

# 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4条)

平成21年12月



## 目次

はじめに	1
I. 経営強化計画の実施期間	2
II. 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	2
1. 収益性を示す指標	2
2. 業務の効率性を示す指標	2
III. 経営の改善の目標を達成するための方策	3
1. 経営の現状分析	3
2. 経営戦略	9
IV. 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	33
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	33
2. リスク管理の体制の強化のための方策	34
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	37
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	37
5. 情報開示の充実のための方策	38
V. 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	38
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	38
2. 「中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化」及び「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	41
VI. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項	53
1. 金額及び条件	53
2. 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針	54
VII. 剰余金の処分の方針	54
1. 配当に関する方針	54
2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針	55
3. 財源確保の方策	55
VIII. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	55
1. 経営強化計画の運営管理	55
2. 内部監査態勢の強化	56
3. 各種のリスク管理の状況および今後の方針等	56
IX. 経営強化のための計画の前提条件	59

## はじめに

当行は、創業以来、中小企業金融の円滑化と地域のお客さまへの金融サービスの向上に努めており、「熱意」、「調和」、「誠実」を経営理念に掲げ、お客さまに奉仕し、信頼に応え、地域の発展と暮らしの向上に貢献する「地域密着型リテールバンク」であり続けられるよう、鋭意努力しております。

今回の申請に基づき受け入れる公的資金により、当行の財務基盤は一層強化されることから、地域の中小企業の皆さま等への安定的かつ円滑な資金供給や、お客さまの経営改善及び再生支援等の一層の強化を図ってまいります。そして、今後も厳しい状況が予想される地域経済の活性化に必要な存在として、お客さまから一層信頼される金融機関であり続けられるよう、役職員が一丸となって業務に取り組んでいく所存です。

## I. 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4条第1項の規定に基づき、平成21年10月より平成24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。

## II. 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1)]

(単位：百万円)

	19/3 実績	19/9 実績	20/3 実績	20/9 実績	21/3 実績	21/9 実績	
コア業務純益	5,009	1,635	2,779	1,951	2,765	1,842	
	計画 始期	22/3 見込	22/9 計画	23/3 計画	23/9 計画	24/3 計画	改善額
コア業務純益	2,221	2,575	1,511	3,047	1,945	3,920	1,699

\*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)

\*サブプライムローン問題に端を発した信用収縮や平成20年9月のリーマンブラザーズの経営破綻を受けた世界的な金融市場の混乱によって、当行が保有する信用デリバティブを内包する債券に評価損が発生したことから、価格変動リスクを極力排除するため、20/3期に489百万円、21/3期に542百万円、計1,031百万円、当該債券の損失処理を行っております。その後、金融市場の混乱収束に伴い、当該債券は平成21年度に入って急速に価格を回復し、21/9期に評価益が732百万円発生しておりますが、今後の収益への影響を遮断するため、平成21年度中に売却しております。

当該収益は、金融派生商品収益に計上しておりますが、上記のとおり過去に損失処理を行った債券の価格回復に伴い発生した評価性の収益であり、計画始期の水準の設定にあたり、特殊要因としてコア業務純益から除外しております。なお、同様に22/3見込についても当該収益を除外して計算しております。

### 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2)]

(単位：%)

	19/3 実績	19/9 実績	20/3 実績	20/9 実績	21/3 実績	21/9 実績	
業務粗利益 経費率	64.61	71.86	77.17	65.85	72.63	60.28	
	計画 始期	22/3 見込	22/9 計画	23/3 計画	23/9 計画	24/3 計画	改善幅
業務粗利益 経費率	65.40	67.22	69.73	69.50	65.64	65.38	△0.02

\*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。なお、機械化関連費用のうち、ソフトウェア・事務用機器等の減価償却費は、19/3期のバックデータがないことから、この間は計上せず、19/9期から計上しております。

\*コア業務純益と同様に、計画始期の水準の設定にあたり、信用デリバティブを内包する債券に係る収益を業務粗利益から除外して計画値を計算しております。また、22/3見込についても同様に当該収益を除外して計算しております。

\*21/9期は、国債等債券関係益を944百万円計上したことにより業務粗利益が増加し、業務粗利益経費率が低下しております。

業務粗利益の大宗を占める資金利益については、営業態勢の再構築等による営業力の強化により計画期間を通じて着実な増加を図るとともに、機械化関連費用を除く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。

なお、計画期間中は、21/9期のような多額の国債等債券関係益を見込んでいないため、業務粗利益経費率は23/9期までは計画始期を上回る見通しとなっております。

(参考)

(単位：百万円)

	21/9期 実績	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期 計画
業務粗利益	8,626	16,765	8,146	16,250	8,279	16,518
資金利益	7,661	15,741	8,068	16,094	8,159	16,278

### Ⅲ. 経営の改善の目標を達成するための方策

#### 1. 経営の現状分析

当行は、昭和5年の創業以来、高知県を主要な営業基盤として、「地域の皆さまとともに歩み、地域とともに発展する銀行」の基本理念のもと、地域の中小企業の皆さま等への円滑な資金供給や地域に密着した金融サービスの提供を通じて、地域経済の発展と暮らしの向上に貢献するべく、業務に取り組んでおります。こうした地域に根ざした営業活動は、「第二地銀の地元におけるシェア」において、貸出金で全国第2位、預金で全国第3位（平成20年3月末現在）という高いシェアを獲得しており、地域の皆さまからの当行に対する期待は大きいと認識しております。

しかしながら、平成21年3月期においては、貸出金の減少を主因とする資金利益の減少に加え、世界的な金融市場の混乱を受けた株式相場の急落により、多額の株式関係損失を計上したことや、足許の経済状況等を踏まえて予防的な貸倒引当を行ったこと、財務の健全性向上のために繰延税金資産の取り崩しを行ったことなどから、平成20年3月期に続いて、2期連続の赤字を計上するに至り、「収益力の強化」と「資産の健全化」は当行の重要な経営課題となっております。

当行は、今回、国の資本参加を受けることによって、十分な自己資本を確保し、

安定した財務基盤のもと、中小企業の皆さま等への安定的かつ円滑な資金供給等をより積極的に行うために、後述する具体的施策を実行してまいります。

地域経済は厳しい状況が当面は続くと考えております。今回の国の資本参加により、財務基盤も一層強固になることから、効率経営を推進していくとともに、当行の特徴である地域密着型営業を一層強化し、地域経済の活性化に貢献していきたいと考えております。

## (1) 平成 21 年 9 月期決算の概要

### ①資産・負債の状況（単体ベース）

貸出金は、前年同期比 205 億円減少して 6,427 億円となりました。地方公共団体向け貸出は増加しましたが、地域経済の景況感悪化により中小企業等の前向きな資金需要が低迷したことが主な要因であります。

預金は、個人預金が増加したことなどから、前年同期比 257 億円増加して 8,552 億円となりました。

〔「資産・負債の状況（単体ベース）」（表 3）〕

（単位：億円）

	21 年 9 月末			21 年 3 月末	20 年 9 月末
	実績	21 年 3 月末比	20 年 9 月末比	実績	実績
資産	9,337	533	494	8,804	8,843
うち貸出金	6,427	△43	△205	6,470	6,632
うち有価証券	2,110	405	469	1,705	1,641
負債	9,037	485	509	8,552	8,528
うち預金	8,552	350	257	8,202	8,295
うち社債・借入金	163	20	106	143	57
純資産	299	48	△15	251	314

### ②損益の状況（単体ベース）

#### (1) 平成 21 年 9 月期の実績（単体ベース）

業務粗利益は、国債等債券損益や金融派生商品収益の増加を主因としてその他業務利益が前年同期比 14 億 9 百万円増加したことにより、前年同期比 7 億 3 百万円増加の 93 億 58 百万円となりました。

経費面では、人件費が初任給の引き上げ、物件費が新システム移行に伴う費用増を主因として前年同期比 1 億 38 百万円増加の 65 億 71 百万円となりました。

以上により、業務純益（一般貸倒引当金繰入前）は前年同期比 5 億 23 百万円増の 27 億 45 百万円となりました。また、国債等債券関係損益を除いたコア業務純益は前年同期比 1 億 9 百万円減少の 18 億 42 百万円となりました。

臨時損益につきましては、金銭の信託運用損益が 1 億 98 百万円改善したこと

等により、前年同期比 1 億 42 百万円の費用減となり、△14 億 10 百万円を計上しました。

なお、与信費用については、一般貸倒引当金繰入額 41 百万円と不良債権処理額 6 億 37 百万円の合計 6 億 78 百万円を計上しております。

この結果、経常利益は前年同期比 15 億 48 百万円増加し 13 億 32 百万円となり、固定資産の減損による特別損益△6 億 29 百万円を計上したことから、当期純利益は前年同期比 11 億 89 百万円増加し 8 億 64 百万円の当期純利益となりました。

〔「損益の状況（単体ベース）」（表 4）〕 (単位：百万円) (※ 参考)

	21/9 期		20/9 期	21/3 期 実績
	実績	20/9 期比	実績	
業務粗利益	9,358	703	8,655	15,810
資金利益	7,661	△570	8,231	16,251
役務取引等利益	5	△136	141	125
その他業務利益	1,691	1,409	282	△566
(うち国債等債券損益)	944	674	270	△44
経費	6,571	138	6,433	13,089
うち人件費	3,329	122	3,207	6,571
うち物件費	2,858	108	2,750	5,782
業務純益（一般貸倒引当金繰入前）	2,787	565	2,222	2,721
一般貸倒引当金繰入額	41	△845	886	1,170
業務純益	2,745	1,410	1,335	1,550
コア業務純益	1,842	△109	1,951	2,765
臨時損益	△1,410	142	△1,552	△7,228
うち不良債権処理額	637	△65	702	1,630
うち株式等関係損益	△315	69	△384	△4,712
経常利益	1,332	1,548	△216	△5,678
特別損益	△629	△489	△140	△490
税引前当期純利益	703	1,060	△357	△6,168
法人税、住民税及び事業税	13	0	13	24
法人税等調整額	△174	△130	△44	2,313
当期純利益	864	1,189	△325	△8,505

#### (ロ) 平成 22 年 3 月期の業績計画（単体ベース）

資金利益につきましては、中小規模事業者等向け貸出金を中心に貸出金を増強する方針であり、平成 21 年度下期は平成 21 年度上期対比で 4 億 19 百万円増加させ、平成 22 年 3 月期通期で 157 億 41 百万円を見込んでおります。その他業務利益は、平成 21 年度上期は国債等債券関係損益や金融派生商品収益により 16 億 91 百万円を計上しましたが、平成 21 年度下期は、これら損益を見込まず、平成 22 年 3 月期通期で 16

億 71 百万円を計画しております。以上から、業務粗利益は 174 億 97 百万円を計画しております。

経費につきましては、平成 21 年度下期は上期対比で機械化関連費用が 1 億円増加することから、平成 22 年 3 月期通期で 132 億 44 百万円を見込んでおります。

以上により、コア業務純益は、33 億 7 百万円（過去に損失処理を行った債券の評価回復に伴い発生した金融派生商品収益を除き 25 億 75 百万円）を計画しております。

臨時損益につきましては、不良債権処理費用を上期実績比 5 億円増の 18 億円見込んでおります。

以上より、経常利益は 10 億 50 百万円、当期純利益は 5 億 71 百万円を計画しております。

なお、平成 23 年 3 月期及び平成 24 年 3 月期の計画については、以下に記載のとおりです。

〔「平成 22 年 3 月期収益計画（単体ベース）」（表 5）〕 (単位：百万円)

	21/9 期 実績	22/3 期 計画	23/3 期 計画	24/3 期 計画
業務粗利益	9,358	17,497	16,250	16,518
資金利益	7,661	15,741	16,094	16,278
役務取引等利益	5	84	156	240
その他業務利益	1,691	1,671	0	0
経費	6,571	13,244	13,203	12,597
コア業務純益	1,842	3,307	3,047	3,920
(除く金融派生商品収益) *	1,110	2,575	3,047	3,920
経常利益	1,332	1,050	958	1,403
当期純利益	864	571	915	1,360

\* 「表 1」で記載の、過去に損失処理を行った債券の評価回復に伴い発生した金融派生商品収益を除いた計数です。

### ③不良債権の状況（単体ベース）

不良債権につきましては、当行は従前からお取引先の経営改善支援及び再生支援を基本として、その改善に取り組んでおり、平成 21 年度上期も同様の取組みの結果、金融再生法開示債権比率は前年同期比 1.13 ポイント低下して、7.83%となりました。



〔「金融再生法開示債権の状況（単体ベース）」（表6）〕

（単位：億円）

	21年9月末			21年3月末 実績	20年9月末 実績
	実績	21年3月末比	20年9月末比		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	155	1	15	154	140
危険債権	317	△4	△73	321	390
要管理債権	35	2	△35	33	70
合計（A）	507	△2	△94	509	601
正常債権	5,975	△49	△135	6,024	6,110
総与信（B）	6,483	△51	△229	6,534	6,712
金融再生法開示債権比率（A）／（B）	7.83%	0.04%	△1.13%	7.79%	8.96%

## (2) 現状の課題

平成21年9月末における当行の自己資本比率は単体で7.52%、連結で7.88%と国内基準の4%を上回っております。

しかしながら、今後、当行が地域における金融仲介機能を安定的に発揮していくためには、「収益力の強化」と「資産の健全化」を喫緊の経営課題として取り組む必要があると認識しております。

### ①収益力の強化

#### イ. トップライン収益の向上

当行は、地元高知県を主体に地域の中小企業等向け貸出金の増強を中心とした業務展開を行い、中小企業の皆さま等に対する円滑な資金供給に努めておりますが、今後もこの方針に変わりなく、一層強化していきたいと考えております。

そのためにも、厳しい地域経済の中にあっても、財務の健全性を維持しつつ、安定収益が確保できる経営体質を構築する必要があります。当行は、この経営体質の構築に向けて、営業態勢を再構築すること等によって、中小企業等向け貸出金の減少に早急に歯止めを掛け、増加を図っていかねばならないと考えております。そして、同時に、適正なプライシングを行っていくことも、収益力の強化を実現するための課題であると認識しております。

#### ロ. 経費削減の徹底

安定的な収益を永続的に確保していくために、経費の削減を継続的な課題として取り組んでいく必要があると認識しております。

平成21年1月の基幹系システムの更改に伴い、システム関連経費が当面増加することから、営業態勢の再構築によって業務効率の向上を図ること等により、経費全般の削減に向けて取り組まなければならないと認識しております。

## ②資産の健全化

当行は、長年にわたって築いてきた地域の中小企業の皆さま等との親密な関係をもとに、円滑な資金供給や経営改善に向けた支援を継続しており、当行の地域における存在感は高いと認識しております。

一方で、当行の平成 21 年 9 月末の不良債権比率は 7.83%となっており、国の資本参加を受け、適切な金融仲介機能を発揮するためにも早期の健全化が必要であり、良質な貸出資産の積上げと同時にランクアップに向けた経営改善支援活動の強化等により同比率を逡減させ、経営体質の強化を図る必要があると認識しております。

## ③リスク管理態勢の強化

当行は、これまでも特定業種や特定先に片寄らない融資への取組みや融資対象先の実態を十分に把握した上での対応等に取り組んでおりますが、適切な信用リスクテイクによるトップライン収益の向上と資産の健全化による与信費用の低減を図っていくためには、信用リスク管理態勢の一層の強化が必要と認識しております。

また、当行はこれまでに、株式の減損処理に加え、信用スプレッドの拡大等により価格が下落した一部の有価証券についても、積極的に減損処理等を行っており、従前に比べて市場リスクへの耐性は高まっていますが、有価証券の価格下落リスクの経営への影響は大きいことから、今後、金融市場が一段と不安定化した場合でも安定した収益があげられるよう、市場リスク管理態勢の強化が必要であると認識しております。

## 2. 経営戦略

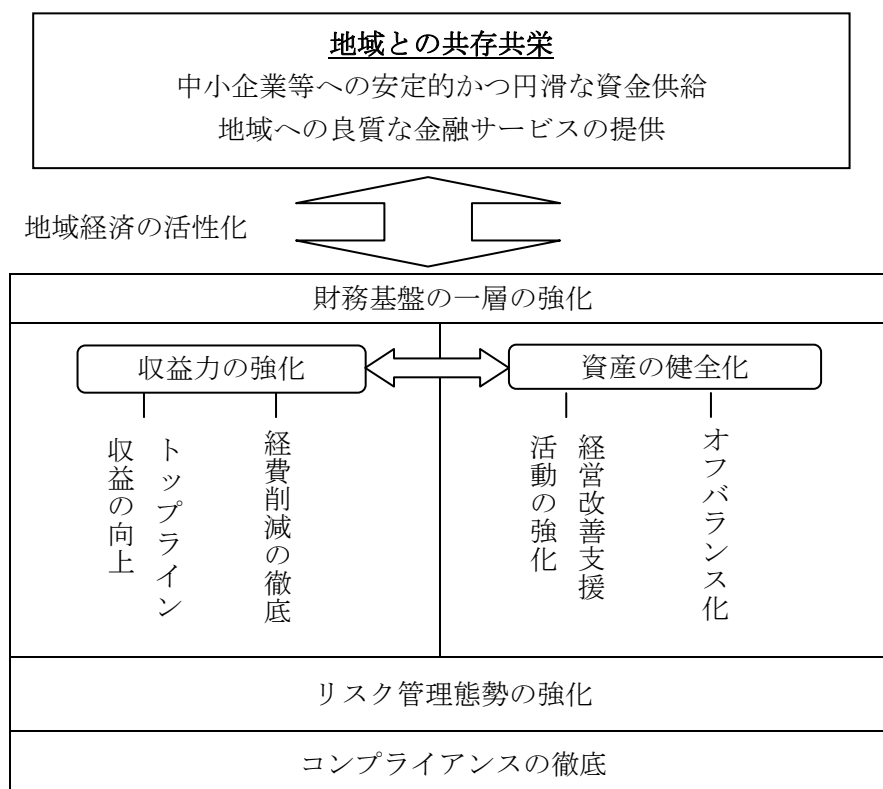
当行は、長年にわたって築いてきた地域のお客さまとの絆をさらに深め、中小企業の皆さま等への一層の安定的かつ円滑な資金供給や地域への良質な金融サービスの提供等により、地域経済の活性化と当行自身の財務基盤の充実を実現し、「地域との共存共栄」を図っていくことこそが、当行が存立していく上での使命であると考えております。

「地域との共存共栄」を永続的に実現していくため、当行は「収益力の強化」と「資産の健全化」に取り組む、財務基盤の一層の強化を図ってまいります。

「収益力の強化」については、「トップライン収益の向上」、「経費削減の徹底」を重要課題と位置づけております。このため、当行は、営業態勢を再構築し、地域の経済状況やお客さまの事業内容等をこれまで以上に把握できるよう、取り組んでまいります。これにより、地域の中小企業等への貸出金の増強を図ると同時に、格付け等を踏まえた信用リスクやお客さまとの取引状況等を考慮した適正なプライシングの推進等によって、「トップライン収益の向上」を図っていきたいと考えております。

「資産の健全化」については、良質な貸出資産の積上げと同時に地域経済の厳しい状況が続くなか、経営改善に懸命に取り組んでおられるお客さまへの支援活動の一層の強化等によって、与信費用の低減と不良債権比率の低下につなげ、強靱な経営体質の構築を図ってまいります。

### 〔当行のビジネスモデル〕



## (1) 収益力の強化

### ① トップライン収益の向上

#### 1. 営業態勢の再構築

これまで当行は、全店において全ての業務を行う従来型のフルバンキング体制のもとで貸出金の推進を行ってまいりました。また、貸出金の推進方法も、例えば、「業種別」といった切り口ではなく、総花的な取組みとなっておりました。

地域経済の停滞が長引くなか、このような営業態勢のもとで、平成21年3月末の当行貸出金の残高・地域シェアは低下しております。

〔高知県内貸出金の推移（表7）〕

（単位：億円）

	19/3 末	20/3 末	21/3 末
高知県内貸出金	20,736	20,367	20,113
当行貸出金	5,182	5,061	4,840
シェア（%）	25.0	24.9	24.1

\*農協・漁協を除く高知県内貸出残高

当行は、貸出金減少の一因が、既存のメイン取引先に対する深耕セールスを主体とした旧来の営業態勢にあると認識しております。今後は、顧客ニーズを踏まえた提案セールス等を通じて、新規取引先の開拓やメイン取引先以外のシェアアップ活動に取り組むため、営業部門への人的資源の投入と併せ、営業態勢を再構築し、営業効率を高めることで貸出金の増加と地域シェアを回復し、トップライン収益の向上につなげたいと考えております。これらのことを実現するため、平成21年度上期から、本部事務部門の組織態勢を見直すこと等によって、営業店及び本部営業推進・企業支援部門の人員を増強するとともに、営業店態勢の見直しや、営業店事務の一部本部集中化による営業活動時間の増大等を図っております。

#### (イ) これまでの営業態勢

##### a. 本部態勢

当行では、平成12年5月より営業店エリア制を導入し、現在は本店営業部を含めた全71店舗の店質を踏まえて、8エリア（県内5、県外3）に分け、営業統括部営業店統括グループが、臨店活動等を通して営業店の業績管理・指導を行っております。この他、営業店統括グループにおいては、5名の営業店支援担当者が、窓口セールス力の強化や金融商品（投信・生保）の販売・アフターフォロー等を円滑に行うことができるよう、営業店行員のスキルアップを図っております。また、お客さまへの帯同訪問の実施や年金振込指定に向けた個別指導・勉強会の実施、お客さま向け年金相談会の開催、投資セミナーの開催、ビジネスマッチング等の商談会の開催を行っております。加えて、M&A、事業承継等に対応でき

る態勢強化にも取り組んでおります。

また、平成 20 年 9 月に、本部の持つ情報を有効に活用して新規事業先開拓の推進強化を行うセクションとして営業統括部法人営業グループを新設し、担当者が営業店と情報を共有しながら取引先の開拓を推進するとともに、地方公共団体取引の推進も行っております。

営業統括部ローン業務グループでは、専担者を配置し住宅ローンの推進強化に取り組んでおります。なお、同グループが運営している「こうぎんローンセンター」は、住宅金融支援機構の業務を行うとともに、住宅資金や各種ローンに関する相談等を行っており、通常営業日に加えて、土曜日（午前 9 時～午後 4 時）も営業し、お客さまの相談に迅速に対応できる態勢をとっております。

営業統括部の役割分担は、下記のとおりです。

〔営業統括部の役割分担（表 8）〕

①営業店統括グループ	・営業店支援 ・営業推進
②法人営業グループ	・法人営業 ・公務・金融法人営業
③ローン業務グループ	・ローン業務 ・ローンセンター
④営業企画グループ	・営業企画
⑤営業事務グループ	・バックオフィス (投信・生保・損保)

上記態勢で取り組んでおりますが、当行の営業基盤である中小企業や個人のお客さまとの取引拡大を今後図っていくためには、営業店への一層のきめ細かなフォローアップ等によって、本部と営業店の連携態勢を深めるとともに、営業店がより営業活動を行いやすい態勢とするため、一層の効率化を図っていかねばならないと認識しております。

## b. 営業店態勢

平成 20 年 9 月から「連合店形式」を導入し、これまでの全店フルバンキング態勢の見直しを行っております。

「連合店形式」は、事業性貸出金の取扱いを母店に集約し、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もので、それぞれの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、効率化とともに 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、11 店舗（5 連合店）で実施しております。

## **(ロ) 今後の営業態勢**

目標達成に向けて取組むため、本部及び営業店が密接な連携のもと、効率的な営業活動を行い得るよう、平成 21 年度中に以下の態勢整備を行ってまいります。

○営業店の店質を考慮した目標設定、連合店形式の推進による効率化、後述のモデル店活動等を通じた本部の営業店フォロー態勢の強化を図ってまいります。

○基幹系システム移行のため増加していた本部の管理・事務部門の人員 16 名を、平成 21 年 9 月末までに営業店及び本部の営業推進・企業支援部門へ配置し、営業強化を図っております。本計画期間中も本部の管理・事務部門の人員・業務態勢の見直しを継続して行い、営業店及び本部営業支援部門を強化してまいります。

○本人確認事務やお取引先の決算データ入力作業事務など、営業店で行っていた一部業務を本部へ集中することによって業務の効率化を図り、営業店の営業活動時間を増加させ、お客さまとのリレーションの強化を図ってまいります。

○効率化により生じた時間を有効活用し、お客さまとのリレーションを一層強化するとともに、生産性の向上を図るために、「軒先顧客管理システム」や「融資稟議システム」といったシステム活用を推進してまいります。

○平成 21 年 4 月より、中小企業向け貸出金の増強に向け、本部と営業店が連携して、シェアアップと新規事業先開拓に取り組んでおり、前記施策の実施により、実効性を一層高めてまいります。

### **a. 本部態勢**

現在、当行の本部組織は 11 部 29 グループ体制となっております。新システム移行作業のために、本部人員が増加しておりましたが、平成 21 年 9 月にシステム統括部と事務統括部を統合し本部組織の再構築を行いました。限られた人的経営資源を有効に活用することが経営の効率化に直結するものであり、統合によって捻出した人員を営業部門に重点投下することで、トップライン収益の向上につながってまいります。

#### **(a) 本部組織の見直しによる営業部門・企業支援部門の増強**

新基幹系システムへの移行完了及び安定稼働を踏まえ、システム部門のシステム統括部と事務部門の事務統括部を統合し、業務の効率化・合理化を進めてまいります。

上記統合等により捻出した人員7名を平成21年9月に営業店に配置（新システム移行完了に伴い、平成21年4月に先行して営業店4名、本部営業部門へ1名配置済）したほか、本部営業部門・企業支援部門の人員を増強し、営業店サポート態勢の強化を図っております。

本部営業部門へは、営業統括部法人営業グループへ業種別の観点から事業融資を推進する専担者2名を増強し、うち1名については、信用保証協会保証付融資の推進強化のためにローン業務グループに所属していた推進担当者を法人営業グループに配置換えを行い、一体となった活動を推進する態勢としております。また、これまでは経営統括部に属していた商品開発セクション「商品開発室」を営業統括部に移行し、より営業現場との連携を高めていく態勢としております。

また、本部企業支援部門へも、中小企業診断士を含む2名を増員し、取引先とのリレーション強化を一層図っていく態勢としております。

#### **(b) 営業店事務の本部への移行**

営業店事務の一部を本部が集中処理・管理を行うことで、営業店での営業活動に従事する時間の増大を図るため、平成21年度中を目処に本人確認事務やお取引先の決算データ入力作業事務等の本部移行を検討しております。

今後においても、業務の効率化に資するよう、事務作業の継続的な見直しを行ってまいります。

### **b. 営業店態勢**

#### **(a) 連合店形式の推進**

推進にあたっては、全店の店質を分類して体系化したうえで、店舗ごとに検討を行い、一層の「収益確保」、「業容の維持及び拡大」、「業務の効率化」につながることで、同時にお客さまの利便性も維持できることの観点から、対象店舗を選定してまいります。

連合店形式の導入に際しては、原則として母店の渉外係を増加（子店からの移動を含む）させ、営業エリアの広域化に対応いたします。渉外係の増員は、同一店舗内における獲得実績等の比較を通し、渉外係間の競争原理を一層働かせることとなり、これによりモラルアップと知識・技能の向上を図り、業績向上につなげてまいります。

連合店については、従前の6店舗に加え、平成21年9月より更に6店舗（3連合店・・・西支店・梅田橋支店、高須支店・葛島支店、本町支店・県庁支店）で実施しており、店質や顧客利便性等を勘案しながら本計画期間中に更なる実施を検討してまいります。

〔店質別体系表（平成 21 年 9 月末現在）（表 9）〕

店 質	店舗数	うち連合店
従来型フルバンキング	61	（母店） 5
法人型フルバンキング	3	—
個人型フルバンキング	6	（子店） 5
地方公共団体型フルバンキング	1	（子店） 1
合 計	71	11

\* 西支店は梅田橋支店のほか、旭支店の母店にもなっており、合計で母店 5、子店 6 の 11 店舗・5 連合店態勢です。

なお、平成 21 年 9 月より、連合店が営業に注力できるよう、人員が減少する子店に対して本部が店内検査事務を代行し、手薄になった子店の事務態勢をカバーすることで、連合店全体の業績向上に資する態勢を構築しております。

#### (b) モデル店活動の実施

連合店形式とは別に、エリアの中核店舗の営業態勢を強化するため、平成 21 年度より、「モデル店活動」を実施してまいります。店質、預貸金ボリューム、収益規模等を勘案し、営業態勢を強化することによって新規事業先開拓をはじめとする業容の拡大が期待できる高知市内店舗をモデル店として選定し、営業統括部が重点的に開拓活動等のフォローを行い、営業態勢の強化を図ってまいります。現在 2 店舗を選定しております。

### c. 営業力の強化

#### (a) 事業融資の推進

##### ○既存取引先

貸出金のベースとなる既存取引先（平成 21 年 9 月末現在の事業取引先数：8,139 先）の深耕訪問の実施、軒先顧客管理システムを活用したフォロー活動によって、これまでの貸出残高及び先数減少傾向に歯止めを掛けるとともに、リストアップに基づくシェアアップ活動を推進し、安定した貸出基盤の構築を図ってまいります。

##### ○新規先

アプローチ対象先をリストアップし、それに基づいた新規事業先開拓活動を本部と営業店が連携して推進し、貸出残高の増加につなげてまいります。なお、リストアップ先は随時見直しを実施します。



[シェアアップ、新規事業先開拓の取組 (表 10)]

	シェアアップ(既存お取引先)	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 300 先を維持	・常時 500 先を維持

### (b) 適正なプライシング

当行は個社別採算を判定するため、信用格付や保全状況、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。後記 e.(b)の収益管理態勢の再構築への取組みを進めながら、行員の採算性向上に対する意識を一層高め、適正なプライシングを確保できるよう、取組んでまいります。

### (c) 人材の育成

トップライン収益の向上を図るためには、お客さまとの緊密なリレーションシップをもとに、様々なニーズや相談に迅速かつ的確に対応して、中小規模事業者等向け貸出金の増強や個人ローン、個人預金の強化を図っていかねばならないと認識しております。そのために、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ってまいります。

中小企業のもつ技術力や製・商品、将来性に関する情報等を入手・分析して評価する、目利き能力を持った人材や、経営改善のアドバイスが出来る人材の育成が必要であり、外部団体の主催する研修への積極的な参加を続けているほか(21年9月までの参加者累計、目利き能力向上研修23名、経営改善支援能力向上研修46名)、営業店渉外担当者や融資担当者を対象とした地域密着型金融機能強化行内研修を定期的を開催しています(21年9月までに計12回開催、1回あたりの参加者約40名~70名)。

お客さまの多様なニーズに対応するために、平成21年度から動産評価業務や、農業者専用ローンの取扱を開始していますが、これらの理解を深めるために、商品開発担当者が営業店へ臨店して指導を行っており、今後も新商品等の発売時には臨店による指導を継続してまいります。

信用保証協会保証付融資の積極的な推進に向けては、本部主催のセミナーを開催し、信用保証協会保証付融資の見込先の選定の方法や営業活動の具体的な方法を指導することにより、適切な対応策が提案できる行員を育成してまいります。また、参加後のフォローアップとして、営業統括部営業店統括グループが見込先の選定状況と融資提案活動の進捗管理を行い、的確な改善指導を行うことで、効率的な営業展開を図ってまいります。

また、平成 21 年度下期からは、若手行員のレベルアップのために、入行 5 年目程度までの行員を対象に入行年度毎のフォローアップ研修も開始いたしました。

今後も上記施策を継続実施していくことにより、人材育成を図ってまいります。

#### **(d) 行員の役割分担の明確化**

営業店での推進態勢においても、渉外係は一日の新規先・深耕先訪問件数や期中の新規事業先開拓先数・新規融資実行額等、内務行員は一日の軒先管理システム入力件数や期中の定期預金獲得額など、行員の行動基準を設定し、目標達成への取組み意識を高めてまいります。

また、店質に沿った重点推進項目の達成につながるよう、目標をより明確に設定し、その目標をもとに毎期初、行員個々に担当項目を割り当てて、推進する態勢といたします。これにより、役割分担を明確にし、より効率の良いセールス活動を展開してまいります。

さらに、投資信託や生損保等の預り資産については、専門知識が必要なうえ、相談から販売までにはお客さまへの説明等に相当の時間が必要なことから、本部のフォロー態勢を強化するとともに、取扱商品の厳選化と提携証券会社への紹介の活用によって、各営業店の行員は基本的な預金・貸出金業務にウエイトを置いた営業活動を行う態勢を構築してまいります。

#### **(e) 人事制度の見直し**

平成 15 年 4 月に、それまでの終身雇用や年功序列型の賃金体系をベースとした職能資格に基づく人事制度から、果たすべき役割と成果に応じて評価・処遇される成果主義に基づく人事制度へと変更し、運用を行ってまいりましたが、ややもすれば短期的な業績に走る傾向になりつつありました。このため、中長期的な視野に立った営業基盤の充実や人材育成の取組みなど、組織力を向上させていくことを目的として、各職位の役割や職務の遂行度及び業務プロセスの評価において、定型業務・人材育成・チームワークへの取組状況等も評価するよう人事考課の内容を改善するとともに、評価方法もシンプルな査定フローとし、平成 21 年 4 月より運用を開始しております。これにより、職員がそれぞれ果たすべき役割を認識し、本来なすべき業務目標達成に全力をあげられるよう、モチベーションの維持・向上を図るとともに、業務プロセス面も重視する

ことで組織力の強化につなげ、労働生産性の向上、営業基盤の充実を図ってまいります。

#### **d. システム活用**

##### **(a) 軒先顧客管理システムの活用**

現在のように金融機関同士の競争が激烈で、金融商品の多様化が進み、お客さまの選択肢が増えた時代には、いかにお客さまのニーズを的確に把握して、お客さまにいち早くアピールしていくかということが非常に重要になっております。そのためにはお客さまと日常的な接点をいかに多く持てるかが鍵となっており、お客さまとのリレーションシップを維持し、より密接な関係を構築していくことを目的として、平成 21 年度より「軒先顧客管理システム」を活用した営業力の強化と定着化に取り組んでまいります。本システムを活用し、シェアアップや新規先開拓など、中小企業向け融資の増強に向け、きめ細かなフォローアップを行ってまいります。

(軒先顧客管理システムの目的)

営業店においては、渉外・内務行員及び支店長の連携のとれたセールス活動が可能になり、本部においては、営業店が交渉履歴を入力すると同時に営業店の状況が把握でき、的確なフォローアップが可能となります。これらにより、シェアアップ等に係る営業活動の進捗状況を営業店及び本部が同時に共有し、より効果的なお取引先へのアプローチを可能にしようとするものです。

##### **(b) 融資稟議システムの定着化**

平成 21 年 1 月の新基幹系システムの稼動に併せて、従来ペーパーで申請・回付していた融資稟議をシステム化しました。これにより、営業店においては、ペーパーベースでの稟議書作成が無くなり、担当者から支店長までの回付の短縮化と本部への申請作業における事務負担が軽減されました。また、本部においては、申請される稟議案件がシステム上で把握できることで、事前の準備やスケジュール管理が可能となるほか、営業店から本部までの稟議書の送付時間も短縮され、稟議手続事務のスピードアップが可能となりました。今後は同システム活用の早期定着化を進め、営業店の事務処理時間短縮化と営業活動時間の増大につなげ、お客さまとのリレーション強化を図ってまいります。

#### **e. 管理態勢**

##### **(a) 予算・実績等管理態勢の強化**

平成 21 年 6 月に、貸出分類別の残高及び実収利回りをより適時に把握できるよう月次管理システムを構築し、平成 21 年 7 月より、その予算・実績管理の結果を、シェアアップ活動や新規事業先開拓活動の進捗状況と併せて取締役会に報告することとし、月次での予算達成進捗状況の検証態勢を強化しております。

ます。

### **(b) 収益管理態勢の再構築**

当行では現在、財務会計とは別に、営業店部門（預金・貸出金）と市場部門の2部門に区分した管理会計により、営業店の業績評価と連動した収益管理態勢を構築しております。しかしながら、現在の収益管理では、お客さま単位等、さまざまな切り口からの収益状況の把握が不十分であると認識しております。この認識のもと、お客さま単位の損益状況や商品毎の活動原価等を把握し、部門別収益管理の精緻化やプライシングへ活用することで、効率的な業務活動が進められるよう、外部ベンダーの収益管理パッケージの導入などを検討し、平成22年度中に収益管理態勢の再構築を図ってまいります。再構築にあたっては、現在の収益管理データ活用の観点や営業店が仕組みを理解しやすい管理方法とする観点等から検討を行い、平成21年度中に管理方法を決定したいと考えております。

## **ロ. 法人向け戦略**

### **(イ) 業種別推進の開始**

当行は、中小規模事業者等向け貸出金の推進にあたり、これまでの総花的な推進態勢を見直し、業種別の観点からの推進を開始いたします。

この取組みを進めるため、平成21年9月から、本部営業部門に業種別推進担当者として2名増員したほか、企業支援部門にも中小企業診断士を含めて2名増員し、営業店サポート態勢を強化しております。

#### **(目的)**

- ・これまでの総花的な取組みから、業種ターゲットを定めることによって、より業種特性やアプローチポイントを把握する態勢とし、提案力や営業ノウハウの強化を図り、きめ細かな営業推進を行ってまいります。
- ・『高知県産業振興計画』のスタートに伴い、発生する資金ニーズにタイムリーに対応してまいります。
- ・中小規模事業者等向け貸出金の増強を行うにあたり、業種別ポートフォリオ管理の観点からのリスク分散につなげてまいります。

#### **(推進態勢)**

- ・本部営業推進部門（営業統括部法人営業グループ）は、業種別貸出金実行計画を策定し、営業店と連携して新規事業先開拓活動・既存取引先シェアアップ活動を行います。
- ・本部営業推進部門は、計画の策定や推進にあたって、推進会議を毎月開催し、進捗状況のチェックと、新たなアクション等について協議します。この協議には融資統括部企業支援グループも参加します。

- ・企業支援グループは、企業支援の中でキャッチした産業動向や資金ニーズ等を営業推進部門に助言するなどの連携活動を行います。

## (ロ) 業種別推進の概要

高知県の産業構造は、大規模な製造業者が少ないことから、様々な業種への裾野の広がりが乏しく、県外企業の下請け・孫請けの中小・零細企業が大部分を占めており、県内総生産の産業別（平成18年）で見ると、製造業のシェアは11.5%と低くなっております。その一方で、卸・小売業、医療をはじめとしたサービス業等の第三次産業の比率が相対的に高く、全体の76.4%を占めております。

また、後述のとおり、高知県は全国でも有数の高齢化が進展している県でもあり、関連業種のマーケット規模は今後拡大していくと想定しております。

なお、高知県では平成21年4月から『高知県産業振興計画』がスタートしており、当行は本計画の推進内容を念頭に置きながら、営業活動を展開し、地域の活性化にもつなげたいと考えております。本計画では1次産品（農産物）の出荷に比べて2次産品（加工食品）の出荷量が極端に劣勢なことに着目し、食品加工による付加価値化を目標とする「1.5次産業」を推進することとされております。

こうした産業構造や『高知県産業振興計画』の施策を踏まえ、当行は、中小規模事業者等向け貸出金を推進するにあたり、県内の主要産業の中でも、一定のマーケット規模、事業所数、従業員数を有し、今後の成長性も見込める以下の産業を主要ターゲットとして、継続訪問を通じて、新規開拓・シェアアップを実現し、営業基盤の拡大につなげてまいります。そして、これら推進業種の中でも、特に有望と考えている食料品製造業、医療・福祉業の推進に積極的に取り組んでまいります。

加えて、資金ニーズにマッチした提案ができるよう、各種ABL（動産担保融資）関連融資の整備や政府関連機関との協調も進めてまいります。

### （推進業種）

- ・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）

〔高知県産業別総生産の推移（表 11）〕

（単位：億円）

	平成 15 年		平成 18 年	
	<b>一次産業</b>	<b>1,019</b>	<b>5.0%</b>	<b>937</b>
（農業）	611	3.0%	576	3.0%
（林業）	195	1.0%	168	0.9%
（水産業）	213	1.0%	193	1.0%
<b>二次産業</b>	<b>4,355</b>	<b>21.4%</b>	<b>3,614</b>	<b>18.7%</b>
（鉱業）	68	0.3%	82	0.4%
（製造業）	2,502	12.3%	2,223	11.5%
（建設業）	1,785	8.8%	1,309	6.8%
<b>三次産業</b>	<b>14,989</b>	<b>73.6%</b>	<b>14,757</b>	<b>76.4%</b>
（電気・ガス・水道）	617	3.0%	567	2.9%
（卸・小売業）	2,702	13.3%	2,584	13.4%
（金融・保険）	1,517	7.4%	1,478	7.7%
（不動産業）	2,856	14.0%	3,028	15.7%
（運輸業）	1,695	8.3%	1,679	8.7%
（サービス業）	5,602	27.5%	5,421	28.1%
<b>産業合計</b>	<b>20,363</b>	<b>100.0%</b>	<b>19,308</b>	<b>100.0%</b>

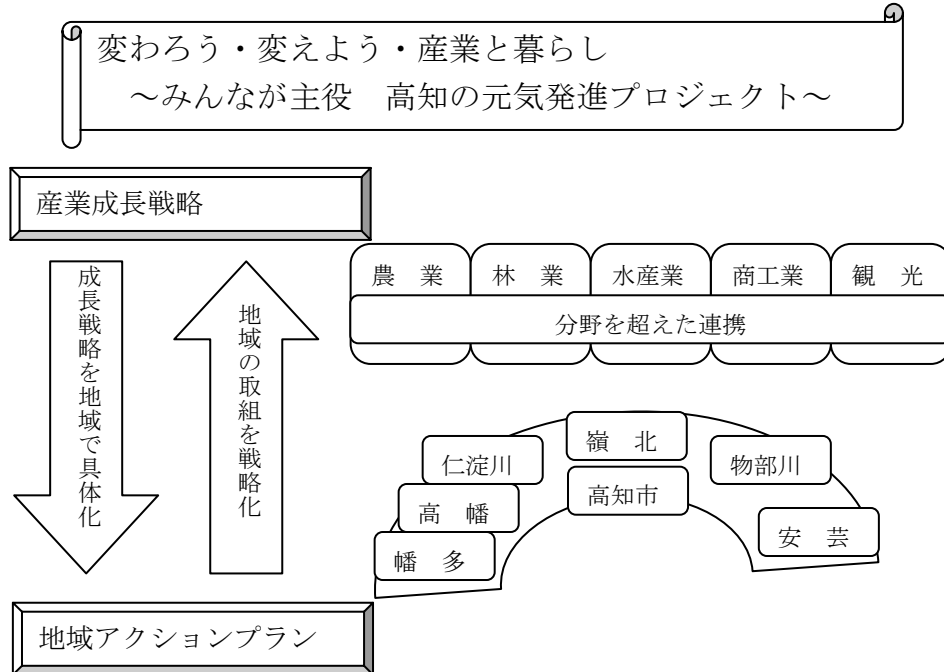
〔事業所数及び従業員数（平成 18 年 10 月 1 日現在）（表 12）〕

	事業所数	割合（%）	従業員数	割合（%）
農林漁業	237	0.5	2,858	0.9
鉱業	45	0.1	611	0.1
建設業	3,937	9.4	27,340	8.9
製造業	2,529	6.1	31,349	10.2
（食料品製造業）	（542）	（1.3）	（6,846）	（2.2）
電気・ガス・水道業	95	0.2	1,516	0.4
情報通信業	253	0.6	4,481	1.4
運輸業	792	1.9	12,383	4.0
卸・小売業	12,818	30.9	74,057	24.1
金融・保険業	651	1.5	8,550	2.7
不動産業	1,411	3.4	3,487	1.1
サービス業	12,654	30.5	113,177	36.8
（医療・福祉）	（2,637）	（6.3）	（48,075）	（15.6）
公務を除く全産業	41,444	100.0	307,101	100.0

\* 高知県統計資料より抜粋

## 《高知県産業振興計画について》

経済活性化のためのトータルプランとして、また、産業分野において、生産から加工、流通、販売に至る産業分野間の連携を意識した総合的な戦略として、平成21年4月より『高知県産業振興計画』がスタートしております。



### 『改革のための3つの基本方向』

#### (1) 足下を固め、活力ある県外市場に打って出る

##### ○地産地消の徹底

- ①情報を交換・共有し地域の資源を発掘・活用
- ②消費者の視点に立った商品開発、商品の磨き上げを支援
- ③大消費地高知市などでの売場の確保を支援

##### ○地産外商の推進

- ①商品の磨き上げを支援（プロダクトアウトからマーケットインへ）
- ②県産品の販路の拡大を支援
- ③企業の販売力の強化を支援
- ④海外販路開拓へのきめ細やかなサポート

#### (2) 産業間連携の強化

##### ○観光産業の戦略的展開

- ①県民参加による体験型資源の発掘と磨き上げを推進
- ②県内観光地を結ぶ交通手段を確保
- ③龍馬伝をきっかけに首都圏を大きなターゲットにした誘客展開

##### ○高付加価値化（加工産業化）の推進

- ①魅力ある加工品づくり（マーケットインの徹底）
- ②企画段階からの徹底したブラッシュアップ

③食品加工業者の育成支援

(3) 足腰を強め、新分野へ挑戦

○生産地のまとまりと担い手の育成

①まとまりのある園芸産地の再構築、「森の工場」の整備

②第一次産業の新規就業者を確保するための対策の実施


○地域における多角的・複合的ビジネスの展開

①地域の野菜集出荷システムの確立、休耕地の受委託・移動販売・介護福祉など地域のニーズや課題に応じたサービスの提供

○新分野への挑戦

①まんがなどのコンテンツをビジネスにつなげる仕組みづくり、健康福祉分野へ企業が参入するためのプランづくりの支援

[高知県産業推進計画の予算概要 (表 13)]

項目	21年度 当初予算
①足下を固め、活力ある県外市場に打って出る ・地産地消の徹底（地域資源の発掘、商品づくり・加工、  り場の確保） ・地産外商の推進（商品の磨き上げから販売までをワンストップでサポート）	860 百万円
②産業間連携の強化 ・観光産業の戦略的展開（観光ビッグ・バン～400 万人観光、 1,000 億円産業への成長を目指す） ・高付加価値化（加工産業化）の推進	2,240 百万円
③足腰を強め新分野へ挑戦 ・生産地のまとまりと担い手の育成 ・地域における多角的・複合的ビジネスの展開 ・新分野への挑戦	5,366 百万円

※高知県ホームページに掲載されている平成 21 年度一般会計当初予算参考資料より抜粋



## (ハ) 業種別貸出金実行計画

当行は、平成 21 年度より、中小規模事業者等に対する業種別貸出金実行計画を策定し推進してまいります。本経営強化計画期間中の目標を以下のとおり設定いたします。

[中小規模事業者等に対する業種別貸出金実行計画 (表 14)] (単位：百万円)

	21/9 期 実績	22/3 期 計画	22/9 期 計画	23/3 期 計画	23/9 期 計画	24/3 期 計画
製造業	54,473	56,100	55,900	56,600	57,700	58,000
(食料品製造)	5,437	5,600	5,500	5,900	6,100	6,400
卸売業	27,361	28,100	27,800	28,500	28,000	29,000
小売業	20,820	26,500	26,000	27,000	26,500	27,500
運輸業	2,050	3,000	3,000	3,100	3,200	3,300
サービス業	13,706	13,300	13,900	13,800	14,600	14,400
(医療・福祉)	3,838	4,480	4,900	4,900	5,100	5,400
その他	33,448	34,200	32,800	34,200	33,100	34,600
合計	151,857	161,200	159,400	163,200	163,100	166,800

\* 「中小規模事業者等」とは、中小企業及び個人事業者から、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。

\* 季節的な運転資金の需要により、各 3 月期の実行額が 9 月期に比べて多くなっております。

## (ニ) 推進業種の概要

### a. 製造業

県内製造業は大規模な企業が少ないことから、総生産額は年間 2,223 億円（平成 18 年度）と全国でも最下位に近く、また、県内総生産に占める割合は 11.5% で、全国平均の 21% と比較して低い水準となっており、このような製造業の実態を背景として、『高知県産業振興計画』では「1.5 次産業」の推進計画が策定されております。

当行は、独立行政法人中小企業基盤整備機構の地域中小企業応援ファンド事業や農商工連携型地域中小企業応援ファンド事業を活用して組成された「こうち産業振興基金」（平成 19 年）、「こうち農商工連携基金」（平成 21 年）の出資母体にもなっており、高知県や財団法人高知県産業振興センターとも連携しながら事業創出への応募企業の選定から参画し、新たな事業展開の支援を行ってまいります。

(表 15) のとおり、加工食品に適する雑穀・豆・いも類、野菜、果実、畜産の産出額が計 766 億円あり、一定の規模を有することに加えて、『高知県産業振興計画』でも加工産業化の推進分野に 11 億円、新分野への挑戦に 53 億円の平成 21 年度当初予算が計上されております。製造業への推進を図っていくためには、

目利き力等が必要になってまいります。人材の育成に加え、平成 21 年度からは動産評価業務や、農業者専用ローンの取扱を開始するなど、お客さまニーズに多様な対応ができるよう、態勢整備を図っております。事前リストアップ対象先への継続的な訪問を通じて事業の実態を見極めながら、ABL（動産担保融資）の活用等も含めた融資取組みを進めていくことで、貸出金実行計画の達成を図ってまいります。

〔高知県の農業産出額（表 15）〕 (単位：億円、%)

	平成 19 年	
	金額	構成比
農業産出額	973	100.0
耕種計	894	91.9
米	114	11.7
雑穀・豆・いも類	17	1.7
野菜	565	58.1
果実	106	10.9
花き	67	6.9
工芸農産物	20	2.1
種苗・苗木他	6	0.6
畜産	78	8.0
加工農産物	1	0.1

\* 高知県統計資料より抜粋

\* 農業産出額：生産量に農家庭先販売価格を乗じた額

## b. 卸売業

『高知県産業振興計画』では「地産地消・地産外商」に 8 億 60 百万円の平成 21 年度当初予算が計上されているほか、「新分野への挑戦」にも 53 億円が計上されております。

今後、農林水産物や一次加工を加えた 1.5 次製品の県出荷額が増加することにより、卸売業においても取扱高の増加が見込まれます。また医療・医薬品・介護分野においては高齢者の増加とともにマーケットが徐々に拡大していくと想定しており、食品関係卸売業者や医療関係卸売業者等において今後新たな資金ニーズが期待できると考えております。

業界全体の動向を把握しつつ、売掛金・在庫等担保融資の活用等も含めた融資取組みを進めていくことで、貸出金実行計画の達成を図ってまいります。

〔事業所数及び従業員数（平成 18 年 10 月 1 日現在）（表 16）〕

	事業所数	割合 (%)	従業員数	割合 (%)
卸売業	2, 109	100. 0	16, 953	100. 0
（飲食料品）	641	30. 3	5, 611	33. 0
（建築材料、鉱物等）	433	20. 5	3, 369	19. 8
（機械器具）	428	20. 2	3, 604	21. 2
（その他）	607	28. 7	4, 369	25. 7

\* 高知県統計資料より抜粋

### c. 小売業

県内の小売業者は、ショッピングセンター等の大規模施設の参入を背景に事業者数は減少しましたが、地場産品や生鮮食品の充実等、特色をもった事業展開を行っています。大規模施設では都市部以外の高齢化の進む地域まではカバーできないことから、小回りの利く小規模事業者にとっては、高齢者宅への宅配等新たなビジネスチャンスがあり、資金ニーズも見込めます。

小売業者は事業所数、従業員数ともに多く、各地域の実態を見極める目利き力の向上を図っていくとともに、業況等を把握しつつ、売掛金・在庫等担保融資の活用等も含めた融資取組みを進めていくことで、事業のサポートと貸出金実行計画の達成を図ってまいります。

〔事業所数及び従業員数（平成 18 年 10 月 1 日現在）（表 17）〕

	事業所数	割合 (%)	従業員数	割合 (%)
小売業	10, 709	100. 0	57, 104	100. 0
（織物・衣服等）	1, 294	12. 0	4, 123	7. 2
（飲食料品）	4, 204	39. 2	24, 661	43. 1
（自動車・自転車）	732	6. 8	4, 679	8. 1
（家具）	915	8. 5	3, 794	6. 6
（その他）	3, 564	33. 2	19, 847	34. 7

\* 高知県統計資料より抜粋

### d. 運輸業

高知県は面積が広大で、公共交通機関が他県に比較して未発達ではありますが、高速道路の整備が順次進んでいるなか、農林水産業及び 1.5 次産業の推進と観光誘致を骨子とする『高知県産業振興計画』は、園芸野菜等の道路貨物運送、観光面での旅客運送マーケットの活発化につながると考えております。

『高知県産業振興計画』の進展とともに、道路貨物運送業者のトラック買替資金等の設備資金ニーズが見込めることに加え、観光面でも平成 22 年の NHK の大河ドラマ『龍馬伝』効果により本県を訪れる観光客増加も見込めます。また、『高知県産業振興計画』では、400 万人観光、1,000 億円産業（平成 19 年度は約

300 万人、720 億円) の実現に向けて平成 21 年度当初予算 11 億円を計上しており、今後新たな資金ニーズも期待できます。事業の実態を見極めながら、商用車担保融資などの活用等も含めた融資取組みを進めていくことで、貸出金実行計画の達成を図ってまいります。

〔事業所数及び従業員数（平成 18 年 10 月 1 日現在）（表 18）〕

	事業所数	割合 (%)	従業員数	割合 (%)
運輸業	792	100.0	12,383	100.0
(道路旅客運送業)	278	35.1	3,889	31.4
(道路貨物運送業)	356	44.9	6,340	51.1
(水運業)	60	7.5	362	2.9
(倉庫業)	19	2.3	109	0.8

\* 高知県統計資料より抜粋

### e. 医療・福祉業

高知県は人口の減少が続くとともに、65 歳以上人口の割合が 27% を超えており、全国よりいち早く高齢化が進展しております。

このような状況から、今後ますます医療・介護に対する需要は高まっていくことが予想されますが、特別養護老人ホーム・介護老人保健施設・養護老人ホーム・ケアハウス・高齢者専用賃貸マンション等の絶対数が不足しております。

〔高知県の高齢化率推移（表 19）〕

※高知県統計資料 住民基本台帳年齢別人口（3 区分）より抜粋

	18 年 3 月	19 年 3 月	20 年 3 月	21 年 3 月
高知県人口	800,131	793,655	784,867	777,904
65 歳以上人口	206,219	210,128	212,658	215,386
高齢化率	25.8%	26.5%	27.1%	27.7%

〔高齢者人口比率（表 20）〕 ※平成 20 年 10 月 1 日推計値

	高知県	全国
65 歳以上人口比率	27%	22%
75 歳以上人口比率	15%	10%

※総務省 人口推計データより抜粋

〔高知県の病院数、病床数（表 21）〕

	14年 施設数 病床数	15年 施設数 病床数	16年 施設数 病床数	17年 施設数 病床数	18年 施設数 病床数
一般病院	132 17,591	130 17,560	129 17,331	128 17,160	127 16,875
精神病院	12 2,310	13 2,270	13 2,320	13 2,318	13 2,289
一般診療所	594 2,625	599 2,464	602 2,348	599 2,007	597 1,976
歯科診療所	352 2	356 2	356 2	355 2	359 2

〔病院の人口10万人当たりの病床数（表 22）〕

	病院	一般診療所	歯科診療所
高知県	2,428.9	250.3	0.2
全国	1,273.1	125.1	0.1
全国順位	1位	—	—

\*高知県医療関係資料より抜粋 平成18年10月1日現在

また高知県は「人口10万人当たりの病床数」（病院）が、2,428.9床と全国1位ですが、高知県内の療養病棟は建築後30年程経過した老朽施設が多く、既存施設の環境整備・耐震化などの改築も問題となってきました。一般に、入居者80床の介護老人保健施設の新設は土地から取得すると10億円程度の投資が必要となることから、一部補助金（現状約3分の1）で賄うとしても、必然的に借入需要が活発になることが予想されます。

以上のとおり、本県における医療・福祉業界のマーケット規模は大きく、これからの資金ニーズも高いと想定されることから、医療・介護の専門知識を有する行員の育成に努めることで目利き能力を高めていくと同時に、事業の実態を見極めながら、診療報酬債権譲渡担保融資の活用等も含めた融資取組みを進めていくことで、貸出金実行計画の達成を図ってまいります。

## ハ. 個人向け戦略

当行の貸出金残高の20.2%、預金残高の74.8%（平成21年9月末現在）は個人のお客さまとのお取引が占めており、当行の運用・調達面での重要なお取引層となっております。当行は、個人のお客さまとのお取引拡大にこれからも努めてまいります。

当行は、地域の皆さまのお役に立つため、家計取引のメイン化に積極的に取組み、給与振込、年金振込、公共料金自動引落とし、住宅ローン、個人ローン等の複

合取引による個人のお客さまとの生涯取引を推進しております。家計取引メイン化の取組みによる生涯取引の推進にあたり、お客さまのご意見・ご要望に迅速かつ積極的に応えるため、ニーズの吸収と把握に努め、個々のライフステージにあった提案ができるように商品やサービスの充実に努めております。

また、お客さまのフォローアップ態勢として、本部に投資信託・個人年金保険等金融商品や、公的年金に関する専門知識を備えた人員を配置し、必要に応じてお客さまと直接面談し、お客さまの多様なニーズに丁寧に対応しております。さらに、投資信託の契約をいただいているお客さまを対象とした運用報告会を継続的に開催する等、各種情報の提供も行っております。

このように、お客さまとの信頼関係を構築し、多様なサービスを提供することで、家計取引のメイン化を進め、個人取引の拡大を図ってまいります。

#### **(イ) 住宅ローンの強化**

従前は、お客さまのニーズに応じるために複数の住宅ローン商品を用意していましたが、お客さまから商品性が複雑でわかりにくいとの声が多く寄せられたことから、商品性を見直しを行い、商品性を簡素にした上で、多様なお客さまのニーズにも対応可能な商品を平成 20 年 5 月より発売しました。本商品は、新築、増改築、中古物件購入、借り換え等、お客さまのニーズに迅速かつ幅広く対応できることから、住宅ローンを個人取引メイン化の柱とするよう、積極的に取り組んでおります。

加えて、以下の施策を実施し、住宅ローンの強化に取り組んでおります。

- ・給振等のお取引のあるお客さまを対象とした金利引き下げの適用
- ・住宅ローン利用者（他行も含む）向けローンの発売
- ・当行住宅ローン利用者に対する A T M 時間外手数料無料化（平成 21 年度下期予定）

また、これまでは、商品性の複雑さに加え、行員の住宅ローン制度全般に対する知識が不十分であったことが住宅ローン減少の一因と認識しており、住宅ローン制度全般に精通した行員を育成するため、平成 21 年 6 月から専担者による実践的な研修会を定期的で開催し、より具体的な指導を行っております。

さらに、今後 30 年以内に 50% の確率で発生が予想されている南海大地震に備え、高知県が木造住宅耐震改修費補助事業を実施しており、耐震工事等のリフォーム需要も今後増加が見込まれることから、既存の住宅ローン利用者に対する継続訪問等を通じたフォロー活動を平成 21 年度上期より徹底しております。

こうした取組みの強化により、住宅ローンを中心とした長期的収益基盤を確保してまいります。

#### **(ロ) 個人預金の強化**

当行では、個人定期預金が総預金の約 53%（平成 21 年 9 月末）を占めており、

安定的な資金調達基盤となっております。平成 21 年 4 月から、預入総額の 0.01% を社団法人高知県森と緑の会（「緑の募金」）に寄付することで高知県の緑化を応援する緑化応援定期「みんなのちから」を発売し、好評をいただきました。また当行は、年金相談会（毎月）や税務相談会（毎週）を実施するなど、さまざまな金融サービスを提供しております。今後もお客さまのニーズに応え、各種サービスを通じた個人預金の強化に向けて積極的に取り組んでまいります。

〔個人預金の増加計画（表 23）〕 (単位：億円)

	H21/3 期 実績	H22/3 期 計画	H23/3 期 計画	H24/3 期 計画
預金残高	6,157	6,202	6,255	6,275

※平均残高ベース

## ②経費削減の徹底

### 1. 人件費

#### (イ) 早期退職制度の活用と計画的な採用の実施

〔職員の推移見込（表 24）〕 (単位：人)

	H21/3 末 実績	H22/3 末 計画	H23/3 末 計画	H24/3 末 計画
期末職員数	1,028	1,014	1,005	1,005
行員	973	957	948	948
嘱託・パート	55	57	57	57

当行には、早期退職制度があり活用されております。定年及び中途退職者による職員の減少は新規採用で補っており、計画的な採用を実施することで適正な職員数の確保を行ってまいります。

#### (ロ) 人件費の削減

〔人件費の推移見込（表 25）〕 (単位：百万円)

	H21/3 期 実績	H22/3 期 計画	H23/3 期 計画	H24/3 期 計画
人件費	6,571	6,620	6,610	6,469

平成 21 年度は、人材確保のために初任給を一律 33 千円引き上げたことに伴い、既存行員の給与を段階的に引き上げました。この引き上げによる人件費の増加額は約 1 億 37 百万円となりますが、早期退職制度の活用等を通じた高年齢層の構成比引下げによる削減効果で、人件費全体では対前年度比約 49 百万円の増加に抑える取組みとしております。また、取締役報酬も前年度に引き続き一律 20% のカッ

トを継続するとともに、赤字決算を踏まえ、平成 21 年 4 月から 3 カ月間は、さらに 5%～20%カットいたしました。

今後の定年退職予定者（計画期間中 49 名、うち支店長クラス以上 27 名）や早期退職制度の利用等による退職者を見込むと、行員数は、新規採用を踏まえても平成 21 年 3 月末比 25 名の減少を見込んでおり、これによる年齢構成の変化等から、人件費は平成 21 年 3 月期比 1 億 2 百万円減少します。加えて、事務の効率化と時間管理の徹底を通じた時間外手当の削減等にも努めてまいります。

〔今後の定年退職予定者数（表 26）〕

（単位：人）

	H22/3 末 見込み	H23/3 末 見込み	H24/3 末 見込み	計
定年予定者数	13	17	19	49
うち支店長クラス以上	8	8	9	27

## ロ. 物件費

〔物件費の推移見込（表 27）〕

（単位：百万円）

	H21/3 期 実績	H22/3 期 見込	H23/3 期 計画	H24/3 期 計画
物件費	5,782	5,975	5,943	5,508
（うち機械化関連費用）	1,605	1,974	1,908	1,798
機械化関連費用除く物件費	4,176	4,000	4,035	3,710

\*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。

\*H22/3 期は、平成 21 年 1 月稼働の新基幹系システムの償却費用等によって機械化関連費用が増加するため、前期比増の計画としております。

物件費の削減については、計画期間中の重点方針として取組み、総務部が経費削減についての通達発信や必要に応じた経費個別削減要請等を行うとともに、全部店を対象に 5%削減運動（機械関連費用等を除いた消耗品費等を対象）を行い、削減を図っております。今後も、下記の施策を実施し、経費支出額の妥当性・必要性等について検証のうえ、更なる削減に向けて取組んでまいります。

- ・ 予算段階での投資（特に大型投資）の妥当性・必要性についての厳正な査定
- ・ 前年度実績をベースにした 5%削減運動の実施
- ・ 再リースの活用
- ・ 外部委託経費の圧縮

また、機械化関連投資等につきましては、事務の効率化、リスク管理の強化、収益管理態勢の強化及びお客さまの利便性向上のために必要であることから、投



資効果・収益効果・付加価値等について十分に検討のうえ行ってまいります。

なお、物件費全体につきましては、平成 21 年 1 月に稼働した新基幹系システムの初期費用の償却が影響し、本計画期間中は平成 21 年 3 月期比増加しますが、平成 24 年 3 月期からは減少を見込んでおります。

(新基幹系システム導入による主なメリット)

- ・ビジネス環境変化にスピーディーに対応する商品開発、サービス拡大（インターネットバンキング等）の実現
- ・融資業務プロセスのスピーディー化
- ・災害時のバックアップシステムの充実、等

これら経費の削減と業務の効率化を具体的に実現していくため、平成 21 年 9 月に経費削減・業務効率化推進を目的とするプロジェクトチームを組成し、経費削減・業務効率化に資する施策の検討・審議を行っております。

## (2) 資産の健全化

当行にとって、「収益力の強化」を実現するために、「資産の健全化」は必要不可欠な経営課題と認識しております。この課題に対し当行は、前掲の「トップライン収益の向上」で記載したとおり、営業態勢の再構築や業種別推進によって良質な貸出資産の増強を図っていくとともに、お取引先との密接な関係のもとで支援活動を行い、経営改善を実現していくことによって、資産の健全化を実現してまいります。

これまで当行は、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～平成 18 年度、平成 19 年度からは年度毎に策定）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目標件数を定め、お取引先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。地域経済の停滞が長引くなかであって、こうした活動等により、当行の不良債権比率は平成 16 年 3 月末の 11.94%から平成 21 年 3 月末には 7.79%と順次低下してきておりますが、依然として高い水準にあります。地域経済は依然として厳しい状況ですが、当行はこれからも、地域密着型金融を推進し、適切なリスクテイクを行いながら同比率を順次逡減させたいと考えており、良質な貸出資産の増強と経営改善支援活動の強化に向けた取組みを進めてまいります。

### ① 良質な貸出資産の増強

前掲「トップライン収益の向上」で記載したとおり、営業態勢を再構築するとともに、業種別推進を開始することで、きめ細かな貸出金推進態勢を構築し、良質な貸出資産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

### 1. 経営改善支援の基本的な考え方

中小企業等に対する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であり、地域密着型金融を推進している当行の重要な取組事項であると認識しております。地域の中小企業の皆さま等の育成や経営改善を幅広く支援し、地域経済の活性化につなげるため、取引先のランクアップを念頭に置いた態勢を構築しながら積極的に支援活動を行ってまいります。

本取組にあたっては、積極的に経営改善に向けてのアドバイスや指導等を受け入れることが可能で、今後も十分なリレーションが図られる取引先を経営改善支援先に選定し、以下のとおり取組んでまいります。

#### (イ) 正常先

信用格付の最下位の正常先を対象先として、ランクダウン防止の観点より業況の管理、事業計画の進捗度合等のチェックを行い、必要な場合には経営改善支援に向けた助言、指導等を行ってまいります。

#### (ロ) その他要注意先・要管理先

その他要注意先・要管理先の経営改善支援については、原則として、自助努力による正常化を促すこととし、財務内容、足元の業況等を十分に検証したうえで、改善計画の策定支援などの経営改善に向けた助言、指導等を行ってまいります。

一方、自助努力だけでは早期に改善が困難であり、ランクアップまでに一定の期間を要すると判断される取引先に対しては、改善支援の手法等を勘案したうえで金融支援を実施いたします。

金融支援にあたっては、取引先の実態、財務内容、定性要因等を綿密に精査のうえ、実現性の高い抜本的な経営改善計画策定に向けての指導、関与等の策定支援を行います。

さらに、計画の履行状況について経営状況のチェック及びモニタリングを行い、進捗状況が芳しくない場合には要因分析・改善策等を取引先と十分協議し、必要に応じて貸付条件の変更や計画修正に向けての指導、関与等の支援を検討してまいります。

#### (ハ) 破綻懸念先

破綻懸念先については、基本的にその他要注意先・要管理先と同様の対応を行いますが、自助努力だけでは早期に立ち直れない取引先も多く、金融支援を含めた抜本的な対応も検討してまいります。

経営改善支援の手法や経営改善支援先の選定条件に合致しない場合は、一定期間、取引先の自助努力による改善への対応を見極めたのち、ランクアップの可能性があると判断される場合には、幅広い支援策を検討し正常化に向けた対応を行うことといたします。

## **ロ. ランクアップの取組み**

ランクアップの取組みは、実効性のある経営改善計画の策定が不可欠です。対象となる取引先と十分なリレーションをとって問題意識を共有したうえで、本部・営業店連携のもと、必要に応じて中小企業再生支援協議会、整理回収機構、企業再生支援機構等の外部機関の活用や、中小企業診断士、公認会計士、弁護士等の専門家との連携を取りながら、経営改善計画の策定に積極的に関与してまいります。

ランクアップの手法としては、貸付条件の変更や経営改善計画に基づいたリスクスケジュールの対応のほか、DDS（デット・デット・スワップ・・・借入金を資本的劣後借入金に交換）、DES（デット・エクイティ・スワップ・・・借入金を株式に交換）、債権放棄等、抜本的な金融支援についても、雇用の確保等、地域経済への影響度や経済的合理性等を勘案しながら、前向きに取り組んでまいります。対象先ごとのランクアップ手法及び時期については、具体的に目標を定めるとともに、年間計画に織り込んで取組みに対する進捗状況をモニタリングし、3カ月毎にリスク管理委員会での報告・検証を行ってまいります。

## **③オフバランス化**

実質破綻先・破綻先について、地元地域への影響を考慮しながら、個別案件毎にスケジュールを設定し、法的手続きを含めた担保処分の実施や、償却・バルクセールを行ってまいります。

### **イ. 担保不動産の回収**

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取り組んでまいります。

### **ロ. サービサーへの売却について**

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、債権譲渡先として、①法務大臣の許可を受けた債権回収会社及び同社の関連会社、②南国土佐再生ファンド、③再生ファンドを持つ会社及び同社の関連会社、としており、また、譲渡方式は、「売り切り方式」とし、当行が事後の償還義務を負わないものとしております。

## **IV. 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で、健全で透明性の高い経営システムの構築を図っていくことをコーポレート・ガバナンスの基本と認識し、

取締役会及び監査役会は、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、7名で構成しており、法定の決議事項に加え、重要な業務執行につきましても、取締役会規程で定める付議基準に基づき、報告を受け、協議や決議を行っております。加えて、平成21年度から、定期的な業務執行状況のモニタリングに加え、経営強化計画の進捗状況を毎月モニタリングしてまいります。

また、さらなる態勢の強化を目指し、本計画期間中に社外取締役を導入すべく検討してまいります。

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・営業店への往査等により、監査業務を適正に実施しております。

さらに、一層の経営監視機能の向上を図るため、平成21年7月より、監査役の職務を補助する使用人（支店長代理クラスの職員1名）を常時配置しております。

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年度を目処に、社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会（仮称）」を新設し、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及び助言をいただき、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のための方策

### (1) 信用リスク管理に関する事項

当行は、信用リスク管理の態勢及び組織等について「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取り組んでおります。

#### ①現在の信用リスク管理態勢

信用リスク管理部門における組織は、審査部門（融資統括部）、与信管理部門（与信管理部）、問題債権の管理部門（融資統括部）、企業支援部門（融資統括部）の4部門とし、役割を明確にするとともに、厳正な管理を行うため営業推進部門から分離した体制としております。

審査部門において、個別貸出案件の審査・管理にあたっては「貸出の基本理念」や「与信決裁権限共通運用基準」に基づき厳正な審査を行っております。

また、与信管理部門において、信用リスク量（格付別の予想損失額）や与信集中リスク（上位100先）等のモニタリングを行い、その状況を定期的に、また、必要に応じリスク管理委員会報告要領に従ってリスク管理委員会へ報告し、同委員会は、与信ポートフォリオの実態や変化について検証を行っております。

## ②今後の方針等

中小規模事業者等向け融資の増強への取組みにあたっては、特定の業種や特定の相手先に片寄らない融資への取組みや融資対象者の実態を十分に把握したうえでの対応等を徹底するとともに、信用リスクについて月次で行っているモニタリングやリスク管理委員会等への報告方法等についても平成21年度中に見直しを実施し、信用リスク低減につなげてまいります。

具体的には、業種別の観点からの融資推進を開始することを踏まえ、平成21年度より業種別・格付別予想損失額を計測し、信用集中等についてリスク管理委員会でモニタリングを行ってまいります。

また、経営改善支援活動を強化していくため、平成21年度からは対象先毎のランクアップ手法やスケジュールを基に具体的計画を策定し、進捗状況を管理していくことで、信用リスクの低減に努めてまいります。

これら融資推進及び経営改善支援活動を進めていくうえにおいては、個々のお取引先の実態把握を十分に行っていくことが必要不可欠であり、継続的な訪問活動を通じて日々のお取引先とのリレーションを一層深めてまいります。

## (2)不良債権の適切な管理に関する事項

不良債権の管理方法は以下のとおりですが、今後もこれらの取組みを継続・強化してまいります。

### ①ランクアップの推進及びランクダウン防止の取組み

大口不良債権先に対しては、融資統括部が対象先を本部主導で選定し、業況変化の予知や発生についての都度報告に加え、業況変化が認められない場合においても定期報告（2カ月毎）を営業店に義務付け、対象先の業況や計画の進捗状況等についてのモニタリングを行っております。これを通じて問題点や課題を把握し、改善策・解決策を営業店と共有化しながら、その実現に向けての指導・支援を行っております。また、選定対象先の再生時期や再生手法を外部機関と連携しながら計画的に検討し、都度見直しを行いながら管理し、再生支援に努めてまいります。

### ②オフバランス化の取組み

実質破綻先・破綻先のうち、大口債権や長期延滞債権を中心に個別に回収計画を策定し、地元地域への影響を考慮しながら任意売却、競売による不動産担保処分を行い、貸出金の償却、バルクセールによるオフバランス化を図っております。

## (3)市場リスク管理に関する事項

市場リスク管理については「市場リスク管理規程」や「市場リスク管理実施要領」を定め、市場リスクを適切に管理するために「市場リスク管理プログラム」を毎期初に策定しております。

また、組織面では、主管する市場金融部を「市場部門」と「市場リスク管理部門」に分離し、相互牽制機能を確保するとともに、リスク統括部署やリスク管理委員会ではリスク管理態勢の適切な運営を検証・統括する態勢としております。

市場リスクが経営に与える影響は大きいとの認識のもと、市場リスクに対する経営の関与を高めるとともに、以下のとおり、市場リスク管理態勢の強化に努めてまいります。

- ①これまでのリスク管理委員会におけるリスク管理状況は、それまでの相場変動で蓄積された過去データに基づくリスク指標（VaR）のモニタリング中心のリスク管理態勢でありました。しかしながら、今般の証券市場における急激かつ大幅な下落など、市場環境が急変動するなかでは、過去データに基づくリスク管理態勢が十分に機能いたしませんでした。このような市場変動の際の VaR の限界及び弱点を十分に認識し、適切なリスク管理態勢を確保できるよう、平成 21 年度中にストレス・テストの充実や、アラーム・ポイントの設定を行うことで、早い段階で経営陣が市場リスクに関与する態勢といたします。

特に、毎月実施しているストレス・テストにおいては、経営への影響度を踏まえた複数のストレス事象を設定して、リスクが顕現化した場合の期間収益や自己資本及び自己資本比率等への影響をリスク管理委員会において把握し、有価証券ポートフォリオの改善につなげてまいります。さらに、ストレス事象発生を想定した具体的なポートフォリオ構成変更のシミュレーションも行いながら、適切なリスクテイクに努めてまいります。

- ②統合的リスク管理において、平成 22 年度よりリスク資本配賦（平成 21 年度中に試行開始）を行い、経営体力と関連付けたリスク管理態勢の構築に向け取り組んでまいります。この際にはリスク資本配賦とともに、期間収益を踏まえた損失限度額を設定することで、リスク管理の実効性を高めてまいります。

- ③サブプライムローン問題に端を発した信用収縮や平成 20 年 9 月のリーマンブラザーズの経営破綻を受けた世界的な金融市場の混乱によって、当行が保有する信用デリバティブを内包する債券に評価損が発生したことから、価格変動リスクを極力排除するため、20/3 期に 489 百万円、21/3 期に 542 百万円、計 1,031 百万円、当該債券の損失処理を行っております。その後、金融市場の混乱収束に伴い、当該債券は平成 21 年度に入って急速に価格を回復し、21/9 期に評価益が 732 百万円発生しておりますが、今後の収益への影響を遮断するため、平成 21 年度中に売却しております。

このように大きな価格変動性を有する商品が期間収益に与える影響は多大なものがあります。

今回の金融市場混乱時における、前記の証券化関連商品の価格暴落や市場流動

性の低下の経験を踏まえ、価格変動性・市場流動性の観点も取り入れた商品毎の保有限度額を設定し、リスク抑制に努めてまいります。

### **3. 法令遵守の態勢の強化のための方策**

当行は、「法令等遵守」を信用秩序の維持、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、強化に取り組んでまいります。

#### **(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及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及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」を策定しております。コンプライアンス・プログラムは、年度毎に策定し、中間期に見直すこととしております。

#### **(3) コンプライアンス体制**

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ます。また、法令遵守に係る統括部署をコンプライアンス統括部とし、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。

コンプライアンス委員会は、四半期毎を定例とし、必要に応じて随時開催し、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し、取締役会に報告・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」**

当行内部規程類を含む法令等違反による不祥事の防止及び早期発見、自浄プロセスの機動性の向上などを目的として、「企業倫理ホットライン」を設けております。

通報事案については、コンプライアンス委員会に報告し、改善策等を審議・決議しております。

#### **(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及び法令等の遵守状況等の検証については、監査部による監査や、コンプライアンス統括部による定例報告に基づくチェック及び臨店モニタリング等を実施し、取締役会、コンプライアンス委員会に報告してまいります。

### **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客観性・中立性を確保するため、業務執行を監視する立場の監査役において常勤1名を含む社外監査役3名を選任し、経営監視機能の

十分な確保に努めており、今後も社外監査役3名体制を継続してまいります。

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年度を目処に、社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会（仮称）」を新設し、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及び助言をいただき、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・適切な情報開示を充実していくことが、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様々な規程を制定し、厳正な取扱いを行っております。

平成18年3月の株式上場後は、地元高知県内3カ所で毎年決算説明会を開催しておりますが、今後も継続して開催するとともに、開示内容等の一層の充実に努めてまいります。

### **(1) 情報開示の充実**

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。

今後につきましても、決算説明資料等の内容を一層充実するとともに、一層の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」を基本理念としてまいりました。この基本理念のもとで、地域経済の活性化のため、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に取り組んでおります。これらの活動については、地域密着型金融推進計画の取組実績等を通じて情報発信しております。

今後も、基本理念のもとで、金融の円滑化を推進するとともに、地域密着型金融の推進項目についての情報開示の拡大など、情報開示の一層の充実に取り組むことで、地域社会への貢献に努めてまいります。

## **V. 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針**

#### **(1) 基本方針**

当行は創業以来、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、ニーズに応じた質の高い金融サービスの提供に努めてまい



りました。

平成 15 年度以降は、「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～平成 18 年度、平成 19 年度からは年度毎）を策定し、ランクアップ目標件数等の数値目標を設定の上、お取引先の経営改善に向けた支援活動を強化・継続するなど、地域密着型金融の一層の推進を図っております。

これからも当行は、地元の中小・零細企業等に対し幅広い資金供給手法の活用や、企業の健全化に向けた経営改善支援活動を一層強化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」を果たしていきたいと考えております。

## (2) これまでの取り組み

### ① 「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）における取り組み

経営改善、事業再生を行う専担部門として、融資統括部に経営改善支援チーム（平成 19 年 4 月から「企業支援グループ」に格上げ）を新設し、取り組み対象先を選定したうえで、本部・営業店が一体となって経営改善支援等に取り組みました。また、中小企業基盤整備機構等との連携による事業再生ファンドを立ち上げて、事業再生への取り組みを強化しました。

### ② 「地域密着型金融推進計画」（平成 17 年度～平成 18 年度）における取り組み

当計画期間中においても、お取引先の経営改善・事業再生の支援に積極的に取り組み、経営改善支援の取組先については、渉外行員「一人一社」を基準として全行あげての取り組みを行いました。また、経営改善支援や目利き能力の向上を図るために各種研修への参加や通信教育等の活用により、人材育成にも取り組んでまいりました。

### ③ 「地域密着型金融推進計画」（平成 19 年度以降）における取り組み

平成 19 年度以降も、経営改善・事業再生の支援に対して全店での取り組みを強化・継続しています。また、不動産担保や個人保証に過度に依存しない融資への取り組みとして、商用車担保ローンや診療報酬債権担保融資のほか、専門家との提携による動産評価業務の取扱を開始して、お取引先の資金ニーズに積極的に対応しております。さらに、お取引先の資金ニーズだけでなく、事業面でのお手伝いのために商談会等のビジネスマッチングも推進しております。

## (3) 課題と施策

当行は高知県内に約 24%（平成 21 年 3 月末）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、取引先の資金ニーズや、様々な相談等に迅速・的確にお応えし、地域密着型金融を一層強力で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、取引先企業のニーズや経営課題に対して、リレーションを強化し、きめ細かく応えていくことで、県経済の活性化につなげていかなければならないと考えております。

この認識のもと、以下の項目を基本として地域密着型金融に取り組んでまいります。

### ①ライフサイクルに応じた取引先企業の支援の一層の強化

外部機関との連携等を通じて、ライフサイクル（創業・新事業・経営改善・事業再生・事業承継等）に応じた取引先企業の支援に対する取組を一層強化します。

- ・高知工業高等専門学校との連携によるお取引先からの新商品開発等の情報や、様々な技術相談の同校の地域連携センターへの紹介・取次等の支援を行います。
- ・中小企業再生支援協議会及び企業再生ファンド、整理回収機構、企業再生支援機構の活用並びに活用先の改善計画の進捗状況等のフォローアップを継続してまいります。
- ・経営改善支援取組先の選定を継続するほか、取引先企業に対する経営相談・支援機能を強化してまいります。
- ・専門機関との提携によるM&A、事業承継の紹介業務への取組みを強化してまいります。
- ・ローンセンターにおける中小企業経営に関する休日相談の活用等の態勢を強化するとともに、業種別推進等による中小規模事業者等向け信用供与を円滑に実施するための取組みを強化してまいります。
- ・新規事業先開拓及び既存取引先のシェアアップ推進等による中小規模事業者等向け信用供与の取組みを強化してまいります。

### ②事業価値を見極める融資手法をはじめ中小企業に適した資金供給手法の徹底

目利き能力の向上や事業再生に対するノウハウの習得をはじめ、取引先の事業そのものの価値を見極める融資を通じて、中小企業に適した資金供給手法の一層の徹底を図ります。

- ・外部講師による行内集合研修「地域密着型金融機能強化研修会」の継続実施及び外部団体主催の目利き・経営支援・再生支援研修への継続参加により、人材の育成を図ります。
- ・政府系金融機関や信用保証協会との連携強化による融資の取組みを推進してまいります。
- ・ABLや流動資産担保当座貸越（信用保証協会保証付）、銀行保証付私募債等の中小規模事業者等に適した資金供給手法の活用への取組みを強化してまいります。

### ③地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献

地域の情報を有効に活用して、地域の活性化につながる多様な金融サービスの

提供を通じて、地域経済への貢献を図ってまいります。

- ・地域中小企業応援ファンド事業「こうち産業振興基金」、「こうち農商工連携基金」の活用を推進してまいります。
- ・利用者満足度アンケート調査の継続実施による業務改善に取り組んでまいります。
- ・商談会の開催等によるビジネス・マッチングの取組みを強化してまいります。

## **2. 「中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化」及び「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のための方策**

地域経済は主要産業である建設業者の経営破綻の増加等を背景に低迷状態が続いており、地元中小規模事業者等の前向きな資金需要は乏しく、平成20年度の中小規模事業者向け貸出金は前年比198億円減少いたしました。一方で平成20年10月から取扱いを開始した緊急保証制度は平成21年3月末までに141億円の利用がありました。

今後についても、地元中小規模事業者等を取り巻く環境は、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。

当行は、このような環境にあっても、本計画に記載した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。具体的には、本部の管理・事務部門の業務態勢の見直しによる営業部門・企業支援部門への人員増強、営業店事務の本部への移行や軒先顧客管理システムの活用等による営業活動の強化・効率化、業種別推進態勢の開始、既存取引先のシェアアップ活動や、新規事業先開拓活動の強化等により、中小規模事業者等の資金ニーズに迅速・適切に対応してまいります。また、ABLや動産評価業務等の取扱を推進し、行員の目利き能力を高めることで、不動産担保や個人保証に過度に依存しない融資を強化するとともに、お取引先とのリレーションシップを一層深めて、経営改善支援や事業再生等の取組みの強化も図ってまいります。

上記の取組みによって、年間の返済見込額を上回る年間約500億円の新規貸出実行を継続して行い、目標とする計画期間中の中小規模事業者向け貸出120億円を着実に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及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、Ⅲ. 2. (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、取引

先のニーズ等に応えてまいります。

## イ. 中小規模事業者に対する融資推進活動

### (イ) 既存取引先の深耕

貸出金推進のベースとなる既存取引先の深耕訪問と軒先顧客管理システムを活用した本部・営業店の連携を通じてシェアアップ活動を推進し、安定した貸出基盤の構築を図ってまいります。

### (ロ) 新規取引先の開拓

アプローチ対象先をリストアップし、それに基づいた新規事業先開拓活動を本部と営業店が連携して推進し、貸出残高の増加につなげてまいります。なお、リストアップ先は随時見直しを実施します。

### (ハ) 業種別推進の開始

業種ターゲットを定めることによって、『高知県産業振興計画』のスタートに伴い発生する資金ニーズへのタイムリーな対応を図るとともに、より業種特性やアプローチポイントを把握する態勢とすることで、提案力や営業ノウハウの強化を図り、きめ細かな営業推進を行ってまいります。

### (ニ) 信用保証協会との連携強化、融資の推進

中小事業者の経営環境が厳しさを増すなかで、資金繰りを支援するため、信用保証協会保証付融資（県・市制度含む）の推進やセーフティネット保証に対して積極的に取り組んでまいります。

〔当行の信用保証協会保証付融資残高（高知県内）推移（表 28）〕（単位：百万円）

	20年3月末	20年9月末	21年3月末
融資残高	59,950	61,137	63,086
前年同月比	3,662	3,480	3,136

〔セーフティネット保証承諾実績（表 29）〕（単位：件数、百万円）

	承諾件数	承諾金額	構成比
当行	1,628	26,410	37.24%
高知県信用保証協会合計	4,423	70,917	100.00%

\*平成 21 年 3 月末現在

\*「セーフティネット保証」は、(全国的に) 業況が悪化している業種に属する中小企業者などを対象とした保証制度です。

(表 28) ~ (表 29) のとおり、信用保証協会保証付融資残高については、セーフティネット保証を中心に増加しており、今後も貸出金増強の中心施策として、信用保証協会保証付融資の増加を図ってまいります。

## ロ. 人材育成の強化

中小規模事業者等向け貸出金を増強していくためには、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ます。

当行は、以下の職員教育を実施し人材育成に取り組み、目利き能力等の向上を図ってまいります。

#### **(イ) 外部講師による行内集合研修の実施及び外部団体主催の目利き・経営支援・再生支援研修への継続参加**

平成 21 年度には、外部講師を招き、行内集合研修「法人渉外基礎研修」、「融資渉外力基礎講座」、「地域密着型金融機能強化研修会」等を開催し、目利き力・営業力の強化を図っております。また、外部団体の主催する研修（目利き能力向上研修、経営改善支援能力向上研修等）への積極的な参加を今後とも継続してまいります。

#### **(ロ) 職員向け本部セミナーの開催、事後のフォローアップを通じた営業店の融資提案力の強化**

本部主催のセミナー（信用保証協会保証付融資セミナー）を開催し、信用保証協会保証付融資の見込先の選定の方法や営業活動の具体的な方法を指導することにより、事業先の課題やニーズを把握して、適切な対応策の提案ができる行員を育成してまいります。

また、参加後のフォローアップとして、営業統括部営業店統括グループが見込先の選定状況と融資提案活動の進捗管理を行い、的確な改善指導を行うことで、効率的な営業展開を図ってまいります。

#### **(ハ) 営業店への臨店指導**

お客さまの資金ニーズにお応えするため、平成 21 年度から動産評価業務や、農業者専用ローンの取扱を開始していますが、これらの理解を深めるために、商品開発担当者が営業店を臨店して指導を行っており、今後も新商品等に対する臨店指導を継続してまいります。

### **ハ. 審査態勢の強化**

融資統括部審査グループでは、一部業種別審査を実施しております。これにより、リスク管理態勢を強化するとともに、審査の効率化や審査ノウハウの蓄積を図り、お客さまからの資金ニーズに対応してまいります。

## **ニ. 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**

### **(イ) 軒先顧客管理システムによる進捗管理**

営業担当者とお取引先との交渉経過を本部でも同時に管理できる軒先顧客管理システムを構築しております。これにより、進捗状況の把握に加え、本部から適宜サポートできる体制となっており、本システムを活用することで、実効性を高めてまいります。

## **(ロ) 経営陣による検証**

平成 21 年 6 月に構築した月次管理システム等により、予算実績管理の月次進捗状況の検証態勢の強化を行ってまいります。

## **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取組みに向けて、職員教育を通じた目利き力の向上を図るとともに、お客さまの資金ニーズにお応えするため、信用供与手法の多様化に取り組んでおります。

この取組みとして、信用保証協会保証付「流動資産担保当座貸越」(平成 20 年 4 月)や診療報酬債権譲渡担保融資、「こうぎん商用車担保ローン」(平成 19 年 6 月)、銀行保証付私募債 (平成 20 年 9 月)、「こうぎん機械担保ローン」(平成 20 年 10 月)、「こうぎん農業者専用ローン」(平成 21 年 9 月)の取扱いを開始しており、信用供与の条件の多様化・方法の充実を図っております。

また、平成 21 年 6 月より、NPO 法人日本動産鑑定と提携し、動産評価・鑑定業務の取り扱いを開始しており、これを機に地元取引先企業のニーズを踏まえた取扱品目の多様化・ABL (動産担保融資) の開発にも取り組んでまいります。

## **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**

当行はこれまでも、中小規模事業者等向け信用供与の円滑化に取り組んでおり、平成 21 年 9 月末現在の総資産に対する中小規模事業者等向け貸出比率は 36.81% を占め、同貸出残高も 3,437 億円と当行の貸出金全体に占める割合は 5 割を超え、高い水準を維持しております。地域の経済状況を踏まえると、この水準を維持・向上させていくためには、相当の努力を要しますが、金融仲介機能を安定的かつ持続的に発揮し、当行の経営基盤である地域の中小規模事業者等に円滑な資金供給を行うことは、当行の最大の責務であると認識しております。

この認識に基づき、以下のような施策を実施し、平成 24 年 3 月末において、中小規模事業者等向け貸出比率を 37.80%、残高を 3,557 億円まで増加させるよう、取り組んでまいります。

### **○本部組織の見直しによる営業部門等の増強**

本部事務部門の統合等により人員を捻出し、営業店及び本部営業部門・企業支援部門の人員を増強することで、態勢強化を図っております。

本部営業部門へは、業種別推進態勢を取り入れて事業融資を推進する専担者 2 名を増強したほか、これまでは経営統括部に属していた商品開発セクション「商品開発室」を営業統括部に移行し、より営業現場との連携を高めていく態勢とし

ております。

今後においても、本部と営業店が連携し、主要取引層である地域の中小規模事業者等の皆さまとのリレーションを一層強化し、お客さまの資金需要や各種相談に対応することで中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画の達成を図ってまいります。

本計画期間中における目標は下記のとおりです。

〔中小規模事業者等に対する信用供与の実績・今後の計画（表 30）〕（単位：億円、％）

	19/3 実績	19/9 実績	20/3 実績	20/9 実績	21/3 実績
中小規模事業者等 向け貸出残高	3,784	3,714	3,640	3,545	3,432
始期（21/9） からの増加額	—	—	—	—	—
総資産末残	9,058	9,198	9,015	8,843	8,804
総資産に対する 比率	41.78	40.38	40.37	40.08	38.98

	21/9 実績	22/3 計画	22/9 計画	23/3 計画	23/9 計画	24/3 計画
中小規模事業者等 向け貸出残高	3,437	3,447	3,467	3,497	3,527	3,557
始期（21/9） からの増加額	—	10	30	60	90	120
総資産末残	9,337	9,300	9,320	9,350	9,380	9,410
総資産に対する 比率	36.81	37.07	37.20	37.40	37.60	37.80

\* 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及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

(参考)

〔中小企業等向け残高、貸出比率（表 31）〕 (単位：億円、%)

	19/3 実績	19/9 実績	20/3 実績	20/9 実績	21/3 実績
中小企業等向け 貸出残高	5,587	5,418	5,273	5,097	4,934
総資産末残	9,058	9,198	9,015	8,843	8,804
総資産に対する 比率	61.68	58.91	58.49	57.64	56.05

	21/9 実績	22/3 計画	22/9 計画	23/3 計画	23/9 計画	24/3 計画
中小企業等向け 貸出残高	4,887	4,850	4,859	4,878	4,900	4,922
総資産末残	9,337	9,300	9,320	9,350	9,380	9,410
総資産に対する 比率	52.33	52.15	52.13	52.17	52.24	52.30

\* 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



## (2) 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の取引先企業の総数に占める割合

当行は、地域経済の活性化のために、外部機関等とも連携し、経営改善支援活動を強化してまいります。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は、以下のとおり目標を設定し、取組んでまいります。

〔経営改善の取組み（表 32）〕

	19/3 実績	19/9 実績	20/3 実績	20/9 実績	21/3 実績
創業・新事業	15	11	17	10	17
経営相談	2	1	3	0	5
事業再生	8	6	5	9	6
事業承継	0	0	0	0	0
担保・保証	10	8	34	15	28
合計	35	26	59	34	56
取引総数	9,316	9,151	8,911	8,700	8,329
比率	0.37%	0.28%	0.66%	0.39%	0.67%

	21/9 実績	22/3 計画	22/9 計画	23/3 計画	23/9 計画	24/3 計画
創業・新事業	17	13	14	16	18	20
経営相談	24	30	33	35	36	39
事業再生	6	5	6	6	7	8
事業承継	0	0	0	0	1	1
担保・保証	12	20	21	22	23	24
合計	59	68	74	79	85	92
取引総数	8,139	8,200	8,250	8,300	8,350	8,400
比率	0.72%	0.82%	0.89%	0.95%	1.01%	1.09%

\* 「取引総数」とは、企業及び消費者ローン・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又は動産・不動産の流動化スキームに係るSPC、及び当行の関連会社を含んでおります。

\* 「経営改善支援等取組先」とは、次の5項目への取組先といたします。

#### 1. 創業・新事業開拓支援先

- (1) 政府関係金融機関と協調して投融資等を行った取引先
- (2) 創業支援融資商品による融資を行った取引先
- (3) 技術課題の解決等に高知工業高等専門学校への仲介等、産学官連携を仲介した取引先等

#### 2. 経営に関する相談その他の取引先の企業に対する支援

本部主導及び営業店自主選定で選定した経営改善支援取組先、与信管理強化先、または

中小企業再生支援協議会持込先、かつ以下のいずれかに該当する先

- (1) 当行のコンサルティング機能、情報提供機能等を活用して財務管理手法等の改善、経費削減、資産売却、業務再構築、組織再編等の助言を行った取引先
- (2) 取引先との長期的な密度の高い関係から得られる情報を活用しつつ、公的制度等に係る情報提供、資金繰りや売上等に係る経営改善指導・相談等のニーズに対応するための経営改善計画を策定している先
- (3) 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）が業務再構築等の助言を行った先、及び行内ビジネスマッチング等を活用して商談が成立した件数等

### 3. 早期の事業再生に資する取組み

本部主導及び営業店自主選定で選定した経営改善支援取組先、与信管理強化先、又は中小企業再生支援協議会持込先、かつ以下のいずれかに該当する先

- (1) 人材を派遣して再建計画策定その他の支援等を行った取引先
- (2) プレパッケージ型事業再生または私的整理手続きで関与した先
- (3) 企業再生ファンド組成により現物出資した先
- (4) DDS, DES, DIP ファイナンス等を活用した先
- (5) 整理回収機構の信託機能を活用した先
- (6) 中小企業再生支援協議会と連携し再生計画の策定に関与した先 等

### 4. 事業の承継に対する支援

相続対策のコンサルティングに加え、M&Aのマッチング支援を行った取引先 等

### 5. 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進

- (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行った取引先
- (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取引先
- (3) ABL (Asset Based Lending) 手法の活用等、動産、債権担保融資を行った取引先
- (4) 診療報酬、機械担保ローン、農業者専用ローン等債権流動化等の取組みを行った取引先等

## 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. 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

当行は、産学官連携について積極的な取組みを行っており、その一環として、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、様々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。

また、高知工業高等専門学校地域連携センターの協力のもと実施している、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「高専シーズ発表会」が好評であり、今後も積極的な取組みを行うことで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 21 年度 21 社

[平成 21 年度実施事例 (表 33)]

不動産管理業	地元産品の残渣を利用した自然食品の共同開発
システムサービス業	バイオマスの有効利用についての相談
建設業	土佐漆喰を利用した壁の利用相談

#### ロ. 高知県信用保証協会の創業・新事業制度融資の積極的な活用

当行は中小規模事業者等の皆さまへの創業・新事業資金の供給のため、高知県信用保証協会と協調した創業・新事業制度融資に積極的に取り組んでまいります。

本融資は、事業を営んでいない個人のお客さまが、新たに会社を設立し県内で指定事業を開始する場合や、現在行っている事業を継続しながら、異なる業種の事業を開始することにより経営の多角化を図ろうとする企業に対する融資制度であり、本制度の活用を推進してまいります。

#### ハ. 公的団体との連携

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」(平成 19 年)、「こうち農商工連携基金」(平成 21 年)等の活用支援や高知商工会議所等を通じた経営相談等の充実を図り、創業又は新事業の開拓に対する取組みを強化してまいります。

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

#### イ. 本部サポート体制の強化

当行は、中小規模事業者の皆さま等に対する経営相談や経営改善支援への取組みを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、支援活動を行っております。平成 21 年 9 月からは同グループに中小企業診断士を含む 2 名を増員し、経営改善支援活動を一層強化しております。

[ランクアップの実績 (表 34)]

	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度上期
ランクアップ先数	17	12	4
経営改善支援取組先数	100	70	70
ランクアップ率	17.0%	17.1%	5.7%

\*平成 21 年度下期から、経営改善支援取組先を 100 先選定しております。

## ロ. 各種支援の実施

### (イ) コンサルティング機能の強化

中小規模事業者の皆さま等へのコンサルティング機能を強化するため、経営改善計画策定支援ソフトを導入しております。中小企業の皆さま等との密接なリレーションのもとで、本ソフトの活用等を通じた財務体質の改善、経費の削減、業務再構築の助言や、お取引先から得られる情報を共有しながら経営改善計画の策定支援等を行ってまいります。

[経営改善計画策定先数 (表 35)]

	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度上期
経営改善計画策定先数	34	15	7
経営改善計画未策定先数	58	25	14

\*経営改善支援取組先の中で、経営改善計画未策定先に対して策定支援を行った先数

### (ロ) 情報提供機能の強化

中小規模事業者の皆さま等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。本資料を活用し、お取引先の現状の経営状況を十分説明した上で問題点・課題を共有し今後の経営改善に向けて取組んでまいります。

### (ハ) 当行のネットワークの活用による経営支援

中小企業経営に関する相談窓口を毎週土曜日にローンセンターへ継続的に設けるとともに、必要な場合にはコンサルタント等の外部専門家を紹介するなど、当行のネットワークを活用したお取引先の経営改善等に向けての積極的な取組みを行ってまいります。

また、外部専門家を招聘した税務相談会も定期的に行ってまいります。

## ハ. 貸付条件変更への対応

当行は、中小企業の皆さま等から、貸付条件変更等の申込みがあった場合には、当該中小企業の皆さま等の特性及びその事業の状況を勘案し、できる限り、柔軟

に対応できるよう、以下のとおり取り組んでまいります。

#### **(イ) 対応措置の実施に関する方針の策定及び態勢の整備**

当行は、中小企業の皆さま等から、貸付条件変更等の申込みがあった場合等における対応を円滑にとることができるよう、対応措置の実施に関する方針の策定や対応措置の状況を適切に把握するための態勢の整備を進めてまいります。

また、対応措置の状況や体制整備等の措置の概要等を記載した説明書類を作成し、開示するとともに、相談窓口の設置等、対応態勢を整備してまいります。

#### **(ロ) 貸付条件変更の申込みへの対応**

当行は、中小企業の皆さま等から、貸付条件変更等の申込みがあった場合には、当該事業についての改善又は再生の可能性等を勘案しつつ、できる限り、貸付条件の変更等を行うよう努めてまいります。

### **③ 早期の事業再生に資する方策**

実現可能性の高い抜本的な経営改善計画を策定し、その事業計画の実行を完遂することに重点を置き活動を行ってまいります。

経営改善・事業再生に向けた取組みは全行的に浸透してきており、ランクアップの成果も徐々に上がってきております。

一方で、地域経済は依然として浮揚力が乏しく、厳しい状況が続いております。こうした経済状況にあっては、新たに経営改善への取組みが必要となる先が増加することも十分予想され、継続した経営改善支援活動が必要と考えております。

特に、中小企業再生支援協議会との連携は、事業再生を推進していくうえで必要不可欠であり、毎期同協議会への持込件数の目標を設定し取組んでおり、再生計画書策定の初期段階より同協議会と協調して再生支援を進めることで、取引先の早期再生に努めてまいります。

加えて、抜本的な金融支援が必要となる対象取引先に対しては、債権放棄、D D S、D E S等を前提とした再生手法についても、外部機関等と連携しながら具体的な研究・検討を行ってまいります。

また、中小企業の皆さま等から、貸付条件変更等の申込みがあった場合には、上記②に記載のとおり、当該事業についての改善又は再生の可能性等を勘案しつつ、できる限り、貸付条件の変更等を行うよう努めるとともに、特定認証紛争解決事業者や企業再生支援機構が関与する場合も、同様の真摯な対応をしてまいります。なお、これらの場合において、対象となる中小企業の皆さま等に対して貸付けに係る債権を有する他の金融機関等や、当該貸付けに係る債務の保証をしている信用保証協会等ならびに再生支援業務を行っている認定支援機関がいる時は、緊密な連携を図るよう努めてまいります。

これらの経営改善支援活動の状況については、3カ月毎にリスク管理委員会においてモニタリングを行い、必要があれば新たな改善支援策を検討してまいります。

今後も本部担当部署において専門知識の高い職員の育成・配置を行い、当行メイン先、準メイン先を中心に、経営改善支援活動に積極的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 36）]

	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度上期
中小企業再生支援協議会持込先数	10	15	6

#### 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

高知県内では依然として経営改善が課題となっている企業、後継者問題より廃業へ向かう企業が散見され、M&A・企業再生・事業継承・新規創業・二次創業等の潜在的ニーズは高いと認識しております。これらのニーズに対応するには多岐にわたるサポート体制が必要となることから、外部専門機関の活用や担当部署の営業統括部営業店統括グループと企業再生のノウハウを有する融資統括部企業支援グループが共同で取引先の多岐に渡るニーズや経営課題に対応していくことができる態勢整備に取り組んでまいります。

#### ⑤地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献

地域経済の活性化を目的に各種セミナーを継続して実施し、ビジネスマッチング機能強化により情報提供に努めてまいります。

##### ○ビジネスマッチング機能強化

取引先企業支援や新規企業開拓の一環として、ビジネスマッチング機能（紹介業務）の利用による支援機能の強化を図ってまいります。

この一環として、第 1 回「食の商談会」を平成 20 年 2 月に開催いたしました。県内各地より 51 企業が出店し、60 件程度の商談が成立するなど、お取引先からも支持を得ることができました。平成 21 年度も引続き開催を予定しております。

### (3) その他の取組み

#### ○地域活性化につながる多様な金融サービス

平成 17 年から毎年実施している利用者満足度アンケートを継続実施し、業務改善につなげてまいります。

また、年金、税務等の各種相談会を各地で継続実施し、地域ニーズに応じてまいります。

## VI. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項

### 1. 金額及び条件

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

## 2. 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

### (1) 算定根拠

当行の平成21年9月末の連結自己資本比率は7.88%、単体自己資本比率は7.52%であり、国内基準の4%を上回っております。

当行は、平成21年3月期において地域経済の状況を踏まえた予防的な貸倒引当や、有価証券の積極的な減損処理を行ったことにより赤字決算とはなりましたが、資産の健全化を図ったことで今後の安定的な業績を確保できる体質となったと認識しております。

しかしながら、地域経済が厳しさを増すなか、当行の主要取引層であります地域の中小企業や個人事業主の皆さま等に従前どおり安定的かつ円滑な資金供給を行っていくために、予防的な資本増強が必要と判断いたしました。

金額の算定に当たっては、地域経済及び中小規模事業者等の状況がさらに厳しさを増すなか、金融市場の急激な変動が生じた場合でも、財務基盤の安定性を確保しつつ、地域の中小規模事業者の皆さま等への円滑な資金供給を行うために必要な額といたしました。

今回、国の資本参加をいただくことにより、平成22年3月末の自己資本比率は、10.3%程度となる見込であり、経営強化計画期間を通じ、十分な水準が確保される見通しです。

〔自己資本比率(単体)の見込み(表37)〕

	21/3 末実績	22/3 末計画	23/3 末計画	24/3 末計画
自己資本比率	7.46%	10.3%程度	10.4%程度	10.5%程度

### (2) 当該自己資本の活用方針

今回の申請に基づき受け入れる公的資金につきましては、地域の中小企業や個人事業主の皆さまに対する円滑な資金供給や経営改善支援活動、地域への各種金融サービスの向上等に活用し、地域経済の活性化に資するよう、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、弾力的に配分することを基本方針としております。

平成21年3月期は無配とさせていただきましたが、優先株式については、約定に従った配当を行うとともに、普通株式については、早期に復配を行いたいと考えております。



## 2. 役員に対する報酬及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、決算状況を踏まえ、取締役報酬をカットしてまいりました。今後においても、役員賞与の不支給、決算状況を踏まえた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月末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153億円まで積み上がり、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38)]

(単位:億円)

	21/3末	22/3末	23/3末	24/3末	25/3末	26/3末	27/3末	28/3末
当期純利益	△85	5	9	13	17	20	20	20
利益剰余金	39	42	46	54	66	81	97	112
利益準備金	26	1	2	3	4	5	6	7
その他利益剰余金	13	41	43	51	62	76	90	104
	29/3末	30/3末	31/3末	32/3末	33/3末	34/3末	35/3末	36/3末
当期純利益	12	12	12	12	12	12	12	12
利益剰余金	119	126	133	140	147	155	162	169
利益準備金	8	9	10	11	12	13	14	16
その他利益剰余金	110	116	122	128	134	141	147	153

\*24/3期までの当期純利益の増加については、経営強化計画の諸施策の実行による収益増を見込み算出しております。また、25/3期から26/3期も、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増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及び事業税の課税を見込んだことによるものです。

## Ⅷ. 財務内容の健全性及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い、計画の適切な実施を確保してまいります。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年度を目処に新設予定の社外の有識者等第三者で構成する「経営評

価委員会（仮称）」から、経営強化計画の進捗状況について客観的な立場で評価及び助言をいただき、経営の客観性を確保するとともに、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。これまでは、問題点の発生原因に焦点を当てておりましたが、平成21年4月からは、これに加え、発生頻度、影響度及び抱えるリスクの重要度を分析・評価し、想定されるリスクを明確にしたうえで被監査部署への的確な改善提案や担当部署への改善指示を行っております。同時に取締役会にも報告し、取締役会がリスク管理態勢を適切に把握でき適切な改善の指示を行えるように、内部監査の実効性の確保にも努めております。

また、監査結果における問題点の改善状況について確認・検証を行ったうえで定期的に取り締役会へ報告することにより、監査におけるフォローアップ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、外部研修や行内研修等に参画させ、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、監査講評及び監査評定会等において、監査計画、監査結果及び監査で得た情報等について、監査役に定期的に報告を行うとともに、意見交換等を行っておりますが、今後は定期的かつ、随時の報告態勢として、監査役との協力体制を更に強めるなど、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**

監査法人による従来からの財務諸表監査等に加え、財務報告に係る内部統制報告書の有効性検証が行われることから、今まで以上に監査法人との緊密な連携を保ち、意見・情報交換等を深め、相互の効率的監査の確保及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**

### **(1) リスク管理の状況について**

当行が、管理対象とするリスクは信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクで、オペレーショナル・リスクは事務リスク、システムリスク、法務リスク、風評リスク、その他のリスクに区分しております。リスク主管部

は、これらリスク毎にリスク管理の手法及び各リスク管理規程を定め、役職員の認識と理解の浸透に努めております。また、毎年あるいは戦略目標の変更に応じて、リスク管理プログラムを見直し、四半期毎に各リスク管理プログラムにおける「実効性の検証」と「改善事項と対応方針」についてリスク管理委員会に報告しております。

経営統括部は、リスク管理の統括部署として、リスク・カテゴリー毎に評価したリスクを全行的に把握するとともに、リスク管理態勢の適切な運営に努めております。

リスク管理における組織体制としては、「リスク管理委員会」が全てのリスク・カテゴリーについて報告を受け、審議・検証、決議等を行う一元管理態勢をとっております。

リスク管理委員会は、頭取を委員長とし、役付取締役と経営統括部長を常任委員として構成しており、議案ごとにリスク主管部の部長を審議委員としております。事務局は経営統括部リスク統括グループが担当し、委員会は原則として月 1 回開催することとしております。

また、当委員会の効果的な運営を図るため、下部組織としてリスク・カテゴリー毎にALM部会、信用リスク部会、オペレーショナル・リスク部会の3部会を設置しており、いずれの部会も経営統括部リスク統括グループが事務局を担当しております。

## **(2) 統合的リスク管理態勢**

統合的リスク管理については、経営の健全性と収益性の向上を目指すものであり、信用リスク量、市場リスク量を毎月計測し、これにオペレーショナル・リスク量（基礎的手法）を加えたリスク量と規制資本を対比させリスク管理委員会へ報告しております。

具体的には、信用リスク量及び市場リスク量と基礎的手法にて算定したオペレーショナル・リスク量を合算したものを対 Tier 1 と比較するとともに、余剰資本の総リスク・アセットに対する割合を算出し、自己資本の充実度を評価しております。また、平成 20 年 11 月末より与信集中リスク、市場信用リスク、流動性リスクの計量化を試算し、同様に各リスク量の合計を対 Tier 1 と比較及び余剰資本の総リスク・アセットに対する割合を算出しております。

現在、リスク資本の配賦は行っておりませんが、配賦の考え方や配賦方法の妥当性について検討を行い、経営体力と関連付けたリスク管理態勢の構築（平成 21 年度試行、平成 22 年度実施）に向け取組んでまいります。

## **(3) オペレーショナル・リスク管理態勢**

オペレーショナル・リスクの管理においては、リスクの顕在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

は、当行の業務の過程、役職員の活動もしくはシステムが不適切であること、又は外生的な事情により、当行が損失を被るリスクと定義し、事務リスク、システムリスク、法務リスク、風評リスク等に分けて管理しております。具体的には、オペレーショナル・リスク統括管理部署である経営統括部及びそれぞれのリスク主管部である事務システム部、コンプライアンス統括部は、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。

また、平成21年9月に業務継続計画を策定し、大規模な自然災害や新型インフルエンザが発生した場合にも、円滑な業務継続ができるよう、態勢を整備しております。

#### **(4) 流動性リスク管理態勢**

流動性リスク管理については「流動性リスク管理規程」や「流動性危機対策実施規程」を定めたうえで、毎期初に直面する流動性リスクを適切に管理するために「流動性リスク管理プログラム」を策定しております。

また、組織としては主管する市場金融部を「資金繰り管理部門（キャッシュフロー管理）」と「流動性リスク管理部門（ALM管理）」に分離し、相互牽制機能を確保するとともに、リスク統括部署やリスク管理委員会が流動性リスク管理の適切な運営を検証・統括する態勢としております。

今後も流動性確保を最優先とした手許流動性の確保を行うなど、流動性リスクに対する適切な管理を行ってまいります。

## IX. 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)

世界的な金融市場の極度の混乱から昨年後半以降、世界経済は急失速いたしました。総需要の喪失はグローバルな規模で生じており、国内においても各種の経済対策が実施されているものの、輸出や生産の鈍化など深刻な不況が継続しております。

また、高知県内においても、公共投資の落ち込みや雇用環境の悪化から景況感は低迷を続けており、地方経済は中央以上に厳しい経済環境が継続すると予想します。

(金利)

景気の低迷が深刻化する中、日本銀行は低金利政策を維持すると予想します。政策誘導金利は現行の0.1%で横這い、長期金利も概ね低位での推移が続くと予想します。

(為替)

急激な円高進行に一服感が出た一方、米国の財政赤字の拡大に伴うドル安懸念は増大しており、消去法的な円高圧力は残存すると予想します。しかしながら、実体経済の面から極端な円高も想定しづらく、計画期間内は計画期間当初の水準が続くと予想します。

(株式)

金融・信用不安の高まりから世界的に株価が下落し、先進国の中でも日本株のパフォーマンスの悪さが目立つ状況となっております。実体経済面から力強さには欠けるものの、平成20年後半における急激な相場下落も落ち着きを見せていることから、計画期間内の日経平均株価は9,000円程度の水準が続くと予想します。

[各種指標 (表 39)]

(単位：%、円)

指 標	H21/9 (実績)	H22/3 (前提)	H23/3 (前提)	H24/3 (前提)
無担保コール翌日物	0.103	0.103	0.103	0.103
TIBOR 3ヶ月	0.54273	0.54273	0.54273	0.54273
新発10年国債利回り	1.295	1.295	1.295	1.295
ドル/円レート	89.77	89.77	89.77	89.77
日経平均株価	10,133	9,000	9,000	9,000

以 上