

2024年度決算説明会 Information meeting

インフォメーション・ミーティング

2025年6月3日



FRONTIER BANKING

(証券コード8368)

■ 2024年度決算の概要	P.4
■ 前中期経営計画の振り返り	P.11
■ 新中期経営計画	P.14
■ 企業価値向上へ向けた取組み	P.33
■ 地域のサステナビリティへの取組み	P.39
■ 資料編	P.43
■ 資料編（決算補足資料）	P.48

2024年度実績・2025年度決算予想

- ✓ 2024年度実績…経常利益、当期純利益ともに**前期比増益かつ過去最高益**
- ✓ 2025年度決算予想…その他業務利益の改善や株式等関係損益の増加などにより、**増益予想**
- ✓ 年間配当金…中間配当9円とあわせ、**前期比6円増配**の1株当たり21円となる予定
- ✓ 2026年3月期配当…1株当たり中間配当12円、期末配当12円、**年間24円**を予定

前中期経営計画の結果（KGI・KPI）

- ✓ 前中計最終年度の**KGIは全項目達成**
- ✓ KPIについて、外部環境の変化などの影響もあり、預り資産関連手数料、住宅ローン関連手数料は目標の見直しを行ったが、法人ソリューション手数料、プロフェッショナル資格保有者数については目標水準到達

新中期経営計画

- ✓ 新中計に際して**マテリアリティ**の見直しを実施
- ✓ 新中計は2028年11月の当行創立150周年に向けて計画期間を4年間とし、**「未来への挑戦」をテーマ**とする
- ✓ 新中計の最終年度、2028年度の財務KGIを**「連結純資産ROE 5%以上」**、**「連結当期純利益 240億円以上」**とする
- ✓ 5つの基本戦略をもとに「経済価値」と「社会価値」の双方を創出し、当行の企業価値向上を実現する

企業価値向上へ向けた取組み

- ✓ PBRの向上へ向けた取組みと新中計で取り組む施策との関係をロジックツリーで整理
- ✓ 新中計の4年間で政策保有株式は**「時価ベースで200億円以上の削減」**を行う計画
- ✓ 剰余金の配当は長期安定配当を基本としながらも、中計最終年度に**「配当性向40%」**をめざす方針

2024年度決算の概要

2024年度決算サマリー（単体）

（単位：百万円）		24/3期	25/3期	前期比
業務粗利益	①	57,706	61,911	4,204
資金利益		64,874	67,274	2,399
役務取引等利益		11,555	10,477	▲1,077
その他業務利益		▲18,722	▲15,840	2,882
うち国債等債券損益	②	▲7,343	▲5,191	2,151
一般貸倒引当金繰入額	③	2,940	413	▲2,527
経費	④	39,614	40,001	387
業務純益	A ①－③－④	15,151	21,497	6,345
コア業務純益	①－②－④	25,435	27,101	1,665
コア業務純益（除く投資信託解約損益）	B	23,832	26,858	3,026
臨時損益		3,895	3,137	▲757
うち不良債権処理額	⑤	4,206	3,422	▲783
うち株式等関係損益		7,015	3,478	▲3,537
経常利益		19,046	24,633	5,586
特別損益		▲172	▲259	▲86
税引前当期純利益		18,874	24,374	5,499
当期純利益		13,787	17,511	3,724
与信関係費用	③＋⑤	7,147	3,835	▲3,311

（単位：億円）		24/3期	25/3期	前期比
有価証券利息配当金		249	276	26
うち投資信託解約損益		16	2	▲13
国債等債券損益		▲73	▲51	21
うち売却益、償還益		1	1	0
うち売却損、償還損、償却		74	53	▲21
株式等関係損益		70	34	▲35
うち売却益		75	40	▲34
うち売却損、償却		5	5	0

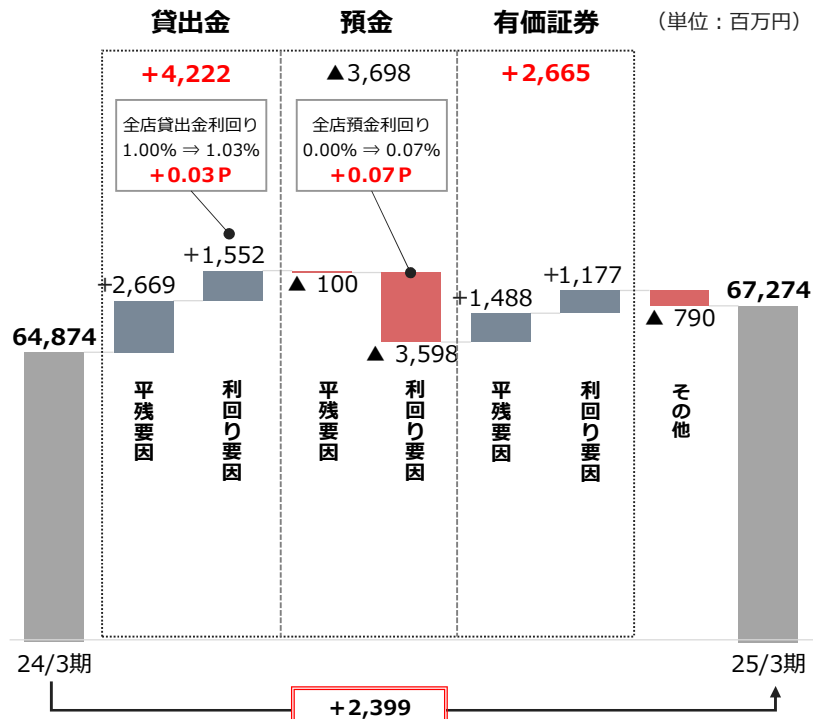
資金利益やその他業務利益の増加、与信関係費用の減少などにより、当期純利益は前期比27.0%の増益

【主な増減要因】

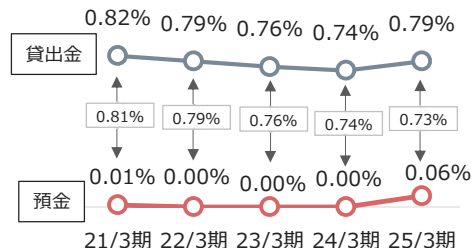
- 貸出金利息や有価証券利息の増加などにより、資金利益が増加。
- 国債等債券損益の改善などにより、その他業務利益が増加。
- 前期に一般貸倒引当金の算定方法を変更し、一時的に繰入額が増加していた反動などから、与信関係費用が減少。
- 当期純利益は前期比増益かつ過去最高益。

貸出金利息や有価証券利息の増加などにより、資金利益は前期比3.7%増加

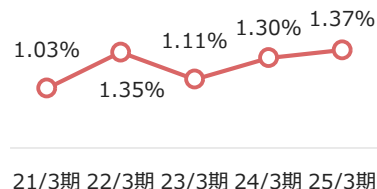
資金利益の増減要因 <国内業務部門・国際業務部門の合計（全店）>



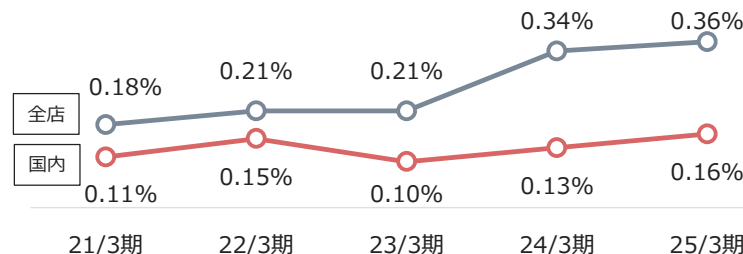
■ 預貸金利回り推移 (国内業務部門)



■ 有価証券利回り推移 (国内業務部門)

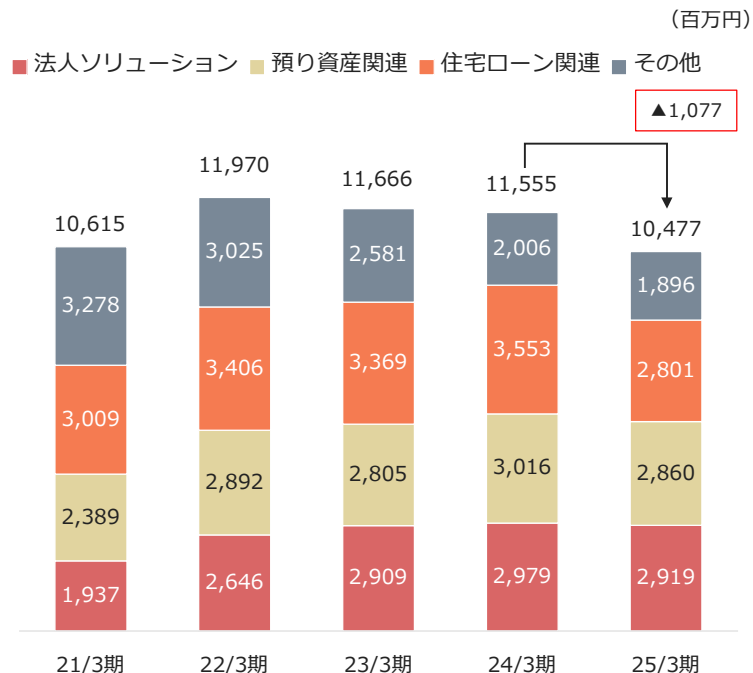


■ 総貸金利鞘の推移 (全店・国内業務部門)

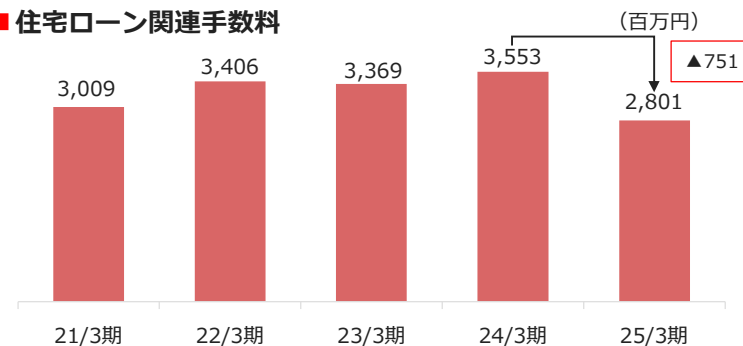


住宅ローン関連手数料の減少などにより、役務取引等利益は前期比9.3%減少

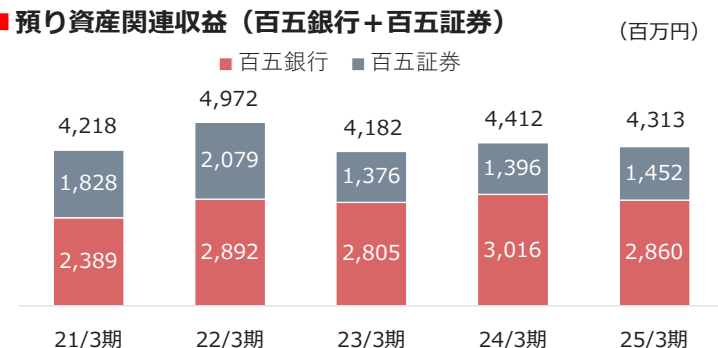
役務取引等利益（単体）



■ 住宅ローン関連手数料



■ 預り資産関連収益（百五銀行+百五証券）



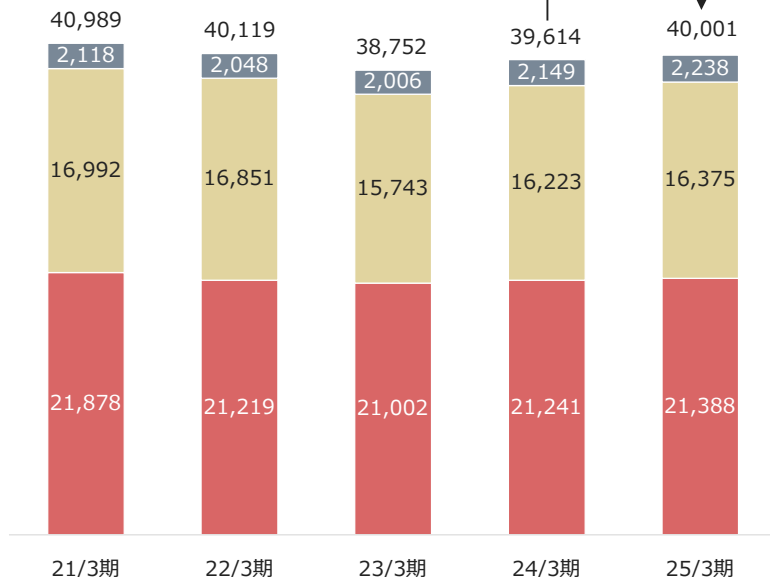
人件費や物件費の増加などにより、経費は前期比1.0%増加

経費

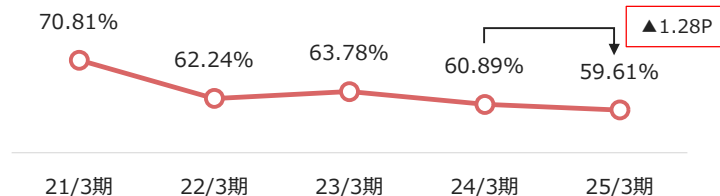
(百万円)

■ 人件費 ■ 物件費 ■ 税金

+387



■ コアOHR (コア業務粗利益ベース)



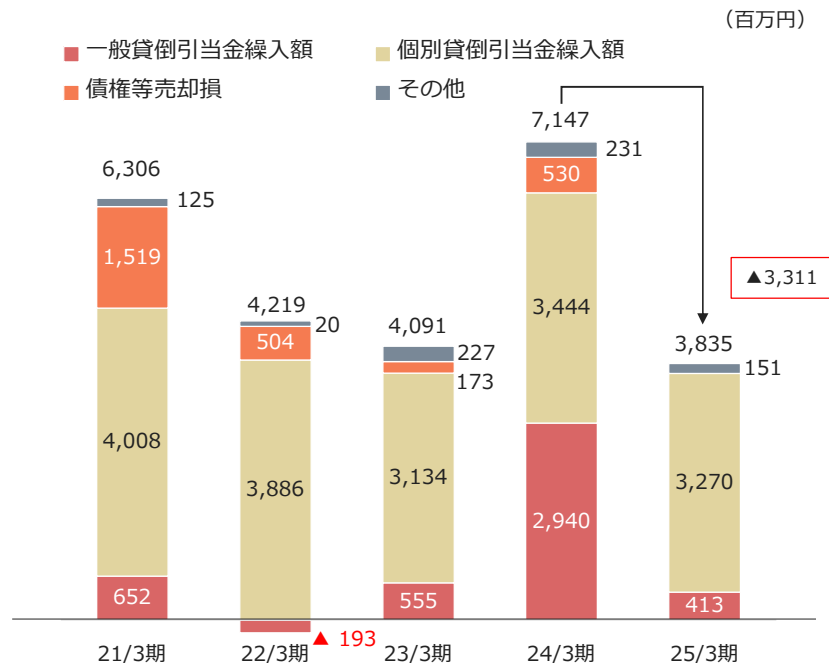
【経費の主な増減要因等】

- IT関連投資の増加などにより、物件費は前期比0.9%増加
- ベースアップの実施などにより、人件費は前期比0.7%増加
- コア業務粗利益の増加により、コアOHRは前期比1.28ポイント改善

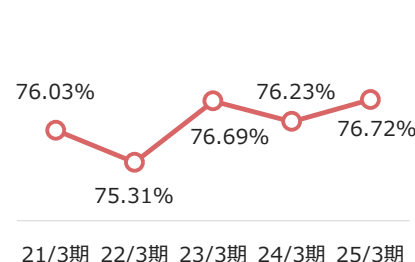
与信関係費用（不良債権比率）

前期に一般貸倒引当金の算定方法を変更した反動などにより、与信関係費用は減少

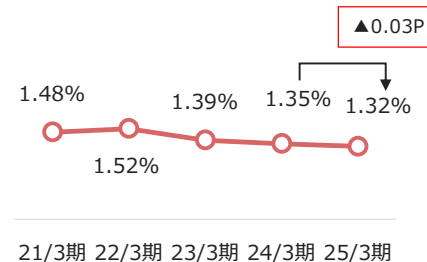
与信関係費用（単体）



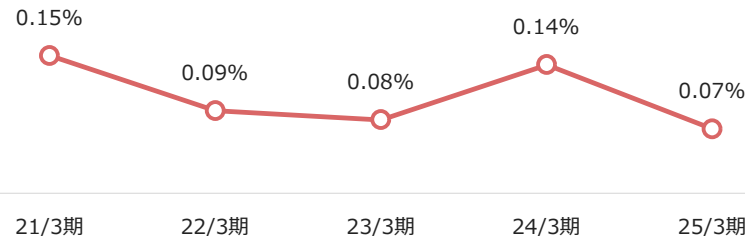
■ 不良債権カバー率



■ 不良債権比率



■ 与信費用比率



その他業務利益の改善や株式等関係損益の増加などにより、増益予想

決算予想（単体）

（単位：百万円）	25/3期	26/3期(予想)
業務粗利益	61,911	66,300
資金利益	67,274	65,400
役務取引等利益	10,477	8,400
その他業務利益	▲15,840	▲7,500
業務純益	21,497	23,700
経常利益	24,633	25,300
当期純利益	17,511	18,000
与信関係費用	3,835	3,800

決算予想（連結）

（単位：百万円）	25/3期	26/3期(予想)
経常利益	25,704	26,400
親会社株主に帰属する 当期純利益	18,042	18,500

配当			
	中間期	期末	年間
25/3期	9.00円	12.00円	21.00円
26/3期予想	12.00円	12.00円	24.00円

資金利益や役務取引等利益の減少、経費の増加などが予想される一方で、その他業務利益の改善や株式等関係損益の増加などを見込むことから、連結、単体ともに増益を予想。

前中期経営計画の振り返り

- 前中計「未来へのとびらⅡ」では気候変動リスクや生活様式の変化といった新たな脅威に対応するため長期ビジョンを刷新
- カーボンニュートラルへの取組みの強化を軸に「5つの基本方針」と「11の重点戦略」に注力

長期ビジョン

KAI-KAKU 150 2nd STAGE 「未来へのとびらⅡ」新長期ビジョン

グリーン&コンサルバンクグループをめざして

<百五銀行グループのめざす姿>

●グリーン

- ・百五銀行グループは、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します。

●コンサルバンクグループ

- ・百五銀行グループは、課題解決型コンサルティングを実践し、お客さまと地域社会の未来を切り拓きます。
- ・百五銀行グループは、IT戦略を継続し、生産性の向上を図るとともにコンサルティングを通じて、お客さまと地域社会のIT化を支援します。

基本方針と重点戦略

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
	2	貸出金収益・役務収益増強戦略
Ⅱ ビジネスモデルの強化	3	有価証券戦略
	4	グループ会社戦略
	5	チャネル戦略
Ⅲ 生産性の向上	6	IT戦略
	7	人材戦略
Ⅳ 経営基盤の強化	8	ガバナンス戦略
	9	組織戦略
	10	ダイバーシティ戦略
Ⅴ SDGs/ESGの浸透	11	SDGs/ESG戦略

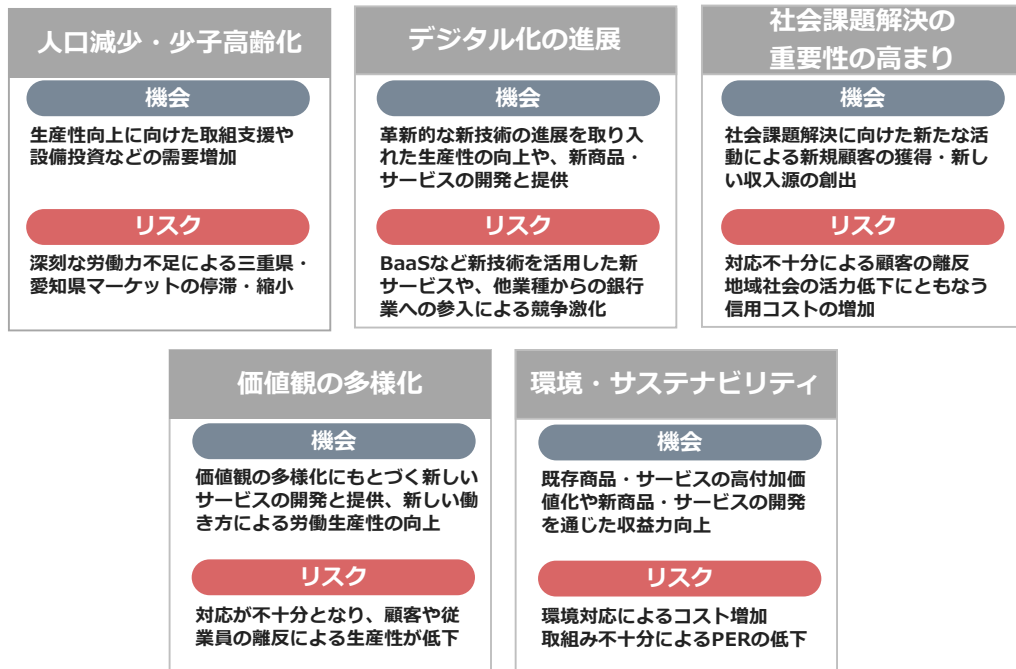
- KPIは外部環境の変化などの影響もあり一部目標の見直しを行ったが、KGIは全項目達成

前中計「未来へのとびらⅡ」		2023年度 実績	2024年度 実績	2024年度 (最終目標)
K G I	連結当期純利益	142億円	180億円 ○	150億円以上
	連結純資産ROE	3.21%	3.87% ○	3.50%以上
	コアOHR	60.89%	59.61% ○	67%未満
	自己資本比率	12.22%	11.92% ○	11%以上
K P I	住宅ローン関連手数料	35億円	28億円 △	44億円
	預り資産関連手数料	30億円	28億円 △	34億円
	法人ソリューション手数料	29億円	29億円 ○	30億円
	プロフェッショナル資格保有者数	390人	451人 ○	450人

新中期経営計画

- 人口減少・少子高齢化や環境・サステナビリティへの関心の高まりなど、外部環境は変化
- これまで培った資本に加え、「デジタル化」などの新しい技術を積極的に活用することで経済的、社会的価値を創出

当行を取り巻く環境の変化



経済的価値・社会的価値の創造

- 新たな成長へ向けてマテリアリティの見直しを実施
- 当行の企業理念とコーポレートステートメントを踏まえ、新たな成長に向けて当行が取り組むべき課題を再定義

テーマ	マテリアリティ	めざす姿
 社会	① 活力あふれる地域づくり	地域企業の経営課題解決や付加価値向上の支援を通じて、地場産業の育成・振興・活性化をはかり、活力あふれる豊かな地域づくりに貢献します。
	② 安心と豊かな暮らしへの貢献	まちづくりを支える事業への支援や、お客さまのライフステージに応じた金融サービスの提供、金融経済教育の実施により、豊かで安心できる暮らしの実現をサポートします。
	③ 一人ひとりが輝ける社会づくり	多様な人材が能力を向上させ、心身ともにいきいきと働ける職場をつくることで、新しい価値を生み出し、地域社会に貢献します。地域とともに「ひと」を大切にする社会をつくれます。
 環境	④ 自然との共生	自然環境に配慮した事業活動を行うとともに、金融ソリューションや社会貢献活動を通じて、脱炭素社会・循環型経済への移行に取り組み、地域の豊富な自然と恵みを未来につなぐことをめざします。
 ガバナンス	⑤ 責任ある経営	高い倫理観のもと責任ある経営を行うことで、ステークホルダーのみなさまに選ばれる金融グループをめざします。環境の変化に柔軟に対応し、変革しつつけることで、地域をささえる役割を果たします。

- 新中計は創立150周年へ向けた4年計画 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
- 新たに「地域を創造する新事業」を創出・育成することで、事業の新陳代謝を促し、絶えず事業ポートフォリオを刷新
- 「経済的価値」「社会的価値」の双方を創出し、企業価値の向上をめざす

中期経営計画(2025.4~2029.3)

未来への挑戦

中期経営計画 KAI-KAKU 150 FINAL STAGE

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」になる。

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

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

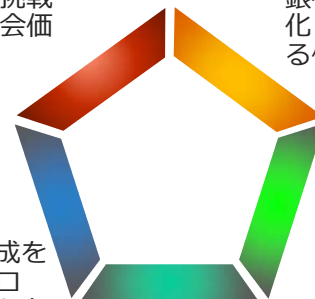
主体的なキャリア形成を通じて「挑戦するプロフェッショナル集団」をめざす

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



- 新中期経営計画では財務KGIを「ROE」「当期利益」の2つに設定
- 新たに非財務KGIを目標として設定し、経済価値に加え社会的価値の創出をめざす

2028年度目標

財務目標

連結純資産ROE

5%以上

連結当期純利益

240億円以上

サステナブル
ファイナンス

2030年度

1兆円

(うち環境関連融資5,000億円以上)

非財務目標

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

預り資産残高増加額※

500億円

金融経済教育開催数

累計500回

従業員
エンゲージメント指数

85%以上

女性役職者比率

25%以上

GHG排出量
(Scope1, 2)

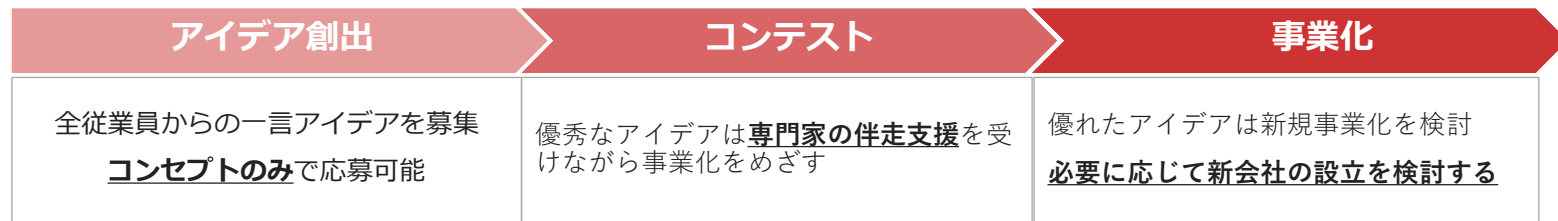
ネットゼロ

※2025年3月末比
銀証合算投資信託残高
の増加額

基本戦略01 社会価値の創造（社会価値創造に挑戦する仕組みづくり）

ねらい

- グループ全社が一丸となって社会価値創造に挑戦するための体制を整備
- 従業員一人ひとりが自由な発想で新事業創出を行えるプロジェクトを新たに開始



NEW

グループ戦略推進室

- グループでの新たな事業創出
- グループ全体のガバナンス高度化
- 銀行・グループ全社横断的に新たな事業への「挑戦」と「撤退」による事業ポートフォリオの入替

社会価値創造への活動

経営企画部とサステナビリティ推進部が先導。全従業員が参加し、**地域課題の解決・社会価値の創造に貢献する事業**を作り上げていく。

経営企画部

- 新事業創造プロジェクト
- **グループ戦略推進室**
- 「挑戦」の情報発信

**グループ全従業員参加で
新事業を創造**

サステナビリティ推進部

- 観光産業支援
- 一次産業支援
- スタートアップ支援

NEW

サステナビリティ推進部

- 短期的な収益目標に捉われない社会課題の解決を通じた「社会価値」「中長期的な収益」の創出
- 地域の脱炭素、観光産業・一次産業の支援体制強化

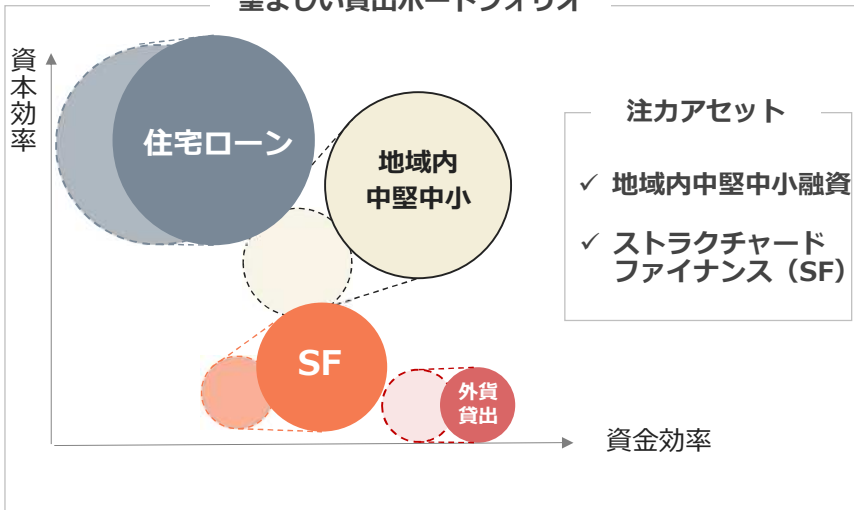
ねらい

リスクアパタイトの明確化と機動的なアセットの積み上げにより適切にリスクを取り、本業である銀行業務の資金効率・資本効率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図る

資金・資本効率の高いポートフォリオの形成

資金効率（利鞘）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する

望ましい貸出ポートフォリオ



利鞘・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)

当期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（利鞘）
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

NEW

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

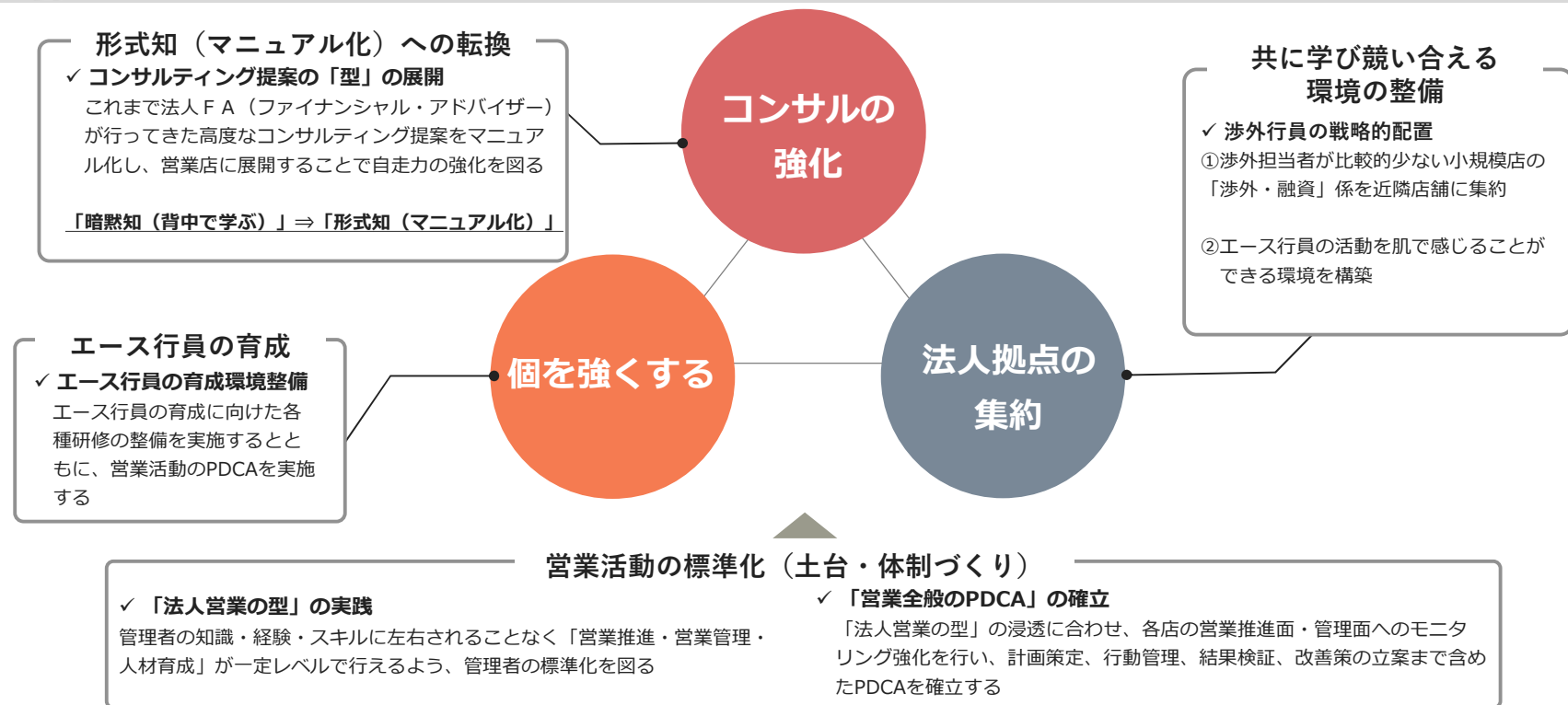
NEW

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

ねらい

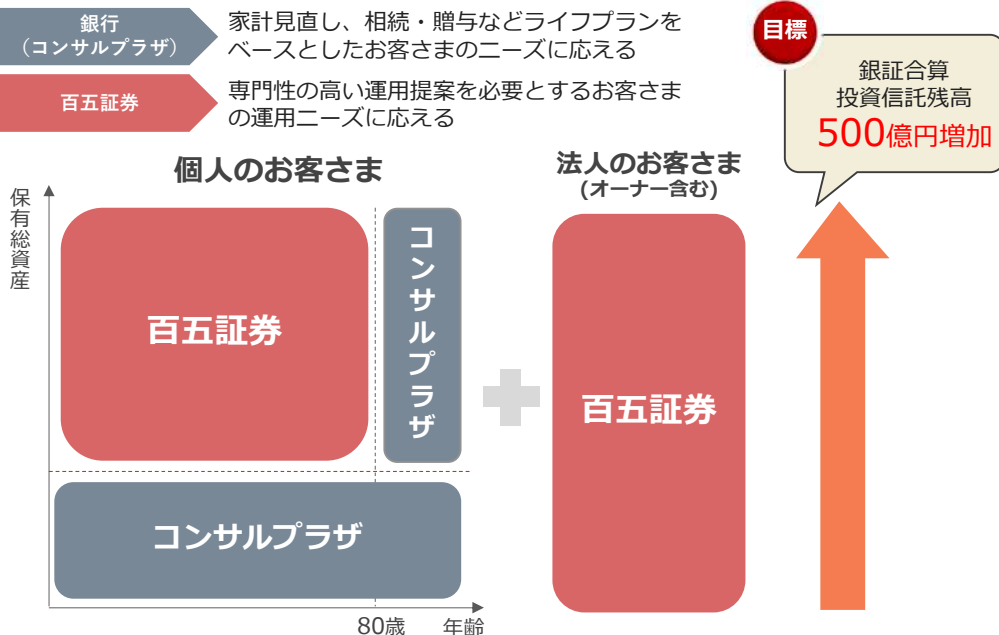
法人営業体制の再構築と営業活動の標準化により、法人・個人のお客さまの課題解決を通じて「コンサルティング強化」を実現し、地域全体および当行の成長につなげることをめざす



ねらい

- スtock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、銀証合算投資信託残高の500億円増加をめざす
- DXによるお客さま体験の向上や金融経済教育などを通じて、お客さまの最善の利益の実現をめざす

グループ体の預り資産営業体制の構築



オンライン機能の拡充

- ✓ 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
- ✓ スマホバンキングへの投資信託取引機能の実装

TOPIX

2025年1月「105スマホ投信」の取扱いを開始
スマホバンキングアプリでの取引によりお客さまの利便性が向上

金融経済教育の強化

地域のお客さまの
金融リテラシーの向上

人々の暮らしに
「安心」と「豊かさ」を提供



目標

中計期間累計で
500回の出張講座開催

ねらい

- 前中計にて強固なビジネスモデルを確立。今後は住宅ローン戦略を「量」から「質」にこだわった活動へと転換
- 徹底的なDXと業務効率化によって「住宅ローンアセットのさらなる質の向上」をめざす

住宅ローンアセットの質の向上

お客さま手続きのデジタル化

- 01 住宅ローン本申込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げ返済機能追加
- 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 期中管理業務の省力化
- 02 契約書及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増強
- 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

「フラット35」の活用

金融情勢の変化を先んじて捉え、固定金利の住宅ローンニーズにこたえるため、全期間金利固定の「フラット35」の活用を図る。

- ✓ 専担者の配置
- ✓ アセットを利用しない
収益獲得

お客さまのニーズに
合致したサービスの普及

「住宅ローン債権管理の強化

NEW

ローン債権管理課

ローンコンサルティング部内に「ローン債権管理課」を新設。代弁・延滞・デフォルト案件の管理・分析を担当し、住宅ローン債権管理の強化を通じてストック・フローともに良質な債権の維持を図る。

ねらい

個人・法人に対するセグメント別預金増強策を実施し、良質なポートフォリオの構築に不可欠な預金の増強をめざす

個人セグメント

- ✓ ライフプランに応じた適切な商品・サービスをアプローチできる仕組みづくり
- ✓ 世代別・チャネル別の戦略を立案し、粘着性の高い預金増強を図る

20歳代

30歳代

40歳代

50～60
歳代

70歳代
以上

資産形成層

●住宅ローン利用者向け戦略
「住宅ローン利用者」で、取引拡充余地のあるお客さまに向けたチャネル・商品の拡充

●子育て支援パッケージ
地域の次世代の活力を創出する「子育て世代」のお客さまにライフステージに合わせた商品やサービスを提供

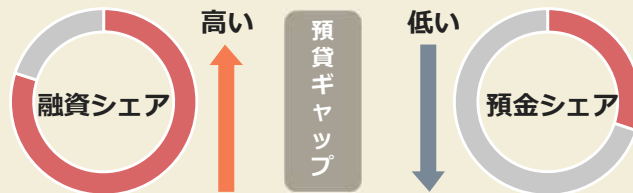
シニア層

●シニア向け戦略
資産に関する多様な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」を総合的に提案

●シニア支援パッケージ
「そなえる」「つなぐ」などの資産運用以外の課題解決について支援策を拡充

法人セグメント

預貸ギャップ解消戦略



預貸ギャップがある先に対しては総合的な提案の強化、経営課題の解決を通じて当行メイン化を図る

県外戦略

東京

大阪

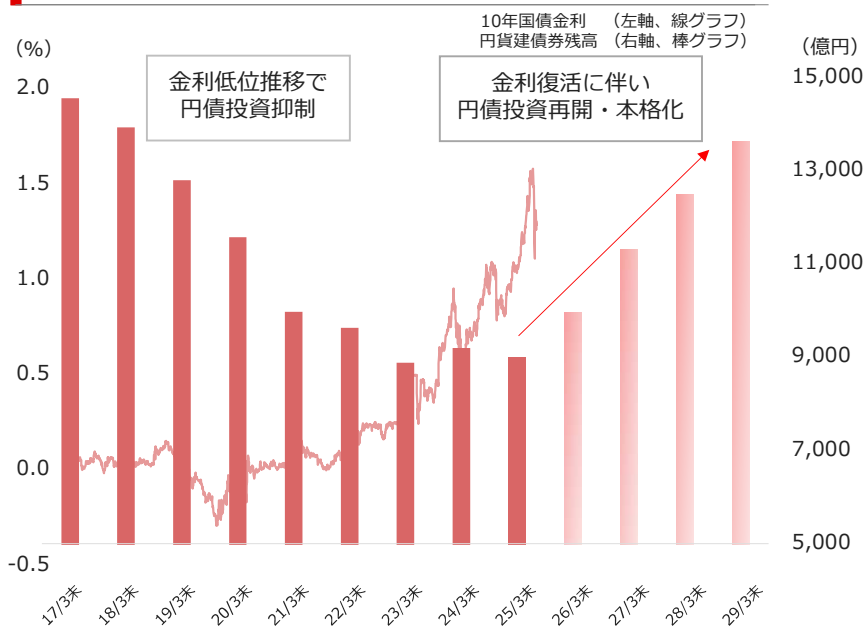
愛知

都市店舗での
預金拡大

ねらい

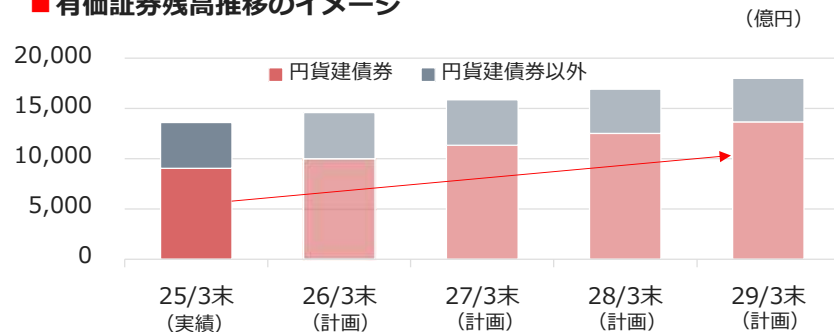
有価証券ポートフォリオを円貨建債券中心に再構築しつつ、市場環境の変化に柔軟に対応し、収益最大化をめざす

円貨建債券残高推移

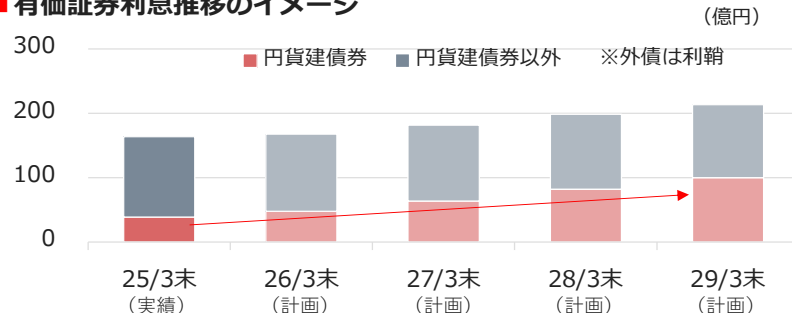


※2025年3月末までは実績、2026年3月末以降は中期経営計画計数

有価証券残高推移のイメージ



有価証券利息推移のイメージ



ねらい

- 人事ポリシーの制定により、当行のめざす人材・組織像を定性・定量の両面から定義
- 人事制度改革を通じた能力開発・エンゲージメント向上により、「挑戦するプロフェッショナル集団」を実現する

めざす人材・組織像

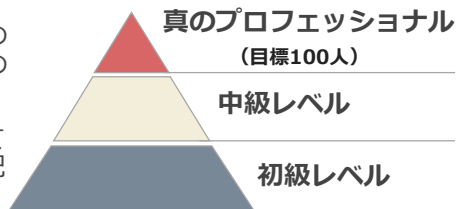
めざす人材・組織像

従業員全員が自律的なキャリア形成に取り組むことを通じて、「真のプロフェッショナル」となることをめざす

✓ 人的資本経営の高度化

従業員の希望するキャリアの実現に向け、頑張る従業員の挑戦を後押しする。

必要な人材の要件を定義して育成し、発揮能力を精緻に把握する仕組みを構築する。



人事ポリシーの制定

✓ 当行のめざす人材・組織像を明確化

「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発揮し、生き活きと働くことのできる組織」

人事制度改革

- ✓ 経営戦略に合致した人材ポートフォリオの実現
抜本的な人事制度改革により、従業員エンゲージメントの向上とプロフェッショナル人材からなる人材ポートフォリオを実現する。

キャリア自律、「挑戦」の後押し

- ✓ 自律的なキャリア形成の促進
- ✓ 専門性を高めたい従業員の異動範囲の限定
エキスパート制度を新設し、プロフェッショナルの育成を加速
- ✓ 意欲的な従業員の挑戦を後押し
公募異動の拡大により、やりがいをもって働ける環境を醸成

継続したプロフェッショナルの育成

- ✓ プロフェッショナル人材※の育成
自律的なキャリア形成に挑戦する体制を整え、知識・実践力を兼ね備えた「プロフェッショナル人材」を100名創出する。
※プロフェッショナル資格試験合格者のうち、高いレベルで知識・能力が発揮されている人材

ねらい

デジタル技術を活用したペーパーレス化・省人化を通じて、柔軟な店舗戦略・当行グループの働き方改革・お客さまサービスの向上を実現し、「頼りにされる銀行」の基盤を構築する

行内・グループDX/地域DX

「DX推進室（新設）」によるDXの推進

経営企画部IT戦略課を「DX推進室」へと改組し、グループ各社や地域企業のDX推進を加速する。

グループ支援

グループ全体の業務効率化推進

グループ各社の業務

営業部門 など

システム部門

人事・総務部門

システム関連業務をシステム子会社へ集中（業務委託）し、効率化

システム子会社（基盤インフラの管理）

ノウハウや経験を蓄積し、
「地域DX推進力」を強化

地域企業支援

各地区へのIT技術者の常駐とICTソリューションの提供

- ✓ 法人営業担当者がお客さまのICTに関する経営課題を把握し、システム子会社と連携の上、課題解決に向けたソリューションを提供する。
- ✓ 「銀行支店網×IT技術者×顧客」で、お客さまのITに関する幅広い相談受付体制の確立をめざす。

アライアンス

システム子会社

連携

（他社）システム会社

お客さまのITに関する課題解決へ

ペーパーレス基盤

✓ 主要業務でのペーパーレス化

住宅ローン業務、預り資産業務、窓口業務、法人渉外業務のペーパーレス化を通じて、業務効率化・柔軟な働き方の実現をめざす。

マイページ基盤

✓ 住宅ローン業務の効率化

住宅ローンの未完了処理のシステム管理、中間金支払の効率化を実施することで住宅ローン業務の効率化を図る。

電子交付基盤

✓ 郵送書類・手交書類をなくす

郵送や手交での書類交付を電子化することで、郵便代の削減や業務効率化、個人情報流出防止につなげる。

ねらい

- デジタル技術を活用し、「非対面取引の拡大」と「対面取引の効率化」を実現する
- DX推進室を中心に行内・グループDXを推進することで、DXを軸とした「業務と思考の変革」を実現する

行内・グループDXで「めざす未来」

わたしたちの職場の未来

ハード（システム）とソフト（データ利活用）により、データに依拠した**マーケットイン**の考え方でお客さまに新しい価値を提供する。

店舗戦略

マーケット特性に応じた店舗・機能設定

- ✓ 融資係と渉外係の集約・一体運用化
- ✓ 渉外活動拠点の開設
- ✓ パーソナルプラザの再編
- ✓ プラザ店舗の拡大

働き方改革

マインドセット（固定概念の払拭）

- ✓ リモートワークの推進
→ 時短在宅勤務・育児在宅勤務
- ✓ 業務の平準化（遠隔検印・本部集中）
- ✓ 所属店舗以外での業務遂行
- ✓ 心理的安全性の確保
- ✓ 単純事務作業の縮減
- ✓ 教育時間の減少・人員の即戦力化

お客さまサービス

“デジタル”で百五銀行をもっと身近に

- ✓ アクセス性の向上（非対面・非来店）
→ お客さまは来店することなく、いつでも自分のタイミングで手続きが可能に
→ オンラインで面談・相談が可能に
- ✓ お客さまのニーズを的確に捉え、最適なタイミングで、最適なサービスを提供
- ✓ 記入レス・印鑑レスで顧客利便性向上
- ✓ オペレス・事務レスで待ち時間短縮

データ利活用

POWER
EGG

マイページ

ペーパーレス基盤

オンライン
面談

サブシステム
刷新

生成AI

ねらい

グループ内のデータ利活用促進を通じて「データドリブン」な組織づくりを強化し、各種業務の効率化・営業の高度化をめざす

データ利活用

データ利活用にもとづく施策の展開

データドリブンな組織への変革に向け、「データ分析を身近に」するべく、営業面での活用を重点的に取り組む。

- ✓ **デジタルマーケティングの実践**
未開拓分野での営業強化（スマホバンキング・小口取引先など）
- ✓ **営業現場でのデータ利活用強化**
CRM・BIツールの高度化、いつでも欲しいデータが取れる環境
- ✓ **データ利活用人材の育成**
「価値あるデータを創るヒト」「活かすヒト」両方のスキルアップ支援

お客さま別レコメンドによる**渉外活動標準化**

収集した顧客データをもとに「**お客さまの潜在ニーズ**」提示

データ利活用人材の育成

データの分析結果にもとづいた課題解決のための施策立案や意思決定のできる人材を作り上げる。

- Phase1 データドリブン人材の育成や文化の醸成**
各種研修・トレーニングの実施
- Phase2 データサイエンス系大学(学部)との提携**
データサイエンス系学部と提携し共同研究やインターンシップ受入を実施
- Phase3 データ分析技術者の採用**
中途採用・新規採用（大学提携先からの採用）
- Phase4 データ分析基盤の構築⇒運用ノウハウの確立⇒実戦配備**
社内外のデータ（社内データ/HP/インターネットバンキング/スマホバンキングなど）を統合した高度な分析基盤を構築し、精度向上と利用シーンの拡大を図る

ねらい

取締役会が「社会価値の創出」「ガバナンス」を含めたサステナビリティに係る取組状況を監督する体制を整えることで、当行グループの「サステナビリティ経営」実現に向けた体制を高度化する

サステナビリティ管理体制

サステナビリティに関するガバナンスを強化し、PDCAサイクルを確立することで、サステナ銘柄採用をめざす。

サステナビリティ管理体制



サステナビリティ推進委員会

目的： 地域における社会課題の解決と経済発展の両立に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献するための施策運営について審議する

頻度： 原則として3か月に1回程度開催し、経営会議・取締役会に活動内容を報告

- 役割：
- ① サステナビリティに関する重要な事項の審議
 - ② マテリアリティの取組状況および各部会・WGにおける活動管理
 - ③ サステナビリティ活動の経営会議・取締役会への報告と協議

ESG分野ごとの各部会

社会部会

役割：社会分野の推進
KPIの進捗管理

環境部会

役割：環境分野の推進
KPIの進捗管理

ガバナンス部会

役割：ガバナンス分野の推進
KPIの進捗管理

ねらい

設備面での脱炭素化を進めるとともに、持続可能性の高い再エネ電源の活用など幅広い選択肢を検討し、当行グループ全体でGHG排出量ネットゼロの前倒し達成（2030年達成→2028年度達成）をめざす

当行グループの脱炭素化

設備の脱炭素化

✓ 各種設備の脱炭素化の促進

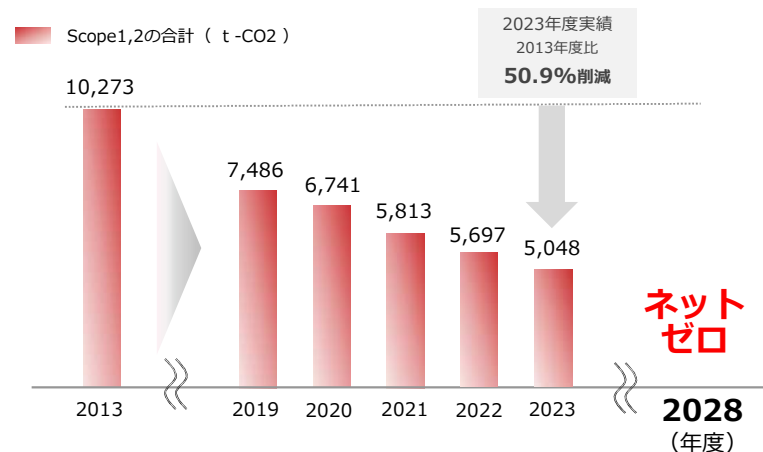
各種設備の通常更新等にあわせて設備の脱炭素化を推進する。
ロードマップを単年度見直しとすることで適時適切な対応を行う。

施策	ロードマップ
CO ₂ フリー電気の導入	2027年自社物件再エネ電力切替完了
LED照明化の強化	全拠点へ導入
空調設備の更新	耐用年数到来時毎に更新
営業車輛の脱炭素化	EV・HVの積極的な導入

ロードマップの単年度見直しで適時適切な対応へ

温室効果ガス（GHG）排出量

✓ 当行グループのGHG排出量推移



ねらい

地域の経済活動を支える金融システムの安定稼働を維持するとともに、お客さまからお預りしている財産および情報を確実に保護するため、「サイバーセキュリティ対策」専担部署を設置し、管理態勢を強化する

サイバーセキュリティ対策

お客さまの安全・安心の基礎となるサイバーセキュリティ対策は必須事項。グループ全体のサイバーセキュリティ管理態勢を強化する。

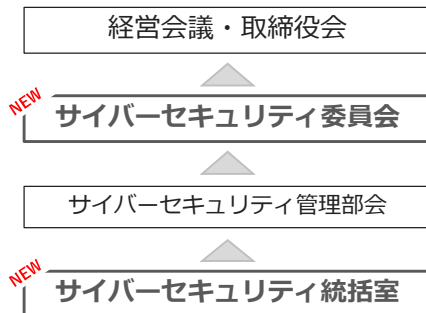
サイバーセキュリティに関する態勢強化

システム統括部に「サイバーセキュリティ統括室」を新設

- ・ 高まるサイバーリスクに対応するため、サイバーセキュリティ対策に**専門的・集中的に取り組む**専担部署を新設することで、百五銀行グループ全体でサイバーセキュリティ管理態勢の高度化をめざす。

- ✓ **サイバーセキュリティ委員会の新設を通じ**、取締役会との情報連携を密にし、経営陣を加えたガバナンス態勢を確立する。

- ✓ **百五銀行グループCSIRTの組成**を通じて、当行グループ全体のサイバーセキュリティに関するリスクを統括する。



優先度の高い課題への対応

「優先度の高い課題」への対応計画を策定し、PDCA管理を実施

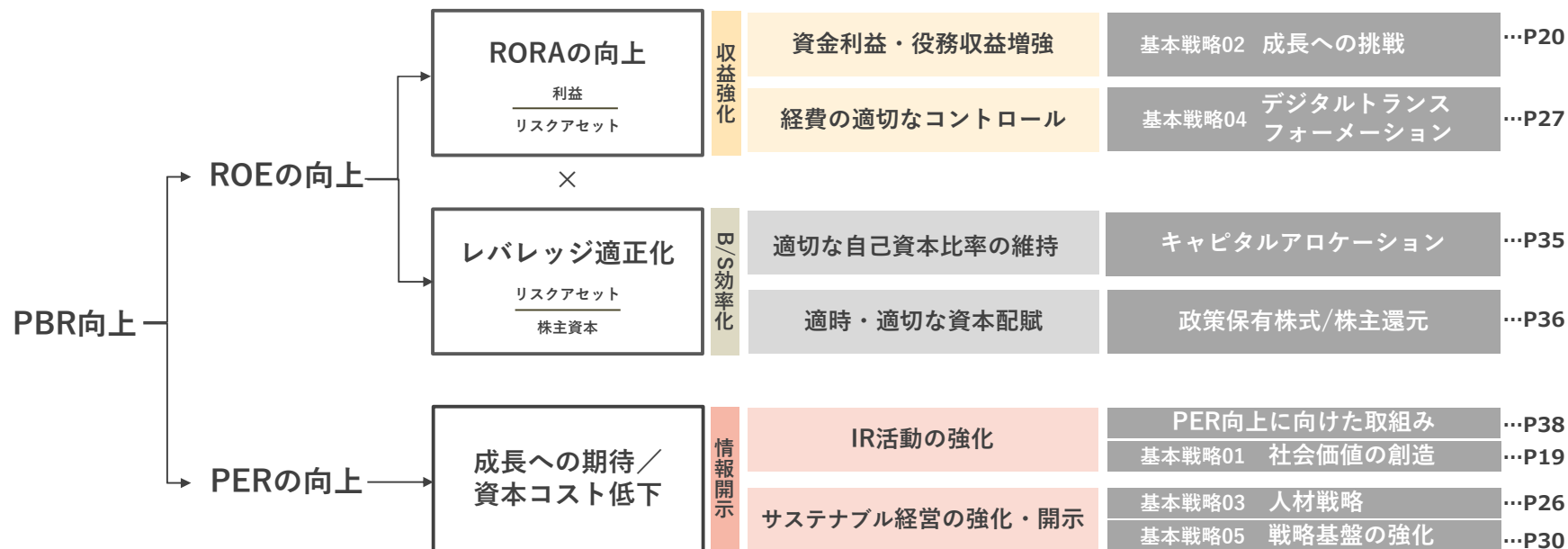
- ・ 外部ベンダーも活用して対応を進め、サイバーセキュリティ管理部会において対応状況を確認。経営陣に適宜報告を実施する。

優先度の高い課題	内容・対応
ガバナンスの高度化	サイバーセキュリティに関する経営方針・取組計画・ガバナンス体制の検討・整備を行い、経営陣を中心にサイバーセキュリティに関する審議・議論を行うことができる体制を整備する。
規定・組織の整備	脆弱性管理、クラウドサービス利用における安全確保、グループ管理体制の強化（グループCSIRT）などに関して組織・規定を整備する。
教育・訓練・人材確保	サイバーセキュリティ人材の育成・確保に向け、採用強化・インシデント発生時の外部機関との協力体制の構築などに取り組む。
リスク対応体制の強化（統制・技術）	グループ会社を含む外部委託先の管理、サイバー攻撃への技術的対策、脆弱性診断、ログの保存・監視・分析を行う。

企業価値向上へ向けた取組み

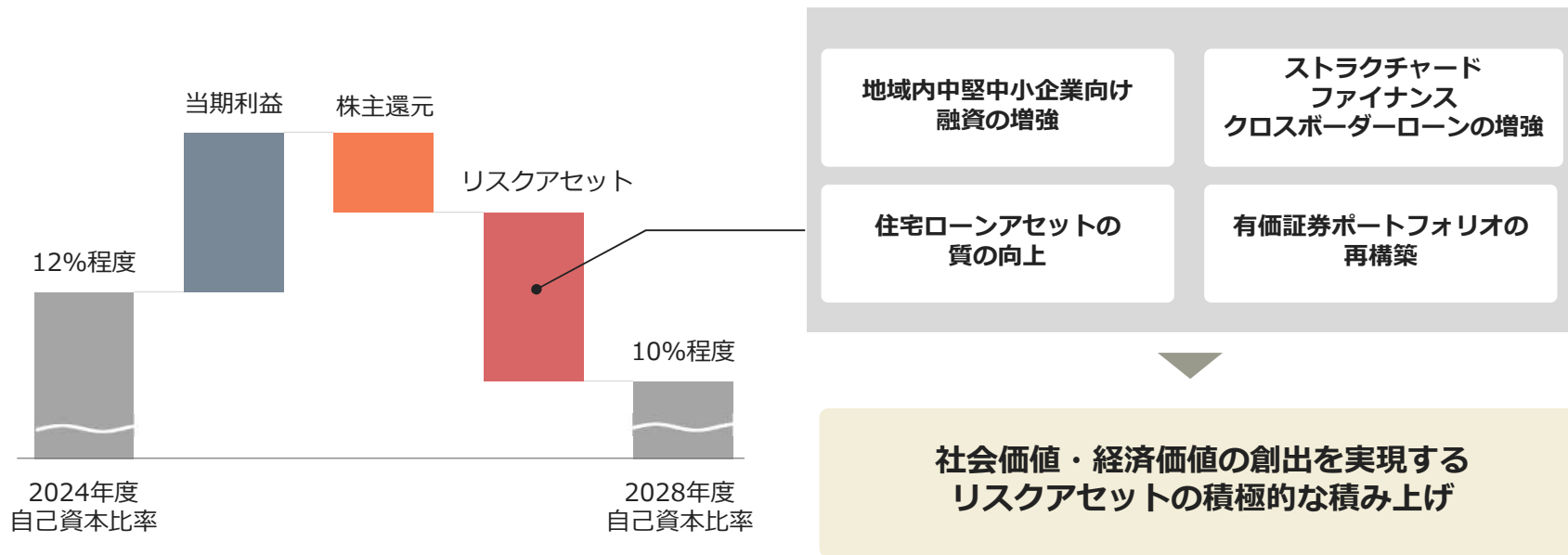
中期経営計画「未来への挑戦」で各種施策に取り組むことを通じて、企業価値の向上をめざす

PBR向上ロジックツリー



資金・資本の両面で「効率的なアセットアロケーション」を実現することで、健全性を保ちながら収益性を高め、経営資源を有効に活用する

キャピタルアロケーション

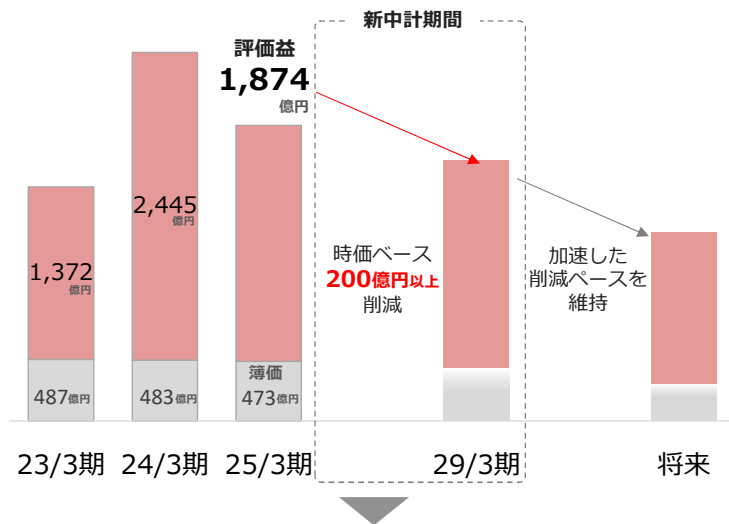


※バーゼルⅢ最終化（完全実施）により2028年3月末に適用される規制に
もとづく影響を加味

社会価値・経済価値の創出を実現する
リスクアセットの積極的な積み上げ

政策保有株式は計画的に削減し、発生する売却益は戦略的投資に充当することで企業価値向上をめざす

政策保有株式（上場株式）



DX・人的資本へ戦略的投資

目標

政策保有株式は時価ベースで**200億円以上**の削減を計画的に行う

管理

銀行取引等を継続している場合は売却合意先であっても政策保有株式として管理

保有意義

地域経済の発展や当行の企業価値向上に資するかを判断

売却

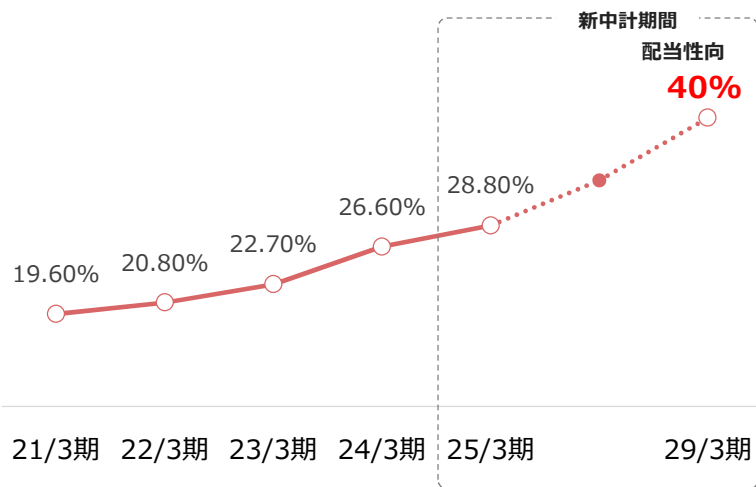
売却にあたっては運用効率の観点から優先順位をつける

売却益

売却益は企業価値向上のための戦略的投資に活用する

株主還元は長期安定配当を基本としながらも配当性向40%をめざし、機動的な自己株取得も検討する

株主還元



株主還元のさらなる充実

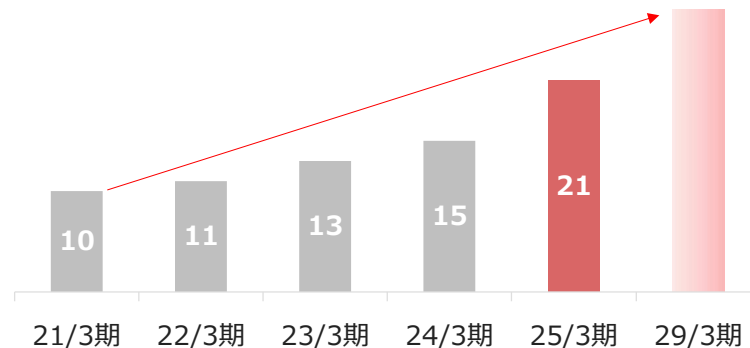
目標

長期安定配当を基本としながらも**配当性向40%**をめざす

自己株取得

自己株取得は株価を含めた市場環境を踏まえ機動的に実施を検討

■ 1株当たり配当金推移 (円)



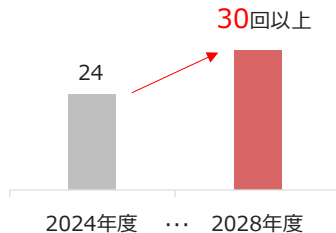
サステナブル経営への取組みとその発信、外部評価機関への対応の高度化をめざす。ステークホルダーとの情報の非対称性を解消する機会を多く創出することで、当行の経営戦略の理解を促進する。

PER向上に向けた取組み

ROEの向上による期待利益の向上が王道。これに加え、サステナブル経営への取組みの発信と外部評価機関への対応を丁寧に実施し、情報の非対称性を解消する機会を多く創出することで、当行の経営戦略への理解を促す。

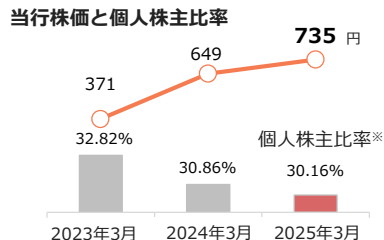
✓ IR・SRの強化

- 年間30件のIR・SRの開催をめざす。幅広い株主とのディスカッションを通じて、投資家と課題認識を共有する。
- IR・SRイベントの充実により実効性を高める取組みを検討する。



✓ 個人株主向けIRイベントの開催

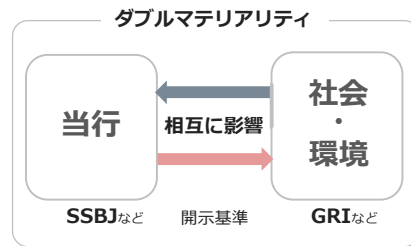
- 個人向けIRイベントなどの開催により、地域にお住まいの方に限らず、幅広い投資家のみなさまに百五銀行を知っていただく機会を創出する。



※単元未満株式は除く

✓ サステナビリティ情報の開示

- 日本サステナビリティ基準委員会（SSBJ）基準での開示の進展を見据えた対応を推進する。
- 「社会・環境」と企業の双方向の影響を勘案する「ダブルマテリアリティ」の考え方を取り入れる。



✓ 地域課題解決に向けた活動

地域課題解決への取組み

➤ サステナビリティ推進部の新設 ➤ ESG分野の課題特定と解決

短期的な収益目標に捉われず、社会課題の解決を通じた「社会価値」と「中長期的な収益」の創出をめざす部署を新設する。

ESG評価機関の活用

ESG評価機関への対応を通じて、当行グループ全体の取り組みを振り返り、めざす姿との差分を把握する。

地域のサステナビリティへの取組み

- 新たにシステム関連企業2社を子会社化し、地域DXの推進へ向けた態勢を強化
- これまで以上に幅広いサービスを展開することで地域DXを推進し、地域の生産性の向上・地域の活性化に貢献する

システム関連企業2社を子会社化



※従来の銀行法での規制にとらわれない「地域の活性化等につながる事業」を営むことについて、事前に金融庁の認可を取得した会社

地域DXの推進

2社が持つ技術・知見・豊富な開発人材



金融機関と中心とした基幹系システムを得意とする



製造業を中心とした情報系システム・制御系システムを得意とする

システム
受託開発

システム
人材派遣

システム保守
運用サービス

経済価値・社会価値の創造

東海農政局と「輸出促進に向けた連携協定」を締結



目的

人口減少や高齢化といった地域課題に対し、東海地域の農林水産物・食品の輸出拡大に貢献することで新たな市場を開拓する

今後

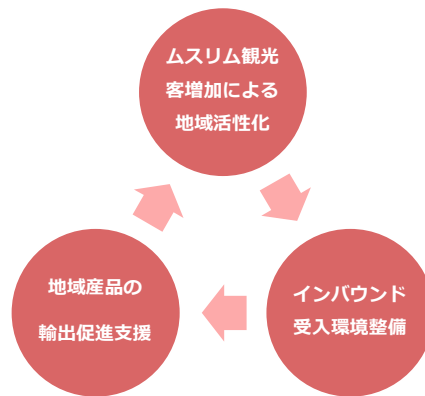
地域資源を活用した「輸出支援」と同時に「インバウンド誘客」も効果的に連動させることで海外マーケットに魅力ある地域コンテンツを発信

インバウンド戦略

三重県をハラル先進国に

インバウンド戦略の中でも成長が期待されるムスリム市場に着目し、「ハラル対応」を軸とした受入環境整備の支援や情報発信を強化

循環型経済の実現



東海農政局をはじめとした行政機関、地域事業者と協業し、ムスリムの方々が安心して三重県に訪れる体制を構築

「松阪市未来につなぐ森林管理 J-クレジット」を購入

1

「松阪市未来につなぐ森林管理 J-クレジット」
を松阪市より購入

2

松阪市内の当行 9 拠点にて発生する Scope 1 への
カーボンオフセットに活用

3

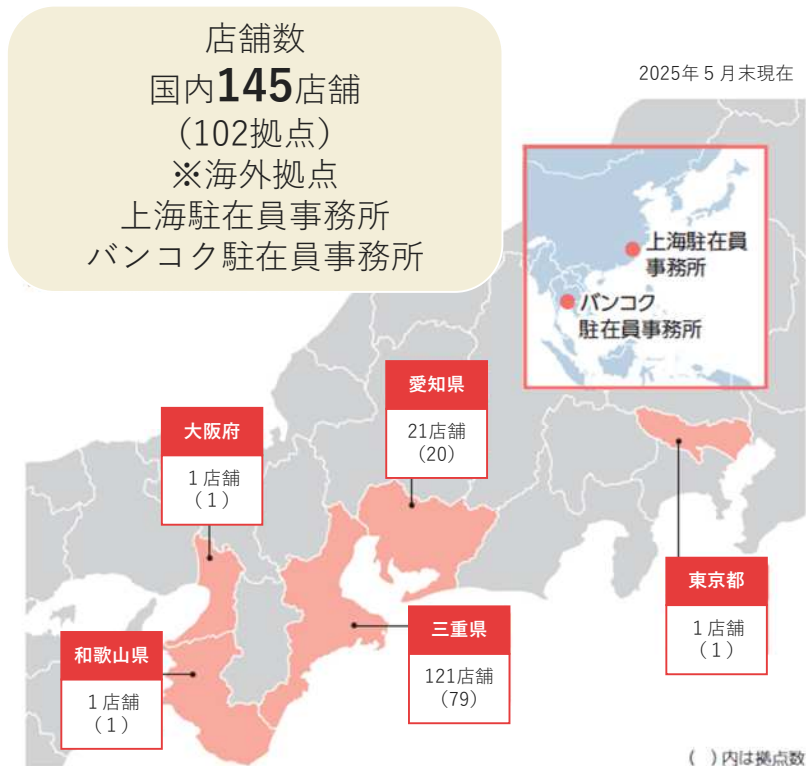
2028年度でのGHG排出量ネットゼロをめざす

今後も三重県や市町などの関係者と連携
地域資源を活用した脱炭素社会・循環型経済
への移行に取り組む



出所：J-クレジット制度ホームページ (<https://japancredit.go.jp/>)

資料編



三重県

半導体産業
製造品出荷額等
(2021年)
1.9兆円
全国 1 位

実質経済
成長率
(2012-2021平均)
1.1%
全国 6 位

持ち家比率
(2020年)
72.4%
全国 9 位

※電子部品・デバイス・電子回路
製造業の製造品出荷額等

愛知県

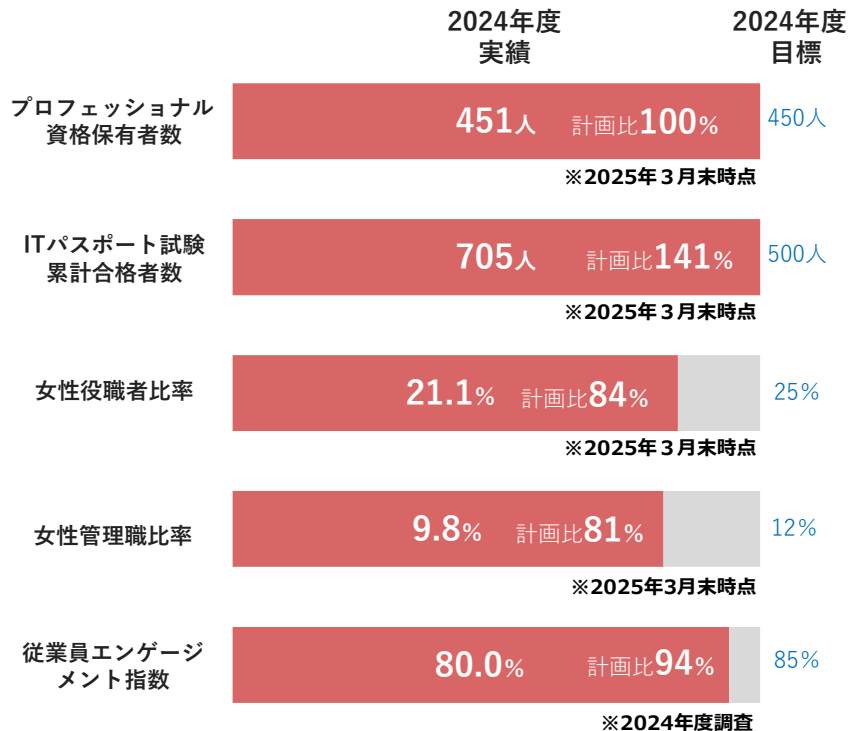
製造品
出荷額等
(2021年)
47.8兆円
全国 1 位

総人口
(2020年)
754万人
全国 4 位

県内総生産
(名目・2022年)
43.0兆円
全国 3 位

出所：総務省「国勢調査」、内閣府「県民経済計算」、経済産業省「経済構造実態調査」

前中計人的資本目標



新中計人的資本目標

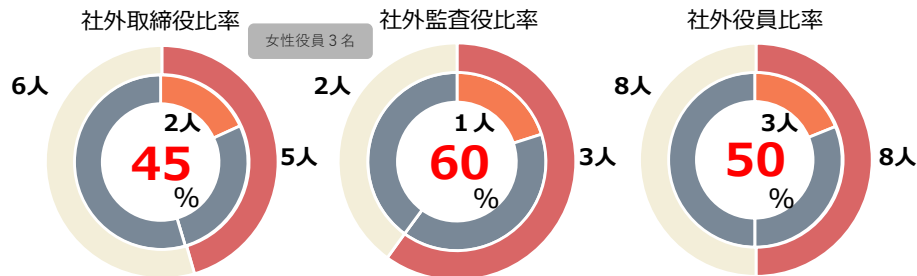


※プロフェッショナル人材数：プロフェッショナル資格試験合格者のうち、高いレベルで知識・能力が発揮されている人材数

※従業員エンゲージメント指数：従業員意識調査の働きがいに関する肯定的回答割合

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 ※2025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）※ 人数は2025年6月末予定

議長 社外取締役から選任	
役 名	人 数
社外取締役	5
社内取締役（代表取締役）	3
合 計	8

取締役会の意思決定

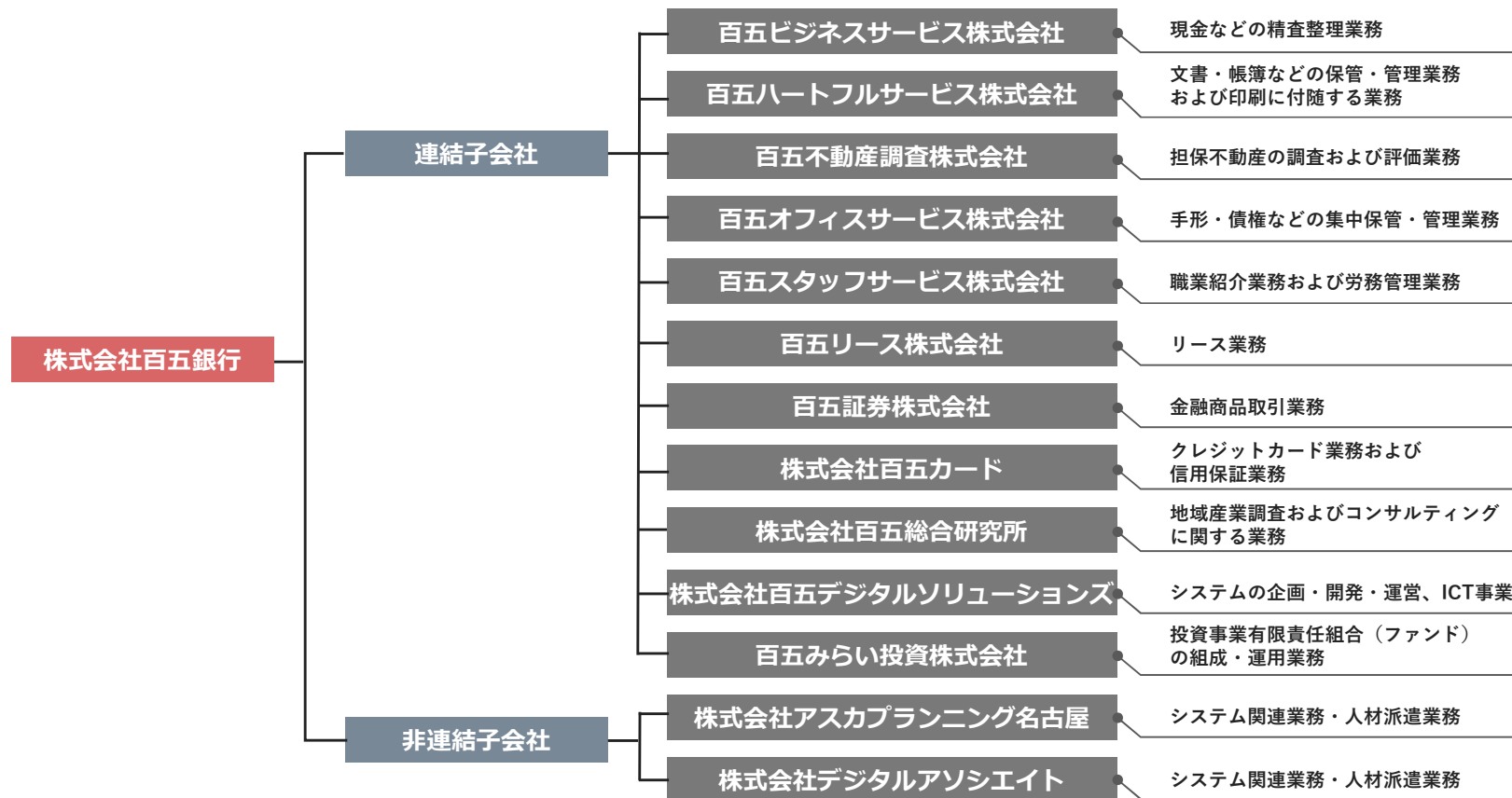
透明性の向上

客観性の向上

【役割】

以下の事項について取締役会に助言

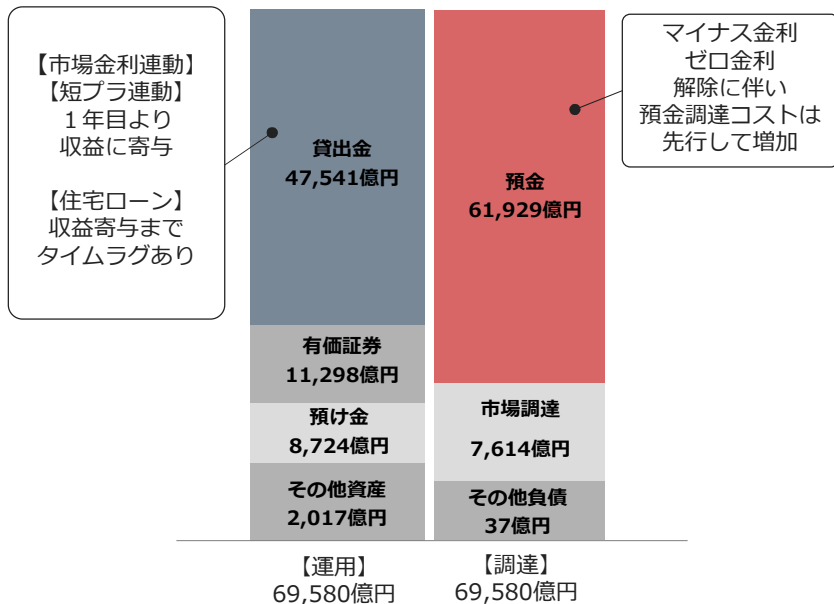
- ・ 取締役及び監査役の候補者に関する事項
- ・ 取締役の報酬等に関する事項
- ・ その他経営（後継者育成、多様性への取組み等）に関する重要な事項



資料編（決算補足資料）

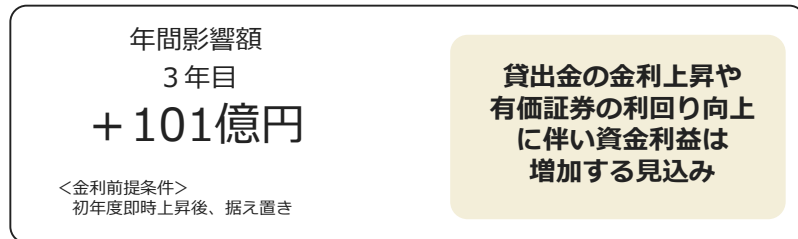
バランスシート（銀行単体）

■ 円貨BS概略（2025年3月末基準）

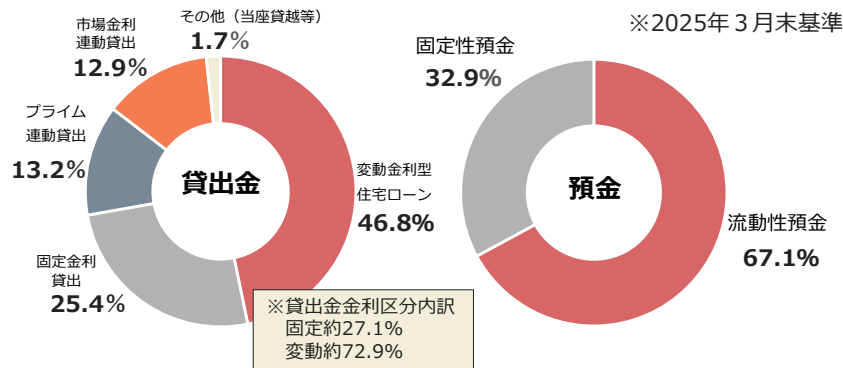


円金利0.50%上昇による資金利益への影響（年間）

■ 影響額シミュレーション

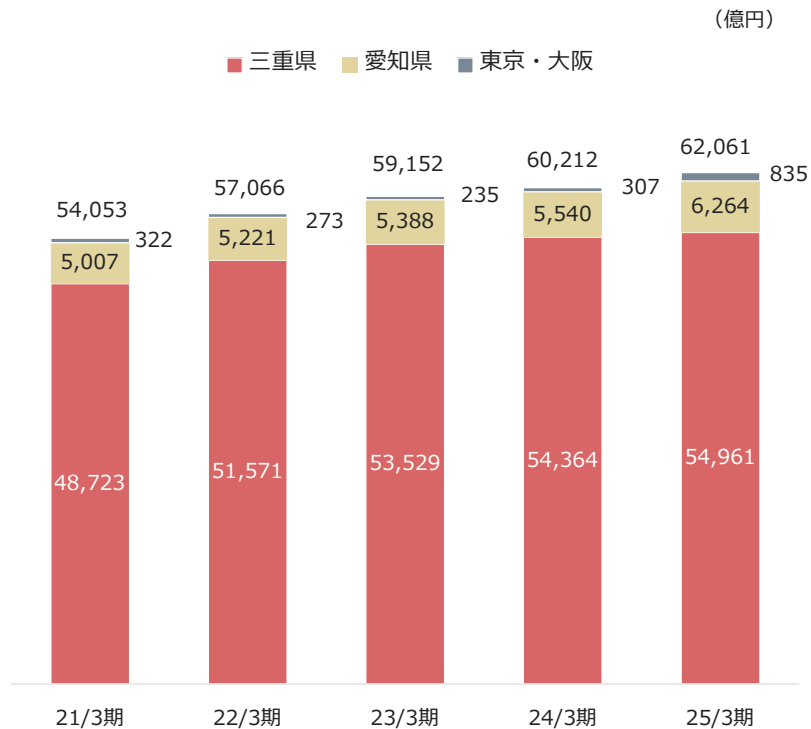


預貸金の構成

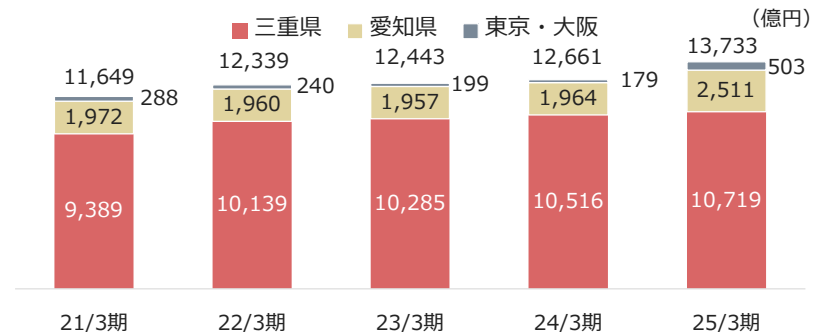


預金（譲渡性預金を含む）

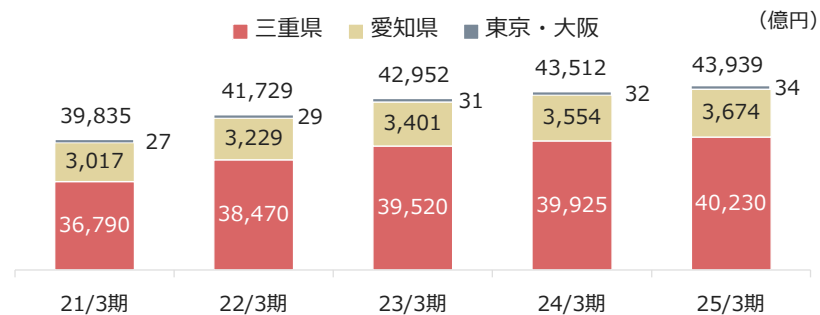
総預金（平残）



法人預金（平残）



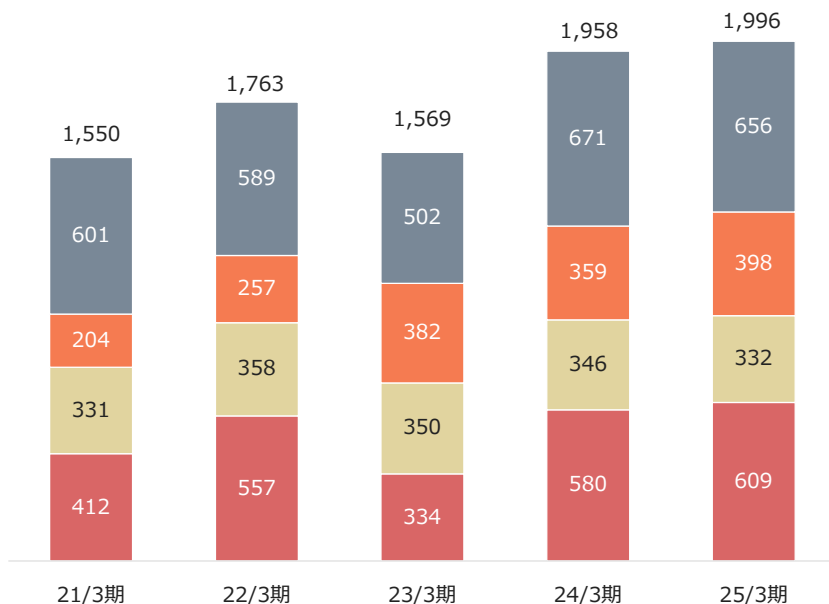
個人預金（平残）



預り資産 獲得契約額（百五証券含む）

■ 投資信託 ■ 金商品仲介 ■ 保険 ■ 百五証券 (億円)

※百五証券は当行からの仲介控除後

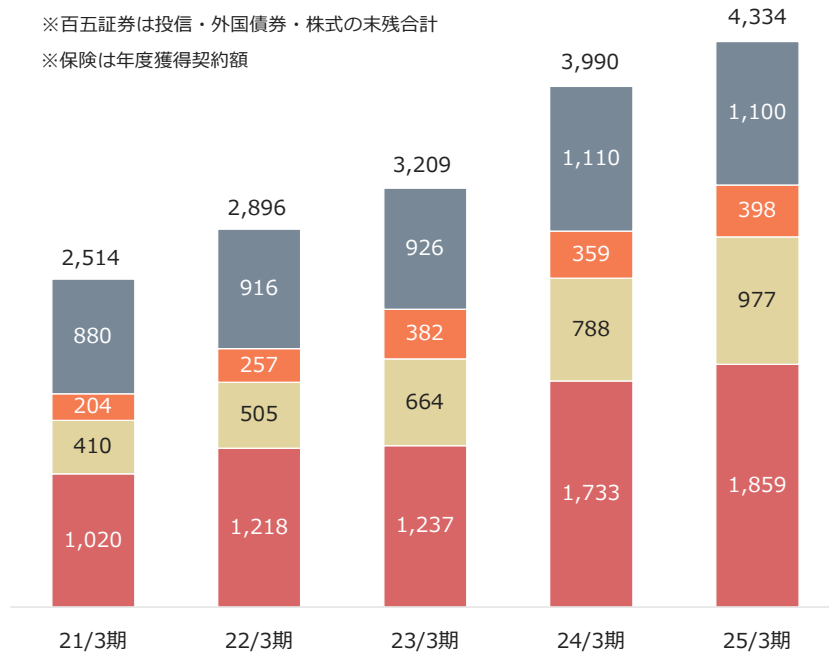


預り資産残高推移（百五証券含む）

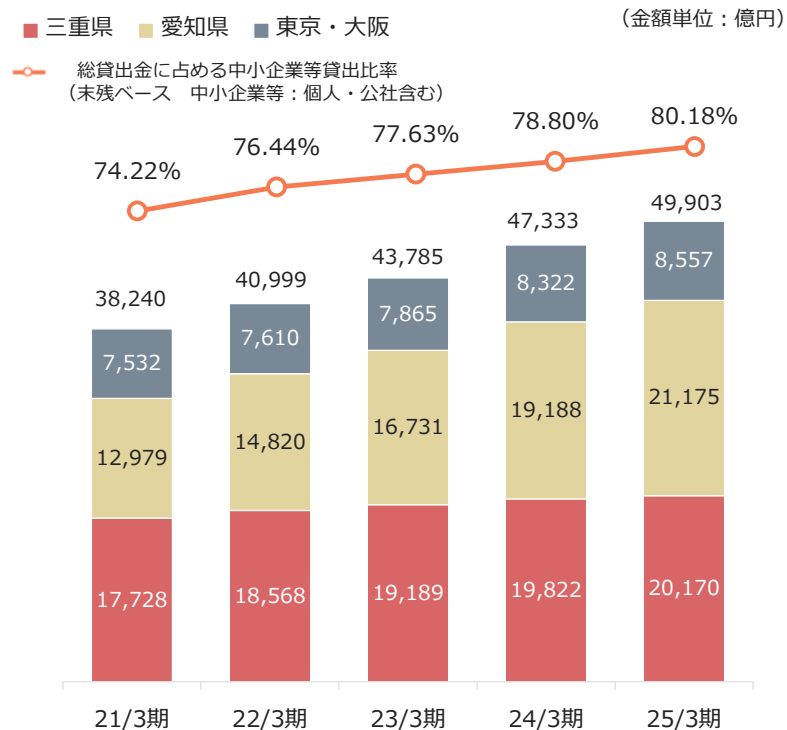
■ 投資信託残高 ■ 証券仲介 ■ 保険 ■ 百五証券 (億円)

※百五証券は投信・外国債券・株式の末残合計

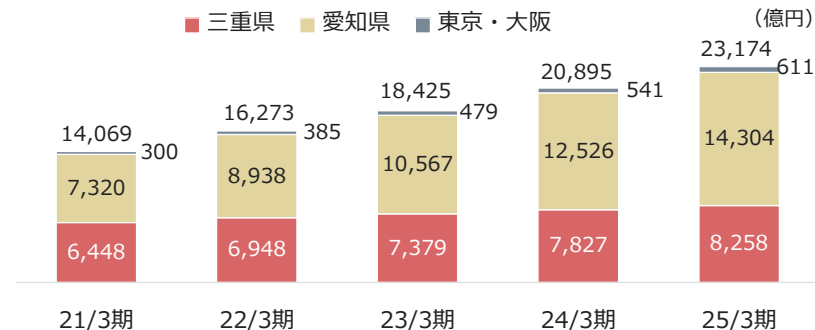
※保険は年度獲得契約額



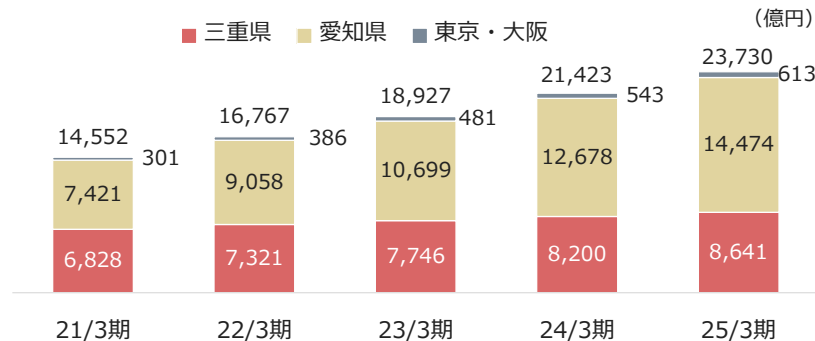
総貸出金（平残）



住宅ローン（平残）



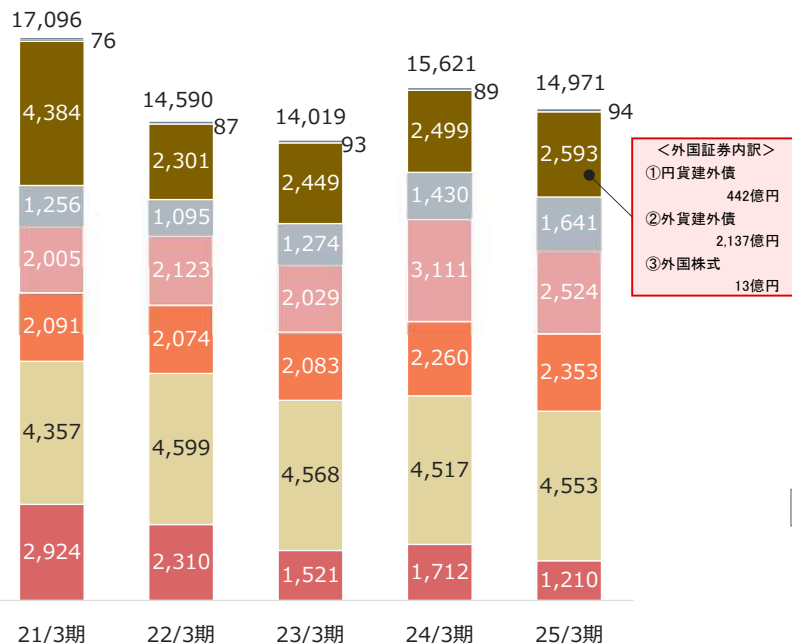
消費者ローン（平残）



有価証券残高

(億円)

■ 国債 ■ 地方債 ■ 社債 ■ 株式 ■ 投資信託 ■ 外国証券 ■ その他

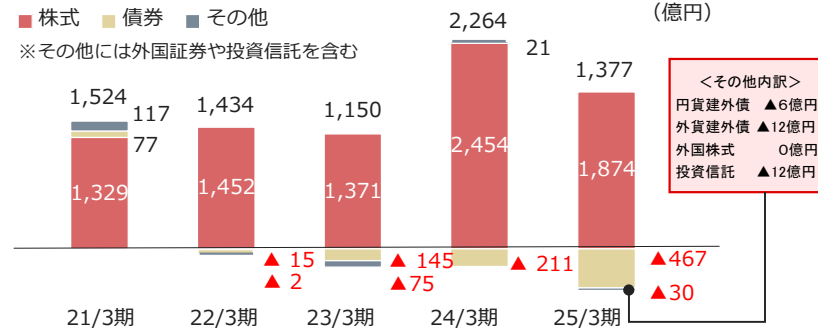


有価証券損益

(億円)

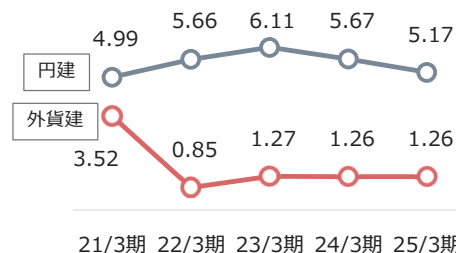
■ 株式 ■ 債券 ■ その他

※その他には外国証券や投資信託を含む

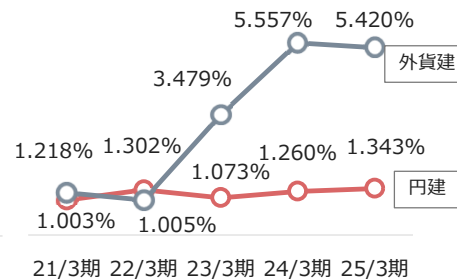


デュレーション

(年)



利回り



自己資本比率

(億円)

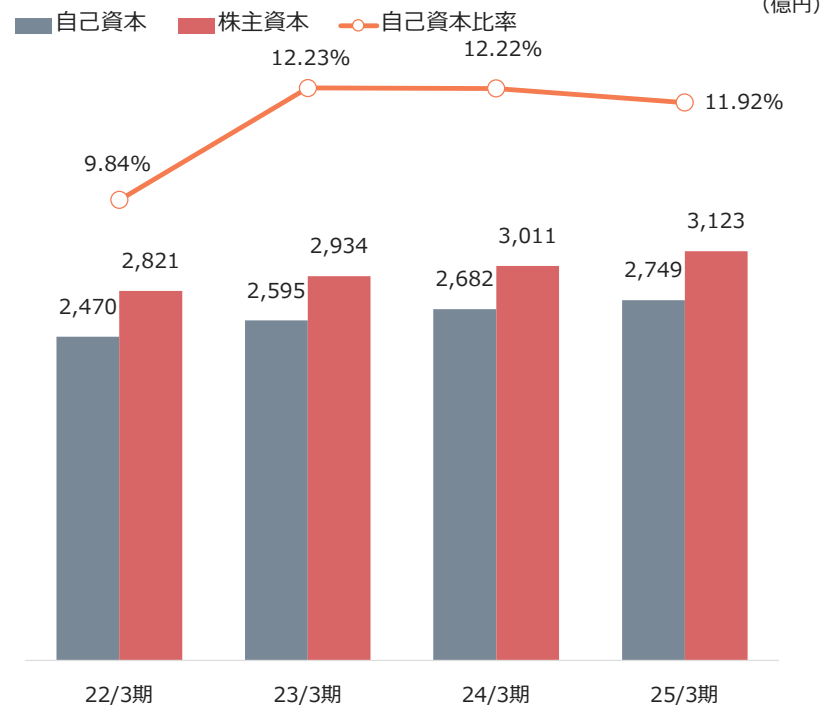
	23/3末	24/3末	25/3末
自己資本 (自己資本比率算出用)	2,595	2,682	2,749
リスク・アセット	21,210	21,952	23,055
自己資本比率	12.23%	12.22%	11.92%

株主資本	2,934	3,011	3,123
------	-------	-------	-------

信用リスクアセット額算出方法：基礎的内部格付手法
オペレーショナルリスク相当額算出方法：標準的計測手法
23/3末より、バーゼルⅢ最終化を早期適用しております。

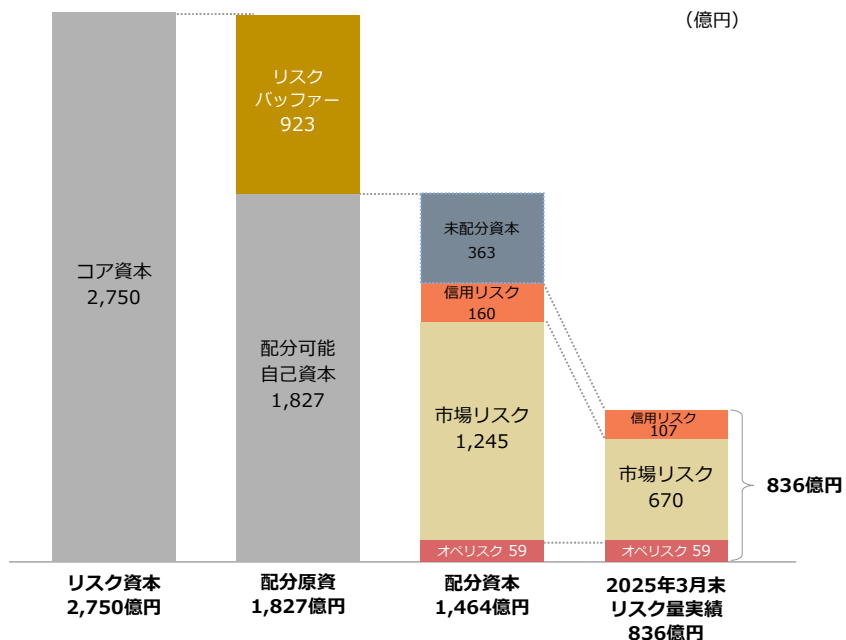
自己資本・株主資本・自己資本比率の推移

(億円)



■ 統合リスク管理により、リスクを経営体力の範囲にコントロール

■ コア資本 2,750億円、配分可能自己資本1,827億円に対し、リスク量実績は836億円



■ リスク量の計算方法

		計測手法	信頼区間	保有期間
信用リスク (市場系与信を含む)		VaR	99 %	1 年
市場リスク	政策投資株式	VaR ※	99 %	6 か月
	金利・純投資株式・投資信託	VaR	99 %	3 か月
オペレーショナル・リスク		標準的計測手法		

※政策投資株式のリスク量は、評価損益考慮後
(政策株ポートフォリオの評価損益 - VaR 相当額)

* リスクバッファ： 万が一の場合の備えとしてリスク限度枠に配分せず
取り置く部分 (自己資本比率4%相当額)

* 未配分資本： 配分可能自己資本のうち未配分の部分

開示基準別不良債権残高・保全状況

自己査定結果 (対象：総与信)						金融再生法に基づく開示債権 およびリスク管理債権(対象：総与信) * 要管理債権、三月以上延滞債権および貸出条件緩和債権は貸出金のみ					
区分		与信残高	分類				区分	与信残高	担保・保証による保全額	引当額	保全率
			非分類	Ⅱ分類	Ⅲ分類	Ⅳ分類					
破綻先		13 <6>	11	1	－ (1)	－ (6)	破産更生債権 及びこれら に準ずる債権	123 <67>	58	64	100.00%
実質破綻先		110 <60>	95	15	－ (6)	－ (49)					
破綻懸念先		479	288	75	115 (118)		危険債権	479	245	118	75.89%
要 注 意 先	要管理先	124	24	100		要管理債権	77	三月以上延滞債権 0	26	8	44.69%
								貸出条件緩和債権 77			
							小計	680 <623>	330	191	76.72%
	要管理先以外の 要注意先		940	405	535		正常債権	50,576	総与信に占める金融再生法に基づく 開示債権 (小計) の割合 … 1.32%		
正常先		49,588	49,588					【ご参考】 部分直接償却を実施した場合の 総与信に占める割合 … 1.21%			
合計		51,256 <51,200>	50,413	727	115 (126)	－ (56)	合計	51,256 <51,200>			

(単位：億円) * 単位未満は切り捨てて、表示しております。
* 総与信：貸出金、支払承諾見返、自行保証付私募債、外国為替、貸出金に準ずる仮払金・未収利息等
* 自己査定結果の分類額は引当後の計数で、()内は分類額に対する引当額であります。
* 当行は部分直接償却は実施しておりませんが、実施した場合の計数を< >内に記載しております。

金融再生法に基づく開示債権残高の推移

(単位：億円)

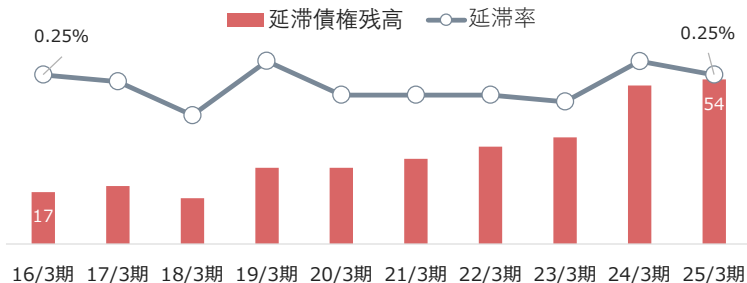
	21/3末	22/3末	23/3末	24/3末	25/3末	前年比
破産更生債権およびこれらに準ずる債権	87	91	73	100	123	23
危険債権	419	456	493	493	479	▲14
要管理債権	90	103	79	80	77	▲2
合計	598	651	646	673	680	6
不良債権比率	1.48%	1.52%	1.39%	1.35%	1.32%	▲0.03P

ローン延滞残高・デフォルト率

住宅ローン延滞・デフォルト状況

■ 延滞債権残高・延滞率

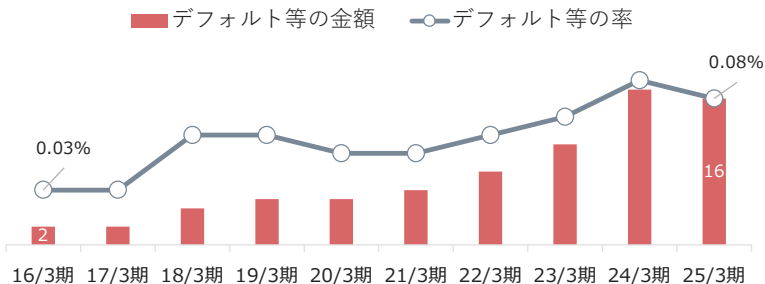
(残高：億円)



■ デフォルト等の金額・デフォルト等の率

(残高：億円)

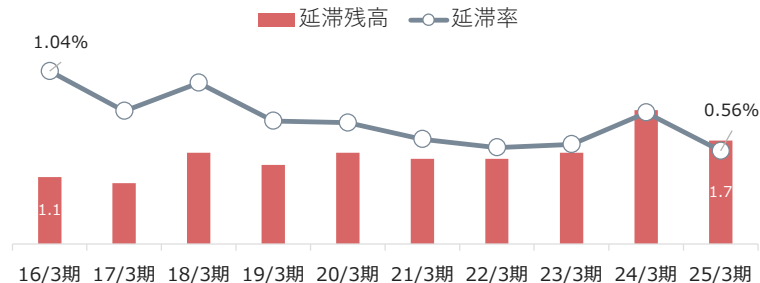
※保証付ローン（代弁）を含む



無担保ローン延滞残高・延滞率の推移

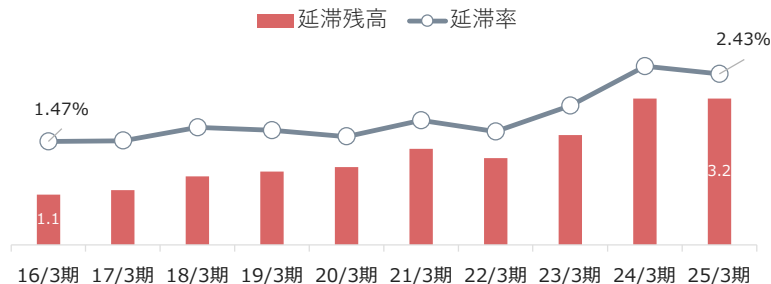
■ 目的別ローン

(残高：億円)



■ カードローン

(残高：億円)



本資料に関するお問い合わせ先
株式会社 百五銀行 経営企画部
広報 I R 課 渡邊・別所
ir@hyakugo.co.jp
<https://www.hyakugo.co.jp/>

本資料に記載されている当行以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当行は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。

本資料で使用するデータおよび表現等の欠落、誤謬、本情報等の使用により引き起こされる損害等に対する責任は負いかねますのでご了承ください。

本資料の一切の権利は別段の記載がない限り当行に帰属しており、電磁的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、当行の承諾を得ずに複製または転送等を行わないようお願いいたします。

本資料は、将来の予測等に関する情報を含む場合があります、また当行の経営陣は将来予測に関する発言を行うことがあります。これらの情報は過去の事実ではなく、あくまで将来の事象に対する当行の予測に過ぎず、その多くは本質的に不確実であります。

実際の結果は、これらの将来予測に示されたものとは、場合によっては著しく異なる場合があります。したがって、将来予測は不確実性やリスク要因をあわせて考慮する必要がある点にご留意ください。