

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
 <p>社会</p>	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」を大切に作る社会をつくります。
 <p>環境</p>	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。
 <p>ガバナンス</p>	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、変革しつづけることで、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

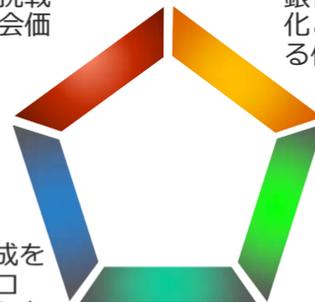
中期経営計画 基本戦略

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

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



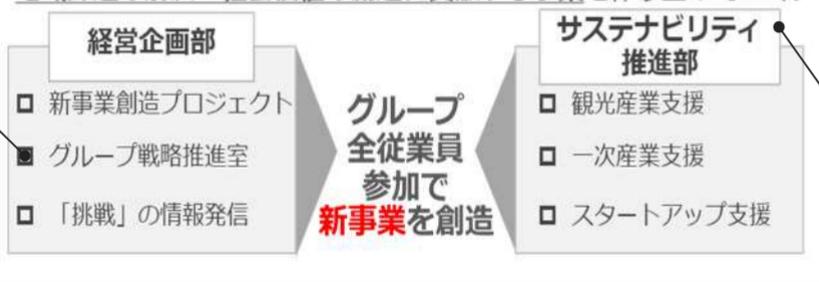
NEW

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。



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



投資金融部・資金運用本部の新設

NEW 資金運用本部

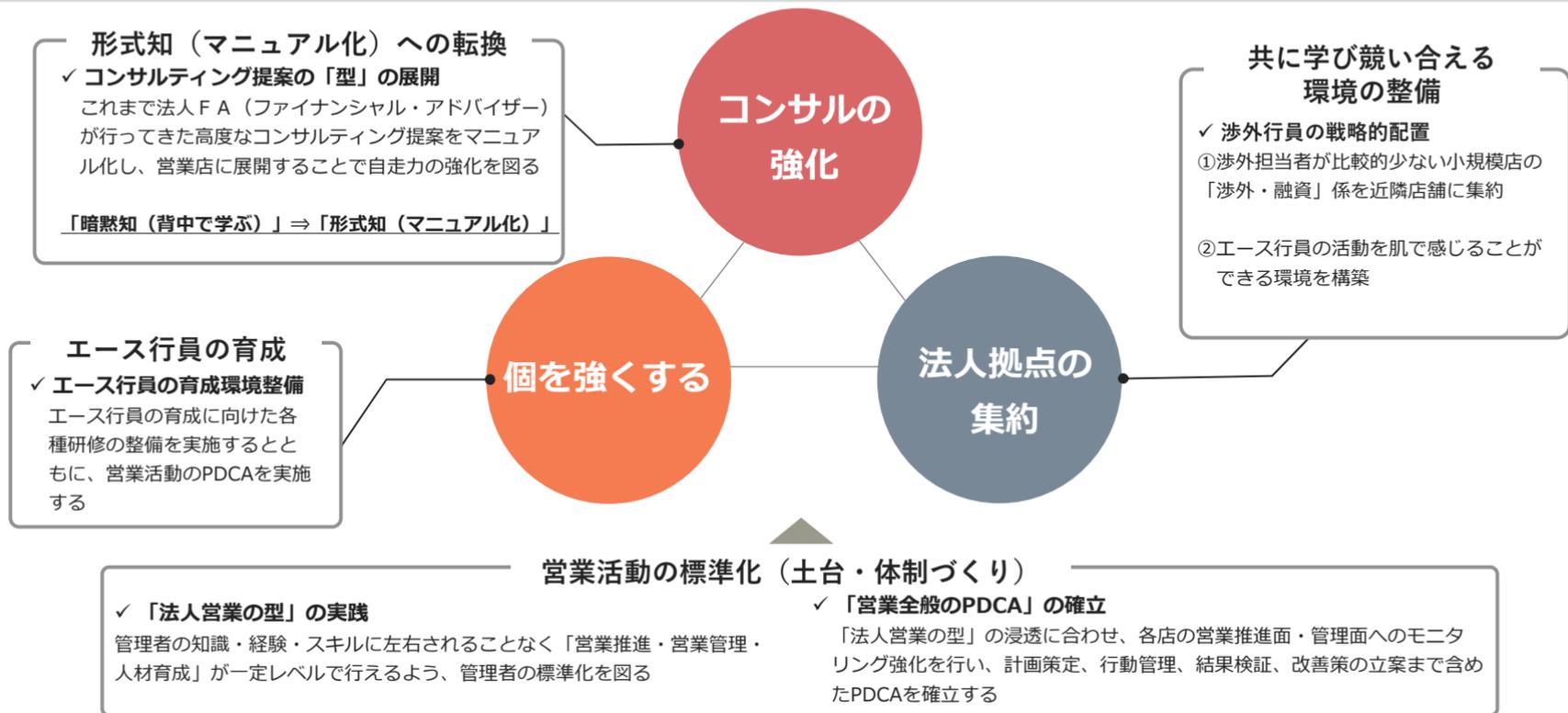
投資金融部と資金証券部の司令塔として最適ポートフォリオの構築とけん制機能を果たす

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

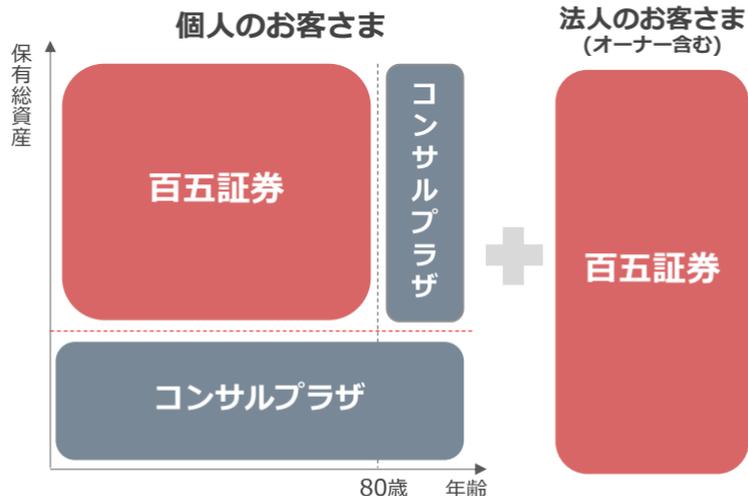
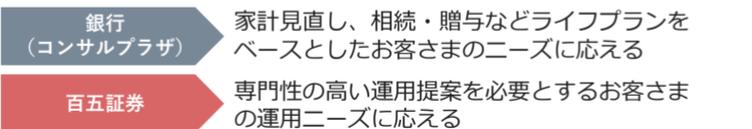
法人営業体制の再構築と営業活動の標準化により、法人・個人のお客さまの課題解決を通じて「コンサルティング強化」を実現し、地域全体および当行の成長につなげることをめざす



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

グループ全体の預り資産営業体制の構築



目標

銀証合算
投資信託残高
500億円増加

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的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

お客さまのニーズに
合致したサービスの普及
収益獲得

「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

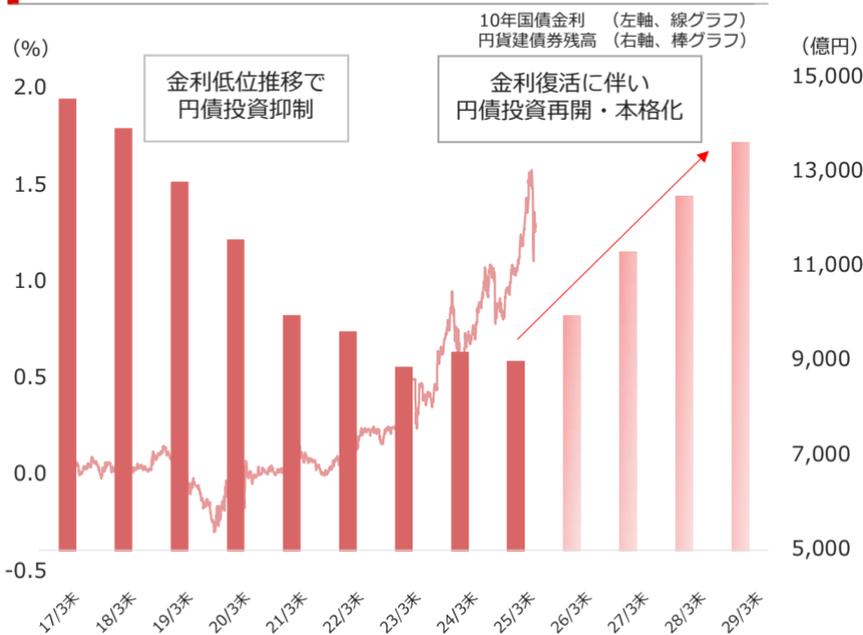
愛知

都市店舗での
預金拡大

ねらい

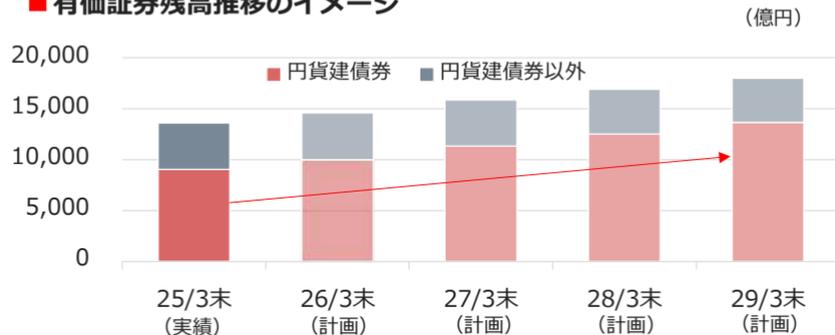
有価証券ポートフォリオを円貨建債券中心に再構築しつつ、市場環境の変化に柔軟に対応し、収益最大化をめざす

円貨建債券残高推移

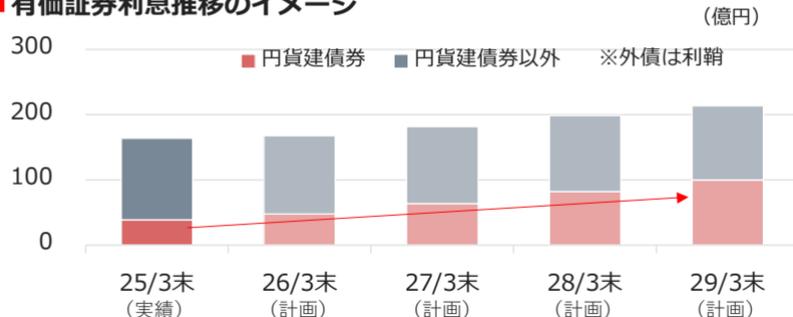


※2025年3月末までは実績、2026年3月末以降は中期経営計画計数

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、生き生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	働き方改革	お客さまサービス
マーケット特性に応じた店舗・機能設定 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 	マインドセット（固定概念の払拭） <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 	“デジタル”で百五銀行をもっと身近に <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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・トレーニーの実施
- 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

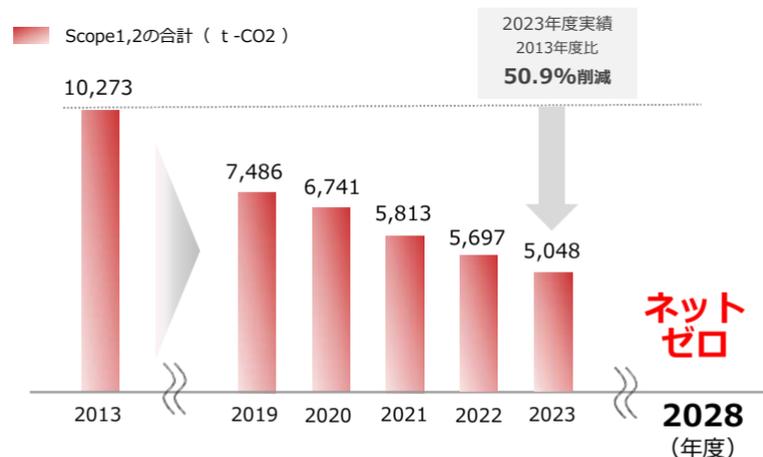
各種設備の通常更新等にあわせて設備の脱炭素化を推進する。
ロードマップを単年度見直しとすることで適時適切な対応を行う。

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。

経営会議・取締役会

NEW

サイバーセキュリティ委員会

- ✓ **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。

サイバーセキュリティ管理部会

NEW

サイバーセキュリティ統括室

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。