

百十四銀行 統合報告書  
ディスクロージャー誌

情報編

INTEGRATED  
REPORT  
2024



# For Our Stakeholders

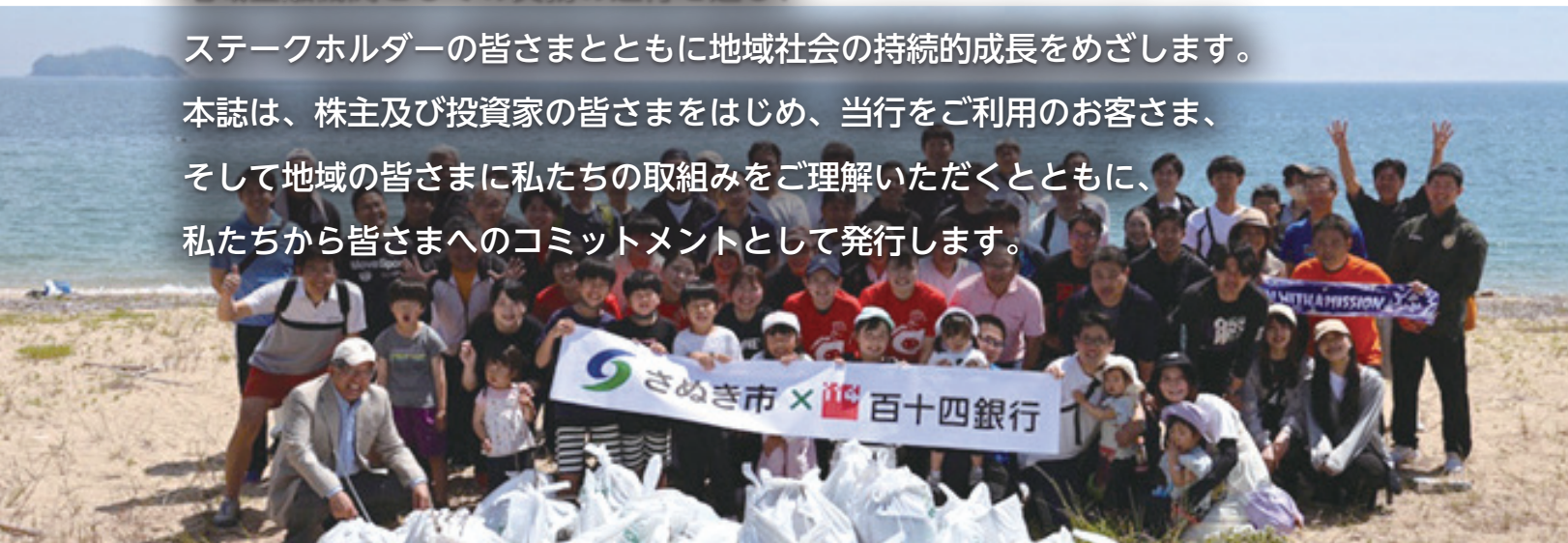
地域金融機関としての責務の遂行を通じ、

ステークホルダーの皆さまとともに地域社会の持続的成長をめざします。

本誌は、株主及び投資家の皆さまをはじめ、当行をご利用のお客さま、

そして地域の皆さまに私たちの取組みをご理解いただくとともに、

私たちから皆さまへのコミットメントとして発行します。



## 経営理念

- 1 お客さま・地域社会との共存共栄をめざします。
- 2 活気ある企業風土の醸成をめざします。
- 3 健全性の確保と企業価値の創造をめざします。

## 行動指針

- 対話を密にし、相互の信頼を深めます
- プロフェッショナルとして成長するための努力を惜しみません
- 多様性(ダイバーシティ)を理解し、人権を尊重します
- 環境の負荷軽減に努め、地域の活性化に貢献します
- ステークホルダーの期待を超える行動を実践します

## 編集方針

百十四銀行は、当行グループの持続可能な価値創造に向けた取組みについて、財務情報と非財務情報の両面からステークホルダーの皆さまに分かりやすくお伝えすることを目的に本報告書を作成しました。編集にあたっては、参考としたガイドラインとして国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」、サステナビリティ情報については「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」を参考にしています。なお、本報告書(情報編・資料編)は、銀行法第21条に基づくディスクロージャー資料(業績及び財産の状況に関する説明資料)を兼ねています。計数につきましては資料編をご覧ください。

## CONTENTS

### イントロダクション

- 01 For Our Stakeholders
- 03 数字で見る百十四銀行
- 04 当行の営業基盤

### 百十四グループのめざす姿

- 05 頭取メッセージ
- 11 百十四グループの価値創造プロセス
- 13 長期ビジョン

### 百十四グループの成長戦略

- 15 サステナビリティ経営体制
- 17 中期経営計画
- 19 戦略を支える成長エンジン：HRXの取組み/DXの取組み
- 27 重点戦略：総合コンサルティング・グループの進化
- 31 財務担当取締役メッセージ
- 35 気候変動等環境課題への取組み

### ステークホルダーコミュニケーション

- 41 コーポレート・ガバナンス
- 45 役員一覧
- 47 社外取締役インタビュー
- 48 株主価値の向上
- 49 リスク管理及びコンプライアンスへの取組み

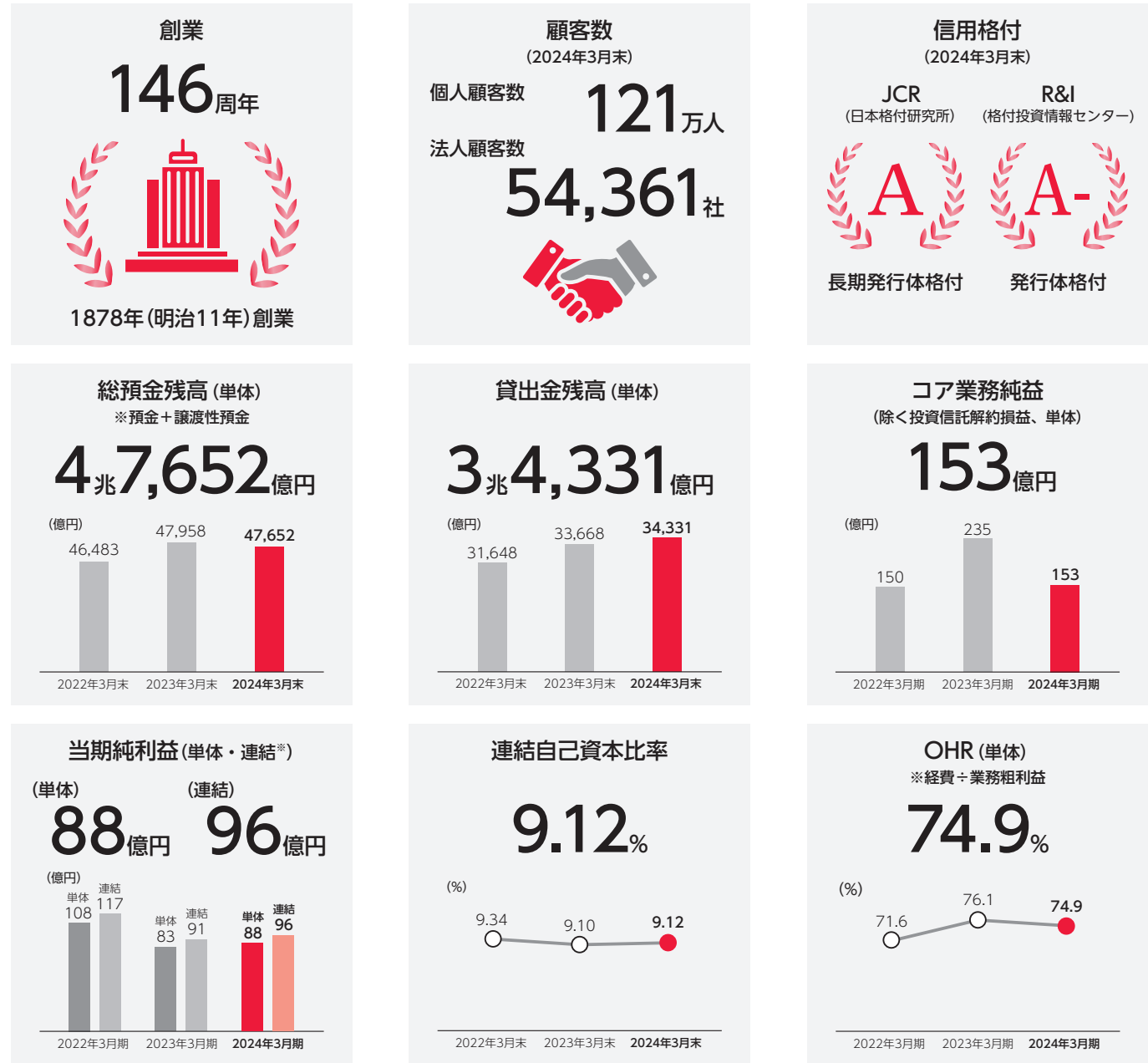
### 百十四銀行 (2024年3月31日現在)

本店所在地	香川県高松市亀井町5番地の1
創業	1878年11月1日
総資産	5兆8,058億円
総預金	4兆7,652億円(譲渡性預金を含む)
貸出金	3兆4,331億円
資本金	373億円
発行済株式総数	28,790千株
従業員数	1,963人
店舗数	133店舗(本支店 100、出張所 22、クイックスクエア 6、コンサルティングプラザ 5)
店舗外ATMコーナー	140カ所



# 数字で見る百十四銀行

当行は、地域の皆さまに支えられ創業以来150年近く歩み続けてきた銀行であり、今では数少ないナンバーバンク(設立時の内認可の順番を銀行名として使用している銀行)のひとつです。



※連結当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益

## 外部からの評価



プラチナくるみんプラス  
不妊治療と仕事を両立しやすい職場環境整備に取り組む企業の認定



えるぼし  
女性活躍に関する取組みが優良な企業の認定



2024 健康経営優良法人  
Health and productivity  
ホワイト500  
健康経営優良法人  
優良な健康経営を実践している企業の認定

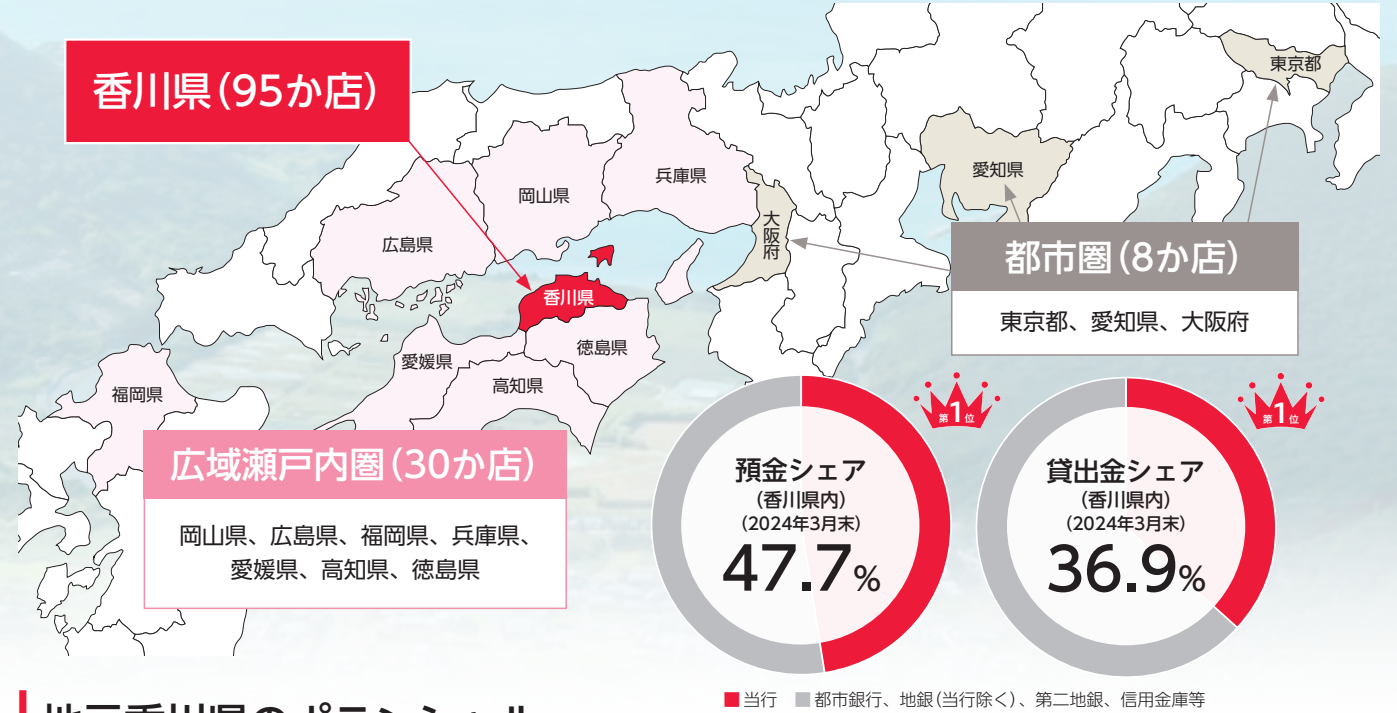


グリーンパートナー2023  
森林整備等への支援を通じて脱炭素に貢献している企業の認定

# 当行の営業基盤

## 強固な顧客基盤と広域ネットワーク

当行は香川県を基盤とする地方銀行ですが、早くから香川県外への出店を進めてまいりました。1923年に初めて県外四国地区に出店。本州地区へは1950年の大阪地区への出店を皮切りに、東京、岡山、広島へと出店を進め、現在、11都府県で133店舗を展開する広域店舗網を形成し、各地域に根差した営業を行っています。

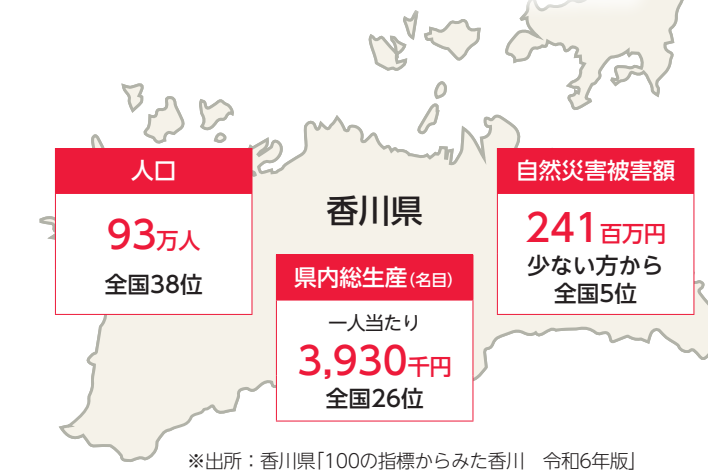


## 地元香川県のポテンシャル

### ●変化に強い産業構造

香川県内には、建設機械や電気機械等の分野で国内トップクラス企業の工場が立地しており、それらを中心に高度なものづくりの技術を有する協力企業が多数集積しています。また、臨海部の工業地域を中心に、化学、非鉄金属などの基礎素材系の大規模工場が立地しています。加えて、冷凍食品や調味料などの食品関連の企業が県下一円に多数集積しています。

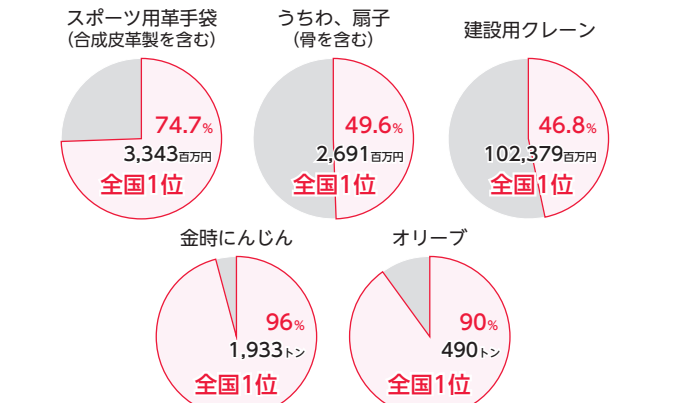
特定の業種に偏らないバランスのとれた産業構造であることから経済環境の変化にも強く、特色あるさまざまな分野で活躍するニッチトップ企業を多く抱えていることも特徴です。



### ●交通と物流の拠点

香川県は、四国の玄関口として瀬戸大橋、四国横断自動車道、高松空港、高松港など広域交通体系が整備され、首都圏や関西圏との交通アクセスの利便性が高く、四国と本州を結ぶ交通の要衝として重要な位置にあります。

## 香川県が全国シェアトップの工業製品・農林水産物



※出所：経済産業省「令和2(2020)年工業統計調査」、香川県農政水産部「統計でみる香川の農業・水産業 令和5年度版」



## 頭取メッセージ



「**応援**の力」でステークホルダーの皆さまのウェルビーイングを実現していくことで、**環境・社会価値の向上と、**  
当行グループのサステナビリティの向上につとめてまいります。

2024年7月

取締役頭取 **森 正史**

### “**応援**の力”がキーワード

平素より百十四銀行をお引き立て賜り、誠にありがとうございます。

2024年4月1日に、第16代頭取に就任いたしました森正史でございます。「金利ある世界」に戻り、予断を許さない経営環境下ではありますが、全力で経営の舵取りを担う所存ですので、よろしくお願い申し上げます。

当行は2030年度のありたい姿である「長期ビジョン2030」を掲げ、第1フェーズとなる中期経営計画「創ろうい・い・よ」の実現に向けて取り組んでいますが、頭取就任にあたって私は、『応援の力』という言葉のスローガンとして打ち出し、その歩みをさらに加速させていきたいと考えています。

この『応援の力』という言葉には、お客さま、株主さま、役職員といったさまざまなステークホルダーの皆さまに支えていただきながら、創業以来、当行が長い時間をかけて積み上げてきた大切な経営資源を有効に活用し、お客さまや地域をしっかり「応援」していきたい、という意味を含めています。

中期経営計画では「総合コンサルティング・グループの進化」により、お客さまや地域の課題解決力を高めていくことをめざしていますが、当行が『応援の力』を十分に発揮していくためにも、その原動力である「役職員同士の応援する力」をしっかり伸ばしていきたいと考えています。

お客さまや地域を取り巻く環境に目を移しますと、ポストコロナ・ウィズコロナ時代に転換し、当行の営業基盤である香川県においても観光需要の回復や個人消費の拡大など明るい兆しが見られる一方で、人手不足や物価高騰、円安の進展など、解決すべき課題が多様化・複雑化してきていると感じています。

私の信条は福澤諭吉の言葉「進まざる者は必ず退き、退かざる者は必ず進む」であります。当行グループの先頭に立って、このような中でも『応援の力』をもって常に前に進んで行動し、ステークホルダーの皆さまのウェルビーイングの向上と、当行グループの企業価値の向上につとめてまいりたいと考えています。



## 頭取メッセージ

### 「地域」を応援する

「長期ビジョン2030」では、「地域」のウェルビーイングを『地域経済が活性化するとともに、重要な環境・社会課題が解決されることで、将来世代が安心して住み続けることが出来る状態』と定義しています。

当行は、主たる営業基盤である香川県を含む、全国11都府県に133店舗を展開する広域ネットワークを強みとしていますが、こうした「地域」における少子高齢化・人口減少、環境負荷軽減といった社会課題に対して、百十四グループとして中長期的な視座で「応援」することで、「地域のウェルビーイング」を実現していきたいと考えています。

2023年度は、海外富裕層の誘客促進に向け、琴平町の金刀比羅宮と連携して高付加価値な体験型観光コンテンツを造成したほか、再開発が進むJR高松駅エリアに新形態の店舗「#114base（ハッシュタグ114ベース）」を出店しました。「#114base」では、県産品の販売コーナーや、当行と取引のあるお客さまによる実演展示やワークショップを開催し、にぎわい創出の一役を担っていますし、外貨両替を軸に海外からの旅行客への“おもてなし”にも力を入れています。銀行の窓口業務を行わない新しい形態の店舗として「#114base」には「まち」の活性化や交流人口増加に向け、まだまだできることがたくさんあると考えています。

また、2023年12月には高松市と「企業版ふるさと納税制度」に関する契約を締結しました。当行のお客さまに各地方公共団体における地方創生事業に関する情報提供を行うことで、企業版ふるさと納税制度の活用を促進し、地域経済活性化につなげていきたいと考えています。

「地域」の環境負荷低減に向けては、百十四グループとして地域の中で新しい取組みに先行してチャレンジすることで、その知見やノウハウを地域の皆さまに還元していきたいと考えています。

具体的には、当行保養施設跡地に設置した太陽光発電設備において発電した電力を自己消費する「自己活用スキーム」の活用によりCO<sub>2</sub>排出量を削減しているほか、2023年11月に新築移転した「高松東営業部」では、省エネ設備と太陽光発電とを組み合わせ、建物のエネルギー消費量を差し引きゼロ以下にする「ネット・ゼロ・エネルギー・ビル（ZEB）」に、香川県の金融機関としては初めて認定されました。このように、百十四グループとして掲げる2050年までのカーボンニュートラルに向けた新たな取組みを地域に広げていくとともに、サステナブルファイナンスなどの投融資を通じて地域やお客さまの脱炭素をサポートしてまいります。



私は、『地域を応援する』ことは、百十四グループの価値創造プロセス（▶▶▶ P.11～12「百十四グループの価値創造プロセス」）における「社会資本」及び「自然資本」の増強から、巡り巡って「財務資本」の増強へとつながっていく極めて大切な取組みであると考えています。この考えに基づき、2024年4月から営業店の評価制度の見直しを行っ

ており、職員一人ひとりが自発的に行う『地域を応援する取組み』をこれまで以上に評価することで、地域のウェルビーイングを実現したいと考えていますし、職員には、こうした取組みを通じて百十四グループで働くことのやりがいや誇りを感じてもらいたいと思っています。

▶▶▶ P.27「地域共創戦略」

### 「お客さま」を応援する

「法人のお客さま」のウェルビーイングについては、『金融・非金融の重要な経営課題が解決されることで事業の成長が実感できる状態』と定義しています。

多様化・複雑化するお客さまの経営課題に対応するために、2023年7月にはベトナムにコンサルティング現地法人を設立し、2024年4月には投資専門会社を設立したほか、広告事業に参入するなど、新事業領域への拡大を進めました。

前中期経営計画から整備してきた既存コンサルティング領域についても順調に深化できており、特に人事制度や人材に関する課題解決へのコンサルティングについては、お客さまのニーズが高い分野でもあり順調に伸びています。また、「総合コンサルティング・グループの進化」を掲げるなか、“専門コンサルティング集団”としてコンサルティング人材の育成も進んでいます。

私は、この“専門コンサルティング集団”としての進化を測る指標として、「専門コンサルティング人材一人あたりの収益」を重視していますが、その理由は、お客さまから

頂くコンサルティング報酬は、当行が提供するサービスの“評価”であると考えからです。現在、専門コンサルティング人材一人あたりの収益は1,500万円であり、既に専門コンサルティング会社並みに育ってきていますが、今後はコンサルティングの付加価値を更に高めていくことで、2,000万円をめざしていきたいと考えています。

「個人のお客さま」のウェルビーイングについては、『人生100年時代に向けてライフプランに沿った着実な資産形成の実現等により、将来に不安なく生活できる状態』と定義していますが、私は「地域の金融リテラシーの向上」を応援することが、地域金融機関の大きな役割の一つだと考えています。2023年度は、地域の将来を担う資産形成層4,132名の方に学校や職域での金融教育活動を実施しました。これを受け、2030年度に向けたサステナビリティKPIとして設定している金融教育受講者数を1万人から3万人に上方修正し、これまで以上に若年層のお客さまのライフデザインに積極的に関与してまいります。

▶▶▶ P.28～30「個人戦略・法人戦略」

### 「職員」を応援する

「職員」のウェルビーイングは、『職員が働きがいと働きやすさを実感し、個々の能力を最大限発揮して自己実現が図られた状態』と定義していますが、私は「地域」や「お客さま」を応援する力を当行が伸ばしていくために、まずは職員の応援する力をしっかりと伸ばしていきたいと考えています。

当行は、実業団リーグに所属するバドミントン部と卓球部の活動を通じ、次世代を担うジュニア指導や各種講演会等、地域のスポーツ振興に積極的に取り組んでいます。本

年5月には、日本卓球リーグのホームマッチを香川県で開催し500人を超える大応援団を動員しましたが、選手や応援に参加した職員にとっては、「職員同士が1つの目標に向かって応援することの力」を実感できたのではないかと思います。多種多様な個性や能力を持つチームの全員が、それぞれチームのためにどう動けば良いかを真剣に考え、「応援の力」も借りて期待以上の成果を引き出している、そんな「チーム114」を創っていきたく考えています。

こうした私の思い描く「チーム114」に向け、中期経営



## 頭取メッセージ



計画ではHRX (Human Resources Transformation) を「経営戦略と人事戦略の連動により人的資本の最大化を図る成長エンジン」と位置付け、『人材力強化』と『エンゲージメント醸成』の二本柱に取り組んでいます。

まず『人材力強化』につきましては、中期経営計画で掲げる「総合コンサルティング・グループの進化」の実現をめざし、世代別のキャリア研修に加え、短期間の本部業務経験を通じて専門人材を育成・発掘することを目的とした「行内留学制度」など、数多くの実践的な研修に取り組んでいます。また、FP1級や経営コンサルタントなどの行内自己啓発制度で指定している資格試験以外にも、職員自身が現在の業務に関わらず学びたい分野（語学学校や外部のセミナー等）を選び、費用面の補助を行う制度として、2023年10月に「114リスティングサポート制度」を制定しました。自身が学びたい自主的な自己啓発を積極的に支援することで、多様な人材の育成につとめていきたいと考えています。

加えて、当行独自の認定制度として、職員が自発的に選択した分野に的を絞って資格取得にチャレンジできる「114マイスター制度」を2017年度より導入しています。この制度は、銀行業務を「コンサルティング」「融資管理」

「ライフプラン」「DX」など8つの分野に分類し、分野ごとに「オフィサー（初級）」「リーダー（中級）」「マイスター（最上位）」の3段階の資格を認定しているものですが、最上位の「マイスター」の保有者は年々増加しています。このように、「総合コンサルティング・グループの進化」の実現に必要な人材ポートフォリオの構築に向け、教育・育成などの人的資本投資を、中期経営計画最終年度には現状の2倍近い400百万円とし、人材力強化を通じてお客さま・地域への価値提供力を極大化したいと考えています。

次に『エンゲージメント醸成』につきましては、「誰もが安心して活躍できる場の創出」をめざし、女性活躍推進やシニア人材の職能拡充につとめたほか、「健康経営」の強化につとめています。当行は、2018年8月の「健康経営宣言」以降、6年連続で「健康経営優良法人」に認定されていますが、この1年間は行内ウォーキングイベントやストレスチェックの集団分析等を通じて体系的な取り組みを行った結果、四国の金融機関として唯一「大規模法人部門ホワイト500」に認定されました。

こうした職員の“働きやすさ”を向上させる取り組みに加え、私は「エンゲージメント」の本質的意味である「組織に対する自発的な貢献意欲」を高めるための取り組みに注力したいと考えています。

当行は2021年4月よりエンゲージメントサーベイ「Wevox」の総合スコアを計測していますが、2024年6月からは、一部の営業店・本部で試行していた「1on1ミーティング」を全店導入し、上司のコーチングスキル向上等を通じた信頼関係の強化に加え、職員に気づきや自律的な行動を促すことで、エンゲージメントスコアを向上させていきたいと考えています。当行の現状のエンゲージメントスコアの特徴として、職場環境や人間関係に関するスコアは良好である一方、ミッション・ビジョンへの共感や経営戦略への理解の分野ではベンチマークよりもスコアが低い点を課題認識しています。私自身、できるだけ現場に足を

	2023年度実績	2025年度目標
人的資本投資額	213百万円	400百万円
エンゲージメントスコア	65pt	69pt

運び、「長期ビジョン2030」でめざす姿を丁寧に説明し、職員と意見交換していくことで、エンゲージメントの醸成に注力したいと考えています。

職員には日頃から、「これだけ変化が激しい時代において、“受け身”で行動するのではなく、“積極的・自発的・前

向き”に『行動すること』が大事である」と伝えています。職員一人ひとりが、「自分たちの百十四グループは自分たちで変えていくんだ」という気概を持って行動する、そういったカルチャーを根付かせていきたいと考えています。

▶▶▶ P.19～22 「HRXの取り組み」

## DXで「応援の力」を強化

百十四グループでは、DXを『データ及びデジタル技術を基点としたビジネスを変革する成長エンジン』と定義し、「お客さま・地域への新たな価値・体験の提供」と「生産性の飛躍的向上」に取り組んでいます。

「お客さま・地域への新たな価値・体験の提供」につきましては、個人のお客さま向けには「114バンキングアプリ」の機能強化を進めていますし、法人のお客さま向けには「法人ポータル」の導入に向けた準備を進めるなど、多様な接点の確保に向けた非対面チャネルの充実化を図っています。

加えて、お客さまのDX化支援に関しては、2020年10月に「ICTコンサルティングサービス」を開始しましたが、この1年間で当行の強みになってきたと感じています。サービス開始当初は、連携する外部パートナーからは「コンサルティングの工数をかけすぎではないですか？」というアドバイスを頂くこともありましたが、当行の「ICTコンサルティング」はIT・デジタルツールありきではなく、「お客さまのDXを含めた“変革”への取り組みに伴走支援することである」というポリシーで愚直に取り組んできました。その結果、2023年度のICTコンサルティング取組件数は

104先となり、『2030年度：年間100先』としていたサステナビリティKPIを大幅に前倒しで達成しています。この要因について、当行が伴走支援させていただいているお客さまの声を総合しますと、働き手の減少が加速している地域において、生産性向上とコスト削減に向けたDX推進は、企業の競争力を高めるために必須な取組みとなってきた一方で、DX人材は地域で不足しており、当行のICTコンサルティングは、『当行が地域の中でDX人材を担うこと』と同義なのだろうと思います。引き続き、この分野は力を入れていきたいと考えています。

「生産性の飛躍的向上」につきましては、この1年間で店頭におけるお客さまの書類記入負担軽減や待ち時間短縮を目的とした「店頭タブレット」を導入したほか、個人ローンや融資契約のオンライン化を進めることで、お客さまの利便性向上と紙資源の節約につとめています。こうした取り組みにより、行内の業務効率化を進めることで、お客さまの課題を解決する対面でのコンサルティング営業のための時間と人員の創出を進めています。

▶▶▶ P.23～26 「DXの取り組み」

## 企業価値の向上に向けて

企業の財務的な価値向上としてPBRの改善がクローズアップされていますが、「応援の力」を原動力に、ステークホルダーの皆さまのウェルビーイングを実現する取組みを積み重ねていくことで、長期ビジョンで掲げるROE5%の目標をできるだけ早期に達成し、株主の皆さまの期待を上回る収益力を確保してまいります。そしてこうした取組みの状況について、株主さまをはじめとするステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを強化していくことで、地

域における存在価値と当行グループの企業価値を高めていくことが、私の最大のミッションだと考えています。

50年、100年先も「百十四があって本当によかった」と言っていただけるよう、百十四グループ一丸となって全力を挙げて取り組んでまいります。皆さま方におかれましては、今後とも変わらぬお引き立て、ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。



# 百十四グループの価値創造プロセス

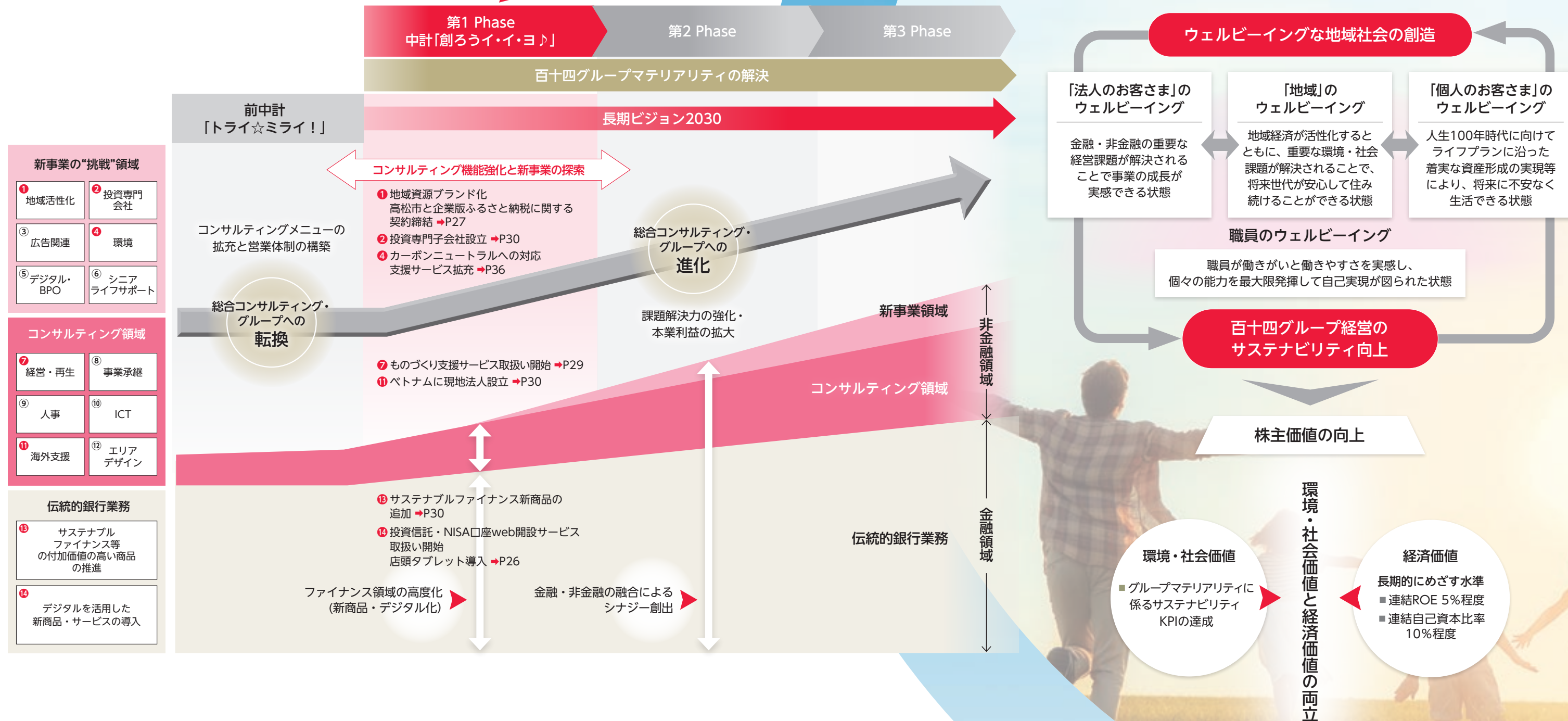




## 長期ビジョン(百十四グループが長期的にめざす姿)

人口減少・少子高齢化の進展に加え、脱炭素・循環型社会への移行や加速するデジタルシフトへの対応等、地域のサステナビリティに関わる課題は多様化・複雑化しています。このような環境変化の中で、私たち百十四グループが地域とともに持続的に成長するためには、長期的な視点で地域のサステナビリティに関する課題に主体的に取り組むことで、経営の持続可能性を高めていく必要があります。

こうした認識のもと、百十四グループは、サステナビリティに関する課題のうち優先的に取り組むべき重要課題を「百十四グループマテリアリティ」として特定するとともに、マテリアリティの解決に向けて長期的にめざす方向性として「長期ビジョン2030」を定めました。めざす姿の実現に向け、現在その第1フェーズとなる中計「創ろうい・い・よ」においてさまざまな施策に取り組んでいます。





# サステナビリティ経営体制

## サステナビリティに関するガバナンス態勢

当行は経営理念の実現に向け長期的な視点で地域社会を取り巻くさまざまな課題の解決を図るため、取締役会の監督のもと、サステナビリティ関連施策を推進する体制を構築しています。

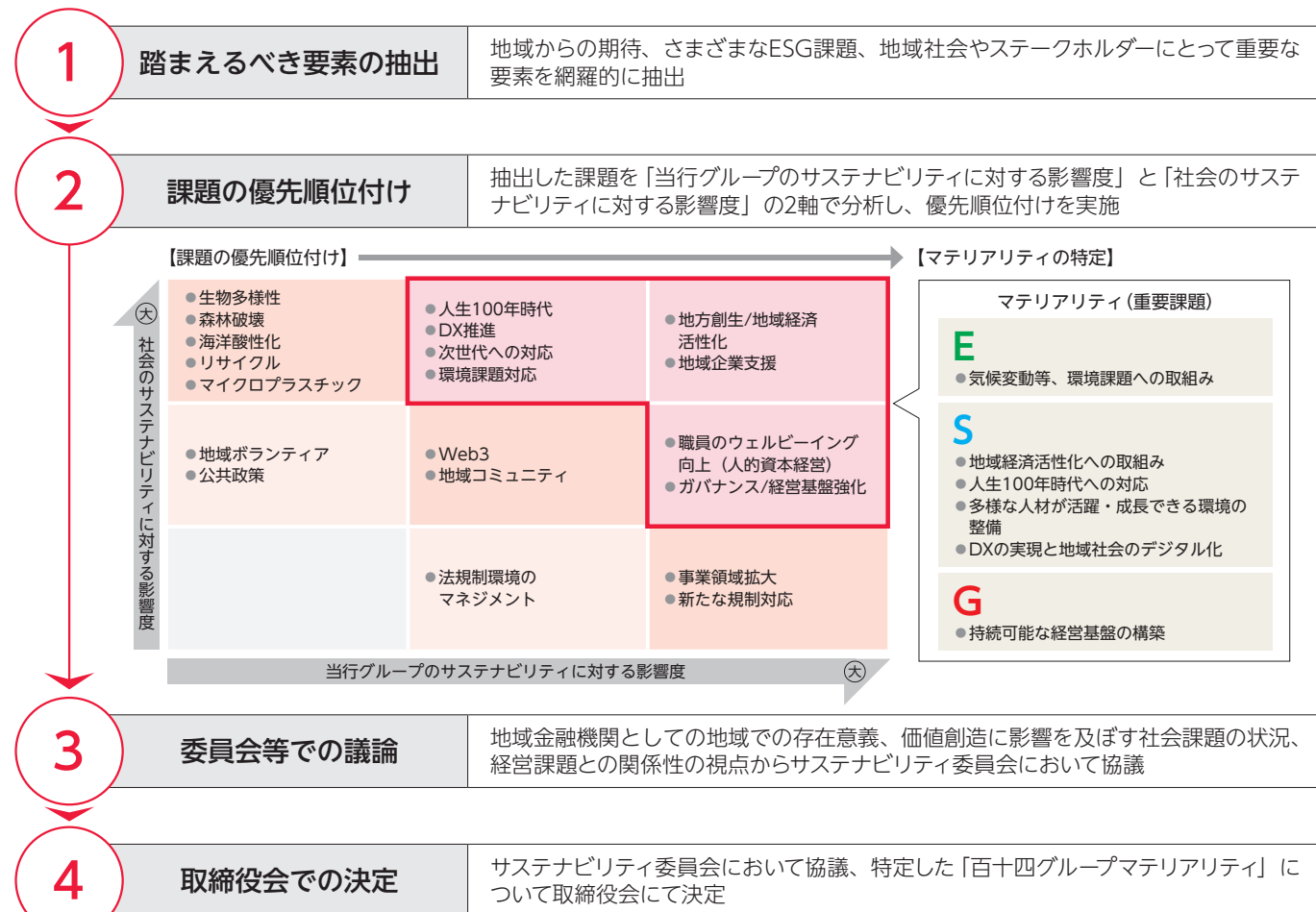
具体的には頭取を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、気候変動を含む環境・社会に係る機会及びリスクへの対応方針や取組計画等を策定・実行しており、重要な事項については取締役会へ付議しています。監査等委員及び監査部長は、サステナビリティ委員会にオブザーバーとして、取組方針の策定や戦略・施策の審議に参加し、進捗管理状況の報告を受けています。また、2023年度以降の役員報酬については、サステナビリティ経営に関する目標（CO<sub>2</sub>排出量削減、女性役員比率向上等）の達成状況を加味しています。

お客さま・地域社会の持続可能性向上に向けた取組を組織横断的に協議することでサステナビリティ経営の推進・強化を図っています。



## マテリアリティの特定プロセス

現在の外部環境やステークホルダーから求められるESG要素を踏まえ、当行がグループ全体で取り組むべき重点課題を整理し、「百十四グループマテリアリティ」として特定しています。



## 百十四グループマテリアリティ

マテリアリティ	機会とリスク	主な取組み	サステナビリティKPI	2023年度実績	対応するSDGs
地域経済活性化への取組み	<b>▶機会</b> ●地域活性化に向けた産学官金連携領域の拡大 ●地域企業の経営課題の高度化・多様化に伴うコンサルティングニーズの拡大 <b>▶リスク</b> ●地域の人口減少・経済低迷による持続可能性の低下 ●地域企業の経営課題への対応遅れによる企業業績の悪化	●地方公共団体等との共創体制の構築による「まち」の活性化 ●百十四グループによる法人のお客さまの課題解決に向けた伴走	●地域の課題解決に向けた取組件数： 150件(2030年度までの累計) ●法人のお客さまへのコンサルティング等の提供件数：年間3,000件(2030年度)	23件  1,424件	8, 9, 11
	<b>▶機会</b> ●人生100年時代に向けた資産形成・資産運用ニーズの拡大 <b>▶リスク</b> ●高齢化社会の更なる進展による社会構造変化への対応遅れがもたらす競争力の低下	●百十四グループによる個人のお客さまの生涯のライフデザインへの伴走 ●将来世代に対する金融教育の実践	●資産形成をサポートする顧客数：16万人(2030年度) ●金融教育受講者数：3万人(2030年度までの累計)	11.4万人  4,132人	1, 4, 8
多様な人材が活躍・成長できる環境の整備	<b>▶機会</b> ●職員のウェルビーイング実感による人材力の持続的成長 ●多様な人材の活躍推進による新たな価値創造 <b>▶リスク</b> ●社会構造変化や価値観の多様化への対応遅れによるエンゲージメント低下及び人材流出 ●職員の生活の質(QOL)低下による人材力低下	●ダイバーシティ&インクルージョン推進による多様な人材が活躍できる職場環境の整備 ●挑戦機会創出による「働きがい」と、ワークライフバランス充実による「働きやすさ」の向上 ●健康経営推進に向けた健康増進施策の実施	●エンゲージメントスコアの持続的向上 ●女性役員者 <sup>*1</sup> 比率：30%以上(2026年度末) <sup>*2</sup> *1 役員とは支店長代理または調査役と同等以上の役職(管理職を含む)の職員 *2 2026年度までに新たな目標を再設定	65pt  29.0%	3, 5, 8
DXの実現と地域社会のデジタル化	<b>▶機会</b> ●デジタル技術の進展による業務・サービスのデジタルシフト ●地域社会のデジタル化に向けたソリューションニーズの高まり <b>▶リスク</b> ●デジタル化への対応遅れ及び異業種参入による競争力低下	●デジタルを活用した業務プロセス改革及びデジタルチャネルの高度化 ●SNSやホームページ等のコンテンツ拡充 ●百十四グループによるお客さまのDX化推進	●デジタルでつながる顧客数：40万人(2030年度) ●ICTコンサルティング取組先の倍増(2030年度)	5.9万人  104先	8, 9
気候変動等、環境課題への取組み	<b>▶機会</b> ●環境課題解決に向けたファイナンス・ソリューションニーズの高まり <b>▶リスク</b> ●気候変動等への対応不足による社会的信頼の低下 ●異常気象の発生や脱炭素社会への不応に伴う地域企業の業績悪化	●2050年カーボンニュートラルに向けた脱炭素・循環型社会への率先した取組み ●サステナブルファイナンス等によるお客さまの脱炭素化に向けた取組みの強化	●CO <sub>2</sub> 排出量(Scope1・2):2013年度比50%削減(2030年度) ●サステナブルファイナンス実行額：5,000億円、うち環境系2,000億円(2021-2030年度累計)	▲58.1%  1,954億円(うち環境系846億円)	7, 12, 13, 15
持続可能な経営基盤の構築	<b>▶機会</b> ●ガバナンス態勢の高度化及び収益構造改革等による事業基盤の強化 <b>▶リスク</b> ●ガバナンス不足による社会的信頼の低下 ●サイバー攻撃、災害等への対応遅れによる事業活動中断や社会的信頼の低下	●ガバナンスの強化 ●収益構造改革による企業価値の向上 ●資本戦略の強化及びリスク管理態勢の高度化 ●システム・デジタル基盤の強化	●政策保有株式の計画的削減 ●ステークホルダーとの対話拡充	連結純資産比率36.5%  —	8, 11



## 中期経営計画

「長期ビジョン2030」の実現に向けて、2023年度からの3年間を計画期間とする中期経営計画は、SX、HRX、DXの3つの変革を成長エンジンとして、総合コンサルティング・グループの進化に向けた取組みを加速する期間と位置付けています。

**名称** 「創ろうイ・イ・ヨ<sup>1</sup>・イ<sup>4</sup>・ヨ<sup>1</sup>」  
(期間) 2023年4月～2026年3月

**名称の意味** お客さま・地域から「百十四いいよ!」と言っていただけるような付加価値の高いサービスを提供していくことで、「地域みんな」がウェルビーイングを実感できる「いい世の中」を創っていくという想いを込めています。

**基本方針** 長期ビジョンの第1フェーズとして、3つの成長エンジン(SX・HRX・DX)による変革を進め、総合コンサルティング・グループの進化に向けた取組みを加速する。

- 重点戦略**
- 総合コンサルティング・グループの進化
  - 職員のウェルビーイング向上
  - 生産性の飛躍的向上
  - 持続可能な経営基盤の構築

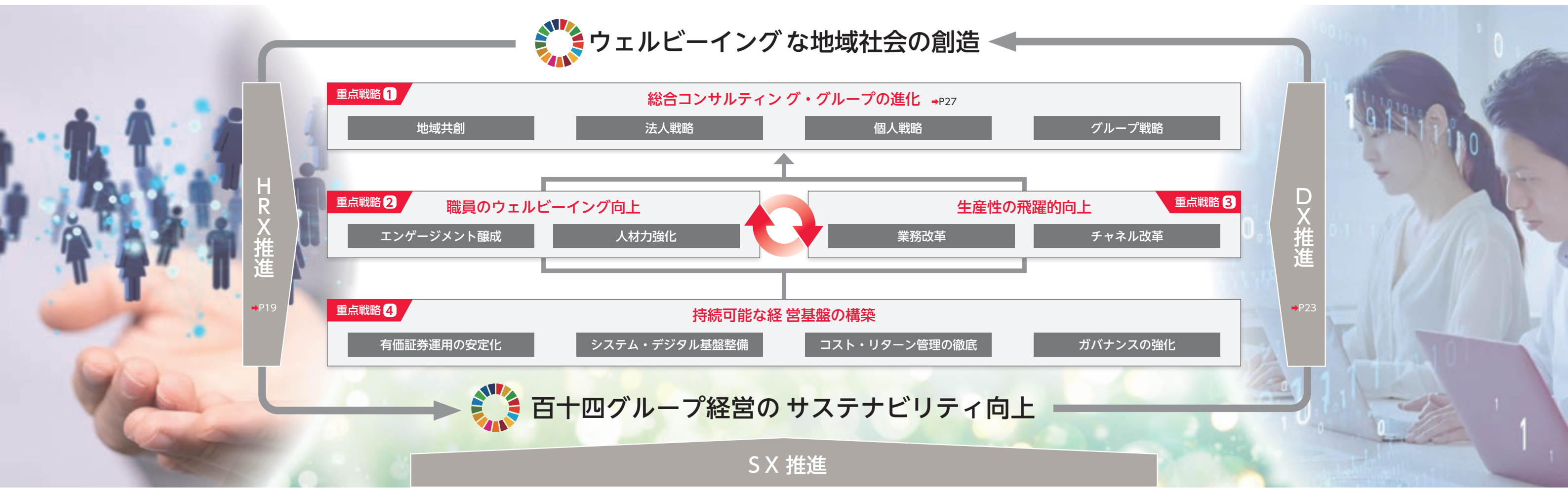
**戦略を支える成長エンジン** [ 3つの変革の推進 -Transformation- ]

**SX** [ Sustainability ] / **HRX** [ Human Resources ] / **DX** [ Digital ]

SX (Sustainability) : 百十四グループと地域社会のサステナビリティの両立  
 HRX (Human Resources) : 経営戦略と人事戦略の連動により人的資本の最大化  
 DX (Digital) : データ及びデジタル技術を起点としたビジネスの変革

目標項目/年度	2022年度 (前中計最終年度)	2023年度	2025年度 (中計最終年度)
	実績	実績	経営目標
<b>収益性(連結)</b> 当期純利益 <small>(親会社株主に帰属する当期純利益)</small>	91 億円	96 億円	85 億円以上
<b>健全性(連結)</b> 自己資本比率	9.10%	9.12%	9.0%程度
<b>効率性(単体)</b> OHR (業務粗利益ベース)	76.1%	74.9%	70.0%程度

目標を大きく上回る実績をめざす





# HRX (Human Resources Transformation) の取組み

## HRX戦略

百十四グループでは、HRXを「経営戦略と人事戦略の連動により人的資本の最大化を図る成長エンジン」と定義し、DX推進との相乗効果によりお客さま・地域への価値提供力を極大化すべく、経営戦略と連動した人材の最適配置や人材のポートフォリオの構築をめざしています。

### <人事部長メッセージ>

#### 人的資本経営に向けた取組みについて



人事部長  
谷山 香織

当行では、女性職員が結婚・出産を経て仕事に復帰する風土が長年にわたって醸成されており、それが現在の女性役員者・管理職比率につながっています。その一方で、活躍の場は事務担当や運用性商品担当に限定される女性職員が多かったと思います。

女性活躍推進を掲げる企業として、担当業務においても性別の壁(バイアス)を取り除くこと、それが当行で初めて女性人事部長となった私のミッションだと考えています。

本人の希望に応じた業務や分野にチャレンジできるよう、女性職員を対象とした新たな研修や本部トレーニーへの積極的な参加を後押しし、配置についても従来の固定観念を変えていきます。これは女性職員のためだけではなく、多様な人材が当行で活躍するために、企業風土をより良く変える取組みであり、経営戦略に連動した人材の最適配置につながっていきます。また、コンサル人材の強化として、キャリアリターン(退職者の復職)や専門人材の中途採用を積極的に行うことで、当行がめざす総合コンサルティング・グループの進化に必要な人材ポートフォリオの実現をめざします。

性別や年齢、役職にとらわれることなく、職員の誰もが活躍できるチャンスがある職場環境を作ることで、真のダイバーシティに近づける、それこそが当行のめざす人的資本経営の土台になると考えています。

### 人的資本経営に関する主な指標

主な指標		2022年度	2023年度	備考
多様性 (D&I)	女性役員比率 (支店長代理・調査役以上)	26.6%	29.0%	
	女性管理職比率 (次長・グループ長以上)	10.8%	14.0%	
	男女間賃金差異	47.1%	48.7%	男性職員の賃金を100とした場合の女性職員の賃金の割合 <sup>(※)</sup>
	新卒採用男女比率	50%	49%	新卒採用職員に占める女性職員の採用の割合
	男性育児休業等取得率	100%	100%	
健康経営	定期健康診断・人間ドック受診率	100%	100%	
	人間ドック2次検査受診率	49.1%	62.8%	
	喫煙率	17%	17%	
キャリア形成	114マイスター認定者数	63名	73名	高度な専門知識と業務知識を有し、高レベルのソリューション提供ができる人材
	副業実施人数	—	19名	
エンゲージメント	エンゲージメントスコア	66pt	65pt	株式会社アトラエが提供するエンゲージメントサーベイ [Wevox] の総合スコア

※ 人事制度上は同一の職種及び役職であれば賃金差異は発生しません。賃金差異の発生は、女性は一般職での採用が多かったことに加え、男女間の勤続年数の差(5年0ヶ月)などから、男性の役職登用が女性に比べて多いことが主な要因であります。

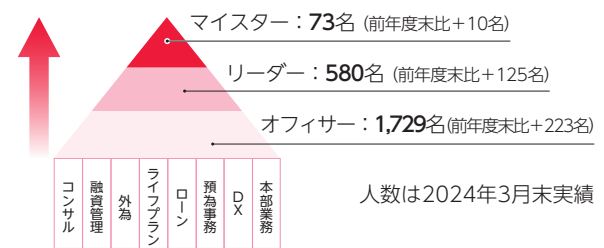
## ▶ 人材力強化

### ■ 戦略遂行に向けた人材力の強化

専門知識・高度なスキルの取得等によりお客さま・地域の課題解決力を高めるため、職員の人材力強化に取り組んでいます。数多くの実践的な研修のほか、FP1級や中小企業診断士、経営コンサルタントなどの有資格者輩出にも注力しています。また、各分野における職員の知識量・業務の習得度を認定する「114マイスター制度」を通じて、職員の自律的なキャリア形成及び自己啓発を促しています。最上位の「マイスター」保有者増加によりプロフェッショナル人材の強化を図ってまいります。

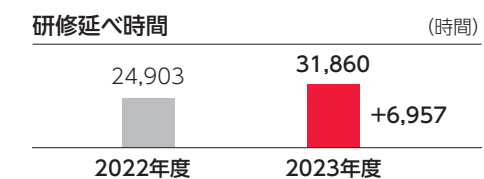
#### 114マイスター制度認定者数(2024年3月末時点)

	認定レベル	必要な公的資格 (一部抜粋)
マイスター	高度な専門知識と業務知識を有し、行内の中で高レベルなソリューションの提供や実績をあげられる人材	●FP1級 ●中小企業診断士 ●経営コンサルタント 等
リーダー	十分な業務知識と業務遂行能力を有し、職場のリーダー的な存在として業務を牽引できる人材	●FP2級 ●財務2級 ●税務2級 等
オフィサー	各分野における基礎知識を幅広く有し、独力で業務を遂行できる人材	●FP3級 ●財務3級 ●ITパスポート 等



### ■ 自律的なキャリア形成支援

職員の自律的なキャリア形成を後押しすることで、モチベーション向上や中核人材の育成を行うとともに、多様な働き方や能力開発の促進等を通じて、めざすキャリアの実現を支援しています。



### 世代別キャリア研修

各世代に応じたキャリア研修を職員の内的キャリア形成の柱として体系化し、職員の自律的・主体的なキャリア形成を継続的に支援しています。2023年度は従来より実施している若手行員(28歳)、中堅行員(38歳)、ベテラン行員(48歳)を対象としたキャリア研修に加え、新たにシニア行員(55歳)を対象としたキャリア研修を開催しました。2023年度における各世代でのキャリア研修には合計217名が参加しました。

### 行内留学制度

短期間の本部業務経験を通じて、専門人材を育成及び発掘することを目的とした「行内留学制度」を2022年5月より開始し、職員一人ひとりが業務面の幅及び視野を広げ、自身の外的キャリアを積極的に形成していけるよう支援しています。2023年度は大幅に留学先を拡充させ、59名(前年度比30名増)が参加しました。

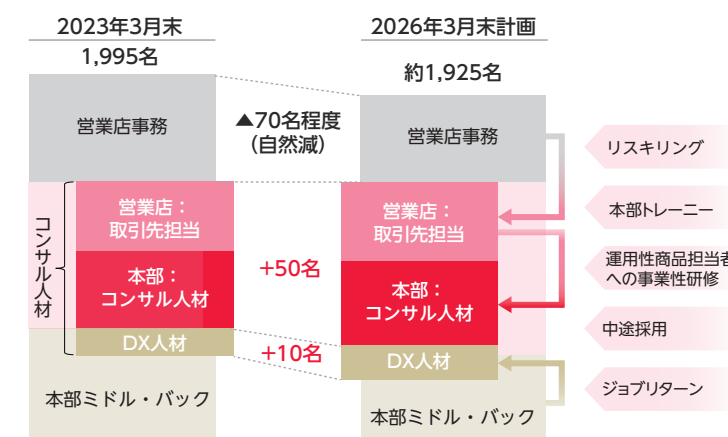
### ■ 経営戦略に連動した人材ポートフォリオの実現

114リスクリングサポート制度の導入や本部トレーニー等を活用し、事務担当職員のコンサル分野への再配置を進めています。また、キャリアリターン(退職者の復職)制度創設や専門人材の中途採用を積極的に行い、経営戦略と人事戦略の連動による人材の最適配置により、経営戦略の遂行に必要な人材ポートフォリオの実現を図っています。

専門人材の中途採用実績	2022年度：3名 2023年度：5名
-------------	------------------------

### 114リスクリングサポート制度

本制度は従来の行内自己啓発制度において指定している資格試験以外にも、職員自身が現在の業務に関わらず学びたい分野(例：語学学校や外部のセミナー等)を選び、費用面の補助を行う制度として2023年10月に制定しました。当行ではリスクリングを通じた多様な能力開発を職員のめざすキャリアの実現に必要な不可欠なものとして位置付けており、自身が学びたい自主的な自己啓発を積極的に支援しています。





## ▶ エンゲージメント醸成

### ■ 健康経営の強化

当行は、職員とその家族が心身ともに健康であることが重要と考えており、2018年8月10日に「健康経営宣言」を行い、経営層を健康づくり責任者に据えて、組織全体で職員及びその家族の健康の保持・増進や働きやすい職場環境づくりに取り組んでいます。これらの取組みが評価され、6年連続で「健康経営優良法人」に認定されています。

2023年度は積極的な推奨により健康診断の2次検査受診率が大幅に改善したほか、「ニッセイ健康増進コンサルティングサービス」を導入し行内ウォーキングイベントやストレスチェックの集団分析等を通じて体系的な取組みを行った結果、四国の金融機関として唯一「大規模法人部門ホワイト500」に認定されました。

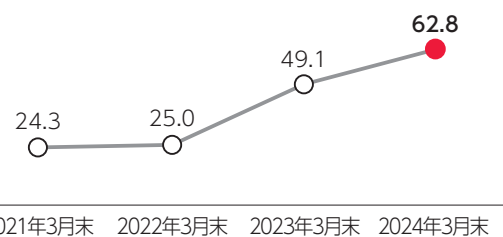
#### ● 取組内容

- 定期健康診断及び人間ドック受診率100%を積極的に推進
- 2次検査（再検査・精密検査）の受診勧奨
- ルナルナオフィス（働く女性の健康課題をサポートするフェムテックサービス）導入
- 生理休暇の名称変更（ヘルスサポート休暇）
- 地域社会への健康経営普及を目的とした勉強会開催
- 休暇制度の充実

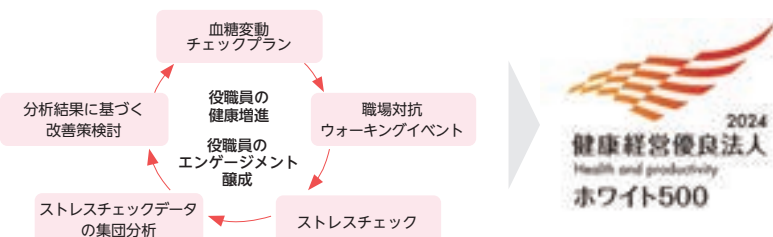
#### 創設した主な休暇制度

休暇名	出生サポート休暇	ファミリーサポート休暇	健診休暇
用途等	不妊治療に係る通院等	配偶者・子または子の配偶者の出産	健康診断、2次検診受診
取得可能日	5日間/年	5日間/年	2日間/年
2023年取得状況	取得人数 7名	男性の平均取得日数 2.6日	取得人数 663名

健康診断2次検査受診率 (%)



ニッセイ健康増進コンサルティングサービス



### ■ 職場・組織へのエンゲージメント醸成

活気ある職場及び生産性向上には、組織へのエンゲージメントが欠かせないとの認識のもと、2021年4月から、上司と部下が1対1で定期的に行う面談「1on1ミーティング」を一部の営業店や本部において試行を開始しました。

2023年3月末までの2年間で試行した13部店におけるエンゲージメントスコア（株式会社アトラエが提供するエンゲージメントサーベイ「Wevox」の総合スコア）が66pt（2021年4月）から69pt（2023年3月）に上昇したことを受け、2023年度は新たに25部店で試行を行いました。これまでの試行により、エンゲージメントスコアの上昇だけでなく、職場における心理的安全性の醸成に一定の効果が現れていると評価しており、2024年6月からは段階的に全店導入を進めています。

また同時に、職員の働きがいと働きやすさの両立の実現に向け、職員のワークライフバランス向上に資する活動の実施などを評価対象とする表彰制度も導入しました。



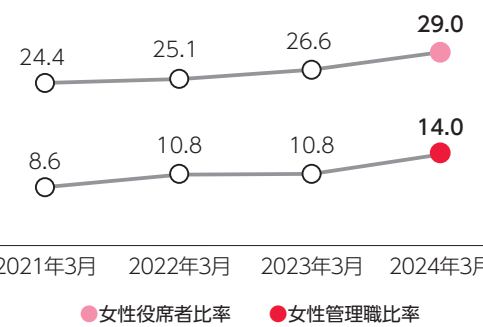
## ▶ 誰もが安心して活躍できる場の創出

当行は、多様な属性や価値観を持つ職員の活躍を通じた、生産性及び持続可能性向上を目的にD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）推進に積極的に取り組んでいます。

女性管理職比率につきましては、まずその候補者となる母集団の形成が必要との認識から、当行では、支店長代理・調査役以上を「女性役席者」と定義し、計画的な育成・登用に取り組んでいます。

男女の賃金差異については以前の採用形態に起因したものであり、2022年4月以降、新卒採用は原則総合職としたほか、女性行員のキャリア意識向上やD&Iを進める施策を整備・強化しており、当該差異の極小化につなげてまいります。

女性管理職役席者比率 (%)



男女の賃金差異

	2024年3月
全労働者	48.7%
正規雇用労働者	60.2%
パート・有用労働者	59.9%

### 副業制度・キャリアリターン制度

職員の多様な働き方を支援するとともに、2023年4月より職員に副業を認める「副業制度」及び当行を中途退職して他の分野で経験を積んだ職員を再雇用する「キャリアリターン制度」を導入しました。他分野や副業を通じて得た幅広い知識・スキルや新たな人脈を活用し、地域貢献や当行企業価値向上に寄与することを期待しています。



キャリアリターン制度利用者数  
● 2023年度 2名（勤務先：営業店）

**副業の例**



神主



Webデザイナー



映画製作



農業



動画クリエイター



通訳

など…

年次有給休暇取得日数及び取得率 (%)



男性の育児休業等取得率

- 2022年度 100%
- 2023年度 100%



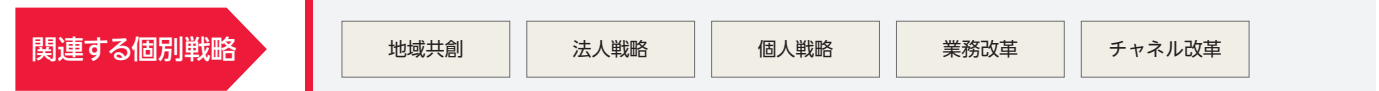
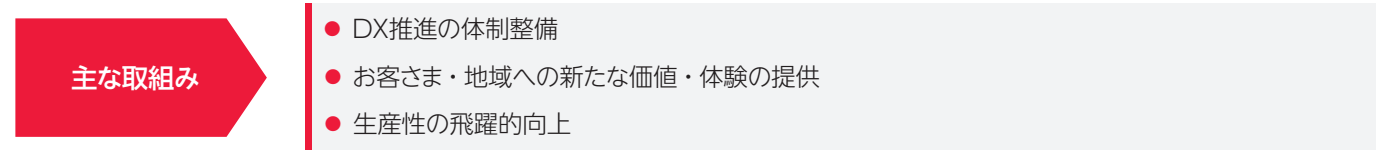
# DX (Digital Transformation) の取組み

百十四グループでは、環境変化に適応するため、データやデジタル技術を活用して業務プロセスやビジネスモデル、組織を変革し、お客さまへの新たな価値・体験の提供と業務の生産性の飛躍的向上をめざしてまいります。また、お客さま・地域のデジタル化にも積極的に取り組むことで、社会・経済のデジタルシフトを推進してまいります。

## DX戦略

百十四グループでは、DXを「データ及びデジタル技術を基点としたビジネスを変革する成長エンジン」と定義し、DXによる中期経営計画の各戦略の効果的な推進のため、DX戦略を策定しました。

DX戦略では6つの重点分野に取り組み、「お客さま・地域への新たな価値・体験の提供」と「生産性の飛躍的向上」の実現を通じて「百十四グループマテリアリティ」の解決を図ることで、ウェルビーイングな地域社会の創造と百十四グループ経営のサステナビリティ向上をめざします。



### DX推進

重点分野	提供価値	ステークホルダー
非対面チャネルの充実	お客さまが時間と場所を選ばずにサービスを受けられる環境の実現	法人 個人
データ利活用等	データに基づき、パーソナライズされた提案やサービスの提供	法人 個人 地域
お客さま・地域のDX化支援	DXを活用した、お客さまの経営課題や地域の社会課題の解決	法人 地域
店舗・業務のデジタル化	店頭でのお客さまの事務負担軽減・待ち時間短縮と営業店・本部業務の合理化	法人 個人 職員
DX人材の育成・採用	全職員がDXを活用して主体的に変革に取り組む組織	職員
新規ビジネスの創出	新規ビジネスの創出による地域社会のデジタル化と経済活性化の促進	法人 個人 地域

## DXの推進状況

	指標	KPI	2023年度実績	
サステナビリティ KPI (2030年度)	デジタルでつながる顧客数	40万人	5.9万人	
	ICTコンサルティング取組み先	100先	104先	
DX戦略 KPI (2025年度)	ユーザー数	20万人	5.9万人	
	114バンキングアプリ	アクティブユーザー率	70%	79.2%
		バンキングアプリ取引割合	30%	5.4%
	営業店預為事務量の削減	▲20%	▲13.1%	
	DX人材の創出(2022年度対比)	+10名	+3名	
	「DX推進指標」による自己診断結果の平均値	3.0	2.0	

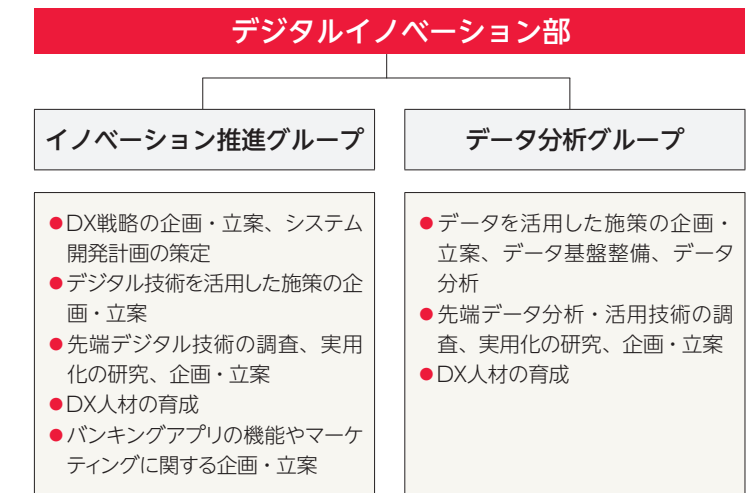
## DX推進の体制整備

### デジタルイノベーション部の新設

当行ではDX戦略で定めた6つの重点分野において、経営企画部が中心となってDXを推進してまいりました。

近年、急速にデジタル化が進展する社会において、多様化するお客さまの課題やニーズに適時・適切に対応することを目的に、2024年4月にデジタルイノベーション部を新設しました。

この組織改正により、全社的なデータ利活用とデジタル化の推進をリードする体制を構築し、お客さまの利便性向上や一人ひとりのニーズにあったサービスのご提供、地域社会の課題解決に取り組む、法人・個人のお客さまや地域社会のウェルビーイングの向上につとめてまいります。



## DXによるCX(顧客体験価値)の向上をめざして



デジタルイノベーション部長 石井 久一

中期経営計画では、DXを経営戦略を実現するための成長エンジンと位置付けていますが、これはDXが目的ではなく手段であることを意味しています。したがって、DXによるCX(顧客体験価値)の向上が最終的な目的であることを常に念頭において業務に取り組んでまいります。

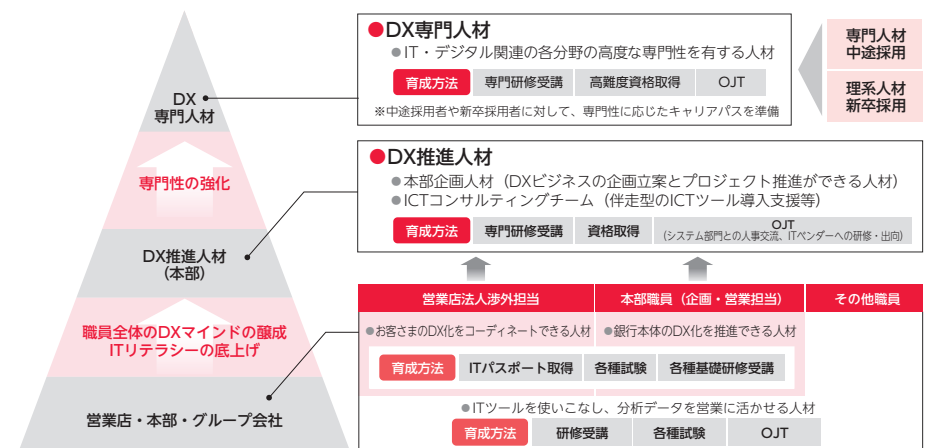
次に、DXの推進で大切なのは、カスタマーセントリック(顧客中心主義)の浸透と職員一人ひとりが自分ごととして取り組む姿勢です。また、DXに必要なIT投資や業務改革に当たっては、達成すべき課題を全体最適の観点で客観的に捉える必要があります。したがって、当部の役割は、お客さま・当行をクライアントと捉え、実態及び課題をデータサイエンスの力で明らかにし、課題達成に向けて伴走支援するコンサルティングチームと位置付けました。

以上の2点を意識してDX推進をリードすることにより、CXの向上を通じてウェルビーイングな地域社会の創造をめざしてまいります。

## DX人材の育成・採用

DX推進に際しては、銀行業務とDXの知識・技術を有し、システム導入施策等を企画・推進できる人材とデータやデジタルに関する高度な知識・技術を有する人材が必要となります。

中期経営計画及びDX戦略のKPIとして「DX人材の創出+10名(2022年度末比)」を掲げ育成に取り組んでまいりましたが、DXの取組みを加速するため2024年4月にデジタルイノベーション部を新設したことから更なる増強が必要であると考えており、人員体制や育成体系については施策の進捗状況や将来展望を見据え、柔軟に見直していく方針です。





## ▶お客さま・地域への新たな価値・体験の提供

### ■非対面チャネルの充実

法人戦略 個人戦略 **チャネル改革**

#### お客さまとの多様な接点の確保

2023年2月、従来の個人向けインターネットバンキングより手軽に利用できる114バンキングアプリをリリースし、現在までに約7万人のお客さまにご利用いただいています。



お客さまの更なる利便性向上に向けて、2024年3月にカードロー

ンの借入・返済・照会機能を追加したほか、2024年度中には投資信託の売買・照会機能、複数口座・無通帳口座切替等の機能追加を予定しています。今後もより多くのお客さまにご利用いただけるよう、店頭や職域でのご案内や広告・キャンペーンなどによるプロモーション活動、バンキングアプリの更なる機能拡充による利便性向上、対面チャネルとの有機的な連携によるリアルとデジタルの垣根のない顧客体験の実現に取り組んでまいります。

#### 法人ポータルへの導入

当行は法人のお客さま・個人事業主との接点の強化、取引のデジタル化を支援する機能を備える法人ポータルへの導入を検討しています。法人ポータルとは預金等の取引明細の確認、資金移動サービス、事業性融資の電子契約、帳票等の電子交付等の機能を備えた会員制のポータルサイトで、ご来店いただくことなくお取引できる範囲が大幅に拡大し、お客さまの業務効率化につながります。



### ■データ利活用等

法人戦略 個人戦略 **業務改革**

#### データベース・マーケティングの実践

2023年度は銀行が保有するデータの分析結果を基にしたデータベース・マーケティングに取り組んでまいりました。2024年4月にeメールやSMSを自動的に配信するシステムを導入したことにより、従来よりも効率的に各種ご提案やご案内をお客さまに配信することが可能となりました。

今後は114バンキングアプリを軸に非対面チャネルの機能を拡充してお客さまとの接点の維持・拡大を図るとともに、各チャネルを通じて得られたデータを活用して、お客さま一人ひとりのニーズに沿ったご提案やサービスをタイムリーに提供してまいります。

#### 営業活動の効率化・高度化

お客さまの生活様式や価値観の多様化に伴い、これまで以上にお客さま起点の営業活動が求められる一方、営業店では職員の減少と若年化が進んでいます。このような状況の下、営業活動の効率化・高度化が必要となります。従来のCRM<sup>(※)</sup>では実現できていなかった、各種データの一元管理によるお客さまの潜在的なニーズの発掘や、職員の営業活動の把握・改善に活用できるデータ蓄積・分析基盤や営業活動支援システムの検討を進めています。

※ CRM(Customer Relationship Management)：主にお客さまとの関係強化を目的とした顧客関係管理システム。

### ■お客さま・地域のDX化支援

法人戦略

#### ICTコンサルティングサービスの高度化と伴走支援

社会・経済のデジタル化や人手不足などのお客さまが直面している経営課題の解決に向けて、DXの重要性は高まっています。当行はグループ会社と連携して、会計や人事労務管理などのバック業務に加え、営業支援・受発注管理等のフロント業務を含めたICTコンサルティングサービスの高度化により、地域のお客さまや自治体のDX化を伴走支援してまいりました。

お客さまの旺盛なデジタル化ニーズに対して営業店とコンサルティング部のICTコンサルティングチームの円滑な連携によって対応してきた結果、サステナビリティKPI(ICTコンサルティング取引先の倍増2030年度：100先)を大幅に前倒しで達成しました。

## ▶生産性の飛躍的向上

### ■店舗・業務のデジタル化

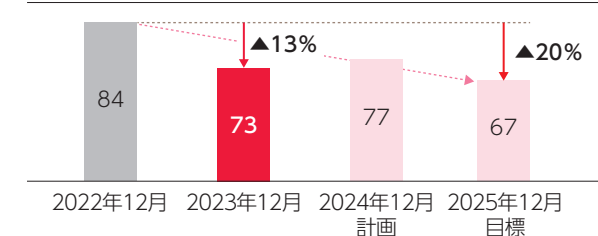
業務改革 **チャネル改革**

#### 営業店預為事務量の削減

営業店の事務を削減し、お客さまに付加価値の高いサービスを提供するための時間の創出を目的に、非対面チャネルの充実化や業務のデジタル化を推進しています。

DX戦略KPI(2025年12月時点)は2022年12月比▲20%に対し、2023年12月は▲13%の削減を実現しました。

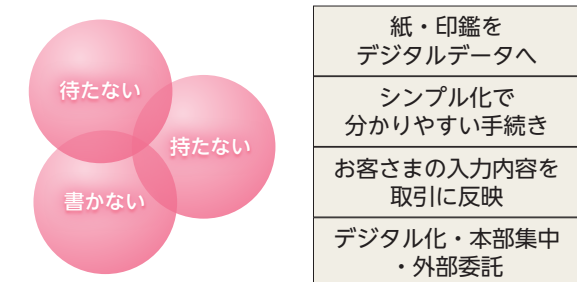
事務量削減状況(月間) (千時間)



#### 店頭タブレットの導入

2024年3月、店頭におけるお客さまの記入負担軽減・待ち時間短縮を目的に、店頭タブレットを導入しました。これにより、従来は営業店の後方で行っていた入力作業が自動化され、営業店の業務効率化とペーパーレス化が進展します。

当初提供するサービスは「個人の住所・電話番号変更」に限定されていますが、2024年度中に「普通預金口座開設」「ATM利用限度額変更」の機能追加を予定しています。



#### 銀行取引のデジタル化領域の更なる拡大

当行は既に個人ローンについてお申込からご契約までオンラインで完結できる「百十四銀行MyPageサービス」をご提供しているほか、法人のお客さまとの事業性融資契約を電子化するシステムの開発を行っています。

融資契約はこれまで紙で行っていたため、お客さまに署名・捺印や印鑑証明書等の必要書類をご準備いただく必要があるうえ、職員も準備やいただいた書類の整理等に多大な時間を要していました。

事業性融資契約を電子化することにより、このような時間がなくなるとともに、お客さまは好きな場所・時間に契約ができるほか、契約書に貼付する印紙が不要となるメリットもあります。

また、当行はお客さまへお振込み受付明細表や利息計算書、各種手数料のお引落しのお知らせなどの紙媒体を郵送していますが、紙資源の節約やお客さまの利便性向上の観点から、電子交付化を進めています。



#### 今後の取組み

職員の業務効率化を実現するツールの一つとしてスマートフォンに注目しています。現在は主に営業店・本部の営業職員向けに配布している業務用スマートフォンの全職員への配布や店頭業務や渉外業務の効率化につながる業務用アプリの導入を検討しています。このほか、来店予約サービスの導入や店頭タブレットの更なる機能拡充などの店頭業務のデジタル化を積極的に進めることにより、店頭の利便性向上とお客さまの課題や悩みを解決するコンサルティング営業のための時間と人員の創出につとめてまいります。





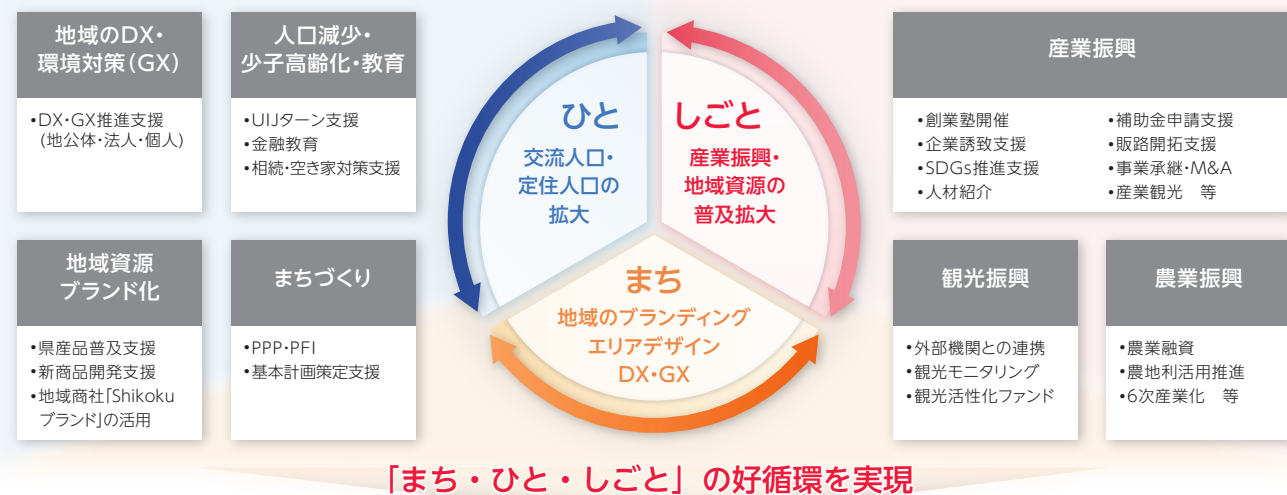
# 総合コンサルティング・グループの進化

グループの総力を結集し、コンサルティングとファイナンスを相互に組み合わせながらお客さま・地域が抱える課題解決に伴走してまいります。

## 地域共創戦略

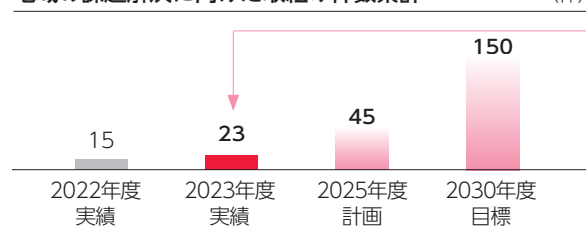
### 地方公共団体等との共創体制構築による「まち」の活性化

地方公共団体及び地域活性化に取り組む外部企業・機関との連携強化により、地域の新たな価値を生み出す共創体制構築を進めることで、地域の「しごと」と「ひと」の循環を支える「まち」の活性化に取り組んでまいります。



「まち・ひと・しごと」の好循環を実現

地域の課題解決に向けた取組み件数累計 (件)



- 金刀比羅宮の高付加価値観光商品開発支援
- 東かがわ市観光基本計画中間検証業務受託
- かがわPPP/PFI地域プラットフォームへの参加等

## ▶ 高松市などとの企業版ふるさと納税に関する契約締結

高松市との間に、「企業版ふるさと納税」を利用して寄附をしたいお客さまを紹介する契約を締結しました。多度津町や三木町をはじめ、香川県内のその他の地方公共団体とも契約を進めており、地域経済活性化につなげてまいります。



## ▶ 観光振興への取組み

### ■ 屋島山上の新名物開発支援

屋島山上の観光活性化に向け、食べ歩き観光のお供にしておもらおうと、タヌキ伝説をモチーフとしたかまぼこをお客さまと共同で開発しました。今後も新たな観光コンテンツ創出に向けた取組みを行ってまいります。



### ■ 「#114base」出店

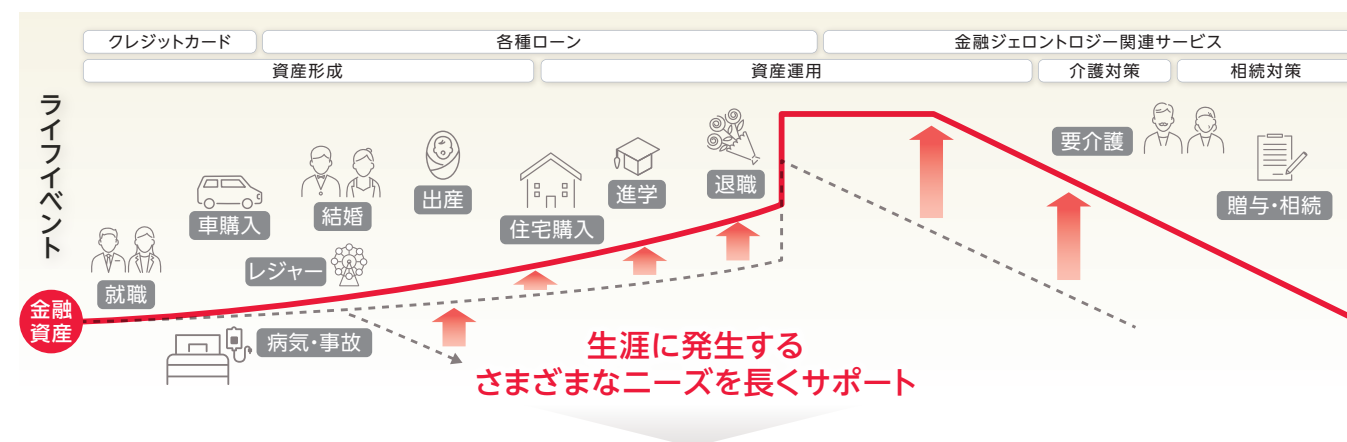
2024年3月にオープンした新高松駅ビル「TAKAMATSU ORNE」内に「#114base (ハッシュタグ114ベース)」を開業しました。地域の皆さまと価値を共創する新しいタイプの店舗であり、地元企業の魅力的な商品・商品の紹介、イベントやワークショップの開催など、地域活性化に貢献する取組みを行っています。



## 個人戦略

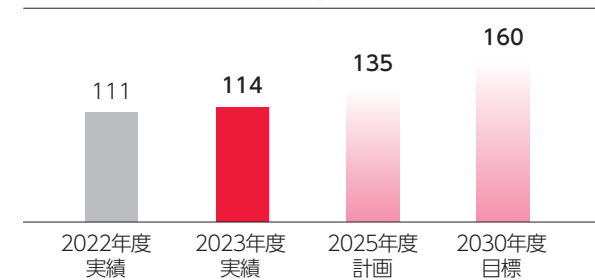
### コンサルティング機能強化による一生涯のライフデザインへの伴走

人生100年時代におけるお客さまの一生涯における様々なニーズに対応するためのコンサルティング機能を強化し、個人のお客さまが将来に不安なく生活できる着実な資産形成をサポートするとともに、生涯価値(ライフタイムバリュー)の向上につなげてまいります。

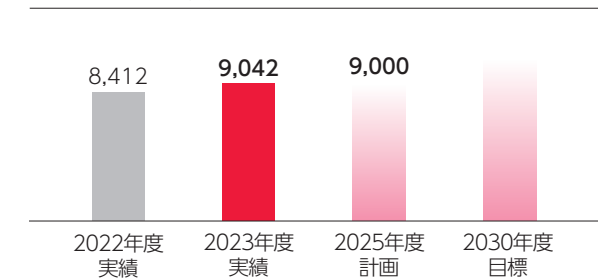


生涯に発生するさまざまなニーズを長くサポート

資産形成をサポートする顧客数 (千人)



ライフデザイン資産残高 (億円)



## ▶ 資産形成に向けたサポート

「貯蓄から投資へ」の機運が高まる中、資産形成の中核商品となるNISAについては各種セミナーやキャンペーンを開催するとともに、「投資信託口座・NISA口座Web開設サービス」を開始して、お客さまの利便性向上につとめました。

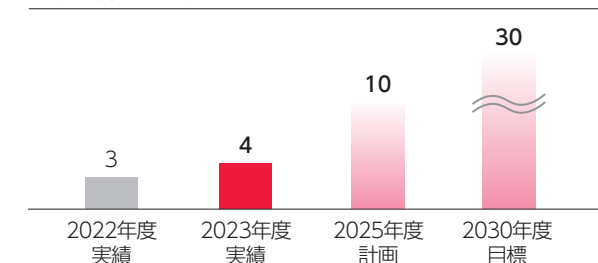
今後も、多様化するお客さまのニーズやライフプランに応じた最適な金融サービスの提供や商品の提案を実施してまいります。

## 金融教育の取組み強化

金融教育の重要性が高まる中、地域の金融リテラシー向上に向け、学生・社会人を対象とした金融教育を強化しています。2023年度は学生向けの出前授業等、4,132名の方に金融教育を提供しました。



金融教育受講者数累計 (千人)

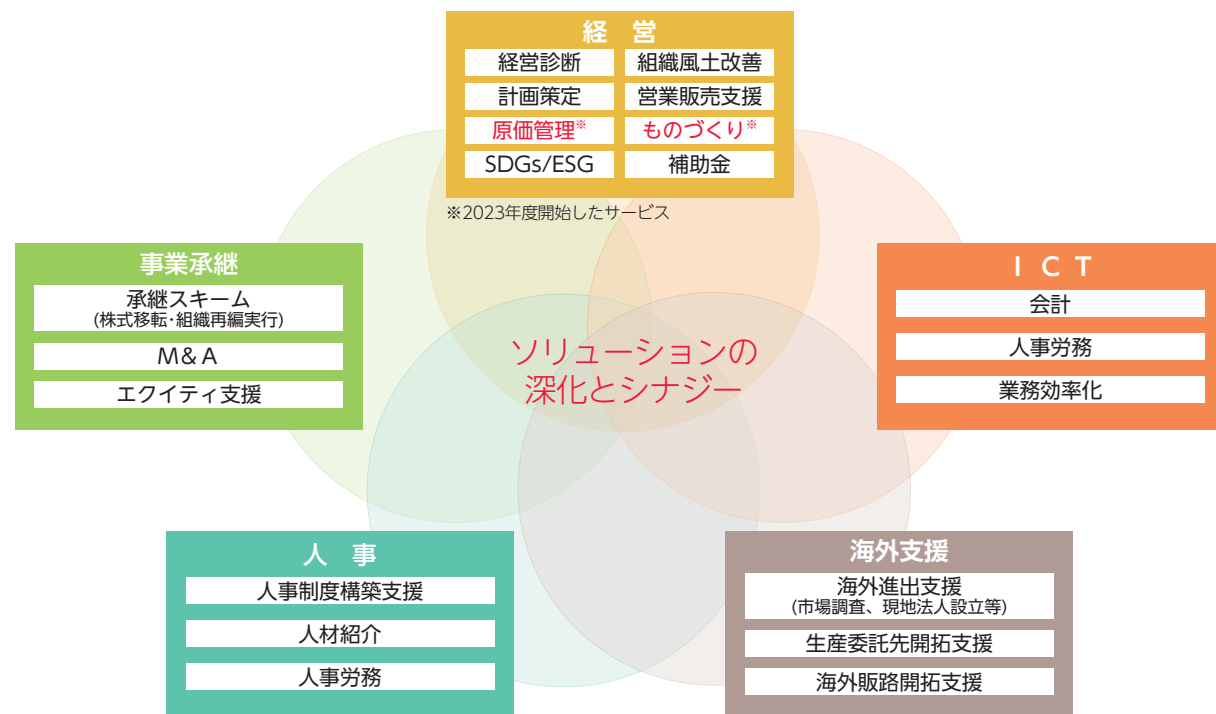




法人戦略

法人コンサルティング機能の強化

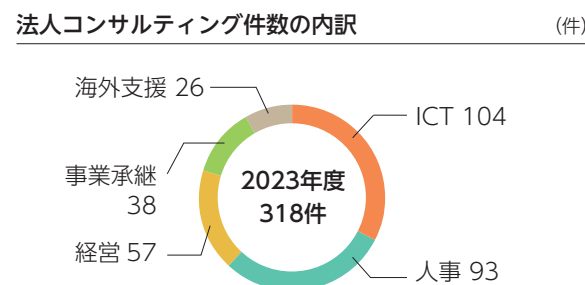
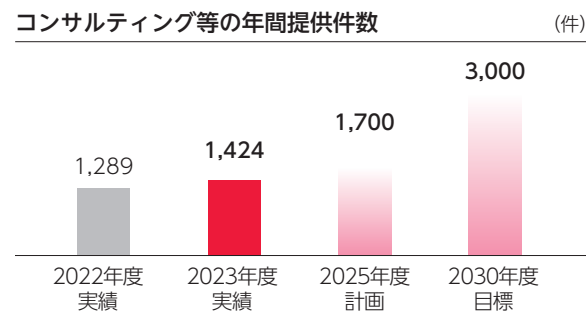
- 多様化・複雑化するお客様のニーズに対応するため、提供できるコンサルティング・ソリューション領域をさらに深化させ、専門コンサルティング集団としての機能強化を図ります。また、お客様・地域の課題解決に資する分野については新領域への挑戦により、課題解決力の強化を図り、地域企業の持続的な成長に貢献するとともに、アセットによらないフィービジネスの増強を図ります。
- 2023年度は「原価管理支援サービス」「ものづくり支援サービス」「百十四SDGs社内浸透サービス」の取扱いを開始しました。



▶ コンサルティング・ソリューション領域の深化

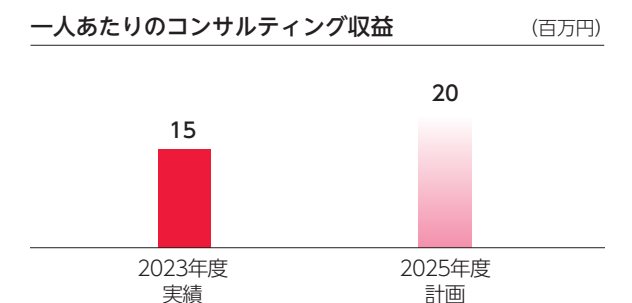
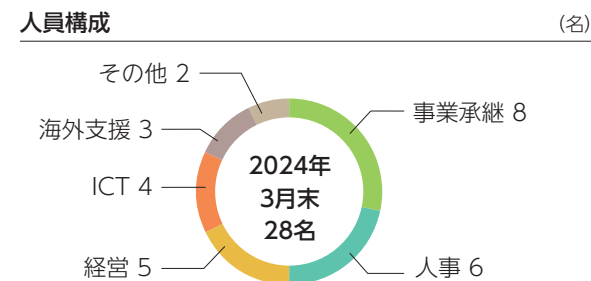
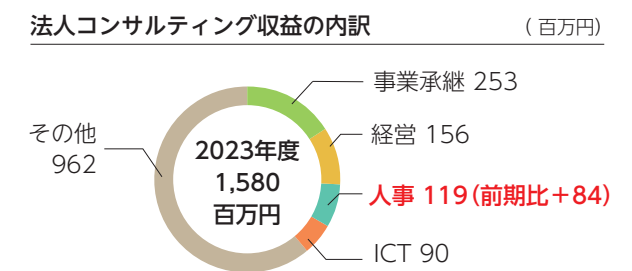
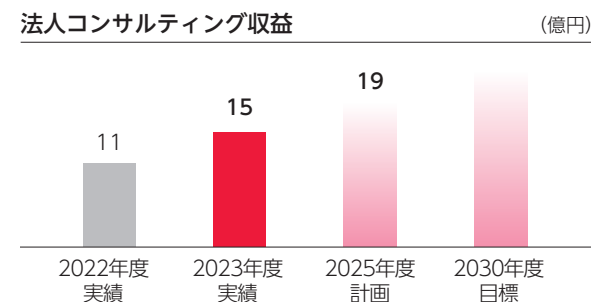
■ コンサルティング提供件数について

- 事業性評価を通じて共有したお客様の経営課題を解決するためのコンサルティング・ソリューションメニューを拡充するとともに、専門人材採用等による体制強化により、「コンサルティング等の年間提供件数」は順調に増加しています。
- 当行グループで提供するサービスである「法人コンサルティング件数」についても順調に増加しており、2023年度は人材の確保や定着化の解決に向けたソリューションである「人事」及び、お客様の生産性向上へ変革を図る「ICT」のコンサルティング件数が半数以上を占めています。



■ コンサルティング収益について

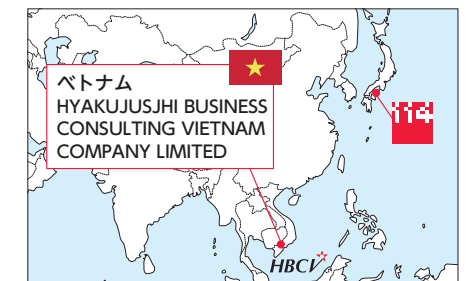
- コンサルティング提供件数の増加に伴い、コンサルティング収益も順調に増加しています。
- 特に、人事制度や人材紹介等の人事コンサルティングについては、お客様のニーズが高い分野でもあり順調に伸びており、前期比340%の119百万円となっています。
- 2023年度の法人コンサルティング収益は15億円（前期比+4億円）と増加しており、今後もコンサルティング提供件数とともに増加させていく方針です。
- 法人コンサルティング収益増強に向けては、一人あたりのコンサルティング収益を年間20百万円とすることをめざします。



▶ 新領域への挑戦

■ 海外進出支援

ベトナムのホーチミン市に中四国では初めてとなる地方銀行によるコンサルティング現地法人を設立し、2023年10月より事業を開始しました。高度化するお客様の多様な海外進出ニーズに対し、これまで以上に専門性の高いサービスを提供すべく、ニーズヒアリングから進出支援及び伴走支援まで一貫したサービスを提供しています。



■ 投資専門会社の設立

2024年4月に投資専門会社を設立しました。事業承継や新規事業、地域の活性化等に取り組むお客様への積極的なエクイティ供給をはじめとした金融仲介やコンサルティングによる地域経済の活性化に注力します。



■ 広告事業への参入

2024年8月に広告事業への参入を予定しています。商品・サービスのPR及び認知度向上に課題を抱える中小事業者に店舗に設置済のデジタルサイネージを活用した広告サービスを提供します。今後、ノウハウ蓄積を進め他の媒体を活用した広告サービスも検討していく予定です。



## 財務担当取締役メッセージ

「ROE向上」と「PER向上」に注目した  
戦略の充実を通じて、  
企業価値を向上させてまいります。

取締役常務執行役員  
岩根 正明

### 2023年度業績の振り返り

2023年度は、物価高や地政学リスクの顕在化の影響があった一方、新型コロナウイルスの5類移行やインバウンドの大幅回復等、経済の正常化がみられました。また、賃上げや価格転嫁等が進んだ結果、日銀によってマイナス金利政策が解除される等、金融環境にも変化がありました。

このような環境下、本業の収益力を示す顧客向けサービス業務利益は前年度比53億円増加の103億円と順調に推移しました。

またこの数年、金利上昇への耐性強化等を目的にポートフォリオ改善を進めてきた結果、2023年度は前年度比で有価証券関係損が大きく減少し、連結経常利益は前年度比12億円増加の145億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比4億円増加の96億円と2年ぶりの増益となりました。

### 2024年度業績の見通し

2024年度は、中東及びウクライナ情勢の緊迫化、為替の変動や国内金利の上昇など景気の下押し要因について注視が必要ですが、地元経済は緩やかに回復基調が継続すると考えます。

国内金利の上昇に伴う貸出金利息収入の増加や、コンサルティング収益の増加により経常収益は単体が740億円（前年度比+5億円）、連結が830億円（前年度比+9億円）を、単体の当期純利益が95億円（前年度比+6億円）、親会社株主に帰属する当期純利益が100億円（前年度比+4億円）をそれぞれ見込んでいます。

引き続き、中期経営計画で掲げる「総合コンサルティング・グループの進化」に向け、金融領域と非金融領域のシナジーを追求し、増収増益をめざします。

### 中期経営計画「創ろうい・い・よ」の経営目標について

中期経営計画『創ろうい・い・よ』では、経営目標として2025年度の「親会社株主に帰属する当期純利益」85億円以上、「連結自己資本比率」9.0%程度、「単体OHR」70.0%程度を掲げています。

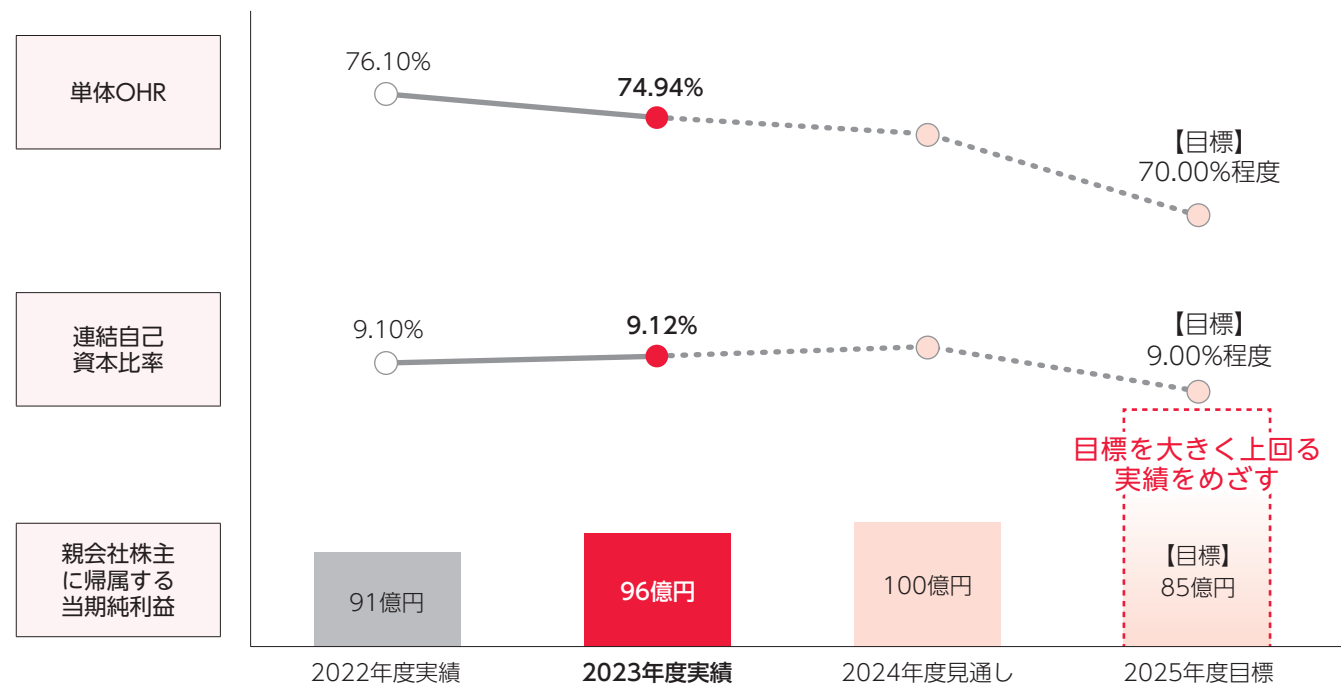
初年度となる2023年度実績は目標に対していずれも良好な水準となっており、順調に推移していると評価しています。着実に中期経営計画で掲げた重点戦略を進めて2025年度目標の達成はもちろんのこと、特に、「親会社株主に帰属する当期純利益」については、目標を大きく上回ることができるよう取り組んでいきたいと考えています。

### ●単体及び連結決算

単体決算（単位：億円）	2022年度	2023年度	前年度比	2024年度（見通し）	前年度比
経常収益	759	735	△24	740	5
コア業務粗利益	596	500	△96	496	△3
資金利益	401	381	△19	397	15
役員取引等利益	68	69	0	69	0
その他業務利益（除く債券関係損益）	126	49	△77	29	△19
うち外国為替売買益	64	37	△27	34	△2
うち金融派生商品関係損益	61	11	△50	△5	△16
経費	320	321	1	331	10
コア業務純益	276	179	△97	164	△14
債券関係損益	△176	△71	104	△24	47
与信関係費用	14	11	△3	35	23
経常利益	118	132	14	145	13
当期純利益	83	88	5	95	6
顧客向けサービス業務利益	50	103	53	119	15
有価証券関係損益	△147	△47	99	△3	44

連結決算（単位：億円）	2022年度	2023年度	前年度比	2024年度（見通し）	前年度比
経常収益	848	821	△27	830	+9
経常利益	132	145	12	155	+10
親会社株主に帰属する当期純利益	91	96	4	100	+4

### ●中期経営計画「創ろうい・い・よ」(2023年度～2025年度)経営目標





## 財務担当取締役メッセージ

### 企業価値向上に向けて

当行の企業価値は「価値創造プロセス」(▶▶▶「百十四グループの価値創造プロセス」P.11~12)でも示している通り、長期ビジョンでめざす「環境・社会価値」と「経済価値」の両立を実現することで高められるものと考えています。

企業価値に関する投資家の皆さまからの評価は、株価・時価総額として反映されます。当行の株価をPBRで見ると、リーマンショックやマイナス金利導入の影響もあり、低水準で推移し、足許も0.3倍程度(2024年6月)という状況です。

PBRは「ROE×PER」と分解されますが、当行の「価値創造プロセス」とも照らしながらPBR向上にかかる取組みを、「ROE」と「PER」のそれぞれの観点で整理しました。

「ROE」の観点では「RORA改善」と「財務レバレッジコントロール」にかかる取組みが、「PER」の観点では「株主資本コスト抑制」と「期待成長率向上」にかかる取組みが重要であると考えています。

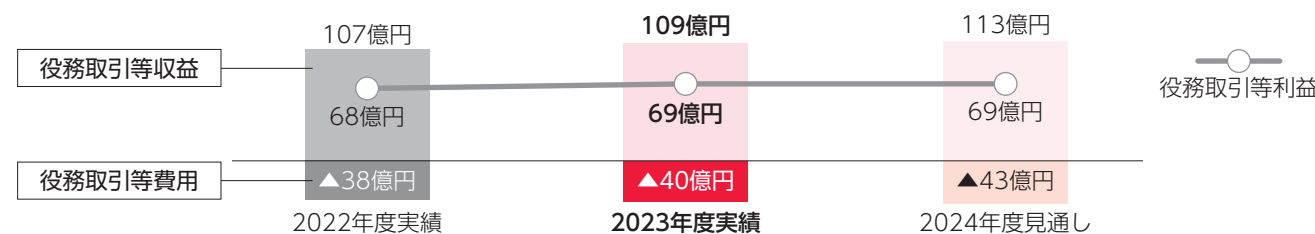
### 連結ROE向上の取組み

PBR低迷の主因は2023年度実績が3.16%のROE(連結)であると認識しています。

当行は長期的にめざす連結ROEの水準を5%程度(2030年度)と設定していますが、早期の達成をめざしたいと考えています。

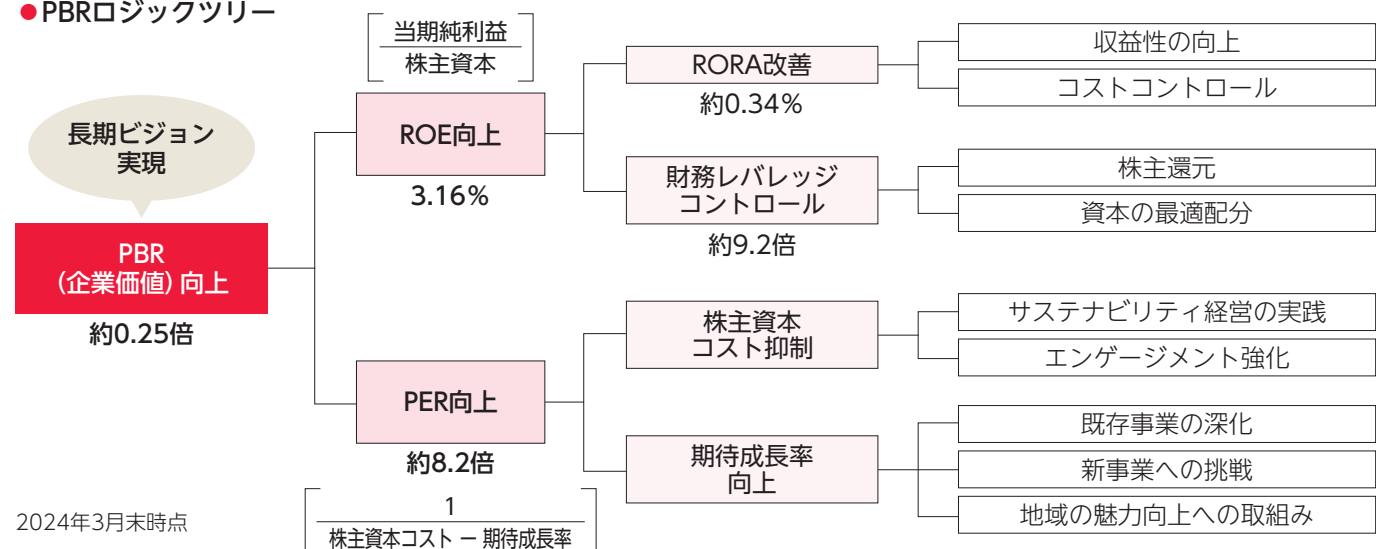
「ROE向上」に向けた「RORA改善」のために、「収益性の向上」「コストコントロール」施策を実施します。また、「財務レバレッジコントロール」を意識した「株主還元」「資本の最適配分」を行ってまいります。

「収益性の向上」の具体策として、まず、金利のある世界に向けてリスク対比のリターンを意識した貸出金増加へ取り組み、リスクアセットを有効活用することが挙げられます。また、コンサルティング・ソリューション領域の深化や新事業領域の挑戦(▶▶▶「総合コンサルティング・グループの進化」P.27~30)によりノンアセットの役務取引等収益の増強に取り組んでいます。役務取引等収益は増加傾向であり、2024年度についても113億円(前年度比+4億円)と増加の見込みです。ただし、ローンの取扱金額増加によりローン保証料等の役務取引等費用が43億円(前年度比+3億円)増加する見込みであり、役務取引等利益は69億円(前年度比±0億円)と前年度並みとなる見込みです。



また、「コストコントロール」については、人材やDX等の戦略的な投資は積極的に行いつつ、リターン効果を重視した投資を徹底して経費をコントロールする一方、事業者支援を通じた与信管理態勢により与信費用の抑制に取り組んでいます。

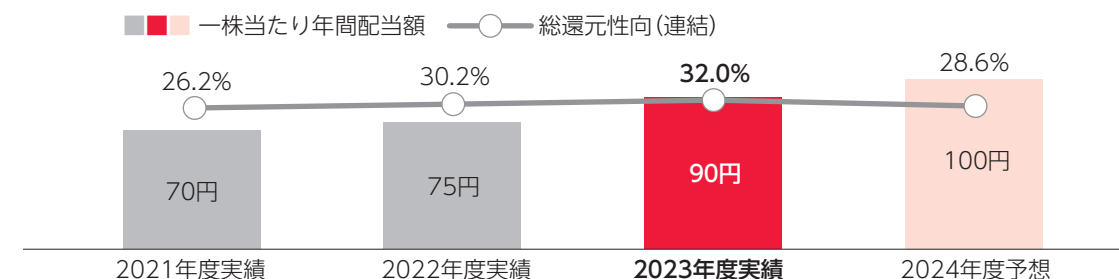
### ●PBRロジックツリー



2024年3月末時点

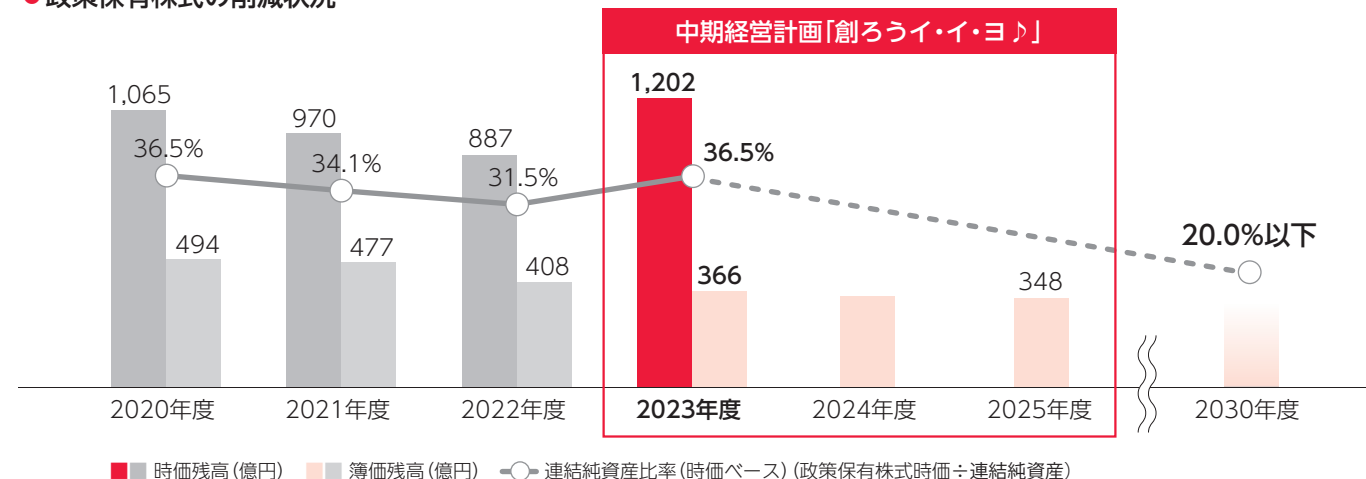
『株主還元』については、安定的な利益還元配に配慮しつつ、内部留保の充実度合い、利益の状況及び経営環境等を総合的に考慮したうえで配当を実施する方針としています。その方針のもと、2023年度は、1株当たり配当金を前年度比15円増配の90円としました。また、2024年度については1株当たり配当金を10円さらに増配し100円とする予定です。

### ●株主還元の状況



「資本の最適配分」については、「政策保有株式」の縮減を進めています。「政策保有株式」は、中期経営計画期間中に簿価ベースで60億円を縮減する計画としており、2023年度は簿価ベースで42億円を縮減して計画の進捗率は70%と順調です。ただし、保有株式の時価上昇により連結純資産比率は上昇しており、2030年度末までに政策保有株式の連結純資産比率(時価ベース)を20%以下とする計画に向けては更なる縮減が必要です。保有先との対話を促進して、政策保有株式の縮減を加速させ、効率的な資本の活用を進めたいと考えています。

### ●政策保有株式の削減状況



### PER向上の取組み

「PER向上」に向けた「株主資本コスト抑制」のために、「サステナビリティ経営の実践」「エンゲージメント強化」を図り、事業の安定性を強化してまいります。また、「期待成長率向上」のためには、「既存事業の深化」「新事業への挑戦」「地域の魅力向上への取組み」が重要施策だと考えています。

「サステナビリティ経営の実践」の具体例として、カーボンニュートラルの実現や環境課題の解決に資するサステナブルファイナンス推進が挙げられます。また、「エンゲージメント強化」のために、株主さまをはじめとするステークホルダーの皆さまへの適切な開示と対話を拡充していくことで当行の価値創造ストーリーに共感いただきたいと思います。

「期待成長率向上」のためには「既存事業の深化」のほか、「新事業への挑戦」として非金融の領域拡大を図り、金融と非金融のシナジー創出につなげていきたいと考えています。また、地域銀行である当行において期待成長率の向上のためには、地域経済の成長が重要です。特色ある地域産業の創出や魅力ある地域資源の発掘、重要な社会課題の解決といった「地域の魅力向上への取組み」は当行の価値創造プロセスにある「環境・社会価値」と「経済価値」の両立を実現させるための重要施策であり、注力してまいります。



## 気候変動等、環境課題への取組み

### TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への取組み

当行は、環境・気候変動への対応を重要課題と捉え、2021年10月に気候関連財務情報タスクフォース（TCFD）提言<sup>\*1</sup>への賛同を表明しました。同提言に則った当行の取組みは以下の通りです。

<sup>\*1</sup> 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）とは、気候変動を世界的課題と位置づけ、金融安定理事会(FSB)によって2015年に設立された国際的な支援組織。金融市場安定化の観点から、気候変動のリスクと機会に基づく財務面への開示を提言している。

### ガバナンス

当行は、「百十四銀行 環境方針」を制定し、当行の環境に関する方針を明文化しています。

当行の気候変動に関するガバナンスは、P17をご参照ください。

 「百十四銀行 環境方針」は当行Webサイトをご覧ください。  
<https://www.114bank.co.jp/company/policy/>

### 戦略

当行グループがマテリアリティの1つとして掲げている「気候変動等、環境課題への取組み」については、中長期的な目線でお客さま・地域の気候変動対策や脱炭素社会への移行を支援することが、金融機関にとってビジネス機会の創出・拡大につながると認識しています。当行は、気候変動に伴うリスクと機会が事業活動に与える影響を認識し、適切なリスク管理を行うとともに、お客さま・地域の取組みを支援するために、金融・非金融の両面からさまざまなソリューションを提供しています。また行内で、環境省が認定する「脱炭素アドバイザーベーシック」の資格取得者を増やしており、お客さまの脱炭素に向けた取組みを支援する担い手の育成にも積極的に取り組んでいます。2024年6月末時点で、227名の資格保有者が在籍しています。

### 当行が認識する機会及びリスク

種類	想定される事象と影響	時間軸
リスク	移行リスク <ul style="list-style-type: none"> <li>気候関連の政策・規制強化</li> <li>脱炭素に向けた技術革新の進展等の影響を受けるお客さまに対する信用リスクの増加等</li> </ul>	中期～長期 中期～長期
	物理的リスク <ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象に伴うお客さまの資産の毀損</li> <li>事業活動の停滞による信用リスク及び当行の営業店舗等の損壊等によるオペレーショナルリスクの増加</li> </ul>	中期～長期 中期～長期
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー事業へのファイナンス</li> <li>お客さまの温室効果ガス排出削減支援</li> <li>環境負荷軽減を目的としたサービスの提供等</li> </ul>	短期～中期 短期～長期 短期～中期

短期：5年程度、中期：10年程度、長期：30年程度

### 気候変動に伴う「機会」への対応

#### 【環境課題解決に向けたファイナンス（金融面）】

お客さまの脱炭素経営や環境配慮に向けた取組みに資する資金調達への対応として、ファイナンス商品ラインナップの充実を図るとともに、提供しています。

114グリーンローン	再生可能エネルギー設備や持続可能な水質資源及び排水管理設備の導入等、資金使途をグリーンローンプロジェクトに限定した融資商品です。グリーンローン原則2020に整合しています。
------------	--

114サステナビリティ・リンク・ローン	SDGs・ESGに関する挑戦目標であるサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット（SPTs）を設定し、その達成状況により適用金利優遇等を行う融資商品です。サステナビリティ・リンク・ローン原則2021に適合しています。
114ポジティブ・インパクト・ファイナンス	企業活動が環境・社会・経済のいずれかに与える影響を包括的に分析・評価し、ポジティブなインパクトの創出又はネガティブなインパクトの低減に資するKPIを設定する融資商品です。ポジティブ・インパクト金融原則に適合しており、レポートングについて外部評価機関によるセカンドオピニオンも実施しています。

#### 【地域の脱炭素化支援（非金融面）】

百十四SDGs取組支援サービス	SDGsへの取組状況を評価し、結果のフィードバックを通じて環境を始めとするSDGsへの啓蒙をご支援しています。
百十四カーボンニュートラル取組支援パッケージ	CO <sub>2</sub> 排出量診断、排出量削減施策のご提案及びカーボンクレジットの活用等まで含め、提携先とも連携しながら最適なコンサルティングメニューをご提供しています。

### 気候変動に伴う「リスク」への対応

#### 【シナリオ分析】

当行では気候変動による財務影響について、定量的なシナリオ分析を実施しています。以下の分析の結果、物理的リスク・移行リスクによる財務影響は限定的であると評価しています。ただし一定の前提条件を仮定した分析であることから、引き続き分析手法の高度化や対象範囲の拡大に取り組んでまいります。

種類	移行リスク	物理的リスク
シナリオ	IEA（国際エネルギー機関）の2℃シナリオ及び1.5℃シナリオ	IPCC（気候変動に関する政府間パネル）の2℃シナリオ及び4℃シナリオ
分析手法	炭素税が導入された場合の与信先（ポートフォリオ）の状況等を分析し、当行財務への影響度を試算。	当行営業地域全域で2050年までに想定される大規模水害による与信先（ポートフォリオ）への影響を分析し、当行財務への影響度を試算。
分析対象	電力・ガス・海運	当行全与信先
対象期間	2050年まで	2050年まで
分析結果	与信費用増加額：最大約63億円（累計）	与信費用増加額：最大約30億円（累計） 営業店舗等の損失影響額：最大5億円（累計）

### 炭素関連資産

- TCFDが開示を推奨する炭素関連資産4セクター（エネルギー、運輸、素材・建築物、農業・食料・林産物）<sup>\*2</sup>の、当行貸出残高に占める炭素関連資産（再生可能性エネルギー事業除く）の割合は41.2%です。（2024年3月末）
- 今後も当該セクターとのエンゲージメントを通じて、サステナブルファイナンスのほか、脱炭素に向けたさまざまなソリューションの提供等に取り組んでまいります。

<sup>\*2</sup> 環境省の業種対応表ベース

### リスク管理

- 気候変動に起因する移行リスクや物理的リスクが当行の事業運営、戦略、財務計画に大きな影響を与えることを認識し、統合的リスク管理の枠組みにて、これらのリスクを管理する態勢の整備を進めています。
- 「環境及び社会に配慮した投融資方針」のもと、環境及び社会の課題解決に向けた事業を支援するとともに、負の影響が大きい事業や事業者との取引については、その影響の低減・回避につとめています。

 「環境及び社会に配慮した投融資方針」は当行Webサイトをご覧ください。  
<https://www.114bank.co.jp/company/policy/>

## 気候変動等、環境課題への取組み

### 指標と目標

#### CO<sub>2</sub>排出量の長期削減目標

気候変動リスクの低減に向けて、事業活動を通じて発生するCO<sub>2</sub>排出量を中長期的に削減し、政府が掲げる2050年カーボンニュートラルの実現に貢献することを目的に、CO<sub>2</sub>排出量の長期削減目標を設定しています。

2021年度のCO<sub>2</sub>排出量削減実績は、環境に配慮した営業車両の導入や空調の適切な温度管理、再生可能エネルギーの利用等により、2013年度比34.2%の削減となりました。

2022年度は、一部店舗や研修所・福利厚生施設等を対象に都市ガスからカーボンニュートラル都市ガスへの切替えを実施。また、百十四グループ内で使用のごみ袋を99%再生材から製造されたごみ袋に切り替える等の取組みを行った結果、2013年度比43.6%の削減となりました。

2023年度以降は、当行保養施設跡地（香川県さぬき市津田）に建設した太陽光発電設備で発電した電力全量を自己消費し、事業活動で発生するCO<sub>2</sub>排出量の更なる削減に取り組んだ結果、2013年度比58.1%減少、2030年度の間目標を前倒しで達成しました。この状況を踏まえ、CO<sub>2</sub>排出量削減についてより高い目標への見直しを検討してまいります。

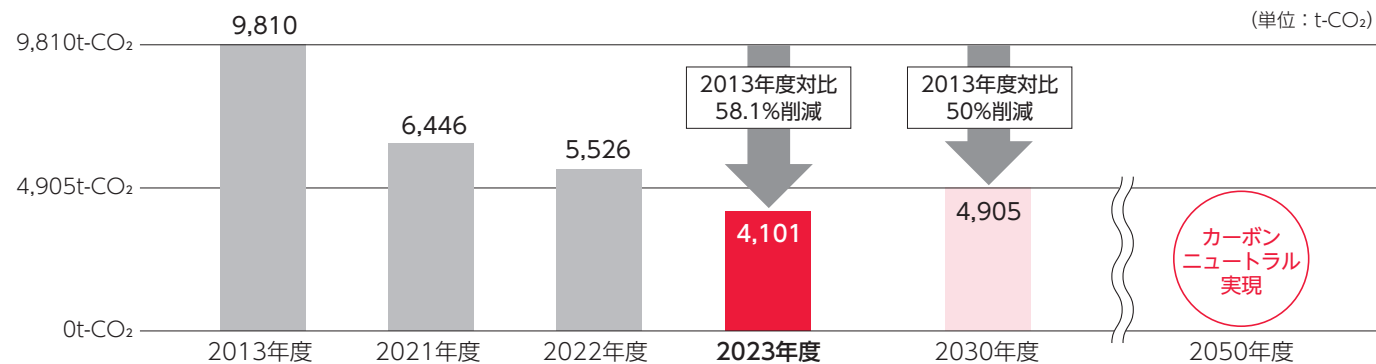
(ア)目標	定義	Scope1及びScope2 <sup>※3</sup> に該当するCO <sub>2</sub> 排出量
	目標	【中間目標】 2030年度までに2013年度比50%削減 【最終目標】 2050年度までにカーボンニュートラル実現

※3 Scope1：当行自身が燃料（ガソリン等）を燃焼等することにより直接的に発生するCO<sub>2</sub>排出量  
Scope2：他社から供給された電気等を使用することにより間接的に発生するCO<sub>2</sub>排出量

(イ)実績		Scope1 (直接的排出)	Scope2 (間接的排出)	合計 <sup>※4</sup>	削減率 (2013年度比)
	2022年度	630t-CO <sub>2</sub>	4,896t-CO <sub>2</sub>	5,526t-CO <sub>2</sub>	▲43.6%
	2023年度	607t-CO <sub>2</sub>	3,494t-CO <sub>2</sub>	4,101t-CO <sub>2</sub>	▲58.1%

※4 CO<sub>2</sub>排出量の算定・開示にあたり、数値の信頼性を確保するため、2023年度排出量実績については一般財団法人日本品質保証機構による第三者検証を取得しています。

#### CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1及びScope2)



なお、2023年度の当行グループ全体のCO<sub>2</sub>排出量 (Scope1・2) の算定結果は、5,212t-CO<sub>2</sub>となりました。

#### サステナブルファイナンスの長期目標

投融資を通じて地域やお客さまのサステナビリティ向上への取組みをサポートするため、サステナブルファイナンスの長期目標を設定し、目標達成に向け取り組んでいます。

(ア)目標	定義	地域やお客さまの環境課題や社会課題の解決に向けた取組みを支援・促進する投融資
	目標	【目標期間】 2021年度～2030年度の10年間 【目標金額】 投融資累計額 5,000億円 (うち環境系 2,000億円)
(イ)実績	2021年4月～ 2024年3月末(累計)	1,954億円(うち環境系846億円)

#### Scope3排出量把握への取組み

Scope1及び2については、長期目標を設定のうえ実績を算定してきましたが、2021年度より算定対象にScope3カテゴリ1～14を追加しました。更に、2023年度実績から算定対象をScope3カテゴリ15まで拡大しました。

#### CO<sub>2</sub>排出量実績 (Scope3)

(単位：t-CO<sub>2</sub>)

算定項目		2022年度	2023年度
1. 購入した製品・サービス	コピー用紙、データ通信費、郵便料金、図書新聞、文房具等	2,719	2,954
2. 資本財	事業用建物、動産、ソフトウェア	4,015	3,531
3. Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	購入した電気・蒸気、燃料の上流側の排出	639	600
4. 輸送・配送 (上流)	送料 (他社輸送、当行が荷主)	109	302
5. 事業から出る廃棄物	廃棄物全般	360	370
6. 出張	雇用者の出張	337	271
7. 通勤	雇用者の通勤	830	889
8～14. リース資産 (上流)、輸送 (下流)、販売製品加工等	(該当なし)	(該当なし)	(該当なし)
小計 (除カテゴリ15)		9,009	8,917
15. 投資	事業法人向け融資	(未算定)	7,966,196
合計		—	7,975,113

Scope3の算定方法、排出係数等は「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース」を使用しています。

2022年度のScope3 (カテゴリ1) 算定方法を見直した結果、実績が2,477t-CO<sub>2</sub>→2,719t-CO<sub>2</sub>となっています。

#### 〈Scope3カテゴリ15 (投融資) について〉

金融機関にとって投融資による間接的な排出量はScope3が大きな割合を占めており、当行の気候変動への取組みにおいて重要な指標と考えています。当行では、カテゴリ15 (投融資) にかかる排出量について、PCAFスタンダード<sup>※5</sup>に基づく排出量の算定に取り組んでおり、2023年度は事業法人向け融資を対象に算定を行いました。



## 気候変動等、環境課題への取組み

算定結果は、お客さまとの対話（エンゲージメント）に活用し、お客さまのCO<sub>2</sub>排出量削減をご支援することにより、脱炭素社会の実現に貢献してまいります。また、算定対象の拡大や算定手法の精緻化にも継続的に取り組んでまいります（算定方法の見直しやお客さまの開示状況等により排出量の算定結果は今後変動する可能性があります）。

### 【算定対象】

2024年3月末時点の事業法人向け融資（プロジェクトファイナンスは除く）

なお、算定に必要な財務データ等の不足する先は対象外としており、百十四銀行単体の事業法人向け融資の96%をカバーしています。

### 【算定手法】

PCAFスタンダード<sup>\*5</sup>に基づき、投融資先各社毎に、右記の算式で算定しています。

なお、炭素強度は排出量を融資額で除することで算出しています。

$$\text{排出量} \times \frac{\text{当行の融資額}}{\text{資金調達総額}}$$

### 【排出量の把握】

投融資先各社の排出量はボトムアップ・トップダウン方式を併用して算出しました。

- ・ボトムアップ方式：各社が開示する排出量を利用
- ・トップダウン方式：各社の売上高に、業種に応じた平均的な排出係数（環境省排出原単位データベースを利用）を掛け合わせて推計

PCAFの定めるデータクオリティスコアは「3.5」となっており、今後も情報制度の向上に取り組んでまいります。

<sup>\*5</sup> 国際的なイニシアティブであるPCAF（Partnership for Carbon Accounting Financials）スタンダードが作成した、金融機関の投融資ポートフォリオにおけるGHG排出量を計測・開示する基準。

大分類	小分類	融資残高 (百万円)	炭素強度 (t-CO <sub>2</sub> /百万円)	排出量 (t-CO <sub>2</sub> )
エネルギー	石油及びガス	39,289	5.3	209,741
	石炭	1,285	44.1	56,741
	電力ユーティリティ	87,129	6.9	597,173
運輸	航空貨物	24	1.5	36
	旅客空輸	2,555	8.1	20,605
	海上輸送	406,898	4.5	1,842,285
	鉄道輸送	27,335	0.5	12,649
	トラックサービス	35,554	5.3	187,368
	自動車及び部品	37,098	3.9	144,033
	その他	1,771	1.5	2,656
素材・建築物	金属・鉱業	42,400	9.5	401,975
	化学	75,357	3.7	281,496
	建設資材	17,914	25.3	453,520
	資本財	339,511	4.5	1,514,910
農業・食料・林産品	不動産管理・開発	219,095	0.3	64,133
	飲料	5,311	1.8	9,573
	農業	5,714	17.8	101,546
	加工食品・加工肉	51,493	6.7	343,025
その他	製紙・林業製品	40,443	5.7	231,298
	その他	730,072	2.0	1,494,087
総計		2,164,475	3.7	7,966,196

## ▶ 環境負荷低減への取組み

### ■ 営業店舗のZEB化、事業用不動産の省エネ化推進

2023年11月、木太支店に近隣店舗を集約し「高松東営業部」として新築移転しました。新店舗では、消費するエネルギーの52%を複層ガラスやLED照明等の各種設備で「省エネ」、太陽光発電により50%を「創エネ」することで年間のエネルギー消費量の収支がゼロ以下となる「ZEB<sup>\*</sup>」認定を取得しました。

<sup>\*</sup>Net Zero Energy Buildingの略称



### ■ 環境への取組みに対する外部からの評価

香川県の脱炭素に向けて、CO<sub>2</sub>排出量削減に関する優れた取組みを行う県内事業者を表彰する、「令和5年度かがわ脱炭素促進事業者表彰事業」において「かがわ脱炭素取組優秀賞」を受賞しました。また、他の模範となるリサイクル製品や環境負荷の低減に取り組む事業所を認定する「香川県環境配慮モデル認定制度」において、令和5年度のモデル事業所として認定されました。



### ■ 地元信用保証協会との連携

香川県内における中小企業者の金融の円滑化と経営基盤の強化を図るとともに、地域経済や社会の持続的な発展とカーボンニュートラル社会の実現に貢献するべく、香川県信用保証協会と連携協定を締結しました。

本連携に伴い、「SDGs活動支援融資」及び「脱炭素地域創生融資」の取扱いを開始し、お客さまのSDGs活動や、カーボンニュートラル実現に向けた省エネ設備投資などの支援を行っています。



## ▶ 生物多様性への取組み

気候変動に関する取組みだけでなく、生物多様性に関する取組みも持続可能な社会を実現する上で重要な課題として捉えています。2024年4月に参画した「TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）フォーラム<sup>\*</sup>」を通じて、国際動向の把握や情報の収集につとめ、自然関連の財務情報開示や地域の気候変動への対応、自然環境保護につとめてまいります。

<sup>\*</sup>国連環境計画・金融イニシアチブ(UNEP FI)、国連開発計画(UNDP)、イギリスの環境NGO Global Canopy、及び世界自然保護基金(WWF)により2021年6月に正式に発足した、自然資本や生物多様性に関連した幅広い情報開示の枠組みの開発・提供を目指す国際イニシアチブ。

### ■ 「百十四の森」づくり活動

2004年に開催された「みどり創生in直島」への参加をきっかけとして、2008年から毎年、香川県などと「百十四の森」フォレストマッチング協定を締結し、森林保全活動に取り組んでいます。2023年12月の活動では、当行職員とその家族に加え、四国アライアンス行の職員総勢80名で除間伐を実施しました。

2023年には、当行のこの継続的な取組みが評価され、林野庁の「グリーンパートナー2023」に認定されました。



### ■ 各地での清掃活動の実施

従来、各地で開催される清掃活動に近隣支店や本部の職員が参加し、地域美化に貢献しています。海ゴミ削減にも積極的に取り組んでおり、2022年からは毎年、ジョギングしながらゴミ拾いを行う「プロギング」を行っています。2024年の活動は、昨年に続き、地元自治体の職員等と共同で漂着ゴミ等の回収を行いました。

2024年4月には、香川県が実施する、里海づくりに取り組む企業・団体の相互連携を生み出し活動の輪を広げることを目的とした「かがわ里海づくりパートナー制度」に登録しました。



### ■ エコごみ袋の使用

2023年8月から、行内において「100%バイオマス原料を含有したエコごみ袋」を使用しています。2022年6月に「99%再生材ごみ袋」を導入し脱炭素に取り組んでいましたが、100%バイオマス原料を含有したエコごみ袋を導入することで、これまでの脱炭素に加え、プラスチック削減にも貢献してまいります。

# コーポレート・ガバナンス

## ▶コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

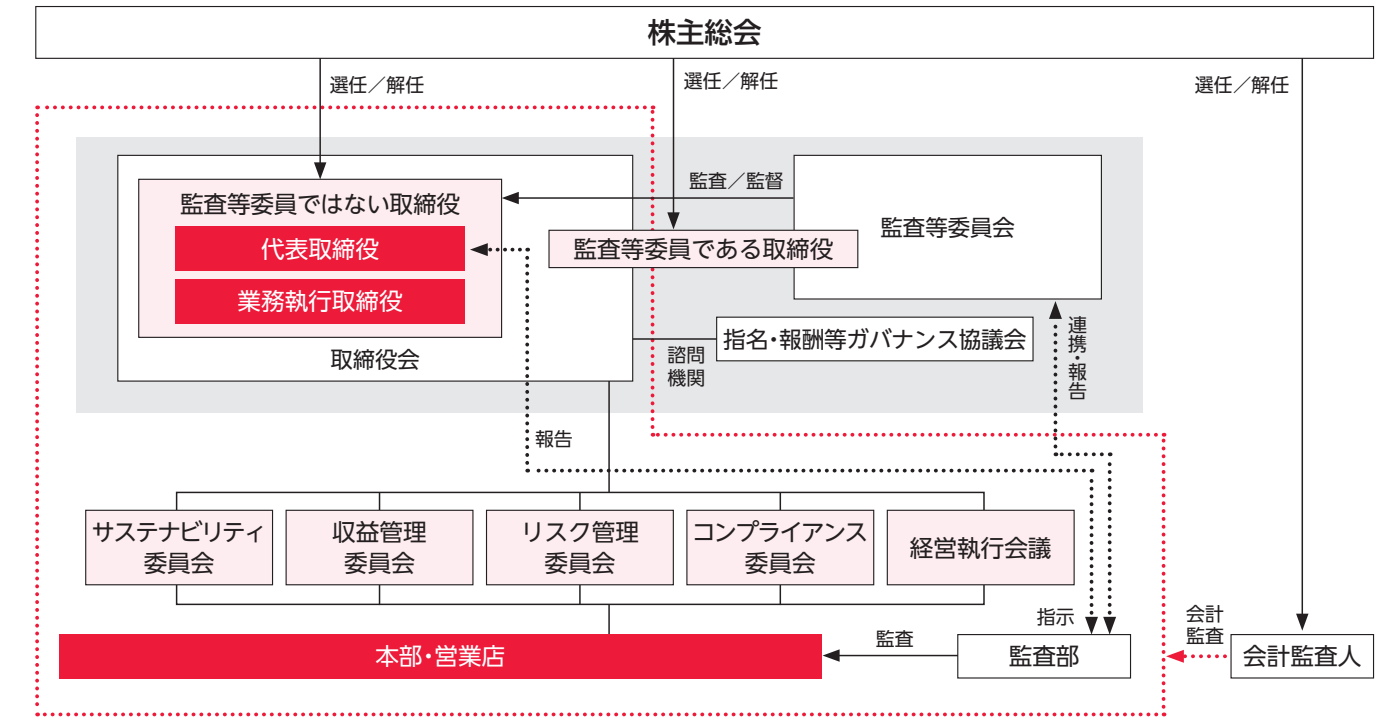
当行は、取締役会、監査等委員会制度を軸として「サステナビリティ委員会」「収益管理委員会」「リスク管理委員会」「コンプライアンス委員会」等を有効活用し、組織横断的な事項に迅速に対応することで、コーポレート・ガバナンスの実効性確保につとめています。

## ▶コーポレート・ガバナンス体制の概要

当行は、監査等委員会設置会社を採用し、監査等委員である取締役への取締役会における議決権の付与を通じて、取締役の職務執行に対する監査・監督機能の強化を図っています。また、ガバナンス態勢の客観性及び透明性向上を目的に、委員の過半数が独立社外取締役で構成される「指名・報酬等ガバナンス協議会」を設置しています。

更に、執行役員制度を導入しており、取締役会で選任された執行役員が業務執行を担当し、業務執行に係る重要な事項については、常務執行役員以上をメンバーとする「経営執行会議」及び組織横断的な事項に迅速に対応するために設置している「サステナビリティ委員会」「収益管理委員会」「リスク管理委員会」「コンプライアンス委員会」等において協議・決定する体制としています。

## ●コーポレート・ガバナンス体制図



## ●取締役会

取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）8名、監査等委員である取締役7名（うち社外取締役5名）で構成されています。取締役の選任にあたっては、事業環境及び経営戦略等をもとに当行が期待する専門性・スキルに基づき選定し、当行グループの持続的な発展に資するスキルバランスが取締役会全体で保持されるよう配慮しています。また、その構成について、ジェンダー、国際性、職歴及び年齢等の多様性に留意することとしています。原則として毎月1回開催し、法令または定款で定められた事項のほか、経営に関する重要事項について決議するとともに、取締役の業務執行を監督しています。

2023年度開催回数 12回 平均出席率 100%

### <2023年度の主な審議事項>

- 取締役会の実効性評価結果の概要及びその対応
- 配当方針や自己株式取得など株主還元の見直し
- 投資専門子会社の設立
- 地域活性化を目的とした寄付の実施
- コンプライアンスプログラムの策定
- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取組状況
- DX戦略の策定
- 政策投資株式の保有合理性に関する検証結果

等

## ●取締役会の実効性評価

当行では毎年度、取締役全員を対象にアンケートを実施し、その集計結果の分析に基づいて取締役会の実効性を評価しています。2023年度のアンケートは、取締役会の構成や運営、経営戦略への関与、取締役の選解任・報酬、イノベーションへの対応、取締役会がその役割・責務を果たすうえで重要と考えられる事項について実施しました。取締役会は、評価により洗い出された課題の改善に取り組むことで、取締役会の実効性の向上につとめています。

2022年度の評価結果		2023年度に取り組み	2023年度の評価結果
課題	① 長期ビジョン実現に向けて策定した新中期経営計画の実効性ある進捗管理	施策	評価
	② サステナビリティ経営の実現に向け、サステナビリティ関連指標を含む経営指標を活用した議論		
	③ 人的資本経営を意識した取組みを進め、女性・若手など多様な経営人材層の育成に関与		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会では計画の進捗が報告され、課題への対応策等を議論</li> <li>● DX戦略実現に向け、2024年4月に「デジタルイノベーション部」新設を決定</li> <li>● 取締役会以外の会議体を増やし、自由闊達に議論できる場を創出</li> <li>● 株価向上、ROE等改善に向けた議論を実施</li> <li>● 役員報酬体系の一部を、サステナビリティ関連指標の達成状況を考慮する内容に改定</li> <li>● 新頭取選定にあたり、指名・報酬等ガバナンス協議会において計画的に議論を実施</li> <li>● 女性や若手の経営職・管理職を積極的に登用</li> </ul>	<p>保有スキルや年代、ジェンダー等の多様性を踏まえた取締役で構成され、開催頻度、審議時間、議案数ともに適切であると評価されている。また、コンプライアンス、取締役の選解任や報酬体系、後継者計画等のガバナンスについても、客観性・透明性の進展等により着実な改善が進められており、高い実効性を確保している。</p>

## 2023年度に認識された課題

- ① 長期ビジョン、中期経営計画の目標達成に向けた実効性ある進捗管理への関与
- ② 株価やサステナビリティ関連指標などの経営指標を活用した議論
- ③ 女性や若手など多様な経営人材層の育成に向けた計画的な取組み

## ●取締役会のスキル・マトリックス

### 社内取締役（業務執行取締役及び監査等委員）

氏名	期待する分野						
	経営管理/サステナビリティ	リスクマネジメント	ヒューマンリソース	IT/DX戦略	市場運用	営業	融資審査
綾田裕次郎	●	●			●	●	●
森 匡史	●	●	●	●		●	●
大山揮一郎	●	●				●	
豊嶋 正和	●	●		●			●
黒川 裕之					●	●	●
多田 和仁	●				●	●	
菅 弘						●	
岩根 正明	●	●			●	●	
組橋 和浩	●	●					
佐久間達也	●	●		●		●	

### 各スキルの選定理由

スキル名	選定理由
経営管理/サステナビリティ	事業環境が変化の中で持続的な成長・発展のためには、経営管理・サステナビリティ経営に関する知見・経験が必要であるため。
リスクマネジメント	持続的な企業価値向上のためには、各種リスクに対する適切なリスク管理の知見・経験が必要であるため。
ヒューマンリソース	サステナビリティ経営のためには、人的資源活用に関する知見・経験が必要であるため。
IT/DX戦略	デジタル技術を活用し価値創造を図るためには、ITに関する知見やDXへの理解と推進が必要であるため。
市場運用	地域の金融インフラを担うためには、有価証券運用に関する知見・経験を有し、適正な投資判断が必要であるため。
営業	地域の金融インフラを担うためには、営業活動に関する知見や営業店長の経験が必要であるため。
融資審査	地域の金融インフラを担うためには、企業分析・審査に関する知見・経験を有し、適正な与信判断及び企業支援が必要であるため。

### 社外取締役（監査等委員）

氏名	期待する分野				
	企業経営/サステナビリティ	金融	財務・会計	法務	地方創生
山田 泰子 <small>独立役員</small>			●		●
藤本 智子 <small>独立役員</small>				●	
小西 範幸 <small>独立役員</small>	●		●		●
丸森 康史 <small>独立役員</small>	●	●	●		
鬼頭 誠司 <small>独立役員</small>	●	●		●	

### 各スキルの選定理由

スキル名	選定理由
企業経営/サステナビリティ	事業環境が変化の中で持続的な成長・発展のためには、経営管理・サステナビリティ経営に関する知見・経験が必要であるため。
金融	金融業界で事業価値拡大に資するためには、業界についての知見・経験が必要であるため。
財務・会計	財務戦略等に対する実効的な監査・監督を行うためには、財務・会計分野における知見・経験が必要であるため。
法務	持続的な企業価値向上のためには、法務知識に基づく適切なリスクマネジメントや人権保護に関する知見・経験が必要であるため。
地方創生	経営理念であるお客さま・地域社会との共存共栄を実現するためには、地方創生に資する知見・経験が必要であるため。

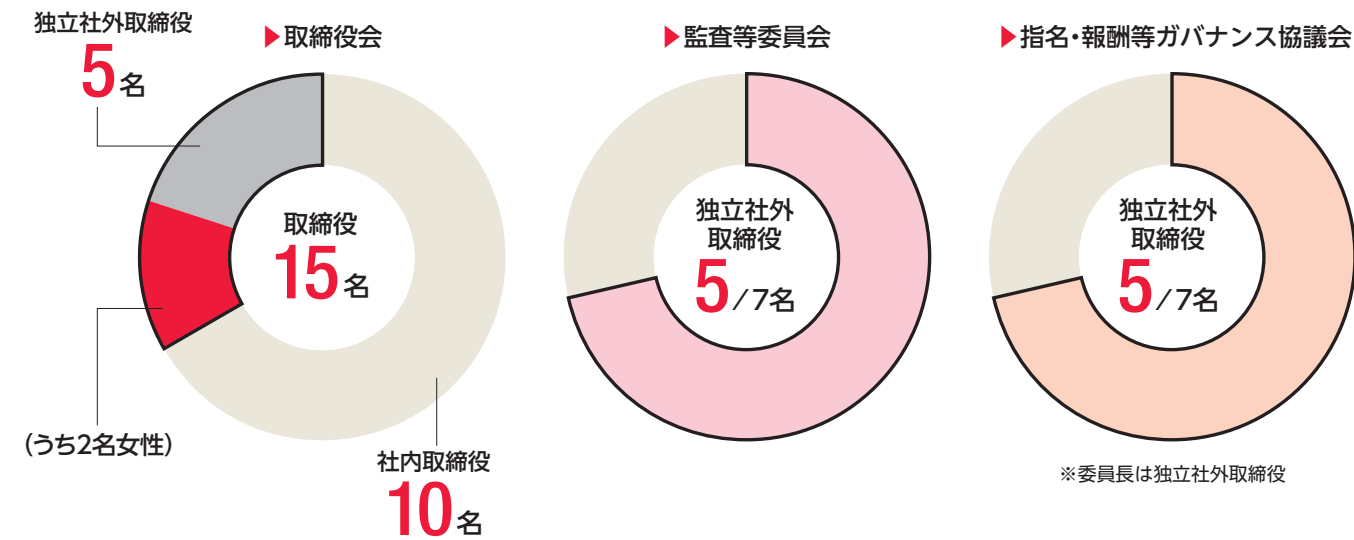
(注) 上記スキル・マトリックスは各取締役が有するすべての専門性と経験を表すものではありません。



● 社外取締役の選任理由

氏名 (就任年月)	選任理由	出席状況(2023年度)	
		取締役会	監査等委員会
山田 泰子 (2019年6月)	香川県に入庁後、環境・福祉・会計等の部署で要職を歴任し、地方行政における豊富な経験と、地方創生や財務会計等についての専門的知識を有し、人格、見識ともに優れています。	12/12回	13/13回
藤本 智子 (2021年6月)	弁護士としての高い専門性を備えたうえで、香川地方労働審議会委員や高松市環境審議会委員等の公職を歴任してきたことから、法律家としての観点のみならず、行政の現場で培った多様な視点、発想も持ち合わせており、人格、見識ともに優れています。	12/12回	13/13回
小西 範幸 (2022年6月)	学識経験者として会計・監査・ガバナンスや地方創生等についての高い専門的知識を備えたうえで、青山学院大学副学長や国際会計研究会会長等の要職をつとめ、人格、見識ともに優れています。	12/12回	13/13回
丸森 康史 (2023年6月)	株式会社三菱UFJ銀行及び三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社等の経営者としての豊富な経験と、金融や財務会計、コンサルティング業務等に関する専門的知識に加えて、地方銀行の社外監査役の経験も有し、人格、見識ともに優れています。	9/9回	8/9回
鬼頭 誠司 (2024年6月)	日本生命保険相互会社及びニッセイ情報テクノロジー株式会社等の経営者としての豊富な経験と、金融、法務、コンプライアンス、リスク管理、システム等の豊富な知識を有し、人格、見識ともに優れています。	2024年6月取締役就任	

● 各会議体の構成



● 監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員である取締役7名(うち社外取締役5名)で構成されています。原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催し、取締役の職務の執行を監査・監督しています。

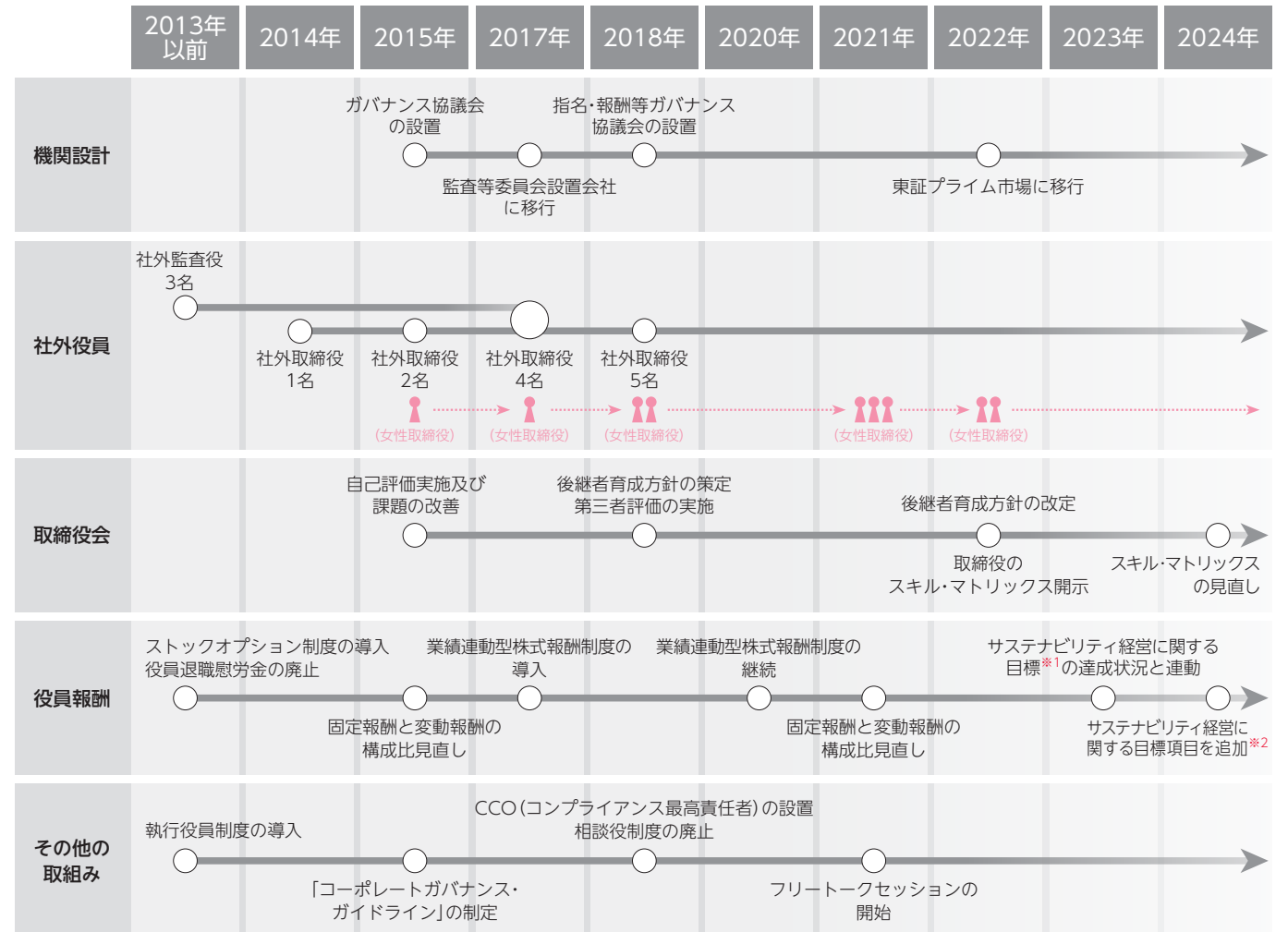
2023年度開催回数	13回	平均出席率	98%
------------	-----	-------	-----

<2023年度の主な審議事項>

- 監査方針・監査計画の策定
- 監査報告書の作成
- 監査等委員以外の取締役の選任・報酬に関する意見決定
- 会計監査人の選任
- 会計監査人の報酬等に関する同意
- 定時株主総会への付議議案内容の監査

等

▶ ガバナンス強化に向けた取組実績



※1 CO<sub>2</sub>排出量削減(E)・女性役員比率向上(S)・政策保有株式削減(G)  
 ※2 サステナブルファイナンス実行額(E)・エンゲージメントスコア(S)

● 指名・報酬等ガバナンス協議会(任意の委員会)

指名・報酬等ガバナンス協議会は、頭取、監査等委員会委員長及び独立社外取締役5名で構成され、委員長を独立社外取締役としています。原則として年2回以上開催し、取締役会の諮問機関として、取締役候補者の指名及び取締役の解任、代表取締役の指名・解職、監査等委員ではない取締役の報酬等及び、その他ガバナンス及び経営上の重要な事項に関する審議を行い、取締役会はその答申の内容を尊重することとしています。

● フリートークセッションの実施

取締役会等の正式な会議体での議論だけでなく、社外取締役と自由闊達に意見交換を行う場として、2021年からフリートークセッションを実施しています。行内の取締役や執行役員、部長、支店長等が参加し、中長期的な視点で議論を行っています。開催回数も増加しており、今後も充実させていく方針です。

2023年度開催回数	10回	平均出席率	98%
------------	-----	-------	-----

<2023年度の主な審議事項>

- 次期頭取のサクセッションプラン(選定方法等)
- 役員報酬体系を一部改定し、サステナビリティ経営に関する目標指標(非財務指標)を組み入れ
- 業績連動型株式報酬制度(BIP信託)の継続及び信託金の追加拠出
- サクセッションプランに基づく候補者選抜アンケートの結果
- 2024年度新体制案(新任取締役候補、新任執行役員候補等)
- 取締役会実効性評価アンケートの実施及び結果概要

等

フリートークセッション	2023年度開催回数 10回
-------------	----------------

<2023年度の主なテーマ>

- 災害発生時における業務継続態勢
- 人的資本経営の現状等について
- DX戦略の進捗について

等

役員一覧(2024年7月1日現在)

取締役(監査等委員である取締役を除く)



取締役会長  
綾田 裕次郎

1982年 4月 当行入行  
2006年 3月 同 栗林支店長  
2008年 4月 同 名古屋支店長  
2010年 4月 同 営業統括部長  
2012年 4月 同 執行役員東京支店長  
兼東京公務担当部長  
2014年 4月 同 常務執行役員  
2015年 6月 同 取締役常務執行役員  
2016年 4月 同 取締役専務執行役員  
2017年 4月 同 取締役頭取  
2024年 4月 同 取締役会長【現職】



代表取締役  
取締役頭取  
森 匡史

1989年 4月 当行入行  
2013年 10月 同 明石支店長  
2016年 4月 同 融資部部長補佐  
2018年 4月 同 秘書室長  
2020年 4月 同 営業戦略部長  
2021年 4月 同 執行役員経営企画部長  
2022年 4月 同 常務執行役員  
2022年 6月 同 取締役常務執行役員  
2024年 4月 同 取締役頭取【現職】



取締役(監査等委員)  
組橋 和浩

1983年 4月 当行入行  
2012年 10月 同 経営企画部副部長  
2015年 4月 同 コンプライアンス法務室長  
兼総務部副部長  
2016年 4月 同 執行役員総務部長  
兼コンプライアンス法務室長  
2018年 4月 同 常務執行役員監査部長  
2021年 4月 同 常務執行役員監査部担当補佐  
2021年 6月 同 取締役(監査等委員)【現職】



取締役(監査等委員)  
佐久間 達也

1986年 4月 当行入行  
2010年 4月 同 太田支店長  
2012年 4月 同 経営企画部副部長  
2013年 4月 同 秘書室長  
2017年 1月 同 経営企画部副部長  
2017年 4月 同 執行役員経営企画部長  
2021年 4月 同 執行役員事務統括部長  
2023年 4月 同 常務執行役員監査部担当補佐  
2023年 6月 同 取締役(監査等委員)【現職】



代表取締役  
取締役専務執行役員  
大山 揮一郎

1983年 4月 当行入行  
2007年 7月 同 東京支店副支店長  
2008年 7月 同 本店営業部副部長  
2011年 4月 同 広島支店長  
2013年 4月 同 営業統括部副部長  
2014年 4月 同 執行役員岡山支店長  
2017年 4月 同 常務執行役員  
2017年 6月 同 取締役常務執行役員  
2021年 4月 同 取締役専務執行役員【現職】



代表取締役  
取締役専務執行役員兼CCO  
豊嶋 正和

1985年 4月 当行入行  
2011年 10月 同 営業統括部副部長  
2012年 4月 同 融資部副部長  
2013年 4月 同 経営企画部長  
2015年 4月 同 執行役員経営企画部長  
2017年 4月 同 常務執行役員  
2017年 6月 同 取締役常務執行役員  
2024年 4月 同 取締役専務執行役員兼CCO【現職】



取締役(監査等委員)  
非常勤・社外  
山田 泰子

1982年 4月 香川県入庁  
2008年 4月 同 総務部総務事務集中課長  
2009年 4月 同 環境森林部環境政策課長  
兼総務部人権・同和政策課主幹  
2012年 4月 同 総務部総務学事課長  
兼総務部人権・同和政策課主幹  
2013年 4月 香川県立保健医療大学事務局長  
2014年 4月 香川県健康福祉部次長  
2015年 4月 同 会計管理者兼出納局長  
2018年 4月 香川県立ミュージアム館長  
2019年 6月 当行社外取締役(監査等委員)【現職】



取締役(監査等委員)  
非常勤・社外  
藤本 智子

2006年 11月 弁護士登録  
2007年 9月 藤本智子法律事務所開設【現職】  
2015年 4月 香川県弁護士会副会長  
2017年 7月 香川県公益認定等審議会委員【現職】  
2018年 5月 香川県男女共同参画審議会委員【現職】  
2018年 7月 香川県環境審議会委員【現職】  
2019年 3月 香川県取用委員会委員  
2019年 4月 香川県紛争調整委員会会長  
(香川労働局)  
2019年 4月 四国整備局コンプライアンス・アド  
バイザリー委員会委員【現職】  
2019年 11月 高松市環境審議会委員  
2020年 4月 香川大学理事・副学長(内部統制・  
ダイバーシティ推進担当)  
2020年 4月 香川県次期総合計画策定懇談会委員  
2021年 6月 当行社外取締役(監査等委員)【現職】  
2021年 11月 香川地方労働審議会委員会  
長(香川労働局)



取締役常務執行役員  
黒川 裕之

1986年 4月 当行入行  
2009年 1月 同 東京支店副支店長  
2011年 4月 同 福岡支店長  
2014年 4月 同 融資部副部長  
2016年 4月 同 執行役員東京支店長  
兼東京公務担当部長  
2019年 4月 同 常務執行役員  
2019年 6月 同 取締役常務執行役員【現職】



取締役常務執行役員  
多田 和仁

1990年 4月 当行入行  
2015年 4月 同 松山支店長  
2017年 4月 同 神戸支店長  
2019年 4月 同 執行役員東京支店長  
兼東京公務担当部長  
2021年 4月 同 執行役員営業戦略部長  
2022年 4月 同 常務執行役員  
2022年 6月 同 取締役常務執行役員【現職】



取締役(監査等委員)  
非常勤・社外  
小西 範幸

2004年 4月 岡山大学経済学部教授兼法科大学  
院兼任教授  
2008年 4月 岡山大学大学院社会文化科学研究  
科組織経営専攻長  
2009年 4月 青山学院大学大学院会計プロフェ  
ッション研究科教授【現職】  
2012年 4月 日本政策投資銀行設備投資研究所・  
客員主任研究員  
2016年 4月 青山学院大学大学院会計プロフェ  
ッション研究科長  
2018年 4月 学校法人青山学院評議員  
2018年 5月 会計大学院協会理事長  
2019年 12月 青山学院大学副学長  
2021年 10月 国際会計研究学会会長【現職】  
2022年 5月 日本取締役協会監事【現職】  
2022年 6月 当行社外取締役(監査等委員)【現職】  
2023年 12月 青山学院大学学長補佐【現職】  
2024年 4月 日本政策投資銀行設備投資研究所  
顧問【現職】



取締役(監査等委員)  
非常勤・社外  
丸森 康史

1981年 4月 株式会社三菱銀行(現株式会社三菱  
UFJ銀行)入行  
2008年 4月 同 執行役員  
2011年 5月 同 常務執行役員  
2012年 6月 三菱UFJリサーチ&コンサルティ  
ング株式会社代表取締役副社長  
株式会社南都銀行社外監査役  
2013年 6月 三菱UFJリサーチ&コンサルティ  
ング株式会社取締役  
2015年 3月 旭硝子株式会社(現AGC株式会社)  
常勤監査役(社外)  
2019年 6月 公益財団法人三菱経済研究所副理  
事長(代表理事)【現職】  
2019年 6月 TOTO株式会社社外監査役  
2022年 6月 同 社外取締役(監査等委員)【現職】  
2023年 6月 当行社外取締役(監査等委員)【現職】



取締役常務執行役員  
菅 弘

1988年 4月 当行入行  
2014年 4月 同 福岡支店長  
2017年 4月 同 丸亀支店長  
2019年 4月 同 執行役員丸亀支店長  
2021年 4月 同 執行役員今治支店長  
2024年 4月 同 常務執行役員  
2024年 6月 同 取締役常務執行役員【現職】



取締役常務執行役員  
岩根 正明

1994年 4月 当行入行  
2016年 10月 同 水島支店長  
2020年 4月 同 秘書室長  
2022年 4月 同 市場国際部長  
2023年 4月 同 執行役員市場国際部長  
2024年 4月 同 常務執行役員  
2024年 6月 同 取締役常務執行役員【現職】



取締役(監査等委員)  
非常勤・社外  
鬼頭 誠司

1985年 4月 日本生命保険相互会社入社  
2014年 7月 同 取締役執行役員  
2016年 3月 同 取締役常務執行役員  
2017年 4月 ニッセイ情報テクノロジー  
株式会社代表取締役社長  
2019年 3月 日本生命保険相互会社  
専務執行役員  
2021年 3月 同 副社長執行役員  
2021年 7月 同 取締役副社長執行役員  
2022年 3月 同 代表取締役  
副社長執行役員  
2023年 3月 同 取締役  
2023年 6月 公益財団法人ニッセイ文化  
振興財団理事長【現職】  
公益財団法人東京オペラシティ  
文化財団理事長【現職】  
2024年 6月 当行社外取締役(監査等委員)【現職】



## 社外取締役インタビュー



■ 社外取締役 藤本 智子

### Q1 当行のコーポレート・ガバナンスに対する評価についてお聞かせください。

取締役会では本当に自由闊達な議論がなされており、私自身、取締役就任時から質問や意見を自由に安心して発言できました。これは役員一人ひとりが社外取締役の多様な知見や意見を真摯に積極的に取り入れようとする姿勢の表れだと思います。また、重要会議の議事録等がしっかりと共有されているうえ、フリートークセッションなどの管理者層とのコミュニケーション機会も年々増えてきており、非常にオープンだと感じています。今年度は全ての社内取締役と個別に面談して当行の現状や課題を共有することができましたし、何より、取締役の方々の人柄やパッションを直接感じることができ、更なる関係性の向上につながっていると思います。

本年4月からは新体制となりました。登用については指名・報酬等ガバナンス協議会で、資質・スキル・キャリアなどさまざまな視点から時間をかけて議論が重ねられましたが、とても透明性が高く、適切なプロセスが確保されていると感じました。

当行のこのガバナンスの重要性を意識した取組みは今後も持続させてほしいですし、社外取締役としての立場からも、役職員が認識している現状の問題や課題を共有する機会は今後も持たせていただきたいと思っています。

### Q2 当行の人材戦略やDE & Iの浸透に向けた取組みへの評価と課題についてお聞かせください。

女性活躍という面では、今年4月に女性部長が4名となったほか、管理職比率も年々上昇しています。これは、当行に夢と熱意と勇気をもって、自分のキャリアを主体的に考え、挑戦しようとしている女性職員が着実に増加しているということで、とても素晴らしいことです。

当行は、多様な人材が多様に輝けるように時間の融通を利かせた働き方や希望する部署や職務にチャレンジできる制度のほか、職員のニーズに合わせた研修体制など柔軟に対応しています。今年度を実施された全行挙げてのウォーキングイベントは、明るく楽しく、そして健康的に職場環境を整えようとする姿勢も感じられました。

一方で、みんな一律に「一斉に「頑張りましょう」というのでは生きづらさを感じる職員もいるのではないのでしょうか。職員それぞれにバックグラウンドもライフスタイルも多種多様です。D&Iだけでなく、「誰もが挑戦したい、誰もが挑戦できる」環境づくりや意識づくりも必要と考えます。経営者層や管理職層は、各人の人生に寄り添いながら、「いつでも、いつからでも、すべての職員に公平にチャンスが与えられるよう心掛ける」というマインドを持つことも重要だと考えます。

### Q3 今後当行グループに期待することについてお聞かせください。

4月から新体制となり、若返りを図りつつも、資質・スキル・経験値などバランスのとれた陣容になっています。当行は従来から行内外のさまざまなアンケートやインタビューを通じて、地域の皆さまや職員の「声」をよく聞き、本当に「人」を大切にしていますが、新体制となり、より一層お客さまや職員とのコミュニケーションが強化され、柔軟な経営がなされていくのだと確信しています。

また、現中計で掲げる「総合コンサルティング・グループの進化」を進めていくにあたり、頭取は「応援の力」をキーワードとしました。とても素敵な言葉だと思います。このスローガンのもと、経営陣と職員がコミュニケーションを密にとりながら、当行全体で「私たちがどこに向かい、何をめざしているのか」を共有し、みんなで考え、みんなで行動する、違いを意識し、お互いを認め合い、尊重して働くことで「応援」する喜びや楽しみ、支える誇りが享受されていくのではないのでしょうか。そして、この「チーム114」の姿勢や思いが、きっと、地域の皆様からも支持され、「114 いいよ」の♪音符となって返ってくると、信じています。

## 株主価値の向上

### 株主還元

当行の配当は、安定的な株主還元配慮しつつ、内部留保の充実度合い、利益の状況及び経営環境等を総合的に考慮したうえで実施する方針としています。

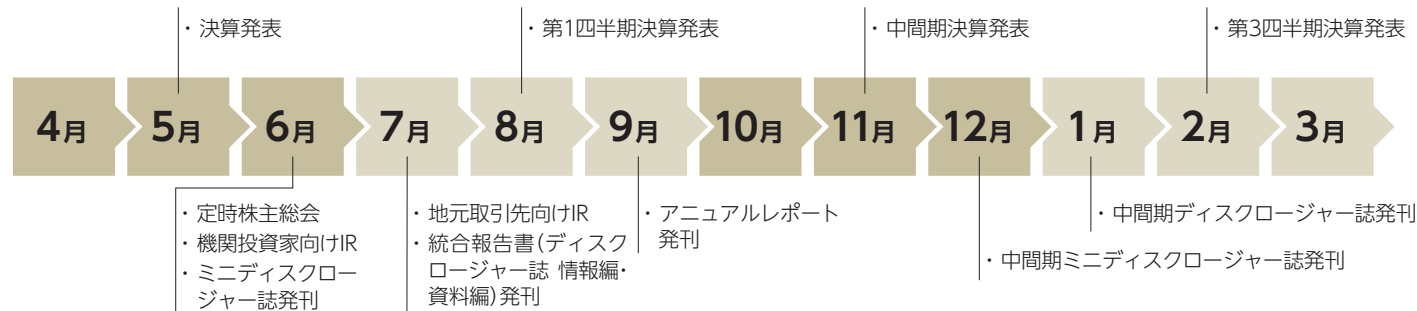
	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
年間配当額(億円)	20	21	25
1株当たり配当金	中間期末	30円	35円
	期末	40円	40円
	年間	70円	75円
自己株式取得額(億円)	10	6	5*
連結当期純利益(億円)	117	91	96
配当性向	17.6%	23.8%	26.8%
株主還元率	26.2%	30.2%	32.0%

※2024年3月期の自己株式取得額は、2024年5月10日公表の自己株式取得枠の金額上限額で買付した場合を記載。  
【取得枠の内容】取得株数上限：25万株、取得上限額：5億円、取得期間：2024年6月17日～2024年9月10日

### 積極的な情報開示

当行は、株主、お客さま及び投資家の皆さまへ適時・適切に提供する情報の充実を通じて、当行の認知度と評価の向上を図っています。

#### 〈IRカレンダー〉



※個人投資家向けIRは随時開催しています。

### 株主優待制度

株主の皆さまの日頃からのご支援に感謝するとともに、当行株式への投資魅力を高め、より多くの皆さまに当行株式を長期保有していただくために、株主優待制度を導入しています。

#### ▶対象となる株主さま

毎年3月31日を基準日とし、100株(1単元)以上の株式を1年以上継続保有<sup>\*</sup>される株主さまが対象となります。

#### ▶優待制度の内容

地元香川県の特産品及び社会貢献活動に対する寄付コースを掲載した専用カタログから、保有株式数に応じてお好みの優待品をお選びいただけます。

なお、専用カタログは例年6月に発送しています。

保有株式数	専用カタログ
100株以上500株未満	2,500円相当
500株以上	5,000円相当

※1年以上継続保有とは、基準日(3月末日)とその前年3月末日及び9月末日の株主名簿に同一株主番号で100株以上の保有記録が連続して記載、または記録されていることです。





# リスク管理及びコンプライアンスへの取組み

経済・金融のグローバル化や金融技術が一段と進展しビジネスチャンスが広がる一方で、金融機関が直面しているリスクはますます多様化・複雑化しています。当行では、地域社会及びお客さまとともに持続的に成長・発展していくために、リスクアペタイト・フレームワークを通じて、事業戦略・財務戦略の遂行とリスク管理の運営を一体化し、適切なリスクテイクとリスクコントロールにつとめています。

## ▶ リスクアペタイト・フレームワーク

当行は、事業戦略・財務計画の達成のために受け入れるリスクの種類及び量(リスクアペタイト)を明確にし、リスクをコントロールする経営管理の枠組みとして「リスクアペタイト・フレームワーク」を導入しています。リスクアペタイト・フレームワークにより、リスクテイクに対する考え方が明確化され、より多くの収益機会の追求と適切なリスクコントロールが可能となることから、リスク・リターンの最適化が図れます。

具体的には、中期経営計画を策定する際に、当行を取り巻く環境及びリスク等を考慮した上で、取締役会にて「リスクアペタイト」及びリスクテイクの状況を表す「定量アペタイト指標」を決定しています。また、ストレステストによる事業計画及び健全性(自己資本の充実度等)の評価、及び運営状況のモニタリング等を実施し、必要に応じて計画の見直し等について協議しています。

## ▶ リスク管理態勢

当行では、リスクアペタイト・フレームワークの枠組みの中で、収益力の向上と健全性維持のバランスを図るための管理態勢(リスク管理態勢)を整備しています。

### 統合的リスク管理態勢

#### ● 基本的な考え方

銀行業務には、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクといったさまざまなリスクが存在します。当行は、これらリスクを総体的に捉えて経営体力(自己資本)と対比することによって経営全体としての安定性と健全性の確保を図りつつ、事業戦略及び財務計画の実現をめざす「統合的リスク管理」に取り組んでいます。

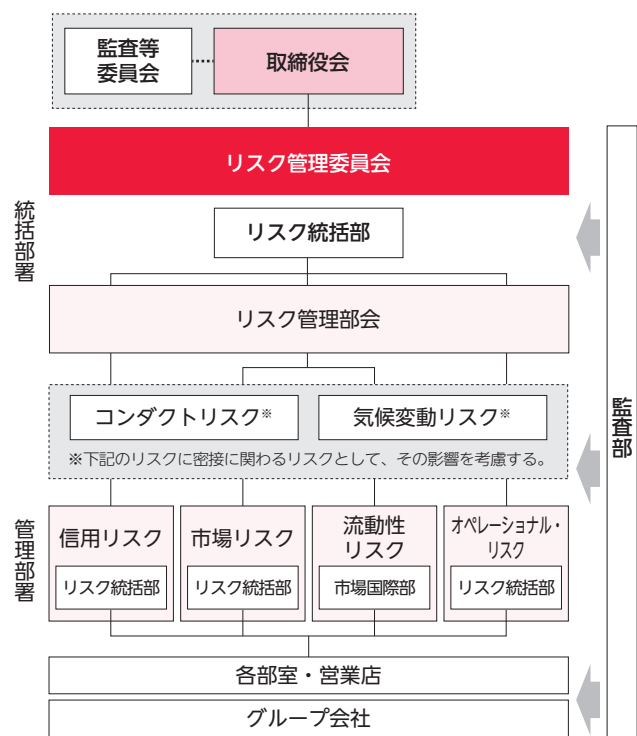
また、取締役会にて、中期経営計画期間の「リスク管理の総合方針」、及び各年度の「リスク別管理方針」を定め、同方針に基づき施策を実施することにより、継続的にリスク管理の高度化を図っています。

#### ● リスクガバナンス

当行は、取締役会で決定した「リスク管理基本規定」において管理対象と定義したリスクごとに、所管する部署と管理規定を定めて適切に管理するとともに、リスク管理全体を統括する独立部署を設置して一元的な管理を行っています。

また、リスク管理委員会及びその下部組織であるリスク管理部会を設置して、リスク管理に関する事項を組織横断的に協議し、リスク管理の体制整備と高度化を図っています。

### ● リスク管理体制



### ● 管理の対象としているリスク

リスク区分	リスクの概要	所管部署
信用リスク	信用供与先の財務状況の悪化等により、資産の価値が減少ないし消失し、損失を被るリスク	リスク統括部
市場リスク	金融市場の動きにより、金融資産・負債の価値が変動することで損失を被るリスク	リスク統括部
	金利リスク 資産と負債の金利または期間のミスマッチが存在しているなかで、金利が変動することにより、利益が低下ないし損失を被るリスク	
	為替リスク 為替相場が変動することで、外貨建て資産・負債のネット・ポジションで損失が発生するリスク	
価格変動リスク	有価証券等の価格の変動によって、資産価格が減少するリスク	
流動性リスク	予期せぬ資金の流出や市場の混乱などにより、必要な資金確保が困難になる、または通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることなどにより損失を被るリスク	市場国際部
オペレーショナル・リスク	銀行の業務の過程、役職員の活動もしくはシステムが不適切であること、または外生的な事象により損失を被るリスク	リスク統括部
	プロセスリスク 役職員が正確な事務を怠る、もしくは事故・不正を起こす、外部者の不正を見抜けないことなどにより損失を被るリスク	事務統括部
	システムリスク コンピュータシステムの障害、誤作動、不備、または不正使用により損失を被るリスク	
	法務リスク 法令や契約に違反すること、不適切な契約を締結することなどにより損失を被るリスク	コンプライアンス統括部
	人的リスク 労務慣行や職場の安全衛生環境上の問題に起因して損失を被るリスク、及び行員の不法行為に対する使用者責任を問われるリスク	人事部
有形資産リスク	災害、犯罪または資産管理の瑕疵などの結果、有形資産が毀損して損失を被るリスク	総務部
コンダクトリスク	当行や当行役職員の行動や行為が、「顧客・取引相手」、「従業員」、「社会一般」、「株主」などの正当かつ合理的な期待に応えられず、これらステークホルダーに損失を与える、もしくは利益を損ない、その結果として信用が毀損するリスク	
気候変動リスク	気候変動がもたらす物理的リスク及び移行リスクにより他の各リスクの顕在化を通じて、経営の健全性や安定性に影響するリスク	

### ▶ 業務継続体制

震災や風水害、感染症の蔓延、システム障害等、業務継続が脅かされる緊急時においても最低限の金融サービスを維持し、地域の皆さまの生活や経済活動に貢献するため、業務継続計画 (BCP: Business Continuity Plan) に基づく体制の整備及び継続的な改善を図っています。

緊急時には、頭取を本部長とする総合対策本部を設置することで、情報の一元管理や営業店への指示を迅速に行う体制としています。

定期的に業務継続体制の実効性向上を目的とした独自訓練を実施し、役職員に対する業務継続体制の理解の浸透や危機意識醸成を図っています。

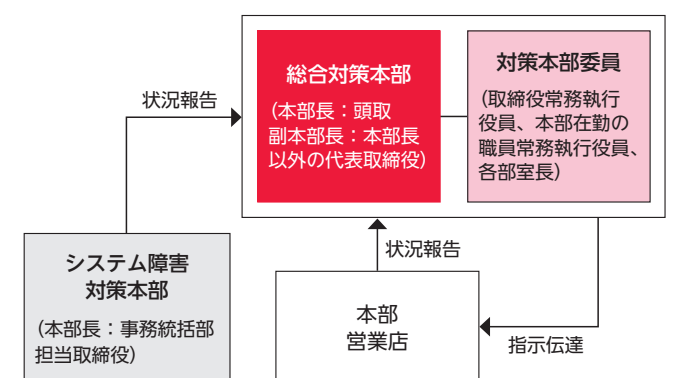
#### ● 業務継続を目的とした設備導入状況

- 水、食料、ヘルメット等、業務継続に必要な物品の備蓄
- 浸水被害が予想される店舗出入口に防潮板を設置
- 重要拠点への自家発電装置の設置
- 給電機能をもつEVの設置 (一部店舗)

#### ● 緊急時の業務継続のための取組み

- 優先店舗及び優先業務の特定
- 継続的な業務継続訓練の実施
- 迅速な情報共有のためのビジネスチャットの導入

#### ● 総合対策本部組織





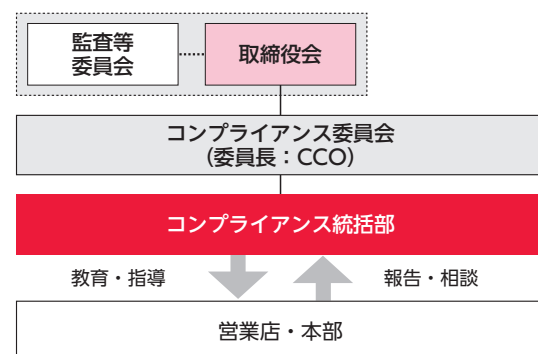
## リスク管理及びコンプライアンスへの取組み

### ▶コンプライアンス体制

当行は、コンプライアンスの最高責任者であるCCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）の統括管理のもと、コンプライアンス統括部においてコンプライアンス関係諸事項の一元的な管理を行っています。

また、各部室店においてコンプライアンスを実践・浸透させるため、責任者及び担当者を任命しているほか、チェックリストによるコンプライアンス状況のチェックや、勉強会の実施など、コンプライアンスの浸透につとめています。更に、CCOを委員長とするコンプライアンス委員会において組織横断的な議論を行い、体制の整備・高度化を図っています。

#### ●コンプライアンス体制



#### ●コンプライアンスプログラムの策定

コンプライアンスを実効性のあるものとするための具体的な実施計画としてコンプライアンスプログラムを策定しています。コンプライアンスプログラムの策定及び見直しは、取締役会で決定され、その進捗状況や達成状況についても取締役会に報告を行っています。

#### ●内部通報制度

内部通報窓口（‘ほっと’ダイヤル）を設置し、すべての役職員から通報を受け付ける体制を整備することで、不正行為の早期発見と速やかな是正措置の発動につとめています。

#### ●CCOと監査等委員との情報交換会

定期的に、CCOと監査等委員による意見・情報交換会を行っています。コンプライアンス委員会で審議・報告された内容の共有のほか、課題や今後の対応等についても議論しています。

#### 2023年度の主なテーマ

- コンプライアンス臨店指導結果
- 職場アンケート結果
- 内部通報制度の活用状況

等

### ▶サイバーセキュリティ管理態勢

当行では、年々高度化、巧妙化するサイバー攻撃からお客さま及び当行自身を守るためサイバーセキュリティ対策の強化に取り組んでいます。サイバーセキュリティに対応する専門チーム「114CSIRT (Computer Security Incident Response Team)」を設置し、サイバー攻撃及び防御に関する情報の収集・発信、管理体制の整備、セキュリティ対策及び、人材育成・訓練等につとめています。

### ▶内部監査

被監査部門における内部管理態勢の適切性と有効性を検証・評価するとともに、問題点の改善のための提言及び改善状況のフォローを実施することで、経営目標の達成に貢献する監査を実践しています。

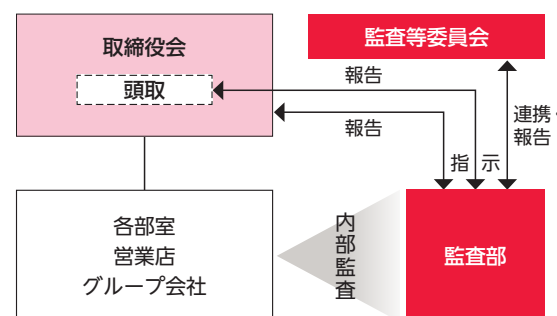
#### ●独立性と牽制機能の確保

内部監査部門の客観性と実効性を確保するため、被監査部門から独立し、不当な制約を受けることなく内部監査を実施できる体制としています。

#### ●報告態勢

内部監査を通じて把握した問題点を検証し、頭取、取締役会、監査等委員会に報告しています。また、経営に重大な影響を与えると認められる問題点等は、遅滞なく頭取、取締役会及び監査等委員会に報告することとしています。

#### ●内部監査体制





2024 百十四銀行 統合報告書  
(ディスクロージャー誌 情報編)

発行 2024年7月  
編集 株式会社 百十四銀行 経営企画部 広報・SDGs推進室  
〒760-8574 香川県高松市亀井町5番地の1  
TEL(087)831-0114