

経営強化計画（ダイジェスト版）

（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29年6月



目次

1. 前経営強化計画の実績についての総括	… 1
2. 経営課題に向けた対応と今回計画のポイント	… 2
3. 経営の改善の目標を達成するための方策（経営の改善目標）	… 3
(1) 長期経営計画の見直し	… 4
(2) 質の高い顧客本位のWIN-WINネット業務運営に向けた精緻化	… 5
WIN-WINネット業務と周辺業務を含めた当行全体の業務イメージ	… 6
(3) 上記に対応した業績評価方法の見直し	… 7
(4) 適正な収益確保に向けた取組み	… 8
(5) 適切な経営資源配分に向けた取組み	… 8
(6) 積極的な信用リスクテイクに向けた取組み	… 8
4. 責任ある経営体制の構築	… 9
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	… 10

1.前経営強化計画の実績についての総括

(1) 収益性を示す指標（コア業務純益） (単位：百万円)

	計画始期	27/3期 実績	28/3期 実績	29/3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
コア業務純益	4,229	4,347	4,737	4,652	3,651	▲1,001	▲578

※ コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金 - 国債等債券関係損益

[未達成理由]

- 貸出金利回の低下による資金利益の減少
- 消費者ローン増加に伴い支払保証料含む役務費用の増加
- WIN-WINネット業務稼働時間確保のために他業務での営業推進目標・配点を引き下げた影響

(2) 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率） (単位：百万円)

	計画始期	27/3期 実績	28/3期 実績	29/3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
機械化関連費用を除く経費	8,301	8,444	8,338	8,610	8,366	▲244	65
業務粗利益	14,665	14,648	14,872	15,212	14,506	▲706	▲159
業務粗利益経費率	56.61	57.64	56.06	56.60	57.67	1.07	1.06

※ 業務粗利益経費率 = 機械化関連費用を除く経費 ÷ 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

[未達成理由]

機械化関連費用を除く経費は減少したものの、資金利益や役務取引等利益などが計画を下回り業務粗利益も減少したことから、業務粗利益経費率は計画未達となりました。

(3) 中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率 (単位：億円、%)

	計画始期	27/3期 実績	28/3期 実績	29/3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	3,016	3,174	3,280	3,166	3,260	94	244
総資産残高	7,287	7,553	7,706	7,434	7,791	357	504
総資産に対する比率	41.40	42.02	42.57	42.60	41.84	▲0.75	0.44

[未達成理由]

中小規模事業者等向け貸出残高は計画期間を通じて目標値を達成しましたが、預金残高の増加に伴い総資産が増加したため、総資産に対する比率は計画を下回りました。

(4) 経営改善支援等の取組み (単位：先、%)

	計画始期	27/3期 実績	28/3期 実績	29/3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
経営改善支援等取組先数	258	443	329	274	373	99	115
取引先総数	8,753	9,292	9,834	8,880	9,905	1,025	1,152
比率	2.94	3.04	3.34	3.08	3.76	0.68	0.82

[達成理由]

中小規模事業者の経営改善支援に取り組んだ結果、総体の件数および比率において計画を達成しました。

(ご参考) 前経営強化計画期間中の「事業再生型WIN-WINネット業務」の状況

事業再生WIN-WINネット業務契約先15先中、ランクアップ先2先・維持11先・ランクダウン先2先となり、対象先は少ないながらも9割弱の先でランクダウンを免れました。

2. 経営課題に向けた対応と今回計画のポイント

[経営上の課題]

- これまでのプロダクトアウト型営業推進（ミニマムスタンダードに過ぎないコンプライアンスを確保した上で、収益や業容の改善に資する契約の獲得実績向上）への過度な注力によって、顧客本位の業務運営に逆行する収益至上主義ともとられかねない傾向が当行の企業風土にまで定着。
- こうした企業風土が元で、唯一のマーケットイン型業務であるWIN-WINネット業務においても業務フローを形骸化させかねない懸念が生じた。

顧客本位の業務運営の確立

- ビジネスモデルを構成する各種定義の厳格化と統一
 - 実績向上のために都合よく解釈されてきた「収益」や「顧客本位」の定義の厳格化と統一を行うとともに、
 - 実績があがりにくくなることも覚悟の上でWIN-WINネット業務を含めた全業務フローを定義厳格化に伴って見直し、
 - 「顧客本位の業務運営」に適した企業風土改革の実現を目指す計画とする。

主たる方策の柱としては以下の3つとする

- ① 長期経営計画の見直し
- ② 質の高い顧客本位のWIN-WINネット業務運営に向けた精緻化
- ③ ①や②に対応した業績評価方法の見直し

企業風土改革

- 「R M（リレーションシップ・マネージャー）行動指針」の制定と定着
 - ビジネスモデルを構成する定義を厳格化するだけでは企業風土改革に及ばない懸念があり、当行内部での執着が強い「実績」について、顧客本位のもとでの考え方を経営理念並に浸透させる必要がある。
 - 顧客と接点を持つ全ての行員の行動規範として、経営理念に準ずる「R M行動指針」の制定を企業風土改革のため早急に行う。

【指針内容案】

- 行内で実績を論じる場合、本計画で明確化する定義やそれに基づくベストプラクティスを目指すためのルールを外れた実績を対象としない。
- 実績計上の難易度が高いものについては、実績向上に適切な因果関係を持つことが証明できるプロセスを重視する。
- 顧客本位の業務運営ができていないか否かを判断するのは、当行でも経営（株主）でもなく顧客であり、パブリックプレッシャーを不当に回避しない。

3. 経営の改善の目標を達成するための方策

コア業務純益の改善額（収益性を示す指標）

（単位：百万円）

	29/3末実績 (始期)	30/3末 計画	31/3末 計画	32/3末 計画	始期比
コア業務純益	3,651	2,770	2,703	3,662	11

※ コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金 - 国債等債券関係損益

◆なんぎんKPI（コア業務純益）

（単位：百万円）

	29/3末実績 (始期)	30/3末 計画	31/3末 計画	32/3末 計画	始期比
重点先事業者の貸出金利息	7,701	7,753	7,802	7,848	147

「なんぎんKPI」について

当行では、法定の改善目標とは別途、本計画で実施する施策の効果を測定するため、法定の改善目標と関連性の高い管理指標を「なんぎんKPI」として設定し、毎期末における計画達成を目指してまいります。

※KPI = 重要業績評価指標
(Key Performance Indicator)

- 『重点先事業者』とは、当行が長期経営計画で、「事業性評価を必要とし地元鹿児島県の商流や雇用に貢献のある先」と定義する事業者のこと。
- 毎期末において重点先事業者向け貸出の利息額を管理会計ベースのデータより算定する。

業務粗利益経費率の改善幅（効率性を示す指標）

（単位：百万円、%）

	29/3末実績 (始期)	30/3末 計画	31/3末 計画	32/3末 計画	始期比
機械化関連費用を除く経費	8,366	8,516	8,517	8,389	23
業務粗利益	14,506	13,140	13,147	14,571	65
業務粗利益経費率	57.67	64.81	64.78	57.57	▲0.10

※ 業務粗利益経費率 = 機械化関連費用を除く経費 ÷ 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

※ コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金 - 国債等債券関係損益

◆なんぎんKPI（OHR）

（単位：百万円、%）

	29/3末実績 (始期)	30/3末 計画	31/3末 計画	32/3末 計画	始期比
機械化関連費用を除く経費	8,366	8,516	8,517	8,389	23
重点先事業者の貸出金利息	7,701	7,753	7,802	7,848	147
OHR	108.64	109.84	109.16	106.90	▲1.74

- 上記「重点先事業者の貸出金利息」を分母、機械化関連費用を除く経費を分子して算定する。
- 実績算定時には、上記経費から次期システム移行関連費用（機械化関連以外）や顧客本位の業務運営に資する費用を除く。

3. 経営の改善の目標を達成するための方策

(1) 長期経営計画の見直し

顧客本位の業務運営に向けたサービスの質改善に伴う稼働負担増加の中、収益を除く先数・残高のストックだけは長期継続的に守り通す。

◆ 「収益」の定義の明確化

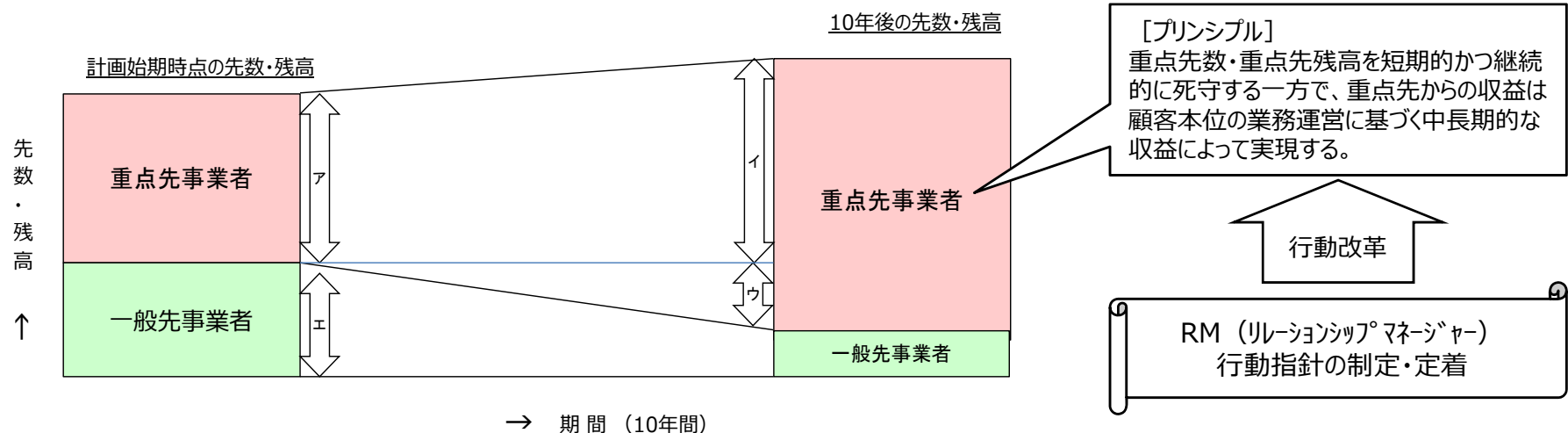
- 当行にとっての「収益」は短期的収益ではなく中長期的収益
- 中長期的収益を実現することのプリンシプル（下記）を定義

◆ 「顧客本位の業務運営（プロセス）」と「顧客満足」の定義の明確化

- 対象業務別に顧客本位と認められる条件を定義
- 当行が提供する「顧客満足」のうち、最優先するのはWIN-WINネット業務で提供する「売上高改善」である

【長期計画の骨子】（下記イメージ図参照）

- 事業者については、事業性評価を必要とし地元鹿児島県の商流や雇用に貢献のある先を「重点先事業者」（これ以外は「一般先事業者」）
- 消費者については、真の顧客本位のサービス提供が可能な先を「重点先消費者」（これ以外は「一般先消費者」）と定義
- 重点先を中心とした先数・残高（ストック）を丁寧な業務運営によって維持・増加させる。（ $(イ+ウ) \geq ア$ ）
- 重点先に対してはWIN-WINネット業務を中心とする顧客本位の業務運営に徹することで中長期的収益を確保する。
- この方針のもとで実現する中長期的収益によって10年程度先に、現在依存している短期的収益の減少を補完できるよう目指す。



3. 経営の改善の目標を達成するための方策

(2) 質の高い顧客本位のWIN-WINネット業務運営に向けた精緻化

継続的販路開拓案件構築による売上付与へのこだわりを持ち、業務フローの堅牢化と併せて顧客満足を追求する。

◆ 顧客アンケートを踏まえた総括（平成28年8月実施）
 役員による不満先へのヒアリング等を実施し、「顧客満足」の観点からの改善余地を認識

- ・ 契約先数が丁寧な対応能力を超えて増加した結果、「売上改善の継続性確保」が疎かになっていること。
- ・ 人事異動による担当者交代に伴う「対応能力の変化（対応能力の格差が拡大）」が発生。
- ・ 「厳格な業務フローを経ていると起これない不満が潜在化」するなど同業務の経年劣化。

- 「顧客本位の業務運営」に向けた踏み込み（ビジネスモデルの修正）
 - 同業務の難易度の高さから拡大解釈・混同も見られた類似業務の定義を明確化（下図）し、位置づけを整理（次頁図）。
 - 「事業再生型WIN-WINネット業務」を中心に据え、「売上付与」により顧客本位の質の高い業務運営を実現する。

◆ WIN-WINネット業務ならびに類似業務の定義

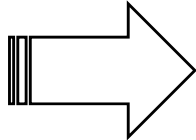
業務	定義
事業再生型WIN-WINネット業務	契約先では売れない商品サービスの新販路開拓を当行が行い、契約先に売上を付与する業務
一般型WIN-WINネット業務	契約先の隠れた売れる商品サービスの見つけ出し、新販路開拓を当行が行い、契約先に売上を付与する業務
ビジネスマッチング	買い手となる取引先事業者の経営改善に資する価値ある売り手事業者の商品サービスを当行が紹介・取り次ぎする業務（売り手事業者が当行取引先であれば、取引先に売上付与する効果も期待できる業務）
経営改善支援活動	人材派遣や補助金・助成金など価値あるサービスの紹介・取り次ぎであることも多いことから、売上付与額で効果測定ができない種類のコンサルティングを行い、取引先事業者の経営改善を実現する業務

→ 本計画で中心的に取組み

→ 業務の質向上を目指す

[事業再生型WIN-WINネット業務の指針]

- 類似業務に逃避できない明確なプライオリティを設定
- 難易度の高さに対応した契約先事業性評価の深掘りと全店での案件推進支援態勢の整備
- 契約先ELの多寡を反映した契約先間での販路開拓プライオリティの設定
- 契約先数の適切な絞り込みによるサービスの質向上
- 事業再生WIN-WINネット業務の対象先の拡大（適用される基準格付の明確化等）

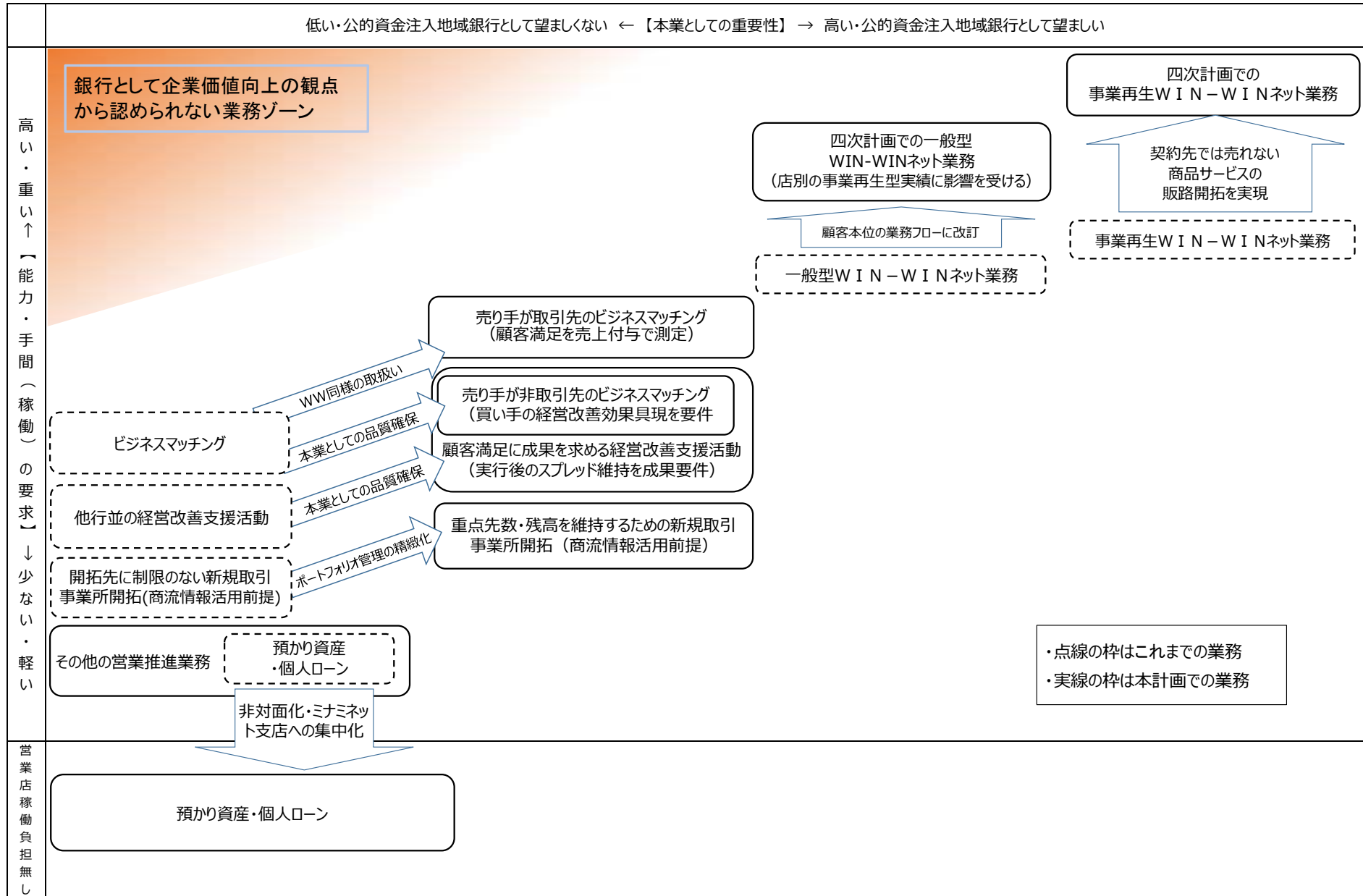


«具体的な取組み»

- ・ 地域経済活性化支援認定店制度
- ・ 事業性評価プロセスの改訂とカタログ作成
→ 事業性評価能力の向上
- ・ 案件取扱事務の厳格化
- ・ 経営改善支援活動の顧客本位の業務運営化・管理

3. 経営の改善の目標を達成するための方策

WIN-WIN ネット業務と周辺業務を含めた当行全体の業務イメージ



3. 経営の改善の目標を達成するための方策

(3) 業績評価方法の見直し

顧客本位の業務運営に矛盾が生じる業績評価上の実績向上に都合のよい定義や安易な評価方法の適正化を行う。

● ビジネスモデル修正に対応した業績評価改定

- 長期経営計画における「中長期的収益によって現在依存する短期的収益を補完する」の実現に向けて、中期経営計画や業務計画に落とし込み、営業現場が経営方針（中長期的収益向上）に即した行動が取れるものへと改定



● WIN – WINネット業務部門（類似業務含む）にかかる業績評価

- 類似業務（ビジネスマッチングや経営改善活動）は、顧客価値（売上付与によるものか否か）によって管理指標を分類し、プロセス指標と成果指標を明確に区分し評価する。（役務提供後、一定期間後におけるスプレッドが下がらなかったことをもって実績計上する等）
- WIN – WINネット業務の管理指標については、モデル修正を踏まえ下記のような管理指標運営とする。

- ◆ 業績評価上の売上高改善実績は金額評価は廃止し、ポイント単位での評価運用とする。（実績の重要性に応じてメリハリづけを行うもの）
 - 事業再生型などの難易度の高い売上付与
 - 前回から1年以内での別案件構築など継続的な売上付与
- ◆ 事業再生型WIN – WINネット業務の実績不芳店に対しては、他の推進部門評点を強制評価減とする。（事業再生型の実績がすべて）

● 目標設定について

- 店別の目標設定については、目標設定権限を有する部署が経営方針に沿って適切な目標設定を行っているか、算出方法まで含めて検証できる内部統制を機能させる。

3. 経営の改善の目標を達成するための方策

(4) 適正な収益確保に向けた取組み

- 中小企業・事業者向け貸出

長期経営計画の地域経済活性化への貢献度合いを勘案した分別管理ルールのもと、地域の雇用や商流に関わりながらも厳しい経営環境におかれた事業者に対して、事業性評価を重視した貸出を行っていくことを基本方針とする。

- リテール戦略の再構築

個人顧客にとって顧客本位の業務運営である「多彩な商品メニューから顧客が自由に商品を選択できること」を目指し、これまで取組んできた個人ローンのweb化に加え、預かり資産窓口のweb化検討など非対面チャネルの拡大に取組む。

(5) 適切な経営資源配分に向けた取組み

- 人材の適正配置

WIN－WINネット業務部（平成29年7月新設）を核とした顧客本位の業務運営に向けた人材の適正配置の態勢を再構築

- 人事評価

「RM行動指針」に基づき、実績向上を評価する枠組みを越えた人事評価全般にわたる見直し

- 店舗戦略

WIN－WINネット業務を中心とした店舗役割の明確化、非対面チャネルと併せ顧客本位に資する店舗戦略

(6) 積極的な信用リスクテイクに向けた取組み

- 信用リスクテイク

地元鹿児島県を中心とした積極的な信用リスクテイク状況について、地元向け事業性融資にかかる信用リスク（UL）の指標等を活用したモニタリングを継続

- 事業再生・経営改善支援への取組み

これまでの対象を当行メインの要注意先下位の先、創業・新事業先にまで拡大し、モニタリング強化とWIN－WINネット業務を中心とした経営支援により業況悪化にも早期に対応できる態勢を整備

4. 責任ある経営体制の構築

責任ある経営体制の強化

(1) 監査又は監督体制の強化

- 社外取締役2名体制によるコーポレートガバナンス機能発揮
- 経営に対する監視・検証機能の強化（会計監査人・内部監査部門との連携、各種会議への出席）

(2) リスク管理

- 統合リスク管理
 - 長期経営計画等の経営方針に即したリスクテイクに基づく資本配賦運営
- 信用リスク
 - 大口先管理の強化、格付精緻化を活用した貸出金ポートフォリオの良質化への取組み
 - 事業性評価プロセスの改定（事業再生型WIN－WINネット業務による深掘り）
- 市場リスク
 - 厳格な有価証券運用、相場環境変化へのアクションプランに基づく早期対応

(3) 法令遵守

- コンプライアンス重視の企業風土の醸成、反社会的勢力の排除

(4) 経営に対する評価の客観性の確保

- 外部有識者で構成される「経営評価委員会」からの助言・提言の経営への活用

(5) 情報開示の充実

- 迅速かつ正確な四半期開示の提供
- 地域経済活性化への取組み（WIN－WINネット業務等）の開示の充実

財務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

- 経営計画の適切な運営管理に向けた活動
 - 「経営計画推進委員会」による施策の進捗管理や実効性向上へむけた議論の活発化
 - 平成29年7月設置の「WIN－WINネット業務部」を中心とした顧客本位の業務運営に向けた業務フロー・業績評価の精緻化

5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

中小規模事業者等向け貸出残高、比率

(単位：億円・%)

	29/3末実績 (始期)	30/3末 計画	31/3末 計画	32/3末 計画	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	3,260	3,289	3,319	3,350	89
総資産	7,791	7,893	7,939	7,994	203
総資産に対する比率	41.84	41.67	41.81	41.90	0.06

◆なんぎんKPI (中小規模事業者等向け貸出残高)

(単位：億円・%)

	29/3末実績 (始期)	30/3末 計画	31/3末 計画	32/3末 計画	始期比
重点先事業者 (中小規模事業者等) 向け貸出残高	2,971	3,044	3,118	3,192	221
総資産	7,791	7,893	7,939	7,994	203
総資産に対する比率	38.13	38.57	39.28	39.93	1.80

「なんぎんKPI」について

当行では、法定の改善目標とは別途、本計画で実施する施策の効果を測定するため、法定の改善目標と関連性の高い管理指標を「なんぎんKPI」として設定し、毎期末における計画達成を目指してまいります。

※KPI = 重要業績評価指標
(Key Performance Indicator)

- 『重点先事業者』とは、当行が長期経営計画で、「事業性評価を必要とし地元鹿児島県の商流や雇用に貢献のある先」と定義する事業者のこと。
- 毎期末における重点先事業者向け貸出残高（保証会社保証付ローンを除く）を計上。

経営改善の取組み

(単位：先、%)

	29/3末実績 (始期)	30/3末 計画	31/3末 計画	32/3末 計画
創業・新事業	91	47	59	71
経営相談	117	28	36	44
事業再生	51	27	37	47
事業承継	2	3	5	7
担保・保証	112	56	66	76
合計	373	161	203	245
取引先総数	9,905	9,945	9,985	10,025
比率	3.76	1.61	2.03	2.44

経営改善の取組みについては、当行独自のKPIは設定しないが、計画実績計上に条件付けを行う。

- 役務提供時は先数のみを行内評価上はプロセス指標と扱う。
- 役務提供後1年間貸出スプレッドが下がらなかった場合のみ、1年後に計画実績として計上する。

※本計画では、上記の通り実質的な取組みとなるよう経営改善支援の定義や評価の見直し、これに伴うカウント方法の変更を行ったことから、計画の計数が前計画より減少しております。

※本計画より変更するカウント方法で算定した場合、計画始期（29/3実績）の比率は1.53%となります。