

経 営 強 化 計 画

(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 24 年 6 月



目 次

I. 前経営強化計画の実績に関する総括	1
1. 資産負債の状況	2
2. 損益の状況	3
3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標	4
4. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行 っている地域における経済の活性化に資するための方針	6
II. 経営強化計画の実施期間	8
III. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標	8
1. 収益性を示す指標	8
2. 業務の効率性を示す指標	8
IV. 経営の改善の目標を達成するための方策	9
1. 前経営強化計画の経営戦略について	9
2. 経営戦略	12
V. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項	39
1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	39
2. リスク管理の体制の強化のための方策	40
3. 法令遵守の態勢の強化のための方策	42
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	43
5. 情報開示の充実のための方策	44
VI. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行 っている地域における経済の活性化に資する方策	44
1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行 っている地域における経済の活性化に資するための方針	44
2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策	46
3. その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資す る方策	50
VII. 剰余金の処分の方針	57
1. 配当に対する方針	57
2. 役員に対する報酬および賞与についての方針	57
3. 財源確保の方策	57
VIII. 財務内容の健全性および業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	58
1. 経営強化計画の運営管理	58
2. 内部監査態勢の強化	58
3. 各種のリスク管理の状況および今後の方針等	59
IX. 協定銀行が現に保有する取得株式等にかかる事項	61
X. 経営強化のための計画の前提条件	62

I. 前経営強化計画の実績に関する総括

金融機能の強化のための特別措置に関する法律に基づき、平成 21 年 9 月から平成 24 年 3 月までの「経営強化計画」を策定し、国からの資本参加 150 億円による財務基盤の強化を背景に、中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化や地域経済の活性化に取り組むとともに、当行の経営課題である「収益力の強化」と「資産の健全化」に取り組んでまいりました。

前計画期間においては、東日本大震災の発生や欧州債務危機、タイの洪水に起因する経済の低迷等の影響もあり、当行の主要営業基盤である高知県経済は厳しい環境が続きました。

このため、高知県内金融機関全体での貸出金が大幅に減少を続けるなか、業種別貸出の推進等により減少額は全体比小幅にとどめたものの貸出金残高は計画を下回りました。また、市場金利の低下と金融機関間の競合の激化により貸出金利回りが計画を下回った結果、コア業務純益も計画を下回ることとなりました。

一方、経営改善支援等の取り組みにつきましては、コンサルティング機能を発揮した本支店一体の取り組みにより計画を達成しました。また、利益剰余金についても計画を上回って積み上げができております。

前経営強化計画における実績は、以下のとおりとなりました。

〔各種指標（表 1）〕

（単位：％、円）

	21/9 期	22/3 期			23/3 期			24/3 期		
	実績	前提	実績	計画比	前提	実績	計画比	前提	実績	計画比
無担保コール翌日物	0.103	0.103	0.082	△0.021	0.103	0.062	△0.041	0.103	0.076	△0.027
TIBOR3 ヶ月	0.542	0.542	0.438	△0.104	0.542	0.340	△0.202	0.542	0.336	△0.206
新発10年国債利回り	1.295	1.295	1.395	0.100	1.295	1.255	△0.040	1.295	0.985	△0.310
ドル/円レート	89.77	89.77	93.27	3.50	89.77	82.84	△6.93	89.77	82.17	△7.60
日経平均株価	10,133	9,000	11,089	2,089	9,000	9,755	755	9,000	10,083	1,083

〔高知県内貸出金の推移（表2）〕

（単位：億円、％）

	21/3 期	22/3 期	23/3 期	24/3 期
高知県内貸出金	20,113	19,422	19,046	18,746
前期比増減率	—	△3.43	△1.93	△1.57
H21 年 3 月比増減率	—	△3.43	△5.30	△6.79
当行貸出金	4,840	4,854	4,747	4,689
前期比増減率	—	0.28	△2.20	△1.22
H21 年 3 月比増減率	—	0.28	△1.92	△3.11
高知県内シェア	24.06	24.99	24.92	25.01
当行中小規模事業者	3,432	3,476	3,509	3,511
前期比増減率	—	1.28	0.94	0.05
H21 年 3 月比増減率	—	1.28	2.24	2.30

* 高知県内貸出金は、農協・漁協を除く（日本銀行資料より）

* 当行貸出金は、高知県内店舗の貸出金

* 当行中小規模事業者は、当行全体の中小規模事業者等向け貸出金

1. 資産負債の状況

(1) 預金

預金は、年金受給者を対象とした「ねんきん定期預金」や退職金専用定期「ビビッド・プレミアムⅢ」のほか、期間限定の金利上乘せ定期預金「こうぎんくじら定期」シリーズや、地元の高知県で開催されたイベント「土佐・龍馬であい博」「志国高知 龍馬ふるさと博」を応援する定期預金などのキャンペーン商品の発売等により、安定的な資金調達基盤である個人定期預金の増強に努めたことなどから、個人預金の増加等により、計画を 324 億円上回りました。

(2) 貸出金

貸出金は、低迷を続ける地域経済の影響で、高知県内金融機関全体での貸出残高が平成 21 年 3 月末から平成 24 年 3 月末の間に 2 兆 113 億円から 1 兆 8,746 億円と金額で 1,367 億円、率にして 6.79%減少（日銀統計資料より）するなか、中小規模事業者等向け貸出を中心とした業種別推進等に取り組みましたが、計画を 188 億円下回りました。

(3) 有価証券

有価証券は、貸出金が伸び悩むなか、保有限度額の設定等の適切なリスク管理の下で安定的な収益を確保するため、株式や複雑な仕組みの商品は避け、国債や投資適格社債を中心としたシンプルな債券への投資を行った結果、計画を 727 億円上回りました。

〔資産・負債の状況（平均残高）（表 3）〕

（単位：億円）

	21/9 期	22/3 期		23/3 期		24/3 期			
	実績	実績	21/9 期比	実績	前年比	実績	前年比	計画	計画比
資産	9,115	9,223	107	9,375	152	9,425	49	8,996	428
うち貸出金	6,337	6,373	36	6,393	19	6,332	△61	6,521	△188
うち有価証券	2,099	2,200	101	2,443	242	2,716	273	1,989	727
負債	8,810	8,868	58	8,891	22	8,930	39	8,565	365
うち預金	8,460	8,534	74	8,683	148	8,669	△14	8,344	324
うち社債・借入金	156	154	△2	73	△80	137	64	60	77
純資産	305	354	49	484	129	494	10	431	63

2. 損益の状況

低迷する地域経済の影響により、貸出金残高は計画を下回って推移し、貸出金利回りも市場金利の低下および金融機関間の競合により計画を下回る推移となりました。そのため資金利益は最終年度において計画比 8 億 38 百万円の不足となりました。国債等債券関係損益を 5 億 44 百万円計上したことによりその他業務利益が 5 億 91 百万円となり、支払保証料の削減等により役務取引等利益が 64 百万円それぞれ計画を上回りましたが、業務粗利益は計画を 1 億 81 百万円下回りました。

経費については、計画期間を通じて経費削減・業務効率化推進プロジェクトチームを中心としてさまざまな施策を強力に推進し、全行あげて物件費を中心に経費削減に取り組んでまいりました。業務効率化を目的とした一部業務の外部委託等に伴う費用が増加したことなどから機械化関連費用を除く物件費は計画を 92 百万円上回りましたが、機械賃借料や保守管理費の削減等により、物件費は計画を 2 億 78 百万円下回りました。

これらにより、業務純益は計画を 2 億 87 百万円上回りましたが、コア業務純益は計画を 4 億 68 百万円下回りました。

また、不良債権処理額が計画を 20 億 91 百万円下回ったことなどから経常利益は 23 億 24 百万円、当期純利益は 16 億 67 百万円それぞれ計画を上回りました。

〔損益の状況（単体ベース）（表 4）〕

（単位：百万円）

	21/9 期	22/3 期	23/3 期	24/3 期			
	実績	実績	実績	実績	23/3 期比	計画	計画比
業務粗利益	9,358	17,486	16,971	16,336	△635	16,518	△181
資金利益	7,661	15,300	15,500	15,440	△60	16,278	△838
役務取引等利益	5	72	153	304	151	240	64
その他業務利益	1,691	2,112	1,316	591	△725	—	591
（うち国債等債券損益）	944	1,480	1,290	544	△746	—	544
経費	6,571	12,768	12,346	12,339	△7	12,597	△257
うち人件費	3,329	6,494	6,491	6,468	△23	6,469	△1
うち物件費	2,858	5,642	5,246	5,229	△17	5,508	△278
業務純益（一般貸倒引当金繰入前）	2,787	4,718	4,624	3,996	△628	3,920	76
一般貸倒引当金繰入額	41	△4	△668	—	668	211	△211
業務純益	2,745	4,722	5,293	3,996	△1,297	3,709	287
コア業務純益	1,842	3,237	3,334	3,451	117	3,920	△468
臨時損益	△1,410	△2,321	△2,630	△269	2,361	△2,301	2,032
うち不良債権処理額	637	1,194	2,317	—	△2,317	2,091	△2,091
うち株式等関係損益	△315	△481	△309	△555	△246	—	△555
経常利益	1,332	2,401	2,662	3,727	1,065	1,403	2,324
特別損益	△629	△1,021	△343	△186	157	△17	△169
税引前当期純利益	703	1,379	2,319	3,541	1,222	1,386	2,155
法人税、住民税および事業税	13	25	25	25	0	26	△1
法人税等調整額	△174	16	101	488	387	—	488
当期純利益	864	1,337	2,193	3,027	834	1,360	1,667

〔利回りの推移（表 5）〕

	決算期	計画（％）	実績（％）	計画比（％）
貸出金利回	22/3 期	2.503	2.405	△0.098
	23/3 期	2.545	2.241	△0.304
	24/3 期	2.542	2.120	△0.422
預金利回	22/3 期	0.357	0.334	△0.023
	23/3 期	0.364	0.241	△0.123
	24/3 期	0.364	0.162	△0.202

3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

(1) コア業務純益（収益性を示す指標）

経費削減・業務効率化推進プロジェクトチームを組成して取り組んだ結果、経費削減が前倒しで進んだことから、コア業務純益は、平成 23 年 3 月期までは計画を上回る実績で推移しました。一方で、資金需要の低迷、市場金利の低下および金融機関間の競合の激化による貸出金利回りの低下により資金利益が伸び悩んだこと

から、計画終期となる平成 24 年 3 月期のコア業務純益は、計画始期から 12 億 30 百万円増加したものの、計画を 4 億 68 百万円下回る 34 億 51 百万円の実績となりました。

〔コア業務純益の改善額（表 6）〕

（単位：百万円）

	計画 始期	22/3 期			23/3 期		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
コア業務純益	2, 221	2, 575	2, 635	60	3, 047	3, 334	287

	24/3 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, 920	3, 451	△468	1, 699	1, 230	△468

* 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）

* 信用デリバティブを内包する債券の評価損益は金融派生商品収益に計上しておりますが、計画始期については当該収益を除外して計算しております。当該債券は、平成 21 年度中に売却しており、平成 22 年 3 月期の実績からは当該債券に係る金融派生商品収益 6 億 2 百万円を除外して計算しております。

(2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

業務粗利益経費率は、平成 23 年 9 月期までは計画を下回る実績で推移しましたが、計画終期となる平成 24 年 3 月期には計画を 1.41 ポイント上回りました。資金利益が伸び悩んだことに加え、国債等債券関係損益が平成 23 年 3 月期対比 7 億 46 百万円減少したことにより業務粗利益が 6 億 35 百万円減少したことが主な要因です。また、計画始期を 1.39 ポイント上回りましたが、計画始期においては半期間で 9 億 44 百万円の国債等債券関係損益を計上したことに対し、平成 24 年 3 月期は通期で 5 億 44 百万円と大幅に減少していることが要因です。

なお、計画期間中における経費の削減は順調に進んでおり、コア業務粗利益ベースでの経費率は、計画始期の実績 73.44%に対して平成 24 年 3 月期での実績は、69.10%と 4.34 ポイント下回っております。

〔業務粗利益経費率の改善幅（表 7）〕

（単位：百万円、%）

	計画 始期	22/3 期			23/3 期		
		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)	11, 284	11, 270	10, 945	△325	11, 295	10, 800	△495
業務粗利益	17, 252	16, 765	16, 883	118	16, 250	16, 971	721
業務粗利益経費率	65. 40	67. 22	64. 82	△2. 40	69. 50	63. 63	△5. 87

	24/3 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)	10,799	10,912	113	△485	△371	113
業務粗利益	16,518	16,336	△181	△734	△916	△181
業務粗利益経費率	65.38	66.79	1.41	△0.02	1.39	1.41

* 業務粗利益経費率 $\left((経費 - 機械化関連費用) / 業務粗利益 \right)$

* 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。

* コア業務純益と同様に、計画始期の水準については、信用デリバティブを内包する債券に係る収益を除外して計画値を計算しております。また、平成 22 年 3 月期の業務粗利益の実績も同様に、当該債券に係る金融派生商品収益 6 億 2 百万円を除外して計算しております。なお、当該債券は、平成 21 年度中に売却しております。

〔コア業務粗利益経費率の改善幅（表 8）〕

（単位：百万円、％）

	21/3 期 実績	計画 始期	22/3 期 実績	22/9 期 実績	23/3 期 実績	23/9 期 実績	24/3 期	
							実績	始期比
経費 (機械化関連費用除く)	11,484	11,284	10,945	5,491	10,800	5,501	10,912	△371
コア業務粗利益	15,855	15,364	15,404	7,836	15,681	7,945	15,791	427
コア業務粗利益 経費率	72.43	73.44	71.05	70.07	68.87	69.23	69.10	△4.34

* コア業務粗利益＝業務粗利益－国債等債券関係損益

* コア業務粗利益経費率 $\left((経費 - 機械化関連費用) / コア業務粗利益 \right)$

* 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。

* コア業務純益と同様に、計画始期の水準については、信用デリバティブを内包する債券に係る収益を除外して計画値を計算しております。また、平成 22 年 3 月期の業務粗利益の実績も同様に、当該債券に係る金融派生商品収益 6 億 2 百万円を除外して計算しております。なお、当該債券は、平成 21 年度中に売却しております。

4. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針

(1) 中小規模事業者等に対する信用供与の実績

中小規模事業者等向け貸出金の推進は、業種別による推進をはじめ地域密着型営業を基本とした経営強化計画の各施策に基づいて取り組んでまいりました。平成 23 年 3 月期までは比較的順調に推移しましたが、計画終期となる平成 24 年 3 月期の同残高は計画始期比で 74 億円増加したものの、計画比では 46 億円不足の 3,511 億円となりました。

なお、当行を含めた高知県内金融機関全体の貸出金残高は、平成 21 年 3 月末時点の 2 兆 113 億円に対して平成 24 年 3 月末では 1 兆 8,746 億円と 1,367 億円、6.79 ポイントの減少（日銀統計資料より）となっております。一方、同期間における当行の高知県内の貸出金残高は 4,840 億円から 4,689 億円と 151 億円、3.11 ポイントの減少となっており高知県内金融機関全体の減少率よりも小さくなっております。

平成 24 年 3 月期における総資産に占める割合は、中小規模事業者等向け貸出金残高が計画を下回ったことに加え、預金残高の増加および利益の積上げや有価証券の評価益が増加したことによって総資産が計画を上回ったことから 36.93%となり、計画始期比では 0.12 ポイント上回ったものの、計画を 0.87 ポイント下回りました。

〔中小規模事業者等に対する信用供与の実績（表 9）〕

（単位：億円、％）

	計画 始期	22/3 期			23/3 期		
		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	3,437	3,447	3,476	29	3,497	3,510	13
総資産	9,337	9,300	9,310	10	9,350	9,361	11
総資産に対する比率	36.81	37.07	37.34	0.27	37.40	37.50	0.10

	24/3 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	3,557	3,511	△46	120	74	△46
総資産	9,410	9,506	96	73	169	96
総資産に対する比率	37.80	36.93	△0.87	0.99	0.12	△0.87

(2) 経営改善支援等取組先企業の数のお取引先企業の総数に占める割合

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。計画終期の平成 24 年 3 月期には 157 件の実績となり、計画比 65 件、計画始期比 98 件上回る結果となりました。取引総数に占める割合は計画比では 0.93%、計画始期比では 1.30%上回る 2.02%となりました。

〔経営改善支援等の取り組み（表 10）〕

（単位：先）

	計画 始期	22/3 期			23/3 期			24/3 期		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
創業・新事業	17	13	21	8	16	39	23	20	36	16
経営相談	24	30	35	5	35	65	30	39	98	59
事業再生	6	5	5	0	6	6	0	8	8	0
事業承継	0	0	0	0	0	0	0	1	0	△1
担保・保証	12	20	26	6	22	17	△5	24	15	△9
合計	59	68	87	19	79	127	48	92	157	65
取引総数	8,139	8,200	8,062	△138	8,300	7,864	△436	8,400	7,741	△659
比率	0.72%	0.82%	1.07%	0.25%	0.95%	1.61%	0.66%	1.09%	2.02%	0.93%

Ⅱ. 経営強化計画の実施期間

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24年4月より平成27年3月まで経営強化計画を実施いたします。

なお、今後計画に記載された事項について重要な変化が生じた場合、又は生じることが予想される場合には、遅滞なく金融庁に報告いたします。

Ⅲ. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

1. 収益性を示す指標

〔コア業務純益の改善額（表11）〕

（単位：百万円）

	24/3期 実績	24/9期 計画	25/3期 計画	25/9期 計画	26/3期 計画	26/9期 計画	27/3期 計画	改善額
コア業務純益	3,451	1,585	3,500	1,658	3,550	1,662	3,601	150

*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）

地域経済の低迷により、貸出金需要は低調で貸出金利回りも低下傾向にあるなか、資金利益の増強は厳しい環境にあります。前計画に引き続きトップライン収益を安定的に確保するとともに、物件費を中心とした経費の削減に努めることにより、当経営強化計画期間中におけるコア業務純益の目標を達成してまいります。

2. 業務の効率性を示す指標

〔業務粗利益経費率の改善幅（表12）〕

（単位：%）

	24/3期 実績	24/9期 計画	25/3期 計画	25/9期 計画	26/3期 計画	26/9期 計画	27/3期 計画	改善額
経費（機械化関連費用を除く）	10,912	5,448	10,551	5,438	10,552	5,423	10,518	△394
業務粗利益	16,336	7,854	15,691	7,916	15,742	7,910	15,768	△567
業務粗利益経費率	66.79	69.36	67.24	68.69	67.03	68.55	66.70	△0.09

*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。

*24/3期は、国債等債券関係損益を5億44百万円計上しておりますが、計画期間中は同損益を見込んでいないため、業務粗利益経費率は26/9期までは計画始期を上回る見通しとなっております。

業務粗利益の大部分を占める資金利益については、営業力の強化により計画期間を通じて安定的に計上するとともに、経費削減・業務効率化推進プロジェクトチームが中心となり継続して経費の削減に努めることにより、計画終期の業務粗利益経費率は、計画始期を下回る水準の達成を見込んでおります。

IV. 経営の改善の目標を達成するための方策

1. 前経営強化計画の経営戦略について

(1) 財務基盤の一層の強化に向けた取り組み

①収益力の強化

当行のこれまでの収益に関する諸計数の推移において、コア業務粗利益とコア業務純益は、平成 21 年 3 月期までは総じて減少傾向にありましたが、平成 23 年 3 月期からは持ち直しの傾向にあります。また、当期純利益は、平成 23 年 3 月期以降順調に回復し、計画を上回って推移しております。これは、前経営強化計画での経費削減の取り組みの効果に加え、これまでに取り組んで来た、繰延税金資産の取崩、年金基金の解散、退職金制度の改定による退職給付債務の縮小、保有株式の削減など、収益の変動要因を可能な限り排除し安定した財務基盤を築くための施策の効果が表れてきたものと認識しております。

収益の大きな源となる貸出金は、高知県全体での貸出金残高が平成 21 年 3 月末から平成 24 年 3 月末の間に▲6.79%と大きく減少するなかで、当行の県内貸出金残高は 3.11%の減少にとどまっており、県内シェアは増加（24.06%→25.01%）しております。これは、業種別貸出の推進など前経営強化計画の各施策に取り組んだ結果と認識しておりますが、貸出金残高および利回りともに減少傾向が続いており、今後も安定的な貸出金収益に取り組んでいく必要があると考えております。

《今後の課題》

地域全体での貸出金が伸び悩み、貸出金利回りも市場金利の低下や金融機関間の競合により低下傾向にあるなか、今後、安定的な貸出金収益を確保し、収益力を強化するためには、組織体制、営業活動、人材育成等、全般的な営業態勢の一層の強化が必要と考えております。

〔収益等に関する計数の推移（表 13）〕

（単位：百万円）

	15/3 期 実績	16/3 期 実績	17/3 期 実績	18/3 期 実績	19/3 期 実績	20/3 期 実績	21/3 期 実績	22/3 期 実績	23/3 期 実績	24/3 期 実績
コア業務粗利益	19,530	19,105	19,588	19,378	18,407	17,084	16,348	15,397	15,673	15,751
資金利益	18,882	18,970	19,258	18,977	18,227	16,993	16,251	15,300	15,500	15,440
役務利益	556	136	301	569	390	337	125	72	153	304
経費	14,836	13,811	13,715	13,490	13,476	13,588	13,089	12,768	12,346	12,339
人件費	8,939	8,261	8,066	7,880	7,690	7,232	6,571	6,494	6,491	6,468
物件費	5,215	4,939	4,953	4,918	5,116	5,674	5,782	5,642	5,246	5,229
コア業務純益	4,693	5,293	5,872	5,887	4,931	3,495	3,259	2,629	3,326	3,412
当期純利益	△6,716	1,888	2,430	1,239	112	△7,004	△8,505	1,337	2,193	3,027
貸出金平残	689,797	684,082	680,571	680,100	686,494	671,395	655,768	637,399	639,365	633,253
貸出金利回（％）	2.648	2.623	2.653	2.564	2.512	2.579	2.571	2.405	2.241	2.120
預金平残	836,409	834,958	838,029	831,162	822,832	836,777	827,794	853,468	868,328	866,900
預金利回（％）	0.113	0.075	0.057	0.066	0.145	0.328	0.364	0.334	0.241	0.162
人員（期中平均）（名）	1,087	1,061	1,014	1,000	982	970	959	923	918	920

＊コア業務粗利益、コア業務純益は金融派生商品収支を除いた金額

〔高知県内貸出金の推移（表 14）〕

（単位：億円）

	19/3 期	20/3 期	21/3 期	22/3 期	23/3 期	24/3 期
高知県内貸出金	20,736	20,367	20,113	19,422	19,046	18,746
当行貸出金	5,182	5,061	4,840	4,854	4,747	4,689
シェア（％）	24.99	24.84	24.06	24.99	24.92	25.01

②資産の健全化

良質な貸出資産の増強を図るため、営業態勢を再構築し、業種別貸出の推進等に取り組んでまいりましたが、東日本大震災による商取引の停滞等を背景に企業の資金需要が弱く正常債権額の減少が続きました。一方、与信費用は、組織の見直しや人材の育成等を行いながら、お取引先の実態把握・経営改善支援活動に努めてきたことなどから低水準で推移しております。ただし、これまで低下傾向にあった不良債権額は平成 23 年 3 月期は増加し、不良債権比率についても上昇いたしました。

今後も、お取引先との十分なりレーションを築き、一層きめ細かな経営改善支援を行うとともに、「中小企業の経営支援のための政策パッケージ」等を踏まえ、外部機関等との連携をより一層強化し、経営改善、事業再生等の支援をより実効性のあるものとする必要があります。

《今後の課題》

経営改善や事業再生の支援活動をより実効性のあるものとするためには、支援活動を行う行員の目利き力やソリューション提供態勢の一層の向上が必要と考

えております。併せて、営業活動の効率化をさらに進め、支援活動に充てる時間の十分な確保が必要と考えております。

〔自己資本比率・不良債権比率等の推移（表 15）〕

（単位：％、百万円）

	15/3 期 実績	16/3 期 実績	17/3 期 実績	18/3 期 実績	19/3 期 実績	20/3 期 実績	21/3 期 実績	22/3 期 実績	23/3 期 実績	24/3 期 実績
自己資本比率	7.67	7.88	8.34	8.57	8.52	8.12	7.46	10.50	10.72	11.03
金融再生法開示債権	89,123	83,691	75,838	70,101	68,012	59,770	50,923	46,046	48,159	50,852
不良債権比率（％）	12.64	11.94	10.63	9.69	9.73	8.72	7.79	6.96	7.42	7.84

③リスク管理・コンプライアンス

リスク管理については、特に信用リスクと市場リスクが当行の経営に与える影響が大きいと認識しており、リスク資本配賦の実施など経営の関与を高めるとともに管理態勢の強化に努めてまいりました。

信用リスク管理については、特定の業種や特定の相手先に偏らない融資への取り組みや、お取引先の実態を十分に把握のうえ対応してまいりました。また、業種別融資の推進にあたって、業種別・格付別予想損失額の計測や信用集中等についてモニタリングを行ってまいりました。

市場リスクについては、アラームポイントの設定、商品毎の保有限度額管理、ストレステストなどリスク管理の充実化等を進めてまいりました。

当経営強化計画におきましても引き続きリスク管理の精緻化と高度化に努め、当行の規模・特性を踏まえたリスク管理の実効性を高めてまいります。

また、コンプライアンスについては、信用秩序の維持、顧客保護、健全かつ適切な業務運営を行っていくうえでの大前提であることから、引き続き管理態勢の継続的な見直し、改善によりコンプライアンス態勢の充実、強化に取り組んでまいります。

(2) 前経営強化計画の取り組みを踏まえた今後の課題

今後、さらに経営基盤を強固なものとするためには、引き続き「収益力の向上」と「資産の健全化」が当行の大きな課題であると考えております。そのためには前経営強化計画での取り組みをさらに深化させ、安定的な貸出金収益の確保に努めるとともに、行員一人ひとりのレベルアップを図り、お取引先の一層の実態把握とコンサルティング機能の発揮により、これまで以上に経営改善支援活動に注力し、地域金融機関として「地域密着型金融の実践」により地域経済の活性化に貢献し、「地域との共存共栄」を図っていくことが必要と考えております。

2. 経営戦略

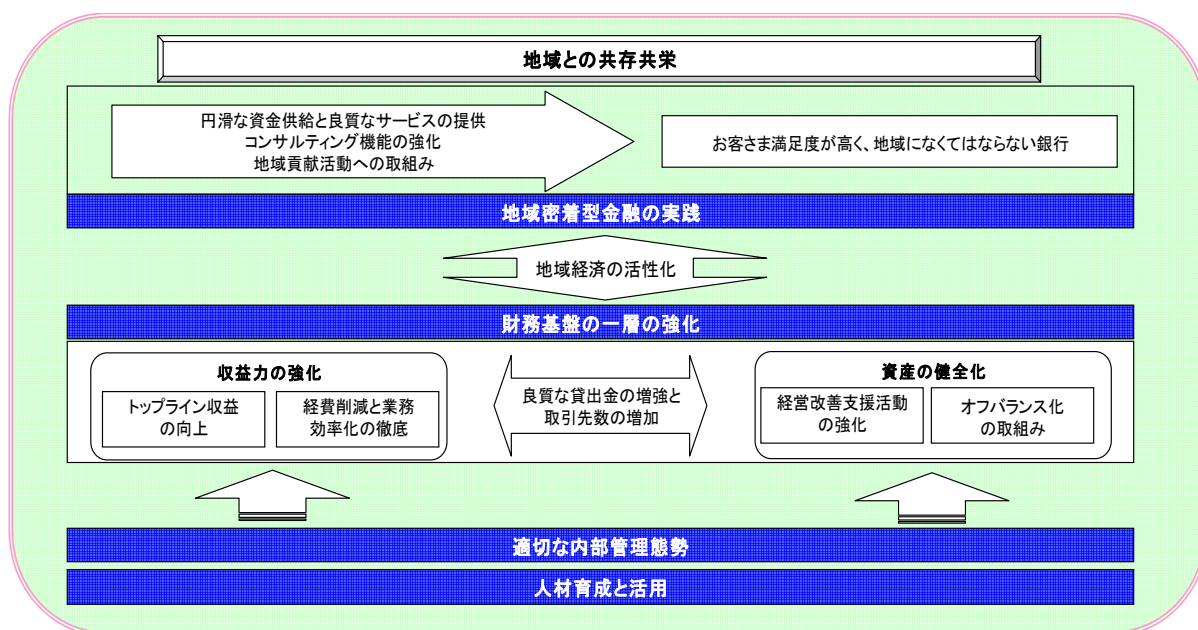
当行は、長年にわたって築いてきた地域のお客さまとの絆をさらに深め、「円滑な資金供給と良質なサービスの提供」「コンサルティング機能の強化」「地域貢献活動への取り組み」を行い、お客さま満足度が高く、地域になくてはならない銀行であり続けたいと考えております。こうした『地域密着型金融の実践』で地域経済を活性化させ、「地域との共存共栄」を図っていくことこそが、当行が存立していくうえでの使命と認識しております。

「地域との共存共栄」を永続的に実現していくためには『財務基盤の一層の強化』が必要であり、本経営強化計画におきましても「収益力の強化」と「資産の健全化」を両輪とした各種方策を重点的に推進することで、お取引先（ファン）を増やししながら、良質な貸出金の増強に取り組んでまいります。

「収益力の強化」につきましては、「トップライン収益の向上」と「経費削減と業務効率化の徹底」を重要課題と位置づけております。営業態勢の再構築や営業活動の効率化を進めていくことで、お客さまと接する時間を増やし、これまで以上にリレーションを保ちながら地域密着型営業を強化してまいります。

「資産の健全化」につきましては、厳しい地域経済状況のなか、経営改善に懸命に取り組んでおられるお客さまへの「経営改善支援活動の強化」による与信費用の低減や、地域経済への影響を配慮した「オフバランス化の取り組み」により不良債権比率の低下を推し進め、一層の経営体質の改善に取り組んでまいります。

そして、これらの地域密着型営業を下支えする健全経営を貫くために、コンプライアンスの徹底とリスク管理の高度化に基づく『適切な内部管理態勢』を構築するとともに、お客さまと向かい合う行員一人ひとりの一層の成長と組織全体の活性化に向け、『人材育成と活用』に取り組むことで、経営の強化を進めてまいります。



(1) 収益力の強化

① トップライン収益の向上

前経営強化計画におけるトップライン収益の向上につきましては、「営業態勢の再構築」「法人向け戦略」「個人向け戦略」を主要施策として取り組んでまいりましたが、本部においては、営業推進等における意思決定のスピード感の不足、営業店においては、営業活動時間の不足感や各種ソリューションの提供などコンサルティング機能が不十分、などといった課題があったことから、本計画においては、「営業態勢の一層の強化」、「営業活動の効率化」、「地域密着型営業の強化」を主要施策として取り組んでまいります。

1. 営業態勢の一層の強化

これまでの貸出金推進の所管部門の営業統括部は、5つのグループで構成する組織体制としておりましたが、各グループの所管業務がやや曖昧なものとなり、部内の意思決定においても、スピード感に欠ける面がありました。また、営業店においては、中間年齢層の人員が少ないという人員構成の問題に加え、業務の多様化や複雑化により、営業活動に充てる時間の確保が十分とはいえませんでした。

これらの問題点を踏まえ、本部・営業店が一体となって事業融資・個人ローンの増強によるトップライン収益の向上に取り組んでいくため、営業活動、人材育成等、全般的な営業態勢をより一層強化してまいります。

(1) 営業本部の設置、営業統括部の再編

平成24年4月1日より、営業態勢をより一層強化するために、新たに営業本部を設置し、その傘下に営業統括部を再編した営業推進部、営業企画部、ローン業務部の三部を設置いたしました。

営業統括部はこれまで、営業企画グループ、営業推進グループ、営業サポートグループ、営業事務グループ、ローン業務グループの5グループ体制としていましたが、これらの「部内グループ」を再編し、「単一の部」に格上げすることにより各部が担う役割を一層明確にするとともに、本部制とすることで目標管理態勢ならびに連携態勢の強化を図ってまいります。

営業本部は本部長を頭取が担当することで、経営強化計画の達成に向けて当行の最大の経営課題「トップライン収益の向上」のポイントとなる預貸金の増強に取り組む、安定した収益基盤の構築とお客さまのニーズにより一層きめ細かくお応えしてまいります。

改編後の組織体制と所管業務は以下のとおりです。

〔営業本部の体制と役割分担・所管業務（表 16）〕

営業本部	営業推進部	営業推進グループ 公務・金融法人室	・営業店統括に関する事項 ・法人等への営業に関する事項（新規開拓、成長分野への取り組み、事業継承、M&A、ビジネスマッチング、各種ソリューションの提供等） ・公務・金融法人等渉外に関する事項
	営業企画部	営業企画グループ 商品開発室	・営業管理、営業企画、顧客サービスに関する事項 ・営業戦略、施策、商品等の効果確認、分析等に関する事項 ・提携業務事務に関する事項
	ローン業務部	ローン業務グループ	・個人ローン業務全般に関する事項（個人ローンの推進を含む）

(ロ) 人材の活用

当行の現在の人員構成は、中間年齢層の人員が少なく、営業の中心となるべき層が薄い状況にあります。このため、計画的な定期採用等により人員構成の改善を図っているところですが、こうした取り組みと併せて現有戦力を底上げし、営業力を強化することが喫緊の課題と認識しております。そのために女性職員の営業力強化を図ってまいります。また、今後増加が見込まれる定年再雇用者を活用した営業力の強化にも取り組んでまいります。

A. 女性職員の営業力強化

当行は、「地域 No.1 の顧客満足度」を目指して、人材活用・能力開発・仕事と家庭の両立支援を軸に、女性職員の感性、能力をより一層発揮できる職場環境を構築して、女性職員の営業力強化を進めております。

(a) 人材活用

・派遣社員の直接雇用

平成 24 年 4 月 1 日付で、当行の業務に従事している派遣社員 70 名（営業店 36 名、本部 34 名）を直接雇用（嘱託 67 名、パート 3 名）いたしました。

これまで派遣社員は主に後方事務に携わっておりましたが、今後、窓口第一線のテラー係として配置を進めていくことで、テラーを担当していた女性職員の貸付部門あるいは渉外部門への配置転換を進めてまいります。

・「職員登用制度」の新設

平成 24 年 4 月 1 日に嘱託を対象とした「職員登用制度」を創設いたしました。同年 7 月には、第 1 回目の「職員登用試験」を実施いたします。

豊富な業務スキルと高い業務意欲を持った嘱託を職員に登用することで嘱託のモチベーションの向上と職場の一層の活性化を図ってまいります。

・新たな人材の発掘

平成 24 年 3 月より、当行ホームページ上に嘱託採用窓口を開設（ハロー

ワークにも求人票を提出)し、当行勤務経験者を含めて、広く金融機関実務経験者の募集を開始いたしました。これまでに、十数名の方からの応募があり、「結婚・出産・育児・介護」等の理由でやむを得ず離職された方の中から、就労意欲の高い人材を発掘しております。

(b) 能力開発

・ 嘱託の戦力化

職員対象の本部集合研修に嘱託を指名参加させ、業務内容の習熟度向上および異なる部門へのチャレンジ意欲向上を図り、事務処理部門から営業推進部門へシフトする方向で養成しております。

・ 女性職員のキャリアアップ

「貸付事務研修」等、男性職員中心であった研修に女性職員を指名参加させることにより、女性職員の貸付部門・渉外部門への担当業務転換意欲を醸成いたします。また、現在、女性の管理監督者は5名（グループ長1名、支店長クラス2名、副支店長1名、次長クラス1名）ですが、複数業務に精通することにより、これまで以上に、女性の管理監督者への登用を促進してまいります。

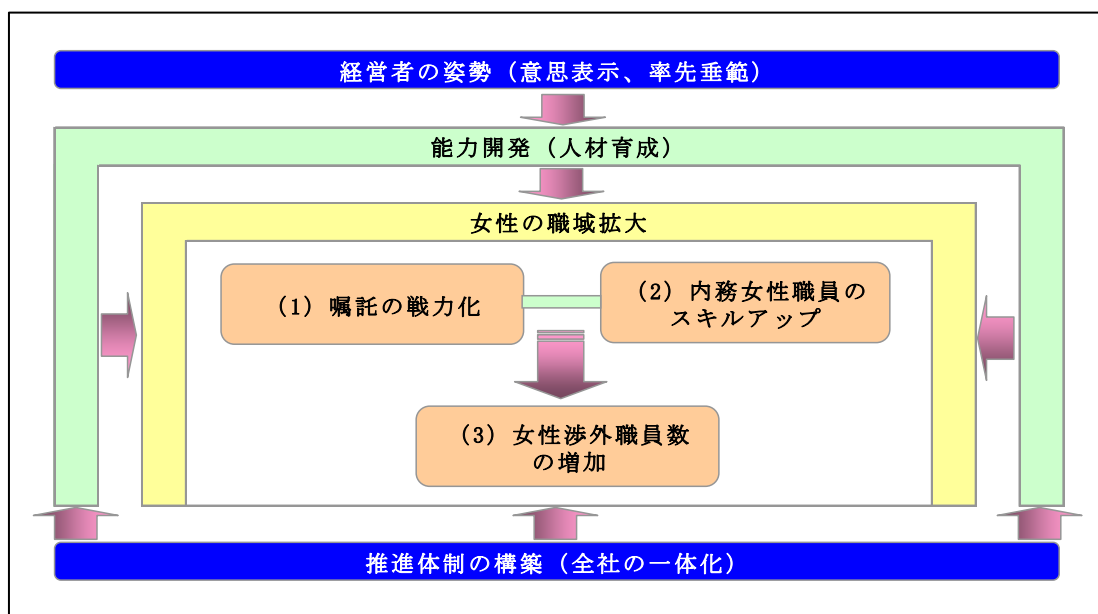
(c) 仕事と家庭の両立支援

当行は、次世代育成支援対策推進法に基づく仕事と家庭の両立支援に積極的に取り組む企業に対する認定制度において、高知労働局より、「基準適合一般事業主」の高知県第一号として平成19年8月に認定を受け、現在も職員の仕事と子育ての両立を支援するための行動計画を実践しております。

また、人事部は、部店長に対して、研修・面接を通じて「ワークライフバランス」の重要性について指導しております。

当行は、現有人材の有効活用の観点から、正規職員と非正規職員、男性職員と女性職員に対するこれまでの固定概念を取り払い、店内人員配置・役割分担等を見直し、少数体制下での営業推進態勢を再構築してまいります。

〔女性職員の戦力化に向けた考え方（表 17）〕



B. 定年再雇用者の活用

これまで再雇用者は、主に本部の事務指導や事務集中部門に配属していましたが、今後は、営業店の渉外部門や内務・貸付の検証部門に配属し、豊富な知識・経験を最大限に活用することで、営業力の強化を図ってまいります。

（今後（24 年度～26 年度）の定年対象行員は 66 名、約半数が再雇用を希望）

ロ. 営業活動の効率化

厳しい金融経済環境において安定した貸出金収益を確保していくためには、各営業店の立地環境の分析、分析結果を踏まえた営業活動、各種情報をもとにしたお客さまへの提案力の向上等、効率的な営業活動が必要です。これまで当行は、連合店形式の活用や業種別推進等、各種施策を実施してまいりましたが、より一層の実効性を上げていくためには、これまで、行員個人や各営業店レベルにとどまっていた営業活動におけるビジネス情報の活用やマーケット分析等について、組織的に取り組んでいく必要があると認識しております。

限られた人員と営業活動時間のなかで、トップライン収益の向上に向け実効性のある営業活動を推進していくためには営業活動の効率化は不可欠であり、情報の活用、マーケット分析の強化等に取り組んでまいります。

(イ) ビジネス情報ネットワークの構築

当行はコンサルティング機能の強化策として、平成 20 年より外部専門機関と業務提携し紹介業務等にも取り組んでおります。本年度中の運用開始を目指し、行内のさまざまな情報やお客さまのニーズを掲載するビジネス情報ネットワークの構築作業を進めております。

具体的には、平成 23 年 12 月に大和証券株式会社と地域密着型金融の推進に向けた連携協定を結びビジネスマッチング情報の提供を開始しているほか、平成 24 年 1 月には高知県と業務連携・協力に関する包括協定を締結し助成金等の情報提供等を行うこととしており、今後もお客さまのビジネス拡大に役立つ情報を提供し、ニーズにお応えすることで新たな資金需要の掘り起こしやビジネスマッチングにつなげてまいります。

また、これらの情報と「軒先顧客管理システム」に登録された行内情報を融合させることで、当行の営業基盤の強化につなげていきたいと考えております。

【ビジネス情報の例】

- ・ 一般的な販売・仕入（売り買い）の商談情報
- ・ 業務（技術）提携情報
- ・ 海外事業ニーズに対する情報
- ・ フランチャイズ加盟店・代理店等の情報、等

(ロ) マーケット分析の強化

店舗ごとの地域特性に合わせた目標の設定や人員配置、店舗展開を行っていくために、市町村単位・店舗エリア単位といったエリア毎の分析を精緻化し、地域の特性を踏まえて、より地域に密着した営業活動を行えるよう、マーケット分析を強化してまいります。

(ハ) 連合店形式の活用

当行は、平成 20 年 9 月から、全店フルバンキング態勢を見直し、事業性貸出金の取り扱いを母店に集約するとともに、子店は預金（特に個人預金）や個人ローンを取り扱う個人特化型店舗とするなどの役割を明確化した「連合店形式」を導入してまいりました。「連合店形式」では、各営業店の店質に応じた営業活動に専念できる態勢を構築し、効率化することにより 1 店舗あたりの収益性の向上につなげることを目的としており、現在母店 6、子店 7 の合計 13 店舗（6 連合店態勢）で実施しております。

連合店の母店では、渉外係を増員して営業エリアの広域化に対応しており、渉外係間の競争原理を一層働かせることで、モラルアップ、知識・技能の向上など、渉外係のレベルアップが図られており、業績の向上につながっております。

（平成 24 年 3 月末の 6 連合店の中小規模事業者等向け貸出金残高は、平成 21 年 9 月末対比 4 億 28 百万円増加、個人預金残高は 30 億 49 百万円増加）

上記のとおり連合店形式の活用において、業績面の成果も見られたほか、行員のレベルアップや店質に応じた人材の有効活用が図られたことから、今後も、全店の店質、お客さまの利便性、業容の拡大・維持、収益性の確保等を十分分析・検討したうえで連合店化を推進し、営業活動を強化してまいります。

〔店質別体系表（平成 24 年 3 月末現在）（表 18）〕

店 質	店舗数	うち連合店
従来型フルバンキング	61	（母店） 6
法人型フルバンキング	3	—
個人型フルバンキング	6	（子店） 6
地方公共団体型フルバンキング	1	（子店） 1
合 計	71	13

（二）行員の役割分担の明確化

営業店では営業店長および副支店長が、各行員の役割を明確にし「期中目標」、「行動基準」を定め、日々の営業活動や「期中目標」に対する実績を管理しながら、適時適切なアドバイス、改善策等を実施しております。

営業本部では営業推進部が営業店の営業活動の実態把握に努め、営業面についてフォローアップすることで、円滑な営業活動をサポートしております。

専門知識が必要な投資信託や生保等の預かり資産に関する営業は、専門知識をもつ本部行員の帯同支援によるフォロー態勢を強化しております（平成 23 年度、延べ 259 回帯同訪問）。

平成 24 年 4 月から、これまでの「セールス行動基準表」「差額管理表」「自己採点表」を一体化した「営業活動管理表」を制定し、営業活動の管理の効率化と一元化を図っております。今後も営業店および本部行員の役割分担を明確にして、目標達成意識の醸成と効率的な活動を実践することで、生産性の向上に継続して取り組んでまいります。

（ホ）軒先顧客管理システムの活用強化

当行は平成 21 年度より、お客さまとのリレーションシップを維持し、より親密な関係を構築していくことを目的として、「軒先顧客管理システム」の活用による営業力の強化、定着化に取り組んでまいりました。

本システムは、お客さまのさまざまな情報を営業担当者が交渉履歴とともに入力し、蓄積された情報は本部・営業店がリアルタイムに共有し、本部から随時に応答を行うことができるものであり、この機能を活かし営業店間、営業店内係間の連携を図っております。

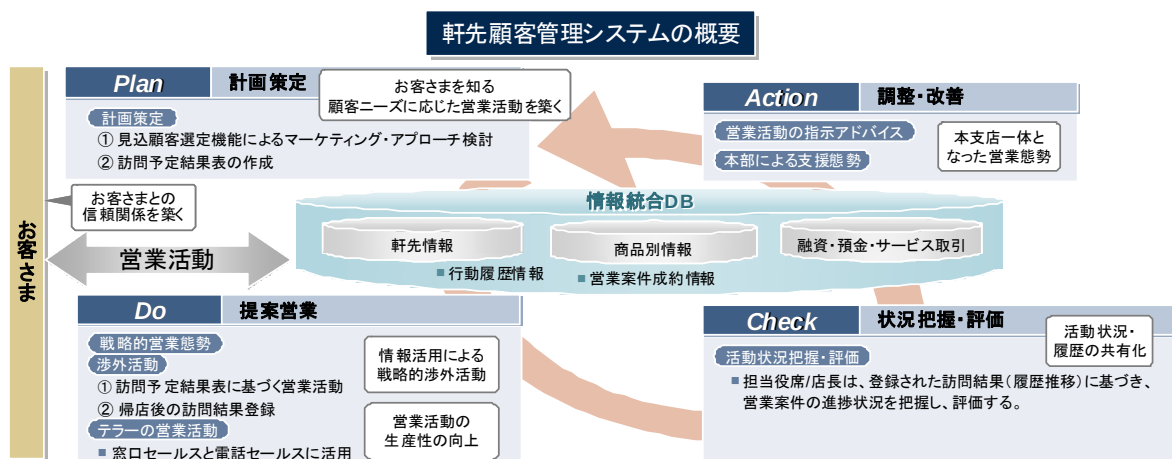
融資先の経営改善支援活動においても、お取引先の経営課題を踏まえた本部指示事項や営業店交渉経過の入力など、活用の範囲も広げております。

また、本システムの検索機能等を活用してお客さまのニーズに応じた商品の提案も可能であり、システムの活用強化や高度化を図り、効率的な営業活動に役立ててまいります。

これまで、お客さまの情報や交渉経過等の日々の入力活動は定着しており、継続的な情報収集・蓄積からもたらされる真のお客さまのニーズの把握に努め、効

果的なアプローチを実施してまいります。

〔営業活動における活用〕



Ⅱ. 地域密着型営業の強化

(イ) シェアアップ・新規事業先開拓活動の強化

当行は、これまで以上にお取引先とのリレーションを強化するとともに、さまざまなソリューションの活用による付加価値の提供等により既存取引先の深耕と新規取引先を開拓し、中小規模事業者等との取引基盤を拡大してまいります。

A. 既存取引先のシェアアップ活動

中小規模事業者等との取引基盤構築のためには、お取引先との「絆」を深めることが重要なポイントであると認識していることから、既存取引先の融資深耕の取り組みとして対象先をリストアップのうえ、本部と営業店が一体となり、貸出金残高増加運動に継続して取り組んでおり、平成24年3月末のシェアアップ全対象先のネット残高は平成23年9月末比70億円増加するなどの成果が認められます。

平成24年4月から、新たにリストアップした先と併せて引き続きシェアアップ活動に取り組んでおります。また、今後さまざまな業務効率化や人材の活用等を行い、営業活動時間を増加させることにより、平成24年9月を目処として取組先数を1,200先に増やし、活動を更に強化してまいります。

また、営業本部は、対象先への交渉経過等を「軒先顧客管理システム」によりフォローし、営業店への指導強化、帯同訪問等による連携活動を展開し、その実効性を高めてまいります。

そして、お取引先への継続的な訪問活動を通してリレーションを強化し、情報集積力を高めながら、経営相談やビジネスマッチングなどにつなげ、幅広いお客さまのニーズにお応えしてまいります。

〔シェアアップ取組先残高推移（表 19）〕

（単位：先・億円）

	22/3 期	22/9 期	23/3 期	23/9 期	24/3 期
対象先数	434	442	463	476	483
増加額	27	10	44	36	70

〔既存取引先の貸出金残高増加目標（表 20）〕

（単位：先・億円）

	25/3 期	26/3 期	27/3 期
取組先数	1,200	1,500	1,500
増加目標額	30	40	50

* 取り組み期間は、毎年 4 月から翌年 3 月までの 1 年間とします。

* お取引先の 3 月末貸出金残高に対して、残高増加目標を設定します。

* お取引先の状況等に応じて、9 月に見直しを実施します。

B. 新規事業先開拓

本部は各営業店の店質に応じた目標を設定し、営業店はアプローチ対象先をリストアップのうえ、新規事業先開拓活動を平成 21 年 9 月以降展開した結果、平成 24 年 3 月末までに 1,690 先、405 億円を新規開拓することができました。

活動にあたっては、本部の業種別融資推進担当者の 2 名配置や本部行員の帯同訪問、「軒先顧客管理システム」を活用した営業店支援など、本部と営業店が連携して新規事業先開拓に取り組んでまいりました。

対象先については帝国データバンク等の外部機関の評点、業種や規模、同業他社等からの情報などからリストアップしており、今後は成長分野にも着目して選定してまいります。

新規開拓した先は、シェアアップ見込先へ移行し、新たな新規開拓対象先を追加するなど見直しを行っております。（平成 24 年 4 月現在 1,237 先を抽出（継続して全店総数は 1,000 先を維持））

〔新規取引先成約推移（表 21）〕

（単位：先・億円）

	22/3 期	22/9 期	23/3 期	23/9 期	24/3 期
抽出先数	999	1,031	1,225	1,177	1,534
成約先数	390	370	336	266	328
成約金額	83	85	104	64	68

〔新規事業先開拓計画目標（表 22）〕

（単位：先・億円）

	24/9 期	25/3 期	25/9 期	26/3 期	26/9 期	27/3 期
抽出先数	1,000	1,000	1,000	1,100	1,100	1,100
成約先数	400	400	400	500	500	500
成約金額	80	80	80	100	100	100

〔新規事業先開拓推進態勢（表 23）〕

	新規事業先開拓
リストアップ時期	・原則半期毎、進捗状況によっては随時
リストアップ方法	・各店舗の店質を踏まえ本部が先数を指示
資金ニーズ把握方法	・営業店・本部によるお取引先・新規先への継続訪問
営業店のフォロー態勢	・役席者・支店長によるフォローアップ
本部のフォロー態勢	・軒先顧客管理システムによる進捗管理 ・毎月のモニタリング
本部のフォロー内容	・活動内容の確認 ・方法等のアドバイス
リストアップ先総数	・常時 1,000 先の維持を目標とする。

(ロ) 成長分野への取り組み

前経営強化計画では、中小規模事業者等向け貸出金の推進にあたり、業種別の観点からの推進を開始し、『第一期高知県産業振興計画』（平成 21 年 4 月～平成 24 年 3 月）において推進されている施策を踏まえ、今後資金需要が見込める、製造業（特に食料品製造業）、卸・小売業、運輸業、サービス業（特に医療・福祉業）について積極的に取り組みましたが、平成 24 年 3 月期下期の中小規模事業者等に対する貸出金実行総額は、1,668 億円の計画に対して実績は 1,440 億円と 227 億円下回る結果となりました。

東日本大震災の影響による商取引の停滞や、円高などにより低迷する景気の影響で、運転資金需要の減少や新規設備投資意欲の減退に加え、個人消費の不振等から、製造業が▲128 億円、小売業が▲75 億円計画を下回った一方で、卸売業で 2 億円、医療・福祉業では 30 億円計画を上回っております。

また貸出残高ベースでは、本部営業部門に業種別融資推進担当者 2 名を配置して推進したこともあり、「医療・福祉業」は計画始期比 98 億円増加、「製造業」は同 11 億円増加となっております。

〔中小規模事業者等に対する業種別貸出金実行実績（表 24）〕

（単位：百万円）

	21/9 期 実績 (計画始期)	22/3 期 実績	22/9 期 実績	23/3 期 実績	23/9 期 実績	24/3 期 実績
製造業	54,473	49,413	36,167	39,990	38,037	45,220
(うち食料品製造)	(5,437)	(6,716)	(6,324)	(5,784)	(3,797)	(4,248)
卸売業	27,361	29,551	28,140	30,437	27,899	29,234
小売業	20,820	23,483	20,148	21,551	20,877	20,021
運輸業	2,050	5,270	2,540	4,573	2,930	2,565
サービス業	13,706	14,314	18,212	18,330	15,974	15,838
(うち医療・福祉)	(3,838)	(5,842)	(8,746)	(9,043)	(8,073)	(8,414)
その他	33,448	33,357	32,984	30,433	26,420	31,183
合計	151,857	155,388	138,191	145,314	132,137	144,060

* 「中小規模事業者等」とは、中小企業および個人事業者から、当行連結子会社、政府関係法人、地方公社等を除いたものです。

* 9 月期は 4 月から 9 月、3 月期は 10 月から 3 月の半期の計数です。

前経営強化計画における業種別推進では、景気が低迷するなか、業種や規模によって市況の影響がさまざまであり、一律に推進することが困難という課題もあったことから、本計画では、高知県の経済環境や新たな『第 2 期高知県産業振興計画』（平成 24 年度～平成 27 年度）の施策、前計画での業種別推進の実績等を参考に検討した結果、「医療・福祉分野」「農業・食品加工分野」「防災・環境関連分野」を今後成長が見込める分野として考え、この分野への推進態勢を強化して貸出金の増強を推進してまいります。

□推進産業および分野

前述のとおり、前経営強化計画の実績や課題等を踏まえて、新たな計画における推進分野を検討した結果、今後も成長が見込まれ、さらに高知県の活性化に資するよう、『第 2 期高知県産業振興計画』との連携も考慮したうえで、「医療・福祉分野」「農業・食品加工分野」「防災・環境関連分野」を成長分野と位置づけ、推進してまいります。

◇医療・福祉分野

高知県は人口の減少が続くとともに、平成 24 年 2 月現在において 65 歳以上の人口割合が 29%を超えており、全国平均より約 10 年早く高齢化が進展しております。平成 32 年の年齢構成予測（出所：人口問題研究所）では、65 歳以上の高齢者の人口が 219 千人から 245 千人に増加し、構成比率も 34.6%とさらに高まっていくことが予想されており、これまで以上に医療・介護に対する需要が高まっていくことが予想されます。

高知県は、平成 22 年 10 月 1 日現在「人口 10 万当たりの病院数」が 17.9 施設（全国平均 6.8 施設）、「人口 10 万当たりの病床数（病院）」が 2,479 床（全国平均 1,244 床）で、ともに全国 1 位の水準にあります。また、県内の療養病棟は建築後 30 年を経過した老朽施設も多く、既存施設の環境整備や耐震化などの設備需要も大きくなっております。

前経営強化計画における「医療・福祉業」の貸出残高は、計画始期比 98 億円増加しており、貸出金増加の牽引業種となっております。

今後についても、高齢者の増加が見込まれるなか、高齢者の生活を支援する「高齢者住まい法」が施行されており、医療・福祉分野における資金ニーズも高まってくると想定されることから、前計画に引き続き推進分野として積極的に取り組んでまいります。

具体的には、本部営業部門への「医療・福祉業」の担当者の配置を継続するほか、医療・福祉機関への職員の出向や「医業経営コンサルタント」等の関連資格の取得促進、研修等の実施により医療・介護の専門知識を有する行員を育成するとともに、診療報酬債権譲渡担保融資の活用等も推進してまいります。

	高知県推計人口（平成24年2月1日）									推計 世帯数
	総 数	男	女	年 齢 別 人 口（3区分）			割 合（％）			
				15歳未満	15～64歳	65歳以上	15歳未満	15～64歳	65歳以上	
県 計	756,844	355,501	401,343	91,126	444,191	221,527	12.0	58.7	29.3	322,016
（11市計）	614,039	288,365	325,674	76,911	369,702	167,426	12.5	60.2	27.3	262,272
（6郡計）	142,805	67,136	75,669	14,215	74,489	54,101	10.0	52.2	37.9	59,744

※推計人口は、国勢調査結果を基礎数値とし、住民基本台帳ネットワークシステムの人口（速報値）を使用して計算しています。
※世帯数は、国勢調査結果を基礎数値とし、各市町村の住民基本台帳システムによる数値から計算しています。

出所：高知県ホームページ「高知県推計人口」（抜粋）

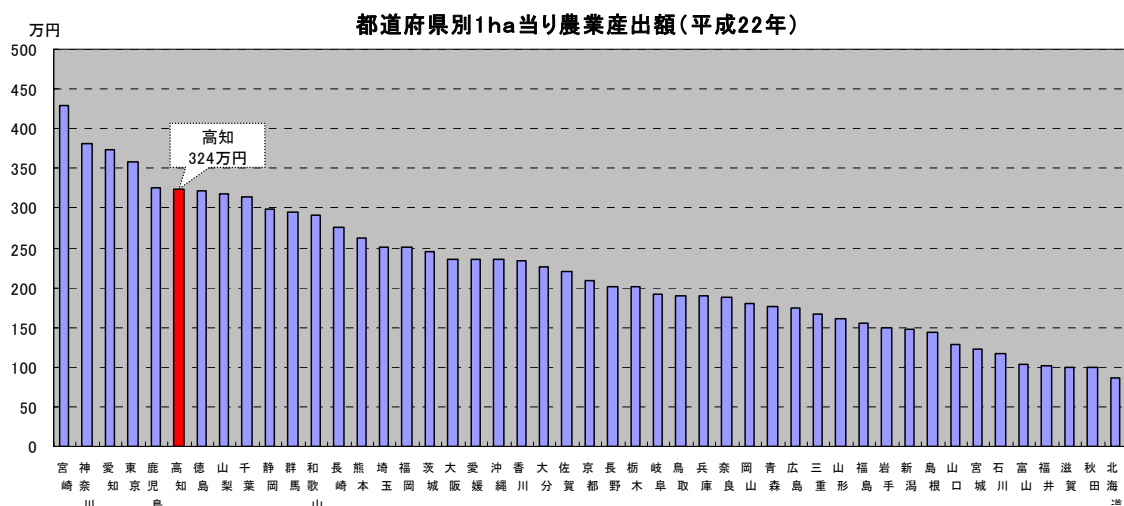
高知県の人口動向

データ：国立社会保障・人口問題研究所
(千人)

	平成22年	平成27年	平成32年
将来の推計人口	771	742	708
65歳以上人口(高齢者人口)	219	240	245
65歳以上人口割合(高齢化率)	28.4%	32.3%	34.6%

◇農業・食品加工分野

本県の農業算出額は 930 億円（平成 22 年度）で全国 32 位、耕地面積は 28,700ha で全国 42 位と規模は大きくありませんが、施設園芸が盛んなこともあり 1ha 当たりに換算した産出額は 324 万円となり、生産性は上位の位置にあります。また、平成 22 年度での農家数は 29,619 戸と減少傾向にあるものの、一方で新規就農者数は 197 人と平成 20 年以降増加傾向にあります。（高知県庁ホームページ、高知県農業の動向より）



出所(データ): 農林水産省「農業算出額」「耕地面積」

算出額の高い品目(高知県・平成22年)

品 目	産出額	全国順位
にら	70億円	1位
みょうが	65億円	1位
しょうが	62億円	1位
ししとう	30億円	1位
なす	81億円	2位
ゆり	29億円	3位
ピーマン	32億円	4位
きゅうり	59億円	7位
生乳	28億円	37位
米	105億円	40位

出所: 中国四国農政局「中国四国農業の概要」

高知県は宿泊旅行における「食」の満足度に関するアンケート調査で連続して上位にランクされており、食材の新鮮さや豊富さを生かした「食」の豊かさが大きな魅力となっております。

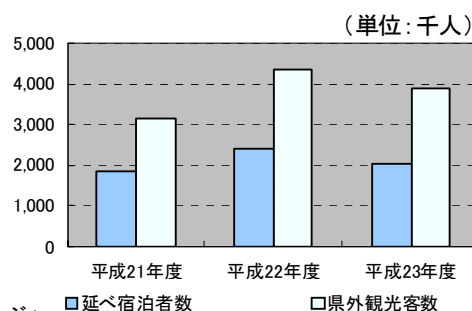
また、『第2期高知県産業振興計画』においても前計画に引続き観光分野への取り組みを柱の一つとしており、4年後には「県外観光客入込数 400 万人以上・観光消費 1,100 億円以上」の数値目標を掲げております。

平成21年度以降、観光客の入込数は底上げ傾向となっており、観光関連消費の増加が見込めることから、豊かな「食」の原点となる農業をはじめ、付加価値を高める食品加工分野の拡大も期待できると考えております。

延べ宿泊者数と県外観光客数の動向

	延べ宿泊者数	県外観光客数
平成21年度	1,836	3,156
平成22年度	2,394	4,359
平成23年度	※ 2,028	3,882

※速報値



データ:観光庁「宿泊旅行統計調査」、「高知県ホームページ」

これらを背景に、「農業分野」については、農産物の生産から加工、流通、販売までの一貫した態勢確立の動きが進んでいくと考えられることから、営農者の実態把握、損益計画・資金計画などへのサポートを実施してまいります。また、日本政策金融公庫との提携商品『こうぎん農業者専用ローン』や農業者向け融資への積極的な参画により「金融仲介機能」の強化を図ってまいります。

また、農業者へのコンサルティング機能強化のために、日本政策金融公庫の「農業経営アドバイザー」の資格取得者（現資格取得者5名）の増加を図り「農商工連携」や「六次産業化」等に対応してまいります。

当行は、平成20年以降、食の商談会を開催し、高知県の魅力ある「食」を全国にアピールしており、今後も「食」をテーマとした商談会の開催や出展支援を官民協働により行っていくことで、お取引先の販路拡大等の支援に取り組んでまいります。（平成23年11月開催「食の大商談会2011」：出展事業者106社、参加バイヤー119社、個別商談件数 約500件）

◇防災・環境関連ビジネス分野

東日本大震災による甚大な被害や原発事故によって、高知県でも防災の意識や再生可能エネルギーへの関心が高まっており、過去に大きな被害をもたらした南海地震に備えるため、東日本大震災の被災状況等を検証し、対策の抜本強化に取り組んでおります。また、再生可能エネルギーの分野では、高知県は全国一の森林率による豊富な森林資源、日本有数の日照時間を確保できる気象条件、トップクラスの年間降水量など、全国でも優位な再生可能エネルギー資源を有しており、このような自然状況のもとで、官民ともに防災分野・新エネルギー分野への新たな取り組みが始まっていることから、地域経済発展につながる有望な分野と考え、今後の同分野への動向に注視しつつ取り組みの強化に向けた対応を検討してまいります。

高知県の自然環境の特徴

順位	森林面積割合(H21)		日照時間(H20/年間)		降水量(H21/年間)	
	都道府県	%	都道府県	時間	都道府県	mm
1	高知県	83.3	山梨県	2,225	静岡県	2,351
2	岐阜県	79.1	高知県	2,183	石川県	2,292
3	山梨県	77.8	宮崎県	2,144	富山県	2,224
4	島根県	77.5	岐阜県	2,141	宮崎県	2,219
4	奈良県	76.9	徳島県	2,141	福井県	2,067
6	和歌山県	76.8	愛知県	2,133	高知県	2,063
7	宮崎県	75.9	兵庫県	2,114	山口県	2,017

出所：総務省「社会生活統計指標-都道府県の指標」

◇その他の分野の推進

卸・小売業については在庫や商流に着目し、動産評価業務等を活用した企業の実態把握によるコンサルティング業務を推進するとともに、在庫担保融資（ABL）についてもお客さまへの浸透を図ってまいります。また、製造業をはじめ各業態においても、「防災関連」「南海地震対策関連」「新エネルギー関連」や「事業活性化」など、『第2期高知県産業振興計画』の進展と相まって、発生が見込まれる資金需要に対して、タイムリーな対応ができるよう、地域密着型営業を進めてまいります。

◇「こうぎん・ビビッド・ファンド」の活用

平成22年10月より地域の成長分野に取り組むお客さまに対する融資ファンドとして「こうぎん・ビビッド・ファンド」を創設し、活用しております。当初は、ファンド総額を100億円としておりましたが、平成24年4月からは200億円に増額し、本ファンドのさらなる活用を通じて地域経済の発展をサポートしてまいります。

（こうぎん・ビビッド・ファンドの対象分野）

- ①研究開発
- ②環境・エネルギー事業
- ③医療・介護・健康関連事業
- ④高齢者向け事業
- ⑤観光事業
- ⑥農林水産業、農商工連携事業
- ⑦防災対策事業
- ⑧食料品加工・製造関連事業

〔こうぎん・ビビッド・ファンド残高増加計画（表 25）〕

（単位：百万円）

	24/3 期 実績	24/9 期 計画	25/3 期 計画	25/9 期 計画	26/3 期 計画	26/9 期 計画	27/3 期 計画
ビビッド・ファンド 貸出残高	9,724	10,224	11,224	11,924	13,424	14,124	15,624
始期（24/3）からの 増加額	—	500	1,500	2,200	3,700	4,400	5,900

1 飛躍への挑戦！第2期産業振興計画 159 億円

高知県の経済をもっと元気にするための ～3つの視点～

- Point 1** これまでの取り組みを定着、さらに成長・発展させて、より大きな産業を目指す
産業振興の取り組みの経済効果をより大きなものにできるよう、地産外商の推進や観光の振興、県内産業の投資の誘発などによって、動き出した数々の事業を定着、さらに成長、発展させて、より大きな動き、大きな産業を目指していく。
- Point 2** 将来に大きな可能性を秘めている分野に挑戦し、新たな産業集積の形成を目指す
本県産業が長期にわたって成長、発展し続ける礎を築いていくことができるよう、企業誘致や県内産業の投資の誘発を進めるとともに、防災や新エネルギーなど、将来に大きな可能性を秘めている分野に思い切って挑戦し、新たな産業集積の形成を目指していく。
- Point 3** 産業振興の取り組みをより地域地域に広げる
地域アクションプランのさらなる推進や、中山間対策の抜本強化などによって、より多くの県民の皆様が産業振興の取り組みに参画いただき、地域の潜在力を引き出していくことで、その経済効果を地域地域に広げていく。

第2期産業振興計画 ～改革のための基本方向～

（5つの課題）

① 人口の減少等により縮小を続ける県内市場頼り	➡ ①	足下を固め、活力ある県外市場に打って出る	2,744百万円
② 産業間の連携が弱い	➡ ②	産業間の連携を強化する	3,548百万円
③ 第一次産業の強みが強みでなくなりつつある	➡ ③	足腰を強め、地力を高める	12,043百万円
④ 資本や産業集積が乏しい	➡ ④	新たな産業づくりに挑戦する	1,224百万円
⑤ 地域地域で産業を担う人材が必要	➡ ⑤	産業人材を育てる	1,798百万円

※下記の合計額は、改革の基本方向①～⑤)間での再算を含む

◆産業振興計画関連予算額 第1期計画 H21：85億円 ⇒ H22：132億円 ⇒ H23：137億円
（当初予算ベース） 第2期計画 H24：159億円

出所：高知県総務部財政課 平成24年度一般会計当初予算の概要

(ハ) ローン営業の強化

□ローンセンターの機能強化

個人顧客基盤の拡充と収益力強化策として個人向けローンの取り組みを強化するために、平成24年4月からローン業務グループをローン業務部に格上げするとともに、平成23年12月に「こうぎんローンセンター」をリニューアルオープンし、これまでの主業務であった住宅金融支援機構関連の業務やローンの相談等から、住宅ローンのほか各種ローンの申込み受付や無担保ローンの実行取次ぎ等を行うなど、営業拠点としての機能強化を図り、お客さまの利便性を向上させました。こうした取り組みの結果、近年、減少傾向にあった消費者ローン残高は、平成24年3月末に増加していることから、今後も「こうぎんローンセンター」を核として、消費者ローンに対する取り組み強化を全店に

波及させ、収益力強化に努めてまいります。

[新しいローンセンターにおけるお客さまの利便性等の向上の取り組み]

○プライバシーに配慮した相談スペースやキッズスペースの確保

○営業日と営業時間の見直し（日曜日営業、営業時間の拡大）

○さまざまなご相談に応じられるよう窓口体制の強化等

□住宅ローンの強化

住宅ローンを個人取引メイン化につながる個人向け商品の柱として位置付けており、住宅ローン利用者のＡＴＭ時間外手数料無料化や取引実績に応じた金利引き下げ等で、個人取引のメイン化を進めております。

具体的には、「太陽光発電住宅」や「オール電化住宅」等、環境に配慮した住宅を対象とした「エコ住宅ローン」の発売や、今後発生が予想される南海大地震に備えた耐震工事等のリフォーム需要を見込んだリフォームローンを拡充し、住宅ローンの推進を図っております。

平成 17 年以降、高知県の新設住宅着工戸数は減少傾向にあり、依然として低水準であることに加え、金融機関同士の競争が激化するなど厳しい環境が続いていることから、平成 24 年 3 月末の住宅ローン残高は、平成 23 年 3 月末比で、61 億円減少して 870 億円となっておりますが、ローンセンターのリニューアルや推進態勢を強化し、収益性の確保を念頭に置きつつ、住宅ローンを積極的に推進してまいります。

[今後の推進方策]

○住宅ローン促進と併せた複合取引の推進

住宅ローン推進において金融機関同士の競合等による金利競争が続いていることから、住宅ローン推進と併せた複合取引による家計取引のメイン化を推進し、実績に応じた金利優遇等を行うことで、収益確保を図ってまいります。

○リフォームローンの推進

環境への配慮や少子高齢化の進展による暮らし方の変化に伴うリフォームローン市場の拡大が予想されるほか、今後発生が予想される南海地震に備えた需要も見込まれることから、住宅ローン利用先へのリフォーム資金の案内状の郵送ならびに営業店による訪問活動、住宅関連業者に対するリフォームローンの説明等を実施するなど、本部と営業店が一体となって積極的にお客さまのニーズへの対応を図ってまいります。

○住宅関連業者へのアプローチ強化

ローンセンターの住宅ローン専担者 1 名を中心として住宅関連業者への接触を強化します。

○行内研修実施による住宅ローンに強い行員の育成

□消費者ローンの強化

「こうぎんローンセンター」のリニューアルにより、各種ローンの借入申込みの受付や無担保ローンの実行取次ぎ等の取り扱い、窓口体制の強化などにより、消費者ローンの取り組みを積極化した結果、近年減少傾向であった消費者ローンについても、平成 24 年 3 月末の消費者ローン残高は 217 億 4 百万円となり、平成 23 年 9 月末比 2 億 46 百万円増加しております。

[今後の推進方策]

○審査のスピードアップと受付の効率化

保証会社への信用照会の新システム導入を進め、審査スピードアップによるお客さまの利便性向上、獲得の強化につなげてまいります。

また、金利優遇などによりインターネット利用を促進し、受付チャネルの多様化と受付事務の効率化を図っております。

○お客さまの声を反映した利用しやすい商品・サービスの提供

お客さまのご要望を踏まえた商品・サービスの提供に応じてまいります。

(二) 個人預金の増強

当行では、個人定期預金が総預金の約 53%（平成 24 年 3 月末現在）を占めており、安定的な資金調達基盤となっております。

従前より年金受給者を対象とした「ねんきん定期預金」や「退職金専用定期預金」の発売、各種キャンペーン定期預金の発売により個人定期預金の増強に取り組んできたことから、個人預金の期中平均残高は平成 24 年 3 月期の計画 6,275 億円に対し実績は 6,292 億円と 17 億円上回りました。

今後もお客さまのニーズに合わせた魅力ある商品を提供し、個人定期預金の増強に努め、顧客基盤を一層強化し、安定的な資金確保に取り組んでまいります。

[個人預金の増加計画（表 26）]

（単位：億円）

	24/3 期 実績	25/3 期 計画	26/3 期 計画	27/3 期 計画
預金残高	6,292	6,365	6,380	6,403

※平均残高ベース（外貨預金含む）

(ホ) 人材育成

お客さまとの緊密なリレーションシップをもとにしたコンサルティング機能を発揮するために、行内研修の実施や各種資格取得を促進し、金融環境の変化や顧客ニーズの多様化に対応できる豊かな創造力を持つ人材の育成を図るため以下のような取り組みを行ってまいります。

（行内研修等）

- ・外部団体が主催する「目利き能力強化研修」、「経営改善計画策定支援セミナー」、「経営支援能力強化研修」等への参加（参加者延べ 31 名）

- ・外部専門家等による「地域密着型金融機能強化研修」（主な対象者 支店長）の継続開催（参加者延べ 216 名）
- ・自主参加による休日セミナー「こうぎんカレッジ」での「経営改善計画策定基礎セミナー」等の継続実施（参加者延べ 34 名）

（資格取得）

- ・「農業経営アドバイザー」（5 名資格取得）
資格取得者による勉強会開催や帯同訪問等による営業店行員のレベルアップにも取り組んでおり、「こうぎん農業者専用ローン」の実行額は、平成 23 年度下期では 6 先、21 百万円となっております。
- ・NPO 法人日本動産鑑定制定の「動産評価アドバイザー」（2 名資格取得）。

□若手行員の早期育成

当行の人員構成は中間管理職の役割をなすべき 30 歳代の世代が 18.7%（平成 24 年 4 月時点）と少ないことから、20 歳代の若手行員に刺激を与え、早期に成長させることで早期戦力化を図る必要があります。

〔若手職員の早期育成（表 27）〕

目 的	20 歳代の若手職員を刺激し、成長を促す。	
具体策	①	書記職位に義務付けている研修単位の取得状況を管理し、取得遅延者に対する牽制を強化する。
	②	自由参加の「こうぎんカレッジ」（休日セミナー）を継続実施する。（開催毎に希望テーマについて、アンケートを実施し、翌月以降の開催に反映）

若手行員の育成に向けた施策として、「こうぎんカレッジ」（「スキルを高めたい」という意欲を持つ若手行員が自発的に参加できる休日セミナー、平成 23 年度の延べ参加者数 1,067 名）に、平日開催の「イブニングセミナー」を新たに実施して若手行員を育成してまいります。

〔こうぎんカレッジの主旨〕

- ①マニュアル等では得られない、営業経験の豊かな先輩行員が培ってきた「法人営業のノウハウ」や「価値観」といったものを伝承していく。
- ②若手行員の潜在的な「志」「主体性・自発性」「モラル（士気）」等を引き出し、向上させる。
- ③「人材育成が重要である」との風土・意識を醸成していくきっかけを作る。

□職員等の学習意欲高揚

新たな研修として、公募制による外部資格へのチャレンジ、行外研修への参加募集を開始しております。

〔職員等の学習意欲の高揚（表 28）〕

目 的	「研修規程」に基づく〔公募制〕による外部資格へのチャレンジ・行外研修への参加を募る。	
具体策	①	〔資格取得〕・中小企業診断士 ・ F P 1 級 ・ 農業経営アドバイザー
	②	〔行内研修〕・第二地方銀行協会 ・ 日本生産性本部 ・ 異業種体験研修

（ハ）産学官の連携の強化

これまで、産学連携による各種講座の開催や技術相談などを通じて、地域経済の発展や活性化に取り組んでまいりましたが、平成 24 年 1 月に高知県と業務連携・協力に関する包括協定を締結し、更に取り組みを強化しております。

高知県が平成 24 年度より取り組む『第 2 期高知県産業振興計画』では、これまで以上に民間活力の導入による計画の充実を目指しております。当行はこれまでも「中核企業等育成支援協議会」への参画や「食の大商談会」の合同開催など、高知県と連携してさまざまな取り組みを進めてまいりましたが、本協定締結を機に連携をより一層強化して、双方の資源をより有効に活用することで官民協働により計画を遂行し、高知県の産業振興に取り組んでまいります。

□重点的に連携協力していくこと

○民間の活力の活用に向けた情報交換

地域アクションプランの推進、企業誘致の推進、新エネルギー・防災関連産業の推進、県内投資の誘発

○ものづくり地産地消の推進のための協力

また、高知大学、高知工業高等専門学校ともそれぞれ連携協力協定を締結しており、地域産業の活性化に向けてさまざまな事業に連携して取り組んでおります。

□高知大学

- ・地域中核人材育成プログラムの共同開催
- ・こどもサッカー教室の共同開催 他

□高知工業高等専門学校

- ・高知高専教員シーズ発表会・個別相談会の共同開催
- ・こども金融・科学教室の共同開催 他

*それぞれの取り組みの内容につきましては、VI-3(1)①に記載しております。

（ト）適正なプライシングの徹底

個社別採算を判定するため、信用格付や保全状況、代表者や従業員取引等を含む取引状況等をもとに算出する「取引採算性算出表」を制定しており、貸出金利等の条件設定を判断する際の定量分析資料としております。

資金需要が低迷するなかで金融機関間の金利競争が激化しており、貸出金利回りは低下傾向にあります。

引き続き、本部権限の案件に限らず、営業店長権限の案件であっても定期的に本部で取引の採算性についてチェックを行い、行員の採算性向上に対する意識を高めるとともに、コンサルティング機能の発揮による付加価値の提供により、お客さまに納得をいただきながら適正なプライシングの確保に取り組んでまいります。

②経費削減と業務効率化の徹底

平成 21 年 9 月に組成した経費削減・業務効率化推進プロジェクトチームが中心となって、さまざまな取り組みを検討し、実行に移しております。前計画期間において、物件費の削減を中心に平成 21 年 3 月期比 7 億円超の経費削減が進んでおります。今後も経費削減活動を継続していくとともに、トップライン収益向上のための営業力強化に向けた業務効率化策（営業店事務の本部集中化、派遣社員の直接雇用による戦力化等）にも一層取り組んでまいります。

Ⅰ. 営業店事務の本部集中

営業店における営業活動の時間を十分に確保するため、営業店事務の本部での集中処理・管理を進めてまいります。

平成 23 年 4 月から保証会社保証付無担保ローンの「債権管理・回収業務」を本部集中化し外部委託しており、住宅ローン・住宅関連ローンについても本部集中化していく予定であり、今後も事務作業の見直し、業務の効率化を進めてまいります。

Ⅱ. 人件費の削減

(ⅰ) 人材活用と計画的な採用の実施

〔職員の推移見込（表 29）〕

（単位：人）

	21/3 期 実績	22/3 期 実績	23/3 期 実績	24/3 期 実績	25/3 期 計画	26/3 期 計画	27/3 期 計画
期末職員数	1,028	991	997	1,005	1,080	1,078	1,072
行員	973	933	937	945	946	933	929
嘱託・パート	55	58	60	60	134	145	143

営業力強化の観点から、平成 24 年 4 月 1 日付で、これまで当行業務に従事していた派遣社員 70 名（営業店 36 名、本部 34 名）を直接雇用（嘱託 67 名、パート 3 名）いたしました。

これまで、後方事務を担当していた派遣社員を、窓口第一線のテラーとして配置し、これまでテラー等を担当していた女性職員を貸付や渉外部門へ配置転換することで、女性職員の潜在能力の開拓や、女性ならではの目線によるローンの新規利用者を取り込み、営業力強化に結び付けてまいります。

また、定年退職者および中途退職者による職員の減少は、新卒者の定期採用

および定年退職者の再雇用で補うことを基本としますが、平成 24 年 3 月からは即戦力となる金融機関実務経験者の嘱託採用窓口を開設し、人材発掘を進めております。

今後もこれらを継続的に実施していくことで、適正な職員数の確保と精鋭化・営業力強化を図ってまいります。

(ロ) 人件費の削減

〔人件費の推移見込（表 30）〕

（単位：百万円）

	21/3 期 実績	22/3 期 実績	23/3 期 実績	24/3 期 実績	25/3 期 計画	26/3 期 計画	27/3 期 計画
人件費	6,571	6,494	6,491	6,468	6,785	6,754	6,740

※25/3 期は派遣社員を直接雇用としたことにより 24/3 期比増加しております。

前記のとおり、嘱託行員・パートタイマー70名の直接雇用等による職員数増加などにより、平成 25 年 3 月期に人件費は一旦増加いたしますが、本計画期間中の定年退職者 66 名、中途退職者 60 名、計 126 名の自然減少を予想しており、これを新卒者の定期採用、定年退職者の再雇用、新規嘱託採用で補うことから給与の低額化が進み、計画期間中約 45 百万円の減少を見込んでおります。引き続き事務の効率化と時間管理の徹底による、時間外勤務手当の削減にも取り組んでまいります。なお、取締役の報酬カットも継続してまいります。

〔今後の定年退職予定者数（表 31）〕

（単位：人）

	25/3 期 見込み	26/3 期 見込み	27/3 期 見込み	合計
定年予定者数	19	26	21	66

ハ. 物件費の削減

平成 24 年 3 月期の物件費全体では、業務効率化を目的とした一部業務の外部委託等に伴う費用が増加したことなどから、機械化関連費用を除く物件費は計画を 92 百万円上回りましたが、機械賃借料や保守管理費の削減等により機械化関連費用が計画比 3 億 71 百万円減少したことで、計画を 2 億 78 百万円下回る 52 億 29 百万円となりました。

本計画においても総務部が主体となり、経費削減についての職員等の意識徹底、経費支出額の妥当性・必要性等について検証し、下記の施策等を実施いたします。

【物件費削減の主な取り組み】

- ・前年度実績をベースとした流動経費 5%削減運動の実施
- ・外部委託経費削減への取り組み
- ・節電への取り組み

〔物件費の推移見込（表 32）〕

（単位：百万円）

	21/3 期 実績	22/3 期 実績	23/3 期 実績	24/3 期 実績	25/3 期 見込	26/3 期 計画	27/3 期 計画
物件費	5,782	5,642	5,247	5,229	4,786	4,818	4,808
（うち機械化関連費用）	1,605	1,823	1,547	1,427	1,640	1,640	1,650
機械化関連費用除く物件費	4,176	3,819	3,700	3,802	3,146	3,178	3,158

＊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。

＊平成 24 年 4 月 1 日付の派遣社員の直接雇用等を主因とした計算委託料の削減等で、計画期間中、物件費を 421 百万円削減させる計画です。また、事務用機器更新、業務支援システム関連経費の増加等により、平成 25 年 3 月期から機械化関連費用は増加を見込んでおります。

二. 経費削減・業務効率化推進 P T による各種施策の実施

経費削減・業務効率化推進プロジェクトチームの活動を継続し、経費削減・業務効率化に資する施策の検討・審議を行ってまいります。

プロジェクトチームは、これまで経費削減等の具体的施策を累計 131 項目（経費削減 76、業務効率化 51、その他 4）実施してきたこともあり、物件費は平成 24 年 3 月期 52 億 29 百万円、前計画期間中に 4 億 45 百万円削減と計画を上回る経費削減が進んでいることから、今後は、より業務効率化に重点を置くことで、トップライン収益向上のための十分な営業活動時間の確保につなげてまいります。

(2) 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と認識しております。

当行は、お取引先との密接な関係のもとで継続して経営改善支援活動に取り組んできたことにより、与信関連費用は低い水準で推移しておりますが、平成 24 年 3 月期の不良債権比率は 7.84%と、依然として高い水準にあります。これは、厳しい金融経済環境に加え、お客さまの実態を把握し、その特性やニーズに応じた各種ソリューションの提供や外部機関等との連携による活動など、実効性のある経営改善支援活動がまだ不十分であったことも要因と考えております。

高知県をはじめとした地域経済は厳しい状況が続いておりますが、当行はこれからも適切なリスクテイクを行いながら、地域における良質な貸出金の増強を図っていくとともに、経営改善支援活動の強化やオフバランス化による不良債権の適切な処理に取り組むことで、一層の資産の健全化に努めてまいります。

①良質な貸出金の増強

前記「トップライン収益の向上」で記載したとおり、営業力強化のための各種施策を実施することにより、きめ細かな貸出金推進態勢を構築し、良質な貸出金の増強に取り組んでまいります。

②経営改善支援活動の強化

より実効性のある経営改善支援活動に取り組むことにより、お取引先の経営改善、事業再生を進め、地域の活性化に貢献し、また、当行の課題である資産の健全化を進めてまいります。

Ⅰ. 経営改善支援の基本的な考え方

取引先企業等に対する経営相談や経営指導を通じた経営改善支援活動は、当行の資産の健全化に直結するものと認識しております。

当行はこれまで経営改善支援活動について、「リレーションシップバンキングの機能強化計画」（平成15年度～平成16年度）、「地域密着型金融推進計画」（平成17年度～23年度に策定）に基づき、経営改善支援先を選定するとともにランクアップの目標件数を定め、取引先企業等の経営改善に向けた支援活動を強化・継続してまいりました。今後もこれまでの支援活動を踏まえ、さらにリレーションを強化することにより支援先毎の対応方針やソリューション内容を明確にし、より実効性のある経営改善支援活動により、お取引先のランクアップ・ランクダウン防止の実現に向けた態勢を構築して、積極的に支援活動に取り組んでまいります。

Ⅱ. 経営改善支援の方策

経営改善支援の取り組みにあたっては、「経営改善支援先」を選定し、当該支援先との十分なリレーションのもとで、経営課題を共有し、経営改善に向けたアドバイスや経営指導を行ってまいります。

支援先毎の支援の根拠、経営課題、支援の方向性、支援のためのソリューション内容、ランクアップの時期や融資対応方針を明確にし、外部機関等とも連携しつつ支援活動に取り組んでまいります。

また、営業店における経営改善支援活動の状況は融資統括部企業支援グループが主体的にモニタリングし、必要に応じて帯同訪問などの支援や助言・指導を行っております。

【債務者区分ごとの支援方針】

(イ) 正常先

正常先のうち信用格付が最下位の先や、特に動向に留意が必要なお取引先を対象先として、ランクダウン防止の観点から支援してまいります。

(ロ) その他要注意先・要管理先

原則として自助努力による正常化を促してまいります。自助努力だけでは早期の改善が困難であり、ランクアップに一定期間を要すると判断されるお取引先には貸付条件の変更等の対応を検討してまいります。

(ハ) 破綻懸念先

基本的にその他要注意先や要管理先と同様の対応を行います。自助努力だけでは早期の再生が困難と判断されるお取引先に対しては、抜本的な金融支援の実施も検討してまいります。

ハ. 経営改善重点支援先に対する支援活動

与信額等が多額で当行の経営に対する影響が大きい「経営改善支援取組重点支援先」については、特に経営資源を集中して重点的に経営改善支援や事業再生に取り組む方針としております。具体的には、支援の根拠、支援の方向性、支援のためのソリューション、ランクアップの時期を明確にし、本支店一体となって積極的に関与することで、当行主導による経営改善や事業再生を目指してまいります。

支援活動を進めるにあたっては事業継続に向けた経営者の意欲や雇用の確保、地域経済への影響度合い、当行の取引シェアや財務の健全性確保等を勘案しながら、経営改善計画に沿った貸付条件の変更等の対応のほか、D D Sや債権放棄等の抜本的な金融支援にも取り組んでまいります。

ニ. 「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

平成 24 年 4 月に発表された「中小企業の経営支援のための政策パッケージ」を踏まえ、当行は、中小企業の経営改善、事業再生等の支援を実効性のあるものとするため、中小企業再生支援協議会との連携を一層強化してまいります。さらに、企業再生支援機構、事業再生の実務家、法務・会計・税務等の専門家等との連携も強化し、経営改善支援活動に取り組んでまいります。

(イ) 行内体制

融資統括部企業支援グループが中心となって、営業店や中小企業再生支援協議会等と緊密に連携し、お取引先の経営改善支援活動を行っております。

平成 23 年 9 月には、中小企業金融円滑化法施行と同時に設置していた金融円滑化対応室を同グループに移行し、お取引先の経営改善支援体制を順次強化してきております。(平成 24 年 4 月現在 6 名体制 (うち中小企業診断士 2 名))

(ロ) 支援活動

営業店は、経営改善支援先への定期面談(原則毎月)を行い、お取引先の実態把握や経営改善の進捗状況をモニタリングしております。また、融資統括部企業支援グループは、軒先顧客管理システムを活用して営業店の企業支援活動のモニタリングや営業店に対する指導を行うとともに、お取引先への帯同訪問も実施しており、本部と営業店が一体となって経営改善を支援しております。また、2 カ月毎に「業況管理分析表」を営業店が作成し企業支援グループが検証することで、

お取引先の業況把握に努めております。

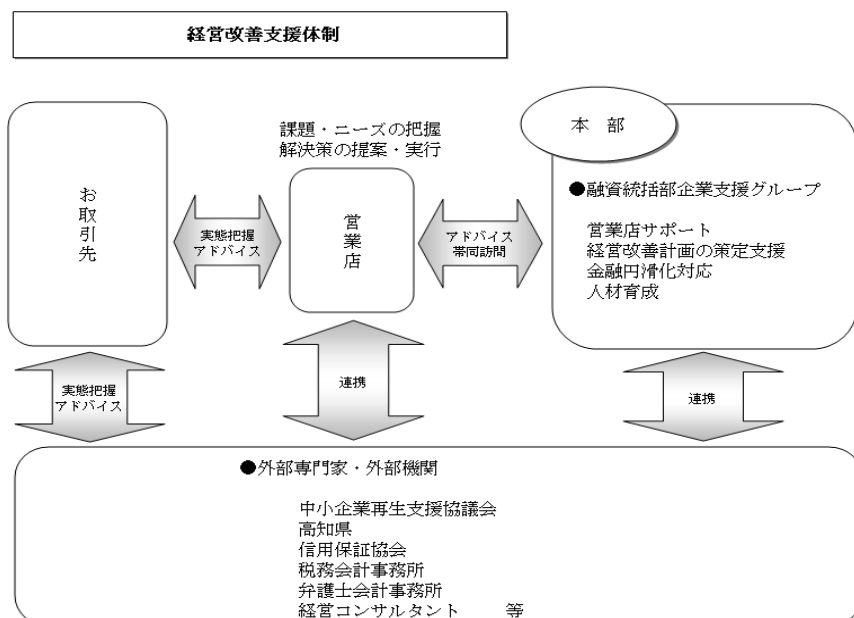
(ハ) 中小企業再生支援協議会等の外部機関との連携強化

当行ではお取引先の経営改善や抜本的な事業再生等の支援を実効性のあるものとするため、中小企業再生支援協議会との連携を重視しており、高知県中小企業再生支援協議会との意見交換会を定期的に開催し、他の地元金融機関や信用保証協会とも連携をとりながら、地域の面的再生に向けて取り組んでおります。

また、企業支援グループが行う営業店職員への臨店指導等の際に、事業再生支援における中小企業再生支援協議会や外部専門家の積極活用の意識付けを行っております。

平成 23 年度に中小企業再生支援協議会への持込みは 15 先（1 次対応中 9 先、2 次対応中 5 先、1 件非成立）であり、平成 24 年度は、より一層取り組みを強化し、経営改善重点支援先 135 先のうち 19 先を中小企業再生支援協議会へ持込む方針としております。今後も、雇用面等、地元経済への影響度合いが大きいと判断される場合や金融機関だけでは再生に向けた対応が困難と予想される場合、あるいは複数行の取引があり金融調整の難航が予想される場合など、一層の活用に努めてまいります。

事業再生支援にあたっては、企業再生支援機構、事業再生の実務家、法務・会計・税務等の外部専門家や外部機関、他の金融機関、信用保証協会、中小企業関係団体、国、地方公共団体等からなる「中小企業支援ネットワーク」との連携も強化してまいります。



ホ. 商談会開催等ビジネスマッチングへの取り組み強化

株式会社リマーケット・エージェンシーと提携し、お客さまが保有する在庫処分に関する紹介業務や、みずほ証券株式会社等との提携による事業承継やM&Aに対する取り組み等を行っております。また、お客さまの新たな販路開拓支援として平成 20 年度から継続的に「食」に関する商談会を開催し首都圏を中心とした仕入企業との間でマッチング事業を行っております。

前述のとおり、平成 24 年度中にビジネス情報ネットワークの構築を進めていくことで、行内保有のビジネス情報や幅広いビジネス情報を迅速かつ的確に提供するなど、お客さまのニーズに合ったソリューションを提案できるよう、ビジネスマッチング等に対する取り組みを一層強化してまいります。

③オフバランス化の取り組み

前記「経営改善支援活動の強化」のとおり、中小企業再生支援協議会等の外部機関とも連携をとりながら、本部と営業店が一体となってお取引先の経営改善支援活動に注力してまいります。こうした経営改善支援活動に加え、平成 24 年上期から部分直接償却を導入し、不良債権のオフバランス化を進めてまいります。

なお、経営改善支援活動等が功を奏さず、実質破綻先や破綻先となり、業況回復の可能性が低いと見込まれる債権につきましては、地域経済への影響も考慮しつつ、下記のとおり担保不動産による回収やサービサーへの売却、貸出金償却を進めてまいります。

イ. 部分直接償却の実施

当行では、平成 24 年上期から部分直接償却の導入を予定しております。部分直接償却は、資産の自己査定により債務者区分が破綻先および実質破綻先に区分された先の、回収不能または無価値と判定した担保・保証付債権については原則として、債権額から担保の評価額および保証等による回収が可能と認められる額を控除した残額を貸倒償却として債権額から直接減額するものです。

ロ. 担保不動産処分による回収

担保不動産については任意売却のほか、不動産競売申立による回収にも引き続き取り組んでまいります。

ハ. サービサーへの売却についての方針

サービサーへの売却債権は、基本的に実質破綻先・破綻先を対象とし、無担保・有担保を問わず行ってまいります。

サービサーの選定にあたっては、2 社以上の入札方式で債権の評価を行い、回収の極大化が図れる方法をとっております。

なお、債権譲渡先は、①法務大臣の許可を受けた債権回収会社および同社の関

連会社、②南国土佐再生ファンド、③再生ファンドを持つ会社および同社の関連会社、としており、譲渡方式を「売り切り方式」として、当行が事後の償還義務を負わないものとしております。

V. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項

1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

当行は、市場規律を踏まえた自己責任原則の下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いくことがコーポレート・ガバナンスの基本であると認識しており、取締役会および監査役会は、取締役の業務執行の監督・監査を行っております。

取締役会は8名で構成しており、経営上の重要な決議を行うとともに、取締役の業務執行状況につきましても監督しております。加えて、平成21年度からは、経営強化計画の進捗状況を毎月モニタリングしております。

また、経営体制のさらなる強化のため、平成24年6月に社外取締役1名を新たに選任いたしました（取締役全8名）。同取締役は金融商品取引所の定めに基づく独立役員としても選任しており、当行の独立役員はこれまでの社外監査役1名と合わせ、2名体制となっております。これにより、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。

監査役会は常勤2名、非常勤2名の4名で構成しており、このうち3名（常勤1名、非常勤2名）が社外監査役となっております。監査役は、監査役会で定めた年度の監査方針・監査計画に基づいて、取締役会や経営会議等の重要会議への出席や各種書類の閲覧、本部・営業店への往査等を実施することにより、取締役の職務執行を監査しております。

平成22年9月に社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会」を設置し、経営に対して客観的な評価・助言をいただいております。今後もいただいた評価・助言を経営に反映させてまいります。

〔経営評価委員会開催実績（表 33）〕

	主な助言・協議事項
第 1 回 H22. 9	高知県産業振興計画と連携した営業推進態勢について、協議いたしました。 (活用事例) 平成 22 年 10 月より高知県産業振興計画の推進事業を念頭に置いた、地域の成長分野に取り組むお客さまに対する融資ファンド「こうぎん・ビビッド・ファンド」を創設しました。
第 2 回 H23. 2	県内企業の技術相談に対する協力や、ファンド・助成金の積極的な活用について助言をいただきました。 (活用事例) 平成 23 年 1 月および 7 月に高知県東部において高知大学との共催による地域講座を開催しました。また、平成 23 年 4 月に高知県農業信用基金協会との提携による「農業近代化資金」の取り扱いを開始しました。
第 3 回 H23. 9	防災や再生可能エネルギー関連事業に対する支援について、助言をいただきました。 (活用事例) 平成 23 年 11 月に高知高専との連携事業「シーズ発表会」を「エネルギー」と「防災」をテーマに開催しました。
第 4 回 H24. 2	産学官連携をより一層推進していくための、積極的な指導について要望がありました。 (活用事例) 平成 24 年 1 月に締結した高知県との業務連携・協力協定のもとで、平成 24 年 7 月より高知県内各地（7 カ所）において高知県職員と当行職員による地域連絡会を開催し、産業振興に向けた情報交換を行っております。

2. リスク管理の体制の強化のための方策

(1) 信用リスク管理態勢強化のための方策

信用リスク管理の態勢および組織等について「信用リスク管理規程」を制定し、また、貸出業務の具体的方針や基本的な考え方として「貸出の基本理念」を定め、経営の健全性確保に向けて取り組んでおります。

信用リスクにつきましては、審査・与信管理・問題債権管理・企業支援の 4 部門ごとの役割を明確にし、営業推進部門から分離した体制としております。

信用リスク管理は、格付別・大口上位 100 先等の信用リスク状況等をモニタリングしリスク管理委員会において与信ポートフォリオの状況について審議・検証を行っております。

特に大口先や業種別の与信集中リスク管理については、改善意識を持って現状の評価を随時行いながら、経営体力を踏まえたより実効性のある管理態勢の構築につなげられるよう取り組んでおります。また、貸出先の業種別管理については、経済構造の変化、業界状況、信用状況が悪化した際の当行経営への影響度合い等を踏まえ、重点管理業種先の選定業種や管理方法について見直しを行ったうえで、リスク管理委員会への報告等、モニタリングを強化しております。

また、信用リスクのストレステスト（年 2 回実施）は、要注意先与信額上位 20 先の要管理先や破綻懸念先へのランクダウンシナリオなど、多面的に検討を加えた

各種ストレスシナリオに基づくシミュレーションを行い、テスト結果についてはリスク管理委員会へ報告しております。

(2) 不良債権の適切な管理に関する方策

資産の健全化は重要な経営課題であると認識しており、不良債権の適切な処理、新たな不良債権の発生防止、お取引先の経営改善支援などに取り組んでまいります。

① ランクアップの推進およびランクダウン防止の取り組み

本部と営業店が連携を図りながら、定期的なお取引先のモニタリングを行うことで経営改善計画の進捗状況を常に把握し、経営の改善や事業の再生に向けての指導や支援を実施しております。

また、平成 24 年 4 月に発表された「中小企業の経営支援のための政策パッケージ」を踏まえ、中小企業再生支援協議会等の外部機関や外部専門家等の第三者の知見を一層活用して、早期の改善や再生に取り組んでまいります。

(3) 市場リスク管理態勢強化のための方策

「市場リスク管理規程」や同「実施要領」を制定したうえで、市場リスクを適切に管理するための施策として、毎期初に「市場リスク管理プログラム」を策定しております。

組織面では、市場金融部を運用部門の「市場運用グループ」とリスク管理部門の「市場事務グループ」に分離し、相互牽制機能を確保するとともに、リスク統括部署（経営統括部）やリスク管理委員会において、リスクの見積もりなど管理の適切性について検証する態勢としております。

これまでは、リスク資本配賦の実施や、アラームポイントの設定、商品毎の保有限度額管理、ストレステストの充実化などを進めることにより、有価証券ポートフォリオの健全性向上に取り組んでまいりました。今後は、市場リスクが経営に与える将来の影響も見据え、以下に掲げる 3 つのリスクカテゴリー毎の方策を継続・強化実践してまいります。

① 金利リスク

現在の金利水準や今後の見通し、イールドカーブの形状変化等の市場動向に応じ、ポートフォリオ構成を見直すことにより、金利感応度等のリスクおよびリターンを見積もったうえで、最適なポートフォリオを構築してまいります。また、金利 1% 上昇・株価の 20% および 30% 下落の定例的なシナリオに基づくストレステストに加え、イールドカーブの形状変化等のストレステストを平成 24 年度より毎年実施することにより、ポートフォリオの金利リスクについて多面的に検証してまいります。

②有価証券の信用リスク

信用スプレッドの拡大を想定したストレステスト（平成 22 年 5 月に実施）を平成 24 年度より毎年実施することで、信用不安顕現時の影響について検証を行います。また、近年の欧州危機時に見られるように、一国の財政不安が地域あるいは世界全体に深刻な影響を及ぼすことを踏まえ、海外向けエクスポージャーの管理強化に努めてまいります。

③価格変動リスク等

株式や投資信託さらには仕組債等の価格変動リスクの高い金融商品は、基本的に削減ないし現状維持方針とし、有価証券の市場流動性にも配慮しながら、安全でシンプルな債券を中心に運用してまいります。

(4) 統合的リスク管理態勢強化のための方策

「統合的リスク管理方針」や同「管理規程」、「実施要領」を制定し、経営の健全性と収益性の向上を目的に、リスクカテゴリー毎に捉えたリスクを総体的に捉え、これを自己資本の一定水準内に収めるよう管理しております。

平成 22 年 4 月からは、Tier I 相当額を配賦資本の上限としたうえで、リスクカテゴリー別にリスク資本配賦を実施しており、リスク資本の使用状況や業績推移等について毎月のリスク管理委員会で審議・検証しております。資本配賦計画の策定にあたっては、資本配賦運営が重要な経営管理ツールであると捉え、統合的ストレステストの結果も勘案しながら将来のリスク量を見積もり、予算計画等と整合的であるかどうかについて検討しております。

3. 法令遵守の態勢の強化のための方策

当行は、信用秩序の維持、顧客保護、金融の円滑化のために健全かつ適切な業務運営を行っていくうえで、「法令等遵守」を最重要課題の一つと位置付けております。管理態勢を継続的に見直し、改善することにより、コンプライアンス態勢の充実、強化を図ってまいります。

(1) 基本方針

倫理・法令・行内規程等を遵守するための基本指針および具体的行動指針として、「コンプライアンス・マニュアル」を制定しております。コンプライアンス・マニュアルは、半年毎に見直し・改正することとしております。

(2) コンプライアンス・プログラム

コンプライアンスを実現させるため、規程の整備、内部統制の実践計画および職員等の研修計画等の具体的な実践計画からなる「コンプライアンス・プログラム」を毎年度策定し実践しております。（中間期に見直しを実施）

(3) コンプライアンス体制

全行的なコンプライアンス意識の醸成および法令等遵守の実効性を高めることを目的に、取締役会の下に、頭取を委員長としたコンプライアンス委員会を設置しており、各業務部門にはコンプライアンス責任者とコンプライアンス担当者を配置しております。（統括部署 コンプライアンス統括部）

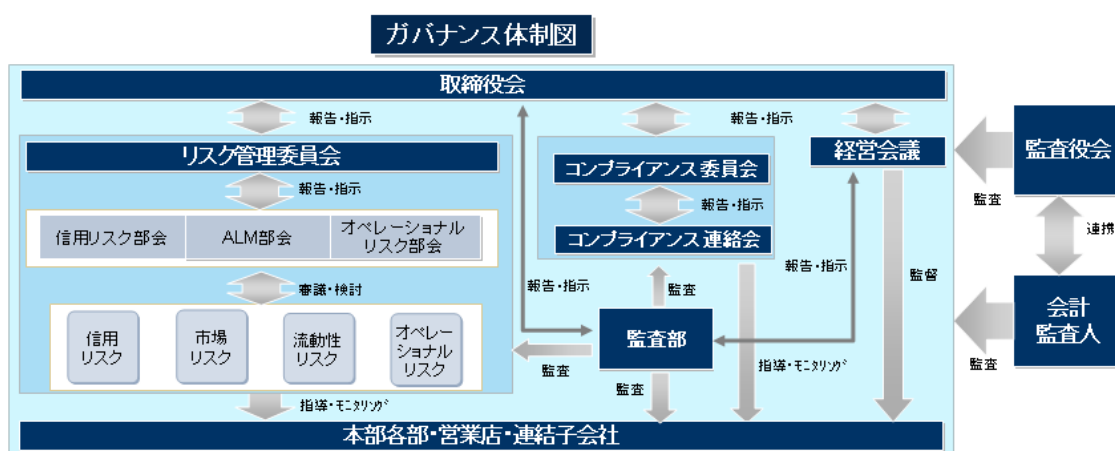
コンプライアンス委員会（四半期毎および随時開催）は、コンプライアンス・マニュアル改正やコンプライアンス・プログラム策定などを審議、取締役会へ報告・付議しております。

(4) 内部通報制度「企業倫理ホットライン」

「企業倫理ホットライン」を設置し、内部規程や法令等違反による不祥事の防止および早期発見、自浄プロセスの機動性の向上などを図っております。

(5) コンプライアンス態勢の監査

各部店のコンプライアンスに関する研修の実施状況や法令等の遵守状況等について、監査部による監査やコンプライアンス統括部による臨店モニタリング等を実施しております。



4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

当行は、経営に対する評価のさらなる客観性・中立性を確保していくため、平成24年6月に社外取締役1名を新たに選任いたしました。同取締役は金融商品取引所の定めに基づく独立役員としても選任しており、当行の独立役員はこれまでの社外監査役1名と合わせ、2名体制となっております。これまでの常勤1名を含む社外監査役3名体制と合わせ、経営監視機能の十分な確保に努めてまいります。

こうした体制に加え、経営に対する評価の客観性を確保するために、平成22年度に新設した社外の有識者等第三者3名で構成する「経営評価委員会」から、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。

これからも経営に反映させてまいります。

5. 情報開示の充実のための方策

当行は、適時・適切な情報開示に努めていくことが、お客さまや株主、地域社会の皆さまからの信頼を得ることにつながるとの認識のもとで、金融商品取引法やその他の法令等に基づき、適時・適切な情報開示を行うために、重要情報等の管理と開示の手続等についてさまざまな規程を制定し、厳正な取り扱いを行っております。

(1) 情報開示の充実

平成 18 年 3 月の株式上場後は、毎年、高知県内 3 ヲ所で会社説明会を開催していましたが、平成 23 年度からは 4 ヲ所での開催といたしました。今後も開示内容等の一層の充実に努めながら、継続して開催してまいります。

お客さまや株主、地域社会の皆さまに対して、正確かつ迅速に情報を提供するために、金融商品取引所への適時開示に加えて、報道機関へのプレスリリースや当行のホームページへの掲載を速やかに行っております。

今後も、決算説明資料等の内容を一層充実するとともに、迅速かつ正確な開示を行ってまいります。

(2) 主として業務を行っている地域への貢献に関する情報開示の充実

当行は、創業以来「地域の皆さまとともに歩み、地域とともに発展する銀行」を基本理念としており、お取引先の経営相談や再生支援、環境活動や公共団体への寄付等、地域に密着した金融の円滑化や地域経済の活性化に積極的に取り組んでおります。

これらの取り組みはホームページやディスクロージャー誌などへの掲載のほか、会社説明会を通じて情報開示を行っており、今後も積極的な情報発信に努めることにより、地域社会やお客さまへの貢献に努めてまいります。

Ⅵ. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方策

(1) 基本方針

地域経済の活性化や健全な発展のためには、地域の中小企業等の皆さまが事業拡大や経営改善等を通じて経済活動を活性化していくとともに、地域金融機関である当行が信用供与の円滑化や、経営改善支援活動へ取り組むなど、中小企業等の経営努力を積極的に支援し、地域密着型金融を推進していくことが当行の重要な役割であると認識しております。また、地域密着型金融の推進によりもたらされる地域経済の活性化や発展は、ひいては地域金融機関の収益基盤の拡充・強化につながるも

のと認識しております。

当行では創業以来、地域に密着した業務展開によって築いてきたお取引先との親密な関係を維持・強化し、お客さまのニーズに応じた質の高い金融サービスを提供する地域密着型金融の推進を基本としております。

これからも当行は、中小・零細企業等の皆さまに対して幅広い資金供給の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に業務に取り組み、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) 課題と施策

当行は高知県内におきまして25%の貸出シェアを有しております。現在の高知県の経済環境は非常に厳しいことから、お取引先の資金ニーズやさまざまなご相談等に迅速・的確にお応えし、地域密着型金融をより一層強力に推進していくことが必要と認識しております。そのためには、「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位置付け、中長期的な視点に立って組織全体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。コンサルティング業務への取り組みは、営業店優秀店舗表彰の評価項目や職員個々の業績評価項目に取り入れたほか、営業店の収益評価項目にも与信関連費用の概念を取り入れ、積極的な取り組みを評価し、モチベーションを確保する仕組みとしております。

〔3つの重点課題〕

①お取引先に対するコンサルティング機能の発揮

- 当行は地域に密着した業務展開によって築いてきた、お取引先との親密な信頼関係を維持・強化し、経営の目標や課題を共有いたします。
- 外部専門家や外部機関と協働して、お取引先のライフステージや事業の持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提供し、お取引先の主体的な実行を促します。
- ソリューションの実行後においても協働して進捗管理を進めていくことで、お取引先の成長・発展・改善に向けて取り組んでまいります。

〔ソリューション等の例〕

- ・地方公共団体等の補助金や制度融資等の紹介・提案
- ・産学官連携による技術開発支援
- ・中小企業再生支援協議会など外部機関との連携による事業再生方策の策定
- ・M&A 支援会社等の紹介・活用

②地域の面的再生への積極的な参画

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

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。

また、安全性と利便性に配慮した店舗づくりにも取り組んでまいります。

〔主な取り組み〕

- 「地域密着型金融機能強化研修会」の継続実施に加えて、外部団体主催の目利き・経営支援・再生支援研修等への継続参加により、人材の育成を図ります。
- 高知県との業務連携・協力に関する包括協定に基づく有機的連携により、双方の資源をより有効に活用することで、官民協働による計画の実行、ひいては高知県産業の振興に繋げてまいります。
- 当行の行内ネットワークによるビジネス情報ネットワークを構築し、収集・集積した情報を活用することで、ビジネスマッチング等のコンサルティング営業を推進いたします。
- 高知工業高等専門学校との連携による地元企業の技術相談等の支援、高知大学との連携による地域の人材育成支援など、産学連携事業を推進してまいります。
- お客さま向け勉強会・相談会・セミナーを継続的に開催いたします。
- 「こども金融・科学教室」や「こどもサッカー教室」の開催等を通じて、次世代育成支援や地域貢献活動を積極的に取り組んでまいります。
- 店舗のリニューアルや耐震補強工事等によりお客さまの利便性や満足度の向上に努めてまいります。

③地域やお取引先に対する積極的な情報発信

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を高めてまいります。

〔主な取り組み〕

- 地域密着型金融に対する当行の取り組み状況について、さまざまな機会や媒体を通じて公表いたします。
- お客さま満足度調査を継続して実施し、得られた結果を活用してサービス向上や業務改善に取り組んでまいります。

2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

地元中小規模事業者等を取り巻く経済環境は、依然として厳しい状況に変わりなく、地域の資金需要は盛り上がりを欠いた状況が継続すると予想されますが、前述の諸施策の着実な実行を図ることによって、中小規模事業者等向け貸出金を増加させてまいります。

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

当行が主要基盤とする高知県および四国島内における事業者の大半は中小規模の事業者であり、これらのお客さまへの信用供与の円滑化が地域金融機関である当

行の最大の役割と認識しております。

この認識のもと、前記Ⅳ－１－(1)「収益力の強化」でも記載のとおり、本部と営業店が連携して、以下の施策に取り組んでまいります。

同時に、お取引先企業の健全化に向けた経営改善支援活動の一層の強化や、お取引先のニーズ等に応じてまいります。

①中小規模事業者等に対する融資推進活動

Ⅰ. 既存取引先の深耕、新規取引先の開拓、成長分野への取り組み

前記Ⅳ－１－(1)①「トップライン収益の向上」に記載のとおり、本部と営業店が連携して推進し、安定した営業基盤の構築を図ってまいります。

Ⅱ. 信用保証協会との連携強化による融資の推進

高知県信用保証協会との連携強化策として、同協会担当者との意見交換により各種制度融資に対する理解を深め、融資推進に取り組んでおります。

しかしながら、景気低迷の影響から高知県内店舗の信用保証協会付融資残高は、前年同月末比 14 億円減少しております。

中小事業者の経営環境が厳しさを増すなかで、円滑な資金繰りを支援するためには、信用保証協会との連携強化は不可欠であり、今後も中小規模事業者等向け貸出金増強の中心施策として捉え、同協会との勉強会などによる連携強化により、行員のスキルアップを図り、残高増加につなげてまいります。また、取り組みにあたっては、お取引先とのリレーション強化による実態把握を十分に行いながら推進するとともに、経営改善等が必要となったお取引先については信用保証協会と連携しながら経営改善や円滑な資金繰りを支援してまいります。

〔当行の信用保証協会保証付融資残高（高知県内）推移（表 34）〕（単位：百万円）

	21 年 9 月期	22 年 3 月期	22 年 9 月期	23 年 3 月期	23 年 9 月期	24 年 3 月期
融資残高	62,877	64,168	63,771	63,391	61,687	61,913
前年同月比	1,740	1,082	894	△776	△2,084	△1,477

②人材育成の強化

中小規模事業者等向け貸出金の増強のためには、事業先のニーズに的確に対応する目利き能力等の向上が重要課題であると認識しており、前述「トップライン収益の向上」の中の「地域密着型営業の強化」の「(ホ) 人材育成」に記載している諸施策を実施し人材育成に取り組み、目利き能力等の向上を継続して図ってまいります。

③中小規模の事業者に対する信用供与の実施状況を検証するための体制

Ⅰ. 軒先顧客管理システムによる進捗管理と活用的高度化

お取引先の情報や交渉経過等を本部と営業店でリアルタイムに共有できる「軒

先顧客管理システム」の機能を活かし、本部でのモニタリングや指導を継続して行い、活用の高度化を進めてまいります。

ロ. 経営陣による検証

中小規模事業者等向け貸出金等の実績は、毎月取締役会に報告し、経営陣による検証を行っております。指示事項等は経営統括部が一元管理し、進捗状況を定期的に取り締役に報告するなどPDCAサイクルに基づく管理を行っております。

(2) 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

担保や保証に過度に依存しない融資の促進には、目利き力やコンサルティング能力の向上が必要であり、職員教育を強化しております。

お客さまの資金ニーズにお応えするため、動産担保融資などの信用供与手法の多様化にも引き続き取り組んでまいります。

(前計画期間の実績)

- 高知県信用保証協会と連携して勉強会の実施等を行っており、平成 23 年度下期の信用保証協会付流動資産担保融資は 19 件・1 億 41 百万円の取り扱い実績となりました。
- 平成 21 年 9 月から取り扱いを開始した「こうぎん農業者専用ローン」の実績は平成 21 年 9 月の導入以降、累計で 29 件・1 億 56 百万円の実績となっております。
- 農業経営アドバイザー資格取得者による営業店での勉強会の実施等により行員の知識も向上しており、これからも積極的に取り組んでまいります。また、農業者専用ローンや農業者向け融資については、営業店からの案件相談などに個別に連携対応し、必要に応じて本部の帯同訪問や臨店指導などを実施してまいります。
- NPO法人日本動産鑑定と提携した動産評価・鑑定業務を活用して、平成 22 年 3 月に高知県内の水産物卸売業者に対し、冷凍マグロを担保としたABL(動産担保融資)に当行として初めて取り組みました。平成 23 年度下期においても在庫商品を担保としたABLを 1 件実行しております。ABLに対する市場における認知度もアップしてきており、引続き本部・営業店が一体となって推進してまいります。

なお、在庫担保融資は平成 21 年 6 月の動産評価業務導入以降、4 件・1 億 75 百万円の実績となりました。同融資の取り組み強化に向け、平成 24 年 5 月に当行行員 2 名が「動産評価アドバイザー認定制度」に基づく資格を取得しております。

今後も「コンサルティング業務」を主点とし、在庫状況を含め、商流を把握したうえで本部と営業店一体となり関連部署が連携をとりながら、事業価値を見極めた

融資手法の検討を行ってまいります。

営業推進部門に配置した動産評価アドバイザーにおきましても積極的に外部研修やセミナーに参加しスキルアップ・維持を図るとともに、本部内においても定期的にミーティング等を行い情報・知識共有を図ってまいります。

(3) 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

前経営強化計画において中小規模事業者等向け貸出金は、地域密着型営業を基本とした施策に基づく取り組み等により、計画期間中に 74 億円増加いたしました。

本計画では、計画期間（3 年間）において中小規模事業者等に対する貸出金残高を 29 億円増加させることを計画しております。

当行の高知県内向け貸出金は全貸出金の 72%（平成 24 年 3 月末）を占め、また、地元での貸出金シェアは約 25%で全国第二地方銀行の中で第二位のシェアを有することから、高知県の貸出金マーケットの状況が当行の貸出金に大きく影響いたします。I-4-(1)に記載のとおり高知県の貸出マーケットは減少トレンドが続いており、今後も地元中小規模事業者等を取り巻く環境は厳しい状況が継続すると予想されます。このような環境にあっても、本計画の諸施策を着実に実行し、目標とする計画期間中の中小規模事業者等向け貸出金残高 29 億円を着実に増加させてまいります。

〔中小規模事業者等に対する信用供与の計画・進捗状況(表 35)〕

(単位:億円、%)

	21/9 期 実績	22/3 期 実績	22/9 期 実績	23/3 期 実績	23/9 期 実績	24/3 期			
						計画	実績	計画比	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	3,413 (3,437)	3,453 (3,476)	3,444 (3,468)	3,486 (3,510)	3,458 (3,481)	3,533 (3,557)	3,487 (3,511)	△46 (△46)	74 (74)
始期(21/9)からの増加額	—	39	30	73	44	120	74	△46	74
総資産末残	9,337	9,310	9,370	9,361	9,356	9,410	9,506	96	169
総資産に対する比率	36.55 (36.81)	37.09 (37.34)	36.76 (37.01)	37.24 (37.50)	36.96 (37.20)	37.55 (37.80)	36.68 (36.93)	△0.87 (△0.87)	0.12 (0.12)

	24/3 期 始期	24/9 期 計画	25/3 期 計画	25/9 期 計画	26/3 期 計画	26/9 期 計画	27/3 期 計画
中小規模事業者等向け貸出残高	3,421	3,423	3,430	3,433	3,440	3,443	3,450
始期(24/3)からの増加額	—	2	9	12	19	22	29
総資産末残	9,506	9,500	9,505	9,505	9,510	9,510	9,515
総資産に対する比率	35.98	36.03	36.09	36.12	36.18	36.21	36.26

* 中小規模事業者等向け貸出とは、銀行法施行規則第 19 条の 2 第 1 項第 3 号ハに規定する別表

第一における中小企業等から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外しております。

政府出資主要法人向け貸出および特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有するSPC向け貸出、当行関連会社向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

*前計画では、中小規模事業者等向け貸出残高に、大企業を子会社に持つ純粋持株会社向け貸出を含んでおりましたが、金融機能強化法の趣旨を踏まえ、本計画では当該貸出23億64百万円を含めないこととします。なお、表中21/9期～24/3期までの()内の計数は、当該貸出を含めた実績および比率を記載しております。

*当行は平成24年度から部分直接償却を実施することから、部分直接償却の対象となる貸出金66億8百万円を、表中の24/3期の中小規模事業者等向け貸出残高から特殊要因として除外し、24/3期始期の中小規模事業者等向け貸出残高としております。

〔中小企業等向け残高、貸出比率(表36)〕

(単位:億円、%)

	21/9期 実績 (始期)	22/3期 実績	22/9期 実績	23/3期 実績	23/9期 実績	24/3期			
						計画	実績	計画比	始期比
中小企業等向け 貸出残高	4,887	4,896	4,832	4,850	4,785	4,922	4,810	△112	△77
総資産末残	9,337	9,310	9,370	9,361	9,356	9,410	9,506	96	169
総資産に対する 比率	52.33	52.59	51.57	51.81	51.14	52.30	50.59	△1.71	△1.74

	24/3期 実績	24/9期 計画	25/3期 計画	25/9期 計画	26/3期 計画	26/9期 計画	27/3期 計画
中小企業等向け 貸出残高	4,744	4,719	4,727	4,732	4,740	4,744	4,752
総資産末残	9,506	9,500	9,505	9,505	9,510	9,510	9,515
総資産に対する 比率	49.89	49.67	49.73	49.78	49.84	49.88	49.94

*中小企業等向け貸出とは、銀行法施行規則第19条の2第1項第3号ハに規定する別表第一における中小企業等に対する貸出

*当行は平成24年度から部分直接償却を実施することから、平成24年3月末の貸出残高から、部分直接償却の対象となる貸出金66億8百万円を特殊要因として除外しております。

3. その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

○経営改善取組先企業の数取引先企業の総数に占める割合

当行は地域に密着した金融機関として、地域経済の活性化のために外部機関とも連携して、経営改善支援活動を強化してまいります。地域経済への活性化への貢献の状況を示す指標として、経営改善支援取組先数の取引先企業の総数に占める割合を、以下のとおり目標を設定し、積極的に取り組んでまいります。

〔経営改善支援等の取り組み（表 37）〕

項目	22/3 期 実績	22/9 期 実績	23/3 期 実績	23/9 期 実績	24/3 期 実績		
創業・新事業	21	29	39	37	36		
経営相談	35	54	65	60	98		
事業再生	5	6	6	7	8		
事業承継	0	0	0	0	0		
担保・保証	26	21	17	13	15		
合計	87	110	127	117	157		
取引総数	8,062	7,946	7,864	7,757	7,741		
比率	1.07%	1.38%	1.61%	1.50%	2.02%		
項目	24/9 期 計画	25/3 期 計画	25/9 期 計画	26/3 期 計画	26/9 期 計画	27/3 期 計画	始期 増減
創業・新事業	30	35	30	35	30	35	-1
経営相談	103	94	100	95	102	97	-1
事業再生	10	10	10	10	10	10	2
事業承継	0	1	0	1	0	1	1
担保・保証	16	20	20	20	20	20	5
合計	159	160	160	161	162	163	6
取引総数	7,750	7,760	7,770	7,780	7,790	7,800	59
比率	2.05%	2.06%	2.05%	2.06%	2.07%	2.08%	0.06%

*「取引総数」とは、企業および消費者ローン・住宅ローンのみの先を除く個人事業者の融資残高のある先で、政府出資主要法人、特殊法人、地方公社、大企業が保有する各種債権または動産・不動産の流動化スキームに係るSPC、および当行の関連会社を含んでおります。

*「経営改善支援取組先」とは、以下の1～5の項目に取り組んだ先とします。

1. 創業・新事業

- (1) 政府系金融機関と協調して投融資等を行ったお取引先
- (2) 創業・新事業開拓に係わる融資を実行したお取引先
- (3) 技術問題等の解決等に産官学の連携を仲介したお取引先
- (4) 各種補助金や助成金の申請を支援したお取引先
- (5) 創業・新事業開拓に係わり税理士等を紹介したお取引先

2. 経営相談

- (1) 当行が関与して開催したビジネスマッチングや紹介したビジネスマッチング等を活用して商談が成立したお取引先
- (2) 当行が関与をして経営改善計画の策定支援を実施したお取引先
- (3) 当行が紹介した外部専門家(経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等)が経営改善計画を策定したお取引先
- (4) 当行の情報提供機能を活用して経営改善に向けた取り組みに着手したお取引先

3. 事業再生

- (1) 当行から人材を派遣して再生計画策定その他の支援等を行ったお取引先
- (2) 中小企業再生支援協議会との連携による支援を実施したお取引先
- (3) 経営改善支援取組先でランクアップしたお取引先
- (4) DDS、DES、DIPファイナンス、債権放棄等を実行したお取引先
- (5) 企業再生ファンド組成により現物出資したお取引先
- (6) 企業再生支援機構等を活用して再生計画を策定したお取引先

4. 事業承継

- (1) 相続対策のコンサルティングに加え、事業承継、M&Aのマッチング支援を行ったお取引先
- (2) 事業承継のために外部専門家や外部会社を紹介したお取引先
- (3) 事業承継に係わる融資を実行したお取引先

5. 担保・保証

- (1) シンジケート・ローン、コミットメントライン、財務制限条項(コベナンツ)を活用した融資商品で融資を実行したお取引先
- (2) 財務諸表の精度が高い中小企業者への特別プログラムの融資先、私募債等の信用格付等を活用して信用供与を行ったお取引先
- (3) ABL(Asset Based Lending)手法の活用等、動産や債権による担保融資等を行ったお取引先
- (4) 農業者専用ローン等債権流動化等の取り組みを行ったお取引先

(1) 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

地域における新事業・新技術に取り組む事業者を支援するため、以下の方策に取り組んでまいります。

① 産学官による連携を活用した支援

Ⅰ. 高知大学との産学連携による人材育成等の支援

当行は、平成21年12月に高知大学と連携協力協定を締結し、地域経済の活性化と産業の振興に貢献することを目的に、地域人材の育成、高知大学の研究成果等の情報交換や支援を行っており、この取り組みの一環として「地域中核人材育成プログラム」を実施しております。

高知大学の国際・地域連携センターと協力して、地域課題を解決していくための手法について調査・研究を行うことにより、企画力や政策形成能力を習得した、地域を担う人材の育成を支援するもので、同大学教授等による「出前形式の講座等」を開催して、自治体が抱える課題解決に取り組んでおります。

今後も連携活動を積極的に行い、地域の活性化と発展に注力してまいります。

〔実施事例〕

安芸市	「安芸市を元気にするために～産業の活性化を目指して～」
安芸郡芸西村	「東日本大震災を踏まえた芸西村の防災対策」

Ⅱ. 高知工業高等専門学校との産学連携による技術相談等支援

高知工業高等専門学校と連携し、お取引先からの新商品開発等の情報やさまざまな技術相談の同校の地域連携センターへの紹介・取次等により支援を行っております。

この一環として、高知工業高等専門学校地域連携センターと協力し、同校が保有している研究技術を発表し、企業の皆さまと情報交換を行う「高知高専・高知銀行連携シーズ発表会」を毎年実施しております、引き続き、積極的な取り組みを行い、地域の中小企業を支援してまいります。

〈シーズ発表会実績〉

平成 23 年度 発表テーマ〔エネルギー・防災〕 20 社 4 団体参加

〔平成 23 年度技術相談実施事例〕

建 設 業	木造建築物における耐震装置技術の実用化についての相談
建 設 業	木質バイオマスボイラー始動時の着火技術についての相談

②創業・新事業制度融資等の積極的な活用

当行は、中小規模事業者等への創業・新事業に向けた資金供給のため、高知県信用保証協会との連携強化・融資推進の一環として、創業・新事業制度融資の積極的な活用に取り組んでおります。同協会との連携強化策として、高知県内の営業店で勉強会を開催しており、創業・新事業制度への理解を深めたうえで、融資推進を行っております。

③外部機関との連携

新たに事業を開始される皆さまや異業種に進出される皆さまに対して、円滑な資金供給を行うため、各種補助金の紹介などに積極的に取り組んでまいります。

公益財団法人高知県産業振興センターとの連携による「こうち産業振興基金」や「こうち農商工連携基金」など各種基金の活用や、平成 24 年 1 月に業務連携・協力に関する包括協定を締結した高知県の各種制度等の情報を本部と営業店が連携して、お取引先へ情報提供してまいります。また、高知商工会議所等を通じた経営相談等も充実させることで創業・新事業の開拓支援にも取り組んでおります。

(2) 経営に関する相談その他のお取引先の企業(個人事業者を含む、以下同じ)に対する支援に係わる機能の強化のための方策

当行は、お取引先ごとのライフステージに応じたニーズにお応えできるように、融資統括部と営業推進部が中心となって、以下の方策に取り組んでまいります。

①ビジネスマッチング機能強化

高知県の「食」に関する地域経済活性化策として、商談会を平成 20 年から継続実施しております。平成 23 年 11 月に高知県、高知県地産外商公社、株式会社四国銀行との 4 者合同で開催した「食の大商談会 2011」では、当行お取引先 33 社が商談成約に至っております。また、平成 23 年 7 月には第二地方銀行協会加盟行主催による商談会「食の魅力発見プロジェクト」(東京都にて開催)にも当行から出展したお取引先 3 社のうち 2 社が商談成約に至りました。そのほか、当行のお客さまへの情報提供の一環として行っている「こうぎんサクセス・クラブ」会員向けサービスとして、平成 23 年 12 月に「第 25 回東京ビジネスサミット 2011in 神戸」を共催し、加工食品や環境関連商品等を取り扱うお取引先 6 社が参加し、2 社のお取引先が商談成約に至っております。

高知県は、「第 2 期高知県産業振興計画」においても引き続き地産外商を推進しており、当行もお取引先の経営改善、地域経済への貢献のため、お客さまの販路拡大などにつながる活動を行ってまいります。

また、コンサルティング営業を更に推進していくため、行内ネットワークを活用したビジネス情報ネットワークを構築し、お客さまのビジネス拡大に役立つ情報を迅速かつ的確に提供してまいります。

そのほか、平成 23 年 12 月に大和証券株式会社と①双方が保有する顧客情報を活用したビジネスマッチング業務②アジア進出を考える当行の顧客へのコンサルティング支援業務③当行が行う官民連携ビジネスへの支援業務の 3 項目を連携内容とする「地域密着型金融の推進に向けての連携に関する協定」を締結しており、お取引先への幅広い情報提供やコンサルティングに活用してまいります。

②経営改善計画策定支援および外部専門家との連携

お取引先との意思疎通を図りながら経営改善支援活動を行い、必要な場合には経営改善計画の策定支援に取り組んでおります。計画の進捗をモニタリングしながら、妥当性がある場合には修正計画の策定も支援しております。

また、お取引先の同意を前提に中小企業再生支援協議会等の外部機関と連携し、第三者的な視点や専門的な知見等を取り入れ、最適な手法を活用して事業再生に取り組んでまいります。

③情報提供機能の活用

当行は、お取引先への財務に関する情報提供機能強化の一環として、財務診断システムを活用した財務診断分析資料を提供しております。本部と営業店がお取引先の経営課題を共有したうえで、本資料を提供し、財務内容について当行から十分に説明をいたします。それにより、お取引先ご自身の経営課題や問題点を認識いただき、経営改善への取り組みを促しております。

〔財務診断分析資料配布先数（表 38）〕

	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度
財務診断分析資料配布先数	40	31	50

(3) 早期の事業再生に資する方策

①ランクアップへの取り組み

当行は、お取引先に対する経営相談や経営改善支援への取り組みをより一層充実させるため、本部融資統括部に企業支援グループを設置し、中小企業診断士を 2 名配属し 6 名にて支援活動を行っております。具体的には、当行がお取引先の経営改善に主体的な取り組みが可能で、経営改善に向けた当行からのアドバイスや経営指導を受け入れ、今後も十分なりレションが確保できるお取引先の中から経営改善

支援取組先を選定し、リレーションを図りながら当該お取引先の実態の把握に努め、経営改善に向けた最適なソリューションの提供、実行、管理、見直し等を実施しております。

〔ランクアップの実績（表 39）〕

	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度
ランクアップ先数	17	12	14
経営改善支援取組先数	100	112	218
ランクアップ率	17.0%	10.7%	6.4%

〔経営改善計画策定先数（表 40）〕

	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度
経営改善支援取組先のうち 経営改善計画策定支援先	23	18	49
経営改善計画策定完了先数	19	15	29
経営改善計画策定未了先数	4	3	20

②中小企業再生支援協議会等との連携強化

当行は、選定した経営改善支援先が実現可能性の高い抜本的な経営再建計画を策定し、その事業計画の実行を完遂することに重点を置いた支援活動を行っております。

経営再建計画の策定にあたっては、中小企業再生支援協議会等との連携を一層強化してまいります。また、リスケジュールだけでは再生に時間を要すると判断されるお取引先に対しましては、DDS、債権放棄等の抜本的な金融支援を前提とした再生手法について、外部機関と連携しながら積極的に検討し、お取引先の早期の再生に取り組んでまいります。

〔中小企業再生支援協議会持込先数（表 41）〕

	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度
中小企業再生支援協議会持込先数	11	11	15

(4) 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

前計画期間において具体的な成約実績はありませんが、本部営業推進部門に担当者を配置し、みずほ証券株式会社および株式会社日本M&Aセンターとの間でビジネスマッチング契約を締結して、事業承継ならびにM&A等の経営相談に取り組んでおります。

今後もビジネスマッチング業務提携先ならびに商工会議所、中小企業基盤整備機構、税理士等の外部専門機関との連携強化を図り、セミナーの開催等を通して行員の育成に努めながら、お取引先のニーズにお応えしてまいります。

(5) 金融の円滑化を図るための取り組み

①金融円滑化体制の整備状況

中小規模事業者のお取引先や住宅資金借入をご利用のお取引先等から、貸付条件変更等のお申込みがあった場合には、当該お取引先の特性や事業の状況等を勘案しながら地域金融の円滑化に対して真摯に取り組んでおります。

平成 21 年 12 月に中小企業金融円滑化法が施行されたことを受けて、平成 22 年 1 月に「金融円滑化基本方針」を制定、公表するとともに、「金融円滑化管理規程」を制定して、主管部、責任者、関係部署、管理体制、窓口の設置等、金融円滑化管理態勢を整備いたしました。

平成 23 年 9 月には金融円滑化管理の主管部署を経営改善支援機能を有する融資統括部に移行することにより、お取引先の経営状況に関する期中管理、コンサルティング機能を発揮した経営相談や経営指導の実施について、より一層の強化に取り組んでおります。

体制整備等の措置の概要等については中小企業金融円滑化法に基づいて説明書類を作成し開示をしております。

②金融円滑化措置の状況

当行は、中小企業金融円滑化法の主旨に鑑み、中小規模事業者のお取引先や住宅資金借入をご利用のお取引先等から、貸付条件変更等の申込みがあった場合には、真摯に取り組んでおります。同法に基づき貸出条件等の変更に係わる措置の状況については定期的に開示をしており、今後も継続してまいります。

お取引先から貸付条件等の申込みがあった場合には、当該お取引先の実態を把握し、そのライフステージや事業の持続可能性を見極めて、真摯な対応を実施してまいります。

また、金融の円滑化に対する取り組みや体制の整備についても、より一層の強化に取り組んでまいります。

〔金融円滑化措置の状況（平成 24 年 3 月末基準）（表 42）〕

（単位：百万円）

	中小企業者		住宅資金借入者		合計	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
申込み	5,910	149,789	456	5,323	6,366	155,112
実行	5,343	135,315	282	3,236	5,625	138,551
謝絶	222	5,634	95	1,209	317	6,843
審査中	134	3,908	11	64	145	3,972
取下げ	211	4,931	68	813	279	5,744
実行率①	90.41%	90.34%	61.84%	60.79%	88.36%	89.32%
実行率②	96.01%	96.00%	74.80%	72.80%	94.67%	95.29%

注：実行率①＝実行／申込み、実行率②＝実行／（実行＋謝絶）

- ・ 中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための施策【コンサルティング機能の一層の発揮】

当行は中小企業金融円滑化法の延長を踏まえて、中小企業の経営支援・事業再生の促進等を図るために、支援先毎の支援の根拠、経営課題、支援の方向性、課題解決のためのソリューションの提案・実行、ランクアップの時期や融資対応方針を明確にしたうえで、中小企業再生支援協議会、企業再生支援機構、事業再生の実務家、法務・会計・税務等の外部専門家、中小企業関係団体等、中小企業支援のネットワークとの連携も一層強化し、コンサルティング機能を発揮して、お取引先のランクアップ支援とランクダウン防止に向け、事業再生等の経営改善支援活動に積極的に取り組んでまいります。

VII. 剰余金の処分の方針

1. 配当に対する方針

当行は、地域金融機関としての公共的・社会的使命を果たすため、安定的な経営基盤の確保と健全な財務体質への強化を図るとともに、配当につきましては、フローの利益とストックの内部留保に応じ、弾力的に配分する方針としております。

また、平成 21 年 3 月期は無配とさせていただきましたが、平成 22 年 3 月期より普通株式の復配（1 株あたり 2 円 50 銭）を行い、以後、平成 23 年 3 月期および平成 24 年 3 月期におきましても、同 2 円 50 銭の配当を行いました。優先株式配当につきましては、発行要項の定めに従い、配当を行っております。

2. 役員に対する報酬および賞与についての方針

当行は、平成 12 年から役員賞与の不支給を継続し、利益の社外流出を抑制するとともに、取締役報酬を一部カットしております。今後においても、役員賞与の不支給、取締役報酬カットを継続してまいります。

3. 財源確保の方策

今般の国の資本参加を踏まえ、経営強化計画を着実に履行し、収益力の強化と資産の健全化を進め、安定した収益を確保することで、内部留保を蓄積し、公的資金 150 億円の早期返済を目指してまいります。

今後、経営強化計画の着実な履行により、安定的な収益を確保することによって、平成 36 年 3 月期には利益剰余金から利益準備金を控除したその他利益剰余金が 166 億円まで積み上がり、公的資金 150 億円の返済財源が確保できる見込です。

〔当期純利益、利益剰余金の計画（表 43）〕

（単位：億円）

	21/3 期	22/3 期	23/3 期	24/3 期	25/3 期	26/3 期	27/3 期	28/3 期
当期純利益	△85	13	21	30	15	15	15	15
利益剰余金	39	53	73	98	108	118	129	139
利益準備金	26	1	2	3	4	5	6	7
その他利益剰余金	13	51	71	95	104	113	123	132
	29/3 期	30/3 期	31/3 期	32/3 期	33/3 期	34/3 期	35/3 期	36/3 期
当期純利益	13	9	9	9	9	9	9	9
利益剰余金	148	153	158	163	167	172	177	181
利益準備金	8	9	10	11	12	12	13	14
その他利益剰余金	140	144	148	152	155	159	163	166

* 25/3 期から 27/3 期の当期純利益については、経営強化計画の諸施策の実行による収益を見込み算出しております。また、28/3 期以降も、中小規模事業者等向け貸出の増強など、経営強化計画の諸施策の継続的な実行による収益を見込み算出しております。なお、29/3 期からの当期純利益の減少は法人税および事業税の課税増を見込んだことによるものです。

Ⅷ. 財務内容の健全性および業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

1. 経営強化計画の運営管理

経営強化計画の着実な遂行を確保するために、平成 21 年 12 月より、月次で取締役会において計画の進捗管理を行っております。進捗状況に問題がみられた場合は、取締役会が率先して問題改善に向けて取り組んでまいります。

また、平成 22 年 9 月に社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会」を設置いたしました。委員会では経営強化計画の進捗状況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。経営の客観性を確保しながら、当行の経営に反映させてまいります。

2. 内部監査態勢の強化

(1) 内部監査部門の態勢整備

当行の内部監査は、リスクベース・アプローチに基づき、プロセスチェックを主体とする監査を実施することとしております。問題点の発生原因に焦点を当てるとともに、発生頻度や影響度、リスクの重要度を分析・評価し、改善に向けた指示等を行っております。取締役会がリスク管理態勢を適切に把握し適切な改善指示が行えるよう、監査結果を取締役に報告し内部監査の実効性確保にも努めております。

平成 24 年 4 月からは、営業店監査の機能向上を図るために、従来の全般監査に加え、部分監査・機動監査を実施することとし、更には、動態監査の充実、オフサイト・モニタリングの活用強化による機動力・実効性の向上に努めてまいります。

監査結果における被監査部店への改善提案については、被監査部店より改善計画書とその実施状況の提出を求め、フォローアップ状況の検証・改善強化と監査計画への反映等、監査態勢を強化しております。

加えて、業務の複雑化、高度化に伴い、当該業務等を十分検証できる実効性のある監査を確保していくには、監査従事者のレベルアップと専門性を高めることが大切であり、互換性の向上と外部研修や行内研修等に参加させ、専門的知識や能力の開発につなげてまいります。

(2) 監査役との連携

監査部は、監査講評および監査評定会等において、監査計画、監査結果および監査で得た情報等について、監査役に定期的かつ随時に報告を行うとともに、意見交換等を行っております。今後も監査役との協力体制を強化するなど、内部統制システム構築の担い手として監査機能を発揮するように努めてまいります。

(3) 監査法人との連携

監査法人による財務諸表監査や財務報告に係る内部統制報告書の有効性検証の過程で、監査法人との緊密な連携を保っております。今後も意見・情報交換等を深め、相互の効率的監査の確保および内部監査の品質の向上を図ってまいります。

3. 各種のリスク管理の状況および今後の方針等

当行は、リスク管理の基本方針として「リスク管理方針」を制定し、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクについてそれぞれの統括管理部署を定め、管理しております。また、リスク管理のPDCAサイクルを確保するための施策として、毎期初に「リスク管理プログラム」を策定しており、同プログラムの進展状況について定期的にリスク管理委員会で審議・検証することで、リスク管理の実効性確保に努めております。

(1) 流動性リスク

流動性リスク管理につきましては、「流動性リスク管理規程」や「流動性危機対策実施規程」を定めて管理しており、さらに適切に管理するための施策として、毎期初に「流動性リスク管理プログラム」を策定したうえで、管理状況について定期的にリスク管理委員会および取締役会に報告しております。

また、組織としては、「資金繰り管理部門（キャッシュフロー管理）」を市場運用グループが、「流動性リスク管理部門（ALM管理）」を市場事務グループがそれぞれ担うことにより相互牽制機能を確保しており、また、リスク統括部署やリスク管理委員会において、管理の適切性を検証する態勢としております。

各種ストレス事象を想定したストレステストを定期的に実施し、当行固有のリスク特性を踏まえ、流動性リスク管理の適切性確保に努めてまいります。

(2) オペレーショナル・リスク

オペレーショナル・リスク管理につきましては、リスク顕現化の未然防止と、発

生時の影響を極小化することを基本方針としております。オペレーショナル・リスク統括管理部署の経営統括部、事務リスク・システムリスクの主管部の事務システム部、法務リスクの主管部のコンプライアンス統括部が、リスクの状況についてモニタリングを行うとともに、業務運営部署を指導・監督しております。

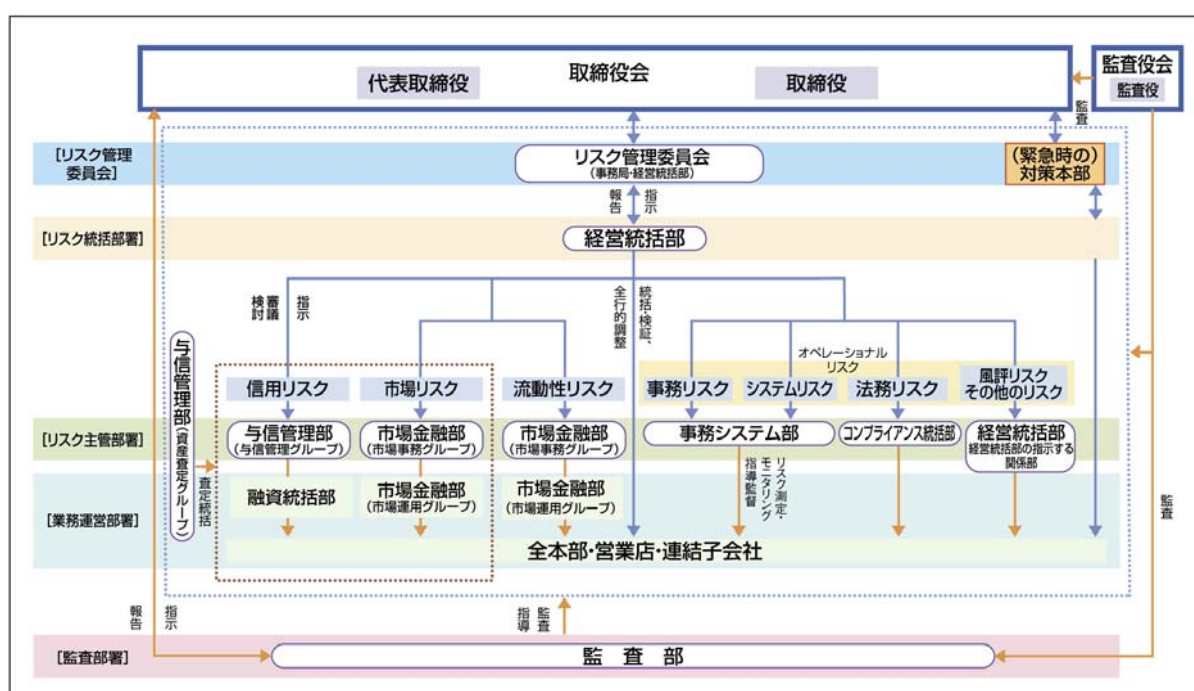
特にシステムリスクの管理面につきましては、金融機関のシステムは、社会インフラとしての公共性が高く、障害等発生時の影響が社会にも大きな影響を与えることから、システムリスクの総点検を実施しております。また、安全対策基準を定めてシステムを管理しており、今後もシステムの安全かつ安定稼働に万全を期してまいります。

(3) 業務継続体制の整備

当行は、金融が経済活動を支える重要な社会インフラであると認識し、災害等発生時においても、現金供給や資金決済などの金融機能を維持するために業務継続計画（BCP）を策定しており、平時より体制整備を進めております。

今後につきましても、社内訓練や業界横断的な訓練の結果などを踏まえ、継続的に見直しを行い、BCPの実効性確保に努めてまいります。

主要なリスクの管理体制概要図



IX. 協定銀行が現に保有する取得株式等にかかる事項

発行金額・条件については下記のとおりです。

	項目	内容
1	種類	株式会社高知銀行第1種優先株式
2	申込期日（払込日）	平成21年12月28日
3	発行価額	1株につき200円
	非資本組入れ額	1株につき100円
4	発行総額	15,000百万円
5	発行株式数	75百万株
6	議決権	本優先株主は、全ての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。ただし、本優先株主は、定時株主総会に本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払いを受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払いを受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会の終結の時より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払いを受ける旨の決議がなされる時までの間は、全ての事項について株主総会において議決権を行使することができる。
7	優先配当年率	12ヶ月日本円TIBOR+1.10% （平成22年3月31日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から平成22年3月31日までの間の日数で日割計算により算出される割合とする） ただし、8%を上限とする。
	優先中間配当	本優先配当金の2分の1を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の分配	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
9	取得請求権 （転換予約権）	本優先株主は、取得請求期間中、当銀行が本優先株式を取得するのと引換えに当銀行の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	平成22年12月29日
	取得請求期間の終了日	平成36年12月28日
	当初取得価額 （当初転換価額）	取得請求期間の初日に先立つ5連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額とする。（※5連続取引日は、取得請求期間の初日を含まず、東京証券取引所における当銀行の普通株式の終値が算出されない日を除く）
	取得請求期間中の取得 価額修正	取得請求期間において、毎月第3金曜日の翌日以降、取得価額は、決定日まで（当日含む）の直近の5連続取引日の終値の平均値に相当する金額に修正
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	51円
10	金銭を対価とする取得 条項	当銀行は、平成31年12月29日以降、取締役会が別に定める日（当該取締役会開催日までの30連続取引日（当該日含む）の全ての日において終値が取得価額の下限を下回っており、かつ金融庁の事前承認を得ている場合に限り）が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部または一部を金銭を対価として取得することができる。
	対価となる金額	本優先株式1株につき、本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた金額
11	普通株式を対価とする 取得条項	当銀行は、取得請求期間の終了日までに当銀行に取得されていない本優先株式の全てを取得請求期間の終了日の翌日（以下、「一斉取得日」という）をもって取得する。当銀行は、かかる本優先株式を取得するのと引換えに、本優先株主が有する本優先株式数に本優先株式1株当たりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	一斉取得日に先立つ45取引日目に始まる30連続取引日の毎日の終値の平均値（終値が算出されない日を除く）に相当する金額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	51円

X. 経営強化のための計画の前提条件

前提となる経済環境、金利、為替、株価

(前提となる経済環境)

ユーロ圏の政治的混乱を受け、欧州債務危機の長期化による円高基調が定着し、製造業・非製造業ともに海外移転が進行するなかで、一部では震災復興需要の本格化の動きが見られるなど、明るい材料も出てきております。しかしながら地方経済は、人口減少に伴う生産・消費活動の低迷から脱却できず、当行の営業基盤である高知県の経済環境は今後も現下の厳しい状況が継続していくと予想します。

(金利)

震災復興需要の本格化という景気浮揚要因はあるものの、本格的な景気回復にはつながらず、金利の上昇幅も限定的であると予想します。政策誘導金利は当面現行の 0.1%程度からこれを若干下回る程度の横這いで、長期金利も概ね低位での推移が続くと予想します。

(為替)

昨年後半の円ドル相場は 80 円割れの円高水準が定着し、今年 3 月には一時的に円安への転換の兆しも見られたものの、欧州危機の再燃から世界的にリスクオフ志向が再び強まり、消去法的に資金が円へシフトする形で円ドル相場は昨年後半と同水準となっております。債務問題に加え世界の政治情勢も流動的な部分が多く、今後とも総体的には円が弱くなるとは予想しづらいことから、80 円を割り込んだ水準での推移を予想します。

(株価)

新興国を含め世界的に景気が減速し、欧州債務危機に端を発する金融・信用不安の高まりもあって、世界的に株価の低迷が続いております。特に日本株は外国株の下落に足を引っ張られている側面もあるものの、震災やタイの大洪水による生産活動の寸断や原発問題、電力受給、超円高などさまざまな逆風要因も多いことから、本格的な上昇トレンドに入ることは難しいと考え、計画期間内の日経平均株価は 8,000 円程度の推移を予想します。

[各種指標 (表 44)]

(単位：％、円)

指 標	H24/3 (実績)	H25/3 (前提)	H26/3 (前提)	H27/3 (前提)
無担保コール翌日物	0.076	0.090	0.090	0.090
TIBOR3 ヶ月	0.336	0.330	0.330	0.330
新発 10 年国債利回り	0.985	0.830	0.830	0.830
ドル/円レート	82.17	78.00	78.00	78.00
日経平均株価	10,083	8,000	8,000	8,000

以 上