

I N T E G R A T E D R E P O R T

2021

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、
 地域経済とステークホルダーの皆さまとともに持続的成長をめざします。
 本誌は、株主・投資家をはじめ、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

百十四銀行を知る

- 01 For Our Stakeholders
- 03 当行のあゆみ



- 05 当行の営業基盤

価値共創への戦略

- 07 百十四グループの価値創造プロセス
- 09 財務ハイライト・非財務ハイライト
- 11 頭取メッセージ



- 15 中期経営計画の概略および重点戦略

成長を支える経営基盤

- 25 コーポレート・ガバナンス
- 28 役員一覧
- 29 社外取締役インタビュー



- 30 株主価値の向上

百十四銀行 (2021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	5兆3,559億円
総預金	4兆5,394億円(譲渡性預金を含む)
貸出金	3兆429億円
資本金	373億円
発行済株式総数	30,000千株
従業員数	2,105人
店舗数	129店舗(本支店 99、出張所 21、 クイックスクエア 5、コンサルティングプラザ 4) 海外駐在員事務所 2(上海・シンガポール)
店舗外ATMコーナー	164カ所

編集方針

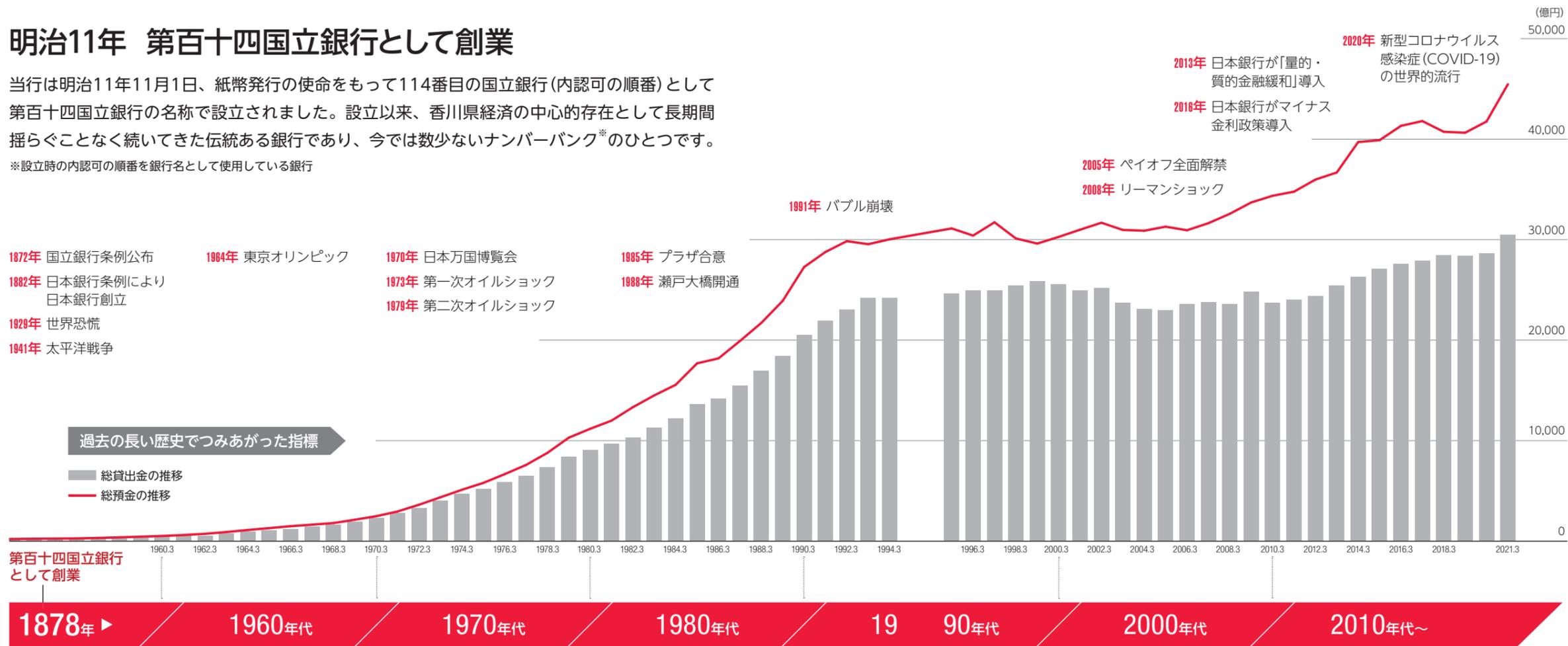
百十四銀行は、当行グループの持続可能な価値創造に向けた取組みについて、財務情報と非財務情報の両面からステークホルダーの皆さまに分かりやすくお伝えすることを目的に本報告書を作成いたしました。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」を参考にしております。なお、本報告書(情報編・資料編)は、銀行法第21条に基づくディスクロージャー資料(業績及び財産の状況に関する説明資料)を兼ねております。計数につきましては資料編をご覧ください。

当行のあゆみ

明治11年 第百十四国立銀行として創業

当行は明治11年11月1日、紙幣発行の使命をもって114番目の国立銀行(内認可の順番)として第百十四国立銀行の名称で設立されました。設立以来、香川県経済の中心的存在として長期間揺らぐことなく続いてきた伝統ある銀行であり、今では数少ないナンバーバンク[※]のひとつです。

※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



主な出来事



創業当時の建物(1887年頃)
三井淳生画「第百十四国立銀行盛業の図」



旧本店
(1926年)



高松空襲で被災した当行旧本店
(1945年)



本店を現在地(高松市亀井町)に
新築、移転
(1966年)



ATM第1号機を本店に設置
(1980年)



地銀共同化システム稼働
(2007年)



四国創生に向けた包括連携(四国
アライアンス)を四国の地方銀行
4行間で締結
(2016年)

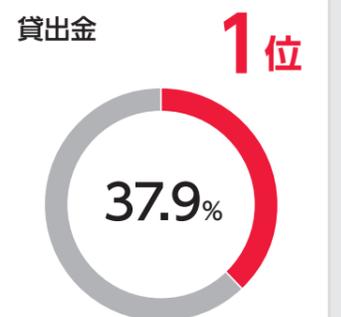
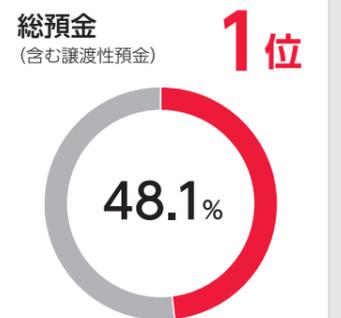
- 1878年** 創業
- 1898年** 私立銀行に転換し、株式会社高松百十四銀行に改組
- 1945年** 高松空襲で本店が被災するも焼失を免れる
- 1948年** 商号を株式会社百十四銀行に変更
- 1973年** 東京・大阪証券取引所市場第一部に上場
- 2005年** 上海駐在員事務所開設
- 2013年** シンガポール駐在員事務所開設

- 2017年** 監査等委員会設置会社へ移行
- 2018年** 四国アライアンス4行共同出資によるファンド運営会社「四国アライアンスキャピタル株式会社」設立
- 2019年** 「百十四銀行SDGs宣言」公表
- 2020年** 中期経営計画(2020年4月～2023年3月)スタート
四国アライアンス4行共同出資による地域商社「Shikokuブランド株式会社」設立
「百十四銀行 環境方針」
「百十四銀行 人権方針」
「環境及び社会に配慮した投融資方針」制定

百十四銀行

過去の長い歴史で
培った結果

香川県内シェア
(2021年3月末現在)



■当行 ■都市銀行、地銀(当行除く)、第二地銀、信用金庫



当行の営業基盤

当行の地元である香川県は、日本で一番面積の小さい県ですが、瀬戸内の温暖な気候や、災害が少ないという自然環境に加え、コンパクトな中に都市の持つ利便性と豊かな自然が調和した住みやすい生活環境が特徴です。

香川県の基礎データ

	全国	香川	順位
面積(km ²)	377,975	1,876	47位
人口(万人)	12,616	95.6	39位
1人当たりGDP(千円)	4,432	3,975	22位
1世帯当たり預貯金残高(千円)	12,939	16,575	3位
有効求人倍率(倍)	1.55	1.78	9位

※出所：香川県「100の指標からみた香川 令和3年版」



※記号はP06下の写真の場所を示しています。

特徴

1 変化に強い産業構造

香川県内には、建設機械、自動車部品、電気機械など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、高度なものづくり基盤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、石炭、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的ショックにも強く、また、多くのニッチ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

●工業製品

全国順位	品目	製造品出荷額	全国シェア
1位	スポーツ用革手袋 (合成皮革製を含む)	4,502百万円	88.7%
	衣服用ニット手袋	6,658百万円	87.7%
	うちわ、扇子 (骨を含む)	2,915百万円	50.4%
	建設用クレーン	55,037百万円	30.3%
	鉄製金網 (溶接金網、じゃかごを含む)	33,826百万円	21.8%
	冷凍調理食品	90,507百万円	9.7%

※出所：香川県「100の指標からみた香川 平成28年版」、経済産業省「平成25年工業統計表(品目編)」

●農林水産物

全国順位	品目	生産量	全国シェア
1位	オリーブ(2013年)	252トン	97.2%
	マーガレット(2013年)	3,050千本	70.7%
2位	にんにく(2014年)	720トン	3.6%
3位	はだか麦(2014年)	2,520トン	17.4%
	盆栽(2011年)	80千鉢	2.5%
4位	プロッコリー(2014年)	9,380トン	6.4%

※出所：香川県「100の指標からみた香川 平成28年版」、香川県農政水産部調べ

特徴

2 自然災害が少なく、温暖で豊かな自然環境

香川県は、1年を通じて温暖な気候で、地震や津波などの自然災害も少なく、事業継続計画の実現に有利な環境です。

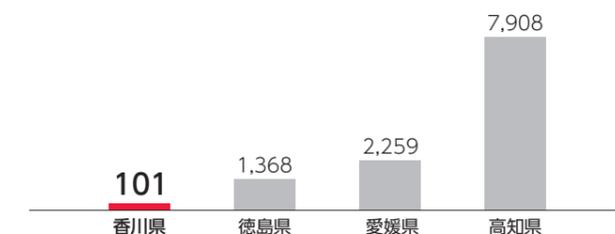
自然災害被害額

101 百万円

全国で
3番目に
少ない

自然災害被害額

(百万円)



※出所：香川県「100の指標からみた香川 令和3年版」

特徴

3 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ており、交通と物流の拠点として重要な位置を占めております。首都圏や関西圏とのアクセスが便利のため、四国地域内における物流の要となっております。また、高松空港はアジア各国との路線を開拓し、国際化も図られております。

高松港入港船舶隻数(外航+内航)

33,582 隻数

全国で14番目
四国で1番目
(2018年)

※出所：国土交通省HP



特徴

4 香川県の成長性

■情報通信関連産業

香川県では、情報通信関連産業の育成に取り組んでおります。2020年11月に、情報通信関連分野の人材育成やビジネスモデルの創出拠点として、コワーキングスペースや5G通信環境を整えた「Setouchi-i-Base」を開業し、ICT活用に積極的な企業や起業を志す若者を支援しております。また、四国島内主要企業のデータセンターが高松市に設置されているほか、首都圏企業の事務処理センターの開設が予定されております。

■観光関連分野

「世界の宝石」とも称される瀬戸内海や小豆島などの島々をはじめ、豊かな地域資源を活かした観光産業の育成にも力を入れております。この結果、香川県を訪問する観光客数は増加傾向をたどっており、新型コロナウイルスの影響が出る前の2019年までは7年連続で900万人を超えております。

県外観光客入込数

(千人)

※出所：令和2年 香川県統計年鑑



A 栗林公園(高松市)

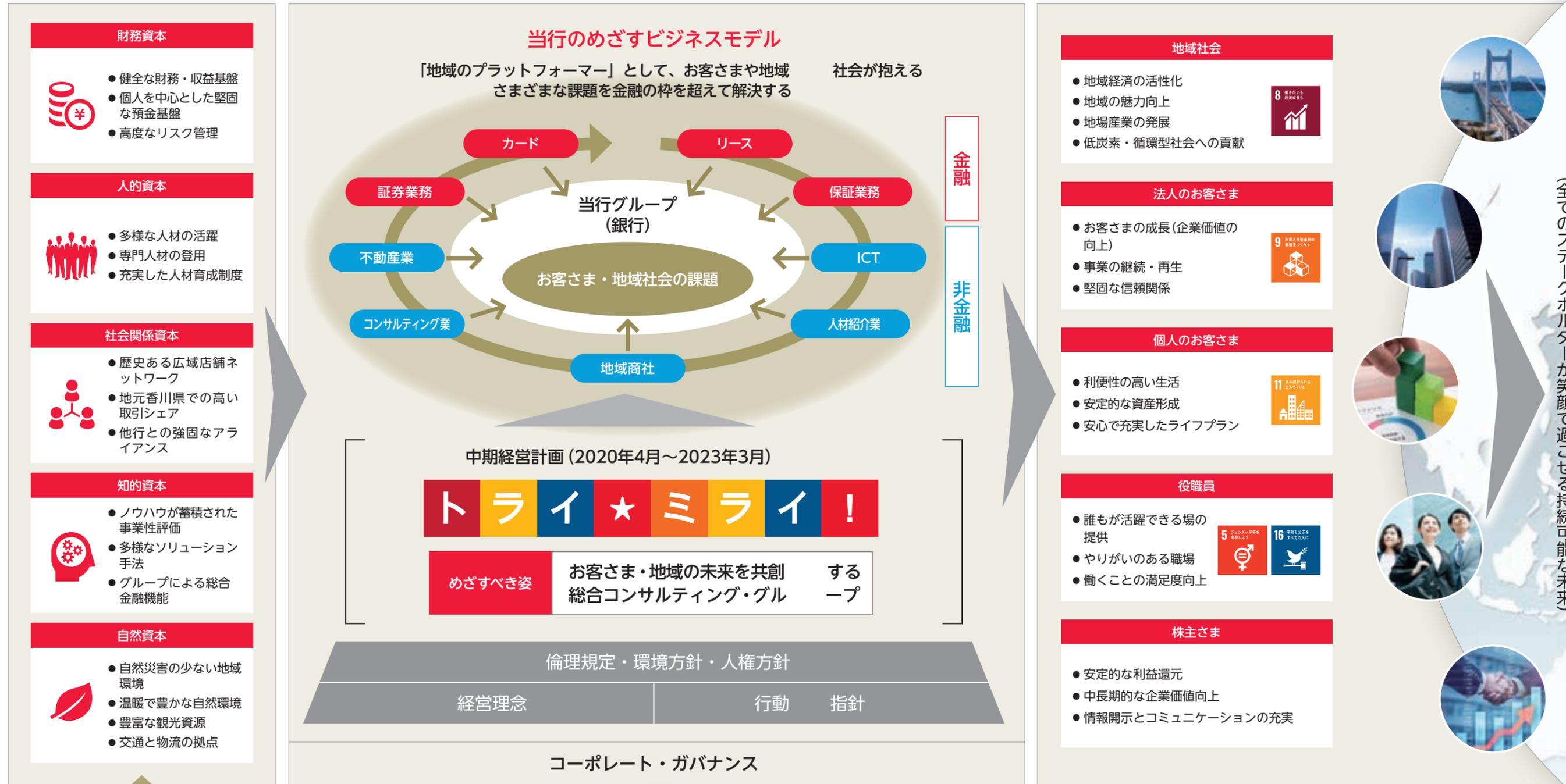
B エンジェルロード(小豆島)

C 丸亀城(丸亀市)

D 津田の松原(さぬき市)

E 父母ヶ浜(三豊市)

百十四グループの価値創造プロセス



(全てのステークホルダーが笑顔で過ごせる持続可能な未来)

持続可能な社会の実現

**外部環境
社会課題**

- 人口減少、少子高齢化
- 新型コロナウイルス感染症の影響
- ICTの進展
- 地球温暖化、気候変動
- ワークライフバランス
- 低金利環境の長期化
- 消費者の意識・行動の変化
- 地方創生の進展
- コーポレート・ガバナンスの強化
- ダイバーシティ

頭取メッセージ



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

取締役頭取 **綾田 裕次郎**

[memo]

当行本店ビルの役員大会議室で撮影。後方に掲げる「書」は大平正芳氏(故人・当時内閣総理大臣・香川県出身)揮毫による。『良賈深蔵若虚』とは老子の言葉(史記)で、「良賈(りょうこ)は深く蔵して虚しきがごとし」と読み、「優れた商人は店の奥深くに良い商品を取蔵し、無いように見せる」、「賢い者はむやみに自分の能力をひけらかすことはしない」という意味。

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共に歩み、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、近隣他行との競争激化、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、主たる営業基盤である香川県は、地域経済の成長において中長期的に人口減少や少子高齢化等の影響を大きく受けることが想定されております。こうした環境の変化に機敏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。

特に、2020年初からの新型コロナウイルス感染症の拡大により、国内外の生産活動や消費活動が制限され、地元経済も大きな影響を受けております。ワクチン接種の浸透に伴い、徐々に回復していくと思えます

が、経済や社会が安定を取り戻すまでには一定の時間を要すると考えられ、それまでは不確実性を前提に現実と向き合っていく必要があります。しかも、完全に元の社会に戻ることはなく、コロナとの共生を前提とした「^{ニューノーマル}新常態」と呼ばれる新たな生活様式、働き方への対応も求められております。

当行では、お客さまの資金繰り支援と事業支援を最優先事項と考え、これまで経営資源を重点的に投入してきましたが、今後はこの新たな社会に適したビジネスモデルの見直し等の支援にも注力していきたいと考えております。

総合コンサルティング・グループへの転換に向けて

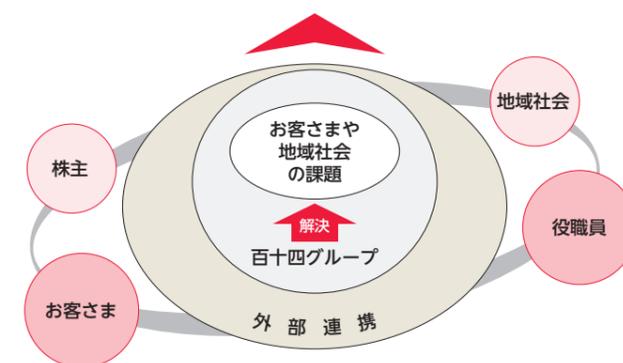
●中期経営計画『トライ☆ミライ!』

大きな環境変化の中にあっても、経営理念に掲げた「お客さま・地域社会との共存共栄」を実現するために、お客さま・地域社会の課題を深く正しく知り、その解決に徹底的に関わっていくという地域金融機関としての使命は不変です。しかし、多様化・複雑化・高度化した様々な課題に柔軟かつ確に対応していくには、従来の銀行業という枠組みだけでは難しいことも事実です。

このような認識のもと、金融の枠を超えて、お客さま、地域社会のもつ様々な課題解決に「地域のプラットフォーム」としてお応えすることで、地域社会の豊かな未来の創造に挑戦するために2020年度にスタートさせたのが、中期経営計画『トライ☆ミ

ライ!』です。『トライ☆ミライ!』では計画実現に向け、「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。

笑顔で過ごせる未来を共創



頭取メッセージ

重点戦略① 『総合コンサルティング・グループへの転換』

法人・個人のお客さま、そして地域社会の価値向上を図るために、課題の把握から解決までをワンストップでご提供する「総合コンサルティング・グループへの転換」に取り組んでおります。

●法人のお客さま

法人のお客さまには、事業性評価を起点に対話を深め、経営実態や今後の事業展望を十分に把握し、徹底的に事業支援・金融支援に取り組んでいく方針です。

2020年度は、課題解決能力が高い本部所属の法人SA(法人ソリューションアドバイザー)を香川県内の主要拠点に配置し、営業店の得意先担当者と連携して、お客さまが抱える悩みや経営課題を迅速かつ確に解決する取組みを開始しました。

また、ソリューションメニューの拡充にも取り組んでおります。ICTの分野では、中小企業・個人事業主のお客さまのDX推進のため、freee株式会社と業務提携しました。その他にも、当行の強みを活かした医療・介護事業や海外進出支援の有償コンサルティング・サービスの開始やグループ会社の百十四人材センターと協働した中核人材紹介にも本格参入しました。将来的には、単にソリューションを提供するだけでなく、法人の経営診断や計画策定の支援といった本格的な経営コンサルティングの分野への参入も検討したいと考えております。



●個人のお客さま

個人のお客さまには、ライフステージや生活スタイルのニーズに合わせた金融インフラとサービスを総合的にご提供していく方針です。

2020年度は、各営業店にお客さまのライフプラン実現をサポートするLPA(ライフプラン・アドバイザー)を配置するとともに、LPAをサポートする専門性の高い知識を持った本部所属のLPC(ライフプラン・コンサルタント)を主要拠点に配置しました。

また、お客さまへのサービス向上と営業店事務の効率化のために非対面チャネルの拡充も進めており、キャッシュカード再発行や住所変更等が可能な「114デジタル手続アプリ」をリリースしました。将来的には、スマートフォンさえあれば、ほとんどの銀行取引が完結できるようなサービスをご提供したいと考えております。

●地域との関わり

お客さまだけでなく、地域経済の発展や気候変動リスクへの対応などにより、地域の持続的成長に貢献していく方針です。

当行では、2020年8月から12月まで、お客さまのデジタル化と地域への貢献を同時に実現する「114てのひらプロジェクト」を実施しました。このプロジェクトは、コロナ禍にあって、インターネットバンキングやスマートフォンアプリ等の「3密」回避につながるデジタル取引をお客さまにご体験いただき、その取引件数に応じて寄付を行う取組みです。多くのお客さまのご賛同をいただき、取引件数が当初目標を上回ったことから、コロナ感染拡大防止対策のための寄付金を香川県に贈呈することができました。

四国アライアンス^{*1}では、2020年4月に4行共同出資で地域商社「Shikokuブランド株式会社」を設立し、四国資源のブランド化やプロモーション、販路開拓事業の取組みを開始しました。コロナ禍の厳しい船出でしたが、おかげさまで1年間に250件以上のお問い合わせをいただき、成約数も順調に積み上がっております。

また、国連が提唱する「持続可能な開発目標(SDGs)」の視点での活動にも継続的に取り組んでおります。2020年4月に基本方針である「百十四銀行 環境方針」及び「百十四銀行 人権方針」を、12月に「環境

及び社会に配慮した投融資方針」をそれぞれ制定しました。今後、気候変動リスクへの対応を見据え、脱炭素社会の実現に向けた事業等への支援など、地域社会・お客さまと一緒にSDGsの輪を段階的に広げていく計画です。

※1 四国の第一地銀4行が、経営の独立性を維持しつつ、四国創生に貢献することを目的として2016年11月に包括的な連携協定を締結

重点戦略② 『市場価値の高い人材の育成』

当行が総合コンサルティング・グループへの転換を果たし、持続的成長を実現するには、人材育成と活躍機会の提供が重要なテーマになると認識しております。このため、多様な人材の積極的な登用、育児や介護と仕事の両立支援、働きやすい職場づくりなどによる「市場価値の高い人材の育成」に取り組んでおります。

2020年度は、中長期的な視点でお客さま中心の営業活動に取り組むため、営業店表彰制度を大幅に見直し、実績を重視する評価から、お客さまとのリレーション強化など活動内容やプロセスを重視する評価に変更しました。

2021年度見込み

以上のように、中期経営計画『トライ☆ミライ!』の各種施策は概ね計画通り進んでおります。経営目標として掲げた3つの指標についても、多額の有価証券の減損を計上した2020年度とは異なり、2021年度は、連結当期純利益こそ僅かに及びませんが、連結自己資本比率と単体OHRは最終年度目標を前倒しで上回る見込みです。

最後に

さまざまなリスクと成長機会が混在する中、経営環境の変化への対応力を発揮し、細心かつ大胆に業務運営を進めていく方針です。そして、お客さまや従業員、地域社会、株主の皆さまのご期待にしっかりとお応えすることで当行も成長し、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

また、2021年4月には、新人事制度をスタートさせております。多様な働き方やダイバーシティを実現するコース制に再編するとともに、上位役職への早期登用を可能とする仕組みとしました。

重点戦略③ 『未来につなげる構造改革』

大きく変化する経営環境に対応していくため、収益・費用構造を大胆に見直し、市場環境に左右されにくい筋肉質な利益構造につくり変える「未来につなげる構造改革」にも取り組んでおります。

トップライン増強のため、ストラクチャードファイナンスへの取組みを強化するとともに、有価証券運用の総合損益^{*2}極大化、手数料体系の見直しなどを行っております。

また、店舗網再編、事務軽量化、経費削減などを通じて、ローコスト経営の実践や、AIを活用した審査モデルの導入等による与信コストの削減にも取り組んでおります。

※2 有価証券運用の実現損益(収益性) + 評価損益(健全性)

種別	経営指標	2020年度 (実績)	2021年度 (予想)	2022年度 (最終目標)
収益性	連結 当期純利益	25億円	55億円	60億円 以上
健全性	連結 自己資本比率	9.35%	9.0%	9.0% 以上
効率性	単体 OHR (業務粗利益ベース)	76.76%	74%	75% 以下

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。

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。

中期経営計画の概略

計画名称 **トライ★ミライ!** (2020年度～2022年度)

～ステークホルダーが笑顔で過ごせる持続可能な未来の共創に挑む～

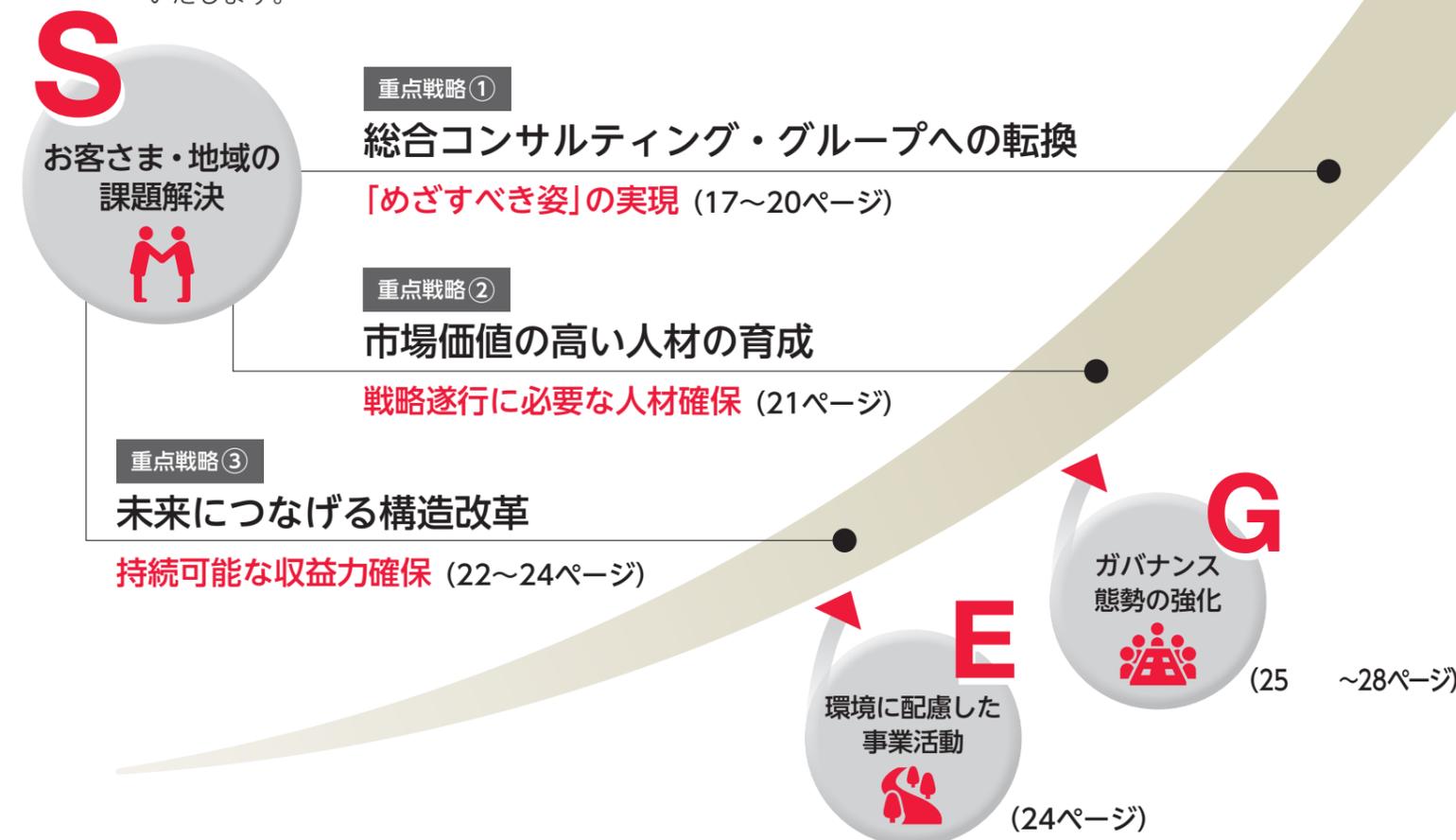
基本方針 地域の社会環境が厳しさを増すなか、持続可能な社会の実現に向けて、百十四グループは、金融の枠を超えた「地域のプラットフォーマー」となり、お客さまや地域社会が抱える課題を解決することで、様々なステークホルダーが笑顔で過ごせる未来の共創に挑んでまいります。

お客さま・地域との共通価値創造

お客さま・地域の価値創造への取組みが当行の信頼向上及び成長につながるよう、深度ある対話を通じたお客さま本位のコンサルティングを実践いたします。

競争優位性の確立

一層の業務効率化及び人材の育成・確保を進め、重点戦略の領域に、経営資源を戦略的に投入いたします。



戦略を支える
経営基盤

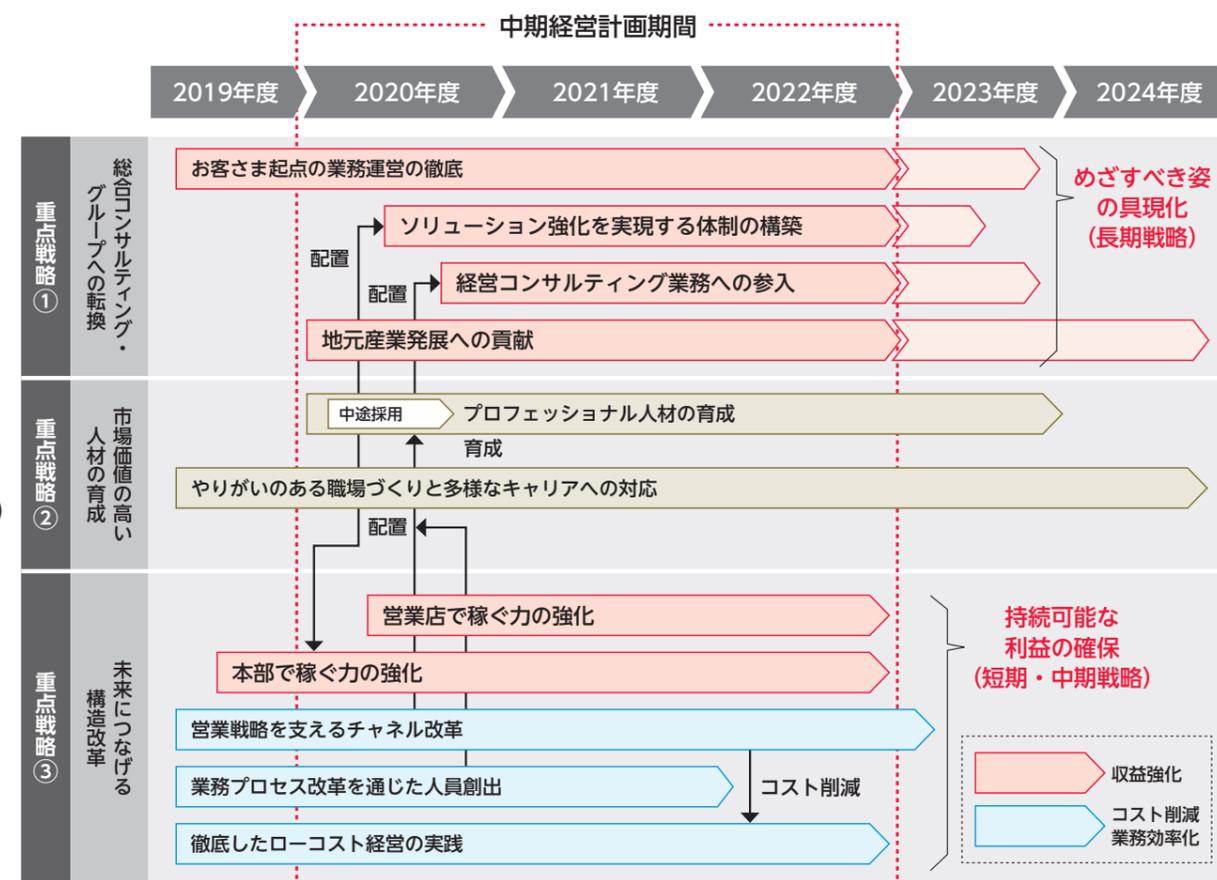
コンプライアンス	アライアンス	業務継続計画 (BCP)
ICT戦略	グループ戦略	リスク管理高度化



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

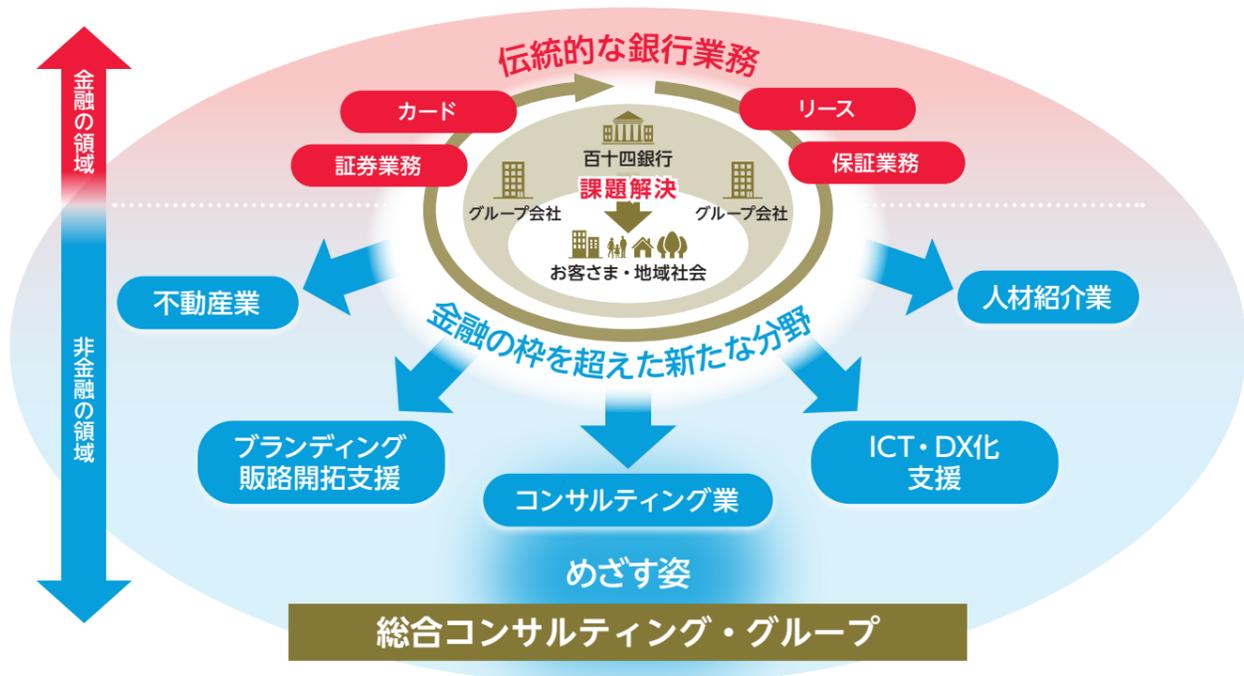
重点戦略のロードマップ



重点戦略 1

総合コンサルティング・グループへの転換

当行はこれまでの預貸金を中心とした伝統的な銀行業務から脱却し、金融の枠を超えた新たな分野にも積極的にチャレンジすることで、お客さま・地域の未来を共創する総合コンサルティング・グループへの転換に向けた取組みを進めてまいります。



経営コンサルティング業務への参入

事業性評価を起点とした対話等を通じてお客さまの経営課題やニーズを正しく把握し、最適なソリューション提供によりお客さまの課題解決を図る経営コンサルティング業務への参入をめざし、お客さまのニーズに対し付加価値の高いソリューションを提供できるメニューの拡充等を段階的に進めております。

ソリューションメニューの拡充 (2020年4月以降)

2020年 4月	●ブランディング・販路開拓支援 ●高度人材の紹介業務
2020年10月	●海外有償コンサルティング業務
2020年12月	●ICTコンサルティングサービス
2021年 4月	●医療・介護有償コンサルティングサービス

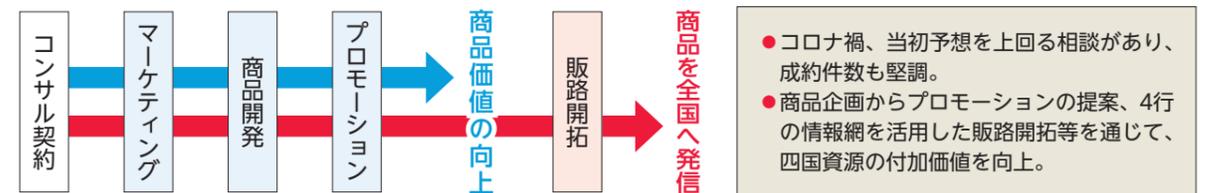
発展



■ 地域商社「Shikokuブランド株式会社」によるブランディング支援

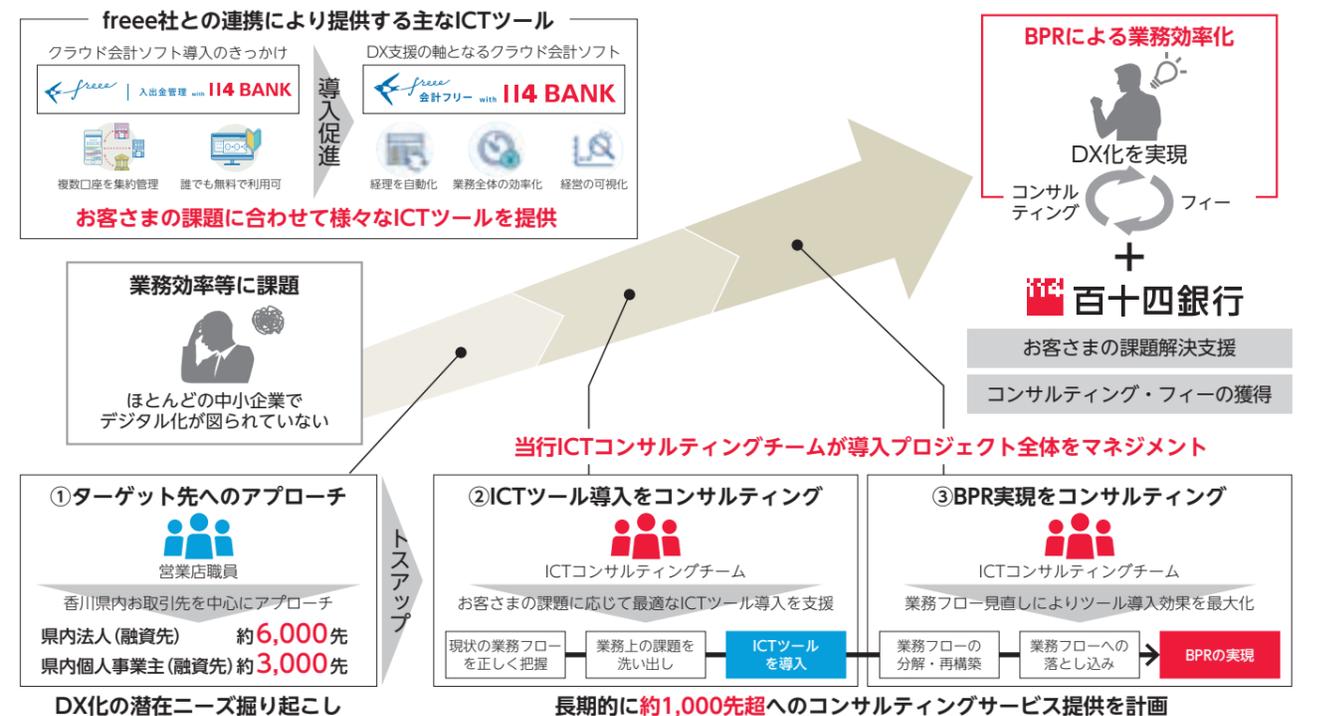
2020年4月、四国アライアンス4行で地域商社「Shikokuブランド株式会社」を共同設立し、お客さまのニーズに合わせたブランディング支援や販路開拓支援を開始いたしました。商品開発だけでなく、プロモーションやビジネスマッチングを活用した販路開拓までの支援をワンストップで行っております。十分には認知されてこなかった地域資源や商品の魅力をお客さまとともに一層高め、四国島内外に発信していくことで四国全体の活性化につとめてまいります。

地域商社事業のスキーム図



■ 伴走型ICTコンサルティングサービスの実施

2020年12月、free株式会社と提携し、業務効率化等の課題を抱えるお客さまに対し、ICTツール導入を契機とした業務効率化を支援するコンサルティングサービスを開始いたしました。当行のICTコンサルティングチームが中心となり、お客さまへのICTツール導入から導入後のBPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)実現まで一気通貫でサポートし、企業や地域のデジタルトランスフォーメーション(DX)を支援してまいります。



■ 医療・介護有償コンサルティングサービスの開始

2021年4月より、「医療・介護有償コンサルティングサービス」の取扱いを開始いたしました。病床機能転換や病棟の建替え、新規開業等を検討されているお客さまに対し、市場調査やシミュレーションの作成等のサービスを提供し、お客さまの事業発展を支援いたします。サービス開始後3年間で、累計100件の受託を計画しております。



ソリューション強化を実現する体制の構築

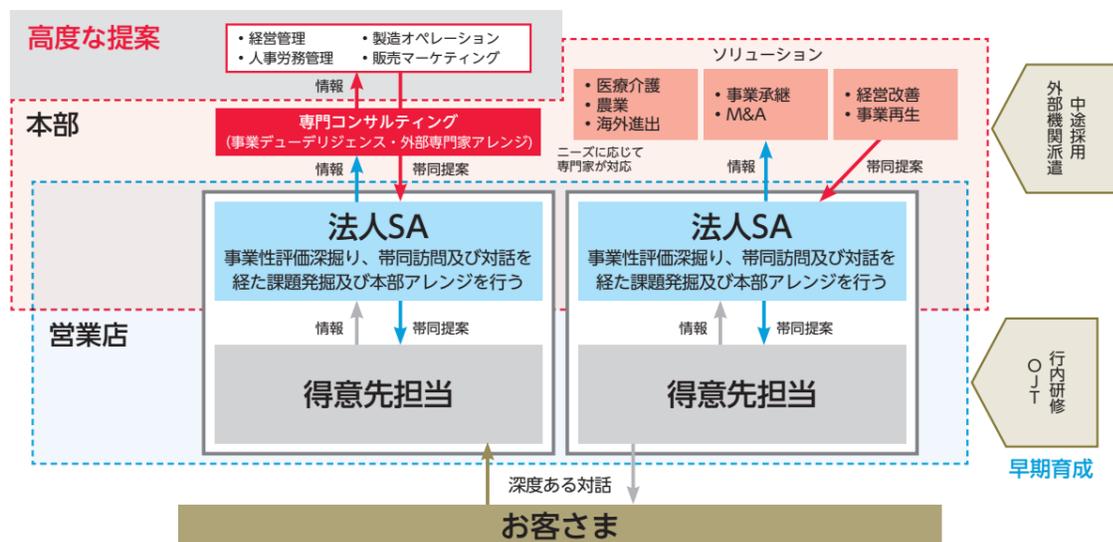
法人・個人の両分野において、お客さまを深く正しく知り課題解決を行うための体制構築を進めております。

■ 法人営業体制の見直し

2020年7月より、法人向けの高度なソリューションを提案できる専任人材「法人SA(ソリューションアドバイザー)」を新たに配置し、営業店の得意先担当者と連携した取組みを強化しております。

従来、営業店主体で取り組んできた事業性評価を、専門性の高い法人SAが更に深掘りし、お客さまの真の課題発掘・解決に取り組んでおります。長期的な視点でお客さまとの対話を重ね、お客さまとの信頼関係の強化につとめてまいります。

また、法人SAの計画的な人員拡充に取り組むほか、外部専門家との連携や研修等により、法人SAおよび得意先担当者のスキル・ノウハウの蓄積にもつとめております。

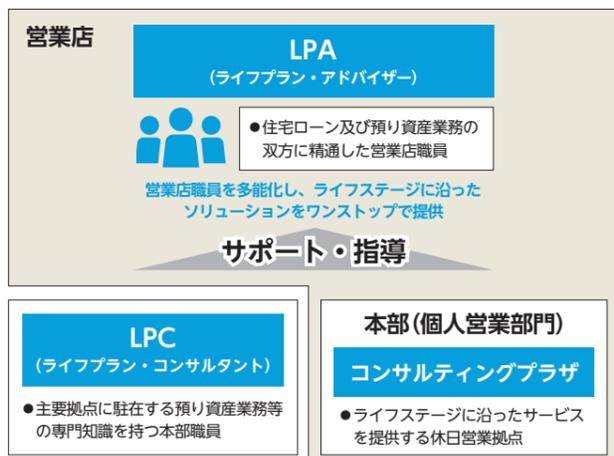


■ 個人営業体制の見直し

2020年10月、お客さまのライフプランを軸に、ローンから資産運用まで1人の担当者がワンストップでソリューションを提供できる体制を整えるべく、香川県および岡山県地区でLPC(ライフプランコンサルタント)/LPA(ライフプランアドバイザー)制度をスタートさせました。

リテール営業全般を担うLPA(約200名)と、LPAの活動サポートや人材育成、マネジメント全般を担うLPC(17名)を主要拠点に配置し、ライフプランベースのコンサルティングに取り組んでおります。

個人のお客さま



預り資産残高(単体) (億円)



NISA・iDeCo・投信積立 契約件数 (件)



地元産業発展への貢献

地場産業への取組み強化を通じ、地元産業の発展につとめております。

■ 船舶ファイナンス室の設置

2020年4月、瀬戸内圏の基幹産業のひとつである海事関連産業の持続的発展に貢献するため、融資部に「船舶ファイナンス室」を設置いたしました。審査能力向上やリスク管理高度化等を図りつつ適切にリスクテイクできる体制の整備を行った結果、船舶オーナー、造船会社や船舶部品メーカー等、海事関連産業向け貸出は順調に増加しております。



新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症の影響を受けたお客さまの支援に最優先で取り組んでおります。

■ 資金繰り及び本業支援

新型コロナウイルス感染症の影響を受けたお客さまに対して資金繰り支援を行うとともに、ウィズコロナ・アフターコロナを見据えたお客さまの本業支援を更に強化しております。

事業性融資に関する融資対応状況 (2021年3月末現在)

項目	合計	緊急経済対策の実質無利子融資	当行プロパー融資等
実行件数	7,259件	6,221件	1,038件
実行金額	2,283億円	1,226億円	1,057億円

ウィズコロナにおけるお客さまへの対応方針



- 総合コンサルティング・グループとして事業者さまの本業支援と地域経済の回復に全力で取り組む。
- 新しい生活様式に対応するため、「3密」回避につながる銀行取引の浸透をめざす。

■ 新しい生活様式の実現に向けた取組み

感染拡大防止に向けた新しい生活様式への対応が求められるなか、当行では「3密」回避につながる取組みとして、2020年8月～12月の期間、お客さまがインターネットバンキングやスマホアプリ等の非対面取引を利用された場合、その利用件数に応じて当行が新型コロナウイルス感染症対策資金として香川県に寄付する取組みを行いました。

重点戦略 2 市場価値の高い人材の育成

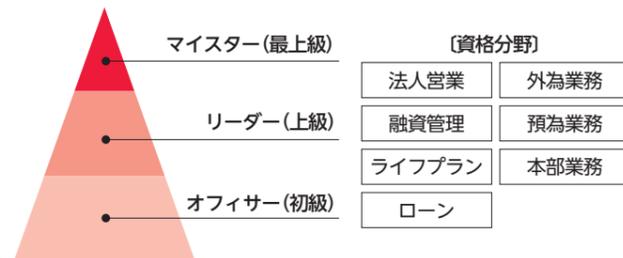
総合コンサルティング・グループの実現に必要な市場価値の高い人材の育成・確保につとめるとともに、やりがいのある職場づくりと多様なキャリアへの対応で持続可能性の高い組織を創造してまいります。

プロフェッショナル人材の育成

114マイスター制度の活用や積極的な外部へのトレーニー派遣等により人材育成を進めております。

■ 行内認定資格「114マイスター制度」

銀行業務に関する7つの分野毎に、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」を導入しております。行員の自発的な自己啓発を促し、知識と実務を兼ね備えたプロフェッショナル人材の育成に取り組んでおります。



■ 外部トレーニー派遣

専門資格取得を目的とした養成講座への派遣のほか、IT・コンサル企業などへの出向を通じて、今後のコンサルティング業務の担い手となる高度人材の育成に取り組んでおります。

外部トレーニーの派遣状況(2020年度)

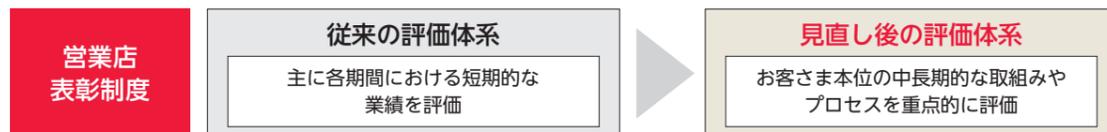
業務トレーニー	業務習熟を目的とした海外金融機関やIT・専門コンサルタント企業等への長期派遣	9名派遣
資格取得研修	中小企業診断士及び経営コンサルタント等の専門資格取得に係る長期派遣	7名派遣
行外武者修行	中堅行員を地元取引先企業へ1年間派遣→異業種での経験により、目利き力を向上	1名派遣

やりがいのある職場環境づくり

持続可能性の高い組織づくりに向け営業店表彰制度や人事制度等を見直し、やりがいのある職場環境整備を進めております。

■ 営業店表彰制度の見直し

2020年4月、お客さまの課題解決につながる中長期的な活動内容を重視して営業店を評価する表彰制度に見直し、営業店と本部が一体となり、コンサルティングに不可欠なお客さま本位の営業意識の醸成に取り組んでおります。



■ 人事制度(コース制)の見直し

2021年4月、人事制度を改定し、エリア総合職の新設や各分野のスペシャリストに対する評価体系を整備いたしました。多様な人材がやりがいをもって活躍できる場を提供することで、当行全体の組織活性化を図っております。



重点戦略 3 未来につながる構造改革

環境変化に強い筋肉質な利益構造を構築するため、チャンネル改革、業務効率化、及び徹底したローコスト経営等の改革を進めてまいります。

営業戦略を支えるチャンネル改革

多様化するお客さまの行動やニーズの変化に合わせて店舗ネットワークの再編、非対面チャンネルの拡充等、チャンネル改革を積極的に進めております。

■ 店舗ネットワークの再編

統合店内に被統合店を移転する「店舗内店舗方式」で店舗の統廃合を進めるとともに、香川県内の店舗については地域のマーケット分析に基づき、高機能型・標準型・軽量型の3つの店舗形態への転換により店舗運営コスト削減及び人材再配置による経営資源の有効活用を図っております。2020年度は香川県内11か店の統廃合を実施いたしました。

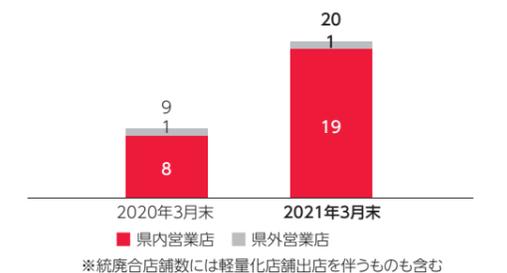
香川県内の店舗再編計画

		'21/3末(実績)	再編完了時イメージ
香川県内拠点数 80拠点* (2017年3月末)	高機能型	1か店	7か店
	標準型	60か店	30か店
	軽量型	5か店	18か店

※代理店を含む

再編
一部を統廃合

店舗統廃合の実績と計画(累計)* (店舗数)



TOPICS

当行初の高機能型店舗オープン

2020年10月、高機能型店舗の第一号店として香西支店が新築移転オープンいたしました。新・香西支店では、これまでの銀行店舗からイメージを大きく変え、気軽に立ち寄れる快適な店舗空間となっております。

特徴 1

ファーストコンタクトカウンター



店舗入り口に「コンシェルジュ」を配置し、お客さまのご相談内容に応じて、窓口や相談スペースへご案内いたします。

特徴 2

ゆったりとしたロビースペース



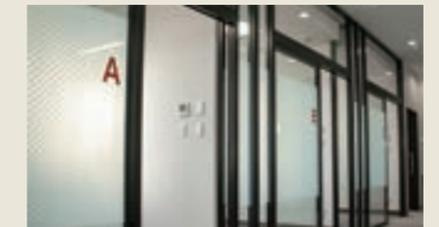
明るく開放的な空間で、ソファやカフェテーブルを設置。休日にはライフプランに関するセミナーも定期的開催しております。



セミナーの様子

特徴 3

個室型コンサルティングブース



タブレット端末とテレビモニターを設置し、リモート会議システムを導入。本部行員がビデオ通話を介して、営業店行員によるお客さまの課題解決をサポートいたします。



ビデオ通話を介した相談の様子

■ 非対面チャネルの拡充

スマートフォンアプリのサービス・機能の向上に取り組み、お客さまの利便性向上と非対面チャネルへのシフトを進めております。2020年8月、地銀初の諸手続き専用のスマートフォンアプリ「114デジタル手続アプリ」を導入いたしました。これまで店頭でご対応していた各種手続きをお客さまのスマートフォンから簡単に行うことが可能となっております。

「114デジタル手続アプリ」の機能

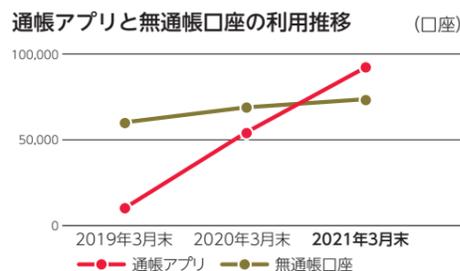
 利用できないキャッシュカードの再発行	 紛失・盗難によるキャッシュカード等の喪失手続き
 住所・電話番号の変更	 学費口座振替受付サービス



「114通帳アプリ」の利用推進

口座明細の閲覧期間を2年から10年へと延長したことで実用性が高まり、アプリダウンロード数及び無通帳口座数が順調に増加しております。

アプリDL数 **無通帳口座数**
約9万1千件 **約7万1千口座**
 (2021年3月末時点)

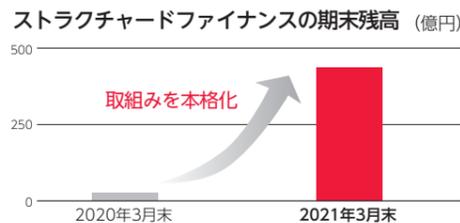


■ 営業店・本部で稼ぐ力の強化

新たな収益力強化やコスト削減に取り組んでおります。

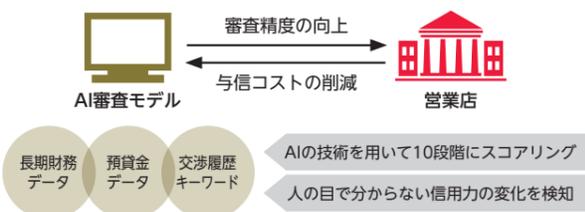
■ ストラクチャードファイナンスの取組み

2020年4月より、本部でストラクチャードファイナンスの取組みを開始し、資金運用の多様化と持続可能な収益確保につとめております。



■ AI審査活用による与信コスト削減

2020年10月より運用を開始した、口座情報及び面談記録等をもとにスコアリングを行うAI審査モデルの活用により、与信コストの削減に取り組んでおります。



■ 徹底したローコスト経営の実践

店舗統廃合や業務効率化を通じた人員創出による人件費の抑制、及びコストマネジメントの徹底による物件費削減に取り組む、2020年度の経費は前期比で8億円減少いたしました。

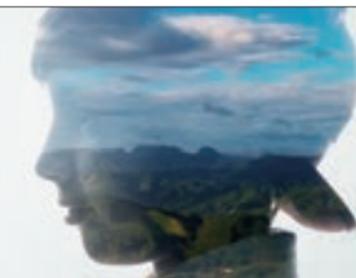
人件費の抑制

- 採用抑制等による人員適正化

物件費の削減

- 店舗統廃合による店舗コストの削減
- ATM・営業店端末台数の削減
- コストマネジメントの徹底 他

本業を通じた環境問題・社会課題解決への取組み



2020年4月、当行が環境や人権などの課題解決に向けて、お客さまや地域社会、役職員と共存共栄するための基本方針として「百十四銀行環境方針」及び「百十四銀行人権方針」を制定しました。また、2020年12月、金融機関として責任ある投融資を行うための基本方針「環境及び社会に配慮した投融資方針」を策定いたしました。

投融資方針

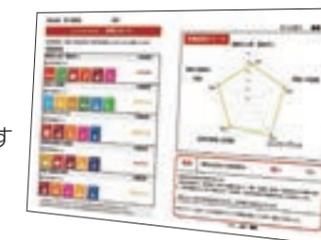
株式会社百十四銀行は、環境及び社会の課題解決に向けた事業を支援するとともに、負の影響が大きい事業や事業者との取引については、その影響の低減・回避に努めます。

1. 気候変動リスクを低減する又は社会課題の解決につながる次の事業等を積極的に支援します。
 - 再生可能エネルギー事業など脱炭素社会の実現に向けた事業
 - 水資源や森林資源の保護など生物多様性保全に向けた事業
 - 防災・減災、及び感染症予防・拡大防止に向けた事業
2. 環境及び社会に対する負の影響が大きい次の事業又は事業者に対する投融資には取り組みません。
 - 石炭火力発電所の新規建設事業
-ただし、国のエネルギー政策に沿っており、環境負荷を考慮した厳格な基準を満たす事業については、個別案件毎の特性等を勘案のうえ慎重に対応します。
 - 違法な伐採を行っている森林伐採事業者、及び人身売買・強制労働・児童労働等の人権侵害に関与している事業者
-なお、パーム油農園開発事業者については、国際認証等の取得状況や先住民・現地社会とのトラブル等を十分に考慮するなど、慎重に対応します。
 - 核兵器、クラスター弾、生物化学兵器など非人道的兵器の開発・製造を行う事業者

対応

■ お客さまのSDGs対応支援

2021年2月より「SDGs対応度簡易診断ツール」を活用して、お客さまとのSDGsに対する対話を深め、お客さまのリスクの低減及びビジネスチャンス創出支援を行っております。



■ SDGs応援私募債(愛称：百十四SDGs債)の取扱い

SDGsに取り組むお客さまの支援及び地域貢献を目的に、発行手数料の一部をお客さまの希望する学校や公共団体等に寄贈することができる「SDGs応援私募債(愛称：百十四SDGs債)」を取り扱っております。

また、2020年2月から新たに「SDGs医療機関債※」の取扱いを開始いたしました。2021年1月・3月には、岡山県と香川県で初めて、同商品の発行手数料の一部を公共団体等に寄附・寄贈いたしました。

※医療機関債とは、厚生労働省により示されたガイドラインに基づく基準を満たした、財務内容の良好な医療法人が発行できる証拠証券(借入金)のこと。

百十四SDGs債引受累計額
(2021年3月末時点)

累計41件 / 40億円

■ 投資を通じた環境保全・社会貢献

環境改善効果や社会課題解決を目的とした事業に充当される「サステナビリティボンド」や「ソーシャルボンド」に投資いたしました。

投資額
(2021年3月末時点)

累計3件 / 300億円

■ バイオマス事業への融資

2020年9月、再生可能エネルギー分野に対する新たな取組みとして、四国アライアンス4行共同で千葉県市原市のバイオマス発電事業に対するプロジェクトファイナンスに参画し、融資を実行いたしました。

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス態勢及びコンプライアンス態勢の強化は当行の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に不可欠との認識のもと、態勢整備につとめております。

▶ガバナンス態勢及びコンプライアンス態勢強化への取組み

当行はガバナンス態勢強化のため、社外取締役が委員の過半数、かつ委員長を務める、取締役会の諮問機関「指名・報酬等ガバナンス協議会」を設置しております。同協議会は、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、取締役会の実効性評価に関する事項、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。

また、コンプライアンス態勢の強化を目的に、コンプライアンス全般を一元的に統括管理する最高責任者として「CCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）」を設置しております。CCOはコンプライアンスに関する事案の調査を行い、結果を取締役会へ報告するほか、各部の施策や事案対応等にコンプライアンスの観点から問題があると認められる場合は速やかな改善及び対応を指示します。

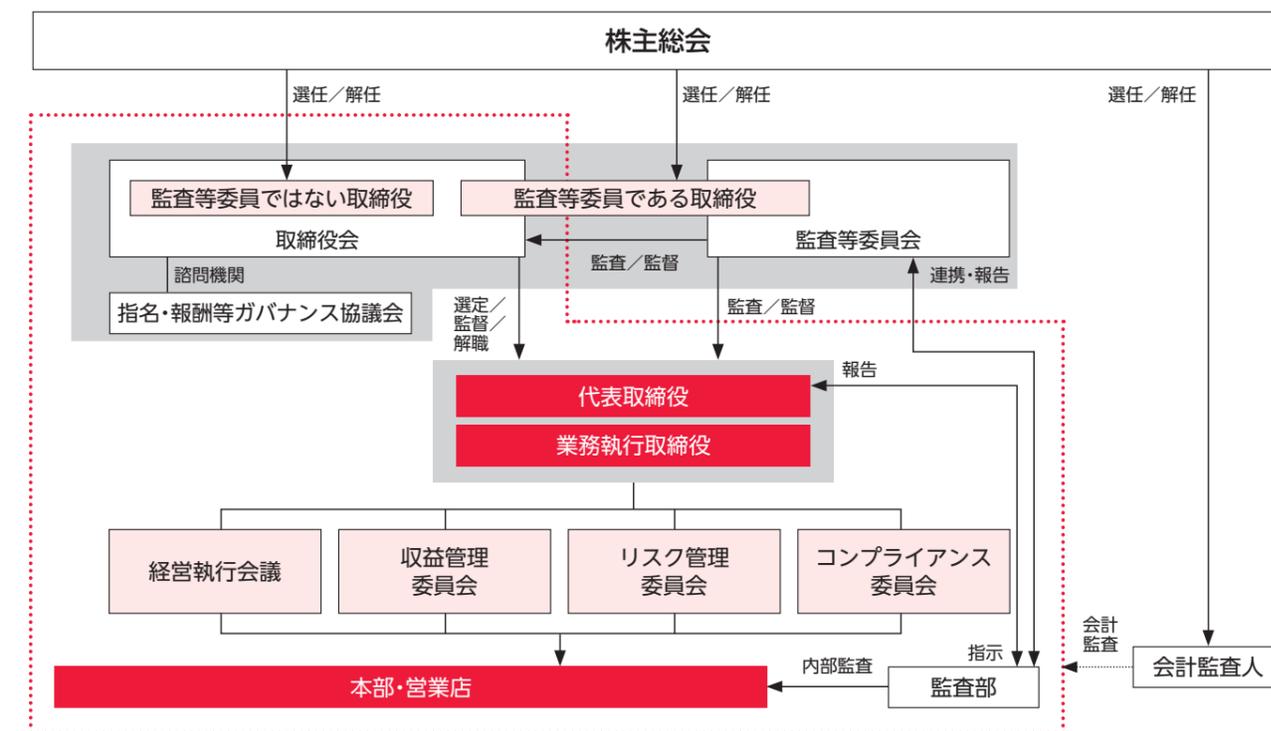
●ガバナンス強化に向けた取組実績



▶コーポレート・ガバナンス体制 (2021年7月1日現在)

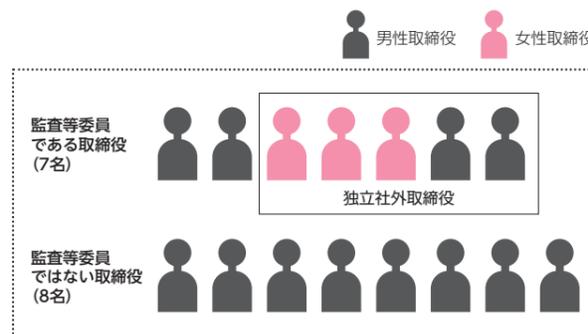
●体制

機関設計の形態	取締役の人数	(独立)社外取締役の人数	取締役の任期	執行役員制度の採用	会計監査人
監査等委員会設置会社	15名 (うち監査等委員7名)	5名	1年 (監査等委員は2年)	有	EY新日本有限責任監査法人



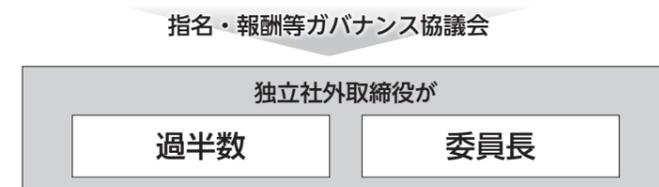
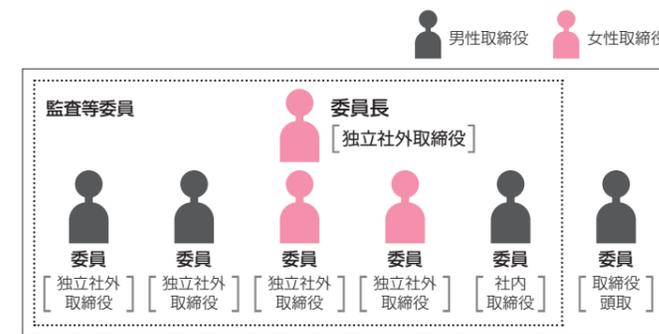
●取締役会

2021年6月開催の定時株主総会にて、取締役15名が選任され、独立社外取締役の割合は3分の1以上、女性取締役数は3名となりました。



●指名・報酬等ガバナンス協議会

2021年6月開催の定時株主総会後、指名・報酬等ガバナンス協議会の委員長には女性社外取締役が就任いたしました。

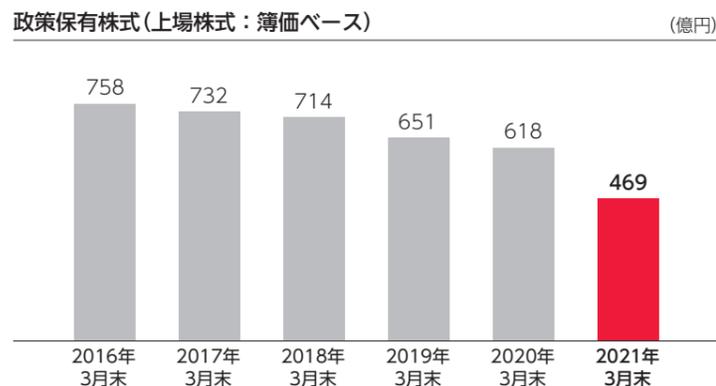


●概要

取締役会	取締役会は、取締役15名(うち社外取締役5名)で構成し、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、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。
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)で構成し、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・監督しております。
経営執行会議	経営執行会議は、常務執行役員以上で構成し、業務執行に係る重要な事項の協議決定機関として、定期的または随時開催しております。また、「収益管理委員会」、「コンプライアンス委員会」及び「リスク管理委員会」を設置し、より専門的な事項について協議決定を行う体制としております。
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、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を構成員として原則として年2回以上開催(2020年度は10回開催)しております。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おります。
執行役員制度	経営に関する意思決定の迅速化と業務執行機能の強化を図るため、執行役員制度を導入し、取締役会で選任された執行役員20名(うち取締役兼務6名)が業務執行にあたることで、機動的な意思決定とスピード感ある企業経営をめざしております。
監査部	業務の健全性及び適切性の維持・向上の観点から、独立部門である監査部が内部監査部門として、資産・リスク監査を随時実施するとともに、本部、営業店及び子会社等の業務運営が法令並びに事務手続等に基づき適切に実施されているかについて内部監査を実施し、その結果を取締役会等に報告しております。
会計監査人	当行の会計監査人はEY新日本有限責任監査法人です。監査人として独立した立場から適正な監査を実施しております。

●政策保有株式の削減

コーポレート・ガバナンスの実効性及び資本効率の改善を目的として、政策保有株式の削減を進めております。



政策保有株式に関する方針

当行は、株式の政策保有に関する基本的な考え方、管理・運営及び遵守すべき事項を定めた「政策投資株式管理規定」を制定し、株式の政策保有に関する基本方針を次の通りとしております。

1. 株式の政策保有については、価格変動リスクの抑制や資本効率性等の観点から、取引先企業との十分な対話を経た上で、削減を進めることを基本方針とする。
2. 新たな投資は原則として行わない。但し、投資先との良好な関係の維持・進展を通じて、地域経済の発展並びに当行の企業価値向上に資すると認められる場合に限り、投資額を必要最小限にとどめ実施する。
3. 既に保有している株式は、投資後の総合管理を徹底し、定性及び定量評価で基準を満たさなくなった場合には、相手先企業との対話を経て、継続投資を見直す。

役員一覧(2021年7月1日現在)

 代表取締役 取締役頭取 綾田 裕次郎	 代表取締役 取締役副頭取兼CCO 香川 亮平	 代表取締役 取締役専務執行役員 大山 揮一郎	 取締役常務執行役員 豊嶋 正和
 取締役常務執行役員 藤村 晶彦	 取締役常務執行役員 黒川 裕之	 取締役常務執行役員 穴田 和久	 取締役常務執行役員 金本 英明
 取締役(監査等委員) 頼富 俊哉	 取締役(監査等委員) 組橋 和浩	 取締役(監査等委員) 非常勤・社外 井原 理代	 取締役(監査等委員) 非常勤・社外 伊藤 純一
 取締役(監査等委員) 非常勤・社外 山田 泰子	 取締役(監査等委員) 非常勤・社外 早田 順幸	 取締役(監査等委員) 非常勤・社外 藤本 智子	

社外取締役のスキルマトリックス

氏名	企業経営	金融	財務会計	法務	地方創生
井原 理代			☞		🏠
伊藤 純一	🏢	🏛️	☞		
山田 泰子			☞		🏠
早田 順幸	🏢	🏛️	☞		
藤本 智子				📖	

社外取締役インタビュー



■社外取締役 伊藤 純一

Q1 中期経営計画の初年度を終えての評価をお聞かせください。

「あるべき姿」としてめざす『総合コンサルティング・グループへの転換』における進捗状況は、初年度としては順調だと思います。しかしながら、お客さまが当行をどう評価しているのかしっかりと把握する必要があります。基本方針に掲げる「お客さま・地域との共通価値創造」をめざすには、常にお客さまの視点に立ち謙虚に自行を見つめていかなければならないからです。

もうひとつの基本方針である「競争優位性の確立」については、私が在籍したメーカーと違い、銀行という業種柄、明確な優位性の確保は非常に難しいです。歴史に裏付けされた信用力に甘えることなく、経営層から現場まで常にお客さまと共にあるべきで、その中から方向性が見えてくるものではないかと思っています。また、市場価値の高い人材育成を戦略のひとつとしていますが、女性の活躍推進を意識した新人事制度がスタートしたことは評価できます。一方、DXや投資分野については外部人材の積極的な採用も必要でしょう。当行行員にとってもよい刺激になると考えます。

Q2 当行のコーポレート・ガバナンス体制についての評価をお聞かせください。

当行のガバナンス体制強化は、2018年度に実施した抜本的な改革以降着実に進捗していると思います。私の5年

間在任期間中の体制強化としては、①取締役会の社外取締役比率3分の1以上達成(うち女性取締役3名)、②指名・報酬等ガバナンス協議会の委員長を社外取締役へ変更し、サクセッションプランの策定、役員報酬制度等の議論の深化、③CCOとの定期的な情報交換があげられます。また、④取締役会運営においては上程議案の整理が進展し、事業戦略的な議案のウエイトも増えてきました。中期経営計画策定の議論も社外役員への事前説明等を含めてかなり充実したことを大変評価しています。

特に全取締役に対して実施される取締役会の実効性に関するアンケートについては、社内、社外役員とも忌憚のない意見が述べられ、社外役員にとっても社内役員の問題意識や悩みなどが共有できるようになったと実感しております。

今後は、本来の成長や構造改革のために「適切なリスクテイク」がなされているか、という視点で社内外取締役の意識共有が求められるでしょう。また、健全な経営を維持していくために「取締役の相互監視」と「適時適切な開示」の重要性も忘れてはならないと考えます。

Q3 当行が企業価値を高めるためには、どのようなことが重要だとお考えですか。

当行の企業価値とは、基本方針の「お客さま・地域との共通価値創造」ですが、すなわちこれは顧客、地域社会、当行が三位一体となって発展していく姿でしょう。具体的には、①倫理観に基づく日々のビジネス行動で顧客から信頼を得る、②健全性、成長性の両面で投資家等市場から評価を得る、③経営層と行員が価値観を共有するという点だと考えます。このため、行員の皆さんにはコンサルティングのノウハウを研ぎ澄ませていただきたいと思っています。個人分野においては、資産形成のためのライフプランの提案に注力してほしい。法人分野では、国際ビジネスに注力してもらいたい。中堅中小企業には国際的サプライチェーンの一端を担っている企業が多いので情報提供だけでなく更に深く関わりを持つことができる道を模索すべきでしょう。

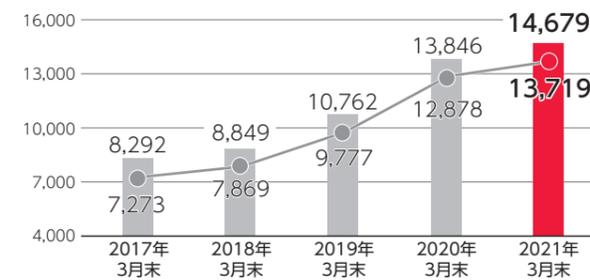
また、ESGは社会的課題として当行中期経営計画にも謳われています。「脱炭素」が大企業各社の中期計画の重要なテーマとなっており、中堅中小企業にも影響が及ぶのは必至でしょう。期待したいのは四国アライアンスです。地域商社、創生・再生ファンド・証券仲介・ビジネスマッチング等のビジネスプランの切り口は出来上がっていますので、これからは、「脱炭素」についても長期的共通テーマとして検討してほしいと考えています。

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。

単元株主数の推移



配当の推移

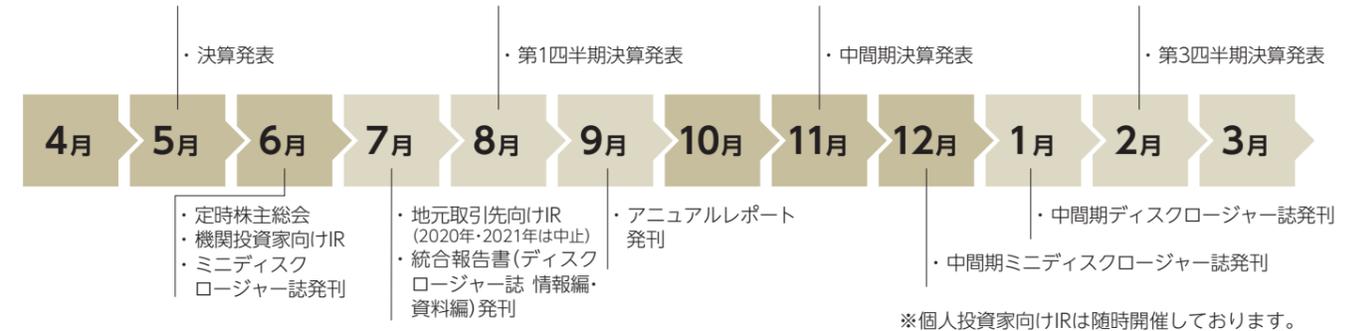
	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
1株当たり配当金(円)	90*	80	70
配当総額(百万円)	2,661	2,366	2,070
配当性向(%)	47.6	30.6	80.5

※2019年3月期は1株当たり10円の記念配当を実施

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



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単元)以上の株式を1年以上継続保有^{*1}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および世界遺産登録推進活動に対する寄付コース^{*2}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月の発送を予定しております。

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 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。

※2 寄付先：四国遍路世界遺産登録推進協議会





2021 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 2021年7月
編集 株式会社 百十四銀行 経営企画部広報CSRグループ
〒760-8574 香川県高松市亀井町5番地の1
TEL(087)831-0114