

# 経営強化計画（ダイジェスト版）

（金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条）

2020年6月



# 目次

1. 前経営強化計画の実績についての総括	… 1
2. 経営課題に向けた対応と今回計画のポイント	… 3
3. 経営の改善の目標を達成するための方策（経営の改善目標）	… 4
(1) 事業者向け資金繰り支援	… 5
(2) 消費者向け資金繰り支援	… 7
(3) 信用コスト急増抑制	… 8
4. 責任ある経営体制の構築	… 9
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	… 10

# 1.前経営強化計画の実績についての総括（1）

## （1）収益性を示す指標（コア業務純益）

（単位：百万円）

	計画始期	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2020/3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
コア業務純益	3,651	2,927	2,332	3,662	2,057	△1,605	△1,594

※ コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金 - 国債等債券関係損益

[未達成理由]  
 ・貸出金利回りの低下による資金利益の減少。  
 ・新勘定システム関連費用増加による経費の増加。

## ◆なんぎんKPI（コア業務純益）

（単位：百万円）

	計画始期	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2020/3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
重点先事業者の貸出金 利息	7,701	7,615	7,500	7,848	7,459	△389	△242

[未達成理由]  
 ・重点先貸出残高は増加したものの、重点先貸出金利回りが低下したことにより、計画未達となった。

## （2）業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

（単位：百万円、%）

	計画始期	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2020/3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
機械化関連費用を除く経費	8,366	8,408	8,423	8,389	8,035	△354	△331
業務粗利益	14,506	12,965	12,776	14,571	12,520	△2,051	△1,986
業務粗利益経費率	57.67	64.85	65.93	57.57	64.17	6.60	6.50

※ 業務粗利益経費率 = 機械化関連費用を除く経費 ÷ 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

[未達成理由]  
 ・機械化関連費用を除く経費は減少したものの、資金利益や役員取引等利益などが計画を下回り、業務粗利益も減少したことから、業務粗利益経費率は計画未達となった。

## ◆なんぎんKPI（OHR）

（単位：百万円、%）

	計画始期	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2020/3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
機械化関連費用を除く経費	8,366	8,384	8,407	8,389	8,015	△374	△351
なんぎんKPI（コア業務純益）	7,701	7,615	7,500	7,848	7,459	△389	△242
業務粗利益経費率	108.64	110.09	112.09	106.90	107.44	0.54	△1.20

※ 業務粗利益経費率 = 機械化関連費用を除く経費 ÷ 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

[未達成理由]  
 ・機械化関連費用を除く経費は減少したものの、貸出金利回りの低下を主因とした重点先事業者の貸出金利の減少により業務粗利益経費率は計画未達となった。

# 1.前経営強化計画の実績についての総括 (2)

(3) 中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率 (単位：億円、%)

	計画始期	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2020/3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
中小規模事業者等向け 貸出残高	3,260	3,317	3,383	3,350	3,491	141	231
総資産残高	7,791	7,941	7,989	7,994	7,865	△129	74
総資産に対する比率	41.84	41.77	42.34	41.90	44.39	2.49	2.55

[達成理由]  
 ・当行が持続可能なビジネスモデルとして掲げているWIN-WINネット業務を中心とした本業支援や経営改善支援など、付加価値の高いサービス提供や事業性評価に基づく貸出への取組みにより、中小規模事業者等向けの貸出残高は計画期間を通じて目標値を達成したことから、総資産に対する比率についても目標を達成。

(4) なんぎんKPI重点先事業者（中小規模事業者等向け貸出残高）の計画・実績 (単位：億円、%)

	計画始期	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2020/3月期			
				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	3,128	3,192	3,219	27	248
総資産残高	7,791	7,941	7,989	7,994	7,865	△129	74
総資産に対する比率	38.13	38.24	39.15	39.93	40.92	0.99	2.79

[達成理由]  
 ・「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」と定義する重点先の増強、及びWIN-WINネット業務の実践からの波及により、重点先事業者等向けの貸出残高は計画を達成したことから総資産に対する比率についても、目標を達成。

(5) 経営改善支援等の取組み (単位：先、%)

	計画始期	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2020/3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
経営改善支援等取組先数	373	166	214	245	228	△17	△145
取引先総数	9,905	10,083	10,672	10,025	10,688	663	783
比率	※ 3.76	1.64	2.00	2.44	2.13	△0.31	△1.63

[未達成理由]  
 ・中小規模事業者の経営改善支援に取り組んだものの、創業や新事業、事業再生、担保・保証に依存しない融資取組みなどの一部において、計画未達となったことにより、総体の件数および比率については計画未達となった。  
 [第四次経営強化計画より、役務提供後1年間スプレッド(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]

※第四次経営強化計画と同定義にて算定した場合、計画始期の比率は1.53%となります。

## 2. 経営課題に向けた対応と今回計画のポイント

### [地域における課題]

新型コロナウイルス感染症による地元経済への影響が広がり、ほぼ全ての業種の事業者や個人に影響が及んでいる状況にある。

### [当行のこれまでの総括と課題]

2011年度からの第二次経営強化計画において、事業者の販路開拓支援（WIN-WINネット業務）でビジネスマッチングを超える付加価値提供を意図して着手し、地域の金融包摂を担っていることから高止まりがちな信用コストをカバーした上での、着実な利益剰余金蓄積を当行は目指してきた。

- 2013年度から注力した事業再生型WIN-WINネット業務（顧客価値提供より債務者への売上付与によるランクダウン防止に注力したWIN-WINネット業務）と従来取組んできた事業再生支援が奏功。  
信用コスト：10年間で3分の1程度に圧縮
- マーケットインビジネスモデル特有の複雑な事務工程や管理が必要となるWIN-WINネット業務について、面としての行員の対応能力改善が、10年前に想定していた期待水準に及ばなかった。  
→ 顧客価値提供が不足 → 重点先事業者の貸出金利息：計画未達  
→ 結果として、WIN-WINネット業務より簡単な消費者ローン利息収入への依存（全体貸出金利息の4分の1を占めるに至った一方、少なくとも残高がもとで支払保証料負担も大きくなる）
- 公的資金注入から10年を経過しながらも、利益剰余金の積上げ状況は計画に一步及ばず。

<上記課題を踏まえ、本計画で目指すもの>

新型コロナウイルス感染症の影響により一段と厳しい状況にある事業者及び個人のお客さまにしっかりと寄り添い、地域経済の回復・活性化を図る

日本一の金融包摂を担保できるに足る新たな資本増強策も検討しながら、公的資金の本計画期間内での早期完済を確保する

修正長計において、公的資金完済後も安定的な収益を確保できる、持続可能なビジネスモデルの確立を目指す

### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策

#### コア業務純益の改善額（収益性を示す指標）

（単位：百万円）

	2020/3末実績 (始期)	2021/3末 計画	2022/3末 計画	2023/3末 計画	始期比
コア業務純益	2,057	2,105	2,193	2,445	388

※ 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

#### 業務粗利益経費率の改善幅（効率性を示す指標）

（単位：百万円、%）

	2020/3末実績 (始期)	2021/3末 計画	2022/3末 計画	2023/3末 計画	始期比
機械化関連費用を除く経費	8,035	8,098	7,973	7,865	△170
業務粗利益	12,520	12,227	12,170	12,283	△237
業務粗利益経費率	64.17	66.21	65.50	64.02	△0.15

※ 業務粗利益経費率 = 機械化関連費用を除く経費 ÷ 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

### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策

#### (1) 事業者向け資金繰り支援

事業者のお客さまの約定弁済負担を軽減し、ポストコロナに向けて本業の立て直しを支援する

少なくとも当面1年間は、約定弁済にかかわる資金繰りの不安から解放されて、ポストコロナに向けて事業運営に注力できるという顧客価値を提供

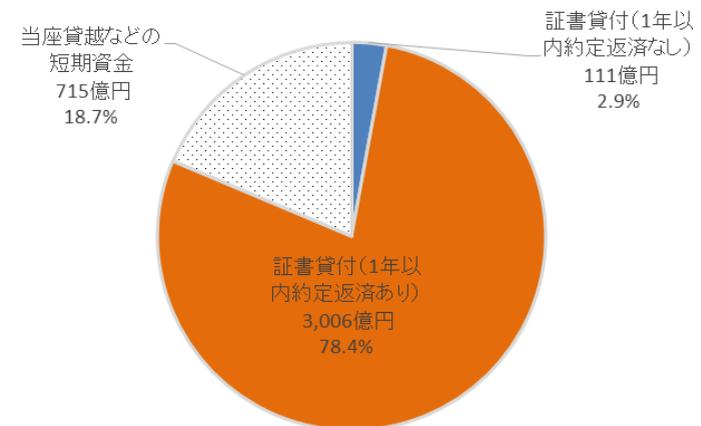


＜ 重点先向けの貸出のうち、1年以内に約定弁済がある貸出残高の比率を低減する ＞  
 ＜ 事業特性を理解したうえでの返済見直し（短コロ、返済額軽減）などの対応も積極的に行う＞

計画始期時点で重点先残高においても8割弱に及んでいる「前年度末時点で1年以内に約定弁済がある貸出残高比率」（下表）が、当該年度末までに減少したポイント数を「どれだけ約定弁済が止められたか」を評価するためにモニタリングする

[2020年3月末の約定弁済がある貸出残高の比率] (単位：億円、%)

	2020/3末実績
重点先貸出残高	3,833
うち1年以内に約定弁済がある残高	3,006
比率	78.42



### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策

#### ◎新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小事業者のお客さまに対する支援対応

新型コロナウイルス感染症の影響拡大を受け、厳しい状況が続く中小事業者のお客さまに対し迅速な融資対応を行うため、以下の体制整備に取り組んでおります。

- ① 新規融資の支店長権限の拡大
- ② 条件変更の支店長権限の拡大
- ③ お客さま対応に関する統一的な対応方針を明確化し、経営陣から営業店へ直接伝達・指示
- ④ 受付審査の状況把握を行い、案件進捗・滞留案件の状況により本部サポートチームを営業店へ派遣
- ⑤ お客さまから具体的に条件変更の申込みがない段階でも、当行から能動的に元金据置を提案・実施
- ⑥ 条件変更の相談に際し、通常であれば相応の時間を要すバンクミーティングを開催せず、電話連絡等で速やかに調整・対応を実施
- ⑦ 条件変更中・事業再生中の事業者のお客さまについて、従前からの事業性評価を元に事業継続は可能と判断し、新規融資を実施
- ⑧ 収支予測資料等がない場合も柔軟に対応
- ⑨ 個人のお客さま向けカードローンの返済額軽減（貸越残高による毎月返済の設定金額を縮小）を追加（従業者のお客さま）
- ⑩ 条件変更手数料の免除

### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策

#### (2) 消費者向け資金繰り支援

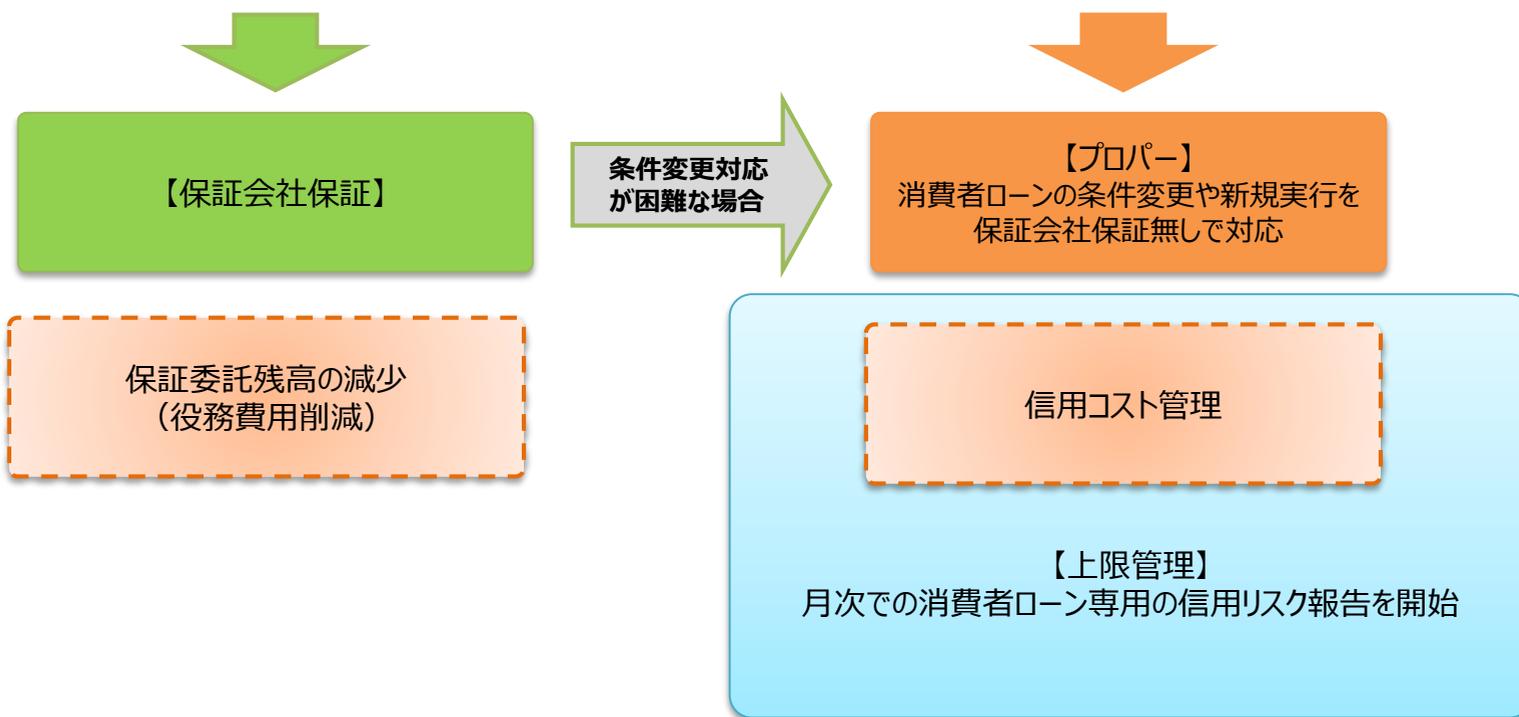
“消費者個人のお客さまの約定弁済負担を軽減”することで、ポストコロナに向けて家計の立て直しを支援する

##### 【住宅ローン】

事業性貸出同様に積極的に相談を受け付け、お客さまの事情に応じて柔軟に条件変更対応

##### 【消費者ローン】

毎月の弁済額を原則半減化するなどの条件変更によって対応

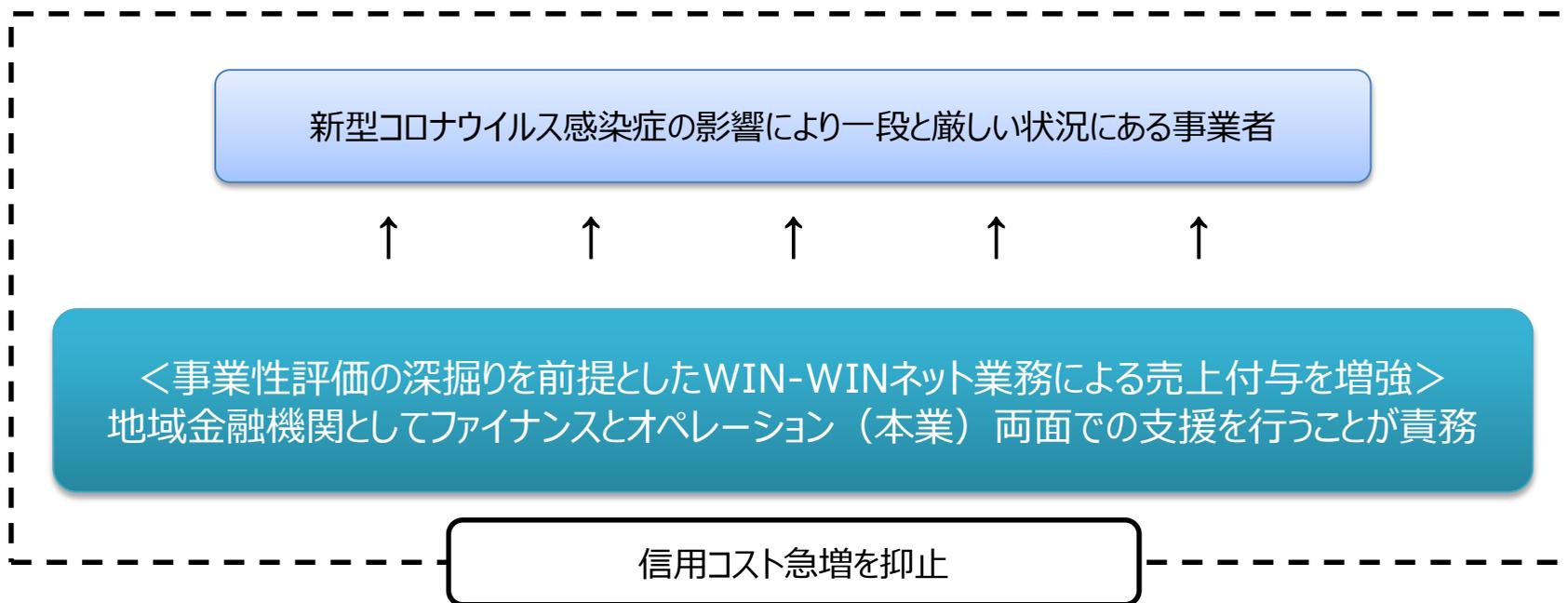


### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策

#### (3) 信用コスト急増抑制

事業再生途中の事業者のお客さまへの売上付与により、“計画期間中の信用コスト急増を抑止”する

- 新型コロナウイルス感染症による地元経済への影響が広がり、ほぼ全ての業種の事業者に影響が及んでいる状況にある
- コロナ禍による景気悪化に加えて、積極的に約定弁済を止めたり、緩和したりするため、債務者ごとのエクスポージャーは従来より減りにくくなる
- 間近に迫った弁済期日に向けて、多額の信用コストが突発的に発生するなどにより、弁済原資である利益剰余金を本計画期間中に減少させることも回避しなければならない



## 4. 責任ある経営体制の構築

### 責任ある経営体制の強化

- (1) 監査又は監督体制の強化
  - 社外取締役2名体制によるコーポレートガバナンス機能発揮
  - 経営に対する監視・検証機能の強化（会計監査人・内部監査部門との連携、各種会議への出席）
- (2) リスク管理
  - 統合リスク管理
    - ・ 長期経営計画等の経営方針に即したリスクテイクに基づく資本配賦運営
  - 信用リスク
    - ・ 大口先管理の強化、格付精緻化を活用した貸出金ポートフォリオの良質化への取組み
    - ・ 収益管理システム活用による信用コスト意識の徹底（Q Tシートの活用）
  - 市場リスク
    - ・ 厳格な有価証券運用、相場環境変化へのアクションプランに基づく早期対応
- (3) 法令遵守
  - ・ コンプライアンス重視の企業風土の醸成、反社会的勢力の排除
  - ・ 「経営理念」「RM行動指針」「当行と地域との関わり方に関する指針（8カ条）」に照らした議論へ活性化
- (4) 経営に対する評価の客観性の確保
  - ・ 外部有識者で構成される「経営評価委員会」からの助言・提言の経営への活用
- (5) 情報開示の充実
  - ・ 迅速かつ正確な四半期開示の提供
  - ・ 地域経済活性化への取組み（WIN-WINネット業務等）の開示の充実

### 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

- 経営計画の適切な運営管理に向けた活動  
「経営計画推進委員会」及び各種会議等による施策の進捗管理や実効性向上へ向けた議論の活発化  
（特にWIN-WINネット業務は、顧客本位の業務運営、及び新型コロナウイルス感染症の影響により厳しい状況にある事業者及び個人のお客さまの支援による地域経済の回復・活性化に向けた実効性・進捗状況を協議・管理する）

## 5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

### 中小規模事業者等向け貸出残高、比率

(単位：億円、%)

	2020/3末 実績 (始期)	2021/3末 計画	2022/3末 計画	2023/3末 計画	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	3,491	3,554	3,584	3,621	130
総資産	7,865	8,049	8,090	8,132	267
総資産に対する比率	44.39	44.15	44.30	44.53	0.14

### 経営改善の取組み

(単位：先、%)

	2020/3末 実績 (始期)	2021/3末 計画	2022/3末 計画	2023/3末 計画	始期比
創業・新事業	43	75	76	77	34
経営相談	85	72	72	73	△12
事業再生	40	44	45	46	6
事業承継	14	11	11	11	△3
担保・保証	95	80	82	83	△12
合計	277	282	286	290	13
取引先総数	10,688	10,728	10,768	10,808	120
比率	2.59	2.62	2.65	2.68	0.09