



2024年5月10日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 高 知 銀 行  
代 表 者 名 取 締 役 頭 取 海 治 勝 彦  
(コード番号：8416 東証スタンダード市場)  
問 合 せ 先 経 営 統 括 部 長 植 田 伸 一  
(電話番号 088-822-9311)

## 中期経営計画の策定について

当行は、2024年度から2026年度までの3年間を計画期間とする中期経営計画を策定しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

### 1. テーマ

#### わくわくする「みらい」へ ～地域と共に～

当行は、2018年度から2026年度までの9年間を「こうぎん新創造」の計画期間とし、目指す姿「地域の価値向上に貢献する金融インフラ」を掲げて、中期経営計画第1期「変革」、第2期「進化」に取り組んでまいりました。この間に、コロナ禍により社会・生活様式が様変わりし、金融政策が見直され、また、当行は公的資金を前倒しにて償還するなど、内外ともに環境や計画の前提条件が大きく変化しました。

こうした変化をうけ、この度、中期経営計画のフェーズを刷新し、2024年度から2029年度を『地域とこうぎんの「みらい』』の計画期間とし、当初の3年間を第1期「展望の共有」、次の3年間を第2期「共に実現」との計画フェーズとして、ステークホルダーからの期待に応えるべく、経営スタイルの変革をより一層進めます。

### 2. 計画期間

第1期：2024年4月1日から2027年3月31日の3年間

### 3. コンセプト

高知銀行を地域の「わくわく（＝価値）」が集まる新世代ターミナルと見立て、地域の持続的な発展のために、地域の事業者さまの「人・事業・財」の調和と、地域で暮らす人々のウェルビーイングの向上を目指します。当行は「わくわく」を提供するための情報活用を充実させ、お客さま向けのサービスやコンサルティングを磨き上げていきます。

### 4. 計画の内容

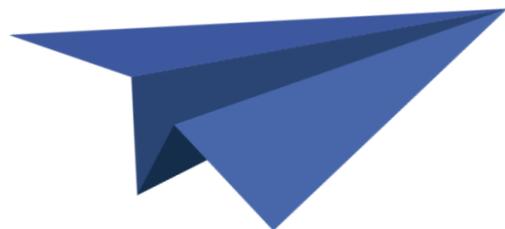
別紙の中期経営計画をご覧ください。

以 上



# わくわくする「みらい」へ ～地域と共に～

地域とこうぎんの「みらい」 第Ⅰ期：展望の共有



高知銀行

2024.5.10



# 中期経営計画の刷新について

## 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、お客様の信頼に応えます。

**誠実：** 高知銀行は、創意と誠実をもって、お客様に奉仕します。

## 経営目標

お客様にとって：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

## これまでの取り組み

**2018 - 2020年度** こうぎん新創造 第Ⅰ期：変革

**2021 - 2023年度** こうぎん新創造 第Ⅱ期：進化

## 環境の変化

### 内部環境

- 行員の働き方、ワークライフバランスの多様化
- お客様の行動変容による業務需要の変化
- 公的資金の返済／経営強化計画の完了

### 外部環境

- 人口の一層の減少による消費・雇用の変化
- デジタル化の進展による効率化や新しい市場の出現
- コロナ禍、超金融緩和からのシフト

ステークホルダーからの期待に応えるべく、経営スタイルの変革をより一層進めていきたいというねらいのもと、中期経営計画のフェーズを刷新

## これからの取り組み

**2024 - 2026年度** 地域とこうぎんの「みらい」 第Ⅰ期：展望の共有

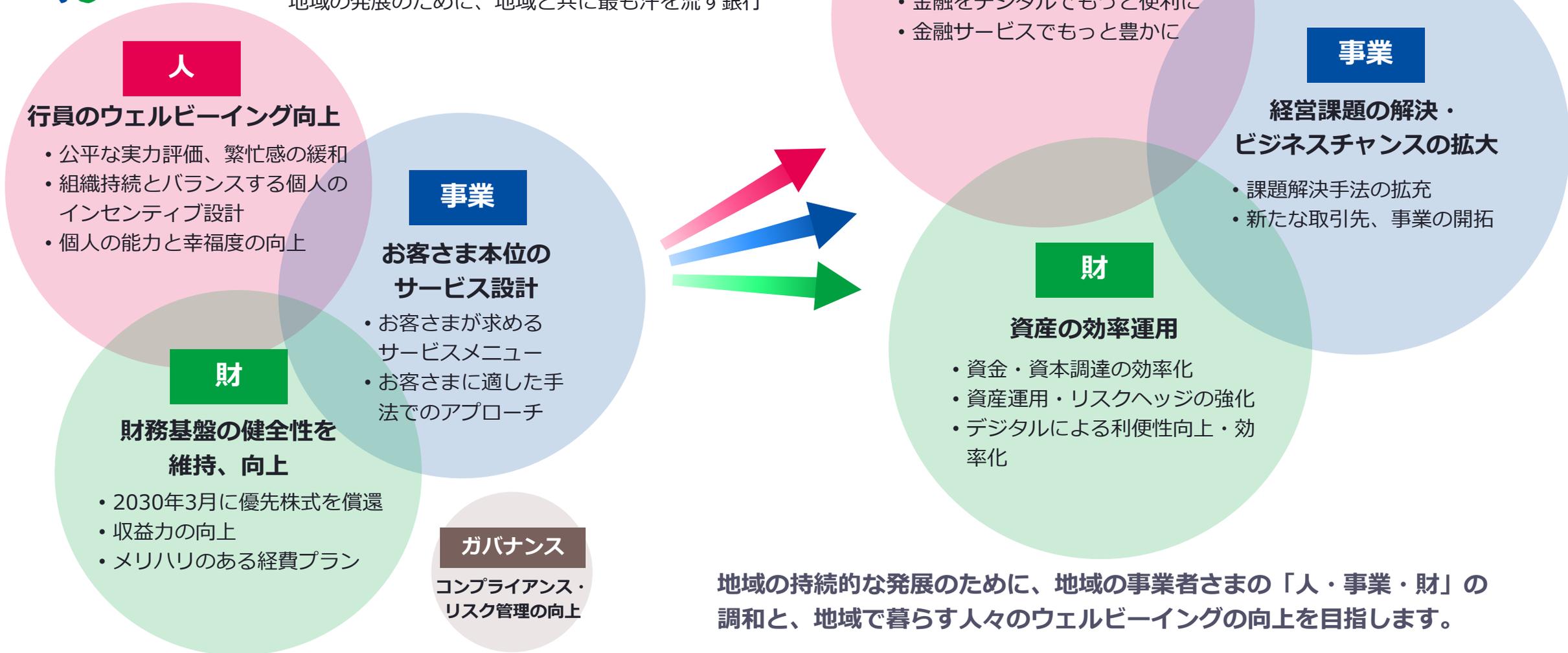
**2027 - 2029年度** 地域とこうぎんの「みらい」 第Ⅱ期：共に実現

**2029年度** おかげさまで創立100周年

# 中期経営計画のコンセプト



ベスト・リージョナル・コラボレーション・バンク  
地域の発展のために、地域と共に最も汗を流す銀行



地域の持続的な発展のために、地域の事業者さまの「人・事業・財」の調和と、地域で暮らす人々のウェルビーイングの向上を目指します。

## III こうぎんが目指す「みらい」

みらいへ向かう!



地域のわくわくが集まる

# 新世代ターミナル

01

### Values

こうぎんでこそ提供できる  
価値の追求



商流やライフプラン等に対するコンサルティング  
機能を強化し、「わくわく=価値」を提供します



Professional  
プロフェッショナリズム  
の深化

02

互いに尊重し合い、学び、成長を実感できる、  
お客さまと行員のウェルビーイング向上を目指します

03

### Analog/Digital

アナログ/デジタル両面での  
金融メディア(媒介)機能強化



“face to face” とデジタルチャネルを融合し  
「真っ先に相談してもらえる」銀行を目指します

# 地域と共に向かう「みらい」

**01 Values** こうぎんでこそ提供できる価値の追求

**02 Professional** プロフェッショナリズムの深化

**03 Analog/Digital** アナログ/デジタル両面での金融媒介機能強化

			こうぎんの「みらい」	地域の「みらい」
ソリューション提供・イノベーション推進室		<b>01</b> <b>02</b> <b>03</b>	商流のプロフェッショナル	地域の企業の成長を地域経済の発展へ
資産運用センター		<b>01</b> <b>02</b>	ライフプランのプロフェッショナル	人と企業の明るい「みらい」をサポート
顧客体験再設計 DX戦略	内務適正配置、店舗網・渉外力、ミドルオフィスセンター	<b>03</b>	金融サービスのかたちを変える	“face to face” でつながる温かい街に
	顧客DX、ATM		キャッシュレス社会への対応	グローバルなデジタル環境と調和する街に
	事務省力化、経費コントロール		ワークライフバランスの向上	働き方改善でウェルビーイングの向上へ
人的資本経営に基づく人事制度改革		<b>02</b>	行員の可能性の広がり成長を支える	自身の成長を企業と地域社会の成長へ
金融市場運用・顧客サービス強化		<b>01</b>	金融市場知見をお客さまと自行に展開	金融市場変動に対応できる社会に

# 主要施策による効果

緑 +効果を見込む

薄緑 副次的な+効果を見込む

赤 -効果の可能性はある

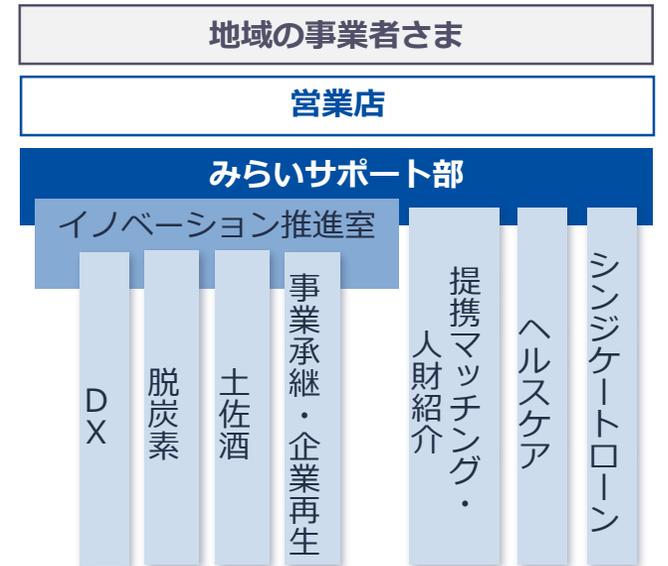
		ソリューション提供・イノベーション推進室	資産運用センター	顧客体験再設計 × DX戦略			人的資本経営に基づく人事制度改革	金融市場運用・顧客サービス強化
				内務適正配置、店舗網・渉外力、ミドルオフィスセンター	顧客DX、ATM	事務省力化、経費コントロール		
地域の事業者さま 個人のお客さま	人	専門知見・省力化活用	資産増加による安心、幸福	高品質サービスの受益	デジタル取引による利便性	高品質サービスの受益	高品質サービスの受益	リスクコントロールにかかる知見の獲得
	事業	マッチング・販路拡大	持続的発展	課題発見・対応策の拡充	省力化	課題発見・対応策の拡充	課題発見・対応策の拡充	ビジネスチャンスの拡大
	財	新たな収入・コスト削減	運用収入	利便性向上によるコスト圧縮	金融取引コスト削減	利便性向上によるコスト圧縮	資金・資本調達	市場リスクのヘッジ
高知銀行	人	専門性の向上	専門知見の活用	生産性の向上	デジタルリテラシーの向上	繁忙緩和、コミュニケーション強化	ウェルビーイングの向上	専門性の向上
	事業	顧客に貢献できる分野の拡張	顧客資産運用手段提供	業務効率化	顧客接点拡大	業務効率化	持続的発展	リスクコントロール
	財	法人取引拡大	個人・法人取引拡大	経費削減	短期経費増・長期経費削減	経費削減	短期経費増・長期経費削減	ポートフォリオの最適化、法人取引拡大



## ソリューション提供・イノベーション推進室

地域の事業者さまの商流をめぐる課題を解決するために、イノベーション推進室を設置（みらいサポート部内、2024年4月）。特定のテーマ・業種ごとに専門担当者を置き、営業店の渉外担当者と連携。コンサルティング、マッチング、セミナー（行内外）などを実施。

- 2024年度は、①DX、②脱炭素、③土佐酒、④事業承継・企業再生の4領域にフォーカス。外部専門家とも連携し、地域経済の強靱化に貢献。
  - ①新規事業・省力化などのデジタル・ソリューションをお客さまに紹介  
地域イノベーションのコミュニティを創出
  - ②高知ならではの脱炭素ソリューションを構築
  - ③地域商社こうちの精米事業を核とし、土佐酒製造・販売のバリューチェーンを支援
  - ④伴走型の事業承継や抜本的な企業再生手法を提案し、事業者さまの未来をサポート
- そのほか「提携マッチング・人財紹介」「ヘルスケア」「シンジケートローン」のそれぞれにつき、専門担当者を配置。
- 地域の事業者さま向けサービスを一覧化。



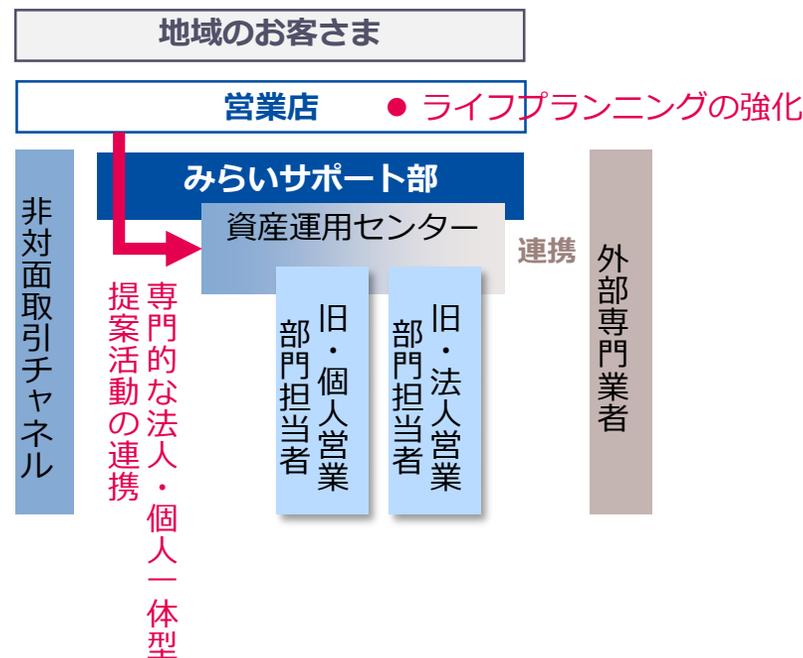


# 資産運用センター

お客さまの明るい未来に向けた資産形成をサポートするために、資産運用センターを設置（みらいサポート部内、2024年4月）。

法人・法人オーナー・個人の領域それぞれにつき、事業計画、ライフプランに基づくゴールを明らかにする、オーダーメイド型の資産運用提案を推進。

- お客さまとのヒアリング／プランニング／提案のすべてのプロセスで、オンライン／リアルで対話。目指すゴールに応じたシミュレーションを通して、お客さまのライフプランにフィットする提案を実現。
- 豊富な専門知識を持つスタッフを資産運用センターへ長期的に配属し、資産運用提案を高度化。責任を持ってお客さまの資産形成に伴走。
- 営業店では引き続きお客さまとの対面接点を大切にする一方、利便性の高いデジタルチャネルにおいて商品ラインナップを厳選。



# 【概要】顧客体験再設計 × DX戦略

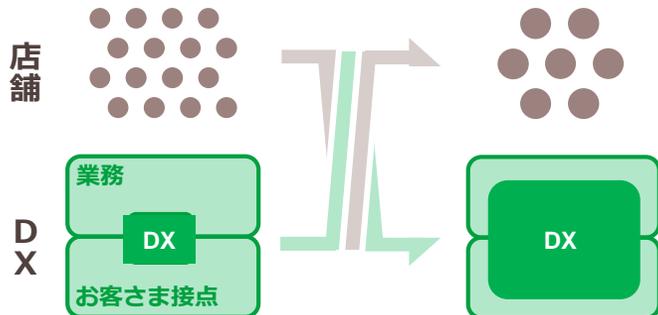
アナログ・デジタルチャネルの業務フローを総合的に見直し事務を削減。  
 営業店を、お客さまがわくわくするようなコンサルティングスペースへと進化させます。



渉外行員の業務量およびその構成比率

- 営業店の人員再配置・ネットワーク再構築。
  - ① 内務の業務フローを効率化し、適正な人員配置を実現。少量で多岐にわたる事務群は**ミドルオフィスセンター（新設）**に集約。
  - ② **渉外行員**は人員数を維持しつつ、集約。主要業務\* 量を増加させる。**支援人員**も強化。
- 業務種別に応じた分業の高度化によって、金融サービスの品質を維持・向上するとともに経費コントロールを実現。
- 渉外行員は営業・与信判断等のナレッジをより密に共有することで、お客さま向け提案を高度化。拠点にとらわれない効率的なサービス提供態勢を実現。

\* 主要（業務）：事業性融資、法人ソリューション、資産運用、消費者ローン



## デジタル関連施策

\* Bring Your Own Device: お客さま自身の端末（スマートフォン、PC）で操作していただく

- BYOD\* の推進等による、お申込み手続きの簡略化
- 個人のお客さまの決済手段追加について検討
- 地域性に合わせたATM機能の見直し・再配置
- 利便性に応じたATM手数料の設定
- 営業店端末台数の見直し
- 契約書の電子化・ペーパーレス・印鑑レスを実現
- インターネット、アプリ利用および通帳レスの推進。法人メニューも含めウェブページの表示・導線を改善

## 内務適正配置、店舗網・渉外力、ミドルオフィスセンター

営業店における“face to face”のコンサルティングサービスを強化するために、店舗網の見直しや行員の再配置を行い、地域のみらいに向けた伴走型サービス提供を拡充。

- 営業店における少量多品種の業務群をミドルオフィスセンター（新設）に集約し、事務量を削減。内務の業務フローを効率化するとともに適正な人員配置を実現し、“face to face”の対話時間を拡大。
- お客さまの需要と地域特性の変化に対応するため、顧客利便性と業務効率性のバランスが取れた店舗網に進化。
  - ① 訪問先へのサービスを手厚くするため、高知市内はプラットフォーム型店舗やBin Bによる渉外集約を基本に店舗配置を見直し。
  - ② 高知市を除く高知県内はフルバンキングを基本とし、法人・個人双方の取引需要に対応。一部店舗は営業形態を変更。
  - ③ 法人取引需要の高い高知県外店舗は、法人営業を一層強化。一部店舗は営業形態を変更。
- 渉外行員間のコミュニケーションを密にし、お客さまサポートに関する知見の共有を強化。地域における面的な渉外機動力を高め、“face to face”でお客さまの需要をキャッチ。

\* B in B（Branch in Branch）：営業拠点内に、別の営業拠点を統合すること。

**地域のお客さまの利便性向上のために、個人向けデジタルUIをBYOD\* ファーストで設計。スマホアプリの機能や無通帳口座を拡大。他業態連携によりサービスを向上するとともに、ATM網の再構築を検討。**

\* Bring Your Own Device: お客さま自身の端末（スマートフォン、PC）で操作していただく

- お客さまが自身のスマートフォンやPCで、いつでもどこからでも銀行取引をしていただけるようサービス在设计し、使い方の説明やデジタル講座を拡充。
- キャッシュレスの進展および決済手法の多様化を踏まえて、ATMサービスを代替手法（窓口・スマホアプリ・他業態連携）で提供することや、機能を選別することも含めて検討。

**地域の事業者さまに当行ソリューションをご活用いただくため、事業者さま向けサービスをホームページに一覧化。**

- ポータルサイトには、事業者さま向けの情報やセミナー案内、ニーズに沿ったソリューションの紹介、IBログオンページ、お客さまからいただくお申込みや諸届等の電子窓口を掲載。

## 事務省力化、経費コントロール

わくわくするコンサルティングの時間を拡充するため、営業店の定型的な事務を削減。  
現金、通帳、書類等の現物管理を中心とした事務オペレーションを、デジタルの活用などで見直し。

- BYODを前提としたお取引デザインの進化。
- お客様目線に立った店舗のデザイン（ロビーの掲示物やパンフレット等を含む）や、商品サービスの見直し。
- 店舗体制等の変更による窓口処理量を踏まえ、営業店端末を適正配置。
- キャッシュレス・通帳レスを推進するとともに、ATMやWebチャネルの利用を促進。
- 電子契約（ペーパーレス・印鑑レス）システムの導入。
- 定型的な行内事務を対象としたRPAの拡充。

BPR推進委員会と人事総務部の連携を図り、業務フローの抜本的見直しを加えつつ経費コントロールを強化。  
機能・サービス群を見直し、コストに見合う手数料体系を再設定。

- お客様サービスを向上するためにCRM\*システムを更改・見直し、情報の管理・活用を高度化。

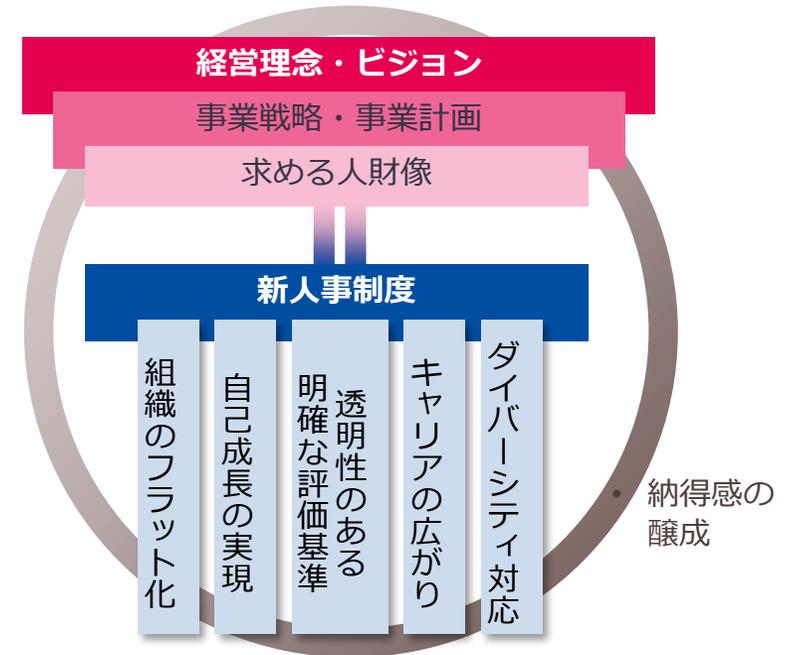
\* Customer Relationship Management：お客さまとの良好な関係性の構築・維持のために、お客さまの情報を適切に管理すること



## 人的資本経営に基づく人事制度改革

地域のお客さまから厚い信頼を得られるバンカーへと成長するために、組織をフラット化。すべての行員の成長の可能性を拡大。さまざまな専門スキルを持つ人財に対応できるよう、評価制度を変更。

- 「人財は重要な経営資源であり、育成していくべき財産である」という人的資本経営の考え方にに基づき、行員一人ひとりが成長を実感できるよう評価制度を見直すとともに、役割・職務を重視した組織へとシフト。
- それぞれのスキルレベルに応じた研修・セミナー・eラーニング、外部資格取得の奨励やサポートを実施し、行内知的資源を活性化。
- 若手行員を職場でサポートするエルダー制度、シニア・女性活用を含めたダイバーシティ経営の推進、ワークライフバランス推進委員会等を通じた働き方の改革、キャリアリターン（復職）制度等を通じて、働き甲斐のある職場づくりに取り組む。



➤ 上記を実現することで、行員のウェルビーイングが向上し、提供するサービスのさらなる向上を通じて、地域のお客さまのウェルビーイング向上にも貢献。



## 金融市場運用・顧客サービス強化

**地域の事業者さまに役立つ市場関連情報の発信を開始。**

- 金利上昇、株価や為替の変動などの金融市場に関する情報を発信し、事業者さまの課題解決手法を提案。

**金融市場環境が変化するなかで、預貸金を含めたALMを見直し。資金運用において市場部門が受け持つ領域を拡大し、運用ポートフォリオの最適化を促進。**

- 有価証券運用や市場性ローンの情報収集を強化するため、東京支店に専門人財を配置。
- 貸出金と有価証券それぞれの特性、市場性・信用・金利・流動性などのリスクを踏まえ、運用ポートフォリオを最適化。外部から専門人財を招いて、運用およびリスク管理の手法を高度化。



# 各種戦略を支えるガバナンスの強化

## グループガバナンスの向上

- 母体行を中心とした管理体制を強化するとともに、連携活動を増強。地域の課題解決に資する独自性と価値の高い総合的な金融サービスを提供。

## 資本政策

- 健全性の確保 資産の健全化と第2種優先株式の償還を見据えた自己資本の充実。
- 資本効率の追求 RORA\* と財務レバレッジの改善。 \* RORA: Return On Risk Assets (リスクのある資産に対する利益割合)

## ステークホルダーとの対話

- 地域貢献・メセナ活動 未来を築く若者への情報発信や職業体験機会の提供。
- 株主リレーション 中長期的なビジョンをもって株主や投資家と対話。

## BCP対策

- 南海トラフ巨大地震の発生リスクが高まるなか情報収集を行い、BCPを継続的に見直し実効性を向上。

# 資本効率の追求

- 2023年度末における当行のPBRは1倍を下回っており、PBRの向上に資するROEの改善が重要課題
- 同年度末のCAPM方式で算出した資本コスト6.1%程度に対し、ROE\*は2.1%。
- 中期経営計画のコンセプト（人、事業、財のバランス）に基づき、適切なリスクコントロールを前提とした収益力の向上、および成長投資によって持続的な成長を図り、中長期的に（概ね10年程度で）資本コストを上回るROE水準の達成を目指す

\*ROEの数値は、当期純利益÷株主資本で算出しています

$$\text{ROE} = \frac{\text{ROE向上}}{\text{ROE向上}} = \frac{\text{RORA改善}}{\text{RORA改善}} \times \frac{\text{財務レバレッジの水準適正化}}{\text{財務レバレッジの水準適正化}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{純資産}} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{RWA}} \times \frac{\text{RWA}}{\text{純資産}}$$

財務目標		構成要素	活動内容	詳細	戦略
ROE向上	RORA改善	当期純利益	収益力の強化	イノベーション推進室・ソリューション提供、渉外力強化、資産運用センター設置等	成長戦略
			経費コントロール	内務適正配置、ミドルオフィスセンター設置、事務省力化等	構造改革
	RWA	RWAコントロール	顧客体験再設計（店舗網・DX）、金融市場運用・顧客サービス強化等	構造改革	
	財務レバレッジの水準適正化	純資産	株主還元	第2種優先株式の償還後において8%程度の自己資本比率確保を前提として、株主還元に取り組む	資本戦略
余剰資本による収益力強化			有価証券および市場性ローン等の運用により総合収益力を向上		

## || 地域と共にわくわくする「みらい」を創るKPI

- ①行員のウェルビーイング向上と、
- ②行内の事務効率化によって、
- ③地域のお客さまとのコミュニケーションが増大し、
- ④お客さまに当行の価値を認めていただくことで、
- ⑤当行の財務指標が向上します。



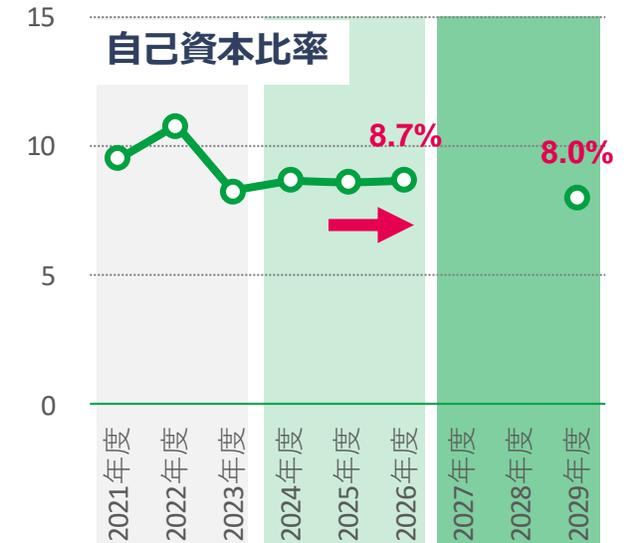
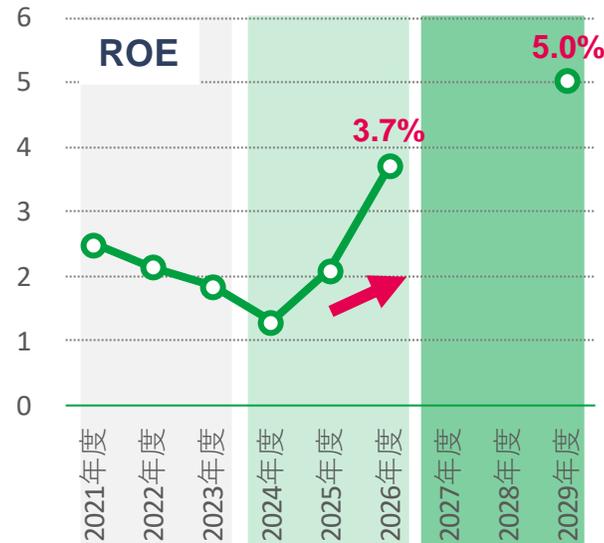
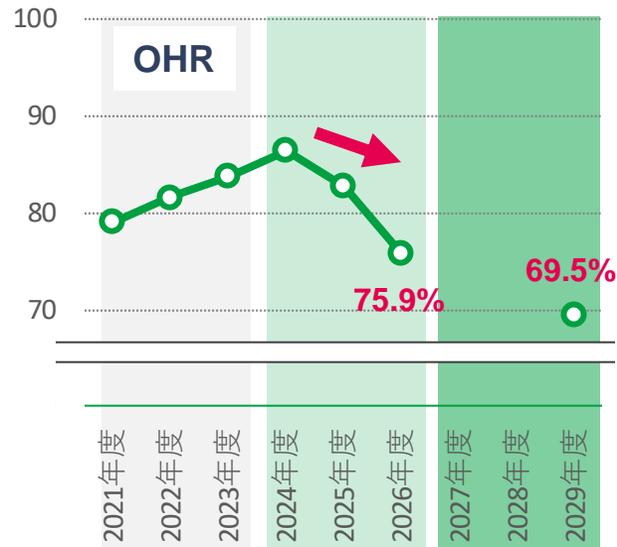
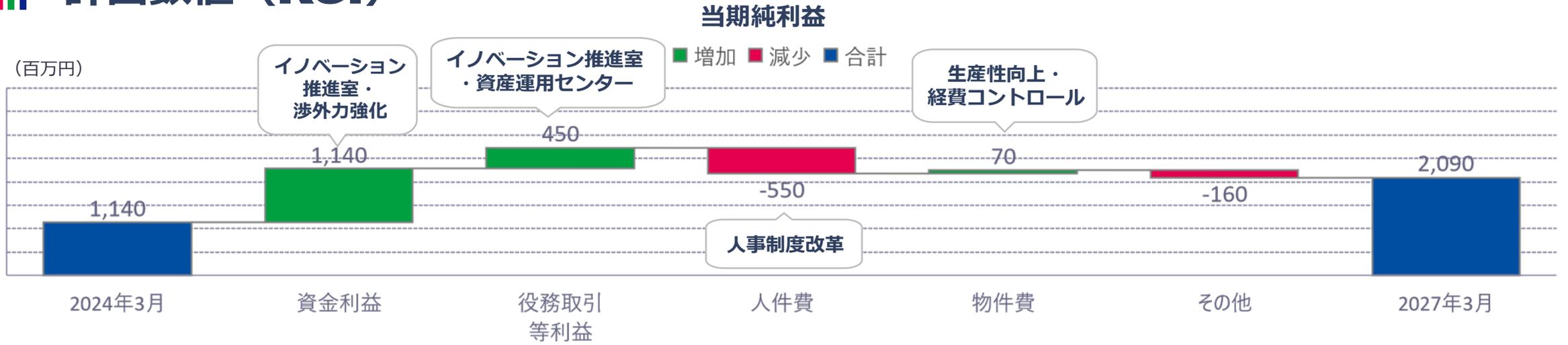
# 目標数値 (KPI)



\* 事業性融資、法人ソリューション、資産運用、消費者ローン

カテゴリ	KPI項目	2023年度	2026年度	算出方法
こうぎん ウェルビー イングKPI	職場ワークライフバランス満足度	67%	75%	それぞれの年度について、(満足している行員数) ÷ (全行員数)
	有給休暇取得率	60%	80%	それぞれの年度について、(有給休暇取得日数) ÷ (有給休暇付与日数)
	行員向け研修・セミナー受講者数	—	130%	(2026年度の受講者数) ÷ (2023年度の受講者数)
こうぎん 活動量KPI	ミドルオフィスセンターでの預金関連事務時間比率	—	40%	センター処理対象の預金関連事務について、(センター内処理時間) ÷ (総処理時間)
	紙帳票削減率	—	▲70%	(2026年度までに削減した紙帳票年間使用枚数) ÷ (2023年度の紙帳票使用枚数)
	渉外 総活動時間	—	270%	(2026年度の総活動時間) ÷ (2023年度の総活動時間)
お客さまとの コミュニケーション KPI	渉外総活動時間に占める主要業務* 取組時間率	60%	85%	それぞれの年度について、(主要業務取組時間) ÷ (渉外総活動時間)
	法人セミナー参加事業者数 (法人IB等含む)	—	140%	(2026年度の法人セミナー参加事業者数) ÷ (2023年度の法人セミナー参加事業者数)
	個人セミナー参加者数 (職域・アプリ含む)	—	140%	(2026年度の個人セミナー参加者数) ÷ (2023年度の個人セミナー参加者数)
	営業店によるライフプランニング訪問件数	—	2,400件	(実数)
お客さまとの みらい創 造KPI	経営相談受付件数	—	200%	(2026年度の経営相談受付件数) ÷ (2023年度の経営相談受付件数)
	ソリューション成約率	26%	30%	それぞれの年度について、(ソリューション成約件数) ÷ (経営相談受付件数)
	アプリDL先数	—	+320%	(2026年度までのアプリDL件数) ÷ (2023年度までのアプリDL件数)
	でんさい契約先数	—	+460%	(2026年度までのでんさい契約先数) ÷ (2023年度までのでんさい契約先数)

# 計画数値 (KGI)



# 計画数値 (KGI)



	実績			計画 (第Ⅰ期)			計画 (第Ⅱ期)
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2029年度
総預金平均残高 (億円)	10,476	10,261	10,272	10,600	10,900	11,100	11,300
貸出金平均残高 (億円)	7,365	7,322	7,328	7,500	7,600	7,650	7,800
有価証券平均残高 (億円)	2,939	3,038	2,968	3,100	3,300	3,500	3,500
コア業務純益 (投信解約損益を除く) (百万円)	2,789	2,149	1,631	1,810	2,500	3,800	5,000
当期純利益 (百万円)	1,534	1,484	1,140	720	1,190	2,090	2,900
顧客向けサービス業務利益 (百万円)	▲ 772	▲ 862	▲ 1,068	▲ 1,080	▲ 760	10	800
O H R (コア業務粗利益ベース) (%)	79.1	81.6	83.8	86.4	82.8	75.9	69.5
自己資本比率 (%)	9.5	10.7	8.3	8.7	8.6	8.7	8.0
R O E (当期純利益/株主資本) (%)	2.4	2.1	2.1	1.3	2.1	3.7	5.0

顧客向けサービス業務利益 = 貸出残高×預貸金回り差 + 役務取引等利益 - 営業経費

