

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成23年6月



## < 目 次 >

|  |    |
|--|----|
| 1. 平成23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  |
| 2. 経営改善にかかる数値目標の実績   | 4  |
| (1) コア業務純益   | 4  |
| (2) 業務粗利益経費率   | 4  |
| 3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況   | 6  |
| (1) 経営の効率化   | 6  |
| ① 収益力の強化   | 6  |
| ② ローコスト体制の構築   | 11 |
| ③ 経営資源の再配置   | 14 |
| (2) 資産の健全化   | 16 |
| ① 不良資産改善への方策   | 16 |
| ② 早期オフバランス化への方策  | 17 |
| 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<br>事項の進捗状況                       | 18 |
| (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                                     | 18 |
| (2) リスク管理の体制の強化のための方策  | 18 |
| (3) 法令遵守の体制の強化のための方策   | 19 |
| (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策  | 20 |
| (5) 情報開示の充実のための方策  | 21 |
| 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<br>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 | 23 |
| (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                                   | 23 |
| (2) 信用供与円滑化のための方策の進捗状況   | 23 |
| (3) その他主として業務を行っている地域における経済活性化に資する方策                               | 24 |
| 6. 剰余金の処分の方針   | 27 |
| (1) 配当についての方針  | 27 |
| (2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針  | 27 |
| 7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策                                 | 28 |
| (1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動   | 28 |
| (2) 経営の透明性確保   | 28 |
| (3) 内部監査態勢の強化  | 28 |
| (4) リスク管理態勢の強化   | 28 |

## 1. 平成23年3月期決算の概要

### (1) 経営環境

平成 22 年度の日本経済の現況を見ますと、個人消費や企業収益に改善の兆しが見られる状況にありましたが、東日本大震災発生による買い控えや供給制約など、景気への影響が懸念されます。

一方、地域経済においては、新燃岳の噴火に加え、鳥インフルエンザや口蹄疫の影響から観光関連は低調に推移しています。また、平成 23 年 3 月 12 日の九州新幹線全線開業の前日に東日本大震災が発生したことにより、期待されていた経済効果を得られずにいましたが、最近では、鹿児島市や指宿市のほか一部の地域では観光客の増加がみられるなど、明るい兆しも見られます。

このような環境のもと、当行は、「地元鹿児島県の経済活性化への貢献」を果たしていくために、「経営強化計画」に掲げた各種施策に取り組んでまいりました。

### (2) 決算の概要（単体ベース）

#### ①資産・負債の状況

主要勘定のうち、平成23年3月末の貸出金は、地元鹿児島県の中小企業向け貸出や住宅ローン等を中心に増強を図り、前年比6,632百万円増加し、514,053百万円となりました。有価証券は、国債を中心とした安定的な運用を行ったことから、前年比13,517百万円増加し、93,154百万円となりました。

一方、預金は、個人預金等が順調に増加したことから、前年比14,477百万円増加し、635,405百万円となりました。

純資産は、利益剰余金の増加等から前年比522百万円増加し、31,626百万円となりました。

[資産・負債の推移（表1）]（単体）

（単位：百万円）

|          | 23年3月末  |         |         | 22年9月末<br>実績 | 22年3月末<br>実績 |
|----------|---------|---------|---------|--------------|--------------|
|          | 実績      | 22年9月末比 | 22年3月末比 |              |              |
| 資産       | 683,845 | 6,589   | 14,601  | 677,256      | 669,244      |
| うち貸出金    | 514,053 | 7,179   | 6,632   | 506,874      | 507,421      |
| うち有価証券   | 93,154  | 7,561   | 13,517  | 85,593       | 79,637       |
| 負債       | 652,219 | 5,817   | 14,079  | 646,402      | 638,140      |
| うち預金     | 635,405 | 6,253   | 14,477  | 629,152      | 620,928      |
| うち社債・借入金 | 3,000   | △1      | △1      | 3,001        | 3,001        |
| 純資産      | 31,626  | 773     | 522     | 30,853       | 31,104       |

## ②損益の状況

資金利益は、中小企業向け等に対する貸出金が前年比増加したことに伴う貸出金利息の増加および預金金利引下げによる預金利息の減少等により、前年比808百万円増加し、14,065百万円となりました。

業務粗利益は、資金利益の増加に加え、国債等関係損益の増加もあって前年比1,328百万円増加し、15,260百万円となりました。

経費面では、物件費は増加したものの、人員減少を主要因として人件費が減少したことなどから、前年比152百万円減少し、10,439百万円となりました。

一般貸倒引当金繰入額は、前年比309百万円減少し、190百万円となりました。

以上により、業務純益は前年比1,789百万円増加の4,630百万円となりました。

また、臨時損益は、地域経済が低迷するなか不良債権処理額が増加したことに加え、株式関係損益が減少したことなどから、前年比993百万円減少し、△3,010百万円となりました。

この結果、経常利益は1,619百万円となり、当期純利益は前年比64百万円増加し、1,094百万円となりました。

[損益状況の推移(表2)] (単体)

(単位：百万円)

|                        | 23年3月期           |                | 22年9月期         | 22年3月期         |
|------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|
|                        | 実績               | 22年3月期比        | 実績             | 実績             |
| 業務粗利益                  | 15,260           | 1,328          | 7,375          | 13,932         |
| 〔コア業務粗利益〕              | [ 14,266 ]       | [ 782 ]        | [ 7,091 ]      | [ 13,484 ]     |
| 資金利益                   | 14,065           | 808            | 6,949          | 13,257         |
| 役務取引等利益                | 187              | △56            | 132            | 243            |
| その他業務利益<br>(うち国債等関係損益) | 1,007<br>( 994 ) | 577<br>( 547 ) | 293<br>( 283 ) | 430<br>( 447 ) |
| 経費                     | 10,439           | △152           | 5,310          | 10,591         |
| (うち人件費)                | ( 5,813 )        | ( △213 )       | ( 2,945 )      | ( 6,026 )      |
| (うち物件費)                | ( 4,182 )        | ( 106 )        | ( 2,111 )      | ( 4,076 )      |
| 一般貸倒引当金繰入額             | 190              | △309           | 31             | 499            |
| 業務純益                   | 4,630            | 1,789          | 2,033          | 2,841          |
| 〔コア業務純益〕               | [ 3,827 ]        | [ 935 ]        | [ 1,781 ]      | [ 2,892 ]      |
| 臨時損益                   | △3,010           | △993           | △1,599         | △2,017         |
| (うち不良債権処理額)            | ( 2,741 )        | ( 1,115 )      | ( 1,246 )      | ( 1,626 )      |
| (うち株式関係損益)             | ( 368 )          | ( △147 )       | ( △46 )        | ( 515 )        |
| 経常利益                   | 1,619            | 801            | 433            | 818            |
| 特別損益                   | △23              | △2             | 5              | △21            |
| 税引前当期純利益               | 1,596            | 799            | 438            | 797            |
| 法人税、住民税及び事業税           | 19               | 6              | 9              | 13             |
| 法人税等調整額                | 482              | 728            | 153            | △246           |
| 当期純利益                  | 1,094            | 64             | 275            | 1,030          |

平成23年3月末の金融再生法開示債権は景気低迷の影響を受け、前年比2,343百万円増加し28,225百万円となりましたが、そのうち90.41%にあたる25,519百万円について

は担保・保証や貸倒引当金で保全を行っております。

[金融再生法開示債権比率の状況(表3)](単体)

(単位:百万円)

|             | 23年3月末  |         |         | 22年9月末  | 22年3月末  | 21年9月末  |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|             | 実績      | 22年9月末比 | 22年3月末比 | 実績      | 実績      | 実績      |
| 金融再生法開示債権   | 28,225  | 628     | 2,343   | 27,597  | 25,882  | 23,474  |
| 総与信         | 517,745 | 6,676   | 6,200   | 511,069 | 511,545 | 501,337 |
| 金融再生法開示債権比率 | 5.45%   | 0.06%   | 0.4%    | 5.39%   | 5.05%   | 4.68%   |

## 2. 経営改善にかかる数値目標の実績

### (1) コア業務純益

平成23年3月期の貸出金の平均残高は、鹿児島県内を中心とした中小企業向け貸出および住宅ローン等に積極的に取り組み、概ね計画通りの水準を確保できました。

しかしながら、他行との競合等により新規実行金利が低下するなどしたため、貸出金利回りが計画を0.16ポイント下回ったことから、貸出金利息収入は計画を864百万円下回りました。

一方、預金利息は市場金利の低下に伴い預金金利が低下したため、計画を312百万円下回りました。

その結果、資金利益全体では計画比△395百万円となりました。

役務収支については、金融商品販売が低調に推移したことに加え、改正貸金業法の影響もありCDキャッシング手数料等が計画を大きく下回ったことなどから、計画に対して164百万円の未達となりました。

一方、営業経費では、人件費は人員減少を主要因として計画期間内において削減されたものの、計画を67百万円上回りました。また、物件費は経費削減へ向けた諸施策の効果が顕在化しつつあり、計画比△17百万円となりました。

これらにより、コア業務純益は、計画を600百万円下回る3,827百万円となりました。

[コア業務純益の計画・実績(表4)]

(単位：百万円)

|        | 20/9期 | 計画    | 21/3期 | 21/9期 | 22/3期 | 22/9期 | 23/3期 |       |      |     |     |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-----|-----|
|        | 実績    | 始期    | 実績    | 実績    | 実績    | 実績    | 計画    | 実績    | 計画比  | 始期比 | 前年比 |
| コア業務純益 | 1,530 | 2,934 | 2,958 | 1,385 | 2,892 | 1,781 | 4,427 | 3,827 | △600 | 893 | 935 |

※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

### (2) 業務粗利益経費率

平成23年3月期は、貸出金利回りの低下を主要因として資金利益が計画を395百万円下回り、役務収支についても、CDキャッシング手数料等の減少により164百万円計画を下回りましたが、国債等関係損益の増加などから業務粗利益は計画を438百万円上回る15,260百万円となりました。

機械化関連費用を除く経費は、総額人件費の見直しが遅行したことから、計画を28百万円上回る8,768百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は計画を1.52ポイント下回る57.45%となりました。

今後も引き続き、中小企業等向け貸出の増強等によって資金利益の拡大を図るとともに、経費削減によって業務粗利益経費率の低減に努めてまいります。

[業務粗利益経費率の計画・実績（表5）]

（単位：百万円、％）

|               | 20/9期<br>実績 | 計画<br>始期 | 21/3期<br>実績 | 21/9期<br>実績 | 22/3期<br>実績 | 22/9期<br>実績 |
|---------------|-------------|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 経費（機械化関連費用除く） | 4,730       | 9,201    | 9,293       | 4,560       | 9,062       | 4,437       |
| 業務粗利益         | 2,706       | 3,355    | 4,488       | 6,697       | 13,932      | 7,375       |
| 業務粗利益経費率      | 174.79      | 274.22   | 207.02      | 68.09       | 65.04       | 60.16       |

|               | 23/3期  |        |       |         |       |
|---------------|--------|--------|-------|---------|-------|
|               | 計画     | 実績     | 計画比   | 始期比     | 前年比   |
| 経費（機械化関連費用除く） | 8,740  | 8,768  | 28    | △433    | △294  |
| 業務粗利益         | 14,822 | 15,260 | 438   | 11,905  | 1,328 |
| 業務粗利益経費率      | 58.97  | 57.45  | △1.52 | △216.77 | △7.59 |

※業務粗利益経費率＝（経費－機械化関連費用）／業務粗利益

※機械化関連費用は、減価償却費、機械賃借料等を計上

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

### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

#### (1) 経営の効率化

##### ①収益力の強化

###### イ. 収益管理態勢の再構築

平成22年4月より、収益管理態勢の再構築に向け「スプレッドバンキング」、「ABC原価計算」、「信用コスト」の管理会計を用いた収益管理システムを稼働させております。

当行が、さらなる収益力の強化を図るためには、「選択と集中」による効率的な経営資源の活用に加え、お取引先個社ごとの採算をしっかりと把握したうえで最適な金融サービスを提供していく必要があります。このような認識のもと、収益・コスト構造分析の高度化を図るため、「スプレッドバンキング」、「ABC原価計算」については、営業店業績評価への反映を進めるとともに、「信用コスト」についても、より精緻化されたデータを得るための検証が可能な態勢を整備しております。

本システムにより、営業店別・商品別・顧客別などの多様な切り口による収益性評価が可能となっており、新商品開発や人員の再配置・店舗網の見直しなど経営戦略への活用を図るとともに、業務・サービスコストだけでなく、信用コストに対する収益を正確に捉え、行員一人ひとりのコストに対する意識改革にも繋げてまいります。

###### ロ. 法人戦略

###### a. 中小企業向け融資の強化

計画期間内における中小企業向け融資は、渉外行員の増員配置などによるお客様との接点の拡大に加え、「電子稟議システム」活用によるお客様からの相談に対するスピーディーな対応および、審査部による業種別審査の着眼点からの営業店指導などが奏効し、平成22年3月末までは計画始期比244億円増加（計画比+102億円）するなど堅調に推移しました。

平成23年3月期においては、県内景気の回復ペースが鈍く、緊急保証制度等の景気対策資金が一巡したこと等から、前年比+44億円と増加ペースはやや鈍化しましたが、計画始期比においては、289億円の増加となりました。（計画比+75億円）

鹿児島県の基幹産業については、農業を中心に運輸業、卸・小売業、医療・福祉等への資金供給に積極的に取り組んだ結果、計画期間を通して底堅く推移しました。

業種別の増減額およびその要因分析は以下のとおりです。

○農林鉱水産業 計画始期からの増加目標25億円 実績21億円（計画比△3億円）

前年まで「食の安全・トレーサビリティ」を背景に畜産業を中心に資金需要は旺盛で堅調に推移していましたが、平成22年度に入り「口蹄疫問題」「鳥インフルエンザ」等が水を挿す形で一気に資金需要が低迷し増加ペースが鈍化しました。一方で、日本政策金融公庫の活用による資金供給を行うケースもあり、

平成20年9年～平成23年3月までに15件763百万円の代理貸付の実行を行っております。今後も代理貸付に加え、畜産業向けのABL（動産担保融資）も合わせた融資手法の活用により円滑な資金供給に努めてまいります。

○運輸業 増加目標25億円 実績22億円(計画比△2億円)

平成22年度は原料価格も落ち着いたことから、鹿児島県内の物流は回復傾向にありましたが、「口蹄疫問題」等でその動きが停滞した結果、計画始期比22億円の増加となりました。

○卸売業 増加目標23億円 実績27億円(計画比+4億円)

卸売業については、セフティーネット資金等を中心に増加しましたが、増加ペースは、県内景気の低迷を主要因としてやや鈍化しました。

○小売業 増加目標14億円 実績15億円(計画比+1億円)

セフティーネット資金等を中心とした資金供給を行い、計画始期比15億円の増加となりました。

○医療・福祉 増加目標14億円 実績49億円(計画比+35億円)

新規設備投資や代行肩代わり等を中心に積極的に取り組んだ結果、前年比13億円の増加、計画始期比では49億円の増加となりました。

○製造業 増加目標48億円 実績△20億円(計画比△68億円)

鹿児島県の基幹産業である農業から派生している食品加工業等について、県内での資金供給や起業支援を含め注力しましたが、企業が設備投資を抑制したこと等を主要因として計画始期比20億円の減少となりました。

○不動産業 増加目標25億円 実績203億円(計画比+178億円)

当業種については、「個人貸家業」が前年比66億円増加し、計画始期比においても203億円増加と全体の増加を押し上げました。

「個人貸家業」については、平成23年3月の「九州新幹線全線開通」等を背景に資金需要が増したことで、鹿児島市内を中心に増加しました。

上記のように、本計画期間内においては、産業別アプローチによる中小企業等向け貸出残高を214億円増加させる計画を掲げ、各種施策に取り組んだ結果、計画始期比289億円の増加となり、円滑な資金供給の役割に対し一定の成果を挙げられたものと評価しております。

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

[産業別の計画始期(20/9)からの増加額(表6)]

(単位：百万円)

| 業種     | 20/12<br>実績 | 21/3<br>実績 | 21/9<br>実績 | 22/3<br>実績 | 22/9<br>実績 | 23/3<br>実績 | 23/3<br>計画 | 計画比     |
|--------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------|
| 製造業    | 1,104       | 378        | 357        | 105        | △ 693      | △ 2,009    | 4,800      | △ 6,809 |
| 農林鉱水産業 | 545         | 1          | 1,450      | 1,984      | 2,090      | 2,132      | 2,500      | △ 368   |
| 運輸業    | 651         | △ 26       | 2,152      | 2,806      | 2,794      | 2,270      | 2,500      | △ 230   |
| 卸売業    | 731         | 643        | 2,146      | 2,509      | 2,550      | 2,771      | 2,300      | 471     |
| 小売業    | 1,361       | 1,489      | 1,171      | 1,921      | 1,843      | 1,575      | 1,400      | 175     |
| 不動産業   | 504         | 597        | 9,587      | 13,729     | 18,387     | 20,398     | 2,550      | 17,848  |
| 医療・福祉  | 339         | 429        | 1,572      | 3,570      | 4,455      | 4,904      | 1,400      | 3,504   |
| その他    | 3,897       | 2,347      | △ 6,349    | △ 2,128    | △ 4,658    | △ 3,135    | 3,982      | △ 7,117 |
| 合計     | 9,132       | 5,858      | 12,086     | 24,496     | 26,768     | 28,906     | 21,432     | 7,474   |

b. 中小企業の資金調達支援

○ミドルリスク・ミドルリターン市場の開拓

中小零細企業・個人事業主等、全般の資金需要にスピーディーに対応する融資手法として、鹿児島県信用保証協会保証付融資(県・市制度融資含:以下保証付融資)を中心に推進した結果、保証付融資は計画始期比 115 億円増加しました。

しかしながら、緊急保証制度融資が一巡したこと等から増加ペースは鈍化しています。(平成 22 年度年下期については、年度末の制度終了に伴う駆け込み需要も見られました。)

また、審査期間の短縮及び小口貸出の増強を目指し、中小企業に関するデータベースであるCRD (Credit Risk Database) のスコアリングを活用した商品「アグリネット資金“南風(はえ)育ち”」を平成 21 年 9 月より発売開始し取組んだ結果、平成 23 年 3 月末の残高は 17 億円となりました。

[信用保証協会保証付融資残高実績(表7)]

(単位：百万円)

|        | 20/9   | 21/3   | 21/9   | 22/3   | 22/9   | 23/3   | 前年比     | 計画始期比  |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|
|        | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     | 実績     |         |        |
| 保証付残高  | 41,204 | 51,512 | 54,299 | 55,167 | 53,441 | 52,803 | △ 2,364 | 11,599 |
| うち緊急保証 | —      | 14,117 | 19,122 | 20,479 | 20,164 | 20,797 | 318     | 20,797 |

○中小企業資金供給手法の多様化

信用供与手法の多様化に向けた取組みとして、私募債、PFI 事業への参画、プロジェクトファイナンス、ABL への取組み等を行っています。特にABL については畜産業や農業関連業種、医療・福祉などを中心に平成 23 年 3 月末

において、23 億円の実績となっています。(平成 22 年度実績 4 件 145 百万円)

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

### ○投資銀行業務の取組み

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

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

また、私募債については、1 件 50 百万円の取組みとなりました。

事業継承、M&A 等については、これまで営業店毎に顧客ニーズに合わせて対応していましたが、本業務をフィービジネスとして対応するため、営業統括部支店支援室に「MAP 経営シミュレーション」を導入したほか、現場の行員スキル向上の為、中小企業基盤整備機構より講師を招聘し、「事業承継セミナー」を平成 23 年 3 月実施するなど、ソリューション営業へ向けた態勢整備に取り組んでおります。

### ○取引事業先の本業支援強化へ向けた態勢の構築

鹿児島県の地域経済は、過去の地域別倒産確率データなどを見ると、依然として全国の他の地域に比べて厳しい状況にあると思われれます。

また、先の震災による直接的な影響は少ないものの、当行の取引事業先においても売上不振等による業績への影響が見られるなど、地元中小企業・事業者の疲弊度合いは増しつつあります。

このような状況のもと、当行は、責任を持って取引事業先の本業を支援することにより地域経済を活性化し、お取引先と当行とがお互いに「WIN-WIN」となる関係を築くため、次期経営強化計画において、「WIN-WIN ネット業務」を展開し、「真のリレバンの実践」を目指してまいります。

現在、そのための態勢構築へ向けた準備を進めており、全行を挙げて本業として取り組んでまいります。

## ハ. 個人戦略

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

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

また、役務収益増強の観点からは、金融商品についても販売時の説明態勢の強化に加え、事務手続きなどのバックオフィス業務の強化も重要であることから、同じ

く平成22年10月の本部機構改革において、営業統括部内に「金融商品推進グループ」、事務統括部内に「金融商品管理グループ」を新設しました。

今後、収益力の強化へ向けて、前記の「WIN-WINネット業務」と合わせ、「個人（リテール）部門の強化」を柱とした取組みを加速してまいります。

#### a. 住宅ローンの強化

厳しい景気環境の中で、住宅ローン利用者向けの借入条件などのニーズに適切に対応するための「相談窓口」を設置しています。

こうした中、個人の住宅購入マインドにも陰りが見え、住宅不動産市況は厳しい状況が続いていますが、平成23年3月末の住宅ローン残高は960億円（前年比24億円増加）となりました。

#### b. アパートローンの強化

アパートローンの残高は、平成23年3月現在536億円（前年比25億円増加）となりました。

実行額については、平成22年度下期は42億円となっており、前年比若干の増加となっているものの、新築着工戸数の減少ならびに他金融機関との競争激化から、取扱い件数自体が減少したため増加ペースは鈍化しています。今後も、アパートローンを利用されるお客様の資金ニーズに適切に対応し、その増強に努めてまいります。上記により平成23年3月期の住宅向け貸出の実績（住宅ローン、アパートローン含む）は1,497億円となり、計画を33億円上回りました。

### 【住宅向け貸出の計画・実績(表8)】

(単位：百万円)

|         | 20/9期<br>実績 | 21/3期<br>実績 | 21/9期<br>実績 | 22/3期<br>実績 | 22/9期<br>実績 | 23/3期<br>実績 | 前年比   | 計画始<br>期比 |
|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|-----------|
| 住宅ローン   | 91,306      | 91,879      | 92,325      | 93,652      | 95,074      | 96,098      | 2,446 | 4,792     |
| アパートローン | 45,169      | 47,934      | 49,092      | 51,101      | 51,942      | 53,654      | 2,553 | 8,485     |
| 小計      | 136,475     | 139,813     | 141,417     | 144,753     | 147,016     | 149,752     | 4,999 | 13,277    |

#### c. カードローンの強化

カードローン年間取扱額の目標10億円に対し、每期15億円内外の新規利用枠設定を行いました。残高は計画始期比△138百万円となりました。

要因としては、長引く景気の低迷により個人消費マインドにも陰りが見え、借り控えに繋がったことによるものと考えていますが、今後においては、お客様の多様なニーズに対応する為に平成23年4月に開設した「ミナミネット支店」専用商品の開発などチャンネルの拡充により、顧客基盤を拡大してまいります。

[個人ローン残高実績(表9)]

(単位：百万円)

|        | 20/9期<br>実績 | 21/3期<br>実績 | 21/9期<br>実績 | 22/3期<br>実績 | 22/9期<br>実績 | 23/3期<br>実績 | 前年比   | 計画始<br>期比 |
|--------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|-----------|
| 個人ローン  | 21,476      | 20,327      | 19,393      | 18,602      | 18,891      | 19,452      | 850   | △ 2,024   |
| 消費者ローン | 16,862      | 15,685      | 14,737      | 14,016      | 14,294      | 14,976      | 960   | △ 1,886   |
| カードローン | 4,614       | 4,642       | 4,656       | 4,586       | 4,597       | 4,476       | △ 110 | △ 138     |

d. 個人預金の受入強化

個人預金総体では、平成23年3月末現在4,411億円と前年比95億円増加、計画始期比127億円の増加となりました。

定期性預金では、計画始期比125億円増加しましたが、給与・賞与支給額の減少等を背景として、流動性預金では微増に留まりました。

今後においても、お客様の多様なニーズにマッチした商品、喜ばれるサービスをタイムリーに提供していくことで、安定した調達基盤の構築に努めます。

[個人預金残高実績(表10)]

(単位：百万円)

|        | 20/9期<br>実績 | 21/3期<br>実績 | 21/9期<br>実績 | 22/3期<br>実績 | 22/9期<br>実績 | 23/3期<br>実績 | 前年比   | 計画始<br>期比 |
|--------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|-----------|
| 個人預金残高 | 428,412     | 424,032     | 424,858     | 431,647     | 435,791     | 441,183     | 9,536 | 12,771    |
| 内流動性預金 | 105,198     | 98,947      | 98,935      | 99,746      | 101,735     | 105,456     | 5,710 | 258       |
| 内定期性預金 | 323,214     | 325,085     | 325,923     | 331,901     | 334,056     | 335,727     | 3,826 | 12,513    |

e. 非金利収入の拡大

非金利収入増強の柱として取り組んでいる金融商品販売については、マーケット市況の低迷を背景として「個人年金保険」に人気が集まり、平成22年上期販売実績は44億円となりましたが、平成22年度下期においては、マーケットの混乱もあり、30億円の販売額となりました。

今後も、お客様のニーズにあった提案活動および商品ラインナップの充実により、非金利収入の拡大に努めます。

②ローコスト体制の構築

イ. 従業員数について

a. 計画的な採用の実施と出向先の拡大

平成23年4月の採用は計画通り35名（うち中途採用5名）の実績となりました。定年及び中途退職者による人員減少を勘案し、新卒及び中途採用を年間35～40名程度実施しております。加えて、嘱託・パートの採用を行うなど効率的な採用に努めております。また、平成23年3月末の出向者は47名の計画に対し38名（うち社外17名）と前年比3名減少しましたが、この期間、出向先へ10名が転籍しており、

実質的には出向先の拡大は図られているものと考えております。今後も当行と地元企業とのリレーション強化、当行における人員構成の見直しの観点からも出向先拡大に努めてまいります。

#### b. 従業員の配置見直しと嘱託・パート職の戦力化

営業店人員は前年比32名減少しましたが、本部人員は同1名の増加となりました。主な要因としては、本部機構改革に伴う支店支援室、リテール推進グループ（ミナミネット支店・住宅ローンセンター）、金融商品推進グループ（個人相談プラザ）、経営支援室等の増員（合計24名）によるものです。これらの部署は、本部において営業店業務のサポートを中心的に行っており、実質的には本部人員の営業部門への配置が図られていると評価しております。

また、嘱託・パート職員の戦力化を図るべく、ハイカウンター業務（主に預金の入出金、振込、税金・公共料金の収納などの手続きを行う業務）への配置転換を行っています。営業店の嘱託・パートの窓口業務従事者は93名であり、前年比32名の増加となりました。さらに、お客様との接点拡大を図るべく、営業店のテラー・出納担当の行員をマネープランナー（女性除外）として配置（現在28名。前年比4名増加）しております。平成23年7月からの「事務管理態勢の抜本的な見直し」の実現により、更なる従業員の営業戦力化を図り、お客様との接点拡大、営業力の強化を図ってまいります。

【従業員数の計画・実績（表11）】

（単位：人）

|        | 20/9末 | 21/3末 | 21/9末 | 22/3末 | 22/9末 | 23/3末 |     |     |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|-----|
|        | 実績    | 実績    | 実績    | 実績    | 実績    | 計画    | 実績  | 計画比 |
| 期末従業員数 | 1,041 | 988   | 986   | 963   | 963   | 942   | 927 | △15 |
| うち行員   | 813   | 777   | 774   | 744   | 760   | 742   | 713 | △29 |
| 嘱託・パート | 228   | 211   | 212   | 219   | 203   | 200   | 214 | 14  |

【従業員数の内訳（表12）】

（単位：人）

|            | 21/3末 | 21/9末 | 22/3末 | 22/9末 | 23/3末 | 21/3末比 |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
|            | 実績    | 実績    | 実績    | 実績    | 実績    | 増減     |
| 期末行員数      | 777   | 774   | 744   | 760   | 713   | △64    |
| （うち 本部）    | 160   | 153   | 139   | 143   | 140   | △20    |
| （うち 営業店）   | 617   | 621   | 605   | 617   | 573   | △44    |
| 総人員（行員＋臨時） | 988   | 986   | 963   | 963   | 927   | △61    |
| （うち 本部）    | 256   | 245   | 232   | 235   | 230   | △26    |
| （うち 営業店）   | 732   | 741   | 731   | 728   | 697   | △35    |

## ロ. 人件費の削減

### a. 給与総額・賞与水準の見直し

人件費は、従業員数の減少により前年比213百万円減少したものの、計画対比では66百万円の未達となり、特に給与においては、計画比73百万円上回りました。これは、出向・転籍の時期に遅れが生じたこと及び、採用を35名程度にしていることから平均年齢が上昇したためであり、人員は減少する中、人件費の減少には大きく反映しなかったことが主要因です。尚、時間外手当は計画比12百万円上回りました。賞与については計画通りの水準となりました。

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

### b. メリハリある人事考課、人事諸制度の構築

当行では、総合考課、賞与査定時に適正な人事考課を実施しています。

今後も公正な人事考課がなされるように、管理職だけでなく様々な階層でも考課者訓練を実施してまいります。

また、安定した企業年金制度の維持・存続を図ることを目的に、平成23年4月1日付で厚生年金基金の代行返上及び退職金制度の見直しを行いました。これにより人件費は前年比1億円、退職給付引当金は前年比4億円程度の削減が見込まれます。

### c. 役員報酬の見直し

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更に高めるとともに、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いました。

[人件費の計画・実績(表13)]

(単位：百万円)

|       | 21/3期 | 21/9期 | 22/3期 | 22/9  | 23/3期 |       |     |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
|       | 実績    | 実績    | 実績    | 実績    | 計画    | 実績    | 計画比 |
| 人 件 費 | 6,235 | 3,042 | 6,026 | 2,945 | 5,747 | 5,813 | 66  |
| 給 与   | 3,681 | 1,776 | 3,518 | 1,756 | 3,359 | 3,432 | 73  |
| 賞 与   | 925   | 451   | 861   | 423   | 854   | 818   | △36 |
| その他   | 1,629 | 815   | 1,647 | 766   | 1,534 | 1,563 | 29  |

## ハ. 物件費の節減

物件費の節減については、これまでも鋭意取り組んできましたが、機械化関連投資(SBK関連費用、サブシステム等のソフトウェア)や、お客様の利便性向上に向けた投資(中央支店移設、住宅ローンセンター開設、花棚支店新設、個人相談プラザ

開設等)の影響により、平成24年3月期までは増加するものの、平成25年3月期以降は、節減効果等により減少する見込みです。平成23年3月期は、総物件費(賃借料、警備料、会費など)の見直しにより、計画を17百万円下回りました。

現在、計画達成に向けて経費の最適化を図るべく支出額の妥当性、必要性の検証強化等の取組みを実施、併せてシステム投資のベンチマークを設けることで、費用対効果の検証および追跡を実施しており、継続的な経費の見直しや経費事務の本部集中化を行うなど、更なるローコスト体制の構築に取り組んでまいります。

[物件費の計画・実績(表14)]

(単位:百万円)

|     | 20/3期 | 21/3期 | 21/9期 | 22/3期 | 22/9期 | 23/3期 |       |     |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
|     | 実績    | 実績    | 実績    | 実績    | 実績    | 計画    | 実績    | 計画比 |
| 物件費 | 1,972 | 3,972 | 2,015 | 4,076 | 2,111 | 4,199 | 4,182 | △17 |

### ③経営資源の再配置

#### イ. 本部機構改革

本部機構をスリム化し効率的な業務執行態勢及び、営業現場へのサポートを強化することを目的として、平成21年6月に第一次本部機構改革を実施しました。

また、組織の推進態勢・管理態勢の強化および更なる効率化を図るために、平成22年10月に第二次本部機構改革を実施しております。

第二次本部機構改革においては、経営強化計画の着実な履行および進捗管理することを目的として「経営計画推進室」をはじめ、下記部署を新設するなど1室4グループを設置しました。(「経営計画推進室」および「金融商品管理グループ」、「金融商品推進グループ」、「リテール推進グループ」、「リテール管理グループ」の設置等。)

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

#### ロ. 店舗の再配置

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

平成21年11月には、鹿児島市内の中でも人口増加が顕著である川上地区の出店を企図し、「花棚支店」を吉野支店内の店舗内店舗方式にて先行設置し、新店舗が完成した平成22年3月に同地区へ移転オープンしました。また同月には、経営資源の集中を図り、より高度な金融サービスを提供するため、熊本市内3ヶ店を店舗統合し「熊本営業部」へ昇格、名称変更しました。また、平成22年10月より鹿児島市内の4地区において店舗エリア制をスタートさせております。(後記)

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

す。(平成23年4月より、インターネット上での取引を主体とした個人ローン特化店舗である「ミナミネット支店」を開設しており、リテール部門の強化を図っております。)

#### ハ. 店舗エリア制導入

前記のとおり、平成22年10月より鹿児島市内店舗において、戦略的営業体制の確立と業務効率化の実現を目的とした店舗エリア制をスタート(正式運用は平成23年2月)させました。今後についても、鹿児島市内の他地区においてエリア制を拡大・実施していく予定です。

#### 二. その他

従業員の管理業務の負担を軽減し営業活動へ傾注すべく、平成21年5月から貸出債権の管理業務の本部集中を行っております。平成23年7月からは、住所変更届の本部受け付け、相続・融資オペレーション事務の本部集中化などを予定しており事務管理態勢を抜本的に見直すことで、営業戦力強化及び人件費の削減余地を創出しております。

## (2) 資産の健全化

### ①不良資産改善への方策

#### イ. 再生支援への取組み

##### a. 経営相談

平成21年6月審査部内に経営支援室を設置し、経営相談対象先に対し、定期的に訪問するなかで経営指導等を行っております。具体的には、個社別の課題（売上拡大、経費削減等）を把握したうえで経営指導や専門的なコンサルタントの紹介に加え、販路拡大については営業統括部との連携でビジネスマッチングに取り組んでおります。さらに、平成23年度下期からは、「WIN-WINネット業務」による新販路開拓支援やオペレーション改善支援等のコンサルティング機能の発揮や地域経済の面的再生に積極的に取り組むことで、取引先の財務内容改善を図り、信用コストの圧縮にも繋げてまいります。

##### b. 事業再生

中小企業再生支援協議会との連携、人材派遣、DDS・DES等の金融支援等の手法や、事業再生アドバイザーのアドバイスのもと事業再生に積極的に取り組んでいます。平成23年3月末での再生実績は、人材派遣5先、経営改善計画書支援協議会策定先1先となっています。また、現在2先の支援案件を支援協議会へ付議しており、再建計画書策定先に対する資金繰り支援等を行っております。

##### c. 組織面の整備

平成21年10月にあおぞら銀行より事業再生アドバイザー1名を招聘し、事業再生に関する基本事項のノウハウの取得・蓄積に努めました。（アドバイザー契約は平成23年3月で終了）

平成23年2月に経営支援室を2名増員（内1名は中小企業診断士）することで組織強化を図り、取引先の早期再生に努めております。

今後も取引先企業との接点拡大に努め、有効なモニタリングを実施するとともに、適切な経営支援を実施してまいります。

#### ロ. 中小企業金融円滑化法への対応

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

平成22年2月より「キャッシュフロー分析による目利き研修」を5回、「経営改善計画書策定セミナー」を1回開催しました。また、「条件変更モニタリング状況」に関する臨店指導、審査部審査役の外部研修派遣等を行うなど本部及び営業店における人材育成に努め、お取引先に対する再生支援業務の態勢整備を図っております。

今後も引き続き、「金融円滑化推進委員会」を中心として、コンサルティング機能の更なる充実を図るなど、金融円滑化に向けた取組みを一層強化してまいります。

## ②早期オフバランス化への方策

実質破綻先等において、各種支援活動を検討・実施しても事業再生が困難と判断せざるを得ない場合は、お客様と可能な限り協議のうえ、バルクセール等も活用し、オフバランス化を進めております。

平成21年度の実績は20億円、平成22年度は約12億円のオフバランスを実施しています。

#### 4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況

##### (1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

責任ある経営体制の確立に向けて、平成21年6月の定時株主総会において役員を2名減員し、より迅速な業務遂行がなされる体制としました。平成22年6月の定時株主総会でさらに役員を2名減員するとともに、取締役の役割と責任をより明確にするため、任期についても2年から1年に短縮しております。

また、経営に対する評価の客観性を確保するために、第三者により構成する「経営評価委員会」を平成21年6月に設置しました。平成21年7月、平成22年1月、7月、平成23年1月と4回開催した同委員会では、当行の経営全般に関する活発な討議がなされました。

主な討議内容としては、経営強化計画の実現へ向けた具体的施策に関する事項、なかでも営業チャネル（店舗戦略やATM、ネットバンキング等）や人事施策（女性渉外の活用等）などについて討議がなされたほか、地元向け貸出の状況に関する事項など地域全体に対するコミットの重要性に関する項目を中心として議論されました。委員会の場で頂いた意見・助言については、取締役会への報告を通じて、当行の施策への反映を行っております。

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

##### (2) リスク管理の体制の強化のための方策

###### ①市場リスク管理に関する事項

市場リスクが依然として経営に重大な影響を与えるリスクであり、引き続き経営の関与を強めるとともに、市場リスク管理体制の強化に努めています。

イ. 有価証券の日々の市場リスク管理をポジション残高、評価損益、実現損益等で行うため、日次作成の市場リスク管理表等にてリスク統括部署及び監査部門への報告を行っております。また、アラームポイントに抵触するものについても、速やかにリスク統括部署を経由のうえ担当役員に報告する体制とするなど、牽制体制強化のため、リスク統括部署の関与を高めています。

ロ. 平成23年度における損失限度額は、今年度収益計画の有価証券利息配当金に、事業債・金融債の平成23年2月末信用リスク量を加味した金額にて設定しております。この限度枠管理の運用を厳格に行うため、ALM委員会（毎月実施）にポジション枠、リスク限度枠、損失限度枠の状況を報告しております。

ハ. 有価証券運用は、取引に関する運用権限の見直し等を行いながら市場リスクの抑制に努めています。

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

###### ②与信リスク管理に関する事項

全行員の融資への取り組みスタンスや与信リスク管理能力の強化については、「融資の基本姿勢（クレジットポリシー）」及び「信用リスク管理基準」を基本原則として

定めており、各種行内研修においても周知を図っています。

また、大口与信先については、貸出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、本支店一体となったリスク管理強化に努めているほか、ALM委員会においても、月次で貸出金ポートフォリオの状況を確認し、リスク分散に努めています。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、限度額拡大にあたっては明示的な議論を行っていく旨、規定化を図りました。同時に与信管理を厳正に行うため、一定の金額（クレジット・ライン）を具体的に設定し、クレジット・ラインを超える大口与信先に対しては、融資取組方針検討会に付議のうえ、取組方針や与信限度額の見直しを行うことにより、与信集中リスクの縮小化に努めています。

イ. 貸出合同審議会においては、代表取締役及び専務取締役・常務取締役、審査部長を中心として、担当審査役を交え集中的な案件審査を随時実施しています。

ロ. 融資取組方針検討会は、特定業種または特定のグループに対する与信集中度合等、ポートフォリオの状況を管理する観点から検討を行い、その「取組方針」ならびに「与信限度額」を協議決定することを目的としています。

平成21年11月に導入した「信用リスク計量化システム」は、格付自己査定システムとも連携しており、今後、システムのバージョンアップにより信用リスク計量化のさらなる精緻化ならびに分析能力の向上を図ることで、与信リスクを適正にコントロールできる態勢を目指してまいります。

イ. 信用リスク計量化データについては、平成21年11月よりALM委員会において、ポートフォリオ全体のリスク量の把握に加え、与信額（グループ含む）上位30先、地域別や業種別、営業店別など様々な切り口でのリスク量の報告を行っています。この中で採算性評価も実施していますが、ABC原価計算に基づく経費率等のさらなる精緻化を図りつつ、与信限度額の設定などの実用的な運用を目指しています。

ロ. 平成22年4月からスタートした新収益管理システムによる管理会計制度においては、信用リスク調整後収益（業務純益－信用コスト）を部店別、個社別に算出し、各部店へ帳票を還元することで、支店単位・取引先単位での収益性を意識した取組みを行っています。

平成23年度の業績表彰よりリスク調整後収益を使用しており、営業店へのインセンティブ付与を行っております。さらなる精緻化を進め業績評価指標としての活用を図っていきます。

これによって営業店の信用コストに対するマインドを高めるとともに、当行全体の与信リスクを適正な水準へとコントロールしていくことを目指しています。

### (3) 法令遵守の体制の強化のための方策

法令等遵守態勢の確立を経営の最重要課題の一つと位置づけ、コンプライアンスの実現に取り組んでおります。

具体的には、頭取が委員長を務めるコンプライアンス委員会を毎月開催し、コンプライアンスに関する諸事項の実施状況や不正利用懸念口座、盗難カード被害、苦情等

の発生状況、問題点、再発防止策等について協議・検討し、意思決定の必要なものについては取締役会に報告しています。

主な重点施策は、支店長研修から新入行員研修まで、各種研修にコンプライアンスに関する講座を設定しており、役員が講師を務めるなど経営陣自ら率先して法令等遵守態勢の強化に取り組んでいるほか、全職員が参加する全店統一コンプライアンス勉強会を毎月開催し、喫緊の課題や改正ルールなどについて適時、勉強会のテーマに選定しております。

さらに、各部門にコンプライアンス責任者としてコンプライアンス担当者を配置し、毎月、コンプライアンス・モニタリング実施報告書にて、全店統一コンプライアンス勉強会、行動規範・関係法令等に関する職員の理解度チェック、本部への要望や質問、日常業務における法令・規程等の遵守状況や不祥事未然防止の観点からの動態チェック及び職場内での相互牽制機能、ジョブローテーションが適切に実施されているか等について遵守状況をチェックする態勢としています。

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

法令等遵守については、いろいろな機会を捉えて教育・指導を行ってまいりましたが、平成 22 年 8 月に不祥事件の発生、また酒気帯び運転等の法令違反もあり、職員の一人ひとりにまでコンプライアンス・マインドの浸透が十分にできていなかったものと反省しております。今後は、更なる教育・指導の徹底を行う方針です。

さらに、内部監査部門及び本部関係各部、監査役と連携し、法令等遵守態勢の更なる強化を図ってまいります。

#### (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

経営に対する評価の客観性確保のために、弁護士、大学教授、企業経営者にて構成する「経営評価委員会」を平成21年6月に設置し、これまで平成21年7月と平成22年1月、7月、平成23年1月の4回開催しました。同委員会では、決算の状況、経営強化計画の進捗状況、金融円滑化法への当行の対応、地元向け貸出の増強、有価証券の運用方針、当行のイメージ戦略等様々な視点からの協議がなされ、経営戦略などに反映しております。

今後も、半年に1回程度定期的に行われる同委員会が、当行の経営戦略及び方針に対する客観的な評価・助言を取締役会に行うことで、経営に対する評価の客観性確保と牽制機能の強化に活用しております。委員からの主な提言内容および反映状況としては、以下に記載のとおりです。

(主な提言内容および反映状況)

- |  |
|--|
| ①有価証券の運用について留意して欲しいとの提言を受け、市場リスク管理体制の高度化を図りました。                            |
| ②当行のターゲットを明確にすべきではないかとの提言については、各涉外(法人、総合、リテール、MPの区分)の役割を明確にし、「お客様との接点拡大」を図 |

ることで差別化を図っていく方針としております。

③金利競争が厳しい中、長期的な経営を行って欲しいとの提言については、第二次経営強化計画における経営戦略において、「真のリレバン」への取組みを行うことで、組織的・継続的な活動について策定しております。

## (5) 情報開示の充実のための方策

### ①四半期情報開示の充実

四半期の財務・業績情報は、証券取引所への適時開示のほか、プレスリリース、ホームページへの掲載等により適時適切な開示を行っています。平成23年3月期第2四半期決算説明資料からダイジェスト版を新たに作成し、より分かりやすい開示に努めました。

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

### ②部門別の損益に関する情報開示の充実

当行の管理会計は、平成22年度に導入した収益管理システムにより、部門・拠点・商品別等の多角的な収益状況の分析評価が可能となっており、今後は、より高度な収益管理体制の構築を目指しております。

あわせて、ディスクロージャー誌、ホームページ掲載等によって更なる情報開示の充実を図ってまいります。

### ③主として業務を行っている地域への貢献に関する情報開示の充実

当行は地域に根ざした銀行として、様々な地域貢献活動に対して積極的に取り組んでいます。

具体的には、平成21年10月、南九州地域の「食」を中心とした地域経済の活性化に寄与するため、地元金融機関とともに「鹿児島アグリ&フード金融協議会」を設立し、平成23年3月までに8回の首都圏・関西圏・海外への販路拡大に向けた商談会を実施しました。（現在同協議会は6金融機関で構成されております。）当行単独でも、大手食品会社のアドバイザーを招聘して「販路拡大・商品開発に向けた相談会」を平成22年7月に開催し、問題解決に向けたアドバイスをを行いました。平成23年7月には、当行をはじめとした第二地方銀行協会加盟行24行を幹事行として、首都圏バイヤーとの個別商談会を開催する予定です。

平成18年度から、取引先企業への経営支援策の一つとして、鹿児島大学の技術移転機関である(株)鹿児島TLOと連携し、取引企業の経営相談に取組む「技術相談会」を開催しております。（後述）

また、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、鹿児島市内を流れる甲突川の一斉清掃活動や天文館地区活性化を目指す「We Love 天文館」協議会主催の活動などに役職員が多数参加しました。

こうした活動状況は、ディスクロージャー誌やホームページ等で開示しており、今

後も引き続き、開示内容の充実を図るとともに、情報開示を通じた利用者の評価を各業務に適切に反映させてまいります。

5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

(1) 中小規模事業者に対する信用供与の残高の総資産に占める割合

[中小規模事業者等に対する信用供与の計画・実績(表15)] (単位:億円、%)

|                    | 20/9期      | 21/3期 | 21/9期 | 22/3期 | 22/9期 | 23/3期 |       |       |      |
|--------------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
|                    | 実績<br>(始期) | 実績    | 実績    | 実績    | 実績    | 計画    | 実績    | 計画比   | 始期比  |
| 中小規模事業者等<br>向け貸出残高 | 2,435      | 2,494 | 2,556 | 2,680 | 2,698 | 2,649 | 2,724 | 75    | 289  |
| 総資産                | 6,503      | 6,397 | 6,572 | 6,692 | 6,772 | 6,616 | 6,838 | 221   | 334  |
| 総資産に対する比率          | 37.45      | 38.98 | 38.89 | 40.05 | 39.84 | 40.04 | 39.84 | △0.20 | 2.39 |

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

中小規模事業者に対する貸出金残高は、地場産業へ積極的に融資を行ったことから、計画始期より289億円増加しました。

要因としては、緊急保証制度等の景気対策資金が幅広い業種で利用され、また、業種別においては農業を中心に運輸業、卸売業、建設業、小売業、医療福祉、不動産業等の各業種で資金需要が堅調に推移したこと等があげられます。

平成22年度の業種別の増加額は、個人による貸家業を中心とした不動産業が前年比66億円、医療・福祉業が13億円とそれぞれ増加となりました。

また、平成21年9月に販売を開始した「アグリネット資金“南風(はえ)育ち”」は、平成23年3月末において17億円(対前年比4億円の増加)の実績となり、同じく景気対応緊急保証制度は平成23年3月末208億円の実績(対前年比3億円の増加)となるなど、平成22年度における貸出金の増加を下支えする役割を果たしました。

総資産に対する比率については、中小規模事業者等向け貸出は計画期間を通して計画を上回る増加を示したものの、預金の増加を主要因として総資産が増加したため、当該比率は39.84%となり、計画を△0.20ポイント下回りました。

参考：中小企業等貸出比率

(単位:億円、%)

|             | 20/3期 | 20/9期 | 21/3期 | 21/9期 | 22/3期 | 22/9期 | 23/3期 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|             | 実績    |
| 中小企業等向け貸出残高 | 4,435 | 4,480 | 4,501 | 4,490 | 4,615 | 4,647 | 4,703 |
| 総資産に対する比率   | 67.25 | 68.89 | 70.36 | 68.32 | 68.96 | 68.62 | 68.78 |

(2) 信用供与円滑化のための方策の進捗状況

信用供与の実施体制の整備

中小規模事業者等に対する信用供与の実施状況については、月次開催のALM委

員会においてその履行状況をモニタリングしております。

また、電子稟議システムの導入により、決裁までの時間短縮による業務の効率化が図られ、従前よりもタイムリーなサービスが提供できる態勢としました。

さらに、営業店長の決裁権限を拡大・見直した効果もあり、特に小口融資については迅速な審査態勢となったことに加え、季節資金など継続的に行われる融資についても、営業店と本部が協議のうえ正式審議前に事前承認できる態勢とするなど、資金ニーズにタイムリーに対応しております。

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

これまでも経営相談の受付や販路拡大支援、担保保証に過度に依存しない資金供給などを行うなど地域活性化に取り組んでおりますが、今後につきましても中小企業金融円滑化法の趣旨を踏まえ、コンサルティング機能を積極的に発揮し、地域金融機関としてより一層の金融円滑化推進に努めます。

### (3) その他主として業務を行っている地域における経済活性化に資する方策

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

(単位:先)

|        | 20/9期<br>実績<br>(始期) | 21/3期<br>実績 | 21/9期<br>実績 | 22/3期<br>実績 | 22/9期<br>実績 | 23/3期<br>実績 | 23/3期 |       |       |
|--------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|-------|-------|
|        |                     |             |             |             |             |             | 計画    | 計画比   | 始期比   |
| 創業・新事業 | 30                  | 29          | 26          | 35          | 27          | 33          | 25    | 8     | 3     |
| 経営相談   | 13                  | 13          | 12          | 10          | 10          | 13          | 10    | 3     | 0     |
| 事業再生   | 3                   | 5           | 3           | 7           | 0           | 2           | 2     | 0     | △1    |
| 事業承継   | 0                   | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0     | 0     | 0     |
| 担保・保証  | 42                  | 68          | 95          | 198         | 102         | 80          | 63    | 17    | 38    |
| 合計     | 88                  | 115         | 136         | 250         | 139         | 128         | 100   | 28    | 40    |
| 取引先総数  | 8,460               | 8,391       | 8,518       | 8,492       | 8,442       | 8,323       | 8,651 | △328  | △137  |
| 比率     | 1.04%               | 1.37%       | 1.59%       | 2.94%       | 1.64%       | 1.53%       | 1.15% | 0.38% | 0.49% |

経営改善支援等取組先数は、創業・新事業支援をはじめ、「アグリネット資金“南風(はえ)育ち”」を中心に担保・保証に過度に依存しない融資等に積極的に取り組んだことから、平成23年3月実績において計画を28先上回りました。引き続きコンサルティング能力の向上に努め、金融の円滑化に取り組んでまいります。

経営改善支援等取組先企業の取引先総数に占める割合は、平成23年3月計画を0.38ポイント上回る1.53%になりました。

#### ①創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化

創業新事業への融資取組みについては、担当審査役を配置した取組みを行っており、鹿児島県・鹿児島市の創業支援制度の活用や政府系金融機関及び信用保証協会との連

携強化による協調融資等を行い、平成22年度は小口の事業者を中心に60件の取組み実績となり計画を15件上回りました。

また、新事業にかかるサポートとして、鹿児島県の補助金制度である「地域資源活用新事業創出支援事業」の申請支援を行っているほか、平成22年度においても、中小企業センターや鹿児島TLO等との産・学・官ネットワークを活用した「技術相談会」を平成23年2月に実施し、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いました。「技術相談会」とは、企業への経営支援の一つとして、新商品・新技術開発・生産合理化・コスト削減・特許取得等を検討している企業を対象に、鹿児島大学の技術移転機関である㈱鹿児島TLOと連携して、問題解決に向けて個社ごとに相談内容を聞き取り、取引先企業への経営支援を行うもので、毎年一回開催（随時相談も含む）しています。（平成23年2月開催は11社が参加、今までの5年間で延べ41社から相談実績）

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

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

## ②経営に関する相談その他の取引先の企業に対する支援に係る機能の強化

経営に関する相談やその他の取引先企業に対する支援機能の強化、取引先企業に対する経営相談及び支援機能強化の観点から、経営改善が見込める当行メインの取引先を中心に、営業店からの情報を基に本部にて支援先を選定しています。（当該支援先の選定に際しては、営業店が経営者の考え方や現在の業況等について十分なヒアリングを行ったうえで、本部において当行の支援活動に対する理解ならびに事業再生の可能性等の抽出基準に則り選定しています。）

活動内容としては、取引先企業の抱える課題等の実態を把握したうえで、本部・営業店が連携し、経営に関する相談・アドバイス等を実施しており、平成22年度通期実績は13件と計画を3件上回りました。

また相談の内容によっては、法務・税務等専門知識が必要となることから、弁護士・公認会計士等の専門家や経営コンサルタントを紹介するなどの対応を行っています。

## ③早期の事業再生に資する方策

当行からの経営改善支援活動を積極的に受入れ、かつ事業再生が可能と判断した当行メインの取引先を主に選定し、積極的に事業再生支援活動を実施しています。

メインとなる活動は、中小企業再生支援協議会との連携による事業再生であり、過剰債務の状態にあるものの、キャッシュフローを確保でき事業再生可能と判断した取引先には、DDS、DES等の踏み込んだ金融支援を実施しています。

また、人材派遣についても、財務改善の支援サポートが必要と判断される場合には

人材の選定を行ったうえで実施しています。

事業再生に関して様々な取組みを実施しましたが、平成22年度通期実績では2件と計画を2件下回るなど、必ずしも十分な実績を計上するに至りませんでした。このことを真摯に受け止め、取引先の事業再生に向け、更なる支援活動を強化していきます。

#### ④担保・保証に過度に依存しない融資

平成 21 年 9 月、CRD 評点を活用した新商品「アグリネット資金“南風（はえ）育ち”」を販売開始しました。この資金は農業事業以外にも利用できる商品であり、平成 23 年 3 月末までに延べ 342 件を実行するなど堅調な実績となりました。

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

このうち ABL については、鹿児島県の特色ある地場産業である仏壇仏具製造、養鰻業等に対するものに加え、基幹産業である農業関連業種や医療・福祉関連などについても幅広く対応しています。

平成 22 年度通期において取り組んだ ABL の主な事例は、以下のとおりです。

農業・水産業関連では養鰻業について、鰻を担保として追加融資を実行しました。この際、流動資産担保評価を手掛けるコンサルティング会社に評価を依頼し、評価方法、着眼点等、今後に生かせるようノウハウ蓄積に努めました。農業関係ではこれ以外に、2 件 60 百万円の案件に取り組んだほか、卸売業に対しても 1 件 20 百万円取り組みました。

医療・福祉関連においては、診療報酬債権を担保取得する等により 2 件（15 百万円）の取組実績となりました。

これらの結果、平成 22 年度においては全体で 182 件の担保・保証に過度に依存しない融資の取組実績となりました。

#### ⑤鹿児島アグリ&フード金融協議会による顧客支援

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

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

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

## 6. 剰余金の処分の方針

### 配当、役員に対する報酬及び賞与についての方針

#### (1) 配当についての方針

当行は、企業価値を高めるため、財務体質の強化と収益力を向上させるとともに、国の資本参加を踏まえ、内部留保の蓄積により財務基盤の安定化を図ることで、安定的な配当を実施していくことを基本方針としております。

平成22年3月期の普通株式の配当については、1株あたり1円の配当を行い、平成23年3月期は従来水準である同5円の配当を行いました。平成22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9円10銭の配当を行い、平成23年3月期は8円16銭の配当を行いました。

今後、役職員一丸となって本計画の達成に向けて全力で取り組むことにより、所定の安定した配当を実施していく方針です。

#### (2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

従来から役員報酬の削減に努めるなど、役員報酬部分における社外流出を抑制しているところではありますが、平成21年6月に続き平成22年6月の定時株主総会においても役員を2名減員したことから、更に報酬総額は減少しております。役員賞与については、従前より支給しておりません。

また、平成23年6月の定時株主総会において、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更に高めるとともに、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いました。

## 7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

### (1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動

経営強化計画の着実な達成を図るために、平成 21 年 4 月より、「ALM委員会」において、適切な計画の進捗管理に努めてまいりました。

また、経営強化計画進捗の着実な履行および、次期経営強化計画に向けて万全の態勢を構築するため、平成 22 年 10 月より「経営計画推進室」を設置し、組織の推進態勢・管理態勢の強化および効率化を図っております。

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

### (2) 経営の透明性確保

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

### (3) 内部監査態勢の強化

#### ①内部監査部門の態勢整備

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、平成22年度下期は外部研修に4回参加（「FISC地区別セミナー」、「内部監査基礎講座」、「ニューバンキングセミナー」、「金融ビジネス研究講座」）するなど人材の育成に努めています。

また、監査で把握した問題点については原因等の分析及び定期的にフォローアップを行っていますが、客観性を伴った提言活動を充実させるなどに努め、営業店監査については、総合監査に加え不祥事防止策として個別監査を継続的に実施しています。

#### ②監査役・監査法人との連携

監査役に定期的な監査結果及び内部監査の品質評価を報告するとともに、次回の監査の実効性向上に向けて意見交換を行っていますが、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。

監査法人との連携は、定期的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ついて意見交換により図られていますが、今後も連携を密に取り、内部監査の品質の向上及び効率化に努めてまいります。

### (4) リスク管理態勢の強化

#### ①市場リスクへの厳格な対応

市場リスク管理に関する基本的事項については、「市場リスク管理基準」及び「市場リスク管理細則」に基づき管理を行っていますが、具体的には日次ベースで「市場リスク管理表」等にて管理を行っており、市場リスク管理部署内における相互牽制に加えて、リスク統括部署による牽制体制を構築しています。

有価証券に係る市場リスク量については、VaR法による管理に加えて、これを補

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

また、損失限度額等のアラームポイントの抵触に際しては、速やかにリスク統括部署を経由のうえ担当役員に報告する体制としており、牽制の強化を図っています。

今後も引き続き、当行の経営体力の範囲内でのリスクテイクとしていきます。

## ②流動性リスクへの対応

流動性確保に向けては、万全の資金繰り対策を講じ、第一線準備量（現金や預け金などの流動性準備高）の確保に努めています。資金繰り状況は、日次にて経営陣へ報告し、流動性リスクの状況は、月次でALM委員会に報告を行うことにより管理体制の強化を図っています。

## ③信用リスクへの対応

大口先等への取組方針については、平成22年10月、与信集中リスク是正策等大口与信先管理について規定化を図りました。また、貸出合同審査会、融資取組方針検討会等において個社別のモニタリングを強化し、本支店一体となった管理強化に努めており、ALM委員会においても月次で貸出金ポートフォリオの状況を確認するなど、リスク分散に積極的に取り組んでいます。

平成21年11月に新たに導入した信用リスク計量化システムでは、算出されたリスク量を、店別、地域別、業種別など様々な切り口で分析することが可能となっており、平成23年4月に実施したシステムのバージョンアップにより更なる分析能力の向上を図るとともに、与信リスクを適正にコントロールできる態勢を構築してまいります。

## ④オペレーショナルリスクへの対応

オペレーショナルリスクとして、事務リスク、システムリスク、法務リスク、イベントリスク及びレピュテーションリスクの各リスクを管理しています。

事務ミスデータなどの顕在化した事象は、平成19年7月以降、営業店から報告を求めてデータを蓄積・管理し、個別指導に活用しています。

また、顕在化していない事象については、CSA（＝コントロール・セルフ・アセスメント）等によるリスク洗出しが可能か検討してまいりましたが、マンパワー等相応のコストが必要であり、実務担当者のスキルアップなどに引き続き取り組むとともに、当行の規模に相応しいオペレーショナルリスク管理態勢の構築を目指してまいります。

## ⑤統合リスク管理態勢の構築

統合リスク管理は、経営体力に見合ったリスクコントロールによる健全性の確保、リスク調整後収益に基づいた経営管理による収益性や効率性の向上を目指す体制として捉え、平成19年4月に経営企画部内にリスク統括グループを発足させ、統合リスク管理の構築に向けて取り組んでいます（平成22年10月からは経営企画部経営計画推進室に統合）。

具体的には、統合リスク量を自己資本と比較し、リスク量が経営体力の範囲内に収

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

また、平成21年11月に信用リスク計量化システムが稼動したこと等から、平成22年4月から部門別（営業部門、市場部門、ALM部門）にリスク資本を配賦し、リスク資本配賦運営を開始しています。

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

平成22年10月には、平成22年度上期の部門別の資本配賦によるリスク対比リターン評価について、目標RAR（リスク調整後収益）、RAROC（リスク調整後資本収益率）等を指標として、部門別に実績値と比較し、計画対比での要因分析、今後の課題等についてALM委員会に報告しています。

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

※ RAR（リスク調整後収益）＝業務純利益－信用コスト（不良債権処理費用）  
RAROC＝RAR／使用リスク額平残