

経営強化計画の履行状況報告書

平成28年6月



目次

I. 平成28年3月期決算の概要	1
1. 経営環境	1
2. 決算の概要(平成28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) 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	23
3. 資産の健全化	26
(1) 良質な貸出金の増強	26
(2) 経営改善支援の方策と活動の強化	26
(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	29
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	29
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	31
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	32
5. 情報開示の充実のための方策	32
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	33
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	33
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	34
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	38
VI. 剰余金の処分の方針	47
1. 配当に対する方針	47
2. 役員に対する報酬および賞与についての方針	47
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	47
1. 経営強化計画の運営管理	47
2. 内部監査態勢の強化	48
3. 各種のリスク管理の状況および今後の方針等	48

I. 平成 28 年 3 月期決算の概要

1. 経営環境

平成 28 年 3 月期の日本経済は、政府や日本銀行の経済・金融政策の効果もあり、設備投資や雇用環境は改善が続きましたが、年度後半には新興国や資源国の景気下振れ懸念による世界経済の先行き不透明感が強まり、景気回復のペースは減速基調となりました。

当行の主要営業基盤である高知県の経済は、個人消費は一部に弱い動きがみられるものの、全体では底堅く推移しました。また、公共工事は高水準で推移したほか、雇用・所得環境は着実な改善が続くなど、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 28 年 3 月期：単体）

(1) 資産・負債の状況

平成 28 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 27 年 3 月期比 70 億円増加して 6,823 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 36 億円を控除した後の金額です。

預金等は、個人預金が減少しましたが、一般法人預金が増加したことなどから、平成 27 年 3 月期比 5 億円増加して 9,067 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 27 年 3 月期比 21 億円増加して 666 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）

	実績	28/3 期		27/3 期 実績	27/9 期 実績
		27/3 期比	27/9 期比		
資産	10,456	42	△12	10,414	10,469
うち貸出金	6,823	70	61	6,752	6,761
うち有価証券	3,079	△10	21	3,090	3,057
負債	9,789	20	△44	9,768	9,834
うち預金等	9,067	5	13	9,062	9,053
うち社債・借入金	575	18	△61	556	636
純資産	666	21	32	645	634

(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 1 億 48 百万円減少しましたが、役務取引等利益が 50 百万円増加し、また、その他業務利益が 2 億 9 百万円増加したことなどから、業務粗利益は、1 億 11 百万円増加して 154 億 4 百万円となりました。

経費は、物件費が 1 億 47 百万円増加し、人件費も 1 億 67 百万円増加したことなどから、4 億 59 百万円増加して 122 億 62 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、3 億 47 百万円減少して 31

億 42 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、6 億 45 百万円減少して 24 億 67 百万円となりました。

臨時損益は、不良債権処理額が 2 億 18 百万円減少したものの、償却債権取立益が 6 億 70 百万円、貸倒引当金戻入益が 6 億 7 百万円それぞれ減少したことなどから、11 億 70 百万円減少して 2 億 23 百万円の利益超過となりました。

実質与信費用は、不良債権処理額が 2 億 18 百万円減少したものの、貸倒引当金戻入益が 6 億 7 百万円、償却債権取立益が 6 億 70 百万円それぞれ減少したことなどから、10 億 58 百万円増加したものの 54 百万円の収益となりました。

これらの結果、経常利益は、15 億 18 百万円減少して 33 億 65 百万円となり、固定資産処分損等による特別損益 (△1 億 38 百万円) や法人税等を計上後の当期純利益は、8 億 71 百万円減少して 29 億 28 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)

	28/3 期		27/3 期 実績	27/9 期 実績
	実績	27/3 期比		
業務粗利益	15,404	111	15,293	7,814
資金利益	14,124	△148	14,273	7,135
役務取引等利益	727	50	676	387
その他業務利益	552	209	343	290
(うち国債等債券関係損益)	674	297	377	341
経費	12,262	459	11,803	6,165
うち人件費	6,771	167	6,603	3,446
うち物件費	4,702	147	4,555	2,327
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	3,142	△347	3,490	1,649
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—	△524
業務純益	3,142	△347	3,490	2,173
コア業務純益	2,467	△645	3,112	1,308
臨時損益	223	△1,170	1,393	△552
うち貸倒引当金戻入益	55	△607	663	—
うち償却債権取立益	114	△670	784	71
うち不良債権処理額	115	△218	334	747
うち株式等関係損益	91	△65	157	109
経常利益	3,365	△1,518	4,883	1,620
特別損益	△138	△117	△20	△50
税引前当期純利益	3,227	△1,636	4,863	1,570
法人税、住民税及び事業税	144	△24	168	141
法人税等調整額	154	△739	894	110
当期純利益	2,928	△871	3,800	1,318
実質与信費用	△54	1,058	△1,113	151

(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月期と同水準の10.21%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21億円減少して339億円となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は、平成27年3月期比0.38ポイント低下して4.92%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)

	28/3期			27/3期 実績	27/9期 実績
	実績	27/3期比	27/9期比		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	42	0	△5	41	47
危険債権	274	△16	△12	291	286
要管理債権	22	△5	1	28	21
合計(A)	339	△21	△15	360	355
正常債権	6,555	116	99	6,439	6,456
総与信(B)	6,895	94	83	6,800	6,811
金融再生法開示債権比率(A)/(B)	4.92%	△0.38%	△0.29%	5.30%	5.21%

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54億38百万円(前年同期比138億63百万円増加)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0.044ポイント(前年同期比0.086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1億97百万円(前年同期比3億15百万円減少)下回りました。預金平残(譲渡性預金含む)は計画を122億28百万円(前年同期比168億44百万円増加)上回った一方で、預金利回りが計画を0.007ポイント(前年同期比0.015ポイント低下)下回ったことから、預金利息は計画を42百万円(前年同期比1億8百万円減少)下回りました。これらの結果、資金利益は計画を91百万円(前年同期比1億48百万円減少)下回りました。

投資信託・生命保険など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3億23百万円(前年同期比50百万円増加)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、システム関係投資が増加したことなどから、経費全体では計画を1億17百万円(前年同期比4億59百万円増加)上回りました。この結果、コア業務純益は計画を6億47百万円(前年同期比6億45百万円減少)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 実績	28/3期				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	1,308	3,114	2,467	△647	△645	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）

2. 業務粗利益経費率

成長分野に向けた融資の推進などにより、中小規模事業者等を中心とした事業資金の需要等に積極的にお応えした結果、貸出金平残は計画を上回りました。しかしながら、市場金利の低下に加え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91百万円（前年同期比1億48百万円減少）下回りました。また、投資信託・生命保険など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3億23百万円（前年同期比50百万円増加）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5億52百万円（前年同期比2億9百万円増加）を計上したことから、業務粗利益は計画を1億45百万円（前年同期比1億11百万円増加）上回りました。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、機械化関連費用を除く経費は計画を96百万円（前年同期比2億48百万円増加）上回りました。

この結果、業務粗利益経費率は69.07%となり、始期比では1.11ポイント上回りましたが、計画を0.03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 実績	28/3期				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	5,394	10,545	10,641	96	248	10,443	10,453
業務粗利益	15,293	7,814	15,259	15,404	145	111	15,316	15,419
業務粗利益 経費率	67.96	69.02	69.10	69.07	△0.03	1.11	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。

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

イ. ブロック・エリア制の構築

平成27年10月より、新たな営業店態勢である「ブロック・エリア制」の正式

運用を開始しました。

「ブロック・エリア制」では、これまで「連合店形式」で培ってきたノウハウを活かしつつ、店舗間の連携・協力態勢をさらに拡大するべく、高知県内を「高知県産業振興計画」の地域アクションプランに準じた7つのエリアに区分けしております。さらに、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の拡充に取り組んでおります。

営業店(エリア統括店長ほか)と地域連携ビジネスサポート部は、各エリアに駐在する高知県の地域産業振興監と情報交換を行うなど、連携してアクションプランのさまざまな事業展開に資する取り組みをサポートしており、補助金の活用や事業資金の支援、あるいはビジネスマッチングの成約につながった実績が上がり始めております。

「ブロック・エリア制」を運用していくなかで、『①営業店予算や戦略および店舗施策、人員配置等が持続可能性に乏しい ②営業活動の十分な実態把握ができていない ③結果優先の営業活動となっている』ことなど、これまでの営業施策等における課題の改善に取り組んでおります。

営業活動を遂行していくうえで根幹となる「軒先顧客管理システム」については、入力項目の新設・細分化などによる精緻化を図るとともに、顧客との面談時間を計測するモニタリング機能を強化し、分析能力の向上と情報フィードバックによる営業活動の効率化を進めております。また、業務支援システム「R y o m a」の営業店支援メニューには、事業性融資の見込管理ツールを搭載しており、これを目標管理ツールや軒先顧客管理システムとリンクさせ機能向上を図ったことにより、本部と営業店が見込状況等をリアルタイムで共有し、案件に対してスピード感をもった対応ができるようになっております。

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1カ月に一回以上開催しており、本部と営業店が一体となり、各地域のマーケットに応じた営業活動計画の策定・推進や検証・見直しなど、P D C Aに基づいた取り組みを行っております。会議録は行内ネットワークに掲載しており、役員、営業本部および関係部署はこれを閲覧して情報を共有するとともに、意見の投稿や指示などのサポートが適時に行える態勢としております。

これまでに、各種外部データならびに当行保有データを活用したブロック・エリア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、さらには年齢別、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しました。また、営業活動の実態把握に向けたモニタリング手段の整備など、主にフレームワークの形成に取り組んできており、さらなる機能強化を図ってまいります。

持続可能性のあるビジネスモデルの構築につなげていくために、今後、これらの各種還元データを有効に活用し、営業活動を通じて得られた有益な情報を蓄積していくことが必要であると考えております。また、当行においてマーケットの

現状把握や将来予測などを行いその特性を理解するとともに、当行のシェアや開拓余地等を勘案したうえで予算や目標を設定し、的確な営業戦略を策定することによって、ターゲット層を明確にした営業活動を展開していくことが必要になってくるものと考えております。また、本部の営業戦略会議への参加や軒先顧客管理システムの適時モニタリング等を通じて営業活動の実態を把握し、将来の基盤拡充につながる適切な推進手段や行動プロセスを確保できるよう取り組んでまいります。

②事業者取引の強化

イ. 成長分野への取り組み

高知県の経済環境や高知県の「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9月末対比96億円増加したほか、「医療・福祉分野」は同71億円増加しており、この2分野は成長分野に向けた融資残高増加額の88%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』を活用する「こうぎん・ビビッド・ファンド」を通じて成長分野への取り組みを積極的に推進してきました。同ファンドはこれまでに逐次増額しており、平成27年12月には総額を1,000億円としております。平成27年度下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)②ハ.「こうぎん・ビビッド・ファンド」の活用』に記載のとおりです。

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年度下期実行		平成28年3月末残高	
	件数	金額	件数	金額
医療・福祉分野	122	11,982	544	34,394
農林水産業・食品加工分野	255	4,672	654	13,126
防災・環境関連分野	250	18,405	717	53,687
合計	627	35,060	1,915	101,208

ロ. 推進分野

(イ)「医療・福祉分野」

高知県は全国に先駆けて人口の減少が進行しており、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、地域医療構想に基づく病床機能の再編や病院経営の充実化、介護保険事業計画による介護施設整備や医療との連携等、資金ニーズは継続していくものと予想しております。また施設の老朽化が進むなか、東南海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、医療福祉分野の市場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を信用供与やソリューション営業につなげるべく、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や外部講師を招いた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るとともに、お取引先やコンサルタント、会計事務所、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を進めております。

これらの活動を通じて、介護サービスや勤務医の独立開業をはじめとする情報を幅広く収集しお客さまのサポートに取り組んだ結果、平成27年度下期の「医療・福祉分野」に向けた融資の実行は122件119億円となりました。また、平成28年3月末の同分野向け融資残高は、平成27年9月末対比71億円増加して343億円となりました。

今後も本部と営業店が連携して、「医療・福祉分野」の課題やニーズの情報収集を行うとともに、病床機能変更や新分野への参画、医療・介護事業者の県外進出、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、事業承継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」「水産業経営アドバイザー」「林業経営アドバイザー」の資格取得者を一次産業推進の専担者として各地域の特性等に応じて配置しており、各経営アドバイザー有資格者間の情報ネットワーク体制をより強化し、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。

また、「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、食の商談会を活用した販路拡大など、お客さまのサポートに積極的に取り組んだ結果、平成27年下期の「農林水産業・食品加工分野」に向けた融資の実行は255件46億円となりました。また、平成28年3月末の同分野向け融資残高は、平成27年9月末対比10億円増加して131億円となり

ました。今後も当行の支援機能の向上を図り「農林水産業・食品加工分野」に対する積極的なソリューション営業により、目利きによる事業アドバイスやお客様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ては、本部と営業店が一体となり事業計画の立案段階から関与し、「高知県産業振興計画」の地域アクションプランへの追加などの事業展開サポートに積極的に取り組んでまいります。

農林水産分野は、営農類型、漁業種類、原木生産や木材加工等、ビジネスモデルが多種多様であります。地域別の産業資源や業種別の特性を捉えて事業者別に円滑なサポートが発揮できるよう、引き続き、行内研修や行内ネットワークの強化に努めてまいります。

(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、CO₂削減、排水設備の改善などの環境配慮型設備に係る支援などに積極的に取り組んでおります。

平成27年度下期は、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89回実施しております。本部と営業店が連携し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」向け融資の実行は250件184億円となりました。また、平成28年3月末の同分野向け融資残高は、平成27年9月末対比96億円増加して536億円となりました。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など事業性評価の能力が必要であり、高知県内外の電気事業者等との情報交換や、外部機関であるNPO法人日本動産鑑定と連携しモニタリングを実施しております。

合わせて、事業性評価のチェックポイントや事業開始以降のモニタリングにおける留意点については、専門知識の豊富な本部の推進担当者が主体となり、営業店の臨店指導を行うほか、自主参加型休日セミナーなどの開催を継続することで行員の育成を図り、動産評価アドバイザーの資格を行員9名が取得するなど、取り組みを強化しております。

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「こうぎん・ビビッド・ファンド」をこれまでに逐次増額（平成27年12月にファンド総額1,000億円）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 年度下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 実績	28/3 期			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	67,994	58,562	79,524	20,962	60,562	62,562
始期（27/3）からの増加額	—	11,432	2,000	22,962	20,962	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	19	1,880
② 環境・エネルギー事業	113	10,847
③ 医療介護健康関連事業	43	3,400
④ 高齢者向け事業	3	440
⑤ 観光事業	10	1,115
⑥ 農林水産業・農商工連携事業	14	826
⑦ 防災対策事業	16	824
⑧ 食料品加工・製造関連事業	24	1,235
平成 27 年下期合計	242	20,569

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。

平成 27 年度下期は、全体の成約目標を 500 先 150 億円と定め、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 54 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。さらには、平成 27 年 10 月より販売を開始しました「こうぎんビジネス応援団」を積極的に推進した結果、開拓実績は 1,118 先 173 億円となり、先数・金額ともに目標を上回りました。特に、これまで十分深耕できていなかった農業、林業、水産業の一次産業に対して、同商品を活用して 213 件、2 億 91 百万円の成約実績となりました。

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、営業店への分析資料等の

還元や、営業戦略会議等において活動方法を協議するなど、効率的な営業活動に向けた取り組みを推進しております。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」の活用を開始しました。

「ブロック・エリア制」を運用していくなかで、営業店の活動実態を把握する方法として、平成 28 年 4 月から営業店において、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データ化した「営業活動モニタリングシート」を活用して、より効率的な営業態勢の構築に向け取り組んでおります。

[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	28/3 期
成約件数	321	301	367	374	424	354	1,118
成約金額	100	85	210	114	136	120	173

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、時系列対比などの情報を容易に確認できる「事業取引先管理システム」の機能を追加しており、既存取引先の管理ツールとして定着しております。

平成 28 年 5 月にはカレンダー機能の追加や、見込み照会機能の強化、情報リンク先の拡大など管理ツールとしての機能を充実させております。

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した地域密着型の営業活動に取り組んでおります。

営業店の活動状況については、営業本部が「営業活動モニタリングシート」等を確認しながら、高知県内のブロック・エリア単位で毎月開催している「営業戦略会議」や半期に一度開催している「営業推進会議」で指示、指導しております。

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たものに見直し、既存取引先の深耕活動を強化し他行による肩代わりの防止を図っております。今後も、より計画的で効率的な営業活動を徹底してまいります。

③個人取引の強化

イ. ローン営業の強化

当行は個人顧客基盤の拡充とメイン化に向け、お客さまにご満足いただけるよう、ライフサイクルやニーズに合った商品の提供ならびに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、利息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

「こうぎんローンセンター」は、お客さまからの各種ローン申込みや相談を受付けるほか、住宅関連業者からの紹介案件増加に向けた営業活動を行うなど、当行のローン推進に重要な役割を担っており、日曜日の営業やキッズスペースの確保など、お客さまの利便性も向上させております。

同センターには住宅ローン専門担当者を配置しており、住宅関連業者と連携し案件審査のスピードアップに取り組むとともに、営業店のサポートや行員向けの実践的研修を実施し、行員のレベルアップを図るなど、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着実に増加しております。平成 27 年度下期における住宅ローンの実行は、全体で 301 件 53 億 30 百万円でしたが、このうちローンセンターが受付け、実行につながった案件は、住宅関連業者 34 先からの紹介等が 70 件、個人からの申込みが 19 件、合計 89 件 21 億 65 百万円の実績となっております。

また、平成 27 年 10 月に、同センターの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」を開設しました。さらに、平成 28 年 6 月に「こうぎん久万川橋プラザ」を開設するなど、休日等においても様々な情報の発信や相談に柔軟に対応できるよう、新たな形式による拠点づくりを強化しております。

(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、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 年度下期においても、高知県内における新設住宅着工戸数の累計は 1,377 戸で、前年同期比 1.0%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 年度下期の住宅ローンの実行は 301 件 53 億 30 百万円の実績となり、前年同期より件数で 30 件下回ったものの、実行金額は 2 億 44 百万円上回りました。引き続き、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を強化するとともに、新たな連携先の開拓に向けてより積極的な活動に取り組んでまいります。

また、平成 21 年 10 月より若手行員向けの実践的研修を継続開催してきましたが、平成 27 年度下期は高知県内店舗を中心に、支店長をはじめ役席、一般（渉外・貸付）行員まで対象を拡大した「住宅ローン勉強会」を地域別に 11 回開催し、延べ 318 名が参加しております。今後も行員のレベルアップを図り、住宅ローン獲得強化に取り組んでまいります。

[住宅ローン獲得（実行）額の推移（表 10）]

（単位：件・百万円）

	25 年度下期	26 年度上期	26 年度下期	27 年度上期	27 年度下期	前年同期比
件 数	355	311	331	265	301	△30
金 額	4,682	4,328	5,086	4,838	5,330	244

(ハ) 消費者ローンの強化

消費者ローンの獲得強化に向け、新商品の導入や各種キャンペーンを実施し、ライフステージ等のニーズに応じた販売活動に努めております。

平成 27 年 2 月に、非対面式受付チャネルであるインターネット申込みの入力簡素化を実施していましたが、平成 27 年 10 月には、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」の取り扱いを開始しました。平成 27 年度下期における「Web 完結型ローン」の実績は、証貸・当貸全体で 80 百万円と少額ではありますが、ホームページやテレビCM等によりお客さまへの一層の浸透を図り、獲得増加につなげてまいります。

平成 27 年度下期は、「教育関連ローン金利引き下げキャンペーン」「こうぎんマイカーローン金利引下げキャンペーン」「新生活応援キャンペーン」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しました。また、店頭や電話によるセールス力を向上するため、本部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継続開催するとともに、保証会社の担当者を交えた消費者ローン推進会議を 2 回（延べ参加人数 43 名）開催しました。このほか、消費者ローンの取り扱い経験の浅い行員を対象とした自主参加型休日セミナーを開催するなど、営業スキルの向上による消費者ローンの獲得強化に取り組んだ結果、平成 28 年 3 月期の消費者ローン残高（住宅ローンおよびその他ローン合計）は、平成 27 年 9 月期比 10 億 91 百万円増加して 1,036 億 97 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）

	25/9 期	26/3 期	26/9 期	27/3 期	27/9 期	28/3 期
消費者ローン	102,642	102,815	102,050	102,224	102,606	103,697
住宅ローン	79,958	79,886	79,157	79,282	79,324	79,973
その他ローン	22,684	22,929	22,893	22,942	23,282	23,723

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「こうぎんスーパー定期みのるん」「高銀 賢太」などを発売するとともに、平成 27 年 5 月に開設したインターネット専用支店である「よさこいおきゃく支店」を活用して、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いて、すべての時間帯を無料としました。

こうした取り組みにより、流動性預金は前期末比 40 億円増加しましたが、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 103 億円減少しました。この結果、個人預金全体では平成 27 年 9 月期比 63 億円減少して 6,387 億円となり、計画に対して 176 億円不足となりました。

〔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	実績	計画比
預金残高	6,421	6,481	6,450	6,563	6,387	△176

※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による資金利益の減少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、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」を配置して販売態勢を強化するとともに、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を見直して業務の効率化を図りました。平成 27 年度には、証券会社から 1 名、生保会社から 2 名の出向者を受け入れるなど、営業店のサポート態

勢を強化しております。今後も、業務支援システム「R y o m a」を活用したプロセス管理の見直しなど効率化を進めていくとともに、商品ラインナップの充実や研修・勉強会を通じた行員のレベルアップ、セミナーの開催等により販売強化に取り組んでまいります。

マイナス金利による運用環境の変化やN I S Aなどの優遇制度を背景として個人のお客さまの金融商品への関心は高まっております。適合性の原則など、お客さま第一主義を念頭に資産形成のニーズにお応えできる適切な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	下期	前年同月比
投資信託	38	76	76	88	101	58	▲30
生命保険	10	12	13	16	22	41	25

[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	下期	前年同月比
投資信託	258	305	356	417	419	442	25
生命保険	151	163	176	193	216	258	65

*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につながる活動を行っております。

平成 27 年度下期は、「軒先顧客管理システム」を活用し本部から営業店への助言などサポート活動を継続したほか、本部の専門担当者による帯同訪問を 111 回、勉強会を 78 回実施しました。また、主として若手行員を対象に、投資信託のプログラムを組み入れた自主参加型休日セミナーおよびイブニングセミナーを通算 7 回開催し、延べ 388 名が参加しており、実践的なロールプレイング形式を取り入れるなど、行員のレベルアップを図っております。さらに、平成 27 年 4 月より証券会社から出向者 1 名を受入しており、知識や経験値の高い専門家による帯同訪問を通じた営業ノウハウの吸収などによって、行員の一層のレベルアップを図っております。

本部におきましても、取扱商品について幅広い研究を行い、商品ラインナップの充実化に努めております。平成 27 年度下期は、新たな「単位型投資信託」を販売したほか、多様化するニーズへの対応として、新たに 2 銘柄のファンド

を追加しました。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に開催しており、平成27年度下期は高知市、南国市、須崎市の3カ所で延べ5回開催し、市場の見通し等に関する情報提供を行っております。

これらの取り組みを実施したものの、相場の先行き不透明感もあり、平成27年度下期の販売実績は、目標額を62億円下回る58億円となりました。今後は、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は、本部による帯同訪問の実施や勉強会の開催による営業店支援に加えて、営業店単位で「相続セミナー」を開催するなど、潜在的なニーズを発掘し提案活動の活性化等につながる取り組みを行っております。平成27年度下期は、本部の専門担当者による帯同訪問を118回、勉強会を45回実施したほか、自主参加型休日セミナーを2回開催し、延べ79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、5カ所において開催した「相続セミナー」には、合計47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、お客さまから要望のある地域を中心として継続開催します。そのほか、資産形成に向けた変額個人年金1商品をラインナップに加えております。

この結果、平成27年度下期における生命保険の販売実績は41億円となり、目標は9億円下回ったものの、過去最高の販売実績となりました。今後もスキルアップの機会を増加させ、ニーズにお応えできる商品ラインナップの充実を図る取り組みなどを一層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1名を受入するとともに、平成28年2月には生命保険会社出身の女性職員を採用しております。投資信託と同様、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い研究を行うなど、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・365日ご利用いただけるインターネット専用支店「よさこいおきゃく支店」を開設しました。同支店では専用の定期預金商品を発売すると

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、マイナス金利政策のもと、金利選好意識の高いお客さまからのご利用も増加しております。

また、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に、平成 27 年 10 月には、高知市中心商店街に「こうぎん帯屋町プラザ」を、平成 28 年 6 月には、高知駅近隣の幹線道路沿いに「こうぎん久万川橋プラザ」を、それぞれ開設しました。

高知市東部の複合商業ビルにある「ちより街支店」は営業時間を 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 月には、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」の取り扱いを開始しました。

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

高知県では、全国に先駆けた人口の減少が進行しております。こうした中においても、当行が個人取引先を確保していくためには、家計取引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設定するなど、営業店は家計取引メイン化の重要性を意識した営業活動を行っております。また、平成 27 年度下期より新たな営業店態勢「ブロック・エリア制」のもと導入した総合表彰制度においても、家計取引メイン化（年金・給与振込指定、公共料金自振）を、営業店評価の「基盤拡充」部門に設定しており、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。資産運用に関するセミナーおよび相続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いましたが、参加者にご好評をいただいたことから、高知市以外の地域（高松市、室戸市、南国市、須崎市、四万十市）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 月より、当行のキャッシュカードを使用して当行の ATM をご利用いただく際のご利用手数料について、すべての時間帯を無料としました。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。

今期については、「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年度の通期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、マイナス金利政策下において運用環境が厳しさを増すなか、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開発に着手しております。

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

当行の人員構成は、営業の中心を担う中間年齢層が薄いことから、計画的な定期採用等により人員構成の平準化を図っていくとともに、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。

人材の活用および適正な人員の配置の一環として、平成27年度より、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。

イ. 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しました。

支店長候補者クラス以外から、高い意識を持った職員を支店長に登用することは、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つながってくるものと考え、平成27年9月には「支店長登用制度」を創設しております。

これからも全行的な視野を持った人材を育成し、新たな支店長登用につなげていけるよう、本部を含めた幅広い業務を経験できるような人材配置に努めてまいります。

ロ. 「定年再雇用者」の活用による営業力強化

これまで定年再雇用者の配属先は、本部集中部門や事務指導部門が主体となっておりましたが、再雇用者のキャリア等を勘案のうえ、営業店に配属するケースも増加しております。また、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が、営業店の事務負担軽減や若手行員のレベルアップにつながったケースもありました。

平成27年度の定年退職者18名のうち再雇用者は10名で、その配属先は営業店3名、本部7名となりました。なお、本部7名のうち4名が営業サポートに関する部署に配属となっております。

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。

ハ. 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やむを得ず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月に創設しました。元職員の高いモチベーションや能力を再び当行で発揮できるよう、同制度を活用した人材確保に取り組んでおります。

同制度による採用実績は現在のところ1名ですが、平成27年度中に家庭の事情等でやむを得ず退職した職員のうち8名から、環境が整った場合に復職を希望する「復職宣言書」の提出を受けており、本年度中に1名が復職することが見込まれております。今後も積極的に同制度を活用して、復職の道を残せるよう取り

組んでまいります。

ニ. 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 13 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、自主参加型休日セミナーの開催などを通じた人材育成に努めております。そのほか、外部資格のうち 5 資格（表 15 に記載）を重点資格に設定するなど各種資格の取得を推進しており、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。

さらに、民間企業に一定期間出向して特定業種の知識を身につけるトレーニーを実施するなど、事業性評価を進めていくうえで欠かせない専門知識を持った人材の育成も進めております。

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 年が経過しました。同セミナーへの参加者数は毎年 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 年度下期は、金融商品や財務分析に関するセミナーなど 35 講座を開催し、延べ 1,075 名が参加しました。

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おります。

職員が自宅に居ながら、e-ラーニングを活用して自己啓発等に取り組める機会を提供できるよう、平成 28 年度上期中の本格稼働に向けてシステム構築を進めており、運用に向けて自宅のパソコンを使用した規程類および行内情報等の閲覧、資格取得に向けた学習機能ならびに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、今後は 5 資格 (表 15 ※印) を重点的に推進するなど、継続して取り組んでまいります。

平成 27 年度下期において、「農業経営アドバイザー」は 2 名、「林業経営アドバイザー」は 2 名、「M&A シニアエキスパート」は 1 名が、それぞれ資格を取得しております。平成 27 年度下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※	15 名
林業経営アドバイザー※	4 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※	7 名
医療経営士 3 級	3 名
証券アナリスト	4 名

※は重点資格として推進

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 13 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。

I. 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に、職場環境の整備を進めてまいります。

II. 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に「子育てセミナー」を開催しております。同セミナーでは、育児休業者のほか子供や家族の参加を認めており、また、専門相談員を招き個別育児相談ができる内容となっております。平成 27 年度は 2 回開催し、職員や子供延べ 32 名が参加しております。引き続き、同対象者に対する自主参加型休日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。

III. 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、平成 25 年 3 月より業務支援システム「R y o m a」にビジネス情報ネットワークを搭載し、運用を開始しております。

本システムを活用して行内においてビジネスに関する情報（以下、「営業サポート情報」）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、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ます。

平成 27 年 10 月には、ビジネスマッチング機能をさらに強化し、今後の活動をよ

り充実したものとするために、「営業サポート情報」に係るシステムの操作性や情報検索機能を向上させ、活用方法等について通達等で周知徹底しました。

平成 27 年度下期は、「営業サポート情報」の活用により、お取引先 50 先に対するビジネスマッチングが成約となりました。今後も「営業サポート情報」をより効率的に活用し、拡がりのあるビジネスマッチングを支援することなどによって、コンサルティング機能を強化し、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「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統計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、実態把握や活動分析に向けた高度化を図りました。平成 28 年 5 月には新しく、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追加しました。

「軒先顧客管理システム」を高度化し効率的な営業活動を実践するとともに、PDCAを意識した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

新たな営業店態勢として、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いては、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。また、外部データを入り口にして、営業活動を通じた情報の蓄積を行うことにより、当行独自の分析データを作り上げていくこととしております。

マーケット分析資料および事業取引先管理データを適宜営業店へ還元し、各ブロック・エリアにおける営業戦略の策定に活用するとともに、マーケットの規模および特性に基づき選定したターゲット層に対して効率的な営業活動を行ってまいります。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

Ⅰ. 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を進め、新たな携帯電話の導入などにより、融資審査や営業情報共有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、営業店事務の省力化を実施しました。本部業務については、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し、効率化を図りました。

平成 27 年度下期は、営業店事務に係る事務マニュアルの改廃を実施し、省力化を進めました。また、TV 会議システムや渉外営業端末の導入について、所管部の平成 28 年度行動計画へ組み込み、具体的な検討を進めることとししました。

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を向上する様々な施策の立案・実行に取り組んでまいります。

Ⅱ. 営業店事務の本部集中

本項『Ⅲ. 2. (2) ①Ⅰ. 業務改善推進委員会による各種施策の実施』に記載しましたとおり、オペレーションの一部を自動化したほか、為替集中処理の見直しを行いました。

平成 27 年に導入しました新営業店システムでは、ナビゲーション機能や情報連携による取引情報閲覧機能などの機能を強化しており、窓口事務のサポートによる事務省力化と併せて、お客さまの待ち時間の短縮、お取引状況の一覧把握などから、お客さまへのきめ細やかな対応といったサービス向上にも努めてまいります。

また、ATM のジャーナル媒体を紙から DVD へ切り替え、媒体補填事務の省

力化と取引情報検索時の利便性を向上させました。

平成 28 年 2 月には手形管理システムの更改に合わせて、交換手形・小切手の交換印と取立手形のナンバリングを自動押印とすることにより、営業店の事務負担軽減を図っております。

ハ. 適正な人員配置

「ブロック・エリア制」のもと、地域を面で支える営業態勢の確保に向けた取り組みを進めております。この一環として、平成 27 年 9 月の定例人事異動では、高知県の地域振興施策や各地域のマーケット特性などを踏まえ、県内の農林水産業の経営に求められるニーズに対して的確に対応できるよう、高知県内 6 エリアすべてに、農業・林業・水産業などのアドバイザー資格を持った行員を配置しております。なお、これらの各種アドバイザー資格は、今後、重点資格として取得を推進してまいります。

これからも、業務の効率化や本部集中化に積極的に取り組み、さらに営業に携わっていく人員を確保していくとともに、「ブロック・エリア制」を運用していくなかで、営業店毎の役割の明確化や店質に応じた業務の集約化を進めていくことにより、適正な人員配置につなげてまいります。

〔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
	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
物部川エリア	農業経営アドバイザー	1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
	林業経営アドバイザー	1名
高幡エリア	農業経営アドバイザー	1名
幡多エリア	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 28 年 4 月 1 日現在

ニ. 本部業務の効率化

平成 27 年度上期は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』に記載しましたとおり、本部業務については、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 28 年 3 月期の人件費は、計画を 49 百万円下回り 67 億 71 百万円となりました。また、平成 28 年 3 月期の人員は、行員が 902 名、嘱託・パートが 150 名となり、合計 1,052 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	28/3 期			29/3 期 計画	30/3 期 計画
		計画	実績	計画比		
期末職員数	1,057	1,049	1,052	3	1,052	1,057
行員	912	907	902	△5	906	903
嘱託・パート	145	142	150	8	146	154

[人件費の計画・実績 (表 18)]

(単位：百万円)

	27/3 期 実績	28/3 期			29/3 期 計画	30/3 期 計画
		計画	実績	計画比		
人件費	6,603	6,820	6,771	△49	6,755	6,755

ロ. 物件費の適切な管理

平成 28 年 3 月期の物件費は、計画を 1 億 3 百万円上回り 47 億 2 百万円となりました。主な理由としては、リモートメンテナンスシステムの導入や金融所得課税一体化対応、法人 I Bセキュリティ対応、NEXTBASE 営業店端末機入替え等に伴うプログラム開発にかかる費用（計算委託料）が 88 百万円増加したことなどによるものであります。このシステム投資等は顧客向けサービスの向上や業務の効率化を図るために必要なものであります。

今後はさらに経費削減に向けた取り組みとして、業務改善推進委員会における各種施策の推進や経費削減策の実現にスピード感を持って取り組むとともに、平成 27 年度下期から実施している「物件費 8%削減運動」を継続して物件費削減に対する職員の意識を一層徹底し、計画達成に向け取り組んでまいります。

[物件費の計画・実績 (表 19)]

(単位：百万円)

	27/3 期 実績	28/3 期			29/3 期 計画	30/3 期 計画
		計画	実績	計画比		
物件費	4,555	4,599	4,702	103	4,683	4,593
(うち機械化関連費用)	1,409	1,600	1,621	21	1,670	1,580
機械化関連費用除く 物件費	3,146	2,999	3,081	82	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』に記載しましたとおり、平成 27 年 10 月に運用を開始した「ブロック・エリア制」による新たな営業態勢のもと、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の開拓とともに、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積極的に取り組んだ結果、平成 28 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 27 年 9 月末比 99 億円増加して 6,555 億円となり、金融再生法開示債権比率は同 0.29 ポイント減少して 4.92%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おります。

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おります。

平成 27 年 9 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 : 55 先、Ⅱ A : 41 先、Ⅰ B : 57 先、Ⅱ B : 62 先、合計 215 先を平成 27 年度下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、9 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〕

原則としてⅠ A 先については月 1 回以上、Ⅱ A 先については 2 カ月に 1 回以上のモニタリングを実施し、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先については原則月1回以上、II B先については原則2カ月に1回以上のモニタリングを実施し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、実効性のある支援活動に取り組んでおります。

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

I. 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。

II. 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年度下期は、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880件、バンクミーティング参加や企業訪問等による指導を114回実施しました。

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10月から平成28年3月のランクアップ実績はI A：4先、II A：2先、II B：3先、合計9先となりました。経営改善支援取組先の見直しから2年が経過しており、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。

III. 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・事業承継等による経

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 年度下期は、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締結した「特定専門家派遣」契約について、平成 27 年 10 月に変更覚書を交わしました。平成 27 年度下期も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体制を継続しております。同機構の協力により、平成 27 年度下期は、お取引先 2 先が合計 3 回の専門家派遣による改善の指導を受けました。

今後も外部機関との連携や活用の強化による、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 28 年 2 月に開催された「スーパーマーケット・トレードショー2016」、平成 28 年 3 月に開催された「FOODEX JAPAN2016」では、延べ 56 社の高知県企業の出展支援を行っており、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、サービサーへの売却を検討しております。平成 28 年 3 月期においては、直接償却 10 先 1 億 63 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 76 百万円を回収しました。

なお、当行は平成 24 年度から部分直接償却を導入しており、平成 28 年 3 月期における部分直接償却の金額は 36 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ます。

監査役会は4名で構成され、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。平成28年6月に社外監査役3名の退任に伴い、新たに社外監査役3名を選任しております。社外監査役3名は、金融商品取引所の定めに基づく独立役員として選任したことから、独立役員は2名増加して5名体制となっております。

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」を設置しました。

平成28年3月には、第12回経営評価委員会を開催し、平成28年3月期第2四半期および同第3四半期の決算の状況と、第3期経営強化計画の履行状況報告書等について説明し、意見交換を行いました。

本委員会では、当行のワークライフバランスへの取り組みを評価していただき、さらに踏み込み「可視化することで県内企業の牽引役となることへの期待」などのご意見をいただきました。また、「高等教育機関等との連携継続により産学連携ファンドが一層活用されベンチャー創出が加速していく」といった提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評価を随時行い、当行の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、この一環として、平成28年1月に与信管理手法の見直しを行いました。格付別クレジットライン（与信ハードリミット）を新たに定めるとともに、従来のクレジットラインを与信ガイドライン（与信ソフトリミット）に改めたうえで設定先を定期的に見直すなど、クレジットラインの実効性を確保するとともに管理面の強化を図っております。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)経営改善支援の方策と活動の強化』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 にリスク管理委員会で検証しております。

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TOPIX20%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・検証しております。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年度下期は、マイナス金利政策下において運用環境が厳しさを増すなか、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において、評価・検証する態勢としております。

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おります。

(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、半年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について、当行の自己資本等に与える影響や有価証券の含み益でカバーできる範囲などの検証を行うとともに、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年度下期中に4回開催しました。

さらに、課題の改善状況などを確認するためのチェックシートの改正や臨店周期の見直しを実施してチェック機能の向上を図るとともに、コンプライアンスに係る問題点等の把握ならびに改善に向けた指導態勢を強化し、職員のコンプライアンス・マインドの高揚に取り組みました。

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、全行をあげて関係遮断に向けた取り組みを推進しております。

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』に記載しましたとおり、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、平成 28 年 6 月には、社外監査役 3 名の退任に伴い、新たに 3 名が社外監査役に就任しており、社外役員 5 名を全員独立役員として選任しております。

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 28 年 3 月には第 12 回経営評価委員会を開催しました。

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。

平成 28 年 6 月から 7 月にかけて、高知県内 9 カ所（3 会場増加）で会社説明会を開催しており、平成 28 年 3 月期決算の概要や地域社会への貢献、中期経営計画などについて説明しました。

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、地域密着型金融の取り組み状況等についても、定期的にホームページで開示しており、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、よりわかりやすい内容としてとりまとめ、ホームページに掲載しております。

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 28 年 3 月末の農業経営アドバイザーをはじめとする外部資格の取得状況は、「(表 15) 外部資格取得者」のとおりとなりました。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などにより、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、取り扱いを開始しました。平成 28 年 3 月 31 日現在までの実績は、累計で 7 件 52 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。

平成 27 年 12 月に、中小企業基盤整備機構四国本部、中小企業大学校広島校の協力を得て、『経営セミナー「お客様の心をつかむ商品アイデアの出し方と目のつけどころ」』を開催し、お取引先等 14 先にご参加いただきました。また、平成 28 年 3 月に、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』を開催し、お取引先等 7 先にご参加いただきました。そのほか、海外進出を検討しているお取引先 2 先に対して、高知県貿易協会などの外部機関によるセミナー等に関する情報提供や事前相談の取り次ぎを行なうなど、外部機関との連携を図っております。

平成 27 年度下期中に中小企業等の新事業展開の促進、販路開拓、海外展開、経営支援等をより幅広くサポートしていくため、日本政策金融公庫高知支店、いの町

商工会、高知県事業承継・人材確保センターと新たに業務連携・協定を締結しております。

これからも産学官・外部機関との連携強化により、経営セミナーや個別相談会の開催等、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。平成27年度も、高知県内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名のこどもたちにご参加いただきました（東部教室は雨天中止）。中央教室において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ブロックから選抜された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」は高知市およびその他の地域で年2回継続的に開催しております。平成27年度上期は高知市、下期は安芸市（平成28年2月）においてそれぞれ開催し、78名のこどもたちにご参加いただきました。

地域のこどもたちを対象に、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

Ⅰ. 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。

Ⅱ. 信用保証協会との連携強化

各種制度融資の利用促進につながる知識の習得に向け、高知県信用保証協会等との連携を一層強化するなど人材の育成に努め、信用保証協会保証付融資を推進してまいります。

平成 28 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、全体では前年同月比 57 億円減少して 1,392 億円となりました。こうしたなか、当行は「産業振興計画推進融資」を積極的に推進しましたが、貸出金利回りの低下が進むなか、お客さまが保証料の負担を敬遠する動きもあり、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 29 億円減少して 517 億円となりました。

なお、「産業振興計画推進融資」は、「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として平成 26 年 4 月から取り扱いが開始されており、当行の平成 28 年 3 月末における同融資残高は前年同月比 22 億円増加して 86 億円となっております。

引き続き、「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)

	25/9 期	26/3 期	26/9 期	27/3 期	27/9 期	28/3 期
融資残高	55,242	54,110	53,303	54,650	53,424	51,704
前年同月比	△3,876	△3,537	△1,938	540	120	△2,946

②人材育成の強化

前項『Ⅲ. 1. (2)②人材の育成』に記載しましたとおり、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、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、戦略的な営業方策の検討や営業態勢を一層強化するため、「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を追加し、活用の高度化に取り組んでおります。平成 28 年度上期から運用を

開始した「営業活動モニタリングシート」には、これらによって得られたデータの集計結果が反映されており、全渉外行員についての、営業活動の実態把握が可能となりました。「営業活動モニタリングシート」を活用してより効率的な営業活動を進めてまいります。

お取引先等の資金需要や各種の相談等に対して、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、企業を支援する目利き力向上や、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年度下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2名増加して15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年度下期の融資実績はABL全体で68件42億円、うち太陽光発電事業は50件40億円の実績となりました。

また、信用格付等の活用によるお取引先の財務の健全性を背景とした信用供与手法として、私募債の提案等を推進しており、平成27年度下期の実績は22先25億円となりました。

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「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 年度下期における同ファンドの実行は、「医療・福祉分野」が 38 億円、「農林水産業・食品加工分野」が 20 億円、「防災・環境関連分野」が 116 億円等、合計 242 件 205 億円の実績となり、ファンド全体の残高は平成 27 年 9 月末比 115 億円増加して、計画を 209 億円上回り 795 億円となりました。また、平成 27 年度下期における上記の成長分野に向けた融資実行は合計 627 件 350 億円となり、同成長分野の残高は平成 27 年 9 月末比 178 億円増加しております。

これらの取り組みにより、平成 28 年 3 月末の中小規模事業者等向け貸出残高は 3,700 億円となり、計画を 104 億円上回りました。また、総資産末残も計画を 27 億円上回り、総資産に対する比率は 35.39% となり、計画を 0.91 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 実績	28/3期				28/9期 計画	29/3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	3,586	3,624	3,596	3,700	104	114	3,601	3,606
始期 (27/3) からの増加額	—	38	10	114	104	114	15	20
総資産末残	10,414	10,469	10,429	10,456	27	42	10,434	10,439
総資産に対する 比率	34.44	34.62	34.48	35.39	0.91	0.95	34.51	34.54

* 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 実績	28/3期				28/9期 計画	29/3期 計画
			計画	実績	計画比	始期比		
中小企業等向け 貸出残高	4,878	4,882	4,908	4,964	56	86	4,928	4,948
総資産末残	10,414	10,469	10,429	10,456	27	42	10,434	10,439
総資産に対する 比率	46.84	46.63	47.06	47.47	0.41	0.63	47.23	47.39

* 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 年度下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、産学連携では 1 先支援し、計画を 13 先上回り合計 58 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 38 先、商談会による商談成約が 6 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 50 先であったことなどから、計画を 43 先上回り合計 163 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 21 先、中小企業再生支援協議会の活用が 3 先、経営改善支援センター等の活用が 5 先であったことから、計画を 7 先上回り合計 32 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 6 先上回り合計 8 先となりました。
- ・担保や保証に依存しない融資では、ABL 手法等を活用した実績が 30 先であったことなどから、計画を 19 先上回り合計 59 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 88 先上回り 320 先となりました。また、取引総数に占める割合も計画を 0.85 ポイント上回り 3.93%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 実績	28/3 期				28/9 期 計画	29/3 期 計画
			計画	実績	計画比	始期比		
創業・新事業	46	96	45	58	13	12	46	46
経営相談	113	137	120	163	43	50	120	120
事業再生	25	28	25	32	7	7	25	25
事業承継	1	3	2	8	6	7	2	4
担保・保証	41	35	40	59	19	18	40	40
合計	226	299	232	320	88	94	233	235
取引総数	7,473	7,450	7,533	8,140	607	667	7,568	7,603
比率	3.02%	4.01%	3.08%	3.93%	0.85%	0.91%	3.07%	3.09%

*「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年度下期における取組事例は、以下の通りとなっております。

○高知大学と県内の他大学および経済団体等により立ち上げられ、地域のシニア、女性、若手の雇用や企業価値の理解促進を目的とした事業を展開している「地域中小企業人材バンク事業」に企画立案組織委員として参加しております。企業と大学生の交流企画「仕事の裏側バスツアー」などへの協力を行いました。

○高知県立大学の支援のもと、学生が中心となり、高知県内の地域協働活動等を通じて地域活性化に取り組んでいる「立志社中」プロジェクトに審査委員として参加しております。年3回行われている報告会において、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等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、取り扱いを開始しました。平成 28 年 3 月 31 日現在までの実績累計は、7 件 52 百万円となっております。

○大学等の連携協力により、お取引先の技術革新や課題解決に対応する「こうぎん技術相談サポートシート」を制定し、平成 28 年 1 月より運用を開始しました。平成 28 年 3 月 31 日現在までの相談シートを活用した大学等への取り次ぎ件数は 2 件となっております。

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、地域経済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 12 月には、「環境・生物分野」をテーマとして第 10 回シーズ発表会を開催しました。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と公益財団法人高知県産業振興センターによる各種支援策についての説明会も催しました。

また、開催中に一般社団法人高知県発明協会による知財総合支援窓口も併設しました。発表会には、13 社から 24 名の参加があり、2 件の技術相談、3 件の知財に関する相談が行われております。

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いては、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、協議会を開催するなど、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、12名の部店長が、高知市など13市町村（平成28年3月31日現在、高知市、室戸市、須崎市、土佐清水市、奈半利町、大豊町、土佐町、いの町、越知町、梶原町、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。「高知県産業振興計画」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年度下期の創業・新事業制度融資の実績は、個人事業者が29先6億80百万円、法人企業が28先26億52百万円、合計57先33億32百万円となりました。

平成26年10月より取り扱いを開始しました「こうぎん産学連携ファンド」については、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年度下期の同ファンドによる貸出金の実行は、1先4百万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。

また、平成28年1月より「こうぎん地域ブランド応援融資」の取り扱いを開始しました。この制度は、地域ブランド・地域産業資源・地域アクションプラン認定事業等を対象とした融資制度で、地域の産業振興ならびに活性化に貢献していくことを目的としており、平成27年度下期の融資実績は18件4億36百万円となっております。本制度融資を積極的に活用することで、農林水産物をはじめとした地域資源や商標を活用した事業などをサポートしてまいります。

平成28年4月には、創業支援や新規事業展開、ベンチャー企業の育成等を目的とした「こうぎん地域協働ファンド」を、オーシャンリース株式会社、REVICキャピタル株式会社と総額3億円で設立しており、今後、積極活用してまいります。

④コンサルティング機能の発揮

1. 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、平成28年3月に平成27年度第2回目の『「ものづくり補助金」お客さま相談会』を開催し、お取引先等7先にご参加いただきました。相談会にご参加いただいたお取引先も含め、「ものづくり補助金」等各種補助金申請に関するサポートに取り組んでまいります。

また、平成27年度下期においては、平成27年7月に業務連携・協力に関する覚書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、平成27年12月に経営セミナーを開催し、お取引先14先にご参加いただきました。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。

ロ. 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12月に第10回シーズ発表会を開催しました。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、平成28年3月31日現在までの実績累計は、7件52百万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・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。「こうち産業振興基金」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、お取引先への情報提供を行っております。

平成27年12月に、中小企業基盤整備機構四国本部、中小企業大学校広島校の協力を得て、『経営セミナー「お客様の心をつかむ商品アイデアの出し方と目のつけどころ」』を開催し、お取引先等14先にご参加いただきました。また、平成

28年3月に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』を開催し、お取引先等7先にご参加いただきました。そのほか、海外進出を検討しているお取引先2先に対して、高知県貿易協会などの外部機関によるセミナー等に関する情報提供や事前相談の取り次ぎを行うなど、外部機関との連携を図っております。

平成27年下期には、中小企業等の新事業展開の促進、販路開拓、海外展開、経営支援等をより幅広くサポートしていくため、日本政策金融公庫高知支店、いの町商工会、高知県事業承継・人材確保センターと新たに業務連携・協定を締結しております。また、中小企業基盤整備機構四国本部、日本政策金融公庫、高知県事業承継・人材確保センターによる経営支援等に関する行内研修を実施しました。

さらに、平成28年3月には、鹿児島、山口、高知、佐賀の4県で展開されている広域観光プロジェクト「平成の薩長土肥連合」の締結に呼応して、4県の地域金融機関が相互に連携を図り、各県の資源を有効に活用した様々な活動をサポートしていくことで、それぞれの地域の発展ならびにお客さまへのサービス向上につなげていきたいと考え、5行庫間で「薩長土肥包括連携協定」を締結しました。

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み、地域経済の活性化に貢献してまいります。

二. 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28年2月に開催された「スーパーマーケット・トレードショー2016」、平成28年3月に開催された「FOODEX JAPAN2016」では、延べ56社の高知県企業の出展支援を行い、多数の商談が継続されております。

また、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年度下期中のビジネスマッチングの成約先数は50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月からカテゴリー検索など、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に、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たコンサルティング機能の強化に取り組んでおり、平成27年度下期の業務提携先は1社増加して、17社となりました。

(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

本項『V.3.(1)④コンサルティング機能の発揮』に記載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年度下期は、経営改善支援取組先のうち、要計画策定先11先、要計画修正先30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7先、修正計画の策定支援は9先、合計16先の計画策定支援を実施しました。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4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6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、未修正のお取引先についても、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「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体制としました。同機構の特定専門家を派遣して2先（合計3回）の事業所に対する事業再生等に係る支援・助言を得ております。

③情報提供機能の活用

財務に関する問題点を共有し、経営改善に取り組んでいくための有効なツールとして、財務診断システムを活用した財務診断分析資料をお取引先に提供し、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年度下期において、財務診断分析資料を提供したお取引先は26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

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おります。

平成27年度下期は、215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、9先の債務者区分がランクアップするなどの活動成果が現れております。

〔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
ランクアップ先数	9	12	23	17
経営改善支援取組先数	141	137	201	205
ランクアップ率	6.4%	8.8%	11.4%	8.3%

〔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
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	12
経営改善計画策定完了先数	9	9	15	8
経営改善計画策定未了先数	19	7	6	4

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おいては、外部機関との連携を強化しております。当行のお取引先は中小企業が主体であることから、特に、中小企業再生支援協議会と積極的に情報交換等を行い、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、行員の中小企業等の事業再生支援能力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年度下期は3件の実績となりました。今後も引き続き、中小企業再生支援協議会を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
中小企業再生支援協議会持込先数	15	18	7

(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

当行の主要営業基盤である高知県においては、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、公的支援機関の調査で示されております。事業承継は、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。

こうしたなか、当行は事業承継や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 年度下期は 8 先のお客さまに対して、外部連携機関に取り次ぎを行い、そのうち 1 先について事業承継が円滑に行われました。また、残る 7 先についても事業承継に向けた経営改善支援に継続して取り組んでおります。

事業承継の課題解決に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、金融円滑化管理態勢を整備しており、その概要等を開示しております。

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」についても、その趣旨を踏まえた行内の態勢整備を図り、ガイドラインに基づいた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 28 年 3 月 31 日現在）（単位：件）

	申込み	申込みの状況			
		実行	謝絶	審査中	取下げ
中小企業のお客さま	14,397	13,639	339	62	357
住宅資金借入れのお客さま	647	443	116	3	85

(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 28 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 76 銭（中間配当 1 円 10 銭、期末配当 1 円 66 銭）の配当を行いました。平成 29 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 56 銭（中間配当 1 円 2 銭、期末配当 1 円 54 銭）の配当を予定しております。

平成 28 年 3 月期の利益剰余金は 196 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 実績
当期純利益	13	21	30	19	30	38	13	29
利益剰余金	53	73	97	112	137	171	182	196
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	189
	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 28 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いては、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 P D C A サイクルを強化しております。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、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 28 年 3 月には第 12 回目の委員会を開催しました。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 年度下期におきましても外部機関が主催する「内部監査研究講座」「金融モニタリング対応講座」など合計 5 講座に参加し、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・情報交換等を通じた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 年度下期は、大規模地震の発生を想定した B C P 模擬訓練を実施し、職員の安否確認や避難場所の認識、災害発生時の初動に関する学習などを行いました。また、業界横断的な訓練に参加し体制整備に努めるほか、自主参加型休日セミナーの開催、掲示板の発出により、職員に対する防災や B C P の意識強化を図っております。

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、B C P 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