
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23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. 前計画と第二次経営強化計画との対比・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
- 3. 経営の改善目標・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
- 4. 経営の改善目標を達成するための方策・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
- 5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化・・・・・・・・・・・・・・ 8
- 6. 責任ある経営体制の確立・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9

1. 前経営強化計画の実績についての総括

前計画においては、以下の項目を経営戦略に掲げ、経営改善に取り組んでまいりました。新計画においては、これまでの取組みをさらに深化させることで計画の達成に取り組んでまいります。

(1) 経営の効率化

① 収益力の強化

他行競合や制度融資の増加により貸出金利回りが低下したこと等を要因として、コア業務純益は計画を下回りました。新計画においては、安定したトップライン収益を継続的に計上していくため、収益構造を抜本的に見直し、新たなビジネスモデルを構築することが急務であると考えております。

② ローコスト体制の構築

人件費については、いたずらな抑制は行わず、当行が拡大発展し続けるための最低限必要なコストダウンに努めてきました。しかしながら、出向・転籍の時期に遅れが生じたことなどから人件費は計画を達成できませんでした。物件費については、賃借料・警備費等の見直しにより計画を達成しました。新計画においては、営業力強化のためのマンパワー捻出に向けた更なるローコスト態勢の構築に努めていきます。

③ 経営資源の再配置

前計画においては、本部のスリム化による営業現場の支援強化や、店舗の再配置などにより営業力の強化に努めてきました。新計画においては、前計画の取組みを拡大することで、更なる効率化を図り、営業戦力強化および人件費の削減余地を創出していきます。

(2) 資産の健全化

外部専門家の招聘により、再生支援におけるノウハウの行内蓄積を図り、また中小企業再生支援協議会との連携等により、再生支援に取り組んでまいりました。新計画においては、不良債権処理費用が高止まっていることを鑑み、経営相談への取組みを強化することで事業者の財務内容改善を図り、信用コストの圧縮に努めてまいります。

【コア業務純益の改善額】

(単位:百万円)

	計画 始期	23/3			計画始期からの改善額	
		計画	実績	計画比	計画	実績
コア業務純益	2,934	4,427	3,827	△600	1,493	893

※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

【業務粗利益経費率の改善幅】

(単位:%)

	計画 始期	23/3			計画始期からの改善幅	
		計画	実績	計画比	計画	実績
業務粗利益経費率	274.22	58.97	57.45	△1.52	△215.25	△216.77

※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

【中小規模事業者等に対する信用供与の実績】

(単位:億円、%)

	20/9末	23/3末		計画始期(20/9末)からの純増額		
	実績	計画	実績	計画比	計画	実績
中小規模事業者等向け貸出残高	2,435	2,649	2,724	75	214	289
総資産に対する比率	37.45	40.04	39.84	△0.20	2.59	2.39

【経営改善の取組み】

(単位:先、%)

	20/9末	23/3末			
	実績	計画	実績	計画比	始期比
経営改善支援等取組先数	88	100	128	28	40
比率	1.04	1.15	1.53	0.38	0.49

2. 前計画と第二次経営強化計画との対比

【第一次経営強化計画】

【第二次経営強化計画】

前計画の「産業別アプローチ」は、貸出金のボリューム的には一定の効果が見られましたが、コンサルティング機能の発揮による経営支援という観点からは、支援対象の焦点が定まらず十分ではありませんでした。本計画においては4業種を対象に「WIN-WIN ネット業務」に取り組み、真のリレバンに取り組んでいきます。

【収益力の強化】

- ・収益管理システムによる収益・コスト分析の確立
- ・「産業別アプローチ」による鹿児島県の基幹産業を中心に幅広い業種に対して円滑な資金供給を行う
- ・営業店支援部門による営業体制構築

【ローコスト体制の構築】

- ・計画的な採用と出向先の拡大による人員の削減（適正人員のコントロール）
- ・本部人員の削減による営業現場への配置
- ・お客様の利便性の質を確保したうえでの経費支出の削減

【経営資源の再配置】

- ・本部人員の営業店部門への配置（本部組織のスリム化）
- ・特化型店舗等への移行や統廃合による店舗の再配置（店舗エリア制の導入 等）

【資産の健全化】

- ・事業再生支援ノウハウの蓄積によるコンサルティング能力の向上
- ・中小企業金融円滑化法への積極的な取り組み（本項目は計画策定後追加）
- ・バルクセール等を活用したオフバランス化

【信用供与の円滑化および経済活性化の方策】

- ・お客様のニーズや経営課題に対する総合的金融サービスによる双方の共存共栄
- ・外部機関等との連携による支援および専門的知識・ノウハウの蓄積と人材育成

深化
・
展開

【収益力の強化】

- ・真のリレバンの実践（WIN-WIN ネット業務への取り組み）
- ・オペレーションの改善とサービスの強化によるリテール部門の強化
- ・営業店支援部門による営業体制の推進

【ローコスト態勢の構築】

- ・全員営業体制の確立（営業戦略の強化）
- ・営業店事務の本部集中化促進
- ・営業店内務従業者数の抑制による営業力の強化
- ・ATMの多機能化による事務量の削減

【経営資源の効率的配置】

- ・本部における営業店サポートスタッフの充実
- ・店舗エリア制の拡大
- ・新規出店および既存店舗の見直し
- ・ATM戦略の見直し

【資産の健全化】

- ・リレーション強化と定期的なモニタリングによるお客様の抱える課題に対する早期解決
- ・コンサルティング機能の発揮による取引先の財務内容改善と信用コストの圧縮
- ・リスクの分散と適正なプライシング

【信用供与の円滑化および経済活性化の方策】

- ・「WIN-WIN ネット業務」による地域経済活性化
- ・経営改善アドバイスや提案等による経営改善、再生支援
- ・外部機関との連携による支援および専門的知識・ノウハウの蓄積、人材育成

3. 経営の改善目標

経営戦略

①収益力の強化

- 中小企業・事業者向け戦略の再構築
- リテール（個人金融）部門の強化

②経営の効率化

- ローコスト態勢の構築
- 経営資源の効率的配置

③資産の健全化

- 不良資産の改善
- 信用コストの抑制

経営改善の目標

(1) 収益性を示す指標（コア業務純益の改善額）

（単位：百万円）

	23/3期実績	26/3期計画	改善額
コア業務純益	3,827	5,074	1,247

※コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益

本計画においては、「真の Relevan の実践」への取組みとして、当行の取引事業先に対する新販路開拓支援活動（リレバンモデル）を本格的かつ責任を持って実施することにより、当行の収益力強化も図ることとしています。この取組みには経営資源の投入に加え、成果が顕現化するまでには相応の時間を要すると想定しており、さらには収益目標に執着することなく、本業としてしっかりとした態勢の定着を図る必要があるため、本取組みにかかる収益計画については保守的に見積もっています。

(2) 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率の改善幅）

（単位：百万円、％）

	23/3期実績	26/3期計画	改善幅
経費（機械化関連費用を除く）	8,768	8,841	73
業務粗利益	15,260	15,494	234
業務粗利益経費率	57.45	57.06	△0.39

※ 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

上記同様、経費面においても新たなビジネスモデル構築のために、新業務の成功へ向けた行員の能力開発にかかる費用や人材面の充実に加え、渉外行員が新業務へ注力するための営業店事務の本部集中化などにもある程度のコストが必要と考えており、計画期間内の改善幅は保守的に見積もっています。

4. 経営の改善目標を達成するための方策

収益力の強化 I : 中小企業・事業者向け戦略の再構築 i

(1)「リレバンモデル」について ～WIN-WINネット業務～

点ではなく面で、取引先の事業運営に責任を持って取組み、従来型の銀行業務と同様に本業務を円滑かつ適正に行う（コンプライアンスについても遵守する）ための行動規範や業務マニュアル、内部ルール、契約書類等を整備し、本業務の取組みを広く地域へコミットする（「厳しい鹿児島県経済における事業者を支援する“なんぎん”」という存在価値を発揮）

【WIN-WINネット業務「行動規範」】

1. 支援先の本業を熟知するように努め、責任を持った売上高及び営業キャッシュフローの改善支援により、支援先に本業支援で満足していただきます。
2. 支援先と“なんぎん”は対等な関係の同志と位置づけ、本業支援の成功や失敗に、ともに笑いともに泣きます。
3. 支援先の業況改善により、地域経済の面的活性化を目指し、苦しい地域経済を支える“なんぎん”になります。
4. 有料の本業支援であることから、従来の銀行業務同様の業務品質を確保し、どんなに難易度が高くとも、全力を尽し、永続的な取組みを実現します。
5. 支援先やその販売見込先、さらには地域経済からの信頼を得ながら、本業務を永続的に取り組んでいくためにも、コンプライアンス関連規範（別途規定）に沿って適正に取り組めます。

①対象業種	4業種:「サービス業」「卸・小売業」「建設業」「不動産業」(支援業種は今後、徐々に拡大予定) (当行ポートフォリオの中で残高や取引先数の割合が大きく、要注意先以下残高も大きい業種を対象)
②取組内容	新たな販路開拓等をお手伝いする活動(WIN-WINネット業務)への組織的・継続的な取組み 新販路開拓やオペレーション(事業運営方法)の改善による売上高及び営業キャッシュフローの改善
③対価について	完全な「成果報酬型」のコンサルティング(「売上高改善目標額」等に到達した場合のみ当行が委託手数料を受け取る)
④取組みの意義	イ. 支援対象となる事業先との「WIN-WIN」の関係構築による当行の「経営力の強化」 ロ. 支援先担当者の支援事業者に対する実態把握能力(目利き力)の向上 ハ. 「信用コストの抑制」、当行に対するイメージの変革、支援活動に伴う新規取引先増加等の営業基盤の拡大 等
⑤態勢整備	取組方針、業務マニュアル等の作成、商流情報データベースの整備、外部コンサルタントの活用、渉外行員の負担軽減に向けた取組み 等 行員スキル向上(外部コンサルタントによるセミナーの開催、行員自主運営による勉強会「なんぎん維新塾」の開催)
⑥収益目標	本計画においては、①「リレバンモデルの実践」②「事業性貸出のボリュームアップ」③「リテール部門の強化」に対して、継続的に取組むことにより、適正な本業収益(コア業務純益)確保へ向けた万全な収益態勢構築を図る



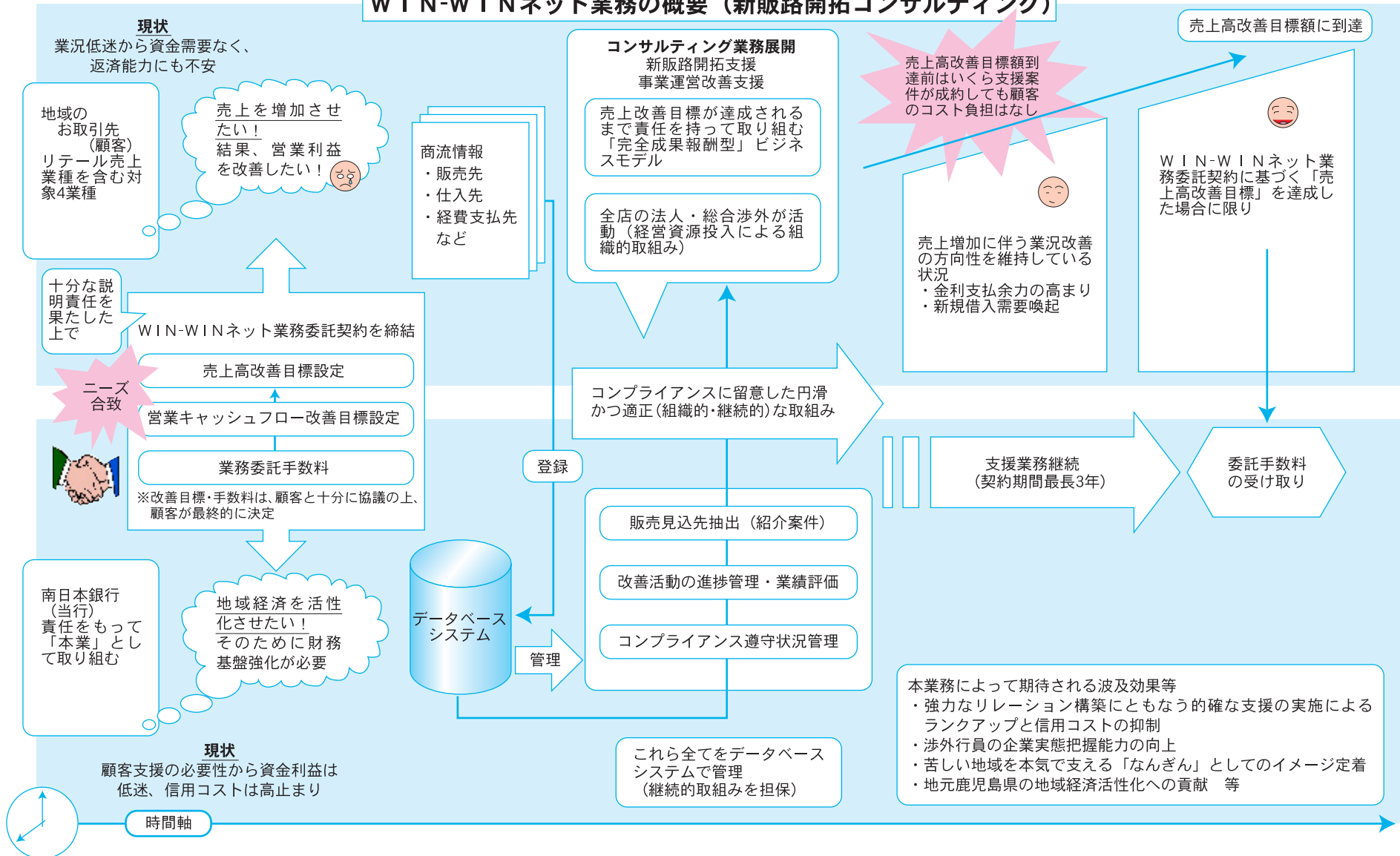
(2) 中小企業・事業者向け貸出の増強および地域シェアの向上と事業所貸出先数の増加

「WIN-WIN ネット業務」への取組み⇒中小企業・事業者の新たな資金需要は継続的に発生することを期待
本業務の優先支援対象業種への貸出ボリュームアップについても増強を図る（建設業、不動産業及び医療・福祉を中心としたサービス業等を中心に取組む）
本業務への地道かつ着実な取組みによる取引先数の増加や地域シェアの拡大

4. 経営の改善目標を達成するための方策

収益力の強化 I : 中小企業・事業者向け戦略の再構築 ii

WIN-WIN ネット業務の概要 (新販路開拓コンサルティング)



4. 経営の改善目標を達成するための方策

収益力の強化Ⅱ：リテール（個人金融）部門の強化

【目標：リテール（個人金融）地域ナンバーワン】

(1) 渉外力の強化

- ・ 渉外体制の明確化による専門的サービス機能の充実

(2) オペレーションの見直しとサービスの強化による消費者ローンへの取組み強化

- ・ ワンライティングシステムの導入による消費者ローン申込手続きの簡素化
- ・ 受付チャネルの拡充による「いつでもどこでも利用可能」な態勢整備（ミナミネット支店）
- ・ 審査項目の整理・統合や審査スキームの構築によるスピード感のある審査態勢構築

(3) コンサルタント機能の強化

- ・ 消費性資金の相談に対する具体的な検討・助言の実施、関連機関との連携による相談機能の強化
- ・ 「ミナミネット支店」の開設による専門的なアドバイスの態勢構築、住宅ローンセンターを活用した「相談会」の開催

【リテール部門におけるビジネス分野】

(1) 住宅ローン・アパートローンの強化

- ・ 「リテール渉外」および「住宅ローンセンター（休日も営業）」による多様化するお客様の住宅資金ニーズへの対応
- ・ 住宅ローンアドバイザーによる住宅関連情報の収集
「住宅ローンセンター」「住宅ローン日曜相談会」「住宅展示フェア」「インターネット上の受付チャネル拡充」

(2) 消費者ローンの強化

- ・ 商品内容の統一化や非対面チャネルの拡充等オペレーションの改善によるお客様の利便性向上への対応
- ・ 「リテール推進G」「リテール管理G」による推進・管理
「ミナミネット支店の開設」「カードローンの統一化」「非対面チャネルの拡充」「本部組織の見直し」

(3) 個人預金の強化

- ・ 当行年金振込先の特典および「WIN-WINネット業務」による顧客支援を活用したシニア層の囲い込み
- ・ インターネットモバイルバンキングの機能充実および各種ローンの金利割引等による給与振込みの拡大
- ・ 魅力ある定期預金商品の導入
「年金、給与振込顧客へのサービス強化」「定期預金商品の拡充」

(4) 非金利収入の拡大

- ・ 投資運用商品のラインナップと販売態勢の更なる整備
- ・ 「なんぎん個人相談プラザ」の積極的な活用

4. 経営の改善目標を達成するための方策

【経営の効率化】

(1) ローコスト態勢の構築

イ. 従業員の戦力化・安定的な採用（新卒・中途）

- ・従業員の多能化による戦力化および従業員スキル向上による戦力化
- ・出向先の拡大による取引先とのリレーション強化および人員の戦力化

ロ. メリハリのある人事制度

- ・人事考課制度および給与規程等の制度改革

ハ. 物件費の削減

- ・システム投資効果のベンチマーク設定による費用対効果の検証およびフォロー、全行的な総物件費の見直し

ニ. 事務管理態勢の抜本的見直し

- ・文書統合管理システムの導入等による営業店事務の本部集中化、営業店内務従業者数の抑制による営業戦力へのシフト
- ・ATMの多機能化による営業店事務の削減

(2) 経営資源の効率的配置

イ. 本部機能向上のための経営資源の効率的配置

- ・人材の適正配置および営業店サポート部門の機能強化、「事務センター」や「研修センター」の設置検討

ロ. 店舗戦略の明確化

- ・経営資源の集中および、より高度な金融サービスを提供することを目的とした「店舗エリア制」の拡大
- ・新規出店と既存店舗の見直し、ATM戦略の見直しによる顧客利便性向上および効率化への取組み

ハ. システム投資にかかる採算管理の厳格化

- ・設備（システム）投資案件のエントリー制実施による投資の必要性・妥当性の多面的な検討および導入効果等の検証

【資産の健全化】

(1) 不良資産の改善

- ・「WIN-WINネット業務」を通じたリレーションの強化と、定期的なモニタリング実施によるお客様の課題に対する早期解決
- ・外部機関との連携による事業再生への取組み

(2) 信用コストの抑制

- ・与信集中リスクの是正による大口融資先の管理強化及び、多角的なリスク量分析の高度化によるポートフォリオ管理
- ・小口融資（保証協会付貸出を含む）の審査・管理態勢の強化
- ・リレバンの推進（コンサルティング機能の発揮）による経営改善支援および信用コストの圧縮

5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

(1) 経営改善の取組実績および今後の計画

(単位：先、%)

	23/3 実績	26/3 計画	23/3末 対比
創業・新事業	33	25	△ 8
経営相談	13	26	13
事業再生	2	3	1
事業承継	0	2	2
担保・保証	80	90	10
合計	128	146	18
取引先総数	8,323	8,623	300
比率	1.53	1.69	0.16

※本計画で取り組む「WIN-WINネット業務」による経営相談先数は、計上しておりません。

【地域における経済活性化に資する方策】

- イ. 「WIN-WINネット業務」による地域経済活性化に資する取組み
- ・ 事業内容の詳細にまで踏み込んだ支援による取引先企業の事業運営改善に本格的に責任を持った支援活動
 - ・ 新販路開拓、オペレーション改善支援によるお取引先の経営改善
 - ・ 側面的な取組みとして外部機関との連携による商談会・相談会を活用した販路拡大支援
- ロ. 創業又は新事業の開拓に対する支援
- ・ 「技術相談会」等の産学官連携による事業改善支援
 - ・ 創業支援制度の活用や政府系金融機関等との連携による協調融資等への取組み
- ハ. 経営に関する相談その他の取引先の企業に対する支援に係る機能の強化
- ・ 本支店一体となった取引先へのアドバイスや提案等による経営改善支援活動
- 二. 早期の事業再生支援
- ・ 中小企業再生支援協議会との連携による経営改善計画書策定やDDS等の金融支援
 - ・ 当行からの適正人材の派遣実施
- ホ. 事業の承継に対する機能の強化
- ・ 中小企業基盤整備機構等の外部機関との連携による行内研修による行員の能力向上
 - ・ 外部アドバイザー（弁護士、税理士、公認会計士等）との連携による個別事例への支援

(2) 中小規模事業者等に対する信用供与の実績・今後の計画

(単位：億円、%)

	23/3 実績	26/3 計画	23/3末 対比
中小規模事業者等向け貸出残高	2,724	2,774	50
総資産	6,838	6,955	117
総資産に対する比率	39.84	39.89	0.05

【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】

計画：中小規模事業者に対する貸出金残高を50億円増加

- イ. タイムリーな資金供給
- ・ 「WIN-WINネット業務」において新たな販路開拓支援を展開することにより発生する増加運転資金対応および企業の実態把握能力の向上
- ロ. 担保・保証に過度に依存しない融資および中小規模事業者の需要に対応した信用供与
- ・ 「アグリネット資金“南風（はえ）育ち”」による資金供給
 - ・ 動産担保融資（ABL）等を活用した事業価値を見極めた資金供給
- (参考) 中小企業金融円滑化法への対応
- ・ 「金融円滑化推進委員会」による取組み状況の把握と適切な対応
 - ・ 本部体制の強化によるコンサルティング機能の継続的な発揮

6. 責任ある経営体制の確立

【責任のある経営体制の確立】

(1) 監査又は監督体制の強化

- ・さらなる経営体制の強化を目的とした社外取締役の導入を検討
- ・「経営評価委員会」による経営の客観的評価の確保と牽制機能の強化

(2) リスク管理体制の強化

- ・統合リスク
統合リスク管理の態勢強化による経営の健全性確保（自己資本の十分性の確認等）および適正なリスクテイクによる収益向上
- ・信用リスク
「信用リスク計量化システム」を活用した貸出金ポートフォリオの強化
- ・市場リスク
バック・ミドル部門による牽制態勢の強化、リスク限度枠の適切な設定等、前計画で実施した施策の継続

(3) 法令遵守態勢の強化

- ・「WIN-WINネット業務」の取組みにあたっての「優越的地位の濫用」や「他業禁止規定」等、コンプライアンス違反に繋がらないような態勢整備

(4) 情報開示の充実

- ・迅速かつ正確な四半期情報開示の提供
- ・地域への貢献に関する情報開示の充実（「リレバンモデル」の地域へのコミット）

【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

- ・「ALM委員会」における月次での進捗管理
- ・BSC（バランススコアカード）によるリレバンモデルの進捗管理の徹底