

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 22 年 12 月



## 目次

I. 平成 22 年 9 月期決算の概要	1
1. 経営環境	1
2. 決算の概要(平成 22 年 9 月期：単体)	1
II. 経営の改善に係る数値目標の実績	4
1. コア業務純益	4
2. 業務粗利益経費率	4
III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	5
1. 収益力の強化	5
(1) トップライン収益の向上	5
(2) 経費削減の徹底	13
2. 資産の健全化	14
(1) 良質な貸出資産の増強	14
(2) 経営改善支援活動の強化	15
(3) オフバランス化	16
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 関する事項の進捗状況	16
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	16
2. リスク管理の体制の強化のための方策	16
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	17
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	18
5. 情報開示の充実のための方策	18
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の進捗状況	18
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	18
2. 「中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化」のための方策の 進捗状況	20
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 資する方策の進捗状況	24
VI. 剰余金の処分の方針	29
1. 配当に関する方針	29
2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針	29
VII. 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 ための方策の進捗状況	29
1. 経営強化計画の運営管理	29
2. 内部監査態勢の強化	29
3. 各種のリスク管理の状況および今後の方針等	30

## I. 平成 22 年 9 月期決算の概要

### 1. 経営環境

平成 22 年 9 月期におけるわが国の経済は、アジア向けを主体とした輸出の増加に牽引され、また、政府の経済対策効果を背景として、持ち直しの動きが続いていましたが、急激な円高がもたらすデフレ圧力が強まるなど、先行きへの不安が払拭できず不透明感が強まる状況となりました。

当行の主要営業基盤である高知県の経済は、生産や観光関連を中心として持ち直しているものの、雇用環境は依然厳しい状況が続いており、エコカー補助金の終了に伴う駆け込み需要等もありましたが、消費の節約志向は根強く、総じてみると停滞感の払拭できない状況が続きました。

### 2. 決算の概要（平成 22 年 9 月期：単体）

#### (1) 資産・負債の状況

平成 22 年 9 月末の貸出金は、低迷する地域経済の影響で個人消費は盛り上がりを欠いており、消費者ローンの減少等から、平成 22 年 3 月末比で 42 億円減少して、6,509 億円となりました。

預金等は、個人預金の増加に取り組んだことから、平成 22 年 3 月末比で 12 億円増加して、8,625 億円となりました。

純資産は、その他有価証券評価差額金の増加や、中間純利益の計上等により利益剰余金が増加したこと等から、平成 22 年 3 月末比で 43 億円増加して、502 億円となりました。

〔「資産・負債の状況（単体ベース）」（表 1）〕

（単位：億円）

	22 年 9 月末			21 年 9 月末 実績	22 年 3 月末 実績
	実績	21 年 9 月末比	22 年 3 月末比		
資産	9,370	33	60	9,337	9,310
うち貸出金	6,509	82	△42	6,427	6,551
うち有価証券	2,449	339	141	2,110	2,308
負債	8,867	△170	17	9,037	8,850
うち預金等	8,625	73	12	8,552	8,613
うち社債・借入金	63	△100	0	163	63
純資産	502	203	43	299	459

#### (2) 損益の状況

業務粗利益は、資金利益については貸出金利息が減少した一方で、有価証券利息配当金の増加と預金利息の減少を要因に前年同期比 78 百万円増加しましたが、金融派生商品収益や国債等債券関係損益の減少を主因に、その他業務利益が前年同期比 12 億 28 百万円減少したことにより、前年同期比 10 億 83 百万円減少の

82億75百万円となりました。

経費面では、前期に引き続き経費削減・業務効率化推進プロジェクトチームを中心として様々な施策を強力に推進し、全行あげて経費削減に取り組んだことから、前年同期比で2億66百万円減少の63億5百万円となりました。

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8億17百万円減少の19億70百万円となりました。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3億11百万円減少の15億31百万円となりました。

臨時損益は、株式の減損処理が減少したこと等により、株式等関係損益が前年同期比1億93百万円改善したことや、経営改善支援によるランクアップやランクダウンの防止に取り組んだことから、個別貸倒引当金繰入額が前年同期比6億37百万円減少したことに加え、平成22年1月の退職給付制度改定に伴い退職給付費用が減少したこと等から、前年同期比13億27百万円費用減の△85百万円を計上しました。

与信費用については、上記のとおり、お取引先の経営改善支援活動の強化が寄与し、貸倒引当金繰入額は前年同期比14億61百万円減少して、7億83百万円の戻入益となりました。

この結果、経常利益は前年同期比5億52百万円増加し18億84百万円となり、貸倒引当金戻入益等から固定資産の減損損失等を控除した特別損益で前年同期比10億72百万円増加の4億43百万円を計上したことから、中間純利益は前年同期比15億37百万円増加し、24億1百万円となりました。

〔「損益の状況（単体ベース）」（表2）〕

（単位：百万円）

（※ 参考）

	22/9 期		21/9 期 実績	22/3 期 実績
	実績	21/9 期比		
業務粗利益	8,275	△1,083	9,358	17,486
資金利益	7,739	78	7,661	15,300
役務取引等利益	72	67	5	72
その他業務利益	463	△1,228	1,691	2,112
（うち国債等債券関係損益）	439	△505	944	1,480
経費	6,305	△266	6,571	12,768
うち人件費	3,251	△78	3,329	6,494
うち物件費	2,670	△188	2,858	5,642
業務純益（一般貸倒引当金繰入前）	1,970	△817	2,787	4,718
一般貸倒引当金繰入額	—	△41	41	△4
業務純益	1,970	△775	2,745	4,722
コア業務純益	1,531	△311	1,842	3,237
臨時損益	△85	1,327	△1,412	△2,321
うち不良債権処理額	—	△637	637	1,194
うち株式等関係損益	△122	193	△315	△481
経常利益	1,884	552	1,332	2,401
特別損益	443	1,072	△629	△1,021
税引前中間（当期）純利益	2,328	1,625	703	1,379
法人税、住民税及び事業税	13	0	13	25
法人税等調整額	△86	88	△174	16
中間（当期）純利益	2,401	1,537	864	1,337

### (3) 不良債権の状況

本部・営業店が一体となって、お取引先の経営改善支援や事業再生支援を通じてランクアップやランクダウンの防止に取り組みましたが、大口のランクダウンが発生したことから、金融再生法開示債権額は464億円と平成22年3月末比では4億円の増加となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は平成22年3月比では0.11ポイント上昇して、7.07%となりました。

〔「金融再生法開示債権の状況（単体ベース）」（表3）〕

（単位：億円）

	22年9月末		22年3月末実績
	実績	22年3月末比	
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	155	△4	160
危険債権	295	11	283
要管理債権	13	△2	16
合計（A）	464	4	460
正常債権	6,101	△49	6,150
総与信（B）	6,566	△44	6,611
金融再生法開示債権比率（A） / （B）	7.07%	0.11%	6.96%

## II. 経営の改善に係る数値目標の実績

### 1. コア業務純益

停滞する経済環境の影響で、設備投資等の資金需要が弱かったことに加えて、金融機関間の競争により貸出金利回りが計画を下回ったことを主因に、資金利益は計画比 3 億 28 百万円不足しましたが、経費削減に取り組んだことで資金利益の不足分をカバーし、コア業務純益は計画を 20 百万円上回る 15 億 31 百万円となりました。

[コア業務純益の改善額 (表 4)]

(単位：百万円)

	21/3 実績	計画 始期	22/3 実績	22/9 期				23/3 計画	24/3 計画
				計画	実績	計画比	始期比		
コア業務 純益	2,765	2,221	2,635	1,511	1,531	20	841	3,047	3,920

\*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いますが、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。

\*平成 22 年 9 月期の始期比については、平成 22 年 9 月期実績を 2 倍して比較しております。

### 2. 業務粗利益経費率

資金利益は設備投資等の資金需要が弱かったことに加えて、市場金利の低下や金融機関間の競争により貸出金利回りが計画を下回ったことを要因として 3 億 28 百万円計画を下回りましたが、良好な市場環境を背景に国債等債券売却益が増加したことを要因として国債等債券関係損益が 4 億 39 百万円計画を上回ったことから、業務粗利益は計画を 1 億 29 百万円上回り、機械化関連費用を除く経費についても全行あわせて経費削減に取り組んだことから、計画を 1 億 89 百万円下回りました。この結果、業務粗利益経費率は 66.35% となり、計画を 3.38 ポイント下回りました。

[業務粗利益経費率の改善幅 (表 5)]

(単位：百万円、%)

	21/3 実績	計画 始期	22/3 実績	22/9 期				23/3 計画	24/3 計画
				計画	実績	計画比	始期比		
経費(機械化 関連費用除く)	11,484	11,284	10,945	5,680	5,491	△189	△302	11,295	10,799
業務粗利益	15,810	17,252	16,883	8,146	8,275	129	△702	16,250	16,518
業務粗利益 経費率	72.63	65.40	64.82	69.73	66.35	△3.38	0.95	69.50	65.38

\*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。

\* 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。

\* 平成 22 年 9 月期の始期比については、平成 22 年 9 月期実績を 2 倍して比較しております。

### Ⅲ. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

#### 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

###### イ. 本部態勢

###### (イ) 本部組織の見直しによる営業部門・企業支援部門の増強

平成 21 年 1 月に新基幹系システムへの移行が完了し安定稼動に入ったことから、平成 21 年 9 月に事務統括部とシステム統括部を統合して事務システム部を発足させ、業務の効率化・合理化を進めておりますが、平成 22 年 4 月の人事異動で、統合により捻出した事務システム部の営業店経験者 2 名を営業店に配置したほか、高知市内店舗を中心に内務行員からの配置換え等により渉外行員を 11 名増員しました。さらに平成 22 年 9 月の人事異動では、本部・支店間での異動を平成 22 年 4 月の人事異動より 8 名多い 18 名として本部・営業店の活性化を図るとともに、渉外行員についても 3 名増員しております。今後も、本部の管理・事務部門のスリム化を推進し、営業部門の増強を行ってまいります。

また、平成 21 年 9 月に中小企業診断士を含む 2 名を増員した本部企業支援部門においては、経営改善支援対象先の見直しを行い、平成 22 年 4 月からは同対象先を 12 先増加させるなど、お取引先の経営改善支援活動を強化しております。

###### (ロ) 営業店事務の本部への移行

平成 22 年 2 月から、個人事業主の決算データ入力作業を効率化し、本部でデータ入力作業をすべて行う取扱に変更し、営業店事務を本部が集中処理する態勢としました。これにより、例年 4 月、5 月に集中する営業店での登録作業が軽減されました。

また、平成 22 年 10 月から不動産担保の調査事務の一部について本部で集中処理を開始しております。

###### ロ. 営業店態勢

###### (イ) 連合店形式の推進

事業性貸出金の取扱を母店に集約し、子店は預金（特に個人預金）や個人口

ーンを取り扱う個人特化型店舗とすることで、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いる連合店形式は、平成22年9月から1連合店（母店1、子店1）を新たに導入し、平成22年9月末現在、母店6、子店7の合計13店舗6連合店態勢で推進しております。各連合店は、母店・子店の役割分担を明確化したうえで営業活動を行っており、本部による指導も浸透してきたことから「軒先顧客管理システム」への登録件数は着実に増加するとともに、内容も店質やセールス行動基準に則したものとなってきております。平成22年9月に導入した1連合店を除く5連合店合計では、平成22年3月末比で中小規模事業者等向け貸出金は64百万円減少しましたが、個人預金は7億3百万円増加、また、平成21年9月末比では中小規模事業者等向け貸出金が2億88百万円、個人預金が16億38百万円それぞれ増加しており、平成22年9月末の中小規模事業者等向け貸出残高は360億円、個人預金残高は986億円となっております。

#### **(ロ) モデル店活動の実施**

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で、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2店舗選定し、営業統括部が軒先顧客管理システムを活用した連携活動や帯同訪問の実施等により、新規事業先開拓や窓口営業に対する指導を行っております。既存のモデル店2店舗の新規開拓先数は、平成21年4月から9月の17先に対して、平成21年10月から平成22年3月は29先、平成22年4月から9月は30先と活動が定着してきたことから、平成22年10月からは新たに2店舗を選定して取り組んでおります。この2店舗の活動状況のモニタリングを通じて課題等の総合的な分析を行い、モデル店活動の実効性をより高めたいります。

### **ハ. 営業力の強化**

#### **(イ) 事業融資の推進**

##### **○既存取引先**

既存取引先のシェアアップ活動として、平成22年度上期は連合店子店を除く全店で442先をリストアップして取り組みました。交渉経過については、軒先顧客管理システムによる本部フォローや、本部参加のミーティングなど、交渉方法等についての指導を強化しました。これらの活動の結果、シェアアップ全対象先のネット残高は平成22年3月末比10億円増加し、367億円となりました。

リストアップ先は定期的に見直すこととしており、平成22年9月に見直しを実施し、平成22年10月からは前期からの継続先260先に加えて、10月から



新たにリストアップした 203 先を併せて 463 先を対象として取り組んでおります。

## ○新規先

店質に応じた目標を設定し、有効な訪問活動が出来るように本部でも軒先顧客管理システムの活用や臨店により指導しております。リストアップ先は、取引が成約した先についてはシェアアップ見込先へ移行するなど随時見直しを行いながら新たな対象先の追加を指導しており、平成 22 年 4 月からは 1,031 先を選定して取り組んだ結果、平成 22 年 4 月から平成 22 年 9 月までの開拓実績は先数で 370 先、金額では 85 億円となりました。

平成 22 年 10 月からは、前期末のリストアップ先 1,158 先のうち、これまでの訪問活動による情報を分析し、成約を見込める 225 先を継続先とし、10 月から新たにリストアップした 1,000 先と併せて 1,225 先をリストアップ先として取り組んでおります。

## (ロ)適正なプライシング

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」の作成を義務付けて、個別に適正なプライシングに取り組んでおりますが、資金需要が低迷する中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。引き続いて、本部権限の案件だけでなく、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て、お客さまの納得を得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。

## (ハ)人材の育成

中小企業のもつ技術力や商品開発力等を分析・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に力を入れております。平成 22 年 4 月から平成 22 年 9 月までに、外部団体が主催する「目利き能力強化研修」へ 2 名、「経営支援能力強化研修」に 2 名、「中小企業金融円滑化対応研修」へ 2 名が参加しました。また、高知県経済の活性化につなげることを目的に高知県が主催した「異業種交流会&研修会」に 2 回、述べ 16 名が参加し、高知県内の様々な企業の方々と意見交換を行いました。

このほか、「地域密着型金融機能強化行内研修」も継続して開催しており、平成 22 年 5 月に営業店行員 19 名を対象として、当行の成功事例をもとにした実践的な研修を実施しました。

また、高知県の基幹産業の一つでもある農業分野への取組みでは、平成 22 年 9 月に「農業経営アドバイザー」試験に 1 名が合格し、合計 2 名となりました。さらに、営業店での勉強会や個別の帯同訪問等により、営業店行員のレベ

ルアップにも取り組んでおります。こうした活動により、「こうぎん農業者専用ローン」は平成22年4月から9月で5先、16百万円の実行となり、取扱開始からの累計では10先、34百万円となっております。

また、若手行員のレベルアップを図ることを目的に平成19年度、20年度、21年度入行行員113名を対象とした入行年度毎のフォローアップ研修を実施しました。

## **(二) 行員の役割分担の明確化**

行員の階層別に分類された「セールス行動基準表」により、支店長が職員一人ひとりと協議して1日の行動基準や目標を設定し、この基準に基づいて営業活動を展開しております。各自の目標に対する実績については、営業店長は常に進捗管理を行うとともに、本部でも臨店等によるチェックを行っております。さらに、軒先顧客管理システムを活用して、訪問回数やセールス回数等の行動管理を本部で行っており、活動状況について定期的に営業店にフィードバックする態勢としました。

また、投資信託や生損保については、営業統括部の行員が帯同訪問による支援を延べ97店舗で実施しており、顧客ニーズの把握と営業店行員の販売手法の育成に努めております。また、平成22年4月からは、14店舗の営業店から選抜した行員14名に対して本部での集合研修を毎月実施するとともに、7月には外部での研修会にも参加させ専門知識やセールス手法の向上に取り組みました。平成22年10月からもメンバーを入れ替えて、12店舗（5店舗は新たな店舗）から選抜した行員12名に対して同様の研修を継続しております。

## **二. システム活用**

### **(イ) 軒先顧客管理システムの活用**

当行では、お客さまの属性や取引状況等に加えて交渉履歴等、様々な情報をデータベース化し、お客さまとの交渉履歴を営業店・本部がリアルタイムに共有することで、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を可能とし、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を把握して、的確なフォローアップを行うことで、お客さまへの効果的アプローチを行うことを可能とする軒先顧客管理システムを構築しております。この軒先顧客管理システムへの入力件数は、平成21年上期134千件、平成21年下期158千件、平成22年上期165千件と着実に増加しており、活用については定着化してきております。入力内容については、管理役席や支店長が毎日検証・指導するとともに、本部においてもモニタリングを行っております。また、ターゲットを絞った条件検索や交渉履歴を有効に活用して保険商品等の販売につながった成功事例を全店に定期的に周知しております。今後も継続して、入力内容のチェックや、交渉経過のフォローを行うことで営業店

の営業活動状況を把握し、有効な営業活動につながる指導を強化するとともに、見込先の条件設定方法や、支店長の指示についても指導して活用の高度化を進めてまいります。

#### **(ロ) 融資稟議システムの定着化**

融資稟議システムの活用を定着化させて、融資事務手続のスピードアップを図るため、営業店からの問合せが多い事項については平成 21 年 1 月に作成した「融資稟議注意事項集」に順次追加・周知徹底しております。また、平成 22 年 6 月にフォローアップ研修会を 2 回開催し、25 名が参加しました。この研修資料については、研修参加者以外にも有効に活用してもらうために、通達により全店で共有しております。また、他の情報系システムとの間での入力項目のリンク等の連携強化に向けた改良作業は、平成 22 年 9 月に開発が完了し、10 月から運用しております。今後も継続して事務処理プロセスの効率化を図ってまいります。

### **ホ. 管理態勢**

#### **(イ) 予算・実績等管理態勢の強化**

経営強化計画の目標計数に対する進捗状況については、取締役会において月次でのモニタリングを継続しております。

#### **(ロ) 収益管理態勢の再構築**

営業店の収益管理手法について、経営強化計画の重点項目である貸出金増強などの成果がこれまで以上に収益に反映され、かつ、営業店からも理解し易いモデルを構築し、平成 22 年度下期から試行を開始しております。平成 22 年度下期中は現行モデルと並行して使用し、営業店への意識付けを行ったうえで、平成 23 年度からの本格運用（導入）を予定しております。

## **②法人向け戦略**

### **1. 業種別貸出金実行計画**

中小規模事業者等向け貸出金の推進にあたり、それまでの総花的な推進態勢を見直して、業種別の観点からの推進を開始しております。『高知県産業振興計画』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んでおります。この観点から、平成 21 年 9 月に本部営業部門に製造業と医療福祉業の業種別推進担当者各 1 名を増員したほか、企業支援部門も中小企業診断士を含む 2 名を増員して営業店サポート態勢を強化しました。また、平成 21 年 10 月から営業推進部門と企業支援部門は毎月推進会議を開催して、進捗状況や営業統括部によるモデル店以外の高知市内主要店舗での帯同訪問の

強化等の新たなアクション等について協議を継続して行っております。

平成 22 年 9 月期（平成 22 年 4 月～平成 22 年 9 月）の中小規模事業者等に対する業種別貸出金実行額は、1,594 億円の計画に対して実績は 1,381 億円と 212 億円下回りました。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が減退していることに加え、個人消費の不振等から、計画対比で製造業が 197 億円、小売業が 58 億円下回ったこと等によるものですが、製造業の中でも特に推進している食料品製造業では計画対比 8 億円、サービス業のうち医療福祉業では 38 億円上回るなど、業種別貸出推進態勢の成果が表れてきており、平成 22 年 9 月末の中小規模事業者等向け貸出残高ベースでは、平成 21 年 9 月末比 30 億円増加しております。今後も本部による営業店の業種別貸出推進のフォローの一層の強化を図ってまいります。

〔中小規模事業者等に対する業種別貸出金実行計画（表 6）〕

（単位：百万円）

	21/9 期 実績	22/3 期 実績	22/9 期			23/3 期 計画	24/3 期 計画
			計画	実績	計画比		
製造業	54,473	49,413	55,900	36,167	△19,733	56,600	58,000
（うち食料品製造）	(5,437)	(6,716)	(5,500)	(6,324)	(824)	(5,900)	(6,400)
卸売業	27,361	29,551	27,800	28,140	340	28,500	29,000
小売業	20,820	23,483	26,000	20,148	△5,852	27,000	27,500
運輸業	2,050	5,270	3,000	2,540	△460	3,100	3,300
サービス業	13,706	14,314	13,900	18,212	4,312	13,800	14,400
（うち医療・福祉）	(3,838)	(5,842)	(4,900)	(8,746)	(3,846)	(4,900)	(5,400)
その他	33,448	33,357	32,800	32,984	184	34,200	34,600
合計	151,857	155,388	159,400	138,191	△21,209	163,200	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。

\* 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。

## ロ. 推進業種の概要

### (イ) 製造業

高知県内の製造業は県外大企業の下請け業者が多いことから、減産の影響や設備投資の抑制により、実行額は製造業全体では 361 億円と計画を 197 億円下回りました。しかしながら、特に推進している食料品製造業においては、中堅業者の新規開拓活動の強化や県外店舗に対する本部の業種担当者によるフォロー活動により、計画を 8 億円上回りました。製造業全体では県外店舗の占めるウェイトが高いことから、今後も本部による県外店舗のフォロー活動を継続してまいります。

また、動産評価業務を活用して、木工製品製造業者に対し在庫製品を担保と

したABL（動産担保融資）を実行しました。

平成21年度から取扱を開始した「こうぎん農業者専用ローン」については、平成22年度上期中に5先、16百万円の実行で、取扱開始からの累計では10先、34百万円となりました。2名の農業経営アドバイザーを主体に、本部による臨店指導や勉強会を継続実施して、行員のスキルアップを図り、一層の推進をしております。

#### **(ロ) 卸売業**

医療品や機械器具、食料・飲食関係等での資金ニーズにお応えしたことなどから、実行計画278億円に対して実績は281億円と3億円上回りました。卸売業においては、在庫に対する資金負担が大きいことから、動産評価業務の活用により在庫を担保として有効に活用できるABL（動産担保融資）に積極的に取り組んでまいります。

#### **(ハ) 小売業**

個人消費の低迷や県外大手業者との競争により、実行額は計画を58億円下回りましたが、動産評価業務を活用した在庫商品を担保とするABL（動産担保融資）を1先に対して実行しております。小売業を取り巻く環境は厳しいものの、事業所数は1万先以上と多く、情報収集活動を強化して資金ニーズを発掘し、事業のサポートに取り組んでまいります。

#### **(ニ) 運輸業**

燃料価格の高止まり等による収益性低下により、車両更新等の設備投資が低迷していることから、実行額は計画を4億円下回りました。今後、各事業者の共同輸送体制構築に向けた情報システム化や、需要動向の把握・マーケット開拓などを目的とした共同マーケティング化など、各事業者の経営基盤強化に向けた設備動向を見逃さないようにきめ細かな営業活動を推進してまいります。

#### **(ホ) 医療・福祉業**

本部に医療福祉業の担当者を配置し、医療コンサルタント会社等との連携を図り、新規先開拓へのダイレクト営業や営業店との帯同訪問等を実施したことにより、実行計画49億円に対して実績は87億円と38億円上回りました。高齢化社会の進行に伴い、新たな設備投資や既存施設の環境整備・耐震化など、資金需要は高まっていくことが見込まれることから、引き続き本部・営業店の情報交換を強化し、設備資金等の資金ニーズに対して積極的に取り組んでまいります。

### ③個人向け戦略

#### イ. 住宅ローンの強化

住宅ローンを個人取引メイン化の柱として取り組んでおり、平成21年11月から住宅ローン利用者のATM時間外手数料の無料化の開始や、取引実績に応じた金利引き下げ対応による顧客のメイン化を推進するとともに、平成21年10月から開始した渉外行員11名を対象とした実践的研修も継続して実施しました。この11名による平成22年度上期中の実績は、全体の1割程度を占めており、着実に成果は上がっていると考えております。平成22年10月からは若手行員を中心に10名を入れ替えて、月2回の頻度で実施しており、継続してレベルアップに取り組んでおります。また、平成21年6月から取扱を開始した「こうぎん住宅ローン利用者専用ローン」については、平成22年度上期中の実行は113件、1億58百万円で、累計では440件、7億21百万円の実績となっております。

しかしながら、高知県の新設住宅着工件数は前年同期対比80%と依然として低迷が続いていることに加え、金融機関間の競争が激化しており、住宅ローンを取り巻く環境は厳しい状況が続いていることから、平成22年9月末の住宅ローン残高は平成22年3月末比で26億円減少して953億円となりました。このように厳しい状況は続いておりますが、今後も実践的研修の継続開催や軒先顧客管理システムを活用した効率的な営業を強化するとともに、顧客ニーズを踏まえて、住宅ローンに加え、リフォームローンのキャンペーンも実施しており、住宅ローンの強化に継続して取り組んでおります。

#### ロ. 個人預金の強化

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、平成22年6月から預入総額の0.01%を高知県に寄付することで、平成22年1月から開催されている「土佐・龍馬であい博」を応援する「土佐・龍馬であい博応援定期預金Ⅱ」を発売して、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ました。こうした取組みにより、個人預金の期中平均残高では計画6,250億円に対して、実績は18億円上回る6,268億円となりました。

〔個人預金の増加計画（表7）〕

（単位：億円）

	21/3期 実績	22/3期 実績	22/9期			23/3期 計画	24/3期 計画
			計画	実績	計画比		
預金残高	6,157	6,172	6,250	6,268	18	6,255	6,275

※平均残高ベース

## (2) 経費削減の徹底

### ①人件費

#### 1. 早期退職制度の活用と計画的な採用の実施

平成 22 年 9 月末の職員数は 1,007 名と、4 月の新規採用 42 名により、平成 22 年 3 月末比では 16 名増加していますが、計画を 3 名下回っております。定年及び中途退職者は新規採用で補っていく方針で、今後も計画的な採用を実施して適正な職員数を確保してまいります。

[職員の計画・実績 (表 8)]

(単位：人)

	21/3 末 実績	22/3 末 実績	22/9 期			23/3 末 計画	24/3 末 計画
			計画	実績	計画比		
期末職員数	1,028	991	1,010	1,007	△3	1,005	1,005
行員	973	933	952	949	△3	948	948
嘱託・パート	55	58	58	58	0	57	57

#### ロ. 人件費の削減

平成 22 年 9 月期の人件費は、早期退職制度の活用等による高年齢層の構成比が下がったことや、計画に比べて総人員の削減が進んだことにより、32 億 51 百万円と計画比で 87 百万円、前年比で 78 百万円の減少となりました。

また、平成 22 年 1 月に退職給付制度を見直して、企業年金基金を解散し確定拠出企業型年金制度へ移行しました。これにより、退職給付債務が 57 億円、将来費用処理をする必要があった未認識数理計算上の差異が 8 億円それぞれ減少したことから、臨時費用で処理している退職給付関係費用は前年比で 3 億円減少しました。

計画以上に総人員の減少や、年齢構成の変化が進んでおり、人件費については計画を下回ることが見込まれますが、人的資源の再配置を進めて営業力の強化を図り、収益力に応じた効率的な人件費の配分を実施してまいります。

[人件費の計画・実績 (表 9)]

(単位：百万円)

	21/3 期 実績	22/3 期 実績	22/9 期			23/3 期 計画	24/3 期 計画
			計画	実績	計画比		
人件費	6,571	6,494	3,338	3,251	△87	6,610	6,469

### ②物件費

経費の削減については、従来から取り組んでまいりましたが、本計画においても重点方針として継続して取り組んでおり、平成 21 年 9 月に立ち上げた経費削減・業務効率化推進プロジェクトチームが中心となって、さまざまな取組みを検討し実行に移しております。これまでの取組みに加え、平成 22 年度上期中に新たに経費削減 13 項目、業務効率化 18 項目の具体的施策を実施しており、さらに

年間7百万円の削減効果を見込んでおります。プロジェクトチームは累計で、経費削減55項目、業務効率化39項目、その他2項目の合計96項目について具体的施策を実施しており、年間で1億3百万円の削減効果が生まれてきております。

プロジェクトチームの活動により、計面前倒しでの経費削減が進んでいることから、これまで実施してきた施策を継続して徹底していくことに主体をおき、今後は営業活動時間の拡大を図るための業務効率化について、重点的に検討・実施していく方針です。

〔経費削減・業務効率化推進プロジェクトの主な実施内容と効果（表10）〕

項目	実施した内容	年間削減効果
経費削減	帳票類の行内LANへの登載 コピーチャージ料の見直し 本支店間運送費の見直し メールシーラーの内容見直し 他	7百万円
	業務効率化	

物件費全体では、機械化関連費用が再リースの活用推進等により計画比1億41百万円減少、機械化関連費用を除く物件費についても上記の経費削減・業務効率化推進プロジェクトチームの活動等により計画比1億60百万円減少したことで、計画を3億1百万円下回る26億70百万円に減少しております。

顧客サービスの向上を図るための投資は必要ですが、投資効果等を十分に検討して取り組むとともに、経費削減・業務効率化推進プロジェクトチームによる活動を継続して、物件費の削減に取り組んでまいります。

〔物件費の計画・実績（表11）〕

（単位：百万円）

	21/3期 実績	22/3期 実績	22/9期			23/3期 計画	24/3期 計画
			計画	実績	計画比		
物件費	5,782	5,642	2,971	2,670	△301	5,943	5,508
（うち機械化関連費用）	1,605	1,823	954	813	△141	1,908	1,798
機械化関連費用除く物件費	4,176	3,819	2,017	1,857	△160	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。

\*平成21年1月稼働の新基幹系システムの償却費用の増加等により、機械化関連費用は21/3期実績からは増加する計画としております。

## 2. 資産の健全化

### (1) 良質な貸出資産の増強

Ⅲ-1-(1)のトップライン収益の向上で記載しましたとおり、営業態勢を再構築



するとともに、業種別貸出推進に取り組み、平成 22 年 9 月末の金融再生法開示債権における正常債権額は 6,101 億円となり、前年比で 125 億円増加しております。

## **(2) 経営改善支援活動の強化**

### **① ランクアップの取組み**

経営改善支援の取組みを一層強化するために、平成 22 年 4 月からは経営改善支援取組先を 100 先から 112 先（正常先 2 先、その他要注意先・要管理先 80 先、破綻懸念先 29 先、実質破綻先 1 先）に増やして、融資統括部企業支援グループと営業店が一体となって経営改善計画の策定支援等、お取引先のランクアップ活動に取り組みました。経営改善支援取組先 112 先のうち、経営改善計画が未策定あるいは修正が必要な 37 先について、平成 22 年度中の策定・見直しの支援に取り組んでおり、平成 22 年 9 月末で 20 先が完了しました。要注意先以下の対象先については、具体的なランクアップ手法や時期についての計画を対象先毎に策定し、3 カ月毎にリスク管理委員会で進捗状況についての報告を行っております。

経営改善支援取組先 112 先の平成 22 年度のランクアップ目標 17 先に対して、平成 22 年 9 月末での実績は 4 先となりました。

#### **I. 正常先**

経営改善支援取組先 112 先のうち 2 先が正常先のお取引先で、2 先とも経営改善計画を策定して取り組んでおります。

#### **II. その他要注意先・要管理先**

経営改善支援取組先 112 先のうち 80 先が対象で、本部・営業店が業況や資金繰り等についての情報を共有して取り組みました。経営改善計画の未策定先（修正含む）21 先のうち、中小企業再生支援協議会の活用 3 先も含めて 11 先について策定が完了しました。残る 10 先についても当行の支援や中小企業再生支援協議会を活用して計画策定に取り組んでおります。ランクアップの実績は、要管理先からのランクアップが 1 先となりました。

#### **III. 破綻懸念先**

破綻懸念先については 29 先を対象先としております。この中で、計画未策定先（修正含む）が 14 先ありましたが、中小企業再生支援協議会と整理回収機構の活用による各 1 先を含めて、8 先が策定を完了しました。残る 6 先についても中小企業再生支援協議会の活用等により策定に取り組んでおります。破綻懸念先からのランクアップの実績は 3 先で、うち 1 社については、抜本的な金融支援により再生が可能と判断し、DDS（デット・デット・スワップ・・・借入金を資金的劣後借入金に交換）を実行しております。

### **(3) オフバランス化**

実質破綻先・破綻先については、債務者や保証人の現況把握を十分に行い、個別に担保処分の実施や償却、サービサーへの売却を検討しており、平成 22 年 9 月期においては、3 億 74 百万円（債権譲渡 69 百万円、償却 3 億 5 百万円）のオフバランス化を実施しました。

## **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の進捗状況**

### **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**

取締役会は原則として月 2 回開催しており、法定の決議事項に加えて、重要な業務執行についても報告を受け、協議や決議を行っております。また、平成 21 年 12 月からは経営強化計画の進捗状況について毎月モニタリングを行い、業務所管部に対しての指示を行うなど、取締役会の一層の機能強化を図っております。なお、社外取締役の選任については引き続き検討してまいります。

監査役会は 4 名で構成しており、このうち 3 名は社外監査役です。各監査役は原則月 1 回開催される監査役会で、客観的な立場から職務執行に対する提言を行っております。

また、経営に対する評価の客観性を確保するため、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、第 1 回目の委員会を開催しました。経営評価委員会では、当行の経営方針、経営戦略や経営強化計画の履行状況等について、客観的な立場から評価や助言等をいただくもので、今後、原則として半期毎に開催し、各委員からの評価や助言等を経営に反映してまいります。

### **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**

取締役会で制定した「貸出の基本理念」や「信用リスク管理規程」に基づいて、リスク管理委員会では、上位 100 先の与信集中リスク、業種別・地域別の信用リスク量などの与信ポートフォリオ管理や、大口与信先の個社別与信管理を行い、経営の健全性確保に向けて取り組んでおります。

具体的には、業種別貸出推進を開始するにあたって、今まで以上に信用リスク管理を強化する観点から、平成 21 年 11 月より、全貸出金及び中小規模事業者向け貸出金について、業種別・格付別の信用リスク量を毎月計測し、リスク管理委員会でのモニタリングを開始しております。また、経営改善支援取組先で要注意先以下の対象先については、具体的なランクアップ手法や時期についての計画を対象先毎に策定しており、3 カ月毎にリスク管理委員会での進捗状況についてモニタリングを行っております。このほか、平成 22 年 7 月から外部データを活用した企業情報システムを全営業店に導入し、取引先の定量情報のみならず、定性情報も踏まえて数値化を行い、モニタリングに活用しております。

特に大口先や業種別の与信集中リスクについては、現状の評価を随時行いながら、経営体力を踏まえたより強固な管理態勢の構築に取り組んでまいります。

## **(2) 不良債権の適切な管理に関する事項**

Ⅲ－２－(2)及び(3)に記載のとおり、本部・営業店が一体となって、ランクアップの推進及びランクダウンの防止に取り組むとともに、地域経済への影響等を考慮しながら担保処分やバルクセール等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きましては、「市場リスク管理規程」や「市場リスク管理実施要領」を定め、毎期初に取締役会で策定する「市場リスク管理プログラム」に基づいて、リスク管理部署である市場金融部とリスク統括部署である経営統括部が連携して運営・管理を行い、リスク管理委員会で検証しております。

先般の金融市場の急変動では過去データに基づくリスク管理が十分に機能しなかったことから、平成 21 年 9 月に市場リスク管理プログラムを見直して、統合V a Rについては、従来のリスク・リミットに加えてアラームポイントを設定しました。平成 22 年 4 月からは、リスク資本配賦の試行を開始したことから、配賦された資本のなかで、リスク・リミットとアラームポイントを設定し、統合V a Rがアラームポイントに抵触する場合には、リスク管理委員会で協議・対応していく態勢としました。

ストレス・テストにおいては、従来の金利 1%上昇・T O P I X 20%下落のシナリオに加えて、新たに金利 1%上昇・T O P I X 30%下落のシナリオを追加して、それぞれのシナリオ下で期間損益及び自己資本に与える影響をリスク管理委員会へ報告しております。また、ポートフォリオ構成変更のシミュレーションについては、平成 22 年 1 月に続いて平成 22 年 5 月にも実施しており、今後も定期的の実施してまいります。

損失限度額の管理については、平成 22 年 4 月から当期純利益見通しの一定割合を基準としましたが、平成 22 年 10 月からは評価損益と実現損益についても基準に加えて有価証券運用における損失限度額として設定しており、リスク管理委員会でモニタリングを行っております。

上記のとおり、市場リスク管理の強化に取り組んでおりますが、市場の変動に対してより機動的・予防的に対応していくために、限度額管理の強化のほか、ストレスシナリオの検討や、リスク資本に見合ったアラームポイントの設定を行うなど、市場リスク管理の強化に努めてまいります。

## **3. 法令遵守の体制の強化のための方策**

当行は、法令等遵守を経営の最重要課題の一つと位置付けて、コンプライアンス態勢の充実・強化に取り組んでおります。コンプライアンス委員会は、平成 22 年度上期中に 3 回開催し、コンプライアンス・プログラムの実効性について検証を行

うとともに、コンプライアンス・プログラムやコンプライアンス・マニュアルの見直し等について審議しております。

コンプライアンス統括部は平成 22 年度上期中に 26 店舗を臨店したほか、本部での集合研修を 4 回開催（延べ 152 名参加）し、コンプライアンス・マインドの強化に努めております。また、監査部が臨店の際には、モニタリングシートを活用して、法令遵守態勢のモニタリングを行い、コンプライアンス統括部に報告しております。

#### **4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策**

IV-1 で記載しましたとおり、社外監査役 3 名体制を継続するとともに、経営に対する評価の客観性を確保するために、社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会」を平成 22 年 9 月に設置し、第 1 回目の委員会を開催しました。

#### **5. 情報開示の充実のための方策**

##### **(1) 情報開示の充実**

決算情報については、証券取引所で求められている 45 日以内での決算短信の開示を実施しており、同時にホームページへも公開しております。また、平成 22 年 7 月には高知県内 3 カ所で会社説明会を開催しました。このほか、様々な情報を適時にプレスリリースするとともに、ホームページに掲載しております。今後も、迅速かつ正確な情報開示を継続してまいります。

##### **(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**

当行は地域との共存共栄を実現していくために、中小企業等への安定かつ円滑な資金供給と地域への良質な金融サービスの提供に取り組んでおりますが、新商品・サービスの開始や CSR の取組み等について、ホームページ等で積極的に開示しております。また、平成 21 年度の地域密着型金融推進計画の取組み実績について、具体的事例や図表も交えて、よりわかりやすい内容としてホームページに開示を行いました。

#### **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の進捗状況**

##### **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) 地域密着型金融の推進**

###### **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**

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、平成 18 年 2 月の高知工業高等専門学校との連携協力協定に続き、平成 21 年 12 月には高知大学と連携協力協定を締結しております。本連携の一環として、県内事業者の穀物類を利用した新商品開発のニーズを受けて、穀物類の成分分析等を高知大学へ依頼し、協議を行

っております。高知工業高等専門学校とは、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」を毎年実施しており、今年度は11月に開催しました。今後も、高知大学や高知工業高等専門学校との連携を図って、取引先のニーズの実現に協力してまいります。

中小企業再生支援協議会の活用は従来から積極的に行っており、平成22年度上期は5先について計画策定等に向けた相談を行いました。特に高知県中小企業再生支援協議会とは連携を密にしており、同協議会における計画取り上げ総数のうち、6割弱が当行の持込案件となっております。

また、事業承継に関しては、平成22年5月に外部専門機関と本部所管部の勉強会、7月には28名の行員が参加して本部主催による「事業承継セミナー」を開催し、事業承継に関するノウハウの向上に取り組んでおります。

## 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

行員の目利き能力や事業再生に関するノウハウの向上のために、行内研修を実施するとともに、外部研修へも積極的に参加しております。平成22年5月に行内研修「地域密着型金融機能強化研修」を開催し、19名が参加しました。また、外部団体主催の「目利き能力研修」に2名、「経営支援能力強化研修」に2名、「中小企業金融円滑化対応研修」に2名が参加しました。

また、流動資産担保融資の推進のために、本部所管部の臨店による勉強会の実施や、信用保証協会との勉強会（24店舗）を開催しており、平成22年度上期の信用保証協会付流動資産担保融資は17件、83百万円の実績となりました。また、平成22年3月には当行では初めてとなるABLを、冷凍マグロを担保として実行しましたが、平成22年度上期には、在庫商品を担保として新たに2先に対して実行しております。

このほか、平成21年度から取扱を開始した「こうぎん農業者専用ローン」は、平成22年度上期に5先、16百万円の実績で累計では10先、34百万円となっております。

また、成長分野に取り組む事業者の皆さまを支援するために、平成22年10月から総額100億円の「こうぎん・ビビッド・ファンド」の取扱を開始しております。このファンドは、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・製造関連事業の8つの分野に取り組んでいる事業者の設備資金や運転資金に対応するもので、これらの分野に対して積極的な資金支援を行うことで、地域経済の発展をサポートしてまいります。

## 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

ビジネスマッチングの取組みとして、平成22年2月に開催した2回目となる「高知の食を元気にする商談会～うまい国土佐」では、商談会当日に54件の商談が成

約となりましたが、商談会実施後も個別に商談が継続されており、平成 22 年 9 月末現在では 19 先、32 件のマッチングが新たに成約となっております。今年度は平成 22 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 者合同での商談会を実施しました。

「こうち産業振興基金」や「こうち農商工連携基金」の活用においては、助成対象事業審査会にオブザーバーとして参加するとともに、取引先に対して基金の紹介等も行っており、今後も連携を深めてまいります。

また、お客さまの声を当行の経営に反映するために利用者満足度アンケートを毎年実施しておりますが、これまでのアンケート結果を反映して、簡易筆談器、コミュニケーションボード、耳マーク表示板の全店設置や、無線式呼出装置、車椅子の設置のほか、ATM時間外手数料の一部無料化等の取組みを実施しております。今後もアンケート結果を分析して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」のための方策の進捗状況

### (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

#### 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

##### 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

既存取引先のシェアアップ活動として、平成 22 年度上期は連合店子店を除く全店で 442 先をリストアップして取り組みました。交渉経過については、軒先顧客管理システムによる本部フォローや、本部参加のミーティングなど、交渉方法等についての営業店指導を強化しました。これらの活動の結果、シェアアップ全対象先のネット残高は平成 22 年 3 月末比 10 億円増加し、367 億円となりました。

なお、リストアップ先は定期的に見直すこととしており、平成 22 年 9 月に見直しを実施し、平成 22 年 10 月からは前期からの継続先 260 先に加えて、10 月から新たにリストアップした 203 先を併せて 463 先を対象として取り組んでおります。

##### (ロ) 新規取引先の開拓

店質に応じた目標を設定し、有効な訪問活動が出来るように本部でも軒先顧客管理システムの活用や臨店指導を行っております。リストアップ先は、平成 22 年 4 月には 1,031 先でしたが、取引成約先についてはシェアアップ見込先へ移行するなど随時見直しを行いながら新たな対象先の追加を指導しており、平成 22 年 9 月末は 1,158 先となっております。

平成 22 年 4 月から平成 22 年 9 月までの開拓実績は先数で 370 先、金額では 85 億円となりました。平成 22 年 10 月からは、前期末のリストアップ先 1,158 先のうち、これまでの訪問活動による情報を分析し、成約を見込める 225 先を継続先とし、10 月から新たにリストアップした 1,000 先と併せて 1,225 先をリストアップ

ブ先として取り組んでおります。

## (ハ) 業種別推進の開始

中小規模事業者等向け貸出金の推進にあたり、それまでの総花的な推進態勢を見直して、業種別の観点からの推進を開始し、平成 21 年 9 月に本部営業部門に製造業と医療福祉業の業種別推進担当者各 1 名を増員したほか、企業支援部門も中小企業診断士を含む 2 名を増員して営業店サポート態勢を強化しました。平成 21 年 10 月から営業推進部門と企業支援部門は毎月推進会議を開催して、進捗状況や営業統括部によるモデル店以外の高知市内主要店舗での帯同訪問の強化等の新たなアクション等について協議を行っております。

平成 22 年 9 月期（平成 22 年 4 月～平成 22 年 9 月）の中小規模事業者等に対する業種別貸出金実行額は、1,594 億円の計画に対して実績は 1,381 億円と 212 億円下回りました。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が減退していることに加え、個人消費の不振等から、計画比で製造業が 197 億円、小売業が 58 億円下回ったこと等によるものですが、製造業の中でも特に推進している食料品製造業では計画比 8 億円、サービス業のうち医療福祉業では 38 億円上回るなど、業種別貸出推進態勢の成果が表れてきており、平成 22 年 9 月末の中小規模事業者等向け貸出残高ベースでは平成 21 年 9 月末比 30 億円増加しております。今後も本部による営業店の業種別営業推進のフォローの一層の強化を図ってまいります。

## (ニ) 信用保証協会との連携強化、融資の推進

信用保証協会との連携を強化し、信用保証協会保証付融資を推進していくために、高知県内店舗においてブロック単位で信用保証協会との勉強会を実施（5 会場、延べ 24 店舗）したほか、平成 22 年 7 月には高知市内店舗を中心として 24 名が参加した研修会も実施しました。平成 22 年 9 月末での高知県内店舗における信用保証協会保証付融資の残高は、セーフティネット保証 388 億円の取組み等で、637 億円となり前年同月末比 8 億円の増加となりました。

〔当行の信用保証協会保証付融資残高（高知県内）推移（表 12）〕（単位：百万円）

	20 年 9 月末	21 年 3 月末	21 年 9 月末	22 年 3 月末	22 年 9 月末
融資残高	61,137	63,086	62,877	64,168	63,771
前年同月比	3,480	3,136	1,740	1,082	894

〔セーフティネット保証承諾実績（表 13）〕（単位：件数、百万円）

	承諾件数	承諾金額	金額構成比
当行	2,623	38,851	36.48%
高知県信用保証協会合計	7,166	106,497	100.00%

\*平成 22 年 9 月末現在

## ロ. 人材育成の強化

### (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22年4月から平成22年9月までに、外部団体が主催する「目利き能力強化研修」へ2名、「経営支援能力強化研修」へ2名、「中小企業金融円滑化対応研修」へ2名の合計6名が参加しました。また、平成22年7月には外部講師による「事業承継セミナー」を開催し、28名が参加しました。

### (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

平成22年6月に休日セミナー「融資基礎講座」を開催し、若手行員を主体に45名が参加したほか、高知県信用保証協会と連携した勉強会や住宅ローン研修等、各種職員向けセミナーを開催しております。また、セミナー参加後は、本部が進捗状況を踏まえながら、フォローアップを行い、効率的な営業展開を図っております。

### (ハ) 営業店への臨店指導

動産評価業務や「こうぎん農業者専用ローン」については、本部営業推進部門が個別に臨店のうえ、行員への指導や顧客への帯同訪問を実施しております。

## ハ. 審査態勢の強化

当行ではこれまでも一部の業種について業種別審査を行っておりましたが、平成21年10月に対象業種を見直したほか、外部信用情報機関の倒産予知システムを平成22年4月から導入し、信用リスク管理の一層の強化に取り組んでおります。平成22年7月には業種別審査担当者による業種別審査のポイントについての行内研修を実施し、営業店から23名が参加しました。

## 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

軒先顧客管理システムへの入力件数は、平成21年上期134千件、平成21年下期158千件、平成22年上期165千件と着実に増加しており、活用については定着化してきております。入力内容については、管理役席や支店長が毎日検証・指導するとともに、本部においてもモニタリングを行っております。今後も継続して、入力内容のチェックや、交渉経過のフォローを行うとともに、見込先の条件設定方法や、支店長の指示についても指導して活用の高度化を進めてまいります。

### (ロ) 経営陣による検証

業種別貸出金や中小規模事業者等向け貸出金等についての予算実績管理は平



成 21 年 12 月から毎月取締役会で検証しており、経営陣から業務所管部に対して随時指示が行われております。

## 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取組みに向けて、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 22 年度上期の信用保証協会付流動資産担保融資は 17 件、83 百万円の実績で、平成 21 年 10 月からの累計では 34 件、3 億 11 百万円となりました。平成 21 年 9 月から取扱を開始した「こうぎん農業者専用ローン」は 5 先、16 百万円で、累計では 10 先、34 百万円の実績となりました。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、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 1 先に対して、冷凍マグロを担保とした ABL（動産担保融資）を取り組みましたが、平成 22 年度上期は在庫商品等担保として、新たに 2 先に対して実行しました。

## 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

Ⅲ－１－(1) に記載のとおり、業種別貸出推進の開始や本部組織の見直し等による営業部門人員の増強等を通じて中小規模事業者等の皆さまとのリレーションを強化し、お客さまの資金需要や各種の相談にきめ細かに対応してまいりました。こうした取組みの結果、平成 22 年 9 月末の中小規模事業者等向け貸出残高は、3,468 億円となり、計画を 85 百万円上回るとともに、計画始期に比べ 30 億円増加いたしました。業種別では、計画始期比で食料品製造業が 8 億円増加、医療・福祉業が 33 億円増加する等、重点推進業種を中心に増加しております。

総資産に対する割合については、預金の増加等により総資産が計画比で 50 億円増加したことから、37.01%と計画を 0.19 ポイント下回りましたが、計画始期比では 0.20 ポイント上回っております。

〔中小規模事業者等に対する信用供与の計画・進捗状況（表 14）〕 (単位：億円、%)

	21/9 期 実績 (始期)	22/3 期 実績	22/9 期				23/3 期 計画	24/3 期 計画
			計画	実績	計画比	始期比		
中小規模事業者等 向け貸出残高	3,437	3,476	3,467	3,468	0	30	3,497	3,557
始期 (21/9) からの増加額	—	39	30	30	0	—	60	120
総資産未残	9,337	9,310	9,320	9,370	50	33	9,350	9,410
総資産に対する 比率	36.81	37.34	37.20	37.01	△0.19	0.20	37.40	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 15)]

(単位: 億円、%)

	21/9 期 実績 (始期)	22/3 期 実績	22/9 期				23/3 期 計画	24/3 期 計画
			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	4,859	4,832	△26	△54	4,878	4,922
総資産末残	9,337	9,310	9,320	9,370	50	33	9,350	9,410
総資産に対する 比率	52.33	52.59	52.13	51.57	△0.56	△0.76	52.17	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

### 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」に資する方策の進捗状況

#### ○経営改善支援等取組先企業の数の取引先企業の総数に占める割合

経営改善支援等の取組みについては、営業店と営業統括部や融資統括部企業支援グループが連携して取り組んでおります。創業・新事業開拓支援は、信用保証協会創業等支援融資 22 先の取組み等により実績は 29 先となり、計画を 15 先上回りました。経営相談支援も、経営改善計画策定支援が 21 先、財務分析資料の活用による経営相談 14 先に加え、商談会による商談成約先数 19 先の合計 54 先で計画を 21 先上回りました。事業再生は中小企業再生支援協議会の活用が 5 先、D D S の実行が 1 先の合計 6 先、担保・保証に過度に依存しない融資は、流動資産担保融資 15 先の取組み等によって、実績は 21 先となりました。この結果、取組み先数合計は 110 先で計画を 36 先上回り、取引総数に占める割合も 1.38%と計画を 0.49 ポイント上回りました。

〔経営改善支援等の取組み（表 16）〕

	21/9 期 実績 (始期)	22/3 期 実績	22/9 期				23/3 期 計画	23/9 期 計画	24/3 期 計画
			計画	実績	計画比	始期比			
創業・新事業	17	21	14	29	15	12	16	18	20
経営相談	24	35	33	54	21	30	35	36	39
事業再生	6	5	6	6	0	0	6	7	8
事業承継	0	0	0	0	0	0	0	1	1
担保・保証	12	26	21	21	0	9	22	23	24
合計	59	87	74	110	36	51	79	85	92
取引総数	8,139	8,062	8,250	7,946	△304	△193	8,300	8,350	8,400
比率	0.72%	1.07%	0.89%	1.38%	0.49%	0.66%	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。

## (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

### 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

平成 21 年 10 月に実施した、高知工業高等専門学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」に参加した企業 21 社のうち、3 社について高知工業高等専門学校の教授と個別相談が開始されており、そのうちの 1 社は新商品の開発に向けたより具体的な相談を継続しております。今年度は平成 22 年 11 月に 25 社が参加して、新技術分野、バイオ分野、安心安全分野の 3 分野について情報交換と個別相談が実施されました。

また、平成 21 年 12 月には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高知大学と連携協力協定を締結しており、この協定に基づき、県内事業者の穀物類を利用した新商品開発のニーズを受けて、穀物類の成分分析等について高知大学との協議が継続しております。

### ② 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

創業・新事業制度融資を積極的に活用するために、平成 22 年度上期は高知県内 24 店舗を対象にブロック単位での勉強会を実施しており、知識の向上に取り組んでおります。平成 22 年度上期の実績は、個人事業者による飲食業の創業支援 8 件、28 百万円、法人企業による介護事業の創業支援 2 件、30 百万円、医療福祉サービスの創業支援 2 件、8 百万円、個人事業者・法人企業による小売業の創業支援 5 件、28 百万円など、合計 25 件、1 億 41 百万円の実績となりました。

### ③ 公的団体との連携

「こうち産業振興基金」や「こうち農商工連携基金」の活用においては、助成対象事業審査会にオブザーバーとして参加するとともに、取引先に対して基金の

紹介等も行っており、今後も連携を深めてまいります。

このような取組みの結果、創業・新事業開拓支援は、創業・新事業支援融資による 29 先の取組み実績となりました。

## (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

### ①本部サポート体制の強化

平成 21 年 9 月に融資統括部企業支援グループを 3 名から 5 名に増員するとともに、平成 22 年 4 月から経営改善支援取組先を 100 先から 112 先に増やして、融資統括部企業支援グループと営業店が一体となって経営改善計画の策定支援等を通じてランクアップに向けて取り組みました。

経営改善支援取組先 112 先の平成 22 年 9 月末におけるランクアップ実績は 4 先で、今後も企業支援グループによる支援取組先への個別訪問や営業店との帯同訪問を一層強化してまいります。

〔ランクアップの実績（表 17）〕

	19 年度	20 年度	21 年度	22 年度 上期
ランクアップ先数	17	12	17	4
経営改善支援取組先数	100	70	100	112
ランクアップ率	17.0%	17.1%	17.0%	3.5%

\*平成 22 年度上期から経営改善支援取組先を 112 先選定しております。

### ②各種支援の実施

#### 1. コンサルティング機能の強化

お取引先との継続的なリレーションを通じて、企業の持つ技術力・販売力や経営者の資質等の定性的な情報と、財務分析による定量的な情報を踏まえて、それぞれの経営課題について認識を共有化し、売上増加や経費削減に対する相談や助言・指導を行うとともに、経営改善計画の策定支援等、コンサルティング機能の強化に取り組んでおります。

経営改善計画の策定支援については、経営改善支援取組先 112 先のうち、経営改善計画が未策定あるいは見直しが必要な 37 先に対して策定の支援に取り組み、正常先で 1 先、要注意先・要管理先で 11 先、破綻懸念先で 8 先の合計 20 先での策定が完了しました。策定が完了しなかった 17 先についても現在中小企業再生支援協議会の活用等により、策定支援を継続しております。また、経営改善支援取組先以外でも、企業支援グループが主導して、経営改善計画の策定支援を行っております。

〔経営改善計画策定先数（表 18）〕

	19年度	20年度	21年度	22年度 上期
経営改善計画策定先数	34	15	19	20
経営改善計画未策定先数	58	25	23	37

\*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

## Q. 情報提供機能の強化

中小規模事業者等の皆さまの財務に関する情報提供として、お客さまの決算書データを基に当行の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、財務内容の問題点や経営課題等について認識を共有するなど、お客さまとのリレーションを強化しております。平成 22 年度上期は 14 先のお客さまに対して分析資料を活用した経営相談を行いました。

## H. 当行のネットワークの活用による経営支援

中小企業の皆さまからの相談にお応えするための休日相談窓口を、毎週土曜日にローンセンターに開設しており、専門スタッフが常駐しております。

このほか、お客さまの税務相談に対応するために、毎週火曜日の本店税務相談窓口（本店営業部）、毎月 1 回の県内各地での出張税務相談会を実施しております。

また、平成 22 年 2 月に 2 回目となる「高知の食を元気にする商談会～うまい国土佐」を開催しましたが、6 カ月後の平成 22 年 8 月に実施したフォロー調査において、19 先が商談成約となっております。

## ③貸付条件変更への対応

### ○対応措置の実施に関する方針の策定及び態勢の整備

中小企業の皆さま等からの貸付条件変更等への申込みに対して、円滑かつ迅速に対応するために、平成 21 年 12 月にお客さまサービス部に「金融円滑化対応室」を設置するとともに、各営業店に「金融円滑化相談窓口」を設置し、金融円滑化責任者・相談担当者を配置する等、体制を整備しました。さらに、平成 22 年 1 月に「金融円滑化基本方針」を制定し、ホームページへ掲載するとともに全営業店に備え置きました。また、平成 21 年 12 月には 9 カ所、平成 22 年 3 月には 8 カ所で全営業店を対象に説明会を実施したほか、支店長会議や通達、本部集合研修等において、金融円滑化への対応について徹底を図りました。

平成 22 年 4 月と 7 月には本部関係部が全営業店を臨店し、対応状況等についてモニタリングを行いました。モニタリング結果に基づいて、関係各部による意見交換会で今後の取組み等について協議を行い、再度全営業店に通達で対応の徹底を図りました。今後も、条件変更申込みへの対応のみにとどまらず、変更後の取引先に対する経営相談等のコンサルティング機能の強化について、本部・営業

店が一体となって取り組んでまいります。

このような取組みの結果、経営相談支援は、経営改善計画の策定支援が 21 先、財務診断分析資料の活用による経営相談が 14 先、商談会による商談成約 19 先で、合計 54 先の取組み実績となりました。

### (3) 早期の事業再生に資する方策

中小企業再生支援協議会の活用は従来から積極的に行っており、平成 21 年度は 11 先、平成 22 年度上期は 5 先について計画策定等に向けた相談を行いました。特に高知県中小企業再生支援協議会とは連携を密にしており、同協議会における計画取り上げ総数のうち、6 割弱が当行の活用案件となっております。

また、再生の可能性を検討していた 1 先について、抜本的な金融支援により再生が可能と判断したことから、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）を実行しました。

〔中小企業再生支援協議会活用先数（表 19）〕

	19 年度	20 年度	21 年度	22 年度 上期
中小企業再生支援協議会 活用先数	10	15	11	5

上記のとおり、事業再生支援は、中小企業再生支援協議会の活用による 5 先と、DDS の実行 1 先の合計 6 先の取組み実績となりました。

### (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

M&A や事業承継についての具体的取組み実績はありませんでしたが、平成 22 年 5 月に外部専門機関と本部所管部の勉強会、7 月には 28 名の行員が参加したセミナーを開催し、行員のレベルアップに取り組んでおります。今後も人材の育成に努めるとともに、外部専門機関との連携強化等による態勢整備を進めてまいります。

### (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

#### ○ビジネスマッチング機能強化

ビジネスマッチングの取組みとして、2 回目となる「高知の食を元気にする商談会～うまい国土佐」を平成 22 年 2 月に開催、高知県内の 49 事業者が出展し、県内外から参加した 42 の仕入れ業者との間で延べ 276 回の個別商談が実施されました。商談会当日に 54 件の商談が成約となりましたが、商談会実施後 6 カ月が経過した平成 22 年 8 月に実施したフォロー調査において、新たに 19 先、32 件の商談が成立しております。今年度は、平成 22 年 11 月に当行、高知県、高知県

地産外商公社、株式会社四国銀行の4者合同で開催、出展事業者94社、バイヤー114社が参加しました。

## **VI. 剰余金の処分の方針**

### **1. 配当に対する方針**

平成22年3月期は、普通株式は期末配当として1株あたり2円50銭、優先株式は約定どおり1株あたり88銭3厘の配当を行いました。平成23年3月期においても、普通株式は期末配当として1株あたり2円50銭、優先株式は約定どおり1株あたり3円36銭4厘の配当を予定しております。

### **2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針**

平成22年度も取締役報酬は現状の減額を継続していくとともに、役員賞与も不支給といたします。

## **VII. 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の進捗状況**

### **1. 経営強化計画の運営管理**

業種別貸出金や中小規模事業者等向け貸出金等についての予算実績管理は、平成21年12月から毎月取締役会で検証しており、経営陣から業務所管部に対して随時指示が行われております。経営強化計画の着実な実行に向けて、取締役会においては、施策の実効性を検証し、問題点を踏まえた新たな施策の必要性を検討・実施するという、PDCAサイクルを強化してまいります。また、取締役会の事務局においても、取締役会指示事項に対するモニタリング表を作成・活用して、進捗管理を徹底してまいります。

また、経営に対する評価の客観性を確保するため、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、第1回目の委員会を開催しました。今後、原則として半期毎に開催し、各委員からの評価や助言等を経営に反映してまいります。

### **2. 内部監査態勢の強化**

#### **(1) 内部監査部門の態勢整備**

監査部と本部の臨店実施部署・リスク主管部署による「内部監査連絡会」を平成21年度から2カ月毎に開催し、内部監査や臨店時の問題点に対する原因分析と改善策について検討し、内部監査の実効性確保に努めております。

また、監査従事者のレベルアップと専門性を高めるために、平成22年度上期は「金融内部監査人養成スクール」へ1名、「内部監査研究講座」へ1名が参加しました。

## **(2) 監査役・監査法人との連携**

監査部は、営業店監査・本部監査の講評や評定会等で監査役に報告を行うとともに、意見交換等を行っております。また、「内部監査連絡会」へも監査役は出席するなど、連携を強化しております。

監査法人とも従来からの財務諸表監査のほか、財務報告に係る内部統制報告への対応について随時意見交換を行うなど、一層の連携強化を図っております。

## **3. 各種のリスク管理の状況および今後の方針等**

### **(1) 統合的リスク管理態勢**

経営の健全性と収益性の向上に繋げるために統合的リスク管理の高度化に取り組んでおります。その一環として、平成22年4月からTier Iを配賦原資とするリスク資本配賦を開始しました。配賦資本の使用状況については、リスク管理委員会で月次でモニタリングしており、配賦資本内での運営が行われております。また、平成22年9月末から、コア預金内部モデルの使用を開始し、金利リスク管理の高度化を図っております。

### **(2) オペレーショナル・リスク管理態勢**

事務リスクやシステムリスクのほか、お客さまからの苦情等についても各リスク主管部が発生した事象を収集・分析して、リスク管理委員会で報告のうえ検証を継続しております。

### **(3) 流動性リスク管理態勢**

流動性リスク管理については、毎期初に定める「流動性リスク管理プログラム」に基づいて、リスク主管部である市場金融部が第一線準備量（現金や預け金等の流動性準備高）や、資金ポジションの管理を行っており、リスク統括部署である経営統括部やリスク管理委員会がその機能状況について検証しております。

以 上