

# INTEGRATED REPORT 2023

百十四銀行 統合報告書  
ディスクロージャー誌

情報編



# 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、当行をご利用の皆さま、  
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いたします。

## 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

## 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
- 09 長期ビジョン

### 百十四グループの価値創造

- 11 百十四グループの価値創造プロセス
- 13 サステナビリティ経営体制

### 新中計「創ろうイ・イ・ヨ」

- 15 経営企画担当取締役メッセージ
- 19 新中期経営計画
- 21 マテリアリティに基づく事業展開

### ステークホルダーコミュニケーション

- 35 コーポレート・ガバナンス
- 39 役員一覧
- 41 社外取締役インタビュー
- 42 株主価値の向上

### 百十四銀行 (2023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	5兆7,845億円
総預金	4兆7,958億円(譲渡性預金を含む)
貸出金	3兆3,668億円
資本金	373億円
発行済株式総数	29,100千株
従業員数	1,995人
店舗数	132店舗(本支店 99、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) 海外駐在員事務所 1(上海*)

店舗外ATMコーナー 145カ所

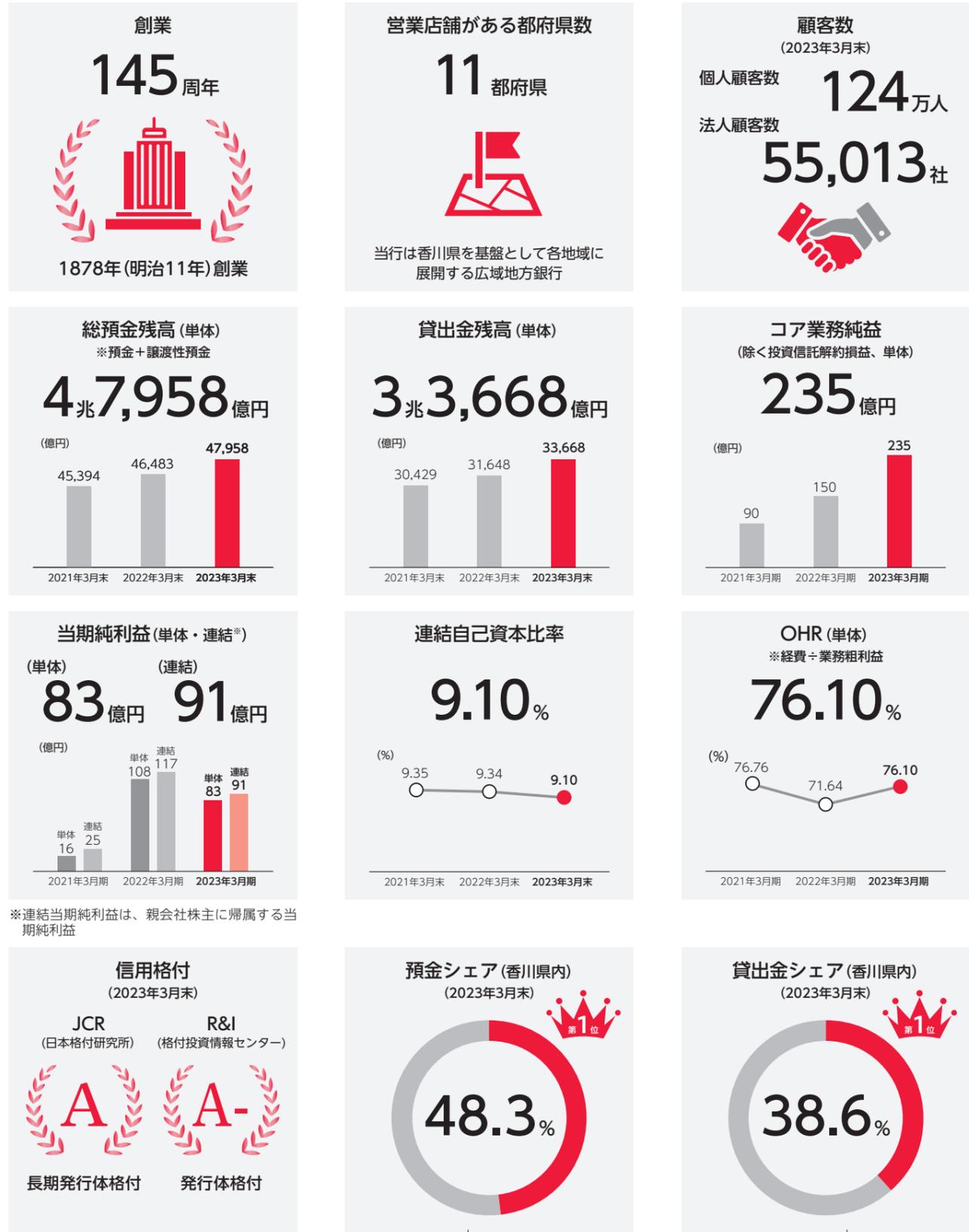
\*上海駐在員事務所は2023年4月28日に閉鎖いたしました。

#### 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いたしました。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)」を参考にしております。  
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)を兼ねております。計数につきましては資料編をご覧ください。

## 数字で見る百十四銀行

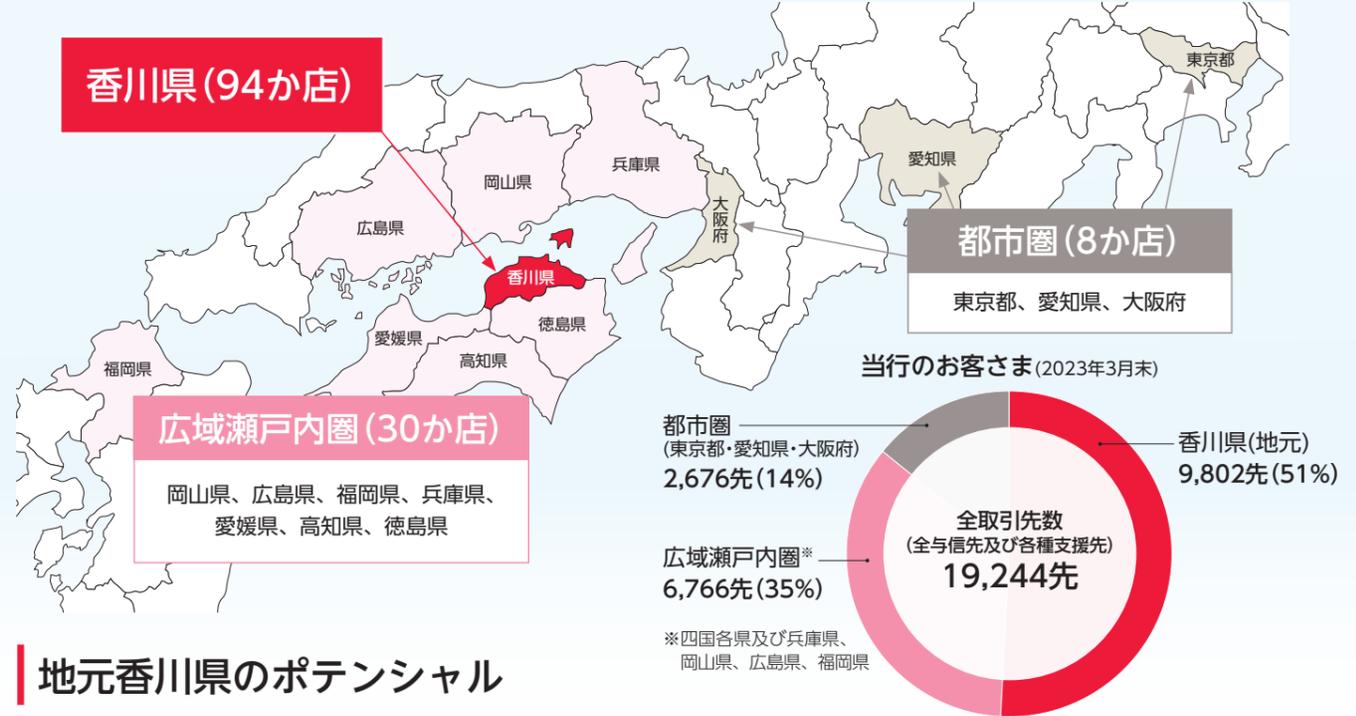
当行は、地域の皆さまに支えられ創業以来150年近く歩み続けてきた銀行であり、今では数少ないナンバーバンク(設立時の内認可の順番を銀行名として使用している銀行)のひとつです。



## 当行の営業基盤

### 強固な顧客基盤と広域ネットワーク

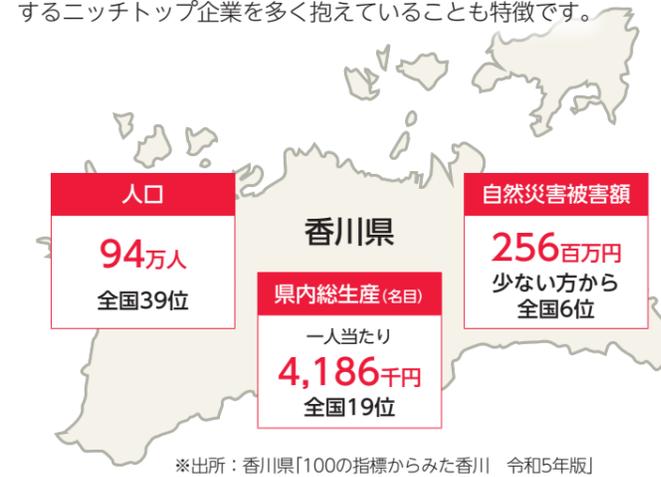
当行は、香川県を基盤とし、全国11都府県に132店舗を展開しております。1950年、大阪地区への進出を皮切りに、東京、岡山へと出店を進め、各地域に根差した営業を行ってきたことで、地方銀行では有数の歴史ある広域店舗網を築いております。



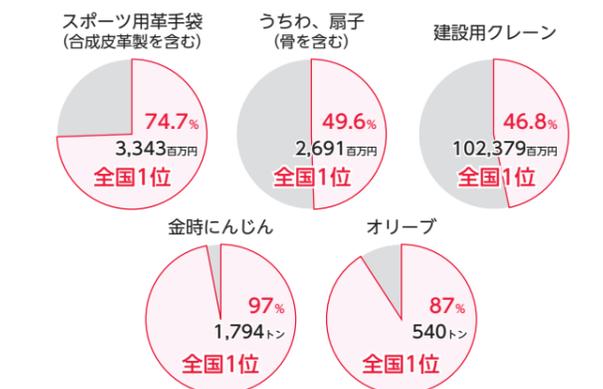
### 地元香川県のポテンシャル

#### ●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おります。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おります。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おります。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。



#### 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4年度版」

#### ●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。



## ● 頭取メッセージ



# 総合コンサルティング・グループの進化により、 地域のみならずとウェルビーイングな社会を 創造してまいります

2023年7月

取締役頭取 **綾田 裕次郎**

### ● “ウェルビーイング”をキーワードにめざす姿を明確化

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。

2022年度は、前中期経営計画「トライ☆ミライ！」の最終年度として、総合コンサルティング・グループへの転換に向けた取組みを着実に進めました。

その結果、「顧客向けサービス業務利益」が黒字転換する等、新たなステージに向けた体制が整ったと評価しております。これもひとえにお客さま、株主さま、職員といったさまざまなステークホルダーの皆さまの温かいご支援の賜物と深く感謝しております。

4月にスタートした新中期経営計画においては、その策定

にあたり、百十四グループが取り組むべき重要課題(マテリアリティ)の特定と、マテリアリティを解決していく先に見据える姿として「長期ビジョン2030」を策定いたしました。当行が長期ビジョンを策定するのは今回が初めてですが、サステナビリティ経営の推進に向け、「ウェルビーイング」をキーワードに、これまでの「短期目線、主語は当行」という考えから「長期目線、主語はお客さまや地域」に変革していきたいと考えております。

つきましては、この長期ビジョン、新中期経営計画で私たちがめざす姿や、込めた想い等についてご説明いたします。

### ● 重要課題(マテリアリティ)に基づく事業展開を図っていく

当行が経営理念で掲げる「お客さま・地域社会との共存共栄」の実現に向け、外部環境の変化やESG要素を考慮したうえで、当行グループ全体で取り組むべき重点課題を整理し、6つの「百十四グループマテリアリティ」を特定いたしました。

私たちは、この百十四グループマテリアリティに基づく事業展開を図っていくことで、“地域のみならず”とウェルビーイングな社会を創っていききたいと考えております。

#### 百十四グループマテリアリティ

- 地域経済活性化への取組み
- 人生100年時代への対応
- 多様な人材が活躍・成長できる環境の整備
- DXの実現と地域社会のデジタル化
- 気候変動等、環境課題への取組み
- 持続可能な経営基盤の構築

▶▶ P.14 「百十四グループマテリアリティ」

### ● 「長期ビジョン2030」に込めた想い

今回策定した「長期ビジョン2030」のビジョンステートメントを『総合コンサルティング・グループの進化により、地域のみならずとウェルビーイングな社会を創造する』としました。“地域のみならず”の部分は、当行の経営理念で

ある「お客さま・地域社会との共存共栄」に通じる『自利利他』の想いを込めております。『自利利他』とは仏教の教えに由来するもので、百十四グループの長期的なサステナビリティに向け、自らの利益を優先するのではなく、

## 頭取メッセージ

お客さま・地域が真に望んでいるものを提供し、その結果として利益がついてくる、という考え方を、これからの事業活動や職員一人ひとりの行動で実践していくということです。こうした考えのもと、ビジョンの実現により生み出す価値として、「環境・社会価値」と「経済価値」の

両立を掲げ、「環境・社会価値」においてはマテリアリティに係るサステナビリティKPIの達成を、「経済価値」においては連結ROE5%程度・連結自己資本比率10%程度という目標を必ず達成してまいります。

### ●「総合コンサルティング・グループ」を進化させていく

長期ビジョンステートメントでは『総合コンサルティング・グループの“進化”』を掲げておりますが、前中期経営計画では『総合コンサルティング・グループへの“転換”』をキーワードとしておりました。

ここで前中期経営計画の成果を振り返りますと、まず体制面では、複数の部署に分かれていたコンサルティング機能を集約し、コンサルティング部を新設いたしました。次に、人材育成面では、行内資格である「114マイスター制度」を整備し、キャリア形成の多様化を進めたほか、外部トレーニーや中途採用を通じてコンサルティング分野やデジタル分野などのいわゆる「プロ人材」が55名増加しました。こうした体制整備を進めながら、お客さまのニーズが高い分野として、事業計画策定などの「経営コンサル」「人事コンサル」「ICTコンサル」「事業承継コンサル」「海外支援コンサル」といったコンサルティングサービスの拡充が進みましましたので、『総合コンサルティング・グループへの“転換”』という目標は概ね計画どおり進捗したと評価しております。

「長期ビジョン2030」では、前中期経営計画で整備した

総合コンサルティング・グループ体制を“進化”させ、お客さま・地域の課題解決力を更に強化してまいります。では、この“進化”とはどのような状態になることをめざすのか？ということですが、まずコンサルティング領域については、各サービスの更なる高度化により、コンサルティングの質を高めてまいります。加えて、昨今の業種規制緩和により取組みが可能となった分野にも果敢に挑戦し、課題解決の幅を広げてまいります。こうした非金融領域の拡大に加え、これまでの長い歴史で培ってきた金融領域も、お客さま・地域に伴走していく地方銀行のコンサルティングにおいては、やはり欠かすことのできない領域として、しっかりと取り組んでいきたいと考えております。長らく続いてきた低金利政策も潮目を迎え、金融領域の高度化と非金融領域とのシナジー追求が、百十四グループのサステナビリティにつながると考えております。こうした取組みにより、お客さま・地域への課題解決力の強化が図られ、その結果として本業利益を拡大させることが総合コンサルティング・グループの“進化”だと考えております。

▶▶ P.09～10 「長期ビジョン2030」

### ●新中期経営計画「創ろうい・い・ヨ」について

新中期経営計画「創ろうい・い・ヨ」は、「長期ビジョン2030」からバックキャストした第1フェーズとして、4つの重点戦略に取り組みますが、これを効果的に進めていくための「成長エンジン」として、3つの変革(Transformation)を推進してまいります。

#### 「創ろうい・い・ヨ」の重点戦略

- 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

### ●「創ろうい・い・ヨ」で進める3つの変革(HRX、DX、SX)

#### ■ HRX(Human Resources Transformation)

まず「HRX」ですが、「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推進との相乗効果を図りながらお客さま・地域への価値提供力の極大化をめざします。私の座右の銘でもある、武田信玄の

「人は城、人は石垣、人は堀、情けは味方、仇は敵なり」という言葉のとおり、やはり最後は「人」なので、「人」に育ってもらいたいと考えております。

「創ろうい・い・ヨ」では、「エンゲージメント醸成による能力発揮」と「戦略推進に向けた人材力の強化」につな

るさまざまな施策を展開することで、職員の「熱意」と「能力」を向上させ、めざす姿の実現に向けて必要となる戦略的な人員配置を実現してまいります。例えば、今年4月から導入した「副業制度」では、すでに「社内の宮司」や「映画監督・脚本家」といった副業を認定しておりますが、こうした活動で得た幅広いスキルや知識・人脈は地域経済の活性化につながっていくでしょうし、多様な人材が活躍できる職場環境の整備により、新たな人的資本を生み出す好循環を実現させていきたいと考えております。

そのほかにも人に関するさまざまな施策を展開していく予定であり、こうした取組みを通じて職員の「百十四グループに勤めて良かった」という思いを、お客さまの「百十四グループと取引して良かった」につなげていきたいと考えております。

#### ■ DX(Digital Transformation)

次に「DX」ですが、「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を実現いたします。

前中期経営計画「トライ☆ミライ！」においても個人向けの非対面チャネルとして「114バンキングアプリ」をリリースしたことに加え、店頭でのお客さまの記入負担軽減や待ち時間短縮を目的に「店頭タブレット」の導入準備を進める等、DX推進には力を入れてまいりました。こうした取組みが認められ、2022年10月には、経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」に認定されております。

「創ろうい・い・ヨ」では、こうしたお客さまの利便性向上に向けた取組みを進化させていくほか、店舗・業務のデジタル化を通じて生産性の飛躍的向上を図ることで、DXとHRXの相乗効果による人的資本の極大化が実現すると考えております。

また、百十四グループマテリアリティの1つに特定している「DXの実現と地域社会のデジタル化」に向け、当行グループの総力を結集してICTコンサルティングの高度化を図り、地域のお客さまや自治体のDX化に伴走してまいります。

### ●「百十四いいよ！」の声を集めていきたい

今回の「長期ビジョン2030」、「創ろうい・い・ヨ」の策定を通じて、改めて百十四グループの存在意義は、「お客さま・地域と対話を重ね、知恵を出し、汗をかき、その課題解決に全力を尽くすことで“地域みんな”がより良くあり続けられる豊かな地域社会を実現することである」という想いを強く感じました。



#### ■ SX(Sustainability Transformation)

最後に「SX」ですが、「地域社会と百十四グループのサステナビリティの両立により中長期的な企業価値を高める成長エンジン」と定義し、百十四グループマテリアリティに基づく事業展開を推進してまいります。

中でも近年注目度の高い「気候変動対応」と「人生100年時代に向けた金融教育の取組み」については、長期ビジョンのゴールである2030年度に向けて取組みを強化してまいります。

「気候変動対応」につきましては、環境負荷の軽減に向け、省エネ・創エネへの取組みを強化し、Scope1・2のCO<sub>2</sub>排出量を2030年度には2013年度比50%削減する目標を掲げております。また、お客さま・地域の脱炭素化に向けた取組みをサステナブルファイナンスの推進といった金融面でサポートすることに加え、お客さまの脱炭素化に向けた各種ソリューションの提供といった非金融面のサポートを行い、環境課題の解決にも貢献してまいります。

「金融教育」につきましては、香川県は1世帯あたりの預貯金残高が上位であることに加え、iDeCo加入率も全国トップ等、もともと金融リテラシーの高い地域ではありますが、地域の将来世代(小中高・大学生)や教職員の方々を対象とした金融教育の取組みを拡大し、2030年度までの金融教育受講者数1万人を目標に、地域の金融リテラシーの更なる向上に貢献したいと考えております。

▶▶ P.19～20 「創ろうい・い・ヨ」

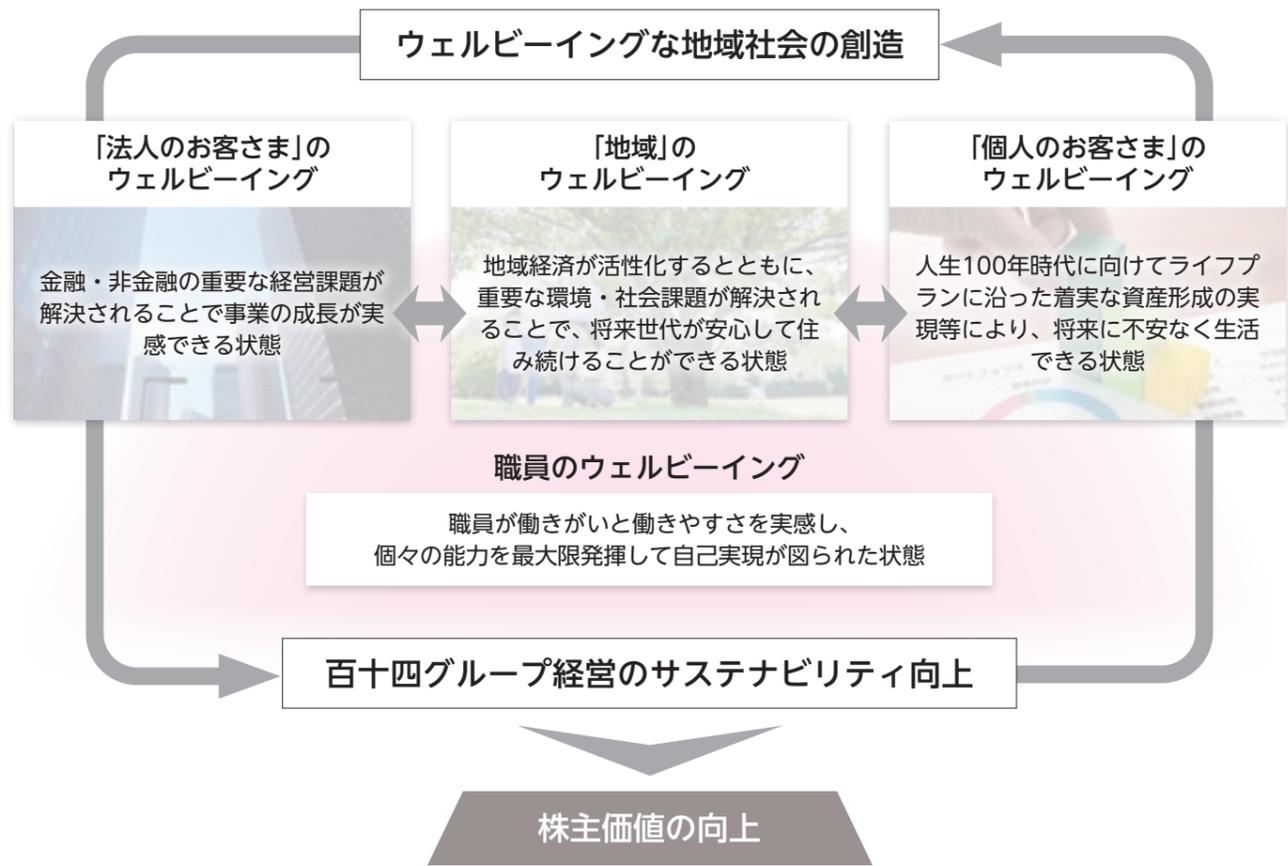
## 長期ビジョン(百十四グループが長期的にめざす姿)

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・複雑化しております。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。

### 私たちが実現したいこと — ウェルビーイングな地域社会の創造

長期ビジョンの策定に際し、まずは各ステークホルダーの「ウェルビーイングな状態」を考えました。私たちは各ステークホルダーのウェルビーイング実現に向けたパートナーとして伴走していくことで、“地域のみんな”と一緒に環境・社会価値の向上したウェルビーイングな社会を創ってまいります。



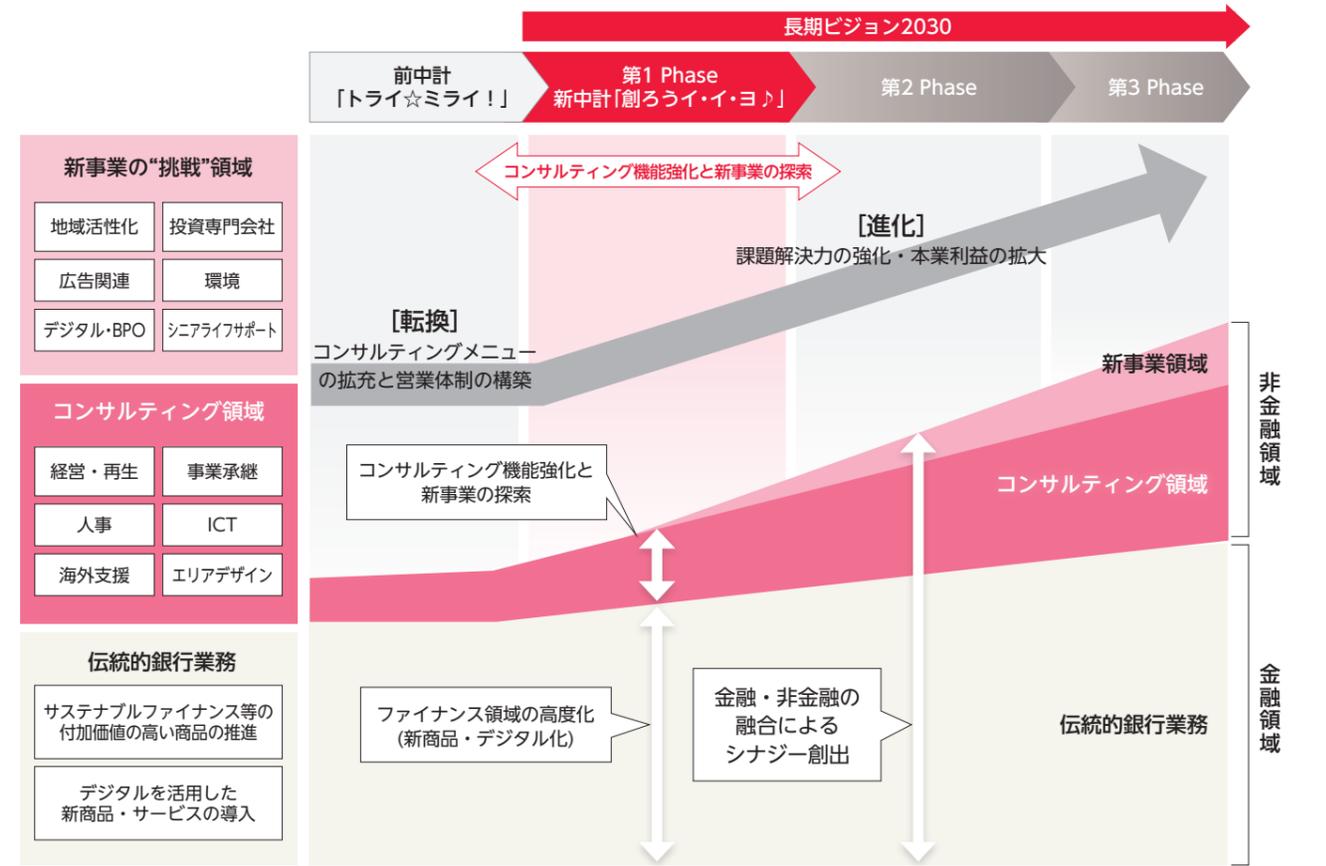
## 2030年度を見据えた百十四グループがめざす姿

### 長期ビジョン2030

総合コンサルティング・グループの進化により、  
地域のみならずウェルビーイングな社会を創造する

### その実現に向けて — 総合コンサルティング・グループを進化させる

めざす姿の実現に向けて、私たちは前中期経営計画「トライ☆ミライ！」より進めてきた「総合コンサルティング・グループへの転換」の取組みを更に進め、「金融サービスの高度化」と「非金融の領域拡大」によりお客さま・地域の課題解決力を更に強化するとともに、ファイナンスとコンサルティングのシナジーの徹底追求により本業利益の拡大を図ることで総合コンサルティング・グループを進化させてまいります。



**環境・社会価値**

重要な環境・社会課題の解決により、“地域のみんな”がより良くあり続けられるウェルビーイングな社会の実現

- グループマテリアリティに係るサステナビリティKPIの達成

**環境・社会価値と経済価値の両立**

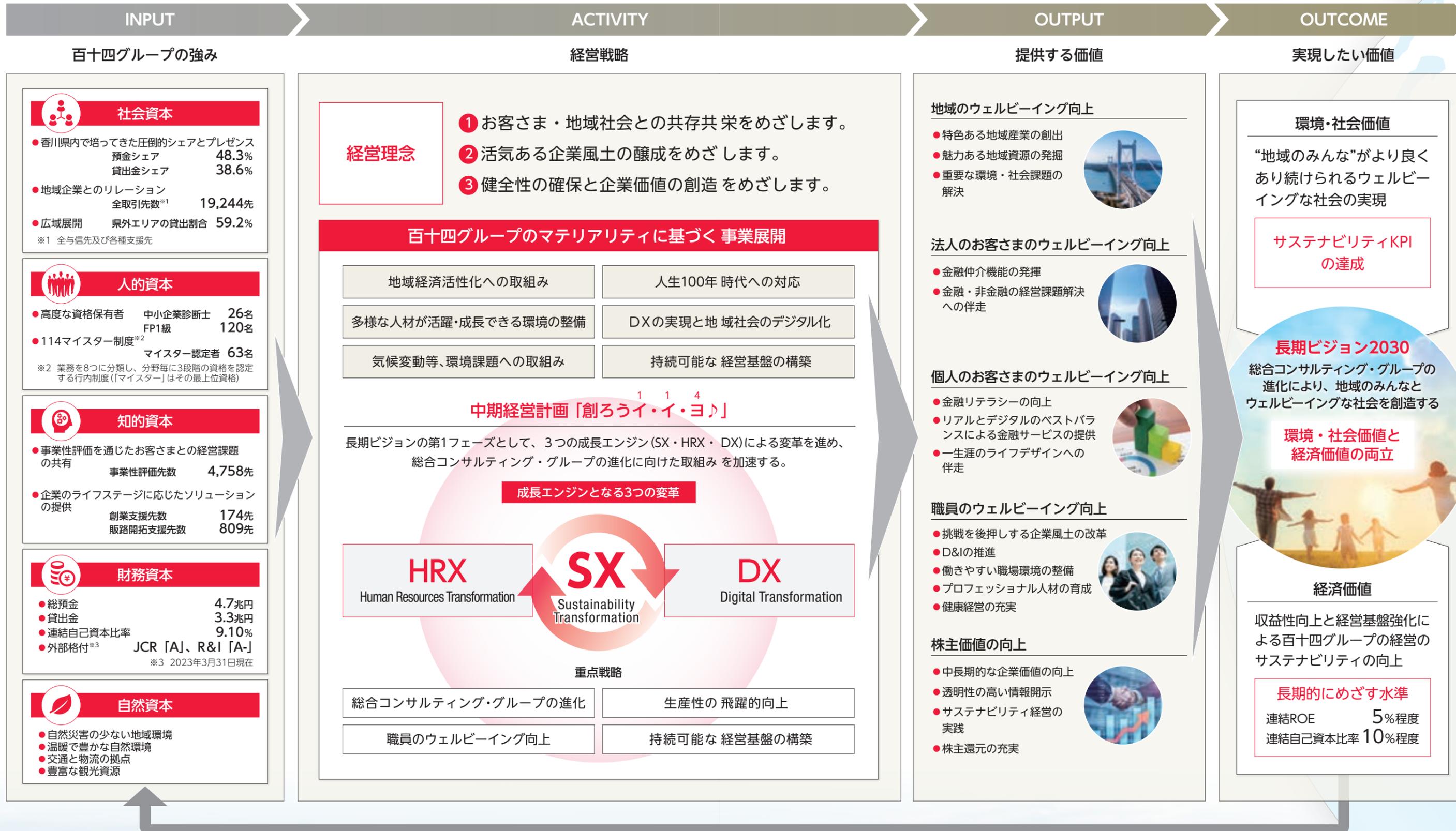
..... ビジョン実現により生み出す価値 .....

**経済価値**

収益性向上と経営基盤強化による百十四グループの経営のサステナビリティの向上

- 長期的にめざす水準
- 連結ROE5%程度
- 連結自己資本比率10%程度

# 百十四グループの価値創造プロセス

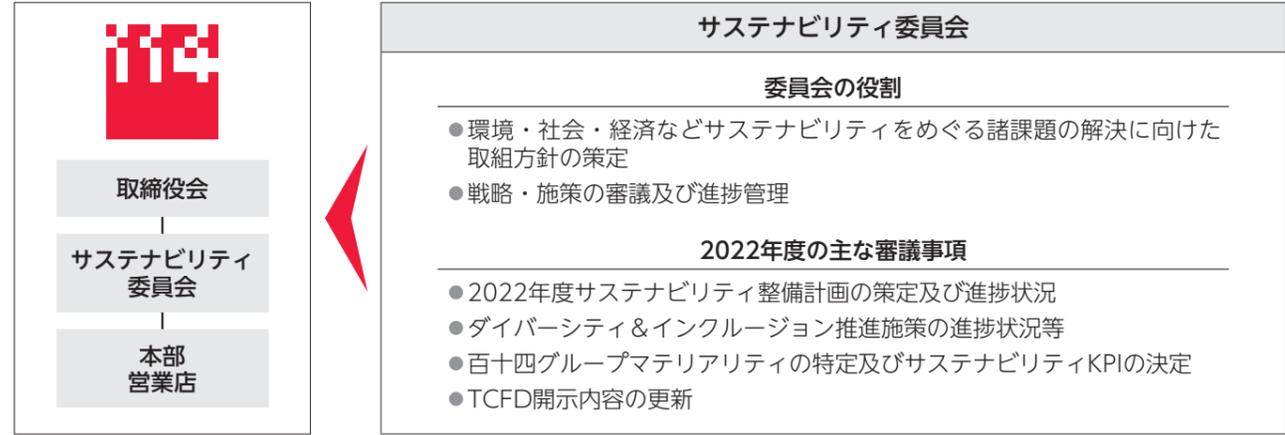


**外部環境**

- 地域経済の低成長
- 人口減少・少子高齢化の進展
- 低金利環境の継続
- 異業種参入による競争激化
- 脱炭素・循環型社会への移行
- 社会・経済のデジタルシフト
- 規制緩和による事業領域拡大

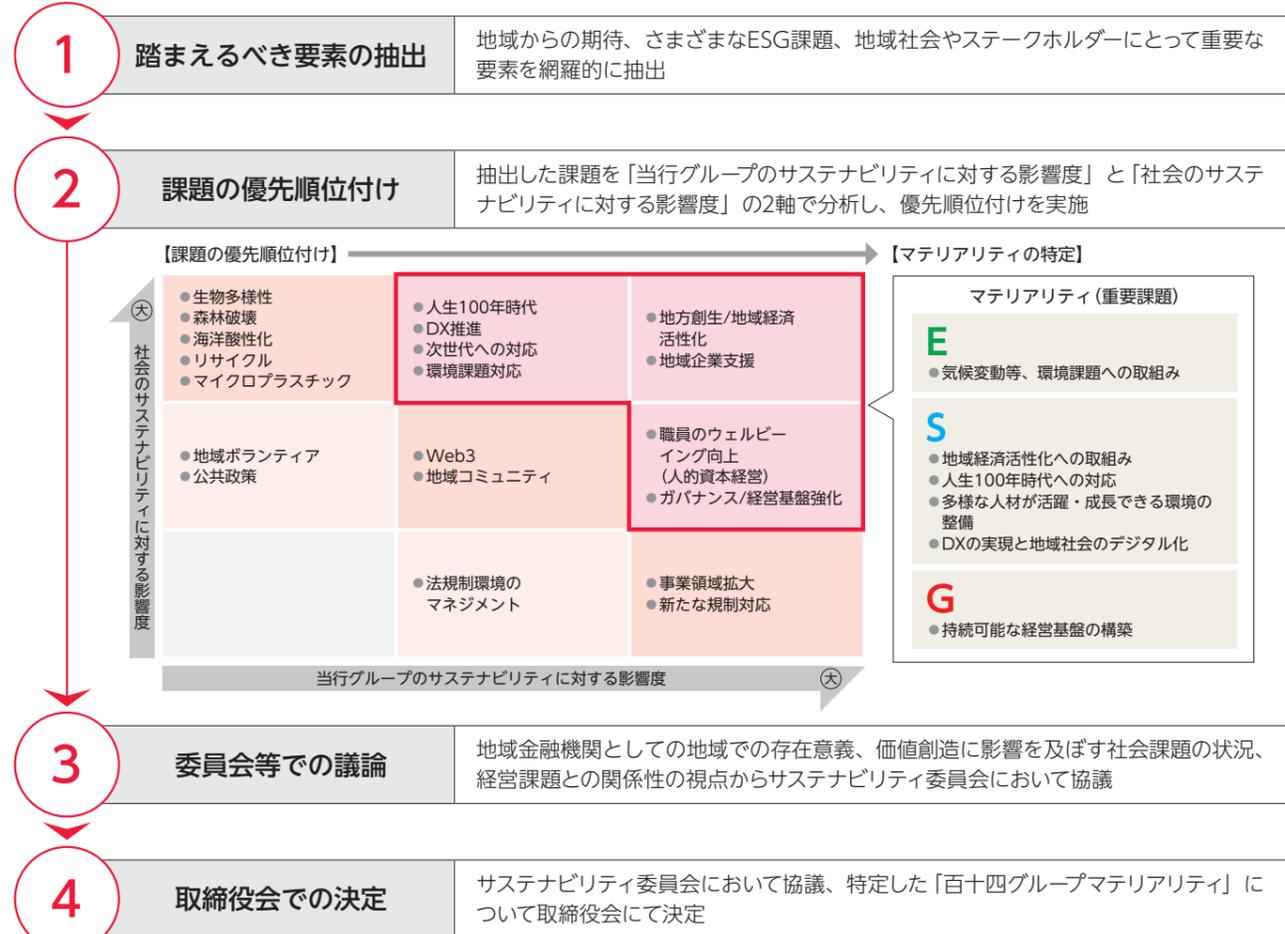
# サステナビリティ経営体制

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頭取を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、お客さま・地域社会の持続可能性向上に向けた取組みを組織横断的に議論・協議することでサステナビリティ経営の推進・強化を図っております。



## マテリアリティの特定

「長期ビジョン」及び「新中期経営計画」の策定を機に、当行が経営理念に掲げる「お客さま・地域社会との共存共栄」の実現に向けて、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」として特定いたしました。



## 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	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）	
人生100年時代への対応	<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一生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：1万人（2030年度までの累計）	
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 ● 女性管理職比率：30%以上（2026年度末）* ※ 2026年度までに新たな目標を再設定	
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）	
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適合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）	
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	

## 経営企画担当取締役メッセージ

### 財務戦略、経営戦略及び人事戦略の 連動強化による企業価値向上に つとめます

**【経歴】**  
1989年に入行後、2013年明石支店長、2016年融資部部長補佐、2018年秘書室長、2020年営業戦略部長、2021年執行役員経営企画部長を歴任。2022年6月に経営企画・人事担当の取締役常務執行役員に就任して現在に至る。

取締役常務執行役員  
**森 匡史**



#### 2022年度業績及び前中期経営計画の振り返り

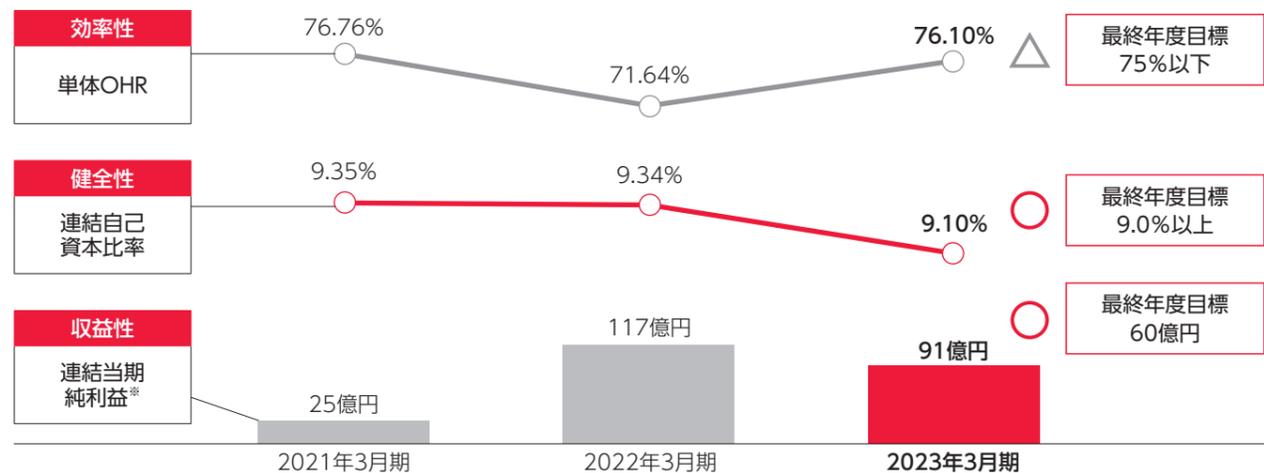
前中期経営計画『トライ☆ミライ!』の最終年度となる2022年度は、コロナ禍からの持ち直しの動きがみられる一方、原材料・資源価格の高騰や、金利・為替の変動、更には長引くウクライナ情勢の影響等、先行きが不透明な中での事業運営となりました。

このような環境下、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比26億円減少の91億円となりました。外国為替売買益及び金融派生商品関係損益の大幅な増加があった一方で、将来に損失を持ち越さないために含み損のある外債等を処分したこと等が主な要因です。

これらの結果、前中期経営計画目標の達成状況につきましては、単体OHRはわずかに目標に届きませんでした。健全性指標である「連結自己資本比率」と収益性指標である「連結当期純利益」は目標を上回ることができました。なお、経費自体は前中計期間中を通じて着実に減少しており、「未来につなげる構造改革」を進めた結果であると考えております。

また、前中期経営計画では、『当行ならではの新たな価値提供を通じて、お客さま・地域の未来を共創する総合コンサルティング・グループ』をめざすべき姿としておりましたが、コンサルティング部の新設や、コンサルティングメニューの拡充等、必要な体制整備が進んだと評価しており、その結果として顧客向けサービス業務利益が黒字化したことも大きなポイントであると考えております。

#### ●前中期経営計画経営目標



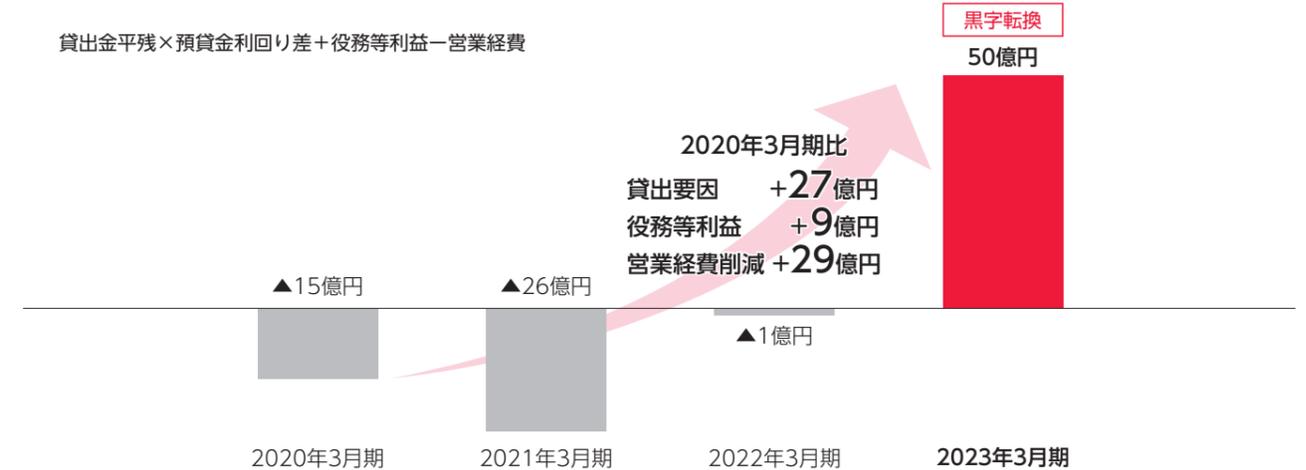
※親会社株主に帰属する当期純利益

#### ●前中期経営計画『トライ☆ミライ!』の成果

重点戦略		
<b>①</b> 総合コンサルティング・グループへの転換	<b>②</b> 市場価値の高い人材の育成	<b>③</b> 未来につなげる構造改革
<ul style="list-style-type: none"> <li>●合計12の有償コンサルティングサービスを開始し、コンサルティングメニューを大幅に拡充</li> <li>●法人・個人のお客さまへのコンサルティングサービスを提供するための体制を整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●行内資格である「114マイスター制度」メニューの拡充</li> <li>●高度資格保有者<sup>※1</sup>及びプロ人材<sup>※2</sup>の増加</li> </ul> <small>※1 中小企業診断士、FP1級等 ※2 DX人材等</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「114バンキングアプリ」をはじめとした非対面チャネルを高度化</li> <li>●店舗再編と事務改革に取り組み、人員の適正化とコスト構造改革が進展</li> </ul>

#### ●顧客向けサービス業務利益

貸出金平残×預貸金利回り差+役員等利益-営業経費



#### 2023年度業績見通し及び新中期経営計画経営目標について

2023年度は、新たに策定した中期経営計画『創ろうい・い・ヨ』の初年度に当たりますが、不透明な市場環境が継続することを考慮して、親会社株主に帰属する当期純利益は65億円と減益を予想しております。

新中期経営計画では、百十四グループが一丸となって金融領域と非金融領域のシナジーを徹底追求し、市場環境に左右されにくい収益構造への変革を進めることで、最終年度である2025年度には親会社株主に帰属する当期純利益を85億円以上とする目標としております。この目標は最低ラインと考えており、新事業領域への挑戦を含むビジネスモデルの変革を推し進めるとともに、更なる生産性向上につとめることで、目標を大きく上回ることができるよう取り組んでまいります。

#### ●新中期経営計画『創ろうい・い・ヨ』(2023年度~2025年度)経営目標

	2022年度実績	2023年度予想	2025年度経営目標
親会社株主に帰属する当期純利益	91億円	65億円	85億円以上
連結自己資本比率	9.10%	-	9.0%程度
単体OHR	76.10%	-	70.0%程度

## 経営企画担当取締役メッセージ

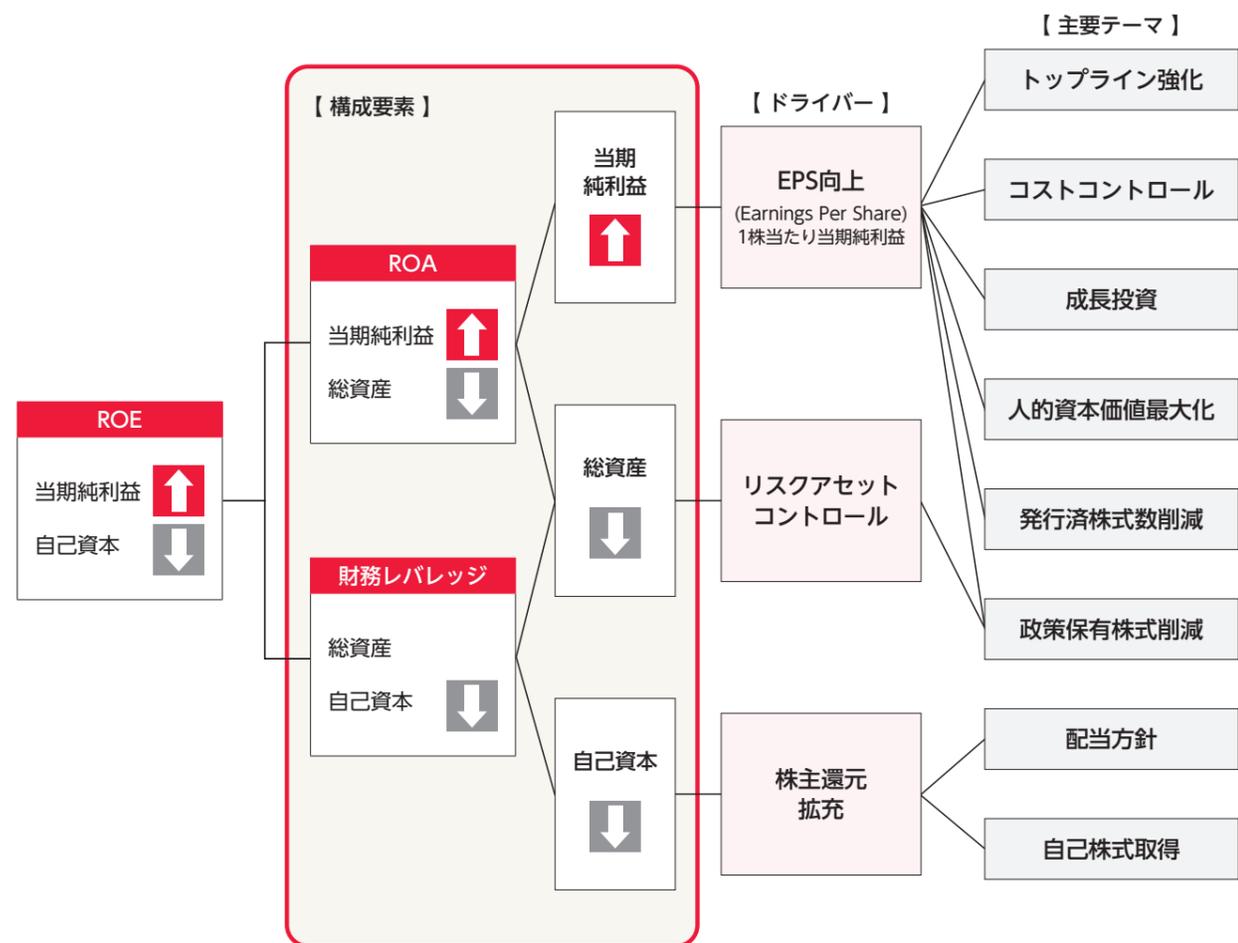
### 持続的な企業価値の向上について ~3つのドライバーでROEの持続的成長を図る~

「長期ビジョン2030」でめざす『ウェルビーイングな地域社会の創造』のためには、百十四グループが十分な収益性と健全性を向上させることが前提になると考えます。そのためにも、ROE向上への取組みを強化することで、資本コストを意識した企業経営を実現してまいります。また、ROEを重視する姿勢を示したいと考え、長期的にめざす連結ROEの水準を初めて設定し、2030年度の連結ROE目標を5%程度といたしました。

ROEを改善するにはいくつかの構成要素に分けて考える必要がありますが、「EPS(1株当たり当期純利益)向上」、「リスクアセットコントロール」、「株主還元拡充」の3つのドライバーに着目し、あらゆる施策がROE改善に有機的につながることで、ROEの持続的成長をめざしてまいります。

まず「EPS向上」の観点では、新中期経営計画の4つの重点戦略のうち、『総合コンサルティング・グループの進化』及び『生産性の飛躍的向上』の戦略実行により、トップライン強化とコストコントロール管理に取り組んでまいります。人事担当役員として『職員のウェルビーイング向上』戦略の推進も非常に大事だと思っております。百十四グループでは、『職員のウェルビーイングの向上』を、「働きがいと働きやすさの両立により、お客さま・地域の課題解決に熱意をもって取り組む職員を増やすこと」と定義しており、こうした職員を増やしていきながら、経営戦略と人事戦略の連動による人的資本の最大化を図っていくことが、収益力強化の1丁目1番地であると考えております。

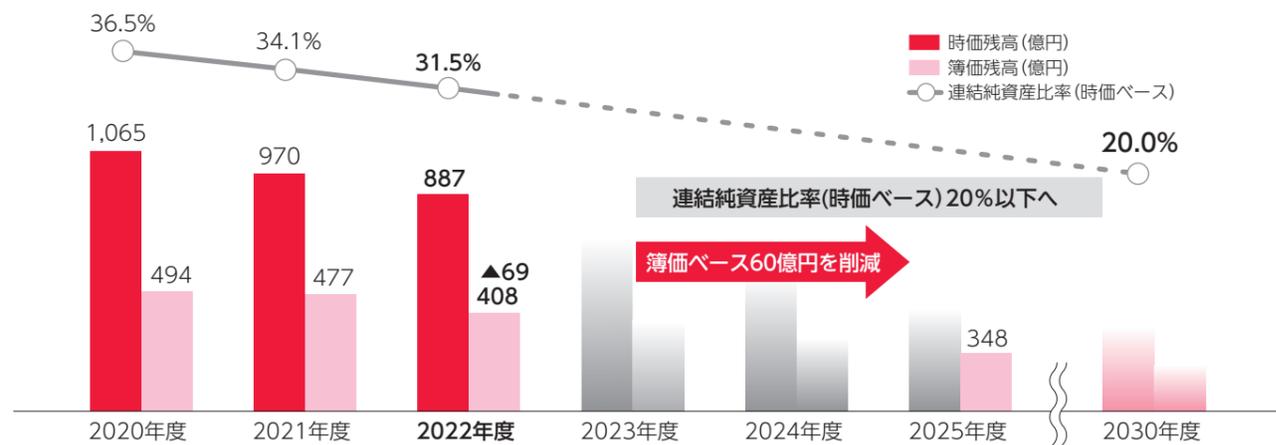
#### ● ROEの持続的成長に向けたロジックツリー



次に「リスクアセットコントロール」「株主還元拡充」の観点では、『政策保有株式削減』に取り組むとともに『株主還元方針』がポイントとなります。

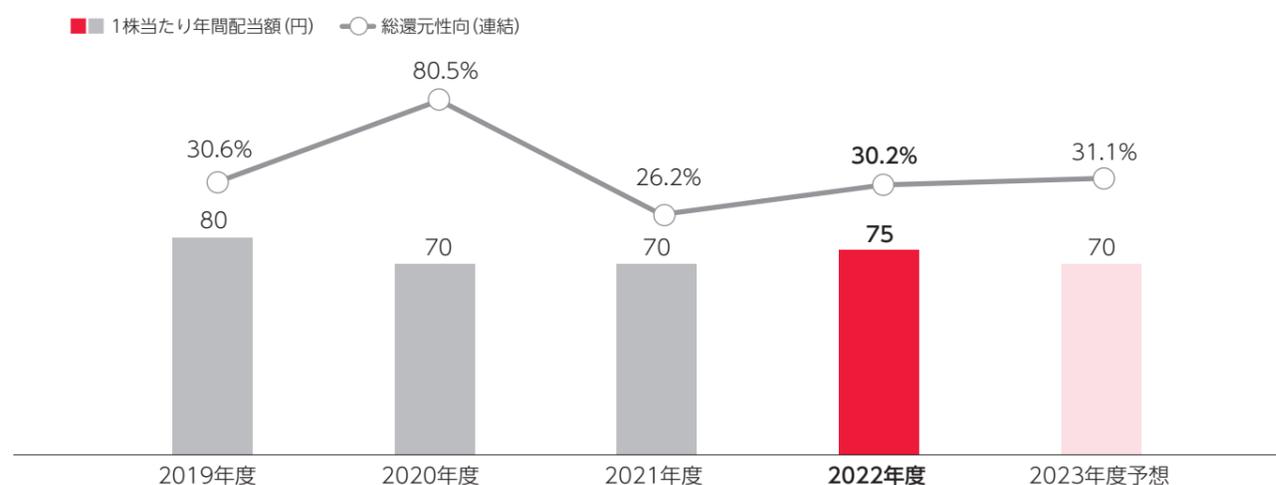
『政策保有株式』については、継続的に削減を進めており、2022年度は、簿価ベースで69億円を削減いたしました。今後も削減を進め、中期経営計画期間中(2023年度~2025年度)に簿価ベースで更に60億円を削減する計画としております。また、2030年度末までに政策保有株式の連結純資産比率(時価ベース)を20%以下まで着実に削減していく計画を明示し、効率的な資本の活用を進めてまいります。

#### ● 政策保有株式の削減状況



『株主還元方針』については、2022年度に1株当たり配当金を前年比5円増配の75円とするとともに、2023年5月には、上限6億円の自己株式を取得(取得期間2023年6月12日~8月31日)することを決定いたしました。今後も、長期的な株主価値の最大化に向けて、安定的な利益還元に配慮しつつ、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おります。

#### ● 株主還元の状況



こうした取組みに加え、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の拡充に向けた取組みにも注力してまいります。百十四グループマテリアリティの進捗状況を管理するサステナビリティKPIにおいても『ステークホルダーとの対話拡充』を設定しておりますが、コロナ禍により中断していた個人投資家向け会社説明会の再開をはじめ、ステークホルダーの皆さまの関心の高い分野を分かりやすくタイムリーにお伝えしていくとともに、ステークホルダーの皆さまからご意見をいただく機会を増やしていくことで、株主の皆さまからの評価を上げながら、PBRの改善にもつなげてまいります。

## ● 新中期経営計画

中期経営計画(名称「創ろうイ・イ・ヨ」)は、3つの変革を成長エンジンとして4つの重点戦略に取り組むことで、ウェルビーイングな地域社会の実現と百十四グループの経営のサステナビリティ向上をめざしてまいります。

**名称** 「創ろうイ・イ・ヨ」 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」を創ってほしいという想いを込めております。

**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)	2025年度 (中計最終年度)
	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	85 億円以上
<b>健全性(連結)</b> 自己資本比率	9.10%	9.0%程度
<b>効率性(単体)</b> OHR(業務粗利益ベース)	76.10%	70.0%程度



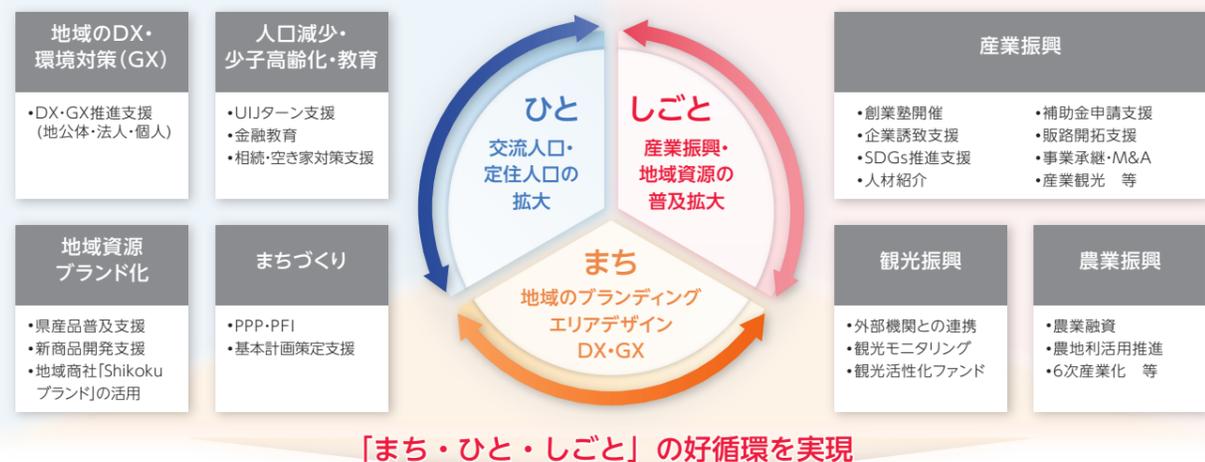
# 地域経済活性化への取組み

少子高齢化や都市部への一極集中等による地域経済の衰退が懸念される中、地域金融機関の使命として、地域に根ざして事業活動を行うお客さまの金融・非金融の課題解決に伴走することで地域経済活性化への取組みを強力に押し進めてまいります。

## 新中期経営計画 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

まちづくりの主体となる地方公共団体及び地方創生に取り組む外部機関との間で地域活性化に向けた共創体制を構築し、「しごと」と「ひと」の好循環を支える「まち」の活性化を図ってまいります。重要な地域課題の解決に自ら取り組むことで、地域と百十四グループの持続的成長を実現してまいります。



関連するサステナビリティKPI	2030年度 地域の課題解決に向けた取組み件数 累計 <b>150</b> 件
-----------------	--

#### ■ 香川県内自治体との連携協定

当行は香川県内の全ての地方自治体(香川県及び香川県内の8市9町)と地方創生に関連する連携協定を締結しております。連携協定に基づき地域経済活性化に向けた取組みで協働してまいります。

##### [連携協定の主な分野]

- 地元産品の販路拡大
- 企業・産業間のビジネスマッチング支援
- 創業・起業支援
- 観光・農業振興等

#### ■ PPP・PFI推進に向けた取組み

香川県内における官民連携の強化を目的に立ち上げた「かがわPPP/PFI地域プラットフォーム」では公共施設の活用などのテーマに限らず、官民連携を基軸としたさまざまなテーマの企画を実施しております。

##### [2022年度の主な取組実績]

- 公共施設の民間利用に関するクローズ型サウンディングの実施
- 地域課題解決に向けたワークショップ開催
- 自治体職員向けのセミナー開催



#### ■ 観光振興への取組み

日本航空株式会社さまとの間に、地方創生の推進に係る包括連携協力に関する協定書を締結いたしました。地域の観光活性化や誘客支援、地域資源の発掘や磨き上げといった分野において、両社の持つノウハウやネットワークを有効活用し、香川県における地方創生の実現をめざします。

#### ■ 地域産品の普及拡大への取組み

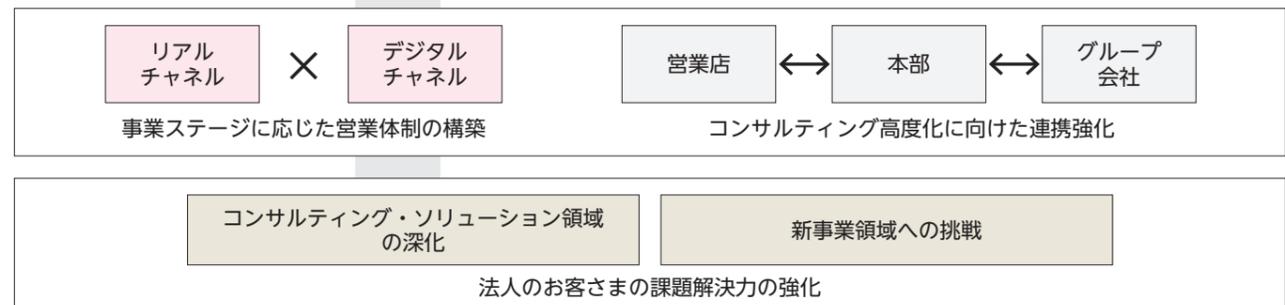
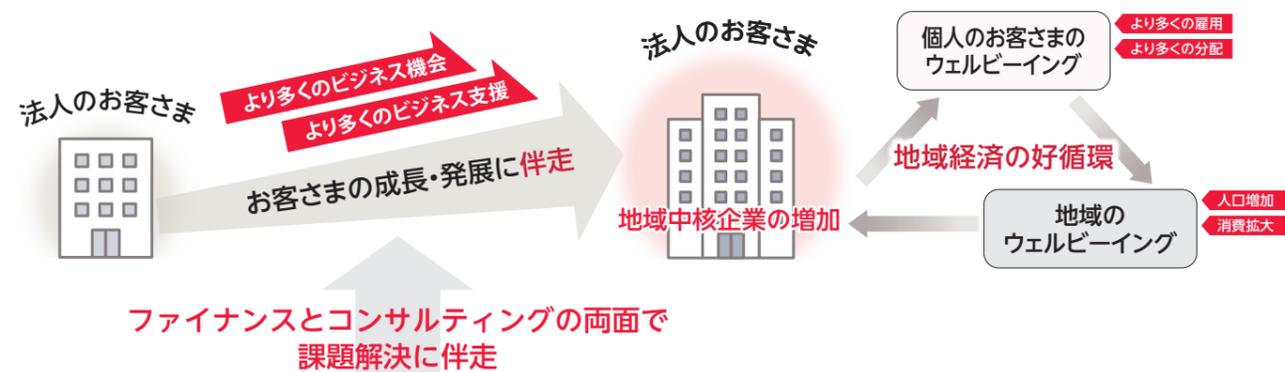
香川県内の関係団体と連携し、「知られざるかがわの県産品」を地元で普及拡大させることを目的としたプロジェクトを立ち上げました。第一弾として、「観音寺市・伊吹島の釜揚げいりこ」をテーマに香川県内の飲食店事業者さまの協力のもと、釜揚げいりこを活用した料理メニューの提供を期間限定で行いました。



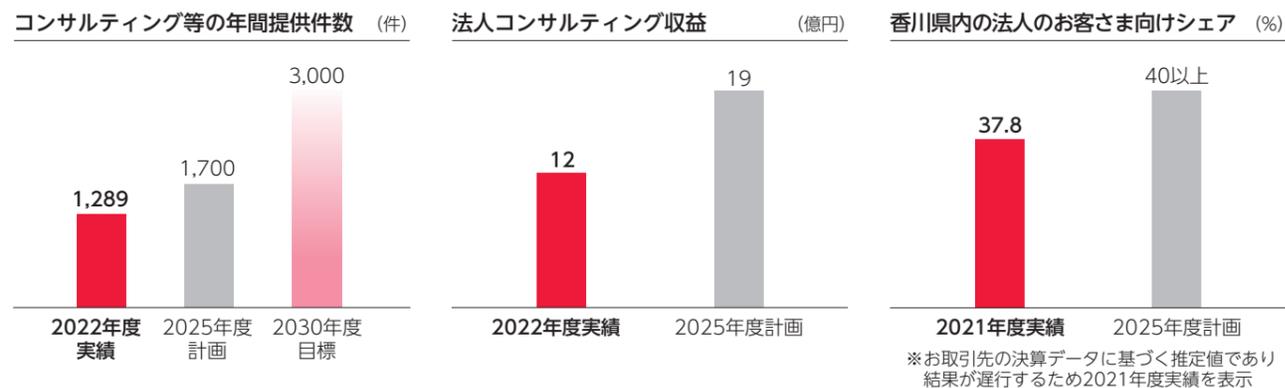
## 新中期経営計画 法人戦略

### 法人コンサルティング機能の強化

提供できるコンサルティング・ソリューション領域を拡大・深化させることで専門コンサルティング集団としての機能を高め、多様化・複雑化する法人のお客さまの金融・非金融の経営課題の解決に伴走してまいります。



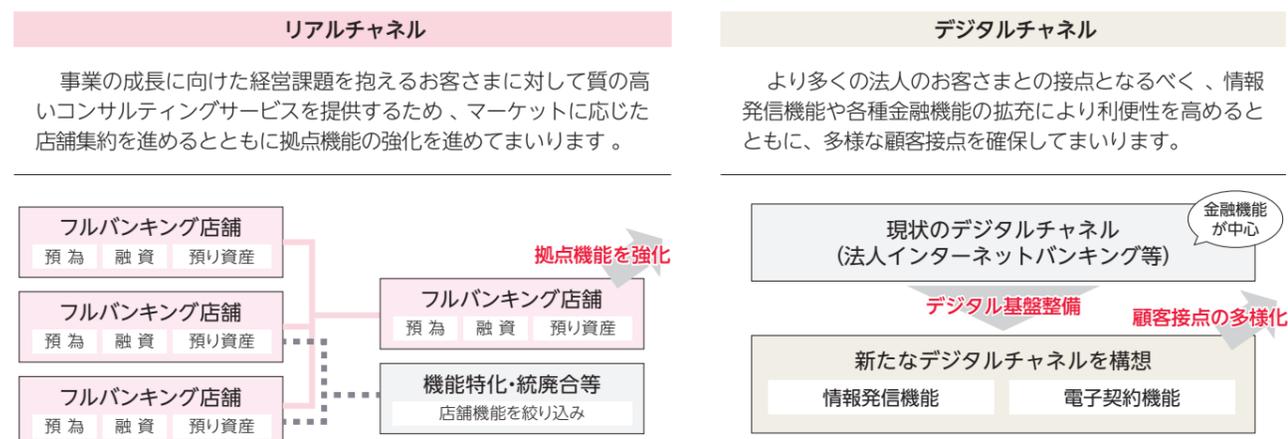
サステナビリティKPI	2030年度 法人のお客さまへのコンサルティング等の提供件数 <b>3,000</b> 件/年
中期経営計画 チャレンジ指標	2025年度 香川県内の法人のお客さま向け貸出金シェア <b>40%</b> 以上 法人のお客さま向けコンサルティング収益 (2022年度比) <b>+7</b> 億円



マテリアリティに基づく事業展開  
地域経済活性化への取組み

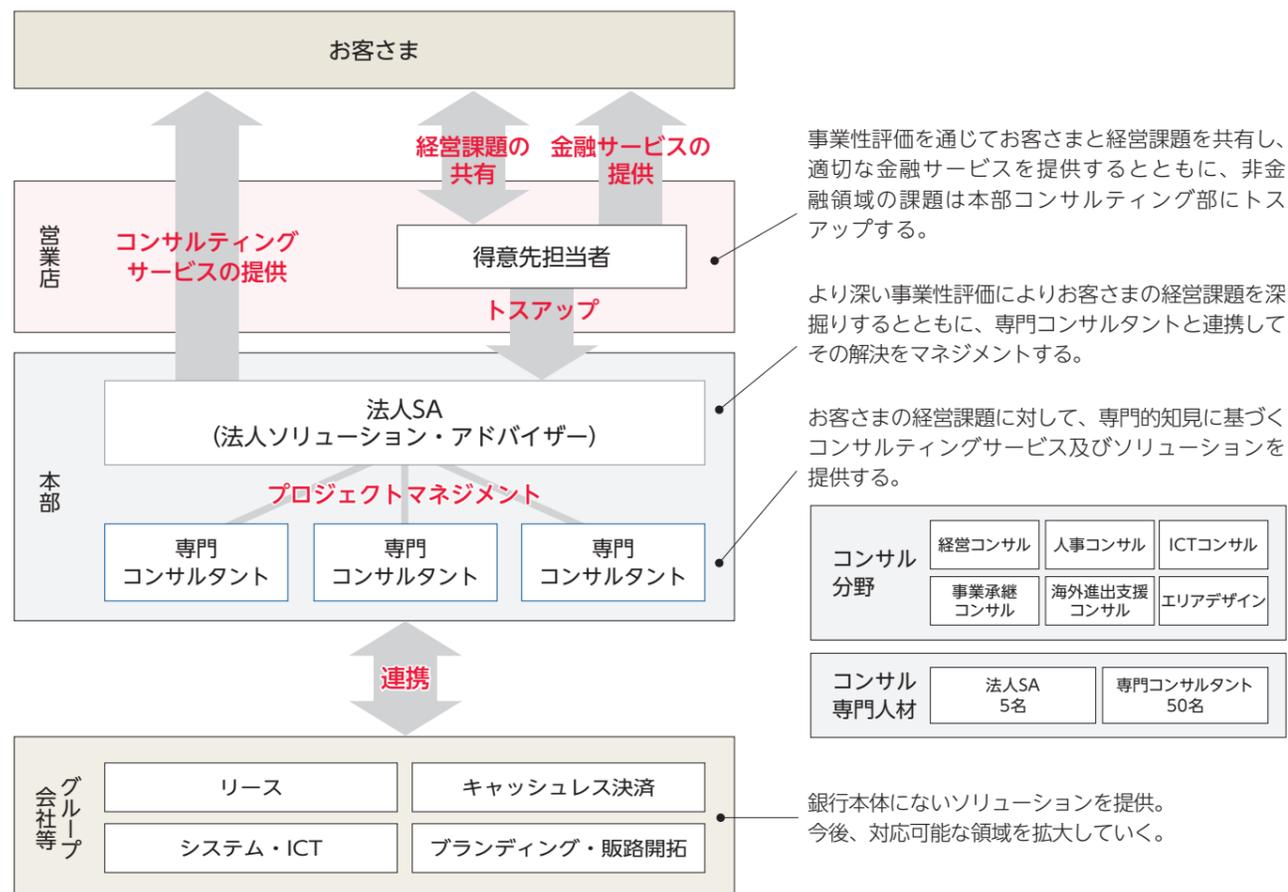
▶ 法人のお客さまのステージに応じた営業体制の構築

リアルチャネル・デジタルチャネルそれぞれの高度化を図り、法人のお客さまの事業ステージ・ニーズに応じて最適なアプローチを行うことで、限られたリソースの中で、より多くのお客さまの課題解決に伴走してまいります。



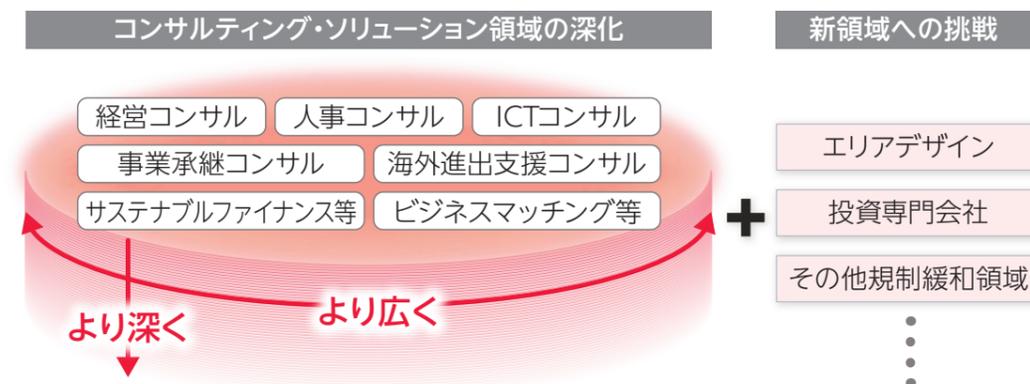
▶ コンサルティング高度化に向けた連携強化

お客さまとの対話を通じて経営課題の共有を行う営業店の得意先担当者と、共有された経営課題を深掘りし、専門的な見地で解決策を提案する本部職員の連携を強化することでコンサルティングサービスの高度化を図ってまいります。また、グループ各社とも協働することでグループ全体でお客さまの課題解決に伴走してまいります。



▶ 法人のお客さまの課題解決力の強化

多様化・複雑化するお客さまのニーズに対応するため、前中期経営計画期間中より強化を図ってきたコンサルティング及びソリューション領域を更に深化させることで、専門コンサルティング集団としての機能強化を図ってまいります。また、お客さま・地域の課題解決に資する分野については新領域の拡大により、課題解決力の強化を図ってまいります。



■ 「人事・人材」に関する課題解決へのご支援

2022年度より、人事制度コンサルの提供を開始いたしました。それぞれの会社の課題に応じた人事評価制度のご提案、導入後の従業員への周知・浸透についてのアフターフォローまで一貫した伴走支援を行っております。

また、2022年4月に銀行本体での有料職業紹介事業の認可を取得し、人手不足に悩む事業者さまに対して主に経営層や管理職層の人材紹介も行っております。



コンサルティング先従業員への周知会の様子

■ 「海外進出」に関するご支援 ～ベトナムに現地法人設立を予定(2023年秋)～

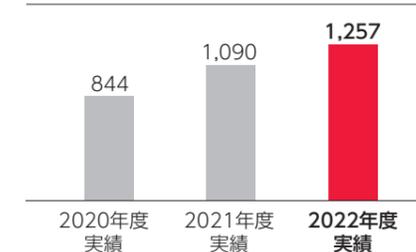
2023年秋にベトナムのホーチミン市に海外進出を検討するお客さま向けのコンサルティング会社(現地法人：HBCV)の設立を予定しております。ベトナムへの進出ニーズをお持ちのお客さまに対し、ニーズヒアリングから進出支援及び現地での伴走まで一貫したサービスを当行グループ自ら提供することで、お客さまの海外進出のパートナーとなることをめざします。



■ 「事業承継」に関するご支援

お取引先経営者の高齢化が進む中、後継者不在等により事業承継に課題を抱えるお客さまからの相談件数が増加しております。親族内承継やM&Aによる第三者承継の支援はもちろん、今後、投資専門会社の設立によるエクイティを活用した支援も検討していく予定です。

事業承継の相談件数 (件)



■ 「サステナビリティ経営」に関するご支援

サステナビリティ経営への関心が高まる中、お客さまの事業をSDGsの観点から評価し、取組みの推進をご支援する「百十四SDGs取組支援サービス」を取り扱っております。更に、サステナビリティ経営の高度化に取り組まれる事業者さまには、マテリアリティの特定からKPIの設定までを伴走支援する「114サステナビリティ経営支援サービス」を提供しております。

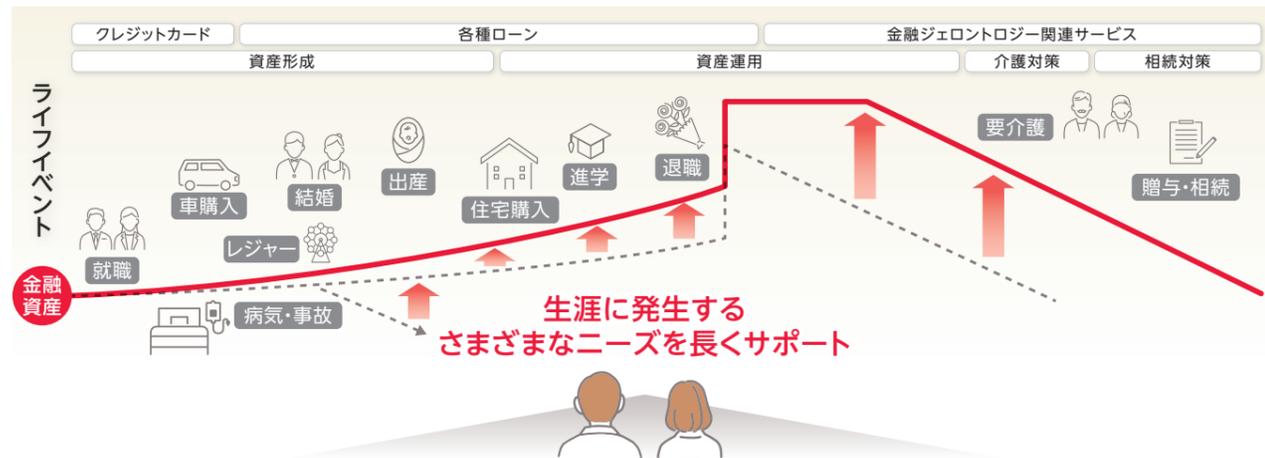
# 人生100年時代への対応

超高齢化社会の到来により人生100年時代が現実になりつつある中、個人のお客さまの一生にわたるライフデザインに伴走してまいります。また、将来に不安なく生活ができる着実な資産形成を促すため、地域の将来世代の金融教育にも取り組んでまいります。

## 新中期経営計画 個人戦略

### コンサルティング機能強化によるお客さまのライフデザインに伴走

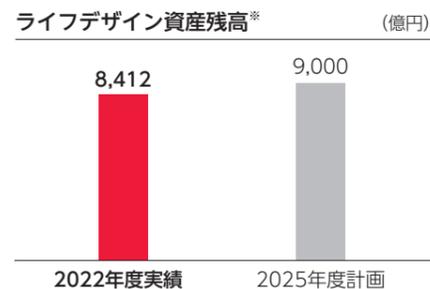
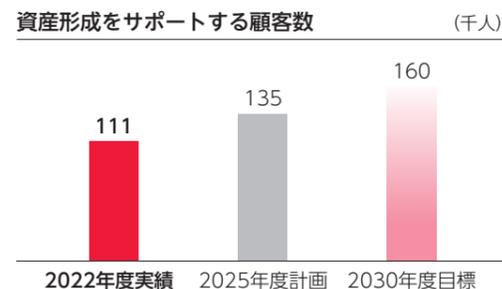
人生100年時代におけるお客さまの一生におけるさまざまなニーズに対応するためのコンサルティング機能を強化し、個人のお客さまが将来も不安なく生活できるよう着実な資産形成をサポートするとともに、生涯価値(ライフタイムバリュー)の向上につなげてまいります。また、2022年4月に新設したデジタル戦略室が担うデータベースマーケティングの推進により、お客さまのライフイベントに応じた最適なアプローチを実践してまいります。



データベースマーケティングに基づく、お客さまのライフイベントに応じた最適なアプローチを実践



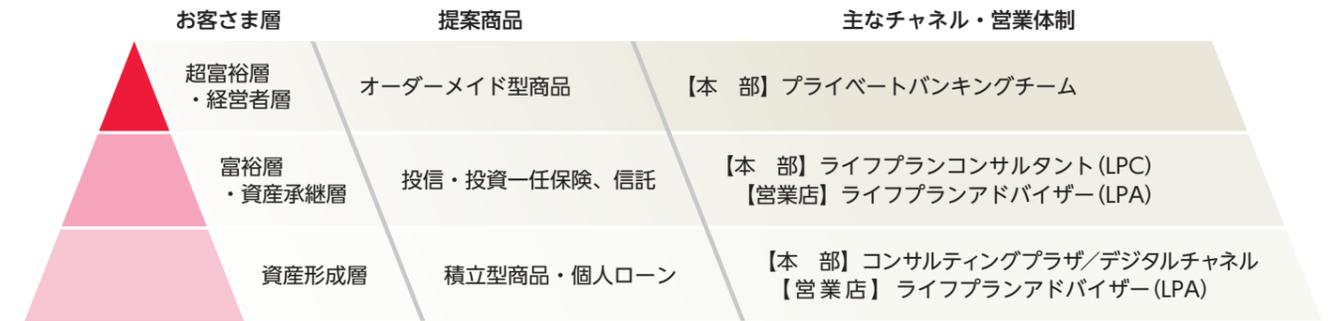
サステナビリティKPI	2030年度 資産形成をサポートする顧客数 <b>16</b> 万人 金融教育受講者数 累計 <b>1</b> 万人
中期経営計画チャレンジ指標	2025年度 個人のお客さまのライフデザインに係る資産の期末残高 <b>9,000</b> 億円以上



\*個人ローン及び長期的な資産形成に資する預かり資産の期末残高

### ▶ コンサルティング機能強化のための営業体制構築

お客さまのライフステージやニーズに応じた最適なお提案を実践するための営業体制を構築し、個人のお客さまに対するコンサルティング機能の強化を図ってまいります。



### ▶ 非対面チャネルを活用した多様な顧客接点の確保

非対面チャネルの強化により、リアルとデジタルの境界をなくした多様な顧客体験を提供することで、顧客基盤の裾野拡大を図ってまいります。

#### ■ 114バンキングアプリの導入

2023年2月に導入した114バンキングアプリは個人のお客さまに対する非対面チャネルの中核として、更に機能拡充を図ることで利便性を高めてまいります。

▶▶ P.29~30 [DXの実現と地域社会のデジタル化]

#### ■ 個人ローン取引のWeb受付契約サービス導入



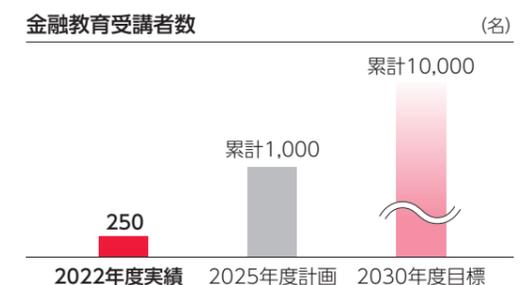
2023年3月に個人ローン取引のWeb受付契約サービスの導入を開始いたしました。今後、段階的に機能を拡充し、幅広い取引に対応していく予定としており、普段来店が難しいお客さまとの接点強化を図ってまいります。

### 将来世代への金融教育の実践

金融教育の取組み拡大により、地域の将来世代の金融リテラシーを高めてまいります。2022年度は香川県内の中学校・高校への出前授業の開催等により250名の将来世代に金融教育を行いました。



高校への出前授業の様子



# 多様な人材が活躍・成長できる環境の整備

人を「資本」と捉える人的資本経営の考えのもと、働きがいと働きやすさを両立させ、多様な人材が活躍・成長できる環境の整備を行ってまいります。職員の熱意と能力を高めることで、一人ひとりが持つポテンシャルを最大限に引き出し、経営戦略と連動した人材配置でお客さま・地域の課題解決に向けた原動力としてまいります。

## 新中期経営計画 HR戦略

### エンゲージメント醸成による能力発揮

熱意をもってお客さま・地域の課題解決に取り組む職員を増やすため、職員のエンゲージメント醸成に向けた取組みを強化しております。

#### ▶ 挑戦を後押しする企業風土の改革

更なる活躍に向けた挑戦を後押しし、それを評価する風土の醸成により職員のエンゲージメント醸成を図ってまいります。

##### ■ 行内留学制度の導入

2022年度より、職員が希望する分野の本部に短期留学できる制度を導入しております。本制度を通じて、専門知識を学ぶとともに、本部専門業務を理解・体感することで、自律的なキャリア形成につなげてまいります。

##### ■ キャリア相談窓口の開設

2023年2月に、職員の自律的なキャリア形成の支援を目的とした「キャリア相談窓口」を設置いたしました。キャリア形成に関する各種制度の活用についてのアドバイスや、めざすキャリアの具体化に向けたサポートを行っております。

#### ▶ 誰もが安心して活躍できる場の創出(ダイバーシティ&インクルージョンの推進)

多様な人材が働きがいと働きやすさを実感できる職場環境の整備に取り組んでおります。

##### ■ 副業制度・キャリアリターン制度の導入

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」を導入いたしました。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おります。

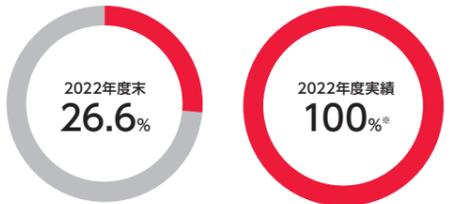


副業制度を利用して「神職」を務める職員

##### ■ 仕事と育児の両立支援に向けた取組み

「百十四育児応援プログラム」として、産前休暇・育児休業を取得する職員へのサポートを強化しております。各種休暇制度の見直しや育児休業中の職員への情報発信に加え、男性職員の育児休業も奨励しております。仕事と育児の両立支援をサポートすることで、女性活躍の推進を図ってまいります。

女性管理職比率 男性の育児休業等取得率



※ 育児目的の休暇を含む



##### ■ 健康経営の強化

女性特有の健康課題への取組みとして、行内研修での教育や啓発資料の配付、定期的な情報発信等を積極的に行っております。また、不妊治療の通院等を理由とする休暇制度「出生サポート休暇」を導入する等、不妊治療に向けた取組みが評価され、2022年11月に香川県ではじめて「プラチナくるみんプラス」の認定を受けました。

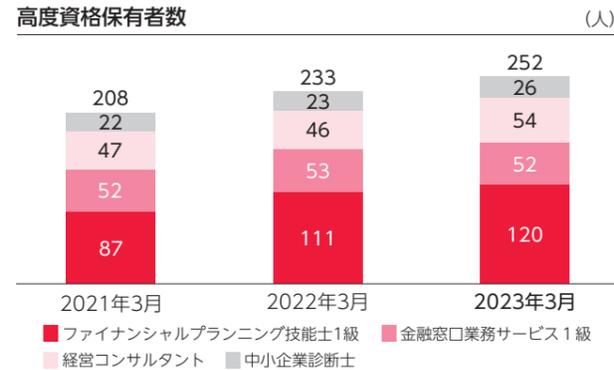
サステナビリティKPI	2030年度 職員のエンゲージメントスコアの持続的向上
	2026年度 女性管理職比率 <b>30%</b> 以上

#### ▶ 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おります。

##### ■ 高度資格取得の奨励

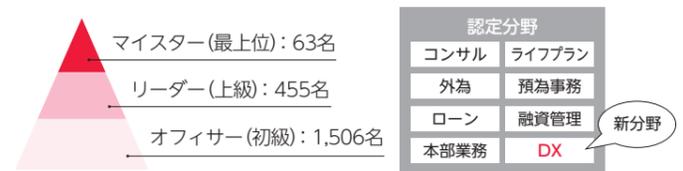
専門的知識を持った人材の増加に向けて、中小企業診断士といった高度資格の取得を奨励する制度を導入しており、高度資格取得者は年々増加しております。



##### ■ 114マイスター制度

各分野における職員の知識量・業務の習熟度を認定する「114マイスター制度」を通じて、行員の自律的なキャリア形成及び自己啓発を促しております。今後、最上位の「マイスター」の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。

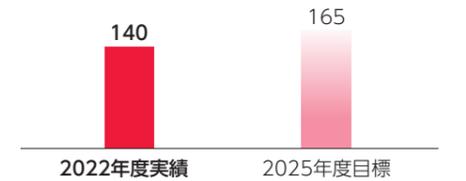
##### 114マイスター制度認定者数(2023年3月末時点)



##### ■ 人材育成投資の強化

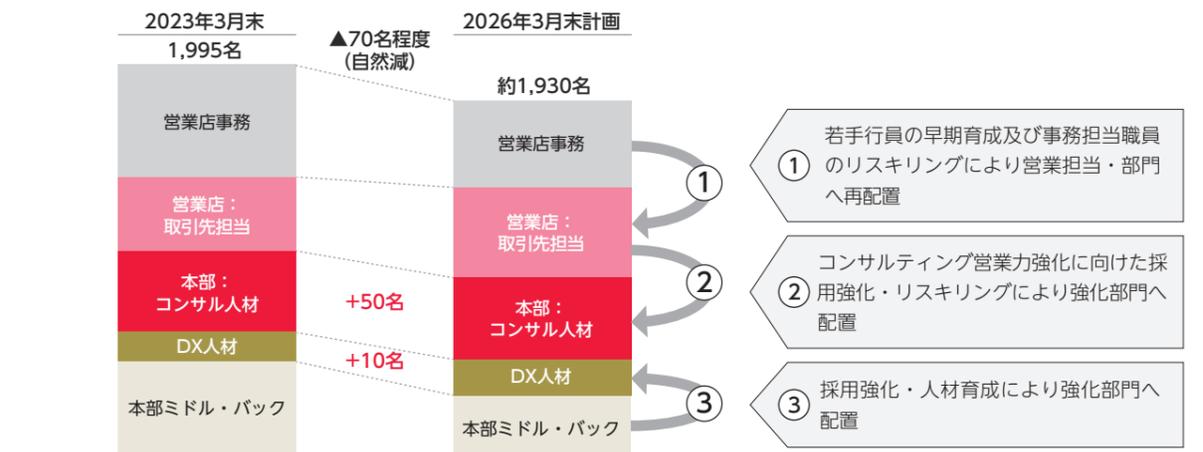
各種研修制度の充実や資格取得の奨励等による人材育成投資の強化を図ること、計画的なプロフェッショナル人材の育成を図ってまいります。

##### 人材育成投資額 (百万円)



##### ■ 経営戦略に連動した人材ポートフォリオの実現

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まいります。新中期経営計画では長期ビジョンで掲げる『総合コンサルティング・グループの進化』に向けて、お客さまと直接対話するコンサルティング人材の創出及びビジネスモデル変革を担うDX人材の強化に取り組んでまいります。



戦略KPI	2025年度(2023年3月末比) お客さまと直接対話するコンサルティング人材の創出 <b>+50名</b> ビジネスモデルを変革するDX人材 <b>+10名</b>
-------	---

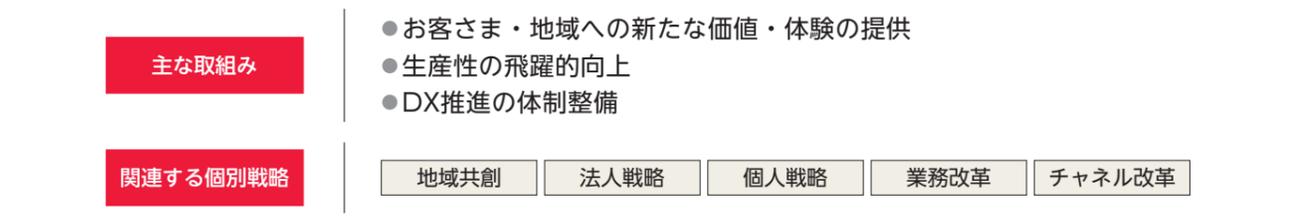
# DXの実現と地域社会のデジタル化

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な向上をめざしています。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。

## 新中期経営計画 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に、DX戦略を策定いたしました。

DX戦略では6つの重点分野に取り組み、「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の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
非対面チャンネルの充実	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認定事業者」の認定取得

2022年10月、経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」に認定されました。

本制度は「情報処理の促進に関する法律」に基づき、DXを推進するための準備が整っている事業者を経済産業省が認定するもので、当行のDX実現に向けたデジタル技術の活用や体制整備等の取組みが評価されたものです。



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
	ICTコンサルティング取組み先の	倍増 (2022年度対比)

## ▶ お客さま・地域への新たな価値・体験の提供

### ■ 非対面チャンネルの充実とデータ利活用等

法人戦略 個人戦略 チャンネル改革

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いたしました。今後は、114バンキングアプリを軸とした非対面チャンネルの機能拡充と対面チャンネルとの有機的な連携により、個人のお客さまとの接点の拡大と利便性の向上、リアルとデジタルの垣根のない顧客体験の実現につとめてまいります。



また、法人のお客さまにつきましても利便性の向上を目的に、さまざまな機能を備えた法人ポータルへの導入等、非対面チャンネルの高度化を検討してまいります。

### データベース・マーケティングの実践

114バンキングアプリを軸に非対面チャン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、各チャンネルを通じて得られたデータに基づくマーケティングの実践により、お客さま一人ひとりのニーズに沿った提案やサービスを提供してまいります。

### ■ お客さま・地域のDX化支援

地域共創 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等、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おります。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す。

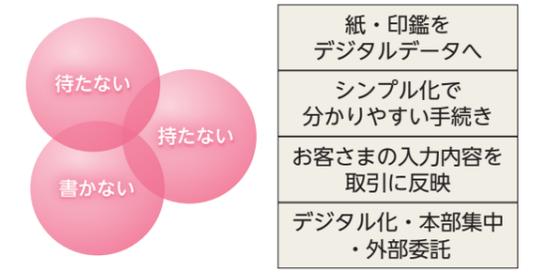
## ▶ 生産性の飛躍的向上

### ■ 店舗・業務のデジタル化

業務改革 チャンネル改革

#### 店頭タブレットの導入

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、2023年度中の導入に向けて店頭タブレットの開発を進めております。今後も来店予約サービスの導入、リモート窓口の設置等、店舗・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。

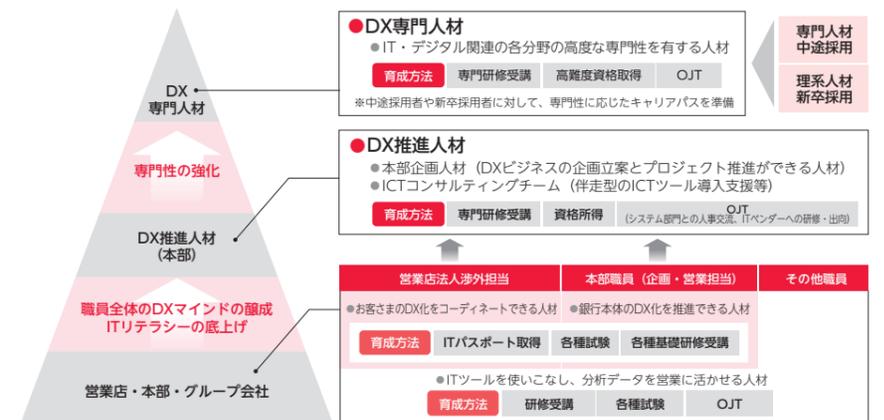


## ▶ DX推進の体制整備

### ■ DX人材の育成・採用

当行ではデジタル戦略室によるデータ分析人材の育成、行内資格制度である114マイスター制度の認定分野への「DX人材」の追加、専門人材の中途採用など、DX人材の育成・採用に取り組んでまいりました。

今回策定したDX戦略を効果的に遂行するためにはより多くのDX人材が必要となります。職員全体のITリテラシーの底上げとDXマインドの醸成を図るとともに、DX推進人材・専門人材の計画的な育成・採用を進めてまいります。



## 気候変動等、環境課題への取組み～TCFD提言への対応～

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開示タスクフォース (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。

※1 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

- 当行ではサステナビリティ経営に関する取組みを更に推進・強化するため、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おります。
- 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・実行しております。また、重要な事項については取締役会へ付議・報告しております。
- 2020年4月には、「百十四銀行 環境方針」を策定し、当行の環境に関する方針を明文化しております。
- また、サステナビリティ経営の更なる推進に向け、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、女性管理職比率向上等) の達成状況を加味しております。

 「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

当行は持続可能な社会の実現に向け、気候変動及び環境保全への対応を重要な経営課題のひとつとして位置づけており、機会及びリスクの両面から取組みを進めております。

### 機会

- 中長期的な目線でお客さまや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は、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おります。
- 再生可能エネルギー事業へのファイナンスや、お客さまの温室効果ガス排出削減支援、環境負荷軽減を目的としたサービスの提供等を通じて、脱炭素化社会の実現に取り組んでおります。

### リスク

- 気候変動に関するリスクは、移行リスクと物理的リスクを認識しております。
- 移行リスクは、気候関連の政策・規制強化や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大等を想定しております。
- 物理的リスクは、異常気象に伴うお客さまの資産の毀損や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を想定しております。

### シナリオ分析

#### 移行リスク

IEA (国際エネルギー機関) の2℃シナリオ及び1.5℃シナリオを基に、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いたしました。

分析については「電力・ガス」及び「海運」セクターに該当する与信先を対象といたしました。結果、与信費用増加は2050年までに累計で最大約105億円の見込みとなりました。

#### 物理的リスク

IPCC (気候変動に関する政府間パネル) の2℃シナリオ及び4℃シナリオを基に、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いたしました。

分析については、「担保毀損」「売上減少」の2点からアプローチいたしました。結果、与信費用増加は2050年までの累計で最大約42億円となりました。

また当行営業店舗等の毀損による損失影響額は、2050年までの累計で最大6億円となりました。

### 炭素関連資産

- 2021年10月のTCFD提言改訂を踏まえた炭素関連資産4セクター (エネルギー、運輸、素材・建築物、農業・食料・林産物) の、当行貸出残高に占める炭素関連資産の割合は29.7%です。(2023年3月末)
- なお、エネルギー (石油・石炭) 及びユーティリティ (電気・ガス) セクター向けの貸出金合計 (ただし、水道事業、再生可能エネルギー発電事業等を除く) の当行貸出残高に占める割合は2.5%です。(2023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。

### リスク管理

- 当行は、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おります。
- 2020年12月に「環境及び社会に配慮した投融資方針」を定め、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・回避につとめております。

 「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/>

### 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おります。

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切替えを実施したほか、百十四グループ内で使用するごみ袋を、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。

	定義	Scope1及びScope2 <sup>*2</sup> に該当するCO <sub>2</sub> 排出量
① 目標	目標	【中間目標】 2030年度までに2013年度比50%削減 【最終目標】 2050年までにカーボンニュートラル実現

※2 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

② 実績	Scope1 (直接的排出)	Scope2 (間接的排出)	合計	削減率 (2013年度比)
2022年度	630t	4,896t	5,526t	▲43.6%

なお、2022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、6,877t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おります。

2023年3月末実績(累計)については、1,252億円(うち環境系567億円)となっております。

① 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)
② 実績	2021年4月～ 2023年3月末(累計)	1,252億円(うち環境系567億円)

### 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を追加いたしました。

### 温室効果ガス排出量実績 (Scope3)

(単位：t-CO<sub>2</sub>)

算定項目	2022年度実績
1. 購入した製品・サービス	2,477
2. 資本財	4,015
3. Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	639
4. 輸送・配送(上流)	109
5. 事業から出る廃棄物	360
6. 出張	337
7. 通勤	830
8～14. リース資産(上流)、輸送(下流)、販売製品加工等	(該当なし)
15. 投資	(未算定)
<b>合計</b>	<b>8,767</b>

スコープの算定方法、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Ver2.4(環境省 経済産業省 2022年3月)」「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Ver3.2(環境省 経済産業省2022年3月)」を使用。Scope3カテゴリ8、9、10、11、12、13、14は該当ありません。なおScope3カテゴリ15については、今後把握を検討してまいります。

### ▶ 環境負荷低減への取組み

#### ■ 太陽光発電設備で発電した電力の自己消費

2023年3月に稼働を開始した当行保養所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>排出量の削減を図っております。年間480tのCO<sub>2</sub>排出量削減効果が見込まれ、これは当行グループの年間排出量の約8%に相当します。



#### ■ 営業店舗のZEB化、事業用不動産の省エネ推進

2023年秋に新築移転を予定している新店舗にてCO<sub>2</sub>の実質排出量をゼロとする「ZEB\*」の実現を計画しております。新店舗で消費するエネルギーの53%を各種設備で「省エネ」、太陽光により59%を「創エネ」することによりCO<sub>2</sub>の実質排出量をゼロとする「ZEB」の取得を見込んでおり、店舗集約による効果とあわせて年間約100tの排出量削減をめざします。



※Net Zero Energy Buildingの略称

百十四グループの経営基盤の強靱化をめざすことで経営のサステナビリティを高めてまいります。

### 新中期経営計画 個別戦略

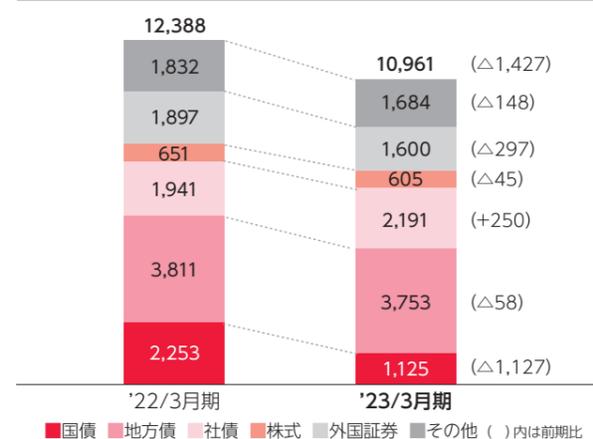
### 有価証券運用の安定化

銀行全体のポートフォリオの状況等を踏まえ、中長期的かつ全体最適を見据えたポートフォリオ運営を行うことで、短期的な期間収益に偏らない、安定的な有価証券運用を行ってまいります。

#### 有価証券(平均残高)の推移

(億円)

#### 方向性



2023年3月期の有価証券ポートフォリオは債券、外国証券、その他(投資信託等)の評価損銘柄を整理し、平均残高は前期比1,427億円減少しました。

ミッション	将来を優先する中長期運用
ポートフォリオ	全体最適管理
投資判断	中長期的ファンダメンタルズの判断

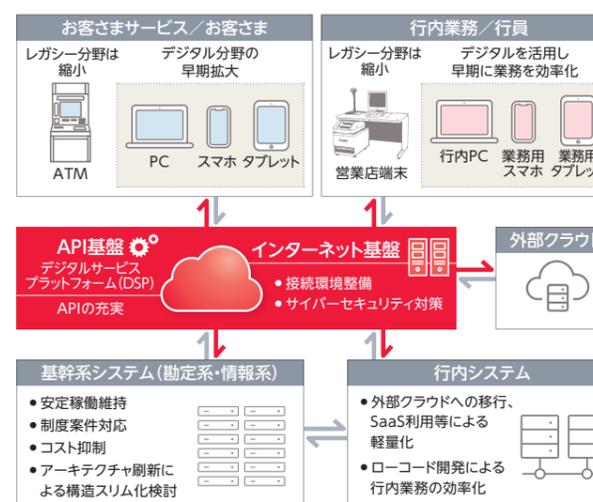
#### 最適なポートフォリオ運営を行う上で考慮する事項

- 金融の季節変動
- 銀行全体のポートフォリオの状況変化も踏まえた有価証券ポートフォリオ運営(有価証券ポートフォリオのサイズ拡縮・構成比等の推移イメージの行内共有)
- リスクテイクに係る制約事項を踏まえた期待収益・リスク許容度

### システム・デジタル基盤整備

レガシーシステムを縮小させ、デジタル分野を中心としたオープンなシステム構築への変革をめざしてまいります。また、基幹系システムの安定稼働を維持しながら、次期基幹系システムをめざす姿についても明確化してまいります。

#### めざす姿



### コスト・リターン管理の徹底

物価高騰の影響等も踏まえつつ、リターンや効果重視の経費支出と投資の徹底を図ってまいります。また、DXやGX(Green Transformation)施策への投資を進め、サステナビリティ経営の高度化を実践してまいります。

#### リターン/効果重視の経費支出と投資の徹底

#### Living money(生きたお金)

- リサイクル・リユース等の徹底(サーキュラーエコノミー)
- 物品・サービスの調達ルールの見直し 等

#### P/L面の施策(例)

- 脱プラスチック施策
- ペーパーレス施策
- カーシェアリング活用

#### DXやGXによるローコスト化と収益化

#### Living assets(生きた資産)

- 保有資産の有効活用
- 先進・革新的な技術やノウハウの導入と活用 等

#### B/S面の施策(例)

- 遊休地の利活用
- 店舗の仮想発電所化
- EV車活用(V2X)

# 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

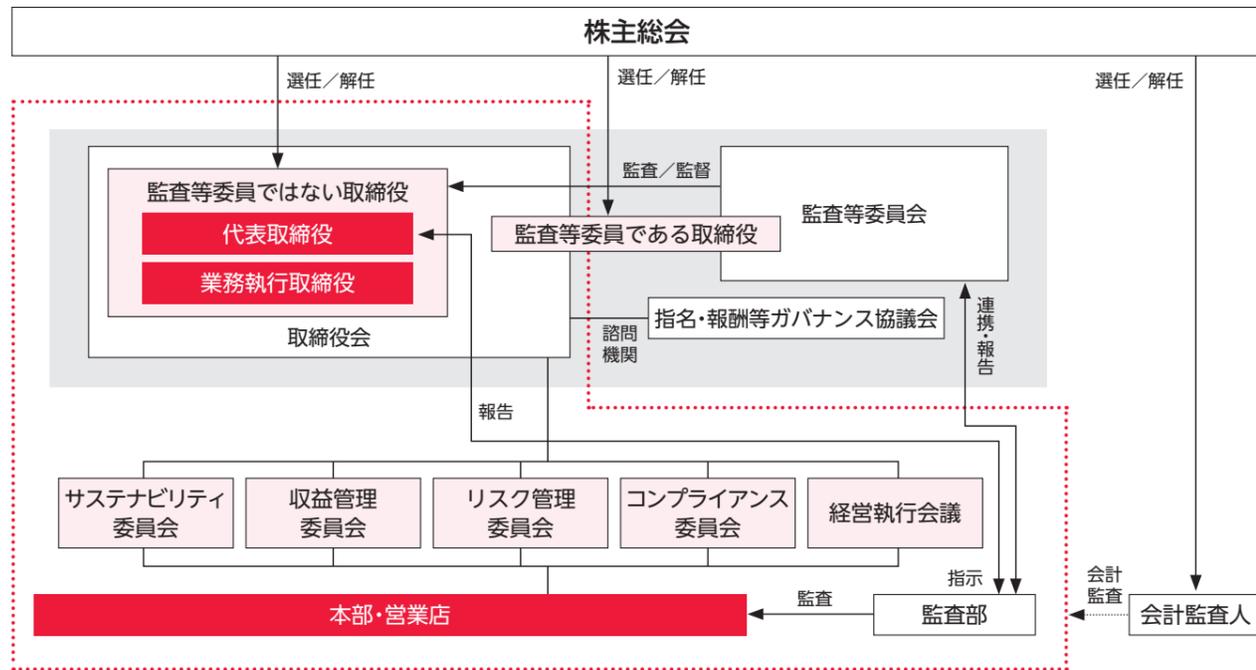
当行は、取締役会、監査等委員会制度を軸として「サステナビリティ委員会」「収益管理委員会」「リスク管理委員会」「コンプライアンス委員会」等を有効活用し、組織横断的な事項に迅速に対応することで、コーポレート・ガバナンスの実効性確保につとめております。

## ▶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おります。また、ガバナンス態勢の客観性及び透明性向上を目的に、互選により選出された社外取締役を委員長とし、頭取、監査等委員会の委員長及び社外取締役から構成される「指名・報酬等ガバナンス協議会」を設置しております。

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おります。

## ●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）で構成されております。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おります。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おります。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おります。

**取締役会** 2022年度開催回数 12回

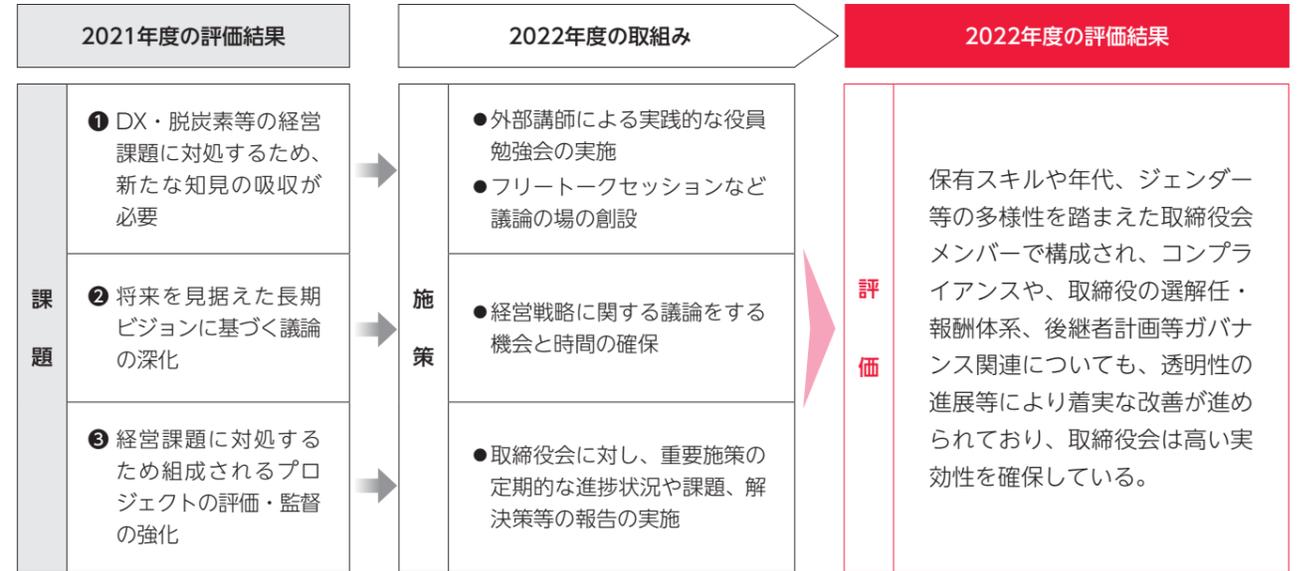
### <2022年度の主な審議事項>

- 百十四グループマテリアリティ及びサステナビリティKPIの決定
- 長期ビジョンの策定
- 中期経営計画(2023年4月～2026年3月)の策定
- 2023年度「コンプライアンスプログラム」実施計画の策定
- 「マネー・ローンダリング等防止規定」の一部改定
- 2021年度取締役会実効性評価結果の概要及び対応
- 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬額の改定
- 取締役(監査等委員である取締役を除く)に対する賞与金

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おります。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おります。



## 2022年度に実施した取締役会実効性評価によって認識された課題

- 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状況管理
- ② サステナビリティ経営の実現に向け、非財務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

## ●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	業務オペレーション	リスクマネジメント	ヒューマンリソース	IT/DX戦略
綾田裕次郎 <small>社内 男性</small>	●	●	●		
香川 亮平 <small>社内 男性</small>	●		●	●	
大山揮一郎 <small>社内 男性</small>	●	●	●		
豊嶋 正和 <small>社内 男性</small>	●		●		●
黒川 裕之 <small>社内 男性</small>		●			
金本 英明 <small>社内 男性</small>		●		●	
多田 和仁 <small>社内 男性</small>	●	●			
森 匡史 <small>社内 男性</small>	●	●	●	●	
組橋 和浩 <small>社内 男性</small>	●		●		
佐久間達也 <small>社内 男性</small>	●		●		●

### 社外取締役(監査等委員)

氏名	期待する分野				
	企業経営	金融	財務・会計	法務	地方創生
山田 泰子 <small>社外 女性 独立役員</small>			●		●
早田 順幸 <small>社外 男性 独立役員</small>	●	●	●		
藤本 智子 <small>社外 女性 独立役員</small>				●	
小西 範幸 <small>社外 男性 独立役員</small>			●		●
丸森 康史 <small>社外 男性 独立役員</small>	●	●	●		

(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	選任理由	出席状況(2022年度)	
		取締役会	監査等委員会
山田 泰子	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、見識ともに優れております。2019年6月から当行取締役監査等委員をつとめ、当行の経営を適切に監督していることから、同氏が監査等委員として、引き続き独立した立場から、経営監督機能を担うことができるものと判断し、監査等委員である社外取締役として選任しております。	12/12回	13/13回
早田 順幸	日本生命保険相互会社及び企業年金ビジネスサービス株式会社等の経営者としての豊富な経験と、金融や財務会計等に関する豊富な知識を有し、人格、見識ともに優れております。2019年6月から当行取締役監査等委員をつとめ、当行の経営を適切に監督していることから、同氏が監査等委員として、引き続き独立した立場から、経営監督機能を担うことができるものと判断し、監査等委員である社外取締役として選任しております。	11/12回	12/13回
藤本 智子	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ます。2021年6月から当行取締役監査等委員をつとめ、当行の経営を適切に監督していることから、同氏が監査等委員として、引き続き独立した立場から、経営監督機能を担うことができるものと判断し、監査等委員である社外取締役として選任しております。	12/12回	13/13回
小西 範幸	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、見識ともに優れております。2022年6月から当行取締役監査等委員をつとめ、当行の経営を適切に監督していることから、同氏が監査等委員として、引き続き独立した立場から、経営監督機能を担うことができるものと判断し、監査等委員である社外取締役として選任しております。	9/9回	9/9回
丸森 康史	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、見識ともに優れております。当行は同氏の能力、経験を高く評価しており、監査等委員として、独立した立場から、経営監督機能を担うことができるものと判断しております。また、経営者としての経験や知見を活かし、当行経営に資する助言等を行っていただくことを期待し、監査等委員である社外取締役として選任しております。	2023年6月取締役就任	

● 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)で構成されております。原則として毎月1回開催(2022年度は13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・監督しております。

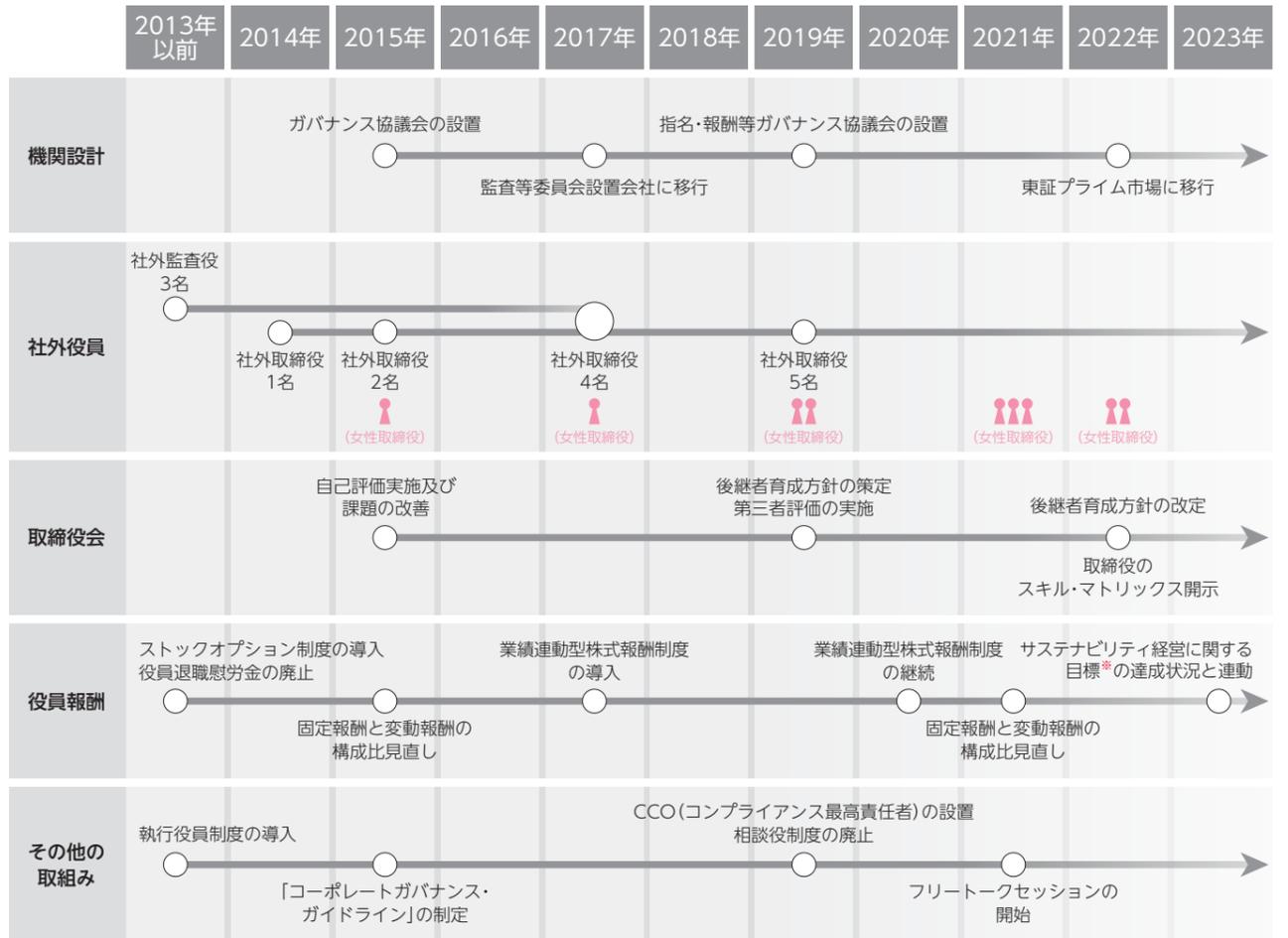
監査等委員会	2022年度開催回数 13回
<2022年度の主な審議事項>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査方針、監査計画の策定</li> <li>● 監査等委員以外の取締役の選任・報酬に関する意思決定</li> <li>● 定時株主総会への付議議案内容の監査</li> <li>● 会計監査人の再任決議</li> <li>● 会計監査人の報酬等に関する同意</li> </ul>	等

● 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おります。原則として年2回以上開催(2022年度は8回開催)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・解任、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おります。

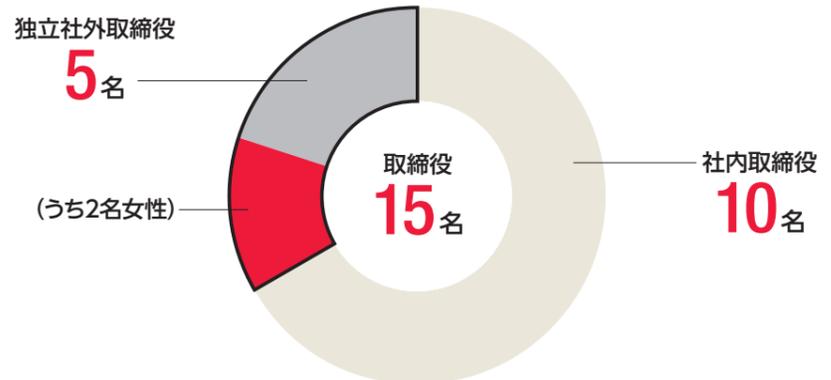
指名・報酬等ガバナンス協議会	2022年度開催回数 8回
<2022年度の主な審議事項>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● サクセッションプランに基づく候補者選抜アンケートの結果</li> <li>● 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬体系に対する答申</li> <li>● 2023年度新体制案(取締役候補、執行役員候補等)</li> <li>● 取締役会実効性評価アンケート実施及び結果</li> <li>● 長期ビジョン及び中期経営計画策定議案に対する答申</li> </ul>	等

▶ ガバナンス強化に向けた取組実績



※CO<sub>2</sub>排出量削減(E)・女性管理職比率向上(S)・政策保有株式削減(G)

● 取締役会の構成



● 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おります。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おります。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。

フリートークセッション	2022年度開催回数 5回
<2022年度の主なテーマ>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 長期ビジョン策定に向けた意見交換</li> <li>● 次期中期経営計画策定に向けた意見交換</li> <li>● デジタル戦略室の取組状況と課題</li> </ul>	等

役員一覧(2023年7月1日現在)

取締役(監査等委員である取締役を除く)



代表取締役  
取締役頭取  
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  
現在に至る



代表取締役  
取締役副頭取兼CCO  
香川 亮平

1982年 4月 当行入行  
2010年 4月 同 経営企画部長  
2012年 4月 同 執行役員神戸支店長  
2014年 4月 同 常務執行役員  
2014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  
2019年 4月 同 取締役専務執行役員  
兼CCO  
2021年 4月 同 取締役副頭取兼CCO  
現在に至る



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  
現在に至る



取締役常務執行役員  
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  
現在に至る



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  
現在に至る



取締役常務執行役員  
金本 英明

1985年 4月 当行入行  
2011年 10月 同 姫路支店長  
2014年 4月 同 高松支店長  
2016年 4月 同 人事部長  
2018年 4月 同 執行役員人事部長  
2021年 4月 同 常務執行役員  
2021年 6月 同 取締役常務執行役員  
現在に至る



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  
現在に至る



取締役常務執行役員  
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  
現在に至る

監査等委員である取締役



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  
現在に至る



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 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  
現在に至る



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 総務部総務学課課長  
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3月退任)  
2019年 6月 当行社外取締役(監査等委員)  
現在に至る



取締役(監査等委員)  
非常勤・社外  
早田 順幸

1986年 4月 日本生命保険相互会社入社  
2014年 3月 同 執行役員関連事業部長  
2016年 3月 同 執行役員関連事業部長  
兼審議役(総合企画部)  
2017年 3月 同 執行役員代理店営業副本部長  
兼金融法人副本部長  
2018年 3月 同 常務執行役員金融法人本部長  
2018年 7月 同 取締役常務執行役員(代理店部門、  
金融法人部門、販売スタッフ部門  
(代理店、金融法人関係)担当)  
兼金融法人本部長  
2019年 3月 同 取締役(2019年7月退任)  
2019年 4月 企業年金ビジネスサービス株式会社  
代表取締役副社長  
2019年 6月 当行社外取締役(監査等委員)  
2020年 4月 企業年金ビジネスサービス株式会社  
代表取締役社長【現職】  
2020年 6月 株式会社大気社社外監査役【現職】  
現在に至る



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  
(2016年3月退任)  
2019年 4月 香川県紛争調整委員会会長  
(香川労働局)  
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)(非常勤)  
【現職】  
2021年 6月 当行社外取締役(監査等委員)  
2021年 11月 香川地方労働審議会委員会会長(香川  
労働局)(非常勤)【現職】  
現在に至る



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【現職】  
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【現職】  
2019年 12月 青山学院大学副学長【現職】  
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(非常勤)【現職】  
2022年 6月 当行社外取締役(監査等委員)  
現在に至る



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月退任)  
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  
(2015年6月退任)  
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月退任)  
2014年 12月 旭硝子株式会社(現AGC株式会社)  
常勤監査役(2019年3月退任)  
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)  
現在に至る

## 社外取締役インタビュー



■社外取締役 早田 順幸

**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。

当行のガバナンス態勢は、監査等委員会設置会社への移行、社外取締役が委員長をつとめる指名・報酬等ガバナンス協議会やCCO設置等を通じて、着実に強化されていると思います。取締役会も多様なキャリアをもつメンバーで活発な審議がなされており、実効性の向上を肌で感じています。特に進んだと感じるのは、経営層、管理者層、実務者層等、各層間におけるコミュニケーションの活性化です。社外取締役にもさまざまな層との対話の機会や仕組みが設けられ、実態認識を共有しながら、建設的な議論が行われています。

社会環境の変化が進む中、サステナビリティ経営の観点からも、事業戦略や収益構造の高度化が求められますが、それには“守り”と“攻め”のバランスのとれた高次元のガバナンスが不可欠です。自動車に例えると、安心して「アクセル」を踏み込むにはさまざまな情報を正確に把握できる「モニター」と効きの良い「ブレーキ」の装備が必要なように、銀行においてもアップサイドも含めたリスクコントロールを適時・迅速に成し得る強靱なガバナンス態勢が、今後更に重要になると考えます。

**Q2** ▶ 当行の人的資本経営に対する評価、及び今後の課題についてお聞かせください。

人材を資本と捉え、従業員を大事にする経営思想は、日本企業に元来存在するものですが、当行においても、職員をととても大切に考える良き企業文化を随所に感じます。特

に女性活躍推進については、各種の取組みの成果が『えるぼし』や『プラチナくるみんプラス』の取得のほか、女性管理職比率の高さに表れています。また、副業・キャリアリターン制度創設等、多様な働き方に向けた取組みも一層進んでいます。

今後の重要課題としては、デジタルやリスク管理等の多様な高度専門人材の計画的育成とキャリア採用、そして職員一人一人の自律成長とチャレンジを後押しする仕組みの整備だと思います。地域金融機関には、もともと地域の発展や人々の幸せな暮らしを願う人達が集っています。当行は新中期経営計画の中で、HRX(Human Resources Transformation)を成長エンジンの一つとしていますが、そうした志ある職員一人一人が自律成長につとめつつ、お客さまの声を真摯に聴き、一緒に考え、地域を良くする取組みに果敢にチャレンジしていく謂わば“HRX行動”は、必ずやより闊達な組織風土を醸成し、当行の持続的成長の強い原動力を生む“活きた人的資本”になると信じています。

**Q3** ▶ 地域金融機関である百十四銀行が果たすべき役割、及び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。

地域金融機関は、これまで「地域とともに歩む」ことで地域経済を力強く支えてきましたが、これから社会の姿がどう変わろうとも、企業価値の源泉は変わらずそこにあると思います。ですから、『長期ビジョン2030』に謳う「ウェルビーイングな地域社会の創造」は、当行の果たすべき使命を明快に示すものとしてとても共感しています。そしてそこに添えられた「地域のみならず」という言葉が、私はとても気に入っています。

これからの地域経済は、それぞれの特性や資源を活かしながら、独自の発展を辿っていくことになると思います。そうした中では、企業も個人も、ビジネスや暮らしに寄り添い、ウェルビーイングをプロデュースしてくれるパートナーの存在が必要となります。当行は「かかりつけ医をめざす」としていますが、まさに言い得て妙であり、真に信頼されるコンサルティング・パートナーとして、お客さまから選ばれる存在でなければなりません。

『長期ビジョン』に示した“To-Be”(ありたい姿)と“As-Is”(現状の姿)には、まだまだギャップがありますが、そのギャップこそが更なる成長・進化の“伸びしろ”であり、私は百十四グループが一丸となって次のステージに踏み出した“これから”に大きな可能性を感じています。今後とも客観的な立場からの監督・助言につとめ、“地域のみならず”とウェルビーイングを実感できる社会の実現をめざす“百十四銀行のみならず”とともに歩み続けていきたいと思っています。

## 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上で実施する方針としております。

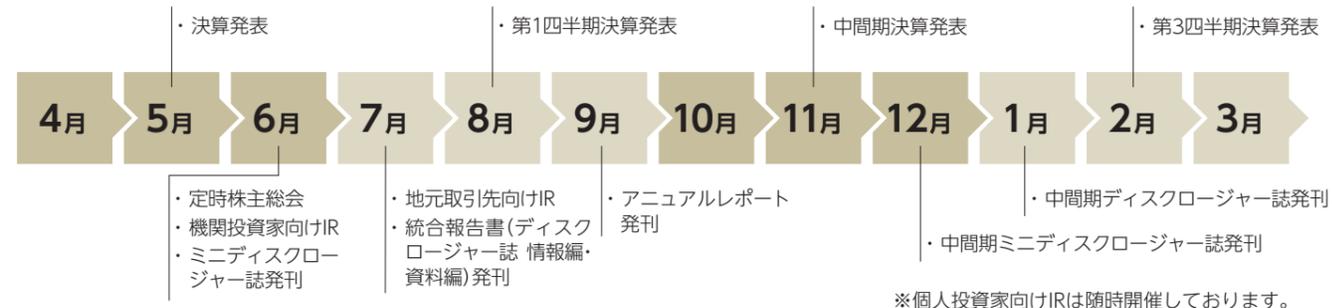
	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
年間配当額(億円)	20	20	21
1株当たり配当金	中間期末	30円	35円
	期末	40円	40円
	年間	70円	75円
自己株式取得額(億円)	—	10	6*
株主還元額(億円)	20	30	27
連結当期純利益(億円)	25	117	91
配当性向	80.5%	17.6%	23.8%
株主還元率	80.5%	26.2%	30.2%

\*2023年3月期の自己株式取得額は、2023年5月11日公表の自己株式取得枠の金額上限額で買付した場合は記載。【取得枠の内容】取得株数上限：40万株、取得上限額：6億円、取得期間：2023年6月12日～2023年8月31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おります。

#### 〈IRカレンダー〉



※個人投資家向けIRは随時開催しております。

### 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おります。

#### ▶対象となる株主さま

毎年3月31日を基準日とし、100株(1単位)以上の株式を1年以上継続保有\*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、専用カタログは毎年6月に発送しております。

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。





2023 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 2023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