経　営　強　化　計　画

（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

株式会社 南日本銀行

目　次

１．前経営強化計画の実績についての総括 …… 1
(1) 経営環境 …… 1
(2) 資産負債の状況 …… 1
(3) 損益の状況 …… 2
(4) 経営強化計画の終期において達成されるべき「経営改善目標」に対する実績 …… 2
(5) 地域経済の活性化への貢献の状況を示す指標に対する実績 …… 6
２．経営強化計画の実施期間 …… 9
３．経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善目標 …… 9
(1) 収益性を示す指標（コア業務純益） …… 9
(2) 業務の効率性を示す指標（ＯＨＲ） …… 10
４．当行の現状と課題 …… 10
(1) 地域における現状と課題 …… 10
(2) 経営環境に関する課題と本計画が目指すもの …… 10
５．経営の改善の目標を達成するための方策 …… 12
(1) 事業者向け資金繰り支援 …… 13
(2) 消費者向け資金繰り支援 …… 14
(3) 信用コスト急増抑制 …… 14
６．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 …… 15
(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 …… 15
(2) リスク管理体制の強化のための方策 …… 16
(3) 法令遵守の体制強化のための方策 …… 17
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策 …… 18
(5) 情報開示の充実のための方策 …… 18
７．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（鹿児島県）における経済の活性化に資する方策 …… 19
(1) 主として業務を行っている地域（鹿児島県）における経済の活性化および、中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に資するための方針 …… 19
(2) 主として業務を行っている地域（鹿児島県）における経済活性化に資する方策 …… 19
(3) 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 …… 23
８．剰余金の処分の方針 …… 26
(1) 配当、役員に対する報酬及び賞与についての方針 …… 26
９．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 …… 27
(1) 経営計画の適切な運営管理に向けた活動 …… 27
(2) 経営の透明性確保 …… 27
(3) 内部監査態勢の強化 …… 27
(4) 各種のリスク管理の状況および今後の方針等 …… 28
10. 協定銀行が現に保有する取得株式等にかかる事項 …… 29
11. 機能強化のための計画の前提条件 …… 30

１．前経営強化計画の実績についての総括

（１）経営環境

前経営強化計画策定時におきましては、国内経済における雇用・所得環境の改善などに支えられ景気は堅調な回復を続けると思われましたが、為替相場次第では企業収益・景気全体の腰折れリスクが一気に浮上する可能性もあり、不安定な動きが懸念されたことから、計画期間内の株価については、19,000円程度の水準で横ばい推移することを想定しておりました。また、金利につきましては、マイナス金利政策のもと、日銀による国債買い入れオペが継続するとの見方などから、政策誘導金利及び市場金利につきましても横ばいを予想しておりました。

2020年初めからの新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて金融市場は大きく変動しましたが、計画期間内においては、持続的な経済成長の実現を目指した政府の経済対策などにより国内景気は回復基調が続き、株価は概ね横ばいで推移しました。一方政策誘導金利や市場金利は想定程度の水準での推移となりました。

［各種指標（図表１）］

指　標		‘17/3末	‘18/3末			‘19/3末			‘20/3末		
		実績	前提	実績	計画比	前提	実績	計画比	前提	実績	計画比
無担コール翌日物	(%)	△0.060	△0.060	△0.068	△0.008	△0.060	△0.060	0	△0.060	△0.070	△0.010
ＴＩＢＯＲ3ヶ月	(%)	0.057	0.050	0.069	0.019	0.050	0.069	0.019	0.050	0.069	0.019
新発10年国債利回	(%)	0.067	0.050	0.043	△0.007	0.050	△0.082	△0.132	0.050	0.031	△0.019
ドル/円レート	(円)	112.19	110.00	106.24	△3.76	110.00	110.99	0.99	110.00	108.83	△1.17
日経平均株価	(円)	18,909	19,000	21,454	2,454	19,000	21,205	2,205	19,000	18,917	△83

（２）資産負債の状況

主要勘定のうち、2020年３月末の貸出金は、地元鹿児島県の中小企業向けの貸出等を中心に、2017年３月末比32億59百万円の増加となりました。

預金についても個人や法人の要求払預金を中心に、2017年３月末比97億4百万円の増加となり、有価証券につきましては、国債等の減少により、2017年３月末比135億4百万円の減少となりました。

［資産・負債の推移（図表２）］（単体）　（単位：百万円）

	‘17/3期	‘18/3期		‘19/3期		‘20/3期			
	実績	実績	前年比	実績	前年比	実績	‘17/3比	計画	計画比
資産	779,140	794,195	15,055	798,985	4,790	786,571	7,431	799,492	△12,921
うち貸出金	566,215	566,299	84	567,360	1,061	569,474	3,259	576,075	△6,601
うち有価証券	91,721	85,586	△6,135	84,224	△1,362	78,217	△13,504	89,356	△11,139
負債	735,540	750,871	15,331	755,768	4,897	745,413	9,873	753,214	△7,801
うち預金	724,934	742,285	17,351	748,002	5,717	734,638	9,704	744,502	△9,864
うち社債・借用金	2,000	－	△2,000	－	－	－	△2,000	－	－
純資産	43,600	43,323	△277	43,216	△107	41,158	△2,442	46,278	△5,120

（３）損益の状況（３期間累計）

貸出金は計画期間内において増勢基調を維持したものの、同利回りは計画した水準を確保できなかったため、貸出金利息は計画期間内の３期間では計画比△15億74百万円となりました。一方、市場金利の低下を受けて預金利息は減少し、計画比△3億49百万円となりました。有価証券利息配当金については計画を2億84百万円下回りました。役務取引等利益は、金融商品販売手数料の減少などにより計画を2億41百万円下回りました。

経費については、2019年１月に勘定系システムの更改を実施したことにより関連費用等が増加したことから計画を1億2百万円上回りました。

これらにより、コア業務純益の３期間累計実績は計画比△18億18百万円となりました。

コア業務純益以下の損益においては、不良債権処理額が計画を12億50百万円下回ったことなどから、臨時損益は、計画を16億30百万円上回ったものの、経常利益については、計画を17億8百万円下回り、当期純利益ベースにおいては、20億94百万円下回りました。

［損益状況（３期間累計）（図表３）］（単体）　（単位：百万円）

	‘18/3期 実績	‘19/3期 実績	‘20/3期 実績	3期間 累計実績	3期間 累計計画	計画比
業務粗利益	12,965	12,776	12,520	38,261	40,858	△2,597
（コア業務粗利益）	(12,951)	(12,556)	(12,235)	(37,742)	(39,458)	△1,716
資金利益	13,684	13,343	13,049	40,076	41,578	△1,502
うち貸出金利息	12,908	12,510	12,154	37,572	39,146	△1,574
うち預金利息	481	344	248	1,073	1,422	△349
うち有価証券利息配当金	1,201	1,114	1,077	3,392	3,676	△284
役務取引等利益	△754	△790	△817	△2,361	△2,120	△241
その他業務利益	35	223	288	546	1,400	△854
（うち国債等関係損益）	(14)	(219)	(284)	(517)	(1,400)	△883
経費	10,023	10,224	10,178	30,425	30,323	102
うち人件費	5,506	5,609	5,448	16,563	16,581	△18
うち物件費	3,830	3,964	4,101	11,895	11,814	81
一般貸倒引当金繰入額	857	△41	121	937	300	637
業務純益	2,084	2,593	2,220	6,897	10,234	△3,337
（コア業務純益）	(2,927)	(2,332)	(2,057)	(7,316)	(9,134)	△1,818
臨時損益	168	△1,115	△1,040	△1,987	△3,617	1,630
うち不良債権処理額	125	1,011	914	2,050	3,300	△1,250
うち株式関係損益	477	△15	△85	377	900	△523
経常利益	2,252	1,477	1,180	4,909	6,617	△1,708
特別損益	△34	△4	△197	△235	△210	△25
税引前当期純利益	2,218	1,473	982	4,673	6,407	△1,734
法人税等合計	1,387	594	328	2,309	1,950	359
当期純利益	830	878	653	2,361	4,455	△2,094

（４）経営強化計画の終期において達成されるべき「経営改善目標」に対する実績

①コア業務純益（収益性を示す指標）

県内での金利競争が激しくなる中、WIN-WINネット業務や消費者ローンの取組みにより、2020年３月期において、貸出金利回りの低下幅は前年度実績比で鈍化したものの、貸出金利回りは計画に対し0.109ポイント下回っており、貸出金利息は計画を8億91百万円下回りました。預金においては、公金を中心とした預金量の減少に加え、利回りが計画を0.025ポイント下回ったことから、預金利息は計画を1億81

百万円下回りました。また、有価証券利息配当金は計画を3億67百万円下回り、資金利益全体では計画を10億72百万円下回りました。役務取引等利益については、金融商品販売手数料が減少したことなどから、計画を4億67百万円下回りました。

経費においては、経費削減へ向けた諸施策に取組んだものの、新勘定系システム関連の償却負担増加などにより計画を69百万円上回りました。

この結果、業務純益は計画を21億41百万円下回り、国債等関係損益を除いた2020年３月期のコア業務純益は20億57百万円となり計画を16億5百万円下回りました。

［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、顧客価値の提供に裏付けられた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した。2020年３月期は、なんぎんＫＰＩ（コア業務純益）は、計画を3億89百万円下回る74億59百万円となりました。

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まいりました。

［コア業務純益の改善額（図表４）］

（単位：百万円）

	計画始期	‘18/3			‘19/3			‘20/3		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
コア業務純益	3,651	2,770	2,927	157	2,703	2,332	△371	3,662	2,057	△1,605

	計画始期からの改善額		
	計画	実績	計画比
コア業務純益	11	△1,594	△1,605

※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

［なんぎんＫＰＩ（コア業務純益）（図表５）］

（単位：百万円）

	計画始期	‘18/3			‘19/3			‘20/3		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
重点先事業者の貸出金利息	7,701	7,753	7,615	△138	7,802	7,500	△302	7,848	7,459	△389
重点先事業者の貸出金利息（地公体除）	7,568	—	7,502	—	7,678	7,403	△275	7,728	7,379	△349

	計画始期からの改善額		
	計画	実績	計画比
重点先事業者の貸出金利息	147	△242	△389
重点先事業者の貸出金利息（地公体除）	160	△189	△349

※「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」

［参考：損益状況の計画対比（図表６）］（単体）

（単位：百万円）

	‘18/3期 実績	計画比	‘19/3期 実績	計画比	‘20/3期 実績	計画比
業務粗利益	12,965	△175	12,776	△371	12,520	△2,051
（コア業務粗利益）	(12,951)	(111)	(12,556)	(△291)	(12,235)	(△1,536)
資金利益	13,684	△26	13,343	△404	13,049	△1,072
うち貸出金利息	12,908	△118	12,510	△565	12,154	△891
うち預金利息	481	△32	344	△136	248	△181
貸出金利回（%）	2.298	△0.008	2.222	△0.066	2.161	△0.109
預金利回（%）	0.065	△0.005	0.046	△0.019	0.033	△0.025
預貸金粗利鞘（%）	2.233	△0.003	2.176	△0.047	2.128	△0.084
うち有価証券利息配当金	1,201	61	1,114	22	1,077	△367
役務取引等利益	△754	116	△790	110	△817	△467
その他業務利益	35	△265	223	△77	288	△512
（うち国債等関係損益）	(14)	(△286)	(219)	(△81)	(284)	(△516)
経費	10,023	△47	10,224	80	10,178	69
うち人件費	5,506	△48	5,609	63	5,448	△33
うち物件費	3,830	△52	3,964	0	4,101	133
一般貸倒引当金繰入額	857	757	△41	△141	121	21
業務純益	2,084	△886	2,593	△310	2,220	△2,141
（コア業務純益）	(2,927)	(157)	(2,332)	(△371)	(2,057)	(△1,605)
臨時損益	168	1,407	△1,115	74	△1,040	149
うち不良債権処理額	125	△975	1,011	△89	914	△186
うち株式関係損益	477	177	△15	△315	△85	△385
経常利益	2,252	521	1,477	△237	1,180	△1,992
特別損益	△34	36	△4	66	△197	△127
税引前当期純利益	2,218	557	1,473	△171	982	△2,120
法人税等合計	1,387	879	594	95	328	△615
当期純利益	830	322	878	△266	653	△1,506

②業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

2020年３月期における機械化関連費用を除く経費は、計画を3億54百万円下回る80億35百万円となりました。また、業務粗利益については、貸出金利息及び有価証券利息配当金の減少等により、資金利益が計画を10億72百万円下回ったことから、計画を20億51百万円下回る125億20百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は、計画を6.60ポイント上回る64.17%となりました。

［業務粗利益経費率の改善幅（図表７）］ （単位：百万円、%）

	計画	‘18/3			‘19/3			‘20/3		
	始期	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
経費（機械化関連費用除く）	8,366	8,516	8,408	△108	8,517	8,423	△94	8,389	8,035	△354
業務粗利益	14,506	13,140	12,965	△175	13,147	12,776	△371	14,571	12,520	△2,051
業務粗利益経費率	57.67	64.81	64.85	△0.04	64.78	65.93	1.15	57.57	64.17	6.60

	計画始期からの改善幅		
	計画	実績	計画比
経費（機械化関連除く）	23	△331	△354
業務粗利益	65	△1,986	△2,051
業務粗利益経費率	△0.10	6.50	6.60

※業務粗利益経費率　＝（経費－機械化関連費用）／　業務粗利益
※機械化関連費用は、減価償却費、機械賃借料等を計上

［なんぎんＫＰＩ（ＯＨＲ）の計画・実績］

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した。

2020年３月期は、機械化関連費用を除く経費は計画を3億74百万円下回ったものの、重点先事業者の貸出金利息も計画を3億89百万円下回る74億59百万円となりました。

その結果、なんぎんＫＰＩ（ＯＨＲ）は、計画を0.54ポイント上回る107.44%となりました。

［なんぎんＫＰＩ（ＯＨＲ）の計画・実績（図表８）］ （単位：百万円、%）

	計画	‘18/3			‘19/3			‘20/3		
	始期	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
経費（機械化関連費用除く）	8,366	8,516	8,384	△132	8,517	8,407	△110	8,389	8,015	△374
なんぎんＫＰＩ（コア業務純益）	7,701	7,753	7,615	△138	7,802	7,500	△302	7,848	7,459	△389
業務粗利益経費率	108.64	109.84	110.09	0.25	109.16	112.09	2.93	106.90	107.44	0.54

	計画始期からの改善幅		
	計画	実績	計画比
経費（機械化関連除く）	23	△351	△374
なんぎんＫＰＩ（コア業務純益）	147	△242	△389
業務粗利益経費率	△1.74	△1.20	0.54

※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。

（５）地域経済の活性化への貢献の状況を示す指標に対する実績

①中小企業又は地元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実績については、創業新事業や担保不動産に過度に依存しない融資取組みに努めた結果、中小企業者向け貸出残高は、計画期間を通じて目標値を達成しており、地域における金融の円滑化に積極的に取組んだ結果であると評価しています。

中小企業又は地元事業者に対する信用供与の残高の総資産に占める割合についても、計画を2.49ポイント上回る44.39％となりました。

今後も引き続き、地域経済の活性化への貢献を果たすべく、円滑な信用供与にかかる各種施策に対して積極的に取組んでまいります。

［なんぎんＫＰＩ（中小規模事業者等向け貸出残高）の計画・実績］

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した。

2020年３月期は、お客さま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い、重点先事業者（中小規模事業者等向け）貸出残高は、計画を27億円上回る3,219億円（計画始期比248億円増加）となりました。

総資産に対する比率についても、計画を0.99ポイント上回る40.92％となりました。

［中小規模事業者等に対する信用供与の実績（図表９）］　（単位：億円、％）

	計画始期	‘18/3末		‘19/3末		‘20/3末		
		計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画比
中小規模事業者等向け貸出残高	3,260	3,289	3,317	3,319	3,383	3,350	3,491	141
総　資　産	7,791	7,893	7,941	7,939	7,989	7,994	7,865	△129
総資産に対する比率	41.84	41.67	41.77	41.81	42.34	41.90	44.39	2.49

	計画始期からの純増額		
	計画	実績	計画比
中小規模事業者等向け貸出残高	90	231	141
総　資　産	203	74	△129
総資産に対する比率	0.06	2.55	2.49

(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

［なんぎんＫＰＩ（中小規模事業者等向け貸出残高）の計画・実績（図表10）］

	計画始期	‘18/3末		‘19/3末		‘20/3末		
		計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画比
重点先事業者（中小規模事業者等向け）貸出残高	2,971	3,044	3,037	3,118	3,128	3,192	3,219	27
総　資　産	7,791	7,893	7,941	7,939	7,989	7,994	7,865	△129
総資産に対する比率	38.13	38.57	38.24	39.28	39.15	39.93	40.92	0.99

	計画始期からの純増額		
	計画	実績	計画比
重点先事業者（中小規模事業者等向け）貸出残高	221	248	27
総　資　産	203	74	△129
総資産に対する比率	1.8	2.79	0.99

（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。

②経営改善支援等取組先企業の数の取引先の企業の総数に占める割合

前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ています。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。

2020年３月期における経営改善支援等取組先企業の数については、中小規模事業者の経営改善支援に取組んだ結果、スプレッド判定前の対応実績は計画を上回ったものの、スプレッド判定後の件数・割合は計画を達成することができませんでした。

具体的には、「創業・新事業支援」においては、専担の審査役を配置し、県・市の創業支援制度の活用や信用保証協会および㈱日本政策金融公庫等の政府系金融機関との連携強化による協調融資等を行いました。

「経営相談」については、当行取引先のお客さまの商品・サービスを個別にマッチングする有料のビジネスマッチングサービスや、各種商談会への誘致による販路拡大支援、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」の実施等を行っております。

「事業再生」については、中小企業再生支援協議会との連携等による経営改善支援を行い、過剰債務の状態にあるもののキャッシュフローを確保でき、事業再生可能と判断したお取引先には、ＤＥＳやＤＤＳ等の資本性借入金を活用するなどの踏み込んだ金融支援も行いました。

「事業承継」については、お取引先の事業承継ニーズに対して、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、今後も相談業務にあたる行員の能力向上に取組み対応してまいります。

「担保・保証に過度に依存しない融資等」については、行員の目利き力を向上させるために、事業性評価の研修や勉強会を都度実施するなど、事業性評価に融資審査の主眼を置き、全行的に取組んでおります。

また、地元基幹産業かつ成長分野でもある「農業」など、業種別での支援の専担部署として、2020年１月から融資部内にビジネスサポートグループを設置しており、本グループ及びWIN-WINネット業務を中心に事業者のお客さまの経営の安定・成長に資する支援機能強化及び事業者のお客さまが有する課題解決に資するコンサルティング機能の充実を図ってまいります。

［経営改善の取組み（図表11）］ （単位：先）

	計画	‘17/9期		‘18/3期		‘18/9期	
	始期	計画	実績	計画	実績	計画	実績
創業・新事業	91	44	40	47	43	53	57
経営相談	117	28	42	28	29	33	45
事業再生	51	26	38	27	65	32	43
事業承継	2	3	6	3	3	5	7
担保・保証	112	56	45	56	26	61	54
合計	373	157	171	161	166	184	206
取引先総数	9,905	9,925	10,025	9,945	10,083	9,965	10,132
比率	3.76%	1.58%	1.70%	1.61%	1.64%	1.84%	2.03%

※前経営強化計画と同定義にて算出した場合、2017/3期の実績の比率は1.53%となります。

	‘19/3期		‘19/9期		‘20/3期		
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画比
創業・新事業	59	66	65	66	71	60	△11
経営相談	36	37	41	41	44	58	14
事業再生	37	74	42	49	47	37	△10
事業承継	5	5	7	14	7	9	2
担保・保証	66	32	71	73	76	64	△12
合計	203	214	226	243	245	228	△17
取引先総数	9,985	10,672	10,005	10,725	10,025	10,688	663
比率	2.03%	2.00%	2.25%	2.26%	2.44%	2.13%	△0.31%

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たものが図表11ですが、役務提供後1年間貸出スプレッド（率）が下がってしまった経営改善支援等取組先も含めて実績として計上したものが、図表12（対応実績として表記）となります。この実績計上方法であれば、前計画期間中のすべての期において、計画を上回る結果となっており、WIN-WINネット業務を除く経営改善の取組みが役務提供後1年間貸出スプレッドを維持するまでの顧客価値提供に及ばなかったと総括しました。

［ご参考：経営改善の対応実績（スプレッド判定前）（図表12）］ （単位：先）

	計画	‘17/9期		‘18/3期		‘18/9期	
	始期	計画	対応実績	計画	対応実績	計画	対応実績
創業・新事業	91	44	80	47	86	53	86
経営相談	117	28	64	28	58	33	67
事業再生	51	26	52	27	103	32	58
事業承継	2	3	13	3	7	5	25
担保・保証	112	56	88	56	52	61	125
合計	373	157	297	161	306	184	361
取引先総数	9,905	9,925	10,025	9,945	10,083	9,965	10,132
比率	3.76%	1.58%	2.96%	1.61%	3.03%	1.84%	3.56%

	‘19/3 期		‘19/9 期		‘20/3 期		
	計画	対応実績	計画	対応実績	計画	対応実績	計画比
創業・新事業	59	84	65	50	71	43	△28
経営相談	36	77	41	68	44	85	41
事業再生	37	44	42	56	47	40	△7
事業承継	5	21	7	9	7	14	7
担保・保証	66	108	71	63	76	95	19
合計	203	334	226	246	245	277	32
取引先総数	9,985	10,672	10,005	10,725	10,025	10,688	663
比率	2.03%	3.12%	2.25%	2.29%	2.44%	2.59%	0.15%

２．経営強化計画の実施期間

本経営強化計画の実施期間は2020年４月（計画の始期）より2023年３月（計画の終期）までとします。

３．経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

当行では前計画において、企業風土改革に取組まなければならない根深い問題の影響を認識し、顧客本位の業務運営に適した企業風土改革の実現を目指してまいりました。

当行では本計画期間中においても、顧客本位の業務運営に向けたベストプラクティスならびに地域経済活性化を引き続き進めていくとともに、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている事業者・個人のお客さまにしっかりと寄り添い、地域経済の回復・活性化に寄与してまいります。

本経営強化計画における経営改善の目標を以下のとおりとして取組んでまいります。

（１）収益性を示す指標

［コア業務純益の改善額（図表13）］

（単位：百万円）

	‘20/3期 実績（始期）	‘20/9期 計画	‘21/3期 計画	‘21/9期 計画	‘22/3期 計画	‘22/9期 計画	‘23/3期 計画	改善額
コア業務純益	2,057	1,071	2,105	1,101	2,193	1,150	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

本計画におけるコア業務純益については、長期経営計画で計画する貸出金の残高をベースとして、事業性評価を必要とする事業者のお客さまに対する貸出に注力し、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し顧客満足を向上させ、短期的収益に依存しない計画としております。

（２）業務の効率性を示す指標

［業務粗利益経費率の改善幅（図表14）］　（単位：百万円、%）

	‘20/3期 実績（始期）	‘20/9期 計画	‘21/3期 計画	‘21/9期 計画	‘22/3期 計画	‘22/9期 計画	‘23/3期 計画	改善幅
経費（機械化関連費用を除く）	8,035	4,103	8,098	4,039	7,973	3,987	7,865	△170
業務粗利益	12,520	6,190	12,227	6,146	12,170	6,128	12,283	△237
業務粗利益経費率	64.17	66.27	66.21	65.70	65.50	65.07	64.02	△0.15

※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

４．当行の現状と課題

（１）地域における現状と課題

当行が営業基盤とする地元鹿児島県の経済は、2016年の熊本地震の影響から回復し、2018年度の明治維新150周年関連や大河ドラマ「西郷どん」放映による効果もあり、観光業及び農林水産業などを中心に、その反動減や日韓関係悪化によるインバウンドの落ち込みが直近ではみられたものの、底堅く推移していました。

また、観光関連の交流人口拡大の影響は、消費のみならず、鹿児島市内における大型再開発事業などの設備投資を後押しするとともに、東京五輪・パラリンピック直後に開催予定のかごしま国体・かごしま大会の大型イベントを今年度に控え、鹿児島経済の回復基調は続く見通しとされていました。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症による外出自粛や休業要請等により、観光関連はもとより、畜産業を中心とした一次産業のほか、ほぼ全ての業種の事業活動に影響が及んでいる状況にあり、鹿児島県として予定していた大型イベントの経済効果の機会も危ぶまれる中、資金繰り支援や販路開拓などの事業者支援とともに、事業者同様少なからず苦境に陥っている消費者個人への新たな支援を展開していく必要があると考えております。

（２）経営環境に関する課題と本計画が目指すもの

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ました。

信用コストのカバーについては2013年度から注力した事業再生型WIN-WINネット業務と既往の事業再生支援が奏功して、10年間で3分の1程度に信用コストを圧縮することができました。しかしながら、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ことは真摯に受けとめるべきと考えております。

WIN-WINネット業務を本業と位置づけ、その稼働時間をいたずらに奪いかねない消費者ローンや預かり資産の業績評価上の配点を引き下げたり、WIN-WINネット業務対応能力改善に必須となる事業性評価能力向上を要件とせず、貸出残高の積み上げだけが可能となる不動産賃貸専業事業者や太陽光売電専業事業者（一般先事業者と呼ぶ）向け融資も抑制したり、PDCAを回し続けましたが、自らの現有能力で対応できる簡単な業務や事務には熱心に取組むものの、WIN-WINネット業務のような難易度の高い業務に踏み込んでいけない傾向を完全に払拭するには至りませんでした。

WIN-WINネット業務に着手する前、2009年度からの第一次経営強化計画で謳った非対面での保証付消費者ローンによる個人先の金融包摂が、結果としてWIN-WINネット業務や事業性評価に基づく融資へ取組む動機を希薄化させ、あわせてミナミネット支店（インターネット支店）でローン業務がほぼ完結し、相応の収益も上がる仕組みも相俟って、消費者ローン利息の貸出金利息収入が当行全体の貸出金利息の4分の1を占めるに至りました。しかし、下表15のように正真正銘の金融包摂であったことから、消費者ローンの実質的な信用コストである支払保証料（コア業務純益内の役務取引等費用に計上）は、コア業務純益を圧迫するレベルにまで増加し、2018年度に見直しされた早期警戒制度で投信解約益を除くコア業務純益が持続可能性のＫＰＩとされるに及んだことから、高額の支払保証料水準での保証付消費者ローン推進を抑制せざるをえなくなりました。

［個人向けローン（住宅ローン除く）のお客さま別申込時年収分布（図表15）］

残高や収益が上がっていればWIN-WINネット業務対応努力を行わなくても構わないといった悪しき組織風土を懸念し、お客さまと直接的・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」を前計画中に制定し、経営理念同様に組織に浸透と顧客本位の業務運営に適した企業風土改革の実現を目指してまいりました。これまで、地元での金融包摂を担い、厳しいマーケットと長年向き合ってきた過程において、WIN-WINネット業務を含めた金融仲介機能発揮の難しさを経営や本部も認識しており、当行の存続に必要な収益水準を確保するための現場に対する規律付けさえも弱いという実態が認識され、通常懸念される収益至上主義による現場に対する厳しい規律付けの悪影響とは別問題であることを前計画期間中に気づくに至りました。

今期修正し着手する長期経営計画（2020年度～2029年度、以下修正長計）におきましては、こうした反省を踏まえ、与えられたマーケットとしっかり向き合い、一般的な地域銀行ではなく、日本一の金融包摂地域金融機関として割り切り、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・活性化に向けて、出直していく方針といたします。

また、本計画最終年度には、金融機能強化法に基づく公的資金注入から 14年を迎え、本計画は実質的に最終の経営強化計画であると認識しています。一方で10年を経過しながらも、不本意な進捗にとどまったことの責任を踏まえて、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し、あわせて修正長計において、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してまいります。

５．経営の改善の目標を達成するための方策

第一波の新型コロナウイルス感染者数が都市部ほどは深刻ではなかったにもかかわらず、当行の事業者のお客さまの国内外に張り巡らされたサプライチェーンにおいて、商流の甚大な毀損が一部で発生したことにより、2020年２月以降、事業者のお客さまの資金繰りが危機的な状況となることも増え、地域住民のお客さまの雇用環境も大幅に悪化しております。

毀損した商流の復旧に際し、WIN-WINネット業務による契約先事業者のお客さまへの売上付与の役割は大きいものの、契約先事業者のお客さまの商品・サービスに対して恒常的に存在してきた需要そのものが、新型コロナウイルス感染症拡大防止のための移動に関する広義での制限によって、喪失されているようなケースも多く、商流の新型コロナウイルス感染症拡大以前への復旧は困難となっております。もちろん前述の通り、面でWIN-WINネット業務に対応できる態勢に及んでいなかったことも課題となります。

本計画期間中は、WIN-WINネット業務を対応可能な陣容で運営し、全力で毀損した商流を復旧努力することとあわせて、金融機能強化法の趣旨にもある地域経済活性化支援として緊急の資金繰り支援にも対応していかざるを得ないと考えております。

円滑化対応以降、条件変更などを利用して、資金繰りに苦しんでいるお客さまへの支援を行ってきました。金融検査マニュアル制定後は、事業性融資で主流であった短期の期日一括弁済融資（以下短コロ）は、個人向けローンのような約定弁済付の長期の証書貸付に変わり、多くの中小規模事業者の資金調達には元本弁済はいっさい据え置かれることなく、月単位で多額の約定での元本弁済負担が、条件変更後においても残っていました。

さらに、約定弁済付の長期の証書貸付への偏重は、自動的に落ちていく貸出残高によって、貸出金利息収入を圧迫し、それをカバーするための「打ち返し・折り返し融資」という資金繰り支援名目ながら、それを必ずしも必要としないお客さまにまで提案・推進するという非効率な行動を惹起してきました。

金融検査マニュアルも廃止された今、約定弁済付の長期の証貸の約定弁済については、条件変更はもちろんのことながら、据置期間の長い制度融資推進や当座貸越を活用した短コロへの切り替え等、手法を問わずに約定弁済を一時的にでも止めることに拘る資金繰り支援が、現下のコロナ禍において意義ある取組みであり、お客さまのみならず、利益剰余金を本計画期間中に積み上げる必要がある当行にとっても、効率的に貸出残高を維持する方策として、有効であると考えました。

一方で、これまで蓄積してきた利益剰余金を不測の損失で減少させることを回避しなければならないと認識しております。当行では有価証券運用のポートフォリオは小規模となっており、極端な損失が発生するような状況にはありませんが、コロナ禍でも逃げることの許されない金融包摂から、貸出のポートフォリオの信用コストの急増には、これまで以上に細心の注意を払う必要があります。消費者個人のお客さまについては、信用コスト増加抑制の有効な手立てはありませんが、事業者のお客さまについては、事業再生途中のお客さまへのWIN-WINネット業務による売上付与が有効であることが実証されており、事業性評価の対象を広げて、信用コストの抑制を継続してまいります。

そこで本計画では以下のような方策のアジェンダ構成といたします。

(1) 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（事業者向け資金繰り支援）。
(2) “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（消費者向け資金繰り支援）。
(3) 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（信用コスト急増抑制）。

（１）事業者向け資金繰り支援

修正長期経営計画の重点先向け貸出残高とその利回りの計画にしたがって、本計画期間中も質の高い融資を増強してまいりますが、本計画期間中は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ように努めます。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していきます。

ただし、重点先事業者の中には、据置を希望されない事業者も見込まれることから、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」（図表17）が、当該年度末までに減少したポイント数をモニタリングすることとします。

なお、「重点先事業者」とは、前経営強化計画で定義したとおり、事業内容を十分に理解しなくても（＝事業性評価を行わなくても）可能な貸出しか見込まれず、かつWIN-WINネット業務による経営支援も困難な事業者を除く全事業者となります。

[本計画期間中の重点先貸出平均残高と重点先貸出金利回り（図表16）]　（単位：億円、%）

	‘20/3期 実績（始期）	‘21/3期 計画	‘22/3期 計画	‘23/3期 計画	始期比
重点先貸出 平均残高	3,744	3,850	3,908	3,973	229
重点先貸出金 利回り	1.925	1.870	1.839	1.889	△0.036

※顧客価値提供のコントロールが難しいため、重点先事業者を「不動産賃貸または太陽光売電事業者または地方公共団体を除く全事業者」と定義を変更いたします。

[2020年3月末の約定弁済がある貸出残高の比率（図表17）]

（単位：億円、%）

	‘20/3 期
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

（２）消費者向け資金繰り支援

消費者向け資金繰り支援については、修正長期経営計画の住宅ローンならびに消費者ローン残高計画にしたがって、本計画期間中も管理してまいります。

住宅ローンについては、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いたします。消費者ローンについては、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してまいります。

消費者ローンの条件変更については、保証会社も容認する姿勢ではありますが、その際の審査があり、お客さまのご希望に沿えないことも懸念されます。その場合には、保証会社保証を付さないいわゆるプロパーに切り替えた上での条件変更で対応していく予定です。

さらに、本計画以降の消費者ローン新規実行については原則プロパーで対応することといたします。消費者ローンの条件変更や新規実行を保証会社保証無しで対応することになりますが、こうした対応によって将来的に見込まれる信用コストの上限を修正長期経営計画では定めて、この上限を超過して増えることのないように、月次での消費者ローン専用の信用リスク報告を開始いたします。

また、信用コストの上限設定により、これまでのような事業性貸出金利息減少を補完する目的としての消費者ローン残高増加志向は抑制されることに加え、消費者ローンの条件変更や新規実行のプロパー化によって、高止まっていた支払保証料も減少することとなり、その結果、役務取引等費用の削減が図られ、法定ＫＰＩであるコア業務純益を下支えする効果も期待しています。

［本計画期間中の住宅ローン残高と消費者ローン残高（図表18）］　（単位：億円、%）

	‘20/3期 実績（始期）	‘21/3期 計画	‘22/3期 計画	‘23/3期 計画	始期比
住宅ローン残高	1,430	1,425	1,421	1,417	△13
消費者ローン残高	324	283	280	272	△52
保証付残高の構成比率	100%	79%	69%	63%	—

※住宅ローン残高は定型アパートローンを含んでおります。

（３）信用コスト急増抑制

新型コロナウイルス感染症拡大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ります。そうした状態において、資本を活用して地域経済の底抜けを防ぐことが、金融機能強化法の公的資金注入行の完済するまでの責務であると当行は認識しています。他方、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減少させることも回避しなければならないと認識しております。

事業性貸出については、ランクアップこそ難しくても、ランクダウンによる信用コスト増加を免れるような支援が可能となるWIN-WINネット業務の契約先となっているお客さまのほか、他行がメインバンクとなり、コロナ禍においてもメインバンクが明確な支援意思を持っているようなお客さまや一般先事業者のお客さまのように商流も少なくコロナ禍での業況悪化による経営破綻を免れる可能性の高いお客さまなども存在します。

図表19は、引当されていない未保全額（＝破綻時の見込損失額）の正常先を除いた全先・グループ数分布になりますが、コロナ禍においても経営破綻を免れる可能性の高いお取引先を除けば、１先で５億円を超えるような見込損失額は想定しにくいポートフォリオになっております。

事業性評価の深掘りを前提としたWIN-WINネット業務による売上付与を増強しながら、メインバンクとの事業再生連携を進め、信用コスト急増による利益剰余金毀損を回避してまいります。

［破綻時の見込損失額分布（図表19）］

６．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

（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

取締役の役割と責任をより明確にするために、取締役人数の削減、任期の変更、役員報酬制度の見直しなどにより、迅速な業務執行と責任の明確化を図っております。2012年６月には、更なる経営の透明性の確保および、監査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社外取締役を導入し、現在は独立役員４名体制（うち社外取締役２名）となっております。

監査役については、当行では企業経営に対する監視・検証の機能として監査役会を設置しており、会計監査人や内部監査部門（業務監査部）との連携を密にするとともに、監査役が重要な諸会議へ出席するなど監査役機能の強化を図り、現在は、社外監査役３名を含む４名体制となっております。

社外役員の監督と助言による有効な機能発揮の例として、2020年３月の配当予想の修正（減配）発表の議論に際し、中長期的な企業価値の向上や株主の利益保護のために客観的な立場からの社外役員の積極的な発言も行われました。

今後も引き続き、責任ある経営体制の確立に向けて、より迅速な業務遂行及び経営体制の強化に努めてまいります。

（２）リスク管理体制の強化のための方策

当行は、自己資本の範囲内で適切にリスクテイクすることで、地域経済活性化に貢献するとともに、適正な収益向上による経営の健全性確保を図るため、統合リスク管理の実践に努めてまいります。

①統合リスク管理体制の強化のための方策

当行ではこれまで、収益管理・統合リスク管理を関連付けてリスク・コスト・リターンの適正化を図るなど、統合リスク管理の高度化を進めてまいりました。

具体的には、限りある自己資本の効率的な運用を目的として資本配賦運営を実施しており、部門別にリスク資本を配賦し、資本の使用状況について確認しております。加えて、資本配賦によるリスク対比リターン評価をＲＡＲＯＣ（リスク調整後資本収益率）等の指標を用いて部門別に実施し、ＡＬＭ委員会へ報告しております。

さらには、様々なシナリオによるストレス・テストの結果を踏まえた統合リスク量との比較・対照により、自己資本の十分性についても確認しております。

今後については、本計画で目指す重点先事業者の先数・残高の増加を加味した資本配賦運営を実施し、経営方針に沿ったリスクテイクや適正な収益確保の状況をモニタリングする態勢を整備してまいります。

②信用リスク管理体制の強化のための方策

イ．大口先管理の強化

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。

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おります。また、月次で貸出金ポートフォリオの状況を確認し、リスク分散に努めているほか、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するなど、大口先管理の枠組みの見直しを随時に行っております。今後も大口先のモニタリング強化を図り、与信集中リスクの抑制に努めてまいります。

ロ．債務者の実態把握

事業者のお客さまの実態を的確に把握したうえでの信用格付を行うことが、今後も重要になっていくものと認識しております。そのためには、お取引先に関心を持ち、「お取引先を深く知る」ことによって、定量・定性情報の蓄積のみならず、さらに深度ある実態把握を行うことが不可欠であることから、2015年７月より、事業者のお客さま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。

今後、金融検査マニュアル廃止の主旨に鑑み、定量評価が中心となりがちな格付判定を、定性評価や事業性評価のウェイトを高めた格付判定になるよう意識付けを行い、足下や将来の情報等を収集し企業の将来見通しをより勘案した債務者の実態把握に努めてまいります。

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（2013年９月制定）」により、採算性の改善が必要な先についてその改善策を個社毎に営業店に策定させるなど、営業現場に信用コストを意識させる施策に取組んでおります。

また、案件審査時には顧客別総合採算検討表およびＱＴシート（※）を活用し、採算を意識した金利設定となっているか確認しており、営業店の意識向上を図っております。

今後についても、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。

※ＱＴシートとは、地元の金融包摂を担いながらも、他行と融資取引のあるお客さま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、満足なスプレッドを確保できるに足る顧客価値提供と相関した貸出となっているか否かを見極める項目を網羅し、「貸出の“質”」のチェック機能を備えた新規実行貸出の質評価ツールです。

③市場リスク管理体制の強化のための方策

市場リスク管理に関する基本的事項については、「市場リスク管理基準」及び「市場リスク管理細則」に基づき管理を行っております。

具体的には、日次ベースでポジション枠、損失限度枠等の状況について「市場リスク管理表」を用いて、市場営業部の部内ミドルに加えて、リスク統括部署である総合企画部リスク統括グループで確認・検証しています。加えて、損失限度額等のアラームポイント抵触に際しては、速やかにリスク統括部署を経由のうえ担当役員に報告するなど相互牽制態勢の強化を図るとともに、市場リスク全般に関する現況説明を四半期開催のＡＬＭ委員会において行っております。

有価証券に係る市場リスク量については、ＶａＲ法による日時管理に加えて、この手法の限界を補完する観点から、急激な市場環境の変化を想定したストレス・テストを実施し、当行の経営体力および期間損益に与える影響を定期的に測定・分析しています。

今後も市場部門へのリスク資本配賦額及び期間損益や含み損益等を考慮し、リスク限度枠および損失限度枠を設定するとともに、リスク資本使用率のモニタリング等により、当行の経営体力の範囲内でのリスクテイクを遵守します。また、利益確定やアクションプラン等に基づく早期ロスカットの励行等、相場環境の変化に伴う価格変動リスクや金利上昇リスクの抑制措置を適切に講じ、当行経営体力に即した市場リスク管理体制の維持・強化に努めてまいります。

（３）法令遵守の体制強化のための方策

当行では、法令等遵守態勢の強化を経営上の重要課題として取組んでおり、頭取以下、取締役、監査役、各部部長により構成される「コンプライアンス委員会」にて、法令等遵守態勢の適切性・実効性及び反社会的勢力の排除に向けた取組み状況の検証を実施しております。

各部店にはコンプライアンスに関する責任者（本部においては次席者、営業店は支店長）を配置し、担当者によるモニタリングや啓発活動を実施するとともに、法令等やトラブル事例などをテーマに勉強会を毎月全店にて実施し、コンプライアンス重視の企業風土の醸成に努めています。

更に、2020 年６月には、コンプライアンス態勢の更なる強化を企図し、コンプライアンス統括室をコンプライアンス統括部へ格上げしました。

「コンプライアンス委員会」の今後の運営においては、法令等遵守態勢におけるミニマム・スタンダ

ードとして求められるような事項の議論から、組織として目指すべき姿や存立基盤である地域とのあるべき関係を明確にした「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させることにより、企業風土の更なる改善に反映させてまいります。

また、反社会的勢力への対応についても、経営陣及び担当部署による一元的な管理態勢の下、同勢力との取引の未然防止・適切な中間管理・取引解消の態勢整備に努めるとともに、今後も引き続き、関係各部、内部監査部門及び監査役との連携によるモニタリングを実施し、法令等遵守態勢の更なる強化を図ってまいります。

（４）経営に対する評価の客観性の確保のための方策

経営に対する評価の客観性を確保するために、2009年６月に外部の有識者で構成される「経営評価委員会」を設置しました。

これまで半期毎に計22回開催しており、当行の経営状況、経営強化計画の進捗状況、地元のお客さまへの支援状況などについて、必ずしも株主の視点ではない利用者（当行のお客さま）としての視点に立った外部評価委員からの「評価・助言」をもとに、経営戦略の反映に活用しております。

今後も、半期毎に継続開催し、経営に対する評価の客観性確保に努めてまいります。

（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

お客さま、株主をはじめとする投資家、地域社会等から正しい理解と信頼を得るため、迅速かつ正確な四半期情報開示の提供に努めています。

開示手段としては、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を行っており、迅速かつ可能な限り広範にわたるステークホルダーへの開示に取組んでおります。

今後もグループ会社を含めた開示体制の更なる充実を図り、迅速かつ質の高い情報開示に取組んでまいります。

②会社情報の適時開示

当行では、迅速な会社情報の開示を行うため、大口不良債権の発生、不祥事件の発生等、本部・営業店からの各種情報については、総合企画部が一元管理する態勢としております。

総合企画部では、各種情報が適時開示情報に該当するかを検討し、原則として、取締役会等での承認のもとに適時適切に開示しております。

今後も、銀行法、金融商品取引法その他の法令及び証券取引所の定める適時開示規則に基づき求められる情報に加え、リスク情報や部門別損益情報などの情報開示に努め、経営の透明性を高めてまいります。

③主として業務を行っている地域への貢献に関する情報開示の充実

当行は、地域経済への貢献を企図して取組んでいるWIN-WINネット業務の状況や、創業支援、企業再生支援、経営相談等の取組みについて、これまでプレスリリース、ディスクロージャー誌等への掲載のほか、親睦会・講演会等にて情報提供を行っており、今後も「金融仲介機能のベンチマーク」、地域への貢献に関する情報について積極的に開示していく方針です。また、文化・スポーツ活動への支援や、ボランティア活動、防犯協力等のＣＳＲ活動についても、これまで以上に地域への貢献を意識して活動してまいります。

７．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（鹿児島県）における経済の活性化に資する方策

（１）主として業務を行っている地域（鹿児島県）における経済の活性化および、中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に資するための方針

＜基本方針＞

当行の営業基盤の中心は、中小・零細企業をはじめとする地元事業者であります。

この地域経済にとって、なくてはならない事業者に対して、必要な時に速やかに資金提供を行う一方で、業況が厳しい事業者に対しては、規模や保証の有無に関係なく速やかに再生支援を行うことが、地元の金融包摂を担う地域金融機関である当行の最も重要な役割であると認識しております。現在、新型コロナウイルス感染症による地域経済への影響は拡大しており、当行は地域金融機関として、事業者へのファイナンスとオペレーション（本業）両面での支援を行うことが責務であると考えており、影響を受けたお客さまへの資金繰り支援においても、返済見直しを含めた対応を積極的に行ってまいります。

当行では、第一次から第四次までの経営強化計画において、地元鹿児島県の地域経済活性化への貢献を果たすため、「中小規模事業者に対する信用供与」ならびに「経営改善への取組み」に全力を挙げて取組んでまいりました。

また、第二次経営強化計画より開始した「WIN-WINネット業務」においては、優先的に支援すべき４業種を中心に本業支援に取組むとともに、第三次計画からはその中でも業況が厳しい事業者のお客さまに対する「事業再生型WIN-WINネット業務」にも注力しております。

本経営強化計画においては、WIN-WINネット業務の本来の目的である「事業再生型WIN-WINネット業務」を中心に据え、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、事業継続意欲を失いつつあるお客さまを安定した売上により励まし続けることによって地域経済活性化に資する取組みとしていく方針とします。

（２）主として業務を行っている地域（鹿児島県）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（計数目標）

当行は、地域に密着した金融機関として、これまで多くの中小企業の相談を受けてきた実績や外部専門機関のノウハウを活用し、以下のように新型コロナウイルス感染症の影響を受けている事業者のお客さまの支援を行ってまいります。同時に、販路支援や経営改善支援を通じた雇用維持の確保に寄与するとともに、地元で働く個人のお客さま向けローンによる資金対応やリスケ対応など、様々なニーズを踏まえた支援にも取組んでまいります。

鹿児島県・鹿児島市の制度融資などの活用や、政府系金融機関（㈱日本政策金融公庫）との連携による協調融資など、創業または新事業への資金需要に対し、積極的に支援してまいります。

かごしま産業支援センター、経営支援アドバイザー（公認会計士、税理士、中小企業診断士等の有資格者）、政府系金融機関との連携強化に努めており、今後もお客さまの様々なニーズへ対応してまいります。

事業者のお客さまの事業再生にあたっては、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）との連携を行い、対象取引先のお客さまの精緻な実態調査に基づく抜本的な経営改善計画を策定するとともに、金融支援や本業支援等に積極的に取組んでまいります。

これに伴い、取引先総数に占める経営改善支援取組先数の割合の数値計画を以下の通りとします。

[経営改善の取組（図表20）]　　（単位：先、%）

	‘20/3 実績	‘20/9 計画	‘21/3 計画	‘21/9 計画	‘22/3 計画	‘22/9 計画	‘23/3 計画	始期比
創業・新事業	43	74	75	75	76	76	77	34
経営相談	85	71	72	72	72	73	73	△12
事業再生	40	44	44	45	45	46	46	6
事業承継	14	11	11	11	11	11	11	△3
担保・保証	95	80	80	81	82	82	83	△12
合計	277	280	282	284	286	288	290	13
取引先総数	10,688	10,708	10,728	10,748	10,768	10,788	10,808	120
比率	2.59	2.61	2.62	2.64	2.65	2.66	2.68	0.09

※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、第四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）
※ただし、不動産賃貸、太陽光、ビジネスＨＡＥ等を除く。資金使途が創業・新事業といえるもの。
(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、相談会実施等の件数）
(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”・ＴＫＣローン・ふるさと活性化資金等）（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）

なお、本計画においては、第四次経営強化計画に引き続き、経営改善の取組みにかかる業績上の評価について、WIN-WINネット業務で提供する売上付与と同様の顧客価値を求める目的から、役務提供時の先数はプロセス指標として扱い、役務提供完了から１年間貸出スプレッド（率）が下がらなかったことをもって翌年度に件数を計上する成果指標として上記の計画と併せて、フォローアップしていく運営といたします。

［経営改善の取組（図表21）］ （単位：先、%）

	‘20/3 実績	‘20/9 計画	‘21/3 計画	‘21/9 計画	‘22/3 計画	‘22/9 計画	‘23/3 計画	始期比
創業・新事業	60	25	21	61	63	64	66	6
経営相談	58	34	42	59	61	62	64	6
事業再生	37	47	36	37	37	37	37	0
事業承継	9	4	7	9	9	9	10	1
担保・保証	64	31	47	65	67	68	70	6
合計	228	141	153	231	237	240	247	19
取引先総数	10,688	10,708	10,728	10,748	10,768	10,788	10,808	120
比率	2.13	1.31	1.42	2.14	2.20	2.22	2.28	0.15

※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、第四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）
※ただし、不動産賃貸、太陽光、ビジネスＨＡＥ等を除く。資金使途が創業・新事業といえるもの。
(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、相談会実施等の件数）
(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”・ＴＫＣローン・ふるさと活性化資金等）（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）

②地域における経済活性化に資する方策

イ．新販路開拓支援活動（WIN-WINネット業務）による地域経済活性化に資する取組みの方策

当行では、第二次経営強化計画より新販路開拓支援としてWIN-WINネット業務に取組んでおり、第三次経営強化計画からは、真に経営改善が必要な事業者のお客さまへの本業支援として「事業再生型WIN-WINネット業務」にも取組んでまいりました。なかでも、第四次経営強化計画より取組んでいる「事業再生型WIN-WINネット業務」の商品・サービス別ヒアリングシート（以下「商サ」シート）作成先のお客さまについては、「商サ」シート作成時点と比較して、ランクアップ2先・維持18先・ラ

ンクダウン3先となり、業況の厳しい事業者のお客さまの20先（86.9%）で第四次経営強化計画期間中のランクダウンを免れました。

本計画においては、第四次経営強化計画に続き「事業再生型WIN-WINネット業務」を本業支援の中心に据え、顧客本位の業務運営に資する業務フローの改定や業績評価の見直しなどによって、質の高い業務としてまいります。

※商品・サービス別ヒアリングシート先＝事業再生型WIN-WINネット業務契約先のうち、「商品・サービスに関する事業性の問題点」を深掘りし、販路開拓対象商品・サービスの瑕疵をきちんと踏まえた上での、販売見込先への真摯な説明や交渉をサポートする機能を備えた販売用カタログを作成し、販路支援を行う契約先

ロ．「本業が苦しい先」及び「創業・新事業先」に対する支援

当行は、人口減少が今後も続くとともに、新型コロナウイルス感染症の影響を多くの事業者が受けている状況において、本業が苦しい事業者のお客さま（当行債務者区分上では下位要注意先以下破綻懸念先以上のお客さまを想定）への支援および営業基盤が脆弱な創業・新事業先への支援が、地域経済を支えていくうえで不可欠であると認識しております。

これらのお客さまに対する支援の効果が現れるまでには時間を要するため、複数の支援を継続して実施していくことが重要であることから、本部・営業店が一体となって支援できるように情報系システム（ＢＡＮＫ－Ｒ）の活用によって情報の共有化を図り、支援内容の進捗履歴を管理する態勢としております。

これによって様々な事例を蓄積し、経営課題の内容や支援内容について分類・体系化するなど、成功パターンの蓄積と活用を目指してまいります。

ハ．創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

創業・新事業への融資取組みについては、専担の審査役を配置しており、県・市の創業支援制度の活用や、信用保証協会および政府系金融機関との連携強化による協調融資等を実施しています。また、認定支援機関として各種補助金の申請を支援する態勢を整備し、創業時や創業間もない事業者の円滑な資金調達を支援しています。

新事業に関するサポートとしては、中小企業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。今後も、新事業進出に関する情報提供や経営相談の充実を図り、潜在的な企業の新事業進出ニーズ（事業転換・多角化）を顕在化させ、新事業進出支援を行ってまいります。

ニ．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のための方策

事業者のお客さま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お客さまを中心に、融資部経営支援室と営業店が連携し経営改善アドバイスや提案等を行うなどの経営改善支援活動に取組んでおります。

事業者のお客さまの抱える課題等の実態を把握したうえで、「計画策定」・「再生策実施」・「モニタリング」の三位一体となった再生支援に努めており、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、弁護士等専門家へ紹介するなどの対応を行っております。

今後も事業者のお客さまの販路拡大やオペレーション改善支援に積極的に取組むことで、事業運営改善に取組んでまいります。

ホ．早期の事業再生に資する方策

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・保証協会・よろず支援拠点等）との連携を通じ、経営改善支援先に対して、金融支援や本業支援等に積極的に取組んでいます。2019 年度における外部機関との連携による再生支援につきましては、経営改善計画策定支援９件、計画に基づく抜本的な金融支援３先、経営課題解決のための専門家による経営診断４先となっています。

また、事業再生などに係る専門人材を育成する観点から、若手担当者をＲＥＶＩＣの短期トレーニーに派遣し、事業性評価や事業再生手法のノウハウの習得・蓄積に努めております。今後とも、当行は地域経済の活性化や当行事業基盤の強化を図る観点より、事業者のお客さまの事業力（稼ぐ力）の強化や経営課題の解決に貢献すべく、その取組みに注力してまいります。

ヘ．事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

事業者のお客さまの事業承継の相談に的確に対応するため、商工会議所・商工会・中小企業基盤整備機構等の外部機関との連携を図りながら、事業継承に関する行内研修を実施し、相談業務にあたる行員の能力向上に努めております。

また、外部アドバイザー（弁護士、税理士、公認会計士、司法書士等）との連携を密にし個別事例への積極的な支援も行ってまいります。

ト．担保不動産に過度に依存しない融資の強化のための方策

動産担保融資（ＡＢＬ）については、畜産業、製造業等を中心に活用しており、一方、太陽光発電事業に対するものは近時減少傾向にあります。また、継続的なモニタリングの実施、ＳＰＣへの融資対応、債権や在庫処分の案件も手掛けるなど、事業の実態把握の高度化も図られていると考えております。

なお、2020年３月末現在で動産評価アドバイザーは５名となっており、今後も適切に対応してまいります。

（３）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中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画【計数目標】

中小規模事業者に対する貸出金残高は、長期経営計画で計画する貸出金の先数・残高をベースとして、雇用や商流などを有し、事業性評価を必要とする重点先事業者に対する貸出に注力することから、計画期間内において130億円増加させる計画としております。

［中小規模事業者等に対する貸出残高、総資産に対する比率（図表22）］　（単位：億円、%）

	‘20/3 実績	‘20/9 計画	‘21/3 計画	‘21/9 計画	‘22/3 計画	‘22/9 計画	‘23/3 計画	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	3,491	3,523	3,554	3,569	3,584	3,603	3,621	130
総資産残高	7,865	8,005	8,049	8,068	8,090	8,111	8,132	267
総資産に対する比率	44.39	44.00	44.15	44.23	44.30	44.42	44.53	0.14

（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

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

イ．地域における主要業種への支援

当行取引先事業者のお客さま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つの業種が太宗を占めています。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、農業やサービス業の中の医療・福祉業のように競合他行が積極的に金融包摂することから、当行との取引が少ない業種もあります。

融資部内に、専門性を要する事業者への積極的な支援を目的に、ビジネスサポートグループを新設しました。各専門分野「農業」「医療・介護」の担当者をそれぞれ配置することで、特定業種への円滑な資金供給に向けて、本支店での目利き力を高め、支援体制の強化を図ってまいります。

また、地元基幹産業かつ成長分野でもある「農林水産」や厳しい環境下にある「医療・福祉」については、特に当行が事業支援すべき分野であり、鹿児島県においても経済波及効果が大きいことから、本計画においては、地域経済の活性化に更に寄与していく方針です。

［当行取引先事業者のお客さまの業種ポートフォリオ（始期との比較）（図表23）］

（単位：億円、%）

業　種	2017年3月末		2020年3月末		2017年3月末比較			
	先数	貸出残高	先数	貸出残高	先数	増減率	残高	増減率
製造業	580	238	554	247	▲ 26	▲ 4.5%	9	3.8%
建設業	1,753	321	1,966	363	213	12.2%	42	13.1%
卸・小売業	1,457	512	1,440	558	▲ 17	▲ 1.2%	46	9.0%
不動産業	1,806	1,102	1,955	1,157	149	8.3%	55	5.0%
医療・福祉業	472	277	495	311	23	4.9%	34	12.3%
農林鉱水産業	661	77	686	88	25	3.8%	11	14.3%
全体	9,910	3,622	10,397	3,858	487	4.9%	236	6.5%

［鹿児島県の業種ポートフォリオ（2016年３月末データ）（図表24）］

業　種	先数	比率
製造業	4,912 先	6.5%
建設業	6,701 先	8.9%
卸・小売業	21,088 先	28.0%
不動産業	3,089 先	4.1%
医療・福祉業	6,898 先	9.1%
農業・林業	1,346 先	1.8%
全　体	75,443 先	100.0%

ロ．事業性評価に基づく融資への対応

地域の中小規模の事業者に対する信用供与については、事業性評価に融資審査の主眼をおいて、全行的に取組んでおります。

当行では、事業性評価に基づく貸出の対象先について、事業再生型だけでなく一般型としているものも含めて「WIN-WINネット業務契約先のお客さまのうち過去に売上支援実績がある先」と明確に定義しており、その累計新規実行実績は2020年３月期において778先に対し2,539件の72億91百万円となっております。

新型コロナウイルス感染症による地域経済への影響は拡大しており、当行は地域金融機関として、事業者へのファイナンスとオペレーション（本業）両面での支援を行うことが責務であると考えており、影響を受けた事業者のお客さまへの資金繰り支援においても、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）などの対応を積極的に行ってまいります。

ハ. 新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小規模の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規模事業者のお客さまに対し迅速な融資対応を行うため、体制整備に取組んでおります。

［主な対応状況（図表25）］

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お客さま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ついては、商流の把握や動産評価を行うことにより事業性評価に繋がるＡＢＬの活用を図っております。

具体的には、繁殖牛や肥育牛などを担保とした畜産業者向け、鰹節やサツマイモ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事業者のお客さま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、

経営者保証チェックシートの見直しを行っているほか、事業承継時に焦点を当てた特則対応のチェックシートも2020年２月に制定し活用を図っております。

今後も、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促進し、中小規模事業者の多様な資金ニーズに応えてまいります。

④中小規模の事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

中小規模事業者等向け貸出を着実に増加させるため、創業・新事業に取組む事業者のお客さまに対する支援をはじめ、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等の需要にも適切に対応してまいります。

８．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

当行ではこれまでも、役員数の削減による報酬総額の減少に努めるなど、利益の社外流出を抑制してまいりました。

さらに役員退職慰労金制度の廃止と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も行っております。

普通株式の配当につきましては、公的資金の返済期限を４年後に控え、その返済の道筋をつけるとともに、経営体質の強化を図るために必要な内部留保の確保及び充実の観点から、2020 年６月には減配（年間 50 円を 25 円へ）を実施しました。

今後も財務体質の強化を図るとともに、国の資本参加を踏まえ、内部留保の蓄積を図る観点から、引き続き利益の社外流出を抑制することといたします。

本計画において掲げる施策を着実に実行することにより、2024 年３月末において利益剰余金を 196 億円まで積み上げる計画としております。

また、本計画期間中での公的資金返済に向けた出口戦略を明確にするため、新たな資本調達についても検討を開始しております。

［当期純利益、利益剰余金の計画（図表 26）］　（単位：億円）

	‘20/3月期 実績	‘21/3月末 計画	‘22/3月末 計画	‘23/3月末 計画	‘24/3月末 計画
当期純利益	6	5	4	6	6
利益剰余金	129	131	151	174	196

９．財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

（１）経営計画の適切な運営管理に向けた活動

経営強化計画の着実な履行を確保するため、総合企画部を中心として、取締役、各部・室長で構成する「経営計画推進委員会（原則毎月１回開催）」において、経営強化計画の施策の進捗管理や実効性を高めるための方策を協議・決定し、計画実行に向けて取組んでまいります。

特にWIN-WINネット業務については、本計画において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・活性化に向けて、そ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周知・協議に加え、営業店にも積極的に有用な情報を開示するなどによって、適切な業務運営に向けた一体感を醸成してまいります。

（２）経営の透明性確保

株主、お客さま及び地域社会の皆さまに、当行の経営に対する理解を深めていただき経営の透明性を確保するため、開示事項が発生した際には、適時適切に公表いたします。

（３）内部監査態勢の強化

①内部監査部門の態勢強化

各種リスク管理態勢を十分検証できる専門性や必要な知識を修得すべく、外部研修への参加や金融内部監査士の資格取得を進めるなど人材育成を行っております。

また、「不備事項分析システム」を活用した不備の根本原因追究等によるリスクベース監査の更なる実践に努めていきます。各種施策の課題に対する機動的監査を実施する等、第３線監査態勢の強化にも取組んでいきます。

営業店監査については、月次リスクアセスメントを継続する等、不祥事未然防止に向けた牽制態勢の強化を図ってまいります。

②監査役・監査法人との連携

監査役との連携については、監査結果及び内部監査の品質評価を報告するとともに、監査の実効性向上に向けた意見交換などを行っています。今後も、監査役との協力体制を更に深め、監査機能の発揮に努めてまいります。

監査法人との連携については、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について意見交換を行っています。

今後も、監査役及び監査法人との連携の充実により、内部監査の品質向上と効率化に取組んでまいります。

③経営計画運営管理の適切性及び有効性の検証

経営強化計画の運営管理の適切性および有効性の確保を目的として、本部各部の各種施策に対する取組みを検証する等、ビジネスモデルや経営計画に即した経営に資する監査を実践していきます。

尚、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）態勢強化を図るとともに、改善事項の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

①流動性リスク管理

流動性リスクを「運用と調達の期間のミスマッチや予期せぬ資金の流出により、必要な資金確保が困難になる、または通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリスク（資金繰りリスク）、および市場の混乱等により市場において取引が出来なかったり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスク（市場流動性リスク）」と定義し、流動性リスク管理基準に基づき管理しております。

また、流動性リスク管理にあたっては、資金繰り状況を日次で経営陣へ報告するなど予兆管理を徹底しているほか、定量・定性両面を考慮した資金繰りの逼迫度区分に分類するとともに、地域社会への適切な金融仲介機能を発揮するための準備資金としての、第一線準備量（現金や預け金などの流動性準備高）を潤沢に確保するなど、万全の資金繰り対策を講じてまいります。

②オペレーショナル・リスク管理

当行では、オペレーショナル・リスクを「業務の過程、役職員の活動若しくはシステムが不適切であること又は外生的な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ナルリスクを、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。

これらのうち、法務リスクについては、６.（３）に記載のとおりです。事務リスクについては、事務ミスの発生した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。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、役席の関与度、リスクの認識の低い営業店は個別指導を実施しております。一方、顕在化していない事象についても、四半期毎に開催されるリスク管理委員会を通じてリスクの洗出しを実施することで、未然の防止に努めております。

システムリスクについては、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（ＳＢＫ）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、毎月定期に最新のセキュリティインシデント情報の交換と、修正パッチ情報の適用状況などを共有する態勢を整備し運用しております。

また、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を踏まえ「大規模災害対応マニュアル」を整備したほか、様々な被災シナリオに基づく訓練も実施しております。

加えて、今般の新型コロナウイルス感染症の影響下でのＢＣＰ対応といたしましては、特に緊急事態宣言下で有事の対応として、営業時間の短縮やスプリット勤務体制等の構築のほか、お客さま及び行員の命と健康を守る体制整備などに取組みました。これまでの平時においての業務運営では気付けなかったことも多くあり、この新型コロナウイルス感染症の影響下での取組みを総括するとともに、今後の感染症対応等におけるＢＣＰ対策に活かしてまいります。

オペレーショナル・リスクについては、リスクが広範に亘るほか、定量化が難しいカテゴリーであるものの、引き続き、規模特性に応じたオペレーショナル・リスク管理態勢の構築を図ってまいります。

１０．協定銀行が現に保有する取得株式等にかかる事項

発行金額・条件については下記のとおりです。

	項目	内容
1	種類	株式会社南日本銀行Ａ種優先株式
2	申込期日（払込日）	2009年3月31日
3	発行価額	1 株につき5,000円
	非資本組入れ額	1 株につき2,500円
4	発行総額	15,000百万円
5	発行株式数	3百万株
6	議決権	本優先株主は、全ての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。ただし、定時株主総会に本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会終結の時より、本優先配当金の額全部の支払を受ける旨の決議がなされる時までの間は、全ての事項について株主総会において議決権を行使することができる。
7	優先配当年率	12ヶ月日本円TIBOR＋1.05％ （2009年3月31日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から2009年3月31日までの間の日数で日割計算により算出される割合とする）
	優先中間配当	本優先配当金の2 分の1を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の分配	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式１株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
9	取得請求権 （転換予約権）	本優先株主は、取得請求期間中、当銀行が本優先株式を取得するのと引換えに当銀行の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	2012年10月1日
	取得請求期間の終了日	2024年3月31日
	当初取得価額 （当初転換価額）	取得請求期間の開始日に先立つ（当該日含まない）5 連続取引日における毎日の終値の平均値に相当する金額 （※終値　：当銀行の普通株式の終値。気配表示を含む。以下同様）
	取得請求期間中の取得価額修正	毎月第3金曜日の翌日以降、当該第3金曜日まで（当該日含む）の直近の5 連続取引日の終値の平均値に相当する金額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	発行決議日から（当該日含まない）の5連続取引日における終値の平均値の50%に相当する金額
10	金銭を対価とする取得条項	当銀行は、2019年4月1日以降、取締役会が別に定める日（当該取締役会開催日までの30連続取引日（当該日含む）の全ての日において終値が取得価額の下限を下回っており、かつ金融庁の事前承認を得ている場合に限る）が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部または一部を金銭を対価として取得することができる。
	対価となる金額	本優先株式1株につき、本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた金額
11	普通株式を対価とする取得条項	当銀行は、取得請求期間の終了日までに当銀行に取得されていない本優先株式の全てを取得請求期間の終了日の翌日（以下、「一斉取得日」という）をもって取得する。当銀行は、かかる本優先株式を取得するのと引換えに、本優先株主が有する本優先株式数に本優先株式1株当たりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	一斉取得日に先立つ45取引日目に始まる30連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	発行決議日から（当該日含まない）の5連続取引日における終値の平均値の50%に相当する金額

１１．機能強化のための計画の前提条件

（前提となる景気環境）

2020 年 2 月末頃からの新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受けて、人と物の動きが制限される中、世界経済の停滞が企業業績に与える悪影響は想定以上に大きく、世界経済がコロナショック以前の経済規模を回復するのは難しいと予想されます。

日本をはじめ主要国の経済活動の復活には、各国中央銀行による粘り強い金融緩和政策に加えて、各国政府の大規模な経済対策が大前提となります。また、世界各国の政策の枠組みが機能している中においても、世界的な経済回復には相応の時間を要すると見ております。

（金　利）

日本銀行が「無制限の国債買入」などの金融緩和政策の強化を打ち出し、金利上昇を抑制する姿勢を一段と強める中で、財政拡大に伴う国債増発によって金利上昇圧力は若干残るものの、本邦長期金利の上昇余地は限られると予想されます。

（為　替）

新型コロナウイルス感染症で停滞していた主要国の経済活動の再開で投資家のリスク回避姿勢が和らぐと、円安への流れが一時的に強まる可能性もありますが、各国中銀による金融緩和政策の長期化が見込まれる中、日米金利差縮小によるドル売り・円買いで、円高圧力が強まる余地があると見ています。

（株　価）

新型コロナウイルス感染症の感染拡大で経済活動の正常化が見通せない中、企業業績への悪影響は避けられず、中短期的には投資環境の先行き不透明感から不安定な相場展開が予想されます。

ただし、日銀による金融緩和政策の強化や日本政府の大規模な経済対策で、企業業績に回復の兆しが見えれば、日経平均株価は心理的節目の 2 万円超で推移すると予想します。

［各種指標（図表 27）］

指　標		‘20/3 実績	‘20/5 実績	‘21/3 （前提）	‘22/3 （前提）	‘23/3 （前提）
無担コール翌日物	(%)	△0.070	△0.073	△0.060	△0.060	△0.060
ＴＩＢＯＲ3ヶ月	(%)	0.069	0.069	0.060	0.060	0.060
新発 10 年国債利回	(%)	0.031	0.009	0.050	0.050	0.050
ドル/円　レート	(円)	108.83	107.53	110.00	110.00	110.00
日経平均株価	(円)	18,917	21,877	20,000	20,000	20,000

※本表の2020/3及び2020/5の各実績値は、以下の数値により記載しています。
１.無担コール翌日物は、短資協会が公表する無担コールＯ/Ｎ加重平均レート。
２.ＴＩＢＯＲ３ヶ月は、全国銀行協会が公表する全銀協ＴＩＢＯＲ。
３.新発10年国債利回は、財務省ホームページを参照。
４.ドル/円レートは、三菱ＵＦＪ銀行が公表する午前10時時点の仲値レート。
５.日経平均株価は、終値。