



平成27年2月10日

各 位

高知県高知市堺町2番24号  
株式会社高知銀行  
取締役頭取 森下 勝彦  
(コード番号：8416 東証第一部)  
問合せ先 取締役経営統括部長 海治 勝彦  
TEL 088-822-9311

### 「経営強化計画」の履行状況について

当行は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」に基づき、平成26年9月期における経営強化計画の履行状況を取りまとめましたのでお知らせいたします。

資料につきましては、別紙「経営強化計画の履行状況報告書」をご覧ください。

以 上

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成26年12月



## 目次

I. 平成26年9月期決算の概要	1
1. 経営環境	1
2. 決算の概要(平成26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) 経費削減と業務効率化の徹底	15
2. 資産の健全化	18
(1) 良質な貸出金の増強	18
(2) 経営改善支援活動の強化	18
(3) オフバランス化の取り組み	19
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	19
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	19
2. リスク管理の体制の強化のための方策	20
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	21
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	22
5. 情報開示の充実のための方策	22
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	23
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	23
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	25
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	30
VI. 剰余金の処分の方針	36
1. 配当に対する方針	36
2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針	36
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	37
1. 経営強化計画の運営管理	37
2. 内部監査態勢の強化	37
3. 各種のリスク管理の状況および今後の方針等	37

## I. 平成 26 年 9 月期決算の概要

### 1. 経営環境

平成 26 年 9 月期におけるわが国の経済は、公共投資は総じて堅調に推移しているほか、雇用・所得環境は改善傾向にあるものの、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動は継続しており、また、海外経済の不透明感は払拭できず、総じてみると回復感に乏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、公共投資は増加基調にあるほか、雇用・所得環境は緩やかな改善傾向にあるものの、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動が継続するなか、天候不順の影響等もあり、全体では盛り上がり欠ける状況が続きました。

### 2. 決算の概要（平成 26 年 9 月期：単体）

#### (1) 資産・負債の状況

平成 26 年 9 月期末の貸出金は、地域に密着した営業活動を展開し、成長分野への取り組みなどにより中小企業を中心とした事業資金の需要にも積極的にお応えして残高増強に努め、平成 26 年 3 月期比 16 億円増加（前年同期比 240 億円増加）して、6,614 億円となりました。

預金等は、平成 26 年 3 月期比 92 億円減少（前年同期比 78 億円増加）して、8,896 億円（譲渡性預金を含む）となりました。

純資産は、利益剰余金の増加などにより、平成 26 年 3 月期比 35 億円増加（前年同期比 59 億円増加）して、616 億円となりました。

〔「資産・負債の状況（単体ベース）」（表 1）〕

（単位：億円）

	実績	26/9 期		25/9 期 実績	26/3 期 実績
		25/9 期比	26/3 期比		
資産	10,091	297	63	9,794	10,028
うち貸出金	6,614	240	16	6,373	6,597
うち有価証券	3,054	110	34	2,943	3,019
負債	9,475	237	28	9,237	9,447
うち預金等	8,896	78	△92	8,818	8,988
うち社債・借入金	419	154	104	264	315
純資産	616	59	35	556	581

#### (2) 損益の状況

投資信託を中心とした金融商品の販売強化により、役務取引等利益は前年同期比 60 百万円増加しましたが、資金利益は貸出金利息の減少を主因に前年同期比 76 百万円減少し、その他業務利益も国債等債券売却益の減少を主因に前年同期比 7 億 60 百万円減少したことなどから、業務粗利益は前年同期比 7 億 76 百万円減少し 77 億 47 百万円となりました。

経費は、さまざまな施策の推進に加えて、全行あげて経費削減に向けた取り組み

を継続したことから、前年同期比 62 百万円減少して 59 億 73 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）は前年同期比 7 億 13 百万円減少して 17 億 74 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前年同期比 73 百万円増加して 14 億 83 百万円となりました。

臨時損益は、株式等関係損益が前年同期比 2 億 81 百万円減少したものの、不良債権処理額が前年同期比 8 億 10 百万円減少、貸倒引当金戻入益が 5 億 15 百万円増加、償却債権取立益が 6 億 81 百万円増加したことなどにより、前年同期比 17 億 40 百万円改善され、13 億 19 百万円の利益超過となりました。

また、引き続きお取引先の経営改善支援活動などに全行をあげて取り組んだ結果、実質与信費用は前年同期比 27 億 51 百万円減少しております。

これらの結果、経常利益は前年同期比 17 億 72 百万円増加して 30 億 94 百万円となり、固定資産処分損益等による特別損益（△7 百万円）や法人税等（3 億 82 百万円）を計上後の当期純利益は前年同期比 16 億 36 百万円増加して 27 億 5 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）

	26/9 期		25/9 期 実績	26/3 期 実績
	実績	25/9 期比		
業務粗利益	7,747	△776	8,524	15,933
資金利益	7,188	△76	7,264	14,398
役務取引等利益	269	60	209	477
その他業務利益	289	△760	1,050	1,057
（うち国債等債券関係損益）	290	△786	1,077	1,093
経費	5,973	△62	6,035	11,861
うち人件費	3,294	20	3,274	6,543
うち物件費	2,331	△121	2,452	4,740
業務純益（一般貸倒引当金繰入前）	1,774	△713	2,488	4,072
一般貸倒引当金繰入額	—	△745	745	196
業務純益	1,774	31	1,743	3,875
コア業務純益	1,483	73	1,410	2,979
臨時損益	1,319	1,740	△420	△325
うち不良債権処理額	77	△810	888	854
うち貸倒引当金戻入益	515	515	—	—
うち償却債権取立益	725	681	44	104
うち株式等関係損益	87	△281	369	374
経常利益	3,094	1,772	1,322	3,550
特別損益	△7	21	△28	△78
税引前当期純利益	3,087	1,793	1,293	3,471
法人税、住民税及び事業税	112	△95	207	252
法人税等調整額	270	252	17	184
当期純利益	2,705	1,636	1,068	3,034
実質与信費用	△1,162	△2,751	1,589	945

### (3) 自己資本比率の状況

新国内基準（バーゼルⅢ）に基づき算出した自己資本比率は、27億5百万円の当期純利益計上により、利益剰余金が増加したことから、平成26年3月期比0.19ポイント上昇して10.39%となりました。

### (4) 不良債権の状況

本部と営業店が一体となって、お取引先の経営改善支援を通じたランクアップやランクダウンの防止に取り組んだ結果、要管理債権の減少等により金融再生法開示債権額は平成26年3月期比37億円減少して412億円となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は平成26年3月期比0.59ポイント低下して6.19%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	26/9期		25/9期 実績	26/3期 実績
		25/9期比	26/3期比		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	48	△24	△5	72	53
危険債権	301	△36	△14	337	315
要管理債権	62	△18	△18	81	80
合計（A）	412	△79	△37	492	450
正常債権	6,242	312	51	5,930	6,191
総与信（B）	6,655	232	13	6,422	6,642
金融再生法開示債権比率（A）/（B）	6.19%	△1.47%	△0.59%	7.66%	6.78%

## Ⅱ. 経営の改善に係る数値目標の実績

### 1. コア業務純益

消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動が継続するなど、全体では盛り上がり  
に欠ける状況が続きましたが、地域に密着した営業活動を展開し、成長分野の推進  
などにより、中小規模事業者等を中心とした事業資金の需要等に積極的に  
お応えした結果、貸出金平残は計画を21億88百万円（前年同期比185億60百万円増加）  
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0.251ポイント下回ったことなどにより、貸出金利息収入は計画  
を7億82百万円（前年同期比1億30百万円減少）下回りました。預金利息は預金  
平残（譲渡性預金含む）が計画を377億50百万円（前年同期比211億24百万円増  
加）上回った一方で、預金金利回りが計画を0.014ポイント下回ったことから、計画  
を35百万円下回りました。これらの結果、資金利益は計画を5億29百万円下回  
りました。

投資信託を中心とした金融商品の販売を強化し、役務取引等利益が計画を72百  
万円上回ったことに加えて、全行をあげて経費削減に向けた取り組みを継続したこ  
とから、経費は計画を2億74百万円下回りましたが、資金利益が不足したことか

らコア業務純益は計画を1億79百万円下回りました。

〔コア業務純益の改善額（表4）〕

（単位：百万円）

	計画 始期	25/3期 実績	25/9期 実績	26/3期 実績	26/9期				27/3期 計画
					計画	実績	計画比	始期比	
コア業務純益	3,451	3,144	1,410	2,979	1,662	1,483	△179	△485	3,601

\*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26年9月期の始期比については、平成26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

成長分野の推進などにより、中小規模事業者等を中心とした事業資金の需要等に積極的にお応えした結果、貸出金平残は計画を上回りました。しかしながら、市場金利の低下や金融機関同士の競争激化により、貸出金利回りが計画を下回ったことから、資金利益は計画を5億29百万円下回りました。金融商品の積極的な販売により役務取引等利益を2億69百万円、国債等債券売却益等でその他業務利益を2億89百万円、それぞれ計上したものの、業務粗利益は計画を1億63百万円下回りました。一方、機械化関連費用を除く経費は、全行をあげて経費削減に取り組んだことから、計画を1億43百万円下回りました。

この結果、業務粗利益経費率は68.15%となり、計画を0.40ポイント下回りました。なお、計画始期対比では1.36ポイント上回りました。

〔業務粗利益経費率の改善幅（表5）〕

（単位：百万円、%）

	計画 始期	25/3期 実績	25/9期 実績	26/3期 実績	26/9期				27/3期 計画
					計画	実績	計画比	始期比	
経費（機械化関連費用除く）	10,912	10,480	5,339	10,480	5,423	5,280	△143	△352	10,518
業務粗利益	16,336	16,788	8,524	15,933	7,910	7,747	△163	△842	15,768
業務粗利益 経費率	66.79	62.43	62.64	65.77	68.55	68.15	△0.40	1.36	66.70

\*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。

\*計画始期は、国債等債券関係損益を5億44百万円計上していますが、計画期間中は同損益を見込んでいないため、業務粗利益経費率は26/9期までは計画始期を上回る見通しとなっています。

\*平成26年9月期の始期比については、平成26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 営業態勢の一層の強化

###### 1. 営業本部の設置、営業統括部の再編

当行は、平成 24 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、高知県の産業振興につながる取り組みを強化してきました。平成 26 年 4 月から、県内の市町村と経済の振興を図ることを目的とした連携・協力協定の締結を進めており、平成 26 年 12 月現在、7 市町と協定を締結しております。

平成 25 年 5 月に営業本部内に設置した地域連携ビジネスサポート部が中心となって、こうした各地方公共団体等との連携の強化とともに、コンサルティング機能を発揮した事業支援、さらには高知県産業振興計画と歩調を合わせた成長分野の推進等に取り組んでおります。

営業本部を構成する 4 部署は、毎月、営業本部会議を開催して営業施策の進捗状況を共有し、それを踏まえた対応策を協議するとともに、営業店の臨店指導における連携態勢を強化することなどによって、本部機能を一層高めるよう取り組んでおります。

#### Ⅱ. 人材の活用

##### (1) 女性職員の営業力強化

当行の人員構成は、営業の中心となる中間年齢層が少ない状況にあり、現有戦力を底上げし、営業力を一層強化していくためには、女性職員の営業力の活用が重要であると考えております。

こうした背景から、平成 24 年 4 月 1 日付で派遣社員 70 名（営業店 36 名、本部 34 名）を直接雇用し、営業店の窓口第一線であるテラー係へ重点的に配置するとともに、これまでテラー係であった女性職員の貸付部門や渉外部門への配置換えを進めてきました。

女性職員の渉外担当者への配置を進めるにあたり、平成 24 年 10 月から半年間、「半渉外活動」を試行いたしました。この活動では、高知県内 35 店において 35 名の内務女性職員が半渉外担当者（マネーアドバイザー）となり、店周や特定の職域で 1 カ月のうち数日、あるいは 1 日のうち数時間を個人取引の深耕や開拓にあてる外訪活動を実施いたしました。これにより、女性渉外の養成とともに個々の営業意識を高められたことから、平成 25 年 3 月末日をもって「半渉外活動」を発展的に解消するとともに、平成 25 年 4 月には、女性渉外を前年比 11 名増加させ 14 名の態勢といたしました。その後、異動等により増減はありますが、平成 26 年 9 月の定例異動後は 15 名の女性渉外が活動しております。

また、平成 24 年 4 月に、嘱託のモチベーションの向上と職場の一層の活性化を図るため、嘱託を職員として登用する「職員登用制度」を創設しており、平成 24 年 9 月に 9 名、平成 25 年 9 月に 2 名、平成 26 年 9 月に 1 名を採用いたしました。



こうしたなか、平成 26 年度上期の個人運動において、女性渉外が 9 項目で延べ 36 名（うち 1 位 9 名）、嘱託が 9 項目で延べ 36 名（うち 1 位 3 名）がランクインするなど、安定した成果が見られるようになってきました。

また、平成 24 年 3 月から当行のホームページに嘱託採用窓口を開設するとともに、ハローワークに求人票を提出するなど、幅広い人材の募集を行っており、平成 24 年度は 11 名、平成 25 年度は 4 名を採用いたしました。平成 26 年度は、これまで金融機関勤務経験者としていた条件を撤廃し、さらに幅広い人材を募集しており、上期中に 12 名を採用いたしました。これまでの嘱託採用者は 27 名となり、そのうち 20 名を営業店に配属しております。また、嘱託採用者のうち 4 名が職員登用制度により職員に登用されております。

さらに、平成 26 年度より、多様な働き方を可能とするためパートタイマーの募集も開始いたしました。

#### **(ロ) 定年再雇用者の活用**

これまで定年再雇用者は、主に事務指導や事務集中部門に配属していましたが、各人の豊富な知識や経験を最大限に活用して営業力の強化を図るため、営業店の渉外部門や内務・貸付の検証部門にも配置しております。平成 24 年 9 月には「再雇用嘱託規程」を改正し、営業店勤務等における手当等を規定するなどの体制整備を実施しております。

平成 24 年 10 月から平成 28 年 3 月までに見込まれる再雇用者のうち、17 名を営業店に配属することを計画しております。平成 26 年度上期は、再雇用者 6 名のうち 2 名を営業店に配属いたしました。これにより営業店勤務の再雇用者は 7 名となりました。

そのほか、高知県内の郡部店舗で実施していた、再雇用者による店内検査や不動産担保再調査事務の営業店支援が好評であったことから、平成 26 年 8 月より高知市内を中心とした 32 店舗を対象に、再雇用者 3 名、役職定年者 1 名による店内検査の支援を開始いたしました。

### **② 営業活動の効率化**

#### **1. ビジネス情報ネットワークの構築**

お客さまの様々なビジネスニーズに迅速かつ的確にお応えできるよう、行内で情報を共有化することを目的としたビジネス情報ネットワークを構築し、平成 25 年 3 月より運用を開始しております。

平成 25 年度下期より、本システムにおける営業サポート情報の提供など、ビジネスマッチングへの取り組み状況を、優秀店舗表彰の評価項目に追加いたしました。さらに、本部の臨店指導や自主参加型の休日セミナーにおいて周知を行った結果、全行的に積極的な活用に向けた意識が高まり、平成 26 年度上期における営業サポート情報の発信件数は前年同期比 364 件増加して、456 件（営業情報 295 件、不動産情報 161 件）となりました。このうち 23 件（前期比 13 件増加）が成約となっております。

今後も、本システムの積極的な活用を徹底して、これまで以上にお客さまのニーズに合った提案を行い、コンサルティング機能の強化を図ってまいります。

#### **Q. マーケット分析の強化**

店舗ごとの地域特性にあわせた目標の設定や人員配置、店舗展開を行っていくために、市町村単位・店舗エリア毎の分析を精緻化し、地域の特性を踏まえた、より地域に密着した営業活動を行えるようマーケット分析の強化に努めております。分析の精緻化を図るため、平成 25 年 6 月に営業エリアの顧客分布などを管理するマーケット分析ツールを営業本部に導入いたしました。

営業店における効果的な営業活動をサポートするために、高知県内の特定の店舗に対して、未取引事業先の分布を地図上に掲載した情報の提供を行うなど、この分析ツールの活用を進めております。

今後も、この分析ツールをより積極的に活用することにより、地域の特性や動向についてより精緻な分析を進め、営業施策に反映させるとともに、人・物などの経営資源の効果的な配分を検討してまいります。

#### **H. 連合店形式の活用**

厳しい環境下において収益力を強化していくためには、当行の強みであるお取引先との強固なリレーションシップに基づく営業力を維持しつつ、さらに営業や事務処理等の効率化を進めていくことが必要であると考えております。

当行は、平成 20 年 9 月以降、事業性貸出金の取り扱いを母店に集約し、子店は預金（特に個人預金）や個人ローンを取り扱う個人特化型店舗とする連合店形式を導入いたしました。各営業店の店質に応じた営業活動に専念する態勢を構築して、営業の効率化と収益性の向上を図っており、平成 26 年 9 月末現在 6 つの連合店形式（母店 6、子店 7、計 13 店）で営業を推進しております。

これまで連合店形式を柱に営業店態勢の効率化を進めており、営業基盤の維持・拡大など業績面の成果はもとより、行員のレベルアップや店質に応じた人材の有効活用など、一定の効果は得られたものと考えております。

しかしながら、現在の連合店は 2 店舗から 3 店舗の連携で構成されており、営業地域も限定的であります。当行が店舗ごとに定める営業区域基準によれば、特に高知市内において区域外取引となるお取引先もいまだに多く、渉外行員が遠隔地まで訪問するなど非効率な面も実態として見られます。

こうしたなか、店舗間のさらなる協力態勢のもと、貸付・渉外業務をはじめとした事務フロー等の改善に取り組み、より広い範囲（ブロック・エリア）で連携を強化すれば、お客様の利便性を損なわずこれらの課題を解決できるとともに、地域をより面的な視点でとらえた高密度の営業を実践できるものと考えられます。また、各ブロック内での店質に応じた貸付業務の見直しなどにより業務の効率化を進め、適正な人員配置を行うなど、経営資源の適正配分を実施できれば、さらなる収益力の強化にもつながってくると考えられます。

こうした背景から営業店態勢の再構築に向け、平成 26 年 10 月より「ブロック

(高知市内)・エリア(高知市外)」単位の店舗構成による新たな営業推進態勢を試行しております。

各店舗はこれまでと同様に、店質に応じて配分される個店予算に取り組みますが、「ブロック(エリア)予算の達成に向けた一体感の醸成」や「ブロック(エリア)内の人的交流の活性化」などを目的とした試行により、本制度における課題等を抽出し、必要な対策を検討・実施することで営業店態勢の再構築による、さらなる営業力の強化につなげてまいります。

## ニ. 行員の役割分担の明確化

営業店の職員は「営業活動管理表」に基づき、役割分担を明確にしたうえで期中目標や行動基準を定めて、営業活動に取り組んでおります。また、管理役席および営業店長は行内ネットワークの「軒先顧客管理システム」を活用して、日々の営業活動の進捗管理や指導を行っております。

営業推進部には、営業店における投資信託や生命保険の営業活動をサポートする専門知識を持った行員を配置しており、平成26年度上期における営業推進部の行員による営業店行員との帯同訪問は189件となっております。こうしたフォロー態勢に加え営業店職員の営業力強化を図るため、平成26年度上期には本部集合研修や営業店での個別勉強会を延べ23回実施いたしました。また、「軒先顧客管理システム」により、営業店職員の活動状況をリアルタイムで把握するとともに、臨店等により営業店の営業活動をフォローしております。

加えて、自主参加型の休日セミナーにおいて、主に若手行員のスキルアップを目的とした投資信託や生命保険の研修を定期的で開催しており、行員各自が専門知識の修得や営業手法の向上に努めております。

平成26年度上期における投資信託の販売実績は、前年同期比38億円増加して76億円となっていることなどから、こうした取り組みによる成果が現れているものと考えております。

## ホ. 軒先顧客管理システムの活用強化

当行が活用しております「軒先顧客管理システム」は、お客さまの属性や取引状況等に加えて、交渉履歴などのさまざまな情報をデータベース化しております。

これらの情報を営業店と本部が行内ネットワークを介してリアルタイムに共有することで、営業店の渉外や内務行員および営業店長が連携したセールス活動を行うことが可能です。加えて、本部においても項目ごとの切り口で営業店のお客さまとの交渉状況を把握できることから、例えば、経営改善支援は融資統括部の企業支援室、事業性貸出は地域連携ビジネスサポート部、個人ローンはローン業務部がアドバイスを行うことでの的確なフォローアップにつながり、お客さまのニーズにあった提案や取り組みに有効なツールのひとつとなっております。

この「軒先顧客管理システム」に入力された具体的な交渉経過やお客さまのニーズ等の情報件数は、平成26年度上期は182千件(1店舗あたり1日平均20件)となりました。

また、活用強化に向けた機能向上に取り組んでおり、平成 26 年度下期の「ブロック・エリア」制の試行に合わせ、営業店長の使用権限を拡大いたしました。これにより、ブロック・エリア間における訪問予定結果の閲覧や、コメントの入力が可能となったことから、情報の共有とともに連携態勢の強化が図られております。また、本システムを新規事業先開拓においても有効に活用していくために、当行が保有する外部の企業データと訪問履歴とのリンクも進めております。「軒先顧客管理システム」は当行の情報系業務全般を支援する『業務支援システム「R y o m a」』のなかで運用していることから、融資業務の支援機能をはじめとした「R y o m a」の各種メニューと連携させることにより、さらに活用の幅が広がってくるものと考えております。

今後も「軒先顧客管理システム」の活用を徹底して、P D C A を意識した営業活動を行うとともに、成長分野の推進におけるノウハウの蓄積や若手行員の育成に向けた集中的な指導に役立て、お客さまとのリレーションを図っていくことで営業力の強化につなげてまいります。

### ③地域密着型営業の強化

#### 1. シェアアップ・新規事業先開拓活動の強化

##### (イ) 既存取引先のシェアアップ活動

平成 26 年度上期は連合店の子店を除く全店で 1,605 先をリストアップして、既存取引先のシェアアップ活動に取り組みました。「軒先顧客管理システム」に登録された交渉経過に対する本部のフォローや帯同訪問等による連携活動を実施したほか、本部も参加したミーティングの実施などにより取り組みを強化いたしました。

これらにより、お取引先の資金需要に積極的にお応えした結果、平成 26 年 9 月末のシェアアップ全対象先の残高は、平成 26 年 3 月末比 6 億円の増加となりました。

リストアップ先の定期的な見直しを実施しており、平成 26 年 10 月には新たな取組先数を 1,638 先としております。コンサルティング機能をより一層発揮した地域密着型営業の推進により、残高増加目標 50 億円の達成に向けて取り組んでまいります。

[既存取引先の貸出金残高増加目標 (表 6)]

(単位：先・億円)

	25/3 期 実績	26/3 期 実績	26/9 期 実績	27/3 期 計画
取組先数	1,204	1,562	1,605	1,500
増加額	95	105	6	50

##### (ロ) 新規事業先開拓

店質に応じた目標を設定し、有効な訪問活動が出来るよう「軒先顧客管理システム」を活用した営業店の指導や本部行員の帯同訪問等により、本部と営業

店が連携して新規事業先の開拓に取り組んでおります。

平成 26 年 4 月から対象先 2,046 先を選定して取り組んだ結果、平成 26 年度上期の成約は 374 先、114 億円となり、成約先数は計画を 126 先下回ったものの成約金額は計画を 14 億円上回りました。

平成 26 年 10 月には、これまでの訪問活動による情報を分析して平成 26 年度上期に選定した先を含めて半期ごとの洗い替えを行い、平成 26 年 10 月末現在、2,246 先の対象先をリストアップして開拓に取り組んでおります。

〔新規事業先開拓計画目標（表 7）〕

（単位：先・億円）

	25/3 期 実績	26/3 期 実績	26/9 期			27/3 期 計画
			計画	実績	計画比	
抽出先数	1,225	1,834	1,100	2,287	1,187	1,100
成約先数	321	367	500	374	△126	500
成約金額	100	210	100	114	14	100

## ロ. 成長分野への取り組み

高知県の経済環境や高知県の「第 2 期高知県産業振興計画」の施策等を検討のうえ、今後も成長が見込まれ、さらに高知県の活性化に資するよう、「医療・福祉分野」「農業・食品加工分野」「防災・環境関連分野」を成長分野と位置づけ、推進しております。

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」（総額 100 億円）を、平成 24 年 4 月に 200 億円、平成 25 年 4 月に 300 億円、平成 26 年 3 月に 500 億円にそれぞれ増額し、同ファンドの活用により成長分野への取り組みを推進しております。

平成 26 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下記のとおりとなりました。また、同ファンドの残高は、平成 26 年 9 月期の計画 141 億円を 255 億円上回る 396 億円となりました。メガソーラー案件への積極的な関与などによる太陽光発電事業の推進により「環境・エネルギー事業」が平成 26 年 3 月末対比で 32 億円増加したほか、「医療介護健康関連事業」で 15 億円増加しており、この 2 分野は同ファンドの増加に寄与（増加額の 72%）しております。

今後も、地域連携ビジネスサポート部に配置した分野別担当者が営業店の支援を積極的に行うことなどにより、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。

〔こうぎん・ビビッド・ファンド分野別実行実績（表8）〕 （単位：件・百万円）

分野	件数	実行金額
① 研究開発	32	2,082
② 環境・エネルギー事業	43	4,720
③ 医療介護健康関連事業	34	2,717
④ 高齢者向け事業	3	232
⑤ 観光事業	9	255
⑥ 農林水産業・農商工連携事業	21	855
⑦ 防災対策事業	2	43
⑧ 食料品加工・製造関連事業	17	890
平成26年度上期合計	161	11,797

〔こうぎん・ビビッド・ファンド残高増加計画（表9）〕 （単位：百万円）

	24/3期 実績	25/3期 実績	26/3期 実績	26/9期			27/3期 計画
				計画	実績	計画比	
ビビッド・ファンド 貸出残高	9,724	19,096	33,037	14,124	39,635	25,511	15,624
始期（24/3）からの 増加額	—	9,372	23,313	4,400	29,911	25,511	5,900

## ハ. ローン営業の強化

平成23年12月に、個人向けローンの営業拠点である「こうぎんローンセンター」をリニューアルオープンして機能強化を図るとともに、平成24年4月に営業統括部のローン業務グループをローン業務部に格上げし、個人顧客基盤の拡充と収益力強化策のひとつとして、消費者ローンに対する取り組みを強化しております。

### ○住宅ローン

個人取引メイン化の柱として取り組んでおり、住宅ローン利用客のATM時間外手数料の無料化や、取引実績に応じた金利優遇等により顧客のメイン化を推進しております。

平成26年度上期の高知県内における新設住宅着工戸数の累計は1,371戸で、前年同期比20.8%減少したことに加え、金融機関同士の競争が激化していることなどから、住宅ローンを取り巻く環境は依然厳しい状況が続いております。こうしたなか「リフォームローン金利引下げキャンペーン」を実施するなど、リフォーム市場にも注目した取り組みを展開し、平成26年度上期のリフォームローンの獲得実績は117件、4億18百万円となりました。

〔リフォームローン獲得（実行）額の推移（表 10）〕

（単位：件・百万円）

	24年度上期	24年度下期	25年度上期	25年度下期	26年度上期	前年同期比
件数	14	35	104	143	117	13
金額	40	88	316	474	418	102

また、お客さまのニーズに備えた商品の拡充に努めており、新たな取り組みとして、平成 26 年 5 月 1 日から「8 大疾病補償付債務返済支援保険」の取り扱いを開始しております。この一環として、同日より「8 大疾病補償付債務返済支援保険付リフォームローン安心キャンペーン」を実施いたしました。

若手行員のレベルアップを図るため、平成 21 年 10 月から実践的研修の開催（平成 26 年度上期 12 回開催、若手クラス 10 名、役席クラス 10 名）や、自主参加型の休日セミナー「初心者向け住宅ローンセミナー」を開催（平成 26 年度上期 2 回開催、延べ 68 名が参加）するなど、行員のレベルアップにも取り組んでおります。

加えて、ローンセンターの住宅ローン専担者が中心となり、営業店と連携して住宅関連業者に対するアプローチの強化を行ったことから、平成 26 年度上期は 48 業者（内新規 17 業者）から 124 件のローン案件を受付いたしました。

この結果、平成 26 年度上期の住宅ローン獲得額は 43 億 28 百万円となり、前年同期の獲得実績 36 億 35 百万円を 6 億 93 百万円上回ることができました。

〔住宅ローン獲得（実行）額の推移（表 11）〕

（単位：件・百万円）

	24年度上期	24年度下期	25年度上期	25年度下期	26年度上期	前年同期比
件数	146	171	273	355	311	38
金額	2,492	2,680	3,635	4,682	4,328	693

### ○その他ローン

「こうぎんローンセンター」のリニューアルオープンを機に、各種ローンの申込み受付や実行取次ぎ等の取り扱いを開始するなど、消費者ローンに対する取り組みを一層積極化しております。

平成 26 年度上期は「こうぎんマイカーローン金利引下げキャンペーン」や、「こうぎんフリーローン・モア E-n e」のリニューアル等を実施して、獲得強化に向けて取り組みました。

〔消費者ローン残高推移（表 12）〕

（単位：百万円）

	23/9 期	24/3 期	24/9 期	25/3 期	25/9 期	26/3 期	26/9 期
消費者ローン	111,468	108,770	106,213	103,999	102,642	102,815	102,050
住宅ローン	89,926	87,066	84,032	81,598	79,958	79,886	79,157
その他ローン	21,541	21,704	22,181	22,401	22,684	22,929	22,893

## ニ. 個人預金の増強

年金受給者を対象とした「ねんきん定期預金」や退職金専用定期「ビビッド・プレミアムⅣ」「ビビッド・プレミアムⅤ」のほか、「くらしの応援定期ビビッドプラスⅢ」、相続預金の受け皿となる「こうぎん相続専用定期預金」、投資信託と定期預金の組合せ商品「ビビッド・パック」、キャンペーン定期預金として「こうぎん春らんラン♪定期Ⅲ」「こうぎん夏のくじら定期預金 2014」などを発売して、安定的な資金調達基盤である個人向け定期預金の増強に努めました。そのほか、年金についてのさまざまなご相談にお応えするため、毎月当行本支店を巡回する「年金相談会」を継続して開催いたしました。

こうした取り組みにより、個人預金の平成 26 年度上半期の期中平均残高は、平成 27 年 3 月期の計画を 76 億円上回る 6,479 億円となりました。

〔個人預金の増加計画（表13）〕

（単位：億円）

	24/3 期 実績	25/3 期 実績	26/3 期 実績	26/9 期 実績	27/3 期 計画
預金残高	6,292	6,423	6,421	6,479	6,403

※平均残高ベース

## ホ. 人材育成

お客さまとの緊密なリレーションシップを構築してコンサルティング機能を発揮していくために、さまざまな外部研修への参加や行内研修を開催しているほか、専門的な資格の取得を促進しております。

平成 26 年度上期においても、外部団体が主催する研修やセミナーに参加するなど行員の能力向上を図っており、「経営改善計画策定セミナー」に 34 名、「農業経営アドバイザー研修」に 3 名、「成長分野支援講座」に 4 名、そのほか関連する研修・セミナー等に延べ 12 名が参加いたしました。

また、行内研修として外部専門家や本部所管部による「地域密着型金融機能強化研修」を継続して開催しております。平成 26 年度上期においては中小企業再生支援協議会や高知県経営改善支援センターから講師を招いて、経営改善計画の策定、支援機関の活用など企業再生の手法等について実践的な研修を開催し、中堅の渉外、貸付担当者 37 名が参加いたしました。

自主参加型の休日セミナーは、主に若手行員を対象として「成長分野基礎研修」「医療介護分野営業基礎研修」「ソリューション営業」「営業力強化研修」等を開催し行員の自己啓発に努めており、平成 26 年度上期は延べ 238 名が参加いたしました。

外部資格の取得は、平成 26 年 2 月に西日本の金融機関では初めてとなる「水産業経営アドバイザー」を 1 名が取得いたしました。平成 26 年度上期は、「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、「証券アナリス



ト」を1名が、それぞれ取得しております。

平成26年度上期における取得者を含め、主な外部資格取得者は下記のとおりとなっております。

[外部資格取得者(表14)]

農業経営アドバイザー	10名
動産評価アドバイザー	7名
M&Aシニアエキスパート	5名
医療経営士3級	4名
医業経営コンサルタント	1名
水産業経営アドバイザー	1名
証券アナリスト	2名

#### ハ. 産学官の連携の強化

地域経済の活性化と産業の振興に貢献することを目的として、平成18年2月に高知工業高等専門学校と、平成21年12月に高知大学とそれぞれ連携協力協定を締結し、平成24年1月には高知県と業務連携・協力に関する包括協定を締結いたしました。さらに平成26年4月には、県内の市町村と経済の振興を図ることを目的とした連携・協力協定を、当行が指定金融機関を務める4市町(土佐清水市、梶原町、大豊町、奈半利町)と締結いたしました。その後、黒潮町、須崎市、四万十町とも包括協定を締結し、平成26年12月現在、7市町と連携しております。これらの市町とは、平成26年7月より順次協議会を開催し、各地域の経済振興に向けた連携事業について検討を進めております。

また、平成26年10月には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、両者との合同による企業訪問の実施など、本県のものづくり産業の振興に向けた新たな取り組みを開始いたしました。具体的な取り組みとして「第2期高知県産業振興計画」に関する意見交換会や各種会議への参加のほか、高知県産業振興センターによる「ものづくり地産地消・外商センター」「よろず支援拠点」の取り組みについて行内セミナーを開催するなど、引き続き連携強化に取り組んでおります。

当行は、中小企業経営力強化支援法に基づく認定経営革新等支援機関の活動として、お取引先に対する補助金情報等の紹介を活発化させております。平成26年度上期は、「中小企業・小規模事業者ものづくり・商業・サービス革新事業等補助金」をはじめとした38件の補助金申請を受付し、うち9件が採択されました。

ビジネスマッチングにおける連携としては、平成26年度上期は前年に続いて、高知県との共催による「高知県地域産品商談会」に参加いたしました。平成27年2月には「第49回スーパーマーケット・トレードショー2015」、平成27年3月には「第40回FOODEX JAPAN2015」に高知県、高知県地産外商公社および株式会社四国銀行と共同による出展を予定しており、県内事業者の参加支

援を行っております。

また、高知県内の大学等が保有する特許、研究成果を活用し、創業・新事業の展開を目指す事業者等の支援を行う「こうぎん産学連携ファンド」を創設し、平成26年10月より取り扱いを開始しました。同ファンドによる「出資」と「融資」の2種類の支援を活用して、大学等と事業者との事業化に向けた共同研究を促進することで、産学連携の強化・実践とともに、地域経済の活性化に貢献してまいります。

そのほか、高知大学との共催による「こどもサッカー教室」や高知工業高等専門学校との共催による「こども金融・科学教室」を毎年開催して、地域貢献に努めております。

## **ト. 適正なプライシングの徹底**

当行は営業店に対して、信用格付や保全状況、取引状況等をもとに算出する「取引採算性算出表」の作成を義務付け、個社別に適正なプライシングを確保していくよう取り組んでおります。しかしながら、資金需要が低迷する中で金融機関同士の金利競争が激化しており、貸出金利回りは低下傾向が続いております。引き続き、預貸率の改善や役務収益向上に向けた取り組みを進めていくとともに、経営者や従業員などの個人取引を含めた総合的な採算性の向上に対する行員の意識を高めてまいります。また、日本銀行の貸出制度を活用して調達コストの低減を図るとともに、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、お客さまの納得を得ながら適正なプライシングの確保に継続して取り組んでまいります。

## **(2) 経費削減と業務効率化の徹底**

### **① 営業店事務の本部集中**

営業店における営業活動の時間を十分に確保するために、これまでにさまざまな営業店事務の本部集中処理や管理、外部委託等を進めてまいりました。

預金差押業務は、繁忙日においても当日受付と即時処理を行う必要があることから営業店に大きな負担がかかる業務となっており、平成25年12月に、税務署や市町村等からの債権差押通知にもとづく預金差押業務の本部集中を開始し、順次対象先を拡大してまいりました。平成26年度上期に21団体を追加したことで、高知県および高知県下における当行の営業店のある市町村のすべてが差押集中事務の対象となりました。

また、平成25年8月から4店舗を対象に、両替用硬貨の包装作業を本部対応とする試行を開始して、順次対象店舗を拡大してまいりましたが、平成26年度上期には27店舗を追加して、合計46店舗について本部対応を実施しております。

さらに、平成26年8月から高知市内を中心とした32店舗を対象に、本部（事務指導部門）による営業店の店内検査の支援を拡大しております。

今後も各種事務フローを見直して、業務の効率化を進めてまいります。

## ②人件費の削減

平成 26 年 9 月期の人件費は、計画を 1 億 25 百万円下回る 32 億 94 百万円となりました。

また、平成 26 年 9 月期の人員は、行員 931 名、嘱託・パート 134 名、合計 1,065 名となり、平成 27 年 3 月期の計画を 7 名下回り、計画を達成しております。

今後、再雇用者の増加に伴う総職員数の増加も見込まれることから、計画的な新規採用などにより、収益力に応じた適切な人件費の配分を実施してまいります。

〔職員数の計画・実績（表 15）〕 (単位：人)

	24/3 期 実績	25/3 期 実績	26/3 期 実績	26/9 期 実績	27/3 期 計画
期末職員数	1,005	1,080	1,063	1,065	1,072
行員	945	949	936	931	929
嘱託・パート	60	131	127	134	143

〔人件費の計画・実績（表 16）〕 (単位：百万円)

	24/3 期 実績	25/3 期 実績	26/3 期 実績	26/9 期			27/3 期 計画
				計画	実績	計画比	
人件費	6,468	6,585	6,543	3,419	3,294	△125	6,740

※25/3 期は派遣社員を直接雇用としたことにより 24/3 期比増加しています。

## ③物件費の削減

物件費の削減は、重点方針のひとつとして、継続して取り組んでまいります。

平成 26 年 9 月期の実績は、ソフトウェア・リース資産の残高減少による償却費減少と広告宣伝費、雑費等の削減により、物件費全体で計画を 88 百万円下回る 23 億 31 百万円の実績となり、目標を達成いたしました。

顧客サービスの向上や業務の効率化を図るための必要な投資は行ってまいりますが、投資効果等を十分に検討して取り組んでいくとともに、全部店を対象とした物件費 5%削減運動の継続実施などにより職員等への意識徹底を図り、物件費の削減に取り組んでまいります。

〔物件費の計画・実績（表 17）〕 (単位：百万円)

	24/3 期 実績	25/3 期 実績	26/3 期 実績	26/9 期			27/3 期 計画
				計画	実績	計画比	
物件費	5,229	4,782	4,740	2,419	2,331	△88	4,808
(うち機械化関連費用)	1,427	1,445	1,381	825	692	△133	1,650
機械化関連費用除く 物件費	3,802	3,337	3,359	1,594	1,639	45	3,158

\* 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 24 年 4 月 1 日付の派遣社員の直接雇用等を主因とした計算委託料の削減等で、計

画期間中、物件費を4億21百万円削減させる計画です。

#### ④経費削減・業務効率化推進PTによる各種施策の実施

平成21年9月に「経費削減・業務効率化推進プロジェクトチーム」を設置し、経費削減と業務効率化の推進に向けたさまざまな施策を立案し実行に移してまいりました。当初は経費削減に集中して取り組んだことから、物件費は平成21年3月期の57億82百万円から5年間で約10億円削減することができました。また、平成26年9月期の物件費は23億31百万円であり、計画比88百万円（前年同期比1億21百万円減少）の圧縮を実現しており、こうした取り組みにより経費削減に対する全行的な意識醸成を図ることができたものと考えております。

業務効率化においても本プロジェクトチームが施策を提案し、これまでに70項目を超える効率化策を実施してまいりましたが、課題としては、本プロジェクトチームは検討・立案した施策を実行に移すための権限を保有していなかったことなどから、施策の実行に対するスピード感がやや不足していたと認識しております。

今後は、営業力の強化につながる業務効率化の実現に向け、より強力かつ迅速な取り組みを推進することが必要であり、上記の課題を踏まえて、一定の権限を保有した会議体により推進していくことが有効であると考え、平成25年12月に「経費削減・業務効率化推進プロジェクトチーム」を発展的に解散して、頭取を委員長とする「業務改善推進委員会」を設置しております。

本委員会は平成26年4月から本格的な活動を開始いたしました。新たな施策の立案を行いながら、平成26年9月末までに約40項目の業務効率化策に取り組んでおります。上期には、自己査定業務や金融商品販売事務の見直し、本部による店内検査支援の拡大など、約20項目の施策を実行いたしました。平成26年度上期の主な取り組みは下記のとおりですが、営業力の強化とともに、これらによって年間36百万円程度の削減効果を見込んでおります。

本委員会では、立案された施策を早期に具現化できるよう、事務局が進捗状況を定期的に管理しており、今後も一層のスピード感を持って、営業力強化につながるさまざまな業務効率化施策の立案・実行に取り組んでまいります。

〔経費削減・業務効率化の主な実施内容と効果（表18）〕

項目	実施した内容	年間削減効果
経費削減	行内ネットワーク増強に伴う回線料金の見直し カードローン極度更新の案内状の廃止	36百万円
業務効率化	自己査定業務の見直しおよびシステム機能追加 金融商品販売事務の見直し 本部による店内検査支援の拡大 受付店舗によるネット処理の拡大 融資関係制定外帳票の見直し 電子帳票の印刷制限解除 差押事務の本部集中化（対象店舗の拡大） 棒金（両替硬貨）の本部集中化（対象店舗の拡大） 他	

## 2. 資産の健全化

### (1) 良質な貸出金の増強

Ⅲ-1-(1)「トップライン収益の向上」に記載いたしましたとおり、営業態勢を再構築し、既存取引先に対するシェアアップ活動や新規事業先開拓に取り組むとともに、お取引先企業等に対する経営相談や経営指導を通じた経営改善支援活動にも積極的に取り組んだ結果、平成 26 年 9 月末の金融再生法開示債権における正常債権額は、平成 26 年 3 月末比 51 億円増加して 6,242 億円となりました。

### (2) 経営改善支援活動の強化

当行は、これまで金融円滑化対応先の全てを経営改善支援取組先として経営改善支援に取り組んでまいりましたが、対象先数が 1,500 先以上となり膨大な数となっていることから、より支援活動の実効性を高めるために、平成 26 年 4 月より以下のとおり経営改善支援取組先の見直しを行いました。

当行の経営への影響が大きい先として、要注意先から破綻懸念先の中で、総与信額や純与信額に応じて支援ランクをⅠとⅡに区分し、更にそれぞれの支援ランクの中で経営改善への取組姿勢、当行の関与度合い、資金繰り状況、といった定性的要因により、経営改善に取り組むことが可能な先（支援先の状況に応じた最適なソリューションの提供等、当行のコンサルティング機能を発揮した指導や支援を実施する事が可能な先）をA、経営改善のためのお取引先の体制整備に取り組む先（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指導・支援していく先）をBに分類いたしました。また、金額の基準に達していない先であっても、中小企業再生支援協議会等の外部専門機関と協力して改善に取り組んでいるなど、特に支援が必要な先については、経営改善支援先を選定することといたしました。

これにより、平成 26 年 4 月 1 日時点における選定先はⅠA:51 先、ⅠB:51 先、ⅡA:30 先、ⅡB:66 先、合計 198 先となりました。

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

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

なお、支援ランクⅠA先への取り組み状況は、3 カ月毎にリスク管理委員会に報告して全体を管理しております。

上記以外の金融円滑化対応先については、「軒先顧客管理システム」の活用等に

より、本部と営業店が情報を共有し、営業店の支援活動に対して本部が積極的にサポートを行うことで営業店の取り組みをフォローしております。

このような取り組みの結果、経営改善支援取組先のうち平成 26 年 9 月末時点で I A : 2 先、I B : 4 先、II A : 1 先、II B 3 先、合計 10 先がランクアップいたしました。経営改善支援取組先の見直しから半年が経過し、対象先企業の経営課題等により踏み込むことができるようになっておりますが、更にその効果を高めるよう営業店と本部が一体となって支援活動に取り組んでまいります。

経営改善支援や事業再生支援の活動における具体的な事例として、以下のような取り組みを行いました。こうした取り組みを継続していくことで、地域の雇用確保や地域経済の活性化などにつなげてまいります。

#### 〔具体的な取組事例〕

- 長期的な経営環境の悪化により大幅な実質債務超過に陥ったうえ、経営者の高齢化、後継者不在等により自主再建が困難なお取引先に対しまして、事業譲渡を提案し、中小企業再生支援協議会に申込みのうえ、具体的な対応策の検討に入りました。既に見直し対象先企業の企業に打診して、前向きな回答が得られていることから、今後は本案件の成立に向けた支援を行っていく方針です。（建設業）
- 売上高の減少や製造原価率改善等の経営課題に対して、経営陣の認識不足から改善が進んでいないお取引先に対しまして、経営改善支援センター事業を活用し、専門家による経営改善計画の策定に取り組みました。借入金全額について元本の返済猶予を行うとともに、当面の運転資金を優先弁済で対応するなど、利益率改善に必要な運転資金の新規融資を金融支援の骨子とした経営改善計画書の策定が完了いたしました。同社は計画書に沿って組織体制の確立や利益率の改善に取り組む方向であり、再生に向けた支援を行ってまいります。（食品製造業）

### (3) オフバランス化の取り組み

実質破綻先・破綻先については、債務者や保証人の現況把握を十分に行ったうえで、個別に担保処分の実施や償却、サービサーへの売却を検討しており、平成 26 年 9 月期においては、直接償却 16 億 87 百万円（20 先）等によるオフバランス化を実施いたしました。そのほか、担保物件の処分については競売申立てや任意の売却により 3 億 89 百万円を回収いたしました。

なお、平成 24 年度から部分直接償却を導入しており、平成 26 年 9 月期におけるその金額は 49 億円となっております。

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

### 1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

取締役会は原則として月 2 回開催しており、法定の決議事項に加えて、重要な業務執行についても報告を受け、協議や決議を行っております。また、平成 21 年 12

月からは経営強化計画の進捗状況について毎月モニタリングを行い、業務所管部に対して指示を行うなど、取締役会の一層の機能強化を図っております。

また、経営体制のさらなる強化のため、平成24年6月に社外取締役1名を新たに選任いたしました。同取締役は金融商品取引所の定めに基づく独立役員としても選任しており、当行の独立役員はこれまでの社外監査役1名と合わせ、2名体制としております。

監査役会は4名で構成しており、このうち3名は社外監査役です。各監査役は原則月1回開催される監査役会で、客観的な立場から職務執行に対する提言を行っております。

また、経営に対する評価の客観性を確保するため、平成22年9月に社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会」を設置いたしました。

平成26年9月には、第9回経営評価委員会を開催し、平成26年3月期ならびに平成27年3月期第1四半期決算の状況と、経営強化計画の進捗状況等について説明し、意見交換を行いました。本委員会では、「地域の再生や活性化につながる取り組みの強化として、高知県以外の市町と連携・協力協定の締結を始めたこと」などを評価していただくとともに、「地域が抱えるさまざまな課題の解決や将来の展望を検討するために、産学官の連携を一層強化し、情報の共有化を図ってほしい」といった、提言や助言をいただきました。これらは「こうぎん産学連携ファンド」の創設や「高知県産業振興センター」との業務連携・協力に関する協定締結など、当行に期待される役割につながる施策の実施に活かされており、今後も半期毎に開催して、各委員からの評価や助言等を経営に反映してまいります。

## 2. リスク管理の体制の強化のための方策

### (1) 信用リスク管理態勢強化に関する事項

取締役会で制定した「貸出の基本理念」や「信用リスク管理規程」に基づいて、リスク管理委員会では、上位100先の与信集中リスク、業種別・地域別の信用リスク量などの与信ポートフォリオ管理や、大口与信先の個社別与信管理を行い、経営の健全性確保に向けて取り組んでおります。

具体的には、全貸出金および中小規模事業者等向け貸出金について、業種別・格付別の信用リスク量を毎月計測し、リスク管理委員会でのモニタリングを継続しており、平成23年10月からは非期待損失額（UL）も表示して、より実効性のある検証を行っております。また、経営改善支援取組先については、具体的なランクアップ手法や時期についての計画を対象先毎に策定しており、その進捗状況について、3カ月毎にリスク管理委員会でモニタリングしております。また、お取引先の定量情報のみならず、定性情報も踏まえた企業情報システムをモニタリングに活用しております。

大口先や業種別の与信集中リスクについては、問題意識を持って現状の評価を随時行いながら、経営体力を踏まえたより強固な管理態勢の構築につなげていくよう取り組んでおり、クレジットライン設定先について定期的に見直しを行っております。また半期に一度、各種シナリオを想定したストレス・テストを実施して、貸倒

引当金や不良債権比率、自己資本比率に与える影響を検証し、リスク管理委員会へ報告しております。

## (2) 不良債権の適切な管理に関する事項

Ⅲ-2-(2)「経営改善支援活動の強化」および(3)「オフバランス化の取り組み」に記載のとおり、本部・営業店が一体となって、ランクアップの推進およびランクダウンの防止に取り組むとともに、部分直接償却の実施をはじめ、地域経済への影響等を考慮した担保処分や償却、バルクセール等によるオフバランス化を図っております。

## (3) 市場リスク管理態勢強化に関する事項

市場リスクについては、「市場リスク管理規程」や「市場リスク管理実施要領」を定めて管理しており、また市場動向などを踏まえ取締役会において定期的に見直している「市場リスク管理プログラム」に基づいて、リスク管理部署である市場金融部とリスク統括部署である経営統括部が連携して運営・管理を行い、定期的にリスク管理委員会で検証しております。

リスク量については、金融市場の急変動時には過去データを中心としたリスク計測手法が管理面で十分には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・TOPIX20%下落および、金利1%上昇・TOPIX30%下落のシナリオに基づいて実施し、それぞれのシナリオ下で期間損益および自己資本に与える影響について、毎月のリスク管理委員会で評価・検証しております。

平成26年度上期は、長期金利の上昇リスクに備えるため、中短期の事業債と10年以内の国債の購入を中心とする運用を行うことにより、修正デュレーションの短期化を進めました。

有価証券運用における損失限度額については、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は、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、さらには、毎月の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。

## 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づけて、コンプライアンス態勢の充実・強化に取り組んでおります。

コンプライアンス委員会は、コンプライアンス・プログラムの実効性について検証を行うとともに、コンプライアンス・プログラムやコンプライアンス・マニュアルの見直し等について審議しており、平成26年度上期中に4回開催いたしました。

コンプライアンス統括部は、平成26年度上期に26部店を臨店し、各営業店のコンプライアンス体制の検証や個別指導を実施したほか、本部での集合研修を3回開



催（延べ 52 名参加）するなど、コンプライアンス・マインドの強化に努めております。

監査部は、本部および営業店等への監査において、コンプライアンスに関する職場研修の実施状況や取組姿勢を確認するとともに、法令等の遵守状況について検証しております。また、臨店の際にはコンプライアンス・アンケートを実施して、その結果をコンプライアンス統括部にも報告し、情報の共有を図っております。

#### **4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策**

IV-1「業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策」に記載いたしましたとおり、社外監査役 3 名体制を継続するとともに、平成 24 年 6 月より新たに社外取締役 1 名が就任しております。

また、経営に対する評価の客観性を確保するために、社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会」を平成 22 年 9 月に設置し、半期毎に委員会を開催しており、平成 26 年 9 月には第 9 回目の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公開しております。

また、平成 26 年 7 月から 9 月にかけて、高知県内 6 カ所で会社説明会を開催し、平成 26 年 3 月期決算の概要や地域社会への貢献、ならびに中期経営計画の進捗状況等について説明を行いました。

このほか、さまざまな情報を適時にプレスリリースするとともに、ホームページにも掲載しております。今後も、迅速かつ正確な情報の開示を継続してまいります。

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

当行は地域との共存共栄を実現していくために、中小企業等への安定的かつ円滑な資金供給と地域への良質な金融サービスの提供に取り組んでおりますが、新商品・サービスの開始やCSRの取り組み等について、ホームページ等で積極的に開示しております。

また、地域密着型金融推進計画の目標ならびに取り組み実績についても、ホームページで開示を行っております。平成 26 年 7 月には、平成 25 年度の地域密着型金融の主な取り組み状況および中小企業の経営支援に関する取り組み方針等について、具体的な事例を図表や写真等を交えた、よりわかりやすい内容としてホームページに掲載いたしました。

## V. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

### 1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針

#### (1) 地域密着型金融の推進

コンサルティング機能の発揮や目利き能力の向上に向けた人材の育成に努め、さまざまな地域情報を収集・集積しながら、地方公共団体等とも連携して地域の面的再生において積極的な役割を果たすため、以下の取り組みを実施いたしました。

#### ○人材育成について

外部団体が主催する各種研修会やセミナーへの参加のほか、行内においても外部の専門家や本部所管部による研修等の開催、自主参加型の休日セミナーなどを通じた人材の育成に努めております。そのほか、各種資格の取得を推進しており、「農業経営アドバイザー」(10名)、「動産評価アドバイザー」(7名)、「M&Aシニアエキスパート」(5名)、「医療経営士3級」(4名)、「医業経営コンサルタント」(1名)、「水産業経営アドバイザー」(1名)などの外部資格を取得しております。また、これら資格取得者による休日セミナーの研修や、お取引先の事業内容を理解する実践的な指導を実施しております。

#### ○コンサルティング営業の推進について

高知県の地域経済活性化策として、「食」に関する商談会を平成20年から継続して開催しております。平成26年度上期は、高知県、株式会社四国銀行との共催による「高知県地域産品商談会」を平成26年5月に開催したほか、第二地方銀行協会加盟行25行の共催により、平成26年7月に開催した「食の魅力発見プロジェクト」では取引先企業4社が出展し、28件の商談がありました。商談会の開催を通じて、お取引先の新たな販路の開拓につながるようサポートしてまいります。

平成26年10月にはインクグロー株式会社が企画・運営する「東京ビジネスサミット」の出展支援を行いました。さらに、平成27年2月には「第49回スーパーマーケット・トレードショー2015」、平成27年3月には「第40回FOODEX JAPAN2015」に高知県、高知県地産外商公社、および株式会社四国銀行と共同で出展を予定しており、県内事業者の支援を継続実施してまいります。

また、お客さまとのリレーションの中で顕在化した販路拡大やコストカットなどのニーズや、それらに関連する補助金・助成金等に関する情報(営業サポート情報)を掲載した、ビジネス情報ネットワークを行内で構築しております。本システムを活用してお客さまのニーズに合った提案を行うことで、コンサルティング機能の強化を図ってまいります。

高知県では、高知県産業振興計画の事業や目標に沿った事業を行う事業者等を対象とした「産業振興計画推進融資」が平成26年4月に創設され、高知県と包括協定を締結した、当行をはじめ地元の3行庫が同融資の取扱いを開始いたしました。本年度における同融資の総枠(全行)は50億円ですが、平成26年9月末における当

行の取扱い実績は、その 54%にあたる 27 億円（実行額）となっております。お取引先とのリレーションシップを活かして事業内容の理解に努め、高知県産業振興計画に沿った同融資の推進に積極的に取り組んでまいります。

#### ○産学官連携および地域貢献活動等について

高知県内大学等と事業者との連携強化による事業展開を支援する取り組みとして、高知県内の大学等が保有する特許、研究成果を活用し創業・新事業の展開を目指す事業者等を支援する「こうぎん産学連携ファンド」を平成 26 年 10 月に創設し、取り扱いを開始いたしました。

地方公共団体との連携については、平成 26 年 4 月に、県内の市町村と経済の振興を図ることを目的とした連携・協力協定を、当行が指定金融機関を務める 4 市町（土佐清水市、梶原町、大豊町、奈半利町）と締結いたしました。その後、黒潮町、須崎市、四万十町とも包括協定を締結し、平成 26 年 12 月で 7 市町と連携しております。連携した 7 市町とは、平成 26 年 7 月より順次協議会を開催し、各地域の経済振興に向けた連携事業について検討を進めております。

そのほか、地域貢献に係る取り組みとして、高知大学との共催による「こどもサッカー教室」を毎年開催しておりますが、本年度は第 5 回目の節目であったことから、高知県西部地域、東部地域（雨天により中止）、中央の 3 会場で開催を計画し、合計 386 名のこどもたちにご参加いただきました。中央教室（平成 26 年 11 月 29 日、高知市で開催）では、県内 4 ブロックからの U-10（小学 4 年生以下）選抜 4 チームによる「第 1 回こうぎんカップ」も開催するなど、スポーツを通じた地域貢献にも努めております。

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」も中央（高知市当行本店にて平成 26 年 8 月 30 日開催、参加児童 56 名）と郡部（平成 27 年 3 月に四万十市で開催予定）で毎年継続して開催しております。

体の不自由なお客さまへの対応といたしまして、視覚障がい者対応 A T M への切替えを順次進めており、平成 26 年 9 月末の対応済 A T M は 140 台となっております。加えて、A T M に消費者ローンの仮審査申込機能を搭載するなど、お客さまの利便性の向上にも努めております。

高知県は全国に先駆けて少子高齢化が進んでいることから「認知症サポーター」の養成に取り組んでおり、平成 25 年 4 月には全営業店への配置を完了しております。

当行は、お客さまの声を当行の経営に反映するために「お客さま満足度アンケート調査」を毎年実施しており、その結果をホームページで公表しております。本アンケートの結果にもとづき簡易筆談器、コミュニケーションボード、耳マーク表示板の全店設置や、無線式呼出装置、車椅子の設置、A T M 時間外手数料の一部無料化、店舗・A T M コーナーのバリアフリー化、全営業店のカウンターや A T M コーナーに「杖ホルダー」を設置するなどの取り組みを実施してまいりました。今後も業務の改善と C S の向上に取り組んでまいります。

## ○積極的な情報発信について

地域密着型金融に係る取り組み状況は、中小企業の経営支援に関する取り組み方針や取り組み実績等について、具体的事例や図表を交えながら、よりわかり易い内容となるように心掛け、ホームページに掲載しております。また、新商品・サービスの開始やCSRの取り組み等についても、ホームページ等で積極的に開示しております。

## 2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況

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

#### ① 中小規模事業者等に対する融資推進活動

##### イ. 既存取引先の深耕、新規取引先の開拓、成長分野への取り組み

###### (イ) 既存取引先の深耕

平成26年度上期は連合店の子店を除く全店で1,605先をリストアップして、既存取引先のシェアアップ活動に取り組みました。「軒先顧客管理システム」に登録された交渉経過に対する本部のフォローや帯同訪問等による連携活動を実施したほか、本部も参加したミーティングの実施などにより取り組みを強化いたしました。

これらにより、お取引先の資金需要に積極的にお応えした結果、平成26年9月末のシェアアップ全対象先の残高は、平成26年3月末比6億円の増加となりました。

リストアップ先の定期的な見直しを実施しており、平成26年10月には新たな取組先数を1,638先としております。コンサルティング機能をより一層発揮した地域密着型営業の推進により、残高増加目標50億円の達成に向けて取り組んでまいります。

###### (ロ) 新規取引先の開拓

店質に応じた目標を設定し、有効な訪問活動が出来るよう「軒先顧客管理システム」を活用した営業店の指導や本部行員の帯同訪問等により、本部と営業店が連携して新規事業先の開拓に取り組んでおります。

平成26年4月から対象先2,046先を選定して取り組んだ結果、平成26年度上期の成約は374先、114億円となり、成約先数は計画を126先下回ったものの成約金額は計画を14億円上回りました。

平成26年10月には、これまでの訪問活動による情報を分析して平成26年度上期に選定した先を含めて半期ごとの洗い替えを行い、平成26年10月末現在、2,246先の対象先をリストアップして開拓に取り組んでおります。

###### (ハ) 成長分野への取り組み

本計画においては、高知県の経済環境や高知県の「第2期高知県産業振興計画」の施策、前計画における業種別推進の実績等を検討のうえ、今後も成長が見込まれ、さらに高知県の活性化に資するために、「医療・福祉分野」「農業・

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ます。

また、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「こうぎん・ビビッド・ファンド」を総額 100 億円で創設いたしました。平成 24 年 4 月には総額 200 億円に、平成 25 年 4 月には総額 300 億円に、さらに平成 26 年 3 月には総額 500 億円に増額して成長分野への取り組みを推進しております。

「こうぎん・ビビッド・ファンド」等を活用した成長分野に対する平成 26 年度上期における貸出金の実行は、「医療・福祉分野」110 件 85 億円、「農業・食品加工分野」71 件 20 億円、「防災・環境関連分野」126 件 91 億円、合計 307 件 197 億円の実績となりました（表 17）。

そのほか、農業分野の貸出推進のため、平成 21 年 9 月から取り扱いを開始いたしました農業者向け商品「こうぎん農業者専用ローン」の、平成 26 年 9 月末の残高は 105 百万円（43 件）となりました。また、平成 24 年 11 月から取り扱いを開始いたしました農業従事者の農業関係設備資金を対象とした「ビビッド・あぐり」の、平成 26 年 9 月末の残高は 9 百万円（8 件）となりました。本分野につきましては、日本政策金融公庫に出向した経験を持つ行員が主体となり、行内研修や休日セミナーの実施により行員の育成を図るなど、取り組みを強化していく方針です。

〔平成 26 年度上期の成長分野に対する貸出金実行実績（表 19）〕（単位：件、百万円）

成長分野	実 行		平成 26 年 9 月末残高	
	件数	金額	件数	金額
医療・福祉分野	110	8,549	331	19,516
農業・食品加工分野	71	2,080	214	4,437
防災・環境関連分野	126	9,145	288	21,207
平成 26 年度上期合計	307	19,774	833	45,162

## ロ. 信用保証協会との連携強化による融資の推進

信用保証協会保証付融資を推進していくために、平成 26 年度上期は、営業店単位で実施している信用保証協会との勉強会を 3 回開催いたしました。平成 26 年度下期も開催を予定しており、信用保証協会との連携強化等により、人材の育成に努めてまいります。

平成 26 年 9 月末における高知県信用保証協会の保証債務残高は、全体では前年比 76 億円減少して 1,438 億円となっており、当行の高知県内店舗における信用保証協会保証付融資残高は、前年同月末比 19 億 38 百万円減少して 533 億円となりました。

高知県が推進している高知県産業振興計画に多くの企業の参画を促し、県内産業の振興につなげるため、平成 26 年 4 月から、同計画の事業や目標に沿った事

業を行う企業を対象とした「産業振興計画推進融資」（高知県と包括協定を締結した地元3行庫が対象、信用保証料の負担を軽減）が新設されております。当行においても県内の産業振興につなげるため、同融資への取り組みを強化しております。平成26年度上期における「産業振興計画推進融資」の実行実績は、193件27億64百万円となりました。

〔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）

	23/9期	24/3期	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期	26/9期
融資残高	61,687	61,913	59,119	57,647	55,242	54,110	53,303
前年同月比	△2,084	△1,477	△2,568	△4,266	△3,876	△3,537	△1,938

## ②人材育成の強化

Ⅲ-1-(1)-③「ホ.人材育成」に記載いたしましたとおり、お客さまとの緊密なリレーションシップを構築してコンサルティング機能を発揮していくために、さまざまな外部研修への参加や行内研修、自主参加型の休日セミナーの開催により行員の能力向上に取り組むとともに、専門的な知識習得のためにさまざまな資格の取得を推進しております。

## ③中小規模の事業者に対する信用供与の実施状況を検証するための体制

### 1. 軒先顧客管理システムによる進捗管理と活用的高度化

Ⅲ-1-(1)-②「ホ.軒先顧客管理システムの活用強化」に記載いたしましたとおり、当行は「軒先顧客管理システム」を活用して、お客さまの属性や取引状況、交渉履歴などのさまざまな情報を営業店と本部がリアルタイムに共有することで、営業店の渉外や内務行員および営業店長が連携したセールス活動を行うことに加えて、営業店のお取引先との交渉状況を本部においても把握して、的確な助言等のフォローアップを行っております。また、情報共有機能の強化や新規事業先開拓において有効に活用するための機能の付加など、営業面における機能強化等も継続的に進めております。

これらにより、お客さまの資金需要や各種の相談等に営業店と本部が連携してきめ細かく対応できるよう、本システムのさらなる活用、高度化を進めてまいります。

### 0. 経営陣による検証

中小規模事業者等向け貸出金等についての予算実績管理は、毎月取締役会で検証しており、経営陣から業務所管部である営業本部に対して随時指示が行われております。営業本部では、毎月開催している営業本部会議において、指示事項等を踏まえた対応策等について協議を行い、取締役会に報告しております。

また、所管部⇒取締役会⇒所管部のPDCAサイクルを強化するため、経営陣

からの指示事項等に係る進捗状況については、取締役会事務局の経営統括部が一元管理し、定期的に取り締役に報告しております。

## **(2) 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策**

担保や保証に過度に依存しない融資への取り組みに向け、本部担当者や外部講師による行内研修を開催するとともに、高知県信用保証協会と連携した勉強会を平成26年度上期に3回実施し、行内への周知を行っております。中小企業の資金需要に対して円滑に対応していくため、信用保証協会付流動資産担保融資に加えて、太陽光発電事業に対する売電代金請求権や太陽光パネル等の動産を担保とする動産担保融資にも取り組んでおり、平成26年度上期の実行は23件27億30百万円の実績となりました。

また、担保等に依存しない融資への取り組みとして、平成21年9月より農業者向け商品「こうぎん農業者専用ローン」の取り扱いを開始いたしましたが、平成26年度上期の実行は2先4百万円の実績となりました。

動産に対する目利き能力向上のため、NPO法人日本動産鑑定の認定する「動産評価アドバイザー」資格取得も推進しており、平成26年9月末現在で当該資格の取得者は7名となっております。

ABLは、新たなビジネスに挑戦するための資金や、経営改善や事業再生を図るための資金として利用者の認知度も高まってきています。また、行員の目利き能力の向上は、取引先企業の事業内容の理解につながるため、引き続き行員の意識の向上に取り組み、本部と営業店が一体となって積極的な活用を推進してまいります。

また、「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨に鑑み、経営者保証に依存しない融資の一層の促進を図るため、経営者保証の機能を代替する商品として、『こうぎん事業融資「高知家」の輪』の取り扱いを平成26年2月7日より開始しております。この商品は、適切な会計処理をおこなう中小企業の資金調達の円滑化を目的としており、平成26年度上期の実行金額は29件4億38百万円となっております。平成26年7月には、TKC四国会高知支部会員税理士と高知市内を中心とした支店長との交流会を実施いたしました。今後もTKC会員税理士との情報交換を行い、連携強化を図ってまいります。

## **(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**

Ⅲ-1-(1)「トップライン収益の向上」に記載のとおり、営業本部の設置などの営業態勢の強化や成長分野に対する貸出の推進等を通じて、中小規模事業者等の皆さまとのリレーションを強化し、お客さまの資金需要や各種相談にきめ細かく対応しております。

当行は、今後も成長が見込まれ高知県の活性化に資するよう、「医療・福祉分野」「農業・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 26 年度上期は、同ファンドにおいて「医療・福祉分野」で 29 億円、「農業・食品加工分野」で 10 億円、「防災・環境関連分野」で 44 億円、合計 104 件、85 億円の融資を実行したことなどにより、その残高は平成 26 年 3 月末比 65 億円増加し、計画を 255 億円上回る 396 億円（計画始期から 299 億円増加）となりました。

これらの取り組みにより、平成 26 年 9 月末の中小規模事業者等向け貸出残高は 3,541 億円となり、計画を 98 億円上回りました。

一方、総資産に対する比率は、預金残高が計画始期から 166 億円増加したことや純資産が 93 億円増加したことなどにより、総資産末残が計画を 581 億円上回ったことから 35.09%となり、計画を 1.12 ポイント下回りました。

引き続き、中小規模事業者等向け貸出の増強に向け、成長分野への取り組みを強化していくとともに、女性職員の営業力強化や定年再雇用者の活用、営業活動の効率化といった、さらなる営業力強化や業務効率化を図ることにより、コンサルティング機能を発揮した地域密着型金融を推進してまいります。

[中小規模事業者等に対する信用供与の計画・進捗状況 (表 21)]

(単位：億円、%)

	24/3 期 実績 (始期)	25/3 期 実績	25/9 期 実績	26/3 期 実績	26/9 期				27/3 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	3,421	3,443	3,342	3,565	3,443	3,541	98	120	3,450
始期 (24/3) からの増加額	—	22	△79	144	22	120	98	120	29
総資産末残	9,506	9,644	9,794	10,028	9,510	10,091	581	585	9,515
総資産に対する 比率	35.98	35.70	34.12	35.54	36.21	35.09	△1.12	△0.89	36.26

\* 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

\* 当行は平成 24 年度から部分直接償却を実施したことから、部分直接償却の対象となる貸出金 66 億 8 百万円を、表中の 24/3 期の中小規模事業者等向け貸出残高から特殊要因として除外し、24/3 期始期の中小規模事業者等向け貸出残高としています。

(参考) [中小企業等向け残高、貸出比率 (表 22)]

(単位：億円、%)

	24/3 期 実績 (始期)	25/3 期 実績	25/9 期 実績	26/3 期 実績	26/9 期				27/3 期 計画
					計画	実績	計画比	始期比	
中小企業等向け 貸出残高	4,744	4,700	4,590	4,778	4,744	4,800	56	56	4,752
総資産末残	9,506	9,644	9,794	10,028	9,510	10,091	581	585	9,515
総資産に対する 比率	49.89	48.73	46.87	47.64	49.88	47.56	△2.32	△2.33	49.94

\* 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



\*当行は平成24年度から部分直接償却を実施したことから、平成24年3月末の貸出残高から、部分直接償却の対象となる貸出金66億8百万円を特殊要因として除外しています。

### 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

#### ○経営改善支援等取組先企業の数の取引先企業の総数に占める割合

経営改善支援等の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、以下のような成果があがっております。

- ・創業・新事業開拓支援の実績は、信用保証協会の創業等支援融資実績が20先あったほか、新事業向け融資の推進により合計44先の実績となり、計画を14先上回りました。
- ・経営相談支援の実績は、経営改善計画策定支援が67先、商談会による商談成約が28先、営業サポート情報システムによるビジネスマッチングが23先であったことなどから合計123先となり、計画を21先上回りました。
- ・事業再生支援の実績は、経営改善支援取組先のランクアップが10先、中小企業再生支援協議会の活用が14先などにより合計29先となり、計画を19先上回りました。

これらの結果、取り組み先数の合計は221先となり、計画を59先上回りました。また、取引総数に占める割合も2.98%となり、計画を0.91ポイント上回りました。

[経営改善支援等の取組み (表23)]

	24/3期 実績 (始期)	25/3期 実績	25/9期 実績	26/3期 実績	26/9期				27/3期 計画
					計画	実績	計画比	始期比	
創業・新事業	36	67	25	36	30	44	14	8	35
経営相談	98	78	103	83	102	123	21	25	97
事業再生	8	21	29	37	10	29	19	21	10
事業承継	0	0	0	4	0	0	0	0	1
担保・保証	15	21	16	29	20	25	5	10	20
合計	157	187	173	189	162	221	59	64	163
取引総数	7,741	7,515	7,410	7,425	7,790	7,402	△388	△339	7,800
比率	2.02%	2.48%	2.33%	2.54%	2.07%	2.98%	0.91%	0.96%	2.08%

\*「取引総数」とは、企業および消費者ローン・住宅ローンのみの先を除く個人事業者の融資残高のある先で、政府出資主要法人、特殊法人、地方公社、大企業が保有する各種債権または動産・不動産の流動化スキームに係るSPC、および当行の関連会社を含んでいます。

#### (1) 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

##### ①産学官による連携を活用した支援

##### 1. 高知大学との産学連携による人材育成等の支援

平成21年12月に地域経済の活性化と産業の振興に貢献することを目的として、

高知大学と連携協力協定を締結いたしました。この協定に基づき、高知大学の地域連携推進センター連絡会に参加して、同センターと協力して地域の課題を解決していくための手法について協議を行っております。

また、人材育成の視点から、当行行員が講師となって高知大学の学生向けキャリア教育を毎年秋頃に実施しており、本年度も平成 26 年 11 月に高知大学理学部の学生を対象に、銀行の役割や地域活性化、金融等に関する講義を行いました。

今後も高知大学と連携した活動を積極的に行い、地域の活性化に注力してまいります。

#### **① 高知工業高等専門学校との産学連携による技術相談等支援**

高知工業高等専門学校との「高知高専・高知銀行連携シーズ発表会」を平成 18 年より毎年開催しております。

平成 26 年 11 月に開催した第 9 回では、「四国地区高専シーズ発表会」として香川工業高等専門学校にもご出席いただき、県内の事業者は 17 社（21 名）にご参加いただきました。今回のテーマは「アグリ支援技術」と「食品産業支援技術」で、研究技術の発表や相談等にお応えしたほか、公益財団法人高知県産業振興センターによる補助金や助成金に関する説明会や、高知県発明協会地財総合支援窓口も併設いたしました。

毎回、参加企業より熱心な質問や個別相談が行われ、技術相談の場として参加者に満足していただくとともに、企業側との共同開発が進展している商品も現れてきております。

これからも産学連携の仲介役として、取り組みを継続してまいります。

#### **② 創業・新事業制度融資等の積極的な活用**

創業・新事業制度融資を積極的に活用するために、高知県信用保証協会の審査・管理担当者を講師に招聘した勉強会の開催や、本部による OJT 指導により、行員の知識の向上に取り組んでおります。平成 26 年度上期の創業・新事業制度融資等の実績は、個人事業者が 28 先 5 億 49 百万円、法人企業が 16 先 3 億 31 百万円、合計 44 先 8 億 80 百万円となりました。

また、平成 26 年 10 月には、高知県内の大学等が保有する特許、研究成果等を活用して創業・新事業の展開を目指す事業者、または事業を行っている事業者の支援を行うことで、産学連携の強化・実践と共に、地域経済の活性化に貢献していくことを目的とした新商品「こうぎん産学連携ファンド」の取り扱いを開始いたしました。今後は、県内の大学との連携をさらに広げるなど、本商品の幅広い利用につながるよう取り組んでまいります。

#### **③ 外部機関との連携**

公益財団法人高知県産業振興センター（以下、同センターという）と「業務連携・協力に関する協定」を平成 26 年 10 月に締結いたしました。当行と同センターが相互に連携および協力することにより、高知県内のものづくり産業の振興につながる

取り組みを行ってまいります。「こうち産業推進基金」や「こうち農商工連携基金」などの各種基金の活用においては、助成対象事業審査会に評価委員として当行行員が参加して、高知県内各営業店へパンフレットを備え置くとともに、お取引先へ持参して情報提供を行っております。平成26年4月より当行が同センターに派遣(出向)している支店長経験者1名とも連携しながら、お取引先のニーズに応じた各種基金の紹介や、外商や技術面のサポートを実施いたします。

さらに、国が制定した認定経営革新等支援機関としての支援活動の一環として、本支店が一体となり、取引先に対する各種補助金制度の紹介や、申請手続きの支援等に取り組んでおり、平成26年度上期は38件を受付し、うち9件が採択されました。

また、高知県との業務連携・協力に関する包括協定に基づき開催している高知県と当行営業店との連絡会においては、高知県の補助金や助成金の支援策等に係る情報交換を行っております。

このような取り組みの結果、平成26年度上期における制度融資を含めた創業・新事業の開拓に対する支援実績は44先8億80百万円となりました。

海外進出を行っている企業に対しては、提携している外部専門機関を紹介して海外への進出支援や資金調達に対する助言等も行える態勢を整えております。また、平成26年2月には経済産業省と外務省が実施する「海外展開一貫支援ファストパス制度」に参加しており、取り組み実績は1件となっております。

事業承継やM&Aに対するニーズについても、それぞれ外部専門機関と提携し、顧客に対する適切な支援が行えるよう取り組んでおります。

今後も取引先に対するソリューションの提案力強化や経営課題に対する助言やサポート等を行っていくために、知識の向上やノウハウを蓄積しながら外部専門機関との連携を活用して研修やOJTを実施し、所管部および営業店の人材育成を図りつつ、地元企業の成長を支えるための円滑な資金の供給・仲介に取り組んでまいります。

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

### **① ビジネスマッチング機能強化**

高知県の地域経済活性化策として、「食」に関する商談会を平成20年から継続して開催しております。平成26年度上期は、高知県、株式会社四国銀行との共催による「高知県地域産品商談会」や、第二地方銀行協会加盟行25行の共催による商談会「食の魅力発見プロジェクト」において、出展募集や支援ならびに参加をいたしました。「食の魅力発見プロジェクト」には取引先企業4社が出展し、当日28件の商談がありました。商談会の開催を通じて、お取引先の新たな販路の開拓につながるようにサポートしてまいります。また、インクグロウ株式会社が企画・運営する「東京ビジネスサミット」（平成26年10月開催）の出展支援を行っております。

さらに、平成27年2月に「第49回スーパーマーケット・トレードショー2015」、平成27年3月には「第40回FOODEX JAPAN2015」に高知県、高知県地

産外商公社、および株式会社四国銀行と共同で出展する予定となっております。

平成 25 年 3 月より行内で運用を行っている、ビジネス情報ネットワークにおける「営業サポート情報」の活用につきましては、平成 26 年上期の情報発信件数は 456 件あり、そのうちビジネスマッチングの成約は 23 件で、前年同期対比で 13 件増加いたしました。今後も「営業サポート情報」を積極的に活用してビジネスマッチング機能の強化を図ってまいります。

## ②経営改善計画策定支援および外部専門家との連携

お取引先企業とのリレーションを強化し、企業の実態把握を通じて真の経営課題や窮境原因を抽出し、窮境原因の除去可能性、課題解決の方法等、実態に即した経営改善計画の策定支援に取り組んでおります。また、計画の進捗状況をモニタリングしながら、必要に応じて修正計画の策定についても支援を行っております。

平成 26 年度上期は、経営改善支援取組先のうち、計画未策定先 16 先、修正計画必要先 32 先のお取引先に対しまして計画の策定支援に取り組み、新規計画の策定支援を 6 先に、修正計画の策定支援を 14 先実施いたしました。

また、計画策定の支援に際し、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等の外部機関とも連携しながら取り組んでおります。

## ③情報提供機能の活用

お取引先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、お取引先と問題点を共有し、経営改善に取り組んでいくための有効なツールとして積極的に活用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、営業店から同資料を提供し財務内容について十分に説明を行い、その後のお取引先との交渉経過等を「軒先顧客管理システム」に入力したものを、本部においても検証することでアドバイスを行っていく態勢としております。

平成 26 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 4 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

平成 26 年 4 月からは、重点的に経営改善支援や事業再生に取り組むため、経営改善支援取組先の見直しを行い、対象先を 198 先に絞込み、融資統括部の企業支援室による個別訪問や営業店との帯同訪問を実施するなど、本支店が一体となって積極的に取り組みました。

経営改善支援取組先は、随時見直しを図りながら融資統括部の企業支援室と営業店が一体となって経営改善計画の策定支援等を通じてランクアップに向けて取り組みました。

平成 26 年度上期における経営改善支援取組先は 196 先となり、そのうちランクアップの実績は 10 先となりました。

[ランクアップの実績 (表 24)]

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度 上期
ランクアップ先数	14	9	12	10
経営改善支援取組先数※	218	141	137	196
ランクアップ率	6.4%	6.4%	8.7%	5.1%

※平成 25 年度までは経営改善支援取組重点支援先数

[経営改善計画策定先数 (表25)]

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 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	49	28	16	16
経営改善計画策定完了先数	29	9	9	6
経営改善計画策定未了先数	20	19	7	10

## ②中小企業再生支援協議会等との連携強化

経営改善支援の取り組みについては、実現可能性の高い抜本的な経営改善計画を策定し、その計画の実行を完遂することに重点を置き支援活動を行っております。経営改善計画の策定等にあたっては、外部機関との連携を強化しておりますが、当行のお取引先の主体が中小企業であることから、中小企業再生支援協議会を中心とした連携、活用を強化しており、同協議会との情報交換も積極的に行うなど十分な連携を図っております。

同協議会への平成 26 年度上期の持込先数は 14 件となりましたが、今後も引き続き積極的に活用していくよう努めてまいります。

[中小企業再生支援協議会持込先数 (表 26)]

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度 上期
中小企業再生支援協議会持込先数	15	9	15	14

## (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

事業承継に対する支援は、経営者の高齢化等によりお客さまのニーズが増加してきており、さらに重要性が高まってくることから、外部専門機関との連携を強化するなど体制整備を図るとともに、これらに対応できる人材の育成にも努めております。

当行は、融資統括部の企業支援室と営業本部の地域連携ビジネスサポート部に担当者を配置するとともに、みずほ証券株式会社や株式会社日本M&Aセンター、株式会社ストライクとの間でビジネスマッチング契約を締結しており、こうした経営相談に対応できる体制としております。

また、金融円滑化法終了に伴う国の出口戦略に基づいて、高知県・高知県信用保証協会を中心に構築された「こうち支援ネットワーク会議」に参加しており、情報交換や施策の共有などを行い、経営改善や再生スキルの「目線」を揃えるとともに、地域全体における経営改善に向けたスキルの向上にも取り組んでおります。

自主参加型の休日セミナーにおいては、各提携先から講師を招聘するなど連携を強化しており、お客さまの事業承継やM&Aといったニーズにも的確な対応ができるよう、継続して行員のレベルアップ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**

平成 21 年 12 月の中小企業金融円滑化法の施行を受けて、平成 22 年 1 月に「金融円滑化基本方針」を制定、公表するとともに、「金融円滑化管理規程」を制定し、主管部、責任者、関係部署、管理体制、窓口の設置等、金融円滑化管理態勢を整備しております。体制整備等の措置の概要等については、中小企業金融円滑化法に基づき説明書類を作成し開示いたしました。

また、平成 25 年 12 月に公表された「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨を踏まえ、行内の態勢整備を図っております。案件受付時における適正な対応として、「軒先顧客管理システム」への交渉履歴等の確実な入力や、「チェックシート」による確認を徹底するとともに、適宜、営業店の支援や指導を行うことで、本ガイドラインに基づくきめ細かな対応を実施しております。

### **② 金融円滑化措置の状況**

中小企業金融円滑化法の趣旨に鑑み、中小規模事業者等のお取引先や住宅資金借入をご利用中のお取引先等から、貸付条件変更等の申込みがあった場合には、当該お取引先の実態を把握して、そのライフステージや事業の持続可能性を見極めて真摯な対応を行っております。また、貸出条件等の変更に係る措置の状況については定期的に開示をしております。

同法は平成 25 年 3 月 31 日に終了しましたが、同法終了後においてもこれまでと取組方針が変わらないことを全役職員に周知徹底し、引き続きコンサルティング機能を発揮した事業再生等の経営改善支援活動に、積極的に取り組んでおります。

## [自主的開示に伴う報告]

[金融円滑化措置の状況（平成26年9月末基準）（表27）]

（単位：件数）

	中小企業者	住宅資金借入者	合計
申込み	11,464	598	12,062
実行	10,765	400	11,165
謝絶	306	114	420
審査中	89	6	95
取下げ	304	78	382
実行率①	93.90%	66.88%	92.56%
実行率②	97.23%	77.82%	96.37%

注：実行率①＝実行／申込み、実行率②＝実行／（実行＋謝絶）

## VI. 剰余金の処分の方針

### 1. 配当に対する方針

平成26年3月期は、普通株式は1株あたり3円（中間配当1円、期末配当2円〔東証一部上場記念配当50銭を含む〕）、優先株式は発行要項の定めに従い1株あたり2円92銭（中間配当1円16銭8厘、期末配当1円75銭2厘）の配当を行いました。平成27年3月期においても、普通株式は1株あたり2円50銭（中間配当1円、期末配当1円50銭）、優先株式は約定のとおり1株あたり2円84銭（中間配当1円13銭6厘、期末配当1円70銭4厘）の配当を予定しております。

期末配当を織り込み後の平成26年9月期の利益剰余金は162億円となり、前倒しで積上げができておりますが、さらに積上げを図るべく取り組んでまいります。

[当期純利益および利益剰余金の推移（表28）]

（単位：億円）

	24/3		25/3		26/3		26/9		27/3	28/3	29/3	36/3
	実績	計画	実績	計画	実績	実績	進捗率	計画	計画	計画	計画	
税引後当期純利益	30	15	19	15	30	27	180.0%	15	15	13	9	
利益剰余金	97	108	112	118	137	162	125.5%	129	139	148	181	
利益準備金	3	4	4	5	5	5	83.3%	6	7	8	14	
その他利益剰余金	94	104	108	113	132	157	127.6%	123	132	140	166	

注：進捗率は27/3計画対比

### 2. 役員に対する報酬および賞与についての方針

平成26年度も、取締役に対する報酬カットを継続していくとともに、役員賞与も不支給といたします。

## **Ⅶ. 財務内容の健全性および業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況**

### **1. 経営強化計画の運営管理**

中小規模事業者等向け貸出金や経営改善支援の取り組み等に係る予算実績管理は、毎月取締役会で検証しており、経営陣から業務所管部に対して随時指示を行っております。経営強化計画の着実な実行に向けて、取締役会においては、施策の実効性を検証し、問題点を踏まえた新たな施策の必要性を検討・実施するという、PDCAサイクルを強化してまいります。この一環として、取締役会における経営陣からの指示事項等に係る進捗状況については、取締役会事務局の経営統括部が一元管理し、定期的にと取締役会に報告しております。

また、経営に対する評価の客観性を確保するため、平成22年9月に社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会」を設置し、平成22年9月21日に第1回目の委員会を開催し、以降半期毎に開催しており、平成26年9月16日には第9回目の委員会を開催いたしました。今後も原則として半期毎に開催し、各委員からの評価や助言等を経営に反映してまいります。

### **2. 内部監査態勢の強化**

#### **(1) 内部監査部門の態勢整備**

監査部と本部の臨店実施部署・リスク主管部署による「内部監査連絡会」を平成21年度から原則2カ月毎に開催し、内部監査や臨店時の問題点に対する原因分析と改善策について検討し、内部監査の実効性確保に努めております。

また、平成26年度上期におきましても外部機関が主催する「情報システム監査基礎講座」、「内部監査基礎講座」、「内部監査研究講座」、「IT統制の実務入門」にそれぞれ1名ずつ、合計4名が参加し、監査従事者のレベルアップと専門性の向上に努めております。

#### **(2) 監査役・監査法人との連携**

監査部は、営業店監査・本部監査の講評や評定会等において、監査結果および監査で得た情報等について監査役に報告を行うとともに、意見交換等を行っております。また、「内部監査連絡会」に監査役が出席するなど、連携を強化しております。

監査法人とも従来からの財務諸表監査のほか、財務報告に係る内部統制報告への対応について随時意見交換を行うなど、緊密な連携を行っております。今後も意見・情報交換等、一層の連携強化を図ってまいります。

### **3. 各種のリスク管理の状況および今後の方針等**

#### **(1) 流動性リスク管理態勢**

流動性リスク管理については、毎期初に定める「流動性リスク管理プログラム」に基づいて、リスク主管部である市場金融部が第一線準備量（現金や預け金等の流動性準備高）や、資金ポジションの管理を行っており、リスク統括部署である経営統括部やリスク管理委員会がその管理状況について検証しております。



## **(2)オペレーショナル・リスク管理態勢**

事務リスクやシステムリスクのほか、お客さまからの苦情等についても各リスク  
主管部が発生した事象を収集・分析して、リスク管理委員会に報告のうえ検証を継  
続しております。

以 上