

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成22年12月

 株式会社 南日本銀行

## < 目 次 >

1. 平成22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	5
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) 経営の効率化	6
① 収益力の強化	6
② ローコスト体制の構築	11
③ 経営資源の再配置	13
(2) 資産の健全化	15
① 不良資産改善への方策	15
② 早期オフバランス化への方策	16
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	17
(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	17
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	17
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	18
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	19
(5) 情報開示の充実のための方策	19
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	21
(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	21
(2) 信用供与円滑化のための方策の進捗状況	22
(3) その他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	22
6. 剰余金の処分の方針	25
(1) 配当についての方針	25
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	25
7. 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	26
(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動	26
(2) 経営の透明性確保	26
(3) 内部監査態勢の強化	26
(4) リスク管理態勢の強化	27

## 1. 平成22年9月期決算の概要

### (1) 経営環境

平成 22 年度上期の日本経済の現況を見ますと、個人消費や企業収益に改善の動きが見られるものの、雇用情勢が引き続き厳しく、物価動向も緩やかなデフレ状況にあるなど景気は足踏み状態にあるものと思われます。

一方、地域経済においては、個人消費は低位推移し、雇用情勢の足踏みや観光関連も低調であるなど全体として厳しい状況が続いています。

しかしながら、平成 23 年 3 月の九州新幹線全線開業が間近に迫り、地元経済の期待が膨らむ中で、一部業態では明るい兆しも見られます。

このような環境のもと、当行は、「地元鹿児島県の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22年9月末の貸出金は、中小企業向け貸出や住宅ローン等を中心に増強を図りましたが、企業の資金需要の低迷もあって前期末比547百万円減少し、506,874百万円となりました。なお、前年同期比では、9,710百万円増加しております。

有価証券は、価格変動リスクの低減を図り、安定したインカムゲイン（利息配当金による収益）を確保する観点から国債等への投資を中心に増加させた結果、前期末比5,956百万円増加し、85,593百万円となりました。

一方、預金は、個人預金等が順調に増加したことから、前期末比8,224百万円増加し、629,152百万円となりました。

純資産は、その他有価証券の評価差額金の減少等から前期末比251百万円減少し、30,853百万円となりました。

[資産・負債の推移（表1）]（単体）

（単位：百万円）

	22年9月末			22年3月末 実績	21年9月末 実績
	実績	22年3月末比	21年9月末比		
資産	677,256	8,012	19,975	669,244	657,281
うち貸出金	506,874	△547	9,710	507,421	497,164
うち有価証券	85,593	5,956	5,016	79,637	80,577
負債	646,402	8,262	21,085	638,140	625,317
うち預金	629,152	8,224	20,508	620,928	608,644
うち社債・借入金	3,001	0	0	3,001	3,001
純資産	30,853	△251	△1,110	31,104	31,963

## ②損益の状況

資金利益は、中小企業向け等に対する貸出金が前年同期比増加したことに伴う貸出金利息の増加、および預金金利引下げによる預金利息の減少等により前年同期比388百万円増加し、6,949百万円となりました。

業務粗利益は、資金利益の増加に加え国債等関係損益の増加により前年同期比678百万円増加し、7,375百万円となりました。

経費面では、物件費は増加したものの、人件費や税金が減少したことから前年同期比15百万円減少し、5,310百万円となりました。

一般貸倒引当金繰入額は、前年同期比357百万円減少し、31百万円となりました。

以上により業務純益は、前年同期比1,051百万円増加の2,033百万円となりました。

臨時損益は、地域経済が低迷するなか不良債権処理額が増加したこと、株式関係損益がマイナスとなったことなどから、前年同期比793百万円減少し、△1,599百万円となりました。

この結果、経常利益は433百万円となりました。

当期純利益は、法人税等が増加したことから前年同期比26百万円減少し、275百万円となりました。

[損益状況の推移(表2)] (単体)

(単位：百万円)

	22年9月期		22年3月期	21年9月期
	実績	21年9月期比	実績	実績
業務粗利益	7,375	678	13,932	6,697
〔コア業務粗利益〕	[ 7,091 ]	[ 381 ]	[ 13,484 ]	[ 6,710 ]
資金利益	6,949	388	13,257	6,561
役務取引等利益	132	△36	243	168
その他業務利益	293	326	430	△33
(うち国債等関係損益)	( 283 )	( 296 )	( 447 )	( △13 )
経費	5,310	△15	10,591	5,325
(うち人件費)	( 2,945 )	( △97 )	( 6,026 )	( 3,042 )
(うち物件費)	( 2,111 )	( 96 )	( 4,076 )	( 2,015 )
一般貸倒引当金繰入額	31	△357	499	388
業務純益	2,033	1,051	2,841	982
〔コア業務純益〕	[ 1,781 ]	[ 396 ]	[ 2,892 ]	[ 1,385 ]
臨時損益	△1,599	△793	△2,017	△806
(うち不良債権処理額)	( 1,246 )	( 533 )	( 1,626 )	( 713 )
(うち株式関係損益)	( △46 )	( △128 )	( 515 )	( 82 )
経常利益	433	260	818	173
特別損益	5	11	△21	△6
税引前当期純利益	438	272	797	166
法人税、住民税及び事業税	9	0	13	9
法人税等調整額	153	298	△246	△145
当期純利益	275	△26	1,030	301

平成22年9月末の金融再生法開示債権は景気低迷の影響を受け、前年同期比4,123百万円増加し27,597百万円となりましたが、そのうち93.23%にあたる25,730百万円については担保・保証や貸倒引当金で保全を行っております。

[金融再生法開示債権比率の状況(表3)](単体)

(単位:百万円)

	22年9月末			22年3月末 実績	21年9月末 実績	21年3月末 実績
	実績	22年3月末比	21年9月末比			
金融再生法開示債権	27,597	1,715	4,123	25,882	23,474	22,345
総与信	511,069	△476	9,732	511,545	501,337	494,862
金融再生法開示債権比率	5.39%	0.34%	0.71%	5.05%	4.68%	4.51%

## 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22年9月期の貸出金の平均残高は、鹿児島県内を中心とした中小企業向け貸出および住宅ローン等に積極的に取り組み、概ね計画通りの水準を確保できました。しかしながら、他行との競合等により新規実行金利が低下するなどしたため、貸出金利回りが計画を0.17ポイント下回ったことから、貸出金利息収入は計画を412百万円下回りました。一方、預金利息は市場金利の低下に伴い預金金利が低下したため、計画を72百万円下回りました。その結果、預貸収支は計画を341百万円下回りました。

役務収支については、ATM手数料の減少等が影響し、計画を43百万円下回りました。

経費では、機械化関連費用の増加により物件費が計画を上回り、人件費においても前年同期比減少はしているものの、出向・転籍の進捗の遅れにより計画を上回ったことから、経費全体では計画を91百万円上回りました。

これらにより、コア業務純益は、計画を387百万円下回る1,781百万円となりました。

今後のコア業務純益の拡大策としては、経営強化計画に基づいた中小企業者への資金供給をメインとして、個社別収益管理にもとづく適正プライシングを徹底するとともに、改正貸金業法の施行を踏まえ、消費者金融市場において適切な役割を果たすなかで、貸出金利息収入の増加に努めてまいります。

役務収支については、金融商品販売において、平成21年5月にオープンした「資産運用プラザ」などの積極的な活用によりお客様との接点拡大を図り、多様な顧客ニーズに対応できる商品ラインナップの構成や、専門スタッフによる継続的な提案セールスにより販売手数料の増加を図ってまいります。

経費では、人件費については、計画的な採用の実施や効率的な人員配置等により削減に努めるとともに、新企業年金制度の導入により退職給付費用の圧縮を図ります。物件費についても、計画を達成すべく、引き続き経費の削減をすすめるとともに、支出の妥当性等に関する検証を強化してまいります。

具体的な施策としては、営業力強化のためにATMを含めた店舗網を整備するなかで、個人特化店など店舗毎の役割を明確にし、本部および営業店の業務の見直しから生まれる余剰人員を、営業部門に適正配置してまいります。

また、平成22年10月には収益管理態勢を強化すべく収益管理の専門部署である「経営計画推進室」を設置しており、各部門の施策・推進・管理状況の徹底したPDCAを実践してまいります。

[コア業務純益の計画・実績 (表4)]

(単位：百万円)

	20/9期 実績	計画 始期	21/3期 実績	21/9期 実績	22/3期 実績	22/9期					23/3期 計画
						計画	実績	計画比	始期比	前年比	
コア業務純益	1,530	2,934	2,958	1,385	2,892	2,168	1,781	△387	628	396	4,427

※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

※始期比においては始期の水準が通期ベースであるため、22/9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22年9月期は、貸出金利回りの低下を主要因として資金利益が計画を259百万円下回り、役務収支がA T M手数料の減少等により43百万円計画を下回りましたが、国債等関係損益の増加などから業務粗利益は計画を12百万円下回る7,375百万円となりました。

機械化関連費用を除く経費は、総額人件費の見直しが遅行したことから、計画を37百万円上回る4,437百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は計画を0.59ポイント上回る60.16%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とともに、経費削減によって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5)]

(単位：百万円、%)

	20/9期 実績	計画 始期	21/3期 実績	21/9期 実績	22/3期 実績	22/9期				
						計画	実績	計画比	始期比	前年比
経費（機械化関連費用除く）	4,730	9,201	9,293	4,560	9,062	4,400	4,437	37	△327	△123
業務粗利益	2,706	3,355	4,488	6,697	13,932	7,387	7,375	△12	11,396	678
業務粗利益経費率	174.79	274.22	207.02	68.09	65.04	59.57	60.16	0.59	△214.06	△7.93

	23/3期 計画
経費（機械化関連費用除く）	8,740
業務粗利益	14,822
業務粗利益経費率	58.97

※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

※平成21年3月期は、国債等債券に係る減損処理を行ったため業務粗利益が大幅に低下

※始期比においては、始期の水準が通期ベースであるため、22/9期実績（半期）を2倍したものと比較しています。

### 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) 経営の効率化

##### ①収益力の強化

###### イ. 収益管理態勢の再構築

限られた経営資源のなかで、さらなる収益力の強化を図るためには、「選択と集中」による効率的な経営資源の活用が必要であり、これを行うためには、収益・コスト構造分析の高度化を図る必要があるとの認識のもと、収益管理態勢の再構築に向け「スプレッドバンキング」、「ABC原価計算」、「信用コスト」の管理会計を用いた収益管理システムを平成22年4月から導入し、稼動させております。

「スプレッドバンキング」、「ABC原価計算」については、営業店業績評価への反映を進めており、「信用コスト」については、より精緻化されたデータを得るために検証作業を行っています。本システムにより、営業店別・商品別・顧客別などの多様な切り口による収益性評価が可能となっており、新商品開発や人員の再配置・店舗網の見直しなど経営戦略への活用を図っております。

また、業務コストやサービスコストに対する収益を正確に捉えることで、行員一人ひとりのコストに対する意識改革に繋げ、全行レベルでの業務の効率化を図ることにより収益力の強化に努めてまいります。

###### ロ. 法人戦略

###### a. 中小企業向け融資の強化

中小企業向け融資は、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、審査部による業種別審査の着眼点の営業店指導などが奏効し、平成22年3月末までは平成20年9月末比で244億円増加するなど堅調に推移していましたが、平成22年度上期に入って、県内景気が一向に上向く兆しが見えないこと、緊急保証制度等の景気対策資金が一巡したこと等から、前期末比17億円増加、平成20年9月末比262億円増加となり増加ペースはやや鈍化しています。

業種別では、「不動産業」が個人貸家業等を中心に強含みで推移し、前期末比46億円増加、平成20年9月末比で183億円の増加となっています。

この賃貸物件の中心地区は鹿児島市内ですが、平成23年3月に予定されている「九州新幹線全線開通」等を背景に、県内の人口動向は鹿児島市内へ一極集中がさらに進むものと思われ、資金需要は当分継続するものと予想しています。

鹿児島県の基幹産業については、農業を中心に運輸業、卸・小売業、医療・福祉等、各業種ともに底堅く推移しているものの増加ペースは、県内景気の低迷等を主要因に鈍化しています。

特に農林鋁水産業では、平成21年度末まで「食の安全・トレーサビリティ」を背景として畜産業を中心に資金需要は旺盛かつ堅調に推移していましたが、宮崎県で発生した「口蹄疫」により資金需要は反転し低迷しています。

運輸業については、原料価格も落ち着いたことから県内物流は以前の状態に戻りつつあったものの、畜産業と同様「口蹄疫」の影響を受け、前期末比微減、平



成 20 年 9 月末比 27 億円の増加となりました。

卸売業・小売業については前期末比横這い、平成 20 年 9 月末比で卸売業 26 億円、小売業 18 億円の増加となっています。

医療・福祉については、他行肩代わり等を中心に積極的に取り組んだ結果、前期末比 9 億円の増加、平成 20 年 9 月末比では 45 億円の増加となりました。

一方、製造業においては、長引く景気低迷により設備投資の需要が低調に推移していることから、平成 20 年 9 月末比 6 億円の減少となりました。

今後も、引き続き「地元鹿児島県の地域経済活性への貢献」を果たすべく「中小企業向け融資の強化」に取り組んでまいります。

[産業別の計画始期 (20/9) からの増加額 (表 6) ]

(単位：百万円)

業種	20/12期 実績	21/3期 実績	21/9期 実績	22/3期 実績	22/9期 計画	22/9期 実績	計画比	23/3期 計画
製造業	1,104	378	357	105	3,800	△ 693	△ 4,493	4,800
農林漁水産業	545	1	1,450	1,984	2,000	2,090	90	2,500
運輸業	651	△ 26	2,152	2,806	2,100	2,794	694	2,500
卸売業	731	643	2,146	2,509	2,000	2,550	550	2,300
小売業	1,361	1,489	1,171	1,921	1,400	1,843	443	1,400
不動産業	504	597	9,587	13,729	2,050	18,387	16,337	2,550
医療・福祉	339	429	1,572	3,570	1,150	4,455	3,305	1,400
その他	3,897	2,347	△ 6,349	△ 2,128	3,281	△ 5,158	△ 8,439	3,982
合計	9,132	5,858	12,086	24,496	17,781	26,268	8,487	21,432

※平成21年9月期の産業分類改訂に伴う業種変更の影響が、「不動産業」「その他」等についてあり。

## b. 中小企業の資金調達支援

### ○ミドルリスク・ミドルリターン市場の開拓、緊急保証制度融資の積極的な活用

中小零細企業・個人事業主全般の資金需要にすばやく対応する融資手法として、鹿児島県信用保証協会保証付融資(県・市制度融資含:以下保証付融資)を中心に推進しましたが、保証付融資は前期末比△17 億円となりました。

平成 20 年 3 月末比では 122 億円増加したものの、緊急保証制度融資等も利用が一巡し、新しい資金需要は乏しい状況にあります。

また、審査期間の短縮及び小口貸出の増強を目指し、中小企業に関する大規模なデータベースである CRD (Credit Risk Database) のスコアリングを活用した商品「アグリネット資金“南風(はえ)育ち”」を平成 21 年 9 月より発売しておりますが、平成 22 年 9 月末には 16 億円の実績となりました。

〔信用保証協会保証付融資残高実績（表7）〕

（単位：百万円）

	20/9期 実績	21/3期 実績	21/9期 実績	22/3期 実績	22/9期 実績	前期末比	20/9期比
保証付残高	41,204	51,512	54,299	55,167	53,441	△ 1,726	12,237
うち緊急保証制度	—	14,117	19,122	20,479	20,164	△ 315	20,164

### ○中小企業資金供給手法の多様化

信用供与手法の多様化に向けた取り組みとして、私募債、PFI事業への参画、プロジェクトファイナンス、ABLへの取り組み等を行っています。特にABLについては積極的に取り組み、畜産業や農業関連業種、医療・福祉などを中心に平成22年9月末現在で22億円の実績となっています。

これまでのABL取り組み事例では、鹿児島県の主要産業である農業関連、仏具製造等の産業が多くなっていますが、今後も多種多様な資金ニーズへ柔軟に対応してまいります。

### ○投資銀行業務の取り組み

投資銀行業務の取り組みについても、営業統括部支店支援室を中心に情報収集、推進体制の整備等を積極的に行っています。

特に事業継承、M&A等については、専門業者との提携によるノウハウ吸収からビジネス展開できるよう、システムを含めた体制整備を進めています。

### ○取引事業先の本業支援強化へ向けた態勢の構築

鹿児島県の地域経済は、足もとでは緊急保証制度等の政策効果によって倒産件数は減少しているものの、過去の地域別倒産確率データなどを見ると、依然として全国の他の地域に比べて厳しい状況にあると思われます。

また、当行の取引事業先においても売上不振等による業績への影響が見られるなど、地元中小企業・事業者の疲弊度合いは増しつつあります。

このような状況のもと、当行は、責任を持って取引事業先の本業を支援することにより地域経済を活性化し、お取引先と当行とがお互いに「WIN-WIN」となる関係を築くことで、ひいては当行の収益力の強化にも繋がる「真のリレバンの実践」を目指してまいります。

現在、そのための態勢構築へ向けた取り組みの検討を進めています。

## ハ. 個人戦略

当行では、個人（リテール）部門、特に住宅ローンおよび消費者ローンなどの個人ローン部門の強化が収益力増強へ向けた喫緊の課題であると認識しています。

これを踏まえ、平成22年10月の本部機構改革において、個人ローン部門の強化を図るため、営業統括部内に「リテール推進G」および審査部内に「リテール管理G」を設置しました。（後記）

また、役務収益増強の観点からは、金融商品についても販売時の説明責任等態勢の強化に加え、事務手続きなどのバックオフィス業務の強化も重要であることから、同じく平成22年10月の本部機構改革において、営業統括部内に「金融商品推進G」、事務統括部内に「金融商品管理G」を新設しました。(後記)

今後、収益力の強化へ向けて、前記の「取引事業先の本業支援強化」と合わせ、「個人(リテール)部門の強化」を柱とした取り組みを加速してまいります。

#### a. 住宅ローンの強化

景気が低迷するなか、個人の住宅購入マインドにも陰りが見えており、住宅不動産市況は厳しい状況が続いています。

そうしたなかで、「休日相談会」の実施、住宅ローン提携業者との情報交換などの取り組みの結果、平成22年9月末の住宅ローン残高は、前期末比14億円増加し950億円となりました。

今後も、お客様との接点を増やしながらか住宅ローン推進に積極的に取り組んでまいります。

#### b. アパートローンの強化

平成22年9月末のアパートローン残高は、前期末比8億円増加し519億円となりました。

実行金額については、平成22年度上期35億円となっており、前期比4億円減少しています。他金融機関との競争環境の激化から、取り組み件数が減少したことによるものですが、鹿児島市内における資金需要は堅調であることより、今後とも資金ニーズに適切に対応してまいります。

〔住宅向け貸出の実績(表8)〕

(単位:百万円)

	20/9期 実績	21/3期 実績	21/9期 実績	22/3期 実績	22/9期 実績	22/3期比	23/3期 計画
住宅ローン	91,306	91,879	92,325	93,652	95,074	1,422	—
アパートローン	45,169	47,934	49,092	51,101	51,942	841	—
小計	136,475	139,813	141,417	144,753	147,016	2,263	146,417

#### c. カードローンの強化

カードローンの年間取扱額目標10億円に対し、平成22年度上期は747件15億円の新規利用枠の設定を行ったものの、残高は平成20年9月末比△17百万円となりました。

これは、景気低迷から個人消費マインドにも陰りが見え、借り控えに繋がったことによるものと考えていますが、今後においては、お客様の多様なニーズに対応する為にホームページ上において個人ローンに特化した取り組みを行う「バーチャル店舗」の設置を行う予定であるなど、チャネルの拡充を進め、顧客基盤を拡大してまいります。

[個人ローン残高実績（表 9）]

（単位：件、百万円）

	20/9期 実績	21/3期 実績	21/9期 実績	22/3期 実績	22/9期 実績	22/3期比	20/9期比
個人ローン	21,476	20,327	19,393	18,602	18,891	289	△ 2,585
証書貸付	16,862	15,685	14,737	14,016	14,294	278	△ 2,568
カードローン	4,614	4,642	4,656	4,586	4,597	11	△ 17
カードローン							
実行件数	1,343	813	1,436	596	747	151	△ 596
実行金額	1,673	1,590	1,728	1,462	1,556	94	△ 117

d. 個人預金の受入強化

個人預金総体では、平成 22 年 9 月末現在 4,357 億円と前期末比 41 億円増加、平成 20 年 9 月比 73 億円の増加となりました。

定期性預金では、平成 20 年 9 月末比 108 億円増加しましたが、給与・賞与支給額の減少等を背景として、流動性預金では同 34 億円減少しました。

今後についても、これまで好評をいただいております地元百貨店とタイアップした南七草定期預金（鹿児島県産品や健康に関する商品を景品とした定期預金商品）や退職者向け定期預金など、お客様の多様なニーズにマッチした商品を販売してまいります。また、平成 23 年 3 月の九州新幹線全線開通を記念した定期預金を発売予定であるなど、お客様に喜ばれるサービスをタイムリーに提供していくことで、個人預金の安定した調達基盤をさらに盤石なものとしてまいります。

[個人預金残高実績（表 10）]

（単位：百万円）

	20/9期 実績	21/3期 実績	21/9期 実績	22/3期 実績	22/9期 実績	22/3期比	20/9期比
個人預金残高	428,412	424,032	424,858	431,647	435,791	4,144	7,379
内流動性預金	105,198	98,947	98,935	99,746	101,735	1,989	△ 3,463
内定期性預金	323,214	325,085	325,923	331,901	334,056	2,155	10,842

e. 非金利収入の拡大

非金利収入増強の柱として取り組んでいる金融商品販売については、株式市況の低迷から「個人年金保険商品」に人気が集まり、平成 22 年 9 月期の販売実績は、44 億円となりました。

今後の金融商品の販売状況については、マーケットの回復とともに投資信託等好転していくものと考えていますが、多様化するお客様のニーズに応えるべく、投資信託については平成 22 年 11 月より新商品を 4 商品導入し、個人年金保険については平成 22 年 12 月より変額個人年金保険を導入する予定です。今後も継続的に商品の見直しを行うことでラインナップの充実に努めてまいります。

## ②ローコスト体制の構築

### イ. 従業員数について

【従業員数の計画・実績（表11）】

（単位：人）

	20/9末	21/3末	21/9末	22/3末	22/9末			23/3末
	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	計画
期末従業員数	1,041	988	986	963	965	963	△2	942
うち行員	813	777	774	744	765	760	△5	742
嘱託・パート	228	211	212	219	200	203	3	200

#### a. 計画的な採用の実施と出向先の拡大

平成21年4月の採用は、35名の採用計画に対し33名、平成22年4月については35名の採用計画に対し34名の採用実績となりました。今後も採用活動の充実や採用試験内容の見直しを図り、質の高い採用活動を継続のうえ人材の確保に努めてまいります。

一方、平成22年9月末の出向者は39名と前年同期比5名減少しました。平成22年9月期においては、行員3名が出向先へ転籍してはいますが、出向先の拡大は遅れがちであり、当行と地元企業とのリレーション強化、当行における人員構成の見直しの面からも出向先拡大に努めてまいります。

#### b. 従業員の配置見直しと嘱託・パート職の戦力化

平成21年6月に実施した本部機構改革により、本部各部における業務の見直しを行い、本部体制のスリム化を図るとともに、余剰となった本部人員については営業部門への配置転換を行いました。

また同時に、嘱託・パートを戦力化しハイカウンター業務（主に預金の入出金、振込、税金・公共料金の収納などの手続きを行う業務）への配置を進めており、テラー・出納担当の行員をマネープランナー（女性涉外）として営業部門に25名配置し、お客様との接点拡大、営業力の強化を図っております。

【従業員数の内訳（表12）】

（単位：人）

	21/3末	21/9末	22/3末	22/9末	21/3末比
	実績	実績	実績	実績	増減
期末行員数	777	774	744	760	△17
(うち 本部)	160	153	139	143	△17
(うち 営業店)	617	621	605	617	0
総人員（行員+臨時）	988	986	963	963	△25
(うち 本部)	256	245	232	235	△21
(うち 営業店)	732	741	731	728	△4

## ロ. 人件費の削減

[人件費の計画・実績(表13)]

(単位:百万円)

	21/3期	21/9期	22/3期	22/9期			23/3期
	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	計画
人件費	6,241	3,042	6,026	2,874	2,945	71	5,747
給与	3,681	1,776	3,518	1,680	1,756	76	3,359
賞与	925	451	861	427	423	△4	854
その他	1,635	815	1,647	767	766	△1	1,534

### a. 給与総額・賞与水準の見直し

人件費は、従業員数の減少により前年同期比97百万円減少したものの、計画比では71百万円の未達となりました。給与において計画比76百万円増加となっておりますが、時間外手当が計画比11百万円増加したこと、および出向・転籍の進捗が遅れがちであることが主要因です。賞与については計画通りの水準となっております。

今後においては、適切な時間管理を実施するとともに、出向先の拡大を図り、人件費総額の抑制に努めてまいります。

### b. メリハリある人事考課、人事諸制度の構築

総合考課、賞与査定時に適正な人事考課を実施しています。

今後も公正な人事考課がなされるように、管理職だけでなく様々な階層でも考課者訓練を実施してまいります。在籍年数で昇格する自動昇格制度の見直しについては、平成21年4月1日から実施しており、更にメリハリのある人事考課、公正・適格な昇格制度の確立に努めてまいります。

### c. 役員報酬の見直し

平成21年6月の定時株主総会において役員を2名減員したことにより、平成22年3月期における役員報酬は、前年比21百万円減少しました。

平成22年6月の定時株主総会においても役員を2名減員しており、平成23年3月期において同程度の役員報酬の減少を見込んでおります。

## ハ. 物件費の節減

[物件費の計画・実績(表14)]

(単位:百万円)

	20/3期	21/3期	21/9期	22/3期	22/9期			23/3期
	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	計画
物件費	1,972	3,972	2,015	4,076	2,095	2,111	16	4,199

物件費については従来より節減を図っておりますが、平成22年9月期は、お客様の利便性向上に向けての機械化関連投資等により、計画を16百万円上回りました。

現在、平成23年3月期の計画達成に向け、経費の最適化を図るべく支出額の妥当性、

必要性の検証強化等の取り組みを実施しており、ローコスト体制の構築に取り組んでまいります。

### ③経営資源の再配置

#### イ. 本部機構改革

本部機構をスリム化し効率的な業務執行態勢とすることを目的として、平成21年6月に第一次本部機構改革を実施しました。

また、組織の推進態勢・管理態勢の強化および更なる効率化を図るために、平成22年10月に第二次機構改革を実施しております。経営計画を策定のうえ、着実に履行・進捗管理することを目的として「経営計画推進室」をはじめとした下記部署を新設するなど1室4グループを設置しました。（「経営計画推進室」および「金融商品管理G」、「金融商品推進G」、「リテール推進G」、「リテール管理G」の設置。また本店営業部において「為替課」および「出納課」を「預金課」へ統合しました。）

今後においても、本部各部の業務を適時見直すことにより余剰となった本部人員を営業部門に配置し、営業力の強化へ繋げてまいります。

#### ロ. 店舗の再配置

平成21年5月、多様化する顧客ニーズにお応えするため、鹿児島中央駅前に「なんぎん個人相談プラザ」を設置し、投資運用商品をはじめとした資産運用ニーズについての相談・提案業務を強化しました。

平成21年11月には、鹿児島市内の中でも人口増加が顕著である川上地区の出店を企画し、「花棚支店」を吉野支店内の店舗内店舗方式にて先行設置し、新店舗が完成した平成22年3月に同地区へ移転オープンしました。また同月には、経営資源の集中を図り、より高度な金融サービスを提供するため、熊本県内3ヶ店を店舗統合し「熊本営業部」へ昇格、名称変更しました。

今後においても、効率的な営業体制を確立するため、特化型店舗等への移行を進めるとともに、鹿児島県内において年間1~2ヶ店程度の出店を検討してまいります。

#### ハ. 店舗エリア制導入

鹿児島市内においては、隣接する店舗がフルバンキングを行っているため業務の効率が低下していることを背景として、効率化ならびに専門的かつ付加価値の高いサービスを提供するため、店舗エリア制を試行的に導入しました。（平成21年2月に「中央エリア」、平成22年3月に「吉野・花棚エリア」を導入）

その運用状況を踏まえ、平成22年10月より、これまでの連合店（営業店長が兼務であるものの、それぞれがフルバンキングを行う運営形式）の見直しを行い、そのうち8店舗を「中央エリア」「吉野エリア」「天文館エリア」および「城西エリア」として再スタートさせました。今後も、戦略的営業体制の確立と業務効率化の実現を目的として、鹿児島市内他地区における店舗エリア制の導入を進めてまいります。

## 二. その他

従業員の管理業務の負担を軽減し営業活動へ傾注すべく、平成21年5月からスタートした貸出債権の管理業務の本部集中に続き、住所変更届の本部受け付け、相続事務の本部集中化などを進めてまいります。



## (2) 資産の健全化

### ①不良資産改善への方策

#### イ. 再生支援への取り組み

##### a. 経営相談

経営相談対象先に対し、定期的に訪問するなかで経営指導等行っています。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や専門的なコンサルタントの紹介、または営業統括部との連携でビジネスマッチングに取り組んでおります。

##### b. 事業再生

中小企業再生支援協議会との連携、人材派遣、DDS・DES等の金融支援等の手法や、事業再生アドバイザーのアドバイスのもと事業再生に積極的に取り組んでいます。平成22年9月末での実績は、DDS2先、DES2先、人材派遣5先、経営改善計画書支援協議会策定先4先となっています。現在3先の支援案件を支援協議会へ付議しており、再建計画書策定までの資金繰り支援等行っています。

##### c. 組織面の整備

平成21年10月にあおぞら銀行より事業再生アドバイザー1名を招聘し、事業再生に関する基本事項のノウハウの取得・蓄積に努めております。

今後も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、適切な経営支援を実施してまいります。

#### ロ. 中小企業金融円滑化法への対応

平成21年12月に施行された中小企業金融円滑化法につきましては、基本方針の制定、管理基準の制定ならびに事務手続き集の見直し等を実施し、全行員が法律の趣旨を十分に理解できるようQ&A集の配付や本部研修及び勉強会を実施するなど周知徹底を図っています。さらに、体制面においても、金融円滑化を積極的に推進することを目的として、頭取を委員長とする「金融円滑化推進委員会」を設置し、取り組み状況を適切に把握のうえ、コンサルティング機能の発揮に努めています。

平成22年2月より「キャッシュフロー分析による目利き研修」を5回、「経営改善計画書策定セミナー」を1回、審査部審査役及び営業店融資担当役席に行うなど人材育成に努め、お取引先に対する再生支援業務の態勢整備を図っております。

今後も引き続き、頭取を委員長とした「金融円滑化推進委員会」を中心として、コンサルタント機能の更なる充実を図るなど、金融円滑化に向けた取り組みを一層強化してまいります。

## ②早期オフバランス化への方策

実質破綻先等において、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場合は、お客様と可能な限り協議のうえ、バルクセール等も活用し、オフバランス化を進めております。

平成21年度の実績は20億円となっており、平成22年度上期は8.3億円のオフバランスを実施しています。

#### 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

責任ある経営体制の確立に向けて、平成21年6月の定時株主総会において役員を2名減員し、より迅速な業務遂行がなされる体制としました。平成22年6月の定時株主総会でさらに役員を2名減員するとともに、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。

また、経営に対する評価の客観性を確保するために、第三者により構成する「経営評価委員会」を平成21年6月に設置しました。平成21年7月、平成22年1月、7月と3回開催した同委員会では、当行の経営全般に関する活発な討議がなされました。

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、なかでも営業チャネル（ATMやネットバンキング等）や人事施策（女性渉外の活用等）などについて討議がなされたほか、地元向け貸出の状況に関する事項など地域全体に対するコミットの重要性に関する項目を中心として議論されました。

監査役については、引き続き社外監査役3名を含む4名体制とし、監査役機能の強化に努めています。

##### (2) リスク管理の体制の強化のための方策

###### ①市場リスク管理に関する事項

世界的に景気減速リスクが高まってきており、株式市場は総じて為替・日本の金融政策・海外株の動向を睨んだ動きをしています。こうしたなか、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り、引き続き経営の関与を強めるとともに、市場リスク管理体制の強化に努めています。

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及び監査部門への報告を行っています。平成21年4月以降はさらに、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し、牽制体制強化のため、リスク統括部署の関与を高めています。

ロ. 平成22年度における損失限度額は、今年度収益計画の有価証券利息配当金に、事業債・金融債の平成22年2月末信用リスク量を加味した金額にて設定しております。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います。

ハ. 有価証券運用は、平成22年5月に「有価証券運用基準」の改訂を行い、取引に関する運用権限の見直し等を実施するなど市場リスクの抑制に努めています。

また、有価証券については日次での管理徹底を図っており、国債等を中心として、より安全性と流動性を重要視した運用に努めています。

###### ②与信リスク管理に関する事項

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

また、大口与信先については、貸出に関する本部権限のうち専務取締役の権限を越える貸出、及びその他合同での審議が必要と認められる案件について、貸出合同審議会を開催し十分な審議をおこなっております。また、平成22年10月14日発出の規定通達「大口与信先に対する与信額の厳格な管理について」において、与信集中リスク是正に向けた対応強化として、与信限度額の位置づけや目的について周知徹底を図り、限度額拡大にあたっては明示的な議論を行っていく旨、明記致しました。同時に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化に努めています。

イ．貸出合同審議会においては、代表取締役及び専務取締役・常務取締役、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います。

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」ならびに「与信限度額」を協議決定することを目的としています。

平成21年11月より本格稼働した「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、今後信用リスク量計量化のさらなる精緻化ならびに分析能力の向上を図ることで、与信リスクを適正にコントロールできる態勢を目指してまいります。

イ．信用リスク計量化データについては、平成21年11月より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、地域別や業種別、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います。この中で採算性評価も実施していますが、ABC原価計算に基づく経費率等のさらなる精緻化が必要であり、これらを整備したうえで、与信限度額の設定などの実用的な運用を目指しています。

ロ．平成22年4月からスタートした新収益管理システムによる管理会計制度においては、信用リスク調整後収益（業務純益－信用コスト）を部店別、個社別に算出し、各部店へ帳票を還元しています。

平成22年度の業務計画においては、リスク調整後収益を参考数値として使用していますが、さらなる精緻化を進め業績評価指標としての活用を予定しています。

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います。

### (3) 法令遵守の体制の強化のための方策

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、コンプライアンスの実現に取り組んでおります。

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、コンプライアンスに関する諸事項の実施状況や不正利用懸念口座、盗難カード被害、苦情等の発生状況、問題点、再発防止策等について協議・検討し、意思決定の必要なものに

については取締役会に報告しています。

主な重点施策は、各種研修にコンプライアンス研修講座を設定し、支店長研修から新入行員研修まで、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について適時、勉強会のテーマに選定しております。

さらに、各部店にコンプライアンス責任者としてコンプライアンス担当者を配置し、毎月、コンプライアンス・モニタリング実施報告書にて、全店統一コンプライアンス勉強会、行動規範・関係法令等に関する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及び職場内での相互牽制機能、ジョブローテーションが適切に実施されているか等について遵守状況をチェックする態勢としています。

また、コンプライアンスの統括部署であるコンプライアンス統括部においては、全店統一コンプライアンス勉強会にあわせて毎月3~4ヶ店の臨店指導を実施し、不定期臨店指導も、毎月数ヶ店実施しています。

今後も内部監査部門及び本部関係各部、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。

#### **(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、これまで平成21年7月と平成22年1月、7月の3回開催しました。同委員会では、決算の状況、経営強化計画の進捗状況、金融円滑化法への当行の対応、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、半年に1回程度定期的で開催される同委員会が、当行の経営戦略及び方針に対する客観的な評価・助言を取締役会に行うことで、経営に対する評価の客観性確保と牽制機能の強化を図ってまいります。

#### **(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**

四半期の財務・業績情報は、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います。平成23年3月期第2四半期決算説明資料においてはダイジェストを作成し、より分かりやすい開示に努めました。

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 部門別の損益に関する情報開示の充実**

平成22年4月から本格稼動した収益管理システムにより、部門・拠点・商品別等の多角的な収益状況の分析評価を実施し、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ってまいります。

### 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、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。

具体的には、平成21年10月、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、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、平成22年5月までに5回の首都圏・関西圏・海外への販路拡大に向けた商談会を実施しました。（現在同協議会は6金融機関で構成されております。）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」を平成22年7月に開催し問題解決に向けたアドバイスをを行いました。

また、文化活動の支援として、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やホームページ等で開示しており、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。

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) 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15)] (単位：億円、%)

	20/9期	21/3期	21/9期	22/3期	22/9期				23/3期
	実績 (始期)	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画
中小規模事業者等向け貸出残高	2,435	2,494	2,556	2,680	2,613	2,698	84	262	2,649
総資産	6,503	6,397	6,572	6,692	6,567	6,772	205	269	6,616
総資産に対する比率	37.45	38.98	38.89	40.05	39.79	39.84	0.05	2.39	40.04

(注)「中小規模事業者等」は、銀行法施行規則 別表第一に定める中小企業者をいう。

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、始期より 262 億円増加しました。

要因としては、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、また、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あげられます。

しかしながら、平成 22 年 4 月から平成 22 年 9 月にかけての中小規模事業者に対する貸出金残高は 17 億円の増加にとどまり、増加ペースは鈍化傾向にあります。業種別では、個人による貸家業を中心とした不動産業が 46 億円、医療・福祉業が 8 億円増加していますが、その他の業種では鹿児島県内の景気低迷の影響から残高は横ばいもしくは減少となりました。

平成 21 年 9 月に販売を開始した「アグリネット資金“南風(はえ)育ち”」は、平成 22 年 9 月末において 16 億円(平成 22 年 3 月末比 4 億円の増加)の実績となっており、この期間(平成 22 年 4 月～平成 22 年 9 月)における貸出金の増加を下支えする役割を果たしました。

総資産に対する比率については、預金の増加を主因として総資産は増加しましたが、中小規模事業者等向け貸出が需要の低迷により伸び率でやや及ばなかったことから、前期末比 0.21 ポイント低下の 39.84%となりました。しかしながら計画は、0.05 ポイント上回っております。

参考：中小企業等貸出比率

(単位：億円、%)

	20/3期	20/9期	21/3期	21/9期	22/3期	22/9期	23/3期
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	計画
中小企業等向け貸出残高	4,435	4,480	4,501	4,490	4,615	4,647	4,786
総資産に対する比率	67.25	68.89	70.36	68.32	68.96	68.62	72.33

## (2) 信用供与円滑化のための方策の進捗状況

### 信用供与の実施体制の整備

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できる体制を整備しています。

また、電子稟議システムの本格稼働により、決裁までの時間短縮が図られ、従前よりもタイムリーなサービスが提供できる態勢を構築しました。

さらに、営業店の決裁権限を拡大・柔軟化した効果もあり、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、営業店と本部と協議のうえ正式審議前に事前承認できる態勢とするなど、資金ニーズにタイムリーに対応しております。

ボリューム面では、景気低迷の影響から資金需要が乏しくなり貸出金の伸びは鈍化してきているものの、計画以上の残高で推移しています。

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などを行うなど地域活性化に取り組んでおりますが、今後につきましても中小企業金融円滑化法の趣旨を踏まえ、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ます。

## (3) その他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

### [経営改善支援等取組先企業の数取引先の企業の総数に占める割合(表16)]

(単位：先)

	20/9期	21/3期	21/3期	21/9期	22/3期	22/3期	22/9期				23/3期	23/3期
	実績 (始期)	実績	通期 実績	実績	実績	通期 実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	通期計画
創業・新事業	30	29	59	26	35	61	20	27	7	△3	25	45
経営相談	13	13	13	12	10	10	10	10	0	△3	10	10
事業再生	3	5	7	3	7	7	2	0	△2	△3	2	4
事業承継	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
担保・保証	42	68	110	95	198	293	63	102	39	60	63	126
合計	88	115	189	136	250	371	95	139	44	51	100	185
取引先総数	8,460	8,391	8,391	8,518	8,492	8,492	8,601	8,442	△159	△18	8,651	8,651
比率	1.04%	1.37%	2.25%	1.59%	2.94%	4.36%	1.10%	1.64%	0.54%	0.60%	1.15%	2.13%

※経営相談・事業再生は通期での取り組みとしており、通期の件数は上期下期の合計と一致しない。

経営改善支援等取り組み先数は、創業・新事業支援をはじめ、「アグリネット資金“南風(はえ)育ち”」を中心に担保・保証に過度に依存しない融資等に積極的に取り組んだことから、平成22年度上期において計画を44先上回りました。事業再生支援については、当初予定していた先の実績計上が平成22年度下期にずれ込んだため不足が発生していますが、通期においては計画どおりの実績となる見込みです。

取引先総数に占める割合は、平成22年度上期計画を0.54ポイント上回る1.64%の実



績となりました。

### ①創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化

担当審査役を配置した取り組みを行っており、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を行い、平成22年度上期は小口の事業者を中心に27件の取り組み実績となりました。

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、平成22年度においても、中小企業センターや鹿児島TLO等との産・学・官ネットワークを活用した「技術相談会」の開催を平成23年2月に予定し、準備を進めております。

「技術相談会」とは、企業への経営支援の一つとして、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、鹿児島大学の技術移転機関である(株)鹿児島TLOと連携して、問題解決に向けて個社ごと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（随時相談も含む）しています。（平成22年3月期は30社が参加）

企業の相談内容は多岐に渡っており、この中での具体的成果として(株)鹿児島TLOとの連携によって、「特許出願支援及び特許のロイヤリティ管理」や「提携先との契約書策定支援」、あるいは「新商品の事業化に向けた営業支援」などが挙げられ、さらには異業種交流会への紹介によって「自社製品内容について発表の場を得ることができた。」などの成功事例もあります。

今後とも創業等に関わるサポートおよび資金ニーズにも、タイムリーに対応してまいります。

### ②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

経営に関する相談やその他の取引先企業に対する支援機能の強化、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、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います。

また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・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。

### ③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

引先には、DDS、DES等の踏み込んだ金融支援を実施しています。

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

#### ④担保・保証に過度に依存しない融資

平成21年9月、CRD評点を活用した新商品「アグリネット資金“南風（はえ）育ち”」を販売開始しました。この資金は農業事業以外にも利用できる商品であり、平成22年9月末までに220件を実行するなど堅調な実績となりました。

その他の担保・保証に過度に依存しない融資（ABL等）も併せて積極的な取り組みを行い、中小規模の事業者に対する円滑な資金供給を図っています。

このうちABLについては、鹿児島県の特色ある地場産業である仏壇仏具製造、養鰻業等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・福祉関連などについても幅広く対応しています。

平成22年度上期において取り組んだABLの事例は、以下のとおりです。

養鰻業について、鰻を担保として追加融資を実行しました。この際、流動資産担保評価を手掛けるコンサルティング会社に評価を依頼し、評価方法、着眼点等、今後に生かせるようノウハウ蓄積に努めました。

医療・福祉関連においては、1件（5百万円）の取り組み実績となりました。

これらの結果、平成22年度上期においては全体で102件の担保・保証に過度に依存しない融資の取り組み実績となりました。

#### ⑤鹿児島アグリ&フード金融協議会による顧客支援

当行では平成21年10月に鹿児島県内5金融機関とともに、「鹿児島アグリ&フード金融協議会」（前記）を設立し、連携協力に関する協定を締結しております。（鹿児島興業信用組合の参加により現在は、6金融機関による活動を行っております。）

同協議会では、参加金融機関との連携を図り、各種商談会への出展支援を行っております。

これまでに開催された主な商談会として、平成21年10月、平成22年9月の「南の逸品商談会」や平成21年12月の「台湾の輸出に向けた国内商談会」、平成22年3月には「新幹線直通ルート商談会」などがあり、積極的にお取引先のサポートを行いました。出展支援の効果としては、直接の販路拡大のみならず、商品開発に向けたニーズの収集やバイヤーとのネットワーク構築が図られることに加え、企業の販路等について地域金融機関として踏み込んだアドバイスを行うことが可能となりました。

## 6. 剰余金の処分の方針

### 配当、役員に対する報酬及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、内部留保の蓄積により財務基盤の安定化を図り、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22年3月期の普通株式の配当については、1株あたり1円の配当としました。優先株式については、発行条件に基づき1株当たり9円10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、所定の安定した配当を実施していく方針です。

#### (2) 役員に対する報酬及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、社外流出を抑制しているところではありますが、平成21年6月に続き平成22年6月の定時株主総会においても役員を2名減員したことから、更に報酬総額は減少します。役員賞与については、従前より支給しておりません。

## 7. 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) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動

経営強化計画の着実な達成を図るために、取締役、監査役及び各部長で構成するALM委員会において、計数面、特にコア業務純益の状況や中小規模事業者に対する貸出金残高、経営改善支援等取り組み先数など月次で計画の進捗管理を行い、不足を生じている項目については、ALMの観点を含めてその要因を詳細に分析し、対応策を検討・協議のうえ、関係部門の施策に反映させています。

また、経営強化計画進捗の着実な履行および、次期経営強化計画に向けて万全の態勢を構築するため、平成22年10月より「経営計画推進室」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。

さらに、重要事項は定例取締役会場で協議・検討のうえ迅速に対処するなど、PDCAサイクルが有効に機能するように努めております。

### (2) 経営の透明性確保

株主、お客様及び地域社会の皆様に、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

業務の複雑化、高度化に伴い、当該業務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、平成22年度上期は外部研修に3回参加（「リスク管理研究講座（第1回、第2回）」、「金融機関経営とリスク管理、内部監査の高度化」）させるなど人材を育成しています。

また、監査で把握した問題点については原因等の分析を行い、取締役会に報告するとともに、その改善状況についても定期的にフォローアップし、頭取に報告するなど態勢の強化に努めております。営業店監査については、総合監査に加え個別監査を継続的に実施するなど、不祥事を発生させない態勢の強化を図っています。

#### ②監査役との連携

内部監査部門である業務監査部は、監査役に定期的な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て意見交換を行っています。

また、監査で把握した問題点のフォローアップ状況を監査役に報告する一方、監査役から営業店往査の報告を受けるなど、情報の共有化を図りながら協力体制を強めています。

#### ③監査法人との連携

平成22年9月に実施した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ついて協議・検討を行うなど、適宜、監査法人と連携を図り、内部監査の品質の向上に努めております。

#### (4) リスク管理態勢の強化

##### ①市場リスクへの厳格な対応

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います。具体的には日次ベースで「市場リスク管理表」等にて管理を行っており、市場リスク管理部署内における相互牽制に加えて、リスク統括部署による牽制体制を構築しています。

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、これを補完する観点から、急激な市場環境の変化も想定したストレステストを実施し、ALM委員会へ報告しています。

また、損失限度額等のアラームポイントの抵触に際しては、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体制としており、牽制の強化を図っています。

今後も引き続き、当行の経営体力の範囲内でのリスクテイクとしていきます。

##### ②流動性リスクへの対応

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）の確保に努めています。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います。

##### ③信用リスクへの対応

大口先等への取組方針については、平成22年10月14日発出の規定通達「大口与信先に対する与信額の厳格な管理について」において、与信集中リスク是正策を具体的に示達いたしました。また、貸出合同審査会、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増加させ、本支店一体となった管理強化に努めており、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、リスク分散につなげています。

平成21年11月より稼動した信用リスク計量化システムでは、算出されたリスク量を、店別、地域別、業種別など様々な切り口で分析することが可能となっており、今後さらなる精緻化ならびに分析能力の向上を図り、与信リスクを適正にコントロールできる態勢を構築してまいります。

##### ④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、イベントリスク及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。

事務ミスデータなどの顕在化した事象は、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・管理し、個別指導に活用しています。

また、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可能か検討してまいりましたが、マンパワー等相応のコストが必要であり、実務担当者のスキルアップなどに引き続き取り組むとともに、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目指してまいります。

## ⑤統合リスク管理態勢の構築

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、平成19年4月に経営企画部内にリスク統括グループを発足させ、統合リスク管理の構築に向けて取り組んでいます（平成22年10月からは経営企画部経営計画推進室に統合）。

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委員会でモニターしているほか、四半期に1回ストレステストを考慮したリスク量との比較・対照を行い、経営体力に見合ったリスク量であるか確認を実施しております。

また、平成21年11月に信用リスク計量化システムが稼動したこと等から、平成22年4月から部門別（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開始しています。

この資本配賦状況のモニタリングについては、部門及びリスクカテゴリー毎にリスク資本の使用状況等を、毎月実施されるALM委員会において月次で報告しています。

平成22年10月には、平成22年度上期の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、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委員会に報告しています。

今後は、この評価を部門別の業績評価に使用できるレベルまで精緻化を行い、部門毎のリスク対比リターンでのポートフォリオ改善に向けたインセンティブを付与し、収益性・効率性の向上に活用し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