



平成 29 年 9 月 4 日

各 位

会 社 名 株式会社 南日本銀行  
代 表 者 名 取締役 頭取 森 俊英  
(コード番号 8554 福証)  
問 合 せ 先 経営企画部 経営計画推進室  
電 話 番 号 (099) 226-1117 (直通)

### 経営強化計画の開示について

株式会社 南日本銀行（頭取 森 俊英）は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」に基づき、経営強化計画（計画期間：平成 29 年 4 月 1 日から平成 32 年 3 月 31 日）を策定いたしましたので、開示いたします。

#### 記

#### 1. 開示資料

- (1) 経営強化計画（本文）
- (2) 経営強化計画（ダイジェスト版）

※ 経営強化計画（本文、ダイジェスト版）の内容につきましては、当行ホームページの「IR情報」に掲載しておりますので、ご参照下さい。

掲載場所 [http://nangin.jp/ir/management\\_plan/post\\_12.html](http://nangin.jp/ir/management_plan/post_12.html)

以 上

# 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）

平成29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	… 2
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）	… 3
(1) 長期経営計画の見直し	… 4
(2) 質の高い顧客本位のWIN-WINネット業務運営に向けた精緻化	… 5
WIN-WINネット業務と周辺業務を含めた当行全体の業務イメージ	… 6
(3) 上記に対応した業績評価方法の見直し	… 7
(4) 適正な収益確保に向けた取組み	… 8
(5) 適切な経営資源配分に向けた取組み	… 8
(6) 積極的な信用リスクテイクに向けた取組み	… 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) 収益性を示す指標（コア業務純益）

(単位：百万円)

	計画始期	27/3期 実績	28/3期 実績	29/3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
コア業務純益	4,229	4,347	4,737	4,652	3,651	▲1,001	▲578

※ 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]

- 貸出金利回の低下による資金利益の減少
- 消費者ローン増加に伴い支払保証料含む役員費用の増加
- WIN-WINネット業務稼働時間確保のために他業務での営業推進目標・配点を引き下げた影響

## (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	27/3期 実績	28/3期 実績	29/3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
機械化関連費用を除く経費	8,301	8,444	8,338	8,610	8,366	▲244	65
業務粗利益	14,665	14,648	14,872	15,212	14,506	▲706	▲159
業務粗利益経費率	56.61	57.64	56.06	56.60	57.67	1.07	1.06

※ 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りました。

## (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	27/3期 実績	28/3期 実績	29/3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	3,016	3,174	3,280	3,166	3,260	94	244
総資産残高	7,287	7,553	7,706	7,434	7,791	357	504
総資産に対する比率	41.40	42.02	42.57	42.60	41.84	▲0.75	0.44

[未達成理由]

中小規模事業者等向け貸出残高は計画期間を通じて目標値を達成しましたが、預金残高の増加に伴い総資産が増加したため、総資産に対する比率は計画を下回りました。

## (4) 経営改善支援等の取組み

(単位：先、%)

	計画始期	27/3期 実績	28/3期 実績	29/3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
経営改善支援等取組先数	258	443	329	274	373	99	115
取引先総数	8,753	9,292	9,834	8,880	9,905	1,025	1,152
比率	2.94	3.04	3.34	3.08	3.76	0.68	0.82

[達成理由]

中小規模事業者の経営改善支援に取り組んだ結果、総体の件数および比率において計画を達成しました。

(ご参考) 前経営強化計画期間中の「事業再生型WIN-WINネット業務」の状況

事業再生WIN-WINネット業務契約先15先中、ランクアップ先2先・維持11先・ランクダウン先2先となり、対象先は少ないながらも9割弱の先でランクダウンを免れました。

## 2. 経営課題に向けた対応と今回計画のポイント

### [経営上の課題]

- これまでのプロダクトアウト型営業推進（ミニマムスタンダードに過ぎないコンプライアンスを確保した上で、収益や業容の改善に資する契約の獲得実績向上）への過度な注力によって、顧客本位の業務運営に逆行する収益至上主義ともとられかねない傾向が当行の企業風土にまで定着。
- こうした企業風土が元で、唯一のマーケットイン型業務であるWIN-WINネット業務においても業務フローを形骸化させかねない懸念が生じた。

### 顧客本位の業務運営の確立

- ビジネスモデルを構成する各種定義の厳格化と統一
  - 実績向上のために都合よく解釈されてきた「収益」や「顧客本位」の定義の厳格化と統一を行うとともに、
  - 実績があがりにくくなることも覚悟の上でWIN-WINネット業務を含めた全業務フローを定義厳格化に伴って見直し、
  - 「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す計画とする。

主たる方策の柱としては以下の3つとする

- ① 長期経営計画の見直し
- ② 質の高い顧客本位のWIN-WINネット業務運営に向けた精緻化
- ③ ①や②に対応した業績評価方法の見直し

### 企業風土改革

- 「R M（リレーションシップ・マネージャー）行動指針」の制定と定着
  - ビジネスモデルを構成する定義を厳格化するだけでは企業風土改革に及ばない懸念があり、当行内部での執着が強い「実績」について、顧客本位のもとでの考え方を経営理念並に浸透させる必要がある。
  - 顧客と接点を持つ全ての行員の行動規範として、経営理念に準ずる「R M行動指針」の制定を企業風土改革のため早急に行う。

#### 【指針内容案】

- 行内で実績を論じる場合、本計画で明確化する定義やそれに基づくベストプラクティスを目指すためのルールを外れた実績を対象としない。
- 実績計上の難易度が高いものについては、実績向上に適切な因果関係を持つことが証明できるプロセスを重視する。
- 顧客本位の業務運営ができていないか否かを判断するのは、当行でも経営（株主）でもなく顧客であり、パブリックプレッシャーを不当に回避しない。

### 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）

	29/3末実績 (始期)	30/3末 計画	31/3末 計画	32/3末 計画	始期比
コア業務純益	3,651	2,770	2,703	3,662	11

※ 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

#### ◆なんぎんKPI（コア業務純益）

（単位：百万円）

	29/3末実績 (始期)	30/3末 計画	31/3末 計画	32/3末 計画	始期比
重点先事業者の貸出金利息	7,701	7,753	7,802	7,848	147

「なんぎんKPI」について

当行では、法定の改善目標とは別途、本計画で実施する施策の効果を測定するため、法定の改善目標と関連性の高い管理指標を「なんぎんKPI」として設定し、毎期末における計画達成を目指してまいります。

※KPI = 重要業績評価指標  
(Key Performance Indicator)

- 『重点先事業者』とは、当行が長期経営計画で、「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。
- 毎期末において重点先事業者向け貸出の利息額を管理会計ベースのデータより算定する。

#### 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、%）

	29/3末実績 (始期)	30/3末 計画	31/3末 計画	32/3末 計画	始期比
機械化関連費用を除く経費	8,366	8,516	8,517	8,389	23
業務粗利益	14,506	13,140	13,147	14,571	65
業務粗利益経費率	57.67	64.81	64.78	57.57	▲0.10

※ 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

※ 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

#### ◆なんぎんKPI（OHR）

（単位：百万円、%）

	29/3末実績 (始期)	30/3末 計画	31/3末 計画	32/3末 計画	始期比
機械化関連費用を除く経費	8,366	8,516	8,517	8,389	23
重点先事業者の貸出金利息	7,701	7,753	7,802	7,848	147
OHR	108.64	109.84	109.16	106.90	▲1.74

- 上記「重点先事業者の貸出金利息」を分母、機械化関連費用を除く経費を分子して算定する。
- 実績算定時には、上記経費から次期システム移行関連費用（機械化関連以外）や顧客本位の業務運営に資する費用を除く。



### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策

#### (2) 質の高い顧客本位のWIN-WINネット業務運営に向けた精緻化

継続的販路開拓案件構築による売上付与へのこだわりを持ち、業務フローの堅牢化と併せて顧客満足を追求する。

◆ 顧客アンケートを踏まえた総括（平成28年8月実施）  
 役員による不満先へのヒアリング等を実施し、「顧客満足」の観点からの改善余地を認識

- 契約先数が丁寧な対応能力を超えて増加した結果、「売上改善の継続性確保」が疎かになっていること。
- 人事異動による担当者交代に伴う「対応能力の変化（対応能力の格差が拡大）」が発生。
- 「厳格な業務フローを経ていると起これない不満が潜在化」するなど同業務の経年劣化。

- 「顧客本位の業務運営」に向けた踏み込み（ビジネスモデルの修正）
  - 同業務の難易度の高さから拡大解釈・混同も見られた類似業務の定義を明確化（下図）し、位置づけを整理（次頁図）。
  - 「事業再生型WIN-WINネット業務」を中心に据え、「売上付与」により顧客本位の質の高い業務運営を実現する。

◆ WIN-WINネット業務ならびに類似業務の定義

業務	定義
事業再生型WIN-WINネット業務	契約先では売れない商品サービスの新販路開拓を当行が行い、契約先に売上を付与する業務
一般型WIN-WINネット業務	契約先の隠れた売れる商品サービスの見つけ出し、新販路開拓を当行が行い、契約先に売上を付与する業務
ビジネスマッチング	買い手となる取引先事業者の経営改善に資する価値ある売り手事業者の商品サービスを当行が紹介・取り次ぎする業務（売り手事業者が当行取引先であれば、取引先に売上付与する効果も期待できる業務）
経営改善支援活動	人材派遣や補助金・助成金など価値あるサービスの紹介・取り次ぎであることも多いことから、売上付与額で効果測定ができない種類のコンサルティングを行い、取引先事業者の経営改善を実現する業務

本計画で中心的に取組み

業務の質向上を目指す

#### [事業再生型WIN-WINネット業務の指針]

- 類似業務に逃避できない明確なプライオリティを設定
- 難易度の高さに対応した契約先事業性評価の深掘りと全店での案件推進支援態勢の整備
- 契約先ELの多寡を反映した契約先間での販路開拓プライオリティの設定
- 契約先数の適切な絞り込みによるサービスの質向上
- 事業再生WIN-WINネット業務の対象先の拡大（適用される基準格付の明確化等）

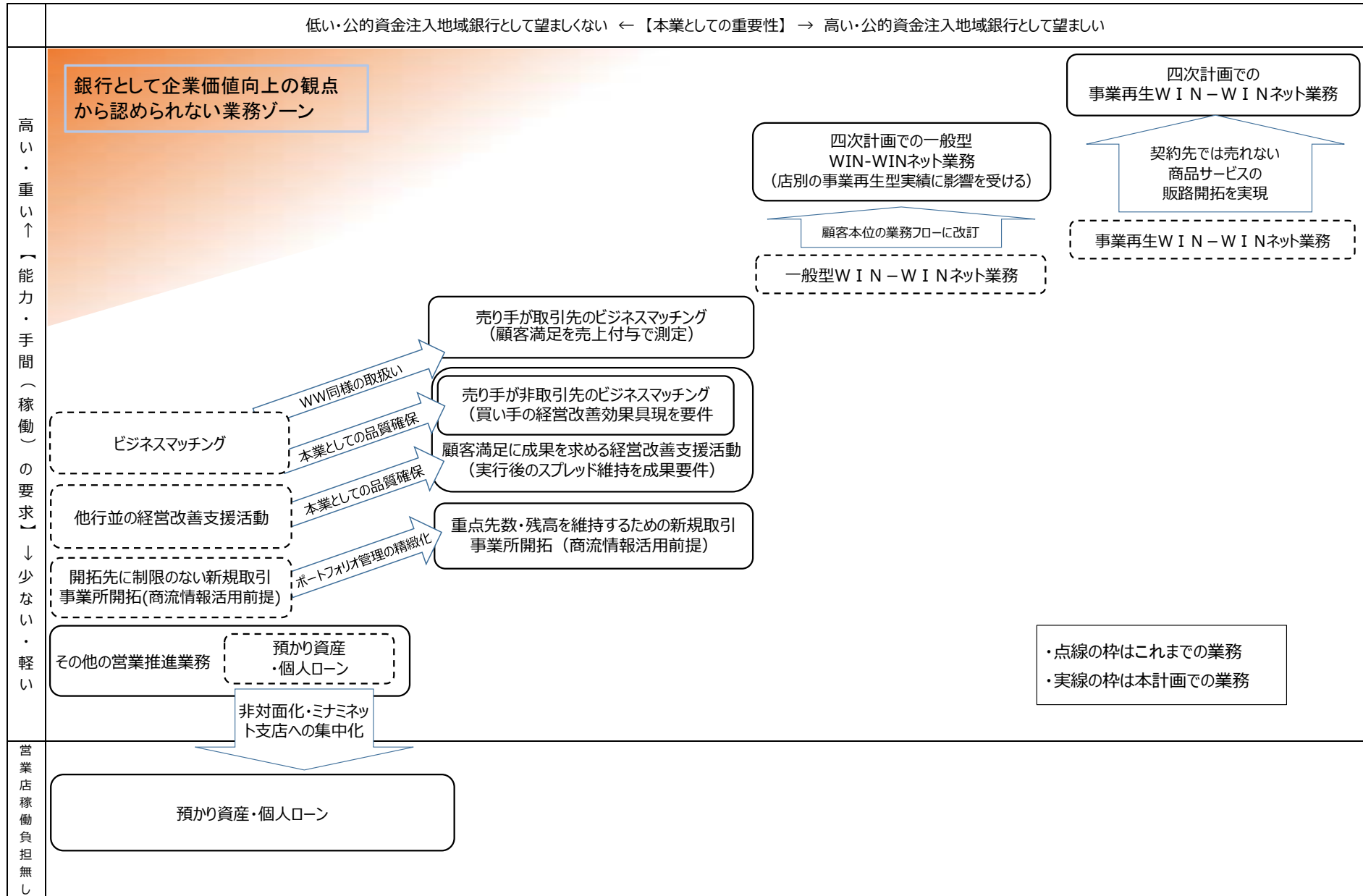
《具体的な取組み》

- 地域経済活性化支援認定店制度
- 事業性評価プロセスの改訂とカタログ作成  
→ 事業性評価能力の向上
- 案件取扱事務の厳格化
- 経営改善支援活動の顧客本位の業務運営化・管理



# 3. 経営の改善の目標を達成するための方策

WIN-WIN ネット業務と周辺業務を含めた当行全体の業務イメージ



### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策

#### (3) 業績評価方法の見直し

顧客本位の業務運営に矛盾が生じる業績評価上の実績向上に都合のよい定義や安易な評価方法の適正化を行う。

#### ● ビジネスモデル修正に対応した業績評価改定

- 長期経営計画における「中長期的収益によって現在依存する短期的収益を補完する」の実現に向けて、中期経営計画や業務計画に落とし込み、営業現場が経営方針（中長期的収益向上）に即した行動が取れるものへと改定



#### ● WIN – WINネット業務部門（類似業務含む）にかかる業績評価

- 類似業務（ビジネスマッチングや経営改善活動）は、顧客価値（売上付与によるものか否か）によって管理指標を分類し、プロセス指標と成果指標を明確に区分し評価する。（役務提供後、一定期間後におけるスプレッドが下がらなかったことをもって実績計上する等）
- WIN – WINネット業務の管理指標については、モデル修正を踏まえ下記のような管理指標運営とする。

- ◆ 業績評価上の売上高改善実績は金額評価は廃止し、ポイント単位での評価運用とする。（実績の重要性に応じてメリハリづけを行うもの）
  - 事業再生型などの難易度の高い売上付与
  - 前回から1年以内での別案件構築など継続的な売上付与
- ◆ 事業再生型WIN – WINネット業務の実績不芳店に対しては、他の推進部門評点を強制評価減とする。（事業再生型の実績がすべて）

#### ● 目標設定について

- 店別の目標設定については、目標設定権限を有する部署が経営方針に沿って適切な目標設定を行っているか、算出方法まで含めて検証できる内部統制を機能させる。

### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策

#### (4) 適正な収益確保に向けた取組み

- 中小企業・事業者向け貸出

長期経営計画の地域経済活性化への貢献度合いを勘案した分別管理ルールのもと、地域の雇用や商流に関わりながらも厳しい経営環境におかれた事業者に対して、事業性評価を重視した貸出を行っていくことを基本方針とする。

- リテール戦略の再構築

個人顧客にとって顧客本位の業務運営である「多彩な商品メニューから顧客が自由に商品を選択できること」を目指し、これまで取組んできた個人ローンのweb化に加え、預かり資産窓口のweb化検討など非対面チャネルの拡大に取組む。

#### (5) 適切な経営資源配分に向けた取組み

- 人材の適正配置

WIN－WINネット業務部（平成29年7月新設）を核とした顧客本位の業務運営に向けた人材の適正配置の態勢を再構築

- 人事評価

「RM行動指針」に基づき、実績向上を評価する枠組みを越えた人事評価全般にわたる見直し

- 店舗戦略

WIN－WINネット業務を中心とした店舗役割の明確化、非対面チャネルと併せ顧客本位に資する店舗戦略

#### (6) 積極的な信用リスクテイクに向けた取組み

- 信用リスクテイク

地元鹿児島県を中心とした積極的な信用リスクテイク状況について、地元向け事業性融資にかかる信用リスク（UL）の指標等を活用したモニタリングを継続

- 事業再生・経営改善支援への取組み

これまでの対象を当行メインの要注意先下位の先、創業・新事業先にまで拡大し、モニタリング強化とWIN－WINネット業務を中心とした経営支援により業況悪化にも早期に対応できる態勢を整備

## 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
  - 事業性評価プロセスの改定（事業再生型WIN－WINネット業務による深掘り）
- 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

#### (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」による施策の進捗管理や実効性向上へむけた議論の活発化
  - 平成29年7月設置の「WIN－WINネット業務部」を中心とした顧客本位の業務運営に向けた業務フロー・業績評価の精緻化

## 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・%)

	29/3末実績 (始期)	30/3末 計画	31/3末 計画	32/3末 計画	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	3,260	3,289	3,319	3,350	89
総資産	7,791	7,893	7,939	7,994	203
総資産に対する比率	41.84	41.67	41.81	41.90	0.06

### ◆なんぎんKPI (中小規模事業者等向け貸出残高)

(単位：億円・%)

	29/3末実績 (始期)	30/3末 計画	31/3末 計画	32/3末 計画	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	3,044	3,118	3,192	221
総資産	7,791	7,893	7,939	7,994	203
総資産に対する比率	38.13	38.57	39.28	39.93	1.80

「なんぎんKPI」について

当行では、法定の改善目標とは別途、本計画で実施する施策の効果を測定するため、法定の改善目標と関連性の高い管理指標を「なんぎんKPI」として設定し、毎期末における計画達成を目指してまいります。

※KPI = 重要業績評価指標  
(Key Performance Indicator)

- 『重点先事業者』とは、当行が長期経営計画で、「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。
- 毎期末における重点先事業者向け貸出残高（保証会社保証付ローンを除く）を計上。

### 経営改善の取組み

(単位：先、%)

	29/3末実績 (始期)	30/3末 計画	31/3末 計画	32/3末 計画
創業・新事業	91	47	59	71
経営相談	117	28	36	44
事業再生	51	27	37	47
事業承継	2	3	5	7
担保・保証	112	56	66	76
合計	373	161	203	245
取引先総数	9,905	9,945	9,985	10,025
比率	3.76	1.61	2.03	2.44

経営改善の取組みについては、当行独自のKPIは設定しないが、計画実績計上に条件付けを行う。

- 役務提供時は先数のみを行内評価上はプロセス指標と扱う。
- 役務提供後1年間貸出スプレッド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する。

※本計画では、上記の通り実質的な取組みとなるよう経営改善支援の定義や評価の見直し、これに伴うカウント方法の変更を行ったことから、計画の計数が前計画より減少しております。

※本計画より変更するカウント方法で算定した場合、計画始期（29/3実績）の比率は1.53%となります。

# 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)

平成29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	4
2. 経営強化計画の実施期間	6
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	6
(1) 収益性を示す指標（コア業務純益）	7
(2) 業務の効率性を示す指標（OHR）	8
4. 当行の現状と課題	9
(1) 地域における現状と課題	9
(2) 経営環境に関する課題と本計画が目指すもの	9
5. 経営の改善の目標を達成するための方策	10
(1) 長期経営計画の見直し	11
(2) 質の高い顧客本位のWIN-WINネット業務運営に向けた精緻化	13
(3) 上記(1)や(2)に対応した業績評価方法の見直し	17
(4) 適正な収益確保に向けた取組み（旧「収益力の強化」）	19
(5) 適切な経営資源配分に向けた取組み（旧「経営の効率化」）	21
(6) 積極的な信用リスクテイクと資産の健全化の両立に向けた取組み	21
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	22
(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	22
(2) リスク管理体制の強化のための方策	23
(3) 法令遵守の体制強化のための方策	24
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	25
(5) 情報開示の充実のための方策	25
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	25
(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策	25
(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	26
(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	29
8. 剰余金の処分の方針	32
(1) 配当、役員に対する報酬及び賞与についての方針	32
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	32
(1) 経営計画の適切な運営管理に向けた活動	32
(2) 経営の透明性確保	32
(3) 内部監査態勢の強化	33
(4) 各種のリスク管理の状況および今後の方針等	33
10. 協定銀行が現に保有する取得株式等にかかる事項	35
11. 機能強化のための計画の前提条件	36

## 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、消費税率引き上げによる一時的な景気落ち込みも予想されましたが、緩やかな回復基調は続くものと思われたことから、計画期間内の株価については、14,500円程度の水準で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、日本銀行の大規模な金融緩和が継続するとの見方から、計画期間内の政策誘導金利は0.10%程度で横這い、その他の市場金利につきましても横這いを予想しておりました。

計画期間内においては、政府の大胆な金融政策や機動的な財政政策の効果が広く波及したことにより国内景気は回復基調が続き、株価は大幅に上昇しました。一方政策誘導金利は平成28年2月よりマイナス金利政策が導入され、市場金利は想定を下回る水準での推移となりました。

国内景気は回復基調にあるものの、鹿児島県内の一般消費を含めた景気が回復するには遅効性があることや、資金需要が乏しい中、マイナス金利政策の導入もあり、金利面での金融機関同士の競合はこれまで以上に激化しており、貸出金利回りは低下基調を脱しきれず、想定した預貸収支の改善には至りませんでした。

### [各種指標 (図表1)]

指 標	26/3 末	27/3 末		28/3 末		29/3 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 (%)	0.044	0.070	0.015	△0.055	0.070	△0.002	△0.068	0.070	△0.060	△0.130
T I B O R 3 ヶ月 (%)	0.211	0.210	0.171	△0.039	0.210	0.099	△0.111	0.210	0.057	△0.153
新発10年国債利回 (%)	0.641	0.600	0.398	△0.202	0.600	△0.049	△0.649	0.600	0.067	△0.533
ドル/円レート (円)	102.92	102.00	120.17	18.17	102.00	112.68	10.68	102.00	112.19	10.19
日経平均株価 (円)	14,827	14,500	19,206	4,706	14,500	16,758	2,258	14,500	18,909	4,409

### (2) 資産負債の状況

主要勘定のうち、平成29年3月末の貸出金は、地元鹿児島県の中小企業・個人向けの中小口貸出等を中心に増強を図り、平成26年3月末比236億95百万円の増加となりました。

預金についても個人預金等が順調に増加したことから、平成26年3月末比495億18百万円の増加となり、有価証券につきましては、国債等の減少により、平成26年3月末比71億51百万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)

	26/3期	27/3期		28/3期		29/3期			
	実績	実績	前年比	実績	前年比	実績	26/3比	計画	計画比
資産	728,700	755,300	26,600	770,647	15,347	779,140	50,440	744,139	35,001
うち貸出金	542,520	560,153	17,633	573,927	13,774	566,215	23,695	602,132	△35,917
うち有価証券	98,872	105,592	6,720	105,922	330	91,721	△7,151	111,133	△19,412
負債	689,809	712,323	22,514	727,615	15,292	735,540	45,731	703,458	32,082
うち預金	675,416	700,934	25,518	716,270	15,336	724,934	49,518	686,065	38,869
うち社債・借入金	2,000	2,000	0	2,000	0	2,000	0	2,000	0
純資産	38,890	42,976	4,086	43,031	55	43,600	4,710	40,681	2,919



### (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△13億39百万円となりました。一方、市場金利の低下を受けて預金利息は減少し、計画比△1億36百万円と増益要因となりました。有価証券利息配当金については計画を3億33百万円上回りましたが、役務取引等利益は、消費者ローンの増加による支払保証料の増加などにより計画を5億89百万円下回りました。

経費については、効率化への取組みにより人件費・物件費ともに削減を図り、計画を8億30百万円下回りました。

これらにより、コア業務純益の3期間累計実績は計画比△5億96百万円となりました。

コア業務純益以下の損益においては、株式関係損益が計画を10億87百万円上回ったことなどから、経常利益において計画を30億97百万円上回り、当期純利益ベースにおいては20億27百万円上回りました。

[損益状況（3期間累計）（図表3）]（単体）

（単位：百万円）

	27/3期 実績	28/3期 実績	29/3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	14,648	14,872	14,506	44,026	44,300	△274
（コア業務粗利益）	(14,341)	(14,510)	(13,474)	(42,325)	(43,750)	△1,425
資金利益	14,180	14,180	13,972	42,332	43,152	△820
うち貸出金利息	13,288	13,385	13,227	39,900	41,239	△1,339
うち預金利息	495	580	547	1,622	1,758	△136
うち有価証券利息配当金	1,396	1,375	1,298	4,069	3,736	333
役務取引等利益	155	316	△501	△30	559	△589
その他業務利益	312	376	1,035	1,723	589	1,134
（うち国債等関係損益）	(307)	(361)	(1,032)	(1,700)	(550)	1,150
経費	9,993	9,773	9,822	29,588	30,418	△830
うち人件費	5,491	5,466	5,433	16,390	16,470	△80
うち物件費	3,981	3,744	3,761	11,486	12,198	△712
一般貸倒引当金繰入額	△249	△832	53	△1,028	254	△1,282
業務純益	4,905	5,931	4,630	15,466	13,627	1,839
（コア業務純益）	(4,347)	(4,737)	(3,651)	(12,735)	(13,331)	△596
臨時損益	△1,370	△1,828	△1,702	△4,900	△6,160	1,260
うち不良債権処理額	1,449	2,436	1,571	5,456	4,523	933
うち株式関係損益	338	621	128	1,087	0	1,087
経常利益	3,534	4,103	2,927	10,564	7,467	3,097
特別損益	1,382	△73	△27	1,282	△160	1,442
税引前当期純利益	4,916	4,029	2,899	11,844	7,307	4,537
法人税等合計	2,339	1,847	968	5,154	2,649	2,505
当期純利益	2,576	2,182	1,930	6,688	4,661	2,027

### (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、貸出金利回りは県内他行比小幅な低下にとどまったと認識しているものの、平成29年3月期において、貸出金利回りは計画に対し0.044ポイント下回っており、貸出金利息は計画を7億30百万円下回りました。預金においては個人預金等を中心として積極的に増加を図ったことから調達コストの増加が見込まれましたが、利回りが計画を0.01ポイント下回ったことから、預金利息は計画を35百万円下回りました。また、有価

証券利息配当金は計画を28百万円上回りましたが、資金利益全体では計画を6億21百万円下回りました。役務取引等利益については、消費者ローンの増加により支払保証料を含む役務費用が増加したことなどから、計画を7億7百万円下回りました。

一方、経費においては、経費削減へ向けた諸施策に取り組んでおり、計画を3億38百万円下回りました。

この結果、業務純益は計画を3億21百万円下回り、これから国債等関係損益を除いた計画終期である平成29年3月期のコア業務純益は36億51百万円となり計画を10億1百万円下回りました。

平成28年度において、WIN-WINネット業務稼働時間確保のために他業務での営業推進目標・配点を引き下げたことも計画未達に影響しているものと考えております。

[コア業務純益の改善額 (図表4)]

(単位：百万円)

	計画 始期	27/3			28/3			29/3		
		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	4,229	4,252	4,347	95	4,427	4,737	310	4,652	3,651	△1,001

	計画始期からの改善額		
	計画	実績	計画比
コア業務純益	423	△578	△1,001

※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

[参考：損益状況の計画対比 (図表5)] (単体)

(単位：百万円)

	27/3期 実績	計画比	28/3期 実績	計画比	29/3期 実績	計画比
業務粗利益	14,648	220	14,872	212	14,506	△706
(コア業務粗利益)	(14,341)	(△37)	(14,510)	(△50)	(13,474)	(△1,338)
資金利益	14,180	△19	14,180	△180	13,972	△621
うち貸出金利息	13,288	△263	13,385	△346	13,227	△730
うち預金利息	495	△97	580	△4	547	△35
貸出金利回 (%)	2.430	△0.036	2.384	△0.030	2.320	△0.044
預金利回 (%)	0.073	△0.015	0.082	△0.004	0.075	△0.010
預貸金粗利轄 (%)	2.357	△0.021	2.302	△0.026	2.245	△0.034
うち有価証券利息配当金	1,396	176	1,375	129	1,298	28
役務取引等利益	155	△11	316	129	△501	△707
その他業務利益	312	249	376	263	1,035	622
(うち国債等関係損益)	(307)	(257)	(361)	(261)	(1,032)	(632)
経費	9,993	△132	9,773	△360	9,822	△338
うち人件費	5,491	△17	5,466	△24	5,433	△39
うち物件費	3,981	△76	3,744	△319	3,761	△317
一般貸倒引当金繰入額	△249	△296	△832	△938	53	△48
業務純益	4,905	650	5,931	1,510	4,630	△321
(コア業務純益)	(4,347)	(95)	(4,737)	(310)	(3,651)	(△1,001)
臨時損益	△1,370	785	△1,828	147	△1,702	328
うち不良債権処理額	1,449	△7	2,436	930	1,571	10
うち株式関係損益	338	338	621	621	128	128
経常利益	3,534	1,434	4,103	1,657	2,927	6
特別損益	1,382	1,402	△73	△3	△27	43
税引前当期純利益	4,916	2,836	4,029	1,653	2,899	48
法人税等合計	2,339	1,600	1,847	1,003	968	△98
当期純利益	2,576	1,234	2,182	649	1,930	144

## ②業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

平成29年3月期の機械化関連費用を除く経費（分子）につきましては、計画を2億44百万円下回り83億66百万円となりました。

一方、業務粗利益（分母）については、資金利益や役員取引等利益等が計画を下回ったことから、計画を7億6百万円下回り145億6百万円となりました。

以上のことから、業務粗利益経費率は計画を1.07ポイント上回り計画未達となりました。

今後についても、業務の効率的運営により、コストに見合った適正なりターン（収益）を得られる態勢の構築を図ってまいります。

〔業務粗利益経費率の改善幅（図表6）〕

（単位：百万円、％）

	計画 始期	27/3			28/3			29/3		
		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)	8,301	8,575	8,444	△131	8,583	8,338	△245	8,610	8,366	△244
業務粗利益	14,665	14,427	14,648	221	14,660	14,872	212	15,212	14,506	△706
業務粗利益経費率	56.61	59.44	57.64	△1.80	58.55	56.06	△2.49	56.60	57.67	1.07

	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)	309	65	△244
業務粗利益	547	△159	△706
業務粗利益経費率	△0.01	1.06	1.07

※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

## (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。

しかしながら、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は、総資産が計画比3億57百万円増加したことから、計画を0.75ポイント下回る41.85%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り組んでまいります。

[中小規模事業者等に対する信用供与の実績（図表7）]

（単位：億円、％）

	計画 始期	27/3 末		28/3 末		29/3 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	3,016	3,066	3,174	3,116	3,280	3,166	3,260	94
総資産	7,287	7,294	7,553	7,364	7,706	7,434	7,791	357
総資産に対する比率	41.40	42.05	42.02	42.33	42.57	42.60	41.84	△0.76

	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	150	244	94
総資産	147	504	357
総資産に対する比率	1.20	0.45	△0.75

## 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

平成29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、総体の件数および比率において計画を達成することができました。

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。

本計画においても、地域金融機関としての役割・責務を認識し、地元の中小規模事業者の経営改善支援に注力してまいります。

[経営改善の取組み (図表8)]

(単位：先)

	計画 始期	26/9期		27/3期		27/9期	
		計画	実績	計画	実績	計画	実績
創業・新事業	89	90	163	90	120	90	139
経営相談	57	60	99	61	92	62	68
事業再生	25	25	36	25	67	26	63
事業承継	4	2	1	2	5	2	2
担保・保証	83	90	128	90	159	90	92
合計	258	267	427	268	443	270	364
取引先総数	8,753	8,780	8,784	8,800	9,292	8,820	9,645
比率	2.94%	3.04%	4.86%	3.04%	4.76%	3.06%	3.77%

	28/3期		28/9期		29/3期		
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画比
創業・新事業	90	100	90	97	90	91	1
経営相談	63	65	64	68	65	117	52
事業再生	26	54	27	53	27	51	24
事業承継	2	2	2	7	2	2	0
担保・保証	90	108	90	75	90	112	22
合計	271	329	273	300	274	373	99
取引先総数	8,840	9,834	8,846	9,900	8,880	9,905	1,025
比率	3.06%	3.34%	3.08%	3.03%	3.08%	3.76%	0.68%

## 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平成29年4月（計画の始期）より平成32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、平成28年3月期には計画終期の目標を超える水準にあった収益性指標が、最終年度である平成29年3月期には急速に悪化しました。計数的に見ると貸出金利回りの低下や役務収支の悪化などが要因であります。今計画において企業風土改革に取り組まなければならない根深い問題の影響を認識しております。

企業風土改革については後述しますが、短期的な収益貢献が期待できないWIN-WINネット業務に対してかけるべき稼働時間が、経営強化計画上の収益目標を達成するために、短期的には収益貢献があるものの、事業性評価を必要とせず、顧客本位の業務運営を損ないながら効率性を追求する業務への稼働時間に充当される傾向があることが分析の結果明らかになりました。こうした状況を打開するため、平成28年度においては、顧客本位の業務運営を損ないかねないような業務推進による実績評価の業績評価ウェイトを落とすといった対応を行いました。

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進めていくにあたり、短期的収益向上は犠牲になる可能性が高いものと思われま。

これを踏まえ、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阻害するような動機を持たないように配慮した当行独自の管理指標（なんぎんKPI）を従来の経営強化計画の管理指

標（法定KPI）とは別途定義し、計画化することとします。これは、共通価値の創造そのものといえるWIN-WIN ネット業務をはじめ、経営改善支援などにおける顧客本位の業務運営の形式化・形骸化防止の観点からも一定の効果が期待できるものと考えております。

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９）】

（単位：百万円）

	29/3期 実績 (始期)	29/9期 計画	30/3期 計画	30/9期 計画	31/3期 計画	31/9期 計画	32/3期 計画	改善額
コア業務純益	3,651	1,350	2,770	1,309	2,703	1,756	3,662	11

※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（後記）で計画する貸出金の先数・残高をベースとして、事業性評価を必要とする事業者に対する貸出に注力するなど、金融仲介機能の発揮に資する取組みを実践するとともに、顧客本位の業務運営に徹し顧客満足を向上させるなど、短期的収益に依存しない計画としております。

#### ◆当行独自の管理指標（なんぎんKPI（コア業務純益））の設定について

当指標の設定にあたっては、「預かり資産販売手数料」や「有価証券配当金を構成する投資信託解約益」などについて、その収益計上プロセスを十分に精査する必要があると考えております。

また、収益の大部分を占める貸出金利息についても、金融仲介機能の発揮ではない業務や事業性評価を必要としない貸出から得られるものを除き、地域経済活性化にとって重要な事業性評価を要する取引先事業者向けの貸出金から得られるものを、当行のサステナビリティ確保のために不可欠な収益であると認識しております。

一方で、地元鹿児島県からの収益計上に限定することについては、隣接する熊本・宮崎ならびに福岡での出店には歴史があり、他行ではあまり見られない調達基盤として機能していることに加え、WIN-WIN ネット業務における鹿児島県の移出商流基盤として欠かせないことから、除外しない方針とします。

以上から当行の収益は地域経済活性化と事業性評価に基づく貸出に強く依存していくことといたします。

本計画においては、コア業務純益を構成する収益のうち、長期経営計画（後記）をベースに計画する「重点先事業者向け貸出から得られる貸出金利息」を当行が目指すべき収益と位置づけ、収益性を示す当行独自の「なんぎんKPI（コア業務純益）」としてフォローアップしていくことといたします。

[なんぎんKPI (コア業務純益) の改善額 (図表10)]

(単位: 百万円)

	29/3期 実績 (始期)	29/9期 計画	30/3期 計画	30/9期 計画	31/3期 計画	31/9期 計画	32/3期 計画	改善額
重点先事業者 の貸出金利息	7,701	3,877	7,753	3,901	7,802	3,924	7,848	147

※ 「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）。

※ 「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、太陽光発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」＝「重点先事業者貸出金残高」×「計画利回」

(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11)】

(単位: 百万円、%)

	29/3期 実績 (始期)	29/9期 計画	30/3期 計画	30/9期 計画	31/3期 計画	31/9期 計画	32/3期 計画	改善幅
経費（機械化関連 費用を除く）	8,366	4,306	8,516	4,329	8,517	4,243	8,389	23
業務粗利益	14,506	6,596	13,140	6,585	13,147	7,010	14,571	65
業務粗利益 経費率	57.67	65.28	64.81	65.73	64.78	60.53	57.57	▲0.10

※業務粗利益経費率＝(経費－機械化関連費用)／業務粗利益

※機械化関連費用は、減価償却費、機械賃借料等を計上

経費面（分子）につきましては、当行全体で顧客本位の業務運営に取り組むことや、これに基づくWIN-WIN ネット業務への注力、リテール部門のフィデューシャリー・デューティーに向けた態勢構築を予定するため、必要な人材数の確保ならびにコスト増加を見込んでおります。さらに、当行が加盟するSBKの次期システム移行にかかる周辺費用の増加も見込まれるため、業粗利益経費率は本計画期間においては計画始期の水準を上回る見込みです。

◆当行独自の管理指標（なんぎんKPI (OHR)）の設定について

業務の効率性を示す指標としては、上記「なんぎんKPI (コア業務純益)」と平仄を合わせ、「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（毎期実績からは機械化関連費用の周辺経費（注記）を除く）を分子として業務粗利益経費率（OHR）を算定することといたします。

なお、従来の経費認識であれば、顧客本位の業務運営に向けたベストプラクティスを側面支援するための経費を抑制する動機にもなっていた機械化関連費用周辺の経費を毎期の実績から除くこととします。これにより、残すすべての経費は重点先事業者の貸出金利息を改善していくために費消するという、あるべき地域銀行としての効率性追求の規律付けを行っていくことを明確化できるものと考えます。

上記に基づき算定される指標を当行独自の「なんぎんKPI (OHR)」としてフォローアップしてまいります。

[なんぎんKPI (OHR) の改善幅 (図表12) ]

(単位：百万円、%)

	29/3期 実績 (始期)	29/9期 計画	30/3期 計画	30/9期 計画	31/3期 計画	31/9期 計画	32/3期 計画	改善幅
経費（機械化関連 費用を除く）	8,366	4,306	8,516	4,329	8,517	4,243	8,389	23
なんぎんKPI (コア業務純益)	7,701	3,877	7,753	3,901	7,802	3,924	7,848	147
なんぎんKPI (OHR)	108.64	111.06	109.84	110.96	109.16	108.15	106.90	△1.74

※ 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＝「重点先事業者貸出金残高」×「計画利回」

※ 分子は、「機械化関連費用を除く経費」とするが、

・SBK次期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。

#### 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、平成23年3月の九州新幹線全線開業以降、鹿児島市中心部の宿泊施設は高稼働を維持し、同市郊外への大型商業施設の出店が相次ぐなど一部に活況を呈する業態も見られますが、これらは県外資本によるものも多く、必ずしも地域事業者の売上伸長や業況改善に貢献しているとは言いきれないのが実情です。

また、事業所数や従業者数の動向を見ると、高齢化が進む当県でのニーズの高い医療・福祉関連に加え、太陽光売電事業者や不動産賃貸事業者などでは増加が見られるものの、当行の中心施策であるWIN-WINネット業務の支援対象とする4業種のうち「卸・小売業」、「建設業」、「不動産業」については引き続き厳しい状況にあり、経営改善や事業再生に向けてさらに踏み込んだ支援が必要で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

平成28年の金融行政方針において「顧客本位の業務運営」に関する問題意識が明示され、平成29年3月の「顧客本位の業務運営に関する原則」においては、原則の対象となる金融事業者の一般化とともに、その目的についても「顧客の最善の利益を図ることにより、自らの安定した顧客基盤と収益の確保につなげていくこと」とされました。「顧客の最善の利益」はミニマムスタンダードであるコンプライアンス確保だけでは実現することは出来ず、ベストプラクティスの追求が求められているものと考えております。

これは当行が取組むWIN-WINネット業務の趣旨と合致するものであると認識しており、当行における顧客本位の業務運営については、資産形成に関わる業務のみならず、一般的な金融仲介機能やWIN-WINネット業務にまでその対象を拡大し、企業文化・風土として定着させていく必要があると考えております。

当行は普銀転換以降、地域の厳しい経営環境におかれた事業者を支え続け、これに伴い生ずる信用コストを吸収するために、「ミニマムスタンダードに過ぎないコンプライアンスを確保した上で収益や業容の改善に資する契約の獲得実績向上」に注力してきたことは事実であり、平成21年の金融機能強化法公的資金の受入れ以降は、収益や業容に関する管理計数を強く意識し取組んできたことから、他の地域金融機関にも見られる顧客本位の業務運営に逆行する収益至上主義ともとられかねない傾向が、当行の企業風土にまで定着するに至ったものと総括しております。

平成28年8月に実施したWIN-WINネット業務契約先に対するアンケートにおいて、顧客本位の業務運営



として取組み、顧客満足に徹底して拘ってきた同業務について、改善の余地が未だ多くあることも認識しました。その原因分析にあたり、当初は「契約先事業内容の理解」の度合など、行員の対応能力についての議論もありましたが、本質的な問題として、前記の契約実績を重視する企業風土とともに、ミニマムスタンダードを形式的に確保することで顧客満足が得られているとする考え方が、行内に浸透し影響していることを認識するに至りました。WIN-WINネット業務のKPI（重要業績評価指標）は手数料収益ではなく、売上高改善実績であることは組織的に定着しましたが、売上高改善実績そのものが「契約実績」の一種であることから、難易度の高いWIN-WINネット業務においても、ミニマムスタンダードを形式的に確保し、契約実績があがっているように見えるための定義の拡大解釈などがなされてきました。

一方でWIN-WINネット業務を中心としたビジネスモデルについては、金融機能強化法の趣旨にも沿った取組みであるだけでなく、共通価値の創造に資する完成度の高いビジネスモデルでもあり、地域の厳しい経営環境におかれた事業者を支えるという当行の役割に照らしても欠かすことのできない業務であると考え、これまでのビジネスモデルは堅持する方針といたします。

よって本計画策定にあたっては、真の顧客本位の業務運営の実現に向けて、

- ・ 曖昧なまま解釈をしていた「収益」や「顧客満足」の定義の厳格化と統一
- ・ 実績があがりにくくなることも十分に勘案した上で、WIN-WINネット業務を含めた全業務フローの各種定義の厳格化とこれを踏まえた見直し

に着手し、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す。

そのための主たる方策の柱としては、

- ① 長期経営計画の見直し
- ② 質の高い顧客本位のWIN-WINネット業務運営に向けた精緻化
- ③ ①や②に対応した業績評価の見直し

であり、これらについて下記のとおり各種施策を講じていくことといたします。

## 5. 経営の改善の目標を達成するための方策

当行は、平成21年3月の公的資金受入れ以降、第一次から第三次までの経営強化計画において、地域経済活性化への貢献を果たすために各種施策に取り組んでまいりました。

なかでも第二次経営強化計画より取り組んでいるWIN-WINネット業務（新販路開拓コンサルティング）は、契約先事業者にとって克服すべき経営課題として優先順位の高い売上高改善に焦点をあて、コンサルティング業務を受託するというマーケットイン型（注）のサービス提供により、顧客本位の業務運営とこれによる顧客満足の向上を目指してまいりました。

しかしながら、前述のとおり、真の顧客本位の業務運営を実現するためには改善の余地も多く、同業務を含む当行における業務運営全体の見直しが不可避かつ喫緊の課題であると認識しております。

その方策として、以下に掲げる「(1) 長期経営計画の見直し」「(2) 質の高い顧客本位のWIN-WINネット業務運営に向けた精緻化」「(3) 前記(1)と(2)に対応した業績評価方法の見直し」を本計画における大きな柱といたします。

また、従前の計画において取り組んできた「収益力の強化」「経営の効率化」「資産の健全化」などは基本的には踏襲するものの、それぞれを「(4) 適正な収益確保に向けた取組み」「(5) 適切な経営資源配分に向けた取組み」「(6) 積極的な信用リスクテイクと資産の健全化の両立に向けた取組み」と改め、顧客本位の業務運営とWIN-WINネット業務の実効性確保を前提とした各種施策に取り組んでまいります。

(注) 「マーケットイン型（営業推進）」とは、個々の顧客のニーズに対応してオーダーメイド型で作られた商品サービスの契約に地域金融機関側が合意する営業推進方法のこと。

一方「プロダクトアウト型（営業推進）」とは、地域金融機関側が顧客ニーズに対応できると組織的に考えた商品サービスの契約を顧客側から“とってくる”営業推進方法のこと。

## （１）長期経営計画の見直し

当行は、前第三次経営強化計画策定時において、今後10年間で直面する経営環境を想定し、目指すべき「10年後の姿」として「長期経営計画」を策定しました。

しかしながら、同計画が取り巻く経営環境において必ずしも適切なものとなっていないことから、本計画策定にあたり、長期経営計画を見直し再策定することといたします。

### ①長期経営計画の骨子

今回再策定する長期経営計画については、後記②のプリンシプル及び③の定義等に則り、当行の既存取引先との取引内容を精査した上で、事業者取引については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、消費者取引については当行が真の顧客本位のサービス提供が可能な先を特定し、その先を中心とした先数・残高（ストック）を丁寧な業務運営によって維持させていく方針としております。

この方針のもとで実現する中長期的収益によって、10年程度先において現在依存している短期的収益の減少を補完することを目指すものであり、取引を維持・継続する先に対してはWIN-WINネット業務を中心とした顧客価値提供に注力してまいります。

また、長期経営計画における先数・残高の計画については、経営強化計画や毎期の業務計画に落とし込むことで長期計画の実効性を高めてまいります。

### ②「収益」の定義

当行は、これまで「収益」に関する期間概念を意識することなく、必ずしも顧客本位の業務運営とは言えない「短期的収益」の継続的な単純積み上げによる、中長期的な当行のサステナビリティ確保を想定し、特にビジネスモデル変革など長期的な取組みが必要となる組織的行動については、計画性のないものとなりがちでした。さらに、この「短期的収益」については、必ずしも顧客本位の業務運営とは言えない組織的行動により実現される傾向も見られました。

また、このような考え方では、ビジネスモデル変革や顧客本位の業務運営のように足下ではコストばかりが積み上がるような非効率業務に対しては、消極的になりがちであったと考えております。

これらを踏まえて、今回の長期経営計画の再策定にあたっては、当行にとっての「収益」は短期的収益ではなく中長期的収益であることを明確にするため、当行取引先の業種や取引内容を「見える化」した上で、顧客本位の業務運営をもとに適切な資金仲介機能の発揮を実現可能な取引先を「重点先」として絞り込み、その先数・残高のストック維持により、当行が中長期的な収益をあげるといふことのプリンシプルを下記のとおり定義いたします。また、中長期的収益を実現できる当行の業務やサービスについても別途明確化いたします。

#### <当行の収益に関するプリンシプル>

重点先数・重点先残高を短期的かつ継続的に死守する一方、重点先からの収益は、顧客本位の業務運営に基づく中長期的な収益によって実現する。

### ③「顧客本位の業務運営」と「顧客満足」の定義

長期経営計画の策定にあたり、「顧客本位の業務運営」や「顧客満足」の定義を明確にすることにより、当行の各種業務フローや業績評価にも反映させていくことを企図しております。

#### イ.「顧客本位の業務運営」の定義

当行における「顧客本位」の業務プロセスについては、対象業務別に下表のとおり整理し定義いたします。

##### ■「顧客本位の業務プロセス」の定義

対象業務	顧客本位と認められる条件
事業性貸出	事業内容を十分に理解し、必要な時に速やかに資金提供すること
事業再生	条件変更（＝不良債権化）した場合、放置されることなく、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
預かり資産	投資判断が可能な顧客に対し、よりよい投資判断をするための十分な情報提供を行った上で、多彩な運用商品メニューから顧客が自由に運用商品を選択できること
貸出以外の全ての商品サービス	優越的地位の濫用によって購入・取引開始・他行との取引禁止を強制されないだけでなく、顧客本位の業務運営に向けたベストプラクティスであったことが当行内部で実証されること

この定義により、「重点先事業者」とは、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。また、「重点先消費者」は当行定義での取引振りによって判断したメイン・準メイン先を便宜的に重点先消費者とします。

#### ロ.「顧客満足」の定義

前記のように、当行はこれまで曖昧な「収益」の定義のもと、収益至上主義とともられかねない企業風土の醸成が見られ、これと併せて当行の「顧客満足」の定義についても顧客本位にそぐわない形になっているものと認識しています。

これまでは、行政が示すミニマムスタンダードを充足する業務運営であれば顧客からの苦情が発生しないであろうとの考え方が一般的であり、当行においてもそのような考え方は浸透しておりました。この考え方のもとで当行は、他行同様にプロダクトアウト型営業への傾注と効率化によって経営環境の悪化に対応するに至りましたが、結果的には、プロダクトアウト型営業へののめり込みや、「苦情が発生していない顧客は顧客満足を勝ち得ている」と想定する顧客満足に対する拡大解釈が進み、顧客本位の業務運営のベストプラクティスからは乖離する形となってしまっていたものと考えております。

よって、本計画における「顧客満足」については、「真に顧客本位の業務運営によって提供されるもの」と定義し、当行が提供する「顧客満足」のうち、最優先するものとしてはWIN-WINネット業務で提供する「売上高改善」とし、その他の顧客満足は上記イ.の顧客本位の定義により具体化したうえで限定することといたします。

#### ④RM（リレーションシップマネージャー）行動指針の制定と定着

前記②や③によって定義等を明確化するだけでは当行の企業風土を変えていくことは困難であり、定義の拡大解釈や業務運営の形骸化・形式化を防止する組織を目指す意識改革が必須であると考えます。よって、このような考え方を経営理念同様に組織に浸透させるため、後記「RM行動指針」を当計画期間中に制定いたします。

RMとは顧客接点を直接的・間接的に有する当行行員すべてを指します。当行では、顧客と接点を持つ全ての行員の行動規範となるRM行動指針の制定を企業風土改革のために行います。

行動指針の内容としては、

- ・行内で実績を論じる際、上記定義やそれに基づくベストプラクティスを目指すためのルールを外れた実績を対象としないこと
- ・実績計上の難易度が高いものについては、実績向上に適切な因果関係を持つことが証明できるプロセスを重視すること
- ・顧客本位の業務運営ができていないか否かを判断するのは、行政でも経営（株主）でもなく、顧客であり、パブリックプレッシャーを不当に回避するようなことがないようにすること

といった実績向上に向けた過度な執着姿勢の改善、ミニマムスタンダードのはるか先にあるベストプラクティス実現に向けた意欲向上を行員に浸透させることによって、難しいといわれている企業風土の改善を行います。

### （２）質の高い顧客本位のWIN-WINネット業務運営に向けた精緻化

#### ①これまでの取組みと顧客アンケートを踏まえた総括

当行は、第二次経営強化計画以降、当行独自のリレバンモデルとして「WIN-WINネット業務（新販路開拓コンサルティング）（以下「同業務」）」に取組んでおります。

平成23年10月の本格的な取組み開始後、同業務を全行での取組みとして定着させるために、組織体制の整備やシステムの構築、教育研修の充実、業績評価制度・人事考課への反映などを実施してきました。また、第三次経営強化計画からは、「事業再生型WIN-WINネット業務」を新たに導入するなど、同業務本来の取組み趣旨に適う改定も行ってまいりました。平成29年3月末における契約先に対する売上高改善実績は571先45億54百万円となっております。

また、平成28年8月、これまで5年間取組んできた同業務契約先に対する初めてのアンケート調査を実施しました。しかしながら、同業務に対して「不満」と回答した契約先に対して役員によるヒアリング等を行ったところ、顧客本位を信じ取組んできた同業務について「顧客満足」の観点から改善すべき点があることが判明しました。

#### [アンケートの分析結果に基づく主な改善点]

- ・ 同業務契約先数が、丁寧な対応能力を超えて増加した結果、「売上改善の継続性確保」が疎かになっていること。
- ・ 人事異動による担当者交代に伴う「WIN-WIN ネット業務への対応能力の変化（対応能力の格差が拡大）」が発生していること。
- ・ 契約先にとって不本意な案件成約事例が見られるなど、「厳格な業務フローを経ていれば起りえない不満が潜在化」していること。

これらを踏まえ、当行が同業務への取組みを通して目指している「顧客本位の業務運営」「顧客との共通価値の創造」「形式から実質」について、対応上の問題点（下表）を明確にした上で改善に向けて対応してまいります。

	対応できた部分（○）・できなかった部分（×）
顧客本位の業務運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>入金エビデンスの簡素化に伴う形骸化による顧客満足度合の捕捉不足（×）</li> <li>WIN-WINネット業務取組み開始時と同様に契約先に満遍なく売上付与実績をつけることに専念してきた当行に対し、売上付与の継続性の無いことに契約先が不満を持っていたことを認識（×）</li> <li>WIN-WINネット業務対応能力の行員間格差拡大によって、人事異動がサービスの低下をもたらすこともあり、不満を持つ契約先が存在することを認識（×）</li> </ul>
顧客との共通価値の創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約先の貸出スプレッドと契約先以外の貸出スプレッド差を確認（○）</li> <li>事業再生による地域活性化と当行にとってのEL削減効果を認識（○）</li> </ul>
形式から実質	<ul style="list-style-type: none"> <li>面展開として増やしてきた契約先数に当行のWIN-WINネット業務対応能力がついていかなかった（×）</li> <li>WIN-WINネット業務の在庫管理でもある案件のステータス管理が特にプロセス部分について形骸化（×）</li> <li>徒に増やした契約先の中に売上付与以外のニーズを持つ事業者も含まれていたとして、WIN-WINネット業務に比べ手間のかからない類似業務（ビジネスマッチング・経営改善支援活動等）に稼働を割き、WIN-WINネット業務に含めて実績認識しようとする行動が見られた（×）</li> </ul>

## ②本計画における「顧客本位の業務運営」に向けた踏み込み（ビジネスモデルの修正）

WIN-WINネット業務が契約先から個々のニーズへ対応した業務委託契約を受けているマーケットイン型業務であるという原点に立ち返り、上記①のこれまでの総括を踏まえ、質の高い「顧客本位の業務運営」を実現し、より実効性ある取組みとしていくため、下記のとおりビジネスモデルの修正に取り組んでまいります。

### イ. WIN-WINネット業務ならびに類似業務の定義の明確化

同業務は当行独自のリレバンモデルとして取組んできましたが、当行が初めて取組むマーケットイン型業務という難易度の高さに加え、行内において同業務に関する拡大解釈や類似業務との混同もみられたことから、手間のかからない類似業務に注力することで「顧客本位の業務運営」に逆行することのないよう、WIN-WINネット業務及び類似業務の定義を明確化いたします。これによって、当行の推進にかかる企業風土の改善も企図しております。

## ■WIN-WINネット業務及び類似業務の定義

業 務	定 義
事業再生型 WIN-WINネット業務	契約先では売れない商品サービスの新販路開拓を当行が行い、契約先に売上を付与する業務
一般型 WIN-WINネット業務	契約先の隠れた売れる商品サービスの見つけ出し、新販路開拓を当行が行い、契約先に売上を付与する業務
ビジネスマッチング	買い手となる取引先事業者の経営改善に資する価値ある売り手事業者の商品サービスを当行が紹介・取り次ぎする業務（売り手事業者が当行取引先であれば、取引先に売上付与する効果も期待できる業務）
経営改善支援活動	人材派遣や補助金・助成金など価値あるサービスの紹介・取り次ぎであることも多いことから、売上付与額で効果測定ができない種類のコンサルティングを行い、取引先事業者の経営改善を実現する業務

### ロ. 顧客本位の業務運営の確保

本計画において当行は、厳しい経営環境におかれた事業者を支え、真の地域経済活性化への貢献を果たすために第三次経営強化計画より取組んできた「事業再生型WIN-WINネット業務」を中心に据えてさらに注力していくこととし、上記のこれまで取組みに関する総括や同業務及び類似業務の定義の明確化を踏まえ、質の高い顧客本位の同業務運営に向けてビジネスモデルの修正・精緻化に取り組んでまいります。

事業再生型WIN-WINネット業務については、顧客本位へさらに踏み込んでいくため、下記1～5の項目に関する施策を企画・実施してまいります。

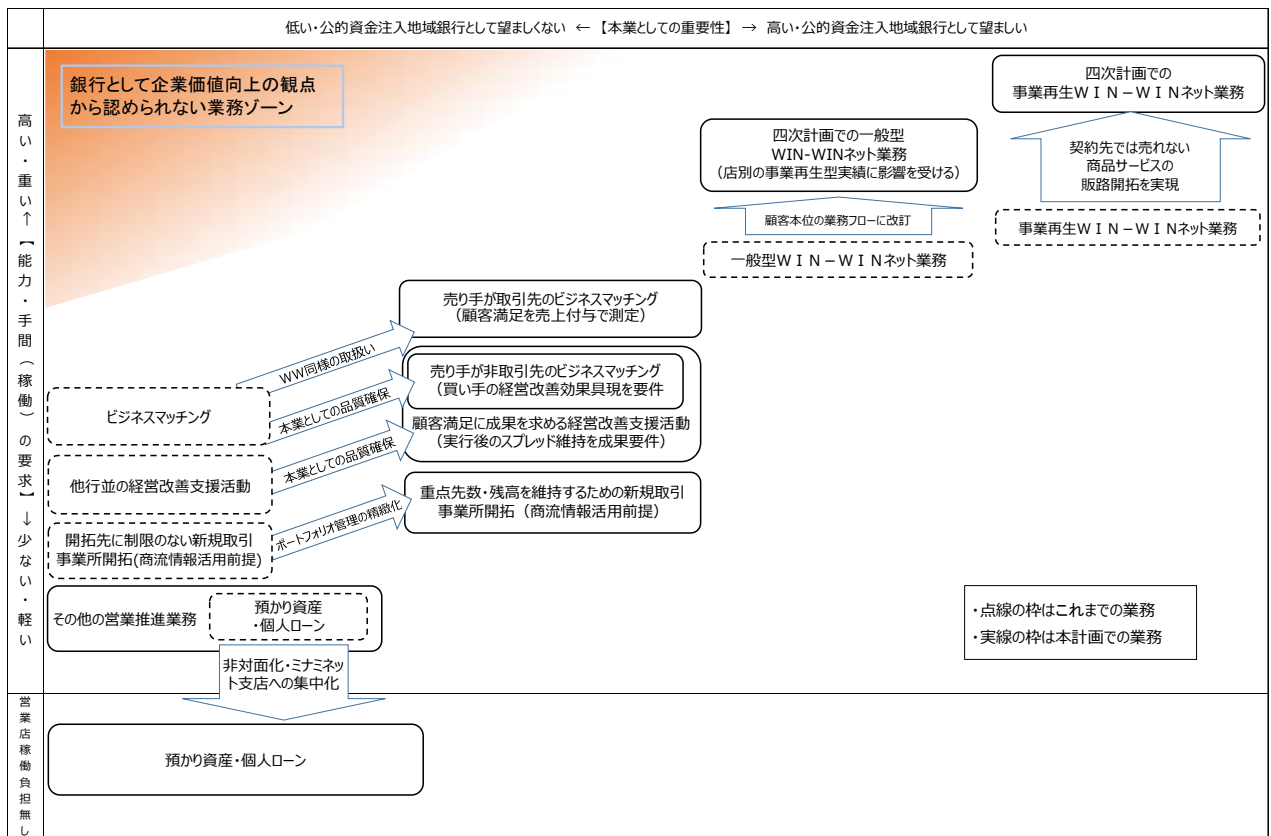
#### [事業再生型 WIN-WIN ネット業務の指針]

1. 稼働負担の少ない類似業務（一般型 WIN-WIN ネット業務を含む）に逃避できない明確なプライオリティを設定
2. 難易度の高さに対応した契約先事業性評価の深掘りと全店での案件推進支援態勢の整備
3. 契約先 EL の多寡を反映した契約先間での販路開拓プライオリティの設定
4. 契約先数の適切な絞り込みによるサービスの質向上
5. 事業再生 WIN-WIN ネット業務の対象先の拡大（適用される基準格付の明確化、創業支援先・業況不芳の当行純預金先も含める）

また、一般型と事業再生型共通での対応としては、これまでの取組みを通して判明した改善すべき事務フロー等の修正によって顧客本位の業務運営を確保していく方針です。

さらに、類似業務として定義したビジネスマッチングや経営改善支援活動等について当行全体業務の位置づけを下図のとおり整理しております。これによって今後、本業としての重要性和と行員の稼働負担とのバランスを取りながら、営業推進のあり方や経営資源の適正な配分についても十分考慮のうえ取組んでまいります。

[WIN-WINネット業務と周辺業務を含めた当行全体の業務のイメージ (図表13)]



### ③具体的な取組み

本計画において中心施策として取組む「事業再生型WIN-WINネット業務」の実効性を高めるため、前記指針に基づき以下のような具体的な取組みを実施いたします。

#### イ. 地域経済活性化支援認定店制度

同業務は契約先との業務委託契約により受託しているコンサルティング業務であることに鑑み、当行の同業務への取組みが不芳な場合、当行の同業務の実績が低迷するだけでなく、それぞれの契約先ニーズに応じて業務委託を当行に行った契約先に対してベストプラクティスのコンサルティングとなっていないことになり、顧客本位の業務運営が損なわれることが懸念されます。

その対応策として、特に事業再生型WIN-WINネット業務への取組みが良好な店舗を「地域経済活性化支援認定店」として開示する一方、取組みが不芳な店舗は対応能力が著しく不足する店舗として認定せず、行内の業績評価上のペナルティにとどまらず、適切なパブリックプレッシャーのもと、対応能力改善インセンティブを付す制度を導入いたします。また、不満を持ちながらも、そのような店舗から別の地域経済活性化認定店に取引店変更が困難な契約先をつなぎ止めるための優遇制度もあわせて実施いたします。

#### ロ. 事業性評価プロセスの改訂とカタログの作成

事業再生型WIN-WINネット業務を遂行するためには、高い事業性評価能力が不可欠であるため、鳥の目の事業性評価ともいえる「取引先事業者の事業性を大局的にとらえる事業性評価」だけでなく、虫の目の事業性評価である「商品サービスに関する事業性の問題点」を深掘りできる文書化ツールを導入いたします。これは同時に商品サービスの販売用カタログ（提案書だけでなく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

も兼ね備えたものを想定)としても活用し、これを全店に展開することで当該案件の推進を全店で支援できる態勢を整備します。

#### ハ. 案件取扱事務の厳格化と契約先の整理

これまでの同業務への取組みにおいて判明した改善すべき案件取扱事務(案件承認手続き、案件交渉経過の記述、入金エビデンス確認)手続きを厳格化するとともに、顧客満足に繋がる継続的な売上付与を実現するため、膨らみすぎた契約先数の適正化を進めていく予定です。

#### 二. 経営改善支援活動の顧客本位の業務運営化・管理

WIN-WINネット業務の類似業務と整理した経営改善支援活動については、これまでの役務提供の先数による管理に加え、役務提供の効果を事後的なスプレッド変化率で判断するなどの評価を導入いたします。これは顧客満足に至る顧客価値の提供が実現したかどうかを、WIN-WINネット業務同様の売上高改善実績のようなもので測定できない以上、役務提供完了後一定期間の貸出スプレッド維持で評価しようとする試みであり、その管理のための適正なシステムの整備も進めてまいります。

### (3) 上記(1)や(2)に対応した業績評価方法の見直し

#### ①ビジネスモデル修正に対応する業績評価の改定

##### イ. 現行業績評価制度の課題と今後の方針

本計画では、これまで曖昧であった「収益」や「顧客本位」の定義を明確にし、これに基づいて当行が中長期的収益を上げられるよう適正なポートフォリオ構築を目指す長期経営計画を策定するとともに、当行の中心施策であるWIN-WINネット業務についても質の高い顧客本位を実現する業務としてビジネスモデルを修正いたします。

しかしながら、現行の業績評価制度では短期的な実績向上に偏重した評価方法となっており、長期経営計画やモデル修正後のWIN-WINネット業務運営で求められる評価方法との齟齬が生じている部分も多くみられるため、これに沿った適正な見直し・変更を行う必要があると認識しております。

具体的には、当行の短期的な財務会計上の計数を単純に手分けして追わせるような形式を見直します。また顧客本位の業務運営や事業性評価の重視を実現できるように、不適切な実績が混在することを防止できる厳格な定義に基づく管理会計による計数をベースとして、営業現場が経営方針に即した行動が取れるものへと改定することにいたします。さらに効率運営がそもそも困難なマーケットイン型営業推進を必要とする事業性評価を重視した貸出やWIN-WINネット業務が重要となること等を考慮すると、経営資源(コスト)をコントロールする権限の無い営業店に対し目標を割り振るだけの評価制度全体についても見直しを行っていく予定です。

##### ロ. 評価部門構成のあり方・管理指標のあり方

###### ▶ 業績評価制度全般

当行における業績評価制度は、現在、「収益」「基盤」「業容(残高ストック)」「WIN-WINネット業務」の4部門で構成されていますが、営業現場が経営方針に沿った行動を取れるようにするためには、各部門の管理指標構成について改定していく必要があると考えております。

そのために、新長期経営計画における営業店に対する収益・業容の推進に関する方針を以下のとおりいたします。



### 「新長期経営計画における営業店に対する収益・業容改善に関する推進方針」

1. 自店の重点先に対して、先数・貸出残高・預金残高を死守することに専念する。
2. 計画始期（29年3月末）時点の一般先に関する先数・貸出残高・預金残高を10年かけて、自店の新規重点先の先数・貸出残高・預金残高で補う。
3. 自店の重点先に関する先数・貸出残高・預金残高のストックからあがる資金利益維持と、同ストックが及ぼす信用コスト削減に専念する。
4. 自店の重点先ごとの貸出残高によるスプレッド収益維持は、資金供給以外のサービスにより提供される高い顧客満足によって実現させることに専念する。
5. 10年かけて、『自店重点先貸出スプレッド収益－自店重点先信用コスト』を、計画始期（29年3月末）時点の『自店貸出スプレッド収益＋自店預かり資産収益－自店信用コスト』の合計額に等しくする。
6. 長期経営計画を構成する管理指標は重点先数・残高（1の内容）とし、目標は2をもとに設定し、損益に関する管理指標や目標（3～6）は、長期経営計画の重点先数・残高の計画を踏まえて、中期経営計画（経営強化計画）で展開・管理する。

この基本方針を踏まえ、収益・業容の管理指標については、「重点先の先数・残高」「業務粗利益（スプレッド収益）」「信用コスト（EL）」に絞り込んだ上で、実績向上ばかりが意識され、必然的に粗雑になった顧客対応の改善を期すとともに、営業店に対して経営方針として求めない推進まで拡大して評価することのないように、店舗別役割に対して管理指標も取捨選択し、配点による役割のメリハリをつけて行きます。

#### ▶ WIN-WINネット業務部門（類似業務含む）にかかる業績評価

WIN-WINネット業務部門の業績評価については、中長期的に収益や業容への確実な貢献を期待するため、顧客価値（売上付与によるものか否か）によって管理指標を分類した上で、プロセス指標と成果指標を明確に区分いたします。

ビジネスマッチングや経営改善支援活動は役務提供完了時点の支援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、売上付与に匹敵する顧客満足を勝ち得たと判断し、翌年度に件数や手数料収入を計上する成果指標として運営します。

また、WIN-WINネット業務の管理指標については、四次計画でのモデル修正を踏まえ、下記の指標を追加いたします。

- ・事業再生型WIN-WINネット業務における文書化ツール（販売カタログ等）によって販売見込先にあたり、「契約先では売れない商品サービス」を成約している割合を評価する。
- ・事業再生型、一般型契約先ともに、前回から1年以内での新規での別案件構築による売上付与を高評価する。
- ・再生型WIN-WINネット業務の実績不芳店に対し、収益・基盤部門を強制評価減する仕組みとする。

これにより、業績評価上の売上高改善実績は金額評価を廃止し、難易度や取組み意義に応じたポイント単位での評価運用とし、サービスの質向上を実現します。

さらに、これまでWIN-WINネット業務部門で評価してきた「事業性評価」についても、適切な定義により管理指標を分類する必要があると認識しております。

その際の課題としては、「貸出推進に効果を期待するだけではなく、事業者のすべてのライフステージに効果を及ぼす事業性評価実現」や「定量評価だけでは精緻な対応が困難な資金繰支援を当行に期待する小規模事業者への事業性評価展開」などがあり、これらに関しては、現状WIN-WINネット業務による売上付与先への貸出実績を計上している事業性評価に基づく貸出推進とは別途、有用な情報の積み上げ状況を評価する形として先数ストックを管理指標とすることを、より実効性の高い事業性評価能力開発のために検討してまいります。

## ハ. 目標設定について

前記のとおり、現行の業績評価制度の課題として、定義の拡大などによる形式的な実績向上などが行われる以上、単純に評価配点を増加させるだけでは営業現場を経営方針に即した方向へと誘導することが困難であること、プロダクトアウト型営業推進を前提とした評価指標や目標設定には、顧客本位の業務運営の観点から明らかに限界があることに加え、目標設定の権限についても適切な内部統制が必要であると認識しております。

これを踏まえ、本計画では以下の主な変更・留意点に基づき適切な目標設定を行ってまいります。

### 「四次計画における目標設定上の主な変更・留意点」

1. WIN-WIN ネット業務部門における KPI である売上高改善実績のポイント化（契約先取引店中心のインセンティブ付けから、販売見込先取引店も有効に機能するインセンティブ付けへ）
2. 定義の厳格化により、WIN-WIN ネット業務よりも収益・業容部門での計上が適切なものなどについてはあるべき部門での計上に是正し、過去あいまいな定義によって、多くの実績計上が可能であった計数が減少するものについては、目標設定方法についても厳格化し、適切な目標設定水準を設定する。
3. WIN-WIN ネット業務以外の管理指標（収益・業容・基盤部門含む）の目標は、質を追求する長期経営計画で設定される目標を大前提とし、長期経営計画を収益計数までブレークダウンした経営強化計画（中期経営計画）の目標を落とし込み、ストックなどの単年度伸び率を規定する業務計画（短期経営計画）に従い決定する。
4. 店別の目標設定展開にあたって、融資量規模（稼働負担を適切に反映していないことも多い）や行員数（プロダクトアウト型営業により全員で目標を手分けするという古い思想に基づく）などの安易な使用を慎む。
5. 店別の目標設定については、管理指標の定義も含めて目標設定権限を有する部署が適切な目標設定方法をとっているかを算出方法まで含めて検証できるように内部統制を機能させる。

## （４）適正な収益確保に向けた取組み（旧「収益力の強化」）

当行は、第二次経営強化計画以降、WIN-WINネット業務を中心に据え、収益向上に資する各種施策に取り組んでまいりました。

しかしながら、第三次経営強化計画期間中の平成28年2月、行員の稼働時間アンケート結果に基づく分

析を実施したところ、WIN-WINネット業務にかかる稼働時間が他の営業推進対象業務に比べ低位で推移していることが判明しました。これに関し、顧客本位の業務運営を志向し取組んできたWIN-WINネット業務の稼働時間を確保するとともに、短期的な収益への過度な偏重を是正していくことを協議のうえ決定いたしました。

これを踏まえ、平成28年度以降においては収益計画を大幅に見直しており、本計画においても顧客本位かつ適正な収益確保を目指し、下記のように取組んでいく方針です。

### ①中小企業・事業者向け貸出

当行の中小企業・事業者向け貸出にかかる戦略については、前記の長期経営計画に記載のとおり、地域経済活性化に対する貢献度合いを勘案した分別管理ルールに基づき、地域の雇用や商流に関わりながらも厳しい経営環境におかれた事業者に対して、事業性評価を重視した貸出を行っていくことを基本方針として取組んでまいります。

具体的には、不動産賃貸専業や太陽光売電専業などに対する貸出については事業性評価を要しない実質消費性ローンとして分別管理し、その他の事業性評価を要する事業者向け貸出にこれまで以上に注力していくことといたします。

その中でも、特に当行の信用格付において要注意先下位以下の事業者に対しては、事業性評価を重視した中小口での貸出を積極的に行うほか、事業再生型WIN-WINネット業務を活用した本業支援に全行を挙げて取組んでまいります。

これらにより、当行自らが地域経済活性化に貢献できる貸出ポートフォリオを再構築するとともに、顧客価値の提供による適正金利の確保を目指してまいります。

### ②リテール戦略の再構築

当行では、これまでの経営強化計画において、対人によるきめ細かいサービス提供や非対面チャネルの充実などによる「リテール部門の強化」を図ってまいりました。

しかしながら、近年におけるリテール金融を取り巻く環境は、右肩上がりが続いた時代から成熟期に入り、金融サービスを提供する上での前提条件が大きく変わっております。また、近時においては、預かり資産販売におけるフィデューシャリー・デューティーのあり方や銀行の消費者ローンにおける多重債務問題などが問題視されております。

これを踏まえ、個人顧客にとって顧客本位の業務運営である「多彩な商品メニューから顧客が自由に商品を選択できること」を実現するために、実績向上に縛られがちな有人チャネルを回避し、非対面チャネルを活用することも重要と認識しました。また非対面チャネルによる資産形成サービスであれば、販売仲介の低コスト化も期待できるものと考えます。本計画におけるリテール戦略については、これまで取組んできた個人ローン部門のweb化に加え、預かり資産窓口のweb化検討など非対面チャネルの拡大に取組んでいくことといたします。

一方で、当行の預金の多くを高年齢層が占めており、この取引層に対する顧客本位の業務運営については、非対面チャネル誘導などはむしろ逆効果であり、特別な配慮が必要であると認識しております。

高齢者層の現状をみると、少子高齢化や大都市圏への人口流出が続く中、「地縁・血縁・会社」といった伝統的コミュニティ自体の繋がりが希薄化しております。よって、この取引層に対しては、これまで以上にライフプランやエピソード等希薄化したコミュニティの繋がりを復元しうる各種情報を、適切な情報管理の下に活用した上で当行とのリレーションの強化を図り、当行のような小規模な地域金融機関にふさわしい「消費者に対するマーケットイン型の金融サービス」を提供していくことが重要であると考えます。

具体的な施策としては、これまでの当行提供の金融サービスにとどまらず、新たな高齢者向けサービス（家族への便り代行、移動手段の手配、病院・高齢者施設の手配など）の提供について企画するとともに、そのサービス提供に際してはWIN-WINネット業務契約先の商品サービスを案内することなどを検討してまいります。

#### （5）適切な経営資源配分に向けた取組み（旧「経営の効率化」）

当行はこれまでの経営強化計画において、高コスト体質からの脱却へ向けて事務・業務の効率化や物件費の削減などに取組んでまいりました。

本計画では、地域経済活性化に逆行したり、金融仲介機能の発揮を阻害したりしないように注意しながら、これまでの取組みを継続するとともに、特にWIN-WINネット業務をはじめとする顧客本位の業務運営にとって重要な経営資源の適切な配分・配置に向けた取組みを進めてまいります。

##### ①人材の適正配置

当行はこれまで、WIN-WINネット業務に注力できる態勢を整備するため、営業現場のサポート強化に資する本部機構改革や人事異動を実施してまいりました。

平成29年7月、これまで同業務における役割に応じて配置していた部署を統合し、「WIN-WINネット業務部」を新設いたします。これは、「売上付与」によって顧客満足を提供する同業務の役割を明確にし、その他の顧客満足提供に煩わされることなくWIN-WINネット業務の推進管理に専念するためのものであり、同部を核として顧客本位の業務運営に向けた人材の適正配置など、態勢の再構築を図ってまいります。

##### ②人事評価

前記のとおり、長期経営計画においては「収益」や「顧客本位の業務運営」「顧客満足」を明確に定義し、これにもとづいた「RM行動指針（仮称）」の検討に加え、「業績評価制度」の大幅な見直しも行う方針であり、これに伴う人事評価の見直しも当然に行う必要があると認識しております。

現状の人事評価制度においては、業績評価が人事評価に占める割合は徐々に低下傾向にあり、またWIN-WINネット業務の業績を評価する仕組みは導入されているものの、従来の実績向上の枠組みの中での実績評価にとどまっていることから、本計画において人事評価全般にわたる見直しを行う方針であります。

##### ③店舗戦略

前経営強化計画期間中においては、既存店舗を中心に4カ店をリニューアルオープンし、顧客利便性を重視した店舗設置を行いました。

本計画では、引き続き老朽店舗のリニューアルを進めるとともに、WIN-WINネット業務を中心とした店舗の役割を明確にした上で、上記リテール戦略の非対面チャネルと併せ、より顧客本位となる店舗戦略を進めてまいります。

#### （6）積極的な信用リスクテイクと資産の健全化の両立に向けた取組み（旧「資産の健全化」）

当行はこれまで、地元鹿児島県において厳しい経営環境におかれた事業者を支えることで地域経済活性化に取り組む一方で、相応のリスクテイクも行ってきたものと認識しております。

また、これまででは業況が厳しいことから条件変更等を実施した貸出先に対しては、金融円滑化法の趣旨に則り、個社ごとに経営支援を展開してまいりましたが、今後も当行が地元の厳しい経営環境におかれた

事業者に対して積極的にリスクテイクしていくためには、このような貸出先に対して常に寄り添い、組織的・継続的に支援していくことが重要であると考えております。

これを踏まえ、本計画では地元の厳しい経営環境におかれた事業者に対する貸出に関しては下記のように取組んでまいります。

#### ①信用リスクテイク（公的資金の有効活用）

当行では、地元（鹿児島県）における信用リスクテイクの状況を定期的にモニタリングしております。

平成29年3月基準では、地元向け事業性融資の信用リスクULは56億円（全行ベースでは70億円）になっており、地元鹿児島県において相応にリスクテイク（地元取引先で資本を使用）しているものと認識しています。

これに、再生支援目的での債権処理額48億円（全行ベースでは55億円）と自己資本でカバーすべき破綻懸念先Ⅲ分類に対する未引当分25億円を加算すると130億円となり、公的資金150億円の有効活用に資するものであると考えております。

#### ②事業再生・経営改善支援への取組み

当行における事業再生・経営改善支援については、これまで審査部経営支援室が専担となり、重点的に再生支援を行う「特定支援取引先」（当行がメイン先で債務残高が一定額以上の要注意先、破綻懸念先）に対する経営支援に取組むとともに、抜本的な事業再生等の出口戦略として、当行、豊和銀行、宮崎太陽銀行とあおぞら銀行が提携し組成した「九州地域活性化ファンド」を活用してまいりました。

平成29年度からは、こうした事業再生・経営改善支援の取組みを強化するため、対象先を当行メインの要注意先下位の先まで拡大するとともに、創業・新事業先についても事業が安定化するまで経営支援を実施することを審査部の方針に掲げ取組んでおります。

具体的には、事業再生WIN-WINネット業務による支援のほか、対象先全先に営業店と審査部が連携したモニタリングと経営課題等の把握を行い、対象先のうちELの大きい先から順次、今後の対応方針を検討する経営改善取組検討会を開催するものです。

この活動を継続していくことで、取引先の業況悪化にも早期に対応できる態勢を整備する方針であります。

### 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、平成21年6月以降、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。平成24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2名体制としております。

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っています。現在、監査役は社外監査役3名を含む4名体制となっております。

また、毎月開催される経営計画推進委員会には取締役や監査役、各部長、室長が出席し、経営強化計画の進捗管理や改善策の検討・協議を行うなど、PDCAサイクルの向上に努めております。

さらに、経営に対する評価の客観性を確保するために、大学教授、企業経営者で構成される「経営評価委員会」を年2回開催し、当行の経営戦略および経営方針に対する客観的評価の確保と牽制機能の強化を図っております。

今後とも現体制を維持し、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

大口与信先の信用リスク管理態勢については、「貸出合同審議会」にて、大口先の個別案件の審査を行っているほか、「融資取組方針検討会」にて、大口先の「取組方針」「極度額」等を協議決定する体制としております。この個社別の取組方針に基づいた対応を本支店一体となって厳格に取組むことに加え、モニタリングの強化により、与信集中リスクの縮小・分散を図ってまいります。

#### ロ. 貸出金ポートフォリオの良質化

当行においては、「その他要注意先」からのデフォルトが太宗を占めていたこともあり、平成24年4月から信用格付において「その他要注意先」を「8格A先」「8格B先」の2つに区分し、要注意先の信用リスクを細かく分析するとともに、この信用リスク度合いに応じて、決裁権限、モニタリング方法等にメリハリを付けた施策に取組んでおります。

具体的には、「その他要注意先」の「8格A先」と「8格B先」にはデフォルト率（PD）に明確な差があり、「8格B先」先に対する経営改善支援によるランクアップが信用コスト（EL）の改善につながることから、これによって総合的な取引を向上させるインセンティブとなっております。このような取組みに対しPDC Aサイクルを徹底することで貸出金ポートフォリオの良質化が図られてきているものと考えております。

#### ハ. 債務者の実態把握（事業性評価プロセスの改定）

上記ロ.の観点から、取引先事業者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、今後ますます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、平成27年7月より、取引先事業者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。

今後については、本計画において中心的に取り組む事業再生型WIN-WINネット業務に必要な虫の目の事業性評価を実現するため、現行の事業性評価シートを「顧客をよく知る、特に商品サービスの販売に関する事業性の問題点をよく知る」形に継承しバージョンアップしていく予定です。

## 二. 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（平成25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り組んでおります。

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。

## 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、証券国際部の部内ミドルに加えて、リスク統括部署である経営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月次開催の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り組んでおり、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り組み状況の検証を毎月実施しております。

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し、毎月実施している全店統一勉強会では、法令等やトラブル事例などをテーマに勉強会を実施し、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。

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、平成21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16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、地元向け貸出への取組状況やお取引先支援の状況、有価証券の運用方針、当行のイメージ戦略など、様々な視点からの協議を行うことで、外部有識者より得た「評価・助言」を経営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

お客様、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り組んでおります。

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り組んでまいります。

##### 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、経営企画部が一元管理する態勢としております。

経営企画部では、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り組んでいる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」や、本計画にて取り組む「地域経済活性化支援認定店制度」の情報開示等、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。

当行では、第一次から第三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」に全力を挙げて取り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り組むとともに、第三次計画からはその中でも業況が厳しい取引先事業者に対する「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、より顧客本位の業務運営を実現す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であります。

## (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、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、以下のように経営改善に取り組んでまいります。

- ・ 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。
- ・ かが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、今後も取引先の様々なニーズへ対応してまいります。
- ・ 取引先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り組んでまいります。

なお、本計画においては、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評価する運営といたします。

そのため、本計画では、上記の通り実質的な取組みとなるよう経営改善支援の定義や評価の見直し、これに伴うカウント方法の変更を行ったことから、計画の計数が前計画より減少しております。

[経営改善の取組 (図表14) ]

(単位：先)

	29/3 実績	29/9 計画	30/3 計画	30/9 計画	31/3 計画	31/9 計画	32/3 計画
創業・新事業	91	44	47	53	59	65	71
経営相談	117	28	28	33	36	41	44
事業再生	51	26	27	32	37	42	47
事業承継	2	3	3	5	5	7	7
担保・保証	112	56	56	61	66	71	76
合計	373	157	161	184	203	226	245
取引先総数	9,905	9,925	9,945	9,965	9,985	10,005	10,025
比率	3.76%	1.58	1.61	1.84	2.03	2.25	2.44

※本計画において取組む「WIN-WINネット業務」による経営相談先数（経営改善先に対する本業支援実績を除く）は、第三次経営強化計画と同様計上しておりません。

※本計画より変更するカウント方法で算定した場合、計画始期（29/3実績）の比率は1.53%となります。

※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）と協調して投融资を行った件数（投融资実行件数）

#### 2. 経営相談

(1) ビジネスマッチングサービス成約件数（同サービス契約後の成約件数）

※ただし、売り手事業者が非取引先で、買い手事業者の経営改善に資するものに限る。

(2) 技術相談会等（IT相談会等も含む）の参加企業のうち具体的な支援に取組んだ先数（大学との研究等を取次いだ件数、研究等にかかる契約、技術開発・導入のための契約締結等の件数）

(3) 産業支援センター（よろず支援拠点・プロフェッショナル人材戦略拠点）等の外部関係機関との連携による企業支援件数（特許申請件数、研究・技術支援等にかかる契約締結等の件数）

#### 3. 事業再生

(1) 外部関係機関（再生支援協議会・REVIC・産業支援センター・よろず支援拠点）等との連携による支援先数

(2) 経営改善支援先等のランクアップ先数

(3) 経営改善支援先等に対する本業支援実績（件数）

(4) 債務超過企業等に対する金融支援（DDS・DES・債権放棄等）

#### 4. 事業承継

(1) 融資取組みなど当行関与による事業承継・M&A支援先数

(2) 当行が提携する外部専門家等（専門機関・公認会計士・税理士・弁護士・経営コンサルタント等）と連携し、事業承継・M&Aの案件発掘及び問題解決等を行った先数

(3) 外部専門機関または自行にて事業承継・M&Aの取組みを成立させた先数

#### 5. 担保・保証

(1) 当行における担保・保証に過度に依存しない融資（アグリネット資金“南風育ち”・ビジネスローン“いっき”・TKCローン・ふるさと活性化資金）（融資実行件数）

(2) ABL（動産担保・債権担保等）の取組み件数（融資等実行件数）

## 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、前第三次経営強化計画からは、真に経営改善が必要な取引先事業者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。「事業再生型WIN-WINネット業務」先の格付実績としては、ランクアップ先2先・維持11先・ランクダウン先2先となり、対象先は少ないながらも9割

弱の先でランクダウンを免れました。

本計画においては、前記のとおり、「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。

#### 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いていく中、本業が苦しい事業者（当行信用格付上では8格B先以下10格以上の先を想定）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。

平成29年度上期より当該対象先への支援（ファイナンス支援、経営改善支援、売上高改善支援）に着手しておりますが、これらの先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、平成18年度より中小企業センターや鹿児島大学の技術移転機関である(株)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

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、審査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り組んでおります。

取引先企業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。

今後も取引先の販路拡大やオペレーション改善支援に積極的に取り組むことで、事業運営改善に取り組んでまいります。

#### 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、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り組んでいます。平成28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、経営課題解決のための個別相談会の実施113件となっています。

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、顧客の事業力（稼ぐ力）の強化や経営課題の解決に貢献すべく、その取組に注力してまいります。

#### へ. 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

取引先企業等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、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。

平成26年4月に日本動産鑑定会の賛助会員となり、平成29年3月末現在、動産評価アドバイザーは5名となっております。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89億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15） ]

（単位：億円、％）

	29/3 実績	29/9 計画	30/3 計画	30/9 計画	31/3 計画	31/9 計画	32/3 計画
中小規模事業者等向け貸出残高	3,260	3,274	3,289	3,304	3,319	3,334	3,350
総資産残高	7,791	7,865	7,893	7,910	7,939	7,959	7,994
総資産に対する比率	41.84	41.64	41.67	41.77	41.81	41.90	41.90

(注) 中小規模事業者等向け貸出とは、銀行法施行規則第19条の2第1項第3号ハに規定する別表一における中小企業等から個人事業主以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外しております。

政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有するSPC向け貸出、当行関連会社向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

#### ◆ 当行独自の管理指標（なんぎんKPI（中小規模事業者等向け貸出残高））の設定について

本計画における計数目標のうち、収益性を示す指標及び効率性を示す指標については、前記のとおり、当行が本計画で目指す顧客本位の業務運営や地域経済活性化への貢献等の観点から、当行独自のKPI（管理指標）を設定いたしますが、これと平仄を合わせるため、中小規模事業者等に対する貸出残高・比率についても当行独自の「なんぎんKPI（中小規模事業者等向け貸出残高）」を設定します。具体的には、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残高をなんぎんKPI

Iとしてフォローアップしてまいります。

なお当指標においても、県内の区別は収益性・効率性関連のなんぎんKPI同様区別していませんが、地元（鹿児島県）における信用リスクテイクの状況は定期的にモニタリングしていることから、県外重点先向け貸出残高が県内重点先残高に比べ野放図に増加していくことについての抑止効果はあるものと思われる。

[なんぎんKPI（中小規模事業者等向け貸出残高、総資産に対する比率）（図表16）] （単位：億円、%）

	29/3 実績	29/9 計画	30/3 計画	30/9 計画	31/3 計画	31/9 計画	32/3 計画
重点先事業者（中小企業向け） 貸出残高	2,971	3,007	3,044	3,081	3,118	3,155	3,192
総資産残高	7,791	7,865	7,893	7,910	7,939	7,959	7,994
総資産に対する比率	38.13	38.24	38.57	38.96	39.28	39.65	39.93

※「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主要な業種としては、「サービス業」「卸・小売業」「建設業」「不動産業」の4つの業種が大宗を占めています。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、当行との取引が少ない業種もあります。

「医療・介護」や「農業」においては、審査部内に担当審査役を各1名ずつ配置するとともに、営業統括部内にも担当者を各1名ずつ配置しており、同分野への円滑な資金供給に向けて、本支店での審査能力を高め、目利き力の向上も図ってまいります。

また、製造業については、当行が支援できていない分野ではありますが、鹿児島県においては製造業の経済波及効果が大きいことから、本計画においては「食品製造加工業」の取引先増加を図り、地域経済の活性化に寄与していく方針です。

[当行取引先事業者の業種ポートフォリオ（平成29年3月末）（図表17）] （単位：億円・件）

業種	貸出残高	先数	比率
製造業	238	580	5.8%
建設業	321	1,753	17.6%
卸売業	258	372	3.7%
小売業	254	1,085	10.9%
不動産業	1,102	1,806	18.2%
医療・福祉業	277	472	4.7%
全体	5,662	9,910	100.0%

※比率：先数全体に占める割合

[鹿児島県の業種ポートフォリオ（平成26年3月末データ）（図表18）]

業種	先数	比率
製造業	5,315件	6.8%
建設業	6,952件	8.9%
卸売業	4,870件	6.2%
小売業	17,031件	21.8%
不動産業	3,265件	4.1%
医療・福祉業	6,730件	8.6%
全体	77,863件	100.0%

#### ロ. 事業性評価に基づく融資への対応

当行では、事業性評価に基づく貸出の対象先について「WIN-WINネット業務契約先のうち過去に売上支援実績がある先」と明確に定義しており、その実績は平成29年3月期において558件297億円となっております。

今後については、その拡充に努めるとともに、上記の定義の貸出以外においても事業性評価を重視した貸出を拡充できる態勢を整備していく必要があると認識しております。

具体的には、本部審査役の外部研修受講、営業店行員の階層別研修、若手行員を中心とした目利き力強化研修の実施。外部専門機関との協調による取引先事業者への経営支援の実施などにより、行員全体の現場での対話力と提案力の強化を図り、適切なファイナンス支援から経営改善支援にまで広がってまいります。

#### ③担保・保証に過度に依存しない融資の促進、その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件または方法の充実のための方策

担保・保証に過度に依存しない融資の促進にあたっては、中小規模事業者を取り巻く経営環境や商流情報等を正確に把握することが必要であり、目利きやコンサルティング能力の向上、ABL等の融資手法について行内研修を行うことで人材の育成に努めております。

また、動産担保融資（ABL）については、仏壇仏具製造業や養鰻業等、鹿児島県の特徴ある地場産業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・福祉関連など様々な業種について取り組んでいます。

さらに、前述の「事業性評価に基づく貸出」とあわせて、「経営者保証ガイドラインの活用」も進めていく必要があると認識しています。そのために、取引先事業者に対して経営者保証ガイドラインの周知を図るとともに、活用に関する提案も適宜実施してまいります。これにより、取引先事業者の事業承継や経営者の事業意欲の向上、さらには経営者の再チャレンジの支援も行ってまいります。

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

中小規模事業者等向け貸出を着実に増加させるため、創業・新事業の開拓に取り組む事業者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、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。

また、平成 23 年 6 月には、役員の業績向上及び中長期的な企業価値向上に対する貢献意欲を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を行いました。

今後も当行の企業価値を向上させるために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。

普通株式の配当につきましては、株主価値の向上のため、年間 5 円配当を安定的に維持していく方針であります。

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、平成 36 年 3 月末において利益剰余金を 201 億円まで積み上げる計画としております。

また、本計画期間中においては、平成 36 年 3 月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いたします。具体的には、当行の地域経済活性化にかかる取組みに対する適正な評価に基づく調達スキームを中心に検討してまいります。

### [ 当期純利益、利益剰余金の計画 (図表 19) ]

(単位：億円)

	29/3月期 実績	30/3月末 計画	31/3月末 計画	32/3月末 計画	33/3月末 計画	34/3月末 計画	35/3月末 計画	36/3月末 計画
当期純利益	19	11	11	21	21	21	21	21
利益剰余金	115	121	126	141	156	171	186	201

※利益剰余金は、普通株式及び優先株の配当額を当期純利益に対応する年度から控除しております。

## 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、経営企画部経営計画推進室を中心として、取締役、各部・室長で構成する「経営計画推進委員会（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り組んでまいります。

特にWIN-WINネット業務については、平成29年7月設置の「WIN-WINネット業務部」を中心として、本計画において顧客本位の業務運営に向けて精緻化する業務フローや業績評価などについて行員への周知を図り、業務の実効性を高めるとともに、進捗状況については各種会議等での周知・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、お客様及び地域社会の皆様へ、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

各種リスク管理体制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、監査の頻度および深度等に配慮し、プロセスチェックを重視したリスクベースによる効率的かつ実効性のある内部監査を実施します。

尚、監査で把握した問題点については原因等の分析及び改善策の提言、定期的なフォローを行い、再発防止に向けた態勢の強化に努めます。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、リスクアセスメントの頻度を上げ個別監査を機動的に実施します。

#### 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、次回の監査の実効性向上に向けた意見交換などを行っています。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などの評価結果について意見交換を図っています。今後も、三様監査の連携を密に取り、内部監査の品質の向上および効率化を図ってまいります。

#### 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及び有効性の確保を目的として、監査部門の行う本部各部の内部監査の監査項目に「経営強化計画への取組状況」を設け、各種方策に対する取組み状況の適切性などを検証していきます。特に、次期システム移行に関するリスク管理態勢の検証につきましては、監査の最重要事項と捉えています。

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、必要と認められた改善事項についてフォローアップを行ってまいります。

### (4) 各種のリスク管理の状況および今後の方針等

#### ①次期システム移行リスク管理

当行を含むS B K加盟6行および平成31年5月に新規加盟を予定している沖縄海邦銀行は、システム機能強化を目的に、NTTデータが提供する勘定系システム「BeS T Acloud」を次期勘定系システムとして採用（平成31年1月予定）することを決定しました。平成29年2月には、次期勘定系システムに関わるシステム移行リスクを適切に管理し、安全な移行の実現に向けて、業務の健全性と適切性の確保を図るため、本部機構の見直しを実施しました。具体的には、経営レベルの委員会組織として「次期システム委員会」を設置し、本委員会の執行機関として「次期システム移行統括本部」を設置しました。また、次期システム移行についての専担部署として「次期システム移行推進室」を設置し、システム移行に必要な人員を配置して、関係各部において横断的な協議・検討を行いながら移行作業を進めております。

#### ②流動性リスク管理

流動性リスクを「運用と調達の間で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。

### ③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、役職員の活動もしくはシステムが不適切であることまたは外生的事象により損失を被るリスク」と定義し、具体的には事務リスク、システムリスク、法務リスク、イベントリスクおよびレピュテーションリスクをオペレーショナル・リスク管理基準等に基づき管理しております。

これらのうち、法務リスク等については、6.（3）に記載のとおりです。事務リスクについては、顕在化した事務ミスデータ等に係る報告を営業店へ求め、データを蓄積・管理するとともに、これを営業店の個別指導に活用することで、オペレーショナル・リスクの管理・削減を行っております。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。

また、イベントリスクについては、平成28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」を行ったほか、様々な被災シナリオに基づく訓練も実施しております。今後も訓練を中心とした取組みを継続し、実効性向上に努めてまいります。

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)	平成21年3月31日
3	発行価額	1株につき500円
	非資本組入れ額	1株につき250円
4	発行総額	15,000百万円
5	発行株式数	30百万株
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% (平成21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、払込期日から平成21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	平成24年10月1日
	取得請求期間の終了日	平成36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
10	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
	金銭を対価とする取得条項	当銀行は、平成31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り)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

## 1 1. 機能強化のための計画の前提条件

(前提となる景気環境)

足元の国内経済を見ると、消費者マインドの改善などを背景に個人消費の増勢が加速し、企業活動についても持ち直しが続いており、今後も緩やかな回復基調が継続すると思われま

す。鹿児島県内においては、観光面では平成 28 年熊本地震を受けた観光支援策の終了後弱めの動きがみられるものの、住宅投資及び公共投資は持ち直しを続けており、雇用環境が堅調に推移する中で個人消費も底堅く推移するなど、全体としては緩やかな回復基調にあると思われま

(金 利)

緩やかな景気回復が継続すると予想するものの、マイナス金利政策のもと、日本銀行による国債買い入れオペは続けられており、本計画期間内においても、政策誘導金利及び市場金利は、現在の水準から横這いとなると予想しています。

(為 替)

先行きの見通しについては、トランプ政権の迷走により米国経済に対する期待が剥落しつつありますが、米国景気は堅調との見方もあり、本計画期間内においては 1 ドル=108 円~112 円のレンジで推移するものと予想され、現行程度の水準が続くと予想しています。

(株 価)

先行きの見通しについては、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

### [各種指標 (図表 20) ]

指 標	H29/3 実績	H29/5 実績	H30/3 (前提)	H31/3 (前提)	H32/3 (前提)
無担コール翌日物 (%)	△0.060	△0.065	△0.060	△0.060	△0.060
T I B O R 3 ヶ月 (%)	0.057	0.057	0.050	0.050	0.050
新発 10 年国債利回 (%)	0.067	0.050	0.050	0.050	0.050
ドル/円 レート (円)	112.19	110.96	110.00	110.00	110.00
日経平均株価 (円)	18,909	19,650	19,000	19,000	19,000

※本表のH29/3及びH29/5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. T I B O R 3 ヶ月は、全国銀行協会が公表する全銀協 T I B O R。
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、三菱東京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。