

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成27年12月



## < 目 次 >

1. 平成27年9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
2. 経営改善にかかる数値目標の実績	4
(1) コア業務純益	4
(2) 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) 収益力の強化	6
(2) 経営の効率化	15
① 従業員の戦力化	15
② ローコスト体制の構築	17
③ 経営資源の効率的配置	19
(3) 資産の健全化	20
① 不良資産の改善	20
② 信用コストの抑制	22
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	24
(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	24
(2) リスク管理の体制強化のための方策	24
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	27
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	28
(5) 情報開示の充実のための方策	28
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を 行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	30
(1) 主として業務を行っている地域における経済活性化に資する方策	30
(2) 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	35
6. 剰余金の処分の方針	37
(1) 配当についての方針	37
(2) 役員に対する報酬および賞与についての方針	37
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	38
(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動	38
(2) 経営の透明性確保	38
(3) 内部監査態勢の強化	38
(4) 各種のリスク管理の状況および今後の方針等	39

## 1. 平成27年9月期決算の概要

### (1) 経営環境

平成27年度の日本経済の現況を見ますと、輸出・生産面に中国や新興国経済の減速による影響がみられるものの、企業業績の回復に伴う雇用・所得環境の改善等により、緩やかな回復基調が続いています。

一方、地域経済においては、個人消費は底堅く推移しており、観光面も回復の兆しが見られるなど、全体としては緩やかに回復しつつあるものの、先行きは不透明な状況が続いております。

このような環境のもと、当行は、「真のリレバンの実践」による「地元鹿児島県を中心とした地域経済活性化への貢献」を果たしていくために、「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、平成27年9月末の貸出金は、地元鹿児島県の中小企業・個人向けの中・小口貸出等を中心に増強を図り、前年比143億82百万円増加し、5,646億42百万円となりました。有価証券は、前年比56億15百万円減少し、994億96百万円となりました。

一方、預金は、個人預金等が順調に増加したことから、前年比234億29百万円増加し、7,084億51百万円となりました。

純資産は、その他有価証券評価益は減少したものの、利益剰余金が増加したことから、前年比17億65百万円増加し、424億36百万円となりました。

[資産・負債の推移（表1）]（単体）

（単位：百万円）

	27年9月末			27年3月末 実績	26年9月末 実績
	実績	27年3月末比	26年9月末比		
資産	762,277	6,977	22,210	755,300	740,067
うち貸出金	564,642	4,489	14,382	560,153	550,260
うち有価証券	99,496	△6,096	△5,615	105,592	105,111
負債	719,841	7,518	20,446	712,323	699,395
うち預金	708,451	7,517	23,429	700,934	685,022
うち社債・借入金	2,000	0	0	2,000	2,000
純資産	42,436	△540	1,765	42,976	40,671

## ②損益の状況

資金利益は、貸出金利息および有価証券利息配当金の増加により、前年比1億2百万円増加し、71億34百万円となりました。

業務粗利益は、資金利益および役務取引等利益の増加により、前年比1億27百万円増加し、72億57百万円となりました。

経費面では、物件費が減少したことなどから前年比1億48百万円減少し、49億87百万円となりました。

一般貸倒引当金繰入額については、前年は4億39百万円の戻入益を計上しましたが、今期の計上はありませんでした。

以上により、業務純益は、前年比1億65百万円減少し、22億69百万円となりました。

また、臨時損益については、不良債権処理額の減少および株式関係損益の増加等により、前年比11億39百万円増加し、6億3百万円となりました。

この結果、経常利益は、前年比9億75百万円増加し、28億73百万円となりました。また、当期純利益についても、前年比5億44百万円増加し、17億34百万円となりました。

[損益状況の推移(表2)] (単体)

(単位：百万円)

	27年9月期		27年3月期	26年9月期
	実績	26年9月期比	実績	実績
業務粗利益	7,257	127	14,648	7,130
〔コア業務粗利益〕	[ 7,268 ]	[ 175 ]	[ 14,341 ]	[ 7,093 ]
資金利益	7,134	102	14,180	7,032
役務取引等利益	130	77	155	53
その他業務利益 (うち国債等関係損益)	△6 ( △11 )	△50 ( △47 )	312 ( 307 )	44 ( 36 )
経費	4,987	△148	9,993	5,135
(うち人件費)	2,800	( 16 )	( 5,491 )	( 2,784 )
(うち物件費)	1,879	( △178 )	( 3,981 )	( 2,057 )
一般貸倒引当金繰入額	-	439	△249	△439
業務純益	2,269	△165	4,905	2,434
〔コア業務純益〕	[ 2,280 ]	[ 322 ]	[ 4,347 ]	[ 1,958 ]
臨時損益	603	1,139	△1,370	△536
(うち不良債権処理額)	84	( △502 )	( 1,449 )	( 586 )
(うち株式関係損益)	596	( 410 )	( 338 )	( 186 )
経常利益	2,873	975	3,534	1,898
特別損益	△75	△66	1,382	△9
税引前当期純利益	2,797	909	4,916	1,888
法人税、住民税及び事業税	264	207	150	57
法人税等調整額	798	158	2,189	640
当期純利益	1,734	544	2,576	1,190

平成27年9月末の金融再生法開示債権は、前年比31億25百万円減少し、348億17百万円となりました。金融再生法開示債権比率については、前年比0.73ポイント低下し、6.10%となりました。

金融再生法開示債権のうち78.01%にあたる271億62百万円については担保・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5.57%となります。

[金融再生法開示債権比率の状況 (表3)] (単体) (単位：百万円、%)

	27年9月末			27年3月末 実績	26年9月末 実績
	実績	27年3月末比	26年9月末比		
金融再生法開示債権	34,817	△2,539	△3,125	37,356	37,942
総与信	570,264	4,601	14,776	565,663	555,488
金融再生法開示債権比率	6.10	△0.50	△0.73	6.60	6.83

平成27年9月末の自己資本比率は、貸出金の増加によりリスク・アセットが増加したものの、利益の積上げにより自己資本額が増加したことから、前年比0.05ポイント上昇し、8.87%となりました。

[自己資本比率の状況 (表4)] (単体) (単位：%)

	27年9月末			27年3月末 実績	26年9月末 実績
	実績	27年3月末比	26年9月末比		
自己資本比率	8.87	0.30	0.05	8.57	8.82

## 2. 経営改善にかかる数値目標の実績

### (1) コア業務純益

平成27年9月期の貸出金の平均残高は、中小企業向け貸出および個人ローン等に積極的に取組んだことから、前年比166億8百万円増加し、5,571億35百万円となりました。しかしながら、取引先とのリレーション強化による貸出金利の適正化に取り組んでいるものの、他行との競合等により貸出金利回りが計画を0.045ポイント下回ったことから、貸出金利息は前年比では77百万円増加しましたが、計画に対しては1億97百万円下回りました。預金においては、個人預金等を中心として積極的に増加を図ったものの、利回りが計画を0.009ポイント下回ったことから、預金利息は計画を19百万円下回りました。また、有価証券利息配当金については、計画を99百万円上回ったことから、資金利益全体では計画を66百万円下回りました。

金融商品販売手数料等の増加により役務取引等収益は前年比1億56百万円増加し、役務収支において計画を37百万円上回りました。

一方、営業経費においては、経費削減へ向けた諸施策の効果が現れつつあり、物件費が計画を2億円下回るなど、営業経費全体で計画を1億38百万円下回りました。

これらにより、コア業務純益は、計画を1億6百万円上回る22億80百万円となりました。

今後も引き続き、コンサルティング機能の発揮による、信用コストを意識した適正な実行金利の確保や、消費者ローンの取組みによるポートフォリオの見直しなどにより改善を図っていきます。

[コア業務純益の計画・実績(表5)]

(単位：百万円)

	26/3期	26/9期	27/3期	27/9期				28/3期	29/3期
	実績(始期)	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画
コア業務純益	4,229	1,958	4,347	2,174	2,280	106	331	4,427	4,652

※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

※始期比は始期の水準が通期ベースであるため、27/9期実績(半期)を2倍したものと比較

### (2) 業務粗利益経費率

平成27年9月期における資金利益は前述のとおり貸出金利回りの低下を主要因として計画を66百万円下回っており、役務収支は金融商品販売手数料等の増加などにより計画を37百万円上回ったものの、業務粗利益は計画を42百万円下回る72億57百万円となりました。

機械化関連費用を除く経費は、効率化への取組みにより、計画を1億20百万円下回る42億30百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は、計画を1.32ポイント下回る58.28%となりました。

今後も引き続き、中小企業等向け貸出の増強等によって資金利益の拡大を図ることで、業務粗利益経費率の低減に努めてまいります。

[業務粗利益経費率の計画・実績(表6)]

(単位:百万円、%)

	26/3期	26/9期	27/3期	27/9期			
	実績(始期)	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比
経費(機械化関連費用除く)	8,301	4,350	8,444	4,350	4,230	△120	159
業務粗利益	14,665	7,130	14,648	7,299	7,257	△42	△151
業務粗利益経費率	56.61	61.01	57.64	59.60	58.28	△1.32	1.67

	28/3期	29/3期
	計画	計画
経費(機械化関連費用除く)	8,583	8,610
業務粗利益	14,660	15,212
業務粗利益経費率	58.55	56.60

※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

※始期比は始期の水準が通期ベースであるため、27/9期実績(半期)を2倍したものと比較

### 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) 収益力の強化

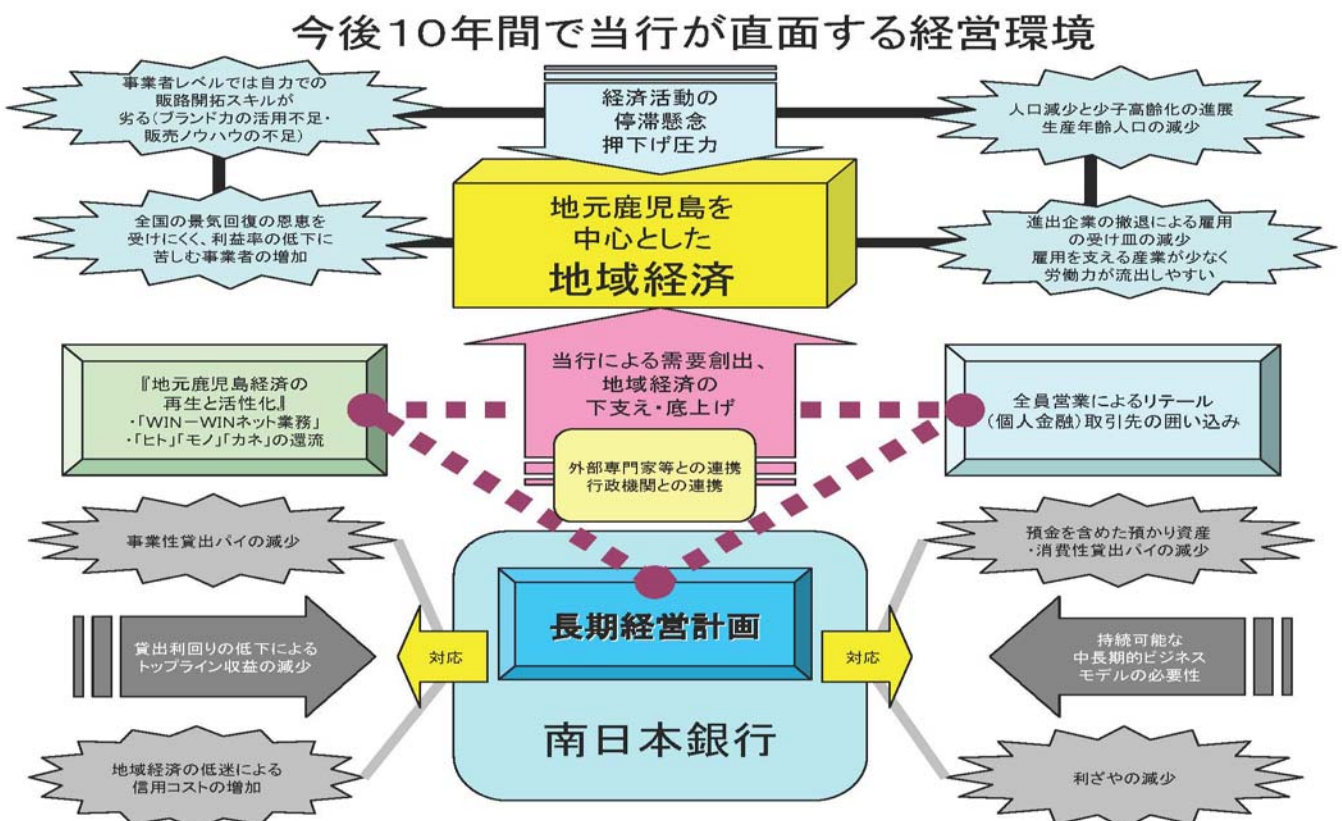
##### ① 中小企業・事業者向け戦略の進化

中長期的な人口減少や少子高齢化を踏まえ、地域金融機関には成長分野などへの資金供給や中小零細企業への経営改善支援を行うとともに、自ら目利き能力やコンサルティング機能を高めていくことが求められており、5年後、10年後を見据えた中長期の経営戦略を持った経営が求められています。地元鹿児島を中心とした地域経済は全国の景気回復の恩恵を受けにくい状況にあり、地域経済の衰退が予想されます。

そのような中、当行自らが地域の需要を創出し、地域経済を下支え・底上げする必要があると考えており、今後10年間で直面する経営環境を想定し、当行が目指すべき「10年後の姿」として「長期経営計画」を策定しております。

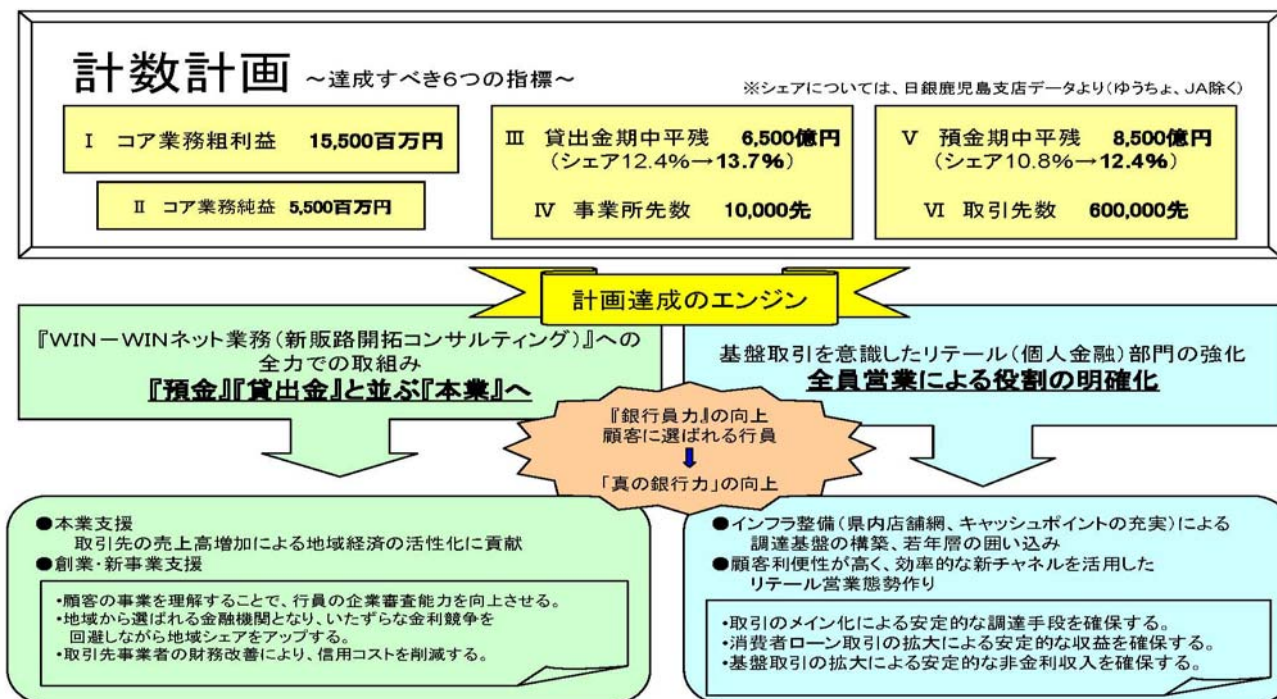
具体的には「主要計数の目標」を設定するとともに、「WIN-WINネット業務の更なる深化」、「全員営業による基盤取引を重視したリテール（個人金融）分野への取組み」等により、地域を下支えし、底上げしていくことを明確化し、今後も一貫した経営方針のもと、継続的に地域に貢献することを目的としております。

[長期経営計画 (表7、8)]





## 『目指すべき当行の10年後の姿』



2

### イ. 地方創生への取り組み

#### (イ) 地方創生推進のための体制について

全国的な人口減少や少子高齢化が予測される中、各自治体においては地域経済活性化に向けた「まち・ひと・しごと総合戦略」の策定を進めており、私ども地域金融機関には、自治体や財界との連携による総合戦略の策定支援が求められています。地域経済の活性化は当行にとっても重要な課題であると考えております。

平成27年5月に営業統括部に「地方創生戦略チーム」を設置し、地域の実態を詳細に把握している各営業店長を「地方創生推進責任者」に任命するとともに、同チーム内に子育て支援、女性の就労支援等に対処するために女性行員を参加(女性目線での提案)させています。

また、当該自治体出身の当行行員(地域アドバイザー)も交えた「地域別地方創生会議」を行内で開催しており、各自治体の歴史的背景や文化、実態経済等の情報も収集しながら、より具体的な地方創生への取り組みが行える体制としております。

なお、平成27年10月には地方創生への更なる積極的な関与に向けて組織強化を図るため、営業統括部支店支援室内に「地方創生推進グループ」を設置し専担者を配置しており、今後も本支店一体となって地方創生への取り組みを行ってまいります。

#### (ロ) 自治体との連携状況について

当行の主たる営業エリアである鹿児島県内の20自治体のうち、12自治体に有

識者メンバーとして参加し、各自治体に対し、創生総合戦略の基本目標である「地域における安定した雇用創出」「地方への新しい人の流れを作る」等の実現に向けた各種施策の提言や支援を行っております。

また、「空家対策事業に関わる業務連携協定」を現在10自治体と締結し、移住者向けローン等の商品を提供しています。

#### (ハ) WIN-WIN ネット業務を活かした地方創生への取組み

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、現在「本業」として取組んでいる「WIN-WIN ネット業務」(後述)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。

#### ロ. 「リレバンモデル」の概要について

第三次経営強化計画においては、第二次経営強化計画で取組んできた「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への取組みをより深化させ、中小企業・事業者向け戦略(以下、「リレバンモデル」という。)を確立してまいります。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繋げてまいります。

本経営強化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業種を中心として実施しております。

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つの業種を中心としています。

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増加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。)を展開しております。

この業務により、支援対象先においては「売上高の増加による営業利益の改善」が図られ、当行においては「売上高改善支援の対価を業務委託手数料としていただく」とともに、「本業務に伴って派生する貸出の増加」や「過度な金利競合からの脱却」などの効果が期待される、いわゆる「WIN-WIN」の関係を構築していくことを目指しております。

また、本業務により中小零細企業の売上高改善支援に取り組むことで、地元での雇用機会の拡大や地域の人口減少抑制に繋がると考えており、厳しい地域経済の

下支え・底上げに資するものと考えております。

本リレバンモデルはお取引先の本業支援を行うという難易度の高い取組みであります。本来地域金融機関が果たすべきコンサルティング機能を更に高めることで、地域の皆様からご理解いただけるに十分なビジネスモデルであり、組織的な業務構築を目指してまいります。

本リレバンモデルは、売上高の増加により当地域の中小企業の経営改善が面的に広がることで地域経済活性化に資する取組みですが、前述のとおり、支援対象となる事業先との「WIN-WIN」の関係構築による取引先数を伴った貸出の増強や過度な金利競争からの回避など、当行の「経営力の強化」に繋がる業務であると考えております。

併せて、本業務により、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・的確に行ったりする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。また、地方創生や事業性評価に基づく融資の観点からも、地域経済の活性化に繋がる取組みであると考えており、地域金融機関としての「究極のビジネスモデル」であると考えています。

## ハ. WIN-WIN ネット業務の取組み状況について

### (イ) 取組み状況

WIN-WIN ネット業務は、平成23年度上期に態勢整備およびインフラ構築としてデータベースシステム開発に着手し、「契約書類」やコンプライアンスの徹底等、本業務の遂行に必要な諸策を記載した「業務マニュアル」を制定しました。上記のような態勢整備を踏まえ、平成23年10月からお取引先への本業務の主旨説明および業務委託契約締結活動を開始いたしました。

その後、本業務を円滑・適切に取組めるよう、平成24年3月に営業統括部支店支援室内に「WIN-WIN ネット推進グループ」を新設し、同グループが中心となって、営業店を全面的にサポートするとともに、従来の銀行業務同様、実績や計数管理を行うための業績評価・運営態勢づくりを進めました。

加えて、同業務に必要なインフラを整備するため、収集した商流情報のデータベース化をはじめ、一元的に案件進捗や計数を管理できるシステムを構築し、平成25年度下期より稼働させました。

一方、同業務に取組む上で必要な行員のスキル向上については、外部コンサルタントによるセミナーや各種研修時における説明会を実施しました。自主勉強会「なんぎん維新塾」は現在も定期的に開催しており、業界特性等の理解に努めて

おります。

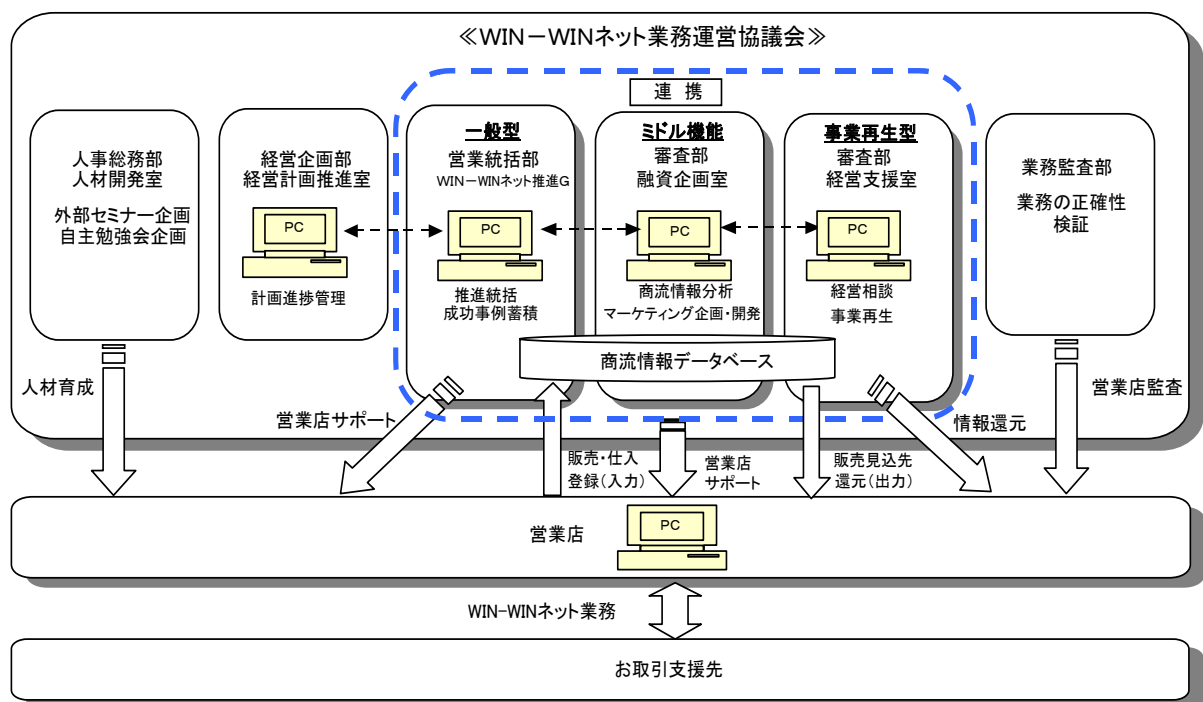
また、本業務の主な担い手である渉外行員における本業務以外の負担については、「営業店事務の本部集中化」（後述）等により軽減を図っております。

#### （ロ）変更・見直し

平成23年10月の業務開始後、3年にわたりWIN-WINネット業務に取り組んだ結果を踏まえ、平成26年10月にビジネスモデルの一部変更を実施しており、新「業務マニュアル」の制定やデータベースシステムの再構築も実施しました。大きな変更点としては、取引先の年商に応じた目標売上高と業種に応じた手数料率をベースに契約見込先と協議し、納得の上で「新販路開拓コンサルティング（WIN-WINネット業務）業務委託契約書」を締結することとしました。また、半期（6ヵ月）毎に締切日を設定し、目標売上高をクリアした契約先から手数料をいただくスキームに変更しました。加えて、「事業再生型のWIN-WINネット業務（後述）」にも取り組んでおり、更なる支援に努めてまいります。

平成27年10月には、WIN-WINネット業務を更に拡大・発展させるため、同業務のミドル（企画・開発）機能強化とともに、事業性評価に基づく貸出の全行的な定着を図るため、審査部融資企画グループと同資産査定グループを包含し、新たに「融資企画室」を設置しました。同室では、これまで蓄積された商流情報等を活用し、効率的かつ精度の高い販売見込先の抽出・選定を行なえるよう取組みを進めております。今後も、契約締結先の新販路開拓支援によるコンサルティング機能の発揮に努めてまいります。

[WIN-WINネット業務の実施態勢（表9）]



## (ハ) 実績

こうした取組みの結果、平成27年9月末でビジネスモデル変更前の契約も含め、1,444先と業務委託契約を締結中であり、累計189先(うち事業再生型の目標達成先9先)の売上高改善目標を達成し、累計約30百万円の成功報酬手数料をいただいております。契約締結先においては、未契約先と比べ、融資取引の拡大などの取引深耕も図られており、過度な金利競争からの回避においても効果があると認識しております。

[WIN-WINネット業務の実績推移(表10)]

(単位：先、百万円)

	項目	平成25年9月	平成26年3月	平成26年9月	平成27年3月	平成27年9月
契約	業務委託契約締結先	1,332	1,504	1,524	1,621	1,444
成約	売上高改善実績累計	307	474	974	1,759	2,412
	売上改善した契約先数累計	136	157	233	294	379
	委託手数料を獲得した累計先数	11	21	37	111	189
	成約委託手数料額累計	4.2	7.0	12.9	23.3	29.9

※平成27年9月の契約締結先数の減少は、前ビジネスモデルによる契約終了を加味。

## 二. 中小企業・事業者向け貸出の増強

他行競合により貸出金利が低下傾向の中、採算性とリスクを意識した取組みが重要であると認識しております。こうした環境下において当行は貸出先数の増加を伴う形での「中小企業・事業者向け貸出」の増加に努めております。WIN-WINネット業務により事業性評価を定着させることで「中小企業・事業者向け貸出」増加への相乗効果を期待しております。

平成27年9月末現在において、事業所貸出先数は前年比322先増加し、8,003先となっており、今後もお取引先事業者の支援に加えて、地域経済発展に繋がる成長産業向け貸出にも注力することで資金需要の創出に努めてまいります。

## ホ. 海外取引・海外進出に向けたコンサルティング機能強化への取組み

鹿児島県は農水産物の生産基地で、地理的にも東南アジアに近い環境にありますが、他地域に比べ海外取引・海外進出を行なっている企業の割合は低い状況です。今後、TPPを機に企業の海外展開の促進が予想される中で、海外との取引拡大は当地域にとって重要であると考えており、当行においては営業統括部内に専担者を配置し、外部専門機関との連携(日本通運㈱、損害保険ジャパン日本興亜㈱)による情報提供やジェトロ・鹿児島県貿易協会との情報交換による海外進出支援へのアドバイスを行う態勢を構築しております。

## へ. 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、平成27年3月末現在、預金シェアは6.7%(平成26年3月末比+0.1ポイント)、貸

出金シェアは11.1%（平成26年3月末比△0.1ポイント）となっています。

事業所貸出先数は、平成27年9月末現在8,003先となり、平成27年3月末比で217先増加しました。平成25年9月期以降、増加基調が続いており、今後も、WIN-WINネット業務および経営支援活動を絡めた資金需要創出に努めることで、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。

〔鹿児島県内預貸金シェアの推移（表11）〕

（単位：％、億円）

	20/3 末 実績	21/3 末 実績	22/3 末 実績	23/3 末 実績	24/3 末 実績	25/3 末 実績	26/3 末 実績	27/3 末 実績
当行貸出金シェア	10.5	10.6	10.9	11.0	11.2	11.1	11.2	11.1
県内貸出残高	38,082	38,867	39,344	39,682	39,677	40,897	42,104	43,880
当行預金シェア	6.2	6.1	6.3	6.4	6.4	6.5	6.6	6.7
県内預金残高	81,231	80,424	82,813	83,823	85,255	86,278	88,085	89,745

（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12）〕

（単位：先）

	21/3 末 実績	22/3 末 実績	23/3 末 実績	24/3 末 実績	25/3 末 実績	26/3 末 実績	27/3 末 実績	27/9 末 実績
事業所貸出先数	8,067	7,991	7,819	7,532	7,362	7,580	7,786	8,003
うち鹿児島県内	6,884	6,845	6,693	6,460	6,367	6,624	6,860	7,056
うち鹿児島県外	1,183	1,146	1,126	1,072	995	956	926	947

## ト. 収益管理態勢強化による収益力向上への取組みについて

当行では平成22年4月より収益管理システムを導入し、管理会計を活用した収益管理態勢の構築を進めてきました。このことにより部店別・業種別・格付別などの多様なセグメント分析による、収益力向上を踏まえた業務推進が可能となりましたが、更なる収益力向上を図るため、現在、収益管理システムの更改作業を進めています。

また、平成25年9月からは、お取引先毎の総合的な採算性把握と検討を目的とし、「顧客総合採算検討表」を策定しました。本検討表は与信審査時において活用し、管理会計による総合的な見地からの採算性検討を行っております。

## ②リテール部門の強化

### イ. 基本方針

#### （イ）高齢化進展への対応

当行では、従来から年金振込指定口座の獲得を預金吸収基盤強化策として捉えており、年金振込口座獲得推進を行っております。平成27年9月末現在の年金振込件数は37,460件（前年比341件増加、平成23年3月末比2,944件増加）となりました。また、年金振込先の預金残高においても平成27年9月末現在で1,503億円、個人預金全体に占める割合は30.6%と高い水準となっております。

高齢者のお客様に対しては「対人によるきめ細かいサービス」が重要であり、引き続き、窓口行員や渉外行員によるフェイス・トゥー・フェイスでの対応を行ってまいります。

#### (ロ) 若年層顧客の取り込み

少子高齢化の影響により若年層の減少が予想されることから、中長期的には給与振込・住宅ローン利用者等の減少が予想されます。

若年顧客層は高齢者層とは異なり、非対面かつ「いつでもどこでも利用できる」利便性を重視する傾向があることから、非対面チャネルの強化とATM網の充実を図っております。平成26年4月には、セブン銀行とのATM利用提携により当行キャッシュカードが全国のセブン-イレブン等にて「ほぼ24時間」利用可能としております。また、平成25年度には、交通系ICカードと提携した一体型カード「WAZZE JQ SUGOCA」を発売し、若年層を中心に販売促進しております。今後はミナミネット支店を活用した商品開発等も検討してまいります。

#### ロ. 預り資産を含む顧客囲い込み

##### (イ) 預かり資産

非金利収入増加策のひとつとして取組んでいる金融商品販売については、平成27年9月末残高ベースで、投資信託が201億円（前年比14億円増加）、個人分野の保険が541億円（前年比87億円増加）、国債が34億円（前年比28億円減少）となり、合計で776億円（前年比73億円増加）となりました。

「なんぎん個人相談プラザ」に駐在する専門スタッフが、お客様への訪問や電話相談による資産運用相談サービスを展開しており、接点拡大とサービスの充実に努めています。

##### (ロ) 個人預金の受入れ強化

個人預金の残高は、平成27年9月末現在4,919億円となり、前年比168億円の増加となりました。

個人預金増強策としては、年金振込や給与振込の増強運動に加えて、キャンペーン商品として「春よこい定期預金」、「夏の思い出定期預金」等の企画商品を販売しました。

今後もお客様の多様なニーズにマッチした商品、喜ばれるサービスをタイムリーに提供していくことで、安定した調達基盤の構築に努めてまいります。

[個人預金残高実績 (表 13)] (国内)

(単位：百万円)

	24/9 期 実績	25/3 期 実績	25/9 期 実績	26/3 期 実績	26/9 期 実績	27/3 期 実績	27/9 期 実績	平成24年 9 月末比
個人預金残高	452,748	457,660	461,403	469,734	475,112	490,085	491,904	39,156
内流動性残高	118,828	120,238	121,081	123,510	126,967	132,294	133,496	14,668
内定期性残高	333,919	337,422	340,321	346,224	348,145	357,791	358,407	24,488

## ハ. 生涯取引推進による顧客囲い込み

### (イ) 就職時 (給与振込口座獲得)

若年層を中心に生涯取引口座となりうる給与振込口座獲得に注力しており、給与振込件数は平成 27 年 9 月末現在 36,883 件 (前年比 951 件増加) となりました。給与振込口座の増加策として、平成 25 年度に交通系 IC カードと提携した一体型カード「WAZZE JQ SUGOCA」を発売し、平成 26 年 4 月にはセブン銀行との ATM 利用提携により、機能性や利便性の拡充を図りました。また、将来の給与振込口座の増加を目的として、「新生活応援キャンペーン」を実施しました。

[給与振込先数の推移 (表 14)]

(単位：先)

	24/9 末 実績	25/3 末 実績	25/9 末 実績	26/3 末 実績	26/9 末 実績	27/3 末 実績	27/9 末 実績	前年比
給与振込先数	34,404	34,948	35,490	35,574	35,932	36,359	36,883	951

### (ロ) 住宅取得時 (住宅ローンの推進)

平成 20 年 5 月にオープンした「住宅ローンセンター」は休日も営業 (年末・年初・祝祭日を除く) しており、住宅購入希望者や住宅販売業者からのニーズに対しタイムリーに対応しております。こうした中、平成 27 年 9 月末の住宅ローン残高は前年比 18 億円増加し、1,019 億円となりました。また、長期間にわたり固定金利を望まれるお客様に対しては、「フラット 35」のご案内を行うなど、お客様のライフプランに応じた資金供給を行っております。

アパートローンの残高については、平成 27 年 9 月末で前年比 24 億円減少し 531 億円となりました。

[住宅向け貸出の実績 (表 15)]

(単位：百万円)

	24/9 期 実績	25/3 期 実績	25/9 期 実績	26/3 期 実績	26/9 期 実績	27/3 期 実績	27/9 期 実績	前年比
住宅ローン	97,991	98,858	98,799	100,062	100,081	102,016	101,967	1,886
アパートローン	55,544	55,661	55,436	55,626	55,561	55,165	53,110	△2,451
合計	153,535	154,519	154,235	155,688	155,642	157,182	155,077	△565



## (ハ) 消費財・サービス購入時、子育て時

平成23年4月に開設した「ミナミネット支店」においてインターネット上で消費者ローンの24時間受付を可能としたことで、受付チャネルが拡大しております。併せて専用商品を開発したことで、受付件数は大幅に増加しております。これらにより、平成27年9月末現在の消費者ローン残高は前年比48億円増加し、299億円となりました。

## (二) 退職後の老後生活再設計時

退職時は、退職金の運用や住宅ローンの返済、保険の見直しなど、老後生活の再設計を行う機会となることから、各種資産運用のアドバイスを行うことで、当行での取引拡大に努めております。具体的には、退職者向け定期預金である「一期一得定期預金（退職金プラン）」を発売し、退職金をお預かりしている期間中に様々な資産運用提案を行い、取引拡大に努めております。

## (2) 経営の効率化

### ① 従業員の戦力化

平成27年9月末の従業員数は前年比16名増加し、933名となりました。

今後も営業店事務の本部集中化と新規採用数の増加により営業力強化を進める方針です。

〔従業員数の推移（表16）〕

（単位：人）

	22/3 実績	23/3 実績	24/3 実績	25/3 実績	26/3 実績	26/9 実績	27/3 実績	27/9 実績	前年比
期末従業員数	963	927	916	913	892	917	896	933	16
行員	744	713	673	644	619	642	621	659	17
嘱託・パート	219	214	243	269	273	275	275	274	△1

〔従業員数の内訳（表17）〕

（単位：人）

	22/3 実績	23/3 実績	24/3 実績	25/3 実績	26/3 実績	26/9 実績	27/3 実績	27/9 実績	前年比
期末行員数	744	713	673	644	619	642	621	659	17
(うち本部)	139	140	143	139	124	129	127	126	△3
(うち営業店)	605	573	530	505	495	513	494	533	20
従業員(行員+臨時)	963	927	916	913	892	917	896	933	16
(うち本部)	232	230	244	240	230	234	237	238	4
(うち営業店)	731	697	672	673	662	683	659	695	12

## イ. 「女性」の活躍促進

育児休暇の積極的取得を進めたこと等により、平成26年7月に「くるみんマー

ク」を取得しました。また、平成27年5月には女性の働きやすい環境構築に努め、育児を行う職員の仕事と家庭の両立をサポートする目的で当行の制度をまとめたサポートブックを全行員に配布しました。これからも女性の力を積極的に活用するために、働き易い職場環境の整備に努めるとともに、能力開発の促進により役席・管理職への積極的な登用と女性渉外（MP：マネープランナー）の更なる活用を図ってまいります。

## ロ. 出向先の拡大によるリレーション強化・戦力化

平成27年9月末の出向者は当行から出向先への転籍や出向先での定年退職などにより、前期から8名減少し、24名となりました。うち当行グループ会社以外への出向者は10名となっております。今後も本支店の人員構成の適正化を図り、当行と地元企業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による地域貢献を目的として、当行グループ会社以外の出向先の拡大を図ってまいります。

[出向者数 (表18)]

(単位：人)

	23/3末	24/3末	25/3末	26/3末	27/3末	27/9末	前期比
出向者数	41	43	45	43	32	24	△8
うち当行グループ以外	18	21	24	23	20	10	△10
転籍者数 (期間実績)	4	3	2	5	2	8	6

## ハ. 従業者の多能化による戦力化

営業店の窓口業務の嘱託・パート化の定着化が図られており、女性行員をMPとして配置（平成27年9月末現在26名）していることに加え、内勤とのジョブローテーションも行っていることから、営業経験のある女性行員は着実に増加しており、店舗内外での営業力強化に向けた多能化を積極的に進めております。

また、点在していた事務統括部門を南日本銀行第2ビルに集約することで、業務効率化と行職員の互換性向上につながっており、本部職員を多様な業務や営業部門への配置転換を行っております。

渉外行員や内務行員においては、WIN-WINネット業務を中心とした事業者へのコンサルティング業務や基盤取引拡大・資産運用相談を中心としたリテール部門など役割の明確化を図り、引き続き、全員営業態勢の強化に努めてまいります。

## ニ. スキル向上による戦力化

職員の年齢構成において、入行5年以内の若年行員やパート行員の割合が増加しており、この対応として、各業務分野に関する基本業務や専門知識の習得に向けた研修カリキュラムの整備によって、教育体制の強化を図っております。

具体的には、従来の階層研修だけでなく、業務目的に即した指名研修や応募者

研修を増加させております。また、各種トレーニー研修については、対象階層を引き下げ、受入れ人数や実施業務を増加させ、不得手な業務を本部各部にて集中して教育する体制としております。

自己啓発においては、検定試験、通信教育を効果的に織り交ぜ、各行員に必要な知識を取得できる体制を構築し、自ら学ぶ風土の醸成を目指しております。

また、第三次経営強化計画において新たな段階に入った「WIN-WINネット業務」については、全行員の理解が重要と考えており、各階層別研修における必須のカリキュラムとして取り入れ、業務の内容や成功事例の共有を図っております。

自ら学ぶ風土の定着を目的として、平成24年2月には「なんぎん維新塾」を発足しました。『なんぎん維新塾』とは行員が、当行お取引先のことをより深く学び、本業支援などに支店全員で取り組むため、自発的に支店毎に勉強会を行う制度です。本支店の一体化を目的として、本部による運営支援、本部行員の勉強会同席も行っております。今後は、「事業性評価」にかかる能力向上や「WIN-WINネット業務」を全行員・全階層に浸透すべく能力向上に向けて、内容の見直しを図り、営業店と連携し行員のスキル向上を図ってまいります。

## ②ローコスト態勢の構築

### イ. 人件費について

人件費については、退職給付費用および臨時雇用費が計画を下回りましたが、初任給引上げおよび人事制度の改定等により給与が計画を上回ったため、全体では計画を27百万円上回りました。

[人件費の計画・実績(表19)]

(単位：百万円、%)

	23/3	24/3	25/3	26/3	26/9	27/3	27/9		
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比
人件費	5,813	5,608	5,627	5,481	2,784	5,491	2,773	2,800	27
給与	3,432	3,341	3,258	3,154	1,622	3,188	1,603	1,708	105
賞与	818	801	763	750	393	767	380	363	△17
退職給付費用	489	345	349	311	157	313	169	123	△46
その他	1,073	1,119	1,256	1,264	610	1,221	621	605	△16
人件費OHR	40.74	39.31	40.33	38.79	39.24	38.29	37.99	38.52	0.53

※人件費OHR＝人件費/コア業務粗利益

※退職給付費用には勤務費用、利息費用、期待運用収益を合算したものを記載しております。

### ロ. 物件費の節減

物件費については、経費執行の選択と集中を目指しており、サブシステム等の機械化関連投資を行い、また、お客様の利便性向上に向けた投資として、笠之原支店の移転リニューアルへの着手等を行いました。本部機能強化・集中に向けた

投資として本部内における業務集中化や更なる効率化のため南日本銀行第2ビルへシステム部門の移転等も行いました。

消耗品費、給水光熱費（LED照明化）、通信費等、全ての費目について必要性や費用対効果を検討し見直した結果、平成27年9月期は計画を2億円下回りました。

従来より、支出の妥当性・必要性の検証強化等に取り組んでおり、継続的な経費（通信費、印刷費等）の見直しや、ムダの排除、営業店の経費事務の本部集中化等の効率化への取組みにより、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・実績 (表20)]

(単位：百万円)

	26/3期	26/9期	27/3期	27/9期			28/3期	29/3期
	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	計画	計画
物件費	3,977	2,057	3,981	2,079	1,879	△200	4,063	4,078

## ハ. 事務管理態勢の効率化

### (イ) 営業店内務行員の戦力化

平成23年2月の「営業店事務の抜本的改革」において、全員営業態勢のもと「営業店事務の本部集中化」と「各種事務規程の簡素化」に取り組んでまいりました。営業店窓口の嘱託・パート化を進め、内務行員をMP（マネープランナー）に配置転換しており、営業戦力の強化を進めております。MPを経験後、内務行員や役席に任命するなど、ジョブローテーションも実施しており、行員のスキルアップに繋がっております（平成27年9月末現在のMP人員数26名）。

### (ロ) 「事務センター」の機能強化による営業店事務の本部集中化の促進

平成23年7月から「文書統合管理システム」を導入し、「事務統括部事務集中2グループ」において、住所変更届を含む諸届、相続事務、雑益支払事務、キャッシュカード異常取引連絡（顧客宛電話連絡）、融資オペレーションの一部（代位弁済、条件変更、ローン実行等）、債権証書の本部集中、起算日訂正オペレーション、名寄せデータ整備作業、残高証明書（包括用）の発行・発送と手数料引落とし、収納事務の一部等の営業店事務を本部集中化しております。事務規定・事務フローの見直し・整備を随時実施しており、営業店・本部集中部署の更なるリスク軽減と効率化の促進を図っていきます。

### (ハ) 事務量の削減（行員処理から顧客処理へのシフト）

営業店の事務量削減のため出納事務の機械化（オープン出納機、現金バス等）とATM多機能化（通帳繰越、硬貨入出金）に取り組んでおります。

出納事務の機械化については、平成23年度から事務量の多い店舗へ段階的に

導入を進めた結果、平成27年9月末現在で、オープン出納機は27ヶ店、現金バスは15ヶ店の設置となりました。

また、ATMの多機能化については、平成25年4月から順次機能搭載を進め、硬貨入出金機能は必要な店舗に全て導入しました。また、通帳繰越機能については、平成27年9月末までに全店に導入しました。

事務の削減としては、相続事務の簡素化およびATM関連業務の軽減を実施するとともに、事務リスクの高低を考慮し、営業店事務の効率化を図りました。今後も更なる事務の効率化に努めてまいります。

平成24年5月に新築移転した種子島支店においては、当行初の試みとして、金庫レス（オープン出納機、現金バス、壁面式重要物管理庫を代替設置）を採用しました。その後、西谷山出張所、上川内出張所、伊集院支店、西田支店でも採用しております。今後もオペレーショナルリスクの適切な管理と、営業店事務の削減・効率化を両立させていく方針であります。

### ③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

当行は経営資源の効率的配置を目指しており、随時、本部機構の見直しを図っております。

##### (イ) コンプライアンス統括室の設置

昨今におけるコンプライアンス重視の流れの中で、個人情報保護や事故・トラブル対応などに加え、反社会的勢力への対応など、コンプライアンス部門が担うべき業務は拡大しております。これらを受け、平成26年6月、当行のコンプライアンスを取り巻く諸問題に対し組織的かつ機動的に対処し、更なる深度ある取組みを行う統括部署として「コンプライアンス統括室」を設置しています。

##### (ロ) 融資企画室の設置

平成27年10月には、WIN-WINネット業務を更に拡大・発展させるため、同業務のミドル（企画・開発）機能強化とともに、事業性評価に基づく貸出の全行的な定着を図るため、審査部融資企画グループと同資産査定グループを包含し、新たに「融資企画室」を設置しました。これによって、WIN-WINネット業務を含め、事業性評価に基づく融資審査の高度化を進めていきます。

##### (ハ) 地方創生推進グループの設置

国が目指す「まち・ひと・しごと総合戦略」への積極的な関与のため、平成27年5月に営業統括部に「地方創生戦略チーム」を組成しておりましたが、責任の明確化を図るため、平成27年10月より地方創生の専担部署として、同部支店支援室内に「地方創生推進グループ」を設置しています。

#### ロ. 店舗戦略の明確化

経営資源の効率的配置を目的として、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しております。平成25年4月に西谷山出張所、平成26年2月に上川内出張所を新店舗としてオープンし、9月には城西支店と宮田通支店を統合し、中核店舗として西田支店をオープンしております。現在では鹿児島市内4地区・鹿児島市外1地区にて店舗エリア制を採用しております。今後も店舗戦略の明確化と経営資源の効率化を目的として鹿児島市内を中心とした店舗の再配置を検討していく方針です。

更なるお客様利便性の向上に向け、平成23年4月にミナミネット支店を設置、平成24年5月に種子島支店、平成26年4月には伊集院支店の移転・リニューアルを実施しております。また、平成28年3月には笠之原支店を移転・リニューアルオープンする予定であり、今後も顧客層や地域の特性に合わせ、特色ある店舗づくりを行なっていきます。

A T M戦略については、コンビニ店舗内や商業施設などへの出店を進めており、既存A T Mの利用状況や配置状況も総合的に検討した上で、スクラップアンドビルドを行っております。また、各地域における主要拠点を中心に営業時間・土日祝日営業の拡大も行っており、コンビニA T Mとの提携とあわせて、今後もお客様の利便性の向上に努めていく方針です。

#### ハ. 設備（システム）投資にかかる採算管理の厳格化

行内における新規・更新設備投資については、「設備（システム）投資計画検討会」において必要性・妥当性について多面的かつ組織的に検討しております。その中で、口座振替管理システムの更改については、S B K加盟行への共同化案件として提案し、平成25年10月より、まずは3行(当行、豊和銀行、佐賀共栄銀行)で共同化がスタートしました（現在、福岡中央銀行も参加し4行）。これ以外の業務についてもS B K加盟6行の共同化によるスケールメリットを活かすことができるよう、S B K「ローコスト運営拡大プロジェクト」（後述）において引き続き協議・検討を進めてまいります。

#### ニ. S B K「ローコスト運営プロジェクト」による業務の集中化・共同化

加盟6行による共同化検討案件については、相続事務集中化、反社スクリーニング、為替O C R代行発信、I B（インターネットバンキング）等にかかる登録業務、文書統合管理システムの5項目について検討しております。その中で、反社スクリーニング、I B登録業務、文書統合管理システムについては共同化によるサービスを開始しております。今後も業務の効率化とともに、システムコストの削減を進めていく方針です。

### (3) 資産の健全化

#### ①不良資産の改善

##### イ. 再生支援への取組み

##### (イ) 経営相談

お取引先の再生支援の取組みとして、審査部経営支援室が経営相談対象先に

対し、定期的に訪問する中で経営改善支援を実施しており、具体的には、個社別の課題（売上拡大、経費削減等）を把握したうえで経営指導等を行っております。加えて平成26年4月よりWIN-WINネット業務の対象先を拡大し、「事業再生型WIN-WINネット業務」として売上支援・収益改善支援を開始しております。現在、特定支援先の中から14先を選定し、27年9月末の新販路への売上実績は開始後1年半で12先に対し、2億95百万円となっております。

平成26年度下期からは、新たに経営支援室が管理する金融円滑化先の中から各店と協議の上、対象先を選定し、本支店一体となったWIN-WINネット業務による新販路開拓支援や事業再生支援等によるコンサルティング機能の発揮に取り組んでおります。平成27年度からは、金融円滑化先全先に対象を広げております。

#### **(ロ) 事業再生**

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等）との連携、経営改善支援先等に対する本業支援、人材派遣、DDS・DES等の金融支援や事業再生アドバイザーの助言等に積極的に取り組んでいます。平成27年度上期の実績は、再生支援協議会・経営改善支援センター等の外部機関との連携による再建計画書策定完了先8先、経営改善支援先等に対する本業支援実績31件、ランクアップ24先となり、計画策定先に対する資金繰り支援等も併せて行っております。

#### **(ハ) 組織面の整備**

平成26年4月から「事業再生型WIN-WINネット業務」の専担者を1名配置し、組織態勢の強化を図っております。

今後もお取引先企業との接点拡大に努め、有効なモニタリングを実施するとともに、適切な経営支援および売上支援を実施してまいります。

#### **ロ. 事業再生ファンドの活用**

外部機関のノウハウを活用して、貸付条件の変更を行ったお取引先に対する事業再生支援を集中的に行うための「事業再生専門会社」の共同設立について、平成24年6月より近隣の第二地方銀行協会加盟行である豊和銀行、宮崎太陽銀行およびコンサルティング会社等の間で検討を重ねてまいりました。

その結果、平成25年3月に当行、豊和銀行、宮崎太陽銀行とあおぞら銀行グループにおいて「九州地域活性化ファンド」の活用に関する業務提携を行いました。本ファンドの活用により、抜本的な事業再生や事業転換を必要とする地域企業の総合的な出口戦略を図っており、平成27年9月末(半期ベース)の実績は7件で、ファンド設立後の活用実績は27件となりました。上記ファンドの設立と同時に「3行合同地域再生支援委員会」を設立し、お取引先に対する事業再生支援の強化を通じて地域経済の活性化と各行の貸出資産の健全化を図るため、各行の経営

改善支援等に関する手法・知見を共有し、さらに、外部専門家や地域経済活性化支援機構（REVIC）との連携強化に取り組んでおります。

今後も上記ファンドの活用と併せ、「3行合同地域再生支援委員会」を通じたノウハウの共有や外部機関等の第三者的な視点や専門的知見を活用した事業再生支援等によるコンサルティング機能の一層の発揮に努めてまいります。

#### ハ. 個社別管理スケジュールによる計画的な債権管理の徹底

各種支援活動を検討・実施しても事業再生が困難と判断せざるを得ないお取引先については、審査部債権管理室が専担となり、営業店と連携のもとお取引先との面接を行い、個社毎に債務整理や廃業に向けた協議等を実施うえ、対応方針を定めております。

また、債権管理に関する重要な事項については「債権管理委員会」（役付取締役、審査部長等で構成）等を開催し、管理債権等の管理状況の分析に加えて管理・回収等の具体策を協議しております。

これらで協議・検討して決定した方針を具体的にスケジュール化し、進捗状況を管理することによりPDCAを実践することで、計画的な不良債権の削減に努めてまいります。

なお、バルクセール等の活用によるオフバランス化も進めており、平成27年度上期においては、16億31百万円のオフバランスを実施しました。

### ②信用コストの抑制

#### イ. 大口先管理の強化

大口与信先の信用リスク管理態勢については、「貸出合同審議会」（役付取締役、審査部長等で構成）にて、大口先の個別案件の審査を行なっているほか、「融資取組方針検討会」（役付取締役、審査部長等で構成）にて、大口先の「取組方針」「極度額」等を協議決定する体制としております。

この個社別の取組方針に基づいた対応を本支店一体となって厳格に取り組むことに加え、モニタリングの強化により、当該先への与信集中リスクの分散を図ってまいります。

#### ロ. 貸出金ポートフォリオの良質化

当行においては、「その他要注意先」からのデフォルトが太宗を占めていたこともあり、平成24年4月から信用格付において「その他要注意先」を「8格A」「8格B」の2つに区分し、要注意先の信用リスクを細かく分析するとともに、この信用リスク度合いに応じて、決裁権限、モニタリング方法等にメリハリを付けた施策に取り組んでおります。

具体的には、これまでは「その他要注意先」の一定金額部分までは支店長決裁としていましたが、平成24年8月からは「8格B」先については全て本部決裁として融資取組みの厳格化を図っております。

また、本部と営業店が融資方針を共有し、一層の与信管理強化が必要である先



として認識を共有するために「8格B先方針検討表」を作成し、営業店と本部の信用リスクの目線合わせを行なっているほか、モニタリング強化にも努めております。

加えて、この区分により収益管理上も「その他要注意先」の「8格A」と「8格B」は信用コストに明確な差があり(27年3月期で実績PDを算定し検証済)、「8格B」先に対する与信においては、経営改善によるランクアップや総合的な取引を向上させるためのインセンティブとなっており、これらの取組みに対しPDCAサイクルを徹底することで貸出金ポートフォリオの良質化が図られてきているものと考えております。

これらを踏まえて信用格付の重要性が増しており、リレーションの強化によるお取引先の実態把握が重要と考えております。このためには、お取引先に関心を持ち、「お取引先を良く知る」ことで、定性情報の蓄積を行い深度ある実態把握に基づく信用格付を実施することが重要であり、これを強化することを目的に、平成27年7月から、借り手企業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。

#### ハ. ABLの活用による取引先企業の経営実態把握の強化

ABLの活用実績は、畜産業、製造業、太陽光発電事業等を中心に堅調に推移しております。継続的なモニタリングの実施、SPCへの融資対応、債権や在庫処分の事例などから、事業の実態把握の高度化も図れていると考えております。

なお、当行は、平成26年4月に日本動産鑑定会の賛助会員になり、平成27年9月末現在、動産評価アドバイザーは5名となっております。

経営者保証ガイドラインの定着化と併せて、不動産担保・保証に必要以上に依存することなく、取引先企業の実態把握を強化し、事業性評価に基づく融資の普及に努めてまいります。

#### ニ. 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」を平成25年9月に制定しております。採算性の改善が必要な先について審査部でリストを作成し改善策を個社毎に営業店に策定させるなど、信用コストを意識させる施策に取り組んでおります。

今後も総合採算ベースの収益管理の精緻化を図ってまいります。

#### 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

前計画期間において、責任ある経営体制の確立に向けて、役員を減員し、より迅速な業務遂行がなされる体制としました。また、取締役の役割と責任をより明確にするため、任期についても2年から1年に短縮しております。

更なる経営の透明性の確保および、監督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、平成24年6月より社外取締役を導入いたしました。また、平成27年6月の株主総会後においては、社外取締役を2名（1名増員）とし、監査役については社外監査役3名（1名増員）を含む4名体制としております。

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月に設置した第三者（弁護士、大学教授、企業経営者）により構成する「経営評価委員会」を計13回（年2回）開催しており、同委員会では、当行の経営全般に関する活発な討議がなされております。主な討議内容としては、経営強化計画の実現へ向けた具体的施策に関する事項、中でも営業チャネル（店舗戦略やATM、インターネットバンキング等）や人事施策（MPの活用等）などについて討議がなされたほか、地域の現状・課題を踏まえ「WIN-WINネット業務」への取組みの重要性についての議論も行いました。委員会の場でいただいた意見・助言については、当行の施策への反映を行っております。

##### (2) リスク管理の体制強化のための方策

###### ① 統合リスク管理に関する事項

統合リスク管理は、経営体力に見合ったリスク・コントロールによる健全性の確保、リスク調整後収益に基づいた経営管理による収益性や効率性の向上を目指す体制として捉え、経営企画部リスク統括グループにおいて統合リスク管理の構築に向けて取り組んでおります。

具体的には、統合リスク量を自己資本と比較し、リスク量が経営体力の範囲内に収まっているか毎月ALM委員会でモニタリングしているほか、市場リスクについては原則四半期に1回、統合リスク全体については半期に1回ストレステストを実施することでリスク量との比較・対比を行い、経営体力に見合ったリスク量であるかについて確認しております。特に、統合リスク全体に係るストレステストについては、多様なストレスシナリオを検討したうえで実施しており、どの様なシナリオの顕現が当行のポートフォリオにおいて影響を及ぼすかについて確認しております。さらに、状況に応じて、融資上位先や特定業種のランクダウンを想定したストレステストも実施することにより、当行にとって影響度合いの高いリスクは何かを見極めるとともに、当行の自己資本や期間収益に与える影響も算出しております。

また、部門別（営業部門、市場部門、ALM部門）にリスク資本を配賦し、リスク資本配賦運営を実施しています。この資本配賦状況のモニタリングについては、各部門およびリスクカテゴリー毎にリスク資本の使用状況等を、毎月開催されるALM委員会において報告しております。

部門別の資本配賦によるリスク対比リターン評価については、目標RAR（リスク調整後収益）、RAROC（リスク調整後資本収益率）等を指標として部門別に

実績値と比較し、計画対比での要因分析、今後の課題等についてALM委員会に報告しております。

今後も、部門別のリスク・リターンの状況を可視化することで、収益性・効率性の向上に活用していきたいと考えております。

※RAR（リスク調整後収益）＝業務純利益－信用コスト（不良債権処理費用）

※RAROC＝RAR／使用リスク額平残

## ②信用リスク管理に関する事項

### イ. 信用リスク管理態勢について

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）」および「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。

また、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、本支店一体となったリスク管理強化に努めているほか、ALM委員会においても、月次で貸出金ポートフォリオの状況を確認し、リスクの分散に努めております。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うえ、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。

(イ) 貸出合同審議会においては、常務以上の取締役および審査部長を中心として、担当審査役を交え集中的な案件審査を随時実施しております。

(ロ) 融資取組方針検討会は、特定業種または特定のグループに対する与信集中度合い等、ポートフォリオの状況を管理する観点から検討を行い、その「取組方針」および「与信限度額」を協議決定することを目的としております。

### ロ. 信用リスク計量化システムを活用した採算性の把握について

平成21年11月に導入した「信用リスク計量化システム」は、格付自己査定システムとも連携しており、引き続き、システムのバージョンアップにより信用リスク計量の更なる精緻化および分析能力の向上を図ることで、与信リスクの適正なコントロールを行っております。

(イ) 信用リスク計量化データについては、ALM委員会において、ポートフォリオ全体のリスク量の把握に加え、与信額（グループ含む）上位30先や、地域別、業種別、営業店別など様々な切り口でのリスク量の報告を行っております。この中で採算性評価も実施しておりますが、ABC原価計算に基づく経費率等の更なる精緻化を図りつつ、与信限度額の設定などの実用的な運用を目指してまいります。

(ロ) 平成22年4月からスタートした収益管理システムによる管理会計制度においては、信用コスト控除後収益を部店別、個社別に算出し、各部店へ帳票を還元することで、部店単位・お取引先単位での収益性を意識した取組みを行っております。

また平成27年度の業績表彰より、信用コストの改善実績を表彰項目に加え、営業店へのインセンティブ付与を行っております。これによって営業店の信用コストに対するマインドを高めるとともに、当行全体の与信リスクを適正な水準へとコントロールしていくことを目指しております。また、プライシングガイドラインと収益管理（管理会計）を一体とした顧客別総合採算検討表を平成25年9月から活用しております。今後も更なる活用に向けて内容の見直しを図ってまいります。

### ③市場リスク管理に関する事項

市場リスクは、依然として経営に重大な影響を与えるリスクであると認識しており、引き続き、経営の関与を高めるとともに、市場リスク管理体制の強化に努めております。

イ. 有価証券の日々の市場リスク管理をポジション残高、評価損益、実現損益等で行うため、日次作成の市場リスク管理表等にてリスク統括部署および監査部門への報告を行っております。また、アラームポイントに抵触するものについても、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体制とするなど、牽制体制強化のため、リスク統括部署の関与を高めております。平成27年4月よりリスク量の計測を月次から日次とし、リスク量が当行の定める限度額を超過した場合には、速やかに経営陣に報告するとともに、その内容を精査し、状況に応じてリスク量を限度額内に収める措置をとる体制としております。

ロ. 損失限度額は、今年度収益計画にリスク量等を考慮した金額に設定しております。この限度枠管理の運用を厳格に行うため、ALM委員会（毎月実施）にポジション枠、リスク限度枠、損失限度枠の状況を報告しております。

ハ. 有価証券運用は、取引に関する運用権限の見直し等を行いながら市場リスクの抑制に努めております。

今後も日次での管理を徹底し、より安全性と流動性を重要視した運用に努めてまいります。

### ④自己資本比率向上のための方策

財務情報の健全性確保のため、自己資本比率を経営上の重要な指標として掲げ、この向上に努めております。平成26年3月期から適用となった新たな自己資本比率規制（バーゼルⅢ）を踏まえ、自己資本比率向上のため、利益剰余金を中心に自己資本を積み上げていくとともに、比率算出式の分母であるリスク資産を管理してい

くことが重要であると考えております。

平成26年度上期からリスク資産の状況を業績表彰項目に追加し、各営業店のリスク・アセットの状況や収益面の評価を行っております。これにより、各部店行員のインセンティブを働かせることで、リスクウェイトを意識した融資取組、およびリスク・アセット削減効果のある債務者預金の獲得を図り、貸出金ポートフォリオのコントロールを図っております。

### (3) 法令遵守の体制の強化のための方策

当行では、法令等遵守態勢の確立を経営の最重要課題の一つと位置づけ、年度毎に策定する「コンプライアンス・プログラム」を当行が取組むべき重点施策として、コンプライアンスの徹底に努めており、コンプライアンスの統括部署である経営企画部コンプライアンス統括室が全体をモニタリングする態勢としています。

具体的には、頭取が委員長を務めるコンプライアンス委員会を毎月開催し、コンプライアンス統括室は事務局としてコンプライアンス向上への取組みについて取り纏め、報告を行っております。また、反社会的勢力、不正利用口座、偽造・盗難キャッシュカード被害、苦情等について、その対応状況、発生原因分析および再発防止策等についても協議・検討し、意思決定の必要なものについては取締役会に報告・付議しています。

主な重点施策については、支店長研修から新入行員研修に至るまで、各種研修にコンプライアンスに関する講座を設定し、役員が講師を務めるなど経営陣自ら率先して法令等遵守態勢の強化に取り組んでいるほか、全行職員が参加する全店統一コンプライアンス勉強会を毎月開催し、喫緊の課題や改正ルールなどを、適時、勉強会のテーマとして選定しております。特に、反社会的勢力への対応については、反社会的勢力に対する基本方針に従い、反社会的勢力との関係謝絶に努めております。

各部店にコンプライアンスの責任者であるコンプライアンス担当者を配置しており、遵守に努めております。具体的には、行動規範・関係法令等に関する行職員の理解度チェック、本部への要望や質問、日常業務における法令・規程等の遵守状況や不祥事未然防止の観点からの動態チェックおよび職場内での相互牽制機能、ジョブローテーションの適切な実施等であり、コンプライアンス統括室がコンプライアンス・モニタリング実施報告書による各部店の遵守状況を点検しております。

また、苦情・相談の担当部署である営業統括部支店支援室内のお客様相談グループが、全店統一コンプライアンス勉強会にあわせて臨店指導を実施しています。

今後につきましても、内部監査部門および本部関係各部、監査役と連携し、法令等遵守態勢の更なる強化を図ってまいります。

なお、反社会的勢力との関係謝絶については、各種取引申込受付時に反社データベースとの照合を実施することで取引の未然防止を行っております。平成27年11月より、SBK 加盟行 6 行によるスクリーニングシステムの共同運用が開始されますが、これによって、各加盟行が保有する反社情報のみならず、全国ベースの情報も共有されることから、反社データベースの拡充・広域化が図られるものです。その他、反社会的勢力との取引排除に向けて「反社会的勢力との取引排除のための10ヶ条」を策定し、全

行職員が朝礼等で唱和することで、更なる認識の徹底に努めています。中間管理としては、新規顧客において反社会的勢力との取引が発生していないかを月次で事後チェックしています。併せて、外部機関（警察、暴迫センター、弁護士）に事前に相談および協力を要請し、連携して取引解消に取り組んでおります。

#### (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確保のために、弁護士、大学教授、企業経営者にて構成する「経営評価委員会」を平成21年6月に設置し、これまで計13回開催しております。同委員会では、決算の状況、経営強化計画の進捗状況、経営改善支援の取り組み状況、地元向け貸出の増強、有価証券の運用方針、当行のイメージ戦略等、様々な視点からの協議がなされ、経営戦略などに反映しております。

今後も、同委員会が、当行の経営戦略および方針に対する客観的な評価・助言を行うことで、経営に対する評価の客観性確保と牽制機能の強化に繋げてまいります。

#### (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

決算情報等は、証券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等により適時適切な開示を行っております。平成23年3月期第2四半期から決算説明資料にダイジェスト版を新たに作成し、より分かりやすい開示に努めております。また、ディスクロージャー誌やミニディスクロージャー誌を半期毎に作成し、お取引先等にも決算情報をより分かりやすく提供できるようにしております。また、WIN-WINネット業務をはじめとした地域経済活性化への取り組み状況についても開示しております。

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、様々な地域貢献活動に対して積極的に取り組んでいます。

南九州地域の農業・食材を中心とした産業振興により、地域経済の活性化に寄与するため、「鹿児島アグリ&フード金融協議会」（鹿児島県内7金融機関で構成）に参画し、販路開拓および事業展開支援に向けた各種商談会への出展支援を行っております。平成27年1月には『かごしまの逸品商談会』を地元鹿児島で開催し、当行お取引先を含め地元企業113社が参加しました。また平成27年9月には、上記協議会主催の『南の逸品商談会』が東京にて開催され、当行お取引先を含め地元企業76社が参加するなど南九州地域の「食」を中心とした地域経済の活性化に努めております。

「食」以外においても、当行主催の「なんぎんビジネスセミナー接遇・マナー研修」（参加者数115名）を平成27年4月に開催しております。ご参加いただいたお取引先の従業員の方々からは「挨拶・姿勢・名刺交換・電話応対等、非常に勉強にな

った」と好評をいただいております。

また、当行は平成18年度からお取引先企業への経営支援策の一つとして、鹿児島大学の技術移転機関である(株)鹿児島TLOと連携し、お取引先企業の経営相談に取り組む「技術相談会」を開催しております。

文化活動の支援としては、地元新聞社主催美術展の海外派遣美術留学生への支援や地元交響楽団への支援等を行ったほか、ボランティア活動としては、鹿児島市内を流れる甲突川の一斉清掃活動や天文館地区活性化を目指す「We Love 天文館」協議会主催の活動などに役職員が多数参加しました。

こうした活動状況は、ディスクロージャー誌等で開示しており、今後も引き続き、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。

### ③株主への取組み（IR含む）

当行株式への投資魅力を高め、より多くの方に中長期的に当行株式を保有していただくことを目的として平成23年3月より「株主優遇定期預金」の取扱いを開始しております。また、従来より作成しているミニディスクロージャー誌を活用した株主募集ツールを作製し、当行への理解をより深めていただくように努めております。

今後も引き続き、本部・営業店のお客様会等の充実やCSR活動の活発化、清掃活動等の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高めてまいります。

5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

(1) 主として業務を行っている地域における経済活性化に資する方策

① 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

[経営改善の取組み(表21)]

(単位：先、%)

	26/3期 実績(始期)	27/3期 実績	27/9期				28/3期 計画	29/3期 計画
			計画	実績	計画比	始期比		
創業・新事業	89	120	90	139	49	50	90	90
経営相談	57	92	62	68	6	11	63	65
事業再生	25	67	26	63	37	38	26	27
事業承継	4	5	2	2	0	△2	2	2
担保・保証	83	159	90	92	2	9	90	90
合計	258	443	270	364	94	106	271	274
取引先総数	8,753	9,292	8,820	9,645	825	892	8,840	8,880
比率	2.94	4.76	3.06	3.77	0.71	0.83	3.06	3.08

※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を除く）は、第二次経営強化計画と同様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）
- (3) 政府系金融機関と協調して投融資を行なった件数（投融資実行件数）

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締結件数等）
- (4) 産業支援センター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、地域経済活性化支援機構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) 当行から支援目的で人材派遣した先数
- (5) 債務超過企業等に対する金融支援（DDS、DESなどの資本性ローン）

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) シンジケート・ローン、コミットメントライン、財務制限条項（コベナンツ）を活用した融資商品の実行件数
- (3) ABLの取扱件数（融資実行件数）
- (4) 私募債・PFIの取組み件数（融資等実行件数）



当行は中小規模事業者の経営改善支援に取り組んだ結果、平成27年9月期における経営改善支援等取組み先数は、計画を94件上回る364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0.71ポイント上回る3.77%となりました。

創業・新事業支援については、創業促進補助金の申請支援等を中心に取組み、計画を49件上回る139件の実績となりました。経営相談については、WIN-WINネット業務の取組みにより、有料のビジネスマッチングが引き続き活発だったことなどから、計画を6件上回る68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や中小企業再生支援協議会との連携等により、計画を37件上回る63件の実績となりました。事業承継については、事業譲渡を行うための資金供給や事業売却の支援等を行い、計画通り2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、「南風（はえ）育ち」およびABL等に取り組む、計画を2件上回る92件の実績となりました。

今後とも、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。

## ②地域における経済活性化に資する方策

### イ. 新販路開拓コンサルティング（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、これまでも地元金融機関と連携した商談会や相談会等を活用した様々な販路開拓支援を行ってまいりましたが、今までの取組みが側面的支援であったという反省の下、第二次経営強化計画から「WIN-WINネット業務」への取組みを中心施策に掲げ、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、お取引先企業の事業運営改善に責任を持った支援活動を行ってまいりました。第三次経営強化計画においては、本業務を更に深化させ、地域経済活性化に取り組んでまいります。

平成27年9月末の契約締結先1,444先に対する売上高支援累計実績は379先の2,412百万円（売上金入金ベース）を計上しています。

その内、当行が成果報酬として委託手数料をいただける条件となっている「売上高改善目標」については、平成27年度上期までに累計189先が目標を達成しております。また、この379先については、下記事例のように売上高の増加による事業改善を図るなど、地域経済活性化に寄与する取組みの成果が現れていると考えております。本業務は「成功報酬型」の手数料徴収スキームであり、当行の収益貢献には遅効性がありますが、既契約先への売上高改善実績を面的に増やすとともに、新規契約の締結を進め、コンプライアンスに留意しながら支援活動を継続していきたいと考えております。

平成24年度上期からは金融円滑化対応先との契約締結を開始しているほか、平成26年10月からは事業再生型の契約締結も行っております。今後も契約先の新販路開拓支援活動を行うことで、当行取引先の経営改善に努めてまいります。

## 【事例】

### i. 【業況把握をきっかけに売上高が増加した事例】

水産加工品の製造・販売を行なっているA社は、これまで商談会等に多数参加して、売上拡大を図りましたが思うように進展せず、資金繰りが悪化し業況が厳しくなっていました。そこで、当行B支店は、A社の売上改善策を検討する中で、商品在庫が少ないことに気づき、ヒアリングを行なったところ、仕入先からの仕入条件等が厳しくなっていることが判明しました。

そこで、当行B支店と取引しているC漁協に対し、A社への原材料供給と、加工した商品をC漁協の関係先に納入（紹介）することを提案しました。

その結果、A社はもともと商品力があつたことから、C漁協の関係先への納入も決まり、継続して納入することになりました。A社は業況回復にもつながり、C漁協も安定してA社に原材料を供給できることから、関係者の利害関係が一致し成約につながった事例となりました。

### ii. 【売上改善支援を検討する中で関係先がWIN-WINとなった事例】

当行A支店は、WIN-WINネット契約先でガソリンスタンドを営むB社について、売上改善支援を検討しておりました。そこで、商流情報をもとに販路見込先の選定を進める中で、当行僚店取引先の運送業者C社が候補に上がりました。C社は指定給油所と法人契約をせず、運転手が任意に給油していたため、燃料費が高止まりしているだけでなく、経理担当者の決済手続きが繁雑となっている状況でした。そこで、早速C社にB社を紹介し、法人契約に至りました。

B社は安定した大口顧客獲得につながり、C社は燃料費低減と支払条件の改善、加えて、経理担当者の事務軽減にもつながったことから、両社に喜ばれ、取引拡大や新規取引先の紹介等も図られるなど、WIN-WINとなる事例となりました。

## 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

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㈱日本政策金融公庫等の政府系金融機関との連携強化による協調融資等を行い、平成27年上期は小規模事業者を中心に128件の取組み実績となりました。また、「平成26年度補正予算創業補助金(創業促進補助金)」および「ものづくり・商業・サービス革新補助金」における認定支援機関としての役割も積極的に果たし、22件の申請を支援しました。創業時や創業間もない事業者においては、資金調達環境は厳しい状況にありますが、円滑な資金調達を支援することで、スムーズな事業展開が可能となります。

また、新事業にかかるサポートとして、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、かごしま産業支援センターや鹿児島大学の技術移転機関である㈱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」を実施しており、平成18年度から10年間で延

べ70社からの相談実績となりました。「技術相談会」の具体的内容は、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企業を対象に、(株)鹿児島TLOと連携して、問題解決に向けて個社毎に相談内容を聞き取り、取引先企業への経営支援を行うもので、毎年一回開催（随時相談可）しています。平成28年度も同会の開催を予定しており、お取引先企業の技術向上、ノウハウの取得等について支援活動を行っております。

具体的成果として(株)鹿児島TLOとの連携による「特許出願支援および特許のロイヤリティ管理」、「提携先との契約書策定支援」、「新商品の事業化に向けた営業支援」などが挙げられます。

また、創業・新事業に関わるサポートを積極的に行い、それに伴う資金ニーズにもタイムリーに対応してまいります。

## 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

取引先企業に対する経営相談およ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取引先を中心に、営業店からの情報を基に本部にて支援先を選定しています。当該支援先の選定に際しては、営業店が経営者の考え方や現在の業況等について十分なヒアリングを行ったうえで、本部において当行の支援活動に対する理解が得られること、ならびに事業再生の可能性等の抽出基準に則り選定しています。活動内容としては、取引先企業の抱える課題等の実態を把握したうえで、本部・営業店が連携し、経営に関する相談・アドバイス等を実施しております。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・税理士・公認会計士等の専門家や経営コンサルタントを紹介するなどの対応を行っています。

また、当行取引先の商品・サービスを個別にマッチングする有料の「ビジネスマッチングサービス」や各種商談会への誘致による販路拡大支援にも取り組んでおります。平成27年1月と平成27年9月には、地元金融機関で構成される「鹿児島アグリ&フード金融協議会」と連携し、商談会を開催しました。取引先においては、商談会への参加により、商品開発に向けたニーズ収集や販売ルートの開拓、首都圏バイヤーとのネットワーク構築が可能となります。

平成27年9月期（半期ベース）のこれら経営相談への取組み実績は、計画を6件上回る68件となりました。

## 二. 早期の事業再生に資する方策

当行からの経営改善支援活動を積極的に受入れ、かつ事業再生が可能と判断した当行メインのお取引先を主に選定し、積極的に事業再生支援活動を実施しています。

メインとなる活動は、中小企業再生支援協議会等の外部機関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お取引先には、DESやDDS等の資本金借入金を活用するなどの踏み込んだ金融支援も行っております。

人材派遣については、財務改善の支援サポートが必要と判断される場合など、人材の選定を行ったうえで実施しています。

平成27年9月期（半期ベース）の事業再生取組みの実績は、経営改善支援先等のランクアップ、本業支援および中小企業再生支援協議会等の外部機関との連携等により、計画を37件上回る63件となりました。審査部経営支援室と営業店の連携によるお取引先への経営改善および売上支援の取組みにより、企業の財務内容が改善し、地域経済活性化に寄与しております。

支援案件について継続的に中小企業再生支援協議会等の外部機関と協議するなど、再建計画書策定先に対する資金繰り支援等を行っており、今後も更なる支援活動を強化してまいります。

公的資金の受入により十分な自己資本を確保したことで、地域の事業者に対して円滑な資金供給を実施しております。加えて、地域経済は依然として厳しい状況にあり、不良債権比率も高い水準にとどまるなか、破綻懸念先の引当率について、貸倒実績率に関わらず下限を設けるフロアルールやDCF法の導入により保守的な引当を実施することも可能となりました。十分な引当の実施により、地域経済に過度な負担をかけることがないよう、円滑な資金供給および早期の事業再生を進めながら、今後も引き続き地域経済を支えてまいります。

#### 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

お取引先の事業承継ニーズに対しては、商工会議所・中小企業基盤整備機構等、外部機関との連携を図りながらアドバイスを行っております。平成27年度9月期（半期ベース）においては、当行取引先の事業譲渡にかかる資金供給を行い、2件の実績となりました。

今後、より積極的に外部機関や専門家との連携強化を図るとともに行内向けに事業承継に関する研修を行うなど、相談業務にあたる行員の能力向上に取り組んでまいります。

#### へ. 担保・保証に過度に依存しない融資

CRD評点を活用し、鹿児島県の基幹産業である第1次産業から派生する農林水産業、運輸業、製造業、卸・小売業を対象とする融資商品「アグリネット資金“南風（はえ）育ち”」やABL等、担保・保証に過度に依存しない融資に取り組むなど、中小規模の事業者に対する円滑な資金供給を行っております。ABLについては、繁殖牛や肥育牛などを担保とした畜産業者向けのほか、鰹節、鰻などの水産加工物、加工野菜の卸売業など、農業関連においても、鹿児島県産品を取扱う企業の円滑な資金供給支援を行っております。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を取得しづらいケースがありますが、ABL等を活用することで、担保・不動産に依存しない資金供給が可能となります。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お取引先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、平成27年9月期（半期ベース）の実績は、計画を2件上回る92件となりました。今後も取組み事例に関するノウハウの蓄積により担保・不動産に過度に依存しない取組みを行ってまいります。

## (2) 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計画・実績（表22）]

（単位：億円、％）

	26/3期	27/3期	27/9期				28/3期	29/3期
	実績（始期）	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画
中小規模事業者等向け貸出残高	3,016	3,174	3,091	3,243	152	227	3,116	3,166
総資産	7,287	7,553	7,329	7,622	293	335	7,364	7,434
総資産に対する比率	41.40	42.02	42.19	42.54	0.35	1.14	42.33	42.60

(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およ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そぐわない貸出

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、計画を152億円上回る3,243億円となりました。具体的な増加要因としては、顧客ニーズの発掘や創業・新事業に対する支援などの積極的な融資アプローチにより、ABLへの取組みや、賃貸マンションの新築融資、医療機関・介護施設等への設備資金融資の取組み等を行ったことによるものです。

総資産に対する比率については、計画を0.35ポイント上回る42.54%となりました。

### 参考：中小企業等貸出比率

（単位：億円、％）

	26/3期	27/3期	27/9期				28/3期	29/3期
	実績（始期）	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画
中小企業等向け貸出残高	5,037	5,232	5,142	5,291	149	254	5,177	5,247
総資産に対する比率	69.13	69.27	70.17	69.42	△0.75	0.29	70.31	70.59

### 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

中小規模事業者等に対する信用供与の実施状況については、月次開催の「ALM委員会」においてその履行状況をモニタリングしております。

また、平成21年5月に融資業務支援システム（電子稟議システム）を導入してお

り、融資の受付から決裁までの時間短縮による業務の効率化が図られ、従前よりもタイムリーな対応が可能となりました。

さらに、営業店長の決裁権限について見直しを実施した結果、特に小口融資については迅速な審査態勢となったことに加え、季節資金など継続的に行われる融資についても、営業店と本部が協議のうえ、正式稟議前に事前承認を行うことでスピーディな対応が出来る態勢とするなど、資金ニーズにタイムリーに対応しております。

これまでも経営相談の受付や販路拡大支援、担保・保証に過度に依存しない資金供給を行うなど地域経済活性化に取り組んでおりますが、今後もコンサルティング機能を積極的に発揮し、地域金融機関としてより一層の金融円滑化推進に努めてまいります。

### 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、WIN-WINネット業務等を通じた目利きやコンサルティング能力の向上、動産担保融資（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、ABLについては、仏壇仏具製造業や養鰻業等、鹿児島県の特色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も取り組んでいます。

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・新事業の開拓に取り組む事業者に対する支援に加え、新たな販路開拓支援といった「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や設備投資等の新たな資金需要にも適切に対応しております。また、ABL等の担保・保証に過度に依存しない融資への取組みを行うなど、信用供与に努めてまいります。

## 6. 剰余金の処分の方針

### 配当、役員に対する報酬および賞与についての方針

#### (1) 配当についての方針

当行は、企業価値を高めるため、財務体質の強化と収益力を向上させるとともに、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ことで、安定的な配当を実施していくことを基本方針としております。

平成27年3月期の普通株式の配当については、1株当たり5円の配当を行いました。また、平成27年3月期の優先株式については、発行条件に基づき1株当たり6円85銭の配当を行いました。

今後、役職員一丸となって本計画の達成に向けて全力で取り組むことにより、安定した配当を実施していく方針です。

[当期純利益、利益剰余金の推移および計画 (表 23) ]

(単位：億円)

	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3	27/3	27/9		
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比
当期純利益	△188	10	10	26	17	25	25	7	17	10
利益剰余金	0	6	10	31	42	62	85	77	102	34

	28/3	29/3	30/3	31/3	32/3	33/3	34/3	35/3	36/3
	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画
当期純利益	15	18	16	16	16	16	17	17	17
利益剰余金	77	90	100	110	120	131	142	153	165

※利益剰余金は、普通株式および優先株の配当額を当期純利益に対応する年度から控除しております。

#### (2) 役員に対する報酬および賞与についての方針

従来から役員報酬の削減に努めるなど、役員報酬部分における社外流出を抑制しており、役員賞与については、従前より支給しておりません。

また、平成23年6月の定時株主総会において、役員の業績向上およ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、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。

## 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

これまでは、経営強化計画の着実な達成を図るために、「ALM委員会」において、月次で適切な計画の進捗管理に努めてまいりましたが、より実効性を高め、かつ着実な経営強化計画の履行に向けて万全の態勢を構築するため、平成23年10月より「経営計画推進委員会」ならびに「経営計画統括本部」を設置し、組織の推進態勢・管理態勢の強化および効率化を図っております。

特にWIN-WINネット業務（「事業再生型」を含む）については、平成26年3月に「WIN-WINネット業務運営協議会」を設置しており、本部各部署で進捗状況と問題点・課題の把握、改善対応に取り組むことで業務の実効性が高まるよう努めております。

また、経営強化計画の着実な達成と併せて、当行全体の事業活動が金融機能強化法の趣旨に沿う取組みとなるように、各種会議内容の見直しや、地方創生に深く関わる必要のある地元鹿児島へのコミット度合いなどを可視化できるような計数管理方法を企画しております。

### (2) 経営の透明性確保

株主、お客様および地域社会の皆様へ、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いきます。

### (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だけの専門性や必要な知識を取得すべく、外部研修等への参加や金融内部監査士の資格を取得するなど人材の育成に努めております。

また、プロセスチェックを重視した効率的かつ実効性のある監査を実施し、把握した問題点については原因等の分析および定期的にフォローアップを行うとともに、問題解決に向けて適切な改善策を提言するよう努めております。

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ております。本部監査についても、外部委託先監査の対象先を増やすなど内部監査態勢の強化を図っております。

#### ②監査役・監査法人との連携

監査役との連携については、定期的に監査結果およ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を行っていますが、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。

監査法人とは、定期的に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や評価結果に関する意見交換などにより連携を図ることで、内部監査の品質の向上および効率化に努めてまいります。



### 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、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み状況」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おります。

### (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、信用リスク管理および市場リスク管理については、前記「4. (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。

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および今後の方針等は以下の通りです。

#### ①流動性リスク管理

流動性確保に向けては、万全の資金繰り対策を講じ、第一線準備量（現金や預け金などの流動性準備高）の確保に努めております。資金繰り状況は、日次にて経営陣へ報告し、流動性リスクの状況は、月次でALM委員会に報告を行うことにより管理体制の強化を図っております。

#### ②オペレーショナルリスクへの対応

オペレーショナルリスクとして、事務リスク、システムリスク、法務リスク、イベントリスクおよびレピュテーションリスクの各リスクを管理しています。

事務ミスについては、その発生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。

各種事務規程に潜在するリスクを洗い出すとともに、よりユーザー（行員）が理解しやすく、使い勝手の良い事務手続集とするため、平成24年9月より、行内LAN上に新たな「事務手続集閲覧システム」を導入し、集合研修等において、行員への周知徹底を図っております。

システムリスクにおいては、営業店と本部間の回線や機器を、より安全性の高いネットワークへ更改を行い、将来のデータ量の増加に対応してまいります。

以上