



2023年4月14日

各 位

会社名 株 式 会 社 四 国 銀 行  
代表者名 取 締 役 頭 取 山 元 文 明  
(コード：8387、東証プライム市場)  
問合せ先 取締役総合企画部長 白 石 功  
TEL (088)823-2111 (代表)

## 経営理念の改定 および 中期経営計画の策定について

株式会社四国銀行（頭取 山元文明）は、経営理念を改定するとともに、新たな10年ビジョンの実現に向けた中期経営計画を策定しましたので、下記の通りお知らせいたします。

記

### 1. 経営理念の改定

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、今日まで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」「お客さまを大切にし、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。また、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する中、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、これまでの経営理念を改定いたしました。

### 〈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、1878年（明治11年）の創業以来、“地域の皆さまに最も愛され、親しまれ、信頼される銀行”を標榜し、地域と社会の発展に貢献することを使命として歩んでまいりました。

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、地域とともに歩む銀行として、地域と社会の発展に貢献してまいります。

## 2. 中期経営計画の策定

### (1) 新たな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」

当行に求められる役割は今後大きく多様化・高度化すると想定する中、当行は、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&リライアブル カンパニー」を目指します。

### (2) 位置付け

中期経営計画は、10年ビジョンの実現に向けた「変革の第一歩」と位置付けております。



### (3) 名称及び計画期間

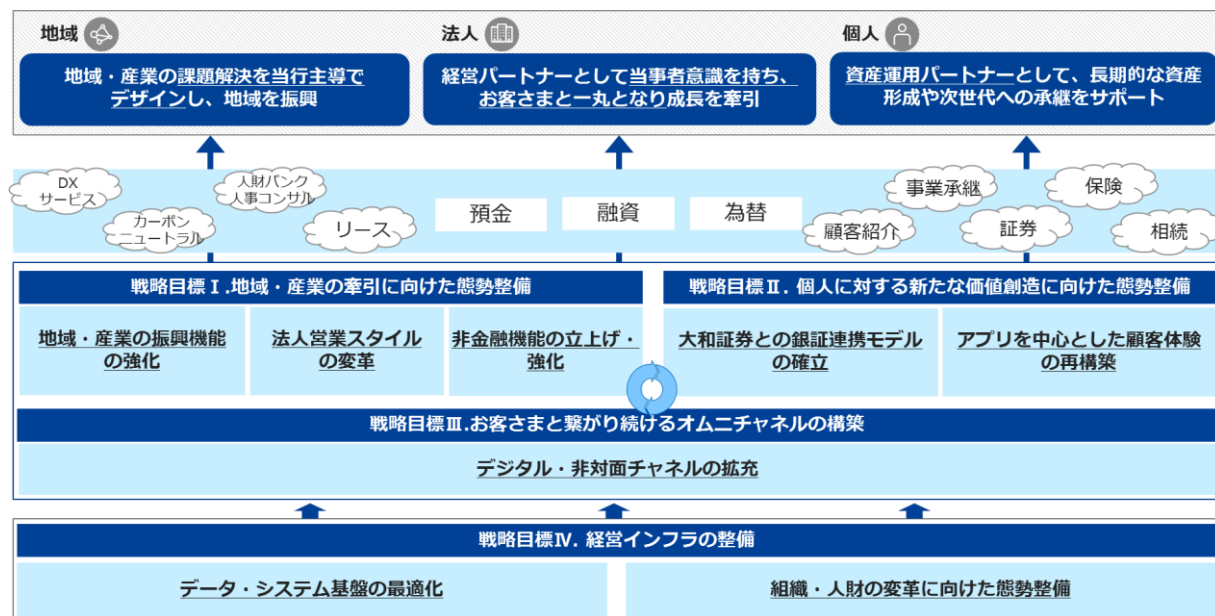
- ① 名称 「中期経営計画 2023」
- ② 計画期間 2023年4月～2026年3月（3年間）

### (4) 体系図

「中期経営計画 2023」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】の2つの戦略テーマを両輪で推進してまいります。



<戦略テーマ【10年ビジョンの実現に向けた態勢整備】の全体像>



(5) 数値目標

数値目標につきましては、2022 年度決算発表時に開示いたします。

以上

# 中期経営計画2023【別紙】

(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	高知県内の人口が約 <b>15%減少</b> するとともに、 <b>郡部から市内へ</b> の流出が加速
	後継者が不足し、健全企業の廃業が増加
	<b>デジタル化・DXへの対応を進めなければ</b> 、事業継続が困難になる
	脱炭素社会の実現に際し、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>

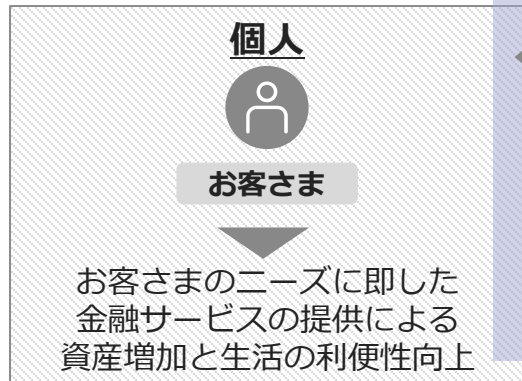
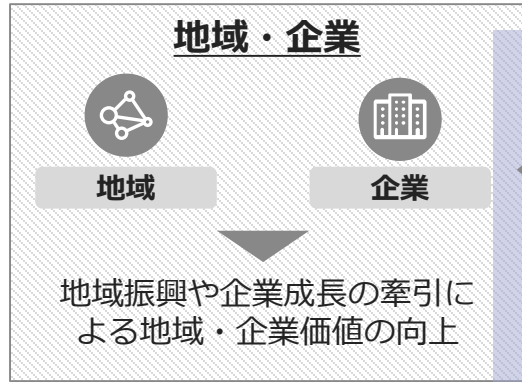
### 当行の経営戦略に影響を及ぼす主要因

お客さまの変化	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
	個人	<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
	個人	<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を一層求めている</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
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	
求められる変化		⊗
		<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

# 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

データ・システム基盤の最適化

#### IV. 経営インフラの整備

⑥ ⑦

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



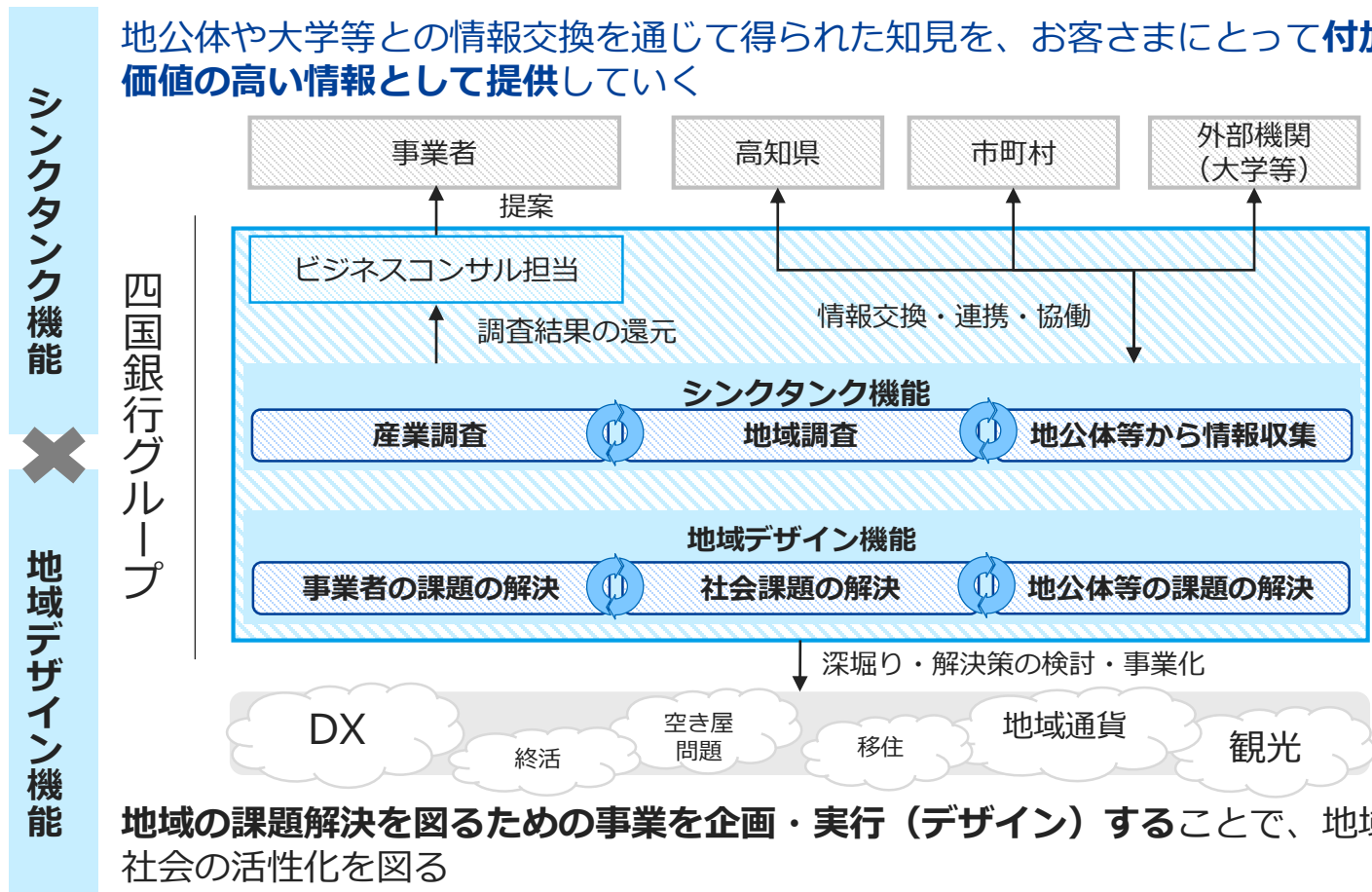
# 戦略目標 | I. 地域・産業の牽引に向けた態勢整備

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。

## 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



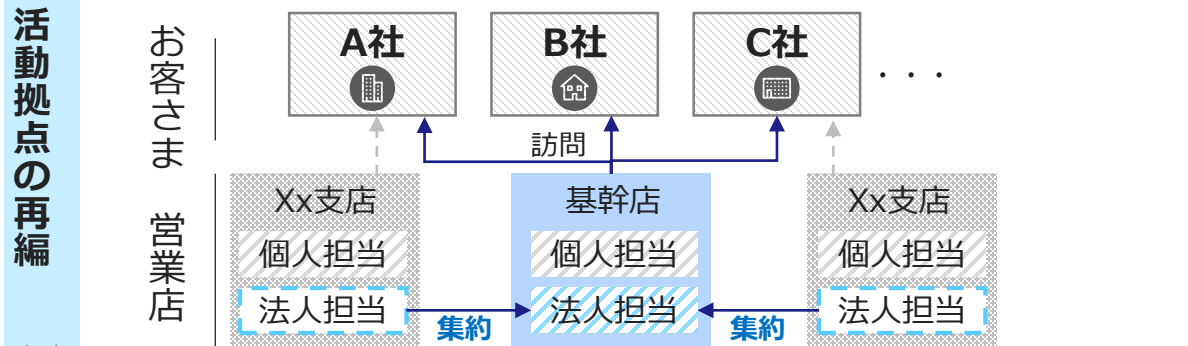
# 戦略目標 | I. 地域・産業の牽引に向けた態勢整備

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。

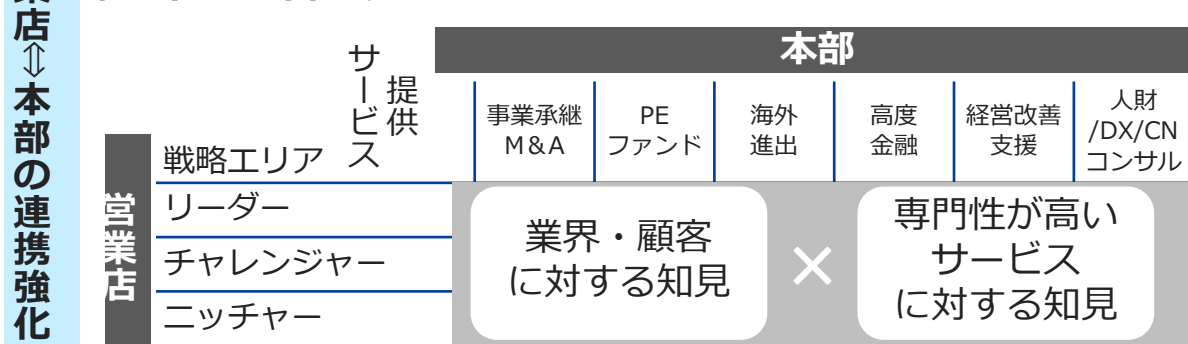
## 法人営業スタイルの変革

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



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



## 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

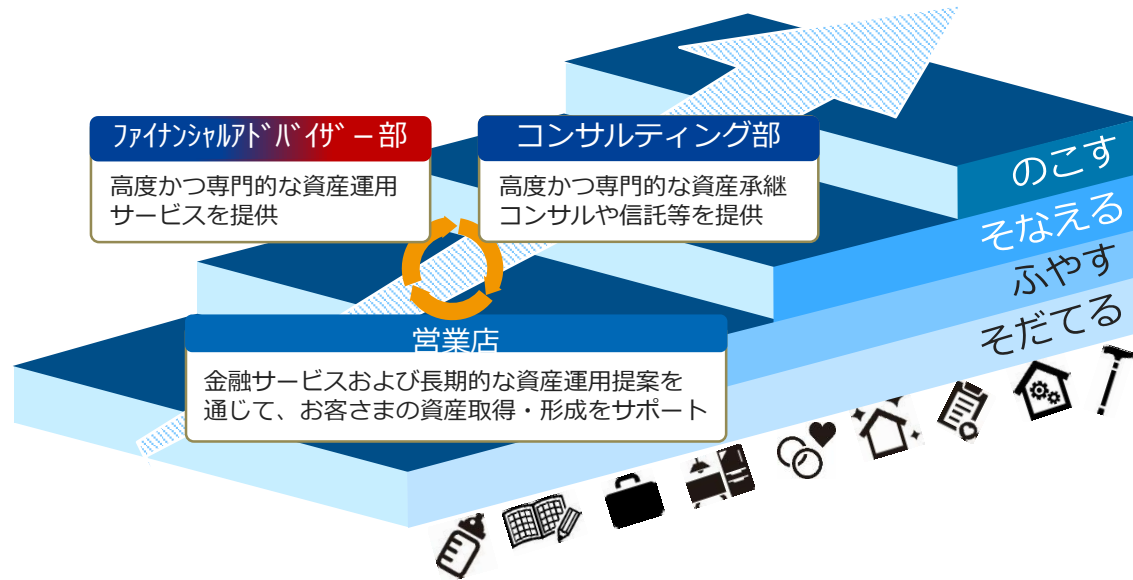
- 人財サービス
  - 人財マッチングや人事コンサルティングを通じて、県内企業の人手不足や人事面の課題解決を支援する
- DXサービス
  - デジタル化に関する経営課題の掘り起しから導入・定着まで一気通貫で支援することで、企業の業務効率化や生産性向上を支援する
- CNサービス
  - 脱炭素社会の実現に向けて、企業のカーボンニュートラルへの取組みを支援する

## 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！”と感じていただく







## 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、アプリ上で銀行取引を完結</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、<b>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</b>を担う</li> </ul>	

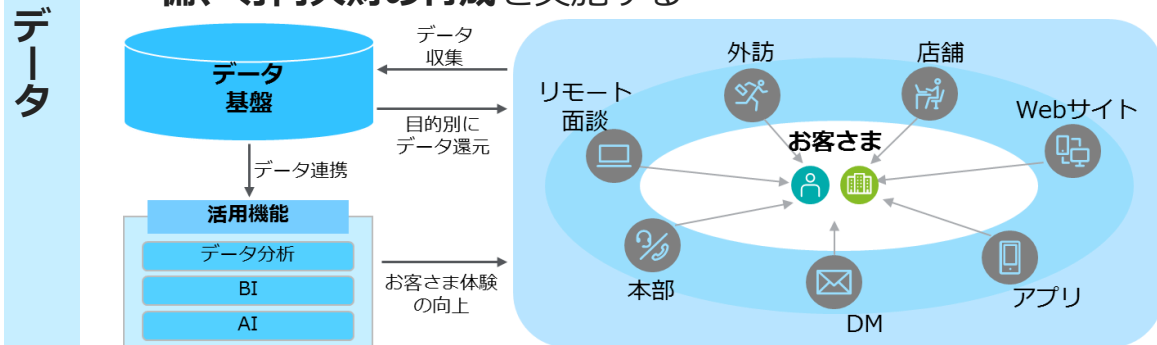
## 戦略目標 | IV. 経営インフラの整備

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

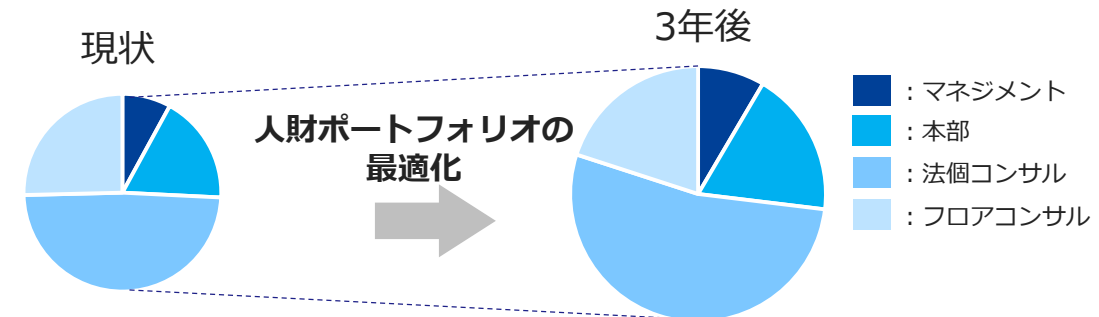
従業員の心身の健康とやりがい・働きがいの向上等を実現するとともに、**人員拡充および人財ポートフォリオの最適化**を図る

組織活性化

- 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



#### 【人財ポートフォリオ最適化のフロー】

全社オペレーション変革による業務量削減

従業員の意向と適性に基づいた、リスキルの推進

ビジネスやオペレーションを支える適正な配置

人財開発・育成

- ・ 研修の充実
- ・ OJT機能の強化
- ・ 自己研鑽の推進 等

採用強化

- ・ 新卒採用の強化
- ・ 中途採用の強化
- ・ プロ人財の活用 等

## 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

ゆたかな暮らしを実現する  
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

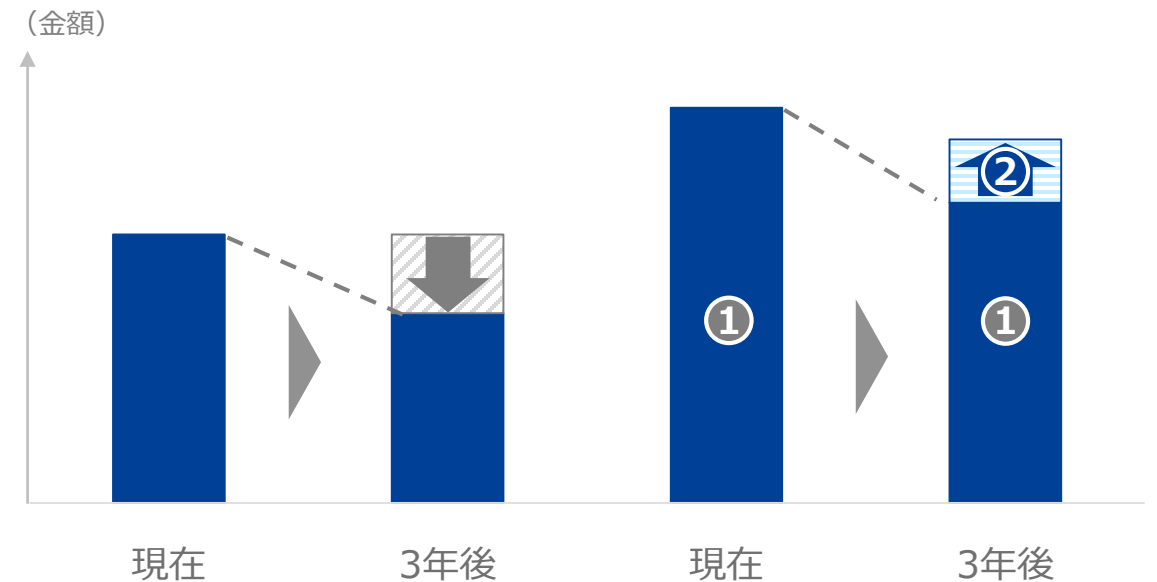
- 融資業務改革
  - ▶ コロナ等で支援を必要とする事業者に対して、重点的に関与できる仕組みの構築（権限移譲の推進、デジタルの活用等）
- 営業店事務改革
  - ▶ お客様の利便性を高めるよう、事務手続きの簡素化を加速
- 本部業務改革
  - ▶ 定型業務から企画・コンサルティング業務への人財シフト促進

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