

頭取メッセージ



皆さまには、平素より百十四銀行に格別のご厚情を賜り、誠にありがとうございます。

当行は、2020年4月から2023年3月を計画期間とする新中期経営計画「トライ☆ミライ！」をスタートさせました。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・グループをめざしてまいります。

2020年7月

取締役頭取 **綾田 裕次郎**

はじめに

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。

当行は、明治11年の創業以来、地域のリーディングバンクとしてお客さまや地域社会の発展とともに歩み、今日の基盤を築いてまいりました。これもひとえに皆さまの温かいご支援の賜物と深く感謝しております。

外部環境と現状認識

低金利環境の継続、近隣他行の経営統合による競争激化、異業種の参入等により、当行を取り巻く環境は、一層厳しさを増しております。また、当行の営業基盤である香川県は、人口減少や少子高齢化等により、生産年齢人口が今後30年間で3割近く減少すると予測もあり、中長期的に地域経済の成長に大きな影

響があることが想定されております。こうした環境の変化に適切に対応していくことで当行の持続可能性を高めていかなければなりません。

新型コロナウイルス感染症への対応

また、年初来の新型コロナウイルスの感染拡大に伴う生産活動や消費活動の停滞の影響は大きく、お客さまからの資金繰り等のご相談は、日を追うごとに増加しております。地域やお客さまが苦しい時にこそ、ご支援するのが地域金融機関である当行の使命であり存在意義です。当行ではお客さまのニーズにお応えすべく、各種制度融資のご提案に加えて、独自商品の「114緊急特別融資（新型コロナウイルス感染症対応）」、「返済猶予型小口ABL融資」を取り扱い、お客さまの資金繰り支援に取り組んでおります。また、収束後を見据えた本業支援にも取り組んでまいります。

前中期経営計画の成果と課題

さて、前中期経営計画「チャレンジ・バリュー・プラス」（計画期間：2017年4月～2020年3月）では、営業力の強化戦略「3つのチャレンジ」と事業基盤の整備戦略「5つのプラス」を中心に、金融の枠を超えてお客さま・地域を徹底サポートすることで、地域とともに成長するビジネスモデルへの変革をめざしてまいりました。3つのチャレンジでは地域ブランド化推進、事業性評価を通じたコンサルティング営業、ライフステージに応じた商品やサービス提供等の戦略で一定の成果を上げることができました。また、5つのプラスでは、スマホアプリの機能拡充、香川県内の店舗網再編、営業店・本部の業務改革、経費削減等を概ね計画通り実施いたしました。しかしながら、経営目標（連結当期純利益、連結ROE、連結自己資本比率）については、マーケット環境の変化による市場運用収益の低迷に加え、全国的な倒産件数の増加による信用コ

スト増加を主因に利益が計画を下回ったことで、最終年度目標は未達成となり、課題の残る結果となりました。

経営目標の最終実績

経営目標	最終年度目標	'17/3期	前中期経営計画期間			
			'18/3期	'19/3期	'20/3期	
収益性	連結当期純利益	95億円以上	96億円	102億円	55億円	77億円
効率性	連結ROE	3.0%以上	3.56%	3.58%	1.92%	2.87%
健全性	連結自己資本比率	9.5%以上	9.53%	9.42%	9.04%	9.17%

新中期経営計画

このような経営環境や課題に対応するために策定し、今年度スタートさせたのが、新中期経営計画「トライ☆ミライ！」（計画期間：2020年4月～2023年3月）です。百十四グループは、この計画を通じ、地域のプラットフォーム^{※1}として、お客さまや地域社会が抱える課題の解決に全力で取り組み、お客さまや地域社会だけでなく、株主・役員など、ステークホルダーの皆さまが笑顔で過ごせる未来（ミライ）の共創に挑んで（トライ）まいります。

※1 地域のプラットフォーム
百十四グループが持つコンサルティング機能や情報網等のプラットフォーム（基盤）を、地域のお客さまに提供することで、お客さまが抱えるさまざまな課題を金融の枠を超えて解決を図る姿。

そのために、「総合コンサルティング・グループへの転換」、「市場価値の高い人材の育成」、「未来につなげる構造改革」の3つの重点戦略を策定しております。

●総合コンサルティング・グループへの転換

「総合コンサルティング・グループへの転換」では、課題の把握から解決、資金供給までをワンストップで提供し、お客さま・地域との共通価値の創造をめざします。そのために、まずは営業体制の見直しを行って

頭取メッセージ

まいります。法人のお客さま向けには、課題解決能力が高い本部所属の行員を法人SA（法人ソリューション・アドバイザー）として、香川県内の主要拠点に配置いたします。法人SAは営業店の得意先担当者のサポートや、本部との連携強化を図り、お客さまが抱える悩みや課題を迅速かつ的確に解決してまいります。個人のお客さま向けには、リテール業務全般に対応可能な行員をLPA（ライフプラン・アドバイザー）として営業店に配置し、お客さまのライフプラン実現をサポートいたします。さらに、専門的な知識を持った本部所属行員をLPC（ライフプラン・コンサルタント）として地域拠点に配置し、LPAと連携することで、ソリューション提案の質向上を図ってまいります。なお、法人SA、及びLPA・LPCの体制については、この4月より、一部の地域で試行を開始しており、順次拡大してまいります。

また、2020年4月に地域商社「Shikokuブランド株式会社」を四国アライアンス^{*2}で共同設立いたしました。

新会社は四国資源のブランド化やプロモーション、販路開拓事業を行っております。国内外に四国の魅力を発信し、四国の認知度向上と、新たな付加価値創出につなげたいと考えております。

その他にも、社会的課題となっている人材不足に対して、2020年4月からグループ会社の百十四人材センターと連携して人材紹介業に本格参入する等、百十四グループが一丸となって、お客さま・地域の課題解決に取り組んでまいります。

※2 四国アライアンス
四国の第一地銀4行が、経営の独立性を維持しつつ、四国創生を目的として2016年11月に締結した包括的な連携協定。

●市場価値の高い人材の育成

「市場価値の高い人材の育成」では、総合コンサルティング・グループ実現に必要な専門人材の育成・確保を図ります。計画的な人材育成や中途採用等の強化、やりがいのある職場づくりと多様なキャ

リアへの対応を通じて、市場価値の高い人材を継続的に輩出する、持続可能性の高い組織を構築してまいります。

●未来につなげる構造改革

「未来につなげる構造改革」では、店舗網再編、事務軽量化、経費削減など、ローコスト経営の実践に取り組めます。また、手数料収益の増強やストラクチャードファイナンスの取組み、市場運用の強化等により、当行グループの利益水準の維持・確保をあわせて図ってまいります。

●新中期経営計画の経営目標

これらの戦略を着実に実行する一方で、年初から拡大している新型コロナウイルス感染症の影響は長期間に亘ると考えております。このため、新中期経営計画の経営目標は、一定の前提のもと、その影響を考慮し、最終年度（2022年度）で「連結当期純利益60億円以上」、「連結自己資本比率9.0%以上」、「OHR（単体）75%以下」としております。

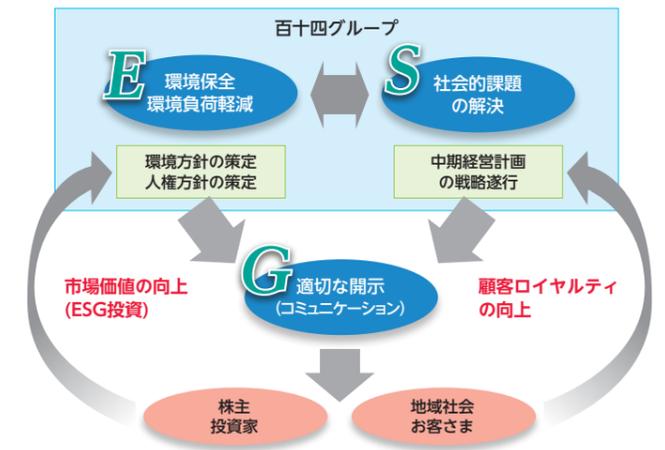
種別	指標	2019年度 (実績)	目標 (最終年度)
収益性	連結 当期純利益	77億円	60億円以上
健全性	連結 自己資本比率	9.17%	9.0%以上
効率性	単体 OHR (業務粗利益ベース)	73.78%	75%以下

計画期間の3年間はこれまでにない厳しい状況が続くと思われませんが、この難局をお客さまや地域と一緒に乗り越えていきたいと考えております。そして、地域社会の発展を通じて当行も成長し、生み出した利益や価値を地域に還元していくという好循環を通じて、ステークホルダーの皆さまが笑顔で過ごせる未来の実現をめざしてまいります。

地域社会の持続的な発展に向けて

新中期経営計画を通じた社会的な課題の解決に加えて、当行グループでは、環境保全や人権尊重の取組みを強化しております。2020年4月には当行役職員のとるべき行動基準を「百十四銀行 環境方針」、「百十四銀行 人権方針」としてまとめ、公表いたしました。今後も責任ある企業行動につとめ、地域の持続的な発展に貢献してまいります。

3つの取組み（百十四のESG）



最後に

内外環境が劇的に変化するなか、お客さまや地域、株主の皆さまのご期待に継続的に応えるには、我々自身も環境に適応して変わっていかなければなりません。さまざまな困難を乗り越え、さらに成長した百十四銀行を次世代につないでいくため、変化を恐れずチャレンジを続けてまいります。

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心よりお願い申し上げます。

新中期経営計画（2020年4月～2023年3月）

計画名称

ト ラ イ ☆
ミ ラ イ !

笑顔で過ごせる未来を共創

当行が取り組むSDGsの重要テーマ

5

8

9

11

16

めざすべき姿

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】

基本方針

お客さま・地域との共通価値創造

↻

競争優位性の確立

重点戦略

- 総合コンサルティング・グループへの転換
- 市場価値の高い人材の育成
- 未来につなげる構造改革