



平成28年2月26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27年9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27年12月



## 目次

I. 平成27年9月期決算の概要	1
1. 経営環境	1
2. 決算の概要(平成27年9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) 人材力の最大発揮	17
2. 経営の効率化	21
(1) 営業活動の効率化	21
(2) 業務の効率化と経費の適切な管理	22
3. 資産の健全化	25
(1) 良質な貸出金の増強	25
(2) 経営改善支援の方策と活動の強化	25
(3) オフバランス化の取り組み	28
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	28
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	28
2. リスク管理の体制の強化のための方策	29
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	30
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	31
5. 情報開示の充実のための方策	31
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	32
1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として 業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針	32
2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の 進捗状況	33
3. その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に 資する方策の進捗状況	37
VI. 剰余金の処分の方針	45
1. 配当に対する方針	45
2. 役員に対する報酬および賞与についての方針	46
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	46
1. 経営強化計画の運営管理	46
2. 内部監査態勢の強化	46
3. 各種のリスク管理の状況および今後の方針等	47

## I. 平成 27 年 9 月期決算の概要

### 1. 経営環境

平成 27 年 9 月期におけるわが国の経済は、雇用・所得環境は改善傾向が続いており、個人消費や設備投資は総じてみれば持ち直しの動きがみられるなど、全体では緩やかな回復基調が続きました。

当行の主要営業基盤である高知県の経済は、個人消費は一部に弱い動きがみられたものの、全体としては底堅く推移しました。また、公共事業は高水準で推移しつつあるほか、雇用・所得環境は改善傾向が継続するなど、足もとでは緩やかに回復しつつあります。

### 2. 決算の概要（平成 27 年 9 月期：単体）

#### (1) 資産・負債の状況

平成 27 年 9 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 27 年 3 月期比 8 億円増加して 6,761 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 52 億円を控除後の金額です。

預金等は、一般法人預金が増加しましたが、個人預金が減少したことなどから、平成 27 年 3 月期比 8 億円減少して 9,053 億円となりました。

純資産は、利益剰余金が増加しましたが、有価証券評価損益の減少に伴い、有価証券評価差額金が減少したことなどから、平成 27 年 3 月期比 10 億円減少して 634 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）

	27/9 期			26/9 期 実績	27/3 期 実績
	実績	26/9 期比	27/3 期比		
資産	10,469	377	54	10,091	10,414
うち貸出金	6,761	147	8	6,614	6,752
うち有価証券	3,057	3	△32	3,054	3,090
負債	9,834	359	65	9,475	9,768
うち預金等	9,053	156	△8	8,896	9,062
うち社債・借入金	636	217	80	419	556
純資産	634	17	△10	616	645

#### (2) 損益の状況

損益の前年同期比の状況は、以下のとおりとなっております。

資金利益は、貸出金利息の減少等により 52 百万円減少しましたが、役務取引等利益が 1 億 17 百万円増加し、また、その他業務利益が 1 百万円増加したことから、業務粗利益は、66 百万円増加して 78 億 14 百万円となりました。

経費は、物件費が 4 百万円減少しましたが、人件費が 1 億 52 百万円増加したことなどから、1 億 92 百万円増加して 61 億 65 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、1億25百万円減少して16億49百万円となりました。また、国債等債券関係損益を除いたコア業務純益は、1億75百万円減少して13億8百万円となりました。

臨時損益は、不良債権処理額が6億69百万円増加したことや、償却債権取立益が6億53百万円減少し、貸倒引当金戻入益が5億15百万円減少したことなどから、18億72百万円減少して5億52百万円の損失となりました。

実質与信費用は、平成26年9月期は貸倒引当金戻入益を5億15百万円計上していたものが、平成27年9月期は貸倒引当金繰入額が1億69百万円の計上となったこと、また、償却債権取立益が6億53百万円減少したことなどから、13億13百万円増加して1億51百万円となりました。

これらの結果、経常利益は、14億73百万円減少して16億20百万円となり、固定資産処分損等による特別損益（△50百万円）や法人税等を計上後の中間純利益は、13億86百万円減少して13億18百万円となりました。

〔「損益の状況（単体ベース）」（表2）〕

（単位：百万円）

（※参考）

	27/9期		26/9期 実績	27/3期 実績
	実績	26/9期比		
業務粗利益	7,814	66	7,747	15,293
資金利益	7,135	△52	7,188	14,273
役務取引等利益	387	117	269	676
その他業務利益	290	1	289	343
（うち国債等債券関係損益）	341	50	290	377
経費	6,165	192	5,973	11,803
うち人件費	3,446	152	3,294	6,603
うち物件費	2,327	△4	2,331	4,555
業務純益（一般貸倒引当金繰入前）	1,649	△125	1,774	3,490
一般貸倒引当金繰入額	△524	△524	—	—
業務純益	2,173	399	1,774	3,490
コア業務純益	1,308	△175	1,483	3,112
臨時損益	△552	△1,872	1,319	1,393
うち貸倒引当金戻入益	—	△515	515	663
うち償却債権取立益	71	△653	725	784
うち不良債権処理額	747	669	77	334
うち株式等関係損益	109	22	87	157
経常利益	1,620	△1,473	3,094	4,883
特別損益	△50	△43	△7	△20
税引前当期（中間）純利益	1,570	△1,517	3,087	4,863
法人税、住民税及び事業税	141	29	112	168
法人税等調整額	110	△160	270	894
当期（中間）純利益	1,318	△1,386	2,705	3,800
実質与信費用	151	1,313	△1,162	△1,113

### (3) 自己資本比率の状況

自己資本比率(国内基準)は、平成27年3月期比0.08ポイント上昇して10.29%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たランクアップ、ならびに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27年3月期比5億円減少して355億円となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は、平成27年3月期比0.09ポイント低下して5.21%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)

	27/9期			26/9期 実績	27/3期 実績
	実績	26/9期比	27/3期比		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	47	△1	6	48	41
危険債権	286	△15	△5	301	291
要管理債権	21	△41	△7	62	28
合計(A)	355	△57	△5	412	360
正常債権	6,456	214	17	6,242	6,439
総与信(B)	6,811	156	11	6,655	6,800
金融再生法開示債権比率(A)/(B)	5.21%	△0.98%	△0.09%	6.19%	5.30%

## II. 経営の改善に係る数値目標の実績

### 1. コア業務純益

個人消費等において一部に弱い動きがみられたものの、全体としては緩やかに回復しつつあるなか、地域に密着した営業活動を展開し、成長分野に向けた融資の推進など、中小規模事業者等を中心とした事業資金の需要等に積極的にお応えした結果、貸出金平残は計画を36億37百万円(前年同期比195億48百万円増加)上回りました。一方、市場金利の低下に加えて金融機関同士の競争激化により貸出金利回りが計画を0.043ポイント(前年同期比0.118ポイント低下)下回ったことから、貸出金利息収入は計画を1億9百万円(前年同期比2億5百万円減少)下回りました。預金平残(譲渡性預金含む)が計画を137億37百万円(前年同期比157億46百万円増加)上回った一方で、預金利回りが計画を0.004ポイント(前年同期比0.014ポイント低下)下回ったことから、預金利息は計画を8百万円(前年同期比49百万円減少)下回りました。これらの結果、資金利益は計画を10百万円(前年同期比52百万円減少)下回りました。

投資信託など金融商品の販売強化に取り組みましたが、役務取引等利益は計画を1億33百万円(前年同期比1億17百万円増加)下回りました。また、全行をあげて経費削減に向けた取り組みを継続しましたが、経費全体では計画を28百万円(前年同期比1億92百万円増加)上回ったことなどから、コア業務純益は計画を2億17百万円(前年同期比1億75百万円減少)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	27/9 期				28/3 期 計画	29/3 期 計画	30/3 期 計画
		計画	実績	計画比	始期比			
コア業務純益	3,112	1,525	1,308	△217	△496	3,114	3,203	3,386

\*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）

\*平成27年9月期の始期比については、平成27年9月期の実績を2倍して比較しています。

## 2. 業務粗利益経費率

成長分野に向けた融資の推進など、中小規模事業者等を中心とした事業資金の需要等に積極的にお応えした結果、貸出金平残は計画を上回りました。しかしながら、市場金利の低下や金融機関同士の競争激化により、貸出金利回りが計画を下回ったことなどから、資金利益は計画を10百万円（前年同期比52百万円減少）下回りました。また、投資信託を中心とした金融商品の積極的な販売強化に取り組みましたが、役務取引等利益は計画を1億33百万円（前年同期比1億17百万円増加）下回りました。一方、国債等債券売却益を主体としたその他業務利益は2億90百万円（前年同期比1百万円増加）を計上したことから、業務粗利益は計画を1億52百万円（前年同期比66百万円増加）上回りました。また、全行をあげて経費削減に取り組みましたが、機械化関連費用を除く経費は計画を57百万円（前年同期比1億14百万円増加）上回りました。

この結果、業務粗利益経費率は69.02%となり、始期比では1.06ポイント上回りましたが、計画を0.63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	27/9 期				28/3 期 計画	29/3 期 計画	30/3 期 計画
		計画	実績	計画比	始期比			
経費（機械化関連費用除く）	10,393	5,337	5,394	57	395	10,545	10,443	10,453
業務粗利益	15,293	7,662	7,814	152	335	15,259	15,316	15,419
業務粗利益 経費率	67.96	69.65	69.02	△0.63	1.06	69.10	68.18	67.79

\*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。

\*平成27年9月期の始期比については、平成27年9月期の実績を2倍して比較しています。

## Ⅲ. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

### 1. 収益力の強化

#### (1) トップライン収益の向上

## ①営業態勢の再構築

### Ⅰ. ブロック・エリア制の構築

営業店態勢につきましては、これまで「連合店形式」の活用を柱として、各営業店の店質に応じた営業活動の効率化を進めてまいりました。6つの連合店形式（母店6、子店7、計13店舗）により運用してまいりましたが、営業基盤の維持・拡大など業績面の成果はもとより、行員のレベルアップや人材の有効活用などにおいても一定の効果が得られ、店舗の役割分担も定着化したものと考えております。

しかしながら、連合店は2～3店舗程度で構成され、営業地域も限定的であり、マーケットサイドから見た戦略性は十分とはいえないことから、店舗間の協力態勢のもと、より広い範囲（ブロック・エリア）で連携を強化していくことにより、競争力をさらに高める新たな営業店態勢を構築するために、平成26年10月から「ブロック・エリア制」の試行を行ってまいりました。試行を行うなかでブロック、エリアの区分等の見直しや運用方法等の検討を行い、行内における態勢の周知やモニタリングに必要なシステムのカスタマイズ等を経て、平成27年10月から正式運用を開始いたしました。

「ブロック・エリア制」は、高知県産業振興計画の地域アクションプランに準じて、高知県内を7つのエリアに区分しており、地域アクションプランと連動し、中長期的な視点に立って、各地域の活性化に向けた取り組みによる営業態勢の強化を図ってまいります。また、高知市エリアにおいては本店営業部を除く30店舗を7つのブロックに区分し、狭域高密度の営業戦略により顧客基盤拡充に取り組んでまいります。

「ブロック・エリア制」においては、これまでの営業施策等に対する課題と認識している、『①営業店予算や戦略および店舗施策、人員配置等は現在のボリュームや店質・過去業績等により策定しているが、マーケット分析に基づいておらず、持続可能性に乏しい。②「軒先顧客管理システム」への入力件数が営業活動の判断材料となっており、十分な実態把握ができていない。③本部のモニタリングや指導は目標に対する差額管理が中心となっており、推進手段も営業店任せの傾向にあることから、結果優先の営業活動となっている。』こと等に対する改善にも併せて取り組んでまいります。

「ブロック・エリア制」の正式運用に伴い、各種外部データや当行保有データを活用して、ブロック・エリア毎および営業店毎の人口動態、事業所数等の統計データを基にした当行のシェアや、年齢別、業種別等の定量的分析資料を定期的に作成し、営業店に還元する仕組みを構築いたしました。これらの分析資料によってマーケットの現状分析と将来像の予測を行い、当行のシェア、開拓余地等を勘案した妥当性、納得性のある目標設定や営業戦略の策定に取り組んでまいります。

また、適正な人員配置による営業強化施策のひとつとして、平成27年9月の定例人事異動において、県内エリア統括店のうち5店舗に、各地域の特性に応じ



て農業や水産業などの経営アドバイザーの有資格者を配属いたしました。これにより、県内6エリアのすべてに農業経営アドバイザー有資格者を配置できており、今後も市場性を考慮した人材の活用を通じて、各事業のニーズに対してより積極的なサポート活動を行い、地域の特性に応じた営業戦略の展開に取り組んでまいります。

そのほか、軒先顧客管理システムについて、入力項目の新設・細分化を図るなど、効率的かつ実効性のある営業活動に向けたモニタリング機能を強化いたしました。さらに、業務支援システムの営業店支援メニューにおいて、新たに事業性融資の見込管理ツールを搭載いたしました。これは目標管理ツールや軒先顧客管理システムともリンクさせており、本部は営業店の見込状況等を適宜把握し、スピード感を持って案件に対する連携やサポートが行える態勢といたしました。

各ブロック・エリアでは、原則として営業本部も参加する営業戦略会議を月に一回以上開催しており、各地域のマーケットに応じた営業推進手段の策定や行動プロセスの評価に本部と営業店が一体となって取り組み、PDCAの確保につなげていく態勢としております。また、会議録は行内ネットワークに掲載しており、役員のほか、営業本部など関係部署がこれを閲覧して情報を共有するとともに、意見の投稿をはじめとする指示やサポートが適時に行える態勢といたしました。

## ②事業者取引の強化

### Ⅰ. 成長分野への取り組み

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」の施策等を踏まえ、高知県の産業活性化につなげていくために、今後も成長が期待される「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」を成長分野と位置付け、積極的に推進しております。

太陽光発電事業の推進により、「防災・環境関連分野」は平成27年3月末対比80億円増加したほか、「医療・福祉分野」は同21億円増加しており、この2分野は成長分野に向けた融資残高増加額の85%を占めております。

当行は平成22年10月に、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、『日本銀行の「成長基盤強化を支援するための資金供給」制度』を活用する「こうぎん・ビビッド・ファンド」を総額100億円で創設しました。同ファンドの活用を通じて成長分野への取り組みを積極的に推進しており、平成24年4月には総額200億円に増額しましたが、以降も平成25年4月に300億円、平成26年3月に500億円、平成27年3月に700億円、同年12月には1,000億円へと増額しております。平成27年度上期における同ファンドの分野別実行金額および残高増加実績は本項『Ⅲ.1.(1)①ハ.「こうぎん・ビビッド・ファンド」の活用』に記載のとおりとなっております。

高知県内のエリア店に配属された各種経営アドバイザー資格を持つ行員と地域連携ビジネスサポート部の分野別担当者が連携し、お取引先等に対する支援を積極的に行うことにより、トップライン収益向上の柱となる成長分野の推進に取

り組んでまいります。

〔成長分野に対する貸出金実行実績および残高（表6）〕（単位：件、百万円）

成長分野	平成27年度上期実行		平成27年9月末残高	
	件数	金額	件数	金額
医療・福祉分野	99	4,610	469	27,206
農林水産業・食品加工分野	116	4,472	484	12,045
防災・環境関連分野	179	14,178	597	44,069
合計	394	23,260	1,550	83,322

## ロ. 推進分野

### (イ) 「医療・福祉分野」

当行の主要な営業基盤である高知県は、全国に先駆けた人口の減少が予測されており、75才以上の後期高齢者の人口に占める割合は当面増加していくものと考えられます。これに伴い、医療費や介護・福祉に係る費用についても増加が見込まれ、地域医療に応じた病床機能の再編等による病院経営の充実化や、介護保険事業計画による介護施設整備等の資金ニーズが継続していくものと予想されております。また、昭和60年の第一次医療法改正時に建設された病院の老朽化が進むなか、南海トラフ地震対策として、病院や高齢者施設、保育園などの耐震化や高台移転も検討されるなど、医療福祉分野のマーケットは依然として拡大傾向にあります。

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

介護サービスや勤務医の独立開業などをはじめ、幅広く情報を収集してお客さまのサポートに取り組んだ結果、平成27年度上期の「医療・福祉分野」に向けた融資の実行は99件46億円となりました。また、平成27年9月末の同分野向け融資残高は、平成27年3月末対比21億円増加して272億円となりました。

今後も、県内の各地方公共団体より公募が予定されている「第6期介護保険事業計画」に関する情報など、「医療・福祉分野」の課題とニーズを本部と営業店が連携して情報収集を行うとともに、医療・介護事業者の県外進出や、公営施設の民間移管、老朽化施設の建て替え、高台移転等災害対策など多様なニーズや課題のサポートに取り組んでまいります。

### (ロ) 「農林水産業・食品加工分野」

農林水産業分野においては、高知県が掲げる地産地消・地産外商戦略と歩調を合わせ、六次産業化なども視野に入れた事業意欲の高い事業者と親密な関係

を構築し、食品加工分野との連携を図るなど、当行の支援機能を発揮した様々なサポートを実施していくことが重要であると認識しております。日本政策金融公庫が認定している「農業経営アドバイザー」の資格取得者 13 名が主体となって、農商工連携や六次産業化といったコンサルティング機能の強化につながる取り組みに努めてまいります。

「営業サポート情報」を活用したビジネスマッチングによる販路拡大の支援や加工技術の紹介など、お客さまのサポートに積極的に取り組んだ結果、平成 27 年上期の「農林水産業・食品加工分野」に向けた融資の実行は 116 件 44 億円となりました。また、平成 27 年 9 月末の同分野向け融資残高は、平成 27 年 3 月末対比 17 億円増加して 120 億円となりました。今後も、「農林水産業・食品加工分野」に対して、当行の支援機能を発揮したソリューション営業により、お客さまの様々なニーズにお応えしながら、地域密着型金融を一層推進していくことで地域経済の活性化につなげてまいりたいと考えております。

また、六次産業化を目指す事業者に対しましては、本支店が一体となって事業計画の立案から関与し、高知県産業振興計画の地域アクションプランへの追加等も含めた事業展開へのサポートなどに、積極的に取り組んでまいります。

#### **(ハ)「防災・環境関連分野」**

防災関連分野については、高知県の「南海トラフ地震対策行動計画」と並行して、高知県との連携を図りながら、企業の高台移転や防災関連商品の販路開拓などの支援に取り組んでおります。また、環境関連分野では、新エネルギー関連事業の展開に適している高知県の自然環境を背景に、太陽光発電事業や風力発電、小水力発電などの新エネルギー分野への支援や、CO<sub>2</sub>削減、排水設備の改善などの環境配慮型設備に係る支援等に積極的に取り組んでおります。

平成 27 年度上期は、環境関連分野において、本部担当者による営業店との帯同訪問を 51 回実施し、本支店が一体となって収益等シミュレーションの作成・検証や実地調査を行うなど、事業性評価を重視した積極的な取り組みを行いました。この結果、「防災・環境関連分野」に向けた融資の実行は 179 件 141 億円となりました。また、平成 27 年 9 月末の同分野向け融資残高は、平成 27 年 3 月末対比 80 億円増加して 440 億円となりました。同分野に関する事業支援においては、特に専門的な知識や経験等が重要であります。今後も、案件のチェックポイントやモニタリングにおける注意点などについて、本部の推進担当者が主体となり営業店の臨店を実施し指導していくほか、自主参加型休日セミナーにおける勉強会等を継続開催して行員の育成を図るなど、取り組みを強化してまいります。

#### **ハ.「こうぎん・ビビッド・ファンド」の活用**

本項『Ⅲ. 1. (1)②イ. 成長分野への取り組み』に記載いたしましたとおり、地域の成長分野に取り組むお客さまに対する融資ファンドとして、平成 22 年 10 月に

総額 100 億円で創設した『日本銀行の「成長基盤強化を支援するための資金供給」制度』を活用した「こうぎん・ビビッド・ファンド」を、平成 24 年 4 月に 200 億円へ増額、平成 25 年 4 月に 300 億円、平成 26 年 3 月に 500 億円、平成 27 年 3 月に 700 億円、同年 12 月に 1,000 億円に逐次増額し、同ファンドの活用を通じて成長分野への取り組みを推進しております。平成 27 年度上期における同ファンドの分野別の実行金額および残高増加実績は下記のとおりとなりました。

〔こうぎん・ビビッド・ファンド残高増加計画（表 7）〕

（単位：百万円）

	27/3 期 実績	27/9 期			28/3 期 計画	29/3 期 計画	30/3 期 計画
		計画	実績	計画比			
ビビッド・ファンド 貸出残高	56,562	57,562	67,994	10,432	58,562	60,562	62,562
始期（27/3）からの 増加額	—	1,000	11,432	10,432	2,000	4,000	6,000

〔こうぎん・ビビッド・ファンド分野別実績（表 8）〕

（単位：百万円）

分野	件数	実行金額
①研究開発	23	1,312
②環境・エネルギー事業	99	9,601
③医療介護健康関連事業	38	2,435
④高齢者向け事業	0	0
⑤観光事業	9	457
⑥農林水産業・農商工連携事業	16	931
⑦防災対策事業	11	1,525
⑧食料品加工・製造関連事業	26	1,899
平成 27 年上期合計	222	18,162

## 二. 新規事業先の開拓

本部は、各営業店に対して新規事業先の開拓目標を設定しており、営業店では帝国データバンク等の外部データ等を基に対象先をリストアップし、随時見直しを行っております。開拓活動においては、地域連携ビジネスサポート部に配置している業種別融資推進担当者による帯同訪問や、タイムリーな情報提供によるソリューション営業、「軒先顧客管理システム」を活用した営業店支援など、本部と営業店が連携した開拓活動を展開しております。

前計画期間におきまして、金額ベースの目標は達成できたものの、件数は大幅に不足しており、取引先数も減少しております。

平成 27 年度上期は、全体の成約目標を 500 先 150 億円と定め、期初に対象先 2,225 先を選定し、この先に対する有効訪問を毎月 2 回以上とする活動基準を定めて取り組みましたが、開拓実績は 354 先 120 億円となり、先数・金額ともに目

標を下回りました。本部は、「軒先顧客管理システム」による訪問活動のモニタリング指導や助言を行うとともに、業種等に応じて専門知識の高い本部行員の帯同訪問を延べ 56 回実施するなど、営業店と連携して新規事業先の開拓に取り組んでまいりましたが、目標達成に向けて本部機能の一層の発揮が必要であると認識しております。

本部は営業店に対し、マーケットの動向を踏まえたうえで、新規先の開拓と既存取引先の深耕に向けた取り組みや、成約率向上のための具体的な指示、的確な情報の提供等を行っていくことが課題であると認識し、分析資料等を営業店に還元する仕組みづくりを進めております。また、ハローページに掲載された企業を対象として、実際の営業活動による情報の蓄積を行うなど、未取引先も含めた営業区域の実態把握と分析データを作り上げていくために、平成 27 年度下期から「事業先管理データ」の活用を開始いたしました。

「ブロック・エリア制」を運用していくなかで、地域の特性や動向の精緻な分析作業を進めていくとともに営業店の活動実態を把握し、その分析データを反映させ、新規開拓ならびに既存取引先の深耕との活動バランスについて具体的な指示を行うなど、より一層取り組みを強化いたします。

〔新規取引先成約推移(表 9)〕

(単位：先・億円)

	25/3 期	25/9 期	26/3 期	26/9 期	27/3 期	27/9 期
成約件数	321	301	367	374	424	354
成約金額	100	85	210	114	136	120

## ホ. 既存取引先の深耕

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

同システムの機能を活用して、各営業店のエリア内における訪問活動の管理を強化し、営業店のお取引先に対する訪問頻度や交渉内容等のモニタリング指導を行い、既存取引先等の資金需要に積極的にお応えしていくとともに、コンサルティング機能をより一層発揮するよう地域密着型の営業活動に取り組んでおります。

また、「ブロック・エリア制」の正式運用に合わせて、営業店長による「事業融資先訪問活動」の訪問基準を店質に応じて見直しており、既存取引先の深耕および他行による肩代わり排除に向けた、より計画的で有効な活動を徹底してまいります。

### ③個人取引の強化

#### Ⅰ. ローン営業の強化

当行は個人顧客基盤の拡充とメイン化に向け、お客さまにご満足いただけるよう、ライフサイクルやニーズに合った商品の提供や受付チャネル等の利便性の向上を図るなど、個人向けローンに対する取り組みを強化しております。個人向けローン残高の貸出金全体に占める比率は高くはありませんが、金利収入では重要なセグメントとなっていることから、収益力強化策のひとつとして個人向けローンの増強に注力しております。

##### (イ) ローンセンターの機能強化

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

住宅関連業者への新規・深耕訪問を継続し、連携強化に取り組んできたこと等により、「こうぎんローンセンター」が受付けた住宅ローン案件は大幅に増加しております。平成 27 年度上期における住宅ローンの実行は、全体で 265 件 48 億 38 百万円ありましたが、このうちローンセンターが受け付け、実行した案件は、住宅関連業者 45 先からのご紹介等が 73 件、個人からのお申込みが 13 件、合計 86 件 20 億 67 百万円の実績となっております。

また、非対面式受付チャネルの一層の機能強化にも取り組んでおり、平成 27 年 2 月に一部商品においてインターネット申込み時の入力項数を絞り込み「簡単申込」を可能としたほか、平成 27 年 10 月より、お申込みからご契約まで営業店にご来店いただく必要のない、「Web 完結型ローン」の取り扱いを開始いたしました。

そのほか、同センターの営業実績なども勘案のうえ、各種ローンの相談や、金融商品等の資産運用に関する相談業務を行う「こうぎん帯屋町プラザ」を平成 27 年 10 月に開設しており、今後も様々な情報の発信や相談に対応できる、新たな形式による拠点づくりを進めてまいります。

##### (ロ) 住宅ローンの強化

住宅ローンを、個人取引のメイン化ならびに生涯取引につながる個人向け商品の柱として位置付けており、新商品の導入などお客さまのニーズにお応えできる商品ラインナップの充実等に努めるとともに、住宅ローンのお取引先に対

する専用フリーローンや消費者ローン金利引き下げ商品の提供など、ライフステージに応じた商品やサービスの情報発信を通じて、個人取引のメイン化を進めております。

高知県では人口の減少とともに、平成 17 年以降、新設住宅着工戸数は減少傾向にあります。平成 27 年度上期においても高知県内における新設住宅着工戸数の累計は 1,345 戸で、前年同期比 1.9%減少していることに加え、金融機関同士の競争が激化していることなどから、住宅ローンを取り巻く環境は依然厳しい状況が続いております。こうしたなか、本項『Ⅲ. 1. (1)③イ. (イ) ローンセンターの機能強化』に記載いたしましたとおり、ローンセンターと営業店が一体となった様々な活動により、平成 27 年度上期の住宅ローンの実行は 265 件 48 億 38 百万円の実績となり、前年同期より件数で 46 件下回ったものの、実行金額は 5 億 10 百万円上回りました。職域等において住宅取得に関する情報を収集していくとともに、住宅関連業者に対する住宅ローン勉強会の開催などを通じて業者との連携強化ならびに、新たな連携先の開拓に向けてより積極的な活動を行うなど、受付件数を増加できるよう取り組んでまいります。

また、若手行員を中心にした実践的研修を平成 21 年 10 月より継続開催しており、平成 27 年度上期は 14 名を対象に計 6 回開催したほか、自主参加型の休日セミナーでは、「初心者向け住宅ローンセミナー」を開催し、39 名が参加するなど、行員のレベルアップにも取り組んでおります。

〔住宅ローン獲得（実行）額の推移（表 10）〕

（単位：件・百万円）

	25 年度上期	25 年度下期	26 年度上期	26 年度下期	27 年度上期	前年同期比
件 数	273	355	311	331	265	△46
金 額	3,635	4,682	4,328	5,086	4,838	510

#### （ハ）消費者ローンの強化

消費者ローンの獲得強化に向け、新商品の導入やライフステージ等に応じた各種キャンペーンを実施するとともに、申込み手続きの簡素化や、非対面式受付チャネルによる受付機能の充実など、様々な取り組みを積極的に実践してまいりました。

平成 27 年度上期は、「教育関連ローン金利引き下げキャンペーン」「シンプルローンフリー金利引下げキャンペーン」「こうぎんマイカーローン金利引下げキャンペーン」等のお客さまのライフステージに応じた様々なキャンペーンを実施いたしました。また、店頭や電話セールスなどの活動強化を図るため、本部分行員が営業店を臨店し、内務行員を主体とした消費者ローンの勉強会を 53 店舗で実施するなど、消費者ローンの獲得強化に取り組んだ結果、平成 27 年 9 月期の消費者ローン残高は、平成 27 年 3 月期比 3 億 82 百万円増加して 1,026 億 6 百万円となりました。

〔消費者ローン残高推移（表 11）〕

（単位：百万円）

	25/3 期	25/9 期	26/3 期	26/9 期	27/3 期	27/9 期
消費者ローン	103,999	102,642	102,815	102,050	102,224	102,606
住宅ローン	81,598	79,958	79,886	79,157	79,282	79,324
その他ローン	22,401	22,684	22,929	22,893	22,942	23,282

## ロ. 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」、退職金専用定期預金「ビビッド・プレミアムV」「ビビッド・プレミアムVI」のほか、相続預金の受け皿となる「こうぎん相続専用定期預金」、投資信託と定期預金の組合せ商品「こうぎんビビッド・パック」や、キャンペーン定期預金として「こうぎんスマイルくじら定期預金」「こうぎんスーパー定期みのるん」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、年金についての様々なご相談にお応えするために、毎月当行の営業店を巡回する「年金相談会」を継続して開催いたしました。

また、お客さまのさらなる利便性の向上を図るため、平成 27 年 5 月より、当行のキャッシュカードを使用して当行の A T M をご利用いただく際のご利用手数料につきまして、すべての時間帯を無料といたしました。

こうした取り組みにより、流動性預金は前期末比 84 億円増加いたしました。定期性預金は、低金利が続くなか、投資信託や生命保険などの金融商品による運用ニーズが高まったことなどにより前期末比 115 億円減少し、個人預金全体では平成 27 年 3 月期比 30 億円減少して 6,450 億円となりました。

〔個人預金の増加計画（表 12）〕

（単位：億円）

	26/3 期 実績	27/3 期 実績	27/9 期 実績	28/3 期 計画
預金残高	6,421	6,481	6,450	6,563

※平均残高ベース

## ハ. 金融商品の販売強化

貸出金利回りの低下の影響もあり、「コア業務純益」の柱となる資金利益が減少傾向であることから、これを補う施策のひとつとして金融商品の販売強化による役務収益の増強に取り組んでおります。平成 25 年度から、金融商品販売態勢の強化に向け、各営業店に金融商品販売推進のリーダーとなる「証券業務営業推進者」を配置し、平成 26 年度には、金融商品の勧誘や販売に係る事務フローの見直しを実施して業務の効率化を図るなど、販売強化に向けた施策を実施しております。今後も、業務支援システムを活用したプロセス管理等の見直しを検討していくなど、適切な販売態勢の維持と販売強化に向けた各施策に取り組んでまい



ります。

N I S Aをはじめとした、資産形成等に向けた個人資産の運用に関するニーズは高まってきており、適合性の原則など、お客さま第一主義の基本を十分に踏まえながら、ニーズにお応えしていく金融商品の販売態勢を継続し、収益増強策のひとつとして取り組んでまいります。

〔金融商品販売額推移（表 13）〕

（単位：億円）

	平成 25 年度		平成 26 年度		平成 27 年度	
	上期	下期	上期	下期	上期	前年同期比
投資信託	38	76	76	88	101	25
生命保険	10	12	13	16	22	9

〔金融商品残高推移（表 14）〕

（単位：億円）

	平成 25 年度		平成 26 年度		平成 27 年度	
	上期	下期	上期	下期	上期	前年同期比
投資信託	258	305	356	417	419	63
生命保険	151	163	176	193	216	40

\*生命保険は、販売累計額を計上しております。

## （イ）投資信託

お客さまのニーズに幅広くお応えしていくために、市場動向等を勘案した商品を適時ラインナップに加えるとともに、勉強会の開催や帯同訪問等の実施によるサポートやスキルアップの指導を行っております。

平成 27 年度上期は、本部による「軒先顧客管理システム」を通じた助言等を継続実施したほか、本部の専門担当者による帯同訪問を 123 回、勉強会を 87 回行うなど営業店の支援を行いました。また、自主参加型休日セミナーにおいて投資信託のプログラムを組み入れ、ロールプレイング形式を取り入れるなど、より実践的なレベルアップを図っております。これまでに若手行員を中心に計 7 回開催、延べ 396 名が参加いたしました。

加えて、平成 27 年 4 月より証券会社から出向者を受入しております。知識や経験値の高い専門家による帯同訪問の実施等を通じた営業ノウハウの吸収・蓄積によって、行員の一層のレベルアップを図っていくとともに、本部においても取扱商品について幅広く研究を行うなど、商品ラインナップの充実化にも努めております。平成 27 年度上期は、新たな「単位型投資信託」の販売のほか、多様化するニーズへの対応に向けて、新たに 4 銘柄のファンドを追加いたしました。また、アフターフォローの一環として、外部講師によるお客さま向け資産運用セミナーを定期的で開催しており、平成 27 年度上期は高知市、安芸市、四万十市の 3 カ所において、市場の見通し等に関する情報提供を行っております。

これらの取り組み等により、投資信託の平成 27 年度上期における販売実績は 101 億円となり、目標は 19 億円下回ったものの、近年における半期間の実績を大幅に上回ることができました。行員のさらなるスキルアップや、新たな営業チャネルであるプラザの活用を浸透させ、当行の資産運用に係る相談業務を一層活性化させていくとともに、お客さまの運用に関するニーズにお応えできる態勢の一層の向上を図ることで、販売を強化して残高の増加に努めてまいります。

## (ロ) 生命保険

生命保険の販売において、帯同訪問の実施や勉強会の開催による営業店の支援に加え、営業店単位で「相続セミナー」を開催するなど、潜在ニーズの発掘による提案の活性化等に向け取り組んでおります。平成 27 年度上期は、本部の専門担当者による帯同訪問を 45 回、勉強会を 21 回、それぞれ実施したほか、自主参加型休日セミナーを 2 回開催し、延べ 43 名が参加するなど、営業のサポートやスキルアップの指導を行いました。また、8 店舗において開催した「相続セミナー」には、合計 53 名のお客さまにご参加いただきました。セミナーを通じた相談の活性化が、生命保険を活用した相続の提案等に結びつくケースもあることから、今後も、お客さまから要望のある地域を中心として継続開催いたします。そのほか、近年お客さまの関心が高くなってきている相続や老後・介護資金などに対応する商品として、一時払終身保険と平準払終身保険の 2 商品を新たにラインナップに加えております。

平成 27 年度上期における生命保険の販売実績は 22 億円となり、目標は 28 億円下回ったものの、潜在ニーズの発掘等により販売実績は毎年着実に増加しております。スキルアップの機会を増加させ、ニーズにお応えする商品ラインナップの一層の充実を図るなど、取り組みをより強化していくことで販売の増加につなげてまいります。

また、販売強化策のひとつとして、平成 27 年 10 月より生命保険会社から出向者を受入しております。投資信託と同様に、知識や経験値の高い専門家による帯同訪問の実施等を通じた営業ノウハウの吸収・蓄積によって、行員の一層のレベルアップを図っていくとともに、取扱商品について幅広く研究を行うなど、商品ラインナップの充実化にも努めてまいります。

## 二. 新たな営業チャネルの構築

平成 27 年 5 月に、普通預金や定期預金のほか、振込等のお取引をご来店いただくことなく 24 時間ご利用いただけるインターネット上の店舗「よきこいおきやく支店」を開設いたしました。同支店では専用の定期預金商品を提供するとともに、高知県の食や文化など高知の魅力を全国に向けて情報発信しております。

個人向けローンや金融商品の販売について、既存店舗では十分にカバーできていない時間帯においてお客さまのニーズに対応していくため、平成 27 年 10 月に、

高知市中心商店街に「こうぎん帯屋町プラザ」を開設いたしました。同プラザは各種ローンや金融商品の相談業務を行い、土・日曜日以外の祝日、5月連休、年末年始以外の全日を営業日とし、営業時間は10時30分から19時までとじております。

さらに、高知市東部の複合商業ビルにある「ちより街支店」の営業時間を19時まで延長し、15時以降は各種ローンや金融商品の相談業務を行っております。

そのほか、平成27年10月から、お申込みからご契約までの手続きがインターネット上で完結でき、営業店窓口へご来店いただく必要のない「Web完結型ローン」の取扱いも開始いたしました。

従来の営業店とは異なる新たな営業チャネルを構築し活用することによって、お客さまのニーズにより幅広くお応えしていくとともに、利便性の向上を図り、個人顧客層の維持・拡大に取り組んでまいります。

## ホ. 家計取引のメイン化

当行の主要な営業基盤である高知県は、全国に先駆けた人口の減少が予測されていること等も踏まえ、個人取引先を確保していくには、家計取引のメイン化が極めて重要であるという認識のもと、様々な取り組みを実施しております。営業店において、メイン化に向けた取り組みの重要性をより認識して活動できるよう、本部運動では年金振込指定獲得・給与振込指定獲得を運動項目に取り入れ、優秀店舗表彰においても、預金取引先数の増加や家計取引メイン化（年金・給与振込指定、公共料金自振）を評価項目とするなど、営業店評価の「基盤拡充」部門に織り込み、家計取引メイン化を推進しております。新たな営業店態勢「ブロック・エリア制」の導入とともに、平成27年度下期から実施する総合表彰制度では、「基盤拡充」に係る評価ウェイトをさらに高めて推進を強化しております。

そのほか、年金相談会（毎月1回営業店で開催）、税務相談会（毎週火曜日開催、内1回は出張税務相談会）、資産運用に関する顧客セミナーや相続セミナー（ともに随時）を開催しており、今後も、ご相談等にお応えしていく態勢を継続してまいります。資産運用に関する顧客セミナーは主に高知市内のお客さまを中心として当行本店で開催しておりましたが、参加者にご好評をいただいたことから、平成27年7月と10月には、高知市以外の地域（安芸市、四万十市、南国市、須崎市）でも開催し、多数のお客さまにご参加いただきました。

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

## ④有価証券運用の強化

有価証券ポートフォリオの状況分析のほか、国内外の金融政策や経済動向の見通

しなどを勘案したうえで、収益目標を達成するための有価証券運用方針を策定しており、目標達成のために「取るリスク」、あるいは「抑制するリスク」「排除するリスク」を明示することで、運用戦略について組織的に共有化しております。

今期につきましては、「取るリスク」として「国内株式リスク」および「為替変動等の価格変動リスク」の2つを、「抑制するリスク」として「円金利リスク」を、「排除するリスク」として「投資信託運用における流動性リスク」を掲げて取り組んだ結果、平成27年度上期の投資有価証券の受取利息配当金および利回りは平成26年度下期の実績を上回りました。

引き続き、このような方針のもとで、利息配当金収入の安定的な積上げを目指していくとともに、各種リスクの変化や動向を注視しながら、外部環境等の変化に対しましては、必要に応じて方針を見直してまいります。

## ⑤適正なプライシングの徹底

当行では、営業店に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。お取引先の経営者や従業員などの個人取引を含めた総合的な採算性の向上に対する行員の意識を高めていくとともに、「取引採算性算出表」の活用と実用性の強化に向けたシステム化を検討してまいります。

また、預貸率の改善や役務収益の向上に向けた取り組みを進めていくとともに、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、お客さまのご理解をいただいたうえで適正なプライシングを確保していくよう継続して取り組んでまいります。

## (2)人材力の最大発揮

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

### ①人材の活用

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

平成27年度上期は、人材の活用および適正な人員の配置の一環として、農業・水産業など各種経営アドバイザーの有資格者を各地域の特性等に応じて配置してお

り、県内の農林水産業の経営において求められるニーズへの的確な対応や有資格者による行員の人材育成などを通じて、営業力の強化につなげてまいります。

#### **I. 公募制による「支店長」の登用**

一般職の指導役や総合職の次長クラスに任用されている職員を対象に、「支店長」の公募を行い、選考のうえ、平成 27 年 4 月に 2 名の女性職員を支店長に任命いたしました。支店長の候補者クラス以外の職員のなかから、高い意識を持った職員を支店長に登用することで、職員全体のモチベーションアップや新たな人材の発掘にもつなげていくことが可能と考えており、今後も、同登用を継続していくために、平成 27 年 9 月には「支店長登用制度」を創設しております。

#### **II. 「定年再雇用者」の活用による営業力強化**

定年を迎えた再雇用者の配属先は、本部集中部門や事務指導部門が主体となっておりますが、再雇用者のキャリア等を勘案のうえ、営業店に配属するケースも増加しております。ほかにも、再雇用者を本部に配属のうえ、営業店に駐在する形で営業店の不動産担保再調査事務や店内検査の支援、若手行員の実務指導などを行ったことにより、営業店の事務負担の軽減ならびに若手行員のレベルアップなどの効果が見られました。今後も「定年再雇用者」の豊富な経験・知識を活用して営業店の支援を継続し、営業力の維持、強化に努めてまいります。

#### **III. キャリアリターン制度**

結婚、妊娠、出産、介護、家族の転勤等の理由で当行を退職した職員が、一定の要件を満たしている場合に復職を可能とする「キャリアリターン制度」を、平成 27 年 3 月に創設いたしました。同制度は、元職員の高いモチベーションや培った能力を再び当行で発揮できる人材の確保につながるものと考えており、採用実績は現在 1 名となっております。

#### **IV. 嘱託の公募による採用**

当行のホームページに嘱託採用に関するコンテンツを掲載するとともに、ハローワークに求人票を提出するなど、金融機関勤務経験者を対象とした嘱託の公募による採用を行ってまいりましたが、平成 26 年 4 月より金融機関勤務経験の有無を問わず採用することとし、さらに幅広い人材の募集を行っております。また、平成 27 年度上期に、公募採用等の嘱託について、満 60 才の雇用期間満了後、本人の希望により最高 65 才までの勤務を可能とする継続雇用に関する規程を制定しており、熟練嘱託の確保につながるよう運用してまいります。

なお、嘱託に採用後、これまでに「職員登用制度」により 4 名を職員に登用しております。引き続き嘱託の公募による採用を行い、新たな人材の発掘に努めてまいります。

## ②人材の育成

外部の団体や専門家が主催する各種セミナーへの参加のほか、行内において外部連携機関や本部所管部が講師を務める研修等の開催、自主参加型の休日セミナーなどを通じた人材育成に努めております。そのほか、各種資格の取得を推進しており、平成27年9月末時点の外部資格の取得者は、農業経営アドバイザーが13名、動産評価アドバイザーが9名、M&Aシニアエキスパートが6名、医療経営士3級が4名、医業経営コンサルタントが1名、水産業経営アドバイザーが2名、林業経営アドバイザーが2名などとなっております。これら資格取得者による、お取引先の事業内容を理解する実践的な指導を実施しております。

### イ. 「こうぎんカレッジ」の継続開催

平成21年度より開始した自主参加型の休日セミナー「こうぎんカレッジ」は、継続開催して6年目を経過いたしました。同セミナーへの年間参加者数は毎年1,000名を超えるなど、若手行員の自己啓発の機会として定着しております。平成27年度上期は、金融商品や財務分析に関するセミナーなど26講座を開催し、延べ674名が参加いたしました。

また、検定試験受験対策を目的とした合宿形式の「こうぎんキャンプ」も開催しております。今後も同セミナーで取り上げるテーマ等に関する要望等を勘案のうえ、一層充実させていくことで、行員の早期育成につなげてまいりたいと考えております。

### ロ. e-ラーニングの活用

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

### ハ. 外部資格の取得推進

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

平成27年度上期において、「農業経営アドバイザー」は1名、「動産評価アドバイザー」は2名、「M&Aシニアエキスパート」は1名、「証券アナリスト」は2名が、それぞれ資格を取得しております。平成27年度上半期における資格取得者を含め、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 15）〕

農業経営アドバイザー	13名
林業経営アドバイザー	2名
水産業経営アドバイザー	2名
動産評価アドバイザー	9名
M&Aシニアエキスパート	6名
医療経営士3級	4名
医業経営コンサルタント	1名
証券アナリスト	4名

## ニ. 嘱託採用者を対象とした研修

人材の発掘や人員の確保に向けた取り組みのひとつとして、嘱託の公募による採用を実施しており、これまでに「職員登用制度」により4名を職員に登用しております。しかしながら、嘱託採用者の大半は金融機関勤務の経験がなく、より高い公共性が求められる金融機関の職員として、基本的なスキルやコンプライアンス等のレベルアップを図っていく必要があることから、嘱託採用者を対象とした研修範囲を拡大して継続実施していくことで、能力の向上と早期戦力化を図ってまいります。

## ③ワークライフバランス

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

### イ. 仕事と家庭の両立支援

これまで1年6カ月間としていた育児休業の取得可能期間を2年間に延長したほか、当行の退職者のなかで一定の要件を満たしている場合に復職を可能とする「キャリアリターン制度」を創設するなど、職場環境の整備を進めてまいりました。これからも、職員が仕事と子育てを両立しながら、その能力を十分に発揮できるよう、職場環境の整備を進めてまいります。

### ロ. 育児休業の取得者を対象としたセミナーの開催

育児休業の取得者を対象に、仕事と子育ての両立に関する不安や休業期間中の業務の変化等に対する不安を緩和して、スムーズに職場復帰できるようにサポートしていくため、「子育てセミナー」の開催を継続するとともに、同対象者に対

する自由参加型セミナーの開催回数の増加や行内情報、業務の状況等について認識を深める機会を提供する等の取り組みを検討してまいります。

#### **ハ. ダイバーシティマネジメントの推進**

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

## **2. 経営の効率化**

### **(1) 営業活動の効率化**

#### **① ビジネス情報ネットワークの活用とシステムの高度化**

お客さまの様々なビジネスニーズに迅速かつ的確にお応えできるよう、ビジネス情報ネットワークを構築し、情報の共有化を図るとともに、蓄積された情報の適時適切な提供などを通じたソリューション営業の強化に取り組んでおります。

業務支援システム「Ryoma」に搭載した「営業サポート情報」を活用して、平成27年度上期は、お取引先54先に対するビジネスマッチングが成約となりました。お客さまの販路の拡大につながるなど、一定の成果も表れてきており、今後の活動をより充実したものとするために、平成27年度下期から「営業サポート情報」に係る操作性や情報検索機能を向上させて運用を開始しており、情報をより効率的に活用し、コンサルティング機能の強化につなげていくことで地域経済の活性化に貢献できるよう取り組んでまいります。

#### **② 「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、交渉履歴などの様々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し、営業店の渉外や内務行員および営業店長が連携したセールス活動を行っております。また、本部の各所管部署から適宜アドバイスを行うことで、お客さまへの的確なフォローアップにつながるなど、本支店が一体となってお客さまのニーズに合った提案や取り組みに有効なツールとして活用しております。

本システムは、各推進施策や営業店からの要望等に応じて、機能追加などのカスタマイズを行い、営業活動への活用強化に取り組んでまいりました。その一方で、訪問状況データ等による活動実態の精緻な把握や、分析に基づく戦略的な方策の策定などにつなげていくような活用が不十分であると認識しており、より有効な営業態勢の強化につなげていくために「軒先顧客管理システム」の高度化に取り組んでおります。

平成27年10月から正式運用を開始した新たな営業店態勢である「ブロック・エリア制」に合わせて「基盤拡充」「情報収集・提供」「地域連携ビジネスサポート



部との連携」などに関する訪問内容に係る入力項目を追加しました。また、訪問したお取引先数や面談時間に関するデータも共有可能とするなど、営業活動のモニタリング指導とともに、実態把握や分析に向けた高度化を図りました。今後も、お取引先等から得た情報を確実に共有化していくための営業スケジュールの管理機能や、システムを効率的に活用できる検索条件機能の追加を検討しております。

「軒先顧客管理システム」の高度化と活用を徹底していくことで、PDCAを意識した営業活動を実践するとともに、実態分析に基づく活動方針の策定などを通じて営業態勢の強化につなげてまいります。

### ③マーケット分析の精緻化

営業店態勢を再構築し、平成27年10月から正式運用を開始した「ブロック・エリア制」では、事前に営業本部へ専担者を2名配置し、体制整備やマーケット分析ツールの構築を進めてまいりました。

マーケット分析ツールにつきましては、預金では「各ブロック・エリアにおける当行シェア、セグメント別（法人・個人・金融）推移、年齢別推移」等、貸出金では「当行シェア、セグメント別（法人・個人・金融）推移、個人向けローンのセグメント別（住宅ローン、カードローン、証貸式ローン）推移、年齢層別当行シェア、業種別推移」等を各種統計データと併せて時系列で示し、各ブロック・エリアにおける今後の開拓余地を可視化できるものとししました。

これらのデータは毎月営業店に還元し、各ブロック・エリアにおける営業戦略の策定に活用してまいります。また、本部においても、地域の特性や動向に応じた適切な営業施策の策定等に活用してまいります。

## (2) 業務の効率化と経費の適切な管理

### ①業務の効率化

#### 1. 業務改善推進委員会による各種施策の実施

本委員会は、営業力強化につながる様々な業務効率化施策の立案・実行を目的として、平成26年4月から本格的な活動を開始いたしました。平成27年度上期は、前期に引き続いて本部と営業店間の通信体制の見直しに取り組み、携帯電話等の新たな導入などにより、融資審査や営業情報等におけるネットワークの強化を図りました。また、営業店による情報登録に関するオペレーションの一部自動化や小規模事業先に対する経営改善計画書の簡易版雛形を制定するなど、営業店における事務の効率化につながる取り組みを実施いたしました。このほか、本部における業務・役割分担の見直しを順次実施しており、平成27年度上期は、営業本部の業務分担を見直したほか、3部署間において一部業務の移管を実施するなど、本部業務の効率化を図りました。

今後も、各種業務の所管部署や営業店からの提案等に基づき、営業店事務や本部業務の効率化に向けた様々な施策の立案・実行に取り組んでまいります。

## ロ. 営業店事務の本部集中

本項『Ⅲ. 2. (2)①イ. 業務改善推進委員会による各種施策の実施』に記載いたしましたとおり、オペレーションの一部を自動化したほか、歳入代理店事務等の手続要領を行内ネットワークに搭載し、ペーパーレス化による営業店の事務負担軽減を図りました。

また、新営業店システムを平成 27 年 9 月より各営業店に順次導入しており、同システムのナビゲーション機能や情報連携機能等の活用による、事務フローのサポート強化やお取引状況の一覧把握など事務の効率化と併せ、お客さまの待ち時間短縮が図れることなどから、お客さまに対するよりきめ細やかな対応が可能となっております。

## ハ. 適正な人員配置

営業のさらなる効率化と収益力の向上を図るため、平成 27 年度下期から、新たな営業店態勢である「ブロック・エリア制」を正式運用しております。地域を面で支える営業態勢の確保に向けて、営業店毎の役割を明確にし、店質に応じた業務の集約化等による適正な人員配置に取り組んでまいります。

平成 27 年 9 月の定例人事異動により、高知県内 6 エリアのうち 5 エリア（安芸エリア・嶺北エリア・仁淀川エリア・高幡エリア・幡多エリア）の統括店に、各地域の特性に応じて、農業・林業・水産業経営アドバイザーの各有資格者を配置いたしました。これにより、既に農業経営アドバイザーの有資格者が在籍していたエリア（物部川エリア）と合わせた県内 6 エリアすべてに、農業経営アドバイザーの配置が完了いたしました。高知県の地域振興施策ならびに各地域の特性や市場性を踏まえ、県内の農林水産業の経営において求められるニーズに対した的確に対応していくための人員配置であり、有資格者による行員の人材育成なども交えながら、有効に活用し、浸透させてまいります。

引き続き、地域特性や市場性に応じた適正な人員を配置していくとともに、本部業務の効率化による営業店人員の確保に向けて取り組んでまいります。

[各エリアにおける有資格者の配置状況（表 16）]

安芸エリア	農業経営アドバイザー	1 名
物部川エリア	農業経営アドバイザー	2 名
嶺北エリア	農業経営アドバイザー	1 名
仁淀川エリア	農業経営アドバイザー	3 名
高幡エリア	農業経営アドバイザー	1 名
幡多エリア	農業経営アドバイザー	1 名
	林業経営アドバイザー	1 名
	水産業経営アドバイザー	1 名

※平成 27 年 10 月 1 日現在

## ニ. 本部業務の効率化

営業本部の機能向上を図るため、同本部を構成する4部署の業務・役割分担の見直しを行い、業務の明確化と効率化を図りました。また、営業本部以外においても、本項『Ⅲ. 2. (2) ①イ. 業務改善推進委員会による各種施策の実施』に記載いたしましたとおり、3部署間において一部業務の移管を実施しております。

本部各部の業務見直し方策については、業務改善推進委員会において定期的に検証、管理を行う態勢としており、本部業務の見直しを通じて、各部署の役割のさらなる機能向上と併せ、業務の効率化を図っていくことなどにより営業店人員の確保につなげてまいります。

## ②経費の適切な管理

### イ. 人件費の抑制

平成27年9月期の人件費は、計画を8百万円下回り34億46百万円となりました。また、平成27年9月期の人員は、行員が921名、嘱託・パートが138名となり、合計1,059名となりました。

今後、再雇用者の増加等を踏まえた計画的な新規採用により、総職員数は同水準を維持のうえ生産性向上を図り、時間外手当等の冗費圧縮に努めながら、収益力に応じた適切な人件費の配分を行ってまいります。

[職員数の計画・実績 (表 17)]

(単位：人)

	27/3期 実績	27/9期 実績	28/3期 計画	29/3期 計画	30/3期 計画
期末職員数	1,057	1,059	1,049	1,052	1,057
行員	912	921	907	906	903
嘱託・パート	145	138	142	146	154

[人件費の計画・実績 (表 18)]

(単位：百万円)

	27/3期 実績	27/9期			28/3期 計画	29/3期 計画	30/3期 計画
		計画	実績	計画比			
人件費	6,603	3,454	3,446	△8	6,820	6,755	6,755

### ロ. 物件費の適切な管理

平成27年9月期の物件費は、計画を9百万円上回り23億27百万円となりました。

計画未達成となった主な要因は、新外為システムへの移行等により雑費が65百万円増加、また新店舗のオープンによる消耗品費が23百万円増加したほか、その他福利厚生費や計算委託料等が増加したことによるものです。

適正な予算の決定に向け、経費の申請内容に対する詳細なヒアリングを継続実

施していくとともに、平成 27 年度下期から実施する「物件費 8%削減運動」により、物件費の削減に対する職員の意識をより一層徹底し、計画の達成に向け取り組んでまいります。

今後も、顧客向けサービスの向上や、業務の効率化を図っていくための必要な投資は行ってまいります。業務改善推進委員会における各種施策の推進や物件費予算の執行状況をモニタリングしていく等、物件費の適切な管理に努めてまいります。

[物件費の計画・実績 (表 19)]

(単位：百万円)

	27/3 期 実績	27/9 期			28/3 期 計画	29/3 期 計画	30/3 期 計画
		計画	実績	計画比			
物件費	4,555	2,318	2,327	9	4,599	4,683	4,593
(うち機械化関連費用)	1,409	800	771	△29	1,600	1,670	1,580
機械化関連費用除く 物件費	3,146	1,518	1,556	38	2,999	3,013	3,013

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

### 3. 資産の健全化

#### (1) 良質な貸出金の増強

本項『Ⅲ. 1. (1) トップライン収益の向上』に記載いたしましたとおり、営業態勢の再構築に向けた「ブロック・エリア制」の試行による取り組み等とともに、成長分野等への積極的なソリューション営業や新規事業先開拓、ならび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 27 年 9 月末の金融再生法開示債権における正常債権額は、平成 27 年 3 月末比 17 億円増加して 6,456 億円となり、金融再生法開示債権比率は同 0.09 ポイント減少して 5.21%となりました。

引き続き、お取引先の状況に応じた適切なソリューションを提供するなど、当行のコンサルティング機能をより一層発揮した指導や支援活動を行っていくことにより、お取引先の経営安定化を図り貸出金の質を向上させて、「良質な貸出金」の増強を図ってまいります。

#### (2) 経営改善支援の方策と活動の強化

当行は、金融円滑化対応先のすべてを経営改善支援取組先の対象としておりましたが、より支援活動の実効性を高めるために平成 26 年 4 月に見直しを行い、当行の経営への影響が大きい先を対象として経営改善支援取組先を絞り込みました。

経営改善支援取組先は、債務者区分が要注意先以下の債務者とし、毎年 3 月末日および 9 月末日を基準日として取組先の見直しを実施しています。

選定区分として、支援ランク I は総与信 2 億円以上または純与信 1 億円以上の先、

支援ランクⅡは総与信 1 億円以上 2 億円未満または純与信 50 百万円以上 1 億円未満の先、定性要因と照らして経営改善に取り組むことが可能な先をA、経営改善に取り組むための体制整備に取り組む先をB、総与信および純与信ともに支援ランクⅡ以下の先についても必要に応じて選定し、経営改善支援取組先を決定しています。

平成 27 年 3 月末日を基準日とする見直しにより、支援ランク別に I A :56 先、Ⅱ A :63 先、I B :42 先、Ⅱ B :57 先、合計 218 先を平成 27 年度上期における経営改善支援取組先として選定し、本部が中心となり、単独または営業店との帯同訪問の実施や「軒先顧客管理システム」を活用した営業店へのモニタリング指導を行うなど、本支店が一体となって下記の支援方法に基づいた経営改善支援活動に取り組み、8 先の債務者区分がランクアップするなどの活動成果がでております。

#### 〔支援方法等〕

I A 先については最低月 1 回以上、Ⅱ A 先については最低 2 カ月に 1 回以上のモニタリングを通じて支援先の状況に応じた最適なソリューションを提供するなど、当行のコンサルティング機能を発揮した指導や支援を実施するとともに、四半期毎に業況管理分析表を作成し、業況の把握、計画の進捗状況の検証等を行い、実効性のある支援活動に取り組んでおります。また、本部は必要に応じて単独または営業店と帯同してお取引先との面談を実施する等、営業店の支援を行っております。

また、I B 先については最低月 1 回以上、Ⅱ B 先については最低 2 カ月に 1 回以上のモニタリングを通じて業況の把握を行うとともに、経営改善に対する方向性や方針の共有化、定期的な計数資料の作成・提出、資金繰りの改善等、お取引先の取組態勢を整備し、より実効性のある支援活動に向けた指導や支援を行っております。

なお、上記以外の金融円滑化対応先については、「軒先顧客管理システム」の活用等により、本部と営業店が情報を共有し、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。

## ①中小企業の経営支援に関する態勢整備の状況

### 1. 行内体制

融資統括部企業支援室（中小企業診断士 3 名在籍）が中心となって、営業店や中小企業再生支援協議会等と緊密に連携し、お取引の経営改善指導を行っております。また、地域連携ビジネスサポート部が主体となって、コンサルティング機能を発揮した地域との連携のさらなる強化に取り組んでおります。

各取組方策や実績は、本強化計画における経営改善支援等への取り組みの一環として、取締役会に月次報告を行っているほか、支援ランク I A 先への取り組み状況については、3 カ月毎にリスク管理委員会に報告し、管理しております。

## **Q. 支援活動**

営業店は、経営改善支援取組先への定期的な面談を行い、お取引先の実態把握や経営改善の進捗状況をモニタリングしております。また、融資統括部企業支援室等は、「軒先顧客管理システム」を活用して営業店の企業支援活動のモニタリングや営業店に対する指導を行うとともに、お取引先への帯同訪問を実施しており、本部と営業店が一体となって経営改善を支援しております。平成 27 年度上期は、企業支援室が「軒先顧客管理システム」を活用した経営改善に係る営業店への指導を 853 件、地域連携ビジネスサポート部によるコンサルティング機能の強化に向けた帯同訪問を 174 先実施いたしました。

これらの支援活動により、経営改善支援取組先のうち平成 27 年 4 月から平成 27 年 9 月のランクアップ実績はⅠA：2 先、ⅡA：1 先、ⅠB：2 先、ⅡB：3 先、合計 8 先となりました。経営改善支援取組先の見直しから 1 年 6 カ月が経過しており、対象先企業に対する支援活動も、より実効性の高い取り組みが増加しており、引き続き実態把握に努めたうえで経営課題を把握・分析し、具体的な解決策を提案・実行してまいります。

## **ハ. 外部機関の活用および連携等の強化**

自助努力による経営改善や抜本的な事業再生・業種転換・事業継承等による経営改善が見込まれる事業先に対して、外部専門家や中小企業再生支援協議会・地域経済活性化支援機構・高知県事業承継人材確保センター等の外部機関と連携を図ることで、コンサルティング機能の強化に取り組んでおります。平成 27 年度上期は、経営改善計画の策定や事業承継の相談等について外部機関を活用するとともに、外部機関の開催するセミナーや会議への参加、行内研修への講師としての招聘などを通じて連携の強化を図っております。

また、平成 27 年 4 月に株式会社地域経済活性化支援機構との「特定専門家派遣」契約を締結し、同機構から専門家の派遣を受けることで、より実効性の高い経営改善や事業再生支援活動を行えるようにいたしました。同機構の協力により、平成 27 年 7 月には、企業再生実務に関する行内研修も開催しております。

今後も外部機関との連携、活用の強化による、実効性のある経営改善支援活動に取り組んでまいります。

## **②商談会開催等ビジネスマッチングへの取り組み強化**

ビジネス情報ネットワークを活用したビジネスマッチングのほか、第二地方銀行協会加盟行が主催する「地方創生『食の魅力』発見商談会」や高知県、高知県地産外商公社、四国銀行、幡多信用金庫との共催による商談会への出展支援を行っております。

平成 27 年 7 月に開催された「地方創生『食の魅力』発見商談会」では、お取引先企業 10 社の出展支援を行い、開催当日に 4 社で 8 件の商談が成立したほか、これまでに多数の商談が継続されております。

今後もお客さまの販路拡大等につながる取り組みを継続的に実施し、地域経済の活性化に貢献してまいります。

### (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、サービスへの売却を検討しております。平成27年9月期においては、直接償却7先2億49百万円等によるオフバランス化を実施したほか、担保物件の処分では競売申立てや任意売却により1億96百万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ますが、平成27年9月期における部分直接償却の金額は52億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27年6月に社外取締役1名の退任に伴い、新たに2名の社外取締役を選任いたしました。同取締役2名は金融商品取引所の定めに基づく独立役員としても選任しており、当行の独立役員はこれまでの社外監査役1名と合わせ、3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。各監査役は原則として月2回開催される取締役会で、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27年9月には、第11回経営評価委員会を開催し、平成27年3月期および平成28年3月期第1四半期の決算の状況と、第2期経営強化計画の結果等について説明し、意見交換を行いました。本委員会では、当行職員の各種経営アドバイザーの資格取得などをはじめとする人材育成について評価していただくとともに、継続した取り組みと資格を保有している行員による相談業務等への対応についてご意見をいただきました。また、「総合戦略策定へのより積極的な関わりなど、地方創生への取り組みは、最終的には銀行の長期経営計画にもつながってくるものであり、官民一体で取り組むとともに、リスクマネーの供給をしっかりと行っていく必要がある。」といった提言や助言をいただきました。これまでにいただいた提言は「こうぎん産学連携ファンド」の創設や高知県内の各市町村との「地域再生・活性化支援に関する連携・協力協定」の締結など、地域金融機関として地方創生に向けた取

り組みの強化につなげており、今後も半期毎に開催して、各委員からいただいた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の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**

前項『Ⅲ. 3. (2) 経営改善支援活動の強化』および『Ⅲ. 3. (3) オフバランス化の取り組み』に記載いたしましたとおり、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」を定めて管理しており、また、市場動向などを踏まえ、取締役会において定期的に見直している「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、定期的なリスク管理委員会での検証しております。

リスク量については、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、2%上昇に T O P I X 20% 下落、30% 下落を組み合わせたシナリオで実施し、それぞれのシナリオ下で自己資本に与える影響について、毎月開催されるリスク管理委員会で評価・検証しています。また、リバース・ストレスについては、自己資本比率を 6% および 4% まで低下させる場合の金利上昇幅を計測しました。

平成 27 年度上期においても、前期に引き続いて円金利の上昇リスクに備えて、修正デュレーションの長期化を抑制するとともに、円金利リスクの分散を意識して円貨債券への再投資を抑制する一方、株式と投資信託の運用を強化しました。

有価証券運用における市場リスク・リミットは、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を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、毎月開催されるリスク管理委員会上において、評価・検証する態勢としています。

有価証券の価格変動リスク分析は、V a R の計測を中心に行っており、複数の分析ツールを活用することで価格変動の多角的分析を行っています。

#### **(4) 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いては、「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、また、毎期初に定める「統合的リスク管理プログラム」に基づいて、リスク統括部署である経営統括部が運営・管理を行い、毎月開催されるリスク管理委員会で検証しております。

銀行全体のリスク量を自己資本の一定範囲内に収め、経営の健全性を確保することを目的として、単体コア資本から留保資本（自己資本比率 4% を確保する資本額）を控除した額を資本配賦の上限としたうえで、リスクカテゴリー別に資本配賦を実施しております。リスク資本の使用状況については月次で計測し、リスク管理委員会で検証しております。

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。信用状況の悪化や市場の変動が、当行の自己資本等に与える影響などについて検証するとともに、ストレス・テストを踏まえたアクションプランの策定にも取り組んでおり、その結果をリスク管理委員会で評価・検証する態勢としております。また、同ストレス・テストと同頻度で実施している収益シミュレーションの結果と併せ、予算などの次期計画策定に役立てております。

### **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 27 年度上期中に 3 回開催いたしました。

また、「反社会的勢力への対応に係る基本方針」のもと、反社会的勢力対策委員会を定例開催するなど、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。

コンプライアンス統括部は、平成 27 年度上期に 9 部店を臨店し、各営業店のコンプライアンス態勢の検証や個別指導を実施したほか、本部での集合研修を 4 回開催し、延べ 136 名が参加するなど、コンプライアンス・マインドの浸透に努めております。

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**

本項『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』に記載いたしましたとおり、社外監査役 3 名体制を継続するとともに、平成 27 年 6 月に社外取締役 1 名の退任に伴い、新たに 2 名の社外取締役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、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、半期毎に開催しており、平成 27 年 9 月には第 11 回経営評価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掲載しております。

また、平成 27 年 8 月から 9 月にかけて、高知県内 6 カ所で会社説明会を開催し、平成 27 年 3 月期決算の概要や地域社会への貢献、ならびに新たな中期経営計画について説明を行いました。

このほか、様々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の開示を継続してまいります。

##### **(2) 主として業務を行っている地域への貢献に関する情報開示の充実**

当行は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へ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27年7月には、平成26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に掲載いたしました。

## **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**

お取引先等のライフステージや課題等に応じたソリューション提案力の向上に向けた人材の育成に努め、コンサルティング機能を発揮し、事業性評価を重視した信用供与や経営支援を行うとともに、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、地域金融機関としての役割を果たすことにより、地方創生に貢献していくため、以下の取り組みを実施しております。

#### ○人材育成の強化について

外部の団体や専門家が主催する各種研修会やセミナーへの参加のほか、行内において外部連携機関や本部所管部が講師を務める研修等の開催、自主参加型の休日セミナーなどを通じた人材育成に努めております。そのほか、各種資格の取得を推進しており、平成27年9月末時点の外部資格の取得者は、農業経営アドバイザーが13名、動産評価アドバイザーが9名、M&Aシニアエキスパートが6名、医療経営士3級が4名、医業経営コンサルタントが1名、水産業経営アドバイザーが2名、林業経営アドバイザーが2名などとなっております。

また、これらの資格取得者による自主参加型休日セミナーでの研修や、高知県内のエリア店に配属されている各種経営アドバイザーの資格を持った行員の実践的な指導により、若手行員の育成に取り組んでおります。

#### ○産学官・外部機関との連携について

高知県内の大学等が保有する特許、研究成果を活用し、創業・新事業の展開を目指す事業者等を支援することを目的とした「こうぎん産学連携ファンド」を平成26年10月に創設し、取り扱いを開始いたしました。平成27年9月30日現在までの1年間の累計実績は、6件48百万円となっております。今後も、連携協定を締結している高知県内の高等教育機関および平成27年4月に新設された高知県産学官民連携センター等と連携し、各機関の研究成果等に関する情報交換や支援などを通じて、地域経済の発展に貢献できるよう様々な取り組みを実践してまいります。

また、高知県中小企業団体中央会の協力を得て、平成27年7月に『「ものづくり補助金」お客さま相談会』を開催し、お取引先等13先にご参加いただきました。ご参加いただいたお取引先も含め、合計19先から「ものづくり補助金」2次募集のお

申込みを受付けするなど、平成27年度上期において、38先（46案件）に対する各種補助金申請に関するサポートの実施につながりました。平成27年度下期においても、平成27年7月に業務連携・協力を締結した独立行政法人中小企業基盤整備機構四国本部との連携により、経営セミナーや個別相談会の開催を予定しており、引き続き、外部機関との連携強化による経営支援に取り組んでまいります。

#### ○地域貢献活動について

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」を毎年開催しております。本年度も、高知県西部地域、東部地域、中央地域の3会場で開催を計画し、西部教室（平成27年9月、黒潮町で開催）では79名、中央教室（平成27年11月、高知市で開催）では220名の子どもたちにご参加いただきました。東部教室（平成27年11月、野市町にて予定、お申込み121名）は雨天のため中止となりました。また、高知県内では「こうぎんカップ」以外のU-10（小学4年生以下）の大会がなかったことから、「第1回こうぎんカップ」（平成26年11月開催）にご参加いただいた保護者や関係者の皆様から継続開催のご要望をいただいております。中央教室では、一般社団法人高知県サッカー協会との共催により、県内4ブロックからの選抜によるU-10（小学4年生以下）4チームによる「第2回こうぎんカップ」を同時に開催いたしました。

また、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」を毎年継続して開催しております。平成27年度上期は、平成27年8月に当行本店において開催し、51名の子どもたちにご参加いただきました。

地域の子どもたちを対象に、競技の普及やジュニア育成を通じて地域のスポーツ振興に努めているほか、お金をテーマとした基本的な仕組みや、科学に関する知識を学ぶ機会の提供などを通じた地域貢献にも努めております。

#### ○積極的な情報発信について

地域密着型金融に係る取り組み状況は、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、よりわかりやすい内容となるように心掛けており、平成27年7月には平成26年度の「地域密着型金融の取り組み状況」をホームページに掲載いたしました。また、新商品・サービスの開始やCSRへ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

##### 1. 成長分野への取り組み、新規事業先の開拓、既存取引先の深耕

前項『Ⅲ. 1. (1) ②事業者取引の強化』に記載いたしましたとおり、本部と営業店が連携して推進していくことにより安定した営業基盤の構築を図ってまいり

ます。

#### ロ. 信用保証協会との連携強化

信用保証協会保証付融資を推進していくために、平成 27 年 7 月に、高知県内の渉外や貸付の役席を対象として、高知県信用保証協会および高知県商工労働部経営支援課との勉強会を開催いたしました。引き続き、高知県信用保証協会等との連携強化等により、各種制度融資等の利用促進に向けた知識の習得など、さらなる人材の育成に努めてまいります。

平成 27 年 9 月末における高知県信用保証協会の保証債務残高は、全体では前年同月比 36 億円減少して 1,402 億円となりましたが、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、「産業振興計画推進融資」に対する積極的な取り組みにより、前年同月末比 1 億 20 百万円増加して 534 億円となりました。

「産業振興計画推進融資」は、高知県が推進している高知県産業振興計画に多くの企業の参画を促し、県内産業の振興につなげるため、同計画の事業や目標に沿った事業を行う企業を対象に平成 26 年 4 月から取り扱いがされており、当行の平成 27 年 9 月末の同融資残高は 78 億円（前年同月比 51 億円増加）となっております。引き続き、県内産業の振興につなげていくための制度融資である「産業振興計画推進融資」を中心に、「創業等支援融資」「流動資産担保融資保証」などの各種制度も活用し、県内産業の活性化に向けて取り組んでまいります。

〔当行の信用保証協会保証付融資残高（高知県内）推移（表 20）〕 （単位：百万円）

	25/3 期	25/9 期	26/3 期	26/9 期	27/3 期	27/9 期
融資残高	57,647	55,242	54,110	53,303	54,650	53,424
前年同月比	△4,266	△3,876	△3,537	△1,938	540	120

#### ②人材育成の強化

前項『Ⅲ. 1. (2)②人材の育成』に記載いたしましたとおり、お客さまとの緊密なリレーションシップを強化してコンサルティング機能を発揮していくために、様々な外部研修への参加や行内研修、自主参加型の休日セミナーの開催により行員の能力向上に取り組んでいるほか、行員が専門的な知識を習得していくために様々な資格取得を推奨しております。

#### 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の高度化

前項『Ⅲ. 2. (1)②「軒先顧客管理システム」の活用強化』に記載いたしましたとおり、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、交渉履歴などの様々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営業店長が連携したセールス活動を行っており

ます。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、営業活動の支えであるとともに、本システムによる活動実態の分析を戦略的な方策の策定等に活用し、営業態勢の一層の強化につなげていくことが必要であると認識しており、平成 27 年度下期の「ブロック・エリア制」正式運用の開始に合わせて、「基盤拡充」「情報収集・提供」等の訪問内容に関する入力項目の追加や、活動実態を把握するための機能向上など「軒先顧客管理システム」の高度化に取り組んでおります。

お取引先等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、本システムを一層活用し、高度化を進めてまいります。

#### **ロ. 経営陣による検証**

中小規模事業者等向け貸出金等に関する予算実績管理は、毎月取締役会で検証しており、経営陣から業務所管部署である営業本部に対して随時指示を行っております。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、定期的にと取締役会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強化に向けて、本部担当者や外部講師による行内研修および高知県信用保証協会と連携した勉強会などを開催して、ABLの活用手法等を行内へ周知するとともに、企業の目利き力向上や、新たな融資手法促進のために資格取得も推進しております。平成 27 年度上期中における資格取得の状況は、NPO法人日本動産鑑定が認定する動産評価アドバイザーが 2 名増えて 9 名に、日本政策金融公庫が認定する農業経営アドバイザーが 1 名増えて 13 名になりました。

ABLは、新たなビジネスに挑戦するための資金や経営改善等を図る資金としてお取引先等の認知度も高まってきており、本部と営業店が一体となって積極的な活用を推進しております。特に、太陽光発電事業においては、太陽光パネル等の動産や売掛債権などに着目して事業性評価を重視した取り組みを積極的に行ったことなどから、平成 27 年度上期の融資実績はABL全体で 59 件 61 億円、うち太陽光発電事業は 46 件 57 億円の実績となりました。

また、信用格付等お取引先の財務の健全性を活用した信用供与手法として、私募債の提案等を推進しており、平成 27 年度上期の実績は 4 先 5 億円となりました。

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、引き続き取り組んでまいります。

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

前項『Ⅲ. 1. (1) トップライン収益の向上』に記載いたしましたとおり、ブロック・エリア制による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もきめ細かく対応しております。

当行は、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」の施策等を踏まえ、高知県の産業活性化につなげていくために、今後も成長が期待される「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」を成長分野と位置付けて推進しており、その具体的なツールとして「こうぎん・ビビッド・ファンド」を積極的に活用しております。平成27年度上期における同ファンドの実行は、「医療・福祉分野」が24億円、「農林水産業・食品加工分野」が28億円、「防災・環境関連分野」が111億円等、合計222件181億円の実績となり、残高全体では平成27年3月末比114億円増加して、計画を104億円上回り679億円となりました。また、平成27年度上期における上記の成長分野に向けた融資実行は合計394件232億円となり、同成長分野の残高は平成27年3月末比119億円増加しております。

これらの取り組みにより、平成27年9月末の中小規模事業者等向け貸出残高は3,624億円となり、計画を33億円上回りました。また、総資産末残も計画を46億円上回り、総資産に対する比率は34.62%となり、計画を0.17ポイント上回りました。

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など事業者取引の一層の強化を推進していくとともに、営業態勢の再構築を進めながら、人材の活用や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っていくことにより、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21）〕

（単位：億円、％）

	27/3期 実績 (始期)	27/9期				28/3期 計画	28/9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	3,586	3,591	3,624	33	38	3,596	3,601
始期（27/3）からの増加額	—	5	38	33	38	10	15
総資産末残	10,414	10,423	10,469	46	55	10,429	10,434
総資産に対する比率	34.44	34.45	34.62	0.17	0.18	34.48	34.51

\* 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

(参考) [中小企業等向け残高、貸出比率 (表 22)]

(単位: 億円、%)

	27/3 期 実績 (始期)	27/9 期				28/3 期 計画	28/9 期 計画
		計画	実績	計画比	始期比		
中小企業等向け貸出残高	4,878	4,893	4,882	△11	4	4,908	4,928
総資産末残	10,414	10,423	10,469	46	55	10,429	10,434
総資産に対する比率	46.84	46.94	46.63	△0.31	△0.21	47.06	47.23

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

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

#### ○経営改善支援取組先企業の数の取引先企業の総数に占める割合

経営改善支援等に向けた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の企業支援室が連携して取り組み、平成 27 年度上半期は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、創業等に係る融資支援先が 57 先あったほか、相談会の開催など各種補助金等の申請に関するサポートを積極的に推進したことなどから、計画を 50 先上回り合計 96 先となりました。
- ・経営相談支援の実績は、経営改善計画策定支援が 43 先、商談会による商談成約が 4 先、営業サポート情報システムによるビジネスマッチングが 54 先であったことなどから、計画を 17 先上回り合計 137 先となりました。
- ・事業再生支援の実績は、経営改善支援取組先等のランクアップが 13 先、中小企業再生支援協議会の活用が 4 先、経営改善支援センター等の活用が 11 先であったことから、計画を 3 先上回り合計 28 先となりました。
- ・事業承継支援については、公的専門機関への相談紹介などに取り組んだことから、計画を 1 先上回り合計 3 先となりました。
- ・担保や保証に依存しない融資で、ABL 手法等を活用した実績が 27 先であったことなどから、計画を 1 先上回り合計 35 先となりました。

これらの結果、取り組み先数の合計は、計画を 72 先上回り 299 先となりました。また、取引総数に占める割合も計画を 0.99 ポイント上回り 4.01% となりました。

なお、第 1 期経営強化計画の始期からこれまでの計画期間において、当行が経営改善支援等に積極的に取り組んだ結果、事業存続による雇用維持、支援による事業拡大や創業による雇用創出、ビジネスマッチング成約先の売上高増加等につながったものと認識しており、今後も地域経済の活性化につなげていくよう積極



的に取り組んでまいります。

〔経営改善支援等の取り組み（表 23）〕

	27/3 期 実績 (始期)	27/9 期				28/3 期 計画	28/9 期 計画
		計画	実績	計画比	始期比		
創業・新事業	46	46	96	50	50	45	46
経営相談	113	120	137	17	24	120	120
事業再生	25	25	28	3	3	25	25
事業承継	1	2	3	1	2	2	2
担保・保証	41	34	35	1	△6	40	40
合計	226	227	299	72	73	232	233
取引総数	7,473	7,503	7,450	△53	△23	7,533	7,568
比率	3.02%	3.02%	4.01%	0.99%	0.99%	3.08%	3.07%

\*「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す。

## (1) 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

### ① 産学官による連携を活用した支援

#### 1. 大学等との連携による地域経済活性化支援

地域経済の活性化と地域社会の発展に貢献していくことを目的とした連携協力協定を高知県内の4つの高等教育機関（高知大学、高知工業高等専門学校、高知県立大学、高知工科大学）と締結しており、各機関の得意分野を活かした人材の育成、技術相談などを通じて、地域の発展に貢献できるよう様々な取り組みを実践しております。平成27年度上期における取組事例は、以下の通りとなっております。

- 地域のシニア、女性、若手の雇用や企業価値の理解促進のために高知大学が主催し、県内の他大学や経済団体等も参加して立ち上げた「地域中小企業人材バンク事業」に当行も企画立案組織の委員として連携し、協働プロジェクトに対する助言等のサポートを行っております。
- 高知県立大学において、同大学の支援のもとで、学生が主体となり、高知県内の地域活性化や地域協働に取り組んでいるプロジェクト「立志社中」に委員等として参加しております。プレゼンテーションや報告会において、審査委員として方向性や課題解決に向けた助言等を行っているほか、プロジェクトの個別サポートを行うなど連携による支援に取り組んでおります。
- 高知県内の大学等が保有する特許、研究成果を活用し、創業・新事業の展開を目指す事業者等を支援することを目的とした「こうぎん産学連携ファン

ド」を平成26年10月に創設し、取り扱いを開始いたしました。平成27年9月30日現在までの1年間の累計実績は、6件48百万円となっております。

今後も、県内の高等教育機関や、産学官連携強化のため平成27年4月に開設された「高知県産学官民連携センター」等との連携をより一層強化し、次代の地域産業を担う人材の育成、各機関の研究成果等の情報交換や支援などを通じて、地域の活性化に貢献できるよう様々な取り組みを実践してまいります。

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

高知工業高等専門学校との共催による「高知高専・高知銀行シーズ発表会」を平成18年より毎年開催しており、平成27年度下期には、「環境・生物分野」をテーマとした第10回シーズ発表会の開催を予定しております。今回のシーズ発表会では、研究技術の発表や技術相談にお応えするとともに、平成27年7月に業務連携・協力を締結した独立行政法人中小企業基盤整備機構四国本部も初めて参加するほか、公益財団法人高知県産業振興センターとともに各種支援策に関する説明会や、一般社団法人高知県発明協会の知財総合支援窓口も併設いたします。

高等教育機関の研究技術について、企業の皆さまと情報交換を行い、技術相談や共同研究を経て事業化につなげていくことを目指しており、今後もこの産学連携による取り組みを継続していくことで、地域の中小企業を支援してまいります。

## **② 地方公共団体との連携による地域経済活性化支援および地方創生に関する取り組み**

地方公共団体との連携につきましては、高知県内の10市町(土佐清水市、梶原町、大豊町、奈半利町、黒潮町、須崎市、四万十町、室戸市、四万十市、高知市)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市町とは順次、協議会を開催し、各地域の経済振興に向けた様々な取り組みを実施しております。

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、平成27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策定や推進について、本部と営業店が連携・協力し、当行が持つ情報やノウハウ等を提供するなど、地域経済の活性化をサポートする取り組みを行っております。

また、10名の部店長が、高知市など10市町村(平成27年9月30日現在、高知市、室戸市、須崎市、土佐清水市、大豊町、土佐町、越知町、日高村、四万十町、黒潮町)から地方版総合戦略策定・推進委員を委嘱され、活動しております。高知県とは、平成24年1月に「業務連携・協力に関する包括協定」を締結し、様々な連携を行っており、高知県産業振興計画における地域アクションプランにも積極的に関与しております。第2期高知県産業振興計画ver.4で推し進めている平成27年度の地域アクションプランは、県内7地域において253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、各事業に積極的に関与してまいります。

### ③創業・新事業制度融資等の積極的な活用

創業・新事業制度融資等を積極的に推進していくために、本部所管部による集合研修、自主参加型休日セミナーや、成長分野における業種別担当者との帯同訪問によるOJT指導により、行員の知識や提案力の向上に取り組んでおります。平成27年度上期の創業・新事業制度融資の実績は、個人事業者が32先14億74百万円、法人企業が25先27億44百万円、合計57先42億18百万円となりました。

平成26年10月より取り扱いを開始いたしました「こうぎん産学連携ファンド」につきましては、連携協定を締結している高知県内の高等教育機関や産学官連携強化のため新設された「高知県産学官民連携センター」と連携を図りながら取り組んでおり、平成27年度上期の同ファンドによる貸出金の実行は、1先10百万円の実績となりました。高知県産業振興計画においても、県内の産学官の連携による産業振興に向けた取り組みが強化されており、産学官共同研究の積極的な情報収集を行い、「こうぎん産学連携ファンド」の積極的な活用を通じて、地域経済の活性化に貢献してまいります。

### ④コンサルティング機能の発揮

#### Ⅰ. 補助金、制度融資の紹介と提案

認定支援機関が関わる「ものづくり補助金」「創業補助金」および高知県等の補助金公募に関する情報を営業店に周知し、お取引先等に情報を提供していくとともに、各種補助金や制度融資などの有効活用に関する提案や申請等の手続きに関するサポートを積極的に行っております。

高知県中小企業団体中央会の協力を得て、『「ものづくり補助金」お客さま相談会』を平成27年7月に開催し、お取引先等13先にご参加いただきました。ご参加いただいたお取引先も含め、合計19先から「ものづくり補助金」2次募集の申込みを受付するなど、平成27年度上期において、38先(46案件)に対する各種補助金申請に関するサポートの実施につながりました。平成27年度下期においても、平成27年7月に業務連携・協力を締結した独立行政法人中小企業基盤整備機構四国本部との連携により、経営セミナーや個別相談会の開催を予定しており、引き続き外部機関との連携強化による経営支援に取り組んでまいります。

#### Ⅱ. 産学連携による技術開発支援

地域経済の活性化と地域社会の発展に貢献していくことを目的とした連携協力協定を高知県内の4つの高等教育機関（高知大学、高知工業高等専門学校、高知県立大学、高知工科大学）と締結しており、各機関の得意分野を活かした人材の育成、技術相談などを通じて、地域の発展に貢献できるよう様々な取り組みを

実践しております。

技術相談等のニーズにお応えしていくため、高知工業高等専門学校との共催による「高知高専・高知銀行連携シーズ発表会」を平成 18 年より毎年開催しており、平成 27 年度下期にも開催を予定しております。研究技術の発表に対する参加企業からの熱心な質問があり、個別相談会も開催するなど、毎回、参加者にご好評をいただいております。企業との共同開発が進展している商品もあります。

また、平成 26 年 10 月に創設した「こうぎん産学連携ファンド」の活用を通じて、事業者が県内の高等教育機関と研究開発を行う際に必要な資金調達の支援を行っており、支援実績は、平成 27 年 9 月 30 日現在までの累計で 6 件 48 百万円となっております。

これからも産学連携の仲介役として、地域の活性化に向けた取り組みを継続してまいります。

## ハ. 外部機関との連携

当行は、公益財団法人高知県産業振興センターと締結した「業務連携・協力に関する協定」に基づき、同センターと相互に連携および協力し、お取引先の販路拡大の外商支援や補助金、助成金等の情報提供を行うことにより、高知県内の「ものづくり産業」の振興に向けた取り組みを行っております。「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きましては、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、お取引先への情報提供を行っております。

高知県中小企業団体中央会の協力を得て、『「ものづくり補助金」お客さま相談会』を平成 27 年 7 月に開催し、お取引先等 13 先にご参加いただきました。また、中小企業等の新事業展開の促進、販路開拓、海外展開、経営支援等をよりサポートしていくため、株式会社プロネクサス、株式会社 F P G、独立行政法人中小企業基盤整備機構四国本部、四国税理士会高知県支部連合会、大東建託株式会社、東建コーポレーション株式会社と新たに業務連携・協定を締結しております。そのほか、海外進出を検討しているお取引先 7 先に対して、高知県貿易協会などの外部機関による物産展やセミナー等に関する情報提供、事前相談の取次ぎなど外部機関との連携を図っております。

また、第 2 期高知県産業振興計画 v e r . 4 において、新設された高知県事業承継・人材確保センターに登録民間支援機関として登録するとともに、同センターから講師を招聘し、高知県内の営業店長を対象とした集合研修を開催いたしました。平成 27 年度下期においても、外部機関との連携により、経営支援等に関する行内研修の開催やお取引先向けの経営セミナー、ならびに個別相談会の開催を予定しております。

引き続き、外部機関等との連携強化を図りつつ、お取引先等が抱える経営課題に関する相談等に対応できる態勢の強化に取り組んでまいります。

## ニ. ビジネスマッチング機能の強化

各種商談会の共催や出展支援などを通じて、お取引先の新たな販路の開拓等のサポートに取り組んでおります。平成 27 年 7 月に開催された「地方創生『食の魅力』発見商談会」では、お取引先企業 10 社の出展支援を行い、開催当日に 4 社で 8 件の商談が成立したほか、これまでに多数の商談が継続されております。

また、行内で運用しているビジネス情報ネットワークにおける「営業サポート情報」の活用では、平成 27 年度上期中のビジネスマッチングの成約先数は 54 先となりました。「営業サポート情報」については、平成 27 年 10 月からカテゴリ一検索など、機能を向上させた新たなシステムによる運用を開始しており、今後とも「営業サポート情報」を積極的に活用し、ビジネスマッチング機能の強化を図ってまいります。

そのほか、お取引先の多様なニーズにお応えしていくため、平成 27 年度上期には株式会社 F P G など 5 社を業務提携先として追加しており、これまでの提携先と合わせた 17 社とのビジネスマッチング等に関する業務提携を有効に活用し、コンサルティング機能の強化に取り組んでまいります。

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

#### ① ビジネスマッチング機能強化

本項『V. 3. (1)④コンサルティング機能の発揮』に記載いたしましたとおりです。

#### ② 経営改善計画策定支援および外部専門家との連携

お取引先企業とのリレーションを強化して、企業の実態把握を通じた真の経営課題を抽出し、窮境原因を除去できる可能性や課題解決の方法を検討するなど、実態に即した経営改善計画の策定支援に取り組んでおります。また、経営改善計画の修正が必要な場合は、状況に応じて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や税理士、中小企業診断士等の外部専門家とも連携を図りながら取り組んでおります。

平成 27 年度上期は、経営改善支援取組先のうち、要計画策定先 9 先、要計画修正先 31 先のお取引先に対して計画の策定支援に取り組み、新規計画の策定支援は 1 先、修正計画の策定支援は 10 先、合計 11 先の計画策定支援を実施いたしました。そのうち、中小企業再生支援協議会との連携による計画策定支援は 3 先、経営改善支援センターとの連携による計画策定支援は 2 先であり、外部専門家等との連携についても積極的に進めております。計画が未策定、未修正のお取引につきましても、策定等に向けた支援に継続して取り組んでおります。また、平成 27 年 4 月に株式会社地域経済活性化支援機構との「特定専門家派遣」契約を締結し、同機構から専門家の派遣を受けることで、より実効性の高い経営改善や事業再生支援活動を行えるようにいたしました。同機構の協力により、平成 27 年 7 月には、企業再生実務

に関する行内研修も開催しております。

### ③情報提供機能の活用

お取引先に対する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していく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お取引先に提供して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」に入力したものを、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 27 年度上期において、財務診断分析資料を提供したお取引先は 12 先となっております。

### (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 26 年 4 月より、経営改善支援取組先の選定方法を見直し、対象先を絞り込むことで、より重点的に経営改善支援や事業再生に取り組んでおります。経営改善支援取組先は、債務者区分が要注意先以下の債務者とし、毎年 3 月末日および 9 月末日を基準日として取組先の見直しを実施しています。

平成 27 年度上期は、218 先を経営改善支援取組先として選定し、本部が中心となり、単独または営業店との帯同訪問の実施や「軒先顧客管理システム」を活用した営業店へのモニタリング指導を行うなど、本支店が一体となって下記の支援方法に基づいた経営改善支援活動に取り組み、8 先の債務者区分がランクアップするなどの活動成果がでております。

〔ランクアップの実績 (表 24)〕

	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度 上期
ランクアップ先数	9	12	23	8
経営改善支援取組先数	141	137	201	215
ランクアップ率	6.4%	8.8%	11.4%	3.7%

〔経営改善計画策定先数 (表 25)〕

	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度 上期
経営改善支援取組先のうち 経営改善計画策定支援先	28	16	21	9
経営改善計画策定完了先数	9	9	15	1
経営改善計画策定未了先数	19	7	6	8

## 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とした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。また、中小企業基盤整備機構や株式会社地域経済活性化支援機構などが講師を務める事業再生等をテーマとした外部セミナーへの参加や行内研修の開催等を通じて、中小企業等の事業再生支援能力の向上を図っております。

中小企業再生支援協議会への持込件数は、平成 27 年度上期は 4 件の実績となりました。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 26）〕

	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度 上期
中小企業再生支援協議会持込先数	15	18	4

## (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

「2015 年版中小企業白書」では、事業の維持や拡大に向けて中核人材の確保や育成を課題としている中小企業が多いことが、また、公的支援機関からは、当行の主要営業基盤である高知県においても、経営者の平均年齢が高く、後継者不在や高齢化による休廃業等は全国平均に比べて高い水準で推移していることなどが示されています。事業の承継は、地域産業の基盤や雇用の確保など地域経済にとって重要であり、お取引先等においても大きな経営課題のひとつとなっております。

当行では、事業承継やM&Aに関するビジネスマッチング契約を締結している、みずほ証券株式会社、株式会社日本M&Aセンター、株式会社ストライクおよび平成 27 年 4 月に開設された高知県事業承継・人材確保センターなど公的支援機関等の外部機関と連携を図りつつ、営業店ならびに本部が協力し、事業承継等の相談に係る受け入れ態勢の強化に取り組んでおります。

平成 27 年度上期は、高知県事業承継・人材確保センターに 3 件の相談を持ち込み、連携した取り組みにより、1 件については後継者候補への事業承継が円滑に行われるという成果につながりました。また、残る 2 件についても、事業承継等に向けた経営支援に継続して取り組んでおります。事業承継問題は専門的な知識やノウハウを必要とする場合も多く、今後とも外部専門機関等と連携し、実効性のある支援活動に取り組んでまいります。

## (5) 金融の円滑化を図るための取り組み

### ①金融円滑化体制の整備状況

当行は、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きましては、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、行内の態勢整備を図っております。案件受付時における適正な対応として、「軒先顧客管理システム」への交渉履歴等の確実な入力や、「チェックシート」による確認を徹底するとともに、適宜、営業店の支援や指導を行うことで、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。

## 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、貸付条件変更等のお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。

〔貸付の条件の変更等の実施状況（表 27）〕（平成 27 年 9 月 30 日現在）（単位：件）

	申込み				
		実行	謝絶	審査中	取下げ
中小企業のお客さま	13,498	12,737	330	96	335
住宅資金借入れのお客さま	631	431	115	2	83

## (6) 地域貢献への取り組み

前項『Ⅲ. 1. (1) ③ホ. 家計取引のメイン化』および本項『V. 1. (1) 地域密着型金融の推進』に記載いたしましたとおり、地域に貢献していくことを目的とした取り組みを継続しております。

## VI. 剰余金の処分の方針

### 1. 配当に対する方針

平成 27 年 3 月期は、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）、優先株式は発行要項の定めに従い 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）の配当を行いました。平成 28 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 76 銭（中間配当 1 円 10 銭 7 厘、期末配当 1 円 66 銭）の配当を予定しております。



平成 27 年 9 月期の利益剰余金は 182 億円となり、前倒しで積上げができておりますが、さらに積上げを図るべく取り組んでまいります。

〔当期純利益、利益剰余金の推移・計画(表 28)〕

(単位：億円)

	22/3 期 実績	23/3 期 実績	24/3 期 実績	25/3 期 実績	26/3 期 実績	27/3 期 実績	27/9 期 実績	28/3 期 計画
当期純利益	13	21	30	19	30	38	13	16
利益剰余金	53	73	97	112	137	171	182	183
利益準備金	1	2	3	4	5	6	6	7
その他利益剰余金	51	71	94	108	132	164	175	176
	29/3 期 計画	30/3 期 計画	31/3 期 計画	32/3 期 計画	33/3 期 計画	34/3 期 計画	35/3 期 計画	36/3 期 計画
当期純利益	15	15	15	15	15	15	15	15
利益剰余金	193	204	214	224	234	244	254	264
利益準備金	8	9	9	10	11	12	13	14
その他利益剰余金	185	195	204	214	223	232	241	250

## 2. 役員に対する報酬および賞与についての方針

平成 27 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につきましては、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、取締役会では、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、定期的にと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、同月に第 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 27 年 9 月には第 11 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年度から原則として2カ月毎に開催しており、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を行い、内部監査の実効性確保に努めております。

また、平成27年度上期におきましても外部機関が主催する「内部監査入門」「金融機関のガバナンスを考えるセミナー」などに合計5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」に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、円貨の資金ポジション、外貨の資金ギャップについて管理を行っており、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。

### **(3) 業務継続体制の整備**

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

具体的には、「統合的リスク管理プログラム」において、訓練等による危機管理態勢の実効性確保に向けた施策を毎期初に定め、リスク管理統括部署である経営統括部が運営・管理を行い、その結果をリスク管理委員会で検証しております。

平成27年度上期は、全行的なBCPの基礎知識の習得や意識強化を図るため、部店長会において、外部講師による東日本大震災の経験に基づく講演会「危機管理について」を開催し、講演内容に基づいた「BCPの心構え」について全職員向けに周知を行ったほか、安否確認システムの機能確認や業界横断的な訓練に参加するなどの取り組みを行っております。

今後も訓練の結果などを踏まえ、体制整備について継続的に見直しを行い、BCPの実効性確保に努めてまいります。

#### **(4) 大口信用供与限度額管理**

平成26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の合算管理を行っております。

具体的な管理については、「信用リスク管理プログラム」を定め、信用リスク主管部の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の管理を行っております。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、四半期毎にリスク管理委員会へ報告する態勢としております。

なお、合算管理を開始以降、現在まで、同一の者（同一のグループ）に対する信用供与等の額は、自己資本の25%以内で推移しております。

以 上