



平成30年9月26日

各 位

高知県高知市堺町2番24号

株式会社高知銀行

取締役頭取 森下 勝彦

(コード番号：8416 東証第一部)

問合せ先 経営統括部長 吉村 卓浩

TEL 088-822-9311

中期経営計画「こうぎん新創造 第Ⅰ期：変革」の公表について

当行は、本年5月11日に概要を公表しておりました中期経営計画「こうぎん新創造 第Ⅰ期：変革」（計画期間2018年4月から2021年3月まで）の数値目標および詳細について、本日の経営強化計画の公表に合わせて、別紙のとおりお知らせいたします。

以 上

中期経営計画（2018 - 2020年度）

こうぎん新創造 第Ⅰ期：変革

「地域の価値向上に貢献する金融インフラ」





こうぎんの経営方針

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。

経営理念

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

前中期経営計画

(2015/4 – 2018/3)

『地域の未来を築く
こうぎんの挑戦』



本中期経営計画

(2018/4 – 2021/3)

地域の価値向上に貢献
する金融インフラ
新創造第 I 期「変革」



前中期経営計画の成果

数値目標

2017年度 (計画) (実績)

主要計数 目標

コア業務純益 (*1)

3,386 百万円

2,418 百万円

業務粗利益経費率 (*2)

67.79 %

73.00 %

当期純利益

15 億円

16 億円

自己資本比率

10.4 % 程度

9.65 %

地域密着 型金融の 深化

中小規模事業者等
向け貸出残高

3,620 億円

3,956 億円

経営改善支援等の
取組比率

3.12 %

4.73 %

- 地域に密着した営業展開や成長分野の推進等により、貸出金残高は計画を上回った
- 低金利継続や競争激化等により貸出金利回りが計画を下回り、計画以上の経費削減をしたもののコア業務純益は計画未達成
- 利益剰余金は、計画を上回る実績で推移
- 資金需要や各種相談へのきめ細かい対応等により、中小規模事業者等向け貸出や経営改善支援等の取り組みは計画を上回った

(注) 上記指標は、いずれも単体ベース

(*1) 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 ((経費-機械化関連費用) / 業務粗利益)



経営環境の認識と課題

世界経済の変化

- 経済** 先進国経済の長期停滞
- エリア** 先進国の高齢化とASEANの繁栄
- 産業** IoT, AI, ロボット等の第4次産業革命



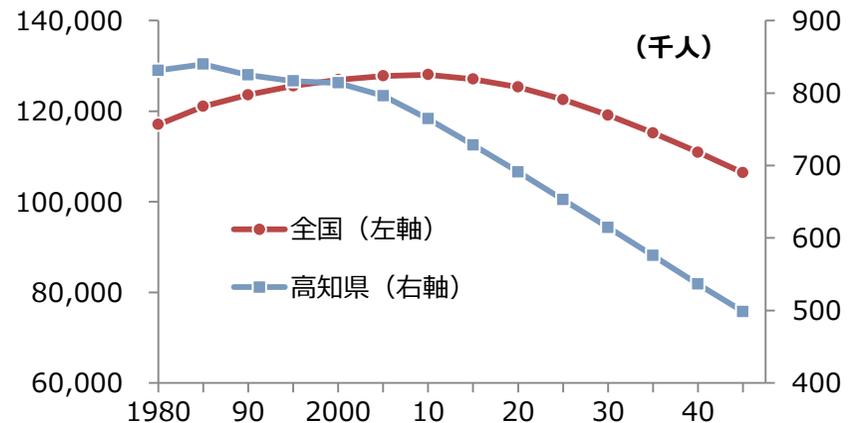
金融業界の変化

- 市場** メインマーケットの縮小による資金需要低迷
- 顧客**
 - 顧客接点・消費行動の多様化
 - 顧客（事業主）の世代交代による事業承継や相続の増加
- 人材** 人材の多様化と高度化要請
- 技術** 金融テクノロジーの高度化

日本・高知県経済の変化

- 日本経済** 経済成長の鈍化 (GDP伸び率は1%弱)
- 人口**
 - 高知県の生産年齢人口減少 (2025年は15年比15%減)
 - 減少の地域間格差発生
- 高齢化** 人材の高齢化と世代交代
- 産業** 高知県内企業の低労働生産性 (全国平均の9割程度)

人口の推計 (全国、高知県)



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所



経営課題と持続可能なビジネスモデル

高知県の課題

規模の追求から価値の追求へ

- 生産年齢人口の減少が避けられない中で、生産性向上と新たな付加価値を獲得し、県全体の価値の向上を目指す

こうぎんの課題

量の拡大より質の向上重視へ

- 規模的拡大から、付加価値の獲得、業務効率改善による生産性上昇といった質の向上を重視していく

県内企業の生産性向上と価値創造

- 県内企業における生産性向上、事業承継、事業転換といった課題解決の進展
- 新たな付加価値の獲得による企業価値の創造

課題解決を支援する付加価値提供

- 生産性向上や事業の転換、事業承継など、顧客の経営課題解決を支援するための有効な付加価値サービス、および金融サービスを提供

あるべき姿に向けた基本的な考え方

業務効率の向上により、業務の生産性を改善し、顧客に対して高付加価値サービスを提供することで、地域密着型金融の役割をより一層深化させる

県経済の活性化と価値の拡大

- 高知県産業振興計画(*)の推進等による県内産業の活性化
- 県経済全体の生産性向上と持続的な付加価値向上を実現

付加価値生産性の向上

- 県内企業の企業価値向上、県経済の価値向上に伴う収益機会の拡大
- 課題解決支援の質向上と、顧客価値創出による付加価値の獲得

* 高知県産業振興計画における目指す将来像「地産外商が進み、地域地域で若者が誇りと志を持って働ける高知県」



10年後の目指す姿

こうぎんの目指すベスト・リージョナル・コラボレーション・バンク

10年後の目指す姿「地域の価値向上に貢献する金融インフラ」

- 地域密着型金融を深化させ、付加価値の高い金融サービスを提供することで、お客さまの価値向上をサポートする
- 地域全体の価値向上を提案し、その活動を支援する金融インフラとなる

2024-2026年度

新創造第Ⅲ期「飛躍」

地域の価値向上実現と
持続的成長モデルへの改革

2021-2023年度

新創造第Ⅱ期「進化」

刷新された“こうぎんブランド”の
定着と財務力向上

2018-2020年度 中期経営計画

新創造第Ⅰ期「変革」

地域の価値向上に向けた
創造的な経営モデルに転換

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



本中期経営計画（新創造第Ⅰ期）の基本戦略

- 新創造第Ⅰ期「変革」は、「地域の価値向上に向けた創造的な経営モデルへの転換」が目標
- あるべき姿に向けた基本方針の下、6つの基本戦略を推進

BPR効果の最大化と 営業基盤の強化

- BPRの推進による抜本的な業務改革などにより、事務の簡素化を進め、お客さまと“face to face”で向き合う活動の量と質を向上させる

事業性評価に基づく融資の増強

- お客さまの事業に対する理解をこれまで以上に深めることによって、付加価値の高い課題解決につながるソリューションやご融資などによる積極的なサポートを提供する

個人取引の強化

- お客さまのライフステージに応じた金融商品やサービスを提供するとともに、より一層お客さまの立場に立ったコンサルティング営業に取り組む

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

人材力の最大発揮

- コンサルティングサービスの質向上に向け、職員のスキルアップに努めるとともに、働き方改革を推進し、これまで以上のワークライフバランスの実現に取り組む

顧客接点の拡大と店舗間連携の強化

- お客さまと当行の“つながり”を拡大するフィンテックを活用した商品やサービスなどを充実するとともに、ブロック・エリア制のもと店舗の連携や機能特化などを進め、お客さまの利便性を高める

経営基盤の強化

- コンプライアンス経営のもと、リスク管理の高度化などに取り組むとともに、グループ企業との連携を強化することによって、環境の変化に耐える強い「こうぎん」を築き上げる



こうぎん新創造 第I期の施策一覧

	営業戦略			経営基盤戦略		
	重点戦略①	重点戦略②	重点戦略③	重点戦略④		
	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	人材力の最大発揮	経営基盤の強化
地域密着型金融の深化	営業人員の増強	顧客セグメンテーション別戦略の構築	顧客セグメンテーション別戦略の構築	営業区域の特性に応じた店舗機能への特化	人材の活用	こうぎんブランドのさらなる浸透
高付加価値サービスの提供	IT化促進とFinTech活用の基盤拡充	付加価値提供のプラットフォーム構築 事業性評価の強化	ライフステージに応じた金融商品の提供		人材の育成	グループガバナンスの強化
生産性の向上	業務効率化の推進	独自ベンチマークと業績評価基準の設定	Web取引の拡張	組織連携の最適化	働き方改革の推進	財務基盤の強化



重点戦略① BPR効果の最大化と営業基盤の強化

- BPRによる業務効率化を推進し、捻出した人材によって営業力を強化
- 効率的な営業戦略の推進と顧客接点の多様化に向けた一層のIT化促進

業務効率化の推進

業務プロセスの見直しにより立案された50以上のBPR施策を順次実施し、始期から30%の事務量削減を目指す

事務作業の簡素化による事務量の削減

業務効率化の推進体制の構築

営業人員の増強

業務効率化によって捻出した人材を営業に再配置し、営業力を強化。顧客の価値を高める顧客リレーションの強化

担い手見直しによる営業人員の増加

店頭業務のスキル習得の時間短縮

営業店事務の本部集中化の検討

店頭事務
マニュアル
等見直し

本部集中
体制の
構築

全店アン
ケートの
適時実施

ミドルオフィ
ス担当の
体制構築

IT化促進とFinTech活用の基盤拡充

法人・個人の情報活用の高度化に向けた検討。顧客接点の多様化への対応や提供価値を高める非対面チャネルの強化

顧客情報活用の高度化

タブレットによる営業情報活用

非対面チャネルの拡充に向けたIT基盤整備

顧客情報
活用の
高度化

タブレットの
バージョン
アップ

軒先顧客
管理システ
ムの活用

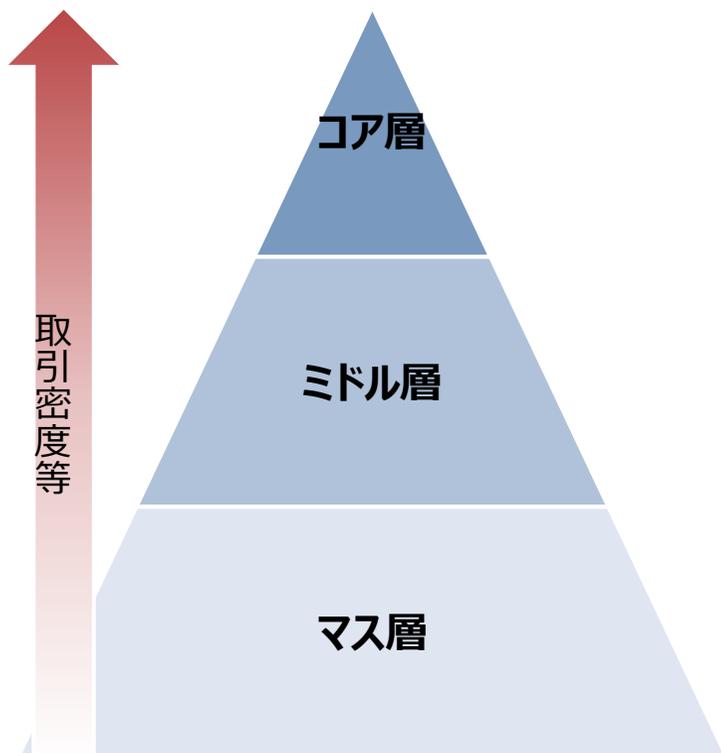
スマホアプリ
の導入



重点戦略② 事業性評価に基づく融資の増強（顧客セグメント）

- 中核顧客に対する“face to face”（高密度営業）を念頭に置き、戦略的な顧客アプローチを行う
- 取引密度等を基準に顧客をセグメント分類し、セグメント毎の効果的な営業戦略を策定・実行

顧客セグメンテーション



① 取引密度等を軸とした顧客セグメントの設定

- 事業性評価融資という視点で、ライフステージや取引密度等を軸にした基準を設定し、総合して顧客セグメントを分類

② 顧客セグメント別収益分析・管理システム等の体制整備

- 情報系データを活用した顧客セグメント別収益性評価システムの構築と、分析・管理手法のシステム化

③ 顧客セグメント別営業戦略の策定

- 顧客セグメントごとの営業戦略策定やターゲットの選定を行い、効果的なコンサルティング営業活動を実施

④ コア顧客の確保に向けたマス層の拡充

- 県内において「マス層」の拡大を図るとともに、産学官との連携強化による地域産業の創出および成長を支援する



重点戦略② 事業性評価に基づく融資の増強（付加価値提供）

- 顧客との関係性強化、ロイヤルティ向上に向けて、付加価値を提供する基盤（プラットフォーム）を構築
- 営業店に対し、ソリューションメニュー、本部支援プロセスの見える化を図り、付加価値提供を推進する

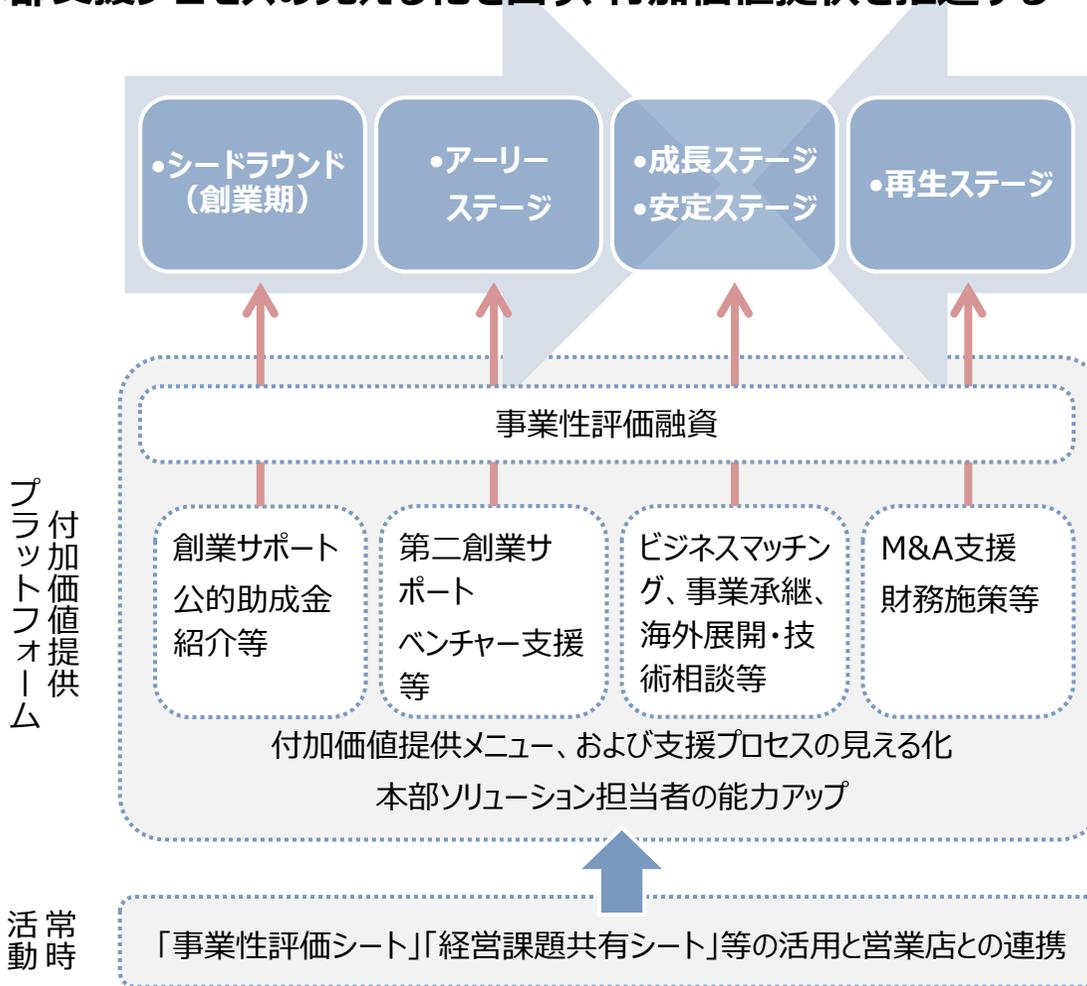
① ライフステージ（創業期～再生期）ごとの支援メニューおよびプロセスの見える化

- ライフステージごとの付加価値提供メニュー、および支援プロセスを見える化し、ソリューション活動を支援する環境を構築

② 本部サポート体制の構築および営業店ソリューション活動の機能確保

- より質の高い付加価値の提供を可能とするスタッフの能力アップ
- 「事業性評価シート」「経営課題共有シート」等の活用と営業店との連携

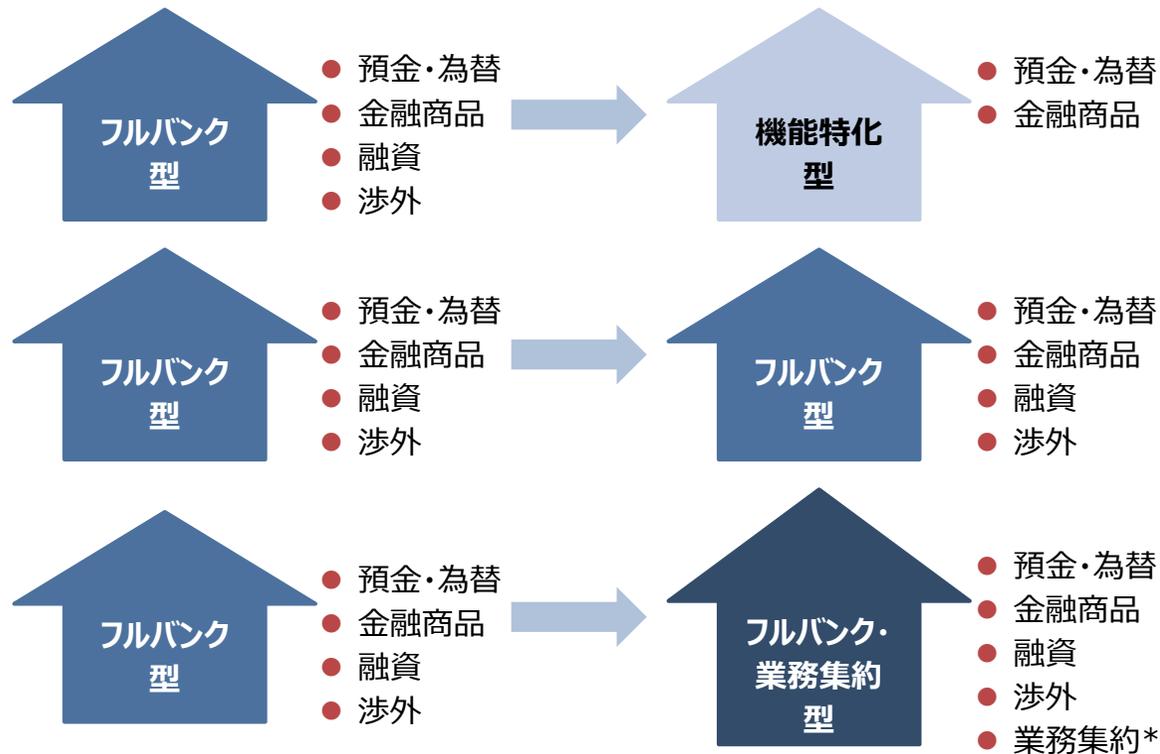
③ 付加価値の向上に資する商品の開発





重点戦略③ 顧客接点の拡大と店舗間連携の強化

- 営業区域の特性を分析し、BPRの実行と連携しながら地域ニーズに応じた店舗機能への特化
- ブロック・エリア制は、構築フェーズから強化フェーズへステップアップ。共通業務の集約などを検討



* 業務集約とは、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

① 地域ニーズに応じた店舗機能への特化

- マーケット分析により、各店舗に求められるニーズを把握。生産性や成長性等を勘案のうえ、機能特化型など、店舗効率化に向けた検討を進める

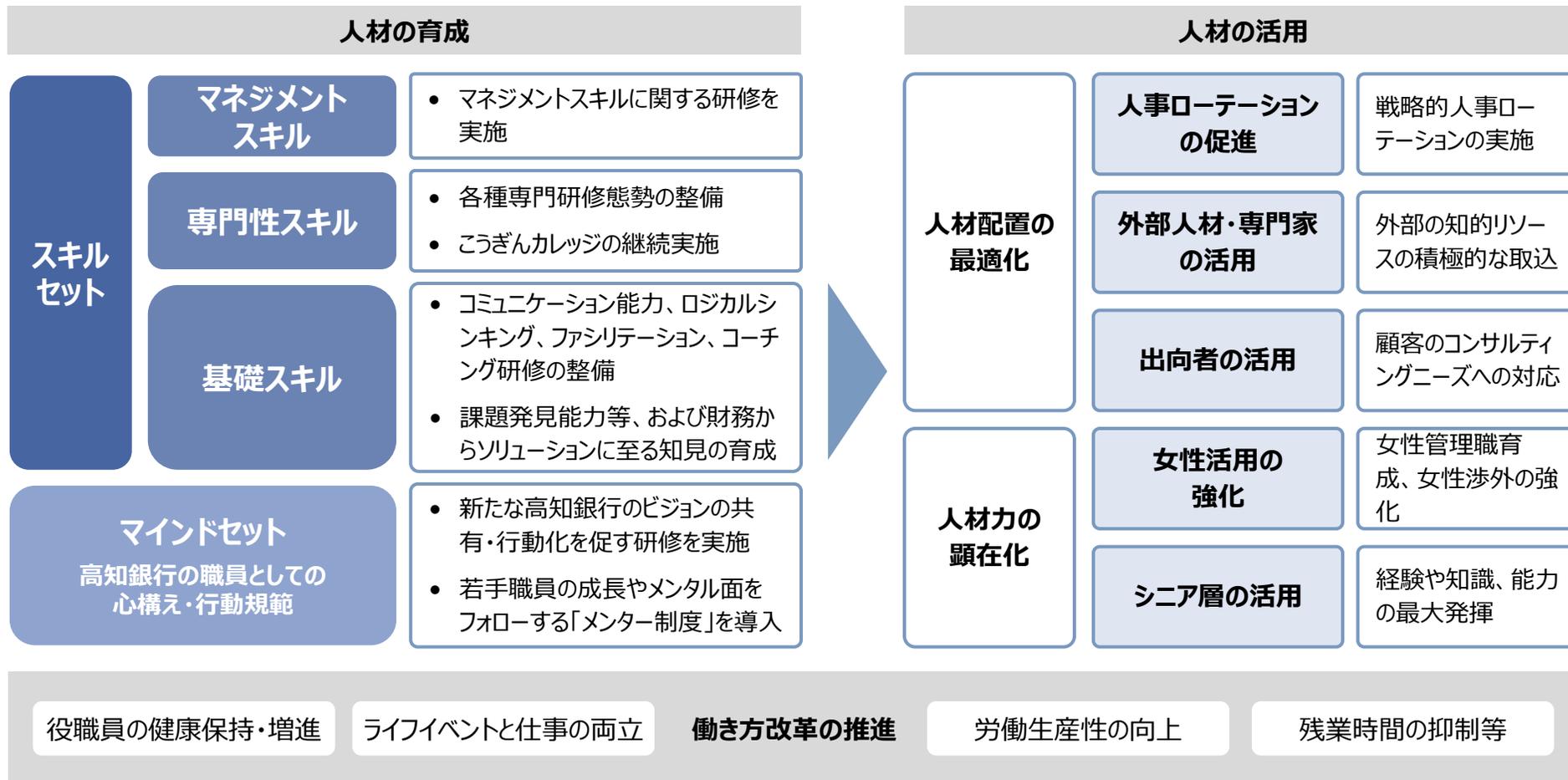
② 組織連携の最適化

- 2017年度に、ブロック・エリア制を、「営業態勢構築」から「営業態勢強化」へとステップアップしており、本中計においても継続
- 各ブロック・エリアにおける営業店渉外係等の共通業務を集約し、効率化を図る
- 機動的な対応を実現できるよう統括店長の権限拡大等を検討・実施



重点戦略④ 人材力の最大発揮

- 人材育成では、これまでの専門性スキルだけでなく課題発見能力等の基礎スキルの向上を加える
- 役職員の健康維持を含め、働き方改革を推進





本中期経営計画の数値目標

	数値目標	2019/3期	2020/3期	2021/3期
主要計数 目標	コア業務純益 (*1)	1,957百万円	1,940百万円	2,423百万円
	業務粗利益経費率 (*2)	71.19 %	71.37 %	70.03%
	当期純利益	15 億円	15 億円	16億円
	自己資本比率	9.4% 程度	9.3% 程度	9.3% 程度
地域密着 型金融の 深化	中小規模事業者等 向け貸出残高	3,968 億円	3,985 億円	4,003億円
	経営改善支援等の 取組比率	4.83 %	4.92 %	5.00%

- 業務改革（BPR）による抜本的な事務の簡素化・効率化を進める
- 営業活動の量と質を向上させて営業力の強化を図り、貸出金利息を中心とした資金利益を維持・拡大させる
- 各施策を着実に履行し、収益力の強化と資産の健全化を進める
- お取引先とのリレーションをさらに強化し、付加価値提供のプラットフォームを活用した課題解決策の提案と、事業性評価融資をより一層進める

(注) 上記指標は、いずれも単体ベース

(*1) 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（（経費－機械化関連費用）／業務粗利益）



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。