

未来への挑戦



株式会社 百五銀行
中期経営計画
KAI-KAKU150 FINAL STAGE
2025.4~2029.3

前中期経営計画の振り返り…………… 2

企業理念とマテリアリティ …………… 8

中期経営計画 概略 …………… 11

企業価値向上への取組み …………… 16

基本戦略 01

社会価値の創造 …………… 22

基本戦略 02

成長への挑戦 …………… 25

基本戦略 03

人材戦略 …………… 33

基本戦略 04

デジタルトランスフォーメーション …… 35

基本戦略 05

戦略基盤の強化 …………… 39

前中期経営計画の振り返り

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～」は、長期ビジョンにおいて「**攻めに転じる3年**」として、「収益源の多様化」「コスト構造の変革」「リアルとデジタルの融合」に取り組む期間として位置づけました。

長期ビジョン

中期経営計画「未来へのとびら」で定義した創立150周年に向けた長期ビジョンは以下のとおり

長期ビジョン

お客さまと地域の未来を切り拓く デジタル&コンサルティングバンク

地域金融機関として果たすべき社会的役割（ESG/SDGs）を踏まえ、5つのステークホルダーの目標から、それぞれ実現したい未来を描きました。



お客さま目標

真にお客さま本位の営業を徹底し、お客さまの課題・ニーズに対して、十分な金融仲介機能の発揮に加えて、質の高い最適なコンサルティング・ソリューションを提供する。

地域目標

本業を通じて、地域社会に新たな価値を創造することで、地域経済の発展に貢献し、地域になくしてはならない存在となる。

従業員目標

従業員1人ひとりが自分の仕事に自信と誇りを持ち、自分の能力を最大限発揮し、お客さまに喜んでいただくことに、やりがいや働きがいを感じられる職場の実現をめざす。

株主目標

持続的な成長と企業価値の向上を図り、株価・時価総額・ROE・株主還元拡大をめざす。

銀行目標

持続可能なビジネスモデルを構築し、安定した収益と将来にわたる健全性を確保することで、筋内質で磐石な経営基盤を確立する。

基本方針と重点戦略

従来の長期ビジョンにおける2027年度目標を3年前倒し、「未来へのとびらII」の2024年度（最終年度）目標として設定

140周年 2018年度 実績	改革1st STAGE 2019~2021 年度		改革2nd STAGE 2022~2024年度	
	2021年度 中計目標	見込み	2024年度 当初目標	見直し後
当期純利益	単体 107億円	単体 125億円	単体 120億円 以上	連結 150億円 以上
コアOHR	74.4%	80% 未滿	75% 程度	67% 未滿
プロフェッショナル資格 ※保有者数	157人	300人 以上	450人 以上	450人 以上
		土台作りの3年	攻めに転じる3年	

※ 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）など

「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したうえで、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」に取り組みました。

長期ビジョン

気候変動リスクの高まりや生活様式の変化など新たな脅威に対応するため、長期ビジョンを刷新し、めざす姿を再定義

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

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の重点戦略に取り組みました。

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

前中期経営計画で掲げたKGIは概ね達成する計画であるものの、住宅ローン・預り資産については外部環境の変化により目標を見直しました。前中期経営計画での取組みを振り返り、さらなる進化・成長に向け、「未来への挑戦」を新中期経営計画のテーマとします。

未来へのとびらⅡ結果

		2023年度 実績	2024年度 計画	2024年度 (最終目標)
K G I	連結当期純利益	142億円	172億円 ○	150億円以上
	連結純資産ROE	3.21%	3.5% ○	3.50%以上
	コアOHR	60.89%	64.64% ○	67%未満
	自己資本比率	12.22%	12%程度 ○	11%以上
K P I	住宅ローン関連手数料	35.5億円	24.1億円 △	44億円
	預り資産関連手数料	30.1億円	28.8億円 △	34億円
	法人ソリューション手数料	29.7億円	32.6億円 ○	30億円
	プロフェッショナル資格保有者数	390人	450人 ○	450人

前中期経営計画の施策

2 貸出金収益・役務収益増強戦略

住宅ローン

- 国債の償還に対して、“資本”効率の高い住宅ローンで打ち返す戦略を展開
- 愛知PPの拠点増強（+ 2 拠点）と増員（+54名）により、住宅ローン増加額は6年連続全国1位を実現

預り資産

- 対面営業強化のため「コンサル・ラガ・ウェルマネジメント課」を、非対面営業強化のため「預り資産センター」を新設
- 集約による人材育成の強化、効率的な営業体制の実現により、一人あたり投信残高・獲得手数料が増加

法人コンサル

- 長期ビジョンの実現に向け、脱炭素支援・ICTコンサル・自動車産業支援など新しい経営課題へのソリューション提供を展開
- 法人コンサル手数料は、2023年度に中期経営計画最終目標の達成水準を確保

新中期経営計画で取り組むべき課題

- 住宅着工件数の減少、他行競合の激化、金融引き締め局面（外部環境）、預貸率の高まり（内部環境）により、“資金”効率が低下傾向にある住宅ローン業務の「DXによる効率化」「収益性の向上」をめざす

- FDの対応強化、資産運用立国・資産所得倍増計画の推進（外部環境）、オペリスク発生件数の増加、銀証連携不足（内部環境）を受け、「DXを活用した事務の改善」「部門別採算向上」をめざす

- 金利のある世界の到来、他行競合の激化（外部環境）、行員減少による育成機会の減少（内部環境）により、「拠点集約によるOJT強化」「営業の標準化によるコンサル能力の強化」が必要

前中期経営計画の施策

- 1 **カーボンニュートラル戦略 / 11 SDGs/ESG戦略**
・ 地域企業の脱炭素支援と地方公共団体との連携強化
- 3 **有価証券戦略**
・ 低金利下での分散投資や投信活用による収益源の多様化
- 4 **グループ会社戦略**
・ 百五リースとの連携強化、地域商社（新会社）の立ち上げ検討
- 5 **チャネル戦略**
・ 店舗ネットワークの最適化とスマホバンキングの機能強化
- 6 **IT戦略**
・ BIツール活用による業務効率化・高度化
- 7 **人材戦略 / 10 ダイバーシティ戦略**
・ プロフェッショナル人材育成、従業員エンゲージメント強化
- 8 **ガバナンス戦略**
・ パーゼルIII・TCFD・マネロン対応、コーポレートガバナンス強化
- 9 **組織戦略**
・ 本部改廃による業務集約化、顧客対応のマルチチャネル化

新中期経営計画で取り組むべき課題

- 堅調な排出量算定支援・脱炭素支援サービスのさらなる強化
- 当行グループGHG排出量ネットゼロの2028年度での前倒し達成
- 円金利上昇局面での円債ポートフォリオのあり方、含み損許容額設定の議論が必要
- 地域DX推進に向けシステム子会社との連携を加速
- 新会社（DX・再エネ）設立検討。グループガバナンス強化
- 法人拠点集約によるコンサルティングの強化
- アプリ機能の国内金融機関への外販拡大
- DXを通じたコアビジネスの徹底的な業務効率化と新事業の創出
- 行動データ分析を起点としたマーケットインによるサービス提供
- 女性管理職比率、従業員エンゲージメントの向上
- 人材戦略と経営戦略のマッチした人的資本経営の推進が必要
- サステナビリティ経営の強化と、コーポレートガバナンスの高度化
- 行内横断的・全体最適で立案したDX戦略を実装ステージへと移行

企業理念とマテリアリティ

当行の企業理念は1996年に「raison d'être（レゾンデートル「存在意義」）」として制定しました。わたしたち百五銀行グループは、これからも「信用を大切に作る社会をささえる」ことを通じて、豊かで活力ある社会づくりに貢献します。

百五銀行 企業理念／コーポレートステートメント

当行の原点は、企業理念とコーポレートステートメントにある。

百五銀行の使命

信用を大切に作る社会をささえます。

- 百五銀行は、信用が社会の基本だと考えます。
- 健全な金融活動を通じて、活力と潤いに満ち、互いに信頼し合える社会づくりにつとめます。

百五銀行の経営

公明正大で責任ある経営をします。

- 百五銀行は、倫理を重んじ、自主独立の精神で公明正大な経営を行います。
- 堅実で力強い発展をめざし、責任ある経営で社会の信頼に応えます。

私たちの行動

良識ある社会人として誠実に行動します。

- 私たちは、良き社会人として、知見を深め、良心にしたがって行動します。
- 感謝の心で誠意をつくし、明るく元気に、新しいことに挑戦します。

FRONTIER BANKING

百五銀行の歴史を支えてきた本質は“商人の哲学”であり、創業以来“信用”を大切にきて今日に至っております。

このような歴史を踏まえつつ、百五銀行が将来にわたって価値ある存在であるために、全行員が100%の力を発揮する創造力あふれる銀行でありたいという決意を、フロンティアバンキングというメッセージに託しました。約束します。

フロンティアバンキング。

- ✓ 私たちは、日本で最も進んだ顧客サービスの実践をめざします。
- ✓ 最先端のサービスと商品を提供します。
- ✓ お客様の期待を超えるご満足を提供します。

FRONTIER BANKING

フロンティアバンキングとは、
お客さまと夢を分かち合う百五銀行の新しい約束です。



新たな成長に向けてマテリアリティの見直しを実施しました。新たなマテリアリティでは、当行の企業理念とコーポレートステートメントをふまえ、「わたしたちが人々を幸せにするために存在している」という当行の原点に立ち返り、**当行が取り組むべき重要な課題を再定義**しました。

マテリアリティの再定義

「新たな成長」に向け、当行が取り組むべき重要な課題を再定義した。

テーマ	マテリアリティ	めざす姿
社会	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。
	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。
	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」を大切に社会をつくります。
環境	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	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。

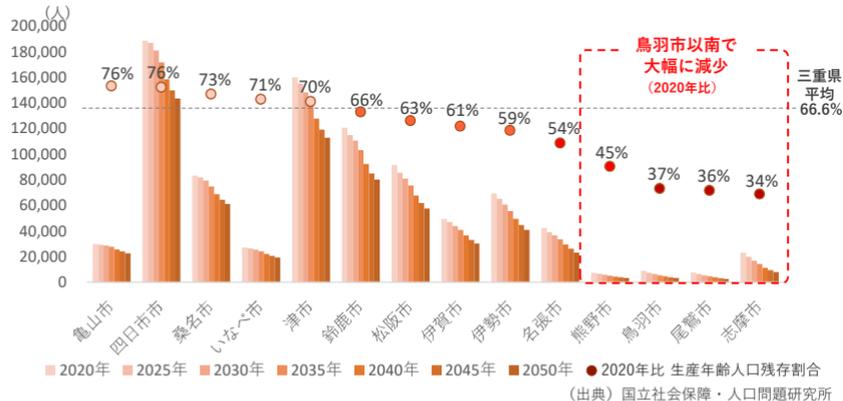
中期経営計画 概略

人口減少・少子高齢化は「**生産年齢人口の減少**」という形で地域に大きな影響を与えるおそれがあります。環境・サステナビリティへの関心の高まりや価値観の多様化など、非連続な外部環境の変化を受け、当行はこれまで培った財務資本、人的資本、社会・関係資本に加え、「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・社会的価値の創出**をめざします。

当行を取り巻く環境の変化

人口減少・少子高齢化

✓ 三重県下各市の生産年齢人口（15歳～64歳）の将来推計



・2050年の三重県内の生産年齢人口は2020年比で66.6%まで減少

機会

- ・生産性向上に向けた取組み支援や設備投資など**需要の増加**

リスク

- ・**深刻な労働力不足**による三重県・愛知県マーケットの停滞・縮小

デジタル化の進展

機会

- ・革新的な新技術の進展を取り入れた**生産性の向上**や、**新商品・サービスの開発と提供**

リスク

- ・BaaSなど新技術を活用した新サービスや他業種からの銀行業への参入による**競争の激化**

価値観の多様化

機会

- ・価値観の多様化にもとづく**新しいサービスの開発と提供**や、新しい働き方による**労働生産性の向上**

リスク

- ・対応が不十分になり、**顧客や従業員**の**離反による生産性の低下**

社会課題解決の重要性の高まり

機会

- ・社会課題解決に向けた新たな活動による、**新たな顧客の獲得・新しい収益源の創出**

リスク

- ・対応不十分による**顧客の離反**
- ・地域社会の活力低下にともなう**信用コストの増加**

環境・サステナビリティ

機会

- ・既存商品・サービスの**高付加価値化**や新商品・サービスの開発を通じた**収益力向上**

リスク

- ・環境対応による**コスト増加**
- ・取組み不十分による**PERの低下**

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していきます。加えて、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することをめざします。その結果、「経済価値」「社会価値」の双方を創出し、企業価値の向上をめざします。

中期経営計画

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

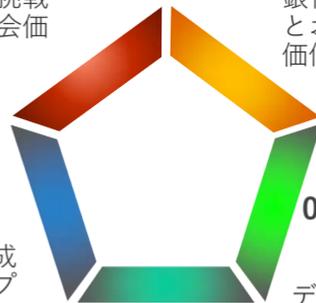
中期経営計画 基本戦略

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

01 社会価値の創造

- 「サステナビリティ推進部」新設による、**脱炭素支援・観光産業支援**などを通じた**社会価値の創出**
- 「グループ戦略推進室」を新設し、**新会社設立・新事業創出・グループガバナンスを強化**

03 人材戦略

- 人事ポリシーの制定、めざす人材ポートフォリオの明確化による「**挑戦するプロフェッショナル集団**」の実現
- 抜本的な人事制度改革による、**人材ポートフォリオの最適化と従業員エンゲージメントの向上**

05 戦略基盤の強化

- **サステナビリティ管理体制の高度化・ガバナンス体制の強化**により、**戦略基盤を盤石なものとする**

02 成長への挑戦

- **法人拠点集約**によるコンサルティング能力の向上
- **利ざや・RORA**によるアセット管理の徹底
- **セグメント別預金増強策**の実行による預金の増強
- 「投資金融部」新設による、**SF・XB**のリスク管理高度化
- 銀証の役割明確化による、**グループ預り資産営業の高度化**
- **住宅ローン体制の再構築**によるアセットの質の向上・最適化

04 デジタルトランスフォーメーション

- IT戦略課を「DX推進室」へ改組、**不退職のDXを推進**
 - ・ペーパーレス基盤
 - ・マイページ基盤
 - ・電子交付基盤
 - ・データ利活用
 - ・グループ/地域企業へのDX支援
- 行内・グループDXの知見を活かし、他社との連携を通じて、**地域DXへ本格的に参入**

本中期経営計画では、財務KGIを「ROE」「当期純利益」の2つと決めました。新たに非財務KGIを目標として設定し、経済価値に加え、社会価値の創出をめざしてまいります。

財務目標

	2024年度計画	2028年度
連結純資産 ROE	3.5%	5%以上
連結当期純利益	172億円	240億円以上
2030年度		
サステナブルファイナンス	1兆円 (うち環境関連融資 5,000億円以上)	

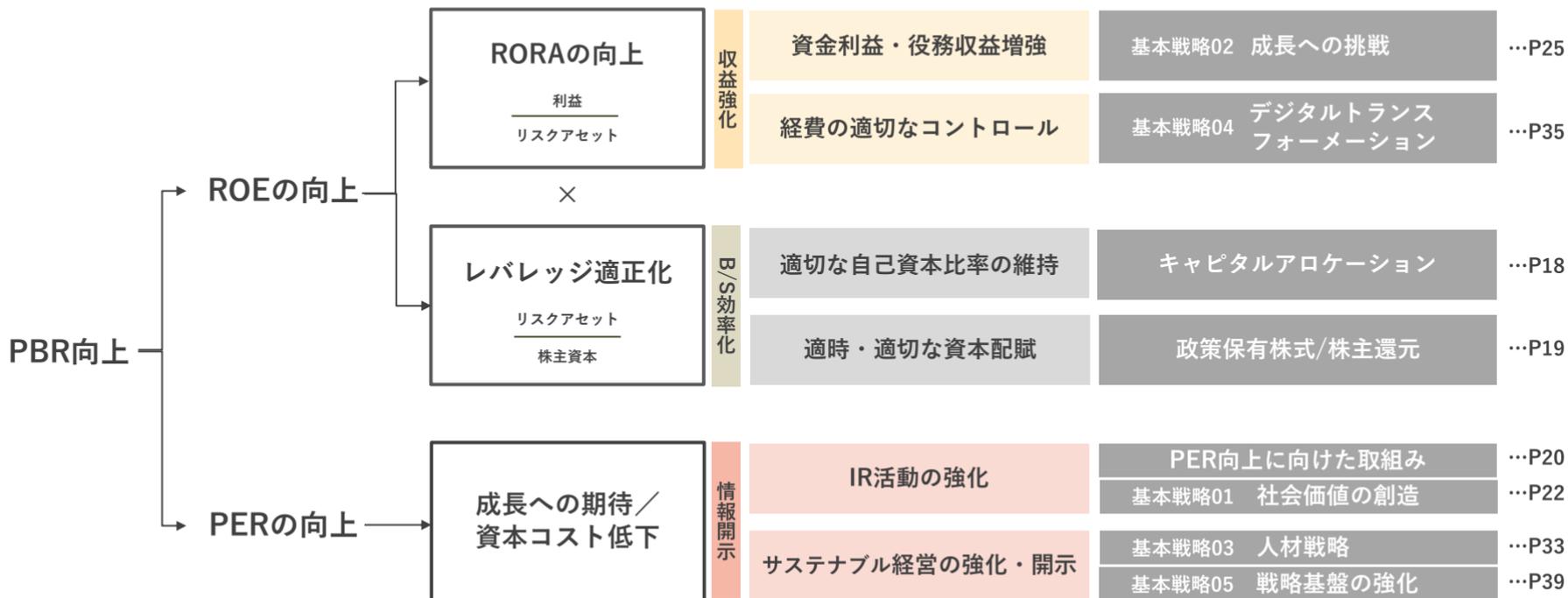
非財務目標

2028年度	
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

企業価値向上への取組み

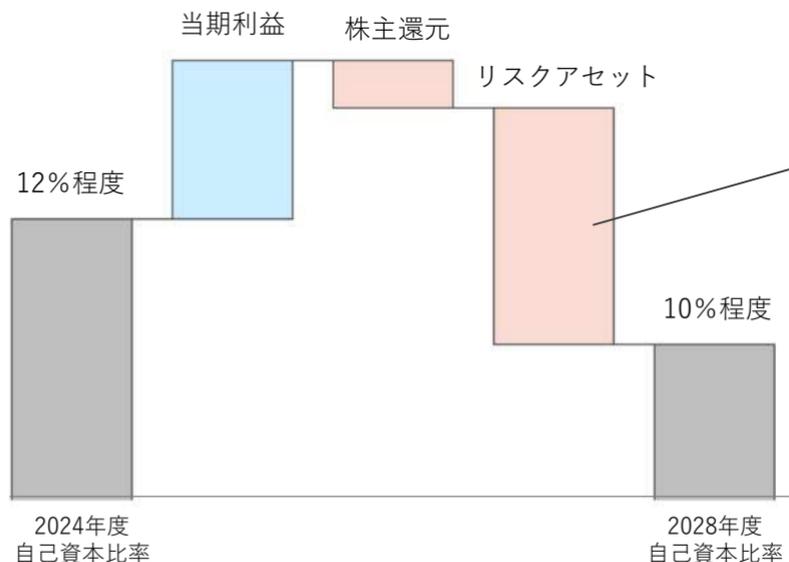
中期経営計画「未来への挑戦」で各種施策に取り組むことを通じて、企業価値の向上をめざします。



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してまいります。

キャピタルアロケーション

社会価値・経済価値の創出に向け、リスクアセットを積極的に積み上げることで、企業価値の向上をめざします。



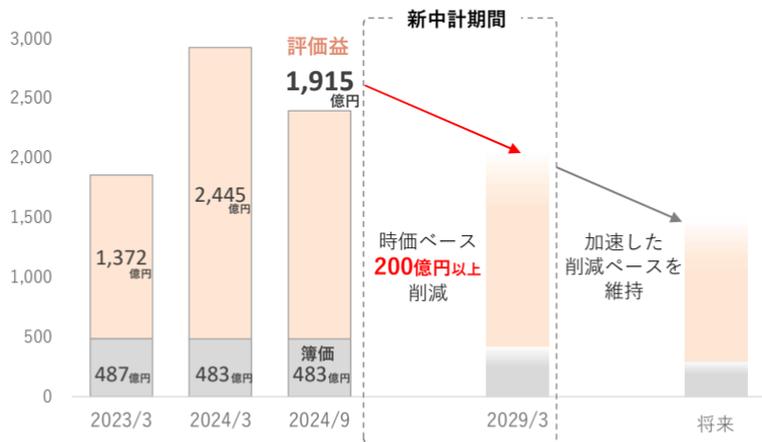
- 地域内中堅中小企業向け融資の増強
- ストラクチャードファイナンスやクロスボーダーローンの増強
- 住宅ローンアセットの質の向上
- 有価証券ポートフォリオの再構築

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、企業価値の向上をめざします。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、機動的な自己株式の取得も検討します。

政策保有株式（上場株式）

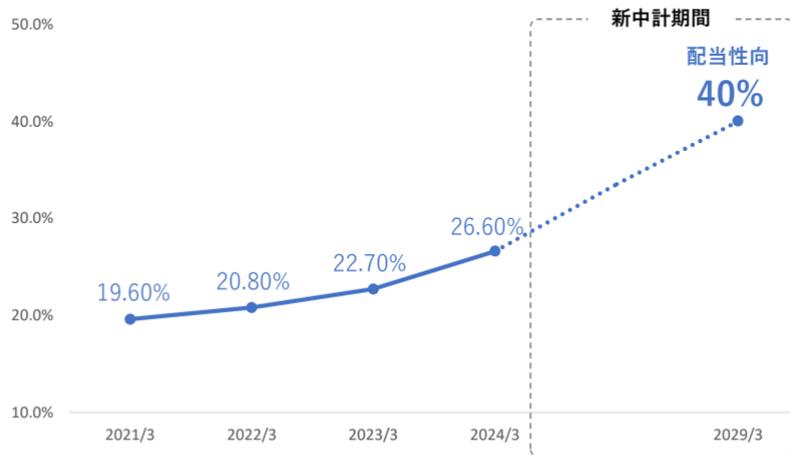
政策保有株式は時価ベースで200億円以上の削減を計画的に行う。売却益は企業価値向上のための戦略的投資に活用する。



DX・人的資本へ戦略的投資

株主還元

自己株式取得は機動的な実施を検討するとともに、長期安定配当かつ配当性向40%をめざす。



株主還元のさらなる充実

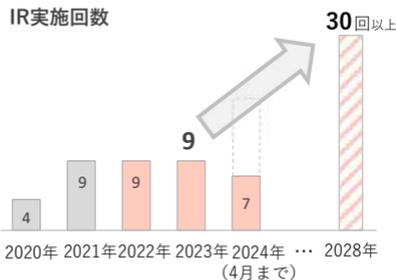
サステナブル経営への取組みとその発信、外部評価機関への対応の高度化をめざします。ステークホルダーとの情報の非対称性を解消する機会を多く創出することで、当行の経営戦略の理解を促進していきます。

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。

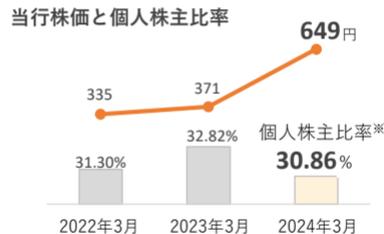
✓ IR・SRの強化

- 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とらわれず、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。

中期経営計画 基本戦略

基本戦略01 社会価値の創造

グループ全社一丸となって「地域課題の解決」「社会価値の創造」に貢献する新しい事業に積極的に挑戦します。当行グループが金融仲介機能を発揮することで、地域の活性化と多様な収益源の創造をめざします。

社会価値創造に挑戦する仕組みづくり

従業員一人ひとりが自由な発想で、主体性をもって新しい取組みを推進できる環境を構築し、「挑戦」する文化を醸成する。

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。



グループ戦略推進室の設置

グループでの新たな業務創出のため、経営企画部内に「グループ戦略推進室」を設置。

- ✓ グループ全体のガバナンスを高めるとともに、銀行・グループ全社横断的に新たな業務への「挑戦」と「撤退」による事業ポートフォリオの入れ替えを促進する。

新事業創出プロジェクト

行員の自由な発想を広く募集し、事業化をめざす「新事業創出プロジェクト」を開始。

- ✓ 行員の自由な発想を事業につなげる
- ✓ 事業ポートフォリオの多様化、入れ替えをめざす



サステナビリティ推進部の新設

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。

- ✓ 「社会価値創造への挑戦」を体現する部署を設置。創造した社会価値の計測・公表まで含め一手に担当する部署を設置。



地域共創プロジェクトを部門横断的にリード

地域の持続可能性を高める新しい事業（観光・脱炭素・スタートアップ等）にプレイヤーとして主体的に取り組むことで、「活力ある地域づくり」と「中長期的なマーケットの創造」につなげることをめざします。

社会価値創造への挑戦

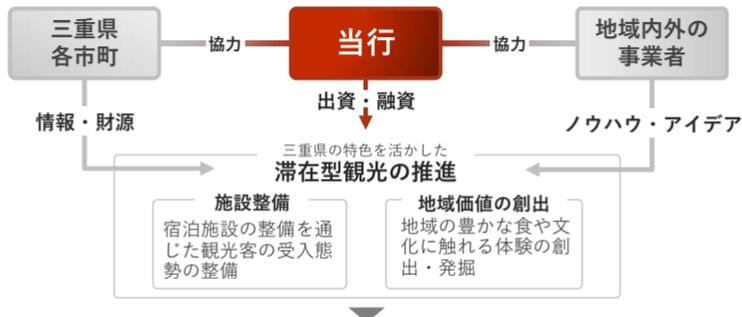
私たちの愛する地域の持続可能性を高め、活力ある地域づくりに貢献することで、中長期的なマーケット創造につなげる。

観光産業支援

当行がプレイヤーとして参画し、当地特有の魅力の内外への発信を通じた観光産業事業を新たな収益源とすることをめざす。

- ▶ 三重県下の各自治体と連携して、宿泊、飲食、交通など地域経済に幅広く影響をもたらす観光産業を支援する。

当行を中心とした観光産業支援



滞在価値の創出（平均宿泊日数・観光消費額の伸長）をめざす

再エネ電力の地産地消

「発電会社」「電力供給会社」の設立を検討。再エネ電力の地産地消に当行グループとして主体的に関与することをめざす。

脱炭素支援

中長期的な地域課題である「地域の脱炭素化」について、長期的な視点での収益化を前提に、啓発を含む幅広い活動を推進する。

スタートアップ支援

東海・関東・関西を中心とした本邦スタートアップ支援市場に参画し、社会課題解決に貢献するとともに新たな成長を取り込む。

- ✓ 負債・資本での金融支援を中心に、**地域金融機関ならではのパイプライン**を形成する。

当行グループ ◀連携の強化▶ 地方公共団体・大学等
（県・市・町など）

ファイナンス（融資・資本）、ビジネスマッチング
人材紹介や政府施策の紹介など総合的な支援の実施

地域でのスタートアップ創出をめざす

基本戦略02 成長への挑戦

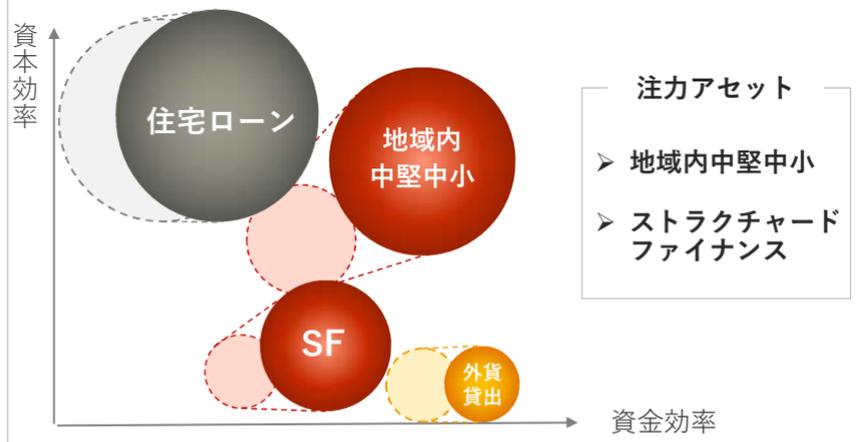
リスクアペタイトの明確化と機動的な見直しを通じて、本業である銀行業務の資金効率・資本効率管理を高度化することで、アセットアロケーションの最適化をめざします。

資本・資金効率の高いポートフォリオの形成

リスクアペタイト・フレームワークの考え方にもとづき、資本・資金効率の高いアセットの積み上げを図る。

望ましい貸出ポートフォリオ

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。



利ざや・RORAによるアセット管理の徹底

リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）にもとづき、利ざや・RORAによる管理を徹底し、企業価値向上に資するアセットを積み上げる。

- ✓ RAFの導入
「リスクアペタイト」を銀行全体で網羅的に議論し、方向性を可視化・共有することで最適なリスクテイクをめざす
- ✓ 地域内融資での活用
現在、大口案件で活用しているRORAの考え方を、地域内融資にも活用することで資金・資本効率の最大化をめざす

投資金融部・資金運用本部の新設

ストラクチャードファイナンスや外貨貸出のリスク管理の高度化を担う専門知識を持った行員を継続的に育成できる体制を構築する。

資金運用本部の設置

- ✓ 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牽制機能を果たす

投資金融部の設置

- ✓ 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

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「コンサルティングの強化」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します。

コンサルティングの強化

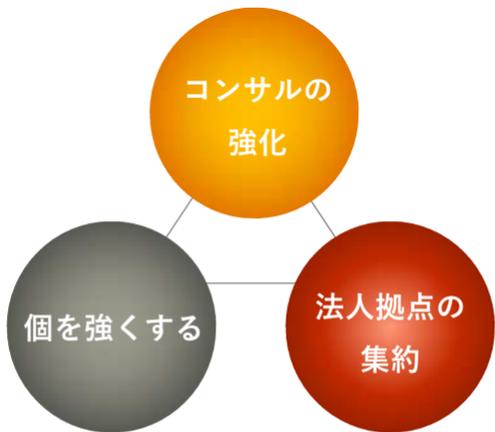
法人渉外行員の戦略的配置により、チーム内で切磋琢磨できる環境を構築する。

コンサルティングの強化

これまで暗黙知であった「コンサルティング業務」を形式知化し、再現性を持った形で全社的に展開することで課題解決に貢献する

- ✓ 営業活動の標準化
- ✓ エース行員の育成
- ✓ 共に学び競い合える環境の整備

エース行員が全拠点に存在し、チームを先導していただける拠点づくり



コンサルティングの強化

営業活動の標準化を徹底することで、お客さまのニーズに対応し、全員コンサルティング営業の底上げ・高度化を図る。

- ✓ 「営業の型」作成
- ✓ 収益顧客管理
- ✓ データ利活用
- ✓ 渉外行動管理
- ✓ 訪問準備
- ✓ 顧客情報の蓄積 など

個を強くする

訪問目的を明確化。目的を持った活動とすることで、日々のお客さまとの接点を仮説・検証の場とし、「エース行員」を育成する。

- ✓ エース行員の育成に向けた各種研修の整備を実施するとともに、営業活動のP D C Aを実施する。

法人拠点の集約

渉外担当者の比較的少ない小規模店の「渉外・融資」係を近隣店舗に集約。エース行員の活動を肌で感じることができる環境を構築する。

- ✓ 法人営業担当者をマーケットのある北勢地区・愛知県へ傾斜配置する。

- ✓ 再配置実施

DXによるお客さま体験の向上や金融経済教育など、あらゆる面でお客さまの最善の利益の実現をめざすことで、お客さまに寄り添ったご提案を効果的に実施できる「グループ預り資産営業体制」を構築します。

預り資産営業の高度化

銀行と証券の役割明確化を通じて、お客さまの最善の利益を追求する「グループ預り資産営業体制」を構築する。

グループ一体の預り資産営業体制

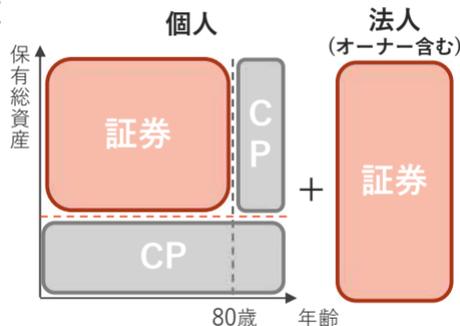
ストックビジネスの強化と、お客さま本位の業務運営の確立により、銀証合算投信残高の500億円増加をめざす。

- ✓ ライフステージや預り資産残高に応じたセグメント別営業体制により、銀証の推進重複を解消し、効率的な営業体制とする。

百五グループ預り資産営業体制

セグメント別営業体制へと変更

- ✓ 証券は専門性の高い運用提案を必要とするお客さまの運用ニーズにお応えする
- ✓ 銀行は家計見直し、相続・贈与など、ライフプランをベースとしたお客さまのニーズにお応えする



オンライン機能の拡充

業務のデジタル化を通じてオンライン取引を拡充（提案から契約・アフターフォローまで）し、お客さまの利便性を高める。

- ✓ 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

お客さまの利便性向上

事務ミスの抑制

金融経済教育の強化

地域のお客さまの金融リテラシー向上をサポートし、人々の暮らしに「安心」と「豊かさ」を提供するため、高等学校などで開催している金融経済教育体制の強化を図り、中計期間累計で500回の出張講座開催をめざす。

住宅ローン戦略の位置づけは変えず、外部環境の変化に合わせ、DXによる徹底的な業務効率化を通じて「質の向上にこだわった活動」への進化をめざします。これにより住宅ローンアセットのさらなる質の向上をめざします。

住宅ローン戦略の刷新

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「アセットの質の向上」をめざす。

住宅ローンアセットの質の向上

DXを用いた業務効率化を実施し、関与人員を大幅に削減することをめざす。これにより経費率を下げ、収益性を高める（＝質の向上）。

DXによる圧倒的な業務効率化とクロスセルの拡充

業務効率化による人件費の削減を通じて、収益性をさらに高め、質の高いアセットとして資金利益増強に寄与する。

申込手続や期中管理業務のDX化

- ✓ マイページ基盤
- ✓ ペーパーレス基盤
- ✓ 電子交付基盤
- ✓ スマホバンキング機能追加（一部繰上返済手続き）

クロスセルの拡充（保険）

- ✓ ほけんの相談窓口（愛知県）に増員し、クロスセル拡充

生涯収益率の改善

PPの組織再編・拠点集約

外部環境の変化（住宅着工件数減少・他行競合激化・金利上昇局面）、内部環境の変化（預貸率の高止まり）により、獲得目標額を引き下げ、営業拠点の再編・人員の再配置を実施する。

「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。

- ✓ 専担者を配置
 - ✓ 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をめざす

住宅ローン債権管理の強化

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。

個人・法人それぞれのお客さまのお役に立ち、「頼りにされる銀行」となることで、これまで以上に幅広いお客さまから支持いただくことで、粘着性の高い預金の獲得をめざします。

預金取引の増強

良質なポートフォリオの構築に不可欠な預金の増強に向けて、セグメント別預金増強策を実施する。

個人セグメント

資産形成層

シニア層

住宅ローン利用者向け預金戦略

シニア向け預金戦略

✓ 当行の「住宅ローン利用者」さまで、取引拡充余地のあるお客さまに向けたチャネル・商品の拡充をめざす

✓ 資産に関する多様なお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」の総合的なご提案で預金の拡大をめざす

子育て支援パッケージ

シニア支援パッケージ

✓ 地域の次世代の活力を創出する「子育て世帯」のお客さまに、**ライフステージに合わせた総合的なサービス**の提供を通じて粘着性の高い預金の獲得をめざす

✓ 「そなえる」「つなぐ」といった資産運用以外の課題解決についても支援策を拡充していくことで、シニア層のお客さまに対するアプローチを強化する

法人セグメント

三重県内

三重県外

預貸ギャップ解消戦略

✓ すすでにお取引をいただいている法人のお客さまで、**預金と融資のシェア差（＝預貸ギャップ）**のあるお客さまに対して総合的なご提案を強化する。経営課題の解決を通じて、当行をメイン行としてご利用いただくことで、粘着性の高い預金の獲得をめざす

地域連携戦略

県外戦略

✓ 地方公共団体との連携による**社会課題をテーマとした預金商品の開発検討**など、従来にない新たな商品・サービスの創出をめざす

✓ 三重県以外のお客さまに対するアプローチの強化
✓ 東京・大阪・愛知など都市店舗での預金拡大に向けた活動強化

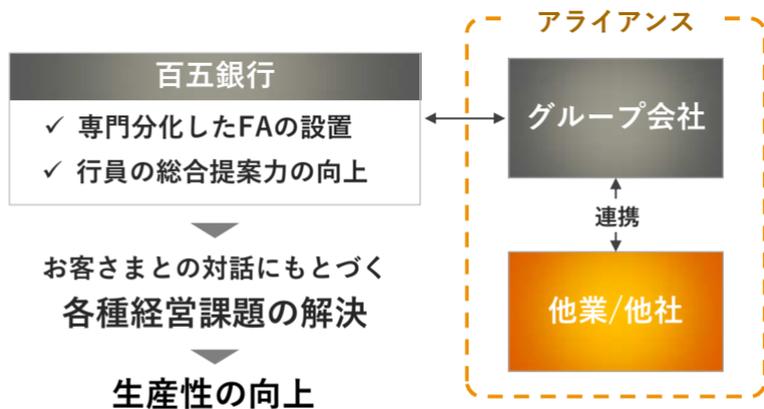
「自前にこだわらない」体制の強化（提携の拡充など）を通じて、これまでよりも幅広いソリューションを提供することで、あらゆる経営課題の解決にお役立ちすることをめざします。

グループ一体でのソリューション提供

お客さまへのソリューションを拡充する観点から、グループ会社との連携強化とアライアンスなどを活用した「インオーガニック」の両面から強化する。「地域DX」へと本格的に参入し、グループ内システム子会社と一体で事業化をめざす。

インオーガニックな提携の拡充

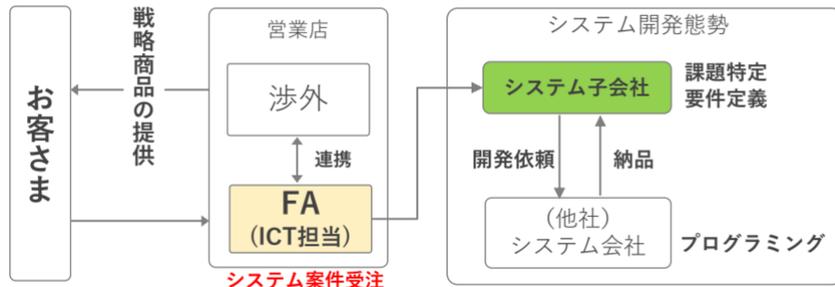
銀行とグループ会社の連携に加え、「自前にこだわらない」連携の強化により、百五銀行グループによるソリューションを拡大する。



お客さまへのDXコンサルティングの提供

IT技術者の常駐とシステム子会社の開発体制強化により、お客さまのITに関する経営課題に対し幅広いICTソリューションの提供をめざす。

- ・ITの知見の蓄積
- ・強固かつ広範な顧客網の活用
- ・生産性向上への社会的要請
- ・DXの有用性への共通理解の醸成

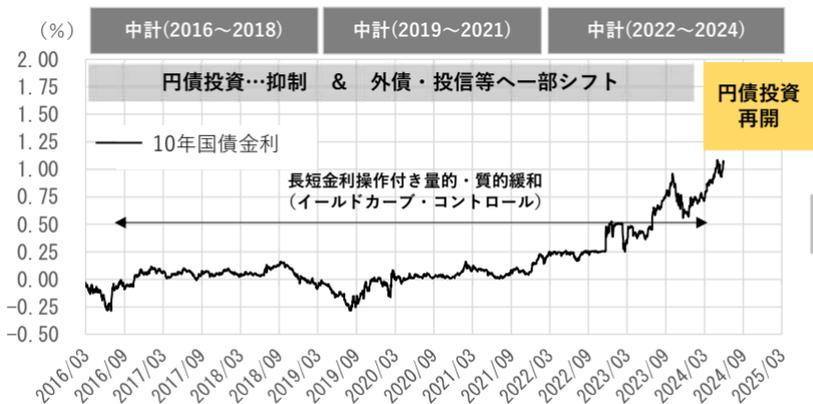


ポートフォリオ全体の分散投資効果を検証し、中長期的な投資方針に基づく最適な投資運用を行います。リスクアペタイトにもとづいた適時適切な円債投資によって債券ポートフォリオを再構築します。

有価証券戦略

円貨建資産を中心とするアセットアロケーション再構築

- ✓ 円債・国内株式を中心に構築する「基本ポートフォリオ」では、中長期的な投資姿勢のもと利息収入を確保しつつ、株式・投信等を追加的に投資する。
- ✓ 「補完ポートフォリオ」や「機動的運用」では、各事業年度（通期・半期）の相場見通しに応じて、柔軟に運用を見直すことでキャピタルゲインを含む追加収益を狙う。



アセットアロケーション運用

戦略	リスク	対象資産	収益種類	戦略の目的
1 基本ポートフォリオ	国内金利 国内株式 国内不動産*	円貨建債券 投資信託(index運用)	利息収入	円貨建資産を軸に全体の評価損益変動を抑えながら 中長期的 に安定した資金利益を得る
2 補完ポートフォリオ	国内金利 海外金利 国内株式 海外株式	円貨建債券 外貨建債券 個別株	利息収入 売買損益	中期的 な予測をもとに基本ポートフォリオに対する追加投資を柔軟に行い収益を補完する
3 機動的運用	国内不動産* など	投資信託 投資事業組合* デリバティブ	売買損益	短期的 な予測をもとに機動的売買を行い、追加収益の獲得を狙う

* 国内不動産は上場リート、投資事業組合は「3 機動的運用」の対象外。

基本戦略03 人材戦略

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。働きやすい職場環境で従業員が主体的にキャリア形成に取り組み、働きがいを感じながら生き生きと働くことができる組織を実現します。

めざす人材・組織像

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

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を促進

専門性を磨き、やりがいをもって「なりたい姿」を目指せる制度へ

✓ 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。

基本戦略04 デジタルトランスフォーメーション

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」の基盤を構築します。

行内・グループDX

行内・グループDXを「不転の覚悟」をもって推進することで、DXを軸とした「業務と思考の変革」を実現する。

「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。

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」を実現します。また、新設する「DX推進室」を中心にグループ全体の業務改革をこれまで以上に推進してまいります。

行内・グループDXで「めざす未来」

行内・グループDXを「不転の覚悟」をもって推進することで、DXを軸とした「業務と思考の変革」を実現する。

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（「BASE」） ✓ 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

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します。また体制（人員・基盤）の高度化を通じて「データを活用した営業体制」を確立します。

データ利活用

データにもとづいた意思決定を行う体制の強化と、「データを収集し、意思決定に用いることができる人材」の育成を促進する。

データ利活用に基づく施策の展開

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

基本戦略05 戦略基盤の強化

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かか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します。

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

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）をめざします。

当行グループの脱炭素化

2028年度に当行グループのGHG排出量ネットゼロ（scope1,2）をめざす。

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
営業車両の脱炭素化	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



マネー・ローンダリング等リスク管理態勢の実効性向上に向けた業務基盤・システム基盤の整備を通じて、適切な態勢を構築・維持します。また、当行の根幹を支える「コーポレート・ガバナンス」について適時適切に高度化することで、企業価値向上に向けた取組みを加速してまいります。

マネー・ローンダリング等リスク管理態勢の高度化

マネロンガイドライン「対応が求められる事項」の達成を基盤としたマネー・ローンダリング等対策の実効性向上をめざす

戦略基盤の整備

✓ 外部専門家レビューによる検証

当行のマネー・ローンダリングなどリスク管理体制に関し、外部専門家のレビューを受け、実効性向上の方向性と取組みの妥当性確保

システム基盤の整備

✓ 各種システムの高度化

モニタリング・フィルタリング・CDD（顧客管理）システムの高度化（AI）により中長期的な取組み方針に合わせた形で整備を行う

業務基盤の整備

✓ 継続的顧客管理の実効性向上

継続的顧客管理の通常業務化と回答率向上にむけたチャネルの拡大により、実効性向上に向けた取組みを継続していく

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの高度化に取組み、PBRの向上をめざす

コーポレートガバナンス方針の策定

✓ コーポレートガバナンスに対する姿勢の明確化

コーポレートガバナンス方針の策定を通じて、社内外への当行のコーポレートガバナンスへの取組み姿勢を明確にする。

PDCAの強化

取組み事項	内容・対応
担当部署の明確化	これまで明確化されていなかったコーポレートガバナンス担当部署（経営企画課・秘書室）を明確化し、コーポレートガバナンス推進体制を整備する。
情報共有の迅速化	経営陣から提起された課題等を各部署と共有し、その対応状況を定期的に経営陣に報告・追加指示への対応を促す態勢を強化する。
取締役会での議論のさらなる活性化	取締役会への付議事項の重要度に応じた審議時間の確保（報告事項の簡略化等）や、社外取締役への事前の資料開示のタイミングの見直し、事前説明の充実などにより、審議時間を適切に確保する。

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、管理態勢を強化します。

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。

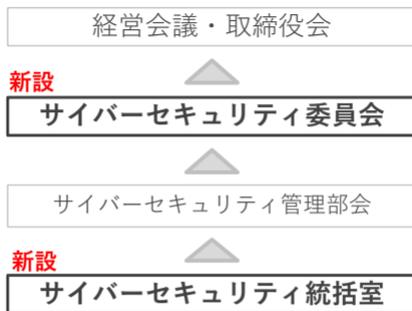
サイバーセキュリティに関する態勢強化

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て**、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。

本資料に関するお問い合わせ先

経営企画部 広報SDGs推進室

e-mail : ir@hyakugo.co.jp