

経 営 強 化 計 画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第 12 条)

平成 27 年 6 月



目 次

I. 前経営強化計画の実績に関する総括	1
1. 資産負債の状況	2
2. 損益の状況	3
3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標	4
4. 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	6
II. 経営強化計画の実施期間	7
III. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標	8
1. 収益性を示す指標	8
2. 業務の効率性を示す指標	8
IV. 経営の改善の目標を達成するための方策	9
1. 前経営強化計画の経営戦略について	9
2. 経営戦略	11
V. 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	43
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	43
2. リスク管理の体制の強化のための方策	43
3. 法令遵守の態勢の強化のための方策	45
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	46
5. 情報開示の充実のための方策	48
VI. 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	48
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	48
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	50
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	54
VII. 剰余金の処分の方針	64
1. 配当に対する方針	64
2. 役員に対する報酬および賞与についての方針	65
3. 財源確保の方策	65
VIII. 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	65
1. 経営強化計画の運営管理	65
2. 内部監査態勢の強化	66
3. 各種のリスク管理の状況および今後の方針等	66
IX. 協定銀行が現に保有する取得株式等にかかる事項	69
X. 経営強化のための計画の前提条件	70

I. 前経営強化計画の実績に関する総括

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、平成 24 年 3 月から平成 27 年 3 月までの 3 年間を計画期間とした「経営強化計画」(第 2 期)を策定し、国からの資本参加 150 億円による財務基盤の強化を背景として、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化や地域経済の活性化に資する取り組みを行うとともに、当行の経営課題である「収益力の強化」と「資産の健全化」に取り組んでまいりました。

前計画期間においては、「アベノミクス」による金融・財政政策、ならびに民間投資を喚起する成長戦略等により、日経平均株価は上昇し円安が進行するなど、国内景気は回復に向けた動きが見られる状況となりました。一方、地方においては海外経済の不透明感や原材料価格の上昇に加えて、消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動減などの影響から、景気回復の実感が乏しい状況となっております。

当行の主要営業基盤である高知県の経済は、消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動が継続するなか、個人消費等において一部に弱い動きもあり、総じて見ると盛り上がりには欠ける状況が続いたものの、エネルギー関連への相次ぐ投資の動きや、公共事業が増加し、雇用・所得環境は改善傾向にあるなど、足もとでは緩やかな持ち直しに向けた動きが見られました。

当行は、地域に密着した営業活動を展開し、成長分野の推進などにより中小規模事業者等を中心とした事業資金の需要に積極的にお応えした結果、貸出金残高は計画を上回ることができました。一方、想定を上回る市場金利の低下や金融機関同士の競争の激化により貸出金利回りが計画を下回った結果、コア業務純益は計画を下回りました。

経営改善支援等の取り組みにつきましては、コンサルティング機能を発揮した本支店が一体となった取り組みにより、計画を達成いたしました。また、利益剰余金につきましても計画を上回った積上げができております。

前経営強化計画における実績は、以下のとおりとなりました。

[各種指標 (表 1)]

(単位：％、円)

	24/3 期	25/3 期			26/3 期			27/3 期		
	実績	前提	実績	計画比	前提	実績	計画比	前提	実績	計画比
無担保コール翌日物	0.076	0.090	0.058	△0.032	0.090	0.044	△0.046	0.090	0.015	△0.075
T I B O R 3 ヶ月	0.336	0.330	0.250	△0.08	0.330	0.212	△0.118	0.330	0.172	△0.158
新発 10 年国債利回り	0.985	0.830	0.560	△0.27	0.830	0.640	△0.190	0.830	0.395	△0.435
ドル/円レート	82.17	78.00	94.05	16.05	78.00	102.98	24.98	78.00	120.22	42.22
日経平均株価	10,083	8,000	12,397	4,397	8,000	14,827	6,827	8,000	19,206	11,206

1. 資産負債の状況

(1) 預金

預金は、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」シリーズのほか、相続預金の受け皿となる「こうぎん相続専用定期預金」、金利上乘せキャンペーン定期預金として「こうぎんくじら定期」などのシリーズ、地元の一大イベント「よさこい祭り」を応援する定期預金などの発売により、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。

そのほか、給与振込み指定の推進などに向けた「ビビッドキャンペーン」の実施や年金に関するさまざまなご相談にお応えするため、毎月当行本支店を巡回する「年金相談会」を継続して開催いたしました。

こうした個人預金の増強に向けた取り組みにより、預金平残は計画を 328 億円上回りました。

(2) 貸出金

当行の主要営業基盤である高知県の経済は、足もとでは緩やかな持ち直しに向けた動きが見られ、公共投資は増加基調にあるほか、太陽光発電を中心とするエネルギー関連投資が相次ぐなどの動きがありました。

こうしたなか、当行はコンサルティング機能を発揮した地域密着型金融を展開し、「こうぎん・ビビッド・ファンド」の活用による成長分野向け融資を積極的に推進するなど、中小規模事業者等を中心とした事業資金の需要に積極的にお応えした結果、平成27年3月末の中小規模事業者等向け貸出残高は計画を 136 億円上回る 3,586 億円となり、貸出金平残も計画を 102 億円上回りました。

(3) 有価証券

有価証券は、貸出金利回りが低下するなか、保有限度額の設定等の適切なリスク管理のもとで安定的な収益を確保するため、株式や複雑な仕組みの商品は避け、国債や投資適格社債を中心とするシンプルな債券への投資を行ってきました。

円金利の水準は低位に推移しているものの、今後の金利上昇リスクに備えてデュレーションの長期化を抑制しつつリスク分散を意識して、円貨債券への再投資を抑制し株式や投資信託による運用を強化いたしました。この結果、有価証券平残は計画を 324 億円上回りました。

〔資産・負債の状況（平均残高）（表 2）〕

（単位：億円）

	24/3 期	25/3 期		26/3 期		27/3 期			
	実績	実績	前年比	実績	前年比	実績	前年比	計画	計画比
資産	9,425	9,538	113	9,773	234	10,093	319	9,376	716
うち貸出金	6,332	6,237	△94	6,234	△3	6,480	246	6,377	102
うち有価証券	2,716	2,734	17	2,895	161	2,994	98	2,670	324
負債	8,930	9,019	88	9,234	214	9,534	300	8,852	682
うち預金	8,669	8,791	122	8,882	91	9,007	125	8,679	328
うち社債・借入金	137	123	△14	243	120	420	176	49	370
純資産	494	519	24	539	19	558	19	524	34

2. 損益の状況

当行は、地域に密着した営業活動を展開し、成長分野に対する融資の推進などにより中小規模事業者等を中心とした資金需要に積極的にお応えした結果、貸出金残高は計画を上回って推移いたしました。一方、貸出金利回りは、市場金利の低下や金融機関同士の競争の激化により計画を大幅に下回ったことから、資金利益は計画最終年度となる平成 27 年 3 月期において計画比 11 億 3 百万円の不足となりました。その他業務利益は、国債等債券関係損益を 3 億 77 百万円計上したことから 3 億 51 百万円、役務取引等利益は、投資信託を中心とした金融商品の販売強化により 2 億 77 百万円、それぞれ計画を上回りましたが、業務粗利益は計画を 4 億 75 百万円下回りました。

経費につきましては、計画期間を通じて全行を挙げた経費削減への取り組みや、経費削減・業務効率化推進プロジェクトチーム（平成 25 年 12 月に解散し、以降は業務改善推進委員会）を中心として、様々な施策を強力に推進して経費削減に取り組んだことから、物件費は計画を 2 億 52 百万円下回りました。

これらにより、業務純益は計画を 2 億 49 百万円上回りましたが、コア業務純益は計画を 4 億 89 百万円下回りました。

また、実質与信費用が計画を 29 億 63 百万円下回ったことなどから経常利益は 31 億 63 百万円、当期純利益は 22 億 69 百万円それぞれ計画を上回りました。

〔損益の状況（単体ベース）（表 3）〕

（単位：百万円）

	24/3 期	25/3 期	26/3 期	27/3 期			
	実績	実績	実績	実績	26/3 期比	計画	計画比
業務粗利益	16,336	16,788	15,933	15,293	△640	15,768	△475
資金利益	15,440	14,789	14,398	14,273	△124	15,377	△1,103
役務取引等利益	304	301	477	676	199	399	277
その他業務利益	591	1,697	1,057	343	△714	△8	351
（うち国債等債券損益）	544	1,717	1,093	377	△715	—	377
経費	12,339	11,926	11,861	11,803	△57	12,168	△364
うち人件費	6,468	6,585	6,543	6,603	60	6,740	△136
うち物件費	5,229	4,782	4,740	4,555	△184	4,808	△252
業務純益（一般貸倒引当金繰入前）	3,996	4,861	4,072	3,490	△582	3,600	△110
一般貸倒引当金繰入額	—	△147	196	—	△196	360	△360
業務純益	3,996	5,009	3,875	3,490	△385	3,240	249
コア業務純益	3,451	3,144	2,979	3,112	133	3,601	△489
臨時損益	△269	△2,773	△325	1,393	1,718	△1,520	2,914
うち不良債権処理額	—	2,458	854	334	△520	1,490	△1,155
うち株式等関係損益	△555	△604	374	157	△216	—	157
経常利益	3,727	2,235	3,550	4,883	1,333	1,719	3,163
特別損益	△186	67	△78	△20	58	△22	1
税引前当期純利益	3,541	2,302	3,471	4,863	1,391	1,697	3,165
法人税、住民税および事業税	25	306	252	168	△83	167	1
法人税等調整額	488	4	184	894	709	—	894
当期純利益	3,027	1,992	3,034	3,800	765	1,530	2,269
実質与信費用	△414	2,177	945	△1,113	△2,059	1,850	△2,963

〔利回りの推移（表 4）〕

	決算期	計画（％）	実績（％）	計画比（％）
貸出金利回	25/3 期	2.108	2.034	△0.074
	26/3 期	2.105	1.947	△0.158
	27/3 期	2.120	1.829	△0.291
預金利回	25/3 期	0.157	0.150	△0.007
	26/3 期	0.155	0.133	△0.022
	27/3 期	0.154	0.140	△0.014

3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

(1) コア業務純益（収益性を示す指標）

成長分野に対する融資の推進などにより、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応えた結果、平成 27 年 3 月期の貸出金平残は 6,480 億円となり、計画を 102 億 81 百万円上回りました。一方、市場金利の低下や金融機

関同士の競争激化により、貸出金利回りが計画を 0.291 ポイント下回ったことなどから、貸出金利息収入は計画を 16 億 66 百万円下回りました。

預金利息は、預金平残（譲渡性預金含む）が計画を 328 億 84 百万円上回る 9,007 億円となりましたが、預金利回りが計画を 0.014 ポイント下回る 0.140%となったことから、預金利息は計画を 81 百万円下回りました。

また、有価証券平残は計画を 324 億 92 百万円上回ったことに加えて、利回りも計画を 0.031 ポイント上回ったことから、利息配当金は計画を 4 億 79 百万円上回りました。これらの結果、資金利益は計画を 11 億 3 百万円下回りました。

役務取引等利益は、投資信託を中心とした金融商品の販売を強化したことから、計画を 2 億 77 百万円上回りました。また、経費は経費削減・業務効率化推進プロジェクトチーム等を中心とした様々な施策の推進や、物件費 5%削減運動をはじめとする全行を挙げた経費削減に向けた取り組みを継続したことなどから、計画を 3 億 64 百万円下回る 118 億 3 百万円となりました。

この結果、平成 27 年 3 月期のコア業務純益は 31 億 12 百万円となり、前期比では 1 億 33 百万円増加いたしました。資金利益の不足を主要因として始期・計画ともに下回りました。

〔コア業務純益の改善額（表 5）〕

（単位：百万円）

	計画 始期	25/3 期			26/3 期		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
コア業務純益	3,451	3,500	3,144	△356	3,550	2,979	△571

	27/3 期			計画始期からの改善額		
	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
コア業務純益	3,601	3,112	△489	150	△339	△489

* 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（業務の効率性を示す指標）

業務粗利益経費率は、平成 26 年 9 月期までは計画を下回る実績で推移してまいりましたが、計画終期となる平成 27 年 3 月期には計画を 1.26 ポイント上回りました。

貸出金平残は計画を上回ったものの、市場金利の低下や金融機関同士の競争激化により、貸出金利回りが計画を下回ったことから、資金利益は計画を 11 億 3 百万円下回りました。投資信託をはじめとした金融商品の積極的な販売により役務取引等利益は 6 億 76 百万円、国債等債券売却益等を主要因としてその他業務利益は 3 億 43 百万円、それぞれ計上したものの、業務粗利益は計画を 4 億 75 百万円下回りました。一方、機械化関連費用を除く経費は、全行を挙げて経費削減に取り組んだことなどから、計画を 1 億 25 百万円下回りました。

この結果、業務粗利益経費率は 67.96% となり、経費については始期比で 5 億 19 百万円削減できましたが、資金利益の不足を主要因として、計画、始期をいずれも上回りました。

〔業務粗利益経費率の改善幅（表 6）〕

（単位：百万円、％）

	計画 始期	25/3 期			26/3 期		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
経費 (機械化関連費用除く)	10,912	10,551	10,480	△71	10,552	10,480	△72
業務粗利益	16,336	15,691	16,788	1,097	15,742	15,933	191
業務粗利益経費率	66.79	67.24	62.43	△4.81	67.03	65.77	△1.26

	27/3 期			計画始期からの改善額		
	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
経費 (機械化関連費用除く)	10,518	10,393	△125	△394	△519	△125
業務粗利益	15,768	15,293	△475	△568	△1,043	△475
業務粗利益経費率	66.70	67.96	1.26	△0.09	1.17	1.26

* 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。

4. 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) 中小規模事業者等に対する信用供与の実績

中小規模事業者等向け貸出の推進は、地域密着型の営業を基本とした経営強化計画の各施策に基づいて取り組んでまいりました。「こうぎん・ビビッド・ファンド」の残高が計画期間中に 468 億円増加して 565 億円となるなど、成長分野向け融資の積極的な推進等により、計画終期となる平成 27 年 3 月期の同残高は 3,586 億円の実績となり、始期を 165 億円、計画を 136 億円、それぞれ上回りました。

一方、平成 27 年 3 月期における総資産に占める割合は、中小規模事業者等向け貸出残高が計画を上回ったものの、預金残高の増加および利益の積上げなどによって総資産が計画を上回ったことから 34.44%の実績となり、始期を 1.54 ポイント、計画を 1.82 ポイント、それぞれ下回りました。

〔中小規模事業者等に対する信用供与の実績（表 7）〕

（単位：億円、％）

	計画 始期	25/3 期			26/3 期		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
中小規模事業者等向け 貸出残高	3,421	3,430	3,443	13	3,440	3,565	125
総資産	9,506	9,505	9,644	139	9,510	10,028	518
総資産に対する比率	35.98	36.09	35.70	△0.39	36.18	35.54	△0.64

	27/3 期			計画始期からの純増額		
	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
中小規模事業者等向け 貸出残高	3,450	3,586	136	29	165	136
総資産	9,515	10,414	899	9	908	899
総資産に対する比率	36.26	34.44	△1.82	0.28	△1.54	△1.82

(2) 経営改善支援等取組先企業の数のお取引先企業の総数に占める割合

お取引先との密接なリレーションシップのもとで、経営改善計画の策定支援や、ビジネスマッチングを主体に取り組んだ結果、計画期間中を通して計画を上回る実績となりました。計画終期の平成 27 年 3 月期には 226 先の実績となり、計画を 63 先、始期を 69 先上回る結果となりました。取引総数に占める割合は計画比では 0.94 ポイント、始期比では 1.00 ポイント上回る 3.02%となりました。

〔経営改善支援等の取り組み（表 8）〕

（単位：先）

	計画 始期	25/3 期			26/3 期			27/3 期		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
創業・新事業	36	35	67	32	35	36	1	35	46	11
経営相談	98	94	78	△16	95	83	△12	97	113	16
事業再生	8	10	21	11	10	37	27	10	25	15
事業承継	0	1	0	△1	1	4	3	1	1	0
担保・保証	15	20	21	1	20	29	△9	20	41	21
合計	157	160	187	27	161	189	28	163	226	63
取引総数	7,741	7,760	7,515	△245	7,780	7,425	△355	7,800	7,473	△327
比率	2.02%	2.06%	2.48%	0.42%	2.06%	2.54%	0.48%	2.08%	3.02%	0.94%

Ⅱ. 経営強化計画の実施期間

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第 12 条第 1 項の規定に基

づき、平成 27 年 4 月より平成 30 年 3 月までを計画期間とした経営強化計画を実施いたします。

なお、今後計画に記載された事項につきまして重要な変化が生じた場合、または生じることが予想される場合には、遅滞なく金融庁に報告いたします。

Ⅲ. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

1. 収益性を示す指標

〔コア業務純益の改善額（表 9）〕

（単位：百万円）

	27/3 期 実績	27/9 期 計画	28/3 期 計画	28/9 期 計画	29/3 期 計画	29/9 期 計画	30/3 期 計画	改善額
コア業務純益	3,112	1,525	3,114	1,578	3,203	1,687	3,386	274

* 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）

地域経済は足もとでは緩やかな持ち直しに向けた動きが見られるものの、総じて見ると資金需要は盛り上がり欠ける状況が続いていることから、金融機関同士の競争激化による貸出金利回りの低下や、また、再投資に伴う有価証券利回りの低下による資金利益の減少が想定されます。

本計画期間におきましては、これらを補うべく、利回りの高い消費者ローンの増強や金融商品の販売強化による役務取引等収益の増強により、トップライン収益の安定的な確保に向けた取り組みを進めてまいります。

その一方で、経費の適切な管理と、営業力の強化につながる業務の効率化を押し進めていくことで、経営強化計画期間中におけるコア業務純益の目標達成に努めてまいります。

2. 業務の効率性を示す指標

〔業務粗利益経費率の改善幅（表 10）〕

（単位：百万円、％）

	27/3 期 実績	27/9 期 計画	28/3 期 計画	28/9 期 計画	29/3 期 計画	29/9 期 計画	30/3 期 計画	改善額
経費（機械化関連費用を除く）	10,393	5,337	10,545	5,254	10,443	5,276	10,453	60
業務粗利益	15,293	7,662	15,259	7,667	15,316	7,753	15,419	126
業務粗利益経費率	67.96	69.65	69.10	68.52	68.18	68.04	67.79	△0.17

* 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。

業務粗利益の大部分を占める資金利益につきましては、中小規模事業者等向け貸

出に加え、利回りの高い消費者ローンの増強等により、計画期間を通じて安定的に計上できるよう努めてまいります。さらに、金融商品の販売を中心とする役務取引等収益の増強や経費の適切な管理、業務改善推進委員会が中心となり業務効率化に積極的に取り組んでいくことにより、計画の達成を見込んでおります。

分母となる業務粗利益につきましては、平成 27 年 3 月期において国債等債券関係損益が 3 億 77 百万円含まれておりましたが、本計画期間ではこれを計画に織り込まず保守的に見積もった計画としております。このため平成 27 年 9 月期から平成 29 年 9 月期までの間、業務粗利益経費率は計画始期の水準を上回って推移するものの、本計画に掲げる各種施策を着実に実行していくことで業務粗利益は増加し、計画終期となる平成 30 年 3 月期には、計画始期を下回る水準に改善される予定としております。

IV. 経営の改善の目標を達成するための方策

1. 前経営強化計画の経営戦略について

(1) 財務基盤の一層の強化に向けた取り組み

①収益力の強化

平成 27 年 3 月期のコア業務純益は 31 億 12 百万円で、前期比では 1 億 33 百万円増加しましたが、資金利益の不足を主要因として始期・計画をともに下回りました。なお、公的資金の返済原資となる利益剰余金については 171 億円となり、平成 27 年 3 月末の計画 129 億円に対して 42 億円前倒しで積上げができております。これまでに退職金制度の改定等、損益の変動要因を可能な限り排除してきたことにより、業務収益を一定のレベルで計上できれば相応の利益を確保できる財務体質となっております。

《今後の課題》

当行の主要営業基盤である高知県の経済は、広域的な視点から見れば市場規模も小さいうえに企業数も少ないことから、金融機関同士の競争が一層激化し、貸出金利回りの低下に歯止めがかかっておらず、業務収益の柱となる貸出金収益は厳しい状況が続いております。厳しい経営環境下ではありますが、中小規模事業者等向け貸出とともに消費者ローンの増強や、金融商品の販売強化による役務収益の増強にも取り組んでまいります。安定的な貸出金収益を確保し、収益力を強化するためには、お取引先との強固なリレーションシップに基づいた営業力を維持しつつ、営業店態勢や事務処理等の一層の効率化を図っていくことが必要であると考えております。

〔収益等に関する計数の推移（表 11）〕

（単位：百万円）

	19/3 期 実績	20/3 期 実績	21/3 期 実績	22/3 期 実績	23/3 期 実績	24/3 期 実績	25/3 期 実績	26/3 期 実績	27/3 期 実績
コア業務粗利益	18,485	16,368	15,855	16,006	15,681	15,791	15,071	14,840	14,916
資金利益	18,227	16,993	16,251	15,300	15,500	15,440	14,789	14,398	14,273
役務利益	390	337	125	72	153	304	301	477	676
経費	13,476	13,588	13,089	12,768	12,346	12,339	11,926	11,861	11,803
人件費	7,690	7,232	6,571	6,494	6,491	6,468	6,585	6,543	6,603
物件費	5,116	5,674	5,782	5,642	5,246	5,229	4,782	4,740	4,555
コア業務純益	5,009	2,779	2,765	3,237	3,334	3,451	3,144	2,979	3,112
当期純利益	112	△7,004	△8,505	1,337	2,193	3,027	1,992	3,034	3,800
貸出金平残	686,494	671,395	655,768	637,399	639,365	633,253	623,789	623,404	648,075
貸出金利回（％）	2.512	2.579	2.571	2.405	2.241	2.120	2.034	1.947	1.829
預金平残	822,832	836,777	827,794	853,468	868,328	866,900	879,106	888,255	900,784
預金利回（％）	0.145	0.328	0.364	0.334	0.241	0.162	0.150	0.133	0.140
人員（期中平均）（名）	982	970	959	923	918	920	927	917	892

②資産の健全化

平成 27 年 3 月期の金融再生法開示債権比率は 5.30％で、平成 26 年 3 月期比 1.48 ポイント低下し改善は進んでおりますが、依然として他行と比べ劣後しており、資産の健全化に向けて分子・分母の両面から改善に向けて注力しております。分母については、成長分野への取り組みに加えて、消費者ローンなど個人向け融資も推進することで、良質な貸出金の積上げを図っております。分子については、中小企業再生支援協議会を中心に外部機関とも連携しながら経営改善支援活動を継続することに加え、部分直接償却等のオフバランス化も活用しながら不良債権の適切な処理に取り組んでおります。

今後も、当行の経営課題である「収益力の強化」と「資産の健全化」に向けて、経営強化計画に掲げた様々な施策を着実に実施するとともに、コンサルティング機能を発揮しながら地域密着型金融の取り組みを一層強化いたします。

《今後の課題》

担保や保証に必要以上に依存することなく、企業の事業内容や成長可能性を見極めながらリスクマネーを供給し、ライフサイクルに応じた経営改善支援を行っていくためには、職員一人ひとりの「目利き力」や「事業性評価力」の向上が欠かせず、その土台となる人材の育成にも積極的に取り組んでまいります。あわせて、営業や支援活動に充てる時間の十分な確保が必要であり、営業活動の効率化を推し進めてまいります。

〔自己資本比率・不良債権比率等の推移（表 12）〕

（単位：％、百万円）

	19/3 期 実績	20/3 期 実績	21/3 期 実績	22/3 期 実績	23/3 期 実績	24/3 期 実績	25/3 期 実績	26/3 期 実績	27/3 期 実績
自己資本比率	8.52	8.12	7.46	10.50	10.72	11.03	10.15	10.20	10.21
金融再生法開示債権	68,012	59,770	50,923	46,046	48,159	50,852	49,013	45,055	36,087
不良債権比率（％）	9.73	8.72	7.79	6.96	7.42	7.84	7.52	6.78	5.30

③リスク管理・コンプライアンス

リスク管理については、当行の経営に与える影響が大きいと認識しております。信用リスクと市場リスクについて、管理態勢の強化に努めてまいりました。

信用リスク管理については、特定の業種や特定の相手先に偏らない融資への取り組みや、お取引先の実態を十分に把握したうえで対応してまいりました。また、重要与信先の管理や、業種別・格付別予想損失額の計測や与信集中等についてモニタリングを行ってまいりました。

市場リスクについては、アラームポイントの設定、商品毎の保有限度額管理、ストレステストなどリスク管理の充実化等を進めてまいりました。

本経営強化計画におきましても引き続きリスク管理の精緻化と高度化に努め、当行の規模・特性を踏まえたリスク管理の実効性を高めてまいります。

また、コンプライアンスについては、あらゆる業務の土台となることから、引き続き管理態勢の継続的な見直しや改善により、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す。

(2) 前経営強化計画の取り組みを踏まえた今後の課題

経営基盤をさらに強固なものとするためには、業務の選択と集中をはじめとする経営の効率化を図りながら、当行の経営課題である「収益力の強化」と「資産の健全化」に引き続き取り組んでいく必要があると考えております。

これまでの経営強化計画の取り組みをさらに深化させ、安定的な貸出金収益の確保に努めていくとともに、行員一人ひとりのレベルアップを図ることで、お取引先の実態把握とコンサルティング機能を一層発揮し、今まで以上に経営改善支援活動に注力し、地域密着型金融を深化させていくことによって地域経済の活性化に貢献し、「地域との共存共栄」を図っていくことが必要であると考えております。

2. 経営戦略

当行の主要営業基盤である高知県では、今後も全国に先駆けた人口の減少と高齢化の進行が予測されております。また、中核となる製造業が少なく、公共土木工事を主体とする公共部門への依存度が高い経済構造であったことから、公共投資削減の影響は土木建設関連業種だけでなく、消費の低迷等、さまざまな分野へ波及し停滞感が続いてきました。地域経済は足もとでは緩やかな持ち直しに向けた動きがみ

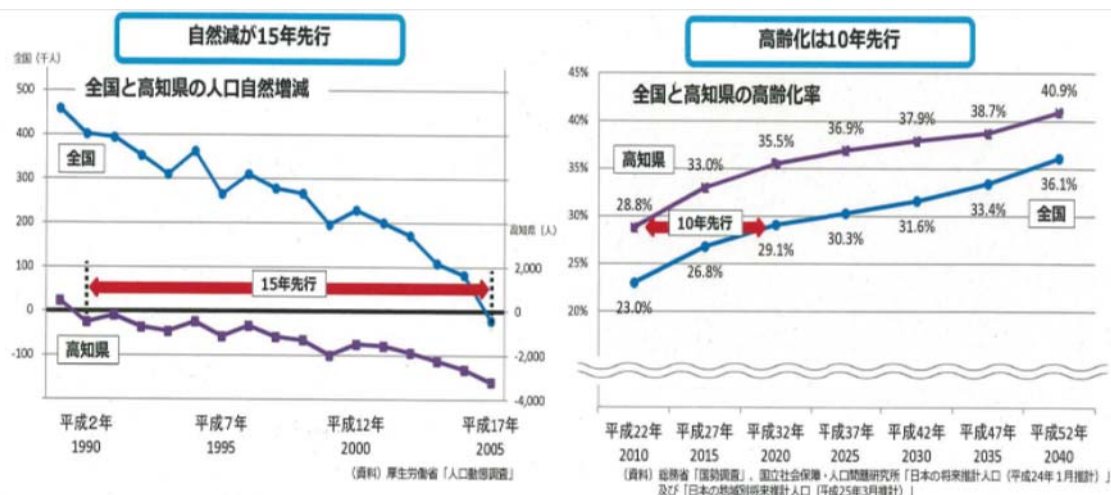
られるものの、中長期的に見れば、人口減少による経済規模の縮小や少子高齢化の進展といった課題を抱えており、依然として厳しい状況が続くものと想定されます。

主要営業基盤である高知県の将来人口の予測

出所（データ）：国立社会保障・人口問題研究所

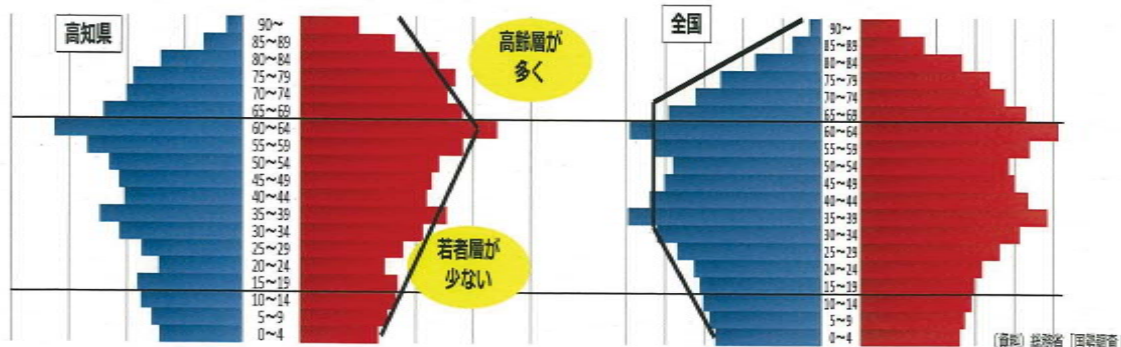
（単位：千人、％）

高知県	平成22年		平成27年（予測）			平成32年（予測）			平成37年（予測）		
	人口	構成比	人口	22年比	構成比	人口	22年比	構成比	人口	22年比	構成比
総数	764	100	730	95.5	100	693	90.7	100	655	85.6	100
0～14歳	93	12.1	84	90.0	11.4	74	79.9	10.7	66	70.7	10.0
15～64歳	451	59.0	405	89.7	55.5	373	82.6	53.8	348	77.0	53.1
65歳以上	220	28.8	241	109.4	33.0	246	111.8	35.5	242	109.6	36.9



逆ピラミッド型の人口構造

全国と高知県の人口構造（人口ピラミッド） （2010年）



出所：高知県産業振興計画

このような経済環境を打開するべく、高知県では平成21年4月から「高知県産業振興計画」を策定し、地産地消と地産外商、産業育成戦略等を基本コンセプトとする様々な施策を推進し、課題解決に向けて取り組んできました。これを土台として、平成24年4月には「第2期高知県産業振興計画」がスタートしており、農業、林業、水産業、商工業、観光、地産地消等の各分野において数値目標を掲げ、高知

県経済の活性化と浮揚に向け官民一体で取り組んでおります。さらに高知県では、平成 26 年 12 月に閣議決定されたまち・ひと・しごと創生総合戦略を踏まえ、全国に先駆けて平成 27 年度から 31 年度を計画期間とする「高知県まち・ひと・しごと創生総合戦略」を、平成 27 年 3 月に策定しております。

当行におきましても、第 2 期経営強化計画において、収益基盤の一層の充実に向けた中長期的な視点に立ち、高知県産業振興計画を後押しする形で、成長分野を主体とした融資の推進をはじめ、地域経済の活性化に資する様々な取り組みをさらに強化してまいりました。平成 25 年 5 月には官公庁等との様々な取引や法人営業を所管する地域連携ビジネスサポート部を新設し、地域との連携強化に努めておりますが、県内各地の総合戦略の策定と推進に積極的に関わっていくために、平成 27 年 2 月に同部へ「地方創生サポートデスク」を設置いたしました。

【高知県が目指す将来像】

分野	代表する 数値目標	出発点	現状	4 年後	10 年後
農業	農業算出額	930 億円 (H22)	938 億円 (H25)	1,000 億円 (以上)	1,050 億円 (以上)
林業	原木生産量	40.4 万 m ³ (H22)	61.0 万 m ³ (H26)	72 万 m ³ (以上)	81 万 m ³ (以上)
	木材・木製品製造業出荷額等	150 億円 (H22)	170 億円 (H25)	190 億円 (以上)	200 億円 (以上)
水産業	沿岸漁業生産額	348 億円 (H21)	423 億円 (H25)	370 億円 (以上)	400 億円 (以上)
	水産加工出荷額	160 億円 (H21)	184 億円 (H25)	170 億円 (以上)	200 億円 (以上)
商工業	製造品出荷額	4,681 億円 (H22)	5,218 億円 (H24)	5,000 億円 (以上)	6,000 億円 (以上)
観光	県外観光客入込数	388 万人 (H23)	401 万人 (H25)	400 万人 (以上)	435 万人 (以上)
	観光消費総額	953 億円 (H23)	1,075 億円 (H24)	1,100 億円 (以上)	1,300 億円 (以上)
地産地消・地産 外商（食品）	食料品製造業出荷 額等	861 億円 (H22)	873 億円 (H25)	935 億円 (以上)	1,035 億円 (以上)
移住促進	県外からの移住者	120 組 (H23)	403 組 (H26)	500 組 (以上)	—

4 年後は平成 27 年度、10 年後は平成 33 年度

出所：高知県産業振興計画

こうした環境のなか、地域金融機関である当行の使命は、長年にわたって築いてきた地域のお客さまとの絆をさらに深め、金融仲介機能を発揮して、地域経済の活性化に積極的に貢献し、地域との共存共栄を図っていくことであります。こうした考えのもと、このたび、当行の目指す姿として『ベスト・リージョナル・コラボレーション・バンク』すなわち『地域の発展のために、地域とともに最も汗を流す銀行』を掲げました。経営の基本となるコンプライアンスの徹底と、4 つの基本戦略として掲げる「地域密着型金融の深化」「財務基盤の一層の強化」「経営管理態勢の強化」「人材力の最大発揮」につながる諸施策を有機的に連携させ確実に実行して

いくことで、経営の強化を図り、目指す姿を永続的に実現できるよう取り組んでまいります。

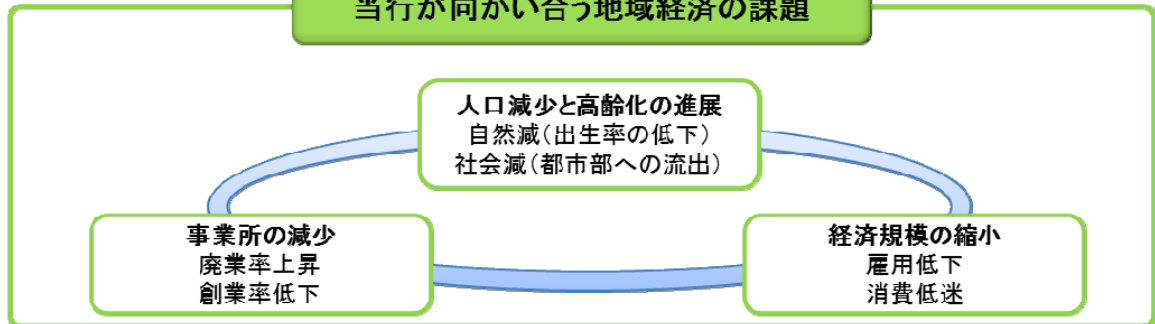
リージョナル・コラボレーションは地域協働と訳されるとおり、当行がお客さまや産学官民をはじめとする地域と連携し、産業振興や地域の課題解決といった同じ目的に向かって積極的に働く、地方創生に資する取り組みであると考えております。

こうした地域密着型金融への取り組みは当行のビジネスモデルの骨格であり、さらなる深化を図っていくために地域の皆さまと“face to face”で向き合い、コンサルティング機能を発揮し事業性評価を重視した信用供与や経営支援を行うとともに、お客さまのライフステージに応じたソリューション提案力の強化を図ってまいります。

これからも、当行が地域になくてはならない銀行であり続けられるよう経営の効率化を進めながら、重要な経営課題である「収益力の強化」と「資産の健全化」の実現に向け、役職員が一丸となり全力で以下の方策に取り組んでまいります。

外部環境を踏まえた中長期のビジネスモデル

当行が向かい合う地域経済の課題



各地域での地方創生総合戦略の実行

課題解決先進県を目指した高知県の取組み

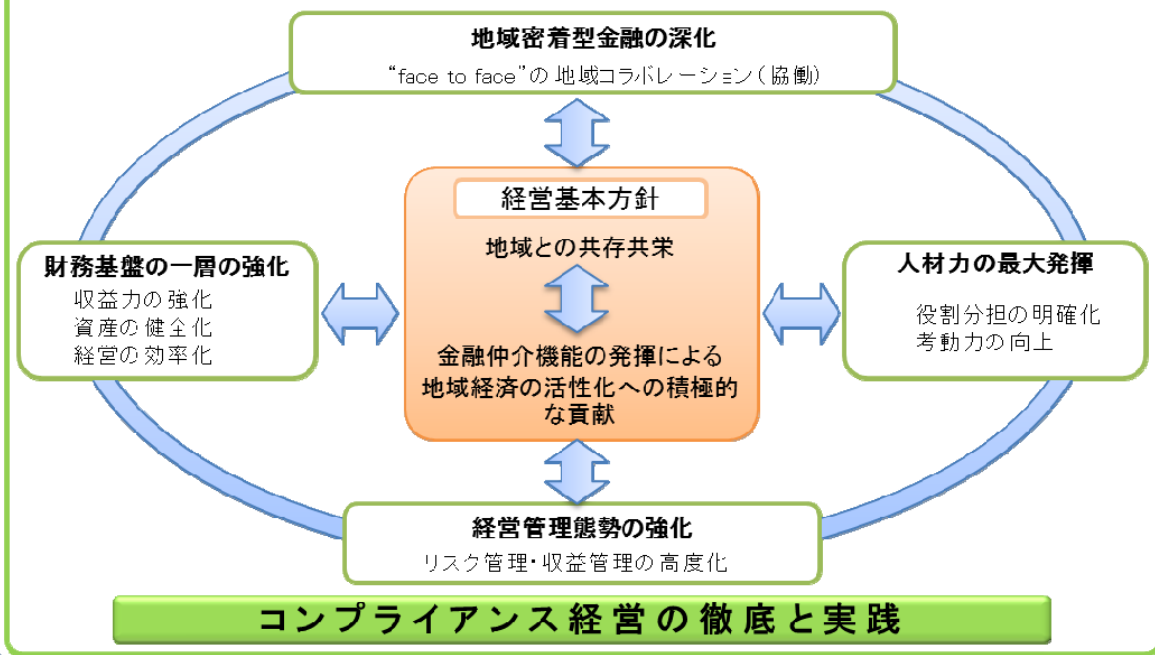
高知県産業振興計画の推進
4年後、10年後の目標

高知県まち・ひと・しごと創生総合戦略
(平成27年度～平成31年度)

地域との共存共栄

目指す姿

ベスト・リージョナル・コラボレーション・バンク
～地域の発展のために、地域とともに最も汗を流す銀行～



■ 経営基本方針

金融仲介機能を発揮して、地域経済の活性化に積極的に貢献し、地域との共存共栄を図る。

■ 基本戦略

地域密着型金融の深化	コンサルティング機能を発揮し、事業性評価を重視した信用供与や経営支援を行うとともに、お客さまのライフステージや状況等に応じたソリューション提案力を強化して、地域と一体化した“face to face”の営業を徹底することで、地方創生に貢献する。
財務基盤の一層の強化	貸出金の増強を柱としてトップライン収益の増強を図るとともに、将来を見据えた経営の効率化を推進し、資産の健全化に努めていくことで、強固な財務基盤を築き上げる。
経営管理態勢の強化	リスク管理・収益管理の高度化により、持続性のある経営基盤を確立する。
人材力の最大発揮	職域内の役割分担の明確化により職員それぞれの士気を高め、一層の創意工夫による考動力(thinking & action)を発揮し、組織を活性化させる。

(1) 収益力の強化

① トップライン収益の向上

前経営強化計画におけるトップライン収益の向上につきましては、「営業態勢の一層の強化」「営業活動の効率化」「地域密着型営業の強化」を主要施策として取り組んでまいりました。本計画におきましては、「営業態勢の再構築」、「事業者取引の強化」、「個人取引の強化」を主要施策として取り組んでまいります。

Ⅱ. 営業態勢の再構築

(イ) ブロック・エリア制の構築

〔導入経緯〕

営業店態勢につきましては、これまで「連合店形式」の活用を柱として効率化を進めてまいりました。「連合店形式」では主に事業性貸出金の取り扱いを母店に集約し、子店は個人特化型店舗として、各営業店の店質に応じた営業活動に特化して取り組んでおります。

平成 27 年 3 月末現在 6 つの連合店形式（母店 6、子店 7、計 13 店舗）により営業を推進しており、「連合店形式」による営業基盤の維持・拡大など業績面の成果はもとより、行員のレベルアップや人材の有効活用などにおいて、一定の効果は得られ、店舗の役割分担も定着化したものと考えております。

しかしながら、現在の連合店は 2 店舗から 3 店舗程度で構成され、営業地域も限定的であり、マーケットサイドから見た戦略性は十分とは言えないことから、店舗間の連携をさらに広げ強化していくことにより、競争力をより高めていく必要があると考えております。

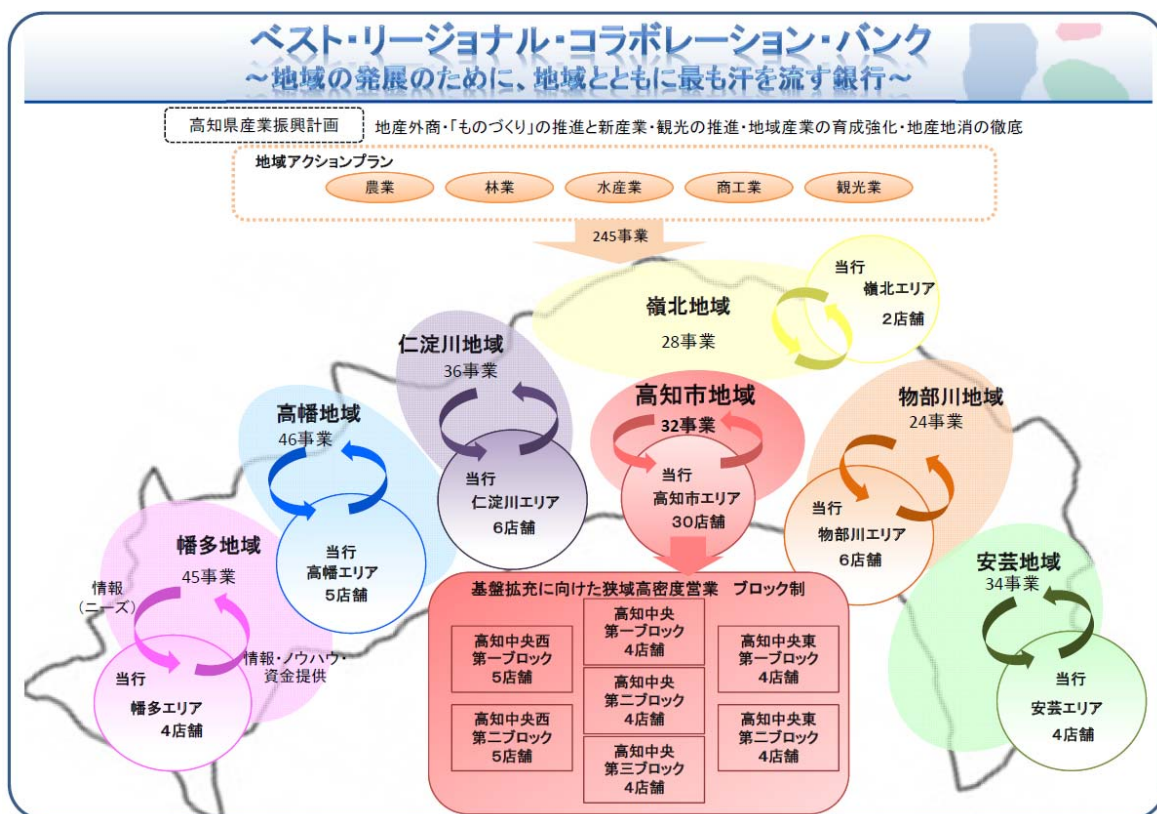
こうした背景から、当行にとってマーケット規模が大きい高知市内を中心とし

て、「ブロック・エリア制」による新たな営業店態勢の構築に向けた検討を進めており、平成 26 年 10 月より試行を開始しております。

〔ビジョン〕

金融仲介機能を発揮して、地域経済の活性化に積極的に貢献し、地域との共存共栄を図っていくためには、地域と協働（コラボレーション）することが肝要であり、地域と一体化した“face to face”の営業を展開し、地域密着型金融を一層深化させることによって、収益の根幹となるお取引先数の増加を含めた基盤拡充を図っていく必要があります。

こうした考えのもと、主要経営基盤である高知県において、地域の現状と将来に関する定量的・客観的分析に基づいた新たな営業態勢である「ブロック・エリア制」を構築していくことで、5 年、10 年後を見据えた、当行独自のビジネスモデルをより確固たるものとしてまいります。



【ブロック・エリア制の概要】

〔区分け〕

- 高知市エリア 7ブロック（本店営業部を除く高知市内の 30 店舗）
- 高知県内（郡部）エリア 6 エリア（高知県地域アクションプランの地域区分に準ずる）
- ＊各ブロック・エリアに統括店を置く

〔目的〕

- ・狭域ブロックにおける“face to face”（高密度営業戦略）で顧客基盤を拡充する。
- ・高知県産業振興計画に基づく地域アクションプランと連動し、当行が持つ情報やノウハウを活用していくとともに、資金供給していくことで地域経済の活性化につなげる。
- ・マーケットの動向や地域特性を踏まえたブロック・エリアごとの営業店目標および戦略を策定する。
- ・マーケットの特性や将来性を踏まえ、ブロック・エリア内で店質に応じた適正な人員配置や店舗施策の検討を進め営業の効率化を図る。
- ・ブロック・エリアごとの営業戦略会議を通じて、ブロック・エリア全体での目標達成意識を醸成する。

〔課題〕

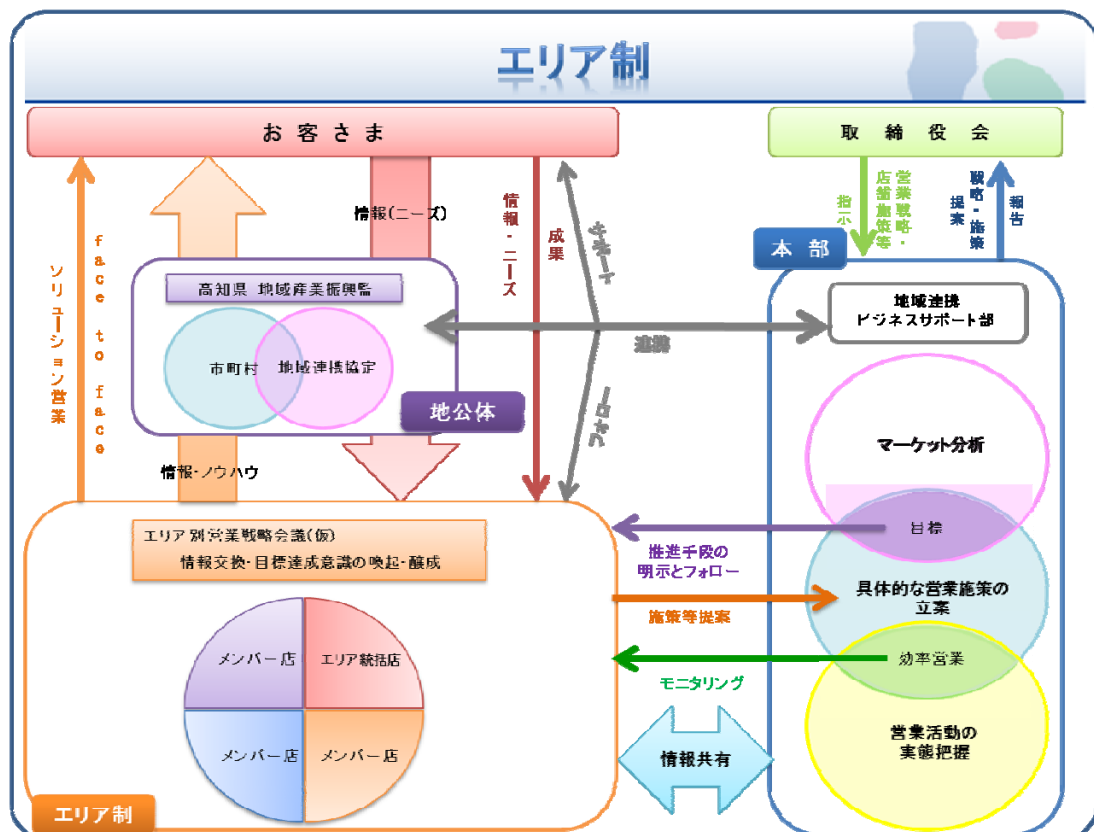
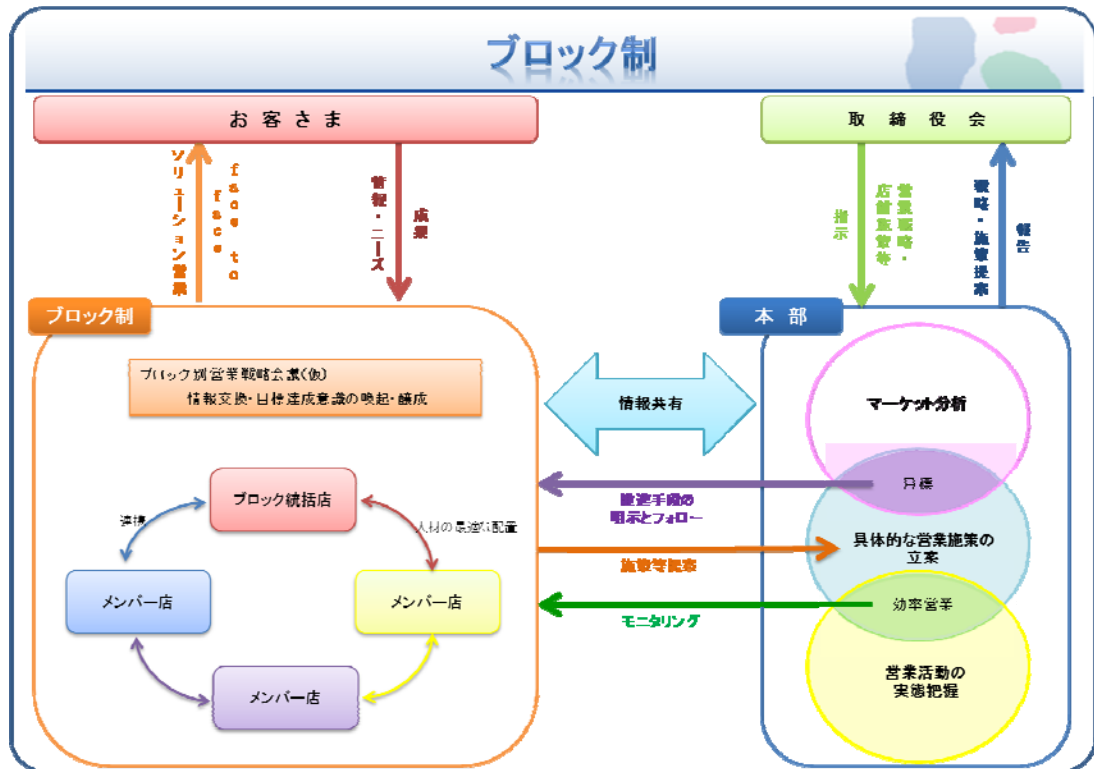
- ・営業店予算や戦略および店舗施策、人員配置等は現在のボリュームや店質・過去業績等により策定しているが、マーケット分析に基づいておらず、持続可能性に乏しい。
- ・「軒先顧客管理システム」への入力件数が営業活動の判断材料（件数が多ければ良い等）となっており、十分な実態把握ができていない。
- ・本部のモニタリングや指導は目標に対する差額管理が中心となっており、推進手段も営業店任せの傾向にあることから、結果優先の営業活動となっている。

〔対策〕

- ・各種データを活用した定量的分析をブロック・エリアごとに実施し、マーケットの現状と将来像を予測する（地図システムの活用等）。
- ・これらをもとに当行のシェア、未取引先数等を勘案した目標設定や営業戦略を策定する。さらに、各営業店の役割を再検証し、店質に応じた人員配置の実施や店舗施策を検討する。
- ・営業支援を担う人材のブロックへの配置や、地域連携ビジネスサポート部をはじめとした本部の支援を通じて、営業を担う人材の育成を行う。

※ブロック統括店に事業融資専担者、預金・提携業務専担者の配置を検討

- ・「軒先顧客管理システム」の機能を強化し、営業実態の把握や阻害要因の分析を行い、営業の効率化を図る。
- ・ブロック・エリアごとに営業戦略会議を開催し、情報や推進策等のノウハウを共有し徹底する。



高知県産業振興計画における地域アクションプランは以下のとおりです。

それぞれのエリアには地域産業振興監が常駐しており、各エリアの統括店長（高知市地域においては本部）は、地域産業振興監と定期的に情報交換を行い、地域アクションプランの各事業に関する補助金等の情報を収集します。得られた情報は地域の事業者提供して事業展開に資する取り組みを行うとともに、仕販先等の情報をもとに、当行のネットワークを活用してビジネスマッチングの支援を行うなど、エリアの地域経済活性化に向けた取り組みを推進してまいります。

高知県産業振興計画における地域アクションプランの重点的な取り組み

	1.安芸	2.物部川	3.高知市	4.嶺北	5.仁淀川	6.高幡	7.幡多
①農業	二つの日本一を有する産地機能の維持・強化	園芸主幹品目の再構築および強化・産地強化	地域の特色を活かした多様な農業の展開	“れいほく”ブランドの園芸産地確立	地域の特色を活かした多様な農業の展開	まとまりある産地づくり	安定した農業経営体づくりと地域に根ざした品目づくり
②林業	森林資源の活用促進	地域に育つ県産材の有効活用	中産間地域の振興	嶺北材の増産および販路拡大	「森の工場」などによる木材の増産体制の確立	森を活かす取組	森林資源の活用促進
③水産業	水産物のブランド化への取組	豊富な地域資源を活用した6次産業化の推進	1次産品（地域資源）を活用した6次産業化の推進		地域の特産品のブランド化	地域の特産品を活用した商品づくり	安定した漁業生産を目指す取組
④工業			新分野への挑戦	大型製材工場の設置・稼動による加工体制の強化		6次産業化への取組	地域産物を活用した6次産業の振興
⑤商業	地域の1次産品等を活用した商品づくりと販路拡大	歴史と伝統ある地場産業の振興	中心市街地の活性化	地産外商の促進	「土佐和紙」の販売の促進	中心市街地の賑わいづくり	地域再生への総合的な取組
⑥観光	広域的に連携した観光の推進	体験型観光商品の充実および広域観光の取組の推進	魅力ある観光戦略の展開	嶺北地域の連携による交流人口の拡大	仁淀川流域の広域観光の推進	滞在型、体験型観光の推進	滞在型・体験型観光の推進

地域アクションプランは、県内を7つの地域（ブロック）に区分して、それぞれ地域ごとに策定しております。

この7つの地域区分は、地域の文化や特色といった地域性、広域行政圏としての市町村の結びつきやまとまり、また、生活圏や商圈、通学圏などといったこれまで社会的に形成されてきたつながりを重視して区分したものです。

プランの実行段階では、随時、取り組みの状況を検証し、より大きな成果につなげていくための見直しや、各地域での新たな取り組みの追加を適宜行いながら、広く地域の暮らしを支えていける産業としての成長を期待して、官民協働で取り組みを進めております。

Ⅱ. 事業者取引の強化

(イ) 成長分野への取り組み

A. 成長分野への取組体制

地域連携ビジネスサポート部には、コンサルティング機能を発揮したお取引先の支援や、成長分野向け融資の推進に向け、各分野別の担当者を配置して取り組んでおります。

高知県の経済環境や「第2期高知県産業振興計画」の施策等を検討のうえ、今後も成長が見込まれる「医療・福祉分野」「農業・食品加工分野」「防災・環境関連分野」を成長分野と位置付け、これらを推進していくことにより、高知県の活性化につなげていくよう取り組んでまいりました。

本計画におきましては、六次産業化や地産外商等の流れを踏まえ「農業・食品加工分野」を拡大し「農林水産業・食品加工分野」といたしますが、その他の推進分野に変更はなく、引き続き貸出金増強の柱として取り組んでまいります。

さらに、成長分野の推進に向け、行員のコンサルティング能力の発揮や目利き能力の向上を図るとともに、各種資格の取得を奨励し、また、業種別担当者や農業経営アドバイザー等の資格取得者との帯同訪問を実施するなど、コンサルティング機能のより一層の強化を図り、地域経済の活性化をサポートしてまいります。

B. 推進分野

(a) 「医療・福祉分野」

高知県の医療福祉分野に関するマーケットでは病床数の多さが特徴となっており、人口10万人当たりの病床数は全国第1位であります。この背景には全国平均の25.1%を大幅に上回る31.1%の高齢化率があります。さらに、受療率の高い75才以上の後期高齢者の人口は、全国平均13.0%を上回る17.1%であり、推計データでは、今後、平成42年まで増加していくことが公表されております。これに伴い、医療費や介護、福祉に係る費用についても増加が見込まれ、健全な財政運営のための病床機能の再編や、介護保険事業計画による施設整備等の資金ニーズが継続していくものと予想されております。

また、昭和60年の第一次医療法改正時に建設された病院の老朽化が進むなか、南海トラフ地震対策として、病院や高齢者施設、保育園などの耐震化や高台移転も検討されるなど、医療福祉分野のマーケットは依然として拡大傾向にあります。

営業本部に「医療・福祉分野」の担当者を配置しており、帯同訪問の実施や行内研修等を通じて専門知識を備えた行員の育成に努めていくとともに、医療関係の取引先や当行からの出向者、OBとの連携を密にして、情報の蓄積と共有化を図り、新規取引先開拓や既存取引先の深耕につなげてまいります。

(b)「農林水産業・食品加工分野」

農業分野では「第2期高知県産業振興計画」に掲げている各種施策をベースとして、地産地消・地産外商を支援していくため、日本政策金融公庫との提携による「こうぎん農業者専用ローン」の活用等を通じて、農業者向け融資にも積極的に取り組み、金融仲介機能の強化を図ってまいります。また、日本政策金融公庫が認定している「農業経営アドバイザー」の資格取得者12名が主体となって「農商工連携」や「六次産業化」といったコンサルティング機能の強化につながる取り組みにも努めてまいります。

林業分野では、日本政策金融公庫が認定している「林業経営アドバイザー」の資格取得者2名が中心となって、小規模林業やC L T（直交集成板）関連分野への支援に向け取り組んでまいります。

水産業分野では、日本政策金融公庫が認定している「水産業経営アドバイザー」の資格取得者2名が中心となって、水産業の基盤強化や販路拡大支援に取り組んでまいります。

食品加工分野では、高知県と連携したサポート体制により、ものづくり力、商品力強化のため、ビジネスプランの策定支援や販路開拓支援に取り組んでまいります。

同分野においては、当行の支援機能をより一層強化して、お客さまの様々なニーズにお応えしながら、地域密着型金融を一層推進していくことで、地域経済の活性化を図ってまいりたいと考えております。

(c)「防災・環境関連分野」

防災関連分野については、高知県の「南海トラフ地震対策行動計画」と並行して、高知県との連携を図りながら、企業の高台移転やBCPの策定、防災関連商品の販路開拓などの支援に取り組んでまいります。

また、環境関連分野では、新エネルギー関連事業の展開に適している高知県の自然環境を背景に、太陽光発電事業や風力発電、小水力発電などの新エネルギー分野への支援や、CO₂削減、排水設備の改善などの環境配慮型設備に係る支援等に積極的に取り組んでまいります。

C.「こうぎん・ビビッド・ファンド」の活用

地域の成長分野に取り組むお客さまに対する融資ファンドとして、平成22年10月に総額100億円で創設した「こうぎん・ビビッド・ファンド」（日本銀行の「成長基盤強化を支援するための資金供給」制度を活用）を逐次増額し、平成27年2月には総額700億円としておりますが、同ファンドの活用を通じて成長分野への取り組みを推進しております。

(こうぎん・ビビッド・ファンドの対象分野)

- 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

[こうぎん・ビビッド・ファンドの残高増加計画 (表 13)]

(単位：百万円)

	27/3 期 実績	27/9 期 計画	28/3 期 計画	28/9 期 計画	29/3 期 計画	29/9 期 計画	30/3 期 計画
こうぎん・ビビッド・ ファンド貸出残高	56,562	57,562	58,562	59,562	60,562	61,562	62,562
始期 (27/3) からの 増加額	—	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000	6,000

(D) 新規事業先の開拓および既存取引先の深耕

A. 新規事業先の開拓

本部は各営業店に対して新規事業先の開拓目標を設定しており、営業店では帝国データバンク等の外部データ等を勘案のうえ訪問対象先をリストアップし、随時見直しを行っております。

開拓活動においては、地域連携ビジネスサポート部に配置している業種別融資推進担当者の帯同訪問や、タイムリーな情報提供によるソリューション営業、「軒先顧客管理システム」を活用した営業店支援など、本部と営業店が連携して開拓活動を展開しております。この結果、前計画期間における新規先の開拓に係る累計件数は2,074件（達成率32%）、同金額は755億円（達成率139%）の実績となりました。

前計画期間におきましては、金額ベースの目標は達成できたものの、件数は大幅に不足しており、取引先数も減少しております。本部は営業店に対し、マーケットの動向を踏まえたうえで、新規先の開拓と既存取引先のフォローに関する取り組みや、成約率向上のための具体的な指示、的確な情報の提供等を行っていくことが今後の課題であると認識しております。

こうした課題に対応していくため、平成27年5月より営業本部の職員を2名増員し、地域の特性や動向の精緻な分析作業を進めており、平成27年度下期から正式運用を開始するブロック・エリア制において、その分析データを反映させ、新規開拓ならびに既存取引先のフォローとの活動バランスについて具体的な指示を行うなど、より一層取り組みを強化いたします。

〔新規取引先成約推移(表 14)〕

(単位：先・億円)

	24/9 期	25/3 期	25/9 期	26/3 期	26/9 期	27/3 期	累計
成約件数	287	321	301	367	374	424	2,074
成約金額	110	100	85	210	114	136	755

B. 既存取引先の深耕

これまでに、既存取引先の融資深耕に向けた取り組みとして、対象先を選定して残高増加に取り組む融資推進活動を展開し、お取引先の資金需要に積極的に対応してまいりました。この結果、平成 27 年 3 月末の対象先全体の残高は、平成 26 年 9 月末対比 109 億円増加しており、一定の成果が見られました。

こうした取り組みをサポートしていくため、平成 25 年 3 月に当行の情報系業務全般を支援する業務支援システム「R y o m a」に、様々な条件による検索機能やお取引先の取引状況の推移、時系列対比などの確認が容易に行える「事業取引先管理システム」の機能を追加して、全店で利用できるようにいたしました。同システムはお取引先の基本調査表などの企業情報や「軒先顧客管理システム」等の他のメニューに容易にリンクできることから、既存取引先の管理ツールとして定着しております。

今後は「事業取引先管理システム」の機能を活用して、各営業店のエリア内における訪問活動の管理・指導を強化し、営業店のお取引先への訪問頻度や交渉内容等のモニタリングを行い、既存取引先等の資金需要に積極的に対応していくとともに、コンサルティング機能をより一層発揮した地域密着型の営業を徹底してまいります。

本計画期間中も、営業店長による「事業融資先訪問活動」の実施や、本部による帯同訪問を強化するなど、既存取引先の深耕および他行による肩代わり排除に向けた計画的な活動を徹底してまいります。

ハ. 個人取引の強化

(イ) ローン営業の強化

当行は個人顧客基盤の拡充とメイン化に向け、お客さまにご満足いただけるようライフサイクルやニーズに合った商品の提供や受付チャネル等の利便性の向上を図るなど、個人ローンに対する取り組みを強化しております。また、平成 27 年 3 月期の消費者ローン残高は 1,022 億円と貸出金残高全体の 15%程度であり、比率は高くはありませんが、金利収入では全体の約 30%を占める重要なセグメントとなっていることから、収益力強化策のひとつとして個人ローンの増強に注力してまいります。

A. ローンセンターの機能強化

個人向けローンの活動を強化していくために、平成 23 年 12 月にリニューアルオープンした「こうぎんローンセンター」を核として、取り組みの強化を全店に波及させてまいりました。同センターでは、リニューアルを機に、各種ローンの相談や申し込みの受付等を開始し、日曜日の営業やキッズスペースの確保などお客さまの利便性の向上を図っております。また、住宅ローン専門担当者が中心となり、営業店と一体となった住宅関連業者との連携強化や審査のスピードアップ化、また、営業店行員のレベルアップに向けた実践的研修の継続実施など、当行のローン推進の拠点として機能強化に取り組んでおります。

今後は、プラザ形式による情報発信や相談・申し込み受付など新たな拠点づくりを図っていくとともに、非対面チャネルによる受付の一層の充実化など、さらなるお客さまの利便性等の向上に取り組み、個人顧客基盤の拡充とメイン化を図ってまいります。

B. 住宅ローンの強化

住宅ローンは、個人取引のメイン化ならびに生涯取引につながる個人向け商品の柱として位置付けており、新商品の導入や 8 大疾病補償付債務返済支援保険の取り扱いを開始するなど、お客さまのニーズにお応えできる商品ラインナップの充実等に取り組んでおります。また、住宅ローンのお取引先に対する消費者ローン金利引き下げ商品の提供など、ライフステージに応じた商品やサービスの情報発信を通じて個人取引のメイン化を進めております。

高知県では人口の減少とともに、平成 17 年以降、新設住宅着工戸数は減少傾向にあります。平成 26 年度下期の県内における新設住宅着工戸数の累計は 1,384 戸と前年同期比 28.2%減少するなど、依然として低水準であることに加え、金融機関同士の競争が激化していることなどから、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。こうしたなか、前計画期間においては、ローンセンターと営業店が一体となった様々な活動により住宅ローンの獲得額は每期着実に増加しており、平成 27 年 3 月末の住宅ローン残高は、平成 26 年 9 月末比で増加に転じるなど、取組態勢の強化は進んでいるものと認識しております。

今後においても、商品・サービス等の充実を図っていくとともに、住宅関連業者との連携強化や、行内における人材育成等の取り組みを継続していくことで、住宅ローンを積極的に推進してまいります。

〔今後の推進方策〕

○住宅ローン推進とあわせた複合取引の推進

住宅ローンの推進においては、金融機関同士の競合等による金利競争が続いていることから、住宅ローンの推進とあわせ複合取引による家計取引のメイン化を推進し、お取引実績に応じた金利優遇等を行うなど、取組強化を図ってま

います。

○住宅関連業者との連携強化

ローンセンターを中心に住宅関連業者へのアプローチを積極的に行い、連携態勢の強化を図るよう取り組んでまいります。

○行内研修実施等による住宅ローンに強い行員の育成

実践的な研修の継続開催により、若手行員や役席クラスのレベルアップに取り組んでいくとともに、受付案件の進捗管理などを通じて個別指導を行い、審査のスピードアップ化にも取り組んでまいります。

C. 消費者ローンの強化

消費者ローンの獲得強化に向け、「こうぎんローンセンター」では、平成 23 年 12 月のリニューアルを機に、各種ローンの申し込み受付や取次ぎを実施するとともに、新商品の導入やライフサイクル等に応じた各種キャンペーンも実施してまいりました。また、各種ローン申込み手続きの簡素化や、非対面チャネルにおける受付機能の充実など、様々な取り組みを積極的に実践してまいりました。

こうしたなか、消費者ローン残高は、平成 24 年 3 月期まで減少が続いておりましたが、平成 25 年 3 月期からは増加に転じております。

消費者ローンに対する取り組み強化は全店に波及しており、今後においても、プラザ形式による新たな拠点の追加など、消費者ローンを積極的に推進してまいります。

[今後の推進方策]

○非対面式受付チャネルの機能強化

申込方法の簡素化や金利優遇など、お客さまの利便性の向上に取り組んでいくことを中心として、インターネットなどの非対面式の受付チャネルの機能向上を図ってまいります。

○ローン商品の充実

お客さまのニーズを反映した商品の開発やリニューアル、サービスの提供など、様々なラインナップの拡充やキャンペーンの実施により商品の充実化を図ってまいります。また、新商品等については広告など情報発信の工夫にも取り組み、より多くの皆さまに周知を図りながら、基盤拡充につなげてまいります。

(D) 個人預金の増強

当行では、個人定期預金が総預金の約 50%（平成 27 年 3 月末現在）を占めており、安定的な資金調達基盤となっております。

従前より年金受給者を対象とした「ねんきん定期預金」や「退職金専用定期預金」の販売、各種キャンペーン定期預金の発売による個人定期預金の増強に向けた取り組みや、さらには年金受給口座、給与振込口座の推進を図ってきたことか

ら、個人預金の期中平均残高は平成 27 年 3 月期の計画 6,403 億円に対し、実績は 6,481 億円と 78 億円上回りました。

今後もお客さまのニーズに合わせた魅力ある商品を提供し、個人定期預金の増強に努め、顧客基盤を一層強化し、安定的な資金確保に取り組んでまいります。

平成 27 年 5 月 25 日には、店舗・窓口を持たないインターネット上の店舗「よさこいおきゃく支店」を開設いたしました。同支店は、ご来店いただくことなくインターネットを通じたお取引により、全国どこからでも 24 時間便利にご利用いただけます。また、店頭表示金利よりお得な定期預金や、土佐の名産品を半年毎にプレゼントする特典付定期預金といった専用の商品を提供するとともに、高知県の食や文化など高知の魅力を全国に向けて情報発信しており、若年層をはじめとする幅広い層のお客さまとの取引につなげてまいります。

〔個人預金の増加計画（表 15）〕

（単位：億円）

	27/3 期 実績	28/3 期 計画	29/3 期 計画	30/3 期 計画
預金残高	6,481	6,563	6,629	6,695

（ハ）金融商品の販売強化

貸出金利回りの低下の影響もあり、「コア業務純益」の柱となる資金利益が減少傾向であることから、これを補う施策のひとつとして金融商品の販売強化による役務収益の増強に取り組んでおり、平成 26 年度の投資信託販売実績は、前年比 49 億円増加して 164 億円（上期 76 億円、下期 88 億円）となりました。

平成 26 年 10 月より、金融商品の勧誘や販売に係る事務フローを大幅に見直して、業務の効率化を図っており、平成 27 年度上期は投資信託 120 億円、生命保険 50 億円を獲得目標として取り組んでまいります。NISAをはじめとした、資産形成等に向けた個人資産の運用に関するニーズは高まってきており、適合性の原則などお客さま第一主義の基本を十分に踏まえながら、ニーズにお応えしていく金融商品の販売態勢を継続し、収益増強策のひとつとして取り組んでまいります。

A. 投資信託

営業店支援に向けた施策のひとつとして、平成 25 年度下期より投資信託の取り扱いが多い高知市内および近郊の営業店の中から「証券業務強化店舗」を選定し、推進者会議や帯同訪問を実施するとともに、勉強会を開催するなど、お客さまのニーズにお応えしていくためのサポートやスキルアップの指導を行っております。平成 26 年度下期は 13 店舗を選定して取り組み、販売目標額に対する達成率の平均は、全店を上回る 87.09%となっていることから、継続して取り組んでまいります。

また、これまでの取り扱いにおいてご好評をいただいた「単位型投資信託」を、

平成 25 年度下期より半期毎に取り扱いしたことも、販売の増強につながっております。市場の状況等に応じた商品をラインナップに適時加えることで、お客さまのニーズに幅広くお応えできることから、平成 26 年度下期の「単位型投資信託」の獲得実績は 33 億円となり、獲得全体の 38%を占めております。

加えて、平成 27 年 4 月より証券会社からの出向者を受入しており、知識や経験値の高い専門家による勉強会や帯同訪問の実施を通じた営業ノウハウの吸収・蓄積によって、行員の一層のレベルアップを図っていくとともに、本部においても取扱商品の研究など、商品ラインナップの充実化にも努めてまいります。

B. 生命保険

生命保険の販売額も増加傾向にあります。本部の専門担当者による帯同訪問や、勉強会の開催頻度の増加に加え、新商品の投入や営業店単位で逐次開催しております「相続セミナー」が獲得に結び付いているものと認識しております。平成 26 年度中に「相続セミナー」は上期に 3 回、下期に 5 回開催しており、相談に基づく潜在ニーズの発掘により、生命保険を活用した相続の提案にも結び付いております。今後も、お客さまの要望のある地域を中心に継続開催をしてまいります。

また、四国島内の他行において取扱いが増加している「平準払終身保険」や、高齢化社会が進むなか、介護や認知症に対応できる商品の拡充等、お客さまのニーズに対応したラインナップの充実を図ってまいります。

〔金融商品販売額推移（表 16）〕

（単位：億円）

	平成 24 年度		平成 25 年度		平成 26 年度	
	上期	下期	上期	下期	上期	下期
投資信託	8	13	38	76	76	88
生命保険	7	6	10	12	13	16

(二) 新たな営業チャネルの構築

個人ローンや金融商品の販売については、これまで営業店で行ってまいりましたが、既存店舗では十分にカバーできていない時間帯での顧客ニーズに対応するために、個人ローンや金融商品等の個人金融資産の相談業務に特化し、営業時間も従来型営業店とは異なる、新たな営業チャネルの展開を検討してまいります。

(ホ) 家計取引のメイン化

少子高齢化の進行に加え、人口の減少が進展しているなか、地域金融機関は家計取引のメイン化を強化していくことで、個人顧客層の維持拡大に取り組んでおります。

当行においても、地元である高知県の高齢化が全国的な水準から一步進んでいること等も踏まえ、個人取引先の確保には、家計取引のメイン化が極めて重要で

あるという認識のもと、様々な取り組みを実施しております。営業店において、メイン化に向けた取り組みの重要性をより認識して活動できるよう、重点本部運動では年金振込指定獲得・給与振込指定獲得・公共料金自動振替獲得を運動項目に取り入れ、優秀店舗表彰においても、預金取引先数の増加率や家計取引メイン化（年金・給与振込指定、公共料金自振）を評価項目とするなど、営業店評価の「基盤拡充」部門に織り込み、家計取引メイン化の推進を強化しております。

その他、年金相談会（毎月1回営業店で開催）・税務相談会（毎週火曜日開催、内1回は出張税務相談会）・資産運用に関する顧客セミナー等（年1回）を開催しており、ご相談等にお応えしていく態勢を今後も継続してまいります。資産運用セミナーは主に高知市内のお客さまを中心として当行本店で開催しておりますが、参加者にはご好評をいただいております、平成27年度は高知市以外の地域でも複数回の開催を予定しております。

また、「お客さま満足度アンケート」の継続実施により、お客さまの声を当行の経営に反映したCSの向上にも取り組んでおり、平成27年5月にはATMの利用手数料につきまして、全ての時間帯を無料といたしました。今後も、お客さまの利便性の向上を図りつつ、家計取引メイン化を積極的に推進してまいります。

ニ. 有価証券運用の強化

○利息配当金収入の積上げ

有価証券ポートフォリオの状況分析のほか、国内外の金融政策や経済動向の見通しなどを勘案したうえで、収益目標を達成するための有価証券運用方針を策定しております。この運用方針において、目標達成のために「取るリスク」、あるいは「抑制するリスク」「排除するリスク」を明示することで、運用戦略について組織的に共有化しております。

今期につきましては、具体的には、「取るリスク」として「国内株式リスク」および「為替変動等の価格変動リスク」の2つを、「抑制するリスク」として「円金利リスク」を、「排除するリスク」として「投資信託運用における流動性リスク」を掲げております。

このような方針のもとで、利息配当金収入の安定的な積上げを目指していくとともに、外部環境等の変化に対しましては、必要に応じて方針を見直してまいります。

ホ. 適正なプライシングの徹底

金融機関同士の金利競争の激化等により、貸出金利回りは低下傾向が続いております。当行はコンサルティング機能を発揮した付加価値の提供等により、お客さまのご理解をいただいたうえで適正なプライシングを確保できるよう、継続して取り組んでまいります。

当行では貸出金利等の条件を決定する際の資料として、営業店に対して信用格

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おり、個社別に適正なプライシングを確保していくよう取り組んでおります。

引き続き、預貸率の改善やお取引先の経営者や従業員などの個人取引を含めた総合的な採算性の向上に対する行員の意識を高めていくとともに、「取引採算性算出表」の活用強化に向けた取り組みやシステム化を進めてまいります。

○活用強化に向けた取り組み

- ・ 現行の「取引採算性算出表」の取引明細を自動表示する。
- ・ 単体、グループ計、従業員や家族取引を加味した総合採算評価を行う。
- ・ 総合採算評価の結果を履歴保存し、採算推移を時系列で見る。
- ・ 案件受付管理簿、事業取引先管理と総合採算評価をシステムでリンクする。

②人材力の最大発揮

職員それぞれの士気を高め、一層の創意工夫による考動力（thinking & action）を発揮し、組織を活性化させるため、以下のような取り組みを行ってまいります。

Ⅰ. 人材の活用

当行職員の人員構成は、現状では、営業の中心を担うべき中間年齢層が薄くなっており、計画的な定期採用等により人員構成の平準化を図っております。また、現有戦力の底上げにより営業力を強化していくことが喫緊の課題であると認識しております。これまでにパート職員や嘱託採用者を対象とした「職員登用制度」を創設するなど、女性職員の営業力強化に向けた取り組みを進めてまいりましたが、今後も新たな人材の発掘や活用強化を通じて、営業力の強化に向け取り組んでまいります。

(イ) 公募制による「支店長」の登用

平成 26 年度下期に、一般職の指導役や総合職の次長クラスに任用されている職員を対象として「支店長」の公募を行い、選考のうえ、平成 27 年 4 月に 2 名の女性職員を支店長に任命いたしました。支店長候補者クラス以外の職員のなかから、高い意識を持った職員を支店長に登用することで、職員全体のモチベーションアップと新たな人材の発掘にもつなげていくことが可能であり、この取り組みを今後も継続してまいりたいと考えております。

(ロ) 「定年再雇用者」の活用による営業力強化

これまで、定年を迎えた再雇用者の配属先は、本部集中部門や事務指導部門が主体となっておりましたが、再雇用者のキャリア等を勘案のうえ、営業店に配属

するケースも増加しております。ほかにも、再雇用者を本部に配属のうえ営業店に駐在する形で、営業店の不動産担保再調査事務や店内検査の支援、若手行員の実務指導などを行い、営業店の事務負担軽減ならびに若手行員のレベルアップなどに効果が見られました。今後も「定年再雇用者」の豊富な知識・経験を活用して営業店の支援を継続し、営業力の維持、強化を図ってまいります。

〔定年退職者の再雇用状況（表 17）〕

（単位：名）

	実 績				見 通 し		
	H24 年度	H25 年度	H26 年度	3 期平均	H27 年度	H28 年度	H29 年度
定年退職者	16	22	16	18	17	18	20
再雇用者	9	13	14	12	10	10	15
再雇用率	56.2%	59.0%	87.5%	66.6%	58.8%	55.5%	75.0%

(h) キャリアリターン制度

結婚、妊娠、出産、介護、家族の転勤等の理由で当行を退職した職員が、一定の要件を満たしている場合に復職を可能とする「キャリアリターン制度」を平成 27 年 3 月に創設いたしました。能力があつてモチベーションの高い人材の確保に有効であると考えており、同制度による採用実績は、現在 1 名となっております。

(二) 嘱託の公募による採用

平成 24 年 3 月より、当行のホームページに嘱託採用の窓口を開設するとともに、ハローワークに求人票を提出するなど、金融機関勤務経験者を対象とした嘱託の公募による採用を行ってまいりましたが、平成 26 年 4 月より金融機関勤務経験の有無を問わず採用することとし、さらに幅広い人材の募集を行っております。

なお、嘱託に採用後、これまでに「職員登用制度」により 3 名を職員に登用しております。引き続き嘱託の公募による採用を継続して、新たな人材の発掘に努めてまいります。

〔嘱託の応募・採用状況（表 18）〕

（単位：名）

	H24 年度	H25 年度	H26 年度
応募者	26	13	56
採用者	11	4	18
採用率	42.3%	30.7%	32.1%

ロ. 人材の育成

前項に記載のとおり、当行職員の人員構成は、中間管理職の役割を担う 30 歳代の年齢層が全体の 18.0%（平成 27 年 4 月時点）と少ないことから、若手行員の

早期育成を図っていくことで、営業力の強化につなげていく必要があると認識しております。

(イ)「こうぎんカレッジ」の継続開催

営業店人員の削減による少人数化が定着し、営業現場における実務指導の機会が減少傾向のなか、平成 21 年度より開始した自主参加型の休日セミナー「こうぎんカレッジ」は、継続開催して 6 年を経過いたしました。同セミナーへの年間参加者数は毎年 1,000 名を超えるなど、若手行員の自己啓発の機会として定着しております。今後も同セミナーで取り上げるテーマ等に関する要望等を勘案のうえ一層充実させていくことで、行員の早期育成につなげてまいりたいと考えております。

(参加者数 24 年度 1,233 名、25 年度 1,133 名、26 年度 1,156 名)

(ロ) e - ラーニングの活用

営業店では、e - ラーニングを使用して各種講習等を受講できる体制としておりますが、営業現場における実務指導や自己啓発に関する時間の確保が課題となっていることから、職員が自宅で e - ラーニングを活用して自己啓発等に取り組む機会を提供する仕組みを検討しております。自宅のパソコンやスマートフォンを使用して、規程類や行内情報等を閲覧できる仕組みのほか、資格取得に向けた学習機能や人事部によるモニタリング機能の搭載等を検討してまいります。

(ハ) 外部資格の取得推進

これまでに、職員の公募や指名制により、各種資格の取得を推奨してまいりましたが、地域金融機関の職員として求められる専門的な知識をより一層高めていく必要があることから、今後も継続して取り組んでまいります。

(ニ) 嘱託採用者を対象とした研修

人材の発掘に向けた取り組みのひとつとして、嘱託の公募による採用を平成 24 年 3 月より実施してまいりましたが、採用者数は増加してきており、これまでに「職員登用制度」により 3 名を職員に登用しております。しかしながら、嘱託採用者の大半は金融機関勤務の経験がなく、より高い公共性が求められる金融機関の職員として求められる基本的なスキルやコンプライアンス等についてレベルアップを図っていく必要があることから、嘱託採用者を対象とした研修の範囲を拡大して継続実施していくことで、能力の向上と早期戦力化を図ってまいりたいと考えております。

ハ. ワークライフバランス

当行は、次世代育成支援対策推進法に基づく仕事と家庭の両立支援に積極的に

取り組む企業に対する認定制度において、平成 19 年 8 月に高知労働局より「基準適合一般事業主」の高知県第一号として認定を受けました。その後も職員の仕事と子育ての両立を支援するための各種行動計画を実践してきており、平成 27 年 3 月には中四国の企業では初となる 4 期連続の認定を受けました。これからも、この取り組みを継続実施していくほか、以下の施策を検討のうえ実施していくことで、ワークライフバランスの推進に取り組んでまいります。

(イ) 仕事と家庭の両立支援

これまで 1 年 6 カ月間としていた育児休業の取得可能期間を 2 年間に延長したほか、当行の退職者のなかで一定の要件を満たした場合に復職を可能とする「キャリアリターン制度」を創設するなど、職場環境の整備を進めてまいりました。

これからも、職員が仕事と子育てを両立しながら、その能力を十分に発揮できるよう、職場環境の整備を進めてまいります。

(ロ) 育児休業の取得者を対象としたセミナーの開催

育児休業の取得者を対象に、仕事と子育ての両立に関する不安や休業期間中の業務の変化等に対する不安を緩和して、スムーズに職場復帰できるようサポートしていくため、自由参加型セミナーの開催や、行内の情報、業務の状況等について認識を深める機会を提供する等の取り組みを検討してまいります。

(ハ) ダイバーシティマネジメントの推進

人事部は、これまでも部店長に対し、研修や面接等を通じて「行員の多様性を尊重し、能力をフルに発揮できる環境作り」の重要性に関する指導を実施してまいりましたが、これからも、行内全体に浸透させていくよう取り組んでまいります。

(2) 経営の効率化

① 営業活動の効率化

厳しい経営環境のもと、限られた人員と営業活動時間のなかで安定した貸出金収益を確保するとともに、実効性のある営業活動を推進しトップライン収益の向上につなげていくためには、営業活動の効率化は不可欠であり、以下の方策に取り組んでまいります。

Ⅱ. ビジネス情報ネットワークの活用とシステムの高度化

お客さまの様々なビジネスニーズに迅速かつ的確にお応えできるよう、収集した地域の情報を行内で蓄積し共有化することを目的としたビジネス情報ネットワークを、平成 25 年 3 月より運用を開始いたしました。

これまでに、ビジネス情報ネットワークの積極的な活用について本部から営業

店に対し臨店指導を行ったほか、活用に対するインセンティブの付与、自主参加型の休日セミナーにおいて周知を行ったことなどにより、本システムに搭載される「営業サポート情報」の発信件数は増加してきており、平成 26 年度下期には高知県内企業と県外企業のマッチングが 12 件実現するなど、地域経済の活性化につながる取り組みとなっております。

本システムの情報量も増えてきたことから、情報検索機能の追加や事務手順のガイド機能の付加など、システムの高度化により利便性の向上を図り、より積極的な活用によってコンサルティング機能を強化し、拡がりのあるマッチングを増加させていくことで地域経済の活性化に貢献する取り組みを行ってまいります。

ロ. 「軒先顧客管理システム」の活用強化

「軒先顧客管理システム」は、お取引先の様々な情報に加えて、営業担当者が行った交渉履歴など様々な情報をデータベース化しており、当行が営業活動を遂行していくための根幹となるシステムです。これらの情報を営業店と本部が行内ネットワークを介してリアルタイムに共有していくことで、営業店の渉外や内務行員および営業店長が連携したセールス活動を行うことが可能となっております。加えて、本部においても、項目ごとの切り口で営業店のお客さまとの交渉状況を把握できることから、例えば、経営改善支援は融資統括部の企業支援室、事業性貸出は地域連携ビジネスサポート部、個人ローンはローン業務部、金融商品は営業推進部がアドバイスを行うことでの的確なフォローアップにつながり、お客さまのニーズに合った提案や取り組みに有効なツールのひとつとなっております。

これまでの取り組みにより、システムへの入力是一定の件数を確保できており、交渉内容や情報の共有化といったシステムの活用を図ることができている一方で、訪問状況データ等による活動実態の把握や、分析に基づいた活動指針などの方策策定に向けた活用が課題であると認識しております。

この課題を踏まえて、営業担当者が訪問したお取引先の先数や頻度に関する情報などを分析できるよう、入力する項目の細分化や見直しを行うとともに、システムの高度化にも取り組んでまいります。本部が同システムを通じて営業活動の実態把握を行い、行動プロセス等を検証することで営業態勢の一層の強化を図ってまいります。

「軒先顧客管理システム」は、地域の皆さまと“face to face”で向き合って取り組んでいく営業活動を支えるシステムであることから、これを十分に活用していく必要があります。今後も「軒先顧客管理システム」の活用を徹底して、本部と営業店の連携を図りながら、PDCAを意識した営業活動を徹底していくとともに、成長分野の推進におけるノウハウの蓄積や、若手行員の育成に向けた集中的な指導にも活用し、さらなる効率的な営業活動を遂行していくよう、体制整備を進めてまいります。

ハ. マーケット分析の精緻化

店舗ごとの地域特性にあわせた目標の設定や人員配置、ならびに店舗展開を行っていくために、市町村単位や店舗エリア毎の分析を精緻化し、地域の特性を踏まえ、より地域に密着した営業活動を行えるようマーケット分析の強化に努めております。分析の精緻化を図るため、営業エリアの顧客分布などを管理するマーケット分析ツールを、平成 25 年 6 月に営業本部へ導入いたしました。

営業店における効果的な営業活動をサポートしていくために、高知県内の特定の店舗に対して、未取引事業先の分布を地図上に掲載した情報の提供を行うなど、マーケット分析ツールの活用を進めてまいります。

今後も、この分析ツールを活用していくほか、人口動態や事業所数などの統計データからマーケットの将来を予測して、地域の特性や動向についてより精緻な分析を進めていくために、平成 27 年 5 月より営業本部の職員を 2 名増員いたしました。

分析結果を営業施策に反映させていくとともに、人・物などの経営資源の効果的な配分の検討を進めてまいります。さらに、店舗ごとの役割分担をより明確にし、店舗の立地特性を最大限に活かす戦略を講じてまいります。

②業務の効率化と経費の適切な管理

前計画期間において、物件費を中心に 5 億円を超える経費削減が進んでおり、全行的な経費削減意識の醸成を図ることができたものと考えております。

平成 21 年 9 月に設置した「経費削減・業務効率化推進プロジェクトチーム」は、累計約 160 項目（経費削減 90 項目、業務効率化 70 項目）にわたる各種施策を実施してまいりましたが、営業力の強化につながる業務効率化の実現に向け、より強力で迅速な取り組みを推進していくため、平成 25 年 12 月に同プロジェクトチームを解散し、一定の権限を付してさらに進化させた「業務改善推進委員会」を設置しております。

なお、本計画におきましても、経費の適切な管理を徹底し、トップライン収益の向上につながる営業力の強化に向けて、一層の業務効率化に取り組んでまいります。

イ. 業務の効率化

(イ) 業務改善推進委員会による各種施策の実施

業務改善推進委員会は平成 26 年 4 月から本格的な活動を開始しており、平成 27 年 3 月末までの 1 年間で、約 40 項目の各種業務効率化策に取り組み、自己査定業務や金融商品販売事務の見直し、差押事務に係る本部集中化の拡大、新たな営業態勢の試行など 30 項目の施策を実践してまいりました。

本委員会において、営業店における事務効率化や本部業務の効率化、ならびに経費削減につながる施策を積極的に推進し、トップライン収益向上のための営業

力強化につなげてまいります。

(ロ) 営業店事務の本部集中

営業店における営業活動時間を十分に確保していくために、営業店事務の本部集中処理や管理および外部委託など様々な取り組みを進めております。

前計画期間においては、「差押事務」や「両替用硬貨の包装作業」など営業店において負荷の大きかった事務作業の本部集中化を実施しております。また、保証会社の保証付ローンにおける「債権管理・回収業務」の本部集中化につきましても、無担保ローンに加え、住宅ローン・住宅関連ローンも対象といたしました。また、相続事務の本部集中化を図るため、本部と営業店間の情報共有ツールを開発のうえ、一部店舗において試行を行うなど、実用化に向けた検証を開始しております。

今後も各種事務フローを見直すなど、業務の効率化を進めてまいります。

(ハ) 適正な人員配置

営業のさらなる効率化と収益力の向上を図るため、平成 26 年度下期から「連合店形式」をベースとした複合的な店舗構成による営業推進体制として、「ブロック・エリア制」を試行しており、平成 27 年度上期にはマーケット分析を踏まえた予算配分など、平成 27 年度下期の正式稼動に向けた準備を進めております。

営業店ごとの役割を明確にしたうえで、店質に応じた業務の集約化等によって適正な人員配置を行い、地域を面で支える営業態勢のもと、職員の少数化にも対応できる効率的な運用体制を構築いたします。

(ニ) 本部業務の効率化

人材の適正な配置を行う際には、営業店人員の中で調整するだけではなく、本部業務のあり方を見直し、人員を絞り出す工夫も重要であると考えております。

現在、営業本部の本来の役割である「市場分析とそれを踏まえた営業戦略の立案・推進、営業店の管理・支援」をさらに機能させていくことを目的に、業務・役割分担の見直しに取り組んでおります。

これに加えて、営業本部以外の本部各部の業務についても見直ししていくことで、営業店人員の確保につなげてまいります。

また、各種会議体の運営等につきましても機能強化とともに、一層の効率化に向けた取り組みを進めてまいります。

ロ. 経費の適切な管理

(イ) 人件費の抑制

前計画においては、人件費は計画比 1 億 37 百万円、期末職員数は計画比 15 名をそれぞれ削減することができました。一方、職員の少数化が進んでいるなか、

中間管理職の役割を担う 30 歳台の職員が少なく、また、育児休業者の増加等により実際に稼働できる人員が減少するなど、営業力強化の観点から課題も残る結果となりました。

本計画では、人件費および職員数ともに削減ありきではなく、現状程度を維持しつつ、適正な人員配置に基づく効率的な人員の運用によって渉外担当行員数の増加を図るなど、営業力の強化につなげていくことを前提として取り組んでまいります。

また、組織体制や業務の見直し等をさらに推し進め、営業面、事務面ともに効率化を図ることによって時間外手当の削減に努めながら、人件費の適切な配分を行ってまいります。

〔人件費と職員数の推移見込み (表 19)〕

(単位：百万円、名)

	25/3 期 実績	26/3 期 実績	27/3 期			28/3 期 計画	29/3 期 計画	30/3 期 計画
			計画	実績	計画比			
人件費	6,585	6,543	6,740	6,603	△137	6,820	6,755	6,755
期末職員数	1,080	1,063	1,072	1,057	△15	1,049	1,052	1,057
行員	949	936	929	912	△17	907	906	903
嘱託・パート	131	127	143	145	2	135	137	144

(ロ) 物件費の適切な管理

平成 27 年 3 月期の物件費は 45 億 55 百万円となり、計画始期となる平成 24 年 3 月期対比で 6 億 74 百万円の削減を図ることができました。

経費削減・業務効率化推進プロジェクトチーム等を中心として、様々な施策を強力に推進して削減に取り組んだことに加えて、ソフトウェア・リース資産の残高減少により動産不動産償却額が 2 億 35 百万円、派遣社員の嘱託採用等により計算委託料が 1 億 75 百万円、それぞれ減少したことなどが物件費の削減に寄与しております。

本計画においても、顧客向けサービスの向上や、業務の効率化を図るための必要な投資は行ってまいります。業務改善推進委員会における各種施策の推進や物件費の削減に対する職員の意識を徹底していくとともに、下記の施策を実施することなどによって、物件費の適切な管理に努めてまいります。

【物件費の適切な管理に向けた主な取り組み】

- ・物件費予算策定時における申請内容の適正なヒアリングの実施
- ・物件費予算の執行状況のモニタリングの実施

〔物件費の推移見込み（表 20）〕

（単位：百万円）

	24/3期 実績	25/3期 実績	26/3期 実績	27/3期			28/3期 計画	29/3期 計画	30/3期 計画
				計画	実績	計画比			
物件費	5,229	4,782	4,740	4,808	4,555	△253	4,599	4,683	4,593
（うち機械化 関連費用）	1,427	1,445	1,381	1,650	1,409	△241	1,600	1,670	1,580
機械化関連費 用除く物件費	3,802	3,337	3,359	3,158	3,146	△12	2,999	3,013	3,013

※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。

※平成 28 年 3 月期から、営業店端末をはじめとする事務用機器の更新により機械化関連費用は増加を見込んでおります。

(3) 資産の健全化

本部と営業店が一体となって、お取引先の経営改善支援を通じてランクアップの推進とランクダウンの防止に取り組んだ結果、平成 27 年 3 月期の金融再生法開示債権比率は、前計画期間中の 3 年間で 2.54 ポイント減少して 5.30% となり大幅に改善されましたが、依然として他行と比べ劣後しております。

当行にとって、「資産の健全化」は「収益力の強化」を実現するための重要な経営課題であると認識しており、引き続き分子・分母の両面から改善に向けて注力してまいります。

分母については、成長分野への取り組みや消費者ローンなど個人向け融資の推進に加えて、本計画に掲げる諸施策を実施していくことで、よりきめ細かな貸出推進態勢を構築し、良質な貸出金の積上げを図ってまいります。

分子については、お客さまの実態を把握したうえで、特性やニーズに応じた各種ソリューションを提供していくとともに、中小企業再生支援協議会をはじめとした外部機関と連携して、実効性のある経営改善支援活動を継続いたします。これに加えて、部分直接償却等のオフバランス化も活用しながら不良債権の適切な処理に取り組んでまいります。

①良質な貸出金の増強

お客さまと“face to face”で向き合い、強固なリレーションシップを構築し、事業性評価を重視した円滑な資金供給やコンサルティング機能を発揮した支援活動を行うことなどにより、お取引先の経営安定化を図り、貸出金の質を向上させることによって「良質な貸出金」の増強を図ってまいります。

②経営改善支援の方策と活動の強化

当行は、より実効性のある経営改善支援活動に取り組むことにより、お取引先の経営改善や事業再生を進め、地域の活性化に貢献していくことによって、当行の課題である資産の健全化を進めてまいります。

第1期ならびに第2期経営強化計画の取組期間において、当行が経営改善や事業再生支援に積極的に取り組んだ結果、お取引先の現状から推察すると、事業が持続されたことによる雇用維持、経営改善支援を通じて事業が進展したことによる雇用創出が認められ、地域の雇用維持・創出に貢献できたものと認識しており、今後も取り組みを強化いたします。

○経営改善支援の方策

当行は、円滑化対応先を全て経営改善支援取組先として経営改善支援に取り組んでまいりましたが、対象先数が1,500先以上と膨大な数となったことから、より支援活動の実効性を高めるために、平成26年4月に経営改善支援取組先を見直し、対象先を約200先に絞り込みました。

〔選定区分〕

要注意先から破綻懸念先の中で、当行の経営への影響が大きい先を経営改善支援取組先に選定し、総与信額や純与信額に応じて支援ランクをⅠとⅡに区分しました。支援ランクⅠは、総与信2億円以上または純与信1億円以上の先、支援ランクⅡは総与信1億円以上2億円未満または純与信50百万円以上1億円未満の先としております。さらに定性的な要因を踏まえ、経営改善に取り組むことが可能な先をA、経営改善のためにお取引先の体制整備に取り組む先をBに分類しました。また、金額的な基準に達していない先でも、中小企業再生支援協議会等の外部専門機関と協力して改善に向け取り組むなど、特に支援が必要な先は、経営改善支援取組先に選定することとしております。

〔支援方法等〕

支援ランクⅠA・ⅠBの先は毎月1回以上、支援ランクⅡA・ⅡBの先は2カ月に1回以上訪問のうえ、最適なソリューションの提案やコンサルティング機能を発揮した指導や支援を実施しております。また、ⅠA、ⅡA、総与信50百万円以上の計画要注意先、信用格付5格以下の与信管理強化先については、営業店に3カ月毎に業況管理分析表の提出を義務付け、営業店と本部が一体となって経営改善支援に取り組んでおります。なお、支援ランクⅠAの先への取り組み状況は、3カ月毎にリスク管理委員会に報告しております。

上記以外の円滑化対応先については、「軒先顧客管理システム」の活用等により、本部と営業店が情報を共有し、本部は必要に応じて単独または営業店と帯同してお取引先との面談を行うなど、営業店の支援活動を積極的にサポートしていくことで営業店の取り組みをフォローしております。今後も、営業店と本部が一体となり経営改善支援に取り組んでまいります。

要注意先以下のお取引先についても、債務者区分ごとに取り組むスタンスを変えることなく、お客さまのニーズを勘案しコンサルティング機能を意識した

支援活動を行っております。日々のモニタリングは「軒先顧客管理システム」、足もとの状況は業況管理分析表を活用して、営業店と本部の間で情報の共有化を図っております。また、営業店が支援活動を行う際には「支援の方向性を見極め、課題解決に向けた具体的な提案やアドバイスを行い、その実効性を確認し、場合によっては支援内容を再検討する」といった、PDCAを意識した指導や助言を実施するよう指導しております。

抜本的な金融支援については、適宜外部機関との連携を図り進捗状況等を把握したうえで、債務者の状況や取引先への影響、地域経済および当行の財務への影響等を慎重に判断して対応を検討いたします。

さらに、経営改善支援先に対する最適なソリューションの提供や、コンサルティング機能を発揮した指導等を実施していくうえで職員の能力向上は欠かせず、継続的に研修等を実施いたします。

【債務者区分ごとの経営改善支援方法】

○正常先

信用格付が最下位の正常先や、特に動向に留意が必要なお取引先を対象先として、ランクダウン防止の観点から支援活動を実施いたします。

○その他要注意先・要管理先

原則として自助努力による正常化を促してまいります。自助努力だけでは早期の改善が困難であり、ランクアップまでに一定の期間を要すると判断されるお取引先に対しましては、貸付条件の変更等の対応を検討いたします。

○破綻懸念先

基本的にその他要注意先や要管理先のお取引先と同様の対応を行いますが、自助努力だけでは早期の再生が困難と判断されるお取引先に対しましては、抜本的な金融支援の実施も検討いたします。

イ. 中小企業の経営支援に関する態勢整備の状況

当行は、地域の中小企業等の皆さまの事業活動の活性化に向けた取り組みを積極的に支援していくことで、地域経済の活性化につなげてまいります。

また、平成24年4月に発表された「中小企業の経営支援のための政策パッケージ」を踏まえ、当行は、中小企業の経営改善、事業再生等の支援を実効性のあるものとするため、中小企業再生支援協議会との連携を一層強化しております。さらに、地域経済活性化支援機構、事業再生の実務家、法務・会計・税務等の専門家等との連携も強化し、経営改善支援活動に取り組んでおります。

(イ) 行内体制

融資統括部企業支援室（平成 27 年 5 月現在 5 名体制、うち中小企業診断士 3 名）が中心となって、営業店や中小企業再生支援協議会等と緊密に連携し、お取引先の経営改善支援活動を行っております。

また、平成 25 年 5 月に新設した地域連携ビジネスサポート部（平成 27 年 4 月現在 9 名体制）が主体となって、コンサルティング機能を発揮した地域との連携のさらなる強化を図っております。

(ロ) 支援活動

営業店は、経営改善支援先への定期的な面談を行い、お取引先の実態把握や経営改善の進捗状況をモニタリングしております。また、融資統括部企業支援室等は、「軒先顧客管理システム」を活用して営業店の企業支援活動のモニタリングや営業店に対する指導を行うとともに、お取引先への帯同訪問も実施しており、本部と営業店が一体となって経営改善を支援しております。また、定期的に「業況管理分析表」を営業店が作成し、それを企業支援室が検証することで、お取引先の業況把握にも努めております。

(ハ) 外部機関の活用および連携等の強化

当行では、お取引先の経営改善や抜本的な事業再生等の支援をより実効性のあるものとするため、中小企業再生支援協議会との連携を重視しており、高知県中小企業再生支援協議会との意見交換会を定期的に開催し、他の金融機関や信用保証協会とも連携をとりながら、地域の面的再生に向けて取り組んでおります。

企業支援室が臨店等により営業店を指導する際には、事業再生支援における中小企業再生支援協議会や外部専門家の積極活用について意識付けを行っております。今後も、雇用面等、地元経済への影響度合いが大きいと判断される場合や金融機関だけでは再生に向けた対応が困難と予想される場合、あるいは複数の金融機関と取引があり金融調整の難航が予想される場合など、一層の活用強化に努めてまいります。

また、中小企業再生支援協議会との連携に加えて、他の外部機関や外部専門家とのさらなる連携が必要であると認識をしており、中小企業庁や商工会議所が実施している外部専門家の無料活用を紹介するなど、積極的に活用してまいります。

なお、今後も積極的に取り組んでいく必要があることから、高知県中小企業再生支援協議会および高知県経営改善支援センターから講師を招聘して行内集合研修を開催しております。また、中小企業再生支援全国本部から講師を招聘し、実務者クラスを対象として開催した研修会では、参加者に実際に改善計画を策定させて再生手法等の実践研修を実施するなど、外部機関の活用に向けた意識の徹底を図っております。さらに、地域経済活性化支援機構に特定専門家の派遣を依頼し、ノウハウの吸収にも努めてまいります。これらの外部機関とは連携を密にし、

気軽に相談できる関係を維持しながら、積極的に活用してまいります。

事業再生支援にあたっては、平成 24 年から開催している「こうち支援ネットワーク会議」に参加して、関係者と有意義な意見交換を行うなど、連携も深まってきております。

ロ. 商談会開催等ビジネスマッチングへの取り組み強化

ビジネス情報ネットワークを活用したビジネスマッチングおよび高知県、高知県地産外商公社、四国銀行、幡多信用金庫との共催による商談会「スーパーマーケット・トレードショー」、「FOODEX JAPAN」等や第二地方銀行協会が主催する商談会「『食の魅力』発見プロジェクト」等への出展支援をサポートしていくなど、引き続きビジネスマッチングの強化に努めてまいります。

当行は高知県と業務連携・協力に関する包括協定を締結しており、『高知県産業振興計画』に掲げられている「地産外商戦略」の推進をサポートする取り組みとして、お客さまの販路拡大につながる取り組みを支援していくことで、地域経済の活性化につなげてまいりたいと考えております。

③オフバランス化の取り組み

イ. 部分直接償却の実施

当行では、平成 24 年度より部分直接償却を実施しております。部分直接償却は、資産の自己査定により債務者区分が破綻先や実質破綻先に区分されたお取引先につきまして、回収不能または無価値と判定した債権を貸倒償却として債権額から直接減額しております。なお、担保・保証付債権につきましては、原則として債権額から担保の評価額および保証等により回収が可能と認められる額を控除した残額としております。

ロ. 担保不動産処分による回収

担保不動産につきましては任意売却のほか、不動産競売申立による回収にも引き続き取り組んでまいります。

ハ. サービサーへの売却について

サービサーへの債権売却は、基本的に実質破綻先や破綻先を対象として、無担保・有担保を問わず実施してまいります。

サービサーの選定にあたっては、2 社以上の入札方式により債権の評価を行ったうえで、回収の極大化を図る方法としております。

なお、債権譲渡先は、法務大臣の許可を受けた債権回収会社および同社の関連会社、再生ファンドを持つ会社および同社の関連会社としており、譲渡方式を「売り切り方式」として、当行が事後の償還義務を負わないものとしております。

V. 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

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

当行は、市場規律を踏まえた自己責任原則のもとで経営の透明性を向上させるとともに、コンプライアンスやリスク管理を徹底していくことがコーポレート・ガバナンスの基本であると認識しており、取締役会および監査役会は、取締役の業務執行の監督・監査を行っております。

取締役会は経営上の重要な決議を行うとともに、取締役の業務執行状況につきましても監督しております。加えて、平成 21 年度からは、経営強化計画の進捗状況について毎月モニタリングを実施しており、取締役会を通じた P D C A サイクルを確保することにより、諸施策を確実に実行してまいります。

また、経営体制のさらなる強化のため、平成 27 年 6 月に社外取締役 1 名の退任に伴い新たに社外取締役 2 名を選任いたしました（取締役全 9 名）。同取締役 2 名は金融商品取引所の定めに基づく独立役員としても指定しており、当行の独立役員はこれまでの社外監査役 1 名とあわせ、3 名体制となっております。これにより、経営の透明性の確保と経営体制の一層の強化を図ることができたと考えております。

監査役会は常勤 2 名、非常勤 2 名の 4 名で構成しており、このうち 3 名（常勤 1 名、非常勤 2 名）が社外監査役となっております。監査役は、監査役会で定めた年度の監査方針・監査計画に基づいて、取締役会や経営会議等の重要会議への出席や各種書類の閲覧、本部・営業店への往査等を実施することにより、取締役の職務執行を監査しております。

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、経営に対して客観的な評価・助言をいただいております。今後もいただいた評価・助言を経営に反映させてまいります。

2. リスク管理の体制の強化のための方策

(1) 信用リスク管理態勢強化のための方策

信用リスク管理の態勢および組織等について「信用リスク管理規程」を制定し、また、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。

信用リスクにつきましては、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、営業推進部門から分離した体制としております。

信用リスク管理は、格付別・大口上位 100 先等の信用リスク状況等をモニタリングし、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審議・検証を行っております。

特に大口先や業種別の与信集中リスク管理につきましては、改善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、より実効性のある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。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ったうえで、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。

信用リスクに関するストレステストは、半期に1回のペースで与信管理部が経営統括部および市場金融部と連携し、統合的リスクのストレスシナリオに基づく信用リスク部門のストレステストを実施して、その状況をリスク管理委員会へ報告しております。シナリオについては、与信管理部が経営統括部と市場金融部の連携のもと、不測の事態に備えて、多面的な検討を加えたうえでより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できるように、シナリオの充実を図ってまいります。

(2) 不良債権の適切な管理に関する方策

資産の健全化は重要な経営課題であると認識しており、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に取り組んでまいります。

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、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第三者の知見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) 市場リスク管理態勢強化のための方策

「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」を每期見直す態勢としております。

組織面では、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。

市場リスクが経営に与える将来の影響も見据え、以下に掲げる方策の継続・強化を実践してまいります。

①金利リスク管理の実効性向上

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、例えば、金利カーブの形状が変化した場合を想定するなど、当行ポートフォリオの弱点を洗い出すようなストレス事象を把握し分析することにより、金利リスク管理の実効性を向上させてまいります。また、金利リスクを意識したアクションプランを策定いたします。

②損失限度額管理の枠組み

有価証券ポートフォリオの評価損益の増減にも着目して、損失限度額を管理することとしております。例えば、評価損益が減少方向に向かった場合、基準時点からの評価損益の減少額を勘案して管理することで、市場の変化を踏まえたポジション削減等、機動的に対応できる態勢としております。

③価格変動リスク等の分析

各種リスクの変動要因が価格に与える影響について、複数の分析ツールを活用することにより、多角的に分析を行います。

(4) 統合的リスク管理態勢強化のための方策

「リスク管理方針」とともに、「統合的リスク管理規程」や「統合的リスク管理実施要領」を制定し、経営の健全性と収益性の向上を目的に、リスクカテゴリー毎に捉えたリスクを総体的に捉え、これを自己資本の一定水準内に収めるよう管理しております。

単体コア資本から留保資本（自己資本比率 4%を確保する資本額）を控除した額を配賦資本の上限としたうえで、リスクカテゴリー別にリスク資本配賦を実施しており、リスク資本の使用状況や業績推移等について毎月開催しているリスク管理委員会で審議・検証しております。資本配賦計画の策定にあたっては、資本配賦運営が重要な経営管理ツールであるととらえ、統合的ストレステストの結果も勘案しながら将来のリスク量を見積もり、予算計画等と整合的であるかどうかについて検討しております。

3. 法令遵守の態勢の強化のための方策

コンプライアンスは、信用秩序の維持、顧客保護、健全かつ適切な業務運営を行っていくうえでの大前提であることから、引き続き管理態勢の継続的な見直しを行い、改善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まいります。

(1) 基本方針

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。コンプライアンス・マニュアルは、半年毎に見直しを行い改正することとしております。

(2) コンプライアンス・プログラム

コンプライアンスを実現させるため、規程の整備、内部統制の実践計画および職員等の研修計画等の具体的な実践計画からなる「コンプライアンス・プログラム」

を毎年度策定して実践しております。（中間期に見直しを実施）

(3) コンプライアンス体制

全行的なコンプライアンス意識の醸成および法令等遵守の実効性を高めることを目的に、取締役会の下に、頭取を委員長としたコンプライアンス委員会を設置しており、各業務部門にはコンプライアンス責任者とコンプライアンス担当者を配置しております。(統括部署 コンプライアンス統括部)

コンプライアンス委員会（四半期毎および随時開催）は、コンプライアンス・マニュアルの改正やコンプライアンス・プログラムの策定などについて審議、取締役会へ報告・付議しております。

(4) 内部通報制度「企業倫理ホットライン」

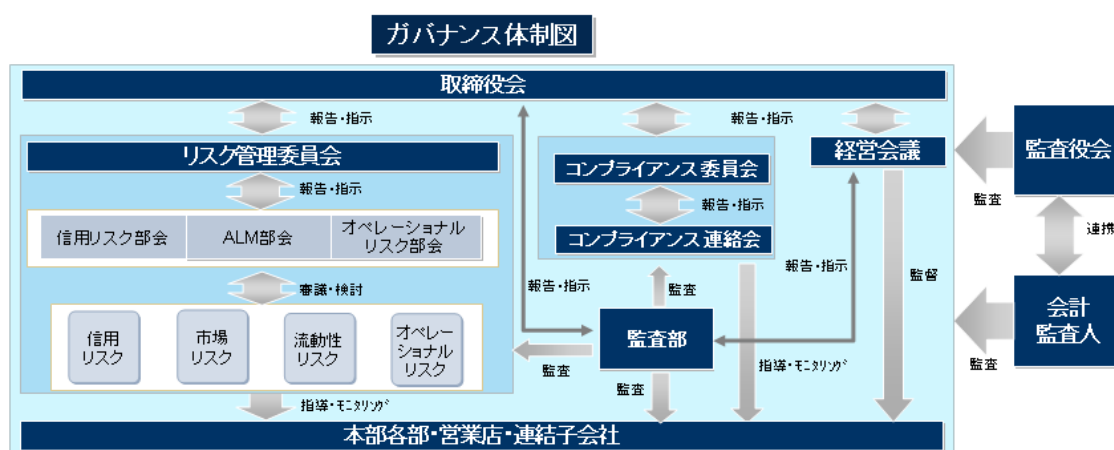
「企業倫理ホットライン」を設置して、内部規程や法令等違反による不祥事の防止や早期発見、ならびに自浄プロセスの機動性の向上などを図っております。

(5) 反社会的勢力排除

「反社会的勢力への対応に係る基本方針」を制定して、全行を挙げて関係遮断に向けた取り組みを推進しております。

(6)コンプライアンス態勢の監査

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等を実施しております。



4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

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、平成27年6月に社外取締役1名の退任に伴い新たに社外取締役2名を選任いたしました。

同取締役 2 名は金融商品取引所の定めに基づく独立役員としても指定しており、当行の独立役員はこれまでの社外監査役 1 名とあわせ、3 名の体制となっております。これまでの常勤 1 名を含む社外監査役 3 名体制とあわせ、経営監視機能の十分な確保に努めてまいります。

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、平成 22 年度に新設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」から、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、これからも経営に反映させてまいります。

〔経営評価委員会開催実績（表 21）〕

	主な助言・協議事項
第 5 回 H24. 9	県内企業の経営改善支援を通じた各種補助金等の情報提供について要望がありました。 （活用事例） 高知県との業務連携・協力に関する包括協定に基づく補助金・助成金などの情報提供などを推し進めていくため、ビジネス情報ネットワークの構築を図りました。
第 6 回 H25. 2	高知県の基幹産業のひとつである農業に対する支援策を注視していくとともに、情報の共有について要望がありました。 （活用事例） 平成 24 年 11 月に発売した農業者向け融資商品「ビビッド・あぐり」の活用を推進するとともに、行員の人材育成にも注力し、「農業経営アドバイザー」の資格取得者は現在 12 名となりました。
第 7 回 H25. 9	「こうぎん・ビビッド・ファンド」は県内中小企業の成長分野を支える推進力になっており、研究開発分野におけるマンパワーの確保につながる支援にもつなげていくよう要望がありました。 （活用事例） 成長分野への取り組みをより一層強化するため、当初 100 億円のファンド総額でスタートした「こうぎん・ビビッド・ファンド」について、逐次増額し、現在 700 億円としております。
第 8 回 H26. 3	高知県の基幹産業のひとつである水産業の 6 次産業化に向けた支援強化について要望がありました。 （活用事例） 水産業の特性を理解した専門家となる「水産業経営アドバイザー」について、行員の資格取得を推奨し、平成 26 年 2 月に同アドバイザーが誕生し、「水産業経営アドバイザー」の資格取得者は現在 2 名となりました。
第 9 回 H26. 9	高知県や大学との連携した活動に加え、市町との連携開始について助言がありました。 （活用事例） 地方公共団体の地方創生に向けた総合戦略づくりを積極的に支援していく体制整備の一環として、平成 27 年 2 月に、地域連携ビジネスサポート部に「地方創生サポートデスク」を創設いたしました。
第 10 回 H27. 3	地方版総合戦略の策定に際し、金融業務もリンクさせながら戦略を強化していく必要があり、協力について要望がありました。 （活用事例） 平成 27 年 1 月 21 日に高知県立大学、ならびに高知工科大学と連携協力協定を締結したことから、既に同協定を締結済みの高知大学ならびに高知高専を含めた高等教育機関 4 校との連携を一層強化していくことで、情報交換や様々な支援を通じ地域経済の活性化につなげていくよう努めてまいります。

5. 情報開示の充実のための方策

当行は、適時・適切な情報開示に努めていくことが、お客さまや株主、地域社会の皆さまからの信頼を得ることにつながるとの認識のもと、金融商品取引法やその他の法令等に基づき、適時・適切な情報開示を行うために、重要情報等の管理と開示の手続等についてさまざまな規程を制定し、厳正な取り扱いを行っております。

(1) 情報開示の充実

当行は、平成 18 年 3 月に東京証券取引所市場第二部へ上場以降、毎年、高知県内 3 カ所で会社説明会を開催してまいりましたが、平成 23 年度は 4 カ所で、平成 24 年度からは 6 カ所で開催してまいりました。今後も開示内容等の一層の充実に努めながら、継続して開催してまいります。

お客さまや株主、地域社会の皆さまに対して、正確かつ迅速に情報を提供するために、金融商品取引所への適時開示に加えて、報道機関へのプレスリリースや当行のホームページへの掲載を速やかに行っております。ホームページは、情報発信機能強化に向け、配列をはじめとした全体の構成を見直し、平成 27 年 4 月に全面リニューアルいたしました。

今後も、決算説明資料等の内容を一層充実していくとともに、迅速かつ正確な情報の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、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、お取引先の経営相談や再生支援に向けた取り組みのほか、環境活動や地方公共団体との連携等、地域に密着した金融の円滑化や地域経済の活性化に積極的に取り組んでおります。

これらの取り組みはホームページやディスクロージャー誌などへの掲載のほか、会社説明会を通じて情報開示を行っており、今後も積極的な情報発信に努めることにより、地域社会やお客さまへの貢献に努めてまいります。

VI. 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

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

地域経済の活性化や健全な発展を支援していくためには、地域の中小企業等の皆さまが事業拡大や経営改善等を通じて経済活動を活性化していくとともに、地域金融機関である当行が信用供与の円滑化や、経営改善支援活動に積極的に取り組むなど、中小企業等の経営努力を積極的に支援し、地域密着型金融を推進していくこと

が当行の重要な役割であると認識しております。また、地域密着型金融の推進によりもたらされる地域経済の活性化や発展は、ひいては地域金融機関の収益基盤の拡充・強化につながるものと認識しております。

当行では創業以来、地域に密着した営業展開により築いてまいりましたお取引先との親密な関係を維持・強化し、お客さまのニーズに応じた質の高い金融サービスを提供する地域密着型金融の推進を基本としております。

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

(2) 課題と施策

当行は、お取引先の資金ニーズやさまざまなご相談等に迅速・的確にお応えして、地域密着型金融をより一層強力に推進し、深化させていくことが必要であると認識しております。そのためには、「お取引先に対するコンサルティング機能の発揮」「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付け、中長期的な視点に立って組織全体として継続的に推進し、地域経済の活性化につなげてまいります。

〔3つの重点課題〕

①お取引先に対するコンサルティング機能の発揮

当行は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、経営の目標や課題を共有いたします。

外部専門家や外部機関と協働して、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実行を促します。

ソリューションの実行後においても協働して進捗管理を進めていくことで、お取引先の成長・発展・改善に向けて取り組んでまいります。

②地域の面的再生への積極的な参画

コンサルティング機能の発揮や目利き能力の向上に向けた人材の育成に努め、さまざまな地域情報を収集・集積しながら、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り組み状況や成果は、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を高めてまいります。

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方策

地域経済は足もとでは緩やかな持ち直しに向けた動きが見られるものの、中長期的に見れば、人口減少による経済規模の縮小や少子高齢化の進展といった課題を抱えております。

こうしたなか、地元の中小規模の事業者を取り巻く経済環境は厳しい状況が続き、資金需要も大きな盛り上がりを欠いた状況が継続すると予想されますが、本計画に掲げている諸施策の着実な実行を図っていくことにより、中小規模事業者等向け貸出の増強に取り組んでまいります。

(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

当行が主要営業基盤としている高知県および四国島内におけるお取引先の大半は中小規模事業者であり、これらのお取引先への信用供与の円滑化が地域金融機関である当行の最大の役割と認識しております。

この認識のもと、本部と営業店が連携して、以下の施策に取り組んでまいります。同時に、お取引先企業の健全化に向けた経営改善支援活動の一層の強化や、お取引先のニーズ等には適切にお応えしてまいります。

① 中小規模事業者等に対する融資推進活動

イ. 成長分野への取り組み、新規事業先の開拓、既存取引先の深耕

前項Ⅳ－２－(1)－①－ロ.「事業者取引の強化」に記載のとおり、本部と営業店が連携して推進し、安定した営業基盤の構築を図ってまいります。

ロ. 信用保証協会との連携強化

中小規模事業者等を取り巻く経営環境は依然として厳しい状況にあることから、円滑な資金繰りを支援するために、信用保証協会との連携強化が不可欠であると認識しております。

当行では、高知県信用保証協会との連携強化策として、同協会担当者との意見交換により、行員の各種制度融資に対する理解を深め、融資推進に取り組んでおります。

近時は、信用保証協会保証付貸出金残高の減少が続いておりましたが、平成 26 年度は高知県信用保証協会の保証による「産業振興計画推進融資」を積極的に推進（平成 26 年度の実行実績 67 億円）した結果、平成 27 年 3 月末の残高は 4 年半振りに前年同期比で増加いたしました。

今後も信用保証協会との連携を強化し、中小規模事業者等の円滑な資金繰り等を支援していくとともに行員のスキルアップを図り、信用保証協会付融資の残高増加に努めてまいります。

〔当行の信用保証協会保証付融資残高（高知県内）推移（表 22）〕 （単位：百万円）

	24/3 期	24/9 期	25/3 期	25/9 期	26/3 期	26/9 期	27/3 期
融資残高	61,913	59,119	57,647	55,242	54,110	53,303	54,650
前年同月比	△1,477	△2,568	△4,266	△3,876	△3,537	△1,938	540

②人材育成の強化

中小規模事業者等向け貸出の増強を図るためには、お取引先のニーズに的確に対応する目利き能力等の向上が重要な課題であると認識しております。引き続き行内研修の実施や各種資格の取得促進などにより人材育成の強化に取り組み、職員が目利き能力等の向上を図ってまいります。

③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」による進捗管理と活用的高度化

お取引先の情報や交渉経過等を本部と営業店でリアルタイムに共有できる「軒先顧客管理システム」の機能を活かし、本部によるモニタリングや指導を継続実施するとともに、システムの高度化を図り、一層の活用強化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は、毎月取締役会に報告し、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締役会に報告するなど P D C A サイクルに基づく管理を行っております。

(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

お客さまの資金ニーズにお応えするため、動産担保融資などの信用供与手法の多様化にも引き続き取り組んでまいります。

企業の資金調達手法の多様化に向けて、在庫や設備機器等を担保とした A B L 手法による支援に取り組み、A B L の実行額は平成 24 年度 24 件 15 億円、平成 25 年度 41 件 38 億円、平成 26 年度 110 件 86 億円と順調に増加しております。さらに、高知県信用保証協会の流動資産担保の活用や N P O 法人日本動産鑑定と提携した、動産評価・鑑定業務の活用も行っております。また、日本政策金融公庫と提携した農業者専用ローンの活用などにより、農業者向けの支援を行い、農業者の取引推進を図っております。また、「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨に鑑み、経営者保証に依存しない融資の一層の推進を図るため、経営者保証の機能を代替する商品として、平成 26 年 2 月から『こうぎん事業融資「高知家」の輪』の取り扱い

いを開始しており、平成 27 年 3 月までの実行額は 39 件 5 億 66 百万円となっており、更なる推進を図ってまいります。

担保や保証に過度に依存しない融資の促進には、目利き能力やコンサルティング能力を向上させる必要があり、職員の教育を強化しております。行内研修や自主参加型の休日セミナー「こうぎんカレッジ」等の開催により、営業店行員のスキルアップを図るとともに、NPO 法人日本動産鑑定「動産評価アドバイザー」や日本政策金融公庫の「農業経営アドバイザー」の資格取得を推進し、ABL 手法や農業者向け融資の推進につながる知識の向上に努めてまいります。

また、本部の営業推進部門に配置した動産評価アドバイザーの資格取得者は、積極的に外部研修やセミナーに参加してスキルアップを図るとともに、本部内においても情報や知識を共有できるよう、定期的にミーティング等を行ってまいります。

今後も営業店と本部が一体となり、また、本部においても関連部署が連携を図りながら、コンサルティング業務に主点を置き、事業性評価に基づいた融資手法を充実させるよう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

前経営強化計画においては、営業態勢の強化や地域密着型営業を基本とした施策に基づき、成長分野に対する貸出の推進等を通じて、中小規模事業者等の皆さまとのリレーションを強化して、資金需要や各種相談にきめ細かく対応してまいりました。この結果、成長分野を推進する具体的なツールとして積極的に活用した「こうぎん・ビビッド・ファンド」は計画を 409 億円上回るなど、中小規模事業者等向け貸出残高全体では、計画期間中に 165 億円増加いたしました。

本計画では計画期間（3 年間）において、中小規模事業者等に対する貸出残高を 34 億円増加させる計画としております。

当行の高知県内向け貸出金残高は貸出金全体の約 7 割を占め、また、地元の貸出金シェアは約 25%（第二地方銀行では全国第 2 位）を占めていることから、貸出金における高知県のマーケット動向は、当行の貸出金に大きく影響いたします。

当行の主要営業基盤である高知県の経済は、総じて見ると盛り上がり欠ける状況が続いたものの、エネルギー関連への相次ぐ投資の動きがありました。また、公共事業は増加しており、雇用・所得環境は改善傾向にあるなど、足もとでは緩やかな持ち直しに向けた動きが見られました。

当行は地域の皆さまと“face to face”で向き合い、コンサルティング機能を発揮し、事業性評価を重視した信用供与や経営支援を行っていくとともに、お客さまのライフステージに応じたソリューション提案力の強化を図り、さらなる営業力の強化や業務効率化につながる本計画の諸施策を着実に実行していくことで、計画期間中の中小規模事業者等向け貸出残高増加目標の 34 億円を着実に遂行いたします。

〔中小規模事業者等に対する信用供与の計画・進捗状況（表 23）〕

（単位：億円、％）

	24/3 期 実績 (始期)	24/9 期 実績	25/3 期 実績	25/9 期 実績	26/3 期 実績	26/9 期 実績	27/3 期			
							計画	実績	計画比	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	3,421	3,322	3,443	3,342	3,565	3,541	3,450	3,586	136	165
始期（24/3）からの増加額	—	△99	22	△79	144	120	29	165	136	165
総資産末残	9,506	9,539	9,644	9,794	10,028	10,091	9,515	10,414	899	908
総資産に対する比率	35.98	34.82	35.70	34.12	35.54	35.09	36.26	34.44	△1.82	△1.54

	27/3 期 始期	27/9 期 計画	28/3 期 計画	28/9 期 計画	29/3 期 計画	29/9 期 計画	30/3 期 計画
中小規模事業者等向け貸出残高	3,586	3,591	3,596	3,601	3,606	3,611	3,620
始期（27/3）からの増加額	—	5	10	15	20	25	34
総資産末残	10,414	10,423	10,429	10,434	10,439	10,444	10,453
総資産に対する比率	34.44	34.45	34.48	34.51	34.54	34.57	34.63

* 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

* 当行は平成 24/3 期から部分直接償却を実施しております。

〔中小企業等向け残高、貸出比率（表 24）〕

（単位：億円、％）

	24/3 期 実績	24/9 期 実績	25/3 期 実績	25/9 期 実績	26/3 期 実績	26/9 期 実績	27/3 期			
							計画	実績	計画比	始期比
中小企業等向け貸出残高	4,744	4,620	4,700	4,590	4,778	4,800	4,752	4,878	126	134
総資産末残	9,506	9,539	9,644	9,794	10,028	10,091	9,515	10,414	899	908
総資産に対する比率	49.89	48.43	48.73	46.87	47.64	47.56	49.94	46.84	△3.10	△3.05

	27/3 期 実績	27/9 期 計画	28/3 期 計画	28/9 期 計画	29/3 期 計画	29/9 期 計画	30/3 期 計画
中小企業等向け貸出残高	4,878	4,893	4,908	4,928	4,948	4,968	4,992
総資産末残	10,414	10,423	10,429	10,434	10,439	10,444	10,453
総資産に対する比率	46.84	46.94	47.06	47.23	47.39	47.56	47.75

* 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

* 当行は平成 24/3 期から部分直接償却を実施しております。

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

○経営改善支援取組先企業の数の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、経営改善支援活動を強化してまいります。地域経済活性化への貢献の状況を示す指標として、経営改善支援取組先数の取引先企業の総数に占める割合を、以下のとおり目標を設定いたします。

第 1 期ならびに第 2 期経営強化計画期間において、当行が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、支援による事業拡大や創業による雇用創出、ビジネスマッチング成約先の売上高増加等につながっ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 25)〕

項目	24/3 期 実績	24/9 期 実績	25/3 期 実績	25/9 期 実績	26/3 期 実績	26/9 期 実績	27/3 期 実績	
創業・新事業	36	28	67	25	36	44	46	
経営相談	98	106	78	103	83	123	113	
事業再生	8	21	21	29	37	29	25	
事業承継	0	0	0	0	4	0	1	
担保・保証	15	11	21	16	29	25	41	
合計	157	166	187	173	189	221	226	
取引総数	7,741	7,493	7,515	7,410	7,425	7,402	7,473	
比率	2.02%	2.21%	2.48%	2.33%	2.54%	2.98%	3.02%	
項目	27/3 期 始期	27/9 期 計画	28/3 期 計画	28/9 期 計画	29/3 期 計画	29/9 期 計画	30/3 期 計画	始期 増減
創業・新事業	46	46	45	46	46	46	46	0
経営相談	113	120	120	120	120	120	124	11
事業再生	25	25	25	25	25	25	25	0
事業承継	1	2	2	2	4	2	4	3
担保・保証	41	34	40	40	40	40	41	0
合計	226	227	232	233	235	233	240	14
取引総数	7,473	7,503	7,533	7,568	7,603	7,638	7,673	200
比率	3.02%	3.02%	3.08%	3.07%	3.09%	3.05%	3.12%	0.10%

* 「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 S P C、および当行の関連会社を含んでおります。

* 「経営改善支援取組先」とは、以下の 1～5 の項目に取り組んだ先といたします。

1. 創業・新事業

(1) 政府系金融機関と協調して投融資等を行ったお取引先

(2) 創業・新事業開拓に係わる投融資を実行したお取引先

- (3) 技術問題等の解決等に産官学の連携を仲介したお取引先
- (4) 各種補助金や助成金の申請を支援したお取引先
- (5) 創業・新事業開拓に係わり税理士等を紹介したお取引先

2. 経営相談

- (1) 当行が関与して開催された商談会等または紹介したビジネスマッチング等を活用して商談が成立したお取引先
- (2) 当行が経営改善計画の策定支援に関与したお取引先
- (3) 外部機関や外部専門家と連携して経営強化に向けた支援を行ったお取引先
- (4) 当行の情報提供機能を活用して経営改善に向けた支援を行ったお取引先
- (5) 大学等の保有する研究シーズ等の提供や大学等へ技術相談の取次ぎを行ったお取引先
- (6) 海外進出への支援を行ったお取引先（外部機関への取次ぎ、海外での商談会・物産展等の紹介による参加、既進出取引先による情報提供等を含む）
- (7) 当行が主催または共催した経営に関する外部向けセミナーに参加したお取引先

3. 事業再生

- (1) 当行から人材を派遣して再生計画策定その他の支援等を行ったお取引先
- (2) 中小企業再生支援協議会との連携による支援を実施したお取引先
- (3) 経営改善支援センターを利用して認定支援機関との連携による支援を実施したお取引先
- (4) 経営改善支援取組先もしくは当行の計画策定支援先でランクアップしたお取引先
- (5) DDS、DES、DIPファイナンス、債権放棄等を実行したお取引先
- (6) 企業再生ファンド組成により現物出資したお取引先
- (7) 地域経済活性化支援機構など外部機関を活用して再生計画を策定したお取引先
- (8) 経営サポート会議を活用して経営改善に向けた支援を行ったお取引先

4. 事業承継

- (1) 当行が関与をして、事業承継、M&Aのマッチング・廃業等の支援を行ったお取引先
- (2) 事業承継のために外部専門家や専門会社および事業引継支援センター等の公的専門機関へ相談を紹介したお取引先
- (3) 事業承継に係わる融資を行ったお取引先

5. 担保・保証

- (1) シンジケート・ローン、コミットメントライン、財務制限条項(コベナンツ)を活用した融資商品や担保および個人保証に依存しない融資商品で融資を行ったお取引先
- (2) 財務諸表の精度が高い中小企業者への特別プログラムの融資先、私募債等の信用格付等を活用して信用供与を行ったお取引先
- (3) ABL(Asset Based Lending)手法の活用等、動産や債権による担保融資等を行ったお取引先
- (4) 農業者専用ローン等債権流動化等の取り組みを行ったお取引先

(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

地域における新事業・新技術に取り組む事業者を支援するため、以下の方策に取り組んでまいります。

①産学官による連携を活用した支援

○大学等との連携による地域経済活性化支援

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、平成18年2月に締結した高知工業高等専門学校との連携協力協定に引続き、平成21年12月には高知大学と連携協力協定を締結、さらに平成27年1月には高知県立大学ならびに高知工科大学とも同協定を締結いたしました。これにより短期大学を除く県内の国公立大学・高専すべてと連携協力協定の締結が完了し、県内高等教育機関の専門分野を活かした支援を進めてまいります。

○高知工業高等専門学校との産学連携による「高知高専・高知銀行連携シーズ発表会」

高知工業高等専門学校地域連携センターの協力のもと、平成 18 年より開催しておりますシーズ発表会では、同校が保有している研究技術の発表を通じて、企業の皆さまと情報交換を行い、技術相談や共同研究を経て事業化につなげていくことを目指して取り組んでおります。

今後もこの取り組みを継続していくことで、地域の中小企業を支援してまいります。

〈シーズ発表会開催実績〉

平成 26 年度 発表テーマ〔アグリ支援技術、食品産業支援技術〕17 社 3 団体から 25 名が参加

〔平成 26 年度実施事例(表 26)〕

化学品製造業	使用している塩素ガスをファインバブルに代用する手法について相談
農 業	ビニールハウスの温度調節にファインバブルを活用する手法について相談

②地方公共団体との連携による地域経済活性化支援

平成 24 年 1 月に高知県と「業務連携・協力に関する包括協定書」を締結し、高知県産業振興計画に関する様々な取り組みを進めておりますが、この取り組みの実効性をより一層高めていくために、平成 26 年 4 月より高知県内の各市町村と地域経済の振興を目的とした「地域活性化・支援に関する連携・協力協定」の締結を進めております。

平成 27 年 3 月末現在 10 市町と締結しており、同市町とは順次協議会を開催しており、今後はさらに連携を強化しつつ、地域の課題解決に向けた取り組みを行ってまいります。

また、平成 27 年度下期から正式に運用を開始するブロック・エリア制においても、高知県産業振興計画の地域アクションプランの 7 地域の地域産業振興監と当行の各エリアのエリア統括店長や各支店長、ならびに地域連携ビジネスサポート部の「地方創生サポートデスク」が協働で連携して、アクションプランの取り組みを積極的にサポートしてまいります。

〔平成 27 年 3 月末現在の協定締結した自治体(表 27)〕

土佐清水市、梶原町、大豊町、奈半利町	平成 26 年 4 月締結
黒潮町	平成 26 年 6 月締結
須崎市	平成 26 年 7 月締結
四万十町	平成 26 年 12 月締結
室戸市、四万十市	平成 27 年 2 月締結
高知市	平成 27 年 3 月締結

③地方創生に関する取り組み

平成 27 年 2 月に、地方創生に向けた取り組みに積極的に関与していくため、地域連携ビジネスサポート部内に「地方創生サポートデスク」を創設いたしました。また、地方公共団体との連携を密にするため、デスクの窓口責任者は営業店長とし、営業店と本部が連携して協力する体制を整えております。これからは、各地方公共団体による「地方版総合戦略」の策定や推進等について、営業店と「地方創生サポートデスク」が連携して協力してまいります。

④創業・新事業制度融資等の積極的な活用

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の審査・管理担当者を講師に招聘した勉強会の開催や、本部集合研修やOJT指導により行員の知識向上に取り組むとともに、認定支援機関として各種補助金制度の紹介や、申請手続きに計画段階から積極的に関わることで支援機能の強化に取り組んでおります。

○「こうぎん産学連携ファンド」の推進

当行が経営戦略に掲げる地域密着型金融を深化させる取り組みのひとつとして、高知県内の大学等が保有する特許や研究成果等を活用し、創業や新たな事業展開を目指す事業者を支援する「こうぎん産学連携ファンド」を平成 26 年 10 月に創設し、取り扱いを開始いたしました。

このファンドによる支援は、「出資」と「融資」の 2 種類ですが、創業・新事業をサポートし、産学連携の強化による事業展開の支援を通じて、地域経済の振興と活性化に貢献してまいりたいと考えております。

〔平成 27 年 3 月末現在「こうぎん産学連携ファンド」の支援実績（累計）（表 28）〕

融資支援 5 先	38,000 千円
----------	-----------

⑤コンサルティング機能の発揮

○補助金、制度融資の紹介と提案

認定支援機関が関わる「ものづくり補助金」「創業補助金」や高知県の補助金の公募に関する情報を営業店に周知し、お客さまへの設備ニーズ等の提案を行ってまいります。

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等と連携し、補助金申請に係る支援等を継続実施してまいります。

○産学連携による技術開発支援

高知工業高等専門学校との「高知高専・高知銀行連携シーズ発表会」を平成18年より毎年開催しております。

毎回、ご参加いただいた企業より熱心な質問や個別相談が行われ、技術相談の場として参加者にもご満足いただいております。引き続き、高知工業高等専門学校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「シーズ発表会」を継続開催していくことで、産学連携の仲介役として取り組んでまいります。

○外部機関との連携

公益財団法人高知県産業振興センターと当行が相互に連携および協力することにより、高知県内のものづくり産業の振興につながる取り組みを行うとともに、お取引先のニーズに応じた各種基金のご紹介や、外商・技術面のサポートを行ってまいります。また、高知県の助成事業「こうち産業推進基金」「こうち農商工連携基金」などの各種基金の活用では、助成対象事業審査会に評価委員として当行員が参加しており、お取引先への情報提供を行ってまいります。

事業承継やM&Aに対するニーズにつきましても、高知県が設立した「高知県事業承継・人材確保センター」や外部専門機関と連携し、顧客に対する適切な支援が行えるよう取り組んでまいります。

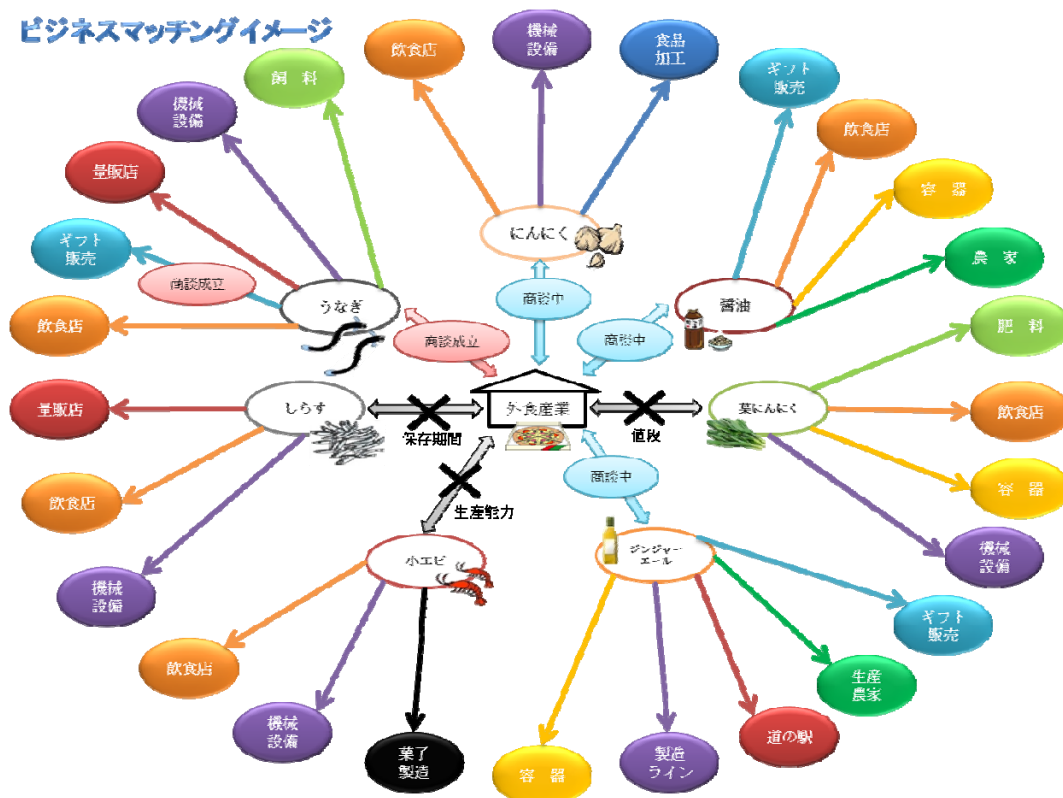
今後も取引先に対するソリューション営業の強化や経営課題に対する助言やサポート等を行っていくために、知識の向上やノウハウを蓄積しつつ、外部専門機関との連携を活用して研修やOJTを実施し、所管部および営業店の人材育成を図っていくことで、地元企業の成長を支えるための円滑な資金の供給・仲介の推進に取り組んでまいります。

○ビジネスマッチング機能の強化

平成26年度下期において、ビジネス情報ネットワークの「営業サポート情報」を活用したビジネスマッチングの実績は34件となりました。また高知県、高知県地産外商公社、四国銀行、幡多信用金庫との共催による商談会「スーパーマーケット・トレードショー」「FOODEX JAPAN」や第二地方銀行協会が主催する商談会「『食の魅力』発見プロジェクト」等へのマッチング支援につきましても、お取引先企業延べ65社に出展いただき、販路拡大等につなげていただきました。

た。

今後も「営業サポート情報」を積極的に活用し、拡がりのあるビジネスマッチングの提案を実施していくとともに、商談会の開催情報を行内LAN（掲示板）等により営業店へ発信し、お客さまの高知県外への販路拡大につながる提案を行い、地域経済の活性化に向け取り組んでまいります。



(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

当行は、お取引先ごとのライフステージに応じたニーズにお応えできるように、融資統括部と営業本部が中心となって、以下の方策に取り組んでまいります。

① ビジネスマッチング機能強化

前項「コンサルティング機能の発揮」に記載いたしましたとおりです。

② 経営改善計画策定支援および外部専門家との連携

経営改善計画の策定支援をしているお取引先に対しましては、リレーションを図りながら実態の把握に努め、互いに共通の認識を持ちながら計画の策定に取り組んでおります。こうした計画策定において経営改善、特に商品開発や環境整備等は外部専門家との連携が必要であり、経営者に活用いただくよう働きかけております。

景気は持ち直しに向けた動きが見られるものの、支援先の経営環境は依然として厳しく、経営資源が乏しい先も多いことから、改善計画の策定には一定の時間を要しております。

今後も経営改善支援先とのリレーションの一層の強化を図り、経営課題についての共通認識を持ちながら、経営改善計画の策定を支援してまいります。具体的には、「軒先顧客管理システム」を通じた本部と営業店の情報の共有化や営業店との帯同訪問により、支援対象先の業況や資金繰りの把握、事業計画の進捗状況についてモニタリング等を行い、適宜助言や指導を実施しております。計画未策定先に対しても本部と営業店が一体となって積極的に関与することで、早期策定に向けて取り組んでまいります。また、外部専門家との連携に関しては、費用捻出の課題もあることから、無料で活用できるミラサポ等の制度の紹介を続けてまいります。

③情報提供機能の活用

お取引先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、お取引先と問題点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に説明を行い、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行っていく態勢としております。

同資料に基づいた助言等のコンサルティング機能を発揮していくことが課題であると認識しており、財務診断分析資料の作成依頼があった際には、融資統括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、必要があれば融資統括部の担当者が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努めてまいります。

〔財務診断分析資料配布先数(表 29)〕

(単位：先)

	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
財務診断分析資料配布先数	22	13	8

(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、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。年度毎にランクアップ目標を定めて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や経営相談を実施してまいります。

平成 26 年 4 月に見直した経営改善支援取組先に対する支援態勢は定着化しており、営業店と本部の連携についても強化を図ることができたと認識しております。景気は持ち直しに向けた動きが見られるものの、中小規模事業者等を取り巻く環境は引き続き厳しい状況が予想されます。営業店と本部が一体となって、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等の支援を強化していくことでランクアップを目指してまいります。

また、債務超過額が大きく、融資の反復やリスケジュールによる対応では改善に相当の期間を要するお取引先に対しましては、外部機関や外部専門家と連携して、DDS等の抜本的な金融支援を検討のうえ、ランクアップに繋げてまいります。

具体的なランクアップの手法としては、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の対応のほか、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まいります。

〔ランクアップの実績(表 30)〕

(単位：先)

	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
ランクアップ先数	9	12	23
経営改善支援取組先数	141	137	201
ランクアップ率	6.4%	8.8%	11.4%

〔経営改善計画策定先数(表 31)〕

(単位：先)

	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
経営改善計画策定先数	9	9	15
経営改善計画未策定先数	19	7	6

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、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あたっては、外部機関との連携を強化しておりますが、当行のお取引先が中小企業主体であることから、中小企業再生支援協議会を中心に連携や活用を強化しております。同協議会や外部専門家との情報交換等を積極

的に行うなど十分な連携を図り、引続き積極的な活用に努めてまいります。

フォローアップ等においても、同協議会の担当者と連携を密にして、本部と営業店が一体となって情報の共有化を図り、企業支援室が積極的に関与してまいります。

また、地域経済活性化支援機構をはじめとする他の外部機関との連携にも積極的に取り組んでまいります。

〔中小企業再生支援協議会持込件数(表 32)〕

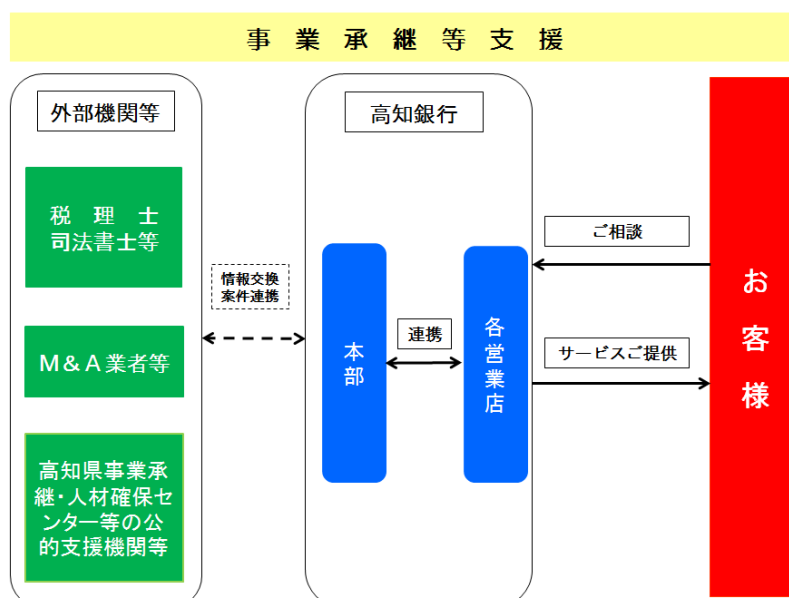
(単位：先)

	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
持込先数	9	15	18

(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

2014 年版中小企業白書によると、地域経済を支える中小企業経営者の世代交代は依然として進んでいない状況にあり、経営者の平均年齢は上昇傾向が続いております。また、少子化に伴い、親族内で後継者を確保できていない企業も増加しつつあります。

当行では、平成 27 年 4 月 1 日に開設された「高知県事業承継・人材確保センター」等の公的支援機関等との連携強化を図りながら、中小企業・小規模事業者が抱える事業承継等の経営課題に関する相談受け入れ態勢の強化に取り組んでまいります。



(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

平成 21 年 12 月の中小企業金融円滑化法の施行を受けて、平成 22 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、主管部、責任者、関係部署、管理体制、窓口の設置等、金融円滑化管理態勢を整備しております。体制整備等の措置の概要等については、中小企業金融円滑化法に基づき説明書類を作成し開示いたしました。

また、平成 25 年 12 月に公表された「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨を踏まえた態勢整備を行い、本ガイドラインに基づくきめ細かな対応を実施しております。平成 26 年 2 月に制定した「経営者保証に関するガイドライン」チェックシートについて営業店に周知徹底を図るとともに、必要に応じて改正を行う等、営業店における案件受付け時の適正な対応を支援、指導しております。

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があった場合には、当該お取引先の実態を把握して、そのライフステージや事業の持続可能性を見極めたうえで真摯な対応を行っております。また、貸出条件等の変更に係る措置の状況については定期的に開示をしております。

同法は平成 25 年 3 月 31 日に終了しましたが、同法終了後においてもこれまでと取組方針が変わらないことを全役職員に周知徹底し、引き続きコンサルティング機能を発揮した事業再生等の経営改善支援活動に、積極的に取り組んでおります。

〔貸付の条件の変更等の実施状況（表 33）〕（平成 27 年 3 月 31 日現在）（単位：件）

	申込み				
		実行	謝絶	取下げ	審査中
中小企業のお客さま	12,480	11,737	317	316	110
住宅資金借入れのお客さま	617	415	115	81	6

(6) 地域貢献への取り組み

①高知工業高等専門学校との連携による「こども金融・科学教室」の開催

地域の子どもたちへの金融知識の普及とあわせ、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」を毎年 2 回（高知市と郡部）高知工業高等専門学校と共同で開催しております。学校では体験できない授業を保護者と一緒に学んでもらおうと工夫して取り組んでおり、今後も継続してまいります。

〔平成 26 年度開催実績(表 34)〕

平成 26 年 8 月	高知市で開催	児童 57 名、保護者 42 名が参加
平成 27 年 3 月	四万十市で開催	児童 44 名、保護者 24 名が参加

②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」を高知大学と毎年共同で開催しております。

平成 26 年度も下記のとおり開催し、大勢のこどもたちにご参加いただきました。また、中央地域ではジュニアサッカー大会を同時に開催し、競技の普及に貢献いたしました。

各教室とも定員を大幅に上回る参加申し込みをいただいております、県内のこどもたちがより多くご参加いただけるよう、今後も継続実施してまいります。

〔平成 26 年度開催実績(表 35)〕

平成 26 年 10 月開催	西部地域	土佐西南大規模公園	参加児童 110 名
平成 26 年 11 月計画	東部地域	野市ふれあい広場	中止(受付 149 名)
平成 26 年 11 月開催	中央地域	県立春野総合運動公園	参加児童 236 名
〃 同時開催	こうぎんカップ U-10	県立春野総合運動公園	県下代表 4 チーム 54 名

③「お客さま満足度アンケート調査」の実施

高知県内店舗において、「お客さま満足度調査」を毎年実施しております。お客さまからいただいたご意見やご要望を真摯に受け止め、金融サービスのさらなる向上を図り、お客さま満足度の向上に取り組んでまいります。

Ⅶ. 剰余金の処分の方針

1. 配当に対する方針

当行は、地域金融機関としての公共的・社会的使命を果たすため、安定的な経営基盤の確保と健全な財務体質への強化を図るとともに、配当につきましては、フローの利益とストックの内部留保に応じ、弾力的に配分する方針としております。

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 月期より普通株式の復配(1 株あたり 2 円 50 銭)を行い、平成 23 年 3 月期以降は同 2 円 50 銭の配当を行っております。また、平成 26 年 3 月期には、東証一部上場に伴う 50 銭の記念配当を行いました。

優先株式配当につきましては、発行要項の定めに従い、配当を行っております。

2. 役員に対する報酬および賞与についての方針

当行は、平成 12 年から役員賞与の不支給を継続し、利益の社外流出を抑制するとともに、取締役報酬を一部カットしております。今後につきましても、役員賞与の不支給、取締役報酬カットを継続してまいります。

3. 財源確保の方策

国の資本参加を踏まえ、経営強化計画を着実に履行し、収益力の強化と資産の健全化を推し進め、安定した収益を確保することによって内部留保を蓄積し、公的資金 150 億円の早期返済を目指してまいります。

今後、経営強化計画の着実な履行により、安定的な収益を確保することによって、平成 36 年 3 月期には利益剰余金から利益準備金を控除したその他利益剰余金が 250 億円まで積上がり、公的資金 150 億円の十分な返済財源が確保できる見込みであります。

平成 27 年 3 月期の期末配当を織り込み後の利益剰余金は、計画 129 億円に対して 171 億円の実績となり、前倒しで積上げができておりますが、本計画期間におきましても、公的資金返済後においても十分な自己資本を確保できるよう、引き続き内部留保の蓄積に取り組んでまいります。

〔当期純利益、利益剰余金の計画(表 36)〕

(単位：億円)

	21/3 期 実績	22/3 期 実績	23/3 期 実績	24/3 期 実績	25/3 期 実績	26/3 期 実績	27/3 期 実績	28/3 期 計画
当期純利益	△85	13	21	30	19	30	38	16
利益剰余金	39	53	73	97	112	137	171	183
利益準備金	26	1	2	3	4	5	6	7
その他利益剰余金	13	51	71	94	108	132	164	176
	29/3 期 計画	30/3 期 計画	31/3 期 計画	32/3 期 計画	33/3 期 計画	34/3 期 計画	35/3 期 計画	36/3 期 計画
当期純利益	15	15	15	15	15	15	15	15
利益剰余金	193	204	214	224	234	244	254	264
利益準備金	8	9	9	10	11	12	13	14
その他利益剰余金	185	195	204	214	223	232	241	250

*28/3 期から 30/3 期の当期純利益については、経営強化計画の諸施策の実行による収益を見込み算出しております。

Ⅷ. 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

1. 経営強化計画の運営管理

経営強化計画の着実な遂行を確保していくために、平成 21 年 12 月より、月次で取締役会において計画の進捗管理を行っております。進捗状況に問題がみられた場

合は、取締役会が率先して問題改善に向け取り組んでまいります。

また、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」を設置しており、以降は原則として半期ごとに委員会を開催しております。

委員会では経営強化計画の進捗状況等について報告するとともに、委員から客観的な立場で評価および助言をいただいております、経営の客観性を確保しながら、当行の経営に反映させてまいります。

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、リスクベース・アプローチに基づき、プロセスチェックを主体とする監査を実施しており、問題点の発生原因に焦点を当てるとともに、発生頻度や影響度、リスクの重要度を分析・評価して、改善に向けた提案等を行っております。取締役会がリスク管理態勢を適切に把握し適切な改善指示が行えるよう、監査結果を取締役会に報告して内部監査の実効性確保に努めております。

監査結果における被監査部店への改善に向けた提案については、被監査部店より改善計画書とその実施状況の提出を求め改善状況を確認するほか、動態監査の充実、オフサイト・モニタリングの活用等により、監査態勢を強化しております。

加えて、業務の複雑化、高度化に対応するため、監査従事者を外部研修や行内研修等に参加させ、専門的知識や能力の開発・向上に努めております。

(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評価と改善の担い手として監査機能を発揮していくよう努めてまいります。

(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・情報交換等を深めながら、相互の効率的監査の確保および内部監査の品質の向上を図ってまいります。

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、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、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

グラムの進展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確保に努めております。

(1) 流動性リスク

流動性リスク管理につきましては、「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。

また、組織としては、「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保しており、また、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。

各種ストレス事象を想定したストレステストを定期的を実施し、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るとともに、震災等による急激な資金繰り悪化に備え、緊急時の資金調達先の維持や拡大を図ってまいります。

(2) オペレーショナル・リスク

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・リスク統括管理部署の経営統括部、事務リスク・システムリスクの主管部の事務システム部、法務リスクの主管部のコンプライアンス統括部が、リスクの状況についてモニタリングを行うとともに、業務運営部署を指導・監督しております。

特にシステムリスクの管理面につきましては、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、障害等発生時の影響が社会にも大きな影響を与えることから、システムリスクの総点検を実施しております。また、安全対策基準を定めてシステムを管理しており、今後もシステムの安全かつ安定稼働に万全を期してまいります。

(3) 業務継続体制の整備

当行は、金融が経済活動を支える重要な社会インフラであると認識し、災害等発生時においても、現金供給や資金決済などの金融機能を維持するために業務継続計画（BCP）を策定しており、平時より体制整備を進めております。

今後につきましても、社内訓練や業界横断的な訓練の結果などを踏まえ、継続的に見直しを行い、BCPの実効性確保に努めてまいります。

(4) 大口信用供与限度額管理

銀行資産の危険分散等の観点から、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の合算管理を行い、発行体別クレジットラインの限度額を

主要なリスクの管理体制概要図



IX. 協定銀行が現に保有する取得株式等にかかる事項

発行金額・条件については下記のとおりです。

	項目	内容
1	種類	株式会社高知銀行第1種優先株式
2	申込期日（払込日）	平成21年12月28日
3	発行価額	1株につき200円
	非資本組入れ額	1株につき100円
4	発行総額	15,000百万円
5	発行株式数	75百万株
6	議決権	本優先株主は、全ての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。ただし、本優先株主は、定時株主総会に本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払いを受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払いを受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会の終結の時より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払いを受ける旨の決議がなされる時までの間は、全ての事項について株主総会において議決権を行使することができる。
7	優先配当年率	12ヶ月日本円TIBOR+1.10% （平成22年3月31日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から平成22年3月31日までの間の日数で日割計算により算出される割合とする） ただし、8%を上限とする。
	優先中間配当	本優先配当金の2分の1を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の分配	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
9	取得請求権（転換予約権）	本優先株主は、取得請求期間中、当銀行が本優先株式を取得するのと引換えに当銀行の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	平成22年12月29日
	取得請求期間の終了日	平成36年12月28日
	当初取得価額（当初転換価額）	取得請求期間の初日に先立つ5連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額とする。（※5連続取引日は、取得請求期間の初日を含まず、東京証券取引所における当銀行の普通株式の終値が算出されない日を除く）
	取得請求期間中の取得価額修正	取得請求期間において、毎月第3金曜日の翌日以降、取得価額は、決定日まで（当日含む）の直近の5連続取引日の終値の平均値に相当する金額に修正
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	51円
10	金銭を対価とする取得条項	当銀行は、平成31年12月29日以降、取締役会が別に定める日（当該取締役会開催日までの30連続取引日（当該日含む）の全ての日において終値が取得価額の下限を下回っており、かつ金融庁の事前承認を得ている場合に限り）が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部または一部を金銭を対価として取得することができる。
	対価となる金額	本優先株式1株につき、本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた金額
11	普通株式を対価とする取得条項	当銀行は、取得請求期間の終了日までに当銀行に取得されていない本優先株式の全てを取得請求期間の終了日の翌日（以下、「一斉取得日」という）をもって取得する。当銀行は、かかる本優先株式を取得するのと引換えに、本優先株主が有する本優先株式数に本優先株式1株当たりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	一斉取得日に先立つ45取引日目に始まる30連続取引日の毎日の終値の平均値（終値が算出されない日を除く）に相当する金額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	51円

X. 経営強化のための計画の前提条件

前提となる経済環境、金利、為替、株価

(前提となる経済環境)

日本銀行による「量的・質的金融緩和」が継続するなか、企業部門は輸出型企業を中心に業績は好調で、今後、国内設備投資が増加していく環境にあると見込んでおります。この結果、個人部門への波及効果として、雇用や所得環境に対するマイノンドの改善が進み、個人消費が回復するといった好循環が持続していくことで、景気は本格的な回復局面に入るものと考えております。

一方で地方経済に目を向けますと、円安に伴う材料費などの負担の増加や人手不足などは中小企業にとって大きな懸念材料となっており、当行の主要営業基盤である高知県の経済環境は、都市部に比べると厳しい状況がまだしばらくは継続するものと予想しております。

(金利)

量的・質的金融緩和政策のもとで、当面の市場金利は低位で推移していくと予想しております。

一方、一部では景気回復の兆しが見え始めている状況を踏まえると、今後の金融政策の行方に注意していく必要があり、政策誘導金利は当面現行の 0.1%程度、長期金利も概ね 0.4%程度の低位のまま推移した後、上昇トレンドに入るものと予想しております。

(為替)

日米金融政策の方向性の違いが意識されることで、円ドル相場は概ね 120 円前後の水準まで円安が進行しました。世界各国が金融緩和方向へ向かうなか、米国は利上げのタイミングを探っている状況にあり、当面は米ドルに資金が流れる構図に大きな変化はないものと思われ、ドル高・円安の傾向はしばらく続くものと予想しております。

(株価)

新興国を含め世界的に金融緩和傾向にあるなか、緩和マネーが世界中の金利を押し下げる一方で、緩和マネーは株式市場にも流入し、世界各国とも株価は上昇基調にあります。特に日本株については、円安や原油安効果に加え、日銀や年金資金による買入れなどもあって、2 万円の台を回復するなど底堅い値動きとなっております。

企業の好業績に加え、株主還元を重視していく動きが高まるなど、国内株式市場は海外投資家にとっても魅力的な市場になりつつあると思われ、計画期間内の日経平均株価は 2 万円前後で推移していくものと予想しております。

〔各種指標（表 37）〕

（単位：％、円）

指 標	H27/3 (実績)	H28/3 (前提)	H29/3 (前提)	H30/3 (前提)
無担保コール翌日物	0.015	0.100	0.125	0.200
TIBOR3 ヶ月	0.172	0.190	0.250	0.350
新発 10 年国債利回り	0.395	0.400	0.650	1.000
ドル/円レート	120.22	120.00	120.00	120.00
日経平均株価	19,206	20,000	20,000	20,000

以 上