



# 2025年度 決算説明会

2026年6月4日

**四国銀行**

# キーメッセージ

## 2025年度実績 及び 前中期経営計画

### 2025年度の単体当期純利益は80億円と過去最高益 前中期経営計画の自己資本比率を除く全ての財務目標を達成

- 政策金利引上げによる利鞘改善で資金利益が大きく増加。
- 「金利ある世界」に移行するなか、国債残高を積み増すと同時に低利回り債や収益性の低い投資信託売却等によりポートフォリオ改善に積極的に取り組んだ結果、2025年度は経常利益、当期純利益は過去最高益を計上。

## 企業価値向上への取組み

### 「金利ある世界」で資本コスト(8%程度)を上回るROEの実現に向けて 持続可能な企業価値向上を目指す

- 当行の営業指針である四銀スタイルの発揮とお客さまとの接点強化による収益力向上。
- 全社オペレーション変革2.0、AI・デジタルの活用によるコストコントロールの実施。
- キャピタルアロケーションの最適化、株主還元の強化等による資本政策の実施。
- 人的資本経営の強化等を通じたサステナビリティ経営の実践。

## 01 2025年度決算の状況 及び 前中期経営計画 総括

2025年度損益の概況	5
有価証券評価損益・自己資本比率	6
前中期経営計画の総括と課題	7
数値目標の実績と評価	8

## 02 企業価値向上への取組み

資本コストや株価を意識した経営の実現	11
目指すべき指標	13
数値目標	14
取組みと戦略目標	15
中期経営計画2026における地域戦略	16
営業店と本部の役割再定義	17
<ROE向上>	
収益力の強化	18
コストコントロール	28
資本政策	29
<PER向上>	
IR活動の強化	31
サステナビリティ経営の実現	32
環境変化への対応	34

2025年度決算の状況  
及び  
前中期経営計画 総括



(金額単位：百万円)

		2024年度	2025年度	前年度比
経常収益		53,908	<b>68,239</b>	14,331
業務粗利益		33,214	<b>34,155</b>	941
コア業務粗利益		37,917	<b>43,000</b>	5,083
資金利益		36,974	<b>38,108</b>	1,134
役務取引等利益		6,176	<b>7,294</b>	1,118
その他業務利益		△ 9,936	△ <b>11,246</b>	△ 1,310
国債等債券関係損益		△ 4,703	△ <b>8,845</b>	△ 4,142
経費	△	24,013	<b>24,530</b>	517
人件費	△	11,959	<b>12,381</b>	422
物件費	△	10,670	<b>10,687</b>	17
税金	△	1,383	<b>1,460</b>	77
実質業務純益		9,201	<b>9,625</b>	424
コア業務純益		13,904	<b>18,470</b>	4,566
コア業務純益（投資信託解約損益除く）		13,275	<b>18,133</b>	4,858
一般貸倒引当金繰入額	△	△ 297	△ <b>808</b>	△ 511
業務純益		9,499	<b>10,433</b>	934
臨時損益		735	<b>2,730</b>	1,995
不良債権処理額	△	2,171	<b>2,452</b>	281
償却債権取立益		167	<b>216</b>	49
株式等関係損益		1,953	<b>3,682</b>	1,729
その他		785	<b>1,285</b>	500
経常利益		10,234	<b>13,164</b>	2,930
特別損益		△ 252	△ <b>283</b>	△ 31
税引前当期純利益		9,981	<b>12,881</b>	2,900
法人税等	△	3,061	<b>4,845</b>	1,784
当期純利益		6,920	<b>8,036</b>	1,116

2025年度は、日本銀行が政策金利を引上げし「金利ある世界」に移行する中、「中期経営計画2023」の戦略目標に沿った取組みを推し進めるとともに、有価証券ポートフォリオの改善も積極的に進めた。この結果、経常利益、当期純利益は過去最高益となった。

1

国内金利の上昇に伴い、貸出金利息や有価証券利息配当金が増加。

2

有価証券ポートフォリオ改善を目的とした債券や投資信託の売却により、売却損・償還損が発生。

3

ベースアップを主因に人件費が増加。

4

与信費用は減少。

5

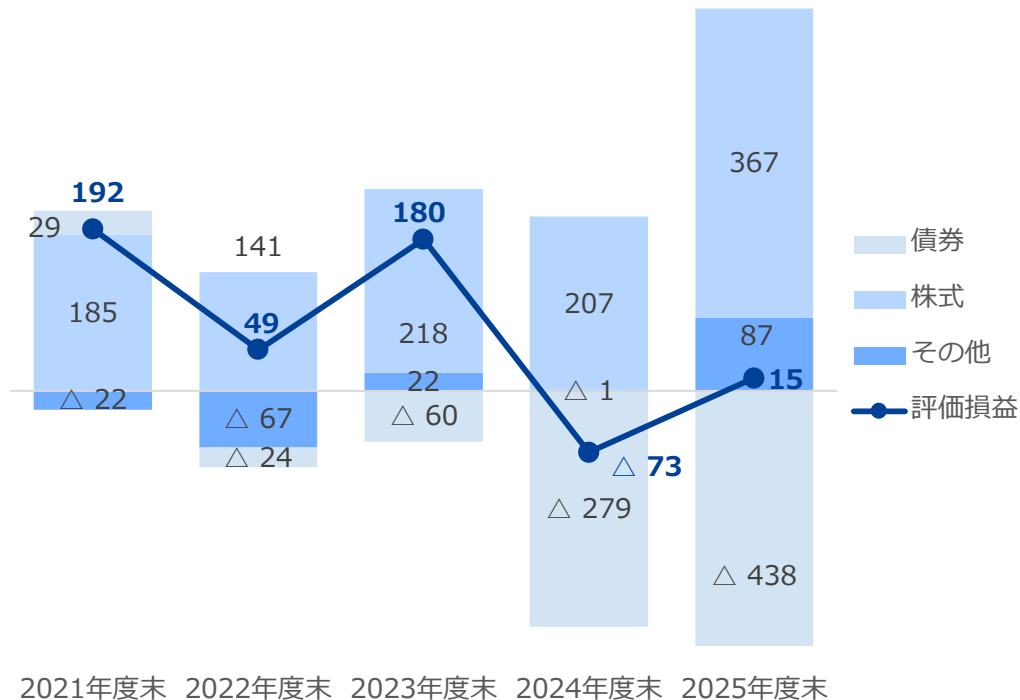
株式相場の上昇、ならびに債券や投資信託の売却に伴う見合いの益確保等から株式等売却益が発生し、前年度比では増加。



国内金利の上昇に伴い、円建債券の評価損が増加したが、ポートフォリオ改善効果や株価上昇により、有価証券全体の評価損益は改善。

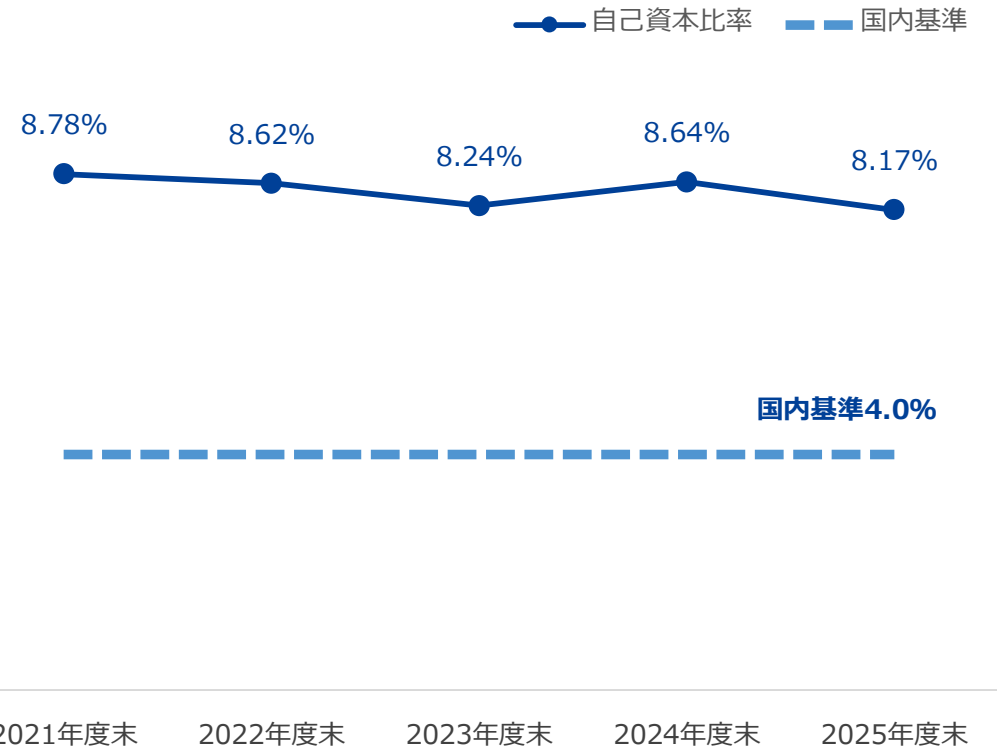
## 有価証券の評価損益

(金額単位：億円)



貸出金の増加や経過措置による株式リスク・ウェイトの引上げ等によりリスク・アセットが増加し、自己資本比率は低下したが、国内基準に求められる4%以上の水準を大きく上回っている。

## 自己資本比率





10年ビジョン実現に向けた態勢整備

経営体質の強化

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



(単体ベース) 項目	2022年度 実績	中期経営計画2023			目標	評価
		2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績		
コア業務純益※	86億円	109億円	132億円	181億円	120億円以上	○
当期純利益	55億円	70億円	69億円	80億円	70億円以上	○
ROE (株主資本ベース)	4.2%	5.2%	4.9%	5.5%	5%以上	○
自己資本比率	8.62%	8.24%	8.64%	8.17%	8%台半ば	△
OHR※ (コア業務粗利益ベース)	72.1%	67.7%	64.3%	57.4%	60%台半ば	○

※ 投資信託解約益を除く



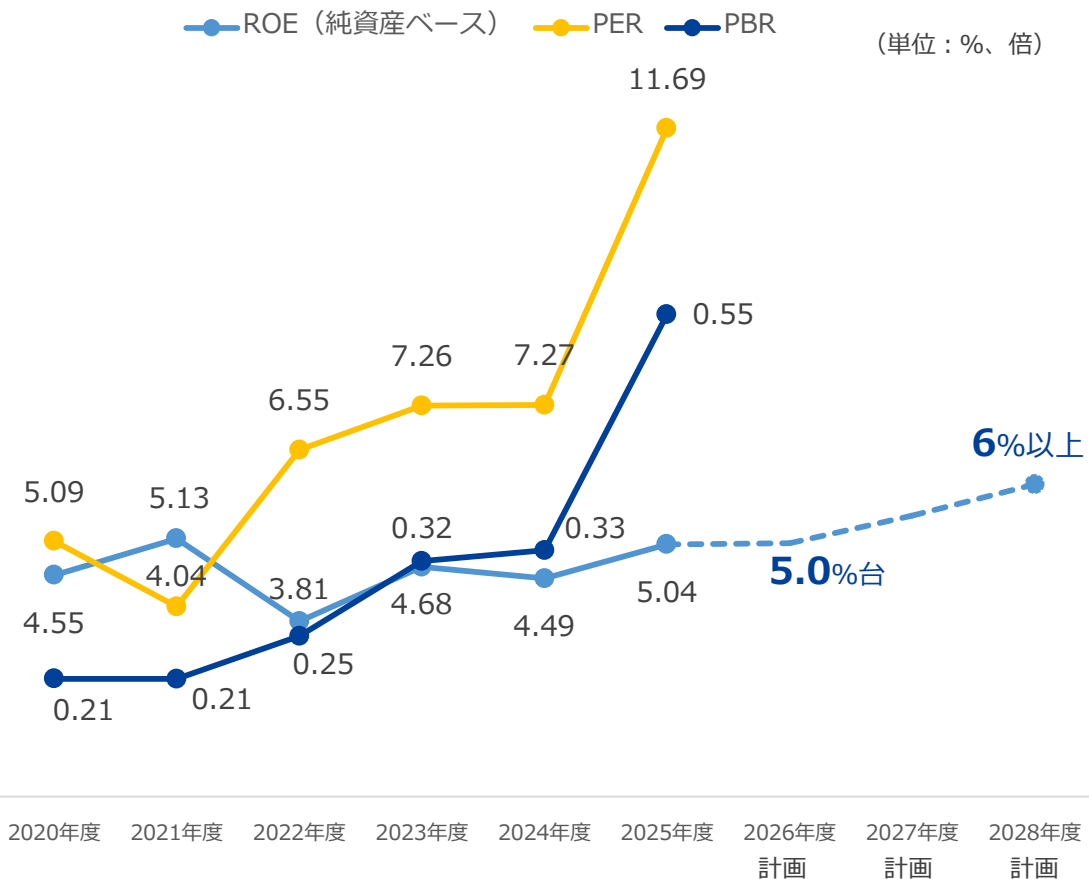
項目	2025年度 実績	2025年度 目標	評価
お客さまの企業価値の向上	融資取引先の53.6%	融資取引先の60%以上	△
事業所融資先数	13,280先	13,200先以上	○
サステナブルファイナンス 実行額	2,678億円	2,000億円以上	○
事業承継・M&A支援件数	累計7,438件	累計7,000件以上	○
非金利収益比率	17.0%	16.5%以上	○
証券口座数	47,311件	46,000件以上	○
預り資産等残高	6,915億円	5,900億円以上	○
(うち有価証券残高)	5,376億円	4,500億円以上	○

# 企業価値向上への取組み



PBRは着実に改善しつつあるが、ROE（純資産ベース）は株主資本コストをまだ下回る水準にある。

## PBR・ROE・PERの推移（単体ベース）



## 株価の推移

### 前中計期間中の当行株の推移

※2023年4月3日の株価を100として計算

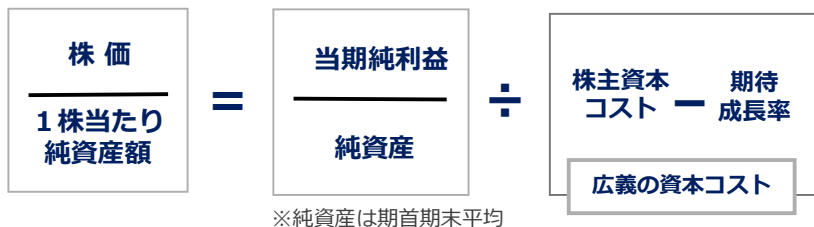




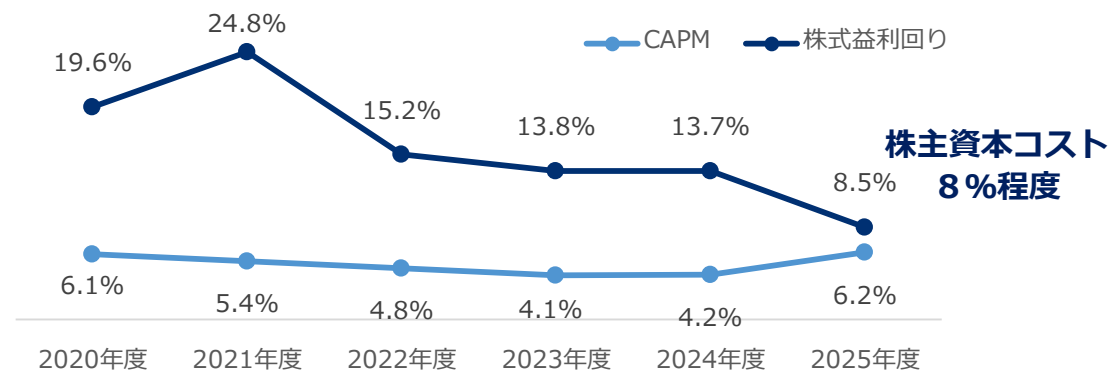
ROEの向上のためには、RORAの向上と財務レバレッジの安定維持が課題。

## PBR計算式

$$PBR = ROE \times PER$$

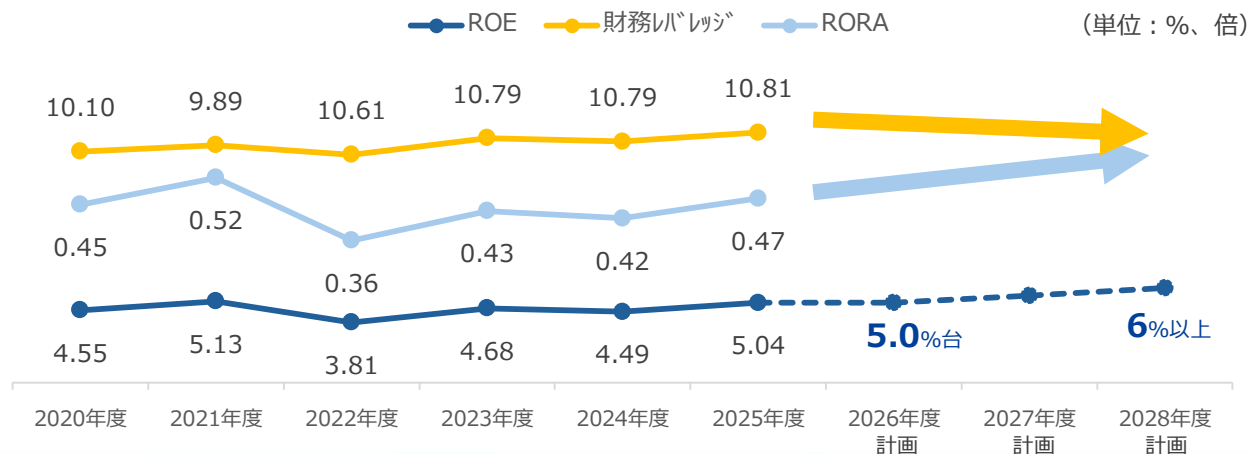
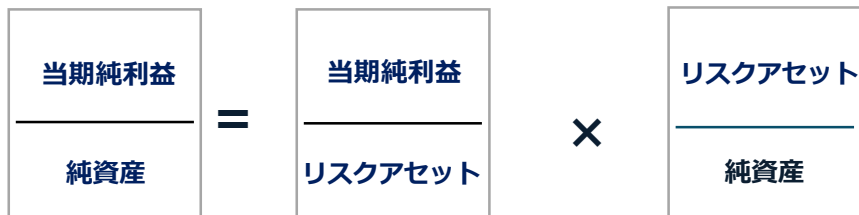


## 株主資本コスト

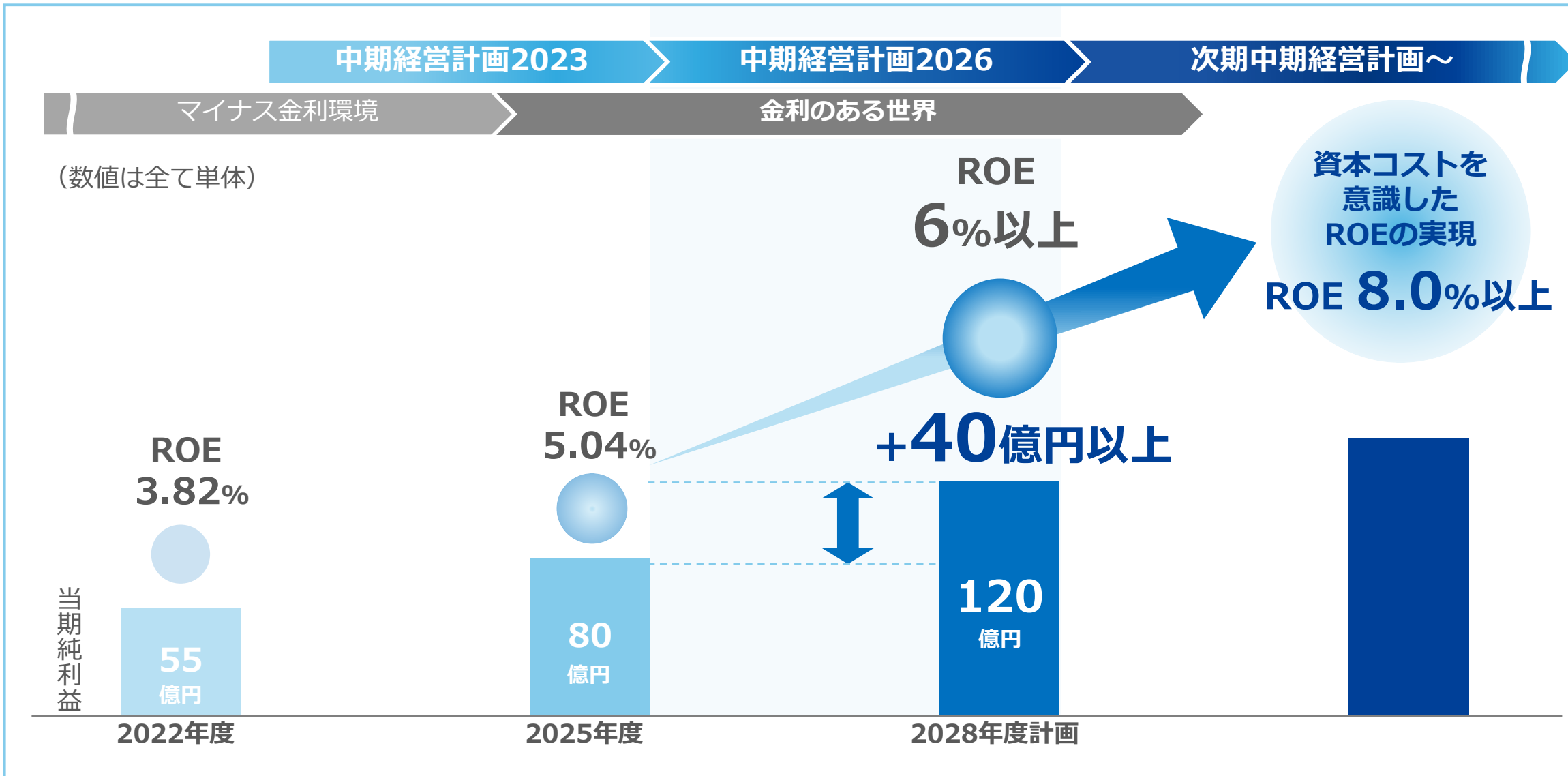


## ROE・RORA・財務レバレッジ

$$ROE = RORA \times \text{財務レバレッジ}$$



資本コストを意識したROEの実現に向け、当期純利益・ROEの目標を設定。



地域・お客さま価値の向上のために四銀スタイルを発揮し、10年ビジョン「地域と産業を牽引するベスト&リライアブルカンパニー」の実現を可能とする経営基盤を構築する。※中期経営計画2026における政策金利は1.25%まで上昇を想定。

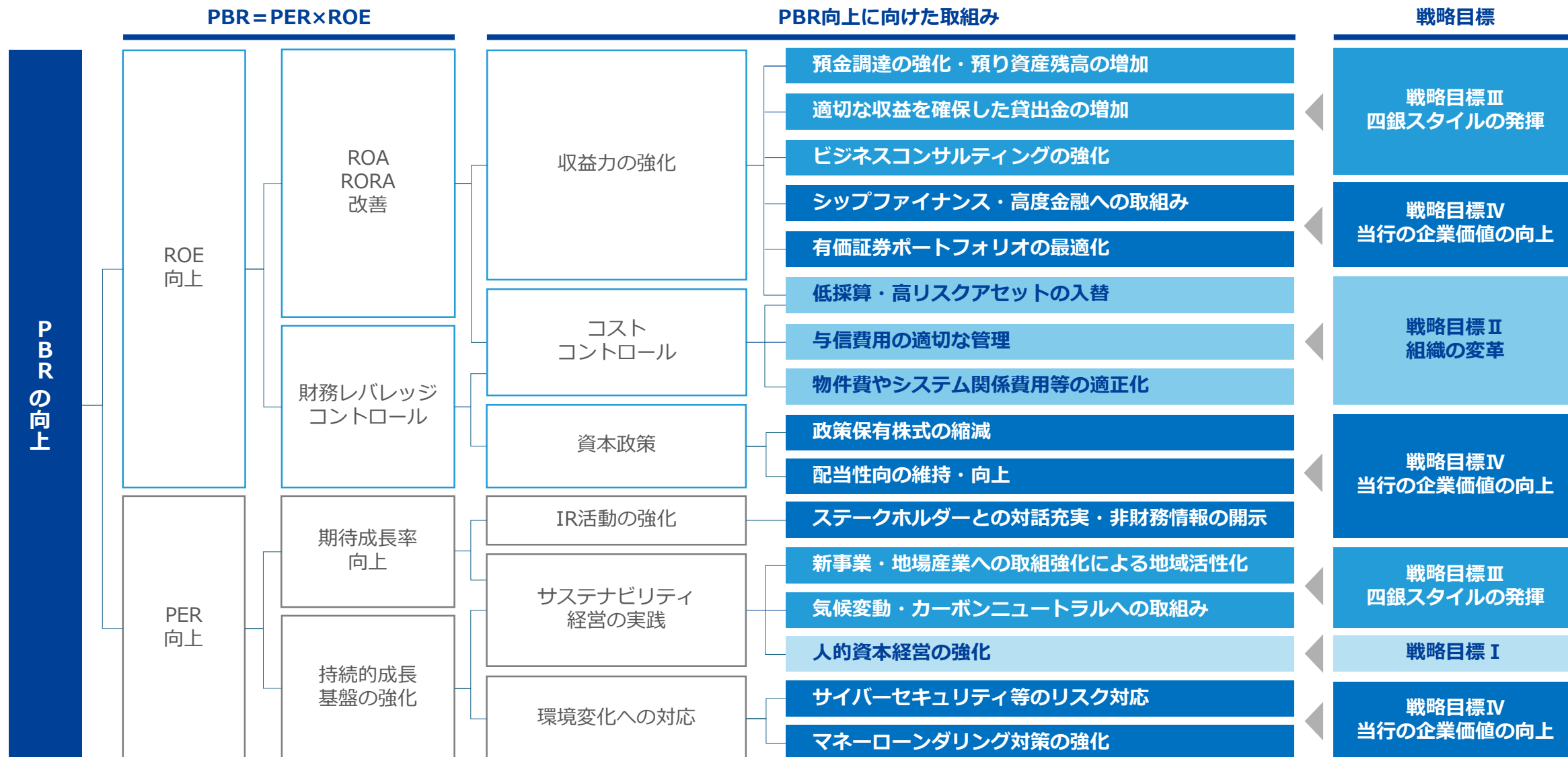
## 財務目標

## 経営基盤の強化に向けた指標

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

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

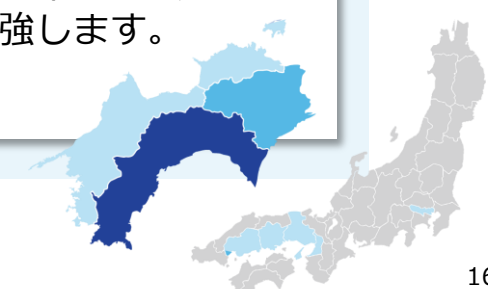
戦略目標を通じて、当行の企業価値の向上を実現していく。





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

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



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



営業店と本部の役割を再定義し、地域・お客さま価値の向上に取り組む。

## 営業店

### 価値向上の最前線

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

## 本部

### 営業店の支援

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

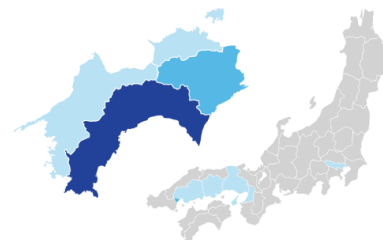


資産効率性を意識したうえで収益力の強化をはかり、持続的成長を支える強固な経営基盤を構築。

## 収益力の向上

### 預貸金ビジネスの強化

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



### 非金利収益の強化

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

### シッフファイナンス・高度金融への取組み

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

### 有価証券運用のリスク・リターンの最適化

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

### グループ一体での収益力の強化

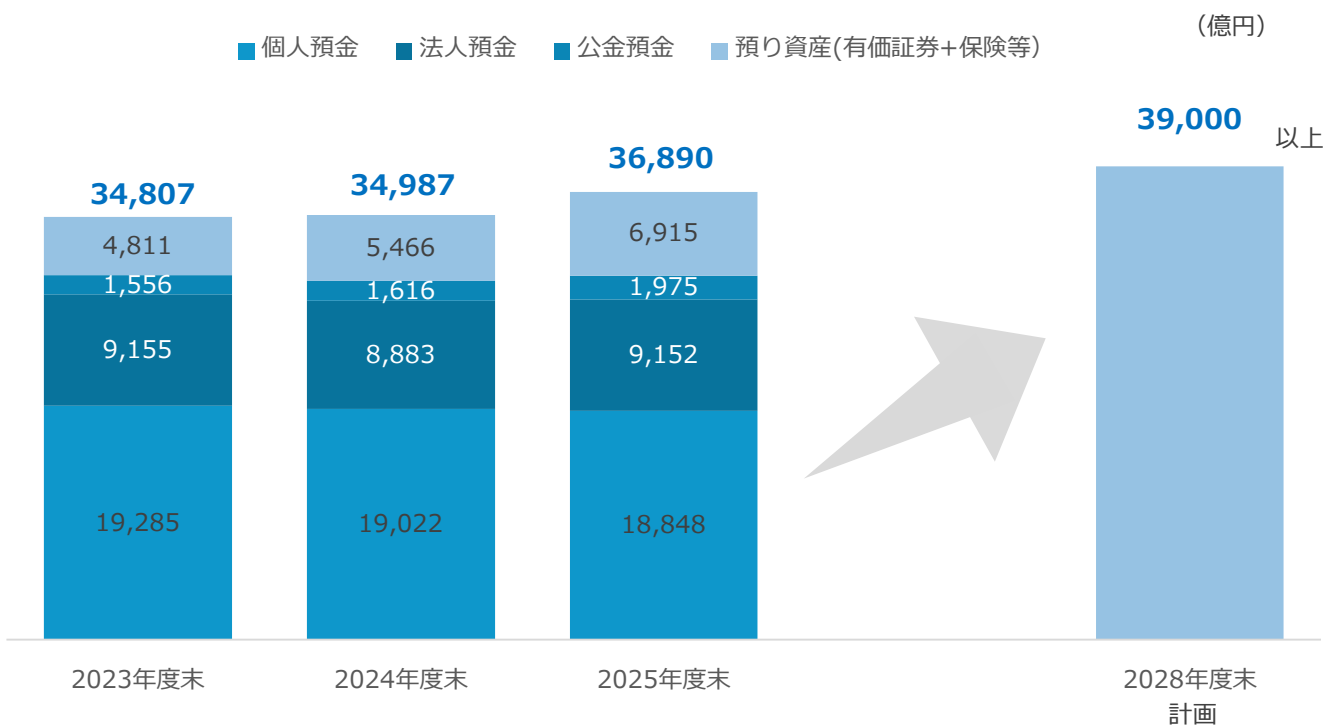
- グループ連携による総合コンサルティング機能の発揮
- 人財育成、人事交流等を通じてグループの連携機能を強化



お客さまとの接点強化・利便性の向上により、粘着性のある預金の獲得に取り組む。

預金調達の強化・預り資産残高の増加

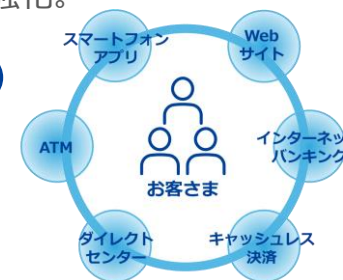
預り資産残高（預金合算）



預金+預り資産残高合計  
39,000億円を目指す

- 非対面チャネル、対面チャネルともに深化させ、利便性の向上とパーソナライズ提案により、顧客接点を強化。

戦略目標Ⅱ

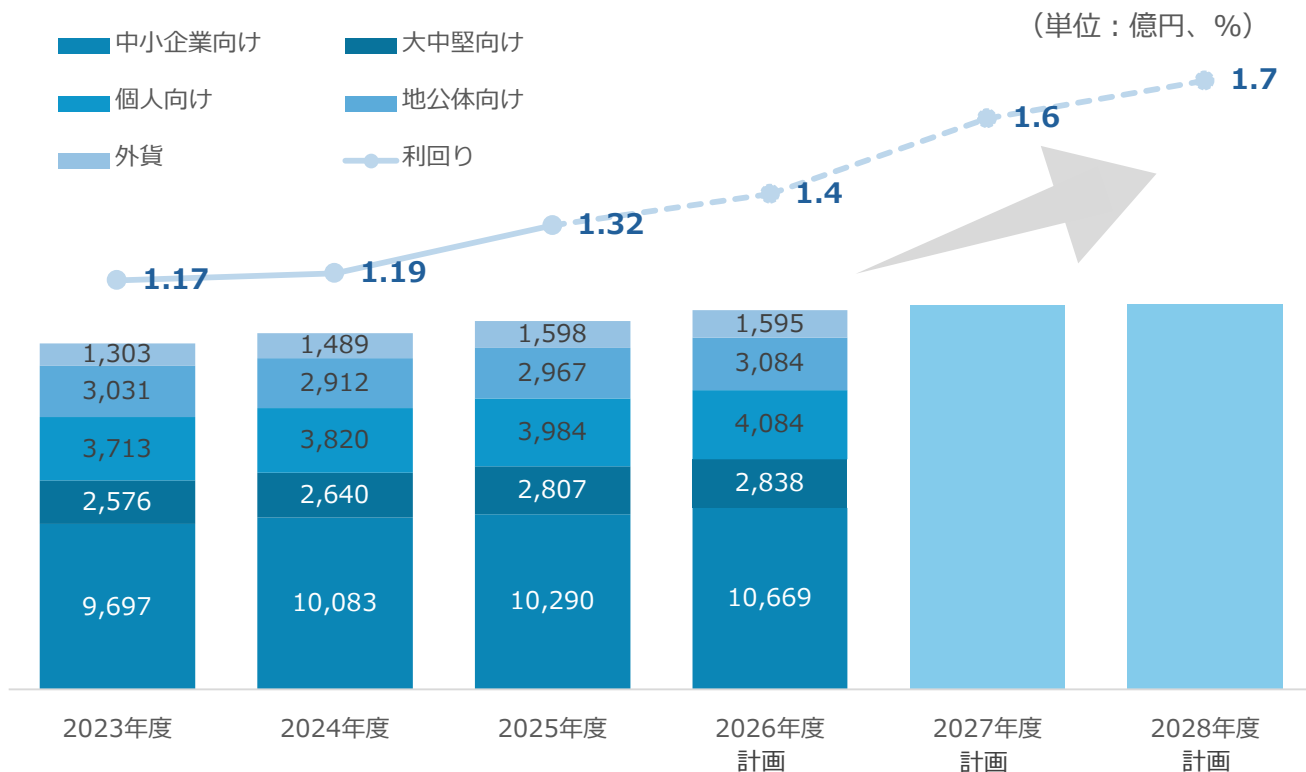


- 総資産コンサルティングによりシェアの拡大を図る。

金利上昇に見合った貸出金利の適正化を進め、利回り向上を目指す。

### 適切な収益を確保した貸出金の増加

#### 貸出金平残・利回り



#### エリア営業の深化による 営業力強化

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

#### 戦略目標Ⅱ

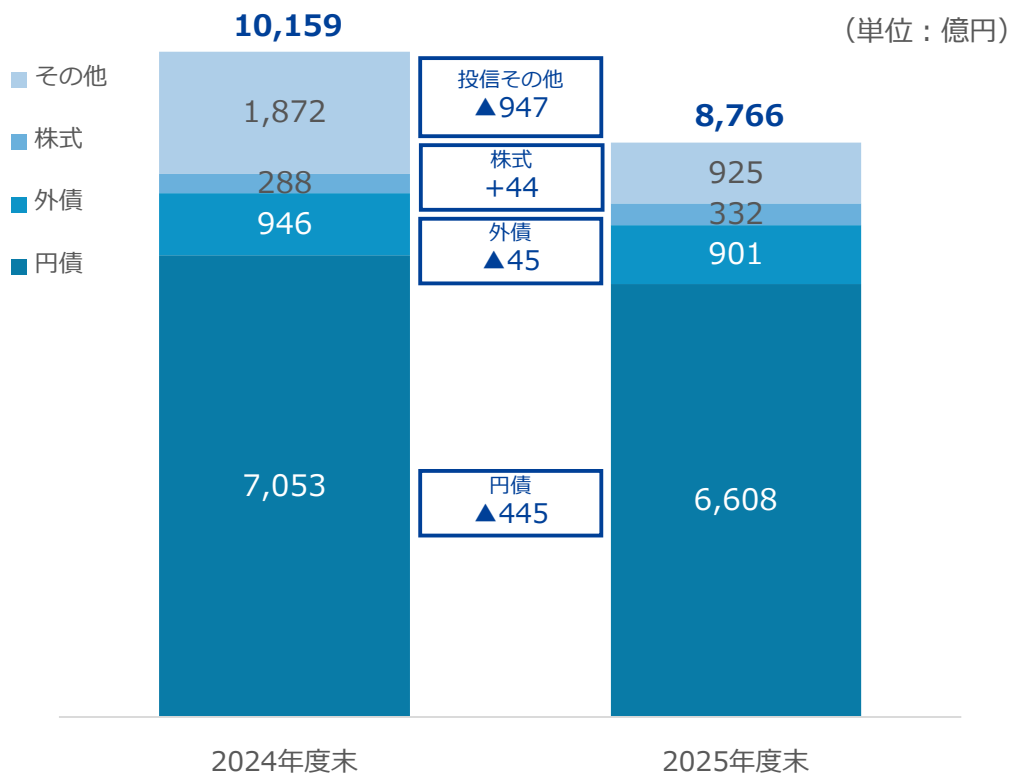
ビジネスコンサル人財の集約



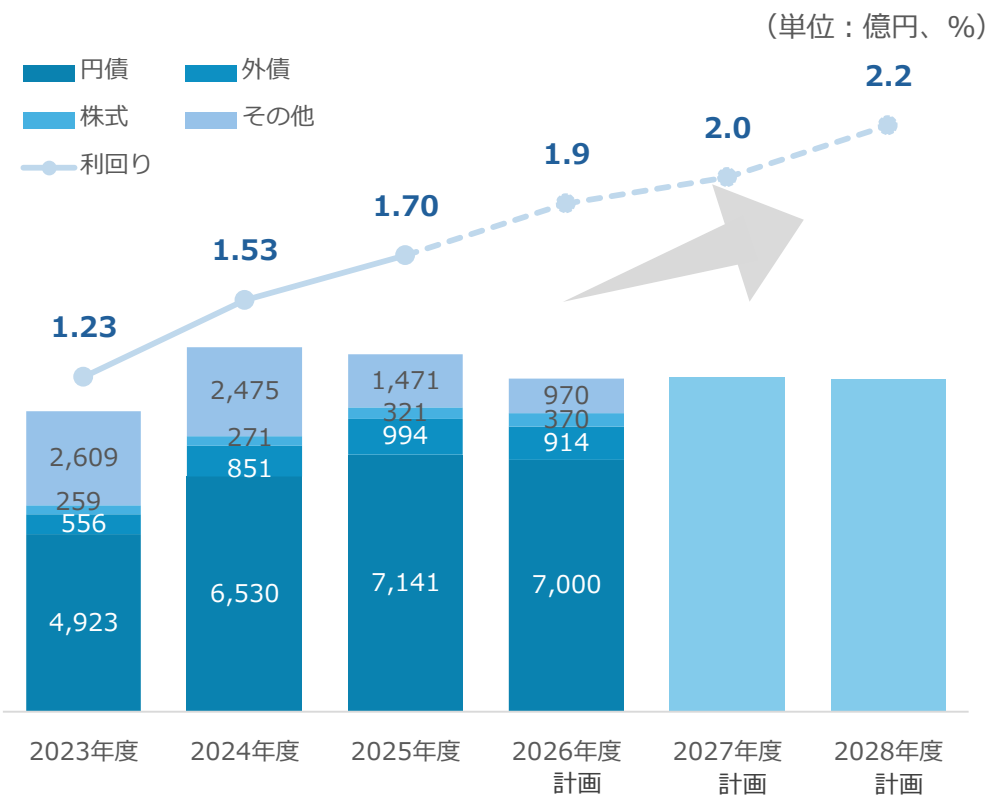
資産の入替を通して金利の適正化を進め、利回り向上を目指す。

### 有価証券ポートフォリオの最適化

#### 有価証券残高内訳



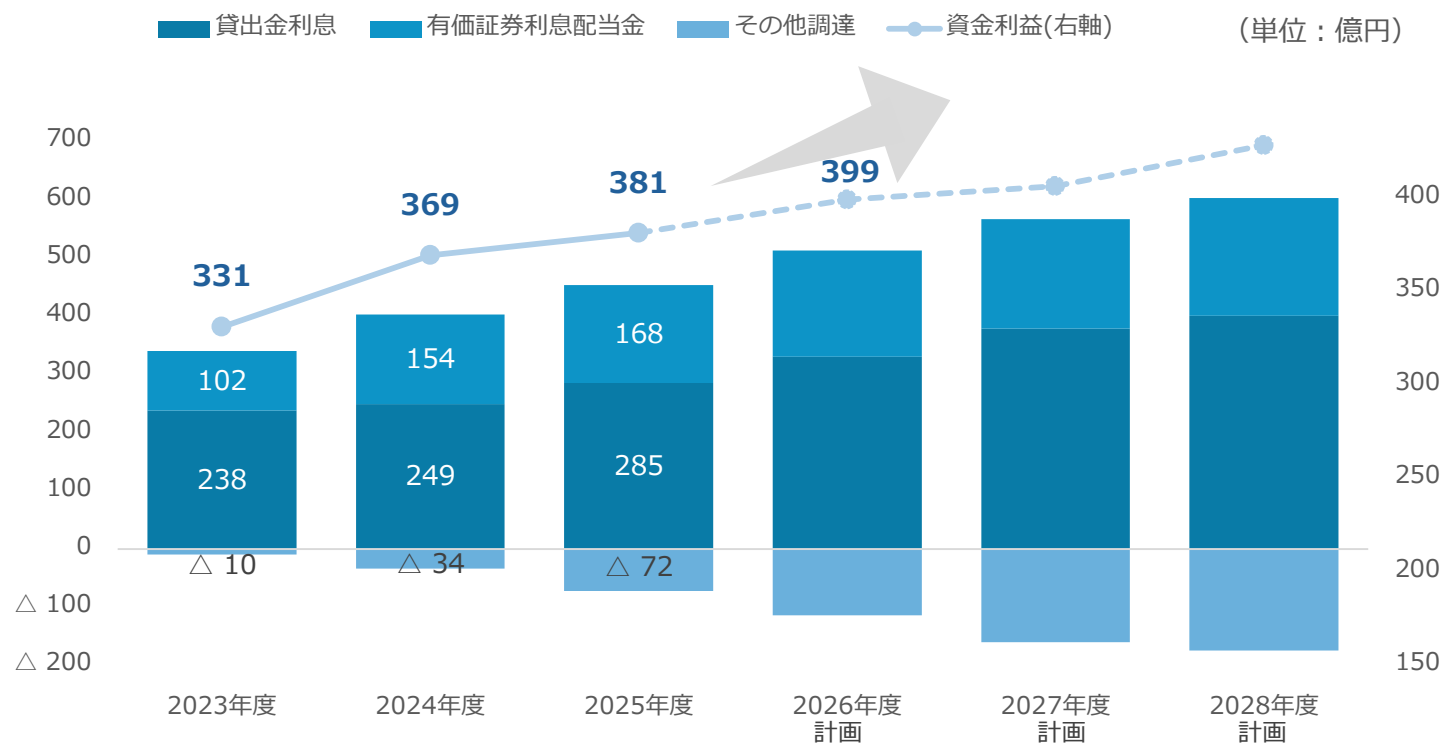
#### 有価証券平残・利回り



貸出金金利の適正化と有価証券ポートフォリオの改善により、資金利益を増加させていく計画。

## 収益力の向上

### 資金利益



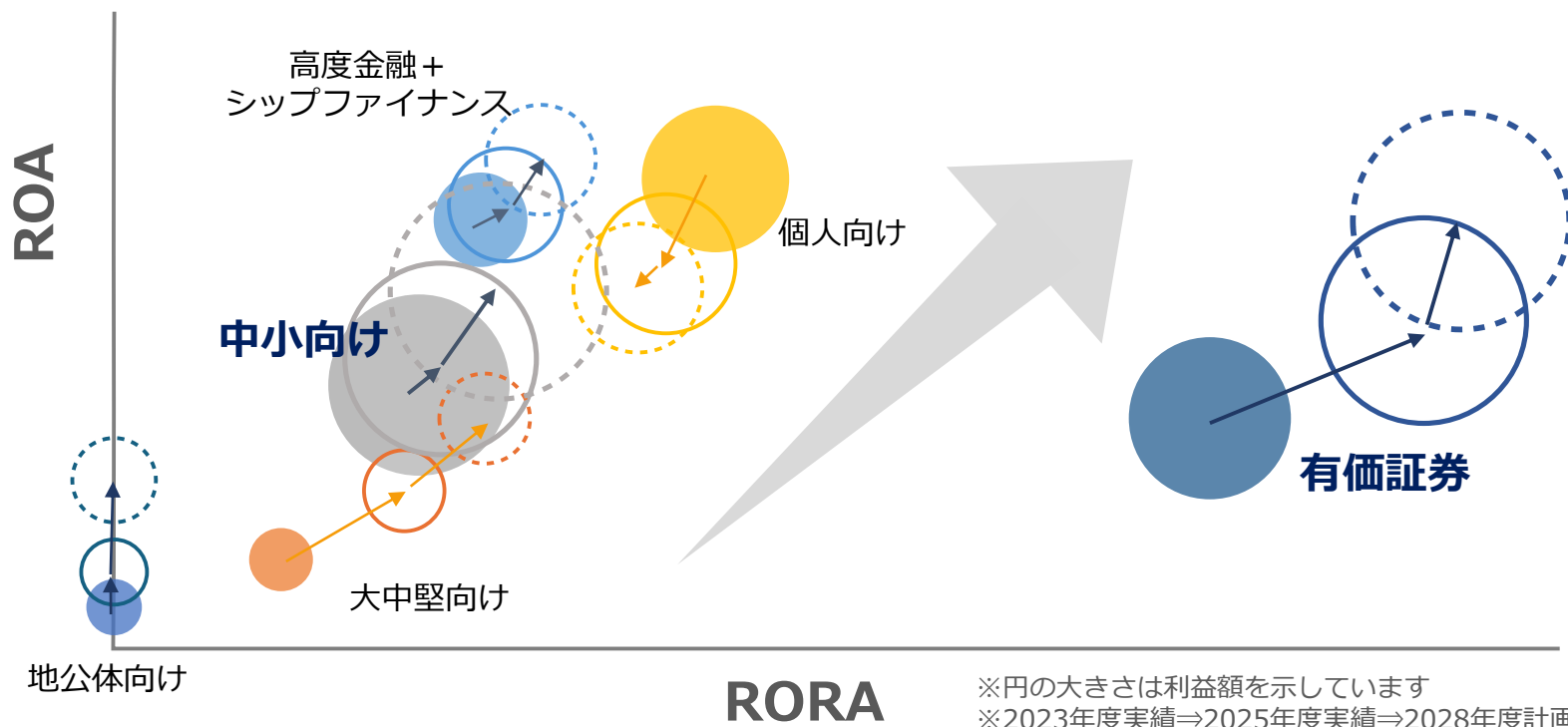
### 資産効率・採算性の向上

- 貸出金は量から質へシフトした業務運営を行うことで貸出金利息は大きく増加する
- 有価証券の残高は減少するが利回りの向上により有価証券利息配当金を増加させる
- 金利上昇により預金等の調達コストも増加が見込まれるが、それを上回る貸出金・有価証券の利回り向上により資金利益は増加する計画

ROA・RORAを踏まえた業務運営により、資本効率性の向上を図る。

ROA・RORA 改善

事業部門別ROA・RORA



※円の大きさは利益額を示しています  
 ※2023年度実績⇒2025年度実績⇒2028年度計画

量から質へ 収益性を意識

- 有価証券は、前中期経営計画  
中にポート再構築に注力。  
償還再投資を中心とした円債  
再投資への本格的な回帰に  
より採算性を向上させる
- 主力である中小企業向け貸出  
金に注力し、量から質へシフ  
トした業務運営を行う
- 高度金融・シップファイナ  
ンスでは、リスク管理面を意識  
した成長分野への取組みを  
継続

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

接点強化

リレーション

「相談しよう」と思っていただけ関係を構築する



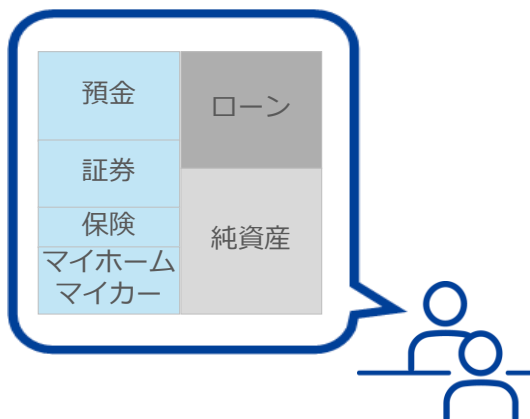
個人コンサルティング

お客さまとの対話を通じて理解を深め課題を解決する

豊かな暮らしの実現

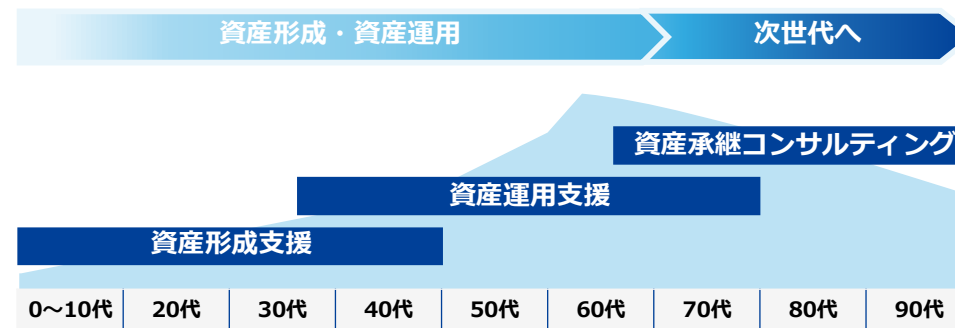
ポートフォリオを意識したお客さまの総資産の拡大

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



ライフステージに応じた金融を基盤としたサービスの提供

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

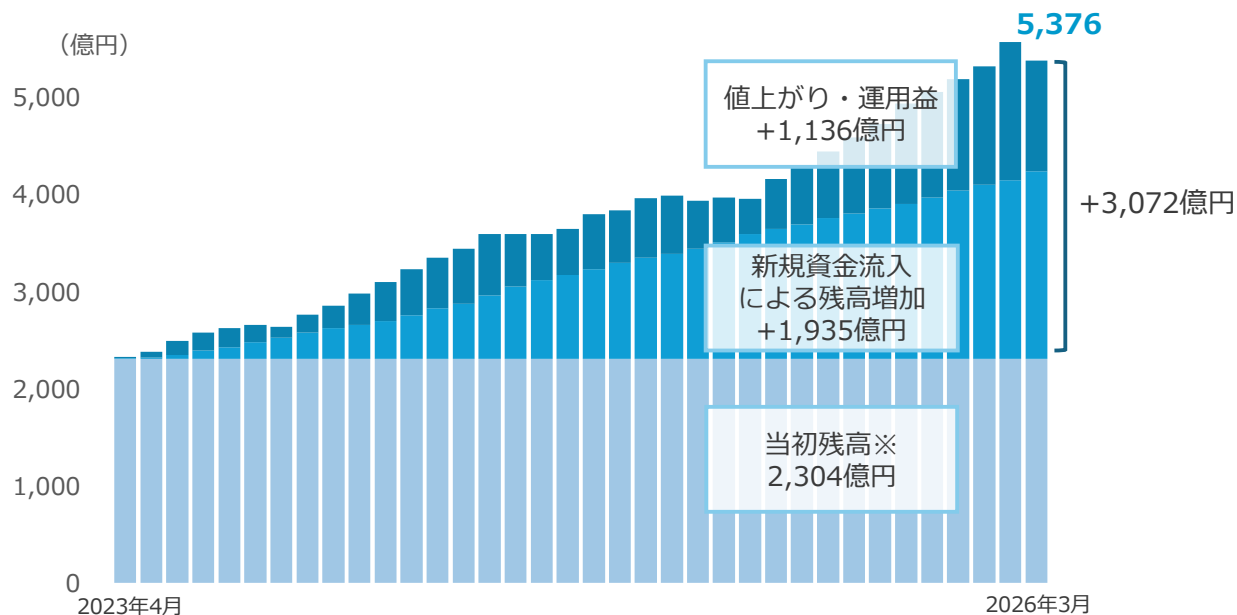


個人コンサルティング収益は、有価証券関連収益を中心にストック収益を増加させ、安定収益を目指す。

## 個人コンサルティングの強化

### 有価証券残高

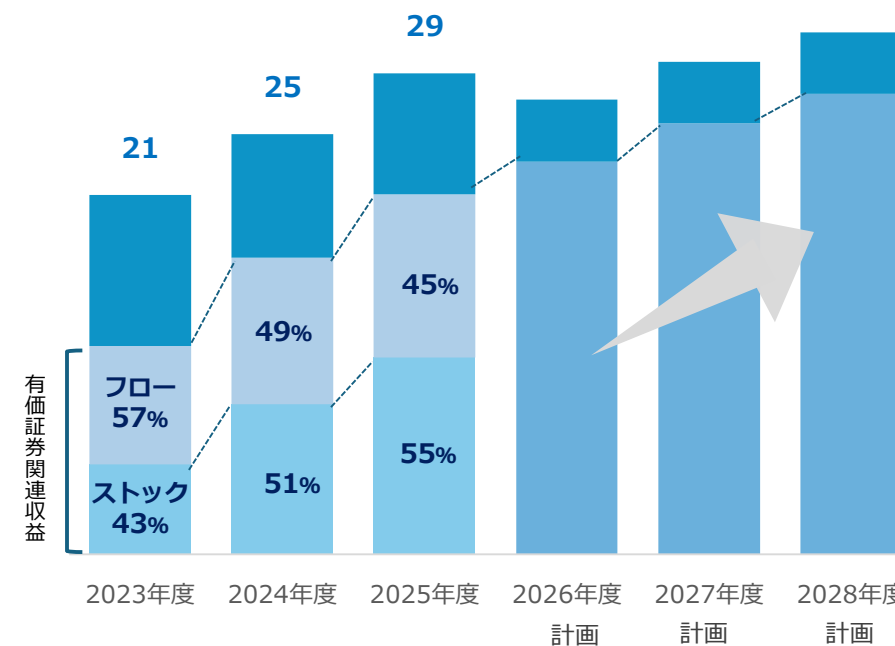
大和証券との提携開始後残高推移



※大和証券との包括的業務提携による同社を委託元とする金融商品仲介口座の残高を記載（大和ネクスト銀行口座残高等を除く）  
 ※2023年3月末の有価証券残高は当行および旧大和証券高知支店の合計値を記載

### 個人コンサルティング収益

■ ストック収益 ■ フロー収益 ■ その他（保険等） (億円)  
 ※管理会計ベース



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

接点強化

リレーション

高いレベルで均質化された人財力で信頼関係を構築する



ビジネスコンサルティング

お客さまとの対話を通じて理解を深め課題を解決する

企業価値の向上

営業の型化によるリレーション強化

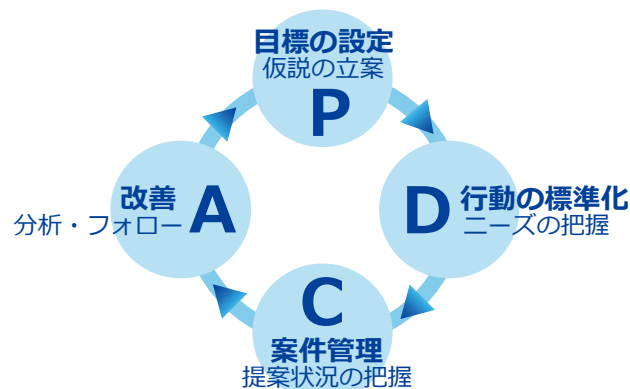
- 営業の型化（※）と四銀スタイルの発揮によるリレーション強化
- ビジネスコンサル営業活動基盤の整理

※営業の型化とは

再現性の向上



属人的なスキル



ビジネスコンサルティングの高度化

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

お客さま起点の活動を実践

グループ一体コンサルティング

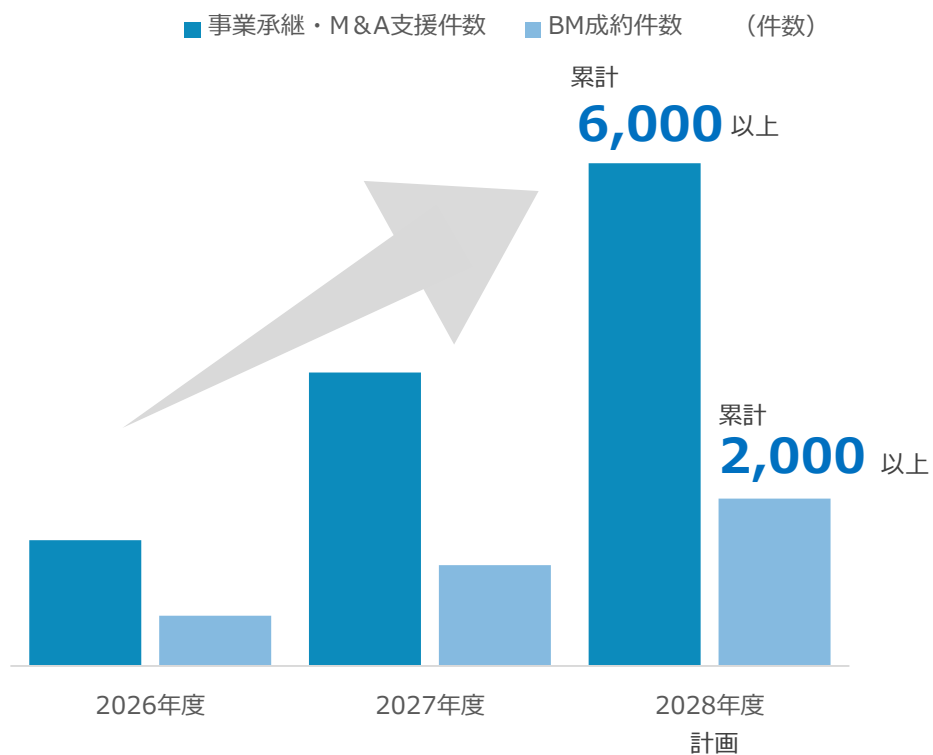
事業承継・M&A	海外関連支援	各種BM	人事・CN・DX	補助金支援
経営改善支援	ファンド 高度金融	リース	保険	不動産

etc

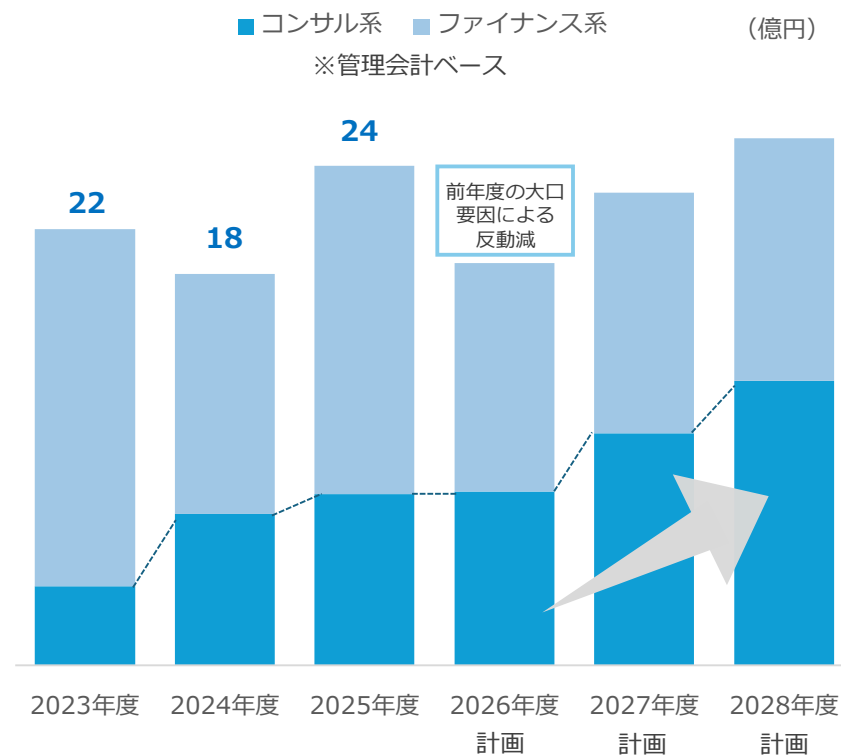
お客さまの企業価値向上に向けた支援の高度化を通じて、経営パートナーとしての地位確立を目指す。

## ビジネスコンサルティングの強化

### 事業承継・M&A支援件数、BM成約件数



### 法人コンサルティング収益



グループ全体のAI・デジタルの活用や、聖域なき業務改善の取組みにより、生産性向上を加速させる。これによりOHRは一定の水準を維持。

## グループ全体のAI・デジタルの活用

### AI活用による生産性の向上

- AIを活用し、高効率・高付加価値の業務運営態勢を確立

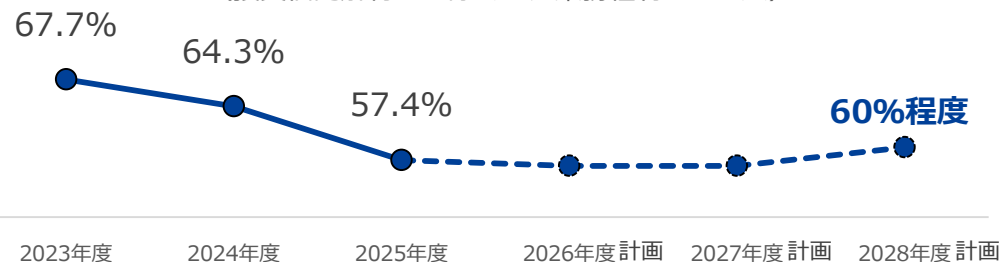
### データドリブン経営の実現

- データ利活用基盤を構築し、データドリブン経営を実現



## OHR

(投資信託解約益を除くコア業務粗利益ベース)



## 全社オペレーション変革2.0

- 従来 of 取組みを進めるとともに、更なる業務改善を実施

### 前中計の取組み

#### 全社オペレーション変革1.0

営業店内務事務・融資業務の本部集中を開始

### 新中計の取組み

#### 全社オペレーション変革2.0

更なる業務改善の展開・実施

本部集中の全店展開完了

前中計期間

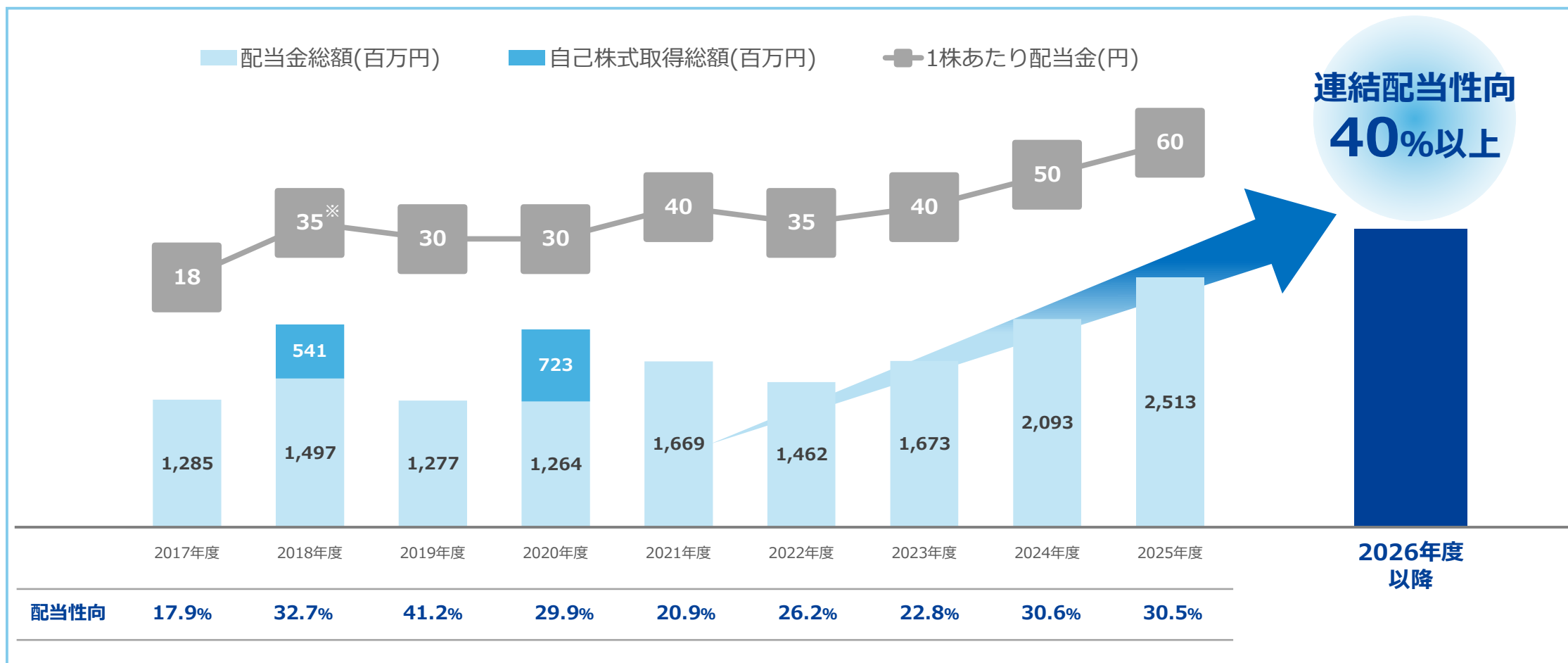
新中計期間

事務部門から営業部門へ段階的に  
人員をシフト

お客さまと向き合う時間を増強

適正な内部留保により財務基盤の強化を図るとともに、連結配当性向40%以上を目標とする。

### 株主還元方針

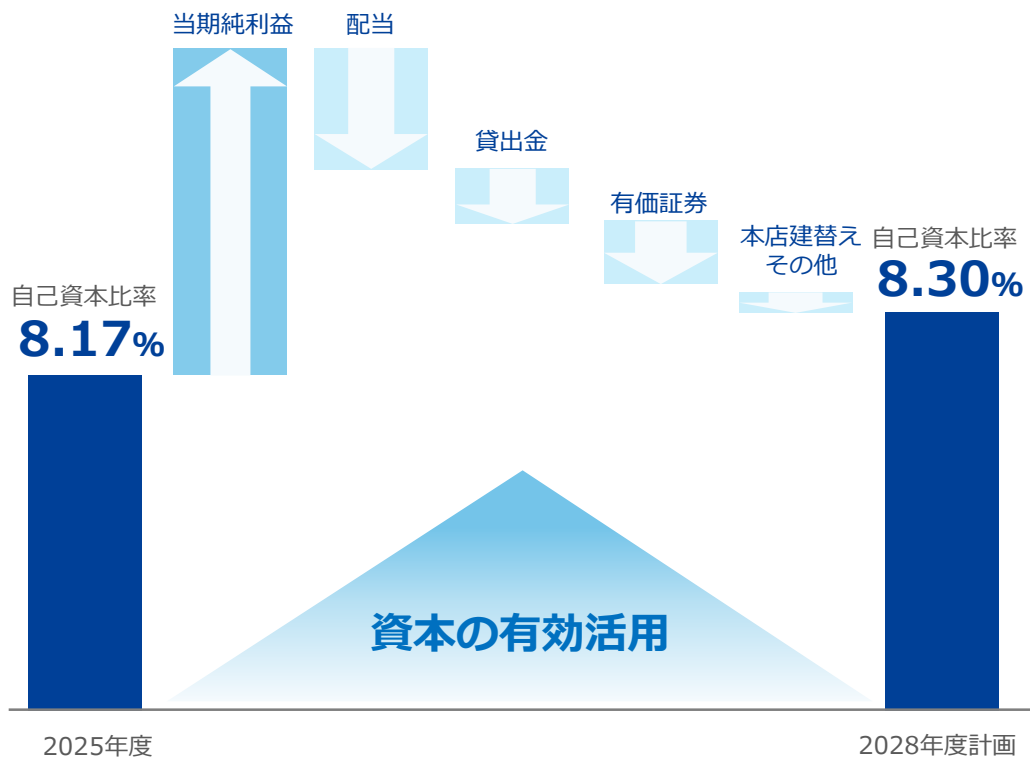


※2018年度：記念配当5円

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

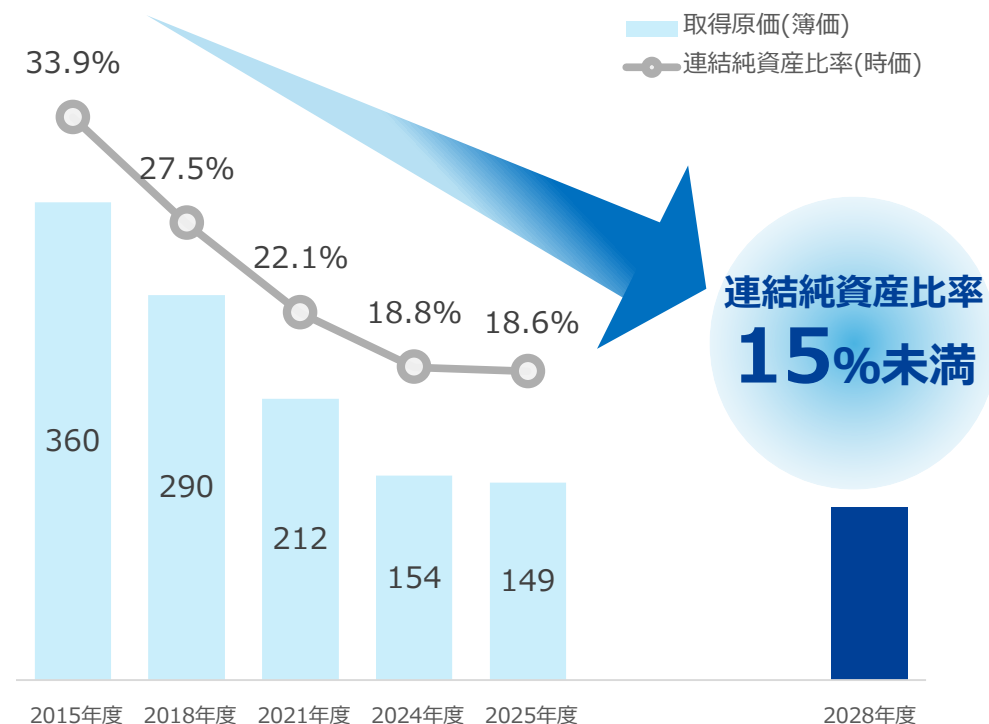
### キャピタルアロケーション

- 安定的に収益を確保し、ROE向上に向けて積極的に資本を活用



### 政策保有株式の縮減

- 計画的な縮減により資本効率を改善



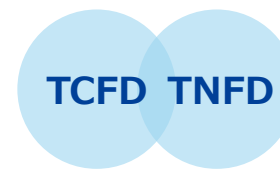
持続的な企業価値の向上を目指し、ステークホルダーとの対話の充実を図る。

## ステークホルダーとの対話充実

- 2025年度は「お客さま懇話会」を高知市と徳島県の5会場で開催し、約1,000名が参加。2026年度は四国島内6会場で開催を予定。
- 機関投資家向け決算説明会の開催  
当行の経営戦略・財務状況・今後の展望等について説明を実施。2024年6月に初開催し、2025年6月からはハイブリット形式にて開催。
- 個別面談（1 on 1）の実施  
国内外の機関投資家・アセットマネジメント会社等、多様な投資家と、財務担当取締役および総合企画部長が直接対応し、計13回の面談を実施。
- これらの取組みを通じて投資家との対話を深化させ、当行への理解促進と建設的な関係構築に努めるとともに、投資家からいただいたご意見にも傾聴し、今後の経営に活かしていく。

## 非財務情報の開示

- 毎年統合報告書を発刊し、トップメッセージや社外取締役の対談等、当行の持続的成長に関する様々な情報を掲載。
- 健康経営や人材育成など、当行の持続可能性の源泉でもある人的資本強化に関する開示を拡大。



- TCFD提言に基づくCO<sub>2</sub>排出量の開示において2026年3月期は非上場社債発行先を追加するなど高度化を実施。
- TNFD提言に基づく自然資本への依存・影響についても調査を開始し、優先セクターのヒートマップ等を開示。
- ESGやサステナビリティに関する情報開示を充実し、持続可能な地域社会の実現と当行の企業価値の向上につなげていく。

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

接点強化

リレーション

地域ネットワークをより一層強化する



地域コンサルティング

地域金融力の発揮により地域課題を解決する

## 地域活性化への貢献

### 地場産業への取組み強化による地域貢献

- 高知県産業振興計画など、地方公共団体が描く計画への積極関与



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



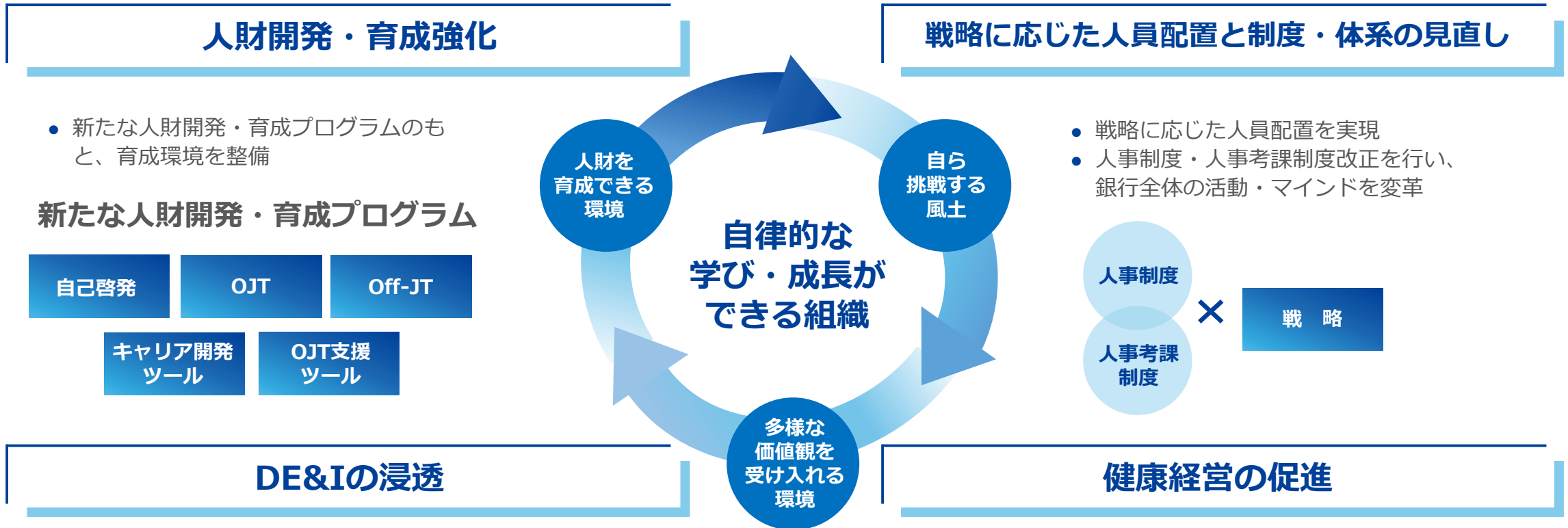
### 新規事業創出への積極的な関与

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

#### 地域発の創業・スタートアップ支援の強化



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

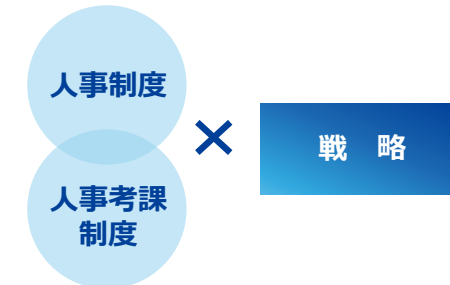


- 新たな人財開発・育成プログラムのもと、育成環境を整備

新たな人財開発・育成プログラム



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



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



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



多様化するリスクの管理態勢を強化し、経営の健全性と持続可能性を高める。

## リスク管理態勢とマネー・ローンダリング対策の強化

### リスク管理態勢の高度化

- 統合的なリスク管理態勢の高度化
- 事業継続態勢（BCP）の高度化

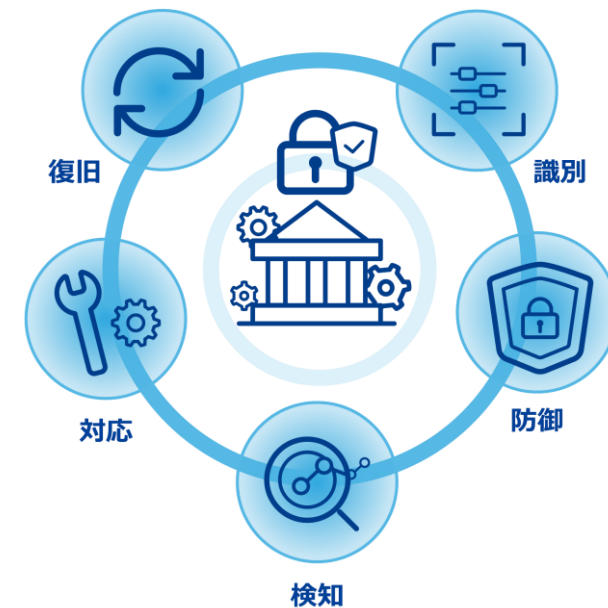
### マネロン・金融犯罪対策の有効性確保

- AML/CFT対策の有効性検証と態勢高度化
- 金融犯罪対策の強化

## サイバーセキュリティ対策の強化

### 現代的なセキュリティモデルの構築

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



本資料には、当行グループに関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれております。こちらは、当行が現在入手している情報に基づく、本資料の作成時点における予測等を基礎として記載しております。また、これらの記述のためには、一定の前提（仮定）を使用しています。これらの記述または前提（仮定）は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があり、将来の業績を保証するものではありません。

将来の業績は、経営環境の変化などにより、目標対比異なる可能性があることにご留意ください。

#### 本件に関するお問い合わせ先

株式会社四国銀行 総合企画部

TEL : 088-823-2111 (代表)

E-mail : [sougou@shikokubank.co.jp](mailto:sougou@shikokubank.co.jp)