope3）計測・試算に着手
- 今後、計測項目の拡大や計測手法のレベルアップを検討

カテゴリ6（出張）	カテゴリ7（通勤）	カテゴリ15（投融資）
389 t-CO2	1,823 t-CO2	5,715,383 t-CO2

※　算出手法については統合報告書にて開示しております。

シナリオ分析と炭素関連資産

物理的リスク　2050年まで	移行リスク　2050年まで
追加与信費用　最大 58億円	追加与信費用　最大 83億円

炭素関連資産
主要4セクター
※　2023年3月末基準

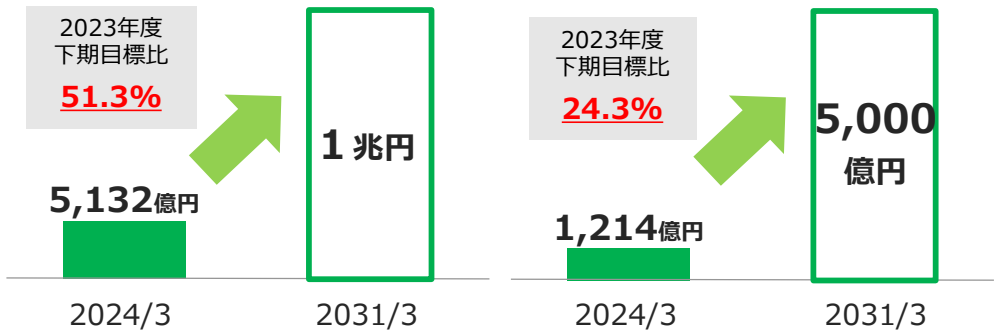
エネルギー・ユーティリティ	1.94%
運輸	4.74%
素材・建築物	17.72%
農業・食料・林産品	1.98%

※　算出手法については統合報告書にて開示しております。

サステナブルファイナンス

サステナブルファイナンス※　目標と実績

サステナブルファイナンス累計実行額目標	うち、環境分野に対する累計実行額目標
1 兆円	5,000億円



※社会課題･環境課題等の解決により、持続可能な社会の実現に貢献する投融資

SDGs／ESG戦略

サステナブルファイナンス　取組事例

映像形式の評価書を発行するPIFの取組み

ポジティブ・インパクト・ファイナンス(PIF)

評価
・
融資

経済・社会・環境への
ポジティブな影響の拡大と
ネガティブな影響の緩和
に向けた取組みを支援

全国初！実行時に公表する評価書を映像形式で発行

従来
書面形式

本件
映像形式

百五銀行公式チャンネル
（YouTube）にて公開

再生可能エネルギー向けプロジェクトファイナンスの取組み

グリーン・ファイナンス

再生可能エネルギー発電事業
の取組みを支援し、
気候変動問題の解決に寄与

長崎太陽光発電事業

日本格付研究所（JCR）から取得した
グリーン・ファイナンス・フレームワークに適合