



2019年5月13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、東証第1部)
問合せ先	総合企画部長	伊 東 瑞 文 TEL (088)823-2111 (代表)

### 中期経営計画の策定

四国銀行（頭取 山元文明）は、10年ビジョンである「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」の実現に向け、中期経営計画ステップ1、ステップ2に計6年にわたり取り組んでまいりました。これまでの取組みを総括し、大きく変化している外部環境を踏まえた上で、ビジョン実現に向けた最終ステップと位置付ける、期間4年の中期経営計画をスタートさせましたので、概要を下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### 1. 名称

## ベスト リライアブル・バンクへの挑戦 ステップ3

～<sup>しぎん</sup>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！～

#### 2. 計画期間 2019年4月～2023年3月

#### 3. 概要 別紙

以上

## 中期経営計画

# ベスト リライアブル・バンクへの挑戦 ステップ3

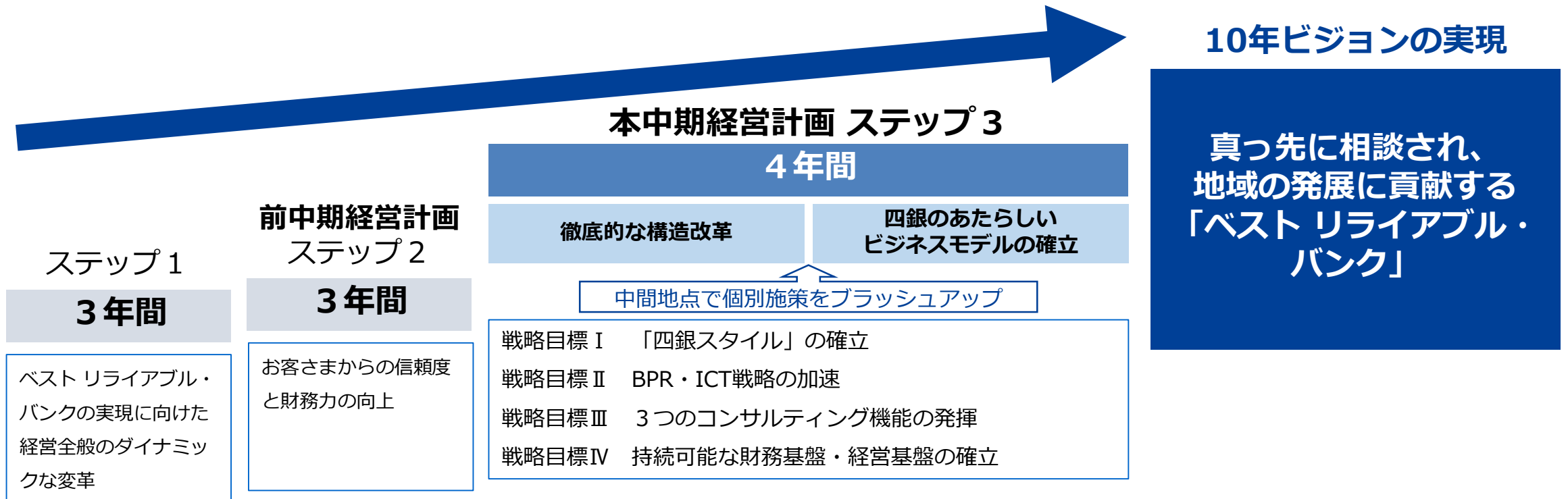
<sup>しぎん</sup>  
～四銀のあたらしいビジネスモデルを確立するために、変わる！挑戦する！～

(2019年4月～2023年3月)

## 中期経営計画の概要

本中期経営計画は、2013年～2023年の10年ビジョンである「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」の実現に向けた最終ステップとして位置付けます。

名称	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！～
期間	2019年4月～2023年3月（4年間）



# 中期経営計画の全体像

## 中期経営計画 ベスト リライアブル・バンクへの挑戦 ステップ<sup>o</sup>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！～

地域戦略・店舗戦略

SDGs

**戦略目標Ⅳ** 持続可能な財務基盤・経営基盤の確立

**戦略目標Ⅲ** 3つのコンサルティング機能の発揮

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

元気な地域を実現する  
地域コンサルティング

**戦略目標Ⅰ**

「四銀スタイル」の確立

**戦略目標Ⅱ**

BPR・ICT戦略の加速

# ステークホルダーを軸とした戦略、地域戦略

## ・ ステークホルダーを軸とした戦略

ビジョン	ステークホルダー	ビジョン達成に向けたステークホルダーごとの基本戦略	中期経営計画の戦略目標とねらい
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」の実現	地域	【貢献価値の最大化】 地域の将来に主体的に関与する。	戦略目標Ⅱ BPR・ICT戦略の加速 戦略目標Ⅲ 3つのコンサルティング機能の発揮
	お客さま	【取引価値の最大化】 お客さま本位のコンサルティングやサービスを提供する。	
	株主さま	【投資価値の最大化】 持続的かつ安定的な財務基盤・経営基盤を確立する。	戦略目標Ⅳ 持続可能な財務基盤・経営基盤の確立
	従業者	【やりがいの最大化】 全従業者が、主体的かつ意欲的に業務に取り組める環境を整備する。	戦略目標Ⅰ 「四銀スタイル」の確立 戦略目標Ⅱ BPR・ICT戦略の加速

## ・ 地域戦略

地域	高知県	徳島県、広島県大竹市	瀬戸内、阪神、東京
戦略	リーダー	チャレンジャー	ニッチャー
方向性	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の経済をリードする圧倒的な存在として、お客さま・地域に対する地域金融機関としての責任を果たす。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「地元」意識のもとで、Just Like Family!な人財力を最大限に活かして、法人・個人のお客さまの課題を解決する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人融資先数の増加、融資残高の増加、法人ソリューション収益増加を図るとともに、四国・本州間の情報の橋渡し役としての役割を一層発揮していく。</li> </ul>

## 戦略目標 I 「四銀スタイル」の確立

### 「四銀スタイル」とは



当行の特長である「面倒見の良い」  
「お客さまに寄り添い、家族のように接する」気質を「Just Like Family! 人財力」として伝承し、従業員共通の価値観としていきます。

「Just Like Family! 人財力」に、専門的なコンサルティング能力を加えることで、お客さまごとに異なるニーズに的確に対応し、他行・他業態と差別化できる「四銀スタイル」を確立します。

お客さま、地域の課題に家族のように向き合い、専門的なコンサルティング能力を発揮することでお役に立ち喜んでいただくことを目指します。

※「Just Like Family!」は、お客さま・地域にとって「家族のような存在」でありたいという想いと、「家族のように」お客さまと接し、「家族のように」地域と接し、そして「家族のように」従業員同士が接することを目指す姿勢を表現しています。

## 戦略目標Ⅰ 「四銀スタイル」の確立

### 【ねらい】

- 当行の特長である「Just Like Family!な人財力」をベースに、お客さまに対して高度なコンサルティング機能を提供できる人財を開発・育成します。
- 「従業員およびその家族の健康は、企業にとって大切な財産であり、守るべきものである」という考え方のもと、従業員が健康で、やりがい・働きがいを持てる新しい働き方を実現します。

#### 1. 人財開発・育成の強化

- (1) 「Just Like Family!な人財力」の伝承
- (2) 「3つのコンサルティング」を実践する  
人財の開発・育成
- (3) 専門人財の育成

#### 2. 健康経営と新たな働き方の実現

- (1) 従業員の健康増進
- (2) 従業員のエンゲージメント※を高める  
施策の実施
- (3) 多様な人財が活躍できる環境整備

高度なコンサルティング機能、やりがい・働きがい

※エンゲージメント：主体的かつ意欲的に取り組んでいる状態＝組織と相互の対等な関係に基づくもの≠ロイヤルティ（帰属意識）

## 戦略目標Ⅱ BPR・ICT戦略の加速

### 【ねらい】

- デジタル技術を積極的に活用し、営業店・本部の業務を徹底的に見直し、効率化することで、生産性向上を図るとともに、働きやすい環境を実現します。
- デジタルの力で銀行業務を変え、営業店がコンサルティングに集中できる態勢を構築するとともに、お客さまに喜んでいただくサービスを提供します。

### 1. BPR戦略の加速

#### (1) 営業店業務改革

クイック窓口導入による店頭事務のデジタル化と削減、営業店事務の本部集中拡大、従来業務の抜本的見直し

#### (2) 本部業務改革

本部業務のデジタル化、抜本的見直し

### 2. ICT戦略の加速

#### (1) デジタルの力を活用したコンサルティング活動の強化

#### (2) ダイレクトチャネルの強化

#### (3) キャッシュレスの推進

#### (4) フィンクロス・パートナーシップによる先進技術の活用



## 戦略目標Ⅱ BPR・ICT戦略の加速

BPR戦略（営業店業務改革、本部業務改革）により効率化を進め、戦略目標Ⅲに掲げる3つのコンサルティングを担う人員を捻出します。

捻出元	人数
営業店	200
本部	100
合計	300

人員の再配置

施策・業務			人数
配置先	営業店	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスコンサルティング</li> <li>個人コンサルティング</li> </ul>	100
	本部	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業店支援、企画業務</li> <li>地域コンサルティング</li> </ul>	70
	合計		170

※定年退職等による自然減：▲130名

## 戦略目標Ⅲ 3つのコンサルティング機能の発揮

### 【ねらい】

- 事業性評価を軸としたビジネスコンサルティングにより、企業の夢や課題解決を実現します。
- お客さまに寄り添って提案する個人コンサルティングにより、ゆたかで便利なくらしを実現します。
- 地域の将来にコミットする地域コンサルティングにより、活力にあふれた地域を実現します。

### 1. ビジネスコンサルティング

- (1) 事業性評価を軸とした  
中小企業向け融資の推進
- (2) 専門的な課題解決策の提供
- (3) 新たなマーケットの開拓支援
- (4) 経営改善支援

企業の夢を  
実現する

### 2. 個人コンサルティング

- (1) お客さまに寄り添った提案力の強化
- (2) 長期的な資産形成支援
- (3) 長寿化に対応した  
提案力の強化
- (4) ゆたかで便利なくらし支援

ゆたかなくらしを  
実現する

### 3. 地域コンサルティング

- (1) 地域の特長となる産業の  
活性化、新産業創出支援
- (2) 地域の経済活動効率化支援
- (3) 四国創生に向けた取組み強化

元気な地域を  
実現する

## 戦略目標Ⅲ 3つのコンサルティング機能の発揮

### ビジネスコンサルティング、個人コンサルティングの 具体的取組み：コンサルティング部の設置

- 統一した指揮命令系統のもとでコンサルティング活動を企画・推進し、法人・個人の取引拡大につなげるために、法人サポート部・個人サポート部を統合し、コンサルティング部を設置しました。



### 地域コンサルティングの 具体的取組み

- 持続可能なアグリビジネス創出への貢献
- 観光消費額拡大に向けた観光まちづくり推進
- 各地公体の産業活性化策との連携による、新産業創出支援
- デジタル技術等を活用した、地域の経済活動効率化支援
- 地公体関連業務の効率化支援
- 四国アライアンスを通じた四国資源の付加価値向上に向けた取組み強化



## 戦略目標Ⅳ 持続可能な財務基盤・経営基盤の確立

- 地域に対する地域金融機関としての責務を果たし続けるために、持続可能な財務基盤・経営基盤を確立し、投資価値の向上を図ります。

### 1. 有価証券運用体制の高度化

- 運用ポートフォリオの見直しによるリスクと収益のバランス最適化
- 運用部門の専門人財開発・育成
- 市場性貸出業務の強化
- 政策保有株式の縮減

### 2. 管理体制の高度化

- コーポレートガバナンスの強化
- リスクアペタイトフレームワークの構築
- 与信コストの低位安定
- コストの組織横断的マネジメントの強化
- システムリスク管理の強化

## 持続可能な財務基盤・経営基盤の確立

## 戦略目標Ⅳ 持続可能な財務基盤・経営基盤の確立

財務目標（単体ベース・2019年度の単年度目標）

当期純利益	40億円以上
自己資本比率	9%台
ROE（株主資本ベース）	3.5%以上












コンサルティング機能の発揮に関する数値目標（中期経営計画前半の2年間）

項目	実績		中期経営計画前半の目標	
	2018年度末	2018年度末	2020年度末	2020年度末
事業所融資先数	2018年度末	11,164先	2020年度末	11,500先以上
事業承継・M&A支援件数	2017年度～2018年度	2,961件	2019年度～2020年度	3,350件以上
ビジネスマッチング成約件数	2017年度～2018年度	892件	2019年度～2020年度	1,000件以上
投資性商品契約者比率※1	2018年度末	2.5%	2020年度末	3.5%以上
預り資産残高（投信+保険）	2018年度末	2,434億円	2020年度末	2,550億円以上

※1 投資性商品契約者比率 = 20～50歳の投信または保険契約者数 ÷ 同年代の個人預金取引先数

# SDGs達成に向けた取組み

- 持続可能な社会の実現に向けて、社会的責任を果たすため、ESG（環境、社会、ガバナンス）に関する社会的課題の解決に積極的に取り組むとともに、国連が提唱するSDGsの達成に貢献できるよう、本中期経営計画の各施策に取り組めます。

ESG分類	方向性	従来からの取組み	本中期経営計画の施策	SDGsターゲット
環境 Environment	環境にかかる負荷を減らし、豊かな自然を守る	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮型商品の提供「絆の森工コ債」等</li> <li>環境保全活動「協働の森事業」等</li> <li>地球温暖化対策・省エネ対応設備導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き方改革、業務効率化による消費エネルギー低減</li> <li>ペーパーレス化の推進</li> </ul>	  
社会 Social	従業員の自己実現や地域社会の発展に貢献し、当行および地域の持続可能性を高める	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファンドを活用した地域活性化</li> <li>次世代経営者の育成</li> <li>CSR活動支援商品の提供「学び応援債」等</li> <li>女性活躍推進委員会「Cheer!」</li> <li>事業承継支援・海外進出支援</li> <li>ビジネスマッチング</li> <li>災害対応融資枠の設定</li> <li>セミナー等金融リテラシー向上への取組み</li> <li>四銀福祉基金による助成活動</li> <li>地公体・他金融機関との連携協定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人財が活躍できる環境整備</li> <li>従業員の健康増進</li> <li>従業員のエンゲージメントを高める施策の実施</li> <li>長期・積立・分散による長期的な資産形成提案</li> <li>地域産業活性化</li> <li>新産業創出支援</li> <li>経済活動効率化支援</li> <li>四国創生への取組み強化</li> </ul>	     
ガバナンス Governance	適切なコーポレートガバナンスにより株主価値の最大化を図る	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員会設置会社への移行</li> <li>社外取締役比率向上</li> <li>取締役会の多様性確保</li> <li>法令順守・情報開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンスの強化</li> <li>コストの組織横断的マネジメント</li> <li>システムリスク管理の強化</li> </ul>	 

※SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）：国連加盟国が採択した17の目標からなる開発目標。2030年までの達成を目指している。

※ESG（Environment, Social, Governance）：投資家が企業のCSR（企業の社会的責任）活動を評価する具体的な視点。