

中期経営計画の財務目標見直し

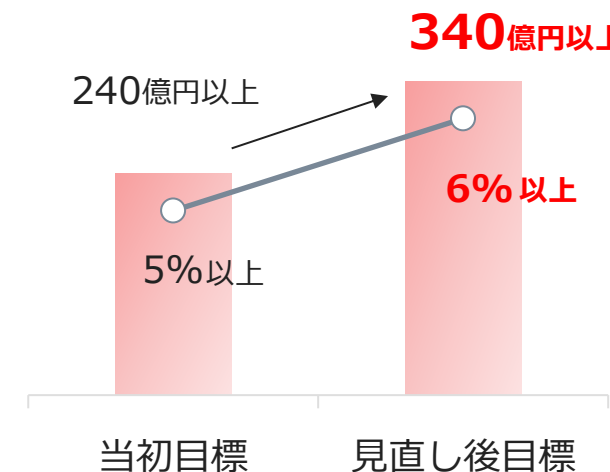
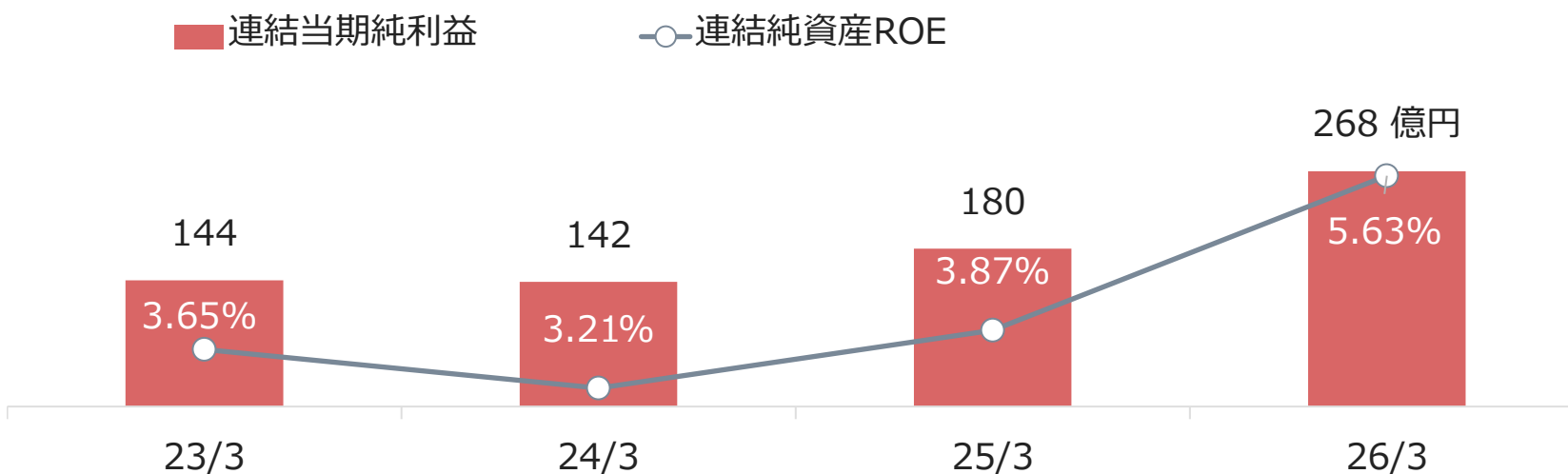
外部環境の変化にともない中期経営計画の財務目標の見直しを実施

		26/3実績	29/3目標 (見直し前) ※政策金利前提0.50%
財務 目 標	連結純資産ROE	5.63%	5%以上
	連結当期純利益	268億円	240億円以上
	サステナブルファイナンス	1兆2,263億円 (うち環境関連融資3,149億円)	2030年度目標 1兆円 (うち環境関連融資5,000億円以上)

		29/3目標 (見直し後) ※政策金利前提0.75%
		6%以上 (長期的に8%以上をめざす)
		340億円以上
		2030年度目標 2兆円 (うち環境関連融資5,000億円以上)

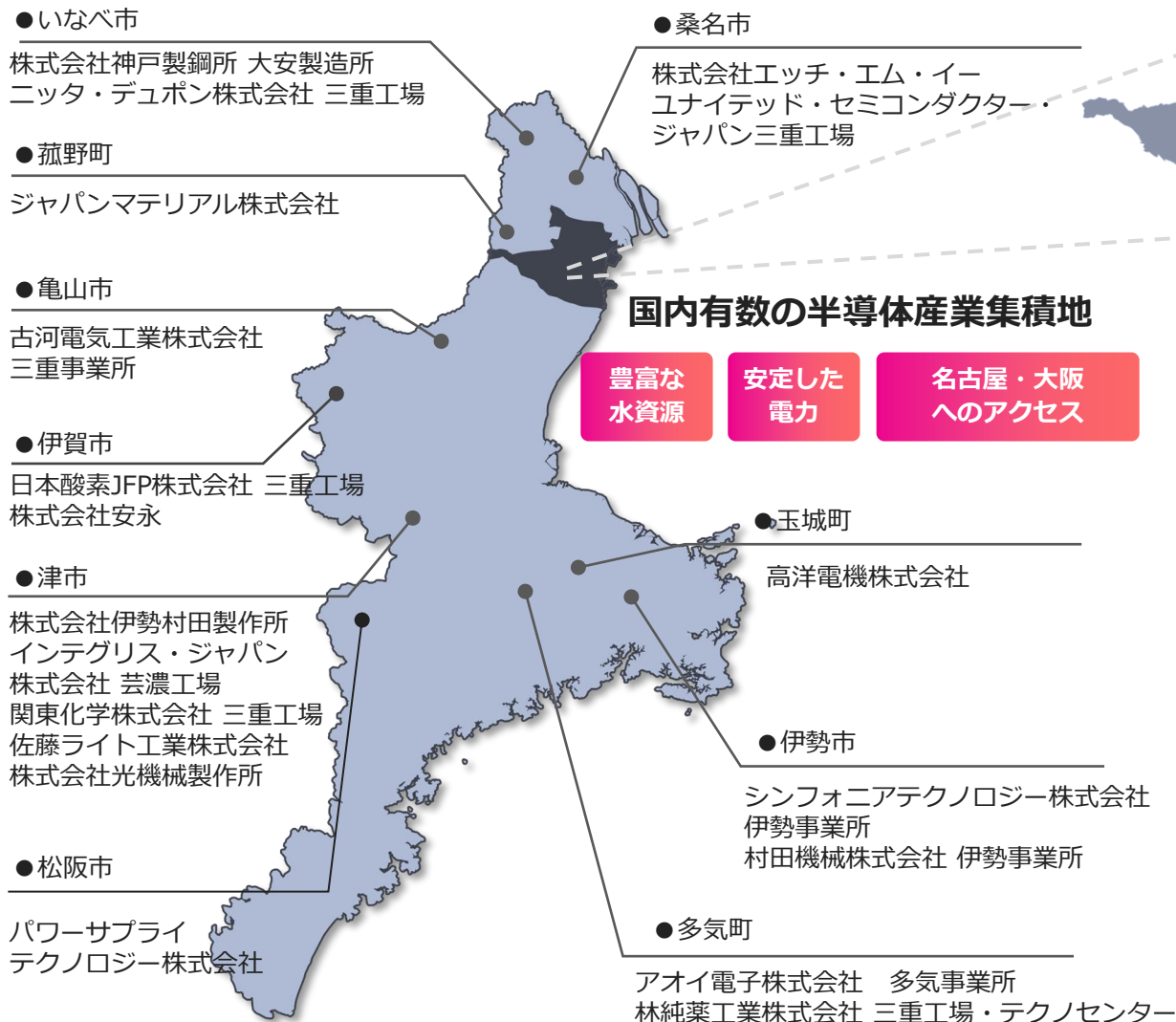
実績

29/3目標



		取組概要	26/3 実績	29/3 最終目標	中計目標比 進捗率
非 財 務 目 標	お客さまの経営課題解決数	事業性評価にもとづくコンサルティングを通じ、事業承継・DX・人手不足など構造的課題の解決を支援	累計485件	累計1,000件	48%
	地域課題への関与件数	自治体・地域団体・スタートアップ等との連携により、地域産業の持続的発展につながる課題解決に関与	累計8件	累計30件	26%
	預り資産残高 増加額 ※2025年3月末比 銀証合算投資信託残高の増加額	銀行・証券の連携強化により、お客さまの資産形成ニーズに応じた提案を推進	314億円 (時価変動分除く)	500億円	62%
	金融経済教育 開催数	学校・地域団体との連携を通じ、次世代層への金融リテラシー向上に貢献	累計238回	累計500回	47%
	従業員エンゲージメント指数	人事制度改定や成長機会の提供を通じ、行員の主体的な挑戦と働きがいの向上を促進	85.0%	85%以上	100%
	女性役職者比率（主任以上）	計画的な育成・登用を進め、多様な視点を経営・営業に反映する体制を構築	23.0%	25%以上	92%
	GHG排出量（Scope1, 2）	省エネ施策やクレジット活用等により、脱炭素社会の実現に向けた取組みを着実に推進	2,998t-CO ₂	ネットゼロ	—

三重県の半導体産業



20年連続全国 1 位

順位	県名	出荷額（百万円）
1	三重県	1,784,755
2	愛知県	1,100,598
3	長野県	917,113

※半導体を含む電子部品・デバイス・
電子回路製造業の製造品出荷額（2023年）

半導体製造の雇用が多い

順位	県名	関連従業員数
1	三重県	1万530人
2	熊本県	5,818人
3	神奈川県	4,946人

※集積回路製造業の従業員数

➤➤➤ **設備投資需要を通じて当行の融資・収益機会の拡大**

従業員の高い自由な発想を広く募集し、地域課題の解決・社会価値創造に貢献する事業を創りあげる

■プロジェクトの概要

「HYAKUGO INNOVATION LAB.」(イノラボ)



従業員の高い自由な発想を
広く募集し
新事業の創出をめざす
新たなプロジェクト

第1回プロジェクト

応募アイデア総数

180件

参加のべ人数

225人

<アイデアカテゴリ例>

- 農業・食・エネルギー
- テクノロジー・アプリ
- 生活・子育て支援
- 高齢者・終活・まちづくり
- 人材・働き方
- 不動産・飲食・モビリティ

事業化へ向け検討中

■プロジェクトのねらい

- ✓ 新しい事業や商品を通じた地域課題の解決
- ✓ 新しいものごとに挑戦するイノベーション文化の醸成
- ✓ 従業員の課題発見力・課題解決力・企画力の醸成

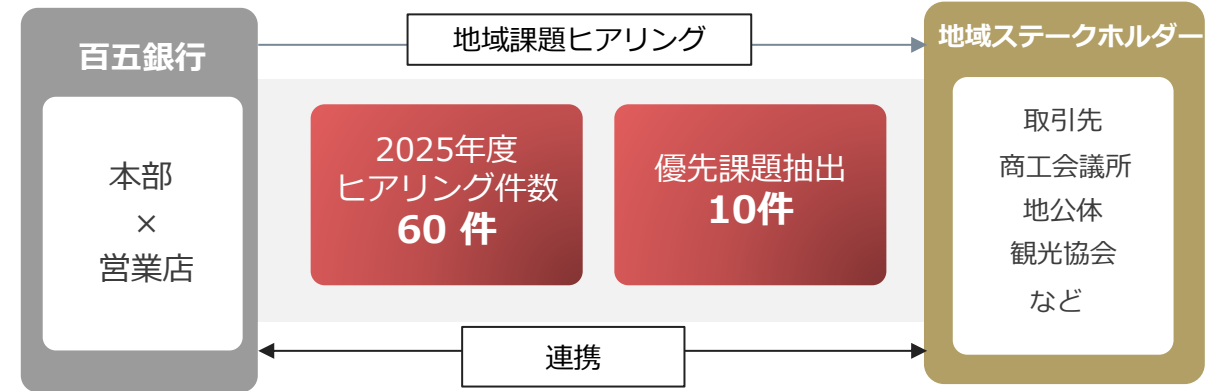
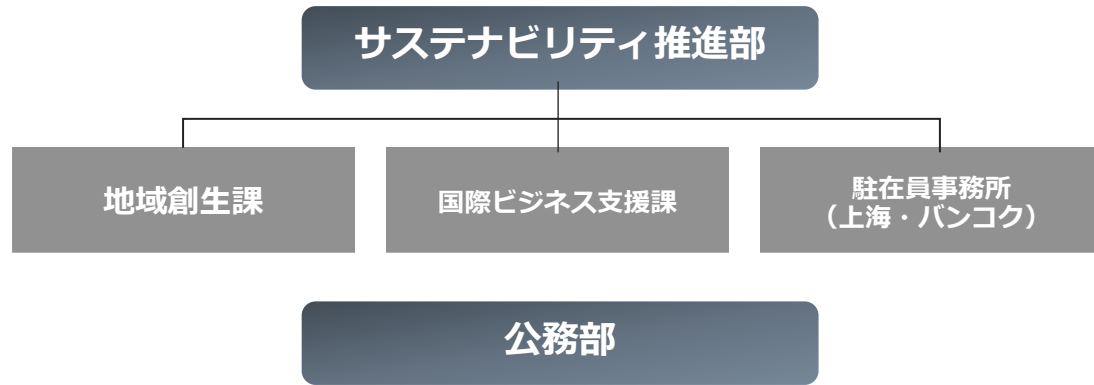


地域課題に向き合う

挑戦と成長を通じて
価値創造の好循環サイクル

当行独自のネットワークを活用することで「地域課題」の解決に積極的に関与する

地域課題の解決へ向け組織体制を整備



外部機関 スタートアップ 海外ネットワークなど
当行独自のネットワークを活用し、解決に積極的に関与

■ 主な取組事例

- ▶ 詐欺被害防止に対する啓発活動
ソフトバンクと共催による「STOP詐欺！スマホで安心」セミナーを開催
- ▶ 人材不足の課題解決を目的とした外国人材活用
尾鷲商工会議所、鳥羽商工会議所と共催した「外国人材活用セミナー」の開催、三重県主催のインドネシア、ベトナム現地での合同面接会「JOB FAIR」への後援
- ▶ 伝統産業「萬古焼」に不可欠なペタライト調達への支援
ブラジル銀行との連携により新規調達ルートを開拓
- ▶ 企業版ふるさと納税に関するビジネスマッチングを取引先支援メニューとして整備
- ▶ 「亀山市におけるネイチャーポジティブの実現に向けたまちづくり推進に係る連携協定」を亀山市と締結
- ▶ スタートアップ企業・グループ会社と連携した一次産業支援
三重県の水産養殖現場の課題に対してAI給餌機の導入支援

取組スキーム例

スタートアップ企業・グループ会社と連携した一次産業支援

三重県の水産養殖現場の課題



課題
生産性の低さ・省力化の遅れ
経営・事業管理の高度化不足
など

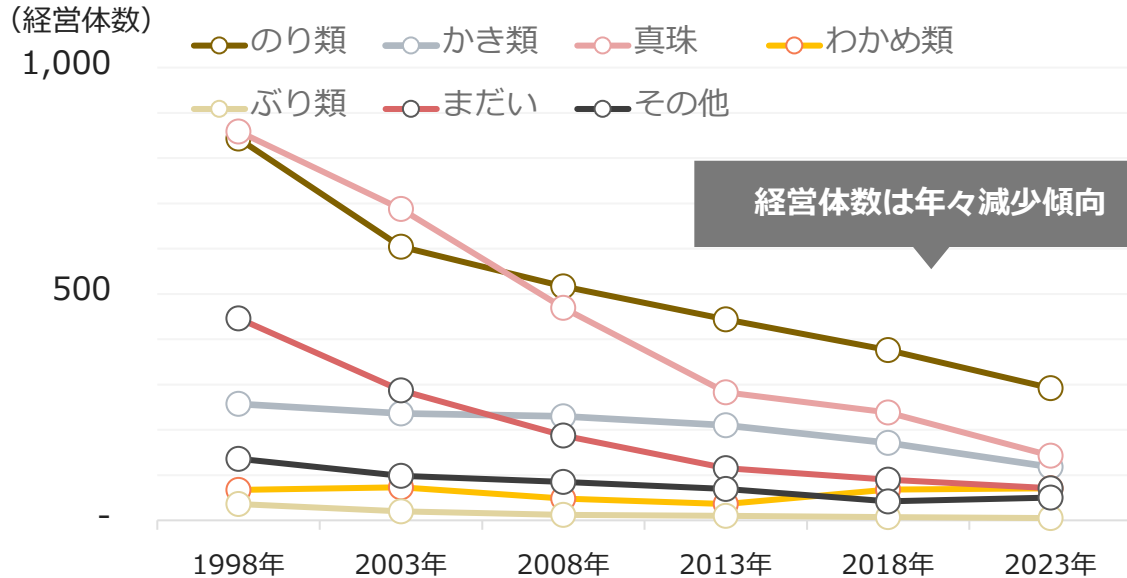
課題解決への取組みスキーム

AIやIoT技術を活用する
スタートアップ企業
ウミトロン株式会社と連携



給餌の最適化・養殖管理の
効率化を実現する
スマート養殖ソリューションを提供

■ 三重県内の水産養殖経営体推移

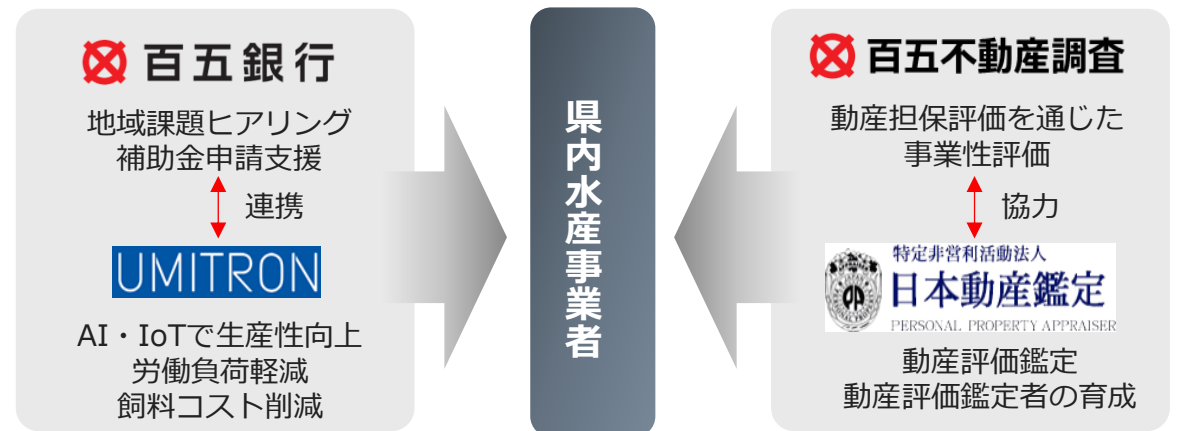


出所：2023年漁業センサス三重県結果概要(確報) 海面漁業調査(漁業経営体調査)

本事業から期待される効果

AI搭載カメラによる「無駄餌の削減」	1～2割の削減効果
リモート給餌による省力化	2～3割の削減効果
活魚車のバリエーション強化	発注に機動的な対応ができる供給体制の強化

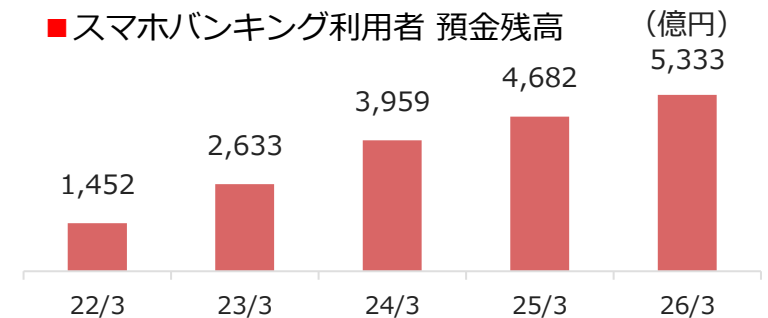
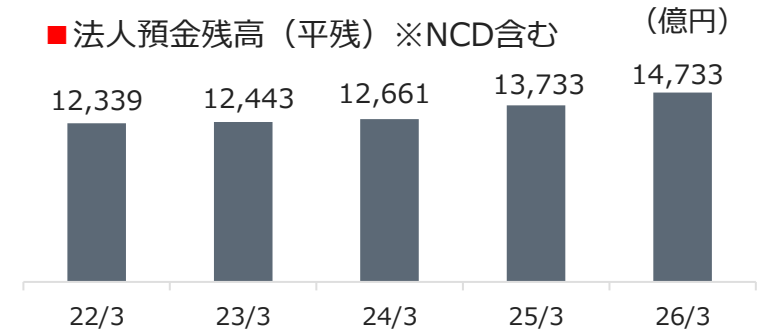
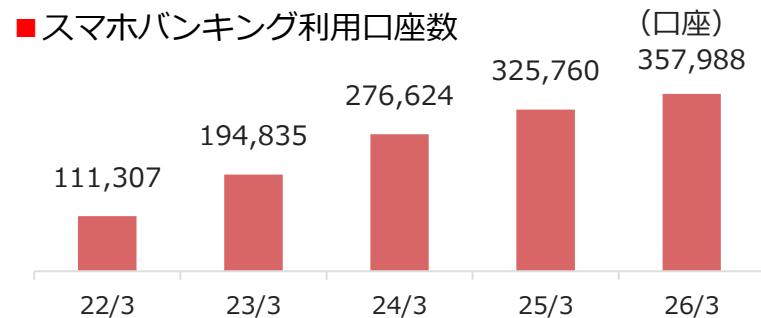
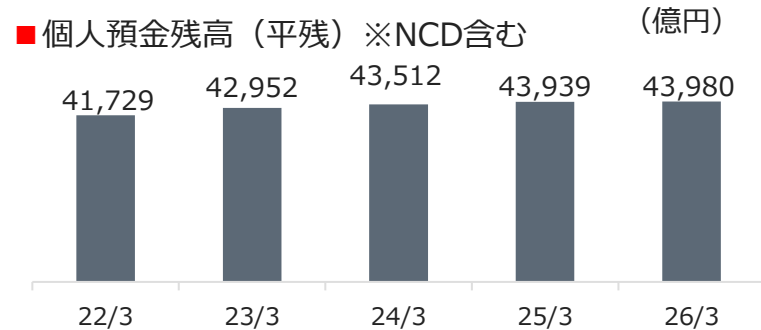
事業スキーム図



ライフイベントに応じたアプローチや非対面チャネルの推進により粘着性の高い預金を獲得する

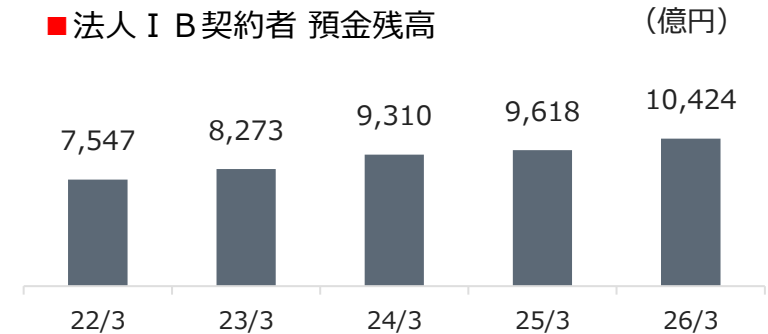
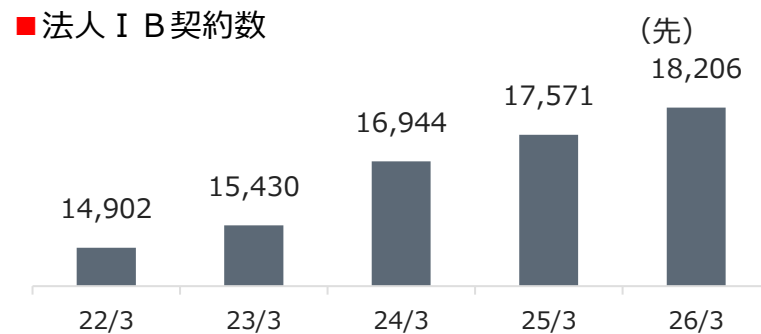
個人預金

- ✓ **世帯取引のメイン化**
ライフイベントに応じた適切な商品・サービスのアプローチにより世帯取引メイン化を推進
- ✓ **粘着性取引の増強**
世代別・チャネル別の戦略により給振、年金口座の獲得に注力し、粘着性の高い預金の増強を図る
- ✓ **非対面チャネルの機能拡充**
百五スマホバンキングアプリの機能拡充による利便性向上
- ✓ **各種定期預金キャンペーンの実施**
預金調達コストを勘案しつつ、金利上乘せ以外にも寄付型など付加価値のある商品を提供



法人預金

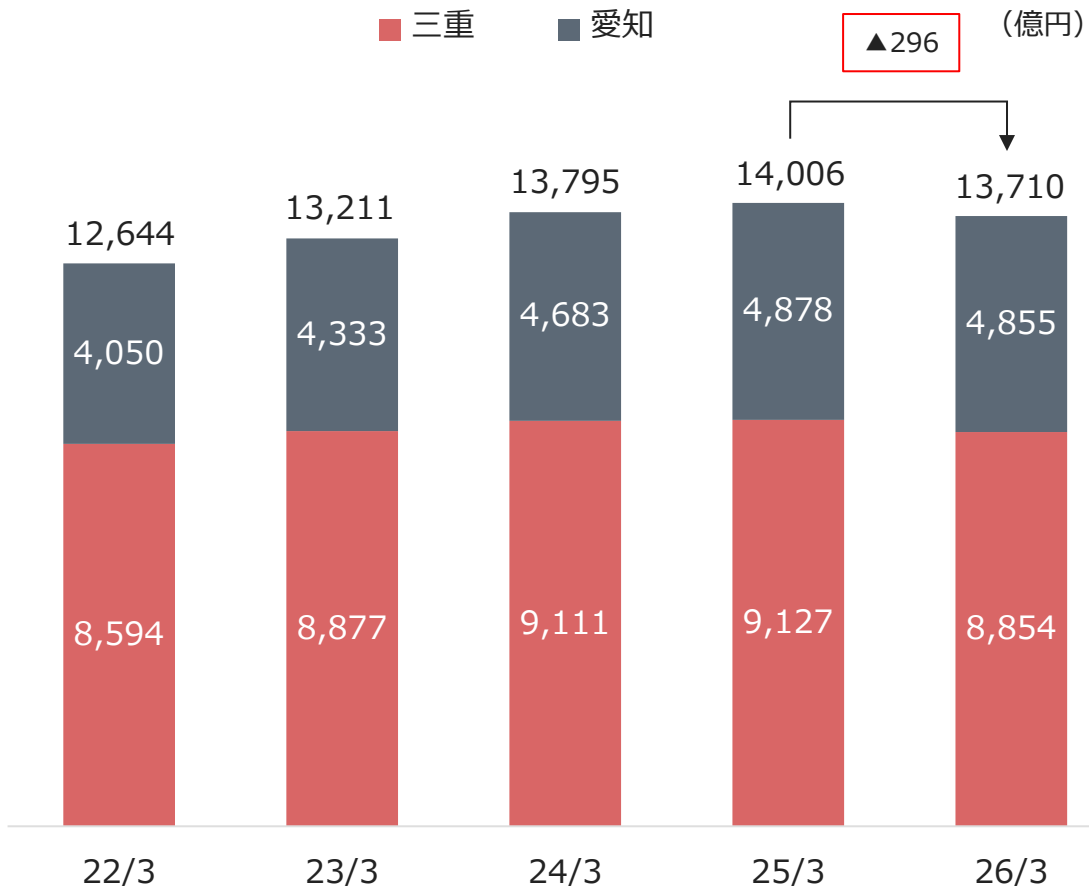
- ✓ **粘着性取引の増強**
売上入金、総給振の元受契約獲得を推進
- ✓ **融資シェアに見合った預金シェアの獲得**
預貸ギャップの大きい取引先に対してアプローチ
- ✓ **非対面チャネルのツール拡大**
法人インターネットバンキングに加え、新たに法人バンキングアプリの開発に着手（詳細はP36）利便性向上により取引メイン化を図る



(注) 法人 I B : 法人インターネットバンキング

省人化投資や成長投資を中心に事業性評価にもとづく融資を強化し、地域内中堅中小企業の持続的成長を支援

地域内中堅中小企業向け貸出（平残）



※貸出金のうち、投資金融分野の一部を投資金融部へ移管 投資金融分野についてはP25ご参照

今後の施策

✓ 事業性評価にもとづく融資提案の強化



取引先との対話を通じて事業計画・成長戦略を踏まえた資金ニーズを的確に把握し、事業性評価にもとづく融資提案を強化

✓ 成長投資資金の提供



省人化・DX投資、設備更新、事業承継・M&Aなど、中長期的な成長につながる投資に対する支援を積極的に展開

✓ コンサルティングを軸とした取引関係の深化



コンサルティング機能やグループ連携を活用し、融資を起点とした中長期的な取引関係の深化を推進

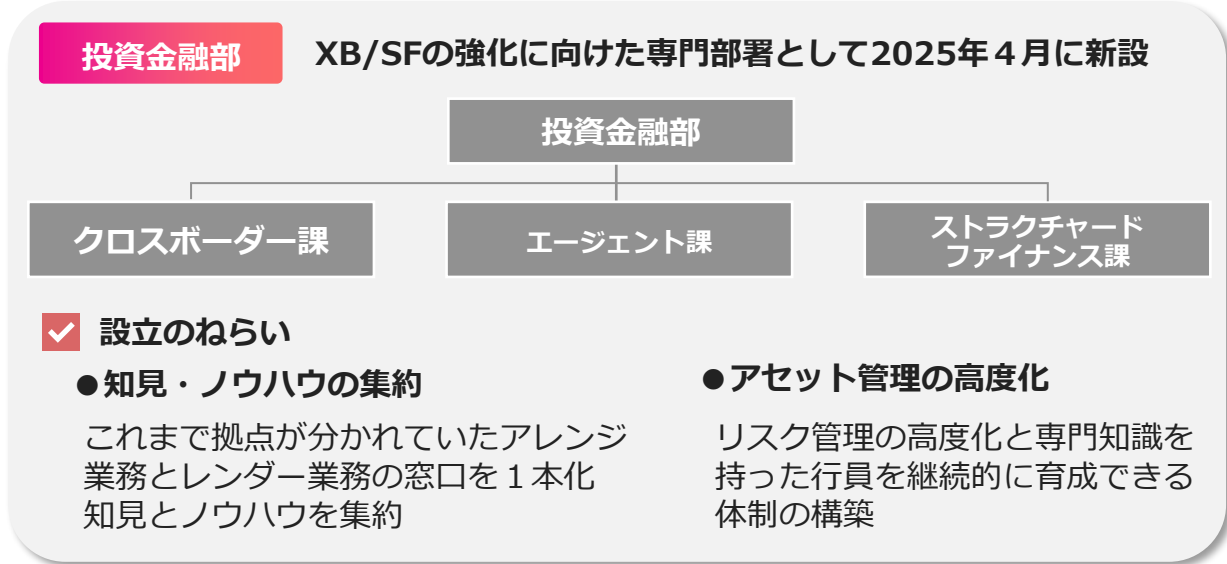
✓ 多様な融資商品の提供



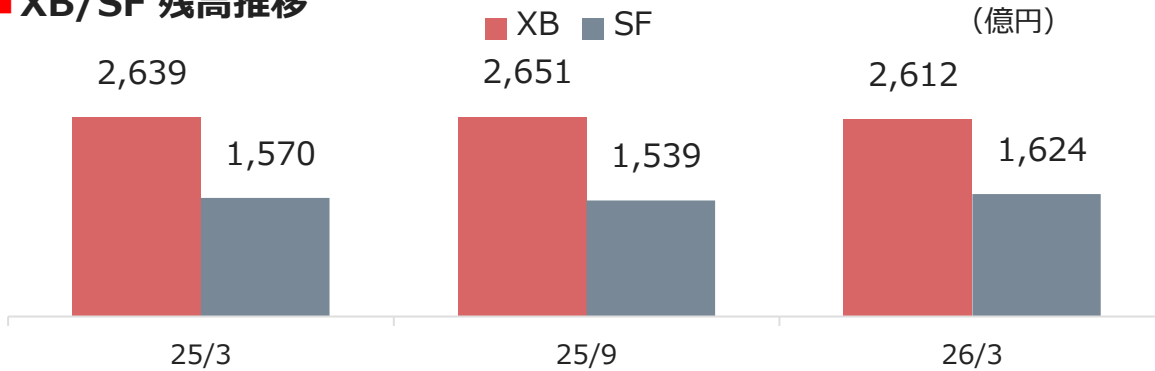
お客さまの成長ステージや資金ニーズに応じた多様な融資商品を提供

クロスボーダーローン (XB) / ストラクチャードファイナンス (SF)

組織体制

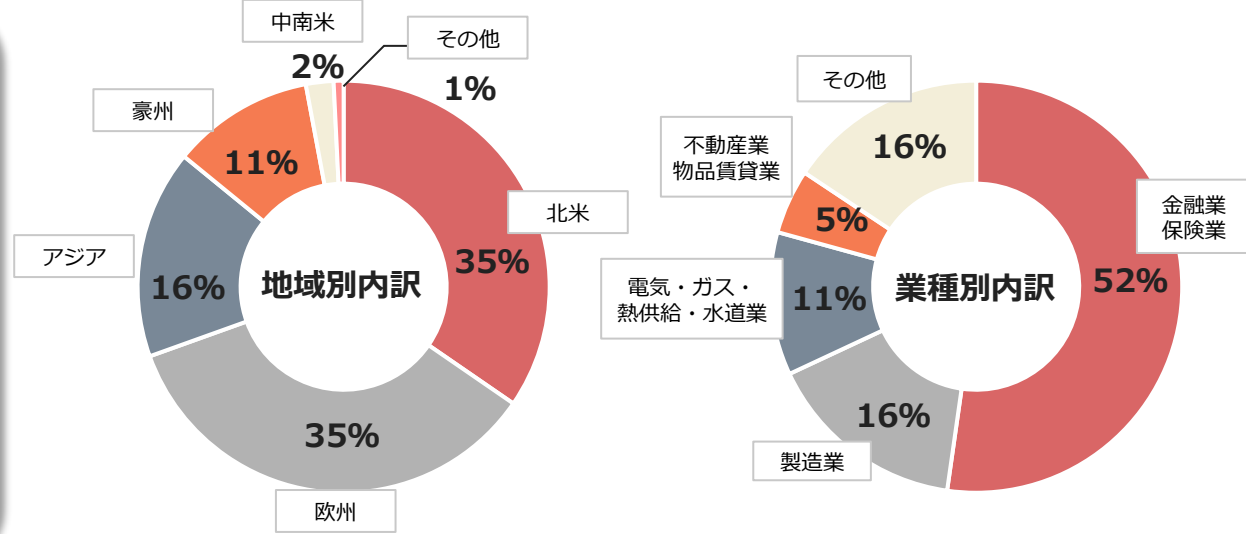


XB/SF 残高推移

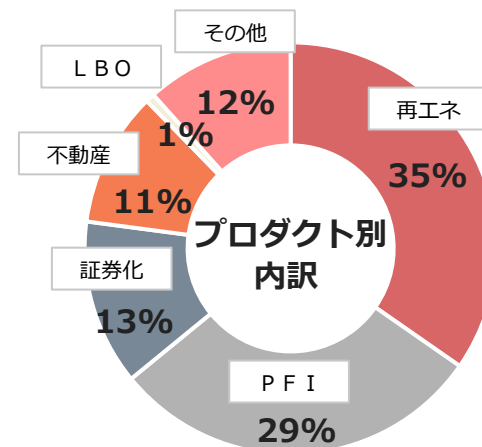


※貸出金のうち、投資金融分野の一部を投資金融部へ移管

XB 地域別内訳・業種別内訳



SF プロダクト別内訳



【PFI 地域別・案件別内訳】※2025年度実績

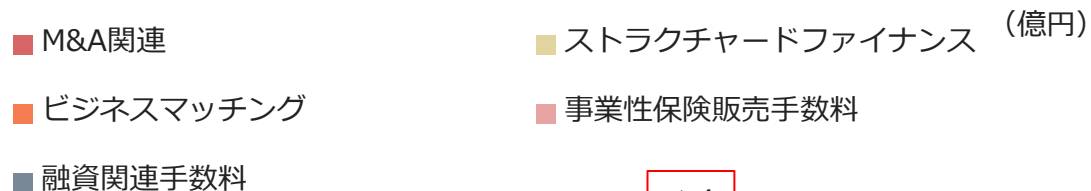
所在地	件数	分野	件数
愛知	23件	宿舎・庁舎・住宅	19件
大阪	9件	教育・文化施設	15件
東京	9件	給食センター	14件
三重	9件	スポーツ・健康施設	8件
神奈川	5件	資源活用・浄水場	7件
その他	15件	その他	7件

課題解決営業の展開により、お客さまの課題解決と収益増強を実現する

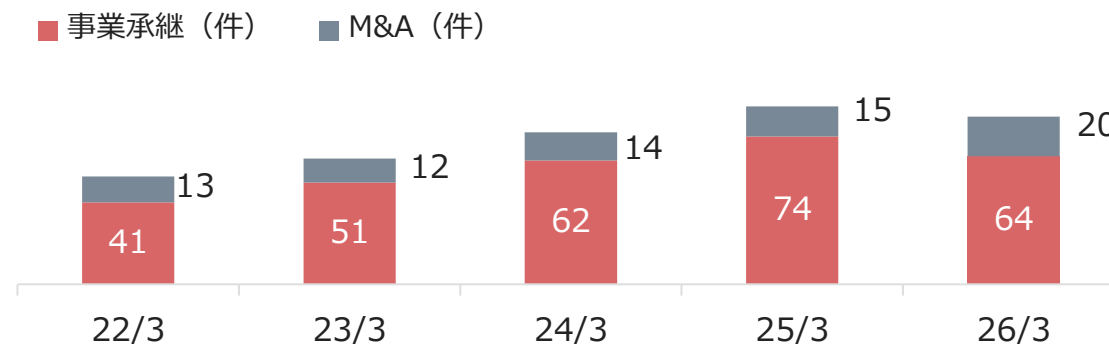
お客さまの経営課題解決数

2026/3末時点実績 **累計485件** ※中計最終年度目標 累計1,000件

■ 法人ソリューション手数料の推移



■ 事業承継相談件数※/M&A受託件数の推移



※ 有料コンサルティング受託件数およびビジネスマッチング受託件数の合計

TOPIC 後継者育成塾の卒業生は累計200人

〈ご参考〉後継者不在率と社長平均年齢

	2022 後継者不在率	2025 後継者不在率	2025 社長平均年齢
三重県	29.4%	33.9%	59.7歳
全国	57.2%	50.1%	60.8歳

三重県は後継者不在率、社長平均年齢
ともに全国最低水準

2019年より後継者育成塾
を毎年開催
卒業生は**累計200人**



出所：帝国データバンク 全国「後継者不在率」動向調査（2025年）
三重県・「後継者不在率」動向調査（2025年）
三重県・「社長年齢」分析調査（2025年）

自動車産業支援チームによる現場改善コンサルティング

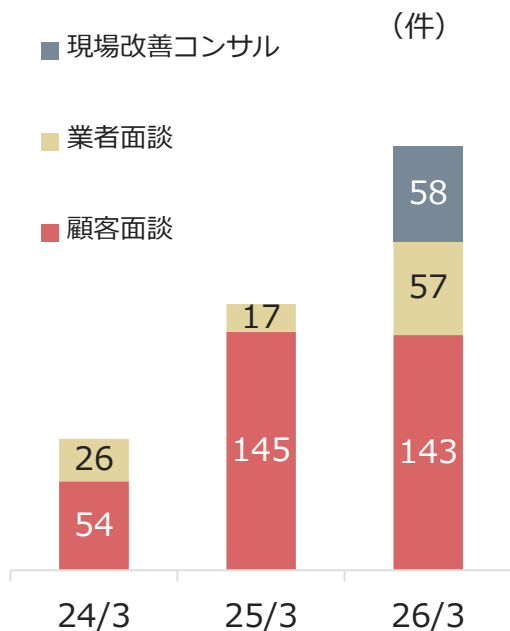
■ 自動車産業支援チームの概要

自動車部品サプライヤーを中心とした中小企業の製造現場における「お困り事」に対して、幅広い手段によって伴走支援を行う法人コンサルティング部の業種特化専門チーム

■ 自動車産業支援チームの支援内容

～自動車メーカー出身の現場経験豊富な“ものづくりアドバイザー”による支援～

<活動実績>



外部連携

セミナー等開催

セミナー事例

- ・取引適正化・価格転嫁セミナー
- ・設備投資×補助金WEBセミナー

現場改善コンサルティング事例

自動車用ワイヤーハーネスの保護材が主力製品のI社



認識課題

- ・人件費・エネルギー費高騰による収益悪化
- ・売上の9割を占める自動車分野への依存



ものづくりアドバイザーが中心となり、取引先の幹部・従業員を巻き込んだ改善の実行支援を実施

提案支援内容

- ・「物流改善」による原価低減
- ・検査工程の一部簡素化等による原価低減
- ・仕入先評価の向上支援
- ・成形の内製化検討
- ・従業員の作業負担軽減策の提案・検討

補助金申請支援業務による企業成長支援と収益機会の創出

■ 補助金申請支援業務の概要

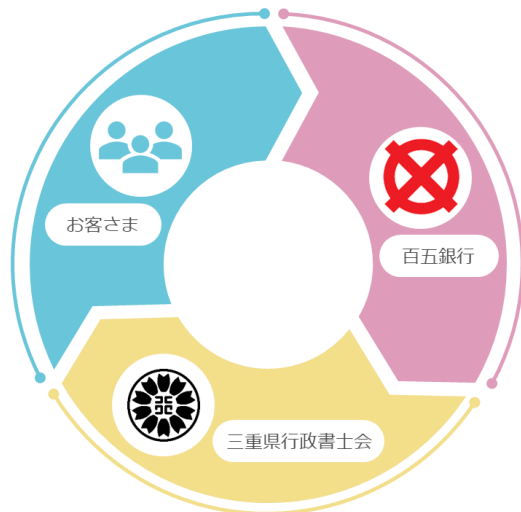
補助金活用における悩み

- ・ 補助金制度が複雑で活用できていない
- ・ 実効性の高い事業計画が作れない



行政書士との連携による三者間契約スキームにより補助金申請に係る事業計画策定を中心としたコンサルティング支援を実施

▶ 2025年3月 三重県行政書士会と包括連携協定を締結



行政書士と連携した
事業計画の策定・ブラッシュアップ

お客様の補助金活用を支援

補助金申請支援業務のねらい

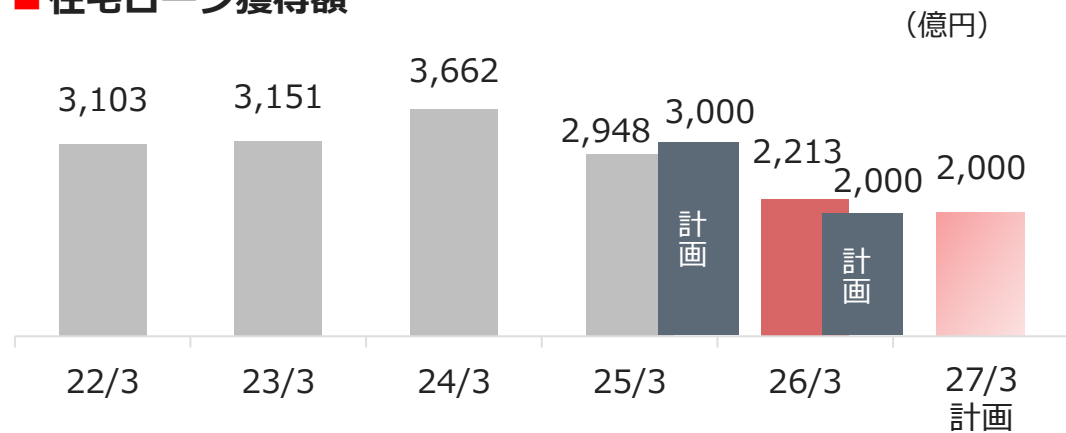
- ・ コンサルティング型ビジネスによる非金利収益の拡大
- 2025年度支援件数 **14件**
- 2025年度 補助金申請額 **2,180百万円**
- ・ お客様の成長投資を起点とした本業支援の強化
⇒ 「補助金」を起点とした計画段階からお客様の設備投資に関与することで、その後の関連融資・取引の拡大につながる好循環を生み出す

対応可能な補助金例

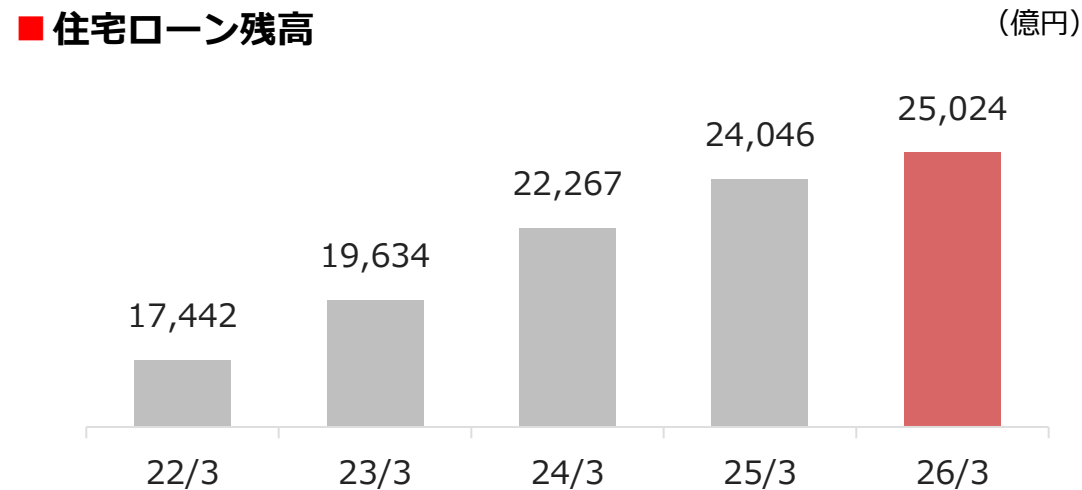
- ✓ **経済産業省関連補助金** 補助金申請実績 2,170百万円
最大50億円が補助される大規模成長投資補助金をはじめ、ものづくり補助金や省力化投資補助金など原則全般対応
- ✓ **自治体関連補助金** 補助金申請実績 10百万円
県庁や市町村が公募する設備投資関連の補助金に対応

25/3より戦略的に獲得目標の見直しを実施 獲得額は計画比堅調に推移

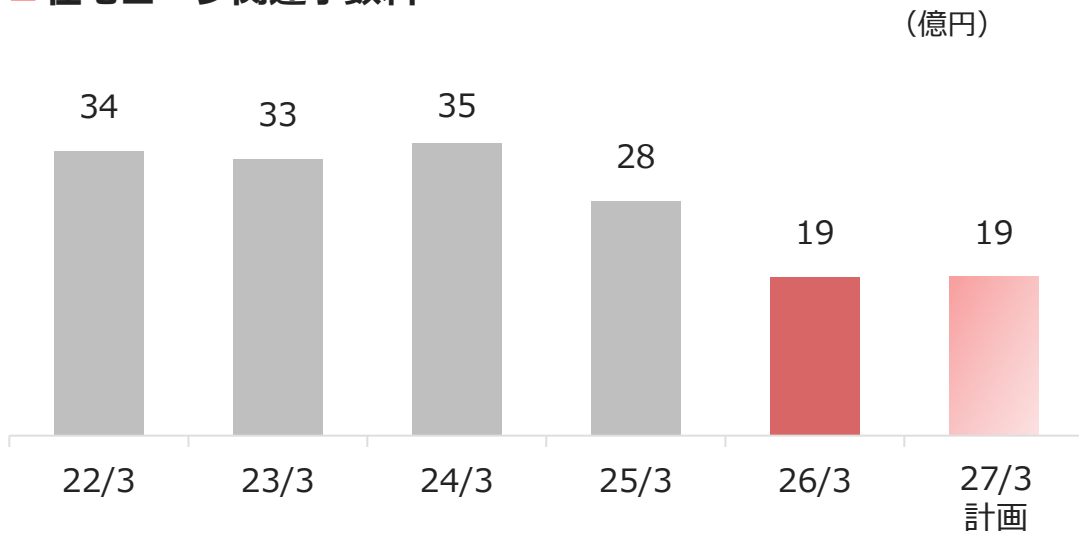
■ 住宅ローン獲得額



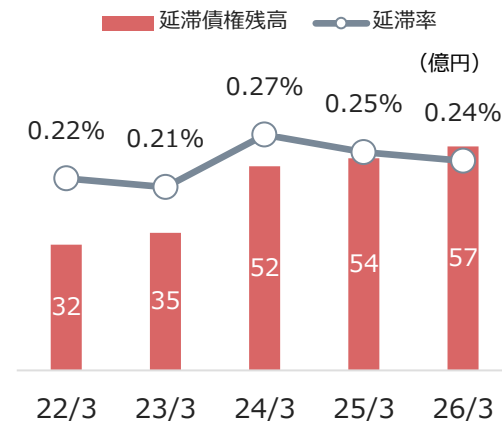
■ 住宅ローン残高



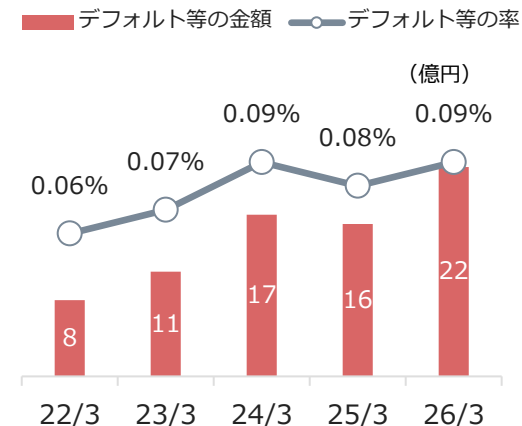
■ 住宅ローン関連手数料



■ 延滞債権残高・延滞率



■ デフォルト等の金額と率



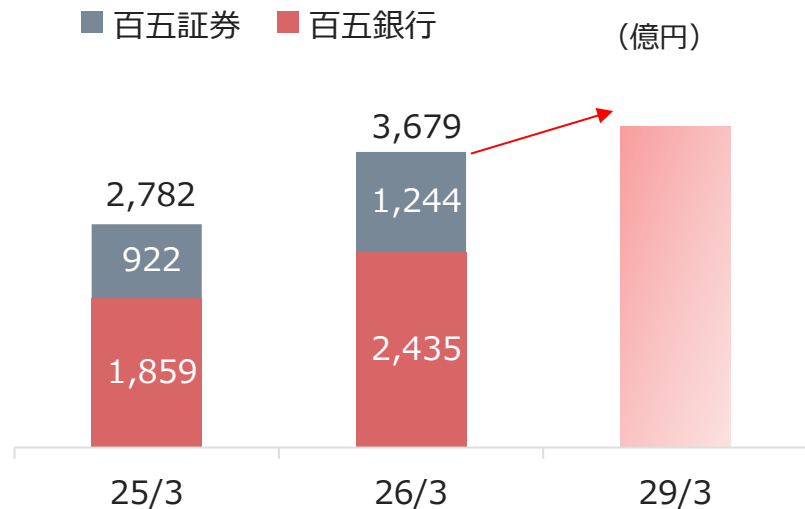
※保証付ローン (代弁) を含む

中期経営計画における銀証合算の投資信託残高増加額は順調に推移 ストックビジネス強化による収益性向上を図る

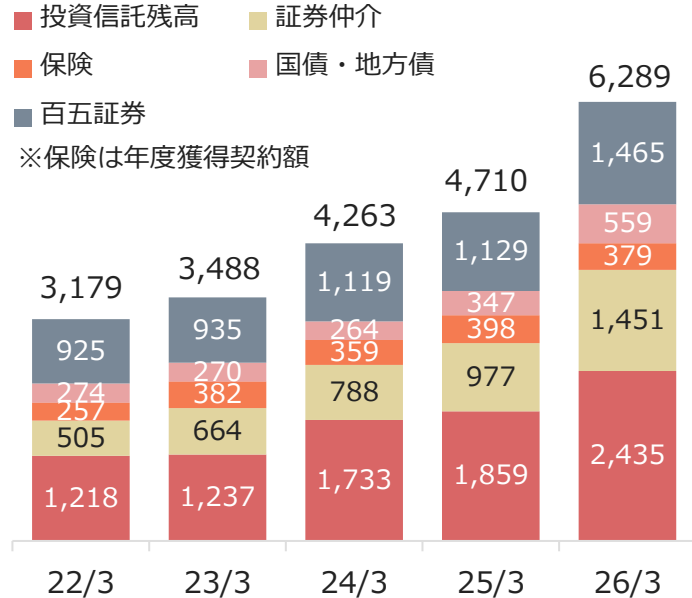
銀証合算の投資信託残高増加額（2025年3月末比）



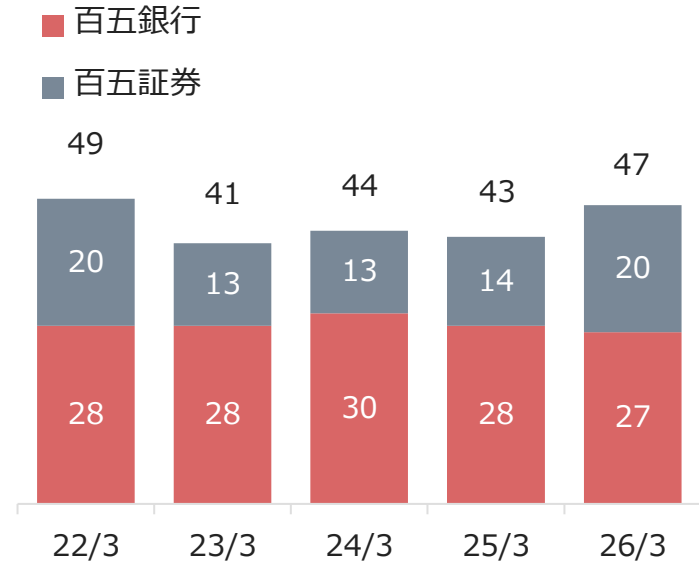
<ご参考> 時価変動分を含む投資信託残高推移



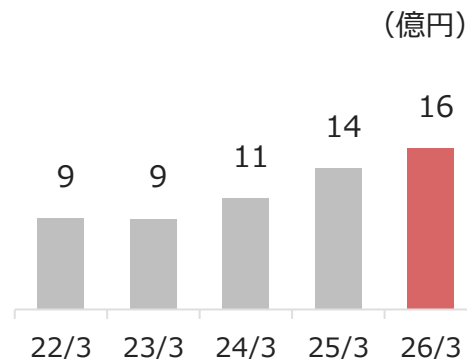
預り資産関連残高 (時価変動分含む) (億円)



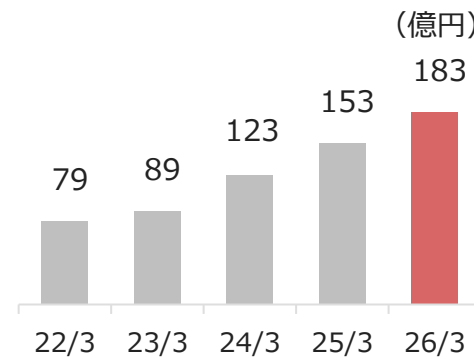
預り資産関連収益 (億円)



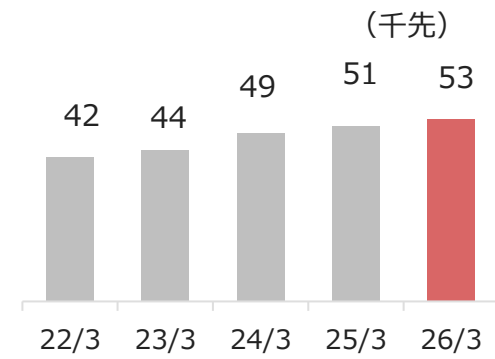
投資信託 信託報酬 (億円)



積立投信振替額 (年間) (億円)



NISA口座先数 (千先)



※各実績は銀証合算の数値

円貨建債券を中心とした有価証券の積み増しと低利回り円債の売却を進め、有価証券利回りの改善を図る

低利回り円債の入替状況

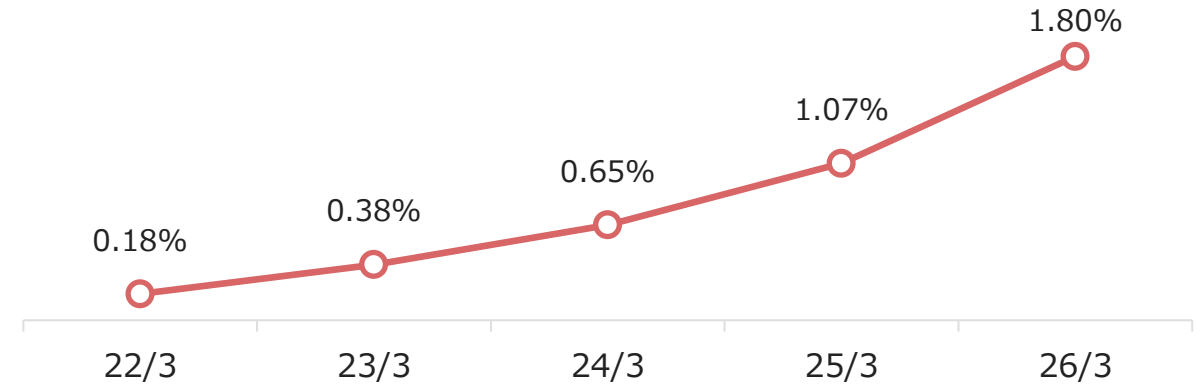
※低利回り円債：利回り0.75%以下の円債と定義

低利回り円債の入替え

- 株価が上昇するなか、株式・投資信託の利益確定や政策投資株式の残高圧縮に伴う売却益を戦略的に活用
- 低金利下に投資した低利回り円債、低パフォーマンスであった投資信託の売却を実施

(億円)		26/3	27/3計画
投資額		3,833	3,240
うち新規投資		2,055	1,840
うち再投資		1,778	1,400

円貨建債券 新規投資平均利回りの推移



◎ 有価証券運用方針

新規投資

- ・金利のある世界のなか、円貨建債券の漸進的な積み増しを実施
- ・金融正常化に伴い緩やかな金利上昇を見込むなか、金利リスクに配慮しながら10年までの債券を中心に投資を実施

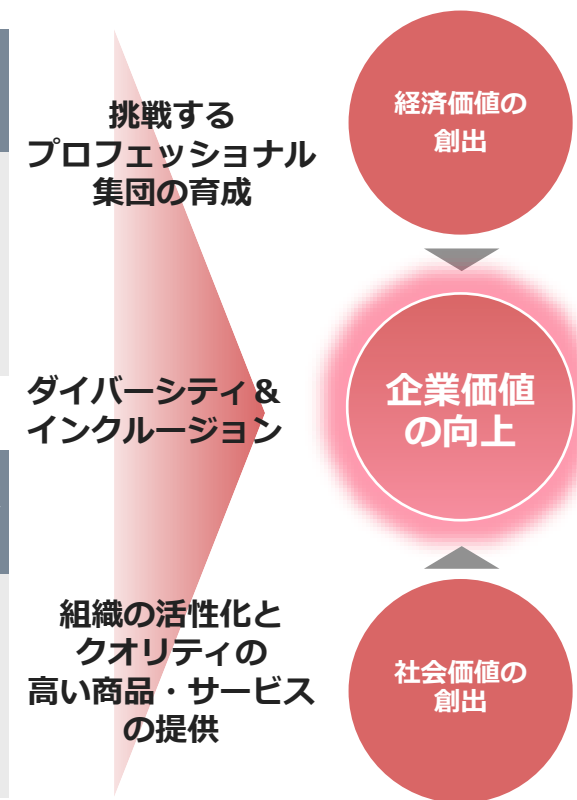
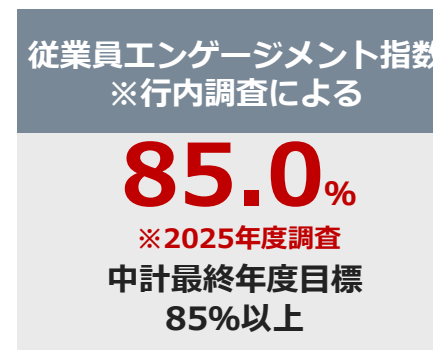
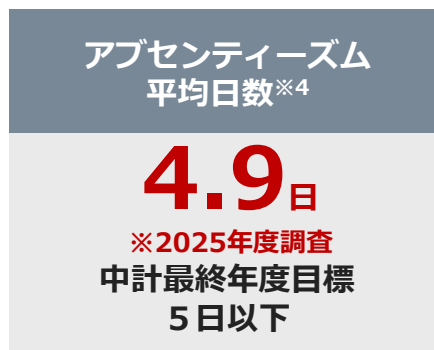
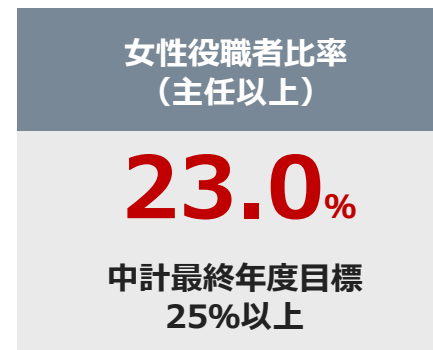
既存
ポート
フォリオ

- ・低利回り円債の売却を進め、ALMの状況に応じて再投資



有価証券利回りの改善

人的資本KPIの進捗（2026年3月末基準）



※1 プロフェッショナル資格試験：FP1級、CFP、中小企業診断士、税理士、社会保険労務士、証券アナリスト、CIA（公認内部監査人）、1級建築士、情報処理安全確保支援士、プロジェクトマネージャーの試験

※2 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

※3 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

※4 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）

■ 人的資本を最重要な経営資本と位置づけ、多様な人材が年齢や性別に関係なく挑戦し、成長できる環境を整える

■ 人事制度改定の概要（2026年4月1日施行）



処遇のメリハリ・不公平感改善

- ▶ 職務給割合の引き上げと差の拡大
- ▶ 業績評価（賞与）の見直し
- ▶ 総合職、エリア総合職の賃金差縮小と転居転勤者への手当支給



専任・シニア層の活躍促進

- ▶ 行員の定年延長：60歳⇒65歳
 - ▶ シニア行員（再雇用者）の定年延長：65歳⇒70歳
 - ▶ 役職定年の見直し
- 60歳以降はジョブ型人事制度へ



キャリア自律・挑戦後押し

- ▶ キャリアパス制度の新設
 - ▶ 公的資格等取得褒賞制度の拡充
 - ▶ エキスパート制度※新設と公募異動の拡大
- ※専門性を高めたい行員の異動範囲を限定



人材・働き方の多様化

- ▶ 契約社員の限定正社員化⇒事務領域の人材定着
 - ▶ フレックスタイム制の導入
- より柔軟な働き方の実現⇒長時間労働の抑制

人材・組織への効果

人材面

- ・若手・中堅の挑戦機会拡大
- ・経験豊富な人材の活躍促進
- ・主体的なキャリア形成

組織面

- ・エンゲージメント向上
- ・生産性・専門性の向上
- ・挑戦する企業文化の定着
- ・中長期的な収益力向上
- ・企業価値の向上

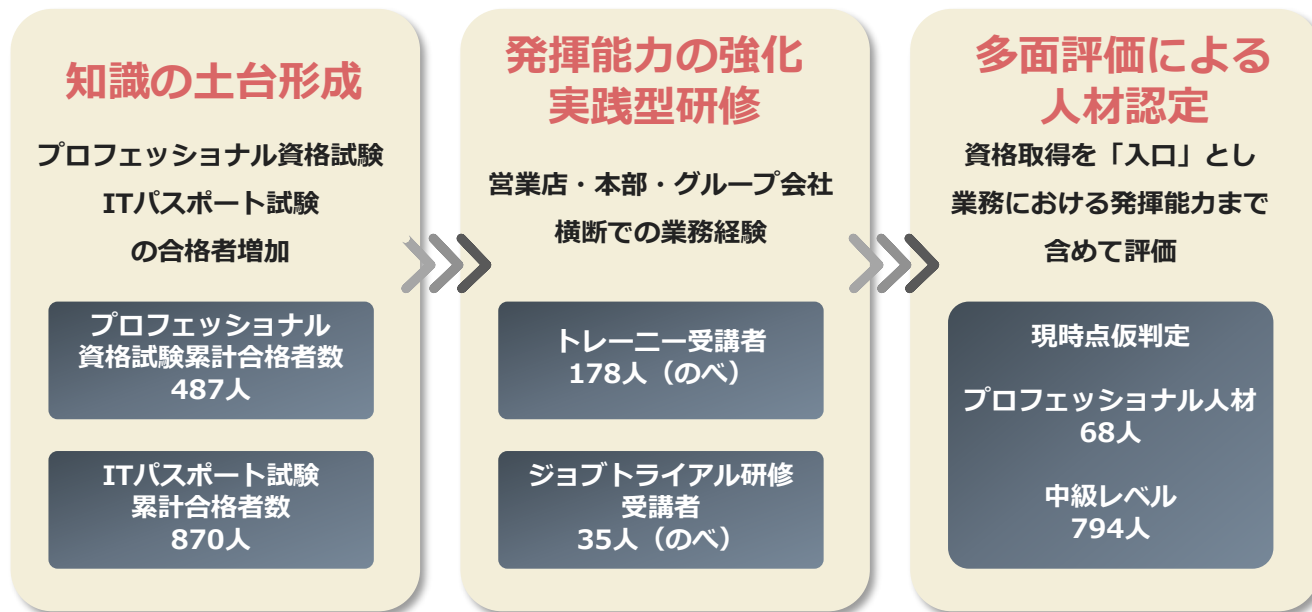
◎ 人的資本の価値最大化

経験豊富な人材の活躍促進と若手・中堅の挑戦機会拡大が必要
制度改定を通じて従業員の成長と働きがい高め、変化に強く持続的に価値を創造できる組織への進化を図る

プロフェッショナル人材の育成によりコンサルティング力・収益力の持続的強化を図る

プロフェッショナル人材の育成プロセス

～プロフェッショナルと呼べる人材を育成し、人的資本経営の高度化をめざす～



	24/3	25/3	26/3
研修受講回数 (のべ)	4,744回	5,381回	6,011回

キャリア採用の取組み

	24/3	25/3	26/3
キャリア採用在籍者数	29人	34人	37人
支店長相当職	6人	8人	6人
副長・代理・主任職	14人	19人	21人
一般	9人	7人	10人

人材の流動性が高まるなか、当行の中途退職者を再雇用する制度も整備

採用人材例

DX人材 システム人材（サイバーセキュリティ）
銀行・保険会社出身者など

ジョブトライアル研修



【研修事例】

- ・ストラクチャードファイナンス
- ・クロスボーダーローン
- ・信用リスク管理
- ・事業承継ファンド
- ・システム関連
- ・DX
- ・資金証券

生成AIの活用による業務改革の伸展

■ 住宅ローン業務に生成AIを導入予定



日立製作所と連携し、**生成AI・AIエージェント**を活用した**転記業務・後続業務の自動化**を開始

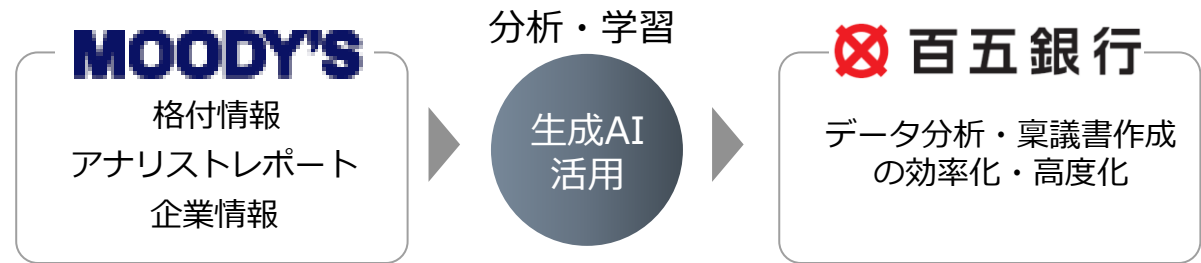
- 住宅ローン業務での検証では、**1件あたり作業時間を約3分の1以下へ短縮**
- 行員は最終確認・判断に専念する業務プロセスへ変換
- 業務プロセスの標準化・省力化を通じた生産性向上
- 創出された人財リソースを提案・判断など高付加価値業務へシフト

年間業務時間 **7,500時間削減** 見込み

■ 生成AI活用による与信判断・リスク管理の高度化

国内
金融機関初

ムーディーズ・アナリティックス*が提供する生成AI分析サービス「Moody's Agentic Solutions」を投資金融分野へ導入



*米国ムーディーズコーポレーションの100%子会社

- 複雑な財務データの分析やレポート作成を自動化
- 財務諸表の確認や市場環境の分析、定性的因子の評価などを自律的に実施
- 投資金融部へ先行導入
- 稟議作成時間は従来比**10分の1に短縮**を見込む

■ 銀行の膨大な事務マニュアルの検索に生成AIを導入

- 行内業務マニュアル・FAQを対象とした生成AI検索機能を導入
- 自然文検索と要約表示により、業務手続きの迅速な確認を実現
- 参照元文書を同時に確認できる設計により、正確性を確保

年間業務時間 **15,000時間削減** 見込み

法人バンキングアプリ開発開始～非対面取引の裾野拡大へ～

■ BIPROGYと共同で法人向けバンキングアプリの開発に着手



法人バンキングアプリ
自社開発に取り組む理由

✓ 地域企業のニーズを反映
中小企業・小規模事業者が
使いやすい業務動線を要件に反映


✓ 既存アプリの知見を活用
百五スマホバンキングアプリで培った
運用ノウハウを法人領域へ展開

✓ 将来的なアプリ外販への展開
顧客接点強化に加え、将来的な
アプリ外販への展開も見据える

当行が提供するデジタル基盤

法人インターネットバンキング



法人
向け

- ▶ 主な操作端末：PC 
- ▶ 主な特徴
 - ・ 総合振込・伝送サービスなど複雑/高機能な手続きに対応
 - ・ 大量データ処理・会計ソフト連携も可能
- ▶ 想定ターゲット
 - ・ 経理担当者だけで手続きが完了しやすい **比較的大企業**

契約者数 **1.8万件**

法人バンキングアプリ


法人
向け

- ▶ 主な操作端末：PC・スマホ  
- ▶ 主な特徴
 - ・ 資金管理など日常業務に特化
 - ・ 特定端末に依存せず利用可能
- ▶ 想定ターゲット
 - ・ **中小企業・小規模事業者**
 - ・ 経理担当者だけでなく、経営者本人がスマホで操作する企業

2027年度下期の稼働を予定

百五スマホバンキングアプリ

個人
向け

- ▶ 主な操作端末：スマホ 
- ▶ 主な特徴
 - ・ 個人向けサービスを集約
 - ・ ローン契約内容確認、投資信託などの取引が可能
- ▶ 想定ターゲット
 - ・ 当行エリアすべての個人

利用口座数 **35万口座**

ターゲットごとに最適な提案を行い、中小企業・小規模事業者まで非対面取引の裾野を拡大

サービス拡充により利用者増加

百五スマホバンキングアプリの県外金融機関への販売

アプリ構築支援を行ったBIPROGY株式会社との協業により、金融機関向けに当行バンキングアプリの基盤を提供

アプリ外販先

2026年3月末時点
8 金融機関

旭川信用金庫さま
2026年6月稼働開始

外販分も含めた
アプリ利用口座数は
100万口座を突破

金沢信用金庫さま
2025年4月稼働開始

京都中央信用金庫さま
2024年3月稼働開始

西武信用金庫さま
2025年4月稼働開始

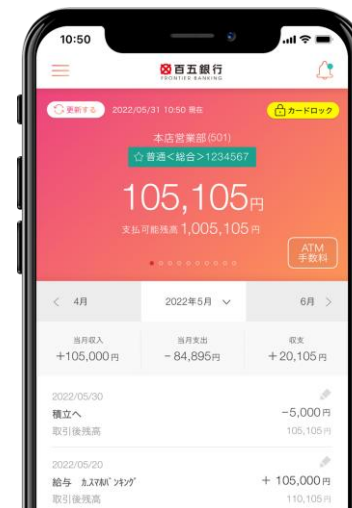
尼崎信用金庫さま
2025年4月稼働開始

西京銀行さま
2026年4月稼働開始

佐賀銀行さま
2023年12月稼働開始

川崎信用金庫さま
2025年12月稼働開始

百五銀行スマホバンキング






BIPROGYが開発提供する
バンキングアプリ



当行グループの経営に重大な影響を及ぼし得る重要リスクを選定

■ トップリスク運営の目的

-  当行の経営に重大な影響を及ぼすリスクを共通認識とする
-  各リスクの蓋然性や影響度、対応の適切性を経営レベルで議論する
-  必要な対策を推進するために経営資源を投入し、企業価値を高める活動につなげる

■ トップリスク一覧

大規模なサイバー攻撃 (サードパーティ含む)

代表シナリオ

当行グループ・サードパーティへのサイバー攻撃

管理の方向性

監視・訓練の高度化、サードパーティ管理強化

デジタル化（AI含む）の急激な進展への対応不足

代表シナリオ

AI進化による産業構造変化、DX対応遅延

管理の方向性

AI・DX実装加速、人材・ガバナンス強化

同業・他業種との競合激化

代表シナリオ

預貸収益性低下、預金減少による運用原資縮小

管理の方向性

差別化戦略推進、収益源多様化

地域基幹産業の衰退

代表シナリオ

自動車産業・観光産業の衰退

管理の方向性

産業ポートフォリオ分散、地域産業支援

人材確保・人材育成の停滞

代表シナリオ

人口減少・職員高齢化、専門人材減少

管理の方向性

専門人材確保、リスクリング強化

大規模自然災害の発生

代表シナリオ

南海トラフ地震等の大規模自然災害

管理の方向性

BCP高度化、拠点・システム冗長化

金融市場の急変

代表シナリオ

有価証券価格下落、世界的金融危機

管理の方向性

機動的ALM運営、ストレステストの高度化

信用失墜事案の発生

代表シナリオ

不適切行為、マネロン等防止態勢不備

管理の方向性

AML/CFT高度化、再発防止

リスクコントロールの枠組み

経営計画の策定プロセスにトップリスクへの対応策を組み込む態勢を整備
顕在化状況や管理態勢の有効性をモニタリングし、**厳格な評価に基づくPDCA**を実行



トップリスク
選定
Plan



対応策を
経営計画へ組込
Do



年間
モニタリング
Check



継続的
改善
Act