

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 22 年 6 月



## 目次

I. 平成22年3月期決算の概要	1
1. 経営環境	1
2. 決算の概要(平成22年3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	11
2. 資産の健全化	13
(1) 良質な貸出資産の増強	13
(2) 経営改善支援活動の強化	13
(3) オフバランス化	14
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	14
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	14
2. リスク管理の体制の強化のための方策	15
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	16
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	16
5. 情報開示の充実のための方策	16
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	16
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	16
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	18
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	21
VI. 剰余金の処分の方針	25
1. 配当に関する方針	25
2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針	26
3. 財源確保の方針	26
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	26
1. 経営強化計画の運営管理	26
2. 内部監査態勢の強化	27
3. 各種のリスク管理の状況および今後の方針等	27

## I. 平成 22 年 3 月期決算の概要

### 1. 経営環境

平成 22 年 3 月期の国内経済は、エコカー減税やエコポイント制度等による政府経済対策の効果もあって、生産や個人消費を中心に持ち直しの動きがありました。住宅着工や雇用情勢は依然厳しく、先行きの不透明感が払拭できない状況が続きました。

当行が主要営業基盤としている高知県経済においても、公共工事の前倒し発注による政策効果等を背景に、一部では持ち直しの動きがみられたものの、総じて企業の収益環境は依然厳しく、停滞した状況が続きました。

### 2. 決算の概要（平成 22 年 3 月期：単体）

#### (1) 資産・負債の状況

平成 22 年 3 月末の貸出金は、中小規模事業者等向け貸出や地方公共団体向け貸出が増加したことから、前年同月比 81 億円増加、平成 21 年 9 月末比では 124 億円増加して、6,551 億円となりました。

預金等は、法人預金や個人預金の増加を主要因として、前年同月比 411 億円増加、平成 21 年 9 月比では 61 億円増加して、8,613 億円となりました。

純資産は、平成 21 年 12 月に金融機能強化法に基づく 150 億円の第三者割当増資の実施に加え、当期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、前年同月比 208 億円増加、平成 21 年 9 月末比では 160 億円増加して、459 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 3 月末		21 年 3 月末		21 年 9 月末
	実績	21 年 3 月末比	21 年 9 月末比	実績	実績
資産	9,310	506	△27	8,804	9,337
うち貸出金	6,551	81	124	6,470	6,427
うち有価証券	2,308	603	198	1,705	2,110
負債	8,850	298	△187	8,552	9,037
うち預金等	8,613	411	61	8,202	8,552
うち社債・借入金	63	△80	△100	143	163
純資産	459	208	160	251	299

## (2) 損益の状況

業務粗利益は、資金利益が貸出金利回りの低下等により前年同期比 9 億 51 百万円減少しましたが、国債等債券関係損益の増加を主因にその他業務利益が前年同期比 26 億 78 百万円増加したこと等により、前年同期比 16 億 76 百万円増加の 174 億 86 百万円となりました。

経費面では、経費削減・業務効率化推進プロジェクトチームによる様々な施策を検討・実行して、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 3 億 21 百万円減少の 127 億 68 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 19 億 97 百万円増加の 47 億 18 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 4 億 72 百万円増加の 32 億 37 百万円となりました。

臨時損益については、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 42 億 31 百万円改善したことと、経営改善支援によるランクアップに取り組んだことや大口の倒産が減少したこと等から、個別貸倒引当金繰入額が前年同期比 4 億 47 百万円減少したことにより、前年同期比 49 億 7 百万円の費用減となり、△23 億 21 百万円を計上しました。

与信費用については、上記のとおり経営改善支援によるランクアップに取り組んだことや大口の倒産が減少したこと等から、一般貸倒引当金繰入額△4 百万円と不良債権処理額 11 億 94 百万円の合計 11 億 90 百万円で、前年同期比 16 億 10 百万円の減少となりました。

この結果、経常利益は前年同期比 80 億 79 百万円増加し 24 億 1 百万円となり、固定資産の減損損失や退職給付制度改定損等による特別損益△10 億 21 百万円を計上したことから、当期純利益は前年同期比 98 億 42 百万円増加し、13 億 37 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2）〕 (単位：百万円) (※参考)

	22/3 期		21/3 期	21/9 期 実績
	実績	21/3 期比	実績	
業務粗利益	17,486	1,676	15,810	9,358
資金利益	15,300	△951	16,251	7,661
役務取引等利益	72	△53	125	5
その他業務利益	2,112	2,678	△566	1,691
(うち国債等債券関係損益)	1,480	1,524	△44	944
経費	12,768	△321	13,089	6,571
うち人件費	6,494	△77	6,571	3,329
うち物件費	5,642	△140	5,782	2,858
業務純益（一般貸倒引当金繰入前）	4,718	1,997	2,721	2,787
一般貸倒引当金繰入額	△4	△1,174	1,170	41
業務純益	4,722	3,172	1,550	2,745
コア業務純益	3,237	472	2,765	1,842
臨時損益	△2,321	4,907	△7,228	△1,412
うち不良債権処理額	1,194	△436	1,630	637
うち株式等関係損益	△481	4,231	△4,712	△315
経常利益	2,401	8,079	△5,678	1,332
特別損益	△1,021	△531	△490	△629
税引前当期純利益	1,379	7,547	△6,168	703
法人税、住民税及び事業税	25	1	24	13
法人税等調整額	16	△2,297	2,313	△174
当期純利益	1,337	9,842	△8,505	864

### (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に取り組んだ結果、金融再生法開示債権額は460億円と平成21年9月末対比47億円減少しております。この結果、金融再生法開示債権比率は平成21年9月対比で0.87ポイント低下して、6.96%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3月末			21年9月末	21年3月末
	実績	21年9月末比	21年3月末比	実績	実績
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	160	5	6	155	154
危険債権	283	△34	△38	317	321
要管理債権	16	△19	△17	35	33
合計（A）	460	△47	△49	507	509
正常債権	6,150	175	126	5,975	6,024
総与信（B）	6,611	128	77	6,483	6,534
金融再生法開示債権比率（A）/（B）	6.96%	△0.87%	△0.83%	7.83%	7.79%

## 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から、貸出金の平均残高が計画比 29 億円下回ったことや、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主因に、資金利益は計画比 4 億 40 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 60 百万円上回る 26 億 35 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 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	2,575	2,635	60	414	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、計画始期と 22 年 3 月期の計画については当該収益を除外して計算しております。当該債券は、平成 21 年度中に売却しており、平成 22 年 3 月期の実績からは当該債券に係る金融派生商品収益 6 億 2 百万円を除外して計算しております。

### 2. 業務粗利益経費率

資金利益は計画を下回りましたが、国債等債券関係損益が改善したことを主因として、業務粗利益は計画を 1 億 18 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げて経費削減に取り組んだことから、計画を 3 億 25 百万円下回りました。この結果、業務粗利益経費率は 64.82% となり計画を 2.40 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 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	11,270	10,945	△325	△339	11,295	10,799
業務粗利益	15,810	17,252	16,765	16,883	118	△369	16,250	16,518
業務粗利益 経費率	72.63	65.40	67.22	64.82	△2.40	△0.58	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、計画始期の水準と平成 22 年 3 月期の計画については、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。

### 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 9 月に事務統括部とシステム統括部を統合して業務の効率化・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。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 3 月に事務システム部に本人確認システムを導入しました。これにより、本人確認記録を本部において一括管理する態勢に変更したことで、営業店では記録書の保管や窓口確認に係る事務作業が効率化されました。

また、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。

###### ロ. 営業店態勢

###### (イ) 連合店形式の推進

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 3 月末現在、母店 5、子店 6 の合計 11 店舗 5 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、5 連合店合計の中小規模事業者等向け貸出金は 3 億 51 百万円、個人預金は 9 億 35 百万円、それぞれ平成 21 年 9 月末対比で増加しております。

## **(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。これによりモデル店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月には29先に増加しており、新規事業先開拓活動の効果が表れております。

## **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、連合店子店を除く全店で434先をリストアップして取組みました。交渉経過については、軒先顧客管理システムで本部によるフォローも行うとともに、営業店でのミーティングにも本部から参加して、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21年9月末比27億円増加しております。

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3月に見直しを実施し、平成22年4月からは前期からの継続先252先に加えて、4月から新たにリストアップした190先を併せて442先を対象として取組んでおります。

#### **○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、平成21年10月には999先でしたが、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3月末は968先となっております。

平成21年10月から平成22年3月までの開拓実績は先数で390先、金額では83億円となりました。平成22年4月からは、前期末のリストアップ先968先のうち、これまでの訪問活動による情報を分析し、今後も資金ニーズがより見込める279先を継続先とし、4月から新たにリストアップした752先と併せて1,031先をリストアップ先として取組んでおります。

### **(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21年10月から平成22年3月までに、外部団体が主催する「目利き能力強化研修」へ4名、「実抜計画策定研修」へ2名が参加しました。また、「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1月に営業店行員23名を対象に当行の成功事例をもとに実施しました。

さらに、平成21年度から取扱を開始した動産評価業務や「こうぎん農業者専用ローン」の活用を推進するために、延べ69店舗での勉強会や休日セミナーを開催しております。こうした活動により、「こうぎん農業者専用ローン」を5先18百万円実行したほか、動産評価業務も活用実績（1先）をあげることができました。

このほか、入行年度毎のフォローアップ研修を、平成16年度、17年度、18年度の行員を対象にそれぞれ実施し、若手行員のレベルアップを図っております。平成22年度上期は平成19年度、20年度、21年度の行員を対象に実施することとしております。

#### **(ニ) 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。

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67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に対して集中的に販売員研修を実施することで、人材の育成を進めてまいります。

### **ニ. 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 10 月には 21 千件でしたが、平成 22 年 3 月には 31 千件へと増加しており、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、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、今後は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、融資手続事務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」に順次追加していくとともに、通達で活用について周知徹底を図っております。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を平成 22 年度中に行い、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**

平成 21 年 12 月からは、シェアアップ活動や新規開拓活動に加えて、業種別貸出金や中小規模事業者等向け貸出金等、経営強化計画の目標計数に対する進捗状況を取締役会において月次でモニタリングを行っております。

#### **(ロ) 収益管理態勢の再構築**

新たな収益管理態勢の構築に向けて検討作業を行っておりますが、現在の収益管理データを活用して管理手法を抜本的に見直した方が、営業店が理解し易く、かつ、貸出金増強などの経営強化計画の重点項目達成にリンクする仕組み作りができるのではないか、との考えのもと、まずは営業店収益管理手法の見直しに着手しております。

### **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、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。

『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て、当行は本計画において、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組んでおります。また、卸売業者に対して冷凍マグロを担保とするABL（動産担保融資）を実行したほか、信用保証協会付流動資産担保融資を17先、2億28百万円実行するなど、ABL関連融資の整備を進めております。

平成22年3月期（平成21年10月～平成22年3月）の中小規模事業者等に対する業種別貸出金実行額は、1,612億円の計画に対して実績は1,553億円と58億円下回りました。低迷する景気の影響で新規設備投資が減退していることや個人消費の不振等から、計画対比で製造業が66億円、小売業が30億円下回りましたが、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11億円、医療福祉業では13億円上回るなど、業種別推進態勢の成果が表れてきており、今後と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			23/3期 計画	24/3期 計画
		計画	実績	計画比		
製造業	54,473	56,100	49,413	△6,687	56,600	58,000
(食料品製造)	5,437	5,600	6,716	1,116	5,900	6,400
卸売業	27,361	28,100	29,551	1,451	28,500	29,000
小売業	20,820	26,500	23,483	△3,017	27,000	27,500
運輸業	2,050	3,000	5,270	2,270	3,100	3,300
サービス業	13,706	13,300	14,314	1,014	13,800	14,400
(医療・福祉)	3,838	4,480	5,842	1,362	4,900	5,400
その他	33,448	34,200	33,357	△843	34,200	34,600
合計	151,857	161,200	155,388	△5,812	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494億円と計画を66億円下回りました。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11億円上回りました。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。

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3月までに5先、18百万円の実績でしたが、本部による臨店指導や勉強会の実施等で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281億円に対して実績は295億円と15億円上回りました。また、動産評価業務を活用した冷凍マグロを担保とするABL（動産担保融資）を1先に対して実行しました。

#### **(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30億円下回りました。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**

実行計画30億円に対して、大型設備資金案件に対応したことから実績は52億円と22億円上回りました。今後も車両買換え等の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45億円に対して実績は58億円と13億円上回りました。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**

#### **1.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、渉外行員を対象とした実践的研修の開催(11名を対象に9回)によるレベルアップにも取り組みました。

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、327 件 5 億 63 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月比での減少が続いていることに加え、金融機関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 3 月末の住宅ローン残高は平成 21 年 9 月末比で 10 億円減少して 979 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行い、住宅ローンの強化に取り組んでまいります。

## ロ. 個人預金の強化

安定的な資金調達基盤である個人定期預金の増強を図るために、キャンペーン預金として平成 21 年 11 月から「土佐・龍馬であい博」応援定期預金を発売しました。預入総額 158 億円の 0.01%を高知県に寄付して、平成 22 年 1 月から開催されている「土佐・龍馬であい博」を応援しました。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 6,202 億円に対して実績は 30 億円下回る 6,172 億円となりましたが、期末残高ベースでは 6,200 億円となり平成 21 年 9 月末比で 50 億円の増加となりました。

〔個人預金の増加計画（表 7）〕

（単位：億円）

	21/3 期 実績	22/3 期			23/3 期 計画	24/3 期 計画
		計画	実績	計画比		
預金残高	6,157	6,202	6,172	△30	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 3 月末の職員数は、早期退職制度の活用等により計画を 23 名下回る 991 名となりました。定年及び中途退職者は新規採用で補っていく方針で、平成 22 年度は 42 名を新規採用しており、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 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	1,014	991	△23	1,005	1,005
行員	973	957	933	△24	948	948
嘱託・パート	55	57	58	1	57	57

## ロ. 人件費の削減

平成 22 年 3 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、総人員の削減により、64 億 94 百万円と計画比で 1 億 26 百万円、平成 21 年 3 月期比で 77 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、今後の退職給付関係費用の負担が軽減されました。

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			23/3 期 計画	24/3 期 計画
		計画	実績	計画比		
人件費	6,571	6,620	6,494	△126	6,610	6,469

## ②物件費

経費の削減については、従来から取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主体となって、さまざまな取組みを検討し実行に移しております。平成 22 年 3 月までに、経費削減 18 項目、業務効率化 9 項目について具体的施策を実施しており、年間で 96 百万円の削減効果が見込まれます。

〔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	店舗警備料の見直し 機械保守管理費の見直し 役員車両の見直し ATM管理費の見直し アンサーサービス回線の見直し 他	86 百万円
業務効率化	本人確認記録書保管業務の本部集中化 規程集のペーパーレス化 他	9 百万円

基幹系システムの償却費用等により、機械化関連費用は平成 21 年 3 月期比で 2 億 18 百万円の増加となりましたが、再リースの活用推進等により計画比では 1 億 51 百万円減少となりました。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の活動等により、計画比で 1 億 81 百

万円の減少となり、物件費全体では 56 億 42 百万円と、平成 21 年 3 月期比で 1 億 40 百万円、計画比で 3 億 33 百万円の減少となりました。

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組むとともに、経費削減・業務効率化推進プロジェクトによる活動を推進して、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			23/3 期 計画	24/3 期 計画
		計画	実績	計画比		
物件費	5,782	5,975	5,642	△333	5,943	5,508
(うち機械化関連費用)	1,605	1,974	1,823	△151	1,908	1,798
機械化関連費用除く物件費	4,176	4,000	3,819	△181	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 22 年 3 月期は、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。

## 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組み、平成 22 年 3 月末の金融再生法開示債権における正常債権額は 6,150 億円となり平成 21 年 9 月末比で 175 億円増加しました。

### (2) 経営改善支援活動の強化

#### ① ランクアップの取組み

平成 21 年 9 月に経営改善支援取組先を 70 先から 100 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組みました。経営改善支援取組先 100 先のうち、経営改善計画が未策定の 23 先に対して策定の支援に取組み、19 先で策定が完了しました。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 100 先の平成 22 年 3 月末におけるランクアップ実績は 17 先となり、金融再生法開示債権額では 28 億円の減少となりました。

#### 4. 正常先

経営改善支援取組先 100 先のうち 7 先が正常先のお取引先で、経営改善計画の未策定先が 4 先ありましたが、4 先とも策定が完了しました。

#### **ロ. その他要注意先・要管理先**

経営改善支援取組先 100 先のうち 61 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組みました。経営改善計画の未策定先 14 先のうち、中小企業再生支援協議会の活用 2 先も含めて 11 先について策定が完了しました。残る 3 先についても同協議会を活用して策定中です。ランクアップの実績は、その他要注意先からのランクアップが 3 先、要管理先からのランクアップが 4 先の合計 7 先となりました。

#### **ハ. 破綻懸念先**

破綻懸念先については 32 先が対象先で、そのうち計画未策定先が 5 先ありましたが、4 先が策定完了しました。残る 1 先についても中小企業再生支援協議会を活用して策定中です。破綻懸念先からのランクアップの実績は、10 先となりました。また、抜本的な金融支援により再生が可能と思われる 2 先に対して 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）の活用を検討を開始し、検討の結果、1 先については条件変更の対応のみで再生が見込めることから、残る 1 先について DDS の活用を検討しております。

#### **(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 3 月期においては、4 億 66 百万円（担保処分 1 億 48 百万円、サービサー売却 76 百万円、償却 2 億 42 百万円）のオフバランスを実施しました。

### **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 年度中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）」を設置すべく、委員会の役割や開催頻度等についての検討を開始しました。



## 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ました。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。

### (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、リスク管理委員会にて検証しております。

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VaR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、統合VaRがアラームポイントに抵触する場合には、リスク管理委員会にて協議・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・TOPIX20%下落のシナリオに加えて、新たに金利1%上昇・TOPIX30%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、平成22年1月にポートフォリオ構成変更のシミュレーションも実施し、現在のポートフォリオとの比較検討を実施しました。

また、平成22年4月から、当期純利益見通しの一定割合を有価証券運用における損失限度額として設定しており、リスク管理委員会にてモニタリングを行っております。

今後も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、強化に取り組んでまいりました。コンプライアンス委員会は、平成 21 年度下期中に 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。

また、コンプライアンス統括部は平成 21 年度下期中に 35 店舗を臨店したほか、本部での集合研修を 2 回開催（延べ 80 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。

### 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（仮称）」の平成 22 年度中の設置に向けて検討を開始しました。

### 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 1 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

当行は平成 22 年 1 月に創業 80 年を迎えたことから、地域の皆さまへの感謝の気持ちを込めて、清掃活動や記念定期預金の発売等に取り組んでまいりましたが、これらの取組みについて中間ディスクロージャー誌やホームページ等で開示してまいりました。また、地域密着型金融推進計画の取組み実績については、平成 22 年度からより詳細な開示を行うべく検討を行っております。

### 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 21 年 12 月に高知大学と連携協力協定を締結しました。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同大学へ依頼し、協議を行っております。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まいりましたが、平成21年度も11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。

## 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1月に行内研修「地域密着型金融機能強化研修」を開催し、23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回延べ4名、「実抜計画策定研修」に1回2名が参加しました。

また、ABL（動産担保融資）の推進のために、本部所管部が臨店（30店舗）による勉強会の実施や休日セミナーを開催しており、平成21年度下期（平成21年10月～平成22年3月）の信用保証協会付流動資産担保融資は17先、2億28百万円の実績となりました。さらに、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。

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、5先、18百万円の実績、銀行保証付私募債は3先、2億円の実績となっております。

## 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、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、商談会実施後も個別に商談が継続されておりフォローを行っております。

「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、具体的活用実績はありませんでしたが、助成対象事業審査会にオブザーバーとして参加しており、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、今年度は平成22年1月に実施しました。これまでも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、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、連合店子店を除く全店で434先をリストアップして取組みました。交渉経過については、軒先顧客管理システムを活用した本部フォローを行うとともに、営業店でのミーティングにも本部から参加して、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21年9月末比27億円増加しております。

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3月に見直しを実施しており、平成22年4月からは前期からの継続先252先に加えて、4月から新たにリストアップした190先を併せて442先を対象として取組んでおります。

###### (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21年10月には999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3月末は968先となっております。

平成21年10月から平成22年3月までの開拓実績は先数で390先、金額では83億円となりました。平成22年4月からは、前期末のリストアップ先968先のうち、これまでの訪問活動による情報を分析し、今後も資金ニーズがより見込める279先を継続先とし、4月から新たにリストアップした752先と併せて1,031先をリストアップ先として取組んでおります。

###### (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3月期（平成21年10月～平成22年3月）の中小規模事業者等に対する業種別貸出金実行額は、1,612億円の計画に対して実績は1,553億円と58億円下回りました。低迷する景気の影響で新規設備投資が減退していることや個人

消費の不振等から、計画比で製造業が 66 億円、小売業が 30 億円下回りましたが、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 11 億円、医療福祉業では 13 億円上回るなど、業種別推進態勢の成果が表れてきており、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。

## (二) 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（7 会場、延べ 64 店舗）しました。平成 22 年 3 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 276 億円の取組み等で、641 億円となり平成 21 年 3 月末比で 10 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 3 月末	20 年 9 月末	21 年 3 月末	22 年 3 月末
融資残高	59,950	61,137	63,086	64,168
前年同月比	3,662	3,480	3,136	1,082

〔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	1,832	27,665	36.62%
高知県信用保証協会合計	4,954	75,539	100.00%

\*平成 22 年 3 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 21 年 10 月から平成 22 年 3 月までに、外部団体が主催する「目利き能力強化研修」へ 4 名、「実抜計画策定支援研修」へ 2 名の合計 6 名が参加しました。行内研修については、当行本部職員が講師となり「地域密着型金融機能強化研修」を平成 22 年 1 月に開催し、23 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 2 月に動産評価業務や「こうぎん農業者専用ローン」についての休日セミナーを開催したほか、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**

動産評価業務と「こうぎん農業者専用ローン」の推進のため、本部担当部署が延べ69店舗を臨店して勉強会を実施しました。

## **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いましたが、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。

## **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10月には21千件でしたが、平成22年3月には31千件と増加しており、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、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、今後は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21年度下期（平成21年10月～平成22年3月）の流動資産担保融資は17先、2億28百万円の実績となりました。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18百万円の実績ですが、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）を実行しました。このほか、銀行保証付私募債は3先、2億円引受けしております。

## **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**

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3月末の中小規模事業者等向け貸出残高は、3,476億円に増加し、計画を29億円上回るとともに、計画始期に比べ39億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11億円増加、医療・福祉業が10億円増加等、重点推進業種を中心に増加しております。

また、総資産に対する割合においても、37.34%と計画を上回りました。

〔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				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	3,447	3,476	29	39	3,497	3,557
始期（21/9） からの増加額	—	10	39	29	39	60	120
総資産末残	9,337	9,300	9,310	10	△27	9,350	9,410
総資産に対する 比率	36.81	37.07	37.34	0.27	0.53	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				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	4,850	4,896	46	9	4,878	4,922
総資産末残	9,337	9,300	9,310	10	△27	9,350	9,410
総資産に対する 比率	52.33	52.15	52.59	0.44	0.26	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

#### ○経営改善取組先企業の数取引先企業の総数に占める割合

経営改善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

プが連携して取組んでおります。創業・新事業開拓支援は、信用保証協会企業家支援・創業制度融資 13 先等により実績は 21 先となり、計画を 8 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 14 先、財務分析資料の活用による経営相談 21 先の合計 35 先で計画を 5 先上回りました。また、担保・保証に過度に依存しない融資も、流動資産担保融資 18 先等によって、実績は 26 先と計画を 6 先上回りました。この結果、取組み先数合計は 87 先で計画を 19 先上回り、取引総数に占める割合も 1.07%と計画を 0.25 ポイント上回りました。

〔経営改善の取組み（表 16）〕

	21/9 期 実績 (始期)	22/3 期				22/9 期 計画	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	13	21	8	4	14	16	18	20
経営相談	24	30	35	5	11	33	35	36	39
事業再生	6	5	5	0	△1	6	6	7	8
事業承継	0	0	0	0	0	0	0	1	1
担保・保証	12	20	26	6	14	21	22	23	24
合計	59	68	87	19	28	74	79	85	92
取引総数	8,139	8,200	8,062	△138	△77	8,250	8,300	8,350	8,400
比率	0.72%	0.82%	1.07%	0.25%	0.35%	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。

## (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開始しております。

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ました。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へ協力依頼しております。

### 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

平成 21 年度下半期（平成 21 年 10 月～平成 22 年 3 月）の実績は 13 件、1 億 4 百万円となりました。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 2 月に高知市内 9 店舗 27 名を対象に勉強会を実施しました。今年度も平成 22 年 4 月に 11 店舗を対象に実施しており、今後も継続してまいります。



### 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、具体的な活用実績はありませんでしたが、助成対象事業審査会にオブザーバーとして参加しており、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、産学連携による経営相談が3件、創業・新事業支援融資が18件で、合計21件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22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、経営改善支援取組先を70先から100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組みました。

この結果、経営改善支援取組先100先の平成22年3月末におけるランクアップ実績は前年度比5先増加して、17先となりました。

[ランクアップの実績（表17）]

	19年度	20年度	21年度 上期	21年度 下期	21年度 通期
ランクアップ先数	17	12	4	13	17
経営改善支援取組先数	100	70	70	100	100
ランクアップ率	17.0%	17.1%	5.7%	13.0%	17.0%

\*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。

### ②各種支援の実施

#### イ. コンサルティング機能の強化

経営改善支援取組先100先のうち、経営改善計画が未策定の23先に対して策定の支援に取組み、正常先で4先、要注意先・要管理先で11先、破綻懸念先で4先の合計19先で策定が完了しました。策定が完了しなかった4先についても現在中小企業再生支援協議会を活用して策定の支援を継続しております。

[経営改善計画策定先数（表18）]

	19年度	20年度	21年度 上期	21年度 下期	21年度 通期
経営改善計画策定先数	34	15	7	12	19
経営改善計画未策定先数	58	25	14	23	23

\*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

経営改善支援取組先以外でも、経営改善計画の策定支援に積極的に取組んでおり、平成 21 年度下期においては、上記の 12 先を含めて 14 先について当行が主導して策定が完了しました。

#### **ロ. 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により、財務内容の問題点や経営課題についてお客さまとのリレーションを強化しておりますが、平成 21 年度下期は 21 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。

#### **ハ. 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。また、平成 21 年 12 月の各土曜日は、ローンセンター以外に県内 3 カ所で「緊急年末相談コーナー」を設置いたしました。

このほか、税務相談に対応するために毎週火曜日に本店で開催している税務相談窓口以外に、毎月 1 回出張税務相談会を県内各地で実施しました。

### **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。

なお、平成 22 年 4 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っております。

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 14 件、財務診断分析資料の活用による経営相談が 21 件で、合計 35 件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いましたが、平成21年度も11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、抜本的な金融支援により再生が可能と思われる2先に対して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）の活用を検討を開始し、検討の結果、1先については条件変更の対応のみで再生が見込めることから、残る1先についてDDSの活用を検討しております。

〔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 上期	21年度 下期	21年度 通期
中小企業再生支援協議会 活用先数	10	15	6	5	11

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件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2月、3月に外部機関が行ったセミナーに51名が参加しました。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、商談会実施後も個別に商談が継続されておりフォローを行っております。

## VI. 剰余金の処分の方針

### 1. 配当に対する方針

平成21年3月期は無配とさせていただきましたが、平成22年3月期は復配とし、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の配当を行いました。

## 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。

## 3. 財源確保の方策

平成 22 年 3 月期は当期純利益 13 億円計上し、計画を上回ったことから、利益剰余金は 52 億円（うち、その他利益剰余金 51 億円）となり、計画を 10 億円上回っております。今後も一層の営業力の強化と業務の効率化・経費削減に取組み、安定的な収益を確保して利益剰余金を積み上げてまいります。

[当期純利益、利益剰余金の計画（表 20）]

（単位：億円）

	22/3 末 計画	22/3 末 実績	23/3 末 計画	24/3 末 計画	25/3 末 計画	26/3 末 計画	27/3 末 計画	28/3 末 計画
当期純利益	5	13	9	13	17	20	20	20
利益剰余金	42	52	46	54	66	81	97	112
利益準備金	1	1	2	3	4	5	6	7
その他利益剰余金	41	51	43	51	62	76	90	104
	29/3 末 計画	30/3 末 計画	31/3 末 計画	32/3 末 計画	33/3 末 計画	34/3 末 計画	35/3 末 計画	36/3 末 計画
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。

## 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。

また、経営に対する評価の客観性を確保するため、平成 22 年度中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）」を設置すべく、委員会の役割や開催頻度等についての検討を開始しました。

## 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、「金融内部監査人養成スクール」へ2名、「内部監査研究講座」へ2名等、平成21年度下期中に合計7名が外部機関の主催する研修・セミナーへ参加しました。

### (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。リスク資本配賦については、平成22年1月からTier Iを配賦原資、Tier IIをバッファとする考え方に基づいて、Tier Iの信用リスクと市場リスクへの配賦についての試行結果をリスク管理委員会で検証し、平成22年4月からリスク資本配賦を開始しました。今後は、リスク資本の使用状況をモニタリングするとともに、配賦資本の妥当性等についてリスク管理委員会で検証を行ってまいります。

### (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