

# 経営強化計画(ダイジェスト版)

金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条

2018年6月



1.前経営強化計画の数値目標の達成状況	.....1
2.経営戦略	.....2
3.経営の改善の目標とその達成のための方策	.....3
(1)コア業務純益の改善額	
(2)業務粗利益経費率の改善幅	
(3)営業戦略	
(4)経営基盤戦略	
4.中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化	.....7
(1)基本方針	
(2)課題への取り組み	
(3)信用供与の円滑化のための方策	
(4)地域経済の活性化に資する方策	
5.責任ある経営体制の確立	.....9
(1)業務執行に対する監査又は監督の体制の強化	
(2)リスク管理の態勢の強化	
(3)法令遵守の態勢の強化	
(4)経営に対する評価の客観性の確保	
(5)情報開示の充実	

# 1.前経営強化計画の数値目標の達成状況

## コア業務純益の改善額

(単位:百万円)

	計画 始期	2018/3期			計画始期からの改善額		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
コア業務純益	3,112	3,386	2,418	△968	274	△694	△968

貸出金平残は計画を17億円上回り、経費は計画を22百万円下回りましたが、計画策定時に想定していなかった低金利環境が継続したほか、金融機関同士の競争激化等により、貸出金利回りが計画を下回ったことなどから、資金利益は計画を下回りました。また、役務取引等利益は相場の不透明感などから金融商品の販売額が計画を下回ったことや、提携ローン残高の増加に伴って支払保証料も増加したことなどにより計画を6億76百万円下回りました。これらの結果、コア業務純益は計画を下回る実績となりました。

## 中小規模事業者等に対する信用供与の実績

(単位:億円、%)

	計画 始期	2018/3期			計画始期からの純増額		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
中小規模事業者等向け貸出残高	3,586	3,620	3,956	336	34	370	336
総資産	10,414	10,453	11,038	585	39	624	585
総資産に対する比率	34.44	34.63	35.84	1.21	0.19	1.40	1.21

成長分野向け融資の積極的な推進等により、中小規模事業者等向け貸出残高は計画始期を370億円、計画を336億円、それぞれ上回りました。総資産に対する比率は、預金残高の増加や利益の積上げ等により総資産が計画を上回ったものの、始期を1.40ポイント、計画を1.21ポイントそれぞれ上回りました。

## 業務粗利益経費率の改善幅

(単位:百万円、%)

	計画 始期	2018/3期			計画始期からの改善額		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
経費 (機械化関連費用除く)	10,393	10,453	10,336	△117	60	△57	△117
業務粗利益	15,293	15,419	14,158	△1,261	126	△1,135	△1,261
業務粗利益経費率	67.96	67.79	73.00	5.21	△0.17	5.04	5.21

機械化関連費用を除く経費は計画を1億17百万円下回り、始期比で57百万円削減できましたが、資金利益や役務取引等利益の不足等によって業務粗利益は計画を12億61百万円下回り、業務粗利益経費率は計画を5.21ポイント上回りました。

## 経営改善支援等の取り組み

(単位:先、%)

	計画 始期	2018/3期		
		計画	実績	計画比
経営改善支援取組先数	226	240	422	182
取引総数	7,473	7,673	8,916	1,243
比率	3.02	3.12	4.73	1.61

外部機関等と連携してコンサルティング機能の強化を図り、ビジネスマッチング等に積極的に取り組んだ結果、計画期間中を通して計画を上回る実績となりました。

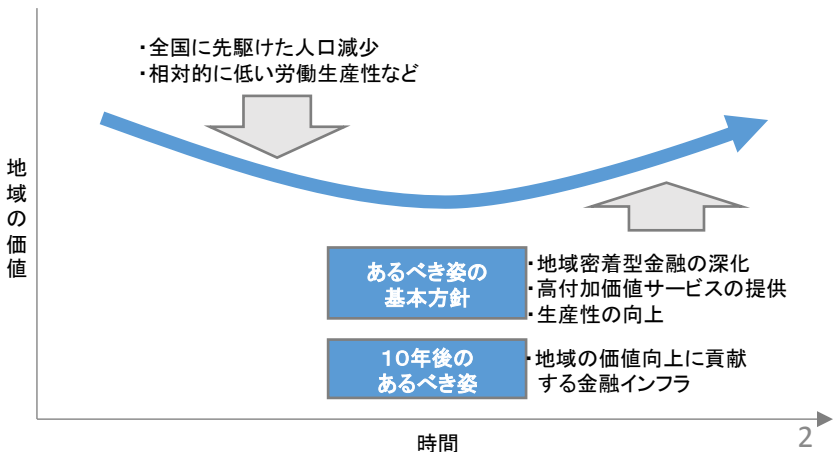
# 2.経営戦略

地域と当行を取り巻く環境を整理したうえで、当行の経営理念、経営目標を踏まえて当行として10年後のあるべき姿を「地域の価値向上に貢献する金融インフラ」と設定。  
その手段として3つの「あるべき姿の基本方針」と6つの「中期経営計画の基本戦略」を設定いたしました。

## 10年後のあるべき姿と基本方針・基本戦略

外部環境	国内	経済成長の鈍化(GDP成長率1%弱) 人口減少(生産年齢人口減少・減少率の地域間格差) 顧客接点・消費行動の多様化(電子商取引の隆盛) 金融テクノロジーの高度化(決済方法の変化、ビッグデータ活用) 金利スプレッドの縮小(金融政策・競争激化) 顧客の世代交代(事業承継・相続)	
	地域	人材多様化と高度化要請(多様な課題への解決提案) 資金需要の縮小(事業者数減少・人口減少・トランザクションレンディングの勃興) 地域の労働生産性向上が課題	
当行	経営理念	熱意:高知銀行は、限りない熱意をもって、地域の発展と暮らしの向上に貢献します。 調和:高知銀行は、調和のとれた経営をもって、お客さまの信頼に応えます。 誠実:高知銀行は、創意と誠実をもって、お客さまに奉仕します。	
	経営目標	お客さまにとって……役に立ち信頼される銀行 株主にとって……健全で企業価値の高い銀行 地域社会にとって……使命を果たし発展に貢献する銀行 職員にとって……働きがいがあり夢と希望を実現できる銀行	
10年後のあるべき姿	地域の価値向上に貢献する金融インフラ		
あるべき姿の基本方針	地域密着型金融の深化	高付加価値サービスの提供	生産性の向上
中期経営計画の基本戦略	営業戦略	BPR効果の最大化と営業基盤の強化	
		事業性評価に基づく融資の増強	
		個人取引の強化	
	顧客接点の拡大と店舗間連携の強化		
	経営基盤戦略	人材力の最大発揮	
		経営基盤の強化	

## 10年後のあるべき姿の概念図



# 3.経営の改善の目標とその達成のための方策

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条第1項の規定に基づき、2018年4月より2021年3月まで経営強化計画を実施いたします。本経営強化計画における経営の改善の目標を下記のとおりとし、その達成に向けて全力で取り組んでまいります。

## (1) コア業務純益の改善額

(単位:百万円)

	2018/3期 実績	2018/9期 計画	2019/3期 計画	2019/9期 計画	2020/3期 計画	2020/9期 計画	2021/3期 計画	2018/3期 比改善幅
コア 業務純益	2,418	941	1,957	983	1,940	1,222	2,423	5

\* コア業務純益(業務純益+一般貸倒引当金繰入額-国債等債券関係損益)

## (2) 業務粗利益経費率の改善幅

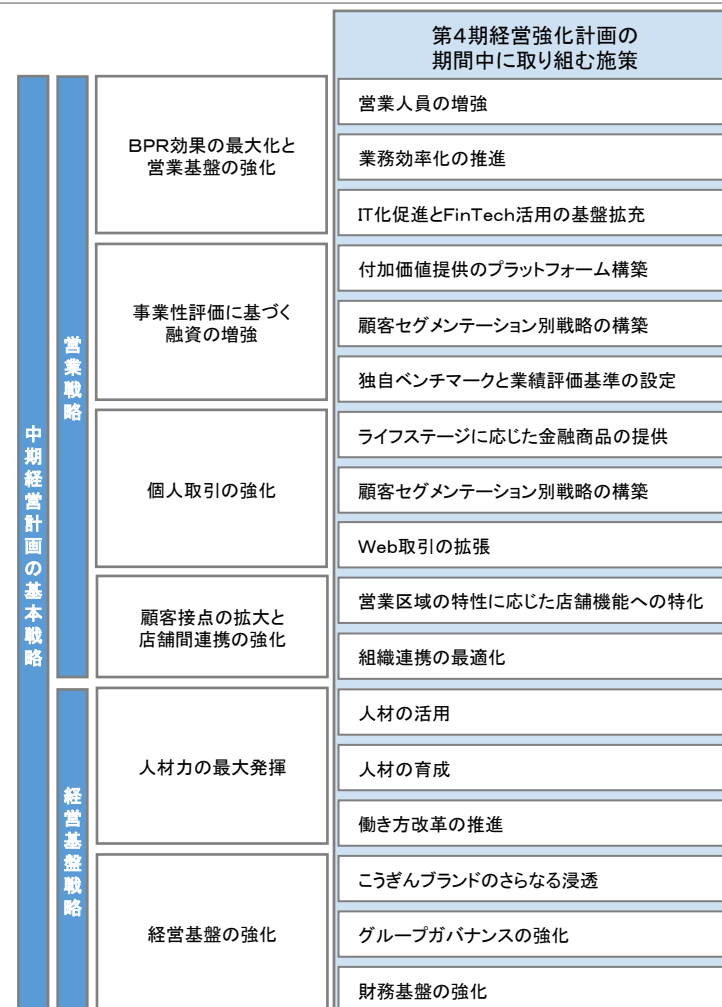
(単位:百万円、%)

	2018/3期 実績	2018/9期 計画	2019/3期 計画	2019/9期 計画	2020/3期 計画	2020/9期 計画	2021/3期 計画	2018/3期 比改善幅
経費(機械化関 連費用を除く)	10,336	5,324	10,517	5,321	10,562	5,300	10,522	△186
業務粗利益	14,158	7,411	14,773	7,416	14,798	7,531	15,024	866
業務粗利益 経費率	73.00	71.83	71.19	71.74	71.37	70.38	70.03	2.97

\* 業務粗利益経費率((経費-機械化関連費用)/業務粗利益)

\* 機械化関連費用は、基幹系システム・事務用機器等の減価償却費、機械賃借料、機械保守費等を計上しております。

## 中期経営計画の基本戦略と具体的施策の概念図



## (3) 営業戦略



### ① BPR効果の最大化と営業基盤の強化

- BPRによって営業人員を増強させることなどにより、お客さまとの接点時間を増加させます。
- IT化促進とFinTech活用の基盤拡充を行います。

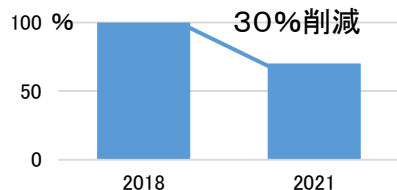
#### 営業人員の増強と業務効率化の推進

効果	事務時間の削減	お客さま接点時間の増加
	営業店事務の本部集中	事務量に基づく人員配置
	事務作業の簡素化	担い手の見直し
	業務効率化の推進体制の構築	
BPR施策	BPR施策の実施と事務担い手の見直しにより、営業人員を増強させます。	
	組織連携をより一層強化することにより、銀行全体の最適化を図りながら業務の効率化を進めます。	

BPR施策の実施と事務担い手の見直しにより、営業人員を増強させます。

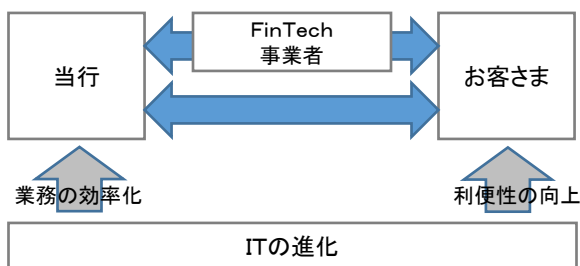
組織連携をより一層強化することにより、銀行全体の最適化を図りながら業務の効率化を進めます。

#### 事務量の削減目標



50項目を超えるBPR施策により、業務プロセスを抜本的に改善していくことにより、事務量の始期比30%削減を目指します。

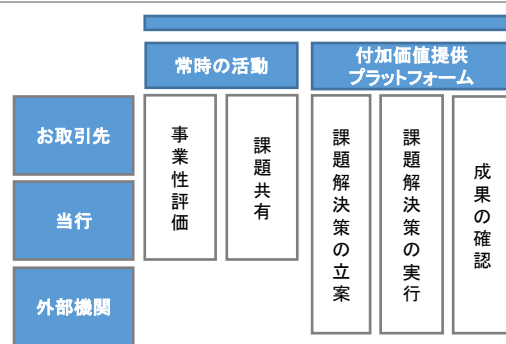
#### IT化促進とFinTech活用の基盤拡充



### ② 事業性評価に基づく融資の増強

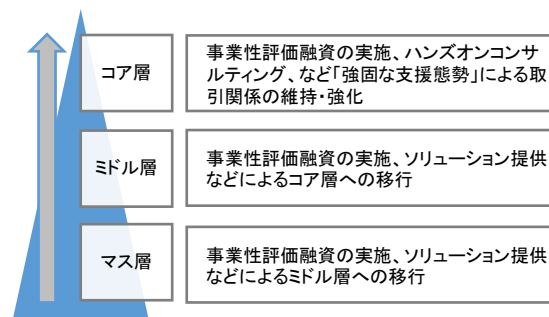
- お取引先に応じた付加価値を提供するとともに、事業性評価に基づく融資を増強させます。
- 独自ベンチマークを設定することで成果を可視化します。

#### 付加価値提供のプラットフォーム



ライフステージ等に応じた課題解決策の立案、実行、成果の確認までを一気通貫でご支援することにより、付帯するご融資やソリューションの提供を行います。

#### セグメンテーション別戦略の構築



ライフステージ等をもとにセグメンテーションを行い、的確な付加価値を提供することにより、コア層を増加させます。

➢ コア層とは、当行が提供する様々なサービスを主としてご利用されている当行の収益基盤となる重要なお取引先を表しています。

#### 独自ベンチマークの設定例(労働生産性の改善状況)

労働生産性	分子	経常利益+人件費+賃借料+租税公課+減価償却費+支払利息
	分母	役員+従業員数

お取引先の生産性に関する指標等を継続してモニタリングさせていただくことにより、付加価値提供の成果を可視化します。

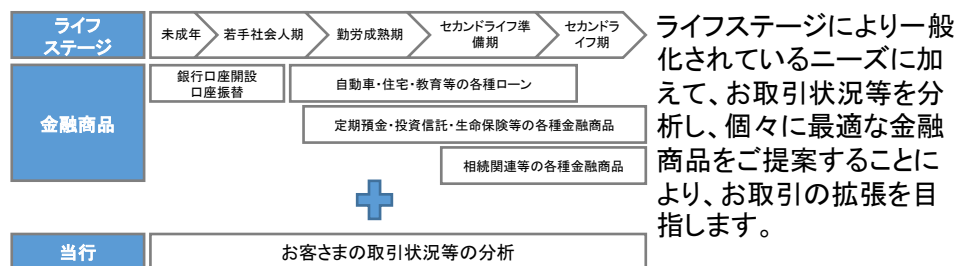
## (3) 営業戦略



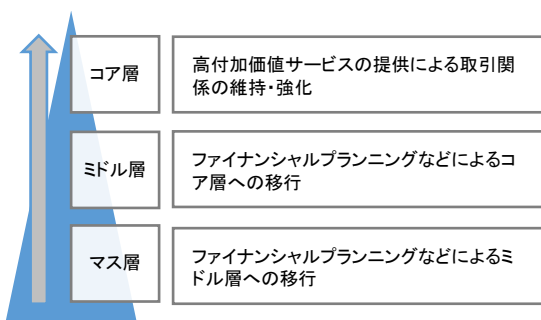
### ③ 個人取引の強化

- ライフステージ等に応じたお客さまのニーズを分析しお客さまに応じた金融商品を的確にご提案いたします。
- Web取引を拡張させ、お客さまの利便性を向上させます。

#### ライフステージに応じた金融商品の提供



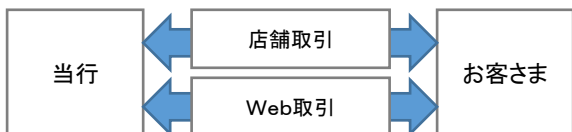
#### セグメンテーション別戦略の構築



お取引内容等をもとにセグメンテーションを行い、的確な付加価値を提供することにより、コア層を増加させます。

- コア層とは、当行が提供する様々なサービスを主としてご利用されている当行の収益基盤となる重要なお客さまを表しています。

#### Web取引の拡張

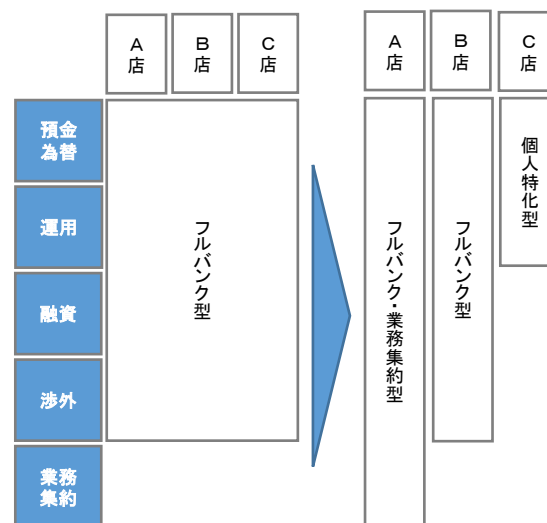


テクノロジーの進化、普及によってWeb上での取引は増加すると見込まれるため、銀行取引におけるスマートフォンアプリの導入などにより、Web取引を拡張させます。

### ④ 顧客接点の拡大と店舗間連携の強化

- 営業区域の特性に応じた店舗機能への特化を検討します。
- 店舗間をはじめ組織連携を強化することで効率的な運営を目指します。

#### 店舗機能の特化と店舗間連携の概念



営業区域の特性を分析し、地域ニーズに応じた店舗機能へ特化させること、および店舗機能の変化に応じた職務権限の見直しを行い、効率的な運営体制を構築することで、お客さまとの接点を拡大させます。

- 業務集約型とは、各店が共通して行っている業務を地域毎に1店に集約することを意味しています。

#### 組織連携の最適化

営業店業務に関する本部支援体制の強化や、営業本部をはじめとする本部組織の機能向上等についても検討を進め、組織連携の最適化を図ってまいります。

# 3.経営の改善の目標とその達成のための方策

## (4) 経営基盤戦略



### ① 人材力の最大発揮

- 多様な属性を持つ人材がより一層活躍できるような環境の整備を進めます。
- 人材ポートフォリオに基づく人材の育成を実施します。

#### 人材の活用

	20代	30代	40代	50代	60代
ライフイベント	結婚・出産 育児・教育		教育	介護	退職
人事制度	育児休業 育児休業中のeラーニング利用 育児時短勤務 子供の看護休暇 キャリアリターン(復職)など			介護 休業	再雇用
マインドセット	社会や家庭での役割の変化に対する理解				

ライフステージ等による社会や家庭での役割の変化を考慮して、多様な属性を持つ人材が一層活躍できるように労働環境を整備します。

#### 人材の育成

エグゼクティブ	概念化能力 対人関係能力 業務遂行能力
マネージャー	
リーダー	
スタッフ	

(出所:Robert Katz: Skills of an Effective Administrator)

役割ごとに必要なスキルを整理し、個々のスキルを照らし合わせることで「人材ポートフォリオ」を作成し、育成すべきスキルを明確にすることにより、最適な人材育成プログラムを実施します。

#### 働き方改革の推進

##### 検討テーマ

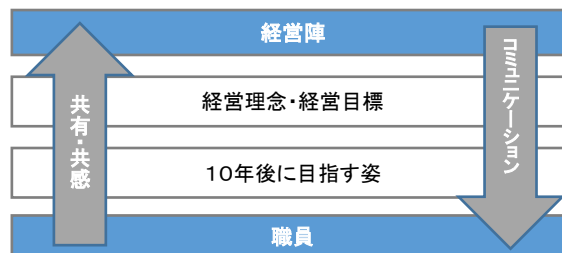
役職員の健康 保持・増進	ライフイベントと 仕事の両立	労働生産性 の向上	残業時間 の抑制等
-----------------	-------------------	--------------	--------------

健康保持・増進に関する取り組み等を拡充することにより、働き方改革を実施します。

### ② 経営基盤の強化

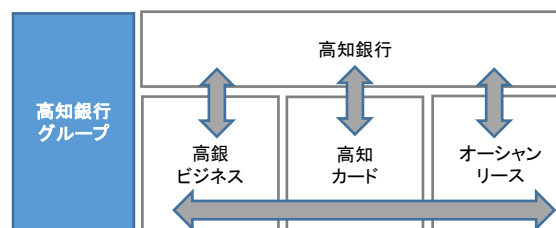
- 職員向けにこうぎんブランドのさらなる浸透を図ります。
- グループ会社との連携を強化することで幅広い金融関連サービスの提供とリスク管理等の経営管理態勢を強化させます。
- 「営業戦略」と「リスク管理の体制」の各施策を着実に進めることによって財務基盤を強化させます。

#### 職員向けこうぎんブランドのさらなる浸透



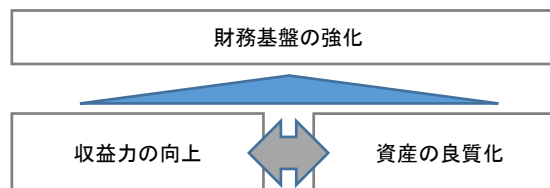
経営理念、経営目標ならびにこの度設定した10年後の目指す姿を役職員が共有し、共感を得ることにより、組織一丸となって諸施策を推進します。

#### グループガバナンスの強化



高知銀行グループの連携を強化することにより、「こうぎん地域協働ファンド」や提携クレジットカード等の幅広い金融関連サービスをご提供するとともに、経営管理態勢を一層強化させます。

#### 財務基盤の強化



営業戦略をはじめとする諸施策を着実に推進し収益力の向上と資産の良質化を図り、財務基盤を強化させます。



# 4. 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化

## (1) 基本方針

当行は、中小・零細企業等の皆さまの事業性に応じて、多様な資金供給の手法を活用した信用供与の円滑化や、健全化に向けた経営改善支援活動をより一層強化していくこと等を重点方針とし、地域の金融インフラとして「持続的な地域貢献」を果たしてまいります。

## (2) 課題への取り組み

当行は、お取引先の資金ニーズやさまざまなご相談等に迅速・的確にお応えして、地域密着型金融をより一層強力に推進し、深化させていくことが必要であると認識しております。そのため、「お取引先に対するコンサルティング機能の発揮」「地域の面的再生への積極的な参画」「地域やお取引先に対する積極的な情報発信」の3つの取り組みを重点課題として継続的に推進し、地域経済の活性化につなげてまいります。

お取引先に対する コンサルティング機能の発揮	地域の面的再生への 積極的な参画	地域やお取引先に対する 積極的な情報発信
お取引先の経営の目標や課題を共有していくとともに、外部専門家や外部機関とのネットワークを活用するなど、お取引先のライフステージや事業の継続可能性等を適切かつ慎重に見極めたうえで、最適なソリューションをご提供してまいります。	コンサルティング機能の発揮や目利き能力の向上に向けた人材の育成に努め、さまざまな地域情報を収集・集積しながら、地方公共団体等とも連携して地域の面的再生において積極的な役割を果たしてまいります。	当行の地域密着型金融に対する取り組み状況や成果は、積極的に分かりやすい形で情報発信し、地域やお取引先からの信頼の向上に努めてまいります。

## (3) 信用供与の円滑化のための方策

当行は、地域の皆さまと“face to face”で向き合い、事業性評価を重視した信用供与や経営支援を行っていくとともに、お客さまのライフステージに応じたソリューション提案力の強化を図り、さらなる営業力の強化や業務効率化につながる本計画の諸施策を遂行して、計画期間中の中小規模事業者等向け貸出残高増加目標の達成を目指してまいります。

中小規模事業者等に対する信用供与の数値目標 (単位:億円、%)

	2018/3期 実績	2018/9期 計画	2019/3期 計画	2019/9期 計画	2020/3期 計画	2020/9期 計画	2021/3期 計画
中小規模事業者等向け貸出残高	3,956	3,958	3,968	3,975	3,985	3,993	4,003
始期(2018/3)からの増加額	—	2	12	19	29	37	47
総資産末残	11,038	10,933	10,952	10,962	10,980	10,993	11,012
総資産に対する比率	35.84	36.20	36.23	36.26	36.29	36.32	36.35

信用供与のための方策

- 事業性評価に基づく融資の増強  
付加価値提供のプラットフォーム構築  
顧客セグメンテーション別戦略の構築  
独自ベンチマークと業績評価基準の設定  
ABLなどの信用供与手法の活用
- 人材の育成  
人材ポートフォリオに基づく各種研修の実施  
外部資格の取得推奨
- 信用供与の実施状況の検証  
軒先顧客管理システムによる本部と営業店の連携強化  
経営陣による貸出残高推移のモニタリング

# 4. 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化

## (4) 地域経済の活性化に資する方策

第1期から第3期経営強化計画期間の9年間において、当行が経営改善支援等に積極的に取り組んだ結果、事業存続による雇用維持、事業拡大や創業による雇用創出、ビジネスマッチングによる売上高増加等につながったものと認識しており、今後も地域経済の活性化につなげていくよう積極的に取り組んでまいります。

経営改善支援等の数値目標

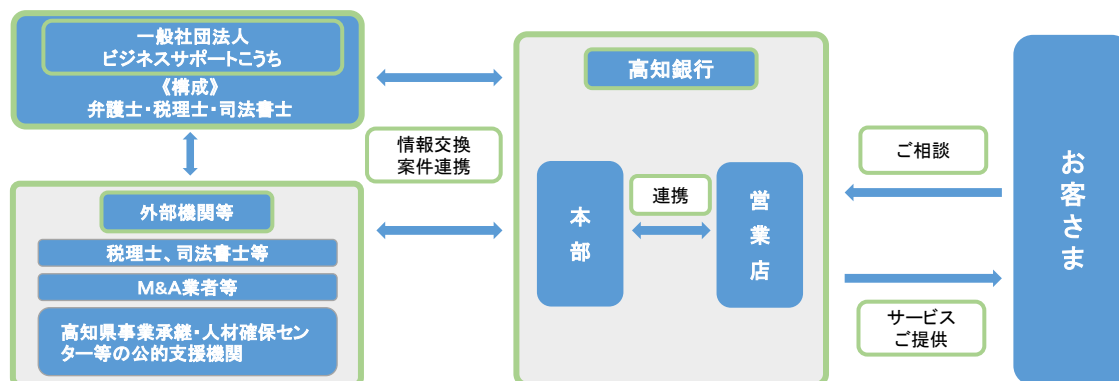
(単位:先、%)

	2018/3期 始期	2018/9期 計画	2019/3期 計画	2019/9期 計画	2020/3期 計画	2020/9期 計画	2021/3期 計画
創業・新事業	19	23	25	27	29	31	33
経営相談	300	300	302	302	305	305	307
事業再生	35	35	35	36	36	37	37
事業承継	13	14	15	15	16	16	17
担保・保証	55	55	56	56	57	57	58
合計	422	427	433	436	443	446	452
取引総数	8,916	8,936	8,956	8,976	8,996	9,016	9,036
比率	4.73	4.78	4.83	4.86	4.92	4.95	5.00

経営改善支援等の方策

- 創業・新事業の開拓に対する支援
  - コンサルティング機能の発揮
  - 高等教育機関との連携
  - こうぎん地域協働ファンドなどの活用
- 経営に関する相談その他のお取引先企業に対する支援
  - 経営改善計画策定支援
  - 外部専門家との連携
  - ビジネスマッチング機能の強化
  - 情報提供機能の活用
- 早期の事業再生
  - ランクアップへの取り組み
  - 中小企業再生支援協議会等外部機関との連携
- 事業の承継に対する支援
  - ビジネスサポートこうち等外部機関との連携
- 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等
  - ABL等の信用供与手法の活用

### 事業承継等支援



外部機関等との連携強化を図りながら、中小企業・小規模事業者が抱える事業承継等の経営課題に関する相談受け入れ態勢を拡充しております。

# 5.責任ある経営体制の確立

## (1)業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

2018年6月の株主総会以降の役員構成は、取締役9名(1名増加)のうち社外取締役は3名(1名増加)、監査役4名のうち社外監査役は3名となっております。社外役員6名はすべて金融商品取引所の定めに基づく独立役員であり、経営の透明性の確保と一層のガバナンス強化を図っております。

また、経営に対する評価の客観性を確保するため、社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会」の開催を継続し、外部目線による様々な角度からの提言を経営に反映させてまいります。

## (2)リスク管理の態勢の強化

統合的リスク管理	信用リスク管理	市場リスク管理
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 管理対象とするリスクの特定・評価</li> <li>➢ リスクカテゴリー毎の資本配賦</li> <li>➢ 統合リスク量のモニタリングと情報共有</li> <li>➢ 統合的リスクのストレス・テストの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 信用リスク量のモニタリングと情報共有</li> <li>➢ 顧客別や業種別等の与信ポートフォリオの管理</li> <li>➢ 信用リスクのストレス・テストの実施</li> <li>➢ 大口信用供与限度額管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 金利リスク量等のモニタリングと情報共有</li> <li>➢ 市場変化を考慮したアクションプランの策定</li> <li>➢ 損失限度額管理による損失拡大の予防</li> <li>➢ 市場リスクのストレス・テストの実施</li> </ul>
流動性リスク管理	オペレーショナルリスク管理	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 流動性リスクのモニタリングと情報共有</li> <li>➢ 流動性リスク管理プログラムに基づく管理</li> <li>➢ 流動性リスクのストレス・テストの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 事務・システム・法務・風評等のリスクのモニタリングと情報共有</li> <li>➢ 災害発生時の業務継続計画の策定と訓練の実施</li> <li>➢ 不正アクセスに対するセキュリティ体制の強化</li> </ul>	

## (3)法令遵守の態勢の強化

取締役会の下に、コンプライアンス統括部担当取締役を委員長としたコンプライアンス委員会を設置し、同委員会を四半期毎および随時開催しており、引き続きコンプライアンス・プログラムの策定や実効性の検証等、法令等遵守態勢の強化に取り組んでまいります。

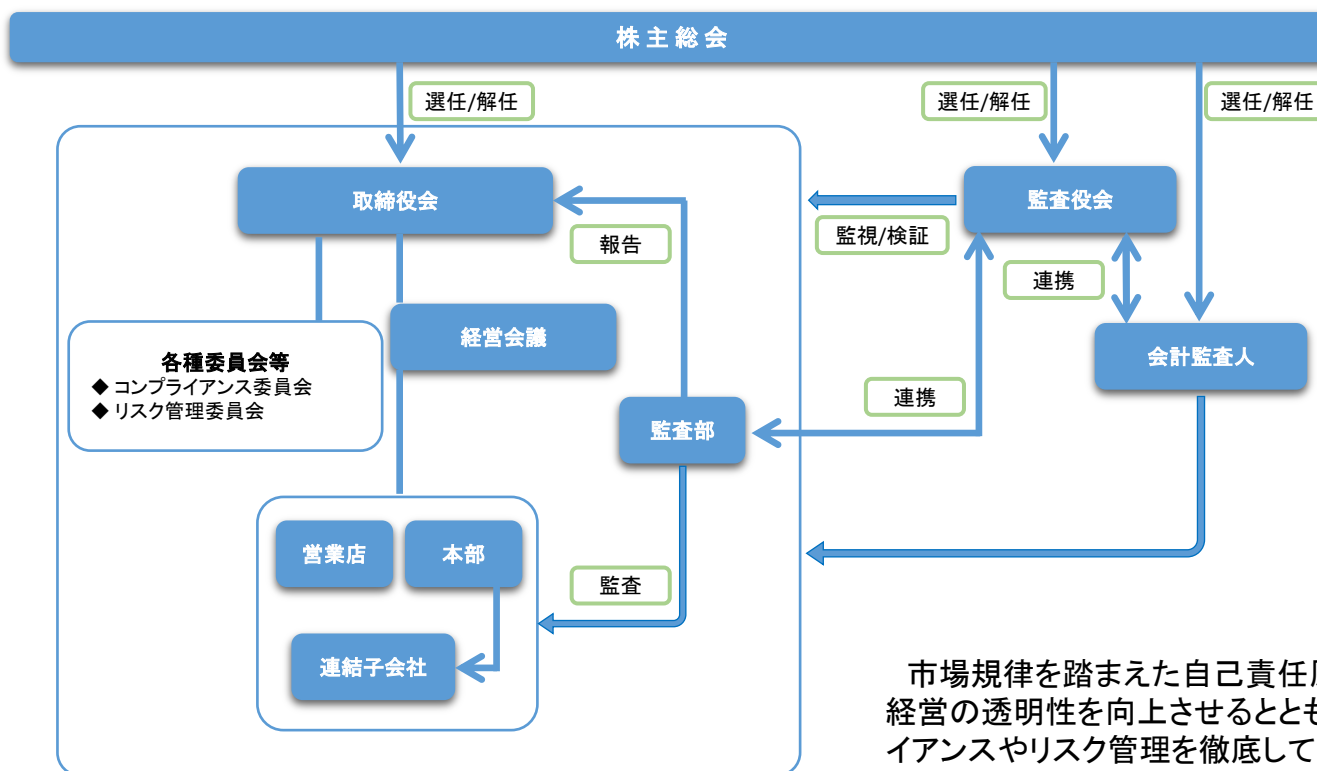
## (4)経営に対する評価の客観性の確保

(1)に記載いたしましたとおり、社外役員6名はすべて金融商品取引所の定めに基づく独立役員として届け出をしており、経営に対する評価の客観性・中立性を確保しております。また、社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会」において、当行の経営方針や経営戦略等について客観的な立場で評価および助言をいただいております。

## (5)情報開示の充実

お客さまや株主、地域社会の皆さまに、適時・適切な情報開示を行うための手続等は規程を制定し、厳正に取り扱っております。今後も地域貢献活動などを通じた地域活性化の取り組みは開示内容を充実させ、迅速で分かりやすい情報発信に努めてまいります。

コーポレート・ガバナンス体制図



市場規律を踏まえた自己責任原則のもとで経営の透明性を向上させるとともに、コンプライアンスやリスク管理を徹底してまいります。

## 熱意

高知銀行は、限りない熱意をもって、  
地域の発展と暮らしの向上に貢献します。

---

## 調和

高知銀行は、調和のとれた経営をもって、  
お客さまの信頼に応えます。

---

## 誠実

高知銀行は、創意と誠実をもって、  
お客さまに奉仕します。

---

郷土高知を照らす太陽と、「熱意」の姿勢を赤に、  
穏やかにそびえる山々と、「調和」への願いを緑に、  
躍る黒潮と、「誠実」の精神を青にたとえて。

高知銀行のシンボルマークは「ビビッドK」。

右上の赤は地域の皆さまを、

右下の緑は地元企業の皆さまを、

そして、それぞれのニーズを受け止める高知銀行を左の青で表しています。