

# 経営強化計画(ダイジェスト版)

---

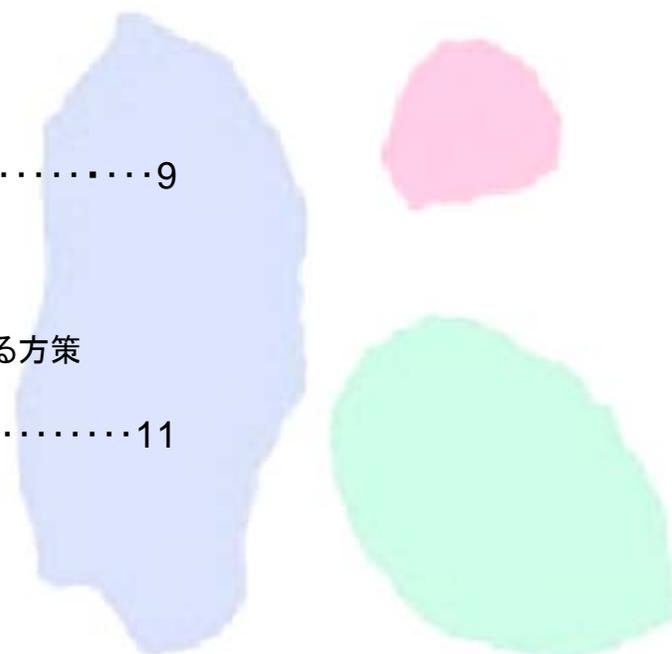
(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条)

平成24年6月





1.前経営強化計画の数値目標の達成状況 .....	1
2.経営戦略 .....	2
3.経営の改善の目標とその達成のための方策.....	3
(1)コア業務純益の改善額	
(2)業務粗利益経費率の改善幅	
(3)収益力の強化	
(4)資産の健全化	
4.中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化.....	9
(1)基本方針	
(2)課題への取り組み	
(3)信用供与の円滑化のための方策・地域経済の活性化に資する方策	
5.責任ある経営体制の確立.....	11
(1)業務執行に対する監査又は監督の体制の強化	
(2)リスク管理の体制の強化	
(3)法令遵守の態勢の強化	
(4)経営に対する評価の客観性の確保	
(5)情報開示の充実	





# 1. 前経営強化計画の数値目標の達成状況

## コア業務純益の改善額

(単位:百万円)

	計画 始期	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	2,221	3,920	3,451	△468	1,699	1,230	△468

経費削減を前倒しで進めましたが、資金需要の低迷、市場金利の低下等による貸出金利回りの低下により資金利益が伸び悩み、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。

## 業務粗利益経費率の改善幅

(単位:百万円、%)

	計画 始期	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)	11,284	10,799	10,912	113	△485	△371	113
業務粗利益	17,252	16,518	16,336	△181	△734	△916	△181
業務粗利益 経費率	65.40	65.38	66.79	1.41	△0.02	1.39	1.41
上記から国 債等債券関 係損益除く	73.44	—	69.10	—	—	△4.34	—

資金利益の伸び悩みや国債等債券関係損益の減少により、業務粗利益が減少したことが主な要因で、計画を1.41ポイント上回りました。また、計画始期を1.39ポイント上回りましたが、国債等債券関係損益を除いたベースでは大幅に改善しております。

## 中小規模事業者等に対する信用供与の実績

(単位:億円、%)

	計画 始期	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	3,437	3,557	3,511	△46	120	74	△46
総資産	9,337	9,410	9,506	96	73	169	96
総資産に対する 比率	36.81	37.80	36.93	△0.87	0.99	0.12	△0.87

資金需要が伸び悩むなか、業種別推進等の諸施策に取り組み、残高は計画始期から74億円増加しましたが、計画比では46億円不足となりました。総資産に対する比率は、同残高が計画を下回ったことに加え、預金残高の増加や利益の積上げ等により総資産が計画を上回ったことから、始期比は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。

## 経営改善支援等の取り組み

(単位:先、%)

	計画 始期	24/3期		
		計画	実績	計画比
経営改善支援取組先数	59	92	157	65
取引総数	8,139	8,400	7,741	△659
比率	0.72	1.09	2.02	0.93

お取引先との密接なリレーションシップのもとで、経営改善計画策定支援やビジネスマッチングを主体に取り組んだ結果、計画期間中を通して計画を上回る実績となりました。

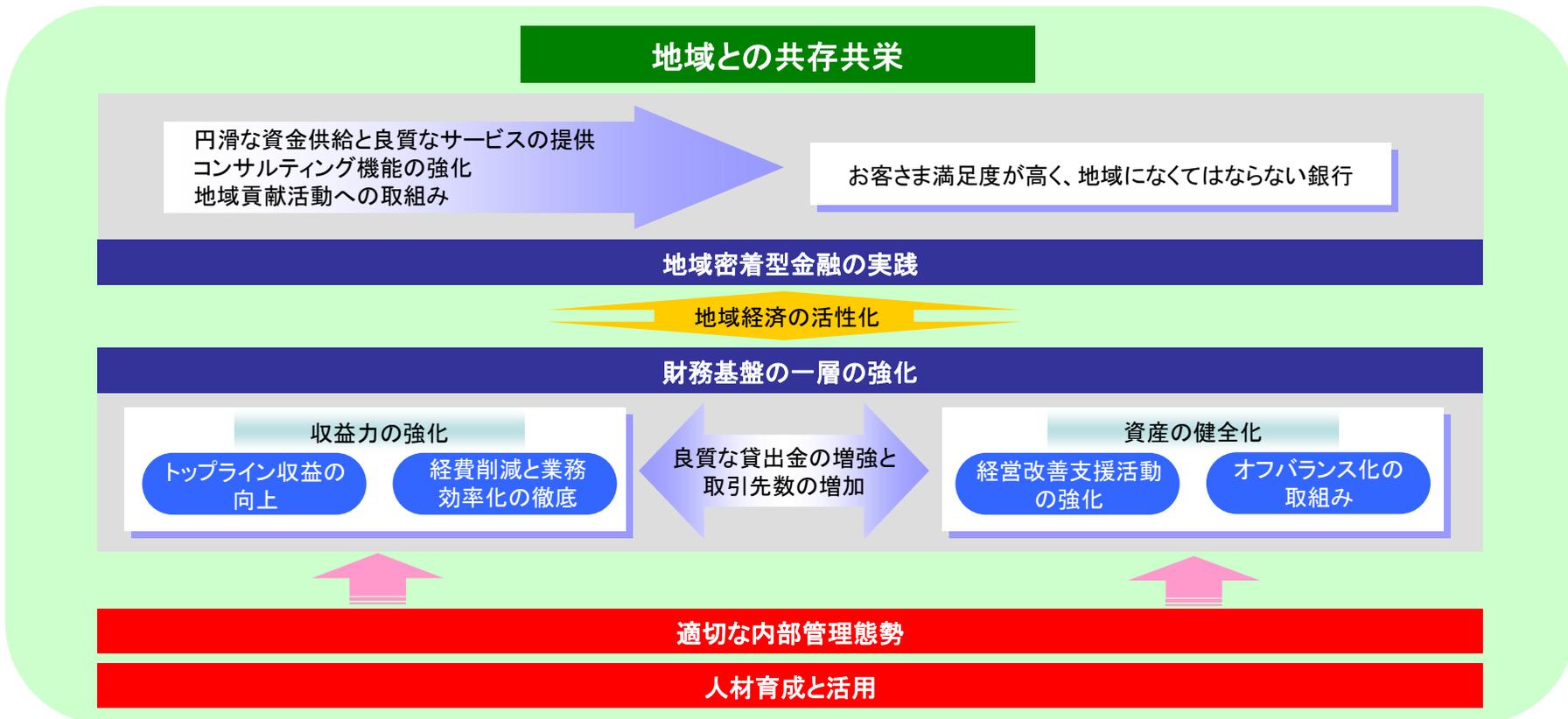


## 2. 経営戦略

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。

地域の貸出金が伸び悩み、貸出金利回りも低下傾向にあるなか、収益力強化のために、業務効率化とともに組織体制・営業活動・人材育成等、営業態勢を一層強化することが必要と考えております。また、資産の健全化のためには、コンサルティング機能を発揮したお取引先の経営改善等への支援に一層の取り組みが必要と考えており、そのためには、行員の目利き力の向上を図り、本支店一体となったお取引先への最適なソリューションを提案・実行していくことが重要と考えております。

「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。また、『適切な内部管理態勢』の構築と『人材育成と活用』に取り組む、経営の強化を進めてまいります。





### 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。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)

	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)

#### (2) 業務粗利益経費率の改善幅

(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
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)

\* 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。

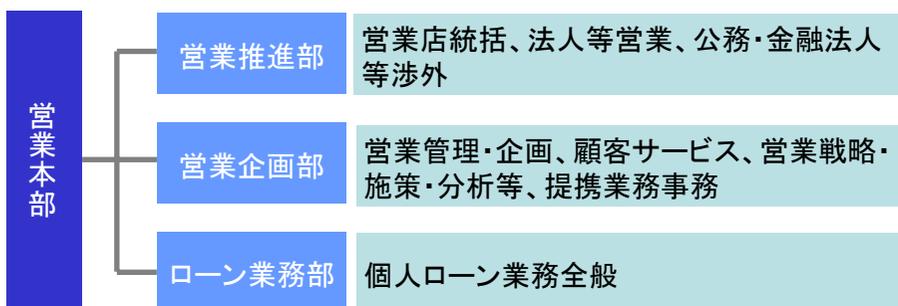
### 3. 経営改善の目標とその達成のための方策②

#### (3) 収益力の強化

#### トップライン収益の向上

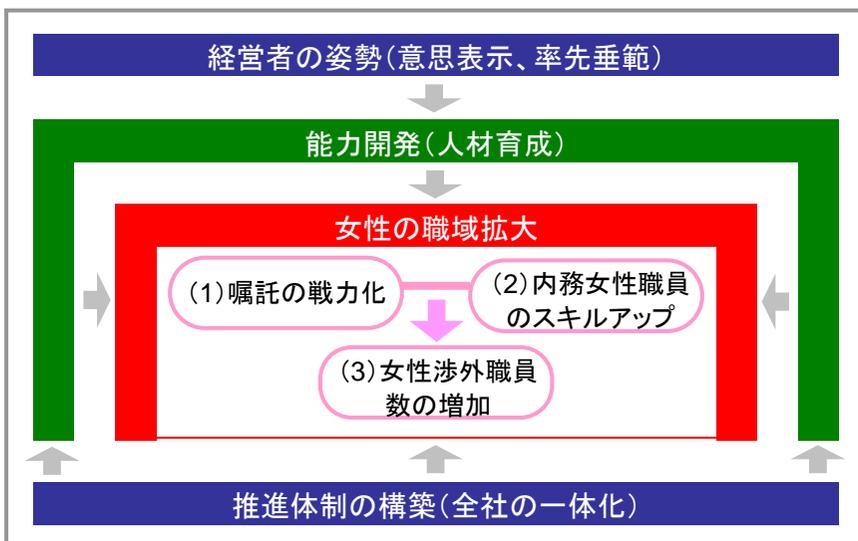
#### 営業態勢の一層の強化

#### ■営業本部の設置、営業統括部の再編



#### ■人材の活用

#### ★女性職員の営業力強化



#### ■人材活用

派遣社員の直接雇用、「職員登用制度」の新設、新たな人材の発掘

#### ■能力開発

嘱託の戦力化、女性職員のキャリアアップ

#### ■仕事と家庭の両立支援

#### ★定年再雇用者の活用

本部事務部門だけでなく、知識・経験を発揮できる営業店渉外や検証部門に配属することで営業力強化を図る

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

#### 職員数の推移見込

(単位:人)

	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	1,005	1,080	1,078	1,072
行員	945	946	933	929
嘱託・パート	60	134	145	143

平成24年4月に派遣社員70名を直接雇用しております。今後も適正人員を確保しながら少数精鋭化を進め、営業力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③

#### (3) 収益力の強化(続き)

#### 営業活動の効率化

##### ■ビジネス情報ネットワークの構築

幅広いビジネス情報を迅速かつ的確に提供し、お客さまのニーズに応えることで提案力を高め、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いきたいと考えております。

##### ■マーケット分析の強化

エリア毎の分析を精緻化し、店舗特性を踏まえて地域に密着した営業活動を行ってまいります。

##### ■軒先顧客管理システムの活用強化

「軒先顧客管理システム」の活用をさらに高度化して、お客さまのニーズの把握に努め、効率的なアプローチを実施いたします。

#### ■連合店形式の活用

「連合店形式」では事業性貸出金の取り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しています。店質に応じた効率的な営業活動で、1店舗あたりの収益性向上につなげることを目的としています。

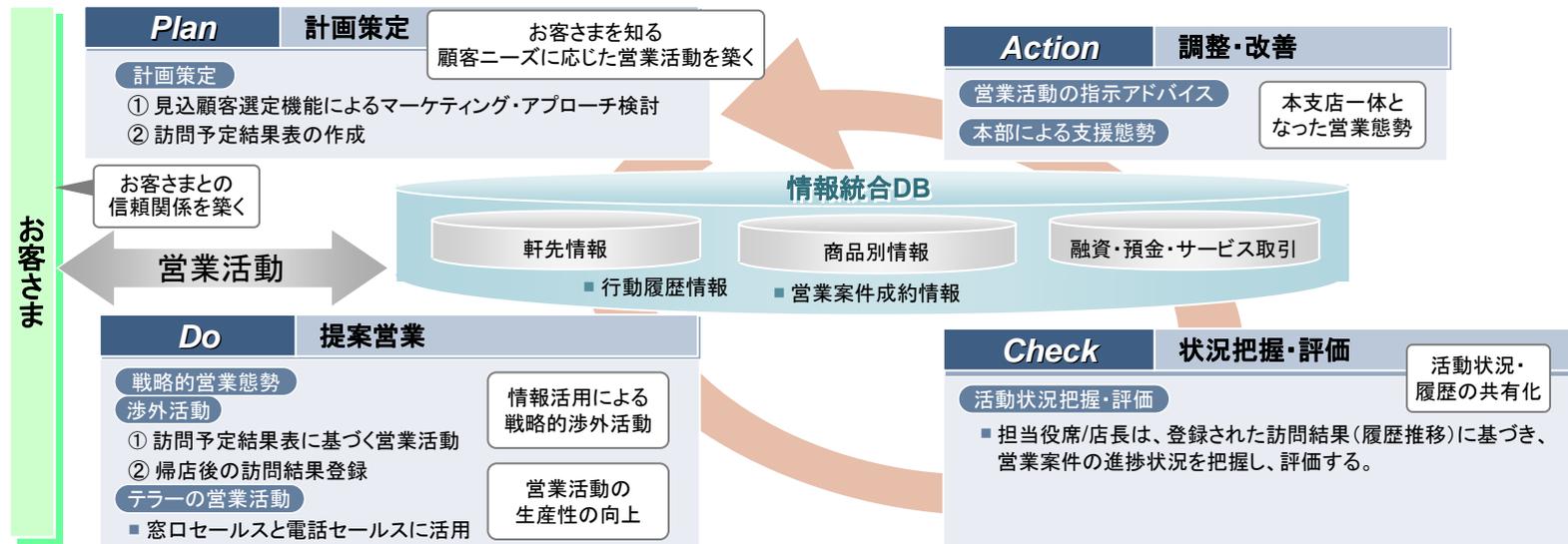
(平成24年3月末現在)

店 質	店舗数	うち連合店
従来型フルバンキング	61	(母店)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

#### ■行員の役割分担の明確化

営業店・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、生産性を高めてまいります。

#### 軒先顧客管理システムの概要





### 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)

#### 地域密着型営業の強化

##### シェアアップ・新規事業先開拓活動の強化

既存取引先のシェアアップ活動  
新規事業先開拓

##### 成長分野への取り組み

推進産業および分野  
医療・福祉分野  
農業・食品加工分野  
防災・環境関連ビジネス分野

##### 「こうぎん・ビビッド・ファンド」の活用

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

##### ローン営業の強化

ローンセンターの機能強化  
住宅ローンの強化  
複合取引の推進、リフォームローンの推進、  
住宅関連業者へのアプローチ強化、行員育成  
消費者ローンの強化  
審査のスピードアップ・受付の効率化  
お客さまの声を反映した商品・サービスの提供

##### 個人預金の増強

魅力ある商品の提供

##### 人材育成

金融環境の変化や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  
若手行員の早期育成  
職員等の学習意欲高揚に向けた取り組み

##### 産学官の連携の強化

##### 適正なプライシングの徹底



### 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)

#### 経費削減と業務効率化の徹底

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、経費削減活動を継続するとともに、営業力強化に向けた業務効率化策にも一層取り組んでまいります。

##### ■ 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、事務作業の継続的な見直しを行い、営業店事務の本部による集中処理・管理等、業務の効率化を進めてまいります。

##### ■ 人材活用と人件費の削減

人材活用と計画的な採用の実施

女性職員の活用を中心とした営業力強化に加え、新卒者の定期採用、定年退職者の再雇用、即戦力となる金融機関実務経験者の嘱託採用により、適正な職員数の確保と精鋭化に努めてまいります。

人件費の削減

嘱託行員の活用や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等に取り組んでまいります。

##### ■ 物件費の削減

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

##### ■ 経費削減・業務効率化推進PTによる各種施策の実施

#### 人件費・物件費の推移見込

	24/3期 実績	25/3期 計画	26/3期 計画	27/3期 計画
人件費	6,468	6,785	6,754	6,740
物件費	5,229	4,786	4,818	4,808

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

※派遣社員の直接雇用(平成24年4月)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。



### 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

#### 資産の健全化

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にリスクテイクを行いながら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。

##### ■ 良質な貸出金の増強

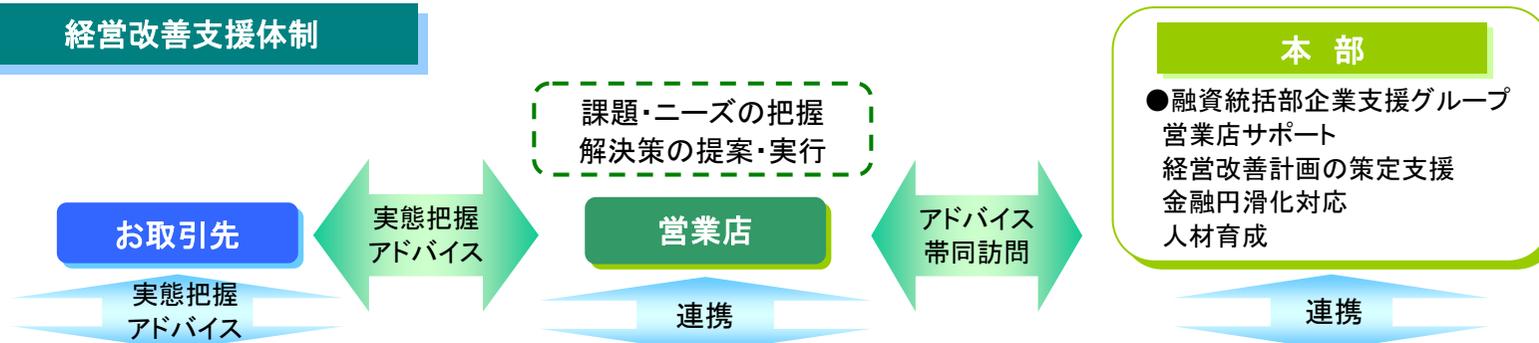
##### ■ 経営改善支援活動の強化

積極的な支援活動によるランクアップ・ランクダウンの防止  
対応方針を明確にした支援活動の実施  
経営改善重点支援先に対する重点的な取り組み  
「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

##### ■ オフバランス化の取り組み

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

#### 経営改善支援体制



● 外部専門家・外部機関

中小企業再生支援協議会・高知県・信用保証協会・税務会計事務所・弁護士会計事務所・経営コンサルタント等



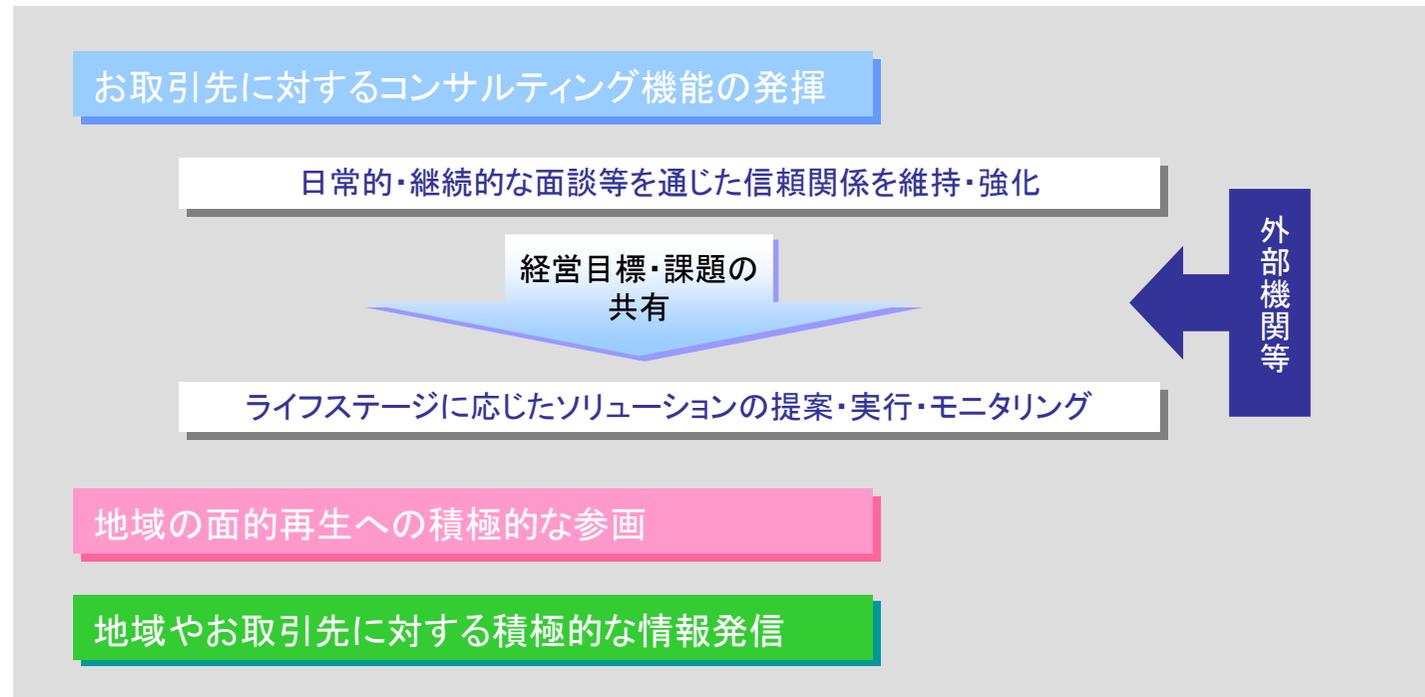
## 4. 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化①

### (1) 基本方針

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

### (2) 課題への取り組み

当行は高知県内におきまして25%の貸出シェアを有しておりますが、高知県の経済環境は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・的確にお応えすることで、地域密着型金融をより一層強力に推進し、地域経済の活性化を図っていくことが必要であると認識しており、下記の3項目について重点的に取り組んでまいります。



## 4. 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化②

### (3) 信用供与の円滑化のための方策・地域経済の活性化に資する方策

#### 信用供与の円滑化のための方策

- **中小規模事業者等に対する融資推進活動**  
既存取引先深耕、新規取引先開拓、成長分野への取り組み、信用保証協会との連携強化
- **人材育成の強化**  
行内研修の実施(外部団体・外部専門家による研修等への参加) 休日セミナーの開催、資格取得の促進、若手行員の早期育成
- **信用供与の実施状況を検証するための体制**  
軒先顧客管理システム活用、経営陣による検証
- **担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等**  
動産担保融資・農業者専用ローンなど信用供与手法の多様化

#### 地域経済の活性化に資する方策

- **創業又は新事業の開拓に対する支援**  
産学官・外部機関との連携による支援、創業・新事業制度融資等の積極的な活用
- **経営に関する相談その他の取引先企業に対する支援**  
ビジネスマッチング機能強化、経営改善計画策定支援および外部専門家との連携、情報提供機能の活用
- **早期の事業再生支援**  
ランクアップへの取り組み、中小企業再生支援協議会等との連携強化
- **事業の承継に対する支援**  
外部専門機関等との連携
- **金融の円滑化を図る取り組み**  
中小企業再生支援協議会等との連携強化

#### 今後の計画

中小規模事業者等に対する信用供与 (単位: 億円、%)

	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(21/9)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

#### 今後の計画

経営改善支援等の取り組み (単位: 先、%)

	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
創業・新事業	36	30	35	30	35	30	35
経営相談	98	103	94	100	95	102	97
事業再生	8	10	10	10	10	10	10
事業承継	0	0	1	0	1	0	1
担保・保証	15	16	20	20	20	20	20
合計	157	159	160	160	161	162	163
取引総数	7,741	7,750	7,760	7,770	7,780	7,790	7,800
比率	2.02	2.05	2.06	2.05	2.06	2.07	2.08



## 5. 責任ある経営体制の確立①

### (1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

平成24年6月に社外取締役1名を新たに選任いたしました。また独立役員としても選任しており、これまでの社外監査役1名と合わせて2名の体制となり、経営の透明性確保と経営体制の一層の強化を図っております。社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会」の開催を継続し、いただいた経営に対する評価や助言を経営に反映させてまいります。

### (2) リスク管理の体制の強化

#### ■ 信用リスク管理

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

#### ■ 不良債権の適切な管理

経営改善計画の進捗状況の把握、経営改善に向けた指導や支援の実施

#### ■ 市場リスク管理

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

- ・金利リスク  
リスクとリターンを見積もった最適なポートフォリオの構築  
ストレステストの実施による金利リスクの多面的な検証
- ・有価証券の信用リスク  
ストレステストの実施による信用不安顕現時の影響の検証  
海外向けエクスポージャーの管理強化
- ・価格変動リスク等  
流動性に配慮して安全でシンプルな債券を中心に運用

#### ■ 統合的リスク管理

リスクカテゴリー毎の資本配賦と検証



## 5. 責任ある経営体制の確立②

### (3) 法令遵守の態勢の強化

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

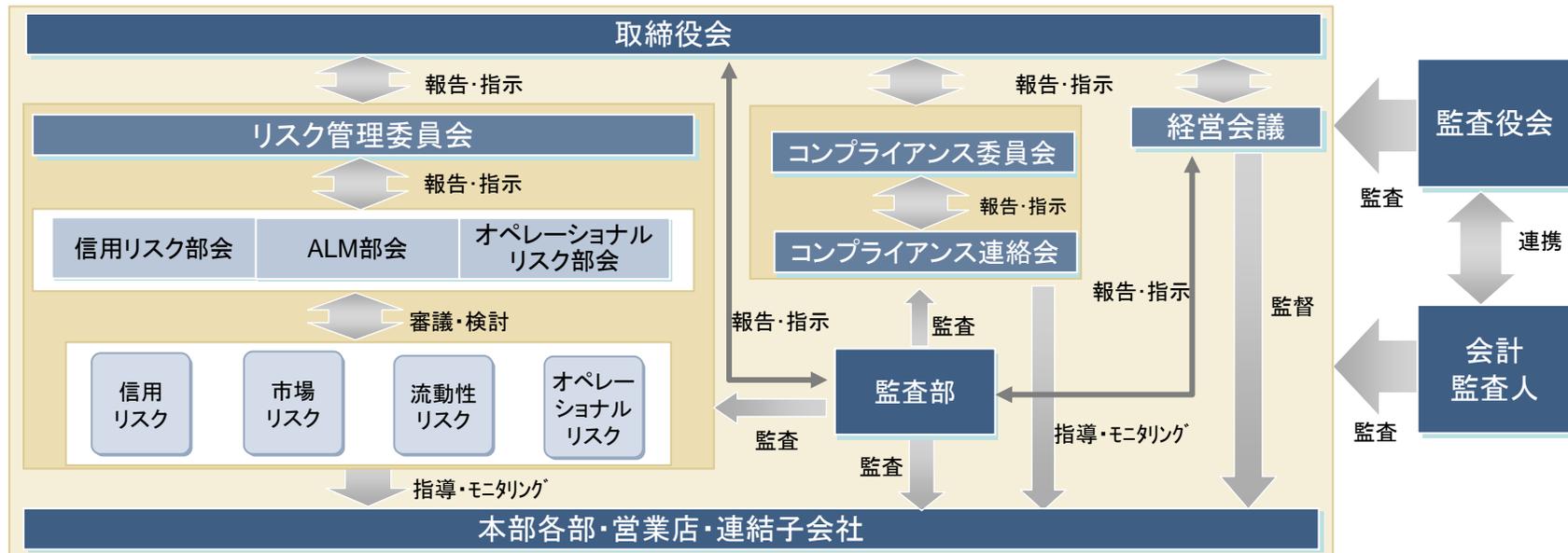
### (4) 経営に対する評価の客観性の確保

平成24年6月に社外取締役1名を新たに選任いたしました。また独立役員としても選任しており、これまでの社外監査役1名と合わせて独立役員は2名の体制となっており、経営監視機能の十分な確保に努めております。平成22年9月に社外有識者等第三者で構成する「経営評価委員会」を設置しており、経営に対する評価の客観性を確保してまいります。

### (5) 情報開示の充実

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

### ガバナンス体制図



## 熱意

高知銀行は、限りない熱意をもって、  
地域の発展と暮らしの向上に貢献します。

## 調和

高知銀行は、調和のとれた経営をもって、  
お客さまの信頼に応えます。

## 誠実

高知銀行は、創意と誠実をもって、  
お客さまに奉仕します。

郷土高知を照らす太陽と、「熱意」の姿勢を赤に、  
穏やかにそびえる山々と、「調和」への願いを緑に、  
躍る黒潮と、「誠実」の精神を青にたとえて—。

高知銀行のシンボルマークは「ビビッドK」。

右上の赤は地域の皆さまを、

右下の緑は地元企業の皆さまを、

そして、それぞれのニーズを受け止める高知銀行を左の青で表しています。