



2021年9月28日

各 位

会 社 名 株式会社 南日本銀行  
代 表 者 名 取締役 頭取 齋藤 眞一  
(コード番号 8554 福証)  
問 合 せ 先 総合企画部 経営企画グループ  
電 話 番 号 (099) 226-1117 (直通)

### 2021年3月期における経営強化計画の履行状況について

株式会社 南日本銀行（頭取 齋藤 眞一）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、2021年3月期における経営強化計画の履行状況を取りまとめましたのでお知らせいたします。

進捗のポイント

#### 1. コア業務純益

資金利益が計画を上回ったことに加え、人件費・物件費の削減により経費が計画を下回ったこと等から、コア業務純益は計画を上回りました。＜計画達成＞

#### 2. 業務粗利益経費率

経費（機械化関連費用を除く）が計画を下回ったほか、資金利益が計画を上回ったこと等により、業務粗利益が計画を上回ったことから、業務粗利益経費率は計画を下回りました。＜計画達成＞

#### 3. 中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率

事業者への全先訪問の実施等を通じた資金繰り・本業支援に注力したこと等から、貸出残高は計画を上回りました。＜計画達成＞

なお、資金繰り支援のための資金（現預金）を確保したこと等から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。＜計画未達＞

#### 4. 経営改善支援先割合

創業・新事業支援やビジネスマッチング等の経営相談に積極的に取組んだことから、経営改善支援先割合は計画を上回りました。＜計画達成＞

※進捗状況の詳細につきましては、当行ホームページの「IR情報」の「経営強化計画」に掲載しております「経営強化計画の履行状況報告書」（2021年3月）のP4、P5及びP13からP21をご覧ください。（[https://nangin.jp/ir/management\\_plan/post\\_12.html](https://nangin.jp/ir/management_plan/post_12.html)）

以 上

# 経営強化計画の履行状況報告書

2021年6月

 株式会社 南日本銀行

## < 目 次 >

|   |    |
|---|----|
| 1. 2021年3月期決算の概要  | 1  |
| (1) 経営環境  | 1  |
| (2) 決算の概要（単体ベース）  | 1  |
| ①資産・負債の状況   |    |
| ②損益の状況  |    |
| 2. 経営改善にかかる数値目標の実績  | 4  |
| (1) 収益性を示す指標（コア業務純益）  | 4  |
| (2) 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）   | 4  |
| 3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況  | 6  |
| (1) 事業者向け資金繰り支援   | 6  |
| (2) 消費者向け資金繰り支援   | 7  |
| (3) 信用コスト急増抑制   | 7  |
| 4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況                              | 9  |
| (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  | 9  |
| (2) リスク管理体制の強化のための方策  | 9  |
| ①統合リスク管理体制の強化のための方策   |    |
| ②信用リスク管理体制の強化のための方策   |    |
| ③市場リスク管理体制の強化のための方策   |    |
| (3) 法令遵守の体制の強化のための方策  | 11 |
| (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策   | 11 |
| (5) 情報開示の充実のための方策   | 11 |
| ①四半期情報開示の充実   |    |
| ②会社情報の適時開示  |    |
| 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  |    |
| 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（鹿児島県）における経済の活性化に資する方策の進捗状況 | 13 |
| (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   | 13 |
| (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                               | 13 |
| ①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  |    |
| ②地域における経済活性化に資する方策  |    |

|   |    |
|---|----|
| (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  | 18 |
| ①中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画  |    |
| 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   |    |
| 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お客さまの需<br>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 |    |
| ④中小規模の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                                  |    |
| 6. 剰余金の処分の方針  | 22 |
| (1) 配当、役員に対する報酬及び賞与についての方針  | 22 |
| 7. 財務内容の健全性および業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況                                | 23 |
| (1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動  | 23 |
| (2) 経営の透明性確保  | 23 |
| (3) 内部監査態勢の強化   | 23 |
| ①内部監査部門の態勢整備  |    |
| ②監査役・監査法人との連携   |    |
| ③経営計画運営管理の適切性および有効性の検証  |    |
| (4) 各種のリスク管理の状況および今後の方針等  | 24 |
| ①流動性リスク管理   |    |
| ②オペレーショナル・リスク管理   |    |

## 1. 2021年3月期決算の概要

### (1) 経営環境

当期におけるわが国経済は、新型コロナウイルス感染症の影響により、サービス消費をはじめとする個人消費や企業活動は著しく停滞しました。また、経済活動の再開が段階的に進められる中、政府の経済対策等の効果もあり持ち直しの動きも見られましたが、未だ収束時期も不透明なことから予断を許さない状況が続いております。

鹿児島県内経済におきましても、個人消費や公共投資に持ち直しの動きがみられるものの、新型コロナウイルス感染症の影響により、観光・飲食関連等において厳しい状況が続いており、先行きの不透明感は強まっているものと考えられます。

このような環境のもと、当行は新型コロナウイルス感染症の影響により一段と厳しい状況にある事業者及び個人のお客さまにしっかり寄り添い、地域経済の回復・活性化を図るために「経営強化計画」に掲げた各種施策に取り組んでまいりました。

### (2) 決算の概要（単体ベース）

#### ①資産・負債の状況

主要勘定のうち、2021年3月末の貸出金は、中小企業貸出等の増加により、前年比213億66百万円増加し、5,908億40百万円となりました。有価証券は地方債等の増加により、前年比20億51百万円増加の802億68百万円となりました。

預金は、法人預金や個人預金が増加したことなどから、前年比415億87百万円増加の7,762億25百万円となりました。

純資産は、前年比20億36百万円増加し、431億94百万円となりました。

[資産・負債の推移（図表1）]（単体）

（単位：百万円）

|        | '21年3月末 |          |          | '20年9月末<br>実績 | '20年3月末<br>実績 |
|--------|---------|----------|----------|---------------|---------------|
|        | 実績      | '20年9月末比 | '20年3月末比 |               |               |
| 資産     | 860,013 | △3,758   | 73,442   | 863,771       | 786,571       |
| うち貸出金  | 590,840 | 6,807    | 21,366   | 584,033       | 569,474       |
| うち有価証券 | 80,268  | △4,144   | 2,051    | 84,412        | 78,217        |
| 負債     | 816,818 | △4,772   | 71,405   | 821,590       | 745,413       |
| うち預金   | 776,225 | △4,305   | 41,587   | 780,530       | 734,638       |
| うち借入金  | 30,000  | 0        | 30,000   | 30,000        | —             |
| 純資産    | 43,194  | 1,014    | 2,036    | 42,180        | 41,158        |

## ②損益の状況

資金利益は、貸出金利息等の減少等により前年比16百万円減少し、130億33百万円となりました。

業務粗利益は、資金利益や国債等債券損益等の減少により前年比1億22百万円減少し、123億98百万円となりました。

経費は、物件費などの減少により前年比4億92百万円減少し、96億86百万円となりました。

以上により、業務純益は、前年比5億30百万円増加し、27億50百万円となりました。

また、臨時損益は、前年比62百万円増加し△9億78百万円となりました。

この結果、経常利益は、前年比5億91百万円増加し、17億71百万円となりました。

当期純利益については、特別利益（退職給付制度改定益）の計上により前年比10億51百万円増加し、17億4百万円となりました。

[損益状況の推移（図表2）]（単体）

（単位：百万円）

|                        | '21年3月期    |                | '20年9月期<br>実績 | '20年3月期<br>実績 |
|------------------------|------------|----------------|---------------|---------------|
|                        | 実績         | '20年3期比        |               |               |
| 業務粗利益                  | 12,398     | △122           | 6,180         | 12,520        |
| 〔コア業務粗利益〕              | [12,336]   | [101]          | [6,162]       | [12,235]      |
| 資金利益                   | 13,033     | △16            | 6,494         | 13,049        |
| 役務取引等利益                | △705       | 112            | △332          | △817          |
| その他業務利益<br>（うち国債等債券損益） | 70<br>(62) | △218<br>(△222) | 19<br>(17)    | 288<br>(284)  |
| 経費                     | 9,686      | △492           | 4,924         | 10,178        |
| （うち人件費）                | (5,339)    | (△109)         | (2,718)       | (5,448)       |
| （うち物件費）                | (3,728)    | (△373)         | (1,867)       | (4,101)       |
| 一般貸倒引当金繰入額             | △37        | △158           | —             | 121           |
| 業務純益                   | 2,750      | 530            | 1,256         | 2,220         |
| 〔コア業務純益〕               | [2,649]    | [592]          | [1,238]       | [2,057]       |
| 臨時損益                   | △978       | 62             | 25            | △1,040        |
| （うち不良債権処理額）            | (916)      | (2)            | (7)           | (914)         |
| （うち株式関係損益）             | (△60)      | (25)           | (△15)         | (△85)         |
| 経常利益                   | 1,771      | 591            | 1,282         | 1,180         |
| 特別損益                   | 658        | 855            | 22            | △197          |
| 税引前当期純利益               | 2,430      | 1,448          | 1,304         | 982           |
| 法人税、住民税及び事業税           | 171        | △24            | 80            | 195           |
| 法人税等調整額                | 554        | 422            | 166           | 132           |
| 当期純利益                  | 1,704      | 1,051          | 1,056         | 653           |

2021年3月末の金融再生法開示債権は、前年比2億21百万円増加し、326億81百万円となりました。金融再生法開示債権比率については、総与信が前年比214億59百万円増加したことなどから、前年比0.17ポイント低下し5.48%となりました。

金融再生法開示債権のうち81.57%にあたる266億60百万円については、担保・保証や貸倒引当金で保全を行っております。また、部分直接償却を実施した場合の開示債権比率は4.96%となります。

〔金融再生法開示債権比率の状況（図表3）〕（単体） （単位：百万円、％）

|             | '21年3月末 |          |          | '20年9月末 | '20年3月末 |
|-------------|---------|----------|----------|---------|---------|
|             | 実績      | '20年9月末比 | '20年3月末比 | 実績      | 実績      |
| 金融再生法開示債権   | 32,681  | 1,006    | 221      | 31,675  | 32,460  |
| 総与信         | 595,788 | 6,731    | 21,459   | 589,057 | 574,329 |
| 金融再生法開示債権比率 | 5.48    | 0.11     | △0.17    | 5.37    | 5.65    |

2021年3月末の自己資本比率は、前年比0.31ポイント上昇し、8.52%となりました。

〔自己資本比率の状況（図表4）〕（単体） （単位：％）

|        | '21年3月末 |          |          | '20年9月末 | '20年3月末 |
|--------|---------|----------|----------|---------|---------|
|        | 実績      | '20年9月末比 | '20年3月末比 | 実績      | 実績      |
| 自己資本比率 | 8.52    | △0.06    | 0.31     | 8.58    | 8.21    |

## 2. 経営改善にかかる数値目標の実績

### (1) 収益性を示す指標（コア業務純益）

#### ① コア業務純益

2021年3月期の貸出金の平均残高は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている事業者のお客さまの資金繰り支援に取組んだ結果、計画を115億43百万円上回る5,814億33百万円となりました。また、当行が取引先への顧客価値提供に関する重要指標と位置付けている貸出金利回りは、計画を0.007ポイント下回る2.071%となりました。その結果、貸出金利息は、計画を2億3百万円上回りました（詳細については下記イに記載しております）。預金の平均残高は、計画を188億30百万円上回ったものの、利回りが計画を0.004ポイント下回ったことなどから、預金利息は計画を31百万円下回りました。有価証券利息配当金については、計画を32百万円下回りました。そうしたことから資金利益全体では、計画を2億30百万円上回りました。

役員取引等利益は、役員費用が計画を50百万円下回ったことなどから、計画を20百万円上回りました。

また、営業経費においては、人件費が計画を1億13百万円下回り、物件費も計画を1億50百万円下回ったことなどから、営業経費全体で計画を2億86百万円下回りました。

これらにより、コア業務純益は、計画を5億44百万円上回る26億49百万円となりました。

#### [コア業務純益の計画・実績（図表5）]

（単位：百万円）

|        | '20/3期<br>実績（始期） | '21/3期 |       |     |     | '22/3期 | '23/3期 |
|--------|------------------|--------|-------|-----|-----|--------|--------|
|        |                  | 計画     | 実績    | 計画比 | 始期比 | 計画     | 計画     |
| コア業務純益 | 2,057            | 2,105  | 2,649 | 544 | 592 | 2,193  | 2,445  |

※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

#### イ. 貸出金利息について（管理会計システムより算出）

貸出金利息については、アパートローンや消費者ローンなどの個人向け貸出金の利息は計画を1億15百万円下回りましたが、事業性貸出金の利息が計画を2億85百万円上回ったことなどから、貸出金全体では計画を2億3百万円上回りました。

### (2) 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

#### ① 業務粗利益経費率

2021年3月期における機械化関連費用を除く経費は、計画を2億43百万円下回る78億55百万円となりました。業務粗利益については、国債等債券損益が計画を88百万円下回ったものの、資金利益が計画を2億30百万円上回り、役員収支も計画を20百万円上回ったことなどから、計画を1億71百万円上回る123億98百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は、計画を2.85ポイント下回る63.36%となりました。

今後も引き続き、資金利益の維持・拡大を図ることで、業務粗利益経費率の低減に努めてまいります。

併せて、計画期間内の経費削減に向けた主な取組みとしては、金融仲介機能の発揮に支障が生じないように「事業者ファイナンス及びオペレーション（本業）両面での支援への注力」や「リテール部門の顧客本位の業務運営に向けた態勢構築」のために経営資源を再配分するなかで、店舗のエ



リア化やブランチインブランチ化などの店舗運営体制の見直しや、物件費の低減など、業務効率化による生産性向上を図りながら、経費節減に取り組んでまいります。

[業務粗利益経費率の計画・実績 (図表6)]

(単位：百万円、%)

|                   | '20/3期<br>実績(始期) | '21/3期 |        |       |       | '22/3期<br>計画 | '23/3期<br>計画 |
|-------------------|------------------|--------|--------|-------|-------|--------------|--------------|
|                   |                  | 計画     | 実績     | 計画比   | 始期比   |              |              |
| 経費<br>(機械化関連費用除く) | 8,035            | 8,098  | 7,855  | △243  | △180  | 7,973        | 7,865        |
| 業務粗利益             | 12,520           | 12,227 | 12,398 | 171   | △122  | 12,170       | 12,283       |
| 業務粗利益経費率          | 64.17            | 66.21  | 63.36  | △2.85 | △0.81 | 65.50        | 64.02        |

※業務粗利益経費率＝(経費－機械化関連費用)／業務粗利益

※機械化関連費用は、減価償却費、機械賃借料等を計上

### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

#### (1) 事業者向け資金繰り支援

修正長期経営計画の重点先事業者のお客さま向け貸出残高とその利回りの計画にしたがって、本計画期間中も質の高い融資の増強に努めております。事業者向け資金繰り支援として少なくとも当面1年間は約定弁済にかかわる資金繰りの不安から解放されて、ポストコロナに向けて事業運営に注力できるという顧客価値を提供していく方針であり、本計画期間中は重点先向けの貸出のうち、1年以内に約定弁済がある貸出残高の比率を低減するように努めております。

2020年度においては、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、重点先事業者のお客さまの全先訪問による業況把握を行い、資金繰り支援及び本業支援に取り組みました。その結果、新型コロナウイルス関連融資を中心として、重点先貸出の平均残高は計画始期に比べ247億円増加し、利回りは0.060ポイント低下しました。（計画比+141億円、△0.005ポイント）

また、新たな資金調達時には「返済期間の据置」を提案し、既存の返済分に関しましては、短コロや条件変更を積極的に提案・取組みするなど、返済軽減による支援を行ってまいりました。その結果、重点先貸出残高は計画始期比284億円増加したものの、1年以内に約定返済がある残高は計画始期比84億円の増加にとどまり、比率については3.36ポイント低下しました。

[本計画期間中の重点先貸出平均残高と重点先貸出金利回り（図表7）]

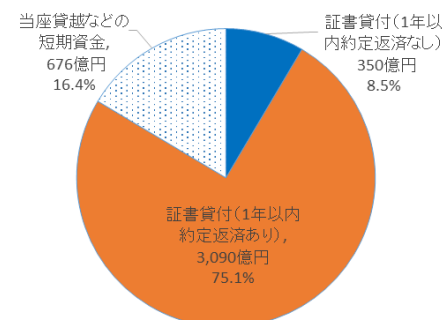
（単位：億円、％）

|               | '20/3期     | '20/9期 | '21/3期 |       |        |        | '22/3期 | '23/3期 |
|---------------|------------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
|               | 実績<br>(始期) | 実績     | 計画     | 実績    | 計画比    | 始期比    | 計画     | 計画     |
| 重点先貸出<br>平均残高 | 3,744      | 3,917  | 3,850  | 3,991 | 141    | 247    | 3,908  | 3,973  |
| 重点先貸出金<br>利回り | 1.925      | 1.886  | 1.870  | 1.865 | △0.005 | △0.060 | 1.839  | 1.889  |

[2021年3月末の約定弁済がある貸出残高の比率（図表8）]

（単位：億円、％）

|                      | '20/3期  | '20/9期 | '21/3期 |       |
|----------------------|---------|--------|--------|-------|
|                      | 実績 (始期) | 実績     | 実績     | 始期比   |
| 重点先貸出残高              | 3,833   | 4,014  | 4,117  | 284   |
| うち1年以内に約定<br>弁済がある残高 | 3,006   | 3,060  | 3,090  | 84    |
| 比率                   | 78.42   | 76.24  | 75.06  | △3.36 |



## (2) 消費者向け資金繰り支援

個人ローンのうち住宅ローンについては、積極的に相談を受け付け、お客さまの事情に応じて元金返済の据置、返済額軽減等を含めた条件変更に対応しました。消費者ローンについては、ローンご利用のお客さまにDM・SMS等活用し幅広く「返済額軽減を含めた家計支援」の案内をした後、営業店での丁寧なヒアリングを実施し、リレーションを深める中で、資金繰り・返済軽減等の家計支援が必要なお客さまについて対応しました。

2021年3月期の個人ローンにおける「返済額軽減を含めた家計支援」については、住宅ローン105件・12億56百万円、消費者ローン3,942件・60億36百万円（うちプロパー対応1,080件・17億74百万円）となりました。

消費者ローンについては、本計画策定当初、新型コロナウイルス感染症の発生初期段階の雇用環境が急速に変化する中で、お客さまからの返済負担軽減等の申し出に対する対応において保証会社のみでは十分な支援に繋がりにくい状況が続き、お客さまの家計支援に柔軟に対応するために、プロパーにて取組むことにしました。

その後、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化する中で、保証会社の取組みも柔軟な態勢へと大きく変化し十分な対応がなされてきたことから、当初予定していたプロパーでの取組みは縮小傾向となり、2021年3月期の保証付残高の構成比率は、計画を15.98ポイント上回る94.98%となりました。

なお、消費者ローンのプロパー対応については、将来的に見込まれる信用コストの上限を定めており、この上限を超過して増えることのないように、月次でモニタリングしコントロールしています。

また、12月より開始の新型コロナウイルス感染症に適用する「自然災害による被災者の債務整理に関するガイドライン」についても対応しており、4件着手同意（うち2件債務整理開始）しています。今後も、個人ローンをご利用のお客さまの家計再建及び家計支援に取り組んでいく方針です。

[本計画期間中の住宅ローン残高と消費者ローン残高 (図表9)]

(単位: 億円、%)

|                | '20/3期<br>実績 (始期) | '21/3期 |        |        |        | '22/3期<br>計画 | '23/3期<br>計画 |
|----------------|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------------|--------------|
|                |                   | 計画     | 実績     | 計画比    | 始期比    |              |              |
| 住宅ローン残高        | 1,430             | 1,425  | 1,382  | △43    | △47    | 1,421        | 1,417        |
| 消費者ローン残高       | 324               | 283    | 299    | 16     | △24    | 280          | 272          |
| 保証付残高の<br>構成比率 | 100%              | 79%    | 94.98% | 15.98% | △5.02% | 69%          | 63%          |

※住宅ローン残高には定型アパートローンを含んでおります。

## (3) 信用コスト急増抑制

新型コロナウイルス感染症拡大による景気悪化に加えて、積極的に約定返済を止めたり、緩和したりするため、債務者ごとのエクスポージャーは従来より減りにくくなります。そうした状態において、資本を活用して地域経済の底抜けを防ぐことが、金融機能強化法の公的資金注入の完済するまでの責務であると当行は認識しています。他方、間近に迫った返済期日に向けて、多額の信用コストが突発的に発生するなどにより、返済原資である利益剰余金を減少させることも回避しなけ

ればならないと認識しております。

2020年度においては、「飲食業」「宿泊業」「卸・小売業」などの幅広い業種について新型コロナウイルス感染症の拡大による影響が見られましたが、政府の施策や積極的な資金繰り支援などにより倒産が抑制されていることもあり、信用コストは前年比1億57百万円減少しており、急増抑制が図れているものと考えています。

今後も、事業性評価の深掘りを前提としたWIN-WINネット業務による売上付与や各種経営改善支援に取り組みながら、メインバンクとの事業再生連携を進め、信用コスト急増による利益剰余金毀損を回避してまいります。

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

##### (1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

取締役の役割と責任をより明確にするために、取締役人数の削減、任期の変更、役員報酬制度の見直しなどにより、迅速な業務執行と責任の明確化を図っております。2012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、現在は独立役員4名体制（うち社外取締役2名）となっております。

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、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、監査役が重要な諸会議へ出席するなど監査役機能の強化を図り、現在は、社外監査役3名を含む4名体制となっております。

社外役員については、経営会議や取締役会などの各種会議に出席し、客観的な立場から積極的な発言を行い、監督と助言による有効な機能発揮に努めています。

今後も引き続き、責任ある経営体制の確立に向けて、より迅速な業務遂行及び経営体制の強化に努めてまいります。

##### (2) リスク管理体制の強化のための方策

###### ①統合リスク管理体制の強化のための方策

当行ではこれまで、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るなど、統合リスク管理の高度化を進めてまいりました。

具体的には、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。

今後についても、経営方針に沿ったリスクテイクや適正な収益確保の状況をモニタリングする態勢を整備してまいります。

###### ②信用リスク管理体制の強化のための方策

###### イ. 大口先管理の強化

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

大口与信先については、貸出合同審議会や融資取組方針検討会等において個社別のモニタリングを実施し、本部営業店一体となったリスク管理強化に努めております。また、月次で貸出金ポートフォリオの状況を確認し、リスク分散に努めているほか、与信集中リスク是正に向けた対応強化策として、与信限度額の位置づけや目的について明文化し、限度額設定に係るルールを制定しております。

具体的には、与信管理を厳正に行うため、一定の金額（クレジット・ライン）を具体的に設定し、クレジット・ラインを超える大口与信先に対しては、融資取組方針検討会に付議の上、取組方針や与信限度額の見直しを行うことにより、与信集中リスクの縮小に努めております。

なお、与信限度額を超過する融資申込みに対して、限度額増額の提案があった場合の手続き

を明確化するため、融資取組方針検討会規程を改定するなど、大口先管理の枠組みの見直しを随時行っております。今後も大口先のモニタリング強化を図り、与信集中リスクの抑制に努めてまいります。

#### ロ. 債務者の実態把握

事業者のお客さまの実態を的確に把握したうえでの信用格付を行うことが、今後も重要になっていくものと認識しております。そのためには、お取引先に関心を持ち、「お取引先を深く知る」ことによって、定量・定性情報の蓄積のみならず、さらに深度ある実態把握を行うことが不可欠であることから、2015年7月より、事業者のお客さまの事業内容や成長可能性などを適切に評価するツールとして「事業性評価シート」を制定し、信用格付、案件審査時の提出を義務付けております。

今後、金融検査マニュアル廃止の主旨に鑑み、定量評価が中心となりがちな格付判定を、定性評価や事業性評価のウェイトを高めた格付判定になるよう意識付けを行い、足下や将来の情報等を収集し企業の将来見通しをより勘案した債務者の実態把握に努めてまいります。

#### ハ. 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」により、採算性の改善が必要な先についてその改善策を個社毎に営業店に策定させるなど、営業現場に信用コストを意識させる施策に取り組んでおります。

また、案件審査時には顧客別総合採算検討表およびQTシート（※）を活用し、採算を意識した金利設定となっているか確認しており、営業店の意識向上を図っております。

今後についても、総合採算ベースの収益管理の精緻化・高度化を図ってまいります。

※QTシートとは、地元の金融包摂を担いながらも、他行と融資取引のあるお客さまの約定金利の漫然とした低下の影響で、渉外担当者が主観的に考える「金融包摂にふさわしい最優遇金利水準」が低下し続けることを発見したことから、満足なスプレッドを確保できるに足る顧客価値提供と相関した貸出となっているか否かを見極める項目を網羅し、「貸出の“質”」のチェック機能を備えた新規実行貸出の質評価ツールです。

### 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、市場営業部の部内ミドルに加えて、リスク統括部署である総合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など、相互牽制態勢の強化を図るとともに、市場リスク全般に関する現況説明を四半期毎に開催しているALM委員会において行っております。

有価証券に係る市場リスク量については、VaR法による日時管理に加えて、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定期的に測定・分析しています。2020年8月に実施したバックテストの結果を踏まえ、2020年度下期の市場リスク量については、乗数補正を考慮したうえで保守的にリスク量を算出し、リスク管理を行っております。

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等により、当行の経営体力の範囲内でのリスクテイクを遵守し、一部運用の外部委託（オーダーメード投信の投資）も活用いたします。また、利益確定やアクションプラン等に基づく早期ロスカットの励行等、相場環境の変化に伴う価格変動リスクや金利上昇リスクの抑制措置を適切に講じ、当行経営体力に即した市場リスク管理体制の維持・強化に努めてまいります。

### (3) 法令遵守の体制の強化のための方策

当行では、法令等遵守態勢の強化を経営上の重要課題として取組んでおり、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実施しております。

各部店には、コンプライアンスに関する責任者（本部においては次席者、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発活動を実施するとともに、法令等やトラブル事例などをテーマに勉強会を毎月全店にて実施し、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。

更に、2020年6月には、コンプライアンス態勢の更なる強化を企図し、コンプライアンス統括室をコンプライアンス統括部へ格上げしました。

「コンプライアンス委員会」の今後の運営においては、法令等遵守態勢におけるミニマム・スタンダードとして求められるような事項の議論から、組織として目指すべき姿や存立基盤である地域とのあるべき関係を明確にした「経営理念」「RM行動指針」「当行と地域との関わり方に関する指針（8カ条）」に照らした議論へ活性化させることにより、企業風土の更なる改善に反映させてまいります。

また、反社会的勢力への対応についても、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、2009年6月に外部の有識者で構成される「経営評価委員会」を設置しました。

これまで半期毎に計23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、地元のお客さまへの支援状況などについて、必ずしも株主の視点ではない利用者（当行のお客さま）としての視点に立った外部評価委員からの「評価・助言」をもとに、経営戦略の反映に活用しております。

今後も、半期毎に継続開催し、経営に対する評価の客観性確保に努めてまいります。

### (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

お客さま、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会社情報の適時開示

当行では、迅速な会社情報の開示を行うため、大口不良債権の発生、不祥事件の発生等、本部・営業店からの各種情報については、総合企画部が一元管理する態勢としております。

総合企画部では、各種情報が適時開示情報に該当するかを検討し、原則として、取締役会等での承認のもとに適時適切に開示しております。

今後も、銀行法、金融商品取引法その他の法令及び証券取引所の定める適時開示規則に基づき求められる情報に加え、リスク情報や部門別損益情報などの情報開示に努め、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、地域経済への貢献を企図して取り組んでいるWIN-WINネット業務の状況や、創業支援、企業再生支援、経営相談等の取組みについて、これまでプレスリリース、ディスクロージャー誌等への掲載のほか、親睦会・講演会等にて情報提供を行っており、今後も積極的に開示していく方針です。また、文化・スポーツ活動への支援や、ボランティア活動、防犯協力等のCSR活動についても、これまで以上に地域への貢献を意識して活動してまいります。

具体的な取組みとしては、新型コロナウイルス感染症の影響を受けられたお客さまの復興に向けた「地産品購買支援活動」「きばっど鹿児島プロジェクト」に参加し、鹿児島県内の特産品、飲食店、宿泊施設等の情報を集約するポータルサイトを通じて、プラットフォーム参加者や本事業に賛同するお取引先の活動に取り組んでいるほか、2021年4月からは、地域の事業者の皆さまの経営課題解決支援を目的として、経営支援プラットフォーム「南日本Big Advance」の取扱いを開始し、地域経済の回復・活性化に向けて積極的に取り組んでいます。加えて、コロナ禍で人員過剰、働き手確保に悩む中小企業間の流動人材のマッチングを促進するため、2020年11月に公益財団法人産業雇用安定センターと連携協定を締結し事業先を中心としたお客さまの人材面に関する経営課題解決に向けた取組みも行っています。

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



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（鹿児島県）における経済の活性化に資する方策の進捗状況

(1) 主として業務を行っている地域（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

本経営強化計画においては、WIN-WINネット業務の本来の目的である「事業再生型WIN-WINネット業務」を中心に据え、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、事業継続意欲を失いつつあるお客さまを安定した売上により励まし続けることによって地域経済活性化に資する取組みとしていく方針としています。

(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

〔経営改善の取組（図表10）〕

（単位：先、％）

|        | '20/3期<br>実績(始期) | '20/9期<br>実績 | '21/3期 |        |      | '22/3期<br>計画 | '23/3期<br>計画 |
|--------|------------------|--------------|--------|--------|------|--------------|--------------|
|        |                  |              | 計画     | 実績     | 計画比  |              |              |
| 創業・新事業 | 43               | 110          | 75     | 141    | 66   | 76           | 77           |
| 経営相談   | 85               | 122          | 72     | 103    | 31   | 72           | 73           |
| 事業再生   | 40               | 85           | 44     | 73     | 29   | 45           | 46           |
| 事業承継   | 14               | 10           | 11     | 26     | 15   | 11           | 11           |
| 担保・保証  | 95               | 28           | 80     | 60     | △20  | 82           | 83           |
| 合計     | 277              | 355          | 282    | 403    | 121  | 286          | 290          |
| 取引先総数  | 10,688           | 10,812       | 10,728 | 10,828 | 100  | 10,768       | 10,808       |
| 比率     | 2.59             | 3.28         | 2.62   | 3.72   | 1.10 | 2.65         | 2.68         |

〔経営改善の取組（スプレッド判定後）（図表11）〕

（単位：先、％）

|        | '20/3期<br>実績(始期) | '20/9期<br>実績 | '21/3期 |        |      | '22/3期<br>計画 | '23/3期<br>計画 |
|--------|------------------|--------------|--------|--------|------|--------------|--------------|
|        |                  |              | 計画     | 実績     | 計画比  |              |              |
| 創業・新事業 | 60               | 38           | 21     | 23     | 2    | 63           | 66           |
| 経営相談   | 58               | 41           | 42     | 35     | △7   | 61           | 64           |
| 事業再生   | 37               | 45           | 36     | 33     | △3   | 37           | 37           |
| 事業承継   | 9                | 3            | 7      | 10     | 3    | 9            | 10           |
| 担保・保証  | 64               | 32           | 47     | 55     | 8    | 67           | 70           |
| 合計     | 228              | 159          | 153    | 156    | 3    | 237          | 247          |
| 取引先総数  | 10,688           | 10,812       | 10,728 | 10,828 | 100  | 10,768       | 10,808       |
| 比率     | 2.13             | 1.47         | 1.42   | 1.44   | 0.02 | 2.20         | 2.28         |

※本計画において取組む「WIN-WINネット業務」による経営相談先数（経営改善先に対する本業支援実績を除く）は、第四次経営強化計画と同様計上しておりません。

※本表（図表10・図表11）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）

※ただし、不動産賃貸、太陽光、ビジネスHAE等を除く。資金用途が創業・新事業といえるもの。

(3) 政府系金融機関（日本政策金融公庫）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) 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）  
※ただし、売り手事業者が非取引先で、買い手事業者の経営改善に資するものに限る。
- (2) 技術相談会等（IT相談会等も含む）の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、技術開発・導入のための契約締結、相談会実施等の件数）
- (3) 産業支援センター（よろず支援拠点・プロフェッショナル人材戦略拠点）等の外部関係機関との連携による企業支援件数（特許申請件数、研究・技術支援等にかかる契約締結等の件数）

## 3. 事業再生

- (1) 外部関係機関（再生支援協議会・REVIC・産業支援センター・よろず支援拠点）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) 債務超過企業等に対する金融支援（DDS・DES・債権放棄等）

## 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) 当行が提携する外部専門家等（専門機関・公認会計士・税理士・弁護士・経営コンサルタント等）と連携し、事業承継・M&Aの案件発掘及び問題解決等を行った先数
- (3) 外部専門機関または自行にて事業承継・M&Aの取組みを成立させた先数

## 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”・TKCローン・ふるさと活性化資金等）（融資実行件数）
- (2) ABL（動産担保・債権担保等）の取組み件数（融資等実行件数）

2021年3月期における経営改善支援等取組み先数は、計画を121件上回る403件の実績となりました。また、経営改善支援等取組み先企業の取引先総数に占める割合についても、計画を1.10ポイント上回る3.72%となりました。

創業・新事業支援については、鹿児島県・鹿児島市の創業支援制度の活用を中心に取組み、計画を66件上回る141件の実績となりました。経営相談については、ビジネスマッチングなどの取組みにより、計画を31件上回る103件の実績となりました。事業再生については、経営改善支援先等のランクアップ、本業支援などにより、計画を29件上回る73件の実績となりました。事業承継については、当行関与による融資取組み、外部専門機関または当行による支援取組みにより、計画を15件上回る26件の実績となりました。担保・不動産に依存しない融資については、ふるさと活性化資金およびABL等に取り組んだものの、計画を20件下回る60件の実績となりました。

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

なお、本計画においては、第四次経営強化計画に引き続き、経営改善の取組みにかかる業績上の評価について、WIN-WINネット業務で提供する売上付与と同様の顧客価値を求める目的から、役務提供時の先数はプロセス指標として扱い、役務提供完了から1年間貸出スプレッド（率）が下がらなかったことをもって翌年度に件数を計上する成果指標として上記の計画と併せて、スプレッド判定後の取組み件数をフォローアップしています。

前年度計上した取組み先に対し、スプレッドの維持に資する顧客価値の提供に努めた結果、2021年3月期における経営改善支援等取組み先数は、計画を3件上回る156件の実績となりました。また、経営改善支援等取組み先企業の取引先総数に占める割合については、計画を0.02ポイント上回る1.44%となりました。

経営改善取組み後の不断のモニタリングを通じた深度ある対話により、顧客満足を向上させることが重要であり、こうした地道な活動を行員一人ひとりに浸透・定着させるため、人事評価などに

も反映させております。

## ②地域における経済活性化に資する方策

### イ. 新販路開拓支援活動（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

当行は、第二次経営強化計画以降、当行独自のリレバンモデルとして「WIN-WINネット業務（新販路開拓コンサルティング）（以下「同業務」）」に取り組んでおります。

第三次経営強化計画からは、「事業再生型WIN-WINネット業務」に注力してまいりました。「事業再生型WIN-WINネット業務」の商品・サービス別ヒアリングシート（以下「商サ」シート）作成先のお客さまについては、「商サ」シート作成時点と比較して、ランクアップ先4先・維持15先・ランクダウン1先となり、業況の厳しい事業者のお客さまの19先（95.0%）でランクダウンを免れました。

引き続き「事業再生型WIN-WINネット業務」を本業支援の中心に据え、顧客本位の業務運営に資する業務フローの改定や業績評価の見直しなどによって、質の高い業務としてまいります。

また、2020年7月には機構改正を実施し、営業統括部内に「WIN-WINネット業務グループ」を設置しました。「売上付与」によって顧客満足を提供する同業務の役割を明確にして、その他の顧客価値提供に煩わされることなく同業務の推進・管理に専念し、業務の見直しを図っております。

一方、同業務に取り組むうえで必要な行員のスキル向上については、各種研修時における説明会を実施しております。また、自主勉強会「RM統一勉強会」を定期的で開催しており、業界の特性や事業性評価（経営課題も含む）等の理解に努めております。

こうした取組みの結果、2021年3月末で846先と業務委託契約を締結しており、売上高改善実績累計は77億93百万円（売上改善した契約先数は803先）となっております。また、売り手が重点先事業者となるビジネスマッチング契約を66先と締結し、販路開拓支援に努めております。

なお、2020年度においてはコロナ禍により毀損した商流の回復に向けた更なる顧客満足の向上を目的として、WIN-WINネット業務契約先への手数料を「無償化」とするとともに契約先毎の「取扱商品・サービス」の内容把握や販路開拓ニーズの再確認により、契約先の適正化を図っており、契約先は前年比177先減少しました。

※商品・サービス別ヒアリングシート先＝事業再生型WIN-WINネット業務契約先のうち、「商品・サービスに関する事業性の問題点」を深掘りし、販路開拓対象商品・サービスの瑕疵をきちんと踏まえた上での、販売見込先への真摯な説明や交渉をサポートする機能を備えた販売用カタログを作成し、販路支援を行う契約先。

[WIN-WINネット業務の実績推移（表12）]

（単位：先、百万円）

|    | 項目           | '18/3 | '19/3 | '20/3 | '21/3 |
|----|--------------|-------|-------|-------|-------|
| 契約 | 契約先合計        | 1,612 | 1,239 | 1,089 | 912   |
|    | 業務委託契約締結先    | 1,612 | 1,239 | 1,005 | 846   |
|    | ビジネスマッチング契約先 | —     | —     | 84    | 66    |
| 成約 | 売上高改善実績累計    | 5,595 | 6,651 | 7,382 | 8,227 |
|    | 業務委託契約締結先    | 5,595 | 6,651 | 7,291 | 7,793 |
|    | ビジネスマッチング契約先 | —     | —     | 91    | 434   |
|    | 売上改善した契約先数累計 | 672   | 747   | 790   | 830   |
|    | 業務委託契約締結先    | 672   | 747   | 778   | 803   |
|    | ビジネスマッチング契約先 | —     | —     | 12    | 27    |

(イ) WIN-WINネット業務を活かした地方創生への取組みについて

地方創生には、地元中小企業が強くなり、安定した雇用が創出されることによる定住人口の増加に加え、地域資源を活用した観光分野の情報発信による交流人口の増加が必要であると考えております。そのためには、本業として取組んでいるWIN-WINネット業務を活用した地域事業者の安定的なトップラインの拡大を図るとともに、域外への情報発信にも積極的に取組んでまいります。

また、商談会参加も難しい鹿児島県の取引先のお客さまの商品サンプルを保管して、積極的に首都圏の販売見込先等に紹介できるように、東京支店に業務用冷蔵庫を常設しております。

当期の県外への売上高改善実績（鹿児島県内のWIN-WINネット業務契約先の鹿児島県外店舗での売上高改善実績）は34件の1億12百万円となりました。

(ロ) 豊和銀行及び宮崎太陽銀行との販路開拓支援分野における業務提携

2018年5月、3行が地盤とする九州南東部（鹿児島、大分、宮崎県）の面的地域経済活性化への貢献を目的として、「（3行による）お取引先事業者の販路開拓支援分野における業務提携」を締結いたしました。

これまで、3行による販路開拓に関するシステムの共同開発会議を行い、同分野でのビジネスモデルの難易度に相応しい「業務フロー・ノウハウの共有」、「システムの共同利用」及び「県境を越えた新販路情報の共有」を有効且つ効率的に機能させるためのシステムの要件定義などの協議・準備を進めてまいりました。当システムについては、「商品・サービス」の詳細や「販売実績事例」を登録することで、データを活用し顧客のニーズに沿った販路開拓支援が可能となり、2021年4月に新システムへの移行が完了しております。

今後も、「自力では売上が増加しない商品・サービスを抱えて悩む各行のお取引先事業者の売上改善に寄与する」という本提携趣旨の具現化に向け、協議・準備を引き続き進めてまいります。

ロ. 「本業が苦しい先」及び「創業・新事業先」に対する支援

当行は、人口減少が今後も続くとともに、新型コロナウイルス感染症の影響を多くの事業者が受けている状況において、本業が苦しい事業者のお客さま（当行債務者区分上では下位要注意先

以下破綻懸念先以上のお客さまを想定)への支援および営業基盤が脆弱な創業・新事業先への支援が、地域経済を支えていくうえで不可欠であると認識しております。

これらのお客さまに対する支援の効果が現れるまでには時間を要するため、複数の支援を継続して実施していくことが重要であることから、本部・営業店が一体となって支援できるように情報系システム(BANK-R)の活用によって情報の共有化を図り、支援内容の進捗履歴を管理する態勢としております。

これによって様々な事例を蓄積し、経営課題の内容や支援内容について分類・体系化するなど、成功パターンの蓄積と活用を目指してまいります。

2020年度中につきましては、WIN-WINネット業務契約先に加え、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている事業者のお客さま(プロパー融資を含めた新型コロナウイルス感染症対応融資先や条件変更対応先)に対する本業支援を実施し、112件の7億82百万円の実績となりました。

#### ハ. 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行い、2021年3月期は小規模事業者を中心に66件の取組み実績となりました。創業時や創業間もない事業者に対する円滑な資金調達を支援することで、スムーズな事業展開をサポートしています。

また、新事業に関するサポートとして、よろず支援拠点及びかごしま産業支援センターとの連携により鹿児島県等の各種支援制度等に関する情報提供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、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お取引先企業の課題解決を図り技術向上、ノウハウの取得等について支援活動を行っております。

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。

#### ニ. 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

事業者のお客さまに対する経営相談及び支援機能強化の観点から、経営改善が見込める当行メインのお客さまを中心に、融資部経営支援室と営業店が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。

事業者のお客さま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、弁護士等の専門家へ紹介するなどの対応を行っております。

今後も事業者のお客さま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、事業運営改善に取り組んでまいります。

#### ホ. 早期の事業再生に資する方策

事業再生については、外部機関(再生支援協議会・REVIC・経営改善支援センター・保証協会・よろず支援拠点等)との連携を通じ、経営改善支援先に対して、金融支援や本業支援等に積極的に取り組んでいます。2020年度における外部機関との連携による再生支援につきましては、経営改善計画策定支援や新型コロナウイルス感染症特例リスクスケジュール計画策定支援などを実施し、16先の実績となりました。(支援協 コロナ特例リスク:5先、支援協 保証債務整理1先、

経営改善支援センター 計画策定：5先、保証協会 専門家派遣5先)

今後も、当行は地域経済の活性化や当行事業基盤の強化を図る観点より、事業者のお客さまの事業力（稼ぐ力）の強化や経営課題の解決に貢献すべく、その取組みに注力してまいります。

#### へ. 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

事業者のお客さまの多種多様な事業承継の相談に的確に対応するため、税理士法人やM&A支援会社との連携を強化し、また、行員の事業承継相談に対する対応力の向上を図るため、営業店向け事業承継に関する勉強会を継続的に実施しております。

今後も、お客さまの事業・資産承継の課題解決に向けて有効なソリューションを提案し、事業承継に向けた支援に努めてまいります。

#### ト. 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

動産担保融資（ABL）については、畜産業、製造業等を中心に活用しておりますが、太陽光発電事業に対するものは近時減少傾向にあります。また、継続的なモニタリングの実施、SPCへの融資対応、債権や在庫処分の案件も手掛けるなど、事業の実態把握の高度化も図られていると考えております。

なお、2021年3月末現在で動産評価アドバイザーは5名となっており、今後も適切に対応してまいります。

### (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

中小規模事業者に対する貸出金残高は、修正長期経営計画で計画する貸出金の先数・残高をベースとして、雇用や商流などを有し、事業性評価を必要とする重点先事業者に対する貸出に注力することから、計画期間内において130億円増加させる計画としております。

#### [中小規模事業者等に対する貸出残高、総資産に対する比率（図表13）]

（単位：億円、％）

|                    | '20/3期<br>実績（始期） | '20/9期<br>実績 | '21/3期 |       |       | '22/3期<br>計画 | '23/3期<br>計画 |
|--------------------|------------------|--------------|--------|-------|-------|--------------|--------------|
|                    |                  |              | 計画     | 実績    | 計画比   |              |              |
| 中小規模事業者等<br>向け貸出残高 | 3,491            | 3,696        | 3,554  | 3,793 | 239   | 3,584        | 3,621        |
| 総資産残高              | 7,865            | 8,637        | 8,049  | 8,600 | 551   | 8,090        | 8,132        |
| 総資産に対する<br>比率      | 44.39            | 42.79        | 44.15  | 44.10 | △0.05 | 44.30        | 44.53        |

(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

2020年度においては新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、事業者のお客さまの全先訪問を実施し、業況把握に努め、資金繰り支援、本業・経営改善支援を行いました。政府の資金繰り支援もあり、新型コロナウイルス関連融資への取組みに注力したことから、中小事業者向け貸出残高は計画を239億円上回る3,793億円となりました。一方、総資産が計画始期を551億円上回ったことなどから、総資産

に対する比率は計画を0.05ポイント下回る44.10%となりました。

今後も、コロナ禍において、地域経済の活性化への貢献を果たすべく、お客さまの資金繰り支援を積極的に行っていく方針です。

## 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

### イ. 地域における主要業種への支援

当行取引先事業者のお客さまの主要な業種としては、「サービス業」「卸・小売業」「建設業」「不動産業」の4つの業種が大宗を占めています。これは概ね地域経済の業種ポートフォリオと重なっておりますが、農業やサービス業の中の医療・福祉業のように競合他行が積極的に金融包摂することから、当行との取引が少ない業種もあります。

そのような中、融資部内に専門性を要する事業者への積極的な支援を目的に、ビジネスサポートグループを新設しました。各専門分野「農業」「医療・介護」の担当者をそれぞれ配置することで、特定業種への円滑な資金供給に向けて、本支店での目利き力を高め、支援体制の強化を図ってまいります。また、地元基幹産業かつ成長分野でもある「農林水産」や厳しい環境下にある「医療・福祉」については、特に当行が事業支援すべき分野であり、鹿児島県においても経済波及効果が大きいことから、人員を5名体制に拡充しました。今後、業界動向のデータ分析及び蓄積を行い、各種団体や専門家、政府系金融機関との連携体制を構築することで、地域経済の活性化に更に寄与してまいります。

加えて、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている地域の事業者の皆さまに対する「ファイナンス支援」「本業支援（WIN-WINネット業務）」「経営改善・事業再生支援」の取組みの実効性向上ならびに人材育成を図ることを目的に「4グループ協議会（※）」を発足させ、コロナ禍で毀損した地域経済の早期回復及び持続的な成長に向けた取組みを進めています。

※「4グループ協議会」は、中小規模事業者向け支援を行う「融資部経営支援グループ、ビジネスサポートグループ、営業統括部WIN-WINネット業務グループ、地域活性化推進グループ」が横断的に連携し、現状の認識や対応のあり方などを共有・協議する会議体として2021年2月に設置された協議体です。

### [当行取引先事業者のお客さまの業種ポートフォリオ（始期との比較）（図表14）]

（単位：億円、％）

| 業 種    | '20/3期（始期） |       | '21/3期 |       | 始期比 |      |     |      |
|--------|------------|-------|--------|-------|-----|------|-----|------|
|        | 先数         | 残高    | 先数     | 残高    | 先数  | 増減率  | 残高  | 増減率  |
| 製造業    | 554        | 247   | 562    | 270   | 8   | 1.4  | 23  | 9.3  |
| 建設業    | 1,966      | 363   | 2,043  | 443   | 77  | 3.9  | 80  | 22.0 |
| 卸・小売業  | 1,440      | 558   | 1,458  | 612   | 18  | 1.3  | 54  | 9.7  |
| 不動産業   | 1,955      | 1,157 | 1,998  | 1,207 | 43  | 2.2  | 50  | 4.3  |
| 医療・福祉業 | 495        | 311   | 530    | 323   | 35  | 7.1  | 12  | 3.9  |
| 農林水産業  | 686        | 88    | 637    | 97    | △49 | △7.1 | 9   | 10.2 |
| 全体     | 10,397     | 3,858 | 10,609 | 4,149 | 212 | 2.0  | 291 | 7.5  |

#### ロ. 事業性評価に基づく融資への対応

地域の中小規模の事業者に対する信用供与については、事業性評価に融資審査の主眼を置いて、全行的に取り組んでおります。今後も若手行員を中心とした目利き力強化研修の実施や「農業」「医療・介護」分野等における専担部署である「ビジネスサポートグループ」の活用、外部専門機関との協調による事業者のお客さまへの経営支援の実施などにより、行員の現場での対話力と提案力の強化を図り、業種特性の理解を深めることにより、事業性評価に基づく融資対応に努めてまいります。

2020年度においては、新型コロナウイルス感染症の拡大による売上減少がお客さまの資金繰りに与える影響の実態把握を行うためのツールとして「企業財務・資金繰り判定シート」を作成し、営業店との経営改善策等の協議に活用しております。

また、2020年10月には、新型コロナウイルス感染症関連融資先に対する営業店のヒアリングツールとして「業況モニタリングシート」を制定し、新型コロナウイルス感染症関連融資及び条件変更先の業況を定期的に把握し、営業店と本部一体で情報共有しております。

#### ハ. 新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小規模の事業者のお客さまに対する支援対応

新型コロナウイルス感染症の影響拡大を受け、厳しい状況が続く中小規模事業者のお客さまに対し迅速な融資対応を行うため、体制整備に取り組んでおります。

#### [主な対応状況（図表15）]

- ① 新規融資の支店長権限の拡大
- ② 条件変更の支店長権限の拡大
- ③ お客さま対応に関する統一的な対応方針を明確化し、経営陣から営業店へ直接伝達・指示
- ④ 受付審査の状況把握を行い、案件進捗・滞留案件の状況により本部サポートチームを営業店へ派遣
- ⑤ お客さまから具体的に条件変更の申込みがない段階でも、当行から能動的に元金据置を提案・実施
- ⑥ 条件変更の相談に際し、通常であれば相応の時間を要すバンクミーティングを開催せず、電話連絡等で速やかに調整・対応を実施
- ⑦ 条件変更中・事業再生中の事業者のお客さまについて、従前からの事業性評価を元に事業継続は可能と判断し、新規融資を実施
- ⑧ 収支予測資料等がない場合も柔軟に対応
- ⑨ 個人のお客さま向けカードローンの返済額軽減（貸越残高による毎月返済の設定金額を縮小）を追加（従業者のお客さま）
- ⑩ 条件変更手数料の免除



### 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お客さま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ついては、商流の把握や動産評価を行うことにより事業性評価に繋がるABLの活用を図っております。

具体的には、繁殖牛や肥育牛などを担保とした畜産業者向け、鰹節やサツマイモを担保とした卸売業者向けなど、鹿児島県産品を取扱う事業者に対して、円滑な資金供給の一手法として活用しております。特に、農業関連については、所有不動産が農地中心となることから、金融機関として担保の取得が容易ではないケースがありますが、ABL等を活用することで、担保・保証に過度に依存しない資金供給が可能となっております。

また、診療報酬を担保とした医療機関向けの取組みも行っております。債権や在庫などの動産を担保とすることで、商流情報の取得による事業者のお客さまの業況把握や財務内容の悪化に対する早期対応が可能となるなど、取組みの効果は大きいものと考えております。

なお、経営者保証ガイドラインの積極的な活用を資するため、従来保証の要否判断に使用していた経営者保証確認フロー表兼判定シートを廃止し、より簡便に代替手法等を検討することができるよう、経営者保証チェックシートの見直しを行っているほか、事業承継時に焦点を当てた特則対応のチェックシートも2020年2月に制定し活用を図っており、2021年3月期の事業承継時における経営者保証の二重徴求はありませんでした。

今後も、ABLや経営者保証ガイドラインの取組み事例の蓄積により、担保・保証に過度に依存しない融資を促進し、中小規模事業者の多様な資金ニーズに応えてまいります。

### ④中小規模の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・新事業に取組む事業者のお客さま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。

## 6. 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。

さらに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も行っております。

普通株式の配当につきましては、公的資金の返済期限を3年後に控え、その返済の道筋をつけるとともに、経営体質の強化を図るために必要な内部留保の確保及び充実の観点から、2020年6月には減配（年間50円を25円へ）を実施しました。

今後も財務体質の強化を図るとともに、国の資本参加を踏まえ、内部留保の蓄積を図る観点から、引き続き利益の社外流出を抑制することといたします。

本計画において掲げる施策を着実に実行することにより、2024年3月末において利益剰余金を196億円まで積み上げる計画としております。

また、本計画期間中での公的資金返済に向けた出口戦略を明確にするため、新たな資本調達についても検討を開始しております。

[当期純利益、利益剰余金の計画（図表16）]

（単位：億円）

|       | '20/3期<br>実績<br>(始期) | '21/3期 |     |     |     | '22/3期<br>計画 | '23/3期<br>計画 | '24/3期<br>計画 |
|-------|----------------------|--------|-----|-----|-----|--------------|--------------|--------------|
|       |                      | 計画     | 実績  | 計画比 | 始期比 |              |              |              |
| 当期純利益 | 6                    | 5      | 17  | 12  | 11  | 4            | 6            | 6            |
| 利益剰余金 | 129                  | 131    | 143 | 12  | 14  | 151          | 174          | 196          |

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

### (1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動

経営強化計画の着実な履行及びお取引先・地域社会、当行自身のサステナビリティの向上を図るため、取締役、各部長・室長で構成する「サステナビリティ委員会（原則毎月1回開催）」において、経営強化計画の施策の進捗管理や実効性を高めるための方策を協議・決定し、計画実行に向けて取り組んでおります。

本会議では、新型コロナウイルス感染症の影響により厳しい状況にある地域のお取引先事業者の皆さまに対して、複合的観点から中小事業者の支援を行うことにより、地域経済の活性化を図り、事業の継続が困難な事業者の出口戦略に繋げることなどを目的として設立された「4グループ協議会」との有機的な連携を図り、経営方針・戦略と平仄を取りながら、その実効性向上に向けた取り組みを進めております。

### (2) 経営の透明性確保

株主、お客さま及び地域社会の皆さまに、より当行の経営に対する理解を深めていただくために、引き続き、適時適切な情報開示を行うことで経営の透明性を確保してまいります。

### (3) 内部監査態勢の強化

#### ①内部監査部門の態勢整備

各種リスク管理態勢を十分検証できる専門性や必要な知識を修得すべく、外部研修への参加や金融内部監査士の資格取得を進めるなど人材育成を行っております。

また、「不備事項分析システム」を活用した不備の根本原因追究等によるリスクベース監査の実践と、各種施策の課題に対して機動的な監査に努めるなど、第3線監査態勢の強化を図っております。

営業店監査については、月次リスクアセスメントを継続する等、不祥事未然防止に向けた牽制態勢の強化を図ってまいります。

#### ②監査役・監査法人との連携

監査役との連携については、監査結果及び内部監査の品質評価を報告するとともに、監査の実効性向上に向けた意見交換などを行っています。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について意見交換を行っています。

今後も、監査役及び監査法人との連携の充実により、内部監査の品質向上と効率化に取り組んでまいります。

#### ③経営計画運営管理の適切性および有効性の検証

経営強化計画の運営管理の適切性および有効性の確保を目的として、本部各部の各種施策に対する取り組みを検証する等、ビジネスモデルや経営計画に即した経営に資する監査を実践していきます。

なお、検証結果については、取締役会等に随時報告することで経営管理（ガバナンス）態勢強化を図るとともに、改善事項の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

##### 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いことや、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。

また、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、定量・定性両面を考慮した資金繰りの逼迫度区分に分類するとともに、地域社会への適切な金融仲介機能を発揮するための準備資金としての、第一線準備量（現金や預け金などの流動性準備高）を潤沢に確保するなど、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、役職員の活動若しくはシステムが不適切であること又は外生的な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、イベントリスク及びレピュテーションリスクを、リスク管理基準（オペレーショナル・リスク管理編）に基づき管理しております。

これらのうち、法務リスクについては、4.(3)に記載のとおりです。事務リスクについては、事務ミスの発生した原因や傾向分析を行うことで改善策を講じるとともに、これを事務指導・研修にも活用することで、本部・営業店一体となった事務ミスの削減と行員のレベルアップを図っております。臨店指導においては、営業店の実態面が反映されるように評価方法を変更し、役席の関与度、リスクの認識の低い営業店は個別指導を実施しております。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。

システムリスクについては、サイバーセキュリティ対策に対する取組みを年間の計画に則り、対応を行っているほか、行内のサブシステムに起因する業務リスクを可視化し、経営陣へ報告するとともに、継続的にリスク低減を図る態勢を構築しております。また、年度毎にシステムの重要度を評価し、重要度に応じたリスク評価を行い、改善の必要があるシステムについては、リスク低減の対応を実施しております。

その他、状況に応じたセキュリティ対応を行っており、直近では不正出金発生事案に伴う対応として、資金移動業者が提供する決済サービスにおいて、当行口座を登録する際の機能に二段階認証機能（I V R認証）を導入し、セキュリティ対策の強化を図っております。

また、イベントリスクについては、各種BCPマニュアルの見直しや訓練を適宜実施しております。

加えて、今般の新型コロナウイルス感染症の拡大や豪雨災害による営業店の被災に伴い、営業時間の短縮やスプリット勤務体制等の構築のほか、お客さま及び行員の命と健康を守る体制整備などに取り組みました。

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。

以上