



中期経営計画2026

2026年4月～2029年3月

四国銀行

01 中期経営計画2023の総括

これまでの振り返り	04
経営理念と10年ビジョン	05
成果と課題	06
数値目標の実績と評価	07

02 中期経営計画2026

中期経営計画2026の位置付け	11
中期経営計画2026の体系図	12
四銀スタイルとは	13
中期経営計画2026における地域戦略	14
営業店と本部の役割再定義	15

戦略目標Ⅰ 人的資本の強化	16
戦略目標Ⅱ 組織の変革	18
顧客接点の強化	19
営業店支援の徹底	21
戦略目標Ⅲ 四銀スタイルの発揮	23
地域の発展と企業価値の向上	24
豊かな暮らしの実現	26
戦略目標Ⅳ 当行の企業価値の向上	27
目指すべき指標	28
収益性の向上	29
リスク管理態勢の強化	31
株主価値の向上	32
数値目標	34
当行の企業価値の向上への取組みと戦略目標	35

中期経営計画2023の総括

10年ビジョン「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、6つの戦略目標に取り組みました。

経営理念を再定義し、10年ビジョンを“バンク”から“カンパニー”へ昇華

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。

【ベストリライアブルバンクへの挑戦ステップ3】

～四銀のあたらしいビジネスモデルを確立するために、変わる！挑戦する！～

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」

地域と産業を牽引するベスト&リライアブルカンパニー

2019年4月～2023年3月（4年間）10年ビジョンの最終ステップ

戦略目標Ⅰ 四銀スタイルの確立

- 四銀スタイルの制定、人財開発・育成プログラムや人事制度を改定し、人財育成を強化

戦略目標Ⅱ BPR・ICT戦略の加速

- EB化や営業店業務改革等を推進し、営業店事務人員数と時間外労働を削減

戦略目標Ⅲ 3つのコンサルティング機能の発揮

- 法個コンサルティング営業が浸透し、非金利収益比率は4年間で3.1pt向上
- 観光振興やSDGs、CN、金融教育など地域活性化に貢献

戦略目標Ⅳ 持続可能な財務基盤・経営基盤の確立

- 2021年度に本業利益黒字化を実現
- 市場環境の変化により有価証券ポートフォリオが悪化

財務目標（単体ベース）	項目	目標	実績
	当期純利益	52億円以上	55億円
	自己資本比率	8%台後半	8.62%
	ROE ※	4%以上	4.2%
	OHR ※	75%以下	67.8%

2023年4月～2026年3月（3年間）ビジョン実現に向けた変革の第一歩

10年ビジョン実現に向けた態勢整備

戦略目標Ⅰ 地域・産業の牽引に向けた態勢整備

- 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

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

- 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

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

- デジタル・非対面チャネルの拡充

戦略目標Ⅳ 経営インフラの整備

- 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

経営体質の強化

戦略目標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

戦略目標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

財務目標（単体ベース）

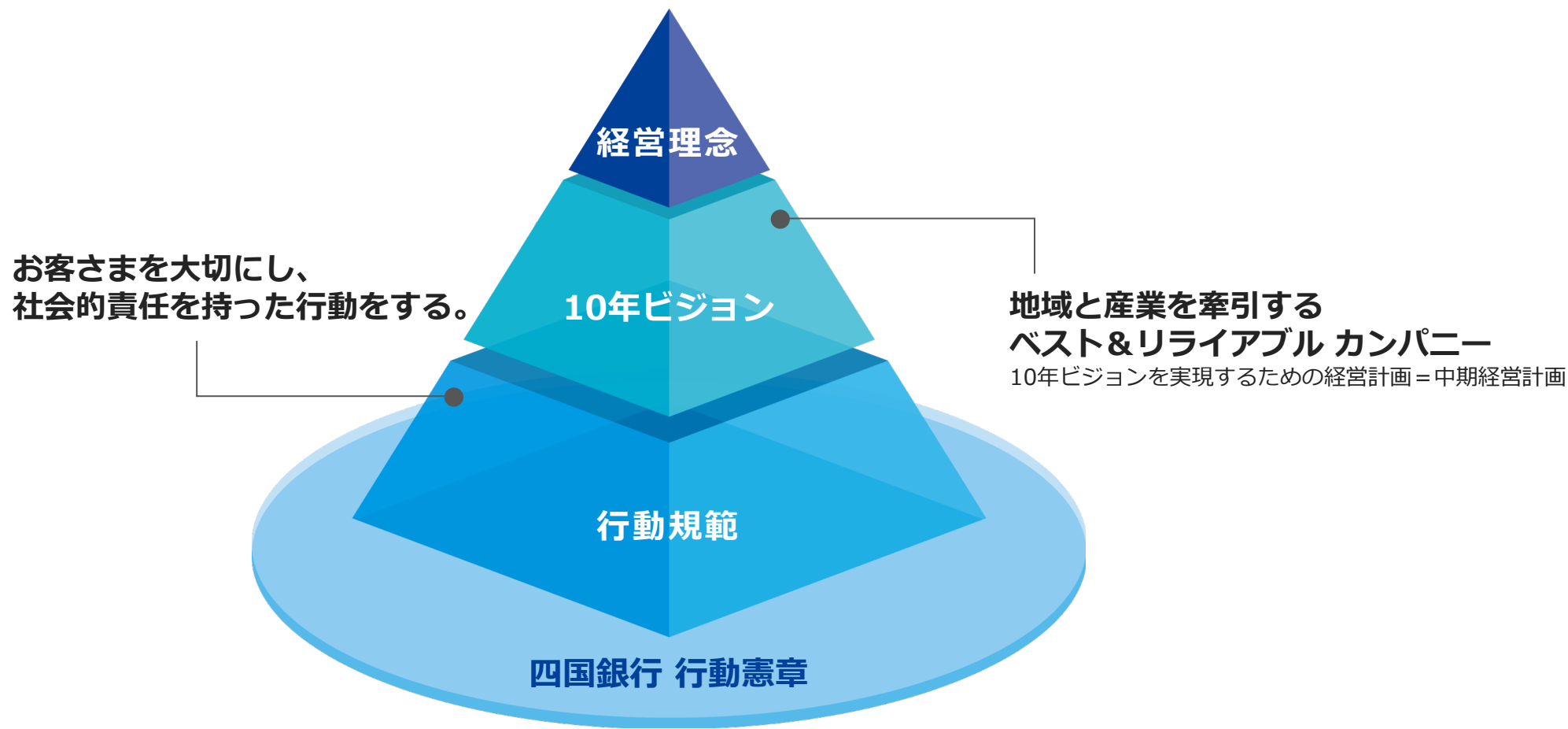
項目	目標
コア業務純益	120億円以上
当期純利益	70億円以上
ROE ※	5%以上
自己資本比率	8.0%台半ば
OHR ※	60%台半ば

中期経営計画
2026-2028

※ROE：株主資本ベース ※OHR：コア業務粗利益ベース

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年ビジョンとして掲げています。

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。



(社会的責任を果たすために当行が遵守すべき倫理規定)

10年ビジョン実現に向けた態勢整備

経営体質の強化

戦略目標	成果	課題
I 地域・産業の牽引に向けた態勢整備	<ul style="list-style-type: none"> 四銀地域経済研究所と連携し、シンクタンク機能を強化 人財・DX・カーボンニュートラルに関するサービスを立上げ、長期的な地域課題に対応 本店営業部エリア・南国支店エリアでのエリア営業拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 地場産業の発展や新規事業創出への積極的な関与 専門人財の開発・育成による知見獲得やノウハウの蓄積 エリア営業態勢のブラッシュアップ、お客さま価値の向上を牽引する人財の育成
II 個人に対する新たな価値創造に向けた態勢整備	<ul style="list-style-type: none"> 銀証連携モデルを確立し、お客さまの最善の利益を追求した結果、有価証券残高は大幅に伸長 アプリの各種機能追加とUI/UXの改善を継続的に実施し、アプリ内で完結可能な各種サービスが増加 	<ul style="list-style-type: none"> お客さまとの接点拡大に向けた態勢および内部管理態勢の強化 継続的な機能追加による利便性の向上と金融犯罪等への対応
III お客さまと繋がり続けるオムニチャネルの構築	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスポータル取扱開始によりお客さまの利便性が向上 	<ul style="list-style-type: none"> 対面チャネルの継続的な変革と非対面チャネルの機能充実
IV 経営インフラの整備	<ul style="list-style-type: none"> 次期情報系基盤の開発に着手 エンゲージメントサーベイを導入し、アクションプランに沿ったエンゲージメント向上施策を実施 	<ul style="list-style-type: none"> データ利活用推進態勢の整備 サイバーセキュリティ対策の高度化 ウェルビーイングの実現に向けた取組みの更なる強化
V 収益力の向上	<ul style="list-style-type: none"> 高度金融領域の態勢を高度化し、LBOローンを中心とした多様なファイナンスを提供 機動的な資産入替等により有価証券ポートフォリオを再構築 	<ul style="list-style-type: none"> ノウハウ・知見の継承とリスクアセットコントロールの強化による安定した業務運営基盤の構築 有価証券運用の持続可能な運用態勢の構築
VI 効率性の向上	<ul style="list-style-type: none"> 融資業務と営業店事務の本部集中により営業店事務負担を軽減 物件費の削減 	<ul style="list-style-type: none"> 更なる業務効率化を実現するためのAI・デジタルの活用 物件費予算統制の高度化



(単体ベース) 項目	2022年度 実績	中期経営計画2023			計画	評価
		2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績		
コア業務純益※	86億円	110億円	133億円	181億円	120億円以上	○
当期純利益	55億円	70億円	69億円	80億円	70億円以上	○
ROE (株主資本ベース)	4.3%	5.2%	5.0%	5.5%	5%以上	○
自己資本比率	8.62%	8.24%	8.64%	8.17%	8%台半ば	△
OHR※ (コア業務粗利益ベース)	72.1%	67.7%	64.3%	57.4%	60%台半ば	○

※ 投資信託解約益を除く



項目	2025年度 実績	2025年度 目標	評価
お客さまの企業価値の向上	融資取引先の53.6%	融資取引先の60%以上	△
事業所融資先数	13,280先	13,200先以上	○
サステナブルファイナンス 実行額	2,678億円	2,000億円以上	○
事業承継・M&A支援件数	累計7,438件	累計7,000件以上	○
非金利収益比率	17.0%	16.5%以上	○
証券口座数	47,311件	46,000件以上	○
預り資産等残高	6,915億円	5,900億円以上	○
(うち有価証券残高)	5,376億円	4,500億円以上	○

中期経営計画2026



中期経営計画2026の概要



10年ビジョン実現に向けたセカンドステップと位置付けます。

地域と産業を牽引する ベスト&リライアブルカンパニー 2032

中期経営計画2026

2029

2026

2023

● ビジョン実現に向けた変革の深化と更なる成長



営業店と本部の役割を再定義し、
地域戦略や店質に応じた顧客接点の強化と
四銀スタイルの発揮により、当行の企業価値
向上と10年ビジョンの達成を目指す



営業店と本部・グループ会社が連携して「人的資本の強化」「組織の変革」「四銀スタイルの発揮」「当行の企業価値の向上」をはかることで、10年ビジョンの達成を目指します。

地域と産業を牽引するベスト&リライアブルカンパニー

戦略目標Ⅳ 当行の企業価値の向上

- 収益性の向上
- リスク管理態勢の強化
- 株主価値の向上
- 経営基盤の強化

戦略目標Ⅲ 四銀スタイルの発揮

- 地域の発展と企業価値の向上
- 豊かな暮らしの実現

戦略目標Ⅰ 人的資本の強化

- 人財力の強化
- 働きやすい職場環境の整備

営業店

地域・お客さま価値の向上を徹底する

本部

すべての本部部署が営業店支援を徹底する

戦略目標Ⅱ 組織の変革

- 顧客接点の強化
- 営業店支援の徹底

地域戦略

四銀スタイルとは、お客さまのお役に立つ営業を深化させるために、営業の考え方と実践手法を体系的にまとめた当行の営業指針です。

当行には、お客さまから「親身に対応してくれる」「面倒見の良い銀行」と評価をいただいている誇るべき企業文化があります。その企業文化の象徴が当行のロゴマーク「Just Like Family!」です。

しかし、「Just Like Family!」を体現し、リレーションを築く人財力だけでは、刻々と変化するニーズに応えることはできません。地域・お客さまの課題に向き合い、お役に立ち、喜んでいただくため、専門的なコンサルティング能力を発揮することが求められます。

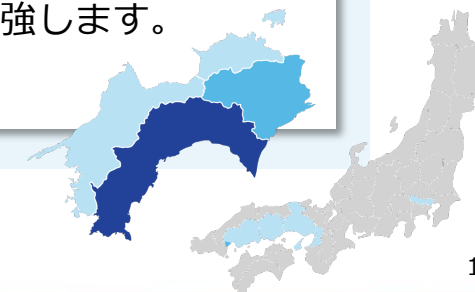
「Just Like Family!」な人財力をベースに専門的なコンサルティング能力を発揮する。これが当行の営業指針「四銀スタイル」です。





当行の最大の強みである高知・徳島を基盤とした広域店舗網を活かし、地域戦略に応じてお客さまとの接点を強化、四銀スタイルを発揮します。

	高知県 リーダー	徳島県・大竹市 チャレンジャー	瀬戸内・阪神・東京 ニッチャー
方向性	地域課題の解決、企業価値の向上とお客さまの豊かな暮らしの実現に向けた取組みを通じて強固な顧客基盤を構築し、預貸金シェアを拡大します。	100年の歴史で培った顧客基盤をより強固にし、高度で独自性のあるコンサルティング力で預貸金シェアの維持・拡大をはかります。	広域店舗網を活かした質の高いコンサルティング力のもと、採算性を意識した貸出金と預金取引の維持・拡大をはかります。
人員配置の優先順位	生産性向上施策により、事務から営業部門への人員シフトを行い、法人・個人営業、地域課題の解決に資する人員を増強します。	生産性向上施策により、事務から営業部門への人員シフトを行い、法人・個人営業人員を増強します。	市場の成長性や競争環境、取引先ネットワーク等を勘案し、阪神地区を中心に法人営業人員を増強します。





営業店と本部の役割を再定義し、地域・お客さま価値の向上に取り組みます。

営業店

価値向上の最前線

- 営業店の役割は地域・お客さまとの接点
- 地域・お客さま価値の向上に向けた活動を強化する

本部

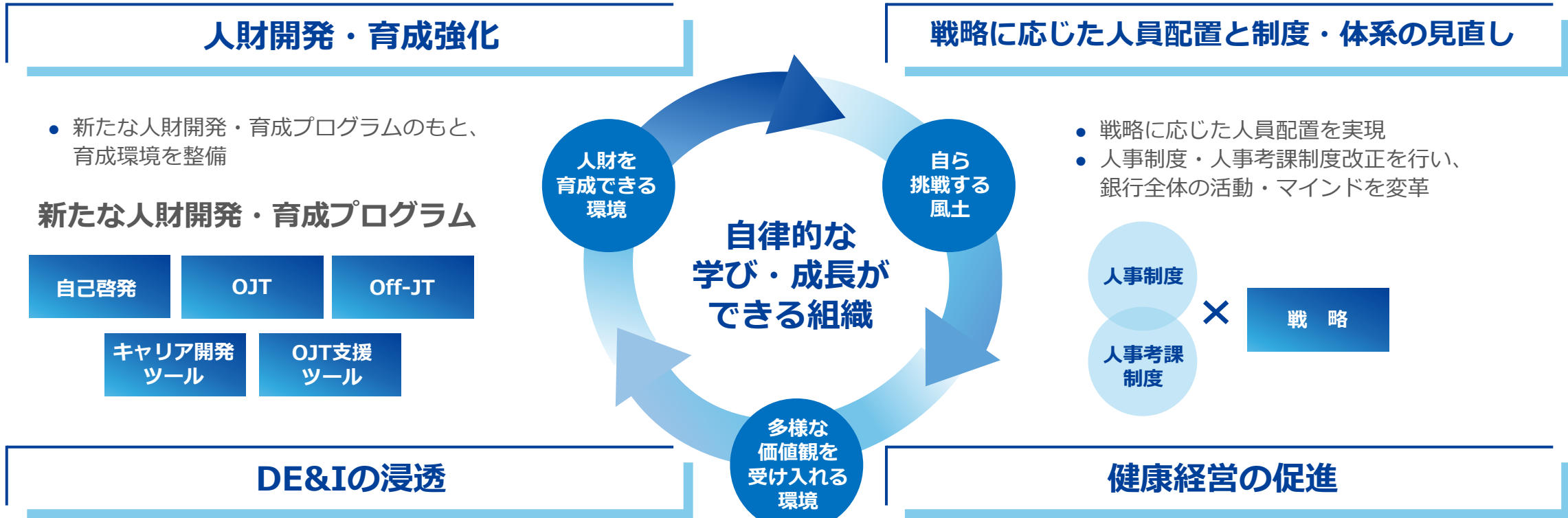
営業店の支援

- 本部の役割は高い専門性を活かした営業店の支援
- 全ての本部従業員が徹底的に意識を変革する



戦略目標 I 人的資本の強化

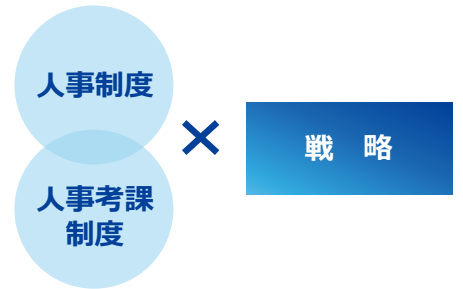
多様な人財の成長を地域・お客さま価値、当行の企業価値の向上につなげるために、人的資本を強化します。



- 新たな人財開発・育成プログラムのもと、育成環境を整備

- 戦略に応じた人員配置を実現
- 人事制度・人事考課制度改正を行い、銀行全体の活動・マインドを変革

新たな人財開発・育成プログラム



- 従業員が個々の能力を最大限に発揮でき、多様な価値観を受け入れる環境を整備

- 心身の健康保持・増進と仕事の両立を支援し、従業員の活力向上と生産性向上を実現





戦略目標Ⅱ 組織の変革

対面チャネルを深化させ、当行の強みである人財力を発揮し、顧客接点を強化します。

四銀スタイルの深化と価値向上に向けた態勢整備

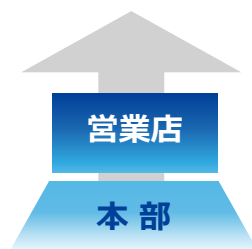
四銀スタイルの深化と定着

- 四銀スタイルのリニューアルと組織全体への定着
- お客さま価値の向上を実現する意識と活動を徹底



価値向上に向けた態勢整備・実践強化

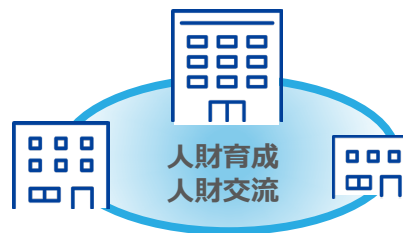
- 営業店・行員の役割を再整理し、地域課題の解決、企業価値の向上、お客さまの豊かな暮らしの実現に向けた態勢を整備
- 価値向上の実践により地域戦略を実現



エリア営業の深化と最適な店舗運営態勢の整備

エリア営業の深化による営業力強化

ビジネスコンサル人財の集約



- ビジネスコンサルの集約など、エリア内の人財交流を活性化
- 人財育成機能を強化し、顧客接点を強化



最適な店舗運営態勢の整備



非対面チャネルを深化させ、利便性の向上とパーソナライズ提案により、顧客接点を強化します。

非対面チャネルの高度化と更なる浸透

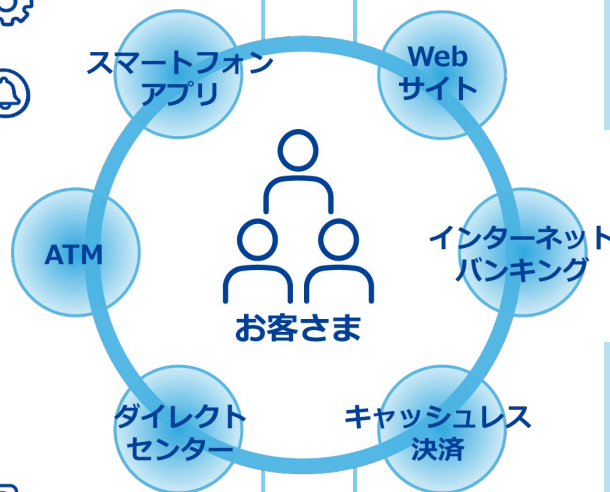
四国銀行アプリの機能拡充

- UI・UXの改善
- 新たな機能追加



ビジネスポータル機能拡充と利用促進

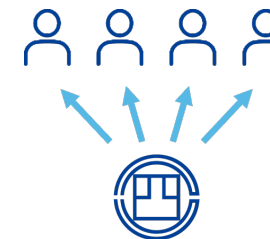
- 機能拡充と利用促進
- ビジネスアプリの立上げ



パーソナライズ提案の強化

お客さまのニーズに応じたレコメンドの強化

- デジタルマーケティングの高度化



デジタルを活用した提案の質・量の向上

- 外部連携先との知見共有
- 専門人財の育成



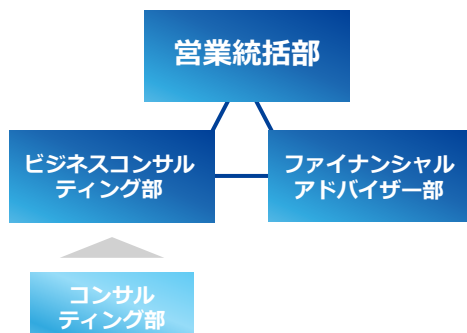
営業店を徹底的に支援するために本部組織の最適化を行い、グループ全体の営業店支援態勢を確立します。

※組織改正は2026年7月1日付を予定しています

営業部門

お客さま価値向上の強化

- 営業店と連携したお客さま価値の向上を強化するための態勢整備
- 法人・個人コンサルティングを再編し、営業統括部は営業推進全般を統括



地域部門

地域活性化貢献の強化

- 地域貢献と新規事業創出をより一層強化するための態勢整備
- 地方公共団体・大学・当行グループ会社との連携を強化



融資審査部門

事業者支援の強化

- 営業店と連携した事業者の成長支援を強化するための態勢整備



人事部門

人的資本経営の強化

- 人財育成の強化、多様な価値観を受け入れる環境を構築するための態勢整備



IT部門

AI・デジタル活用の強化

- グループ全体のIT支援態勢を構築するための態勢整備



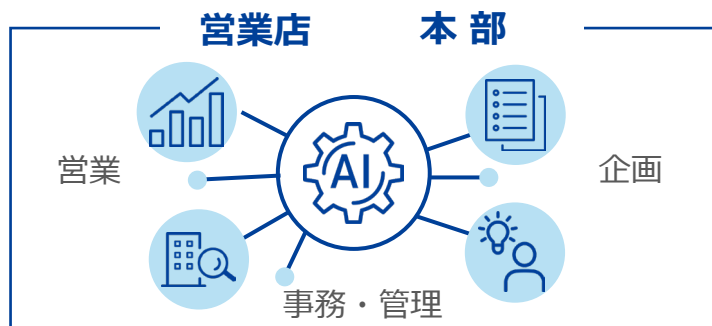


グループ全体のAI・デジタルの活用や、聖域なき業務改善の取組みにより、生産性向上を加速させます。

グループ全体のAI・デジタルの活用

AI活用による生産性の向上

- AIを活用し、高効率・高付加価値の業務運営態勢を確立



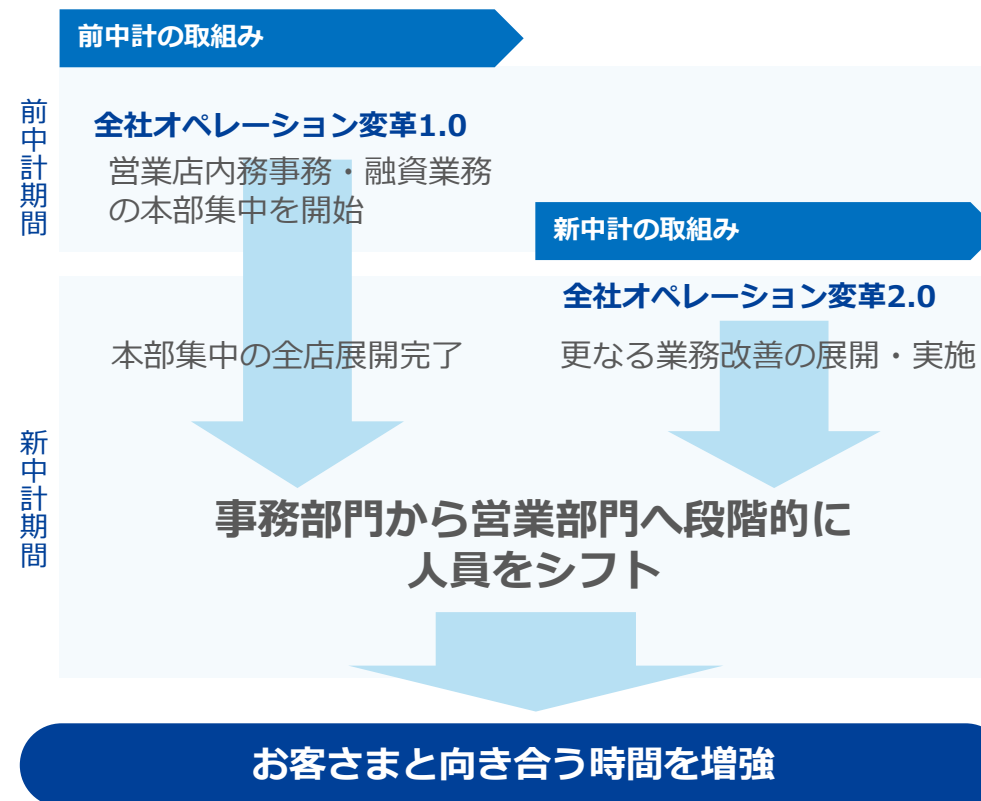
データドリブン経営の実現

- データ利活用基盤を構築し、データドリブン経営を実現



全社オペレーション変革2.0

- 従来取組みを進めるとともに、更なる業務改善を実施





戦略目標Ⅲ 四銀スタイルの発揮



新規事業の創出や地場産業への取組み強化を通じて地域活性化を促進し、持続性を向上させます。

接点強化

リレーション

地域ネットワークをより一層強化する



地域コンサルティング

地域金融力の発揮により地域課題を解決する

地域活性化への貢献

地場産業への取組み強化による地域貢献

- 高知県産業振興計画など、地方公共団体が描く計画への積極関与



- 四銀地域経済研究所と連携したシンクタンク機能の強化等による地域金融力の向上



新規事業創出への積極的な関与

- 地方公共団体、大学、しぎんキャピタルパートナーズとの連携による創業、スタートアップ支援の強化

地域発の創業・スタートアップ支援の強化





営業の型化とともにコンサルティングの高度化を通じて課題解決を実現し、企業価値の向上に貢献します。

接点強化

リレーション

高いレベルで均質化された人財力で信頼関係を構築する



ビジネスコンサルティング

お客さまとの対話を通じて理解を深め課題を解決する

企業価値の向上

営業の型化によるリレーション強化

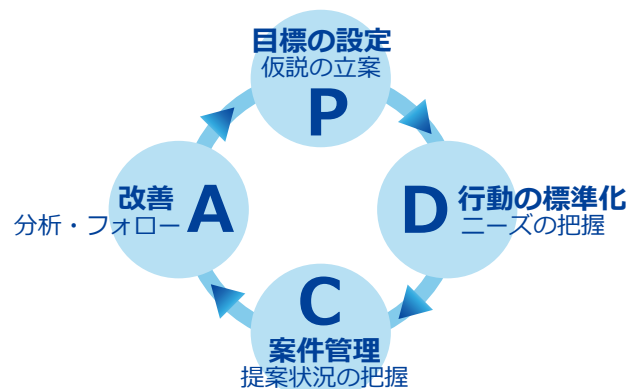
- 営業の型化（※）と四銀スタイルの発揮によるリレーション強化
- ビジネスコンサル営業活動基盤の整理

※営業の型化とは

再現性の向上



属人的なスキル



ビジネスコンサルティングの高度化

- お客さま起点の活動を行う態勢の確立
- グループ一体コンサルティング態勢の確立

お客さま起点の活動を実践

グループ一体コンサルティング

事業承継・M&A	海外関連支援	各種BM	人事・CN・DX	補助金支援
経営改善支援	ファンド 高度金融	リース	保険	不動産

etc



金融を基盤としたサービスの提供を通じてお客さまの人生に寄り添い、豊かな暮らしの実現に貢献します。

接点強化

リレーション

「相談しよう」と思っていただけ関係を構築する



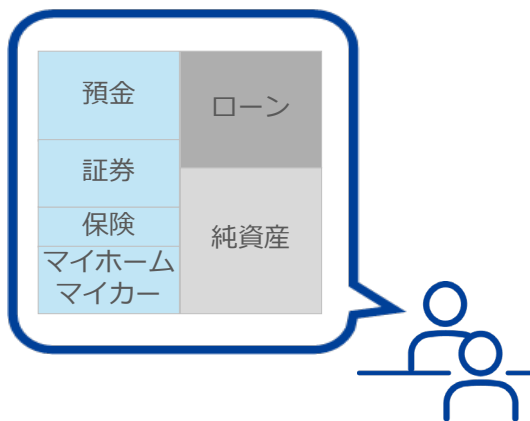
個人コンサルティング

お客さまとの対話を通じて理解を深め課題を解決する

豊かな暮らしの実現

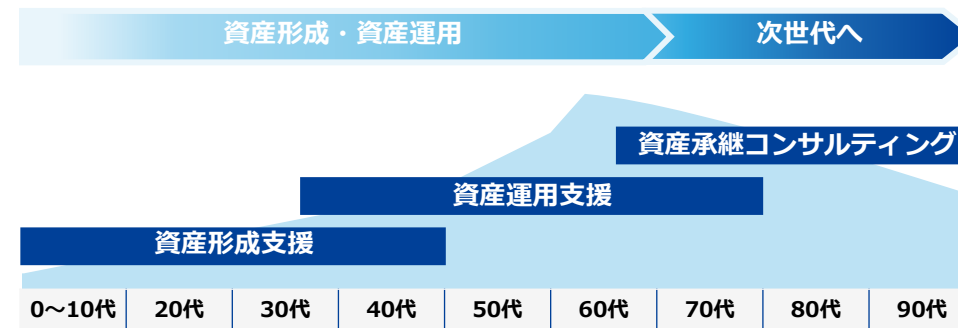
ポートフォリオを意識したお客さまの総資産の拡大

- 豊かな暮らしの実現に向けた総資産コンサルティング
- お客さま本位の業務運営の徹底によるお客さま満足度の向上



ライフステージに応じた金融を基盤としたサービスの提供

- お客さま一人ひとりに合わせた資産形成の支援
- 夢を次世代につなぐ資産承継コンサルティング

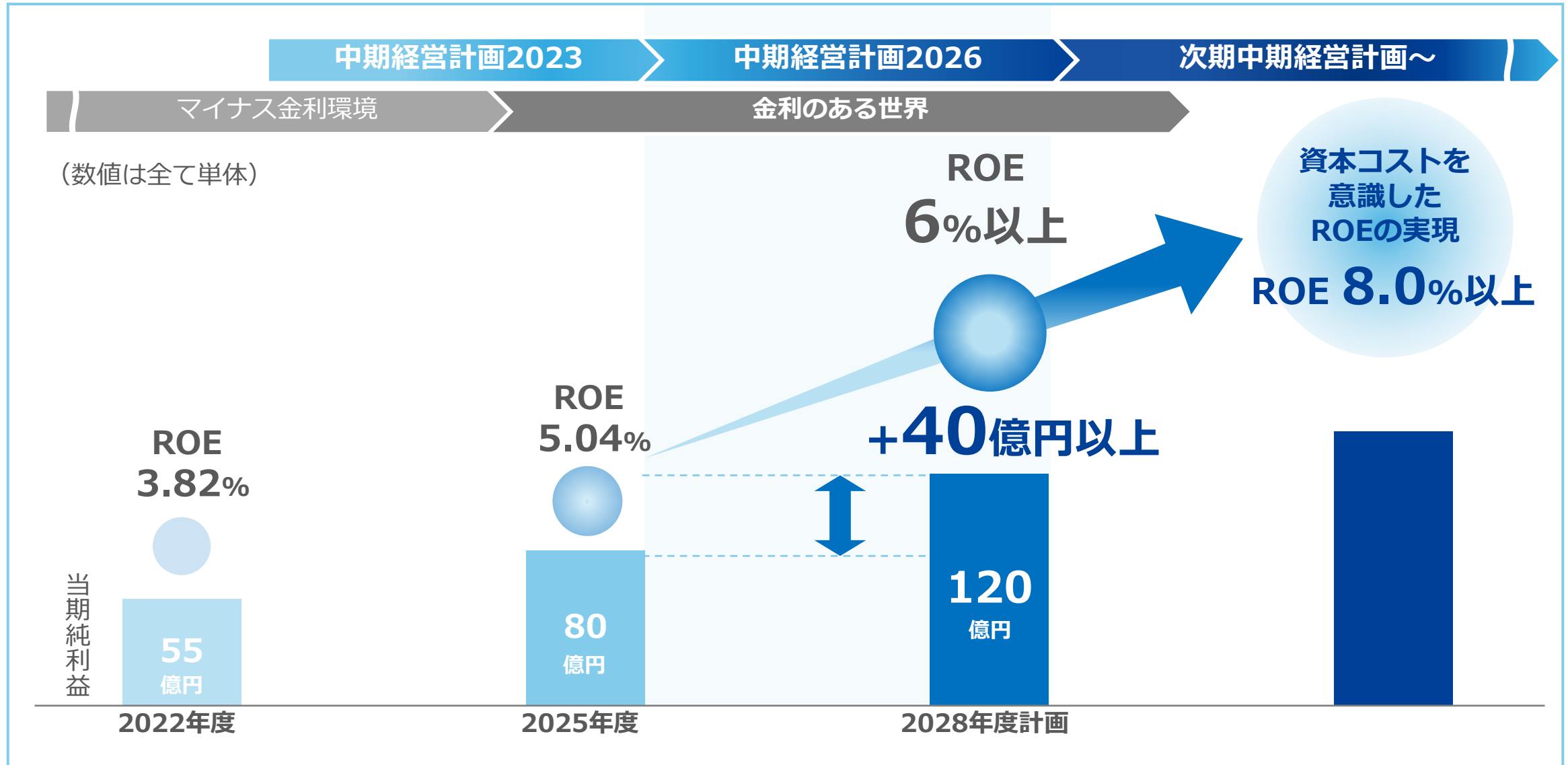




戦略目標Ⅳ

当行の企業価値の向上

資本コストを意識したROEの実現に向け、当期純利益・ROEの目標を設定しました。

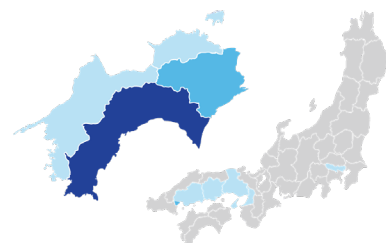


資産効率性を意識したうえで収益力の強化をはかり、持続的成長を支える強固な経営基盤を構築します。

収益性の向上

預貸金ビジネスの強化

- 高知・徳島を基盤とした広域店舗網を活かし、地域戦略に応じた預貸金ビジネスを強化



非金利収益の強化

- 事業承継・M&Aや銀証連携等、法人・個人コンサルティング機能の発揮により非金利収益を強化

シッフファイナンス・高度金融への取組み

- リスク管理面を意識した成長分野への取組みを継続
- 高度金融領域で獲得したノウハウを地域企業の事業支援にも活用

有価証券運用のリスク・リターンの最適化

- 償還再投資を中心とした円債投資への本格的な回帰
- インフレ環境、債券との相関性を考慮した株式投資
- 銀行全体のBSを意識した流動性の確保

グループ一体での収益力の強化

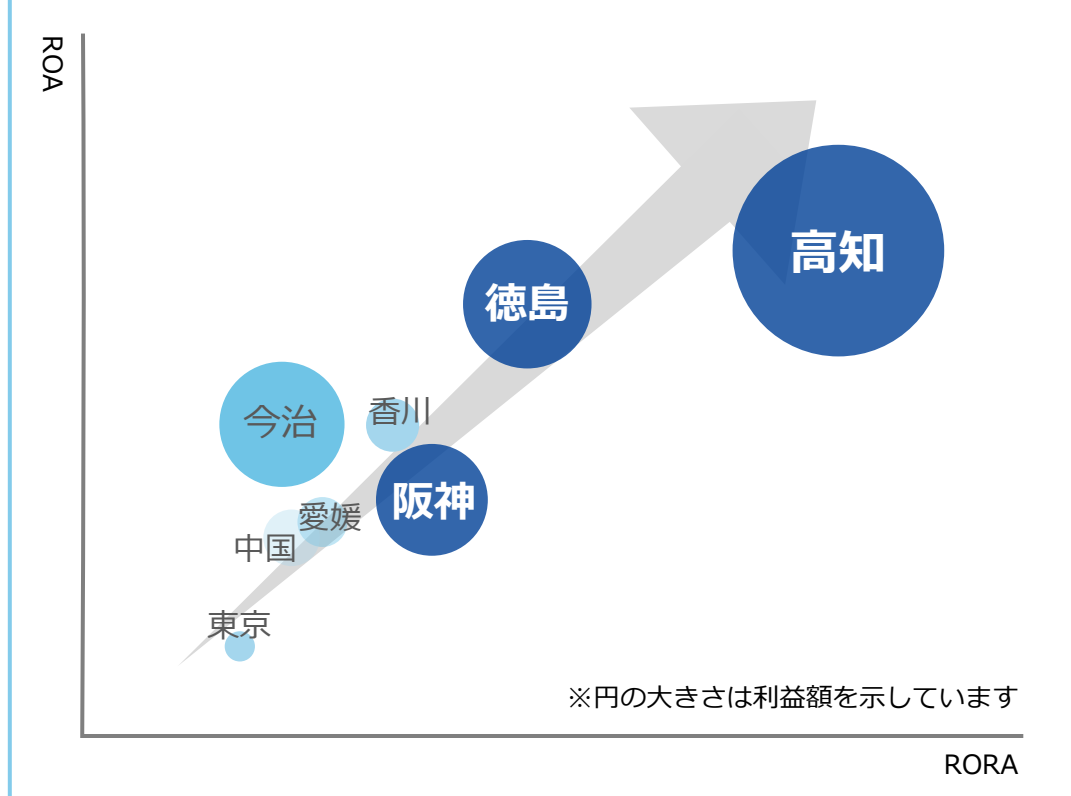
- グループ連携による総合コンサルティング機能の発揮
- 人財育成、人事交流等を通じてグループの連携機能を強化



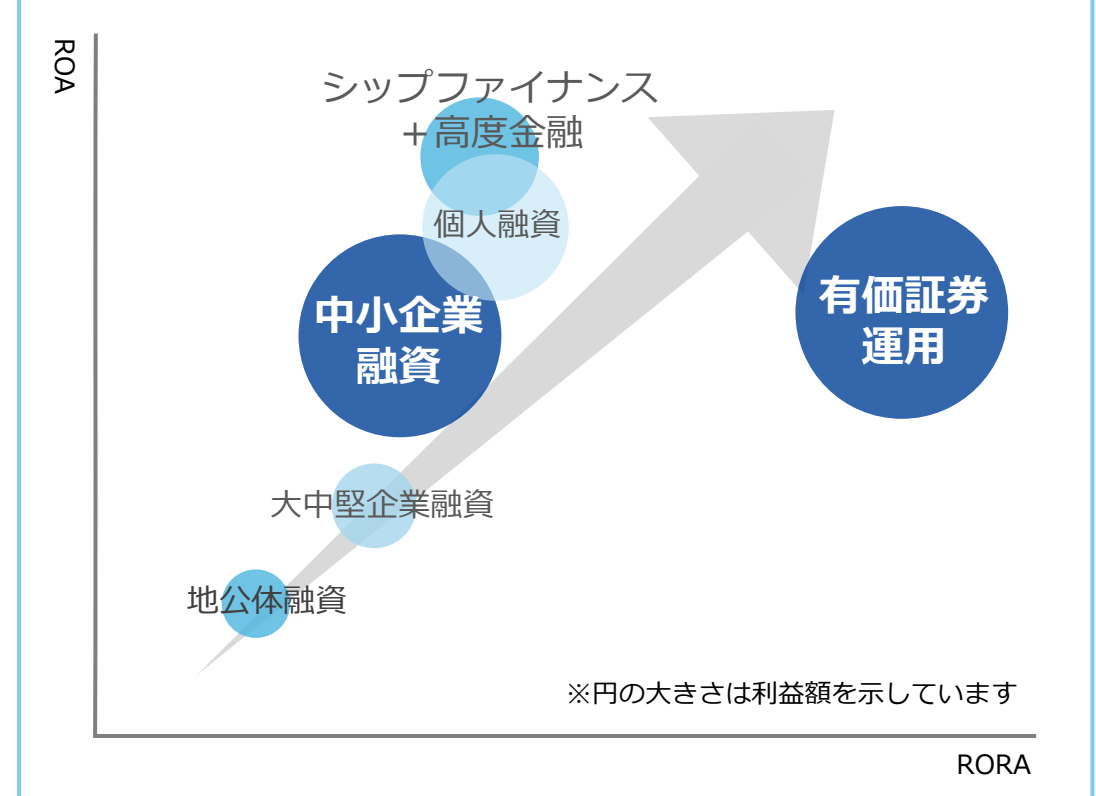
ROA・RORAを踏まえた業務運営により資本効率性を向上させます。

資本効率性の向上

地域別ROA・RORA



事業部門別ROA・RORA



多様化するリスクの管理態勢を強化し、経営の健全性と持続可能性を高めます。

リスク管理態勢とマネー・ローンダリング対策の強化

リスク管理態勢の高度化

- 統合的なリスク管理態勢の高度化
- 事業継続態勢（BCP）の高度化

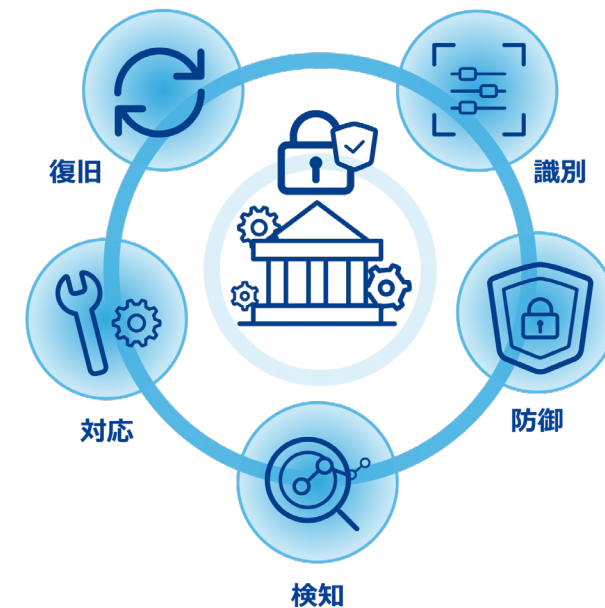
マネロン・金融犯罪対策の有効性確保

- AML/CFT対策の有効性検証と態勢高度化
- 金融犯罪対策の強化

サイバーセキュリティ対策の強化

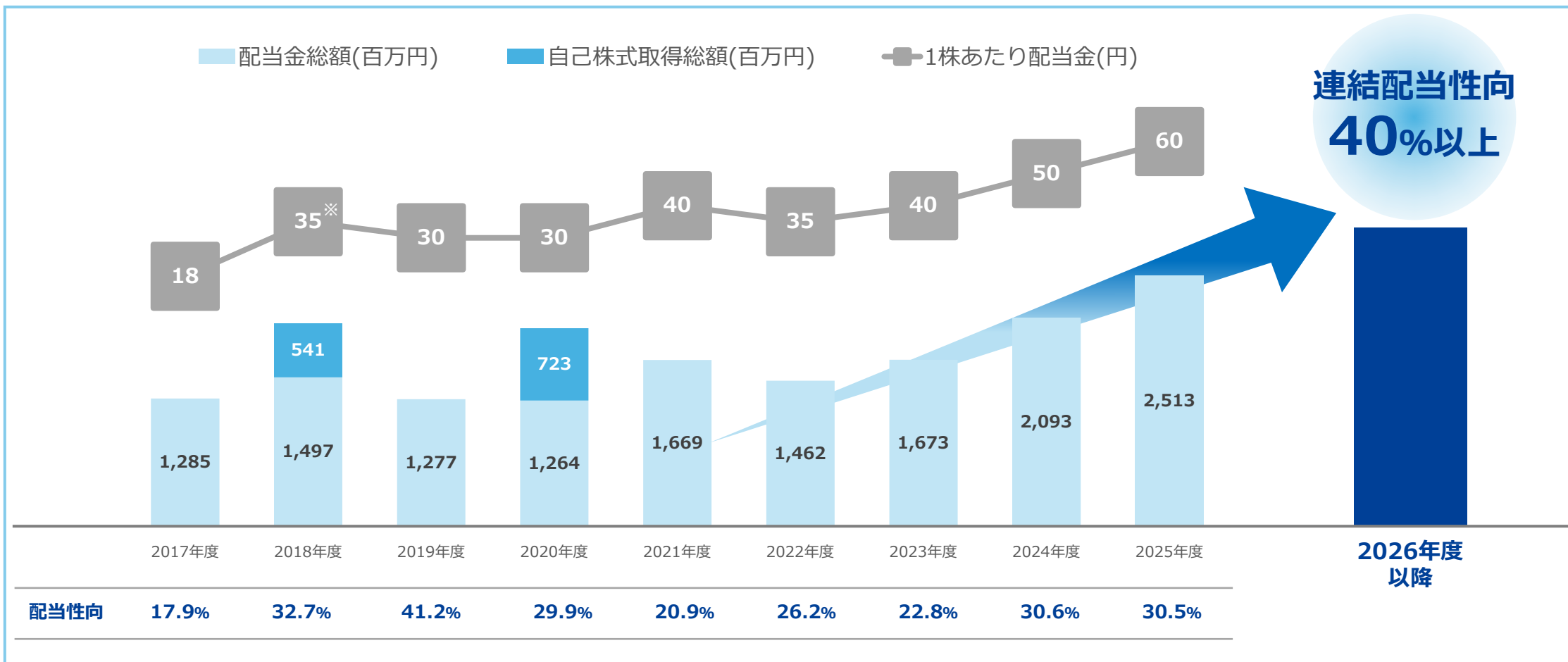
現代的なセキュリティモデルの構築

- 当行グループ全体のサイバーセキュリティガバナンスの強化
- セキュリティ人財の育成・確保と組織能力の向上
- 新たな脅威への対応力強化



適正な内部留保により財務基盤の強化をはかるとともに、株主還元方針を変更し連結配当性向目標を40%以上とします。持続的な企業価値の向上を目指し、ステークホルダーとの対話の充実を図ります。

株主還元方針

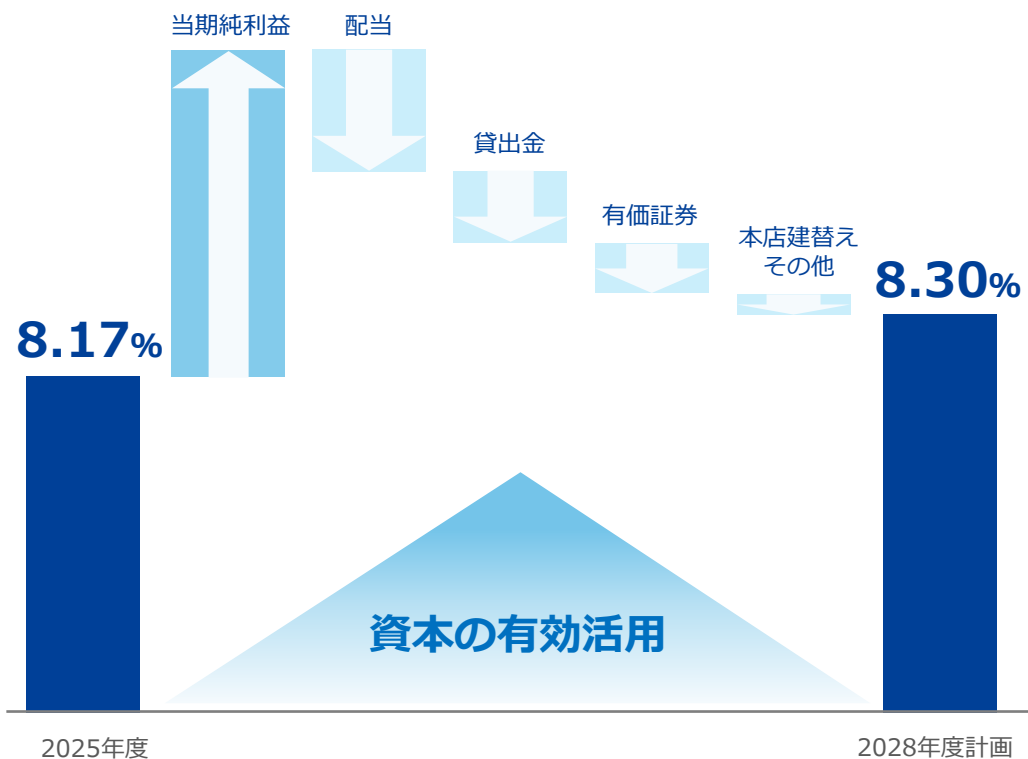


※2018年度：記念配当5円

単体自己資本比率8%台を維持し、健全経営を継続します。
2028年度末までに、政策保有株式の連結純資産比率15%未満を目指します。

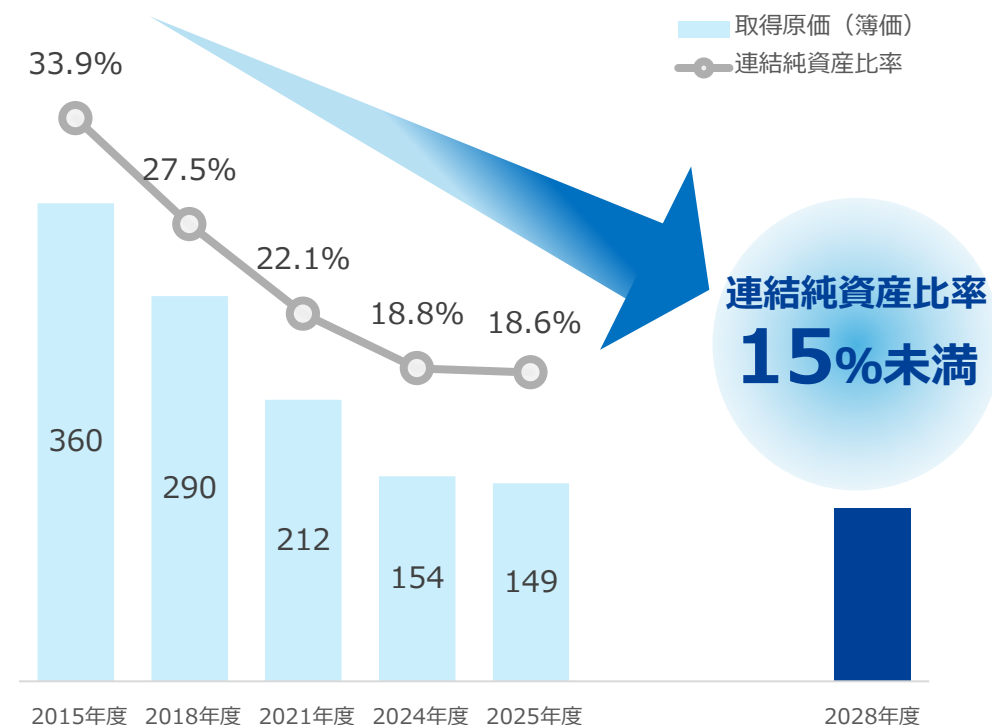
キャピタルアロケーション

- 安定的に収益を確保し、ROE向上に向けて積極的に資本を活用



政策保有株式の縮減

- 計画的な縮減により資本効率を改善



地域・お客さま価値の向上のために四銀スタイルを発揮し、10年ビジョンの実現を可能とする経営基盤を構築します。

財務目標

経営基盤の強化に向けた指標

		2028年度 目標
単 体	当期純利益	120億円以上
	ROE (純資産ベース)	6%以上
	自己資本比率	8%台前半
	OHR (コア業務粗利益 ベース※) ※ 投資信託解約益を除く	60%程度

		2028年度 目標			2028年度 目標
戦 略 目 標 Ⅰ	エンゲージ メントサーベイ	AA以上	戦 略 目 標 Ⅲ	地域課題の 解決に資する プロジェクト 支援件数	累計 5件以上
	戦略に応じた 人員配置	累計 100人以上		新規事業創出 支援件数	累計 120件以上
戦 略 目 標 Ⅱ	有効面談数 の増加	2025年度比 130%以上		事業承継・ M&A支援件数	累計 6,000件以上
	四銀アプリ 利用登録者数	22万人以上		ビジネス マッチング 成約件数	累計 2,000件以上
	AI活用による 業務生産性の 向上率	130%以上		預金+ 預り資産残高	3兆9,000億円 以上



戦略目標を通じて、当行の企業価値の向上を実現します。

