

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 23 年 12 月



## 目 次

|  |    |
|--|----|
| I. 平成 23 年 9 月期決算の概要   | 1  |
| 1. 経営環境  | 1  |
| 2. 決算の概要(平成 23 年 9 月期：単体)  | 1  |
| II. 経営の改善に係る数値目標の実績  | 3  |
| 1. コア業務純益  | 3  |
| 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  | 12 |
| 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  | 14 |
| (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<br>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  | 18 |
| 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<br>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 | 19 |
| 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<br>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   | 19 |
| 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<br>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<br>資する方策の進捗状況                   | 25 |
| VI. 剰余金の処分の方針  | 30 |
| 1. 配当に対する方針  | 30 |
| 2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針   | 30 |
| 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<br>ための方策の進捗状況                      | 30 |
| 1. 経営強化計画の運営管理   | 30 |
| 2. 内部監査態勢の強化   | 30 |
| 3. 各種のリスク管理の状況および今後の方針等  | 31 |

## I. 平成 23 年 9 月期決算の概要

### 1. 経営環境

平成 23 年 9 月期におけるわが国の経済は、東日本大震災の影響を受けた供給面の立て直しが進み、生産活動や輸出は回復しており、全体では一部に弱い動きが見られるものの、持ち直しの動きが見られました。

当行が主要経営基盤としている高知県の経済は、主要産業である観光業において昨年大河ドラマの放映効果の反動に加え、観光シーズンが始まる時期に起こった震災による影響により前年を下回る状況が続きました。また、企業等の設備投資は弱い状態が続いており、公共工事も前年割れの状態が続くなど、依然厳しい状況が続いております。

### 2. 決算の概要（平成 23 年 9 月期：単体）

#### (1) 資産・負債の状況

平成 23 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、個人向け貸出の減少等から、前年同月末比 88 億円減少、平成 23 年 3 月末比で 16 億円減少して、6,421 億円となりました。

預金等は、公金預金が減少したことなどから、前年同月末比 120 億円減少、平成 23 年 3 月末比で 129 億円減少して、8,505 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減少等により前年同月末比 9 億円減少しましたが、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、平成 23 年 3 月末比では 16 億円増加して、493 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）

|          | 23 年 9 月末 |            |            | 22 年 9 月末<br>実績 | 23 年 3 月末<br>実績 |
|----------|-----------|------------|------------|-----------------|-----------------|
|          | 実績        | 22 年 9 月末比 | 23 年 3 月末比 |                 |                 |
| 資産       | 9,356     | △14        | △4         | 9,370           | 9,360           |
| うち貸出金    | 6,421     | △88        | △16        | 6,509           | 6,437           |
| うち有価証券   | 2,721     | 272        | 266        | 2,449           | 2,455           |
| 負債       | 8,863     | △4         | △19        | 8,867           | 8,882           |
| うち預金等    | 8,505     | △120       | △129       | 8,625           | 8,634           |
| うち社債・借入金 | 197       | 134        | 120        | 63              | 77              |
| 純資産      | 493       | △9         | 16         | 502             | 477             |

#### (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 52 百万円増加したほか、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 1 億 34 百万円増加したことにより、前年同期比 2 億 13 百万円増加の 84 億 88 百万円となりました。

経費は、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1億4百万円減少の62億1百万円となりました。

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3億17百万円増加の22億87百万円となりました。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2億12百万円増加の17億43百万円となりました。

臨時損益は、株式等関係損益で5億54百万円の損失発生や、個別貸倒引当金繰入額を14億49百万円計上したことにより、前年同期比19億45百万円費用増の△20億30百万円となりました。

与信費用については、引き続きお取引先の経営改善支援活動に全行をあげて取り組んだ結果、3億66百万円と抑制できました。

この結果、経常利益は前年同期比5億47百万円減少し13億37百万円となり、固定資産処分損失や固定資産の減損損失等による特別損益△1億10百万円を計上したことから、当期純利益は前年同期比11億85百万円減少し、12億16百万円となりました。

〔「損益の状況（単体ベース）」（表2）〕

（単位：百万円）

（※ 参考）

|                  | 23/9 期 |         | 22/9 期 | 23/3 期<br>実績 |
|------------------|--------|---------|--------|--------------|
|                  | 実績     | 22/9 期比 | 実績     |              |
| 業務粗利益            | 8,488  | 213     | 8,275  | 16,971       |
| 資金利益             | 7,791  | 52      | 7,739  | 15,500       |
| 役務取引等利益          | 100    | 28      | 72     | 153          |
| その他業務利益          | 597    | 134     | 463    | 1,316        |
| （うち国債等債券関係損益）    | 543    | 104     | 439    | 1,290        |
| 経費               | 6,201  | △104    | 6,305  | 12,346       |
| うち人件費            | 3,201  | △50     | 3,251  | 6,491        |
| うち物件費            | 2,580  | △90     | 2,670  | 5,246        |
| 業務純益（一般貸倒引当金繰入前） | 2,287  | 317     | 1,970  | 4,624        |
| 一般貸倒引当金繰入額       | △1,080 | △1,080  | —      | △668         |
| 業務純益             | 3,368  | 1,398   | 1,970  | 5,293        |
| コア業務純益           | 1,743  | 212     | 1,531  | 3,334        |
| 臨時損益             | △2,030 | △1,945  | △85    | △2,630       |
| うち不良債権処理額        | 1,449  | 1,449   | —      | 2,317        |
| うち株式等関係損益        | △554   | △432    | △122   | △309         |
| 経常利益             | 1,337  | △547    | 1,884  | 2,662        |
| 特別損益             | △110   | △553    | 443    | △343         |
| 税引前当期（中間）純利益     | 1,226  | △1,102  | 2,328  | 2,319        |
| 法人税、住民税及び事業税     | 13     | 0       | 13     | 25           |
| 法人税等調整額          | △2     | 84      | △86    | 101          |
| 当期（中間）純利益        | 1,216  | △1,185  | 2,401  | 2,193        |
| 実質与信費用           | 366    | 1,152   | △786   | 1,642        |

### (3) 自己資本比率の状況

自己資本比率（国内基準）については、12億16百万円の当期純利益計上により、利益剰余金が積上げられたことから、平成23年3月末比0.21ポイント上昇し10.93%となりました。自己資本の基本項目の比率であるTier1比率についても平成23年3月末比0.20ポイント上昇し8.94%となりました。

### (4) 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んだ結果、金融再生法開示債権額は473億円と平成23年3月末比で7億円の減少となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は平成23年3月末比で0.10ポイント減少し、7.32%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）

|                      | 23年9月末 |         |         | 22年9月末 | 23年3月末 |
|----------------------|--------|---------|---------|--------|--------|
|                      | 実績     | 22年9月末比 | 23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    | 167    | 11      | 15      | 155    | 152    |
| 危険債権                 | 296    | 0       | △18     | 295    | 314    |
| 要管理債権                | 9      | △3      | △4      | 13     | 14     |
| 合計（A）                | 473    | 8       | △7      | 464    | 481    |
| 正常債権                 | 5,992  | △109    | △14     | 6,101  | 6,006  |
| 総与信（B）               | 6,466  | △100    | △22     | 6,566  | 6,488  |
| 金融再生法開示債権比率（A） / （B） | 7.32%  | 0.25%   | △0.10%  | 7.07%  | 7.42%  |

## 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より、貸出金の実行額が計画比309億円不足したことなどから、平成23年9月期における貸出金平残は計画比179億80百万円不足しました。また、金融機関間の競争により貸出金利回りが計画を0.40%下回ったことにより、貸出金利息収入は計画比14億86百万円不足しました。預金利息は市場金利の低下等に伴い預金金利が低下したため、計画を7億91百万円下回りました。その結果、資金利益は計画比3億68百万円不足しました。

一方、物件費を中心とした経費削減に努め、物件費においては計画比1億74百万円下回り、経費全体では計画を1億33百万円下回りました。

その結果、コア業務純益は計画を2億2百万円下回る17億43百万円となりました。

〔コア業務純益の改善額（表4）〕

（単位：百万円）

|        | 21/3<br>実績 | 計画<br>始期 | 22/3<br>実績 | 22/9<br>実績 | 23/3<br>実績 | 23/9期 |       |      |       | 24/3<br>計画 |
|--------|------------|----------|------------|------------|------------|-------|-------|------|-------|------------|
|        |            |          |            |            |            | 計画    | 実績    | 計画比  | 始期比   |            |
| コア業務純益 | 2,765      | 2,221    | 2,635      | 1,531      | 3,334      | 1,945 | 1,743 | △202 | 1,265 | 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おりますが、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23年9月期の始期比については、平成23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3億68百万円計画を下回りましたが、国債等債券売却益が増加したことを要因としてその他業務利益を5億97百万円計上したことから、業務粗利益は計画を2億9百万円上回りました。機械化関連費用を除く経費については、全行あげて経費削減に取り組む一方で、業務効率化を目的とした一部業務の外部委託等に伴う費用が増加したことから計画を66百万円上回りました。この結果、業務粗利益経費率については64.80%となり、計画を0.84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<br>実績 | 計画<br>始期 | 22/3<br>実績 | 22/9<br>実績 | 23/3<br>実績 | 23/9期 |       |       |       | 24/3<br>計画 |
|-------------------|------------|----------|------------|------------|------------|-------|-------|-------|-------|------------|
|                   |            |          |            |            |            | 計画    | 実績    | 計画比   | 始期比   |            |
| 経費（機械化<br>関連費用除く） | 11,484     | 11,284   | 10,945     | 5,491      | 10,800     | 5,435 | 5,501 | 66    | △282  | 10,799     |
| 業務粗利益             | 15,810     | 17,252   | 16,883     | 8,275      | 16,971     | 8,279 | 8,488 | 209   | △276  | 16,518     |
| 業務粗利益<br>経費率      | 72.63      | 65.40    | 64.82      | 66.35      | 63.63      | 65.64 | 64.80 | △0.84 | △0.60 | 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23年9月期の始期比については、平成23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。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。そのほか、少数体制下でのオールマイティな人材の育成を図るため、本部・営業店間での異動を平成 22 年 9 月に 18 名、平成 23 年 4 月に 26 名、平成 23 年 9 月に 17 名行っております。今後も本部の管理・事務部門のスリム化および本部・営業店間の入替異動等により、営業部門の育成、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 1 名を含む 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 月から同対象先を 12 先増加し 112 先とし、平成 23 年 4 月には中小企業診断士をさらに 1 名増員し、同対象先重点管理先としてさらに 85 先増加し 197 先とするなど、お取引先の経営改善支援活動を強化しております。また、平成 23 年 9 月からは、コンサルティング機能を発揮した経営相談や経営指導について、より一層の強化を図るため、金融円滑化対応室をお客さまサービス部から企業支援部門の融資統括部企業支援グループに移行しました。

###### (ロ) 営業店事務の本部への移行

これまで、個人事業主の決算データ入力作業や不動産担保の調査事務について本部で集中処理する態勢とすることで営業店事務の軽減を図ってきました。

平成 23 年 4 月からは、無担保個人ローンに係る「債権管理・回収業務」について債権回収業者に外部委託することとしました。これにより、架電督促、督促状発送、交渉記録、代位弁済手続等の営業店での業務が軽減され、より営業活動に注力できる態勢となりました。

###### 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、平成 20 年 9 月から連合店形式を導入し

ております。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 23 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、登録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。6 連合店合計では、平成 23 年 9 月末の中小規模事業者等向け貸出残高は 387 億円（平成 21 年 9 月末比 6 億 34 百万円減少）、個人預金残高は 1,201 億円（平成 21 年 9 月末比 17 億 3 百万円増加）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 店舗の新規開拓先数は、平成 22 年 4 月から 9 月の 16 先に対して、平成 22 年 10 月から平成 23 年 3 月は 19 先、平成 23 年 4 月から平成 23 年 9 月は 12 先となっており、営業統括部の指導のもと「軒先顧客管理システム」や各種情報等を利用し、見込み先選定から成約までのプロセスを経験することにより若手行員を含めて営業活動のレベル底上げが図られております。これまでの 4 店舗の活動状況を通じて把握した課題等の総合的な分析を行い、今後の新規事業先開拓活動の実効性をより高めてまいります。

### **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 23 年度上期は連合店子店を除く全店で 476 先をリストアップして取り組みました。交渉方法等については、「軒先顧客管理システム」に登録された交渉経過に対する本部のフォローや、本部参加のミーティングなどにより指導を強化しました。これらの活動の結果、平成 23 年 9 月末のシェアアップ全対象先のネット残高は平成 23 年 3 月末比 36 億円増加しました。

リストアップ先は定期的に見直すこととしており、平成 23 年 9 月に見直しを実施し、平成 23 年 10 月からは前期からの継続先 304 先を含む 483 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23年4月から1,317先を選定して取り組んだ結果、平成23年4月から平成23年9月までの開拓実績は先数で266先、金額では64億円となりました。

平成23年10月からは、前期末のリストアップ先のうち、これまでの訪問活動による情報を分析して洗い替えを行い、成約が見込める先を継続先とし、10月から新たにリストアップした先と併せて1,534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。引き続き、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るとともに、コンサルティング機能の発揮による付加価値の提供により、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23年4月から平成23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1名、「合同企業調査講習会」へ5名、そのほか関連する研修・セミナー等へ延べ9名が参加しました。また、地元経済の活性化につなげることを目的に南国市が主催した「食をとおした地域活性化講座」へ4名が参加し、高知県内で取組まれている産業振興、地域活性化についての理解を深めました。

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23年5月に営業店の「金融円滑化相談担当者」68名を対象として、経営改善支援活動の具体的な取り組みについて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り組みでは、「農業経営アドバイザー」資格取得者が、外部団体主催の「農業経営アドバイザーミーティング」に参加し、また、南国市が主催した「農業経営体組織化講座」へ5名が参加しました。さらに、同資格取得者による営業店での勉強会開催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23年4月から平成23年9月で7先、17百万円の実行となっております。

## (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、支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行っており、行員の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ております。

投資信託や生損保については、平成23年4月から平成23年9月までに営業統括部の行員が帯同訪問による支援を延べ108店舗で実施したほか、営業店での勉強会を49店舗において実施し、顧客ニーズの把握と営業店行員の販売力の強化に努めております。また、営業店から選抜した預かり資産担当者に対する勉強会もメンバーを入れ替えて継続して実施しております。平成23年4月から平成23年9月までに行員15名に対して勉強会を5回実施し専門知識やセールス手法の向上に取り組みました。平成23年10月からは、営業店のリーダーを養成し営業店全体の販売強化を図るため、「預かり資産販売リーダー養成研修」を高知市内店舗の女性役席に対して毎月実施する予定です。そのほか、主に若手行員を対象に投資信託や生命保険の販売事務やロールプレイングの研修を休日セミナーにおいて毎月実施しております。

## 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が連携し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、平成22年下期191千件、平成23年上期160千件と定着化してきております。入力することが浸透してきたことから、入力内容を重視した指導を行ったことにより、平成23年上期は160千件と入力件数は減少したものの、具体的な交渉経過や顧客属性等、入力内容の充実が図られてきました。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、入力状況については営業店にフィードバックしております。今後も継続して、本

部が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の指導や、支店長の指示内容の確認、指導を行い、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をまとめた「融資稟議注意事項集」（平成21年1月作成）により周知徹底しております。また、「融資稟議支援システム操作マニュアル」についても営業店から問合せが多い内容を追加するなど平成23年12月に全面的に見直しを行いました。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やレスポンスの改善など、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ました。平成22年度下期中は旧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年度から本格運用を開始しております。

### **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23年度上期（平成23年4月～平成23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、1,631億円の計画に対して実績は1,321億円と309億円下回りました。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196億円、小売業が56億円下回ったこと等によるものですが、サービス業のうち医療福祉業では29億円上回るなど、業種別貸出推進態勢の成果が表れてきており、平成23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22年9月末比13億円、平成21年9月末比44億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<br>実績 | 22/3期<br>実績 | 22/9期<br>実績 | 23/3期<br>実績 | 23/9期   |         |          | 24/3期<br>計画 |
|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------|---------|----------|-------------|
|           |             |             |             |             | 計画      | 実績      | 計画比      |             |
| 製造業       | 54,473      | 49,413      | 36,167      | 39,990      | 57,700  | 38,037  | △19,663  | 58,000      |
| （うち食料品製造） | (5,437)     | (6,716)     | (6,324)     | (5,784)     | (6,100) | (3,797) | (△2,303) | (6,400)     |
| 卸売業       | 27,361      | 29,551      | 28,140      | 30,437      | 28,000  | 27,899  | △101     | 29,000      |
| 小売業       | 20,820      | 23,483      | 20,148      | 21,551      | 26,500  | 20,877  | △5,623   | 27,500      |
| 運輸業       | 2,050       | 5,270       | 2,540       | 4,573       | 3,200   | 2,930   | △270     | 3,300       |
| サービス業     | 13,706      | 14,314      | 18,212      | 18,330      | 14,600  | 15,974  | 1,374    | 14,400      |
| （うち医療・福祉） | (3,838)     | (5,842)     | (8,746)     | (9,043)     | (5,100) | (8,073) | (2,973)  | (5,400)     |
| その他       | 33,448      | 33,357      | 32,984      | 30,433      | 33,100  | 26,420  | △6,680   | 34,600      |
| 合計        | 151,857     | 155,388     | 138,191     | 145,314     | 163,100 | 132,137 | △30,963  | 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等が多いことから、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380億円と計画を196億円下回りました。また、特に推進している食料品製造業においても、計画を23億円下回る37億円となりました。しかしながら、残高ベースでは製造業全体の残高に占めるウェイトが高い県外店舗においては中堅業者の新規開拓活動の強化や本部の業種担当者によるフォロー活動により、平成22年9月末比では7億円の残高増加となりました。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。

### (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280億円に対して実績は278億円とほぼ計画に近い実績となり

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）にも積極的に取り組んでまいります。

#### **(ハ) 小売業**

震災後の消費減退は下げ止まりつつありますが、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56億円下回りました。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**

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なか、新規融資先開拓に努め、平成23年上期中に7件5億円の新規融資先を開拓しましたが、全体での実行額は計画を2億円下回りました。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継続して実施したことにより、実行計画51億円に対して実績は80億円と29億円上回りました。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・営業店の連携を強化し、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、平成21年10月から開始した渉外行員を対象とした実践的研修も継続して実施しました。平成22年10月からは若手行員を中心に10名を選抜して月2回の頻度で実施し、継続してレベルアップに取り組みました。さらに平成23年4月からは住宅ローン推進に精通している者1名を法人営業グループからローン業務グループに住宅ローン専担者として配置転換し、若手行員35名に対して実践的研修を実施しました。4月から9月の間に11回の研修を実施し、参加者の実績も徐々に現れており、平

成 23 年 10 月以降もメンバーを入れ替えて実施しております。

しかしながら、高知県の新設住宅着工は厳しい所得環境等を背景に依然として低水準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おります。このような状況のもと、平成 23 年 9 月末の住宅ローン残高は平成 23 年 3 月末比で 47 億円減少して 904 億円となりました。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、平成 23 年 12 月に予定しているローンセンターのリニューアルを機にローンセンターの機能、サービスを強化し、住宅ローンを含めた個人ローンの強化に継続して取り組んでまいります。

## 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、期間限定の金利上乘せ定期預金「こうぎんくじら定期Ⅳ」、「志国高知 龍馬ふるさと博応援定期」などを発売して、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 6,270 億円に対して、実績は 5 億円上回る 6,275 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<br>実績 | 22/3 期<br>実績 | 22/9 期<br>実績 | 23/3 期<br>実績 | 23/9 期 |       |     | 24/3 期<br>計画 |
|------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------|-------|-----|--------------|
|      |              |              |              |              | 計画     | 実績    | 計画比 |              |
| 預金残高 | 6,157        | 6,172        | 6,268        | 6,263        | 6,270  | 6,275 | 5   | 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 23 年 9 月末の職員数は、4 月の新規採用 42 名により、平成 23 年 3 月末比では 15 名増加の 1,012 名で、平成 24 年 3 月末の計画 1,005 名を 7 名上回っておりますが、今後の定年退職予定者等を考慮すれば、計画を達成する見込みです。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<br>実績 | 22/3 末<br>実績 | 22/9 末<br>実績 | 23/3 末<br>実績 | 23/9 末<br>実績 | 24/3 末<br>計画 |
|--------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 期末職員数  | 1,028        | 991          | 1,007        | 997          | 1,012        | 1,005        |
| 行員     | 973          | 933          | 949          | 937          | 955          | 948          |
| 嘱託・パート | 55           | 58           | 58           | 60           | 57           | 57           |

## ロ. 人件費の削減

平成 23 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、計画に比べて前倒しで総人員の削減が進んだことにより、32 億 1 百万円と計画比で 69 百万円の減少となりました。

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<br>実績 | 22/3 期<br>実績 | 22/9 期<br>実績 | 23/3 期<br>実績 | 23/9 期 |       |     | 24/3 期<br>計画 |
|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|--------|-------|-----|--------------|
|     |              |              |              |              | 計画     | 実績    | 計画比 |              |
| 人件費 | 6,571        | 6,494        | 3,251        | 6,491        | 3,270  | 3,201 | △69 | 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 23 年度上期中に新たに経費削減 15 項目、業務効率化 5 項目、その他 2 項目の具体的施策を実施しており、さらに年間 18 百万円程度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 72 項目、業務効率化 48 項目、その他 4 項目の合計 124 項目について具体的施策を実施しており、こうした取組みの結果、平成 22 年 9 月期の実績 26 億 70 百万円から、平成 23 年 9 月期には 25 億 80 百万円と 90 百万円の削減が実現できております。

プロジェクトチームの活動により、計画から前倒しで経費削減が進んでいることから、経費面においては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、トップライン収益向上のための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 | 携帯電話利用プランの見直し<br>ANSWERシステム回線の見直し<br>各種保険内容等の見直し | 18 百万円 |
|      | 業務効率化  |        |
|      | 口座振替依頼書のシステム登録<br>組織再編に伴う営業店臨店活動の集約              |        |

物件費全体では、機械化関連費用が機械賃借料や保守管理費の削減等により計画比 1 億 99 百万円減少したことで、計画を 1 億 74 百万円下回る 25 億 80 百万円となりました。

顧客サービスの向上や業務効率化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<br>実績 | 22/3 期<br>実績 | 22/9 期<br>実績 | 23/3 期<br>実績 | 23/9 期 |       |      | 24/3 期<br>計画 |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------|-------|------|--------------|
|                  |              |              |              |              | 計画     | 実績    | 計画比  |              |
| 物件費              | 5,782        | 5,642        | 2,670        | 5,247        | 2,754  | 2,580 | △174 | 5,508        |
| （うち機械化<br>関連費用）  | 1,605        | 1,823        | 813          | 1,547        | 899    | 700   | △199 | 1,798        |
| 機械化関連費<br>用除く物件費 | 4,176        | 3,819        | 1,857        | 3,700        | 1,855  | 1,881 | 26   | 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。

## 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んでまいりましたが、製造業の運転資金をはじめ、企業の資金需要が弱かったことから、平成 23 年 9 月末の金融再生法開示債権における正常債権額は 5,992 億円となり、平成 23 年 3 月末比で 14 億円減少しております。

### (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 23 年 4 月からは経営改善支援取組先の本部選定先を前期の 112 先から 65 先（正常先 2 先、その他要注意先 46 先、要管理先以下 17 先）に絞り込み、全先を本部関与先とし、金融円滑化法対応先のうち取引度合等で優先順位（ランクⅠ～Ⅳ）をつけた支援活動実施先

を営業店自主選定先として 887 先を選定し、随時見直しを行いながら取組むこととしました。また、本部関与先 65 先と営業店自主選定先のうち「支援ランクⅠ」の先 132 先のあわせて当初 197 先を経営改善支援取組先の重点管理先としました。経営改善支援取組先の重点管理先は当初 197 先を選定していましたが見直し等により平成 23 年 9 月末においては 209 先となりました。

本部関与先については、営業店と連携しながら本部主導で支援活動を実施し、2 カ月毎に業況管理分析表を作成しモニタリングを行い、ランクアップの時期や手法について 3 カ月毎にリスク管理委員会に報告を行っております。

そのほかの経営改善支援取組先の重点管理先についても、2 カ月毎に業況管理分析表を作成し、本部と営業店で情報を共有しながら営業店の支援活動に対して本部が積極的にサポートを行っております。

経営改善支援取組先の重点管理先における平成 23 年度のランクアップ目標 23 先に対して、平成 23 年 9 月末での実績は 7 先となりました。

#### **I. 正常先**

経営改善支援取組先の重点管理先のうち平成 23 年 4 月では 2 先が対象先でしたが、期間中のランクアップやランクダウンにより平成 23 年 9 月末では 3 先となっております。対象先については、融資統括部企業支援グループが単独、もしくは営業店と連携しながらモニタリングを行い、事業計画の進捗状況、業況、資金繰りを把握し、コンサルティング機能を発揮した助言や指導によりランクダウンの防止、および更なる改善に向けて取組んでおります。

#### **II. その他要注意先・要管理先**

経営改善支援取組先の重点管理先のうち平成 23 年 4 月から 152 先を対象として取り組みました。営業店主体先については、2 カ月毎に業況管理分析表を作成し、業況・資金繰りの動向、事業計画の進捗状況を本部・営業店で情報共有を図り、営業店の活動に対する本部の助言・指導により支援活動を行いました。本部関与先については、本部・営業店が情報共有化を図り、同行訪問等により対象先と直接面談等を行い、経営状況等のヒアリングにより実態を把握するとともにリレーションの強化に努め、改善に向けた助言・指導等を行いました。その結果、対象先のうち 11 件の経営改善計画策定支援を行うことができました。ランクアップの実績は、要注意先から正常先が 4 先となりました。見直し等の結果、平成 23 年 9 月末での対象先は 153 先となっております。

#### **III. 破綻懸念先**

破綻懸念先については平成 23 年 4 月から 41 先を対象先として取り組みました。営業店主体先については、2 カ月毎に業況管理分析表を作成し、業況・資金繰りの動向、事業計画の進捗状況を本部・営業店で情報共有を図り、営業店の活動に対する本部の助言・指導により支援活動を行いました。本部関与先については、

本部・営業店が情報共有化を図り、同行訪問等により対象先と直接面談等を行い、経営状況等のヒアリングにより実態を把握するとともにリレーションの強化に努め、改善に向けた助言・指導等を行いました。その結果、対象先のうち3件の経営改善計画策定支援を行うことができました。ランクアップの実績は、破綻懸念先からその他要注意先が2先となりました。見直し等の結果、平成23年9月末での対象先は49先となっております。

### **(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23年9月期においては、23先7億23百万円の償却による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平成24年3月期株主総会に付議すべく候補者の人選等、検討をしております。

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。平成23年9月には第3回となる経営評価委員会を開催し、平成23年3月期、6月期の決算状況ならびに経営強化計画の進捗状況について説明し、意見交換を行いました。本経営評価委員会では、当行と高知大学との連携協力協定に基づき実施した市民講座開催による自治体での雇用創造事業の推進への効果等に対し好評価をいただきました。また、震災に関連して、高知県における防災やエネルギーの問題等、地域の将来を支えるために長い目で見た金融機関の支援について助言をいただきました。今後も半期毎に開催し、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等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継続しております。また、経営改善支援取組先の本部関与先については、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。

さらに、信用格付の手法について、精度向上を目的とした改正を検討していましたが、平成 23 年 12 月から改正することとしました。これまで信用格付の階層は 1 格から 11 格としておりましたが、「その他要注意先」の 7 格に財務保有先の 33% が集中し、「正常先」に近い先と「破綻懸念先」に近い先とが混在している状況がありました。そのため、7 格を 7 I（上位格）と 7 II（下位格）に 2 分割することにより信用リスクを適切に反映することとしました。

大口先や業種別の与信集中リスクについては、問題意識を持って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つなげられるよう取り組んでおります。平成 23 年 3 月期での大口倒産の発生を踏まえ、大口先の与信管理方法の見直しを行いました。そのほか、特定業種への与信集中について、残高推移等の検証、リスク管理委員会への報告等、モニタリングを強化しております。

## **(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償却、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、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、定期的にリスク管理委員会で検証しております。

金融市場の急変動時には、過去データを中心としたリスク計測手法が管理面で十分には機能しないことが想定されることから、統合 VaR によるリスク計測の信頼性確保への対策を講じながら、リスク・リミットおよびアラームポイントを設定することにより管理しております。

ストレス・テストについては、金利 1%上昇・TOP I X20%下落のシナリオに加え、金利 1%上昇・TOP I X30%下落のシナリオにより、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分析し、毎月のリスク管理委員会で評価・検証しております。また、ポートフォリオ構成変更のシミュレーションを実施し、平成 23 年 4 月のリスク管理委員会においてその結果について協議するなど、将来の状況変化を視野に入れた対応を、今後も必要に応じて実施してまいります。

有価証券運用における損失限度額については、当行の経営体力を踏まえ評価損益と実現損益の双方を考慮して設定しております。市場の変化に対してより機動的に対応していくために、損失限度管理の状況は、日次ベースで担当取締役およびリスク統括部署に報告しており、さらには、毎月のリスク管理委員会において、評価・検証する態勢にしております。

### **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 23 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 23 年度上期中に 39 店舗を臨店したほか、本部での集合研修を 3 回開催（延べ 98 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、平成 23 年 2 月に第 2 回目、平成 23 年 9 月に第 3 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 23 年 7 月と 8 月には高知県内 4 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、地域密着型金融推進計画の平成 23 年度の目標および平成 22 年度の取組み実績についても、具体的事例や図表も交えて、よりわかり易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、地方自治体職員を中心とした「人材育成講座」を開催しております。平成 23 年 1 月の安芸市に続き、平成 23 年 7 月には安芸郡芸西村において開催し、芸西村職員を中心に約 100 名の参加があり好評をいただきました。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」を平成 20 年より毎年実施しており、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および地域の活性化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 23 年度上期は 7 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、同協議会における平成 23 年度上期の計画取り上げ総数 13 件のうち、6 件が当行の活用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 23 年 5 月に営業店の「金融円滑化相談担当者」68 名を対象として「地域密着型金融機能強化研修」を開催しました。また、外部団体主催の「目利き能力強化研修」に 1 名、「合同企業調査講習会」へ 5 名、そのほか関連する研修・セミナー等へ延べ 9 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を随時開催しており、平成 23 年度上期の信用保証協会付流動資産担保融資は 7 件、1 億 68 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（動産担保融資）を、冷凍マグロを担保として実行しましたが、平成 22 年度下期にも、在庫商品を担保として 1 件実行しております。平成 23 年度上期における実績はありませんでしたが、市場における認知度もアップしてきており、引続き本部・営業店が一体となって推進してまいりま

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 23 年度上期に 7 先、17 百万円の実績となっております。

また、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 月から取扱いを開始した「こうぎん・ビビッド・ファンド」は、平成 23 年 6 月までに 141 件、105 億 48 百万円の実績となり取扱いを終了しました。

### 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、「高知の食を元気にする商談会～うまい国土佐」を平成 21 年 2 月および平成 22 年 2 月に当行単独で開催してきましたが、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「食の大商談会 2010」を開催しました。高知県内の出展事業者 94 社と高知県内外のバイヤー 114 社との間で延べ 663 回の事前予約商談会が行われ、商談会当日に 54 件の商談が成約となりました。また、商談会実施後 4 カ月が経過した平成 23 年 3 月に実施したアンケート調査においては、48 社 126 商品の商談が成立しております。平成 23 年度も同じく 4 者合同で「食の大商談会 2011」を平成 23 年 11 月に開催いたしました。そのほか、平成 23 年 7 月に第二地方銀行 24 行が主催する食に関する商談会「食の魅力発見プロジェクト 2011」が開催され、当行取引先 3 社が出展しました。

「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、高知県内各支店にパンフレット等を備え置きしたほか、個別に取引先を訪問して基金の紹介等を行っており、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、店舗・ATM コーナーのバリアフリー化等の取組みを実施しております。今年度も 12 月の実施を予定しており、引き続き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

##### 1. 中小規模事業者に対する融資推進活動

##### (1) 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 23 年度上期は連合店子店を除く

全店で 476 先をリストアップして取り組みました。交渉方法等については、「軒先顧客管理システム」に登録された交渉経過に対する本部のフォローや、本部参加のミーティングなどにより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 23 年 3 月末比 36 億円増加し、450 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 23 年 9 月に見直しを実施し、平成 23 年 10 月からは前期からの継続先 304 先に加えて、10 月から新たにリストアップした 179 先を併せて 483 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 10 月には 1,225 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 23 年度上期は 1,177 先のリストアップにより取り組みを開始しました。

平成 23 年 4 月から平成 23 年 9 月までの開拓実績は先数で 266 先、金額では 64 億円となりました。平成 23 年 10 月からは、前期のリストアップ先のうち、これまでの訪問活動による情報を分析して洗い替えを行い、成約が見込める先を継続先とし、10 月から新たにリストアップした先と併せて 1,534 先をリストアップ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 23 年上期（平成 23 年 4 月～平成 23 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、1,631 億円の計画に対して実績は 1,321 億円と 309 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 196 億円、小売業が 56 億円下回ったこと等によるものですが、サービス業のうち特に推進している医療福祉業では計画を 29 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 23 年 9 月末の中小規模事業者等向け貸出残高ベースでは計画比 46 億円不足しましたが、平成 21 年 9 月末比では 44 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。

## (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、平成23年度上期は、高知県内店舗において信用保証協会との勉強会を実施（6回開催、延べ22店舗）しました。しかしながら、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から、平成23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、616億円となり前年同月末比20億84百万円の減少となりました。

[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<br>9月末 | 21年<br>3月末 | 21年<br>9月末 | 22年<br>3月末 | 22年<br>9月末 | 23年<br>3月末 | 23年<br>9月末 |
|-------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 融資残高  | 61,137     | 63,086     | 62,877     | 64,168     | 63,771     | 63,391     | 61,687     |
| 前年同月比 | 3,480      | 3,136      | 1,740      | 1,082      | 894        | △776       | △2,084     |

## 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23年4月から平成23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1名、「合同企業調査講習会」へ5名、そのほか関連する研修・セミナー等へ延べ9名が参加しました。また、地元経済の活性化につながることを目的に南国市が主催した「食をとおした地域活性化講座」へ4名が参加し、高知県内で取組まれている産業振興、地域活性化についての理解を深めました。

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23年5月に営業店の「金融円滑化相談担当者」68名を対象として、経営改善支援活動の具体的な取り組みについて実践的な研修を実施しました。また、外部の中小企業診断士を講師に招き、財務分析力向上を目的とした「財務分析力強化研修会」を開催し、営業店から41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

自主参加による休日セミナー「こうぎんカレッジ」においても融資提案力の強化のためのセミナーを開催しております。平成23年5月開催の「事業承継・農業近代化資金セミナー」に24名、「地域密着型金融機能強化セミナー」に21名、平成23年6月開催の外部講師による「財務分析力強化セミナー」に24名、「業種別融資能力強化セミナー」に15名、平成23年7月開催の「自己査定セミナー」に17名、平成23年8月開催の「業界トレンド（医療・介護）セミナー」に18名が参加し、自己啓発に努めております。その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。

毎期、業種別融資能力向上に関する研修を実施しており、平成23年6月に業種別融資能力強化研修会を実施し、営業店から42名が参加しました。また同じく6月には外部の中小企業診断士を講師に招いた財務分析力強化研修会を実施し、営業店から41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、平成22年下期191千件と着実に増加してきました。入力することが浸透してきたことから、入力内容を重視した指導を行ったことにより、平成23年上期は160千件と入力件数は減少したものの具体的な交渉経過や顧客属性等、入力内容の充実が図られてきました。引続き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の指導や、支店長の指示内容の確認、指導を行い、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。また、平成22年12月から、所管部⇒取締役会⇒所管部のPDCAサイクルを強化するため、経営陣からの指示事項等については、取締役会事務局の経営統括部が進捗状況を一元管理し、定期的に取り締役に報告しております。

## 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 23 年度上期の信用保証協会付流動資産担保融資は 7 件、1 億 68 百万円の実績で、平成 21 年 10 月からの累計では 51 件、6 億 40 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」の平成 23 年度上期の実績は 7 先、17 百万円となりました。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に対して、冷凍マグロを担保とした ABL（動産担保融資）を当行として初めて取り組み、平成 22 年度下期においても在庫商品等担保として、1 件実行しております。平成 23 年度上期における実績はありませんでしたが、市場における認知度もアップしてきており、引続き本部・営業店が一体となって推進してまいります。

## 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

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。

特に重点推進業種として取り組んでおります医療・福祉業は 80 億円、食料品製造業は 17 億円、運輸業は 14 億円、それぞれ計画始期比残高増加となりました。

地域経済の低迷により、高知県内の金融機関全体の貸出金残高は平成 23 年 3 月比 3.2%減少する中、当行においては 0.2%の減少にとどめたものの、公共工事の減少、東日本大震災以降の消費マインドの低迷や設備投資の抑制等により、平成 23 年 9 月期の貸出金の実行額は計画比 309 億円不足しました。また、業種別残高では、建設業が 29 億円、卸売業が 17 億円、小売業が 3 億円、それぞれ計画始期比減少しました。

その結果、平成 23 年 9 月末の中小規模事業者等向け貸出残高は、3,481 億円となり、計画始期に比べ 44 億円増加しましたが、計画を 46 億円下回りました。

また、総資産に対する割合においては、37.20%と計画を 0.40%下回りました。

〔中小規模事業者等に対する信用供与の計画・進捗状況（表 13）〕 (単位：億円、%)

|                    | 21/9 期<br>実績<br>(始期) | 22/3 期<br>実績 | 22/9 期<br>実績 | 23/3 期<br>実績 | 23/9 期 |       |       |      | 24/3 期<br>計画 |
|--------------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------|-------|-------|------|--------------|
|                    |                      |              |              |              | 計画     | 実績    | 計画比   | 始期比  |              |
| 中小規模事業者<br>等向け貸出残高 | 3,437                | 3,476        | 3,468        | 3,510        | 3,527  | 3,481 | △46   | 44   | 3,557        |
| 始期（21/9）<br>からの増加額 | —                    | 39           | 30           | 73           | 90     | 44    | △46   | 44   | 120          |
| 総資産末残              | 9,337                | 9,310        | 9,370        | 9,361        | 9,380  | 9,356 | △24   | 19   | 9,410        |
| 総資産に対する<br>比率      | 36.81                | 37.34        | 37.01        | 37.50        | 37.60  | 37.20 | △0.40 | 0.39 | 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 14）〕 (単位：億円、%)

|                 | 21/9 期<br>実績<br>(始期) | 22/3 期<br>実績 | 22/9 期<br>実績 | 23/3 期<br>実績 | 23/9 期 |       |       |       | 24/3 期<br>計画 |
|-----------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------|-------|-------|-------|--------------|
|                 |                      |              |              |              | 計画     | 実績    | 計画比   | 始期比   |              |
| 中小企業等向<br>け貸出残高 | 4,887                | 4,896        | 4,832        | 4,850        | 4,900  | 4,785 | △115  | △102  | 4,922        |
| 総資産末残           | 9,337                | 9,310        | 9,370        | 9,361        | 9,380  | 9,356 | △24   | 19    | 9,410        |
| 総資産に対す<br>る比率   | 52.33                | 52.59        | 51.57        | 51.81        | 52.24  | 51.14 | △1.10 | △1.19 | 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が 19 先となるなど合計 37 先となり、計画を 19 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 58 先、商談会による商談成約先が 2 先となり合計 60 先、計画を 24 先上回りました。事業再生は、中小企業再生支援協議会を活用し 7 先となりました。この結果、取組み先数合計は 117 先で計画を 32 先上回り、取引総数に占める割合も 1.50%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 15）〕

|        | 21/9 期<br>実績<br>(始期) | 22/3 期<br>実績 | 22/9 期<br>実績 | 23/3 期<br>実績 | 23/9 期 |       |       |       | 24/3 期<br>計画 |
|--------|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------|-------|-------|-------|--------------|
|        |                      |              |              |              | 計画     | 実績    | 計画比   | 始期比   |              |
| 創業・新事業 | 17                   | 21           | 29           | 39           | 18     | 37    | 19    | 20    | 20           |
| 経営相談   | 24                   | 35           | 54           | 65           | 36     | 60    | 24    | 36    | 39           |
| 事業再生   | 6                    | 5            | 6            | 6            | 7      | 7     | 0     | 1     | 8            |
| 事業承継   | 0                    | 0            | 0            | 0            | 1      | 0     | △1    | 0     | 1            |
| 担保・保証  | 12                   | 26           | 21           | 17           | 23     | 13    | △10   | 1     | 24           |
| 合計     | 59                   | 87           | 110          | 127          | 85     | 117   | 32    | 58    | 92           |
| 取引総数   | 8,139                | 8,062        | 7,946        | 7,864        | 8,350  | 7,757 | △593  | △382  | 8,400        |
| 比率     | 0.72%                | 1.07%        | 1.38%        | 1.61%        | 1.01%  | 1.50% | 0.49% | 0.78% | 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

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」を平成 20 年より毎年実施しています。これまでに具体的なマッチングの実績はありませんが、産学連携の仲介役としての取組みを継続してまいります。今年度は平成 23 年 11 月に 20 社および 4 団体が参加して、「防災」と「新エネルギー」をテーマとし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、主に地方自治体職員を対象とした「人材育成講座」を開催しております。平成 23 年 1 月の安芸市に続き、平成 23 年 7 月には安芸郡芸西村において開催しました。

### 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、高知県信用保証協会審査・管理担当者を講師に迎えた勉強会を実施し、知識の向上に取り組んでおります。平成 23 年度上期の実績は、個人事業者の創業支援 13 先、60 百万円、法人企業の創業支援 6 先、66 百万円など、合計 19 先、1 億 26 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、高知県内各支店にパンフレット等を備え置きしたほか、個別に取引先を訪問して基金の紹介等を行っており、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 37 先の実績となりました。

## (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 名に増員し、平成 23 年 4 月には中小企業診断士をさらに 1 名増員しました。経営改善支援取組先の重点管理先については平成 23 年 4 月に 197 先選定し、随時見直しを図りながら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。

平成 23 年 9 月末における経営改善支援取組先の重点管理先は 209 先となり、そのうちランクアップの実績は 7 先となりました。

平成 23 年 10 月からは引続き 209 先を経営改善支援取組先の重点管理先と位置付け、企業支援グループによる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 16）]

|            | 19 年度 | 20 年度 | 21 年度 | 22 年度  | 23 年度<br>上期 |
|------------|-------|-------|-------|--------|-------------|
| ランクアップ先数   | 17    | 12    | 17    | 12     | 7           |
| 経営改善支援取組先数 | 100   | 70    | 100   | 112    | 209         |
| ランクアップ率    | 17.0% | 17.1% | 17.0% | 10.71% | 3.34%       |

\*平成 23 年度上期から経営改善支援取組先の重点管理先として 197 先選定し、随時見直しを行いながら取組み、平成 23 年上期末には 209 先となりました。

## 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た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の重点管理先 197 先のうち、経営改善計画が未策定の先 37 先に対して策定の支援に取り組み、14 先の計画策定が完了しました。策定が完了しなかった 23 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 17)]

|             | 19年度 | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度<br>上期 |
|-------------|------|------|------|------|------------|
| 経営改善計画策定先数  | 34   | 15   | 19   | 30   | 14         |
| 経営改善計画未策定先数 | 58   | 25   | 23   | 7    | 23         |

\*経営改善支援取組先の重点管理先の中で、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

中小企業の皆さまの財務に関する情報として、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23年度上期においては26先のお客さまに対して分析資料を提供し経営改善に対する取り組みに活用しております。

## 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、ローンセンターに専門スタッフを常駐させて、毎週土曜日（平成23年12月から毎週日曜日に変更）に休日相談窓口を開設しております。

このほか、お客さまの税務相談に対応するため、毎週火曜日の本店税務相談窓口（本店営業部）の開設、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23年7月に東京において当行ほか第二地方銀行24行が主催する食に関する商談会「食の魅力発見プロジェクト2011」が開催され、当行から取引先3社が出展し、そのうち2社において2件の商談が成立したほか、見積書提出等により10件の商談が継続中となっております。

## 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年度中には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年度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。また、平成22年10月には一部の営業店において監査部による特別監査（ターゲット監査）を実施しました。

平成23年下期からは、コンサルティング機能を発揮した経営相談や経営指導について、より一層の強化を図るため、「金融円滑化対応室」をお客さまサービス部から融資統括部企業支援グループに移行することとしました。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、経営改善計画の新規策定支援が16先、経営改善計画の修正策定支援が42先の合計58先、商談会による商談成約2先で、合計60先の実績となりました。

### (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11先、平成22年度11先、平成23年度上期は7先（高知県6先、徳島県1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、同協議会における平成23年度上期の計画取り上げ総数13件のうち、6先が当行の活用案件となっております。

〔中小企業再生支援協議会活用先数（表18）〕

|                 | 19年度 | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度<br>上期 |
|-----------------|------|------|------|------|------------|
| 中小企業再生支援協議会活用先数 | 10   | 15   | 11   | 11   | 7          |

### (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、M&Aや事業承継に係るコンサルティングサービスをより強化するため、平成23年3月に外部業者とビジネスマッチング業務に関する契約を締結し、平成23年4月から取扱を開始しました。平成23年5月には行員24名が参加した事業承継に関する休日セミナーを開催するなど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、「高知の食を元気にする商談会～うまい国土佐」を平成21年2月および平成22年2月に当行単独で開催してきましたが、

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「食の大商談会 2010」を開催しました。高知県内の出展事業者 94 社と高知県内外のバイヤー114 社との間で延べ 663 回の事前予約商談会が行われ、商談会当日に 54 件の商談が成約となりました。また、商談会実施後 4 ヶ月が経過した平成 23 年 3 月に実施したアンケート調査においては、48 社 126 商品の商談が成立しております。平成 23 年度も同じく 4 者合同で「食の大商談会 2011」を平成 23 年 11 月に開催いたしました。そのほか、平成 23 年 7 月に第二地方銀行 24 行が主催する食に関する商談会「食の魅力発見プロジェクト 2011」が開催され、当行取引先 3 社が出展しました。

また、平成 23 年 1 月、NPO 法人日本動産鑑定の出資会社である、リマーケット・エージェンシー株式会社との業務提携により、お客さまが有する在庫の処分に関する紹介業務を開始したほか、平成 23 年 5 月には、東北地方の復興支援を目的として、リマーケット・エージェンシー株式会社および被災地の金融機関と被災地以外の金融機関が地域の枠を超えて連携する「東日本大震災復興支援ビジネスマッチング」の取扱を開始しました。

## **VI. 剰余金の処分の方針**

### **1. 配当に対する方針**

平成 23 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 3 円 36 銭 4 厘の配当を行いました。平成 24 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 14 銭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 23 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。この一環として、平成 22 年 12 月から、経営陣からの指示事項等については、取締役会事務局の経営統括部が進捗状況を一元管理し、定期的にと取締役会に報告しております。

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、平成 22 年 9 月 21 日に第 1 回目、平成 23 年 2 月 25 日に第 2 回目、平成 23 年 9 月 13 日に第 3 回目の委員会を開

催しました。今後も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。

平成23年4月からは、監査部の人員を2名増員し15名体制とし、より適正な監査サイクルで監査を実施する態勢としました。

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、「金融高度化セミナー」へ2名、「金融内部監査人養成スクール」へ1名等、平成23年度上期中に合計3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」へ監査役が出席するなど、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**

経営の健全性確保と収益性向上を目的に、より実効性のある統合的リスク管理態勢の構築を進めています。その一環として、資本配賦運営を重要な経営管理ツールと捉え、平成22年4月からTier Iを配賦原資として、配賦資本をリスクの上限とする管理態勢について取締役会で決定しております。リスク資本配賦の状況は、毎月のリスク管理委員会において評価・検証しており、さらに、定期的に取り締役に報告する態勢にしております。

### **(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、リスク管理委員会に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管理状況について検証しております。

以 上