

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 29 年 6 月



## 目次

I. 平成 29 年 3 月期決算の概要	1
1. 経営環境	1
2. 決算の概要(平成 29 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	5
1. 収益力の強化	5
(1) トップライン収益の向上	5
(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	27
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	28
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 29 年 3 月期決算の概要

### 1. 経営環境

平成 29 年 3 月期のわが国の経済は、政府の経済対策や企業収益の改善により、雇用・所得環境は改善が続きました。また、個人消費の一部に弱さがみられ、設備投資は一進一退の動きが続いたものの、公共投資や住宅投資は底堅く推移し、全体として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、雇用・所得環境は底堅く推移したほか、個人消費は一部に弱さが残るものの、公共工事や住宅設備は高水準で推移しており、全体では緩やかに回復しつつあります。

### 2. 決算の概要（平成 29 年 3 月期：単体）

#### (1) 資産・負債の状況

平成 29 年 3 月期末の貸出金残高は、地域に密着した営業活動を展開した結果、平成 28 年 3 月期比 64 億円増加して 6,887 億円となりました。なお、貸出金残高は、部分直接償却額 32 億円を控除した後の金額です。

預金等残高は、一般法人預金および個人預金が増加したことから、平成 28 年 3 月期比 80 億円増加して 9,147 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 28 年 3 月期比 8 億円増加して 675 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）

	29/3 期			28/3 期 実績	28/9 期 実績
	実績	28/3 期比	28/9 期比		
資産	10,821	365	265	10,456	10,556
うち貸出金	6,887	64	113	6,823	6,773
うち有価証券	3,132	53	33	3,079	3,099
負債	10,146	356	259	9,789	9,887
うち預金等	9,147	80	111	9,067	9,036
うち社債・借入金	845	270	144	575	701
純資産	675	8	6	666	669

#### (2) 損益の状況

損益の前年同期比の状況は、以下のとおりとなりました。

資金利益は、貸出金利息収入の減少等により 3 億 60 百万円減少し、役務取引等利益も 2 億 73 百万円減少いたしました。また、その他業務利益も 2 億 74 百万円減少し、業務粗利益は 9 億 9 百万円減少して 144 億 95 百万円となりました。

経費は、物件費が 31 百万円、税金が 13 百万円それぞれ増加したものの、人件費が 1 億 66 百万円減少したことから 1 億 22 百万円減少して 121 億 40 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7億87百万円減少して23億54百万円となりました。また、国債等債券関係損益を除いたコア業務純益は6億18百万円減少して18億49百万円となりました。

臨時損益は、不良債権処理額が39百万円増加し、償却債権取立益が44百万円減少したものの、貸倒引当金戻入益が3億57百万円増加したことなどから、3億5百万円増加して5億28百万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39百万円増加し、償却債権取立益が44百万円減少したものの、貸倒引当金戻入益が3億57百万円増加したことなどから、2億73百万円減少して3億28百万円の収益となりました。

これらの結果、経常利益は4億81百万円減少して28億83百万円となり、減損損失等による特別損益（△1億43百万円）や法人税等を計上後の当期純利益は8億14百万円減少して21億13百万円となりました。

〔「損益の状況（単体ベース）」（表2）〕 (単位：百万円) (※参考)

	29/3期		28/3期	28/9期 実績
	実績	28/3期比	実績	
業務粗利益	14,495	△909	15,404	7,524
資金利益	13,764	△360	14,124	6,919
役務取引等利益	453	△273	727	203
その他業務利益	277	△274	552	401
(うち国債等債券関係損益)	505	△169	674	510
経費	12,140	△122	12,262	6,132
うち人件費	6,604	△166	6,771	3,332
うち物件費	4,734	31	4,702	2,366
業務純益（一般貸倒引当金繰入前）	2,354	△787	3,142	1,391
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-	-
業務純益	2,354	△787	3,142	1,391
コア業務純益	1,849	△618	2,467	881
臨時損益	528	305	223	303
うち貸倒引当金戻入益	413	357	55	414
うち償却債権取立益	69	△44	114	34
うち不良債権処理額	154	39	115	112
うち株式等関係損益	143	51	91	△59
経常利益	2,883	△481	3,365	1,695
特別損益	△143	△5	△138	△78
税引前当期純利益	2,739	△487	3,227	1,616
法人税、住民税及び事業税	453	309	144	261
法人税等調整額	172	18	154	90
当期純利益	2,113	△814	2,928	1,264
実質与信費用	△328	△273	△54	△336

### (3) 自己資本比率の状況

自己資本比率（国内基準）は、平成 28 年 3 月期比 0.43 ポイント低下して 9.78% 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とランクダウンの防止に取り組んだ結果、金融再生法開示債権額は、平成 28 年 3 月期比 34 億円減少して 305 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 28 年 3 月期比 0.56 ポイント低下して 4.36% となりました。

〔「金融再生法開示債権の状況（単体ベース）」（表 3）〕

（単位：億円）

	実績	29/3 期		28/3 期 実績	28/9 期 実績
		28/3 期比	28/9 期比		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	52	10	10	42	42
危険債権	235	△38	△22	274	258
要管理債権	16	△5	△7	22	24
合計（A）	305	△34	△19	339	325
正常債権	6,693	137	154	6,555	6,539
総与信（B）	6,998	103	134	6,895	6,864
金融再生法開示債権比率（A） / （B）	4.36%	△0.56%	△0.37%	4.92%	4.73%

## II. 経営の改善に係る数値目標の実績

### 1. コア業務純益

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 37 億 63 百万円（前年同期比 48 億 89 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 0.135 ポイント（前年同期比 0.096 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 8 億 29 百万円（前年同期比 5 億 51 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 54 億 70 百万円（前年同期比 86 億 45 百万円減少）下回り、預金利回りが計画を 0.028 ポイント（前年同期比 0.019 ポイント低下）下回ったことから、預金利息は計画を 2 億 63 百万円（前年同期比 1 億 85 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 4 億 99 百万円（前年同期比 3 億 60 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 6 億 6 百万円（前年同期比 2 億 73 百万円減少）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、税金が計画を 1 億 27 百万円（前年同期比 13 百万円増加）上回ったことなどから、経費全体では計画を 27 百万円（前年同期比 1 億 22 百万円減少）上回りました。この結果、コア業

務純益は計画を 13 億 54 百万円（前年同期比 6 億 18 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	28/3 期 実績	28/9 期 実績	29/3 期				30/3 期 計画
				計画	実績	計画比	始期比	
コア業務純益	3,112	2,467	881	3,203	1,849	△1,354	△1,263	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 4 億 99 百万円（前年同期比 3 億 60 百万円減少）下回りました。また、投資信託・生命保険などの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 6 億 6 百万円（前年同期比 2 億 73 百万円減少）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 77 百万円（前年同期比 2 億 74 百万円減少）を計上しましたが、業務粗利益は計画を 8 億 20 百万円（前年同期比 9 億 9 百万円減少）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、税金が計画を 1 億 27 百万円上回ったことなどから機械化関連費用を除く経費は、計画を 59 百万円（前年同期比 1 億 39 百万円減少）上回りました。

この結果、業務粗利益経費率は 72.45%となり、計画を 4.27 ポイント、始期を 4.49 ポイントそれぞれ上回りました。

〔業務粗利益経費率の改善幅（表 5）〕

（単位：百万円、%）

	計画 始期	28/3 期 実績	28/9 期 実績	29/3 期				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	10,641	5,322	10,443	10,502	59	108	10,453
業務粗利益	15,293	15,404	7,524	15,316	14,495	△820	△797	15,419
業務粗利益 経費率	67.96	69.07	70.73	68.18	72.45	4.27	4.49	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

###### Ⅰ. ブロック・エリア制の構築

トップライン収益を安定的かつ継続的に確保していくためには、地域との協働により地域経済の活性化に積極的に貢献し、お取引先数の増加を含めた基盤拡充を図っていくことが不可欠です。こうした考えのもと、当行の主要営業基盤である高知県において、平成 27 年 10 月より「ブロック・エリア制」の運用による地域密着型金融の深化に取り組んでまいりました。

平成 28 年度は、高知中央第 2 ブロック（4 店舗）をモデルブロックに指定して、ブロック・エリア制の機能状況を検証し、「マーケット分析資料」の構成および活用状況、ターゲットを明確にした営業活動の実施状況などについて分析のうえ実効性を高めております。

「マーケット分析資料」は、外部データをベースに営業活動を通じて得られた情報を蓄積し、業種別事業先数や取引開拓余地など、マーケットの実態を定量的に把握する当行独自の分析データとして、月次で営業店に還元しております。現行の「マーケット分析資料」は、開拓余地やボリューム（規模）等の推移をセグメントごとに定量化しているものの、分析の切り口（ターゲットの選定）やセグメント別収益状況の把握等について改良の余地があり、営業戦略の策定などに活用しにくい部分もあったことからリニューアルを進めており、マーケットごとの特性等に基づく戦略的な活動や、収益状況を把握するツールとしてこれまで以上に活用してまいります。

収益力を強化していくためには、ターゲットを明確にした営業活動が不可欠であり、その前提となる「戦略的予算」の編成に取り組み、平成 29 年上期より運用を開始しております。本部はマーケットの環境やセグメント別の収益状況を把握したうえで戦略的な予算の策定を行い、営業店は本部から与えられた予算を踏まえ、「マーケット分析資料」等に基づいて各ブロック・エリアの地域特性や動向、収益状況に即した目標を設定し、営業戦略を策定してターゲットを明確にした営業活動を行う態勢としております。

毎月開催している「営業戦略会議」においては、営業力の強化に向けて各マーケットの状況に適した営業戦略等を協議し、進捗状況を確認するほか、営業活動の効率化や人員の有効活用を検討するなど、PDCAサイクルを回しながらブロック・エリア制の機能向上に取り組んでおります。また、「営業活動モニタリングシート」により、渉外担当者全員の訪問活動状況について、訪問件数や面談時間を定量的にモニタリングしており、訪問目的ごとに細分化した分析結果を営業店にフィードバックすることで渉外活動の効率化に取り組んでおります。

これまでブロック・エリア制の態勢整備を進め、各種分析資料等についても改良を重ねるなど、取り組みを強化してまいりました。この結果、営業店の理解度

は高まり、情報を共有・活用した店舗間の連携も従来に比べて強化されており、事業貸出先数の増加や新規顧客との面談時間の増加など、収益力の強化につながる一定の成果が現れてきたものと考えております。

持続可能性のあるビジネスモデルの構築を確実なものとしていくために、マーケットをより一層「深堀」し、実効性の高い戦略の策定や人員の配置を実現させるなど、スピード感を持って効率的な営業体制の確立に取り組んでまいります。

## ②事業者取引の強化

### Ⅰ. 成長分野への取り組み

高知県の産業活性化をサポートしていくために、高知県の経済環境や「高知県産業振興計画」の取り組み等を踏まえ、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し、積極的に推進しております。

太陽光発電事業向け融資の推進により、「防災・環境関連分野」は、平成28年9月末対比68億円増加したほか、「農林水産業・食品加工分野」は養殖業者向け融資の推進等により同26億円増加しており、高知県産業振興計画の目的の一つである一次産業分野の活性化につながる融資にも積極的に取り組みました。

当行は、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」を通じて、成長分野への取り組みを積極的に推進してまいりました。同ファンドはこれまでに逐次増額しており、平成29年3月には総額を1,500億円としております。平成28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の資格を取得した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を図りながら、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28年度下期実行		平成29年3月末残高	
	件数	金額	件数	金額
医療・福祉分野	124	6,263	664	39,165
農林水産業・食品加工分野	275	5,785	920	15,997
防災・環境関連分野	172	16,162	879	69,597
合計	571	28,212	2,463	124,761



## ロ. 推進分野

### (イ)「医療・福祉分野」

高知県は全国に先駆け高齢化が進行しており、当面医療・福祉分野のニーズは高まっていくものと予想されております。医療・福祉行政において、団塊の世代が後期高齢者となり社会保障費の増加が予想される 2025 年に向け、地域を一体とした医療・介護の提供を目的とする地域包括ケアシステムの整備が全国的に進められており、この方針に沿って策定した高知県の地域医療構想に基き、今後も病床や施設の転換ならびに事業者の再編等が進むものと考えられます。

また、国の「南海トラフ地震防災対策推進基本計画」に基づく耐震化工事や津波対策による高台移転のほか、医療事業経営者の高齢化に伴う事業承継、勤務医師らの独立開業など、継続的な資金ニーズが見込まれるものと考えられます。

当行では、営業本部に配置した「医療・福祉分野」の担当者と営業店が一体となり、外部機関や関連事業者のほか、当行からの出向者やOBと連携して、ソリューションの提供による新規取引の開拓や、既存のお取引先との深耕を推進しております。

独立開業や新規事業展開などに関する情報を収集し、お客さまのサポートに取り組んだ結果、平成 28 年度下期の「医療・福祉分野」向け融資の実行は 124 件 62 億円となりました。また、平成 29 年 3 月末の融資残高は、平成 28 年 9 月末比 64 件 25 億円増加して 664 件 391 億円となりました。

今後も本部と営業店が一体となり、連携機関や業務提携先と連携して、お客さまの多様なニーズや課題解決に向けた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、高知県産業振興計画に掲げられた地産地消・地産外商・拡大再生産戦略と歩調を合わせ、地域アクションプランの関連事業者や六次産業化に取り組む事業者と連携するなど、当行の支援機能を発揮して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する「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」の資格取得者を各地域の特性等に応じて配置しており、各アドバイザーが中心となって一次産業との取引推進に取り組むとともに、情報ネットワーク体制の整備やコンサルティング機能の強化を図っております。農商工連携や六次産業化などの取り組みには事業計画立案段階から関与するなど、「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交えたサポートに向け、営業店と本部が一体となって取り組んでおります。

ビジネス情報ネットワークにおける「営業サポート情報」の活用による販路開拓の支援や加工技術の紹介、および「食の商談会」への出展支援を通じた販路拡大などのビジネスマッチングに積極的に取り組んだ結果、平成 28 年下期の「農林水産業・食品加工分野」向け融資の実行は 275 件 57 億円となりました。

また、海面養殖業などの事業性評価にも積極的に取り組んだことから、水産業向け融資の実行は同 44 件 22 億円となり、平成 29 年 3 月末の融資残高は平成 28 年 9 月末比 153 件 26 億円増加して 920 件 159 億円となりました。今後も支援機能の向上を図りながら積極的なソリューション営業活動を展開していくことで、お客さまの様々なニーズにお応えできるよう努めてまいります。

#### (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、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支援等に取り組んでおります。また、環境関連分野では、新エネルギー分野の太陽光発電や風力、小水力といった様々な発電事業をサポートしていくとともに、CO<sub>2</sub>削減や排水設備の改善などの環境配慮型設備に関する支援にも積極的に取り組んでおります。

太陽光発電所の事業性を評価するためには、専門的な知識が必要となることから、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を図っております。行員の能力向上を図るため自主参加型休日セミナーなども開催しており、動産評価アドバイザーの資格は行員14名が取得しております。

こうした取り組みにより、平成28年度下期の「防災・環境関連分野」向け融資の実行は172件161億円となり、残高は平成28年9月末比93件68億円増加して879件695億円となりました。今後も本部と営業店が連携して適切な事業性評価に努め、高知県の防災および環境等の改善につながる事業の支援に向けて積極的に取り組んでまいります。

### 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」につきまして、これまでにファンド総額を逐次増額（平成 29 年 3 月総額 1,500 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 28 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	28/3 期 実績	28/9 期 実績	29/3 期			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	79,524	92,159	60,562	102,803	42,241	62,562
始期(27/3)からの 増加額	—	22,962	35,597	4,000	46,241	42,241	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	29	1,753
② 環境・エネルギー事業	90	11,105
③ 医療介護健康関連事業	39	3,096
④ 高齢者向け事業	3	530
⑤ 観光事業	11	390
⑥ 農林水産業・農商工連携事業	29	1,640
⑦ 防災対策事業	9	1,220
⑧ 食料品加工・製造関連事業	19	1,097
平成28年下期合計	229	20,833

## 二. 新規事業先の開拓

新規事業先の開拓は、営業基盤を拡充するための重要な活動のひとつとして位置付け、営業店と本部が連携したソリューション営業に取り組んでおります。

平成27年度下期より、各営業店のマーケット内における事業先情報をデータベース化した「事業先管理データ」の運用を開始いたしました。地域事業者を訪問時に収集した情報を整理し、様々なニーズを把握したうえで事業先の開拓に活用しております。営業店が「軒先顧客管理システム」に記録した訪問活動の状況や情報は、本部が共有して適宜助言等を行っており、新規開拓先や既存取引先の訪問活動バランス等をデータ化した「営業活動モニタリングシート」を作成し、平成28年4月から活用を開始しており、情報の共有による効果的、効率的な営業活動に取り組んでおります。また、平成28年度下期には、本部に在籍している専門知識のある行員と営業店行員との帯同訪問を延べ13回実施いたしました。

個人事業者向け融資商品として、平成27年10月より「こうぎんビジネス応援団」を、平成28年4月より女性の個人事業者向けに特化した「こうぎんはちきん応援団」の取り扱いを開始して積極的に推進した結果、平成28年度下期の新規融資開拓の実績は743先122億円(上期729先122億円)となりました。うち、両商品の実績は515先7億円(上期497先7億円)で、農、林、水産業の第一次産業に対する実績は100先1億35百万円(上期91先1億31百万円)となり、これまで十分に取引深耕が図れていなかった業種についても取引拡大ができております。

今後も、基盤拡充につながる新規事業先の開拓活動を積極的に推進し、優良な事業取引先を増加させてまいります。

〔新規事業先成約推移(表9)〕 (単位：先、億円)

	26/3期	26/9期	27/3期	27/9期	28/3期	28/9期	29/3期
成約件数	367	374	424	354	1,118	729	743
成約金額	210	114	136	120	173	122	122

## ホ. 既存取引先の深耕

既存のお取引先への深耕は、渉外担当者や営業店長の訪問活動を主体としており、営業店長はそれぞれの店質に応じて設定した訪問基準に沿った営業活動を励行していくとともに、お取引先の事業特性などに応じて本部の業種別担当者と連携するなど、お取引先のニーズなどを的確に把握する訪問活動に取り組んでおります。

既存取引先の情報は「事業取引先管理システム」の任意条件によるリスト化機能のほか、各種取引の推移や時系列データの対比により状況を把握するなど、営業活動に活用しております。平成28年5月には、同システムにカレンダー機能を追加し、営業活動で収集した見込み先の情報等の管理を精緻化させたほか、同年7月には帝国データバンクとのリンク機能をお取引先ごとに付加し、幅広い情報をより効率的に収集できるようになりました。

また、取引深耕活動の状況は「営業活動モニタリングシート」によって営業店と本部が共有し、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等において、活動効率向上のための情報として活用しております。

今後も、既存取引先の深耕活動によって地域の様々な情報を収集し、組織全体で共有する態勢をより進化させ、取引先数の増加やメイン化等の推進による基盤拡充を図ってまいります。

## ③個人取引の強化

### イ. ローン営業の強化

当行は、お客さまのライフサイクルや様々なニーズにお応えするために、幅広いローン商品をラインナップしていくとともに、ローンセンターならびにプラザの休日営業や、WEB申込の拡充など、受付チャネルの多様化による利便性の向上に努めております。個人向けローンは、金利収入における重要なセグメントのひとつであることから、収益力の強化はもとより、個人取引の基盤拡充およびメイン化を推進する施策のひとつとして、積極的に取り組んでまいります。

#### (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、お客さまの利便性を第一に考え、平日のほか日曜日にも営業しており、相談コーナーにキッズスペースを併設するなど、お気軽にご相談やお申込手続きをしていただける環境づくりに配慮しております。ローンセンターには住宅ローン専門の担当者を配置することで、住宅関連業者との連携による情報収集や、専門スキルを活かして各種関連手続きがスムーズに運べるよう取り組んでおります。また、お客さまのニーズに応じた商品の提案や、営業店のサポートによる成約率向上に向けた活動等も行っております。さらに、行員のスキルアップを図るため、実践的な研修を実施するなど、ローン推進拠点としての機能強化に取り組んでおります。

平成 28 年度下期における住宅ローンの実行は、住宅関連業者との連携強化や研修などによる行員のスキルアップを図ったことなどから、327 件 59 億 73 百万円となり、前年同期比で 26 件 6 億 42 百万円上回りました。このうちローンセンターの受付案件は、住宅関連業者 27 先からの紹介案件等が 60 件、個人からのお申込みが 14 件、合計 74 件 17 億 51 百万円の実績となりました。

また、同センターのほかに休日に相談業務を行う「こうぎん帯屋町プラザ」を平成 27 年 10 月に、「こうぎん久万川橋プラザ」を平成 28 年 6 月に開設し、各種ローンや金融商品等の資産運用に関する相談業務を行っているほか、セミナーも開催しております。このような各種施策の実施により、ローンセンターや両プラザの機能強化を図り、個人取引の拡充につなげてまいります。

#### (d) 住宅ローンの強化

住宅ローンはお客さまの大きなライフイベントをサポートする商品であり、家計取引や金融資産の運用といった関連取引拡大のほか、教育資金などの様々な資金ニーズへの派生といった個人取引のメイン化ならびに生涯取引の柱となる重要な商品として位置付けております。推進策として住宅関連業者との連携強化による情報の収集や住宅ローンおよびリフォームローン金利引下げキャンペーンの実施、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下げサービスを実施するなど、ライフステージに応じた商品やサービスの提供を行っております。

また、平成 28 年度下期にはお客さまのニーズに一層お応えできるよう、融資期間を 35 年から 40 年に延長いたしました。さらに、平成 29 年 4 月より、シニア世代のリフォーム資金等に利用いただけるリバースモーゲージ型住宅ローンの取扱いを開始いたしました。高知県で増加が予想されている空家対策や移住者の受け入れなど、地方創生や地域経済の活性化につながる商品としても積極的に推進してまいります。

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で推移してきましたが、マイナス金利政策によるローン金利低下の影響などから、平成 28 年 4 月から平成 29 年 2 月までの累計は 2,826 戸となり、前年同期比 11.69%増加しております。一方、住宅ローンを取り巻く環境は金融機関同士の競争激化など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 28 年度下期の住宅ローンの実行は 327 件 59 億 73 百万円の実績となり、前年同期比 26 件 6 億 42 百万円上回りました。引き続き、職域訪問セールスや情報収集活動の強化とともに、住宅関連業者との連携強化や新たなパイプ作りにも積極的に取り組んでまいります。

行員の育成にも継続して取り組んでおり、平成 28 年度下期には、高知県内店舗を中心としたローンセンター担当者による住宅ローン勉強会を 2 回開催し、

27名が参加したほか、地域別に保証会社の担当者を講師とした住宅ローン勉強会を3回開催し30名が参加、また、自主参加型休日セミナーには65名が参加いたしました。今後も行員のレベルアップを図り、住宅ローンの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）

	26年度下期	27年度上期	27年度下期	28年度上期	28年度下期	前年同期比
件数	331	265	301	302	327	26
金額	5,086	4,838	5,330	4,667	5,973	642

#### (ハ) 消費者ローンの強化

マイナス金利政策の影響等による貸出金利回りの低下幅を縮小させていくうえで、消費者ローンの重要性は高まっております。消費者ローン増強策として、お客さまのニーズにお応えできる商品ラインナップを拡充し、多様な販売チャネルを構築するとともに、リレーションを深める活動にも取り組んでまいりました。

平成27年10月より、申込みから契約までの手続きがインターネット上で完結でき、営業店窓口に来店不要の「Web完結型ローン」の取り扱いを開始いたしました。平成28年度下期の申込受付は前年度から微増に留まったものの、ホームページやテレビCM等の効果的な活用により申込件数を増加させていくとともに、Web申込サイトの工夫により獲得増加につなげてまいりたいと考えております。また、平成28年度下期は「教育関連ローン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」「フリーローンギフトカードキャンペーン」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たほか、自主参加型休日セミナーを継続的に開催するなど行員の営業スキルの向上や全員営業による獲得強化に取り組みました。

この結果、平成29年3月期の個人ローン残高（住宅ローンおよび消費者ローン合計）は、平成28年3月期比32億94百万円増加して1,069億91百万円となりました。

[個人ローン残高推移（表11）]

（単位：百万円）

	26/9期	27/3期	27/9期	28/3期	28/9期	29/3期
個人ローン	102,050	102,224	102,606	103,697	104,268	106,991
住宅ローン	79,157	79,282	79,324	79,973	79,750	81,307
消費者ローン	22,893	22,942	23,282	23,723	24,518	25,684

#### ロ. 個人預金の増強

当行では、平成29年3月末現在、個人預金が総預金の約70%を占めており、安定的な資金調達基盤となっております。

個人預金の増強を図るため、定期預金については、給与振込や公共料金の引落などの複合的な取引のあるお客さまの金利を上乗せするキャンペーン定期「二〇一七（ふといな）」の販売を行いました。また、年金受給者向け優遇定期預金「ねんきん定期預金」や退職者専用定期預金「ビビッド・プレミアムⅦ」「ビビッド・プレミアムⅧ」、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み合わせ商品「こうぎんビビッドパック」を継続販売いたしました。

また、給与振込、年金受取キャンペーンを定期的実施するとともに、ATM時間外手数料無料化等によるお客さまの利便性向上につながる施策も実施しております。さらに、平成29年3月より、個人型確定拠出年金（iDeCo）および「Web口振受付サービス」の取扱いを開始するなど、個人のお客さま向け商品やサービスをより一層充実させ、個人預金の増強を図ってまいりました。

こうした取り組みにより、平均残高ベースで、流動性預金は平成28年9月末比100億円増加したものの、定期性預金は低金利環境を背景に、投資信託や生命保険等の金融商品へのシフトの影響などから、平成28年9月末比54億円減少いたしました。この結果、個人預金全体では平成28年9月末比45億円増加して6,439億円となりました。

〔個人預金の増加計画（表12）〕

（単位：億円）

	27/3期 実績	28/3期 実績	28/9期 実績	29/3期			30/3期 計画
				計画	実績	計画比	
預金残高	6,481	6,387	6,393	6,629	6,439	△190	6,695

※平均残高ベース

## ハ. 金融商品の販売強化

預金金利が低水準で推移していることや、NISAなどの投資優遇制度を背景として、金融商品による運用のニーズは高まっております。また、利回りの低下から貸出金利息収入が減少傾向にあり、金融商品の販売強化は役務収益の増加につながる重要な施策のひとつとなっております。平成27年度に、証券会社、生命保険会社からそれぞれ1名の出向者を受け入れ、平成28年2月には生命保険会社に勤務経験のある女性職員を採用するなど、営業店のサポート態勢を強化しております。

金融商品販売事務の効率化を図るため、平成28年6月より金融商品買付・解約などの本部への発注、顧客カード兼面接記録、受付判定等を業務支援システム「Ryoma」で行い、取引の適切性確保に関する資料（包括帳票）ならびに各種情報の記録を電子化しております。また、平成28年10月より、お客さま向け資産運用セミナーとして「くまぷらマネーセミナー」を月2回程度開催し、資産運用に係る様々な情報提供に取り組んでおります。今後も、お客さま本位を念頭に置き、お客さまの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

の継続に努めるとともに、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、セミナーの開催による情報提供等により販売強化に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 26 年度		平成 27 年度		平成 28 年度		
	上期	下期	上期	下期	上期	下期	前年同期比
投資信託	76	88	101	58	51	46	△12
生命保険	13	16	22	41	35	34	△7

〔金融商品残高推移（表 14）〕

（単位：億円）

	平成 26 年度		平成 27 年度		平成 28 年度		
	上期	下期	上期	下期	上期	下期	前年同期比
投資信託	356	417	419	442	423	418	△23
生命保険	176	193	216	258	293	328	70

\*生命保険は、販売累計額を計上しております。

## （イ）投資信託

低金利環境のなか、お客さまの投資信託への関心は高まりつつあり、ニーズも多様化しております。当行では商品ラインナップの拡充と行員のスキルアップにより、お客さまの多様な資産運用ニーズにお応えできるよう取り組んでおります。

平成 28 年度下期は、新たに 4 銘柄の「追加型投資信託」を商品ラインナップに加えました。また、外部講師を招聘し、投資経験の少ないお客さまを対象とした資産運用セミナーを 2 カ所で開催し、資産運用の多様化に向けての情報を提供いたしました。

行員のスキルアップのため、知識や経験値の高い証券会社からの出向者ならびに本部専門担当者による帯同訪問を 85 回実施したほか、勉強会を 39 回開催いたしました。研修等は基礎知識や商品内容を習得するものから、ロールプレイングを取り入れた実践的なものまで、内容を工夫しながら開催しております。また、若手行員を主体とした勉強会を 4 回、自主参加型休日セミナーを 10 回開催し、延べ 511 名が参加いたしました。このほか、「2017 年のマーケット展望」をテーマとした、外部講師による「新春セミナー」を開催いたしました。

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などから、平成 28 年度下期の販売実績は、前年同期を 12 億円下回り 46 億円となりました。今後も新商品の導入や、資産運用相談窓口としてプラザを活用するほか、行員の一層のスキルアップによりお客さまの資産運用に関するニーズにお応えできるよう態勢強化を図り、販売強化に努めてまいります。



## (ロ) 生命保険

お客さまのライフステージや資産の状況ならびに家族構成などにより、生命保険に求められるニーズは様々であり、当行は最適な商品をご提案するために、商品構成の充実を図るとともに、お客さまの潜在ニーズを発掘する提案能力の向上に努めております。

平成 28 年度下期は、円建一時払終身保険 1 商品および外貨建変額年金保険 2 商品をラインナップに加え、お客さま向け「相続セミナー」を開催して 13 名のお客さまにご参加いただいたほか、「セカンドライフセミナー」には 5 名のお客さまにご参加いただきました。また、投資信託と同様に知識や経験値の高い生保会社からの出向者や本部の専門担当者による帯同訪問を 152 回、勉強会を 49 回開催いたしました。このほか、自主参加型休日セミナーを 5 回開催し、延べ 122 名が参加するなど、営業活動のサポートやスキルアップにつながる指導を行いました。これらの取り組みを実施したものの、運用環境の悪化により平成 28 年度上期中に円建ての保険の多くが販売休止となったことなどから、下期の販売実績は前年同期を 7 億円下回り、34 億円となりました。

今後も、商品ラインナップを拡充していくとともに、行員の一層のレベルアップに努め、お客さまの幅広いニーズにお応えしていくことで、販売強化に努めてまいります。

## ニ. 新たな営業チャネルの構築

非対面チャネルを充実させるべく、平成 29 年 3 月に、お客さまにパソコンやスマートフォン等で口座振替の手続きをいただける、来店不要の「Web 口座振替サービス」の取扱いを開始いたしました。非対面チャネルとしては、平成 27 年 5 月に開設したインターネット専用支店「よさこいおきゃく支店」や、同年 10 月より取扱いを開始した「Web 完結型ローン」に引き続き導入したもので、「即時口座振替」の導入など Web サービスの一層の向上についても検討を進めてまいります。

また、「金融コンサルティング機能の発揮」を目的とした営業拠点として、「こうぎん久万川橋プラザ」や「こうぎん帯屋町プラザ」を設置したほか、「ちより街支店」において平日の相談業務に係る営業時間を 19 時まで延長するなど、お客さまの利便性向上に向け、営業時間や営業日についても柔軟に対応していくよう検討してまいります。

今後とも、従来の枠にとらわれない、新サービスや新チャネルの企画・開発を行い、更なる CS 向上を図っていくことにより、個人取引先の基盤拡充に取り組んでまいります。

## ホ. 家計取引のメイン化

当行が個人のお取引先を確保していくためには、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。

営業店における営業面や管理面を総合し、優秀な成績の店舗を表彰する「総合表彰制度」や「営業本部運動」に家計取引メイン化の項目を設定して推進しております。平成 28 年度下期には、個人型確定拠出年金（i D e C o）の取扱いを開始したほか、フィンテックを利用した「W e b 口振受付サービス」の導入や、給与振込等の複合取引の推進を目的とした定期預金キャンペーンなどを実施いたしました。

また、家計取引の拡大につながる取り組みとして、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）、資産運用に関するお客さま向けセミナーや相続セミナー、セカンドライフセミナー（ともに随時）を開催しております。資産運用など随時開催しているセミナーはご好評をいただいていることから、会場を高知市以外の地域（奈半利町、愛媛県宇和島市）に拡大しており、多数のお客さまにご参加いただいております。

さらに、C S 向上のために「お客さま満足度アンケート」を継続実施しており、お客さまの声を反映した施策のひとつとして、当行のキャッシュカードで当行の A T M をご利用いただく際のご利用手数料を、平成 27 年 5 月より、すべての時間帯を無料化といたしました。平成 28 年 6 月には、高齢のお客さまや聴覚に障がいをお持ちのお客さまに、安心して窓口をご利用いただくため、対話支援スピーカー「コミュニケーション」を 3 店舗に導入しております。今後も、お客さまにメイン銀行としてお取引いただくため、各種商品の充実やサービスの向上に努めてまいります。

#### 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。

今期についても前期と同様に、「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」を掲げて取り組みました。この結果、平成 29 年 3 月期の投資有価証券利回りは計画を 0.031 ポイント上回る 1.228% となり、有価証券利息配当金は計画を 27 百万円上回る 37 億 3 百万円となりました。

引き続き、こうした方針のもとで、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

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。こうしたなか、

お取引先との適正な収益を確保する取引条件を判断するため、シミュレーション対象のデータ範囲を拡大した「総合採算評価システム」を平成 28 年 9 月に導入して、総合的な取引採算評価の高度化を図りました。

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に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資格取得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資格取得者による他の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いたしました。また、この取り組みをベースとして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「支店長登用制度」を平成 27 年 9 月に創設しております。この制度に基づいて公募、選考を行い、平成 29 年 4 月には、新たに 3 名の女性職員を支店長に任命いたしました。

スキルの高い行員にステップアップの機会を与えることは、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るものと考え、本部を含めた幅広い業務を経験できるような人材配置を実施し、全行的な視野を持った人材の育成に努めてまいります。

### **ロ. 「定年再雇用者」の活用による営業店支援の強化**

これまでは、本部集中部門や事務指導部門を主体に定年再雇用者を配置してまいりましたが、営業店ならびに営業をサポートする部署への配属を増加させており、

本部所属の再雇用者が営業店に駐在して、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ており、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ております。

定年退職による再雇用者は平成 29 年 3 月末現在 51 名で、その配属先は営業店が 14 名本部が 37 名ですが、本部配属のうち 8 名は営業サポートに関する部署に配属しております。今後も「定年再雇用者」の豊富な知識・経験を活用して営業店の支援強化に、引き続き努めてまいります。

## 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 月に創設いたしました。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、平成 29 年 2 月に 1 名が復職し現在 2 名となりましたが、平成 27 年度以降に退職した同制度対象者のうち 20 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

平成 26 年 4 月より、採用要件としていた金融機関勤務経験の条件を撤廃して幅広く人材を募集してまいりました。また、平成 27 年度上期には、公募採用等の嘱託の雇用満了年齢について、それまでの 60 才から 65 才へ延長し、熟練人材の確保につながるよう運用しております。なお、「職員登用制度」により、これまでに 19 名の嘱託を職員に登用しており戦力強化につながっております。

今後も嘱託の公募による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、行内研修ならびに自主参加型休日セミナーによる行員の金融関連知識等の向上に取り組んでおります。

また、各種資格取得を奨励し、特に 5 資格（表 15 に記載）を重点資格として推進しており、これらの資格取得者の増加と併せ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等の実施により、事業性評価に欠かせない専門知識を持つ人材の育成を進めるとともに、資格取得者等による実践的な行員指導を実施しております。

さらに、女性活躍推進法に基づく「一般事業主行動計画」に沿って、女性管理職の育成を目的に、係長・主任を対象にした管理職養成研修を実施しております。

このほか、将来の幹部候補者の養成といった長期的な観点から、営業店および本部の様々な部署に配置することで、全行的な目線を持つ行員の育成にも取り組んで

まいります。

#### イ. 「こうぎんカレッジ」の継続開催

平成 21 年度より自主参加型休日セミナーである「こうぎんカレッジ」を継続開催しており、参加者は毎年 1,000 名を超え、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 28 年度は、金融商品や私募債、BCP、知的財産など幅広い内容で 63 講座を開催し、延べ 1,797 名が参加いたしました。

また、検定試験の受験対策を目的とした「こうぎんキャンプ」も開催しております。今後も行員の要望や、先見性のある幅広いテーマでセミナーを開催し、行員の早期育成に取り組んでまいります。

#### ロ. e - ラーニングの活用

各種講習等を行うシステムとして e - ラーニングを導入しておりますが、学習端末は行内ネットワークに接続したパソコンに限られ、自己啓発の時間確保に課題があったことから、平成 28 年 9 月に新システムを導入して Web 対応を可能といたしました。その結果、職員は自宅のパソコンで規程類や行内情報の閲覧のほか、資格取得に向けた学習が可能となり学習機会が拡大いたしました。人事部による学習状況モニタリング機能等も活用し、業務知識の向上や資格取得による人材育成に取り組んでまいります。

#### ハ. 外部資格の取得推進

各種資格の取得を推奨し職員への公募や指名による取得支援を行っております。様々な資格のなかでも地域金融機関の職員として求められる専門的な知識を高めていく必要があることから、5 資格（表 15 ※印）を重点資格として推進し、事業性評価に係る能力の向上に取り組んでおります。

平成 28 年度には「農業経営アドバイザー」を 6 名、「林業経営アドバイザー」を 2 名、「動産評価アドバイザー」を 6 名、「M&A シニアエキスパート」を 2 名が資格取得しております。平成 28 年度末における主な外部資格取得者数は下記（表 15）のとおりです。

〔外部資格取得者（表 15）〕

農業経営アドバイザー※	20 名
林業経営アドバイザー※	6 名
水産業経営アドバイザー※	2 名
動産評価アドバイザー※	14 名
M&A シニアエキスパート※	9 名
医療経営士 3 級	3 名
証券アナリスト	3 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、嘱託の公募採用を実施しており、これまでに「職員登用制度」により 19 名の嘱託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、基本的な知識やスキルならびにコンプライアンス等のレベルアップを図る必要があります。そのため、嘱託採用者向けの研修範囲を拡大し、継続実施していくことによりスキルアップを図り、早期戦力化に努めてまいります。

### 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に基づき実践してきており、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」を導入しております。

平成 28 年 8 月より、育児休業の対象者となる職員等が、子が 2 歳となるまでに一定回数の遅出、早退が利用できる「遅出・早退」制度を創設しております。また、平成 29 年 2 月より、育児短時間勤務等が取得できる条件を「小学就学前まで」から「小学 1 年まで」に拡大するなど法定以上の規程改正を行い、職場環境の整備に取り組んでおります。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も可能としており、また、専門相談員を招いて個別育児相談ができる内容としております。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ていく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

お取引先の販路拡大など様々なビジネスニーズにお応えできるよう、ビジネスに関する情報（以下「営業サポート情報」）を行内の情報ネットワークで共有し、情報提供等によるソリューション営業を展開しております。

平成 27 年 10 月に「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、営業活動における活用方法等について周知を図り、営業店同士や本部との連携を強化した結果、平成 28 年度下期は、平成 25 年 3 月よりシステム運用を開始以降最多となる、お取引先 83 先 108 件のビジネスマッチングが成約いたしました。

今後もシステムの高度化を継続し、「営業サポート情報」を効率的に活用して、お取引先のビジネスマッチングのサポートに努めてまいります。

#### ② 「軒先顧客管理システム」の活用強化

「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、行内ネットワークを介して営業店と本部がリアルタイムに情報を共有できるシステムとしており、営業活動や事業改善支援など様々な場面で活用しております。

本システムは、各種営業推進施策や営業店からの要望等に応じて、随時機能を追加するなどのカスタマイズを行い、営業活動の効率向上を図っております。その一環として、訪問した取引先数や面談時間に関する統計機能により、営業活動をデータ化し、活動プロセスを分析して営業活動の効率化に活用しております。

また、平成 28 年 5 月には、取得した情報に基づくタイムリーな提案やスムーズな案件対応を実現するための営業スケジュールの管理機能や、多くの情報から必要なものを効率的に抽出するための情報検索機能を高度化いたしました。また、平成 28 年 7 月には、帝国データバンクの情報と当行の取引先情報をリンクさせて、企業内容や取引実態等をより効率的に把握できるように改良しております。

今後も、営業店と本部の連携活動の効率化や、営業活動の実態分析による P D C A に基づく活動強化につなげていくために「軒先顧客管理システム」の高度化を進めてまいります。

### ③マーケット分析の精緻化

新規取引先の増加および取引シェアアップは、基盤を拡充して収益の向上につながる重要な要素の一つと考えており、その活動の前提となるマーケット情報の収集と分析に継続的に取り組んでおります。

ブロック・エリアごとの人口構成、業種別および事業先別の各種情報と営業活動等から収集した情報を統合し「マーケット分析資料」として整備しており、法人・個人等のセグメント別に「取引開拓余地」等を分析して、マーケット特性の把握に努めております。

また、「マーケット分析資料」に基づくセグメント別の収益状況や、営業活動時間等を目的別に分析した「営業活動モニタリングシート」などの情報を営業店にフィードバックしており、マーケット特性を勘案した予算の策定や「営業戦略会議」における営業戦略の立案・検証などに活用しております。

“face・to・face”の営業活動によって収集した情報を「マーケット分析資料」に蓄積するとともに、情報整理の切り口や時系列の収益性分析などのマーケット分析を精緻化し、地域の特性に合致した効率的な営業活動につなげてまいります。

## (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月より本格的な活動を開始いたしました。

平成28年度下期には、施策として取り組んだ高性能自動精査機能付現金バスが一部店舗に導入され、現金出納業務の省力化が進みました。

また、導入を進めていたWeb会議システムが平成29年1月より本格始動し、行内研修や本部と各ブロック・エリアにおける営業推進会議などで利用され、移動時間の削減や機動的な情報交換を実現するなど、業務の効率化が進みました。

このほか、融資業務に係る事務手続きの簡素化や融資関係の契約書の簡素化、および自動出力化、ならびに渉外営業端末の導入などについても具体化に向けて検討を進めております。

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させ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

平成28年度上期より、自己査定システムの完全ペーパーレス化を実現し、業務の効率化を図りました。

本部では新商品開発や新たなサービス等を検討する際に、データ化されていない様々な情報について、営業店に調査を依頼して収集しております。こうした調査等に係る営業店の事務負担を軽減するために、平成28年度下期は前期に引き続き15業務の見直しを検討しました。現状では省力化の限界まで効率化が進ん



でいる3業務を除いた12業務のうち、3業務について業務効率化を実現いたしました。残る9業務についても、営業店の意見などを参考にながら効率化に向けた取り組みを継続してまいります。

このほか、営業店事務の一層の負担軽減を図るべく、営業店で保管している融資契約書類の本部集中化や、相続関係事務の本部集中化についても検討を進めております。

## 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強化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29年4月の定例人事異動では、高知市内の1ブロックにおいて統括店に副支店長を、ブロック店には投信専担者、貸付業務指導者を配置しております。今後、同ブロックを「モデルブロック」として効果検証を行い、「ブロック・エリア制」の機能強化に努めてまいります。

また、高知県の産業振興計画や産業特性などを踏まえ、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取得し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5資格は重点資格として取得を推奨しております。

そのほか、これまで事務指導部門が行ってきた営業店の店内検査支援体制を、現在の39店舗から平成29年6月に67店舗へ拡大するために、店内検査支員を現行の5名体制から4名増員の9名体制とする人員配置を行いました。これにより、検査員の直接指導による営業店職員の検査能力の向上はもとより、営業店の事務負担軽減による営業活動時間の捻出などにつながるものと考えております。

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、さらに営業に携わる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	4名
	林業経営アドバイザー	2名
高幡エリア	農業経営アドバイザー	2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29年4月1日現在

## ニ. 本部業務の効率化

平成 29 年 1 月より「Web 会議システム」が本格稼動し、行内研修および本部と各エリア・ブロックとの営業推進会議等に利用され、移動時間の削減など本部と営業店双方の業務効率化を図りました。

また、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、融資業務の負担軽減につながる「融資業務に係る事務手続きの簡素化」などの実現に向けて準備を進めております。

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 29 年 3 月期の人件費は、計画を 1 億 50 百万円下回り 66 億 4 百万円となりました。また、平成 29 年 3 月期の人員は、行員が 903 名、嘱託・パートが 136 名、合計 1,039 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、生産性の向上を図り、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 実績	29/3 期 実績	30/3 期 計画
期末職員数	1,057	1,052	1,039	1,057
行員	912	902	903	903
嘱託・パート	145	150	136	154

[人件費の計画・実績 (表 18)]

(単位：百万円)

	27/3 期 実績	28/3 期 実績	29/3 期			30/3 期 計画
			計画	実績	計画比	
人件費	6,603	6,771	6,755	6,604	△150	6,755

### ロ. 物件費の適切な管理

営業店照明の LED 化や通信体制の整備、物件費削減運動の徹底など、経費削減に向けた取り組みにより、本部・営業店の給水光熱費、通信交通費、広告宣伝費、消耗品費等の削減に努めましたが、一方でインターネットバンキングサービスシステムや金融所得一体課税システム、新営業店システム、ATM クラウドサービス、外為オンラインシステム等のシステム関連投資に係る計算委託料や保守

管理費が計画を上回ったことなどから、平成 29 年 3 月期の物件費は、計画を 51 百万円上回る 47 億 34 百万円となりました。

平成 27 年度下期から実施している「物件費削減運動」における削減率の目標を前年度対比 8%から 10%に引き上げしており、職員の物件費削減意識を一層高めるとともに、各種業務の効率化による経費の圧縮に取り組み、物件費の削減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	28/3 期 実績	29/3 期			30/3 期 計画
			計画	実績	計画比	
物件費	4,555	4,702	4,683	4,734	51	4,593
(うち機械化関連費用)	1,409	1,621	1,670	1,638	△32	1,580
機械化関連費用除く物件費	3,146	3,081	3,013	3,095	82	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、「ブロック・エリア制」による営業態勢のもと、地域に密着した営業活動を展開し、事業性評価を活用した資金供給ならびに、お取引先企業等に対する経営相談や経営指導をはじめとした経営改善支援活動に積極的に取り組んだ結果、平成 29 年 3 月末の金融再生法開示債権における正常債権は、平成 28 年 9 月末比 154 億円増加して 6,693 億円となりました。また、不良債権合計額は平成 28 年 9 月末比 20 億円減少して 305 億円となり、金融再生法開示債権比率は同 0.37 ポイント減少して 4.36%となりました。

今後も、目利き力を発揮して事業性評価に基づくソリューションの提供や、経営改善支援活動等に取り組み、貸出金の増強ならびに質の向上に努めてまいります。

#### (2) 経営改善支援の方策と活動の強化

経営改善支援の対象先は、当行の経営に対する影響が大きい先を選定し、さらに支援ランクを設定することで、改善のステップとモニタリング頻度などを明確化し、経営資源を有効に活用しつつ事業性評価に基づく最適なソリューションの提供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とし、支援ランクを貸出金の規模でⅠ、Ⅱの 2 段階に区分したうえで、定性要因により A、B の 2 段階に区分しております。取組先は、毎年 3 月末日および 9 月末日を基準日として見直しを実施しております。

### 〔選定区分〕

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と区分しております。なお、総与信および純与信ともに支援ランクⅡの選定基準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。

### 〔支援方法等〕

原則としてⅠA先、ⅠB先については月1回以上、ⅡA先、ⅡBについては2カ月に1回以上のモニタリングを実施し業況把握等に努めております。このうち、A先は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、本部が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しております。B先は業況を把握する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、経営改善に対する取組体制の整備を支援しております。

平成28年度下期は、ⅠA:48先、ⅡA:59先、ⅠB:30先、ⅡB:64先、合計201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経営改善支援活動に取り組み、11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。

## 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、お取引先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ⅠA先への取組状況については、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等により業況ならびに経営改善の進捗状況をモニタリングしております。この内容は「軒先顧客管理システム」に記録し、企業支援室は同システムを活用して支援活動への指導を行うとともに、帯同訪問を実施し、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28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 833 件、バンクミーティングへの参加や企業訪問等による指導を 163 回実施いたしました。

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 28 年度下期のランクアップ実績はⅠA：4 先、ⅡA：3 先、ⅠB：1 先、ⅡB：3 先、合計 11 先となりました。

今後も実態把握に基づく事業性評価に努め、経営課題等に応じた解決策を提案し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 28 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などを通じて連携の強化を図りました。

また、平成 27 年 4 月より株式会社地域経済活性化支援機構と「特定専門家派遣」契約に基づく専門家の派遣を受けております。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**

行内の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。その他、地方金融機関 5 行庫による薩長土肥連携事業に基づく個別商談会やネット通販事業者との個別商談会を開催しております。

平成 29 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2017」や平成 29 年 3 月に開催された「FOODEX JAPAN2017」、その他の個別商談会を含めて、お取引先企業延べ 72 社の出展支援を行っており、多数の商談が継続交渉されております。今後も、お客さまの販路拡大支援等につながるビジネスマッチングに取り組み、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を十分に把握したうえで、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 29 年 3 月期においては、直接償却 6 先 4 億 79 百万円、債権売却 12 先 2 億 51 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 17 百万円を回収いたしました。

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 29 年 3 月期に

おける部分直接償却の金額は 32 億円となりました。

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

平成 28 年 11 月に規程を改正し、「取締役会」の機能をガバナンスに関する審議に重点を置き、業務執行に関する審議は主として「経営会議」とし、それぞれの機能をより明確化させました。経営戦略に関する審議ならびに適切な業務執行に関して、それぞれの会議体でより深度のある議論を行い、より一層のガバナンス向上に努めてまいります。

平成 29 年 6 月以降の役員構成は、取締役 8 名のうち社外取締役は 2 名、監査役 4 名のうち社外監査役は 3 名で、引続き社外役員 5 名はすべて金融商品取引所の定めに基づき独立役員として届け出ており、改選前と変わらない経営体制を維持しております。

また、経営に対する評価の客観性を確保するため、社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会」を平成 22 年 9 月に設置しており、外部目線による様々な角度からの提言を受けております。

平成 29 年 3 月には、第 14 回経営評価委員会を開催し、平成 29 年 3 月期第 2 四半期および同第 3 四半期の決算の状況、ならびに第 3 期経営強化計画の進捗状況等について説明や、意見交換を行いました。

同委員会では、高知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ことを目的に、資格取得を推進している農業経営アドバイザー資格取得者が増加していることを高く評価していただき、今後の展開として「農業経営アドバイザーの知識や情報を活用し、高知県の産業振興計画の推進や一次産業の発展に貢献することを期待する」などの意見をいただきました。また、平成 28 年 9 月開催の同委員会にて提案されたリバースモーゲージに関して、早速商品化したことについて高く評価していただきました。

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、本部と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、定期的により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・テストについては、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いたしました。

平成28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いたしました。

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で、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、VaR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、半期に一度の頻度で実施しております。平成28年度下期は、「賃貸住宅向け融資」をテーマとして実施し、期間損益や自己資本等、ストレスが当行に与える影響について検証を行うとともに、有価証券の含み益によるカバーなどについて考察いたしました。結果については、リスク管理委員会に報告し、評価・検証しております。

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

### **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28年度下期に3回開催いたしました。



平成 28 年 12 月に消費者庁が公表した「公益通報者保護法を踏まえた内部通報制度の整備・運用に関する民間事業者向けガイドライン」に基づき、従業員等からの法令違反等の早期発見・未然防止に資する内部通報制度「企業倫理ホットライン」について、通報窓口に「社外取締役」を追加するなど、自浄プロセスの機動性の向上を図っております。

倫理・法令・行内規程等を遵守するための基本方針および具体的行動指針として制定している「コンプライアンス・マニュアル」については、半年毎に見直しを行い、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。

#### **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 28 年 6 月に、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届け出ております。

また、経営に対する評価の客観性を確保するために、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 29 年 3 月には第 14 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。

毎期、決算公表後に会社説明会を開催し、決算の概要や地域社会への貢献に向けた取り組み、中期経営計画などについて説明しており、平成 28 年度は、前年度より 3 会場増加させ、平成 28 年 6 月から 7 月にかけて、高知県内 9 カ所で会社説明会を開催し、ご参加いただいたお取引先は 196 名増加して 645 名となりました。

今後も、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するなど、迅速かつ正確な情報を開示していく態勢を維持してまいります。

##### **(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、中小企業等への円滑な資金供給や経営改善支援などをはじめとした地域への良質な金融サービスの提供、および地域の高等教育機関との連携による地域貢献活動などといった CSR 向上への取り組み、ならびに新商品・サービスの開始等に関する情報を積極的に開示しております。

また、お客さまのニーズに応じた質の高い金融サービスを提供していくために、具体的な取組事例などを交えた「地域密着型金融の取り組み状況」を定期的の開示しているほか、金融仲介機能のベンチマークについて「地域経済の活性化に向けた取り組み」として平成 29 年 3 月に開示いたしました。

今後も、これらの情報をよりわかりやすく掲載するよう努めてまいります。

## 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

事業者に対するソリューションや事業性評価を活用した営業活動に資する専門的な外部研修や行内研修等へ参加させるとともに、外部連携機関から講師を招聘し、幅広くかつ実践的なテーマによる自主参加型休日セミナーを開催しております。また、各種経営アドバイザーなどの外部資格取得を推奨しており、平成 29 年 3 月末の取得状況は「外部資格取得者（表 15）」のとおりとなりました。さらに情報量や機能を拡充させた学習システムの e - ラーニングを活用するなど、行員の業務関連知識の向上に努めております。

このほか、各種資格取得者や経験豊富な行員が、業務を通じて若手や経験の浅い行員を指導し、指導を受けた行員が自己啓発により能力開発を進めて自発的に成長できるよう、本部行員等による帯同訪問などの実践的な指導により人材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や研究成果を活用し、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」の平成 29 年 3 月末までの累計実績は 7 件 52 百万円となりました。連携協定を締結している高知県内の高等教育機関 4 校、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の連携を密にし、事業者への情報提供やシーズの提案などを通じた様々な支援活動に取り組んでまいります。

平成 28 年 4 月に、当行と連結子会社であるオーシャンリース株式会社および R E V I C キャピタル株式会社の 3 社を組合員として「こうぎん地域協働投資事業有限責任組合（通称：こうぎん地域協働ファンド）」を設立し、平成 28 年度中に 2 件の投資を行いました。

また、連結子会社のオーシャンリース株式会社は、株式会社サーチフィールドと提携し、「F A A V O 高知」としてクラウドファンディング事業に取り組んでおります。平成 28 年度中の実績は 6 案件を募集し、5 案件が目標額を上回りました。

このほか、平成 28 年度下期には、中小企業庁との共催による「適正取引推進講習

会」を2回開催し、合計9社12名の方に参加いただきました。これからも産学官や外部機関と緊密に連携して、経営セミナーや個別相談会の開催や新たな資金調達手法を提供するなど、事業者の経営支援活動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のひとつとして、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貢献していくことを目的とした「こどもサッカー教室」を高知大学と合同で平成22年より毎年開催しております。平成28年度は、高知県内3会場で開催し、平成28年10月に野市町で開催した東部教室では、126名のこどもたちにご参加いただいたほか、10月に黒潮町で開催した西部教室では91名、11月に高知市で開催した中央教室では278名、合計495名のこどもたちにご参加いただき、大変ご好評をいただきました。また、中央教室では、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3回こうぎんカップ」を同時に開催いたしました。

また、お金とくらしをテーマとして金融知識の普及と併せ科学に親しんでもらうことを目的とした「こども金融・科学教室」を、高知工業高等専門学校と合同で平成20年より毎年開催しております。平成28年度は県内2カ所で開催し、小学生と保護者合計145名にご参加いただきました。今後も、様々な機会を通じて、地域貢献活動にも積極的に取り組んでまいります。

#### ○積極的な情報発信について

平成28年度の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平成28年7月にホームページへ掲載したほか、金融仲介機能のベンチマークについても平成29年3月にホームページへ掲載いたしました。また、ホームページではCSRへの取り組みや、各種キャンペーン商品のご案内なども掲載しており、質の高い情報を、わかり易く積極的に開示していくよう努めてまいります。

## 2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況

### (1) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

#### ① 中小規模事業者等に対する融資推進活動

##### イ. 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。

##### ロ. 信用保証協会との連携強化

事業のライフステージに応じて、事業の拡大や安定的な資金繰りのための融資制度である「創業等支援融資」や「流動資産担保融資保証」をはじめとした、中小規模事業者向け各種制度融資の利用促進のため、高知県信用保証協会等との連

携を一層強化して行員の業務知識の向上を図るなど、人材の育成に努めております。

「マイナス金利」の導入以降、貸出金利の低下が進むなか、事業者が保証料の負担を敬遠する動きもあったことなどから、平成 29 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 132 億円減少して 1,260 億円となり、うち当行の高知県内店舗における高知県信用保証協会保証付融資残高は、前年同月末比 60 億円減少して 456 億円となりました。

「高知県産業振興計画」に関連する事業を行う企業を対象とした制度融資である「産業振興計画推進融資」の取り扱いが平成 26 年 4 月から開始されており、当行はこの制度融資を中心として活用し、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)

	26/9 期	27/3 期	27/9 期	28/3 期	28/9 期	29/3 期
融資残高	53,303	54,650	53,424	51,704	48,211	45,636
前年同月比	△1,938	540	120	△2,946	△5,212	△6,067

## 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、お客さまとのリレーションシップを強化していくとともに、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、行員のレベルアップを図るため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的高度化

「軒先顧客管理システム」には、お客さまの属性や各種取引状況の照会機能のほか、「訪問計画と実績」「状況の把握・評価」「指示・改善」のメニューがあり、営業店の渉外ならびに営業店長との連携による訪問計画や交渉記録等を本部もリアルタイムで共有できることから、適宜助言や指示を行うなど、PDCAに基づいた計画的かつ効果的な活動のための行動管理ツールとして活用しております。

本部は、店舗別や担当者別などのセグメントで、営業活動における新規先あるいは既存先の「訪問分類」「訪問目的」「結果」に関する集計機能を活用し、活動状況を把握、分析しており、これらの情報は平成 28 年度上期に導入した「営業活動モニタリングシート」により営業店へフィードバックしており、営業店と本部が活動実態の状況を共有するなど、活動バランスの改善や効率化に向け取り組んでおります。また、個別の営業活動や経営支援活動の交渉内容について所管部が助言や指導コメントを行うなど、営業店のサポートに努めております。このほ

か、平成 28 年度下期から、同システムの融資関連情報やソリューションに関する情報などの細分化により、活動実態の把握や効果分析の精度向上を図っております。

中小規模事業者向けの信用供与ならびに経営改善支援等を円滑に行っていくため各種ツールの機能向上を図り、より実効性のある活動に取り組んでまいります。

#### **ロ. 経営陣による検証**

中小規模事業者等向けの信用供与に関しては、定期的に取り締役会で残高・先数等の計数ならびに、業務所管部の各種推進策の P D C A サイクルに基づく取組状況について検証しております。経営陣からの各種推進策の実効性向上のための助言・指示等については取締役会事務局の経営統括部が一元管理し、その進捗状況についても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**

事業性評価を重視し、担保や保証に過度に依存しない融資の促進に向け、本部担当者による行内研修や勉強会などを開催して、A B L の活用手法等を行内に周知しております。さらに、企業を支援するための目利き力向上や、新たな融資手法促進のために資格取得も推奨しており、平成 28 年度下期における資格取得の状況は、N P O 法人日本動産鑑定が認定する動産評価アドバイザーが前年より 3 名増加して 14 名、日本政策金融公庫が認定する林業経営アドバイザーが同 2 名増加して 6 名のほか、農業経営アドバイザーが 20 名、水産業経営アドバイザーが 2 名となりました。

また、平成 28 年 8 月より財務情報以外の事業特性に着眼した「事業性評価シート」の運用を開始いたしました。本シートの作成と活用を通じてお取引先の事業内容の理解を一層深めていくとともに、本部と営業店が情報を共有して適切なソリューションを提供するなど本業支援を積極化し、担保や保証に過度に依存しない融資につなげてまいります。

A B L は、新分野への参入や既存事業の拡大ならびに経営改善等を図るための資金調達手法としてお取引先等の認知度も高まってきており、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、当行独自の売電シミュレーションなどで事業性評価を重視し、売掛債権等を動産担保とする取り組みを積極的に行ったことなどから、平成 28 年度下期の融資実績は A B L 全体で 46 件 43 億円、うち太陽光発電事業は 37 件 40 億円の実績となりました。今後は、小水力・小型風力・バイオマスなど発電事業にも取り組んでまいります。

また、信用格付等の活用によるお取引先の財務の健全性を背景とした信用供与手法として、私募債の提案等を積極的に推進しており、平成 28 年度下期の実績は 33 先 22 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ながら、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」による地域に密着した活動の強化や、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の資金ニーズや各種相談にもきめ細かく対応しております。

当行は、高知県の活性化に向け今後も成長が見込まれる「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」を成長分野と位置づけて推進しており、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 28 年度下期における同ファンドの実行は、「医療・福祉分野」が 36 億円、「農林水産業・食品加工分野」が 27 億円、「防災・環境関連分野」が 123 億円等、合計 229 件 208 億円の実績となり、残高全体では平成 28 年 9 月末比 106 億円増加して、計画を 422 億円上回る 1,028 億円となりました。また、平成 28 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 571 件 282 億円となり、同成長分野の残高は平成 28 年 9 月末比 120 億円増加しております。

これらの取り組みにより、平成 29 年 3 月末の中小規模事業者等向け貸出残高は 3,857 億円となり、計画を 251 億円上回りました。また、総資産に対する比率は 35.64%となり、計画を 1.10 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図るため、本部と営業店が連携して推進していくとともに、人材の活用や営業活動の効率化による営業力の強化と業務の効率化を図り、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)	28/3 期 実績	28/9期 実績	29/3 期				29/9 期 計画	30/3 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	3,700	3,744	3,606	3,857	251	271	3,611	3,620
始期(27/3) からの増加額	—	114	157	20	271	251	271	25	34
総資産末残	10,414	10,456	10,556	10,439	10,821	382	407	10,444	10,453
総資産に対する 比率	34.44	35.39	35.47	34.54	35.64	1.10	1.20	34.57	34.63

\* 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)	28/3期 実績	28/9期 実績	29/3期				29/9期 計画	30/3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	4,964	4,928	4,948	5,135	187	257	4,968	4,992
総資産末残	10,414	10,456	10,434	10,439	10,821	382	407	10,444	10,453
総資産に対する 比率	46.84	47.47	47.23	47.39	47.45	0.06	0.61	47.75	47.75

\* 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 28 年度下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、創業等に係る融資先が 40 先あったほか、各種補助金申請では 16 先の企業を支援したことから、計画を 10 先上回り合計 56 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 46 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 83 先あったことなどから、計画を 91 先上回り合計 211 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 20 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 4 先、経営サポート会議活用が 1 先あったことから、計画を 4 先上回り合計 29 先となりました。
- ・事業承継支援については、公的専門機関への取り次ぎ案件の実績が 7 先ありました。
- ・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 27 先あったことなどから、計画を 20 先上回り合計 60 先となりました。

これらの結果、取組先数の合計は 363 先となり計画を 128 先上回りました。また、取引総数に占める割合も計画を 1.02 ポイント上回り 4.11%となりました。

なお、第 1 期経営強化計画を策定以降、当行は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のほか、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ます。今後も地域経済の活性化につながる様々な活動に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)	28/3 期 実績	28/9 期 実績	29/3 期				30/3 期 計画
				計画	実績	計画比	始期比	
創業・新事業	46	58	69	46	56	10	10	46
経営相談	113	163	217	120	211	91	98	124
事業再生	25	32	37	25	29	4	4	25
事業承継	1	8	1	4	7	3	6	4
担保・保証	41	59	49	40	60	20	19	41
合計	226	320	373	235	363	128	137	240
取引総数	7,473	8,140	8,416	7,603	8,816	1,213	1,343	7,673
比率	3.02%	3.93%	4.43%	3.09%	4.11%	1.02%	1.09%	3.12%

\*「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28年度下期における取組事例は、以下のとおりとなりました。

- 高知大学が、産学官連携による地域活性化に向けた様々な取り組みに係る活動状況等について定期的に報告を行っている「地域連携推進センター連絡会」に、当行もメンバーとして参加し、意見交換を行っております。参加機関はそれぞれの得意分野を活かし、連携活動の実効性向上に向けた協議を重ねて、地域活性化につながる新たな連携テーマの発掘等に取り組んでおります。
- 高知大学主催のシンポジウム「地域協働ネットワーク会議 地域協働を促す支援の在り方を考える」のパネルディスカッションに、行員がパネリストとして参加いたしました。
- 高知工業高等専門学校において、学生のプレゼンテーションスキルの向上を目的として開催された「第1回高知高専 うなづくプレゼン」に行員が審査員として参加するとともに、学生の企画に対し実現可能性や改善点等のアドバイスをを行い、高知銀行頭取賞を授与いたしました。
- 高知県立大学の支援のもと、学生による地域活性化に向けた活動である「立



志社中」プロジェクトに当行も審査委員として参加しております。平成28年11月の中間報告会、平成29年3月の最終報告会では、学生の地域活動における取り組み目的の明確化や効率的な取組方法、課題の解決手法などのアドバイスをを行いました。

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」等との連携を一層強化して、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28年11月28日に開催した第11回シーズ発表会では「生産工学」「ロボット工学」「コンクリート工学」をテーマとして開催し、地元企業13社から13名にご参加いただきました。また、独立行政法人中小企業基盤整備機構四国本部や、高知県新産業推進課、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同時開催したほか高知県知財総合支援窓口による個別の知的財産相談コーナーも併設いたしました。

今後も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市町とはそれぞれ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践しております。

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、「地方創生サポートデスク」を平成27年2月に設置し、地方公共団体の地方版総合戦略の推進について、本部と営業店が連携・協力し、当行が持つ情報やノウハウ等を提供するなど、地域経済活性化のサポートに向けた取り組みを行っております。

また、高知市など14市町村(平成29年3月末現在、高知市、室戸市、須崎市、土佐清水市、奈半利町、大豊町、土佐町、いの町、越知町、仁淀川町、梶原町、日高村、四万十町、黒潮町)から地方版総合戦略推進委員を委嘱されて活動しております。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」を締結して様々な連携を行っており、「高知県産業振興計画」における地域アクションプランにも積極的に関与しております。「高知県産業振興計画」で推し進めている平

成 28 年度の地域アクションプランは、県内 7 地域において 234 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や、自主参加型休日セミナー、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 28 年度下期の創業・新事業制度融資の実績は 40 先 27 億 21 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 29 年 3 月末までの累計実績は 7 件 52 百万円となりました。「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」等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」の取り扱いを開始いたしました。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 28 年度下期の融資実績は 46 件 10 億 40 百万円となりました。本制度を積極的に活用していくことで、農林水産物をはじめとした地域資源や地域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」を当行と連結子会社のオーシャンリース株式会社、ならびに REVIC キャピタル株式会社と総額 3 億円で設立いたしました。平成 28 年度下期の投資実績は 1 件（累計 2 件）ですが、今後も引き続き積極的に活用してまいります。

### ④コンサルティング機能の発揮

#### イ. 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」や「創業補助金」ならびに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手続きなどの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が平成 28 年 11 月から平成 29 年 1 月にかけて公募した「革新的なものづくり・商業・サービス開発支援補助金」の一次公募において、当行は認定支援機関としてお取引先 16 先の補助金申請に向けたサポートに取り組

み、審査の結果8件が採択されました。引き続き、公益財団法人高知県産業振興センター等、外部機関との連携を強化して、各種補助金や助成事業の活用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・高知銀行シーズ発表会」を平成18年より毎年開催しており、平成28年11月に開催した第11回シーズ発表会では、「生産工学」「ロボット工学」「コンクリート工学」をテーマに13社から13名の方にご参加いただきました。

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ます。

これからも地域金融機関として産学連携をサポートするなど、地域の活性化に向けた活動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「業務連携・協力に関する協定」を締結し、連携を図りながら、お取引先の販路拡大に向けた外商支援や補助金等の情報提供等に取り組むなど、高知県内の「ものづくり産業」の振興をサポートしております。「こうち産業振興基金」や「こうち農商工連携基金」などの各種基金においては、助成対象事業審査会に評価委員として関与するとともに、お取引先への各種情報提供を行なうなど、基金運営への協力や活用の支援に取り組んでおります。

平成28年4月に、当行とオーシャンリース株式会社、REVICキャピタル株式会社の3社を組合員として「こうぎん地域協働投資事業有限責任組合（通称：こうぎん地域協働ファンド）」を設立し、平成28年度中に2件の投資を行いました。今後も、新たな資金調達手法の提供などを通して地域経済の活性化に貢献してまいります。

また、鹿児島、山口、高知、佐賀の4県の地域金融機関5行庫間で締結した「薩長土肥包括連携協定」に基づく連携事業として、4県のサプライヤーと首都圏のバイヤーとのビジネスマッチングを目的とした「薩長土肥連携首都圏バイヤー商談会」を平成28年11月に東京都で開催し、当行の取引先10社にご参加いただきました。

また、地域産業の振興や発展につながる有効な施策を講ずるために、高知商工

会議所と「業務連携・協力に関する覚書」を平成28年12月に締結いたしました。

さらに、平成29年3月には、一般社団法人仁淀ブルー観光協議会と連携し、地域ブランド商標「仁淀ブルー」を用いた当行オリジナルのノベルティグッズを作成し粗品として活用いたしました。仁淀川流域の景色等をデザインに採り入れた粗品をお客さまに配布することで、仁淀川の素晴らしさや魅力を発信していきたいと考えております。

引き続き、外部機関等との連携強化を図りつつ、お取引先の経営課題に関する相談等に的確に対応できるよう態勢強化に努め、地域経済の活性化に貢献してまいります。

## ニ. ビジネスマッチング機能の強化

高知県や高知県地産外商公社との共催による各種商談会を通じて、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29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2017」や、平成29年3月に開催された「FOODEX JAPAN2017」、その他個別商談会を含め、延べ72社のお取引先の出展支援を行い、多数の商談が継続されております。

また、平成27年10月にビジネス情報ネットワークシステムの「営業サポート情報」にカテゴリ検索機能の付加などの機能を強化したことなどから、平成28年度下期には成約先数83先108件のビジネスマッチングを成約しており、今後もソリューション提案ツールとして継続的に活用してまいります。

このほか、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によるサポート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28年度下期の業務提携先は3社増加して22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に基づく、深度のある事業性評価によって、課題の解決および窮境原因の除去につながる具体的な解決方法を検討するなど、実態に即した実施可能な経営改善計画の策定支援に取り組んでおります。また、予測不能な環境変化への対応など、経営改善計画に修正が必要となった場合には修正計画の策定支援も行っております。計画策定支援に際し、お取引先の同意が得られる場合は、中小企業再生支援協議会や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 28 年度下期は、経営改善支援取組先のうち、要計画策定先 16 先、要計画修正先 20 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 13 先、修正計画の策定支援は 7 先、合計 20 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 10 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 5 先となりましたが、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」に関する契約を締結し、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いたしました。平成 28 年度下期までに、特定専門家の派遣により 2 先（合計 5 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

財務分析による実態把握から経営改善支援活動をサポートするツールとして、財務診断分析資料をお取引先に提供して、分析内容ならびに課題と解決策の共有を図るなど、本部と営業店が連携した改善活動のサポートに取り組んでおります。営業店の活動は、「軒先顧客管理システム」に説明等経過が記録されており、本部が検証して適宜アドバイスを実施するなど、効果的な支援を行うよう努めております。

平成 28 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 49 先となりました。

## (3) 早期の事業再生に資する方策

### ①ランクアップへの取り組み

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 28 年度下期は、201 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、11 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。なお、平成 28 年度上期のランクアップ先 18 先のうち 1 先が下期にランクダウンしたことから、平成 28 年度通期でのランクアップ数は 28 先となりました。

〔ランクアップの実績（表 24）〕

	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
ランクアップ先数	12	23	17	28
経営改善支援取組先数	137	201	205	201
ランクアップ率	8.8%	11.4%	8.3%	13.9%

〔経営改善計画策定先数（表 25）〕

	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 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	16	21	12	19
経営改善計画策定完了先数	9	15	8	16
経営改善計画策定未了先数	7	6	4	3

## 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、計画の完遂に向けた活動の積極的な支援に取り組んでおり、その計画策定にあたっては外部機関と連携し多角的な検討を行うことで経営改善の実現可能性向上に努めております。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の連携強化を図っております。また、行員の事業再生支援能力向上のため、中小企業基盤整備機構等が主催する事業再生に関するセミナーへの参加などを実施しております。

平成 28 年度下期の中小企業再生支援協議会への持込は 4 件の実績となりました。引き続き、中小企業再生支援協議会と連携強化のうへ、お取引先の経営改善支援に努めてまいります。

〔中小企業再生支援協議会持込先数（表 26）〕

	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
中小企業再生支援協議会持込先数	18	7	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、経営者の高齢化による休廃業等が全国平均に比べて高い水準で推移していることが、公的支援機関の調査で示されております。このような環境のなか、事業承継は地域の産業や雇用といった経済基盤を維持していくうえで、大きな課題のひとつとなっております。

当行はこのような環境を踏まえ、平成 28 年 1 月に制定した「こうぎん事業承継相談サポートシート」を活用し、営業店と本部の連携活動の効率化を図っております。また、高知県事業承継・人材確保センターなどの公的支援機関や、みずほ証券株式会社、株式会社日本M&Aセンターと事業承継やM&Aに関するビジネスマッチング契約を締結しており、専門的で高度なスキルが要求される事案において外部専門機関と連携を図ることにより、支援活動を強化する態勢としております。平成 28 年度下期は 6 先のお客さまに対して、外部専門機関への取り次ぎを行いました。今後とも外部専門機関等との連携による、実効性の高い事業承継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 月に施行された中小企業金融円滑化法を受けて、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 29 年 3 月 31 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	16,327	15,506	352	88	381
住宅資金借入れのお客さま	672	462	119	3	88

## (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 29 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 56 銭（中間配当 1 円 2 銭、期末配当 1 円 54 銭）の配当を行いました。平成 30 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 45 銭（中間配当 0 円 98 銭、期末配当 1 円 47 銭）の配当を予定しております。

平成 29 年 3 月期の利益剰余金は 212 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	28/3 期 実績	28/9 期 実績
当期純利益	13	21	30	19	30	38	29	12
利益剰余金	53	73	97	112	137	171	196	206
利益準備金	1	2	3	4	5	6	7	7
その他利益剰余金	51	71	94	108	132	164	189	199
	29/3 期 実績	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	21	15	15	15	15	15	15	15
利益剰余金	212	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	204	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 29 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

経営強化計画に基づく各種施策については、所管部および関係部署が一定期間の取組実績を分析し、今後の活動へ反映させるべく効果的な施策や課題への対応策等を検討しております。これらのプロセスを定期的に取り締役に報告しており、取締役会は各施策の検証ならびに実効性を高めるための指示を行うなど、経営陣も関与して P D C A を実践し、経営強化計画の達成に向けた運営管理を行っております。

経営強化計画の履行状況や財務状況については、半期毎に社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会」に報告し意見交換を実施しております。今後も各委員からの客観的な評価ならびに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、ならびに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 28 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」



や「金融モニタリング対応講座」など合計8講座に参加して、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、営業店監査や本部監査および関係会社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。

監査法人について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。今後も意見や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ます。リスク統括部署である経営統括部やリスク管理委員会は、本年度より測定しているLCR（流動性カバレッジ比率）のモニタリングや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、検証を継続実施しております。

### **(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していくため、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、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ております。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28年度下期は、行内のBCP模擬訓練で、「安否確認」「預金手払い」「営業店シャッターの手動開閉などを実施いたしました。また、「防災・BCP取組」の行内研修の実施や営業店の災害対策に関する意識調査を行うなど、職員の防災やBCPに対する意識向上を図るとともに、訓練の結果等を踏まえた関連規程類の見直しにも取り組み、BCP態勢の実効性確保に努めております。

また、サイバーセキュリティへの対応は、経営上の重要な課題と認識し、態勢強

化に努めております。平成 29 年 2 月に、顧客が利用しているインターネット・バンキングへの不正アクセス対策として「リスクベース認証」方式を導入し、セキュリティ強化に取り組みました。

#### **(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、信用リスク主管部である与信管理部が市場金融部と連携のうえ、貸出と有価証券の信用供与額を合算し、自己資本に対する限度額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して管理していく態勢としております。

なお、合算管理を開始以降現在に至るまで、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