

# 中期経営計画2023

(2023年4月～2026年3月)

## 当行を取り巻く経営環境

経営環境の不確実性が高まりを見せる中で、当行に求められる役割は多様化・高度化すると想定しています。

### 将来を見据えた際に“今から”意識すべき経営環境

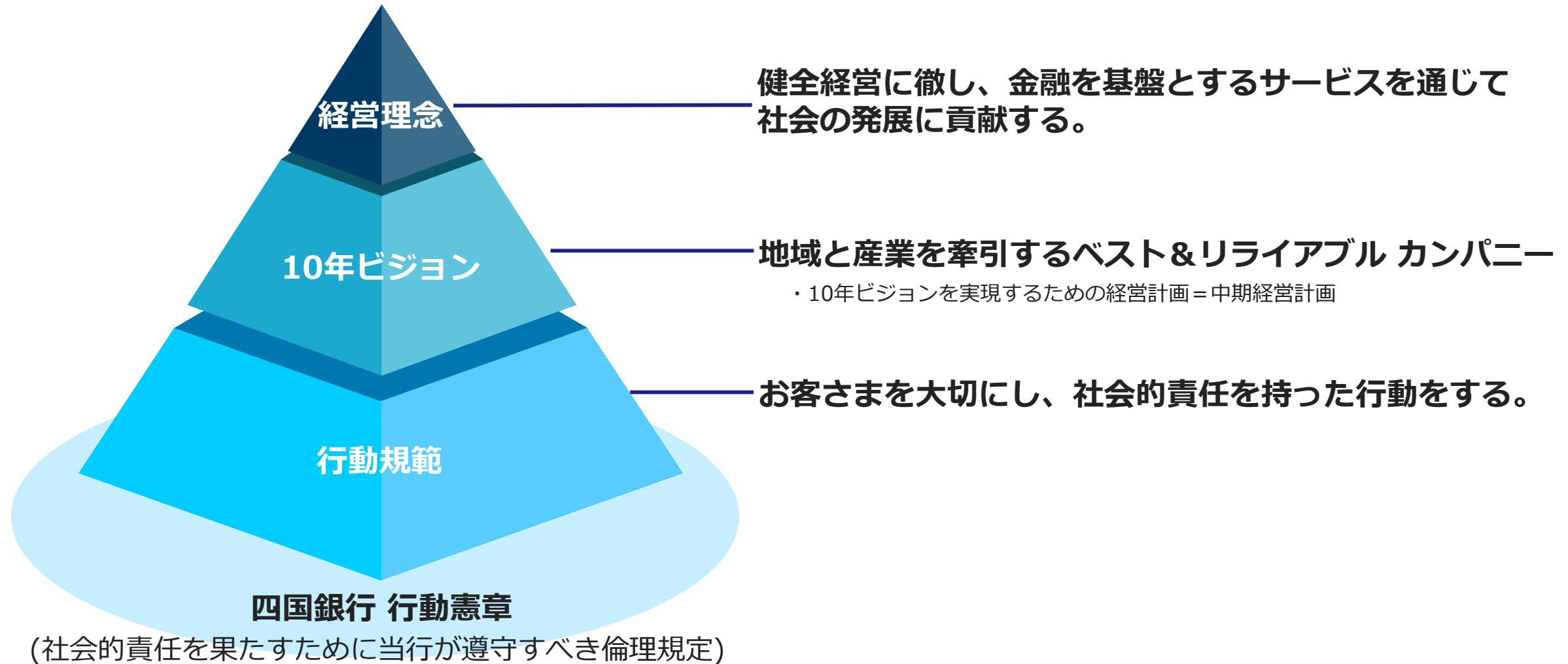
政治	政府主導で「資産所得倍増計画」を推進
	脱炭素化に向け、今後10年間で150兆円の官民投資が見込まれる
	高知県庁が産振計画にて一次産業・食品・観光分野等の支援を公表
経済	金融政策の影響により、 <b>低金利環境が継続</b>
	地域の需要縮小の影響を受け、企業の業績低迷や企業数の減少により <b>雇用が喪失</b>
	南海トラフや豪雨等の災害により <b>経済社会活動が停滞する可能性が増加</b>
社会	<b>高知県内の人口が約15%減少</b> するとともに、 <b>郡部から市内への流出が加速</b>
	<b>後継者が不足し、健全企業の廃業が増加</b>
	<b>デジタル化・DXへの対応を進めなければ、事業継続が困難になる</b>
	<b>脱炭素社会の実現</b> に際し、企業に対して社会的要請が強まりを見せている
	未上場株式投資やオルタナティブ商品の伸長等、 <b>投資商品が多様化</b>
	GAFAs等のプラットフォームにより <b>お客さまのデジタル受容度が向上</b>
	Z世代やミレニアル世代の台頭により、 <b>価値観が多様化</b> している
技術	キャッシュレスやデジタル手続きが普及し、 <b>銀行の店舗やATMへの来店が大幅に減少</b>
	<b>DX進展</b> により、B2Cに加えB2Bもオンラインプラットフォームが普及
	AI等の活用により、 <b>顧客最適化されたサービス提供が一般化</b>
	重厚長大な基幹システムから <b>クラウドへの移行が加速</b>

### 当行の経営戦略に影響を及ぼす主要因

地域・法人	<b>中小企業の経営の厳しさが増す</b> 人財不足やIT化対応、カーボンニュートラル対応等の各種課題の重要性が増し、企業経営に影響を及ぼす
	<b>先例のない地域課題に対峙する必要に迫られる</b> 課題先進県として、人口減少による過疎化、郡部を中心とした生活インフラの維持等、深刻な地域課題に直面する
	<b>資産運用手段が多様化し、適切な選択が難しくなる</b> 多種多様な投資商品の登場により資産運用の複雑性が増し、専門家によるサポートへのニーズが高まる
個人	<b>各人に最適化された顧客体験が一層求めている</b> デジタル上で日常的に利用するサービスが提供され、お客さま毎に最適化されたサービス提案が一般化する
	<b>お客さまとデジタルで繋がるのが当たり前になる</b> お客さまのデジタル受容度の高まりやデジタル手続の普及により、アプリやポータル等で繋がるのが一般化する
チャネル	<b>お客さまとデジタルで繋がるのが当たり前になる</b> お客さまのデジタル受容度の高まりやデジタル手続の普及により、アプリやポータル等で繋がるのが一般化する
<b>⊗</b>	
求められる変化 当行に	<b>社会の時流に対して、迅速な対応が求められている</b> 社会動向の変化が激しくなる中、機動力のあるシステム等態勢整備の重要度が増している
	<b>多様化している価値観の受け入れが求められている</b> Z世代やミレニアル世代の台頭等により、多様性を尊重する組織となる必要がある

## 当行が目指す姿の全体像

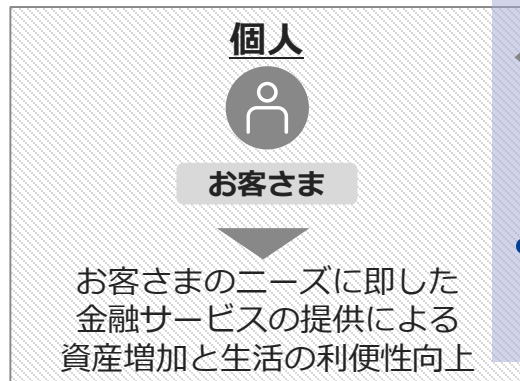
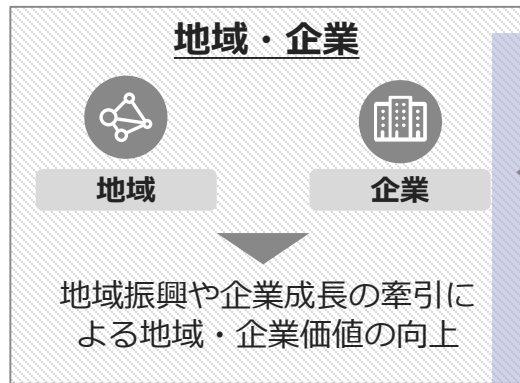
不確実性が高い経営環境において、当行の存在意義や求められる役割を踏まえ、経営理念を再定義しました。その上で、当行が目指していく姿を10年ビジョンとして策定しました。



# 10年ビジョン

金融を基盤とするサービスを通じて、グループ一体で“地域と産業を牽引するベスト&リライアブルカンパニー”を目指します。

①～⑦：10年ビジョン実現に必要な7つの要素



## ① 企業の成長を牽引

➤ 経営パートナーとして当事者意識を持ち、企業と一丸となり成長を牽引している

## ② 地域・産業振興を牽引

➤ 地域・産業の課題を地公体と一丸で、もしくは当行単独で解決するとともに、新規創業・育成支援まで包括的に支援することで、地域を牽引している

## ③ 資産運用パートナーとして支援

➤ 外部パートナーとの協業により質の高いサービスを提供している

## ④ 顧客最適化されたサービスの提供

➤ お客さまが進んでデジタルサービスを利用している  
(アプリ上での顧客体験を向上させる機能の拡充、顧客最適化された情報・サービス提供)

## ⑤ お客さまと常に繋がり続ける新たな顧客体験

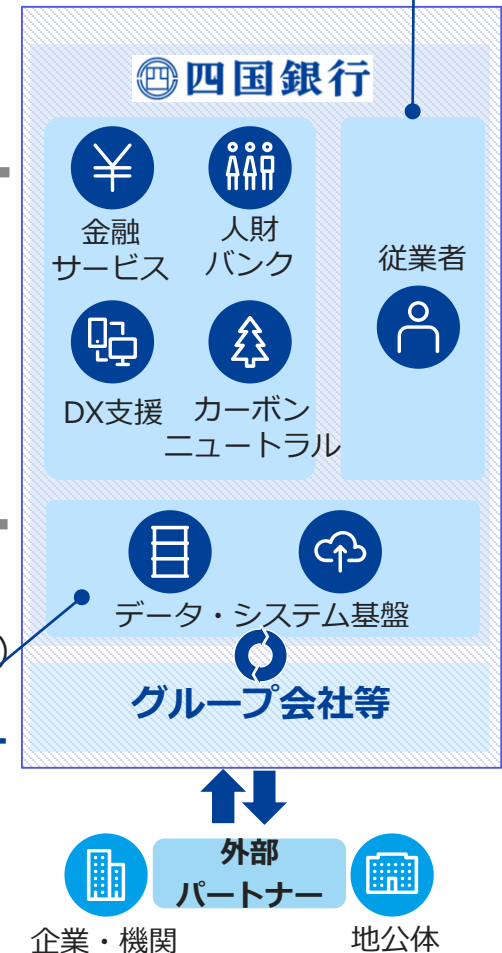
➤ オムニチャネルを確立し、お客さまにとって最適なチャネル・タイミングで接点を持ち続ける

## ⑥ 最適化され機動力のあるデータ・システム基盤

➤ ビジネスや業務の高度化・効率化を支えるために、ITマネジメントやシステム基盤が最適化されている

## ⑦ 時流に即した組織・人財

地域と産業を牽引するために必要な態勢（組織、制度、人財要件等）が整備され、ウェルビーイングを実現している



## 中期経営計画の位置づけ

10年ビジョンである「地域と産業を牽引するベスト&リライアブル カンパニー」の実現に向けた、変革の第一歩と位置付けます。

目指す姿

ポイント

ベスト リライアブル “バンク”

2019年度～2022年度  
(前中期経営計画)

真っ先に相談され地域の発展に貢献する  
ベスト リライアブル・バンク

- 四銀のあたらしいビジネスモデルの確立
- 徹底的な構造改革

昇華

ベスト&リライアブル “カンパニー”

2023年度～2025年度  
(中期経営計画)

ビジョン実現に向けた  
変革の第一歩

- **10年ビジョンの実現に向けた態勢整備**

バックキャスト思考で態勢を整備

 **両輪での推進**

- **経営体質の強化**

これまでの取組みを更に磨き上げ

2026年度～2032年度  
(次期中期経営計画以降)

地域と産業を牽引する  
ベスト&リライアブル カンパニー

- 地域・企業価値の向上にフルコミットするビジネスモデルの確立
- 揺るぎない財務力の確立

## 中期経営計画の体系図

中期経営計画では、ベスト&リライアブル“カンパニー”に向けた変革の第一歩として、10年ビジョンの実現に向けた態勢整備と経営体質の強化を推進します。

■ : 戦略テーマ ■ : 戦略目標 □ : 重要施策 ①～⑦ : 10年ビジョンの構成要素

### 10年ビジョンの実現に向けた態勢整備

#### I. 地域・産業の牽引に向けた態勢整備

① ②

地域・産業の振興機能の強化

法人営業スタイルの変革

非金融機能の立上げ・強化

#### II. 個人に対する新たな価値創造に向けた態勢整備

③ ④

大和証券との銀証連携モデルの確立

アプリを中心とした顧客体験の再構築

#### III. お客さまと繋がり続けるオムニチャネルの構築

⑤

デジタル・非対面チャネルの拡充

#### IV. 経営インフラの整備

⑥ ⑦

データ・システム基盤の最適化

組織・人財の変革に向けた態勢整備



両輪  
での  
推進

### 経営体質の強化

#### V. 収益力の向上

営業生産性の向上

高度金融の態勢強化

市場運用の態勢強化

#### VI. 効率性の向上

全社オペレーション変革

物件費・システム費用の最適化

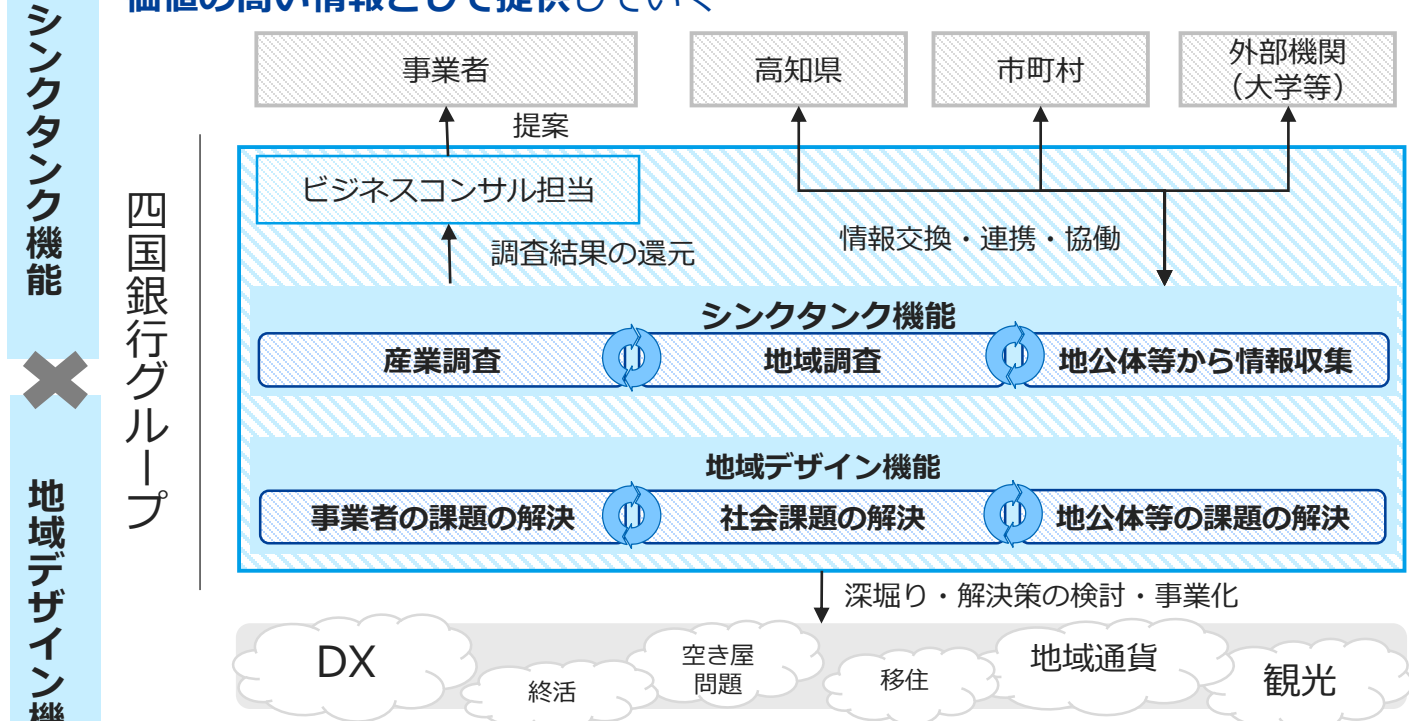
# 戦略目標 | I. 地域・産業の牽引に向けた態勢整備

地域・法人のお客さまの改革を牽引するために、“シンクタンク機能”を強化し、地域の課題を解決する“地域デザイン機能”の提供態勢を整備します。

## 地域・産業の振興機能の強化

地域・産業の情報を収集・分析する“シンクタンク機能”を強化し、地域課題を実際に解決する“地域デザイン機能”を構築する

地公体や大学等との情報交換を通じて得られた知見を、お客さまにとって付加価値の高い情報として提供していく



地域の課題解決を図るための事業を企画・実行（デザイン）することで、地域社会の活性化を図る

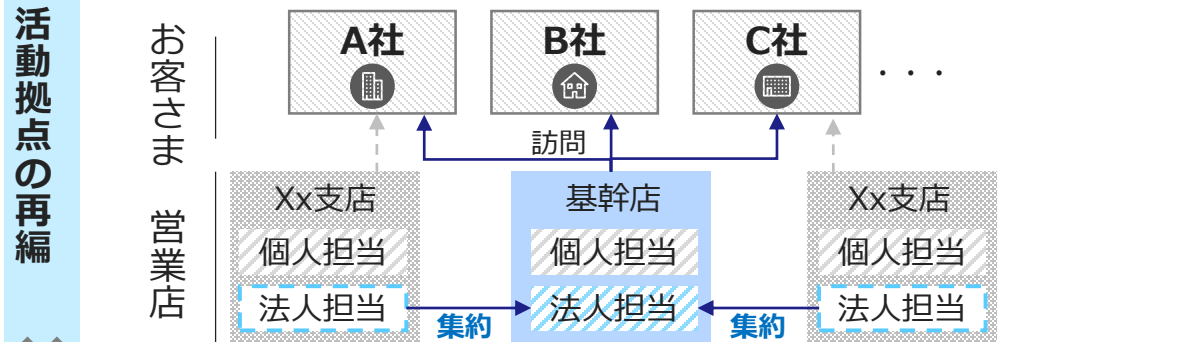
# 戦略目標 | I. 地域・産業の牽引に向けた態勢整備

経営パートナーとして法人のお客さまと一丸となり、企業の成長を牽引する存在になるための態勢を整備します。

## 法人営業スタイルの変革

企業の成長を牽引するために、商品・サービス起点からお客さまの課題解決起点へと営業スタイルを転換する

エリア毎に法人営業担当を集約しOJTを強化することにより、法人のお客さまを牽引するためのコンサルティング力向上を図る



活動拠点の再編

営業店 ↓ 本部の連携強化

営業店と本部のコラボレーションによる、法人のお客さまの企業価値向上を目指す

		本部					
		事業承継 M&A	PE ファンド	海外進出	高度金融	経営改善支援	人財/DX/CN コンサル
営業店	戦略エリア	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">業界・顧客に対する知見</div> <div style="font-size: 2em;">×</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">専門性が高いサービスに対する知見</div> </div>					
	リーダー						
	チャレンジャー						
	ニッチャー						

## 非金融機能の立上・強化

今後、重要性が高まる人財・DX・カーボンニュートラル(CN)に関するサービスを立上・強化する

人財サービス

- 人財マッチングや人事コンサルティングを通じて、県内企業の人手不足や人事面の課題解決を支援する

DXサービス

- デジタル化に関する経営課題の掘り起しから導入・定着まで一気通貫で支援することで、企業の業務効率化や生産性向上を支援する

CNサービス

- 脱炭素社会の実現に向けて、企業のカーボンニュートラルへの取組みを支援する



## 戦略目標 | II. 個人に対する新たな価値創造に向けた態勢整備

個人のお客さまに新たな価値を提供するために、大和証券との銀証連携モデルの確立や四銀アプリを中心とした顧客体験を再構築します。

### 大和証券との銀証連携モデルの確立

当行と大和証券のそれぞれの強みを融合させ、お客さまにとって最善のパートナーとなる。



営業店、本部および大和証券が三位一体となり  
最適な情報およびサービスを提供

**四国銀行 & 大和証券**

地域に密着したサポート態勢

証券ビジネスにおける知見・経験・プラットフォーム

### アプリを中心とした顧客体験の再構築

地域の情報も提供し、日々利用されるアプリとなるよう、機能を拡充し、デジタルマーケティングを高度化する

#### お客さまの体験を向上させる機能の拡充

- お客さまのタイミングでアプリ上で銀行取引を完結できる
  - 店頭手続・商品申込・各種決済への対応 等
- ストレスなく利用できるUI/UXになっている
  - ウェブページへの遷移数の極小化
  - 外部アプリとの連携強化 等



アプリの機能拡充

デジタルマーケティングの高度化

#### お客さまにとって最適化された情報やサービスの提供

- 「お客さま」×「場面」で最適なタイミングでご案内することで、お客さまに“わかってる！”と感じて頂く




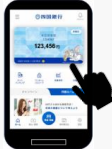


## 戦略目標 | Ⅲ. お客さまと繋がり続けるオムニチャネルの構築

お客さまと継続的な繋がりを築き、関係性を深化させることが必要となるため、対面に加えデジタル・非対面も活用したオムニチャネルを確立します。

### デジタル・非対面チャネルの拡充

お客さまと常に繋がり続けられるよう、対面に加えてデジタル・非対面チャネルを拡充する

	 法人のお客さま	 個人のお客さま
法人ポータル・アプリ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ お客さまが手早く解決したい課題について、<b>お客さま自身がポータル上で解決できる選択肢</b>を準備する</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>お客さまのタイミングで</b>、アプリ上で<b>銀行取引を完結</b>できる</li> </ul> 
ダイレクトセンター	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 顧客属性や対応履歴等をもとに、<b>お客さまが求めるタイミングで最適なご提案</b>を実施する</li> </ul>	
店舗	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 店舗は事務手続の場ではなく、新たな顧客体験の提供や、地域における憩いの場等、おもてなしの場としての役割を担う</li> </ul>	

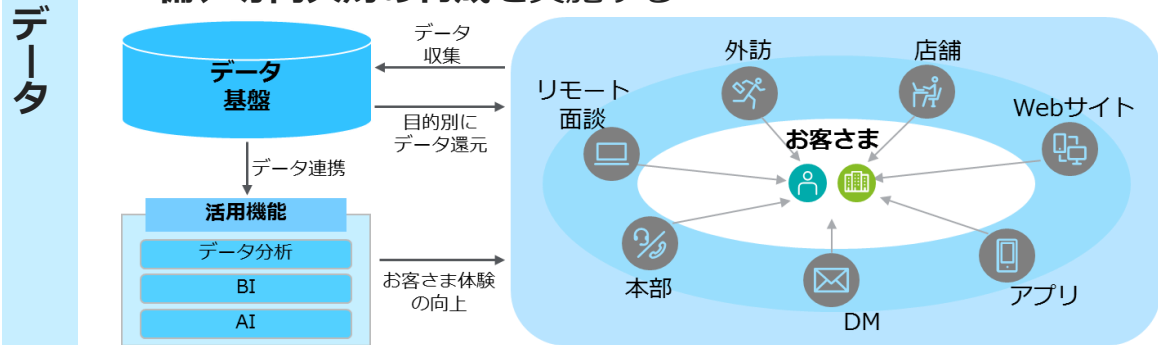
# 戦略目標 | IV. 経営インフラの整備

中長期的に目指すビジネスやオペレーションを下支えするために、データ・システム基盤や組織・人財の変革に向けた態勢を整備します。

## データ・システム基盤の最適化

ビジネスやオペレーションの高度化・効率化を下支えするために、データやシステム基盤の最適化を図る

- データを分析した結果、得られた示唆をもとに意思決定ができる組織を目指す
  - ▶ デジタルマーケティングの高度化や最適な架電タイミングの予測 等
- 実現に向けては、**データ分析基盤やデータマネジメントの整備、専門人財の育成**を実施する

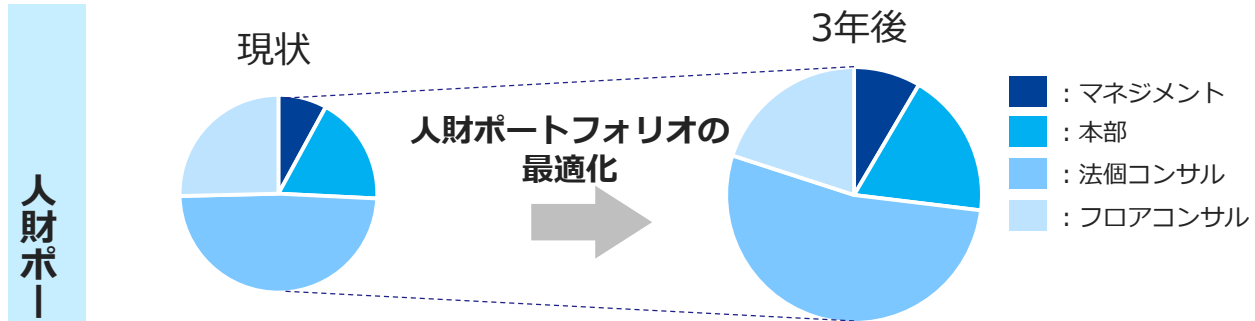


- **中長期的に目指すビジネスやオペレーションを下支え**するために、当行全体のシステム将来像を策定する
- システム将来像の実現に向けた戦略的投資や、システム開発の品質管理等のITマネジメント力を強化する

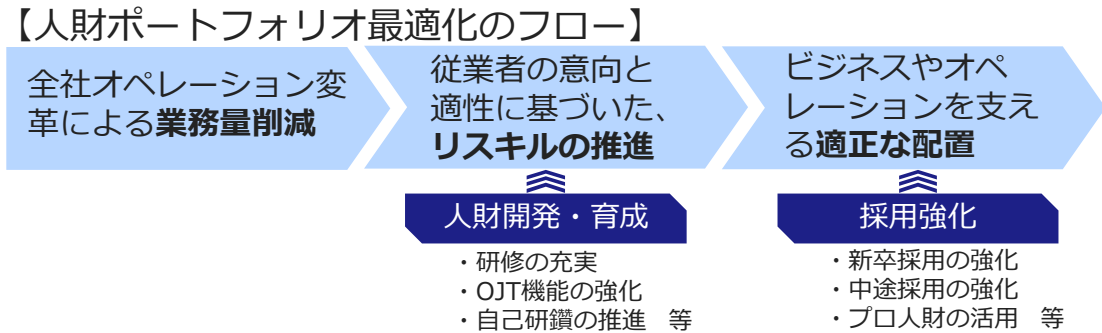
## 組織・人財の変革に向けた態勢整備

従業員の心身の健康とやりがい・働きがいの向上等を実現するとともに、**人員拡充および人財ポートフォリオの最適化**を図る

- 健康経営
  - やりがい・働きがい
  - ワークライフバランス
  - ダイバーシティ
- ➔ **従業員のウェルビーイング実現による組織活性化**



人財ポートフォリオ



## 戦略目標 | V.収益力の向上

今まで培ってきた地域戦略とコンサルティング機能を磨き上げ、お客さまの真のパートナーとなります。合わせて、高度金融の態勢を強化することで、収益源の多様化を図ります。

### 営業生産性の向上

地域戦略と四銀スタイルを磨き上げ、**営業生産性の向上**を図る。

地域戦略

	法人	個人
リーダー	圧倒的No.1の維持・向上	マス層の資産形成および 銀証連携モデルの確立
チャレンジャー	差別化戦略による 地域内シェアの向上	
ニッチャー	優良取引先の 開拓・シェアアップ	法人オーナー取引の拡大

- 地域戦略に基づき人財を再配置

×

四銀スタイル



- 四銀スタイルを磨き上げ、お客さまの真のパートナーになる

企業の夢を実現する  
ビジネスコンサルティング

ゆたかなくらしを実現する  
個人コンサルティング

### 高度金融の態勢強化

高度金融領域の態勢を強化し、収益力向上を図る。

高度金融領域

- ✓ LBOローン
- ✓ メザニンファイナンス
- ✓ ノンリコースローン
- ✓ プロジェクトファイナンス 等

取組のポイント

- ✓ 後継者不在企業の事業承継問題に貢献
  - 後継者不在の課題を抱える企業に対して、四国アライアンスキャピタルや提携ファンドを通じて出資
  - 株式買い取り資金を当行がLBOローンとしてご融資
  - 対象企業の事業価値を高め、新たなオーナーを探索
- ✓ 地元への知見の還元
  - 高度金融領域で蓄積した知見を地域へ還元することで、お客さまの課題解決力を強化する。

## 戦略目標 | V. 収益力の向上

市場運用のスペシャリスト人財の育成や最適なポートフォリオの実現により、収益力の向上を目指します。

### 市場運用の態勢強化

安定的な財務・経営基盤を構築するために、**人財を育成**するとともに、**リスクと収益のバランスを最適化**する

有価証券 投資	市場動向に応じた 戦略的投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ マクロ環境・市場動向を考慮し、機動的かつ効率的な投資を実施</li> <li>■ 適切なリバランスで運用効率を向上</li> </ul>
	新たな投資手法・ 商品の取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 時代に即した新たな投資手法・商品の導入を適宜検討</li> <li>■ 新たな収益獲得機会取り込みを図る</li> </ul>
	金利リスクの コントロール	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 金利変動可能性の高まりに備え、金利による影響の管理を強化</li> <li>■ 金利環境に係る情報収集 等も強化</li> </ul>
態勢整備	市場人財の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ マーケット業務に長けた人財を増加させ、安定的な市場運用態勢を構築</li> <li>■ 外部へのトレーニー 等で知見を獲得</li> </ul>
	リスク管理態勢 の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ リスク計量～リバランス戦略策定 までを一貫通貫して実施する態勢を強化</li> </ul>

## 戦略目標 | VI. 効率性の向上

業務および各種費用の最適化を図り、新たな態勢構築に向けた投資原資および人財を創出します。

### 全社オペレーション変革

当行全体の業務を聖域なく改革し、人財のリススキルを進める

#### トップダウンでの聖域なき改革

オペレーション変革

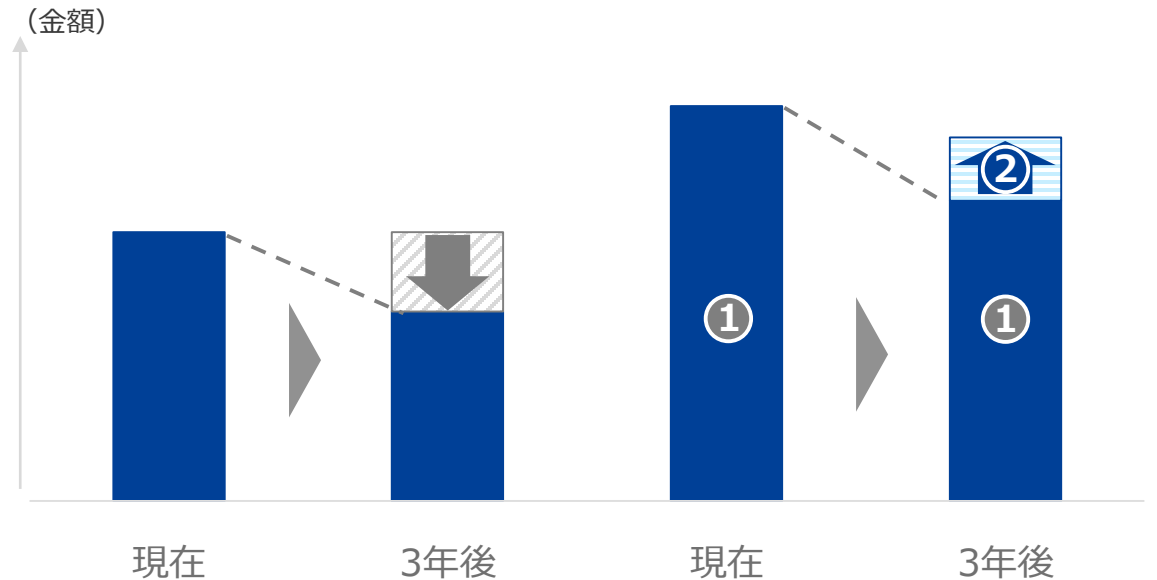
- 融資業務改革
  - ▶ コロナ等で支援を必要とする事業者に対して、重点的に関与できる仕組みの構築（権限移譲の推進、デジタルの活用等）
- 営業店事務改革
  - ▶ お客様の利便性を高めるよう、事務手続きの簡素化を加速
- 本部業務改革
  - ▶ 定型業務から企画・コンサルティング業務への人財シフト促進

取組の目的

- 業務量を削減した上で、従業員の意向や適性に基づいたリススキルを進める

### 物件費・システム費用の最適化

各種費用の最適化により、経営効率を高める。



#### 物件費

市場動向や調達量に鑑みたコスト最適化を図る

#### システム費

① 既存システム ② 新システム

- ① ハード・ソフトの利用状況の適正化や、調達量に鑑みたコスト最適化を図る
- ② サービス向上や業務効率化・高度化に必要な投資を戦略的に行う

## 中期経営計画 数値目標

地域金融機関としての責務を果たし続けるために、持続可能な財務基盤を確立する。  
また地域と産業の牽引を通じて、コンサルティング機能を発揮していく。

### (1) 財務目標（単体ベース）

項目	2025年度目標
コア業務純益 ※	120億円以上
当期純利益	70億円以上
ROE（株主資本ベース）	5%以上
自己資本比率	8.0%台半ば
OHR（コア業務粗利益ベース） ※	60%台半ば

※ 投資信託解約益を除く

### (2) コンサルティング機能の発揮に向けた指標

項目	2025年度末目標
お客様の企業価値の向上 ※1	融資取引先の 60%以上
事業所融資先数 ※2	13,200先以上
サステナブルファイナンス 実行額 ※3	期間累計 1,000億円以上
事業承継・M&A支援件数	期間累計 7,000件以上
非金利収益比率 ※4	16.5%以上
証券口座数	43,000件以上
預り資産等残高 ※5	4,400億円以上

※1 事業所融資取引先の企業価値を簡易算出し、2023年度3月末基準と比較して企業価値が増加した取引先の割合  
企業価値 = 直近期の自己資本 + (直近3期分の営業利益および減価償却費の合計)

※2 事業所融資取引がある法人・個人事業主で、2025年度通期平残 > 0 の先数（全格付先）

※3 投融资方針に基づく融資、＜四銀＞サステナブルファイナンス、BCファンド、その他社会課題の解決や持続可能な地域社会の実現に寄与する投融资の実行額

※4 役務取引等利益 ÷ コア業務粗利益（投資信託解約益を除く）

※5 株式、円債（個人向け国債含む）、外債、投信、ファンドラップ、生命保険の合計残高