

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 29 年 12 月



## 目次

I. 平成 29 年 9 月期決算の概要	1
1. 経営環境	1
2. 決算の概要(平成 29 年 9 月期：単体)	1
II. 経営の改善に係る数値目標の実績	3
1. コア業務純益	3
2. 業務粗利益経費率	4
III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	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	16
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	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	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	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	37
VI. 剰余金の処分の方針	46
1. 配当に対する方針	46
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	47
1. 経営強化計画の運営管理	47
2. 内部監査態勢の強化	47
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 9 月期決算の概要

### 1. 経営環境

平成 29 年 9 月期におけるわが国の経済は、雇用・所得環境の改善を受けて、個人消費は緩やかに回復しており、設備投資は持ち直しているなど、全体では緩やかな回復基調が続きました。

当行の主要営業基盤である高知県の経済は、個人消費は一部に弱い動きがみられたものの、全体では底堅く推移しました。また、生産活動は緩やかに持ち直しているほか、雇用・所得環境も改善傾向にあるなど、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 9 月期：単体）

#### (1) 資産・負債の状況

平成 29 年 9 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、中小規模事業者等を中心とした事業資金の需要にも積極的に応えいたしました結果、平成 28 年 9 月末比 40 億円増加したものの、平成 29 年 3 月期比 73 億円減少して 6,814 億円となりました。なお、貸出金残高は、部分直接償却 31 億円を控除後の金額です。預金等残高は、一般法人預金、金融機関預金および個人預金が増加したことから、平成 29 年 3 月期比 117 億円増加して 9,264 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 29 年 3 月期比 20 億円増加して 695 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）

	29/9 期			28/9 期 実績	29/3 期 実績
	実績	28/9 期比	29/3 期比		
資産	10,851	294	29	10,556	10,821
うち貸出金	6,814	40	△73	6,773	6,887
うち有価証券	3,131	32	△0	3,099	3,132
負債	10,155	268	9	9,887	10,146
うち預金等	9,264	228	117	9,036	9,147
うち社債・借入金	776	74	△69	701	845
純資産	695	26	20	669	675

#### (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、有価証券利息配当金の増加や資金調達費用の減少等により 1 億 71 百万円増加した一方で、役務取引等利益は 44 百万円減少いたしました。また、その他業務利益も 6 億 75 百万円減少し、業務粗利益は 5 億 48 百万円減少して 69 億 76 百万円となりました。

経費は、物件費が 1 億 5 百万円、人件費が 62 百万円それぞれ減少したことなど

から1億84百万円減少して59億48百万円となりました。

以上により、業務純益（一般貸倒引当金繰入前）は3億63百万円減少して10億27百万円となりました。また、国債等債券関係損益を除いたコア業務純益は3億21百万円増加して12億2百万円となりました。

臨時損益は、貸倒引当金戻入益が63百万円、償却債権取立益が1百万円それぞれ減少した一方で、不良債権処理額が86百万円減少し、株式等関係損益が1億84百万円増加したことなどから、3億29百万円増加して6億33百万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86百万円減少し、償却債権取立益が1百万円、貸倒引当金戻入益が63百万円それぞれ減少したことなどから、22百万円減少して3億58百万円の収益となりました。

これらの結果、経常利益は34百万円減少して16億60百万円となり、減損損失等による特別損益（△1億97百万円）や法人税等を計上後の当期純利益は2億15百万円減少して10億49百万円となりました。

〔「損益の状況（単体ベース）」（表2）〕 (単位：百万円) (※参考)

	29/9 期		28/9 期	29/3 期
	実績	28/9 期比	実績	
業務粗利益	6,976	△548	7,524	14,495
資金利益	7,091	171	6,919	13,764
役務取引等利益	158	△44	203	453
その他業務利益	△274	△675	401	277
(うち国債等債券関係損益)	△174	△685	510	505
経費	5,948	△184	6,132	12,140
うち人件費	3,269	△62	3,332	6,604
うち物件費	2,261	△105	2,366	4,734
業務純益（一般貸倒引当金繰入前）	1,027	△363	1,391	2,354
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-	-
業務純益	1,027	△363	1,391	2,354
コア業務純益	1,202	321	881	1,849
臨時損益	633	329	303	528
うち貸倒引当金戻入益	350	△63	414	413
うち償却債権取立益	33	△1	34	69
うち不良債権処理額	25	△86	112	154
うち株式等関係損益	125	184	△59	143
経常利益	1,660	△34	1,695	2,883
特別損益	△197	△118	△78	△143
税引前当期純利益	1,463	△152	1,616	2,739
法人税、住民税及び事業税	459	197	261	453
法人税等調整額	△44	△134	90	172
当期純利益	1,049	△215	1,264	2,113
実質与信費用	△358	△22	△336	△328

### (3) 自己資本比率の状況

自己資本比率(国内基準)は、平成29年3月期比0.10ポイント上昇して9.88%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り、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29年3月期比4億円減少して300億円となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は、平成29年3月期比0.03ポイント低下して4.33%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	29/9期		28/9期実績	29/3期実績
		28/9期比	29/3期比		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	51	8	△1	42	52
危険債権	233	△25	△2	258	235
要管理債権	16	△7	△0	24	16
合計(A)	300	△24	△4	325	305
正常債権	6,636	96	△57	6,539	6,693
総与信(B)	6,937	72	△61	6,864	6,998
金融再生法開示債権比率(A)/(B)	4.33%	△0.40%	△0.03%	4.73%	4.36%

## 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9億32百万円(前年同期比46億46百万円増加)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0.204ポイント(前年同期比0.057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6億73百万円(前年同期比1億49百万円減少)下回りました。

預金平残(譲渡性預金含む)は計画を31億66百万円(前年同期比70億6百万円増加)下回り、預金利回りが計画を0.054ポイント(前年同期比0.023ポイント低下)下回ったことから、預金利息は計画を2億52百万円(前年同期比1億3百万円減少)下回りました。これらの結果、資金利益は計画を1億39百万円(前年同期比1億71百万円増加)下回りました。

お客さま本位の業務運営に関する取組方針のもと、投資信託・生命保険など金融商品の積極的な販売に取り組みましたが、役務取引等利益は計画を3億67百万円(前年同期比44百万円減少)下回りました。また、税金が計画を55百万円(前年同月比16百万円減少)上回りましたが、人員の新陳代謝等により人件費が計画を1億19百万円(前年同月比62百万円減少)下回り、さらに経費削減に向けた取り組

みを継続したことから、物件費が計画を 53 百万円（前年同月比 1 億 5 百万円減少）下回ったことなどから、経費全体では計画を 1 億 17 百万円（前年同期比 1 億 84 百万円減少）下回りました。これらの結果、コア業務純益は計画を 4 億 85 百万円（前年同期比 3 億 21 百万円増加）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	28/9 期 実績	29/3 期 実績	29/9 期				30/3 期 計画
				計画	実績	計画比	始期比	
コア業務純益	3,112	881	1,849	1,687	1,202	△485	△708	3,386

\*コア業務純益（業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益）

\*平成 29 年 9 月期の始期比については、平成 29 年 9 月期の実績を 2 倍して比較しています。

## 2. 業務粗利益経費率

成長分野に向けた融資の推進等により、貸出金平残は計画を上回りましたが、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 1 億 39 百万円（前年同期比 1 億 71 百万円増加）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提案活動により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 67 百万円（前年同期比 44 百万円減少）下回り、その他業務利益が計画を 2 億 70 百万円（前年同期比 6 億 75 百万円減少）下回ったことから、業務粗利益は計画を 7 億 77 百万円（前年同期比 5 億 48 百万円減少）下回りました。一方、人員の新陳代謝等により人件費が計画を 1 億 19 百万円（前年同月比 62 百万円減少）下回り、経費削減に向けた取り組みを継続したことから物件費が計画を 53 百万円（前年同月比 1 億 5 百万円減少）下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 1 億 14 百万円（前年同期比 1 億 59 百万円減少）下回りました。

この結果、業務粗利益経費率は 74.00% となり、計画を 5.96 ポイント、始期を 6.04 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	28/9 期 実績	29/3 期 実績	29/9 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	5,322	10,502	5,276	5,162	△114	△69	10,453
業務粗利益	15,293	7,524	14,495	7,753	6,976	△777	△1,341	15,419
業務粗利益 経費率	67.96	70.73	72.45	68.04	74.00	5.96	6.04	67.79

\*業務粗利益経費率（（経費－機械化関連費用）／業務粗利益）

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

\*平成 29 年 9 月期の始期比については、平成 29 年 9 月期の実績を 2 倍して比較しています。

### Ⅲ. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

#### 1. 収益力の強化

##### (1) トップライン収益の向上

##### ① 営業態勢の再構築

##### イ. 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あり、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おります。

平成29年度は「ブロック・エリア制」の運用を、営業態勢構築のステージから営業戦略に基づく営業態勢強化のステージへとステップアップさせました。

本部は、営業エリア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策定を行いました。また、本年7月には、営業エリアの開拓余地などを定量的に把握し、ターゲットを的確に選定するためのツールのひとつである「マーケット分析資料」を更改して、より営業活動に役立つよう機能性を向上させるとともに、ブロック・エリア全店の営業店長に対して「営業戦略に基づく効果的な営業活動の実践」を再度徹底しております。

このほか、ブロック・エリア単位のメンバー店舗が毎月開催している「営業戦略会議」に本部行員が参加するなどにより、各営業エリアの状況に適した営業戦略の立案や効率的な営業活動、および人員の有効活用等についての協議に関与しているほか、「営業推進会議」等で予算に対する進捗状況等をモニタリングし適宜指導しております。

営業店は、「マーケット分析資料」等のデータを基に各ブロック・エリア別の特性や動向、収益状況を勘案した目標を設定し、本部の助言等も得ながらPDCAサイクルを機能させ、ターゲットを明確にした営業活動に取り組んでおります。また、渉外活動の一層の効率化を図るため、渉外担当者全員の訪問件数や面談時間を計測し定量的に分析した「営業活動モニタリングシート」を活用して営業活動の阻害要因を分析し、本部と連携して課題解決に向け取り組んでおります。このほか、本年度上期にはブロック・エリアの機能強化につながる施策のひとつとして、人員配置の試行を目的としたモデルブロック活動を実施しました。

本部は、こうした活動から得られた効果的な施策等を営業店にフィードバックしており、マーケット特性に応じ組織力を活かした戦略の立案や、店舗間の連携活動が活発化するなどブロック・エリア制の機能強化につながっております。

持続可能性のあるビジネスモデルを永続的なものとしていくために、営業エリアをより一層「深堀」し基盤拡充に取り組むとともに、実効性の高い戦略の策定やBPRによる最適な人員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態勢の確立に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。

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 月期には総額を 1,500 億円としております。平成 29 年度上期における同ファンドの分野別実行金額および残高増加実績は、本項『Ⅲ. 1. (1)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している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 29 年度上期実行		平成 29 年 9 月末残高	
	件数	金額	件数	金額
医療・福祉分野	107	8,054	688	41,739
農林水産業・食品加工分野	175	3,308	951	15,721
防災・環境関連分野	96	8,644	912	70,629
合計	378	20,007	2,551	128,090

### ロ. 推進分野

#### (イ) 「医療・福祉分野」

高知県は全国に先駆けて高齢化が進行しており、医療・福祉分野のニーズは当面高まっていくものと予想されております。団塊の世代が後期高齢者となり社会保障費がさらに増加することが予想される 2025 年に向け、地域を一体とした医療・介護・福祉の効率的な提供を目的とする地域包括ケアシステムの整備が進められており、この方針に沿って策定された各県の地域医療構想に従って、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。

療養病床は廃止されることが決定されておりますが、平成 30 年 4 月の医療・介護制度報酬の一体改定などにより、新設される介護医療院や老人保健施設への転換、介護施設や高齢者住宅の新設など、患者の受け皿となる施設の整備が促されます。また医療事業経営者の高齢化に伴う事業承継や、勤務医師らの独立開業、医療・介護施設の M&A などが活発化しており、今後も継続的な資金



ニーズが見込まれるものと考えられます。

このような環境のなか、ソリューション営業として独立開業や新規事業展開、施設のリニューアル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 29 年度上期の「医療・福祉分野」向け融資実績は 107 件 80 億円となりました。また、平成 29 年 9 月期の同融資残高は、平成 29 年 3 月期比 24 件 25 億円増加して 688 件 417 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」**

農林水産業分野では、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。

そのため、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申請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。

また、ビジネス情報ネットワークの「営業サポート情報」を活用した販路開拓のご支援や加工技術のご紹介、「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への取り組みや、農業・水産業の事業性評価にも積極的に取り組んだ結果、平成 29 年度上期の「農林水産業・食品加工分野」向け融資実績は 175 件 33 億円となりました。平成 29 年 9 月期の同融資残高は、平成 29 年 3 月期比 2 億円減少して 951 件 157 億円となりましたが、件数は 31 件増加しており、第一次産業分野に対する取引の裾野は広がっております。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に努めてまいります。

#### **(ハ) 「防災・環境関連分野」**

防災関連分野では、高知県の「南海トラフ地震対策行動計画」に基づいた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ご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評価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いるほか、行員の動産評価アドバイザーの資格を推進しており、取得者は平成29年3月期比2名増加して16名となっております。太陽光発電事業については買取価格の低下や、みなし認定解除のための「事業計画提出義務化」により資金需要に落ち着きが見られましたが、平成29年度上期の「防災・環境関連分野」向け融資実績は96件86億円となり、同融資残高は平成29年3月期比33件10億円増加して912件706億円となりました。今後は、太陽光発電の低圧案件や中古案件・小水力・小型風力・バイオマスなどの発電事業のご支援等が増加していくことが予想されており、本部と営業店が連携して適切な事業性評価に努めていくことで、高知県の防災や環境の対策等につながる事業のご支援に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』に記載いたしましたとおり、地域の成長分野に取り組むお客さまに対する融資ファンドとして、平成22年10月に総額100億円で創設した「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29年度上期における同ファンドの分野別融資金額および残高の推移は下記のとおりとなりました。

〔こうぎん・ビビッド・ファンド残高推移（表7）〕

（単位：百万円）

	27/3期 実績	28/9期 実績	29/3期 実績	29/9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	92,159	102,803	61,562	103,712	42,150	62,562
始期(27/3)からの増加額	—	35,597	46,241	5,000	47,150	42,150	6,000

〔こうぎん・ビビッド・ファンド分野別融資実績（表8）〕（単位：百万円）

分野	件数	融資金額
① 研究開発	23	2,334
② 環境・エネルギー事業	41	4,118
③ 医療介護健康関連事業	28	1,744
④ 高齢者向け事業	3	360
⑤ 観光事業	12	814
⑥ 農林水産業・農商工連携事業	19	500
⑦ 防災対策事業	3	1,137
⑧ 食料品加工・製造関連事業	18	1,158
平成29年上期合計	147	12,167

## ニ. 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、各営業店の営業エリア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」の運用を開始しており、地域の事業者を訪問した際に収集した情報は整備し、様々なニーズを把握したうえで事業先の開拓につなげております。営業店が「軒先顧客管理システム」に登録した訪問活動の状況や情報を本部が共有することで、適宜助言等を行っており、平成 28 年 4 月より新規開拓先や既存取引先の訪問活動等をデータ化した「営業活動モニタリングシート」を作成し、情報の共有化による効果的、効率的な営業活動に取り組んでおります。また、平成 29 年度上期には、本部に在籍している医療や太陽光発電などの専門知識のある行員と営業店行員との帯同訪問を延べ 12 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ております。平成 29 年度上期は、同商品の浸透が一巡したこともあり前年度下期に比べ成約件数は減少したものの、新規事業先の獲得件数は同商品の導入前を上回る水準を確保しております。なお、これまでに十分深耕できていなかった農業、林業、水産業の第一次産業分野に対する貸出金は 50 先 55 百万円の獲得実績となっております。

今後も、基盤の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、優良な事業お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	29/9 期
成約件数	367	374	424	354	1,118	729	743	466
成約金額	210	114	136	120	173	122	123	133

## 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、それぞれの店質に応じて設定した訪問基準に基づく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した訪問活動の実現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アップ機能のほか、各種取引の推移や時系列データを対比することにより、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て営業活動で蓄積した見込み先に関する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付加し、幅広い情報をより効率的に収集できるようにしています。

また、営業活動の状況は「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、効率的な営業活動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、組織的な対応を行いながら、お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

#### Ⅰ. ローン営業の強化

当行は、お客さまのライフサイクルに応じた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、利便性向上の観点から、ローンセンターならびに、相談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も取り組んでおります。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もあることから、時節を鑑みた効果的なキャンペーンや、お客さまのニーズに応じた商品を提案することにより、個人取引の基盤拡充や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。

#### (Ⅰ) ローンセンターの機能強化

こうぎんローンセンターは、「お客さま第一主義」の観点から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、気軽に相談や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。また、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、お客さまとの“face to face”による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の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も取り組んでおります。

平成 29 年度上期における住宅ローンの融資実績は、住宅関連業者との連携強化や研修等による行員のスキルアップを図ったことなどから 51 億 11 百万円となり、前年同期の実績を 4 億 44 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 56 件、個人のお客さまからのお申込みが 14 件、合計 70 件 17 億 33 百万円の実績となりました。

また、休日に相談業務を行う「こうぎん帯屋町プラザ」や「こうぎん久万川橋プラザ」を開設し、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うほか、各種セミナーの開催などによる認知度の向上に努めており、お客さまの来店は増加しております。このような様々な施策の実施を通じて、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。

## (ロ) 住宅ローンの強化

住宅ローンは、家計取引や金融資産の運用といった関連取引の拡大のほか、教育資金などの様々な資金ニーズの派生につながるなど、生涯取引の柱となる重要な個人向け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収集や、住宅ローンおよびリフォームローンの金利引下げキャンペーンの実施に加えて、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の金利引下げキャンペーンを実施するなど、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 29 年度上期には、お客さまのニーズにより一層お応えできるよう、四国の金融機関では初めてシニア世代の住宅関連資金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。これまでにない新たな資金ニーズにお応えできる商品として、想定を上回るお問い合わせをいただいております。空家対策を含めた地方創生や、地域経済の活性化に向けて積極的に推進してまいります。

高知県の新設住宅着工戸数は、平成 17 年以降減少傾向で推移してきましたが、マイナス金利政策等によるローン金利の低下や南海地震対策の高台移転等の影響などから、平成 29 年 4 月より同 8 月までの累計着工戸数は 1,545 戸となり、前年同期比 15.9%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、ローンセンターおよびプラザ、ならびに営業店が一体となった様々な活動を展開した結果、平成 29 年度上期における住宅ローンの融資実績は 51 億 11 百万円となり、前年同期比 4 億 44 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を強化していくとともに、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。

さらに、行員の育成にも継続して取り組んでおり、平成 29 年度上期には、ローンセンター担当者による住宅ローンの勉強会を開催して 86 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 2 回開催しました。また、平成 29 年 4 月から取扱いを開始したリバースモーゲージ型住宅ローンの勉強会には 227 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、住宅ローンの獲得強化に向け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）

	27 年度上期	27 年度下期	28 年度上期	28 年度下期	29 年上度期	前年同期比
件 数	265	301	302	327	286	△16
金 額	4,838	5,330	4,667	5,973	5,111	444

## (ハ) 消費者ローンの強化

消費者ローンの強化はお客さまの様々なニーズにお応えするため、また収益

を確保していくうえでも重要性は高まっております。増強策として、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、お客さまとの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、チャネルの強化策としてお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、営業店窓口への来店が不要である「Web 完結型ローン」の取り扱いを開始しております。また、平成 29 年度上期は「教育関連ローン」、「こうぎんマイカーローン」、「フリーローン」の金利引下げキャンペーンなど、時節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（消費者ローン獲得実践セミナー、68 名参加）や、女性行員向けの個人ローン Web 研修（109 名参加）を開催するなど、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んでおります。

この結果、平成 29 年 9 月期の消費者ローン残高は、平成 29 年 3 月期比 5 億 69 百万円増加して 262 億 53 百万円となり、住宅ローンと消費者ローンを合計した個人ローン全体では、平成 29 年 3 月期比 17 億 42 百万円増加して 1,087 億 34 百万円となりました。

なお、消費者ローンの推進にあたっては、お客さまの利便性と保護の両面に十分配慮し、借入額がお客さまにとって過剰とならないよう審査態勢の適切性向上に向けた取り組みを継続してまいります。

〔個人ローン残高推移（表 11）〕

（単位：百万円）

	27/3 期	27/9 期	28/3 期	28/9 期	29/3 期	29/9 期
個人ローン	102,224	102,606	103,697	104,268	106,991	108,734
住宅ローン	79,282	79,324	79,973	79,750	81,307	82,480
消費者ローン	22,942	23,282	23,723	24,518	25,684	26,253

## ロ. 個人預金の増強

個人預金の増強を図るため、給与振込や公共料金の引落としなどの複合的な取引のあるお客さまの金利を優遇するキャンペーン定期「二〇一七（ふといな）」を平成 29 年 2 月から 5 月まで販売いたしました。また、10 月より同様に複合的な取引のあるお客さまの金利を優遇するキャンペーン定期「幕末維新博応援定期」を販売しております。ほかにも優遇金利で受け入れする定期預金として、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Ⅷ」「ビビッド・プレミアムⅨ」、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」を継続的に販売いたしました。

また、引き続き A T M 時間外手数料の無料化等、お客さまの利便性向上につながる施策を実施しております。さらに、平成 29 年 3 月より、個人型確定拠出年金（i D e C o）の取扱いを開始すると同時に、お客さまの職場や当行のプラザ等でセミナーを行うなど、お客さまの立場に立った情報提供や商品ラインナップ

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、流動性預金の平残は、平成 29 年 3 月期比 87 億円増加したものの、定期性預金の残高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シフトした影響もあって、平成 29 年 3 月期比 79 億円減少しました。この結果、個人預金全体の残高は平成 29 年 3 月期比 8 億円増加して 6,447 億円となりました。

〔個人預金の残高推移（表12）〕

（単位：億円）

	27/3期 実績	28/3期 実績	28/9期 実績	29/3期 実績	29/9期 実績	30/3期 計画
預金残高	6,481	6,387	6,393	6,439	6,447	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収入が減少傾向にある中、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。また、金融商品販売事務の効率化を図るため、平成 28 年 6 月よりシステム上で金融商品買付・解約などの業務プロセスを行うことで、各種情報の記録を電子化しております。

このほか、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「こうぎん久万川橋プラザ（平成 28 年 6 月開設）」において、「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、お客さま本位の業務運営に関する取組方針を念頭に置き、お客さまの資産形成のニーズに適切にお応えできる金融商品の販売態勢を継続していくとともに、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、セミナーの開催によるお客さまへの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		平成 29 年度	
	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	前年同月比
投資信託	76	88	101	58	49	46	48	△1
生命保険	13	16	22	41	35	34	21	△14

〔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		平成 29 年度	
	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	前年同月比
投資信託	356	417	419	442	423	418	394	△29
生命保険	176	193	216	258	293	328	350	57

\* 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 29 年度上期は、新たに追加型投資信託 1 銘柄をラインナップに加えしました。また、外部講師を招聘のうえ、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 4 カ所で開催し、資産運用の多様化に関する情報提供をいたしました。

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および本部専門担当者による帯同訪問を 78 回実施したほか、勉強会を 30 回開催いたしました。研修内容は基礎知識や商品内容を習得する基礎的なものから、ロールプレイングを取り入れた実践的なものまで、色々と工夫しながら実施しております。また、主に若手行員を対象とした勉強会を 2 回、自主参加型休日セミナーおよびイブニングセミナーを 8 回開催し、延べ 349 名の行員が参加いたしました。しかしながら、相場の先行きの不透明感などから、平成 29 年度上期の販売実績は前年同期を 1 億円下回り 48 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していくほか、行員の一層のスキルアップを図り、お客さまの資産運用に関するニーズに的確にお応えできるよう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および資産の状況、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ることから、当行では、最適な商品をご提案できるよう、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 29 年度上期は、新たに外貨建変額年金保険 1 商品をラインナップに加えしました。また、お客さま向け資産運用セミナーを開催して 11 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 9 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 162 回実施したほか、勉強会を 50 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 4 回開催し、延べ 136 名の行員が参加するなど、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。しかしながら、前年度に円建ての保険の多くが運用環境の悪化により販売休止となったこともあり、平成 29 年度上期の販売実績は前年同期を 14 億円下回り 21 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を図り、お客さまの幅広いニーズに的確にお応えできるよう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 4 月より、お客さまが来店せずパソコンやスマートフォン等で口座振替の手続きをしていただける、「Web 口座振替受付サービス」の取扱いを開始いたしました。さらに平成 29 年 6 月より「LINE Pay」への電子マネーチャージ機能のサービスを開始しました。

これらの取り組みは、平成 27 年 5 月に開設したインターネット専用支店「よさこいおきやく支店」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、さらに平成 29 年度中に、「外国為替インターネットバンキング」や「インターネット投資信託」を導入するべく準備を進めております。今後も F i n T e c h への対応などにより、お客さまサービスの一層の向上に努めてまいります。

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「ローンプラザ」や「こうぎん久万川橋プラザ」ならびに「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関する営業時間を 19 時まで延長しております。さらに、平成 29 年 12 月に仮店舗より移転した「帯屋町支店」の営業時間は、高知市の中心商店街の活性化をサポートしていただけるよう 10 時から 16 時までの時間帯としております。

このほか、BCP への対応および新たな営業チャネルとなる移動金融車を平成 29 年 8 月に導入し、週一日のペースで営業しております。

今後とも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。

## 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。

営業店について、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。また、平成 29 年 3 月より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、F i n T e c h を利用した「Web 口座振替受付サービス」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。

さらに、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）等開催しております。資産運用に関するセミナーは大変ご好評をいただいていることから、開催会場を高知市以外の地域（須崎市、愛媛県今治市）にも拡大しており、多数のお客さまにご参加いただいております。

さらに、CS向上のための「お客さま満足度調査」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、平成27年5月より当行のキャッシュカードで当行の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化いたしました。今後も、お客さまのメイン銀行としてお取引いただけるよう、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。

平成29年度上期についても、「取るリスク」として「国内株式リスク」、「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9月期の投資有価証券利回りは前年同期実績を0.094ポイント上回る1.365%となり、有価証券利息配当金は前年同期実績を2億8百万円上回る21億10百万円となりました。

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ほか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

平成 27 年 9 月に、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、支店長候補者クラス以外から高い意識を持った職員を選考のうえ登用する「支店長登用制度」を創設しております。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、定年再雇用者を本部集中部門や事務指導部門を主体に配置していましたが、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 9 月現在 56 名で、その配属先は営業店が 13 名、本部が 43 名ですが、本部配属のうち 10 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」の豊富な経験や知識を活用して営業店の支援強化に努めてまいります。

### ハ. キャリアリターン制度

平成 27 年 3 月に、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 名が復職して 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 22 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。

## 二. 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を 60 才から 65 才に延長し、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 21 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て行員を民間企業に一定期間出向させ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、女性の係長・主任を対象とした管理職養成研修を開催する等、女性が管理職として活躍できる職場環境の整備に向けた取り組みが評価されたことから、平成 29 年 9 月には、高知県内の企業としては初となる「えるぼし」認定を受けております。

このほか、将来の幹部候補者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 29 年度上期は、金融商品や事業承継、BCP、オペレーションなどの幅広い内容で 27 講座を開催し、延べ 761 人の行員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、学習端末が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。これにより、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、事業性評価に資する能力の向上に取り組んでおります。

平成29年度上期において、「農業経営アドバイザー」を1名、「動産評価アドバイザー」を2名、「M&Aシニアエキスパート」を3名が資格取得しております。平成29年度上期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※	19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※	16名
M&Aシニアエキスパート※	12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、「職員登用制度」による嘱託の公募採用を実施しており、これまでに21名の嘱託を職員に登用しております。高い公共性が求められる金融機関の職員として早期に活躍できるように、基本的な知識やスキルならびにコンプライアンス等、嘱託採用者向けの研修内容を拡充し、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29年6月には、くるみん認定企業のうち、より高度な水準の取り組みを行った企業が受けられる「プラチナくるみん認定」を高知県内の企業で初めて受けております。

また、平成29年5月には、当行職員等が生き活きと働き、男女問わず持てる能力を最大限発揮できる職場環境を整えることを目的としたプロジェクトチームとして、「ワークライフバランス推進委員会」を設置しており、これからも、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。また、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。

さらに、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の提供等に関する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

人事部では、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 29 年 4 月に、「営業サポート情報」を日々の営業活動の中で収集する「ソリューションニーズ収集運動」を本部運動のひとつとして採用し、営業店同士や本部との連携強化を図りながら取り組んだ結果、平成 29 年度上期には、92 先のお取引先において 104 件のビジネスマッチングを成約いたしました。

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、営業活動の効率化を図っております。その一環として、訪問したお取引先数や面談時間に関する情報をデータ化して、活動プロセスを分析するなど、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、収集した情報へのタイムリーな提案やスムーズな対応を実現するためのスケジュール管理機能や、必要な情報を効率的に抽出するための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お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

新規取引先数の増加および取引のシェアアップは、基盤を拡充して収益の向上につなげ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・エリア毎の人口構成、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まいりましたが、分析の切り口やセグメント別収益状況が反映されてい

ないことから、具体的な営業戦略に活かしきれっていませんでした。

上記要因を踏まえ、本年 7 月にリニューアルを実施し、事業先管理データに基づくマーケット規模、特性、開拓余地等の実態分析やマーケット・セグメント別の収益進捗の状況を明らかにして、戦略的な営業活動のツールとして活用できる構成としております。

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。

現在、営業店（ブロック・エリア）における生産性、効率性、成長性を評価テーブルとした分析資料の作成に着手しており、現状認識と効率的営業に向けた最適な施策を検討してまいります。

“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などのマーケット分析を精緻化し、地域の特性に合っ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、平成 26 年 4 月より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、本格的な活動を開始いたしました。

平成 29 年度上期には、渉外支援端末を導入し、お客さまに対する各種の提案が迅速に行われるようになり、渉外業務の効率化が進みました。また、平成 29 年 8 月より移動金融車が運営開始となり、定期的に店舗網から離れた地域での預金業務や資産運用相談を実施しており、お客さまの利便性を向上させるとともに、営業店からの訪問時間の削減による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、ならびに経費管理システム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。

また、平成 29 年 9 月より抜本的な業務改革（BPR）を進めることを目的に所管部署に専任者を配置しております。今後、外部機関とも連携しながら非効率事務の洗い出しを行い、各種施策の立案・実行を進めてまいります。

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さらなる効率化に向け様々な施策の立案・実行に取り組んでまいります。

#### **II. 営業店事務の本部集中**

本部では新商品の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は、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事務の負担を軽減するために、平成 29 年度上期は前期に引き続き



9業務の見直しを検討いたしました。現状では省力化の限界まで効率化が進んでいる1業務を除いた8業務のうち、4業務について業務の効率化を実現いたしました。残る4業務につきましても具体的な業務改善施策を立案し、実行に向けて取り組んでおります。

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に向けた契約書類の見直し、ならびに相続関係事務の本部集中化に向けたシステムの導入を決定するなど、具体的な導入準備を進めております。

今後も営業店の意見などを参考にしながら、効率化に向けた取り組みを継続してまいります。

## 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ブロックを「モデルブロック」として、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ました。モデルブロックの活動により統括店長の役割の明確化や店舗間の連携活動が向上するなどの効果を確認しており、今後の「ブロック・エリア制」の機能の一層の強化に役立ててまいります。

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。さらに、地域連携ビジネスサポート部に農業・林業・水産業などのアドバイザー有資格者を配置しており、県内各エリアの各アドバイザーとの連携強化を図り、お客さまのニーズに対応してまいります。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。

このほか、本部の事務指導部門が営業店の店内検査を支援する体制について、平成29年6月より、対象店舗をこれまでの39店舗から67店舗に拡大するために、同部門の要員を4名増員して9名体制といたしました。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で、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	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

※平成 29 年 9 月 30 日現在

## ニ. 本部業務の効率化

本項『Ⅲ. 2. (2)①イ. 業務改善推進委員会による各種施策の実施』に記載いたしましたとおり、融資業務の事務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具体的な導入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 9 月期の人件費は、計画を 1 億 19 百万円下回り 32 億 69 百万円となりました。また、平成 29 年 9 月期の人員は、行員が 911 名、嘱託・パートが 141 名で、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したうえで、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	29/9 期 実績	30/3 期 計画
期末職員数	1,057	1,052	1,039	1,052	1,057
行員	912	902	903	911	903
嘱託・パート	145	150	136	141	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 実績	29/9 期			30/3 期 計画
				計画	実績	計画比	
人件費	6,603	6,771	6,604	3,389	3,269	△119	6,755

## ロ. 物件費の適切な管理

インターネットバンキングシステム、サイバーセキュリティ対策、外為オンラインシステム、eラーニング、Web会議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については計画予算を上回ったものの、照明のLED化や空調機器の更新、通信・給水光熱費等の見直しのほか、全行的な物件費削減運動の実施をはじめとした経費削減に向け取り組んだ結果、消耗品費・給水光熱費・通信交通費・広告宣伝費は計画予算を大きく下回り、平成29年9月期の物件費の合計は計画予算を53百万円下回る22億61百万円となりました。

平成27年度下期から全行をあげて取り組んでいる「物件費削減運動」が定着しており、物件費削減意識はレベルアップしてきております。今後も、各種業務の効率化と経費予算の厳正な執行管理に努め、更なる物件費の削減を図ってまいります。

[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 実績	29/9 期			30/3 期 計画
				計画	実績	計画比	
物件費	4,555	4,702	4,734	2,315	2,261	△53	4,593
(うち機械化関連費用)	1,409	1,621	1,638	790	785	△4	1,580
機械化関連費用除く 物件費	3,146	3,081	3,096	1,525	1,475	△49	3,013

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

## 3. 資産の健全化

### (1) 良質な貸出金の増強

本項『Ⅲ. 1. (1) トップライン収益の向上』に記載いたしましたとおり、「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ものの、平成29年9月期の金融再生法開示債権における正常債権は、平成29年3月期比57億円減少して6,636億円となりました。また、不良債権合計額は同4億円減少して300億円となり、金融再生法開示債権比率は同0.03ポイント低下して4.33%となっております。

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500万円以上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29年度上期は、ⅠA:47先、ⅡA:45先、ⅠB:27先、ⅡB:49先、合計168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、6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2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。

## ロ. 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ご支援しております。

平成 29 年度上期は、企業支援室が「軒先顧客管理システム」を活用した経営改善に係る営業店への指導を 633 回、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 174 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 29 年度上期のランクアップ実績はⅠA：4 先、ⅡA：2 先、合計 6 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 29 年度上期は、経営改善計画の策定や事業承継の相談等について外部機関を活用するとともに、外部機関の開催するセミナーや会議への参加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 2017」や高知県、高知県地産外商公社、四国銀行、JAバンク高知、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 29 年 6 月に開催された「地方創生『食の魅力』発見商談会 2017」ではお取引先企業 20 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。さらに、今年度中に地域金融機関 5 行庫による「薩長土肥包括連携協定」に基づく連携事業として第 2 回となる個別商談会の開催を予定しております。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 9 月期においては、直接償却 4 先 3 億 49 百万円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 49 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 9 月期における部分直接償却の金額は 31 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」として、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 3 名で構成する「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 9 月には、第 15 回経営評価委員会を開催し、平成 29 年 3 月期決算および平成 30 年 3 月期第 1 四半期決算の状況、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。

前回の同委員会で高い評価を頂いたリバースモーゲージ住宅ローンの今後の展開について、「高知県との連携強化により移住対策に貢献することを期待する」との意見をいただきました。

また、当行が推進している地方創生等の地域経済活性化に向けた様々な取り組みについて、「経済効果を数値化し、対外公表することで、訴求力を高めていくことが望ましい」などの意見をいただいております。

これまでいただいた提言は「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きており、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、リスク管理委員会に報告しております。

### (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』に記載いたしましたとおり、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、定期的にはリスク管理委員会での検証しております。

リスク量については、金融市場の急変動時には過去データを中心としたリスク計測手法が十分に機能しないことが想定されることから、統合VaRによるリスク計

測の信頼性確保への対策を講じながら、リスク・リミットおよびアラームポイントを設定することにより管理しております。

ストレス・テストについては、金利 1%上昇、2%上昇に T O P I X 20%下落、30%下落を組み合わせたシナリオで実施し、それぞれのシナリオ下で自己資本に与える影響について、毎月開催されるリスク管理委員会で評価・検証しております。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 29 年度上期は、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、每期初に定める「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。

なお、「市場リスク」につきましては、平成 29 年 3 月期までは有価証券と預貸金とを合わせて「市場リスク」として管理してまいりましたが、平成 29 年度上期より有価証券を「市場リスク」、預貸金については「預貸金利リスク」としてカテゴリーを区分し、それぞれに資本配賦を行い管理するように変更いたしました。リスクを計測する対象を分けることで、よりシンプルな計測や適切なバックテストが行えることとなり、管理強化につながっているものと認識しております。

また、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 29 年度上期は、有価証券の評価損益の変動に着目したテストを実施し、与信信用コストの増加と合わせ、当行の自己資本に与える影響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・検証をしております。



加えて、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、下期の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。

全行的なコンプライアンス意識の醸成および法令遵守の実効性を高めることを目的にコンプライアンス委員会を設置しており、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、活動状況報告、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 29 年度上期中に 2 回開催いたしました。

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」については、研修や臨店等を通じて制度の周知を行い、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および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』に記載いたしましたとおり、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 3 名で構成する「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 9 月には第 15 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、昨年と同様に平成 29 年 7 月に高知県内 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前年より 139 名増加して 784 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、中小規模事業者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・サービスの開始に関する情報等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」を毎年ホームページで開示しており、平成29年8月には「地域密着型金融の取り組み状況」のほか「金融仲介機能のベンチマーク」に係る情報も掲載いたしました。

今後も、これらの情報をよりわかり易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、お取引先に対する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に行員を参加させるとともに、外部連携機関からも積極的に講師を招聘し、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9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ラーニングの活用など、行員の業務関連知識の向上に努めております。

このほか、各種資格を持つ専門分野担当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自発的に成長できるよう、本行員や営業店長等による帯同訪問など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

高知県内の大学等高等教育機関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のご支援を目的とした「こうぎん産学連携ファンド」の平成29年度上期実績は1件3百万円、平成29年9月末までの累計実績は8件55百万円となりました。

平成28年4月に、当行および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）」を設立しており、平成 29 年度上期は、2 件の事業者に対して合計 1 億 40 百万円の投資を行い、設立以降の投資累計は 4 件となりました。

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、「FAAVO 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 29 年度上期は 2 案件を募集し、いずれも目標金額を上回りました。

このほか、平成 29 年 3 月に「働き方改革に係る包括連携協定書」を締結した高知労働局との共催による「労働関係助成金セミナー」を平成 29 年 7 月に開催し、41 事業先から 44 名の方にご参加いただきました。また、7 先の事業者にて個別相談をご利用いただきました。また、独立行政法人中小企業基盤整備機構四国本部との共催による中小企業向けセミナーを平成 29 年 10 月に開催し、24 事業先から 27 名の方にご参加いただきました。今後も産学官や外部機関との連携を密にして、新たな資金調達手法の提供や経営セミナーを開催するなど、事業者の事業展開のサポート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 29 年度は 11 月に黒潮町（西部教室）で開催し 115 名にご参加いただいたほか、同月に高知市（中央教室）において、元日本代表サッカー選手を招聘して高知県シニア代表と対戦する親善試合「シニアオールスターフレンドリーマッチ in 高知」ならびに県内 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 4 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 29 年度は、8 月に高知市で開催し、小学生 61 名と保護者 51 名、合計 112 名にご参加いただきました。次回は平成 30 年 2 月に南国市で開催予定です。今後も様々な機会を通じて、地域貢献活動に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実績は、「中小企業の経営支援に関する取り組み方針」や様々な取り組み実績のほか、「金融仲介機能のベンチマーク」に基づく計数の一部も交えて掲載し、平成 29 年 8 月にホームページで開示いたしました。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、今後も質の高い情報をわかりやす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

##### Ⅰ. 成長分野への取り組み、新規事業先の開拓、既存お取引先の深耕

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

##### Ⅱ. 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」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。

しかしながら、マイナス金利の導入等により貸出金利の低下が進むなか、事業者が信用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9月期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122億円減少して1,196億円となり、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45億円減少して436億円となりました。

今後も、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」なども活用し、中小規模事業者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)

	27/3期	27/9期	28/3期	28/9期	29/3期	29/9期
融資残高	54,650	53,424	51,704	48,211	45,636	43,621
前年同月比	540	120	△2,946	△5,212	△6,067	△4,590

#### ② 人材育成の強化

前項『Ⅲ. 1. (2) ②人材の育成』に記載いたしましたとおり、お客さまとの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、ならびに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

##### Ⅰ. 「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、営業店の訪問計画や交渉記録等を、本部がリアルタイムで共有できることから、適宜助言や指示を行うなどP D C A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、営業活動における訪問目的や結果等に関する集計機能を活用して活動状況を把握・分析しており、これらの情報は「営業活動モニタリングシート」により営業店へフィードバックしており、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て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。分析データでは、お客さまとの面談頻度と面談時間の確保に向けて、阻害要因等の実態把握にも活用されており、新規先へのアプローチの強化にもつなげております。

今後とも、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、各種ツールの機能を向上させ、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、取締役会で定期的に残高・先数等の計数および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に関する実効性向上へ向けた助言・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、A B L の活用手法等を行内に周知しております。さらに、企業をご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行員の資格取得も推奨しており、平成 29 年度上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比 2 名増加して 16 名となったほか、日本政策金融公庫が認定する林業経営アドバイザーが 6 名、農業経営アドバイザーが 19 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て担保や保証に過度に依存しない融資の推進につなげてまいります。

ABLは、新分野への参入および既存事業の拡大、ならびに経営改善等を図るための資金調達手法としてお取引先等の認知度も高まってきており、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。太陽光発電事業に関しては、当行独自の売電シミュレーションを使用することにより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、買取価格の低下およびみなし認定解除のための「事業計画提出義務化」により資金需要に落ち着きが見られるなか、平成29年度上期の融資実績はABL全体で23件19億円、うち太陽光発電事業は15件17億円の実績となりました。今後は、太陽光発電の低圧案件や中古案件、小水力・小型風力・バイオマスなどの発電事業のご支援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29年度上期の実績は17先13億円となりました。

今後も担保や保証に過度に依存しない融資手法の活用促進に向け、関係機関や営業店との連携を図りながら取り組んでまいります。

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

前項『Ⅲ. 1. (1) トップライン収益の向上』に記載いたしましたとおり、「ブロック・エリア制」による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、今後も高知県の活性化に向け成長が見込まれる「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29年度上期における同ファンドの融資実績は、「医療・福祉分野」が21億円、「農林水産業・食品加工分野」が16億円、「防災・環境関連分野」が52億円等、合計147件121億円の実績となり、残高全体では平成29年3月期比9億円増加して、計画を421億円上回る1,037億円となりました。この結果、上記を含めた平成29年度上期の成長分野に向けた融資実績は、合計449件247億円となり、同成長分野の残高は平成29年3月期比48億円増加しております。

これらの取り組みにより、平成29年9月末の中小規模事業者等向け貸出残高は3,822億円となり、計画を211億円上回りました。また、総資産に対する比率は35.22%となり、計画を0.65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金の増強に向け、成長分野等への取り組み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の推進に努めてまいります。

〔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 実績	29/9 期				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	3,857	3,611	3,822	211	236	3,620
始期（27/3） からの増加額	—	114	157	271	25	236	211	236	34
総資産末残	10,414	10,456	10,556	10,821	10,444	10,851	407	437	10,453
総資産に対する 比率	34.44	35.39	35.47	35.64	34.57	35.22	0.65	0.78	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 実績	29/9 期				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	5,017	5,135	4,968	5,090	122	211	4,992
総資産末残	10,414	10,456	10,556	10,821	10,444	10,851	407	437	10,453
総資産に対する 比率	46.84	47.47	47.53	47.45	47.56	46.90	△0.66	0.06	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お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 29 年度上期は以下のような成果があげられました。

- ・創業・新事業開拓支援の実績は、成長分野として取り組んでいる太陽光発電関連事業では『事業計画提出義務化』等の制度改正の節目であったことなどから、支援実績は 20 先となり、各種補助金申請では 1 先、産学連携では 1 先の企業をご支援しましたが、全体では計画を 24 先下回り 22 先となりました。
- ・経営相談支援の実績は、営業サポート情報システムによるビジネスマッチング・商談会支援等が 134 先、セミナーの開催等による情報発信が 42 先、経営改善計画策定支援等が 29 先あったことなどから、全体では計画を 140 先上回り 260 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 10 先、経営

改善支援センター等の活用が7先、中小企業再生支援協議会の活用が1先、経営サポート会議の活用が1先ありましたが、全体では計画を6先下回り19先となりました。

- ・事業承継支援の実績は、公的専門機関への取り次ぎ案件が7先、M&A案件が2先あったことなどから、全体では計画を11先上回り13先となりました。
- ・担保や保証に依存しない融資の実績は、ABL手法等を活用した実績が19先、私募債が17先、農業者の支援が3先ありましたが、全体では計画を1先下回り39先となりました。

これらの結果、取組先数の合計は353先となり計画を120先上回りました。また、取引総数に占める割合も計画を0.92ポイント上回り3.97%となりました。

なお、第1期経営強化計画を策定以降、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のほか、経営改善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ているものと認識しております。また、公的資金導入以降の地元（高知県）における事業再生を目的とした債権処理額は、平成29年9月期までの累計で約24億円、平成29年9月末の地元向け事業性融資の信用リスク量（UL）は約40億円となりました。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 実績	29/9期				30/3期 計画
					計画	実績	計画比	始期比	
創業・新事業	46	58	69	56	46	22	△24	△24	46
経営相談	113	163	217	211	120	260	140	147	124
事業再生	25	32	37	29	25	19	△6	△6	25
事業承継	1	8	1	7	2	13	11	12	4
担保・保証	41	59	49	60	40	39	△1	△2	41
合計	226	320	373	363	233	353	120	127	240
取引総数	7,473	8,140	8,416	8,816	7,638	8,875	1,237	1,402	7,673
比率	3.02%	3.93%	4.43%	4.11%	3.05%	3.97%	0.92%	0.95%	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

#### Ⅰ. 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 29 年度上期における取組事例は、以下のとおりとなり  
ました。

- 「こうぎん技術相談サポートシート」を活用した顧客の技術相談案件は、上期  
に 4 件あり、うち 3 件を高等教育機関に紹介しております。また、高知県産学  
官民連携センター（ココプラ）の担当者や、大学のコーディネーターと連携し  
て企業を訪問し、企業の潜在的な研究開発ニーズを推測し、大学等と企業の共  
同研究を創出する取り組みにも積極的に参画し推進しております。
- 当行は、高知大学が産学官の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」にメンバーの一員として参加し、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  
おり、地域活性化につながる新たな連携テーマの発掘等にも取り組んでおりま  
す。
- 高知大学主催により開催されたシンポジウム「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、当行行員が  
パネリストとして参加いたしました。

今後も、県内の高等教育機関や、「高知県産学官民連携センター」等との連携  
を一層強化し、次代の地域産業を担う人材の育成や、各機関の研究成果等の情  
報交換やご支援などを通じて、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。

#### **① 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 29 年度は「農業分野」をテーマとした第  
12 回シーズ発表会を平成 29 年 12 月に開催しました。

今後も産学連携による取り組みを継続していくことで、地域の中小企業をご支  
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**

平成 24 年 1 月に高知県と当行は、「業務連携・協力に関する包括協定」を締結  
して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 29 年度の地域アクションプランは、県内 7 地域において 238 事業あり、地域連携ビジネスサポート部の担当者と各エリア統括店の営業店長（地域連携ビジネスサポート部兼務）が連携して、高知県が各地域に配置している地域産業振興監等とのリレーションを強化し、各種事業に積極的に関与しております。

また、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、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推進について、本部と営業店が連携・協力して当行が持つ情報やノウハウ等を提供するなど、地域経済活性化のサポートに向けた取り組みを行っております。

また、高知市をはじめとした 14 市町村（平成 29 年 9 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。

### 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活用していくために、本部所管部による集合研修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 指導等によって、行員の知識や提案力の向上に取り組んでおります。

平成 29 年度上期における創業・新事業制度融資の実績は 20 先 6 億 62 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 年度上期実績は 1 件 3 百万円、平成 29 年 9 月末までの累計実績は 8 件 55 百万円となりました。「高知県産業振興計画」においても、県内の産学官連携による産業の振興に向けた取り組みが強化されており、産学官共同研究に関する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、地域商標・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て、平成 28 年 1 月より取り扱いを開始した「こうぎん地域ブランド応援融資」の平成 29 年度上期の融資実績は 32 件 6 億 51 百万円となりました。今後も本制度を活用し、観光資源や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者の事業展開を積極的にサポートしてまいります。

平成 28 年 4 月に、創業支援や新規事業展開、ベンチャー企業の育成等を目的として、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 億円で設立しました「こうぎん地域協働ファンド」の平成 29 年度上期の投資実績は 2 件 1 億 40 百万円となりました。なお、平成 29 年 12 月には同ファンドの出資総額を 3 億円増額して 6 億円としており、今後も、高等教育機関や外部機関との連携を図りながら、創業・新事業制度融資等を積極的に活用し、地域企業の事業展開をサポートしてまいります。

#### **④コンサルティング機能の発揮**

##### **I. 補助金、制度融資の紹介と提案**

認定支援機関が関わる「ものづくり補助金」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。

平成 29 年 7 月 13 日には、高知労働局の支援制度や高知県の雇用推進施策の活用強化として「労働関係助成金セミナー」を高知労働局および高知県との共催により開催し、県内の中小企業者など 41 事業者 44 名にご参加いただきました。引き続き、公益財団法人高知県産業振興センターや、様々な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。

##### **II. 産学連携による技術開発支援**

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

高知工業高等専門学校が保有する研究技術と地元企業のニーズとの連携を図ることを目的とした、同校との共催による「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、今年度は 12 月 4 日に「農業分野」をテーマとした第 12 回シーズ発表会を開催いたしました。

また、高知県内の高等教育機関が保有する特許や研究技術を活用して事業を展開する事業者に対して、「こうぎん産学連携ファンド」を活用いただき支援しております。

これからも地域金融機関として産学連携によるサポートを強化することで、地域の活性化に向けた取り組みを継続してまいります。

##### **III. 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」を締結しており、相互に連携を図りながら、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、行員が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うなど、基金運営への協力や活用のご支援に取り組んでおります。

平成 28 年 4 月に、当行およびオーシャンリース株式会社、ならびに 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）」を設立しており、平成 29 年度上期は 2 先の事業者に対し、合計 1 億 40 百万円の投資を行いました。今後も、新たな資金調達手法の活用等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 月に開催いたしました。平成 30 年 1 月には第 2 回となる同商談会の開催を予定しており、準備を進めております。

引き続き、外部機関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活用して、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 6 月に開催された「地方創生『食の魅力』発見商談会 2017」では 20 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、カテゴリ検索機能を付加するなどの機能強化により、平成 29 年度上期には 92 先 104 件のビジネスマッチングが成約しており、今後もソリューション提案ツールのひとつとして継続的に活用してまいります。

このほか、お取引先の様々なニーズにお応えしていくために、外部機関との業務提携により、取引先企業に対するコンサルティング機能を強化することを目的として、平成 29 年度上期には業務提携先を 2 社追加して 24 社といたしました。

## (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、課題の解決や窮境原因の除去につながる具体的な解決方法を検討するなど、実態に即した実現可能性の高い経営改善計画の策定支援に取り組んでおります。また、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、経営改善支援センター等の外部専門機関、税理士、中小企業診断士等とも連携を図りながら取り組んでおります。

平成 29 年度上期は、経営改善支援取組先のうち要計画策定先 8 先、要計画修正先 23 先のお取引先に対して計画の策定に取り組み、新規計画の策定支援は 6 先、修正計画の策定支援は 13 先、合計 19 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 5 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 4 先となりましたが、そのほかの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を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しております。

平成 29 年度上期までに、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ご支援・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により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、分析内容および課題、ならびに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に取り組んでおります。また、本部は「軒先顧客管理システム」により営業店の活動を把握・検証し、適宜アドバイスを実施するなど、効果的なご支援を行うよう努めております。

平成 29 年度上期において、財務診断分析資料を提供したお取引先は 45 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 29 年度上期は、168 先を経営改善支援取組先として選定し、お客さまに対しての営業店との帯同訪問や、「軒先顧客管理システム」を活用した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んだことから、6 先の債務者区分がランクアップしております。

〔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	平成 29 年度 上期
ランクアップ先数	12	23	17	28	6
経営改善支援取組先数	137	201	205	201	168
ランクアップ率	8.8%	11.4%	8.3%	13.9%	3.5%

〔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	平成 29 年度 上期
経営改善支援取組先のうち 経営改善計画策定支援先	16	21	12	19	8
経営改善計画策定完了先数	9	15	8	16	6
経営改善計画策定未了先数	7	6	4	3	2

## 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ご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、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行員を参加させるなど、事業再生支援能力の向上に努めてまいります。

平成 29 年度上期の中小企業再生支援協議会への持込は 1 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を強化のうえ、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	平成 29 年度 上期
中小企業再生支援協議会持込先数	18	7	7	1

## (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。

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、株式会社みずほ証券、株式会社日本M&Aセンター、株式会社ストライクと事業承継や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、支援活動を強化できる態勢としております。平成 29 年度上期は 7 先の事業者に対して、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 9 月 30 日現在）（単位：件）

	申込み	実施状況			
		実行	謝絶	審査中	取下げ
中小企業のお客さま	17,215	16,376	355	89	395
住宅資金借入れのお客さま	682	470	119	1	92

## (6) 地域貢献への取り組み

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

## VI. 剰余金の処分の方針

### 1. 配当に対する方針

平成 29 年 3 月期は、普通株式は 1 株当たり 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 株当たり 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 株当たり中間配当 1 円、期末配当 15 円、優先株式は約定のとおり 1 株当たり中間配当 0 円 98 銭、期末配当 14 円 73 銭の配当を予定しております。

平成 29 年 9 月期の利益剰余金は 221 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。

※平成 29 年 10 月 1 日付で普通株式 10 株につき 1 株の割合で株式併合を実施いたしましたので、平成 30 年 3 月期（予想）の 1 株当たり期末配当金については、当該株式併合の影響を考慮しております。株式併合を考慮しない場合の平成 30 年 3 月期（予想）の普通株 1 株当たり期末配当金は 1.50 円となり、1 株当たり年間配当金は 2.50 円となります。同様に優先株 1 株当たり期末配当金は 1.47 円となり、1 株当たり年間配当金は 2.45 円となります。

[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	29/3 期 実績
当期純利益	13	21	30	19	30	38	29	21
利益剰余金	53	73	97	112	137	171	196	212
利益準備金	1	2	3	4	5	6	7	8
その他利益剰余金	51	71	94	108	132	164	189	204
	29/9 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	10	15	15	15	15	15	15	15
利益剰余金	221	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	212	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。

また、平成 29 年度に、新たに業績連動型株式報酬制度を導入し、ストックオプションによる新規の新株予約権付与は行わないこととしております。

本制度は、当行の業績および株式価値と取締役の報酬との連動性をより明確にするもので、取締役が株価下落リスクも負担し中長期的な業績向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としております。なお、社外取締役は、独立性を明確にするため本制度の対象としておりません。



## **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、経営陣も積極的に関与してPDCA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および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**

監査部および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および同様の事務ミスが発生している事象等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。

平成29年4月から内部監査部門の品質の維持・向上に努めることを目的に監査品質評価を実施しております。

また、平成29年度上期は、1名が金融内部監査士資格を取得するとともに、同資格取得に向け2名が通信教育講座を受講しております。また外部機関が主催する「内部監査講座」や「金融内部監査入門」の2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」に監査役が出席したうえで、事務ミスの原因分析や今後の改善策等に対し具体的な討議を通じて、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。今後と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、毎期初に定めている「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。また、リスク統括部署である経営統括部は、LCR（流動性カバレッジ比率）について取り纏めをし、モニタリングを行うとともにリスク管理委員会に報告をしています。

## **(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**

金融機関は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、業務継続計画（BCP）を定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」において訓練などの危機管理態勢の実効性確保に向けた施策を定めるとともに、毎期初に更新しております。リスク統括部署である経営統括部が運営・管理を行い、その進捗状況および結果をリスク管理委員会で検証しております。

平成29年度上期は、定例的な取り組みとして、安否確認訓練および行員への「防災・BCP」の啓蒙を目的とした行内研修等を実施しました。また、「災害時の初動などに関する事項」や「弾道ミサイルなどへの対処」について、通達等で注意喚起を行いました。今後も、訓練や研修等の継続により、職員の防災やBCPに対する意識の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まいります。

また、外部からのサイバー攻撃に対するセキュリティ強化など、サイバーセキュリティの向上にも継続的に取り組んでまいります。

## **(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