

---

# 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4条)

平成21年3月

 株式会社 南日本銀行

---

(目次)

I.経営強化計画の策定にあたり	P.1
II.信用供与の円滑化・地域経済の活性化	P.2～P.4
○「信用供与の円滑化・地域における経済活性化」に資する方策	
○資産の健全化	
III.経営改善の目標とその達成のための方策	P.5～P.9
○経営の効率化(収益力の強化)	
○経営の効率化(ローコスト体制)	
○経営の効率化(経営資源の再配置)	
IV.責任ある経営体制の確立	P.10～P.11
○経営強化計画の適切な運営管理に向けて	
○協定銀行による株式等の引受け等に係る事項	

# I. 経営強化計画の策定にあたり

## 1. 現状認識

当行は創業以来、中小企業等への円滑な資金供給、地域経済の活性化に注力してまいりました。

平成20年度中間期は世界的な金融危機に伴う市場急落により赤字計上しましたが、今後も外部環境に左右されることなく、「地域金融機能の強化」と「地域経済への貢献」を果たしていくことが、私どもの責務であると認識しています。

## 2. 目標とするビジネスモデル

現状認識を踏まえ、地域における金融機能の強化に向けて、新たなビジネスモデルの構築を目指します。

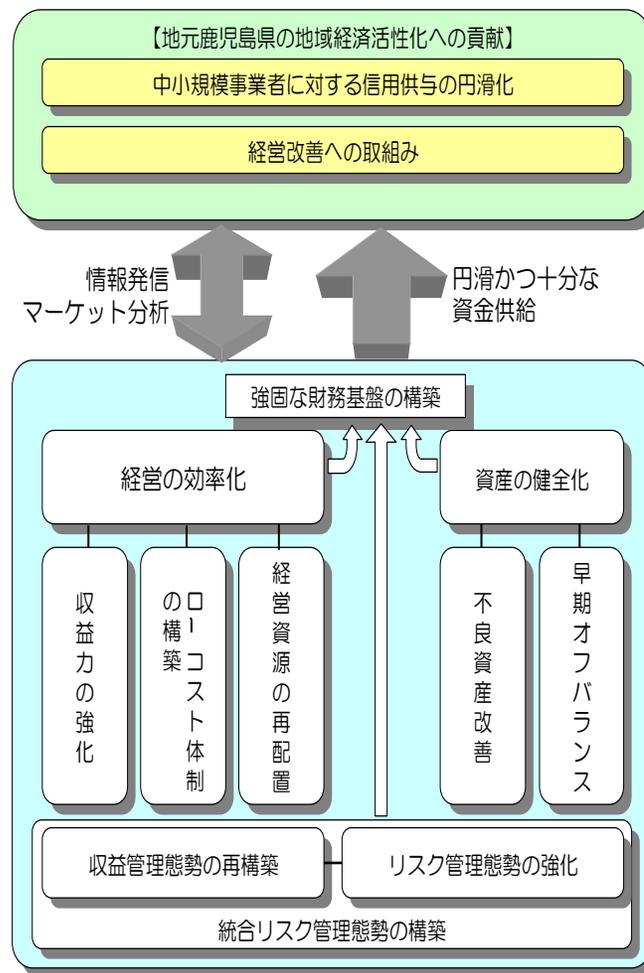
### (1) 経営の効率化

- ① 収益力の強化
- ② ローコスト体制の構築
- ③ 経営資源の再配置

### (2) 資産の健全化

- ① 不良資産改善
- ② 早期オフバランス化

また、これらを底支えするものとして、「収益管理態勢の再構築」と「リスク管理態勢の強化」を掲げ、統合リスク管理によるリスク・リターンの実現を図り、強固な財務基盤の構築を目指します。



## Ⅱ.信用供与の円滑化・地域経済の活性化

### 《基本方針》

お取引先と永年築いてきたフェイス・ツー・フェイスのお付き合いを継続し、情報の蓄積や経営課題の把握に努め、総合的な金融サービスを通じた共存共栄を図ってまいります。

### ○「信用供与の円滑化・地域における経済活性化」に資する方策

#### 【目標とする2つの指標】

#### 1.経営改善の取組み

計画期間中、下表の計画達成へ向けて、以下の施策を実施してまいります。

- (1) 創業・新事業者に対して制度融資などを活用した積極的な支援
- (2) 鹿児島産業支援センター、経営支援アドバイザー、政府系金融機関との連携強化
- (3) 取引先とともに経営改善計画書を策定し、本部・営業店一体となった改善支援の実施
- (4) スコアリングモデルを活用した商品開発、無担保ビジネスローンや中小企業の技術力・販売力・商品管理能力等を評価したABLなどへの取組み強化

[経営改善取組先企業の数/取引先企業の総数に占める割合]

(単位：先)

	20/9 実績	21/3 見込	21/3 通期計画	21/9 計画	22/3 計画	22/3 通期計画	22/9 計画	23/3 計画	23/3 通期計画
創業・新事業	30	25	55	20	25	45	20	25	45
経営相談	13	10	13	10	10	10	10	10	10
事業再生	3	5	7	2	2	4	2	2	4
担保・保証	42	48	90	58	58	116	63	63	126
合計	88	88	165	90	95	175	95	100	185
取引先総数	8,460	8,451	8,451	8,501	8,551	8,551	8,601	8,651	8,651
比率	1.04%	1.04%	1.95%	1.05%	1.11%	2.04%	1.10%	1.15%	2.13%

## 2. 中小規模事業者等向け貸出残高と総資産に対する比率

計画始期(20/9)から214億円の増加を目指し、以下の施策を実施してまいります。

- (1) 「電子稟議システム」(21年4月導入)による審査時間の短縮
  - (2) 業種別審査担当者の分析力向上
  - (3) 渉外担当者への教育・研修の充実による目利き能力向上
  - (4) 「地域建設業経営強化融資制度」(国土交通省)の活用
  - (5) スコアリングモデルを活用した無担保・第三者保証不要の「ビジネスローン<いっき>」の拡販
  - (6) ABL等の多様な信用供与手法の活用
- (具体的方策はP.6に記載)

[中小規模事業者等に対する信用供与の実績と今後の計画]

(単位：億円、%)

	18/3 実績	19/3 実績	20/3 実績	20/9 実績	21/3 見込	21/9 計画	22/3 計画	22/9 計画	23/3 計画
中小規模事業者 等向け貸出残高	2,457	2,403	2,425	2,435	2,501	2,536	2,578	2,613	2,649
始期(20/9) からの増加額	—	—	—	—	65	101	142	177	214
総 資 産	6,590	6,614	6,594	6,503	6,437	6,557	6,524	6,567	6,616
総資産に対する 比率	37.28	36.33	36.77	37.45	38.85	38.68	39.51	39.79	40.04

(注) 「中小規模事業者等」は、中小企業者をいう。

---

## ○資産の健全化

当面厳しい状況が続くと見られる地域経済を活性化するため、以下の施策により、地元の中小企業等に十分な資金供給を行いながら、不良債権比率の上昇抑制にも努めてまいります。

1. 不良資産改善への方策 ～再生支援に向けた取組みの強化～
  - (1) お客様との接点強化を図り、業況変化に早期に対応
  - (2) 本部企業支援室を中心にきめ細やかな再生支援の実施
  - (3) 事業再生が可能な先に対する債権放棄やD D S、D E S等の踏み込んだ金融支援の実施
  
2. 早期オフバランス化への方策
  - (1) 直接償却、バルクセール等により、不良資産の最終処理を促進
  
3. 信用リスクへの対応
  - (1) 信用リスク管理の高度化（信用リスク計量化システムを21年度上期中に導入予定）
  - (2) 景気悪化に伴う影響を考慮し、ローンレビューを強化

### Ⅲ.経営改善の目標とその達成のための方策

#### 1. 経営強化計画の実施期間

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第4条第1項の規定に基づき、平成20年10月より平成23年3月まで経営強化計画を実施いたします。本経営強化計画期間内において、当行は「計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標」を以下のとおりとし、その達成へ向けて全力を挙げ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)

計画終期(23/3)において、計画始期の水準から1,493百万円増加の4,427百万円を計画

[コア業務純益の改善額]

(単位：百万円)

	20/9期 実績	計画 始期	21/3期 見込	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	1,530	2,934	2,871	1,788	3,701	2,168	4,427	1,493

##### (2) 業務の効率性を示す指標(業務粗利益経費率)

計画終期(23/3)において、計画始期の水準から215.25ポイント低下の58.97%を計画

[業務粗利益経費率の改善幅]

(単位：%)

	20/9期 実績	計画 始期	21/3期 見込	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	改善幅
業務粗利益経費率	174.79	274.22	221.13	63.77	62.85	59.57	58.97	△215.25

※ 上記2指標の計画始期の水準については、平成20年度下期の金融市場の大きな変動により、収益環境が一段と厳しい状況にあることを勘案し、平成20年12月期決算まで織り込んで設定しています。

## 〇経営の効率化（収益力の強化）

### 1. 収益管理態勢の再構築

(1) 収益・コスト構造分析の高度化を図るため、「ABC原価計算の導入」あるいは「信用コスト算定の精緻化」など、収益管理態勢を再構築し、人員の再配置や店舗網の見直しなどの経営戦略への活用を図るとともに、行員のコストに対する意識改革を目指してまいります。

### 2. 法人戦略

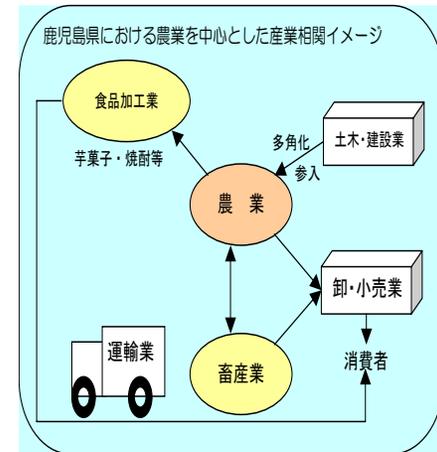
#### (1) 中小企業向け融資の強化

- ① 地域経済への貢献のため、「産業別アプローチ」による中小企業向け貸出を増強
- ・裾野の拡がりをもつ「農業」分野へのアプローチ
  - ・高齢化社会が急速に進む当県における「医療・福祉」分野へのアプローチなど

[産業別の計画始期（20/9）からの増加額]

(単位：億円)

	20/12 実績	21/3 見込	21/9 計画	22/3 計画	22/9 計画	23/3 計画
製造業	11	8	18	28	38	48
農林漁水産業	5	5	10	15	20	25
運輸業	6	6	11	16	21	25
卸売業	7	7	12	15	20	23
小売業	13	10	10	14	14	14
不動産業	5	1	8	13	20	25
医療・福祉	3	4	6	9	11	14
その他	38	24	25	32	32	39
合計	91	65	101	142	177	214



#### 【産業別の増加計画について】

鹿児島県における「農業」分野の裾野の拡がりを考慮し、「製造業」については「食品関連」のものを中心とし、また同様に物流への派生から「運輸業」の増加も計画しております。

(前ページ続き)

- ② 銀行間ネットワーク（Qネット、ビジネスマッチング制度）を活用した販路支援
- ③ 鹿児島大学や株鹿児島TLOとの「産学官連携」による地域力連携拠点の整備
- ④ 事業規模別にターゲット層を明確化し、農業や地場産業の「専担者」を配置

(2) 中小企業の資金調達支援

- ① 当行信用格付やCRD評点を判断基準とする融資商品開発による資金調達支援
- ② 保証協会保証付融資を中心としたセーフティネットの活用
- ③ 私募債、PFI事業への参画、ABLなど、中小企業資金供給方法の多様化

3. 個人戦略

(1) 住宅ローンの強化

堅調な当部門の再強化のための「住宅ローンセンター」の活用

(2) アパートローンの強化

九州新幹線全線開通（23/3）を見据えた取組みの強化

(3) カードローンの強化

電話・インターネット等を活用した新規顧客の獲得と営業店事務軽減による収益力の強化

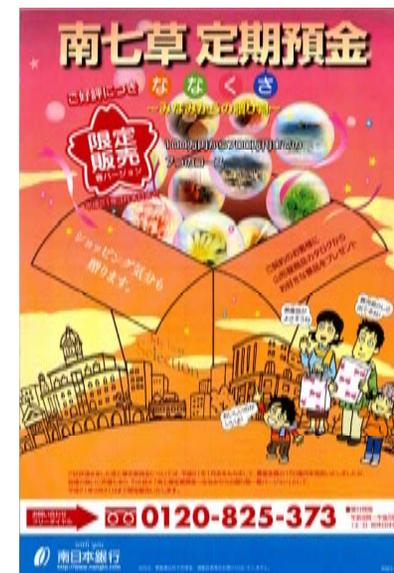
(4) 個人預金の受入強化

安定資金確保のため、人気商品「南七草定期」を中心とした個人預金の受入強化

(5) 非金利収入の拡大

投信販売、生保窓販などに継続的に注力。

「eダイレクトセンター」を設置し非対面チャネル強化による収入拡大



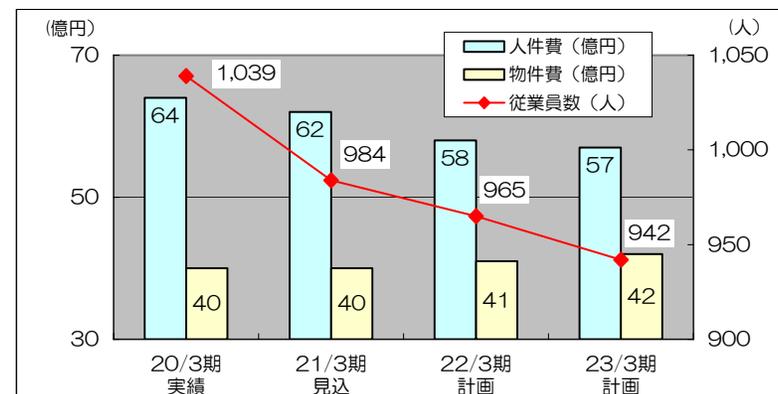
## ○経営の効率化(ローコスト体制)

1. 従業員数の減少 20年3月末1,039名→23年3月末942名(97名減少、うち行員数60名減少)
  - (1) 計画的な採用の実施
  - (2) 出向先の拡大
  - (3) 従業員の配置見直し、嘱託・パートの戦力化
2. 人件費の削減(64億円→57億円 7億円削減)
  - (1) 給与総額、賞与水準の見直し
  - (2) メリハリある人事考課、人事諸制度の構築
  - (3) 役員報酬の見直し
3. 物件費は、リスク管理態勢・収益管理態勢の強化及びお客様の利便性向上に向け、支出増加を見込むが、その他の経費支出の抑制を図っていく。(40億円→42億円 2億円増加)

[人員数、経費(人件費・物件費)の実績と計画]

	20/3期 実績	21/3期 見込	22/3期 計画	23/3期 計画	20/3期 比較
従業員数 (人)	1,039	984	965	942	△ 97
人件費 (億円)	64	62	58	57	△ 7
物件費 (億円)	40	40	41	42	+2

[人員数、経費(人件費・物件費)の実績と計画]



## ○経営の効率化(経営資源の再配置)

### 1. 本部機構改革

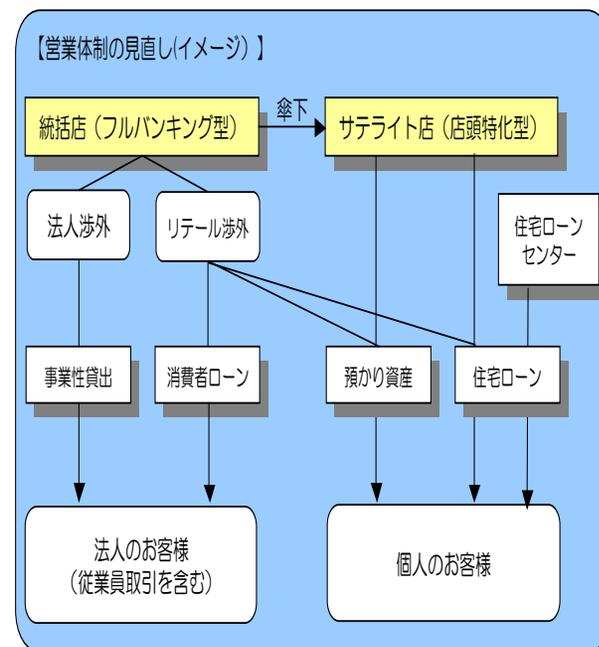
- (1) 本部組織のスリム化（現状、11部2室1事務所10課21グループ）
- (2) 本部人員の営業部門への再配置による営業体制の強化

### 2. 店舗の再配置

- (1) 営業店体制の見直しによる店舗機能の明確化
  - ① フルバンキング店
  - ② 準フルバンキング店(預金特化・融資特化)
- (2) 営業店エリアごとに効率性の高い店舗戦略を展開し、店舗外ATM（無人店舗）を含めた積極的な出店及び統廃合を実施
- (3) 店舗エリア制導入
  - ① 鹿児島市内店舗のエリア内の戦略的営業体制の確立と効率化を企図した店舗エリア制導入
  - ② 従来型のフルバンキング機能を有する「統括店」と、窓口業務に特化した「サテライト店」を統括店の傘下に配置
  - ③ 「法人渉外」「リテール渉外」の配置による営業態勢の強化

### 3. その他（効率化に資する事項）

- (1) 債権書類集中業務を一般債権まで拡大
- (2) 非効率業務の外部委託の検討



## IV.責任ある経営体制の確立

### 1.業務執行および監査・監督体制の強化

#### (1) 取締役の人員削減

取締役の役割と責任の明確化及び迅速な業務執行を図るため、取締役の人員を削減

#### (2) 「経営評価委員会」の設置

経営に対する評価の客観性を確保するため、社外有識者による「経営評価委員会」を設置

#### (3) 監査役機能の強化

会計監査人や内部監査部門(業務監査部)との連携強化、社外監査役3名体制の堅持

### 2.リスク管理体制の強化

#### (1) 市場リスク管理体制の強化

有価証券運用体制の見直し(牽制機能の強化、リスク限度等の遵守態勢強化)

#### (2) 与信リスク管理体制の強化

##### ① 信用リスク計量システムの導入(平成21年度上期)

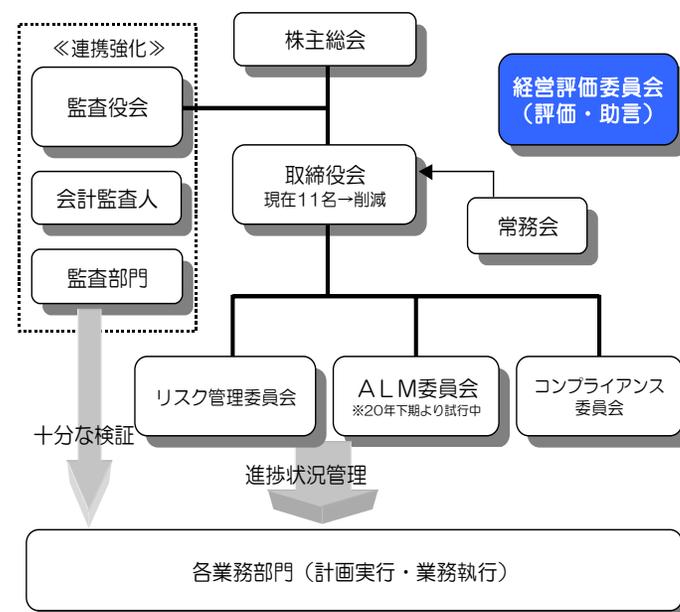
##### ② 「経営改善」「再生支援」の強化・充実による 不良債権の適切な管理の実施

### 3.法令遵守体制の強化

### 4.情報開示の充実

### ○経営強化計画の適切な運営管理に向けて

計画の着実な達成を確保するために取締役、監査役および各部長で構成される「リスク管理委員会」、平成21年4月から正式に稼働予定の「ALM委員会」において、月次で計画の進捗管理を実施します。



## ○協定銀行による株式等の引受け等に係る事項

### 【金額の算定根拠】

地域経済及び中小企業等の状況がさらに厳しさを増すなか、金融市場の急激な変動が生じた場合でも、適切かつ積極的な資金供給を行い、お客様が期待する金融仲介機能を果たすために必要な額としました。

なお、平成21年3月期決算では、保有する有価証券の今後の下落リスクを極力排除するために保守的な減損処理を実施する予定ではありますが、今回、国の資本参加を受けることによって、平成21年3月末の自己資本比率は8.4%程度となる見込みであります。また、計画始期（平成20年9月末）における自己資本比率7.07%は、貸出増強によるリスクアセットの増加要因などから、計画終期（平成23年3月末）には8.3%程度となりますが、本計画に基づき内部留保が拡大していく平成25年3月末以降については、安定的に上昇を続ける見通しです。

### 【当該自己資本の活用方針】

今回受け入れる公的資金により強固な財務基盤を確立するとともに、地元の中規模事業者に対する円滑な資金供給や経営改善への取組みなど、地域経済の発展に資するものとして活用いたします。

発行金額・条件については以下のとおりです。

種類	株式会社南日本銀行A種優先株式
申込日	平成21年3月31日
発行価額	1株につき500円
発行総額	150億円
発行株式数	30百万株
優先配当年率	12ヶ月日本円TIBOR+1.05%