

経営強化計画の履行状況報告書

2019年6月



< 目 次 >

1. 2019年3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) なんぎんK P I（コア業務純益）達成に向けた取組み	7
①貸出の質を高めるための方策について	
②WIN - WIN ネット業務契約先に対するビジネスマッチングのクロスセル解放について	
(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	10
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	11
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	14
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	18
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	20
(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	20
(2) リスク管理の体制強化のための方策	20
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	22

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	22
(5) 情報開示の充実のための方策	23
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	24
(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	24
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	28
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	
③マネー・ロンダリング及びテロ資金供与対策	

1. 2019年3月期決算の概要

(1) 経営環境

当期におけるわが国経済は、輸出や生産の持ち直しに伴う企業収益の堅調な推移を背景として、雇用や所得環境が改善し、個人消費や民間企業設備投資など国内需要も持ち直すなど好循環が進展する中、緩やかな回復基調が続きました。

一方、地域経済においては、個人消費が底堅く推移し、雇用情勢が堅調に推移している中、全体としては緩やかな回復を続けています。

このような環境のもと、当行は、「WIN-WINネット業務（新販路開拓コンサルティング）」を「本業」と位置付け、「真の顧客本位の業務運営」を目指し、「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、2019年3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、前年比10億61百万円増加し、5,673億60百万円となりました。有価証券は、国債等の減少により、前年比13億62百万円減少し、842億24百万円となりました。

一方、預金は、法人預金等の増加により、前年比57億17百万円増加し、7,480億2百万円となりました。

純資産は、前年比1億7百万円減少し、432億16百万円となりました。

〔資産・負債の推移（表1）〕（単体）

（単位：百万円）

	'19年3月末			'18年9月末 実績	'18年3月末 実績
	実績	'18年9月末比	'18年3月末比		
資産	798,985	△7,084	4,790	806,069	794,195
うち貸出金	567,360	767	1,061	566,593	566,299
うち有価証券	84,224	△1,292	△1,362	85,516	85,586
負債	755,768	△7,056	4,897	762,824	750,871
うち預金	748,002	△6,721	5,717	754,723	742,285
うち社債・借入金	-	-	-	-	-
純資産	43,216	△28	△107	43,244	43,323

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3億41百万円減少し133億43百万円となりました。

業務粗利益は、資金利益及び役務取引等利益の減少等により、前年比1億89百万円減少し、127億76百万円となりました。

経費は、前年比2億1百万円増加し、102億24百万円となりました。

一方、一般貸倒引当金繰入額は、前年比8億98百万円減少し、△41百万円となりました。

以上により、業務純益は、前年比5億9百万円増加し、25億93百万円となりました。

また、臨時損益は、不良債権処理額の増加及び株式関係損益の減少等により、前年比12億83百万円減少し、△11億15百万円となりました。

この結果、経常利益は、前年比7億75百万円減少し、14億77百万円となりました。また、当期純利益については、前年比48百万円増加し、8億78百万円となりました。

[損益状況の推移（表2）]（単体）

（単位：百万円）

	'19年3月期 実績	'18年3月期比	'18年9月期 実績	'18年3月期 実績
業務粗利益	12,776	△189	6,279	12,965
〔コア業務粗利益〕	[12,556]	[△395]	[6,229]	[12,951]
資金利益	13,343	△341	6,682	13,684
役務取引等利益	△790	△36	△452	△754
その他業務利益 （うち国債等債券損益）	223 (219)	188 (205)	49 (50)	35 (14)
経費	10,224	201	5,002	10,023
（うち人件費）	(5,609)	(103)	(2,821)	(5,506)
（うち物件費）	(3,964)	(134)	(1,832)	(3,830)
一般貸倒引当金繰入額	△41	△898	△95	857
業務純益	2,593	509	1,372	2,084
〔コア業務純益〕	[2,332]	[△595]	[1,226]	[2,927]
臨時損益	△1,115	△1,283	△286	168
（うち不良債権処理額）	(1,011)	886	(276)	(125)
（うち株式関係損益）	(△15)	(△492)	(52)	(477)
経常利益	1,477	△775	1,085	2,252
特別損益	△4	30	△2	△34
税引前当期純利益	1,473	△745	1,083	2,218
法人税、住民税及び事業税	132	△735	217	867
法人税等調整額	462	△58	130	520
当期純利益	878	48	735	830

2019年3月末の金融再生法開示債権は、前年比18億41百万円減少し、328億60百万円となりました。金融再生法開示債権比率については、前年比0.33ポイント低下し、5.74%となりました。

金融再生法開示債権のうち81.31%にあたる267億20百万円については担保・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5.23%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、％）

	'19年3月末			'18年9月末 実績	'18年3月末 実績
	実績	'18年9月末比	'18年3月末比		
金融再生法開示債権	32,860	△1,579	△1,841	34,439	34,701
総与信	572,105	703	899	571,402	571,206
金融再生法開示債権比率	5.74	△0.28	△0.33	6.02	6.07

2019年3月末の自己資本比率は、前年比0.12ポイント低下し、8.29%となりました。

〔自己資本比率の状況（表4）〕（単体）

（単位：％）

	'19年3月末			'18年9月末 実績	'18年3月末 実績
	実績	'18年9月末比	'18年3月末比		
自己資本比率	8.29	△0.18	△0.12	8.47	8.41

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

2019年3月期の貸出金の平均残高は、中小企業向け貸出の増加等により、前年比11億41百万円増加し、5,628億94百万円となりました。また、当行が取引先への顧客価値提供に関する重要指標と位置付けている貸出金利回りは計画を0.066ポイント下回ったことから、貸出金利息は、計画に対して5億65百万円下回りました。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0.019ポイント下回ったことから、預金利息は計画に対して1億36百万円下回りました。また、有価証券利息配当金については、計画を22百万円上回ったものの、資金利益全体では計画を4億4百万円下回りました。

役務取引等利益は、役務収益が計画を2億11百万円下回ったものの、役務費用も計画を3億20百万円下回ったことから、計画を1億10百万円上回りました。

一方、営業経費においては、物件費は概ね計画通りとなったものの、人件費が計画を63百万円上回ったことなどから、営業経費全体で計画を80百万円上回りました。

これらにより、コア業務純益は、計画を3億71百万円下回る23億32百万円となりました。

今後も引き続き、コンサルティング機能の発揮による期待を上回る顧客価値の提供に裏付けられ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）

	'17/3期 実績（始期）	'18/3期 実績	'19/3期				'20/3期 計画
			計画	実績	計画比	始期比	
コア業務 純益	3,651	2,927	2,703	2,332	△371	△1,319	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

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おります。

2019年3月期は、なんぎんKPI（コア業務純益）は、計画を3億2百万円下回る75億円となりました。

また、2018年9月期より従来のなんぎんKPIと併せて、地公体向け分を除外したなんぎんKPIの計画を本計画期間中に追加設定し、下記実績と始期比を併記するとともに、地公体向け分を除外した

計数による管理運用を行っています。

なお後記、地公体向けの貸出は計上されない「なんぎんK P I（中小規模事業者等向け貸出残高）」については計画を10億円上回ったことから、営業店の重点先事業者の重要性についての理解・浸透が図られたものと考えております。（P. 29に記載）

〔なんぎんK P I（コア業務純益）の計画・実績（表6）〕

（単位：百万円）

	' 17/3期 実績（始期）	' 18/3期 実績	' 19/3期				' 20/3期 計画
			計画	実績	計画比	始期比	
なんぎん K P I	7,701	7,615	7,802	7,500	△302	△201	7,848
なんぎんK P I （除く地公体分）	7,568	7,502	7,678	7,403	△275	△165	7,728

※「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」

（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）

①業務粗利益経費率

2019年3月期における機械化関連費用を除く経費は、計画を94百万円下回る84億23百万円となりました。業務粗利益については、役務収支が計画を1億10百万円上回ったものの、資金利益が計画を4億4百万円下回ったことに加え、国債等債券損益が計画を81百万円下回ったことから、計画を3億71百万円下回る127億76百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は、計画を1.15ポイント上回る65.93%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、％）

	' 17/3 期 実績（始期）	' 18/3期 実績	' 19/3期				' 20/3期 計画
			計画	実績	計画比	始期比	
経費 （機械化関連費用除く）	8,366	8,408	8,517	8,423	△94	57	8,389
業務粗利益	14,506	12,965	13,147	12,776	△371	△1,730	14,571
業務粗利益経費率	57.67	64.85	64.78	65.93	1.15	8.26	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

経費面（分子）については、金融仲介機能発揮に支障が生じないように、WIN-WINネット業務への注力、リテール部門の顧客本位の業務運営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、当行が加盟しているS B Kの新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、業務粗利経費率は本計画期間においては計画始期の水準程度とな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費率（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。

2019年3月期は、機械化関連費用を除く経費は計画を1億10百万円下回ったものの、重点先事業者の貸出金利息は、計画を3億2百万円下回る75億円となりました。

その結果、なんぎんKPI（OHR）は、計画を2.93ポイント上回る112.09%となりました。

[なんぎんKPI（OHR）の計画・実績（表8）]

（単位：百万円、％）

	'17/3期 実績（始期）	'18/3期 実績	'19/3期				'20/3期 計画
			計画	実績	計画比	始期比	
経費 （機械化関連費用除く）	8,366	8,384	8,517	8,407	△110	41	8,389
なんぎんKPI （コア業務純益）	7,701	7,615	7,802	7,500	△302	△201	7,848
業務粗利益経費率	108.64	110.09	109.16	112.09	2.93	3.45	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新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。

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) なんぎんKPI（コア業務純益）達成に向けた取組み

当行は、顧客本位の業務運営に則り、投資信託の解約益や預かり資産販売に依存しない形で目指すべき収益として、「重点先事業者の貸出金利息」を当行独自のKPIとしてフォローアップしています。2019年3月期は、計画を3億2百万円下回ったことを重く受け止めております。第四次経営強化計画の最終年度である2020年3月期は、下記の取組みにより計画目標の必達に努めてまいります。

①貸出の質を高めるための方策について

2019年4月、質の高い貸出（スプレッドの高い融資）の増強を図るとともに、質の低い融資の抑制を図っていくことを企図して、「QTシート（新規実行貸出の質評価シート）」を新設しました。これは地元の金融包摂を担いながらも、他行と融資取引のある取引先の約定金利の漫然とした低下の影響で、渉外担当者が主観的に考える「金融包摂にふさわしい最優遇金利水準」が低下し続けることを発見したことから新設するにいたしました。稟議申請する約定金利水準が当行ポートフォリオの3種類の平均約定金利に比べて割高か割安かということが、稟議申請時に貸出案件毎に格付表示され、約定金利のプライシングの客観性を確保することが可能となります。

QTシートにつきましては、スプレッドがとれるに足る顧客価値提供と関連した貸出の是非を見極めるなどの項目を網羅した、「貸出の“質”」をチェックし、データ蓄積を図ることに主眼を置いたものとしていますが、利回り低下の抑制及び重点先事業者の貸出金利息の増強に寄与していくものと考えます。

イ. QTシート導入による期待効果

2019年4月～5月の2ヶ月間に実行した新規貸出の約定金利と債務者ごとの平均約定金利との比較により、債務者ごとの利回りの野放図な低下防止に歯止めがかかることが検証できました。これに基づいて2019年度の重点先事業者の貸出残高純増計画73億円から得られる貸出金利息増加予想額は1億57百万円と推計されます。もちろん歯止めがかかるためには、WIN-WIN ネット業務などによる正味の顧客価値提供を裏付けとしております。

②WIN - WIN ネット業務契約先に対するビジネスマッチングのクロスセル解放について

当行ではこれまで、機動性に優れ、手数料を都度回収する他行並のビジネスマッチングのクロスセルを、成果報酬として一括払いする一般型WIN-WIN ネット業務との混同を回避するために、抑制していました。

しかしながら、貸出金利回り低下が顕著となりはじめている要注意先上位以上の販路開拓支援先に対しても一定の顧客価値提供を与えていることがアンケート結果から判明したことから、当行自身の収益性向上を企図し、一般型WIN-WIN ネット業務契約先事業者に対して、十分な説明責任を果たした上で、クロスセルを解放することにいたしました。

尚、一般型WIN-WIN ネット業務とビジネスマッチングの統合も視野に入れ、業務運営の見直しを継続して進めてまいります。

イ. WIN-WINネット業務関連手数料の収益計画について

上記施策により、WIN-WINネット業務によって8年近く培ってきた販路開拓支援ノウハウを元

手に、ビジネスマッチング手数料収入の拡大を図り、従来のコンサルティング手数料と合わせ、年間1億50百万円の収益を見込んでおります。

(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」）」に取組んでおります。

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適う改定も行っていました。

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2017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「RM統一勉強会」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、2019年3月末で1,239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66億51百万円（売上改善した契約先数累計は747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9）]

（単位：先、百万円）

	項 目	'16/3	'16/9	'17/3	'17/9	'18/3	'18/9	'19/3
契約	業務委託契約締結先	1,558	1,541	1,604	1,639	1,612	1,254	1,239
成約	売上高改善実績累計	3,183	3,882	4,554	5,091	5,595	6,166	6,651
	売上改善した契約先数累計	440	491	571	621	672	717	747

※2015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。

また、商談会参加も難しい鹿児島の取引先の商品サンプルを保管して、積極的に首都圏の販売見込先等に紹介できるように、東京支店に業務用冷蔵庫を常設しております。

ロ. 地方創生への取組みについて

鹿児島県内の12自治体に有識者メンバーとして参加しております。また、「空家対策事業に関わる業務連携協定」や「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）も締結し、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。

ハ. 豊和銀行及び宮崎太陽銀行との販路開拓支援分野における業務提携

2018年5月、3行が地盤とする九州南東部（鹿児島、大分、宮崎県）の面的地域経済活性化への貢献を目的として、「（3行による）お取引先事業者の販路開拓支援分野における業務提携」を締結いたしました。

2018年度は、計10回（web会議・打合せ含む）にわたり、3行による共同開発会議を行い、同分野でのビジネスモデルの難易度に相応しい「業務フロー・ノウハウの共有」、「システムの共同利用」及び「県境を越えた新販路情報の共有」を有効且つ効率的に機能させるためのシステムの要件定義などの協議・準備を進めてまいりました。

今後も、「自力では売上が増加しない商品・サービスを抱えて悩む各行のお取引先事業者の売上改善に寄与する」という本提携趣旨の具現化に向け、協議・準備を引き続き進めてまいります。

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り組んできましたが、当行が初めて取り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。

イ. 「事業者向けサービス等に関するアンケート調査」の実施について

「四次計画におけるWIN-WINネット業務の改善」や「その他事業者向け各種施策の実施」に関する効果の有無について、問題意識を持った“仮説”を立てた上で、お客様からのみ得られる情報収集を主眼に実施することにより、当行のRM行動指針に則った業務運営に対するお客様の正直な評価を得て、これに基づく新たなPDCAを回していくことを目的として、WIN-WINネット業務契約先や経営改善取組先等を対象とし、2018年9月～10月にかけてアンケート調査を実施しました。

アンケート調査結果より、当行の中心施策である事業再生型WIN-WINネット業務については、お客様から高い満足度を得られる結果となりましたが、「創業・新事業支援」「経営相談」「事業承継」などのその他の事業者向けサービスでは課題が見られ、当行サービス中では相対的に顧客価値を提供できていないことが窺われました。WIN-WINネット業務などは顧客価値提供プロセスを完全に内製化していることとは対照的に、課題が見られた事業者向けサービスでは、多くの小規模地域金融機関同様のリレバンのように、外部提携や取り次ぎに依存していることが原因と総括しております。

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しております。

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。2018年3月末は、「事業再生型WIN-WINネット業務」の対応能力が著しく不足する店舗である「非認定店」を2ヶ店選定し、遂行能力の改善に向けたサポートを実施致しました。その結果、2018年9月末基準以降、「事業再生型WIN-WINネット業務」の定着が図られており、全店が「認定店」となっております。

全店が認定店となっている状態が継続するようであれば、地域経済活性化支援認定店制度は一旦休止することを検討しております。

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ております。

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）を厳格化しています。

加えて、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も進め、2019年3月末までに、実質的に未稼働と判断される契約先509先に対し、合意解約385先、業務停止47先、売上高改善18先の計450先の対応を行い、2017年9月末に1,639先あった契約先数は1,239先となりました。

(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各種定義の明確化、これに基づき中長期的収益を上げられる適正なポートフォリオの構築を目指すとともに、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たため、2017年9月にこれに沿った適正な見直し・変更を行いました。

具体的には、業績評価制度全体について、最上位規程である「業績評価規程」を新たに制定し、これまでの業績評価4部門（「収益」「基盤」「業容」「WIN-WINネット業務」）における各担当部署の責任及び計画の策定根拠に関する事項を明文化するとともに、業務計画策定から業績表彰店舗の決定までを取締役会で協議・決定することでガバナンスの効く態勢としました。

これにより、これまでの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、顧客本位の業務運営や事業性評価をより重視するなど、営業現場が中長期的視点から経営方針に即した行動が取れることを目指してまいります。

また、当行独自の“なんぎんKPI(中小規模事業者等向け貸出残高＝重点先事業者残高)”についても、不適切な実績の混在を防止するため、2017年度下期の業績評価より、重点先事業者の先数や残高の増加内容を十分に精査したうえで評価を実施しております。

なお、毎期実施している業務管理表彰(旧名称)についても、2018年度より、名称を「業務品質表彰」に改め、業績評価表彰とは別の観点から、RM行動指針(RM行動指針については2018年6月履行状況報告書ご参照)に基づく営業店における業務運営の品質向上を評価することとしております。

(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おります。

具体的には、不動産賃貸専業や太陽光売電専業などに対する貸出については実質消費性貸出として分別管理し、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、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おります。

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が、当行のリレーション不足から、重点先事業者が他行からの肩代わりや対話機会を持つことなく約定完済によって自然に減少していくことも懸念されます。これらに対応するため、貸出金残高の減少先やリレーションが希薄になっている先を「アラーム先」として認識し、対話の頻度及び濃度を高めていく活動を展開しております。

併せて、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」増加へと繋げていく方針です。

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、2018年3月末現在、預金シェアは6.7%（2017年3月末比±0ポイント）、貸出金シェアは10.3%（2017年3月末比△0.3ポイント）となっております。

2019年3月末現在において、事業所貸出先数は7,882先となっております。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。

また、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10）〕

（単位：％、億円）

	’13/3末 実績	’14/3末 実績	’15/3末 実績	’16/3末 実績	’17/3末 実績	’18/3末 実績
当行貸出金シェア	11.1	11.2	11.1	11.0	10.6	10.3
県内貸出残高	40,897	42,104	43,880	45,634	46,973	48,381
当行預金シェア	6.5	6.6	6.7	6.8	6.7	6.7
県内預金残高	86,278	88,085	89,745	90,612	93,466	95,189

（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11）〕

（単位：先）

	’13/3末 実績	’14/3末 実績	’15/3末 実績	’16/3末 実績	’17/3末 実績	’18/3末 実績	’18/9末 実績	’19/3末 実績
事業所貸出先数	7,362	7,580	7,786	8,154	8,172	8,267	8,261	7,882
うち鹿児島県内	6,367	6,624	6,860	7,185	7,209	7,309	7,285	6,939
うち鹿児島県外	995	956	926	969	963	958	976	943

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

2010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のセグメント別での算出（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、鹿児島県全体でも、貸出金利息は、減少していく傾向が継続するものと想定されますが、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

近年の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。これを踏まえ、「顧客本位の業務運営方針」に基づき、取引の利便性を期待することが多い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、2017年7月、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、少子高齢化や大都市圏への人口流出が続く中、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。2018年度においても、「高齢者取引熟知率向上運動」を継続的に展開しており、着実に熟知率も高まってきております。

イ. 高齢化進展への対応

鹿児島県内の人口動態では、将来、人口が大きく減少することが予想されますが、高齢者層は一定割合を維持することから、適切なリレーションを維持していれば、個人預金の吸収に大きな変化はないものと考えております。

しかしながら、高齢化が進む中で「地縁・血縁」といった地域コミュニティの希薄化と若年層の人口流失等を要因に独居高齢者の増加も予想され、預金調達基盤の脆弱化が危惧されます。こうした中、当行では高齢者の生活背景を含めて熟知する活動を展開しており、地域・家族との接点になることでより強固な調達基盤の構築を図っております。

また、一方で相続等による資金の県外流失については「口座開設アプリ」をはじめとするデジタルチャネルを受け皿として、相続後に取引金融機関として当行を選んでいただける環境を構築してまいります。

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、非対面や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。具体的には、セブン銀行とのATM利用提携や交通系ICカードと提携した一体型カードを発売し、若年層を中心に販売促進を図っております。2017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」、2018年3月には、スマホで住宅ローンの申込みができるアプリを導入し、勤労層で来店が難しいお客様に対してアプローチできるチャネルを開設しました。2018年度においては、スマホアプリでの口座開設は145件、スマホでの住宅ローン受付は61件となり、徐々にお客様に認知されているものと考えます。今後も、ICTを活用し、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

2017年8月に策定しました『「お客様本位の業務運営」に関する基本方針』の定着を図るため、資産形成層への積立投信及びiDeCoの提案をすすめてまいりました。また、2018年7月には、株式会社SBI証券と金融商品仲介業に関する契約を交わし、インターネットを介した様々な商品の提供が可能になりました。今後も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すとともに、お客様本位の業務運営の更なる定着化を図っていきたいと考えております。

2018年度下期は、個人向け国債の販売が増加したことで、保険商品に偏重しがちであった預り資産ポートフォリオが是正されつつあるものと考えております。

二. 個人預金

個人預金の残高は、2019年3月末現在5,286億円となり、前年比約7億円の減少となりました。定期性預金については、2019年1月の勘定系システム更改に伴うキャンペーン期間短縮などにより、128億円の減少となりましたが、流動性預金については、年金振込や給与振込の獲得に注力したことなどにより、121億円増加しました。

今後もお客様のニーズにマッチし、喜ばれる商品をタイムリーに提供することで安定した預金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12）]（国内）

（単位：百万円）

	’16/3期 実績	’17/3期 実績	’17/9期 実績	’18/3期 実績	’18/9期 実績	’19/3期 実績
個人預金残高	508,164	517,082	526,295	529,294	529,547	528,625
内流動性残高	139,656	150,305	156,028	162,578	166,953	174,761
内定期性残高	368,507	366,777	370,267	366,715	362,595	353,864

ホ. ライフサイクル別のニーズへの対応

➤ 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。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、i D e C oや積立型投資信託の加入を進めております。

➤ 住宅取得時

住宅ローンセンターは休日も営業するなど、お客様のニーズに対しタイムリーに対応しておりますが、2019年3月末の住宅ローン残高は、アパート関連貸出の減少を主要因として、前年比42億円の減少となりました。現在、お客様との接点拡大及び利便性の向上を図るべく「スマホde住宅ローン」の取扱い（ダイレクトチャネルの拡充）を行っており、住宅取得資金ニーズの発掘に努めております。

➤ 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時間受付を行っており、受付件数も堅調に推移しております。

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。

➤ 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や保険の見直しなど、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。

2017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。2019年3月末の職員数は前年同月比で同程度となっておりますが、新勘定系システムへの移行のために一時的に増加した本部人員の一部を営業店に再配置しております。2019年4月は39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13）〕

（単位：人）

	’14/3 実績	’15/3 実績	’16/3 実績	’17/3 実績	’17/9 実績	’18/3 実績	’18/9 実績	’19/3 実績	前年比
期 末 従 業 員 数	892	896	892	907	941	916	943	911	△5
行員	619	621	631	645	684	658	688	660	2
嘱託・パート	273	275	261	262	257	258	255	251	△7

〔従業員数の内訳（表14）〕

（単位：人）

	’14/3 実績	’15/3 実績	’16/3 実績	’17/3 実績	’17/9 実績	’18/3 実績	’18/9 実績	’19/3 実績	前年比
期末行員数	619	621	631	645	684	658	688	660	2
（うち本部）	124	127	123	128	143	151	148	140	△11
（うち営業店）	495	494	508	517	541	507	540	520	13
従業者（行員＋臨時）	892	896	892	907	941	916	943	911	△5
（うち本部）	230	237	229	242	257	267	268	260	△7
（うち営業店）	662	659	663	665	684	649	675	651	2

イ. 「女性」の活躍促進

当行では、女性の働きやすい環境構築や育児を行う職員の仕事と家庭の両立サポートに努め、育児休暇の積極的取得を進めたこと等により、2014年7月に「くるみんマーク」を取得しており、現在17名の女性行員が育児休暇を取得中であります。

また、女性の能力を積極的に経営に反映できる職場環境の整備にも努めており、女性活躍推進法を踏まえ掲げた「能力開発の促進により2020年3月までに役席者の女性割合を35%まで引き上げる」目標については、2019年3月末時点で36.4%となりました。現在は管理職を増やす段階にあり、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. 従業者の多能化

2017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、これまでのリテール営業を担う女性渉外係（MP：マネープランナー）のみならず、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。

また、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

当行の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。

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化を図っております。

二. 人件費について

人件費については、退職給付費用および社会保険料等の減少があったものの、勘定系システム移行に伴う時間外手当の増加等により給与支給額は計画を超過しました。

〔人件費の計画・実績（表15）〕

（単位：百万円）

	'14/3 実績	'15/3 実績	'16/3 実績	'17/3 実績	'18/3 実績	'18/9 実績	'19/3		
							計画	実績	計画比
人 件 費	5,481	5,491	5,466	5,433	5,506	2,821	5,546	5,609	63
給与	3,154	3,188	3,292	3,289	3,377	1,755	3,358	3,472	114
賞与	750	767	711	705	706	362	715	719	4
退職給付費用	311	313	246	240	211	95	220	190	△30
その他	1,264	1,221	1,217	1,199	1,211	608	1,252	1,227	△25

※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、S B K新勘定系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に加え、お客様の利便性向上に向けた投資として、店舗内外の計画的な補修や看板改修、福岡支店の移転リニューアルに向け準備を進めています。

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、2019年3月期の物件費はほぼ計画通りとなりました。

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、また、サブシステムの必要可否の再検証、店舗外A T Mや土地建物賃借料の見直しなどにも取り組んでおります。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、適正化を図ってまいります。

〔物件費の計画・実績（表16）〕

（単位：百万円）

	'16/3期 実績	'17/3期 実績	'17/9期 実績	'18/3期 実績	'18/9期 実績	'19/3期			'20/3期 計画
						計画	実績	計画比	
物件費	3,744	3,761	1,896	3,830	1,832	3,964	3,964	△0	3,969

ヘ. 事務管理態勢の効率化

➤ 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

当行では、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。

➤ 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、2019年3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

WIN-WINネット業務によって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、業績重視の評価から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について抜本的な見直しを行っております。

そのために、2018年4月に新たな人事考課制度規程を策定し、行員の個人評価上設定する目標についても、新たに「業務別RM設定目標（達成度）」によってプロセスを評価するものへと変更しました。

具体的には、RM行動指針に則り、営業店行員が担当する各業務別に目標を設定し、この項目に限定した選択制としております。また各目標は、これまでのように単純な実績数値を目標とするのではなく、顧客本位の業務運営に基づく実績の計上に至るプロセスを目標化したものであり、その評価及び達成難易度も高いものとなっております。

2018年度上期の設定目標や評価に関する分析を行いました。WIN-WINネット業務や事業性評価に関する目標については、概ね新たな人事考課制度が意図する評価結果となりました。一方で、預り資産業務や個人ローン業務に関する目標の評価向上に向けた取組み、一部の中堅行員・ベテラン行員に対する人材育成が課題であることが確認されています。また、お客様のリスク許容度を踏まえた預り資産の推進を人事考課に取込んだ結果、国債残高は前年に比べ18億円増加（前年比226%）し、保険商品に偏重しがちであった預り資産のポートフォリオが是正されつつあります。

今後も、RM行動指針に則った人材の育成のため、本部各部が連携して目標設定の妥当性を確認すると共に、評価者に対する教育を徹底するなど厳格な運用に努めてまいります。

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、2019年8月には福岡支店の移転を予定しております。今後も店舗のリニューアルを計画的に実施するとともに、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、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11,414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74億円、このうち地元鹿児島県では64億円の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169億円、このうち地元鹿児島県では債権放棄等累計額は138億円、うち再生支援目的は51億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、2017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、金融検査マニュアルの影響から、長く放置されていた資金調達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。

また、自然災害などで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、外部関係機関（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（2018年度下期3先）、経営改善支援先等に対する本業支援（事業再生型WIN-WINネット業務契約先の2018年度下期の売上改善実績104先2億26百万円、うち12先については、

下期中に初めて売上改善実績を計上）、債務超過企業等に対する金融支援（DDS・DES・債権放棄等）（2018年度下期実績 1 先61百万円）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。また、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

2013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います。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います。

その結果、2019年3月までのファンド活用実績は38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。

ニ. 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、経営支援室債権管理グループが専担となり、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、2012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、2018年5月より独立役員を2名増員し、4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、どの程度地元に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、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。

なお、与信限度額を超過する融資申込みに対して、限度額増額の提案があった場合の手続きを明確化するため、融資取組方針検討会規程を改定いたしました。

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、2012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、2012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。

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、2015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。また、2017年10月からは、商品サービスの深掘りを行うことにより事業性を評価するツールとして「事業性評価シートver. 2.1」を制定し、これまで722先の取引先について作成し、企業の事業性を更に深掘りすることで、販路開拓支援や経営改善支援などに活用しております。

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2013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強めるとともに、市場リスク管理態勢の強化に努めてまいります。

イ. 日常の管理体制等について

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を作成し、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したものは、速やかにリスク統括部署経由で担当役員に報告する体制とするなど、牽制機能強化に努めております。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。2016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制定し3度適用、2017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適正水準維持とヘッジ機能を有する債券ベアファンド保有により、将来の金利上昇リスクへの対応も行っております。

ロ. 損失限度額について

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が、銀行を取り巻く経営環境が厳しさを増す中で、有価証券運用におけるリスク管理を強化する流れを受けて、2018年度下期より同年度の年間業務純益計画の範囲内としています。この限度枠管理の運用を厳格に行うため、日次モニタリングに加えて、原則四半期毎に開催されるALM委員会において、ポジション枠、リスク限度枠、損失限度枠の順守状況等を報告するとともに、限度額を超過した場合、もしくは超過の危険性が高まった場合には適切なリスク抑制措置を講じる態勢としています。

ハ. 有価証券運用における基本的スタンスについて

有価証券運用は流動性と安全性を重視した保守的運用を基本スタンスとしており、収益性の低い長期国債やリスクの高い外債への投資を抑制し、価格変動リスクの高い株式や投資信託、リート等についても徒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、統合リスク管理において付与されたリスク資本配賦額の範囲内で、当行の経営方針やリスク管理能力に適合した健全な有価証券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全店統一勉強会のテーマとして選定し、毎月開催されるRM統一勉強会（全行職員が参加）の中で勉強を行っています。

各部店には、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」により各部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2009年6月に設置し、これまで計21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に加え、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。決算内容等については、決算説明資料の冒頭部分にダイジェスト版を付すなど、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）」(32社116名参加)を2019年4月にも開催しており、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、「天文館周辺の清掃活動」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（I R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2011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17)〕

(単位：先、%)

		'17/3期 実績(始期)	'18/3期 実績	'19/3期		
				計画	実績	計画比
①経営支援等取組先数		373	166	203	214	11
	創業・新事業	91	43	59	66	7
	経営相談	117	29	36	37	1
	事業再生	51	65	37	74	37
	事業承継	2	3	5	5	0
	担保・保証	112	26	66	32	△34
②取引先総数		9,905	10,083	9,985	10,672	687
①／②		3.76%	1.64%	2.03%	2.00%	△0.03

※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、計画の計数が計画始期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(2017/3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。2017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。資金使途が創業・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）

2017年度の経営改善取組先数については、前記の定義に基づき、実際の取組先数の1/2を計上しておりますが、2018年度以降においては、前年度計上した取組先数のうち、役務提供後1年間貸出スプレッドが下がらなかった先数を計上しております。

前年度計上した取組先に対し、スプレッドの維持に資する顧客価値の提供に努めた結果、2019年3月期における経営改善支援等取組先数は、計画を11件上回る214件の実績となりましたが、経営改善支援等取組先企業の取引先総数に占める割合については、取引先総数の増加に伴い、計画を0.03ポイント下回る2.00%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計画を7件上回る66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などにより、計画を1件上回る37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37件上回る74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、計画通りの5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34件下回る32件の実績となりました。なお、スプレッドの維持に実績もあり、最も効果的なWIN-WINネット業務については、経営相談の取組先数には計上しておりません。

経営改善取組後の不断のモニタリングを通じた深度ある対話により、顧客満足を向上させることが重要であり、こうした地道な活動を行員一人ひとりに浸透・定着させるため、人事評価などにも反映させております。

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。

2019年3月末の契約締結先1,239先に対する売上高支援累計実績は747先の66億51百万円（売上金入金ベース）を計上しています。なお、第四次経営強化計画から導入した「商品サービス別ヒアリングシート」の作成先21先に対し、「商品サービス別ヒアリングシート」を導入した2017年度下期以降の売上高改善実績は販売先263先の98百万円、売上高改善累計実績は販売先304先の4億3百万円を計上しています。

今後も契約先の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。

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として、県・市の創業支援制度の活用や信用保証協会及び㈱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による支援を行いました。また、「2017年度補正（ものづくり・商業・サービス経営力向上支援）補助金」及び「2018年度補正（ものづくり・商業・サービス生産性向上促進）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、よろず支援拠点等と連携し、補助金の申請の支援も行いました。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、円滑な資金調達や補助金申請等を支援することで、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・農商工等連携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」を実施しております。「技術相談会」の具体的内容は、新商品・新技術開発・各種補助金のアドバイス・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っております。例年、年一回開催（随時相談可）していましたが、2018年度からは同会を年二回開催し、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、㈱鹿児島TLOとの連携による「補助金申請に係る事業計画書作成支援」「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・アドバイス等を可能な限り内製化して実施しております。相談の内容によっては、法務・税務等資格や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。2019年1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」の構成員として商談会を開催しており、新商品開発に繋がるニーズ収集や国内外に向けた販売ルートの開拓、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、債権放棄やDES・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。

また、2017年度より、要注意の低位先以下の事業者について、営業店と審査部が連携したモニタリングと経営課題等の把握を行うため、経営改善取組方針検討会を実施しております。具体的には、ファイナンス支援を中心として、本業支援（廃業支援を含む）、経営課題解決支援の観点を取り入れ、営業店と本部の取組方針を明確にし、実効性のある支援活動に繋げております。

2019年3月期においても、経営改善支援先等のランクアップ・本業支援を中心に事業再生に向けた取組みを実施しました。審査部経営支援室、WIN-WINネット業務部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、経営改善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. 事業承継及び事業譲渡に対する強化のための方策

2017年10月から12月にかけて、当行メイン融資取引先の中で代表者が60歳以上の先(1,487先)に対して、行員の面談により「事業承継に関するアンケート調査」を実施しました。このアンケートの結果を踏まえ、取引先の事業承継のニーズに対しては、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いく方針です。

また、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。

ヘ. 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。

なお、経営者保証ガイドラインの積極的な活用に資するため、従来保証の要否判断に使用していた経営者保証確認フロー表兼判定シートを廃止し、より簡便に代替手法等を検討することができるように、経営者保証チェックシートを制定しました。

当行の場合、スプレッド維持に資する顧客価値提供による効果が認められず、実績は悪化傾向にあります。今後、ABLや経営者保証ガイドラインの取組み事例の蓄積により、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18）] (単位：億円、%)

	'17/3期	'18/3期	'18/9期	'19/3期				'20/3期
	実績（始期）	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	3,260	3,317	3,361	3,319	3,383	64	123	3,350
総資産	7,791	7,941	8,060	7,939	7,989	50	198	7,994
総資産に対する比率	41.84	41.77	41.70	41.81	42.34	0.53	0.50	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

中小規模事業者等に対する貸出金残高は、個人貸家業や太陽光設備向けの貸出が落ち着きつつある中、お客様の事業性の把握及び理解に基づく貸出を中心に、地元へ積極的に融資を行ったことなどから、計画を64億円上回る3,383億円となりました。

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は計画を上回ったものの、総資産も計画を上回ったことから、計画を0.53ポイント上回る42.34%となりました。

ロ. なんぎんK P I（中小規模事業者等向け貸出残高）

[なんぎんK P I（中小規模事業者等向け貸出残高）の計画・実績（表19）]

（単位：億円、％）

	'17/3 期 実績（始期）	'18/3 期 実績	'18/9 期 実績	'19/3 期				'20/3 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	3,037	3,081	3,118	3,128	10	157	3,192
総 資 産	7,791	7,941	8,060	7,939	7,989	50	198	7,994
総資産に対する比率	38.13	38.24	38.23	39.28	39.15	△0.13	1.02	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K P Iとしてフォローアップしてまいります。

2019年3月期は、卸小売業や建設業、製造業など地場の中小規模事業者向け貸出にバランス良く取組んだ結果、重点先事業者（中小規模事業者等向け）貸出残高は、計画を10億円上回る3,128億円（計画始期比157億円増加）となりました。

総資産に対する比率については、重点先事業者（中小規模事業者等向け）貸出残高は計画を上回ったものの、総資産が計画を上回ったことから、計画を0.13ポイント下回る39.15%となりました。

一方で、一般先事業者（不動産賃貸・太陽光売電事業者向け貸出のみの先）は始期比111億円減少するなど、事業性評価を必要とする事業者に対して適切な資金供給がなされているものと考えております。

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、原則四半期毎に開催される「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。

今後も経営相談や販路開拓支援、担保・保証に過度に依存しない資金供給を行うなどにより、地域経済活性化に取組んでまいります。

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おり、今後もこれらの業種に対して、WIN-WINネット業務を中心とした各種経営支援に取組んでまいります。

「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。

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、前記の動産担保融資（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。

今後も、事業性評価に基づき資金供給を行うことで成長性の有無にかかわらず、幅広い重点先事業者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。

イ. 事業性評価シートver.2（取組方針書）の改定

事業再生型WIN-WINネット業務に必要な虫の目での事業性評価を実現するため、従来の事業性評価シートver.2を「顧客をよく知る、特に商品サービスの販売に関する事業性の問題点をよく知る」形にバージョンアップ（ver2.1）しています。

ロ. 経営改善取組方針検討会の開催

営業店と審査部が連携したモニタリングと経営課題等の把握を行うため、経営支援室が選定した事業者のほか、営業店が選定した取引先について、対象先を見直したうえで、今後の対応方針を検討する「経営改善取組方針検討会」を定期的に開催しております。

ハ. 事業性評価表彰の実施

2017年度下期より、顧客本位の業務運営のもと、将来的な事業性評価に基づく目利き力の向上につなげる（プロセス重視の）評価体制とすることを目的として、『事業性評価表彰』を初めて実

施しました。同表彰においては、対象先事業者が取扱う商品・サービスの販売活動に着眼した「事業性評価シートver. 2. 1」の内容充実度（深掘り度合い）を中心に評価しており、事業性理解のための創意工夫（工場や商品の写真添付、開示情報だけでは見えない商品情報の入手等）についても高く評価しています。

2018年度下期は、全店で123先の「事業性評価シートver. 2. 1」を作成し、2017年度下期からの累計は722先となっています。作成した「事業性評価シートver. 2. 1」を信用格付判定等に活用し、営業店及び審査部門の事業性評価能力向上に繋げていく方針です。

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。

2019年3月期の普通株式の配当については、1株当たり50円の配当を行いました。また、2019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58円90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組むことにより、配当性向に注意しながら、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。

2011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20）〕

（単位：億円）

	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3
	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

	'18/3	'19/3		'20/3	'21/3	'22/3	'23/3	'24/3
	実績	計画	実績	計画比	計画	計画	計画	計画
当期純利益	8	11	8	△3	21	21	21	21
利益剰余金	118	126	121	△5	141	156	171	186

※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、2011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関連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真因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。

月次リスクアセスメントの実施等による不祥事未然防止に加え、第3線監査態勢の強化に取り組んでまいります。

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および有効性の検証

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

当行は2019年1月、NTTデータが提供する勘定系システム「BeSTAc1oud」への移行を行いました。新システムへ移行したことにより、お客様へのサービス向上、安全性・事業継続性の強化が図られたものと考えております。今後もより一層、サービス向上に努めてまいります。

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、四半期毎にALM委員会に報告を行う管理体制としております。2016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、リスク管理基準（オペレーショナル・リスク管理編）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、2016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、2018年10月には、外部ウイルス等の脅威に対し、共同センターを利用する加盟行全体でのリスク強化を図るべく、共同センター版CSIRTを立ち上げております。

イベントリスクについては、2016年4月に発生した熊本地震や各種訓練を踏まえ「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。今後も、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。

③マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策

マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策として、各種方針・規程・要領（6文書）及び各種チェックシート等の制定を行い、管理態勢整備を行っております。

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、リスク管理態勢の高度化を図っていく方針であります。

以 上