

その先の未来へ

# 2023 統合報告書

(情報編)



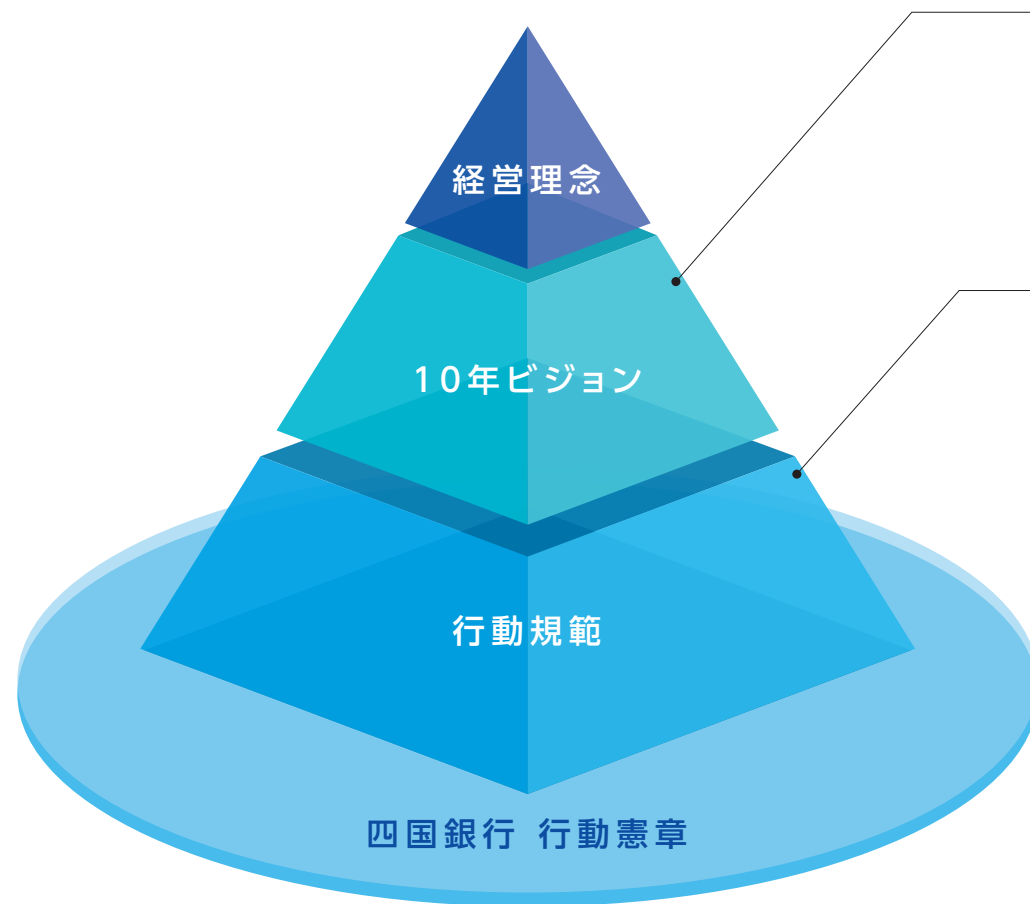
経営理念

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。

当行は、1996年に企業活動における基本的な考え方として経営理念を定め、行動や判断の拠りどころとして歩んでまいりました。従来の経営理念である「地域の金融ニーズに応え、社会の発展に貢献する」「企業倫理に徹し、健全な経営を行う」「お客さまを大切に、社会的責任を持った行動をする」は、今後とも遵守すべきものと考えております。一方で、人口減少や後継者不足、カーボンニュートラルへの対応など、当行を取り巻く経営環境が大きく変化中、当行に求められる役割は、これまで以上に多様化・高度化するとも認識しております。

こうした思いのもと、時代を経ても変わることのない基本的な考えはしっかりと受け継ぎながらも、時代の変化に真摯に対応していく必要があると考えるに至り、2023年4月に経営理念を改定いたしました。

今後とも、長年培ってきた信頼を損なわぬよう、健全経営に徹するとともに、多様化するお客さまのニーズに的確かつ迅速にお応えできるよう、金融を基盤とする質の高いサービスの提供に努め、地域と社会の発展に貢献してまいります。



地域と産業を牽引する  
ベスト&リライアブルカンパニー  
10年ビジョンを実現するための  
経営計画=中期経営計画

お客さまを大切に、  
社会的責任を持った行動をする。

The Shikoku Bank, Ltd.

誓約書

当銀行ニ従事スル者本行之金円ヲ盗用シ又ハ故(コトサ)ラニ人ヲシテ窃取セシメタルモノハ私財ヲ挙ケテコレヲ弁償シ而シテ自刃ス  
取引に不正があった場合は私財で弁償し、さらに切腹することを誓ったものです。  
銀行員としてだけでなく社会人としての倫理観、責任感の重さを伝えるもので、当行の至宝として伝えられています。



この誓約書は、当行の前身である第三十七国立銀行が、お札の厳正な取り扱いを遵守すべく、三浦頭取以下全役員・従業員23人が、連署して血判を押したものの一部です。

contents

	01	経営理念・目次・編集方針
	03	トップメッセージ
	09	四国銀行グループのあゆみ
	11	事業概況
	13	私たちの経営基盤
四国銀行とは	15	財務・非財務ハイライト
	17	特集: 従業員の士気向上と地域貢献のために①
	19	特集: 従業員の士気向上と地域貢献のために②
	21	価値創造プロセス
価値創造を実現する戦略	23	中期経営計画 2023
	25	中期経営計画 2023 戦略目標
	35	四国銀行のサステナビリティ
	37	豊かな環境を次世代につなぐために
ステークホルダーエンゲージメント	41	人的資本経営の取組み
	43	地域社会への取組み
	45	環境保全への貢献
	46	株主・投資家とのエンゲージメント
価値創造を支える経営基盤	47	コーポレート・ガバナンス
	51	役員一覧
	53	社外取締役対談
	55	リスク管理
	59	コンプライアンス
コーポレートデータ	61	四国銀行グループの概要

編集方針

本誌は、ステークホルダーの皆さまに、当行の持続可能な価値創造と中長期的な成長戦略についてのご理解を深めていただくために、財務情報と非財務情報を統合的にまとめて作成いたしました。

編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考にしております。





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くと考えています。

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きます。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。





## 四国銀行とは ▶▶ 四国銀行グループのあゆみ

当行は1878年(明治11年)10月17日に第三十七国立銀行として創業して以来、地域の皆さま、お客さま、株主さまのあたたかいご支援のもと、今日まで営業を継続してまいりました。今後も「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、進化を続けてまいります。

**1878**  
創業 — 第三十七国立銀行設立 —

**1896**  
第二百二十七国立銀行を合併

**1899**  
本店を現在の場所に移転



**1916**  
本店を新築



**1919**  
株式会社土佐貯金銀行を合併

**1923**  
株式会社土佐銀行を合併、  
商号を株式会社四国銀行に改称

**1926**  
株式会社関西銀行を合併  
関西銀行本店を四国銀行徳島支店とし、  
その他徳島県店舗21カ所他を継承

**1930**  
株式会社高陽銀行を合併

**1944**  
株式会社土豫銀行を買収

**1945**  
株式会社土佐貯蓄銀行を合併

**1950**  
高知信用組合の営業譲受

**1974**  
東京、大阪両証券取引所市場第1部上場  
四銀総合リース株式会社設立

**1976**  
四国保証サービス株式会社設立

**1978**  
創業100周年を迎える

**1990**  
四銀コンピューターサービス株式会社  
設立

**1991**  
株式会社四銀地域経済研究所設立

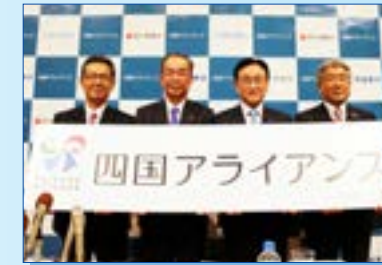
**1998**  
証券投資信託の窓口販売業務開始

**2002**  
生命保険窓口販売開始

**2006**  
インターネットバンキング(個人向け)  
モバイルバンキング サービス開始

**2010**  
四銀代理店株式会社設立

**2016**  
四国の地方銀行4行による四国創生  
に向けた包括提携  
「四国アライアンス」の締結



**2018**  
四国アライアンスキャピタル  
株式会社設立

**2018**  
地方銀行7行によるデジタル化戦略に関  
する連携協定  
「フィンクロス・パートナーシップ」の締結  
共同出資会社「株式会社フィンクロス・  
デジタル」の設立

**2018**  
監査等委員会設置会社へ移行

**2019**  
当行初となる保険の相談窓口  
「ほけんプラザ薊野」設置

**2020**  
四国アライアンス4行による地域商社  
「Shikokuブランド株式会社」設立

**2021**  
人材紹介業務の開始

**2022**  
サステナビリティ方針の策定・  
サステナビリティ委員会の設置

**2022**  
幡多信用金庫との業務提携

**2023**  
大和証券との協業開始



**2023**  
経営理念の改定  
10年ビジョンの策定  
中期経営計画2023のスタート



### 創業→1900年代

#### 社会の動き

**1871**  
高知県誕生

**1878**  
東京証券取引所開業

**1889**  
大日本帝国憲法発布

**1923**  
関東大震災発生

**1926**  
健康保険法施行

**1928**  
銀行法施行

**1964**  
東京オリンピック・  
パラリンピック開催

**1973**  
第1次オイルショック

**1985**  
プラザ合意

**1989**  
消費税法施行

**1991**  
バブル崩壊

**1995**  
阪神・淡路大震災発生

### 2000年代→2010年代

**2005**  
ペイオフ全面解禁

**2008**  
リーマン・ショック

**2011**  
東日本大震災発生

**2013**  
日銀が「量的・質的  
金融緩和政策」を導入

**2014**  
消費税増税(8%へ)

**2016**  
日銀が「マイナス金利政策」を導入

**2018**  
西日本豪雨発生

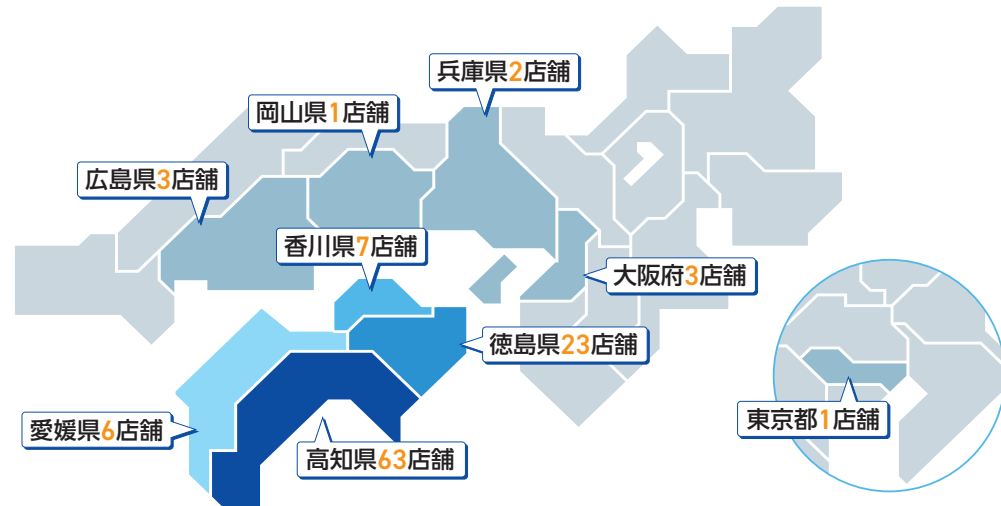
**2019**  
消費税増税(10%へ)

**2020**  
新型コロナウイルス蔓延

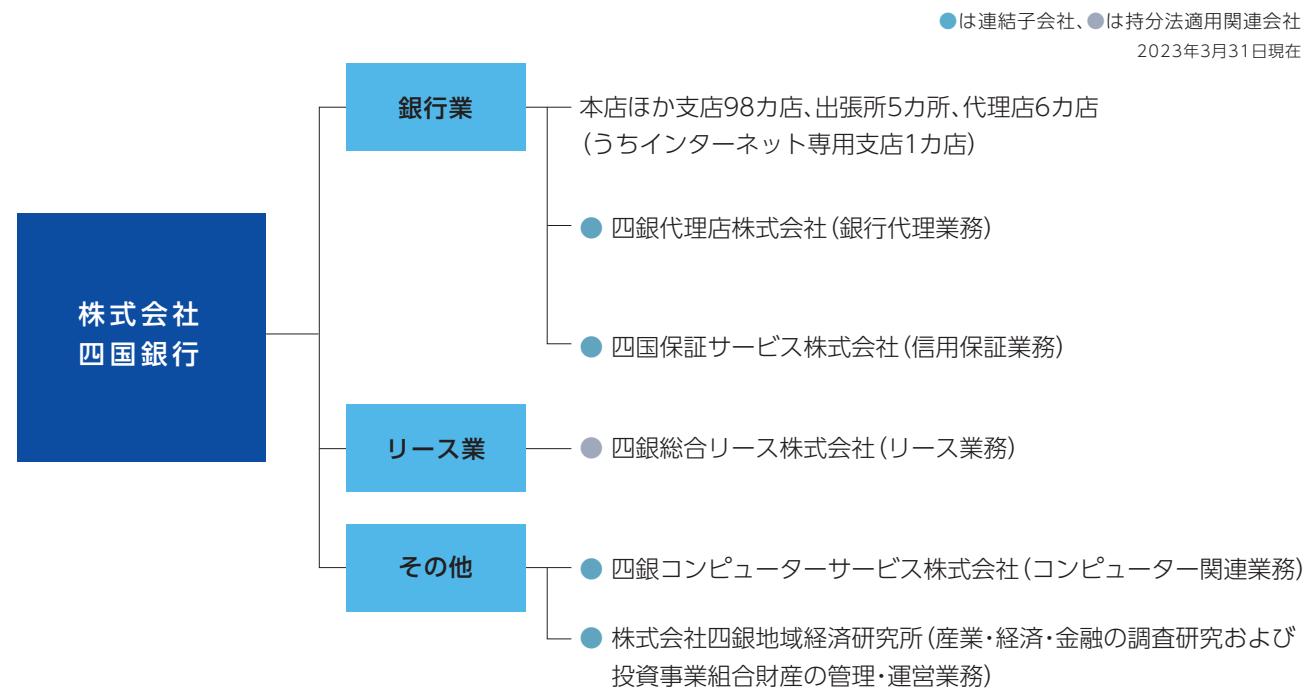
**2021**  
東京オリンピック・  
パラリンピック開催

**2022**  
ウクライナ危機の発生

当行は、1878年に第三十七国立銀行として高知県で創業しました。創業以降、地盤である高知県を中心として、四国全域と瀬戸内・関西圏および東京都にも充実した店舗網を展開しています。これは、地方銀行の中でも有数の広域なものであり、当行の大きな特長です。



当行グループ(当行および当行の関係会社)は、当行、子会社5社(うち非連結1社)および関連会社4社(うち持分法非適用3社)で構成され、銀行業務を中心に、リース業務などの金融サービス等を提供しています。

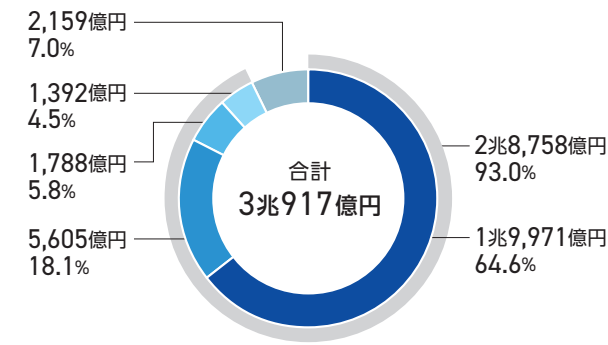


### 地域の皆さまの信頼に基づくお取引

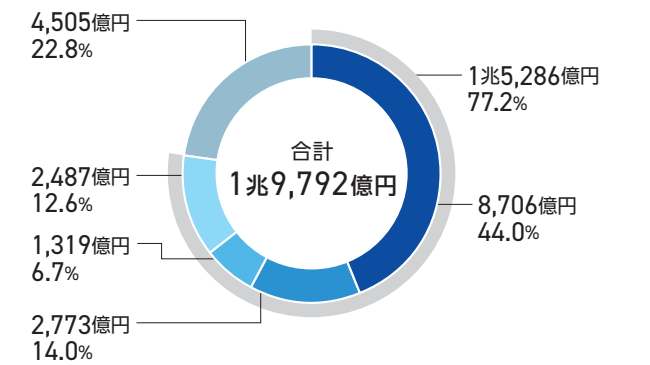
お客さまからの信頼を背景に、預金等残高および貸出金残高は堅調に推移しています。地域別に見てみますと、預金等残高につきましては本店を置く高知県において約6割を占めています。貸出金につきましては、広域店舗網の特長を活かし、高知県外のお客さまへの貸出金は総貸出金の半数以上を占めています。当行は、より多くのお客さまと接点の持てる、またお客さま同士をつなぐことのできるネットワークを活かして、ビジネスマッチングやM&Aなど課題解決に貢献しています。

■ 高知県 ■ 徳島県 ■ 香川県 ■ 愛媛県 ■ 本州地区都府県 ■ 四国地区

地域別預金等残高 (2023年3月末)

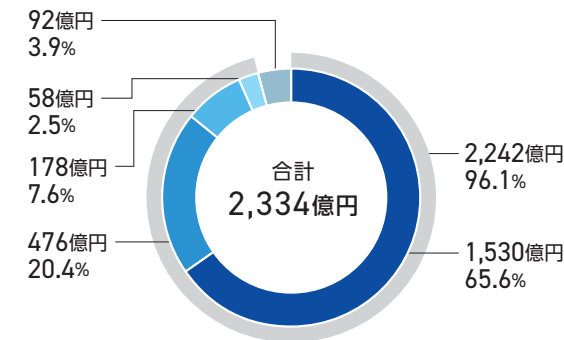


地域別貸出金残高 (2023年3月末)

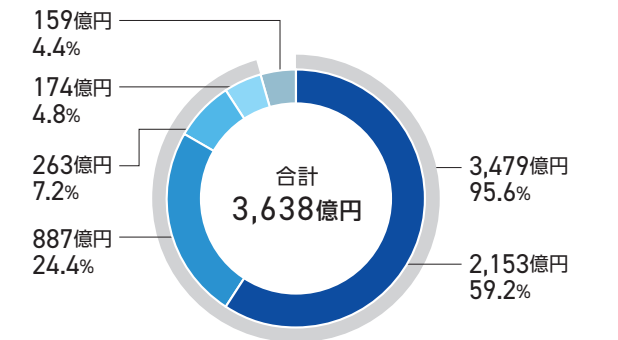


地域別個人預り資産残高

(公共債、投資信託、個人年金保険等合計額) (2023年3月末)



地域別個人ローンの状況 (2023年3月末)



## 四国銀行が本店を置く高知県の現状等についてご紹介します

### 高知県の現状等

高知県は、北は四国山地、南は太平洋に面し、県内には四万十川や仁淀川などの清流が流れる自然豊かな場所です。こうした自然環境を活かして、これまで様々な産業が形成されてきました。

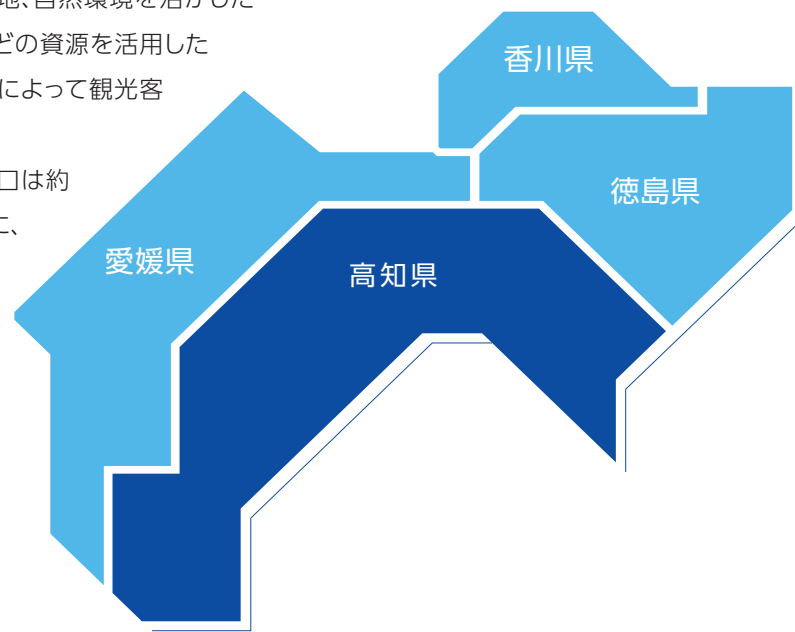
第1次産業は、全国1位の森林率(約84%)を背景とした「林業」、なす、ししとう、しょうが、ゆずなどが日本有数の収穫量を誇る「農業」、カツオの一本釣りに代表される「漁業」のそれぞれが発展しています。

第2次産業は、製造品出荷額の低さが課題ではありますが、県内には土佐和紙や土佐打刃物といった伝統的工芸品、酒文化を支える酒蔵、また、ニッチな分野において世界市場で存在感を示している企業などが立地しています。

第3次産業は、歴史文化を背景とした観光地、自然環境を活かした各種レジャー、および四国遍路八十八ヶ所などの資源を活用した観光業が盛んですが、新型コロナウイルス禍によって観光客数が大きく減少しています。

2020年の国勢調査によれば、高知県の人口は約69万人であり、1985年の約84万人をピークに、以降は減少し続けています。また、全国に先んじて高齢化が進行しており、産業の担い手や県内消費の減少が課題となっています。

このような課題に対し、デジタル化推進による生産性の向上、外商活動などに官民を挙げて取り組んでいます。



### 高知県の特長

- 移住者に選ばれています!** 気候が温暖で暮らしやすく、移住者の数が過去12年で約7倍に増加しています
- 温暖な気候です!** 年間日照時間 全国第1位(2,310.1時間) (2020年 気象庁)
- 食べ物がおいしい!** 地元ならではのおいしい食べ物が多かった部門全国第1位 (じゃらんリサーチ2006~2021年で上位3位以内受賞回数)
- 水質日本一!** 水質が最も良好な河川として仁淀川と四万十川が選ばれています (2020年 国土交通省)

### 第1次産業



林業産出額  
**9,330**百万円  
全国**16**位(2021年)

農業産出額(耕地1ha当たり)  
**418.4**万円  
全国**2**位(2020年)

漁業産出額  
**42,441**百万円  
全国**9**位(2020年)

### 第2次産業



製造品出荷額等  
**5,471**億円  
全国**46**位(2020年)

### 第3次産業



県外観光客入込数  
**370**万人/年  
(2022年)

### 高知県外のエリア

#### 愛媛県

船舶、タオル、製紙業や、魚類の養殖業など、全国でもトップクラスの産業を擁している県です。

#### 香川県

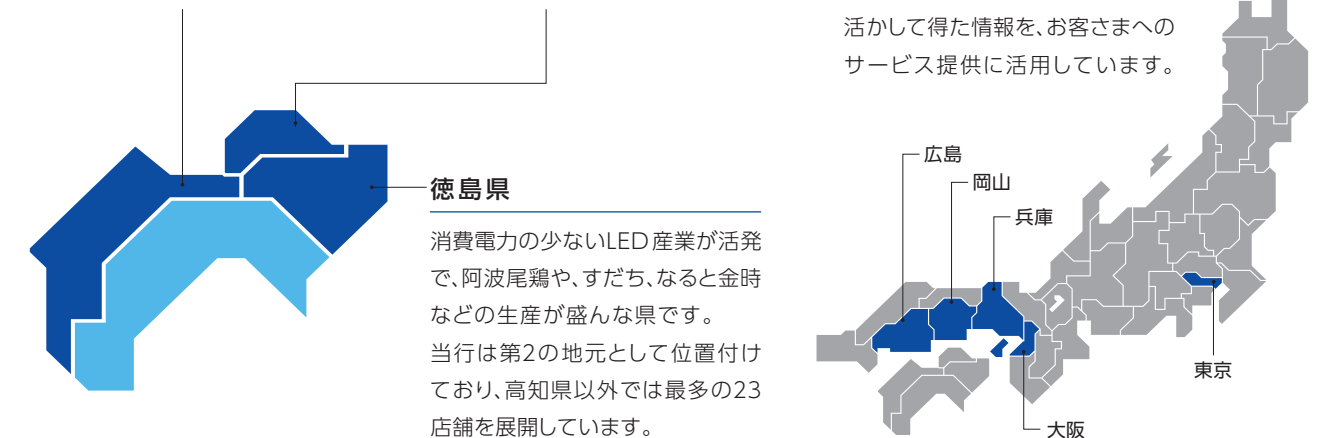
手袋や団扇の製造業が集積している他、建設用クレーンや冷凍調理食品で高いシェアを占めている県です。

#### 徳島県

消費電力の少ないLED産業が活発で、阿波尾鷲や、すだち、なると金時などの生産が盛んな県です。当行は第2の地元として位置付けており、高知県以外では最多の23店舗を展開しています。

#### 本州

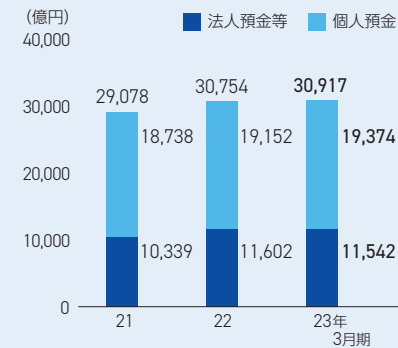
広島県、岡山県、兵庫県、大阪府、東京都の5都府県に店舗網を展開しています。この広域な店舗網を活かして得た情報をお客さまへのサービス提供に活用しています。





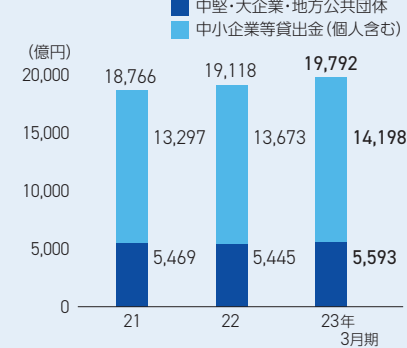
## 財務ハイライト

### 預金等残高 (譲渡性預金含む)



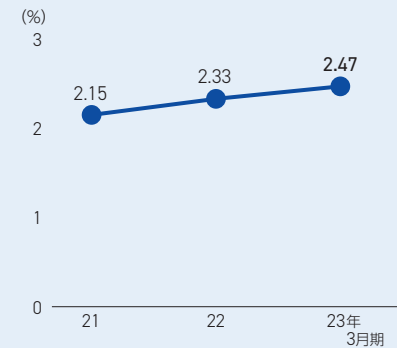
お客さまからの信頼を背景として預金等の残高は堅調に推移しております。今後も健全経営に努め、預金等の積み上げを図ってまいります。

### 貸出金残高



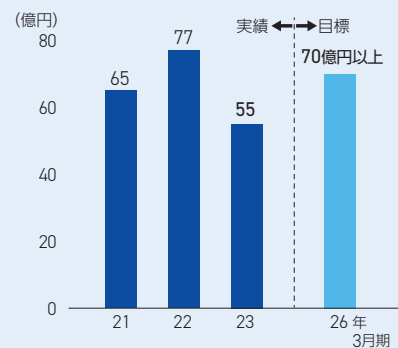
中小企業のお客さまを中心に貸出金残高は堅調に推移しております。今後も金融仲介機能の発揮に努め、健全な貸出金の増加を図ってまいります。

### 不良債権比率



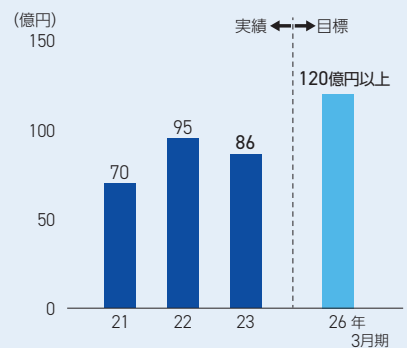
新型コロナウイルス禍や物価上昇等で苦しみお客さまをご支援し、貸出金の健全化に努めてまいります。

### 当期純利益



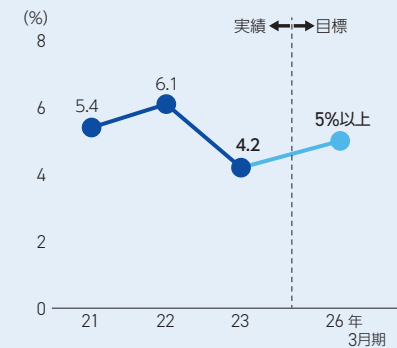
中期経営計画で掲げた施策を着実に実行することによって、2026年3月期の当期純利益は70億円以上を目指します。

### コア業務純益 (投資信託解約益を除く)



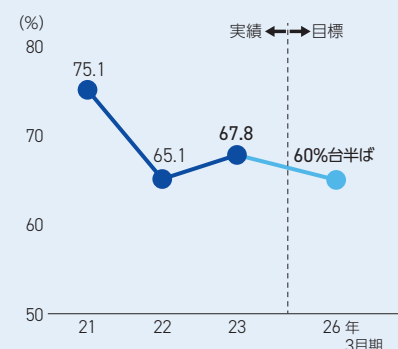
中期経営計画で掲げた施策を着実に実行することによって、2026年3月期のコア業務純益(投資信託解約益を除く)は120億円以上を目指します。

### ROE (株主資本ベース)



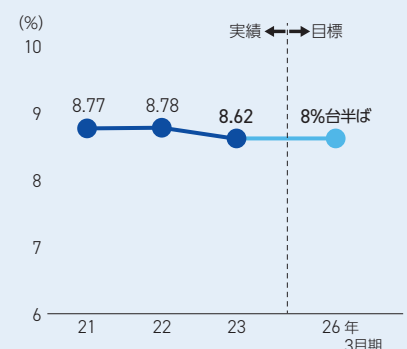
効率的な事業活動を行うことによって、収益性を高めてまいります。

### OHR (コア業務粗利益ベース)



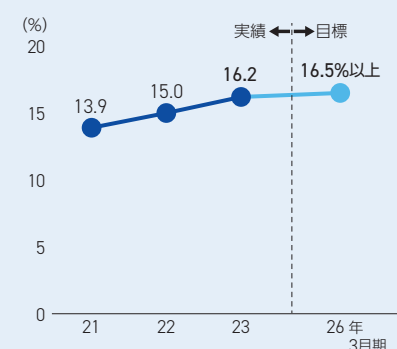
物件費やシステム費の最適化を通じて、各種費用の削減に努め、効率性の向上を図ります。

### 自己資本比率



自己資本比率は国内基準の4%を大きく上回っており、健全性を十分確保しております。

### 非金利収益比率



金融の枠に留まらないサービスをお客さまに提供し、収益機会の拡大を目指します。

## 非財務ハイライト

### 中期経営計画2023の数値目標

#### お客さまの企業価値の向上

2023年3月末基準との比較で企業価値が増加した融資取引先の割合

2025年度目標  
**60%以上**

経営パートナーとして法人のお客さまの課題解決に取り組み、お客さまの企業価値向上に貢献してまいります。

#### 事業所融資先数

2022年度3月期末  
12,251先

2025年度目標  
**13,200先以上**

より多くのお客さまとお取引いただけるよう、営業活動の強化に取り組むとともに、健全経営に努め、安心してお取引いただける銀行であり続けます。

#### サステナブルファイナンス実行額

2025年度目標  
(2023年度からの実行累計)

**1,000億円以上**

お客さまのサステナビリティへの取組みを金融面から支援するため、サステナブルファイナンスを積極的に推進してまいります。

#### 事業承継・M&A支援件数

2019年度～2020年度  
目標:3,350件 実績:5,095件  
2021年度～2022年度  
目標:4,400件 実績:5,514件

2023年度～2025年度目標  
**7,000件以上**

円滑な事業承継・M&Aをサポートし、お客さまの事業価値および、地域の商流・雇用の維持・拡大に貢献してまいります。

#### 証券口座数

2022年度3月期末実績  
37,271件

2025年度目標  
**43,000件以上**

大和証券との銀証連携モデルを確立し、より高度なコンサルティングを提供することによって、証券口座数の増加を目指します。

#### 預り資産等残高\*

2022年度3月期末実績  
3,967億円

2025年度目標  
**4,400億円以上**

大和証券との提携によって充実した商品ラインナップに加え、お客さまのニーズに合った生命保険等を提供し、預り資産等残高の増加を図ります。

\*株式会社、円建債券(個人向け国債含む)、外国債券、投資信託、ファンドラップ、生命保険の合計残高

### 当行の事業活動を支える人的資本強化への取組み

#### 人財育成投資額

2022年度3月期 実績  
全体**50,965千円**(1人当たり38.4千円)

2023年度目標  
全体**75,500千円**  
(1人当たり57.2千円)

従業員が、お客さま・地域の課題解決に貢献できる専門性を身につける取組みを支援するため、人財育成投資額を増やします。

#### 研修時間

2022年度3月期 実績  
全体**49,563時間**(1人当たり37.3時間)

2023年度目標  
全体**51,940時間**  
(1人当たり39.3時間)

オンライン研修の拡充など、人財開発・育成プログラムに基づいた計画的な学びの機会創出に取り組めます。

#### 監督職以上に占める女性比率

2022年度3月期 実績  
**24.5%**

2025年度目標  
**30%以上**

多様な人財の活躍推進の一環として、女性のキャリア形成や継続就業を支援してまいります。





第70回よさこい祭りに参加しました。今年のテーマは「四銀花結び」。  
縁起の良い花結びのように地域の皆さまとご縁を結び、ともによさこい文化を  
盛り上げていきたいという想いを込めました。

### ◎全国に広がる高知県発祥のよさこい

高知の夏の風物詩である「よさこい祭り」は、1954年、戦後の不況を吹き飛ばし、市民を元気づけ、地元商店街を発展させることを目的に始まったと言われています。第1回は21チーム750人であった参加者が、2023年の第70回には157チーム約1万4千人の踊り子が参加するまでに大きく成長しました。よさこい祭りは絶えず新しいものを取り入れながら進化を続けており、そのパワーは留まることなく、今では高知から日本全国、そして世界へとよさこいの輪が広がっています。その背景には、高知のよさこい祭りに誇りを持って鳴子を握り、夏に向けて半年、1年前から準備に励む高知の人々の熱い想いがストリートに伝わっていったことがあるのかもしれない。

### ◎観光資源としての魅力を語る

よさこい祭りは毎年8月9日(前夜祭)、10日・11日(本番2日間)、12日(後夜祭、全国大会)の4日間にわたり開催され、訪れる観光客は毎年100万人を超える高知県最大のイベントです。「鳴子を持つ」「曲のどこかに『よさこい鳴子踊り』のフレーズを入れる」などいくつかのルールはあるものの、それ以外は基本的に「自由」な祭りです。毎年変わる衣装や曲・踊りなど、チームごとに様々なバリエーションがあり、自由闊達な祭りであることも特徴の一つです。

### 参加者からのコメント

よさこい祭りの4年ぶり通常開催、そして第70回という記念すべき年に参加できたこと、大変嬉しく思います。当行の今年のテーマ「四銀花結び」に込めた、地域の皆さまとご縁を結び、ともによさこい文化を盛り上げていきたいという想いのもと一丸となって練習に励み、一体感のある演舞を披露することができました。新入行員や大和証券からの出向者など初めてよさこいに参加した人たちも、沿道の方々からたくさん温かいご声援をいただいたことで、地域の皆さまとの繋がりを感ずることができたのではないかと思います。人と人との繋がりを深めることのできるよさこいは私にとって特別な祭りであり、今後も参加を続けていきたいです。



ファイナンシャルアドバイザー  
FAプラザ本店  
第2グループ

亀井桃子

## 四国銀行 よさこいチーム

### 「四国銀行よさこい踊り子隊」の紹介

当行のよさこいの歴史は古く第1回から参加しており、踊り子隊は行員とその家族で構成されています。

黎明期には、よさこい祭りを盛り上げるために多くの行員を動員し、銀行の窓口を一部制限させていただくなどして祭りに臨んでいた時代もありました。

それから70年。1年のお休みはあったものの、「四国銀行よさこい踊り子隊」は連続参加を続ける老舗チームになりました。

2016年には、よさこい変革の声を上げた1人の行員に賛同したメンバーが、「地域の皆さまに元気と日頃の感謝の気持ちをお伝えしたい」という想いのもと、衣装・踊り・

音楽・地方車などを一新しました。「朱鳴子」や女性の踊り子が被る「笠」など長く守り続けてきた伝統は大切に、また地域の皆さまへの感謝を忘れず、四国銀行らしいよさこいに挑戦し続けています。

### 働き方に与える影響

当行がよさこい祭りに参加し続けている理由の一つに、「若手行員たちの輝ける場所をつくりたい」という想いがあります。毎年10名ほどの行員が「踊り子リーダー」として踊り子に踊りを伝え、教える役割を担っています。このリーダーの多くが入行数年以内の若手行員で構成されています。リーダーとして研鑽を積むことが日常業務にも活きるのではないかの思いから、我こそはという行員が年齢・職責に関係なく自主的にリーダーを務めています。

また、新入行員から取締役まで様々な世代が踊り子やスタッフとして数多く参加しており、普段の業務ではあまり関わることがない人々の交流の場ともなっています。それが行内のコミュニケーションの活発化やチームワークの向

上にも繋がっており、人財育成にも役立っています。

### よさこい祭りの持続可能性の向上にむけて

2022年に、県内外のお客さまを前によさこい踊りを披露する機会がありました。現在の当行チームのよさこい踊りに加え、伝統的な「正調踊り」も披露しましたが、若い踊り子の中には正調踊りを知らない層も多く、祭りを伝承していくことの難しさを感じるとともに、これからのよさこい祭りの未来を築いていくためにも、古き伝統を守りつつ、新しいことにチャレンジする姿勢の大切さを改めて認識することができました。

その他にも、当行ではよさこい祭りにおいて、裏方として商店街の事前準備や当日の給水のお手伝いなどのボランティア活動も行っています。

私たちは、地域の文化を伝えるよさこい祭りを持続可能なイベントとして継承していくために、これからも地域とともに在り続ける企業として、果たすべき役割について考え、行動していきます。





SHIKOKU BANK  
BASEBALL TEAM

## 四国銀行野球部の歴史

- 1929年 創部
- 1979年 社会人野球日本選手権大会  
(日本選手権) 初出場・初勝利  
対 仙台鉄道
- 1988年 日本選手権ベスト4進出
- 2007年 都市対抗野球大会 初勝利  
対 岩手赤べこ野球軍団
- 2007年 日本選手権ベスト8
- 2010年 日本選手権2回戦進出
- 2020年 都市対抗野球大会ベスト8

## 中川監督からのコメント

平素は、当行野球部の活動にご理解を賜り、厚く御礼申し上げます。先輩行員の志と努力によって野球部が今まで受け継がれてきたことを大変有り難く思うと同時に、これからの後輩たちに引き継いでいくことの難しさを感じております。機械化やシステムの充実、営業店の統廃合により行員数が減少している中で、野球部員21名を長年維持していただいていることに感謝し、今まで以上に仕事と野球に対する情熱を持ち、成果を意識して活動してまいります。また、地域貢献活動にも積極的に取り組み、地域と企業をつなぐ存在となるよう選手の指導・育成に努めてまいりますので、引き続き、応援の程、よろしくをお願いいたします。



## 四国銀行野球部

### 野球部の存在意義と特長

当行野球部は今から94年前に創部して以降、野球を通じた従業員の士気高揚および一体感の醸成や、地域の皆さまに明るい話題を提供することを目的として、活動を続けています。

社会人野球全体で見ると、景気動向等の様々な理由によってチーム数が減少しています。そのような中、地方銀行の社会人野球チームは当行を含む2チームしかなく、全国でも珍しいものになっています。

全国には強豪チームが多く、優勝経験はありませんが、

銀行員ならではの緻密な作戦とチームワークを駆使して、これまで日本選手権で全国ベスト4、都市対抗野球大会で全国ベスト8まで勝ち進んだ実績があるなど、高知県に明るい話題や活気をお届けしてきました。

### 働き方に与える影響

創部当初より「仕事と野球の両立」を念頭に、野球部員は、午前中は野球練習に組み込み、午後からは銀行業務に従事しています。

こうした経験を経た野球部員は、タイムマネジメント力が向上し、効率的な業務遂行ができるようになっていきます。

また、野球部員が配属されている営業店・部署の同僚にとっても、業務受継・引継を通じたコミュニケーション力の向上や、お互いの業務の理解が進むなど、野球部の存在は、当行全体における働き方の好循環の原動力になっています。

このように、野球を通じて得たチームワークの大事さや、

戦術の立て方などは、銀行業務や地域社会の発展に貢献できる人材育成に役立っています。

### 地域の誇りとなる

高知県内唯一の社会人野球チームとして、地域貢献活動にも取り組んでいます。

野球部員がこれまでに培ってきた技術やノウハウを学生の方々に提供する取り組みとして、低学年対象の「ティール野球教室」、高学年対象の「野球教室」、中高生対象の「硬式ボールを楽しむ会」等に積極的に参加するなど、地域スポーツの発展に貢献しています。

また、地域清掃などのボランティア活動へもチームで参加しています。

四国地区のアマチュア最高峰の社会人野球チームとして、青少年の手本となるような活動にこれからも取り組んでいきます。



私たちは、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&リアルブル カンパニー”を目指します。



**価値創造を支える経営基盤**

サステナビリティ方針 | 人財育成 | ガバナンス | コンプライアンス | リスクマネジメント | 最適化されたデータ・システム

	地域・法人	個人	チャンネル	当行に求められる変化
<p>当行が考える外部環境の変化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●中小企業の経営の厳しさが増す</li> <li>●先例のない地域課題に對峙する必要に迫られる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●資産運用手段が多様化し、適切な選択が難しくなる</li> <li>●各人に最適化された顧客体験を一層求めている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●お客さまとデジタルで繋がるのが当たり前になる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社会の時流に対して、迅速な対応が求められている</li> <li>●多様化している価値観の受け入れが求められている</li> </ul>



2023年4月にスタートした「中期経営計画2023」は、「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」の2つの戦略テーマを掲げ、両輪で推進していきます。

ベスト リライアブル“バンク”

ベスト&リライアブル “カンパニー”

2019年度～2022年度(前中期経営計画)

2023年度 → 2025年度 (中期経営計画2023)

2026年度～2032年度  
(次期中期経営計画以降)

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

- 徹底的な構造改革
- 四銀のあたらしいビジネスモデルの確立

前中期経営計画の各施策を真摯に取り組んだことにより、コンサルティング営業が浸透し、目標を概ね達成することができました。今後は、経済・社会環境の変化に対し、地域活性化に向けた取組みと、お客さまの課題解決起点のコンサルティングをより一層強化する必要があると考えています。

1. 財務目標 (単体ベース、2022年度)

	目標	実績
当期純利益	52億円以上	55億円 ◎
自己資本比率	8%後半	8.62% ◎
ROE <sup>※1</sup>	4.0%以上	4.2% ◎
OHR <sup>※2</sup>	75%以下	67.8% ◎

※1 株主資本ベース ※2 コア業務粗利益ベース

2. コンサルティング機能の発揮に向けた指標

	期間	目標	実績
事業所融資先数	2022年度末	12,200先以上	12,251先 ◎
事業承継・M&A 支援件数	2021～ 2022年度	4,400件以上	5,514件 ◎
ビジネスマッチング 成約件数	2021～ 2022年度	2,100件以上	2,902件 ◎
積立投信契約先数	2022年度末	12,500先	14,258先 ◎
積立投信月間 掛込額	2022年度末	3億50百万円以上	3億72百万円 ◎
預り資産残高 <sup>※3</sup>	2022年度末	2,550億円以上	2,398億円 ▲
非金利収益比率 <sup>※4</sup>	2022年度	15%以上	16.2% ◎

※3 投信+保険+金融商品仲介

※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)

ビジョン実現に  
向けた  
変革の第一歩

1 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…………… P25
- II. 個人に対する新たな価値創造に向けた態勢整備…………… P27
- III. お客さまと繋がり続けるオムニチャネルの構築…………… P30
- IV. 経営インフラの整備…………… P31

10年ビジョンの実現に向けた態勢を整備するため、地域と産業の情報を収集・分析するシンクタンク機能や地域の課題解決を図る企画・実行機能を強化するとともに、お客さまの企業価値向上に資する法人営業スタイルの変革などに取り組んでいきます。

また、大和証券との包括的業務提携を通じた、お客さまの資産形成・運用ニーズに的確にお応えするためのビジネスモデルの構築や、お客さまへの新たな価値提供を目指したデジタル・非対面チャネルの拡充に取り組むほか、従業員のウェルビーイングの実現により、組織の活性化を図っていきます。

2 経営体質の強化

- V. 収益力の向上…………… P33
- VI. 効率性の向上…………… P34

当行全体の業務を聖域なく改革し、中期経営計画の施策を着実に実行するためのリソースを創出します。また、これまでの取組みを更に磨き上げ、収益力と効率性の向上に取り組んでいきます。

財務目標 (2025年度)

コア業務純益 <sup>※1</sup>	120億円以上
当期純利益	70億円以上
ROE <sup>※2</sup>	5%以上
自己資本比率	8%台半ば
OHR <sup>※3</sup>	60%台半ば

※1 投資信託解約益を除く

※2 株主資本ベース

※3 コア業務粗利益ベース

戦略目標 |

## 地域・産業の牽引に向けた態勢整備

地域・法人のお客さまの変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。また、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。

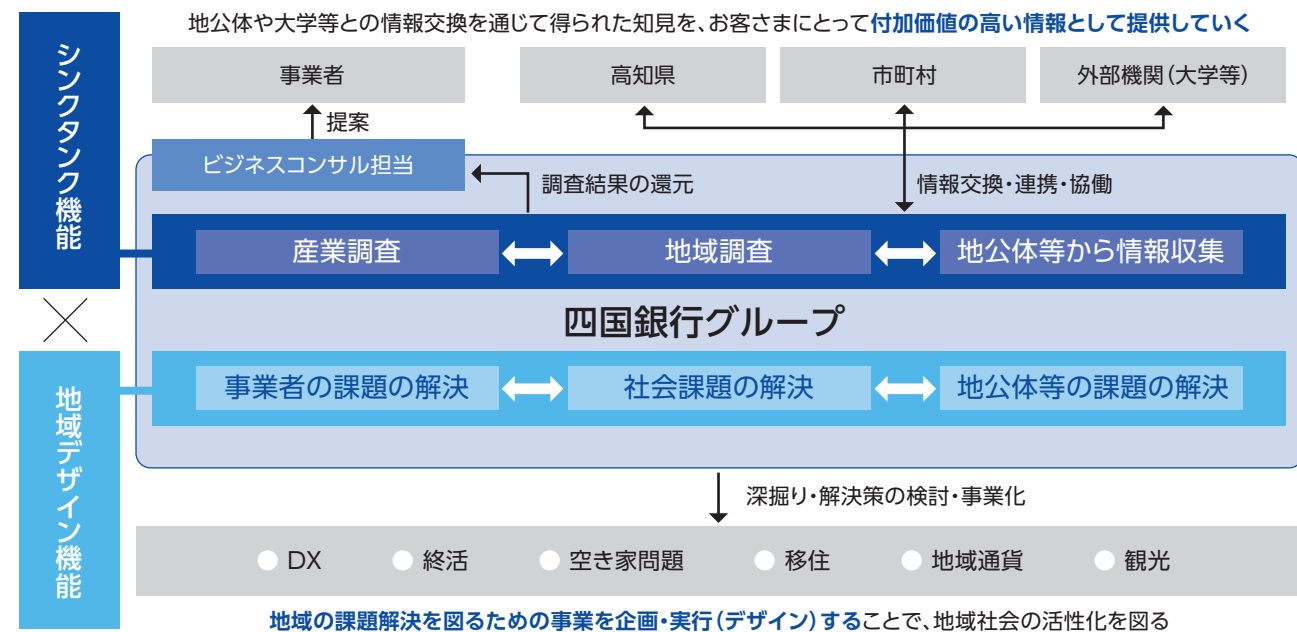
重要施策

### 地域・産業の振興機能の強化

地方には、人口減少や少子高齢化などの社会構造上の問題に加え、中山間地域における過疎化、防災・減災に向けた社会インフラの整備、デジタル化やカーボンニュートラルへの対応などの課題が山積しており、地域の将来を見据えた対策の必要性に迫られています。このような地域の課題解決に貢献するため、産学官金連携にこれまで以上に注力し、高知県の産業振興計画と足並みを揃えて、能動的に産業を支援する態勢を整備します。

当行は、こうした活動を通じて得た地域・産業の情報を取りまとめる「シンクタンク機能」を強化します。役立つ情報を本部・営業店に還元し、法人のお客さまの成長・発展につながるような付加価値ある提案活動を行っていきます。

また、当行が能動的に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「地域デザイン機能」の整備にも取り組んでいきます。



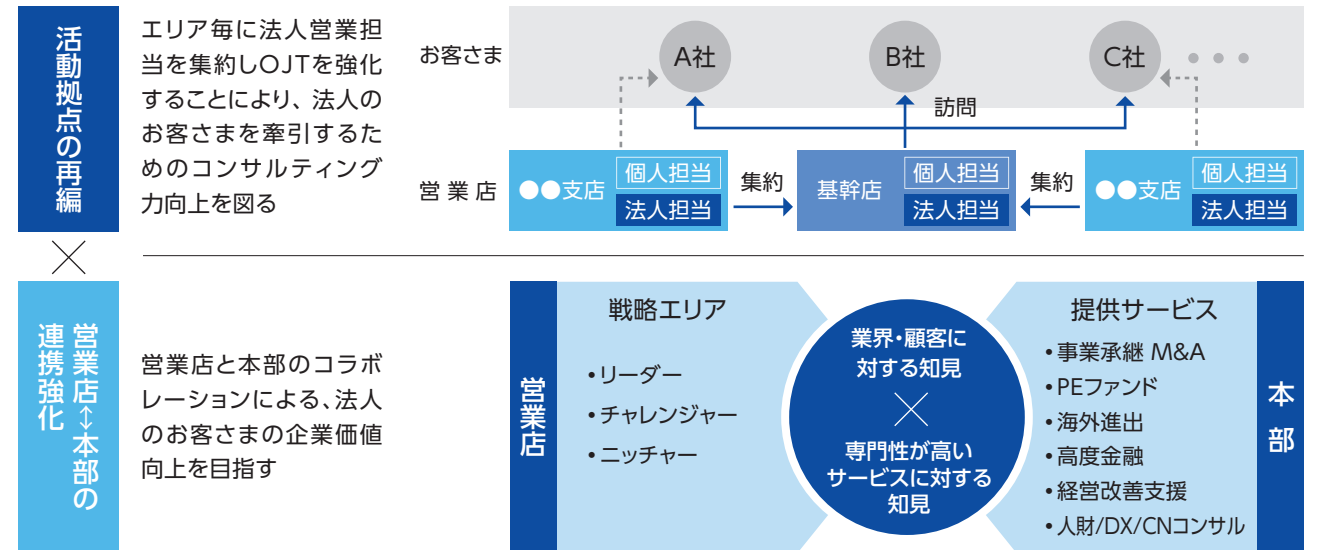
重要施策

### 法人営業スタイルの変革

企業の成長を牽引するため、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など、「法人営業スタイルの変革」に取り組みます。

法人営業担当者を基幹店に集約することにより、OJTを強化するとともに、情報の一元管理とタイムリーな情報共有を実践することで、お客さまのニーズを的確かつ迅速にとらえ、本部との連携を強化しながら、事業承継・M&Aや経営改善支援など、より高度なコンサルティングが提供できる態勢を整備します。

また、法人営業担当者の集約にあたり、営業生産性を向上させるための店舗再編や経営資源の再配分を検討していきます。



重要施策

### 非金融機能の立上げ・強化

今後、法人のお客さまにとって重要性が高まる「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げ・強化していきます。

#### 人財サービス

高知県の人口は約69万人(2020年国勢調査)まで減少し、高齢化が全国平均よりも先行しているという地域課題があります。こうしたことを背景に、足許での人手不足感は高まっています。

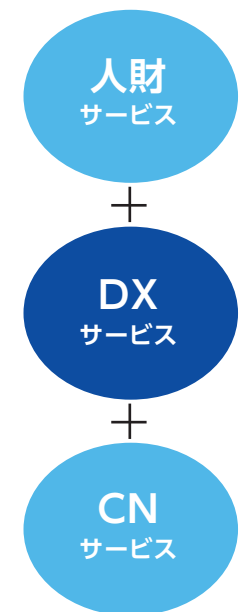
当行は人財マッチングや人事コンサルティングを通じて、高知県内企業の人手不足や人事面の課題解決を支援していきます。

#### DXサービス

デジタル化に関する経営課題の掘り起こしから導入・定着まで一気通貫で支援することで、お客さまの業務効率化や生産性向上を支援していきます。

#### 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していきます。





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。

重要  
施策

## 大和証券との銀証連携モデルの確立

人生100年時代を迎えて資産形成・資産管理に対する重要性が高まる中で、地域のお客さまが豊かな暮らしを実現するためには、資産形成層から高齢者層まで幅広いお客さまに対して金融に関するアドバイスを提供する必要があると考えています。

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ることで、お客さまに幅広い商品・サービスラインナップと、より高度なコンサルティングを提供しています。また、金融商品仲介のみならず、相続・事業承継などのソリューション提案の強化や非金融資産に係る提案等を含めた高度なコンサルティング態勢の実現にも取り組んでいきます。

当行内に、「ファイナンシャルアドバイザー部」(通称FA部)を新設し、高知県・徳島県内に6つのファイナンシャル・アドバイザープラザ(通称FAプラザ)を設けました。FAプラザでは、株式、債券、ファンドラップ、保険、預金等を含めた幅広い商品・サービスラインナップを取り扱うことで、お客さまにより一層高度で総合的なコンサルティングを提供します。また、各FAプラザが既存の営業店と連携することで、資産形成層から高齢者層まで幅広いお客さまに、これまで以上にきめ細やかなアドバイスを行っていきます。

MESSAGE

FAプラザ本店に所属し、高知市東部～南国市のお客さまへの資産コンサルティングを担当しています。昨年10月から提携業務開始までの半年間、大和証券の研修を受講しました。マーケットの基礎知識や各商品の理解などの基礎固めから開始し、徐々に専門的・実践的な知識・スキルが習得できました。これまでの営業店勤務とは異なり最初は不安もありましたが、提携により提案の幅が大きく広がり、今ではお客さまの属性やライフステージに応じた最適なプランのご提案が自信を持ってできるようになりました。これからも知識の拡充に励み、地域のお客さまの豊かな暮らしの実現に向けて全力で取り組んでいきます。



ファイナンシャルアドバイザー部 FAプラザ本店 第8グループ 長澤 菜利奈

### 包括的業務提携のイメージ

#### (1) お客さまの証券口座の統合

- 当行の公共債、投資信託の窓販業務に係る口座を大和証券が承継します。承継の方法は吸収分割の方法によります。
- 大和証券は、上記口座に加えて、当行と大和証券の間で包括的業務提携開始以前に締結していた金融商品仲介契約に係る口座および大和証券旧高知支店の口座(上場法人・金融法人等の一部の口座を除く)を統合して管理します。

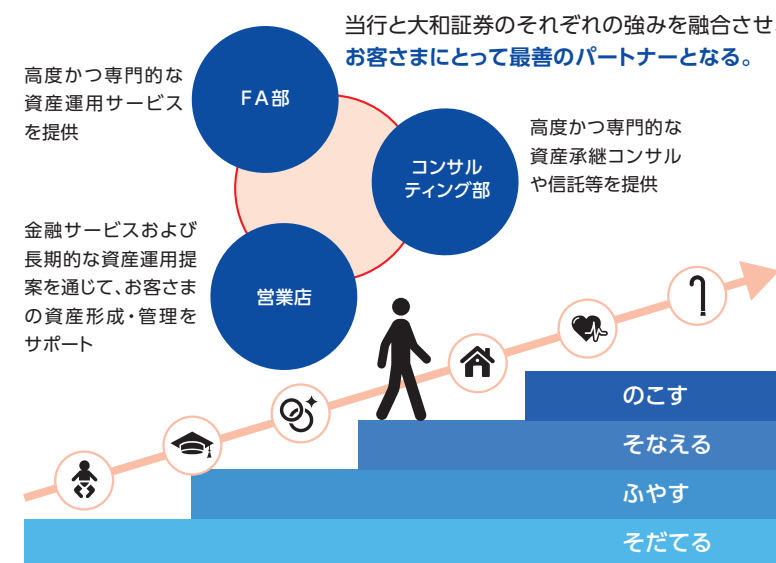
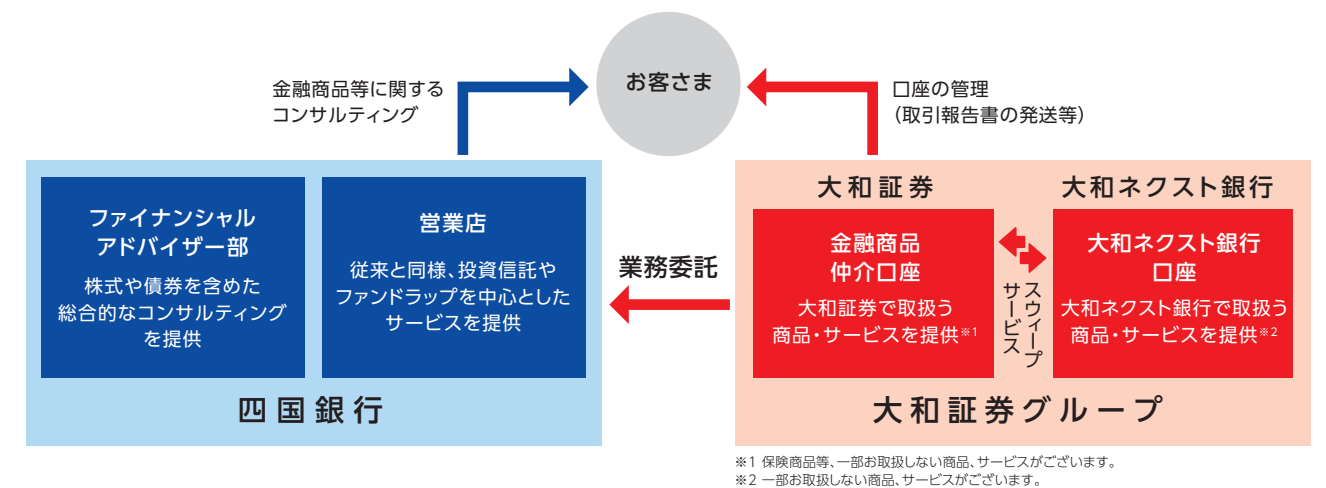
#### (2) 大和証券から当行への金融商品仲介業務等の委託

- 大和証券は、「(1) お客さまの証券口座の統合」後の口座について、株式、債券、投資信託、為替取引等の金融商品仲介業務およびファンドラップ等の投資一任契約締結の媒介に関する業務等を当行に委託します。

#### (3) 人員態勢

- 大和証券から出向を受け入れた社員と、当行の行員がともに「(2) 大和証券から当行への金融商品仲介業務等の委託」に記載の委託業務に関連する業務に従事します。

今後、当行の営業店・本部(FA部・コンサルティング部)、そして大和証券が三位一体となって、お客さまに対して最適な情報およびサービスを提供し、最善のパートナーとなることを目指します。



### ロゴマークの制定

ロゴマークのメッセージは、「しあわせを、大きくする。」です。四国銀行ロゴの円形シンボルと、大和証券ロゴのピンストライプをくみあわせて作成した「日の出」を用いることで、本提携により生まれる新しい可能性を表現しました。お客さまのしあわせを、大きくできるように、両社で取り組んでいきます。

しあわせを、大きくする。



重要  
施策

## アプリを中心とした顧客体験の再構築

24時間365日、個人のお客さまにとって、より便利な銀行サービスをご提供するために、スマートフォンアプリの機能拡充を図ります。

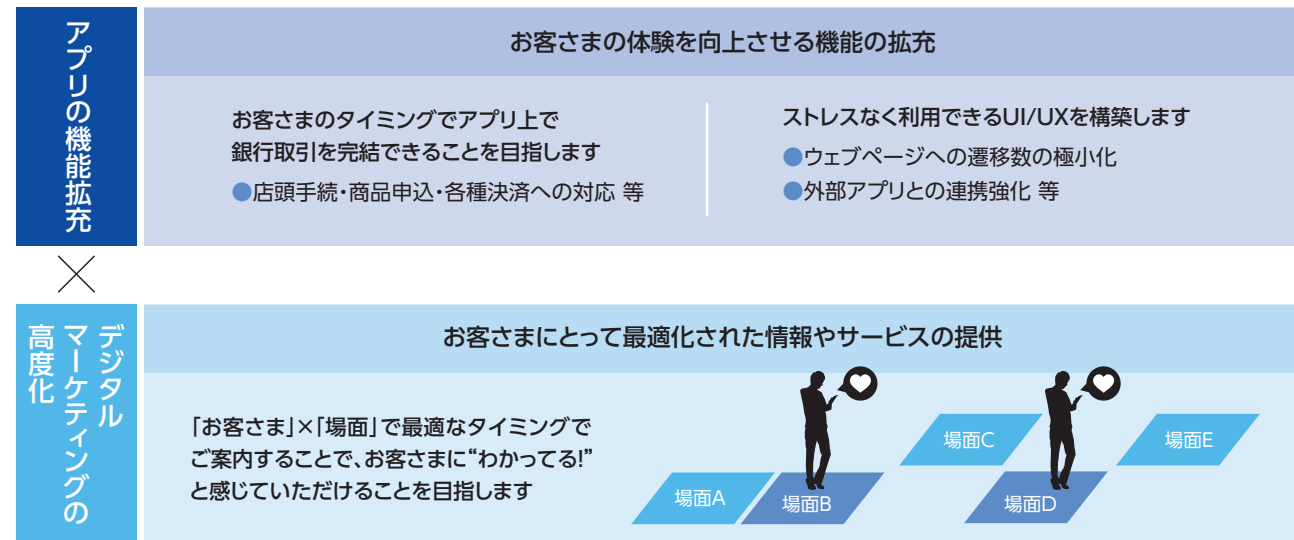
残高や入出金明細の照会に限らず、お振込や送金サービス、税公金のお支払い、商品のお申込み、各種変更手続きなどの銀行取引が、お客さまのご希望のタイミングで、アプリ上で完結できることを目指していきます。

また、金融取引やその他の分野で発生する大量のデータを有効利用して、デジタルマーケティングの高度化を進めることで、お客さま一人ひとりにとって最適なタイミングで、有益な情報やサービスをご提供できるアプリを目指していきます。

加えて、セキュリティ面で安心してご利用いただけることはもちろん、幅広い地域情報の発信や外部アプリ・ウェブサービスとの連携によるサービスラインナップの拡充に加え、操作が直観的でわかりやすく、必要な情報が簡単に見つけられるようなUI/UXを構築し、お客さまにとって使いやすいアプリにしていきます。



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します



## 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。



重要  
施策

## デジタル・非対面チャネルの拡充

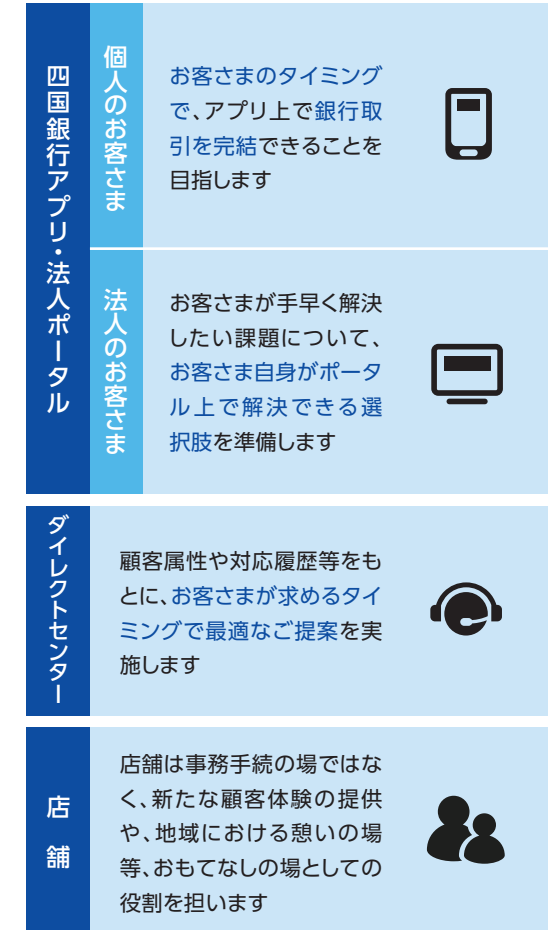
当行は、営業店や本部の専門部署による対面での専門的なコンサルティングやご相談への対応をさせていただいていることに加えて、デジタルを活用し、個人のお客さまには普段使いの当行との接点として「四国銀行アプリ」を、法人のお客さまには「法人ポータル」をコアなチャネルと位置付けて機能の向上などを随時実施しています。

個人のお客さまにご利用いただく「四国銀行アプリ」は、各種のお手続きを来店不要で行っていただくだけでなく、パーソナライズされた情報をお客さまの必要なタイミングでご提供することを目指しています。

また、法人のお客さまにご利用いただく「法人ポータル」は、振込や非対面での各種事務手続きの機能だけではなく、会計ソフトとの連携やインボイスへの対応、スケジュール管理、ホームページの作成、各種キャッシュレス決済の機能など、お客さまの業務効率化や売上向上などの課題をデジタルで安価に解決するツールをご提供するゲートウェイとしての機能を開発していく予定です。

加えて、ダイレクトセンターやATMなど他の非対面のチャネルでもお客さまと接点を持つことで、対面・非対面のあらゆるチャネルを通じた良質なコミュニケーションを構築し、お客さまとの関係を深化させていきます。

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





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。

重要  
施策

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、データ基盤とシステム基盤の最適化を図ります。

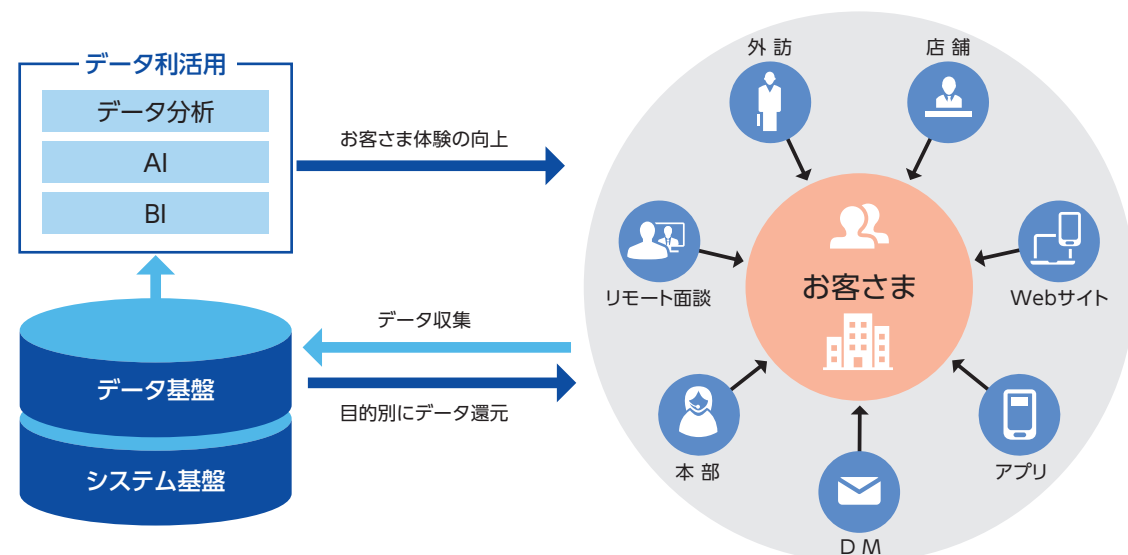
マーケティング分析・顧客向けサービスの向上を目的としたデータ分析・利活用を行い、分析した結果や得られた示唆をもとに意思決定ができる組織を目指します。

<活用例> 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

**データ基盤の構築** 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します。

**システム基盤の構築** 当行全体のシステム将来像を策定し、そ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します。

**データ利活用** AI(人工知能)、BI(ビジネス・インテリジェンス)ツールを用いて、データ分析を効果的・効率的に行うことで、適時・適切な意思決定を図ります。



重要  
施策

組織・人財の変革に向けた態勢整備

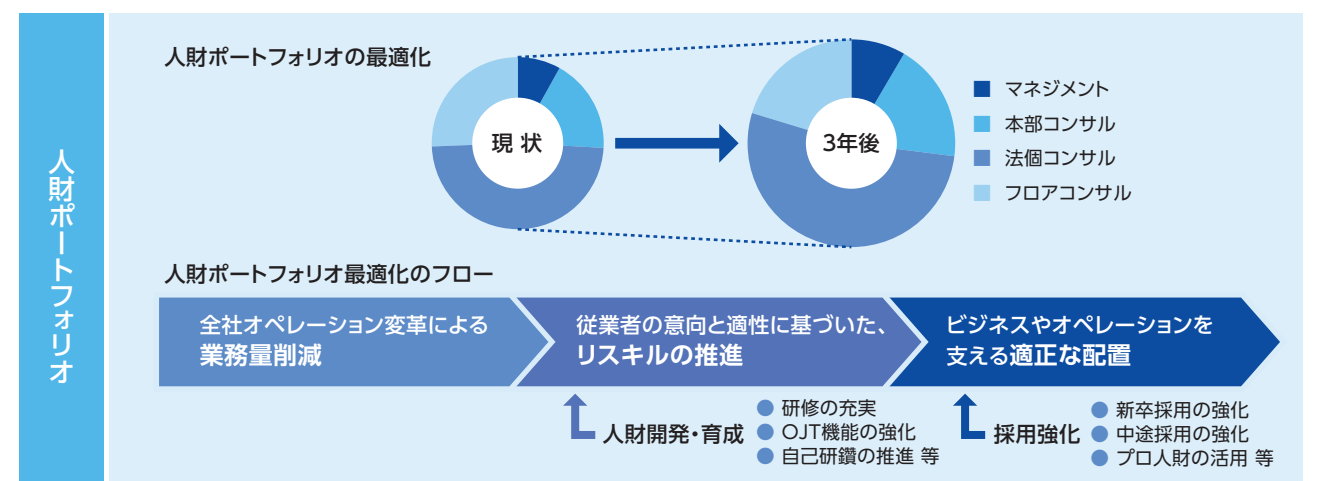
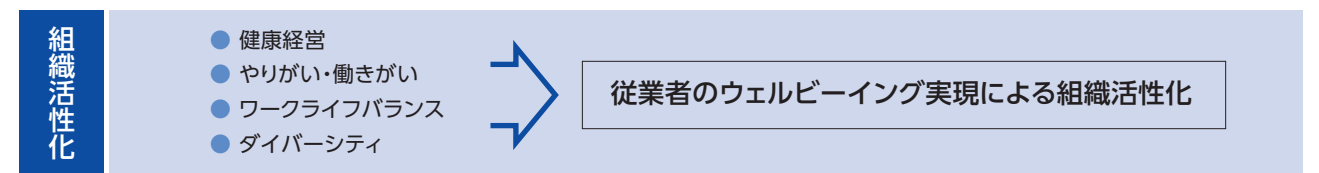
当行では、従来より人財という言葉を用いるなど、人を最も大切な経営資源として位置付けています。

当中期経営計画においては、健康経営の推進、やりがい・働きがいの向上、ワークライフバランスおよびダイバーシティの実現に向けた各種施策の実行を通じて、従業員のウェルビーイング実現を目指し、組織活性化に繋がっていきます。

また、新人事制度で定めた役割系統(マネジメント・本部コンサル・法個コンサル・フロアコンサル等)毎に、人財開発・育成を進め、適正な配置を行うことによって、ビジネスやオペレーションを支える態勢を整備します。

こうした、人財育成や働きやすい職場環境の整備など、人的資本への投資を積極的に行い、組織力を高めることで、サービスの質やコンサルティング力の向上に努めていきます。

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ります



人財採用態勢

専門人財を確保するため、新卒採用・中途採用ともにIT・デジタル系の採用活動を強化しています。専門性の高い人財を確保することによって、コンサルティング力の更なる向上を目指します。

人財育成

お客さま・地域の課題解決に貢献できる専門性を身につけるため、人財開発・育成プログラムに基づいた計画的な学びの機会創出に取り組んでいます。

人財育成に関する指標

		2022年度(実績)	2023年度(目標)
人財育成投資額(年間)	全体	50,965千円	75,500千円
	1人当たり	38.4千円	57.2千円
研修時間(年間)	全体	49,563時間	51,940時間
	1人当たり	37.3時間	39.3時間

人財配置

中期経営計画で掲げた各施策を実現するため、人財ポートフォリオを策定します。人財ポートフォリオに基づき、各従業員の身上面やキャリアプラン等を踏まえながら、役割の大きさや難易度に応じた適所適材の配置・配属を行っていきます。

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。

### 重要施策 営業生産性の向上

リーダー、チャレンジャー、ニッチャーの地域戦略に基づき、人財等の配置を最適化することによって、営業生産性の向上を図ります。

また、当行の営業指針である「四銀スタイル」を磨き上げ、前中期経営計画期間中に構築したコンサルティング機能をさらに強化することで、お客さまへの提供価値を高め、収益力を強化していきます。

	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
---------------------------	----------------------------

高度金融領域	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● LBO ローン</li> <li>● メザンファイナンス</li> <li>● ノンリコースローン</li> <li>● プロジェクトファイナンス 等</li> </ul>
取組みのポイント	<p><b>後継者不在企業の事業承継問題に貢献</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 株式買い取り資金を当行がLBOローンとしてご融資</li> <li>● 対象企業の事業価値を高め、新たなオーナーを探索</li> </ul> <p><b>地元への知見の還元</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>

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・商品の取組み	<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回る</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	<p><b>市場人財の育成</b></p> <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> <p><b>リスク管理態勢の強化</b></p> <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>

### 重要施策 高度金融の態勢強化

近年の中小企業の後継者不足問題に関連し、投資ファンドによる出資案件が増加しています。

こうした背景から、LBOローン等のストラクチャードファイナンスに取り組む態勢を構築し、行内に高度金融の知識や経験を蓄積することで、お客さまの事業承継問題の解決や更なる成長に向けた資本提携に必要なファイナンスを提案できる態勢を強化していきます。

### 重要施策 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、市場運用のスペシャリスト人財を育成するとともに、有価証券ポートフォリオにおけるリスクと収益バランスの最適化を図りながら、収益力の向上を目指します。

戦略目標 VI

## 効率性の向上

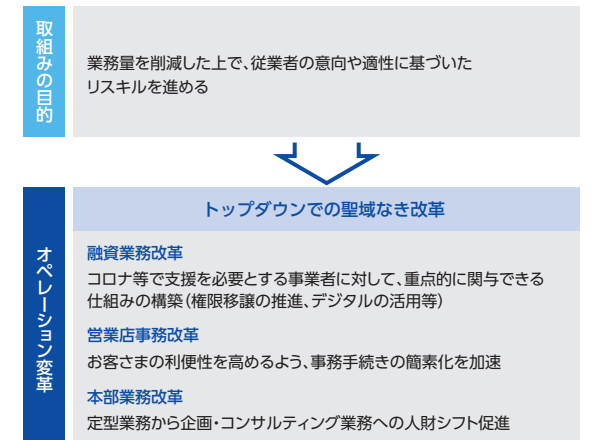
業務および各種費用の最適化を図り、新たな態勢構築に向けた投資原資および人財を創出します。

### 重要施策 全社オペレーション変革

当行全体の業務をトップダウンで聖域なく改革し、業務量の削減を図ります。

それにより捻出された時間を有効活用し、従業員の意向や適性に基づいたリスクを進めていきます。

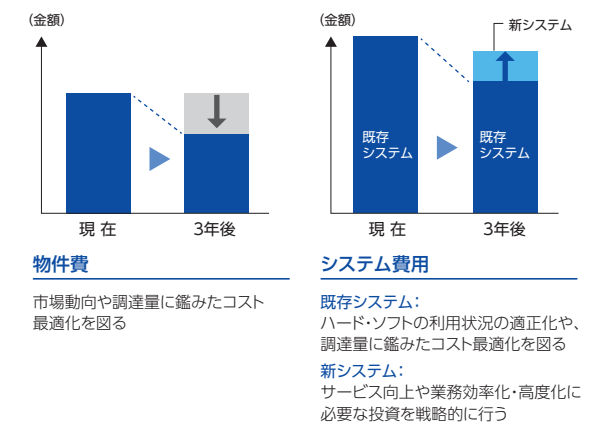
リスクを従業員のキャリアアップや生産性向上に繋げるとともに、法人・個人コンサルティング分野や本部企画などの、人財増強が必要な部門へ再配置を行い、中期経営計画を着実に実行する態勢を整備します。



### 重要施策 物件費・システム費用の最適化

物件費やシステム費用の最適化に努め、各種費用の削減に取り組めます。

それにより確保した投資原資は、デジタル・非対面チャネルの拡充およびデータ・システム基盤の最適化に向けたハードウェア・ソフトウェアの整備や、組織・人財の変革に向けた従業員の確保・育成など、10年ビジョンの実現に向けた態勢整備に充当していきます。





## 価値創造を実現する戦略 ▶▶ 四国銀行のサステナビリティ

四国銀行グループは、経営理念に基づき、地域、お客さま、従業員といったステークホルダーの様々な課題の解決・ニーズへの対応に向けた積極的かつ誠実な取組みと環境保全への貢献を通じて、持続可能な地域社会の実現に貢献するとともに、四国銀行グループの中長期的な企業価値の向上を目指します。

### サステナビリティ方針

1	<b>環境保全への貢献</b>	自然豊かな四国を基盤とする地域金融機関として、環境保全に資する商品やサービスの取扱、脱炭素社会に向けた官民共同の取組みも含めた環境負荷の低減に努め、持続可能な社会の実現に貢献します。
2	<b>地域経済・地域社会への貢献</b>	人口減少や少子高齢化等、解決すべき多くの課題がある四国の金融機関として、社会・環境活動を通じた課題解決への取組みなど、地域の将来に主体的かつ積極的に関与することで活力にあふれた地域を実現します。
3	<b>お客さま本位のコンサルティング推進</b>	すべてをお客さまから見て考え、行動し、お客さま本位のコンサルティングや利便性の高いサービスを提供することで、事業所、個人のお客さまの課題解決に貢献します。また、すべての人々がゆたかで便利なくらしを送ることができるよう、金融リテラシーの普及・向上に努めます。
4	<b>多様な人財が活躍できる職場環境の整備</b>	当行の特長である「Just Like Family!」な人財力に、専門的なコンサルティング能力を組み合わせ「四銀スタイル」を目指すべき人財像と位置づけた上で、従業員のエンゲージメント向上、多様なキャリア形成を支援する人財育成、人財の多様性の拡大、人権の尊重、公正な処遇等を通じて、すべての人財がやりがい・働きがいを感じ、その個性と能力を十分に発揮し活躍できる職場環境を整備します。

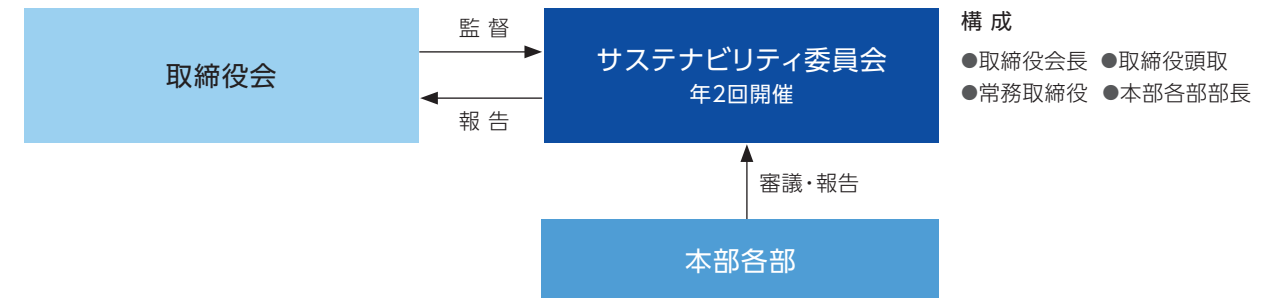
### サステナビリティ方針と中期経営計画との関係性

中期経営計画の重要施策を推し進めていくことで、サステナビリティ方針で掲げた4つの項目の実現を図ります。

サステナビリティ方針	中期経営計画	
	サステナビリティ方針に関連する重要施策	サステナビリティへの取組み
1 環境保全への貢献	・非金融機能の立上げ・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げ・強化します
2 地域経済・地域社会への貢献	・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”を構築します
3 お客さま本位のコンサルティング推進	・法人営業スタイルの変革 ・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 ・デジタル・非対面チャネルの拡充	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します 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高のパートナーになります 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します お客さまと常に繋がりが続けられるよう、対面に加えてデジタル・非対面チャネルを拡充します
4 多様な人財が活躍できる職場環境の整備	・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ります

### サステナビリティ委員会

頭取を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティ方針に基づく取組施策の評価や、取り巻く環境変化に対する方向性等について審議し、取締役会に報告、監督を受ける体制を構築しています。



### 2022年度の主な審議事項

- 2022年4月(第1回) 投融資方針の制定 / TCFD提言に基づく情報開示
- 2022年8月(第2回) 各課題への取組み状況報告
- 2023年2月(第3回) CO<sub>2</sub>排出量削減目標に対する進捗状況報告  
環境に配慮した固定資産管理、物品調達等の推進  
サステナブルファイナンスの推進

### サステナブルファイナンスの推進

環境・社会課題の解決に向け、お客さまのサステナビリティへの取組みを金融面から後押ししていきます。

累計実行目標	3,000億円
対象期間	2023年4月1日から2030年12月31日まで
対象となる融資	①当行の投融資方針に基づく融資* ②当行のサステナビリティ方針や投融資方針に基づいたローン・債券商品 ③エコ住宅ローン

#### \*当行の投融資方針で積極的に支援する事業(概要)

- (1) 海洋資源や森林資源の保護など、環境や生物多様性の保全に向けた事業
- (2) 地域の産業振興につながる事業、地域の防災・減災につながる事業
- (3) 省エネルギーや再生可能エネルギー事業など、脱炭素社会の実現に向けた事業

● 詳細は当行ホームページ

[https://www.shikokubank.co.jp/profile/sustainability/assets/investment\\_policy.pdf](https://www.shikokubank.co.jp/profile/sustainability/assets/investment_policy.pdf) をご覧ください



## TCFDへの賛同と取組み

近年の地球温暖化による異常気象や自然災害の頻発化・激甚化が、お客さまや当行の事業環境に与える影響の大きさを鑑み、気候変動に係るリスクや機会が当行の経営に与える影響を的確に把握し対策を講じていくため、2021年9月にTCFD提言への賛同を表明しています。また、TCFDコンソーシアムに加盟しており、情報開示の高度化にも取り組んでいきます。

### TCFDとは

Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略  
主要国の中央銀行総裁及び財務大臣からなる金融安定理事会の作業部会で、投資家に適切な投資判断を促すための、効果的な気候関連財務情報開示を企業へ促している。

### ガバナンス

2022年4月、頭取を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、気候変動への対応を含むサステナビリティ全般に関する取組施策の評価や、取り巻く環境変化に対する方向性等について審議し、取締役会に報告、監督を受ける体制を構築しています。

※サステナビリティ委員会の詳細は36ページをご覧ください。

### 戦略

当行では、サステナビリティ方針において「環境保全への貢献」を掲げ、気候変動対策をはじめとする環境保全への取組みを重要な経営課題と位置付けており、気候変動が当行グループの事業活動・財務内容等に影響を及ぼすリスクと機会の把握を行いました。

なお、当行が認識する主なリスクと機会に関する評価の時間軸として、「短期(5年未満)」「中期(15年程度)」「長期(30年程度)」の期間を用いています。

当行が認識する主なリスクと機会

		想定される事象と影響	時間軸
リスク	移行リスク	脱炭素化社会に向けて、気候変動関連の政策や規制強化に伴うコスト増や、エネルギー価格・原材料価格の高騰等に伴って、お取引先の財務内容が悪化し、当行の与信関係費用が増加するリスク	短～長期
		脱炭素社会への移行に伴う技術革新等により、事業内容やビジネスモデルの見直しを余儀なくされることで、お取引先の財務内容が悪化し、当行の与信関係費用が増加するリスク	短～長期
		当行の、気候変動への対応や、気候変動に関する情報開示が、十分になされていないと評価されることによる風評リスク	短期
	物理的リスク	自然災害により、お取引先の事業施設や当行本支店が被災し、損害が発生するリスク	短～長期
		自然災害により、お取引先の事業が中断・停滞し、財務内容が悪化することで、当行の与信関係費用が増加するリスク	短～長期
		自然災害により、お取引先の担保物件が毀損し、当行の与信関係費用が増加するリスク	短～長期
機会	脱炭素社会への移行に向けたお取引先の設備投資資金需要等の高まりによる、資金供給機会の増加	短～長期	
	自然災害に備えた、設備投資資金や金融商品等の提供機会の増加	短～長期	
	エネルギー消費量削減に伴うコスト削減	短期	



### シナリオ分析

当行では、当行の財務状況における気候変動の影響を具体的に把握するため、移行リスクおよび物理的リスクについて一定のシナリオを用いて分析を行いました。いずれの分析においても、当行財務への影響は限定的であると評価しました。

#### 〈 移行リスク 〉

移行リスクについては、分析対象として温室効果ガス排出量が比較的高いエネルギーセクターを選択しました。分析にあたっては、NGFS(気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク)のシナリオを用いて、2050年までの当行の与信費用の増加額を試算しました。

#### 〈 物理的リスク 〉

物理的リスクについては、気候変動に起因する洪水のリスクの影響を分析しました。分析にあたっては、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)のSSP5-8.5シナリオ(4℃シナリオ)等を用いて、2050年までの当行の与信費用の増加額および当行の固定資産の毀損額を試算しました。

	移行リスク	物理的リスク
シナリオ	NGFS(気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク)によるNet Zero 2050・Below 2℃シナリオ	IPCC(気候変動に関する政府間パネル)によるSSP1-2.6(2℃シナリオ)・SSP5-8.5(4℃シナリオ)
分析内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模企業、上場企業については個別分析(ボトムアップアプローチ)を実施</li> <li>上記以外のお取引先については、個別分析の結果をもとに拡大推計(トップダウンアプローチ)を実施</li> </ul>	ハザードマップのデータから推計した洪水発生時の直接・間接被害額等をもとに、シナリオを踏まえた2050年までの洪水発生確率と洪水発生頻度の増加を考慮して算出
分析対象	エネルギー(電力、ガス、石炭・石油関連)関連事業を事業内容とするお取引先	<ul style="list-style-type: none"> <li>当行に貸出残高のある国内の法人および個人事業主のお取引先</li> <li>当行本支店の固定資産</li> </ul>
対象期間	2050年まで	2050年まで
分析結果	与信関係費用の増加額:最大31億円	与信関係費用の増加額:最大86億円 銀行本支店の資産毀損額:最大3.2億円

### 戦略への反映

気候変動に関するシナリオ分析結果等を踏まえ、気候変動への対応や脱炭素社会への移行に向け、地域やお取引先のニーズをより深く理解し支援を行うことで、ビジネス機会の創出や気候変動リスクの低減に取り組んでいきます。

なお、当行グループは環境保全や地域経済・地域社会に貢献するため、投融資方針を定め、環境や生物多様性の保全に向けた事業や脱炭素社会の実現に向けた事業などを積極的に支援する事業として位置付けています。

●詳細は当行ホームページ

[https://www.shikokubank.co.jp/profile/sustainability/assets/investment\\_policy.pdf](https://www.shikokubank.co.jp/profile/sustainability/assets/investment_policy.pdf) をご覧ください

### 与信残高における炭素関連資産の割合

2023年3月末の当行貸出金等に占める炭素関連資産\*の割合は36.3%です。

\*TCFD宣言における開示対象セクターである「エネルギー(再生可能発電事業を除く)」「運輸」「素材・建築物」「農業・食料・林産物」向けエクスポージャー。

### リスク管理

当行では、気候変動に起因する移行リスクや物理的リスクは、当行の事業運営や戦略、財務計画に大きな影響を与える重要なリスクであると認識し、シナリオ分析等により把握・評価した各リスクについて、「信用リスク」「オペレーショナル・リスク」等を含めた統合的リスク管理の枠組みのなかで適切に管理する態勢を整備していきます。

### 指標と目標

#### ① CO<sub>2</sub>排出量の削減

削減目標 2030年度のCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比50%削減

2050年度のカーボンニュートラル(Scope 1、Scope 2)

2022年度実績 2013年度比41.85%削減

(CO<sub>2</sub>排出量推移)

	2013年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
Scope 1(直接的排出 単位:t-CO <sub>2</sub> )	447	435	417	376	373	370
Scope 2(間接的排出 単位:t-CO <sub>2</sub> )	7,540	4,873	4,704	3,710	4,903	4,275
合計	7,987	5,308	5,121	4,086	5,276	4,645
2013年度比実績(2013年度を100)	100	66.46	64.12	51.16	66.06	58.15

#### Scope 3 (事業者の活動に関連する他社の排出(Scope 1および2以外))

2021年度よりScope 3(カテゴリ1~14)を計測しました。なお、カテゴリ9~14の算定対象はありませんでしたので下表での表示は行っていません。カテゴリ15(投融資)については、今後の開示に向けた検討を進めていきます。

計測項目	CO <sub>2</sub> 排出量(単位 t-CO <sub>2</sub> )		主な増減要因
	2021年度	2022年度	
カテゴリ 1 購入した製品・サービス	4,097	4,302	ファイナンシャルアドバイザー一部の新社に伴う備品類の購入
カテゴリ 2 資本財	857	3,418	山田支店、朝倉南支店、伊野支店の建替え
カテゴリ 3 Scope 1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	677	641	
カテゴリ 4 輸送、配送(上流)	405	406	
カテゴリ 5 事業から出る廃棄物	21	14	
カテゴリ 6 出張	10	23	
カテゴリ 7 雇用者の出勤	594	327	
カテゴリ 8 リース資産(上流)	596	546	
カテゴリ 15 投融資	-	-	

Scope 3は、「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドラインver.2.4(環境省・経済産業省2022年3月)」および「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベースVer.3.2(環境省・経済産業省2022年3月)」に準拠して計測しています。

#### ② サステナブルファイナンスの推進

累計実行目標 3,000億円

対象期間 2023年4月1日から2030年12月31日まで

うち、中期経営計画2023の期間中におきましては、下記目標を掲げています。

累計実行目標 1,000億円

対象期間 2023年4月1日から2026年3月31日まで

※サステナブルファイナンスの取組みについての詳細は36ページをご覧ください。



## 基本的な考え方

当行は、従業員が安心して働き続けることができる職場環境を整備するとともに、多様な人財が活躍できる環境づくりを行うために、従業員処遇の向上やワークライフバランスの実現に加え、女性の活躍推進や健康経営に積極的に取り組んでいます。

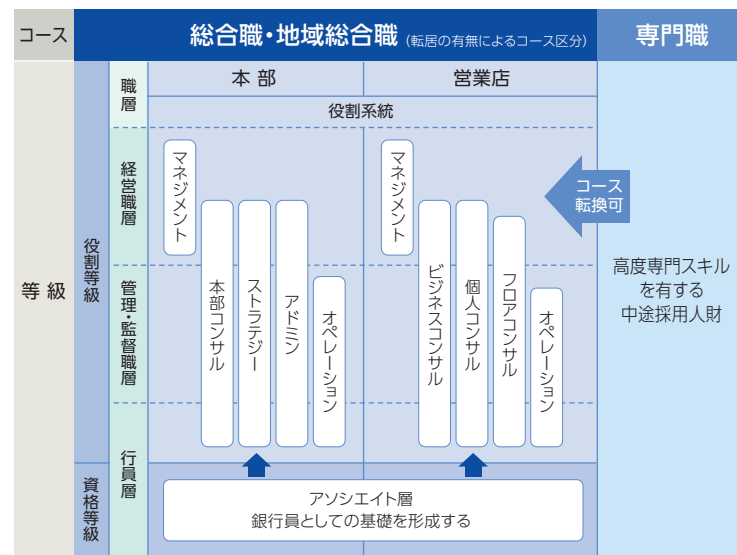
また、取り巻く金融環境が変化し、求められる役割が多様化・複雑化するなか、2023年4月に人事制度改定を行いました。新しい人事制度においては、求める役割・キャリアパス・人財像を明確化するとともに、高度・専門人財の確保や若手人財の育成に加え、従業員のキャリア形成、成長支援を行っています。人財の開発や専門人財の育成などの取組みに加え、就労意識の多様化へ対応していくことで、人事制度の基本理念である「やりがい・働きがいにつながる」「公正処遇の実現」「生産性の向上・組織の活性化」につなげ、当行の持続的な発展を実現します。

## 新人事制度

2023年4月1日に従業員が性別や年齢等に関わらず、その個性と能力を十分に発揮し、やりがい・働きがいを感じながら活躍できる環境を整えることを目的として、人事制度を改定しました。

### 「主な改定内容」

- 総合職・一般職であった区分を総合職に統一し、役割等級制度を導入しました。
- 専門性の高い人財を確保・育成するため、専門職コースを新設しました。
- お客様に価値あるサービスを提供できる人財を確保するため、初任給を含む若手行員の給与を引き上げました。



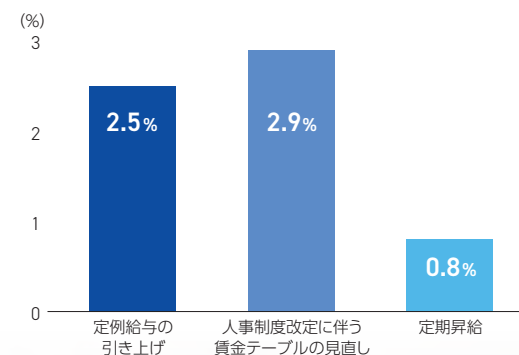
## ベースアップの実施

消費者物価が大きく上昇するなか、従業員の生活防衛と処遇改善を目的として、2023年4月にベースアップを実施しました。

定例給与を2.5%程度引き上げし、人事制度改定に伴う賃金テーブルの見直しや定期昇給と合わせ、平均で6%程度、特に若手行員については最大で10%程度引き上げしています。

今後も人財育成や働きやすい職場環境の整備など、人的資本への投資を積極的に行い、サービスの質やコンサルティング力の向上に努めます。

ベースアップの状況(要因別)



## ワークライフバランスの実現

仕事と私生活を両立しながら働き続けることができる環境づくりに取り組んでおり、「毎週水曜日の早帰り」や毎月6日は18時までに退行する「アフター6運動(通称:アフロ)」を実施しています。

また、多様な働き方を推進するために「テレワーク」「時差勤務」を導入するとともに、「アニバーサリー休暇」「ウェルネス休暇」の新設など、各種制度の充実に取り組んでいます。今後も労働時間管理の適正化を通じて、従業員が働きやすい環境の整備に努めます。



※1 特別休暇含む ※2 2022年度比1人当たり月平均

## 女性活躍推進

様々な業務にチャレンジし、自ら活躍できる場を広げ、意欲ややりがいを持って業務に臨んでいる女性を積極的に登用しています。

女性活躍を推進するために、キャリア形成や仕事と子育ての両立支援に向け積極的な取組みを行っていることに加え、「仕事と子育て両立パパ宣言」を行うなど、男性の育児休暇取得についても推奨しています。こうした活動内容が評価され「プラチナくるみん」や「えるぼし」認定を取得しています。



## 健康経営の推進

従業員が健康で、やりがい・働きがいを持てる働き方を実現するため、健康経営を推進しています。解決したい経営課題や健康関連の目標指標、従業員等の意識変容・行動変容に関する指標などを明確にした戦略マップを策定し、健康の保持増進に対する個別施策を進めることで、アブセンティズムやプレゼンティズムの低減等を目指します。また、適切な情報提供を行うことで、健康意識の醸成にも努めます。



### 採用担当者のメッセージ

当行では、従業員一人ひとりの事情に配慮した柔軟な働き方を実現するために「テレワーク」「時差勤務」「副業」などの各種制度を整えています。また、多様な考え方を持つ従業員がお互いに認め合い、やりがい・働きがいを感じられる職場環境づくりにも取り組んでいます。こうした取組みによって、従業員が自由なアイデアや意見を出し合い、当行がお客様に提供する商品・サービスの品質向上につながっています。

入行後には、ジョブローテーションなどを経て、主にビジネスコンサルティング業務を担う「ビジネスコンサル群」、個人のお客様へのコンサルティング業務を担う「個人コンサル群」のなかから、自身の目指すキャリアプランや適性に応じた役割群を選択することができます。また、人財開発・育成プログラムに基づく対面・非対面による幅広い研修体系や、資格検定へのチャレンジの推奨など、キャリアアップや自己実現に向けた支援態勢も充実しています。

私は、新卒採用に加えて、専門スキルを有した人財や社会人経験を活かせる方を対象とした中途採用も担当しています。採用活動を通じて、当行に新しい風を吹き込んでくださる方々にお会いできることが私にとってのやりがい・働きがいです。皆さまのご応募を楽しみにお待ちしております。

人事部調査役 池 尚士





## 金融経済教育を通じた次世代の育成

成年年齢の引き下げ、高校家庭科での金融教育開始、資産所得倍増プランの決定等、金融リテラシー向上に向けた金融経済教育の社会的意義が高まっています。

そうした背景のなか、地方が都市部に対して、比較劣位にある人的資本の形成に向けた投資、中でも金融経済に関わる分野への投資は、地域金融機関である当行の重要な役割であると認識しています。

このような現状認識のもと、当行がこれまで伝統的に取り組んできました、児童・生徒の金融経済についての学習機会の創出ということに加えて、行内の人財育成効果という非財務的リターン(企業価値向上)も狙い、2021年からは金融経済教育における教材を内製化するとともに、行員自らが授業を行うスタイルに転換しました。

具体的な取り組みとしましては、当行の取り組む金融経済教育事業の目的を、受講者の「自由な金融行動」の実現と定め、金融経済教育のスタンダードな内容である、資産形成、銀行の役割・機能等といった内容だけでなく、地域のナリワイ形成につながるような学生アイディアソンの実施・助言、ESG/SDGs、地域の持続可能な発展といった金融資本市場から見た環境・社会・経済の姿を、学生・生徒と一緒に考えるPBL(Project Based Learning)への参画等を実施しています。



佐川中学校での出前授業



嶺北高校での出前授業

2023年3月、「21世紀金融行動原則」において、金融経済教育の取り組みとしては初となる、最優良取組事例「運営委員長賞」を受賞しました。当行では、受講者が「自由な金融行動」を実現できるよう、地域の教育機関と協力して、金融リテラシーの向上や投資の基礎知識の普及を図っています。さらに、金融経済についての知識が、地域の課題解決へとつながられるような授業を実施するなど、取り組みの幅を拡大しています。こうした将来世代への支援だけでなく、行員自らが教壇に立つ経験を積むことで、行内の人財育成、企業価値向上とも両立させようという積極的な取り組みをご評価いただきました。当行は、今後も地域社会の発展に向けて、金融経済教育の取り組みを進化させていきます。



### 21世紀金融行動原則について

環境省が中心となって、持続可能な社会の形成のために必要な責任と役割を果たしたいと考える金融機関の行動指針として、署名金融機関によって運営されるプラットフォーム。国内の金融機関のうち307機関が署名しています(2023年8月23日時点)。



## 学び応援債／地域応援債

SDGsの目標達成に向けたお客さまの活動を支援するため、SDGs私募債「学び応援債／地域応援債」を取り扱っています。SDGs私募債の引受により、当行が受け取る発行手数料の一部で、発行企業さまの希望する教育機関や地方公共団体、病院へ、図書やスポーツ用品、防災用品、医療用品等を寄付しています。

本商品を通じて、お客さまとともに、未来を担う「こどもたち」への支援、地域活性化への貢献等を支援していきます。



商品パンフレット



## お客さまのSDGs支援

当行ではお客さまのSDGsへの取り組み支援を目的として、「〈四銀〉SDGs経営サポートプログラム」を提供しています。

SDGsへの取組状況を評価したレポートの提供、SDGs宣言の策定支援等を通じて、SDGsの達成に向けたお客さまの取り組みをサポートしていきます。

また、高知県発の民間プロジェクト「Kochi SDGs Action」に参画し、地元企業のSDGsへの取組機運の醸成に取り組んでいます。



SDGs宣言書



Kochi SDGs Action

## 四国銀行福祉基金による助成活動

当行の創業100周年を記念して、1978年に設立した公益財団法人四国銀行福祉基金を通じて、毎年、県下の社会福祉施設、NPO等の各種団体に対し援助、助成を行っています。

2023年3月に行われた助成は44回目、助成累計は283件、150,866千円となり、高知県より同基金の山元理事長に感謝状が贈られました。





環境問題への取組みを重要な経営課題と位置付け、省エネ・省資源、森林保全活動や環境関連商品の開発など積極的に環境保全活動に取り組んでいます。今後も地域の方々や行政、NPOとのコミュニケーションを深め、地域の一員として皆さまとともに環境保全活動を推進していきます。

**環境方針** (2002年4月1日制定)

四国銀行は、豊かな自然に恵まれた四国を基盤とする地方銀行として、環境問題への取組みを社会的責務と認識し、かけがえのない環境を未来に引き継ぐために、積極的に環境保全活動に取り組めます。

- 1. 環境負荷の低減 省エネルギー、省資源、グリーン購入に取り組み、環境への負荷低減に努めます。
- 2. 地域への貢献 環境保全に役立つ金融商品及びサービスの開発・提供と環境保全活動に取り組み、地域への貢献に努めます。
- 3. 環境関連法規等の遵守 法律を守ることはもとより当行が同意する公的機関・業界等の指針及び行動規範に応え、環境汚染の予防に努めます。
- 4. 周知徹底 環境方針を全役職員に周知徹底し、一人ひとりが環境保全に配慮して行動します。
- 5. 環境方針の公開 この環境方針は内外に公表します。

**2022年度のCO<sub>2</sub>排出量削減に向けた主な取組み**

- 1. 再生可能エネルギーの活用
  - 2022年10月、よさこい咲都支店(高知県高知市)で使用する電力に、水力発電所で発電したCO<sub>2</sub>排出の無い「高知家応援でんき水力100%プラン」を導入しました。
  - 2022年11月、小松島支店(徳島県小松島市)の屋上に自家消費型太陽光発電設備を設置しました。
- 2. EV車の導入
  - 2022年度にEV車を5台導入しました。



**絆の森・里山整備**

高知県は森林が県土の約84%を占める全国一の森林県です。当行は、サステナビリティ方針に「環境負荷の低減に努め、持続可能な社会の実現に貢献」することを掲げており、行政機関やうち森林救援隊とのパートナーシップのもと、積極的な環境保全活動に取り組んでいます。



**[四銀絆の森]**

2007年に高知県内企業として初めて、高知県・高知市と「環境先進企業との協働の森づくりパートナーズ協定」を締結しました。高知市鏡柿ノ又の市有林を「未来を鏡に〜四銀絆の森」と名付け、間伐ボランティアを行っています。

**[のいち総合公園の里山整備]**

2021年2月に新たな取組みとして、高知県・香南市・こうち森林救援隊と同パートナーズ協定を締結しました。本協定に基づき、のいち総合公園の一部を協定地として、里山整備を中心とした活動を行っています。

**脱炭素先行地域への取組み**

2023年4月、高知県黒潮町ならびに高知県北川村が環境省に提案したプロジェクトの共同提案者として関与し、脱炭素先行地域(第3回)に選定されました。今後、両町村の脱炭素に向けた取組みに積極的に関与し、地域の脱炭素化に貢献していきます。

**基本的な考え方**

当行は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の観点から、株主さまとの建設的な対話を促進しており、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」において、株主総会の適切な運営や、統合報告書、ホームページ等における当行事業に関する情報の提供等を通じ、株主さまとの対話の充実に努めることとしています。

**株主総会**

株主さまに、議案について十分な検討時間を確保していただくため、招集ご通知は株主総会の4週間程前に当行ホームページ及び東京証券取引所のウェブサイトでご公表しています。また、スマートフォンによる議決権行使が行える「スマート行使」を導入するなど、株主さまの利便性向上に努めています。

株主総会におきましては、事業報告等1年間の活動・成果をスクリーンでご覧いただくことで、わかりやすくご説明するように努めるとともに、株主さまとの建設的な対話に積極的に取り組んでいきます。

**IR活動**

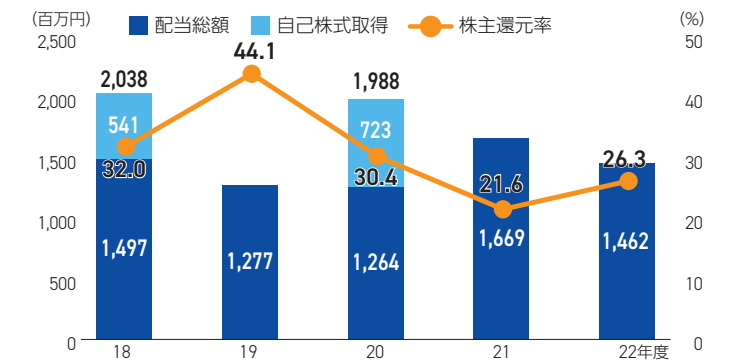
当行では、総合企画部がIRに関する業務を所管しており、国内外のアナリスト・機関投資家との1on1ミーティングを定期的実施しています。

2022年度は、Web等非対面形式での1on1ミーティングを5回実施いたしました。参加者は主にアナリスト、ファンドマネージャーであり、決算内容・経営戦略・中期経営計画等について、総合企画部担当取締役、総合企画部長等が説明しました。

**株主還元状況**

当行は、1株当たり年間35円の安定配当を維持しつつ、業績等を勘案した柔軟な株主還元を実施することを「株主還元方針」としています。

2022年度の配当につきましては、期末配当は17円50銭とし、中間配当17円50銭と合わせて年間35円としました。



IR情報の年間スケジュール(2023年度)

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
決算発表		●			●			●			●	
有価証券(四半期)報告書		●				●		●			●	
中間期ディスクロージャー誌	●											
統合報告書(資料編)							●					
統合報告書(情報編)											●	
ミニディスクロージャー誌						●						●
Annual Report									●			
ニュース・リリース	←											→





### 監査等委員会の主な活動

監査等委員会は、5名の取締役監査等委員で構成され、うち4名は社外取締役です。当行の監査等委員会規程に基づき、監査に関する重要事項等の報告や協議、決議を行う体制としており、内部監査部門から毎月監査結果報告を受けるなど緊密な連携を保ち、リスク管理・コンプライアンス担当部門等とも情報交換を行うなど、内部統制システムを活用した組織的な監査を指向しています。2022年度においては、常勤監査等委員の月次活動状況などの報告、監査等委員である取締役の報酬額の協議、監査報告書の作成・提出や年度監査方針・監査計画などについての決議を行いました。

### 各種委員会の主な活動

#### ガバナンス委員会

ガバナンス委員会は、取締役会の諮問機関として、コーポレート・ガバナンス上の特に重要な事項について協議し、取締役会に対して助言・提言を行っています。2022年度においては、役員の変動、取締役会全体の実効性についての分析・評価の実施および取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等について協議を行いました。

#### ALM委員会

資産・負債に係る収益とリスクの統合的な管理を行い、安定的な収益の確保を図ることを目的としてALM委員会を設置しています。

ALM委員会は頭取を委員長とし、原則として月1回開催され、収益管理に関する事項、金利運営に関する事項およびリスク資本配賦運営等に関する事項について審議を行い、審議結果につきましては、取締役会へ報告する体制としています。

2022年度は17回（うち臨時開催5回）開催し、主に、海外金利上昇に伴う有価証券評価損益の悪化への対応等について審議しました。

#### 業務運営委員会

各業務部門の運営状況を管理し、収益性の向上と経営基盤の確立に資することを目的として業務運営委員会を設置しています。

業務運営委員会は頭取を委員長とし、原則として月1回開催され、業務推進に関する事項や営業店の業績に関する事項について審議を行っています。審議結果および業務の執行状況につきましては、取締役会に報告する体制としています。

2022年度は12回開催し、主に、営業店予算の進捗状況やコンサルティング活動の状況について審議しました。

#### リスク管理委員会

頭取を委員長として月1回開催し、所管部からの各種リスクに関するモニタリング報告を基に管理態勢について実効性評価を行うとともに、問題点および課題に対する今後の対応方針や改善策について審議を行っています。また、当委員会で審議された事項については速やかに取締役会への報告を行うこととしています。

#### サステナビリティ委員会

頭取を委員長として年2回開催し、サステナビリティ方針に基づく取組施策の評価や、取り巻く環境変化に対する方向性等について審議し、取締役会に報告、監督を受ける体制としています。

詳細は36ページをご覧ください。

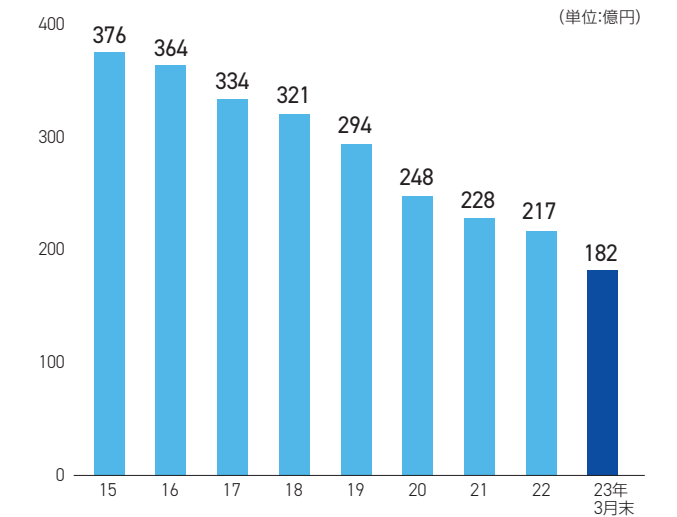
### 政策保有株式の縮減

当行は、取引先企業との安定的・長期的な取引関係の維持、あるいは事業上の協力関係の強化等の観点から、取引先企業および当行の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合において、取引先企業の株式を取得し保有しています。

また、上記に基づき保有するすべての上場株式について、個別銘柄毎の保有の合理性等を検証し、取締役会に報告しています。

検証の結果、保有の合理性等が十分でないと判断される場合は、投資先企業の十分な理解を得た上で、縮減を進めています。当行では、コーポレートガバナンス・コードが制定されて以降8年間で、約5割の政策保有する上場株式を縮減（簿価ベース）しました。

政策株式残高（簿価ベース）



### 役員報酬について

取締役（監査等委員であるものを除く。）の報酬等は、各取締役が担う役割・責任や成果に応じた体系としています。取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）の報酬等は、当行の持続的な成長や株主価値増大へのインセンティブとして機能するよう、業績連動型の譲渡制限付株式報酬を含む体系としています。監査等委員である取締役および社外取締役の報酬等は、経営の監督機能を有効に機能させる観点から、固定報酬のみとしています。

また、取締役（監査等委員であるものを除く。）の報酬等は、株主総会において決議された年間報酬等限度額の範囲内で、ガバナンス委員会における協議を経て、役位および前年度の業績等に応じて取締役会において決定しています。監査等委員である取締役の報酬等は、株主総会において決議された年間報酬等限度額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）の報酬等は、役位別に定めた固定報酬と業績連動型の譲渡制限付株式報酬で構成されています。譲渡制限付株式報酬につきましては、役位別固定部分と役位別変動部分で構成されています。

なお、2022年度の報酬は下記のとおりです。

取締役の報酬等の総額等（2022年度）

区分	支給人数	報酬等	報酬等の種類別の総額	
			固定報酬	業績連動報酬等
取締役（監査等委員であるものを除く。）	9人	157	121	36
取締役（監査等委員）	5人	42	42	-
計	14人	199	163	36





取締役会長  
山元 文明

職歴 1978年4月 四国銀行入行  
1997年7月 総合企画部長代理  
2006年6月 総合企画部長  
2010年6月 取締役総合企画部長  
2014年6月 常務取締役  
2015年6月 専務取締役  
2016年4月 取締役頭取  
2023年6月 取締役会長



取締役頭取  
小林 達司

職歴 1984年4月 四国銀行入行  
2003年2月 総合企画部長代理  
2012年2月 総合企画部副部長  
2014年6月 執行役員総合企画部長  
2016年6月 取締役総合企画部長  
2018年6月 常務取締役  
2023年6月 取締役頭取



常務取締役  
須賀 昌彦

職歴 1986年4月 四国銀行入行  
2007年2月 丸亀南支店長  
2008年7月 徳島中央支店長  
2012年2月 広島支店長  
2014年6月 東京支店長  
2015年6月 執行役員東京支店長  
2017年6月 執行役員神戸支店長  
2019年4月 執行役員徳島営業本部長  
2019年6月 取締役徳島営業本部長  
2022年6月 常務取締役



監査等委員  
熊沢 慎一郎

職歴 1981年4月 四国銀行入行  
2002年7月 人事部代理  
2008年6月 人事部長  
2012年6月 執行役員東京支店長  
2014年6月 執行役員神戸支店長  
2015年6月 取締役神戸支店長  
2017年6月 監査役  
2018年6月 取締役 監査等委員



監査等委員  
濱田 正博

職歴 1976年10月 高知県庁入庁  
2004年 4月 農林水産部海洋局水産経営指導課長  
2006年 4月 総務部副部長(総括)  
2009年 4月 東京事務所長  
2012年 4月 理事・東京事務所長  
2013年 3月 高知県定年退職  
2013年 5月 公益財団法人高知県文化財団理事長  
2015年 6月 四国銀行監査役  
2018年 6月 四国銀行取締役 監査等委員(現職)

社外



監査等委員  
稲田 知江子

資格 弁護士  
職歴 1997年 4月 高知弁護士会へ弁護士登録  
1998年10月 高知県公文書開示審査会委員  
2003年 7月 高知県取用委員会委員(現職)  
2003年 8月 高知県個人情報保護制度委員会委員  
2009年 4月 高知県事業審査アドバイザー(現職)  
2011年10月 国有財産四国地方審議会委員  
2014年 4月 高知弁護士会会長  
2015年 4月 日本弁護士連合会会長特別補佐  
2015年 4月 四国弁護士連合会常務理事  
2017年 6月 四国銀行取締役  
2018年 6月 四国銀行取締役 監査等委員(現職)

社外



常務取締役  
橋谷 正人

職歴 1983年4月 四国銀行入行  
2004年7月 中村駅前支店長  
2007年2月 守口支店長  
2010年2月 営業統括部長代理  
2012年6月 丸亀支店長  
2015年6月 岡山支店長  
2017年6月 執行役員営業統括部長  
2020年6月 取締役営業統括部長  
2021年6月 取締役本店営業部長  
2023年6月 常務取締役



常務取締役  
白石 功

職歴 1986年4月 四国銀行入行  
2008年7月 香長支店長  
2010年6月 坂出支店長  
2013年2月 尾崎支店長  
2015年6月 大坂支店長  
2017年6月 東京支店長  
2018年6月 審査部長  
2020年6月 取締役審査部長  
2022年3月 取締役総合企画部長  
2023年6月 常務取締役



取締役  
濱田 博之

職歴 1990年4月 四国銀行入行  
2012年8月 松茂支店長  
2014年6月 松山南支店長  
2017年3月 帯屋町支店長  
2018年6月 事務統括部長  
2021年6月 取締役営業統括部長



監査等委員  
金本 康

資格 税理士  
職歴 1984年 4月 金本会計事務所入所  
2003年 3月 税理士登録  
2012年 1月 金本康税理士事務所開業(現職)  
2015年10月 一般社団法人日税連税法データベース データベース部委員  
2017年 6月 四国税理士会常務理事  
日本税理士会連合会情報システム委員会 委員  
2019年 6月 四国税理士会高知支部支部長  
2020年 6月 四国銀行取締役 監査等委員(現職)

社外



監査等委員  
酒井 俊和

資格 弁護士  
職歴 1999年 4月 東京弁護士会へ弁護士登録  
2015年 4月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所 スペシャルカウンセラー  
2017年11月 一般社団法人日本CFA協会監事  
2019年 9月 ヴァスコ・コ・ダ・ガマ法律会計事務所 オブカウンセラー  
2020年 2月 株式会社病理学アソシエイツ法務部長(現職)  
2020年 3月 ウィザーズ弁護士法人 スペシャルカウンセラー  
2020年 6月 四国銀行取締役 監査等委員(現職)  
2021年 8月 弁護士法人キャストグローバルパートナー(現職)

社外



取締役  
伊東 瑞文

職歴 1991年4月 四国銀行入行  
2009年8月 お客さまサポート部長代理  
2014年6月 お客さまサポート部長  
2016年4月 法人サポート部長  
2018年6月 総合企画部長  
2020年3月 中村支店長  
2021年4月 中村支店長兼入野出張所長  
2022年6月 取締役徳島営業本部長



取締役  
常光 憲

職歴 1991年4月 四国銀行入行  
2012年2月 人事部代理  
2016年9月 桂浜支店長  
2018年6月 法人サポート部長  
2019年4月 コンサルティング部長  
2023年6月 取締役本店営業部長



取締役  
尾崎 嘉則

職歴 1975年4月 安田生命保険相互会社入社  
2000年4月 同社企業金融部 部長  
(合併により明治安田生命保険相互会社に改称)  
2004年1月 同社取締役 融資部長  
2005年7月 同社常務執行役員  
2008年4月 同社専務執行役員  
2011年4月 同社取締役 執行役員副社長  
2012年7月 明治安田ビルマネジメント株式会社 代表取締役社長  
2014年7月 四国銀行取締役(現職)  
2015年6月 明治安田ビルマネジメント株式会社 代表取締役社長選任  
2017年3月 明治安田ビルマネジメント株式会社 代表取締役社長選任  
2017年4月 明治安田生命保険相互会社 顧問  
2018年3月 明治安田生命保険相互会社顧問選任  
2018年5月 学校法人安田学園教育会 理事長(現職)

社外

取締役のスキル・マトリックス 取締役の専門性と経験は、以下のとおりであります。

氏名		企業経営	人事マネジメント	デジタル戦略	コンサルティング/地方創生	市場運用	リスクマネジメント	財務・会計	法律
監査等委員でない取締役	山元 文明	●	●	●		●	●	●	
	小林 達司	●		●		●	●	●	
	須賀 昌彦				●	●			
	橋谷 正人				●				
	白石 功	●			●			●	
	濱田 博之			●	●				
監査等委員である取締役	伊東 瑞文	●			●			●	
	常光 憲		●		●				
	尾崎 嘉則	●	●			●	●		
	熊沢 慎一郎		●		●				
	濱田 正博				●				
	稲田 知江子								●
金本 康							●		
酒井 俊和								●	

※上記は、各人の有するすべての専門性・経験・知見を表すものではありません。





社外取締役  
尾崎 嘉則

社外取締役 監査等委員  
稲田 知江子

新中期経営計画のもと変革を進め、  
地域でさらに大きな役割を果たすことを期待します。

#### 社外取締役としての役割

**尾崎** 私は、生命保険会社で長く資産運用業務に携わり、30代半ばでバブル崩壊による銀行・生損保・証券会社の破綻を目の当たりにし、50代半ばでリーマン・ショックによる世界的な金融混乱に直面した経験から、法人、個人のお客さまから大切な資産をお預かりする金融機関にとって、常に健全性の維持を根幹に据えた業務運営を行っているか、といった視点で当行の経営を見ています。

**稲田** 私は弁護士として、多くのコンプライアンス問題やハラスメント問題に取り組むなかで、様々な企業の従業員の方が心身を崩してしまう姿を目の当たりにしてきました。こうしたことから、当行の取締役会では、そのような問題が起きないよう、様々な観点から発言するようにしています。

法律は、社会で生起する現象・問題について、それに対処する手段として作られています。弁護士の思考として、銀行業務を見る際も、問題があれば原因を把握し、対処する手段は何か合理的で公正であるかということに常に意識したうえで、問題に対処した後は、対応策の趣旨が行員の皆さんに腹落ちしているか、フォローするようにしています。

#### 四国銀行の取締役会、企業風土について

**尾崎** 当行の取締役会は、実に風通しがよく、発言しやすい雰囲気です。監査等委員である社外取締役からも、専門的見地から積極的に質問・意見がなされ、また社外取締役の意見を取り入れて議案が修正されるなど、当行のガバナンスは有効に機能していると判断しています。

社外取締役として、業務執行取締役が立案した中期経営計画の重要施策などについて、進捗状況をチェックし、課題の確認を行い、計画の達成に向けてどのように取り組んでいくのかの議論を行っています。経営課題を解決していくことが持続的な成長につながり、中長期的な企業価値の向上をもたらすと確信しているからです。

また、取締役会のみならず、リスク管理委員会・ALM委員会等各種委員会にもリモートを活用し可能な限り出席して各種リスクの把握にも努めています。

**稲田** 尾崎取締役が言われた通り、当行の取締役会は非常に風通しが良く、女性は私一人で一番若いのですが、遠慮なく発言しています。風通しが良いことは、健全な組織であるために大切なことです。当行には「Just Like Family!」というキャッチコピーがありますが、行員の皆さんも本当に温かで丁寧に受け応えする方が多く、社外取締役就任前から、さすが地域のトップバンクだなという印象を持っていました。

**尾崎** 行員の皆さんからは、私も同様の印象を受けています。お客さまに丁寧に寄り添う姿勢は、脈々と受け継がれてきた行風で、このよき行風を今後とも継承し、さらに磨きをかけてほしいと思います。

#### 新中期経営計画に対する評価、期待

**尾崎** 今回、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、その実現に向けた最初の3年間として「中期経営計画2023」をス

タートさせました。銀行の業務をコアとしつつ、銀行の枠を超えて、広く地域の法人・個人のお客さまの多様なニーズにお応えし、地域の発展を牽引していくというこれまで以上に地域にコミットした計画となっています。

多様化する個人のお客さまの資産運用ニーズにお応えするため、大和証券とのアライアンスを通じ、より高度なコンサルティング機能、幅広いバリエーションの商品を提供できるようになりました。大手証券会社との広範囲に及ぶアライアンスは、地方銀行ではまだ数が少なく先進的な取り組みの一例だと思います。

**稲田** 2023年4月に実施された人事制度の改定も大きな施策です。私が当行の社外取締役に就任した当時は、行員のキャリアプランという発想はあまり無く、「その時々仕事を頑張る」というものでしたが、新人事制度では、仕事の内容や組織にどのように貢献するかにより報酬体系等が決まる制度となっており、キャリアプランが見えやすくなったと思います。今後、この新しい制度が適正に運用され、行員



のモチベーションがさらに高まることを期待しています。

**尾崎** 中期経営計画2023でも、重要施策の一つに「組織・人財の変革に向けた態勢整備」を掲げていますが、法人・個人のお客さまの多様なニーズにお応えするのは、使命感を持った行員一人ひとりにはかなりませぬ。新人事制

度発足を機に、人財の育成、リスキルへの取り組みのギアをさらに上げてほしいと思っています。

**稲田** 行内からの女性役員の誕生も期待したいです。そのためには、女性管理職比率の向上に向けて、しっかりと各施策に取り組んでほしいと思います。また中途採用を増やし、さまざまな知見を取り入れて多様性を高めることにより、社会の変化に対して柔軟に対応できる組織を作っていくことが大事です。

一方で、大和証券とのアライアンスや人事制度の改定などの大きな変化において、行員への負荷が大きくなっていることにも留意する必要があります。たとえば、営業店機能の役割整理、事務手続きの簡素化への取り組みが進むなかで、事務を担当する行員の意識が後ろ向きになるようなことがあってはいけません。営業店事務を担うことは大事な役割であることには変わりなく、現場の管理者の方にはそのようなことがないように取り組んでいただきたいと思います。私としては、組織にゆがみが出ていないか、関

係部署からの報告や、毎年実施している営業店での行員の方へのヒアリングなどを通じて確認していきます。

**尾崎** 毎年、営業店への訪問にあたり、各営業店では支店長、役席、若手行員の皆さんとの忌憚のない意見交換を行っています。社外取締役ににとっては営業現場の行員の皆さんの声が聴ける貴重な機会となっています。

#### 今後の四国銀行に期待すること

**尾崎** 特定の地域を主要な経営基盤とする地方銀行にとって、域内の法人・個人のお客さまの課題はもとより、地域全体が抱える課題に向き合い、地域全体の繁栄を牽引していくことが求められています。

当行には2023年4月にスタートした中期経営計画2023を着実に遂行していくことで、地域全体の繁栄に大いに貢献してほしいと思います。このことが、地域からの信頼につながり、当行の成長ならびに企業価値の向上に直結します。

小林新頭取には、時間の許す限り営業店に出向かれ、新中期経営計画に託す頭取の「熱い思い」と「四国銀行の行員のあるべき姿」を語っていただくことが、行員の皆さんの最大の励みになるのではないかと思います。

**稲田** 私も当行が地域の発展に一層貢献できるカンパニーとなることを期待しています。昨年、当行が「よさこい祭り」で踊った際の楽曲では、「雨の日には傘を差しかけて晴れの日には種を植えましょう やがて黄色い花が咲くように」と歌っています。お客さまに寄り添って伴走する姿が思い浮かぶ、温かみを感じる歌詞だと強く思いました。これからもお客さま一人ひとりのニーズに応えることができるように、さまざまなサービスを提供し、そして、お客さまの課題を自分事として真摯に考えることができる行員を生み出し続けてほしいと思います。

人財育成においては、行員が、自分の取り組みがお客さまのために役立っている、組織に貢献している、自分のことを誰かが見てくれていると感じられる環境を作ることが重要です。小林新頭取には、そのような環境づくり、人財の育成に向けて、行員へダイレクトなメッセージを発信されることを期待しています。





### リスク管理に対する基本的な考え方

情報通信技術の急速な進展、規制緩和による競争激化など、銀行を取り巻く環境は大きく変化しており、それに伴って銀行が直面するリスクも多様化・複雑化しています。

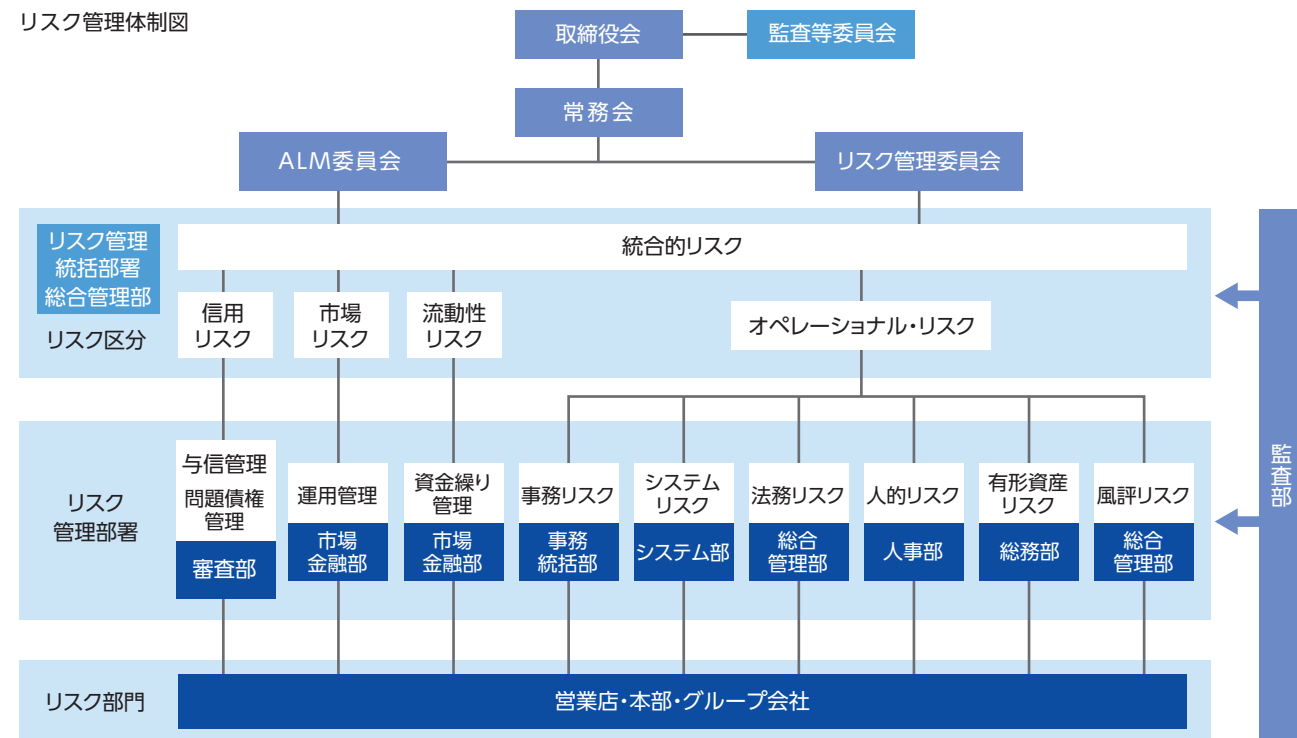
こうした状況のもと、当行では、経営の健全性および適切性を確保するためには、信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスク等、当行が直面するリスクを個々に管理だけでなく、これらのリスクを総体的に捉え、当行の経営体力(自己資本)と対比することによって管理することが重要であるとの認識に基づいて、戦略目標、業務の規模・特性およびリスク・プロファイルに見合った、適正な統合的リスク管理態勢の整備・確立に取り組んでいます。

### 統合的リスク管理体制

当行では、リスク・カテゴリーごとにリスク管理部署を定めて管理するとともに、独立したリスク管理統括部署を設置して当行全体のリスクを統合的に管理する態勢としています。さらに、業務部門から独立した内部監査部署が、営業店・本部・グループ会社のリスク管理体制の有効性を評価しています。

また、ALM委員会およびリスク管理委員会を毎月開催し、各種リスクの分析・評価結果の報告やリスクコントロール策・改善策の審議を行っています。

リスク管理体制図



管理するリスクの種類と定義

信用リスク	信用供与先の財務状況の悪化等により、資産の価値が減少ないし消失し損失を被るリスク
市場リスク	金利、為替、株価等の市場のリスク・ファクターの変動により、保有する資産・負債の価値が変動し損失を被るリスク、資産・負債から生み出される収益が変動し損失を被るリスク
流動性リスク	運用と調達の間隔のミスマッチや予期せぬ資金の流出により、必要な資金確保が困難になる、または通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリスク(資金繰りリスク) 市場の混乱等により市場において取引ができなかったり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスク(市場流動性リスク)
オペレーショナル・リスク	業務の過程、役職員の活動もしくはシステムが不適切であること、または外生的な事象により損失を被るリスク
事務リスク	役職員が正確な事務を怠り、あるいは、事故・不正を起こすことにより損失を被るリスク
システムリスク	コンピュータシステムのダウンまたは誤作動、システムの不備、コンピュータの不正使用などにより損失を被るリスク
法務リスク	法令・規制・制度や契約等への対応が行われないこと、不適切な契約を締結すること、その他法的原因により損失・損害を被るリスク
人的リスク	不適切な就労状況・労働環境、人事運営上の不公平・不公正、差別的行為などにより損失・損害を被るリスク
有形資産リスク	災害その他の事象により有形資産の毀損や被害を被るリスク
風評リスク	当行の評判の悪化や風説の流布等により当行の信用が低下し、損失・損害を被るリスク

### カテゴリー別のリスク管理

#### 信用リスク管理

当行では、クレジット・ポリシー(与信基本方針)を制定し、与信判断、与信管理の基本的な考え方を示して、適切な信用リスク管理に取り組んでいます。

具体的には、「格付・自己査定」を信用リスク管理の基礎として、個別与信管理や与信ポートフォリオ管理を行っています。

審査部門は営業部門から独立して、お取引先の財務状況、資金使途、返済財源、事業の将来性等を総合的に勘案した厳正な審査を行うとともに、一定の基準額を超える貸出を行っているお取引先の事業実態を定期的に常務会に報告するなど、適切な信用リスク管理を行っています。また、経営相談、経営指導を行い、お取引先の経営改善支援にも取り組んでいます。

信用リスク管理統括部門は、信用リスク管理に関する規定の整備を行っています。また、業種別・格付別・地域別の信用リスクの状況等を定期的に分析・評価し、ALM委員会に報告しています。

#### 市場リスク管理

当行の市場リスク運営は、管理可能な一定のリスクを引き受けて安定的な収益を確保するとともに、資産の健全性を向上させることを基本スタンスとしています。

市場リスク管理体制は、市場運用部門(フロント・オフィス)と事務管理部門(バック・オフィス)、リスク管理統括部門(ミドル・オフィス)を分離して設置し、牽制機能が有効に働く態勢としています。

また、リスク・カテゴリーおよび投資対象ごとに厳格な限度枠を設定し、日次でモニタリングを実施するなど、市場リスク顕在化による損失拡大の防止に努めています。

市場リスク管理統括部門では、当行が直面するリスクの規模や特性を踏まえて管理対象とするリスクを特定し、市場リスクの計測・分析・評価を行うほか、市場の大幅な変動を想定したストレス・テストを実施し、評価結果をALM委員会に報告するなど、資産・負債戦略および市場リスクのコントロール策について審議を行っています。

流動性リスク管理

当行では、流動性リスクを経営破綻につながりかねない重大なリスクと認識し、当行の資産・負債および自己資本の状況を踏まえた、適切かつ厳格な資金繰り運営を実施しています。

流動性リスク管理体制は、当行全体の資金繰り運営を行う資金繰り管理部門と、流動性リスクの統合的な管理を行う流動性リスク管理統括部門を分離して設置し、適切な役割および権限を付与するとともに、牽制機能が有効に働く態勢としています。

流動性リスク管理統括部門では、資産運用の内容・調達状況に応じた限度枠を設定して管理を行うほか、流動性リスクの分析・評価結果をALM委員会に報告するなど、資産・負債の運営管理についての審議を行っています。

また、資金繰り危機の発生または発生が懸念される場合に備えて、資金繰りの逼迫度に応じた対応策を策定し、適時適切な対応ができる態勢を整備しています。

オペレーショナル・リスク管理

当行では、組織体制や業務の内容に即して効果的にリスクを管理するため、オペレーショナル・リスクを事務リスク、システムリスク、法務リスク、人的リスク、有形資産リスク、風評リスクに区分しています。複数のオペレーショナル・リスクの同時顕在化や連鎖的な増大が、経営に重大な影響を及ぼす可能性があることを踏まえて、各々のリスク特性に応じた管理態勢を整備するだけでなく、オペレーショナル・リスク全体の状況を総合的に管理することが重要であるとの認識に基づいて管理を行っています。

具体的には、各リスクの規模・特性に応じた管理部門を設置し、適切な役割および権限を付与するとともに、業務部門に対する指導・支援など、専門的な立場からリスク管理を行っています。

さらに、オペレーショナル・リスクの総合的な統括管理部門を設置し、各オペレーショナル・リスク管理部門に対する牽制機能およびオペレーショナル・リスク全体の状況を俯瞰的にチェックし、把握する機能が発揮される態勢を整備しています。

サイバーセキュリティ

近年高まっているサイバー攻撃による脅威などを踏まえ、当行は行内CSIRT<sup>\*1</sup>を設置し、各種セキュリティ対策や対応訓練を実施しています。また、外部団体である金融ISAC<sup>\*2</sup>へ加盟することにより情報収集活動や要員の共同演習参加を通じて、実効性の向上に努めています。

具体的には「システムリスク管理方針」に基づき、「システムリスク管理規定」ならびに「セキュリティスタンダード(安全対策基準)」を定め、サイバーセキュリティ対応を行うための管理態勢を整備するとともに、定期的な訓練や教育を実施し、行内リテラシーの向上に努めています。

<sup>\*1</sup> Computer Security Incident Response Team の略で、コンピューターやサイバーセキュリティに関する事案に対処するための組織の総称  
<sup>\*2</sup> 日本の金融機関によるサイバーセキュリティに関する情報の共有および分析を行い、利用者の安全性向上のための協働活動を行うことを目的に設立された法人

危機管理態勢について

当行が基盤とする高知県においては、今後、南海トラフ地震の発生が予想されており、当行では、当該地震をはじめとした自然災害や停電等によるインフラ障害、感染症の蔓延などの危機時に適切に対応するため危機管理計画(業務継続計画、BCP)を策定し、現金の供給や資金決済サービス等の重要業務を継続する危機管理態勢を整備しています。

危機管理計画には、(1)人命の尊重と安全確保、(2)資産の保全、(3)業務継続態勢の早期確立の3つの判断・行動原則、初動対応の重要性、平常時の態勢整備を危機管理基本方針として盛り込んでいます。

危機発生時には危機レベルの判定を行い、その危機レベルに応じて、頭取を本部長とする対策本部を設置し、対応状況について一元管理・統括する態勢としています。

「被害が小さいうちに手を打つ」「常に最悪の事態を想定して対応する」ことを基本として、各段階で情報を滞らせることなく、速やかに報告・連絡を行い、組織として対応を開始します。

また、平常時から危機意識を高め、習熟度や実効性を向上するため、継続的に教育・訓練を実施し、お客さまや従業員の安全確保を最優先するとともに、お客さまが必要とされる金融サービスを継続できる態勢の強化に取り組んでいきます。

**外部評価サービスの活用**

当行は各種自己評価に加え、SecurityScorecard社のリスクレーティングサービスを利用して、外部の客観的かつ俯瞰的な評価を活用した取り組みも行っていきます。

現時点では5段階評価(A~F)の最上位評価かつ同業種平均を上回る評価を得ていますが、発見された課題解決に取り組むことにより、継続的な情報セキュリティの向上に努めていきます。

[SecurityScorecardによる評価結果(一部抜粋)]



**The Shikoku Bank Ltd.**

93セキュリティ・スコア

88 Industry Avg

ドメイン: shikokubank.co.jp

業種: 金融業



## 基本方針

当行ではコンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして位置付け、全行的なコンプライアンス体制を構築し、法令及び行内諸規定等を遵守した業務遂行ならびに社会規範を踏まえた誠実かつ公正な企業活動の実践に取り組んでいます。

## コンプライアンス態勢

コンプライアンス統括部門として「総合管理部(コンプライアンス室)」を置き、関係各部と連携し、日常業務におけるコンプライアンス状況の調査・分析、対応策をリスク管理委員会へ報告するほか、コンプライアンス全般の企画、実行推進や啓発活動を行っています。また、各本店室には、コンプライアンス責任者および担当者を配置し、コンプライアンスの実践・浸透を図っています。

### リスク管理委員会

頭取を委員長とし、業務の全てにわたる法令等遵守・顧客保護等および各種リスク管理に関する状況を把握した上で、適切な内部管理態勢の整備・確立を図るための審議を行っています。また、リスク管理委員会の審議結果を取締役会へ報告しています。

### 対策部会(リスク管理委員会の下部組織)

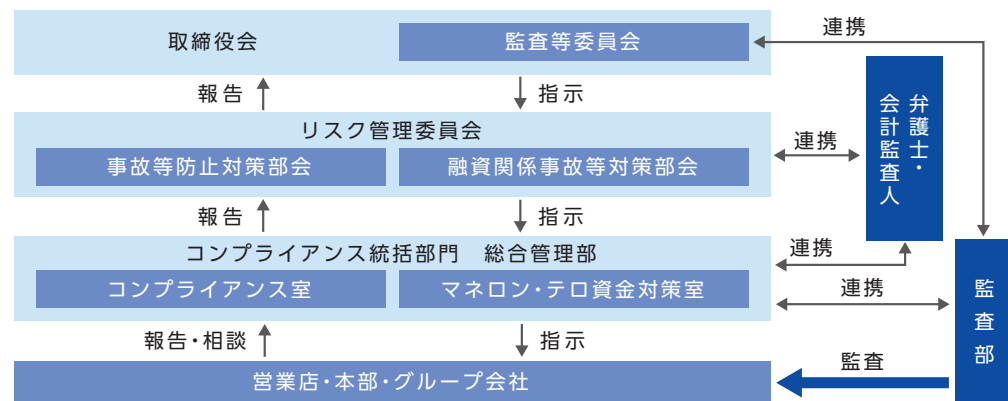
法令等違反、融資事故に関する事案については、リスク管理委員会の下に設けられた「事故等防止対策部会」および「融資関係事故等対策部会」がその問題点や原因を究明し、再発防止策、処分案等を検討し、リスク管理委員会に報告しています。

### 具体的な取組み

当行では、コンプライアンスを実現させるための具体的な実践計画「コンプライアンス・プログラム」を毎年度策定しています。また、コンプライアンスへの取組みを徹底するために、法令等遵守のもと私たちが守るべき行動基準や事例をまとめた「コンプライアンス・マニュアル」を、全役職員が活用できるよう整備しています。

コンプライアンス勉強会の毎月実施のほか、行内の研修にコンプライアンスのカリキュラムを組み込むなど、コンプライアンス意識の醸成に積極的に取り組んでいます。

## コンプライアンス体制組織図



## 内部通報制度

当行では、役職員による法令違反や行内諸規定違反等に関する通報・相談への適切な対応のしくみを定めることにより、不正行為等の未然防止や早期発見・是正を図ることを目的として「内部通報制度」を設けています。

具体的には通報・相談窓口として、総合管理部コンプライアンス室と、監査等委員会にそれぞれ窓口を設置し、電話・書面・電子メール・面談などで対応を行うとともに、利用者が匿名であっても受付を行う態勢としています。

また、内部通報制度以外の通報・相談窓口として、総合管理部コンプライアンス室に「コンプライアンス・ハラスメント相談窓口」を設置し、社会的多様性の観点より相談者の性別に関係なく幅広く相談受付ができるよう女性相談員も配置しています。

いずれの窓口を利用した場合も、秘密保持や不利益な取扱いの禁止など、通報・相談者の保護を徹底するとともに、制度の浸透と定着に向けて、繰り返し役職員への周知を図っています。

## 顧客保護等管理

顧客保護等管理とは、当行をご利用いただくお客さまの保護ならびに利便性の向上の観点から、「お客さまに対する適切かつ十分な説明」「相談・苦情等への適切な対応」「顧客情報の適切な管理」「外部委託業務における顧客情報やお客さまへの適切な対応と委託業務の的確な遂行」「お客さまの利益を不当に害することのないよう適正な業務の遂行」等をいいます。

このため、当行では、顧客保護等管理態勢を整備・確立することは、当行の業務の健全性および適切性の確保のために重要であるとの認識に基づき、「顧客保護等管理方針」等の行内規定・マニュアルを整備し、顧客保護等管理の強化に取り組んでいます。

## マネー・ローンダリングへの対応

当行およびグループ会社は、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与への対策が、国際社会において金融機関に求められる責務であることを認識し、経営の重要課題の一つとして位置付けています。

このため、当行では、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に係る統括部署である総合管理部担当役員を統括責任者に定め、一元的な管理態勢を構築し、関係部署連携の下、組織全体で対応に取り組んでいます。

また、「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に係る基本方針」を定め、犯罪組織などへの資金流入を未然に防ぐなど、お客さまの大切な資産を金融犯罪からお守りし、安全で利便性が高い金融サービスを提供するため、当行およびグループ会社一体となって様々な取組みを行っています。

### マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に係る基本方針

当行およびグループ会社は、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策(以下「マネロン・テロ資金供与対策」)が国際的に要請されている重要な課題であると認識し、以下の方針を定め、マネロン・テロ資金供与対策に取り組めます。

1. 運営方針 当行取締役会は、経営の重要課題の一つとしてマネロン・テロ資金供与対策に取り組む。
2. 組織態勢 当行は、マネロン・テロ資金供与対策の責任者及び統括部署を定めて一元的な管理態勢を構築する。
3. 顧客管理 当行は、マネロン・テロ資金供与対策に関して、リスクベース・アプローチに基づいた顧客管理を継続的に実施する。
4. 疑わしい取引の届出 当行は、ITシステム等を活用した日常的な取引状況モニタリングの結果、検知した疑わしい取引等について遅滞なく当局に届け出する。
5. コルレス先の管理 当行は、コルレス先の情報を収集し、適切な評価を行い、そのリスクに応じた適切な対応策を実施する。また、営業実態のない架空銀行(いわゆる「シェルバンク」)との関係は遮断する。
6. 研修等 当行は、マネロン・テロ資金供与対策に関する役職員の知識、理解を深めるため、継続的に研修等を実施する。
7. 監査 当行は、マネロン・テロ資金供与対策の状況について定期的に内部監査を実施し、態勢のさらなる改善に努める。

### 反社会的勢力との関係遮断のための基本方針

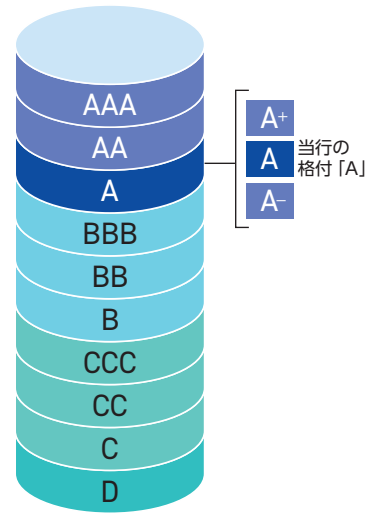
当行は、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては常に毅然とした態度で臨み、決して妥協しないことを基本姿勢とし、以下の方針を定めています。

1. 反社会的勢力との取引は一切排除する。
2. 反社会的勢力からの不当な要求には決して応じない。
3. 反社会的勢力に対しては組織一体となって対応する。
4. 反社会的勢力に対しては、状況に応じて、警察等の外部機関と連携し対応する。
5. 反社会的勢力に対しては、民事・刑事の法的対応も辞さない毅然とした対応を行う。

名称	株式会社 四国銀行
英文表示	The Shikoku Bank,Ltd.
本店所在地	〒780-8605 高知市南はりまや町一丁目1番1号 TEL 088-823-2111(代表)
創業年月日	1878年10月17日
ホームページ	https://www.shikokubank.co.jp/
資本金	250億円
店舗数	110店舗(代理店を含む) (高知県内 63店舗、県外 46店舗、インターネット専用支店1店舗)
CD・ATM設置台数	371台(うち店外181台)
従業員数	1,248人
預金残高	3兆917億円
貸出金残高	1兆9,792億円
自己資本比率[連結]	8.92%
健全性	格付 A[日本格付研究所(JCR)] (格付取得日 2023年8月4日)

格付は企業の信用度や債務履行の確実性などを簡素な記号で表したものです。格付機関により企業の財務内容や収益力が総合的に判断されます。当行が日本格付研究所(JCR)から取得した格付「A」は、「債務履行の確実性は高い」とされており、健全な銀行として評価されています。

AAA	債務履行の確実性が最も高い。
AA	債務履行の確実性は非常に高い。
A	債務履行の確実性は高い。
BBB	債務履行の確実性は認められるが、上位等級に比べて、将来、債務履行の確実性が低下する可能性がある。
BB	債務履行に当面問題はないが、将来まで確実であるとは言えない。
B	債務履行の確実性に乏しく、懸念される要素がある。
CCC	現在においても不安な要素があり、債務不履行に陥る危険性がある。
CC	債務不履行に陥る危険性が高い。
C	債務不履行に陥る危険性が極めて高い。
D	債務不履行に陥っている。



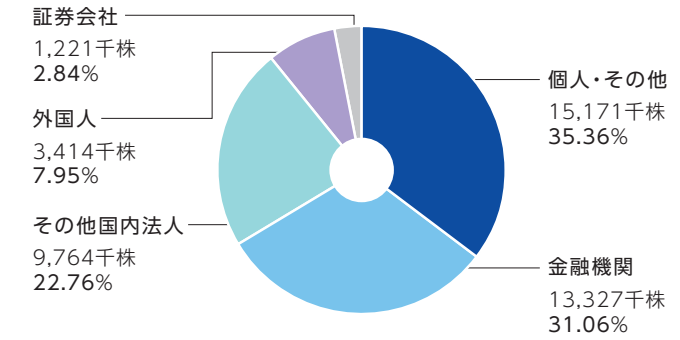
AAからBまでの格付記号には同一等級内での相対的位置を示すものとして、プラス(+)もしくはマイナス(-)の符号による区分があります。

四国銀行グループ

会社名	所在地	主要業務内容	設立年月日	資本金(百万円)	当行の議決権の所有割合	他子会社等の議決権の所有割合
四銀代理店(株)	高知市南はりまや町一丁目1番1号 088-871-2251	銀行代理業務	2010年8月11日	20	100.0%	-
四国保証サービス(株)	高知市菜園場町1番21号 088-885-5300	信用保証業務	1976年8月13日	50	100.0%	-
四銀コンピューターサービス(株)	高知県南国市蛸が丘二丁目1番地 088-862-0520	コンピューター関連業務	1990年7月5日	20	5.0%	四銀総合リース(株) 40.0% 四国保証サービス(株) 35.0% (株)四銀地域経済研究所 20.0%
(株)四銀地域経済研究所	高知市菜園場町1番21号 088-883-1152	産業・経済・金融の調査研究および投資事業組合財産の管理・運営業務	1991年5月15日	10	5.0%	四銀総合リース(株) 47.5% 四国保証サービス(株) 47.5%
四銀総合リース(株)	高知市菜園場町1番21号 088-884-5171	リース業務	1974年2月8日	50	5.0%	四国保証サービス(株) 20.3%

株式の状況

- ▶発行済株式総数：普通株式 42,900千株
- ▶株主数：24,932人
- ▶株式所有者別状況(%)



(注)小数点第3位以下を切り捨てており、比率を加算しても100%にならない場合があります。

大株主(上位10先)

株主名	所有株式数(千株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,547	8.49
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,604	6.23
明治安田生命保険相互会社	1,815	4.34
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	1,171	2.80
日亜化学工業株式会社	988	2.36
四国銀行従業員持株会	939	2.24
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	704	1.68
損害保険ジャパン株式会社	644	1.54
SMBC日興証券株式会社	547	1.30
日本生命保険相互会社	539	1.29
上位10先合計	13,503	32.32

(注)1.所有株式数は、千株未満を切り捨てて表示しています。  
2.所有株式数の割合は、自己株式(1,123千株)を控除して計算し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しています。

