



お客さま・地域の成長のため
そして、当行の成長のため
未来へチャレンジし続けます

取締役頭取 綾田 裕次郎

ステークホルダーの皆さまには、平素より温かいご支援、お引き立てを賜り、心より御礼申し上げます。

当行は、新しい経営体制のもと、平成29年4月から平成32年3月を計画期間とする中期経営計画「チャレンジ・バリュー・プラス」をスタートさせました。ここでは、頭取として、「チャレンジ・バリュー・プラス」に込めた私の想いをご説明いたします。

平成29年8月

はじめに

平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

平成29年4月1日に百十四銀行頭取に就任いたしました綾田裕次郎でございます。ここに謹んでごあいさつ申し上げます。

地元香川県の経済においては一部で回復の兆しがみられるものの、人口減少や少子高齢化といった地域の課題に加え、マイナス金利に象徴される超低金利環境の長期化など、地方銀行を取り巻く環境は一層厳しくなっております。また、新しい自己資本比率規制、FinTechなど新しい技術への対応や近い将来ありえる日本銀行の金融緩和策の出口戦略への備えも必要です。このように厳しく、また舵取りが難

しい環境ですが、その一方で当行が自らを変えることができる絶好のチャンスだと考えております。

当行では、平成29年4月に新中期経営計画「チャレンジ・バリュー・プラス」をスタートさせました。新たな価値の共創を図るために営業面・事業基盤面でさまざまな変革を起こし、「金融の垣根を越えて地域の『ありたい』にとことん関わり、地域と一緒に成長する」という“めざすべき姿”の実現に向け、全力でお客さまと地域の成長に尽力してまいりたいと考えております。

前中期経営計画の成果と課題

新中期経営計画についてご説明する前に、前中期経営計画「ベスト・パートナーズ・プラン」(平成26

年4月～平成29年3月)を振り返りたいと思います。

「ベスト・パートナーズ・プラン」では、「リテール取引の徹底推進」「市場運用力の強化」の2つの基本戦略と、それを支える「組織力・人材力の強化」により、当行及び地元経済の付加価値向上に取り組んでまいりました。また、平成28年2月の日本銀行によるマイナス金利政策の導入という大きな環境変化に対しては、取引の効率性を高めて収益を確保していく「量から質」「ROA重視」の戦略に方針転換を行いました。そして、経営資源を地元へ戦略的に配分する等の対応を行いました。

この結果、平成28年度は、マイナス金利政策で資金利益の減少を余儀なくされたことで実質業務純益は目標未達となりましたが、ROE、連結自己資本比率及び預金残高は目標を達成することができました。なお、貸出金残高は目標未達ですが、これは「質への転換」の過程で都市圏の貸出や超長期固定金利の公共向け貸出の増加を抑制したこと等によるものです。

今後は、低金利環境においても安定的な利益を確保できるよう一層効率性を高めるとともに、適正なリスク管理のもと積極的なリスクテイクを行い、収益力を強化していく必要があると認識しております。

前中期経営計画 経営目標	平成28年度		
	計画	実績	
収益性 ①実質業務純益	180億円以上	157億円	
効率性 ②ROE	3.5%程度	3.43%	
健全性 ③連結自己資本比率	9.0%程度	9.53%	
規模	④貸出金残高	3兆円程度	2兆7,807億円
	⑤預金残高	4兆円以上	4兆1,730億円

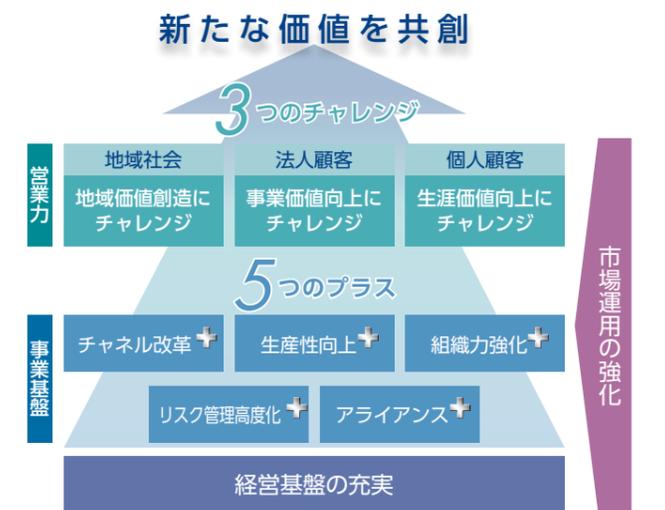
① 実質業務純益＝業務粗利益－経費
② ROE(当期純利益ベース)＝当期純利益÷((期首資本の部+期末資本の部)÷2)
③ 連結自己資本比率は、経過措置を考慮したパーゼルⅢベースの連結コア資本比率

新中期経営計画

新中期経営計画「チャレンジ・バリュー・プラス」(平成29年4月～平成32年3月)は、「質重視・地元重視」の戦略を引き継ぎつつ、今まで以上に当行の経営理念である「お客さま・地域社会との共存共栄」の実現に主眼を置いて策定いたしました。この計画では、お客さまや地域と多様な接点を設け、ビジネスや生活におけるお客さまの課題にとことん向き合うこととお客さまと地域の成長に貢献し、同時に当行も持続可能性を向上させるというビジネスモデルの構築をめざしてまいります。

そのための戦略の中心が、事業基盤強化の「5つのプラス」と営業力強化の「3つのチャレンジ」です。「5つのプラス」では、本部がチャンネル改革や生産性向上策を計画的に実施することにより営業人員の創出を行うとともに、組織力強化やリスク管理の高度化、アライアンスなどによってお客さまをどんなときもサポートする体制を構築いたします。そして、その体制のもと「3つのチャレンジ」で、営業店と本部が一体となって地域価値を創造するとともに、法人のお客さまの事業価値や個人のお客さまの生涯価値の向上にチャレンジいたします。

さらに、市場運用の強化と経営基盤の充実を図り、当行の持続可能性をより強固なものとしてまいります。



これらの戦略を着実に実践し、新中期経営計画の最終年度には、連結当期純利益95億円以上(収益性)、連結ROE3.0%以上(効率性)、連結自己資本比率9.5%以上(健全性)をめざします。

新中期経営計画最終年度(平成31年度)経営目標		
	指標	計画
収益性	連結当期純利益	95億円以上
効率性	連結ROE	3.0%以上
健全性	連結自己資本比率	9.5%以上

地域活性化のために

我々地方銀行は、営業基盤である地域やそこで暮らすお客さまと運命を共にしております。地域に、またお客さまに元気がないのに銀行だけが繁栄することはなく、お客さまや地域社会と一緒に成長していくしか我々の生き残る道はありません。

当行は、「地域価値創造」のために平成29年4月に「地域創生部」を創設し、地域活性化に関する企画・推進をワンストップで行う体制を構築いたしました。この地域創生部を中心に本部と営業店が連携し、地域の発展を強力にサポートしていく計画です。

一例を申しあげれば、地元香川県は、建設機械関連のほか食品関連企業が多く、また臨海部には造船分野の大型工場が立地しており、中小企業を主体とした特定の業種に偏らないバランスの取れた産業構造となっております。このため、経済環境の変化に強いという強みがある一方、地域経済の強力な牽引役となる中核産業や企業群が少ないという課題があります。

当行ではこの課題解決に向けて、地方公共団体と連携しながら基幹産業の育成に注力しております。香川県が普及に取り組んでいる「希少糖」については、肥満防止や糖尿病予防の効果が認められており将来の基幹産業になり得る潜在力があると考え、食

品事業者や医薬品製造業者に新商品開発等の提案を行っております。さらに、地域の隠れた魅力を引き出すために香川県と共同で「瀬戸内モニターガールズ」を組成し、女性ならではの視点で地域の着地型観光プランや商品企画の提案も行っております。これらの取り組みは、一部で商品化されるなど、その成果が出てきております。

また、平成28年10月には営業統括部(現・地域創生部)内に「婚活デスク」を設置いたしました。婚活支援を通じて、人口減少・少子高齢化・事業承継等といった地域の課題解決にも、積極的に関与しております。

お客さまの成長をサポート

法人分野では、お客さまの「事業価値向上」のために、計画策定・仕入・販売といったビジネスフローの全てにおいて、また、創業期から再生期までの全てのステージに積極的に関与してまいります。

そのために、平成28年7月より当行の事業性評価(114バリューアップシート)をお客さまに開示し、未来志向の対話を行う試みを開始いたしました。

この取り組みは、お客さまの事業内容や成長の可能性などを当行の視点から評価するとともに、その過程で明らかとなった経営課題に対し、一緒になって悩み考え、解決に取り組んでいくことを目的としております。そしてその課題解決の先にある資金需要の発掘はもちろんのこと、ソリューション提供に伴う役務等収益の増強にもつなげていきたいと考えております。

また、個人分野では、お客さまの「生涯価値向上」のために、ライフステージに応じた様々な商品・サービスを適切なチャネルで提供してまいります。特に、個人のお客さまにとってスマートフォンが主要なコミュニケーションツールとなっている現状を踏まえ、FinTech等の新しい技術を取り入れたサービスの拡充を計画しております。



アライアンス

お客さまの成長や地域の活性化を早期に実現するために、地方公共団体や他の地方銀行、各種専門機関・団体とのアライアンスを積極的に活用してまいります。

平成28年11月には、各地域での存在感の発揮と四国創生の実現に継続的に貢献することを目的に、当行、阿波銀行、伊予銀行及び四国銀行の4行で「四国創生に向けた包括提携契約(四国アライアンス)」を締結いたしました。この四国アライアンスは、4行とも地元根差した独立経営はそのままに、四国全体のさまざまな課題に協力して対処していかうとするものであり、「興す」「活かす」「繋げる」「育む」「協働する」の5つのテーマのもと様々な施策に取り組んでおります。

平成29年4月の主要施策の公表以降、4行間でのビジネスマッチングの取扱い開始、いよぎん証券[※]取扱いの仕組債・外国債券の販売開始及び4行での投資信託や保険商品の共同開発などを実現しております。

お客さまにアライアンスの効果を少しでも早く実感していただけるよう、様々な施策の実現に4行がしっかりとスクラムを組んでまいりたいと考えております。

[※] 伊予銀行グループの証券会社



四国アライアンスのロゴは、Shikokuの「S」とAllianceの「A」でリボンを形作り、リボンを構成する4色のラインが4行を表すものとなりました。それぞれが結び繋がり、一つの目的に向かって協働し、それが四国全体へのギフト(四国創生)になるという思いを表現しております。

ガバナンス強化

以上のような取り組みを加速させるためには、経営の透明性・客観性の高いガバナンス体制の構築が必要だと考えております。

当行は、平成29年6月の第148期定時株主総会において承認決議を受け、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行するとともに、中長期的な業績向上と企業価値増大への意欲を高めるため、役員報酬の一部を業績等に応じて増減させる業績連動型株式報酬制度を導入いたしました。

また、平成29年4月の連結子会社の実質持分100%化により、グループ経営の強化を図っております。

終わりに

激変する環境下、地域や株主の皆さまのご期待にお応えするには、環境に適応すべく、我々自身も変わっていかねばなりません。

創立以来139年の間、さまざまな困難を乗り越え、現在の当行を築いて下さった諸先輩方に恥じることなく、そして更に成長した百十四銀行を次世代に繋いでいくために、変化を恐れずチャレンジを続けることで、この厳しい環境を切り拓いてまいり所存でございます。

何とぞ、これまで以上のお引き立て、ご愛顧を賜りますよう心よりお願い申し上げます。