

経営強化計画(ダイジェスト版)

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第4条)

平成21年12月



目次

1. 経営強化計画の策定にあたって	2
2. 経営戦略	3
3. 経営の改善の目標とその達成のための方策	4
(1) コア業務純益の改善額	
(2) 業務粗利益経費率の改善幅	
(3) 収益力の強化	
(4) 資産の健全化	
4. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化	10
(1) 基本方針	
(2) 中小規模事業者等向け信用供与の残高、比率・経営改善の取組み	
(3) 信用供与の円滑化のための方策・地域経済の活性化に資する方策	
5. 責任ある経営体制の確立	12
6. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項	14

1. 経営強化計画の策定にあたって

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。

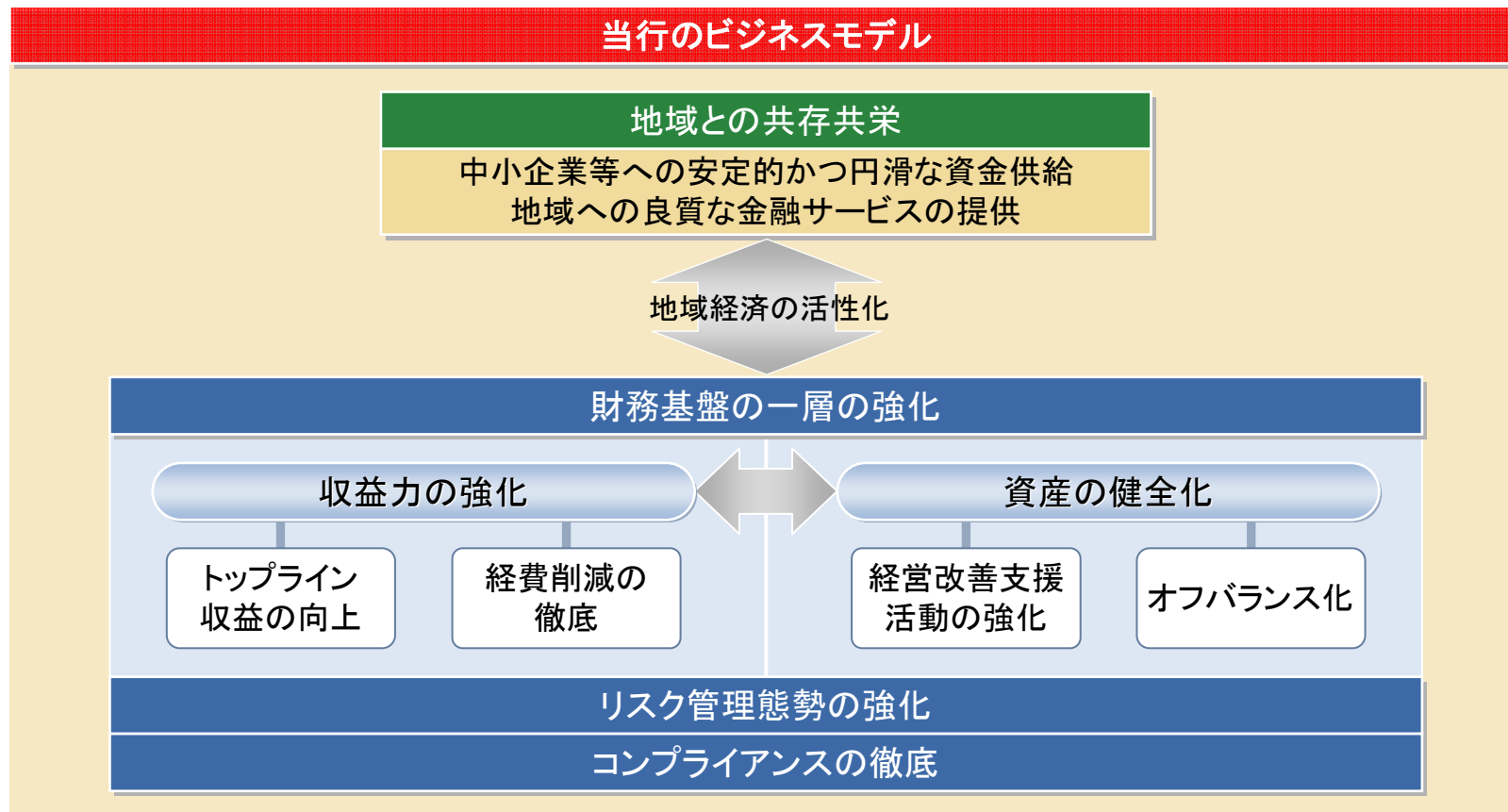
しかしながら、平成21年3月期においては、貸出金の減少を主因とする資金利益の減少に加え、世界的な金融市場の混乱を受けた株式相場の急落により、多額の株式関係損失を計上したことや、足許の経済状況等を踏まえて予防的な貸倒引当を行ったこと、財務の健全性向上のために繰延税金資産の取り崩しを行ったことなどから、平成20年3月期に続いて、2期連続の赤字を計上するに至り、「収益力の強化」と「資産の健全化」は当行の重要な経営課題となっております。

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。

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」に取組み、財務基盤の一層の強化を図ってまいります。



3. 経営改善の目標とその達成のための方策①

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第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。本経営強化計画における経営の改善の目標を以下のとおりとし、その達成に向けて全力で取り組んでまいります。

1 コア業務純益の改善額

(単位:百万円)

コア業務純益	21/3実績	21/9実績	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
	2,765	1,842	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や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、当該債券の損失処理を行っております。その後、当該債券は金融市場の混乱収束に伴い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、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。また、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 業務粗利益経費率の改善幅

(単位:%)

業務粗利益経費率	21/3実績	21/9実績	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
	72.63	60.28	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)

* 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たため、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。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業務粗利益の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。

3. 経営改善の目標とその達成のための方策②

3 収益力の強化

① トップライン収益の向上

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の回復を図り、トップライン収益の向上につなげてまいります。

a. 営業態勢の再構築

本部態勢	<ul style="list-style-type: none">■ 本部組織の見直しによる営業部門・企業支援部門の増強■ 営業店事務の本部への移行
営業店態勢	<ul style="list-style-type: none">■ 連合店形式(*)の推進■ モデル店活動(*)の実施
営業力の強化	<ul style="list-style-type: none">■ 事業融資の推進■ 適正なプライシング■ 人材の育成■ 行員の役割分担の明確化■ 人事制度の見直し
システム活用	<ul style="list-style-type: none">■ 軒先顧客管理システム(*)の活用■ 融資稟議システムの定着化
管理態勢	<ul style="list-style-type: none">■ 予算・実績等管理態勢の強化■ 収益管理態勢の再構築

(*)の項目については、次ページに解説を記載しています。

3. 経営改善の目標とその達成のための方策③

3 収益力の強化(続き)

連合店形式

- 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ます。

店質別体系表(平成21年9月末現在)

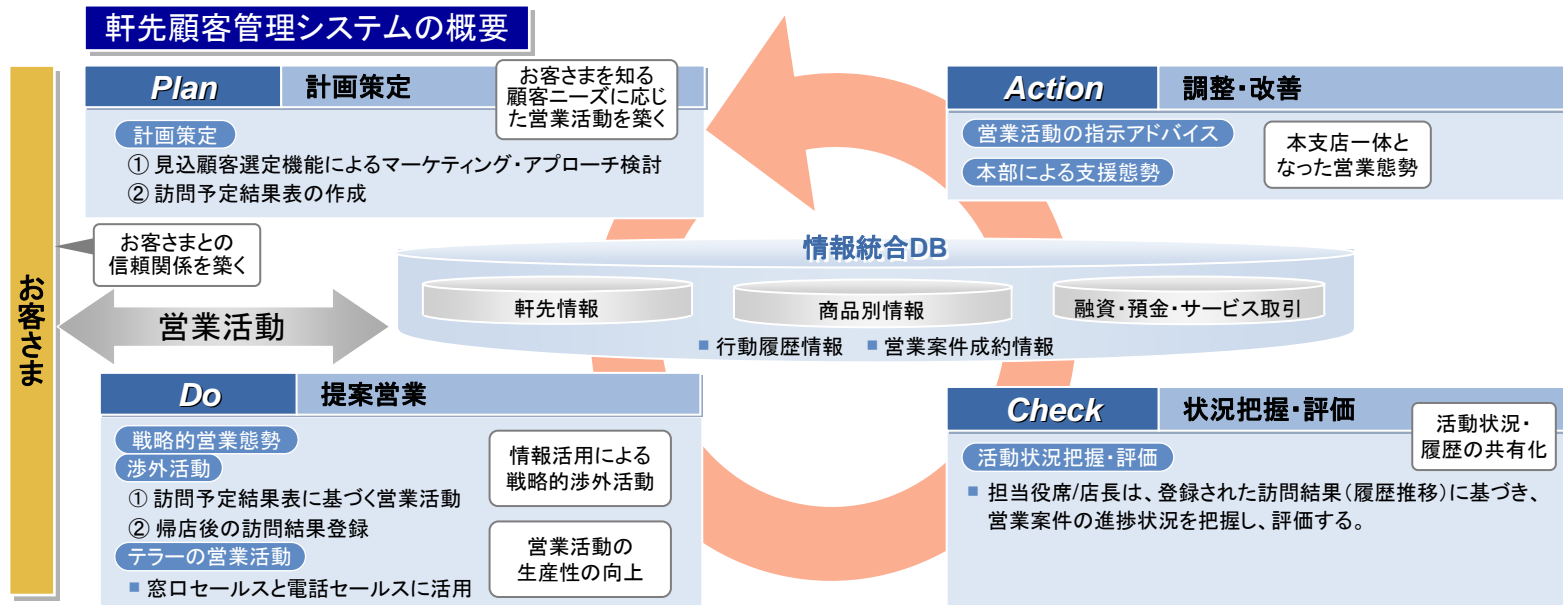
店質	店舗数	うち連合店
従来型フルバンキング	61	(母店)5
法人型フルバンキング	3	-
個人型フルバンキング	6	(子店)5
地方公共団体型フルバンキング	1	(子店)1
合計	71	11

モデル店活動

- 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。

軒先顧客管理システム

- 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。



3. 経営改善の目標とその達成のための方策④

3 収益力の強化(続き)

b. 法人向け戦略

業種別推進の開始

- 業種ターゲットの選定を通じた業種特性やアプローチポイントの一層の把握
- 『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

推進業種

- 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推進
 - 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)

c. 個人向け戦略

住宅ローンの強化

- 多様なお客さまのニーズにも対応が可能な商品を平成20年5月より発売
- 住宅ローン利用者(他行も含む)向けローンの発売

個人預金の強化

- 特色ある商品の発売・年金相談会等、各種金融サービスの実施を通じた強化

3. 経営改善の目標とその達成のための方策⑤

3 収益力の強化(続き)

② 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組んでまいります。特に平成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組んでまいります。

人件費	<ul style="list-style-type: none"> ■ 早期退職制度の活用 ■ 計画的な採用の実施による適正職員数の確保 ■ 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
物件費	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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消耗品費等の5%削減運動の実施 ■ 再リースの活用、外部委託経費の圧縮 ■ 機械化関連投資等は、事務の効率化、お客さまの利便性向上等の観点から、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実施

人件費・物件費の推移見込

(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
物件費	5,782	5,975	5,943	5,508

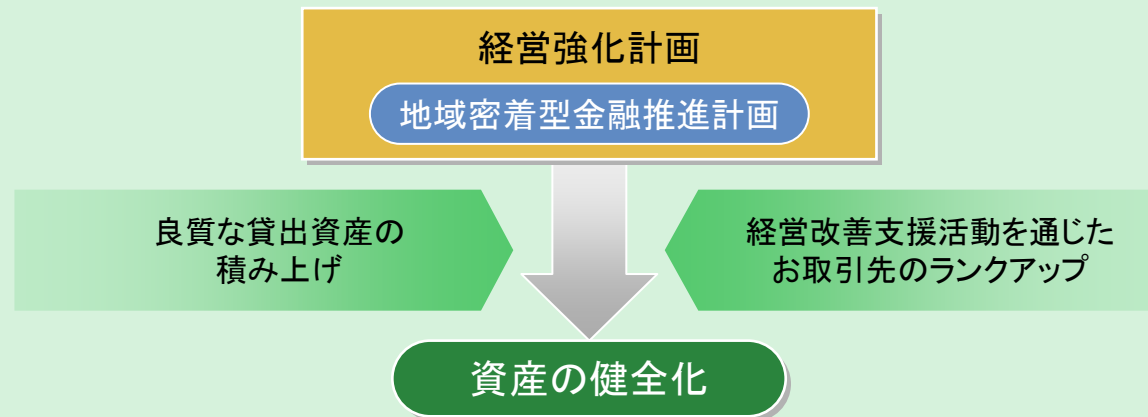
* H22/3期は、人件費は初任給の引き上げ、物件費は平成21年1月稼働の新基幹系システムの償却費用等によって機械化関連費用が増加するため、前期比増の計画としております。

3. 経営改善の目標とその達成のための方策⑥

4 資産の健全化

- 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。

良質な貸出資産の増強	<ul style="list-style-type: none">■ 営業態勢の再構築や業種別推進の開始により、きめ細かな貸出金推進態勢を構築
経営改善支援活動の強化	<ul style="list-style-type: none">■ 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な支援活動の実施■ 経営改善支援先を選定し、十分なリレーションのもとで積極的な経営改善に向けてのアドバイスや指導等の実施



4. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化①

1 基本方針

当行は、地元の中小・零細企業等に対する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 中小規模事業者等向け信用供与の残高、比率・経営改善の取組み

中小規模事業者等に対する信用供与の実績・今後の計画

(単位: 億円、%)

	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

経営改善の取組み実績・今後の計画

(単位: 先)

	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・新事業開拓支援	17	13	14	16	18	20
経営相談	24	30	33	35	36	39
事業再生支援	6	5	6	6	7	8
事業承継支援	0	0	0	0	1	1
担保・保証に過度に依存しない融資促進	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%

4. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化②

3 信用供与の円滑化のための方策・地域経済の活性化に資する方策

信用供与のための方策

1	信用供与の実施体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> ■ 本部・営業店が連携した既存取引先深耕・新規取引先開拓活動 ■ 業種別推進の開始 ■ 信用保証協会との連携強化、融資の推進 ■ 事業先のニーズに的確に対応する目利き能力等の向上に向けた人材育成 ■ 軒先顧客管理システムを活用した進捗管理・フォロー活動
2	担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等	<ul style="list-style-type: none"> ■ ABL(動産担保融資)等を活用した信用供与手法多様化への対応
3	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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 本部組織の見直しによる営業部門・企業支援部門の増強

地域経済の活性化に資する方策

1	創業又は新事業の開拓に対する支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ 高知県信用保証協会の創業・新事業制度融資の積極的な活用
2	経営相談その他の取引先企業に対する支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ 本部サポート体制の強化 ■ 情報提供機能の強化－財務診断分析資料の提供等 ■ コンサルティング機能の強化－経営改善計画策定支援ソフトの活用等 ■ 経営相談窓口の設置や当行のネットワークを活用した外部専門家の紹介 ■ 貸付条件変更への柔軟な対応 <ul style="list-style-type: none"> －対応基本方針の策定、対応状況の把握態勢の整備、相談窓口の設置等
3	早期の事業再生に資する支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中小企業再生支援協議会や企業再生支援機構等の活用 ■ 中小企業診断士等の専門家との連携強化 ■ DDS・DES等の再生手法の研究・検討
4	事業承継支援	<ul style="list-style-type: none"> ■ 外部専門機関の活用、本部間の連携
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	<ul style="list-style-type: none"> ■ ビジネスマッチング機能(紹介業務)の強化

5. 責任ある経営体制の確立①

1 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

- 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。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。

2 リスク管理の体制の強化

①信用リスク管理

モニタリング方法等の見直し	■ 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	平成 21年度
経営改善支援活動の強化	■ 対象先毎のランクアップ手法やスケジュールを基にした具体的計画の策定及び進捗状況管理	平成 21年度

②市場リスク管理

アラーム・ポイントの設定及び ストレス・テストの充実	<ul style="list-style-type: none"> ■ 早い段階で経営陣が市場リスクに関与する態勢を構築 ■ リスク顕現時の期間収益や自己資本及び自己資本比率等への影響の把握 ■ 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等を活用した適切なリスクテイク 	平成 21年度
リスク管理の高度化	■ リスク資本配賦の開始及び期間収益を踏まえた損失限度額の設定	平成 22年度
リスクの抑制	■ 価格変動性・市場流動性の観点を取り入れた商品毎の保有限度額の設定	平成 21年度

5. 責任ある経営体制の確立②

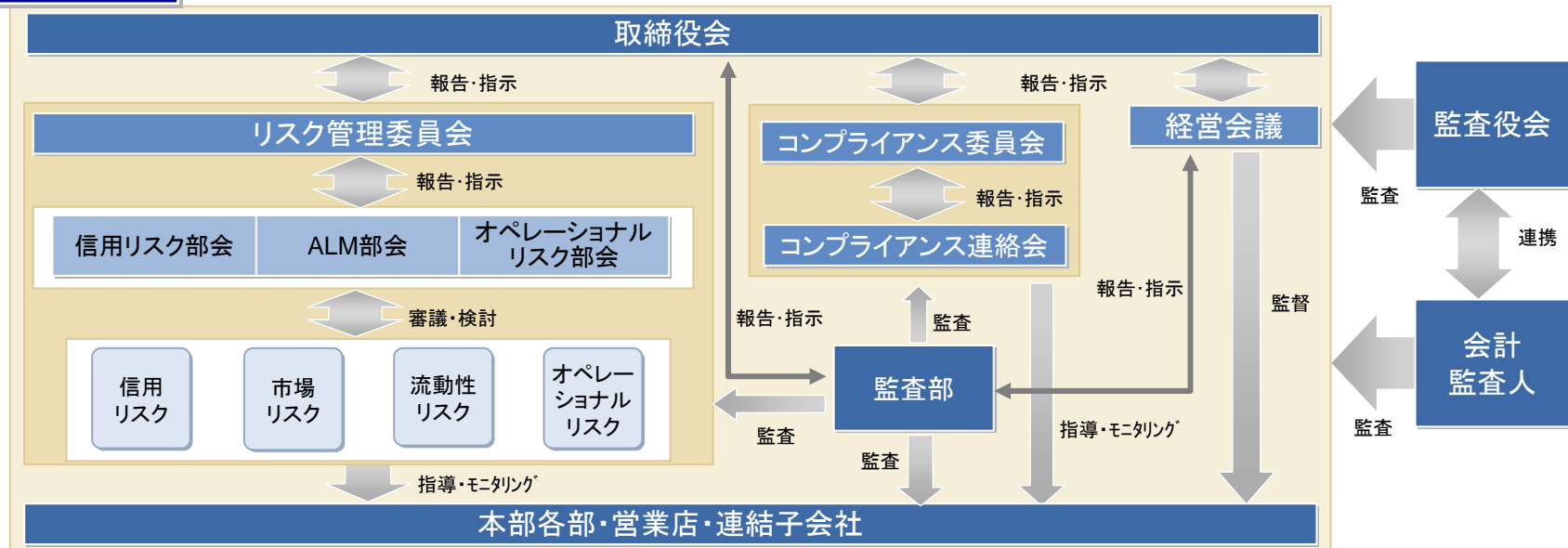
3 法令遵守の態勢の強化

取締役会の下に、コンプライアンス委員会を設置しており、四半期毎また必要に応じて随時開催し、コンプライアンス・プログラムの策定や実効性の検証等、法令遵守態勢の充実・強化に取り組んでまいります。

4 経営に対する評価の客観性の確保

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、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。

ガバナンス体制図



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。

6. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項①

1 金額の算定根拠

- 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。

今回の申請金額150億円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

	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、取組んでまいります。

6. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項②

3 発行金額・条件

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。
	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。
7	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。
	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
9	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)の全ての日に於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