

# 経 営 強 化 計 画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条)

平成23年6月



## 目 次

1. 前経営強化計画の実績について総括	1
(1) 経営環境	1
(2) 資産負債の状況	1
(3) 損益の状況（3期間累計）	2
(4) 経営強化計画の終期において達成されるべき「経営改善目標」に対する実績	3
(5) 地域経済の活性化への貢献の状況を示す指標に対する実績	5
(6) 前計画における法人戦略に関する総括	7
2. 経営強化計画の実施期間	9
3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善目標	9
(1) コア業務純益（収益性を示す指標）	9
(2) OHR（業務の効率性を示す指標）	9
4. 経営の改善の目標を達成するための方策	11
(1) 当行における収益の現状と課題	11
(2) 今後の地域金融機関としての当行のあり方について	12
(3) 経営の方向性	13
(4) 経営戦略	14
5. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項	45
(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	45
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	45
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	47
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	48
(5) 情報開示の充実のための方策	48
6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域（鹿児島県）における経済の活性化に資する方策	50
(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	50
(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	50
(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	54
7. 剰余金の処分の方針	58
(1) 配当、役員に対する報酬及び賞与についての方針	58
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	58
(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動	58
(2) 経営の透明性確保	59
(3) 内部監査態勢の強化	59
(4) 各種のリスク管理の状況および今後の方針等	59
9. 協定銀行が現に保有する取得株式等にかかる事項	61
10. 計画の前提条件	62

## 1. 前経営強化計画の実績についての総括

### (1) 経営環境

前経営強化計画策定時におきましては、平成20年9月のリーマン・ショックの影響などから、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が高まり、景況感が急速に悪化する状況にありました。

これにより、市況は不安定な状況が続き株価も低迷していたため、計画期間内の株価については、7,000円程度の水準で推移することを想定しておりました。

また、金利につきましては、平成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下げが行われたこともあり、計画期間内の政策誘導金利は0.1%程度で横這い、その他の市場金利につきましては、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した。

しかしながら、計画期間内においては緩やかな景気回復が続く中、株価は10,000円台の水準を回復しましたが、計画期間後半には日本銀行による包括的な金融緩和政策が実施されたこともあり、政策誘導金利は想定どおりの水準となったものの、市場金利は前提のような上昇基調とはなりませんでした。

このため、保有する有価証券については平成20年度の多額の減損処理後、一転して評価益超過の状況となりましたが、貸出金利回りは低下基調を脱しきれず、想定した預貸収支の改善には至りませんでした。

### [各種指標 (表1)]

指 標	20/9 末	21/3 末		22/3 末			23/3 末			
	実績	前提	実績	計画比	前提	実績	計画比	前提	実績	計画比
無担コール翌日物 (%)	0.544	0.100	0.088	△0.012	0.100	0.082	△0.018	0.100	0.062	△0.038
TIBOR3ヶ月 (%)	0.865	0.997	0.650	△0.346	1.203	0.438	△0.764	1.339	0.340	△0.999
新発10年国債利回 (%)	1.480	1.285	1.340	0.055	1.339	1.395	0.056	1.388	1.255	△0.133
ドル/円レート (円)	106.02	90.27	98.31	8.04	90.27	93.27	3.00	90.27	82.84	△7.43
日経平均株価 (円)	11,259	7,000	8,109	1,109	7,000	11,089	4,089	7,000	9,755	2,755

### (2) 資産負債の状況

計画始期（平成20年9月期）から初年度にあたる平成21年3月期においては、貸出金は、保証協会保証付融資の緊急保証を中心に増強を図りましたが計画未達となり、また、預金についても赤字決算予想開示などが影響し、計画残高に対して未達となりました。

平成22年3月期においては、前年度に引続き緊急保証融資に注力したことに加え、鹿児島県の基幹産業に的を絞った産業別アプローチを企図し、平成21年9月、「アグリネット資金“南風育ち”」の取扱を開始しました。

これら一連の施策が奏功したことなどから、貸出金が大幅に増加するとともに、預金についても増勢に転じることとなりました。

さらに、平成23年3月期においては、貸出金が引続き安定推移するなかで、預金につ

いても個人預金を中心に増強を図ったことから、計画を211億円上回る水準まで回復しました。

有価証券につきましては、平成21年3月期の大幅な減損処理後、リスク管理を徹底するとともに、国債を中心とした安定的な運用を行ったことから、計画を217億円上回る残高となりました。

[資産・負債の推移(表2)] (単体)

(単位：百万円)

	20/9期	21/3期		22/3期		23/3期		23/3期	23/3期
	実績	実績	20/9期比	実績	前年比	実績	前年比	計画	計画比
資産	650,347	639,741	△10,606	669,244	29,503	683,845	14,601	661,681	22,164
うち貸出金	486,065	491,114	5,049	507,421	16,307	514,053	6,632	515,434	△1,381
うち有価証券	95,006	67,500	△27,506	79,637	12,137	93,154	13,517	71,402	21,752
負債	626,965	611,723	△15,242	638,140	26,417	652,219	14,079	632,366	19,853
うち預金	609,836	595,317	△14,519	620,928	25,611	635,405	14,477	614,276	21,129
うち社債・借入金	3,005	3,001	△4	3,001	0	3,000	△1	3,006	△6
純資産	23,382	28,018	4,636	31,104	3,086	31,626	522	29,314	2,312

### (3) 損益の状況(3期間累計)

貸出金は計画期間内において増勢基調を維持したものの、同利回りは計画した水準を確保できなかったため、貸出金利息は計画期間内の3期間では計画比△1,355百万円となりました。一方、市場金利の低下を受けて預金利息は減少し、計画比△185百万円と増益要因となりました。

有価証券利息配当金については市場回復などにより増加しましたが、役務利益は、平成21年度から22年度にかけては金融商品販売不振によって手数料が伸び悩み、また、平成22年度においては、改正貸金業法の影響からCDキャッシング手数料の減少もあって計画比△258百万円と振るいませんでした。

経費については、人件費は計画を179百万円オーバーしましたが、物件費は170百万円計画を下回りました。

これらにより、コア業務純益の3期間累計実績は計画比△1,324百万円となりました。コア業務純益の未達を年度別内訳で見ると、平成20年度は計画比+84百万円、21年度は同△808百万円、22年度は同△600百万円となっています。特に平成22年度においては、貸出金が増勢基調を維持するなかで、個人ローンのキャンペーン効果などもあり、預貸粗利鞘に改善の兆しが見られました。

しかしながら、不良債権処理額は計画を1,851百万円上回るなど、信用コストの抑制・コントロールは当行にとって喫緊の課題であります。

この結果、経常利益ベースでは3期間累計で計画比△1,204百万円となりましたが、法人税等調整額の影響もあり、当期純利益は計画を642百万円上回りました。

[損益状況(3期間累計)(表3)](単体)

(単位:百万円)

	21/3期 実績	22/3期 実績	23/3期 実績	3期間 累計実績	3期間 累計計画	計画比
業務粗利益	4,488	13,932	15,260	33,681	33,219	462
[コア業務粗利益]	13,655	13,484	14,266	41,406	42,620	△1,214
資金利益	13,411	13,257	14,065	40,735	41,682	△947
(うち貸出金利息)	13,722	13,578	13,698	40,999	42,355	△1,355
(うち預金利息)	2,003	1,552	1,009	4,565	4,751	△185
(うち有価証券利息配当金)	1,615	1,259	1,405	4,281	4,158	122
役員取引等利益	240	243	187	670	928	△258
その他業務利益	△9,162	430	1,007	△7,724	△9,392	1,667
(うち国債等関係損益)	△9,166	447	994	△7,724	△9,401	1,676
経費	10,697	10,591	10,439	31,728	31,617	110
(うち人件費)	6,235	6,026	5,813	18,075	17,896	179
(うち物件費)	3,972	4,076	4,182	12,231	12,402	△170
一般貸倒引当金繰入額	611	499	190	1,301	198	1,103
業務純益	△6,819	2,841	4,630	652	1,403	△751
[コア業務純益]	2,958	2,892	3,827	9,678	11,002	△1,324
臨時損益	△15,740	△2,017	△3,010	△20,768	△20,313	△454
(うち不良債権処理額)	3,861	1,626	2,741	8,228	6,377	1,851
(うち株式関係損益)	△10,698	515	368	△9,813	△11,379	1,565
経常利益	△22,564	818	1,619	△20,126	△18,922	△1,204
特別損益	△37	△21	△23	△82	△76	△5
税引前当期純利益	△22,602	797	1,596	△20,208	△18,998	△1,210
法人税、住民税及び事業税	19	13	19	52	30	21
法人税等調整額	△3,822	△246	482	△3,586	△1,712	△1,874
当期純利益	△18,800	1,030	1,094	△16,674	△17,317	642

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

##### ①コア業務純益(収益性を示す指標)

平成23年3月期において、資金利益については、計画した貸出金利回(計画比△0.16%)を確保できなかったため、貸出金利息が計画比△864百万円となったものの、有価証券利息配当金は市況回復の影響もあり、計画を109百万円上回りました。また、預金利回りは低下基調(計画比△0.05%)を続けたため、預金利息は計画を312百万円下回り、資金利益全体では計画比△394百万円となりました。

役員利益については、金融商品販売が低調に推移したことに加え、改正貸金業法の影響もありCDキャッシング手数料収入等が計画を大きく下回ったことなどから、計画に対しては163百万円の未達となりました。

一方、営業経費は、人件費は人員減少を主要因として計画期間内において削減されましたが、計画を52百万円オーバーしました。また、物件費は経費削減へ向けた諸施策の効果が顕現化しつつあり、計画比△17百万円となりました。

これらにより、業務純益は4,630百万円を計上し、計画を123百万円上回りましたが、

これから国債等関係損益を除いたコア業務純益は3,827百万円となり、計画の4,427百万円には600百万円の未達となりました。

[コア業務純益の改善額 (表4)]

(単位：百万円)

	計画 始期	21/3			22/3			23/3		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
コア業務純益	2,934	2,871	2,958	87	3,701	2,892	△809	4,427	3,827	△600

	計画始期からの改善額		
	計画	実績	計画比
コア業務純益	1,493	893	△600

※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

[参考：損益状況の計画対比 (表5)] (単体)

(単位：百万円)

	21/3期 実績	計画比	22/3期 実績	計画比	23/3期 実績	計画比
業務粗利益	4,488	261	13,932	△237	15,260	438
[コア業務粗利益]	13,655	11	13,484	△677	14,266	△548
資金利益	13,411	47	13,257	△600	14,065	△394
(うち貸出金利息)	13,722	18	13,578	△509	13,698	△864
(うち預金利息)	2,003	0	1,552	126	1,009	△312
※貸出金利回 (%)	2.83	0.01	2.74	△0.09	2.70	△0.16
※預金利回 (%)	0.33	0.00	0.25	0.02	0.16	△0.05
※預貸金粗利鞘 (%)	2.50	0.00	2.49	△0.11	2.54	△0.11
(うち有価証券利息配当金)	1,615	24	1,259	△11	1,405	109
役務取引等利益	240	△36	243	△57	187	△163
その他業務利益	△9,162	251	430	419	1,007	996
(うち国債等関係損益)	△9,166	250	447	439	994	986
経費	10,697	△72	10,591	130	10,439	52
(うち人件費)	6,235	△26	6,026	139	5,813	66
(うち物件費)	3,972	△96	4,076	△57	4,182	△17
一般貸倒引当金繰入額	611	290	499	551	190	261
業務純益	△6,819	44	2,841	△919	4,630	123
[コア業務純益]	2,958	84	2,892	△808	3,827	△600
臨時損益	△15,740	△1,391	△2,017	924	△3,010	12
(うち不良債権処理額)	3,861	1,860	1,626	△535	2,741	527
(うち株式関係損益)	△10,698	669	515	515	368	380
経常利益	△22,564	△1,348	818	3	1,619	140
特別損益	△37	△9	△21	4	△23	△0
税引前当期純利益	△22,602	△1,358	797	8	1,596	139
法人税、住民税及び事業税	19	28	13	△6	19	△0
法人税等調整額	△3,822	△1,212	△246	△562	482	△100
当期純利益	△18,800	△175	1,030	577	1,094	240

## ②業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

平成23年3月期の機械化関連費用を除く経費（分子）につきましては、経費全体としては計画を52百万円上回り、控除する機械化関連費用がシステム投資による減価償却負担の増加などから計画比+25百万円となったため、結果として計画を28百万円上回る8,768百万円となりました。

一方、業務粗利益（分母）については、有価証券利息配当金が計画比+109百万円となったことに加え、国債等債券売却益も計画比+1,098百万円となり、さらには預金利息が計画比△312百万円となったことなどから、計画を438百万円上回りました。

以上より、分子である経費は計画を上回ったものの、分母である業務粗利益も計画を上回ったことから、業務粗利益経費率は57.45%と計画を1.52ポイント下回り、計画を達成しました。

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

### [業務粗利益経費率の改善幅（表6）]

（単位：百万円、%）

	計画 始期	21/3			22/3			23/3		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
経費（機械化関連費用除く）	9,201	9,343	9,293	△50	8,906	9,062	156	8,740	8,768	28
業務粗利益	3,355	4,224	4,488	264	14,169	13,932	△237	14,822	15,260	438
業務粗利益経費率	274.22	221.13	207.02	△14.11	62.85	65.04	2.19	58.97	57.45	△1.52

	計画始期からの改善幅		
	計画	実績	計画比
経費（機械化関連除く）	△460	△433	28
業務粗利益	11,467	11,905	438
業務粗利益経費率	△215.25	△216.77	△1.52

※ 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

## (5) 地域経済の活性化への貢献の状況を示す指標に対する実績

### ①中小企業又は地元事業者に対する信用供与の残高の総資産に占める割合

中小規模事業者等に対する信用供与の実績については、産業別アプローチ等各種施策を講じるなど地域への信用供与に積極的に取り組んだ結果、中小企業者向け貸出残高は、計画期間を通じて目標値を達成しました。この結果については、地域における金融の円滑化に対して寄与したものと評価しています。

しかしながら、中小企業又は地元事業者に対する信用供与の残高の総資産に占める割合については、前記のとおり、計画期間内において預金残高計画を超える預金の増加が図られたことにより総資産も増加したため、比率は39.84%と計画を0.20ポイント下回りました。

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

[中小規模事業者等に対する信用供与の実績（表7）]

（単位：億円、％）

	20/9 末	21/3 末		22/3 末		23/3 末		
	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画比
中小規模事業者等向け貸出残高	2,435	2,501	2,494	2,578	2,680	2,649	2,724	75
総資産	6,503	6,437	6,397	6,524	6,692	6,616	6,838	221
総資産に対する比率	37.45	38.85	38.98	39.51	40.05	40.04	39.84	△0.20

	計画始期（20/9 末）からの純増額		
	計画	実績	計画比
中小規模事業者等向け貸出残高	214	289	75
総資産	113	334	221
総資産に対する比率	2.59	2.39	△0.20

②経営改善支援等取組先企業の数の取引先の企業の総数に占める割合

平成23年3月期における経営改善支援等取組先企業の数については、リレバン（地域密着型金融）の趣旨を踏まえた積極的な取組みを実施した結果、全ての項目において計画を達成することができました。

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

これにより、経営改善支援等取組先企業の数の取引先の企業の総数に占める割合についても1.53％と計画を0.38ポイント上回る結果となり、一定の成果を挙げられたものと評価しています。

しかしながら、表8のとおり、取引先総数は計画期間内を通して減少傾向を脱し切れず、これまでの当行のリレバン（地域密着型金融）への取組みが、必ずしも十分ではなかったものと考えております。

次期計画においては、このことを真摯に受け止めるとともに、後記「WIN-WIN ネット業務」を柱とした“真のリレバンの実践”に対して、全行を挙げて組織的・継続的に取り組むことを通して、お取引先の経営改善支援に注力してまいります。



[経営改善の取組み (表8)]

(単位：先)

	20/9期	21/3期		21/9期		22/3期	
	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
創業・新事業	30	25	29	20	26	25	35
経営相談	13	10	13	10	12	10	10
事業再生	3	5	5	2	3	2	7
事業承継	0	0	0	0	0	0	0
担保・保証	42	48	68	58	95	58	198
合計	88	88	115	90	136	95	250
取引先総数	8,460	8,451	8,391	8,501	8,518	8,551	8,492
比率	1.04%	1.04%	1.37%	1.05%	1.59%	1.11%	2.94%

	22/9期		23/3期		
	計画	実績	計画	実績	計画比
創業・新事業	20	27	25	33	8
経営相談	10	10	10	13	3
事業再生	2	0	2	2	0
事業承継	0	0	0	0	0
担保・保証	63	102	63	80	17
合計	95	139	100	128	28
取引先総数	8,601	8,442	8,651	8,323	△328
比率	1.10%	1.64%	1.15%	1.53%	0.38%

#### (6) 前計画における法人戦略に関する総括

前計画においては、中小企業・個人事業主に対する金融円滑化へ向けて「産業別アプローチ」による業種別残高計画を掲げ、各種施策に取り組んでまいりました。

具体的には、鹿児島県の基幹産業と言える農業から派生する様々な業種を対象とした新商品「アグリネット資金“南風（はえ）育ち”を平成21年9月より発売開始するとともに、計画期間内において、渉外行員の増員配置などによるお客様との接点の拡大、「電子稟議システム」活用によるお客様からの相談に対するスピーディーな対応および業種別審査などが奏効し、計画始期比289億円の増加となりました。(計画比+75億円)

増加の内訳を見ると、卸売業、小売業をはじめ、医療・福祉ならびに不動産業等においては顕著な伸びを示しましたが、製造業が計画に大きく未達となったことに加え、農林鉱水産業は当初堅調な伸びを示したものの、計画後半においてやや失速しました。

当地鹿児島県における製造業は、食品加工を中心としたグループと精密機器等デバイス関連を中心としたグループに大別されます。

食品加工関連については地元地銀のシェアの高さに加え、制度金融が多く利用され

ているケースも多く、また、精密機器関連はその生産拠点が当行のネットワークが比較的希薄な大隈半島に集中していることも要因であると考えられます。また、農林漁水産業については、平成22年度に発生した「口蹄疫問題」や「鳥インフルエンザ」、加えて「新燃岳噴火」に伴い、生産、流通に多大な影響があったことが計画未達の要因であります。

[産業別の計画始期(20/9)からの増加額(表9)]

(単位：百万円)

業種	20/12 実績	21/3 実績	21/9 実績	22/3 実績	22/9 実績	23/3 実績	23/3 計画	計画比
製造業	1,104	378	357	105	△ 693	△ 2,009	4,800	△ 6,809
農林漁水産業	545	1	1,450	1,984	2,090	2,132	2,500	△ 368
運輸業	651	△ 26	2,152	2,806	2,794	2,270	2,500	△ 230
卸売業	731	643	2,146	2,509	2,550	2,771	2,300	471
小売業	1,361	1,489	1,171	1,921	1,843	1,575	1,400	175
不動産業	504	597	9,587	13,729	18,387	20,398	2,550	17,848
医療・福祉	339	429	1,572	3,570	4,455	4,904	1,400	3,504
その他	3,897	2,347	△ 6,349	△ 2,128	△ 4,658	△ 3,135	3,982	△ 7,117
合計	9,132	5,858	12,086	24,496	26,768	28,906	21,432	7,474

全体として、前計画における産業別アプローチは、貸出金のボリューム的には一定の成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なかったものと考えております。また、「農林漁水産業」や「製造業」など幅広い業種を対象としており、当該業種は厳しい鹿児島県経済の中でも自力である程度の競争力や成長を確保していくことができる業種であるなど、当行のポートフォリオの中において取り上げて特徴的でない業種が含まれていたことも否めません。

これを踏まえ、本計画においては、厳しい事業環境に置かれている中小企業者等に対して引き続き積極的なサポートを実施するとともに、特に支援を必要としている業種（後記）を対象をさらに絞り込み、地域経済の活性化に貢献してまいります。

## 2. 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12条第1項の規定に基づき、平成23年4月（計画の始期）より平成26年3月（計画の終期）までにおいて経営強化計画を実施します。

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。

## 3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

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

### (1) 収益性を示す指標

#### [コア業務純益の改善額（表10）]

（単位：百万円）

	23/3期 実績	23/9期 計画	24/3期 計画	24/9期 計画	25/3期 計画	25/9期 計画	26/3期 計画	改善額
コア業務純益	3,827	1,953	4,017	2,212	4,472	2,473	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

本計画におけるコア業務純益については、これまでの事業性貸出、住宅・アパートローンおよび消費者ローンの増強を図ることに加え、「真のリレバンの実践」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等の支援活動（「リレバンモデル」後記）を本格的かつ責任を持って実施することにより、改善を図ることとしています。

しかしながら、この「リレバンモデル」への取組みには、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ことを想定しており、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（表11）]

（単位：百万円、%）

	23/3期 実績	23/9期 計画	24/3期 計画	24/9期 計画	25/3期 計画	25/9期 計画	26/3期 計画	改善幅
経費（機械化関連費用を除く）	8,768	4,424	8,797	4,403	8,758	4,440	8,841	+73
業務粗利益	15,260	7,223	14,493	7,448	14,888	7,708	15,494	+234
業務粗利益 経費率	57.45	61.25	60.70	59.12	58.83	57.61	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

業務粗利益経費率の分母となる業務粗利益につきましては、平成23年3月期において国債等債券売却益計上を主因として増加しましたが、本計画期間内においては、これを計画に織り込まず、保守的に見積もっています。このため、平成23年9月期から平成25年9月期までの間、業粗利益経費率は計画始期の水準を上回るものの、後記「収益力の強化」に掲げる各施策の効果もあって業務粗利益は増加し、平成26年3月期においては始期の水準を下回り、改善される予定です。

また、経費面（分子）においても新たなビジネスモデル構築のために、新業務（後記）の成功へ向けた行員の能力開発（業種別セミナー、研修ならびに自主運営勉強会組織の運営等）にかかる費用や業績評価・人事評価によるインセンティブ付与（後記）などの人材面の充実に加え、渉外行員が新業務へ注力するための営業店事務の本部集中化（相続手続き・諸届けの受付処理、融資オペレーション代行等）などにもある程度のコストが必要と考えており、計画期間内の改善幅は保守的に見積もっています。

#### 4. 経営の改善の目標を達成するための方策

##### (1) 当行における収益の現状と課題

当行における収益の推移（過去10年）をみると、コア業務粗利益は、平成23年3月期においては前年比増加となったものの、預貸粗利鞘の低下を主要因として減少基調にあります。また、平成21年3月期から貸出金のボリュームは反転増加傾向となりましたが、粗利鞘の低下基調を完全に脱しきれたとは言えません。

経費については、人員の減少によって人件費が減少しているものの、機械化関連コスト増加等の要因もあり物件費が横這いとなっていることから、その減少額はコア業務粗利益の減少をカバーするに至っていません。

これらから、コア業務純益についても平成21年3月期ならびに平成22年3月期には30億円を下回る水準となり、さらには与信関連費用が平均して20億円後半という高い水準となるなど、当行にとって収益力の強化は喫緊の課題です。

このような現状を踏まえ、今後、当行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変えていく新たなビジネスモデルの構築を急がなければならないと認識しております。

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

[過去10年間の収益推移（表12）]

（単位：百万円）

	14/3期	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績
コア業粗	15,511	14,668	14,417	14,103	14,308	14,542	14,223	13,655	13,484	14,266
資金利益	15,240	14,587	14,582	14,238	14,076	14,148	13,865	13,411	13,257	14,065
(預貸収支)	14,007	13,758	13,657	13,283	12,878	12,527	11,853	11,817	12,031	12,696
役務利益	256	66	△183	△162	217	384	342	240	243	187
経費	11,307	11,096	10,792	10,946	10,906	10,877	10,891	10,697	10,591	10,439
人件費	6,722	6,718	6,584	6,557	6,489	6,367	6,444	6,235	6,026	5,813
物件費	4,133	3,941	3,786	3,893	3,945	4,079	4,006	3,972	4,076	4,182
コア業純	4,207	3,573	3,627	3,157	3,404	3,665	3,332	2,958	2,892	3,827
当期純利益	80	△6,318	782	758	1,124	1,238	770	△18,800	1,030	1,094
与信関連費用	3,419	3,218	4,014	2,329	2,209	2,581	1,400	4,471	2,125	2,931
貸出金量(億円)	4,965	4,725	4,774	4,762	4,721	4,758	4,670	4,846	4,951	5,061
預金量(億円)	5,932	5,817	5,904	5,955	6,016	5,997	6,050	6,020	6,000	6,182
貸出金利回(%)	3.08	3.12	3.05	2.94	2.88	2.85	2.94	2.83	2.74	2.70
預金利回(%)	0.19	0.12	0.11	0.09	0.08	0.14	0.28	0.31	0.26	0.16
預貸粗利鞘(%)	2.89	3.00	2.94	2.85	2.80	2.71	2.66	2.52	2.49	2.54

※貸出金・預金量は期中平残 ※利回は国内ベース

## (2) 今後の地域金融機関としての当行のあり方について

近年の地域金融機関を取り巻く状況を見ると、平成20年11月および平成21年12月に金融検査マニュアル別冊が改訂され、平成21年12月には金融円滑化法が施行されるなど、地域の中小企業・個人事業者に対する適切なリスクテイクに加え、これによる地域経済の活性化がますます期待されています。

地元鹿児島県の地域経済は、過去の地域別倒産確率データ（表13）などから見ても、依然として全国の他の地域に比べて厳しい状況にあります。

このように厳しい地域（マーケット）にあって、私たち地域金融機関が存在価値を高めていくためには、これまで以上にコンサルタント機能を発揮していくこと、すなわち「真のレバンの実践」に真剣に取り組んでいく必要があると考えます。

また、これまで取り組んできた従来型のレバンへの取組みが必ずしも十分ではなかったと認識しており、これまでの「銀行業の常識」からの脱却を図り、当行独自に「地域金融機関の常識」を後記のように定義し、「組織的」かつ「継続的」に取り組んでまいります。

### 地域金融機関の常識（「銀行業の常識」からの脱却）

信用力で選別することなく、面の活動において取引先事業者の事業運営に本格的に責任を持つことで、強力なリレーションを構築するとともに、地域経済を活性化することで不良債権発生を抑制し、預金者保護を全うする。

本経営強化計画では、これを踏まえ「新たなビジネスモデル」の構築を目指してまいります。

[地域別倒産確率 過去10年平均ワースト10 (表13)]

	都道府県名	2007年度	2008年度	2009年度	過去10年平均
1	佐賀	1.90%	2.15%	1.56%	2.31%
2	高知	1.85%	1.91%	1.66%	2.09%
3	秋田	1.85%	1.99%	1.53%	2.04%
4	長崎	2.25%	2.26%	1.81%	2.00%
5	鳥取	1.49%	2.85%	1.56%	1.88%
6	宮崎	1.72%	1.93%	1.36%	1.87%
7	大分	1.83%	2.08%	1.33%	1.85%
8	鹿児島	1.59%	1.80%	0.93%	1.73%
10	奈良	1.81%	1.77%	1.70%	1.72%
11	和歌山	1.76%	2.08%	2.17%	1.70%
	全国平均	1.18%	1.43%	1.34%	1.28%

(出所：国税庁資料より)

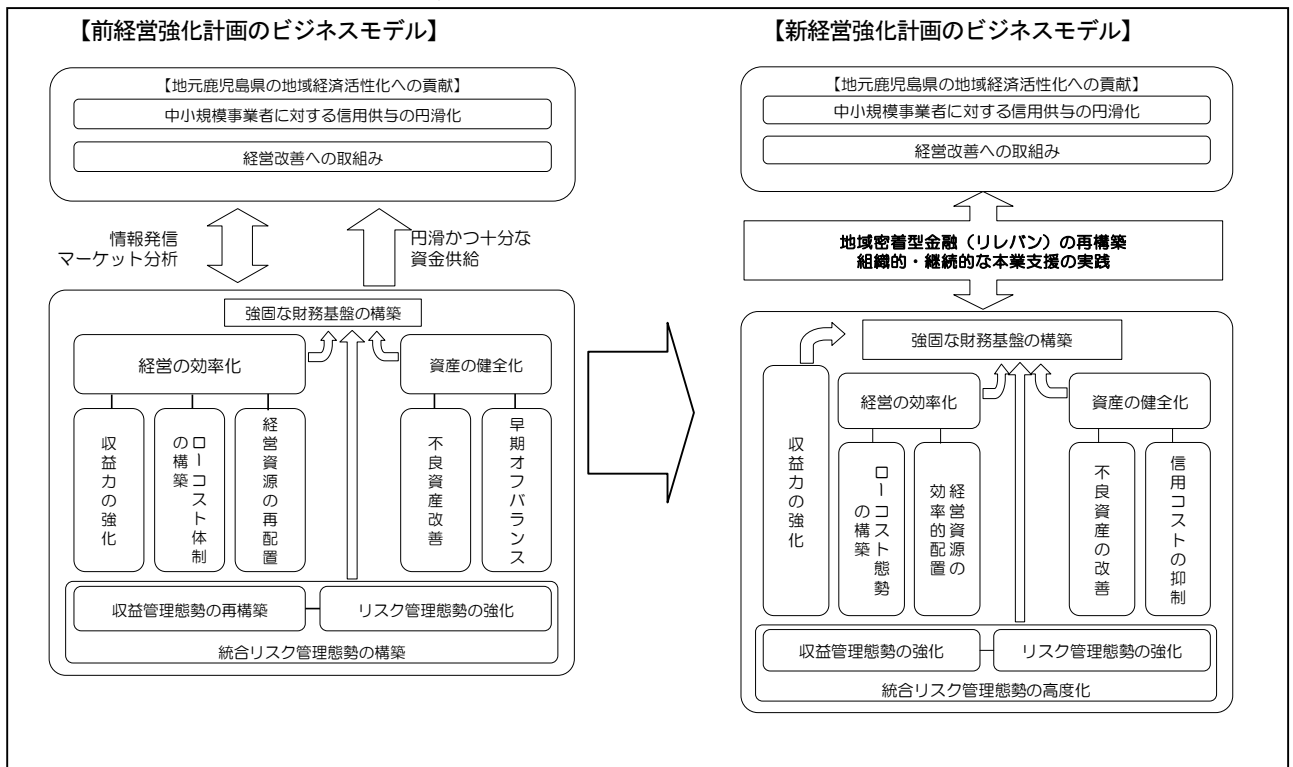
※表13の定義：分子に東京商工リサーチの都道府県別の年度倒産件数、分母に国税庁資料の前年度末の資本金10百万円以上の都道府県別事業所数

### (3) 経営の方向性

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

本計画においても上記施策を基本的には継承していくものですが、前記のとおり、これまで以上に「真のリレバンの実践」による「地元鹿児島県の地域経済活性化への貢献」を推し進めていくことが重要であると考え、下図のような「新たなビジネスモデル」へ向け、経営の方向性を転換してまいります。

〔ビジネスモデルの見直し（表14）〕



### 〔経営強化計画のビジネスモデル〕

新経営強化計画のビジネスモデルは、前計画からさらに発展させる形で、地元鹿児島県の地域経済活性化への貢献をより具現化するため、「地域密着型金融（リレバン）の再構築」へ向けた「組織的・継続的な本業支援の実践」に取り組んでまいります。

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

#### (4) 経営戦略

本計画においては、前計画におけるビジネスモデルをさらに加速させるとともに、依然として低迷する地域経済を活性化し、中小企業・事業者が活力を取り戻していくために、「中小企業・事業者向け戦略の再構築」として、地元取引先事業者に対する本業支援を中心とした「新たな地域密着型金融（リレバン）」への取組みを展開してまいります。

また、平成22年6月の改正貸金業法完全施行に伴い、健全な消費者金融市場の形成への積極的な取組みが求められていること等を踏まえ、本計画においては、前記のリレバンへの取組みと合わせ、収益力の強化へ向けて「リテール（個人金融）部門の強化」にも積極的に取り組んでいきます。

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

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

このことを念頭に置き、下記項目について各種施策に取り組んでまいります。

##### 【①収益力の強化】

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

##### 【②経営の効率化】

- イ. ローコスト態勢の構築
- ロ. 経営資源の効率的配置

##### 【③資産の健全化】

- イ. 不良資産の改善
- ロ. 信用コストの抑制



## ① 収益力の強化

### イ. 中小企業・事業者向け戦略の再構築

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

特に事業性貸出においては、ボリューム増加による増収要因が貸出金利回りの低下により押し下げられる状況が続く中で、長引く景気低迷に震災の影響も加わって、これまでのような増加基調を維持することを期待しづらいのが現状です。

さらに、信用コストは高位安定が続いており、この抑制は当行にとって重要な課題であると認識しています。

本計画において当行は、「信用力で選別することなく、面の活動において取引先事業者の事業運営に本格的に責任を持つことで、強力なリレーションを構築するとともに、地域経済を活性化することで不良債権発生を抑制し、預金者保護を全うする。」という真のリレバンの実践により、中小企業・事業者向け戦略（以降「リレバンモデル」という。）を再構築してまいります。

これにより、いたずらな金利競争を回避しながら、自らの収益力の向上につなげてまいります。

なお、本リレバンモデルの実践に際しては、経営戦略の管理手法である「バランススコアカード（注）」を導入し取り組んでいきます。

（注）「バランススコアカード」とは、経営環境が厳しいなか、長期的な視野でバランスよく目標を立て、その達成状況を指標で評価する手法のこと。様々な戦略に対応づけられた管理指標が、「財務」・「顧客」・「内部プロセス」・「学習と成長」の各視点から管理すべき指標として4つに分類される。

#### （イ）「リレバンモデル」の概要について

本計画において経営戦略の柱となる「リレバンモデル」は、当行ポートフォリオの中で、特に優先的に支援すべき4業種を対象を絞り実施してまいります。

具体的には、経営環境が厳しい鹿児島県にあって、当行のポートフォリオの中で残高や取引先数の割合が大きく要注意先以下残高も大きい業種、すなわち「特に支援を必要とする業種」と考えられる「サービス業」「卸・小売業」「建設業」「不動産業」の4つの業種を対象とします。（支援業種は今後、徐々に拡大していくことを予定しております。）

この4業種に該当する中小企業および事業者であるお取引先（以下「支援対象先」という。）に対して、新たな販路開拓やオペレーション（事業運営方法）改善を支援することにより、営業利益の改善を重視した売上高の改善をお手伝いする活動（新販路開拓コンサルティング、以下「WIN-WINネット（ウィン-ウィン・ネット）業務」という。）を展開してまいります。

この業務を通して、支援対象先から喜ばれるとともに、その対価を業務委託手数料としていただく、いわゆる「WIN-WIN」の関係を構築していくことを

目指していますが、そのため、当行の支援活動の結果、支援対象先からいただく業務委託手数料は、新たな販路開拓やオペレーション改善が実現し、売上高及び営業キャッシュフロー（営業利益＋人件費＋減価償却費）が事前にすりあわせた目標額以上に改善することを条件とした完全な成果報酬型といたします。

なお、業務委託手数料の水準、売上高及び営業キャッシュフローの改善目標等は、支援対象先に対して契約内容の十分な説明と協議を行った上で、支援対象先により最終的な決定をしていただきます。

本モデルは全国的に見ても新たな取組みと言え、取組みに際してはハードルが高い面も多々ありますが、本来地域金融機関が果たすべきコンサルタント機能をさらに高めることで、地域の皆様からもご理解いただけるに十分なビジネスモデルの構築を目指してまいります。

#### （ロ）「リレバンモデル」の意義

本リレバンモデルは、前記のとおり、支援対象となる事業先との「WIN-WIN」の関係構築による当行の「経営力の強化」を目指していますが、本業務において、支援先担当者が支援対象先へ「行って、聞いて、話す」あるいは「対面交渉・情報収集」という基本的な活動をはじめ、必要があれば経営改善策を講じたり、貸出機能を強化するなどの「お手伝い」を適時・的確に行うことも可能となります。

このような活動を組織的かつ継続的に行うことにより、支援先担当者の支援事業者に対する実態把握能力（目利き）が向上することに加え、不良債権化する前に早めの対応を取ることに伴う「信用コストの抑制」なども期待されます。

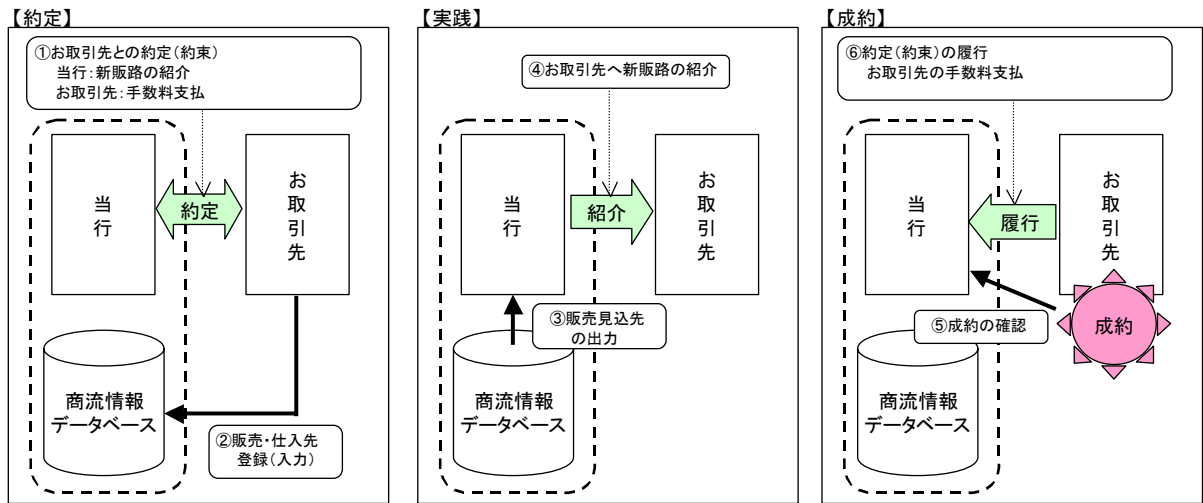
加えて、本業務による地域社会・お客様からの当行に対するイメージの変革、支援活動に伴う新規取引先増加等の営業基盤の拡大など、副次的な波及効果も期待されます。

##### 《期待される波及効果》

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

なお、本リレバンモデルにおける「WIN-WINネット業務」につきましては、平成23年度上期において態勢整備を行い、同下期より本格的にスタートさせる予定です。

〔「WIN-WINネット業務」のイメージ（表15）〕

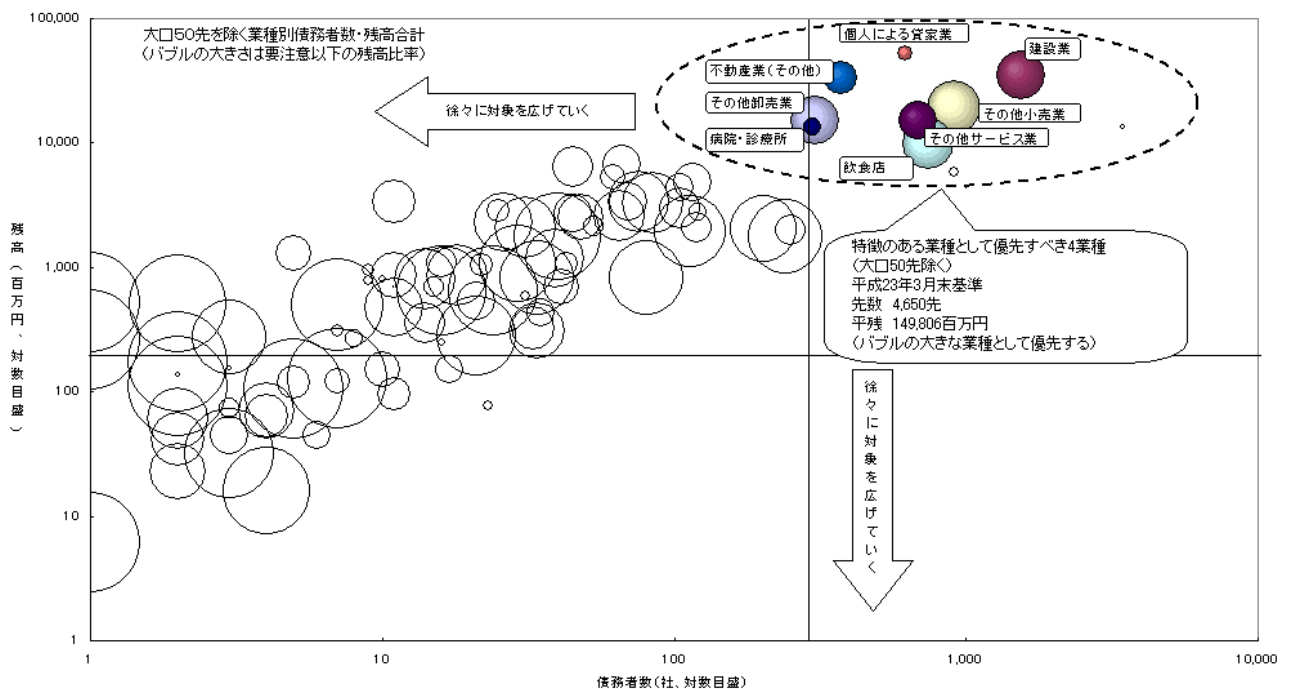


a. 支援対象業種の選定

支援の対象とする業種は、前記のとおり、「サービス業」「卸・小売業」「建設業」「不動産業」の4つの業種といたします。（表16）

〔業種別残高・先数の分布（表16）〕

（単位：百万円、先）



b. 支援対象業種の特徴分析

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

[産業連関表：全業種（表17）]

(単位：億円)

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

〔卸小売業〕

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

[産業連関表：商業（表18）]

(単位：億円)

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

さらに、平成12年から17年の5年間における商業の動向をみると、前5年間（平成7年から12年）の減少（△1,484億円）から反転、売上が965億円増加するなど盛り返しを見せています。特に卸売業が県内需要で苦戦し、典型的な県外移出型となりながら売上を維持（77億円増加）してきたのに対し、小売業は888億円増加しており、この間の増加は小売業主導であったと言えますが、この小売業においても県外向け売上は増加しており、商業全体が県外移出型へと変化しているのが特徴と考えられます。

[産業連関表：商業（表19）]

(単位：億円)

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

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

期にあったと考えられます。

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

## 〔サービス業〕

サービス業については、卸小売業に比べて堅調に推移していると言えます。

〔産業連関表：サービス業（表20）〕

（単位：億円）

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

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

〔サービス業の業種別売上の推移（表21）〕

（単位：億円）

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

## 〔建設業〕

建設業については、引続き厳しい状況にあり、公共事業と同様に民間需要は弱いものの、平成12年から17年で下げ止まりの傾向が見られます。

[産業連関表：建設業（表22）]

(単位：億円)

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

[不動産業]

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

[産業連関表：不動産業（表23）]

(単位：億円)

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

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

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

## (ハ) WIN-WINネット業務について

新たなリレバンモデルである「WIN-WINネット業務」につきましては、前記のバランススコアカード手法における各視点に沿い、実現へ向けた戦略を明確にしたうえで、当行と支援対象先が常に対等な関係にあることを強く意識して取り組んでまいります。（下記①～④の4つの各視点により記載）

### ①支援先の満足実現と地域へのコミット（顧客の視点）

「WIN-WINネット業務」は、従来のリレバンに対する取組みとは一線を画し、点ではなく面で、取引先事業者の事業運営改善に責任を持って取り組んでいきます。

従って、本業として運営されてきた従来型の銀行業務が、コンプライアンス遵守のために業務マニュアルや内部ルールを定めるとともに、法的に有効な契約書類を整備し、全店で運営されてきたことと同様の業務品質を「WIN-WINネット業務」においても確保してまいります。

さらには、本業務の開始に当たっては、当行が支援対象先の置かれた立場・状況を理解したうえで事前の説明を十分に行い、支援先と当行の双方が対等な関係の下、合意、約定（契約）を経て取り組んでまいります。

また、本業務は、前記のとおり難易度が高いものであると認識しており、ややもすれば形骸化してしまう可能性があるため、その進捗を確実に管理する観点からも、支援対象先の満足度を継続的に成果測定していくことが重要となります。

よって本リレバンモデルでは、支援対象先との取組状況に対する情報を共有化し、支援対象先の売上高及び営業キャッシュフロー（注）の改善の成果を確実に定量的に測定することにより管理の徹底を図ってまいります。

さらに、本リレバンモデルに取り組んでいくことを広く地域へコミットし、「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することで地域貢献を実現してまいります。

この地域貢献を定量的に成果測定することは困難ですが、鹿児島県内の「預貸金シェア」を地域からの支持を示すベンチマークとして継続的にフォローアップしてまいります。

（注）営業キャッシュフローの定義は「営業利益＋人件費＋減価償却費」（人件費を含めるのは、人件費削減による営業利益増加に対する支援対象先のモチベーション低下を抑制することを目的としています。）

### ②リレバンモデル構築へ向けた態勢整備（内部プロセスの視点）

本リレバンモデルの構築へ向けた態勢整備については、営業店、特にお取引事業先を担当する渉外行員が、「WIN-WINネット業務」を円滑かつ適正に実行に移せるよう、主に本部を中心として実施してまいります。

## ◇WIN-WINネット業務の取組方針

今回開始するWIN-WINネット業務に対しては、本業務に期待される「業況改善による支援対象先の満足度向上」ならびに「地域経済の活性化」の着実な実現を図りつつ、本業務を適正に実施するため、以下の行動規範に沿って取り組んでまいります。

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、ともに笑いととも泣きます。
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、全力を尽くし、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、以下のコンプライアンス関連規範に沿って適正に取り組めます。

(コンプライアンス関連規範)

- ① 当行が支援対象先や販売見込先に対して事業活動を制限したり、契約に応じなければ、今後の融資等に関し不利な取扱いをする旨を示唆することによって契約に応じさせるなどの「優越的地位の濫用」はいたしません。
- ② 業務委託契約締結時や業務運営の過程において、その内容について十分な理解を得られるよう「説明義務・説明責任」の徹底を図ります。
- ③ 同じく業務委託契約締結時や業務運営の過程においては、当行から「強引な勧誘」は決して行いません。
- ④ 業務運営に際し提出いただいた各種資料等については、守秘義務を遵守のうえ、「情報管理の徹底」を図ります。
- ⑤ 銀行業務の範囲を超える行為は厳に慎み、「他業禁止規定の遵守」を徹底します。
- ⑥ 苦情・トラブルに対しては、迅速・的確に真摯な姿勢で対応いたします。

特に、「優越的地位の濫用」につきましては、優越的地位の濫用を行わない旨の書面での説明に加え、データベース上に交渉経過記録を保存するなど、実態を確認できる内部ルールを整備します。この内部ルールの遵守状況については、本部統括部署により交渉経過を確認し、ランダムに該当先を選定のうえ、交渉内容の正確性を該当先の実権者に確認するなどの検証態勢も万全なものとしします。



これらコンプライアンスの遵守を盛り込んだ業務マニュアル（後記）を整備し、全行員の行動規範として定着するよう努力してまいります。

#### ◆業務マニュアル等の作成

WIN-WINネット業務に対して責任を持った取組みを実施していくためには、全行員がその主旨を理解したうえで、前記のとおり、様々なコンプライアンスを遵守し、取り組んでいく必要があると考えております。

そのために、平成23年度下期からの本格実施へ向けて、上期中に定型的かつ網羅的な業務マニュアルを策定いたします。

業務マニュアルにおいては、支援対象先の販売形態に即した支援方法、十分な事前説明活動と商流情報（注）の収集・データベース化、コンサルティング業務委託契約の方法、進捗管理および業績評価など、本業務の遂行に必要な諸策について詳細にルール化を図ります。

また、本業務において特に重要なコンプライアンス遵守項目に関しては、具体的事例を記載するなどにより徹底を図ってまいります。

（注）商流情報とは、取引先の仕入・販売先とその間で取引される商品・サービスの具体的内容・取引単価・取引数量・取引頻度などから構成される情報のことを言います。

#### ◆マーケティングツールの整備（一般消費者向け事業者支援の方策）

本「WIN-WINネット業務」の実施にあたり、販売先・仕入先等の情報データベースを活用した見込先リストを適宜出力し活用していく以外にも、販売支援ツール（マーケティングツール）を整備していくことが不可欠です。

例えば、当行独自運営による「EC（イー・コマース）サイト」の立ち上げを予定しているほか、小売・サービス業などの支援対象の事業者が今後注力すべきシニア層の囲い込みなどの方策を検討しています。

これは、販売先が小口多数となる当該事業者に対する支援の難易度を下げるときの工夫例であり、今後も営業現場の意見を多く受け入れながら、これ以外の新たなツールについても検討してまいります。

#### ◆外部コンサルタントの活用

本業務においては、現状当行行員が持っているスキルではカバーすることができない知識や手法を必要とする事態が確実に発生することが想定されます。

これに対しては、外部のコンサルタントの紹介も積極的に行っていく予定です。

支援先に紹介する外部コンサルタントの選定に際しては、「業種の専門性が高く、当該業種で長年の経験を有すること」、「追加設備投資を行わず、安易な値下げに頼ることなく、国内中小企業でオペレーション改善指導経験・実績があること」および「当行が実施する“成果報酬型”コンサルと同じく、成果

報酬対応が可能なこと」等を条件として厳選していく予定です。

このような条件設定により、従来は成果にかかわらず、固定費と考えられてきた外部コンサルタントの委託料を可能な限り変動費化できることを期待しています。

#### ◇渉外行員の負担軽減へ向けた取組み

WIN-WINネット業務は全行員参画のもとで面的な支援を進めるものですが、業務の中心的な担い手は営業店の「渉外行員」になります。

ハードルの高い本業務を効果的なものとするため、本業務以外での渉外の負担をいかに軽減できるかが成否を分けるといっても過言ではありません。

これについては、営業店事務の本部集中や預金継続交渉業務の見直し等を実施していく予定であり、後記「ローコスト態勢の構築」と合わせて、可能な限り最大限の対応を取ってまいります。

#### ③行員のスキルの向上（学習と成長の視点）

今回のリレバンモデルにおけるWIN-WINネット業務は、特別に高度なシステム等の設備投資などにより行うものではありません。

従って、お客様とのリレーション強化と行員のスキル向上に依存する部分が非常に大きく、業務による成果が現れるまでには相応の時間を要するものと想定しています。

しかしながら、行員のスキルの向上無くしては本モデルの成功も無く、本部・営業店一体となって、効率的かつ深度ある「組織知（組織としての知恵）」の蓄積・活用を進めてまいります。

#### ◇正確な商流情報入力

本業務における「商流情報データベース」は、本リレバンモデルの核となるものであり、厳正な情報管理は言うまでもなく、可能な限り数多く、間違いの無い正確なデータを入力していくことが重要になります。

万が一、不正確なデータや虚偽のデータが存在した場合、支援対象先に対する信頼・信用が揺らぎ、本業務の存在意義さえも危うくなりかねません。

これを担保するため、不正確・虚偽のデータを完全に排除する仕組みづくり（業績評価への反映等）も行なってまいります。

#### ◇目標達成へ向けた一体感醸成のための方策

また、本業務を継続的に実施するためには、取引先に対する支援活動を優先的に実施し、この結果として適正な本業収益（コア業務純益）を確保していくことが重要であると考えています。

また本業務は、営業店の渉外行員を中心として、多くの稼働時間を要する非常に難しい取組みであることを考えると、本計画が実現された場合の全行員に対するインセンティブについても前向きに検討してまいります。

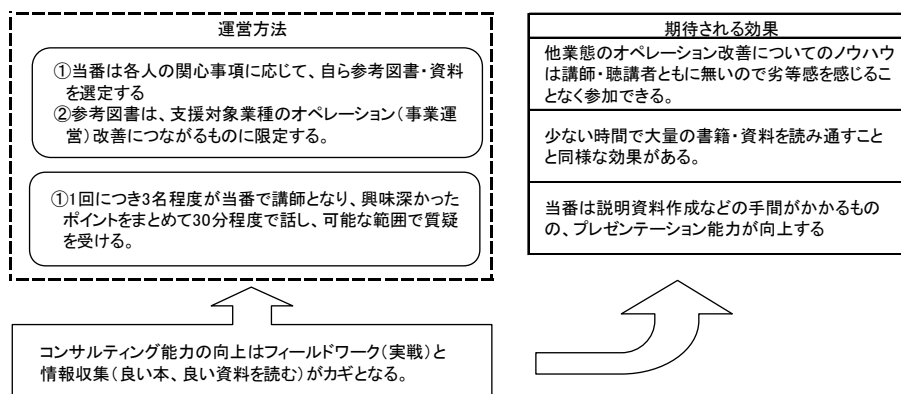
#### ④外部コンサルタント等によるセミナーの開催

前記のとおり、本業務の成功の鍵となるのは「行員のスキル向上」に依存する部分が多いことから、支援対象業種に関する専門性が高く、経験・実績が豊富な実力ある外部コンサルタント等を招聘し、業種別セミナーを平成23年度上期に集中的に開催する予定です。

#### ④ノウハウ取り込みのための勉強会の開催

さらに、行員のスキル向上に向けては、上記のセミナーとは別に、行員の自主運営による「なんぎん維新塾」を開催するなどにより、行員各人のスキルや知識の向上のみならず、参加者との情報共有による組織全体としてのレベルアップを図ってまいります。

#### [「なんぎん維新塾」のイメージ（表24）]



#### ④達成すべき収益目標（財務の視点）

当行は、平成21年3月に改正金融機能強化法に基づく公的資金150億円を受入れるなかで、「中小企業に対する円滑な信用供与と経営改善への取組みによる地域経済の活性化」は、当行にとって最大の責務であると考えております。

一方でこの責務を永続的に果たしていくためには、現在の当行の収益水準では十分とは言えず、適正な本業収益（コア業務純益）を確保するため、本計画において、万全な収益態勢の構築が必要であると考えております。

このためには、本リレバンモデルの実践とともに、事業性貸出のボリュームアップに加え、後記の「リテール部門の強化」とあわせた形で取組み、達成すべき収益目標を目指してまいります。

また、収益目標達成に向けては、業績評価においてバランススコアカード上重要な項目に対し、計画的に多くの業績点を割り当てるとともに、「WIN-WIN ネット業務」で期待される成果を超える実績に対しては業績評価で加点評価するなど、取組みへのインセンティブ付与も適正に実施してまいります。

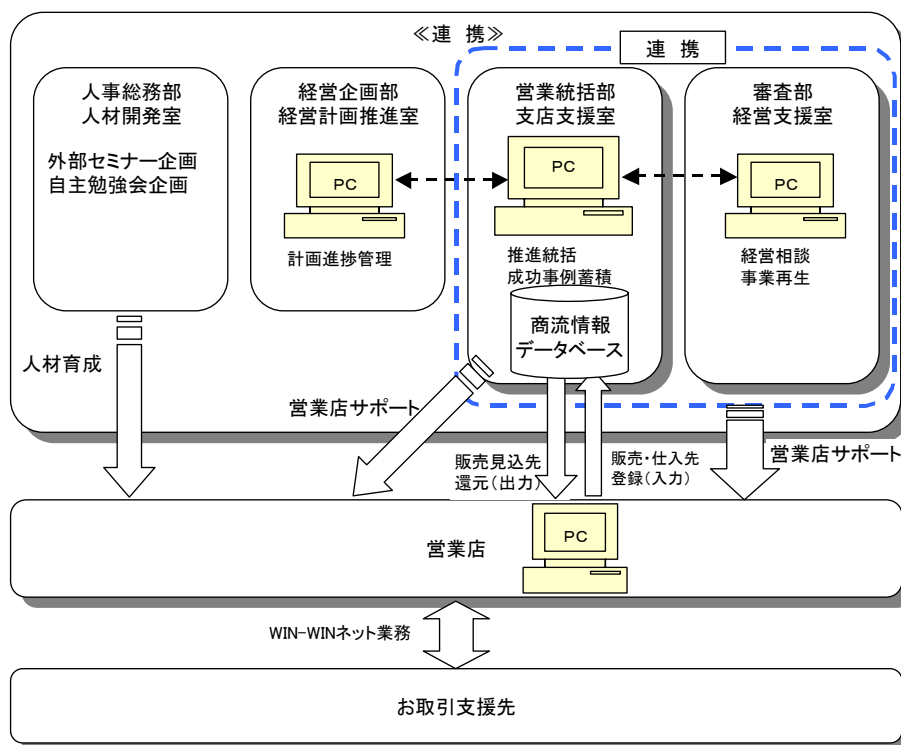
## ④実施態勢について

本業務を円滑かつ適正に実施するため、本部が営業店に対して指導・支援する態勢を整備します。

特に、営業統括部支店支援室が中心となって、営業店の全面サポートにあたるほか、データベースシステムを活用した運営管理・コンプライアンス管理（情報管理含む）を徹底することにより、従来の銀行業務同様、実績や計数管理を確保し、スムーズな業績評価運営を図ってまいります。

さらに、関係部署である審査部、経営企画部、人事総務部が連携し、万全な態勢としてまいります。

[WIN-WINネット業務の実施態勢（表25）]



## ④コンサルティングの具体例

WIN-WINネット業務において、優先的に支援する4業種への具体的なコンサルティングとして、下記のような取組みを想定しております。この際、他業禁止規定を遵守するとともに、各種業法等の規制に抵触しないことに十分留意のうえで支援に取り組みます。

### ◇卸・小売業

卸売業に対しては、販売見込先を紹介する最もオーソドックスな形で「新販路開拓」を中心とした売上高及び営業キャッシュフローの改善支援を展開します。（ホールセール支援）

また、小売業につきましては、一般消費者向けの売上増加が求められるため、経営全般および売上関連部分の改善に的を絞ったオペレーション改善計画書を当行自らにより策定のうえ、売上と関連性の高いベンチマーク（例えば、特定店舗や特定部門の売上、特定商品・サービスの出荷量・稼働等）を設定し、P D C Aを十分意識した支援を行います。（リテール支援）

#### ④サービス業

サービス業については様々な業態が存在しますが、基本的には、上記小売業同様「リテール支援」手法を中心に支援を実施します。

#### ④不動産業

不動産業につきましては、新販路開拓支援としては、「建設業者の紹介」、「新築用土地の情報交換等」および「建物の施主の紹介」などがあり、また、オペレーション改善支援としては、「従来の販促活動の見直し」や「物件管理手法の見直し」などを想定しております。

具体的には、支援先が不動産賃貸業者の場合、空室の入居率アップのために物件の清掃を徹底したり、管理業者を見直すことなども「物件管理手法の見直し」の一つとなります。

#### ④建設業

建設業についても、主力とする工事の内容によって様々な形態があります。

下請業者（内装工事業、ガス工事業、管工事業、電気工事業等）の場合、新販路開拓支援としては、「元請業者の紹介」や「施主（リフォーム等）の紹介」などがあり、オペレーション改善支援としては、「外部コンサルタントによる工程の見直し（工期短縮等）」などがあります。

また、元請業者につきましては、公共工事メイン先と民間工事メイン先に大別されます。まず、公共工事メイン先では、新販路開拓支援として、民間工事への軸足移行を企図した「不動産業者の紹介（宅地開発、不動産売買情報交換等）」などがあり、オペレーション改善支援としては、「公共工事の落札率アップの支援（評価項目の点数アップなど）」や「高度技術保有者の紹介」などを予定しております。次に、民間工事メイン先に対しては、新販路開拓支援として「不動産業者の紹介（宅地開発、不動産売買情報交換等）」や「施主の紹介」などがあり、オペレーション改善支援としては、「従来の販促活動の見直し（ホームページの充実等）」などを想定しております。

### （二）中小企業・事業者向け貸出の増強

中小企業・事業者向け貸出については、当然のことながら、新たな資金需要が継続的に発生してくることから、貸出ボリュームについても従前どおりのスタンスで取組み増強を図っていくものとします。

この事業性貸出の増強にあたっては、特に、本業務の優先支援対象業種（建設業、不動産業および医療・福祉を中心としたサービス業等）を中心としてボリュームアップを図ってまいります。

#### （ホ）地域シェアの向上と事業所貸出先数の増加

当行の鹿児島県内における預貸金シェアおよび事業所貸出先数の推移をみると、取引先数減少等に伴い、伸び悩んでいる状況が顕著に見られます。

今回の「WIN-WINネット業務」は、主に既往取引先を対象とするものですが、本業務への地道かつ着実な取組みにより、取引先数の増加や地域シェアの拡大を図ってまいります。

本計画では、中小企業等に対する円滑な信用供与に主眼を置き、貸出金ボリュームの増加を図ってまいります。これによって鹿児島県内における貸出金シェアの引き上げを目指します。

また、事業所貸出先数についても、10,000件台への引き上げを目標に新規融資開拓にも取り組んでまいります。

〔鹿児島県内預貸金シェアの推移（表26）〕

（単位：％、億円）

	16/3末 実績	17/3末 実績	18/3末 実績	19/3末 実績	20/3末 実績	21/3末 実績	22/3末 実績
貸出金	10.7%	10.9%	10.7%	10.4%	10.5%	10.6%	10.9%
県内貸出残高	35,714	35,561	36,381	37,412	38,082	38,867	39,344
預 金	5.7%	5.9%	6.0%	6.1%	6.2%	6.1%	6.3%

（出所：金融マップ（金融ジャーナル））

〔事業所貸出先数の推移（表27）〕

（単位：先）

	17/3末 実績	18/3末 実績	19/3末 実績	20/3末 実績	21/3末 実績	22/3末 実績	23/3末 実績
事業所貸出先数	8,157	8,258	8,324	8,312	8,067	7,991	7,819
うち鹿児島県内	6,708	6,893	6,995	7,028	6,884	6,845	6,693
うち鹿児島県外	1,449	1,365	1,329	1,284	1,183	1,146	1,126

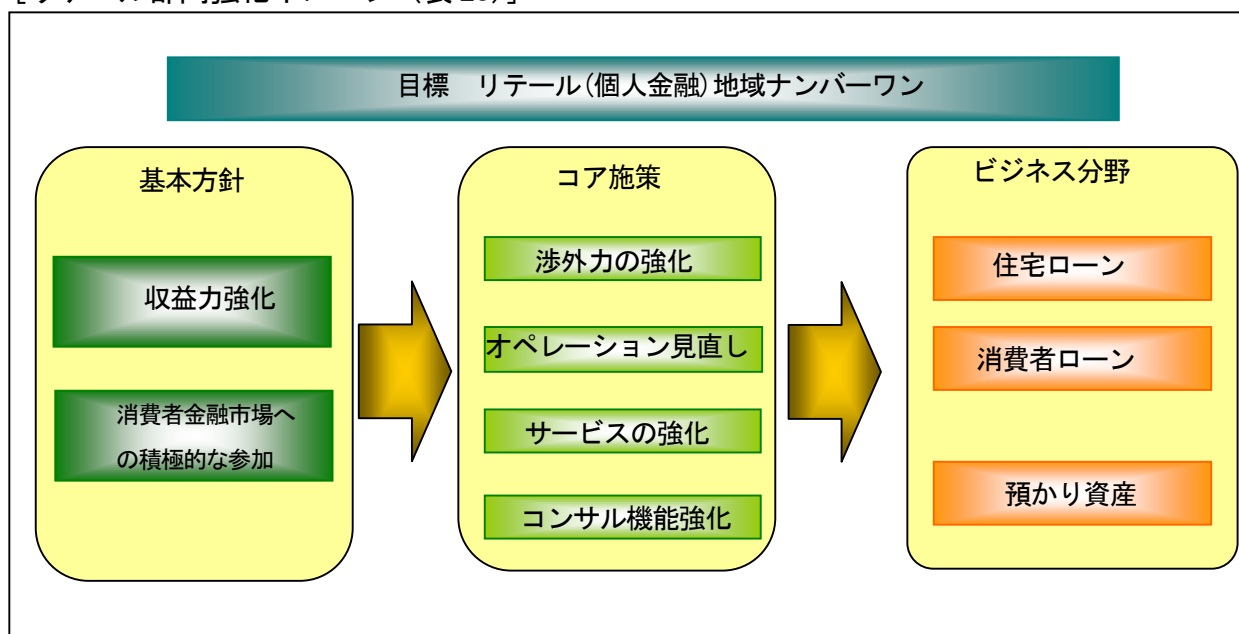
## ロ. リテール（個人金融）部門の強化

### （イ）基本方針

リテール（個人金融）部門の強化は、収益力強化の為の重要な柱であると同時に、改正貸金業法の完全施行後の健全な消費者金融市場を形成する観点から、消費者向け貸出についての社会的責任を踏まえ、その取組みをさらに強化する必要があると考えております。

これを基本方針とし、「リテール金融（個人）地域ナンバーワン」の目標に向けて、コアとなる施策をそれぞれのビジネス分野で展開してまいります。

[リテール部門強化イメージ（表 28）]



### （ロ）コア施策

#### a. 渉外力の強化

当行は、内勤行員を含めた全行員を営業戦力化するなかで、渉外体制については、平成 21 年 8 月の地区管理体制および渉外行動・成果・評価基準の改定により、法人渉外・総合渉外・リテール渉外に区分して活動しています。

これは、合理化・効率化を追求する中で、内勤を含めた全行員がコア業務（収益事業）に集中する姿勢を明確に示すとともに、高度化・多様化するお客様のニーズにお応えするため、専門的サービス機能の充実を図っていくことを目指しています。

- ・ 限られた経営資源の効率的かつ効果的な戦力投入によって、地域エリア内のシェア拡大と収益の向上を目指します。
- ・ 効率的な営業体制を構築し、全体のコスト低減を図ります。
- ・ 顧客管理については、役割分担を明確化し、多様化するお客様のニーズに、よりきめ細かい対応ができる体制を整備します。（コンサル機能の強化）

### (a) リテール渉外の役割

特にリテール渉外の配置は、リテール分野に特化することによって個人のお客様の管理体制を再構築することを目的としています。

日頃からお客様に接している渉外行員は、お客様のニーズに十分応えられる知識とスキルが必要となりますが、これを向上させることが質の高い「コンサルタント機能」の強化に繋がるものと考えます。

従来より、渉外行員は、法人・リテールを合わせた幅広い知識を必要としていましたが、昨今のお客様ニーズの多様化に十分対応できているとは言い難く、渉外をリテール分野に特化するようセグメント化し、育成することで質の高い「コンサルタント機能」の強化を図ってまいります。

- ・ 個人取引世帯および職場従業員の取引開拓と管理深耕により、リテール分野に特化します。(個人ローン・預金管理・預かり資産等)
- ・ 法人・総合渉外と連携し、企業先従業員等の重層的管理を行います。また、預かり資産部門の推進については、同部門に特化した専門部員(個人相談プラザ)との連携により、お客様のニーズによりきめ細かく対応できる体制を構築します。
- ・ 顧客情報収集の中で、多重債務であることを認識した場合、家計改善に向けてのアドバイス・お手伝いができる体制を構築します。

### b. オペレーション見直しとサービスの強化

これまで消費者向け貸出市場を中心的に担ってきたのは貸金業者ですが、この市場に対し当行では、社会的責任を踏まえた上でさらにその取り組みについて強化してまいります。

また、これまでの消費者向け貸出市場における当行を含めた金融機関と貸金業者の取り組みを比較すると、顧客サイドでの受け止め方(印象)が大きく異なっていることがわかります。(表 29)

特に、消費者金融利用者の意見として、「手続きの簡便さ」、「いつでもどこでも利用できること」、「審査スピードが早い」の三点が、受け手である当行に求められているものと考えられます。

こうした声を真摯に受け止め、当行のお客様対応にかかる各種オペレーションの改善を図ることによってサービスの向上・強化を図ります。

### (a) 手続きの簡素化

#### ○ワンライティングシステムの導入

これまでの商品ごとに内容が異なっていた申込書類等の統一化を図るとともに、お客様にご記入いただく項目を大幅に軽減することによって、手続きの簡素化を図ります。

また、これまで申込書・契約書等については営業店毎にペーパーベースで保管していたものを行内LAN上に登録し、プリントアウト方式へ変更することで、ペーパー在庫ストックを大幅に削減し、事務管理コストの軽



減を図ります。

### ○HP（ホームページ）受付画面の改良

これまでは、商品毎に申込フォームが異なっていましたが、これを統一化することにより、手続きの簡素化を図ります。

### (b) 受付チャネルの拡充に向けた体制整備

利用者の声として多く上がっている「いつでもどこでも利用可能」な態勢とするため、以下の施策を実施いたします。

- ・消費者のライフスタイルに合わせた営業体制の見直しを図ります。
- ・個人ローン専門店を開設し、より専門的なアドバイスが出来る体制を構築します。「ミナミネット支店（後記）」
- ・ホームページ上のローン受付画面の充実や進化する携帯端末(スマートフォン等)に対応できるサイトの構築を行い、より身近に感じていただくことで、いつでもローン申込ができる体制を構築します。(24時間受付態勢の充実)
- ・平成22年10月からスタートしたエリア営業体制においては、個人特化店型店舗の機能充実を図り、より身近に相談やローン申し込みを受付けられる窓口作りに努めます。

### (c) 審査スピードの向上

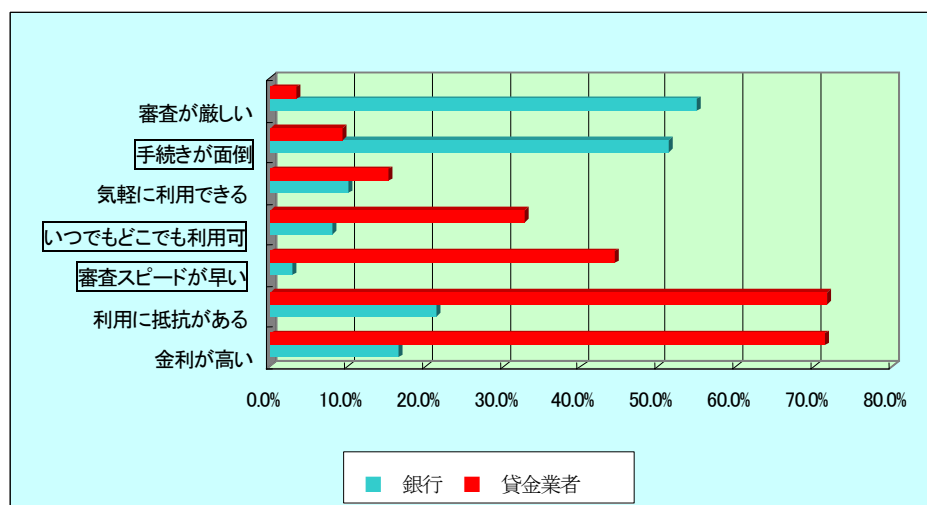
#### ○審査項目の整理・統合

これまで商品毎に設定していた審査項目を統一化することにより、手続きの簡素化を図ります。

#### ○審査(与信)スキームの構築

保証会社に依存しない審査態勢構築のために、「個人ローンデータバンクシステム」を構築し、与信リスクコントロール可能な態勢整備を行います。

[消費者金融利用者の印象調査（表29）]



※参考「消費者金融白書(平成18年)」より抜粋 改正貸金業法完全施行前

### c. コンサルタント機能の強化

お客様からの消費性資金の相談については、現在の生活環境や債務状況等をより丁寧にヒアリングすることで、具体的な検討・助言を行い適切に対応してまいります。

また、多重債務に陥った相談者への対応については、法律相談センター等のカウンセリング主体の機関へスムーズに誘導し、連携を密に図ることで債務整理や生活再建のための相談機能を強化します。

- ・現在、営業店に「消費者ローン相談窓口」を設置しており、更なる充実を図ることで「コンサルタント機能の強化」に努めます。
- ・専門家との連携を深め、相談内容によっては法律相談センター等への紹介を行います。
- ・営業店からの情報をもとに営業統括部がバックアップする態勢を構築します。
- ・家計改善に向けてのアドバイス・お手伝いを行います。
- ・住宅ローンセンターを活用した「消費者ローン休日相談窓口」を設置します。
- ・個人ローン専門店(ミナミネット支店)を開設し、より専門的なアドバイスが出来る態勢を構築します。

### (ハ) リテール部門におけるビジネス分野

営業店に個人営業専担者である「リテール渉外」を配置し、本部においては「住宅ローンセンター・個人ローン専門店の設置」、「受付チャネルの拡充」等を図ることで、多様化するお客様のニーズにきめ細くスピーディーに対応できる態勢を構築します。これにより、アパートローン・住宅ローンを中心とした長期的収入基盤を確立するとともに、消費者ローンや新カードローン等の拡販で収益財源の増強を図ります。

また、預かり資産の推進については、窓口セールスの強化を図り、特化した専門部員（個人相談プラザ）との連携により、お客様のニーズによりきめ細かくスピーディーに対応することで非金利収入の拡大を図ります。

### a. 住宅ローンの強化

「住まいのコンサルティング」をキーワードとして、住宅ローンについても積極的に取り組んでまいります。

- ・休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 5 月設置済)をフル活用すると共に住宅ローン説明会の開催(日曜相談会)、住宅展示フェアへの出展等、住宅取得希望のお客様に合わせた受付ができるよう、接点拡大に積極的に取り組みます。
- ・インターネットを使った「受付チャネル」拡大についても検討し、お客様の利便性向上に向けた取り組みを行います。
- ・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)により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態勢を構築します。

[鹿児島県内4行庫の住宅ローン残高推移(表30)]

	20年度	21年度	シェア	22年度	25年度計画	22年度比
当行	139,813	144,753	19.6%	149,659	159,659	10,000
地元他行庫	560,893	594,116	80.4%	—	—	—
小計	700,706	738,869	100.0%	—	—	—

[住宅ローン残高内訳(表31)]

(単位:百万円)

	20年度	21年度	22年度	25年度計画	22年度比
住宅ローン	91,879	93,652	94,339	100,339	6,000
アパートローン	47,934	51,101	55,320	59,320	4,000
合計	139,813	144,753	149,659	159,659	10,000

[年度別新設住宅着工戸数(表32)]

年度別 新設住宅着工戸数(鹿児島県)

(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,㎡)

区分	年度	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22
		戸数	戸数	戸数	戸数	戸数	戸数	戸数	戸数	戸数
合計		12,407	12,023	13,220	13,521	13,126	11,647	11,180	8,241	6,119
利用関係	持家	5,460	5,578	5,536	5,105	5,201	4,676	4,408	4,180	3,147
	貸家	5,501	5,342	5,496	6,642	6,059	5,618	4,923	3,439	2,397
	給与住宅	168	78	127	132	50	170	260	60	47
	分譲住宅	1,278	1,025	2,061	1,642	1,816	1,183	1,589	562	528
	貸家除く計	6,906	6,681	7,724	6,879	7,067	6,029	6,257	4,802	3,722
構造別	木造	6,557	6,432	6,333	6,463	6,590	6,349	6,068	5,392	3,924
	非木造	5,850	5,591	6,887	7,058	6,536	5,298	5,112	2,849	2,195
	木造率	52.8%	53.5%	47.9%	47.8%	50.2%	54.5%	54.3%	65.4%	64.1%
建て方	戸建長屋	6,780	7,020	6,885	7,017	6,792	6,349	6,238	5,475	4,108
	共同建	5,627	5,003	6,335	6,504	6,334	5,298	4,942	2,766	2,011
資金別	民間資金	8,918	9,606	11,066	11,942	11,750	10,891	10,206	7,337	5,257
	公的資金	3,489	2,417	2,154	1,579	1,376	756	974	904	862
	公営	654	686	564	290	503	410	453	421	153
	住宅機構	2,353	1,529	1,503	863	807	182	406	340	436
	都市再生 その他	0 482	0 202	0 87	0 426	0 66	0 164	0 115	0 143	0 273
平均床面積	平均	89.0	90.0	88.4	82.3	86.1	83.4	84.6	86.9	88.7
	持家	124.4	123.9	124.4	123.5	121.6	120.2	119.8	117.2	114.8
	貸家	51.7	53.4	49.8	47.8	51.3	49.9	49.0	49.0	52.1
	給与住宅	66.3	72.3	65.8	53.6	78.3	75.2	86.3	82.4	98.1
	分譲住宅	101.5	97.8	95.9	95.7	101.0	98.5	96.7	94.5	98.2

※ H22年度については、11月現在(4~11月、8ヶ月間)。

平成14年~21年度まで

貸家を除く自己居住用住宅8カ年平均	6,543 戸
貸家8カ年平均	5,378 戸
貸家平均建築コスト(業者ヒアリング)	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 22 年度(期首以降 8 ヶ月)で 3,722 戸、月平均では 465 戸となっています。（平成 16 年度比月平均△178 戸）

減少の要因としては、従前のマンション建築ラッシュに一服感が出ていることや平成 18 年に施行された建築基準法改正の影響、平成 20 年 9 月のリーマンショックによる購入マインドの減退等があると考えられます。

一方、「戸建て持ち家意識」の強い当地の事情を背景として、在来工法の木造建築戸建住宅は底堅く推移しており、住宅ローンマーケットは一定の規模を維持できるものと考えています。

さらに、平成 22 年度（1 年間）の住宅ローンおよびアパートローン残高の増加額は 50 億円となっており、足下の状況から勘案しても、計画期間内（平成 23 年度～平成 25 年度の 3 年間）における住宅ローンおよびアパートローン残高の増加計画である 100 億円の実現可能性は高いものと考えております。

また、平成 23 年 3 月の東日本大震災による急速な景気の冷え込みによって、今後、住宅購入マインドの低下が懸念されることも否めませんが、前記「WIN-WIN ネット業務」による地場中小企業等の業況改善、そこで働く従業員の持ち家購入マインドの喚起など副次的効果も期待されます。

さらに、「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」などの外的要因に加え、「当行の地元マーケットシェアが 20%程度に留まっており、開拓できる余地があること」などから、中古物件の取組みを含めても十分な潜在的需要があるため、今後も積極的に取り組んでまいります。

(マーケット規模)

住宅ローン残高は、平成 19 年度、20 年度、21 年度と年率 3%を超える伸び率となっています。新設住宅のマーケット規模は、貸家除く自己居住用住宅の 8 カ年平均着工戸数 6,543 戸から推測すると、

$$6,543 \text{ 戸 (過去 8 年平均)} \times 18 \text{ 百万円 (1 件当たり住宅ローン平均金額)} \\ = 1,178 \text{ 億円}$$

1,178 億円の住宅マーケットの 50%を地元 4 行庫が占めていると仮定すると、当行住宅ローンの年間取扱額は 115 億円が見込め、計画達成の実現性は高いものと思われまます。

$$1,178 \text{ 億円 (市場規模)} \times 50\% \text{ (地元 4 行庫)} \times 19.6\% \text{ (当行シェア)} \\ = 115 \text{ 億円 (年間取扱金額)}$$

さらにリフォーム等の需要も見込めることから、当行における住宅ローンの拡

大余地は十分にあるといえます。

また、長期間において固定した金利を望まれるお客様に対しては、「フラット35」のご利用を薦めることにより手数料収入の拡大を図ってまいります。

## b. アパートローンの強化

(事業見込の算定根拠)

鹿児島県内では、平成23年3月の九州新幹線全線開通によって、さらに新たな商業施設や宿泊施設が建築されています。

このような利便性が高まっている地区をはじめとする人口増加地区では、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り組んでまいります。

(マーケット規模)

貸家については、8ヶ年平均で5,378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/m<sup>2</sup>(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、

$$5,378(\text{戸}) \times 130 \text{ 千円}(\text{建築平均コスト}) \times 48.5(\text{平均床面積}) \text{ m}^2 = \underline{339 \text{ 億円}}$$

マーケット規模が339億円で当行のシェアを10.94%(平成22年3月末県内貸出シェア)と仮定すると、年間取扱額は37億円が見込まれ、計画達成の実現性は高いものと思われれます。(アパートローンについては、地元金融機関以外の利用も多いため、当行の鹿児島県内貸出金シェアにより算定しています。)

$$339 \text{ 億円}(\text{市場規模}) \times 10.94\%(\text{県内シェア}) = \underline{37 \text{ 億円}}(\text{年間取扱金額})$$

## c. 消費者ローンの強化

リテール(個人金融)部門の中でも特に消費者ローンについては、「収益力強化」のための重要な柱であります。改正貸金業法の完全施行後の健全な消費者金融市場を形成する観点から、消費者向け貸出について社会的責任を踏まえた上で、その取組みをさらに強化してまいります。

さらに、平成22年度から注力してきた消費者ローン増強の効果として、平成22年度においては対前年比850百万円の増加を示していることから見ても、消費者ローンは今後も堅調に推移していくものと考えています。

### (a) 組織の変更

先般の改正貸金業法の完全施行後、平成22年10月に組織改革を行い、「リテール推進グループ」と「リテール管理グループ」を設置しました。これにより、消費者向け貸出について推進と管理の両面で十分な対応が可能な態勢

としました。

**(b) 「ミナミネット支店」の開設**

リテール推進グループでは、インターネット支店「ミナミネット支店」を平成23年4月11日に開設しました。このミナミネット支店を核として、これまで寄せられたお客様の声をもとに、オペレーションの改善をはじめ、お客様の利便性に徹底的にこだわった推進態勢を構築します。

**(c) カードローン(当座貸越)の統一化**

これまで保証会社毎に設定されていた商品内容を統一し、お客様にわかり易い商品を提供いたします。

**(d) 非対面チャネルの拡充**

従来以上に、非対面チャネルを拡充し、「いつでもどこでも利用可能」となるよう利便性の向上を図ります。

平成23年4月より取扱を開始しました新カードローンについては、従来対象としてきた顧客層のほか、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。

平成22年度(1年間)の消費者ローン残高の増加額は8.5億円であり、従前の減少基調から一転、増加傾向にあります。また、平成23年4月に新設したミナミネット支店も好調に推移しています。このような足下の状況に加え、新商品の投入やオペレーション改善の効果も相俟って、計画期間内(平成23年度～平成25年度の3年間)における消費者ローン残高の増加計画である50億円の実現可能性は高いものと考えております。

なお、取組みにあたっては、オペレーションを見直すことでデータ蓄積を図り、保証会社に過度に依存しない審査体制の確立に向けて取り組んでまいります。

**d. 個人預金の受入強化**

個人預金は当行総預金量の大宗を占めており、安定資金量の確保という観点からも重要です。引続き年金・給与振込先数の拡大や、お客様のニーズにあった商品ラインナップに努めることで、個人預金の吸収を図ってまいります。

**(a) 年金・給与振込顧客への取組み**

「年金定期預金」、「すこやか倶楽部旅行(年2回実施)」、「お誕生プレゼント」、「健康セミナー(毎月実施)」、「団体傷害保険」等、当行年金振込先の特典を提供することで年金受給者の拡大ならびに「WIN-WINネット業務」を通じたシニア層囲い込みによる支援に努めます。

給与振込み先については、取引先企業に対する給与振込みの働きかけ、イ

インターネットモバイルバンキングの機能充実（行内振込み手数料無料化）および各種ローンにおける給与振込み先に対する金利割引等により拡大に努めます。

#### (b) 定期預金商品の拡充

好評を頂いている地元百貨店とタイアップした「南七草（ななくさ）定期預金」（鹿児島県産品や健康に関する商品を景品とした定期性預金商品）や、退職者向け定期預金など、お客様のニーズにマッチした商品を今後も販売してまいります。

また、平成23年3月12日の九州新幹線全線開業を記念した新商品「さくら定期預金」の販売を開始しました。金利を開業日に合わせ0.312%としたことや霧島温泉の宿泊券および、同時期に開催される「花かごしま2011」のチケットを景品とするなど、新幹線の全線開業によって鹿児島県経済の浮揚の一助となることを目指しております。

#### e. 非金利収入の拡大

現在、世界の経済環境は新興国を中心に回復基調にあると思われ、長期投資・分散投資の有効性をお客様にお伝えするとともに、商品のラインナップと販売態勢の更なる整備を行うことによりお客様のポートフォリオに適した資産運用を提案してまいります。

昨今の「貯蓄から投資」への流れは、今後も続いていくものと思われ、投資信託、個人年金保険、国債を中心としてお客様のニーズにあった提案活動により、非金利収入の拡大に努めてまいります。

[金融商品販売実績推移(表33)]

単位：販売額・残高(千円)、株価(円)

	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
投信販売額	11,970	5,948	2,811	1,099	2,106
期末投信残高	26,629	22,289	16,719	17,284	15,884
日経平均株価(年度末)	17,225	15,307	8,859	10,546	9,755

#### (a) なんぎん個人相談プラザの活用

平成21年5月、鹿児島の玄関口である鹿児島中央駅前に「お客様との顧客接点拡大」ならびに「ゆっくりと相談できる窓口」目的として、「なんぎん個人相談プラザ」を開設しました。

本プラザでは、金融商品の専門スタッフが駐在し、個別にお客様の資産運用相談にきめ細かく対応しております。

また、定期的に「なんぎん資産運用セミナー」も開催しており、潜在的な資産運用ニーズについても引続き対応してまいります。

## ② 経営の効率化

### イ. ローコスト態勢の構築

#### (イ) 従業員の戦力化

当行では、定年退職と中途退職による人員減少を勘案し、新卒及び中途採用を当面、年間35～40名程度実施することを計画しています。

また、安定的な採用（新卒・中途）を継続していくことに加え、後記「事務管理態勢の抜本的な見直し」の実現により、さらなる従業員の営業力強化（質の向上）を図るとともに、実従業員数の減少を図ってまいります。

#### a. 出向先の拡大によるリレーション強化・戦力化

お客様と当行とのリレーション強化ならびに当行人材の地元中小企業等での活用を図るため、当行グループ会社以外への出向者（現在41名、うち銀行グループ外17名）を今後も増加させ、さらにお客様とのリレーション強化を図ってまいります。

#### b. 従業員の多能化による戦力化

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

また、現在、嘱託・パート職員において新たな職場での実務研修を実施しており、一人二役・三役の実現による嘱託・パートの戦力化（質の向上）を促進することによって、女性行員の営業力強化（MP（マナー・プランナー）の増強）ならびに全員営業体制の強化を図ります。

#### c. スキル向上による戦力化

お客様とのリレーション強化は、行員のスキル向上に大きく依存することから、昇格試験制度の導入を検討するとともに、OJTの実践、資格取得後の活用ならびにeラーニング活用など、研修カリキュラムの見直しによる研修態勢の強化を実践してまいります。

#### (ロ) 人件費について

本計画内においては、役員数の減少、高所得者層の定年退職および準定年化（専任行員化）が進み、人員の減少とともに人件費は徐々に減少していくことを予定しています。（平成23年度 定年退職者15名、準定年16名）

また、自動昇格制度や昇格単位制度、退職年金制度等の制度改定を実施したことによって人件費はさらに減少する見込みですが、人件費の削減のみを目的とするのではなく、今後も人事考課制度ならびに給与規程等の制度改定を進めることで、メリハリのある人事制度を確立してまいります。



[従業員数の推移見込み (表 34) ]

(単位:人)

	21年度 実績	22年度 実績	23年度 計画	24年度 計画	25年度 計画	22年度 比較
期末従業員	963	927	889	880	876	△51
うち行員	744	713	669	640	611	△102
嘱託・パート	219	214	220	240	265	51

[人件費の計画 (表 35) ]

(単位:百万円)

	20年度 実績	21年度 実績	22年度 実績	23年度 計画	24年度 計画	25年度 計画	22年度 比較
人件費	6,235	6,026	5,813	5,686	5,645	5,655	△158

#### (ハ) 物件費の節減

物件費の節減については、これまでも鋭意取り組んでまいりましたが、機械化関連投資(SBK関連費、サブシステム等のソフトウェア)、顧客利便性の向上に向けた投資(中央支店移設、花棚支店新設、個人相談プラザ開設等)ならびにSBK負担割合の増加による事務委託費等の増加により、物件費は平成23年度までは増加するものの、平成24年度以降は節減効果等により減少する見込みです。

現在、経費の最適化を図るべく、システム投資効果のベンチマークを設け、費用対効果の検証および追跡を実施しており、また全行的な総物件費(賃借料、保守料、警備料、会費等)の見直しに加え、経費事務の本部集中化や事務効率化等への取組みも実施するなど、更なるローコスト体制の構築に取り組んでまいります。

[物件費の計画 (表 36) ]

(単位:百万円)

	20年度 実績	21年度 実績	22年度 実績	23年度 計画	24年度 計画	25年度 計画	22年度 比較
物件費	3,972	4,076	4,182	4,280	4,260	4,255	73

#### (二) 事務管理態勢の抜本的見直し

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

しかしながら、当行では現在、営業店人員の60%超(支店長を除く)が預金・融資等の内部事務専担要員として従事しているなど、総人件費を抑制する中で容易に営業戦力を強化しづらい環境にあります。

これは、事務の機械化・本部集中化が遅れていることにより、営業店のマンパワーに頼った事務処理や、それに伴う各種精査・検証業務が発生していることが要因であると考えられます。

従って、以下のような施策により、事務の機械化・本部集中化を促進して営業店の事務管理態勢を抜本的に見直すことで、営業戦力強化及び人件費削減余地を創出してまいります。

#### a. 営業店内務従業者数の抑制

本計画において、営業店の内務従業者（事務担当）数の営業店総従業者数に占める比率を、現在の水準から約 50%までに抑制していくことを数値目標として掲げ、これによって生まれるマンパワーを営業戦力へのシフトによる収益強化に活用するほか、人員削減による人件費削減効果も目指してまいります。

#### b. 営業店事務の本部集中化の促進

上記 a. の達成へ向けた個別戦略としては、まず、「融資オペレーション、相続手続、失権証書支払、諸届け、税金収納業務の事務統括部事務集中グループへの集約」および「各種紙媒体の電子化促進（文書統合管理システム導入）」を検討していきます。

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

これについては、文書統合管理システム稼働後（平成 23 年度上期中を予定）に本部集中化をスタートさせる予定としております。

#### c. 事務量の削減（行員処理から顧客処理へのシフト）

また、個別戦略の二番目として、ATMの多機能化（預金商品の取扱範囲の拡大、通帳繰越、税金納付、複合取引、簡易な諸届け受付等）を検討していくほか、ロビー入金機やオープン出納機の積極的な展開（顧客による現金投入）を目指します。

これについては、平成 23 年度から ATM多機能化に向けたシステム開発に着手し、開発完了後に店舗リニューアル計画等に併せて順次展開（金庫レス対応は平成 23 年度から前倒し実施）していく予定です。

### ロ. 経営資源の効率的配置

当行は、前計画においても、高コスト体質からの脱却へ向けて、行内LAN上の「業務改善・効率化提案箱」の設置をはじめ、人事総務部を中心とした「物件費削減のための施策」への取組みなど、様々な施策に取り組んでまいりました。

本計画では、これまでの取組みを引続き継続していくとともに、前計画において不足していた項目には早急に対応するなど、新たな施策にも鋭意取り組んでまいります。

#### (イ) 本部機能向上のための経営資源の効率的配置

当行の本部機能の現状をみると、当行が目指す現場の「営業力の強化」に十分寄与しているとは言い難い状況にあります。

これを解消していくため、人材（ソフト）面およびハード面の双方の観点から、経営資源の効率的配置を目指してまいります。

#### a. 人材の適正配置（本部機構改革・人事異動）

当行は、前計画において、平成21年6月および平成22年10月に本部機構改革を実施し、営業現場のサポート強化へ向けた態勢整備を進めてまいりました。

本計画においては、これをさらに進展させるために、平成23年2月の人事異動において、営業統括部支店支援室に4名、審査部経営支援室に2名を増員配置するなど、人材（ソフト）面での強化を図りましたが、今後も引き続き、現場の声を反映させながら、本部機構の見直しと人材の適正配置に努めてまいります。

#### b. ハード面の充実

営業現場のサポートに向けては、営業店事務の本部集中化（前記）等を掲げ取組みを進めてまいりますが、そのためには、事務処理を集中的かつ効率的に行う「事務センター」設置についても選択肢として検討を開始します。

また、本計画に掲げる全ての計画を着実に実施するためには、「人材の育成」が不可欠であり、そのためのシンボリックなものとして「研修センター」の新設についても検討をスタートさせる予定です。

#### （ロ）店舗戦略の明確化

店舗戦略についても前計画より重点施策の一つとして取り組んでまいりました。

前計画内においては、平成21年2月の中央支店（旧武町支店）のリニューアルオープンを皮切りとして、特に、平成21年10月の「当面の店舗・営業・人事施策について」を取締役会において確認後、平成21年11月に花棚支店を店舗内店舗方式にて新設（平成22年3月新設店舗へ移転オープン）、平成22年3月の熊本地区3カ店の熊本営業部への統合、平成22年10月より鹿児島市内の4地区において店舗エリア制をスタートさせるなど、その取組みを加速させてまいりました。

本計画においても、これまでの取組みを継続・実施してまいります。

#### a. 店舗エリア制の拡大

前記のとおり、平成22年10月より鹿児島市内4地区において店舗エリア制をスタート（正式運用は平成23年2月）させました。

今後についても、鹿児島市内の他地区においてエリア制の拡大を検討・実施していく予定です。

#### b. 新規出店と既存店舗の見直し

店舗エリア制の実施とともに、今後においても、新規出店・既存店舗の見直しを行ってまいります。本計画期間内では、種子島支店の移転オープンならびに薩摩川内市への第2店舗新設などを予定しており、これら以外についても、営業効果等を十分に協議・検討し、実施してまいります。

#### c. ATM戦略の見直し

当行における近年のATM戦略は、スクラップ・アンド・ビルドを基本方針

としながらも、コンビニ店舗内への出店を中心に増設を進めてきました。

また、管理形態についてもMMK方式（現金補填やメンテナンスを警備会社へ委託する方式）へと移行を進め、営業店のATM管理業務の削減を図ってまいりました。

今後については、コンビニATMとの提携の検討を進めるなど、顧客利便性の確保に努めてまいります。

#### （ハ）新規設備（システム）投資にかかる採算管理の厳格化

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

これに関しては、平成22年2月より設備（システム）投資案件のエントリー制を実施しており、設備（システム）投資計画検討会（部長会）を開催（原則2月、8月）し、投資の必要性・妥当性について多面的に検討しております。

今後は、これによって実施した投資等について、実施・導入効果等をしっかりと検証する態勢を強化してまいります。

#### （二）その他

以上のように、本計画においては、営業力の強化のための業務の効率化へ向けて、全行的な取組みをさらに推し進めていきます。

また、前計画から引続き実施すべきものとして、債権書類の本部集中化による効果確認に加え、個人ローンの督促業務をはじめとして、業務のアウトソーシングについても、想定されるリスク等を十分に考慮のうえ、検討してまいります。

### ③ 資産の健全化

地元鹿児島県経済は、厳しい状況が続いていることに加えて、地価の下落等もあり、当行の不良資産及び信用コストが増加傾向にあることを踏まえて、平成23年2月に経営支援室を増員拡充しました。

今後も引続き、「不良資産の改善」ならびに「信用コストの抑制」に対する取組み強化を図ってまいります。

#### イ. 不良資産の改善

前計画期間において、貸出金等の回収やバルクセールを活用、また償却等によりオフバランス化に努めたものの、長引く景気低迷を受け新規の不良資産の発生により、平成23年3月期の金融再生法開示債権比率は5.45%と計画始期より0.97ポイント上昇しています。

このため、引続きバルクセールの活用や償却等によるオフバランス化を進める一方で、事業再生アドバイザーのノウハウを十分に活用し、取引先の状況に応じて、本支店一体となった不良資産の圧縮に取り組んでまいります。

また、中小企業再生支援協議会との連携や人材派遣、DDS・DES等の金融支

援等による事業再生に積極的に取り組んでまいります。

新たな不良債権発生未然防止策として、WIN-WINネット業務を通じたリレーション強化と定期的なモニタリング実施により、お客様が抱える課題を早期に把握したうえで、課題解決に向けて支援することにより経営改善の実効性を高めて財務状況の改善を図り、ランクアップによる不良債権の改善を図ってまいります。

## ロ. 信用コストの抑制

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

### (イ) 大口先管理の強化

大口先の管理については、役員等で構成される「融資取組方針検討会」、「貸出合同審査会」等において個別に対応を協議・検討しているほか、これらの取組方針について与信集中リスク是正策を具体的に営業店に周知し啓蒙を図っているなど、本支店一体となった管理強化に努めております。

また、従前からの保全不足が大きい大口先については、正常運転資金を超える与信枠の削減や証貸に変更する対応を行っているなど取引先の理解を得ながら大口先の与信圧縮を図っていくことに加えて、平成23年2月に経営支援室を2名増員し大口先のモニタリング体制を強化しております。

今後は、現在実施している施策の実効性を高めるとともに、単体5億円、グループ先10億円のクレジットラインを設けるなど、大口先管理の強化に努めてまいります。

### (ロ) ポートフォリオ管理の強化

平成21年4月より正式稼働の取締役、監査役及び各部長で構成するALM委員会において、月次で貸出金ポートフォリオの状況を確認していることに加えて、平成21年11月に稼働した信用リスク計量化システムによる多角的なリスク量分析の高度化により、ポートフォリオ管理を強化してまいります。

また、取引先の理解を得ながら大口先の与信圧縮を行うとともに、中小企業等向け小口貸出に注力することにより、信用コストを抑制するとともに、リスク分散が図られるポートフォリオの構築を目指してまいります。

### (ハ) 小口融資（保証協会付貸出含む）の審査・管理態勢の強化

信用コスト（責任共有制度負担金含む）が高い要因の一つとして、格付対象とならない総与信10百万円未満の小口融資（保証協会付貸出含む）からのデフォルトが目立つなど、小口融資等の審査・管理面の強化が課題となっています。

このため、営業店に対して小口融資の管理強化について啓蒙するとともに、営業店の業務負担とのバランスを取りながら、格付付与対象先の抽出金額バーを下げることを検討するなど、小口融資等が安易な与信取組みにならないような態勢

構築を図ってまいります。

## **(二) リレバン（地域密着型金融）の推進**

「WIN-WINネット業務」を中心としたコンサルティング機能の発揮、地元経済の面的再生に積極的に参画するなど、一層のリレバン推進により、取引先の財務内容改善を図り、適正なプライシングの確保ならびに信用コストの圧縮に繋げてまいります。

## **(ホ) 管理会計の活用による営業店行員の意識変革**

平成22年4月から導入している収益管理システムにより営業店別に「信用コスト控除後業務純益」を算定し、これを平成23年度から営業店業績評価に加える予定としております。

これにより、営業店の信用コスト抑制に向けたインセンティブを付与し、営業店の信用コスト抑制に対する意識改革を図ってまいります。

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

### (1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

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

平成23年6月においては、役員の業績向上及び中長期的な企業価値向上に対する貢献意欲を更に高めるとともに、株主重視の経営意識を高めることを目的として、役員退職慰労金制度の廃止と役員持株会への一定額の拠出を柱とする役員報酬制度の見直しを行いました。

本計画期間中においては、さらなる経営体制の強化を目的として、社外取締役の導入を検討してまいります。

また、経営に対する評価の客観性を確保するために、弁護士、大学教授、企業経営者で構成される「経営評価委員会」を平成21年7月に設置し、当行の経営戦略および経営方針に対する客観的評価の確保と牽制機能の強化を図っております。

監査役については、当行では、企業経営に対する監視・検証の機能として監査役会を設置しております。監査役は会計監査人や内部監査部門（業務監査部）との連携を密にするとともに、重要な諸会議への出席を可能とするなど、監査役の重要情報へのアクセスを保証し、監査役機能の強化を図っています。なお、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) リスク管理体制の強化のための方策

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

#### ① 統合リスク管理体制の強化のための方策

経営企画部内にあるリスク統括グループならびに経営計画推進室（平成22年10月新設）が連携し、収益管理・統合リスク管理を関連付けて、リスク・コスト・リターンの適正化を図っているほか、リスク統括グループを中心として統合リスク管理の高度化を進めております。

具体的には、平成23年度上期から信用コスト控除後収益を極大化するための施策として、収益管理システムで算定されるリスク調整後業務純益による業績評価を開始するなど、リスク・コスト・リターンの適正化を図っております。

また、平成22年4月からは、「Tier I」を配賦原資として、部門別にリスク資本を配賦し、この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ブリターン評価について、部門別にRAROC（リスク調整後資本収益率）等の指標を用いて、リスク対ブリターンの観点から部門別評価を実施した結果について、ALM委員会に報告しております。

さらには、ストレス・テストの結果も踏まえた統合リスク量との比較・対照により、自己資本の十分性の確認も実施しております。

今後も、リスク資本配賦内でのリスクテイクにより、健全性を確保するとともに、リスク対比リターンでの最適ポートフォリオに向けたインセンティブを付与するために部門毎の業績評価を行う態勢整備を実施し、リスク対比での収益性・効率性の向上に努めてまいります。

## ② 信用リスク管理体制の強化のための方策

信用リスク管理については、当行の健全性及び収益性を向上させるために重要であると認識しております。

このため、与信業務運営に関する基本的な考え方などを「クレジットポリシー」に定め、これを厳正に運用するとともに、信用リスクに係る基本的事項を定めた「信用リスク管理基準」に基づき運用を行っています。

また、厳格な個別与信案件審査及び与信ポートフォリオ管理の強化等を図ることにより、信用リスク管理態勢を強化してまいります。

### イ. 大口与信先の管理強化

大口先については、役員等で構成される「融資取組方針検討会」「貸出合同審査会」等において個別に対応を協議・検討しております。加えて、この取組方針等の与信集中リスク是正策等を営業店に具体的に周知するなど、本支店一体となって大口先の管理に取り組んでおります。

また、体制面でも、平成23年2月に経営支援室の増員を行っており、今後も大口先の個社別管理の強化に努めてまいります。

### ロ. 与信ポートフォリオ管理の高度化

リスク量ベースの分析が十分でなかったため、平成21年11月から信用リスク計量化システムを稼動しております。システムの稼動後、1年半程度が経過し、精緻化及びデータ蓄積も進んできており、今後は、店、業種、商品別などの様々な切り口での分析結果を経営管理に活用していきます。

加えて、平成23年4月に本システムのバージョンアップを行ったことで、格付遷移分析のほか、実績倒産確率を様々な切り口で算定することも可能となっており、より多面的な検証・分析を行うことで、与信ポートフォリオ管理の高度化に努めてまいります。

### ハ. 債務者の実態把握の強化

信用供与時及び期中管理にあたっては、債務者の財務状況、資金繰り、経営環境等について、個別ヒアリングの実施により十分な実態把握に努めております。

今回、新たなビジネスモデル（WIN-WINネット業務）において、取引先の商流情報の蓄積をスタートさせるなど、債務者とのリレーションシップを深める施策を重点的に取り組むことにより、債務者の実態把握を強化していきます。



### ③ 市場リスク管理体制の強化のための方策

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

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

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

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

今後も市場部門へのリスク資本配賦額及び期間損益の範囲内でリスク限度枠及び損失限度枠を設定するとともに、リスク資本使用率のモニタリングにより、当行の経営体力の範囲内でのリスクテイクを遵守し、相場の変化に早めの対応ができる態勢整備に努めてまいります。

#### イ. 金利リスクへの対応

価格変動リスクの高い株式等を削減し、流動性の高い低リスク資産中心のポートフォリオへの転換を進めていることから、国債残高が増加傾向にあることに加え、住宅ローンを中心とした長期固定貸出についても、貸出金利が低位で推移する中で増加傾向にあります。

このため、調達サイドにおいては、期間の長い(3~5年)定期預金のキャンペーンを定期的に実施するとともに、運用サイドの国債等債券についてもデュレーションに配慮するなど、金利リスクのコントロール及び低減を図っております。

また、VaR管理に加えてアウトライヤー比率、BPV(ベシス・ポイント・バリュウ)等の複数の指標で管理するとともに、ALM委員会で分析結果を確認・検証し、金利上昇時に適時に対応できる態勢整備に努めてまいります。

### (3) 法令遵守の体制強化のための方策

法令等遵守等態勢の確立を最優先課題として取組む姿勢を明確にし、その日常管理については、頭取以下、本部取締役、監査役、本部部長により構成される「コンプライアンス委員会」にて、法令等遵守態勢をはじめとする内部統制に関する適切性・実効性の検証を毎月実施するとともに、全店長会議やブロック会議、役員による営業店臨店時の直接指導を通じて周知徹底を図っています。

また、各部店にコンプライアンスに関する責任者(コンプライアンス担当者 本部次席・営業店は支店長)を配置し、担当者によるモニタリングや啓蒙活動の実施を行っております。その一環として、毎月第二火曜日を全店統一コンプライアンス勉強会の日に設定し、法令等やトラブル事例などタイムリーな議題をテーマに全職員

を対象とした勉強会を実施し、コンプライアンス重視の企業風土の醸成に努めています。

さらに、今回の「WIN-WINネット業務」の取組みにあたって、営業店や関係部に対して「優越的地位の濫用」や「他業禁止規定」等に抵触しないよう周知徹底を図るとともに、リーガルチェックや内部監査等を通して、コンプライアンス違反に繋がることのない体制といたします。

今後も引き続き、内部監査部門及び監査役との連携によるモニタリングを実施し、法令等遵守態勢の更なる強化を図ってまいります。

#### (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

経営に対する評価の客観性を確保するために、平成21年6月より、社外の有識者（大学教授、弁護士、地元財界人）で構成された「経営評価委員会」を設置しました。

前計画期間においては、同委員会を半期ごとに計4回開催し、当行の経営状況、経営強化計画の進捗状況、金融円滑化への対応や地元向け貸出への取組み状況、有価証券の運用方針、当行のイメージ戦略など、様々な視点からの協議を行うことで、社外有識者より得た「評価・助言」を経営に活用しております。委員からの主な提言内容および反映状況としては、以下に記載のとおりです。

(主な提言内容および反映状況)

①有価証券の運用について留意して欲しいとの提言を受け、市場リスク管理体制の高度化を図りました。
②当行のターゲットを明確にすべきではないかとの提言については、各涉外（法人、総合、リテール、MPの区分）の役割を明確にし、「お客様との接点拡大」を図ることで差別化を図っていく方針としております。
③金利競争が厳しい中、長期的な経営を行って欲しいとの提言については、第二次経営強化計画における経営戦略において、「真のリレバン」への取組みを行うことで、組織的・継続的な活動について策定しております。

#### (5) 情報開示の充実のための方策

##### ① 四半期情報開示の充実

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

開示手段としては、取引所への適時開示のほか、プレスリリース、ホームページへの掲載を行っており、迅速かつ可能な限り広範にわたるステークホルダーへの開示に取り組んでおります。

今後もグループ会社を含めた開示体制の更なる充実に図り、迅速かつ質の高い情報開示に取り組んでまいります。

##### ② 部門別の損益に関する情報開示の充実

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

管理体制の構築を目指しております。

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

### ③ 主として業務を行っている地域への貢献に関する情報開示の充実

当行は地域に根ざした銀行として、地域経済活性化のため、創業支援、企業再生支援、経営相談のほか、文化活動の支援やボランティア活動、環境問題への取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います。

今回よりスタートするリレバンモデル（WIN-WINネット業務）については、当行が真剣に地元地域経済の活性化に貢献していくことを目指しており、この取組みをしっかりと地域にコミットしていくことが重要であると考えております。

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。

### ④ 株主紹介（IR含む）への取組み

上記のような情報開示（IR）の充実を通して、地域のお客様に広く株主となつていただくための株主紹介に全行員で取組んでまいります。

また、営業店をベースに組織化されるお客様会等の拡充やCSR活動の活発化、地域行事への積極的な参加などにより、お客様・地域社会との密着度合いを強め、当行への理解をより深めていただくよう努めてまいります。

## 6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の主として業務を行っている地域（鹿児島県）における経済の活性化に資する方策

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

#### <基本方針>

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

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

本計画においては、これまで行ってきた「地域密着型金融（リレバン）」に加え、当行ポートフォリオの中で特に優先的に支援すべき4業種を対象として、新たな販路開拓等をお手伝いする「WIN-WINネット業務」に取り組むことで地域における経済の活性化に努めてまいります。

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

#### ① 経営改善取組先企業の数の、取引先企業の総数に占める割合（計数目標）

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

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

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

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

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

〔経営改善の取組（表37）〕

（単位：先）

	20/9 実績	21/3 実績	21/9 実績	22/3 実績	22/9 実績	23/3 実績
創業・新事業	30	29	26	35	27	33
経営相談	13	13	12	10	10	13
事業再生	3	5	3	7	0	2
事業承継	0	0	0	0	0	0
担保・保証	42	68	95	198	102	80
合計	88	115	136	250	139	128
取引先総数	8,460	8,391	8,518	8,492	8,442	8,323
比率	1.04%	1.37%	1.59%	2.94%	1.64%	1.53%

	23/9 計画	24/3 計画	24/9 計画	25/3 計画	25/9 計画	26/3 計画
創業・新事業	25	25	25	25	25	25
経営相談	18	21	18	21	23	26
事業再生	3	3	3	3	3	3
事業承継	1	2	1	2	1	2
担保・保証	90	90	90	90	90	90
合計	137	141	137	141	142	146
取引先総数	8,373	8,423	8,473	8,523	8,573	8,623
比率	1.63%	1.67%	1.61%	1.65%	1.65%	1.69%

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

※本表に計上する「経営改善取組み先」は、以下のとおりです。

1. 創業・新事業

- (1) 各種補助金・助成金の申請支援件数（申請完了件数）
- (2) 融資取組み件数（融資実行件数）

2. 経営相談

- (1) 各種商談会等を通じ、当行の積極的な関与により成約した先数（売買契約成立件数）
- (2) ビジネスマッチングサービス成約件数（同サービス契約後の成約件数）
- (3) 技術相談会参加企業のうち具体的な支援に取り組んだ先数（特許申請提出件数、研究等にかかる契約締結件数）
- (4) 中小企業センター等外部関係機関との連携による企業支援件数（特許申請提出件数、研究等にかかる契約締結件数）
- (5) 成長基盤強化資金の取組み先数（融資実行件数）

3. 事業再生

- (1) 中小企業再生支援協議会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) 当行から支援目的で人材派遣した先数
- (4) 債務超過企業等に対する金融支援（DDS、DES）

4. 事業承継

- (1) 融資取組みなど当行関与による事業承継・M&A支援先数
- (2) 外部専門機関への取次ぎによるM&A支援先数
- (3) 企業価値の算定支援先数

5. 担保・保証

- (1) 当行における「担保・保証に過度に依存しない融資（アグリネット資金“南風育ち”、ビジネスローン“いっき”、Fast保証融資、TKCローン）」（融資実行件数）

- (2) ABLの取扱件数（融資実行件数）
- (3) 私募債・PFIの取組み件数（融資等実行件数）

## ② 地域における経済活性化に資する方策

### イ. 新販路開拓支援活動（WIN-WINネット業務）による地域経済活性化に資する取組みの方策

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

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

本計画においては、支援先の側面的な支援に加え、事業内容（商流やオペレーション）の詳細にまで踏み込んだ支援を行うことで取引先企業の事業運営改善に本格的に責任を持った支援活動を行ってまいります。

具体的には、当行が新たな販路開拓・オペレーション（事業運営方法）改善を行うことで、支援対象先の売上高及び営業キャッシュフローの改善を図り、当行が成果報酬として対価（業務委託手数料）を徴求するものであり、当行のポートフォリオの中で残高や取引先数の割合が大きく要注意先以下残高も大きい業種を対象としております。

お客様の経営改善や地域経済の活性化に寄与することのできる本取組みが、当行の財務の健全性や収益の向上にも繋がる「WIN-WIN」の関係構築に努めてまいります。

### ロ. 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

地域における創業・新事業の開拓に取り組む事業者を支援するため、鹿児島県の補助金制度である「地域資源活用新事業創出支援事業」の申請支援を行っているほか、中小企業センターや㈱鹿児島TLO・鹿児島大学等をはじめとした関連機関との産学官連携に取り組んでおります。

具体的には、鹿児島TLO・鹿児島大学と連携し「技術相談会」を開催することで問題解決に向けたアドバイス、共同研究等を行い、支援先企業の事業改善支援に努めています。

また、当行は企業と関連機関との仲介役となるだけでなく、開業資金を融資する等、積極的に関与しており、審査部内に創業・新事業にかかる担当審査役を配置し、事業の採算性・融資案件の妥当性を検討しアドバイスを行うことで個別案件についての支援を行う態勢としております。

さらに、信用供与の方策として、鹿児島県・鹿児島市の創業支援制度の活用や政府系金融機関及び信用保証協会との連携強化による協調融資等にも取り組んでいます。

今後も、新事業進出に関する情報提供や経営相談の充実を図り、潜在的な企業

の新事業進出ニーズ（事業転換・多角化）を顕在化させ、新事業進出支援を行ってまいります。

#### ハ. 経営に関する相談その他の取引先の企業に対する支援に係る機能の強化のための方策

取引先企業に対する経営相談及び支援機能強化の観点から、審査部内に「経営支援室」を設置し、経営改善が見込める当行メインの取引先を中心に、営業店と連携し経営改善アドバイスや提案等を行うなどの経営改善支援活動に取り組んでいます。

取引先企業の抱える課題等の実態を把握したうえで、「計画策定」・「再生策実施」・「モニタリング」の三位一体となった再生支援に努めており、相談の内容によっては法務・税務等専門知識が必要となることから、弁護士等専門家へ紹介するなどの対応を行っております。

また、本計画においては、財務面のアドバイスに留まらず取引先の販路拡大やオペレーション改善支援に積極的に取り組むことで、事業運営改善についても責任を持って取り組んでまいります。

#### 二. 早期の事業再生に資する方策

経営改善支援活動を積極的に受け入れ、かつ事業再生が可能と判断した当行メインの取引先を主に選定し、事業再生支援活動を実施しております。

主な活動は中小企業再生支援協議会との連携による事業再生であり、過剰債務の状態にあるもののキャッシュフローを確保でき事業再生可能と判断した取引先に対しては、DDS、DES等の踏み込んだ金融支援を実施しています。

平成23年3月末までの実績は、DDS 2先、DES 2先、中小企業再生支援協議会と連携した経営改善計画書策定先4先となっています。

また、中小企業再生支援協議会と連携し再生支援を進めていく中で、再建計画策定の初期段階より協調していくことで、取引先の早期再生に努めてまいります。

さらに、平成21年10月からは、あおぞら銀行より事業再生アドバイザーを1名招聘し、事業再生に関する基本事項のノウハウの取得・蓄積に努めました。（アドバイザー契約は平成23年3月で終了）

支援先企業に対して財務改善の支援サポートが必要と判断される場合には、積極的に適正人材の派遣を実施することで再生支援に努めてまいります。

#### ホ. 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

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

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

### (3) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

#### ① 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画【計数目標】

中小規模事業者に対する貸出金残高は、地場産業へ積極的に融資を行ったことから、前計画の始期である平成20年9月末から289億円増加しました。

緊急保証制度等の景気対策資金が幅広い業種で利用され、業種別においては農業を中心に運輸業、医療福祉等の各業種で資金需要が堅調に推移したこと等が大きな要因です。

本計画では、計画期間内（3年間）において中小規模事業者に対する貸出金残高を50億円増加させることを計画しております。

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

鹿児島県内貸出残高の年度末時点における過去3年間の増加額を見ると、過去10年間で平均0.9%（最低△4.3%、最大+5.8%）の伸び率となっていることがわかります。

一方で鹿児島県内貸出残高の増加額のうち、当行の中小規模事業者に対する貸出金残高の過去3年間の増加額の占める割合を見ると、平成20年度末2.2%、平成21年度末21.6%、平成22年度末24.1%となっており、これを3年間で単純平均すると15.9%であり、当行の県内貸出シェア（約10%）を上回るペースで推移しています。

平成22年度末の鹿児島県内貸出金残高が3兆5,625億円であることと平均的な3年間の伸び率約0.9%を考慮すれば、本計画期間中において320億円程度の増加が見込まれることとなります。

この増加額320億円程度に対し、直近3年間の単純平均15.9%を掛け合わせることで、当行の中小規模事業者に対する貸出金残高増加額は320億円×15.9%＝約50億円と推定することができます。

参考1：当行の中小規模事業者向け貸出増加と鹿児島県内貸出増加との相関（単位：億円、%）

	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	平均
①当行の中小規模事業者等向け貸出残高	2,457	2,403	2,425	2,494	2,680	2,724	—
②（過去3年間の伸び）	—	—	—	37	277	299	—
③（過去3年間の伸び率）	—	—	—	1.5%	11.5%	12.3%	8.5%
④鹿児島県内貸出金残高	33,173	33,964	34,382	34,882	35,245	35,625	—
⑤（過去3年間の伸び）	75	1,160	1,892	1,709	1,281	1,243	—
⑥（過去3年間の伸び率）	0.2%	3.5%	5.8%	5.2%	3.8%	3.6%	※0.9%
過去3年間の伸びの割合（②/⑤）	—	—	—	2.2%	21.6%	24.1%	15.9%

（出所）日本銀行鹿児島支店データ

※鹿児島県内貸出金の過去3年間伸び率の過去10年度平均



参考2：鹿児島県内貸出残高（平成13年度～16年度）（単位：億円、%）

	13年度	14年度	15年度	16年度
④鹿児島県内貸出金残高③	33,317	33,098	32,804	32,490
⑤（過去3年間の伸び）④	△1,488	△1,127	△933	△827
⑥（過去3年間の伸び率）	△4.3%	△3.3%	△2.8%	△2.5%

（出所）日本銀行鹿児島支店データ：参考1の続き

当行は、前計画を含む直近3年間の伸び率を踏まえ、鹿児島県内貸出残高増加分の20%超にあたる当行の中小規模事業者に対する貸出金残高増加額に向けて努力する所存であります。東日本大震災の影響等で、県内事業者マインドも冷え込んでいることから、今後の鹿児島県内貸出金残高は伸び悩むことを予想しております。さらに前計画において需要が多かった制度融資（保証協会保証付等）については、平成23年3月をもって緊急保証等の制度融資が終了したことから、残高増加には前計画ほど寄与しない見込みです。

従って、本計画期間中の中小規模事業者に対する貸出金残高増加額の計画50億円は決して容易な目標ではないと考えており、WIN-WINネット業務への取組みにより、県内事業者マインドの悪化を抑制し、制度融資に過度に依存しなくても中小規模事業者に円滑な資金供給が可能となるよう努め、計画の達成を目指してまいります。

〔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38）〕

（単位：億円、%）

	20/9 実績	21/3 実績	21/9 実績	22/3 実績	22/9 実績	23/3 実績	23/9 計画	24/3 計画	24/9 計画	25/3 計画	25/9 計画	26/3 計画
中小規模事業者等向け貸出残高	2,435	2,494	2,556	2,680	2,698	2,724	2,734	2,744	2,754	2,764	2,769	2,774
始期（23/3）からの増加額	—	—	—	—	—	—	8	17	25	34	42	50
総資産	6,503	6,397	6,572	6,692	6,772	6,838	6,856	6,878	6,896	6,919	6,938	6,955
総資産に対する比率	37.45	38.98	38.89	40.05	39.84	39.84	39.86	39.86	39.87	39.87	39.87	39.89

（注）中小規模事業者等向け貸出とは、銀行法施行規則第19条の2第1項第3号ハに規定する別表一における中小企業等から個人事業主以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外しております。

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

参考：中小企業等貸出比率

（単位：億円、%）

	20/9 実績	21/3 実績	21/9 実績	22/3 実績	22/9 実績	23/3 実績	23/9 計画	24/3 計画	24/9 計画	25/3 計画	25/9 計画	26/3 計画
中小企業等向け貸出残高	4,480	4,501	4,490	4,615	4,647	4,703	4,739	4,770	4,807	4,837	4,875	4,904
総資産に対する比率	68.89	70.36	68.32	68.96	68.62	68.77	69.13	69.35	69.71	69.92	70.26	70.51

## ② 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

前計画における中小企業向け貸出残高については、渉外行員の増員配置などによるお客様との接点拡大などが奏功し計画を上回る実績となりましたが、当行が主として業務を行っている鹿児島県の地域経済は、全国の他の地域に比べて厳しい状況にあり、地元中小規模事業者等を取り巻く環境は厳しい状況が続くものと予想されます。

引続き、成長事業分野の支援による地域社会の発展を目指す事を目的とした「なんぎん成長基盤強化資金」の創設など、企業のライフサイクルに応じた資金供給や、担保保証に過度に依存しない融資等の活用により、安定的な資金供給に努めてまいります。

また、「WIN-WINネット業務」に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に加え、企業の実態把握力を高めることでタイムリーな資金供給を行ってまいります。

人員体制についても、営業統括部支店支援室および審査部経営支援室の人員拡充により、渉外行員の積極的な営業活動に対するバックアップ体制の構築を行ってまいります。

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

## ③ 担保・保証に過度に依存しない融資の促進、その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件または方法の充実のための方策

担保・保証に過度に依存しない融資の促進にあたっては、中小規模事業者のおかれた経営環境や商流情報等を正確に把握することが必要であり、目利きやコンサルティング能力の向上、ABL等融資手法についての行内研修を行うことで人材の育成に努めております。

また、信用供与の方策として、鹿児島県の基幹産業である一次産業から派生する農林水産業、運輸業、製造業、卸売業、小売業を対象として、平成21年9月にCRD評点を活用した「アグリネット資金“南風（はえ）育ち”」を販売開始し、平成23年3月末までに342件2,827百万円（実行ベース）の実績となっています。

また、動産担保融資（ABL）については、仏壇仏具製造業や養鰻業等、鹿児島県の特徴ある地場産業に対するものに加え、基幹産業である農業関連業種や医療・福祉関連など様々な業種について取り組んでいます。

今後も、事業価値を見極めながら資金供給を行うことで地場産業を支援してまいります。

## ④ 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

中小規模事業者等向け貸出を着実に増加させるため、創業・新事業の開拓に取組む事業者に対する支援をはじめ、新たな販路開拓支援や事業運営の改善支援といった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新たな

資金需要に適切に対応してまいります。さらに、CRD評点を活用した「アグリネット資金“南風（はえ）育ち”」といった担保・保証に過度に依存しない融資の促進やABL手法等の活用にも注力してまいります。（52ページ及び56ページを参照）

## 7. 剰余金の処分の方針

### (1) 配当、役員に対する報酬及び賞与についての方針

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

また、平成23年6月には、役員の業績向上及び中長期的な企業価値向上に対する貢献意欲を更に高めるとともに、株主重視の経営意識を高めることを目的として、役員退職慰労金制度の廃止と役員持株会への一定額の拠出を柱とする役員報酬制度の見直しを行いました。

今後も当行の企業価値を向上させるため、財務体質の強化と収益力の向上を図るとともに、国の資本参加を踏まえ、内部留保の蓄積により財務基盤の安定化を図る観点から、引続き利益の社外流出を抑制することといたします。

普通株式の配当につきましては、前計画における決算状況等を踏まえ、平成21年3月期の配当見送りから、平成22年3月期は1株あたり1円の復配とし、平成23年3月期は従来水準である同5円の配当を行いました。

今後、中小企業・事業者向け戦略の再構築、個人向け貸出の増強等により収益力を強化し、平成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159億円まで積み上がる見込です。

[当期純利益、利益剰余金の計画(表39)]

(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	△188	10	10	26	9	12	16	17
利益剰余金	0	10	16	35	37	42	51	61
	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	19	19	19	19	19	19	19	19
利益剰余金	74	86	98	110	122	135	147	159

## 8. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

### (1) 経営計画の適切な運営管理に向けた活動

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

また、平成22年10月には経営企画部内に「経営計画推進室」を設置し、同室を中心に本経営強化計画の策定を進めてきました。

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

特に今回のリレバンモデル(WIN-WINネット業務)については、BSC(バランススコアカード)による進捗管理を徹底するとともに、計画の進捗状況を行内LAN等を通じて営業店にも積極的に開示し情報を共有することで、目標達成へ向けた一

体感を醸成してまいります。

## (2) 経営の透明性確保

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

## (3) 内部監査態勢の強化

### ① 内部監査部門の態勢強化

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

また、監査の頻度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ます。

尚、監査で把握した問題点については原因等の分析及び定期的なフォローを行っていますが、客観性を伴った提言活動を充実させるなど態勢の強化に努め、営業店監査については、総合監査に加え不祥事防止策として個別監査を継続的に実施します。

### ② 監査役・監査法人との連携

監査役との連携は、監査結果及び内部監査の品質評価を報告するとともに、次回の監査の実効性向上に向けた意見交換などにより行っています。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。

監査法人との連携は、定期的実施する自己査定検討会をはじめ、財務報告に係る内部統制の有効性などの評価結果について意見交換により図られています。今後も、連携を密に取り、内部監査の品質の向上及び効率化を図ってまいります。

### ③ 経営計画運営管理の適切性及び有効性の検証

経営強化計画の運営管理の適切性及び有効性の確保を目的として、監査部門の行う本部各部の内部監査の監査項目に「経営強化計画への取組状況」を設け、各種方策に対する取組み状況の適切性などを検証していきます。

尚、検証結果については、取締役会等に随時報告することで経営管理（ガバナンス）態勢強化に資するとともに、必要と認められた改善事項についてフォローアップを行ってまいります。

## (4) 各種のリスク管理の状況および今後の方針等

統合リスク管理、信用リスク管理及び市場リスク管理については、前記「5. (2) リスク管理の体制の強化のための方策」に記載のとおりです。

その他のリスクとして、流動性リスク管理とオペレーショナル・リスク管理の管理状況及び今後の方針等は以下のとおりです。

### ① 流動性リスク管理

流動性リスクを「運用と調達の間隔のミスマッチや予期せぬ資金の流出により、必要

な資金確保が困難になる、又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）及び市場の混乱等により市場において取引が出来なかったり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスク（市場流動性リスク）」と定義し、流動性リスク管理基準に基づき管理しております。

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

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

## ② オペレーショナル・リスク管理

オペレーショナル・リスクを「業務の過程、役職員の活動もしくはシステムが不適切であること又は外生的事象により損失を被るリスク」と定義し、具体的には事務リスク、システムリスク、法務リスク、イベントリスク及びレピュテーションリスクをオペレーショナル・リスク管理基準等に基づき管理しております。

具体的には、顕在化した事務ミスデータ等については、平成19年7月以降、営業店から報告を求めてデータを蓄積・管理するとともに、これを営業店の個別指導に活用することで、オペレーショナル・リスクの管理・削減を行っております。

一方、顕在化していない事象については、CSA（コントロール・セルフ・アセスメント）等によるリスク洗出しが有効であると考えことから、この手法の研究を進めていきます。

今後も、実務担当者の事務スキルの向上に取り組み、当行の規模に相応しいオペレーショナル・リスク管理態勢の構築を図ってまいります。

## 9. 協定銀行が現に保有する取得株式等にかかる事項

発行金額・条件については下記のとおりです。

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

## 10. 機能強化のための計画の前提条件

### (前提となる景気環境)

足下の国内経済を見ると、東日本大震災の影響により、それまで持ち直しの動きを続けていた景気も弱い動きとなっています。

また、金融政策面では、昨年10月、日本銀行の金融政策決定会合において、政策金利誘導目標を0～0.1%程度へ引き下げ、「物価の安定」が展望できる情勢になるまでいわゆる「実質ゼロ金利政策」を維持する時間軸の設定などを中心とした包括的金融緩和が決められました。このような状況下、当地鹿児島県においても、鳥インフルエンザの発生、新燃岳噴火などによる影響に加え、今般の東日本大震災も重なり、中小企業を取り巻く環境は依然として非常に厳しいものがあります。

### (金利)

景気回復が震災の影響により弱まっている中、前述の日本銀行による包括的金融緩和政策は当面維持されるものと考えられることなどから、計画期間内においては、政策誘導金利は0～0.1%のレンジでの動きとなり、その他の市場金利についても現在の水準から横這いとなると予想しています。

### (為替)

先行きの見通しについては、日銀の金融緩和の効果もあり、当面は現在の水準程度で推移することが予想されることから、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います。

### (株 価)

先行きの見通しについては、東日本大震災の影響により株価が大幅に下落する場面もありましたが、米国経済など世界経済は堅調であることから、原発事故の問題などの懸念材料はあるものの、計画期間内は当面現行の株価水準が続くことを予想しています。

### [各種指標 (表 40) ]

指 標	H23/3 実績	H23/5 実績	H23/9 (前提)	H24/3 (前提)	H24/9 (前提)	H25/3 (前提)	H25/9 (前提)	H26/3 (前提)
無担コール翌日物 (%)	0.062	0.067	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
T I B O R 3 ヶ月 (%)	0.340	0.340	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34
新発10年国債利回 (%)	1.255	1.150	1.15	1.15	1.15	1.15	1.15	1.15
ドル/円 レート (円)	83.15	80.88	80	80	80	80	80	80
日経平均株価 (円)	9,755	9,693	9,700	9,700	9,700	9,700	9,700	9,700

※本表のH23/3及びH23/5の各実績値は、以下の数値により記載しています。

1. 無担コール翌日物は、短資協会が公表する無担コールO/N加重平均レート。
2. T I B O R 3 ヶ月は、全国銀行協会が公表する全銀協T I B O R。
3. 新発10年国債利回は、日本相互証券株が公表する最終取引レート。
4. ドル/円レートは、三菱東京UFJ銀行が公表する午前10時時点の仲値レート。
5. 日経平均株価は、終値。