

トップメッセージ

地域の未来をつくる、 その覚悟を、企業価値へ、

平素より、百十四銀行グループをご支援いただき、誠にありがとうございます。

私たちを取り巻く環境は目まぐるしく変化しています。人口減少・少子高齢化、産業構造の変化、デジタル技術の急速な進展、さらには金利環境の変化や異業種の参入も加わる等、地域金融機関に求められる役割も、大きく変わり始めています。私は、この変化を危機ではなく、地域金融機関の真価が問われる局面であると同時に、大きく飛躍する好機と捉えています。地域に深く根を張り、地域の事業者を最も近くで見続けてきた私たちだからこそ果たせる役割があります。地域の持続的な成長を支え、その成長を自らの企業価値向上につなげていく、その好循環を実現できるかどうか、これからの地域金融機関には問われています。

当行グループは、147年にわたり、「お客さま・地域社会との共存共栄」という経営理念のもと、地域とともに歩み続けてきました。地域の成長なくして、私たちの成長はありません。だからこそ私たちは、新中期経営計画「だから、挑む。一地域の未来を、たしかなカタチにー」において、“地域の未来に責任を持つ経営”に舵を切りました。未来をただ待つのではなく自ら創りにいく、その挑戦を、グループ一丸となって、さらに加速させていただきます。

2026年7月

取締役頭取

森 正史



トップメッセージ

地域価値の創造が、企業価値向上につながる時代へ

従来、企業経営では「財務」と「非財務」が別々に語られることが少なくありませんでした。しかし、それらは本来、一体のものであると考えています。地域の事業者の成長を支援することや、地域の産業を次世代へとつなぐという取組みは、短期的にはコストアップにつながるかもしれませんが、しかし、中長期的には、地域における取引基盤の拡大や、更なる成長に向けたソリューション需要の高まり、生産性向上等につながり、将来の持続的な収益力として顕在化していくと考えています。私たちは、こうした、現時点では財務諸表に表れないものの、将来の収益力や成長力の向上につながる重要な経営資本を「未財務資本」と位置づけています。

こうした考えのもと、新中期経営計画の策定の過程の中で「我々の企業価値は何によって支えられているのか」を改めて見つめ直しました。その結果、2030年度に向けた長期ビジョンで掲げていた「サステナビリティKPI」を見直し、新たに「サステナビリティ指標」を設定することとしました。短期的な収益だけでは測ることのできない、人材

力やお客さまとの信頼関係、地域とのつながりといった価値を、将来の成長を支える重要な経営資本として捉え、中長期的な企業価値向上につなげていきたいと考えています。

●サステナビリティ指標

ウェルビーイング指標	めざす水準
職員のエンゲージメントスコア	持続的向上
CO ₂ 排出量削減率-2013年度比-	カーボンニュートラル
「法人のお客さまアンケート」評価結果	持続的改善
個人のお客さまNPSスコア	持続的改善
経営基盤指標	
連結ROE	資本コストを上回るROE
連結自己資本比率	11.5%～12.5%
単体コアOHR	55%以下
地域インパクト指標	
香川県内の景気動向指数(CI)	持続的改善
香川県内人口の社会増減率	持続的改善

前中期経営計画で築いた「変革の土台」

前中期経営計画は、長期ビジョン2030の実現に向けた「第1フェーズ」でした。掲げたテーマは「総合コンサルティング・グループの進化」です。この3年間、私たちは従来の銀行業務の枠を超え、ソリューション提供型ビジネスへの転換を進めてきました。具体的には、ベトナム現地法人設立による海外支援機能の強化、投資専門子会社設立によるエクイティを通じた支援機能の拡充、地域活性化事業子会社設立による地域共創態勢の確立等、当行が提供するソリューションは、質・量ともに大きく広げることができました。その結果として、親会社株主に帰属する当期純利益、1株当たり配当金ともに過去最高を更新し、長期ビジョンでめざしていたROE5%については前倒しで達成することができました。

しかし、私が最も大きな成果だと感じているのは、「組織文化に変化が現れていること」です。これまでは、どうしても短期的な収益や既存業務中心の発想になりがちでした。

しかし今、行内では、「地域にとって本当に必要なことは何か」を起点に考える風土が、着実に広がり始めています。その象徴の一つが、2026年3月に開催した「Out of KidZania in かがわ」です。地域金融機関として初の主催となったこの取組みには、同イベントで過去最大規模となる43社の出展事業者と、3,500名以上の地域の皆さまにご参加いただきました。地域の事業者が持つ魅力を次世代へと伝え、地域の産業の未来を育てることにつながるこの取組みは、短期的に見れば収益には直結しないかもしれませんが、しかし、地域の持続可能性を高め、地域との関係性を深めることで、将来の事業基盤を育む重要な先行投資だと考えています。ご参加いただいた方から大変好評だったこともあり、すでに第2弾の開催に向けて準備を進めています。

また、気候変動をはじめとする環境問題への取組みと、それらに基づく情報開示の質が評価され、環境情報開示に

おける国際的な非営利団体であるCDPより、最高評価である「Aリスト」企業に選定いただきました。これは全体の上位4%にあたります。地域金融機関にも、単に金融サービスを提供するだけではなく、地域社会の持続可能性にどれだけ本気で向き合っているかが問われる時代になっています。私たちは、地域の未来をともに創る存在として、

その責任を果たしてまいります。

一方で、課題も明確になりました。人口減少が進む中での人材確保や育成、生産性改革、デジタル活用等、従来の延長線上では乗り越えられない壁もいくつか見えてきました。だからこそ、次の3年間では、取り巻く環境の変化を契機として「自ら未来を創りにいく経営」へと進化していきます。

新中期経営計画「だから、挑む。」
成長投資を加速し、収益構造を変える

「第2フェーズ」である新中期経営計画では、「人財価値創出に挑戦」「金融DX推進に挑戦」「地域経済成長に挑戦」「経営基盤強化に挑戦」という4つの挑戦を基本テーマに掲げました。これら一つひとつは独立したテーマではありません。人財への投資が生産性向上やお客さまへの提案力強化を、DXが業務効率化やお客さまとの接点の高度化を、地域経済の成長がソリューション提供を通じた収益拡大と地域活性化を実現します。そして、その積み重ねが、持続的な企業価値、ひいては株主価値向上につながります。新中期経営計画では、この好循環を強く意識していきたいと考えています。

その実現に向けて、約200億円のDX投資を実行し、約50億円の人的資本投資を増加させることを打ち出しています。これらは揺るぎない競争優位性を確立するための未来への投資です。地域金融機関のビジネスとして、金利環境に依存した収益構造では、安定的な成長は難しくなっています。だからこそ私たちは、法人コンサルティングや預り資産業務等、ソリューション提供型ビジネスの強化を進めています。変化の大きい時代だからこそ、先を見据えた投資を先送りすることなく、今このタイミングで踏み込むことが、将来の競争力を左右すると考えています。

●人財価値創出に挑戦
一人が活きる組織へー

私は、企業の力の源泉は、やはり「人」だと考えています。どれだけデジタル化が進んでも、人の想い、熱量、そして挑戦が、組織を動かします。だからこそ今回、人的資本への投資を経営の中心に据えました。その一つが、2026年5月に公表した「従業員持株会向け譲渡制限付株式インセン

ティブ制度」です。これは単なる制度導入ではありません。長年にわたり地域を支え、挑戦を積み重ねてきた職員と、これからの百十四グループをともに創っていききたい、一人ひとりが経営を担う当事者として、同じ方向を見て歩んでいきたいという想いを込めています。

また、行内の「呼称ルールの統一」も始めました。肩書や立場の前に、相手を一人の人として尊重することは、円滑な職場環境を築き、チームとして仕事を進めていくうえで欠かせない姿勢です。言葉は文化を創ります。呼び方一つにも、相手への敬意や心理的距離感が表れます。人を大切にする企業文化を、日々の言動から変えていきたいと思っています。

今後は人事制度改革にも踏み込む予定です。年次や前例ではなく、挑戦した人や成果を出した人が正当に報われる文化を根づかせていきたいと考えています。

●金融DX推進に挑戦
ーDXで、企業文化を変えるー

DXの本質は、デジタル化そのものではありません。私たちがめざしているのは、「働き方」ではなく「企業文化」を変えることです。現在、行内におけるコミュニケーションやコラボレーションを活性化するためのビジネスプラットフォームとして「Microsoft 365」の導入を進めています。また、営業生産性の向上とお客さまへの価値提供の拡大を目的に、新たな営業支援システム「Microsoft Dynamics 365 Sales」の導入を決定しました。後者の本格的導入は邦銀初（当行調べ）の取組みであり、AI時代を見据えていち早く営業活動のデジタルトランスフォーメーションに挑戦するものです。これらのシステムの導入により、業務プロセスの見直しによる時間創出や、AIを活用した業務変革

トップメッセージ

を実現していきます。業務量の削減効果は年間約9万時間を見込んでいます。

しかし、本当に変わるのはその先です。DXを通じて職員同士のつながりが一層強くなることで助け合いが生まれ、職員一人ひとりの経験や知見が組織全体で共有されることで様々な知恵が交わり、新たな挑戦が芽吹き、継続的に成長し続ける組織へと進化していきます。DXとは、効率化にとどまらず、人の力を最大限に引き出すための手段です。現場の職員が煩雑な業務から解放され、お客さまへの提案や課題解決に向き合う時間が増えることの積み重ねが、地域への提供価値を大きく変えていきます。テクノロジーが進化する時代だからこそ、人にしかできない価値に着目し、より磨いていきたいと思っています。

●地域経済成長に挑戦

ー地域とともに、盤石な収益基盤を築くー

人財価値創出と金融DX推進によって高めた力を地域やお客さまへ還元することで、将来にわたる盤石な収益基盤へとつなげていきます。その実現に向け、新中期経営計画では「選択と集中」を掲げ、経営資源を重点領域へ投下していきます。

法人のお客さまに対しては、人口減少や物価高、金利上昇等の環境変化に対応していくため、経営パートナーとして深く伴走していきます。事業承継や人材不足等、複雑化・高度化する経営課題に対し、コンサルティングとファイナンスを一体で提供することで、お客さまの成長と地域経済の活性化につなげ、その先の結果として、現在約3.7兆円の貸出残高を、最終年度には4兆円まで引き上げることをめざしています。

個人のお客さまに対しては、野村證券との提携による新たな態勢への移行を通じて、預り資産業務の専門性と提案力を強化していきます。地域のお客さま一人ひとりの資産形成にこれまで以上に深く寄り添うことで、預り資産残高については、飛躍的な増加を見込んでいます。

また、新中期経営計画では、これまで曖昧となっていたエリアごとの戦略や役割を改めて明確化しました。地域の特性や市場の成長性に応じて経営資源の最適配分を徹底していきます。その象徴的な取組みが、新中期経営計画と同時に始動した「広域エリア制」です。岡山・広島を対象とする「中国エリア」、大阪・兵庫を対象とする「関西エリア」を一つの事業単位として捉え、広域の視点で戦略を推進していきます。各エリアに配置した広域エリア長は、管轄エリア内の営業活動に責任を負い、貸出金利等の一定の権限

を委譲することで、責任の明確化とスピード感を持った業務運営、ひいてはお客さまの満足度向上が実現することを期待しています。

企業活動やヒト・モノ・カネ・情報の流れは、すでに県境を越えて広域化しています。私たちは、香川県にとどまらず瀬戸内圏全体を成長フィールドと捉え、広域ネットワークを活かしたソリューション提供を強化していきます。“点”ではなく“面”で地域と向き合い、地域とともに成長し続けることをめざします。

●経営基盤強化に挑戦

ー挑戦を支える土台づくりー

3つの基本テーマを実現するためには、それらを支える盤石な経営基盤の構築が不可欠です。人財への投資も、DXの推進も、地域経済への貢献も、健全なガバナンスと持続可能な経営体制があつてこそ実現できるものです。そのためには、まず経営の意思決定を担う取締役会の変革が必要です。

その第一歩として、昨年度の取締役会の実効性評価は第三者機関を活用しました。中立的な視点を取り入れることで評価の客観性・透明性を高め、本質的な課題を浮き彫りにすることが狙いです。評価の結果、前中期経営計画において道半ばとなっていた人財戦略・DX戦略こそが、新中期経営計画を推進するうえでのドライバーであり、取締役会のより積極的な関与が必要であるという認識が明確になりました。また、経営戦略と取締役会の機能をより緊密に連動させる観点から、スキル・マトリクスの見直しも行いました。従来「コンサルティング」として一括りにしていたスキル項目を「地域成長／サステナビリティ」と「ファイナンシャル・ウェルネス」に細分化したものです。細部の修正に映るかもしれませんが、当行が誰に、どのような価値を提供するかをより明確に示すことで、ステークホルダーの皆さまへの説明責任を果たすことにもつながると考えています。

資本政策では、資本効率の向上と市場との対話が重要なテーマです。それらを定量的に測る代表的なものとして、以前から政策保有株式の縮減を進めており、この3年間で時価ベースの連結純資産比率を20%未満にすることを目標に掲げました。これは、2030年度を見据えて長期ビジョンで掲げていた目標を、前倒しで達成をめざすものです。銘柄ごとの保有合理性を不断に検証しながら、資本をより成長性の高い分野へと振り向けることで、資本効率と経営の規律を高めてまいります。

創業150周年と、その先に向けて

私たちは今、大きな転換点に立っています。これから先、地域金融機関を取り巻く環境は、さらに変化の速度を増していくでしょう。しかし私は、その変化の先にこそ、新しい成長機会があると考えています。前中期経営計画で、私たちは「変革の土台」を築きました。そして新中期経営計画では、これまで育んできた変革の文化を、企業価値向上へとつなげていきます。

私たちがめざしているのは、単に地域金融機関として生き残ることではありません。地域で挑戦する人や企業が増え、地域経済に新たな活力が生まれ、次の世代が「この地域で働きたい、暮らしたい」と思える未来を創っていくことです。その実現に向けて、金融の枠を超え、地域のあらゆるプレーヤーとつながりながら、新たな価値をともに創り出していきたいと考えています。

そのためには、私たち自身も変わり続けなければいけ

ません。過去の成功体験や常識にとらわれず、自ら問いを立て、自ら動き、自ら未来を切り拓いていく、その積み重ねが、地域の未来を変え、私たち自身の成長にもつながっていくと信じています。

147年の歴史の中で、百十四グループは地域の発展とともに歩みを重ねてきました。そして今、創業150周年と、さらに50年先の未来に向けて、新たな挑戦が始まろうとしています。私自身、頭取としてこの変革の先頭に立ち、その結果に責任を負う覚悟です。何のために、何をどう変えていかなければいけないのか、現場で働く一人ひとりに、自らの言葉で丁寧に伝え続けていく所存です。

変化の激しい時代において、現状維持は後退です。地域の未来をより良いものにすること、そして、その成果を企業価値向上という結果で株主の皆さまへお返しする、その両立に、これからも全力で挑み続けます。

