



平成26年8月8日

各 位

高知県高知市堺町2番24号

株式会社高知銀行

取締役頭取 森下 勝彦

(コード番号：8416 東証第一部)

問合せ先 取締役経営統括部長 海治 勝彦

TEL 088-822-9311

### 「経営強化計画」の履行状況について

当行は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」に基づき、平成26年3月期における経営強化計画の履行状況を取りまとめましたのでお知らせいたします。

資料につきましては、別紙「経営強化計画の履行状況報告書」をご覧ください。

以 上

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 26 年 6 月



## 目次

I. 平成26年3月期決算の概要	1
1. 経営環境	1
2. 決算の概要(平成26年3月期：単体)	1
II. 経営の改善に係る数値目標の実績	3
1. コア業務純益	3
2. 業務粗利益経費率	4
III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	4
1. 収益力の強化	4
(1) トップライン収益の向上	4
(2) 経費削減と業務効率化の徹底	14
2. 資産の健全化	16
(1) 良質な貸出金の増強	16
(2) 経営改善支援活動の強化	17
(3) オフバランス化の取り組み	18
IV. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する 事項の進捗状況	18
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	18
2. リスク管理の体制の強化のための方策	19
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	20
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	20
5. 情報開示の充実のための方策	21
V. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務 を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	21
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	21
2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の 進捗状況	23
3. その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に 資する方策の進捗状況	27
VI. 剰余金の処分の方針	32
1. 配当に対する方針	32
2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針	33
VII. 財務内容の健全性および業務の健全かつ適切な運営の確保のための 方策の進捗状況	33
1. 経営強化計画の運営管理	33
2. 内部監査態勢の強化	33
3. 各種のリスク管理の状況および今後の方針等	34

## I. 平成 26 年 3 月期決算の概要

### 1. 経営環境

平成 26 年 3 月期におけるわが国の経済は、海外経済の不透明感が継続しているものの、公共投資は底堅く推移したほか、個人消費も雇用・所得環境の改善や、消費税増税前の駆け込み需要等に支えられ、持ち直しに向けた動きがみられました。

当行の主要営業基盤である高知県の経済は、公共事業が増加したほか、雇用環境は緩やかな改善傾向にあり、また、エネルギー関連投資が相次ぐなどの動きがありました。設備投資は依然として弱めの動きが継続しているものの、足もとでは緩やかな持ち直しに向けた動きが見られました。

### 2. 決算の概要（平成 26 年 3 月期：単体）

#### (1) 資産・負債の状況

平成 26 年 3 月期末の貸出金は、地域に密着した営業活動を展開し、平成 25 年 3 月期比 129 億円増加して 6,597 億円となりました。なお、貸出金の期末残高は、平成 24 年度から実施しております部分直接償却額 70 億円控除後の金額です。

預金等は、一般事業法人預金が増加したことなどから、平成 25 年 3 月期比 98 億円増加して 8,922 億円となりました。

純資産は、利益剰余金が増加したことなどから、平成 25 年 3 月期比 18 億円増加して、581 億円となりました。

〔「資産・負債の状況（単体ベース）」（表 1）〕

（単位：億円）

	26/3期			25/3期 実績	25/9期 実績
	実績	25/3期比	25/9期比		
資産	10,028	384	234	9,644	9,794
うち貸出金	6,597	129	224	6,468	6,373
うち有価証券	3,019	224	76	2,794	2,943
負債	9,447	365	209	9,081	9,237
うち預金等	8,922	98	108	8,824	8,814
うち借入金	315	166	50	148	264
純資産	581	18	24	562	556

#### (2) 損益の状況

役務取引等利益は前期比 1 億 76 百万円増加しましたが、資金利益は貸出金利息の減少により前期比 3 億 91 百万円減少しました。また、国債等債券関係損益の減少を主因に、その他業務利益は前期比 6 億 39 百万円減少したことから、業務粗利益は前期比 8 億 54 百万円減少し 159 億 33 百万円となりました。

経費は、前期に引き続き経費削減・業務効率化推進プロジェクトチームを中心として、全行を挙げて経費削減に向けた取り組みを継続実施したことなどにより、前期比 64 百万円減少の 118 億 61 百万円となりました。

以上により、業務純益（一般貸倒引当金繰入前）は前期比 7 億 89 百万円減少し

て40億72百万円となりました。また、国債等債券関係損益を除いたコア業務純益は前期比1億65百万円減少して29億79百万円となりました。

臨時損益は、不良債権処理額が前期比16億4百万円減少したことなどにより、前期比24億48万円改善され、3億25百万円の損失超過となりました。

与信費用については、引き続きお取引先の経営改善支援活動に全行を挙げて取り組み、不良債権処理額が前期比16億4百万円減少したことなどから、前期比12億31百万円改善され9億45百万円となりました。

これらの結果、経常利益は前期比13億14百万円増加して35億50百万円となり、減損損失等による特別損益△78百万円や法人税等を計上後の当期純利益は前期比10億42百万円増加して、30億34百万円となりました。

〔「損益の状況（単体ベース）」（表2）〕

（単位：百万円）

（※参考）

	26/3期		25/3期 実績	25/9期 実績
	実績	25/3期比		
業務粗利益	15,933	△854	16,788	8,524
資金利益	14,398	△391	14,789	7,264
役務取引等利益	477	176	301	209
その他業務利益	1,057	△639	1,697	1,050
（うち国債等債券関係損益）	1,093	△624	1,717	1,077
経費	11,861	△64	11,926	6,035
うち人件費	6,543	△42	6,585	3,274
うち物件費	4,740	△42	4,782	2,452
業務純益（一般貸倒引当金繰入前）	4,072	△789	4,861	2,488
一般貸倒引当金繰入額	196	344	△147	745
業務純益	3,875	△1,134	5,009	1,743
コア業務純益	2,979	△165	3,144	1,410
臨時損益	△325	2,448	△2,773	△420
うち不良債権処理額	854	△1,604	2,458	888
うち株式等関係損益	374	979	△604	369
経常利益	3,550	1,314	2,235	1,322
特別損益	△78	△145	67	△28
税引前当期純利益	3,471	1,169	2,302	1,293
法人税、住民税及び事業税	252	△54	306	207
法人税等調整額	184	180	4	17
当期純利益	3,034	1,042	1,992	1,068
実質与信費用	945	△1,231	2,177	1,589

### (3) 自己資本比率の状況

自己資本比率（国内基準）は、平成 26 年 3 月期より新自己資本比率規制（バーゼルⅢ）が導入されたことから、この新基準で算出した自己資本比率は 10.20%となりました。

### (4) 不良債権の状況

本部と営業店が一体となって、お取引先の経営改善支援を通じてランクアップとランクダウンの防止に取り組んだ結果、金融再生法開示債権額は平成 25 年 3 月期比 39 億円減少して 450 億円となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は平成 25 年 3 月期比 0.74 ポイント改善して、6.78%となりました。

〔「金融再生法開示債権の状況（単体ベース）」（表 3）〕

（単位：億円）

	実績	26/3 期		25/3 期 実績	25/9 期 実績
		25/3 期比	25/9 期比		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	53	△26	△18	80	72
危険債権	315	△20	△22	336	337
要管理債権	80	7	△0	73	81
合計（A）	450	△39	△41	490	492
正常債権	6,191	168	261	6,022	5,930
総与信（B）	6,642	129	219	6,513	6,422
金融再生法開示債権比率（A） / （B）	6.78%	△0.74%	△0.88%	7.52%	7.66%

## Ⅱ. 経営の改善に係る数値目標の実績

### 1. コア業務純益

停滞観が払拭できていない経済環境のもと、運転資金や設備投資等の資金需要の回復が遅れたこと等を主因として、貸出金平残が計画を 130 億 19 百万円（前期比 3 億 85 百万円減少）下回りました。また、市場金利の低下に加え金融機関同士の競争により貸出金利回りも計画を 0.158 ポイント下回ったことから、貸出金利息収入は計画を 12 億 59 百万円（前期比 5 億 52 百万円減少）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 217 億 55 百万円上回った一方で、預金利回りが計画を 0.022 ポイント下回ったことから、計画を 1 億 61 百万円下回りました。その結果、資金利益は計画を 9 億 73 百万円下回りました。

経費面では、全行を挙げて経費削減に向けた取り組みを継続したことから、計画を 3 億 30 百万円下回りましたが、資金利益が不足したことからコア業務純益は計画を 5 億 71 百万円下回りました。

〔コア業務純益の改善額（表4）〕

（単位：百万円）

	計画 始期	25/3期 実績	25/9期 実績	26/3期				26/9期 計画	27/3期 計画
				計画	実績	計画比	始期比		
コア業務純益	3,451	3,144	1,410	3,550	2,979	△571	△472	1,662	3,601

\*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

運転資金や設備投資等の資金需要の回復が遅れたこと等を主因として貸出金平残が伸び悩んだことに加え、市場金利の低下や金融機関同士の競争もあって、貸出金利回りが計画を下回ったことから、資金利益は計画を9億73百万円下回ったものの、国債等債券売却益等を主体として、その他業務利益を10億57百万円計上したことにより、業務粗利益は計画を1億91百万円上回りました。機械化関連費用を除く経費については、全行を挙げて経費削減に向けた取り組みを継続実施したことから、計画を72百万円下回りました。この結果、業務粗利益経費率は65.77%となり、計画を1.26ポイント、計画始期を1.02ポイント下回りました。

〔業務粗利益経費率の改善幅（表5）〕

（単位：百万円、%）

	計画 始期	25/3期 実績	25/9期 実績	26/3期				26/9期 計画	27/3期 計画
				計画	実績	計画比	始期比		
経費（機械化関連費用除く）	10,912	10,480	5,339	10,552	10,480	△72	△432	5,423	10,518
業務粗利益	16,336	16,788	8,524	15,742	15,933	191	△403	7,910	15,768
業務粗利益 経費率	66.79	62.43	62.64	67.03	65.77	△1.26	△1.02	68.55	66.70

\*業務粗利益経費率（（経費－機械化関連費用）／業務粗利益）

\*機械化関連費用は、基幹系システム・事務用機器等の減価償却費、機械賃借料、機械保守費等を計上しています。

\*計画始期は、国債等債券関係損益を5億44百万円計上していますが、計画期間中は同損益を見込んでいないため、業務粗利益経費率は26/9期までは計画始期を上回る見通しとなっています。

## Ⅲ. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

### 1. 収益力の強化

#### (1) トップライン収益の向上

##### ① 営業態勢の一層の強化

##### 1. 営業本部の設置、営業統括部の再編

当行は、平成24年1月に高知県と業務連携・協力に関する包括協定を締結し、高知県の産業振興につながる取り組みを強化してきました。さらに、平成26年4

月から、県内の市町村と経済の振興を図ることを目的とした連携・協力協定の締結を進めており、平成26年6月現在、5市町と協定を締結しております。

平成25年5月に地域との連携やコンサルティング機能の一層の強化を目的として、営業推進部の公務法人部門と事業ソリューション部門を独立させ、営業本部内に地域連携ビジネスサポート部を設置しました。同部が中心となって、高知県産業振興計画と歩調を合わせた成長分野向け融資の推進や、行内に新たに構築したビジネス情報ネットワークの活用等による、全行的なソリューション提案力の強化に取り組んでおります。

## **ロ. 人材の活用**

### **(イ) 女性職員の営業力強化**

当行の人員構成は、営業の中心となる中間年齢層が少ない状況にあり、現有戦力を底上げし、営業力を一層強化していくためには、女性職員の営業力の活用が重要であると考えております。

そのために、まず平成24年4月1日付で派遣社員70名（営業店36名、本部34名）を直接雇用して、営業店の窓口第一線であるテラー係へ配置（営業店36名のうち23名）するとともに、これまでテラー係であった女性職員の貸付部門や渉外部門への配置換えを進めております。

女性職員の渉外担当者への配置を進めるにあたり、平成24年10月から平成25年3月まで、内務女性職員が店周地域や特定職域において、1カ月のうち数日あるいは1日のうち数時間を個人取引の深耕・開拓にあてる外訪活動「半渉外活動」を試行し、高知県内35店において女性の半渉外担当者35名（女性マネーアドバイザー）が活動いたしました。本活動を通して、女性渉外の養成に加え、個々の営業意識を高めることができたこともあって「半渉外活動」は平成25年3月末日をもって発展的に解消し、平成25年4月から女性渉外14名（前年比11名増加）を含めた全員営業態勢で取り組んでおります。

また、平成24年4月に、嘱託職員のモチベーションの向上と職場の一層の活性化を図るために嘱託を行員として採用する「職員登用制度」を創設し、平成24年9月に9名、平成25年9月に2名を採用いたしました。

こうしたなか、平成25年度下期の個人運動において、女性渉外が9項目で延べ39名、嘱託職員が9項目で延べ36名ランクインするなど、入賞者が増加傾向にあり、一定の成果が見られるようになってきました。

さらに、平成24年3月から当行のホームページに嘱託採用窓口を開設するとともに、ハローワークに求人票を提出するなど、広く金融機関実務経験者の募集を行っております。平成24年度は応募者26名のうち11名を、平成25年度は応募者13名のうち4名（うち1名は男性）を採用いたしました。これまでの嘱託採用者は15名となり、うち営業店への配属は11名となっております。また、嘱託採用者のうち3名が職員登用制度により行員となっております。



## **(D) 定年再雇用者の活用**

これまで定年再雇用者は、主に事務指導や事務集中部門に配属しておりましたが、各人の豊富な知識や経験を最大限に活用して営業力の強化を図るため、営業店の渉外部門や内務・貸付の検証部門にも配置していくことを計画しております。その体制整備のため、平成24年9月に営業店勤務等における手当等を規定するなど「再雇用嘱託規程」を改正いたしました。

平成24年10月から平成28年3月までに見込まれる再雇用者のうち17名を営業店に配属することを計画しております。平成25年度下期は、再雇用者5名のうち1名を営業店に配属いたしました。これにより営業店勤務の再雇用者は5名となりました。

そのほか、本部所属で営業店に駐在し、近隣7店舗の営業店事務と若手行員の実務指導等を行っていた1名を平成25年度に再雇用のうえ、継続して営業店駐在といたしました。

## **②営業活動の効率化**

### **I. ビジネス情報ネットワークの構築**

お客さまとのリレーションの中で顕在化した販路拡大やコストカットなどのニーズ、それらに関連する補助金・助成金等に関する情報（営業サポート情報）を掲載し、お客さまのさまざまなビジネスニーズに迅速かつ的確にお応えできるよう、行内で情報を共有化していくことを目的としたビジネス情報ネットワークを構築し、平成25年3月より運用を開始しております。

平成25年度下期は、こうした取り組みについて、優秀店舗表彰における評価項目に反映するとともに、臨店指導や自主参加型の休日セミナーにおいて周知を行った結果、情報活用の意識が全行的に高まり、営業サポート情報の発信件数は平成25年度上期対比378件増加して448件となりました。このうち10件が成約となり、平成25年度上期対比6件増加しております。

今後も、本システムの積極的な活用を徹底して、これまで以上にお客さまのニーズに合った提案を行っていくことで、コンサルティング機能の強化を図ってまいります。

### **II. マーケット分析の強化**

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

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

今後も、この分析ツールをより積極的に活用することにより、地域の特性や動

向についてより精緻な分析を進め、営業施策に反映させるとともに、人・物などの経営資源の効果的な配分を検討してまいります。さらに、営業活動の一層の効率化を図るため、新たな営業態勢の枠組みの検討を進め、営業態勢をさらに強化してまいります。

## ハ. 連合店形式の活用

平成 20 年 9 月以降、事業性貸出金の取り扱いを母店に集約し、子店は預金（特に個人預金）や個人ローンを取り扱う個人特化型店舗とする連合店形式を導入し、各営業店の店質に応じた営業活動に専念する態勢を構築して、営業の効率化と収益性の向上を図っております。平成 26 年 3 月末現在 6 つの連合店形式（母店 6、子店 7、計 13 店）で営業を推進しております。

連合店形式の実施によって、営業基盤の維持・拡大など業績面の成果はもとより、行員のレベルアップや店質に応じた人材の有効活用などの一定の効果も得られておりますが、現行の経営資源で収益性の向上を推進していくためには、連合店形式をベースとした、複合的な店舗構成による「営業エリア」単位での営業推進体制が必要と考えております。

今後、マーケット分析の結果を踏まえた新たな営業店態勢の枠組みの検討を進め、必要な対策を検討・実施していくことで、営業活動の強化につなげてまいります。

## ニ. 行員の役割分担の明確化

これまで職員の営業活動の管理等に使用していた「セールス行動基準表」、「期中目標」、「自己採点表」を一体化した「営業活動管理表」を、平成 24 年 4 月に制定いたしました。支店長は本管理表をもとに、各職員と協議のうえ期中目標や 1 日の行動基準を設定し、日々の営業活動の進捗管理を行っております。同時に、営業推進部は行内ネットワークの「軒先顧客管理システム」により営業店職員の活動状況を把握するとともに、臨店等により営業店の営業活動をフォローしております。

また、投資信託や生命保険の営業活動をサポートするために、専門知識を持つ営業推進部の行員を平成 25 年 4 月から 1 名増員して、これまで以上に営業店の支援体制を強化しております。平成 25 年度下期における営業推進部の行員による営業店行員との帯同訪問は 341 件で、平成 24 年度下期比 232 件増加しております。こうしたフォロー態勢の強化のほか、職員の営業力強化を図るため、平成 25 年度下期には本部集合研修や営業店での個別勉強会を延べ 74 回（平成 24 年度下期比 23 回増加）実施いたしました。

加えて、主に若手行員のスキルアップを目的とした投資信託や生命保険の研修を自主参加型の休日セミナーにおいても定期的に開催しており、行員各自が専門知識や営業手法の向上に努めております。（25 年度下期は 13 回開催し、平成 24 年度下期比 8 回増加）

こうした取り組みにより、平成 25 年度における投資信託の販売実績は前期比

93 億円増加して 115 億円となるなど、成果につながっております。

## ホ. 軒先顧客管理システムの活用強化

当行が活用しております「軒先顧客管理システム」は、お客さまの属性や取引状況等に加えて、交渉履歴などのさまざまな情報をデータベース化しております。

これらの情報を営業店と本部が行内ネットワークを介してリアルタイムに共有することで、営業店の渉外や内務行員および支店長が連携したセールス活動を行うことが可能です。加えて、本部においても項目ごとの切り口で営業店のお客さまとの交渉状況を把握できることから、例えば、経営改善支援は企業支援室、事業性貸出は地域連携ビジネスサポート部、個人ローンはローン業務部がアドバイスを行うことでの確かなフォローアップにつながり、お客さまのニーズにあったセールスや取り組みに有効なツールのひとつとなっております。

この「軒先顧客管理システム」に入力された具体的な交渉経過やお客さまのニーズ等の情報件数は、平成 25 年度下期は 236 千件（1 店舗あたり 1 日平均 27 件）となりました。営業面における機能強化策として、将来的な見込先に対するスケジュール管理機能を充実させるための機能付加を進めております。本システムのさらなる活用と高度化を進めることで、お客さまとのリレーションをより一層強化してまいります。

本システムは、経営改善支援活動における進捗管理ツールとしても活用しておりますが、平成 25 年 3 月から新たに「事業取引先管理」の機能を追加いたしました。これにより、お取引先ごとの預貸金残高等の推移や対比、財務情報等、これまで個別にアクセスすることで取得していたさまざまな情報を一元的に取得できるようになったことから、業務の効率化を図ることができております。さらに、管理区分ごとの抽出も可能になったことからモニタリング機能も強化できており、今後は与信管理のツールとして、より幅広く活用ができるものと考えております。

本システムは、成長分野の推進におけるノウハウの蓄積や、若手行員の育成に向けた集中的な指導にも役立つものと考えられることから、更なる活用と高度化を進め、お客さまとのリレーションの、より一層の強化に努めてまいります。

## ③地域密着型営業の強化

### イ. シェアアップ・新規事業先開拓活動の強化

#### (イ) 既存取引先のシェアアップ活動

平成 25 年度下期は連合店の子店を除く全店で 1,562 先をリストアップして、既存取引先のシェアアップ活動に取り組みました。「軒先顧客管理システム」に登録された交渉経過に対する本部のフォローや帯同訪問等による連携活動を実施したほか、本部も参加したミーティングの実施などにより取り組みを強化いたしました。

こうした取り組みを強化して、年末、年始の資金需要に積極的にお応えした結果、平成 26 年 3 月末のシェアアップ全対象先の残高は、平成 25 年 3 月末比

105 億円の増加となりました。

リストアップ先の定期的な見直しを平成 26 年 4 月に実施して、新たな取組先数を 1,605 先といたしました。コンサルティング機能をより一層発揮した地域密着型営業の推進により、残高増加目標 50 億円の達成に向けて取り組んでまいります。

〔既存取引先の貸出金残高増加目標（表 6）〕 (単位：先・億円)

	25/3期 実績	25/9期 実績	26/3期			27/3期 計画
			計画	実績	計画比	
取組先数	1,204	1,511	1,500	1,562	62	1,500
増加額	95	△11	40	105	65	50

#### (ロ) 新規事業先開拓

店質に応じた目標を設定し、有効な訪問活動が出来るよう「軒先顧客管理システム」を活用した営業店の指導や本部行員の帯同訪問等により、本部と営業店が連携して新規事業先の開拓に取り組んでおります。

平成 25 年 10 月から対象先 1,565 先を選定して取り組んだ結果、平成 25 年度下期の成約は 367 先、210 億円となり、成約先数は計画を 133 先下回ったものの成約金額は計画を 110 億円上回りました。

平成 26 年 4 月には、これまでの訪問活動による情報を分析して前期末に選定した先を含めて洗い替えを行い、平成 26 年 4 月末現在、2,162 先の対象先をリストアップして開拓に取り組んでおります。

〔新規事業先開拓計画目標（表 7）〕 (単位：先・億円)

	25/3期 実績	25/9期 実績	26/3期			26/9期 計画	27/3期 計画
			計画	実績	計画比		
抽出先数	1,225	1,247	1,100	1,834	734	1,100	1,100
成約先数	321	301	500	367	△133	500	500
成約金額	100	85	100	210	110	100	100

#### ロ. 成長分野への取り組み

中小規模事業者等向け貸出金の推進にあたり、高知県の経済環境や高知県の「第 2 期高知県産業振興計画」の施策、前計画での業種別推進の実績等を検討のうえ、今後も成長が見込まれ、さらに高知県の活性化に資するために、「医療・福祉分野」「農業・食品加工分野」「防災・環境関連分野」を成長分野と位置づけ、積極的に推進しております。

地域の成長分野に取り組むお客さまに対する融資ファンドとして、平成 22 年 10 月に創設した「こうぎん・ビビッド・ファンド」（当初総額 100 億円）を、平成 24 年 4 月から総額 200 億円に増額、平成 25 年 4 月には総額 300 億円に増額、さらに平成 26 年 3 月には総額 500 億円に増額して成長分野への取り組みを推進

しております。

平成 25 年度下期における同ファンドの分野別実行実績は下記のとおりです。また、同ファンドの残高は、平成 26 年 3 月期の計画 134 億円を 196 億円上回る 330 億円となりました。

〔こうぎん・ビビッド・ファンド分野別実行実績（表 8）〕（単位：百万円）

分野	件数	実行金額
①研究開発	34	3,813
②環境・エネルギー事業	41	4,324
③医療介護健康関連事業	38	2,429
④高齢者向け事業	5	644
⑤観光事業	8	558
⑥農林水産業・農商工連携事業	8	544
⑦防災対策事業	2	100
⑧食料品加工・製造関連事業	13	745
平成25年度下期合計	149	13,158

〔こうぎん・ビビッド・ファンド残高増加計画（表9）〕（単位：百万円）

	24/3期 実績	25/3期 実績	25/9期 実績	26/3期			26/9期 計画	27/3期 計画
				計画	実績	計画比		
ビビッド・ファンド 貸出残高	9,724	19,096	23,481	13,424	33,037	19,613	14,124	15,624
始期（24/3）からの 増加額	—	9,372	13,757	3,700	23,313	19,613	4,400	5,900

## ハ. ローン営業の強化

平成 23 年 12 月に、個人向けローンの営業拠点である「こうぎんローンセンター」をリニューアルオープンして機能強化を図るとともに、平成 24 年 4 月に営業統括部のローン業務グループをローン業務部に格上げし、個人顧客基盤の拡充と収益力強化策のひとつとして、消費者ローンに対する取り組みを強化しております。

住宅ローンは、個人取引メイン化の柱として取り組んでおり、住宅ローン利用客の A T M 時間外手数料の無料化や、取引実績に応じた金利優遇等により顧客のメイン化を推進しております。

平成 21 年 10 月から若手行員のレベルアップを図るため、実践的研修の開催や、自主参加型の休日セミナー「初心者向け住宅ローンセミナー」を開催（平成 25 年度下期 2 回開催、延べ 71 名が参加）するなど、レベルアップにも取り組んでおります。加えて、ローンセンターの住宅ローン専担者 1 名を中心に営業店と連携して住宅関連業者へのアプローチ強化に取り組んだ結果、平成 25 年度下期には 39 業者（内新規 13 業者）から 123 件のローン案件を受付いたしました。

平成 25 年度の高知県内における持家の新設住宅着工戸数は、消費税増税が動機付けのひとつとなり、回復に向けた動きもうかがえましたが、所得環境が依然として低水準で推移していることに加え、金融機関同士の競争は激化していることから、住宅ローンを取り巻く環境は依然厳しい状況が続いております。このような状況のなか、リフォーム市場にも注目して、「リフォームローン金利引下げキャンペーン」を実施するなどの取り組みを展開し、平成 25 年度下期の同ローンの獲得実績は 143 件、4 億 74 百万円の実績となりました。

また、平成 25 年 9 月に提携した全国保証株式会社の保証による「こうぎん住まいる住宅ローン」を活用した借換キャンペーン（平成 25 年 11 月 1 日～平成 26 年 1 月 31 日）や、東証第一部上場感謝「住宅ローン新規ご契約キャンペーン」（平成 25 年 12 月 9 日～平成 26 年 3 月 31 日）を実施するなど、取り組みを強化いたしました。

これらの結果、平成 26 年 3 月末の住宅ローン残高は 798 億 86 百万円となり、平成 25 年 9 月末比 72 百万円の減少ながら、ここ数年の減少幅を大きく圧縮することができております。

新たな取り組みとして、平成 26 年 5 月 1 日から「8 大疾病補償付債務返済支援保険」の取り扱いを開始するなど、お客さまのニーズに備えた商品の拡充に努めております。また、同日より「8 大疾病補償付債務返済支援保険付リフォームローン安心キャンペーン」を実施するなど、取り組みをさらに強化しております。

その他の消費者ローンについては、平成 23 年 12 月にリニューアルした「こうぎんローンセンター」のオープンを機に、各種ローンの申込み受付や実行取次ぎ等の取り扱いを開始するなど、消費者ローンへの取り組みを一層積極化したことなどから、それまで減少傾向であった残高は増加に転じております。

平成 25 年度は、新商品「こうぎんセレクトローン」の発売や「こうぎんマイカーローン」の金利引下げキャンペーン、東証一部上場感謝キャンペーンなど各種のキャンペーンを実施したこと等により、平成 26 年 3 月末の残高は 229 億 29 百万円となり、平成 25 年 9 月末比 2 億 45 百万円増加いたしました。

〔消費者ローン残高推移（表 10）〕

（単位：百万円）

	23/3 期	23/9 期	24/3 期	24/9 期	25/3 期	25/9 期	26/3 期
消費者ローン	115,325	111,468	108,770	106,213	103,999	102,642	102,815
住宅ローン	93,224	89,926	87,066	84,032	81,598	79,958	79,886
その他ローン	22,100	21,541	21,704	22,181	22,401	22,684	22,929

## 二. 個人預金の増強

年金受給者を対象とした「ねんきん定期預金」や退職金専用定期「ビビッド・プレミアムⅣ」のほか、「くらしの応援定期ビビッドプラスⅢ」、相続預金の受け皿となる「こうぎん相続専用定期預金」、投資信託と定期預金の組合せ商品「ビビッド・パック」、キャンペーン定期預金として「東証一部上場感謝定期預金」、

「こうぎん春らんラン♪定期Ⅱ・Ⅲ」などを発売して、安定的な資金調達基盤である個人向け定期預金の増強に努めました。そのほか、年金についてのさまざまなご相談にお応えするため、毎月当行本支店を巡回する「年金相談会」を継続開催いたしました。

こうした取り組みにより、個人預金の期中平均残高は、平成 26 年 3 月期の計画を 41 億円上回る 6,421 億円となりました。

〔個人預金の増加計画（表11）〕

（単位：億円）

	24/3 期 実績	25/3 期 実績	25/9期 実績	26/3 期			27/3 期 計画
				計画	実績	計画比	
預金残高	6,292	6,423	6,426	6,380	6,421	41	6,403

※平均残高ベース

## ホ. 人材育成

お客さまとの緊密なリレーションシップを構築してコンサルティング機能を発揮していくために、さまざまな外部研修への参加や行内研修を開催しているほか、専門的な資格の取得を促進しております。

平成 25 年度下期においても、外部団体が主催する研修やセミナーに参加するなど行員の能力向上を図っております。（「経営改善計画策定セミナー」に 7 名、「地域金融機関職員のためのコンサルティング力強化研修」に 2 名、「再生支援能力強化研修」に 2 名、「経営支援能力強化研修」に 2 名、そのほか関連する研修・セミナー等に延べ 10 名が参加）

また、行内研修として外部専門家や本部所管部による「地域密着型金融機能強化研修」を継続して開催しており、平成 25 年度下期においては中小企業再生支援全国本部や高知県経営改善支援センター、地域経済活性化支援機構から講師を招いて、経営改善支援活動の強化を目的とした実践的な研修を開催（今回の対象は支店長クラスで 62 名が参加）しました。

自主参加型の休日セミナーでは、主に若手行員を対象に「ソリューション営業（基礎編）（実践編）」「成長分野の実務がわかるセミナー」「法人営業に強くなるセミナー」「ABLセミナー」「業種別融資審査セミナー（医療・福祉）」「提案セールスに強くなるセミナー」「お客さま担当の心構え」等を開催し、行員の自己啓発にも努めており、平成 25 年度下期は延べ 230 名が参加いたしました。

そのほか、新たにチャレンジする資格として「林業経営アドバイザー」「水産業経営アドバイザー」「介護福祉経営士 3 級」を追加しており、平成 26 年 2 月には西日本の金融機関では初めてとなる「水産業経営アドバイザー」を 1 名が取得しております。

平成 25 年度における取得者を含め、主な外部資格取得者は下記のとおりとなっております。

〔外部資格取得者（表 12）〕

農業経営アドバイザー	9名
動産評価アドバイザー	5名
M&Aシニアエキスパート	5名
医療経営士3級	4名
医業経営コンサルタント	1名
水産業経営アドバイザー	1名

#### ハ. 産学官の連携の強化

地域経済の活性化と産業の振興に貢献することを目的として、平成 18 年 2 月に高知工業高等専門学校と、平成 21 年 12 月に高知大学とそれぞれ連携協力協定を締結、さらには平成 24 年 1 月に高知県と業務連携・協力に関する包括協定を締結し、産学官連携によるさまざまな取り組みを通じて、地域密着型営業の強化に取り組んでおります。

具体的な取り組みとして、平成 26 年 2 月に高知県、高知県地産外商公社、および株式会社四国銀行と共に「第 48 回スーパーマーケット・トレードショー2014」を共催し、県内事業者 52 社が出展、当行のお取引先 40 社では 38 件（3 月末現在）の商談が成立いたしました。また、平成 26 年 3 月には「第 39 回 F O O D E X J A P A N 2014」に高知県、高知県地産外商公社、および株式会社四国銀行と共同出展し、県内事業者 20 社の参加を支援し、当行のお取引先 15 社では 15 件（3 月末現在）の商談が成立いたしました。

地方公共団体との連携については、高知県との包括協定に基づき、県が取り組んでいる「第 2 期高知県産業振興計画」に関する意見交換や、各種会議等に参加したほか、県および高知県産業振興センターによる補助金等説明会を営業店（大津・下知支店）で開催しました。また、平成 26 年 2 月には県内の営業店行員 97 名が参加して、高知県との包括連携会議を本店、安芸支店、中村支店において初めて開催するなど、引き続き連携強化に取り組んでおります。

さらに、平成 26 年 4 月から、県内の市町村と経済の振興を図ることを目的とした連携・協力協定の締結を進めており、平成 26 年 6 月現在、5 市町（4 月：土佐清水市、梶原町、奈半利町、大豊町、6 月：黒潮町）と協定を締結しております。

当行は中小企業経営力強化支援法に基づく認定経営革新等支援機関の活動として、お取引先に対する補助金情報等の紹介を活発化させております。平成 25 年度下期の補助金申請は、「ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等補助金」をはじめとして 22 件を受付し、うち 8 件が採択されました。

そのほか、地域貢献に係る取り組みとして、高知大学との共催による「こどもサッカー教室」（平成 25 年 11 月 30 日開催、参加者 217 名）や、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」（平成 25 年 10 月 12 日、平成 26 年 3 月 1 日開催、参加者 89 名）なども毎年継続して開催しております。



本年度は平成 25 年 11 月の当行の東証一部上場を記念して、「地域経済を元気にするヒント」と題した記念講演会を平成 26 年 3 月 29 日に開催し、高知県内各地から 1,100 名を超えるお客さまにご来場いただきました。また、平成 26 年 5 月 25 日に開催した記念コンサートには、約 900 名のお客さまにご来場いただきました。

## **ト. 適正なプライシングの徹底**

当行は営業店に対して信用格付や保全状況、取引状況等をもとに算出する「取引採算性算出表」の作成を義務付け、個社別に適正なプライシングを確保していくよう取り組んでおります。しかしながら、資金需要が低迷する中で金融機関同士の金利競争が激化しており、貸出金利回りは低下傾向が続いております。引き続き、預貸率の改善や役務収益向上に向けた取り組みを進めていくとともに、経営者や従業員などの個人取引を含めた総合的な採算性の向上に対する行員の意識を高めてまいります。また、日本銀行の貸出制度を活用して調達コストの低減を図るとともに、コンサルティング機能を発揮した付加価値の提供等により、お客さまの納得を得ながら適正なプライシングの確保に継続して取り組んでまいります。

## **(2) 経費削減と業務効率化の徹底**

### **① 営業店事務の本部集中**

営業店における営業活動の時間を十分に確保するために、これまでに様々な営業店事務の本部集中処理や管理、外部委託等を進めてまいりました。

平成 25 年 12 月に、税務署や市町村等からの債権差押通知にもとづく預金差押業務の本部集中を開始しました。当初は南国市をはじめとする 4 団体で取り扱いを開始しましたが、その後も順次対象先を広げており、平成 26 年 4 月末現在では 10 団体となっております。

また、営業店の両替用硬貨の包装作業を本部対応とする取り組みを、平成 25 年 8 月から 4 店舗を対象に開始しましたが、平成 25 年度下期には対象を 15 店舗追加しており、今後も順次拡大していく方針です。

さらに、平成 25 年 11 月から、ATM によるローン商品の仮審査申込受付の取り扱いを開始しております。ローン受付業務の一部を本部に集中化し、営業店事務の効率化を図るとともに、受付チャネルの拡大によるお客さまの利便性も重視した取り組みとなっております。さらに、カードローンの更新手続きにおける事務フローの見直しを行い、営業店で作業していたコード登録の一部を自動化したことにより、年間 700 件程度の営業店オペレーションを軽減しております。

今後も各種事務フローを見直して、業務の効率化を進めてまいります。

### **② 人件費の削減**

平成 26 年 3 月期の人件費は、計画を 2 億 11 百万円下回る 65 億 43 百万円となりました。

また、平成 26 年 3 月期の人員は、行員 936 名、嘱託・パート 127 名、合計 1,063 名となり、平成 26 年 3 月期の計画を 15 名下回り、ともに計画を達成しております。

今後、再雇用者の増加に伴う総職員数の増加も見込まれることから、計画的な新規採用などにより、収益力に応じた適切な人件費の配分を実施してまいります。

[職員数の計画・実績 (表 13)] (単位：人)

	24/3期 実績	25/3期 実績	26/3期			27/3期 計画
			計画	実績	計画比	
期末職員数	1,005	1,080	1,078	1,063	△15	1,072
行員	945	949	933	936	3	929
嘱託・パート	60	131	145	127	△18	143

[人件費の計画・実績 (表 14)] (単位：百万円)

	24/3期 実績	25/3期 実績	26/3期			27/3期 計画
			計画	実績	計画比	
人件費	6,468	6,585	6,754	6,543	△211	6,740

※25/3期は派遣社員を直接雇用としたことにより 24/3期比増加しています。

### ③物件費の削減

物件費の削減は、重点方針のひとつとして、継続して取り組んでまいります。

平成 26 年 3 月期は、ソフトウェア・リース資産の残高減少による償却費減少等により、物件費全体では計画を 78 百万円下回る 47 億 40 百万円の実績となり、目標を達成いたしました。

顧客サービスの向上や業務の効率化を図るための必要な投資は行ってまいりますが、投資効果等を十分に検討して取り組んでいくとともに、全部店を対象とした流動経費 5%削減運動の継続実施などにより職員等への意識徹底を図り、物件費の削減に引き続き取り組んでまいります。

[物件費の計画・実績 (表 15)] (単位：百万円)

	24/3期 実績	25/3期 実績	26/3期			27/3期 計画
			計画	実績	計画比	
物件費	5,229	4,782	4,818	4,740	△78	4,808
(うち機械化関連費用)	1,427	1,445	1,640	1,381	△259	1,650
機械化関連費用除く 物件費	3,802	3,337	3,178	3,359	181	3,158

\* 機械化関連費用は、基幹系システム・事務用機器等の減価償却費、機械賃借料、機械保守費等を計上しています。

\* 平成 24 年 4 月 1 日付の派遣社員の直接雇用等を主因とした計算委託料の削減等で、計

画期間中、物件費を 421 百万円削減させる計画です。

#### ④経費削減・業務効率化推進PTによる各種施策の実施

平成 25 年度下期は、経費削減で 2 項目、業務効率化で 5 項目について具体的施策を実施し、これにより年間 6 百万円程度の削減効果を見込んでおります。また、平成 26 年 3 月期の物件費は 47 億 40 百万円と計画比 78 百万円(前期比△42 百万円)の圧縮を実現いたしました。

経費削減・業務効率化については、平成 21 年 9 月に「経費削減・業務効率化推進プロジェクトチーム」を設置し、経費削減と業務効率化の推進に向けたさまざまな施策を立案し実行に移してきました。本プロジェクトチームの設置当初は経費削減について集中して取り組んだことから、物件費は平成 21 年 3 月期の 57 億 82 百万円から 5 年間で約 10 億円削減することができており、経費削減に対する全行的な意識醸成を図ることができたものと考えております。

一方、業務効率化についても本プロジェクトチームにおいて、70 項目を超える効率化策をこれまでに実施してきましたが、営業力の強化につながるような業務効率化の実現に向けて、より強力かつ迅速に取り組んでいくことが必要と考え、平成 25 年 12 月に頭取を委員長とする業務改善推進委員会を設立し、経費削減・業務効率化プロジェクトチームの取り組みを移行いたしました。

同委員会は本年 4 月から本格的な活動を開始しておりますが、事務指導部門による営業店における店内検査の支援拡大をはじめとした、20 項目を超える施策が提案されており、これらの実施に向けた検討を進めております。

今後は本委員会が中心となり、全行をあげた経費削減の取り組みは継続しながら、一層のスピード感を持って、営業力強化につながるさまざまな業務効率化施策の立案・実行に取り組んでまいります。

〔経費削減・業務効率化推進プロジェクトの主な実施内容と効果 (表 16)〕

項目	実施した内容	年間削減効果
経費削減	契約見直しによる雑費の削減 広告宣伝費等の削減	6 百万円
業務効率化	差押え業務の本部集中化 人事関連報告の就業システムの活用 営業店によるコード登録オペレーションの一部自動化 ATM によるローンの仮申込み受付対応 他、全 5 項目	

## 2. 資産の健全化

### (1) 良質な貸出金の増強

Ⅲ-1-(1)「トップライン収益の向上」で記載いたしましたとおり、営業態勢を再構築し、既存取引先に対するシェアアップ活動や新規事業先開拓に取り組むとともに、お取引先企業等に対する経営相談や経営指導を通じた経営改善支援活動にも積極的に取り組んだ結果、平成 26 年 3 月末の金融再生法開示債権における正常債権額は、平成 25 年 9 月末比 261 億円増加して 6,191 億円となりました。

## (2) 経営改善支援活動の強化

当行は、経営改善に取り組んでいるお取引先のなかで、当行の経営への影響が大きい先を経営改善支援本部選定先（最重点先）としており、この最重点先に、営業店が自主選定した経営改善支援先のなかから、与信額の大きいお取引先を加えたものを重点支援先として、特に重点的に経営改善支援活動を行ってまいりました。

本年度は、経営改善支援取組先のうち最重点先の 60 先を前期に引き続いて選定し、全先を本部選定先として経営改善支援に取り組みました。最重点先については、経営改善支援の取り組みをより一層強化するために、支援の根拠、支援の方向性、支援の手法（提案するソリューション）、ランクアップの時期を明確にして支援活動を行っております。これらの 60 先を含めた重点支援先として 141 先を選定し、業況等を踏まえて随時見直し等を行いながら取り組んでおり、平成 26 年 3 月末では 137 先を重点支援先として、経営改善等の支援をしております。

重点支援先については、融資統括部企業支援室が営業店と連携しながら本部主導で支援活動を実施しており、2 カ月毎に作成するお取引先の業況管理分析表でモニタリングを行いながら、ランクアップの時期や手法等について検討しております。取り組み状況は 3 カ月毎にリスク管理委員会に報告して全体を管理しております。

また、上記以外の対象先についても、「軒先顧客管理システム」の活用等により、本部と営業店で情報を共有し、営業店の支援活動に対して本部が積極的にサポートを行うことで営業店の取り組みをフォローしております。

このような取り組みの結果、重点支援先のうち平成 26 年 3 月末時点で 12 先がランクアップいたしました。

当行はこれまで、金融円滑化対応先の全てを経営改善支援取組先として支援に取り組んできました。しかしながら、約 1,500 先にのぼる対象先となってきたことから、さらに実効性のある経営改善支援を行うためには対象先を見直すことが不可欠であると考え、選定基準を支援の必要性の高さや与信額に応じて 4 段階に区分しました。この結果、平成 26 年 4 月に選定した経営改善支援取組先は約 200 先となっており、今後はこれらのお取引先に対し、より集中して経営改善支援に取り組むことで、早期の事業再生を図ってまいります。また、上記以外の金融円滑化対応先等につきましても、営業店が中心となってモニタリング指導を行うとともに、日常的な訪問活動を通じてリレーションの強化に努め、これまでと同様に真摯に経営改善支援に取り組んでまいります。

経営改善支援や事業再生支援の活動における具体的な事例として、以下のような取り組みを行いました。こうした取り組みを継続していくことで、地域の雇用確保や地域経済の活性化などにつなげてまいります。

### 〔具体的な取組事例〕

- 大幅な過剰債務に陥り自主再建が困難なお取引先に対して事業譲渡をアドバイスいたしました。当行の橋渡しによりスポンサーと合意に至り、事業譲渡が成

立しました。この結果、多くの従業員の雇用継続が実現できました。(サービス業)

- 売上高の減少や製造原価率改善等の経営課題に対して、経営陣の認識不足から改善が進んでいないお取引先に対し、中小企業庁の「中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業」を活用して、専門家の無料派遣を行い、改善に対するアドバイスを行いました。その結果、経営陣の経営改善に対する認識や、現状に対する危機意識が高まり、無料による専門家派遣が終了した後も、継続して専門家による経営改善計画書の策定やその後のモニタリング等の経営改善支援を希望していたことから、これが経営改善支援センターの利用につながり、経営改善に対する取り組みが本格化しました。(食品製造業)

### **(3) オフバランス化の取り組み**

実質破綻先・破綻先については、債務者や保証人の現況把握を十分に行ったうえで、個別に担保処分の実施や償却、サービサーへの売却を検討しており、平成 26 年 3 月期においては、直接償却 1 億 47 百万円 (16 先) 等によるオフバランス化を実施いたしました。そのほか、担保物件の処分については競売申立てや任意の売却により 1 億 86 百万円を回収いたしました。

なお、平成 24 年度から部分直接償却を導入しており、平成 26 年 3 月期におけるその金額は 70 億円となっております。

## **IV. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況**

### **1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策**

取締役会は原則として月 2 回開催しており、法定の決議事項に加えて、重要な業務執行についても報告を受け、協議や決議を行っております。また、平成 21 年 12 月からは経営強化計画の進捗状況について毎月モニタリングを行い、業務所管部に対して指示を行うなど、取締役会の一層の機能強化を図っております。

また、経営体制のさらなる強化のため、平成 24 年 6 月に社外取締役 1 名を新たに選任いたしました。同取締役は金融商品取引所の定めに基づく独立役員としても選任しており、当行の独立役員はこれまでの社外監査役 1 名と合わせ、2 名体制としております。

監査役会は 4 名で構成しており、このうち 3 名は社外監査役です。各監査役は原則月 1 回開催される監査役会で、客観的な立場から職務執行に対する提言を行っております。

また、経営に対する評価の客観性を確保するため、平成 22 年 9 月に社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会」を設置いたしました。

平成 26 年 3 月には、第 8 回経営評価委員会を開催し、平成 26 年 3 月期第 2 四半期ならびに平成 26 年 3 月期第 3 四半期決算の状況と、経営強化計画の進捗状況等について説明し、意見交換を行いました。本委員会では、「本県の基幹産業を強化

していくうえで交付金の利用を活発化させていく必要があり、そのための人材交流を行いたい」、「地域の課題を掘り下げ、大学の経営資源を駆使した解決策を展開していくうえで、さらにサポート態勢や連携を強化してもらいたい」、「地域のニーズに大学のシーズを結びつけていくために、情報を共有していきたい」といった、提言や助言をいただきました。今後も半期毎に開催して、各委員からの評価や助言等を経営に反映してまいります。

## **2. リスク管理の体制の強化のための方策**

### **(1) 信用リスク管理態勢強化に関する事項**

取締役会で制定した「貸出の基本理念」や「信用リスク管理規程」に基づいて、リスク管理委員会では、上位 100 先の与信集中リスク、業種別・地域別の信用リスク量などの与信ポートフォリオ管理や、大口与信先の個社別与信管理を行い、経営の健全性確保に向けて取り組んでおります。

具体的には、全貸出金および中小規模事業者等向け貸出金について、業種別・格付別の信用リスク量を毎月計測し、リスク管理委員会でのモニタリングを継続しており、平成 23 年 10 月からは非期待損失額（UL）も表示して、より実効性のある検証を行っております。また、経営改善支援取組先の本部関与先については、具体的なランクアップ手法や時期についての計画を対象先毎に策定しており、その進捗状況について、3 カ月毎にリスク管理委員会でモニタリングしております。また、お取引先の定量情報のみならず、定性情報も踏まえた企業情報システムをモニタリングに活用しております。

大口先や業種別の与信集中リスクについては、問題意識を持って現状の評価を随時行いながら、経営体力を踏まえたより強固な管理態勢の構築につなげていくよう取り組んでおり、クレジットライン設定先について定期的に見直しを行っております。また半期に一度、各種シナリオを想定したストレス・テストを実施して、貸倒引当金や不良債権比率、自己資本比率に与える影響を検証し、リスク管理委員会へ報告しております。

### **(2) 不良債権の適切な管理に関する事項**

Ⅲ-2-(2)「経営改善支援活動の強化」および(3)「オフバランス化の取り組み」に記載のとおり、本部・営業店が一体となって、ランクアップの推進およびランクダウンの防止に取り組むとともに、部分直接償却の実施をはじめ、地域経済への影響等を考慮した担保処分や償却、バルクセール等によるオフバランス化を図っております。

### **(3) 市場リスク管理態勢強化に関する事項**

市場リスク管理については、「市場リスク管理規程」や「市場リスク管理実施要領」を定め、毎期初に取締役会で策定する「市場リスク管理プログラム」に基づいて、リスク管理部署である市場金融部とリスク統括部署である経営統括部が連携して運営・管理を行い、定期的にリスク管理委員会で検証しております。

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

ストレス・テストについては、金利1%上昇・TOPIX20%下落のシナリオに加え、金利1%上昇・TOPIX30%下落のシナリオに基づいて実施しており、それぞれのシナリオ下で期間損益および自己資本に与える影響について毎月のリスク管理委員会で評価・検証しております。

平成25年度は、長期金利の上昇リスクに備えるため、短期化入替や、中短期の事業債と10年以内の国債の購入を中心に運用を行い、ラダーに近いバーベル型から中短期重視のブレット型に近いポートフォリオ構成となりました。

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

### 3. 法令遵守の体制の強化のための方策

当行は、法令等遵守を経営の最重要課題のひとつと位置付けて、コンプライアンス態勢の充実・強化に取り組んでおります。

コンプライアンス委員会は、コンプライアンス・プログラムの実効性について検証を行うとともに、コンプライアンス・プログラムやコンプライアンス・マニュアルの見直し等について審議しており、平成25年度下期中に3回開催しました。

コンプライアンス統括部は、平成25年度下期に38部店を臨店し、各営業店のコンプライアンス体制の検証や個別指導を実施したほか、本部での集合研修を2回開催（延べ131名参加）し、コンプライアンス・マインドの強化に努めております。

監査部は、本部および営業店等への監査において、コンプライアンスに関する職場研修の実施状況や取組姿勢を確認するとともに、法令等の遵守状況について検証しております。また、臨店の際にはコンプライアンス・アンケートを実施して、その結果をコンプライアンス統括部にも報告し、情報の共有を図っております。

### 4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

IV-1「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」で記載しましたとおり、社外監査役3名体制を継続するとともに、平成24年6月より新たに社外取締役1名が就任しております。

また、経営に対する評価の客観性を確保するために、社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会」を平成22年9月に設置し、半期毎に委員会を開催しており、平成26年3月には第8回目の委員会を開催いたしました。

## 5. 情報開示の充実のための方策

### (1) 情報開示の充実

決算情報の開示については、金融商品取引所で求められている 45 日以内の開示を励行しており、同時にホームページにも公開しております。

また、平成 25 年 7 月には、高知県内 6 カ所で会社説明会を開催いたしました。平成 26 年度も継続して開催いたします。

このほか、さまざまな情報を適時にプレスリリースするとともに、ホームページにも掲載しております。今後も、迅速かつ正確な情報開示を継続してまいります。

### (2) 主として業務を行っている地域への貢献に関する情報開示の充実

当行は地域との共存共栄を実現していくために、中小企業等への安定的かつ円滑な資金供給と地域への良質な金融サービスの提供に取り組んでおりますが、新商品・サービスの開始やCSRの取り組み等について、ホームページ等で積極的に開示しております。

また、地域密着型金融推進計画の目標ならびに取り組み実績についても、ホームページで開示を行っております。平成 25 年 7 月には、平成 24 年度の地域密着型金融の主な取り組み状況および中小企業の経営支援に関する取り組み方針等について、具体的な事例を図表や写真等を交えた、よりわかりやすい内容としてホームページで開示いたしました。

## V. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

### 1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針

#### (1) 地域密着型金融の推進

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すため、以下の取り組みを実施いたしました。

#### ○人材育成について

外部団体が主催する各種研修会やセミナーへの参加のほか、行内においても外部の専門家や本部所管部による研修等の開催、自主参加による休日セミナーなどを通じた人材の育成に努めております。そのほか、各種の資格取得の推進により、「農業経営アドバイザー」(9 名)、「水産業経営アドバイザー」(1 名)、「動産評価アドバイザー」(5 名)、「医療経営士」(4 名)、「医業経営コンサルタント」(1 名)などの資格を取得しており、これら資格取得者による休日セミナーでの実践的な研修も実施しております。

#### ○コンサルティング営業の推進について

ビジネスマッチングの取り組みとして、平成 25 年度上期は高知県との共催によ



る「高知県地域産品商談会」や、第二地方銀行協会の後援による「食の魅力発見プロジェクト」などの商談会へ前年に続いて参加いたしました。下期は高知工業高等専門学校との「高知高専・高知銀行連携シーズ発表会」を11月に開催したほか、平成26年2月には「第48回スーパーマーケット・トレードショー2014」、平成26年3月には「第39回FOODEX JAPAN2014」に高知県、高知県地産外商公社および株式会社四国銀行と共同で出展するなど、県内事業者の参加支援を行いました。

また、お客さまとのリレーションの中で顕在化した販路拡大やコストカットなどのニーズ、それらに関連する補助金・助成金等に関する情報（営業サポート情報）を掲載した、ビジネス情報ネットワークを行内で構築しております。本システムを活用してお客さまのニーズに合った提案を行うことで、コンサルティング機能の強化を図ってまいります。

#### ○産学官連携および地域貢献活動等について

高知県との業務連携・協力に関する包括協定（平成24年1月締結）に基づいて、高知県・高知県産業振興センター等と当行営業店との連絡会を開催するなど、連携強化に取り組んでおります。また、平成26年4月から、県内の市町村とも経済の振興を図ることを目的とした連携・協力協定の締結を進めており、平成26年6月現在、5市町と協定を締結しております。そのほか、高知大学との共同開催による「こどもサッカー教室」、高知工業高等専門学校との共同開催による「こども金融・科学教室」なども毎年継続して開催しております。

体の不自由なお客さまへの対応として、視覚障がい者対応ATMへの切替えを進めておりますが、平成25年度には64台を導入し合計で143台となりました。加えて、ATMに消費者ローンの仮審査申込機能を搭載するなど、お客さまの利便性の向上にも努めております。

高知県は全国に先駆けて少子高齢化が進んでいることから「認知症サポーター」の養成に取り組んでおり、平成25年4月には全営業店への配置を完了しております。

当行は、お客さまの声を当行の経営に反映するためにお客さま満足度アンケートを毎年実施しており、その結果をホームページで公表しております。本アンケート結果にもとづき簡易筆談器、コミュニケーションボード、耳マーク表示板の全店設置や、無線式呼出装置、車椅子の設置、ATM時間外手数料の一部無料化、店舗・ATMコーナーのバリアフリー化、全営業店のカウンターやATMコーナーに「杖ホルダー」を設置等の取り組みを実施してまいりました。今後も業務の改善とCS向上に取り組んでまいります。

#### ○積極的な情報発信について

地域密着型金融の取り組み状況は、中小企業の経営支援に関する取り組み方針や取り組み実績等について、具体的事例や図表を交えながら、よりわかり易い内容となるように心掛け、ホームページに開示しております。また、新商品・サービスの開始やCSRの取り組み等についても、ホームページ等で積極的に開示しております。

## 2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況

### (1) 中小規模の事業者に対する信用供与の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

#### イ. 既存取引先の深耕、新規取引先の開拓、成長分野への取り組み

##### (イ) 既存取引先の深耕

平成 25 年度下期は連合店の子店を除く全店で 1,562 先をリストアップして、既存取引先のシェアアップ活動に取り組みました。「軒先顧客管理システム」に登録された交渉経過に対する本部のフォローや帯同訪問等による連携活動を実施したほか、本部も参加したミーティングの実施などにより取り組みを強化いたしました。

こうした取り組みを強化して、年末、年始の資金需要に積極的にお応えした結果、平成 26 年 3 月末のシェアアップ全対象先の残高は、平成 25 年 3 月末比 105 億円の増加となりました。

リストアップ先の定期的な見直しを平成 26 年 4 月に実施して、新たな取組先数を 1,605 先といたしました。コンサルティング機能をより一層発揮した地域密着型営業の推進により、残高増加目標 50 億円の達成に向けて取り組んでまいります。

##### (ロ) 新規取引先の開拓

店質に応じた目標を設定し、有効な訪問活動が出来るよう「軒先顧客管理システム」を活用した営業店の指導や本部行員の帯同訪問等により、本部と営業店が連携して新規事業先の開拓に取り組んでおります。

平成 25 年 10 月から対象先 1,565 先を選定して取り組んだ結果、平成 25 年度下期の成約は 367 先、210 億円となり、成約先数は計画を 133 先下回ったものの成約金額は計画を 110 億円上回りました。

平成 26 年 4 月には、これまでの訪問活動による情報を分析して前期末に選定した先を含めて洗い替えを行い、平成 26 年 4 月末現在、2,162 先の対象先をリストアップして開拓に取り組んでおります。

##### (ハ) 成長分野への取り組み

本計画においては、高知県の経済環境や高知県の「第 2 期高知県産業振興計画」の施策、前計画での業種別推進の実績等を検討のうえ、今後も成長が見込まれ、さらに高知県の活性化に資するために、「医療・福祉分野」「農業・食品加工分野」「防災・環境関連分野」を成長分野と位置づけて推進しております。

また、地域の成長分野に取り組むお客さまに対する融資ファンドとして、平成 22 年 10 月に「こうぎん・ビビッド・ファンド」を総額 100 億円で創設いたしました。平成 24 年 4 月には総額 200 億円に、平成 25 年 4 月には総額 300 億円に、さらに平成 26 年 3 月には総額 500 億円に増額して成長分野への取り組みを推進しております。

「こうぎん・ビビッド・ファンド」等を活用した成長分野に対する平成 25 年度下期における貸出金の実行は、「医療・福祉分野」108 件 59 億円、「農業・食品加工分野」43 件 12 億円、「防災・環境関連分野」123 件 92 億円、合計 274 件 163 億円の実績となりました（表 17）。

そのほか農業分野の貸出推進のため、平成 21 年 9 月から取り扱いを開始した農業者向け商品「こうぎん農業者専用ローン」の平成 25 年度下期の実行実績は 1 先 1 百万円、平成 24 年 11 月から取り扱いを開始した農業従事者の農業関係設備資金を対象とした「ビビッド・あぐり」の同実行実績は 3 件 4 百万円となりました。

〔平成 25 年度下期の成長分野に対する貸出金実行実績（表 17）〕（単位：件、百万円）

成長分野	実 行		平成26年3月末残高	
	件数	金額	件数	金額
医療・福祉分野	108	5,913	250	13,455
農業・食品加工分野	43	1,260	165	3,525
防災・環境関連分野	123	9,215	204	15,430
平成25年度下期合計	274	16,388	619	32,410

## ロ. 信用保証協会との連携強化による融資の推進

信用保証協会保証付融資を推進していくために、平成 25 年度下期は、営業店単位で実施している信用保証協会との勉強会を 3 回開催したほか、平成 26 年 1 月には高知県信用保証協会から講師を招聘し、渉外経験の浅い若手行員を対象とした「保証業務セミナー」を自主参加型休日セミナーで開催するなど、信用保証協会との連携を強化して、人材の育成に努めております。

平成 26 年 3 月末における高知県信用保証協会の保証債務残高は、全体では前年比 90 億円減少して 1,515 億円となっており、当行の高知県内店舗における信用保証協会保証付融資残高は、前年同月末比 35 億 37 百万円減少して 541 億円となりました。高知県は中核となる製造業が少ないことに加え、公共事業への依存度が高い経済構造であることが、消費の低迷や貸出需要の減退等に直接的あるいは間接的に影響してきたものと考えております。

こうした状況を打開すべく、平成 26 年 4 月から高知県産業振興計画に沿った事業を行う方を対象とした「産業振興計画推進融資」（高知県と包括協定を締結する地元 3 行が対象、信用保証料の負担を軽減）が新設されており、当行においても県内産業の振興につなげるため、同融資への取り組みを強化しております。

[当行の信用保証協会保証付融資残高（高知県内）推移（表 18）] （単位：百万円）

	23/3 期	23/9 期	24/3 期	24/9 期	25/3 期	25/9 期	26/3 期
融資 残高	63,391	61,687	61,913	59,119	57,647	55,242	54,110
前年 同月比	△776	△2,084	△1,477	△2,568	△4,266	△3,876	△3,537

## ②人材育成の強化

Ⅲ-1-(1)-③「ホ.人材育成」に記載のとおり、お客さまとの緊密なリレーションシップを構築してコンサルティング機能を発揮していくために、さまざまな外部研修への参加や行内研修、自主参加の休日セミナーの開催により行員の能力向上に取り組むとともに、専門的な知識習得のためにさまざまな資格の取得を推進しております。

## ③中小規模の事業者に対する信用供与の実施状況を検証するための体制

### 1. 軒先顧客管理システムによる進捗管理と活用的高度化

Ⅲ-1-(1)-②「ホ.軒先顧客管理システムの活用強化」に記載のとおり、当行は「軒先顧客管理システム」を活用して、お客さまの属性や取引状況、交渉履歴などのさまざまな情報を営業店と本部がリアルタイムに共有することで、営業店の渉外や内務行員および支店長が連携したセールス活動を行うことに加えて、営業店のお取引先との交渉状況を本部においても把握して、的確な助言等のフォローアップを行っております。また、営業面における機能強化策として、将来的な見込先に対するスケジュール管理機能を充実させるための機能の付加を進めております。

これらにより、お客さまの資金需要や各種の相談等に営業店と本部が連携してきめ細かく対応できるよう、本システムのさらなる活用、高度化を進めてまいります。

### 0. 経営陣による検証

中小規模事業者等向け貸出金等についての予算実績管理は、毎月取締役会で検証しており、経営陣から業務所管部である営業本部に対して随時指示が行われております。営業本部では、毎月開催している営業本部会議において、指示事項等を踏まえた対応策等について協議を行い、取締役会に報告しております。

また、所管部⇒取締役会⇒所管部のPDCAサイクルを強化するため、経営陣からの指示事項等に係る進捗状況については、取締役会事務局の経営統括部が一元管理し、定期的に取り締役に報告しております。

## (2) 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

担保や保証に過度に依存しない融資への取り組みに向けては、本部担当者や外部

講師による行内研修を随時開催するとともに、高知県信用保証協会とも連携した勉強会を行っております。中小企業の資金需要に対して円滑に対応していくため、信用保証協会付流動資産担保融資に加えて、最近では太陽光発電事業に対する売電代金請求権を担保とする流動資産担保融資にも取り組んでおり、平成 25 年度下期の実行した融資実績は 23 件 2,237 百万円となりました。

また、担保等に依存しない融資への取り組みとして、平成 21 年 9 月から取り扱いを開始した農業者向け商品「こうぎん農業者専用ローン」の平成 25 年度下期に実行した融資実績は 1 先 1 百万円、平成 24 年 11 月から取り扱いを開始した農業従事者の農業関係設備資金を対象とした「ビビッド・あぐり」（無担保・個人の場合原則保証人無し）の実行した融資実績は 3 件 4 百万円となりました。

平成 26 年 2 月には、NPO 法人日本動産鑑定による「ABL セミナー」を自主参加型の休日セミナーにおいて開催し、105 名が参加しました。そのほか、ABL の取り組みをより一層強化するために、NPO 法人日本動産鑑定の「動産評価アドバイザー認定制度」に基づく資格取得も促進しており、平成 26 年 3 月末における当該資格の取得者は 5 名となりました。

ABL は、新たなビジネスに挑戦するための資金や、経営改善や事業再生を図るための資金として利用者の認知度も高まってきています。引き続き行員の意識の向上に取り組み、本部と営業店が一体となって積極的な活用を推進していきます。

### **(3) 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策**

Ⅲ-1-(1)「トップライン収益の向上」に記載のとおり、営業本部の設置などの営業態勢の強化や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、お客さまの資金需要や各種相談にきめ細かく対応しております。

特に当行は、成長分野に取り組むお客さまに対する融資ファンドとして「こうぎん・ビビッド・ファンド」を積極的に推進しております。平成 25 年度下期においても、推進態勢を強化して取り組んでいる「医療・福祉分野」で 30 億円、「農業・食品加工分野」で 7 億円、「防災・環境関連分野」で 44 億円、合計 100 件、82 億円の融資を実行しており、同ファンドの残高は平成 25 年 9 月末比 95 億円増加して、計画を 196 億円上回る 330 億円（計画始期から 233 億円増加）となりました。

これらの取り組みにより、平成 26 年 3 月末の中小規模事業者等向け貸出残高は 3,565 億円となり、計画を 125 億円上回りました。

また、総資産に対する比率では、預金残高が計画始期から 191 億円増加したことや純資産が 58 億円増加したこと等により、総資産末残が計画を 518 億円上回ったことから 35.54% となり、計画を 0.64 ポイント下回りました。

引き続き、中小規模事業者等向け貸出の増強に向け、成長分野への取り組みを強化していくとともに、女性職員の営業力強化や定年再雇用者の活用、営業活動の効率化といった、さらなる営業力強化や業務効率化を図ることにより、コンサルティング機能を発揮した地域密着型金融を推進してまいります。

〔中小規模事業者等に対する信用供与の計画・進捗状況（表 19）〕

（単位：億円、％）

	24/3 期 実績 (始期)	25/3 期 実績	25/9 期 実績	26/3 期				26/9 期 計画	27/3 期 計画
				計画	実績	計画比	始期比		
中小規模事業者等向け貸出残高	3,421	3,443	3,342	3,440	3,565	125	144	3,443	3,450
始期（24/3）からの増加額	—	22	△79	19	144	125	144	22	29
総資産末残	9,506	9,644	9,794	9,510	10,028	518	522	9,510	9,515
総資産に対する比率	35.98	35.70	34.12	36.18	35.54	△0.64	△0.44	36.21	36.26

\* 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います。

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

\* 当行は平成 24 年度から部分直接償却を実施したことから、部分直接償却の対象となる貸出金 66 億 8 百万円を、表中の 24/3 期の中小規模事業者等向け貸出残高から特殊要因として除外し、24/3 期始期の中小規模事業者等向け貸出残高としています。

〔参考〕〔中小企業等向け残高、貸出比率（表 20）〕

（単位：億円、％）

	24/3 期 実績 (始期)	25/3 期 実績	25/9 期 実績	26/3 期				26/9 期 計画	27/3 期 計画
				計画	実績	計画比	始期比		
中小企業等向け貸出残高	4,744	4,700	4,590	4,740	4,778	38	34	4,744	4,752
総資産末残	9,506	9,644	9,794	9,510	10,028	518	522	9,510	9,515
総資産に対する比率	49.89	48.73	46.87	49.84	47.64	△2.20	△2.25	49.88	49.94

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

\* 当行は平成 24 年度から部分直接償却を実施したことから、平成 24 年 3 月末の貸出残高から、部分直接償却の対象となる貸出金 66 億 8 百万円を特殊要因として除外しています。

### 3. その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

#### ○経営改善支援等取組先企業の数の取引先企業の総数に占める割合

経営改善支援等の取り組みについては、営業店と地域連携ビジネスサポート部や融資統括部企業支援室が連携して取り組み、以下のような成果があがっております。

- ・ 創業・新事業開拓支援の実績は、信用保証協会の創業等支援融資実績 18 先や新事業向け融資により合計 36 先の実績となり、計画を 1 先上回りました。
- ・ 経営相談支援の実績は、経営改善計画策定支援が 44 先、商談会による商談成約が 15 先などにより合計 83 先となりましたが、計画を 12 先下回りました。
- ・ 事業再生支援の実績は、経営改善支援取組先のランクアップが 24 先、中小企業再生支援協議会の活用が 9 先等により合計 37 先となり、計画を 27 先上回り

ました。

これらの結果、取り組み先数の合計は189先となり、計画を28先上回りました。また、取引総数に占める割合も2.54%となり、計画を0.48ポイント上回りました。

[経営改善支援等の取組み (表 22)]

	24/3 期 実績 (始期)	25/3 期 実績	25/9 期 実績	26/3 期				26/9 期 計画	27/3 期 計画
				計画	実績	計画比	始期比		
創業・新事業	36	67	25	35	36	1	0	30	35
経営相談	98	78	103	95	83	△12	△15	102	97
事業再生	8	21	29	10	37	27	29	10	10
事業承継	0	0	0	1	4	3	4	0	1
担保・保証	15	21	16	20	29	9	14	20	20
合計	157	187	173	161	189	28	32	162	163
取引総数	7,741	7,515	7,410	7,780	7,425	△355	△316	7,790	7,800
比率	2.02%	2.48%	2.33%	2.06%	2.54%	0.48%	0.52%	2.07%	2.08%

\*「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いません。

## (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 産学官による連携を活用した支援

#### 1. 高知大学との産学連携による人材育成等の支援

平成21年12月に地域経済の活性化と産業の振興に貢献することを目的として、高知大学と連携協力協定を締結いたしました。この協定に基づき、高知大学の地域連携推進センター連絡会に参加して、同センターと協力して地域の課題を解決していくための手法について協議を行っております。

また、人材育成の視点から、高知大学生が行っている企業の現場取材活動では、高知市内のお取引先企業を紹介いたしました。そのほか、高知大学生が地域活性化を目的に取り組んでいる「コラボ工房プロジェクト」に対しても積極的な支援を行っております。

今後も高知大学と連携した活動を積極的に行い、地域の活性化に注力してまいります。

#### 2. 高知工業高等専門学校との産学連携による技術相談等支援

高知工業高等専門学校との「高知高専・高知銀行連携シーズ発表会」を平成25年11月に開催し、前年に引き続いて香川高専にもご参加いただきました。「計測・センサー分野」「食品・農業支援分野」「建設・防災分野」の3分野について合計6件のシーズ発表が行われ、お取引先等20社と情報交換や個別相談等を実施いたしました。

これからも産学連携の仲介役として、取り組みを継続してまいります。

## ②創業・新事業制度融資等の積極的な活用

創業・新事業制度融資を積極的に活用するために、高知県信用保証協会の審査・管理担当者を講師に迎えた勉強会の開催や、本部によるOJT指導により行員の知識の向上に取り組んでおります。

平成25年度下期の創業・新事業制度融資の実績は、個人事業者が21先572百万円、法人企業が15先1,739百万円、合計36先2,312百万円となりました。

## ③外部機関との連携

公益財団法人高知県産業振興センターとの連携による「こうち産業推進基金」や「こうち農商工連携基金」などの各種基金の活用においては、助成対象事業審査会に評価委員として当行行員が参加するとともに、高知県内各営業店へパンフレットを備え置き、個別にお取引先を訪問するなど、各種基金の紹介等を行っております。なお、平成26年4月より同センターに支店長経験者1名を派遣（出向）しており、地域経済の活性化に資する連携を一層強化しております。

また、高知県との業務連携・協力に関する包括協定に基づき開催している高知県と当行営業店との連絡会において、高知県の補助金や助成金の支援策等に係る、情報交換を行っております。

さらに、国が制定した認定経営革新等支援機関としての支援活動の一環として、お取引先に対する各種補助金制度の紹介や、申請手続きの支援等に本支店で取り組んでおり、平成25年度下期は22件を受付し、うち8件が採択されました。

このような取り組みの結果、平成25年度下期における制度融資を含めた創業・新事業の開拓に対する支援実績は、36先2,312百万円となりました。

## (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ビジネスマッチング機能強化

高知県の地域経済活性化策として、「食」に関する商談会を平成20年から継続して開催しております。平成25年度上期は、高知県、株式会社四国銀行との共催による「高知県地域産品商談会」や、第二地方銀行協会加盟行25行の共催による商談会「食の魅力発見プロジェクト」、インクグロー株式会社が企画・運営する「東京ビジネスサミット」の各商談会において、出展募集や支援ならびに参加をいたしました。

また、平成26年2月には「第48回スーパーマーケット・トレードショー2014」、平成26年3月には「第39回FOODEX JAPAN2014」に高知県、高知県地産外商公社、および株式会社四国銀行と共同出展いたしました。平成26年3月末時点で、この2件の商談会に当行のお取引先事業者55社が出展し、内19社で延べ53件の商談が成立しております。さらに商談が進み、多くの成果につながっていくことを期待しております。



## ②経営改善計画策定支援および外部専門家との連携

お取引先とのリレーションの強化を図りながら経営改善支援活動を行い、経営課題についての認識を共有しながら、経営改善計画の策定支援に取り組んでおります。また、計画の進捗状況をモニタリングしながら、必要に応じて修正計画の策定についても支援を行っております。

平成 25 年度は、経営改善支援取組先の経営改善支援取組重点支援先のうち、計画未策定先 16 先、修正計画必要先 46 先のお取引先への計画策定支援を計画し、計画策定 9 先、修正計画策定 37 先のお取引先に対して計画策定支援を実施いたしました。

また、計画策定の支援に際しては、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等の外部機関とも連携しながら取り組んでおります。

## ③情報提供機能の活用

お取引先への財務に関する情報提供機能強化の一環として、財務診断システムを活用した財務診断分析資料を提供しております。同資料は、お取引先と問題点を共有し経営改善に取り組んでいくための有効なツールとして積極的に活用するよう努めております。本部と営業店がお取引先の経営課題を認識したうえで、営業店から同資料を提供し財務内容について十分に説明を行い、その後のお取引先との交渉経過等を「軒先顧客管理システム」に入力し、本部においても検証することでアドバイスを行っていく態勢としております。

平成 25 年度において財務診断分析資料を提供したお取引先は 13 先となりました。

## (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

平成 25 年 4 月からは、重点的に経営改善支援や事業再生に取り組むため、141 先を経営改善支援取組重点支援先として位置付け、企業支援室による個別訪問や営業店との帯同訪問など本支店が一体となって積極的に取り組みました。

経営改善支援取組重点支援先は、随時見直しを図りながら融資統括部企業支援室と営業店が一体となって経営改善計画の策定支援等を通じてランクアップに向けて取り組みました。

平成 26 年 3 月末における経営改善支援取組重点支援先は 137 先となり、そのうちランクアップの実績は 12 先となりました。

[ランクアップの実績 (表 22)]

	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
ランクアップ先数	12	14	9	12
経営改善支援取組重点支援先数	112	218	141	137
ランクアップ率	10.7%	6.4%	6.4%	8.7%

〔経営改善計画策定先数（表23）〕

	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25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	18	49	28	16
経営改善計画策定完了先数	15	29	9	9
経営改善計画策定未了先数	3	20	19	7

## 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いた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、外部機関との連携を強化しておりますが、当行のお取引先の主体が中小企業であることから、中小企業再生支援協議会を中心に連携、活用を強化しており、同協議会との情報交換も積極的に行うなど十分な連携を図っております。

同協議会への平成25年度の持込先数は15件になりましたが、今後も引続き積極的に活用していくよう努めてまいります。

〔中小企業再生支援協議会持込先数（表24）〕

	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
中小企業再生支援協議会持込先数	11	15	9	15

## (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

事業承継に対する支援は、経営者の高齢化等による顧客ニーズが増加してきており、さらに重要性が高まってくることから、外部専門機関との連携を強化するなど体制整備とともに、これらに対応できる人材の育成にも努めております。

融資統括部の企業支援室と営業本部の地域連携ビジネスサポート部に担当者を配置するとともに、みずほ証券株式会社および株式会社日本M&Aセンター、さらには平成25年10月に新たに業務提携を行った株式会社ストライクとの間でビジネスマッチング契約を締結して、これらの経営相談に取り組んでおります。また、平成25年度は10月と12月に、中小企業基盤整備機構と連携した事業承継に関する行内研修を開催いたしました（参加者数は延べ75名）。

こうした取り組みもあって、25年度下期は事業承継2先、M&A2先の支援を実施することができました。

## (5) 金融の円滑化を図るための取り組み

### ①金融円滑化体制の整備状況

平成21年12月の中小企業金融円滑化法の施行を受けて、平成22年1月に「金融円滑化基本方針」を制定、公表するとともに、「金融円滑化管理規程」を制定し、主管部、責任者、関係部署、管理体制、窓口の設置等、金融円滑化管理態勢を整備

しております。体制整備等の措置の概要等については、中小企業金融円滑化法に基づき説明書類を作成し開示いたしました。

また、平成 25 年 12 月に公表された「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨を踏まえた態勢整備を行い、本ガイドラインに基づくきめ細かな対応を実施しております。さらに、経営者保証に依存しない融資として、平成 26 年 2 月より『こうぎん事業融資「高知家」の輪Ⅱ』の取り扱いを開始するなど、本ガイドラインの積極的な活用にも努めております。

## ②金融円滑化措置の状況

中小企業金融円滑化法の趣旨に鑑み、中小規模事業者等のお取引先や住宅資金借入をご利用中のお取引先等から、貸付条件変更等の申込みがあった場合には、当該お取引先の実態を把握して、そのライフステージや事業の持続可能性を見極めて真摯な対応を行っております。また、貸出条件等の変更に係る措置の状況については定期的に開示をしております。

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

### [自主的開示に伴う報告]

[金融円滑化措置の状況 (平成 26 年 3 月末基準) (表 25)]

(単位：百万円)

	中小企業者		住宅資金借入者		合計	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
申込み	10,353	257,074	576	7,063	10,929	264,137
実行	9,685	242,762	381	4,617	10,066	247,379
謝絶	292	6,835	112	1,357	404	8,192
審査中	85	1,410	6	176	91	1,586
取下げ	291	6,065	77	911	368	6,976
実行率①	93.54%	94.43%	66.14%	65.36%	92.10%	93.65%
実行率②	97.07%	97.26%	77.28%	77.28%	96.14%	96.79%

注：実行率①＝実行／申込み、実行率②＝実行／(実行＋謝絶)

## VI. 剰余金の処分の方針

### 1. 配当に対する方針

平成 26 年 3 月期は、普通株式は 1 株あたり 3 円（中間配当 1 円、期末配当 2 円〔東証一部上場記念配当 50 銭を含む〕）、優先株式は発行要項の定めに従い 1 株あたり 2 円 92 銭（中間配当 1 円 16 銭 8 厘、期末配当 1 円 75 銭 2 厘）の配当を行いました。平成 27 年 3 月期においても、普通株式は 1 株あたり 2 円 50 銭（中間配当 1 円、期末配当 1 円 50 銭）、優先株式は約定のとおり 1 株あたり 2 円 84 銭（中間配当 1 円 13 銭 6 厘、期末配当 1 円 70 銭 4 厘）の配当を予定しております。

期末配当を織り込み後の平成26年3月期の利益剰余金の137億円となり、前倒しで積上げができており、早期に150億円を積上げるべく取り組んでまいります。

〔当期純利益および利益剰余金の推移（表26）〕 (単位：億円)

	24/3	25/3	26/3			27/3	28/3	29/3	36/3
	実績	実績	計画	実績	進捗率	計画	計画	計画	計画
税引後当期純利益	30	19	15	30	200.0%	15	15	13	9
利益剰余金	97	112	118	137	116.1%	129	139	148	181
利益準備金	3	4	5	5	100.0%	6	7	8	14
その他利益剰余金	94	108	113	132	116.8%	123	132	140	166

## 2. 役員に対する報酬および賞与についての方針

平成26年度も、取締役に対する報酬カットを継続していくとともに、役員賞与も不支給といたします。

## Ⅶ. 財務内容の健全性および業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況

### 1. 経営強化計画の運営管理

中小規模事業者等向け貸出金や経営改善支援の取り組み等に係る予算実績管理は、毎月取締役会で検証しており、経営陣から業務所管部に対して随時指示を行っております。経営強化計画の着実な実行に向けて、取締役会においては、施策の実効性を検証し、問題点を踏まえた新たな施策の必要性を検討・実施するという、PDCAサイクルを強化してまいります。この一環として、取締役会における経営陣からの指示事項等に係る進捗状況については、取締役会事務局の経営統括部が一元管理し、定期的に取締役会に報告しております。

また、経営に対する評価の客観性を確保するため、平成22年9月に社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会」を設置し、平成22年9月21日に第1回目の委員会を開催し、以降半期毎に開催しており、平成26年3月10日には第8回目の委員会を開催いたしました。今後も原則として半期毎に開催し、各委員からの評価や助言等を経営に反映してまいります。

### 2. 内部監査態勢の強化

#### (1) 内部監査部門の態勢整備

監査部と本部の臨店実施部署・リスク主管部署による「内部監査連絡会」を平成21年度から原則2カ月毎に開催し、内部監査や臨店時の問題点に対する原因分析と改善策について検討し、内部監査の実効性確保に努めております。

また、平成25年度下期におきましても外部機関が主催する「情報システム監査基礎講座」、「内部監査基礎講座」、「内部監査研究講座」にそれぞれ1名ずつ、合計

3名が参加し、監査従事者のレベルアップと専門性の向上に努めております。

## **(2) 監査役・監査法人との連携**

監査部は、営業店監査・本部監査の講評や評定会等において、監査結果および監査で得た情報等について監査役に報告を行うとともに、意見交換等を行っております。また、「内部監査連絡会」へ監査役が出席するなど、連携を強化しております。

監査法人とも従来からの財務諸表監査のほか、財務報告に係る内部統制報告への対応について随時意見交換を行うなど、緊密な連携を行っております。今後も意見・情報交換等、一層の連携強化を図ってまいります。

## **3. 各種のリスク管理の状況および今後の方針等**

### **(1) 流動性リスク管理態勢**

流動性リスク管理については、毎期初に定める「流動性リスク管理プログラム」に基づいて、リスク主管部である市場金融部が第一線準備量（現金や預け金等の流動性準備高）や、資金ポジションの管理を行っており、リスク統括部署である経営統括部やリスク管理委員会がその管理状況について検証しております。

### **(2) オペレーショナル・リスク管理態勢**

事務リスクやシステムリスクのほか、お客さまからの苦情等についても各リスク主管部が発生した事象を収集・分析して、リスク管理委員会に報告のうえ検証を継続しております。

以 上