



2023年3月31日

各 位

会 社 名 株式会社 百 十 四 銀 行
代 表 者 名 取締役頭取 綾田 裕次郎
(コード番号 8386 東証プライム)
問 合 せ 先 執行役員経営企画部長 大 島 雄 一
(TEL. 087-836-2787)

長期ビジョンおよび新中期経営計画の策定について

株式会社百十四銀行（頭取 綾田 裕次郎）は、2030年度を見据えた「長期ビジョン2030」および2023年度から2025年度までを計画期間とする中期経営計画「創ろうイ・イ・ヨ♪」を策定しましたので、その概要を下記のとおりお知らせいたします。

記

人口減少・超高齢化の進展に加え、脱炭素・循環型社会への移行やデジタルシフトの加速により地域のサステナビリティに関わる課題が多様化・複雑化するなど、地域金融機関を取り巻く環境は急速に変化しております。このような環境変化の中で、私たち百十四グループが地域とともに持続的に成長するためには、長期的な視点で地域のサステナビリティに関する課題に積極的に取り組むことで、経営の持続可能性を高めていく必要があります。

こうした認識のもと、百十四グループは、サステナビリティに関して取り組むべき重要課題を「百十四グループマテリアリティ」として設定するとともに、マテリアリティに取り組む先に見える長期的にめざす方向性として「長期ビジョン2030」を定めました。

この長期ビジョンからバックキャストした中期経営計画の各戦略の実行を通じて、ウェルビーイングな地域社会の創造と百十四グループのサステナビリティ向上をめざしてまいります。

1. 長期ビジョン2030

(1) 「百十四グループマテリアリティ」

地域社会と百十四グループ双方のサステナビリティに対する影響度から、優先度の高い重要課題を抽出して下表のとおり「百十四グループマテリアリティ」を設定しました。これらのマテリアリティに取り組む先に見える方向性として「長期ビジョン」を描いております。

[百十四グループマテリアリティ]

地域経済活性化への取組み	人生100年時代への対応
多様な人材が活躍・成長できる環境の整備	DXの実現と地域社会のデジタル化
気候変動等、環境課題への取組み	持続可能な経営基盤の構築

(2) 「長期ビジョン2030」

「総合コンサルティング・グループの進化により、地域のみならずウェルビーイングな社会を創造する」というビジョン実現により、地域の環境・社会価値と百十四グループの経済価値の両立をめざしてまいります。



2. 新中期経営計画 「創ろうイ・イ・ヨ♪」

長期ビジョン実現に向けた各戦略実行の第1フェーズとして、お客さま・地域社会から「百十四 いいよ！」と言っていただけるような付加価値の高いサービスの提供に努め、“地域のみならず”がウェルビーイングを実感できる「いい世の中」を創ってまいります。

(1) 計画期間

2023年4月1日～2026年3月31日（3年間）

(2) 基本方針

長期ビジョンの第1フェーズとして、3つの成長エンジン（S X・HR X・DX）による変革[※]を進め、総合コンサルティング・グループの進化に向けた取組みを加速する。

- ① 職員のウェルビーイング向上と生産性の飛躍的向上により個々の職員が能力を発揮できる環境を整備するとともに、コンサルティング機能の強化と新事業領域の探索により課題解決力の強化を図る。
- ② コンサルティングとファイナンスを相互に組み合わせながらお客さま・地域が抱える課題解決に伴走し、各ステークホルダーのウェルビーイング実感と百十四グループのサステナビリティ向上の両立をめざす。

※ 3つの成長エンジンにより、以下の変革（Transformation）を推進する

S X [Sustainability] … 当行グループと地域社会のサステナビリティの両立

HR X [Human Resources] … 経営戦略と人事戦略の連動による人的資本の最大化

D X [Digital] … データ及びデジタル技術を起点としたビジネスの変革

(3) 重点戦略

- ① 総合コンサルティング・グループの進化
- ② 職員のウェルビーイング向上
- ③ 生産性の飛躍的向上
- ④ 持続可能な経営基盤の構築

(4) 経営目標

指 標	最終年度目標
連結当期純利益（親会社株主に帰属する当期純利益）	85 億円以上
連結自己資本比率	9.0%程度
単体OHR（業務粗利益ベース）	70%程度

長期ビジョンおよび新中期経営計画の詳細については添付のプレゼンテーション資料をご覧ください。

以 上

【本件に関するお問い合わせ先】

経営企画部 経営戦略室 薄田・遠藤

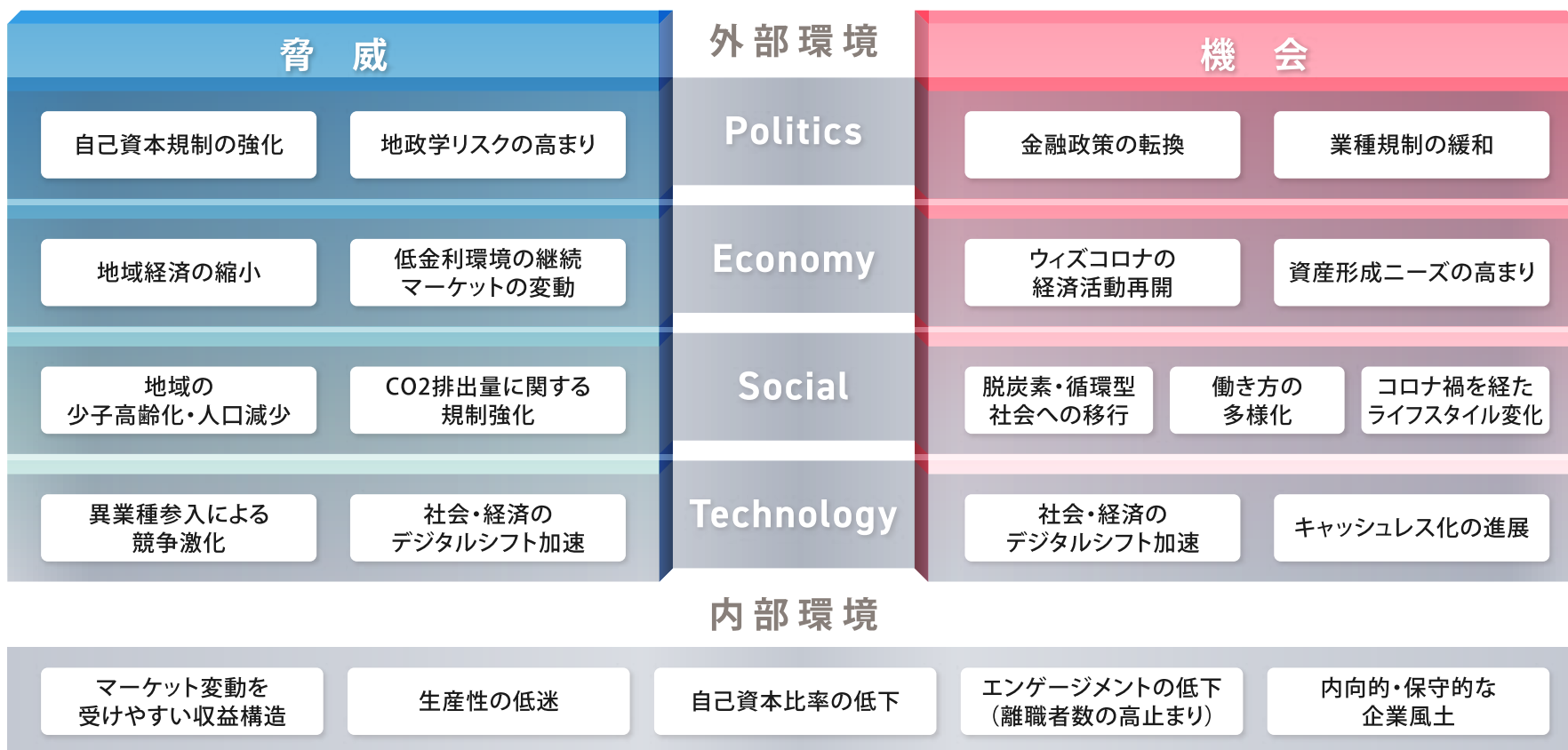
【電話】087-836-2787

百十四グループ「長期ビジョン2030」

2023年3月

百十四グループを取り巻く環境

- 外部環境では金融政策の転換期にあるものの、中長期的には地域経済の縮小とそれに伴う競争激化から依然として厳しい収益環境にある。
- 一方、業種規制の緩和等により取り組むことのできる領域が拡大しつつある中、百十四グループを取り巻くサステナビリティに関わる重要な社会課題や環境変化について、機会とリスクを把握し、ビジネスを変革することで経営のサステナビリティを高めていく必要がある。



百十四グループが取り組むべき重要課題（マテリアリティ）

- 取り巻く環境を踏まえ、百十四グループが取り組むべき重要課題を「百十四グループマテリアリティ」として設定する。
- 百十四グループは、各マテリアリティの機会とリスクを把握し、リスクの低減に努めるとともに、事業機会の創出につなげていく。

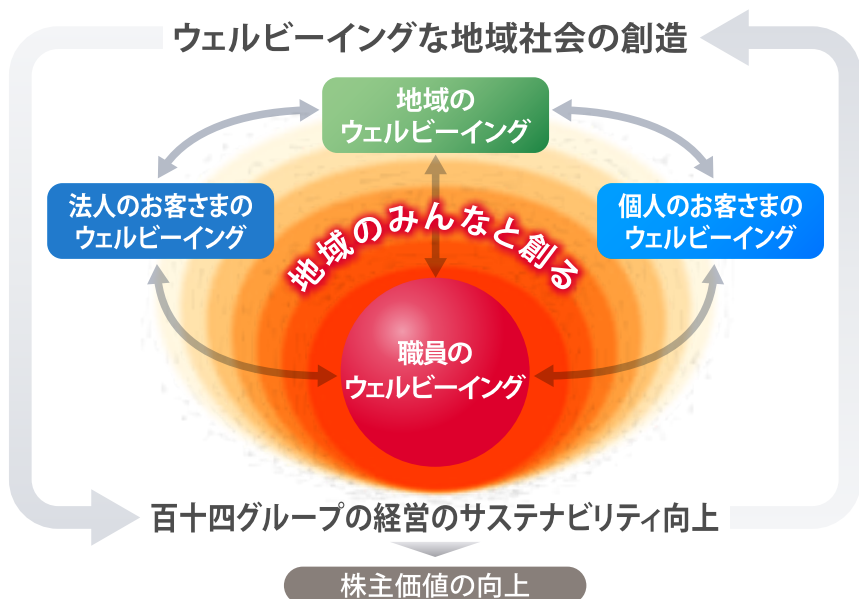
百十四グループマテリアリティ	機会とリスク	主な取組み	サステナビリティKPI	SDGsのゴール
地域経済活性化への取組み	機会 <ul style="list-style-type: none"> ● 地域活性化に向けた産学官金連携領域の拡大 ● 地域企業の経営課題の高度化・多様化に伴うコンサルティングニーズの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地方公共団体等との共創体制の構築による「まち」の活性化 ● 百十四グループによる法人のお客さまの課題解決に向けた伴走 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域の課題解決に向けた取組み件数：150件(2030年度までの累計) ● 法人のお客さまへのコンサルティング等の提供件数：年間3,000件(2030年度) 	
	リスク <ul style="list-style-type: none"> ● 地域の人口減少・経済低迷による持続可能性の低下 ● 地域企業の経営課題への対応遅れによる企業業績の悪化 			
人生100年時代への対応	機会 <ul style="list-style-type: none"> ● 人生100年時代に向けた資産形成・資産運用ニーズの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 百十四グループによる個人のお客さまの一生のライフデザインへの伴走 ● 将来世代に対する金融教育の実践 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資産形成をサポートする顧客数：16万人(2030年度) ● 金融教育受講者数：1万人(2030年度までの累計) 	
	リスク <ul style="list-style-type: none"> ● 高齢化社会の更なる進展による社会構造変化への対応遅れがもたらす競争力の低下 			
多様な人材が活躍・成長できる環境の整備	機会 <ul style="list-style-type: none"> ● 職員のウェルビーイング実感による人材力の持続的成長 ● 多様な人材の活躍推進による新たな価値創造 	<ul style="list-style-type: none"> ● D&I推進による多様な人材が活躍できる職場環境の整備 ● 挑戦機会創出による「働きがい」と、ワークライフバランス充実による「働きやすさ」の向上 ● 健康経営推進に向けた健康増進施策の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● エンゲージメントスコアの持続的向上 ● 女性管理職比率:30%以上(2026年度末) ※2026年度までに再設定 	
	リスク <ul style="list-style-type: none"> ● 社会構造変化や価値観の多様化への対応遅れによるエンゲージメント低下及び人材流出 ● 職員の生活の質(QOL)低下による人材力低下 			
DXの実現と地域社会のデジタル化	機会 <ul style="list-style-type: none"> ● デジタル技術の進展による業務・サービスのデジタルシフト ● 地域社会のデジタル化に向けたソリューションニーズの高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタルを活用した業務プロセス改革及びデジタルチャネルの高度化 ● SNSやホームページ等のコンテンツ拡充 ● 百十四グループによるお客さまのDX化推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタルで繋がる顧客数：40万人(2030年度) ● ICTコンサルティング取組み先の倍増(2030年度) 	
	リスク <ul style="list-style-type: none"> ● デジタル化への対応遅れ及び異業種参入による競争力低下 			
気候変動等、環境課題への取組み	機会 <ul style="list-style-type: none"> ● 環境課題解決に向けたファイナンス・ソリューションニーズの高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2050年カーボンニュートラルに向けた脱炭素・循環型社会への率先した取組み ● サステナブルファイナンス等によるお客さまの脱炭素化に向けた取組みの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● GHG排出量(Scope1・2):2013年度比50%削減(2030年度) ● サステナブルファイナンス実行額:5,000億円、うち環境系2,000億円(2021-2030年度累計) 	
	リスク <ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動等への対応不足による社会的信頼の低下 ● 異常気象の発生や脱炭素社会への不適応に伴う地域企業の業績悪化 			
持続可能な経営基盤の構築	機会 <ul style="list-style-type: none"> ● ガバナンス態勢の高度化及び収益構造改革等による事業基盤の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● ガバナンスの強化 ● 収益構造改革による企業価値の向上 ● 資本戦略の強化及びリスク管理態勢の高度化 ● システム・デジタル基盤の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 政策投資株式の計画的削減 ● ステークホルダーとの対話拡充 	
	リスク <ul style="list-style-type: none"> ● ガバナンスの不足による社会的信頼の低下 ● サイバー攻撃、災害等への対応遅れによる事業活動中断や社会的信頼の低下 			

百十四グループが長期的にめざす姿（長期ビジョン）

- 「百十四グループマテリアリティ」の解決に向け、百十四グループが長期的にめざす姿を「長期ビジョン2030」として定める。

長期ビジョン 2030

総合コンサルティング・グループの進化により、
地域の人々とウェルビーイングな社会を創造する



ビジョンに込めた想い

私たちが実現したいこと

- 私たちの存在意義は、お客さま・地域と対話を重ね、知恵を出し、汗をかき、その課題解決に全力を尽くすことで、“地域の人々”がよりよくあり続けるための力になることです。
- お客さま・地域の課題が多様化・複雑化する中、私たちはその解決に向けたパートナーとして伴走していくことで、“地域の人々”と一緒に環境・社会価値の向上したウェルビーイングな社会を創っていきます。

その実現に向けて

- 私たちは「金融サービスの高度化」と「非金融の領域拡大」により総合コンサルティング・グループとしての機能を進化させ、お客さま・地域の課題解決力をさらに強化していきます。

環境・社会価値

重要な環境・社会課題の解決により、“地域の人々”がよりよくあり続けられるウェルビーイングな社会の実現

- グループマテリアリティに係るサステナビリティKPIの達成

環境・社会価値と 経済価値の両立



収益性向上と経営基盤強化による百十四グループの経営のサステナビリティの向上

長期的にめざす水準

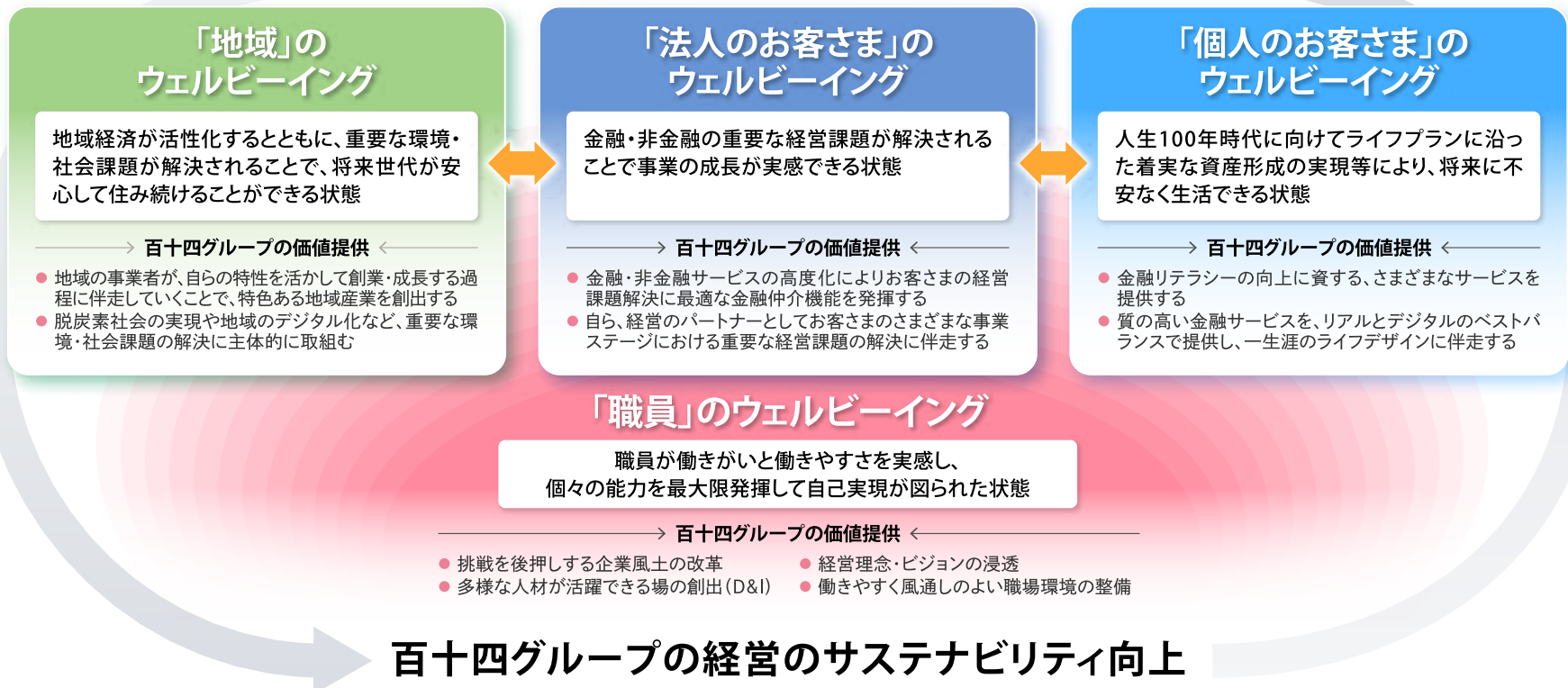
- 連結ROE 5%程度
- 連結自己資本比率10%程度

経済価値

ウェルビーイングな地域社会の創造

- 百十四グループは、“地域のみならず”のウェルビーイングな状態を以下のとおり定義したうえで、職員のウェルビーイング向上を原動力に、これらの実現に向け価値提供していく。

ウェルビーイングな地域社会の創造

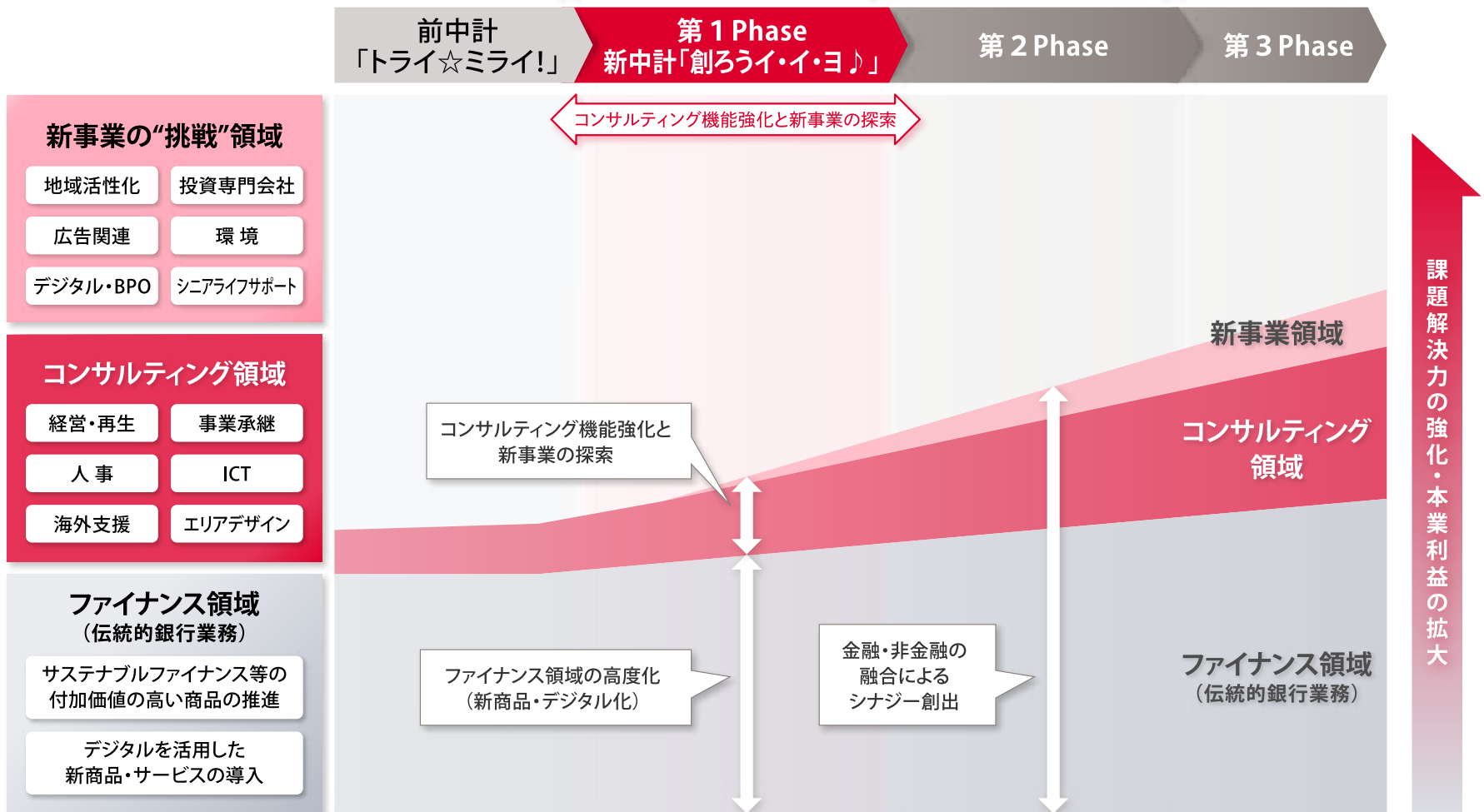


株主価値の向上

- 中長期的な企業価値向上
- 透明性の高い情報開示
- サステナビリティ経営の実践
- 株主還元の充実

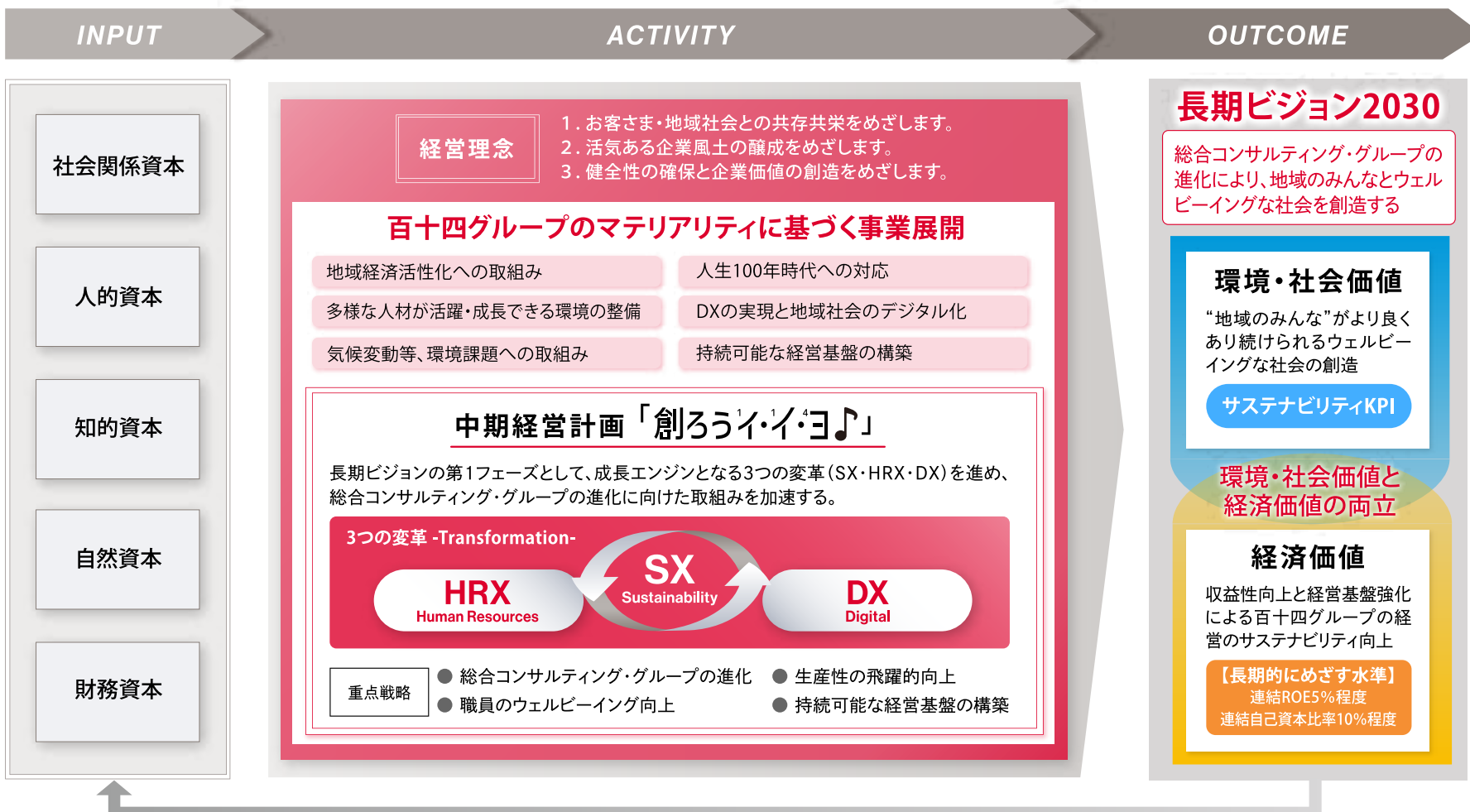
総合コンサルティング・グループの進化

- 百十四グループは、「金融サービスの高度化」と「非金融の領域拡大」により総合コンサルティング・グループとしての機能を進化させ、お客さま・地域の課題解決力を強化するとともに本業利益の拡大をめざす。



百十四グループの価値創造プロセス

- 百十四グループはこれまで培ってきたさまざまな資本を活用し、普遍的な価値観である経営理念のもと、6つのマテリアリティに基づいた事業展開により、長期ビジョンでめざす環境・社会価値と経済価値の両立を実現させていく。



中期経営計画「創ろうイ・イ・ヨ♪」

[2023年4月~2026年3月]

第 I 章

前・中期経営計画の振り返り

I 前中期経営計画『トライ☆ミライ!』の成果と課題①

- 前中期経営計画「『トライ☆ミライ!』(2020年4月～2023年3月)では、めざすべき姿を「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」と定め、3つの重点戦略に取り組んできた。

総合コンサルティング・グループへの転換

- 法人・個人のお客さまにコンサルティングサービスを提供するための体制整備が進んだ
 - ≫ 2020年10月、個人のお客さまのライフステージに応じたサービスをワンストップで提供する職員(LPC・LPA)を営業拠点に配置
 - ≫ 2022年4月、法人のお客さまへの専門的なサービスを提供する「コンサルティング部」を設立し、専門コンサルタントの育成とコンサルティング分野の拡充に努めた

	2020年3月	2022年12月	増減
LPC・LPA数 ^{※1}	183名	215名	+32名
個人のお客さまの資産形成に係る資産 ^{※2}	8,610億円	8,939億円	+329億円
本部法人コンサルティング部署の行員数	20名	47名	+27名
コンサルティング分野数	1分野	5分野 ^{※3}	+4分野

※1 2020年3月はLPAの前身であるローンアドバイザー・マネーアドバイザーの職員数
 ※2 該当月末の個人ローン残高及び預り資産残高(投信・保険・金融商品仲介)の合計値
 ※3 「事業承継」「ICT」「人事制度」「経営」「海外進出支援」

市場価値の高い人材の育成

- 行内資格である「114マイスター制度」の拡充により自己啓発が促進され、高度資格保有者が増加した
 - ≫ 114マイスター制度の最高位となる「マイスター」挑戦者の増加に伴い、認定に必要となる高度資格^{※4}の合格者が増加

	2020年3月	2022年12月	増減
114マイスター制度認定件数	833件	1,868件	+1,035件
高度資格保有者数 ^{※4}	192名	248名	+56名

※4 中小企業診断士、FP1級、経営コンサルタント、金融窓口業務サービス1級

未来につなげる構造改革

- 非対面チャネルの高度化に合わせ、店舗再編と事務改革に取り組んだことで人員の適正化とコスト構造の改革が進んだ
 - ≫ 2023年2月にりそな銀行と共同開発した「114バンキングアプリ」をリリース
 - ≫ 主に香川県内の店舗再編及び事務改革により人員創出に取り組んだことで、人員の適正化が図られた

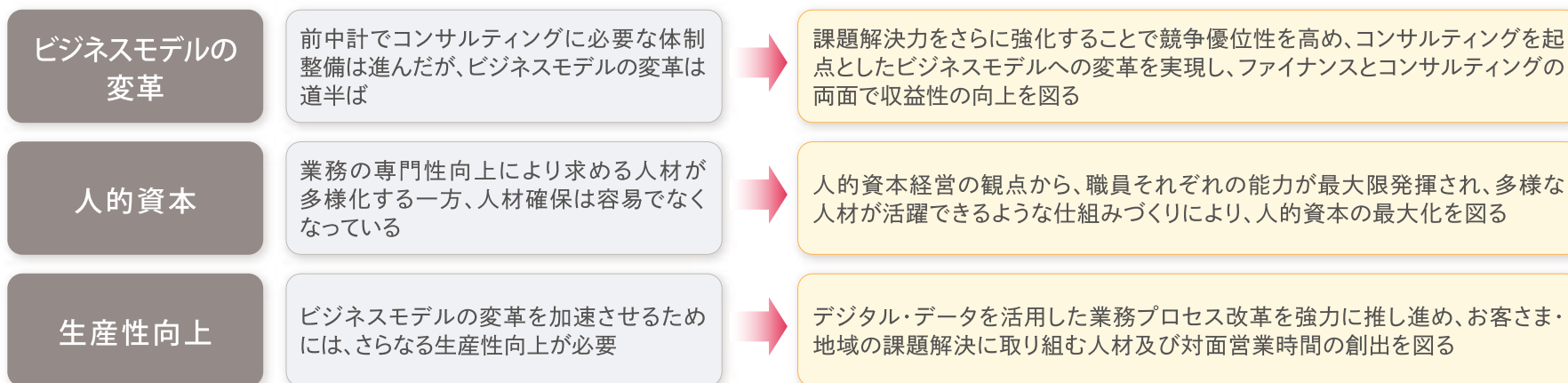
	2020年3月	2023年3月(予想)	増減
店舗数(実拠点数) ^{※5}	108店舗	91店舗	▲17店舗
行員数	2,158名	2,004名	▲154名
店舗再編による創出人員	—	142名	—
事務改革による事務削減量	—	73人月	—

※5 軽量化店舗(クイックスクエア)を含む、店舗内店舗を含まない

I 前中期経営計画『トライ☆ミライ!』の成果と課題②

- 経営目標については概ね目標達成見込み。また、顧客向けサービス業務利益も黒字転換を予想。
- 新中期経営計画では、前中計の課題及び行内外の環境変化を踏まえ、中長期的な視点でめざす姿を再定義したうえで、ビジネスモデルの変革をさらに加速させ、本業利益の安定的拡大をめざす。

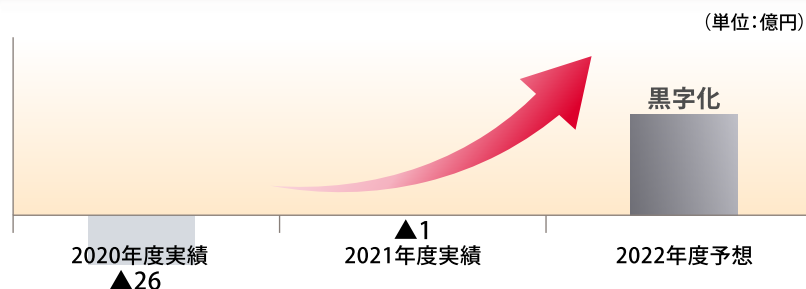
課題と今後の対応方針



経営目標の進捗状況

項目	2022年度 予想/実績	2022年度 経営目標
連結当期純利益	80億円 (公表通期予想)	60億円
連結自己資本比率	9.02% (2022/12月実績)	9.0%以上
単体OHR	74.88% (2022/12月実績)	75%以下

顧客向けサービス業務利益の推移



第Ⅱ章

新・中期経営計画の概要

II 長期的にめざす姿（長期ビジョン）

- 百十四グループが取り組むべき重要な環境・社会課題（百十四グループマテリアリティ）の解決に向けて、百十四グループが長期的にめざす姿を「長期ビジョン2030」として定める。
- 中期経営計画「創ろうイ・イ・ヨ♪」は、長期ビジョン実現に向けた第1フェーズとして、職員のウェルビーイングを原動力に、長期的にめざす姿からバックキャストした各戦略を進めていく。

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。

百十四グループのマテリアリティに基づく事業展開

地域経済活性化への取り組み	人生100年時代への対応
多様な人材が活躍・成長できる環境の整備	DXの実現と地域社会のデジタル化
気候変動等、環境課題への取り組み	持続可能な経営基盤の構築

中期経営計画「創ろうイ・イ・ヨ♪」

長期ビジョンの第1フェーズとして、成長エンジンとなる3つの変革(SX・HRX・DX)を進め、総合コンサルティング・グループの進化に向けた取り組みを加速する。

3つの変革 -Transformation-

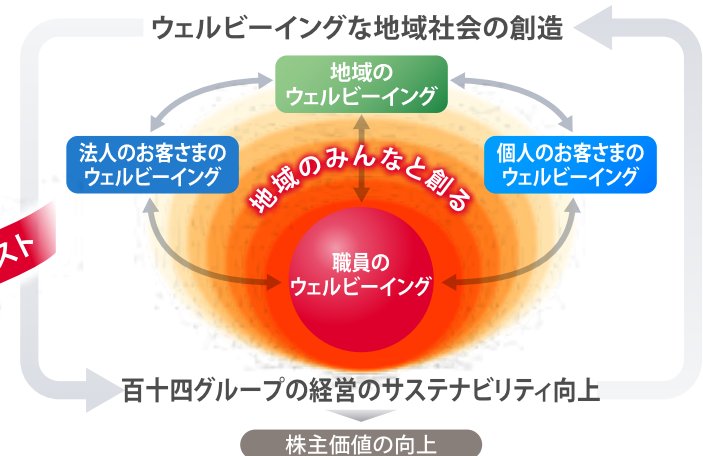


重点戦略

- 総合コンサルティング・グループの進化
- 生産性の飛躍的向上
- 職員のウェルビーイング向上
- 持続可能な経営基盤の構築

長期ビジョン2030

総合コンサルティング・グループの進化により、
地域の人々とウェルビーイングな社会を創造する



… ビジョン実現により生み出す価値 …

環境・社会価値


グループマテリアリティに係る
サステナビリティKPIの達成

経済価値

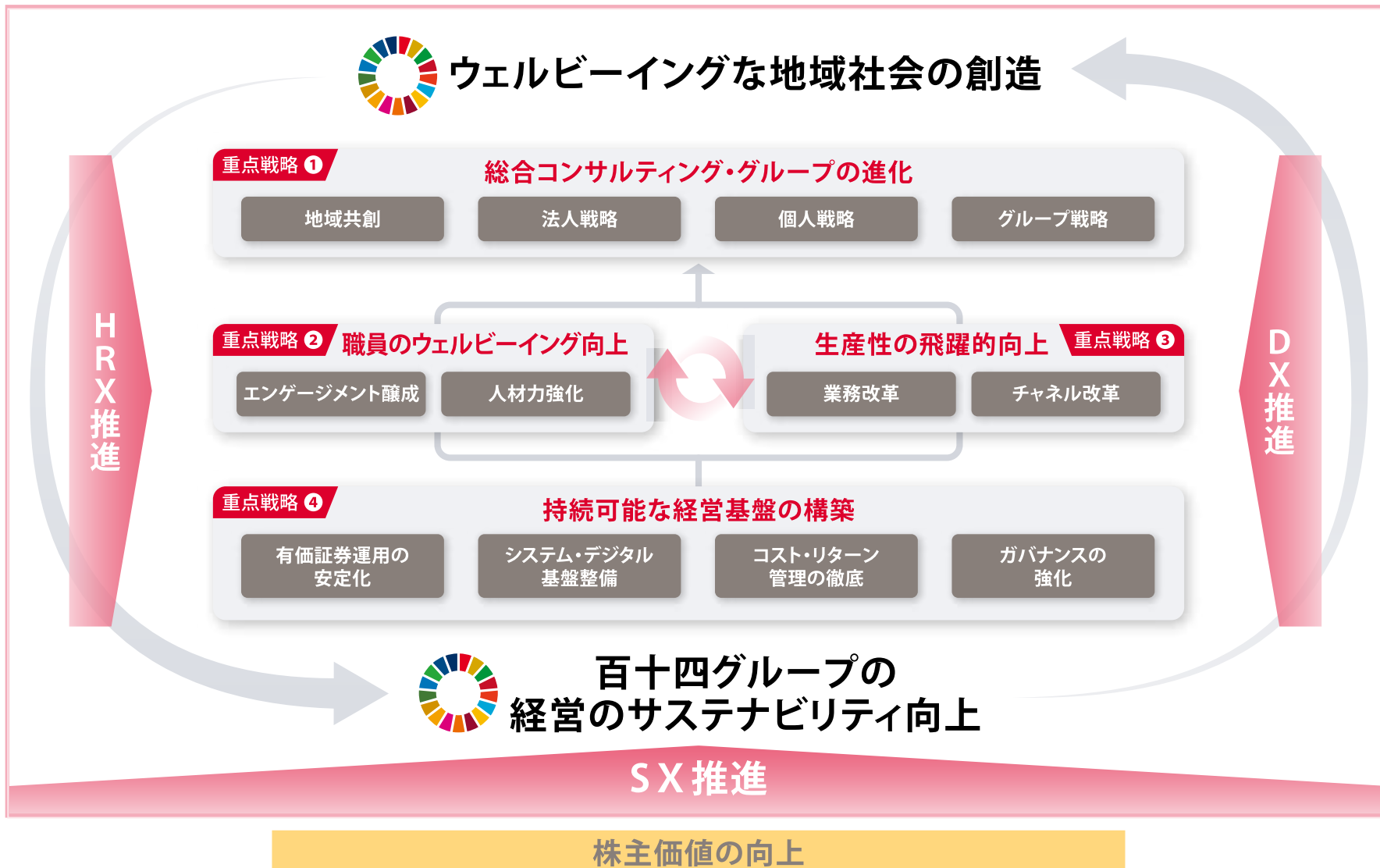
- 長期的にめざす水準
- 連結ROE 5%程度
 - 連結自己資本比率10%程度

II 中期経営計画の全体像

- 中期経営計画(名称「創ろうイ・イ・ヨ♪」)は、3つの変革を成長エンジンとして4つの重点戦略に取り組むことで、ウェルビーイングな地域社会の実現と百十四グループの経営のサステナビリティ向上をめざす。

名称	「創ろうイ・イ・ヨ♪」	 お客さま・地域から「百十四いいよ!」と言っていただけるような付加価値の高いサービスを提供していくことで、“地域のみんな”がウェルビーイングを実感できる「いい世の中」を創っていこうという想いを込めています。
基本方針	長期ビジョンの第1フェーズとして、3つの成長エンジン(SX・HRX・DX)による変革を進め、総合コンサルティング・グループの進化に向けた取組みを加速する。 ① 職員のウェルビーイング向上と生産性の飛躍的向上により個々の職員が能力を発揮できる環境を整備するとともに、コンサルティング機能の強化と新事業領域の探索により課題解決力の強化を図る。 ② コンサルティングとファイナンスを相互に組み合わせながらお客さま・地域が抱える課題解決に伴走し、各ステークホルダーのウェルビーイング実感と百十四グループのサステナビリティ向上の両立をめざす。	
重点戦略	<ul style="list-style-type: none">■ 総合コンサルティング・グループの進化 グループの総力を結集し、『地方公共団体等との連携による地域課題の解決』、『法人コンサルティング機能の強化』及び『人生100年時代における個人のお客さまの様々なニーズへのサポート』に取り組む■ 職員のウェルビーイング向上 働きがいと働きやすさの両立によりウェルビーイングを実感する職員の最大化を図り、お客さま・地域の課題解決に熱意をもって取り組む人材力を強化する■ 生産性の飛躍的向上 デジタルを活用した業務プロセス改革とチャネル戦略の高度化による飛躍的な生産性の向上を図り、挑戦に必要な人員と時間を創出する■ 持続可能な経営基盤の構築 有価証券運用の安定化、コスト・リターン管理の徹底、システム・デジタル基盤の整備及びガバナンス強化等を通じてレジリエントで持続可能な経営基盤を構築する	
戦略を支える成長エンジン	3つの変革の推進 - Transformation -	
	SX [Sustainability] / HRX [Human Resources] / DX [Digital]	

II 中期経営計画の戦略体系図



II 重点戦略の概要

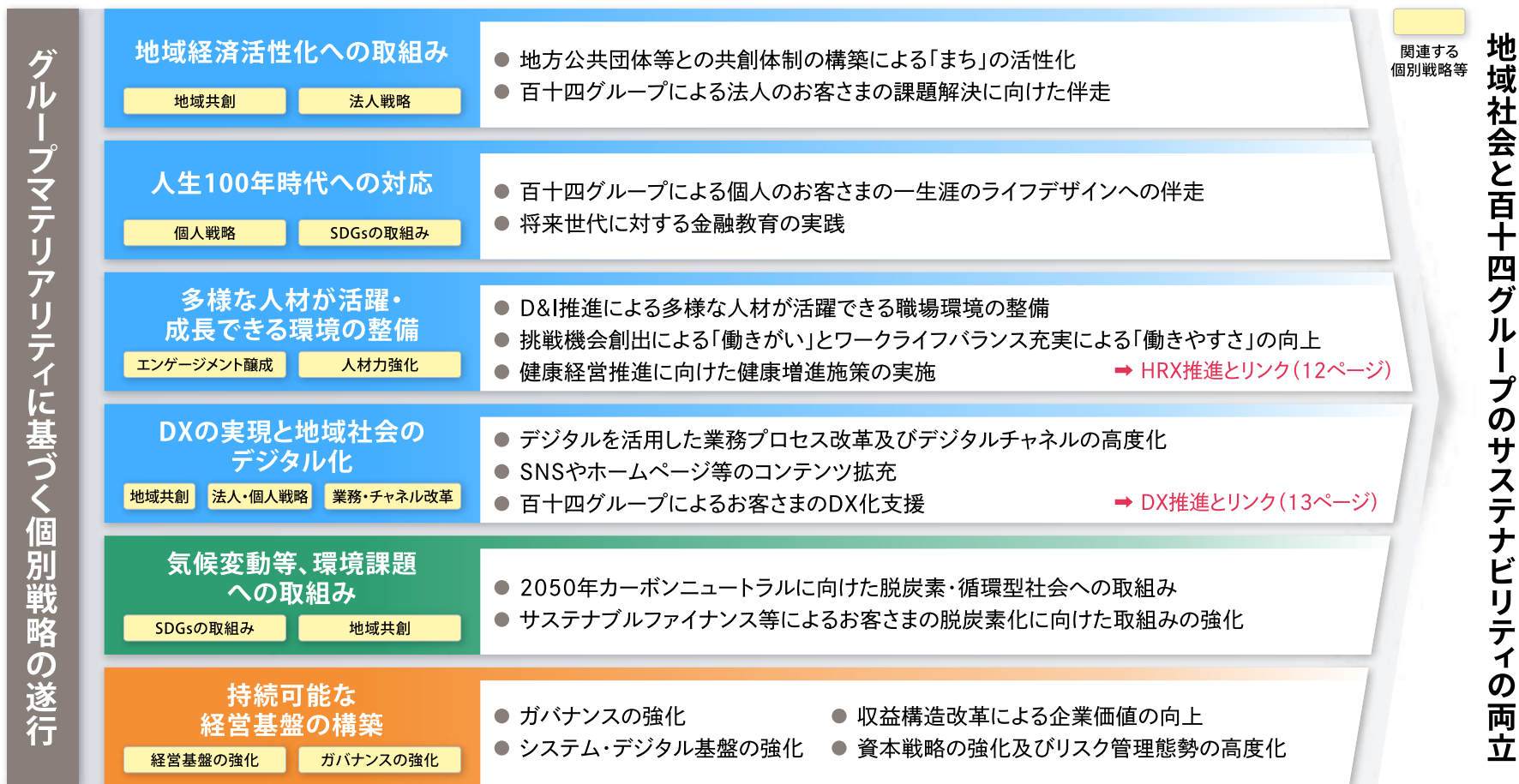
重点戦略	個別戦略	施策概要
総合コンサルティング・グループの進化	地域共創	● 地方公共団体等との共創体制構築による「まち」の活性化
	法人戦略	● 法人コンサルティング機能の強化
	個人戦略	● コンサルティング機能強化による一生涯のライフデザインへの伴走 ● 非対面チャネルを活用した多様な顧客接点確保による裾野拡大 ● 業務プロセス改革による顧客体験価値の向上
	グループ戦略	● グループ総合力の強化
職員のウェルビーイング向上	エンゲージメント醸成	● 挑戦を後押しする企業風土の改革 ● 誰もが安心して活躍できる場の創出
	人材力強化	● 戦略遂行に向けた人材力の強化 ● 自律的なキャリア形成支援
生産性の飛躍的向上	業務改革	● デジタル等を活用した業務プロセスの改革(預為業務改革・得意先業務改革)
	チャネル改革	● 非対面チャネル強化 ● 店舗網の再編
持続可能な経営基盤の構築		● 有価証券運用の安定化 ● システム・デジタル基盤整備 ● コスト・リターン管理の徹底 ● ガバナンスの強化(リスク管理態勢の高度化・事業継続体制・コンプライアンス)

II 戦略を支えるSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）

- 百十四グループの6つのマテリアリティに紐づく各戦略の遂行により、地域社会と百十四グループ双方の持続可能性を高めていく。

百十四グループのSX

「地域社会と百十四グループのサステナビリティの両立により中長期的な企業価値を高める成長エンジン」と定義し、グループマテリアリティに基づく事業展開を推進する



II 気候変動対応および金融教育の取組み

- 脱炭素・循環型社会の実現に向けて百十四グループ及びお客さま・地域のカーボンニュートラルへの取組みを推進。
- また、金融教育の取組み強化により地域の将来世代の金融リテラシー向上に貢献する。

気候変動対応の取組み

百十四グループ及びお客さま・地域のカーボンニュートラルへの取組みを推進するとともに、TCFD提言に基づく情報開示の充実を図っていく。



保養所跡地に建設した太陽光発電設備

環境負荷の低減 (Scope1・2)

省エネ・創エネへの取組みによりScope1・2のGHG排出量を削減

- 省エネ 事業用不動産のLED化／空調機器の省エネ化 **2023年度中に完了予定**
- 省エネ 自家発電の再エネ利用によるEV車導入・店舗のZEB化 **2023年秋頃に導入予定**
- 創エネ 自社の太陽光発電設備で発電した電力の自己消費 **2023年3月稼働**

環境ビジネスの推進 (Scope3)

お客さま・地域の脱炭素化に向けた取組みを金融・非金融の両面からサポートすることでScope3のGHG排出量を削減

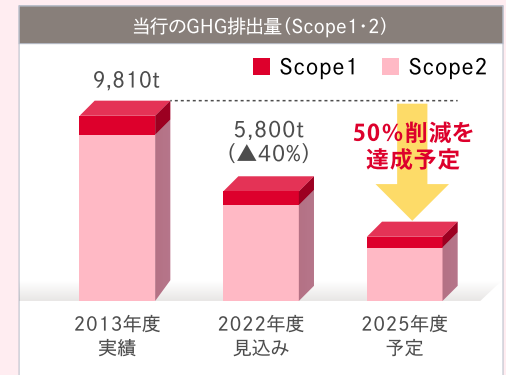
- サステナブルファイナンスの推進
…新たにポジティブ・インパクト・ファイナンスの導入を検討中 **2023年4月導入予定**
- お取引先企業の脱炭素化に向けた各種ソリューションの提供 **取組強化**

関連するサステナビリティKPI

GHG排出量 (Scope1・2) 削減

2013年度比 ▲50%

[2030年度]



サステナブルファイナンス新規実行累計額

5,000億円 (うち環境系2,000億円)

[2021-2030年度]

2022年 12月末実績 **1,096億円 (うち環境系532億円)**

金融教育受講者数累計

1万人

[2023-2030年度]

将来世代への金融教育の実践

金融教育の取組み拡大により、人生100年時代に向けて地域の将来世代の金融リテラシーを高めていく。

金融教育の取組み 拡大

地域の将来世代(小中高・大学生)及び教職員を対象とした金融教育の取組みを拡大

- 行内体制整備及び外部連携による体制強化 **取組強化**
- 映像教材とSNS等を活用した取組みの拡大 **新たな取組み**

II 戦略を支えるHRX (ヒューマン・リソース・トランスフォーメーション)

- 人材を「資本」と捉える人的資本経営の考え方のもと、その価値の最大化をめざす。
- 経営戦略と連動した人材の最適配置を図り、長期ビジョン実現に必要な人材ポートフォリオを構築する。

百十四グループのHRX

「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」と定義し、DX推進との相乗効果により、お客さま・地域への価値提供力を極大化する

熱意



エンゲージメント醸成による能力発揮

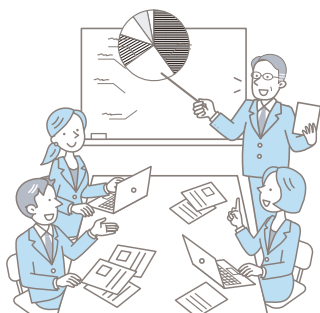
挑戦を後押しする
企業風土の改革

経営理念・
ビジョンの浸透

D&Iの推進・
職場環境の整備

健康経営の強化

能力



戦略推進に向けた人材力の強化

教育研修の充実による
キャリア開発

自律的な
キャリア形成の支援

リスキリング・
学び直しの支援

採用手法の
多様化

生産性向上により人員を創出

時間

DX推進等による飛躍的な生産性の向上

経営戦略と連動した人材の最適配置

長期ビジョン実現に必要な 人材ポートフォリオの構築



お客さま・地域の課題解決を担う
コンサル人材+50名^{※1}

ビジネスモデルの変革を担う
DX人材+10名^{※2}

人員の自然減少
▲70名

※1: 営業店の得意先係・LPA、本部の専門コンサルティング人材 ※2: DX専門人材、DXを推進する本部企画人材等

II 戦略を支えるDX（デジタル・トランスフォーメーション）

- 中期経営計画の各戦略を効果的に推進するため、データ及びデジタル技術を活用したDX施策を遂行し、ビジネスの変革を図っていく。

百十四グループのDX

「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・体験の提供及び生産性の飛躍的向上を実現する



中計の戦略体系図と主要なDX施策



II 経営目標

目標項目／年度			2022年度 (前中計最終年度)	2025年度 (新中計最終年度)
			予想/実績	経営目標
収益性	連結	当期純利益※1	80億円 (公表通期予想)	85億円以上
健全性	連結	自己資本比率	9.02% (2022/12月実績)	9.0%程度
効率性	単体	OHR(業務粗利益ベース)	74.88% (2022/12月実績)	70.0%程度

※1:親会社株主に帰属する当期純利益

II KPI・モニタリング指標

[各戦略のKPI(チャレンジ指標)]

KPI項目(チャレンジ指標)		2022年度 (着地見込み)	2025年度 (新中計最終年度)	備考	
総合 コンサルティング ・グループの進化	地域共創	● 地域の課題解決に資する取組み件数	15件	期間中累計 45件	地域課題解決に向けた特徴的な取組み件数等
	法人戦略(貸出)	● 香川県内の法人のお客さま向け 貸出金シェア	2021年度 37.8%	40%以上	香川県内お取引先企業の決算データをもと に算定した推定シェア
	法人戦略(コンサル)	● 法人のお客さま向け コンサルティング収益	12億円	+7億円	
	個人戦略	● 個人のお客さまの ライフデザインに係る資産残高	8,300億円	9,000億円 以上	個人ローン残高及び長期的な資産形成に 資する預り資産残高
	グループ戦略	● グループ会社の顧客向け業務粗利益	39億円	45億円以上	
職員の ウェルビーイング 向上	エンゲージメント醸成	● 職員のエンゲージメント指標	—	持続的向上	
	人材力強化	● お客さまと直接対話する コンサルティング人材の創出数	—	+50名	営業店の営業人員及び本部コンサル ティング部署の人員数
		● DX人材の創出数	—	+10名	DX専門人材・DX推進人材の合計数
飛躍的な生産性向上	業務改革 チャンネル改革	● 人員創出数	—	150名	営業店・本部における人員創出数の合計数

[モニタリング項目] ※各戦略遂行がステークホルダーのウェルビーイングに繋がっているかについて、以下の項目を定期的に観測

地域のウェルビーイング	香川県の総合戦略KPI…県外観光客数/年、観光消費額/年、開業事業所数/年、企業立地件数/年 など
お客さまのウェルビーイング	お客さまアンケートの評価 香川県内お取引先企業の財務指標 個人のお客さまの預り資産保有率
職員のウェルビーイング	※KPIの「職員のエンゲージメント指標」をモニタリング

II 資本政策等

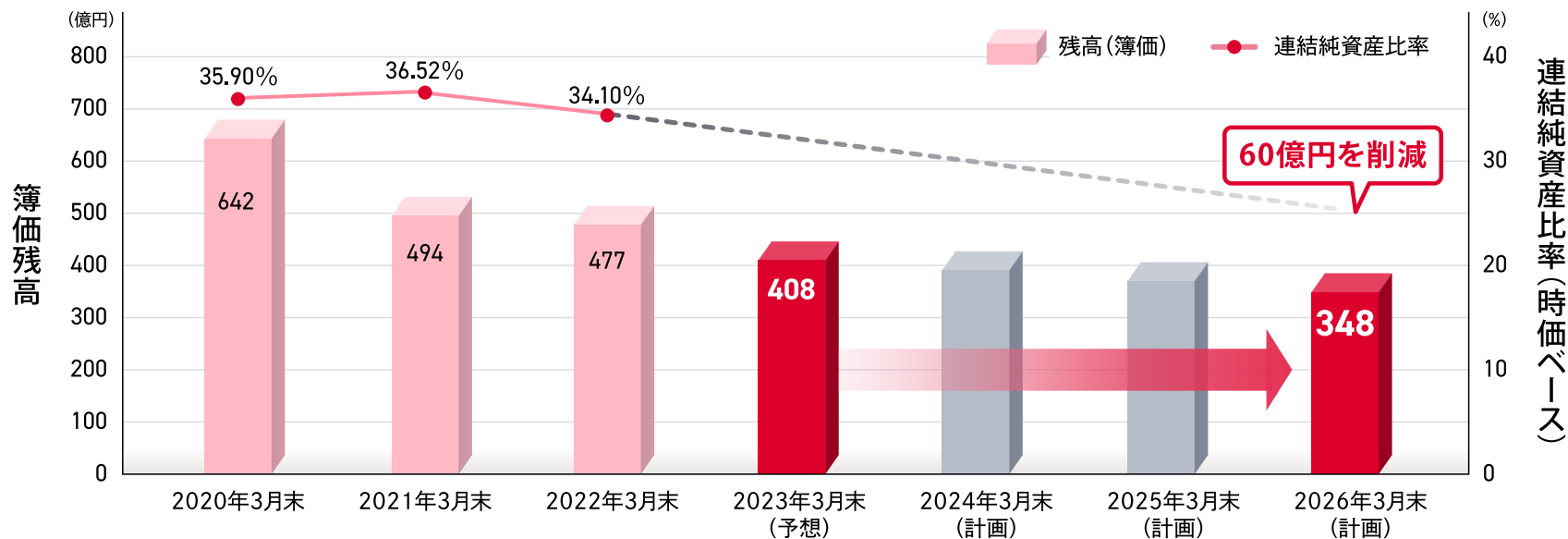
株主還元方針

- 株主への安定的な利益還元配に配慮しつつ、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うえで配当を実施する。
- 自己株取得と合わせた総還元性向30%程度を目安とする。

政策保有株式の削減方針

- 2030年度末までに政策保有株式の連結純資産比率(時価ベース)を20%以下にまで削減する。
- 計画期間中(3年間)に簿価ベースで60億円を削減する。

政策保有株式残高削減計画(簿価ベース) 銀行単体



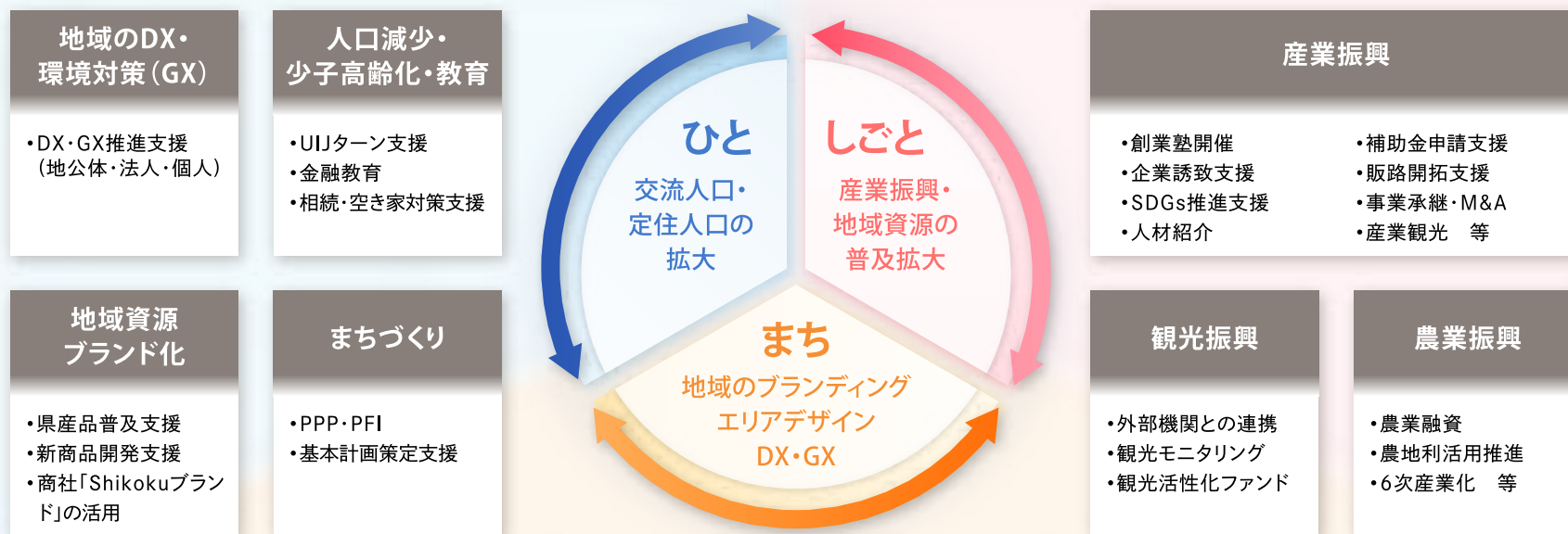
第 III 章

重点戦略の概要

Ⅲ 地域共創

地方公共団体等との共創体制構築による「まち」の活性化

- 地方公共団体等との共創体制を構築し、「しごと」と「ひと」の好循環を支える「まち」の活性化に取り組む。
- 地域課題の解決に自ら取り組み、地域と百十四グループの持続的成長を実現する。

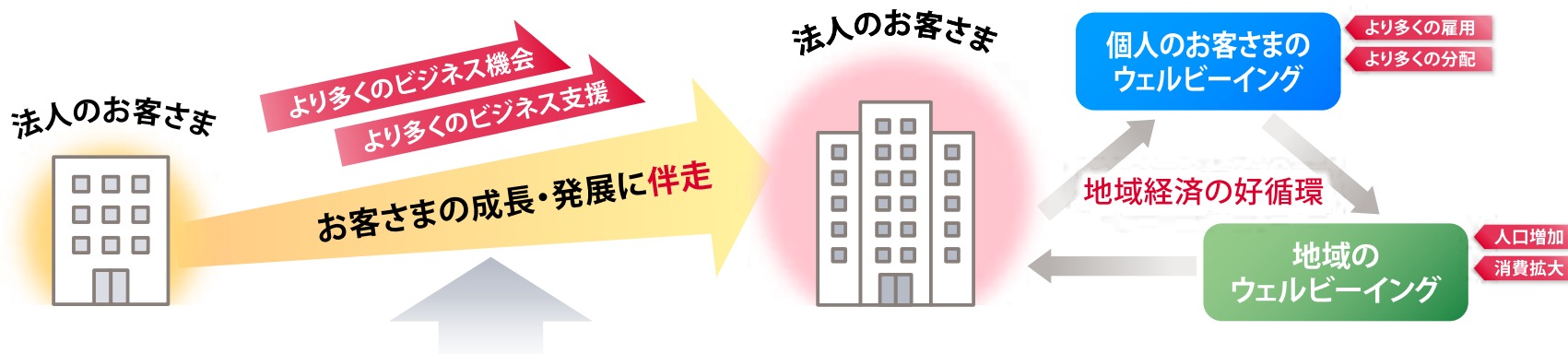


『地域と百十四グループの持続的成長』の実現

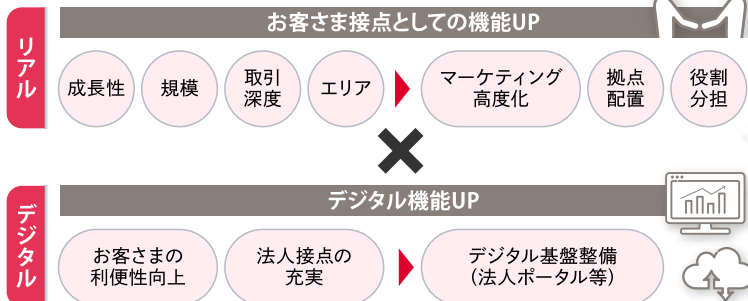
III 法人戦略

法人コンサルティング機能の強化

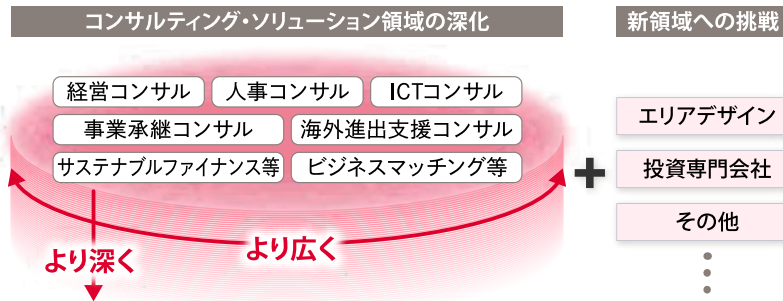
- 地域の法人のお客さまの成長・発展は、個人のお客さまや地域のウェルビーイング実現に向けた起点となっている。
- 前中計で整備したコンサルティング領域の幅を広げつつ、専門コンサルティング集団としての機能を一層深化させる。
- リアル・デジタル両面での改善・改革を足し合わせ、「百十四グループのコンサルティング力」にドライブをかける。



お客さまのステージに応じた最適な営業体制



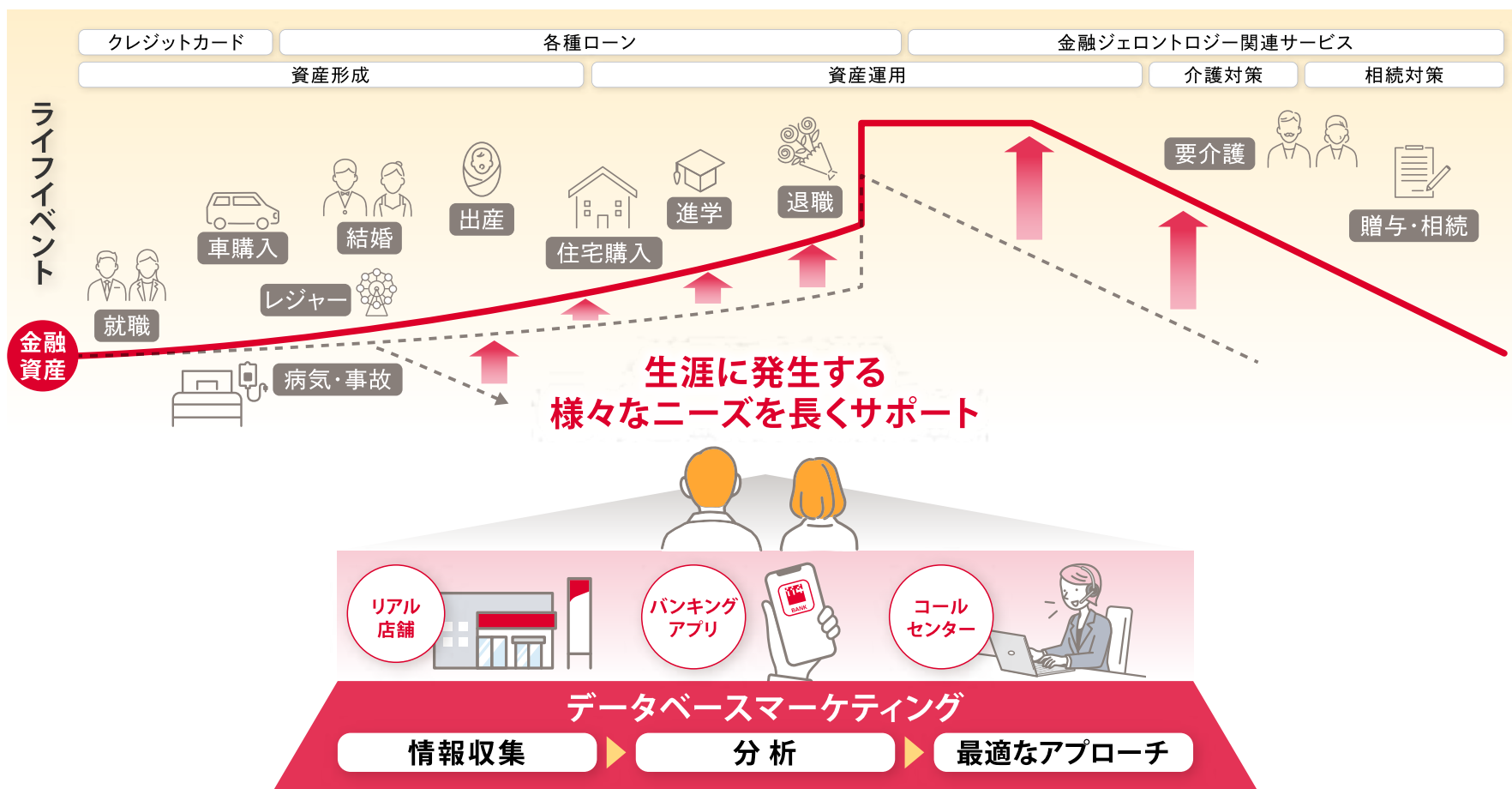
専門コンサルティング集団としての機能UP



Ⅲ 個人戦略

コンサルティング機能強化による一生涯のライフデザインへの伴走

- 人生100年時代におけるお客さまの様々なニーズを長くサポートし、生涯価値(ライフタイムバリュー)の向上につなげる。
- データベースマーケティングを推進し、バンキングアプリを中心とした非対面チャネルとリアルチャネルとの融合を図る。



III グループ戦略

グループ総合力の強化

- ガバナンス態勢再構築により、「連携領域の拡大」「グループ内の生産性向上」「新事業領域の探索」に挑戦する。
- 銀行での業務改革・効率化を通じグループ経営資源の再配置を行い、グループ一丸となってお客さま・地域のウェルビーイング向上に取り組む。

連携領域の拡大

銀行との連携強化や事業領域の拡大により、お客さま・地域への提供価値向上に挑戦

百十四リース (リース事業)

- リース資産増強
- 提案型リース(ESG・不動産等)推進

百十四システムサービス (ITソリューション事業)

- ICTコンサル実行支援フェーズでの連携強化
- サービス領域拡大

百十四ディーシーカード (クレジットカード・保証事業)

- 銀行のキャッシュレスソリューションとの連携強化

百十四ジェーシービーカード (クレジットカード事業)

- 銀行のキャッシュレスソリューションとの連携強化

お客さま・地域の ウェルビーイング向上

新事業領域の探索

規制緩和等を踏まえた新事業領域への参入に挑戦

- エクイティ
- 地域創生
- 脱炭素
- SDGs 等

百十四銀行

グループ内の生産性向上

グループ内のサービス・業務DX推進や業務効率化により、顧客体験価値向上と生産性向上に挑戦

百十四人材センター (グループ内人材派遣事業)

- 銀行の定年退職者等の就業機会の創出支援

百十四総合保証 (保証事業)

- 銀行の住宅ローン業務効率化
- グループ内重複業務集約

百十四ビジネスサービス (現金精査・ATM保守事業等)

- 銀行営業店・本部事務効率化のための業務受託範囲の拡大

日本橋不動産 (不動産賃貸事業等)

- 保有資産の維持保全の最適化と有効活用

Ⅲ HR戦略

エンゲージメント醸成

挑戦を後押しする企業風土の改革

更なる活躍に向けた挑戦を後押しし、それを評価する風土の醸成により、職員のエンゲージメント醸成を図る。

職場・組織へのエンゲージメント醸成

自己啓発制度の拡充

挑戦する姿勢を評価する風土の醸成

Challenge

誰もが安心して活躍できる場の創出

働きやすい環境整備のほか、活躍の場の創出やリスクリングを通じ、働きがいのある活力に満ちた職場を実現する。

女性活躍推進・シニアの職能拡充

健康経営の強化

福利厚生充実

D&I

人材力強化

戦略遂行に向けた人材力の強化

採用手法の多様化や育成強化、戦略的配置を通じ、中期経営計画実現に必要な人材ポートフォリオを構築する。

経営戦略に連動した人材ポートフォリオの実現

採用手法の多様化

人材ポートフォリオ実現に向けた育成・配置等

人材
portfolio

自律的なキャリア形成支援

自律的なキャリア形成のサポートを通じ、モチベーションアップや多様な能力開発、中核人材の育成を行う。

自律的なキャリア形成を支援する制度導入

職員の多様な働き方の実現

多様な能力開発の促進

Career

Well-being
推進チーム

III 業務改革

デジタル等を活用した業務プロセスの改革(預為業務改革)

- お客さまと営業店を事務から解放し、職員が「心地よく働ける場」、「付加価値の高いサービス提供に専念できる場」をめざす。
- 営業店事務を極小化するとともに職員のスキルアップやキャリアチェンジを支援し、戦略分野等への人員シフトを進める。
- 事務のデジタル化等に投資する一方で、営業店端末(SBT)の削減などのコスト削減をさらに進める。

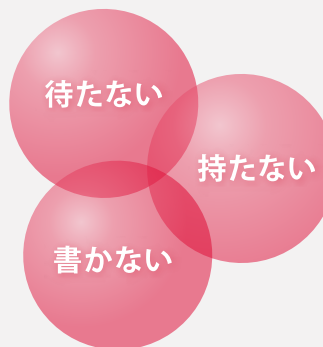
現状の課題

- 伝票等の紙、印鑑取引が多い
- お客さまは書類記入が苦痛
- 現金・現物管理の負荷が大きい
- 後方事務の本部集中に改善余地
- 事務手続が煩雑
- 事務量データ・モニタリングに課題

中計のロードマップ概要

	2023年度	2024年度	2025年度	
主要施策	クイックカウンター	県内店展開		
	店頭タブレット	開発	機能拡大の検討・開発	展開
	来店予約リモート窓口	調査・検討	展開・活用推進	システム連携検討
			検討	展開
	後方事務		集中化検討	開発 展開

めざす姿



**紙・印鑑を
デジタルデータへ**
(事務そのものを無くし事務レス化)

**シンプル化で
分かりやすい手続き**
(事務に時間を取られない)

**お客さまの入力内容を
取引に反映**
(職員の入力・再鑑が不要に)

**デジタル化・本部集中
・外部委託**
(業務毎の最適な選択によりコスト削減)

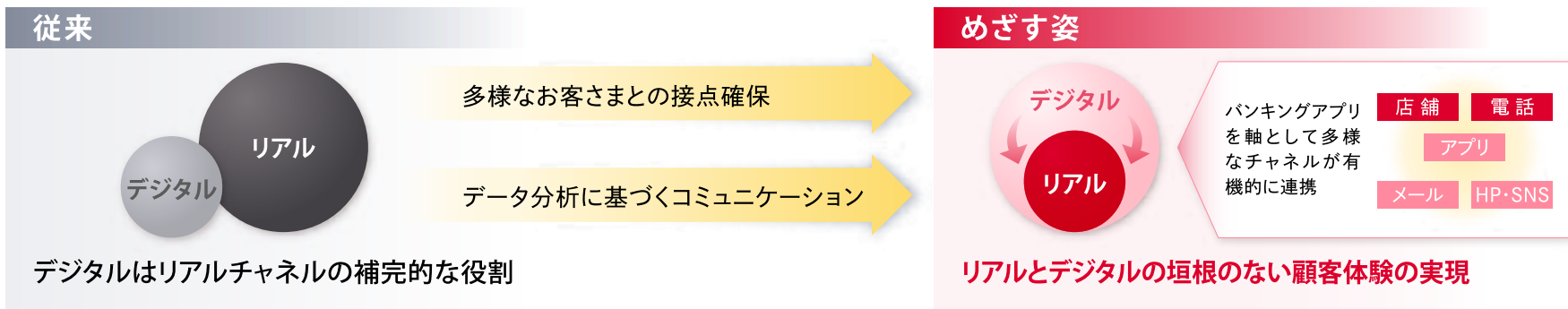
定量目標

- ① 2025年度末までに営業店事務量を約2割削減
- ② 2025年度末までにSBT設置台数を約2割削減

Ⅲ チャネル戦略

チャネル戦略の高度化

- 非対面チャネルの強化により多様なお客さまとの接点確保を図るとともに、データ分析に基づく適時適切なコミュニケーションの実現により、リアルとデジタルの垣根のない顧客体験の実現をめざす。
- また、対面チャネル(リアル)は店舗機能を集約することで戦略的な人員配置を進め、コンサルティング営業力を強化する。



非対面チャネルの強化

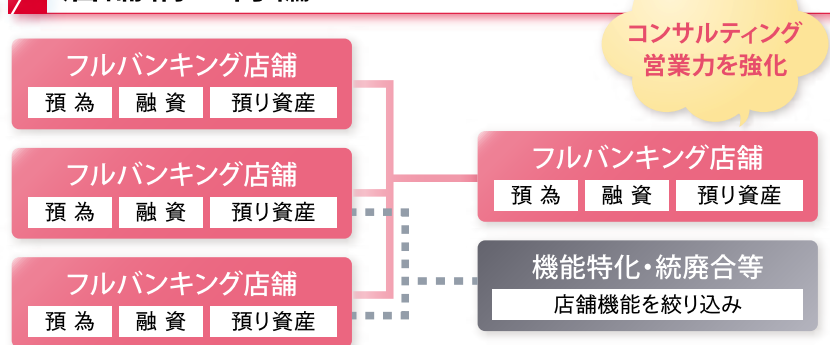
3年間でユーザー数20万人を目標

個人のお客さまには banking アプリを軸にデジタルサービスを拡大

法人のお客さまへの非対面チャネルの高度化についても検討

デジタルで繋がるお客さまを増やすことで多様な接点を確保

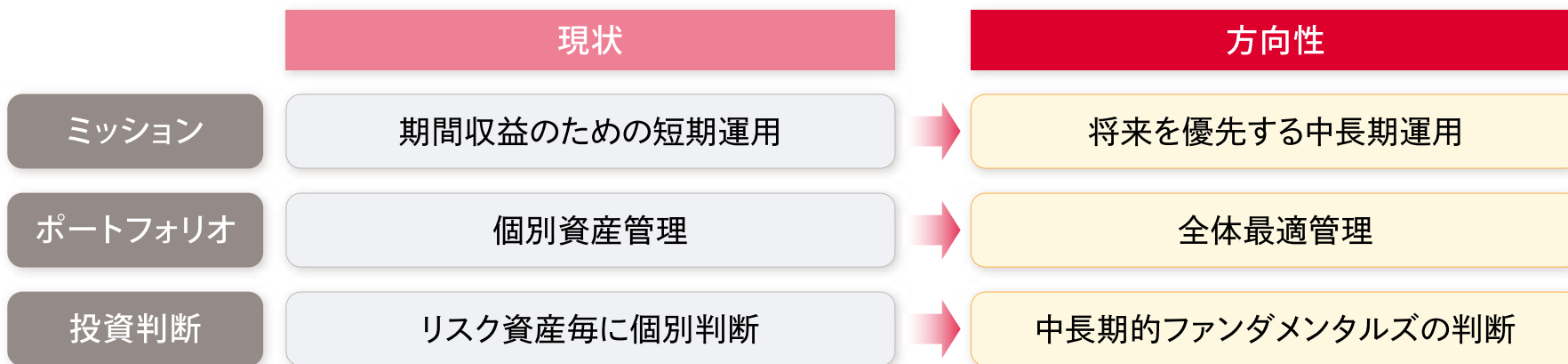
店舗網の再編



マーケットに応じた店舗機能集約によりコンサルティング営業力を強化

Ⅲ 有価証券運用の安定化

- 銀行全体のポートフォリオの状況等を踏まえ、有価証券ポートフォリオの改善・再構築を図る。
- 短期的な期間収益に偏らない、中長期目線かつ全体最適を見据えた安定的な有価証券運用を行う。



① 有価証券ポートフォリオのリサイズ及びリバランス

以下を考慮し、中長期目線かつ全体最適を見据えたポートフォリオ運営を行う

- 金融の季節変遷
- 銀行全体のポートフォリオの状況変化も踏まえた有価証券ポートフォリオの運営（有価証券ポートフォリオのサイズ拡縮・構成比等の推移イメージの行内共有）
- リスクテイクに係る制約事項を踏まえた期待収益・リスク許容度

② リスクテイク方針

- 外部の知見も活用し、キャピタル益に過度に依存せず、リスクと見合ったキャリー中心のポートフォリオを構築する。
- 投資対象アセットが中長期的ファンダメンタルズ対比割安となった際には追加的にリスクテイクしてキャピタル益獲得を図り、ポートフォリオの改善を図る

Ⅲ コスト・リターン管理の徹底

- 物価高騰の影響等を踏まえ、リターンや効果重視の経費支出と投資の徹底を図る。
- DXやGX施策への経費支出や投資を通じたサステナビリティ経営を実践する。

コスト・リターン管理の概要

リターン/効果重視の経費支出と投資の徹底

Living money (生きたお金)

- リサイクル・リユース等の徹底 (サーキュラーエコノミー)
- 物品・サービスの調達ルールの見直し 等

P/L面の施策 (例)

脱プラスチック
施策

ペーパーレス
施策

カーシェアリング
活用

DXやGXによるローコスト化と収益化

Living assets (生きた資産)

- 保有資産の有効活用
- 先進・革新的な技術やノウハウの導入と活用 等

B/S面の施策 (例)

遊休地の
利活用

店舗の
仮想発電所化

EV車活用
(V2X)

脱炭素投資における「インターナル・カーボン・プライシング (ICP)」の活用 等

コスト抑制と収益化の両輪でコントロール

Ⅲ ガバナンスの強化

事業継続体制 (BCP)

複雑化するリスク環境の中、盤石な業務継続体制を構築することで、地域社会を支える金融機関としての役割を果たすとともに、職員の安全確保に向けた取組みを強化する。

地域社会の 金融サービスのレジリエンス※ 向上!



※未曾有の自然災害や想定を超える緊急事態発生時に対する「強靭性」を備え、早期復旧と柔軟な対応により事業継続を図っていく能力。

コンプライアンス

「お客さま、職員とともに創るコンプライアンス」により、ステークホルダーとの信頼関係を向上させ、企業風土の変革を進める。

