

【新長期経営計画】

Growing beyond 130th

～ 永代取引によるお客さま感動満足の創造と豊かな地域社会の実現 ～

計画期間：2023年4月～2028年3月



社会課題

外部環境

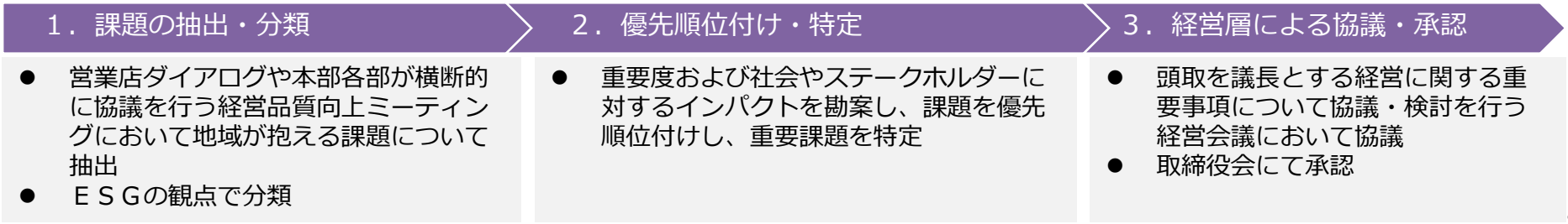
- 人口減少・少子高齢化
- 地政学リスクの高まり
- 国内金利の上昇懸念
- インフレ抑制による景気後退懸念
- 円安・原材料の高騰
- デジタル・キャッシュレス化の進展

金融行政方針

- 事業者への資金繰り・本業支援
- スタートアップ支援
- カーボンニュートラルへの取組み
- お客さま本位の業務運営
- 金融リテラシーの向上
- マネロン対策、サイバーセキュリティ

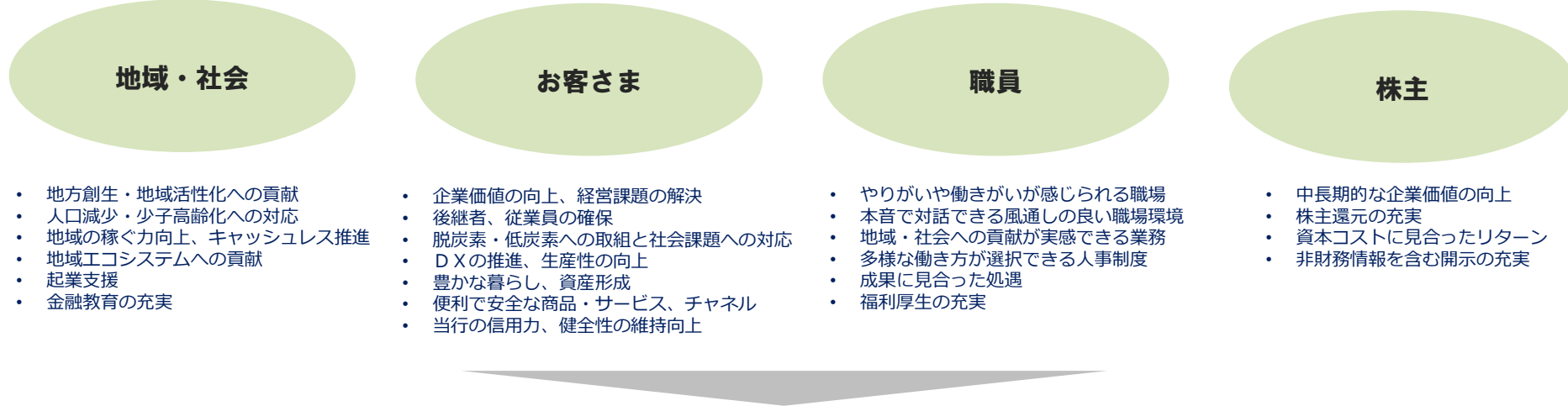
重要課題	地域経済の発展と産業振興	長寿化社会への対応	人材育成と働き方改革	気候変動 南海トラフへの対応
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 生産性が向上しないことによる競争力の低下 後継者不足による事業の存続リスク 消費者の需要の変化への対応の遅れによる業績の悪化 	<ul style="list-style-type: none"> 地域のお客さまの金融リテラシーが高まらないことにより、資産形成が進まない 高齢社会に伴う資産寿命や認知判断能力低下による諸課題 	<ul style="list-style-type: none"> 人事制度や福利厚生の魅力不足による人材流出や人材不足、戦略の停滞 	<ul style="list-style-type: none"> 技術革新や技術転換への対応の遅れが取引先の業績悪化につながるリスク 地域でのBCPが不十分な事による想定外の損害の発生
機会	<ul style="list-style-type: none"> コンサルティングニーズの高まり 地域での起業・創業への機運の高まり デジタル化、キャッシュレス化による生産性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 高齢化社会、人生100年時代を見据えた資産形成、資金管理、相続・事業承継への関心の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 永代取引を支える人材が育成され、多様な人材の活躍により、お客さまの感動満足につながる付加価値を提供 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動やBCPに資するコンサルティングサービスの提供や新たなビジネスチャンスの創出
関連するSDGs項目				

重要課題の特定プロセス



変化が激しく不確実性の高い環境下、全職員がベクトルを合わせるため、『存在意義』を制定。
当行の揺るがない行動や意思決定の軸として、ステークホルダーの期待や要望に応じていく。

<当行に対するステークホルダーの期待や要望>



<存在意義>

～ 永代取引によるお客さま感動満足の創造と豊かな地域社会の実現 ～

当行は卓越した効率経営^{*1}のもと、世代を超えたパートナーシップ『永代取引』を実践し、取引先の企業価値向上とお客さまの金融資産形成をサポートするとともに、持続可能な地域社会の実現に貢献します。

*1:卓越した効率経営とは、永代取引ビジネスモデルの更なる進化に向け、付加価値向上と営業体制や事務、銀行業務全体の効率化ならびに資産の効率性を追求する事により、独自性と優位性のある経営を行う事。

永代取引ビジネスモデル

世代を超えた息の永い取引を継続し、地域やお客さまの永続的な発展に寄与していく。

中小企業取引
中小企業取引に特化し、
小口分散と複合取引を通じて
高い実質R A R O Aを追求する。

ファミリーサポート営業
一生涯を通じてお客さまの
人生設計をサポートし、
地域の金融資産を守り育て、
豊かさの実現をめざす。



お客さまの多様化かつ高度化するニーズに応えるため、下記分野に重点的に取り組み、
ビジネスモデルを更に卓越したものに成長させていく。

中小企業新規開拓
中小企業融資

事業承継・E S G投融資を含む
取引先の成長支援

ストックビジネスへの変革と
金融先進県の実現



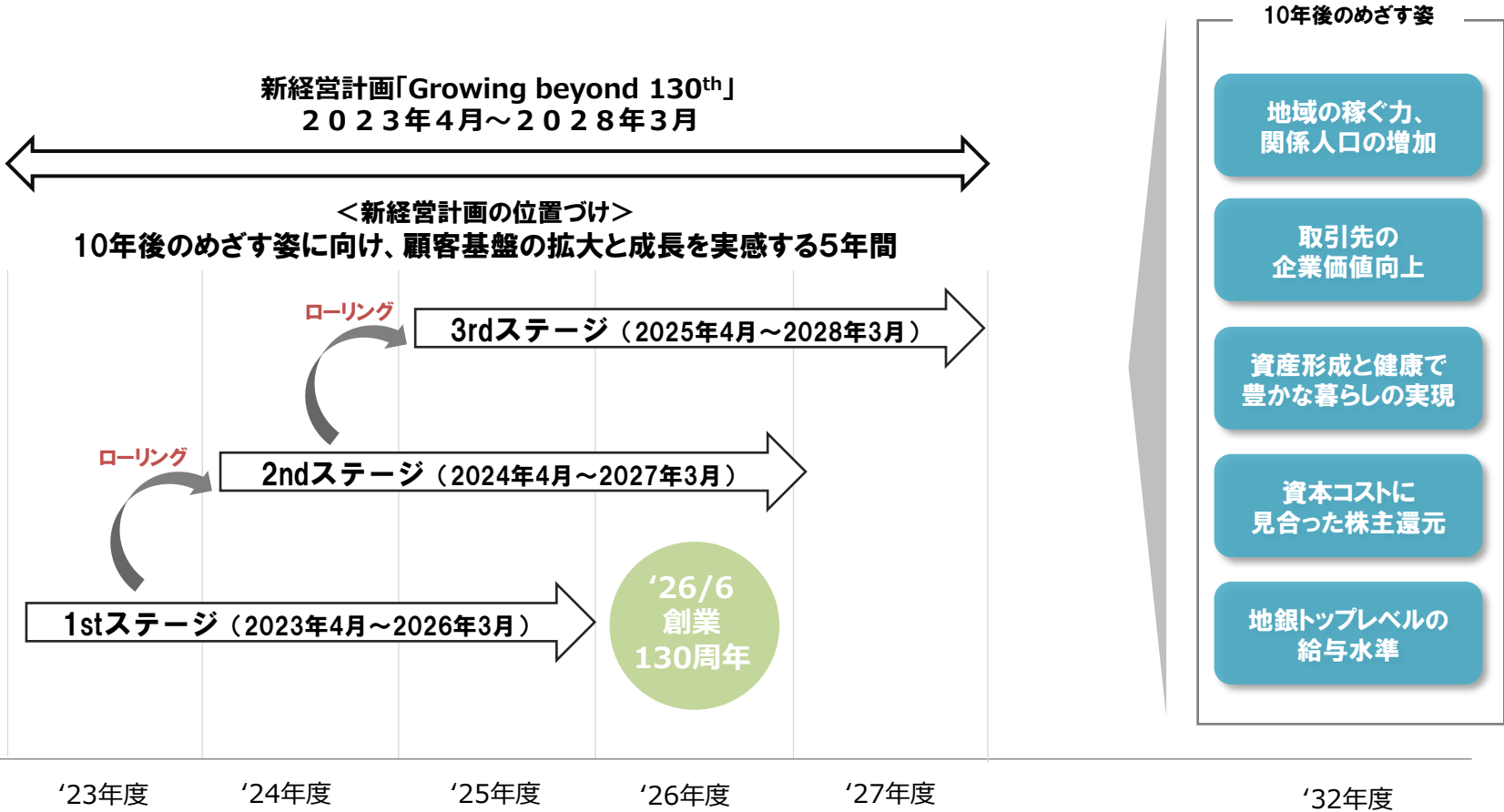
RAFに基づく新たな分野へのリスクテイク

新経営計画の位置づけ

10年後のめざす姿に向け、顧客基盤の拡大と成長を実感する5ヵ年計画とする。

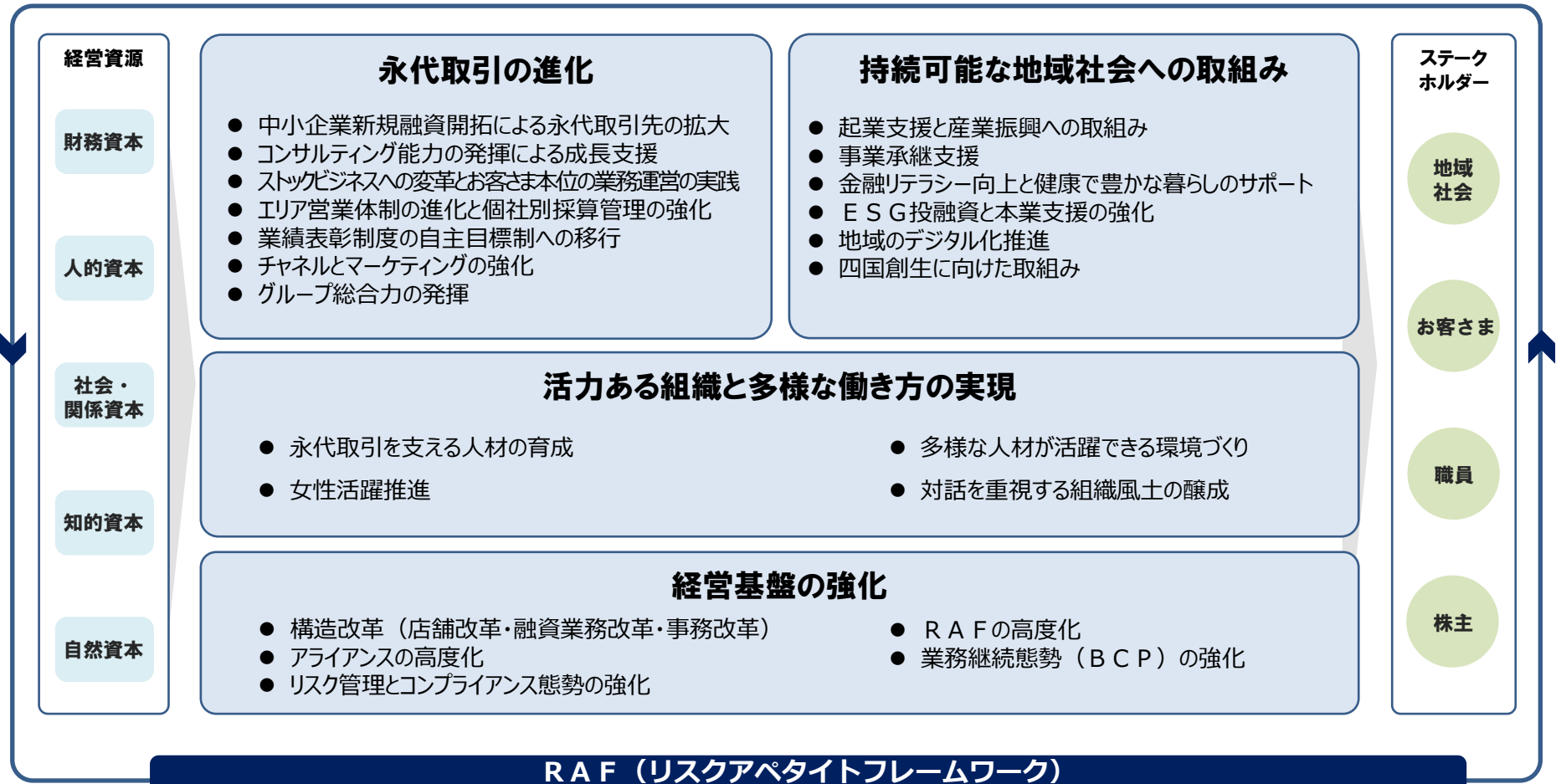
経営計画期間中に創業130周年を迎え、地域・お客さまと当行の更なる成長・発展をめざしていく。

また、激変する外部環境に対応するため、3年計画を1年毎にアップデートしていく『ローリング方式』を採用する。



Growing beyond 130th

～ 永代取引によるお客さま感動満足の創造と豊かな地域社会の実現 ～



RAF (リスクアペタイトフレームワーク)

ガバナンス態勢の強化

経営目標	最終年度目標
修正OHR	60%未満
コア業務純益ROA	0.48%以上
当期純利益	120億円以上
当期純利益ROE	4.20%以上
株主還元率	40%以上
ESG投融资残高	3,000億円
女性役付者比率	30%以上

永代取引の進化（コンサルティング能力の発揮）

中小企業における永代取引方針

1. 中小企業融資における永代取引は、「融資資産の健全性」を堅持しながら、中小企業の業績が景気等に左右され変化することを前提として、支え続けていくことを基本とする。
2. 中小企業の創業期・成長期・再生期・承継期におけるそれぞれのライフステージに応じたニーズ・経営課題に対し、個別の提案やコンサルティング等、オーダーメイドによるあらゆる支援を行う。
3. 融資営業とは、経営者ニーズへの対応である。そのために、対話を通じて経営者の思いや経営上の課題等を共有し、お互いの「信用」を基本とした強固な信頼関係を築く。
4. 取引先企業の企業価値向上に積極的に取組み、企業の世代を超えた持続的な発展に寄与するとともに、雇用の維持・拡大や地方創生に貢献する。

多様化かつ高度化するお客さまニーズに対応する人員体制およびスキルアップを図る

経営課題

- ・実権者との対話に基づく経営課題の共有
- ・事業性評価に基づく企業審査力の強化

事業承継

- ・外部出向、受け入れによる専門人材の育成
- ・事業承継ファンドの活用

資金繰り

- ・コロナ支援の継続
- ・商流に関する改善提案
- ・支払多様化への対応

人材確保

- ・人事労務コンサルの強化
- ・人材紹介
- ・福利厚生サービスの提供

取引先の企業価値向上

販路拡大

- ・阿波銀コネク、Shikokuブランドの活用
- ・県内外でのマッチング強化
- ・海外販路支援へのチャレンジ

生産性向上

- ・法人ポータル構築による手続きの効率化
- ・DXコンサルの実施

事業の多角化

- ・補助金申請支援
- ・産官学金のマッチング強化
- ・スタートアップ支援

SDGs・脱炭素

- ・SBT策定支援
- ・GHG測定サービス
- ・トランジション、インパクトファイナンス強化

永代取引によるお客さま感動満足の創造

－金融先進県の実現－

当行のお客さまが広く資産運用に関する知識を有し、欧州並みの割合で資産運用を行うことで、全国トップレベルの金融資産を有する豊かな地域が実現する事。

ファミリーサポート営業

～ストック(残高)重視のビジネスモデルへの変革～

幅広いお客さまへのサービスの提供

- エリア営業体制とコンタクトセンター設置によるコンタクト強化
- 個人ローンアウトバウンド活用による顧客接点強化
- 県外預かり資産の拡大
- 職域営業と非対面チャネルの強化
- 金融教育の継続実施



ゴールベースアプローチ*1の実践

- 資産設計ツール（ライフプランシミュレーション）の活用
- 銀行・証券・保険でのワンストップソリューションの提供
- 個人ローン、保険を含む家計の見直し提案
- アドバイザー人材の育成

*1:お客さま自身の夢や目標（ゴール）を実現していくために、資産を運用・管理していく方法



次世代との関係強化

- 相続、資産承継提案
- 法人オーナーへの提案強化
- 信託の活用による資産移転
- 野村証券との法人分野での連携強化
- 事業承継ファンドの活用
- 金融ジェロントロジーへの取組み



「お客さま本位の業務運営」の実践

「お客さま本位の業務運営の基本方針」を全面改定

お客さま本位の良質なサービスを提供し、お客さまの最善の利益を図ることにより、自らの安定した顧客基盤と収益の確保につなげる。

<金融先進県の実現に向けたKPI(25年度)>

～生涯を通じてお客さまの人生設計をサポートし、地域の金融資産を守り育て、豊かさの実現をめざす～

預かり資産保有割合：31%以上（+3%）

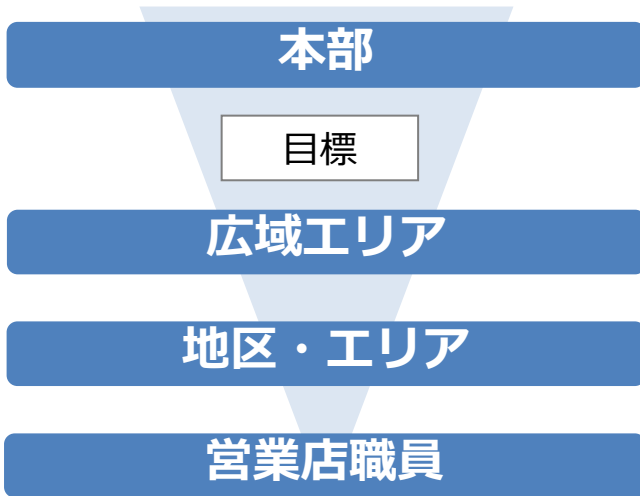


預かり資産世帯浸透率18%以上（+3%）

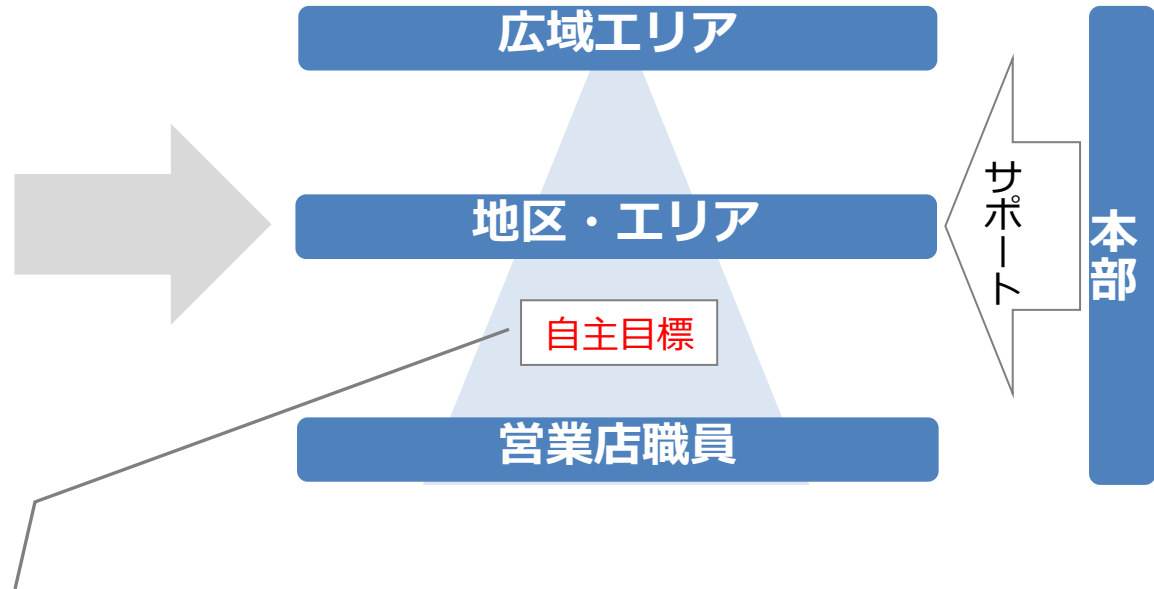
永代取引の進化（業績表彰制度の自主目標制への移行）

お客さまを起点に営業店職員を主体としたボトムアップ型の表彰制度に改定し、職員一人ひとりの自発的なやる気を促す

【現状】 トップダウン型の目標設定



【今後】 ボトムアップ型の目標設定



現場力の発揮

地区課題
の共有

地区戦略
の策定

自発的な
目標設定

自立的な
地区運営

モチベーションの向上

目標の魅力

危機意識

達成可能性

モチベーションを高める3要素

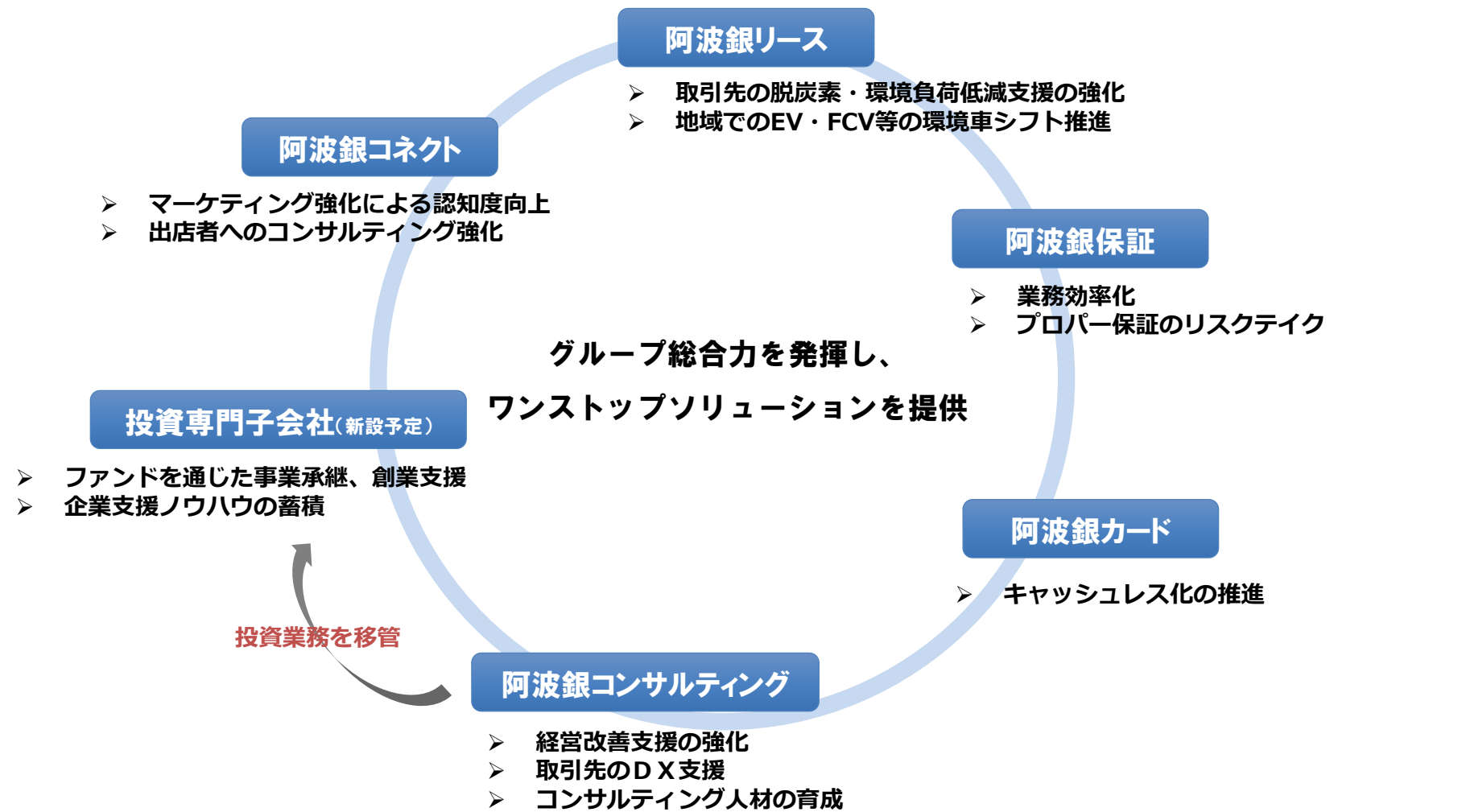
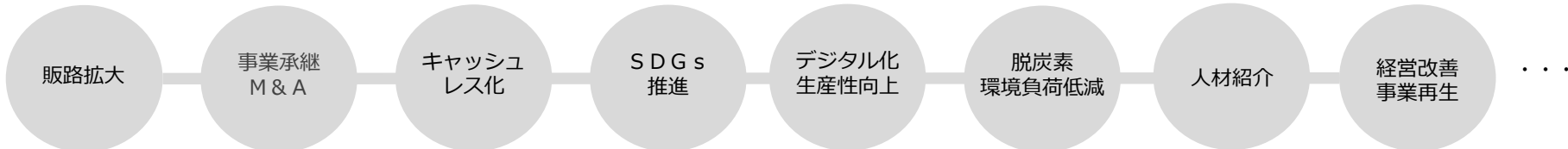
永代取引の進化（チャネルとマーケティングの強化）



新経営計画のおもなチャネル施策

<div style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; margin-bottom: 10px;">Wallet+</div> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 新たなサービス提供 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 目的預金・収支管理 ✓ お金に関するコラム ✓ ポイントサービス ✓ 地域情報・クーポン配布 ➢ 既存サービスの利便性向上、相乗効果 <ul style="list-style-type: none"> ✓ ローン新規申込、Cローン借入、返済実行 ✓ 野村證券への導線 ✓ 阿波銀アプリとの相互運用によるチャネル拡大 ✓ ラシカルモールとの協業 	<div style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; margin-bottom: 10px;">福利厚生サービス</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>取引先</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 採用の強化 ➢ 従業員エンゲージメント向上 </div> <div style="text-align: center;"> <p>従業員</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 割引優待 ➢ 資産形成・ローン優遇 ➢ 健康管理・自己啓発 </div> <div style="text-align: center;"> <p>当行</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 従業員との新たな接点確保 ➢ 複合取引の強化 </div> </div>
<div style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; margin-bottom: 10px;">法人ポータル</div> <ul style="list-style-type: none"> ➢ ポータルでのお客さま支援 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営・営業・DX支援（ビジネスマッチングの強化） ✓ 財務支援（資金繰り相談・資金管理） ✓ 人事、労務支援（コンサルティング支援の強化） ➢ ポータルを利用した当行業務改善・向上 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 融資（電子）契約の利用促進 ✓ コミュニケーション手段提供による接点強化 ✓ 有料サービス提供による収益拡大 	<div style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; margin-bottom: 10px;">ファミリーサポートクラブ（仮称）</div> <div style="text-align: center;"> <p>地域事業者 ビジネスマッチング契約</p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80%;"> <p>ファミリーサポートクラブ</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> 健康 介護 相続 </div> <p style="font-size: small; margin-top: 5px;">最適な企業やサービスをご紹介します</p> </div> <p>住まいや暮らしに関するお困りごとを相談</p> <p>当行に口座を持つ個人のお客さま</p> </div> <div style="text-align: right; font-size: x-small; margin-top: 10px;">サービス説明 見積り・契約</div>

永代取引の進化（グループ総合力の発揮）



持続可能な地域社会への取組み

テーマ	取組施策	K P I（'25年度）
 起業支援	<ul style="list-style-type: none"> ベンチャーファンドの創設 	ファンド投資：5億円 （'27年度：10億円）
 事業承継支援	<ul style="list-style-type: none"> 事業承継ファンドの創設 	ファンド投資：15億円 （'27年度：30億円）
 金融リテラシー向上 豊かな暮らしのサポート	<ul style="list-style-type: none"> 金融教育の実施 職域営業による資産形成支援 福利厚生サービスの創設 健康で豊かな暮らしをサポートする会員制サービスの創設 	金融教育の実施回数：100回 （'27年度：200回）
 ESG投融資と本業支援	<ul style="list-style-type: none"> フレームワーク認証取得による中小企業向けトランジション・インパクトファイナンスの推進 ESG関連コンサルティングメニューの拡充 大企業向けESG投融資の強化とサプライチェーン全体での温室効果ガス削減への取組 地域での再生可能エネルギー導入促進 	ESG投融資残高：2,000億円 （'27年度：3,000億円）
 地域のデジタル化推進	<ul style="list-style-type: none"> ITコンサルティングによる取引先のDX推進 地公体取引のデジタル化 キャッシュレス化の推進 	キャッシュレス比率：47% （'27年度：50%）
 四国創生に向けた取組み	<ul style="list-style-type: none"> 四国アライアンスキャピタルとShikokuブランドの活用 サステナビリティへの取組み 	-

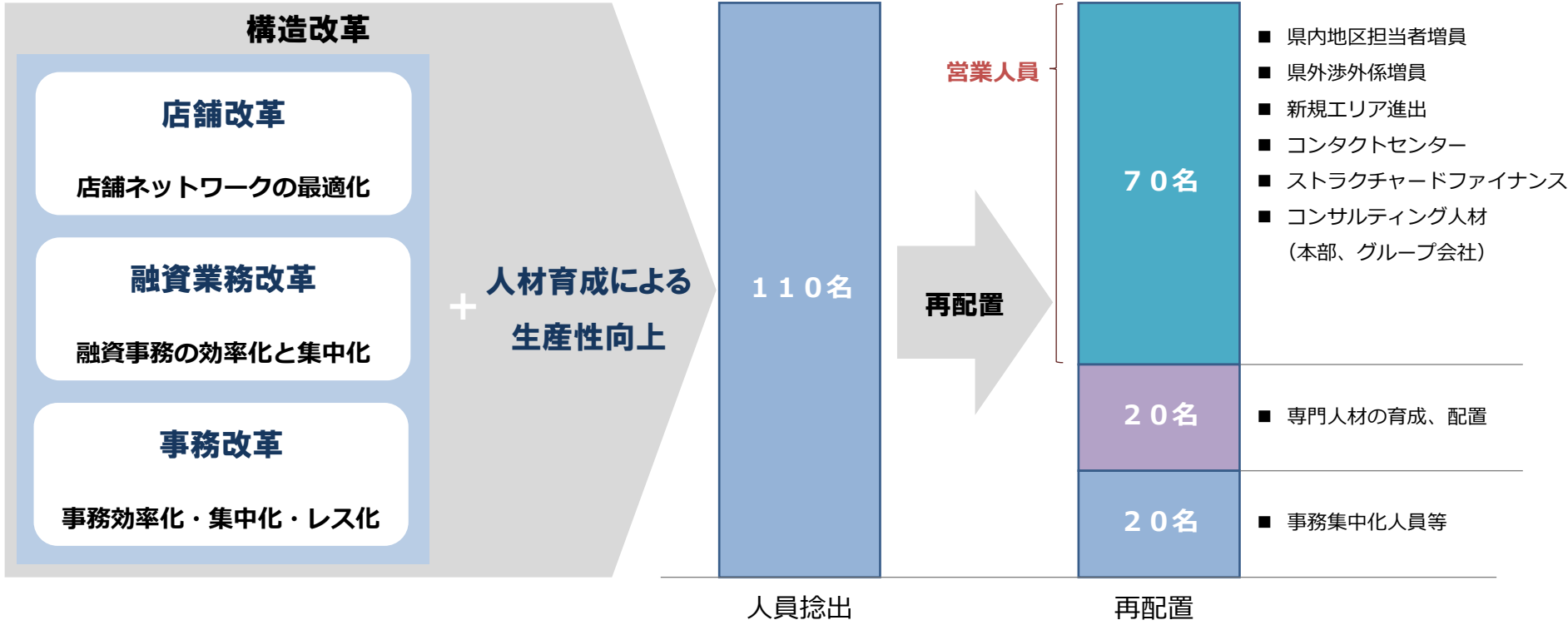
永代取引によるC I Sの創造を通じたE Sの向上



活力ある組織と多様な働き方の実現

職員が働くことに誇りを持ち、生き生きと働ける職場
 職員一人ひとりを大切にし、全職員が平等にチャレンジできる職場

実施施策		2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	目標数値等
永代取引を支える人材の育成	長期人材育成計画の改定		・人事コース改定に伴う人材開発、キャリアの見直し				<ul style="list-style-type: none"> ・研修時間の増加 ⇒職務別研修会500時間実施(22年度実施比1.5倍) ・専門資格取得者 23年度⇒25年度⇒27年度 297名 600名 1,000名 ・「永代取引の理念と実践」改定
	研修制度の拡充	・実務(法人・個人営業等)研修の増加 ・外部トレーニー、異業種企業への派遣拡大					
	専門人材の活用	・専門資格取得に向けた取得支援 ・中途採用強化、リファラル採用実施(2023年下期～)					
多様な人材が活躍できる環境づくり	人事コース制度の見直し	・総合職、エリア総合職見直し ・SP職の見直し					<ul style="list-style-type: none"> ・男女賃金格差是正 60.2%(21年度)⇒70%(27年度) ・男性育児休暇取得率 100%の定着化
	多様な働き方の実現	・副業制度・短時間制度の導入 ・テレワークの推進					
女性活躍推進	働きやすい職場環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアパスの明確化とキャリア開発支援 ・男性育児休暇制度の促進、浸透 ・アンコンシャスバイアス(無意識の思い込み、偏見)解消への取り組み 					<ul style="list-style-type: none"> ・女性役付者比率 (女性役付者数÷役付者数) 23年度⇒25年度⇒27年度 25% 28% 30%
対話を重視する組織風土	本部と営業店のダイアログ強化	・役員と職員のダイアログの定例開催の実施					<ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職比率 (女性経営職者数÷経営職者数) 23年度⇒25年度⇒27年度 10% 17% 19% ・エンゲージメント向上 施策の結果指標として、 ランクA⇒AAをめざす
	従業員エンゲージメント	・エンゲージメントサーベイの職場共有会の継続実施					
キャリア支援課の新設		<ul style="list-style-type: none"> ・研修制度の拡充と従業員エンゲージメント強化への取り組み ・支店臨店、面談回数増加による個々のキャリア開発支援 ・キャリア支援開発シートの活用 ・業務遂行能力の引き上げと資格取得のサポート 					



経営基盤の強化（R A Fの高度化）

リスクアペタイト

「経営目標や計画を達成するために、許容するリスクの範囲内で意図的に取ろうとするリスクの種類と総量」

ゼロゼロ融資の
返済本格化

米国金利の急激な
上昇

円金利の上昇機運
の高まり

スタグフレーション
懸念の高まり

コアビジネスのリスクアペタイト

業務運営計画における
「リスクアペタイト方針」に基づき、
得心のいくリスクテイクを行う。

本部施策のリスクアペタイト

外部環境の変化や全体の収益達成状況
に応じ、リスク・リターン・資本の
バランスから機動的な運用を行う。

R A Fの高度化

統合リスク管理の高度化

- 収益原価管理システム導入による収益・リスクの一体管理
- 部門別採算に基づく最適な経営資源と資本の配賦
- C I S向上に向けた潜在リスク削減への取組み
- 経営目標の達成に向けた、横断的かつフォワードルッキングな施策立案と対話する組織風土
- 格付手法の高度化による信用リスク管理態勢の強化
- 非財務リスクの管理方法の高度化

A L Mの強化

- 内外環境分析、市場予測の精緻化
- シナリオに基づく最適なポートフォリオの計画策定
- ラダーに基づく金利シミュレーションの実施
- ストレスシミュレーションの充実
- 外為取引強化と外貨預金増強
- 円貨金利上昇を見据えた対応強化
- シ・ローン、サステナブルファイナンス等の情報一元化
- 予兆管理態勢の構築
- 専門人材の育成

最適な経営資源の
配賦

卓越した効率経営の追求

最適な資本配賦

経営基盤の強化（アライアンスの高度化）



JLUDANKAI

基幹系システムを含む広範囲なシステム 共同化による効率化とコスト削減

各種システムの共同化

- ・ 次期基幹系システムを見据えた対応（スリム化、リノベーション）
- ・ A P I 基盤の開発強化
- ・ 新たな法対応での共同化効果の実現
- ・ 商品サービス、カスタマイズの見直しによるコスト削減

共同化以外の連携強化

- ・ DWHを含む情報の利活用
- ・ マーケティングノウハウの習得
- ・ A I を活用した業況予測モデル等の構築
- ・ T C F DやA M L等の情報連携強化とノウハウの習得



SHIKOKU ALLIANCE

地域の魅力を高め、地域・お客さまと 4行が持続的に成長・発展

4行出資会社の活用



- 四国アライアンスキャピタル
- ・ ファンド機能を活用した4行取引先の課題解決



- Shikokuブランド
- ・ ブランディング事業や販路開拓事業を通じた「四国」のブランド力、認知度の向上



サステナビリティへの取組

- ・ 4行のネットワークを活用した販路支援
- ・ 四国の観光ビジョンへの取組推進
- ・ 産学官金連携による創業支援
- ・ 研修・人材交流等を通じた4行の人材育成強化
- ・ 四国の将来を担う若手人材の育成および定着支援
- ・ 四国および4行のカーボンニュートラル実現にむけた取組推進

AWAGIN x NOMURA
alliance

あらゆる分野での連携効果による地域に おける総合金融サービス機能の高度化

金融仲介分野

- ・ 金融ジェロントロジーへの対応強化（専門人材の育成と新たな商品サービスの開発）
- ・ ペア制の推進によるエリア営業体制と人材育成の更なる強化
- ・ 職場つみたてNISA、iDeCoを活用した職域営業と複合取引
- ・ コンタクトセンターのノウハウ取得
- ・ モニタリング態勢の高度化

金融仲介分野以外の連携強化

- ・ 法人ビジネス分野連携強化（事業承継、エクイティファイナンス、E S G分野等）
- ・ S D G s、金融教育分野での連携強化
- ・ ダイアログやワーキングを通じたD E & I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の推進



スマートフォンを活用した新しい 金融サービスプラットフォーム

マーケティングの強化

- ・ デジタルマーケティングノウハウの習得
- ・ 「Wallet+」を活用したOne to Oneマーケティングの強化



広告代理業の強化

- ・ 広告代理業による取引先のマーケティング支援
- ・ 銀行情報の有効活用



業務継続態勢（BCP）の強化

テロ・サイバー攻撃

システム障害

感染症

自然災害

オペレーショナル・レジリエンスの確保

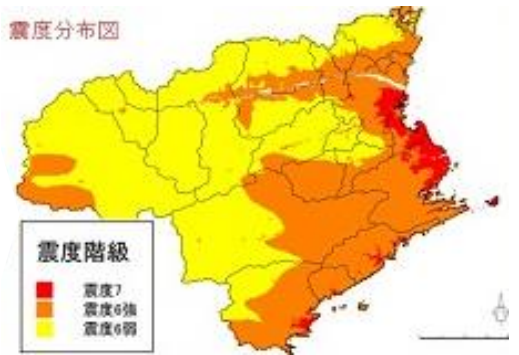
既存のリスク管理やBCPだけでは、想定外の障害や災害が生じた場合に重要業務を継続できない恐れがある。オペレーショナル・レジリエンスは、未然防止策を尽くしてもなお、業務中断は必ず起こることを前提に、利用者目線に立ち、代替手段を通じた早期復旧や影響範囲の軽減を担保する枠組み。



地域のBCP支援

初期対応	<ul style="list-style-type: none"> BCP未策定企業への策定支援
経営資源の確保	<p>情報</p> <ul style="list-style-type: none"> 文書の電子化、クラウド化 サイバーセキュリティ対策支援
	<p>人</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業所の安全性確保（拠点の移転、分散化支援） 多様な働き方の制度化支援
	<p>物</p> <ul style="list-style-type: none"> ビジネスマッチング支援（代替の調達先等の紹介） フェーズフリーの推進 生産、物流拠点の分散化支援
	<p>資金</p> <ul style="list-style-type: none"> 災害保険、サイバー保険の紹介 BCP対応のコミットメントライン推進

南海トラフ地震の今後30年以内の発生確率
70~80%





本資料には、将来の業績に関する記述が含まれています。
こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、不確実性を内包するものです。
将来の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があることにご留意願います。