

● トップメッセージ

挑戦の歴史を礎に  
上昇志向で地域の明るい未来を  
創造してまいります。

2025年7月

取締役頭取

森 正史

## 金利のある世界の定着とともに目線は一段高いステージへ

2024年4月に頭取に就任し、1年余りが経過しました。その間、日本銀行による政策金利の引き上げが段階的に行われ、本格的に金利のある世界が訪れたことは、マイナス金利下で収益力の低迷に苦しんでいた我々銀行にとっては大きな追い風となりました。当行の時価総額は1,000億円を安定的に上回る水準まで回復し、市場からの期待感が高まりつつあることを強く実感しています。

他方、我々銀行を取り巻く環境は、人口減少や少子高齢

化といった構造的な問題に加えて、大手資本の参入による更なる競争の激化や、生成AIをはじめとする技術革新を背景に引き起こされるパラダイムシフトといったように、刻々と、また劇的な変化の中にあります。そのため、これらの動きにスピード感をもって対応することができなければ、ステークホルダーの皆さまが持つ当行への期待感は、すぐに薄れてしまうという強い危機感も、常に持ち合わせています。

変わりゆく環境の中で「当行自身が変わらなければいけないこと」と「決して変えてはいけないこと」があります。後者は、とりわけ、我々の事業活動の最も重要な基盤であり、成長の源泉である地域社会への感謝の気持ちです。経営理念に掲げる「お客さま・地域社会との共存共栄」に込められた想いを、今一度、深く心に留め、経営に邁進してまいります。

さて、2025年度は、中期経営計画の最終年度であると同時に、次期中期経営計画の発射台にもなりますので、今後の当行グループの成長曲線を明確に描いていくうえで、非常に重要な1年です。これまでよりも一段高いステージを見据えて、めざす高みに向け、グループ一丸となって、飛躍的な成長と企業価値の向上に取り組んでまいります。

## トップメッセージ

### 中期経営計画の経営目標の進捗は総じて順調な一方で、人材とデジタルは道半ば

2023年4月にスタートした中期経営計画「創ろうイ・イ・ヨ」の2年間で振り返りますと、長期ビジョンでめざす「総合コンサルティング・グループの進化」をテーマに、ステークホルダーの皆さまがウェルビーイングな社会の実現に向けて、地域やお客さまが抱える様々な課題解決と一緒に汗をかきながら、百十四グループとして提供するソリューションの質を着実に高めてまいりました。昨年11月には、金利環境の変化に伴い収益力が高まっていたファイナンス領域と、お客さまのニーズを的確に捉えるコンサルティング領域のシナジーが想定より早く生まれ、本業での「稼ぐ力」が向上したことを受け「親会社株主に帰属する当期純利益」の経営目標を85億円から135億円へと大幅に引き上げることができました。

一方、成長ドライバーと位置付けている人材とデジタルについては、まだまだ取り組みの余地が残されています。

人材については、当行の経営の根幹を支える最も重要な

資本ですが、個々の能力や個性が最大限引き出せているかといえば、必ずしもそうはなっていないと考えています。現中期経営計画では、職員の「働きがい」と「働きやすさ」を高めるために様々な取り組みを進め、徐々に職員のエンゲージメントに結びつきつつある状況ですが、個々の能力や個性を的確に把握し、そのポテンシャルの発揮に向けた取り組みについては道半ばです。足元は、新たにAIを活用した能力測定ツールやスキル可視化の仕組みの早期導入に向けて動いています。

デジタルについては、DXを組織全体で機能させていくことが避けられない中、業務の在り方や考え方が、従前のやり方に縛られている部分が多く残っていると感じます。特に、生成AIのような新たな領域に踏み込んでいくにあたり、経営陣が率先して意思を示し、行内全体のマインドをデジタルシフトさせたいと考えています。

身のキャリアについて考える良い機会となった」といった前向きな感想に加えて「経営陣との距離が縮まった」といった嬉しい意見もあり、開催して本当に良かったと感じています。

また、お客さまとの接点の最前線を担うのは営業店ですので、それぞれの現場ならではの空気感を直接感じることも重要であると考えています。そのため、私自身が営業店に出向き、少人数の若手行員と、より一層交流を深める機会として「ミニタウンホールミーティング」も開始しています。今年2月からの約1年間で、1回あたり20名程度、計



300名以上の若手行員と対話を行っていく予定です。

これらの取り組みを通じて、若手行員の考えや希望、時には不満や悩みも耳にすることにより、当行の将来を担う彼ら・彼女らのことを正しく理解し、互いに歩み寄っていく姿勢と、それが可能な関係性、とりわけ企業風土を創り上げていくことが、一段高い目線を持つことにつながるマインドセットの転換には不可欠だと考えています。

「地域やお客さまのために何ができるのか」「地域内でのプレゼンスはきちんと高まっているか」という長期的かつ外向きのマインドを醸成し、店舗、更には銀行の枠を超えて、地域の様々な人たちと連携しながら、百十四グループならではの価値をどのように生み出していけるのかということを、各現場が自律的に考えて実行できる、行動変容につながっていけば、と強く思っています。

### 預り資産業務は野村證券株式会社との提携で、新たな局面へと向かう

2025年3月、野村證券株式会社と「金融仲介業務における包括的業務提携に関する基本合意書」を締結しました。当行は「人生100年時代への対応」をマテリアリティの一つに掲げておりますが、香川県は、家計資産に占める預貯金資産の割合が高く、物価等の上昇局面には、相対的にその影響を受けやすいという特徴的な課題を抱えています。価値観の多様化とともに、個人のお客さまのニーズは複雑化しており、地域金融機関としてお客さまからの期待に将来に亘って応えていくためには、我々自身がどのような姿であるべきか、あらゆる選択肢を持って検討を重ねたうえで、

同社との提携に向けて議論を進めることを決断しました。本提携によって、当行がお客さまに提供する価値は、質・量ともに飛躍的に向上することはもちろん、協業を通じて、当行行員のスキルアップにつなげることも大きな狙いの一つです。地域のお客さまとの接点は、これまでどおり当行が担っていく予定ですので、地域金融機関として、これまで以上に強力に、地域のお客さまのファイナンシャル・ウェルネスの実現をリードし、両社合わせて約6,000億円の預り資産残高を、早期に1兆円まで引き上げたいと考えています。

## トップメッセージ

## 地元香川県のにぎわいを後押しすることで、 当行グループの成長につなげる

香川県では、最大1万人収容で中四国最大級となる県立アリーナの開館や、約3千人の学生が収容できる私立大学の移転など、関係人口の増加につながるハード面の再開発が、これまでにないスピードで進んでいます。また、瀬戸内海の島々を舞台に開催されるアートイベント「瀬戸内国際芸術祭」は、今年はインバウンドをはじめ100万人を超える来場者が見込まれるなど、大変な活況を呈しています。この先も、廃校を活用したAI開発用GPUデータセンターや、外資系ホテルの新規開業を控えるなど、地域経済にとって明るい話題に事欠かない状況です。一方で、せっかくの盛り上がりも、一時的なもので終わってしまっでは意味がありません。香川県は、観光客に占める宿泊者の割合が3割程度と低いことや、1人あたりの消費単価が低いこと、離島をはじめ交通の便が少ないこと、更には、オーバーツーリズムのような課

## 地域を挙げた“大応援団”を結成

今年6月、当行が冠スポンサーとなる「百十四銀行 前期日本卓球リーグ香川大会」が開催されました。国内の卓球競技における最高峰リーグであり、香川県での開催は実に34年振りであったことに加え、オープン間もないアリーナでの開催ということも重なり、県内外を問わず多くの人々が注目する“ビッグイベント”となりました。

当日は、延べ1,700名を超える役職員とその家族が応援に駆け付け、そこに地域の人たちの声援が重なり、まさに地域全体を挙げた「大応援団」が結成されました。応援の熱量に満ちた空間を、日頃お世話になっている地域の皆さまと共にすることができたことは、大変貴重な機会となりましたし、地元香川県が持つ計り知れないパワーを改めて感じることができました。今後もこの熱量を絶やすことな

題も顕在化しつつあります。そのため、今のにぎわいを持続的なものにするには、そういった課題面にもきちんと目を向けていく必要がありますし、それは行政だけの役割ではなく、地域に根ざして事業活動を行う我々地元の企業も知恵を出し、働きかけていかなければいけません。

今年4月に設立した「114地域みらいデザイン株式会社」は、銀行業の枠に捉われない事業展開が可能となる「地域活性化事業会社」です。地域の様々なプレーヤーと連携することで、行政面での課題解決や、地域の魅力を活かしたオリジナルの観光コンテンツ造成等、地域の面的な活性化を通じて、百十四グループが地域の明るい未来をリードする存在になりたいと考えています。地元香川県における更なるにぎわい創出を源泉に、当行グループの持続的な成長につなげてまいります。

く、色々な立場にある人たちの気持ちが一体となることで、地域が抱えるあらゆる難題も乗り越えていけると確信しています。



## 次期中期経営計画と創業150周年に向けたプロジェクトが始動

現在、2026年4月にスタートする予定の次期中期経営計画策定に関するプロジェクトチームが立ち上がっています。次期中期経営計画は、長期ビジョン実現に向けた“第2フェーズ”という位置づけですが、金利環境をはじめとする様々な外部環境の変化に対応しながら、これまで進めてきた「総合コンサルティング・グループ」としての姿をどのように昇華させていくか、ということがグランドデザインを描くうえでの一つのポイントになろうかと思っています。一方、最も重要な点として、中期経営計画は、何といっても、それを実際に行動に移す現場の行員が主役です。そのため、彼ら・彼女らが、計画に込められた想いを含めて、その中身や自分たちの役割に対してしっかりと腹落していないと、単なる絵に描いた餅となります。そのような課題感から、今回は、従来よりもかなり早い段階でプロジェクトをキックオフさせました。

色々な立場の行員の意見に耳を傾け、試行錯誤を繰り返す時間を確保し、全行員が“自分ごと”に思えるような形

## 挑戦の歴史に新たな1ページを

最後に、当行が歩んできた約150年の挑戦の歴史について触れておきます。当行は、銀行店舗行政が移管された1949年以降に店舗網の整備に着手し、翌年の1950年には、地方銀行として初めて域外から大阪府に進出したほか、東京都や愛知県といった大都市圏にも早くから店舗展開に挑戦してきた歴史があります。戦後の日本復興を担う事業者の資金需要に応えてきたことで、広域のお取引先と長い年月をかけて築き上げてきた強固な関係は、現在の当行グループの大きな財産であり、競争優位の源泉となっています。

で検討を進めていきたいと思っています。

また、次期中期経営計画の最終年度である2028年11月には創業150周年を迎えます。こちらも、若手行員が中心のプロジェクトが始動し、これから50年先、100年先も、百十四グループが地域から求められ続けるために、我々はどう変わっていかなければいけないか、ということを真剣に考えています。「新しい百十四グループに生まれ変わる」くらいの意気込みで、一体何が欠けているのか、残さないといけない強みや伝統とは何なのか、若手行員から大胆なアイデアや意見が飛び交う一大プロジェクトへと発展しており、私自身も大変楽しみにしています。

これら2つのプロジェクトが、本部、営業店、グループ会社も含めた全ての職員を巻き込んでいくことで、これまでにないレベル感で「チーム」としての総合力が発揮されと考えています。

銀行を取り巻く環境が大きく変わる今こそ、我々の先輩たちが積み重ねてきた挑戦の歴史に新たな1ページを加え、次世代にも受け継いでいくことが経営者である私の大きな使命であると考えています。

この挑戦の遺伝子を原動力に、地域やお客さま、そして未来世代をこれまで以上にしっかりと応援することで、地域と一緒に当行自身の成長にも繋げていきたい想いですので、ステークホルダーの皆さまには、今後とも一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。