

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)

2021 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	5
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	24
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	24
2. リスク管理の態勢の強化のための方策	25
3. 法令遵守の態勢の強化のための方策	28
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	29
5. 情報開示の充実のための方策	30
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	31
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	31
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	32
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	36
VII. 剰余金の処分の方針	44
1. 配当に対する方針	44
2. 役員に対する報酬および賞与についての方針	44
3. 財源確保の方策	44
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	45
1. 経営強化計画の運営管理	45
2. 内部監査態勢の強化	45
3. 各種のリスク管理の状況および今後の方針等	45
IX. 協定銀行が現に保有する取得株式等にかかる事項	48
X. 経営強化のための計画の前提条件	49

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、2018年4月から2021年3月までの3年間を計画期間とした「経営強化計画」（第4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、全体として緩やかな回復基調にあったものの、新型コロナウイルス感染症の拡大以後は設備投資や雇用環境などで弱い動きとなり、総じて厳しい状況となりました。

当行の主要営業基盤である高知県の経済は、個人消費などで緩やかな持ち直しの動きがみられましたが、新型コロナウイルス感染症の影響により設備投資や製造業の生産は弱めの動きが継続しており、全体としては弱い動きとなりました。

当行は、地域に密着した営業活動を展開し、成長分野に向けた融資の推進や、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者の資金繰り支援など、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て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、前計画策定時の想定以上に低金利環境が続いたことなどから貸出金利回りは計画を下回りました。また、経費は全行を挙げて削減に取り組んだことで計画以上の削減につながりました。その結果、コア業務純益は計画を達成しましたが、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は、計画は下回ったものの、これまでに244億円の積上げができております。

〔各種指標（表1）〕

（単位：％、円）

	2018/3 期	2019/3 期			2020/3 期			2021/3 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	△0.068	△0.060	△0.050	0.010	△0.050	△0.085	△0.035	△0.040	△0.039	0.001
T I B O R 3 ヶ月	0.069	0.069	0.069	0.000	0.069	0.069	0.000	0.120	0.069	△0.051
新発10年国債利回り	0.041	0.050	△0.095	△0.145	0.080	0.005	△0.075	0.200	0.120	△0.080
ドル/円レート	106.24	113.00	110.84	△2.16	113.00	107.53	△5.47	110.00	110.70	0.70
日経平均株価	21,454	23,500	21,205	△2,295	24,000	18,917	△5,083	24,500	29,178	4,678

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や、個人向け各種定期預金商品の獲得推進などの取り組みによって、2021年3月期の預金残高

は計画始期を 995 億円、平残は計画を 1,054 億円それぞれ上回りました。

(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」等の活用、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者への資金繰り支援など、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ことなどから、2021 年 3 月期の貸出金残高は計画始期を 550 億円、平残は計画を 460 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、株式や投資信託による運用を強化し、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する等、収益性とリスクのバランスの取れたポートフォリオの構築を進めたことなどから、2021 年 3 月期の有価証券残高は計画始期を 67 億円、平残は計画を 100 億円それぞれ下回りました。

[資産・負債の状況（平均残高）（表 2）]

（単位：億円）

		2018/3 期	2019/3 期		2020/3 期		2021/3 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		10,720	10,763	43	10,797	34	12,005	1,208	10,839	1,166
	うち貸出金	6,713	6,776	63	6,933	157	7,300	367	6,839	460
	うち有価証券	3,105	3,058	△47	3,012	△46	3,004	△8	3,105	△100
負債		10,086	10,120	34	10,150	30	11,342	1,192	10,169	1,172
	うち預金	9,194	9,396	202	9,528	132	10,420	892	9,365	1,054
	うち借入金	785	621	△164	517	△104	839	322	700	139
純資産		633	643	10	646	3	663	17	670	△6

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結果、貸出金残高は計画を上回ったものの、計画策定時の想定以上に低金利環境が続いたことなどから、資金利益は計画最終年度である 2021 年 3 月期において計画を 8 億 89 百万円下回りました。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、相場の不透明感や新型コロナウイルス感染症の拡大による提案機会の減少などにより、計画を 1 億 83 百万円下回りました。その他業務利益は、時価が著しく下落した保有有価証券の減損処理等により、計画を 9 億 32 百万円下回りました。これらの結果、業務粗利益は計画を 20 億 5 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ほか、設備投資時期の変更などにより計画を 3 億 37 百万円、人件費は人員の新陳代謝等により計画を 5 億 43 百万

円それぞれ下回ったことなどから、全体では計画を 9 億 5 百万円下回りました。これらにより、業務純益は計画を 16 億 48 百万円下回りましたが、コア業務純益は計画を 2 億 9 百万円上回りました。

〔損益の状況（単体ベース）（表 3）〕

（単位：百万円）

	2018/3 期	2019/3 期	2020/3 期	2021/3 期			
	実績	実績	実績	実績	2020/3 期比	計画	計画比
業務粗利益	14,158	13,824	13,732	13,019	△713	15,024	△2,005
資金利益	14,302	13,508	13,558	13,414	△144	14,303	△889
役務取引等利益	384	139	399	377	△22	561	△184
その他業務利益	△528	176	△225	△772	△547	160	△932
（うち国債等債券損益）	△271	558	45	△879	△924	430	△1,309
経費	12,011	11,743	11,452	11,266	△186	12,171	△905
うち人件費	6,481	6,279	6,166	5,984	△182	6,527	△543
うち物件費	4,713	4,674	4,510	4,393	△117	4,731	△338
業務純益（一般貸倒引当金繰入前）	2,146	2,080	2,280	1,753	△527	2,853	△1,100
一般貸倒引当金繰入額	-	150	198	598	400	50	548
業務純益	2,146	1,930	2,082	1,154	△928	2,803	△1,649
コア業務純益	2,418	1,521	2,235	2,632	397	2,423	209
臨時損益	548	△210	241	237	△4	△410	647
うち不良債権処理額	146	913	78	1,491	1,413	450	1,041
うち株式等関係損益	148	512	148	1,523	1,375	-	1,523
経常利益	2,695	1,719	2,324	1,391	△933	2,392	△1,001
特別損益	△234	△245	△157	189	346	△20	209
税引前当期純利益	2,461	1,474	2,166	1,581	△585	2,372	△791
法人税、住民税および事業税	570	702	731	1,085	354	722	363
法人税等調整額	241	△128	176	△295	△471	-	△295
当期純利益	1,648	900	1,258	792	△466	1,650	△858
実質与信費用	△208	999	218	1,994	1,776	465	1,529

また、一部大口先の信用悪化や、経営改善支援を強化することを目的に貸倒引当金の見積り方法を変更して積み増したこと等により、実質与信費用が計画を 15 億 29 百万円上回ったことなどから、経常利益は 10 億 1 百万円、当期純利益は 8 億 58 百万円それぞれ計画を下回りました。

〔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	2019/3 期	1.568	1.524	△0.044
	2020/3 期	1.560	1.452	△0.108
	2021/3 期	1.565	1.367	△0.198
預金利回	2019/3 期	0.064	0.049	△0.015
	2020/3 期	0.055	0.042	△0.013
	2021/3 期	0.047	0.035	△0.012

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 7,300 億円となり計画を 460 億円上回ったものの、計画策定時の想定以上に低金利環境が続いたこと等から、貸出金利回りが計画を 0.198 ポイント下回ったことなどにより貸出金利息は計画を 7 億 24 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 1,054 億円上回る 1 兆 420 億円となりましたが、預金利回りが計画を 0.012 ポイント下回ったことなどから、計画を 70 百万円下回りました。

また、有価証券平残は計画を 100 億円下回ったことに加えて、利回りも計画を 0.051 ポイント下回ったことから、有価証券利息配当金は計画を 2 億 82 百万円下回りました。これらの結果、資金利益は計画を 8 億 89 百万円下回りました。

役務取引等利益は、相場の不透明感や新型コロナウイルス感染症の拡大による提案機会の減少などにより、金融商品販売額が計画を下回ったことなどから、計画を 1 億 83 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ほか、設備投資時期の変更などにより計画を 3 億 37 百万円、人件費は人員の新陳代謝等により計画を 5 億 43 百万円それぞれ下回ったことなどから、全体では計画を 9 億 5 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 2 億 9 百万円上回りました。

〔コア業務純益の改善額（表 5）〕

（単位：百万円）

	計画 始期	2019/3 期			2020/3 期		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
コア業務純益	2,418	1,957	1,521	△436	1,940	2,235	295

	2021/3 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	2,423	2,632	209	5	214	209

* 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）

分母にあたる業務粗利益は、資金利益が計画を 8 億 89 百万円、役務取引等利益が計画を 1 億 83 百万円、その他業務利益が計画を 9 億 32 百万円それぞれ下回ったことから、計画を 20 億 5 百万円下回りました。

分子にあたる経費（機械化関連費用を除く）は、人件費が計画を 5 億 43 百万円下回ったことなどにより、計画を 7 億 85 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 74.79% となり、計画、始期をいずれも上回り計画未達成となりました。

〔業務粗利益経費率の改善幅（表 6）〕

（単位：百万円、％）

	計画 始期	2019/3 期			2020/3 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）	10,336	10,517	10,114	△403	10,562	9,961	△601
業務粗利益	14,158	14,773	13,824	△949	14,798	13,732	△1,066
業務粗利益経費率	73.00	71.19	73.16	1.97	71.37	72.53	1.16

	2021/3 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）	10,522	9,737	△785	186	△599	△785
業務粗利益	15,024	13,019	△2,005	866	△1,139	△2,005
業務粗利益経費率	70.03	74.79	4.76	△2.97	1.79	4.76

* 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

地域密着型営業を基本とした各施策に基づき、医療・福祉分野をはじめとする成長分野、ならびに中小規模事業者等の資金需要や各種相談にきめ細かく対応するなどリレーションの強化に取り組んだ結果、計画終期の同残高は 4,565 億円となり、始期を 609 億円、計画を 562 億円それぞれ上回りました。

総資産に対する比率につきましては、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 1,326 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 562 億円上回ったことから 37.00% となり、始期を 1.16 ポイント、計画を 0.65 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	2019/3 期			2020/3 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	3,956	3,968	4,045	77	3,985	4,258	273
総資産	11,038	10,952	10,852	△100	10,980	11,125	145
総資産に対する比率	35.84	36.23	37.28	1.05	36.29	38.27	1.98

	2021/3 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	4,003	4,565	562	47	609	562
総資産	11,012	12,338	1,326	△26	1,300	1,326
総資産に対する比率	36.35	37.00	0.65	0.51	1.16	0.65

（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

外部機関等とも連携することで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でまいりました。計画終期においては、本項目に含まれない新型コロナウイルス感染症に係る経営相談や金融支援などに最優先で取り組んだことで、経営相談のカテゴリーが計画を 36 先、事業再生のカテゴリーが計画を 10 先それぞれ下回りましたが、それ以外のカテゴリーでは計画を上回りました。

これらの結果、合計では計画を 83 先、取引先総数に占める割合では計画を 0.88 ポイントそれぞれ上回りました。

〔経営改善支援等の取り組み（表 8）〕

（単位：先、％）

	計画 始期	2019/3 期（下半期）			2020/3 期（下半期）			2021/3 期（下半期）		
		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	19	25	30	5	29	42	13	33	35	2
経営相談	300	302	353	51	305	336	31	307	271	△36
事業再生	35	35	18	△17	36	23	△13	37	27	△10
事業承継	13	15	15	0	16	21	5	17	23	6
担保・保証	55	56	275	219	57	299	242	58	179	121
合計	422	433	691	258	443	721	278	452	535	83
取引総数	8,916	8,956	8,788	△168	8,996	8,824	△172	9,036	9,098	62
比率	4.73	4.83	7.86	3.03	4.92	8.17	3.25	5.00	5.88	0.88

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、2021 年 4 月より 2024 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）

	2021/3 期 実績	2021/9 期 計画	2022/3 期 計画	2022/9 期 計画	2023/3 期 計画	2023/9 期 計画	2024/3 期 計画	2021/3 期 比改善額
コア業務純益	2,632	1,148	2,137	1,196	2,390	1,341	2,664	32

＊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、個人消費などで緩やかな持ち直しの動きもみられますが、新型コロナウイルス感染症の影響により設備投資や製造業の生産は弱めの動きが継続しており、全体では弱い動きとなっております。また、マイナス金利政策の継続等により、貸出金利回りや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、分析力の精緻化と営業力の効率化を図り、地域で必要とされるニーズを的確に捉えて対応していく現場力をさらに向上し、貸出金利息を中心とした資金利益の確保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や、お取引先の財務の健全性を背景とした私募債の引受を積極的に推進するなど、役務取引等利益の増強につなげてまいります。

一方で、デジタルを活用した利便性の高いサービスの提供や、システム更改による抜本的な業務効率化、地域のニーズや展望を踏まえた店舗施策の実施などにより経費増加を想定していることから、2022 年 3 月期、2023 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、実効性の高い営業態勢の構築や、ニーズを捉えた的確な金融サービスの提供による資金利益の確保と役務取引等利益の増強により、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、％）

	2021/3 期 実績	2021/9 期 計画	2022/3 期 計画	2022/9 期 計画	2023/3 期 計画	2023/9 期 計画	2024/3 期 計画	2021/3 期 比改善額
経費（機械化関連費用を除く）	9,737	4,934	9,904	4,950	9,837	4,910	9,753	△16
業務粗利益	13,019	6,982	13,941	6,930	13,898	7,008	13,927	908
業務粗利益 経費率	74.79	70.67	71.04	71.43	70.78	70.07	70.02	4.77

*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、今後も低金利環境が継続するとの想定から資金利益は計画始期を 30 百万円下回ることとしておりますが、金融商品の販売や私募債の引受強化などにより役務取引等利益は計画始期を 2 億 16 百万円上回るとともに、その他業務利益（2021 年 3 月期の実績△7 億 72 百万円）を改善することなどによって、計画始期を 9 億 8 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、デジタル化対応等に伴う関連経費などによる物件費増加等により、計画始期を 16 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 4.77 ポイント改善す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や、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者の資金繰り支援など、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ことなどから、貸出金平残は前年同期比 366 億 29 百万円増加いたしました。一方、低金利環境が続いたことなどにより貸出金利回りが前年同期比 0.085 ポイント低下したことから、貸出金利息は前年同期比 88 百万円減少いたしました。有価証券運用におきましては、株式や投資信託による運用を強化したものの、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たことなどから、有価証券利息配当金は前年同期比 1 億 52 百万円減少いたしました。また、預金平残（譲渡性預金含む）は前年同期比 891 億 81 百万円増加したものの、預金利回りが前年同期比 0.007 ポイント低下したことから、預金利息は前年同期比 34 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 1 億 44 百万円減少いたしました。

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 21 百万円減少いたしました。また、経費は、税金が前年同期比 1 億 13 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 1 億 17 百万円減少し、人件費も人員の新陳代謝等により前年同期比 1 億 82 百万円減少したことから、全体では前年同期比 1 億 85 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 3 億 97 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 244 億円となり、今後、計画達成に向けてさらに積み上げを図ってまいります。

〔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	2019/3 期実績	2020/3 期実績	2021/3 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	13,265	13,687	13,898
資金利益	15,300	15,500	15,440	14,789	14,398	14,273	14,124	13,764	14,302	13,508	13,558	13,414
役務利益	72	153	304	301	477	676	727	453	384	139	399	377
経費	12,768	12,346	12,339	11,926	11,861	11,803	12,262	12,140	12,011	11,743	11,452	11,266
人件費	6,494	6,491	6,468	6,585	6,543	6,603	6,771	6,604	6,481	6,279	6,166	5,984
物件費	5,642	5,246	5,229	4,782	4,740	4,555	4,702	4,734	4,713	4,674	4,510	4,393
コア業務純益	3,237	3,334	3,451	3,144	2,979	3,112	2,467	1,849	2,418	1,521	2,235	2,632
当期純利益	1,337	2,193	3,027	1,992	3,034	3,800	2,928	2,113	1,648	900	1,258	792
貸出金平残	637,399	639,365	633,253	623,789	623,404	648,075	661,938	666,828	671,396	677,688	693,379	730,008
貸出金利回（％）	2.405	2.241	2.120	2.034	1.947	1.829	1.743	1.647	1.588	1.524	1.452	1.367
預金平残	853,468	868,328	866,900	879,106	888,255	900,784	917,628	908,983	919,485	939,683	952,890	1,042,072
預金利回（％）	0.334	0.241	0.162	0.150	0.133	0.140	0.125	0.106	0.082	0.049	0.042	0.035
人員(期中平均)（名）	923	918	920	927	917	892	880	877	864	835	812	775

②資産の健全化

2021 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、成長分野向けならびにコロナ禍における事業者の資金繰り支援など積極的に融資を行ったことで貸出金は増加しており、分子にあたる金融再生法開示債権は、お取引先とのリレーションに基づく深度ある事業性評価や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ものの、前期比では同水準の 3.86%となりました。しかしながら、始期比では 0.25 ポイント低下しており、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	2019/3 期実績	2020/3 期実績	2021/3 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	9.60	9.25	9.43
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	29,318	28,303	29,766
不良債権比率	6.96	7.42	7.84	7.52	6.78	5.30	4.92	4.36	4.11	4.11	3.86	3.86

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、これまでと同様に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強化に努めております。新型コロナウイルス感染症の影響に伴い、社会環境が急激かつ不可逆的に変化する中において、特に、資産の大半を占める貸出金や有価証券などが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に細心の注意を払うとともに、態勢の高度化にも努めてまいりました。

信用リスク管理につきましては、特定の業種や相手先に偏らない融資や事業性評価に基づく融資への取り組みなど、お取引先の実態を十分に把握すること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のモニタリングを継続的に行っております。

市場リスクにつきましては、アラームポイントを設定し、商品毎の保有限度額管理のうえ、定期的にストレス・テストを実施するなど、リスク管理の充実を図っており、本計画におきましてもリスク管理の精緻化と高度化を進めてまいります。

また、コンプライアンスは、全ての企業活動において最優先されるべきもので、社会的な信頼の礎と位置づけ、管理態勢の強化に不断に取り組み、コンプライアンス態勢の充実を図ってまいります。

(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、当行の目指す姿を「地域の価値向上に貢献する金融インフラ」と掲げ、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」と設定しました。そのうえで、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、営業戦略や経営基盤戦略に基づく各施策を実施してまいりました。

営業戦略につきましては、“face to face”でお客さまと向き合う活動を増強するため業務改革（Business Process Reengineering、以下「BPR」）に取り組み、職員の事務負担軽減やお客さまの手続きにかかる時間の短縮化を進めたうえで、窓口係からマネーアドバイザーや渉外係への配置転換を行うとともに、店舗運営体制ならびに本部による支援体制を見直し営業活動に携わる人員構成比率を高めることなどによって営業活動の質と量を向上させ、収益の増強に努めてまいりました。さらに、付加価値提供のプラットフォームを構築したことで、事業性評価に関する対話から提案に至るまで一連の課題解決のためのノウハウなどについて、本部と営業店の共有・連携が強化され、最適なソリューション提供に向けた本業支援活動の充実化につながっております。また、個人取引強化については、お客さまのライフステージに応じた幅広いニーズに切れ目なく対応するため、本部組織やプラザ運営態勢の見直し、Web機能の強化、時節に合った各種キャンペーンの展開などを進めてまいりました。これらの結果、2021年3月末における事業者取引先数は計画始期を182先(2%)上回る9,098先となり、貸出金残高は計画始期を550億円(7.9%)上回る7,502億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。

経営基盤戦略につきましては、人材力を最大発揮するため、多様な属性の人材がより一層活躍できるための環境整備として、ライフステージに応じて勤務時間や休暇が柔軟に変更・取得できる制度の拡充や、定年退職者の再雇用の継続、執行役員制度の導入などを実施してまいりました。また、機動的で多様な研修の実施や「エルダー制度」の導入など、新入行員育成制度の改善による人材育成の強化を進めたほか、女性の活躍推進や子育て支援、健康経営等に積極的な企業として各種認定制度に選定されるなど、働き方改革にも取り組んでまいりました。

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た結果、2021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5億99百万円（5.7%）下回るなどの成果がみられました。また、「貸出金の良質化」につきましては、不良債権の適切な処理や新たな不良債権の発生防止、経営改善支援による債務者区分のランクアップ推進とランクダウン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4.11%から0.25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、足もとでは新型コロナウイルス感染症の影響により弱い動きとなっているうえに、全国平均よりも速いペースで人口が減少しており、中長期的にみれば経済規模の縮小が予想されるほか、一人当たりの労働生産性が全国平均の8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、地域と当行それぞれにとっての重要課題を正しく認識し、今まで以上にお客さまの立場に立った商品やサービス、ソリューションなどの提供を通じて地域経済の活性化や地域の価値向上に資する取り組みを推進することで、持続可能な地域社会の構築に貢献していく必要が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

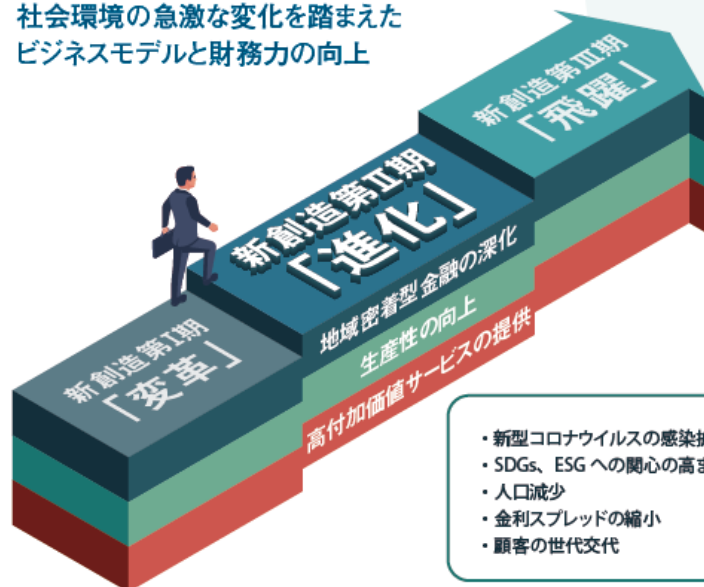
当行の主要営業基盤である高知県の経済活動別県内総生産を全国と比較すると、製造業の比率が低い一方、保健衛生・社会事業のほか、農林水産業や建設業などの比率が高い産業構造となっておりますが、総じて労働生産性が低く、さらに新型コロナウイルス感染症の拡大によって社会・経済活動や人々の価値観が大きく変化しております。今後、全国に先駆けた総人口ならびに生産年齢人口の減少などにより縮小の圧力がかかる地域経済が活性化していくためには、ウィズコロナ・アフターコロナを見据えたこれまでにない方策を採り入れることや、地域の面的な価値向上を下支えする方策を推進していくことが必要であると認識しております。

(2) 当行が目指す姿

2021 - 2023 年度
中期経営計画は

「進化」のステージへ

社会環境の急激な変化を踏まえた
ビジネスモデルと財務力の向上



目指す姿

地域の価値向上に貢献する金融インフラ

- 地域密着型金融を深化させ、付加価値の高い金融サービスを提供することで、お客さまの価値向上をサポートする。
- 地域全体の価値向上を提案し、その活動を支援する金融インフラとなる。

外部環境

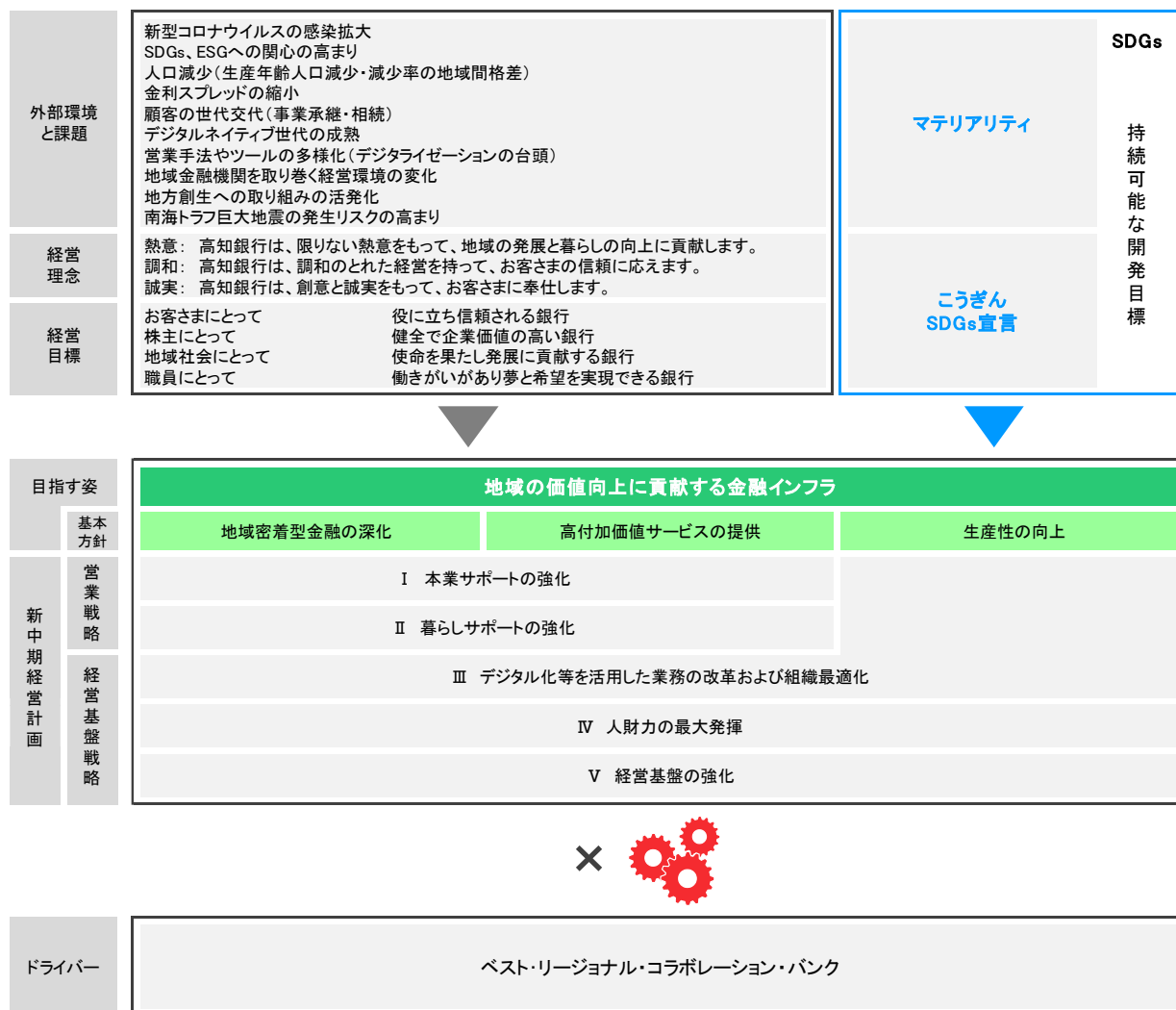
- 新型コロナウイルスの感染拡大
- SDGs、ESG への関心の高まり
- 人口減少
- 金利スプレッドの縮小
- 顧客の世代交代
- デジタルネイティブ世代の成熟
- 営業手法やツールの多様化
- 地域金融機関を取り巻く経営環境の変化
- 地方創生への取り組みの活発化
- 南海トラフ巨大地震の発生リスクの高まり

こうした認識のもと、地域と当行の未来に向けて、前計画で掲げた当行の目指す姿「地域の価値向上に貢献する金融インフラ」を達成するため、本計画を“新創造第Ⅱ期「進化」”と位置づけました。

前計画「変革」で構築した経営基盤を土台として、地域の皆さまを起点とした協働により地域の発展に貢献し、『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す銀行として、地域に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。

本計画では、目指す姿を実現するための基本方針は、「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」との設定を変えず、それらの土台となる考え方として、経営理念や経営目標のほかにSDGsを加え、基本方針に基づく戦略を進化させております。具体的には、営業戦略として「本業サポートの強化」「暮らしサポートの強化」、経営基盤戦略として「デジタル化等を活用した業務の改革および組織最適化」「人財力の最大発揮」「経営基盤の強化」を掲げました。

お客さまや地域をはじめとする、さまざまなステークホルダーと協働することによってサステナブル社会の実現に貢献していくため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。



(3) 営業戦略

①本業サポートの強化

1. 地域のニーズへの対応および発掘

ブロック・エリア制の店舗体制のもと、「マーケット分析資料」やエリアごとの「営業戦略会議」などを導入・活用することにより、各営業エリアの特性に応じた地域に密着した営業戦略に取り組んでまいりました。さらに、付加価値の高いサービスを提供することを目的に、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の提案を展開してまいりました。

こうした新たな施策に基づく活動のなかで高まりが見られる、少子高齢化を背景とする後継者問題や経営の中核人財ニーズについては、自行完結型M&A体制で一般社団法人ビジネスサポートこうち(以下「BSK」)などと連携することや、有料職業紹介業務にて対応してまいります。また、高知県の主要産業である農林水産業などの一次産業に対しては、農林水産支援室による事業持続化に向けたデジタル技術の導入などをサポートいたします。さらに、地域のすぐれた食材や技術等を人的な交流とともにつなぐ活動を通じて、地域内の面的な商流の構築や強化に結びつけ、地域内外の経済の連鎖的な循環に貢献してまいりたいと考えてい

ます。

このほか、ポストコロナ対応のサポートとして、ビジネスマッチングなどの販路拡大サポートや、高知県の補助金やセミナー情報の展開などを、新たに導入した金融機関連携プラットフォーム「Kochi Big Advance」（以下「KBA」）を通じて行うほか、事業性評価に基づく当行独自の新たな融資商品導入についても取り組んでまいります。

前計画では、セグメントの設定が大枠であったため各種分析資料等が活用しづらく、クロス分析による絞り込みなどのターゲティングが行えなかったことで、活動方針がやや抽象的となってしまうなどの課題が浮かび上がってきました。この課題を克服し、地域で必要とされるニーズを的確に捉えるために、本計画では、セグメンテーションを精細化し、具体的な戦術に基づく実効性のある活動につなげてまいります。

さらに、こうした取り組みをベースに、発掘したニーズへの的確に対応していくため、BSKなどとの土業連携を一層強化するとともに、KBAの活用もこれまで以上に進めてまいります。

Ⅱ. 現場力のさらなる向上

前計画においては、BPRによって生み出された時間を営業活動の質と量の向上に充てる営業力の増強に取り組み、BPRは対象業務の事務量30%削減目標を上回る32%を達成し、営業力の増強につながる効果を一定程度得られました。

しかしながら、エリア（高知市を除く高知県内地域）においては、エリアを形成する店舗拠点間や本部間で物理的距離があるため、Web会議システムの活用などで補うものの、情報共有やエリアを面的に捉えた営業展開といった面で課題があることや、専門的な知識を要する案件における本部からのきめ細やかなサポートなどにおいて課題を認識しておりました。

これらの課題への対応策として、本計画では各エリアにビジネスアドバイザー（以下「BA」）を配置し、エリア内での情報と活動の非対称を解消して活動レベルの向上を図るとともに、エリア一体感を醸成して連携を緊密化させてまいります。個々の案件においても“face to face”のきめ細かな対応を行うことや小回りを利かせることで、活動が一層迅速丁寧なものになってくると考えています。

この施策でエリア構成店舗の面的な連携と機動性の向上を実現することによって、より専門性が求められる案件に的確に対応するとともに、地域内の商流をつなぐサポートや、高知県産業振興計画に基づく産業育成、地域アクションプラン実現に向けた連携強化を図り、地域の活性化に貢献していきたいと考えています。

※BAとは、より営業現場に近い場所を活動拠点とし、高度な専門知識や営業力を発揮する本部職員です。営業店と連携することで、事業性評価に基づく課題解決型ソリューション活動の伴走支援や営業店職員へのOJT効果により、営業力強化が期待されます。

ハ. 後方支援体制の強化

前計画においては、お取引先の経営課題等を「企業のライフステージ」からとらえ、付加価値提供メニュー等の即時提案へとつなげていくための本部態勢「付加価値提供のプラットフォーム」を整備いたしました。加えて、事業課題解決策の提案活動における、対話、課題認識、立案、提案などの各プロセスにKPIを設定して、実効性の向上を図るとともに、取組みのインセンティブとして業績評価の対象とするなどの取り組みを行ってまいりました。

しかしながら、多拠点組織に共通する本部と営業店の意思疎通、本部の企画力向上などの課題を認識しています。こうした課題認識のもと、企画力の向上に向け、前計画により開発した「本業支援管理システム」を活用し設定した「情報分析→施策立案→活動→効果測定」という一連の活動を数カ月でまわす「インターバル活動」を導入します。施策立案にあたっては、ライフステージや業種などの切り口と蓄積された定量的な実績データをもとに、例えば、「どのような事業属性にどのようなサービスが有効であるか」をクロス分析し、「顧客目線から求められるソリューションはどのようなものか」といった観点で施策を立案します。それらを対面あるいは非対面でどのようにアプローチすることが望ましいのか、具体的に本部が指導・連携することで成約率の向上を図っていきます。この効果はあらかじめ定めたサイクルで検証し、次の施策の実効性向上につなげてまいります。

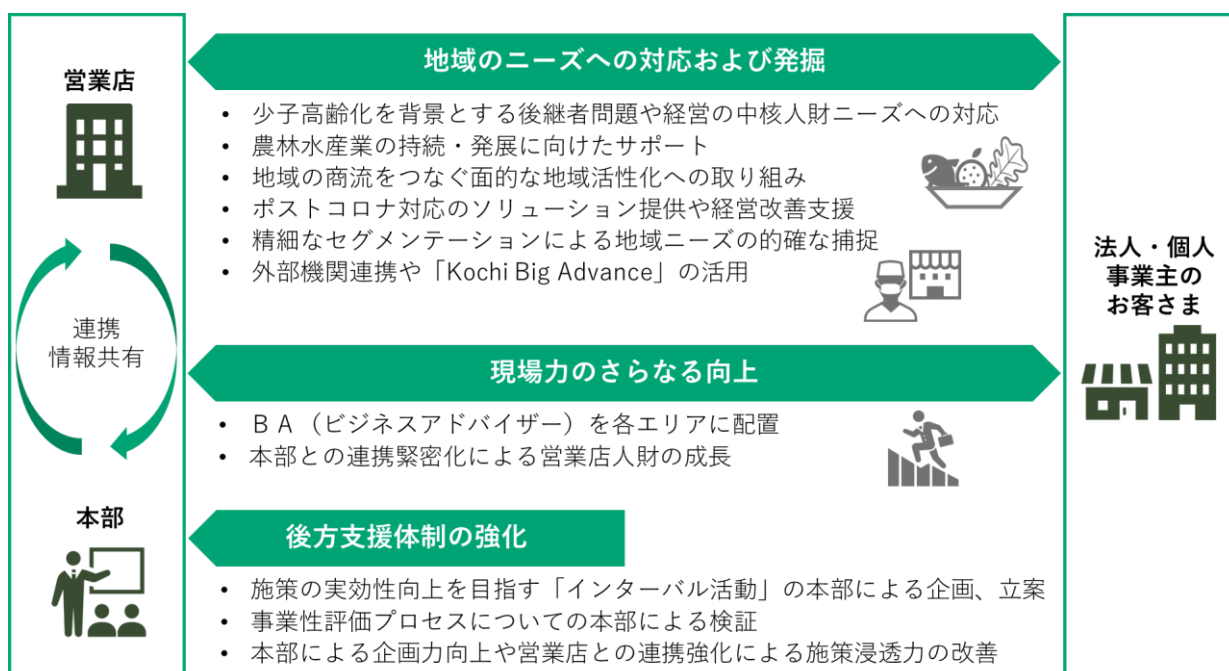
さらに、多拠点の有機的な連携を向上させる目的で、前項「ロ. 現場力のさらなる向上」に記載しましたBAを配置し、水平方向の連携ハブとするとともに、営業本部との垂直方向の指揮系統強化を図り、施策浸透力の改善につなげてまいります。

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

〔プロセスKPIの推移(表13)〕

(単位：先)

プロセスKPI	KPI値	2019年9月①		2020年3月②		2020年9月③		2021年3月④		2020年3月対比(④-②)	
		実績	達成率	実績	達成率	実績	達成率	実績	達成率	差分	増減率
事業性に関する対話	800先以上	1,402	175%	1,685	211%	3,698	462%	2,689	336%	1,004	160%
事業性評価+課題共有	700先以上	371	53%	353	50%	385	55%	637	91%	284	180%
課題解決策の立案	670先以上	336	50%	245	37%	213	32%	432	64%	187	176%
課題解決策の提案	670先以上	224	33%	181	27%	131	20%	368	55%	187	203%



②暮らしサポートの強化

Ⅰ. 地域の皆さまとのリレーションの深化

前計画では、お取引内容やお客さまのニーズに関する情報収集と分析に基づくセグメンテーション別戦略のもと、魅力ある商品の開発や、将来のライフイベントを見据えたコンサルティング、「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・サービスの提案などに取り組んでまいりました。

本計画においてもその方向性は維持してまいりますが、地域においては、少子高齢化の進行や新型コロナウイルス感染症拡大の影響などから、お客さまのライフスタイルや価値観はより多様化しております。さらに、金融サービスを提供する業態の垣根が低くなり、マイクロファイナンス等の新たなサービス提供が始まるなど、リテール向けの金融サービスは時々刻々と変化しております。そのため、こうした変化やその見通しを踏まえ、地域のお客さまの安心で豊かな暮らしをサポートする施策を展開してまいりたいと考えております。

また、これまで以上にお客さまにとって有益な情報や商品・サービスを提供するため、セグメンテーション別戦略に基づくマーケット分析の高度化に取り組み、質の高いリレーションを築いてまいります。具体的には、お取引内容やライフステージなどによってお客さまのニーズを想定し、その条件に合致するお客さまに対して、より一層の親近感を持っていただけるような広告やDM、SNS、アウトバウンドコールなどを展開してまいります。加えて、お客さまの求めるサービスをタイムリーに提案・提供することで、お客さまとの接点（タッチポイント）をより印象的なものとし、円滑なコミュニケーションへとつなげてまいります。

さらに、パーソナルサポート部が主体となり、マーケティングや行内情報等の分析結果に基づく既存商品やサービスのさらなる改善を進めていくとともに、商品ラインナップの拡充にも努めてまいります。そのほか、お客さまのニーズに関する情報を収集・分析のうえプロファイリングし、ポートフォリオなどに応じて

提案を最適化するといった、情報技術の活用も推進してまいります。

Ⅱ. “face to face” 営業態勢のさらなる向上

前項「Ⅰ. 地域の皆さまとのリレーションの深化」に記載いたしましたとおり、お客さまの価値観は多様化が進み、個別にコンサルティングすることの重要性はますます高まっております。金融機関としての幅広い知見をもってお客さまに寄り添いながら、ライフステージにおける課題について共に考え、お客さまの視点に立ったアドバイスを行うことや、最適な商品・サービスを提案することが、地域のお客さまが安心して豊かな暮らしを維持する環境構築につながっていくものと考えております。

前計画においては“face to face”の営業体制を強化するため、営業店にリテール専門の営業担当者としてマネーアドバイザー（以下「MA」）を配置いたしました。MAはお客さまのライフステージに応じた付加価値の高い資産形成コンサルティングや金融商品の提供といった活動に取り組んでおります。

本計画ではMAの活動をより機動的なものとするため、MAの統率およびスキルアップを担う金融商品専担者シニアMAを高知市内ブロックに配置します。シニアMAはMAとの連携などにより、ソリューション提供までの深度ある対話といったプロセスを重視しながら、地域のお客さまのライフステージに応じたニーズを捉えるとともに、潜在的なニーズを掘り起こすコンサルティング活動を推進いたします。さらに、単なる営業やコンサルティングに止まらず、お客さまとのリレーションを図り、金融リテラシーの向上に貢献していくことを念頭に活動を展開してまいります。今後は、高齢化が一層進むことが予想されており、高齢のお客さまが抱える不安や悩みをしっかりと伺いし、資産管理、資産承継、資産運用などについて適切なアドバイスを行うことが重要となると認識しております。

また、地域の拠点「相続&暮らしのサポートプラザ」では、高齢化社会におけるお客さまの資産管理面などのさまざまな課題解決に向けて、高齢者を中心とした複数世代にわたるファイナンシャル・プランニングを強化して、遺産を相続される世代やその次のお孫さま世代までの、世代をつなぐサービス提供などを行うことにより、豊かな未来につながるライフプランをサポートしてまいります。

Ⅲ. 非対面取引の拡充

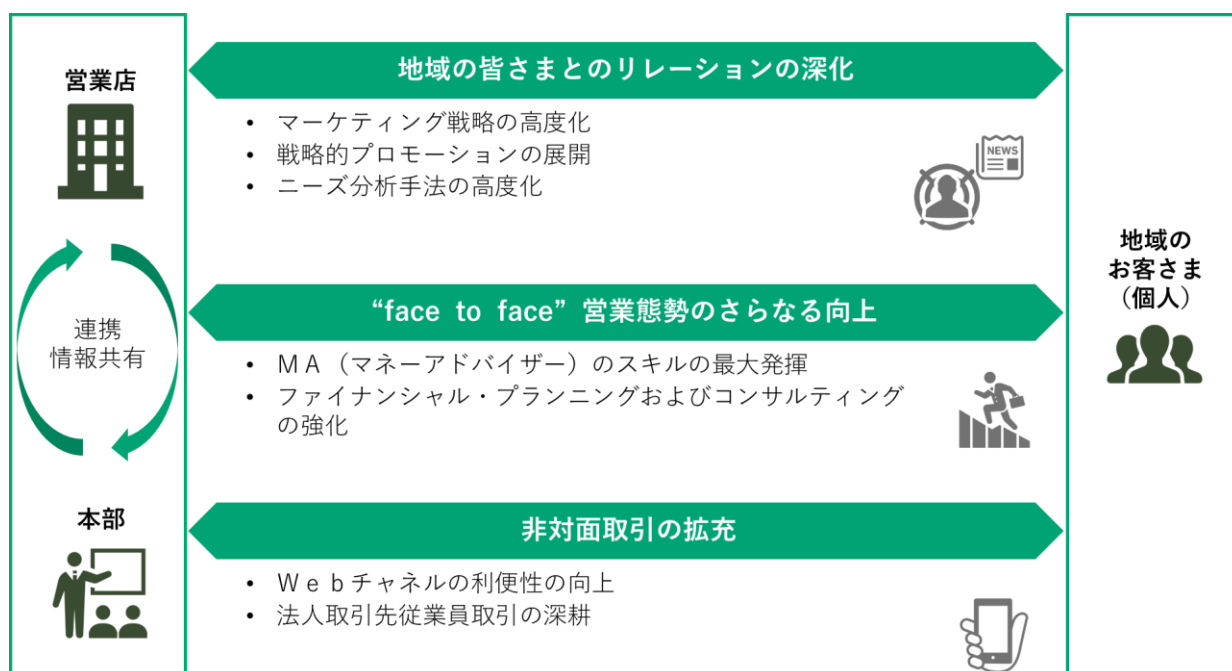
前項「Ⅰ. 地域の皆さまとのリレーションの深化」に記載したとおり、地域の皆さまのライフスタイルは大きく変化しており、また、新たな金融サービスが普及してきております。当行の営業時間帯に店舗へのご来店や営業担当が直接訪問するなど対面でのお手続きをご利用いただくことが難しいお客さまに対しましても、当行の商品やサービスをご利用いただけるように、非対面チャネルの幅を広げるとともに、その利便性を向上していく必要があると認識しています。

ミレニアル世代以降のデジタルネイティブなライフスタイルのお客さまへの対応や、ポストコロナにおける不要不急の接触を避ける考え方を踏まえ、Webチャネルをご利用いただくことが有効であり、チャネルまでの導線として新たにSNS等を活用していくとともに、Webページやスマホアプリの機能を拡

充することで利便性を向上させ、時間帯を問わず便利にご利用いただけるよう体制整備を進めてまいります。

2020 年 11 月に導入いたしました K B A は、事業者さまのビジネスマッチングなど対外的な業務ツールとしての機能以外にも、社内のコミュニケーションツールとしてもご利用いただくことが可能であり、既に社内イントラネット代わりに活用されている事業者さまもございます。当行と事業者さま、そこからその職員の皆さまへと接点をつなぎ、さまざまなご案内や情報をお届けしたいと考えております。

Web チャンネルの利便性を活かし、いつでも、どこからでもアクセスしていただけるよう体制を整備して、すぐそこにある「こうぎん」として「地域のお客さまが安心して豊かに暮らせる社会づくり」に貢献してまいりたいと考えております。



③有価証券運用の強化

市場金利は低位での推移を続けており、厳しい運用環境が継続しております。また、預金等残高が着実に増加し余資が拡大するなか、有価証券運用は収益基盤の柱の一つとして取り組みをしております。

運用に対しては、目標予算、過年度の運用状況や、国内外の金融政策および経済動向の今後の見通しを勘案し、有価証券運用方針を策定しております。

有価証券ポートフォリオについては、当行の経営体力を踏まえ、リスクアセットと収益性のバランス、リスク分散を意識し、総合収益の向上を目標とする方針としています。

また、今期のリスクアペタイトとして、「許容するリスク」にリスクリターンを勘案した債券投資の多様化、「抑制するリスク」に金利リスクや流動性リスクなどを掲げています。

こうした方針のもと、適正なリスク管理を行いつつ、安定的な収益の確保に向けた運用に取り組んでまいります。

④適切な経営資源の配賦

2021年3月期の物件費は43億93百万円となり、公的資金受入前の2009年3月期における物件費57億82百万円と比較すると13億89百万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・通信交通費等が計画を下回りました。これに加え、ポストコロナ対応として、Web会議の活用を一層強化したことや、会社説明会をはじめイベントなどを休止したこと、さらに、人事異動を最小限としたことなどから、広告宣伝費・交際接待費・旅費等も計画を下回り、全体では計画を3億38百万円下回りました。

本計画においては、デジタル等を活用した顧客利便性の向上や、抜本的な業務効率化の施策として必要となるシステム関連投資は行いながら、BPR推進委員会による各種の経営効率化施策を併行し、物件費の厳正な管理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）

	2019/3期 実績	2020/3期 実績	2021/3期			2022/3期 計画	2023/3期 計画	2024/3期 計画
			計画	実績	計画比			
物件費	4,674	4,510	4,731	4,393	△338	4,636	4,613	4,522
（うち機械化 関連費用）	1,629	1,491	1,649	1,528	△121	1,640	1,570	1,510
機械化関連費 用除く物件費	3,045	3,019	3,082	2,865	△217	2,996	3,043	3,012

*機械化関連費用は、基幹系システム、事務用機器等の減価償却費、機械賃借料、機械保守料等を計上しております。

(4)経営基盤戦略

①デジタル化等を活用した業務の改革および組織最適化

1. 営業力強化に向けた事務省力化およびリソースの最適配置

前計画において、“face to face”でお客さまと向き合う活動の量と質の増強を目指し、対象事務の事務量30%削減という目標を掲げ、BPRの推進専担者を配置して取り組み、事務量約32%を削減しました。計画最終年度は新型コロナウイルス感染症の感染防止対策もあり、営業担当者の訪問活動時間は伸びが鈍ったものの、営業店の総人員数が減少するなか、渉外・MAの人員数は約10%増加させることができました。

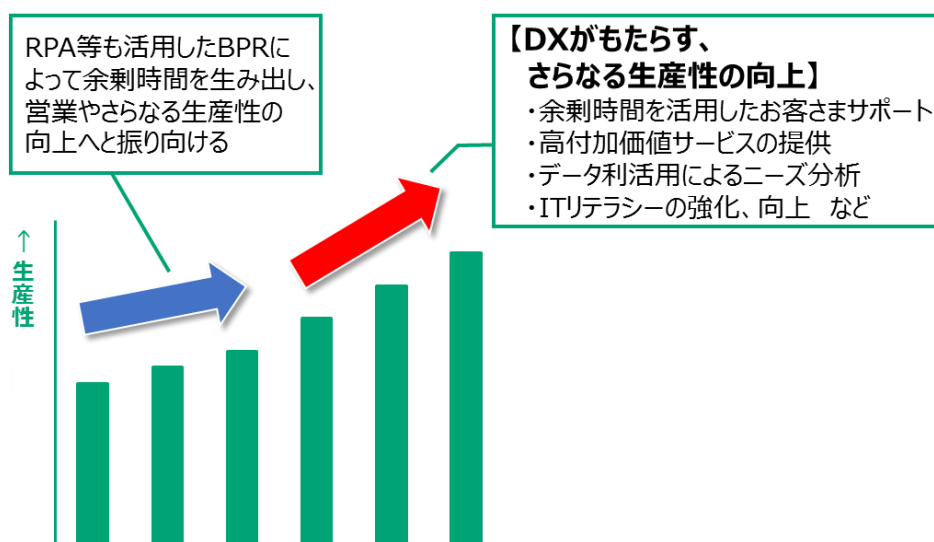
前計画におけるBPR施策は既存業務個々の効率化を図るものが中心でしたが、本計画では、デジタル化の推進や営業店事務の本部集中化等による抜本的な効率化などに施策を進化させてまいります。

デジタルの活用例としましては、営業担当者へタブレット端末を配付し、営業活動に係る各種業務のペーパーレス化を進めるほか、RPA（Robotic Process Automation）の活用による本部内業務のBPRにも取り組みます。

また、次項（□.地域ごとのニーズや展望を踏まえた店舗網の再構築）に記載し

ました店舗網を機能面で再配置し、より一層お客さまと向き合う時間を創出するために、店舗における共通事務である融資実行オペレーションを本部集中いたします。前計画で取り組んだ、融資契約書の自動出力と、契約証書を証書管理センターで保管する業務との一連の流れを整備し、相乗効果を高めたいと考えております。

このほか、2021年4月には経営統括部内にDX（デジタルトランスフォーメーション）戦略室を設置しており、デジタルを活用した利便性や付加価値の高いサービスの提供、データの利活用によるお客さまニーズの分析、システム更改による抜本的な業務効率化のほか、職員のITリテラシーの強化・向上など、組織横断的な視点における検討と迅速な導入に向け取り組んでまいります。



ロ. 地域ごとのニーズや展望を踏まえた店舗網の再構築

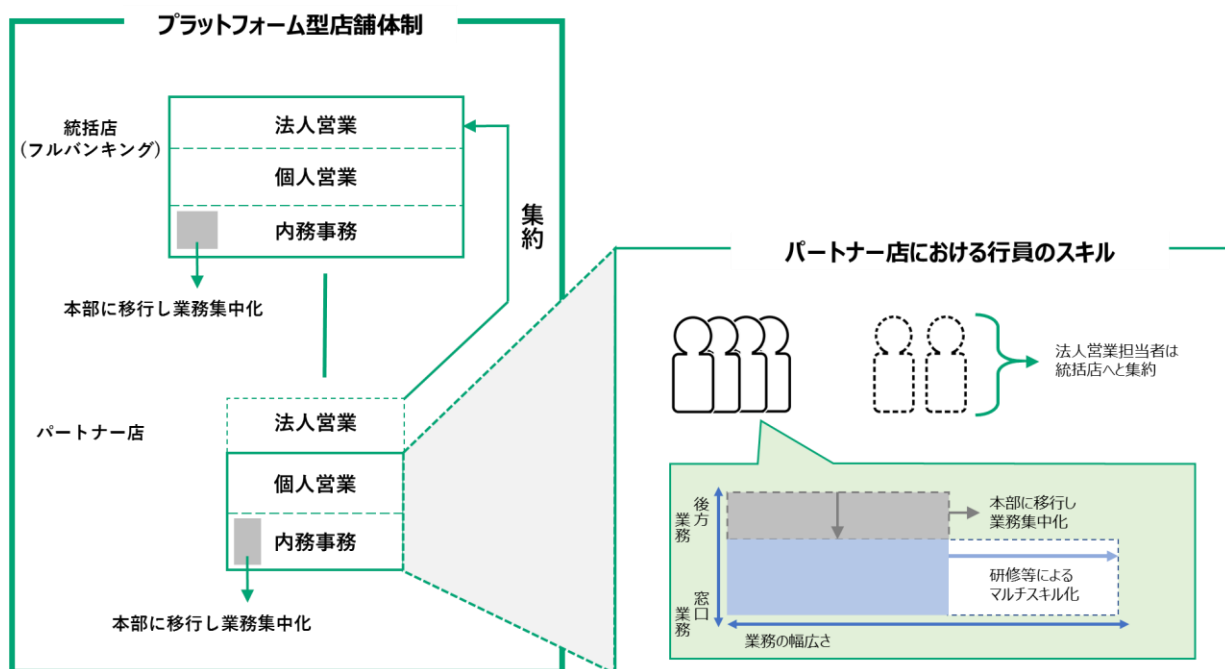
前計画において、特に高知市内店舗網について、画一的なフルバンキング店舗網から一部の店舗を機能特化型店舗へ変更するなど、検討を進めてまいりました。営業エリアの市場性、来店されるお客さまのお手続き内容、隣接する店舗との事業お取引先の地域的な入り組み状況など、さまざまな情報を収集のうえ検討と試行を進め、プラットフォーム型店舗を導入するに至りました。

プラットフォーム型店舗では、地域の特性に合わせ隣接する複数店舗をフルバンキング店舗と個人特化型店舗に機能変更し、渉外行員をフルバンキング店舗集約のうえ双方の地域を一体でカバーします。さらに個人特化型店舗にはMAを配置するなどにより個人のお客さま向けの金融資産形成に係る相談業務を強化しております。この店舗体制により、お客さまへのサービス向上を図るとともに、集約した渉外はOJTの機会が増加し、渉外担当の活動範囲の重複が無くなるなど、副次的な効果も得ることができました。2021年6月末時点では2つのユニットを導入しておりますが、今後5ユニット程度を追加するべく、スピード感をもって対応してまいります。

さらに、ポストコロナやデジタル化の流れを統合的に捉えた当行独自の次世代型店舗の導入を計画しております。同店舗では、遠隔コミュニケーションツール

を活用し、専門性の高い相談業務に迅速に対応することや、セルフ処理端末によるスピーディーで職員との接触機会を低減するお手続きを実現するなど、お客さまの新しいニーズにお応えしてまいります。

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



②人財力の最大発揮

1. 人財の育成および適正配置

従前より、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、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認識しております。

前計画ではマンツーマン制度の発展系として、エルダー制度を導入いたしました。これは指導者（エルダー）が実務の指導係と職場生活上の相談役とを担い、本部はエルダーをサポートするという態勢を取り、エルダーと被指導職員双方の成長促進を目的としております。このほか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、アドバイザー系外部資格の取得推奨などを継続し、人材育成に励んでまいりました。

本計画では、前述（①デジタル化等を活用した業務の改革および組織最適化）の業務効率化、店頭改革、店舗施策、業務集中化施策等との相乗効果を図るべく、営業店職員が預金業務・貸付業務どちらかへ偏重することなく、対応できる業務の幅をこれまでより拡大し、本部と連携することのできる人財の育成を目指します。そのために、若手および役席者を対象とした「マルチスキルアップ研修」、新任役席者向けの実務研修などを推進します。さらに、従来のジョブローテーションや特定業務の研修も継続し、職員のスキルと職場特性に応じ適正に配置するよ

う努めてまいります。

加えて、本計画では研修指名者以外の参加を促進することや、職場以外からの参加を可能とするWeb上の学習コンテンツを拡充することを通じて、自己啓発機会の増加を図ってまいります。

人財の確保の観点からは、専門スキルを有する人財の中途採用（顧問契約など雇用関係にないものを含みます）、UIターン採用、一定の条件で退職時の職位を維持して復職できる「キャリアリターン制度」などの採用施策や、ワークライフバランスを考慮した制度の拡充など、これまで実施してきた施策を継続、強化し、適正人財の確保にも努めてまいります。

また、IV. 2. (3)「営業戦略」に記載いたしましたとおり、金融商品や本業支援のソリューション、個人ローンなどの分野で本部職員を営業現場やコールセンターに専担者として配置し、営業店と一体となってお取引先へのアプローチや提案・交渉を行っていくことで、コンサルティングの機会と質を高める取り組みを進めてまいります。

ロ. 多様な人財の活用と働き方改革への対応

当行は「人財は重要な経営資源であり、育成していくべき財産である」との考えのもと、仕事と家庭、子育てを支援するための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。

また、職員等がいきいきと働き、男女を問わず持てる能力を最大発揮できる職場環境を整えるために、育児・介護休業法に係る休暇等の要件において法以上の対応をするなどの取り組みを行ってきたほか、有給休暇取得義務化日数について、従来の年間6日（連続有給休暇5日、リフレッシュ休暇1日）に対し、2021年4月からは、リフレッシュ休暇を1日追加し、7日に変更しております。

さらに、従前より65歳超の再雇用者が勤務をしておりましたが、高年齢者雇用安定法の改正に伴いさらなる就業の機会を確保するため、2021年4月に70歳までの継続雇用を明文化いたしました。経験・知識が豊富な層の活躍とノウハウ承継を念頭に、営業現場または営業店支援の業務を中心として、ベテラン層の有効活用に努めてまいります。

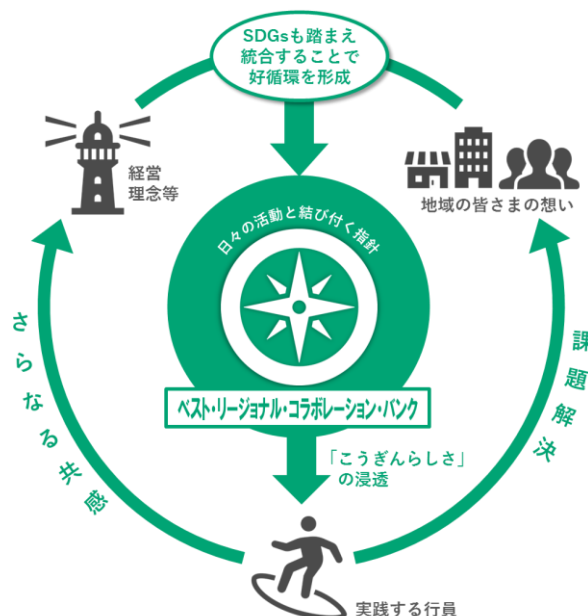
本計画においても、職員等の健康保持・増進に関する取り組みを充実させ、継続して健康経営優良法人の認定を目指すとともに、ワークライフバランス推進委員会を通じて職員等の声も反映しながら、職場環境のさらなる向上を目指した取り組みを進めてまいります。

③経営基盤の強化

1. 「こうぎんらしさ」が際立つ企業価値の共有

IV. 2. (3)「営業戦略」に記載いたしました施策を実効性があるものとして、地域とともに発展していくことを目指す当行に相応しい取組スタンスで推進していくためには、経営理念の本質的な意義をすべての職員が十分理解し共有する必要がありますと考えております。こうした考え方のもと、これまでも経営理念の浸透を図ってまいりましたが、本計画では経営理念の大きなビジョンと日々の活動とを結び付けるキーワードとして「こうぎんらしさ = ベスト・リージョナル・コラボレーション・バンク」を掲げ、経営理念に基づく「こうぎんらしい」活動を展開してまいります。

具体的には、経営陣や研修等による情報発信において、上述の方針を念頭に実施してまいります。また「こうぎんSDGs宣言」との関連付けにも留意し、地域に開かれた職員像を共有します。経営理念の浸透度については従業員満足度(E S) アンケートを通じて検証を行い、営業戦略等が当行らしく展開されるよう、かつ実効性が高まるよう、推進してまいります。



2. グループガバナンスの強化

当行は、こうぎんグループ各社と連携することにより、お客さまのニーズに応じて幅広く金融関連サービスを提供するよう努めております。具体的には、「高知カード」がクレジットカード業等を、「オーシャンリース」がリース業を、「こうぎん地域協働ファンド」がベンチャー企業の育成支援等を推進しています。本計画では、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強化に取り組んでまいります。

さらに、2021年4月に設置した事業開発委員会において、グループ間のシナジー発揮につながるような総合金融サービスの編成について議論します。また、規制緩和等も踏まえて事業の領域を広げていきたいと考えております。引き続き、組織間連携を緊密にとり、グループの総合力を高めていくよう努めます。

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施策を通じて、収益力の向上および資産の良質化を図るとともに、他社との業務提携等によるサービス拡充によって、お客さまの利便性向上と密度の高い取引を実現し、経営基盤ひいては財務基盤の強化に努めてまいります。また、公的資金につきましては、2024年の返済期限を見据えた対応を検討してまいります。

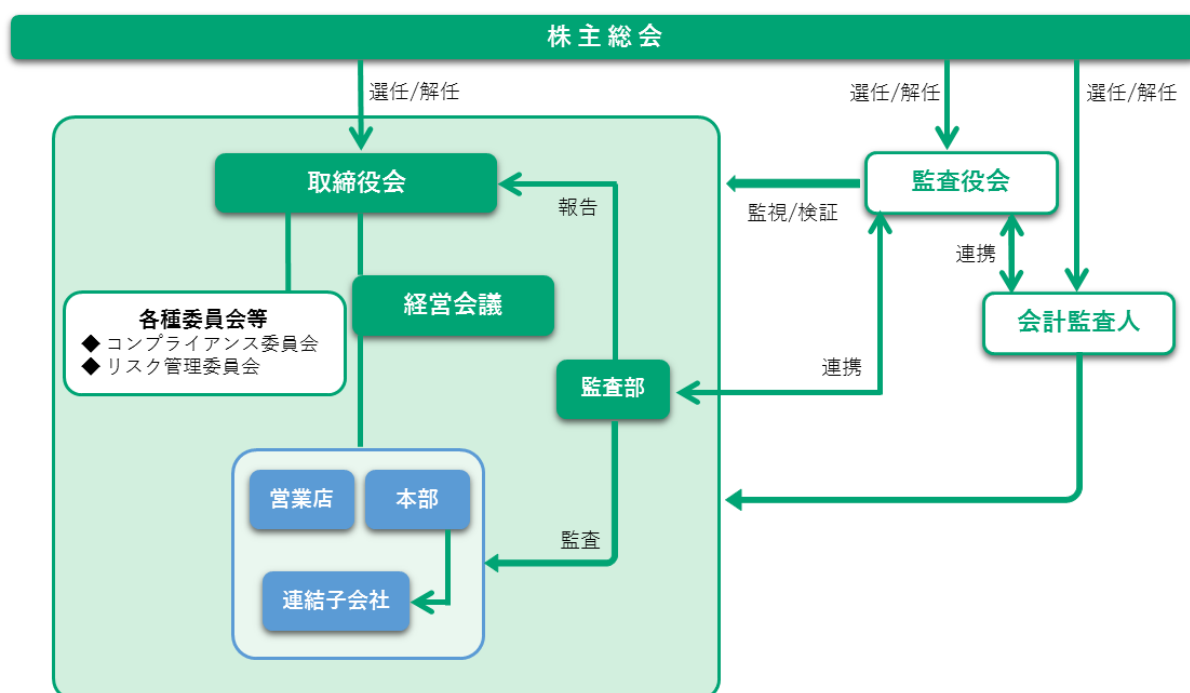
Ⅴ. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項

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

地域金融機関としての社会的責任と公共的使命を十分認識し、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コーポレート・ガバナンスの強化に努めてまいります。

取締役は、株主に対する受託者責任を踏まえ、株主および当行共通の利益のために適切に業務を執行するとともに、代表取締役や他の取締役の業務執行を監督しております。また、監査役会は、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場から取締役の業務執行を監査しております。2021年6月の株主総会以降の役員構成は、取締役8名のうち社外取締役は3名、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、バランスや多様性によって客観的立場を踏まえた経営の監督機能の強化を図っております。

コーポレート・ガバナンス体制図



また取締役会は、法定の決議事項に加えて重要な業務執行についても報告を受け、協議や決議を行っております。さらに、経営強化計画の計数・施策進捗状況についても定例的にモニタリングし、適宜、業務所管部に対する指示を行っております。

取締役等の指名・報酬等に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化するため、取締役会の諮問機関として独立社外取締役が委員長を務める「指名報酬委員会」を設置しております。

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

2. リスク管理の態勢の強化のための方策

(1) 統合的リスク管理態勢強化に関する事項

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

銀行全体のリスク量を自己資本の一定範囲内に収め、経営の健全性を確保することを目的として、単体コア資本から留保資本（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、リスクカテゴリーを信用リスク・市場リスク・預貸金利リスク・オペレーショナルリスクの 4 つに区分し、各カテゴリー別に資本配賦を実施しております。配賦資本の使用状況については月次で計測し、リスク管理委員会で検証しております。

また、銀行勘定の金利リスク I R R B B につきましては、△E V E ならびに△N I I を国内基準行の 6 つのシナリオに基づき計測のうえモニタリングするとともに、金利リスクの管理に活用しております。

統合的ストレス・テストについては、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。2020 年度上期には、新型コロナウイルス感染症の影響が大きいと考えられる業種の信用格付がランクダウンすること等を想定した内容で実施し、2020 年度下期には、これをさらに深掘して地域を特定したシナリオとして、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、同時期に収益シミュレーションを実施して、総合予算や資本配賦などに活用しております。

引き続き、適切なリスク管理と、「営業戦略」「有価証券運用」「統合的リスク管理」「財務計画」による有機的な連携を強化し、経営の健全性と収益の向上を図ってまいります。



(2) 信用リスク管理態勢強化のための方策

① 信用リスク管理態勢

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

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

また、信用リスクに関するストレス・テストは半期に一度、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おり、2021年3月期には経営理念も踏まえ、将来を見越した信用リスクへの対応と経営改善支援強化のため、計画要注意先に対する貸倒引当金の見積り方法を変更し、貸倒引当金を積み増ししております。

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」を半期ごとに見直すことで管理態勢の充実に努めております。

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

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

②損失限度額管理の枠組み

損失限度額の管理における損失額は、実現損益と前期末評価損益からの減少額の合計により計測しています。評価損益を勘案することで、市場の変化がポートフォリオに与える影響を踏まえ、機動的に対応するリスク管理態勢を構築しております。

③価格変動リスク等の分析

価格変動リスクについて、複数の分析ツールの利用、各ストレス・テストの活用により、多角的な分析を実施しております。

3. 法令遵守の態勢の強化のための方策

顧客保護、信用秩序の維持、健全かつ適切な業務運営を行っていくうえで、コンプライアンスが最も重要との認識のもと、厳正な管理態勢の維持に努めるとともに、管理手法を適時・適切に見直すことにより、コンプライアンス態勢の一層の充実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、ハラスメント被害の申出に対する早期対応、自浄プロセスの機動性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・ロンダリングおよびテロ資金供与対策への取り組み

時々刻々と変化する国際情勢等に対して、経営陣の主導的な関与のもと、リスクを適時・適切に特定・評価し、リスクに見合った低減措置を講ずる「リスクベース・アプローチ」の手法を用いて、実効的な管理態勢を構築しております。具体的には、リスク低減措置の実効性を確保するためにITシステムを活用し、営業店におけるフィルタリング実施のほか、本部においては、当行の全顧客のリスク格付けによる

モニタリングやスクリーニングを実施しております。引き続き、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策の高度化に向け、組織全体で取り組んでまいります。

(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。

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、2021年6月の株主総会以降の役員構成は、取締役8名のうち社外取締役は3名、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、経営監視機能の充実に努めております。

こうした体制に加え、経営に対する評価の客観性を確保するために、2010年度に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。引き続き、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 15）〕

	主な助言・協議事項
第 18 回 2019. 3	地元の農業は、次世代型施設園芸などへ大きく発展する可能性があり、新たに設置される農林水産支援室において農業改革につながる支援を行うよう要請がありました。 （活用事例） 2019. 5 当行独自の農林水産応援投資融資制度の取扱いを開始。農林水産支援室が営業店との緊密な連携のもと、一次産業向けのサポートに取り組んでおります。
第 19 回 2019. 9	高齢化の進行を踏まえ、高齢者に役立つ情報の発信や相続手続きの利便性向上など、高齢者に寄り添う対応を充実するよう要請がありました。 （活用事例） 2020. 10 より「こうぎん帯屋町プラザ」を「こうぎん相続&暮らしのサポートプラザ」へ改称、「久万川橋プラザ」は人員を増強し営業日も拡大して、相続関係のご相談や資産形成に向けご提案を行う体制を強化しました。
第 20 回 2020. 3	S D G s に関して「持続的な発展」目指す本質を十分理解のうえ次期計画に盛り込んでいただきたいとの助言がありました。 （活用事例） 2021. 5 に S D G s 宣言を行いました。そのなかでマテリアリティ（地域と当行それぞれの重要課題）から導出された 12 の Goals を当行独自の 4 つのグループ、Regional（地域）、Social（社会）、Environment（環境）、Governance（企業統治）に整理し、それぞれの取組方針を定めております。
第 21 回 2020. 9	地域の事業者有為な人材を供給する役割を担うため、人材紹介業務の導入を検討していただきたいとの助言がありました。 （活用事例） 2021. 4 地域の事業者さまの企業活動の中心を担う中核人材を主体に紹介を行うことを目的として有料職業紹介事業の許認可を取得し、人材紹介業務の取扱いを開始いたしました。
第 22 回 2021. 3	地域金融機関として高齢者などの脆弱な消費者に対し有益な情報発信が求められるとの助言がありました。 （活用事例） 関係機関と情報連携のうえ窓口機能を強化するなど、情報発信を充実させるよう取り組んでまいります。

5. 情報開示の充実のための方策

当行は、財務情報や経営戦略、各種のリスク情報など非財務情報について、法令等に基づく開示はもとより、法令に基づく開示情報以外にも自主的に適時・適切な情報開示を行うことが、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認識しております。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、その後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、開催会場を県内 9 カ所まで増加させてまいりましたが、2020 年は感染症予防のため、会社説明会の開催を見合わせております。

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

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

こうした認識のもと、地域の雇用を支え多様な技術等の担い手として地域にとって重要な存在である中小・零細企業等の健全な発展に向け、深度ある対話を重ねて将来の展望を共有し、当行の金融を含むあらゆるソリューションを提供してきめ細やかな本業サポートに努めることを重点方針とし、地域の金融インフラとして「持続的な地域貢献」を果たしてまいります。

(2)課題と施策

地域経済は、少子高齢化の進展をはじめとした中長期的な課題に加え、ポストコロナという急速かつ不可逆的な価値観の変化が生じており、こうした変化への対応をサポートするため、「お取引先に対する伴走型の本業サポート」「地域の面的再生への積極的な参画」「地域やお取引先に対する積極的な情報発信」の3つの取り組みを重点課題として位置づけ、対応すべき時間軸に応じた視点に立って組織全体として継続的に推進することで地域経済の活性化につなげ、サステナブル社会の実現に貢献してまいります。

〔3つの重点課題〕

①お取引先に対する伴走型の本業サポート

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

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

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

②地域の面的再生への積極的な参画

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

③地域やお取引先に対する積極的な情報発信

当行の地域密着型金融に対する取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、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、更に新型コロナウイルス感染症の影響により地元観光業をはじめとして、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いております。当行は、国や各省庁、高知県および各自治体、政府系金融機関、外部機関と連携して資金繰り支援や販路拡大等の本業支援に取り組んでおります。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). ①「本業サポートの強化」に記載いたしましたとおり、中小規模事業者等への信用供与の円滑化のために、本部と営業店が連携して各施策を推進してまいります。

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 2021 年 3 月末の信用リスク量（UL）は約 33 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による貸出金の良質化に取り組む一方で、信用リスク量に対する資本配賦の範囲内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の高度化

「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、「訪問計画と実施」「状況の把握・評価」「指示・改善」のメニューがあり、課題解決型ソリューションの進捗管理としては、「事業性評価シート」「非財務ヒアリングシート」「経営課題共有シート」があります。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。

Ⅱ. 経営陣による検証

中小規模事業者等向け貸出残高等の実績ならびに取組状況につきましては、取締役会に月次報告し、経営陣による検証を行っております。指示事項等は経営統括部が一元管理し、進捗状況を定期的に取り締役に報告するなどPDCAサイクルに基づ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」「非財務ヒアリングシート」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金融支援や本業支援のソリューションを提供するなど、事業性評価の取組みを積極化して、担保や保証に過度に依存しない融資の促進につなげてまいります。

事業性評価を重視した融資の手法の一つであるABL（Asset Based Lending）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

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、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。前計画におきましても、地域密着型金融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、成長分野向け融資「こうぎん・ビビッド・ファンド」の積極的な活用などにより、中小規模事業者等向け貸出残高全体では、計画期間中に609億円増加いたしました。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).①「本業サポートの強化」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 16）〕

（単位：億円、％）

	2018/3 期実績 (始期)	2018/9 期実績	2019/3 期実績	2019/9 期実績	2020/3 期実績	2020/9 期実績	2021/3 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	3,956	3,960	4,045	4,128	4,258	4,502	4,003	4,565	562	609
始期（2018/3）からの増加額	-	4	89	172	302	546	47	609	562	609
総資産末残	11,038	10,781	10,852	10,785	11,125	12,242	11,012	12,338	1,326	1,300
総資産に対する比率	35.84	36.73	37.28	38.27	38.27	36.77	36.35	37.00	0.65	1.16

	2021/3 期 始期	2021/9 期 計画	2022/3 期 計画	2022/9 期 計画	2023/3 期 計画	2023/9 期 計画	2024/3 期 計画
中小規模事業者等向け貸出残高	4,565	4,567	4,570	4,572	4,575	4,577	4,580
始期（2021/3）からの増加額	-	2	5	7	10	12	15
総資産末残	12,338	12,059	11,991	11,822	11,769	11,782	11,774
総資産に対する比率	37.00	37.87	38.11	38.67	38.87	38.84	38.89

＊ 中小規模事業者等向け貸出とは、銀行法施行規則第 19 条の 2 第 1 項第 3 号ハに規定する別表第一における中小企業等から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外しております。

政府出資主要法人向け貸出および特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有する SPC 向け貸出、当行関連会社向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

〔中小企業等向け残高、貸出比率（表 17）〕

（単位：億円、％）

	2018/3 期実績	2018/9 期実績	2019/3 期実績	2019/9 期実績	2020/3 期実績	2020/9 期実績	2021/3 期			
							計画	実績	計画比	始期比
中小企業等向け貸出残高	5,232	5,237	5,347	5,438	5,559	5,782	5,302	5,877	575	645
総資産末残	11,038	10,781	10,852	10,785	11,125	12,242	11,012	12,338	1,326	1,300
総資産に対する比率	47.40	48.57	49.27	50.42	49.97	47.23	48.15	47.63	△0.52	0.23

	2021/3 期 実績	2021/9 期 計画	2022/3 期 計画	2022/9 期 計画	2023/3 期 計画	2023/9 期 計画	2024/3 期 計画
中小企業等向け貸出残高	5,877	5,882	5,890	5,895	5,903	5,908	5,916
総資産末残	12,338	12,059	11,991	11,822	11,769	11,782	11,774
総資産に対する比率	47.63	48.77	49.12	49.86	50.15	50.14	50.24

＊ 中小企業等向け貸出とは、銀行法施行規則第 19 条の 2 第 1 項第 3 号ハに規定する別表第一における中小企業等に対する貸出

3. その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

○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4期経営強化計画期間の12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18)〕

(単位：先、%)

項目	2018/3期 実績	2018/9期 実績	2019/3期 実績	2019/9期 実績	2020/3期 実績	2020/9期 実績	2021/3期 実績
創業・新事業	19	39	30	39	42	32	35
経営相談	300	374	353	356	336	222	271
事業再生	35	24	18	19	23	15	27
事業承継	13	20	15	15	21	37	23
担保・保証	55	157	275	297	299	143	179
合計	422	614	691	726	721	449	535
取引総数	8,916	8,838	8,788	8,771	8,824	8,998	9,098
比率	4.73	6.94	7.86	8.27	8.17	4.98	5.88

項目	2021/3期 始期	2021/9期 計画	2022/3期 計画	2022/9期 計画	2023/3期 計画	2023/9期 計画	2024/3期 計画	始期 増減
創業・新事業	35	35	35	37	38	39	40	5
経営相談	271	271	273	273	276	278	281	10
事業再生	27	27	30	32	32	35	37	10
事業承継	23	24	24	25	27	30	33	10
担保・保証	179	180	183	185	187	190	193	14
合計	535	537	545	552	560	572	584	49
取引総数	9,098	9,100	9,105	9,115	9,120	9,125	9,130	32
比率	5.88	5.90	5.99	6.06	6.14	6.27	6.40	0.52

※「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学官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や申請のサポートを行っております。また、高知県産業振興センターやよろず支援拠点、高知県中小企業団体中央会等と連携し、創業や新事業の補助金に関するセ

ミナーの開催や、外商・技術支援などの各種支援メニューのご紹介や申請支援を引き続き行ってまいります。

さらに、創業・新事業・事業の再構築などに関するソリューション営業の強化や課題に対する助言やサポート等を的確に行っていくために、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財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すべての国公立大学・高等専門学校と連携協力協定を締結しており、県内高等教育機関の専門分野を活かした支援を進めております。

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。2017 年 11 月にはファンド総額を 3 億円から 6 億円に増額したほか、2019 年 7 月には、オーシャンリース株式会社が R E V I C キャピタル株式会社の出資持分を譲り受けております。さらに、2021 年 4 月には、事業者の皆さまの成長支援に、より一層関与していくことを目的に「こうぎん地域協働ファンド 2 号」をオーシャンリース株式会社と共同で総額 3 億円にて設立いたしました。

運営面では、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、人工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まいりました。

このほか、2014 年 10 月に取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、2020年7月には当行と株式会社CAMPFIREが提携し、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、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響等の予測不能な経営環境変化への対応など、経営改善計画に修正が必要となった場合には、修正計画の策定支援も行っております。

計画策定支援に際し、お取引先の同意が得られる場合は、中小企業再生支援協議会、経営改善支援センター等の外部専門機関、税理士、中小企業診断士等とも連携を図りながら取り組んでおります。

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BSKには、当行もその設立趣旨に賛同し立ち上げから深く関与させていただいており、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

新型コロナウイルス感染症の影響により商談会の開催が中止となるなか、新たに商工中金との共催や第二地方銀行協会加盟行によりオンラインを活用した非対面のWeb商談会を開催し、お取引先の販路開拓等のサポートに取り組んでおります。2020年8月より開催している『『食の魅力』発見商談会 2020 データベース商談会』、2020年11月に開催された商工中金と共催の「高知まるごと商談会」では、当行のお取引先企業のべ43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、2020年度下期には110先148件のビジネスマッチングが成約しており、引き続き、ソリューション提案ツールの一つとして活用してまいります。

このほか、お取引先企業のさまざまなニーズにお応えしていくために、外部機関との提携によるコンサルティング機能強化を進めており、2021年3月末現在の業務提携先は37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 19)〕

(単位：先)

	2018 年度	2019 年度	2020 年度
財務診断分析資料配布先数	97	86	63

(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、さまざま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。

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、本部と営業店が一体となって、対象企業の経営状況の把握に努め、当行のコンサルティング機能を十分に発揮した助言や指導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 20)〕

(単位：先、%)

	2018 年度	2019 年度	2020 年度 上期	2020 年度 下期
ランクアップ先数	12	11	5	6
経営改善支援取組先数	141	133	132	126
ランクアップ率	8.5	8.2	3.7	4.7

〔経営改善計画策定先数(表 21)〕

(単位：先)

	2018 年度	2019 年度	2020 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	33	35	22
経営改善計画策定完了先数	25	25	13
経営改善計画策定未了先数	8	10	9

②中小企業再生支援協議会等との連携強化

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

経営改善計画の策定等にあたっては、中小企業再生支援協議会、経営改善支援センター、REVIC等、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。さらに、計画策定後も必要に応じてお取引先の業界に精通した外部専門家による実行支援を行う等、計画達成に必要な支援活動にも取り組んでまいります。

〔中小企業再生支援協議会持込件数(表 22)〕

(単位：先)

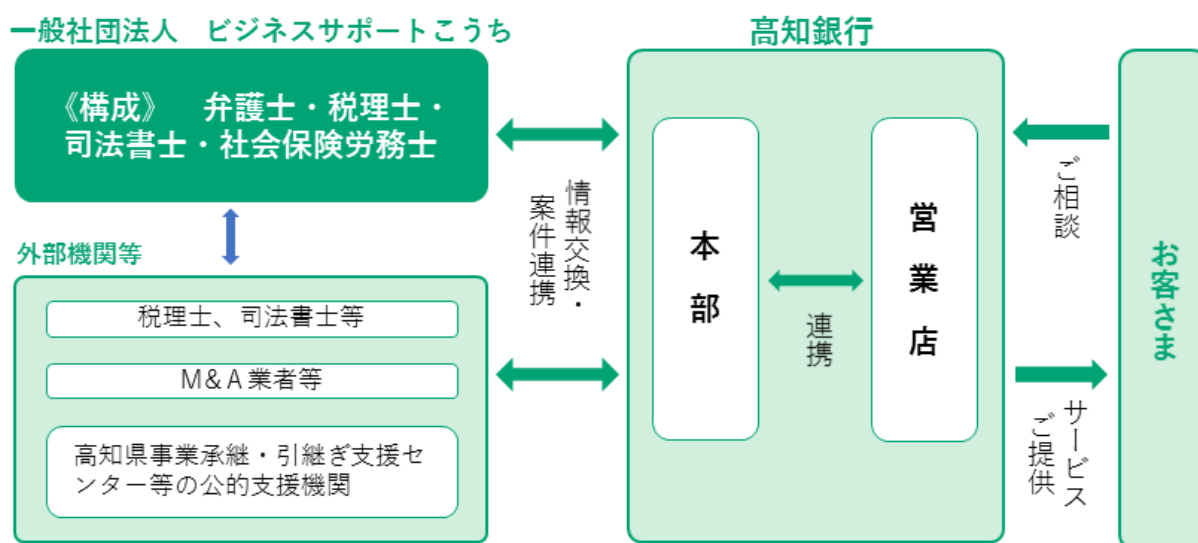
	2018 年度	2019 年度	2020 年度
持込先数	13	12	13

(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、後継者不在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・引継ぎ支援センター」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 B S K 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、B S K 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、今後も、個別相談会や中小企業事業者向けセミナーの開催等を通じまして、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。

(6) S D G s を通じた地域貢献への取り組み

①地方公共団体との連携による地域経済活性化支援

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

てさまざまな連携を行っており、「高知県産業振興計画」における地域アクションプランにも積極的に関与しております。「高知県産業振興計画」で推し進めている2021年度の地域アクションプランは、県内7地域において223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さまざま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（2021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。

現状、新型コロナウイルス感染症の影響で開催を控えておりますが、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、多数のこどもたちにご参加いただいております。2017年度に開催した中央教室では、一般社団法人高知県サッカー協会等との共催による交流戦として「第4回こうぎんカップU-10ジュニアサッカー大会」を開催したほか、元日本代表サッカー選手と高知県シニア代表による親善試合も同時に開催するなど、スポーツの振興に貢献いたしました。

現状、新型コロナウイルス感染症の影響で開催を控えておりますが、今後もより多くのこどもたちにご参加いただけるよう、継続的に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。

2021年3月期は、普通株式は1株当たり中間配当10円、期末配当15円、優先株式は発行要領の定めに従い1株当たり中間配当9円96銭、期末配当14円95銭の配当を行いました。

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）が中長期的な観点において業績向上および企業価値増大に貢献する意識の一層の向上を図るため、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、2021年3月期の利益剰余金は244億円となっております。

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253億円まで積み上がり、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23)〕

(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 期実績	2020/3 期実績	2021/3 期実績	2022/3 期計画	2023/3 期計画	2024/3 期計画
当期純利益	21	16	9	12	7	10	12	13
利益剰余金	212	224	230	239	244	250	258	267
利益準備金	8	8	9	10	11	12	13	14
その他利益剰余金	204	215	220	228	232	237	244	253

*2022/3期から2024/3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

経営強化計画を着実に遂行していくために、計画の進捗管理は取締役会において月次で行っております。各施策については所管部等が推進状況を分析し、課題の抽出と対応策の検討を実施し、進捗状況に課題を認識した場合などには、取締役会が率先して解決に向け取り組んでまいります。

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

監査の実施にあたっては、オフサイト・モニタリング、リスクアセスメントおよびリスクベース・アプローチの観点を踏まえて行っており、リスクが大きくタイムリーに実施すべき項目については、機動的に対応できるよう「テーマを絞った監査」を実施する態勢を強化しております。加えて、被監査部署が指摘事項に対する改善計画書に基づき取り組んだ結果、どのように改善され実行されているか、その実態を検証する目的でフォロー監査を実施するなど、フォローアップ態勢の強化にも努めております。

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

(2) 監査役との連携

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

(3) 監査法人との連携

監査法人による財務諸表監査や財務報告に係る内部統制報告書の有効性検証の過程において、監査法人との緊密な連携を図っております。今後も意見・情報交換等を深めながら、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、適切なリスク管理により経営の健全性と収益性の向上を図るため、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、「リスク管理プログラム」を毎期初に策定しており、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PDCAサイクルを確保することで、リスク管理の実効性維持向上に努めております。

(1) 流動性リスク

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・テストや、震災等による急激な資金繰り悪化に備えた緊急時の資金調達態勢の確認を定期的に実施し、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ております。

(2) オペレーショナル・リスク管理態勢

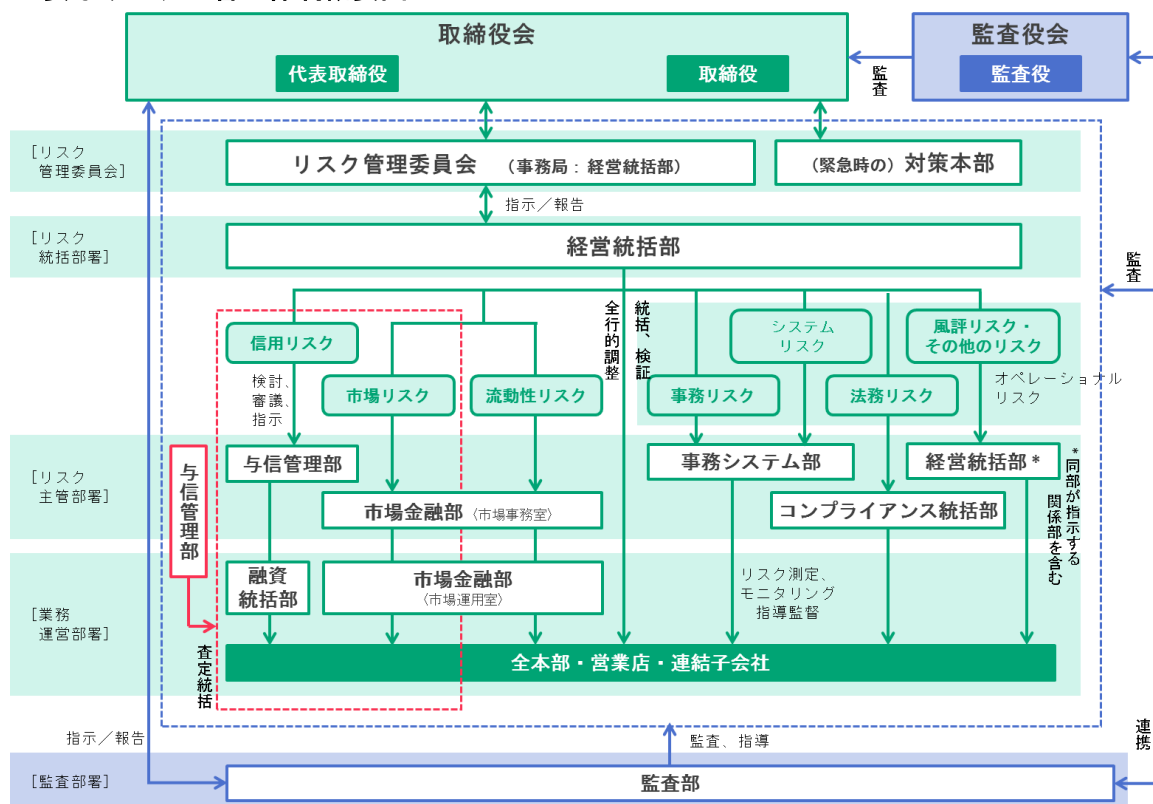
オペレーショナル・リスク管理につきましては、リスク顕現化の未然防止と、発生時の影響を極小化することを基本方針としております。オペレーショナル・リスク統括部署の経営統括部、事務リスク・システムリスクの主管部の事務システム部、法務リスクの主管部のコンプライアンス統括部が、リスクの状況についてモニタリングを行うとともに、業務運営部署を指導・監督しております。

金融機関のシステムは、社会インフラとしての公共性が高く、障害等による停止や不正使用等があれば、当行のみならず社会にも大きな影響を与えることから、システムリスク管理規程をはじめ遵守すべき基準等に沿った業務運営を行うとともに態勢整備に努め、システムの安全かつ安定稼働に万全を期しております。また、情報資産の保護は当行の信頼性を確保するために不可欠であることから、基本方針のもと適切な安全対策を実施し、サイバー攻撃等に対するセキュリティ体制の強化等にも継続的に取り組んでおります。

(3) 業務継続体制の整備

当行は、金融が地域の経済活動を支援し価値向上に資する重要なインフラであるとの認識のもと、巨大地震や感染症の流行といった災害等の発生時においても、現金供給や資金決済などの金融機能を維持するために業務継続計画（BCP）を策定

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み、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)

日本経済は、新型コロナウイルス感染症の影響により、設備投資や雇用環境は弱い動きが継続しており、個人消費は持ち直しの動きに足踏みがみられるなど、総じて厳しい状況となりました。また、当行の主要営業基盤である高知県の経済についても、個人消費は緩やかな持ち直しの動きがみられましたが、設備投資や製造業の生産は弱めの動きが継続し、全体としては弱い動きとなりました。

こうしたなか、新型コロナウイルス感染症の影響は、ワクチンの普及とともに徐々に和らいでいくものと思われ、日本経済は緩やかながらも経済正常化に向けて改善基調を辿るものとみられます。

(金利)

2021年3月の日銀政策決定会合において、現在の長短金利操作について変更する必要はない旨の発言がなされました。短期金利は今後も極めて低い水準が維持される公算が高く、長期金利についても景気回復への期待はあるものの、そのペースは緩やかと思われることから概ね低位での推移を予想します。

(為替)

ワクチン接種や財政出動により、米国において経済の正常化に向けた動きが強まっています。日米を比較すると、米国の方が金利上昇のバイアスが顕著であり、ドル円相場は緩やかな円安基調を予想します。

(株価)

経済正常化への期待先行により株価はすでに一定の水準まで上昇しています。しかしながら、低金利環境や過剰流動性による金余りを背景として、リスク資産への投資意欲は根強いことから、今後も底固い推移を予想します。

〔各種指標（表24）〕

（単位：％、円）

指 標	2021/3 (実績)	2022/3 (前提)	2023/3 (前提)	2024/3 (前提)
無担保コール翌日物	△0.039	△0.040	△0.040	0.000
T I B O R 3 ヶ月	0.069	0.080	0.080	0.100
新発10年国債利回り	0.120	0.150	0.150	0.250
ドル/円レート	110.70	110.50	111.50	112.00
日経平均株価	29,178	31,500	32,000	32,500

以 上