

# 経営強化計画の履行状況報告書

2021年12月



## 目次

I. 2021年9月期決算の概要	1
1. 経営環境	1
2. 決算の概要(2021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. 営業戦略	5
(1) 本業サポートの強化	5
(2) 暮らしサポートの強化	7
(3) 有価証券運用の強化	9
(4) 適切な経営資源の配賦	10
2. 経営基盤戦略	10
(1) デジタル化等を活用した業務の改革および組織最適化	10
(2) 人財力の最大発揮	11
(3) 経営基盤の強化	14
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	15
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	15
2. リスク管理の態勢の強化のための方策	15
3. 法令遵守の態勢の強化のための方策	17
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	18
5. 情報開示の充実のための方策	18
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	19
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	19
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	20
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	23
VI. 剰余金の処分の方針	31
1. 配当に対する方針	31
2. 役員に対する報酬および賞与についての方針	32
3. 財源確保の方策	32
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	32
1. 経営強化計画の運営管理	32
2. 内部監査態勢の強化	32
3. 各種のリスク管理の状況および今後の方針等	33

## I. 2021年9月期決算の概要

### 1. 経営環境

2021年9月期におけるわが国の経済は、設備投資や生産に持ち直しの動きがみられたものの、新型コロナウイルス感染症の影響により個人消費や雇用環境における弱い動きが依然として継続する厳しい状況となりました。

当行の主要営業基盤である高知県の経済は、公共投資が高水準で推移し、設備投資や住宅投資に緩やかな持ち直しの動きがみられました。一方、生産の一部で弱い動きがみられたほか、雇用所得環境も安定感に乏しい状況が続くなど全体としては弱い動きとなりました。

### 2. 決算の概要（2021年9月期：単体）

#### (1) 資産・負債の状況

2021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、前年同期比29億円増加して7,443億円となりました。なお、貸出金残高は、部分直接償却37億円を控除後の金額です。預金等残高は、前年同期比207億円減少して1兆298億円となりました。

純資産は、利益剰余金や有価証券評価差額金が増加したことなどから、前年同期比47億円増加して723億円となりました。

〔資産・負債の状況（単体ベース）〕（表1）

（単位：億円）

	2021/9期			2020/9期 実績	2021/3期 実績
	実績	2020/9期比	2021/3期比		
資産	12,130	△111	△207	12,242	12,338
うち貸出金	7,443	29	△58	7,413	7,502
うち有価証券	2,987	△7	△89	2,994	3,076
負債	11,407	△159	△228	11,566	11,635
うち預金等	10,298	△207	△204	10,506	10,503
うち借入金	987	61	1	925	985
純資産	723	47	20	676	702

#### (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。

業務粗利益は、役務取引等利益が1億60百万円増加したものの、資金利益が69百万円、その他業務利益が1億52百万円それぞれ減少したことから60百万円減少して70億73百万円となりました。

経費は、人件費が87百万円、物件費が52百万円それぞれ減少したことなどから、1億74百万円減少して55億21百万円となりました。

以上により、業務純益（一般貸倒引当金繰入前）は1億13百万円増加して15億51百万円となりました。銀行の本来業務の利益を表す、国債等債券関係損益を除い

たコア業務純益は1億28百万円増加して14億77百万円となりました。

臨時損益は、不良債権処理額が減少しましたが株式等関係損益も減少したことなどから2億69百万円減少して2億58百万円の損失となりました。

これらの結果、経常利益は1億42百万円増加して14億45百万円となり、固定資産売却等による特別損益や法人税等を計上後の当期純利益は1億69百万円増加して12億86百万円となりました。

なお、実質与信費用は、不良債権処理額が5億44百万円減少したことなどから8億33百万円減少して2億55百万円となりました。

〔「損益の状況（単体ベース）」（表2）〕

（単位：百万円）

（※参考）

	2021/9期		2020/9期	2021/3期 実績
	実績	2020/9期比	実績	
業務粗利益	7,073	△60	7,133	13,019
資金利益	6,755	△69	6,824	13,414
役員取引等利益	256	160	96	377
その他業務利益	60	△152	212	△772
（うち国債等債券関係損益）	74	△15	89	△879
経費	5,521	△174	5,695	11,266
うち人件費	2,949	△87	3,036	5,984
うち物件費	2,151	△52	2,203	4,393
業務純益（一般貸倒引当金繰入前）	1,551	113	1,438	1,753
一般貸倒引当金繰入額	△151	△297	146	598
業務純益	1,703	412	1,291	1,154
コア業務純益	1,477	128	1,349	2,632
コア業務純益（除く投資信託解約損益）	1,358	239	1,119	2,328
臨時損益	△258	△269	11	237
うち償却債権取立益	39	△9	48	96
うち不良債権処理額	446	△544	990	1,491
うち株式等関係損益	82	△847	929	1,523
経常利益	1,445	142	1,303	1,391
特別損益	69	△116	185	189
税引前当期純利益	1,515	27	1,488	1,581
法人税、住民税及び事業税	131	△479	610	1,085
法人税等調整額	96	336	△240	△295
当期純利益	1,286	169	1,117	792
実質与信費用	255	△833	1,088	1,994

### (3) 自己資本比率の状況

自己資本比率（国内基準）は、前年同期比0.17ポイント上昇して9.75%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でおります。大口先の破綻や新型コロナウイルス感染症の影響で業績が悪化した先が増加したことなどにより、金融再生法開示債権額は、前年同期比 31 億円増加して 338 億円となり、金融再生法開示債権比率は、前年同期比 0.40 ポイント上昇して 4.43%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	2021/9 期		2020/9 期 実績	2021/3 期 実績
		2020/9 期比	2021/3 期比		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	46	△4	△0	50	46
危険債権	249	6	18	242	230
要管理債権	43	29	23	14	20
合計（A）	338	31	40	307	297
正常債権	7,292	△7	△106	7,299	7,398
総与信（B）	7,630	23	△65	7,607	7,696
金融再生法開示債権比率（A） / （B）	4.43	0.40	0.57	4.03	3.86

## 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、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者の資金繰り支援や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 68 億 19 百万円（前年同期比 141 億 47 百万円増加）上回りました。一方、市場金利の低下が続いたことなどにより、貸出金利回りが計画を 0.018 ポイント（前年同期比 0.065 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 20 百万円（前年同期比 1 億 42 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 41 億 39 百万円（前年同期比 195 億 93 百万円増加）上回り、預金利回りも計画を 0.007 ポイント（前年同期比 0.018 ポイント低下）上回ったことから、預金利息は計画を 38 百万円（前年同期比 88 百万円減少）上回りました。これらの結果、資金利益は計画を 1 億 53 百万円（前年同期比 69 百万円減少）上回りました。

新型コロナウイルス感染症が拡大するなか、お客さまとの面談機会が減少し、ビジネスマッチング関係の手数料収入が計画を下回ったことなどから、役務取引等利益は計画を 47 百万円（前年同期比 1 億 60 百万円増加）下回りました。一方、経費は、人員の新陳代謝等により人件費が計画を 70 百万円（前年同期比 87 百万円減少）、継続した経費の削減等から物件費が計画を 92 百万円（前年同期比 52 百万円減少）、税金が計画を 49 百万円（前年同期比 35 百万円減少）それぞれ下回ったことから、計画を 2 億 12 百万円（前年同期比 1 億 74 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 3 億 29 百万円（前年同期比 1 億 28 百万円増加）上回りました。

〔コア業務純益の改善額 (表 4)〕

(単位: 百万円)

	計画 始期	2021/9期				2022/3 計画	2022/9 計画	2023/3 計画	2024/3 計画
		計画	実績	計画比	始期比				
コア業務純益	2,632	1,148	1,477	329	322	2,137	1,196	2,390	2,664

\* 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)

\* 2021年9月期の始期比については、2021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

新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者の資金繰り支援への積極的な取り組みや成長分野に向けた融資の推進等に努めた結果、貸出金平残は計画を上回りました。貸出金利回りは計画を下回りましたが、資金利益は計画を1億53百万円(前年同期比69百万円減少)上回りました。また、新型コロナウイルスの感染拡大により、お客さまとの面談機会が減少し、ビジネスマッチング関係の手数料収入が計画を下回ったことなどから、役務取引等利益は計画を47百万円(前年同期比1億60百万円増加)下回り、その他業務利益は計画を14百万円(前年同期比1億52百万円減少)下回りましたが、業務粗利益は計画を91百万円(前年同期比60百万円減少)上回りました。また、人員の新陳代謝等により人件費が計画を70百万円(前年同期比87百万円減少)、経費削減運動の継続実施などから機械化関連費用を除く物件費が計画を21百万円(前年同期比29百万円減少)、税金が計画を49百万円(前年同期比35百万円減少)いずれも下回り、機械化関連費用を除く経費は計画を1億42百万円(前年同期比1億51百万円減少)下回りました。

これらの結果、業務粗利益経費率は67.75%となりました。計画を2.92ポイント、始期を7.04ポイントそれぞれ下回り、計画を達成することができました。

〔業務粗利益経費率の改善幅 (表 5)〕

(単位: 百万円、%)

	計画 始期	2021/9期				2022/3 計画	2022/9 計画	2023/3 計画	2024/3 計画
		計画	実績	計画比	始期比				
経費(機械化 関連費用除く)	9,737	4,934	4,792	△142	△153	9,904	4,950	9,837	9,753
業務粗利益	13,019	6,982	7,073	91	1,127	13,941	6,930	13,898	13,927
業務粗利益 経費率	74.79	70.67	67.75	△2.92	△7.04	71.04	71.43	70.78	70.02

\* 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。

\* 2021年9月期の始期比については、2021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. 営業戦略

##### (1) 本業サポートの強化

###### ① 地域のニーズへの対応および発掘

当行は、ブロック・エリアの構成のもと各店舗が連携し、地場産業の発展に貢献するとともに、お客さまのさまざまなニーズにきめ細かく対応していくことを目指しております。

進展する少子高齢化により事業の後継者問題や中核人材ニーズが高まるなか、自行完結型のM&A体制を整備し、一般社団法人ビジネスサポートこうち（以下「BSK」）などとの連携や、有料職業紹介業務にて課題解決に取り組んでおります。2021年度上期においては、BSKおよび高知県事業承継・引継ぎ支援センターと連携して事業承継等の課題解決をサポートするとともに、「バトンタッチセミナー」の開催をサポートし、36名の事業者さまにご参加いただきました。また11月には、事業者登録が開始となり急速に関心が高まっている「消費税インボイス制度」をテーマにした「インボイス対策セミナー」の開催をサポートし、58名の事業者さまにご参加いただきました。

高知県の豊かな自然を活かした一次産業に対しては、農林水産支援室などがサポートを行っております。一次産業は特有の事業性を持ち、業態も多様であることから農・林・水産業の各アドバイザー資格を保有する行員がお取引先の事業に実際に触れ、見聞きして分析することで経営課題を共有するスキームとしております。2021年度上期における一次産業を対象とした農林水産応援投融資の実行は、14件2億87百円となりました。これからも、地域の優れた食材や技術等を人的な交流とともにつなぐ活動や、外商の支援を通じて、地場産業の発展に貢献してまいりたいと考えております。

このほか、ポストコロナ対応を下支えするため、金融機関連携プラットフォーム「Kochi Big Advance」（以下「KBA」）を通じてビジネスマッチングなどの販路拡大サポートや、高知県の補助金やセミナー情報の提供などに取り組んでおります。さらに2021年度上期には、地域社会のサステナビリティ実現に資する当行独自のSDGs応援私募債の取り扱いを2021年7月に開始し、これまでに2件2億円を引き受けました。この引受手数料の一部を拠出して、特別支援学校など地域社会になくてはならない公共施設等に寄贈しております。

引き続き、各営業エリアの環境や産業構造に応じた地域密着型の営業活動を展開していくとともに、サービスの付加価値向上に努めてまいります。

###### ② 現場力のさらなる向上

本計画では基本方針に生産性の向上を掲げて戦略を立案しております。2021年度上期は、業務効率化により生じた余力を営業活動の質と量の向上に充てる施策の一つとして、事業者さまとの対話から課題解決の糸口を見つけ、解決策の提案に取り組むインターバル活動を実施いたしました。その結果、情報を集積して行内における共有や解決策の立案に活用するツールである事業性評価シートを690

先作成することができました。このうち 242 先は、営業課職員全員が同シートの作成を目標とした活動によるもので、個々のスキル向上にもつながりました。

また、ブロック・エリアの各店舗間の一体感を高め、情報の非対称性を解消して活動レベルの向上を図るため、本年 9 月に各エリアに、高度な専門知識をもち営業力を発揮する本部職員をビジネスアドバイザー（以下「BA」）として配置しており、BAは営業店と連携のうえ“face to face”のきめ細かな活動を展開しております。引き続き、高知県産業振興計画に基づく産業の育成や、地域アクションプランの実現に貢献していくため、専門性が高い案件に的確に対応するとともに、地域内の商流をつなぐサポート活動を通じて、地域の活性化に貢献してまいります。

※BAとは、より営業現場に近い場所を活動拠点とし、高度な専門知識や営業力を発揮する本部職員です。営業店と連携することで、事業性評価に基づく課題解決型ソリューション活動の伴走支援や営業店職員へのOJT効果により、営業力を強化したいと考えております。

### ③後方支援体制の強化

前計画では、「付加価値提供のプラットフォーム」による営業店支援体制を構築しました。本計画では、ライフステージやソリューション提供の実績、財務情報などを個社別にデータベース化した当行独自の「本業支援管理システム」を導入し、事業先の経営課題をよりの確に捉える施策を本部が立案することとしております。事業先の課題解決に向けた当行の活動プロセスにKPIを設けモニタリングすることで、立案した施策の効果検証を行っております。2021年度上期の実績は、より深度のある課題解決策の提案プロセスが増加しております。

[プロセスKPIの推移 (表6)]

(単位：先)

プロセスKPI	当初 KPI	2020/3期		2020/9期		2021/3期	
		実績	達成率	実績	達成率	実績	達成率
事業性に関する対話	800先以上	1,685	211%	3,698	462%	2,689	336%
事業性評価+課題共有	700先以上	353	50%	385	55%	637	91%
課題解決策の立案	670先以上	245	37%	213	32%	432	64%
課題解決策の提案	670先以上	181	27%	131	20%	368	55%

プロセスKPI	修正 KPI	2021/9期		
		実績	達成率	前年同期比
事業性に関する対話	700先以上	3,193	456%	△505
事業性評価+課題共有	350先以上	690	197%	305
課題解決策の立案	250先以上	467	186%	254
課題解決策の提案	150先以上	432	288%	301



さらに、「情報分析→施策立案→活動→効果測定」といった一連の活動を数カ月単位で区切り次回の活動の改善を目指した「インターバル活動」では、同システムを活用してライフステージや業種のほか、蓄積した定量データをもとにクロス分析を行い、施策を立案しました。こうした活動の結果、対象先 2,947 先の中から 1,861 先の経営課題に関する情報を収集することができました。こうしたことから、2021 年度上期は前年同期と比べて課題解決策の立案や提案といったより深度のある活動ができているものと認識しております。

今後は、こうした情報をもとに課題解決に向けたソリューション活動を展開してまいります。BAが営業店と連携していくことで課題解決策の実効性を高めると同時に、OJT効果による営業店職員のスキルアップにつなげてまいります。

※本業支援管理システムとは、個社別にライフステージやソリューション提供の実績、財務情報などをデータベース化した当行独自のシステムです。時系列のヒートマップとして使用するほか、任意の条件設定によるクロス分析に活用することが可能となりました。

## (2) 暮らしサポートの強化

### ①地域の皆さまとのリレーションの深化

少子高齢化の進行や新型コロナウイルス感染症拡大の影響などから、お客さまのライフスタイルや価値観は多様化しております。当行としましても、地域のお客さまが安心して豊かな暮らしをおくっていただくことに資するため、これまで以上に有益な情報や商品・サービスを提供していくことが重要であると認識しております。

こうした認識のもと、お客さまのライフステージに応じたニーズに対応するため新たな商品開発に取り組んでおり、株式会社高知カードとの保証業務提携による商品の開発を進めました。2021年7月には新商品「こうぎんロイヤル住宅ローン」の取り扱いを、10月にはこれまでの商品に比べて利便性を高めた「こうぎん教育ローンサポート」の取り扱いを開始しました。

また、当行はSDGs宣言において、環境に配慮した活動を推進するとともに、環境保全につながる皆さまの取り組みをサポートすることを目指しております。そこで、電気自動車などの環境配慮型自動車購入用資金としてご融資するローンの金利引き下げキャンペーンを2022年3月まで実施しております。

さらに、非対面取引のニーズの高まりに対応して、2022年1月まで「こうぎんカードローンWeb限定キャンペーン」を実施しております。

このほか、2021年7月から9月までの間、投資信託による資産形成へ新たに取り組まれるお客さまをサポートするため、「こうぎんではじめよう！資産わくわくキャンペーン」を実施し、投資信託取引先数、積立投資信託契約件数、投資信託残高の増加につながりました。

また、ライフステージに対応した当行のローン商品をより多くの方にご案内す

るためローンセンター内に設置しておりますダイレクトセンターでは、アウトバウンドコールを担当する職員を2021年4月から7名体制に増強いたしました。

2021年上期におきましては、こうした取り組みの一方で新型コロナウイルス感染症の影響が長期化したことによる外訪活動の制約や個人消費活動の停滞などの影響から消費者ローン残高は前期末比で5億円減少し239億円となりましたが、住宅ローン残高が11億円増加して902億円となったことから、個人ローン全体における残高は6億円増加し1,141億円となり、貸出金残高に占める割合は15.3%となりました。

引き続き、個人顧客セグメンテーション別の営業戦略に基づくマーケット分析や、ライフステージ別のニーズ分析などから、ニーズが高いと考えられるお客さまへのタイムリーな提案活動に取り組み、幅広いお客さま層との取引拡充を図ってまいります。

## ② “face to face” 営業態勢のさらなる向上

多様化が進むお客さまのニーズに的確に対応していくため、金融機関としての幅広い知見をもってお客さまに寄り添いながら、ライフステージにおける課題について共に考え、お客さまの視点に立ったアドバイスを行う“face to face”によるコンサルティングの重要性はますます高まっております。

こうしたなか、前計画においてリテール専門の営業担当者として営業店に配置したマネーアドバイザー（以下「MA」）に加え、本年9月には、パーソナルサポート部所属のパーソナルアドバイザー（以下「PA」、シニアMAより名称変更）6名を、高知市内7ブロックに配置いたしました。PAは営業店と連携してお客さまとの深度ある対話といったプロセスを重視しながら、潜在的なニーズを掘り起こすコンサルティング活動を推進するとともに、こうした活動を通じて顧客基盤の拡充と営業店職員のスキルアップにつなげてまいります。

また、「のこす・ふやす・つなぐのお手伝い」をコンセプトとしたコンサルティング拠点「こうぎん相続&暮らしのサポートプラザ」におきましては、営業店からの相続に関するニーズ吸い上げとトスアップにより、相続定期預金・投資信託・生命保険活用など相続に備える提案を幅広く実施しております。さらに、「つかう・ふやす・そなえるのお手伝い」をコンセプトとした「こうぎん久万川橋プラザ」には本年9月に年金相談窓口を設置して、さまざまな年金に関するご相談にお応えするとともに、「若手社会人向けセミナー」「セカンドライフセミナー」「ライフデザインセミナー」などを定期的で開催しております。このほか、2021年1月に新築移転いたしました南支店はカフェを併設した店舗であり「女性のためのがんセミナー」「学生のための金融経済セミナー」を開催するなどしてお客さまの金融リテラシー向上やリレーションの強化を図っております。

こうした活動の結果、2021年9月期における投資信託残高は前期比28億円増加し318億円、生命保険の販売累計額は前期比16億円増加し483億円となりました。引き続き、地域のお客さまの豊かな未来につながるライフプランをサポートするため“face to face”の営業態勢の向上に努めてまいります。

### ③非対面取引の拡充

地域のお客さまのライフスタイルの変化への対応や、ご来店や訪問等による対面での取引が難しいお客さまに当行の商品やサービスをご利用いただけるよう、Webチャンネルを設けております。そのなかでも個人ローンにつきましては、お申込からお借入までをWeb上で完結できる商品の取り扱いを2020年3月から開始しておりますが、さらなる利便性の向上を目指しWebフォーム（申込画面の）改善に取り組んでおります。

また、キャッシュレスサービスにおいては、IVR（Interactive Voice Response）認証による本人認証機能の強化やモニタリング態勢を整備しており、「J-Coin Pay」「メルペイ」のチャージサービスを取り扱っております。今後も、お客さまの利便性の向上と安全性を重視したサービスの提供に努めてまいります。

2020年11月に導入したKBA（Kochi Big Advance）は、ビジネスマッチング機能、社内のコミュニケーションツール機能、企業ホームページ作成機能などを事業者さまにご利用いただいております。当行からの情報発信機能を活用して、事業者さまとその職員の皆さまへと接点をつなぎ、さまざまなご案内をお届けしてまいります。

このほか、スマートフォンアプリでは口座開設や住所変更、口座の入出金明細の照会・通知などのサービスをご利用いただけますが、さらに機能を拡張するべく検討を進めてまいります。

今後は、チャンネルまでの導線として新たにSNS等を活用していくとともに、Webページやアプリの機能を拡充することで利便性を向上させ、いつでも、どこからでもアクセスしていただけるような体制の整備を進めてまいります。すぐそこにある「こうぎん」としてあり続けることで「地域のお客さまが安心して豊かに暮らせる社会づくり」に貢献してまいります。

### (3) 有価証券運用の強化

市場金利は低位での推移を続けており、厳しい運用環境が継続しております。また、預金等残高が着実に増加し余資が拡大するなか、有価証券運用は収益基盤の柱の一つとして取り組んでおります。

運用に際しては、目標予算、過年度の運用状況や、国内外の金融政策および経済動向の今後の見通しを勘案し、有価証券運用方針を策定しております。

有価証券ポートフォリオについては、当行の経営体力を踏まえ、リスクアセットと収益性のバランス、リスク分散を意識し、総合収益の向上を目標とする方針としております。また、今期のリスクアペタイトとして、「許容するリスク」にリスクリターンを勘案した債券投資の多様化、「抑制するリスク」に金利リスクや流動性リスクなどを掲げております。

こうした方針のもと、適正なリスク管理を行いつつ、安定的な収益の確保に向けた運用に取り組んだ結果、2021年9月期の有価証券残高は前年同期比7億円減少して2,987億円となりました。また、有価証券評価益は、前年同期比60億円増加して

103 億円となりました。

#### (4) 適切な経営資源の配賦

本計画では、デジタル化等を活用した顧客利便性の向上や、抜本的な業務効率化の施策として必要なシステム関連投資は行いながら、BPRによる各種の経営効率化施策を併行し、物件費の厳正な管理を実施することとしております。

2021年9月期の物件費は、全行的な経費削減運動の継続により削減意識が浸透してきたことに加え、新型コロナウイルスの感染拡大による営業活動の自粛などもあり、計画を92百万円下回りました。

今後も、BPRによる業務効率化ならびに物件費の一層の削減を図るとともに、デジタル化等を活用した顧客利便性の向上のために必要な投資を確実に実行し、適切な経営資源の配賦に努めてまいります。

[物件費の推移見込み (表 7)]

(単位：百万円)

	2021/3期 実績	2021/9期			2022/3期 計画	2023/3期 計画	2024/3期 計画
		計画	実績	計画比			
物件費	4,393	2,243	2,151	△92	4,636	4,613	4,522
(うち機械化 関連費用)	1,528	799	728	△71	1,640	1,570	1,510
機械化関連費 用除く物件費	2,865	1,444	1,423	△21	2,996	3,043	3,012

\* 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、機械保守料等を計上しております。

## 2. 経営基盤戦略

### (1) デジタル化等を活用した業務の改革および組織最適化

#### ① 営業力強化に向けた事務省力化およびリソースの最適配置

お客さまとの深度ある対話とそれに基づく最適なソリューション提供などの実現を通して“face to face”の営業態勢を強化するためには、さらに事務省力化を進め余力を生み出しリソースの配置を最適化することが重要であると認識しております。

この認識のもと、既存業務を効率化するBPRに加え、デジタル化の推進や営業店事務の本部集中化等による抜本的な効率化に取り組んでおります。

デジタル技術の活用例としましては、2021年度上期より営業担当者にモバイルPCを配備し受取証の電子化が進みました。今後は、受付に時間を要する口座開設の電子化など営業活動に関係する業務のペーパーレス化を進めて効率化を図ってまいります。また、RPA (Robotic Process Automation) の活用による本部内業務のBPRも開始しております。

また、これまで当然としてきた店舗機能を抜本的に見直し、より一層お客さまと向き合う時間を創出するために、店舗における共通事務である融資実行事務の本部集中化を進めております。2021年6月から一部店舗を対象に運用を開始し、

2021年12月末の全店舗運用を目指し体制を強化するとともに順次対象店舗を拡大しております。既に導入している融資契約書の自動出力と証書管理センターでの債権証書保管業務とを合わせた融資業務の一連の流れが整備されることで、営業店の負担を軽減する効果は相乗的に高まっていくと考えております。

このほか、2021年4月には経営統括部内にDX（デジタルトランスフォーメーション）戦略室を設置しており、デジタル技術を活用した利便性向上や高付加価値サービスの提供、データの利活用によるお客さまニーズの分析、システム更改による抜本的な業務効率化のほか、職員のITリテラシーの向上など、組織横断的な視点における検討と迅速な導入に向け取り組んでまいります。

## ②地域ごとのニーズや展望を踏まえた店舗網の再構築

当行は、営業区域の市場性、来店されるお客さまのお手続き内容、事業者さまの地域的な入り組み状況など、さまざまな情報を分析し、高知市内店舗の一部においてプラットフォーム型店舗を導入しております。

プラットフォーム型店舗体制では隣接する複数店舗を、地域の特性に合わせてフルバンキング店舗と個人特化型店舗に機能分化させております。フルバンキング店舗には渉外行員を集約し双方の地域を一体でカバーするとともに、個人特化型店舗では個人のお客さま向けの金融資産形成に係る相談業務を強化しております。この店舗体制により、お客さまへのサービス向上を図るとともに渉外行員の活動範囲の重複が無くなります。また、集約した渉外行員のOJT機会の増加や情報共有の緊密化など、副次的な効果も得ております。2021年9月末時点でプラットフォーム型店舗は2ユニット導入しておりますが、2022年2月には、さらに2ユニット追加導入する予定です。

また、ブランチ・イン・ブランチ方式による店舗統合については、2022年1月に宇佐支店と佐賀支店をそれぞれ近隣店舗へ同方式で統合することを決定しております。

また、ポストコロナやデジタル化の流れを統合的に捉えた当行独自の次世代型店舗の導入も計画しております。同店舗では、遠隔コミュニケーションツールを活用し、専門性の高い相談等に対して迅速かつ的確に対応していくことや、モバイルPC等を活用した手続きの簡素化を実現するなど、お客さまの幅広いニーズにお応えするとともに利便性を高めてまいります。

引き続き、営業エリアをはじめとした各種情報収集と分析手法の改善を図り、地域ごとのニーズや展望を踏まえた店舗機能の集中と選択を進め、お客さまの利便性と当行の生産性向上に努めてまいります。

## (2) 人財力の最大発揮

### ①人財の育成および適正配置

当行は、職員の人員構成において営業の中心的な役割を担う中間年齢層が薄く、若手行員の育成を早期化し、営業力の強化につなげることが課題であると認識しております。そこで特定の行員をエルダー（指導者）として指名し、実務指導と

職場生活上の相談役を担い、本部がエルダーをサポートする制度を導入しております。このほか、自主参加型休日セミナー「こうぎんカレッジ」における新設Webコンテンツや過去開催分の録画、開催済みWeb研修の動画をeラーニング教材として掲載することで、研修の指名者以外や、職場以外からの参加を促進して自己啓発機会の増加を図っております。また、アドバイザー系外部資格の取得推奨なども継続しております。

前述「(1)デジタル化等を活用した業務の改革および組織最適化」に記載した業務効率化や業務集中化施策、店舗施策等との相乗効果を図るべく、預金業務と貸付業務の双方のスキルを持ち、本部とも連携できる人財の育成を目指しております。2021年度上期には、営業店の若手行員を対象とした「マルチスキルアップ研修」を4回開催いたしました。今後は同研修の対象者を広げていくとともに、新任役席者向けの実務研修などを実施していくほか、従来のジョブローテーションや特定業務の研修を継続するなどして、職員のスキルアップと職場特性に応じた適正配置に努めてまいります。

また、人財確保の観点からは、専門スキルを有する人財の中途採用（顧問契約など雇用関係にないものを含みます）、UIターン採用、一定の条件で退職時の職位を維持して復職できる「キャリアリターン制度」などの採用施策や、ワークライフバランスを考慮した制度の拡充など、これまで実施してきた施策を有効活用してまいります。

具体的にはⅢ. 1. 「営業戦略」に記載いたしましたとおり、2021年度上期より本部職員を、本業支援のソリューションを担当するBAやリテール向け金融商品を担当するPAとして営業現場に配置しております。またダイレクトセンターに専担者を増員するなど最適な人員配置にも努めております。

引き続き、人財育成と人員の最適配置に努め、営業店と本部が一体となり行うコンサルティングの機会と質を高めてまいります。

〔外部資格取得者の推移（表8）〕

（単位：名）

	2018 /3末	2019 /3末	2020 /3末	2021 /3末	2021 /9末
上級農業経営アドバイザー	—	1	1	1	1
農業経営アドバイザー	20	24	28	29	29
林業経営アドバイザー	10	12	13	13	13
水産業経営アドバイザー	6	5	7	9	9
動産評価アドバイザー	16	19	20	25	26
M&Aシニアエキスパート	15	19	24	31	40

〔人員の適正配置（表9）〕

（単位：名）

名称	内容	配置人数
BA（ビジネスアドバイザー）	事業性評価の専担者	5
PA（パーソナルアドバイザー）	金融商品の専担者	6
ダイレクトセンター	個人ローン案内の専担者	3

## ②多様な人材の活用と働き方改革への対応

当行は「人材は重要な経営資源であり、育成していくべき財産である」との考えのもと、仕事と家庭、子育てを支援するための取り組みを継続して行っております。

これまでの施策としましては、次世代育成支援対策推進法に基づき、子育て支援に関する職場環境の整備などについて高度な水準の取り組みを行っている企業として「プラチナくるみん」の認定や、女性の活躍推進に関する状況等が優良な企業として「えるぼし」の認定を受けております。

さらに、職員等がいきいきと働き、男女を問わず持てる能力を最大発揮できる職場環境を整えることを目的に、育児・介護休業法に係る休暇等の要件においては法定以上の対応としているほか、2021年4月から有給休暇の取得義務化日数を1日追加し年間7日としております。

生涯雇用については、従前より65歳超の再雇用者が勤務しておりましたが、高年齢者雇用安定法の改正に伴い、2021年4月に70歳までの継続雇用を明文化しました。9月末日現在では、65歳超の職員が23名勤務しております。ベテラン層人材の豊富な経験・知識に基づくノウハウ承継を念頭に、営業現場や営業店の支援業務を中心とした活躍の機会確保に努めてまいります。

引き続き、ワークライフバランス推進委員会を通じて職員等の声も反映しながら、健康保持・増進に関する取り組みを充実させ、健康経営優良法人の継続認定を目指すとともに、職場環境のさらなる向上を目指してまいります。

〔職員等構成の推移（表10）〕

（単位：名）

	2018 /3末	2019 /3末	2020 /3末	2021 /3末	2021 /9末
職員	892	864	829	796	777
嘱託	140	143	155	160	162
パートタイマー	8	9	9	13	17
その他（出向受、派遣）	20	16	16	16	16
合計	1,060	1,032	1,009	985	972

\* うちキャリアリターン採用1名。

また本表のほか、証券業務および地方創生助言業務に係る顧問契約がそれぞれ1名。

### **(3) 経営基盤の強化**

#### **① 「こうぎんらしさ」が際立つ企業価値の共有**

経営強化計画における営業戦略を地域とともに発展していくことを目指す当行に相応しい取組スタンスで推進していくためには、経営理念をすべての職員が十分に理解し共有することが不可欠であると考えております。

こうした考え方のもと、経営理念の大きなビジョンと日々の活動とを結び付けるキーワードとして「こうぎんらしさ = ベスト・リージョナル・コラボレーション・バンク」を掲げ、経営理念に基づく「こうぎんらしい」活動の展開に努めております。

2021年度上期は、従業員満足度（E S）アンケートをリニューアルする企画を進めました。またSDGsを通じて、サステナブル社会の実現に資する行員マインドを醸成するため、SDGs連絡会を定期的開催し情報共有を図るほか、ディスプレイ誌や対外リリース等においてSDGsとの関連性を示した発信などに努めております。

#### **② グループガバナンスの強化**

クレジットカード業の株式会社高知カード、リース業のオーシャンリース株式会社、投資業務を行うこうぎん地域協働投資事業有限責任組合（こうぎん地域協働ファンド）などとの連携強化に取り組んでおります。2021年4月には、事業者の皆さまの成長支援により一層関与してまいりたいと考え、こうぎん地域協働ファンド2号（ファンド総額3億円）を設立いたしました。

同時期に、グループ横断的な事業・業務連携等を開発するべく「事業開発委員会」を設置いたしました。地域や事業者さまとの「共通価値の創造」につながる高品質な商品・サービスの提供を目指しており、2021年度上期は、銀行本体とグループ会社の実務担当者による意見交換会および経営陣との情報交換を行うなどグループ間シナジーの強化に努めてまいりました。

引き続き、こうした活動を活性化するとともに、グループガバナンスの強化を図ってまいります。

#### **③ 財務基盤の強化**

Ⅲ. 1. 「営業戦略」やⅣ. 2. 「リスク管理の態勢の強化のための方策」などの各施策に役職員が一丸となって取り組むことによって、収益力の向上と資産の良質化を両輪とした財務基盤の強化に取り組んでおります。

また、公的資金につきましては2024年の返済期限を見据えた対応の検討をしております。



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

### 1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

当行には、地域金融機関として金融仲介機能を発揮し、地域経済の発展に貢献していくことが求められているとともに、お客さま・株主・地域社会・職員等のステークホルダーとの適切な協働に努め、相互の価値向上を図るという重要な責務があります。

こうした責務を踏まえ、「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」では透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行う企業統治力を一層高め、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するための基本的な考え方や運営方針を定めております。また、経営陣の指名・報酬に関する手続きの公正性・透明性・客観性をより高めることを目的として「指名報酬委員会」を取締役会の任意の諮問機関として設置しているほか、業務執行機能や、取締役会の監督機能の一層の強化を図ることなどを目的として「執行役員制度」を導入しております。

2021年6月の定時株主総会後の役員構成は、取締役8名のうち社外取締役は3名、監査役4名のうち社外監査役は3名で、社外役員6名はすべて金融商品取引所の定めに基づく独立役員として届け出ております。取締役会および監査役会は「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」に基づき、取締役の業務執行の監督・監査を行っております。また、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。さらに、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。

このほか、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2010年9月に設置して半年ごとに開催しており、外部目線によるさまざまな角度からの提言を受けております。

### 2. リスク管理の態勢の強化のための方策

#### (1) 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きましては、「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、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として自己資本比率4%を維持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。なお、配賦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。また、銀行勘定の金利リスクIRRBBにつきましては、 $\Delta E V E$ ならびに $\Delta N I I$ を国内基準行の6つのシナリオに基づき計測のうえモニタリングするとともに、金利リスクの管理に活用しております。

統合的ストレス・テストについては、半期ごとに関係部と連携のうえシナリオを設定し、実施しております。2021年度上期は大口取引先に信用不安が発生したとい

うシナリオで、当行の信用リスクや期間損益、自己資本に与える影響等を考察したほか、地域経済への影響を考慮した場合の参考値を計測し、リスク管理委員会に報告のうえ、評価・検証、アクションプランの検討などを行っております。また、同時期に収益シミュレーションも実施しており、総合予算や資本配賦などに活用しております。

## **(2) 信用リスク管理態勢強化のための方策**

### **①信用リスク管理態勢**

信用リスク管理の態勢および組織等については、「信用リスク管理規程」を制定するとともに、貸出業務の具体的方針や基本的な考え方として「貸出の基本理念」を定め、経営の健全性確保に向けて取り組んでおります。また、審査・与信管理・問題債権管理・企業支援の4部門ごとの役割を明確にしております。

信用リスクの状況は、格付別・主要信用リスク量変動先・店別地域別業種別・大口上位100先・与信ガイドライン設定先等を月次でモニタリングし、リスク管理委員会において与信ポートフォリオの状況について検証を行っております。また、貸出先の業種別管理につきましては、経済構造の変化、業界状況、信用状況が悪化した際の当行経営への影響度合い等を踏まえ、重点管理業種先の選定業種や管理方法について見直しを行うなどのモニタリングを実施しております。併せて、コロナ禍で先行き不透明感が強まる中、「貸出金残高の推移」「貸出先の売上高や経常利益の状況」「債務者区分の遷移」等の調査・分析により、コロナ前とコロナ後の信用リスクの変化状況を適宜報告しております。

また、信用リスクに関するストレス・テストは半期に一度、融資統括部、経営統括部、市場金融部の関係3部が連携し、統合的リスクのストレスシナリオに基づき実施して、その状況をリスク管理委員会に報告しております。シナリオにつきましても、関係3部の連携のもと、不測の事態に備えて、多面的な検討を加えた厳しいケースを想定することで、経営体力への影響を明確に把握していただけるように、シナリオの充実を図ってまいります。

### **②貸出金の良質化**

資産の健全化は重要な経営課題であると認識しており、引き続き不良債権の適切な処理や新たな不良債権の発生防止、お取引先の経営改善支援など貸出金の良質化に取り組んでおり、2021年3月期には経営理念も踏まえ、将来を見越した信用リスクへの対応と経営改善支援強化のため、計画要注意先に対する貸倒引当金の見積り方法を変更し、貸倒引当金を積み増ししております。

本部と営業店が連携を図りながら、お取引先のモニタリングを定期的に行い、経営改善計画の進捗状況を常に把握し、経営改善や事業再生に向けた指導や支援を実施することで、ランクアップの推進やランクダウンの防止に取り組んでおります。

また、V. 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」に記載いたしましたとおり、中小企業再生支援協議会

等の外部機関や外部専門家等のノウハウなどをより一層活用していくことで、早期の改善や再生につなげてまいります。

### ③大口信用供与限度額管理

2014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を合算し管理しております。

具体的な管理につきましては、「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融資統括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を管理する態勢を構築しております。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、融資統括部が四半期毎にリスク管理委員会に報告して管理していく態勢としております。

貸出と有価証券の信用供与額につきましては、金額や増加額の報告基準を定め、随時、融資統括部、市場金融部、経営統括部および各担当役員が情報を共有し、合算管理を行う態勢としております。

経営体力を踏まえて、管理態勢の実効性の向上に取り組んでまいります。

### (3) 市場リスク管理態勢強化に関する事項

「市場リスク管理規程」や「市場リスク管理実施要領」を定め、リスク管理の適切性を確保するとともに、市場動向や将来の見通しなどを踏まえ、市場リスク管理の施策である「市場リスク管理プログラム」を半期ごとに見直すことで管理態勢の充実を図っております。組織面においては、市場金融部を運用部門である「市場運用室」と、リスク管理部門である「市場事務室」に分離し、相互牽制機能を確保するとともに、リスク統括部署（経営統括部）やリスク管理委員会において、リスクの見積りなど管理の適切性について検証する態勢としております。

また、市場リスクが経営に与える将来の影響を計るため、銀行勘定の金利リスク IRRBB のモニタリングのほか、定期的にストレス・テストを実施しております。より一層金利リスク管理の実効性を向上させるために、1%、2%の平行な金利上昇といった画一的なシナリオだけでなく、多様なシナリオで実施し、ストレス事象を分析することによりアクションプランの検討にも取り組んでおります。

損失限度額の管理における損失額は、実現損益と前期末評価損益からの減少額の合計により計測しております。評価損益を勘案することで、市場の変化がポートフォリオに与える影響を踏まえ、機動的に対応するリスク管理態勢を構築しております。また、価格変動リスクについては複数の分析ツールの利用、各ストレス・テストの活用により多角的な分析を実施しております。

## 3. 法令遵守の態勢の強化のための方策

顧客保護、信用秩序の維持、健全かつ適切な業務運営を行っていくうえで、コンプライアンスは最も重要であるとの認識のもと、厳正な管理態勢を維持するとともに適時・適切な管理手法の見直しを実施していくことにより、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。

職員のコンプライアンス意識を醸成し、倫理・法令・行内規程等を遵守するための基本指針および具体的行動指針として、「コンプライアンス・マニュアル」を制定しております。また、全行的な法令等遵守態勢の実効性を高めることを目的に、取締役会のもとに、コンプライアンス統括部担当取締役を委員長としたコンプライアンス委員会を設置し、各業務部門にはコンプライアンス責任者と担当者を配置しております。

また、内部規程や法令等違反による不祥事の未然防止や早期発見、ハラスメント被害の申出に対する早期対応、自浄プロセスの機動性向上などを図ることを目的とした「企業倫理ホットライン」の設置や、「反社会的勢力への対応に係る基本方針」のもと、全行を挙げて反社会的勢力との関係遮断に向けた取り組みを推進する態勢を整備しております。さらに、各部店のコンプライアンスに関する研修の実施状況や法令等の遵守状況等について、監査部による監査やコンプライアンス統括部による臨店モニタリングなども実施して、法令等遵守態勢の維持向上に努めております。

このほか、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策への取り組みとして、経営陣の主導的な関与のもと、自らのリスクを適時・適切に特定・評価し、リスクに見合った低減措置を講ずる「リスクベース・アプローチ」の手法を用いて、実効性の高い管理態勢を構築しております。具体的には、リスク低減措置の実効性を確保するためにITシステムを活用して、営業店におけるフィルタリングを実施しているほか、本部においては、顧客リスク評価によるモニタリングやスクリーニングを実施しております。引き続き、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策の高度化に向け、組織全体で取り組んでまいります。

#### 4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

当行は、経営に対する評価のさらなる客観性・中立性を確保していくため、社外役員を選任しており、2021年6月の定時株主総会後の役員構成は、取締役8名のうち社外取締役は3名、監査役4名のうち社外監査役は3名となり、社外役員6名はすべて金融商品取引所の定めに基づく独立役員として届け出ており、経営監視機能の十分な確保に努めております。

こうした体制に加え、経営に対する評価の客観性を確保するために、2010年度に設置した社外の有識者等第三者3名で構成する「経営評価委員会」において、当行の経営方針や経営戦略等について客観的な立場で評価および助言をいただいております。2021年9月には第23回の経営評価委員会を開催し、2021年3月期決算の概要、および2022年3月期第1四半期（2021年6月）決算短信に基づく決算状況の説明や経営強化計画の履行状況についての意見交換を行いました。意見交換では、ウィズコロナ・ポストコロナ下での戦略等について提言を受けております。

#### 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。なお、ホームページは、お客さまの利便性や操作性の向上を図るため2021年6月に全面リニューアルいたし

ました。

また、東京証券取引所市場第二部へ上場した2006年3月以降は、高知県内にて会社説明会を毎年開催していましたが、2020年以降は新型コロナウイルス感染症の影響を勘案し開催を見合わせております。

今後も、迅速かつ充実した情報の開示に努めてまいります。

## **(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、創業以来「地域の皆さまとともに歩み、地域とともに発展する銀行」を目指しております。お取引先への円滑な資金供給や、お客さま本位の良質な金融サービスの提供に積極的に取り組んでいるほか、地方公共団体や高等教育機関等との連携による地方創生に向けたさまざまな取り組みや、SDGsの達成に向けた地域貢献活動などを通じた地域の持続可能性向上に取り組んでおります。

こうした取り組みは、ホームページやディスクロージャー誌などに掲載しているほか、会社説明会を通じて情報開示を行っておりますが、今後も開示内容を充実させ、より分かりやすい情報の発信に努めてまいります。

## **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) 基本方針**

地域経済が健全で持続的に発展していくためには、地域の中小・零細企業等の皆さまの事業の成長や経営改善等を通じた経済の好循環が連鎖していくことが重要で、その経済循環を円滑な信用供与によって下支えすることが地域金融機関である当行の責務であると認識しております。さらに、この責務を果たすことによる経済の好循環は、地域金融機関の収益基盤の拡充にもつながってくると考えております。

こうした認識のもと、地域の雇用を支え多様な技術等の担い手として地域にとって重要な存在である中小・零細企業等の健全な発展に向け、深度ある対話を重ねて将来の展望を共有し、当行の金融を含むあらゆるソリューションを提供してきめ細やかな本業サポートに努めることを重点方針とし、地域の金融インフラとして「持続的な地域貢献」を果たしてまいります。

#### **(2) 課題と施策**

地域経済は、少子高齢化の進展をはじめとした中長期的な課題に加え、ポストコロナといった急速かつ不可逆的な価値観の変化が生じており、こうした変化への対応をサポートしていくため、「お取引先に対する伴走型の本業サポート」「地域の面的再生への積極的な参画」「地域やお取引先に対する積極的な情報発信」の3つの取り組みを重点課題として位置づけ、対応すべき時間軸に応じた視点に立って組織全体として継続的に推進することで地域経済の活性化につなげ、サステナブル社会の実現に貢献してまいります。

## 〔3つの重点課題〕

### ①お取引先に対する伴走型の本業サポート

地域に密着した業務展開によって築いてきた、お取引先との親密な信頼関係を維持・強化し、経営の課題や将来像を共有いたします。

また、外部専門家や外部機関等とも協働して、お取引先のライフステージや事業の持続可能性等を適切かつ慎重に見極めたうえで、最適なソリューションを提供し、お取引先の主体的な取組みをサポートいたします。

さらに、ソリューションの実行後においても伴走し、モニタリングを継続することでお取引先の成長・発展・改善を支えてまいります。

### ②地域の面的再生への積極的な参画

きめ細やかなコンサルティングや事業性の目利き能力向上に向けた人財育成に努め、地域のさまざまな情報を収集・分析しながら、地方公共団体等とも連携して地域の面的再生において積極的な役割を果たしてまいります。

### ③地域やお取引先に対する積極的な情報発信

当行の地域密着型金融に対する取り組み状況や成果は、積極的に分かりやすい形で情報発信し、地域やお取引先からの信頼の向上に努めてまいります。

## 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. 事業性評価に基づく融資の増強

Ⅲ. 1. (1) 「本業サポートの強化」に記載いたしましたとおり、中小規模事業者等への信用供与の円滑化のために、本部と営業店が連携して各施策を推進してまいります。

##### Ⅱ. 地域における信用供与

当行は地域金融機関として、中小規模事業者等への信用供与の円滑化が最大の役割であると認識しており、事業性評価を重視した融資に取り組む態勢強化を図っております。当行の主たる事業基盤である高知県内向け事業融資における2021年9月末の信用リスク量（UL）は約33億円となりました。

当行はⅣ. 2. (2). ② 「貸出金の良質化」に記載いたしましたとおり、お取引先の経営改善支援などによる貸出金の良質化に取り組む一方で、信用リスク量に対する資本配賦の範囲内で中小規模事業者等を中心に、成長・発展・改善に向けた適切なリスクテイクを行っていく方針としております。

2021年7月には、高知県チャレンジ支援事業補助金または国の事業再構築補助金の交付決定を受けた中小企業者が行う設備資金（運転資金を含む）の自己負担部分に対する制度融資として「新事業チャレンジ支援資金等融資」の取り扱いを開始したほか、2021年9月には、新型コロナウイルス感染症により影響を受けた

中小企業者に対し、事業継続に必要な事業資金を供給して資金繰りの安定化を図るとともに、定期的な業況把握による経営支援を目的とした「高知市新型コロナウイルス感染症対策短期継続融資」の取り扱いを開始いたしました。今後も新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、引き続き迅速な資金繰り支援を継続するとともに、事業者と十分に対話を行い、外部機関とも連携のうえ経営改善、事業再生、事業転換支援など、ウィズコロナ・アフターコロナを見据えたさまざまなサポートを通じてお客さまの本業支援に積極的に取り組んでまいります。

## ②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の高度化

「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、「訪問計画と実施」「状況の把握・評価」「指示・改善」のメニューがあり、課題解決型ソリューションの進捗管理としては、「事業性評価シート」「非財務ヒアリングシート」「経営課題共有シート」があります。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ことが可能です。営業活動を通じて収集したお客さまのニーズ情報等を管理するとともに、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ます。このモニタリングシートは、お客さまとの面談頻度と面談時間の増加に向けた活動バランスの改善や効率化などに活用しております。

中小規模事業者等向けの信用供与および経営改善支援等を円滑に行っていくため、引き続き各種ツールの機能を向上させ、実効性のある活動に取り組んでまいります。

### Ⅱ. 経営陣による検証

中小規模事業者等向け貸出残高等の実績ならびに取組状況につきましては、取締役会に月次報告し、経営陣による検証を行っております。指示事項等は経営統括部が一元管理し、進捗状況を定期的に取り締役に報告するなど、PDCAサイクルに基づき管理をしております。

## (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た、担保や保証に過度に依存しない融資の促進に向け、財務情報以外の事業特性に着眼した「事業性評価シート」や「経営課題共有シート」「非財務ヒアリングシート」などを活用しております。各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金融支援や本業支援のソリューションを提供するなど、事業性評価の取

組みを積極化し、担保や保証に過度に依存しない融資の促進につなげてまいります。

事業性評価を重視した融資の手法の一つであるABL (Asset Based Lending) 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一般化しております。高知県信用保証協会の流動資産担保融資の活用や、NPO法人日本動産鑑定との連携による動産評価・鑑定による適切な評価に基づくABLへの取り組みを推進して、お取引先の事業の発展をサポートしてまいります。

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ます。

こうした事業性評価を適切に行うためには行員のスキルアップが不可欠であると認識しており、各種研修等を開催するほか、行員の資格取得を推奨しております。なかでも、NPO法人日本動産鑑定が認定する「動産評価アドバイザー」、日本政策金融公庫が認定する「農業経営アドバイザー」「林業経営アドバイザー」「水産業経営アドバイザー」、金融財政事情研究会が認定する「M&Aシニアエキスパート」の5資格を重点施策として取得を推奨し、行員のスキルアップを図るとともに、関係機関や営業店との連携を図りながら事業性評価に基づく融資の促進に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**

当行は、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、「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おり、高知県内の各エリアには農業経営アドバイザー等の資格を取得した行員を配置して、産業活性化に貢献する活動に取り組んでおります。前計画におきましても、地域密着型金融を基本とした施策に基づき、成長分野に対する貸出の推進等を通じて、中小規模事業者等の皆さまとのリレーションを強化し、資金需要や各種相談にきめ細かく対応してまいりました。成長分野向け融資「こうぎん・ビッド・ファンド」も積極的に活用することとしております。

しかしながらコロナ禍の影響で、環境・エネルギー分野（太陽光発電所）の一部では工事の遅延がありました。また、他の成長分野についても「県・国コロナ融資」を活用した資金確保が一段落したことに加え、お客さまとの面談機会が減少したことなどから新規申し込みが減少し、2021年9月期の中小規模事業者等向け貸出残高は計画を85億円下回り、中小規模事業者等向け貸出比率も計画を0.92pt下回りました。

引き続き、本部と営業店が連携を図りながら成長分野向けの融資を推進してまいります。さらに、Ⅲ. 1. (1)「本業サポートの強化」に記載いたしましたとおり、当行は地域の皆さまと“face to face”で向き合い、事業性評価を重視した信用供与や経営支援を行っていくとともに、お客さまのライフステージに応じたソリューション提案力の強化を図り、さらなる営業力の強化や業務効率化につながる本計画の諸施策を遂行して、計画期間中の中小規模事業者等向け貸出残高増加目標の達成を目指してまいります。



[成長分野に対する貸出金およびコロナ対応融資の残高推移 (表 11)] (単位：百万円)

	2020/3 末	2020/9 末	2021/3 末	2021/9 末
医療・福祉分野	46,835	49,477	48,650	47,108
農林水産業・食品加工業	21,057	25,152	25,487	25,290
防災・環境関連分野	79,815	78,314	76,231	72,612
成長分野合計	147,708	152,944	150,369	145,011
コロナ対応融資	2,717	62,564	72,614	72,921

\* 「成長分野」かつ「コロナ対応融資」の案件もございます。

[中小規模事業者等に対する信用供与の計画・進捗状況 (表 12)] (単位：億円、%)

	2021/3 期実績 (始期)	2021/9 期				2022/3 期計画	2022/9 期計画	2023/3 期計画	2023/9 期計画	2024/3 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	4,565	4,567	4,482	△85	△83	4,570	4,572	4,575	4,577	4,580
始期 (2021/3) からの増加額	-	2	△83	△85	△83	5	7	10	12	15
総資産末残	12,338	12,059	12,130	71	△208	11,991	11,822	11,769	11,782	11,774
総資産に対する比 率	37.00	37.87	36.95	△0.92	△0.05	38.11	38.67	38.87	38.84	38.89

\* 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おります。

(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 13)] (単位：億円、%)

	2021/3 期実績 (始期)	2021/9 期				2022/3 期実績	2022/9 期実績	2023/3 期実績	2023/9 期実績	2024/3 期実績
		計画	実績	計画比	始期比					
中小企業等向け 貸出残高	5,877	5,882	5,782	△100	△95	5,890	5,895	5,903	5,908	5,916
総資産末残	12,338	12,059	12,130	71	△208	11,991	11,822	11,769	11,782	11,774
総資産に対する 比率	47.63	48.77	47.66	△1.11	0.03	49.12	49.86	50.15	50.14	50.24

\* 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

当行は地域に密着した金融機関として、地域経済の活性化を図るために外部機関とも連携して、経営改善支援活動を行っております。コロナ禍という出口の見えづらい環境下でアフターコロナ対策も含めた経営改善支援は重要であり、さまざまな環境変化に対応した地域経済活性化への貢献に尽力しております。

営業店と地域連携ビジネスサポート部が連携して経営改善支援等に取り組んだ結果、2021年度上期実績は以下のとおりとなりました。

- ・創業・新事業開拓支援の実績は、コロナ禍の影響で飲食業関連は減少したものの、太陽光事業等の大型案件から、美容室・ジム・リラクゼーションなどの個人サービス業関連を中心に、全体では計画通りの35先となりました。
- ・経営相談支援の実績は、本項目には含まれないコロナ関連補助事業対応がやや落ち着き、営業サポート情報システムによるビジネスマッチングや各種商談会支援等が115先、セミナーの開催等による情報発信が64先、経営改善計画策定支援等が18先となるなど本来の事業支援が増加したことから、全体では計画を139先上回る410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5先、経営改善支援センター等の活用が4先、中小企業再生支援協議会の活用が3先となりましたが、全体では計画を15先下回る12先となりました。
- ・事業承継支援の実績は、公的専門機関等への取り次ぎ案件が32先となり計画を9先上回りました。
- ・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9先、私募債が14先、事業性評価融資が60先、農業者専用ローン等が11先となりましたが、全体では計画を85先下回る94先となりました。

これらの結果、取組先数の合計は計画を48先上回り583先となりました。また、取引総数に占める割合は計画を0.62ポイント上回り6.52%となりました。

第1期から第4期経営強化計画期間の12年間において、当行が経営改善支援等に積極的に取り組んだ結果、事業存続による雇用維持、事業拡大や創業による雇用創出、ビジネスマッチングによる売上高増加等につながったものと認識しており、今後も地域経済の活性化につなげていくよう積極的に取り組んでまいります。

[経営改善支援等の取り組み (表14)]

(単位：先、%)

項目	2021/3 期実績 (始期)	2021/9期				2022/3 期計画	2022/9 期計画	2023/3 期計画	2023/9 期計画	2024/3 期計画
		計画	実績	計画比	始期比					
創業・新事業	35	35	35	0	0	35	37	38	39	40
経営相談	271	271	410	139	139	273	273	276	278	281
事業再生	27	27	12	△15	△15	30	32	32	35	37
事業承継	23	24	32	8	9	24	25	27	30	33
担保・保証	179	180	94	△86	△85	183	185	187	190	193
合計	535	537	583	46	48	545	552	560	572	584
取引総数	9,098	9,1	8,935	△165	△163	9,105	9,115	9,120	9,125	9,130
比率	5.88	5.9	6.52	0.62	0.64	5.99	6.06	6.14	6.27	6.40

\*「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おります。

## **(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 コンサルティング機能の発揮**

認定支援機関が関わる「ものづくり補助金」「創業補助金」や高知県の補助金などの公募に関する情報を行内で共有し、本部と営業店が連携してお客さまへのご提案や申請のサポートを行っております。また、高知県産業振興センターやよろず支援拠点、高知県中小企業団体中央会等と連携し、創業や新事業の補助金に関するセミナーの開催や、外商・技術支援などの各種支援メニューのご紹介や申請支援を引き続き行ってまいります。

さらに、創業・新事業・事業の再構築などに関するソリューション営業の強化や課題に対する助言やサポート等を的確に行っていくために、外部専門機関と連携して円滑な資金の供給・仲介の推進に取り組んでまいります。

### **② 高等教育機関との連携を活用した支援**

地域経済の活性化と産業の振興に貢献していくことを目的に、短期大学を除く県内すべての国公立大学・高等専門学校と連携協力協定を締結しており、県内高等教育機関の専門分野を活かした支援にも取り組んでおります。

高知工業高等専門学校との連携事例では、2006年より学校側の保有する研究シーズを県内事業者を紹介し、共同研究や事業化への発展につなげていく「高知高専・高知銀行連携シーズ発表会」を例年開催しており、都度ご参加いただいた事業者の皆さまから熱心な質問や個別相談が行われるなど、技術相談の場としてご満足いただいております。このほか、商品開発などでお客さまが必要としている技術と各教育機関が保有する技術とのマッチング機能などを強化することにより、産学連携の仲介役として取り組んでまいります。

### **③ こうぎん地域協働ファンドなどを活用した支援**

当行は2016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支援、ならびに中長期的に成長が見込め地域経済活性化や産業振興に資する事業者の成長に向けた支援を目的とした「こうぎん地域協働ファンド」を、株式会社地域経済活性化支援機構の子会社であるREVICキャピタル株式会社および当行の連結子会社であるオーシャンリース株式会社と総額3億円で設立しております。2017年11月にはファンド総額を3億円から6億円に増額したほか、2019年7月には、オーシャンリース株式会社がREVICキャピタル株式会社の出資持分を譲り受けております。さらに、2021年4月には、事業者の皆さまの成長支援に、より一層関与していくことを目的に「こうぎん地域協働ファンド2号」をオーシャンリース株式会社と共同で総額3億円にて設立いたしました。

運営面では、同ファンド運営の主体であるオーシャンリース株式会社に、当行からファンド運営に係る専任者を2名派遣し、新たな投資先の選定や投資先の成長支援などに取り組んでおります。これまでに、優れた技術などにより事業拡大を行う酒造メーカーや、産学官連携により開発から販売までを手掛ける医療機器メーカー、地産外商を進める地域商社など、地元企業を中心として投資を行って

まいりました。2021年度上期までの投資実績は10件となっております。

また、産学連携による地域振興に資する事業の支援を目的とした「こうぎん産学連携ファンド」は、高知県内高等教育機関や高知県産学官民連携センター（コプラ）と連携を図りながら取り組んでおり、2021年度上期までの実績は10件62百万円となりました。さらに、地域商標・地域産業資源の活用や、高知県が制定した地域アクションプラン認定事業などの支援を目的とした「こうぎん地域ブランド応援融資」の2021年度上期の新規融資実績は16件2億95百万円となりました。また株式会社CAMPFIREと提携してクラウドファンディング事業にも取り組んでおり、これまでに地場食材を利用した商品開発や地域振興イベントなどへの出資を取り纏めました。

今後も、創業ならびに新事業を含む事業者の成長を支援していくための制度の拡充と積極的な活用を進めてまいります。

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

### **① 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、新型コロナウイルス感染症の影響拡大による経営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。2021年度上期は、経営改善支援取組先のうち要計画策定先5先、要計画修正先11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2先、修正計画の策定支援は5先の合計7先の計画策定支援を実施しました。このうち、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2先となりました。

加えて、経営改善計画書を未策定、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。さらに、株式会社地域経済活性化支援機構との「特定専門家派遣」に関する契約に基づいて専門家の派遣を受けることで、経営改善や事業再生支援活動の実効性向上を図っており、特定専門家派遣による支援・助言の実績は7回(4先)となっております。

また、高知県下の中小企業等の経営健全化に資する目的で、税理士や弁護士などで構成し2018年3月に設立されたBSKには、当行もその設立趣旨に賛同し立ち上げから深く関与させていただいております。同法人との連携活動としてセミナーや相談会等を開催しており、2021年度上期には相談会へ15先の事業者をご案内いたしました。今後もお取引先の経営改善や事業再生支援に積極的に取り組んでまいります。

## ②ビジネスマッチング機能の強化

新型コロナウイルス感染症の影響により対面による商談会の開催が中止となるなか、新たに商工組合中央金庫との共催や第二地方銀行協会加盟行によるオンラインを活用した非対面のWeb商談会を開催し、お取引先の販路開拓等のサポートに取り組んでおります。2021年8月から開催している「『食の魅力』発見商談会2021 データベース商談会」では、県外企業との商談が多数行われております。

また、「営業サポート情報」の効果的な活用により、2021年度上期には113先138件のビジネスマッチングが成約しており、引き続き、ソリューション提案ツールの一つとして活用してまいります。

このほか、お取引先企業のさまざまなニーズにお応えしていくために、外部機関との提携によるコンサルティング機能の強化にも取り組んでおり、2021年12月に業務提携先は43社となりました。2021年4月には、少子高齢化の進展に伴い発生している事業の後継者問題や中核人財ニーズにお応えすべく、人材紹介業務の取り扱いを開始しました。同時に内閣府の「令和2年度先導的人材マッチング事業」間接補助事業者にも採択されました。

今後も、お取引先企業の成長に貢献していくため、さまざまなビジネスマッチングに取り組んでまいります。

## ③情報提供機能の活用

お取引先企業への財務に関する情報提供機能強化の一環として、財務診断システムを活用した財務診断分析資料を提供しております。同資料は、お取引先と課題を共有し経営改善に取り組んでいくための有効なツールとして積極的に活用するよう努めております。

本部と営業店がお取引先の経営課題を認識したうえで、営業店がお取引先に同資料を提供し財務内容について十分な説明を行い、その後のお取引先との交渉経過等を「軒先顧客管理システム」に入力し、本部においても検証することでアドバイスをを行う態勢としております。

経営改善支援において、同資料に基づいた財務面の分析を非財務情報と照らして課題を共有することがより効果的であると認識しており、財務診断分析資料を提供する際には、地域連携ビジネスサポート部と営業店が事前に助言内容や指導内容について協議を行い、必要に応じて同行訪問を実施することによって有効に活用していくよう取り組んでおります。2021年度上期に財務診断分析資料を提供したお取引先は105先となりました。

〔財務診断分析資料配布先数（表15）〕

（単位：先）

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度 上期
財務診断分析資料配布先数	97	86	63	105

### (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

当行は経営改善支援取組先を選定して、お取引先への経営改善支援活動を通じたランクアップ活動に取り組んでおります。本部と営業店が一体となり、お取引先と十分にリレーションを深め問題意識を共有したうえで、必要に応じて中小企業再生支援協議会等の外部機関や外部専門家と連携を図りながら、経営改善計画の策定への関与や、定期的なモニタリングを通じた経営指導、経営相談を実施しております。2021年度上期は、経営改善支援取組先として130先を選定いたしました。

具体的なランクアップの手法として、経営改善計画に基づいた貸出条件の変更等のリスケジュール対応のほか、DDS、DES、債権放棄等、抜本的な金融支援についても、事業継続に向けた経営者の意欲や雇用の確保、地域経済への影響度合い、当行の取引地位や財務の健全性確保等を勘案しながら、前向きに取り組んでおります。

中小規模事業者等は、地域の雇用を支え多様な技術等の担い手として重要な存在であり、本部と営業店が一体となって、対象企業の経営状況の把握に努め、当行のコンサルティング機能を十分に発揮した助言や指導による支援の強化に取り組んだことから、4先において債務者区分がランクアップいたしました。

[ランクアップの実績 (表 16) ]

(単位：先、%)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度 上期
ランクアップ先数	12	11	11	4
経営改善支援取組先数	141	133	132	130
ランクアップ率	8.5	8.2	8.3	3.0

[経営改善計画策定先数 (表 17) ]

(単位：先)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021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	33	35	17	16
経営改善計画策定完了先数	25	25	13	7
経営改善計画策定未了先数	8	10	4	9

#### 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、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を受けたお取引先が増加しており、中小企業再生支援協議会等の各種新型コロナ対策メニュー等を活用し、影響を見極める期間等の資金繰り支援の実施や実現可能性の高い抜本的な経営改善計画を策定し、その計画の実行を完遂すること

に重点を置き支援活動を行っております。

経営改善計画の策定等に当たっては、中小企業再生支援協議会、経営改善支援センター、REVIC等、外部専門機関や外部専門家との連携を強化し計画策定支援を行っているほか、高知県信用保証協会とも連携し経営力強化保証制度を活用した計画策定支援も積極的に実施しております。なお、2021年度上期の中小企業再生支援協議会への持ち込み実績は3件となりました。

フォローアップ等においても、外部専門機関や外部専門家と連携を密にして、本部と営業店が一体となって情報の共有化を図り、積極的に関与しております。さらに、計画策定後も必要に応じてお取引先の業界に精通した外部専門家による実行支援を行う等、計画達成に必要な支援活動にも取り組んでおります。

[中小企業再生支援協議会持込件数(表18)]

(単位：先)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度 上期
持込先数	13	12	13	3

#### (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

全国的に中小企業経営者層の高齢化が進展しており、2020年時点の帝国データバンク調べによる高知県内の経営者の平均年齢は、全国平均の60.1歳を上回り61.6歳となっております。全国の後継者不在率が65.1%の高水準にあるなかで、高知県内においても親族内や事業所内で後継者を確保できていないケースや、承継の手法に悩んでいるケース、そもそも事業承継について具体的な検討を始めていないケースなど、さまざまな課題が見受けられております。

当行では、中小企業事業者が事業承継の機会を喪失することによる産業基盤の空洞化や、地域経済の縮小を防ぐことなどを目的に、「高知県事業承継・引継ぎ支援センター」等の公的支援機関や、みずほ証券株式会社、株式会社日本M&Aセンターなどの事業者とのビジネスマッチング契約、ならびに高知県下の中小企業等の経営健全化に資する目的で、税理士や弁護士などで構成し2018年3月に設立されたBSKとの業務提携など、外部機関との連携強化を図りながら、専門的で高度なスキルが要求される承継事案の相談受け入れ態勢を整備しております。

当行は、BSKを構成する税理士や弁護士、司法書士等との連携による個別相談会を毎月本店で開催しており、今後も相談会や中小事業者向けセミナーの開催等を通じて、事業承継等の経営課題の解決に向けたサポートを一層強化してまいります。

#### (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

2009年12月の中小企業金融円滑化法の施行を受けて、2010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ます。

また、2013年12月に公表された「経営者保証に関するガイドライン」および2019年12月公表の「同特則」の趣旨を踏まえた態勢を整備して、金融の円滑化を図っております。

## ②金融円滑化措置の状況

中小企業金融円滑化法は2013年3月31日に終了しましたが、その趣旨に鑑み、中小規模事業者等のお取引先や住宅資金借入をご利用中のお取引先等から、貸付条件変更等の申込みを受け付けた際には、当該お取引先の実態を把握して真摯な対応を行っております。

## (6) SDGsを通じた地域貢献への取り組み

### ①地方公共団体との連携による地域経済活性化支援

当行は、2012年1月に高知県と「業務連携・協力に関する包括協定」を締結してさまざま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2021年度の地域アクションプランは、県内7地域において223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。

高知県以外の地方公共団体との連携については、高知県内の10市町（2021年3月現在、高知市、室戸市、須崎市、土佐清水市、四万十市、奈半利町、大豊町、梶原町、四万十町、黒潮町）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。また、2021年8月には、土佐町と「SDGs推進に関する包括連携協定」を締結いたしました。協定を締結した11市町とはそれぞれ協議会を開催するなど、各地域の地方創生やSDGs推進に向けたさまざまな取り組みを支援しております。

なお、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、本部に「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。

さらに、高知市をはじめとした14市町村（2021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、活動しております。

### ②高知工業高等専門学校との共催による「こども金融・科学教室」の開催

地域のこどもたちへの金融知識の普及と併せ、科学に親しみながら学ぶことを目的とした「こども金融・科学教室」を、高知工業高等専門学校と共同で2008年から毎年開催しておりますが、より多くの皆さまにご参加いただきたいと考え、



2010年以降は高知県内各地において年2回開催しております。

現状、新型コロナウイルス感染症の影響で開催を控えておりますが、学校では体験できないような授業を保護者と一緒に学びながら親しんでもらえるよう工夫して取り組んでおり、今後も、地域の未来を築く子どもたちの健全な育成に向け継続的に開催してまいります。

### ③高知大学との連携による「こどもサッカー教室」の開催

地域の子どもたちを対象に、競技の普及やジュニアの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」を高知大学と共同で2010年から毎年開催し、多数の子どもたちにご参加いただいております。2017年度に開催した中央教室では、一般社団法人高知県サッカー協会等との共催による交流戦として「第4回こうぎんカップU-10 ジュニアサッカー大会」を開催したほか、元日本代表サッカー選手と高知県シニア代表による親善試合も同時に開催するなど、スポーツの振興に貢献しております。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ開催を中止いたしました。2021年12月に同感染症の拡大が落ち着いたことから開催の運びとなり、100名近くの子どもたちにご参加いただきました。今後もより多くの子どもたちにご参加いただけるよう、継続的に開催してまいります。

## VI. 剰余金の処分の方針

### 1. 配当に対する方針

2021年3月期は、普通株式は1株当たり中間配当10円、期末配当15円、優先株式は発行要項の定めに従い1株当たり中間配当9円96銭、期末配当14円95銭の配当を行いました。

2021年9月期の利益剰余金は256億円となりました。今後、計画達成に向けて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19)]

(単位：億円)

	2010/3 期実績	2011/3 期実績	2012/3 期実績	2013/3 期実績	2014/3 期実績	2015/3 期実績	2016/3 期実績	2017/3 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
	2018/3 期実績	2019/3 期実績	2020/3 期実績	2021/3 期実績	2021/9 期実績	2022/3 期計画	2023/3 期計画	2024/3 期計画
当期純利益	16	9	12	7	12	10	12	13
利益剰余金	224	230	239	244	256	250	258	267
利益準備金	8	9	10	11	11	12	13	14
その他利益剰余金	215	220	228	232	244	237	244	253

## 2. 役員に対する報酬および賞与についての方針

社内取締役の報酬は基本報酬と業績連動型株式報酬で構成しており、社外取締役および監査役は独立性を明確にするため基本報酬のみとしております。

2017年度に業績連動型株式報酬制度を導入して以降、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。同制度は、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。

また、経営陣の指名・報酬に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化するため、2018年11月に取締役会の任意の諮問機関として「指名報酬委員会」を設置いたしました。委員構成は社内取締役1名、社外取締役3名、社外監査役3名の7名で、委員長は社外取締役が務めております。

当行はこれまでも、報酬総額の削減による利益の社外流出を抑制してまいりましたが、今後も取締役に対する報酬カットを継続していくとともに、執行役員を含めた役員の賞与も不支給といたします。

## 3. 財源確保の方策

本計画では国の資本参加を踏まえ、経営強化計画の着実な履行による内部留保の蓄積を図ることとしております。

2021年3月期の利益剰余金は244億円となっております。公的資金150億円の2024年の期限までの返済を目指し、2024年3月期にはその他利益剰余金を253億円まで積み上げる計画です。引き続き、公的資金の返済に向けた検討を進めてまいります。

## 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、四半期ごとに所管部および関係部署が推進状況を分析し、課題の抽出と対応策等を検討しております。これらのプロセスは取締役会に報告しており、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を行っております。また、経営強化計画の履行状況や財務状況については、半期ごと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

当行の内部監査は、営業店および本部ならびに関係会社のリスク管理の適切性、業務運営の効率性と有効性、財務報告の信憑性、法令・社内規程等の遵守、資産の保全等の達成状況を公正かつ客観的に検証し、経営の健全な発展に資することを目的としております。

監査の実施にあたっては、オフサイト・モニタリング、リスクアセスメントおよびリスクベース・アプローチの観点を踏まえるとともに、中期経営計画の基本戦略に基づいた本部施策の遂行状況などへの意識を高めて取り組んでおります。外部環境や業務・サービスの変化に伴い、リスクが大きくタイムリーに実施すべき項目については、機動的に対応できるよう「テーマを絞った監査」を実施する態勢を強化しております。加えて、被監査部署が指摘事項に対する改善計画書に基づき取り組んだ結果、どのように改善され実行されているか、その実態を検証する目的でフォロー監査を実施するなど、フォローアップ態勢の強化にも努めております。

また、取締役会が内部管理態勢を適切に把握し的確な指示が行えるよう、監査結果を取締役に定期的に報告しており、内部監査の実効性確保に努めております。

## **(2) 監査役との連携**

監査部は、監査講評および監査評定会等において、監査計画、監査結果および監査で得た情報等について、監査役に定期的かつ随時に報告を行うとともに、意見交換等を行っております。今後も、監査役との連携を一層強化して、内部統制プロセスの有効性の確保および内部監査の品質の維持・向上に努めてまいります。

## **(3) 監査法人との連携**

監査法人による財務諸表監査や財務報告に係る内部統制報告書の有効性検証の過程において、監査法人との緊密な連携を図っております。今後も意見・情報交換等により連携を深めながら、相互の効率性かつ適切性の確保に努めてまいります。

# **3. 各種のリスク管理の状況および今後の方針等**

当行では、リスク管理の基本方針として「リスク管理方針」を制定しており、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクについて、それぞれの統括管理部署を定めて管理しております。また、リスク管理のPDCAサイクルを確保するための施策として、毎期初に「リスク管理プログラム」を策定しており、同プログラムの進捗状況について定期的にリスク管理委員会で審議・検証することで、リスク管理の実効性維持向上に努めております。

## **(1) 流動性リスク管理態勢**

流動性リスク管理につきましては、主管部署を市場金融部として「流動性リスク管理規程」や「流動性危機対策実施規程」を定めて管理しており、さらに適切に管理するための施策として、毎期初に「流動性リスク管理プログラム」を策定したうえで、管理状況について定期的にリスク管理委員会および取締役会に報告しております。

なお、市場金融部においては「資金繰り管理部門（キャッシュフロー管理）」を市場運用室が、「流動性リスク管理部門（ALM管理）」を市場事務室がそれぞれ担うことにより相互牽制機能を確認する態勢としております。

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）、△

EVE等について取り纏めたうえでモニタリングを行いリスク管理委員会に報告しており、リスク統括部署やリスク管理委員会において、管理の適切性を検証する態勢としております。

さらに、リスク主管部では各種ストレス事象を想定したストレス・テストや、震災等による急激な資金繰り悪化に備えた緊急時の資金調達態勢の確認を定期的に実施し、当行固有のリスク特性を踏まえた流動性リスク管理の適切性確保に努めております。

## **(2) オペレーショナル・リスク管理態勢**

オペレーショナル・リスク管理につきましては、リスク顕現化の未然防止と、発生時の影響を極小化することを基本方針としております。オペレーショナル・リスクについては、事務リスク、システムリスク、法務リスク、風評リスク等に分けて管理し、それぞれのリスクを統括する事務システム部、コンプライアンス統括部、経営統括部等がリスクの洗い出し、損失の程度の判断、モニタリング、管理を行うとともに、業務運営部署を指導監督しております。

金融機関のシステムは、社会インフラとしての公共性が高く、障害等による停止や不正使用等があれば、当行のみならず社会にも大きな影響を与えることから、システムリスク管理規程をはじめ遵守すべき基準等に沿った業務運営を行うとともに態勢整備に努め、システムの安全かつ安定稼働に万全を期しております。また、情報資産の保護は当行の信頼性を確保するために不可欠であることから、基本方針のもと適切な安全対策を実施しております。特に、サイバーセキュリティに関しては、平時よりサイバーインシデント関連情報、脆弱性情報、攻撃予兆情報等を収集・分析し、対処方針や手順の策定などの活動を行うCSIRTを常設しているなど、サイバー攻撃等に対するセキュリティ体制の強化等に、継続的に取り組んでまいります。

## **(3) 業務継続体制の整備**

当行は、金融が地域の経済活動を支援し価値向上に資する重要なインフラであるとの認識のもと、巨大地震や感染症の流行といった災害等の発生時においても、現金供給や資金決済などの金融機能を維持するため、業務継続計画（BCP）を策定しております。BCP体制の実効性向上に向けては、全銀協が主催する業界横断的な訓練等へ参加しているほか、定例的に当行独自の全行訓練を実施しております。

また、新型コロナウイルス感染症への対応については、BCPに基づき対策本部を設置のうえ、地域の感染状況に応じた感染予防対策の見直しや重要業務のスプリットチーム運営などを実施し、お客さまと行員の安全確保に努めております。

以上