

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)

2018 年 6 月



目 次

I. 前経営強化計画の実績に関する総括	1
1. 経営環境	1
2. 資産負債の状況	1
3. 損益の状況	2
4. 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
5. 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	7
1. 収益性を示す指標	7
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	8
1. 前経営強化計画の経営戦略について	8
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	26
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	26
2. リスク管理の態勢の強化のための方策	26
3. 法令遵守の態勢の強化のための方策	29
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	31
5. 情報開示の充実のための方策	32
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	32
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	32
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	33
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	38
VII. 剰余金の処分の方針	46
1. 配当に対する方針	46
2. 役員に対する報酬および賞与についての方針	47
3. 財源確保の方策	47
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	48
1. 経営強化計画の運営管理	48
2. 内部監査態勢の強化	48
3. 各種のリスク管理の状況および今後の方針等	49
IX. 協定銀行が現に保有する取得株式等にかかる事項	51
X. 経営強化のための計画の前提条件	52

I. 前経営強化計画の実績に関する総括

1. 経営環境

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、2015年4月から2018年3月までの3年間を計画期間とした「経営強化計画」（第3期）（以下「前計画」）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。

前計画期間におけるわが国の経済は、海外経済が緩やかに回復する中で、堅調な企業収益や雇用・所得環境の改善を背景に、個人消費や民間投資など国内需要も持ち直しを見せるなど、緩やかな回復基調が続きました。

当行の主要営業基盤である高知県の経済は、個人消費は一部に弱い動きがみられたものの、全体では底堅く推移しており、また、生産活動は徐々に持ち直しているほか、雇用・所得環境も改善しており、全体では緩やかに回復しつつあります。

当行は、地域に密着した営業活動を展開し、成長分野の推進や地域の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するなど、貸出金の増強に努めた結果、貸出金残高は計画を上回ることができました。一方、前計画策定時に想定していなかった低金利環境が継続したほか、金融機関同士の競争の激化等により貸出金利回りは計画を下回りました。また、経費は全行挙げて削減に努め計画以上に削減したものの、コア業務純益及び業務粗利益経費率は計画未達成となりました。

経営改善支援等に向けた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て本部と営業店が一体となり取り組んだ結果、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る実績で推移しております。

前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）

	2015/3 期	2016/3 期			2017/3 期			2018/3 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	0.015	0.100	△0.002	△0.102	0.125	△0.060	△0.185	0.200	△0.068	△0.268
T I B O R 3 ヶ月	0.172	0.190	0.099	△0.091	0.250	0.057	△0.193	0.350	0.069	△0.281
新発10年国債利回り	0.395	0.400	△0.050	△0.450	0.650	0.065	△0.585	1.000	0.041	△0.959
ドル/円レート	120.22	120.00	112.68	△7.32	120.00	112.19	△7.81	120.00	106.24	△13.76
日経平均株価	19,206	20,000	16,758	△3,242	20,000	18,909	△1,091	20,000	21,454	1,454

2. 資産負債の状況

(1) 預金

預金（譲渡性預金含む）は、取引のメイン化に向けた法人預金の獲得運動などの

取り組みによって、2018年3月期の預金残高は計画始期を445億円上回った一方で、平残は調達コストを抑制するために比較的高金利の大口預金の受入を抑制したことなどから計画を41億円下回りました。

(2) 貸出金

貸出金は、地域に密着した営業活動を展開し、成長分野向けの「こうぎん・ビビッド・ファンド」や個人事業者向けの「こうぎんビジネス応援団」等を活用して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ことなどから、2018年3月期の貸出金残高は計画始期を198億円、平残は計画を17億円それぞれ上回りました。

(3) 有価証券

有価証券は、適切なリスク管理のもとで安定的な収益を確保することを重視するとともに、金利上昇リスクに備えデュレーションの長期化や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するなど、リスク分散とポートフォリオの改善を進めたことなどから、2018年3月期の有価証券残高は計画始期を54億円、平残は計画を75億円それぞれ上回りました。

[資産・負債の状況（平均残高）（表2）]

（単位：億円）

	2015/3期	2016/3期		2017/3期		2018/3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	10,093	10,481	388	10,503	22	10,720	217	10,321	399
うち貸出金	6,480	6,619	139	6,668	49	6,713	45	6,696	17
うち有価証券	2,994	3,009	15	3,016	7	3,105	89	3,030	75
負債	9,534	9,889	355	9,884	△5	10,086	202	9,712	374
うち預金	9,007	9,176	169	9,089	△87	9,194	105	9,235	△41
うち借入金	420	609	189	695	86	785	90	370	415
純資産	558	592	34	619	27	633	14	609	24

3. 損益の状況

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積極的にお応えしたことなどから、貸出金残高は計画を上回ったものの、計画策定時に想定していなかった金利環境の変化等により貸出金利回りは計画を下回って推移したことなどから、資金利益は計画最終年度である2018年3月期において64百万円の不足となりました。また、役務取引等利益につきましては、お客さま本位の業務運営に関する取組方針に基づき金融商品のご提案に努めましたが、相場の不透明感などから販売額が計画を下回ったことや、提携ローン残高の増加に伴

い支払保証料が増加したことなどにより、計画を 6 億 76 百万円下回りました。その他業務利益は、外国為替売買損や国債等債券償却等により計画を 5 億 20 百万円下回りました。これらの結果、業務粗利益は計画を 12 億 61 百万円下回りました。

経費につきましては、物件費は冗費圧縮に努めたものの、インフラ強化のためのシステム関連投資等により計画を 1 億 20 百万円上回った一方で、人件費は職員の新陳代謝等により計画を 2 億 74 百万円下回ったことなどから、全体では計画を 22 百万円下回りました。これらにより、業務純益は 11 億 40 百万円、コア業務純益は 9 億 68 百万円それぞれ計画を下回りました。

〔損益の状況（単体ベース）（表 3）〕

（単位：百万円）

	2015/3 期	2016/3 期	2017/3 期	2018/3 期			
	実績	実績	実績	実績	2017/3 期比	計画	計画比
業務粗利益	15,293	15,404	14,495	14,158	△337	15,419	△1,261
資金利益	14,273	14,124	13,764	14,302	538	14,366	△64
役務取引等利益	676	727	453	384	△69	1,060	△676
その他業務利益	343	552	277	△528	△805	△8	△520
（うち国債等債券損益）	377	674	505	△271	△776	-	△271
経費	11,803	12,262	12,140	12,011	△129	12,033	△22
うち人件費	6,603	6,771	6,604	6,481	△123	6,755	△274
うち物件費	4,555	4,702	4,734	4,713	△21	4,593	120
業務純益（一般貸倒引当金繰入前）	3,490	3,142	2,354	2,146	△208	3,386	△1,240
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-	-	-	100	△100
業務純益	3,490	3,142	2,354	2,146	△208	3,286	△1,140
コア業務純益	3,112	2,467	1,849	2,418	569	3,386	△968
臨時損益	1,393	223	528	548	20	△960	1,508
うち不良債権処理額	334	115	154	146	△8	900	△754
うち株式等関係損益	157	91	143	148	5	-	148
経常利益	4,883	3,365	2,883	2,695	△188	2,326	369
特別損益	△20	△138	△143	△234	△91	△20	△214
税引前当期純利益	4,863	3,227	2,739	2,461	△278	2,306	155
法人税、住民税および事業税	168	144	453	570	117	765	△195
法人税等調整額	894	154	172	241	69	-	241
当期純利益	3,800	2,928	2,113	1,648	△465	1,540	108
実質与信費用	△1,113	△54	△328	△208	120	1,000	△1,208

また、経営改善支援などの取り組みによる貸倒実績率の低下等により、実質与信費用は計画を 12 億 8 百万円下回ったことなどから、経常利益は 3 億 69 百万円、当期純利益は 1 億 8 百万円それぞれ計画を上回りました。

〔利回りの推移（表 4）〕

（単位：％）

	決算期	計画	実績	計画比
貸出金利回	2016/3 期	1.787	1.743	△0.044
	2017/3 期	1.782	1.647	△0.135
	2018/3 期	1.806	1.588	△0.218
預金利回	2016/3 期	0.132	0.125	△0.007
	2017/3 期	0.134	0.106	△0.028
	2018/3 期	0.148	0.082	△0.066

4. 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）

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積極的にお応えしたことなどから、貸出金平残は 6,713 億円となり計画を 17 億円上回ったものの、計画策定時に想定していなかった金利環境の変化等により、貸出金利回りは計画を 0.218 ポイント下回ったことなどから貸出金利息は計画を 14 億 30 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 41 億円下回る 9,194 億円となり、預金利回りは計画を 0.066 ポイント下回ったことなどから、計画を 6 億 10 百万円下回りました。

また、有価証券平残は計画を 75 億円上回ったことに加えて、利回りも計画を 0.201 ポイント上回ったことから、有価証券利息配当金は計画を 7 億 14 百万円上回りました。これらの結果、資金利益は計画を 64 百万円下回りました。

役務取引等利益は、相場の不透明感などから金融商品販売額が計画を下回ったことや、提携ローン残高の増加に伴って支払保証料も増加したことなどにより、計画を 6 億 76 百万円下回りました。

経費は、人件費が職員の新陳代謝や時間外勤務削減等により計画を 2 億 74 百万円下回った一方で、物件費は冗費圧縮に努めたものの、機械化関連投資等により計画を 1 億 20 百万円上回ったことなどから、計画を 22 百万円下回りました。

これらの結果、コア業務純益は計画を 9 億 68 百万円下回りました。

〔コア業務純益の改善額（表 5）〕

（単位：百万円）

	計画 始期	2016/3 期			2017/3 期		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
コア業務純益	3,112	3,114	2,467	△647	3,203	1,849	△1,354

	2018/3 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	3,386	2,418	△968	274	△694	△968

* 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）

2018 年 3 月期の業務粗利益経費率につきましては、分母にあたる業務粗利益において、貸出金利回りが計画を下回ったことなどにより、資金利益は計画を 64 百万円下回りました。また、役務取引等利益は金融商品の販売が不足したことなどにより、計画を 6 億 76 百万円下回りました。その他業務利益は国債等債券償却等により計画を 5 億 20 百万円下回りました。これらの結果、業務粗利益は計画を 12 億 61 百万円下回りました。

分子にあたる機械化関連費用を除く経費につきましては、人件費が計画を 2 億 74 百万円下回ったことなどにより、計画を 1 億 17 百万円下回りました。

この結果、計画終期における業務粗利益経費率は 73.00% となり、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	2016/3 期			2017/3 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）	10,393	10,545	10,641	96	10,443	10,502	59
業務粗利益	15,293	15,259	15,404	145	15,316	14,495	△821
業務粗利益経費率	67.96	69.10	69.07	△0.03	68.18	72.45	4.27

	2018/3 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）	10,453	10,336	△117	60	△57	△117
業務粗利益	15,419	14,158	△1,261	126	△1,135	△1,261
業務粗利益経費率	67.79	73.00	5.21	△0.17	5.04	5.21

* 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。

5. 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

中小規模事業者等に対する信用供与の実績につきましては、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の営業を基本として、経営強化計画の各施策に取り組んだ結果、計画終期の同残高は 3,956 億円となり、始期を 370 億円、計画を 336 億円それぞれ上回りました。

総資産に占める割合につきましては、分母にあたる総資産が預金残高の増加および利益の積み上げなどによって計画を 585 億円上回りましたが、分子にあたる中小規模事業者等向け貸出残高も計画を 336 億円上回ったことから 35.84% となり、始期を 1.40 ポイント、計画を 1.21 ポイント、それぞれ上回りました。

〔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	2016/3 期			2017/3 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	3,586	3,596	3,700	104	3,606	3,857	251
総資産	10,414	10,429	10,456	27	10,439	10,821	382
総資産に対する比率	34.44	34.48	35.39	0.91	34.54	35.64	1.10

	2018/3 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	3,620	3,956	336	34	370	336
総資産	10,453	11,038	585	39	624	585
総資産に対する比率	34.63	35.84	1.21	0.19	1.40	1.21

(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

外部機関等と連携してコンサルティング機能の強化を図り、経営改善計画の策定支援や、ビジネスマッチング等に積極的に取り組んだ結果、計画終期において創業・新事業のカテゴリーは、エネルギー関連の創業に落ち着きがみられたことなどから計画を 27 先下回りましたが、それ以外の支援項目は計画を上回り、合計では 182 先、取引先総数に占める割合では 1.61 ポイントそれぞれ計画を上回りました。

〔経営改善支援等の取り組み（表8）〕

（単位：先、％）

	計画 始期	2016/3 期			2017/3 期			2018/3 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	46	45	58	13	46	56	10	46	19	△27
経営相談	113	120	163	43	120	211	91	124	300	176
事業再生	25	25	32	7	25	29	4	25	35	10
事業承継	1	2	8	6	4	7	3	4	13	9
担保・保証	41	40	59	19	40	60	20	41	55	14
合計	226	232	320	88	235	363	128	240	422	182
取引総数	7,473	7,533	8,140	607	7,603	8,816	1,213	7,673	8,916	1,243
比率	3.02	3.08	3.93	0.85	3.09	4.11	1.02	3.12	4.73	1.61

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、2018年4月より2021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）

	2018/3 期 実績	2018/9 期 計画	2019/3 期 計画	2019/9 期 計画	2020/3 期 計画	2020/9 期 計画	2021/3 期 計画	2018/3 期 比改善額
コア業務純益	2,418	941	1,957	983	1,940	1,222	2,423	5

* 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、全体では緩やかに回復しつつあるものの、資金需要は業種により差があるなど、総じて見ればやや盛り上がりには欠ける状況が続いていることに加え、マイナス金利政策の継続等による貸出金利回りの一層の低下や、同政策の継続により市場金利が低位で推移するなど、収益水準を維持していくことが厳しい環境が続くものと予想されます。

このような経営環境を踏まえ、本経営強化計画（以下「本計画」）のコア業務粗利益につきましては、業務改革（Business Process Reengineering、以下「BPR」）による抜本的な事務の簡素化・効率化を進め、営業活動の量と質を向上させて営業力の強化を図り、貸出金利息を中心とした資金利益の維持・拡大を図ってまいります。また、お客さま本位の業務運営に関する取組方針に基づいた金融商品の提案を積極的に推進し、役務取引等利益の増強につなげてまいります。

一方で、震災の発生時などにおける金融機能維持を目的とした店舗移設や障がい者対応ATMへの更新、F i n T e c h関連のシステム対応等に加えて、消費税率や社会保険料率の改定などから経費は増加を想定し、2019年3月期、2020年3月期のコア業務純益は始期を下回る計画としております。

しかしながら、計画終期のコア業務純益は、B P R効果の最大化による営業力の強化や、事業性評価に基づく融資の増強などによる資金利益の増加により、計画始期を上回る計画としております。

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、％）

	2018/3期 実績	2018/9期 計画	2019/3期 計画	2019/9期 計画	2020/3期 計画	2020/9期 計画	2021/3期 計画	2018/3期 比改善額
経費（機械化関連費用を除く）	10,336	5,324	10,517	5,321	10,562	5,300	10,522	△186
業務粗利益	14,158	7,411	14,773	7,416	14,798	7,531	15,024	866
業務粗利益 経費率	73.00	71.83	71.19	71.74	71.37	70.38	70.03	2.97

*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。

計画終期の業務粗利益経費率につきましては、分母にあたる業務粗利益において、事業性評価に基づく融資の増強などにより資金利益は計画始期を1百万円上回り、役務取引等利益は金融商品の販売強化などにより計画始期を1億76百万円上回るとともに、その他業務利益を改善（2018年3月期の実績△5億28百万円）することなどによって、業務粗利益は計画始期を8億66百万円上回る計画としております。

分子にあたる機械化関連費用を除く経費につきましては、引き続き冗費削減に取り組むものの、消費税率や社会保険料率の改定により税金や人件費が増加するほか、南海トラフを震源とする震災に備えた店舗等の高台への移転などにより物件費が増加することなどから、計画始期を1億86百万円上回る計画としております。

これらの結果、計画終期における業務粗利益経費率は、計画始期を2.97ポイント下回る計画としております。

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

地域に密着した営業活動を展開し、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に積極的に応えたことなどから、貸出金平残は前年同期比 45 億 67 百万円増加いたしました。一方、市場金利の低下に加えて金融機関同士の競争激化により、貸出金利回りが前年同期比 0.059 ポイント低下したことから、貸出金利息は前年同期比 3 億 19 百万円減少いたしました。有価証券運用におきましては国内株式市場が総じて好調に推移したことなどから、株式や投資信託の利息配当金が増加し、有価証券利息配当金は前年同期比 6 億 40 百万円増加いたしました。また、預金平残（譲渡性預金含む）は前年同期比 105 億 1 百万円増加したものの、預金利回りが前年同期比 0.024 ポイント低下したことから、預金利息は前年同期比 2 億 9 百万円減少いたしました。これらの結果、資金利益は前年同期比 5 億 38 百万円増加いたしました。

お客さま本位の業務運営に関する取組方針のもと、投資信託・生命保険など金融商品の積極的な販売に取り組みましたが、役務取引等利益は前年同期比 69 百万円減少いたしました。また、経費は、税金が前年同期比 15 百万円増加したものの、全行を挙げて経費削減に努めたことなどから、物件費は前年同期比 21 百万円減少し、人員の新陳代謝等により人件費も前年同期比 1 億 23 百万円減少したことから、全体では前年同期比 1 億 29 百万円減少いたしました。

これらの結果、コア業務純益は前年同期比 5 億 69 百万円増加いたしました。なお、公的資金の返済原資となる利益剰余金につきましては 224 億円となり、平成 30 年 3 月末の計画 204 億円に対して 20 億円前倒しで積み上げができております。

〔収益等に関する計数の推移（表 11）〕

（単位：百万円）

	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	2018/3 期実績
コア業務粗利益	16,006	15,681	15,791	15,071	14,840	14,916	14,730	13,989	14,430
資金利益	15,300	15,500	15,440	14,789	14,398	14,273	14,124	13,764	14,302
役務利益	72	153	304	301	477	676	727	453	384
経費	12,768	12,346	12,339	11,926	11,861	11,803	12,262	12,140	12,011
人件費	6,494	6,491	6,468	6,585	6,543	6,603	6,771	6,604	6,481
物件費	5,642	5,246	5,229	4,782	4,740	4,555	4,702	4,734	4,713
コア業務純益	3,237	3,334	3,451	3,144	2,979	3,112	2,467	1,849	2,418
当期純利益	1,337	2,193	3,027	1,992	3,034	3,800	2,928	2,113	1,648
貸出金平残	637,399	639,365	633,253	623,789	623,404	648,075	661,938	666,828	671,396
貸出金利回（％）	2.405	2.241	2.120	2.034	1.947	1.829	1.743	1.647	1.588
預金平残	853,468	868,328	866,900	879,106	888,255	900,784	917,628	908,983	919,485
預金利回（％）	0.334	0.241	0.162	0.150	0.133	0.140	0.125	0.106	0.082
人員（期中平均）（名）	923	918	920	927	917	892	880	877	864

②資産の健全化

2018 年 3 月期の金融再生法開示債権比率につきましては、分母にあたる総与信残高は、成長分野などを中心に積極的な融資を行い、良質な貸出金を積み上げてお

り、分子にあたる金融再生法開示債権は、お客さまとの密接なリレーションシップのもと経営改善支援を継続するとともに、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だことから 4.11%となり、前期比では 0.25 ポイント、始期比では 1.19 ポイントそれぞれ低下し、改善は進んでおります。

〔自己資本比率・不良債権比率等の推移（表 12）〕

（単位：百万円、％）

	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	2018/3 期実績
自己資本比率	10.50	10.72	11.03	10.15	10.20	10.21	10.21	9.78	9.65
金融再生法開示債権	46,046	48,159	50,852	49,013	45,055	36,087	33,967	30,530	29,153
不良債権比率	6.96	7.42	7.84	7.52	6.78	5.30	4.92	4.36	4.11

③リスク管理・コンプライアンス

リスク管理につきましては、安定した経営基盤を維持するための重要な要素であるとの認識に基づき、当行の規模・特性を踏まえた管理態勢の高度化に努めております。特に、資産の大半を占める貸出金や有価証券などを包含する信用リスク、資産価値が経済動向などに応じてリアルタイムに変化する市場リスクの管理態勢の高度化に努めてまいりました。

信用リスク管理につきましては、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の対応を徹底してまいりました。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。

市場リスクにつきましては、アラームポイントの設定、商品毎の保有限度額管理、適切なストレス・テストの実施など、リスク管理の一層の充実を図っており、本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てまいります。

また、コンプライアンスは、お客さまからの信頼の基礎であり、全ての企業活動において最も重要で最優先されるべきものと位置づけ、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

前計画においては、「収益力の強化」と「資産の健全化」を経営課題と捉えて、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、各施策を実施してまいりました。

「収益力の強化」につきましては、トップライン収益を向上させるために、営業態勢の再構築、事業者取引の強化、個人取引の強化、有価証券運用の強化などの施策を実施してまいりました。また、人材力を最大発揮するために、様々なキャリア

を活かせる機会の整備、多様な研修制度による人材の育成、職場環境のさらなる改善によるワークライフバランスの良化などの施策を実施してまいりました。これらの結果、2018年3月末における事業者取引先数は計画始期を1,443先（19.3%）上回る8,916先となり、貸出金残高は計画始期を198億円（2.9%）上回る6,951億円となるなどの成果が見られた一方で、貸出金利回りの低下により業務粗利益の柱である貸出金利息は計画始期を下回る水準となりました。

さらに、営業活動の効率化のために、顧客ニーズに関する情報共有を目的とした「営業サポート情報」システムと、交渉履歴など様々な情報の蓄積を目的とした「軒先顧客管理システム」の高度化や活用の強化などを実施してまいりました。また、業務の効率化のために、業務改善推進委員会による組織横断的な改善策の実施に取り組むとともに、外部ノウハウを獲得するためのコンサルタント導入などを行いました。このほか、全行を挙げて物件費の削減運動に取り組むとともに、経費予算の厳正な執行管理を行ってまいりました。これらの結果、2018年3月期における経費（機械化関連費用除く）は計画始期を57百万円（0.5%）下回るなどの成果がみられました。

「資産の健全化」については、良質な貸出金の増強と、経営改善支援による債務者区分のランクアップの推進、ランクダウンの防止などに取り組んだ結果、金融再生法開示債権比率は計画始期の5.30%から1.19ポイント改善するなどの成果がみられました。

当行の主要営業基盤である高知県の経済は、足もとでは雇用・所得環境も改善しており、全体では緩やかに回復しつつあるものの、中長期的にみれば全国に先駆けて人口減少が進行し経済規模の縮小が予想されることや、一人当たりの労働生産性が全国平均の9割程度に留まっている状況などから、将来的には地域資源の利活用による付加価値の向上や、生産性の向上によって生産年齢人口の減少を補うことなどが必要であると認識しております。

これらを踏まえれば、今まで以上にお客さまの立場に立った商品やサービス、ソリューションの提供など、地域経済の活性化に資する取り組みを継続し、これによって創造される経済循環を収益機会につなげ、経営基盤を一層強固なものとすることによって、様々な環境変化に的確に対応していくことが必要であると認識しております。

2. 経営戦略

(1) 地域における現状と課題

当行の主要営業基盤である高知県の経済は、足もとでは医療・福祉部門を中心とした社会的ニーズの高まりなどによる雇用の改善や、人手不足などに起因する所得の改善がみられ、全体では緩やかに回復しております。高知県の産業構造の特徴は、全国平均と比べると、製造業が少なく、公共土木工事を主体とした建設業や、飲食業をはじめとするサービス業、ならびに政府サービス生産者の占める割合が高い構

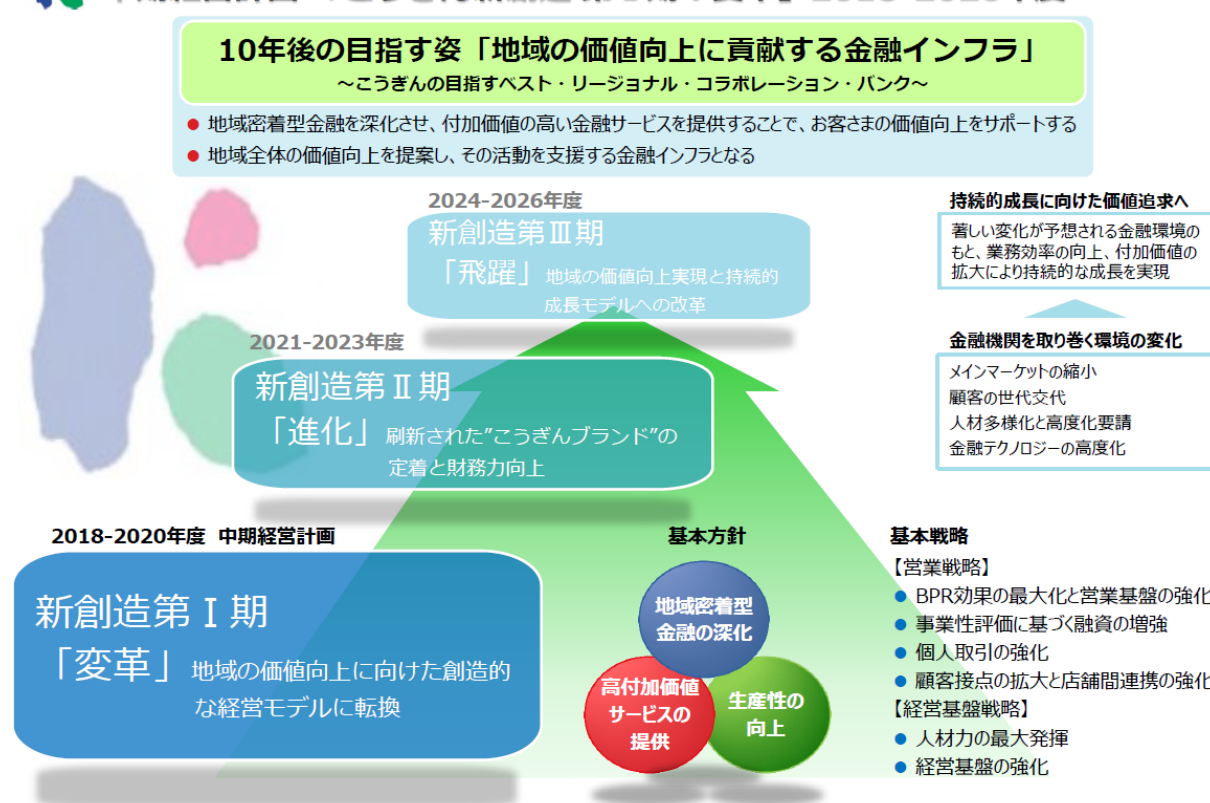
造であることから、財政出動などのマクロ政策の影響を受けやすく、民間部門の経済牽引力はやや力強さに欠けております。

今後、全国に先駆けた総人口の減少と高齢化の進行により、生産年齢人口の減少が予測されているなかで、就業者一人当たりの労働生産性が全国平均の9割程度に留まっていることなどから、将来を見据えた地域の重要な課題の一つとして生産性の向上が挙げられます。その改善策として、地域資源を有効に活用することや設備導入による効率化や省力化によって就業者一人当たりの労働生産性を向上していくことが効果的であると考えております。

(2) 当行が目指す姿



中期経営計画 「こうぎん新創造 第Ⅰ期：変革」 2018-2020年度



こうした環境のなか、地域と当行の未来に向けて、当行の10年後の目指す姿を「地域の価値向上に貢献する金融インフラ」と掲げました。

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というこれまでの考え方をより深化させ、『ベスト・リージョナル・コラボレーション・バンク』として、地域の発展のために、地域とともに最も汗を流し、地域になくなくてはならない金融インフラとなることを目指してまいります。

この考え方を踏まえて、10年後の目指す姿を実現するための基本方針を、「地域密着型金融の深化」「高付加価値サービスの提供」「生産性の向上」と設定し、2021

年3月期までの3年間で、「変革」を遂げる期間と位置づけて、変革のための4つの営業戦略として「BPR効果の最大化と営業基盤の強化」「事業性評価に基づく融資の増強」「個人取引の強化」「顧客接点の拡大と店舗間連携の強化」を、2つの経営基盤戦略として「人材力の最大発揮」「経営基盤の強化」を掲げました。

お客さまから将来にわたってベスト・パートナーとして認知していただける銀行となれるよう、「変革」の実現に向けて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	国内	地域	経済成長の鈍化（GDP成長率1%弱） 人口減少（生産年齢人口減少・減少率の地域間格差） 顧客接点・消費行動の多様化（電子商取引の隆盛） 金融テクノロジーの高度化（決済方法の変化、ビッグデータ利活用） 金利スプレッドの縮小（金融政策・競争激化） 顧客の世代交代（事業承継・相続） 人材多様化と高度化要請（多様な課題への解決提案） 資金需要の縮小（事業者数減少・人口減少・トランザクションレンディングの勃興） 地域の労働生産性向上が課題	
	経営理念		熱意：高知銀行は、限りない熱意をもって、地域の発展と暮らしの向上に貢献します。 調和：高知銀行は、調和のとれた経営をもって、お客さまの信頼に応えます。 誠実：高知銀行は、創意と誠実をもって、お客さまに奉仕します。	
当行	経営目標	お客さまにとって・・・役立ち信頼される銀行 株主にとって・・・健全で企業価値の高い銀行 地域社会にとって・・・使命を果たし発展に貢献する銀行 職員にとって・・・働きがいがあり夢と希望を実現できる銀行		
	10年後の あるべき姿			
あるべき姿の基本方針		地域密着型金融の深化	高付加価値サービスの提供	生産性の向上
中期経営計画の 基本戦略	営業戦略	BPR効果の最大化と営業基盤の強化		
		事業性評価に基づく融資の増強		
		個人取引の強化		
		顧客接点の拡大と店舗間連携の強化		
	経営基盤戦略	人材力の最大発揮		
		経営基盤の強化		

(3) 営業戦略

①BPR効果の最大化と営業基盤の強化

1. 営業人員の増強

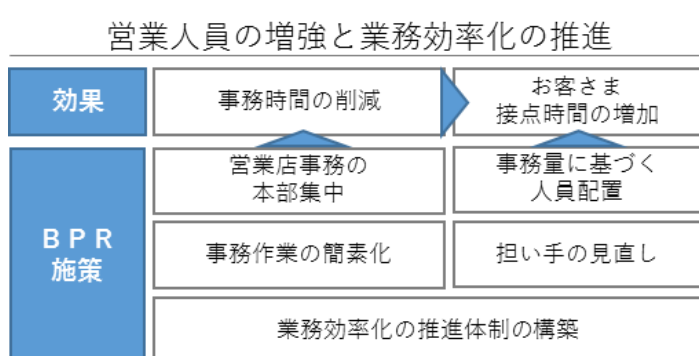
お客さまのニーズを把握して最適なソリューションを提案するために、“face to face”でお客さまと向き合う活動の増強が課題であり、これまでも、営業店

事務の簡素化や本部集中化を進めてまいりました。

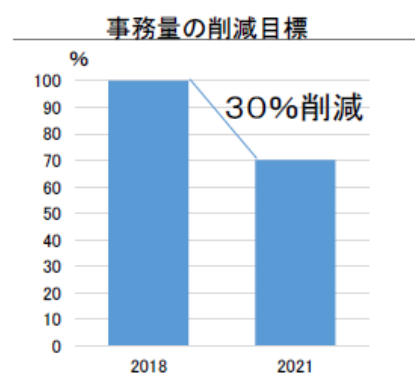
こうした改善に向けた検討を通じて、全体的な視点で抜本的に業務のあり方を見直すことにより、さらに大幅な改善が実施できる余地があると考え、B P Rに取り組むことといたしました。

本計画では、B P Rにより事務負担を軽減させることによって、生み出される時間と力を営業活動の質と量の向上に充てていきたいと考えており、省力化により営業活動に携わる人員構成比の向上を図り、営業人員の増強に取り組んでまいります。

具体的には、営業店における渉外・貸付・預金それぞれの分担する職務を再仕分けのうえ、貸付担当者は渉外担当者の事務をサポートし、預金係は窓口と後方担当者の役割分担を設けるなど、担当者がお客さまとより多くの時間向き合うことができる新たな営業店の運営体制の構築を進めてまいります。



B P R施策の実施と事務担い手の見直しにより、営業人員を増強させます。組織連携をより一層強化することにより、銀行全体の最適化を図りながら業務の効率化を進めます。



50項目を超えるB P R施策により、業務プロセスを抜本的に改善していくことによって、事務量の始期比30%削減を目指します。

Ⅱ. 業務効率化の推進

前項目に記載いたしましたとおり、銀行全体の生産性の向上をより一層意識したB P Rの推進が必要であると認識しております。そのため、「リスクベース・アプローチ (※)」による分析に基づき、統一された判断基準によって個別業務の効率化策を評価すると同時に、各効率化策を俯瞰することによって、全体の最適化を図ることが重要であると考えております。

この考えに基づき、2017年9月より、組織横断的なB P Rをマネジメントすることを目的として本部にB P R専任者を配置し、B P R推進委員会などによる各部署との連携をより一層強化しております。個別業務の発生頻度や具体的なプロセス、処理時間等を把握したうえで、全体の最適化を勘案し改善効果等に基づく効率化施策の立案を進めております。

既に一部の施策は実施しておりますが、本計画においてB P Rを本格的に進め、

銀行全体の生産性を向上させることで、お客さまと向き合う時間の拡充を進めてまいります。

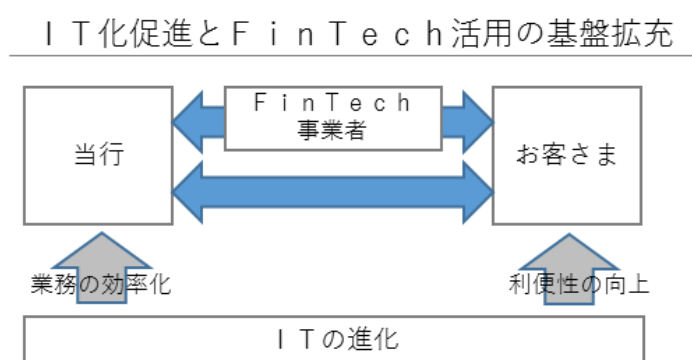
※リスクベース・アプローチとは、リスク・コントロール評価に基づき、個々の業務に内在するリスクに応じて事務を簡素化することです。

Ⅱ. IT化促進とF i n T e c h活用の基盤拡充

金融分野におけるITの活用は、業務の効率化とお客さまの多様なニーズや利便性向上に応えるといった2つの側面から、ますます進展していくことが予想されます。また、金融業の垣根を越えたプレイヤーが次々と出現しており、これからも新たな金融サービスが派生していくものと思われます。

こうした環境変化に的確に対応していくため、本計画期間中は、業務効率化を目的とした顧客情報管理システムの高度化や、行内データベースの統合管理などのさらなるIT化促進の検討を進めていくとともに、お客さまの利便性の向上を目的とした非対面チャネルの拡充に向けたAPI連携の態勢づくりや、銀行取引のスマートフォンアプリの導入など、F i n T e c h活用の基盤整備を進めてまいります。

※API（Application Programing Interface）とは、あるソフトウェアから別のソフトウェアの機能を呼び出して利用するための接続仕様。銀行があらかじめ契約を結んだ外部事業者がアクセスを行う場合に必要となる機能です。



②事業性評価に基づく融資の増強

Ⅰ. 付加価値提供のプラットフォーム構築

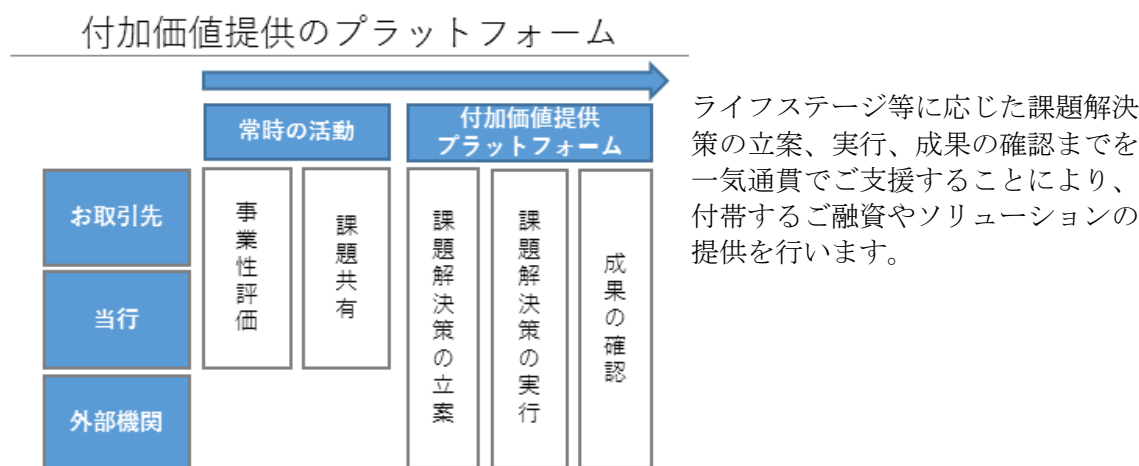
Ⅳ. 2. (1)「地域における現状と課題」に記載いたしましたとおり、将来を見据えた地域が抱える重要課題の一つに生産性の向上があると認識しており、その改善策として、地域資源の有効活用などによる県内総生産の向上（アウトプットの増加）、および効率化や省力化による就業者一人当たりの生産性を向上（インプットの削減）させていくことなどがより効果的であると考えております。

このような考えのもと、地域の生産性向上に資する取り組みとして、お取引先ごとの様々な課題に応じたコンサルティングや、ソリューションを提供するため

のプラットフォーム（※）の構築を進めてまいります。

具体的には、お取引先との日頃のコミュニケーションを通じて課題解決に向けたご相談や、潜在している課題の掘り起こしと、それらの共有によりプラットフォームを活用した最適な解決策を提案し、その実行をサポートしていくことなどを想定しております。これらにより、お客さまに期待値を超える満足感を得ていただくことが、当行とお取引いただく「付加価値」であると捉えております。

お取引先の生産性の向上などに資する資金需要に対して、このプラットフォームによる付加価値の提供と、担保や保証に過度に依存することなく事業性評価をより重視した融資に取り組むことによって、地域経済の活性化に貢献していくとともに、一連の取り組みによって創造される経済循環を当行の収益機会につなげてまいります。



※プラットフォームとは、ソリューションや情報などを集積し、課題と解決策をマッチングさせるものを指します。

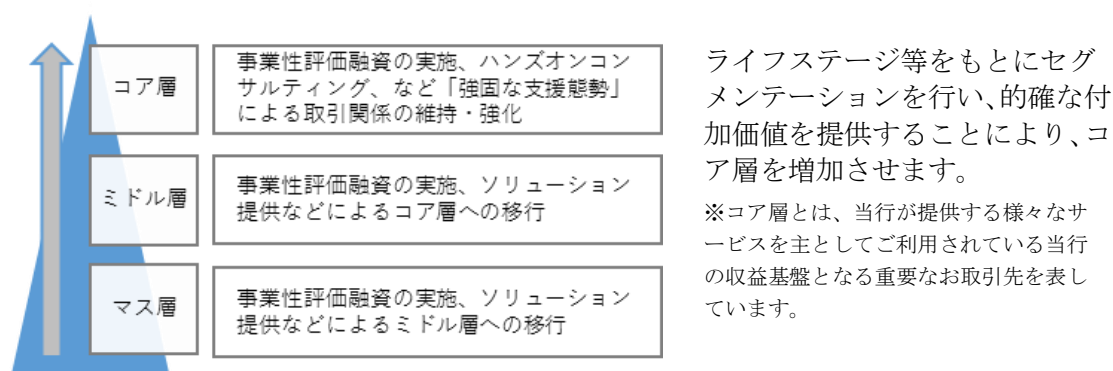
ロ. 顧客セグメンテーション別戦略の構築

前計画期間中に、ブロック・エリア制を導入して新たな営業体制を構築し、営業エリアごとの特性や将来性に応じた営業戦略を策定し取り組んでまいりました。また、そのためのツールとして「マーケット分析資料」の作成や態勢づくりのための「営業戦略会議」を導入したほか、成長分野のセグメントに対する融資の推進に向け、分野ごとの担当者を本部に配置し、営業店と一体となった活動を行うことによって、ブロック・エリア制の機能は一定向上し、貸出金は増加基調で推移いたしました。

本計画では、お取引先ごとの取引シェアや役務取引の状況、業種や事業規模などを総合的に分析し、当行独自の顧客セグメンテーション（※）に基づくソリューションや融資等をご提案することによって、付加価値の提供を行います。そのために、「マーケット分析資料」などを活用した顧客セグメンテーション基準の設定と、セグメントごとに求められるサービスの拡充を進めていくとともに、セグ

メントごとの目標設定や戦略の策定などに取り組んでまいります。

セグメンテーション別戦略の構築



また、顧客基盤を拡充していくためには新たな取引先を増加させていくことがベースとなります。創業先や未取引先をそれぞれのセグメントとして捉え、高知県や外部専門機関、高等教育機関等との連携による各種セミナーや相談会の開催等により、創業および事業展開をサポートするなどの付加価値の提供を通じて、新規取引先を開拓し顧客基盤を拡充してまいります。

※セグメンテーションとは、様々な属性によって細分化すること

セグメントとは、細分化されたうちの1つの集合

〔新規取引先成約推移(表 13)〕

(単位：先、億円)

	2015/9 期	2016/3 期	2016/9 期	2017/3 期	2017/9 期	2018/3 期	累計
成約件数	354	1,118	729	743	466	468	3,878
成約金額	120	173	122	122	133	167	840

ハ. 独自ベンチマークと業績評価基準の設定

プラットフォームによる課題解決の提案や事業性評価に基づく融資など、付加価値を提供する取り組みを通じて、お取引先の課題解決に向け協働していく意識の醸成が重要であると認識しております。営業店の業績評価にあたっては、融資の成約などの結果のみに注目せず、課題解決に向けたプロセスをより一層重視して評価していくことが必要であると考えております。こうした考えのもと、お取引先の課題の抽出や解決策の立案および共有、解決策の実行支援などのプロセスに対する独自ベンチマークを設定するとともに、業績評価にも反映してまいります。

なお、ベンチマークのひとつとして、お取引先の従業員一人当たりの付加価値の指標となる、「労働生産性の改善状況」などを計測することも検討しております。

独自ベンチマークの設定例（労働生産性の改善状況）

労働 生産性	分子	経常利益+人件費+賃借料+租税公課 +減価償却費+支払利息
	分母	役員+従業員数

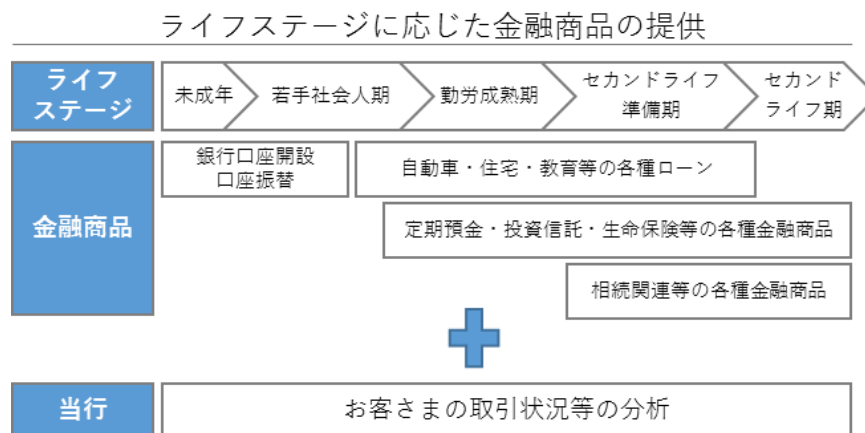
③個人取引の強化

イ. ライフステージに応じた金融商品の提供

前計画においては、個人ローンは資金収益、金融商品販売は役務収益、個人預金は安定した資金調達手段として、それぞれ重要な項目であると位置づけし、個人のお客さまとの取引拡充とメイン化に向け、ライフステージやニーズに応じた商品の開発と提供を行ってまいりました。

人口の減少や少子高齢化、テクノロジーの進化やシェアリングエコノミーの萌芽などにより、お客さまのニーズは大きく変化していくことが予想されるため、本計画では、お客さまのニーズに関する情報収集と分析をより一層強化し、より魅力的な商品開発につなげてまいります。また、分析した情報等を活用し、将来予想されるライフイベントを見据えた最適な商品の提案や、お客さまの立場に立ったサービスの提供に努めてまいります。

具体的には、個人ローンではローン推進の拠点であるローンセンターやプラザに配置している行員のスキル向上、営業店行員のスキルアップに向けたより実践的な研修を開催し、能力の向上に取り組んでまいります。また、金融商品の販売では、帯同訪問の継続実施や、本部担当者や外部機関と連携した定期的なお客さま向けセミナーの開催、行員向け勉強会の開催やFP資格の取得推奨、さらにインターネット投資信託のプロモーション強化などを進めてまいります。個人預金の拡充では特典付定期預金の販売や、Web対応商品の拡充等を図ってまいります。



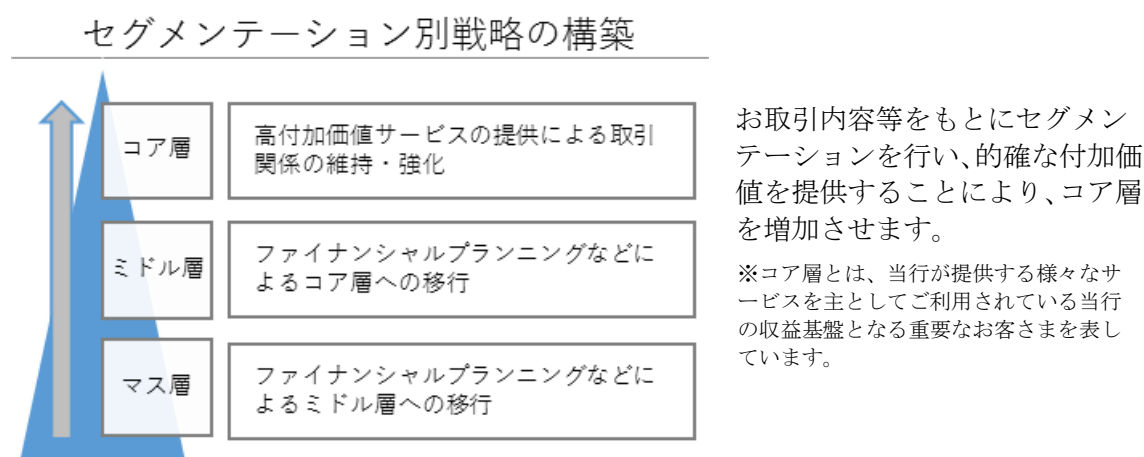
ライフステージにより一般化されているニーズに加えて、お取引状況等を分析し、個々に最適な金融商品をご提案することにより、お取引の拡張を目指します。

ロ. 顧客セグメンテーション別戦略の構築

前項目に記載いたしましたとおり、お客さまのライフステージやニーズに応じた金融商品をよりの確に提案できるよう、新たに顧客セグメンテーション別の戦略を構築してまいります。

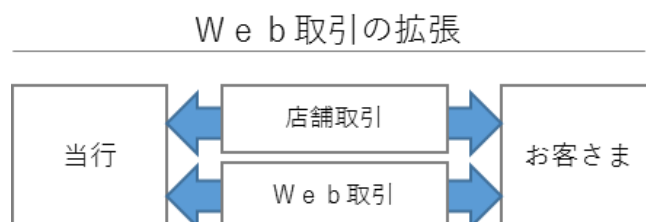
具体的には、お客さまの属性や取引状況に基づきセグメンテーションを行い、それぞれのセグメントに応じたアプローチ手法で「お客さま本位の業務運営に関する取組方針」に沿った商品やサービスを効果的に提案していくことで、取引の拡充とメイン化が進展し、当行の収益向上にもつながっていくものと考えております。

IV. 2. (3). ②. ロ「顧客セグメンテーション別戦略の構築」に記載いたしました事業先取引におけるセグメンテーション別戦略と連携させながら、顧客セグメンテーション基準の設定と、求められるサービスの拡充を図るとともに、セグメントごとの目標設定や戦略の策定などに取り組んでまいります。



ハ. Web取引の拡張

近年、消費者の購買行動はテクノロジーの進化とともに変化しており、金融業界においてもその影響が現れております。当行では、変化する消費者行動に合わせて、IV. 2. (3). ①. ハ「IT化促進とF i n T e c h活用の基盤拡充」に記載いたしましたとおり、お客さまの利便性向上を目的とした非対面チャネルの拡充に向けたA P I連携の態勢整備や、銀行取引におけるスマートフォンアプリの導入など、F i n T e c h活用の基盤整備を進めていくとともに、W e b上で取引いただけるサービスや商品の検討を進めてまいります。



④顧客接点の拡大と店舗間連携の強化

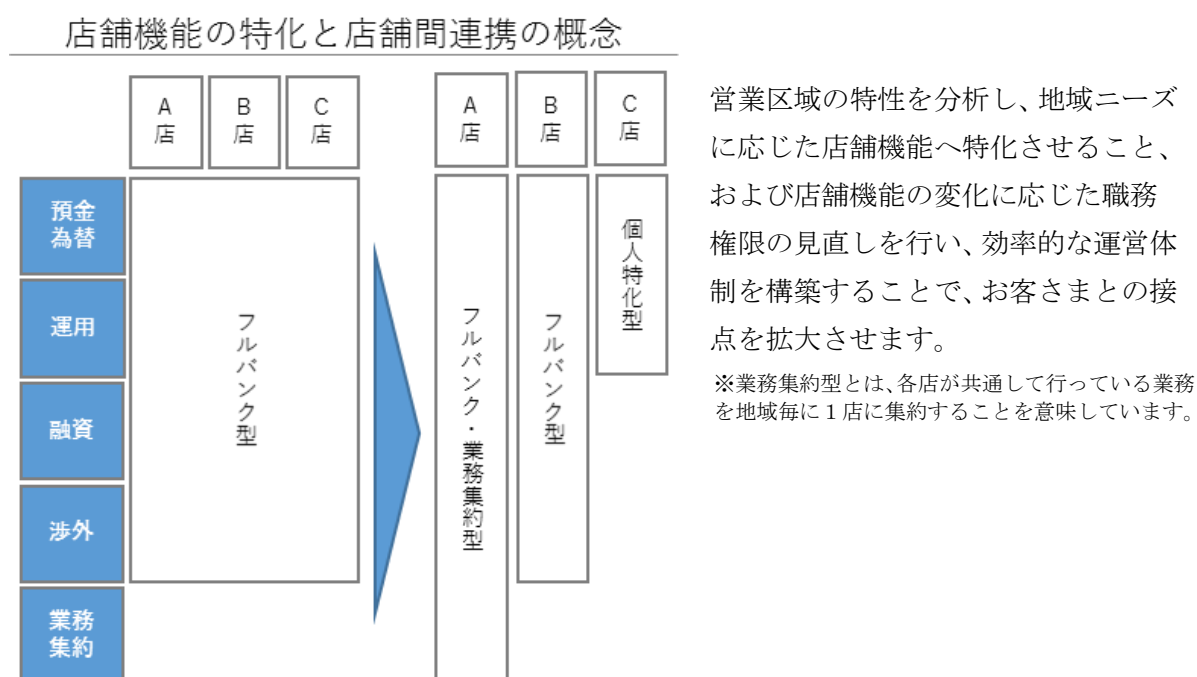
イ. 営業区域の特性に応じた店舗機能への特化

前計画において、営業店の地域に密着した営業活動をサポートすることを目的に、マーケット分析資料等の機能強化を行ったことから、営業エリアの特性に応じた営業戦略の立案や予算設定など、一定の成果が得られたものと考えております。

本計画においては、営業エリアの特性に関するデータの活用をより高度化し、地域の特性に応じた店舗機能の特化を検討してまいります。

具体的な施策として、マーケット分析資料等を活用し店舗ごとにお客さまの取引状況などを分析して、その店舗に求められるお客さまのニーズを把握するとともに、生産性や成長性等を勘案のうえ「営業店評価」の試行などを行い、機能の特化に向けた検討を進めてまいります。

また、機能特化型店舗を効率的に運営するために、IV. 2. (3). ①. ロ「業務効率化の推進」に記載いたしましたBPRプロジェクトと連携して運営方法の検討を進めてまいります。



ロ. 組織連携の最適化

前計画において、ブロック・エリアごとの特性に応じた営業戦略の立案や効率的な活動、および人員の有効活用などを行う「ブロック・エリア制」の運用を開始いたしました。

2017年度は「ブロック・エリア制」の運用ステージを、「営業態勢構築」から「営業態勢強化」へとステップアップさせ、基盤拡充およびトップライン収益の

確保に向けた考動力（thinking & action）を高めて、本部と営業店が一体となりPDCAサイクルを機能させて効果的な営業戦略の立案と実践に努めてまいりました。

こうした取り組みの結果、店舗間の連携は一層緊密化したほか、高知県産業振興計画に基づくアクションプランに係る事業等へのサポート活動などが活発化しております。

また、2017年度末の高知県内における地公体向けを除く貸出金残高および事業貸出先数の実績は、前計画始期を大幅に上回り、また、資金利益は、計画始期以降減少傾向で推移していたものの、2017年度には一部において改善傾向がみられました。

本計画では、ブロック・エリア制の機能向上に加えて、BPRを踏まえた取り組みとして、各ブロック・エリア単位における営業店渉外係等の共通業務の集約化をはじめ、より機動的な対応を実現できるよう統括店長権限拡大等の検討・実施を進めてまいります。

また、営業店業務に関する本部支援体制の強化や、営業本部をはじめとする本部組織の機能向上等についても検討を進め、組織連携の最適化を図ってまいります。

⑤有価証券運用の強化

厳しい収益環境が継続するなか、有価証券運用はトップライン収益を獲得するための重要な柱の一つと位置づけております。

適切な有価証券運用による長期安定的な収益の確保に向け、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み上げを図るとともに、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。

⑥適切な経営資源の配賦

2018年3月期の物件費は47億13百万円となり、資本注入前の2009年3月期における物件費57億82百万円と比較すると10億69百万円削減しております。全行的な物件費削減運動の実施などにより消耗品費・給水光熱費・通信交通費等は計画を下回りましたが、金融環境の変化への対応として、インターネット投資信託シス

テムを導入したことなどから雑費が増加したほか、サイバーセキュリティ対策等で計算委託料が増加したことなどから、全体では計画を1億20百万円上回りました。

本計画においても、BPR推進委員会による各種の経営効率化施策を推進しながら、計画に則り顧客サービス向上のために必要なシステムや店舗等の投資をコントロールしていくとともに、物件費の管理体制を高度化して、適切な管理に努めてまいります。

[物件費の推移見込み (表 14)]

(単位：百万円)

	2016/3期 実績	2017/3期 実績	2018/3期			2019/3期 計画	2020/3期 計画	2021/3期 計画
			計画	実績	計画比			
物件費	4,702	4,734	4,593	4,713	120	4,800	4,804	4,731
(うち機械化 関連費用)	1,621	1,638	1,580	1,675	95	1,698	1,695	1,649
機械化関連費 用除く物件費	3,081	3,095	3,013	3,037	24	3,101	3,109	3,082

*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。

*本計画期間における機械化関連費用について、障がい者対応ATMへの入替えなどによる増加を見込んでおります。

(4) 経営基盤戦略

① 人材力の最大発揮

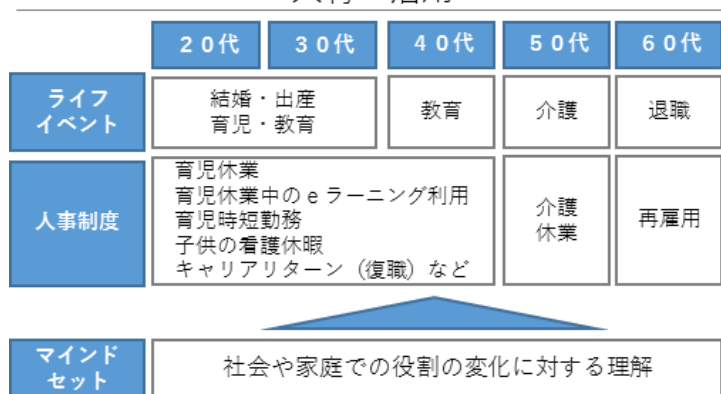
Ⅰ. 人材の活用

前計画において、当行の人員構成は営業の中心を担う中間年齢層が薄いことを課題と捉え、定期採用等による人員構成の平準化や、行内公募による支店長の登用、嘱託の公募による職員への登用を実施するとともに、各種研修の開催と資格取得支援などによって行員のスキルアップを通じた営業力の維持・増強に努めてまいりました。

本計画においては、人材の活用を一層強化していくために、これまで取り組んできた施策に加えて、多様な属性の人材がより一層活躍できるよう、環境整備を進めてまいります。

具体的な施策として、専門スキルを有する人材の中途採用やUIターン採用の強化、出産・育児などのライフステージに応じて勤務時間を柔軟に変更できる制度の拡充、ならびに中途退職者の復職制度の活用などを進めてまいります。また、当行で培った経験や知識、能力を引続き発揮できるよう、定年退職者の再雇用を継続してまいります。

人材の活用



ライフステージ等による社会や家庭での役割の変化を考慮して、多様な属性を持つ人材が一層活躍できるように労働環境を整備します。

〔定年退職者の再雇用状況（表15）〕

（単位：名、％）

	実 績				見 通 し		
	2015 年度	2016 年度	2017 年度	3 期平均	2018 年度	2019 年度	2020 年度
定年退職者	18	16	24	19	26	27	31
再雇用者	10	8	20	12	20	21	24
再雇用率	55.5	50.0	83.3	65.5	76.9	77.7	77.4

〔嘱託の応募・採用状況（表16）〕

（単位：名、％）

	2015 年度	2016 年度	2017 年度
応募者	35	27	26
採用者	12	10	9
採用率	34.2	37.0	34.6

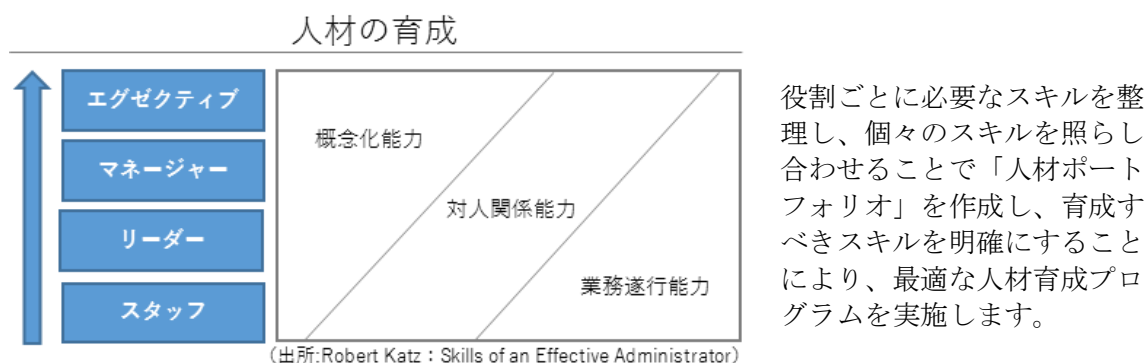
Ⅱ. 人材の育成

前項目に記載いたしましたとおり、前計画において、当行職員の人員構成は営業の中心を担う中間年齢層が薄いことを課題と捉えており、若手行員を中心として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の考えのもと、自主参加型休日セミナー「こうぎんカレッジ」の拡充や、eラーニングコンテンツの拡充、外部資格の取得推奨などを進めてまいりました。

本計画においては、人材の育成をより強化していくために、これまで取り組んできた施策と併せて、人材ポートフォリオに基づく育成プログラムの実施、およびメンター制度の導入などによるマインドセットの醸成や組織のビジョンの共有を進めてまいります。

具体的な施策として、組織として理想的な人材ポートフォリオとスキルセットを明確化し、行員ごとのスキルセットに照らし育成するスキルに照準を合わせた

うえで、的確に研修などを実施してまいります。また、これまで拡充してまいりましたスキル強化の育成プログラムに合わせて、マインドセットを醸成することを目的とした研修の実施、および若手職員の成長支援やメンタルフォローを目的としたメンター制度の導入を検討してまいります。

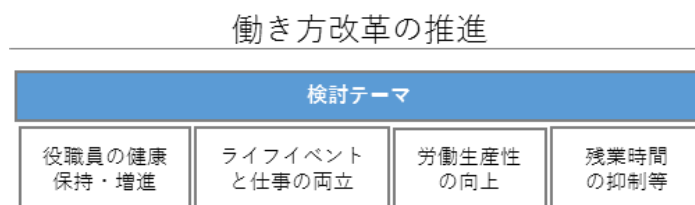


ハ. 働き方改革の推進

当行は、人材は重要な経営資源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取り組みを継続して行っております。2017年6月には次世代育成支援対策推進法に基づき、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認定される「プラチナくるみん」や、同年9月には女性の活躍推進に関する状況等が優良な企業として認定される「えるぼし」を取得しております。

前計画においても、当行職員等が生き生きと働き、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ために、育児時短勤務制度を導入するなどの取り組みを実施してまいりました。

本計画においても、人材は重要な経営資源であるとの考えに基づき、職員の健康保持・増進に関する取り組みを充実させ、健康経営優良法人の認定を目指すとともに、ワークライフバランス推進委員会を中心とした職場環境のさらなる向上を目指した取り組みを進めてまいります。



②経営基盤の強化

Ⅰ. こうぎんブランドのさらなる浸透

Ⅳ. 2. (3)「営業戦略」に記載いたしました各営業戦略を推進していくためには、職員が経営理念、経営目標を十分に認識したうえで、今回設定した10年後のあるべき姿を共有し、各営業戦略に基づく個別施策を実施することの意義を共有する必要がありますと考えております。当行では、これまでも経営理念などの浸透を図ってまいりましたが、より一層の浸透を図っていくために、本計画では経営陣による情報発信機会や、行内研修プログラムの拡充などの検討を進めてまいります。

職員向けこうぎんブランドのさらなる浸透

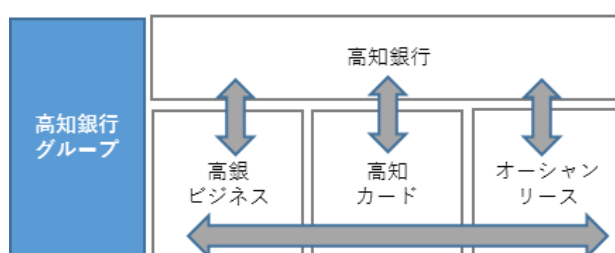


Ⅱ. グループガバナンスの強化

当行は、グループ会社のクレジットカード業を行う「高知カード」や、リース業を行う「オーシャンリース」、ベンチャー企業の育成支援などを行う「こうぎん地域協働ファンド」などと連携することにより、お客さまのニーズに合わせて幅広い金融関連サービスを提供する態勢を構築しております。本計画においては、このグループ会社との連携をさらに強化し、お客さまに提供する金融関連サービスの質の向上を図るとともに、リスク管理手法をはじめとした経営管理態勢の一層の強化に取り組んでまいります。

具体的な方策として、グループ会社を含めた人材の専門的な業務知識の強化や、人事ローテーションによる組織学習の強化、お客さまの課題解決に向けた施策立案にグループが一体となって取り組むことなどを進めてまいります。

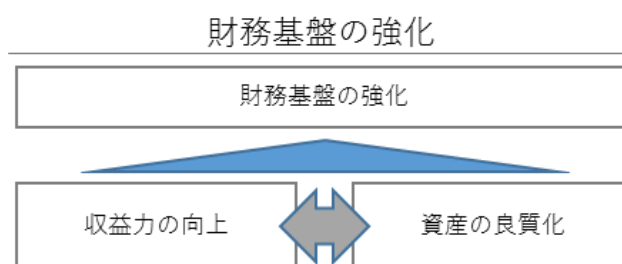
グループガバナンスの強化



Ⅷ. 財務基盤の強化

Ⅳ. 2. (3)「営業戦略」およびⅤ. 2「リスク管理の体制の強化のための方策」に記載いたしました各施策に役職員が一丸となって取り組むことによって、収益力の向上と資産の良質化の両輪により財務基盤の強化を進めてまいります。

なお、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について、検討を進めてまいります。



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、法定の決議事項に加えて、重要な業務執行についても報告を受け、協議や決議を行っております。また、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。

2016 年 11 月に規程を改正し、取締役会の機能はガバナンスに関する審議に重点を置くこととし、経営会議は主な業務執行に関する審議を行う体制として、それぞれの機能をより明確化させました。経営戦略に関する審議ならびに適切な業務執行に関して、それぞれの会議体でより深度のある議論を行い、より一層のガバナンス向上に努めてまいります。

2018 年 6 月の株主総会以降の役員構成は、取締役 9 名（1 名増加）のうち社外取締役は 3 名（1 名増加）、監査役 4 名のうち社外監査役は 3 名で、社外役員 6 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。

また、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 月に設置して半年毎に開催しており、外部目線による様々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（自己資本比率 4%を確保する資本額）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。リスク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。

市場リスクにつきましては、2017 年度上期より有価証券と預貸金に分けて資本配賦を行い、リスク量を計測するように変更いたしました。リスクを計測する対象を分割することで、よりシンプルな計測や適切なバックテストが行えることとなり、管理強化につながっているものと認識しております。

統合的ストレス・テストについては、関係部と連携のうえシナリオを設定し、半期に一度の頻度で実施しております。2017 年度上期は、有価証券の評価損益の変動に着目したシナリオで、また、2017 年度下期は不動産関連の資産下落シナリオで実施し、当行の期間損益や自己資本に与える影響等について考察のうえ、リスク管理委員会に報告し、評価・検証をしております。

また、収益シミュレーションにつきましても、ストレス・テストと同時期に実施し、総合予算や資本配賦などの次期計画策定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。

また、信用リスクに関するストレス・テストは半期に 1 度、与信管理部、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くように、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貸出金の良質化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、VI.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」に記載いたしましたとおり、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与信管理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、与信管理部が四半期毎にリスク管理委員会へ報告して管理していく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」を每期見直す態勢としております。

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。

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

損失限度額の管理につきましては、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てポジションを削減するなど、機動的に対応できる態勢を構築しております。

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きましては、複数の分析ツールを活用することなどにより、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

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、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うこととしております。

(2)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、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。

(3)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。

(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。

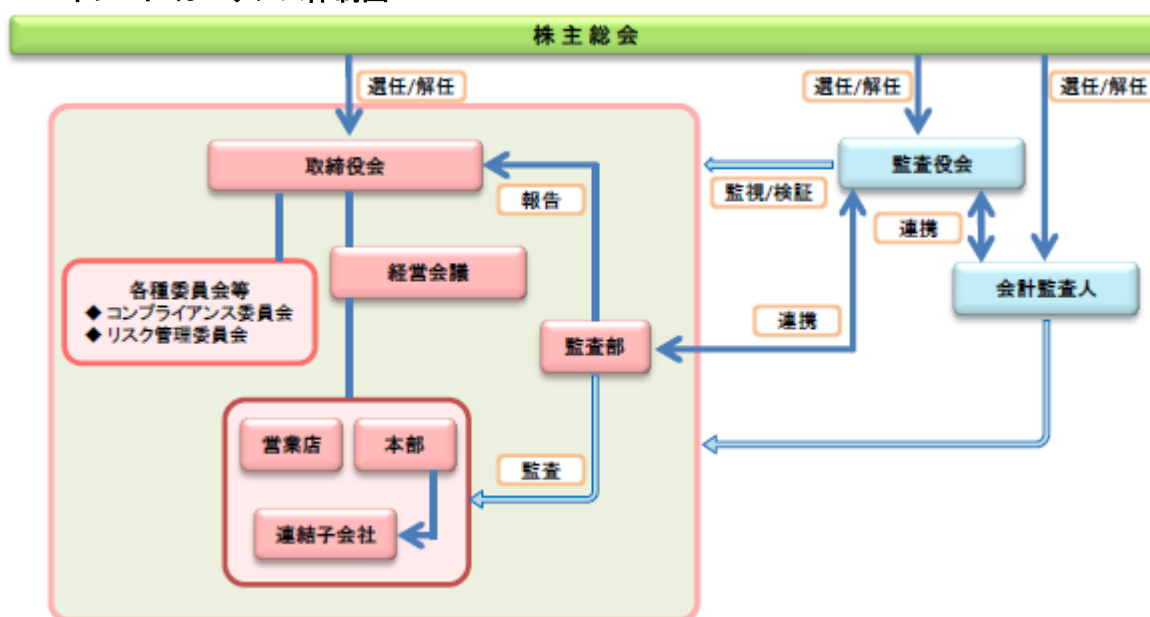
(6) マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策への取り組み

時々変化する国際情勢等の変化に対して、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、実効的な管理態勢を構築し、組織全体としてマネロン・テロ資金供与対策の高度化に向けた取り組みを行ってまいります。

(7) 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。

コーポレート・ガバナンス体制図



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、2018年6月の株主総会以降の役員構成は、取締役9名（1名増加）のうち社外取締役は3名（1名増加）、監査役4名のうち社外監査役は3名となり、社外役員6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をしており、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、2010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」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。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17）〕

	主な助言・協議事項
第11回 2015.9	人口減少への対応として、リバースモーゲージをはじめとする融資制度の導入について検討するよう助言がありました。 (活用事例) 2017.4 移住促進、空き家対策といった地方創生の観点から住宅金融支援機構と協力したリバースモーゲージ住宅ローンの取り扱いを開始いたしました。
第12回 2016.3	地元教育機関による地方創生の担い手となる、ローカルイノベーター養成の教育プログラム作成への協力要請がありました。 (活用事例) 2017.6 より産学協働・文理融合などを目的とした「高知大学希望創発センター」の設立に参画するとともに、2018.4からのプログラムに行員を派遣するなどの取り組みを実施しております。
第13回 2016.9	少子高齢化への対応として、高齢者向けの資産管理業務の強化について検討するよう助言がありました。 (活用事例) 2016.4 より信託代理店として実施していた遺言信託等の取り扱いに加えて、お客さまのご希望に応じて地元国立大学への遺贈が行えるサービスを開始いたしました。
第14回 2017.3	高知県の産業振興計画にもある一次産業の発展に向けて、農業経営アドバイザーをはじめとする有資格者を中心とした連携の強化について助言がありました。 (活用事例) 2017.7 農業経営アドバイザーを中心として、日本政策金融公庫などの外部機関と連携した農業分野研修を実施いたしました。引き続いて、一次産業に関する情報共有や知識取得を目的とした研修の適時開催を進めてまいります。
第15回 2017.9	経営改善や事業承継等の支援実績を評価するために、雇用維持などにつながったケースを定量化することについて助言がありました。 (活用事例) 地域経済への貢献度合いの可視化と公表、事業性評価融資の取り組みのさらなる強化を目的とした、業績評価指標の設定を検討しております。
第16回 2018.3	行員との接触機会が乏しいお客さまに対する情報提供力を強化し、訴求力を高めていくよう助言がありました。 (活用事例) 移動金融車の各種イベントへの積極的な派遣、およびショートメールメッセージによる情報提供や、公共交通機関での音声広告を開始するなどの取り組みを開始いたしました。

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、厳正に取り扱っております。

(1) 情報開示の充実

当行は、2006年3月に東京証券取引所市場第二部へ上場以降、会社説明会を高知県内において毎年開催しております。会社説明会の開催会場は、当初は3カ所でしたが、より多くのお客さまに当行の経営に対するご理解を深めていただきたいと考え、開催会場を逐次増加させ、2016年度以降は県内9カ所で開催しております。

また、お客さまや株主、地域社会の皆さまに対しまして、正確かつ迅速に情報を提供していくために、金融商品取引所への適時開示のほか、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。

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、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、地域貢献活動などを通じて地域の活性化に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が、今後も開示内容を充実させ、より分かりやすい情報発信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、その事業性の理解を深め、信用供与の円滑化と経営改善支援活動に積極的に取り組むことであると認識しております。

当行のあらゆるソリューション機能を高度化し、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る中小企業等の経営努力をきめ細やかに支援して

いく、すなわち地域密着型金融を深化していくことが地域経済の好循環を促進させ、ひいては地域金融機関の収益基盤の拡充につながっていくものと考えております。

これからも当行は、中小・零細企業等の皆さまの事業性に応じて、多様な資金供給の手法を活用した信用供与の円滑化や、健全化に向けた経営改善支援活動をより一層強化していくこと等を重点方針とし、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

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づけ、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方策

地域経済は、足もとでは緩やかに回復しつつあるものの、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ものと予想されますが、当行のお取引先のお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。

このような認識のもと、中小規模事業者等向け貸出の増強のために、本部と営業店が連携して、本計画に掲げている諸施策の着実な実行を図っていくとともに、以下の施策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

① 中小規模事業者等に対する融資推進活動

Ⅰ. 事業性評価に基づく融資の増強

Ⅳ. 2. (3). ②「事業性評価に基づく融資の増強」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。

Ⅱ. 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 2018 年 3 月末の信用リスク量（UL）は約 39 億円となりました。

当行はⅤ. 2. (2). ②「貸出金の良質化」に記載いたしましたとおり、お取引先の経営改善支援など貸出金の良質化に取り組む一方で、信用リスクに対する資本配賦の範囲内で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であります。

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

Ⅰ. 「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のほか、「訪問計画と実績」「状況の把握・評価」「指示・改善」のメニューがあり、営業店の訪問計画や交渉記録等を本部がリアルタイムで共有できることから、適宜助言や指示を行うことが可能です。営業活動を通じて収集したお客さまのニーズ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活用しております。

本部は、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活動バランスの改善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り締役に報告するなどPDCA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

事業性評価を重視した、担保や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」や「経営課題共有シート」などを活用しております。各シートの作成と活用を通じて、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ソリューションを提供するなど、本業支援を積極化して、担保や保証に過度に依存しない融資の推進につなげてまいります。

事業性評価を重視した融資の手法の一つである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お取引先等の認知度も高まってきております。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・鑑定による適切な評価に基づくABLへの取り組みを推進してまいります。

また、信用格付等の活用によるお取引先の財務の健全性を背景とした信用供与手法として、私募債の提案等を積極的に推進しております。

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と認識しており、各種研修等を開催するほか、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ことで事業性評価に基づく多様な融資手法の実践につなげてまいります。

今後も担保や保証に過度に依存しない融資手法の活用促進に向け、関係機関や営業店との連携を図りながら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

前計画におきましても、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」は計画を 399 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 370 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、中小規模事業者等向けの貸出残高を 47 億円増加させる計画としております。

当行は、高知県の経済環境や「高知県産業振興計画」の取り組み等を踏まえ、「医療・福祉分野」「農林水産業・食品加工分野」「防災・環境関連分野」を成長分野と位置づけており、地域連携ビジネスサポート部には分野別担当者を配置し、高知県内の各エリアには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、産業活性化に貢献する活動に取り組んでおります。引き続き、本部と営業店が連携を図りながら、こうした活動を通じて成長分野向けの融資を推進してまいります。

さらに、IV. 2. (3). ②「事業性評価に基づく融資の増強」に記載いたしましたとおり、当行は地域の皆さまと“face to face”で向き合い、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、一層の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遂行して、計画期間中の中小規模事業者等向け貸出残高増加目標 47 億円の達成を目指してまいります。

〔中小規模事業者等に対する信用供与の計画・進捗状況（表 18）〕

（単位：億円、％）

	2015/3 期実績 (始期)	2015/9 期実績	2016/3 期実績	2016/9 期実績	2017/3 期実績	2017/9 期実績	2018/3 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	3,586	3,624	3,700	3,744	3,857	3,822	3,620	3,956	336	370
始期（2015/3）からの増加額	—	38	114	157	271	236	34	370	336	370
総資産末残	10,414	10,469	10,456	10,556	10,821	10,851	10,453	11,038	585	624
総資産に対する比率	34.44	34.62	35.39	35.47	35.64	35.22	34.63	35.84	1.21	1.40

	2018/3 期 始期	2018/9 期 計画	2019/3 期 計画	2019/9 期 計画	2020/3 期 計画	2020/9 期 計画	2021/3 期 計画
中小規模事業者等 向け貸出残高	3,956	3,958	3,968	3,975	3,985	3,993	4,003
始期（2018/3） からの増加額	—	2	12	19	29	37	47
総資産末残	11,038	10,933	10,952	10,962	10,980	10,993	11,012
総資産に対する 比率	35.84	36.20	36.23	36.26	36.29	36.32	36.35

* 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

〔中小企業等向け残高、貸出比率（表 19）〕

（単位：億円、％）

	2015/3 期実績	2015/9 期実績	2016/3 期実績	2016/9 期実績	2017/3 期実績	2017/9 期実績	2018/3 期			
							計画	実績	計画比	始期比
中小企業等向け 貸出残高	4,878	4,882	4,964	5,017	5,135	5,090	4,992	5,232	240	354
総資産末残	10,414	10,469	10,456	10,556	10,821	10,851	10,453	11,038	585	624
総資産に対する 比率	46.84	46.63	47.47	47.53	47.45	46.90	47.75	47.40	△0.35	0.56

	2018/3 期 実績	2018/9 期 計画	2019/3 期 計画	2019/9 期 計画	2020/3 期 計画	2020/9 期 計画	2021/3 期 計画
中小企業等向け 貸出残高	5,232	5,236	5,251	5,262	5,276	5,288	5,302
総資産末残	11,038	10,933	10,952	10,962	10,980	10,993	11,012
総資産に対する 比率	47.40	47.90	47.95	48.00	48.05	48.10	48.15

* 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

○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行っております。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について、以下のとおり目標を設定いたします。

第1期から第3期経営強化計画期間の9年間において、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、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20)〕

(単位：先、%)

項目	2015/3期 実績	2015/9期 実績	2016/3期 実績	2016/9期 実績	2017/3期 実績	2017/9期 実績	2018/3期 実績	
創業・新事業	46	96	58	69	56	22	19	
経営相談	113	137	163	217	211	260	300	
事業再生	25	28	32	37	29	19	35	
事業承継	1	3	8	1	7	13	13	
担保・保証	41	35	59	49	60	39	55	
合計	226	299	320	373	363	353	422	
取引総数	7,473	7,450	8,140	8,416	8,816	8,875	8,916	
比率	3.02	4.01	3.93	4.43	4.11	3.97	4.73	
項目	2018/3期 始期	2018/9期 計画	2019/3期 計画	2019/9期 計画	2020/3期 計画	2020/9期 計画	2021/3期 計画	始期 増減
創業・新事業	19	23	25	27	29	31	33	14
経営相談	300	300	302	302	305	305	307	7
事業再生	35	35	35	36	36	37	37	2
事業承継	13	14	15	15	16	16	17	4
担保・保証	55	55	56	56	57	57	58	3
合計	422	427	433	436	443	446	452	30
取引総数	8,916	8,936	8,956	8,976	8,996	9,016	9,036	120
比率	4.73	4.78	4.83	4.86	4.92	4.95	5.00	0.27

※「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。

※「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・第二創業・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
- (6) 創業時からの販路開拓等支援を行ったお取引先
- (7) 外部機関等と連携して事業計画書の策定支援等を行ったお取引先

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
- (8) 各種補助金や助成金の申請を支援したお取引先

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（ビジネスサポートこうち等）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・M&A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
- (5) 事業性評価に基づく融資

(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、本部と営業店が連携してお客さまへのご提案を行っております。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、知識の向上やノウハウを蓄積しつつ、外部専門機関と連携して研修などを実施し、所管部および営業店の人材育成を図っていくことで、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の国公立大学・高専すべて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を進めております。

高知工業高等専門学校との連携事例では、2006 年より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」を毎年開催しており、都度ご参加いただいた事業者の皆さま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ご満足いただいております。このほか、商品開発などお客さまが必要とする技術と各教育機関が保有する技術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 2016 年 4 月に、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成長に向けた支援を目的とした「こうぎん地域協働ファンド」を、株式会社地域経済活性化支援機構の子会社である R E V I C キャピタル株式会社および当行の連結子会社であるオーシャンリース株式会社と総額 3 億円で設立しております。同ファンド運営の主体であるオーシャンリース株式会社に、当行よりファンド運営に係る専任者を派遣し、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。これまでに、優れた技術などにより事業拡大を行う酒造メーカーや、人口知能テクノロジーを取り入れた対話エンジンの開発を行うベンチャー企業、産学官連携により産業用機械の開発を行う機械メーカーなど、地元企業を中心に投資を行っております。

また、2017 年 11 月にはファンド総額を 3 億円から 6 億円に増額するとともに、お客さまの同意を得たうえで同ファンドと当行が情報共有をして、銀行本体による出資も行うなど、資本金の供給による成長支援に向けて積極的に取り組んでおります。

さらに、2014 年 10 月に取り扱いを開始いたしました、産学の連携による地域振興に資する事業の支援を目的とする「こうぎん産学連携ファンド」に加えて、2016 年 1 月から、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する「こうぎん地域ブランド応援融資」の取り扱いを開始するなど、支援制度の拡充を進めております。また、2016 年 4 月には当行の連結子会社であるオーシャンリース株式会社と、株式会社サーチフィールド

が提携し、「FAAVO高知」としてクラウドファンディング事業に取り組んでおり、これまでに地場食材を利用した商品開発や地域振興イベントなどへの出資の取り纏めを行っております。

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、予測不能な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。

また、2015 年 4 月に株式会社地域経済活性化支援機構と「特定専門家派遣」に関する契約を締結し、同機構から専門家の派遣を受けられる体制を構築しております。さらに、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「一般社団法人ビジネスサポートこうち」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、同法人と連携・協力しコンサルティング機能を一層強化して、お取引先の経営改善や事業再生支援に努めてまいります。

② ビジネスマッチング機能の強化

高知県や高知県地産外商公社との共催のほか、鹿児島、山口、高知、佐賀の 4 県の地域金融機関 5 行庫間で締結した「薩長土肥包括連携協定」に基づき例年開催している各種商談会を活用して、お取引先の新たな販路の開拓等のサポートに取り組んでおります。2018 年 2 月に開催された「スーパーマーケット・トレードショー2018」、2018 年 3 月に開催された「FOODEX JAPAN2018」「薩長土肥首都圏バイヤー商談会 2018」では、当行のお取引先企業延べ 69 社の出展支援を行い、多数の商談が継続されております。

また、「営業サポート情報」の効果的な活用により、2017 年度下期には 84 先 100 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ひとつとして活用してまいります。

このほか、お取引先企業の様々なニーズにお応えしていくために、コンサルティング機能を強化させるため外部機関との提携を進めており、2018 年 3 月末現在の

業務提携先は 25 社となりました。

今後も、お取引先企業の成長に貢献していくために、販路拡大等に向けたビジネスマッチングにも積極的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努めてまいります。

〔財務診断分析資料配布先数(表 21)〕

(単位：先)

	2015 年度	2016 年度	2017 年度
財務診断分析資料配布先数	38	111	83

(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、経営相談を実施しております。また、お取引先の早期の事業再生に向けて、2018 年 4 月に、企業支援室の業務を融資統括部から地域連携ビジネスサポート部へ移管し、企業のライフステージに応じて「ビジネスマッチング」や「経営改善計画の策定支援」「事業承継に関するご相談」等、様々なソリューション提供を一元的に行うべく態勢を整備いたしました。

地域連携ビジネスサポート部には中小企業診断士が 3 名在籍しており、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指導を行うとともに

に、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に取り組んでおります。

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まいります。

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、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。

〔ランクアップの実績(表 22)〕

(単位：先、%)

	2015 年度	2016 年度	2017 年度 上期	2017 年度 下期
ランクアップ先数	17	28	6	6
経営改善支援取組先数	205	201	168	154
ランクアップ率	8.3	13.9	3.5	3.8

〔経営改善計画策定先数(表 23)〕

(単位：先)

	2015 年度	2016 年度	2017 年度
経営改善支援取組先のうち 経営改善計画策定支援先	12	19	14
経営改善計画策定完了先数	8	16	8
経営改善計画策定未了先数	4	3	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、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うほか、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も積極的に実施しております。

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、積極的に関与してまいります。

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まいります。

〔中小企業再生支援協議会持込件数(表 24)〕

(単位：先)

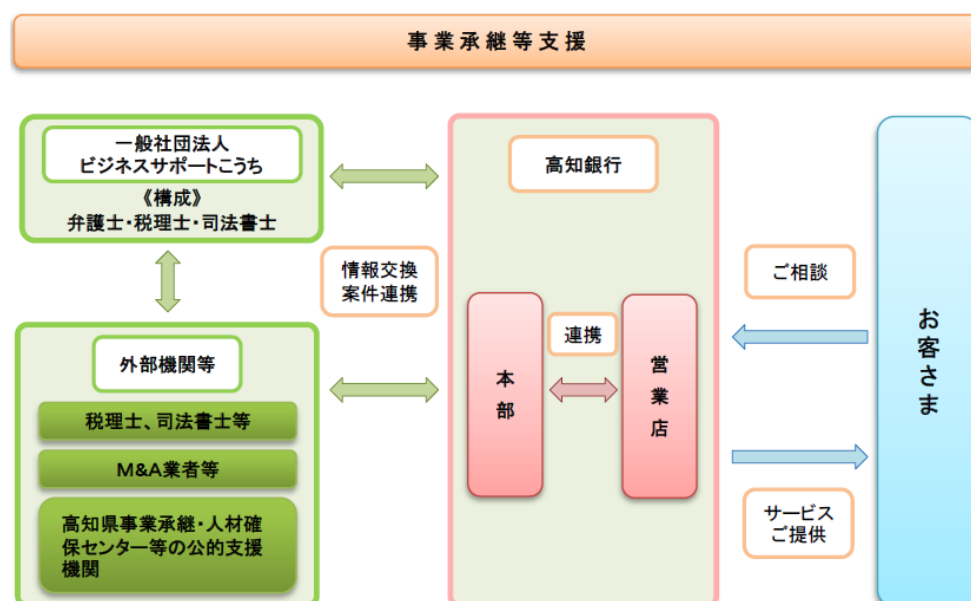
	2015 年度	2016 年度	2017 年度
持込先数	7	7	5

(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するなかで、親族内で後継者を確保できていないケースや、後継者不足が廃業の原因となるケースも見受けられております。

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・人材確保センター」等の公的支援機関、ならびに当行が組成段階から深く関わり 2018 年 3 月に設立された、事業承継や相続、経営改善等に取り組む「一般社団法人ビジネスサポートこうち」と業務提携するなど、外部機関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を拡充しております。

当行は、「一般社団法人ビジネスサポートこうち」を構成している税理士や弁護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ますが、今後は、高知県内店舗に範囲を拡大するとともに、セミナーを定期的を開催することなどによって、事業承継等の事業課題の解決に向けたサポートを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」の趣旨を踏まえた態勢を整備しております。

②金融円滑化措置の状況

中小企業金融円滑化法は 2013 年 3 月 31 日に終了いたしました。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、貸付条件変更等のお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まいります。

〔貸付条件の変更等の実施状況（表 25）〕（2018 年 3 月 31 日現在）（単位：件）

	申込み	実施状況			
		実行	謝絶	取下げ	審査中
中小企業のお客さま	18,099	17,255	361	406	77
住宅資金借入れのお客さま	698	484	119	94	1

(6) 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

2012 年 1 月に高知県と当行は、「業務連携・協力に関する包括協定」を締結して様々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 2017 年度に設定された地域アクションプランは、県内 7 地域において 238 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。協定を締結した 10 市町とはそれぞれ協議会を開催するなど、各地域の地方創生に向けた様々な取り組みを支援しております。

また、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、2015 年 2 月に「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（2018 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年より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びながら親しんでもらえるよう工夫して取り組んでおり、今後も、地域の未来を築くこどもたちの健全な育成に向け継続的に開催してまいります。

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年より毎年開催しており、2017年度も多数のこどもたちにご参加いただきました。また、同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いたしました。今後もより多くのこどもたちにご参加いただけるよう、継続開催してまいります。

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。

2018年3月期は、普通株式は1株当たり中間配当1円、期末配当15円(※)、優先株式は発行要領の定めに従い1株当たり中間配当98銭、期末配当14円73銭(※)の配当を行いました。

※2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しましたので、2018年3月期の1株当たりの期末配当金については、当該株式併合の影響を考慮した金額を記載しております。

2. 役員に対する報酬および賞与についての方針

当行は、2000 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。

また、取締役（社外除く）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の一層の向上を図るため、2017 年度から業績連動型株式報酬制度を導入しております。

今後におきましても、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の蓄積を図っており、2018 年 3 月期の利益剰余金は 224 億円となり、前倒しで積み上げができております。

本計画では、2024 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 273 億円まで積み上がり、公的資金 150 億円の十分な返済財源を確保する予定としており、引き続き内部留保の蓄積に取り組んでまいります。

なお、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について、検討を進めてまいります。

〔当期純利益、利益剰余金の計画(表 26)〕

(単位：億円)

	2009/3 期実績	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
当期純利益	△85	13	21	30	19	30	38	29
利益剰余金	39	53	73	97	112	137	171	196
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	189
	2017/3 期実績	2018/3 期実績	2019/3 期計画	2020/3 期計画	2021/3 期計画	2022/3 期計画	2023/3 期計画	2024/3 期計画
当期純利益	21	16	15	15	16	15	15	15
利益剰余金	212	224	235	245	257	267	277	287
利益準備金	8	8	9	10	11	12	13	14
その他利益剰余金	204	215	225	235	246	255	264	273

* 2019/3 期から 2021/3 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。

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

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、2009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課題解決に向け取り組んでまいります。

また、2010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、以降原則として半期ごとに委員会を開催しております。

同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、各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、業務運営の健全性と適切性の確保に資することを基本方針に掲げ、リスク管理を含む内部管理態勢の適切性、有効性を検証・評価しております。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て行っております。

監査部署における問題点の発見・指摘事項については、背景を含めた発生原因を分析するとともに、発生頻度や影響度、リスクの重要度を評価して改善に向けた提言・提案等を行っております。また、監査結果に基づき被監査部店より指摘事項に対する改善計画書と、その実施状況の証跡の提出を求め改善状況を確認しております。

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内部監査の実効性確保に努めております。

さらに、今期より内部監査を通じ、監査項目を絞り込み重要なリスクを洗い出すとともに、リスクが大きいと認められるテーマについて優先的に取り組んでまいります。

(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、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保する態勢としています。

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）について取り纏めをし、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います。

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。

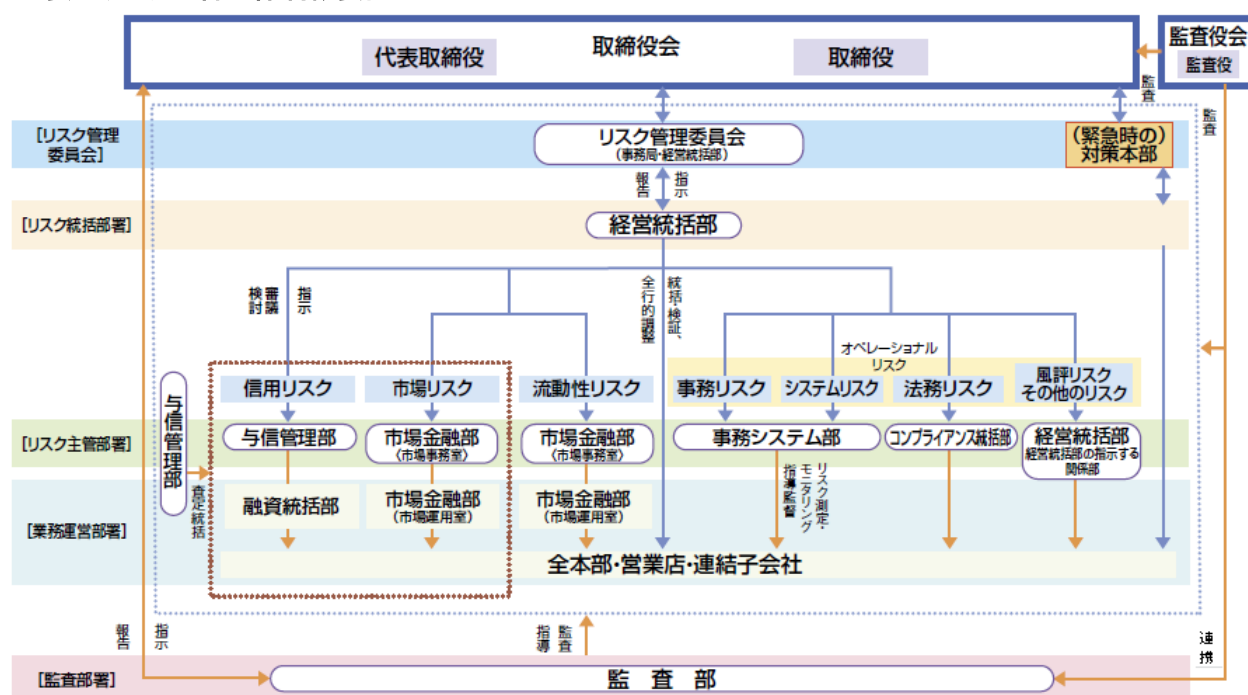
特にシステムリスクの管理面につきましては、金融機関のシステムは、社会インフラとしての公共性が高く、障害等発生時の影響が社会にも大きな影響を与えることから、システムリスクの総点検を実施しております。また、安全対策基準を定めてシステムを管理しており、今後もシステムの安全かつ安定稼働に万全を期してまいります。

(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、平時より体制整備に取り組んでおります。今後も訓練や研修等の継続により、職員の防災やBCPに対する意識の向上を図るとともに、訓練の結果等を踏まえた体制の見直しにも取り組み、実効性確保に努めてまいります。

また、外部からのシステムへの不正アクセスなど、サイバー攻撃に対するセキュリティ体制の向上にも継続的に取り組んでまいります。

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）	2009年12月28日
3	発行価額	1株につき2,000円（※）
	非資本組入れ額	1株につき1,000円（※）
4	発行総額	15,000百万円
5	発行株式数	750万株（※）
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% （2010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2010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	2010年12月29日
	取得請求期間の終了日	2024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	502円（※）
10	金銭を対価とする取得条項	当銀行は、2019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	502円（※）

※2017年10月1日付で第1種優先株式10株につき1株の割合で株式併合を実施いたしました。発行価格、非資本組入れ額、発行株式数、取得価額の下限につきましては、当該株式併合の影響を考慮した金額・株式数を記載しております。

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)

日本経済の先行きについて日本銀行は、2018 年度は海外経済が着実な成長を続けるもとで、きわめて緩和的な金融環境や政府支出による下支えなどを背景に、潜在成長率を上回る成長を続け、2019 年度から 2020 年度にかけては、設備投資の循環的な減速や消費税率引き上げの影響を受けて成長ペースは鈍化するものの、外需に支えられて、景気の拡大基調が続くと見込まれるとしています。

一方で地方経済に目を向けますと、景況感は持ち直しの動きが広がっており、当行の主要営業基盤である高知県の経済環境は、個人消費は一部に弱い動きがみられましたが、全体では底堅く推移しています。また、生産活動は徐々に持ち直しているほか、雇用・所得環境も改善しており、全体では緩やかに回復しつつあります。

(金利)

日本銀行は 2%の「物価安定の目標」の実現を目指し、安定的に持続するために必要な時点まで、「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」政策を継続することから、市場金利は低位で推移していくものと思われ、短期政策金利が当面現行の△0.1%程度、10 年長期金利がゼロ%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)

米国景気回復や追加利上げを手掛かりとして、ドル円相場は 110 円前後の水準まで円安が進みました。当面は円売り・ドル買いが優勢の地合いが続きそうで、政治的不透明感がドルの上値を抑える場面も想定されますが、堅調な米国景気や緩やかな利上げを背景にドル高・円安基調を辿るものと予想しております。

(株価)

ドル高を受けて新興国市場から全般的に資金が流出し、海外ファンド等が先進国市場に資金を戻していることから、欧州の株式市場も上昇基調にあります。日本株については、日米金利差の拡大による円の先安感が強まっており、円安による輸出関連企業の採算改善期待が強まりつつあることから、株価は上昇基調を辿るものと予想しております。

〔各種指標（表 27）〕

（単位：％、円）

指 標	2018/3 (実績)	2019/3 (前提)	2020/3 (前提)	2021/3 (前提)
無担保コール翌日物	△0.068	△0.060	△0.050	△0.040
TIBOR3 ヶ月	0.069	0.069	0.069	0.120
新発 10 年国債利回り	0.041	0.050	0.080	0.200
ドル/円レート	106.24	113.00	113.00	110.00
日経平均株価	21,454	23,500	24,000	24,500

以 上