

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4条)

平成21年3月



目 次

はじめに	1
1. 経営強化計画の実施期間	1
2. 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	1
(1) 収益性を示す指標	1
(2) 業務の効率性を示す指標	1
3. 経営の改善の目標を達成するための方策	2
(1) 経営の現状認識	2
(2) 経営戦略	6
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	30
(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	30
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	30
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	32
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	32
(5) 情報開示の充実のための方策	32
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	34
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を 行っている地域における経済の活性化に資するための方針	34
(2) 「中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化」および「その他 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	36
6. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項	40
(1) 金額及び条件	40
(2) 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針	41
7. 剰余金の処分の方針	42
(1) 配当、役員に対する報酬及び賞与についての方針	42
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	42
(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動	42
(2) 経営の透明性確保	43
(3) 内部監査態勢の強化	43
(4) リスク管理態勢の強化	43
9. 機能強化のための計画の前提条件	47

はじめに

当行では創業以来、中小規模事業者への円滑な資金供給ならびに地域経済の活性化に力を注いでまいりました。

平成20年度中間期は、世界的な金融危機に伴う有価証券市場急落の影響により赤字計上となりましたが、今後も外部環境に左右されることなく、永続的に地域経済の発展に貢献していくことが私どもの責務であると認識しております。

今回の申請に基づき受け入れる公的資金につきましては、この責務を果たすための強固な財務基盤の確立と中小規模事業者に対する貸出増強に活用していく所存であります。

1. 経営強化計画の実施期間

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第4条第1項の規定に基づき、平成20年10月より平成23年3月まで経営強化計画を実施いたします。

なお、今後計画に記載された事項について重要な変化が生じた場合、または生じることが予想される場合には、遅滞なく金融庁に報告いたします。

2. 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

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1）]

（単位：百万円）

	20/9期 実績	計画 始期	21/3期 見込	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	改善額
コア業務純益	1,530	2,934	2,871	1,788	3,701	2,168	4,427	+1,493

※ 計画始期の水準については、平成20年度下期の金融市場の大きな変動により、収益環境が一段と厳しい状況にあることを勘案し、平成20年12月期決算まで織り込んで設定しています。

※ 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) 業務の効率性を示す指標

[業務粗利益経費率の改善幅（表2）]

（単位：％）

	20/9期 実績	計画 始期	21/3期 見込	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	改善幅
業務粗利益 経費率	174.79	274.22	221.13	63.77	62.85	59.57	58.97	△215.25

※ 計画始期の水準については、上記コア業務純益と同様の考え方により設定しています。

※ 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

(1) 経営の現状認識

① 概況

当行は、大正2年の創業以来、鹿児島県を主な営業基盤として地域に根ざした金融サービスの提供に努めてまいりました。

特に、当行の経営理念の一つである「地域の発展に役立つ存在感のある銀行」の実現のため、中小企業や事業者の皆様への円滑な資金供給を通じた地域経済の活性化、個人のお客様に対する住宅資金等のサポートに力を注いでおります。

これにより、平成20年9月末現在の鹿児島県内における当行の預金シェアは6.2%、貸出金シェアは10.8%を占めており、当行に対する地域社会からの期待は大きいものがあります。

しかしながら、昨年夏場以降の世界的な金融危機に伴う株式・債券市場急落の影響などにより、当行は、創業以来初めて中間期での赤字を計上するに至り、市場リスクの厳格な管理が経営上の重要課題の一つとなっております。

このような状況においても、当行がこれまで目指してきた「地域金融機能の強化」と「地域経済への貢献」を更に推し進めるためには、中小企業や個人事業主、個人の皆様などに対する円滑かつ十分な資金供給を行っていくことが地域金融機関である我々の責務であると考えております。

そのためには、財務基盤を磐石なものとし、健全性を確保するなかで、さらなる収益力の強化を図る必要があります。この収益力の強化へ向けて、収益管理態勢の再構築とローコスト経営の実現を最優先課題として取り組んでまいります。

② 平成20年9月期決算の概要

イ. 経営環境

平成20年度の国内経済は、世界的な金融危機の深刻化や世界景気の一層の下振れ懸念などから、景況感が急速に悪化しています。企業収益は大幅に減少し、これに伴い雇用情勢も悪化するなど景気後退懸念は増しています。

当行の主たる営業基盤である鹿児島県経済は、昨年放映された大河ドラマの効果等によって観光関連は比較的に堅調であるものの、生産活動や個人消費は低調であり、地元中小企業を取り巻く環境は、当面厳しい状況が続くと見られ、景気回復には今しばらく時間を要するものと考えられます。

ロ. 資産・負債の状況（単体ベース）

平成20年9月末の貸出金残高は、前年同期比16,822百万円増加して486,065百万円となりました。これは、住宅ローン販売が引続き堅調で前年同期比5,951百万円増加したことに加え、中小企業等への事業性貸出も前年同期比14,061百万円増加したことによるものです。

一方預金残高は、法人預金が減少したことなどから、前年同期比2,085百万円減少して609,836百万円となりましたが、個人預金は前年同期比6,946百万円増加しております。

[資産・負債の推移(表3)] (単体)

(単位：百万円)

	20年9月末			20年3月末	19年9月末
	実績	20年3月末比	19年9月末比	実績	実績
資産	650,347	△9,078	△7,331	659,425	657,678
うち貸出金	486,065	6,655	16,822	479,410	469,243
うち有価証券	95,006	9,209	△9,638	85,797	104,644
負債	626,965	△4,718	289	631,683	626,676
うち預金	609,836	△4,429	△2,085	614,265	611,921
うち社債・借入金	3,005	0	-	3,005	-
資本	23,382	△4,359	△7,620	27,741	31,002

ハ. 損益の状況

(イ) 平成20年9月期の実績(単体ベース)

資金利益は、粗利鞘の伸び悩み等による預貸収支の減少に加えて、有価証券利息配当金の減少等によって前年同期比 187 百万円減少し 6,802 百万円となりました。

また、平成 20 年 9 月期において株式ならびに受益証券等債券の減損を合計で 6,625 百万円実施しましたが、受益証券等債券にかかる 4,375 百万円は国債等債券損益として計上しております。この国債等債券損益を除くコア業務粗利益は前年同期比 215 百万円減少の 6,971 百万円となりました。

経費面では、人件費、物件費ともに減少したことなどにより、前年同期比 94 百万円減少し 5,441 百万円となりました。

以上により、コア業務純益は、前年同期比 121 百万円減少の 1,530 百万円となりました。

臨時損益面では、中間期において不良債権額は比較的落ち着いた推移を示し、一般貸倒引当金繰入額を含めた不良債権処理額は、前年同期比 80 百万円減少し 1,480 百万円となりました。また、株式等関係損益は、株式市況の下落に伴う減損処理を 2,250 百万円行ったことなどから、前年同期比 3,198 百万円減少し、△2,116 百万円を計上しました。

この結果、経常損失は 6,699 百万円となり、中間純利益は前年同期比 4,672 百万円減少し 4,393 百万円の損失となりました。

[損益状況の推移（表4）]（単体）

（単位：百万円）

	20年9月期		19年9月期 実績	18年9月期 実績
	実績	19年9月期比		
業務粗利益	2,706	△4,731	7,438	7,341
〔コア業務粗利益〕	[6,971]	[△215]	[7,187]	[7,273]
資金利益	6,802	△187	6,989	7,101
役務取引等利益	168	△21	190	166
その他業務利益 （うち国債等関係損益）	△4,265 (△4,265)	△4,522 (△4,516)	257 (250)	73 (68)
経費	5,441	△94	5,535	5,553
（うち人件費）	(3,216)	(△41)	(3,257)	(3,222)
（うち物件費）	(1,972)	(△55)	(2,027)	(2,078)
一般貸倒引当金繰入額	228	△234	462	18
業務純益	△2,963	△4,402	1,439	1,769
〔コア業務純益〕	[1,530]	[△121]	[1,651]	[1,719]
臨時損益	△3,734	△3,337	△397	△883
（うち不良債権処理額）	(1,252)	(155)	(1,097)	(1,329)
株式関係損益	△2,116	△3,198	1,082	791
経常利益	△6,699	△7,739	1,040	884
特別損益	△15	320	△335	△15
税引前当期純利益	△6,715	△7,419	704	869
法人税、住民税及び事業税	288	△382	670	426
法人税等調整額	△2,610	△2,169	△441	△205
中間純利益	△4,393	△4,672	279	648

[金融再生法開示債権比率の状況（表5）]（単体）

（単位：百万円）

	20年9月末			20年3月末 実績	19年9月末 実績
	実績	20年3月末比	19年9月末比		
破綻更生債権及びこれらに準ずる債権	8,014	1,649	△721	6,365	8,735
危険債権	12,024	△16	△1,045	12,040	13,069
要管理債権	1,957	△834	△804	2,791	2,761
合 計	21,997	800	△2,569	21,197	24,566
正常債権	468,414	5,572	18,978	462,842	449,436
総与信	490,411	6,372	16,408	484,039	474,003
金融再生法開示債権比率	4.48%	0.11%	△0.70%	4.37%	5.18%

(ロ) 平成21年3月期の見込み（単体ベース）

中小企業等への事業性貸出は順調に増加しているものの粗利鞘の低下によって、預貸収支は前年度末比ほぼ横這いとなり、有価証券利息配当金は前年度末比約3億円減少することなどから、資金利益は前年度末比5億円程度減少する見込みです。

役務取引等利益は、有価証券市場の低迷から投資信託の販売が低調であったことなどにより、前年度末比1億円程度の減少となる見込です。

また、受益証券等債券にかかる減損処理95億円を国債等債券損益として計上見込みではありますが、この国債等債券損益を除くコア業務粗利益は、前年度末比6億円程度減少の136億円を見込んでおります。

経費面では、人件費の減少もあり、経費全体としては1億円程度減少する見込みです。

以上により、コア業務純益は、前年度末比約5億円減少の28億円程度を見込んでおります。

一方臨時損益面では、一般貸倒引当金繰入額を含めた不良債権処理額は23億円程度となり、前年度末比では9億円の増加となる見通しであります。また、株式関係損益は、株式市況の急落に伴う減損処理108億円を計上する見込みであることなどから、前年度末比112億円程度減少し△113億円となる見込みです。

この結果、経常損失は212億円、当期純損失は186億円となる見込みであります。

(2) 経営戦略

当行は、これまで培ってきた地域のお客様とのリレーションシップをさらに深めるとともに、中小企業ならびに事業者向け金融の円滑化により地域社会との共存共栄を図ることが重要であると考えております。

この理念のもと、これまで以上に「地元鹿児島県の地域経済活性化への貢献」を果たしていくことが不可欠であると認識しており、経営戦略上も「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、様々な施策を確実に実行に移し、その強化・充実に全力を挙げて取組んでまいります。同時に、これらによって適正な収益を計上していくことが肝要であると考えています。

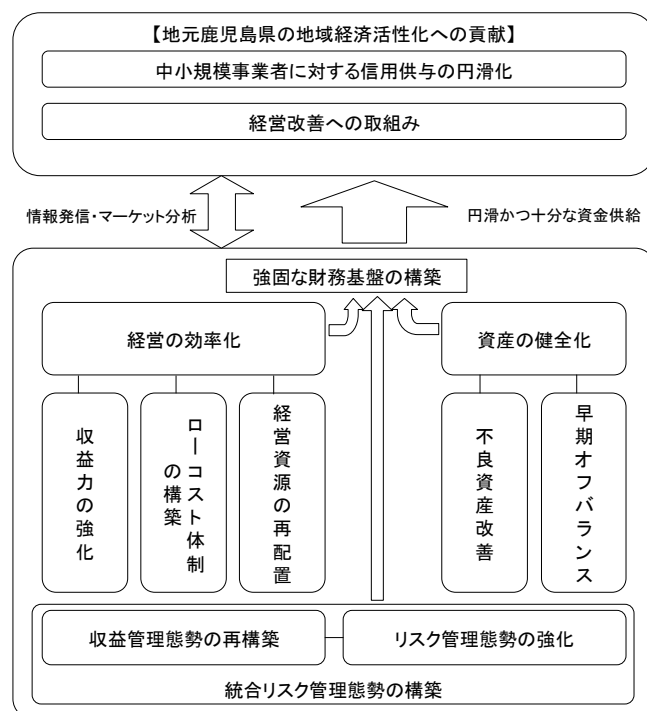
また、これらの施策を永続的に実施していくために、「経営の効率化」と「資産の健全化」の二つのテーマを掲げ、強固な財務基盤の構築にも取組んでまいります。

「経営の効率化」については、「収益力の強化」、「ローコスト体制の構築」ならびに「経営資源の再配置」を重要課題と位置付けております。中でも「収益力の強化」に関しては、今まで以上に地域やお取引先の事業・経営環境を理解、分析し、地域経済活性化への貢献に資する施策を実施してまいります。

「資産の健全化」については、事業が停滞しているお取引先の事業再生を促進し、止むを得ず不良資産化した部分は積極的にオフバランス化することで、新たな資金需要にも十分に応えられる態勢を構築してまいります。

これら二つのテーマを底支えるものとして、「収益管理態勢の再構築」と「リスク管理態勢の強化」を図り、限られた経営資源のなかで当行が最大限のパフォーマンスを上げ続けていくために、適切なリスクテイクとそれに見合ったリターン(収益)を確保できる態勢の構築を目指してまいります。

《当行のビジネスモデル》（表 6）



① 経営の効率化

イ. 収益力の強化

(イ) 収益管理態勢の再構築

当行の収益管理態勢については、伝統的原価計算によりコストを算定し、1本の固定した本支店レート(総額法)にて収益を認識しています。また、この収益を「預貸等運用部門」、「市場運用部門」の業務部門別に区分するとともに、収益の太宗を占める「営業店部門」を「営業店別」に細分化し、月次で収益を管理しています。

しかし、限られた経営資源のなかで、さらなる収益力の強化を図るためには、「選択と集中」による効率的な経営資源の活用が必要であり、これを行うためには、収益・コスト構造分析の高度化を図る必要があるものと認識しております。

このことから、収益管理態勢の再構築に向け「ABC原価計算」、「スプレッドバンキング」、「信用コスト」の管理会計を用いた収益管理システムを平成21年度上期に導入することを検討しております。

これにより、営業店別・商品別・顧客別などの多様な切り口による収益性評価が可能となり、ミドルリスク・ミドルリターン層への新商品開発やデータに基づいた人員の再配置・店舗網の見直しなど経営戦略への活用を図ります。

また、業務コストやサービスコストに対する収益を正確に捉えることで、行員レベルでのコストに対する意識改革により業務効率化を図り、収益力の強化に努めてまいります。

(ロ) 法人戦略

当行は、地域の皆様のニーズに対応した金融商品・サービスを提供する「地域貢献」と、景気悪化に伴い中小企業・個人事業主の経営環境が厳しさを増すなかで資金繰りを支援する「金融円滑化」のために、次の項目を積極的に推進し具現化してまいります。

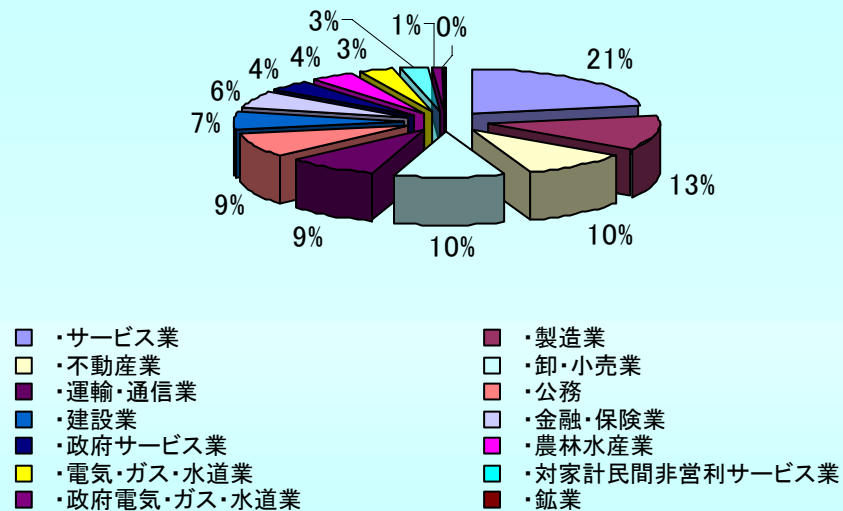
- ◆ライフサイクルに応じた取引先企業の支援強化
- ◆事業価値を見極める融資手法をはじめ中小企業に適した資金供給手法の活用
- ◆地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献

a. 中小企業向け融資の強化

○地域経済への貢献

鹿児島県の県内総生産(名目)に占める産業別シェアは、平成18年現在、サービス業21%、製造業13%、不動産業10%、卸・小売業10%、運輸・通信業9%となっています。また、農林水産業のシェアについては4%となっていますが、比率こそ低いものの、県内の様々な産業に派生するなど裾野の広がりを持っています。

〔鹿児島県内総生産（名目）平成18年（表7）〕

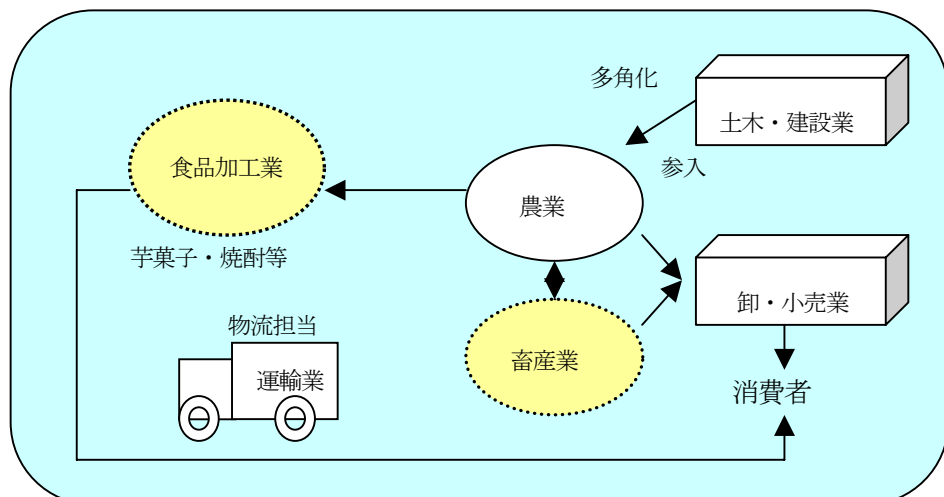


地域経済が悪化するなかで、地域内の中小企業・個人事業主の資金繰りを支援することはもちろんのこと、鹿児島県の基幹産業に対して積極的な支援を行い、地域経済の発展のために経営資源を傾注してまいります。

このような考え方のもと、鹿児島県の基幹産業ともいえる以下の産業について、特に取組みの強化を図ってまいります。

- ・製造業・・・・・・・・農業生産物を加工する食品加工業等
- ・農業・・・・・・・・「食の安全(トレーサビリティなど)」に配慮した農業者、農業法人等
- ・不動産業・・・・・・・・建売住宅業者等の住宅関連不動産業
- ・医療・福祉業・・・・・・・・高齢化社会に向けた取組みの一環としての診療所、介護福祉施設等
- ・建設業・・・・・・・・地元建設業者、ハウズビルダー等

〔鹿児島県における農業を中心とした産業関連イメージ（表8）〕



なお、産業別の貸出金残高の増加計画は次のとおりです。

〔産業別の計画始期（20/9）からの増加額（表9）〕 （単位：百万円）

	20/12 実績	21/3 見込	21/9 計画	22/3 計画	22/9 計画	23/3 計画
製造業	1,104	800	1,800	2,800	3,800	4,800
農林鉱水産業	545	500	1,000	1,500	2,000	2,500
運輸業	651	600	1,100	1,600	2,100	2,500
卸売業	731	700	1,200	1,500	2,000	2,300
小売業	1,361	1,000	1,000	1,400	1,400	1,400
不動産業	504	150	850	1,350	2,050	2,550
医療・福祉	339	400	650	900	1,150	1,400
その他	3,897	2,436	2,508	3,210	3,281	3,982
合 計	9,133	6,586	10,108	14,260	17,781	21,432

○鹿児島県の産業別アプローチ

【製造業】

当県においては、全製造業に占める食品製造業の出荷シェアは全国平均の約4倍以上にあたる48%となっています。これは、鹿児島県の基幹産業である農業から産み出される農産物が食品産業へと結びつくことで高いシェアとなっているものです。その一例としては、焼酎製造業者が地元農家とのさつまいもの契約栽培を拡大し、安定供給を確保することで全国シェアの増強を図り、業績は引続き堅調に推移しています。また、菓子製造業者についてはさつまいも等による新たな菓子類の開発なども数多くすすめられています。

これらは、農業から派生して食品製造業が活性化している顕著な例ですが、当地の産業サイクルを的確に捉えることで、これまで以上に積極的な取り組みを行ってまいります。

【農業】

農業分野については、これまで保証協会等の非対象産業であったことから、当行での取組みが遅れていましたが、他産業への拡がりを見ると鹿児島県の産業構造のなかでは決して小さいシェアとは言えません。平成18年度の鹿児島県の農業産出額は4,079億円（表10）であり、その全国順位は北海道に次ぐ全国第2位となっています。

鹿児島県の農業商品は、「かごしまブランド」15品目21産地に代表されるように、「食の安全（トレーサビリティなど）」志向とその商品性・品質の高さから、全国各地の消費地へと出荷され、その認知度も高まっています。

(事業見込の算定根拠)

(表 11) のとおり、平成 18 年度の鹿児島県の農業産出額のうち野菜 424 億円、肉用牛 800 億円、豚 730 億円、ブロイラー 429 億円など、大きな額を占める部門があり、これらの部門については、全国的に「鹿児島ブランド」が確立されている品目も多く、安定した資金需要が見込まれます。

これらのマーケット規模は次ページの試算のとおり年間 77 億円程度と見積もることができ、同産業に対する毎期 5 億円の純増計画の実現性は高いものと見込んでいます。

[平成18年度の全国の県別農業地位 (表10)] (単位：億円)

農業算出額	1位	2位	3位	4位	5位
	北海道	鹿児島	千葉	茨城	宮崎
	10,527	4,079	4,014	3,988	3,211

(単位：億円)

生産農業所得	1位	2位	3位	4位	5位
	北海道	茨城	千葉	鹿児島	青森
	3,743	1,766	1,448	1,298	1,228

(単位：千円)

農家一戸当たり 生産農業所得	1位	2位	3位	4位	5位	8位
	北海道	青森	宮崎	沖縄	千葉	鹿児島
	6,333	1,994	1,898	1,843	1,766	1,462

(単位：千円)

耕地10a当たり 生産農業所得	1位	2位	3位	4位	5位	13位
	山梨	静岡	宮崎	神奈川	愛知	鹿児島
	159	139	138	135	131	104

※農林水産省 生産農業所得統計より抜粋

[平成18年度の農業産出額の内訳(表11)] (単位：億円、%)

項	目	実数	割合	全国順位	九州順位
農業産出額		4,079	100	2位	1位
耕種部門		1,617	39.6	14位	3位
	米	240	5.9	28位	4位
	いも類	292	7.2	2位	1位
	野菜	424	10.4	16位	4位
	果樹	100	2.5	22位	7位
	花き	162	4	7位	2位
	工芸農作物	354	8.7	3位	1位
	他	45	0.9	—	—
畜産部門		2,382	58.4	2位	1位
	肉用牛	800	19.6	1位	1位
	乳用牛	89	2.2	20位	5位
	豚	730	17.9	1位	1位
	鶏卵	211	5.2	4位	1位
	ブロイラー	429	10.5	2位	2位
	他	123	3	—	—
加工農産物		80	2	2位	1位

※農林水産省 生産農業所得統計より抜粋

(マーケット規模)

農協シェア70%と仮定					(単位：億円)
☆肉用牛	800 (産出額)	×	30% (銀行シェア)	×	10.77% (当行県内シェア) = 26
☆豚	730 (産出額)	×	30% (銀行シェア)	×	10.77% (当行県内シェア) = 24
☆ブロイラー	429 (産出額)	×	30% (銀行シェア)	×	10.77% (当行県内シェア) = 14
☆野菜	424 (産出額)	×	30% (銀行シェア)	×	10.77% (当行県内シェア) = 14
<合計>					77

【不動産業】

平成20年3月末の不動産業向けの貸出残高は前年比減少しているものの、新規着工戸数の推移(後述：個人戦略)から見てもマーケット全体の減少は小幅にとどまっており、当地を取り巻く住宅環境、新築の収益物件・肩代わり等を含めると、現状の当行シェアから見て増加の余地は十分あるものと考えています。また、(表12)のとおり鹿児島県における持家比率は全国平均以上となっており、今後においても持家に対する潜在需要は高いものと考えております。

〔鹿児島県平成15年度住宅事情(表12)〕

産 業	項 目	全 国	鹿児島県	順 位
建 築 業	持家比率	61.2%	67.3%	25位

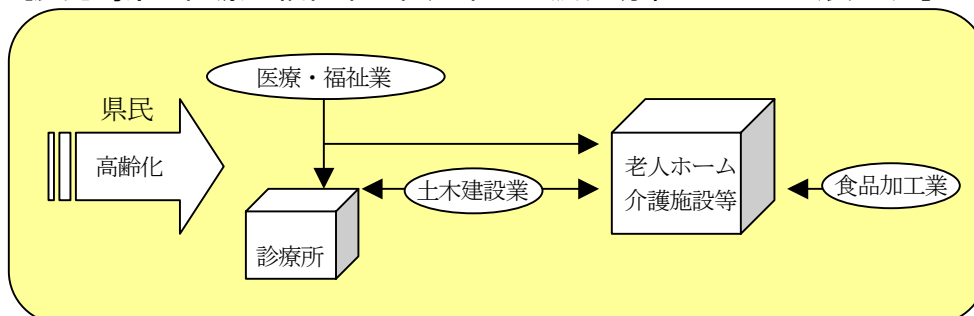
※資料 県勢概要 平成20年4月

【医療・福祉業】

高齢化社会が急速に進む当県においては、最近では高齢者向け賃貸マンション等の建築が本格化しており、病院・診療所の開設とあわせて高齢者向け住宅(高専賃・デイサービスセンター・老人ホーム)等の資金需要拡大が見込まれます。

また、これと同時に、介護・福祉施設における介護労働者の雇用(介護福祉士・社会福祉士 等)の創出も見込まれてくるものと思われます。

〔鹿児島県の医療・福祉業の他産業への波及効果イメージ(表13)〕



(表13)のとおり、同産業について産業単体での需要拡大が見込めるほか、土木・建設業、食品加工業等への波及効果があるものと考えております。

【高齢化率の推移(表14)】

	昭和60年	平成2年	平成7年	平成12年	平成17年	平成18年	平成19年
鹿児島県	14.2%	16.6%	19.7%	22.6%	24.8%	25.3%	25.7%
全 国	10.3%	12.0%	14.5%	17.3%	20.1%	20.8%	21.5%

【高齢者人口(表15)】

平成19年10月1日現在推計人口

	鹿児島県	全 国
総 人 口	1,730千人	127,771千人
高 齢 者 人 口	444千人	27,464千人
高 齢 化 率	25.70%	21.50%
全 国 順 位	第7位	-

【医療施設の推移(表16)】

	昭和61年	平成2年	平成7年	平成12年	平成17年	平成18年
一 般 診 療 所	1,150	1,154	1,209	1,350	1,404	1,416
歯 科 診 療 所	508	553	680	769	803	808
病 院	289	304	293	291	279	277

※鹿児島県統計資料より抜粋

上記のとおり、医療施設数を見ると、一般診療所については増加基調にあります。これは、在宅医療の拡大を背景とした高齢者対象の施設・サービス等(特別養護老人ホーム・介護老人保健施設など)が拡充し、病床保有病院が減少していることも影響していると考えています。この傾向は、高齢化社会の進行、病床保有病院の減少等から今後も続くものと考えています。

高齢者のサービスとしては、特別養護老人ホーム・介護老人保健施設、養護老人ホーム、ケアハウス、そして高齢者専用賃貸マンション等が挙げられますが、これらの施設も増加傾向にあり今後さらに拡大が予想されるマーケットであると考えています。(平成21年1月現在鹿児島県内の特別養護老人ホームは143施設、養護老人ホームは24施設)

当行では、審査部において医療審査専担者を配置しており、同産業における資金需要に対して積極的な対応を行ってまいります。

【建設業】

鹿児島県内の地元経済界を下支えしている建設業については、公共工事に依存する先も多く、工事受注後の原料仕入資金等の資金繰りに苦慮している業者も少なくありません。

当行としても、地元基幹産業の一つである小口建設業に円滑な資金供給がなされるよう、国土交通省による「地域建設業経営強化融資制度」等を活用し、西日本建設業保証㈱の金融保証を組合せた融資を積極的に行ってまいります。本制度を活用することにより未完成工事部分に対しても融資取組みが可能となりますので、従来の完成工事高に応じた取組み以上に建設業の資金繰り支援策として有効に資するものと考えます。

また、当行独自でも返済財源である工事引当金の管理手法、代理受領書式等を制定した新商品開発のほか、お客様へ円滑な資金供給が行われるよう、産業毎の特性・地元業界独特のルール等を調査し、それらに柔軟に対応するための商品開発の検討を行ってまいります。さらに、審査部内の建設業担当審査役についても、地元建設業協会との意見交換を行う等、業界の実情に合った審査態勢が図られるよう努めてまいります。

○販路支援

地場中小企業・個人事業主については、販路の確保が不十分であるために事業の拡大が停滞している企業が見受けられます。当行が持つ銀行間ネットワーク(Q-ネット、ビジネスマッチング制度)を拡充・活性化することで販路拡大支援に繋げ、事業拡大のサポートを図ります。

○地域力連携拠点の整備

当行は、産学官連携について積極的な取組みを行っています。地元鹿児島大学や(株)鹿児島TLOと連携して既往先及び新規開拓先から新商品開発等の様々な技術相談を汲み取り、鹿児島大学産学官連携推進機構または(株)鹿児島TLOへ照会・取次ぎを支援するサービスを行っております。特に、(株)鹿児島TLOの協力のもと実施している「南日本銀行技術相談会」が好評であり、今後も積極的な取組みを行うことで中小企業等を支援してまいります。

〈技術相談会実績〉

平成18年度 6社、平成19年度 4社

平成20年度は21年3月に開催予定

〔平成19年度実施事例（表17）〕

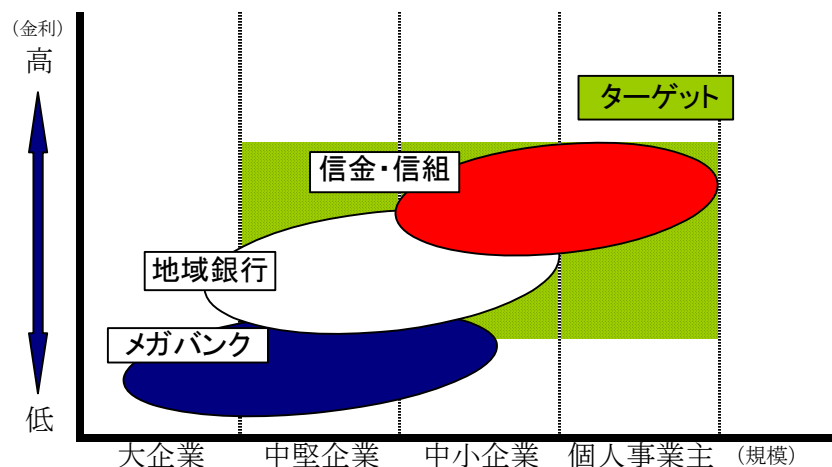
建設業	賃貸住宅設計・建築	自社工法技術とマッチングし商品の付加価値を高める研究を依頼。大学と共同研究契約を結び、情報交換を行っている。
製造業	植物酵素飲料製造	食品加工の際に廃棄される果物・野菜等の有効利用について製品化を相談。
農業	農作物生産	バイオマスハウス栽培の自社プラント化に関する相談。
製造業	金型プラスチック製造建築資材販売	自社FRP瓦製品の販路相談。産業支援センター等を仲介し、異業種交流会で事例発表、展示会出展。

・地域ネットワークの活用

鹿児島県法人会連合会及び南九州税理士会鹿児島連合会との提携商品「法人会・税理士会パートナーローン」(平成20年4月取扱開始)、税理士・公認会計士の組織であるTKC 全国会鹿児島県支部と商品開発を行った「TKCローン」等について、これら提携先のネットワークを活かし中小企業・個人事業主等、幅広い利用を促してまいります。

○鹿児島県の事業規模別アプローチ

【県内金融機関の事業者規模別取引イメージ（表 18）】



鹿児島県内の事業規模別の金融機関取引は、比較的金利の低い大企業がメガバンク取引、比較的金利の高い中小企業・個人事業主等が信金・信組取引という構成となっています。（表 18）のとおり、当行は現在まで中堅企業から個人事業主までを幅広くターゲットとしてきましたが、今後は収益管理態勢の再構築を推し進めるなかで特に中小企業・個人事業主の資金ニーズに迅速かつ的確に対応してまいります。

なお、資金繰りの円滑化を支援するとともに事業規模のスケールアップをサポートできるよう、相応のスキルを持った人員をブロック店（エリア母店）に重点配置することを検討しています。このなかでも特に、農業・地場産業については、本部営業推進部内に「専担者」を配置するなど、私募債・ABL等の融資手法を駆使した柔軟な資金供給を行ってまいります。

さらに、当行の持つネットワークを最大限に活かした販路拡大支援等を行い、真のリレーションシップバンキングの実践に努めてまいります。

また、中小企業・個人事業主全般の資金需要に迅速かつ的確に対応する融資手法として保証協会保証付融資の取組み強化に加えて、当行信用格付やCRD評点等を判断基準とした融資商品の活用・開発を行ってまいります。

b. 中小企業の資金調達支援

○ミドルリスク・ミドルリターン市場の開拓

（表 19）のとおり、鹿児島県内において従業員 4 人以下の事業所は総体の 64.02%を占めています。この市場について、当行はこれまで効率面や収益性の面からお客様のニーズに十分合致していなかったと考えています。

今回、この中小零細企業・事業主を対象とした「事業者向け小口融資（いっき）」等の取組みを強化していくことに加えて、当行信用格付やCRD評点等を判断基準とした融資商品の開発を行うことで、新規取引を中心とした小口融資（100 万円～500 万円）の需要が見込めると予測しています。

〔鹿児島県内事業所状況（表19）〕

従業者規模	1～4人	5～9人	10～49人	50～99人	100人以上	合計
事業所数	52,204	14,942	12,746	1,130	525	81,547
構成比	64.0%	18.3%	15.6%	1.4%	0.6%	100.0%

※鹿児島県統計資料 H18.10.1現在 より抜粋

（マーケット規模）

従業員数4人以下の事業所52,204先×1事業所あたり借入額3百万円（当行平均）＝1,566億円規模のマーケットと推測されます。

また、マーケットの規模・当行のシェア・応諾率の予想から算出した取扱額は下記のとおり50億円と見込まれます。

1,566億円（市場規模）×10.77%（県内シェア）×30%（応諾率）
＝50億円

※応諾率は他行実績を参考に、保守的に予想したもの。

〔鹿児島県内の当行シェア（表20）〕（単位：百万円）

	貸金残高	構成比
当行	410,268	10.77%
合計（県外金融機関含む）	3,810,819	100.00%

※日本金融通信社 資料 平成20年9月末現在 より抜粋

○セーフティネットの拡充

景気悪化に伴い中小企業・個人事業主の経営環境が厳しさを増すなかで、資金繰りを支援するため、保証付融資（県・市制度融資含む）の推進やセーフティネット保証に対して積極的に取り組みます。

〔セーフティネット保証承諾（表21）〕（単位：件、百万円）

	承諾件数	承諾金額	構成比
当行	503	7,945	27.54%
鹿児島県信用保証協会合計	1,677	28,845	100.00%

※平成20年12月末現在

※鹿児島県信用保証協会 資料より抜粋

〔保証協会保証付融資残高推移（表22）〕（単位：百万円）

	19年3月末	20年3月末	20年12月末
保証付残高	38,016	40,664	50,433
前年度比	+4,317	+2,648	+9,769

※平成20年12月末においては20年3月末との比較

上記のとおり、保証協会保証付融資残高については、緊急保証を中心に増加しており、保証協会保証付の平成21年度計画の半期20億円・年間40億円の純増計画達成の実現性は高いものと見込んでいます。

○中小企業資金供給手法の多様化

信用供与手法の多様化に向けた取組みとして、私募債、PFI事業への参画、プロジェクトファイナンスの取組み、ABL (Asset Based Lending) の取組みを行っています。特にABLの取組みについては平成19年度より開始し、平成20年9月末現在では29件1,560百万円の取組み実績があり、全国の地銀との比較においても相応の実績を計上しています。

※平成20年12月実績累計 32件 1,760百万円

〔ABLの主な取組事例（表23）〕

農産物・農産加工物等	牛・豚・冷凍加工野菜・水産物・焼酎
製品	仏壇・農機具
工業製品	金型・工作機械・携帯電話
その他	中古本、CD、DVD

（表23）のとおり、鹿児島県の主要産業である農業関連や伝統工芸の仏壇製造等の産業が多くなっておりますが、今後においても、中小企業の多様な資金ニーズへ柔軟に対応できる体制をさらに強化してまいります。

○投資銀行業務の取組み

以下の投資銀行業務の内容充実を図ることで、中小企業・個人事業主の資金繰りを支援する「金融円滑化」を具現化してまいります。

・私募債(銀行保証付私募債等)

中小企業の私募債については当行でも取扱実績があり、本部・営業店の連携を強化し、一体となり取組んでまいります。

・事業承継・M&Aの取組み

事業承継ニーズに応えるべく、相談業務を行い専門家への取次ぎを行ってまいります。また、相談会の開催、セミナーの開催等も検討してまいります。

(ハ) 個人戦略

営業店に個人営業専担者「リテール渉外」を平成21年度上期中に配置し、本部では「住宅ローンセンター」及び「ダイレクトローンセンター」等を拡充することでお客様との取引拡大に努めます。

これにより、アパートローン・住宅ローンを中心にした長期的収入基盤を確保するとともに、個人ローン・新カードローン商品の開発による高収益財源を拡大してまいります。また、窓口でのセールスを強化し、役務収益等の非金利収入の拡大を図ってまいります。

a. 住宅ローンの強化

【住宅ローンセンターの活用】

鹿児島県の住居地域は、平坦地が少なく、特に鹿児島市を中心とした住居地は高台に造成された団地が広がるなど特殊な住宅事情にあります。そうしたなか、鹿児島県の持家比率(67.3%)は全国平均(61.2%)を上回り、今後においても持家に対する潜在需要は高いと考えております。

この資金需要に対しては、リテール分野の柱として、限られた経営資源を最大限に活かすべく、「住まいのコンサルティング」をキーワードに住宅ローンを積極的に取組んでまいります。

具体的には、土・日まで営業時間を拡大した住宅ローンセンター(平成20年10月開設)による住宅ローン休日相談会の開催、住宅展示フェア等への出展等の開催頻度を増やしていくことに加えて、中期的に住宅需要の期待が見込まれる地域での営業展開(新規出店など)などを実施してまいります。また、地元住宅販売業者向けに配置している住宅ローンアドバイザー(営業専担者)は、住宅関連情報の収集に努め、業者の資金ニーズを含めたシナジー取引にも対応できる体制を構築いたします。

【住宅ローン残高推移(表24)】

(単位：百万円)

	17年3月末	18年3月末	19年3月末	20年3月末	前年比	20年12月末	20年3月比	シェア
当行	117,537	124,538	129,892	134,035	3.2%	138,018	3.0%	20.0%
合計	553,898	606,845	634,664	660,883	4.1%	689,418	4.3%	100.0%

※合計は県内四行庫計

【住宅ローン残高内訳(表25)】

(単位：百万円)

	17年3月末	18年3月末	19年3月末	20年3月末	20年12月末
住宅ローン	88,749	90,167	90,623	90,544	92,043
アパートローン	28,789	34,371	39,269	43,491	45,975
合計	117,537	124,538	129,892	134,035	138,018

【住宅ローン実行額推移(表26)】

(単位：百万円)

17年3月末	18年3月末	19年3月末	20年3月末	20年12月末
22,733	20,184	20,025	17,755	14,780

【住宅ローンの残高実績及び計画(表27)】

(単位：百万円)

	18年3月末 実績	19年3月末 実績	20年3月末 実績	21年3月末 見込	22年3月末 計画	23年3月末 計画
残高	124,538	129,892	134,035	139,617	143,017	146,417
年間純増額	7,001	5,354	4,143	5,582	3,400	3,400

【新設着工戸数推移】

[鹿児島県 年度別 新設住宅着工戸数（表28）]

（利用関係別、構造別、建て方別、資金別）と床面積（利用関係別）

（単位：戸、㎡）

年度		平成12年	平成13年	平成14年	平成15年	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年
区分		戸数	戸数	戸数	戸数	戸数	戸数	戸数	戸数	戸数
合 計		13,634	13,706	12,407	12,023	13,220	13,521	13,126	11,647	8,790
利用関係	持 家	7,077	5,836	5,460	5,578	5,536	5,105	5,201	4,676	3,174
	貸 家	4,905	6,070	5,501	5,342	5,496	6,642	6,059	5,618	3,952
	給与住宅	213	258	168	78	127	132	50	170	222
	分譲住宅	1,439	1,542	1,278	1,025	2,061	1,642	1,816	1,183	1,442
	貸家除く計	8,729	7,636	6,906	6,681	7,724	6,879	7,067	6,029	4,838
資金別	民間資金	7,274	8,331	8,918	9,606	11,066	11,942	11,750	10,891	8,152
	公的資金	6,360	5,375	3,489	2,417	2,154	1,579	1,376	756	638
	公 営	471	555	654	686	564	290	503	410	281
	公 庫	5,383	3,915	2,353	1,529	1,503	863	807	182	274
	公 団	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	そ の 他	506	905	482	202	87	426	66	164	83
平均床面積	平 均	95.9	89.2	89.0	90.0	88.4	82.3	86.1	83.4	83.0
	持 家	126.2	125.1	124.4	123.9	124.4	123.5	121.6	120.2	119.8
	貸 家	51.2	51.4	51.7	53.4	49.8	47.8	51.3	49.9	48.5
	給与住宅	65.0	72.4	66.3	72.3	65.8	53.6	78.3	75.2	84.4
	分譲住宅	104.3	104.7	101.5	97.8	95.9	95.7	101.0	98.5	96.2

※平成20年は、平成20年11月末現在

※鹿児島県統計資料より抜粋

貸家除く自己居住用住宅8ヵ年平均	7,206	戸
貸家8ヵ年平均	5,704	戸
貸家平均建築コスト	130	千円/㎡

（事業見込の算定根拠）

鹿児島県の新設着工戸数（貸家除く自己居住用住宅）は、平成20年度（期首以降8ヶ月）は4,838戸、月平均では604戸となっています。（平成12年度比月平均△123戸）

減少の要因としては、一頃のマンション建築ラッシュに一服感が出ていることや一昨年に施行された建築基準法改正の影響に拠るものと思われるが、在来工法の木造建築戸建住宅は堅調に推移しています。

住宅ローンを取り巻く環境の将来については、

- ・人口動態のボリュームゾーンである団塊ジュニア世代が住宅購入層に加わること。
- ・住宅老朽化に伴う建替え・リフォームに関する潜在需要が見込まれること。
- ・当行の地元における借換えを含む住宅ローン全体のマーケットシェアは、現在20%程度に留まっており、開拓の余地があること

等から中古物件の取組みを含めても事業見込みは十分であることから、積極的に取組んでまいります。

(マーケット規模)

住宅ローン残高は、平成 19 年度、20 年度とも年率 3%を超える伸び率となっており、新設住宅のマーケット規模は、賃家を除く自己居住用住宅 8 ヶ年平均着工戸数の 7,206 戸から推測すると、

$7,206 \text{ 戸 (過去 8 年平均)} \times 18 \text{ 百万円 (1 件当たり住宅ローン平均金額)} = \underline{1,297 \text{ 億円}}$

この 1,297 億円の新設住宅マーケットを当行シェア (平成 20 年 9 月末県内貸出シェア) の 10.77%により算出すると、住宅ローンの年間取扱額は 139 億円が見込めます。今回の施策により年間の取扱額 100 億円については、計画達成の実現性は高いものと思われます。

$1,297 \text{ 億円 (市場規模)} \times 10.77\% \text{ (県内シェア)} = \underline{139 \text{ 億円}} \text{ (年間取扱金額)}$

さらにリフォーム等の需要も見込めることから、当行の住宅ローンの拡大余地は十分にあるといえます。

また、当行では、これまでの住宅ローン推進に関しては、営業店における他行肩代わり需資対応が中心となっており、新築物件に対する業者向けの営業が若干希薄となっていた面がありました。これを踏まえて、住宅ローンセンターを開設 (平成 20 年 10 月) し、住宅業者向けの営業体制を強化しております。

加えて、以下の営業体制についても検討・協議していく方針です。

- ・ローンセンターの拡大
- ・取引先と提携した持家購入時の引越しサービス、ホームセキュリティサービス等の割引特典
- ・ローン購入時以降、お客様のライフプラン時期に合わせた提案型フォロー

b. アパートローンの強化

(事業見込の算定根拠)

当行におけるアパートローンへの取組みは、平成 20 年 12 月末で 459 億円と市場規模に比べて取扱いが少ない状況となっています。鹿児島県内では一昨年来、大型ショッピングセンターが相次いでオープンするなかで、平成 23 年 3 月の九州新幹線の全線開通を見据えてさらに新たな商業施設が建築されています。このような利便性の高い地区をはじめ、その他の人口増加地区では局地的ながら賃貸住宅需要が拡大しています。当行では、アパートローンの商品性を高めることにより、住宅ローンとともに重点推進商品として積極的に取組んでまいります。

(マーケット規模)

貸家については、8ヶ年平均で5,704戸/年となっていますが、最近のアパート建築コストは130千円/㎡(業者ヒアリングベース)と見積もられ、これらの仮定条件でマーケットを推測すると、

$$5,704 \text{ 戸} \times 130 \text{ 千円 (建築平均コスト)} \times 48.5 \text{ m}^2 \text{ (平均床面積)} = \underline{360 \text{ 億円}}$$

マーケットの規模が360億円、当行のシェアを10.77%(平成20年9月末県内貸出シェア)と仮定すると年間取扱額は39億円が見込まれ、計画の年間取扱額(実行額)35億円については、計画達成の実現性は高いものと思われます。

$$360 \text{ 億円 (市場規模)} \times 10.77\% \text{ (県内シェア)} = 39 \text{ 億円 (年間取扱金額)}$$

c. カードローンの強化

【ダイレクトローンセンターの拡充】

現在、ダイレクトローンセンターとして個人向けローン商品の受付を平日9時～18時まで行っており、2名のスタッフが配置されています。同センターでは、電話・FAX・インターネットによる申し込み受付を実施していますが、これにより新規顧客の獲得と営業店事務負担の軽減を行い、収益性・効率性の向上を図っています。

今後、同センターで取扱うことのできる商品を拡大し、消費者ローンに関する相談、受付、電話セールス等を行っていく予定です。

カードローンについても商品ラインアップの充実と商品改良を適時行い、魅力ある商品の導入を図ってまいります。

(事業見込の算定根拠)

消費者ローンの業態別での信用供与額のシェアは、民間金融機関15%、消費者金融会社40%、信販・クレジット会社20%となっています。

今回取扱うカードローンについては、従来対象としてきたローリスクの顧客層のほか、消費者金融・信販・クレジット会社の優良利用者を対象とすることで、新たな顧客層の取り込みが期待できます。

なお、取組みにあたっては、保証会社の提携拡大により、審査能力、回収能力ならびにマーケティングのスキル・ノウハウをさらに活用してまいります。

(マーケット規模)

＜県内キャッシング市場規模：平成 19 年度＞

〔キャッシング市場（表29）〕 (単位：億円)

	キャッシング残高	シェア
全 国	125, 535	100%
鹿 児 島	2, 118	1. 69%

※日本クレジット協会 19年度 資料より抜粋

〔消費者ローン残高推移（表30）〕

(単位：百万円)

	17年3月末	18年3月末	19年3月末	20年3月末	前年比	20年12月末	シェア
当 行	30, 642	27, 832	24, 562	22, 103	-10. 0%	20, 988	25. 6%
合 計	98, 918	95, 202	87, 550	83, 334	-4. 8%	81, 981	100. 0%

※合計は県内四行庫計

上記より、鹿児島県内のキャッシングマーケットは 2, 118 億円と推計されます。また、改正貸金業法等の影響から民間金融機関へ 15%程度が還流するものと考えています。こうしたことから当行のマーケットは、

$$2, 118 \text{ 億円 (鹿児島)} \times 15\% \times 25. 6\% (\text{地元シェア}) = 81 \text{ 億円}$$

と予測されます。

このマーケットの規模・当行シェア・応諾率から算出した取扱額は 24 億円と見込まれます。

$$81 \text{ 億円 (市場規模)} \times 30\% (\text{応諾率}) = 24 \text{ 億円}$$

よって、年間取扱額 10 億円の計画達成実現性は高いものと考えます。

d. 個人預金の受入強化

個人定期預金は総資金量の 54%程度となり、安定資金量という観点から大きなウェイトを占めております。このことから、引続きお客様のニーズの高い「南七草(ななくさ)定期預金」等を中心に定期性預金の吸収に努めます。

【南七草(ななくさ)定期預金】

地元百貨店との提携商品である南七草定期預金は、成約時に鹿児島県産品・生活雑貨を中心とした地元百貨店の商品カタログからお好きな景品を選んでいただく商品内容としています。

本商品は、夏と冬に期間限定で発売をしておりますが、募集総額を毎回

完売する人気商品です。当行定期預金の定番商品として知名度も高いことから、今後も引続き販売してまいります。

【年金振込顧客への取組み】

年金振込については、引続き年金振込指定の拡大に向けて積極的に取り組んでまいります。年金振込の特典である「年金優遇定期預金」、「すこやか旅行(年 2 回実施)」、「健康セミナー(毎月実施)」等、企画物をさらに充実させ提供してまいります。

【個人預金及び基盤の推移(表31)】

(単位：百万円、件)

		17年3月末	18年3月末	19年3月末	20年3月末	前年比	20年12月末
個人預金	要払預金	91,115	100,368	102,952	105,613	2,661	104,645
	定期預金	313,900	310,863	315,651	322,825	7,174	324,825
	小計	405,015	411,231	418,603	428,438	9,835	429,470
基盤	年金	28,330	29,792	30,543	31,847	1,304	33,337
	給振	32,641	33,415	33,891	33,793	△ 98	34,265

※預金は月中平均残高、基盤は月末の件数。

【新商品 退職金プラン】

平成 21 年 3 月より、プレ・シルバーのお客様を対象とした「退職金プラン 円定期預金」を発売いたします。当該商品を取り扱うことで、公務員の皆様などプレ・シルバーのお客様のニーズに応えた個人預金商品の充実を図ってまいります。

【就業者数・公務員比率(表32)】 (単位：千人)

【県 年齢別人口推移(表33)】 (単位：千人)

		平成7年	平成12年	平成17年
		合計	合計	合計
鹿児島県	就労者数	844	829	810
	うち公務員	39	39	36
	比率	4.59%	4.65%	4.49%
全国	就労者数	64,142	62,978	61,506
	うち公務員	2,155	2,143	2,098
	比率	3.36%	3.40%	3.41%

	平成14年	平成16年	平成18年	平成20年
人口計	1,779	1,769	1,743	1,720
55～59歳	100	118	139	138
比率	5.59%	6.67%	8.00%	8.04%
60歳～	525	535	536	556
比率	29.54%	30.25%	30.75%	32.31%

※鹿児島県統計資料より抜粋

※総務省統計局資料及び

鹿児島県統計資料より抜粋

e. 非金利収入の拡大

多様化するお客様の運用ニーズにタイムリーに対応することで、非金利収入の拡大を図ります。現在、金融商品マーケットは市況の低迷で資金流入が細っていますが、反面では長期投資の有効性を訴える好機であると捉えています。そうした視点をお持ちのお客様に、タイムリーに対応できる商品のラインアップと販売体制の整備を行い、既に金融商品をお持ちのお客様に対しても、十分な環境説明ができる体制をより強固なものにしてまいります。

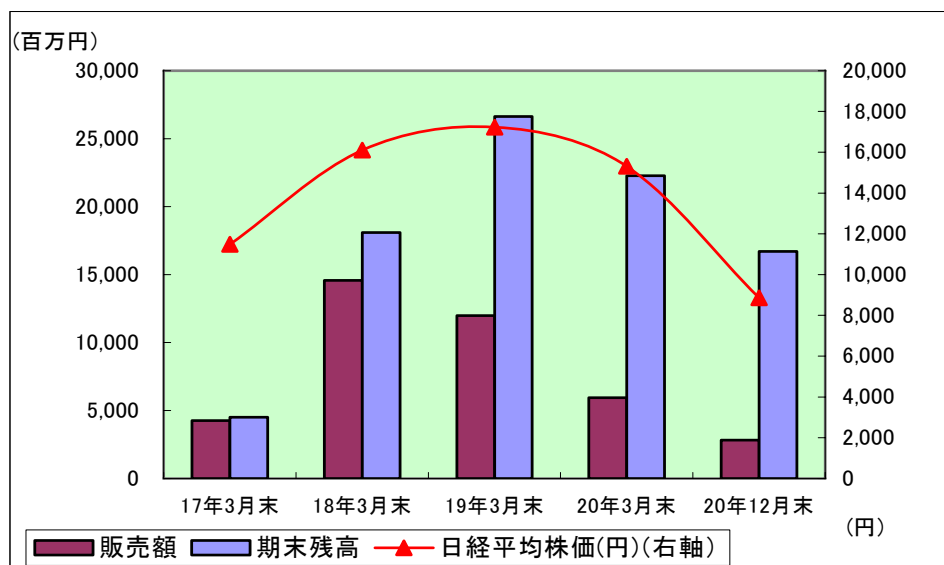
また、現状の市況環境のもとでも富裕層の「貯蓄から投資へ」のマインドは根強いものがあると考えています。下記のとおり、金融商品の販売額については、株価と連動しており、株価の安定とともに販売額は回復していくものと考えています。

【投資信託実績推移（表34）】

（単位：百万円、円）

	17年3月末	18年3月末	19年3月末	20年3月末	20年12月末
販売額	4,246	14,575	11,970	5,948	2,811
期末残高	4,503	18,106	26,629	22,289	16,719
日経平均株価(円) ※	11,488	16,111	17,225	15,307	8,859

※株価水準を比較する基準日として前年末の株価を記載。ただし、20年12月末欄は同年末を記載。



【生保窓販手数料】

個人年金保険の販売に加え、第3分野保険商品(がん保険と医療保険)の取扱いを平成21年度上期に予定しております。

保険商品の充実を図ることで、顧客ニーズにきめ細かく対応できる体制作りをすすめてまいります。

【資産運用相談ブース】

鹿児島県の玄関口、鹿児島中央駅前に「顧客接点の拡大」と「ゆっくりと相談できる窓口」を目指して、「資産運用相談ブース」の開設を検討してまいります。このブースでは、金融商品の専門スタッフが駐在し、お客様の運用ニーズに対してきめ細かく丁寧に対応いたします。

【法人WEB・インターネットモバイルの拡充】

【個人・法人WEB状況（表35）】

（単位：件、千円）

	17年3月末	18年3月末	19年3月末	20年3月末	20年12月末
期末契約先	1,397	2,215	2,608	5,675	6,129
内、個人WEB	1,172	1,314	1,472	3,947	4,130
手数料	101,811	101,088	104,375	107,611	83,639

※法人WEBは平成16年10月より取扱開始

※平成19年度上期に個人WEB増強キャンペーン実施

（表35）のとおり、取扱件数、手数料金額については每期増加傾向にあります。この傾向は、顧客の利便性向上や多様化する顧客ニーズに応えるための受入態勢を整備することで、さらに拡大するものと考えています。

【なんぎんeダイレクトセンターの設置】

現在、法人WEB、インターネットモバイルバンキングについては、流動性預金吸収のインフラであり、今後さらに強化していかなくてはならない非対面ダイレクト分野と考えています。この非対面ダイレクト分野については他に、「コールセンター」、「ダイレクトローンセンター」とありますが、これらを統合することで業務の相互理解と効率化、そして業務拡大化につなげ非金利収入の柱に育てたいと考え「なんぎんeダイレクトセンター」の設置を検討してまいります。

ロ. ローコスト体制の構築

（イ）従業員数について

【従業員数の推移見込み（表36）】

（単位：人）

	20年3月末 実績	21年3月末 見込	22年3月末 計画	23年3月末 計画	20年3月末 比較
期末従業員数	1,039	984	965	942	▲ 97
うち行員	802	783	765	742	▲ 60
嘱託・パート	237	201	200	200	▲ 37

a. 計画的な採用の実施と出向先の拡大

過去、定年退職者、中途退職者による従業員の減少を新規及び中途採用で補っておりましたが、計画的な採用を実施することで従業員の減少を見込んでおります。また、お客様と当行とのリレーション強化・当行人材の中小企業での活用を目的とした出向先（現在39名、うち銀行グループ外16名）を増加させることでも、実質人員の減少を見込んでおります。

b. 従業員の配置見直しと嘱託・パート職の戦力化

従業員の減少によるお客様へのサービスや、営業力低下を防止するため、

本部人員の削減(2割程度削減)を早急に実施し、営業現場(営業店)に配置してまいります。

また、お客様へのサービス向上に向け、従業員をハイカウンター業務から相談業務等に配置換えするとともに、ハイカウンター業務を嘱託、パート化してまいります。加えて従業員の資質向上に向けた人材教育、OJTを強化するとともに、従業員のモチベーション向上に向けた人事諸制度の改訂も進めてまいります。

(ロ) 人件費の削減

〔人件費の推移見込(表37)〕

(単位：百万円)

	20年3月末 実績	21年3月末 見込	22年3月末 計画	23年3月末 計画	20年3月末 比較
人件費	6,443	6,262	5,887	5,747	▲ 696

a. 給与総額・賞与水準の見直し

高所得者層の定年退職・準定年化(専任行員)が進み、人員が減少するとともに人件費も低下してまいります。平成20年度冬期賞与においては、赤字決算に伴い支給率の引き下げ(前年比該当者平均▲12.57%、前年比支給総額▲75百万円)を行いました。今後も状況に応じて支給率の水準について検討を行ってまいります。

時間外手当については、パソコンの使用時間管理の徹底を図ることで、一人当たりの金額は減少傾向にあります。それぞれの担当職務の仕事内容の更なる見直しと事務の効率化を進めるとともに、時間管理の強化により時間外労働を削減してまいります。

また、出向者の増加により実質人員が減少し人件費の削減につながっています。今後も、お客様と当行とのリレーション強化・当行人材の中小企業での活用を目的として、積極的に出向者を輩出してまいります。

b. メリハリある人事考課、人事諸制度の構築

平成15年に新人事制度を構築し運用しております。考課者訓練、研修を徹底し、メリハリのある人事考課を行うとともに、自動昇格制度・昇格単位制度等の人事諸制度の見直しを早急に実施し、従業員の士気低下の防止とモチベーション向上を図ってまいります。

c. 役員報酬の見直し

当行では、監査役4名(うち社外監査役3名)を含み15名の役員体制としております。役員報酬については、従来から削減に努めているところでありますが、今後においても、監査役機能の確保を図ったうえで、取締役の担当職務を見直すことなどにより、次期定時株主総会開催時に役員数を削減し、報酬総額を減少させる方針です。

(ハ) 物件費の節減

物件費については、従来から節減を図ってきておりますが、今後においても、経費支出額の妥当性・必要性等について検証のうえ、更なる節減に向けて取り組んでまいります。

しかしながら、機械化関連投資等については、事務の効率化、リスク管理の強化、収益管理態勢の強化及びお客様の利便性向上のために必要であると捉え、投資効果・収益効果・付加価値等について十分に検討のうえ行ってまいります。

ハ. 経営資源の再配置

当行は、本部管理部門への多くの人員配置、非効率な営業体制、営業店事務手続の煩雑さ等を要因として、同規模他行と比較し高コストでの経営となっております。この高コスト体質から脱却すべく、行内LAN上に「業務改善・効率化提案箱」を設置し、日常業務に潜む「ムダ」の洗い出しを行い業務の効率化に努めています。

今後におきましても、この取り組みを全行的なものとしたうえでさらに強化し、管理部門から営業部門へ経営資源を再配置することにより効率的に業務遂行してまいります。

(イ) 本部機構改革

当行は、現在本部を11部2室1事務所10課21グループに分けて運営しています。本部組織が細分化されていることから、各部に部長を配置し、各課に課長・職員を配置する等非効率な組織運営となっております。こうしたことから、本部組織をスリム化のうえ効率的な業務執行態勢とすることを目的として、本部機構改革を実施し、余剰となった本部人員を営業部門へ配置して営業体制を強化してまいります。

大幅な本部機構改革は、平成21年7月1日を実施予定日としております。

(ロ) 店舗の再配置

現状において非効率な営業体制となっている店舗のなかで、今後、収益性回復の見込みの乏しい店舗につきましては、預金取扱いのみとした特化型店舗等への移行や統廃合を検討してまいります。

一方、鹿児島県内において、当行店舗網の空白地区及び成長性を見込める地域には、積極的な出店を検討いたします。

また、お客様の利便性及び収益性を考慮のうえ、店舗外ATMの設置も行なってまいります。

(ハ) 店舗エリア制導入

鹿児島市内店舗において、エリア内の戦略的営業体制の確立と効率化の実現を目的として、店舗エリア制の導入を検討いたします。これにより、従来型の

フルバンキング機能を有する「統括店」と、窓口業務に特化した「サテライト店」を統括店の傘下に配置してまいります。

あわせて、従来営業担当者が、担当地区内の法人・個人取引先の全てを担当して預貸金の管理から投信販売まで行っていた営業体制を見直し、営業店の効率性と多様化する顧客ニーズに専門性を持ってスピーディーに対応すべく、法人取引先の営業を担当する「法人渉外」と個人取引を担当する「リテール渉外」とに業務分担を進めることを検討してまいります。

(二) その他

全行的な業務効率化への取組みを進めるなかで、従業員の管理業務の負担を軽減し営業活動へより傾注すべく、債権書類集中業務をローン債権から一般債権まで早急に拡大するとともに、個人ローンの督促業務、用度品管理業務なども費用対効果、想定されるリスク等を十分に考慮のうえ、業務の外部委託についても検討してまいります。

② 資産の健全化

イ. 不良資産改善への方策

(イ) 再生支援の基本的な考え方

中小企業の経営改善、事業再生については、地域金融機関としての当行の責務であると認識しております。地元中小企業者の活性化なくして地元経済の拡大および当行の業容拡大はないものと考えます。積極的な再生支援活動の取組みを重点項目として掲げ、取引先のランクアップを目標に、中間管理の強化を図りながら経営指導を行ってまいります。

a. 要管理先

要管理先の再生支援については、原則として、自助努力による正常化を目指すこととし、経営状況の綿密なチェックに加え経営改善に向けたアドバイスを行います。

一方、自助努力だけでは再生が困難であり、再生に長期を要すると判断される取引先に対しては、再生支援の判断条件を勘案したうえで銀行支援を実施いたします。

銀行支援にあたっては、取引先の実態・財務内容・定性要因等綿密に調査のうえ、実現性の高い抜本的な経営改善計画を策定いたします。さらに、計画の着実な履行のため、進捗状況のチェック及びフォローアップを行い、進捗状況が芳しくない場合の要因分析・改善策等を取引先と協議し、再生に向けた活動を遂行してまいります。

b. 破綻懸念先

破綻懸念先については、基本的には要管理先と同様の対応を行ってまいり

ます。

再生支援の条件に合致しない場合は、一定期間、取引先の自助努力による再生への対応を見極めたのち、再生可能性があると判断される場合には、銀行支援による正常化に向けた対応を行うこととします。これらの手続きを経たのち、再生可能性が見出せない場合には、オフバランス化への対応を進めます。

(ロ) 再生支援の条件

中小企業で事業の再生が可能と判断し、将来収益確保が継続的に見込まれる先については、再生に対する取引先の意欲・能力等を見ながら、なおかつ取引先が当行からの経営改善指導を積極的に受け入れることが可能な場合には、地域経済への影響等を考慮し再生支援先としてまいります。

(ハ) 再生支援計画の策定

再生支援計画については、支援方針を決定後、実現可能性の高い抜本的な経営改善計画を策定いたします。なお、抜本的な財務体質や経営改善が必要な取引先については、必要に応じて、中小企業診断士、公認会計士等の専門家の指導を仰ぎながら再生計画の作成支援を実施します。また、場合によっては再生計画書作成の際に、CRD協会の「中小企業経営診断システム(MSS)」を活用した経営診断を折り込む等、きめの細かい支援相談活動を行ってまいります。経営改善計画策定後は、債務者との定期的なモニタリングを実施してまいります。経営改善計画の進捗状況の把握、進捗状況が芳しくない場合の問題点の検討、改善策の提案・検討、改善策実行後の状況把握等、PDCA活動に基づく徹底した管理を実施し、中間管理のフォロー及び指導強化を図ってまいります。

a. 自助努力による再生

「自助努力による再生」方針とする取引先については、取引先と十分な協議を行い、取引先の「将来像」を共有したうえで、今後の経営戦略、実態バランス、過年度実績に基づく経営数値目標を設定し、合理的かつ具体的な実現性の高い抜本的な経営改善計画を策定します。

経営改善計画策定後は、定期的なモニタリングを実施し、進捗状況を定期的にチェックするとともに、取引先の実態把握に努め、必要に応じて経営改善等のアドバイスをを行うなど、リレーションシップを高めてまいります。

また、進捗状況が計画通りに進んでいない場合にあっては、計画と実績に乖離が生じた原因分析を行い、その改善策を検討し、必要に応じて経営改善計画の一部修正を行う等、取引先とともに取り組んでまいります。

b. 銀行支援

銀行支援による再生方針とする取引先については、財務・事業の両面から詳細な内容調査を実施し、より精緻な現状分析を行います。取引先の各事業

を適正に識別し、再生していく事業と切り離していく事業に整理するなど、各事業の存続と成長の可能性について十分検討したうえで、財務再構築、事業再構築の基本方針を決定します。

基本方針決定後は、取引先と十分な協議を行ったうえで再生支援手法を決定し、合理的かつ具体的な実現性の高い抜本的な経営改善計画を策定します。

(二) 再生支援の実施

再生支援対象先について、外部コンサルタント及び中小企業再生支援協議会、公認会計士等と連携し、実現可能性の高い抜本的な経営改善計画の策定を指導してまいります。

また、再生支援のなかで債権放棄やDD S、DE S等の金融支援の実施も検討してまいります。場合によっては、人材派遣による直接指導を行う等、それぞれの状況に応じた対応を行ってまいります。

ロ. 早期オフバランス化への方策

実質破綻先、破綻先については、個別案件毎に最終処理のスケジュールを決め、任意売却と法的措置を含めた早期回収の強化、債権譲渡の実施、促進を図ります。

また、従来通り無担保債権のみならず有担保債権も含めてオフバランス化を進めていく計画です。これらの方策により、計画期間中に20億円のオフバランスを実施します。

(イ) 法的措置を含めた回収の強化

担保不動産については、期限を明確に定め任意売却を促進するとともに、不動産競売申立による回収にも積極的に取り組んでまいります。

(ロ) バルクセールの活用

実質破綻先、破綻先の債権譲渡につきましては、特段の事情のあるものを除き、バルクセールを積極的に活用してまいります。バルクセールにつきましては従来通り、入札方式を採用し無担保債権は一括入札方式、有担保債権は個別入札方式とします。

大口債権につきましては、個別案件毎に数社のサービサーの見積書を取りながら、最終処理として方策を検討しつつ、回収の極大化に努めていきます。

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

(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、次期定時株主総会において取締役の人員を削減し、迅速な業務執行とそれに伴う成果を求める体制としていきます。

また、経営に対する評価の客観性を確保するために、第三者により構成される「経営評価委員会」(後述(4)に記載)を平成 21 年度上期中に設置し、経営に対する客観的評価の確保と牽制機能の強化を図ってまいります。

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います。監査役は会計監査人や内部監査部門(業務監査部)との連携を密にしており、重要な諸会議に出席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、コーポレート・ガバナンスを有効に機能させるために、平成18年6月より監査役を4名体制に増員し、うち3名を社外監査役とするなどしており、今後においても現行の体制を堅持してまいります。

(2) リスク管理の体制の強化のための方策

① 市場リスク管理に関する事項

有価証券運用において、サブプライムローンに端を発した世界的な金融危機に伴う急激な市況の悪化により多額の減損損失を計上することとなり、市場リスクについては、経営に重大な影響を与えるリスクと強く認識しております。

今回の反省を踏まえ、経営の関与を強めるとともに、以下の方策を中心に、市場リスク管理体制の強化に努めてまいります。

イ. これまでは、市場リスク管理部署内において部内を統括する管理者が事実上フロント業務を取り仕切っている体制となっていたことから、バック・ミドルからの牽制が効きにくい組織体制にありました。

このことを踏まえて、平成 20 年 10 月からフロント業務は担当課長が取り仕切る体制としたほか、平成 21 年 2 月に市場部門に精通している行員を本部監査部門に異動させることで、市場リスクに対する監査体制も強化しました。

また、損失限度枠・ポジション枠等のアラームポイント等の抵触状況については、担当役員には随時報告されていたものの、銀行全体のミドル機能であるリスク統括部署に対しては月次で実施される「リスク管理委員会」の中で報告されるのみでありました。このことから、平成 20 年 10 月より、この状況についても、リスク統括部署へ日次で報告するように見直しており、これまで以上にリスク統括部署の関与を高めて、牽制体制の強化に努めてまいります。

ロ. これまでの有価証券のリスク限度枠は、年度運用計画の年度末保有残高見込みを前提にした V a R に基づいて設定しており、経営体力と関連付けていなか

ったことから過大なリスク限度枠設定となっていたほか、損失限度枠に関しても期間収益を大幅に上回る金額を設定していたことなどから、大幅な評価損に転じる過程において、これらの限度枠管理が有効に機能しませんでした。

このことを踏まえて、平成 20 年 10 月より、統合リスク管理における市場部門への配賦資本の範囲内でリスク限度額を設定することに加えて、期間収益の範囲内で損失限度額を設定することとしました。今後は、経営体力の範囲内にリスクを抑制するために、この限度枠管理の運用を厳格に行い、より実効性のあるリスク管理に努めてまいります。

- ハ. 有価証券に係る市場リスク量については、V a Rによるリスク量計測でリスク限度枠等の管理を実施していましたが、今回のような急激な市況悪化を十分に想定したシナリオによるリスク量を把握していませんでした。

このことから、このV a Rの限界も認識して、過去に発生した急激な市場環境の変化も想定したストレステストを四半期毎に実施し、平成 21 年 4 月より A L M委員会に報告することとします。これにより、自己資本等に与える影響などを把握し、適切なリスクテイクに努めてまいります。

- ニ. 有価証券運用において、保有目的区分毎に総体の保有限度は設定していたものの、1 銘柄に対する保有限度を設定していなかったため、特定の銘柄のポジションが過大となり、大きな損失を被ることとなりました。

このことを踏まえて、平成20年12月に「有価証券運用基準」の見直しを行い、有価証券1銘柄当たりの保有限度を格付や証券取引所毎に設定したことに加えて、1 取引当たりの運用権限の見直し等を実施しました。今後は、この保有限度等を厳格に遵守しリスク分散を図るとともに、市場リスクの抑制に努めてまいります。

② 与信リスク管理に関する事項

これまでの当行の信用リスク管理については、基本的な事項を「融資の基本姿勢(クレジットポリシー)」及び「信用リスク管理基準」に定め、リスク管理を行う体制としています。

具体的には、個別案件審査を基本として、大口先の取組方針等については「貸出合同審議会」、「融資取組方針検討会」により協議・検討し管理を行っています。

これに加えて、「リスク管理委員会」で業種別、地域別等の切り口により貸出金のポートフォリオの状況について把握しているほか、大口貸出上位 30 社、グループ貸出上位 20 先について貸出残高推移等により月次でモニタリングを行っているなど、与信集中リスクの把握に努めています。

信用リスク計量については、V a R法により四半期毎に計測を行い自己資本と比較しているほか、景気悪化による債務者区分ランクダウン等のシナリオによるストレステストを実施し、当行の健全性や収益に与える影響等の把握にも努めております。

今後は、信用リスク管理の高度化を図るため、平成 21 年度上期に信用リスク計

量システムの導入を検討しております。これにより、個社別の与信限度額を合理的に設定することに加えて、貸出金ポートフォリオのモニタリング手法を多様化するなどして、与信集中リスクの抑制に努めてまいります。

また、景気悪化の影響により倒産が増加傾向にあることから、地域密着型金融をすすめる取引先の実態把握を徹底するほか、行員の目利き能力を向上させることなどにより、ローンレビューを強化してまいります。

さらに、不良債権の適切な管理については前述の通り、中小企業に対する経営改善、事業再生支援が地域金融機関としての当行の責務であると認識しております。地元中小企業者の活性化なくして地元経済の発展および当行の業容拡大はないものと考えます。積極的な再生支援活動の取組みを重点項目として掲げ、取引先のランクアップを目標として、債務者区分毎に中間管理の強化を図りながら経営指導を行ってまいります。実質破綻先、破綻先については、個別案件毎に最終処理のスケジュールを決め、任意売却と法的措置を含めた早期回収の強化、債権譲渡の実施、促進を図ります。

(3) 法令遵守の体制の強化のための方策

社会的責任と公共的使命の重みを常に認識し、健全かつ適切な業務運営を通じて、ゆるぎない社会からの信頼の確立を図るために、経営陣が率先垂範して法令遵守の徹底・強化に真摯に取り組む、コンプライアンス重視の企業風土の醸成に努めております。

また、平成 20 年度より弁護士等を講師とする「役員・部長向けコンプライアンス・セミナー」を定期的を開催するとともに、行内の各種研修の中に、役員・部長によるコンプライアンスに関する研修・講話を取り入れるなど、法令遵守態勢の確立に向けた経営陣の姿勢をより明確にしています。

今後も引き続き、内部監査部門及び監査役との有機的な連携によるモニタリングを実施し、法令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、社外の有識者(大学教授、弁護士、公認会計士等 2～3 名)を中心に構成された「経営評価委員会」を平成21年度上期中に設置いたします。具体的な活動としては、当行の経営戦略及び方針に対する客観的な評価・助言を取締役会に行うことで、経営に対する客観的評価の確保と牽制機能の強化を図ってまいります。

(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

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おります。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に努め、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

現在の当行の管理会計は、預貸等運用部門、市場運用部門の2部門での区分管理を行っており、営業店業績評価に主眼を置いた収益管理となっています。

今後は、平成21年度上期に導入予定の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を実施し、より高度な収益管理体制の構築を目指してまいります。

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・ミニディスクロージャー誌及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おります。

今後も引き続き、開示内容及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。

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

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

<基本方針>

地域金融機関として、取引先との間で長年築いてきた親密な関係を維持し、フェイス・ツー・フェイスのお付き合いを継続させていただくことで取引先に関する情報を蓄積し、この情報をもとに取引先の本来のニーズや経営課題を把握し、貸出金等を含めた総合的金融サービス機能を通じて、取引先の成長・発展に資することで、双方の共存共栄を図ってまいります。

また、取引先のニーズや様々な経営課題にお応えするため必要とされる専門的な知識・ノウハウについては、外部専門機関との連携を強化するなどし、行内に専門知識・ノウハウを蓄積することで、人材育成にもつなげてまいります。

<主として業務を行っている地域における経済の活性化>

主力営業エリアである鹿児島県下においては、地場産業として伝統的な食料品・農産物関連産業(焼酎、鰹節、製茶、養豚、養牛等)や小規模建設業者等が多く、全国的な景気低迷・原材料高騰が続くなか、一部地場産業については概ね堅調に推移しているものの、総体的には景気回復の兆しは見ておりません。また、企業業績は業種業態に係らず、総じて低迷する企業が多く、依然として経営改善が課題となっている企業、後継者の問題から規模縮小、廃業へ向かう企業等が散見されます。こうしたことから、企業再生、事業承継、新規創業支援、既存企業の第二創業支援等、多岐に渡るサポート体制が必要であると認識しており、創業支援・経営相談等を担当する営業推進部業務渉外グループ及び審査部審査グループ、企業再生等を専門とする審査部企業支援室といった本部専門部署については、専門知識の高いスタッフを配置し、さらに外部研修・外部コンサルタントによる徹底した指導教育を行う等、スキルの高い人材の育成に努め、取引先の多岐に渡るニーズ・経営課題に対応してまいります。

① 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための基本的な取組姿勢

地元経済界の活性化のため、円滑かつ適正な資金供給に努めていくことが地域金融機関である当行としての責務であると認識しております。特に地元の中小企業・個人事業主への資金供給については、相談体制の強化を図り、的確かつ積極的に対応してまいります。

同時に新規での中小企業者・個人事業主の取引先増加を図り、小口分散された良質なポートフォリオを形成してまいります。

② 経営改善取組先企業の数の取引先企業の総数に占める割合

当行では、地元企業支援への取組みをこれまで以上に強化してまいります。地域に密着した銀行として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支援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. 鹿児島産業支援センター、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いたします。
- ハ. 取引先の事業再生にあたっては、審査部企業支援室が中心となり、対象取引先の精緻な実情調査に基づき実現可能性の高い抜本的な経営改善計画を策定し、営業店と一体となって、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開発や信用保証協会・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38)]

(単位：先)

	17/9 実績	18/3 実績	18/3 通期	18/9 実績	19/3 実績	19/3 通期	19/9 実績	20/3 実績	20/3 通期
創業・新事業	35	39	74	58	36	94	32	49	81
経営相談	13	15	15	15	15	15	16	13	16
事業再生	7	3	8	2	7	8	2	2	2
事業承継	0	0	0	0	0	0	0	0	0
担保・保証	130	89	219	39	189	228	87	81	168
合計	185	146	316	114	247	345	137	145	267
取引先総数	8,365	8,359	8,359	8,326	8,462	8,462	8,517	8,545	8,545
比率	2.21%	1.74%	3.78%	1.36%	2.91%	4.07%	1.60%	1.69%	3.12%

	20/9 実績	21/3 見込	21/3 通期計画	21/9 計画	22/3 計画	22/3 通期計画	22/9 計画	23/3 計画	23/3 通期計画
創業・新事業	30	25	55	20	25	45	20	25	45
経営相談	13	10	13	10	10	10	10	10	10
事業再生	3	5	7	2	2	4	2	2	4
事業承継	0	0	0	0	0	0	0	0	0
担保・保証	42	48	90	58	58	116	63	63	126
合計	88	88	165	90	95	175	95	100	185
取引先総数	8,460	8,451	8,451	8,501	8,551	8,551	8,601	8,651	8,651
比率	1.04%	1.04%	1.95%	1.05%	1.11%	2.04%	1.10%	1.15%	2.13%

※経営相談・事業再生は通期での取組みとしており、上期下期の合計先数は必ずしも一致しない。

※創業・新事業は足許の景気動向を勘案し、平成20年9月期比減少計画としている。

※担保・保証は平成20年9月期比増加させていく計画としている。

(2) 「中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化」および「その他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 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

イ. 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

信用供与の円滑化のために、「地域密着型金融推進計画」の考え方に基づき、地域金融機関が果たすべき本来の役割を再認識するとともに、取引先との密接な双方向型コミュニケーションを通じ、これまで以上に経営内容の実態把握に努めてまいります。

地域における信用創造機能を十分に発揮するための施策への取組みとして、平成21年度上期中に企業の債務弁済能力(キャッシュフロー)をより重視した行内の信用格付・自己査定制度の判定基準見直しを図ることにより、担保・保証等に過度に依存しない審査体制を確立させ、信用供与の際の物差しとして活用してまいります。

また、平成21年4月より導入が決定している「電子稟議システム」の活用により、融資相談から稟議作成、決裁、実行までの時間短縮を図ることが可能となります。これに加えて、取引先の融資に関する管理業務の多くをこのシステムにて一元化することにより、取引先の情報・現況・ニーズ等を的確に把握し、きめ細かいタイムリーなサービスを提供してまいります。

営業店の体制としては、渉外担当者への教育・研修体制を充実させ、取引先の事業をより深く知るとともに目利き能力を高め、取引先と銀行とのパイプを太くし、資金繰りの変化や日常的に発生する様々な事象について、タイムリーに相談・報告が行われるような取引先とのリレーション強化に注力することで、ニーズにあった融資提案型セールスを進めてまいります。

さらに、本部審査担当者についても、外部研修等へ積極的に参加させることにより、さらなるレベルアップを図ります。また、金融業、遊戯業、医療・福祉、農業の業種については、その特性等の分析力を高め、取引先の実態を的確に把握できる態勢を構築いたします。

これら方策の実施状況ならびに後記の信用供与円滑化計画については、毎月1回開催される「リスク管理委員会」および平成21年4月から正式に稼働予定の「ALM委員会」にてモニタリングを行い、その進捗度合を逐次検証してまいります。

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

スコアリングモデルを活用した無担保・第三者保証人不要の融資への取組みとして、平成18年12月より「事業者向け小口融資〈いっき〉」の取扱いを開始し、平成20年9月末現在の残高は259百万円(76件)となっております。今後は、顧客ニーズを的確に把握するとともに、商品性の見直しを実施し、より利便性の高い商品として活用してまいります。

また、信用供与手法の多様化に向けた取組みとして、A B L (Asset Based

Lending)の取組みも平成19年度より開始し、平成20年9月末現在では1,560百万円(29件)の実績となっております。今後も引続き、地元取引先企業の販売する商品を中心に、取扱品目拡大を図ってまいります。

取引先のビジネスモデルに応じて、担保・保証に過度に依存しない信用供与の円滑化に努めるために、今後とも積極的に上記商品・融資手法を活用するとともに新商品の開発に努めます。

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

当行は、従来より地域の中小規模事業者等向けの信用供与の円滑化に取り組んでおります。その結果、中小規模事業者等向け貸出比率は、平成20年9月末現在37.45%となっています。

今後においても、地域の中小規模事業者との取引を小口融資等により拡大し、新たな資金需要や各種相談に適切に対応すること等により、中小企業等向け信用供与円滑化計画の達成を図ってまいります。

経営強化計画期間中における目標は次のとおりです。

〔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39）〕（単位：億円、％）

	18/3 実績	18/9 実績	19/3 実績	19/9 実績	20/3 実績	20/9 実績	21/3 見込	21/9 計画	22/3 計画	22/9 計画	23/3 計画
中小規模事業者等 向け貸出残高	2,457	2,458	2,403	2,383	2,425	2,435	2,501	2,536	2,578	2,613	2,649
始期（20/9） からの増加額	—	—	—	—	—	—	65	101	142	177	214
総 資 産	6,590	6,565	6,614	6,576	6,594	6,503	6,437	6,557	6,524	6,567	6,616
総資産に対する比 率	37.28	37.44	36.33	36.24	36.77	37.45	38.85	38.68	39.51	39.79	40.04

（注）「中小規模事業者等」は、中小企業者をいう。

参考：中小企業等貸出比率

（単位：億円、％）

	18/3 実績	18/9 実績	19/3 実績	19/9 実績	20/3 実績	20/9 実績	21/3 見込	21/9 計画	22/3 計画	22/9 計画	23/3 計画
中小企業等向け 貸出残高	4,404	4,444	4,377	4,340	4,435	4,480	4,561	4,616	4,676	4,731	4,786
総資産に対する 比率	66.83	67.69	66.18	65.99	67.25	68.89	70.86	70.40	71.67	72.04	72.33

② その他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

イ. 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

地域における新事業・新技術に取り組む事業者を支援するため、産学官連携の強化・拡充に取り組んでおり、鹿児島TLO・鹿児島大学と連携し、毎年「南日本銀行技術相談会」を開催しております。お客様から出された新技術の要望について、鹿児島TLO・鹿児島大学の保有する各種技術の紹介及び以後の産学官による協同研究に向けた契約締結等が行われております。当行はその仲介役として機能する

だけでなく、開発資金を融資する等、積極的に関与することとしております。

また、医療開業に係る開業資金として、政府系金融機関及び保証協会との協調融資等も行っております。

今後も引続き産学官連携による強化・拡充を積極的に進めるとともに、地元のお客様に対して、当行の取組み内容をよりご理解いただけるよう継続的なアナウンスを行ってまいります。

さらに、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、企業への紹介や市場調査・分析等の新事業進出相談支援を積極的に展開いたします。

ロ. 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の強化の観点から、本部支援先・営業店管理先ごとに取引先を選定しております。取引先のなかで、大口管理先については本部企業支援室が中心となり、その他の営業店管理先は営業店が中心となり、経営に関する相談・アドバイスを実施しております。それぞれの個社別の課題を把握したうえで、問題解決に向けて本部・営業店が連携し、支援活動を展開しています。

ハ. 早期の事業再生に資する方策

事業再生に資する方策としては「実現可能性の高い経営改善計画を策定し、その事業再生計画の実行を完遂すること」に重点を置き活動を行っております。経営改善・早期事業再生の取組みも浸透してきつつあり、債務者区分のランクアップの成果も見えてきておりますが、地域経済に回復の兆しが見えない中では、新たに経営改善が必要となる先も増加することが十分予想され、継続した経営改善支援活動が必要と見込んでいます。

今後、経営相談・再生支援の専担部署である企業支援室については、専門知識の高い行員の育成・配置を図ってまいります。また、対象先についても当行メイン先、準メイン先を中心に、当行からの経営支援活動に積極的に取り組んでいくことで再生可能と判断される先を選定し、「特定先審査担当者」を新たに配置し支援活動を行ってまいります。

人材の派遣に関しては、従来から対応しておりますが、今後とも必要と判断される先について都度前向きに検討し、取引先の再生支援に取り組んでまいります。

また、現状は過剰債務の状態にあるものの、過剰債務圧縮によりキャッシュフローを確保できる見込みがある先に対しては、DDS等の踏み込んだ支援を行い、早期の事業再生を図ります。

中小企業再生支援協議会との連携については、メイン活動の一つとして位置付けておりますが、具体的に再生支援を進めていく中で、再建計画の実現に必要な関係者との調整等が円滑に行われるために、今後も積極的に活用し、再生計画書策定の初期段階より協調して進めることで、取引先の早期再生に努めてまいります。

二. 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

事業承継に対する支援強化を図るため、外部アドバイザー(弁護士、税理士、公認会計士、司法書士等)との連携を密にし積極的に取組んでまいります。また商工会議所・商工会・中小企業基盤整備機構等との外部機関とも情報交換を図りながら対応していきます。さらに、事業承継に関する行内研修も充実させ、相談業務にあたる行員の能力向上を行ってまいります。

6. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項

(1) 金額及び条件

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の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
	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	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のと引換えに、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

(2) 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

イ. 算定根拠

地域経済及び中小企業等の状況がさらに厳しさを増すなか、金融市場の急激な変動が生じた場合でも、適切かつ積極的な資金供給を行い、お客様が期待する金融仲介機能を果たすために必要な額としました。

なお、平成21年3月期決算では、保有する有価証券の今後の下落リスクを極力排除するために保守的な減損処理を実施する予定であります。今回、国の資本参加を受けることによって、平成21年3月末の自己資本比率は8.4%程度となる見込みであります。

また、計画始期(平成20年9月末)における自己資本比率7.07%は、貸出増強によるリスクアセットの増加要因などから、計画終期(平成23年3月末)には8.3%程度となりますが、本計画に基づき内部留保が拡大していく平成25年3月末以降については、安定的に上昇を続ける見通しです。

ロ. 当該自己資本の活用方針

今回受け入れる公的資金により強固な財務基盤を確立するとともに、地元の中小規模事業者に対する円滑な資金供給や経営改善への取組みなど、地域経済の発展に資するものとして活用いたします。

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

従来から、役員報酬の削減に努めるなど、利益の社外流出を抑制してまいりました。今後においても、取締役の担当職務を見直すことなどにより次期定時株主総会開催時に役員数を削減し、報酬総額を減少させる方針です。

また、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いては、決算状況を踏まえ平成 21 年 3 月期は見送ることとしました。

平成 21 年 3 月期決算において生じる見込みである繰越欠損金は、次期定時株主総会において別途積立金、繰越利益剰余金等の振替により解消する予定です。

今後、中小企業・個人向け貸出の増強等により収益力を強化し平成 26 年度以降は、安定した収益を確保することにより、平成 36 年 3 月末において利益剰余金は 152 億円まで積み上がる見込みです。

〔当期純利益、利益剰余金の計画（表 40）〕

（単位：億円）

	21/3月末	22/3月末	23/3月末	24/3月末	25/3月末	26/3月末	27/3月末	28/3月末
当期純利益	△186	4	8	12	14	18	18	18
利益剰余金	△48	4	8	13	20	30	41	52
	29/3月末	30/3月末	31/3月末	32/3月末	33/3月末	34/3月末	35/3月末	36/3月末
当期純利益	20	20	20	20	20	20	20	20
利益剰余金	64	77	89	102	114	127	139	152

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) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動

経営強化計画については、経営強化計画策定プロジェクトチームで策定し、取締役会で審議のうえ決定いたしました。

経営強化計画の着実な達成を確保するために、平成 21 年 4 月より取締役、監査役及び各部長で構成する「リスク管理委員会」及び平成 21 年 4 月から正式に稼働予定の「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を確保してまいります。

また、収益管理については、現行の「預貸等運用部門」、「市場運用部門」の業務部門別に区分したうえで、収益の太宗を占める「営業店部門」を「営業店別」に細分化し、月次での収益管理を行う態勢から、限られた経営資源のなかで、さらなる収益力の強化を図ることを目的として、収益管理態勢の再構築に向け「ABC原価計算」、「スプレ

ッドバンキング」、「信用コスト」の管理会計を用いた収益管理システムを平成 21 年度上期に導入することを計画しております(前述 7 ページ収益管理態勢の再構築)。

(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整備

業務の複雑化、高度化に伴い、当該業務等を十分検証できるだけの専門性、必要な知識、経験を有する人員を適切な規模で配置、若しくはその人員の育成を行ってまいります。

また、頻度及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てまいります。尚、監査で把握した問題点、評価については原因等の分析を行い取締役会に報告するとともに、その改善状況についても定期的にフォローアップし頭取宛報告を行うなど態勢の強化に努めてまいります。

② 監査役との連携

内部監査部門である業務監査部は、監査計画、監査結果及び内部監査の品質評価について、監査役に定期的に報告を行うとともに、随時意見・情報交換等を実施しておりますが、今後は監査指摘事項のフォローアップ等について監査役との協力体制を更に強めるなど、監査機能の発揮に努めてまいります。

③ 監査法人との連携

従来の自己査定監査やシステム共同センターへの外部監査に加えて、平成20年度より開始された内部統制報告書の有効性評価の検証など、監査法人との有機的な連携を更に深め、内部監査の質の向上及び効率化を図ってまいります。

(4) リスク管理態勢の強化

当行のリスク管理態勢は、各種リスクの状況把握、分析及び管理を的確に行いリスクを最小限に抑え、収益の安定的拡大を図ることを目的として、「リスク管理委員会」を設置しているほか、この委員会の補完的役割を担う「リスク管理運営会議」を設置しています。また、各リスク管理部署においては取締役会で定める「リスク管理基準」に従い、リスク管理を行っています。

しかし、この委員会でモニタリングするリスクが多岐にわたっていることから、協議内容が総花的になってしまう傾向がありました。

このことから、リスクカテゴリーの特性に従い、平成 20 年 10 月より定量分析を中心とした「ALM委員会」(平成 20 年 10 月より平成 21 年 3 月までの間は試行的に運用)と定性分析を中心とした「リスク管理委員会」の 2 つに分け、それぞれの役割を明確にすることとしました。

「ALM委員会」は「市場リスク」、「流動性リスク」及び「統合リスク」を対象とし、「リスク管理委員会」では事務リスク・システムリスク等のオペレーショナルリスクを中心とした協議を行っております。

また、平成21年4月からはALM委員会に「信用リスク」を含めるほか、平成21年度上期中に導入を予定している信用リスク計量システムにより、多様な切り口での分析・管理をするなど定量分析の充実を図り、リスク管理態勢を強化していきます。

これらにより、各リスクと経営体力を比較し、リスクを経営体力の範囲内にコントロールすることにより健全性の確保を行うとともに、リスク計量データを収益管理に反映させ経営指標として活用し、適切なリスク・リターンが実行できる態勢整備を図ってまいります。

また、個別のリスク管理にあたっては、各リスクカテゴリー部署がリスク管理部署として、より一層リスク感応度を高めるほか、全行員にリスク管理を重視する土壌を醸成するなどして、当行の健全性確保に努めます。これに加えて、リスク管理に精通した人材の配置・育成にも努めてまいります。

〔各種委員会の内容（表41）〕

会議体	管理対象	構成メンバー	開催頻度
リスク管理委員会	・オペレーショナルリスク ・レピュテーションリスク ・信用リスク	議長 頭取 委員 取締役・部長全員 監査役	毎月1回
ALM委員会	・市場リスク ・流動性リスク ・信用リスク	議長 頭取 委員 会長 専務 常務取締役 営業推進部長 個人融資部長 証券・国際部長 監査役	毎月1回

① 市場リスクへの厳格な対応

市場リスク管理に関する基本的事項は「市場リスク管理基準」及び「市場リスク管理細則」に定めて、リスク管理を行っています。

具体的には、市場リスク管理部署内における相互牽制に加えて、リスク統括部署による牽制体制を構築しています。

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、急激な市場環境の変化も想定したストレステストを実施し、当行の資本に与える影響の把握に努めます。

これに加えて、平成20年10月より、経営体力の範囲内にリスクを抑制するため、統合リスク管理における配賦資本の範囲内でリスク限度額を設定しているほか、期間収益の範囲内で損失限度額を設定しているなど、損失限度額を経営体力の範囲内

にコントロールするよう努めております。

また、損失限度枠等のアラームポイントの抵触に際しては、適時に経営陣と協議し対応策が検討できる体制を整備し、急激な市場環境の変化にも対応できるリスク管理態勢の構築に努めてまいります。

さらには、事業債の信用リスク、市場流動性リスクに対する認識が十分でなかったことから、これらの管理についても強化を図ってまいります。

預金・貸出金を含めた銀行勘定の金利リスク量についても、アウトライヤー比率等を参考にし、ALMによるポートフォリオ戦略により、適切な金利リスクのコントロールを行ってまいります。

② 流動性リスクへの対応

流動性リスク管理については、「流動性リスク管理基準」や「流動性リスクに関するコンティンジェンシープラン」等において、資金繰り状況の区分とそれぞれにおける対応等を定めています。また、資金繰り状況は日次で頭取まで、流動性リスクの状況は月次で「ALM委員会」に報告を行い、把握・管理する体制としています。

また、風評などによる資金流出の未然防止のため、当行の信認に影響を与える可能性のある情報等への体制強化を図るとともに、過去のイベントを想定した資金流出予想による第一線準備量の確保や模擬訓練等を実施するなど、流動性危機対応に努めてまいります。

③ 信用リスクへの対応

信用リスク管理については、基本的な事項を「融資の基本姿勢(クレジットポリシー)」及び「信用リスク管理基準」に定め、リスク管理を行う体制としています。

具体的には、個別案件審査を基本として、大口先の取組方針等については「貸出合同審議会」、「融資取組方針検討会」により協議・検討し管理を行っています。

これに加えて、「リスク管理委員会」で業種別、地域別等の切り口により貸出金のポートフォリオの状況について把握しているほか、大口貸出先の上位 30 先を月次でモニタリングするなどの方法により与信集中リスクの管理を行っています。

信用リスク量の計量についても、VaR法により計測し、当行の資本や収益に与える影響等の把握にも努めています。

また、信用リスク計量化システムの導入も予定(平成 21 年度上期中)しており、リスク計測の精緻化を図るとともに、分析能力の向上を図ってまいります。

中小企業向け融資に対する対応としては、中小企業向け融資の貸出条件緩和が円滑に行われるための措置の対応として、平成 20 年 12 月に自己査定基準における貸出条件緩和債権の定義を見直し全行員に周知するなど、中小企業が返済条件の緩和を柔軟に行える環境を整備しているほか、平成 20 年 10 月より実施された緊急特別保証制度(セーフティネット保証)等の状況について、リスク管理委員会に報告を行い、中小企業の資金繰り円滑化の状況も月次でモニタリングしています。

今後、景気減速に伴う企業業績の悪化が地方経済へ本格的に影響してくることが予想され、倒産の増加が懸念される状況にあることから、ローンレビューの強化に

努めてまいります。

一方で、行員の目利き能力を高めることで中小企業の将来性等を見極めつつ、適切な資金供給に取り組んでまいります。

④ 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を「内部プロセス・人・システムが不適切であること、もしくは機能しないこと、または外的事象が生起することから生じる損失に係るリスク」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、イベントリスク及びレピュテーションリスクを管理しております。

このリスクは、多種多様であり、組織内のあらゆる部署で顕現化する可能性があります。また、このリスクは顕現化した時の影響が複雑かつ多岐にわたることも多く、管理しにくいリスクであることから、リスクの所在を特定することが重要と考えています。

このため顕現化した事象のデータ蓄積・分析をすすめるとともに、潜在化しているリスクの管理についてはC S A (=コントロール・セルフ・アセスメント)等のリスク洗い出し手法の導入を検討するなど、オペレーショナルリスク管理の強化に努めてまいります。

⑤ 統合リスク管理態勢の構築

統合リスク管理については、当行の健全性を確保するとともに収益性や効率性の向上を目指すものであり、平成 19 年 4 月に総合企画部内にリスク統括グループを発足させ、この態勢の構築に向けて取り組んでいます。

具体的には、V a R法にて計測した信用リスク量及び市場リスク量と基礎的手法にて算定したオペレーショナルリスク量を合算したものを自己資本と比較し、自己資本の充実度を評価しています。これに加えて、平成 20 年 10 月から、試行的に資本配賦を行い市場リスクにおけるリスク限度額を設定しているなど、統合リスク管理体制の構築に向けた取り組みを進めています。

今後は、リスク管理統括部署を中心として、各リスク量計測の精緻化を図りながら資本配賦運営の本格実施に向けた態勢整備のほか、リスク調整後収益指標等を算定・活用できる体制の整備を行ってまいります。

9. 機能強化のための計画の前提条件

(前提となる景気環境)

足下の国内経済は、世界的な金融危機の深刻化や世界景気の一層の下振れ懸念などから、景況感が急速に悪化しています。輸出依存度の高い産業を中心として急速な減産の動きが強まり、これらに伴う企業収益の大幅な減少や雇用情勢の悪化など、景気後退懸念は増しています。そのような状況下、地方に目を転じると、全地域における景気判断が低下し、特に自動車産業を抱える東海地域や当九州地域での景況感の悪化は深刻となっています。また、中小企業を取り巻く環境は、当面厳しい状況が続くと見られ、地方での景気回復には今しばらく時間を要するものと見込んでいます。

(金 利)

景気後退が深刻化するなかで、平成 20 年 10 月と同 12 月、日本銀行による二度の政策誘導金利の引き下げが行われました。また、足下では長期金利は低下基調ながら爬行しております。これらを踏まえ、計画期間内においては、政策誘導金利は現行の 0.1%で横這い、その他の市場性金利は現在の市場金利から想定されるレート等を参考に緩やかな上昇を予想しております。

(為 替)

先行きの見通しにつきましては、米国の景気刺激策などの対応とこれに伴う財政赤字の拡大懸念とが交錯し、しばらくは方向感が定まらない状況が続くと考えられることから、本計画期間内においては現行程度の水準が続くものと予想しております。

(株 価)

先行きの見通しにつきましては、日米ともに実体経済のさらなる悪化を示す指標が続いており、景気刺激策への期待感と綱引き相場が続き、当面は一進一退になると思われます。景気悪化についてはかなり相場に織り込まれているものと考えられ、景気刺激策の効果によっては中長期的には緩やかな株価回復が見込まれます。しかしながら、実体経済の回復の足取りが確かなものとなるには数年を要するものと考え、保守的な見通しとしています。

〔各種指標（表 42）〕

指 標	H20/9 実績	H20/12 実績	H21/3 (前提)	H21/9 (前提)	H22/3 (前提)	H22/9 (前提)	H23/3 (前提)
無担コール翌日物 (%)	0.544	0.103	0.100	0.100	0.100	0.100	0.100
T I B O R 3 ヶ月 (%)	0.865	0.742	0.997	1.273	1.203	1.278	1.339
新発 10 年国債利回 (%)	1.480	1.165	1.285	1.315	1.339	1.364	1.388
ドル/円 レート (円)	106.02	90.27	90.27	90.27	90.27	90.27	90.27
日経平均株価 (円)	11,259	8,859	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000