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）

平成27年6月

高知銀行

目 次

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)収益力の強化

(4)経営の効率化

(5)資産の健全化

4.中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化 ･････････････10

(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･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 ･････････････････････････････12

(1)業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

(2)リスク管理の体制の強化

(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	27/3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	3,451	3,601	3,112	△489	150	△339	△489

貸出金平残は計画を102億81百万円上回り、経費は計画を3億64百万円下回りましたが、市場金利の低下や金融機関同士の競争激化により、貸出金利回りが計画を0.291ポイント下回ったことなどから、資金利益の不足を主要因に計画を4億89百万円下回る31億12百万円の実績となりました。

業務粗利益経費率の改善幅

（単位：百万円、%）

	計画始期	27/3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）	10,912	10,518	10,393	△125	△394	△519	△125
業務粗利益	16,336	15,768	15,293	△475	△568	△1,043	△475
業務粗利益経費率	66.79	66.70	67.96	1.26	△0.09	1.17	1.26

機械化関連費用を除く経費は計画を1億25百万円下回り、始期比で5億19百万円削減できましたが、資金利益の不足を主要因として業務粗利益は計画を4億75百万円下回ったことから計画を1.26ポイント上回りました。

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	27/3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	3,421	3,450	3,586	136	29	165	136
総資産	9,506	9,515	10,414	899	9	908	899
総資産に対する比率	35.98	36.26	34.44	△1.82	0.28	△1.54	△1.82

成長分野向け融資の積極的な推進等により、残高は計画始期を165億円、計画を136億円、それぞれ上回りました。一方、総資産に対する比率は、同残高が計画を上回ったものの、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ことから、始期を1.54ポイント、計画を1.82ポイントそれぞれ下回りました。

経営改善支援等の取り組み

（単位：先、%）

	計画始期	27/3期		
		計画	実績	計画比
経営改善支援取組先数	157	163	226	63
取引総数	7,741	7,800	7,473	△327
比率	2.02	2.08	3.02	0.94

お取引先との密接なリレーションシップのもとで、経営改善計画策定支援やビジネスマッチングを主体に取り組んだ結果、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

地域金融機関である当行の使命は、長年にわたって築いてきた地域のお客さまとの絆をさらに深め、金融仲介機能を発揮して、地域経済の活性化に積極的に貢献し、地域との共存共栄を図っていくことであります。こうした考えのもと、当行の目指す姿として『ベスト・リージョナル・コラボレーション・バンク』すなわち『地域の発展のために、地域とともに最も汗を流す銀行』を掲げました。

リージョナル・コラボレーションは地域協働と訳されるとおり、当行がお客さまや産学官民をはじめとする地域と連携し、産業振興や地域の課題解決といった同じ目的に向かって積極的に働く、地方創生に資する取り組みであると考えております。こうした地域密着型金融への取り組みは当行のビジネスモデルの骨格であり、さらなる深化を図っていくために地域の皆さまと“ face to face”で向き合い、コンサルティング機能を発揮し事業性評価を重視した信用供与や経営支援を行うとともに、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ってまいります。

経営基本方針

金融仲介機能を発揮して、地域経済の活性化に積極的に貢献し、地域との共存共栄を図る。

基本戦略

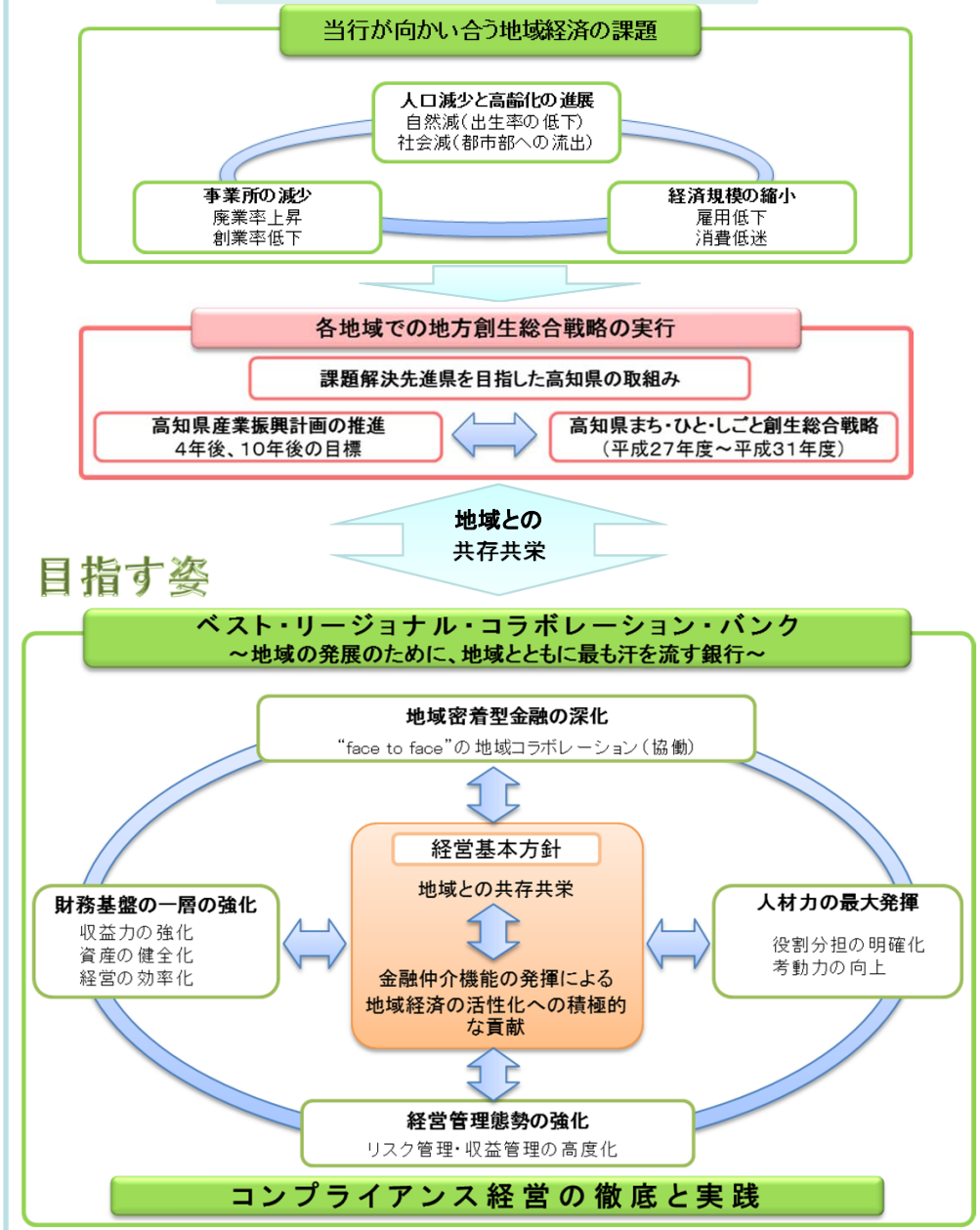
【地域密着型金融の深化】
コンサルティング機能を発揮し、事業性評価を重視した信用供与や経営支援を行うとともに、お客さまのライフステージや状況等に応じたソリューション提案力を強化して、地域と一体化した“face to face”の営業を徹底することで、地方創生に貢献する。

【財務基盤の一層の強化】
貸出金の増強を柱としてトップライン収益の増強を図るとともに、将来を見据えた経営の効率化を推進し、資産の健全化に努めていくことで、強固な財務基盤を築き上げる。

【経営管理態勢の強化】
リスク管理・収益管理の高度化により、持続性のある経営基盤を確立する。

【人材力の最大発揮】
職域内の役割分担の明確化により職員それぞれの士気を高め、一層の創意工夫による考動力（thinking＆action）を発揮し、組織を活性化させる。

中長期のビジネスモデル



3. 経営の改善の目標とその達成のための方策①

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、平成27年4月より平成30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以下のとおりとし、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）

	27/3期 実績	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画	29/9期 計画	30/3期 計画	改善額
コア業務純益	3,112	1,525	3,114	1,578	3,203	1,687	3,386	274

＊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、%）

	27/3期 実績	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画	29/9期 計画	30/3期 計画	改善額
経費（機械化関連費用を除く）	10,393	5,337	10,545	5,254	10,443	5,276	10,453	60
業務粗利益	15,293	7,662	15,259	7,667	15,316	7,753	15,419	126
業務粗利益経費率	67.96	69.65	69.10	68.52	68.18	68.04	67.79	△0.17

＊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。

3. 経営の改善の目標とその達成のための方策②

(3)収益力の強化

トップライン収益の向上

- 営業態勢の再構築
- 事業者取引の強化
- 個人取引の強化
- 有価証券運用の強化
- 適正なプライシングの徹底

営業態勢の再構築

～地域と協働(コラボレーション)し、一体化したface to face(高密度営業戦略)～

◇ 地域の現状と将来に関する定量的・客観的分析に基づいた新たな営業態勢を構築

◇ 主要経営基盤である高知県において『ブロック・エリア制』を推進し、営業力の強化を図る

…… マーケットと地域特性を踏まえた地域密着型金融の深化
⇒5年後、10年後を見据えた当行独自のビジネスモデル

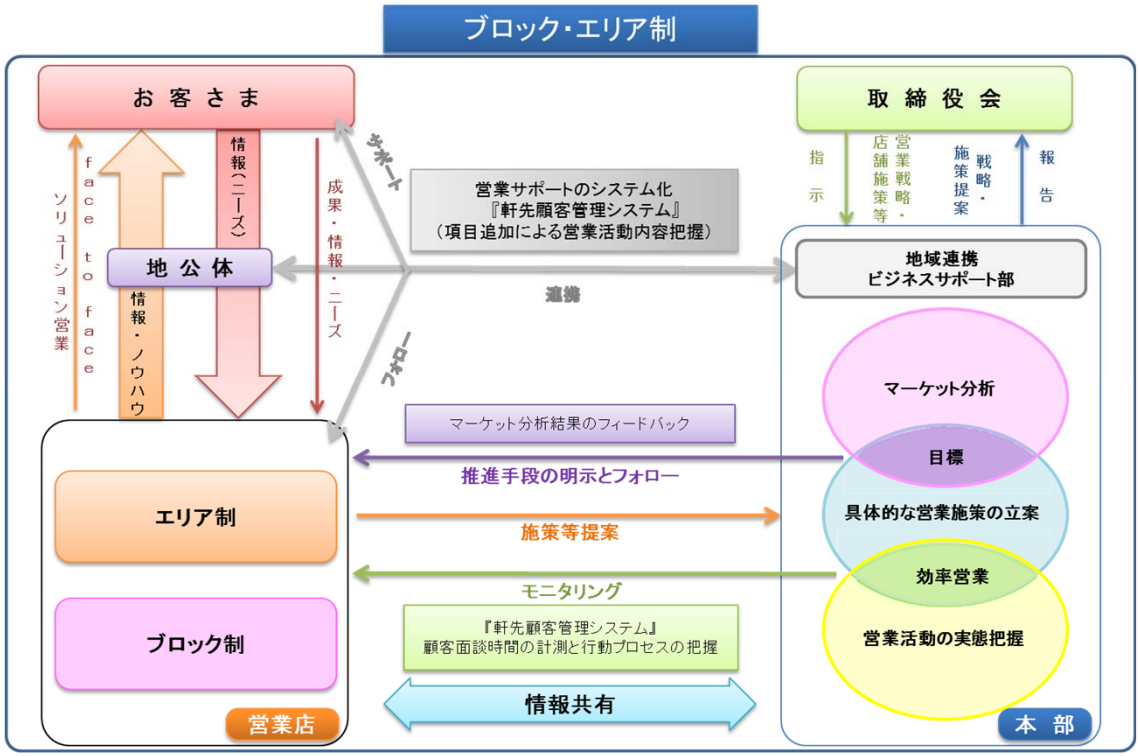
連合店形式の課題

6連合店(13店舗)であり営業地域が限定的
マーケットサイドからの戦略性が不十分

↓

ブロック・エリア制の導入

店舗間の連携を広げるとともに、
マーケットを踏まえた戦略の立案と営業展開



3. 経営の改善の目標とその達成のための方策③

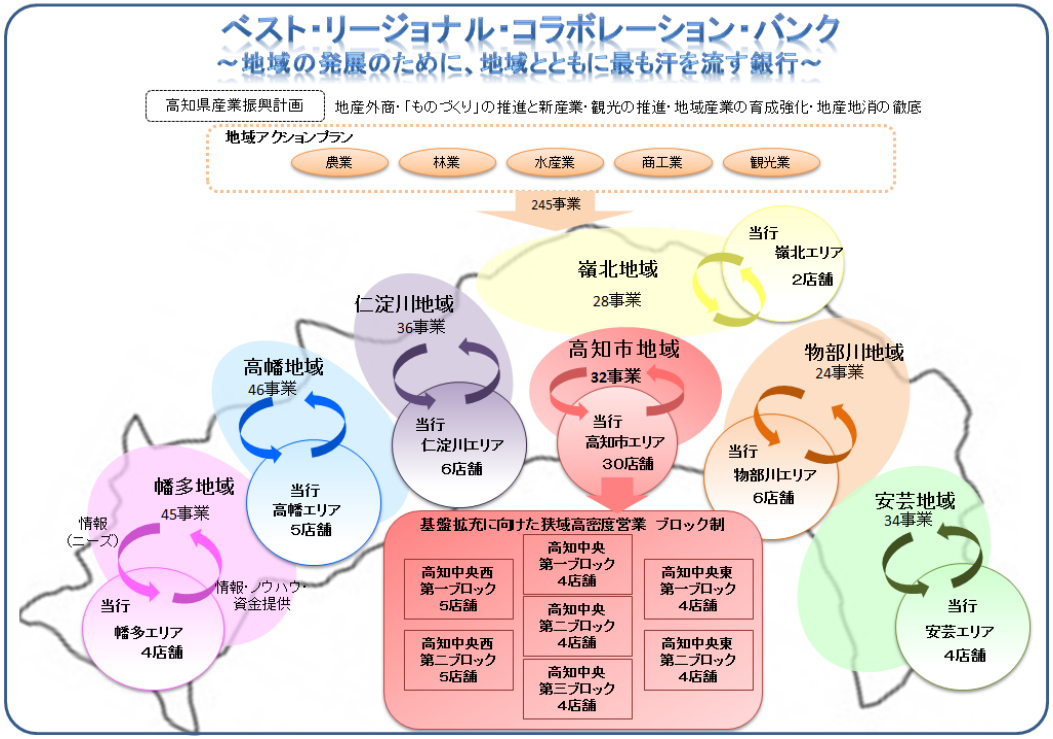
(3)収益力の強化

【ブロック・エリア制の概要①】

編成

○ 高知市エリア　　7ブロック
（本店営業部を除く高知市内30店舗）
○ 高知県内郡部エリア　　6エリア
（高知県地域アクションプランの地域区分に準ずる）

⇒ 高知県の地域アクションプランと協働し、地域活性化への貢献による共存共栄



地域アクションプランでの重点取り組み内容	
安芸地域	（農業）森林資源の活用促進 （水産業）水産物ブランド化への取り組み （観光）広域連携の観光推進　　等
物部川地域	（農業）園芸主幹品目の再構築、強化 （林業）県産材の有効活用 （観光）体験型観光の充実、広域観光の推進　等
高知市地域	（工業）新分野への挑戦 （商業）中心市街地の活性化 （観光）魅力ある観光戦略の展開　等
嶺北地域	（農業）“れいほく”ブランドの園芸産地確立 （林業）嶺北材の増産、販路拡大 （工業）大型製材所の設置・稼動による加工強化　等
仁淀川地域	（林業）「森の工場」等による増産体制の確立 （商業）「土佐和紙」の販売促進 （観光）仁淀川流域の広域観光推進　等
高幡地域	（農業）まとまりある産地づくり （工業）6次産業化への取り組み （観光）滞在型、体験型観光の推進　等
幡多地域	（農業）安定した農業経営体づくり （工業）地域産物を活用した6次産業の振興 （観光）滞在型、体験型観光の推進　等

3. 経営の改善の目標とその達成のための方策④

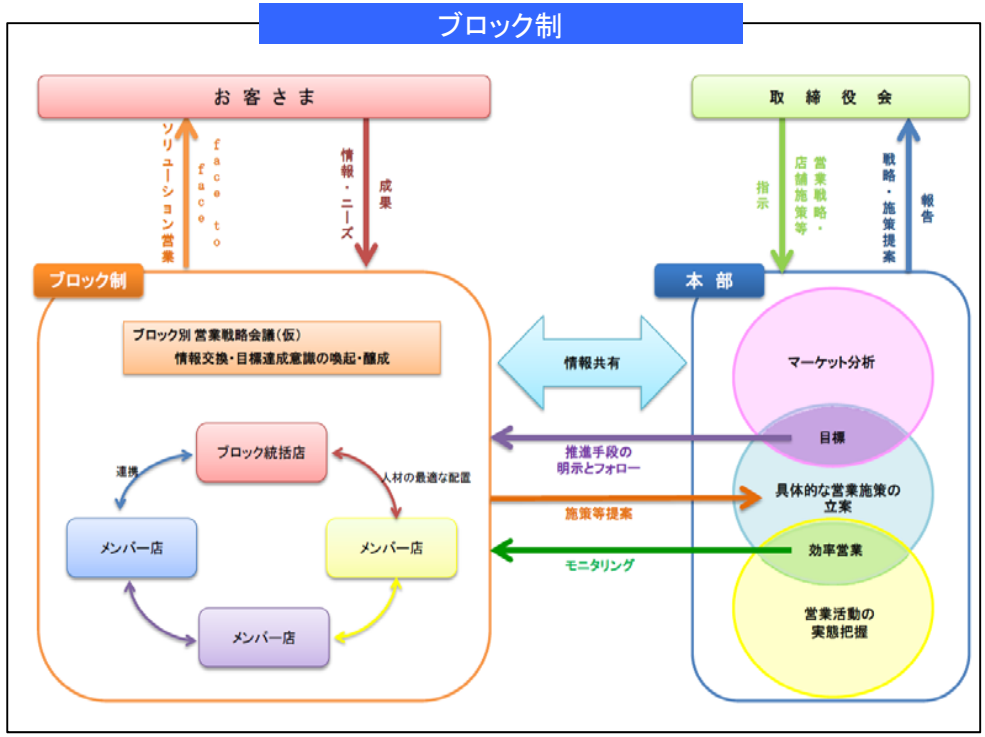
(3)収益力の強化

【ブロック・エリア制の概要②】

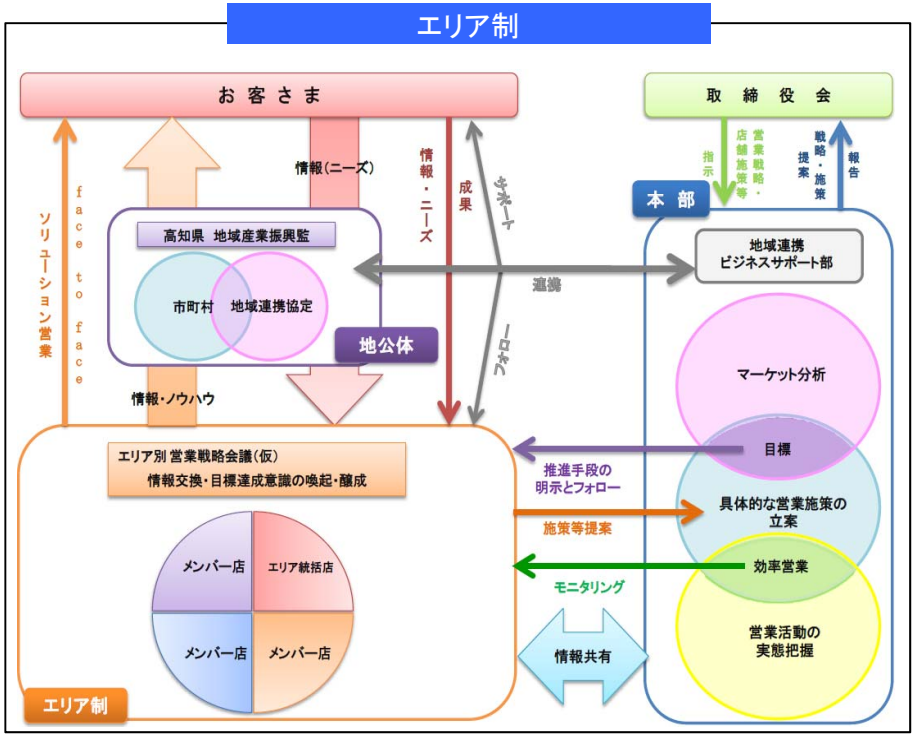
目的

- ○ face to face(高密度営業戦略)による顧客基盤の拡充
- ○ 高知県産業振興計画に基づく地域アクションプランと連動し、当行が持つ情報やノウハウの活用、資金供給⇒地域経済の活性化につながる積極的な取り組み
- ○ マーケットの動向や地域特性を踏まえた戦略や目標の策定
- ○ マーケットの特性や将来性を踏まえた営業の効率化
- ○ ブロック・エリアにおける情報の共有と目標達成意識の醸成

ブロック制



エリア制



3. 経営の改善の目標とその達成のための方策⑤

(3)収益力の強化

営業態勢の再構築

ブロック・エリア制の導入

地域と一体化したface to face

(高密度営業戦略)

事業者取引の強化

新規事業先の開拓

既存取引先の深耕

成長分野への取り組みの一層の強化

《推進分野》

- 医療・福祉分野
- 農林水産業・食品加工分野
- 防災・環境関連分野

「こうぎん・ビビッド・ファンドの活用」

増加目標:60億円

《対象分野》

- 研究開発
- 環境・エネルギー事業
- 医療・介護・健康関連事業
- 高齢者向け事業
- 観光事業
- 農林水産業、農商工連携事業
- 防災対策事業
- 食料品加工・製造関連事業

個人取引の強化

ローン営業の強化

- ローンセンターの機能強化
- 消費者ローン・住宅ローンの強化

個人預金の増強

- 魅力ある商品の提供
- インターネットブランチ

金融商品の販売強化

- ニーズに応じた商品ラインナップの充実
- 職員のスキルアップ

新たな営業チャネルの構築

個人ローンや金融商品等の個人金融資産の相談業務

⇒多様化する顧客ニーズへの対応強化

家計取引のメイン化

- 年金・給振・公共料金自振り等

有価証券運用の強化

有価証券運用方針・運用戦略に基づく運用

適正なプライシングの徹底

コンサルティング機能を発揮した付加価値の提供等

人材力の最大発揮

収益力の強化

営業力の強化

職員それぞれの士気を高め、一層の創意工夫による考動力(thinking & action)を発揮

組織の活性化

人材の活用

新たな人材の発掘や活用強化など

- 公募制による「支店長」の登用
- 「定年再雇用者」の活用による営業力強化
- 「キャリアリターン制度」
- 嘱託の公募による採用

人材の育成

若手行員の早期育成など

- 「こうぎんカレッジ」の継続開催
- e-ラーニングの活用
- 外部資格の取得推進
- 嘱託採用者を対象とした研修

ワークライフバランス

仕事と家庭の両立支援

- 育児休業の取得可能期間を延長
- 「キャリアリターン制度」

育児休業の取得者を対象としたセミナーの開催

ダイバーシティマネジメントの推進

- 行員の多様性の尊重

3. 経営の改善の目標とその達成のための方策⑥

(4)経営の効率化

経営の効率化 ⇐ 営業活動の効率化 ／ 業務の効率化と経費の適切な管理

営業活動の効率化

■ビジネス情報ネットワークの活用とシステムの高度化

システムによる利便性向上 ⇒ 収集した地域の情報をより積極的に活用 ⇒ コンサルティング機能の強化 ⇒ 拡がりのあるマッチングの増加

■「軒先顧客管理システム」の活用強化

交渉内容や情報の共有化 ⇒ 営業店内・本部による的確なフォローアップや若手行員の育成に向けた集中的な指導 ⇒ PDCAを意識した営業活動
訪問状況データ等による活動実態の把握・分析 ⇒ 活動指針策定や施策立案 ⇒ 戦略をもった効率的な営業活動

■マーケット分析の精緻化

地域の特性や動向、マーケットの将来予測等の分析 ⇒ 分析結果を営業施策に反映 ⇒ 店舗の立地特性を最大限に活かす戦略 ⇒ 地域の特性を踏まえ、より地域に密着した営業活動

業務の効率化と経費の適切な管理

■業務の効率化

業務改善推進委員会による各施策の実施、営業店事務の本部集中、適正な人員配置、本部業務の効率化

■経費の適切な管理

人件費の抑制、物件費の適切な管理

職員数の推移見込み

（単位：名）

	27/3期 実績	28/3期 計画	29/3期 計画	30/3期 計画
期末職員数	1,057	1,049	1,052	1,057
行員	912	907	906	903
嘱託・パート	145	135	137	144

人件費・物件費の推移見込み

（単位：百万円）

	27/3期 実績	28/3期 計画	29/3期 計画	30/3期 計画
人件費	6,603	6,820	6,755	6,755
物件費	4,555	4,599	4,683	4,593

3. 経営の改善の目標とその達成のための方策⑦

(5)資産の健全化

資産の健全化

当行にとって、「資産の健全化」は「収益力の強化」を実現するための重要な経営課題であると認識しており、引続き改善に注力してまいります。成長分野への取り組みや消費者ローンなど個人向け融資の推進とともに諸施策を実施していくことで、よりきめ細やかな貸出推進態勢を構築し、良質な貸出金の積上げを図るとともに、お客さまの実態を把握したうえで、特性やニーズに応じたソリューションの提供や中小企業再生支援協議会をはじめとする外部機関と連携して、実効性のある経営改善支援活動を継続いたします。これらに加えて、部分直接償却等のオフバランス化も活用しながら不良債権の適切な処理に取り組んでまいります。

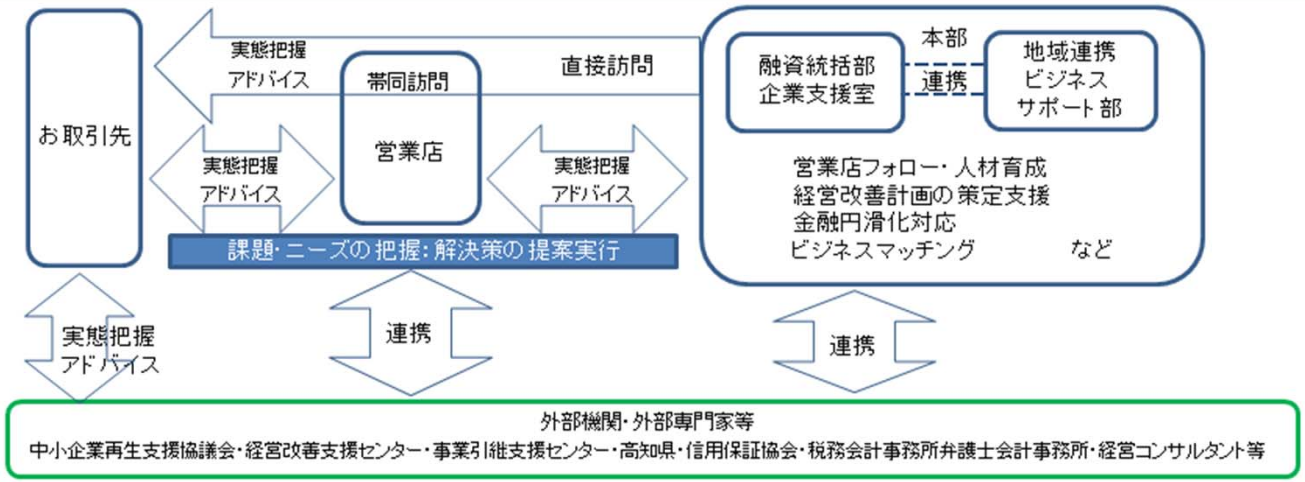
■経営改善支援活動の強化

経営改善支援取組先の選定と支援ランク・債務者区分ごとの支援方法の明確化
外部機関等の活用および連携等の強化
「中小企業の経営支援のための政策パッケージ」を踏まえた経営改善支援活動
ビジネスマッチングなどお取引先の販路拡大等につながる取り組みの支援

■オフバランス化の取り組み

地元経済への影響を考慮した取り組み
部分直接償却の実施、担保不動産処分による回収、サービサーへの売却

経営改善支援体制



4. 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化①

（1）基本方針

当行は、中小・零細企業等の皆さまに対しまして、幅広い資金供給手法を活用した信用供与の円滑化や、お取引先の健全化に向けた経営改善支援活動をより一層強化・充実していくこと等を重点方針として業務に取り組み、地域密着型リテールバンクとして「持続的な地域貢献」を果たしてまいりたいと考えております。

（2）課題への取り組み

当行は高知県内におきまして約25%の貸出シェアを有しておりますが、高知県の経済環境は依然として厳しいことから、お取引先の資金ニーズやさまざまなご相談等に迅速・的確にお応えすることで、地域密着型金融をより一層強力に推進し深化させ、地域経済の活性化を図っていくことが必要であると認識しており、下記の3項目について重点的に取り組んでまいります。

①お取引先に対するコンサルティング機能の発揮

日常的・継続的な面談等を通じた信頼関係を維持・強化

経営目標・課題の共有

ライフステージに応じたソリューションの提案・実行・モニタリング

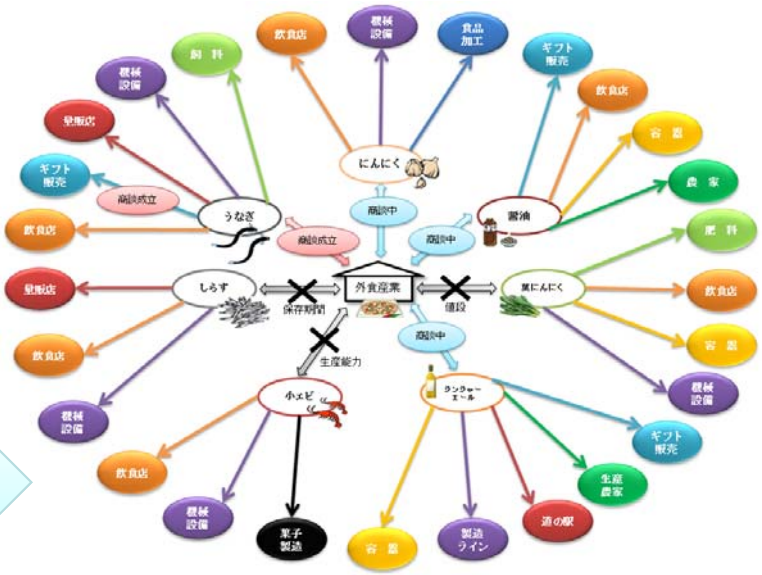
外部機関等

②地域の面的再生への積極的な参画

③地域やお取引先に対する積極的な情報発信

1対1から1対n、n対nへの拡がりのあるビジネスマッチングによる本業の支援

ソリューション営業（ビジネスマッチングイメージ）



4. 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化②

(3)信用供与の円滑化のための方策・地域経済の活性化に資する方策

第1期・第2期の経営強化計画期間において、当行が経営改善・事業再生支援や創業・新事業支援等に積極的に取り組んだ結果、事業が継続されたことによる雇用維持、経営改善支援を通じて事業が進展したことによる雇用拡大・創出、創業支援先の雇用創出、ビジネスマッチング成約先の売上増加等につながったものと認識しており、引続き地域経済の活性化に貢献する取り組みを強化してまいります。

信用供与の円滑化のための方策

■中小規模事業者等に対する融資推進活動

既存取引先深耕、新規事業先開拓、成長分野への取り組み、信用保証協会との連携強化

■人材育成の強化

行内研修の実施(外部団体・外部専門家による研修等への参加)
休日セミナーの開催、資格取得の促進、若手行員の早期育成

■信用供与の実施状況を検証するための体制

軒先顧客管理システム活用、経営陣による検証

■担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等

動産担保融資・農業者専用ローンなど信用供与手法の多様化

地域経済の活性化に資する方策

■創業又は新事業の開拓に対する支援

産学官・外部機関との連携による支援、創業・新事業制度融資等の積極的な活用

■経営に関する相談その他の取引先企業に対する支援

ビジネスマッチング機能強化、経営改善計画策定支援および外部専門家との連携、情報提供機能の活用

■早期の事業再生支援

ランクアップへの取り組み、中小企業再生支援協議会等との連携強化

■事業の承継に対する支援

外部専門機関等との連携

■金融の円滑化を図る取り組み

中小企業再生支援協議会等との連携強化

今後の計画 中小規模事業者等に対する信用供与 (単位:億円、%)

	27/3期 始期	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画	29/9期 計画	30/3期 計画
中小規模事業者等向け貸出残高	3,586	3,591	3,596	3,601	3,606	3,611	3,620
始期(27/3)からの増加額	―	5	10	15	20	25	34
総資産末残	10,414	10,423	10,429	10,434	10,439	10,444	10,453
総資産に対する比率	34.44	34.45	34.48	34.51	34.54	34.57	34.63

今後の計画 経営改善支援等の取り組み (単位:先、%)

	27/3期 始期	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画	29/9期 計画	30/3期 計画
創業・新事業	46	46	45	46	46	46	46
経営相談	113	120	120	120	120	120	124
事業再生	25	25	25	25	25	25	25
事業承継	1	2	2	2	4	2	4
担保・保証	41	34	40	40	40	40	41
合計	226	227	232	233	235	233	240
取引総数	7,473	7,503	7,533	7,568	7,603	7,638	7,673
比率	3.02	3.02	3.08	3.07	3.09	3.05	3.12

5. 責任ある経営体制の確立①

（1）業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

平成27年6月に社外取締役1名の退任に伴い新たに社外取締役2名を選任いたしました。独立役員としても指定しており、これまでの社外監査役1名とあわせ、独立役員は3名の体制となり、経営の透明性の確保と経営体制の一層の強化を図っております。

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、いただいた経営に対する評価や助言を経営に反映させてまいります。

（2）リスク管理の体制の強化

■信用リスク管理

大口先や業種別の与信集中リスクの管理
信用リスクのストレステスト実施
リスク管理委員会でのモニタリング強化

■不良債権の適切な管理

経営改善計画の進捗状況の把握、経営改善に向けた指導や支援の実施

■市場リスク管理

ポートフォリオの健全性向上に加え、経営に与える将来の影響を見据えた管理態勢の強化

・金利リスク
　リスクとリターンを見積もった最適なポートフォリオの構築
　ストレステストのシナリオ充実とアクションプランの策定
・損失限度額管理
　評価損益の増減を勘案した限度額管理⇒市場変化を踏まえたポジション削減等の機動的対応
・価格変動リスク等
　分析ツールの活用

■統合的リスク管理

リスクカテゴリー毎の資本配賦と検証
ストレステストの充実

5. 責任ある経営体制の確立②

(3)法令遵守の態勢の強化

取締役会の下に設置したコンプライアンス委員会を四半期毎および随時開催し、コンプライアンス･プログラムの策定や実効性の検証等、法令等遵守態勢の充実･強化に取り組んでまいります。

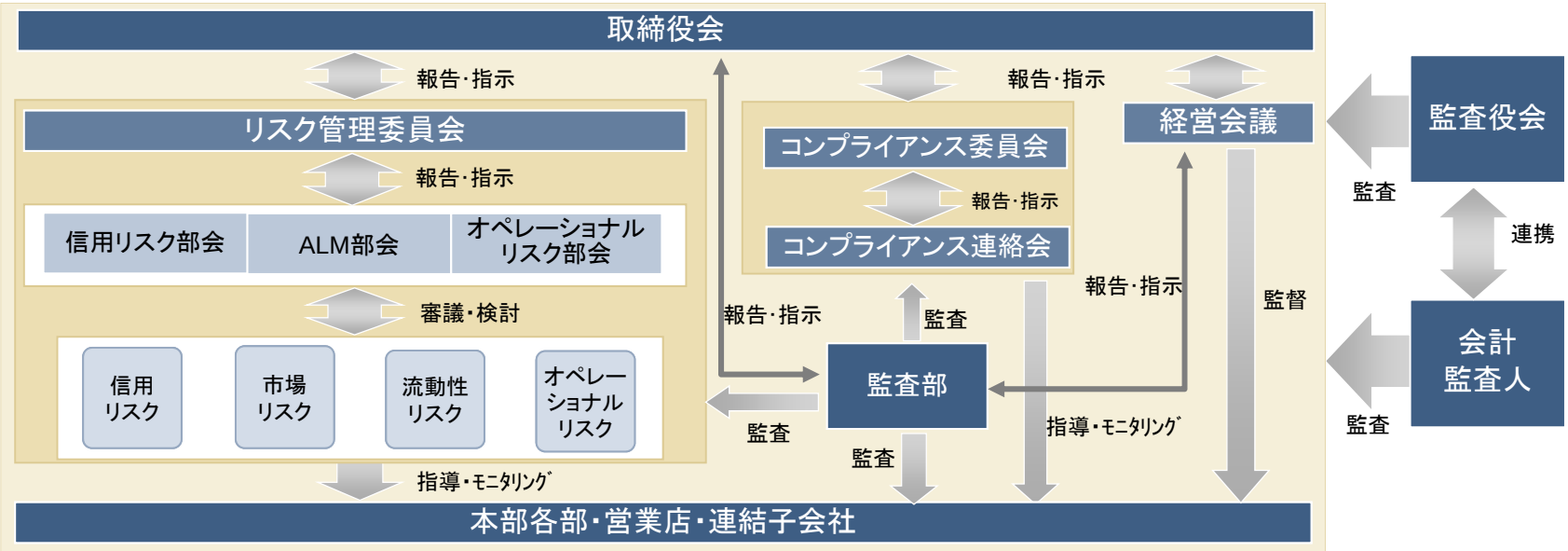
(4)経営に対する評価の客観性の確保

平成27年6月に社外取締役2名を新たに選任いたしました。また独立役員としても指定しており、これまでの社外監査役1名と合わせて独立役員は3名の体制となっており、経営監視機能の十分な確保に努めております。平成22年9月に社外有識者等第三者で構成する「経営評価委員会」を設置しており、経営に対する評価の客観性を確保してまいります。

(5)情報開示の充実

開示内容等を一層充実させながら、会社説明会の継続開催や適時･適切な開示を行ってまいります。
地域密着型金融を実践し、積極的な情報発信を行うことで、地域社会やお客さまへの貢献に努めてまいります。

ガバナンス体制図



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。