



平成 29 年 9 月 4 日

各 位

会 社 名 株式会社 南日本銀行  
代 表 者 名 取締役 頭取 森 俊英  
(コード番号 8554 福証)  
問 合 せ 先 経営企画部 経営計画推進室  
電 話 番 号 (099) 226-1117 (直通)

### 平成 29 年 3 月期における経営強化計画の履行状況について

株式会社 南日本銀行（頭取 森 俊英）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 29 年 3 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。

進捗のポイント

#### 1. コア業務純益

貸出金利息の計画未達により資金利益が計画を下回ったことや、役務収支が計画を下回ったこと等から、コア業務純益は計画未達となりました。

#### 2. 業務粗利益経費率

経費（機械化関連費用を除く）については、効率化への取組みにより計画を下回りましたが、資金利益や役務収支が計画を下回ったことから業務粗利益は計画を下回りました。

その結果、業務粗利益経費率については計画未達となりました。

#### 3. 中小規模事業者等向け信用供与の残高、比率

中小規模事業者に対する貸出残高は、創業・新事業に対する支援やABLへの取組み、また設備資金等の地場産業への融資に積極的に取組んだことから計画を達成いたしました。

総資産に対する比率については、預金の増加に伴い総資産も増加したことから計画未達となりました。

#### 4. 経営改善支援先割合

公的な創業支援制度の活用等による創業・新事業に対する支援や、事業再生等のお取引先の経営改善支援に積極的に取組んだことから、経営改善支援先割合は計画を達成しました。

※進捗状況の詳細につきましては、当行ホームページの「IR情報」の「経営強化計画」に掲載しております「経営強化計画の履行状況報告書」（平成 29 年 6 月）の P 4、P 5 及び P 32 から P 38 をご覧ください。（[http://nangin.jp/ir/management\\_plan/post\\_12.html](http://nangin.jp/ir/management_plan/post_12.html)）

以 上

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成29年6月

 株式会社 南日本銀行

## < 目 次 >

1. 平成29年3月期決算の概要	1
(1) 経営環境	1
(2) 決算の概要（単体ベース）	1
2. 経営改善にかかる数値目標の実績	4
(1) コア業務純益	4
(2) 業務粗利益経費率	5
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	6
(1) 収益力の強化	6
(2) 経営の効率化	18
① 従業員の戦力化	18
② ローコスト態勢の構築	20
③ 経営資源の効率的配置	22
(3) 資産の健全化	24
① 不良資産の改善	24
② 信用コストの抑制	25
4. 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	27
(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	27
(2) リスク管理の体制強化のための方策	27
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	29
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	30
(5) 情報開示の充実のための方策	30
5. 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) 主として業務を行っている地域における経済活性化に資する方策	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	37
6. 剰余金の処分の方針	39
(1) 配当についての方針	39
(2) 役員に対する報酬および賞与についての方針	39
7. 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	40
(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動	40
(2) 経営の透明性確保	40
(3) 内部監査態勢の強化	40
(4) 各種のリスク管理の状況および今後の方針等	41

## 1. 平成29年3月期決算の概要

### (1) 経営環境

平成28年度の日本経済を見ますと、年度前半には海外経済で弱さがみられたほか、国内経済においても、個人消費及び民間設備投資は力強さを欠いた状況であったものの、金融・財政面での政策効果等により、雇用・所得環境は改善しており、全体としては緩やかな回復基調が続いています。

一方、地域経済においては、観光面で平成28年熊本地震を受けた観光支援策の終了後弱めの動きが見られるものの、住宅投資及び公共投資は持ち直しを続けており、雇用環境が堅調に推移する中で個人消費面も底堅く推移するなど、全体としては緩やかな回復基調にあります。

このような環境のもと、当行は、「真のレバンの実践」による「地元鹿児島県を中心とした地域経済活性化への貢献」を果たしていくために、「経営強化計画」に掲げた各種施策に取り組んでまいりました。

### (2) 決算の概要（単体ベース）

#### ①資産・負債の状況

主要勘定のうち、平成29年3月末の貸出金は、地元鹿児島県の中小企業貸出等を中心に増強を図りましたが、一般の事業者向け貸出の需要が弱かったことなどから、前年比77億12百万円減少し、5,662億15百万円となりました。有価証券は、前年比142億1百万円減少し、917億21百万円となりました。

一方、預金は、個人預金等が順調に増加したことから、前年比86億64百万円増加し、7,249億34百万円となりました。

純資産は、利益剰余金が増加したことから、前年比5億69百万円増加し、436億円となりました。

[資産・負債の推移（表1）]（単体）

（単位：百万円）

	29年3月末			28年9月末 実績	28年3月末 実績
	実績	28年9月末比	28年3月末比		
資産	779,140	77	8,493	779,063	770,647
うち貸出金	566,215	△6,556	△7,712	572,771	573,927
うち有価証券	91,721	△8,670	△14,201	100,391	105,922
負債	735,540	△245	7,925	735,785	727,615
うち預金	724,934	△368	8,664	725,302	716,270
うち社債・借入金	2,000	0	0	2,000	2,000
純資産	43,600	322	569	43,278	43,031

## ②損益の状況

資金利益は、貸出金利息及び有価証券利息配当金の減少等により、前年比2億8百万円減少し139億72百万円となりました。

業務粗利益は、役務取引等利益の減少等により、前年比3億66百万円減少し、145億6百万円となりました。

経費は、人件費が減少したものの、物件費及び税金が増加したことから前年比49百万円増加し、98億22百万円となりました。

また、一般貸倒引当金繰入額は、前年比8億85百万円増加し、53百万円となりました。

以上により、業務純益は、前年比13億1百万円減少し、46億30百万円となりました。

また、臨時損益は、不良債権処理額の減少、株式関係損益の減少等により、前年比1億26百万円増加し、△17億2百万円となりました。

この結果、経常利益は、前年比11億76百万円減少し、29億27百万円となりました。

また、当期純利益についても、前年比2億52百万円減少し、19億30百万円となりました。

[損益状況の推移(表2)] (単体)

(単位：百万円)

	29年3月期		28年9月期	28年3月期
	実績	28年3月期比	実績	実績
業務粗利益	14,506	△366	7,620	14,872
〔コア業務粗利益〕	[ 13,474 ]	[ △1,036 ]	[ 6,923 ]	[ 14,510 ]
資金利益	13,972	△208	7,027	14,180
役務取引等利益	△501	△817	△118	316
その他業務利益	1,035	659	711	376
(うち国債等債券損益)	( 1,032 )	( 671 )	( 696 )	( 361 )
経費	9,822	49	4,952	9,773
(うち人件費)	( 5,433 )	( △33 )	( 2,742 )	( 5,466 )
(うち物件費)	( 3,761 )	( 17 )	( 1,879 )	( 3,744 )
一般貸倒引当金繰入額	53	885	62	△832
業務純益	4,630	△1,301	2,604	5,931
〔コア業務純益〕	[ 3,651 ]	[ △1,086 ]	[ 1,971 ]	[ 4,737 ]
臨時損益	△1,702	126	△722	△1,828
(うち不良債権処理額)	( 1,571 )	( △865 )	( 511 )	( 2,436 )
(うち株式関係損益)	( 128 )	( △493 )	( △123 )	( 621 )
経常利益	2,927	△1,176	1,881	4,103
特別損益	△27	46	△12	△73
税引前当期純利益	2,899	△1,130	1,869	4,029
法人税、住民税及び事業税	797	237	371	560
法人税等調整額	171	△1,115	163	1,286
当期純利益	1,930	△252	1,333	2,182

平成29年3月末の金融再生法開示債権は、前年比1億63百万円増加し、355億1百万円となりました。金融再生法開示債権比率については、前年比0.12ポイント上昇し、6.21%となりました。

金融再生法開示債権のうち81.03%にあたる287億68百万円については担保・保証や貸倒引当金で保全を行っております。また、部分直接償却を実施した場合の開示債権比率は5.60%となります。

[金融再生法開示債権比率の状況(表3)](単体) (単位:百万円、%)

	29年3月末			28年9月末 実績	28年3月末 実績
	実績	28年9月末比	28年3月末比		
金融再生法開示債権	35,501	673	163	34,828	35,338
総与信	571,195	△6,559	△8,274	577,754	579,469
金融再生法開示債権比率	6.21	0.19	0.12	6.02	6.09

平成29年3月末の自己資本比率は、利益の積上げ等により自己資本額が増加したことなどから、前年比0.30ポイント上昇し、8.69%となりました。

[自己資本比率の状況(表4)](単体) (単位:%)

	29年3月末			28年9月末 実績	28年3月末 実績
	実績	28年9月末比	28年3月末比		
自己資本比率	8.69	△0.01	0.30	8.70	8.39

## 2. 経営改善にかかる数値目標の実績

### (1) コア業務純益

平成29年3月期の貸出金の平均残高は、中小企業向け貸出等に積極的に取組んだことから、前年比86億16百万円増加し、5,700億10百万円となりました。取引先とのリレーション強化による貸出金利の適正化に取り組んでいるものの、他行との競合等により貸出金利回りが計画を0.044ポイント下回ったことから、貸出金利息は、計画に対して7億30百万円下回りました。預金においては、個人預金等を中心として積極的に増加を図ったものの、利回りが計画を0.01ポイント下回ったことから、預金利息は計画を35百万円下回りました。また、有価証券利息配当金については、計画を28百万円上回りましたが、資金利益全体では計画を6億21百万円下回りました。

役務取引等収益は、金融商品販売手数料等の減少により前年比4億8百万円減少し、役務収支において計画を7億7百万円下回りました。

一方、営業経費においては、経費削減へ向けた諸施策に取り組んでおり、物件費が計画を3億17百万円下回るなど、営業経費全体で計画を3億38百万円下回りました。

これらにより、コア業務純益は、計画を10億1百万円下回る36億51百万円となりました。

なお、本計画期間においてコア業務純益は3年間で133億31百万円を計上する計画としておりましたが、計画比△5億96百万円の127億35百万円の実績となり計画未達となりました。

今後も引き続き、コンサルティング機能の発揮による、信用コストを意識した適正金利の確保や、企業の事業性などを適切に評価した融資の取組み等によるポートフォリオの見直しなどにより改善を図っていきます。

【コア業務純益の計画・実績（表5）】

（単位：百万円）

	26/3期 実績（始期）	26/9期 実績	27/3期 実績	27/9期 実績	28/3期 実績
コア業務純益	4,229	1,958	4,347	2,280	4,737

	28/9期 実績	29/3期			
		計画	実績	計画比	始期比
コア業務純益	1,971	4,652	3,651	△1,001	△578

	計画期間（3年間）の合計額		
	計画	実績	計画比
コア業務純益	13,331	12,735	△596

※コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益

## (2) 業務粗利益経費率

平成29年3月期における機械化関連費用を除く経費は、効率化への取組みにより、計画を2億44百万円下回る83億66百万円となりました。しかしながら、業務粗利益については、国債等債券損益が計画を6億32百万円上回ったものの、資金利益は前述のとおり貸出金利回りの低下を主要因として計画を6億21百万円下回り、役務収支についても計画を7億7百万円下回ったことから、計画を7億6百万円下回る145億6百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は、計画を1.07ポイント上回る57.67%となりました。

なお、本計画期間合計では、業務粗利益は計画比△2億73百万円となりましたが、経費の削減に努めた結果、計画比△6億20百万円となり、3年間合算での経費率は計画比△1.04%となる57.12%となりました。

今後も引き続き、中小企業等向け貸出の増強等によって資金利益の拡大を図ること  
で、業務粗利益経費率の低減に努めてまいります。

### [業務粗利益経費率の計画・実績 (表6)]

(単位：百万円、%)

	26/3期 実績 (始期)	26/9期 実績	27/3期 実績	27/9期 実績	28/3期 実績
経費 (機械化関連費用除く)	8,301	4,350	8,444	4,230	8,338
業務粗利益	14,665	7,130	14,648	7,257	14,872
業務粗利益経費率	56.61	61.01	57.64	58.28	56.06

	28/9期 実績	29/3期			
		計画	実績	計画比	始期比
経費 (機械化関連費用除く)	4,229	8,610	8,366	△244	65
業務粗利益	7,620	15,212	14,506	△706	△159
業務粗利益経費率	55.49	56.60	57.67	1.07	1.06

	計画期間 (3年間) の合計額		
	計画	実績	計画比
経費 (機械化関連費用除く)	25,768	25,148	△620
業務粗利益	44,299	44,026	△273
業務粗利益経費率	58.16	57.12	△1.04

※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、減価償却費、機械賃借料等を計上



### 3. 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

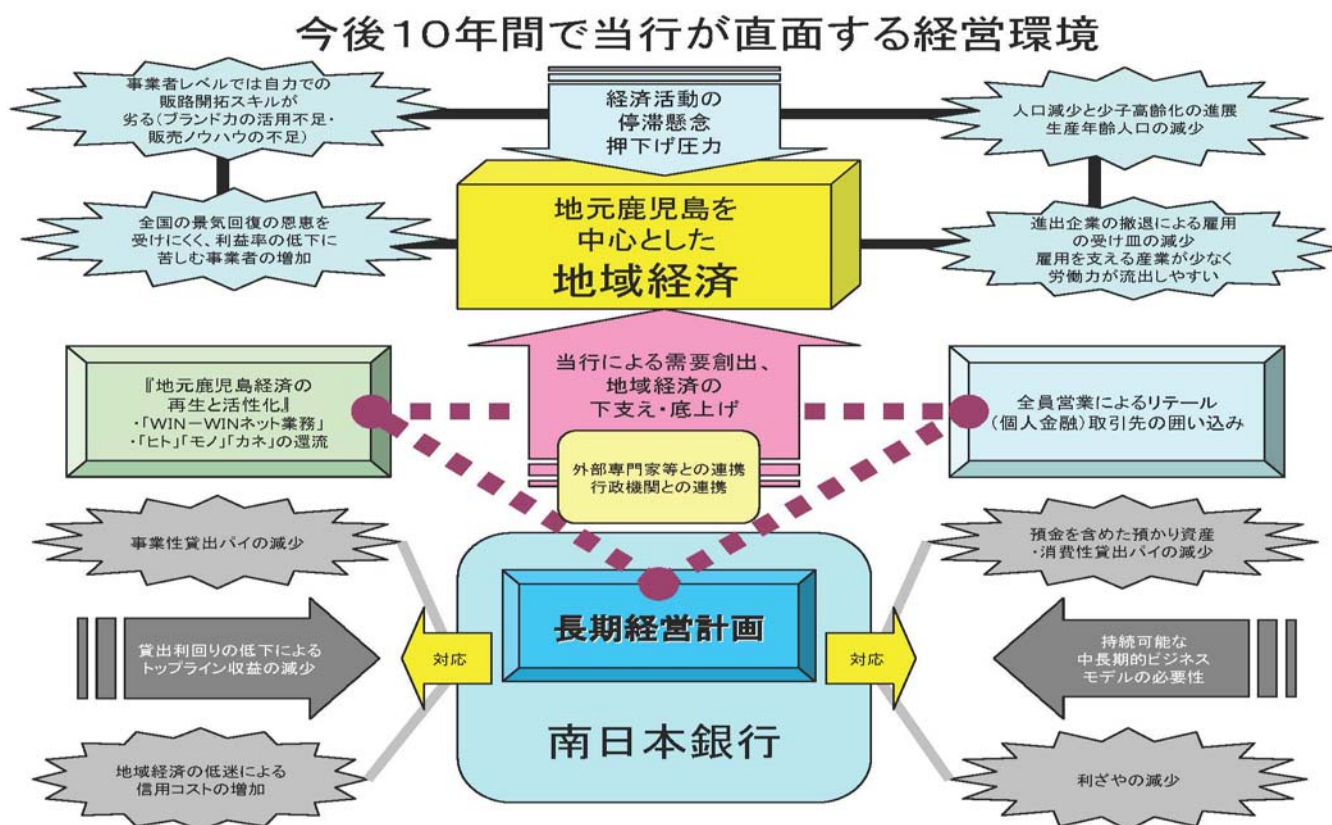
##### ① 中小企業・事業者向け戦略の深化

中長期的な人口減少や少子高齢化を踏まえ、地域金融機関には成長分野などへの資金供給や中小零細企業への経営改善支援を行うとともに、自ら目利き能力やコンサルティング機能を高めていくことが求められており、5年後、10年後を見据えた中長期の経営戦略を持った経営が求められています。地元鹿児島を中心とした地域経済は全国の景気回復の恩恵を受けにくい状況にあり、地域経済の衰退が予想されます。

そのような中、当行自らが地域の需要を創出し、地域経済を下支え・底上げする必要があると考えており、今後10年間で直面する経営環境を想定し、当行が目指すべき「10年後の姿」として「長期経営計画」を策定しております。

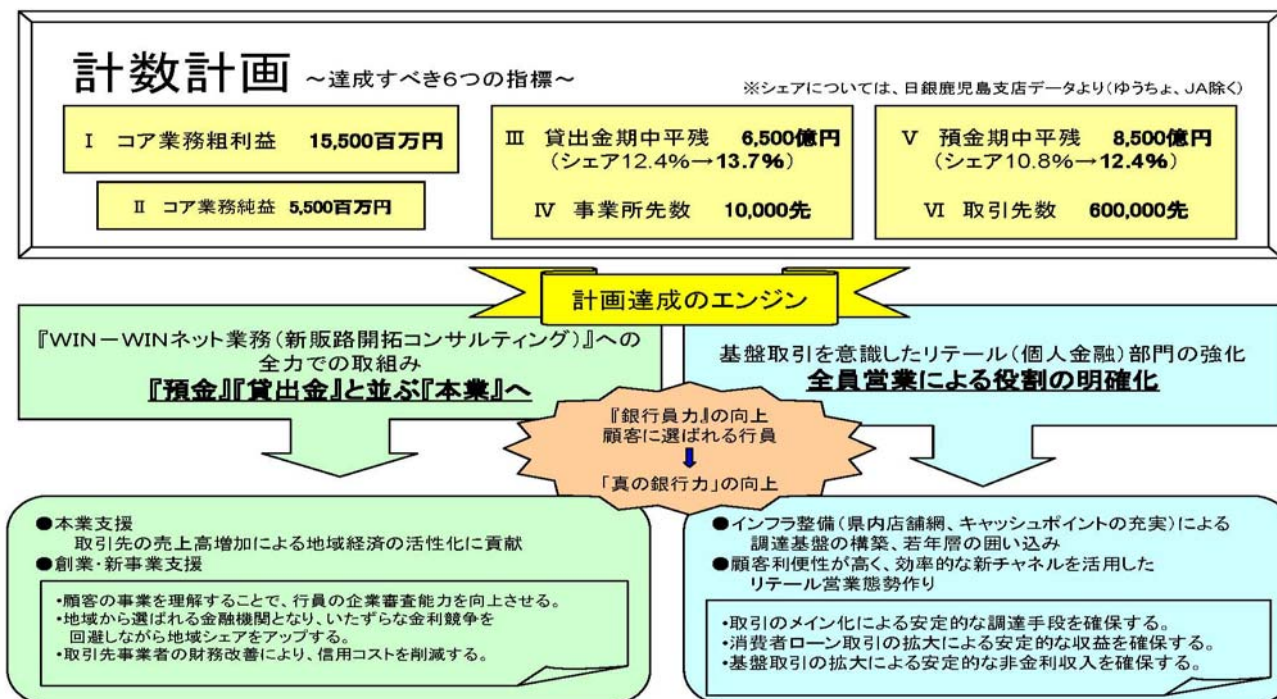
具体的には「主要計数の目標」を設定するとともに、「WIN-WINネット業務の更なる深化」、「全員営業による基盤取引を重視したリテール（個人金融）分野への取組み」等により、地域を下支えし、底上げしていくことを明確化し、今後も一貫した経営方針のもと、継続的に地域に貢献することを目的としております。

[長期経営計画（表7、8）]（平成26年4月～平成36年3月）



平成26年3月策定

## 『目指すべき当行の10年後の姿』



2

### イ. 地方創生への取組み

#### (イ) 地方創生推進のための体制について

平成27年5月に営業統括部に「地方創生戦略チーム」を設置し、地域の実態を詳細に把握している各営業店長を「地方創生推進責任者」に任命するとともに、同チーム内に子育て支援、女性の就労支援等に対処するために女性行員を参加(女性目線での提案)させています。

また、地元自治体出身の当行行員(地域アドバイザー)も交えた「地区別地方創生戦略会議」を行内で開催しており、各自治体の歴史的背景や文化、実態経済等の情報も収集しながら、より具体的な地方創生への取組みが行える体制としております。

なお、平成27年10月には地方創生への更なる積極的な関与に向けて組織強化を図るため、営業統括部支店支援室内に「地方創生推進グループ」を設置し専担者を配置しており、今後も本支店一体となって地方創生への取組みを行ってまいります。

加えて、地域全体での経済活性化に対して、当行自身が更に主体的に関与していく必要があるとの認識から、平成27年6月に「地域との関わり方に関する指針(8カ条)」を策定しております。この指針に基づく施策・戦略を各企画部門が企画・実行し、これによって生まれる成果を地域に還元していくことが、地域金融機関としての責務を果たすことに繋がるものと考えております。

### 【当行と地域との関わりに関する指針（8カ条）】

1. 当行は、地域での存在感の向上を図りたい。
2. 当行は、地域事業者の売上の安定拡大に寄与したい。
3. 当行は、全ての事業者が前向きでいられるようサポートしたい。
4. 当行は、地域の創業スピリッツを醸成しサポートしたい。
5. 当行は、地公体全般の機能ならびに行員の地縁・人縁を活用し、地域との面的な関わりを強めたい。
6. 当行は、地域の雇用の場をひろげたい。（特に未来の地域を担う若年層）
7. 当行は、自然環境と地域の共生をサポートしたい。
8. 当行は、歴史によって培われたお客様との強い絆を継承し、地域と関わっていききたい。

### （ロ）自治体との連携状況について

当行の主たる営業エリアである鹿児島県内の20自治体のうち、12自治体に有識者メンバーとして参加し、各自治体に対し、まち・ひと・しごと創生総合戦略の基本目標である「地域における安定した雇用創出」「地方への新しい人の流れを作る」等の実現に向けた各種施策の提言や支援を行っております。

また、「空家対策事業に関わる業務連携協定」を15自治体、「地方創生に係る相互協力及び連携に関する協定」（包括連携）を3自治体と締結し、移住者向けローン等の商品を提供しております。

### （ハ）WIN-WINネット業務を活かした地方創生への取組みについて

地方創生には、地元中小企業が強くなり、安定した雇用が創出されることによる定住人口の増加に加え、地域資源を活用した観光分野の情報発信による交流人口の増加が必要であると考えております。

そのためには、現在「本業」として取組んでいる「WIN-WINネット業務」（後述）を活用した地域事業者の安定的なトップラインの拡大を図るとともに、域外への情報発信にも積極的に取組んでまいります。

### （二）個別事案の地方創生への取組みについて

日置市との連携による地方創生事業の一つとして、当行の旧伊集院支店店舗（空店舗）を活用した「日置市女性センター銀天街」を設置しました。当センターは、日置市の総合戦略の施策である空店舗の活用と、男性も女性も活躍できて「若い世代の結婚、出産、子育ての希望をかなえる」まちづくりへの寄与を目的とした男女共同参画社会形成の拠点施設として日置市により運営されており、当行も店舗を無償で提供するとともに、当センターで開催される講座への講師派遣を行うなど、継続して協力してまいります。

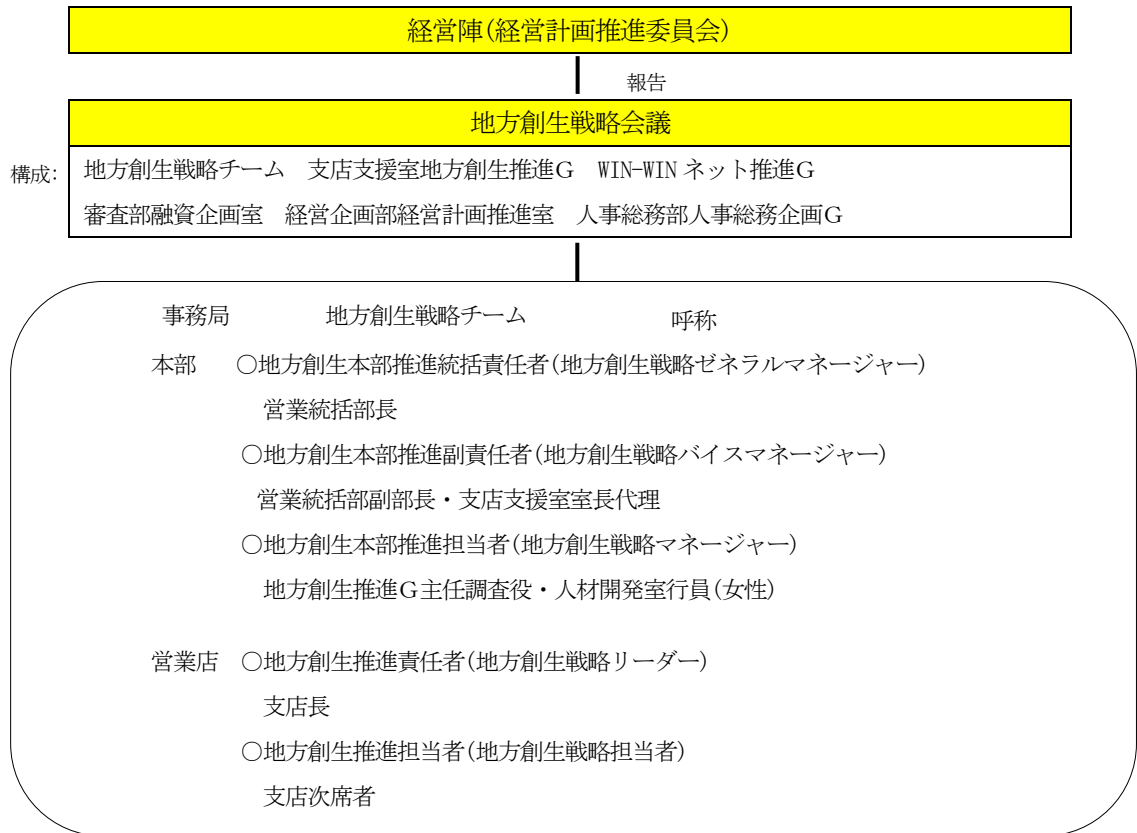
また、平成30年に明治維新150年を迎えるにあたり、明治維新を主導し、明治政府においても多くの人材を輩出した、鹿児島県、山口県、高知県、佐賀県の4県において、観光振興を目的とした連携協定を締結しましたが、この4県に

本店を置く5つの金融機関が各県の連携をサポート（PDCA支援）することを目的として、「薩長土肥包括連携協定」を締結しました。本協定は各県の資源を有効活用し、観光、経済等の幅広い分野での交流支援や、地方創生総合戦略支援等に関する情報交換や協働など、各金融機関が緊密に連携することにより、それぞれの地域の発展およびお客さまへのサービス向上を図ることを目的としています。これまで、当行の南友会（若手経営者の会）による高知県への企業視察や、連携金融機関の取引先を対象とした「薩長土肥連携首都圏バイヤー商談会」の開催、連携金融機関の本店所在地への旅行券や、地元特産品を抽選でプレゼントする定期預金の販売などを行っており、これからも地元特産品の紹介や交流人口の増加策等を協働で実行し、互いの特徴を生かした連携事業を引き続き検討してまいります。

平成29年3月には、鹿児島県内企業の労働環境改善を図ることを目的に、鹿児島労働局と「働き方改革に係る包括連携協定」を締結しました。鹿児島労働局の取扱う労働関係助成金やセミナー等の周知・誘導等に協力するなど、「働き方改革」への取組みを支援することで、若者などの鹿児島県内企業への雇用促進や定着促進を図り、地域の発展に寄与していくことも企図しています。

[地方創生推進体制（表9）]

「まち・ひと・しごと創生総合戦略」推進体制



地区別地方創生戦略会議(地区別会議)	
構成:	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方創生戦略チーム(担当マネージャー)</li> <li>地方創生推進責任者</li> <li>地方創生推進担当者</li> <li>地域アドバイザー：出身地別(オブザーバー)</li> </ul>

★地方自治体の有識者メンバー（12地区）

霧島市	始良市	出水市	阿久根市	伊佐市	指宿市	日置市
曾於市	南さつま市	さつま町	枕崎市	西之表市		

★空家対策事業に関わる業務連携協定（15自治体）「地域応援パック」

鹿児島市	霧島市	始良市	出水市	薩摩川内市	伊佐市	志布志市
枕崎市	曾於市	南さつま市	さつま町	垂水市	日置市	南九州市
いちき串木野市						

★地方創生に係る相互協力及び連携に関する協定（包括連携3自治体）

南九州市	日置市	薩摩川内市
------	-----	-------

## ロ. 「リレバンモデル」の概要について

第三次経営強化計画においては、第二次経営強化計画で取組んできた「信用力で選別することなく、『面』の活動において取引先事業者の事業運営に本格的に責任を持つことで、強力なリレーションを構築するとともに、地域経済を活性化することで不良債権発生を抑制し、預金者保護を全うする。」という真のリレバンへの取組みをより深化させ、中小企業・事業者向け戦略（以下、「リレバンモデル」という。）を確立し、過度な金利競争を回避しながら、自らの収益力の向上に繋げることを目指し取組んでまいりました。

本経営強化計画において経営戦略の柱となるリレバンモデルは、当行ポートフォリオの中で、特に優先的に支援すべき4業種を中心として実施しております。

具体的には、経営環境が厳しい鹿児島県にあって、当行のポートフォリオの中で残高や取引先数の割合が大きく要注意先以下残高も大きい業種、すなわち「特に支援を必要とする業種」と考えられる「サービス業」「卸・小売業」「建設業」「不動産業」の4つの業種を中心としています。

この4業種に該当する中小企業および事業者であるお取引先（以下「支援対象先」という。）に対して、新たな販路開拓やオペレーション（事業運営方法）改善を支援することにより、営業利益の改善を重視した売上高の増加をお手伝いする活動（新販路開拓コンサルティング、以下「WIN-WIN ネット（ウィン-ウィンネット）業務」という。）を展開しております。

この業務により、支援対象先においては「売上高の増加による営業利益の改善」が図られ、当行においては「売上高改善支援の対価を業務委託手数料としていただく」とともに、「本業務に伴って派生する貸出の増加」や「過度な金利競争からの脱却」などの効果が期待される、いわゆる「WIN-WIN」の関係を構築（共通価値の創造）していくことを目指しております。

また、本業務により中小零細企業の売上高改善支援に取り組むことで、地元での雇用機会の拡大や地域の人口減少抑制に繋がり、厳しい地域経済の下支え・底上げに資するものと考えております。

本リレバンモデルはお取引先の本業支援を行うという難易度の高い取組みではありますが、本来地域金融機関が果たすべきコンサルティング機能を更に高めることで、地域の皆様からご理解いただけるに十分なビジネスモデルであり、組織的な業務構築を目指しております。

本リレバンモデルは、売上高の増加により当地域の中小企業の経営改善が面的に広がることで地域経済活性化に資する取組みですが、前述のとおり、支援対象となる事業先との「WIN-WIN」の関係構築による取引先数を伴った貸出の増強や過度な金利競争からの回避など、当行の「経営力の強化」に繋がる業務であると考えております。

併せて、本業務により、支援先担当者が支援対象先へ「行って、聞いて、話す」あるいは「対面交渉・情報収集」という基本的な活動をはじめ、必要があれば経営改善策を講じたり、貸出機能を強化するなどの「お手伝い」を適時・的確に行

ったりすることも可能となります。

このような活動を組織的かつ継続的に行うことにより、支援先担当者の支援事業者に対する実態把握能力「目利き」が向上することに加え、不良債権化する前に早めの対応を取ることによる「信用コストの抑制」なども期待されます。

加えて、本業務による地域社会・お客様からの当行に対するイメージの変革、支援活動に伴う新規取引先増加等の営業基盤の拡大など、副次的な波及効果も期待されます。また、地方創生や事業性評価に基づく融資の観点からも、地域経済の活性化に繋がる取組みであると考えており、地域金融機関としての「究極のビジネスモデル」であると考えています。

## ハ. WIN-WINネット業務の取組み状況について

### (イ) 取組み状況

WIN-WINネット業務は、平成23年度上期に態勢整備およびインフラ構築としてデータベースシステム開発に着手し、「契約書類」やコンプライアンスの徹底等、本業務の遂行に必要な諸策を記載した「業務マニュアル」を制定しました。上記のような態勢整備を踏まえ、平成23年10月からお取引先への本業務の主旨説明および業務委託契約締結活動を開始いたしました。

その後、本業務を円滑・適切に取組めるよう、平成24年3月に営業統括部支店支援室内に「WIN-WINネット推進グループ」を新設し、同グループが中心となって、営業店を全面的にサポートするとともに、従来の銀行業務同様、実績や計数管理を行うための業績評価・運営態勢づくりを進めました。

加えて、同業務に必要なインフラを整備するため、収集した商流情報のデータベース化をはじめ、一元的に案件進捗や計数を管理できるシステムを構築し、平成25年度下期より稼働させました。

一方、同業務に取組む上で必要な行員のスキル向上については、外部コンサルタントによるセミナーや各種研修時における説明会を実施しました。自主勉強会「なんぎん維新塾」は現在も定期的に開催しており、業界特性や事業性評価（経営課題も含む）等の理解に努めております。

また、本業務の主な担い手である渉外行員における本業務以外の負担については、「営業店事務の本部集中化」（後述）等により軽減を図っております。

### (ロ) 変更・見直し

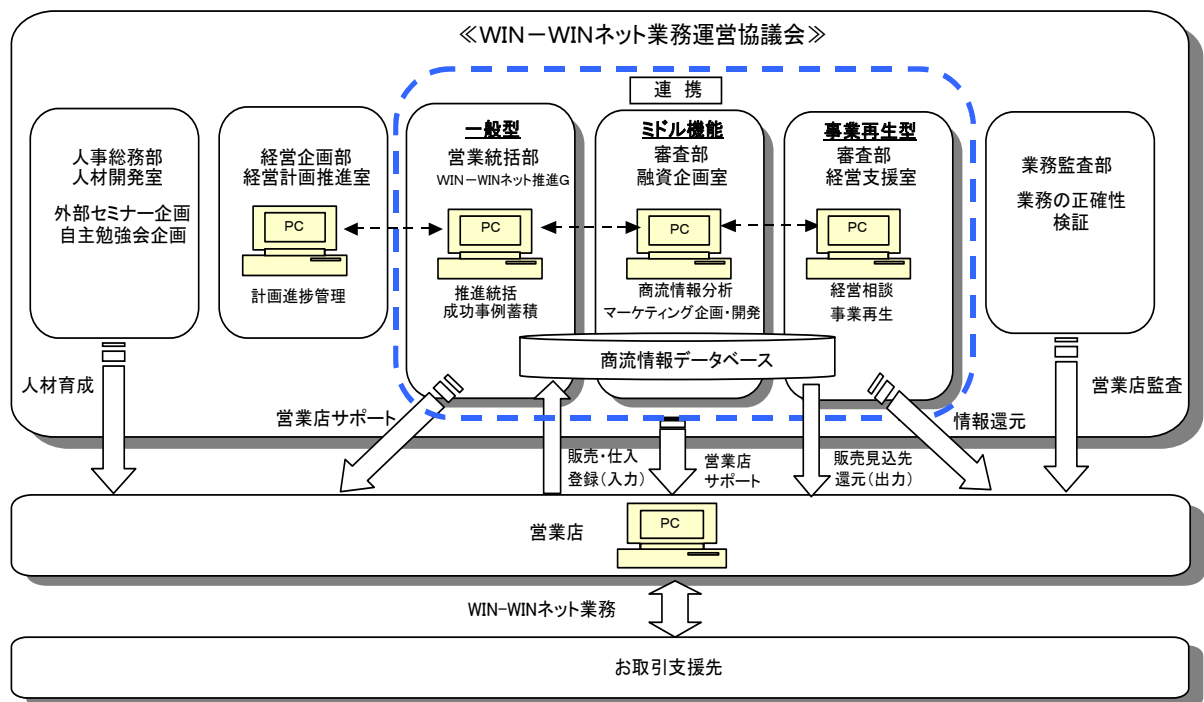
平成23年10月の業務開始後、3年にわたりWIN-WINネット業務に取組んだ結果を踏まえ、平成26年10月にビジネスモデルの一部変更を実施しており、新「業務マニュアル」の制定やデータベースシステムの再構築も実施しました。大きな変更点としては、取引先の年商に応じた目標売上高と業種に応じた手数料率をベースに契約見込先と協議し、納得の上で「新販路開拓コンサルティング（WIN-WINネット業務）業務委託契約書」を締結することとしました。また、半期（6ヵ月）毎に締切日を設定し、目標売上高をクリアした契約先から手数料をいただくスキームに変更しました。加えて、「事業再生型のWIN-WINネット業務（後述）」にも取組

んでおり、更なる支援に努めてまいります。

平成27年10月には、WIN-WINネット業務を更に拡大・発展させるため、同業務のミドル（企画・開発）機能強化とともに、事業性評価に基づく貸出の全行的な定着を図るため、審査部融資企画グループと同資産査定グループを包含し、新たに「融資企画室」を設置しました。同室では、これまで蓄積された商流情報等を分析・活用し、効率的かつ精度の高い販売見込先の抽出・選定を行なえるよう進めており、「WIN-WINネット推進グループ」と連携しながら同業務の定着化に向け取り組んでおります。今後も、契約締結先の新販路開拓支援によるコンサルティング機能の発揮に努めてまいります。

平成28年8月に実施した顧客アンケート結果も踏まえ、第四次経営強化計画においては、継続的な売上付与による顧客満足向上に資するモデル改定や厳しい事業者を支える観点からも「事業再生型WIN-WINネット業務」を中心に据え、業務フローや業績評価の見直し等により顧客本位の業務運営を確保する方針であります。

[WIN-WINネット業務の実施態勢（表10）]



### (ハ) 実績

こうした取組みの結果、平成29年3月末で1,604先と業務委託契約を締結中であり、売上高改善実績累計は45億54百万円（売上改善した契約先数累計は571先、うち事業再生型の売上改善先13先）となっております。また、累計427先の売上高改善目標を達成、累計約61百万円の成功報酬手数料をいただいております。

契約締結先においては、未契約先と比べ、預金や融資取引の拡大などの取引深耕も図られており、過度な金利競争からの回避においても効果があると認識しております。



[WIN-WINネット業務の実績推移（表11）]

（単位：先、百万円）

	項目	26/3	26/9	27/3	27/9	28/3	28/9	29/3
契約	業務委託契約締結先	1,504	1,524	1,621	1,444	1,558	1,541	1,604
成約	売上高改善実績累計	474	974	1,759	2,412	3,183	3,882	4,554
	売上改善した契約先数累計	157	233	294	379	440	491	571
	委託手数料を獲得した累計先数	21	37	111	189	271	345	427
	成約委託手数料額累計	7.0	12.9	23.3	29.9	40.2	50.5	61.4

※平成27年9月以降の契約締結先数の増減は、前ビジネスモデルによる契約終了先を加味。

## 二. 中小企業・事業者向け貸出の増強

他行競合により貸出金利が低下傾向の中、採算性とリスクを意識した取組みが重要であると認識しております。こうした環境下において、当行は貸出先数の増加を伴う形での「中小企業・事業者向け貸出」の増加に努めております。WIN-WINネット業務により事業性評価を定着させることで「中小企業・事業者向け貸出」増加への相乗効果を期待しております。

平成29年3月末現在において、事業所貸出先数は8,172先となっており、今後もお取引先事業者の支援に加えて、地域経済発展に繋がる成長産業向け貸出にも注力することで資金需要の創出に努めてまいります。

## ホ. 海外取引・海外進出に向けたコンサルティング機能強化への取組み

鹿児島県は農水産物の生産基地で、地理的にも東南アジアに近い環境にありますが、他地域に比べ海外取引・海外進出を行なっている企業の割合は低い状況となっております。しかし、今後は経済のグローバル化やアジア新興諸国の経済成長等により、海外進出のニーズが高まることが予想されることから、当行としても、これまで以上に外部専門機関・専門家と連携し、アジア地域への貿易や製造・販売拠点の設置等の海外ビジネス支援を強化してまいります。

## へ. 地域シェアの向上と事業所貸出先数の増加

当行の鹿児島県内における預貸金シェアおよび事業所貸出先数の推移をみると、平成28年3月末現在、預金シェアは6.8%（平成27年3月末比+0.1ポイント）、貸出金シェアは11.0%（平成27年3月末比△0.1ポイント）となっております。

事業所貸出先数は、平成29年3月末現在8,172先となり、平成28年3月末比で18先増加（うち鹿児島県内87先増加）しました。平成25年9月期以降、増加基調が続いており、今後も、WIN-WINネット業務および経営支援活動により資金需要創出に努めることで、取引先数の増加や地域シェアの拡大を図ってまいります。

[鹿児島県内預貸金シェアの推移(表12)]

(単位：％、億円)

	21/3末 実績	22/3末 実績	23/3末 実績	24/3末 実績	25/3末 実績	26/3末 実績	27/3末 実績	28/3末 実績
当行貸出金シェア	10.6	10.9	11.0	11.2	11.1	11.2	11.1	11.0
県内貸出残高	38,867	39,344	39,682	39,677	40,897	42,104	43,880	45,634
当行預金シェア	6.1	6.3	6.4	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8
県内預金残高	80,424	82,813	83,823	85,255	86,278	88,085	89,745	90,612

(出所：金融マップ(金融ジャーナル))

[事業所貸出先数の推移(表13)]

(単位：先)

	22/3末 実績	23/3末 実績	24/3末 実績	25/3末 実績	26/3末 実績	27/3末 実績	28/3末 実績	29/3末 実績
事業所貸出先数	7,991	7,819	7,532	7,362	7,580	7,786	8,154	8,172
うち鹿児島県内	6,845	6,693	6,460	6,367	6,624	6,860	7,122	7,209
うち鹿児島県外	1,146	1,126	1,072	995	956	926	1,032	963

## ト. 収益管理態勢強化による収益力向上への取組みについて

属性別・部店別・業種別・格付別などのセグメント分析による収益力向上を踏まえた業務推進を可能とするため、平成22年4月より収益管理システムを導入し、それ以降も高度化を図るシステム更改を行っており、分析ツールやWIN-WINネット業務契約先の収益性の可視化、店別収益シミュレーションの導入などを行っております。鹿児島県内外におけるメイン・非メイン先ごとの利回りおよび信用コストの現状分析や、売上規模別の利回り分析など、本システムを活用し、更なる収益力向上を図ってまいります。

また、人口減少が進む中でビジネスモデルの持続可能性を検証すべく、「鹿児島県の人口減少を踏まえた収益シミュレーション」を実施しました。今後、鹿児島県においては、人口減少やマイナス金利の影響により、貸出金利息は、減少圧力が高まることが想定されますが、上記の多面的かつ詳細な分析に基づく、小口分散・中小企業支援を中心としたビジネスモデルの構築を図ることで、地元金融機関としての役割を果たしてまいります。

## ②リテール部門の強化

### イ. 基本方針

#### (イ) 高齢化進展への対応

当行では、預金吸収の基盤強化策として年金振込口座獲得推進を行っており、平成29年3月末現在での年金振込件数は37,136件となりました。年金振込先の預金残高は平成29年3月末現在で1,500億円、個人預金全体に占める割合は29.0%と高い水準となっており、今後も「対人によるきめ細かいサービス」に努め、年金の受取口座として当行を選んでいただける取組みを進めてまいります。

## (ロ) 若年層顧客の取り込み

若年顧客層は高齢者層とは異なり、非対面かつ「いつでもどこでも利用できる」利便性を重視する傾向があることから、非対面チャネルの強化とATM網の充実を図っております。平成26年4月には、セブン銀行とのATM利用提携により当行キャッシュカードが全国のセブン-イレブン等にて「ほぼ24時間」利用可能となりました。また、平成25年度には、交通系ICカードと提携した一体型カード「WAZZE JQ SUGOCA」を発売し、若年層を中心に販売促進しております。今後はフィンテックに関しても、お客様のニーズを的確に捉え、相応のサービスが展開できるように検討してまいります。

## ロ. 預り資産を含む顧客囲い込み

### (イ) 預り資産

お客様の資産形成ニーズへの対応として取組んでいる金融商品販売については、不安定なマーケット環境にて推移したこともあり、平成29年3月末残高ベースで、投資信託が176億円（前年比27億円減少）、個人分野の保険が654億円（前年比55億円増加）、国債が16億円（前年比10億円減少）となり、合計で846億円（前年比17億円増加）となりました。また、お客様により安心・適切に生命保険商品の選択を行っていただくために、保険代理店手数料の開示を平成28年11月（県内の金融機関では一早く開示時期を公表）より行いました。今後も顧客本位の業務運営に努めるとともに、顧客ニーズにあった商品販売を行ってまいります。

### (ロ) 個人預金の受入れ強化

個人預金の残高は、平成29年3月末現在5,172億円となり、前年比90億円の増加となりました。個人預金増強策としては、年金振込や給与振込の増強運動に加えて、地方創生に対する貢献も兼ねて「明治維新観光定期預金」等の企画商品を販売しました。

今後もお客様の多様なニーズにマッチした商品、喜ばれるサービスをタイムリーに提供していくことで、安定した調達基盤の構築に努めてまいります。

[個人預金残高実績 (表14)] (国内)

(単位：百万円)

	26/3期 実績	26/9期 実績	27/3期 実績	27/9期 実績	28/3期 実績	28/9期 実績	29/3期 実績
個人預金残高	469,734	475,112	490,194	491,904	508,164	509,467	517,251
内流動性残高	123,510	126,967	132,317	133,496	139,656	142,930	150,358
内定期性残高	346,224	348,145	357,877	358,407	368,507	366,537	366,893

## ハ. 生涯取引推進による顧客囲い込み

### (イ) 就職時（給与振込口座獲得）

将来的に当行口座を給与振込口座として利用いただけることを目的とした、「新生活応援キャンペーン」を実施するなど、若年層を中心に生涯取引口座となりうる給与振込口座の獲得に注力しております。平成29年3月末現在の給与振込件数は36,970件となりました。

[給与振込先数の推移（表15）]

（単位：先）

	26/3末 実績	26/9末 実績	27/3末 実績	27/9末 実績	28/3末 実績	28/9末 実績	29/3末 実績	前年比
給与振込先数	35,574	35,932	36,359	36,883	37,094	36,931	36,970	△124

### (ロ) 住宅取得時（住宅ローンの推進）

住宅ローンセンターは休日も営業（年末・年初・祝祭日を除く）するなど、お客様のニーズに対しタイムリーに対応しており、平成29年3月末の住宅ローン残高は前年比13億円増加し、1,056億円となりました。今後も、住宅メーカーのみならず、マンション業者との連携（専用住宅ローンの商品開発等）を検討するなど、お客様との接点拡大および利便性の向上を図り、住宅取得資金ニーズの発掘に努めてまいります。

アパートローンの残高については、金利競争が激化していること等から平成29年3月末で前年比25億円減少し490億円となりました。

[住宅向け貸出の実績（表16）]

（単位：百万円）

	26/3期 実績	26/9期 実績	27/3期 実績	27/9期 実績	28/3期 実績	28/9期 実績	29/3期 実績	前年比
住宅ローン	100,062	100,081	102,016	101,967	104,277	105,211	105,608	1,331
アパートローン	55,626	55,561	55,165	53,110	51,536	50,409	49,014	△2,522
合計	155,688	155,642	157,182	155,077	155,814	155,621	154,622	△1,192

### (ハ) 消費財・サービス購入時、子育て時

ミナミネット支店において、フリーダイヤル・FAX・インターネットの受付チャネルでの、消費者ローンの24時間受付を可能としていることから、受付件数も着実に増加しております。平成29年3月末現在の消費者ローン残高は前年比27億円増加し、349億円となりました。

今後においては、受付から貸出まで完全非対面での対応が可能となるシステムを構築するなど、お客様の利便性が向上するサービスの提供を目指しております。

## (二) 退職後の老後生活再設計時

退職時は、退職金の運用や住宅ローンの返済、保険の見直しなど、老後生活の再設計を行う機会となることから、各種資産運用のアドバイスを行うことで、当行での取引拡大に努めております。

## (2) 経営の効率化

### ① 従業員の戦力化

平成29年3月末の従業員数は前年比15名増加し、907名となりました。

平成29年4月は59名の新規採用を行い、次年度以降も計画的な採用を続け、適正人員の確保に努めるとともに、営業力強化を進める方針です。

[従業員数の推移 (表17)]

(単位：人)

	22/3 実績	23/3 実績	24/3 実績	25/3 実績	26/3 実績	27/3 実績	28/3 実績	28/9 実績	29/3 実績	前年比
期末従業員数	963	927	916	913	892	896	892	931	907	15
行員	744	713	673	644	619	621	631	664	645	14
嘱託・パート	219	214	243	269	273	275	261	267	262	1

[従業員数の内訳 (表18)]

(単位：人)

	22/3 実績	23/3 実績	24/3 実績	25/3 実績	26/3 実績	27/3 実績	28/3 実績	28/9 実績	29/3 実績	前年比
期末行員数	744	713	673	644	619	621	631	664	645	14
(うち本部)	139	140	143	139	124	127	123	125	128	5
(うち営業店)	605	573	530	505	495	494	508	539	517	9
従業員(行員+臨時)	963	927	916	913	892	896	892	931	907	15
(うち本部)	232	230	244	240	230	237	229	236	242	13
(うち営業店)	731	697	672	673	662	659	663	695	665	2

## イ. 「女性」の活躍促進

育児休暇の積極的取得を進めたこと等により、平成26年7月に「くるみんマーク」を取得しました。また、平成27年5月には女性の働きやすい環境構築に努め、育児を行う職員の仕事と家庭の両立をサポートする目的で当行の制度をまとめたサポートブックを全行員に配布しました。女性の能力を積極的に経営に反映させるために、働き易い職場環境の整備に努めており、女性活躍推進法を踏まえ掲げた「能力開発の促進により平成30年3月までに役席者の女性割合を30%まで引き上げる」目標については、平成29年3月末時点で30.3%となりました。これからも積極的に活躍の場を広げ、将来の管理職への登用に繋げていきます。

## ロ. 出向先の拡大によるリレーション強化・戦力化

平成29年3月末の出向者は当行から出向先への転籍もありましたが、前期末と変わらず24名となりました。うち当行グループ会社以外への出向者は4名となっております。今後も本支店の人員構成の適正化を図り、当行と地元企業とのリレーション強化ならびに当行人材の地元中小企業等での活用による地域貢献を目的として、当行グループ会社以外の出向先の拡大を図ってまいります。

[出向者数(表19)]

(単位:人)

	23/3末	24/3末	25/3末	26/3末	27/3末	28/3末	29/3末	前年比
出向者数	41	43	45	43	32	24	24	0
うち当行グループ以外	18	21	24	23	20	8	4	△4
転籍者数(期間実績)	4	3	2	5	2	11	7	△4

## ハ. 従業員の多能化による戦力化

女性行員を渉外係(MP:マネープランナー)として配置(平成29年3月末現在24名)するとともに、内勤とのジョブローテーションを実施することで、営業経験のある女性行員を増やし、店舗内外での営業力強化に向けた多能化を進めており、今後は法人営業を担当する行員を増やしてまいります。

渉外行員や内務行員においては、WIN-WINネット業務を中心とした事業者へのコンサルティング業務や基盤取引拡大・資産運用相談を中心としたリテール部門など役割の明確化を図り、全員営業態勢の強化に努めております。

## ニ. スキル向上による戦力化

職員の年齢構成において、入行5年以内の若年行員やパート行員の割合が増加しており、各業務分野に関する基本業務や専門知識の習得に向けた研修カリキュラムを整備するなど、教育体制の強化を図っております。

具体的には、従来の階層研修だけでなく、業務習得に特化した指名研修や応募者研修を増加させ、各種トレーニー研修については対象階層を引き下げ、受入れ人数や実施業務を増加させるなど、不得手な業務を集中して教育する体制としております。

自己啓発においては、検定試験、通信教育を効果的に織り交ぜ、各行員に必要な知識を取得できる体制を構築し、自ら学ぶ風土の醸成を図っております。

また、第三次経営強化計画において新たな段階に入った「WIN-WINネット業務」については、全行員の理解が重要と考えており、各階層別研修における必須のカリキュラムとして取り入れ、業務の内容や成功事例の共有を図っております。

自ら学ぶ風土の定着を目的として、平成24年2月には「なんぎん維新塾」を発足しました。「なんぎん維新塾」とは行員が、当行お取引先のことを「より深く知る力」(目利き力)を養うために、支店全員で自発的に勉強会を行う制度であり、今年度は本部が指定した取引先の「事業性評価シート」を作成し、その企業にど

のような課題があるのか、また、課題への解決方法をテーマとして運営しています。会議運営や討議内容の向上・改善を目的として、本部による運営支援、本部分行員の臨店による参加も行っており、今後も「WIN-WINネット業務」の完全定着化を図るために必要な能力向上施策の一つとして運営してまいります。

## ②ローコスト態勢の構築

### イ. 人件費について

人件費については、平成27年4月に実施した初任給の引上げおよび人事制度の改定等により給与が計画を上回ったものの、賞与・退職給付費用および臨時雇用費が計画を下回ったことにより、全体では計画を39百万円下回りました。

[人件費の計画・実績(表20)]

(単位：百万円、%)

	23/3	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	28/9	29/3		
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比
人 件 費	5,813	5,608	5,627	5,481	5,491	5,466	2,742	5,472	5,433	△39
給与	3,432	3,341	3,258	3,154	3,188	3,292	1,670	3,126	3,289	163
賞与	818	801	763	750	767	711	358	750	705	△45
退職給付費用	489	345	349	311	313	246	119	337	240	△97
その他	1,073	1,119	1,256	1,264	1,221	1,217	595	1,256	1,199	△57
人件費OHR	40.74	39.31	40.33	38.79	38.29	37.67	39.60	36.94	40.32	3.38

※人件費OHR＝人件費/コア業務粗利益

※退職給付費用には勤務費用、利息費用、期待運用収益を合算したものを記載しております。

### ロ. 物件費の節減

物件費については、経費執行の選択と集中を目指しており、SBK次期システム更改関連投資やサブシステム等の機械化関連投資を行い、また、お客様の利便性向上に向けた投資として、新店舗関連では紫原支店および上町支店の移転リニューアルを行いました。

一方で、消耗品費、給水光熱費(LED照明化)、通信費等、全ての費目について必要性や費用対効果を検討し継続した見直しを行っており、平成29年3月期の物件費は計画を3億17百万円下回りました。

従来から、支出の妥当性・必要性の検証強化等に取り組んでおりますが、当行の購買による地元事業者(地域の商流)の底支えという役割にも十分配慮しながら、今後も継続的な経費(通信費、消耗品費等)の見直しやムダの排除など、更なるローコスト態勢の構築に取り組んでまいります。

[物件費の計画・実績 (表21)]

(単位：百万円)

	26/3期	26/9期	27/3期	27/9期	28/3期	28/9期	29/3期		
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比
物件費	3,977	2,057	3,981	1,879	3,744	1,879	4,078	3,761	△317

## ハ. 事務管理態勢の効率化

### (イ) 営業店内務行員の戦力化

「事務管理態勢の抜本的改革」を掲げ、全員営業態勢確立に向けて「営業店事務の本部集中化」と「各種事務規程の簡素化」に取り組んでまいりました。

営業店窓口の嘱託・パート化を進め、内務行員をMPに配置転換するなど、営業戦力の強化を進めております。MPを経験後、内務行員や役席に任命するなど、ジョブローテーションも実施しており、行員のスキルアップに繋がっております。

### (ロ) 「事務センター」の機能強化による営業店事務の本部集中化の促進

「文書統合管理システム」を導入し、「事務統括部事務集中2グループ」において、住所変更届を含む諸届、相続事務、雑益支払事務、融資オペレーションの一部（代位弁済、条件変更、ローン実行等）、債権証書の本部集中等に加えて、ATM機ジャーナルの本部集中管理、不渡手形オペレーション、マイナンバー（個人番号）の登録・管理、個別取立手形の発送事務等の営業店事務の本部集中化を実施しております。事務規定・事務フローの見直し・整備を随時実施しており、営業店・本部集中部署の更なるリスク軽減と効率化の促進を図っていきます。

### (ハ) 事務量の削減（行員処理から顧客処理へのシフト）

営業店の事務量削減のため出納事務の機械化（オープン出納機、現金バス等）とATM多機能化（通帳繰越、硬貨入出金）に取り組んでおります。

出納事務の機械化については、事務量の多い店舗へ段階的に導入を進めた結果、平成29年3月末現在で、オープン出納機は31ヶ店、現金バスは43ヶ店の設置となりました。

また、ATMの多機能化については、順次機能搭載を進め、硬貨入出金機能の必要な店舗には全て導入し、通帳繰越機能については、全店に導入しました。

事務の削減としては、相続事務の簡素化およびATM関連業務の軽減を実施するとともに、事務リスクの高低を考慮し、営業店事務の効率化を図っております。

今後もオペレーショナルリスクの適切な管理と、営業店事務の削減・効率化を両立させていく方針であります。



### ③経営資源の効率的配置

#### イ. 本部機能向上のための経営資源の効率的配置

当行は経営資源の効率的配置を目指しており、随時、本部機構の見直しを図っております。

#### (イ) コンプライアンス統括室の設置

反社会的勢力等への対応強化などコンプライアンス重視の流れの中で、個人情報保護や事故・トラブル対応などに加え、不正利用懸念口座の対応・法律に基づく偽造・盗難キャッシュカード等被害者への対応など、コンプライアンス部門が担うべき業務は拡大しております。これらを受け、平成26年6月、当行のコンプライアンスを取り巻く諸問題に対し組織的かつ機動的に対処し、更なる深度ある取組みを行う統括部署として、これまでの「コンプライアンス統括グループ」を改組し「コンプライアンス統括室」を設置しております。

#### (ロ) 融資企画室の設置

平成27年10月には、WIN-WINネット業務を更に拡大・発展させるため、同業務のミドル(企画・開発)機能強化とともに、事業性評価に基づく貸出の全行的な定着を図るため、審査部融資企画グループと同資産査定グループを包含し、新たに「融資企画室」を設置しました。これによって、WIN-WINネット業務を含め、事業性評価に基づく融資審査の高度化を進めております。同室では、これまで蓄積された商流情報等を分析・活用し、効率的かつ精度の高い販売見込先の抽出・選定を行なえるよう進めており、「WIN-WINネット推進グループ」と連携しながらWIN-WINネット業務の定着化に向けた取組みを行っております。

#### (ハ) 地方創生推進グループの設置

国が目指す「まち・ひと・しごと総合戦略」への積極的な関与のため、平成27年5月に営業統括部を中心として、全行的に地方創生に取り組むことを目的に「地方創生戦略チーム」を組成しました。その後、平成27年10月には責任の明確化を図るため、地方創生を統括する専担部署として、営業統括部支店支援室内に「地方創生推進グループ」を設置しております。

#### (ニ) 次期システム移行推進室の設置

平成31年1月に次期勘定系システムへの移行を予定しており、システム移行リスクを適切に管理し、安全な移行の実現に向けて、業務の健全性と適切性の確保を図るため、本部機構の見直しを平成29年2月に実施しました。具体的には、経営レベルの委員会組織として「次期システム委員会」を設置し、本委員会の執行機関として「次期システム移行統括本部」を設置しました。また、次期システム移行についての専担部署として「次期システム移行推進室」を設置し、システム移行に必要な人員を配置して移行作業を進めております。

## ロ. 店舗戦略の明確化

経営資源の効率的配置を図るため店舗エリア制を採用しており、平成25年4月には西谷山出張所、平成26年2月には上川内出張所を新規出店するなど、主要営業エリアである地元鹿児島県において積極的な店舗展開を行っております。また、平成26年9月には城西支店と宮田通支店を統合し、中核店舗として西田支店を出店するなど、店舗網の見直しも行っております（現在、鹿児島市内4地区・鹿児島市外1地区にて店舗エリア制を採用）。

更なるお客様利便性の向上に向け、老朽化している店舗や、駐車場の狭い店舗など、店舗のリニューアルも行っており、平成28年10月には紫原支店、平成29年5月には上町支店の移転・リニューアルを実施しております。今後も店舗戦略の明確化と経営資源の効率化を目的とした店舗の再配置を検討し、顧客層や地域の特性に合わせた特色ある店舗づくりを行なってまいります。

A T M戦略については、コンビニ店舗内や商業施設などへの出店を進めており、既存A T Mの利用状況や配置状況も総合的に検討した上で、スクラップアンドビルドを行っております。また、各地域における主要拠点を中心に営業時間・土日祝日営業の拡大も行っており、コンビニA T Mとの提携と併せて、今後もお客様の利便性の向上に努めていく方針です。

## ハ. 設備（システム）投資にかかる採算管理の厳格化

行内における新規・更新設備投資については、「設備（システム）投資計画検討会」において必要性・妥当性について多面的かつ組織的に検討しております。その中で、口座振替管理システムの更改については、S B K加盟行への共同化案件として提案し、平成25年10月よりスタートしました。これ以外の業務についてもS B K加盟6行の共同化によるスケールメリットを活かすことができるよう、S B K「ローコスト運営拡大プロジェクト」（後述）において引き続き協議・検討を進めてまいります。

## ニ. S B K「ローコスト運営拡大プロジェクト」による業務の集中化・共同化

加盟6行による共同化検討案件については、相続事務集中化、反社スクリーニング、為替O C R代行発信、雑益明細検索、I B（インターネットバンキング）等にかかる登録業務、文書統合管理システムの6項目について検討し、平成27年10月より文書統合管理システムを、11月より反社スクリーニングとI B（インターネットバンキング）等にかかる登録業務については共同化によるサービスを開始しております。今後も業務の効率化とともに、システムコストの削減を進めていく方針です。

### (3) 資産の健全化

#### ①不良資産の改善

##### イ. 再生支援への取組み

###### (イ) 経営相談

お取引先の再生支援の取組みとして、審査部経営支援室が経営相談対象先に対し、定期的に訪問する中で、経営改善支援を実施しております。具体的には、個社別の課題（売上拡大、経費削減、オペレーション改善等）を把握した上で経営指導等を行っております。加えて、平成26年4月よりWIN-WIN ネット業務の対象先を拡大し、「事業再生型 WIN-WIN ネット業務」として売上支援・収益改善支援を開始し、平成27年度からはその対象を金融円滑化先全般に広げております（金融円滑化先に対する新販路先開拓による売上高改善実績は平成29年3月末現在、累計で91先に対し9億16百万円となっております）。

「平成28年熊本地震」については、震災直後より特別窓口を設置し（ホームページにもリリース）、被災状況に応じて、きめ細かく弾力的・迅速な対応（お取引先の立場に立った）に努めております。平成29年3月までに返済条件の変更等の経営相談は、事業性融資で21件の27億72百万円・ローン等で1件の2百万円ありましたが、何れも迅速・柔軟に対応しております。今後も、地震によって被害を受けられたお取引先に対しまして、本支店一体となって十分な対応及びサポートに努めてまいります。

###### (ロ) 事業再生

事業再生については、外部機関（再生支援協議会・REVIC・経営改善支援センター、よろず支援拠点等）との連携、経営改善支援先等に対する本業支援、人材派遣等の金融支援や事業再生アドバイザーの助言等に積極的に取り組んでいます。平成28年度下期の実績は、再生支援協議会・REVIC・経営改善支援センター等の外部機関との連携による再建計画書策定完了先6先、経営改善支援先等に対する本業支援実績27件、ランクアップ18先となり、計画策定先に対する資金繰り支援等も併せて行っております。

##### ロ. 事業再生ファンドの活用

外部機関のノウハウを活用して、貸付条件の変更を行ったお取引先に対する事業再生支援を集中的に行うための「事業再生専門会社」の共同設立について、平成24年6月より近隣の第二地方銀行協会加盟行である豊和銀行、宮崎太陽銀行およびコンサルティング会社等の間で検討を重ねてまいりました。

その結果、平成25年3月に当行、豊和銀行、宮崎太陽銀行とあおぞら銀行グループにおいて「九州地域活性化ファンド」の活用に関する業務提携を行いました。本ファンドの活用により、抜本的な事業再生や事業転換を必要とする地域企業の総合的な出口戦略を図っており、平成28年度の実績は2件で、ファンド設立後の活用実績は32件となりました。上記ファンドの設立と同時に「3行合同地域再生支援委員会」を設立し、お取引先に対する事業再生支援の強化を通じて地域経済

の活性化と各行の貸出資産の健全化を図るため、各行の経営改善支援等に関する手法・知見を共有し、さらに、外部専門家や地域経済活性化支援機構（REVIC）との連携強化に取り組んでおります。

今後も上記ファンドの活用と併せ、「3行合同地域再生支援委員会」を通じたノウハウの共有や、外部機関等の第三者的な視点ならびに専門的知見を活用した事業再生支援等によるコンサルティング機能の一層の発揮に努めてまいります。

#### ハ. 個社別管理スケジュールによる計画的な債権管理の徹底

各種支援活動を検討・実施しても事業再生が困難と判断せざるを得ないお取引先については、審査部債権管理室が専担となり、営業店と連携のもとお取引先との面接を行い、個社毎に債務整理や廃業に向けた協議等を実施の上、対応方針を定めております。

また、債権管理に関する重要な事項については、管理債権等の管理状況の分析に加え、雇用や商流などの地元経済への影響も十分考慮の上、管理・回収等の具体策を協議しております。

これらで協議・検討して決定した方針を具体的にスケジュール化し、進捗状況を管理することによりPDCAを実践することで、計画的な不良債権の削減に努めております。

### ②信用コストの抑制

#### イ. 大口先管理の強化

大口与信先の信用リスク管理態勢については、「貸出合同審議会」にて、大口先の個別案件の審査を行っているほか、「融資取組方針検討会」にて、大口先の「取組方針」「極度額」等を協議決定する体制としております。

この個社別の取組方針に基づいた対応を本支店一体となって厳格に取り組むことに加え、モニタリングの強化により、当該先への与信集中リスクの分散を図ってまいります。

#### ロ. 貸出金ポートフォリオの良質化

当行においては、「その他要注意先」からのデフォルトが太宗を占めていたこともあり、平成24年4月から信用格付において「その他要注意先」を「8格A」「8格B」の2つに区分し、要注意先の信用リスクを細かく分析するとともに、この信用リスク度合いに応じて、決裁権限、モニタリング方法等にメリハリを付けた施策に取り組んでおります。

具体的には、これまでは「その他要注意先」の一定金額部分までは支店長決裁としていましたが、平成24年8月からは「8格B」先については全て本部決裁として融資取組みの厳格化を図っております。また、本部と営業店が融資方針を共有し、一層の与信管理強化が必要である先として認識を共有するために「8格B先方針検討表」を作成し、営業店と本部の信用リスクの目線合わせを行っているほか、モニタリング強化にも努めております。

加えて、この区分により収益管理上も「その他要注意先」の「8格A」と「8格B」は信用コストに明確な差があり、「8格B」先に対する与信においては、経営改善によるランクアップや総合的な取引を向上させるためのインセンティブとなっており、これらの取組みに対しPDCAサイクルを徹底することで貸出金ポートフォリオの良質化が図られてきているものと考えております。

これらを踏まえて信用格付の重要性が増しており、リレーションの強化によるお取引先の実態把握が重要と考えております。このためには、お取引先に関心を持ち、「お取引先を深く知る」ことで、定性情報の蓄積を行い、深度ある実態把握に基づく信用格付を実施することが重要であり、これを強化することを目的に、平成27年7月から、借り手企業の事業内容や成長可能性などを適切に評価するツールとして、「事業性評価シート」を制定し、信用格付、案件審査時の提出を義務付けております。

#### ハ. ABLの活用による取引先企業の経営実態把握の強化

ABLの活用実績は、畜産業、製造業、太陽光発電事業等を中心に堅調に推移しております。継続的なモニタリングの実施、SPCへの融資対応、債権や在庫処分の事例などから、事業の実態把握の高度化も図れていると考えております。

なお、当行は、平成26年4月に日本動産鑑定会の賛助会員になり、平成29年3月末現在、動産評価アドバイザーは5名となっております。

経営者保証ガイドラインの定着化と併せて、担保・保証に過度に依存することなく、取引先企業の実態把握を強化し、事業性評価に基づく融資に努めてまいります。

#### 二. 収益管理システム活用による信用コスト意識の徹底

収益管理における実効性向上を企図して、財務会計ベースであるプライシングガイドラインと管理会計上の収益を一体管理する「顧客別総合採算検討表」を平成25年9月に制定しております。採算性の改善が必要な先について審査部でリストを作成し改善策を個社毎に営業店に策定させるなど、信用コストを意識させる施策に取り組んでおります。

今後も総合採算ベースの収益管理の精緻化・高度化を図ってまいります。

#### 4. 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

前計画期間において、責任ある経営体制の確立に向けて、役員を減員し、より迅速な業務遂行がなされる体制としました。また、取締役の役割と責任をより明確にするため、任期についても2年から1年に短縮しております。

経営の透明性の確保および監督機能の強化によるコーポレートガバナンスの有効機能を目的として、平成24年6月より社外取締役を導入し、現在は、社外取締役を2名、監査役については社外監査役3名を含む4名体制としております。

また、更なるガバナンスの強化を図るため、平成28年5月より独立役員を1名増員し、2名体制としております。

##### (2) リスク管理の体制強化のための方策

###### ①統合リスク管理に関する事項

当行における統合リスク管理においては、部門別（営業部門・市場部門・ALM部門）にリスク資本を配賦した上で、経営体力の範囲内においてリスクテイクを行い、資本配賦状況をモニタリングするとともに、限られた資源を効率的に活用することで収益性の向上を図ってきました。

しかしながら、金融機能強化法の趣旨を踏まえ、特に信用リスクにおいては、「地域経済活性化」に主眼を置いた資本配賦・リスク管理が重要であると考えことから、「地元」＝「鹿児島県」と明確に定義した上で、UL（非期待損失）を「地元」と「地元以外」に切り分け、どの程度地元リスクテイクしているのかを明確に管理する態勢をとっています。今後についても、地域金融機関として地元経済活性化のための必要な資本を適切に配賦し、有効に活用してまいります。

###### ②信用リスク管理に関する事項

###### イ. 信用リスク管理態勢について

全行員の融資への取組みスタンスや与信リスク管理能力の強化については、「融資の基本姿勢（クレジットポリシー）」および「信用リスク管理基準」を基本原則として定めており、各種行内研修においても周知を図っております。

また、大口与信先については、貸出合同審議会や融資取組方針検討会等において個社別のモニタリングを実施し、本支店一体となったリスク管理強化に努めているほか、ALM委員会においても、月次で貸出金ポートフォリオの状況を確認し、リスクの分散に努めております。与信集中リスク是正に向けた対応強化策として、与信限度額の位置づけや目的について明文化し、限度額設定に係るルールを制定しております。具体的には、与信管理を厳正に行うため、一定の金額（クレジット・ライン）を具体的に設定し、クレジット・ラインを超える大口与信先に対しては、融資取組方針検討会に付議の上、取組方針や与信限度額の見直しを行うことにより、与信集中リスクの縮小に努めております。

- (イ) 貸出合同審議会においては、常務以上の取締役および審査部長を中心として、担当審査役を交え集中的な案件審査を随時実施しております。
- (ロ) 融資取組方針検討会は、特定業種又は特定のグループに対する与信集中度合い等、ポートフォリオの状況を管理する観点から検討を行い、その「取組方針」および「与信限度額」を協議決定することを目的としております。

#### ロ. 信用リスク計量化システムを活用した採算性の把握について

平成21年11月に導入した「信用リスク計量化システム」は、格付自己査定システムとも連携しており、引き続き、システムのバージョンアップにより信用リスク計量の更なる精緻化および分析能力の向上を図ることで、与信リスクの適正なコントロールを行っております。

- (イ) 信用リスク計量化データについては、ALM委員会において、ポートフォリオ全体のリスク量の把握に加え、与信額（グループ含む）上位30先や、地域別、業種別、営業店別など様々な切り口でのリスク量の報告を行っております。この中で採算性評価も実施しておりますが、ABC原価計算に基づく経費率等の更なる精緻化を図りつつ、与信限度額の設定などの実用的な運用を目指してまいります。
- (ロ) 平成22年4月からスタートした収益管理システムによる管理会計制度においては、信用コスト控除後収益を部店別、個社別に算出し、各部店へ帳票を還元することで、部店単位・お取引先単位での収益性を意識した取組みを行っております。  
また、平成27年度の業績表彰より、信用コストの改善実績を表彰項目に加え、営業店へのインセンティブ付与を行っております。これによって営業店の信用コストに対するマインドを高めるとともに、当行全体の与信リスクを適正な水準へとコントロールしていくことを目指しております。また、プライシングガイドラインと収益管理（管理会計）を一体とした顧客別総合採算検討表を平成25年9月から活用しております。今後も更なる活用に向けて内容の見直しを図ってまいります。

### ③市場リスク管理に関する事項

市場リスクは、依然として経営に重大な影響を与えるリスクであると認識しており、引き続き、経営の関与を強めるとともに、市場リスク管理体制の強化に努めております。

- イ. 有価証券の日々の市場リスク管理をポジション残高、評価損益、実現損益等で行うため、日次作成の市場リスク管理表等にてリスク統括部署および監査部門への報告を行っております。また、アラームポイントに抵触するものについても、

速やかにリスク統括部署を経由の上で担当役員に報告する体制とするなど、牽制体制強化のため、リスク統括部署の関与を高めております。その他、リスク量の計測を日次で行い、リスク量が当行の定める限度額を超過した場合には、速やかに経営陣に報告するとともに、その内容を精査し、状況に応じてリスク量を限度額内に収める措置をとる体制としております。平成28年4月から市場環境急変時の対応を迅速に行うため、アクションプランを実施、平成29年4月からは投信が内包するリスクの把握・分析やモニタリング手法の強化を図るなど、市場リスク管理体制の更なる高度化を図っております。

ロ. 損失限度額は、今年度収益計画にリスク量等を考慮した金額に設定しております。この限度枠管理の運用を厳格に行うため、ALM委員会（毎月実施）にポジション枠、リスク限度枠、損失限度枠の状況を報告しております。

ハ. 有価証券運用は、取引に関する運用権限の見直し等を行いながら市場リスクの抑制に努めております。

今後も日次での管理を徹底し、より安全性と流動性を重要視した運用に努めてまいります。

#### ④自己資本比率向上のための方策

財務情報の健全性確保のため、自己資本比率を経営上の重要な指標として掲げ、この向上に努めております。平成26年3月期から適用となった新たな自己資本比率規制（バーゼルⅢ）を踏まえ、自己資本比率向上のため、利益剰余金を中心に自己資本を積み上げていくとともに、比率算出式の分母であるリスク資産を管理していくことが重要であると考えております。

平成26年度上期からリスク資産の状況を業績表彰項目に追加し、各営業店のリスク・アセットの状況や収益面の評価を行っております。これにより、各部店行員のインセンティブを働かせることで、リスクウェイトを意識した融資取組みおよびリスク・アセット削減効果のある債務者預金の獲得を図り、貸出金ポートフォリオのコントロールを図っております。

#### (3) 法令遵守の体制の強化のための方策

法令等遵守態勢の確立を経営の最重要課題の一つと位置づけ、年度毎に策定する「コンプライアンス・プログラム」を当行が取組むべき重点施策として、コンプライアンスの徹底に努めており、コンプライアンスの統括部署である経営企画部コンプライアンス統括室が全体をモニタリングする態勢としております。

具体的には、頭取が委員長を務めるコンプライアンス委員会を毎月開催し、コンプライアンス統括室を事務局としてコンプライアンス向上への取組みについて取り纏め、報告を行っております。

また、新入行員研修から支店長研修に至るまで、各階層別研修にコンプライアンスに関する講座を設定し、役員が講師を務めるなど経営陣自ら率先して法令等遵守態勢



の強化に取り組んでおります。

その他、コンプライアンスに関する喫緊の課題や改正ルールなどを勉強会のテーマとして選定し、全行職員が参加する全店統一コンプライアンス勉強会を毎月開催しております。

各店舗にコンプライアンスの責任者であるコンプライアンス担当者を配置し、毎月のコンプライアンス勉強会実施時に行動規範・関係法令等に関する行職員の理解度チェック、日常業務における法令・規程等の遵守状況や不祥事未然防止の観点からの動態チェック等を実施しております。その実施状況に関してコンプライアンス統括室が「コンプライアンス・モニタリング実施報告書」により各店舗の遵守状況を点検しております。また、併せて臨店指導も実施しております。

今後につきましても、内部監査部門および本部関係各部、監査役と連携し、法令等遵守態勢の強化を図ってまいります。

#### (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

経営に対する評価の客観性を確保するために、大学教授、企業経営者にて構成する「経営評価委員会」を平成21年6月に設置し、これまで計16回（年2回）開催しています。同委員会では、当行の経営全般に関する活発な討議がなされており、主な討議内容としては、決算状況や経営強化計画の実現に向けた具体的施策に関する事項、中でも営業チャンネル（店舗やATM戦略、地方創生への関与等）や人事施策などについて討議がなされたほか、地域の現状・課題を踏まえ「WIN-WINネット業務」への取組みの状況等についての議論も行っております。今後も、同委員会が、当行の経営戦略および方針に対する客観的な評価・助言を行うことで、経営に対する評価の客観性確保と牽制機能の強化に繋げてまいります。

#### (5) 情報開示の充実のための方策

##### ①四半期情報開示の充実

決算情報等は、証券取引所への適時開示のほか、プレスリリース、ホームページへの掲載等により適時適切な開示を行っております。平成23年3月期第2四半期から決算説明資料にダイジェスト版を新たに作成し、より分かりやすい開示に努めております。また、ディスクロージャー誌やミニディスクロージャー誌を半期毎に作成し、お取引先等にも決算情報をより分かりやすく提供できるようにしており、WIN-WINネット業務をはじめとした地域経済活性化への取組み状況についても開示しております。

今後もグループ会社を含めた開示体制の更なる充実を図り、迅速かつ質の高い情報開示に取り組んでまいります。

##### 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

当行は地域に根ざした銀行として、様々な地域貢献活動に対して積極的に取り組んでいます。

南九州地域の農業・食材を中心とした産業振興により、地域経済の活性化に寄与するため、販路開拓および事業展開支援に向けた各種商談会への出展支援を行っており、平成28年度は、商談会を通じて首都圏を中心に63先の販路開拓支援に繋がりました。

また、当行主催の「なんぎんビジネスセミナー接遇・マナー研修」（参加者数105名）を平成29年4月に開催しており、ご参加いただいたお取引先の従業員の方々からは「挨拶・姿勢・名刺交換・電話応対等、非常に勉強になった」と好評をいただいております。

文化活動の支援としては、地元新聞社主催美術展の海外派遣美術留学生への支援や地元交響楽団への支援等を行ったほか、ボランティア活動としては、天文館地区活性化を目指す「We Love 天文館」協議会主催の活動や「鹿児島マラソン」へのボランティア参加など、地域の活動に役職員が多数参加しております。

こうした活動状況は、ディスクロージャー誌等で開示しており、今後も引き続き、開示内容の充実を図るとともに、情報開示を通じた利用者の評価を各業務に適切に反映させてまいります。

### ③株主への取組み（I R含む）

当行株式への投資魅力を高め、より多くの方に中長期的に当行株式を保有していただくことを目的として平成23年3月より「株主優遇定期預金」の取扱いを開始しております。また、従来から作成しているミニディスクロージャー誌を活用した株主募集ツールを作製し、当行への理解をより深めていただくように努めております。

今後も引き続き、本部・営業店のお客様会等の充実やCSR活動の活発化、清掃活動等の地域行事への積極的な参加などにより、お客様・地域社会との密着度合いを高めてまいります。

5. 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) 主として業務を行っている地域における経済活性化に資する方策

① 経営改善支援等取組先企業の数の取引先の企業の総数に占める割合

[経営改善の取組み(表22)]

(単位：先、%)

	26/3期	27/3期	28/3期	28/9期	29/3期			
	実績(始期)	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比
創業・新事業	89	120	100	97	90	91	1	2
経営相談	57	92	65	68	65	117	52	60
事業再生	25	67	54	53	27	51	24	26
事業承継	4	5	2	7	2	2	0	△2
担保・保証	83	159	108	75	90	112	22	29
合計	258	443	329	300	274	373	99	115
取引先総数	8,753	9,292	9,834	9,900	8,880	9,905	1,025	1,152
比率	2.94	4.76	3.34	3.03	3.08	3.76	0.68	0.82

	計画期間(3年間)の合計		
	計画	実績	計画比
創業・新事業	540	710	170
経営相談	375	509	134
事業再生	156	324	168
事業承継	12	19	7
担保・保証	540	674	134
合計	1,623	2,236	613

※本計画において取組む「WIN-WINネット業務」による経営相談先数(経営改善先に対する本業支援を除く)は、第二次経営強化計画と同様計上しておりません。

※本表に計上する「経営改善取組み先」は、以下のとおりです。

1. 創業・新事業

- (1) 各種補助金・助成金の申請支援件数(申請完了件数)
- (2) 融資取組み件数(融資実行件数)
- (3) 政府系金融機関と協調して投融资を行なった件数(投融资実行件数)

2. 経営相談

- (1) 各種商談会等を通じ、当行の積極的な関与により成約した先数(売買契約成立件数)
- (2) ビジネスマッチングサービス成約件数(同サービス契約後の成約件数)
- (3) 技術相談会参加企業のうち具体的な支援に取組んだ先数(大学との研究等を取次いだ件数、研究等にかかる契約締結件数等)
- (4) 産業支援センター等の外部関係機関との連携による企業支援件数(特許申請提出件数、研究等にかかる契約締結件数)
- (5) 成長基盤強化資金の取組み先数(融資実行件数)

3. 事業再生

- (1) 中小企業再生支援協議会、地域経済活性化支援機構等との連携による支援先数
- (2) 経営改善支援先等のランクアップ先数
- (3) 経営改善支援先等に対する本業支援実績(件数)
- (4) 当行から支援目的で人材派遣した先数
- (5) 債務超過企業等に対する金融支援(DDS、DESなどの資本性ローン)

4. 事業承継

- (1) 融資取組みなど当行関与による事業承継・M&A支援先数
- (2) 外部専門機関への取次ぎによるM&A支援先数
- (3) 企業価値の算定支援先数

5. 担保・保証

- (1) 当行における「担保・保証に過度に依存しない融資(アグリネット資金“南風育ち”、ビジネスローン“いっき”、Fast保証融資、TKCローン)」(融資実行件数)
- (2) シンジケート・ローン、コミットメントライン、財務制限条項(コバナンツ)を活用した融資商品の実行件数
- (3) ABLの取扱件数(融資実行件数)
- (4) 私募債・PFIの取組み件数(融資等実行件数)

当行は中小規模事業者の経営改善支援に取り組んだ結果、平成29年3月期における経営改善支援等取組み先数は、計画を99件上回る373件の実績となりました。また、経営改善支援等取組み先企業の取引先総数に占める割合については、計画を0.68ポイント上回る3.76%となりました。

創業・新事業支援については、創業促進補助金の申請支援等を中心に取組み、計画を1件上回る91件の実績となりました。経営相談については、有料のビジネスマッチングが引き続き活発だったことなどから、計画を52件上回る117件の実績となりました。事業再生については、経営改善支援先等のランクアップや中小企業再生支援協議会との連携等により、計画を24件上回る51件の実績となりました。事業承継については、事業譲渡を行うための資金供給や事業売却の支援等を行い、計画通りの2件の実績となりました。担保・不動産に依存しない融資については、「南風（はえ）育ち」およびABL等に取り組む、計画を22件上回る112件の実績となりました。

なお、本計画期間の合計では、計画を613先上回る2,236先に対し経営改善の取組みを行いました。

今後とも、引き続き、コンサルティング能力の向上に努め、中小規模事業者の経営改善支援に取り組んでまいります。

## ②地域における経済活性化に資する方策

### イ. 新販路開拓コンサルティング（WIN-WINネット業務）による地域経済活性化に資する取組みの方策

当行は、これまでも地元金融機関と連携した商談会や相談会等を活用した様々な販路開拓支援を行ってまいりましたが、今までの取組みが側面的支援であったという反省のもと、第二次経営強化計画から「WIN-WINネット業務」への取組みを中心施策に掲げ、事業内容（商流やオペレーション）の詳細にまで踏み込んだ支援を行うことで、お取引先企業の事業運営改善に責任を持った支援活動を行ってまいりました。第三次経営強化計画においては、本業務を更に深化させ、地域経済活性化に取り組んでおります。

平成29年3月末の契約締結先1,604先に対する売上高支援累計実績は571先の45億54百万円（売上金入金ベース）を計上しています。

そのうち、当行が成果報酬として委託手数料をいただける条件となっている「売上高改善目標」については、平成28年度下期までに累計427先が目標を達成しております。また、この571先については、下記事例のように売上高の増加による事業改善を図るなど、地域経済活性化に寄与する取組みの成果が現れていると考えております。本業務は「成功報酬型」の手数料徴収スキームであり、当行の収益貢献には遅効性がありますが、既契約先への売上高改善実績を面的に増やすとともに、新規契約の締結を進め、コンプライアンスに留意しながら支援活動を継続していきたいと考えております。

平成24年度上期からは金融円滑化対応先との契約締結を開始しているほか、平成26年10月からは「事業再生型WIN-WINネット業務」の契約締結も行ってまいります。

「事業再生型WIN-WINネット業務」先の格付実績としては、ランクアップ2先・維

持11先・ランクダウン2先となり、対象先は少ないながらも9割弱の先でランクダウンを免れました。今後も契約先の新販路開拓支援活動を行うことで、当行取引先の経営改善に努めてまいります。

#### 【事例】

- i. 当行A支店は、安納芋の生産・販売を行う取引先のB社に事業性評価ヒアリングを実施したところ、B級品や規格外の販路先・加工技術がなく、年間10トン程度がデッドストックとなり、最終的に廃棄処分となっている課題を把握しました。そこで、B級品・規格外の出荷可能数量・価格の目安を設定したうえで、当行全営業店へ情報を発信しました。

その情報を得た県外にある当行C支店は、安納芋の焼き芋・ペースト原料の仕入先を求めている青果仲卸業者D社へ、B級品・規格外の安納芋を使った自社での加工品開発（ジャム・アイスクリーム等）を提案しました。その結果、双方の条件が合い、B社とD社の取引が開始され、B社はそれまでの年商の1割以上の売上高増加が見込めることになりました。

また、不良在庫の圧縮や売上増加に伴い発生する諸経費支払資金としての資金需要の発掘にも繋がりました。

B社は、当行の本業支援により経営改善が図られたことで、更に事業意欲が湧き、後継者育成と今後の事業展開に弾みがついたと喜ばれる事例となりました。（売上改善実績 1先 2百万円 継続して売上計上予定）

- ii. 建設関連設備（建設工事で利用する工具・器具）の販売を中心事業としていたE社は、新規事業としてコーティング事業（フローリングの保護塗料事業）を開始しましたが、床コーティング事業の知名度が鹿児島県では低く、個人からの受注はあったものの、建設会社等の法人向けの営業力が弱かったことから、継続的な受注確保が課題となっていました。

そこで、当行F支店は、分譲マンション事業を行うG社を紹介し、本商品の良さを理解してもらうため、同行して訪問・説明を重ねました。

その結果、マンション購入者に対し、床コーティングについての説明会を開催する機会を得ることができました。E社はペット専用のコーティング剤を施し、床を滑りにくくすることでペットを怪我から守る（ペットの足腰にやさしい）技術や、シミや臭いからフローリングを保護する技術を提案し、19世帯中、8世帯からの受注を得ることができました。

本件は、経営課題や強み・弱みを十分把握し、取引先と一緒に営業活動を行った事で、売上高改善に繋がった事例となりました。

（売上改善実績 8先 2百万円）

#### ロ. 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化

創業・新事業への融資取組みについては、専担の審査役を配置しており、県・市の創業支援制度の活用や信用保証協会および㈱日本政策金融公庫等の政府系金

融機関との連携強化による協調融資等を行い、平成28年度は小規模事業者を中心に67件の取組み実績となりました。また、「平成28年度補正予算創業補助金(創業促進補助金)」および「ものづくり・商業・サービス革新補助金」における認定支援機関としての役割も積極的に果たし、6件の申請を支援しました。創業時や創業間もない事業者においては、資金調達環境は厳しい状況にありますが、円滑な資金調達を支援することで、スムーズな事業展開が可能となります。

また、新事業にかかるサポートとして、鹿児島県の補助金制度である「地域資源活用新事業創出支援事業」の申請支援を行っているほか、かごしま産業支援センターや鹿児島大学の技術移転機関である(株)鹿児島TLO等との産・学・官ネットワークを活用した「技術相談会」を実施しております。「技術相談会」の具体的内容は、新商品・新技術開発・生産合理化・コスト削減・特許取得等を検討している企業を対象に、(株)鹿児島TLOと連携して、問題解決に向けて個社毎に相談内容を聞き取り、取引先企業への経営支援を行うもので、毎年一回開催(随時相談可)しています。平成29年度も同会の開催を予定しており、お取引先企業の技術向上、ノウハウの取得等について支援活動を行っております。

具体的成果として、(株)鹿児島TLOとの連携による「特許出願支援および特許のロイヤリティ管理」「提携先との契約書策定支援」「新商品の事業化に向けた営業支援」などが挙げられます。

また、創業・新事業に関わるサポートを積極的に行い、それに伴う資金ニーズにもタイムリーに対応してまいります。

#### ハ. 経営に関する相談その他の取引先の企業に対する支援に係る機能の強化

取引先企業に対する経営相談および支援機能強化の観点から、経営改善が見込める当行メインの取引先を中心に、営業店からの情報を基に本部にて支援先を選定しています。当該支援先の選定に際しては、営業店が経営者の考え方や現在の業況等について十分なヒアリングを行ったうえで、本部において当行の支援活動に対する理解が得られること、ならびに事業再生の可能性等の抽出基準に則り選定しています。活動内容としては、取引先企業の抱える課題等の実態を把握したうえで、本部・営業店が連携し、経営に関する相談・アドバイス等を実施しております。相談の内容によっては、法務・税務等専門知識が必要となることから、弁護士・税理士・公認会計士等の専門家や経営コンサルタントを紹介するなどの対応を行っています。

また、当行取引先の商品・サービスを個別にマッチングする有料の「ビジネスマッチングサービス」や各種商談会への誘致による販路拡大支援にも取り組んでおります。平成28年9月と平成29年1月には、地元金融機関で構成される「鹿児島アグリ&フード金融協議会」と連携し、商談会を開催しました。取引先においては、商談会への参加により、商品開発に向けたニーズ収集や販売ルートの開拓、首都圏バイヤーとのネットワーク構築が可能となります。

## 二. 早期の事業再生に資する方策

当行からの経営改善支援活動を積極的に受入れ、かつ事業再生が可能と判断したメインのお取引先を主に選定し、積極的に事業再生支援活動を実施しています。

メインとなる活動は、中小企業再生支援協議会等の外部機関との連携による事業再生であり、過剰債務の状態にあるもののキャッシュフローを確保でき、事業再生可能と判断したお取引先には、DESやDDS等の資本性借入金を活用するなどの踏み込んだ金融支援も行っております。

人材派遣については、財務改善の支援サポートが必要と判断される場合など、人材の選定を行ったうえで実施しています。

平成28年度下期の事業再生取組みの実績は、経営改善支援先等のランクアップ、本業支援および中小企業再生支援協議会等の外部機関との連携等により、計画を24件上回る51件となりました。審査部経営支援室と営業店の連携によるお取引先への経営改善および売上支援の取組みにより、企業の財務内容が改善し、地域経済活性化に寄与しております。

支援案件について継続的に中小企業再生支援協議会等の外部機関と協議するなど、再建計画書策定先に対する資金繰り支援等を行っており、今後も更なる支援活動を強化してまいります。

公的資金の受入により十分な自己資本を確保したことで、地域の事業者に対して円滑な資金供給を実施しております。加えて、地域経済は依然として厳しい状況にあり、不良債権比率も高い水準にとどまる中、破綻懸念先の引当率について、貸倒実績率に関わらず下限を設けるフロアルールやDCF法の導入により保守的な引当を実施することも可能となりました。十分な引当の実施により、地域経済に過度な負担をかけることがないように、円滑な資金供給および早期の事業再生を進めながら、今後も引き続き地域経済を支えてまいります。

## ホ. 事業の承継及び事業譲渡に対する強化のための方策

お取引先の事業承継ニーズに対しては、商工会議所・中小企業基盤整備機構等、外部機関との連携を図りながらアドバイスを行っております。

平成28年度下期において、株式や経営権買取資金の融資実績は、当行取引先2先に対して1億46百万円となっております。

今後、事業性評価に重点を置くことで、お取引先の事業承継のニーズをより多く把握できることが見込まれることから、積極的に外部機関や専門家との連携強化を図るとともに行内向けに事業承継に関する研修を行うなど、相談業務にあたる行員の能力向上に取り組んでまいります。

## へ. 担保・保証に過度に依存しない融資

地域の中小規模の事業者に対して、事業性評価に融資審査の主眼をにおいて、全行的に取り組んでおります。また、行職員の目利き力のレベルを上げるために、事業性評価の研修や勉強会を都度実施しております。今後も事業性評価に積極的に取り組むことで、中小規模の事業者に対する円滑な資金供給を行ってまいります。

さらに、事業性評価に繋がるABLについても、繁殖牛や肥育牛などを担保とした畜産業者向け、鯉節や加工野菜を担保とした卸売業者向けなど、鹿児島県産品を取扱う事業者に対して、円滑な資金供給の一手法として活用しております。特に、農業関連については、所有不動産が農地中心となることから、金融機関として担保を取得しづらいケースがありますが、ABL等を活用することで、担保・保証に過度に依存しない資金供給が可能となっております。また、診療報酬を担保とした医療機関向けの取組みも行っております。債権や在庫などの動産を担保とすることで、商流情報の取得によるお取引先の業況把握や財務内容の悪化に対する早期対応が可能となるなど、取組みの効果は大きいものと考えております。

なお、平成29年3月末時点のABLの取組み実績は、494件（債権ベース）となりました。今後も取組み事例に関するノウハウの蓄積により担保・保証に過度に依存しない融資取組みを行ってまいります。

## (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

### ① 中小規模事業者に対する信用供与の残高の総資産に占める割合

[中小規模事業者等に対する信用供与の計画・実績（表23）]

（単位：億円、％）

	26/3期	27/3期	28/3期	29/3期			
	実績（始期）	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	3,016	3,174	3,280	3,166	3,260	94	244
総資産	7,287	7,553	7,706	7,434	7,791	357	504
総資産に対する比率	41.40	42.02	42.57	42.60	41.84	△0.76	0.44

参考：本計画期間中の中小規模事業者等に対する信用供与の計画比

	27/3期		28/3期		29/3期	
	計画	計画比	計画	計画比	計画	計画比
中小規模事業者等向け貸出残高	3,066	108	3,116	164	3,166	94
総資産に対する比率	42.05	△0.03	42.33	0.24	42.60	△0.76

（注）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一における中小企業等から個人事業主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そぐわない貸出

中小規模事業者に対する貸出金残高は、地場産業へ積極的に融資を行い、計画を94億円上回る3,260億円となりました。具体的には、顧客ニーズの発掘や創業・新事業に対する支援などの融資アプローチや、ABLへの取組み、医療機関・介護施設等への設備資金融資の取組み等を行ったことによるものです。

総資産に対する比率については、総資産が計画を357億円上回ったことから、計画を0.76ポイント下回る41.84%となりましたが、本計画期間の毎年度末における中小規模事業者等向け貸出残高は、3期間全てにおいて計画を上回っております。



参考：中小企業等貸出比率

(単位：億円、%)

	26/3期	27/3期	28/3期	29/3期			
	実績(始期)	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比
中小企業等向け 貸出残高	5,037	5,232	5,370	5,247	5,326	79	289
総資産に対する 比率	69.13	69.27	69.69	70.59	68.36	△2.23	△0.77

## ②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

中小規模事業者等に対する信用供与の実施状況については、月次開催の「ALM委員会」においてその履行状況をモニタリングしております。

また、営業店長の決裁権限について見直しを実施した結果、小口融資について迅速な審査態勢となったことに加え、季節資金など継続的に行われる融資についても、営業店と本部が協議の上、正式稟議前に事前承認を行うことでスピーディな対応が出来る態勢とするなど、資金ニーズにタイムリーに対応しております。

これまでも経営相談の受付や販路拡大支援、担保・保証に過度に依存しない資金供給を行うなど地域経済活性化に取り組んでおりますが、今後もコンサルティング機能を積極的に発揮し、地域金融機関としてより一層の金融円滑化推進に努めてまいります。

## ③担保・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・保証に過度に依存しない融資の促進にあたっては、中小規模事業者のおかれた経営環境や商流情報等を正確に把握することが必要であり、WIN-WIN ネット業務等を通じた目利きやコンサルティング能力の向上、動産担保融資（ABL）等融資手法についての行内研修を行うことで人材の育成に努めております。

また、ABLについては、仏壇仏具製造業や養鰻業等、鹿児島県の特徴ある地場産業に対するものに加え、基幹産業である農業関連業種や医療・福祉関連、太陽光発電事業など様々な業種についても取り組んでいます。

今後も、事業価値を見極めながら資金供給を行うことで地場産業を支援してまいります。

## ④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

中小規模事業者等向け貸出の増加策として、事業性評価を意識した融資の取組みを中心に、創業・新事業の開拓に取り組む事業者に対する支援に加え、新たな販路開拓支援といった「WIN-WINネット業務」への取組みによって発生する増加運転資金や設備投資等の新たな資金需要にも適切に対応しております。また、ABL等の担保・保証に過度に依存しない融資への取組みを行うなど、信用供与に努めております。

## 6. 剰余金の処分の方針

### 配当、役員に対する報酬および賞与についての方針

#### (1) 配当についての方針

当行は、企業価値を高めるため、財務体質の強化と収益力を向上させるとともに、国の資本参加を踏まえ、内部留保の蓄積により財務基盤の安定化を図ることで、安定的な配当を実施していくことを基本方針としております。

平成29年3月期の普通株式の配当については、1株当たり5円の配当を行いました。また、平成29年3月期の優先株式については、発行条件に基づき1株当たり6円17銭の配当を行いました。

今後、役職員一丸となって本計画の達成に向けて全力で取り組むことにより、安定的な配当を実施していく方針です。

#### [当期純利益、利益剰余金の推移および計画 (表24)]

(単位：億円)

	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3		
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比
当期純利益	△188	10	10	26	17	25	25	21	18	19	1
利益剰余金	0	6	10	31	42	62	85	102	90	115	25

	30/3	31/3	32/3	33/3	34/3	35/3	36/3
	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画
当期純利益	16	16	16	16	17	17	17
利益剰余金	100	110	120	131	142	153	165

※利益剰余金は、普通株式および優先株の配当額を当期純利益に対応する年度から控除しております。

#### (2) 役員に対する報酬および賞与についての方針

従来から役員報酬の削減に努めるなど、役員報酬部分における社外流出を抑制しており、役員賞与については、従前より支給しておりません。

また、平成23年6月の定時株主総会において、役員の業績向上および中長期的な企業価値向上に対する貢献意欲を更に高めるとともに、株主重視の経営意識を高めることを目的として、役員退職慰労金制度の廃止、役員持株会への一定額の拠出を柱とする役員報酬制度の見直しを行いました。

## 7. 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) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動

これまでは、経営強化計画の着実な達成を図るために、「ALM委員会」において、月次で適切な計画の進捗管理に努めてまいりましたが、より実効性を高め、かつ着実な経営強化計画の履行に向けて万全の態勢を構築するため、平成23年10月より「経営計画推進委員会」ならびに「経営計画統括本部」を設置し、組織の推進態勢・管理態勢の強化および効率化を図っております。

また、経営強化計画の着実な達成と併せて、当行全体の事業活動が金融機能強化法の趣旨に沿う取組みとなるように、各種会議内容の見直しや、地方創生に深く関わる必要のある地元鹿児島へのコミット度合いなどを可視化できるような計数管理方法を企画しております。

### (2) 経営の透明性確保

株主、お客様および地域社会の皆様には、より当行の経営に対する理解を深めていただくために、引き続き、適時適切な情報開示を行うことで経営の透明性を確保していきます。

### (3) 内部監査態勢の強化

#### ①内部監査部門の態勢整備

各種リスク管理態勢を十分検証できるだけの専門性や必要な知識を取得すべく、外部研修等への参加や金融内部監査士の資格を取得するなど人材の育成に努めております。

また、プロセスチェックを重視した効率的かつ実効性のある監査を実施し、把握した問題点については原因等の分析および定期的にフォローアップを行うとともに、問題解決に向けて適切な改善策を提言するよう努めております。

営業店監査については、総合監査に加え、不祥事防止策として個別監査を継続的に実施しております。本部監査についても、監査員を1名増員するなど、内部監査態勢の強化を図っております。

#### ②監査役・監査法人との連携

監査役との連携については、定期的に監査結果および内部監査の品質評価を報告するとともに、次回の監査の実効性向上に向けた意見交換などを行っていますが、今後も監査役との協力体制を更に深め、監査機能の発揮に努めてまいります。

監査法人とは、定期的に実施する自己査定検討会をはじめ、財務報告に係る内部統制の有効性や評価結果に関する意見交換などにより連携を図ることで、内部監査の品質の向上および効率化に努めてまいります。

#### ③経営計画運営管理の適切性および有効性の検証

経営強化計画の運営管理の適切性および有効性の確保を目的として、監査部門の行う本部各部の内部監査の監査項目に「経営強化計画への取組み状況」を設け、各

種方策に対する取組み状況の適切性などを検証しています。

なお、検証結果については、取締役会等に随時報告することで経営管理（ガバナンス）態勢強化に資するとともに、必要と認められた改善事項についてフォローアップを行っております。

#### **(4) 各種のリスク管理の状況および今後の方針等**

当行を含むS B K加盟6行および平成31年5月に新規加盟を予定している沖縄海邦銀行は、システム機能強化を目的に、N T Tデータが提供する勘定系システム「B e S T A c l o u d」を次期勘定系システムとして採用（平成31年1月予定）することを決定しました。次期勘定系システムに関わるシステム移行リスクを適切に管理し、安全な移行の実現に向けて、経営レベルの委員会組織として次期システム委員会を設置しました。また、次期システム移行統括本部および次期システム移行推進室を設置して、関係各部において横断的な協議・検討を行いながら移行作業を進めております。

統合リスク管理、信用リスク管理および市場リスク管理については、前記「4. (2) リスク管理の体制の強化のための方策」に記載のとおりです。

流動性リスク管理とオペレーショナルリスク管理の管理状況および今後の方針等は以下の通りです。

##### **①流動性リスク管理**

流動性確保に向けては、万全の資金繰り対策を講じ、第一線準備量（現金や預け金などの流動性準備高）の確保に努めております。資金繰り状況は、日次にて経営陣へ報告し、流動性リスクの状況は、月次でA L M委員会に報告を行う管理体制としております。平成28年4月より資金繰り状況区分に定性的区分を加え、流動性リスク管理体制の更なる高度化を図っております。

##### **②オペレーショナルリスクへの対応**

オペレーショナルリスクとして、事務リスク、システムリスク、法務リスク、イベントリスクおよびレピュテーションリスクの各リスクを管理しています。

事務ミスについては、その発生原因や傾向分析を行うことで改善策を講じるとともに、これを事務指導・研修にも活用することで、本部・営業店一体となった事務ミスの削減と行員のレベルアップを図っております。また、平成28年2月より重点的・継続的指導（2～3日の連続指導）を実施し、営業店全体の事務レベルの向上に取り組んでおり、臨店指導においては、営業店の実態面が反映されるように評価方法を変更し、評価の低い営業店は個別指導を実施しています。

また、業務監査部、人事総務部、事務統括部が連携を取り、管理職、役席の事務管理、リスク管理、コンプライアンス体制の強化を目的として、継続的な研修（改善されていない店舗、役席の関与・事務能力・仕振りの悪い店舗等）を実施するなど、営業店事務の強化を図っております。

システムリスクにおいては、平成27年8月にインターネットと行内ネットワークを分離し、外部からの脅威から顧客情報等を流出させないネットワークを構築しました。また、行内のサブシステムにおける特権ID管理システムを導入し、特権IDの管理を強化し、ベンダー等の作業についても証跡が残る態勢を整備しています。今後も、外部からの脅威に対する対策に加え、内部からの不正防止対策など、リスク管理態勢の強化・拡充を図っていく方針です。

以 上