



取締役頭取

小林達司

新10年ビジョンの実現に向けて 変革への第一歩となる中期経営計画をスタート、 地域と産業を牽引する銀行を目指します。

2023年6月に前頭取の山元からバトンを受け、頭取に就任しました小林です。145年の歴史をもつ当行の頭取として、責任の重さを感じ、身が引き締まる思いです。新たに策定した10年ビジョンの実現に向けて、新中期経営計画をやり遂げることが私の使命であると考えています。

1984年に入行し、高知市内の支店勤務から私の銀行員人生はスタートしました。当時はまだ週休1日の時代で、土曜日は半日の業務が終わると先輩と食事に行くなど、アットホームな雰囲気のなかで仕事を教わりました。営業店での勤務は4年間と長くはありませんでしたが、今の私の原点となっています。

その後、学生時代から憧れを持っていた海外業務にチャレンジしたく、国際部(現・市場金融部)への異動を希望し、為替や外国債券の運用、投融資、マーケット関連の業務に12年間従事しました。

そして、銀行の不良債権問題が大きくなったことを背景として銀行にリスク管理の精緻化が求められるなか、2000年にリスク管理を担う総合管理部が新設されました。私は市場業務を経験していたことから、その立ち上げのメンバーに選任されました。2002年には総合企画部に配属となり、その後16年間にわたり、ALM管理や収益管理、中期経営計画の策定などに従事しました。

そうした業務等に従事するうえで常日頃大切にしてきたことは、繊細さと大胆さです。十分に検討を重ねた後は、「絶対に大丈夫だ」と自分に言い聞かせ、決断して前に進んできました。これからも「胆大心小」という言葉を胸に、経営にあたっていきたいと考えています。

当行には「Just Like Family!」というキャッチコピーがあり、家族のようにお客さまへ寄り添う企業文化があります。他の金融機関の方からは、「よくそこまでやるね」と言われることもあります。土佐人は面倒見が良く、愛嬌がある気質だと言われ、お付き合いをさせていただいたお客さまとは、長きにわたり信頼関係を築いています。今後もこの風土を大切に、私自身もお客さまや営業店をできるだけ訪問し、吸い上げた生の声を経営に活かしていきたいと考えています。

前中期経営計画における取組みと成果

2019年度～2022年度における前中期経営計画では、「徹底的な構造改革」と「四銀のあたらしいビジネスモデルの確立」をテーマとして掲げました。

「徹底的な構造改革」においては、マイナス金利で収益を上げにくい事業環境で、業務の効率化やお客さまの利便性向上に向けて、BPR(ビジネスプロセス・リエンジニアリング)、ICT(情報通信技術)

戦略を推進し、タブレット端末の導入などデジタル技術を積極的に活用するなか、業務を徹底的に見直しました。構造改革への施策を集中して実施したため、当時は営業店の行員から、新しく覚えることが多く、逆に忙しくなったという声もありましたが、行員一同が協力してくれたおかげで業務の効率化を進めることができました。

「四銀のあたらしいビジネスモデルの確立」においては、「Just Like Family!」の強みに加え、高度なコンサルティングを提供する「四銀スタイル」の確立・定着に取り組みました。特に力を入れたのが事業承継、M&Aです。高知県や徳島県は経営者の高齢化が進み、後継者問題が大きな課題となっています。後継者がいないために事業や商売を終わらせてしまうのは、働く場が失われるという観点からも地域にとって大きな損失です。こういったコンサルティング力の強化に向け、人材育成につながる研修の拡充や自己啓発の推奨などに取り組みました。その結果、2019年3月末では13.1%であった非金利収益比率(※)は、2023年3月末には16.2%に向上するなど、着実に効果が見え始めてきました。

※役務取引等利益+コア業務粗利益(投資信託解約益を除く)



目指す姿 ～経営理念、新10年ビジョン～

当行は、2023年4月に経営理念を改定し、「健全経営に徹し、金融を基盤とするサービスを通じて社会の発展に貢献する。」と決めました。「健全経営」は、銀行の経営における大前提であり、これからは健全経営を貫くことで揺るぎない信頼を築いてまいります。そして、「金融を基盤とするサービスを通じて社会の発展に貢献する」には、お客さまや地域のさまざまなニーズに対応するにあたり、社会・経済を円滑にまわすために必要な金融機能としての役割をしっかりと果たすことを第一として、幅広い高度なサービスを提供することで社会の発展に貢献していくという意志を込めています。

また、新たな10年ビジョンとして、「地域と産業を牽引するベスト&リライアブル カンパニー」を掲げました。社会が大きく変化していくなかで、当行がお客さまのお役に立ち、地域から必要とさ

れるためには、どのような姿になるべきかを考えて策定しました。お客さまや地域のパートナーとして一緒になって知恵を出して行動し、課題を解決することにより、積極的に地域と産業を牽引し、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を確立することを目指します。

変革へ、中期経営計画2023をスタート

この10年ビジョンの実現に向けた「変革の第一歩」として、2025年度までの期間3カ年となる「中期経営計画2023」をスタートしました。

足元においては、新型コロナウイルス感染症拡大により売上が減少したお客さまを支援するための実質無利子・無担保融資(ゼロゼロ融資)の返済が本格的に始まっており、お客さまの資金繰りへの対応をしっかりと行ってまいります。

また、お客さまの事業の成長・発展には、人材の確保とデジタル化が必要であると考えています。当行は、2021年5月に人材紹介業に参入し、お客さまのニーズに応じて、経営幹部人材や専門人材などの確保をサポートしてきましたが、体制をさらに強化してお客さまを支援してまいります。デジタル化については、2022年7月に「デジタルプランニングデスク」を新設し、法人のお客さまのデジタル化を支援しています。引き続き、IT企業各社とも連携し、最新のデジタル技術を活用したサービスを提供することによって、お客さまの業務効率化や利便性向上などに貢献してまいります。

そして、ビジョンの実現に向けては、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を目指します。現在、法人のお客さまに対しては各支店の担当者がお付き合いさせていただいておりますが、行員数が減少している支店では行員レベルのばらつき、支店単位での情報の分断といった課題があります。このような課題への対応として、各支店に分散している法人担当の行員を基幹店に集約し、本部と連携しながら高度なコンサルティングサービスを提供できる体制へと変革を進めていきます。

産学官金連携の強化にも、さらに力を入れていきます。2024年に改定が予定されている高知県の産業振興計画には、その策定作業に当行も関与させていただくとともに、その重点施策に基づき、地域・産業を積極的に支援していきたいと考えています。活動の強化に向けては、当行のグループ会社である四銀地域経済研究所の人員増、クオリティ向上など、態勢強化を図ります。そして、地域ごとの産業や大学での研究、各地方自治体でどのような取組みが行われているか調査し、また、今後、芽生える可能性のある産業や研究などについて情報を収集し、お客さまに提供するとともに、当行の地域振興部と連携して産業振興の未来を描いていきたいと考えています。

2023年4月にスタートした大和証券との金融商品仲介業務に関する包括的業務提携を通じた活動は良い滑り出しだと認識しています。当行の地域に密着したサポート態勢と、大和証券の証券ビジネスにおける知見・経験・プラットフォームを組み合わせ、当行の営業店・本部、大和証券が三位一体となり、最適な情報・サービスを提供しています。新中期経営計画期間の3年でレベルを引

き上げ、資産形成への質の高いコンサルティングを実施できるようにしたいと考えています。まだ提携してから短い期間ですが、当行の行員と大和証券の社員と一緒に活動することで、お互いに新たな気づきや学びがあるという声が多く聞かれ、数字も含めて確かな手応えを感じています。

また、2016年からの提携である当行と、阿波銀行、百十四銀行、伊予銀行の4行による四国アライアンスにおいては、四国の商品のブランディング・販路拡大を担う地域商社「Shikokuブランド」や、事業承継や事業再生を支援するファンドを運用する「四国アライアンスキャピタル」、毎年開催している「ビジネスプランコンテスト」などの取組みを一層強化することで、四国4県全体の発展に貢献していきたいと考えています。

挑戦できる風土づくり、人財育成に注力

人的資本といったキーワードが注目されるなか、2018年に人財開発・育成に関する本部の担当部署を人事部から総合企画部に移し、経営戦略と人財戦略を一体的に運営しています。

2023年4月には、行員が性別や年齢などに関わらず、個性と能力を十分に発揮し、やりがいや働きがいを感じながら活躍できるように、自身の適性や強みを踏まえてキャリアプランを選択できる新たな人事制度を導入しました。健康経営、ワークライフバランス、ダイバーシティへの取組みも推進しており、行員のウェルビーイングを実現してまいります。

そして、組織が活性化するために最も大切なことは、行員がわくわくして、仕事をおもしろいと思うことです。そのためには、何でも言ってみよう、やってみようという雰囲気にする必要があります。これまで以上に経営と現場が一体となり、すべての組織がオープンで風通しが良く、活発なコミュニケーションができるように努めてまいります。

人財育成においては、好奇心や向上心に溢れ、失敗を恐れずチャレンジできる行員を増やしていきたいと考えています。私が国際部、総合企画部に在籍していた時、「10年も同じ部署にいてよく飽きないね」と周囲から言われることがありましたが、まだまだやりたいことはありましてし、自由にチャレンジさせてもらっていました。私も、部下が考えたうえで「やりたい」と言ったことは、ルールのなかであれば自由にやらせていました。

当行は2021年に公募制を導入しましたが、これは私が総合企画部に在籍した時に、部下からの提案を受けて導入したものです。行員自らがチャレンジしたいことを募るのみならず、経営側が強化したいことについても自主的に手を挙げてもらっています。知識は経験を積むなかで習得すればよく、知識がなくてもやる気を重視しています。今後も、意欲のある人に、どんどん手を挙げてもらいたいと思います。

この公募制で、特に印象に残っている行員がいます。お客様のデジタル化を支援するチーム「デジタルプランニングデスク」をイノベーション推進部内に立ち上げた際、公募で2名を募り、当時入行2年目で、法人営業の経験もない女性行員を選抜しました。非常に高いモチベーションで、配属された後も実行力を発揮し、お客さまから本当に頼りにされています。本人も、「こんなにおもしろ

い仕事はない」と言っており、選んだ側として、これほど嬉しいことはありません。行員のやりがい、お客さまの満足度ともに大きな相乗効果が見られた一例であり、このような事例を今後も増やしていきます。

中長期的な企業価値の向上に向けて

10年ビジョンの実現に向けては、新中期経営計画の施策を着実に遂行するとともに、情報開示の充実も図ってまいります。IR活動については、当行はこれまでディスクロージャー誌を発行していましたが、今年からこの統合報告書の発行を開始しました。今後も、当行の成長への道筋をできるだけ明確に、わかりやすく、ステークホルダーの皆さまにお伝えしていきたいと考えています。また、毎年開催していたお客さま懇話会は、コロナ禍においては中断していましたが、今年から再開し、お客さまや株主の皆さまに、ビジョンや中期経営計画の考え方、取組みについてご説明させていただいています。資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応については、今後、取締役会などで議論の上、適切に開示していきたいと考えています。

10年ビジョンの実現への第一歩を踏み出しましたが、伝統に甘んじることなく、チャレンジ精神を持って進化を続けていきます。変化が激しい環境のなかで進化しないことは退化と同じです。中期経営計画を着実に実行し、お客さまから「四国銀行があって良かった」と言ってもらえる銀行を目指し、地域とお客さまの発展、当行の中長期的な企業価値の向上に尽力してまいります。

ステークホルダーの皆さまには、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

