



2022年9月22日

各 位

会社名 株式会社 高知銀行  
代表者名 取締役頭取 海治 勝彦  
(コード番号：8416 東証スタンダード市場)  
問合せ先 執行役員経営統括部長 寺川 智文  
(電話番号 088-822-9311)

### 2022年3月期における「経営強化計画」の履行状況について

当行は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」に基づき、2022年3月期における経営強化計画の履行状況報告書を取りまとめましたのでお知らせいたします。

資料につきましては、別紙「経営強化計画の履行状況報告書」をご覧ください。

以 上

別紙

# 経営強化計画の履行状況報告書

2022年6月



## 目次

I. 2022年3月期決算の概要	1
1. 経営環境	1
2. 決算の概要(2022年3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. 営業戦略	5
(1) 本業サポートの強化	5
(2) 暮らしサポートの強化	7
(3) 有価証券運用の強化	9
(4) 適切な経営資源の配賦	10
2. 経営基盤戦略	10
(1) デジタル化等を活用した業務の改革および組織最適化	10
(2) 人財力の最大発揮	11
(3) 経営基盤の強化	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	15
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	15
2. リスク管理の態勢の強化のための方策	15
3. 法令遵守の態勢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	19
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	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 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 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	31
1. 配当に対する方針	31
2. 役員に対する報酬および賞与についての方針	32
3. 財源確保の方策	32
VII. 財務内容の健全性およ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	33
1. 経営強化計画の運営管理	33
2. 内部監査態勢の強化	33
3. 各種のリスク管理の状況および今後の方針等	34

## I. 2022年3月期決算の概要

### 1. 経営環境

2022年3月期におけるわが国の経済は、設備投資や生産に持ち直しの動きがみられたものの、新型コロナウイルス感染症の影響により個人消費や雇用環境は弱い動きが継続しており、総じて厳しい状況が続きました。

当行の主要営業基盤である高知県の経済は、公共投資が高水準で推移し、設備投資や住宅投資で緩やかな持ち直しの動きが続きました。一方、生産や個人消費の一部には弱さがみられたほか雇用・所得環境も安定感に乏しい状況が続き、全体としては弱い動きとなりました。

### 2. 決算の概要（2022年3月期：単体）

#### (1) 資産・負債の状況

2022年3月期末の貸出金残高は、地域に密着した営業活動を展開し、中小規模事業者等を中心とした事業資金の需要にも積極的に応えいたしました結果、前年同期比36億円増加して7,538億円となりました。なお、貸出金残高は、部分直接償却33億円を控除後の金額です。預金等残高は、前年同期比278億円減少して1兆225億円となりました。

純資産は、利益剰余金が増加しましたがその他有価証券評価差額金が減少したことなどから、前年同期比11億円減少して691億円となりました。

〔資産・負債の状況（単体ベース）〕（表1）

（単位：億円）

	2022/3期			2021/3期 実績	2021/9期 実績
	実績	2021/3期比	2021/9期比		
資産	12,008	△330	△122	12,338	12,130
うち貸出金	7,538	36	94	7,502	7,443
うち有価証券	3,035	△40	48	3,076	2,987
負債	11,317	△318	△90	11,635	11,407
うち預金等	10,225	△278	△73	10,503	10,298
うち借入金	986	1	△0	985	987
純資産	691	△11	△32	702	723

#### (2) 損益の状況

損益の前年同期比の状況は、以下のとおりとなりました。

業務粗利益は、資金利益が99百万円減少したものの、役務取引等利益が3億10百万円、その他業務利益が8億87百万円それぞれ増加したことから、10億98百万円増加して141億17百万円となりました。

経費は、物件費が12百万円増加したものの人件費が1億38百万円減少したことなどから、2億20百万円減少して110億46百万円となりました。

以上により、業務純益（一般貸倒引当金繰入前）は13億18百万円増加して30億71百万円となりました。銀行の本来業務の利益を表す、国債等債券関係損益を除い

たコア業務純益は2億76百万円増加して29億8百万円となりました。

臨時損益は、不良債権処理額が減少したものの株式等関係損益も減少したことなどから11億17百万円減少して8億80百万円の損失となりました。

これらの結果、経常利益は6億59百万円増加して20億50百万円となり、固定資産売却等による特別損益や法人税等を計上後の当期純利益は7億42百万円増加して15億34百万円となりました。

なお、実質与信費用は、不良債権処理額が4億54百万円減少したことなどから9億19百万円減少して10億75百万円となりました。

〔「損益の状況（単体ベース）」（表2）〕

（単位：百万円）

（※参考）

	2022/3期		2021/3期	2021/9期 実績
	実績	2021/3期比	実績	
業務粗利益	14,117	1,098	13,019	7,073
資金利益	13,315	△99	13,414	6,755
役務取引等利益	687	310	377	256
その他業務利益	115	887	△772	60
（うち国債等債券関係損益）	162	1,041	△879	74
経費	11,046	△220	11,266	5,521
うち人件費	5,846	△138	5,984	2,949
うち物件費	4,405	12	4,393	2,151
業務純益（一般貸倒引当金繰入前）	3,071	1,318	1,753	1,551
一般貸倒引当金繰入額	140	△458	598	△151
業務純益	2,930	1,776	1,154	1,703
コア業務純益	2,908	276	2,632	1,477
コア業務純益（除く投資信託解約損益）	2,789	461	2,328	1,358
臨時損益	△880	△1,117	237	△258
うち償却債権取立益	102	6	96	39
うち不良債権処理額	1,037	△454	1,491	446
うち株式等関係損益	△59	△1,582	1,523	82
経常利益	2,050	659	1,391	1,445
特別損益	64	△125	189	69
税引前当期純利益	2,115	534	1,581	1,515
法人税、住民税及び事業税	355	△730	1,085	131
法人税等調整額	225	520	△295	96
当期純利益	1,534	742	792	1,286
実質与信費用	1,075	△919	1,994	255

### (3) 自己資本比率の状況

自己資本比率（国内基準）は、前年同期比0.11ポイント上昇して9.54%となりました。

#### (4) 不良債権の状況

本部と営業店が一体となり、お取引先の経営改善支援を通じたランクアップと、ランクダウンの防止に取り組んでおります。大口先の破綻や新型コロナウイルス感染症の影響で業績が悪化した先が増加したことなどにより、金融再生法開示債権額は、前年同期比 21 億円増加して 319 億円となり、金融再生法開示債権比率は、前年同期比 0.27 ポイント上昇して 4.13%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、％）

	実績	2022/3 期		2021/3 期 実績	2021/9 期 実績
		2021/3 期比	2021/9 期比		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	41	△5	△4	46	46
危険債権	256	26	7	230	249
要管理債権	20	0	△22	20	43
合計（A）	319	21	△19	297	338
正常債権	7,397	△1	105	7,398	7,292
総与信（B）	7,716	20	85	7,696	7,630
金融再生法開示債権比率（A） / （B）	4.13	0.27	△0.30	3.86	4.43

## II. 経営の改善に係る数値目標の実績

### 1. コア業務純益

地域に密着した営業活動を展開し、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者の資金繰り支援や成長分野に向けた融資の推進など、中小規模事業者等を中心とした事業資金の需要等に積極的にお応えした結果、貸出金平残は計画を 38 億 21 百万円（前年同期比 65 億 55 百万円増加）上回りました。一方、市場金利の低下が続いたことなどにより、貸出金利回りが計画を 0.019 ポイント（前年同期比 0.053 ポイント低下）下回ったことから、貸出金利息収入は計画を 84 百万円（前年同期比 2 億 97 百万円減少）下回りました。

預金平残（譲渡性預金含む）は計画を 61 億 12 百万円（前年同期比 55 億 72 百万円増加）下回りましたが、預金利回りが計画を 0.009 ポイント（前年同期比 0.016 ポイント低下）上回ったことから、預金利息は計画を 86 百万円（前年同期比 1 億 69 百万円減少）上回りました。一方、有価証券利息配当金収入が計画を 2 億 88 百万円（前年同期比 1 億 26 百万円減少）上回ったことなどから、資金利益は計画を 2 億 60 百万円（前年同期比 98 百万円減少）上回りました。

コロナ禍においてお客さまとの面談活動が行いづらいなか、お客さま本位で投資信託・生命保険などの金融商品提案に積極的に取り組み、役務取引等利益は計画を 10 百万円（前年同期比 3 億 9 百万円増加）上回りました。また経費は、人員の新陳代謝等により人件費が計画を 1 億 61 百万円（前年同期比 1 億 38 百万円減少）、継続した経費の削減等から物件費が計画を 2 億 31 百万円（前年同期比 12 百万円増加）、税金が計画を 1 億 4 百万円（前年同期比 93 百万円減少）それぞれ下回ったことから、計画を 4 億 97 百万円（前年同期比 2 億 19 百万円減少）下回りました。これらの結果、コア

業務純益は計画を 7 億 71 百万円（前年同期比 2 億 76 百万円増加）上回りました。

〔コア業務純益の改善額（表 4）〕

（単位：百万円）

	計画 始期	2021/9 実績	2022/3 期				2022/9 計画	2023/3 計画	2024/3 計画
			計画	実績	計画比	始期比			
コア業務純益	2,632	1,477	2,137	2,908	771	276	1,196	2,390	2,664

\* コア業務純益（業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益）

## 2. 業務粗利益経費率

新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者の資金繰り支援への積極的な取り組みや成長分野に向けた融資の推進等に努めた結果、貸出金平残は計画を上回りました。貸出金利回りは計画を下回りましたが、資金利益は計画を 2 億 60 百万円（前年同期比 98 百万円減少）上回りました。また、コロナ禍において、お客さまとの面談機会が十分ではなかったこと等により、ビジネスマッチング関係の手数料収入が計画を下回ったものの、役務取引等利益は計画を 10 百万円（前年同期比 3 億 9 百万円増加）上回り、その他業務利益は計画を 94 百万円（前年同期比 8 億 87 百万円増加）下回りましたが、業務粗利益は計画を 1 億 76 百万円（前年同期比 10 億 98 百万円増加）上回りました。また、人員の新陳代謝等により人件費が計画を 1 億 61 百万円（前年同期比 1 億 38 百万円減少）、経費削減運動の継続実施などから機械化関連費用を除く物件費が計画を 1 億 22 百万円（前年同期比 10 百万円増加）、税金が計画を 1 億 4 百万円（前年同期比 93 百万円減少）いずれも下回り、機械化関連費用を除く経費は計画を 3 億 89 百万円（前年同期比 2 億 22 百万円減少）下回りました。

これらの結果、業務粗利益経費率は 67.40%となりました。計画を 3.64 ポイント、始期を 7.39 ポイントそれぞれ下回り、計画を達成することができました。

〔業務粗利益経費率の改善幅（表 5）〕

（単位：百万円、%）

	計画 始期	2021/9 実績	2022/3 期				2022/9 計画	2023/3 計画	2024/3 計画
			計画	実績	計画比	始期比			
経費（機械化 関連費用除く）	9,737	4,792	9,904	9,515	△389	△222	4,950	9,837	9,753
業務粗利益	13,019	7,073	13,941	14,117	176	1,098	6,930	13,898	13,927
業務粗利益 経費率	74.79	67.75	71.04	67.40	△3.64	△7.39	71.43	70.78	70.02

\* 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います。

### 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. 営業戦略

##### (1) 本業サポートの強化

###### ①地域のニーズへの対応および発掘

当行は、ブロック・エリアの構成のもと各店舗が連携し、地場産業の発展に貢献するとともに、お客さまのさまざまなニーズにきめ細かく対応していくことを目指しております。

進展する少子高齢化により事業の後継者問題や中核人財ニーズが一層高まっているなか、自行完結型のM&A体制を整備し、一般社団法人ビジネスサポートこうち（以下「BSK」）などとの連携や、人材紹介業務にて課題解決のサポートを行っております。2021年度下期においては、事業者登録が開始となったことで急速に関心が高まっている「消費税インボイス制度」をテーマにした「インボイス対策セミナー」をBSKと連携して2回開催し、計146名の事業関係者さまにご参加いただきました。また人材紹介業務においては、10月に副業・兼業紹介サービス業務を追加しております。

高知県の豊かな自然を活かした一次産業に対しては、農林水産支援室が営業店と連携しサポートを行っております。一次産業は、業態が多様であることに加えそれぞれ特有の事業性を持っていることから、農・林・水産業の各アドバイザー資格を保有する行員がお取引先の事業に実際に触れるなど、より深く分析を行うことで経営課題を共有するスキームとしております。2021年度下期における一次産業を対象とした農林水産応援投融資の実行は、18件・2億22百万円となりました。これからも、地域の優れた食材や技術等を人的な交流とともにつなぐ活動や、外商の支援を通じて、地場産業の発展に貢献してまいりたいと考えております。

このほか、ポストコロナ対応を下支えするため、金融機関連携プラットフォーム「Kochi Big Advance」（以下「KBA」）を通じてビジネスマッチングなどの販路拡大サポートや、高知県の補助金やセミナー情報の提供などに取り組んでおります。さらに、地域社会のサステナビリティ実現に資する当行独自のSDGs応援私募債の取り扱いを2021年7月に開始し、2022年3月までに12件・9億70百万円を引き受けました。この引受手数料の一部を拠出して、特別支援学校など地域社会を担う重要な公共施設等に寄贈しております。

引き続き、各営業エリアの環境や産業構造に応じた地域密着型の営業活動を展開していくとともに、サービスの付加価値向上に努めてまいります。

###### ②現場力のさらなる向上

本計画では、基本方針に生産性の向上を掲げて戦略を立案しております。2021年度下期も事業性対話やソリューション収集活動の活性化を図るため、年間を通して4回のインターバル活動を実施し、事業性対話の質と個々のスキル向上にもつなげております。

また、ブロック・エリアの各店舗間の一体感を高め、情報の非対称性を解消して活動レベルの向上を図るため、2021年9月より各エリアに、高度な専門知識を



もち高い営業力を発揮する本部職員をビジネスアドバイザー（以下「BA」）として配置しております。BAは営業店と連携のうえ“face to face”のきめ細かな活動を展開し、取引先の課題解決に向けたサポートを中心に活動を行っております。具体的な活動内容につきましては、事業性対話から抽出される課題を持つお取引先に対し、営業店職員と帯同したソリューションの提案・実行と更なる課題の深掘りに注力しております。引き続き、高知県産業振興計画に基づく産業の育成や、地域アクションプランの実現に貢献していくため、専門性が高い案件に的確に対応するとともに、地域内の商流をつなぐサポート活動を通じて、地域の活性化に貢献してまいります。

※BAとは、より営業現場に近い場所を活動拠点とし、高度な専門知識や高い営業力を発揮する本部職員です。営業店と連携することで、事業性評価に基づく課題解決型ソリューション活動の伴走支援や営業店職員へのOJT効果により、総合的な営業力強化を目的に配置しております。

### ③後方支援体制の強化

本計画では、これまでの「付加価値提供のプラットフォーム」による営業店支援体制に加えて、ライフステージやソリューション提供の実績、財務情報などを個社別にデータベース化した当行独自の「本業支援管理システム」を導入し、事業先の経営課題をよりの確に捉える施策を本部が立案することとしております。事業先の課題解決に向けた当行の活動プロセスにKPIを設けモニタリングすることで、立案した施策の効果検証を継続しております。

[プロセスKPIの推移 (表6)]

(単位：先)

プロセスKPI	当初 KPI	2020/3期		2020/9期	
		実績	達成率	実績	達成率
事業性に関する対話	800先以上	1,685	211%	3,698	462%
事業性評価+課題共有	700先以上	353	50%	385	55%
課題解決策の立案	670先以上	245	37%	213	32%
課題解決策の提案	670先以上	181	27%	131	20%

プロセスKPI	2021/3期		修正 KPI	2021/9期		2022/3期	
	実績	達成率		実績	達成率	実績	達成率
事業性に関する対話	2,689	336%	700先以上	3,193	456%	4,079	583%
事業性評価+課題共有	637	91%	350先以上	690	197%	574	164%
課題解決策の立案	432	64%	250先以上	467	186%	353	141%
課題解決策の提案	368	55%	150先以上	432	288%	388	259%

さらに、「情報分析→施策立案→活動→効果測定」といった一連の活動を数カ月単位で区切り次回の活動の改善を目指した「インターバル活動」をこれまで4回

実施してまいりました。活動の結果、対話先数は増加し、事業性対話のルーティン化は図られておりますが、最終的な目的の課題解決につながる、より深いプロセスの活動を増加させることが課題であると認識しております。今後はこの課題を踏まえ、「課題解決型ソリューションの具現化」に向けてBAと営業店の連携強化を図り、課題解決策の合意に至るまでの活動をブラッシュアップして課題解決策の実効性を高めてまいります。また、こうした活動を通じて営業店職員のスキルアップにもつなげてまいります。

※本業支援管理システムとは、個社別にライフステージやソリューション提供の実績、財務情報などをデータベース化した当行独自のシステムで、時系列のヒートマップとして使用するほか、任意の条件設定によるクロス分析に活用しております。

## (2) 暮らしサポートの強化

### ①地域の皆さまとのリレーションの深化

少子高齢化の進展や新型コロナウイルス感染症の流行の長期化などから、お客さまのライフスタイルや価値観は変容、刷新されてきております。当行におきましても、地域のお客さまが安心して豊かに暮らしていただけるよう、これまで以上に有益な情報や商品・サービスをタイムリーに提供していくことが重要であると認識しております。

こうした認識のもと、お客さまのライフステージに応じたニーズや利便性の向上に資するための新商品開発に取り組んでおり、2021年10月には「こうぎん教育ローンサポート」の取り扱いを開始しました。

当行は「こうぎんSDGs宣言」に基づき、環境に配慮した活動を推進するとともに、皆さまの環境保全につながる取り組みをサポートしていくため、電気自動車などの環境配慮型自動車購入用資金をご融資する際の金利引き下げキャンペーンとして2021年9月から6カ月間「『環境配慮型自動車』購入サポートキャンペーン」を実施しました。また、2021年度下期には土佐くろしお鉄道が販売する「すべらない砂」を受験生向けに進呈する「こうぎん×土佐くろしお鉄道コラボ」教育資金応援キャンペーンを実施しました。

このほか、2021年7月から2カ月間実施して好評を得ておりましたキャンペーンの第二弾として「こうぎんではじめよう！資産わくわくキャンペーンⅡ」を2022年1月から2カ月間実施しました。投資信託を通じた新たな資産形成ニーズにお応えしたことで、投資信託取引先数、積立投資信託契約件数、投資信託残高の増加につながりました。

また、ライフステージに対応した当行のローン商品をより多くの方にアウトバウンドコールでご案内するため、ローンセンター内に設置しているダイレクトセンターから、お客さまのニーズを想定したおまとめローンや目的型ローンの提案などを継続しております。

こうした取り組みの一方で、2021年度下期におきましては、長期化しているコ

コロナ禍によって個人消費活動が停滞しているなか、外訪活動の制約などにより消費者ローン残高は前年同期比7億90百万円減少して237億円となりましたが、住宅ローン残高が14億40百万円増加して904億円となったことから、個人ローン全体の残高は6億50百万円増加して1,142億円となり、貸出金残高に占める割合は15.1%となりました。

引き続き、個人顧客セグメンテーション別の営業戦略に基づくマーケット分析やライフステージ別の分析などから、ニーズが高いと考えられるお客さまへのタイムリーな提案活動に取り組み、幅広いお客さま層との取引拡充を図ってまいります。

## ② “face to face” 営業態勢のさらなる向上

お客さまの多様なニーズに的確に対応していくためには、金融機関としての幅広い知見をもってお客さまに寄り添いながら、ライフステージにおける課題について共に考え、お客さまの視点に立ったアドバイスを行う“face to face”によるコンサルティングの重要性がますます高まっております。

こうした認識のもと、リテール専門の営業担当者として営業店に配置しているマネーアドバイザー（以下「MA」）に加え、2021年9月には、パーソナルサポート部所属のパーソナルアドバイザー（以下「PA」）6名を、高知市内7ブロックに配置し、2022年4月からは1名増員して7名態勢としました。PAは営業店と連携してお客さまとの深度ある対話といったプロセスを重視しながら、潜在的なニーズを掘り起こすコンサルティング活動を推進するとともに、こうした活動を通じて顧客基盤の拡充と営業店職員の育成に主眼をおいた活動に取り組んでおります。

また、「のこす・ふやす・つなぐのお手伝い」をコンセプトとしたコンサルティング拠点「こうぎん相続&暮らしのサポートプラザ」におきましては、営業店からの相続に関するニーズの吸い上げとトスアップにより、相続定期預金・投資信託・生命保険活用など、相続に関連した各種提案を幅広く実施しております。

さらに、「つかう・ふやす・そなえるのお手伝い」をコンセプトとした「こうぎん久万川橋プラザ」には年金相談窓口を設置して、さまざまな年金に関するご相談にお応えするとともに、年金相談会も毎月開催しております。また、幅広い年代層のお客さまのライフステージに合わせたマネープランの情報提供を目的とした「資産形成セミナー」「セカンドライフセミナー」「リバースモーゲージローンセミナー」「ライフデザイン相談会」などを定期的で開催しております。

このほか、2021年1月に新築移転いたしました南支店は、当行初のカフェを併設した店舗であり、「投資信託セミナー」や、成年年齢引下げに備えた「学生のための金融経済セミナー」を開催するなど、お客さまの金融リテラシー向上やリレーションの強化を図っております。

こうした活動の結果、2022年3月期における投資信託残高は前年同期比62億円増加して353億円、生命保険の販売累計額は30億円増加して497億円となりました。引き続き、地域のお客さまの豊かな未来につながるライフプランをサポー

トするため“face to face”の営業態勢の向上に努めてまいります。

### ③非対面取引の拡充

ご来店や訪問等による対面でのお取引が難しい地域のお客さまにも当行の商品やサービスをご利用いただけるよう、非対面チャネルの拡充を進めております。

個人ローン申し込み用ウェブページでは、お申し込みからお借入れまでをWeb上で完結できる商品を取り扱っております。2022年6月には、これまで郵送主体であった本人確認業務を「eKYC本人確認サービス」によって電子化し、お申し込み手続きに掛かる時間を3営業日ほど短縮しました。同時にWebフォーム（申込画面）もリニューアルし、利用しやすさの改善を図っております。

キャッシュレスサービスにおいては、「J-Coin Pay」「メルペイ」「PayPay」「Bank Pay」「au PAY」「WebMoney」のチャージサービスを取り扱っており、IVR（Interactive Voice Response）認証やローソン銀行ATMにより本人確認機能を強化したうえで、モニタリング態勢も整備しております。

スマートフォンアプリでは、口座開設や住所変更、口座の入出金明細の照会・通知などのサービスをご利用いただけるほか、さらなる機能の拡張に向けた検討も進めております。

経営支援プラットフォーム「KBA（Kochi Big Advance）」では、事業者さま向けにビジネスマッチング機能、社内のコミュニケーションツール機能、企業ホームページ作成機能などをご提供しております。さらに、当行から事業者さまを通じて従業員の皆さまにも商品等のご案内をお届けしております。

今後は、各チャネルまでの導線の一つとして、SNS等の活用を新たに検討していくとともに、Webページやアプリの機能をより一層拡充してまいります。すぐそこにある「こうぎん」として、「地域のお客さまが安心して豊かに暮らせる社会づくり」に貢献してまいります。

### (3) 有価証券運用の強化

ウクライナ情勢等を端緒に資源価格は上昇し、世界的なインフレ懸念が拡大するなか、米国の金融引き締めなどの影響から金融市場の先行きは不透明感が増しております。

こうしたなか、有価証券運用は収益基盤の柱の一つと位置付けて、過年度の運用状況や、国内外の金融政策および経済動向の今後の見通しを勘案し、有価証券運用方針を策定したうえで、目標予算を設定して取り組んでおります。

有価証券ポートフォリオについては、当行の経営体力を踏まえ、リスクアセットと収益性のバランス、リスク分散を意識し、総合収益の向上を目標とする方針としております。また、今期のリスクアペタイトとして、「許容するリスク」にリスクリターンを勘案した債券投資、「抑制するリスク」に金利リスクや流動性リスクなどを掲げております。

上記方針のもと、適正なリスク管理を行いつつ、安定的な収益の確保に向けた運用に取り組み、2022年3月期の有価証券残高は前年同期比41億円減少して3,035

億円、また、有価証券評価益は前年同期比 32 億円減少して 55 億円となりました。

#### (4) 適切な経営資源の配賦

本計画では、デジタル化等を活用した顧客利便性の向上や、抜本的な業務効率化の施策として必要なシステム関連投資は行いながら、BPRによる各種の経営効率化施策を併行し、物件費の厳正な管理を実施することとしております。

2022年3月期の物件費は、全行的な経費削減運動の継続により削減意識が浸透してきたことに加え、新型コロナウイルスの感染拡大による営業活動の自粛などもあり、計画を2億31百万円下回りました。

今後も、BPRによる業務効率化ならびに物件費の一層の削減を図るとともに、デジタル化等を活用した顧客利便性の向上のために必要な投資を確実に実行し、適切な経営資源の配賦に努めてまいります。

[物件費の推移見込み (表 7)]

(単位：百万円)

	2021/3期 実績	2022/3期			2023/3期 計画	2024/3期 計画
		計画	実績	計画比		
物件費	4,393	4,636	4,405	△231	4,613	4,522
(うち機械化 関連費用)	1,528	1,640	1,531	△109	1,570	1,510
機械化関連費 用除く物件費	2,865	2,996	2,874	△122	3,043	3,012

\* 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、機械保守料等を計上しております。

## 2. 経営基盤戦略

### (1) デジタル化等を活用した業務の改革および組織最適化

#### ① 営業力強化に向けた事務省力化およびリソースの最適配置

お客さまとの深度ある対話とそれに基づく最適なソリューション提供などの実現を通して“face to face”の営業態勢を強化するためには、事務の省力化をさらに進め、余力を生み出してリソースの配置を最適化することが重要であると認識しております。

こうした認識のもと、既存業務を効率化するBPRに加え、デジタル化の推進や営業店事務の本部集中化等による抜本的な効率化に取り組んでおります。

デジタル技術の活用例としましては、2021年度上期より営業担当者にモバイルPCを配備して受取証の電子化運用を開始しました。2022年2月からは、受付に時間を要する口座開設の電子化など、営業活動に関係する業務のペーパーレス化を進め効率化を図っております。このほか、RPA (Robotic Process Automation) の活用などによる本部内業務のBPRも進めております。

また、これまでの店舗機能を抜本的に見直し、より一層お客さまと向き合う時間を創出するために、店舗における共通事務である融資実行事務の本部集中化に取り組んでおります。2021年6月から一部店舗で運用を開始し、12月からは全店

舗を対象としました。既に導入している融資契約書の自動出力と証書管理センターでの債権証書保管業務を合わせた融資業務の一連の流れが整備されたことで、営業店の負担軽減効果は相乗的に高まっていくと考えております。今後も、営業店に共通する事務の効率化に向けた取組を継続してまいります。

このほか、2022年1月にはデジタル営業部を新設し、営業企画部「営業チャンネル戦略室」の業務を編入したほか、デジタル営業部内にDX（デジタルトランスフォーメーション）戦略室を設置しました。非対面チャンネルの一元化による顧客ニーズや行動の分析、ニーズ対応、非対面チャンネルへの誘導、顧客課題解決などによる取引強化を目指してまいります。またシステム更改による抜本的な業務効率化のほか、職員のITリテラシーの向上など、組織横断的な視点における検討と迅速な導入に向け取り組んでまいります。

## ②地域ごとのニーズや展望を踏まえた店舗網の再構築

当行は、営業区域の市場性、来店されるお客さまの手続き内容、事業者さまの地域的な入り組み状況など、さまざまな情報を分析のうえ、高知市内店舗の一部においてプラットフォーム型店舗を導入しております。

プラットフォーム型店舗体制では、地域の特性に合わせて隣接する複数店舗の機能をフルバンキング店舗と個人特化型店舗に分化させております。フルバンキング店舗には渉外行員を集約し双方の地域を一体でカバーするとともに、個人特化型店舗では個人のお客さま向けの金融資産形成に係る相談業務を強化しております。この店舗体制により、お客さまへのサービス向上を図るとともに渉外行員の活動範囲の重複を解消して、効率的な営業活動を行っております。また、集約した渉外行員のOJT機会の増加や情報共有の緊密化など、副次的な効果も得られております。2021年9月末時点でプラットフォーム型店舗は2ユニット導入しており、2022年2月には、さらに2ユニット追加導入しました。

また、ランチ・イン・ランチ方式による店舗統合については、2022年1月に宇佐支店と佐賀支店をそれぞれ近隣店舗へ同方式で統合しました。

また、ポストコロナやデジタル化の流れを統合的に捉えた当行独自の次世代型店舗の導入も検討しております。同店舗では、遠隔コミュニケーションツールを活用し、専門性の高い相談等に対して迅速かつ的確に対応していくことや、モバイルPC等を活用した手続きの簡素化を実現するなど、お客さまの幅広いニーズにお応えするとともに利便性を高めてまいります。

引き続き、営業エリアをはじめとした各種情報収集と分析手法の改善を図り、地域ごとのニーズや展望を踏まえた店舗機能の選択と集中を進め、お客さまの利便性と当行の生産性向上に努めてまいります。

## (2) 人財力の最大発揮

### ①人財の育成および適正配置

当行では、職員の人員構成において営業の中心的な役割を担う中間年齢層が薄く、若手行員の育成を早期化し、営業力の強化につなげていくことが課題である

と認識しております。こうした認識のもと、特定の行員をエルダー（指導者）として指名し、実務指導と職場生活上の相談役を担い、本部がエルダーをサポートする制度を導入しております。2021年度下期には、自分の持つナレッジ（知識・技能）を部下や後輩に業務を通じて伝えていくことをミッションとして再認識し、組織におけるナレッジマネジメントの促進を図ることを目的としたナレッジマネジメント研修を初開催しました。このほか、自主参加型休日セミナー「こうぎんカレッジ」におけるハイブリッド（対面型ならびにオンライン型を併用）開催により、高知県内外の職員等への自己啓発機会の増加を図っております。さらには、2022年1月より全職員等を対象に、これまでのパソコンに加え、スマートフォンやタブレットからeラーニングコンテンツ（過去開催した研修動画等）の視聴を可能としました。アドバイザー系外部資格の取得なども引き続き推奨し、学習環境の拡大を図っております。

また、前述の「(1)デジタル化等を活用した業務の改革および組織最適化」に記載した業務効率化や業務集中化施策、店舗施策等との相乗効果を得ることも目指しております。2021年度通期では、営業店の融資実行事務を担う人財として、事務システム部の融資集中センターに13名、新設されたデジタル営業部に11名配置しました。2021年度下期には、預金業務と貸付業務の双方のスキルを持つ人財の育成を目的に、営業店の若手行員を対象とした「マルチスキルアップ研修」を4回開催しました。また初めての取り組みとして、「営業課（貸付検印）実務研修」「お客さまサービス課（預金検印）実務研修」「DX人財育成研修」を開催しております。従来のジョブローテーションや特定業務の研修を継続するなどし、職員のスキルアップと店舗特性に応じた適正配置に努めてまいります。

人財確保の観点からは、専門スキル（金融、IT人財等）を有する人財の中途採用（顧問契約など雇用関係にないものを含みます）、UIターン採用、一定の条件で退職時の職位を維持して復職できる「キャリアリターン制度」などの採用施策や、ワークライフバランスを考慮した制度の拡充など、これまで実施してきた施策を有効活用してまいります。具体的にはⅢ. 1. 「営業戦略」に記載しましたとおり、2021年度上期より本部職員を、本業支援のソリューションを担当するBAやリテール向け金融商品を担当するPAとして営業現場に配置しております。またダイレクトセンターの専担者を増員するなど最適な人員配置にも努めております。

引き続き、人財の育成と人員の最適配置に努め、営業店と本部が一体となってコンサルティングの機会と質を高めてまいります。

〔外部資格取得者の推移（表 8）〕

（単位：名）

	2018 /3 末	2019 /3 末	2020 /3 末	2021 /3 末	2021 /9 末	2022 /3 末
上級農業経営アドバイザー	—	1	1	1	1	1
農業経営アドバイザー	20	24	28	29	29	28
林業経営アドバイザー	10	12	13	13	13	13
水産業経営アドバイザー	6	5	7	9	9	9
動産評価アドバイザー	16	19	20	25	26	26
M&Aシニアエキスパート	15	19	24	31	40	45

〔人員の適正配置（表 9）〕

（単位：名）

名称	内容	2021 /9 末	2022 /3 末
BA（ビジネスアドバイザー）	事業性評価の専担者	5	5
PA（パーソナルアドバイザー）	金融商品の専担者	6	7
ダイレクトセンター	個人ローン案内の専担者	3	4

## ②多様な人材の活用と働き方改革への対応

当行は「人材は重要な経営資源であり、育成していくべき財産である」との考えのもと、仕事と家庭、子育てを支援するための各種取組を継続しております。

これまでの施策として、次世代育成支援対策推進法に基づく子育て支援に関する職場環境の整備などについて、高度な水準の取り組みを行っている企業として「プラチナくるみん」の認定や、女性の活躍推進に関する取り組み状況等が優良な企業として「えるぼし」の認定を受けております。

さらに、職員等がいきいきと働き、男女を問わず持てる能力を最大発揮できる職場環境を整えることを目的に、育児・介護休業法に係る休暇等の要件においては法定以上の対応としているほか、2021年4月から有給休暇の取得を義務化した日数を1日増加させ年間7日としております。

生涯雇用については、従前より65歳超の再雇用者が勤務していましたが、高年齢者雇用安定法の改正に伴い、2021年4月に70歳までの継続雇用を明文化しました。65歳超の職員は、3月末日現在で32名勤務しております。ベテラン層の豊富な経験、知識等のノウハウ承継を念頭に、営業現場や営業店の支援業務を中心とした活躍の機会確保に努めてまいります。

引き続き、ワークライフバランス推進委員会を通じた職員等の声も反映しながら、健康保持・増進に関する取り組みを充実させ、健康経営優良法人の継続認定を目指すとともに、職場環境のさらなる向上を図ってまいります。



〔職員等構成の推移（表 10）〕

（単位：名）

	2018 /3 末	2019 /3 末	2020 /3 末	2021 /3 末	2021 /9 末	2022 /3 末
職員	892	864	829	796	777	755
嘱託	140	143	155	160	162	174
パートタイマー	8	9	9	13	17	17
その他（出向受、派遣）	20	16	16	16	16	16
合計	1,060	1,032	1,009	985	972	962

### (3) 経営基盤の強化

#### ①「こうぎんらしさ」が際立つ企業価値の共有

経営強化計画における営業戦略を、地域とともに発展していくことを目指す当行に相応しい取組スタンスで推進していくためには、経営理念をすべての職員が十分に理解し共有することが不可欠であると考えております。

こうした考え方のもと、経営理念の大きなビジョンと日々の活動とを結び付けるキーワードとして「こうぎんらしさ = ベスト・リージョナル・コラボレーション・バンク」を掲げ、経営理念に基づく「こうぎんらしい」活動の展開に努めております。

2021 年度下期には従業員満足度（E S）アンケートを実施し、回答の分析から従業員の動機付けに関する知見などが得られましたので、今後の施策にも反映していく方針です。また、サステナブル社会の実現に資する行員マインドを醸成するため、SDG s 連絡会を定期的に開催し情報共有を図っております。ディスクロージャー誌や対外リリース等においても、SDG s との関連性を示した発信などに努めております。

#### ②グループガバナンスの強化

当行の連結子会社である、クレジットカード業の株式会社高知カード、リース業のオーシャンリース株式会社、投資業務を行うこうぎん地域協働投資事業有限責任組合（こうぎん地域協働ファンド）などとの連携強化に取り組んでおります。2021 年 4 月には、事業者の皆さまの成長支援により一層関与してまいりたいと考え、こうぎん地域協働ファンド 2 号（ファンド総額 3 億円）を設立しました。

またグループ横断的な事業・業務連携等を開発するべく同時期に設置した「事業開発委員会」は、地域や事業者さまとの「共通価値の創造」につながる高品質な商品・サービスの提供を目指しております。2021 年度下期も、銀行本体とグループ会社の実務担当者による意見交換会および経営陣との情報交換を行うなど、グループ間シナジーの強化に努めております。

引き続き、こうした活動を活性化させるとともに、グループガバナンスの強化を図ってまいります。

### ③財務基盤の強化

Ⅲ. 1. 「営業戦略」やⅣ. 2. 「リスク管理の態勢の強化のための方策」などの各施策に役職員が一丸となり取り組むことによって、収益力の向上と資産の良質化を両輪とした財務基盤の強化につなげております。

また、公的資金につきましては2024年の返済期限を見据えた対応を検討しております。

## 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

当行には、地域金融機関として金融仲介機能を発揮し、地域経済の発展に貢献していくことが求められているとともに、お客さま・株主・地域社会・職員等のステークホルダーとの適切な協働に努め、相互の価値向上を図るという重要な責務があります。

こうした責務を踏まえ、「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」では透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行う企業統治力を一層高め、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するための基本的な考え方や運営方針を定めております。また、経営陣の指名・報酬に関する手続きの公正性・透明性・客観性をより高めることを目的として「指名報酬委員会」を取締役会の任意の諮問機関として設置しているほか、業務執行機能や、取締役会の監督機能の一層の強化を図ることなどを目的として「執行役員制度」を導入しております。

2022年6月の定時株主総会後の役員構成は、取締役9名のうち社外取締役は3名、監査役3名のうち社外監査役は2名で、社外役員5名はすべて金融商品取引所の定めに基づく独立役員として届け出ております。取締役会および監査役会は「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」に基づき、取締役の業務執行の監督・監査を行っております。また、取締役会は、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。さらに、経営強化計画の計数・施策進捗状況も定例的にモニタリングし、適宜、業務所管部に対して指示を行っております。

このほか、経営に対する評価の客観性を確保するため、社外の有識者等第三者3名で構成する「経営評価委員会」を2010年9月に設置して半年ごとに開催しており、外部目線によるさまざまな角度からの提言を受けております。

### 2. リスク管理の態勢の強化のための方策

#### (1) 統合的リスク管理態勢強化に関する事項

統合的リスク管理につきましては、「リスク管理方針」を上位規程とし、「統合的リスク管理規程」ならびに「統合的リスク管理実施要領」を定めて管理しており、毎期初に定める「統合的リスク管理プログラム」に基づいて、リスク統括部署である経営統括部が運営・管理を行い、毎月開催されるリスク管理委員会で検証しております。

銀行全体のリスク量を自己資本の一定範囲内に収め、経営の健全性を確保することを目的として、単体コア資本から留保資本として自己資本比率4%を維持する資

本額を控除した額を資本配賦の上限としたうえで、リスクカテゴリー別に資本配賦を実施しております。なお、配賦資本の使用状況については月次で計測し、リスク管理委員会で検証しております。また、銀行勘定の金利リスク I R R B B につきましては、△E V E ならびに△N I I を国内基準行の 6 つのシナリオに基づき計測のうえモニタリングするとともに、金利リスクの管理に活用しております。

統合的ストレス・テストについては、半期ごとに関係部と連携のうえシナリオを設定し、実施しております。2021 年度下期は足もとの世界情勢等を鑑み景気が大きく減速するシナリオで、特に影響が大きいと考えられる業種に対する信用リスクや市場へのインパクト、期間損益や自己資本に与える影響等を考察し、リスク管理委員会に報告のうえ、評価・検証、アクションプランの検討などを行っております。また、同時期に収益シミュレーションも実施しており、総合予算や資本配賦などに活用しております。

## (2) 信用リスク管理態勢強化のための方策

### ① 信用リスク管理態勢

信用リスク管理の態勢および組織等については、「信用リスク管理規程」を制定するとともに、貸出業務の具体的方針や基本的な考え方として「貸出の基本理念」を定め、経営の健全性確保に向けて取り組んでおります。また、審査・与信管理・問題債権管理・企業支援の 4 部門ごとの役割を明確にしております。

信用リスクの状況は、格付別・主要信用リスク量変動先・店別地域別業種別・大口上位 100 先・与信ガイドライン設定先等を月次でモニタリングし、リスク管理委員会において与信ポートフォリオの状況について検証を行っております。また、貸出先の業種別管理につきましては、経済構造の変化、業界状況、信用状況が悪化した際の当行経営への影響度合い等を踏まえ、重点管理業種先の選定業種や管理方法について見直しを行うなどのモニタリングを実施しております。併せて、コロナ禍で先行き不透明感が強まる中、「貸出金残高の推移」「貸出先の売上高や経常利益の状況」「債務者区分の遷移」等の調査・分析により、コロナ前とコロナ後の信用リスクの変化状況を適宜報告しております。

また、信用リスクに関するストレス・テストは半期に一度、融資統括部、経営統括部、市場金融部の関係 3 部が連携し、統合的リスクのストレスシナリオに基づき実施して、その状況をリスク管理委員会に報告しております。シナリオにつきましても、関係 3 部の連携のもと、不測の事態に備えて、多面的な検討を加えた厳しいケースを想定することで、経営体力への影響を明確に把握していけるように、シナリオの充実を図ってまいります。

### ② 貸出金の良質化

資産の健全化は重要な経営課題であるという認識のもと、引き続き不良債権の適切な処理や新たな不良債権の発生防止、お取引先の経営改善支援など貸出金の良質化に取り組んでおります。2021 年 3 月期には、計画要注意先に対する貸倒引当金の見積り方法を変更し、貸倒引当金を積み増ししました。2022 年 3 月期には

正常先、その他の要注先の一部に対する貸倒引当金についても見積り方法を変更し、貸倒引当金の積み増しを実施しております。これらは経営理念を踏まえ、将来を見越した信用リスクに対応すること、経営改善支援を強化することを目的としたものです。

本部と営業店が連携を図りながら、お取引先のモニタリングを定期的に行い、経営改善計画の進捗状況を常に把握し、経営改善や事業再生に向けた指導や支援を実施することで、ランクアップの推進やランクダウンの防止に取り組んでおります。

また、V. 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」に記載しましたとおり、中小企業再生支援協議会等の外部機関や外部専門家等のノウハウなどをより一層活用していくことで、早期の改善や再生につなげてまいります。

### ③大口信用供与限度額管理

2014年12月の大口信用供与規制等の見直しに伴い、同一の者（同一のグループ）に対して、貸出と有価証券の信用供与額を合算し管理しております。

具体的な管理につきましては、「信用リスク管理プログラム」を定め、信用リスク主管部である融資統括部が市場金融部と連携のうえ、貸出と有価証券の信用供与額を合算し、自己資本に対する限度額を管理する態勢を構築しております。また、リスク統括部署である経営統括部はその管理状況を検証し、融資統括部が四半期毎にリスク管理委員会に報告して管理していく態勢としております。

貸出と有価証券の信用供与額につきましては、金額や増加額の報告基準を定め、随時、融資統括部、市場金融部、経営統括部および各担当役員が情報を共有し、合算管理を行う態勢としております。

経営体力を踏まえて、管理態勢の実効性の向上に取り組んでまいります。

### (3)市場リスク管理態勢強化に関する事項

「市場リスク管理規程」や「市場リスク管理実施要領」を定め、リスク管理の適切性を確保するとともに、市場動向や将来の見通しなどを踏まえ、市場リスク管理の施策である「市場リスク管理プログラム」を半期ごとに見直すことで管理態勢の充実を図っております。組織面においては、市場金融部を運用部門である「市場運用室」と、リスク管理部門である「市場事務室」に分離し、相互牽制機能を確保するとともに、リスク統括部署（経営統括部）やリスク管理委員会において、リスクの見積りなど管理の適切性について検証する態勢としております。

また、市場リスクが経営に与える将来の影響を計るため、銀行勘定の金利リスクIRRBBのモニタリングのほか、定期的にストレス・テストを実施しております。より一層金利リスク管理の実効性を向上させるために、1%、2%の平行な金利上昇といった画一的なシナリオだけでなく、多様なシナリオで実施し、ストレス事象を分析することによりアクションプランの検討にも取り組んでおります。

損失限度額の管理における損失額は、実現損益と前期末評価損益からの減少額の

合計により計測しております。評価損益を勘案することで、市場の変化がポートフォリオに与える影響を踏まえ、機動的に対応するリスク管理態勢を構築しております。また、価格変動リスクについては複数の分析ツールの利用、各ストレス・テストの活用により多角的な分析を実施しております。

### 3. 法令遵守の態勢の強化のための方策

顧客保護、信用秩序の維持、健全かつ適切な業務運営を行っていくうえで、コンプライアンスは最も重要であるとの認識のもと、厳正な管理態勢を維持するとともに適時・適切な管理手法の見直しを実施していくことにより、コンプライアンス態勢の充実および強化に取り組んでおります。

職員のコンプライアンス意識を醸成し、倫理・法令・行内規程等を遵守するための基本指針および具体的行動指針として、「コンプライアンス・マニュアル」を制定しております。また、全行的な法令等遵守態勢の実効性を高めることを目的に、取締役会のもとに、コンプライアンス統括部担当取締役を委員長としたコンプライアンス委員会を設置し、各業務部門にはコンプライアンス責任者と担当者を配置しております。

また、内部規程や法令等違反による不祥事の未然防止や早期発見、ハラスメント被害の申出に対する早期対応、自浄プロセスの機動性向上などを図ることを目的とした「企業倫理ホットライン」の設置や、「反社会的勢力への対応に係る基本方針」のもと、全行を挙げて反社会的勢力との関係遮断に向けた取り組みを推進する態勢を整備しております。さらに、各部店のコンプライアンスに関する研修の実施状況や法令等の遵守状況等について、監査部による監査やコンプライアンス統括部による臨店モニタリングなども実施して、法令等遵守態勢の維持向上に努めております。

このほか、マネー・ロンダリングおよびテロ資金供与対策への取り組みとして、経営陣の主導的な関与のもと、自らのリスクを適時・適切に特定・評価し、リスクに見合った低減措置を講ずる「リスクベース・アプローチ」の手法を用いて、実効性の高い管理態勢を構築しております。具体的には、リスク低減措置の実効性を確保するためにITシステムを活用して、営業店におけるフィルタリングを実施しているほか、本部においては、顧客リスク評価によるモニタリングやスクリーニングを実施しております。また、継続的顧客管理措置を重要なリスク低減措置の一つと位置付け、顧客情報を定期的に確認して顧客リスク評価を柔軟に見直し、適切な顧客管理を実施するための態勢整備に努めております。引き続き、マネー・ロンダリングおよびテロ資金供与対策の高度化に向け、組織全体で取り組んでまいります。

### 4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

当行は、経営に対する評価のさらなる客観性・中立性を確保していくため、社外役員を選任しており、2022年6月の定時株主総会後の役員構成は、取締役9名のうち社外取締役は3名、監査役3名のうち社外監査役は2名となり、社外役員5名はすべて金融商品取引所の定めに基づく独立役員として届け出ており、経営監視機能の十分な確保に努めております。

こうした体制に加え、経営に対する評価の客観性を確保するために、2010年度に設

置した社外の有識者等第三者3名で構成する「経営評価委員会」において、当行の経営方針や経営戦略等について客観的な立場で評価および助言をいただいております。2022年3月には第24回の経営評価委員会を開催し、2022年3月期第2四半期決算の概要、および2022年3月期第3四半期(2021年12月)決算短信に基づく決算状況の説明や経営強化計画の履行状況についての意見交換を行いました。意見交換では、地域経済への波及も考慮したDX推進等について提言を受けております。

## 5. 情報開示の充実のための方策

### (1) 情報開示の充実

決算情報の開示については、金融商品取引所で求められている45日以内の開示を励行しており、同時にホームページにも掲載しております。なお、ホームページは、お客さまの利便性や操作性の向上を図るため2021年6月に全面リニューアルのうえ、適宜内容を更新しております。

また、東京証券取引所市場第二部に上場した2006年3月以降は、高知県内にて会社説明会を毎年開催していましたが、2020年以降は新型コロナウイルス感染症の影響を勘案し開催を見合わせております。

今後も、迅速かつ充実した情報の開示に努めてまいります。

### (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、創業以来「地域の皆さまとともに歩み、地域とともに発展する銀行」を目指しております。お取引先への円滑な資金供給や、お客さま本位の良質な金融サービスの提供に積極的に取り組んでいるほか、地方公共団体や高等教育機関等との連携による地方創生に向けたさまざまな取り組みや、SDGsの達成に向けた地域貢献活動などを通じた地域の持続可能性向上にも取り組んでおります。

こうした取り組みは、ホームページやディスクロージャー誌などに掲載しているほか、会社説明会を通じて情報開示を行っております。今後も開示内容を充実させ、より分かりやすい情報の発信に努めてまいります。

## 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) 基本方針

地域経済が健全で持続的に発展していくためには、地域の中小・零細企業等の皆さまの事業の成長や経営改善等を通じた経済の好循環が連鎖していくことが重要で、その経済循環を円滑な信用供与によって下支えすることが地域金融機関である当行の責務であると認識しております。さらに、この責務を果たすことによる経済の好循環は、地域金融機関の収益基盤の拡充につながってくるものと考えております。

こうした認識のもと、地域の雇用を支え多様な技術等の担い手として地域にとって重要な存在である中小・零細企業等の健全な発展に向け、深度ある対話を重ねて

将来の展望を共有し、当行の金融を含むあらゆるソリューションを提供してきめ細やかな本業サポートに努めることを重点方針とし、地域の金融インフラとして「持続的な地域貢献」を果たしてまいります。

## **(2) 課題と施策**

地域経済は、少子高齢化の進展をはじめとした中長期的な課題を抱えております。さらには新型コロナウイルス感染症の流行が長期化しており、回復に向けた懸命の努力を通じて人々の価値観や社会活動は変容、刷新されてきております。こうした変化への対応をサポートしていくため、「お取引先に対する伴走型の本業サポート」「地域の面的再生への積極的な参画」「地域やお取引先に対する積極的な情報発信」の3つの取り組みを重点課題として位置づけ、対応すべき時間軸に応じた視点に立って組織全体として継続的に推進することで地域経済の活性化につなげ、サステナブル社会の実現に貢献してまいります。

### **〔3つの重点課題〕**

#### **①お取引先に対する伴走型の本業サポート**

地域に密着した業務展開によって築いてきた、お取引先との親密な信頼関係を維持・強化し、経営の課題や将来像を共有いたします。

また、外部専門家や外部機関等とも協働して、お取引先のライフステージや事業の持続可能性等を適切かつ慎重に見極めたうえで、最適なソリューションを提供し、お取引先の主体的な取り組みをサポートいたします。

さらに、ソリューションの実行後においても伴走し、モニタリングを継続することでお取引先の成長・発展・改善を支えてまいります。

#### **②地域の面的再生への積極的な参画**

きめ細やかなコンサルティングや事業性の目利き能力向上に向けた人財育成に努め、地域のさまざまな情報を収集・分析しながら、地方公共団体等とも連携して地域の面的再生において積極的な役割を果たしてまいります。

#### **③地域やお取引先に対する積極的な情報発信**

当行の地域密着型金融に対する取組状況や成果は、積極的に分かりやすい形で情報発信し、地域やお取引先からの信頼の向上に努めてまいります。

## **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施策の進捗状況**

### **(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施策**

#### **①中小規模事業者等に対する融資推進活動**

##### **1. 事業性評価に基づく融資の増強**

Ⅲ. 1. (1)「本業サポートの強化」に記載いたしましたとおり、中小規模事業者等への信用供与の円滑化のために、本部と営業店が連携して各施策を推進してまいります。

## **D. 地域における信用供与**

当行は地域金融機関として、中小規模事業者等への信用供与の円滑化が最大の役割であると認識しており、事業性評価を重視した融資に取り組む態勢強化を図っております。当行の主たる事業基盤である高知県内向け事業融資における2022年3月末の信用リスク量（UL）は約34億円となりました。

当行はIV.2.(2).②「貸出金の良質化」に記載しましたとおり、お取引先の経営改善支援などによる貸出金の良質化に取り組む一方で、信用リスク量に対する資本配賦の範囲内において中小規模事業者等を中心に、成長・発展・改善に向けた適切なリスクテイクを行っていく方針としております。

2021年10月には利用事業者に対して高知市が利子の一部を補給する「高知市新型コロナウイルス感染症対策短期継続融資」の取り扱いを開始したほか、原油価格高騰の影響を受けている事業者について新規借り入れを行う場合の特例措置への対応や借換要件の緩和等、事業者の資金繰り支援を継続して実施しました。また、2022年1月からは高知県特別融資制度「伴走支援型特別保証融資」の取り扱いを開始しております。今後も新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、迅速な資金繰り支援を継続するとともに、事業者と十分に対話を行い、外部機関とも連携のうえ経営改善、事業再生、事業転換支援など、ウィズコロナ・アフターコロナを見据えたさまざまなサポートを通じてお客さまの本業支援に積極的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実施状況を検証するための体制**

### **1. 「軒先顧客管理システム」による進捗管理と活用的高度化**

「軒先顧客管理システム」には、お客さまの属性や各種取引状況の照会機能に加えて、「訪問計画と実施」「状況の把握・評価」「指示・改善」のメニューがあるほか、課題解決型ソリューション活動の進捗管理ツールとして、「事業性評価シート」「非財務ヒアリングシート」「経営課題共有シート」があります。これらを活用することで、本部が営業店の訪問計画や交渉記録等をリアルタイムに共有し、適宜営業店へのアドバイスや指示などを行うことができるようになっております。営業活動を通じて収集したお客さまのニーズや情報等を管理するとともに、PDCAに基づいた計画的かつ効果的な活動のための行動管理ツールとして引き続き活用してまいります。

本部では、店舗や担当者別などのセグメントで、営業活動における訪問目的や結果等に関する集計機能を活用して活動状況を把握・分析しており、これらの情報は「営業活動モニタリングシート」により営業店へフィードバックしております。このモニタリングシートは、お客さまとの面談頻度と面談時間の増加に向けた営業活動の活性化や効率化などに活用しております。

中小規模事業者等向けの信用供与および経営改善支援等を円滑に行っていくため、引き続き各種ツールの機能を向上させ、実効性のある活動に取り組んでまいります。



## **ロ. 経営陣による検証**

中小規模事業者等向け貸出残高等の実績ならびに取組状況につきましては、取締役会に月次報告し、経営陣による検証を行っております。指示事項等は経営統括部が一元管理し、進捗状況を定期的に取り締役に報告するなど、PDCAサイクルに基づき管理しております。

### **(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**

事業性評価を重視した「担保又は保証に過度に依存しない融資の促進」に向け、財務情報以外の事業特性に着眼した「事業性評価シート」「非財務ヒアリングシート」「経営課題共有シート」等を活用しております。各シートの作成・活用を通して、お取引先の事業内容の理解を一層深めていくとともに、本部と営業店が情報を共有して、適切な本業支援等のソリューションを提供する等、事業性評価の取り組みをさらに積極化させ、担保や保証に過度に依存しない融資の促進につなげてまいります。

事業性評価を重視した融資手法の一つであるABLは、新分野への参入および既存事業の拡大、ならびに経営改善等を図るための資金調達手法として広く浸透しております。高知県信用保証協会の「流動資産担保融資」の活用や、「NPO法人日本動産鑑定」との連携による動産評価等、適切な評価に基づくABLへの取り組みを推進し、お取引先の事業発展をサポートしてまいります。

こうした事業性評価を適切に行うためには行員のスキルアップが不可欠であることから、各種研修等を開催しているほか、行員の資格取得を推奨しております。なかでも、NPO法人日本動産鑑定が認定する「動産評価アドバイザー」、日本政策金融公庫が認定する「農業経営アドバイザー」「林業経営アドバイザー」「水産業経営アドバイザー」、金融財政事情研究会が認定する「M&Aシニアエキスパート」の5資格を重点施策として取得を推奨し、行員のスキルアップを図るとともに、関係機関や営業店との連携を図りながら、事業性評価に基づく融資の促進に取り組んでまいります。

### **(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**

当行は、地域を特色付けている農林水産業等の特定業種を「成長分野」と位置付け、産業活性化に貢献する活動に取り組んでおり、高知県内各エリアに「農業経営アドバイザー」等の資格を取得した行員を配置しているほか、2021年9月から新たにビジネスアドバイザーを配置して、ソリューション活動の底上げを図っております。

成長分野の策定に際しては、高知県の経済環境や「高知県産業振興計画」における地域アクションプラン等の取り組みを踏まえており、直近では「デジタル・クリエイティブ事業」「起業・事業再編」「保育・育児事業」を2022年4月に追加しまし

た。

成長分野向け融資の推進におきましては、「こうぎん・ビビッド・ファンド」を積極的に活用しているほか、事業の特性や計画等を勘案して柔軟に対応するよう努めておりますが、融資残高につきましては2020年3月期以降、コロナ対策関連の融資制度を活用した事業資金供給が増加しております。

引き続き、営業店と本部が緊密に連携し、中小規模事業者等の皆さまへの事業資金をはじめとしたソリューション提供にきめ細かく対応してまいります。

〔「成長分野」に対する貸出金およびコロナ対策関連融資の残高推移（表11）〕（単位：百万円）

	2018/3 末	2019/3 末	2020/3 末	2021/3 末	2022/3 末
成長分野	149,452	156,935	168,333	177,476	169,310
うちビビッド・ファンド	102,480	102,402	108,619	101,484	91,681
コロナ対策関連融資	—	—	2,717	72,614	73,267

〔中小規模事業者等に対する信用供与の計画・進捗状況（表12）〕（単位：億円、％）

	2021/3 期実績 (始期)	2021/9 実績	2022/3 期				2022/9 期計画	2023/3 期計画	2023/9 期計画	2024/3 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	4,565	4,482	4,570	4,614	44	49	4,572	4,575	4,577	4,580
始期(2021/3) からの増加額	—	△83	5	49	44	49	7	10	12	15
総資産末残	12,338	12,130	11,991	12,008	17	△330	11,822	11,769	11,782	11,774
総資産に対する 比率	37.00	36.95	38.11	38.42	0.31	1.42	38.67	38.87	38.84	38.89

\* 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およ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13）〕（単位：億円、％）

	2021/3 期実績 (始期)	2021/9 実績	2022/3 期				2022/9 期計画	2023/3 期計画	2023/9 期計画	2024/3 期計画
			計画	実績	計画比	始期比				
中小企業等向け 貸出残高	5,877	5,782	5,890	5,891	1	14	5,895	5,903	5,908	5,916
総資産末残	12,338	12,130	11,991	12,008	17	△330	11,822	11,769	11,782	11,774
総資産に対する 比率	47.63	47.66	49.12	49.05	△0.07	1.42	49.86	50.15	50.14	50.24

\* 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

#### ○経営改善支援取組先企業の数のお取引先企業の総数に占める割合

当行は地域に密着した金融機関として、地域経済の活性化を図るために外部機関とも連携して、お取引先の経営改善支援活動を行っております。コロナ禍が長期化するなかアフターコロナ対策も含めた経営改善支援は重要であり、さまざまな環境変化に対応した地域経済活性化への貢献に尽力しております。

営業店と地域連携ビジネスサポート部が連携して経営改善支援等に取り組んだ結果、2021年度下期実績は以下のとおりとなりました。

- ・創業・新事業開拓については、飲食業関連や介護事業、美容室など個人向けサービス業を中心に支援し、計画を5先上回る40先の実績となりました。
- ・経営相談支援の実績は、本項目には含まれないコロナ関連補助事業対応がやや落ち着き、営業サポート情報システムによるビジネスマッチングや各種商談会支援等が130先、セミナーの開催等による情報発信が101先、経営改善計画策定支援等が21先となるなど、本来の事業支援が増加したことから全体では計画を214先上回る487先となりました。
- ・事業再生支援の実績は、経営改善支援取組先等のランクアップが5先、経営改善支援センター等の活用が5先、中小企業再生支援協議会の活用が1先となりましたが、全体では計画を15先下回る15先となりました。
- ・事業承継支援の実績は、公的専門機関等への取り次ぎ案件が30先となり、計画を6先上回りました。
- ・担保や保証に依存しない融資の実績は、ABL手法等を活用した実績が13先、私募債が27先、事業性評価融資が70先、農業者専用ローン等が17先となりましたが、全体では計画を55先下回る128先となりました。

これらの結果、取組先数の合計は計画を155先上回り700先となりました。また、取引総数に占める割合は計画を1.96ポイント上回り7.95%となりました。

第1期経営強化計画から第5期の1年目までの13年間において、経営改善支援等に積極的に取り組んだ結果、事業存続による雇用維持、事業拡大や創業による雇用創出、ビジネスマッチングによる売上高増加等に貢献したものと認識しており、今後も地域経済の活性化につなげていくよう積極的に取り組んでまいります。

経営改善支援等の取り組み（表 14）]

（単位：先、％）

項目	2021/3 期実績 (始期)	2022/3 期				2022/9 期計画	2023/3 期計画	2023/9 期計画	2024/3 期計画
		計画	実績	計画比	始期比				
創業・新事業	35	35	40	5	5	37	38	39	40
経営相談	271	273	487	214	216	273	276	278	281
事業再生	27	30	15	△15	△12	32	32	35	37
事業承継	23	24	30	6	7	25	27	30	33
担保・保証	179	183	128	△55	△51	185	187	190	193
合計	535	545	700	155	165	552	560	572	584
取引総数	9,098	9,105	8,796	△309	△302	9,115	9,120	9,125	9,130
比率	5.88	5.99	7.95	1.96	2.07	6.06	6.14	6.27	6.40

\*「取引総数」とは、企業および消費者ローン・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または動産・不動産の流動化スキームに係るSPC、およ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コンサルティング機能の発揮

認定支援機関が関わる「ものづくり補助金」「創業補助金」や高知県の補助金などの公募に関する情報を行内で共有し、営業店と本部が連携してお客さまへのご提案や申請のサポートを行っております。また、高知県産業振興センターやよろず支援拠点、高知県中小企業団体中央会、ジェトロ高知等と連携し、創業や新事業の補助金に関するセミナーの開催や、外商・技術支援などの各種支援メニューのご紹介や申請支援を引き続き行ってまいります。

さらに、創業・新事業・事業の再構築などに関するソリューション営業の強化や課題に対する助言やサポート等を的確に行っていくために、外部専門機関と連携して円滑な資金の供給・仲介の推進に取り組んでまいります。

### ②高等教育機関との連携を活用した支援

地域経済の活性化と産業の振興に貢献していくことを目的に、短期大学を除く県内すべての国公立大学・高等専門学校と連携協力協定を締結しており、県内高等教育機関の専門分野を活かした支援にも取り組んでおります。

高知工業高等専門学校との連携事例では、学校側の保有する研究シーズを県内事業者を紹介し、共同研究や事業化への発展につなげていく「高知高専・高知銀行連携シーズ発表会」を2006年から例年開催しており、都度ご参加いただいた事業者の皆さまから熱心な質問や個別相談が行われるなど、技術相談の場としてご好評をいただいております。

昨年度は新型コロナウイルス感染症の影響を勘案し中止しましたが、今年度は感染症対策を講じながら開催を計画してまいります。

また、商品開発などでお客さまが必要としている技術と各教育機関が保有する技術とのマッチング機能などを強化することにより、産学連携の仲介役として取り組んでまいります。

### ③こうぎん地域協働ファンドなどを活用した支援

当行は「こうぎん地域協働ファンド」を通じて、創業支援や新規事業展開、ベンチャー企業の育成支援、ならびに中長期的に成長が見込め地域経済活性化や産業振興に資する事業者の育成に向けた支援を推進しております。同ファンドは2016年4月に総額3億円で設立しており、株式会社地域経済活性化支援機構の子会社であるREVICキャピタル株式会社と、当行の連結子会社であるオーシャンリース株式会社によって構成しております。2017年11月にはファンド総額を6億円に増額したほか、2019年7月には、REVICキャピタル株式会社の出資持分をオーシャンリース株式会社が譲り受けております。

2021年度下期までの投資実績は10件となりました。中心となる投資先は地元企業であり、現在、優れた技術などにより事業拡大を行う酒造メーカーや、産学官連携により開発から販売までを手掛ける医療機器メーカー、地産外商を進める地域商社などへの投資を行っております。

2021年4月には、「こうぎん地域協働ファンド2号」をオーシャンリース株式会社とともに総額3億円で設立しました。両ファンドの運営については、当行からオーシャンリース株式会社に派遣した3名を専任者と位置付け、新たな投資先の選定や投資先の成長支援などに取り組んでおります。

「こうぎん地域協働ファンド」以外では、2022年6月に「高知県発ベンチャーファンド」を総額約2億円で設立しました。高知大学発の起業を支援するものであり、当行や同大学、REVIC、オーシャンリース株式会社が関与しております。

また、地域商標・地域産業資源の活用や、高知県が制定した地域アクションプラン認定事業などの支援を目的とした「こうぎん地域ブランド応援融資」の2021年度下期の新規融資実績は14件3億7百万円となりました。

今後も、創業ならびに新事業を含む事業者の成長を支援していくための制度の拡充と積極的な活用を進めてまいります。

## (2) 経営に関する相談その他のお取引先の企業(個人事業者を含む、以下同じ)に対する支援に係わる機能の強化のための方策

### ①経営改善計画策定支援および外部専門家との連携

お取引先企業とのリレーションに基づく深度のある事業性評価によって、課題の解決や窮境原因の除去につながる具体的な解決方法を検討するなど、実態に即した実現可能性の高い経営改善計画の策定支援に取り組んでおります。また、新型コロナウイルス感染症の影響拡大による経営環境変化への対応など経営改善計画に修正が必要となった場合には、修正計画の策定支援も行っております。

計画策定支援に際し、お取引先の同意が得られる場合は、中小企業再生支援協議会、経営改善支援センター等の外部専門機関、税理士、中小企業診断士等とも連携を図りながら取り組んでおります。2021年度下期は、経営改善支援取組先のうち要計画策定先7先、要計画修正先8先のお取引先に対して計画の策定に取り

組みました。また新規計画の策定支援では3先、修正計画の策定支援では2先、合計5先の計画策定支援を実施しました。このうち、中小企業再生支援協議会との連携による計画策定支援は2先となりました。

加えて、経営改善計画書が未策定、未修正であるお取引先についても、策定等に向けた支援に継続して取り組んでおります。さらに、株式会社地域経済活性化支援機構との「特定専門家派遣」に関する契約に基づいて専門家の派遣を受けることで、経営改善や事業再生支援活動の実効性向上を図っており、特定専門家派遣による支援・助言の実績は7回（4先）となっております。

また、高知県下の中小企業等の経営健全化に資する目的で、税理士や弁護士などで構成し2018年3月に設立された一般社団法人ビジネスサポートこうち（以下、BSK）には、当行もその設立趣旨に賛同し立ち上げから深く関与させていただいております。同法人との連携活動としてセミナーや相談会等を開催しており、2021年度下期には相談会に7先の事業者をご案内しました。今後もお取引先の経営改善や事業再生支援に積極的に取り組んでまいります。

## ②ビジネスマッチング機能の強化

新型コロナウイルス感染症の影響により対面による商談会の開催が中止となるなか、新たに商工組合中央金庫との共催や第二地方銀行協会加盟行によるオンラインを活用した非対面のWeb商談会を開催し、お取引先の販路開拓等のサポートに取り組んでおります。2021年8月から開催している「『食の魅力』発見商談会2021 データベース商談会」では、県外企業との商談が多数行われております。

また、「営業サポート情報」の効果的な活用により、2021年度下期には128先154件のビジネスマッチングが成約しており、引き続き、ソリューション提案ツールの一つとして活用してまいります。

このほか、お取引先企業のさまざまなニーズにお応えしていくために、外部機関との提携によるコンサルティング機能の強化にも取り組んでおり、2022年3月に業務提携先は47社となりました。2021年4月には、少子高齢化の進展を背景として発生している事業の後継者問題や中核人財ニーズにお応えすべく、人材紹介業務の取り扱いを開始し、10月には副業・兼業紹介サービス業務を追加いたしました。また昨年度に引き続き、内閣府の「令和3年度先導的人材マッチング事業」間接補助事業者に採択されました。

今後も、お取引先企業の成長に貢献していくため、さまざまなビジネスマッチング機能の強化に取り組んでまいります。

## ③情報提供機能の活用

お取引先企業への財務に関する情報提供機能強化の一環として、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ております。同資料は、お取引先と課題を共有し経営改善に取り組んでいくための有効なツールとして積極的に活用するよう努めております。

本部と営業店がお取引先の経営課題を認識したうえで、営業店がお取引先に同

資料を提供し財務内容について十分な説明を行い、その後のお取引先との交渉経過等を「軒先顧客管理システム」に入力し、本部においても検証することでアドバイスをを行う態勢としております。

経営改善支援において、同資料に基づいた財務面の分析を非財務情報と照らして課題を共有することがより効果的であると認識しており、財務診断分析資料を提供する際には、地域連携ビジネスサポート部と営業店が事前に助言内容や指導内容について協議を行い、必要に応じて同行訪問を実施することによって有効に活用していくよう取り組んでおります。2021年度下期に財務診断分析資料を提供したお取引先は108先となりました。

[財務診断分析資料配布先数 (表 15) ]

(単位：先)

	2019年度	2020年度	2021年度 上期	2021年度 下期
財務診断分析資料配布先数	86	63	105	108

### (3) 早期の事業再生に資する方策

#### ① ランクアップへの取り組み

当行は経営改善支援取組先を選定して、お取引先への経営改善支援活動を通じたランクアップ活動に取り組んでおります。本部と営業店が一体となり、お取引先と十分にリレーションを深め問題意識を共有したうえで、必要に応じて中小企業再生支援協議会等の外部機関や外部専門家と連携を図りながら、経営改善計画の策定への関与や、定期的なモニタリングを通じた経営指導、経営相談を実施しております。2021年度下期は、経営改善支援取組先として135先を選定しました。

具体的なランクアップの手法として、経営改善計画に基づいた貸出条件の変更等のリスケジュール対応のほか、DDS、DES、債権放棄等、抜本的な金融支援についても、事業継続に向けた経営者の意欲や雇用の確保、地域経済への影響度合い、当行の取引地位や財務の健全性確保等を勘案しながら、前向きに取り組んでおります。

中小規模事業者等は、地域の雇用を支え多様な技術等の担い手として重要な存在であり、本部と営業店が一体となって、対象企業の経営状況の把握に努め、当行のコンサルティング機能を十分に発揮した助言や指導による支援の強化に取り組んだことから、9先の債務者区分がランクアップしました。

[ランクアップの実績 (表 16) ]

(単位：先、%)

	2019年度	2020年度	2021年度 上期	2021年度 下期
ランクアップ先数	11	11	4	9
経営改善支援取組先数	133	132	130	135
ランクアップ率	8.2	8.3	3.0	6.6

〔経営改善計画策定先数（表 17）〕

（単位：先）

	2019 年度	2020 年度	2021 年度 上期	2021 年度 下期
経営改善支援取組先のうち 経営改善計画策定支援先	35	17	16	15
経営改善計画策定完了先数	25	13	7	5
経営改善計画策定未了先数	10	4	9	10

## ②中小企業再生支援協議会等との連携強化

経営改善支援の取り組みについては、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を受けたお取引先が増加しており、中小企業再生支援協議会等の各種新型コロナウイルス感染症対策メニュー等を活用し、影響を見極める期間等の資金繰り支援の実施や実現可能性の高い抜本的な経営改善計画を策定し、その計画の実行を完遂することに重点を置き支援活動を行っております。

経営改善計画の策定等にあたっては、中小企業再生支援協議会、経営改善支援センター、REVIC等の外部専門機関や外部専門家との連携を強化し、計画策定支援を行っているほか、高知県信用保証協会とも連携し経営力強化保証制度を活用した計画策定支援にも積極的に取り組んでおります。なお、2021年度下期の中小企業再生支援協議会への持ち込み実績は1件となりました。背景には新型コロナウイルス感染症により影響を受けた事業者に対するコロナ対策関連融資や各種給付金による手厚い支援があったことで、例年に比べ減少したものと分析しております。

フォローアップ等においても、外部専門機関や外部専門家と連携を密にして、本部と営業店が一体となって情報の共有化を図り、積極的に関与しております。さらに、計画策定後も必要に応じてお取引先の業界に精通した外部専門家による実行支援を行う等、計画達成に必要な支援活動にも取り組んでおります。

〔中小企業再生支援協議会持込件数(表 18)〕

（単位：先）

	2019 年度	2020 年度	2021 年度 上期	2021 年度 下期
持込先数	12	13	3	1

## (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

全国的に中小企業経営者層の高齢化が進展しており、2021年時点の帝国データバンク調べによる高知県内の経営者の平均年齢は、全国平均の60.3歳を上回る61.8歳となっております。全国の後継者不在率が61.5%の高水準にあるなかで、高知県内においても親族内や事業所内で後継者を確保できていないケースや、承継の手法に悩んでいるケース、そもそも事業承継について具体的な検討を始めて



いないケースなど、さまざまな課題があるものと認識しております。

当行では、中小企業事業者が事業承継の機会を喪失することによる産業基盤の空洞化や、地域経済の縮小を防ぐことなどを目的に、「高知県事業承継・引継ぎ支援センター」等の公的支援機関や、株式会社ジャパンインベストメントアドバイザー、株式会社日本M&Aセンターなどの事業者とのビジネスマッチング契約、ならびに高知県下の中小企業等の経営健全化に資する目的で、税理士や弁護士などで構成し2018年3月に設立されたBSKとの業務提携など、外部機関との連携強化を図りながら、専門的で高度なスキルが要求される承継事案の相談受け入れ態勢を整備しております。

当行は、BSKを構成する税理士や弁護士、司法書士等との連携による個別相談会を毎月本店で開催しており、今後も相談会や中小事業者向けセミナーの開催等を通じて、事業承継等の経営課題の解決に向けたサポートをより一層強化してまいります。

## **(5) 金融の円滑化を図るための取り組み**

### **①金融円滑化体制の整備状況**

2009年12月の中小企業金融円滑化法の施行を受けて、2010年1月に「金融円滑化基本方針」を制定、公表するとともに、「金融円滑化管理規程」を制定し、金融円滑化管理態勢を整備しております。

また、2013年12月に公表された「経営者保証に関するガイドライン」および2019年12月公表の「同特則」の趣旨を踏まえた態勢を整備して、金融の円滑化を図っております。

### **②金融円滑化措置の状況**

中小企業金融円滑化法は2013年3月31日に終了しましたが、その趣旨に鑑み、中小規模事業者等のお取引先や住宅資金借入をご利用中のお取引先等から、貸付条件変更等の申込みを受け付けた際には、当該お取引先の実態を把握して真摯な対応を行っております。

## **(6) SDGsを通じた地域貢献への取り組み**

### **①地方公共団体との連携による地域経済活性化支援**

当行は、2012年1月に高知県と「業務連携・協力に関する包括協定」を締結してさまざまな連携を行っており、「高知県産業振興計画」における地域アクションプランにも積極的に関与しております。「高知県産業振興計画」で推し進めている2022年度の地域アクションプランは、県内7地域において219事業あり、地域連携ビジネスサポート部の担当者と各エリア統括店の営業店長（地域連携ビジネスサポート部兼務）が連携して、高知県が各地域に配置している地域産業振興監等とのリレーションを強化し、各種事業に積極的に関与しております。

高知県以外の地方公共団体との連携については、高知県内の10市町（2022年3月現在、高知市、室戸市、須崎市、土佐清水市、四万十市、奈半利町、大豊町、梶

原町、四万十町、黒潮町)と「地域再生・活性化支援に関する連携・協力協定」を締結しております。また、2021年8月には、土佐町と「SDGs推進に関する包括連携協定」を締結いたしました。協定を締結した11市町とはそれぞれ協議会を開催するなど、各地域の地方創生やSDGs推進に向けたさまざまな取り組みを支援しております。

なお、地方創生に向けた取り組みをより一層強化していくため、本部に「地方創生サポートデスク」を設置し、地方公共団体の地方版総合戦略の推進について、本部と営業店が連携・協力して当行が持つ情報やノウハウ等を提供するなど、地域経済活性化のサポートに向けた取り組みを行っております。

さらに、高知市をはじめとした14市町村(2022年3月末現在、高知市、室戸市、須崎市、土佐清水市、奈半利町、大豊町、土佐町、いの町、越知町、仁淀川町、梶原町、日高村、四万十町、黒潮町)から地方版総合戦略推進委員を委嘱され、活動しております。

## ②高知工業高等専門学校との共催による「こども金融・科学教室」の開催

地域のこどもたちへの金融知識の普及と併せ、科学に親しみながら学ぶことを目的とした「こども金融・科学教室」を、高知工業高等専門学校と共同で2008年から毎年開催しておりますが、より多くの皆さまにご参加いただきたいと考え、2010年以降は高知県内各地において年2回開催してまいりました。

昨年度は新型コロナウイルス感染症の影響を勘案し中止しましたが、今年度は感染症対策を講じながら、地域の未来を築くこどもたちの健全な育成に貢献出来るよう継続的に開催を計画してまいります。

## ③高知大学との連携による「こどもサッカー教室」の開催

地域のこどもたちを対象に、競技の普及やジュニアの育成を通じて地域のスポーツ振興に貢献していくことを目的とした「こどもサッカー教室」を高知大学と共同で2010年から毎年開催し、多数のこどもたちにご参加いただいております。2017年度に開催した中央教室では、一般社団法人高知県サッカー協会等との共催による交流戦として「第4回こうぎんカップU-10ジュニアサッカー大会」を開催したほか、元日本代表サッカー選手と高知県シニア代表による親善試合も同時に開催するなど、スポーツの振興に貢献しております。

2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響を勘案し中止しましたが、2021年12月には、感染症対策として定員を例年の3割程度に縮小し、95名のこどもたちにご参加いただきました。

今後も感染症対策を講じながら、多くのこどもたちにご参加いただけるよう開催を計画してまいります。

## VI. 剰余金の処分の方針

### 1. 配当に対する方針

2022年3月期は、普通株式は1株当たり中間配当10円、期末配当15円、優先株式

は発行要項の定めに従い1株当たり中間配当10円4銭、期末配当15円7銭の配当を行いました。

2022年3月期の利益剰余金は256億円となりました。今後、計画達成に向けてさらに積上げを図るべく取り組んでまいります。

[当期純利益、利益剰余金の推移・計画(表19)]

(単位:億円)

	2010/3 期実績	2011/3 期実績	2012/3 期実績	2013/3 期実績	2014/3 期実績	2015/3 期実績	2016/3 期実績	2017/3 期実績
当期純利益	13	21	30	19	30	38	29	21
利益剰余金	53	73	97	112	137	171	196	212
利益準備金	1	2	3	4	5	6	7	8
その他利益剰余金	51	71	94	108	132	164	189	204
	2018/3 期実績	2019/3 期実績	2020/3 期実績	2021/3 期実績	2021/9 期実績	2022/3 期実績	2023/3 期計画	2024/3 期計画
当期純利益	16	9	12	7	12	15	12	13
利益剰余金	224	230	239	244	256	256	258	267
利益準備金	8	9	10	11	11	12	13	14
その他利益剰余金	215	220	228	232	244	244	244	253

## 2. 役員に対する報酬および賞与についての方針

社内取締役の報酬は基本報酬と業績連動型株式報酬で構成しており、社外取締役および監査役は独立性を明確にするため基本報酬のみとしております。

2017年度に業績連動型株式報酬制度を導入して以降、ストックオプションによる新規の新株予約権付与は行わないこととしております。同制度は、当行の業績および株式価値と取締役の報酬との連動性をより明確にするもので、取締役が中長期的な業績向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めていくことを目的としております。

また、経営陣の指名・報酬に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化するため、2018年11月に取締役会の任意の諮問機関として「指名報酬委員会」を設置しました。現在の委員構成は社内取締役1名、社外取締役3名、社外監査役2名の6名で、委員長は社外取締役が務めております。

当行はこれまでも、報酬総額の削減による利益の社外流出を抑制してまいりましたが、今後も取締役に対する報酬カットを継続していくとともに、執行役員を含めた役員の賞与も不支給といたします。

## 3. 財源確保の方策

本計画では国の資本参加を踏まえ、経営強化計画の着実な履行による内部留保の蓄積を図ることとしております。

2022年3月期の利益剰余金は256億円となっております。公的資金150億円の2024年の期限までの返済を目指し、2024年3月期にはその他利益剰余金を253億円まで積み上げる計画です。引き続き、公的資金の返済に向けた検討を進めてまいります。

## **Ⅶ. 財務内容の健全性およ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**

経営強化計画に基づく各種施策については、四半期ごとに所管部および関係部署が推進状況を分析し、課題の抽出と対応策等を検討しております。これらのプロセスは取締役会に報告しており、取締役会は各施策の検証ならびに実効性を高めるための指示を行うなど、経営陣も積極的に関与してP D C Aを実践し、経営強化計画の達成に向けた運営を行っております。また、経営強化計画の履行状況や財務状況については、半期ごとに社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会」に報告し、意見交換を実施しております。今後も、各委員からの客観的な評価および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**

当行の内部監査は、営業店および本部ならびに関係会社のリスク管理の適切性、業務運営の効率性と有効性、財務報告の信憑性、法令・社内規程等の遵守、資産の保全等の達成状況を公正かつ客観的に検証し、経営の健全な発展に資することを目的としております。

監査の実施にあたっては、オフサイト・モニタリング、リスクアセスメントおよびリスクベース・アプローチの観点を踏まえるとともに、中期経営計画の基本戦略に基づいた本部施策の遂行状況などへの意識を高めて取り組んでおります。外部環境や業務・サービスの変化に伴い、リスクが大きくタイムリーに実施すべき項目については、機動的に対応できるよう「テーマを絞った監査」を実施する態勢を強化しております。加えて、被監査部署が指摘事項に対する改善計画書に基づき取り組んだ結果、どのように改善され実行されているか、その実態を検証する目的でフォロー監査を実施するなど、フォローアップ態勢の強化にも努めております。

また、取締役会が内部管理態勢を適切に把握し的確な指示が行えるよう、監査結果を取締役に定期的に報告しており、内部監査の実効性確保に努めております。

#### **(2) 監査役との連携**

監査部は、監査講評および監査評定会等において、監査計画、監査結果および監査で得た情報等について、監査役に定期的かつ随時に報告を行うとともに、意見交換等を行っております。今後も、監査役との連携を一層強化して、内部統制プロセスの有効性の確保および内部監査の品質の維持・向上に努めてまいります。

#### **(3) 監査法人との連携**

監査法人による財務諸表監査や財務報告に係る内部統制報告書の有効性検証の過程において、監査法人との緊密な連携を図っております。今後も意見・情報交換等により連携を深めながら、相互の効率性かつ適切性の確保に努めてまいります。

### 3. 各種のリスク管理の状況および今後の方針等

当行では、リスク管理の基本方針として「リスク管理方針」を制定しており、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクについて、それぞれの統括管理部署を定めて管理しております。また、リスク管理のPDCAサイクルを確保するための施策として、毎期初に「リスク管理プログラム」を策定しており、同プログラムの進捗状況について定期的にリスク管理委員会で審議・検証することで、リスク管理の実効性維持向上に努めております。

#### (1) 流動性リスク管理態勢

流動性リスク管理につきましては、主管部署を市場金融部として「流動性リスク管理規程」や「流動性危機対策実施規程」を定めて管理しており、さらに適切に管理するための施策として、毎期初に「流動性リスク管理プログラム」を策定したうえで、管理状況について定期的にリスク管理委員会および取締役会に報告しております。

なお、市場金融部においては「資金繰り管理部門（キャッシュフロー管理）」を市場運用室が、「流動性リスク管理部門（ALM管理）」を市場事務室がそれぞれ担うことにより相互牽制機能を確認する態勢としております。

また、リスク統括部署である経営統括部は、LCR（流動性カバレッジ比率）、△EVE等について取り纏めたうえでモニタリングを行いリスク管理委員会に報告しており、リスク統括部署やリスク管理委員会において、管理の適切性を検証する態勢としております。

さらに、リスク主管部では各種ストレス事象を想定したストレス・テストや、震災等による急激な資金繰り悪化に備えた緊急時の資金調達態勢の確認を定期的に行い、当行固有のリスク特性を踏まえた流動性リスク管理の適切性確保に努めております。

#### (2) オペレーショナル・リスク管理態勢

オペレーショナル・リスク管理につきましては、リスク顕現化の未然防止と、発生時の影響を極小化することを基本方針としております。オペレーショナル・リスクについては、事務リスク、システムリスク、法務リスク、風評リスク等に分けて管理し、それぞれのリスクを統括する事務システム部、コンプライアンス統括部、経営統括部等がリスクの洗い出し、損失の程度の判断、モニタリング、管理を行うとともに、業務運営部署を指導監督しております。

金融機関のシステムは、社会インフラとしての公共性が高く、障害等による停止や不正使用等があれば、当行のみならず社会にも大きな影響を与えることから、システムリスク管理規程をはじめ遵守すべき基準等に沿った業務運営を行うとともに態勢整備に努め、システムの安全かつ安定稼働に万全を期しております。また、情報資産の保護は当行の信頼性を確保するために不可欠であることから、基本方針のもと適切な安全対策を実施しております。特に、サイバーセキュリティに関しては、平時よりサイバーインシデント関連情報、脆弱性情報、攻撃予兆情報等を収集・

分析し、対処方針や手順の策定などの活動を行うCSIRTを常設しているなど、サイバー攻撃等に対するセキュリティ体制の強化等に、継続的に取り組んでまいります。

### **(3) 業務継続体制の整備**

当行は、金融が地域の経済活動を支援し価値向上に資する重要なインフラであるとの認識のもと、巨大地震や感染症の流行といった災害等の発生時においても、現金供給や資金決済などの金融機能を維持するため、業務継続計画（BCP）を策定しております。BCP体制の実効性向上に向けては、全銀協が主催する業界横断的な訓練等へ参加しているほか、定例的に当行独自の全行訓練を実施しております。

また、新型コロナウイルス感染症への対応については、BCPに基づき対策本部を設置のうえ、地域の感染状況に応じた感染予防対策の見直しや重要業務のスプリットチーム運営などを実施し、お客さまと行員の安全確保に努めております。

以 上