

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匡史でございます。「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「創ろうイ・イ・ヨ」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と「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り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CO₂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り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资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り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『地域を応援する取り組み』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、こうした取り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」を創っていきたくと考えています。

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リスキリングサポート制度」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

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

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

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の取組み」

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の取組み」