

経営強化計画の履行状況報告書

平成29年12月



< 目 次 >

| | |
|--|----|
| 1. 平成29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 |
| ①資産・負債の状況 | |
| ②損益の状況 | |
| 2. 経営改善にかかる数値目標の実績 | 4 |
| (1) 収益性を示す指標（コア業務純益・なんぎんK P I） | 4 |
| (2) 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率・なんぎんK P I） | 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 | 7 |
| (1) 長期経営計画 | 7 |
| (2) 質の高い顧客本位のWIN-WINネット業務運営に向けた精緻化 | 8 |
| ①WIN-WINネット業務の取組み状況 | |
| ②顧客本位の業務運営に向けた踏み込み | |
| ③具体的な取組み | |
| (3) 業績評価方法の見直し | 12 |
| ①ビジネスモデル修正に対応する業績評価の改定 | |
| (4) 適切な収益確保に向けた取組み | 12 |
| ①中小企業・事業者向け貸出 | |
| ②リテール戦略の再構築 | |
| (5) 適正な経営資源配分に向けた取組み | 16 |
| ①人材の適正配置 | |
| ②人事評価 | |
| ③店舗戦略 | |
| (6) 積極的な信用リスクテイクと資産の健全化の両立に向けた取組み | 19 |
| ①信用リスクテイク | |
| ②事業再生・経営改善支援への取組み | |
| 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 | 21 |
| (1) 業務執行に対する監査または監督の体制の強化のための方策 | 21 |
| (2) リスク管理の体制強化のための方策 | 21 |
| ①統合リスク管理に関する事項 | |
| ②信用リスク管理に関する事項 | |
| ③市場リスク管理に関する事項 | |
| (3) 法令遵守の体制の強化のための方策 | 23 |
| (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策 | 23 |
| (5) 情報開示の充実のための方策 | 24 |

| | |
|--|----|
| ①四半期情報開示の充実 | |
| 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 | |
| ③株主への取組み（IR含む） | |
| 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 | 25 |
| (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 | 25 |
| ①経営改善取組先企業の数の取引先企業の総数に占める割合 | |
| ②地域における経済活性化に資する方策 | |
| (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 | 29 |
| 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および なんぎんKPI | |
| ②中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策 | |
| ③担保・保証に過度に依存しない融資の促進、その他の中小規模の事業者の 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 | |
| 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 | |
| 6. 剰余金の処分の方針 | 32 |
| (1) 配当、役員に対する報酬及び賞与についての方針 | 32 |
| 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 | 33 |
| (1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動 | 33 |
| (2) 経営の透明性確保 | 33 |
| (3) 内部監査態勢の強化 | 33 |
| ①内部監査部門の態勢整備 | |
| ②監査役・監査法人との連携 | |
| ③経営計画運営管理の適切性および有効性の検証 | |
| (4) 各種のリスク管理の状況および今後の方針等 | 34 |
| ①流動性リスク管理 | |
| ②オペレーショナルリスクへの対応 | |

1. 平成29年9月期決算の概要

(1) 経営環境

平成29年度の日本経済を見ますと、金融財政面での政策効果が広く波及したことにより、都市部を中心に公共投資や住宅投資が底堅く推移する中、企業収益の改善等を背景として雇用情勢の好転や個人消費・設備投資に持ち直しの動きがみられるなど全体として緩やかな回復が続いております。

一方、地域経済においては、生産活動や個人消費面が底堅く推移する中、雇用環境も改善するなど、全体としては緩やかに回復しつつあるものの、先行きについては一部不透明な部分もあります。

このような環境のもと、当行は、「真の顧客本位の業務運営の実現」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29年9月末の貸出金は、地元鹿児島県の中小企業貸出等を中心に増強を図りましたが、事業者向け貸出の需要が弱かったことなどから、前年比101億31百万円減少し、5,626億40百万円となりました。有価証券は、前年比134億50百万円減少し、869億41百万円となりました。

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234億49百万円増加し、7,487億51百万円となりました。

純資産は、利益剰余金が増加したことから、前年比2億76百万円増加し、435億54百万円となりました。

[資産・負債の推移（表1）]（単体）

（単位：百万円）

| | 29年9月末 | | | 29年3月末 | 28年9月末 |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 実績 | 29年3月末比 | 28年9月末比 | 実績 | 実績 |
| 資産 | 800,668 | 21,528 | 21,605 | 779,140 | 779,063 |
| うち貸出金 | 562,640 | △3,575 | △10,131 | 566,215 | 572,771 |
| うち有価証券 | 86,941 | △4,780 | △13,450 | 91,721 | 100,391 |
| 負債 | 757,114 | 21,574 | 21,329 | 735,540 | 735,785 |
| うち預金 | 748,751 | 23,817 | 23,449 | 724,934 | 725,302 |
| うち社債・借入金 | - | △2,000 | △2,000 | 2,000 | 2,000 |
| 純資産 | 43,554 | △46 | 276 | 43,600 | 43,278 |

②損益の状況

資金利益は、貸出金利息及び有価証券利息配当金の減少等により、前年比1億72百万円減少し68億55百万円となりました。

業務粗利益は、資金利益の減少及び役務取引等利益の減少等により、前年比10億42百万円減少し、65億78百万円となりました。

経費は、前年比86百万円増加し、50億38百万円となりました。

また、一般貸倒引当金繰入額は、前年比91百万円減少し、△29百万円となりました。

以上により、業務純益は、前年比10億35百万円減少し、15億69百万円となりました。

また、臨時損益は、不良債権処理額の減少及び株式関係損益の増加等により、前年比7億63百万円増加し、41百万円となりました。

この結果、経常利益は、前年比2億71百万円減少し、16億10百万円となりました。また、当期純利益についても、前年比2億42百万円減少し、10億91百万円となりました。

[損益状況の推移(表2)] (単体)

(単位：百万円)

| | 29年9月期 | | 29年3月期 実績 | 28年9月期 実績 |
|--------------|---------|---------|--------------|--------------|
| | 実績 | 28年9月期比 | | |
| 業務粗利益 | 6,578 | △1,042 | 14,506 | 7,620 |
| 〔コア業務粗利益〕 | [6,508] | [△415] | [13,474] | [6,923] |
| 資金利益 | 6,855 | △172 | 13,972 | 7,027 |
| 役務取引等利益 | △349 | △231 | △501 | △118 |
| その他業務利益 | 72 | △639 | 1,035 | 711 |
| (うち国債等債券損益) | (70) | (△626) | (1,032) | (696) |
| 経費 | 5,038 | 86 | 9,822 | 4,952 |
| (うち人件費) | (2,782) | (40) | (5,433) | (2,742) |
| (うち物件費) | (1,896) | (17) | (3,761) | (1,879) |
| 一般貸倒引当金繰入額 | △29 | △91 | 53 | 62 |
| 業務純益 | 1,569 | △1,035 | 4,630 | 2,604 |
| 〔コア業務純益〕 | [1,469] | [△502] | [3,651] | [1,971] |
| 臨時損益 | 41 | 763 | △1,702 | △722 |
| (うち不良債権処理額) | (115) | (△396) | (1,571) | (511) |
| (うち株式関係損益) | (232) | (355) | (128) | (△123) |
| 経常利益 | 1,610 | △271 | 2,927 | 1,881 |
| 特別損益 | △16 | △4 | △27 | △12 |
| 税引前当期純利益 | 1,593 | △276 | 2,899 | 1,869 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 430 | 59 | 797 | 371 |
| 法人税等調整額 | 70 | △93 | 171 | 163 |
| 当期純利益 | 1,091 | △242 | 1,930 | 1,333 |

平成29年9月末の金融再生法開示債権は、前年比3億43百万円増加し、351億71百万円となりました。金融再生法開示債権比率については、前年比0.17ポイント上昇し、6.19%となりました。

金融再生法開示債権のうち79.97%にあたる281億26百万円については担保・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5.59%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、％）

| | 29年9月末 | | | 29年3月末 実績 | 28年9月末 実績 |
|-------------|---------|---------|---------|--------------|--------------|
| | 実績 | 29年3月末比 | 28年9月末比 | | |
| 金融再生法開示債権 | 35,171 | △330 | 343 | 35,501 | 34,828 |
| 総与信 | 567,602 | △3,593 | △10,152 | 571,195 | 577,754 |
| 金融再生法開示債権比率 | 6.19 | △0.02 | 0.17 | 6.21 | 6.02 |

平成29年9月末の自己資本比率は、前年比0.09ポイント低下し、8.61%となりました。

〔自己資本比率の状況（表4）〕（単体）

（単位：％）

| | 29年9月末 | | | 29年3月末 実績 | 28年9月末 実績 |
|--------|--------|---------|---------|--------------|--------------|
| | 実績 | 29年3月末比 | 28年9月末比 | | |
| 自己資本比率 | 8.61 | △0.08 | △0.09 | 8.69 | 8.70 |

2. 経営改善にかかる数値目標の実績

(1) 収益性を示す指標（コア業務純益・なんぎんKPI）

①コア業務純益

平成29年9月期の貸出金の平均残高は、中小企業向け貸出及び住宅ローンの減少等により、前年比88億89百万円減少し、5,608億74百万円となりました。また、取引先とのリレーション強化等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0.02ポイント下回ったことから、貸出金利息は、計画に対して61百万円下回りました。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0.01ポイント下回ったことから、預金利息は計画通りとなりました。また、有価証券利息配当金については、計画を36百万円上回りましたが、資金利益全体では計画を25百万円下回りました。

役員取引等利益は、役員費用が計画を97百万円下回ったことから、計画を86百万円上回りました。

一方、営業経費においては、経費削減へ向けた諸施策に取り組んでおり、物件費が計画を44百万円下回るなど、営業経費全体で計画を57百万円下回りました。

これらにより、コア業務純益は、計画を1億19百万円上回る14億69百万円となりました。

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金利の確保や、企業の事業性などを適切に評価した融資の取組み等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まいります。

〔コア業務純益の計画・実績（表5）〕

（単位：百万円）

| | 28/9期 実績 | 29/3期 実績（始期） | 29/9期 | | | | 30/3期 計画 | 31/3期 計画 | 32/3期 計画 |
|------------|-------------|-----------------|-------|-------|-----|------|-------------|-------------|-------------|
| | | | 計画 | 実績 | 計画比 | 始期比 | | | |
| コア業務 純益 | 1,971 | 3,651 | 1,350 | 1,469 | 119 | △713 | 2,770 | 2,703 | 3,662 |

※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

※始期比においては計画の水準が通期ベースであるため、29/9期実績（半期）を2倍したものと比較

コア業務純益については、長期経営計画（後記）で計画する貸出金の先数・残高をベースとして、事業性評価を必要とする事業者に対する貸出に注力するなど、金融仲介機能の発揮に資する取組みを実践するとともに、顧客本位の業務運営に徹することによって中長期的収益の向上を図る計画としております。

②なんぎんKPI（コア業務純益）

当行は、コア業務純益を構成する収益のうち長期経営計画をベースに計画する「重点先事業者向け貸出から得られる貸出金利息」を当行が目指すべき収益と位置づけ、収益性を示す当行独自の「なんぎんKPI（コア業務純益）」として、フォローアップしてまいります。

平成29年9月期は、重点先事業者の残高が計画を44億20百万円下回ったことなどから、なんぎんKPI（コア業務純益）は、計画を69百万円下回る38億8百万円となりました。

[なんぎんKPI (コア業務純益) の計画・実績 (表6)]

(単位：百万円)

| | 28/9期 実績 | 29/3期 実績 (始期) | 29/9期 | | | | 30/3期 計画 | 31/3期 計画 | 32/3期 計画 |
|-------------|-------------|------------------|-------|-------|-----|-----|-------------|-------------|-------------|
| | | | 計画 | 実績 | 計画比 | 始期比 | | | |
| なんぎん KPI | - | 7,701 | 3,877 | 3,808 | △69 | △85 | 7,753 | 7,802 | 7,848 |

※「重点先事業者」は、長期経営計画で「事業性評価を必要とし地元鹿児島県の商流や雇用に貢献のある先」と定義する事業者のこと（一般先事業者を除く事業者）。

※「一般先事業者」は、貸出金が「実質消費性ローン（不動産賃貸業者、太陽光売電事業者向けの貸出金）」のみの事業者のこと。

※「重点先事業者の貸出金利息」＝「重点先事業者貸出残高」×「計画（実績）利回」

※ 始期比においては計画の水準が通期ベースであるため、29/9期実績（半期）を2倍したものと比較

(2) 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率・なんぎんKPI）

①業務粗利益経費率

平成29年9月期における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44百万円下回る42億62百万円となりました。業務粗利益については、役務取引等利益は計画を86百万円上回ったものの、資金利益が計画を25百万円下回り、国債等債券損益も計画を80百万円下回ったことから、計画を18百万円下回る65億78百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は、計画を0.49ポイント下回る64.79%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7)]

(単位：百万円、%)

| | 28/9期 実績 | 29/3期 実績 (始期) | 29/9期 | | | |
|----------------|-------------|------------------|-------|-------|-------|--------|
| | | | 計画 | 実績 | 計画比 | 始期比 |
| 経費 (機械化関連費用除く) | 4,229 | 8,366 | 4,306 | 4,262 | △44 | 158 |
| 業務粗利益 | 7,620 | 14,506 | 6,596 | 6,578 | △18 | △1,350 |
| 業務粗利益経費率 | 55.49 | 57.67 | 65.28 | 64.79 | △0.49 | 7.12 |

| | 30/3期 計画 | 31/3期 計画 | 32/3期 計画 |
|----------------|-------------|-------------|-------------|
| 経費 (機械化関連費用除く) | 8,516 | 8,517 | 8,389 |
| 業務粗利益 | 13,140 | 13,147 | 14,571 |
| 業務粗利益経費率 | 64.81 | 64.78 | 57.57 |

※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

※始期比においては計画の水準が通期ベースであるため、29/9期実績（半期）を2倍したものと比較

経費面（分子）については、当行全体で顧客本位の業務運営に取り組むことや、これに基づくWIN-WIN ネット業務への注力、リテール部門のフィデューシャリー・デューティーに向けた態勢構築を予定するため必要な人材の確保ならびにコスト増加を見込んでおります。さらに、当行が加盟するSBKの次期システム移行にかかる周辺費用の増加も見込まれるため、業務粗利益経費率は本計画期間において

は計画始期の水準を上回る見込みであります。

②なんぎんKPI (OHR)

業務の効率性を示す指標としては、「重点先事業者の貸出金利息」を分母とし、機械化関連費用を除く経費を分子として業務粗利益経费率 (OHR) を算定します。これに基づき算出される指標を当行独自の「なんぎんKPI (OHR)」として、フォローアップしてまいります。

平成29年9月期は、機械化関連費用を除く経費は計画を57百万円下回ったものの、重点先事業者の貸出金利息は、計画を69百万円下回る38億8百万円となりました。

その結果、なんぎんKPI (OHR) は、計画を0.52ポイント上回る111.58%となりました。

[なんぎんKPI (OHR)の計画・実績 (表8)]

(単位：百万円、%)

| | 28/9期 実績 | 29/3期 実績(始期) | 29/9期 | | | |
|------------------|-------------|-----------------|--------|--------|------|------|
| | | | 計画 | 実績 | 計画比 | 始期比 |
| 経費(機械化関連費用除く) | 4,229 | 8,366 | 4,306 | 4,249 | △57 | 132 |
| なんぎんKPI (コア業務純益) | - | 7,701 | 3,877 | 3,808 | △69 | △85 |
| 業務粗利益経费率 | - | 108.64 | 111.06 | 111.58 | 0.52 | 2.94 |

| | 30/3期 計画 | 31/3期 計画 | 32/3期 計画 |
|------------------|-------------|-------------|-------------|
| 経費(機械化関連費用除く) | 8,516 | 8,517 | 8,389 |
| なんぎんKPI (コア業務純益) | 7,753 | 7,802 | 7,848 |
| 業務粗利益経费率 | 109.84 | 109.16 | 106.90 |

※分母は「重点先事業者の貸出金利息」(なんぎんKPI (コア業務純益))とする。

・重点先事業者の貸出金利息＝「重点先事業者貸出残高」×「計画(実績)利回」

※分子は「機械化関連費用を除く経費」とするが、

・SBK次期システム移行関連費用(増員に伴う人件費、コンサル料等)

・顧客本位の業務運営に資する費用(リテール部門におけるWEB化費用等)

については、経費実績から除くものとする。

※始期比においては計画の水準が通期ベースであるため、29/9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) 長期経営計画

当行は第三次経営強化計画策定時において、今後10年間で直面する経営環境を想定し、目指すべき「10年後の姿」として「長期経営計画」を策定しました。

しかしながら、マイナス金利政策の導入や金融環境の変化等により、長期経営計画が取り巻く環境において必ずしも適切なものとなっていないことから、第四次経営強化計画（以下「本計画」）において、「長期経営計画」を見直し再策定しました。

具体的には、「収益に関するプリンシプル」や「顧客本位の業務運営」、「顧客満足」等の定義を明確化した上で、事業者取引先については事業性評価を必要とし、地元鹿児島県の商流や雇用に貢献のある先、消費者取引については当行が真の顧客本位のサービス提供が可能な先を特定し、その先を中心とした先数・残高（ストック）を丁寧な業務運営によって維持させていく方針としています。

この方針のもとで実現する中長期的収益によって、10年程度先においてこれまで依存してきた短期的収益の減少を補完することを目指すものであり、取引を維持・継続する先に対しては「WIN-WIN ネット業務」を中心とした顧客価値提供に注力してまいります。

加えて、前記の定義を明確化するだけでは当行の企業風土を変えていくことは困難であるため、定義の拡大解釈や業務運営の形骸化・形式化を防止する組織を目指す意識改革が必要であります。

このような考え方を経営理念同様に組織に浸透させ、企業風土改革を図るため、顧客と直接的・間接的に接点を持つ全ての行員の規範となるRM（リレーションシップ・マネージャー）行動指針の制定を平成29年9月に行いました。

【RM（リレーションシップ・マネージャー）行動指針】

～事業者のお客様に対する向き合い方と実績に関するなんぎんのプリンシプル～

1. なんぎんRMが目指す銀行像

なんぎんは、厳しい事業者への安定的な資金供給や早期の事業再生実現に真摯に取り組み続けながら、事業者のお客様に売上を付与することに愚直に取り組む地域銀行であると同時に、事業者のお客様に売上を付与することについては全国のどの銀行にも負けない地域銀行を目指します。

2. すべての実績は事業者のお客様への売上付与が起点

なんぎんは、WIN-WIN の精神に則り、事業性の深度ある理解を前提に事業者のお客様に売上を付与することに全精力を傾けることによって、地元や株主への貢献と認められる実績の向上に努めます。

3. なんぎんRM個々人の正しい（自身の）売り込み方

なんぎんは、事業者のお客様との家族や友人のような親しい関係に依存した実績ばかりをあげようとするRMよりも、売上を付与してくれる優秀なセールスタッフであると事業者のお客様からビジネスパートナーとして評価して頂けるように努力するなんぎんRMを評価します。

4. 定義やルールにしたがった愚直な実績へのなんぎんのこだわり

なんぎんRMは、コンプライアンスの遵守はもちろん、行内で決められた業務上の定義やルールに則った愚直な実績の向上にこだわります。

5. 難しいことや面倒なことから逃げないなんぎんRM

なんぎんの経営陣は、なんぎんRMの現状に照らし、困難で手間をかけなければ達成不可能

な実績を期待しますが、そのプレッシャーから逃れるために業務上の定義やルールをゆがめ、要求される成果と同等の顧客価値があるかのように理屈をつけてあげた実績は一切評価しません。

6. あがりにくい実績についてはプロセスを重視するなんぎん

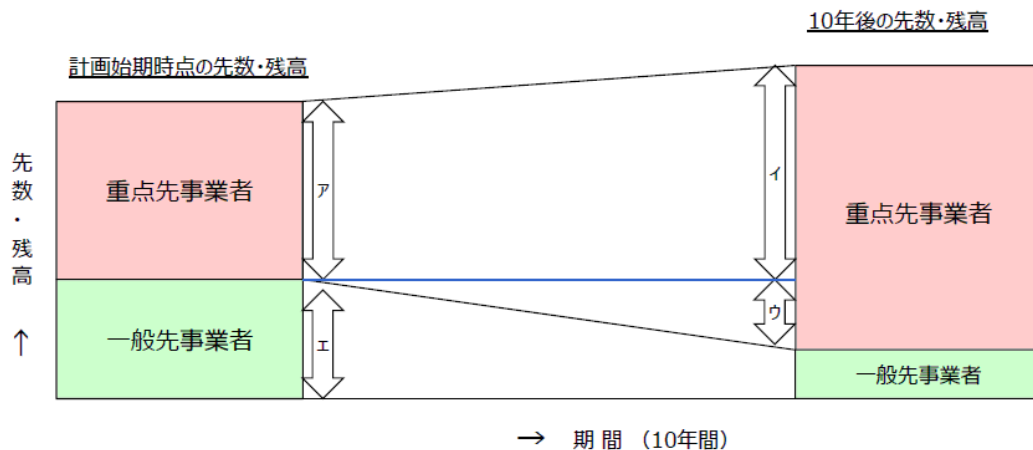
なんぎんの経営陣は、なんぎんRMが担う業務の難易度や継続的取組みの必要性を踏まえ、難しいこと目の先の実績（例：当期の収益）があがらなくても、将来的な実績（例：数年後の収益）向上に確実に繋がると行内で認められたプロセスで評価するよう心掛けます。

7. パブリックプレッシャーから逃げないなんぎんRM

実績はなんぎんだけのものではなく、お客様のものでもあることから、よい実績も不芳な実績もお客様との情報共有に努め、特に不芳な実績については、なんぎん経営陣への報告はもちろん、ビジネスパートナーであるお客様からのプレッシャーに対しても逃げ回ることなく、正面から向き合えるようにします。

[長期経営計画（表9）] （平成29年4月～平成39年3月）

★ 事業者（貸出先）の先数・残高計画計数のイメージ



- 計画始期時点（平成29年3月末）の一般先事業者（エ）に関しては、減少する先数・残高（ウ）を10年かけて新たな重点先事業者の先数・残高の積み上げにより補います。
- 計画始期時点（平成29年3月末）の重点先事業者（ア）に関しては、先数・残高を維持することに専念します。
 - 重点先事業者（10年後）は、一般先事業者の減少する先数・残高を新たな重点先事業者の積み上げ等により（イ） + （ウ）を目指します。

(2) 質の高い顧客本位のWIN-WINネット業務運営に向けた精緻化

①WIN-WINネット業務の取組み状況

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

その後、同業務を円滑・適切に取り組めるよう、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

に、同業務を全行での取組みとして定着させるために、組織体制の整備やシステム構築、教育の充実、業績評価制度・人事考課への反映など実施してまいりました。

また、第三次経営強化計画からは、「事業再生型WIN-WINネット業務」を新たに導入するなど、同業務本来の趣旨に合う改定も行ってまいりました。

さらに、「売上付与」によって顧客満足を提供する同業務の役割を明確にして、その他の顧客満足提供に煩わされることなく同業務の推進管理に専念するため、「WIN-WINネット業務部」を平成29年7月に設置しました。本計画においては、顧客本位の業務運営に向けて精緻化する業務フローや業績評価などについて行員への周知を図り、同業務の実効性を高めるとともに、進捗状況については各種会議等での共有・協議に加え、営業店にも積極的に有用な情報を開示することなどによって、適切な業務運営に向けた一体感を醸成しております。

一方、同業務に取り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ております。自主勉強会「なんぎん維新塾」は定期的に開催しており、業界特性や事業性評価（経営課題も含む）等の理解に努めております。

こうした取組みの結果、平成29年9月末で1,639先と業務委託契約を締結中であり、売上高改善実績累計は50億91百万円（売上改善した契約先数累計は621先）となっております。

契約締結先においては、未契約先と比べ、預金や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 | 26/9 | 27/3 | 27/9 | 28/3 | 28/9 | 29/3 | 29/9 |
|----|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 契約 | 業務委託契約締結先 | 1,524 | 1,621 | 1,444 | 1,558 | 1,541 | 1,604 | 1,639 |
| 成約 | 売上高改善実績累計 | 974 | 1,759 | 2,412 | 3,183 | 3,882 | 4,554 | 5,091 |
| | 売上改善した契約先数累計 | 233 | 294 | 379 | 440 | 491 | 571 | 621 |

※平成27年9月以降の契約締結先数の増減は、前ビジネスモデルによる契約終了先を加味。

イ. WIN-WINネット業務を活かした地方創生への取組みについて

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

ロ. 地方創生への取組みについて

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、各自自治体に対して、まち・ひと・しごと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。「空家対策事業に関わる業務連携協定」を15自治体、「地方創生に係る相互協力及び連携に関する協定」（包括連携）を3自治体と締結し、移住者向けローン等の商品を提供しております。今後も本支店一体となって地方創生への取組みを行ってまいります。

また、地域全体での経済活性化に対して、当行自身がさらに主体的に関与していく必要があると

の認識から、平成27年6月に「地域との関わり方に関する指針（8カ条）」を策定しております。この指針に基づく施策・戦略を企画・立案し、これによって生まれる成果を地域に還元していくことが、地域金融機関としての責務を果たすことに繋がるものと考えております。

【当行と地域との関わりに関する指針（8カ条）】

1. 当行は、地域での存在感の向上を図りたい。
2. 当行は、地域事業者の売上の安定拡大に寄与したい。
3. 当行は、全ての事業者が前向きでいられるようサポートしたい。
4. 当行は、地域の創業スピリッツを醸成しサポートしたい。
5. 当行は、地公体全般の機能ならびに行員の地縁・人縁を活用し、地域との面的な関わりを強めたい。
6. 当行は、地域の雇用の場をひろげたい。（特に未来の地域を担う若年層）
7. 当行は、自然環境と地域の共生をサポートしたい。
8. 当行は、歴史によって培われたお客様との強い絆を継承し、地域と関わっていききたい。

個別の地方創生への取組みとしては、平成30年に明治維新150年を迎えるにあたり、鹿児島県、山口県、高知県、佐賀県の4県に本店を置く5つの金融機関により、「薩長土肥包括連携協定」を締結しております。本協定は各県の資源を有効活用し、観光、経済等の幅広い分野での交流支援や、地方創生総合戦略支援等に関する情報交換・協働などを目的としております。これまで、当行の南友会（若手経営者の会）による高知県への企業視察や、連携金融機関の取引先を対象とした「薩長土肥連携首都圏バイヤー商談会」の開催、連携金融機関の本店所在地への旅行券や地元特産品を抽選でプレゼントする定期預金の販売（第五回・平成29年6月～平成29年9月）などを行っており、これからも地元特産品の紹介や交流人口の増加策等を協働で実行し、互いの特徴を生かした連携事業を引き続き検討してまいります。

②顧客本位の業務運営に向けた踏み込み

WIN-WINネット業務が契約先から個々のニーズへ対応した業務委託契約を受けているマーケットイン型業務であるという原点に立ち返り、質の高い「顧客本位の業務運営」を実現して、より実効性ある取組みとしていくため、ビジネスモデルの修正・精緻化に取り組んでおります。

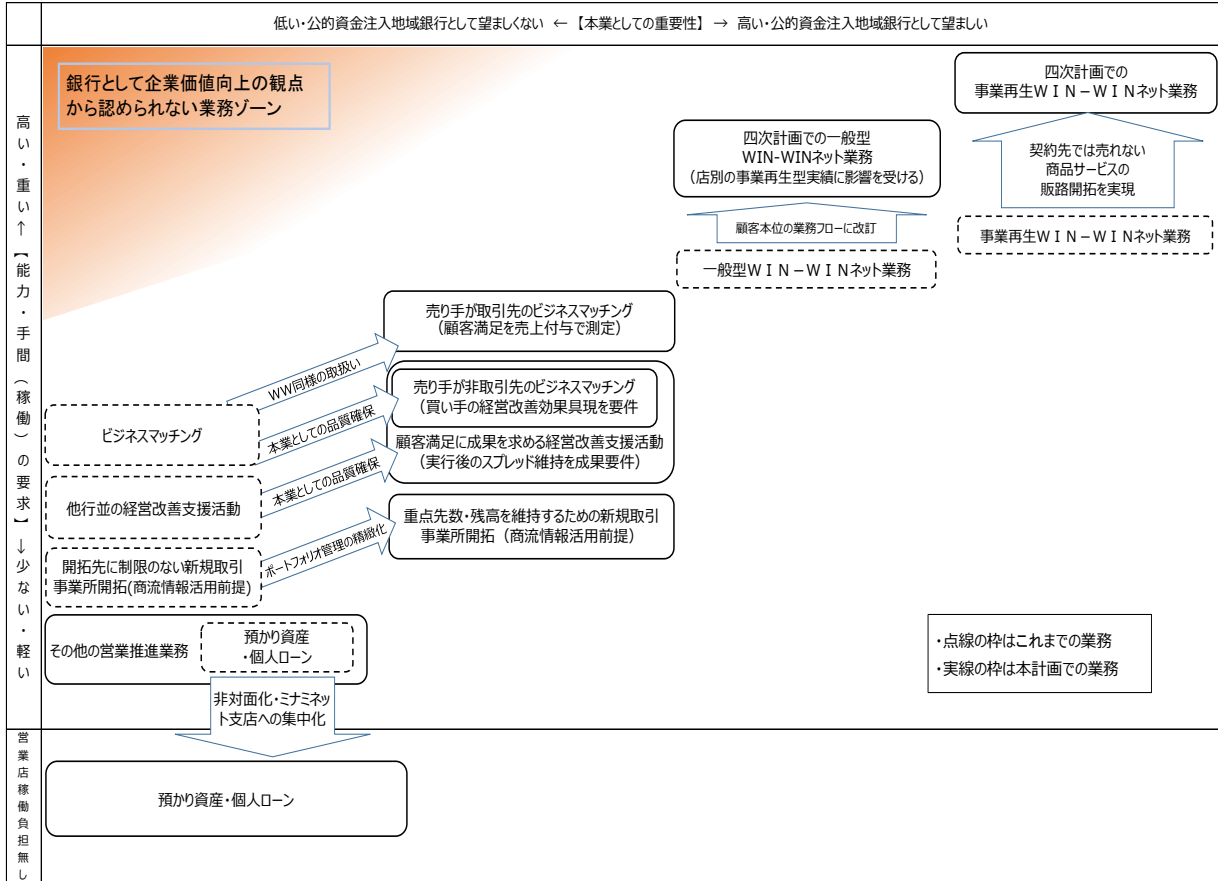
具体的には、同業務は当行独自のリレバンモデルとして取組んできましたが、当行が初めて取組むマーケットイン型業務という難易度の高さに加えて、行内において同業務に関する拡大解釈や類似業務との混同もみられたことから、手間のかからない類似業務に注力することで「顧客本位の業務運営」に逆行することのないように、同業務及び類似業務の定義を明確化致しました。これによって、当行の営業推進にかかる企業風土の改善を図ることも企図しております。

また、当行は厳しい経営環境におかれた事業者を支え、真の地域経済活性化への貢献を果たすために第三次経営強化計画より取組んできた「事業再生型WIN-WINネット業務」を中心に据えてさらに注力していくこととしております。

さらに、類似業務として定義したビジネスマッチングや経営改善支援活動等について、当行全体の業務の位置づけを後記のとおり整理しております。これによって、本業としての重要性和行員の稼働

負担とのバランスを取りながら、営業推進のあり方や経営資源の適正な配分についても十分考慮のうえ取組んでおります。

〔WIN-WINネット業務を周辺業務を含めた当行全体の業務イメージ（表11）〕



③具体的な取組み

本計画において中心施策として取組む「事業再生型WIN-WINネット業務」の実効性を高めるために、下記のような具体的な取組みを実施いたします。

イ. 地域経済活性化支援認定店制度

WIN-WINネット業務は契約先との業務委託契約により受託しているコンサルティング業務であることに鑑みて、当行の同業務への取組みが不芳な場合は、当行の同業務の実績が低迷するだけでなく、それぞれの契約先ニーズに応じて業務委託を行った契約先に対してベストプラクティスのコンサルティングとなっていないことになり、顧客本位の業務運営が損なわれることが懸念されます。

その対応策として、特に「事業再生型WIN-WINネット業務」への取組みが良好な店舗を「地域経済活性化支援認定店」として開示する一方で、取組みが不芳な店舗は対応能力が著しく不足する店舗として認定せず、行内の業績評価上のペナルティにとどまらず、適切なパブリックプレッシャーのもとに、対応能力改善インセンティブを付す制度を導入いたしました。

ロ. 事業性評価プロセスの改定と商品サービス別ヒアリングシートの作成

事業再生型WIN-WINネット業務を遂行するためには、高い事業性評価能力が不可欠であるために、鳥の目の事業性評価ともいえる「取引先事業者の事業性を大局的にとらえる事業性評価」だけではなく、虫の目の事業性評価である「商品サービスに関する事業性の問題点」を深掘りできる商品サービス別ヒアリングシートを導入いたしました。これは同時に商品サービスの販売用カタログとしても活用し、これを全店に展開することで当該案件の推進を全店で支援できる態勢を整備しました。

また、これまでのWIN-WINネット業務への取組みにおいて判明した改善すべき案件取扱事務（案件承認手続き、案件交渉経過の記述、入金エビデンス確認）手続きを厳格化するとともに、顧客満足に繋がる継続的な売上付与を実現するために、膨らみすぎた契約先数の適正化を進めていく予定であります。

加えて、WIN-WINネット業務の類似業務と整理した経営改善支援活動については、これまでの役務提供の先数による管理に加えて、役務提供の効果を事後的なスプレッド変化率で判断するなどの評価を導入いたします。これは顧客満足に至る顧客価値の提供が実現したかどうかを、WIN-WINネット業務同様の売上高改善実績のようなもので測定できない以上、役務提供完了後一定期間の貸出スプレッド維持により評価しようとする試みであり、その管理のための適正なシステムの整備も進めてまいります。

(3) 業績評価方法の見直し

①ビジネスモデル修正に対応する業績評価の改定

イ. 現行業績評価制度の課題と今後の方針

本計画では、これまで曖昧であった「収益」や「顧客本位」の定義を明確にして、これに基づいて当行が中長期的収益を上げられるよう適正なポートフォリオ構築を目指すとともに、当行の中心施策であるWIN-WINネット業務についても質の高い顧客本位を実現する業務としてビジネスモデルを修正いたしました。

しかしながら、これまでの業績評価制度は短期的な実績向上に偏重した評価方法となっており、長期経営計画やモデル修正後のWIN-WINネット業務運営で求められる評価方法との齟齬が生じている部分もみられるため、これに沿った適正な見直し・変更を行う必要があると認識しております。

具体的には、当行における業績評価制度は、「収益」「基盤」「業容」「WIN-WINネット業務」の4部門で構成されていますが、短期的な財務会計上の計数を単純に手分けして追わせるような形式を見直して、顧客本位の業務運営や事業性評価の重視を実現できるように、不適切な実績が混在することを防止できる厳格な定義に基づく管理会計による計数をベースとして、営業現場が経営方針に即した行動が取れるものへと平成29年10月に改定を行いました。

(4) 適正な収益確保に向けた取組み

①中小企業・事業者向け貸出

「中小企業・事業者向け貸出」にかかる戦略については、地域経済活性化に対する貢献度合いを勘案した分別管理ルールに基づき、地域の雇用や商流に関わりながらも厳しい経営環境におかれた事業者に対して、事業性評価を重視した貸出を行っていくことを基本方針として取組んでまいります。

事業者取引については、事業性評価を必要とし、地元鹿児島県の商流や雇用に貢献のある先については重点先事業者と定義し、その先を中心とした先数・残高（ストック）を丁寧な業務運営によって

維持・増加させてまいります。

具体的には、不動産賃貸專業や太陽光売電專業などに対する貸出については実質消費性ローンとして分別管理し、その他の事業性評価を要する事業者向け貸出にこれまで以上に注力してまいります。

その中でも、特に厳しい経営環境におかれた事業者に対しては、事業性評価を重視した中小口での貸出を積極的に行うほか、事業再生型WIN-WINネット業務を活用した本業支援を全行挙げて取組んでまいります。

また、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29年9月末現在において、事業所貸出先数は8,263先となっており、今後も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。

イ. 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及び事業所貸出先数の推移を見ますと、平成29年3月末現在、預金シェアは6.7%（平成28年3月末比△0.1ポイント）、貸出金シェアは10.6%（平成28年3月末比△0.4ポイント）となっております。

事業所貸出先数は、平成29年9月末現在8,263先となり、平成29年3月末比で91先増加（うち鹿児島県内105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ネット業務及び経営支援活動による資金需要創出に努め、重点先事業者を中心とした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12)]

(単位：%、億円)

| | 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 | 28/3末 実績 | 29/3末 実績 |
|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 当行貸出金シェア | 10.9 | 11.0 | 11.2 | 11.1 | 11.2 | 11.1 | 11.0 | 10.6 |
| 県内貸出残高 | 39,344 | 39,682 | 39,677 | 40,897 | 42,104 | 43,880 | 45,634 | 46,973 |
| 当行預金シェア | 6.3 | 6.4 | 6.4 | 6.5 | 6.6 | 6.7 | 6.8 | 6.7 |
| 県内預金残高 | 82,813 | 83,823 | 85,255 | 86,278 | 88,085 | 89,745 | 90,612 | 93,466 |

(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13)]

(単位：先)

| | 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 | 28/3末 実績 | 29/3末 実績 | 29/9末 実績 |
|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 事業所貸出先数 | 7,819 | 7,532 | 7,362 | 7,580 | 7,786 | 8,154 | 8,172 | 8,263 |
| うち鹿児島県内 | 6,693 | 6,460 | 6,367 | 6,624 | 6,860 | 7,185 | 7,209 | 7,314 |
| うち鹿児島県外 | 1,126 | 1,072 | 995 | 956 | 926 | 969 | 963 | 949 |

ロ. 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

平成22年4月の収益管理システム導入後、高度化を図るシステム更改を実施しており、属性別・

部店別・業種別・格付別などの各セグメントでの収益の可視化が可能となりました。WIN-WINネット業務契約先と未契約先の利回り差や信用V a Rの切り分け（地元・重点先事業者）など、本システム等の活用により、中長期的視野に立った収益力向上を図ってまいります。

今後、鹿児島県においては、人口減少やマイナス金利政策の影響により、貸出金利息は、減少していくことが想定されますが、上記の多面的かつ詳細な分析に基づく、小口分散・中小企業支援を中心としたビジネスモデルの構築を図ることで、地域金融機関としての役割を果たしてまいります。

②リテール戦略の再構築

近年におけるリテール金融を取り巻く環境は、右肩上がりが続いた時代から成熟期に入り、金融サービスを提供する上での前提条件が大きく変わっております。それらを踏まえ、「顧客本位の業務運営方針」に基づき、勤労層には非対面チャネルによる資産形成サービス等の拡充を図ってまいります。これらの実効性を高めるために、平成29年7月には、リテール部門におけるお客様本位の業務運営の実践を目的に「リテール戦略室」を営業統括部内に新設いたしました。

その一方で、高齢者層については、非対面チャネル誘導などはむしろ逆効果であり、特別な配慮が必要であると認識しております。高齢者層の現状をみると、少子高齢化や大都市圏への人口流出が続く中、「地縁・血縁・会社」といった伝統的コミュニティ自体の繋がりが希薄化しております。よって、これまで以上にライフプランやエピソード等希薄化したコミュニティの繋がりを復元しうる各種情報を、適切な情報管理の下に活用した上で当行とのリレーションの強化を図っていくことが重要であると考えております。

イ. 高齢化進展への対応

当行では、預金吸収の基盤増加策のひとつとして年金振込口座獲得を行っており、平成29年9月末現在での年金振込件数は37,084件となりました。年金振込先の預金残高は平成29年9月末現在で1,520億円、個人預金全体に占める割合は28.9%と高い水準となっており、今後も対人によるきめ細かいサービスに努め、年金の受取口座として当行を選んでいただける取組みを進めてまいります。

ロ. 若年層顧客への対応

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A T M網の充実を図っております。セブン銀行とのA T M利用提携や交通系I C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を図っております。平成29年5月には、コミュニケーションツールとして「なんぎんスマホアプリ」を導入しております。今後はフィンテックに関しても、お客様のニーズを的確に捉え、相応のサービスが展開できるように検討してまいります。

ハ. 預り資産

資産形成ニーズへの対応として取組んでいる金融商品販売については、お客様により安心・適切に生命保険商品の選択を行っていただくために、保険代理店手数料の開示を平成28年11月より行い、平成29年8月には『「お客様本位の業務運営」に関する基本方針』を策定しました。今後も顧客本位の業務運営に努めるとともに、顧客ニーズに適した商品販売を行ってまいります。

今後については、預り資産窓口のWEB化検討など非対面チャネルの拡大に取組み、お客様の利

便性向上に資するサービス提供を目指してまいります。

二. 個人預金

個人預金の残高は、平成29年9月末現在5,262億円となり、前年比168億円の増加となりました。個人預金増加策としては、年金振込や給与振込の増加運動に加えて、地方創生に対する貢献も兼ねて「明治維新観光定期預金」等の企画商品を販売しております。

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14）】（国内）

（単位：百万円）

| | 26/9期 実績 | 27/3期 実績 | 27/9期 実績 | 28/3期 実績 | 28/9期 実績 | 29/3期 実績 | 29/9期 実績 |
|--------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 個人預金残高 | 475,112 | 490,194 | 491,904 | 508,164 | 509,467 | 517,082 | 526,295 |
| 内流動性残高 | 126,967 | 132,317 | 133,496 | 139,656 | 142,930 | 150,305 | 156,028 |
| 内定期性残高 | 348,145 | 357,877 | 358,407 | 368,507 | 366,537 | 366,777 | 370,267 |

ホ. 就職時

将来的に当行口座を給与振込口座として利用いただけることを目的とした、「新生活応援キャンペーン」を実施するなど、若年層を中心に生涯取引口座となりうる給与振込口座の獲得に注力しております。平成29年9月末現在の給与振込件数は前年比581件増加し、37,512件となりました。

また、顧客本位に基づく業務運営のもとに、中長期的な資産形成に資する商品の提供として、iDeCo（401K）や積立型投資信託の加入を進めております。

ヘ. 住宅取得時

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）するなど、お客様のニーズに対しタイムリーに対応しており、平成29年9月末の住宅ローン残高は前年比2億円増加し、1,054億円となりました。今後も、住宅メーカーのみならず、マンション業者との連携（専用住宅ローンの商品開発等）を検討するなど、お客様との接点拡大及び利便性の向上を図り、住宅取得資金ニーズの発掘に努めてまいります。

ト. 消費財・サービス購入時、子育て時

ミナミネット支店において、フリーダイヤル・FAX・インターネットの受付チャネルでの、消費者ローンの24時間受付を可能としていることから、受付件数も増加傾向にて推移しております。

今後においては、受付から貸出まで完全非対面での対応が可能となるシステムを構築するなど、お客様の利便性が向上するサービスの提供を目指しております。

チ. 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。

(5) 適切な経営資源配分に向けた取組み

①人材の適正配置

当行はこれまでに、WIN-WINネット業務に注力できる態勢を整備するため、営業現場のサポートに資する本部機構改革や人事異動を実施してまいりました。

平成29年7月、これまで同業務における役割に応じて配置していた部署を統合して、「WIN-WINネット業務部」を新設いたしました。これは、「売上付与」によって顧客満足を提供する同業務の役割を明確にし、その他の顧客満足提供に煩わされることなく同業務の推進管理に専念するためのものであり、WIN-WINネット業務部を核として顧客本位の業務運営に向けた人材の適正配置など、態勢の再構築を図っております。

平成29年9月末の職員数は前年比10名増加し、941名となりました。平成29年4月は59名の新規採用を行いました。次年度以降も計画的な採用を続け適正人員の確保に努めるとともに、顧客本位の業務運営に向けた人材育成を行ってまいります。

[従業員数の推移 (表15)]

(単位：人)

| | 26/3 実績 | 27/3 実績 | 28/3 実績 | 28/9 実績 | 29/3 実績 | 29/9 実績 | 前年比 |
|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----|
| 期末従業員数 | 892 | 896 | 892 | 931 | 907 | 941 | 10 |
| 行員 | 619 | 621 | 631 | 664 | 645 | 684 | 20 |
| 嘱託・パート | 273 | 275 | 261 | 267 | 262 | 257 | △10 |

[従業員数の内訳 (表16)]

(単位：人)

| | 26/3 実績 | 27/3 実績 | 28/3 実績 | 28/9 実績 | 29/3 実績 | 29/9 実績 | 前年比 |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----|
| 期末行員数 | 619 | 621 | 631 | 664 | 645 | 684 | 20 |
| (うち本部) | 124 | 127 | 123 | 125 | 128 | 143 | 18 |
| (うち営業店) | 495 | 494 | 508 | 539 | 517 | 541 | 2 |
| 従業員(行員+臨時) | 892 | 896 | 892 | 931 | 907 | 941 | 10 |
| (うち本部) | 230 | 237 | 229 | 236 | 242 | 257 | 21 |
| (うち営業店) | 662 | 659 | 663 | 695 | 665 | 684 | △11 |

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。このような施策の結果、現在10名の女性行員が育休を取得中であります。女性の能力を積極的に経営に反映させるために、働きやすい職場環境の整備に努めており、女性活躍推進法を踏まえ掲げた「能力開発の促進により平成30年3月までに役席者の女性割合を30%まで引き上げる」目標については、平成29年9月末時点で32.9%となりました。今後も積極的に活躍の場を広げ、融資・渉外・本部専門職などの経験を積むことにより将来の管理職への登用に繋げてまいります。

ロ. 従業員の多能化

女性行員を渉外係（MP：マネープランナー）として配置（平成29年9月末現在20名）するとともに、内務行員とのジョブローテーションを実施することで、営業経験のある女性行員を増やし、店舗内外での営業力強化に向けた多能化を進めております。平成29年度より、女性の職域拡大を目的とした「女性キャリアアッププログラム」を公募制にて開始し、意欲ある女性の融資分野における能力育成を支援しております。今後は法人営業を担当する女性行員を増やし職域の拡大を図ってまいります。

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、全員営業態勢に努めております。

ハ. 人材育成について

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、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を整備するなど、教育体制の充実を図っております。

具体的には、従来の階層研修だけでなく、従来OJTが担っていた業務習得に特化した指名研修や応募者研修を増加させ、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るなど、不得手な業務を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修得できる体制を構築し、自ら学ぶ風土の醸成を図っております。

また、本計画における「WIN-WINネット業務」及び「RM（リレーションシップ・マネージャー）行動指針」について、全行員が認識する必要があると考えており、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支店全員で自発的に勉強会を行う制度である「なんぎん維新塾」では、取引先の「商品サービス別ヒアリングシート」の作成・実践等を通じて具体的な商品・サービス内容を深く理解し、当行独自の事業性評価能力・目利き力の向上を図っております。

二. 人件費について

人件費については、計画当初の人員想定数を下回って推移したことにより、全体では計画を37百万円下回りました。

[人件費の計画・実績（表17）]

（単位：百万円）

| | 26/3 | 27/3 | 28/3 | 28/9 | 29/3 | 29/9 | | |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| | 実績 | 実績 | 実績 | 実績 | 実績 | 計画 | 実績 | 計画比 |
| 人 件 費 | 5,481 | 5,491 | 5,466 | 2,742 | 5,433 | 2,819 | 2,782 | △37 |
| 給与 | 3,154 | 3,188 | 3,292 | 1,670 | 3,289 | 1,737 | 1,715 | △22 |
| 賞与 | 750 | 767 | 711 | 358 | 705 | 370 | 357 | △13 |
| 退職給付費用 | 311 | 313 | 246 | 119 | 240 | 111 | 106 | △5 |
| その他 | 1,264 | 1,221 | 1,217 | 595 | 1,199 | 601 | 604 | 3 |

※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。

ホ. 物件費について

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、S B K次期システム更改関連投資や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、新店舗関連では上町支店の移転リニューアルを行いました。

一方で、消耗品費・給水光熱費（L E D照明化）・通信費等、金融仲介機能の発揮に支障のない範囲で、全ての費目について必要性や費用対効果を検討し継続した見直しを行っており、平成29年9月期の物件費は計画を44百万円下回りました。

従来から、支出の妥当性・必要性の検証強化等に取り組んでおりますが、当行の購買による地元事業者（地域の商流）の底支えという役割にも十分配慮しながら、今後も継続的な経費（通信費、消耗品費等）の見直しを行い、適正化を図ってまいります。

[物件費の計画・実績（表18）]

（単位：百万円）

| | 27/3期 | 27/9期 | 28/3期 | 28/9期 | 29/3期 | 29/9期 | | | 30/3期 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|-------|
| | 実績 | 実績 | 実績 | 実績 | 実績 | 計画 | 実績 | 計画比 | 計画 |
| 物件費 | 3,981 | 1,879 | 3,744 | 1,879 | 3,761 | 1,940 | 1,896 | △44 | 3,882 |

へ. 事務管理態勢の効率化

(イ) 事務センターの機能促進による営業店事務の本部集中化

事務管理態勢の抜本的改革を掲げ、全員営業態勢確立に向けて「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。

「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、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等に加えて、A T M機ジャーナルの本部集中管理、不渡手形オペレーション、マイナンバー（個人番号）の登録・管理などの営業店事務の本部集中化を実施しております。

また、事務規程・事務フローの見直し・整備を随時実施しており、営業店・本部集中部署のさらなるリスク軽減と効率化の促進を図ってまいります。

(ロ) 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A T M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、事務量の多い店舗へ段階的に導入を進めた結果、平成29年9月末現在で、オープン出納機は32ヶ店、現金バスは44ヶ店の設置となりました。

また、A T Mの多機能化については、順次機能搭載を進め、硬貨入出金機能の必要な店舗には全て導入し、通帳繰越機能については、全店に導入しました。

事務の削減としては、相続事務の簡素化及びA T M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っております。

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。

②人事評価

お客様に売上を付与することは困難で手間のかかる業務であることから、この業務に行員のインセンティブを振り向けるように、目先の実績ではなく、将来的な実績向上に繋がるプロセスを評価するように人事考課のあり方を変更してまいります。そのために、顧客本位の業務運営や事業性評価による実績を重視し、WIN-WINネット業務においてはプロセスを評価する人事評価へ見直しを行う方針であります。

③店舗戦略

お客様の利便性向上に向けて、老朽化している店舗や駐車場の狭い店舗など、店舗のリニューアルを行っており、平成28年10月には紫原支店、平成29年5月には上町支店、平成29年9月には東京支店の移転・リニューアルを実施しており、顧客層や地域の特性に合わせた特色ある店づくりを行っています。また、移転した東京支店には、WIN-WINネット業務の一環として鹿児島県の取引先の産品・サンプルを保管して販路開拓に繋がるよう、新たに業務用冷蔵庫を設置しました。今後も店舗のリニューアルを進めるとともに、WIN-WINネット業務を中心とした店舗の役割を明確にした上で、リテール戦略の非対面チャンネル化と併せ、より顧客本位となる店舗戦略を進めてまいります。

ATM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ATM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ATMとの提携と併せて、今後もお客様の利便性の向上に努めていく方針であります。

(6) 積極的な信用リスクテイクと資産の健全化の両立に向けた取組み

①信用リスクテイク

当行は金融機能強化法の趣旨を踏まえて、公的資金を活用した抜本的な事業再生支援や地元中小企業への積極的な信用リスクテイクに努めており、地域経済の活性化に取組んだ結果、支援対象企業の従業員は9,867人となり、地元鹿児島県の雇用拡大・維持に対し、相応の貢献を果たしているものと考えております。当行全体の事業性融資の信用リスク（UL）は72億円、このうち地元鹿児島県では57億円のULとなっており、相応にリスクテイク（地元取引先で資本を使用）しています。これを公的資金150億円含む自己資本でカバーしており、公的資金の有効活用に繋がっているものと認識しております。

また、公的資金注入以降の債権放棄等累計額は当行全体で160億円、このうち地元鹿児島県では債権放棄等累計額は129億円、うち再生支援目的は50億円となっております。

今後は資金需要が低迷する中、事業性融資に取組むには「ソリューション能力」による需要の掘り起こしが重要と考えております。当行では、平成29年9月に「ソリューションの気づき」に繋がるよう簡易版「企業財務シート」を作成し、資金調達時における長短ミスマッチの改善提案等を行うこととしています。この「企業財務シート」に基づき算出した正常運転資金見合いの短期継続型融資を活用するなど、企業の資金繰りの円滑化に努めております。

②事業再生・経営改善支援への取組み

イ. 経営相談

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ます。具体的には、個社別の課題（売上拡大、経費削減、オペレーション改善等）を把握した上で経営指導等を行っております。

「平成28年熊本地震」については、震災直後より特別窓口を設置し（ホームページにもリリース）、被災状況に応じて、取引先の立場に立ち、きめ細かく弾力的・迅速な対応に努めております。平成29年9月までに返済条件の変更等の経営相談は、事業性融資で21件の27億72百万円、ローン等で1件の2百万円ありましたが、何れも迅速・柔軟に対応しております。今後も、地震などの災害によって被害を受けられた取引先に対して、本部営業店一体となって十分な対応及びサポートに努めてまいります。

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、よろず支援拠点等）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29年度の実績は、再生支援協議会・REVIC・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3先、経営改善支援先等に対する本業支援実績27件、ランクアップ22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. 事業再生ファンドの活用

平成25年度発足の「九州地域活性化ファンド」やその他の事業再生ファンドを活用して、積極的に抜本的な事業再生支援や転廃業支援に取り組んでおります。特に「九州地域活性化ファンド」は、近隣の豊和銀行、宮崎太陽銀行とあおぞら銀行グループにおいて業務提携を行い、様々な手法・知見を共有し事業再生支援に取り組んでおります。

その結果、平成29年9月までの本ファンド活用実績は32件となりました。実質的な債権放棄による取引先の抜本的な再生支援や個人の再生を目的としたものであり、当行は債権譲渡後も定期的にモニタリングを行い、リファイナンスの可能性や保証人の再生の進捗状況等について適宜確認を行っております。

二. 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の上、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、管理債権等の管理状況の分析に加え、雇用や商流などの地元経済への影響も十分考慮の上、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おります。

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

経営の透明性の確保及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し、現在は、社外取締役を2名、監査役については社外監査役3名を含む4名体制としております。

また、さらなるガバナンスの強化を図るため、平成28年5月より独立役員を1名増員し、2名体制としております。今後も責任ある経営体制の確立に向けて、より迅速な業務遂行が行われる体制を構築してまいります。

(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

当行における統合リスク管理においては、部門別（営業部門・市場部門・ALM部門）にリスク資本を配賦した上で、経営体力の範囲内においてリスクテイクを行い、資本配賦状況をモニタリングするとともに、限られた資源を効率的に活用することで収益性の向上を図ってまいりました。

しかしながら、金融機能強化法の趣旨を踏まえ、特に信用リスクにおいては、「地域経済活性化」に主眼を置いた資本配賦・リスク管理が重要であると考えことから、「地元」＝「鹿児島県」と明確に定義した上で、UL（非期待損失）を「地元」と「地元以外」に切り分け、どの程度地元リスクテイクしているのかを明確に管理する態勢をとっています。今後についても、地域金融機関として地元経済活性化のための必要な資本を適切に配賦し、有効に活用してまいります。

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）」及び「信用リスク管理基準」を基本原則として定めており、各種行内研修においても周知を図っております。

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、本部営業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上、取組方針や与信限度額の見直しを行うことにより、与信集中リスクの縮小に努めております。

ロ. 貸出金ポートフォリオの良質化及び債務者の実態把握

当行においては、「その他要注意先」からのデフォルトが大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、本部と営業店の信用リスクの目線合わせを行っているほか、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、「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取引先の実態把握が重要と考えております。そのためには、取引先に関心を持ち、「取引先を深く知る」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. 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・高度化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、市場変動による保有有価証券の時価額下落により、地域金融機関が本来担うべき地域中小企業・個人向け貸出に振り向ける信用リスク配賦余力を低下させ、経営と地域に重大な影響を与える危険性を内包するリスクであると認識しており、今後も経営の関与を高めるとともに、市場リスク管理態勢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及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上で担当役員に報告する体制とするなど、牽制態勢強化のため、リスク統括部署の関与を高めております。その他、リスク量の計測を日次で行い、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。平成28年4月から市場環境急変時の対応を迅速に行うため、アクションプランを実施、平成29年4月からは投信が内包するリスクの把握・分析やモニタリング手法の強化を図るなど、市場リスク管理態勢のさらなる高度化を図っております。また、保有債券のデュレーション短期化とヘッジ機能を有する債券ベアファンド購入により、将来の金利上昇リスクへの対応も進めております。

ロ. 損失限度額は、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、毎月開催されるALM委員会において、ポジション枠、リスク限度枠、損失限度枠の状況等を報告しております。

ハ. 有価証券運用は保守的運用を基本スタンスとしており、収益性の低い国債投資を抑制し、価格変動リスクの高い株式や投資信託、リート等はいたずらにポジションを積み増すことなく、機動的売買をメインとするなど、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。

(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ひとつと位置づけ、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、コンプライアンス統括室を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、新入行員研修から支店長研修に至るまで、各階層別研修にコンプライアンスに関する講座を設定し、コンプライアンス統括室や関係各部講師による研修だけではなく、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おります。

その他、コンプライアンスに関する喫緊の課題や改正ルールなどを勉強会のテーマとして選定し、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ております。

各本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、毎月のコンプライアンス勉強会実施時に行動規範・関係法令等に関する行職員の理解度チェック、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等を実施しております。その実施状況に関して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」により各本店の遵守状況を点検し、併せて臨店指導も実施しております。

今後につきましても、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、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17回（年2回）開催しています。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、主な討議内容としては、決算状況や経営強化計画の実現に向けた具体的施策に関する事項、中でも営業チャネル（店舗やATM戦略、地方創生への関与等）や人事施策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」への取組みの状況等についての議論も行っております。今後も、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、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、WIN-WINネット業務をはじめとした地域経済活性化への取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さらなる充実を図り、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おります。

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、販路開拓及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、平成28年度は、商談会を通じて首都圏を中心に63先の販路開拓支援に繋がりました。平成29年度については、平成30年1月に商談会の開催を予定しております。

また、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105名)を平成29年4月に開催しており、ご参加いただいた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。

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、天文館地区活性化を目指す「We Love 天文館」協議会主催の活動や「鹿児島マラソン」へのボランティア参加など、地域の活動に役職員が多数参加しております。

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、従来から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により、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経営改善取組先企業の数の取引先企業の総数に占める割合

[経営改善の取組み(表19)]

(単位：先、%)

| | 29/3期 実績(始期) | 29/9期 | | |
|------------|-----------------|-------|--------|-------|
| | | 計画 | 実績 | 計画比 |
| ①経営支援等取組先数 | 373 | 157 | 171 | 14 |
| 創業・新事業 | 91 | 44 | 40 | △4 |
| 経営相談 | 117 | 28 | 42 | 14 |
| 事業再生 | 51 | 26 | 38 | 12 |
| 事業承継 | 2 | 3 | 6 | 3 |
| 担保・保証 | 112 | 56 | 45 | △11 |
| ②取引先総数 | 9,905 | 9,925 | 10,025 | 100 |
| ①/② | 3.76% | 1.58 | 1.70% | 0.12% |

※本計画では、経営改善支援の取組みが実質的なものとなるよう定義や評価の見直し、これに伴う計上方法の変更を行ったことから、計画の計数が前計画より減少しております。そのため、本計画より変更する計上方法で算出した場合、計画始期(29/3実績)の比率は1.53%となります。

※本計画より役務提供後1年間貸出スプレッド(率)が下がらなかった場合のみ、1年後に計画実績として計上します。平成29年度の実績については、実際の件数の1/2で計上しています。

※本計画において取組む「WIN-WINネット業務」による経営相談先数(経営改善先に対する本業支援実績を除く)は、第三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)

※不動産賃貸、太陽光、ビジネスローン“HAE”等を除く。資金用途が創業・新事業のもの。

(3) 政府系金融機関(日本政策金融公庫)と協調して投融資を行った件数(投融資実行件数)

2. 経営相談

(1) ビジネスマッチングサービス成約件数(同サービス契約後の成約件数)

※ただし、売り手事業者が非取引先で、買い手事業者の経営改善に資するものに限る。

(2) 技術相談会等(IT相談会等も含む)の参加企業のうち具体的な支援に取組んだ先数(大学との研究等を取次いだ件数、研究等にかかる契約、技術開発・導入のための契約締結等の件数)

(3) 産業支援センター(よろず支援拠点・プロフェッショナル人材戦略拠点)等の外部関係機関との連携による企業支援件数(特許申請件数、研究・技術支援等にかかる契約締結等の件数)

3. 事業再生

(1) 外部関係機関(再生支援協議会・REVIC・産業支援センター・よろず支援拠点)等との連携による支援先数

(2) 経営改善支援先等のランクアップ先数

(3) 経営改善支援先等に対する本業支援実績(件数)

(4) 債務超過企業等に対する金融支援(DDS・DES・債権放棄等)

4. 事業承継

(1) 融資取組みなど当行関与による事業承継・M&A支援先数

(2) 当行が提携する外部専門家等(専門機関・公認会計士・税理士・弁護士・経営コンサルタント等)と連携し、事業承継・M&Aの案件発掘及び問題解決等を行った先数

(3) 外部専門機関または自行にて事業承継・M&Aの取組みを成立させた先数

5. 担保・保証

- (1) 当行における担保・保証に過度に依存しない融資（アグリネット資金“南風育ち”・ビジネスローン“いっき”・TKCローン・ふるさと活性化資金）（融資実行件数）
- (2) ABL（動産担保・債権担保等）の取組み件数（融資等実行件数）

当行は中小規模事業者の経営改善支援に取組んだ結果、平成29年9月期における経営改善支援等取組み先数は、計画を14件上回る171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0.12ポイント上回る1.70%となりました。

創業・新事業支援については、創業・新事業の融資を中心に取組んだものの、計画を4件下回る40件の実績となりました。経営相談については、ビジネスマッチングが引き続き活発だったことなどから、計画を14件上回る42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などにより、計画を12件上回る38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、計画を3件上回る6件の実績となりました。担保・保証に依存しない融資については、ふるさと活性化資金及びABL等を取組んだものの、計画を11件下回る45件の実績となりました。

今後も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。しかしながら、今までの取組みが十分でなかったという反省のもと、第二次経営強化計画より「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むことで、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。本計画においては、「事業再生型WIN-WINネット業務」を中心として、鳥の目の事業性評価ともいえる「取引先事業者の事業性を大局的にとらえる」だけではなく、虫の目の事業性評価である「商品サービスに関する事業性の問題点」を深掘りできる商品サービス別ヒアリングシートを導入し、これを全店にて展開することで地域経済活性化に取組んでおります。

平成29年9月末の契約締結先1,639先に対する売上高支援累計実績は621先の50億91百万円（売上金入金ベース）を計上しています。

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. 当行A支店の取引先B社は個人住宅及び店舗建築、太陽光付住宅建築を主体とする建設業を営んでいます。B社への事業性ヒアリングを実施したところ、次の課題が見つかりました。
 - ・全国展開のハウスメーカーとのタイアップにより、宣伝を行っているが、太陽光需要の低下や営業人員不足による営業面の弱さから、受注工事が先細りとなっている。
 - ・発注先も個人が主体であることから受注が安定していない。

そこで、課題解決に向けA支店が保有している商流情報の中から、建築を行いたい先をリストアップし、B社に対しての新販路開拓支援活動を行いました。建設業は受注産業であることから、単発の新販路開拓支援活動とならないよう様々な情報収集活動を継続的に行いました。

その結果、平成29年9月期は26百万円の売上改善実績となり年商に対して23%の売上高増加

に繋がりました。受注産業ではあるものの3期連続での「継続的な売上改善」を図ることができた事例となりました。

(売上改善実績累計 4先 55百万円)

- ii. 当行C支店の取引先D社はアーモンド・ピーナッツ等を使用した豆商品の製造販売を行っています。D社は地場大手スーパーとの取引があり、商品の知名度もあることから、ここ数年の売上は大きな変動がないものの、伸び悩んでいる状況にありました。現状の売上では損益分岐点売上とほぼ同水準であり、売上増加が課題となっていました。

売上を増加させるためには新規販売先が必要であることから、当行県外支店であるE支店は、商流情報をもとに商社F社を販売見込先として新販路開拓支援活動を開始しました。F社は当行との取引はありませんでしたが、F社販売先である当行取引先G社を通じ紹介していただき、商品の提案を行いD社の課題であった売上増加に繋がる事例となりました。また、F社も特色のある商品がラインナップとして追加されたことから、当行に対して感謝しており、今後の取引も期待できる状況となっています。

(売上改善実績累計 3先 1百万円)

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及び株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29年度は小規模事業者を中心に13件の取組み実績となりました。また、「平成28年度補正予算創業補助金(創業促進補助金)」及び「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、3件が採択となりました。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(株)鹿児島TLO等との産・学・官ネットワークを活用した「技術相談会」を実施しております。「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29年度も同会の開催を予定しており、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まいります。

具体的成果として、(株)鹿児島TLOとの連携による「特許出願支援及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。

今後も創業・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ついては、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おります。

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「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29年1月に引き続き平成29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図られております。

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おります。

平成29年度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、本業支援及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12件上回る38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取引先への経営改善及び売上支援の取組みにより、企業の財務内容が改善するなど、地域経済活性化に寄与しているものと考えております。

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、今後もさら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、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留まる中、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、円滑な資金供給及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. 事業の承継及び事業譲渡に対する強化のための方策

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。

今後、事業性評価に重点を置くことで、取引先の事業承継のニーズをより多く把握できることが

見込まれることから、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

地域の中小規模の事業者に対して、事業性評価に融資審査の主眼において、全行的に取り組んでおります。また、行職員の目利き力のレベルを上げるために、事業性評価の研修や勉強会を都度実施しております。今後も事業性評価に積極的に取り組むことで、中小規模の事業者に対する円滑な資金供給を行ってまいります。

さらに、事業性評価に繋がるABLについても、繁殖牛や肥育牛などを担保とした畜産業者向け、鯉節や加工野菜を担保とした卸売業者向けなど、鹿児島県産品を取扱う事業者に対して、円滑な資金供給の一手法として活用しております。特に、農業関連については、所有不動産が農地中心となることから、金融機関として担保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・保証に過度に依存しない資金供給が可能となっております。また、診療報酬を担保とした医療機関向けの取組みも行っております。債権や在庫などの動産を担保とすることで、商流情報の取得による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。今後も取組み事例に関するノウハウの蓄積により、担保・保証に過度に依存しない融資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およびなんぎんKPI

イ. 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20)]

(単位：億円、%)

| | 28/9期 | 29/3期 | 29/9期 | | | | 30/3期 | 31/3期 | 32/3期 |
|----------------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 実績 | 実績(始期) | 計画 | 実績 | 計画比 | 始期比 | 計画 | 計画 | 計画 |
| 中小規模事業者等向け貸出残高 | 3,310 | 3,260 | 3,274 | 3,256 | △18 | △4 | 3,289 | 3,319 | 3,350 |
| 総資産 | 7,790 | 7,791 | 7,865 | 8,006 | 141 | 215 | 7,893 | 7,939 | 7,994 |
| 総資産に対する比率 | 42.50 | 41.84 | 41.64 | 40.66 | △0.98 | △1.18 | 41.67 | 41.81 | 41.90 |

(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

中小規模事業者に対する貸出金残高は、顧客ニーズの発掘や創業・新事業に対する融資アプローチ、ABLへの取組み、医療機関・介護施設等への設備資金融資の取組み等により、地元へ積極的に融資を行ったものの、資金需要の低迷や、不動産賃貸向け・太陽光発電向け貸出の落ち着きなどにより、計画を18億円下回る3,256億円となりました。

総資産に対する比率については、中小規模事業者等向け貸出残高が計画を下回ったことに加え、総資産が計画を141億円上回ったことから、計画を0.98ポイント下回る40.66%となりました。

ロ. なんぎんKPI（中小規模事業者等向け貸出残高）

[なんぎんKPI（中小規模事業者等向け貸出残高）の計画・実績（表21）]

（単位：億円、％）

| | 28/9期 実績 | 29/3期 実績（始期） | 29/9期 | | | | 30/3期 計画 | 31/3期 計画 | 32/3期 計画 |
|------------------------|-------------|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------------|-------------|-------------|
| | | | 計画 | 実績 | 計画比 | 始期比 | | | |
| 重点先事業者（中小規模事業者等向け）貸出残高 | - | 2,971 | 3,007 | 2,957 | △50 | △14 | 3,044 | 3,118 | 3,192 |
| 総資産 | 7,790 | 7,791 | 7,865 | 8,006 | 141 | 215 | 7,893 | 7,939 | 7,994 |
| 総資産に対する比率 | - | 38.13 | 38.24 | 36.93 | △1.31 | △1.20 | 35.57 | 39.28 | 39.93 |

（注）「重点先事業者（中小規模事業者等向け）貸出残高」は、長期経営計画で定義する「重点先事業者」に対する貸出のうち中小規模事業者向けの貸出残高（保証会社保証付ローンを除く）のこと。

長期経営計画における重点先事業者の貸出残高のうち中小規模事業者等向けの貸出をなんぎんKPIとしてフォローアップしてまいります。

平成29年9月期は、長期経営計画の周知過程であったことなどから、重点先事業者（中小規模事業者等向け）貸出残高は、計画を50億円下回る2,957億円となりました。

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、営業店長の決裁権限について見直しを実施した結果、小口融資について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、本部と営業店が協議の上、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。

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。

イ. 地域における主要業種への支援

当行取引先事業者の主要な業種としては、「サービス業」「卸・小売業」「建設業」「不動産業」の4つの業種が大宗を占めています。これは概ね地域経済の業種ポートフォリオと重なっておりますが、当行との取引が少ない業種もあります。

「医療・介護」や「農業」においては、審査部内に担当審査役を各1名ずつ配置するとともに、営業統括部内にも担当者を各1名ずつ配置しており、同分野への円滑な資金供給に向けて、本支店での審査能力を高め、目利き力の向上を図っております。

ロ. 事業性評価に基づく融資への対応

当行では、事業性評価に基づく貸出の対象先について「WIN-WINネット業務契約先のうち過去に売上改善実績がある先」と定義しております。

今後については、その増加に努めるとともに、上記定義の貸出以外においても事業性評価を重視した貸出を拡充できる態勢を整備していく必要があると認識しております。

具体的には、平成29年度は、本部審査役1名に外部研修を受講させたほか、営業店行員の格付トレーニーや審査トレーニーを実施しました。今後も若手行員を中心とした目利き力強化研修の実施、外部専門機関との協調による取引先事業者への経営支援の実施などにより、行員の現場での対話力と提案力の強化を図り、適切なファイナンス支援から経営改善支援にまで広げてまいります。

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、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組んでおります。

今後も、事業性評価に基づき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の増加策として、事業性評価を意識した融資の取組みを中心に、創業・新事業の開拓に取組む事業者に対する支援に加え、「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、信用供与に努めております。

6. 剰余金の処分の方針

(1) 配当、役員に対する報酬及び賞与についての方針

当行は、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29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29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17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あります。

また、これまで役員報酬の削減に努めるなど、利益の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。

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さらに高めるとともに、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っております。引き続き内部留保の蓄積を図る観点から、利益の社外流失を抑制してまいります。

[当期純利益、利益剰余金の推移及び計画 (表22)]

(単位：億円)

| | 21/3 | 22/3 | 23/3 | 24/3 | 25/3 | 26/3 | 27/3 | 28/3 | 29/3 |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 実績 | 実績 | 実績 | 実績 | 実績 | 実績 | 実績 | 実績 | 実績 |
| 当期純利益 | △188 | 10 | 10 | 26 | 17 | 25 | 25 | 21 | 19 |
| 利益剰余金 | 0 | 6 | 10 | 31 | 42 | 62 | 85 | 102 | 115 |

| | 29/9 | | | 30/3 | 31/3 | 32/3 | 33/3 | 34/3 | 35/3 |
|-------|------|-----|-----|------|------|------|------|------|------|
| | 計画 | 実績 | 計画比 | 計画 | 計画 | 計画 | 計画 | 計画 | 計画 |
| 当期純利益 | 5 | 10 | 5 | 11 | 11 | 21 | 21 | 21 | 21 |
| 利益剰余金 | 121 | 126 | 5 | 121 | 126 | 141 | 156 | 171 | 186 |

| | 36/3 |
|-------|------|
| | 計画 |
| 当期純利益 | 21 |
| 利益剰余金 | 201 |

※利益剰余金は、普通株式及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。

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

(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動

経営強化計画の実効性を高め、かつ着実な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・管理態勢の強化及び効率化を図っております。

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

(3) 内部監査態勢の強化

①内部監査部門の態勢整備

各種リスク管理態勢を十分検証できる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及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、不祥事件抑止に向けた牽制態勢の強化として、月次リスクアセスメント結果をタイムリーに監査計画に反映させた監査を実施しております。

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を行っておりますが、今後も監査役との協力体制をさらに深め、監査機能の発揮に努めてまいります。

また、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及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及び有効性の検証

過去の経営課題を踏まえて対応する「顧客本位の業務運営」の確立、「RM（リレーションシップ・マネージャー）行動指針」の定着状況ならびに経営の改善の目標を達成するための各種方策について、運営管理の適切性及び有効性を検証していきます。

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

当行を含むS B K加盟 6 行及び平成31年 5 月に新規加盟を予定している沖縄海邦銀行は、システム機能強化を目的に、N T Tデータが提供する勘定系システム「B e S T A c l o u d」を次期勘定系システムとして採用（平成31年 1 月予定）することを決定しました。次期勘定系システムに関わるシステム移行リスクを適切に管理し、安全な移行の実現に向けて、経営レベルの委員会組織として次期システム委員会を設置しました。また、次期システム移行統括本部及び次期システム移行推進室を設置して、関係各部において横断的な協議・検討を行いながら移行作業を進めております。

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「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。

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A L M委員会に報告を行う管理体制としております。平成28年 4 月より資金繰り状況区分に定性的区分を加え、流動性リスク管理体制のさらなる高度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

当行では、オペレーショナル・リスクを「業務の過程、役職員の活動もしくはシステムが不適切であることまた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。

事務リスクにおける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。また、平成28年 2 月より重点的・継続的指導（2～3日の連続指導）を実施し、継続的に営業店全体の事務レベルの向上に取り組んでおり、臨店指導においては、営業店の実態面が反映されるように評価方法を変更し、評価の低い営業店は個別指導を実施しております。

また、業務監査部、人事総務部、事務統括部が連携し、管理職、役席の事務管理、リスク管理、コンプライアンス態勢の強化を目的として、継続的な研修（改善されていない店舗、役席の関与・事務能力・仕振りの悪い店舗等）を実施するなど、営業店事務の強化を図っております。

システムリスクにおいては、平成27年 8 月にインターネットと行内ネットワークを分離し、外部の脅威から顧客情報等を流出させないネットワークを構築しました。また、行内のサブシステムにおける特権 I D管理システムを導入し、特権 I Dの管理を強化し、バンダー等の作業についても証跡が残る態勢を整備しております。

イベントリスクについては、平成28年 4 月に発生した熊本地震を踏まえ「大規模災害対応マニュアル」等の継続的な見直しや、様々な被災シナリオに基づく訓練を実施しております。継続的な訓練実施により、実効性の向上に努めてまいります。

今後も、外部からの脅威に対する対策に加え、内部からの不正防止対策など、リスク管理態勢の強化・拡充を図っていく方針であります。

以 上