



平成 26 年 8 月 8 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)

経営強化計画の開示について

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、経営強化計画（計画期間：平成 26 年 4 月 1 日から平成 29 年 3 月 31 日）を策定いたしましたので、開示いたします。

記

1. 開示資料

- (1) 経営強化計画（本文）
- (2) 経営強化計画（ダイジェスト版）

※ 経営強化計画（本文、ダイジェスト版）の内容につきましては、当行ホームページの「IR情報」に掲載しておりますので、ご参照下さい。

掲載場所 http://nangin.jp/ir/management_plan/post_12.html

以 上

経 営 強 化 計 画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条)

平成26年6月

 株式会社 南日本銀行

目 次

1. 前経営強化計画の実績についての総括	1
(1) 経営環境	1
(2) 資産負債の状況	1
(3) 損益の状況	2
(4) 経営強化計画の終期において達成されるべき「経営改善目標」に対する実績	3
(5) 地域経済の活性化への貢献の状況を示す指標に対する実績	5
2. 経営強化計画の実施期間	8
3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善目標	8
(1) 収益性を示す指標（コア業務純益）	8
(2) 業務の効率性を示す指標（OHR）	8
4. 経営の改善の目標を達成するための方策	10
(1) 当行における収益の現状と課題	10
(2) 地域の現状を踏まえた経営戦略（長期経営計画）の策定について	11
(3) 今後の地域金融機関としての当行のあり方について	13
(4) 経営の方向性	14
(5) 経営戦略	15
5. 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	49
(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	49
(2) リスク管理体制の強化のための方策	49
(3) 法令遵守の体制強化のための方策	52
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	53
(5) 情報開示の充実のための方策	53
6. 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（鹿児島県）における経済の活性化に資する方策	55
(1) 主として業務を行っている地域（鹿児島県）における経済の活性化および、中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に資するための方針	55
(2) 主として業務を行っている地域（鹿児島県）における経済活性化に資する方策	55
(3) 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	60
7. 剰余金の処分の方針	64
(1) 配当、役員に対する報酬及び賞与についての方針	64
8. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	65
(1) 経営計画の適切な運営管理に向けた活動	65
(2) 経営の透明性確保	65
(3) 内部監査態勢の強化	65
(4) 各種のリスク管理の状況および今後の方針等	66
9. 協定銀行が現に保有する取得株式等にかかる事項	68
10. 機能強化のための計画の前提条件	69

1. 前経営強化計画の実績についての総括

(1) 経営環境

前経営強化計画策定時におきましては、平成23年3月に発生した東日本大震災の影響を受け、それ以前までの持ち直しの動きを続けていた景気が弱い動きとなったことから計画期間内の株価については、9,700円程度の水準で推移することを想定しておりました。

また、金利につきましては、平成22年10月に日本銀行の金融政策決定会合において政策誘導金利の引下げが行われたこともあり、計画期間内の政策誘導金利は0.06%程度で横這い、その他の市場金利につきましても横這いを予想しておりました。

計画期間内においては、東日本大震災からの復興需要等に加え、平成24年の政権交代以降の大胆な金融政策や機動的な財政政策などにより国内景気は回復基調にあり、株価は10,000円台の水準を回復後、大幅に上昇しました。一方政策誘導金利は想定どおりの水準となったものの、市場金利は想定を下回る水準での推移となりました。

国内景気は回復基調にあるものの、鹿児島県内の一般消費を含めた景気が回復するには遅効性があることや、資金需要が乏しい中、他行との金利競合が激化したことにより、貸出金利回りは低下基調を脱しきれず、想定した預貸収支の改善には至りませんでした。

[各種指標（表1）]

指 標	23/3 末	24/3 末			25/3 末			26/3 末		
	実績	前提	実績	計画比	前提	実績	計画比	前提	実績	計画比
無担コール翌日物 (%)	0.062	0.060	0.076	0.016	0.060	0.058	△0.002	0.060	0.044	△0.016
T I B O R 3 ヶ月 (%)	0.340	0.340	0.336	△0.004	0.340	0.250	△0.090	0.340	0.211	△0.129
新発10年国債利回 (%)	1.255	1.150	0.988	△0.0162	1.150	0.564	△0.586	1.150	0.641	△0.509
ドル/円レート (円)	83.15	80.00	82.19	2.19	80.00	94.05	14.05	80.00	102.92	22.92
日経平均株価 (円)	9,755	9,700	10,083	383	9,700	12,397	2,697	9,700	14,827	5,127

(2) 資産負債の状況

主要勘定のうち、平成26年3月末の貸出金は、地元鹿児島県の中小企業・個人向けの中小口貸出等を中心に増強を図り、平成23年3月末比284億67百万円の増加となりました。

一方、預金については個人預金等が順調に増加したことから、平成23年3月末比400億11百万円の増加となりました。

有価証券につきましては、国債を中心とした安定的な運用を行ったことから、平成23年3月末比57億18百万円の増加となりました。

[資産・負債の推移(表2)](単体)

(単位:百万円)

	23/3期	24/3期		25/3期		26/3期			
	実績	実績	前年比	実績	前年比	実績	23/3比	計画	計画比
資産	683,845	695,462	11,617	712,263	16,801	728,700	44,855	695,565	33,135
うち貸出金	514,053	519,326	5,273	526,974	7,648	542,520	28,467	534,225	8,295
うち有価証券	93,154	74,633	△18,521	93,618	18,985	98,872	5,718	103,543	△4,671
負債	652,219	661,766	9,547	674,164	12,398	689,809	37,590	660,969	28,840
うち預金	635,405	647,088	11,683	660,004	12,916	675,416	40,011	643,290	32,126
うち社債・借入金	3,000	3,000	△0	2,000	△1,000	2,000	△1,000	3,001	△1,001
純資産	31,626	33,695	2,069	38,099	4,404	38,890	7,264	34,596	4,294

(3) 損益の状況(3期間累計)

貸出金は計画期間内において増勢基調を維持したものの、同利回りは計画した水準を確保できなかったため、貸出金利息は計画期間内の3期間では計画比△2,057百万円となりました。一方、市場金利の低下を受けて預金利息は減少し、計画比△84百万円と増益要因となりました。

有価証券利息配当金についてはデュレーションの短期化や有価証券利回りの低下を要因として計画を152百万円下回り、役務取引等利益においても、消費者ローンの増加による支払保証料の増加などにより計画を507百万円下回りました。

経費については、効率化への取組みにより人件費・物件費ともに削減を図り、計画を1,073百万円下回りました。

これらにより、コア業務純益の3期間累計実績は計画比△1,457百万円となりました。

コア業務純益以下の損益において、不良債権処理額が計画を1,210百万円下回ったことや株式関係損益が計画を1,274百万円上回ったことから、経常利益において1,679百万円、当期純利益ベースにおいて2,132百万円計画を上回りました。

しかしながら、貸出金利回りの低下を主要因としてトップライン収益については、計画未達となっており、収益力の強化が喫緊の課題であると考えております。

[損益状況(3期間累計)(表3)](単体)

(単位:百万円)

	24/3期 実績	25/3期 実績	26/3期 実績	3期間 累計実績	3期間 累計計画	計画比
業務粗利益	15,034	13,994	14,665	43,693	44,876	△1,183
(コア業務粗利益)	(14,266)	(13,951)	(14,128)	(42,346)	(44,876)	△2,530
資金利益	14,113	13,789	14,038	41,941	43,995	△2,054
うち貸出金利息	13,563	13,343	13,311	40,217	42,274	△2,057
うち預金利息	724	686	588	1,999	2,083	△84
うち有価証券利息配当金	1,297	1,197	1,318	3,813	3,965	△152
役務取引等利益	137	150	75	362	869	△507
その他業務利益	782	55	551	1,389	10	1,379
(うち国債等関係損益)	(767)	(42)	(537)	(1,347)	(0)	537
経費	10,257	10,083	9,898	30,239	31,312	△1,073
うち人件費	5,608	5,627	5,481	16,717	16,986	△269
うち物件費	4,196	3,992	3,977	12,167	12,796	△629
一般貸倒引当金繰入額	△42	390	1,129	1,478	120	1,358
業務純益	4,819	3,520	3,636	11,976	13,443	△1,467
(コア業務純益)	(4,009)	(3,868)	(4,229)	(12,106)	(13,563)	△1,457
臨時損益	△3,254	△1,290	△673	△5,218	△8,364	3,146
うち不良債権処理額	2,764	1,423	1,557	5,744	6,954	△1,210
うち株式関係損益	△369	319	1,324	1,274	0	1,274
経常利益	1,564	2,229	2,962	6,757	5,078	1,679
特別損益	2,294	△43	△74	2,175	2,392	△217
税引前当期純利益	3,859	2,185	2,887	8,932	7,470	1,462
法人税、住民税及び事業税	19	229	213	462	60	402
法人税等調整額	1,146	230	79	1,456	2,528	△1,072
当期純利益	2,693	1,726	2,594	7,014	4,882	2,132

(4) 経営強化計画の終期において達成されるべき「経営改善目標」に対する実績

①コア業務純益(収益性を示す指標)

平成26年3月期において、県内での金利競争が激しくなる中、WIN-WINネット業務や消費者ローンの取組みにより、貸出金利回りは県内他行比小幅な低下にとどまったものの、計画を0.228ポイント下回ったことから、貸出金利息は計画を1,158百万円下回りました。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ことから調達コストの増加が見込まれましたが、利回りが計画を0.014ポイント下回ったことから、預金利息は計画を81百万円下回りました。また、有価証券利息配当金はデュレーションの短期化や有価証券利回りの低下により計画を25百万円下回ったことから、資金利益全体では計画を1,052百万円下回りました。

役務取引等利益については、消費者ローンの増加により支払保証料を含む役務費用が増加したことなどから、計画を325百万円下回りました。

一方、経費においては、経費削減へ向けた諸施策の効果が現れつつあり、計画を521百万円下回りました。

この結果、業務純益は計画を1,397百万円下回り、これから国債等関係損益を除いた

計画終期である平成26年3月期のコア業務純益は4,229百万円となり、計画を845百万円下回りました。

[コア業務純益の改善額 (表4)]

(単位：百万円)

	計画 始期	24/3			25/3			26/3		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
コア業務純益	3,827	4,017	4,009	△8	4,472	3,868	△604	5,074	4,229	△845

	計画始期からの改善額		
	計画	実績	計画比
コア業務純益	1,247	402	△845

※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

[参考：損益状況の計画対比 (表5)] (単体)

(単位：百万円)

	24/3期 実績	計画比	25/3期 実績	計画比	26/3期 実績	計画比
業務粗利益	15,304	540	13,994	△893	14,665	△829
(コア業務粗利益)	(14,266)	(△227)	(13,951)	(△936)	(14,128)	(△1,366)
資金利益	14,113	△149	13,789	△852	14,038	△1,052
うち貸出金利息	13,563	△203	13,343	△694	13,311	△1,158
うち預金利息	724	△5	686	3	588	△81
貸出金利回 (%)	2.648	△0.049	2.586	△0.122	2.519	△0.228
預金利回 (%)	0.115	0.000	0.106	0.000	0.089	△0.014
預貸金粗利轄 (%)	2.533	△0.049	2.480	△0.122	2.430	△0.214
うち有価証券利息配当金	1,297	16	1,197	△142	1,318	△25
役員取引等利益	137	△88	150	△92	75	△325
その他業務利益	782	778	55	51	551	548
(うち国債等関係損益)	(767)	(767)	(42)	42	(537)	(537)
経費	10,257	△219	10,083	△332	9,898	△521
うち人件費	5,608	△77	5,627	△17	5,481	△173
うち物件費	4,196	△83	3,992	△267	3,977	△277
一般貸倒引当金繰入額	△42	△82	390	350	1,129	1,089
業務純益	4,819	842	3,520	△912	3,636	△1,397
(コア業務純益)	(4,009)	(△7)	(3,868)	(△604)	(4,229)	(△845)
臨時損益	△3,254	△495	△1,290	1,494	△673	2,148
うち不良債権処理額	2,764	483	1,423	895	1,557	798
うち株式関係損益	△369	△369	319	319	1,324	1,324
経常利益	1,564	346	2,229	581	2,962	750
特別損益	2,294	△137	△43	△23	△74	△54
税引前当期純利益	3,859	208	2,185	557	2,887	695
法人税、住民税及び事業税	19	△0	229	209	213	193
法人税等調整額	1,146	146	230	△420	79	△797
当期純利益	2,693	63	1,726	769	2,594	1,299

②業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

平成26年3月期の機械化関連費用を除く経費（分子）につきましては、計画を540百万円下回り8,301百万円となりました。

一方、業務粗利益（分母）については、貸出金利息の減少などから計画を829百万円下回り14,665百万円となりました。

以上より、分母である業務粗利益は計画を下回ったものの、分子である経費においても計画を下回ったことから、業務粗利益経費率は56.61%と計画を0.45ポイント下回り計画を達成しました。

今後についても、業務の効率的運営により、コストに見合った適正なりターン（収益）を得られる態勢の構築を図ってまいります。

[業務粗利益経費率の改善幅（表6）]

（単位：百万円、%）

	計画 始期	24/3			25/3			26/3		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
経費（機械化関連費用除く）	8,768	8,797	8,606	△191	8,758	8,480	△278	8,841	8,301	△540
業務粗利益	15,260	14,493	15,034	541	14,888	13,994	△894	15,494	14,665	△829
業務粗利益経費率	57.45	60.70	57.24	△3.46	58.83	60.60	1.77	57.06	56.61	△0.45

	計画始期からの改善幅		
	計画	実績	計画比
経費（機械化関連除く）	73	△467	△540
業務粗利益	234	△595	△829
業務粗利益経費率	△0.39	△0.84	△0.45

※ 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

(5) 地域経済の活性化への貢献の状況を示す指標に対する実績

①中小企業又は地元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実績については、創業新事業や担保不動産に過度に依存しない融資取組みに努めた結果、中小企業者向け貸出残高は、計画期間を通じて目標値を達成しており、地域における金融の円滑化に積極的に取り組んだ結果であると評価しています。

また、中小企業又は地元事業者に対する信用供与の残高の総資産に占める割合については、総資産に対する比率は41.40%と計画を1.51ポイント上回りました。

今後も引き続き、地域経済の活性化への貢献を果たすべく、円滑な信用供与にかかる各種施策に対して積極的に取り組んでまいります。

[中小規模事業者等に対する信用供与の実績（表7）]

（単位：億円、％）

	計画 始期	24/3 末		25/3 末		26/3 末		
		計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画比
中小規模事業者等向け貸出残高	2,724	2,744	2,798	2,764	2,895	2,774	3,016	242
総資産	6,838	6,878	6,954	6,919	7,122	6,955	7,287	332
総資産に対する比率	39.84	39.86	40.24	39.87	40.64	39.89	41.40	1.51

	計画始期からの純増額		
	計画	実績	計画比
中小規模事業者等向け貸出残高	50	292	242
総資産	117	449	332
総資産に対する比率	0.05	1.56	1.51

②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

平成26年3月期における経営改善支援等取組先企業の数については、リレバン（地域密着型金融）の趣旨を踏まえた積極的な取組みを実施した結果、総体の件数および比率において計画を達成することができました。

具体的には、創業・新事業支援においては、鹿児島県・鹿児島市の創業支援制度の活用や㈱鹿児島TLOと連携した「技術相談会」等によるサポートを実施し、「事業再生」については、中小企業再生支援協議会との連携等による経営改善支援を行いました。また、「経営相談」では、当行メイン先を中心に本部・営業店が連携したビジネスマッチング等の支援を展開するとともに、「担保・保証に過度に依存しない融資等」についてもABLやアグリネット資金“南風（はえ）そだち”を中心に積極的に取り組みました。

これらにより、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についても2.94%と計画を1.25ポイント上回る結果となり、一定の成果を挙げられたものと評価しています。なお、第二次経営強化計画における本取組先数には「WIN-WINネット業務」による経営相談先数の実績は、含まれておりません。

また、第一次経営強化計画期間中の取引先総数は減少傾向にありましたが、第二次経営強化計画期間中においては増加傾向に転じており、WIN-WINネット業務をはじめとした取引先支援やリテール部門への取組みの成果であると考えております。

本計画においては、現在取り組んでいる「WIN-WINネット業務」を更に深化させ、“真のリレバンの実践”に全行を挙げて組織的・継続的に取り組むことで、お取引先の経営改善支援に注力してまいります。

【経営改善の取組み（表8）】

（単位：先）

	計画 始期	24/3 期		24/9 期		25/3 期	
		計画	実績	計画	実績	計画	実績
創業・新事業	33	25	59	25	66	25	65
経営相談	13	21	39	18	21	21	35
事業再生	2	3	6	3	61	3	40
事業承継	0	2	3	1	0	2	0
担保・保証	80	90	35	90	93	90	60
合計	128	141	142	137	241	141	200
取引先総数	8,323	8,423	8,437	8,473	8,455	8,523	8,525
比率	1.53%	1.67%	1.68%	1.61%	2.85%	1.65%	2.34%

	25/9 期		26/3 期		
	計画	実績	計画	実績	計画比
創業・新事業	25	120	25	89	64
経営相談	23	96	26	57	31
事業再生	3	46	3	25	22
事業承継	1	1	2	4	2
担保・保証	90	79	90	83	△7
合計	142	342	146	258	112
取引先総数	8,523	8,703	8,623	8,753	130
比率	1.65%	3.92%	1.69%	2.94%	1.25%

2. 経営強化計画の実施期間

本経営強化計画の実施期間は平成26年4月（計画の始期）より平成29年3月（計画の終期）までとします。

3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

本経営強化計画における経営改善の目標を以下のとおりとし、その必達へ向けて取り組んでまいります。

(1) 収益性を示す指標

[コア業務純益の改善額（表9）]

（単位：百万円）

	26/3期 実績 (始期)	26/9期 計画	27/3期 計画	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画	改善額
コア業務純益	4,229	2,041	4,252	2,174	4,427	2,254	4,652	+423

※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

本計画におけるコア業務純益については、これまでの事業性貸出、住宅・アパートローンおよび消費者ローンの増強を図ることに加え、「真のレバンの実践」への取り組みとして、当行の取引事業先に対する新販路開拓等の支援活動であるWIN-WINネット業務を本格的かつ責任を持って実施することにより、改善を図ることとしています。

このWIN-WINネット業務への取り組みについては、成果報酬であるため業務粗利益への貢献は遅行性があるものの、貸出金の増加や利鞘の確保などの成果が実現化しつつあります。今後、取引事業先の更なる満足度の向上に加え、本業としての一層の定着に向けて継続的な経営資源の投入が必要であると考えており、本業務にかかる収益計画については保守的に見積もっております。

(2) 業務の効率性を示す指標

[業務粗利益経費率の改善幅（表10）]

（単位：百万円、%）

	26/3期 実績 (始期)	26/9期 計画	27/3期 計画	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画	改善幅
経費（機械化関連費用を除く）	8,301	4,376	8,575	4,350	8,583	4,380	8,610	+309
業務粗利益	14,665	7,193	14,427	7,299	14,660	7,409	15,212	+547
業務粗利益 経費率	56.61%	60.84%	59.44%	59.60%	58.55%	59.11%	56.60%	△0.01%

※ 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

経費面（分子）につきましては、前経営強化計画に引き続き人件費および物件費の削減に取り組んでいきますが、地域を支える本業支援のビジネスモデルの深化に必要な人材数確保、業務の質の向上へ向けた行員の能力開発（各種研修やなんぎん維新塾の運営等）にかかる費用や業績評価・人事評価によるインセンティブ付与（後記）などの人材面の充実に加え、渉外行員が新業務へ注力するための営業店事務の本部集中化（相続手続き・諸届けの受付処理、融資オペレーション代行等）などにもある程度のコストが必要と考えていることから、計画期間内の改善幅は保守的に見積もった計画計数としております。このため業粗利益経費率は同期間においては計画始期の水準を上回る見込みです。

しかしながら、後記P. 16「収益力の強化」に掲げる各施策の効果が貸出金増加や利ざやの安定化に波及することで、計画終期には経費削減を上回る業務粗利益の増加に繋がると考えており、平成29年3月期における業務粗利益経費率は始期の水準を下回り、改善される予定です。

4. 経営の改善の目標を達成するための方策

(1) 当行における収益の現状と課題

当行における収益の推移（過去10年）をみると、預貸金のボリュームは順調に増加しているものの、貸出金利回りの低下を主要因として貸出金利息が減少していることに加え、消費者ローンの増加に伴う支払保証料の増加により役務取引等利益が減少していることから、コア業務粗利益は減少基調にあります。一方、嘱託・パート比率の上昇や人員数の減少による人件費の減少および効率的な執行による物件費の削減により経費全体においては減少しております。

コア業務純益については物件費の削減などにより40億円内外を計上していることに加え、与信関連費用が落ち着きを見せていることなどから、経常利益ベースでの収益力は高まっていると考えております。

しかしながら、預貸収支や役務収支を中心としたトップライン収益については、当行の目指す水準までには至っておらず、更なる収益力の強化に取り組む必要があると考えております。

[過去10年間の収益推移（表11）]

（単位：百万円）

	17/3期 実績	18/3期 実績	19/3期 実績	20/3期 実績	21/3期 実績	22/3期 実績	23/3期 実績	24/3期 実績	25/3期 実績	26/3期 実績
コア業粗	14,103	14,308	14,542	14,223	13,655	13,484	14,266	14,266	13,951	14,128
資金利益	14,238	14,076	14,148	13,865	13,411	13,257	14,065	14,113	13,789	14,038
(預貸収支)	13,283	12,878	12,527	11,853	11,817	12,031	12,696	12,844	12,662	12,723
役務取引等利益	△162	217	384	342	240	243	187	137	150	75
経費	10,946	10,906	10,877	10,891	10,697	10,591	10,439	10,257	10,083	9,898
人件費	6,557	6,489	6,367	6,444	6,235	6,026	5,813	5,608	5,627	5,481
物件費	3,893	3,945	4,079	4,006	3,972	4,076	4,182	4,196	3,992	3,977
コア業純	3,157	3,404	3,665	3,332	2,958	2,892	3,827	4,009	3,868	4,229
経常利益	2,045	2,283	2,076	1,780	△22,564	818	1,619	1,564	2,229	2,962
当期純利益	758	1,124	1,238	770	△18,800	1,030	1,094	2,693	1,726	2,594
与信関連費用	2,329	2,209	2,581	1,400	4,471	2,125	2,931	2,722	1,814	2,687
貸出金量（億円）	4,762	4,721	4,758	4,670	4,846	4,951	5,061	5,121	5,160	5,284
預金量（億円）	5,955	6,016	5,997	6,050	6,020	6,000	6,182	6,290	6,474	6,584
貸出金利回（%）	2.94	2.88	2.85	2.94	2.83	2.74	2.70	2.64	2.58	2.51
預金利回（%）	0.09	0.08	0.14	0.28	0.31	0.26	0.16	0.11	0.10	0.08
預貸粗利轄（%）	2.85	2.80	2.71	2.66	2.52	2.49	2.54	2.53	2.48	2.43

※貸出金・預金量は期中平残 ※利回は国内ベース

前経営強化計画においては、「中小企業・事業者向け戦略の再構築」および「リテール（個人金融）部門の強化」に取り組んでまいりましたが、このような現状を踏まえ、当行が安定したトップライン収益を継続的に計上していくために、本経営強化計画においてはそのビジネスモデルを更に深化させることで当行の収益力を高めてまい

ります。

そのためには、短期的な収益やボリュームに偏重することなく、中長期的視野のもと、地元鹿児島県を中心とした地域経済を活性化させることを通じて、5年後、10年後においても継続的に当行に収益をもたらす価値ある資産を積み上げていくことが、今後の課題であると考えております。

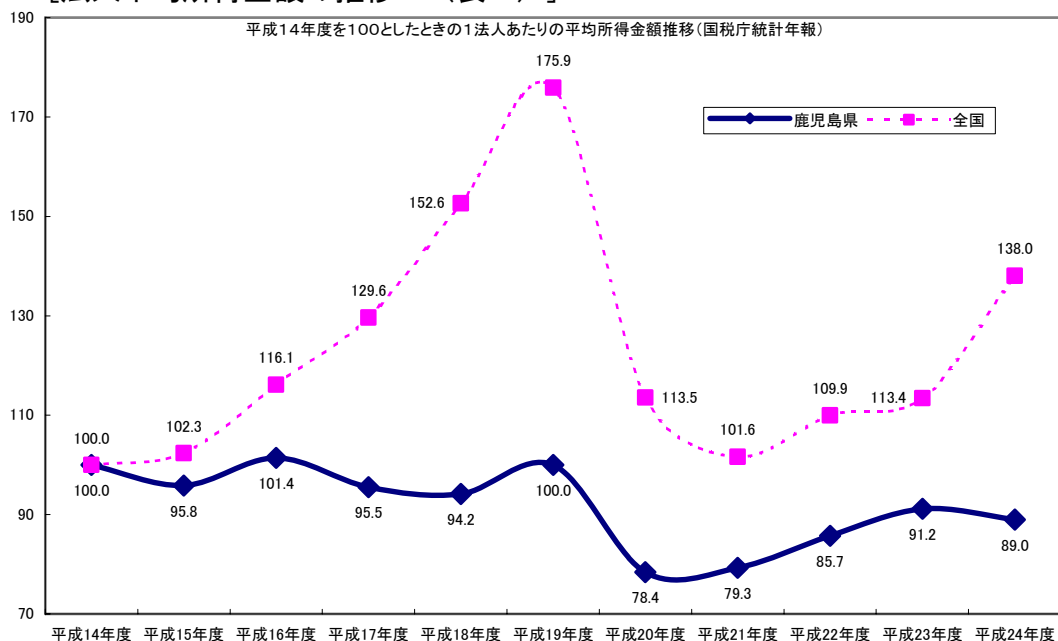
(2) 地域の現状を踏まえた経営戦略（長期経営計画）の策定について

地域金融機関においては、中小企業の経営支援をはじめとした積極的な金融仲介機能の発揮が求められており、平成25年9月に改訂された「中小・地域金融機関向け監督方針」に示されているとおり、地域の中小企業・個人事業者に対する適切なリスクテイクに加え、これによる更なる地域経済の活性化への取組みが期待されています。

そのためには、自ら目利き能力やコンサルティング機能を高め、成長分野などへの新規融資を含む積極的な資金供給を行うことで、中小企業の経営改善・体質強化の支援を図る必要があります。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。

現在、国内景気は回復基調にあります。当地においては全国の景気回復の恩恵を受けにくい状況（表12）にあり、また中長期的には地域の人口減少や高齢化の進展により地域経済の衰退が予想されます。その結果、預貸金の減少や信用コストの増加が想定されますが、そのような中で、当行自らが地域の需要を創出し、地域経済を底上げすることが地域金融機関としての使命であると考えております。

〔法人平均所得金額の推移（表12）〕



〔鹿児島県の人口推移 (表13) 〕

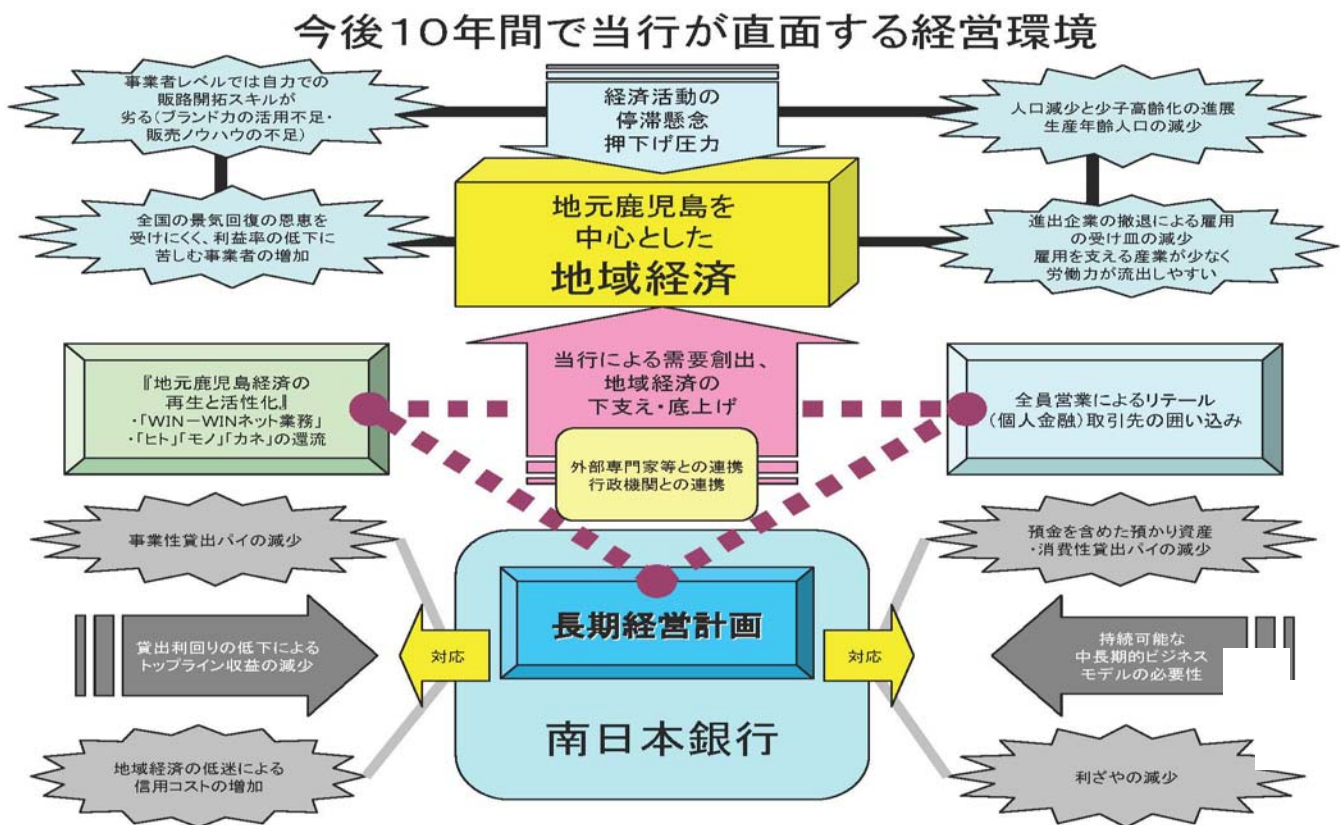
(単位：千人)

	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度
県内人口	1,778	1,774	1,768	1,753	1,743	1,731
	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成14年度比
県内人口	1,719	1,711	1,706	1,698	1,689	△89

(出所：国勢調査より)

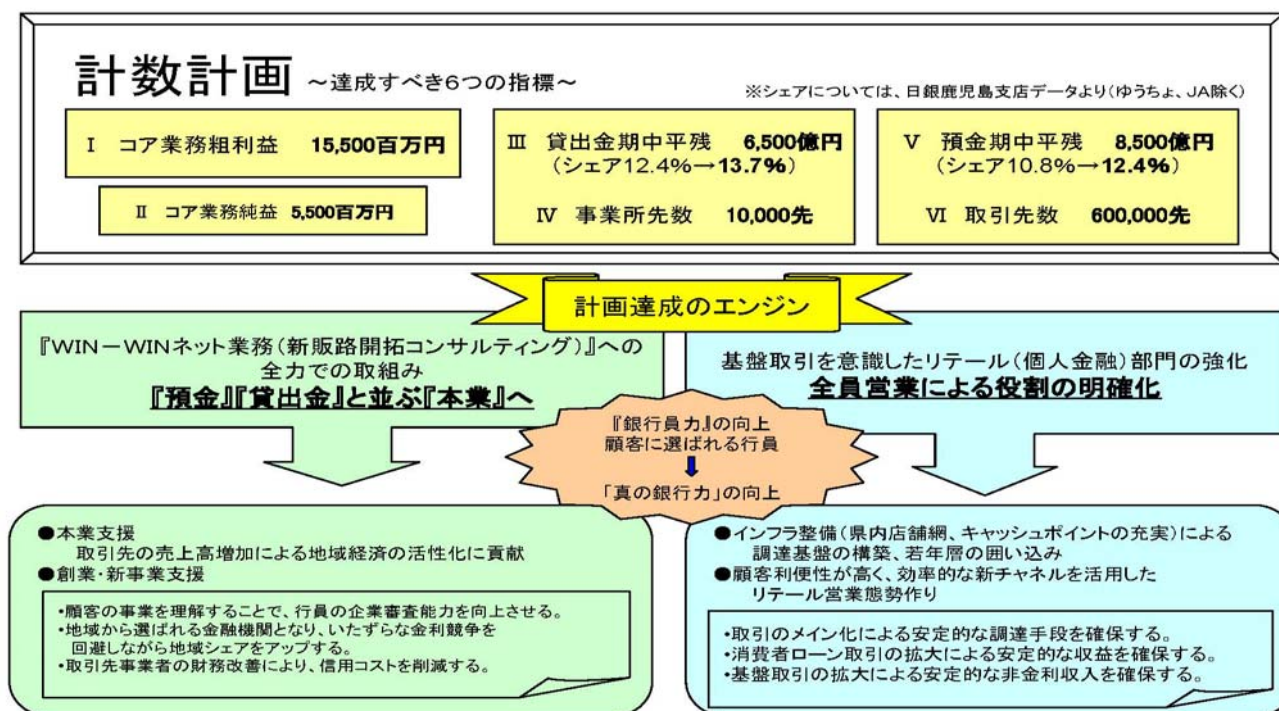
以上を踏まえ、当行においては、今後10年間で直面する経営環境を想定し、当行が目指すべき「10年後の姿」として「長期経営計画」を策定しました。具体的には「主要計数の目標設定」、「WIN-WINネット業務の更なる深化」、「全員営業による基盤取引を重視したリテール（個人金融）分野への取組み」等により、地域を下支えし、底上げしていくことを明確化し、今後も一貫した経営方針のもと継続的に地域に貢献することを目的としております。

〔長期経営計画 (表14, 15) 〕



(「長期経営計画」は次頁へ続く)

『目指すべき当行の10年後の姿』



2

(3) 今後の地域金融機関としての当行のあり方について

地元鹿児島県の地域経済は、過去の地域別倒産確率データ(表16)などから見ると、近年においては金融円滑化対応などにより改善傾向にはありますが、都市部における景気回復の当地への影響については遅効性があることに加え、当行による経営改善支援を必要とするお取引先も多く、当行の直面するマーケットは引き続き予断を許さない状況にあるといえます。

このように厳しい地域(マーケット)にあって、私たち地域金融機関が存在価値を高めていくためには、これまで以上にコンサルタント機能を発揮していくこと、すなわち「真の Relevan の実践」に真剣に取り組んでいく必要があると考え、前経営強化計画からお客様の販路開拓に取り組む「WIN-WIN ネット業務」を開始しております。この取り組みは「銀行業の常識」に捉われない Relevan モデルとして、当行独自に「地域金融機関の常識」を後記のように定義し、「組織的」かつ「継続的」に取り組んでおり、「新たなビジネスモデル」としての構築を目指しております。

地域金融機関の常識(「銀行業の常識」からの脱却)

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。

[地域別倒産確率 過去10年平均ワースト10 (表16)]

	都道府県名	2009年度	2010年度	2011年度	過去10年平均
1	佐賀	1.56%	1.15%	1.19%	1.89%
2	高知	1.66%	1.27%	1.30%	1.83%
3	鳥取	1.56%	1.23%	1.56%	1.76%
4	和歌山	2.17%	2.21%	2.04%	1.71%
5	長崎	1.81%	1.10%	1.21%	1.68%
6	奈良	1.70%	1.36%	1.63%	1.68%
7	秋田	1.53%	1.33%	1.20%	1.66%
8	京都	1.93%	1.65%	1.50%	1.66%
9	大阪	1.87%	1.68%	1.72%	1.58%
10	大分	1.33%	1.14%	1.07%	1.57%
16	鹿児島	0.93%	0.68%	0.83%	1.42%
	全国平均	1.34%	1.21%	1.20%	1.22%

(出所：国税庁資料、東京商工リサーチ年度別全国企業倒産情報より)

※表16の定義：分子に東京商工リサーチの年度別全国企業倒産情報、分母に国税庁統計資料の資本金100万円以上の都道府県別事業所数

(4) 経営の方向性

当行は、第一次経営強化計画において、「地元鹿児島県の地域経済活性化への貢献」を果たすため、「中小規模事業者に対する信用供与の円滑化」ならびに「経営改善への取組み」を大命題として、「収益力の強化」、「ローコスト態勢の構築」、「経営資源の効率的配置」を三つの柱とする『経営の効率化』に加え、「不良資産の改善」「信用コストの抑制」を二つの柱とする『資産の健全化』の二つをテーマとして掲げ、これらを底支えする「収益管理態勢の強化」、「リスク管理態勢の強化」による「統合リスク管理態勢の高度化」に向けて各種施策に取り組んでまいりました。

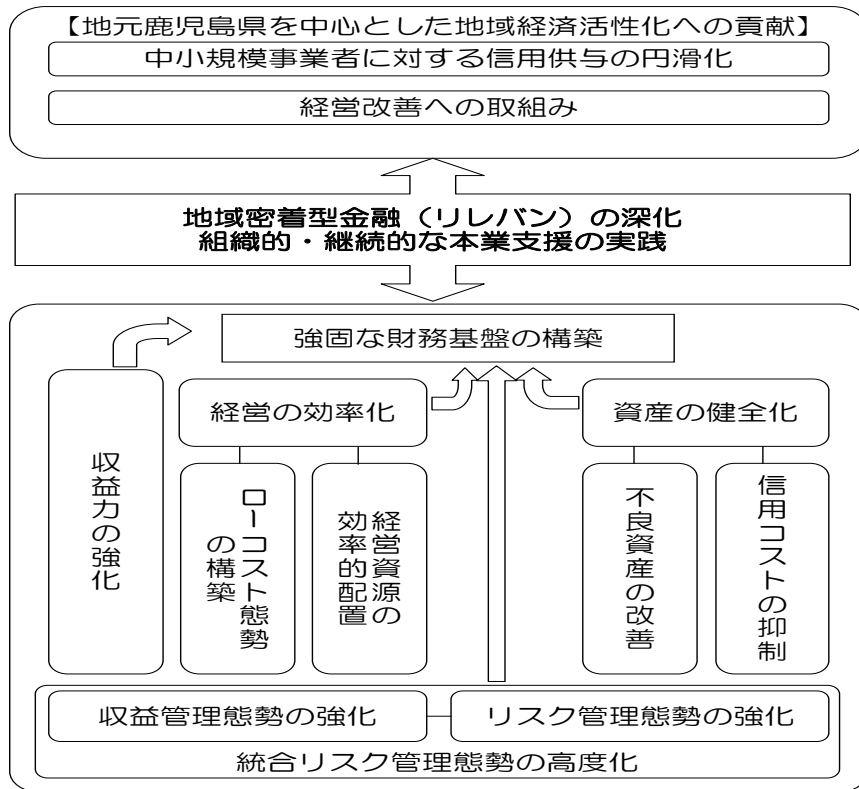
前経営強化計画においては、上記施策を継承のうえ、「真のリレバンの実践」による「地元鹿児島県の地域経済活性化への貢献」に取り組んでおります。本経営強化計画においても、下図のような「ビジネスモデル」の達成に取り組んでまいります。

[経営強化計画のビジネスモデル]

本計画のビジネスモデルは、前計画を引き継ぐ形で、地元鹿児島県を中心とした地域経済活性化への貢献をより具現化するため、「地域密着型金融（リレバン）の深化」へ向けた「組織的・継続的な本業支援の実践」に取り組んでまいります。

この活動によって「収益力の強化」ならびに「資産の健全化」を図るとともに、「経営の効率化」を推し進め、「収益・リスク管理態勢の強化」をベースとして強固な財務基盤の構築を目指してまいります。

【当行のビジネスモデル（表17）】 【経営強化計画のビジネスモデル】



(5) 経営戦略

本計画においては、依然として低迷する地域経済を活性化し、中小企業・事業者が活力を取り戻していくために、前計画におけるビジネスモデルを引き継ぎ、さらに加速させることで、地元取引先事業者に対する本業支援や経営改善支援を中心とした「当行独自のリレバンモデル」としての取組みを展開してまいります。あわせて、「リテール（個人金融）部門の強化」にも積極的に取り組んでいきます。

さらに、第一次経営強化計画から取組みを進めてきた「ローコスト態勢の構築」ならびに「経営資源の効率的配置」についても、経営の効率化をさらに加速させるために、引き続き注力してまいります。

一方、強固な財務基盤を構築していくためには、「資産の健全化」が不可欠であり、「不良資産の改善」ならびに「信用コストの抑制」に対しても取組みの強化を図ってまいります。

【①収益力の強化】

- イ. 中小企業・事業者向け戦略の深化
- ロ. リテール（個人金融）部門の強化

【②経営の効率化】

- イ. ローコスト態勢の構築
- ロ. 経営資源の効率的配置

【③資産の健全化】

- イ. 不良資産の改善
- ロ. 信用コストの抑制

① 収益力の強化

イ. 中小企業・事業者向け戦略の深化

当行の収益上の課題は前述のとおり、貸出金ボリュームは平成19年度以降増加基調にあるものの、他金融機関との金利競合が続く中で、預貸粗利鞘の低下によって資金利益が伸び悩んでいることが挙げられます。

特に事業性や住宅ローン貸出においては、ボリューム増加による増収分が貸出金利回りの低下による減収分に吸収される状況が続く中で、これまでのような増加基調を維持することを期待しづらいのが現状です。

信用コストについては、低下基調にあるものの、平成25年度は予防的引当の実施により再び増加しており、重要な課題として引き続き削減に取り組んでまいります。

本計画においては、第二次経営強化計画で取り組んできた「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（以降「リレバンモデル」という。）を確立してまいります。これにより、いたずらな金利競争を回避しながら、自らの収益力の向上に繋げてまいります。

(イ) 「リレバンモデル」(WIN-WINネット業務)の概要について

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た業種を対象としています。

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改善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「過度な金利競合からの脱却」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ると考えており、厳しい地域経済の底上げ・下支えに資するものと考えております。

前経営強化計画においては、当行の支援活動の結果、支援対象先からいただく業務委託手数料は、新たな販路開拓やオペレーション改善が実現し、売上高及び

営業キャッシュフロー（営業利益＋人件費＋減価償却費）が事前にすりあわせた目標額以上に改善することを条件とした期限の定めのない、完全な成果報酬型としておりましたが、平成23年10月からの本格稼働以来、試行してきた業務の遂行状況を踏まえ、本経営強化計画からは半年毎の目標に対する成果報酬型スキームへの変更を行います。なお、業務委託手数料の水準、売上高及び営業キャッシュフローの改善目標等の設定にあたっては、支援対象先に対して契約内容の十分な説明と協議を行った上で、支援対象先に最終的な決定をしていただくスキームに変更します。（後述）

また、本経営強化計画より経営支援先に対する本業支援も組織的に取り組んでいくこととしており、更なる信用コストの削減にも繋がるものと考えております。

本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タント機能をさらに高めることで、地域の皆様からの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まいります。

（ロ）「リレバンモデル」（WIN-WINネット業務）の意義

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、前記のとおり、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・的確に行う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。

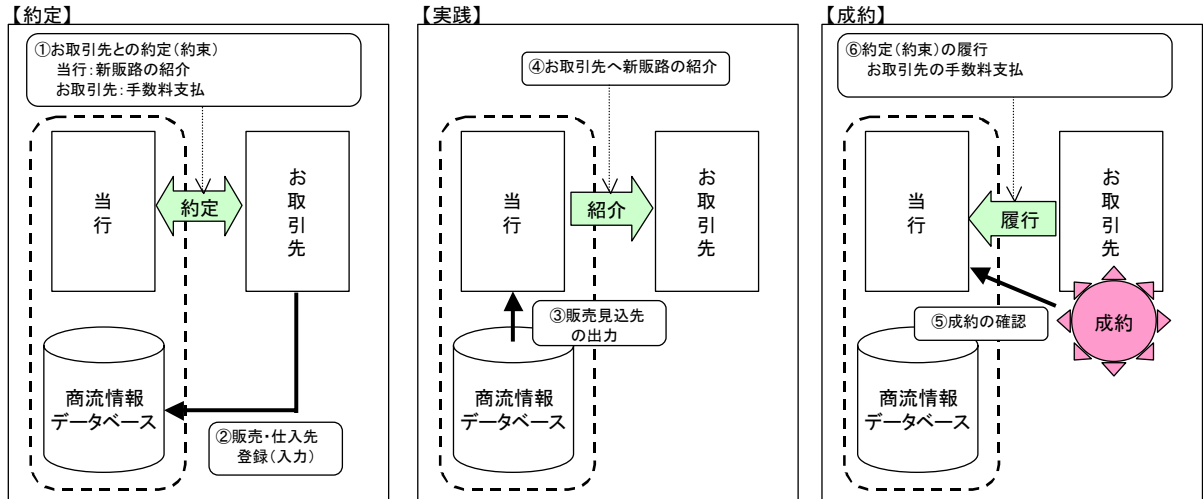
加えて、本業務による地域社会・お客様からの当行に対するイメージの変革、支援活動に伴う新規取引先増加等の営業基盤の拡大など、副次的な波及効果も期待されます。

〈期待される波及効果〉

- ① 支援先担当者（渉外・融資行員）の企業実態把握能力の向上（人材育成）
- ② 長期的取引関係が構築（リレーション強化）されることで、的確な「お手伝い」によるランクアップと信用コストの抑制
- ③ 本活動の組織的・継続的取組みによる当行に対するイメージの変革（苦しい地域を本気で支える“なんぎん”というイメージ）
- ④ 支援活動に伴う新規取引先の増加
- ⑤ 地域社会への本業務のコミットによる好影響 など

なお、本リレバンモデル（WIN-WINネット業務）につきましては、平成23年度上期において体制整備を行い、同下期より本格的にスタートさせました。

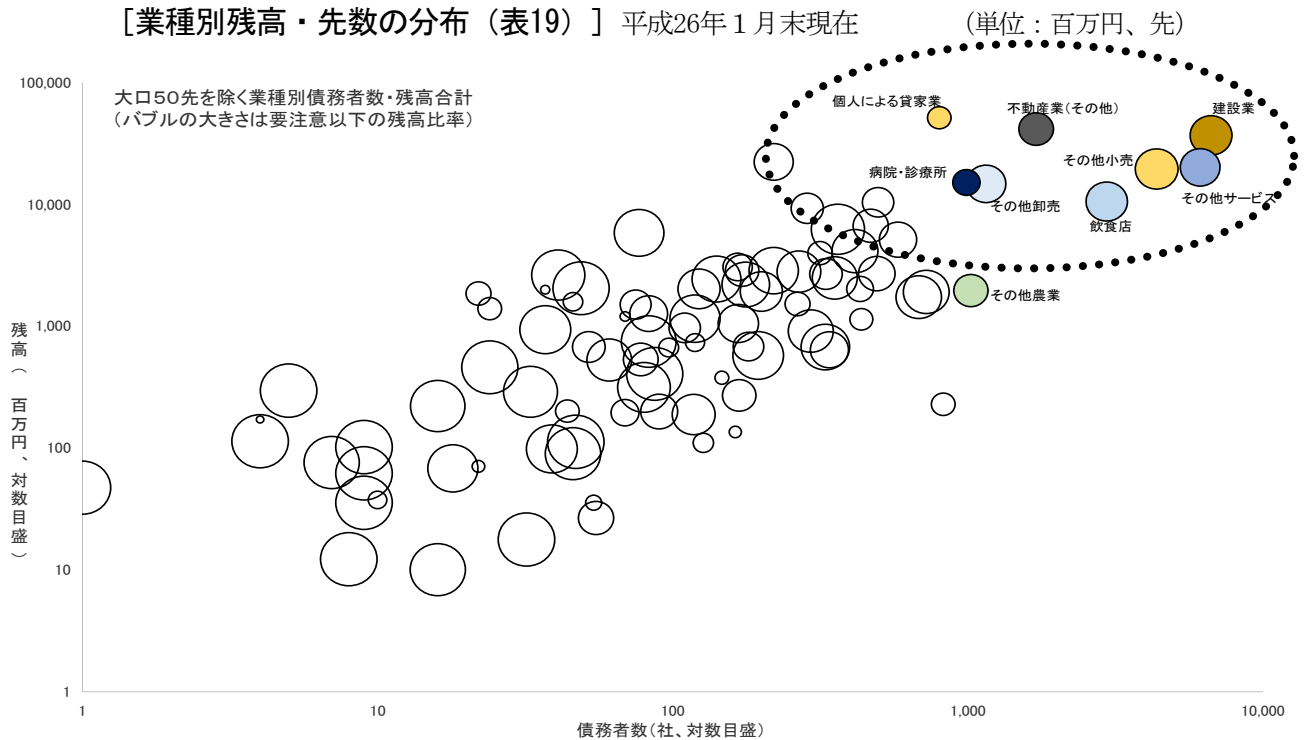
〔「WIN-WINネット業務」のイメージ（表18）〕



a. 支援対象業種の選定

支援の対象となる主な業種は、前記のとおり、「サービス業」「卸・小売業」「建設業」「不動産業」の4つの業種としております。本業種は当行貸出ポートフォリオの中でも、残高・取引先数ともに多く、当行の経営に与える影響も大きい業種であります。（表19参照）

〔業種別残高・先数の分布（表19）〕 平成26年1月末現在



b. 支援対象業種の特徴分析

支援対象業種の選定にあたり、鹿児島県における当該4業種の特徴を産業連関表（注）に基づき分析すると、まず、平成7年、12年、17年の比較では、県内全業種の売上は12兆5,000億円程度であることがわかります。

（注）産業連関表とは、国内経済において一定期間（通常1年間）に行われた財・サービスの産業間取引を一つの行列（マトリックス）に示した統計表で、5年ごとに関係府省庁の共同事業として作成されており、我が国の経済構造を明らかにする基礎統計として、経済の波及効果分析や予測、国民経済計算などの経済統計の基準値として利用されています。

本産業連関表においては、県内生産額に移輸入額を加えた計数を売上と見なしています。また、内生部門の要素需要額を県内の事業者事業活動向けの売上、民間消費支出等の県内生産部門以外の需要額を事業者活動向け以外の売上、移輸出額を県外での売上とそれぞれ見なしています。

産業連関表については、5年ごとの集計であることに加え、平成17年までのデータであることから、本計画においては、経済センサス基礎調査による分析を行っております。（後述）

〔産業連関表：全業種（表20）〕

（単位：億円）

全業種		平成7年度	平成12年度	平成17年度	10年間の伸び
売上		122,392	126,989	124,120	1,728
県内	事業者事業活動向け	39,743	42,003	40,122	378
	事業者活動向け以外 （個人・公共等）	61,821	60,535	60,658	△ 1,163
県外		20,828	24,452	23,341	2,513

〔卸小売業〕

このうち、卸・小売業（＝商業）を見ると、平成7年から平成17年の10年間で、県内個人向け売上が1,670億円減少し、県外向けがそのほぼ同額の1,672億円増加するなど、県内での需要の減少を県外販路の拡大によって補うという大きな変化が見られます。

〔産業連関表：商業（表21）〕

（単位：億円）

商業		平成7年度	平成12年度	平成17年度	10年間の伸び
売上		13,156	11,672	12,637	△ 519
県内	事業者事業活動向け	3,829	3,512	3,308	△ 521
	事業者活動向け以外 （個人・公共等）	8,301	6,476	6,632	△ 1,670
県外		1,025	1,684	2,697	1,672

さらに、平成12年から17年の5年間における商業の動向をみると、前5年間（平成7年から12年）の減少（△1,484億円）から反転、売上が965億円増加するなど盛

り返しを見せています。特に卸売業が県内需要で苦戦し、典型的な県外移出型となりながら売上を維持（77億円増加）してきたのに対し、小売業は888億円増加しており、この間の増加は小売業主導であったと言えますが、この小売業においても県外向け売上は増加しており、商業全体が県外移出型へと変化しているのが特徴と考えられます。

[産業連関表：商業（表22）]

（単位：億円）

商業		平成12年度	平成17年度	5年間の伸び	うち卸売業	うち小売業
売上		11,672	12,637	965	77	888
県内	事業者事業活動向け	3,512	3,308	△ 204	△ 354	150
	事業活動向け以外 （個人・公共等）	6,476	6,632	156	△ 258	413
国内県外		1,659	2,610	951	627	324
海外		24	87	63	62	1

平成7年から17年の10年間においては、焼酎の消費量が年平均で6.5%ずつ伸びた焼酎ブーム（平成12年から平成16年）に代表されるように、鹿児島県産品が県外で急速に認知度を高めた時期を含んでおり、鹿児島県産品の開国ともいえる時期にあったと考えられます。

しかしながら、焼酎以外の農業や製造業では県内需要の減少を県外売上で補いきれておらず、県産品の製造サイドでは生産技術向上に傾注・専念し、販路拡大は問屋、小売店任せとなり、なかでも食料品・飲料製造業は県外の問屋（いわゆるバイヤー）に任されていることも窺われ、適正価格による販路の拡大は当該業種にとって急務と言えます。

[サービス業]

サービス業については、卸小売業に比べて堅調に推移していると言えます。

[産業連関表：サービス業（表23）]

（単位：億円）

サービス		平成7年度	平成12年度	平成17年度	10年間の伸び
売上		23,988	28,648	26,957	2,969
県内	事業者事業活動向け	5,834	7,830	6,900	1,065
	事業活動向け以外 （個人・公共等）	16,351	18,542	18,251	1,900
県外		1,802	2,276	1,806	3

サービス業内の業種間では濃淡があり、なかでも1世帯あたりの医科診療費支出が全国7位（消費の県民性を探る 同友館2007年）という地域性から、医療・保健をはじめ、その他対事業所サービスや研究といった分野は堅調に売上を伸ばしています。しかしながら、観光客誘致の目玉とも言える観光資源が多いにも関わらず、観光関連は苦戦を強いられているのが現状です。

[サービス業の業種別売上の推移（表24）] (単位：億円)

	平成7年	期間増減	平成12年	期間増減	平成17年	10年間の伸び
医療・保健	4,694	△	5,626	△	5,742	1,048
其对事業所サービス	2,308	△	2,689	△	3,267	959
教育	3,570	△	3,775	▼	3,260	△ 310
飲食店	2,487	△	2,783	▼	2,616	128
娯楽サービス	1,685	▼	1,494	▼	1,481	△ 204
旅館・その他宿泊所	1,488	▼	1,484	▼	1,436	△ 52
その他の対個人サービス	1,251	△	1,362	▼	1,319	68
自動車機械修理	1,318	△	1,747	▼	1,308	△ 9
研究	641	△	1,069	△	1,294	653
物品賃貸サービス	1,558	△	1,955	▼	1,125	△ 433
その他公共サービス	666	▼	478	△	584	△ 83
広告・調査・情報サービス	1,277	△	2,279	▼	583	△ 693

[建設業]

建設業については、引き続き厳しい状況にあり、民間需要については公共事業と同様に弱いながらも、平成12年から17年で下げ止まりの傾向が見られます。

[産業連関表：建設業（表25）] (単位：億円)

建設		平成7年度	平成12年度	平成17年度	10年間の伸び
売上		11,343	10,453	7,877	△ 3,466
県内	事業者事業活動向け	874	943	944	70
	事業活動向け以外 (個人・公共等)	10,469	9,509	6,933	△ 3,536
	公共分	6,125	5,662	3,521	△ 2,604
	民間分	4,344	2,734	2,788	△ 1,556
県外		0	0	0	0

[不動産業]

不動産業については、鹿児島県の賃料は全国の平均的な水準にあるなか、空室率は低く、需給バランスの良い鹿児島市内の賃貸不動産市場は良好であると考えられ、全国の他の地域と比べても優位性は高い状況にあります。

[産業連関表：不動産業（表26）] (単位：億円)

不動産		平成7年度	平成12年度	平成17年度	10年間の伸び
売上		5,079	6,017	6,145	1,066
県内	事業者事業活動向け	512	553	263	△ 249
	事業活動向け以外 (個人・公共等)	4,567	5,465	5,881	1,314
県外		0	0	1	1

このように経済環境が厳しい当県の中で、食料品製造業においては農業生産高が全国でも上位にあり、医療・福祉においては高齢化が進んでいることなどから需要が見込め、両業種ともに将来的に有望な分野であり、今後も積極的な資金供給に取り組んでまいります。しかしながら、このような有望分野への資金供給のみならず、厳しい事業者への経営改善支援取組みにより地域経済を活性化させることが地域金融機関の重要な責務であると認識していることから、当行は前経営強化計画から「建設業」「卸小売業」「各種サービス業」「不動産業」の4業種を中心とする支援対象業種に対し、WIN-WINネット業務に取り組んでおります。本業務によって、これら4業種の課題である県内市場の開拓・掘り起こしや県内需要を補完する県外移出の拡大に貢献することが可能になります。また、WIN-WINネット業務においては当行からの値下げを要請しての新販路開拓は禁止していることから、適正価格での新販路開拓にも貢献でき、キャッシュフローが安定化することで、これらの事業者へも安定的な資金供給が可能となると考えています。今後も引き続き当行の広域な店舗ネットワークを活用することで、適正価格での県内外事業者間の商流構築に取り組んでまいります。

c. 第三次経営強化計画策定における支援対象業種の特徴分析

前経営強化計画策定時に使用した産業連関表については、5年ごとの集計であることに加え、現状では平成22年のデータがないことから、経済センサス基礎調査（確報）によりリーマンショック（平成20年）以降の鹿児島県内経済を業種別の事業所先数や従業者数に基づき分析しています。（表27.28参照）

平成21年から平成24年の3年間で鹿児島県内事業所先数は5,211先（6.31%）減少しています。平成23年3月に発生した東日本大震災等の影響もありますが、当地域の過疎化・高齢化の進展などの影響が大きいものと思われます。

卸売業、小売業の2,682先、建設業の802先の減少は、3年間で1割を超える大きな減少率となっています。各種サービス業においては減少率3.00%（1,055先の減少）となっており、事業所先数の絶対数における減少数は大きくなっています。さらに各種サービス業の中には、高齢化が進む鹿児島県でもニーズが高まり増加している医療、福祉の事業所数も含まれており、医療・福祉を除けば1,298先の減少となっていることから、その他の各種サービス業においても厳しい状況です。

平成21年からの3年間に於いて本業務における支援対象である4業種だけの事業所数減少は4,780先と、県内全事業所先数の減少（△5,211先）の殆どを占める状況にありますが、WIN-WINネット業務の更なる取組み強化が今後の事業所先数の減少に歯止めをかける一助となるものと確信しています。

[産業別事業所先数の推移 (表27)]

(単位：先、%)

	平成21年	平成24年	H21→24年 変化実数	H21→24年 変化率
各種サービス業	35,113	34,058	△1,055	△3.00%
医療、福祉を除いた各種サービス業	29,566	28,268	△1,298	△4.39%
医療、福祉	5,547	5,790	243	4.38%
卸売業、小売業	24,806	22,124	△2,682	△10.81%
建設業	7,977	7,175	△802	△10.05%
製造業	5,271	5,174	△97	△1.84%
不動産業、物品賃貸業	3,486	3,245	△241	△6.91%
運輸業、郵便業	2,099	1,950	△149	△7.09%
農林漁業（個人経営を除く）	1,657	1,594	△63	△3.80%
金融業、保険業	1,414	1,383	△31	△2.19%
情報通信業	563	495	△68	△12.07%
電気・ガス・熱供給・水道業	83	82	△1	△1.20%
鉱業、採石業、砂利採取業	77	55	△22	△28.57%
全事業（事業内容等不詳を除く）	82,546	77,335	△5,211	△6.31%

(出所：経済センサス 基礎調査確報（平成24年）)

[産業別従業者数の推移 (表28)]

(単位：人、%)

	平成21年	平成24年	H21→24年 変化実数	H21→24年 変化率
各種サービス業	284,685	292,711	8,026	2.81%
医療、福祉を除いた各種サービス業	180,710	179,581	△1,129	△0.62%
医療、福祉	103,975	113,130	9,155	8.80%
卸売業、小売業	162,089	151,560	△10,529	△6.49%
建設業	59,673	54,018	△5,655	△9.47%
製造業	82,702	87,848	5,146	6.22%
不動産業、物品賃貸業	12,022	11,809	△213	△1.77%
運輸業、郵便業	39,387	34,451	△4,936	△12.53%
農林漁業（個人経営を除く）	16,705	15,412	△1,293	△7.74%
金融業、保険業	16,175	16,400	225	1.39%
情報通信業	6,579	7,122	543	8.25%
電気・ガス・熱供給・水道業	2,567	2,568	1	0.03%
鉱業、採石業、砂利採取業	829	570	△259	△31.24%
全事業（事業内容等不詳を除く）	683,406	674,469	△8,937	△1.30%

(出所：経済センサス 基礎調査確報（平成24年）)

(ハ) WIN-WINネット業務について

前経営強化計画において、当行独自のリレバンモデルとして平成23年10月より取組みを開始した「WIN-WINネット業務」につきましては、取引先に対して単に円滑な資金供給を行うに止まらず、当行のお取引先のネットワークや情報を最大限に活用して、販路拡大という取引先の本業を積極的に支援することを目的として全行的に推進を図ってまいりました。本業務は、予め契約した成功報酬手数料の収受や増加運転資金の供給という直接的効果に加えて、お取引先との強力なリレーション構築による“他行競合に巻き込まれない適正な貸出金利水準の確保”及び“お取引先企業の経営改善、業況変化の早期発見・対処”や“行員のスキルアップ”などの副次的効果も期待でき、実際に具体的成功事例も徐々にではありますが、出てきております。これらのことから、「WIN-WINネット業務」は金融機能強化法に基づく経営強化計画において求められている各種指標に好影響を与えるものと確信しております。今後は、営業現場におけるWIN-WINネット業務への更なる注力により、新販路開拓の質・量ともに充実させてまいります。

[WIN-WINネット業務の実績推移（表29）]

	項目	平成24年9月	平成25年3月	平成26年3月	平成24年9月比
契約	業務委託契約締結先	717先	970先	1,504先	787先
仕掛	売上改善案件金額	655百万円	1,379百万円	2,790百万円	2,135百万円
	売上改善案件先数	147先	313先	696先	549先
成約	売上高改善実績累計	43百万円	173百万円	474百万円	431百万円
	売上改善した契約先数累計	19先	45先	157先	138先
	成約委託手数料額	0百万円	2百万円	4百万円	4百万円

平成26年3月末現在、契約先数は4業種を中心とした対象先4,576先の約32%に相当する1,504先となっており、一定の先数を確保したと考えることから、今後3年間は、契約先数の維持を図りながら個先毎の取組み深度を高め、売上実績の成果追求に重点を置いてまいります。

前経営強化計画における取組みを総括する中で、「行員へのWIN-WINネット業務推進に向けたインセンティブ付与」や「行員のスキルアップ」、「業況が厳しい先に対する組織的な本業支援の取組み」などに課題を残しており、今般一部のスキーム変更とともに、評価体制を再構築することで、担当行員へのインセンティブ付与を図ります。

a. 第二次経営強化計画期間における問題点・課題

(a) 行員へのWIN-WINネット業務推進に向けたインセンティブ付与

現在のスキームにおいては、契約先によっては、成果報酬を得られる基準となる売上高改善目標が過大な契約も多く、支援活動の内容がすぐには

成果に結び付かないことに加えて、目標達成の期限も契約期間の3年間で特定（コミット）しないルールであり、業務の難易度から新販路開拓が進みにくい構造となっておりました。そのため、契約締結はしたものの、売上付与が進まない契約先や、過大な売上高改善目標から一部の売上付与に留まる契約先もありました。

また、前スキームにおいては、契約先との契約における委託手数料は対象先との協議のもと、貸出金平残と直近決算の年商をベースに設定される仕組みになっていたことから、契約先の業種特性や売上付与の難易度を反映していないなど、実態と乖離する契約もありました。

(b) 行員のスキルアップ

本業務に携わる行員のスキルアップ策として、各種研修におけるWIN-WINネット業務の主旨に関する周知や業務概要の教育などを行ってきました。あわせて、業界知識の習得を目的として「なんぎん維新塾」の拡充に取り組んでまいりましたが、第二次経営強化計画期間中においては、WIN-WINネット業務が取引先の本業支援という難易度の高い業務であったことから業務習得や成功事例の情報共有が中心となり、対象業種に関する知識習得を主体とした十分な活動ができたとは総括するには及びませんでした。

(c) 業況が厳しい先に対する組織的な本業支援の取組み

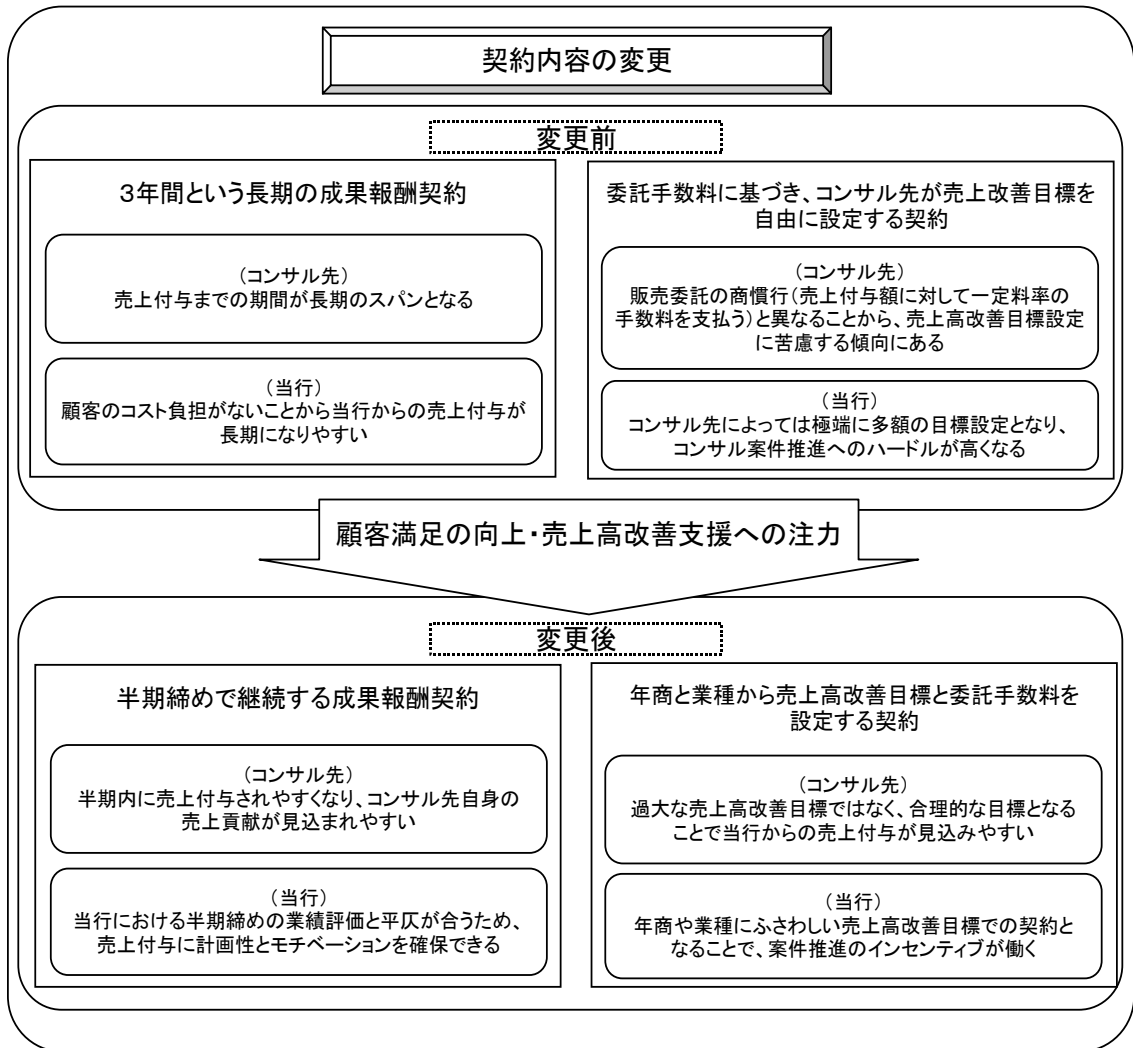
当行が「本業」として取り組んでいるWIN-WINネット業務には本業支援による取引先の「事業再生」や「ランクダウン防止」といった地域事業者への支援および当行の信用コストの圧縮といった目的がありますが、貸出条件変更先への売上改善支援の実績はあるものの、組織的・継続的な支援態勢の構築には至っておりませんでした。

b. スキーム変更の内容

(a) 契約内容の変更（確実かつ継続的な売上高付与に向けた改善）

当行はWIN-WINネット業務に前経営強化計画から取り組んでまいりましたが、第三次経営強化計画においては、顧客の満足度を高めることを目的として半期毎の売上高改善支援目標を設定し、顧客へ売上高を每期継続的に付与するスキームに変更します。

[契約内容の変更のイメージ（表30）]



一. 売上判定期間の変更

前計画においては、目標達成まで3年間という長い期間を設定していたことから成約時期が予測できない契約となっておりましたが、今回、当行の売上付与に半期6ヶ月というタイムリミットを設定することで、成約時期が直近決算にも反映しうる売上付与へ変わることによって顧客満足の改善を図ります。また当行においては、目標達成のタイムリミットが半期で設定されることで、同一顧客への毎期の継続的な売上付与を、当行内部での半期毎の業績評価によりフォローすることも可能となると考えており、これまで以上に売上改善支援に注力することが可能となります。

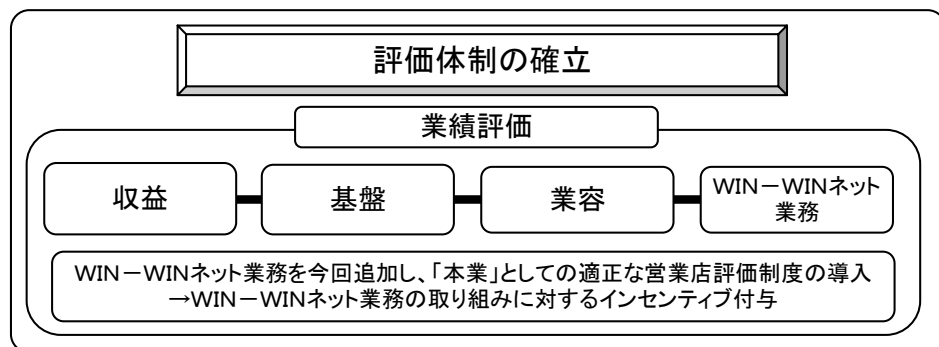
二. 売上改善目標と委託手数料設定方法の変更

具体的な変更内容としては、直近決算の年商と業種を考慮した半期毎の売上改善目標を設定し、業種を考慮した最低委託手数料率をもとに委託手数料を設定するという契約とします。その後、半期毎に契約先に付与した

売上高を計算して、成功報酬として委託手数料を徴求する仕組みとします。現状の契約においては、当行の関与が希薄であっても契約先のコスト負担が生じないスキームであることから、営業現場が積極性を欠いた新販路コンサルティングとなりがちでした。今回、設定方法を変更することで、当行の現場にもある程度の合理的な新販路開拓へのインセンティブを与えつつ、契約先に対しても目標達成期限の目安を契約書に明示した上で継続的かつ実効性の高い支援を行う必要があるとの判断に至りました。今後は本契約方法を用いることとし、既存契約先にも同意を得た上で順次再契約を進めていく方針です。本変更に伴い、当行および契約先がより身近な売上改善目標を持って業務に取り組むことが可能になると考えております。

(b) 評価体制の確立（取組みに対するインセンティブ付与）

〔評価体制の確立のイメージ（表31）〕

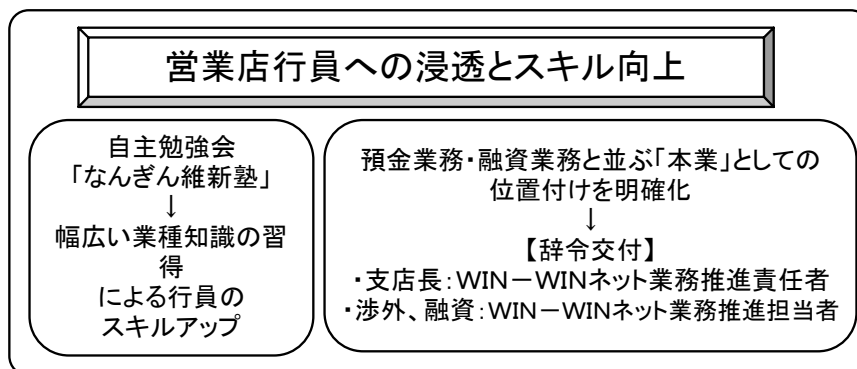


WIN-WINネット業務の評価については、今まで営業店の業績評価へ反映させていましたが、個人の評価制度の導入までは未着手でした。今回、上記スキームの変更とあわせ、本業務推進にかかる行員のモチベーション向上を図るため、「WIN-WINネット業務」を「収益」や「基盤」と同列とした営業店評価制度の導入を進める方針です。本業務を担当する行員に対しても、活動実績、取組姿勢等を総合的に評価して、賞与査定や人事考課に具体的に反映させる仕組みを構築するとともに、個人表彰制度の導入も検討していきます。また、担当行員に対しては人事上の辞令を交付して当該業務に従事した履歴を行員個々の正式なキャリアとして残すことで、モチベーション向上と責任感の醸成を図ってまいります。

さらに「一般型」（後述）については半期毎の継続的な支援を実現するために、営業店の業績評価において每期連続での目標達成を重点的に評価する方針とします。

(c) 営業店行員への浸透とスキル向上（態勢整備、教育研修）

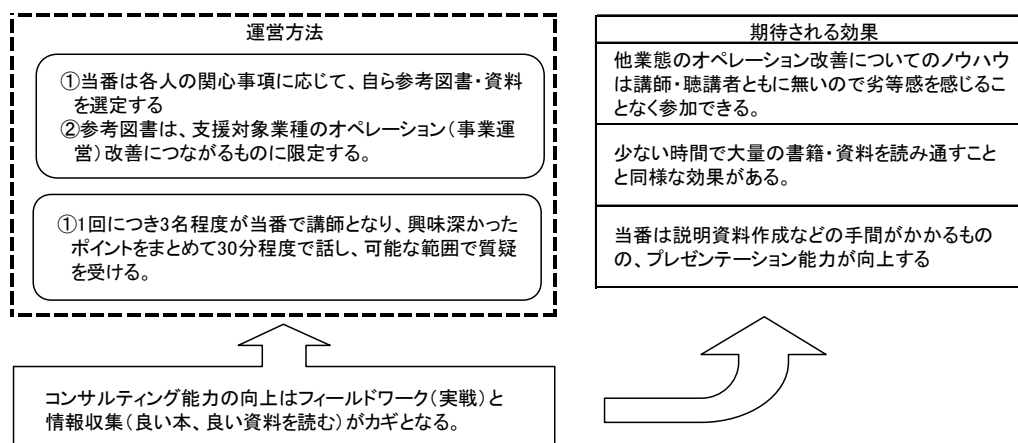
〔営業店行員への浸透とスキル向上のイメージ（表32）〕



本業務は、高い目利き能力と財務分析能力、業種特性の把握が必要となるため、事業性融資の取組み経験が豊富な管理職・中堅行員が活動の主体となります。営業店においては支店長、次席者、融資役席、法人渉外、総合渉外が該当しますが、業務の活動がスキルの高い一部の行員にやや偏重している状況が見られます。

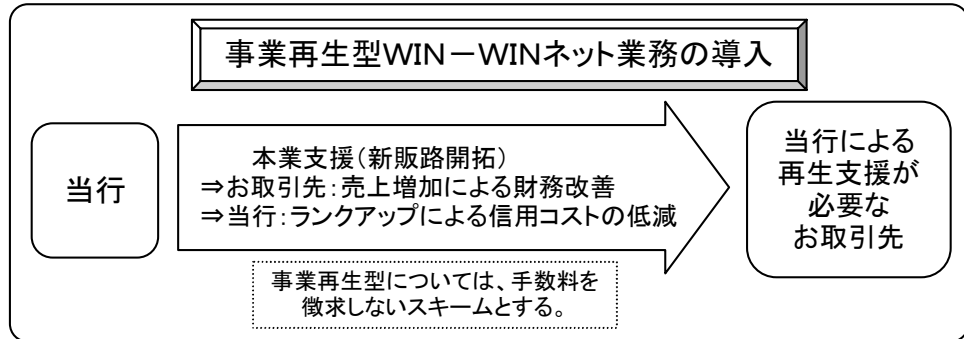
こうしたことから、通常の研修においてWIN-WINネット業務の教育を継続するとともに、幅広い業種知識の習得を目的として「なんぎん維新塾」と称する自主勉強会の開催により、多くの行員の習熟度を高めてまいります。加えて、支店長を「WIN-WINネット業務推進責任者」、担当行員を「WIN-WINネット業務推進担当者」として辞令を交付し、正式に業務役割を定め、自覚を促すことで、同業務を預金業務・融資業務に並ぶ「本業」としての位置付けを明確にし、行員の認識を高めていく方針です。

〔「なんぎん維新塾」のイメージ（表33）〕



(d) 「事業再生型」WIN-WINネット業務の導入

[「事業再生型」WIN-WINネット業務のイメージ (表34)]



本業支援による取引先企業の事業再生を目的として、今後は「一般型」と「事業再生型」に区分して取り組んでいく方針です。

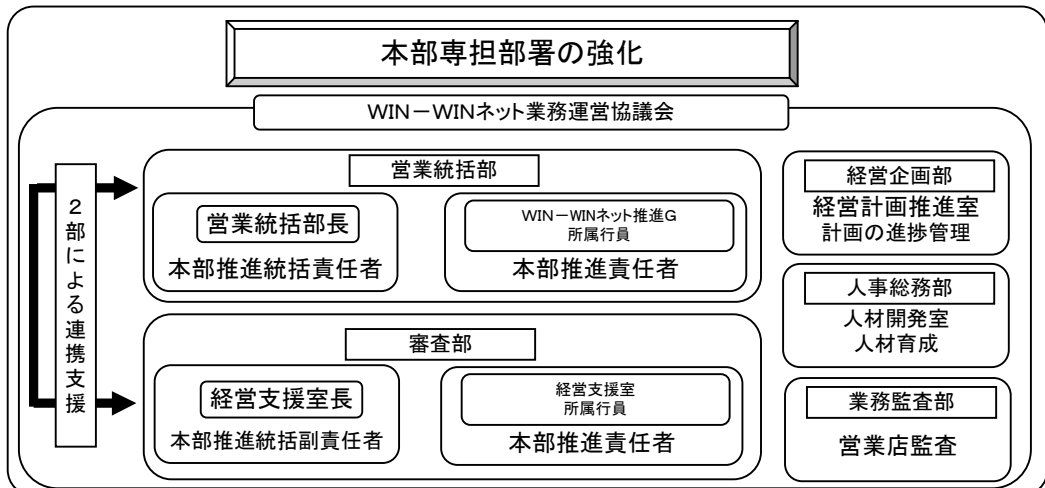
「一般型」のWIN-WINネット業務については、前述のとおり契約内容を見直すことで、売上改善実績の更なる計上に努めてまいります。

また「事業再生型」については委託手数料を徴求しないスキームとし、業況が厳しい取引先の売上増強による財務改善を進め、債務者区分のランクアップによる信用コスト低減により当行の収益改善を図ることを目的とします。当行の本業支援による再生支援が必要なお取引先に対し、審査部経営支援室が中心となり、全営業店とともに新販路開拓を実施します。売上高改善は半期毎に継続していく「一般型」とは異なり、策定済みの経営改善計画とあわせて計画的に進めていきます。

現在取り組んでいる中小企業再生支援協議会や認定支援機関との連携による再生支援に加え、本業支援にも組織的に取り組むことで、地元取引先企業の再生を支援し、地域経済の活性化に努めてまいります。

(e) 本部専担部署の強化 (態勢整備、スキル向上)

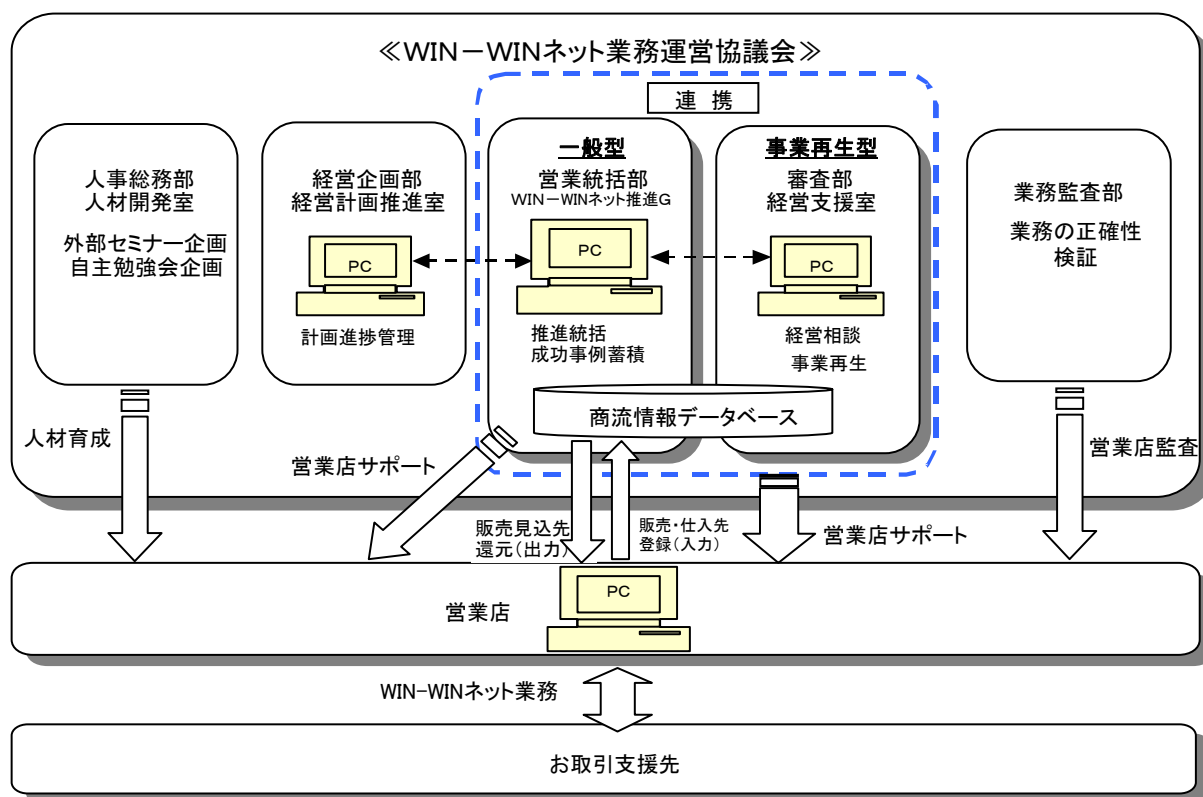
[本部専担部署の強化のイメージ (表35)]



営業店における当該活動をサポートし、全行的な取組みとするため、平成24年3月に本部内に専担部署（営業統括部 WIN-WINネット推進グループ）を設置しました。また平成26年4月1日より、営業統括部長を一般型WIN-WINネット業務の主管部署として「本部推進統括責任者」、審査部経営支援室長を事業再生型WIN-WINネット業務の主管部署として「本部推進統括副責任者」とし、WIN-WINネット推進グループ及び審査部経営支援室所属行員を「本部推進責任者」として任命しており、本部2部署による連携態勢を整備しております。連携の内容としては2部の情報交換によるノウハウの共有や支援取組みに対する協議、契約先への同行訪問を行っております。また、経営支援室が参加するバンクミーティングへWIN-WINネット推進G担当者を参加させるなど、本業支援と経営改善支援の相乗強化を図ってまいります。

また、経営計画の進捗管理を担う経営企画部、人材開発を担う人事総務部を加えた関係部連絡協議機関として「WIN-WINネット業務運営協議会」を本部内に設置し、毎月進捗状況の把握と問題点・課題の洗い出し、改善策の協議・立案を行っております。

[WIN-WINネット業務の実施態勢（表36）]



c. 業種別取組方針

現在までの売上改善支援案件の組成と成約の状況を見ると、建設業や不動産業、

飲食、自動車、卸・小売業における建設関係の案件については成約率が高いものの、その他サービス業関係においては、成約率が低いなどの取扱商品によってバラツキがあることが分かります。これは、業種ごとに難易度が異なることに加え、行員のスキルが不足していたことが要因と考えます。第三次経営強化計画においては、「なんぎん維新塾」において各業種における「幅広い業種知識の習得」を図ることに加えて、現場へのインセンティブについても難易度に応じたメリハリを付けることで、売上改善支援に努めてまいります。

WIN-WINネット業務においては、これまで優先的に支援する4業種を選定して取組みを進めてまいりましたが、前経営強化計画期間における取組みの状況を踏まえて、改めて業種別取組方針を次の通り定めます。

[案件組成と成約状況 (表37)] (平成25年9月現在) (単位: 件、%)

売り手の 主業種	取引対象の商品・サービス	案件数 ①	うち成約 案件数②	成約率 ②÷①
卸・小売業	食料品	226	33	14.6%
	洗浄用品・介護用品等	24	2	8.3%
	自動車	33	6	18.2%
	ゴム製品 (手袋など)	17	3	17.6%
	飼料・肥料	13	2	15.4%
	畳・贈答品	11	2	18.2%
	建築資材	20	4	20.0%
	LED・太陽光パネル等	14	2	14.3%
サービス業	WEBコンテンツ作成サービス	34	2	5.9%
	印刷物や写真サービス	32	3	9.4%
	廃棄物処理サービス	23	1	4.3%
	清掃・ビルメンテナンスサービス	19	3	15.8%
	税務・労務サービス	16	1	6.3%
	ペット葬祭・ハウスクリーニング	14	2	14.3%
	飲食サービス	11	3	27.3%
建設業	建設サービス	172	40	23.3%
不動産業	不動産サービス	53	9	17.0%
合計		732	118	16.1%

(注: 成約案件数が1件以上ある案件に限定して集計しています。)

◇卸・小売業

卸・小売業については、自動車や建築資材などへの販路拡大事例が多く、全体的に県内企業間や県内個人を中心とした販路拡大に取り組んできました。今後においては、他県の地域金融機関等との連携を進めながら本業支援に取り組んでいきます。

◇サービス業

サービス業については、清掃業や飲食業、ペット葬祭業者の紹介などを行っていますが、総じて金額が少額であることや販路が限られることから販路開拓に苦戦しており、成約率は低くなっております(表32における成約率10%未満の項目は大半がサービス業)。

今後はサービス業に対するコンサルティング能力向上および、取組みに対するインセンティブ付与も必要であると考えており、継続的に売上を積み上げやすいスキームへと変更することで、本業種についても支援を継続してまいります。

サービス業の中でも、特に医療・介護・福祉については全体的に売上増加傾向であり、今後も堅調に推移していくものと推測しており、更に注力していき

ます。また、観光資源を活用した観光客誘致支援にも注力していきます。

◆不動産業

不動産業については、需給バランスの良い鹿児島市を中心に賃貸不動産市場は良好であり、引き続き情報収集に努め、積極的に支援してまいります。取引先事業者の店舗や倉庫用地の購入ニーズなどは恒常的に把握することができることから、仲介・媒介とならないように注意しながら、契約先不動産業者への情報連携を引き続き行ってまいります。

◆建設業

建設業については、戸建・マンションや賃貸物件、リフォーム案件の紹介など様々な事例があります。現在、本業種は全体的に公共工事を主体として受注状況は良好であるものの、今後の動向については不安定要素もみられることから、特に民間需要について積極的な提案を行ってまいります。案件としては個別の事案が多いことから、各種のニーズをとらえながら販路紹介を実施してまいります。

d. 販路拡大に向けた取組み

現在までの売上改善支援実績は、主に自行内の情報をもとに販路開拓活動を展開しており、県内の企業や個人間の取引が主となっております。今後、更なる売上支援に取り組むにあたり、鹿児島県外への販路拡大は課題であると認識しており、当行の県外店舗ネットワークの活用や他金融機関との情報交換などを通じて県外への販路拡大を目指してまいります。

(二) 中小企業・事業者向け貸出の増強

国内の経済環境は、前経営強化計画策定時点から大きく変化しており、景気回復とデフレ脱却は大都市圏において鮮明となっております。当地においても建設業において人手不足と建設資材の価格上昇がみられ、サービス業においても労働需給逼迫に伴う人件費上昇等、一部に影響が現れてきており、太陽光発電を主とする自然エネルギー投資の特需も相俟って、企業の資金需要は強まってくるものと推測されます。

一方で優良融資案件については他行競合によって貸出金利回りの低下圧力が強く、採算性では厳しい状況が当面続くものと思われ、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います。

こうした環境下、当行では、比較的利鞘を確保しやすくリスク分散も図ることが出来る「中小零細企業向け貸出」を中心に貸出先数の増加を伴う形で追及していく方針です。また、資金供給については、既存顧客の支援に加えて、地域経済発展の方向性に合致した成長産業（医療・介護、農産物加工、自然エネルギー）向け貸出に注力するとともに、WIN-WINネット業務を通じた“資金需要の創出”にも努めてまいります。

(ホ) 海外取引・海外進出支援に向けたコンサルティング機能強化への取り組み

当行では、海外取引及び海外進出に向けた顧客支援として、外部専門機関との業務提携（相談・現地調査等）を行い、中小企業等のお取引先のニーズに対応しております。

現状、鹿児島県は輸出産業の割合が低く、他地域に比べ海外取引・海外進出を行っている事業所が少ない状況にあります。しかしながら、全産業における農産物関連の生産割合が高い鹿児島県においては、当行が本業支援として取り組んでいるWIN-WINネット業務の観点からも、農商工連携による6次産業化により付加価値を高めた食品加工品を、地理的に近い東南アジアを中心とした海外市場に輸出するなど、お取引先の新たな販路拡大に繋げていく必要があると考えています。

これを踏まえ、今後、お取引先の海外取引及び海外進出支援を強化すべく、国際業務取組みの再構築を図ってまいります。具体的な内容としては輸出入取引や海外向け商談会参加に関する補助金制度の紹介等を含めた貿易全般のノウハウを提供するほか、それに伴う資金ニーズへの対応に努めてまいります。また、外部専門機関・専門家等と連携による販路拡大支援についても検討してまいります。

国際業務へのノウハウを行内に蓄積することで、人材の継続的育成と営業力・内部管理体制の強化を図り、お取引先支援に努めてまいります。

(ヘ) 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貸出金シェアおよび事業所貸出先数の推移をみると、徐々に高まってきている状況にあり、事業所貸出先数についても減少傾向に歯止めが掛かり、増加に転じております。地域シェアの向上にあたっては、他行設定より低利な貸出金利設定による貸出の増強ではなく、本業支援や創業支援、海外進出支援等を通じて、地元地域経済の新たな資金需要を創出し、お取引先の増加を伴った取組みを主眼に置いていきます。

現在取り組んでいる「WIN-WINネット業務」への地道かつ着実な取組みや年金・給与振込や口座振替の推進によるメイン化によりお取引先数の増加や地域シェアの拡大に繋がってくるものと考えております。

[鹿児島県内預貸金シェアの推移（表38）]

（単位：％、億円）

	19/3末 実績	20/3末 実績	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
貸出金	10.4	10.5	10.6	10.9	11.0	11.2	11.1
県内貸出残高	37,412	38,082	38,867	39,344	39,682	39,677	40,897
預金	6.1	6.2	6.1	6.3	6.4	6.4	6.5

※JA、ゆうちょ含むシェア

（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39)]

(単位：先)

	20/3末 実績	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
事業所貸出先数	8,312	8,067	7,991	7,819	7,532	7,362	7,580
うち鹿児島県内	7,028	6,884	6,845	6,693	6,460	6,367	6,548
うち鹿児島県外	1,284	1,183	1,146	1,126	1,072	995	1,032

(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

当行では、平成22年4月より、収益管理システムを導入し、スプレッド・バンキング、ABC原価計算、信用リスク計量化による管理会計を活用して収益管理態勢の再構築を進めてまいりました。

これまでの運用を通じ、多様なセグメントでの分析が可能となったことから、お取引先毎の総合的な採算性把握と検討を目的とし、平成25年11月に管理会計とプライシングガイドラインをベースとした顧客別総合採算検討表を策定しました。これによって、与信審査をガイドラインのみの判定とせず、お取引先の取引内容を勘案し、管理会計を活用した総合的見地からも採算性検討を行っております。

今後は、営業店別の将来収益シミュレーションを策定し、お取引先別・営業店別の両面からの収益管理、採算性把握によって当行全体の収益力を向上させていくとともに、信用コストまでを考慮したRA業務純益^{*}ベースでの業績評価を徹底することで、営業店へ採算性向上に対するインセンティブを強化し、実効性を高めてまいります。また、ABC原価計算で得られたデータを活用した効率的な業務運営にも努めてまいります。

※RA業務純益・・・リスク調整後業務純益

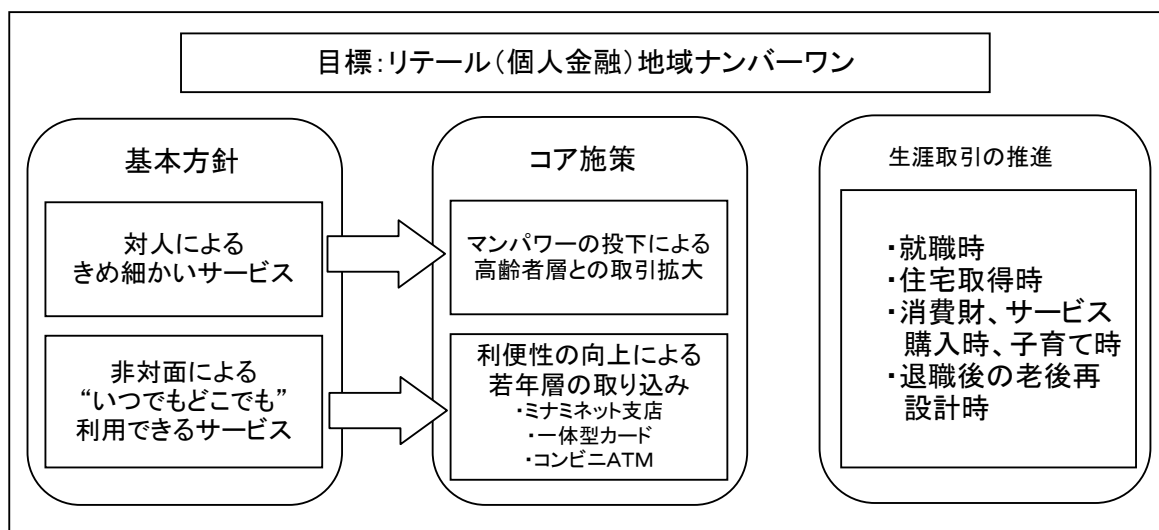
ロ. リテール（個人金融）部門の強化

（イ）基本方針

リテール（個人金融）部門の強化は、高齢化社会の到来に向けた金融資産の世代間移転、「貯蓄から投資」への流れの加速等を踏まえて、当行の安定的調達基盤の確保と、今後の景気回復に伴う個人消費増加を金融面でサポートする観点から、その取組みを強化する必要があると考えております。

この基本方針のもと、「リテール金融（個人）地域ナンバーワン」の目標に向けて、コアとなる施策をそれぞれのビジネス分野で展開してまいります。推進態勢としては、役割分担を明確にした上で、女性、継続雇用の嘱託高齢行員、若年行員を戦力化して、大手金融機関が対応できない“きめ細かいサービス”に取り組むとともに、非対面チャネルによる“利便性を重視したサービス”を展開してまいります。

[リテール部門強化イメージ（表 40）]



高齢化の進展とそれに伴う人口減少は全国的傾向となっていますが、とりわけ当行が主要マーケットとしている鹿児島県においても 2010 年から 2035 年までの間に約 19%相当、31.9 万人が減少すると予想されているなど、地域金融機関の生命線である“預金調達基盤”が揺るぎかねない状況にあります。

しかしながら、WIN-WIN ネット業務を含めた各種施策の実行により契約先の雇用安定や地域経済活性化に伴う若年労働者の県外転出抑制の一助となることで人口減少の悪影響を最小限にとどめた上で、リテール部門への戦略的取組みにより、現在の預金シェア 6.5%（表 38 参照）の着実な改善を図っていきたいと考えております。そのために、以下のような取組みを行ってまいります。

a. 高齢化進展への対応

当行では、従来から年金振込指定口座の確保を重要な預金吸収基盤強化策として捉えており、現在も個人預金全体に占める 65 歳以上の預金者の割合

(預金残高ベース)は36.7%と高い水準となっています。

鹿児島県の推計によると、平成22年以降の10年間で65歳以上の人口は6.2万人増加する見通しであり、この顧客層に限ればパイは当面拡大するため、引き続き高齢者層の預金吸収が重要となるものと考えています。

この顧客層の主なニーズは「対人によるきめ細かいサービス」であり、これまで金融機関が省力化のため推進してきた機械化・無人化戦略と対極にあります。しかしながら、当該顧客層がもたらす収益性は高く、マンパワーを投下してコストをかけてでも取り込む価値は高いものと考えます。

具体的には、雇用延長により当行でも増加することが見込まれる嘱託行員や行員OBの再雇用等により、高齢者対応専門の渉外行員を配置してまいります。

b. 若年層顧客の取り込み

一方で、高齢化の進展により、少子化の影響による若年層の減少が予想されることから、給与振込や個人ローン、住宅ローン利用者は先細りとなることが予想されます。

また、当該顧客層は将来の年金受給者となるため、顧客構成の変容は預金吸収基盤の脆弱化に繋がりがかねないと危惧しており、高齢顧客の取り込みとともに若年層顧客の囲い込みは長期的戦略として不可欠であると認識しています。

若年層顧客は高齢者顧客と異なり、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にあります。従って、この顧客層を取り込むために、非対面チャネルの強化とATM網充実を促進してまいります。

具体的には、平成25年度に取り扱いを開始した交通系ICカードと提携した一体型カード「WAZZE JQ SUGOCA」の販売促進と、平成26年4月のセブン銀行とのATM利用提携により全国のセブン-イレブン等にて「ほぼ24時間」利用可能な店舗外ATM網の拡充を図ってまいります。

また、ミナミネット支店を活用したネット預金の取り扱いとインターネット・モバイルバンキングの強化、マスメディアを通じたイメージ戦略の展開等により、若年層顧客を取り込みます。

(ロ) 預り資産を含む顧客囲い込み

現在、世界の経済環境は先進国を中心に回復基調にあり、わが国の経済も緩やかな成長トレンドに入ったとされています。昨今の「貯蓄から投資」への流れも続いていくものと思われ、NISAを活用した投資信託や個人年金保険、終身保険、国債を中心としたお客様のニーズにあった提案活動により、非金利収入の拡大に努めてまいります。

取組みにあたっては、平成21年5月に開設した「なんぎん個人相談プラザ」が中心となり、営業店のMP(マネー・プランナー)、内勤行員の販売スキ

ルを向上させ、預金・金融商品合算でのトータル資産管理態勢を構築してまいります。

[金融商品販売実績推移 (表 41)]

(単位:販売額・残高:百万円、株価:円)

	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
投信販売額	1,099	2,106	3,591	3,124	5,371
期末投信残高	17,284	15,884	14,468	16,295	16,833
日経平均株価 (年度末)	10,546	9,755	10,083	12,397	14,632

(ハ) 生涯取引推進による顧客囲い込み

個人取引においては、ライフサイクルに適応したサービス提供を行っていき中でも、以下のイベントタイミングを重視した戦略を進めてまいります。

a. 就職時 (給与振込口座獲得)

就職時の給振指定口座獲得は生涯取引の第一歩となるため、地域に密着した金融機関にとっては重要なセールスイベントとなります。

口座指定の動機には、既取引があること、勤務先が指定していること等がありますが、前者は就学中のアルバイト代振込み口座開設時点がポイントとなるため、この観点からも、新入学生を対象としたキャンペーンの実施や、若年層に対してインパクトの高い商品投入とイメージ戦略を展開してまいります。

b. 住宅取得時 (住宅ローンの推進)

住宅取得時の住宅ローン取り扱い、生涯取引固定化の重要な契機であるため、個人取引メイン化の重要な施策として推進を図ってまいります。

しかしながら、銀行間競争の激化により住宅ローン単独では採算の確保が困難となっており、これを踏まえ、当行では、適正な資金供給に努めつつも、低利固定型の住宅ローンで積極的に融資残高を増加させる戦略ではなく、個人メイン顧客獲得のツールとして活用するに留める方針です。

ただし、太陽光設備設置やLED電灯への入れ替え等、一般住宅におけるリフォーム需要は安定的に見込めることから、積極的に対応してまいります。また、「フラット 35」については商品内容に他行との差異が少なく、金利リスクもないため、手数料確保とメイン顧客獲得の有効ツールとして注力してまいります。

[鹿児島県内4行庫の住宅ローン残高推移(表42)]

(単位:百万円)

	24/3 末 残高	25/3 末		26/3 末 残高
		残高	シェア	
当行	152,318	154,519	19.2%	155,688
地元他行庫	624,720	650,751	80.8%	723,428
合計	777,038	805,270	100.0%	879,116

[住宅ローン残高内訳(表43)]

(単位:百万円)

	24/3 末残高	25/3 末残高	26/3 末残高
住宅ローン	97,480	98,858	100,062
アパートローン	54,837	55,661	55,626
合計	152,318	154,519	155,688

c. 消費財・サービス購入時、子育て時

改正貸金業法の完全施行後の健全な消費者金融市場を形成する観点から、消費者向け貸出についての取組みを強化してまいりましたが、今後の景気回復を見越した個人消費性向の高まりを想定した場合、消費者ローン市場は成長性、収益性の両面から有望なマーケットであると認識しています。

特に個人ローンに関しては、そのプライバシー性から、非対面チャネルを好む傾向にあり、同チャネルの拡充はローン戦略の重要な要素と考えています。

消費者ローン残高は、平成22年度以降、それまでの減少基調から一転して増加傾向にあり、平成24年度で年間17億円、平成25年度で年間16億円と堅調に増加しております。これは、平成23年4月に開設した「ミナミネット支店」が大きく貢献しており、現在は全ローンの約33.8%を同支店経由で受付するなど、申込案件確保と営業店事務効率化の両面において効果が大きいことから、今後も同支店を最大限に活用した非対面チャネルによるローン戦略を展開してまいります。

d. 退職後の老後生活再設計時

退職時においては、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ります。これを踏まえ、各種資産運用のアドバイスにより当行での取引拡大に努めます。

また、当地においては、少子高齢化が進展する中であっても核家族化により世帯数は増加傾向にあり、介護付き高齢者専用賃貸アパートの需要の高まりとともに、賃貸物件の建設は一定のペースで今後も続くものと予想しています。これは、退職金等を運用する投資プランとしても、自身の老後の生活空間を確保する上においてもニーズが高いものと思われ、当行では総合的な採算面を考慮しつつ、前向きに取り込んでいく方針です。

② 経営の効率化

イ. 従業員の戦力化

当行では、営業拠点拡大を進めるとともに、行職員の定期採用に取組み、適正人員を確保するとともに、行職員のスキルアップにより多様化する顧客ニーズに対応してまいります。また、定年退職継続雇用者の高いスキルを活かすために、積極的に営業店への配置を進めていくほか、安定的な採用（新卒・中途）を継続する一方で、嘱託・パート行員への研修を強化し、質の高い人材を育成してまいります。

なお、平成26年度より役割責任の大きさや貢献度合いに応じて、より適正な処遇を実施するために、従来の人事諸制度を大幅に改定致しました。これにより行員のインセンティブ向上によるモチベーションの引き上げを図ってまいります。

(イ) 「女性」の更なる活用

女性行員についても、MP（マネー・プランナー：女性除外）への任命だけでなく、総合渉外への積極的な登用を行うとともに、更なる能力開発の促進により、役席者や管理職への登用を拡大してまいります。平成25年4月には西谷山出張所の設置に伴い、所属の所長を含めた全行職員を女性としており、女性活用のモデル店舗としております。

これらに加えて、産休・育休制度を積極的に活用していくことで、女性にとって働きやすい職場・就業環境を整備していきます。

(ロ) 出向先の拡大によるリレーション強化・戦力化

お客様と当行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を図るため、当行グループ会社以外への出向者（平成26年3月末現在：49名、うち銀行グループ外27名）を今後も増加させ、さらにお客様とのリレーション強化を図ってまいります。

(ハ) 従業員の多能化による戦力化

お客様に対するサービスの向上に向けて、従業員をハイカウンター業務（テラー、出納）から相談業務に配置換えするとともに、ハイカウンター業務については嘱託・パート化により対応しています。

現在、嘱託・パート職員においては採用時研修を毎月実施し、更なる戦力化（質の向上）を促進しております。また、女性行員の営業力強化を図るため、金融商品プログラム研修やマネー・プランナー（MP）のスキルアップに向けた取組みを行っております。さらに、従業員の一人二役・三役の実現、役割分担の明確化により全員営業態勢の強化を図ります。

(ニ) スキル向上による戦力化

お客様とのリレーション強化は、行員のスキル向上に大きく依存することから、研修カリキュラムにコンサルティング機能の強化を盛り込むことで、資格取得後

の営業現場での活用に努めてまいります。

また、「なんぎん維新塾」（月1回の行員主導による幅広い業務知識の習得を目的とした店別勉強会）を継続実施することにより、行員全体のスキル向上を図ってまいります。

ロ. ローコスト態勢の構築

(イ) 人件費について

本計画内においては、質の高い営業態勢を構築するため、適正な営業店人員を確保することで、営業拠点の拡大とともに全体の人員数は若干増加する見通しです。

また、人事制度ならびに給与規程等の制度改定による影響（調整給等）もあって平成26年度および平成27年度中の人件費は増加する予定です。

〔従業員数の推移見込み（表44）〕

（単位：人）

	24年度 実績	25年度 実績	26年度 計画	27年度 計画	28年度 計画	25年度 比較
期末従業員	913	892	913	916	916	24
うち行員	644	619	630	631	634	15
嘱託・パート	269	273	283	285	282	9

〔人件費の計画（表45）〕

（単位：百万円）

	23年度 実績	24年度 実績	25年度 実績	26年度 計画	27年度 計画	28年度 計画	25年度 比較
人件費	5,608	5,627	5,481	5,507	5,490	5,472	△9

(ロ) 物件費について

物件費の節減については、前経営強化計画においても鋭意取組み、相応の成果を出しておりますが、機械化関連投資（S B K関連費、サブシステム等のソフトウェア）、顧客利便性の向上に向けた投資（種子島支店移設、西谷山・上川内出張所新設、事務センター開設等）ならびにS B K（システムバンキング九州共同センター）負担割合の増加による事務委託費等の増加により、物件費は本計画期間中において増加する見込みです。

現在、経費の最適化を図るべく、費用対効果の検証および追跡を実施しているほか、全行的な総物件費（賃借料、保守料、警備料、会費等）の継続的な見直しに加えて、経費事務の本部集中化や事務効率化等に取り組んでおります。また、S B Kにおいて加盟行の業務の集中化・共同化の検討を進めており、更なるローコスト体制の構築に取り組んでまいります。

一方で、物件費の当行の支払先には鹿児島県内事業者も相当数含まれており、そのような事業者にとっては重要な売上となっている可能性があります。WIN-WINネット業務を行う当行にとっては、価格や条件だけで、このような事業

者への支払を削減することがないように今後も留意しつつ物件費の節減を行ってまいります。

[物件費の計画 (表 46)]

(単位:百万円)

	23年度 実績	24年度 実績	25年度 実績	26年度 計画	27年度 計画	28年度 計画	25年度 比較
物件費	4,196	3,992	3,977	4,056	4,063	4,078	101

(ハ) 事務管理態勢の効率化

本経営強化計画に掲げる収益目標を達成するためには、経営資源（マンパワー）を営業に集中的に投下して顧客との接点拡大を図る必要があります。

前経営強化計画策定時より、事務の機械化・本部集中化による営業店の事務の効率化により内部従事者の営業現場への投入を図ってまいりました。本計画においても更なる効率化を進めていくことで、営業人員の創出と全員営業態勢の強化に繋げてまいります。

a. 営業店内務従業者数の抑制

本経営強化計画において、事務・業務の本部集中、効率化をこれまで以上に進めることで余剰人員を創出し、営業店の内務従業者（事務担当）数の営業店総従業者数に占める比率を、60%から55%へ引き下げ、これによって創出されたマンパワーを営業戦力へシフトすることで収益力強化に繋げてまいります。

b. 「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

事務統括部の各部署が鹿児島市内各所に点在していたことから、集約・統合による業務効率向上と行職員の互換性向上、人員の効率的配置による営業現場への再配置を目的として、平成25年9月に事務統括部を南日本銀行第2ビル（M2ビル）に移転・集約し、「事務センター」として再編・稼働させました。今後は、本センターを中心として更なる営業店事務の本部集中化を進めてまいります。

営業店事務の本部集中化の促進としては、すでに本部集中を実施している14業務（融資オペレーション、相続手続、諸届、残高証明発行など）について事務統括部事務集中2グループへの集約の促進、および文書統合管理システムによる各種紙媒体の電子化促進を一層進めてまいります。

これにより、発生頻度や習熟度が低い事務処理について、本部専門スタッフが対応することによる事務リスク低減と研修コスト抑制を図るとともに、文書管理・個人情報管理といった業務負担の抑制効果が期待されます。

c. 事務量の削減（行員処理から顧客処理へのシフト）

事務量の削減に向けて、通帳繰越、硬貨入金機能を備えた多機能型ATMへの切替えを進めていくとともに、リモート精査機能を導入し、営業店で週一回実施しているATM精査業務の軽減化を図るほか、少数店舗の事務負担軽減

のため、電子記帳台、通帳・証書管理機の導入を検討してまいります。

また、事務量に応じてオープン出納機への切替えを進めていくことに加え、店舗新設やリニューアル時において今後も金庫レス対応、全自動貸金庫設置を標準装備として顧客利便性の維持・向上を図りつつ、順次展開してまいります。

ハ. 経営資源の効率的配置

当行は、前経営強化計画においても、高コスト体質からの脱却へ向けて、「業務改善・効率化提案箱」の設置をはじめ、人事総務部を中心とした「物件費削減のための施策」への取り組みや、事務管理態勢の効率化（前記）など、様々な施策に取り組んでまいりました。

本経営強化計画では、これまでの取り組みを継続していくとともに、前経営強化計画の反省項目を踏まえた新たな施策にも鋭意取り組んでまいります。

(イ) 本部機能向上のための経営資源の効率的配置

当行の本部機能については、人材(ソフト)面およびハード面の双方の観点から、経営資源の効率的配置を目指しております。

a. 人材の適正配置（本部機構改革・人事異動）

当行においては、前経営強化計画期間中8回の本部機構改革を実施しており、「経営支援室」の増員や「WIN-WINネット推進G」の設置など、営業現場のサポート強化へ向けた態勢整備を進めてまいりました。

本経営強化計画においても引き続き、営業力強化及び効率的業務運営の観点から、本部機構の見直しと人材の適正配置に努めてまいります。

b. ハード面の充実

営業現場のサポートに向けては、営業店事務の本部集中化（前記）等を掲げ取り組みを進めており、事務処理を集中的かつ効率的に行うことを目的として平成25年9月に「事務センター」を設置しました。本経営強化計画においては、本部建物内の効率運用を目的に、本部各部の配置・フロアーの見直しなど、現状分散配置されている関連部署の集約等を行い、本部機能の強化を図って参ります。

(ロ) 店舗戦略の明確化

当行では平成元年以降の20年間で店舗統廃合により県外店舗を中心に13カ店閉鎖する一方で、新規出店は東京支店、明和支店、県庁支店の3カ店に止まるなど、有人店舗網は縮小していました。

近年では、主要営業拠点である鹿児島県内の店舗網充実を図るため、平成21年10月策定の「当面の店舗・営業・人事施策について」に基づき、以下の内容で店舗戦略を推進してきました。

a. 新店舗出店

平成22年3月に熊本市内の3カ店（熊本支店、河原町支店、熊本市場支店）を熊本営業部として統合したことで非効率店舗の統廃合は一段落したと考えており、今後は発展が期待される地区への新規出店を進めていく方針です。

具体的には、平成22年3月に花棚支店、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築オープンしております。今後も鹿児島市や霧島市、鹿屋市等の市場が新たに見込める有力候補地に新規出店を進め、営業基盤の強化と地域シェアの引き上げを図ってまいります。

b. 既存店舗見直し

店舗網再構築の一環として、平成22年10月より鹿児島市内4地区において店舗エリア制をスタート（正式運用は平成23年2月）させましたが、今後はエリア子店の出張所化等、店舗網の合理化と更なる強化策を検討してまいります。

また、従来の小規模店舗等を広い駐車場を備えた中核店舗として統合・再編するなど、店舗毎の役割を明確にした店舗網再構築を進めており、平成26年9月には城西支店と宮田通支店を統合して西田支店として新設オープンする予定となっています。

併せて、老朽化店舗のリニューアルについても計画的に進めており、新設店舗は金庫レス、オープン出納機、全自動貸金庫等の最新設備を備えた省力・省エネタイプを基本としており、平成26年4月にはこれらを備えた伊集院支店を新築移転オープンしました。

c. ATM戦略の見直し

当行のATM戦略は、スクラップ・アンド・ビルドを基本方針とし、コンビニ店舗内や商業施設を中心に当行のATMの出店を進めてきましたが、併せて、現金装填のアウトソース方式、MMK方式（現金補填やメンテナンスを警備会社へ委託する方式）採用による効率化など、顧客の利便性向上とのバランスを取りながら、営業店のATM管理業務の軽減にも努めてまいりました。

平成26年4月からは、セブン銀行とのATM利用提携により、セブン-イレブンなどに設置している全国19,000台超の同行ATMでの入・出金、残高照会が可能となりました。特に出金については、県内地場金融機関では唯一「ほぼ24時間可能」となることから、コンビニATMの主な利用者である若年層を中心に、これまで以上に顧客利便性向上とともに取引拡大に繋がるものと考えております。

(ハ) 新規設備（システム）投資にかかる採算管理の厳格化

現在、人事総務部を中心として物件費の抜本的な見直しを実施しているところですが、新規の設備（システム）投資についても、実施・導入にあたっては、厳格な協議を経て行っております。

これに関しては、平成22年2月より設備（システム）投資案件のエントリー制を

実施しており、設備（システム）投資計画検討会（部長会）を開催（原則2月、8月）し、投資の必要性・妥当性について多面的に検討しております。

（二）SBK「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

現在、SBK（システムバンキング九州共同センター）では加盟行の業務集中化・共同化拡大を目的として、平成25年10月より「ローコスト運営拡大プロジェクト」を立ち上げ、集中化・共同化の検討を進めております。具体的には反社会的勢力のスクリーニング検索やインターネットバンキングの登録業務、雑益明細の検索システムなどの集中化・共同化に着手済みであり、今後もより効率的な業務運営に努めてまいります。

③ 資産の健全化

当行の不良債権比率は依然として高止まっております、地元鹿児島県経済は明るさの兆しはみられるものの依然として厳しい状況が続いていることから、「不良資産の改善」ならびに「信用コストの抑制」については重要施策として引き続き取組み強化を図ってまいります。

イ. 不良資産の改善

（イ）再生支援への取組み

審査部経営支援室が主となり重点的に再生支援を行う取引先を「経営支援室特定支援先」（当行がメイン先で債務残高が一定額以上の要注意先、破綻懸念先を対象）と位置付け、経営支援室が専担になり積極的に経営改善に取り組んでおります。

「経営支援室特定支援先」の対象先は半期毎に見直しており、平成26年度上期は78先を対象としております。

中小企業再生支援協議会との連携も政策パッケージ公表（平成24年4月）後の実績は、経営改善計画書を策定のうえ、バンクミーティングまで完了した案件が55件（平成26年3月末）の実績となっており、引き続き、中小企業再生支援協議会等の外部機関を活用し、適切な再生支援手法の検討を行ってまいります。

また、これまでの取組みで、公認会計士、弁護士等の専門家や認定支援機関との関係強化が図られ、実効性のある支援が出来る態勢が整備されつつあることから、今後も積極的な事業再生支援活動に努めてまいります。取組みにあたっては、営業店や営業統括部のWIN-WINネット推進グループとのより一層の連携強化に努めることで、事業再生に向けた相乗効果を図ってまいります。事業再生型の本業支援については、相当に難易度が高いことが予想されますが、地域金融機関が積極的に関与することで他行でもまだ類を見ない売上高改善による事業再生を実現してまいります。

(ロ) 事業再生ファンドの活用

お取引先の再生に向けた支援を強化するために平成 25 年 3 月に地域経済活性化を目的とした「九州地域活性化ファンド」(提携先: あおぞら銀行、参加銀行: 当行、宮崎太陽銀行、豊和銀行) および、「かごしま企業再生ファンド」(提携先: ドーガン・インベストメンツ、参加金融機関: 鹿児島県内 7 金融機関) に参加しております。これらのファンドの活用状況としては、平成 25 年度において、7 件の 427 百万円の実績となっており、事業再生に向けて積極的な活用を図っております。

また、人員体制についても、審査部経営支援室にあおぞら銀行から実務支援スタッフを 1 名招聘し体制強化を図っており、今後もお取引先の事業再生支援に注力してまいります。

(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

事業再生の可能性がないと判断された実質破綻先以下のお取引先については、審査部債権管理室を専担として、営業店毎に担当者を配置し、営業店の回収方針を確認したうえで債務者との面接を行い個社毎に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「債権管理委員会」(役付取締役、審査部長等で構成) 等を開催し、管理債権等の管理状況の分析に加えて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個別具体的にスケジュール化し、進捗状況を管理し、PDCA サイクルを実践することにより、計画的な不良債権の削減に努めてまいります。

ロ. 信用コストの抑制

リレバン推進による債務者の実態把握等の強化による信用コスト抑制に加えて、大口貸出先の適正な水準への与信圧縮と中小企業等向け小口貸出の増強によるポートフォリオ構造の再構築を図り、適切なリスク分散に努めてまいります。

(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」(役付取締役、審査部長で構成) 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」(役付取締役、審査部長で構成) 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て、モニタリングを強化することにより、当該大口与信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 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「その他要注意先」を2つに区分したうちの下位ランクである「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」の上位ランクである「8格A」先と下位ランクである「8格B」先は信用コストに明確な差があり（平成26年3月期データで実績PD（＝倒産確率）を算定し検証済）、特に「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、これらの取組みの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、信用格付判定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「お取引先を良く知る」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してまいります。

また、この「8格B」先に対して、能動的な円滑化対応の検討やWIN-WINネット業務との連携等により信用コストの抑制を図ってまいります。

(ハ) ABLの活用による取引先企業の経営実態把握の強化

ABLについては、過度な担保・保証に依存しない円滑な資金供与に資する融資手法として、積極的に取り組んでおります。

今後、ABLを一層活用していくためには動産評価が重要であると考えており、外部機関との業務提携を検討しているほか、企業の「動産・売掛金」などを継続的にモニタリングすることを通じて企業の経営実態をより深く把握するツールとして活用することにより、経営実態の把握による経営改善支援を含めた信用コストの抑制を図ってまいります。

(ニ) 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」を制定し、平成25年11月より営業店にて運用開始したことに加えて、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。

この採算性の改善が必要な先について営業店が信用コストや総合的な取引採算の改善策を検討することで信用コストを含めたリターンを意識することが重要であり、全ての行員に対して信用コストを含めた採算性に関する意識を高めてまいります。

5. 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

(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

責任ある経営体制の確立に向けて、取締役の役割と責任をより明確にするために、平成21年6月の定時株主総会時に2名、平成22年6月に2名の取締役の人員削減を実施したことに加え、同じく平成22年6月、取締役の任期を2年から1年へ変更することによって、迅速な業務執行とそれに伴う成果を求める体制としました。

平成23年6月においては、役員の業績向上及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と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。また、平成24年6月には、更なる経営の透明性の確保および、監査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社外取締役を導入しております。

取締役および部長、室長で構成される経営会議（平成23年7月に組成）には常勤監査役が出席しており、経営執行に対する監視強化と経営に対する評価の客観性確保も図っております。

毎月開催される経営計画推進委員会に取締役や監査役、各部長、室長が参加し、経営強化計画を踏まえた各部の主要施策の進捗管理や改善策の検討・協議を行っており、計画達成に向けたPDCAサイクルの向上に努めております。

また、経営に対する評価の客観性を確保するために、弁護士、大学教授、企業経営者で構成される「経営評価委員会」を平成21年6月に設置し、当行の経営戦略および経営方針に対する客観的評価の確保と牽制機能の強化を図っております。

監査役については、当行では、企業経営に対する監視・検証の機能として監査役会を設置しております。監査役は会計監査人や内部監査部門（業務監査部）との連携を密にするとともに、重要な諸会議への出席を可能とするなど、監査役の重要情報へのアクセスを保証し、監査役機能の強化を図っています。なお、社外取締役の導入に伴い、監査役は社外監査役2名を含む3名体制となっております。

(2) リスク管理体制の強化のための方策

当行は、リスクの総量を自己資本の範囲内に抑制することで、経営の健全性を確保するとともに、適正なリスクテイクによる収益向上を目指し、統合リスク管理の実践に努めてまいります。

① 統合リスク管理体制の強化のための方策

経営企画部内にあるリスク統括グループならびに経営計画推進室が連携し、収益管理・統合リスク管理を関連付けて、リスク・コスト・リターンの適正化を図っているほか、リスク統括グループを中心として統合リスク管理の高度化を進めております。

具体的には、平成23年度上期から信用コスト控除後収益を極大化するための施策として、収益管理システムで算定されるRA業務純益による業績評価を開始するなど、リスク・コスト・リターンの適正化を図っているほか、限りある自己資本の効率的な運用を目的として資本配賦運営を実施しており、部門別にリスク資本を配賦し、資本

の使用状況について確認しております。

加えて、資本配賦によるリスク対比リターン評価をRAROC（リスク調整後資本収益率）等の指標を用いて部門別を実施し、ALM委員会へ報告しております。

さらには、様々なシナリオによるストレス・テストの結果を踏まえた統合リスク量との比較・対照により、自己資本の十分性についても確認しております。

今後も、リスク資本配賦内でのリスクテイクにより、健全性の確保と効率的なリスク・リターン運営に努めてまいります。

② 信用リスク管理体制の強化のための方策

信用リスク管理については、「融資の基本姿勢（クレジットポリシー）」及び「リスク管理基準」に基本事項を定め、組織全体に周知しております。

具体的には、リスク管理基準に「信用リスク管理方針」を定め、信用リスク管理の強化を図っております。また、半期毎には「リスク資本配賦運営に関する基準」に基づき資本配賦額を定め、信用リスクが配賦資本を超過しないように管理しております。

- イ. 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」（役付取締役、審査部長で構成）において、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」（役付取締役、審査部長で構成）にて、大口先の「取組方針」「極度額」を個別に協議決定する体制としております。加えて、信用リスクを毎月計量し、大口与信先を中心とした信用リスク量（＝UL）の上位30先、20グループの残高、格付の推移、未保全等の状況からULの変化の分析等についてALM委員会にて報告しているほか、信用コストを考慮した個社別採算管理帳票を営業店に毎月配信するなど、営業店毎のポートフォリオや、個社毎の信用リスクの状況及び業種毎の与信集中リスクやリスク・リターンを効果的に把握・管理する態勢整備に努めております。
- ロ. ポートフォリオ管理については、ALM委員会において、大口与信先や業種別、格付別、地域別、資金用途別の与信残高、構成比、ULの推移を把握・管理しているほか、特定業種のランクダウン等を想定したストレス・テストを実施し自己資本と対比するなど、与信における業種集中リスクの抑制にも努めております。
- ハ. 個別案件審査については、お取引先の財務状況を知ることがもとより、業界動向・業界実務に精通することが必要であることから、「金融業」「医療福祉事業」「遊戯業」「農林・水産業」の業種別に審査担当者を配置し特定業種の案件審査を行っております。また、営業店が業種の理解を深めるために融資業務支援システム上に「業種別審査事典」を平成25年6月から配備するなど、業界知識の向上に向けた体制整備に努めております。
- ニ. 金融円滑化先においては、債務者の主体的な経営改善に向けた取組みを促進するために、営業店を主体として経営支援室がサポートする体制を整備しております。具体的には、経営支援室が営業店と同行訪問を行い、取引先に対して経営改善計画の策定支援に加えて、経営相談、指導といったコンサルティング活動を行って

いるほか、営業店に円滑化先のモニタリングシートの提出を義務付け（債務者の状況、与信額、未保全額等に応じて実施間隔を年1回又は四半期毎に作成）、モニタリングの実効性向上を図っています。

加えて、平成23年10月より開始した新販路開拓支援活動（WIN-WINネット業務）による本業支援・コンサルティングを行うことで事業再生・経営改善に向けた相乗効果を図ってまいります。

また、事業再生支援については、審査部経営支援室主導で「経営支援室特定支援先」を選定し重点的に支援しているほか、「九州地域活性化ファンド」「かごしま企業再生ファンド」の活用により、お客様の事業再生支援強化を図ってまいります。

ホ. 住宅ローンについては、市場金利の低下を背景として各金融機関における金利競争が激しくなっており、商品自体の採算性が懸念される状況にあります。

この様な状況下、住宅ローンのリスク管理、ならびに収益性の把握が重要視されており、当行においては、住宅ローンの商品特性を考慮した分析を実施し、ALM委員会へ報告しております。

しかしながら、現状では、分析に係るデータ取得に相応の時間を要することから不定期での分析となっており、今後、データ取得方法の整備等、住宅ローンのリスク管理、収益性の把握を定期的に分析・モニタリングできる態勢を整えてまいります。

③ 市場リスク管理体制の強化のための方策

市場リスク管理に関する基本的事項については、「市場リスク管理基準」及び「市場リスク管理細則」に基づき管理を行っております。

具体的には、日次ベースでポジション枠、損失限度枠等の状況について「市場リスク管理表」を用いて、証券国際部の部内ミドルに加えて、リスク統括部署である経営企画部リスク統括グループで確認・検証しています。加えて、損失限度額等のアラームポイント抵触に際しては、速やかにリスク統括部署を経由のうえ担当役員に報告する態勢を整備しており、牽制態勢の強化を図っております。

また、市場リスク限度枠の抵触状況についてはALM委員会においても月次で確認・検証しています。

有価証券に係る市場リスク量については、VaR法による管理に加えて、この手法の限界を補完する観点から、急激な市場環境の変化を想定したストレス・テストを実施し、当行の経営体力および期間損益に与える影響を把握しています。

今後も市場部門へのリスク資本配賦額及び期間損益や含み損益等を考慮し、リスク限度枠および損失限度枠を設定するとともに、リスク資本使用率のモニタリングにより、当行の経営体力の範囲内でのリスクテイクを遵守し、相場の変化に即応できる態勢整備に努めてまいります。

イ. 金利リスクへの対応

現在、有価証券においては、価格変動リスクの高い株式等を削減し、流動性の高い債券等、低リスク資産中心のポートフォリオへの転換を進めており、国債残高が増加

傾向にあるほか、貸出金においては住宅ローンを中心とした長期固定貸出が増加傾向にあります。

このため、調達サイドにおいては、中長期型（3～5年）定期預金のキャンペーンを定期的実施するとともに、運用サイドの債券についてもデュレーションに配慮するなど、金利リスクのコントロール及び低減に努めております。

また、金利リスクをVaR管理に加えてアウトライヤー比率、BPV（ベシス・ポイント・バリュー）等、複数の指標で管理し、ALM委員会で分析結果を報告・検証しております。

ただし、国内の景況感はやベノミクスによる影響から好転の兆しを見せはじめとなり、金利の先行きも上昇への蓋然性が高まりつつあることから、今後も金利リスクへの対応として、前記の複数指標による管理に加え、ヒストリカルに囚われない金利上昇を想定したストレス・テストも実施し、金利上昇時に適時対応できる態勢整備に努めてまいります。

④ 自己資本比率向上のための方策

金融機関は、財務の健全性確保のため、客観的な基準である自己資本比率を指標とした規制の中で経営しており、当行においても自己資本比率を経営上の重要な指標として掲げ、この向上に努めています。

当行としては、新たな自己資本比率規制（バーゼルⅢ）の導入も踏まえ、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、比率の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。

今後は、当行が採用する標準的手法におけるリスク資産算定方法を営業店へ啓蒙していくことに加え、営業店の業績表彰項目にリスク資産に係る項目を設けてインセンティブを働かせ、貸出金ポートフォリオを中心にコントロールすることでリスク資産を適正な水準へ誘導し、自己資本比率の向上に努めてまいります。

(3) 法令遵守の体制強化のための方策

当行では、法令等遵守等態勢の確立を最重要課題として取り組む姿勢を明確にし、日常管理については、頭取以下、取締役、監査役、各部部長により構成される「コンプライアンス委員会」にて、法令等遵守態勢の適切性・実効性及び反社会的勢力の排除に向けた取組み状況の検証を毎月実施するとともに、全店長会議やブロック会議、役員による営業店臨店時の直接指導を通じて周知徹底を図っています。

また、各部店にコンプライアンスに関する責任者（コンプライアンス担当者 本部次席・営業店は支店長）を配置し、担当者によるモニタリングや啓蒙活動を実施しています。その一環として、毎月第二火曜日を全店統一コンプライアンス勉強会の日に設定し、法令等やトラブル事例などタイムリーな議題をテーマに全職員を対象とした勉強会を実施し、コンプライアンス重視の企業風土の醸成に努めています。また、「WIN-WINネット業務」の取組みにあたっては、営業店や関係部に対して「優越的地位の濫用」や「他業禁止規定」「利益相反行為」等に抵触しないよう周知徹底を図っております。

また、特に反社会的勢力への対応については、経営陣及び担当部署による一元的な管理態勢の下、同勢力との取引の未然防止・適切な中間管理・取引解消の態勢整備に努めるとともに、今後も引き続き、関係各部、内部監査部門及び監査役との連携によるモニタリングを実施し、法令等遵守態勢の更なる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、平成21年6月より、社外の有識者（大学教授、弁護士、地元財界人）で構成された「経営評価委員会」を設置しました。

これまで半期毎に計10回開催しており、当行の経営状況、経営強化計画の進捗状況、地元向け貸出への取組状況やお取引先支援の状況、有価証券の運用方針、当行のイメージ戦略など、様々な視点からの協議を行うことで、社外有識者より得た「評価・助言」を経営に活用しております。委員からの主な提言内容および反映状況としては、以下に記載のとおりです。

(主な提言内容および反映状況)

①地域への安定的な資金供給に悪影響がないように有価証券の運用について留意して欲しいとの提言を受け、債券のデュレーションの短期化など、リスクを抑えた運用方針としております。
②限りある経営資源の中、総花的業務展開は厳しいことから、当行のターゲットを明確にすべきではないかとの提言については、各渉外（法人、総合、リテール、MPの区分）の役割を明確にし、「お客様との接点拡大」を図ることで差別化を図っていく方針としております。 【法人、総合渉外】 WIN-WINネット業務をはじめとした中小企業支援への取組み 【リテール、MP】 リテール部門への取組み
③金利競争の中、目先の実績作りに振り回されることなく、長期的な視野を持った経営を行って欲しいとの提言については、第二次経営強化計画からスタートしたWIN-WINネット業務をはじめとした諸施策を深化することで、当行が地域経済活性化に組織的・継続的に取り組む方針としております。

(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

お客様、株主をはじめとする投資家、地域社会等から正しい理解と信頼を得るため、迅速かつ正確な四半期情報開示の提供に努めています。

開示手段としては、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を行っており、迅速かつ可能な限り広範にわたるステークホルダーへの開示に取り組んでおります。

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 部門別の損益に関する情報開示の充実

当行の管理会計は、平成22年度に導入した収益管理システムにより、部門・拠点・商品別等の多面的な収益状況の分析評価が可能となっており、今後は、より高度な収益管理体制の構築を目指しております。

あわせて、ディスクロージャー誌、ホームページ掲載等によって更なる情報開示の充実を図り、経営の透明性を高めてまいります。

③ 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、地域経済活性化のため、創業支援、企業再生支援、経営相談のほか、文化活動の支援やボランティア活動、環境問題への取り組み等に努めており、現在、プレスリリース、ディスクロージャー誌、ミニディスクロージャー誌およびホームページへ掲載のほか、親睦会・講演会等での情報提供を行っています。

平成23年10月より取り組んでいるWIN-WINネット業務（新販路コンサルティング）については、当行が地元地域経済の活性化に貢献していくことを目指しており、この取り組み状況をディスクロージャー誌等により地域にコミットしていきたいと考えております。

今後も引き続き、開示内容および開示活動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。

④ 株主紹介（IR含む）への取り組み

前記のような情報開示（IR）の充実を通して、地域のお客様に幅広く株主となっただけのために、株主紹介ツールの工夫や僚店間の情報提供の活発化により、株主紹介に全行員で取り組んでまいります。

また、営業店をベースに組織化されるお客様会等の拡充やCSR活動の活発化、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強め、当行への理解をより深めていただくよう努めてまいります。

6. 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（鹿児島県）における経済の活性化に資する方策

(1) 主として業務を行っている地域（鹿児島県）における経済の活性化および、中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に資するための方策

<基本方針>

健全な事業を営む顧客に対して必要な資金を円滑に供給していくことは地域金融機関である当行の最も重要な役割の一つであり、また当行の営業基盤の中心は、中小・零細企業をはじめとする地元事業者であります。

平成21年4月よりスタートした第一次経営強化計画において、地元鹿児島県の地域経済活性化への貢献を果たすため、「中小規模事業者に対する信用供与」ならびに「経営改善への取組み」を目的として、その強化・充実に全力を挙げて取り組んでまいりました。

前経営強化計画においては、優先的に支援すべき4業種に対する本業支援に取り組む「WIN-WINネット業務」をスタートさせております。本経営強化計画においては、本業務を更に深化させ、「預金」「貸出金」と並ぶ「本業」として取り組むことで地域経済の活性化に努めてまいります。

(2) 主として業務を行っている地域（鹿児島県）における経済活性化に資する方策

① 経営改善取組先企業の数、取引先企業の総数に占める割合（計数目標）

当行は、地域に密着した金融機関として、これまで多くの中小企業の相談を受けてきた経験を活かし、以下のように経営改善に取り組んでまいります。

イ. 鹿児島県・鹿児島市の制度融資などを活用し、創業または新事業者に対して積極的に支援してまいります。

ロ. かがしま産業支援センター、経営支援アドバイザー（公認会計士、税理士、中小企業診断士等の有資格者）、政府系金融機関との連携強化により様々な取引先のニーズに対応できる体制を整備します。

ハ. 取引先の事業再生にあたっては、審査部経営支援室が中心となり、対象取引先の精緻な実態調査に基づき実現性の高い抜本的な経営改善計画を策定し、営業店一体となって、お客様の経営改善支援に努めます。

ニ. スコアリングモデルを活かした商品の活用や信用保証協会・保証会社の保証による無担保、第三者保証人不要のビジネスローン、中小企業者の技術力・販売力・商品管理能力等を評価したABL等の積極的な取組みにより、担保又は保証に過度に依存しない融資に取り組んでまいります。

〔経営改善の取組（表47）〕

（単位：先）

	23/9 実績	24/3 実績	24/9 実績	25/3 実績	25/9 実績	26/3 実績
創業・新事業	36	59	66	65	120	89
経営相談	31	39	21	35	96	57
事業再生	2	6	61	40	46	25
事業承継	0	3	0	0	1	4
担保・保証	78	35	93	60	79	83
合計	147	142	241	200	342	258
取引先総数	8,343	8,437	8,455	8,525	8,703	8,753
比率	1.76%	1.68%	2.85%	2.34%	3.92%	2.94%

	26/9 計画	27/3 計画	27/9 計画	28/3 計画	28/9 計画	29/3 計画
創業・新事業	90	90	90	90	90	90
経営相談	60	61	62	63	64	65
事業再生	25	25	26	26	27	27
事業承継	2	2	2	2	2	2
担保・保証	90	90	90	90	90	90
合計	267	268	270	271	273	274
取引先総数	8,780	8,800	8,820	8,840	8,846	8,880
比率	3.04%	3.04%	3.06%	3.06%	3.08%	3.08%

※本計画において取り組む「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実績を除く）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資を行った件数（投融資実行件数）

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り組んだ先数（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”、F a s t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（コベナンツ）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）

② 地域における経済活性化に資する方策

イ. 新販路開拓支援活動（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

当行では南九州地域の「食」を中心とした地域経済の活性化に寄与するため、平成21年10月より地元金融機関とともに「鹿児島アグリ&フード金融協議会」を設立し、首都圏・関西圏・海外への販路拡大に向けた商談会などを実施しています。

また、当行単独でも、大手食品会社のアドバイザーを招聘して「販路拡大・商品開発に向けた相談会」を開催し問題解決に向けたアドバイスをを行うなど、中小規模事業者の販路開拓を後押しする活動に努めてまいりました。

前経営強化計画においては、支援先の側面的な支援に加え、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取引先企業の事業運営改善に本格的に責任を持った支援活動を行っております。

具体的には、当行が新たな販路開拓・オペレーション（事業運営方法）改善を行うことで、支援対象先の売上高及び営業キャッシュフローの改善を図り、当行が成果報酬として対価（業務委託手数料）を徴求するものであり、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4業種を中心として取り組んでおります。本計画においては、「事業再生型」として更なる経営改善が必要なお取引先への本業支援にも組織的に取り組んでまいります。

本業務はおお客様の経営改善や地域経済の活性化に寄与するとともに、当行の財務の健全性や収益の向上にも繋がる取組みであり、本業務に継続的に取り組むことで、お客様と当行の「WIN-WIN」の関係構築に努めてまいります。

【事例】

i. リフォームを主体業務とする取引先（A社）とWIN-WINネット業務契約を締結しました。販売見込先として、当行取引のある不動産業者（B社）を紹介したところ、B社が保有又は管理している賃貸物件の賃借人が退去する際に、現状復帰するためのリフォーム工事の見積りが依頼されるようになりました。

その後、毎月1～2百万円程度の工事がコンスタントに依頼されるようになりA社の売上に大きく貢献するようになりました。本来は受注産業である建設業ではありますが、一過性のものではなく、今後も継続的に売上を計上できることが見込まれております。

ii. 販路が地元限定されていたため、販路拡大が課題であったお菓子製造業者（C社）とWIN-WINネット業務契約を締結し、販売見込み先として当行

取引先の総合商社（D社）を紹介しました。C社の製品は地元で特色のある野菜を使用しており、商品性が優れていたことから成約となり、継続的な売上を計上することとなりました。

売上増加に伴い、C社は原材料の安定仕入先の確保が必要となりましたが、当行WIN-WINネット業務契約先である農業生産法人（E社）を紹介したことにより安定した仕入を行うことが可能となりました。

C社およびE社については、安定的な売上増加に繋がるとともに、D社においても、特色のある商品がラインナップとして追加されることで、取引先に対する提案の幅が広がりました。

以上の取組みに加え、金融円滑化対応先や事業再生先に対しても、継続的な経営改善活動を実施することで、事業再生への取組みにより地域経済を下支えしております。

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のための方策

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政府系金融機関との連携強化による協調融資等を実施しております。また、認定支援機関の役割として「地域需要創造型等起業・創業促進事業(創業補助金)」などの申請を支援しております。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、新事業に関するサポートとして、平成18年度からは中小企業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ごとに相談内容を聞き取り、お取引先企業への経営支援を行うもので、毎年一回開催（随時相談も含む）しています。平成26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」や「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。

今後も、新事業進出に関する情報提供や経営相談の充実を図り、潜在的な企業の新事業進出ニーズ（事業転換・多角化）を顕在化させ、新事業進出支援を行ってまいります。

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のための方策

取引先企業に対する経営相談及び支援機能強化の観点から、審査部内に「経営支援室」を設置し、経営改善が見込める当行メインの取引先を中心に、営業店と

連携し経営改善アドバイスや提案等を行うなどの経営改善支援活動に取り組んでおります。

取引先企業の抱える課題等の実態を把握したうえで、「計画策定」・「再生策実施」・「モニタリング」の三位一体となった再生支援に努めており、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、弁護士等専門家へ紹介するなどの対応を行っております。

その他、当行のお取引先の商品・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」により多様な顧客ニーズへの対応にも取り組んでおります。

今後も取引先の販路拡大やオペレーション改善支援に積極的に取り組むことで、事業運営改善についても責任を持って取り組んでいきます。

二. 早期の事業再生に資する方策

経営改善支援活動を積極的に受け入れ、かつ事業再生が可能と判断した当行メインの取引先を主に選定し、審査部経営支援室による取引先企業の早期事業再生・事業再構築の積極的支援等、事業再生支援活動を実施しております。

主な活動は中小企業再生支援協議会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取引先に対しては、DDS、DES等の踏み込んだ金融支援を実施しています。

また、お取引先の財務面の改善支援に取り組むことに加え、お取引先の「本業支援」にも取り組むことでお取引先の経営改善を支援し、地域経済の活性化に努めてまいります。

平成26年3月末までの実績は、中小企業再生支援協議会と連携した経営改善計画書策定先は58先であり、DDSの実績は4先、DESの実績は2先です。中小企業再生支援協議会と連携し再生支援を進めていく中で、事業再建計画策定の初期段階より協調していくことで、取引先の早期再生に努めてまいります。さらに、平成25年5月からは、あおぞら銀行より経営支援アドバイザーとして1名を招聘し、事業再生に関する基本事項のノウハウの取得・蓄積に努めております。

支援先企業に対して積極的に適正人材の派遣など財務改善の支援サポートが必要と判断された場合には、人材の派遣も行ってまいります。

また、財務面のアドバイスや条件変更対応だけでなく、「事業再生型」のWIN-WINネット業務として本業支援にも取り組んでおり、売上高の増加による債務者区分のランクアップや信用コストの削減にも取り組んでまいります。

ホ. 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

取引先企業等の事業承継の相談に的確に対応するため、商工会議所・商工会・中小企業基盤整備機構等の外部機関との連携を図りながら、事業継承に関する行内研修を実施し、相談業務にあたる行員の能力向上に努めております。

また、外部アドバイザー（弁護士、税理士、公認会計士、司法書士等）との連携を密にし個別事例への積極的な支援も行ってまいります。

へ. 担保不動産に過度に依存しない融資の強化のための方策

CRD評点を活用し、鹿児島県の基幹産業である第1次産業から派生する農林水産業、運輸業、製造業、卸・小売業を対象とする融資商品「アグリネット資金“南風（はえ）育ち”」や、ABLなど担保・保証に過度に依存しない融資に取り組むなど、中小規模の事業者に対する円滑な資金供給を行っております。ABLについては、繁殖牛や肥育牛などを担保とした畜産業者向けのほか、鰹節、鰻などの水産加工物、加工野菜の卸売業などの農業関連を担保取得するなど、鹿児島県産品を取扱う企業の円滑な資金供給支援を行っております。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・不動産に依存しない資金供給が可能となります。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。動産・債権という担保ではありますが、商流情報の把握による顧客の企業内容の把握や、財務内容の悪化に対する早期の改善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。

平成26年2月から適用開始された「経営者保証ガイドライン」を踏まえ、今後とも担保・不動産に過度に依存しない取組みを行ってまいります。

(3) 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 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画【計数目標】

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ったことから、前計画の始期である平成23年3月末から292億円増加（平成26年3月末現在）しました。これは、地域における金融の円滑化に積極的に取り組んだ結果であると評価しています。

本計画では、計画期間内（3年間）において中小規模事業者に対する貸出金残高を150億円増加させることを計画しております。

今後の中小規模事業者に対する貸出金残高の見込みは、当行の推進による過去の「中小規模事業者に対する貸出金残高の増加額」に加えて、地元の景況感に相関の高い「鹿児島県内貸出残高の増加額（日本銀行鹿児島支店データ）」による影響を受けるものと想定されます。（表48, 49）

鹿児島県内貸出残高の年度末時点における過去3年間の増加額を見ると、過去10年間で平均3.3%（最低△2.5%、最大+7.9%）の伸び率となっています。

一方で鹿児島県内貸出残高の増加額のうち、当行の中小規模事業者に対する貸出金残高の過去5年間の増加額の占める割合を見ると、2.2%から30.2%で推移しており、これを5年間で単純平均すると17.4%であり、当行の県内貸出シェア（約10%）を上回るペースで推移しています。

平成24年度末の鹿児島県内貸出金残高が3兆8,471億円であることと平均的な5年間の伸び率約3.3%を考慮すれば、鹿児島県内の貸出金残高は本計画期間中において1,269億円程度の増加が見込まれます。

この増加額1,269億円程度に対し、直近3年間の単純平均17.4%を掛け合わせることで、当行の中小規模事業者に対する貸出金残高増加額は、 $1,269億円 \times 17.4\% =$

約220億円と推定しています。

前計画においては、東日本大震災の影響や緊急保証等の制度融資の終了等を踏まえ、鹿児島県内貸出金残高が伸び悩むことを予想しており、50億円の増加計画としておりました。本計画においては、地域経済の現状や直近3年間の伸び率を踏まえ、本計画期間中の中小規模事業者に対する貸出金残高増加額の計画を150億円とします。WIN-WINネット業務をはじめとした地域の中小企業に対する経営改善支援や円滑な資金供給に努めることで、計画の達成を目指してまいります。

[当行の中小規模事業者向け貸出増加と鹿児島県内貸出増加との相関（表48）]

(単位：億円、%)

	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	平均
①当行の中小規模事業者等向け貸出残高	2,494	2,680	2,724	2,798	2,895	3,016	—
②（過去3年間の伸び）	37	277	299	304	215	292	—
③（過去3年間の伸び率）	1.5%	11.5%	12.3%	12.1%	8.0%	10.7%	9.3%
④鹿児島県内貸出金残高	34,882	35,245	35,625	35,888	36,536	38,471	—
⑤（過去3年間の伸び）	1,709	1,281	1,243	1,006	1,291	2,846	—
⑥（過去3年間の伸び率）	5.1%	3.7%	3.6%	2.8%	3.6%	7.9%	※3.3%
過去3年間の伸びの割合（②/⑤）	2.2%	21.6%	24.1%	30.2%	16.6%	10.2%	17.4%

(出所) 日本銀行鹿児島支店データ

※鹿児島県内貸出金の過去3年間伸び率の過去10年度平均

[鹿児島県内貸出残高（平成13年度～18年度）（表49）]

(単位：億円、%)

	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度
④鹿児島県内貸出金残高③	33,317	33,098	32,804	32,490	33,173	33,964	34,382
⑤（過去3年間の伸び）④	△1,488	△1,127	△933	△827	75	1,160	1,892
⑥（過去3年間の伸び率）	△4.3%	△3.3%	△2.8%	△2.5%	0.2%	3.5%	5.8%

(出所) 日本銀行鹿児島支店データ：表43の続き

[中小規模事業者等に対する信用供与の実績・今後の計画（表50）]

(単位：億円、%)

	21/3 実績	22/3 実績	23/3 実績	24/3 実績	25/3 実績	26/3 実績	26/9 計画	27/3 計画	27/9 計画	28/3 計画	28/9 計画	29/3 計画
中小規模事業者等向け貸出残高	2,494	2,680	2,724	2,798	2,895	3,016	3,041	3,066	3,091	3,116	3,141	3,166
始期（26/3）からの増加額	—	—	—	—	—	—	25	50	75	100	125	150
総資産	6,397	6,692	6,838	6,954	7,122	7,287	7,259	7,294	7,329	7,364	7,399	7,434
総資産に対する比率	38.98	40.05	39.84	40.24	40.64	41.40	41.91	42.05	42.19	42.33	42.47	42.60

(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及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有するSPC向け貸出、当行関連会社向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

参考：中小企業等貸出比率

(単位：億円、%)

	21/3 実績	22/3 実績	23/3 実績	24/3 実績	25/3 実績	26/3 実績	26/9 計画	27/3 計画	27/9 計画	28/3 計画	28/9 計画	29/3 計画
中小企業等向け 貸出残高	4,501	4,615	4,703	4,791	4,876	5,037	5,072	5,107	5,142	5,177	5,212	5,247
総資産に対する 比率	70.36	68.96	68.77	68.90	68.48	69.13	69.88	70.03	70.17	70.31	70.45	70.59

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

前計画における中小企業向け貸出残高については、「融資業務支援システム」の導入や営業店長の決裁権限の見直しにより資金ニーズにタイムリーに対応したことや、WIN-WINネット業務によるリレーシヨンの強化、お客様との接点拡大などが奏功し計画を上回る実績となりましたが、当行が主として業務を行っている鹿児島県の地域経済は、全国の他の地域に比べて厳しい状況にあり、地元中小規模事業者等を取り巻く経営環境も厳しい状況が続くと予想されます。

今後も引き続き当行が需要を創出し、地域経済の下支え・底上げすることに加え、企業のライフサイクルに応じた資金供給や、担保保証に過度に依存しない融資等の活用により、安定的な資金供給に努めてまいります。

また、「WIN-WINネット業務」により発生する増加運転資金への対応に加え、企業の実態把握力を高めることでタイムリーな資金供給を行ってまいります。

さらに、信用供与の進捗および実績を適切に評価するため、「経営計画推進委員会」において、月次ベースで定量的な進捗管理を行っていくほか、これに関連する各種施策の実施状況についてもフォローアップを行ってまいります。

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また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、中小規模事業者を取り巻く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、目利きやコンサルティング能力の向上、ABL等の融資手法について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、動産担保融資（ABL）については、仏壇仏具製造業や養鰻業等、鹿児島県の特色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・福祉関連など様々な業種について取り組んでいます。再生エネルギー関連では売電債権を譲渡担保として取得することにより、太陽光発電設備の設置資金の供給に取り組んでおります。

更に、「経営者保証ガイドライン」を踏まえ、事業価値を見極めながら過度な保証に依存しない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を着実に増加させるため、創業・新事業の開拓に取り組む事業者に対する支援をはじめ、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等の需要にも適切に対応してまいります。また、担保・保証に過度に依存しない融資の促進としてABL手法等の活用についても注力してまいります。

7. 剰余金の処分の方針

(1) 配当、役員に対する報酬及び賞与についての方針

当行ではこれまでも、役員数の削減による報酬総額の減少に努めるなど、利益の社外流出を抑制してまいりました。

また、平成 23 年 6 月には、役員の業績向上及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と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。

今後も当行の企業価値を向上させるため、財務体質の強化と収益力の向上を図るとともに、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観点から、引き続き利益の社外流出を抑制することといたします。

普通株式の配当につきましては、株主価値の向上のため、年間 5 円配当を安定的に維持していく方針であります。(平成 26 年 3 月期の普通株式の配当については、創業 100 周年を踏まえ、従前の 1 株当たり 5 円の普通配当に、記念配当として 50 銭を加え、5 円 50 銭の配当を行いました。)

今後、中小企業・事業者向け戦略の再構築、個人向け貸出の増強等により収益力を強化し、平成 36 年 3 月末において利益剰余金は 165 億円まで積み上がる見込みです。

[当期純利益、利益剰余金の推移および計画 (表 51)]

(単位：億円)

	21/3月末 実績	22/3月末 実績	23/3月末 実績	24/3月末 実績	25/3月末 実績	26/3月末 実績	27/3月末 計画	28/3月末 計画
当期純利益	△188	10	10	26	17	25	13	15
利益剰余金	0	6	10	31	42	61	68	77
	29/3月末 計画	30/3月末 計画	31/3月末 計画	32/3月末 計画	33/3月末 計画	34/3月末 計画	35/3月末 計画	36/3月末 計画
当期純利益	18	16	16	16	16	17	17	17
利益剰余金	90	100	110	120	131	142	153	165

※利益剰余金は、普通株式及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。

8. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 経営計画の適切な運営管理に向けた活動

経営計画の着実な達成を確保するため、平成21年4月より、「ALM委員会」において、月次で計画の進捗管理を行い、適切な計画の実施に努めてまいりました。

平成22年10月には経営企画部内に設置した「経営計画推進室」を中心とした進捗管理を進めるとともに、平成23年10月からは経営強化計画の着実な履行を目的として「経営計画推進委員会」を設置しております。本委員会は毎月1回開催しており、経営強化計画の計数および施策の進捗管理、実効性を高めるための方策を協議・決定し、計画達成に向け取り組んでいます。

本計画においても、経営計画推進室を中心に関連各部と連携を図りながら、「ALM委員会」において、月次ベースで定量的な進捗管理を行っていくほか、各種施策の実施状況について「経営計画推進委員会」におけるフォローアップを行ってまいります。

特にWIN-WINネット業務については、業務の主旨・概要・効果などについて行員に周知徹底を図ることで、業務の深化に努めるとともに、進捗状況については、ブロック会議等での周知・協議に加え、行内LAN等を通じて営業店にも積極的に開示し情報を共有することで、目標達成へ向けた一体感を醸成してまいります。

また、「WIN-WINネット業務運営協議会」を設置し進捗状況と問題点・課題の把握、改善対応に取り組むとともに、本部・営業店の責任者・担当者を明確にした推進を図ってまいります。

(2) 経営の透明性確保

株主、お客様及び地域社会の皆様には、当行の経営に対する理解を深めていただき経営の透明性を確保するため、開示事項が発生した際には、適時適切に公表いたします。

(3) 内部監査態勢の強化

① 内部監査部門の態勢強化

各種リスク管理体制を十分検証できる専門性や必要な知識を取得すべく、外部研修に参加させるなど人材育成を行っております。

また、監査の頻度および深度等に配慮し、プロセスチェックを重視した効率的かつ実効性のある内部監査を実施します。

尚、監査で把握した問題点については原因等の分析及び定期的なフォローを行っていますが、客観性を伴った提言活動を充実させるなど態勢の強化に努め、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、監査結果及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おります。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。

監査法人との連携については、定期的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などの評価結果について意見交換を図っています。今後も、連携を密に取り、内部監査の品質の向上および効率化を図ってまいります。

③ 経営計画運営管理の適切性及び有効性の検証

経営強化計画の運営管理の適切性及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きます。

尚、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）態勢強化を図るとともに、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まいります。

（4）各種のリスク管理の状況および今後の方針等

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。

その他のリスクとして、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及び今後の方針等は以下のとおりです。

① 流動性リスク管理

流動性リスクを「運用と調達の間隔のミスマッチや予期せぬ資金の流出により、必要な資金確保が困難になる、または通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリスク（資金繰りリスク）、および市場の混乱等により市場において取引が出来なかったり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスク（市場流動性リスク）」と定義し、流動性リスク管理基準に基づき管理しております。

流動性リスク管理にあたっては、資金繰り状況を日次で経営陣へ報告するなど予兆管理を徹底しているほか、資金繰りの逼迫度区分に応じた体制も整備しております。

今後も、第一線準備量（現金や預け金などの流動性準備高）の確保に努めるなど、万全の資金繰り対策を講じてまいります。

② オペレーショナル・リスク管理

当行では、オペレーショナル・リスクを「業務の過程、役職員の活動もしくはシステムが不適切であることまたは外生的事象により損失を被るリスク」と定義し、具体的には事務リスク、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をオペレーショナル・リスク管理基準等に基づき管理しております。

これらのうち、法務リスク等については、4.（3）に記載のとおりです。事務リスクについては、顕在化した事務ミスデータ等に係る報告を営業店へ求め、データを蓄積・管理するとともに、これを営業店の個別指導に活用することで、オペレーショナル・リスクの管理・削減を行っております。一方、顕在化していない事象についても、四半期毎に開催されるリスク管理委員会を通じてリスクの洗出しを実施することで、未然の防止に努めております。

また、イベントリスクについては、未曾有の東日本大震災を踏まえ「大規模災害対応マニュアル」を制定したほか、有事の際において人命を最優先した初動対応がとれるよう「BCPポケットカード」を策定して全役職員へ携行させていることに加え、人的リスクへの対応として「ノロウイルス等の感染性胃腸炎への対応マニュアル」も制定しました。

イベントリスクに対しては、これらマニュアルの理解度を高めることに加え、継続的な訓練の実施が重要であり、今後も訓練を中心とした取組みを継続し、実効性向上に努めてまいります。

オペレーショナル・リスクについては、リスクが広範に亘るほか、定量化が難しいカテゴリーであるものの、引き続き、規模特性に応じたオペレーショナル・リスク管理態勢の構築を図ってまいります。

9. 協定銀行が現に保有する取得株式等にかかる事項

発行金額・条件については下記のとおりです。

	項目	内容
1	種類	株式会社南日本銀行A種優先株式
2	申込期日(払込日)	平成21年3月31日
3	発行価額	1株につき500円
	非資本組入れ額	1株につき250円
4	発行総額	15,000百万円
5	発行株式数	30百万株
6	議決権	本優先株主は、全ての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。ただし、定時株主総会に本優先配当金の額全部(本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額)の支払を受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本優先配当金の額全部(本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額)の支払を受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会終結の時より、本優先配当金の額全部の支払を受ける旨の決議がなされる時までの間は、全ての事項について株主総会において議決権を行使することができる。
7	優先配当年率	12ヶ月日本円TIBOR+1.05% (平成21年3月31日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から平成21年3月31日までの間の日数で日割計算により算出される割合とする)
	優先中間配当	本優先配当金の2分の1を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の分配	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
9	取得請求権 (転換予約権)	本優先株主は、取得請求期間中、当銀行が本優先株式を取得すると引換えに当銀行の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	平成24年10月1日
	取得請求期間の終了日	平成36年3月31日
	当初取得価額 (当初転換価額)	取得請求期間の開始日に先立つ(当該日含まない)5連続取引日における毎日の終値の平均値に相当する金額 (※終値：当銀行の普通株式の終値。気配表示を含む。以下同様)
	取得請求期間中の取得価額修正	毎月第3金曜日の翌日以降、当該第3金曜日まで(当該日含む)の直近の5連続取引日の終値の平均値に相当する金額
	取得価額の上限	無し
10	金銭を対価とする取得条項	当銀行は、平成31年4月1日以降、取締役会が別に定める日(当該取締役会開催日までの30連続取引日(当該日含む)の全ての日において終値が取得価額の下限を下回っており、かつ金融庁の事前承認を得ている場合に限り)が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部または一部を金銭を対価として取得することができる。
	対価となる金額	本優先株式1株につき、本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた金額
11	普通株式を対価とする取得条項	当銀行は、取得請求期間の終了日までに当銀行に取得されていない本優先株式の全てを取得請求期間の終了日の翌日(以下、「一斉取得日」という)をもって取得する。当銀行は、かかる本優先株式を取得すると引換えに、本優先株主が有する本優先株式数に本優先株式1株当たりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	一斉取得日に先立つ45取引日目に始まる30連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	発行決議日から(当該日含まない)の5連続取引日における終値の平均値の50%に相当する金額

10. 機能強化のための計画の前提条件

(前提となる景気環境)

足元の国内経済を見ると、消費税率引き上げ後の一時的な景気落ち込みも予想されましたが、今後も緩やかな回復基調が継続すると思われれます。

鹿児島県内においては、観光面が高水準を維持していることや、公共投資が堅調に推移していることとあわせ、個人消費も底堅い動きを続けていることから、今後も緩やかな回復基調が続くと思われれます。

(金 利)

緩やかな景気回復が継続すると予想するものの、前述の日本銀行の大規模な金融緩和が継続するとの見方から、計画期間内において政策誘導金利は0.10%程度で推移するものと思われれます。このことから、その他の市場金利についても現在の水準から横這いとなると予想しています。

(為 替)

先行きの見通しについては、米国では金融の量的緩和縮小を継続していることなどから、本計画期間内においては1ドル=100円～105円のレンジで推移するものと予想され、現行程度の水準が続くと予想しています。

(株 価)

先行きの見通しについては、国内経済における雇用・所得環境の改善などに支えられ景気は堅調な回復を続けると思われれますが、欧州債務問題の動向や新興国経済に対する根強い懸念などから、計画期間内は、現行水準にて推移すると予想しています。

[各種指標 (表 52)]

指 標	H26/3 実績	H26/5 実績	H26/9 (前提)	H27/3 (前提)	H28/9 (前提)	H29/3 (前提)	H29/9 (前提)	H30/3 (前提)
無担コール翌日物 (%)	0.044	0.069	0.070	0.070	0.070	0.070	0.070	0.070
T I B O R 3ヶ月 (%)	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21
新発10年国債利回 (%)	0.64	0.58	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60
ドル/円 レート (円)	102	101	102	102	102	102	102	102
日経平均株価 (円)	14,827	14,632	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500

※本表のH26/3及びH26/5の各実績値は、以下の数値により記載しています。

1. 無担コール翌日物は、短資協会が公表する無担コールO/N加重平均レート。
2. T I B O R 3ヶ月は、全国銀行協会が公表する全銀協T I B O R。
3. 新発10年国債利回は、財務省ホームページを参照。
4. ドル/円レートは、三菱東京U F J銀行が公表する午前10時時点の仲値レート。
5. 日経平均株価は、終値。