

# 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24年6月

株式会社 宮崎太陽銀行

# 目次

I. 前経営強化計画の総括	2
II. 経営強化計画の概要（イメージ図）	3
III. 経営強化計画の基本方針、基本戦略	4
IV. 経営の改善目標	5
V. 経営の改善目標を達成するための方策	6
VI. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	1 1
VII. 責任ある経営体制の確立	1 2

# I. 前経営強化計画の総括

前計画では、平成22年3月に実施した「金融機能強化法」に基づく国からの資本増強により経営基盤の安定化が実現したことを背景として、これまで以上にきめ細かな金融仲介機能の発揮と、地元の中小規模事業者等の皆様を全力でサポートする「中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化」に努めてまいりました。

一方、当行を取り巻く環境については、地域産業・企業業績の低迷や他金融機関との競合が激化し、安定的な収益力確保に課題を残しました。

## 【経営の改善の目標、中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化の実績に関する総括】

### 【コア業務純益の改善額】

(単位：百万円)

	計画 始期	24年3月			
		計画	実績	計画比	始期比
コア業務純益	2,267	2,735	2,345	△390	78

※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

中小規模事業者等の皆様への積極的な資金供給により貸出残高が増加したほか、預り資産販売等の営業強化に伴い手数料収入が拡大しましたが、他金融機関との競合激化等を主因とした貸出利回りの低下により、コア業務純益は計画を下回りました。

### 【業務粗利益経費率の改善幅】

(単位：%)

	計画 始期	24年3月			
		計画	実績	計画比	始期比
業務粗利益経費率	66.83	62.99	63.43	0.44	△3.40

※業務粗利益経費率＝(経費－機械化関連費用)／業務粗利益

経費については、適正人員の見直しに基づく行員数の減少等によって人件費を圧縮したほか、物件費の抑制により計画を下回りましたが、資金利益の減収により業務粗利益が計画を下回ったことから、業務粗利益経費率は計画を上回りました。

### 【中小規模事業者等向け信用供与の実績】

(単位：億円、%)

	計画 始期	24年3月			
		計画	実績	計画比	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	2,074	2,146	2,164	18	90
総資産に対する比率	37.28	37.83	36.74	△1.09	△0.54

事業先専担者による組織的な新規開拓活動や本部ビジネスサポート担当者の電話による資金需要の発掘、営業店行員によるお取引先とのリレーション強化など、事業先への提案活動に営業店・本部が一体となって取り組んだ結果、中小規模事業者等向け貸出残高は計画を上回り、地域における金融円滑化に貢献いたしました。

### 【経営改善の取り組み】

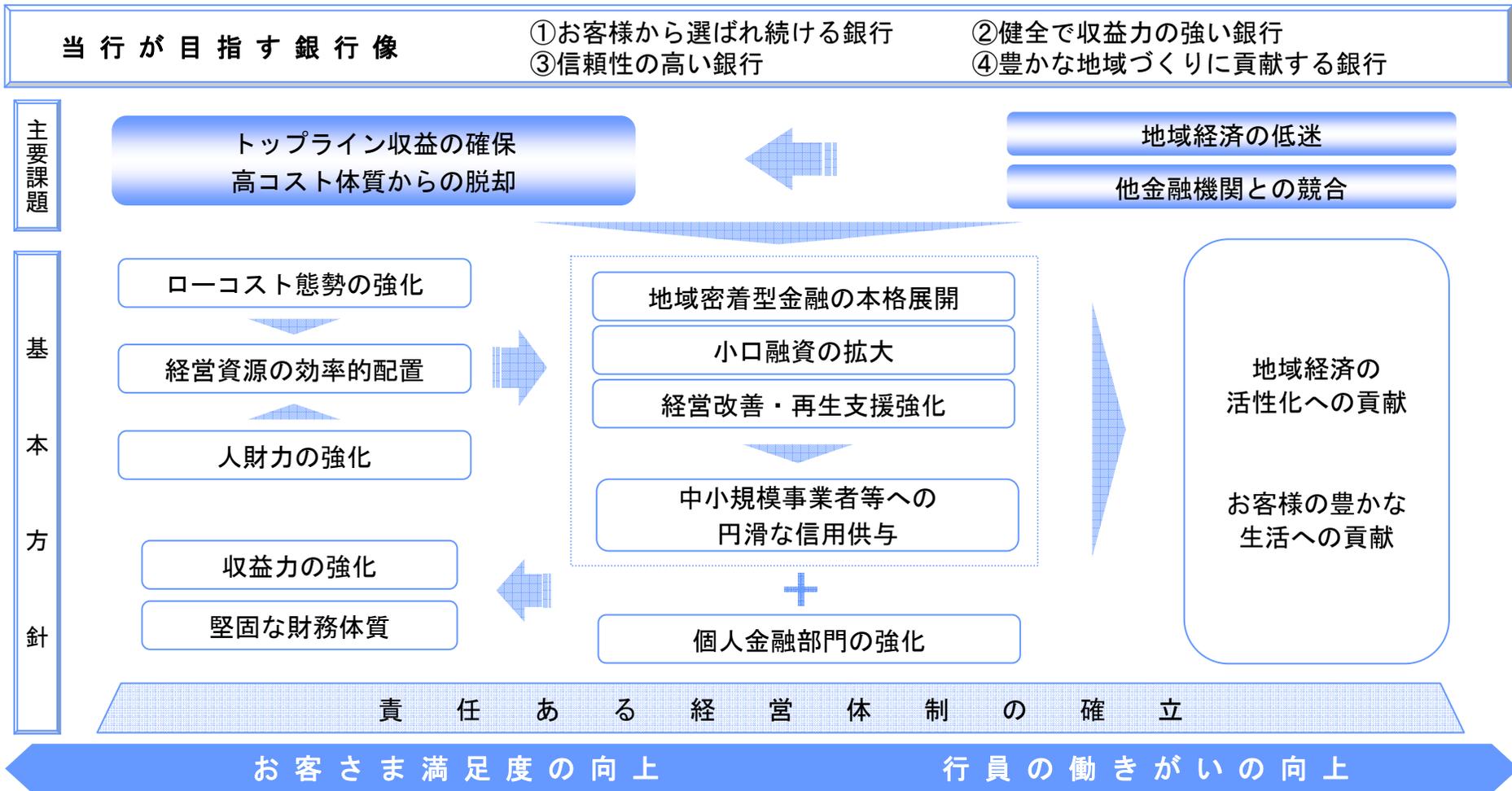
(単位：先、%)

	計画 始期	24年3月			
		計画	実績	計画比	始期比
経営改善支援取組先数	40	183	983	800	943
経営改善支援取組率	0.72	3.19	14.45	11.26	13.73

様々な業種のお取引先に対するビジネスマッチングや関連会社（宮崎太陽キャピタル）等のコンサルティング機能を活用したニーズ対応のほか、経営改善支援対象先に対する経営改善計画の策定支援・フォローアップ、事業再生支援等に取り組んだ結果、経営改善支援取組率は計画を大きく上回りました。

## II. 経営強化計画の概要（イメージ図）

本計画は、地域産業・企業業績の低迷や他金融機関との競合等の当行を取り巻く環境の変化に的確に対応できる経営体制の確立を目指す「新たなステージへの成長戦略」と位置付け、前計画の取組施策を更に発展させていくために、地域の成長戦略やお客様の課題・ニーズに適切に応えていく枠組みを整備し、地域に密着したリレーション活動を追求していくことで、地域に貢献し、地域とともに発展することを基本方針といたします。

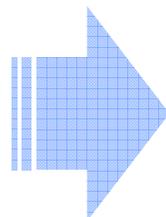


### Ⅲ. 経営強化計画の基本方針、基本戦略

本計画では、中小規模事業者等の皆様への資金供給機能を十分に発揮しつつ、本業の一つとして当行及びお取引先双方にとって付加価値を生む「地域密着型金融推進」に一層取り組むほか、収益基盤の一つである「個人金融部門」についても取組みをより強化いたします。また、これらの取組みに対して経営資源を効果的・効率的に機能させるため、更なる業務効率化や経費削減等によるローコスト態勢を構築してまいります。

#### [ 第一次経営強化計画 ]

基本方針	基本戦略	
収益力の強化	営業推進戦略	A. 店舗戦略の再構築
		B. 事業先融資の増強
		C. 個人取引の増強
		D. 金融円滑化の取組みの強化
組織力の強化	業務構築戦略	A. 本部組織体制の見直し
		B. 事務効率化とレベルアップ
		C. システム投資検証態勢の充実
		D. 経費削減の推進
人財力の強化	人事戦略	A. 人材育成の強化
		B. 職場環境の活性化
		C. ES(従業員満足度)の向上
健全力の強化	リスク管理戦略	A. 統合的リスク管理の強化
		B. 信用リスク管理の強化
		C. 市場リスク管理の強化
		D. 法令等遵守の取組みの強化
		E. 自己資本管理態勢の強化



#### [ 第二次経営強化計画 ]

基本方針	基本戦略	
収益力の強化	営業推進戦略	A. 中小企業・事業性融資基盤の安定的拡大
		B. 地域密着型金融推進の本格展開
		C. 個人金融部門の強化
		D. 非対面チャネル営業の再構築
		E. 営業推進体制の強化
ローコスト態勢の強化	業務効率化戦略	A. マーケット等に応じた店舗・ATM戦略の見直し
		B. 業務効率化への取組み、経営資源の効率的配置
		C. 経費削減推進、効果検証の強化
		D. 他行連携の取組み強化
人財力の強化	人事戦略	A. 経営戦略に応じた人事制度の整備(ES向上)
		B. 年代・職位等に応じた行員意識の活性化
		C. 人財育成力の強化
責任ある経営体制の確立		A. 業務執行に関する監査又は監督体制の強化
		B. リスク管理の強化
		C. 法令等遵守態勢の強化
		D. PDCA管理体制の強化
		E. 情報開示の充実

【地域金融仲介機能の発揮】：中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化

財務基盤の安定および収益力の強化

## IV. 経営の改善目標

### (1) 収益性を示す指標（コア業務純益の改善額）

（単位：百万円）

コア業務純益	24/3期 実績	24/9期 計画	25/3期 計画	25/9期 計画	26/3期 計画	26/9期 計画	27/3期 計画	改善額
	2,345	1,180	2,357	1,223	2,466	1,303	2,644	299

※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

本計画では、地域密着型金融推進の本格展開を実行していくことで、これまで行ってきた中小企業を中心とする事業性貸出のさらなる増強に加えて消費者ローンや預り資産といった個人金融部門の強化を図り、収益力を高めてまいります。一方、経費につきましては経営資源の効率的運用を目指す中で、人員体制の抜本的見直しによる人件費の適正化及び物件費の見直しによって経費削減を行います。このような施策を実施することによってコア業務純益の改善を図ることとしています。

### (2) 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率の改善幅）

（単位：％）

業務粗利益 経費率	24/3期 実績	24/9期 計画	25/3期 計画	25/9期 計画	26/3期 計画	26/9期 計画	27/3期 計画	改善幅
	63.43	65.49	65.49	64.88	64.74	63.63	63.37	△0.06

※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、事務機器等の減価償却費、機械賃借料、機械保守費等を計上

業務粗利益経費率につきましては、算定上の分母である業務粗利益に国債等債券関係損益を織り込んでおらず、平成24年3月期実績に対して保守的に見積もっています。このため、本計画期間中平成24年9月期から平成26年9月期においては計画始期の水準を上回るものの、収益力の強化及び経費削減により平成27年3月期においては計画始期の水準を下回る計画としております。

# V. 経営の改善目標を達成するための方策

## 1. 収益力の強化（営業推進戦略）

### A. 中小企業・事業性融資基盤の安定的拡大

#### ○小口融資を中心とした貸出残高、取引事業先数の増加

- ・お取引先の資金ニーズへの早期対応を目的とした支店長決裁融資案件、個人事業者向けローン等の取組み強化
- ・貸出残高10百万円未満の事業先へのビジネスサポート担当の電話による資金需要の聴き取り

#### ○取引事業所及び従業員に対するメイン化推進の定着化

- ・営業店によるお取引先とのリレーション強化を通じた経済環境の変化に伴う影響把握や資金需要等のニーズ発掘

#### ○地域性を踏まえた事業先専担者の配置転換を通じた新規開拓活動の継続強化

#### ○営業店行員や事業先専担者の事業先営業スキル、収益意識の向上

### B. 地域密着型金融推進の本格展開

#### ○本部各部のノウハウの集約のための「地域産業活性化推進委員会」設置

#### ○（株）宮崎太陽キャピタルのコンサルティング機能の活用強化

#### ○地元経済団体等との連携強化

- ・宮崎県内の地元金融機関と宮崎県内商工三団体との間で締結した「中小企業の経営支援に関する連携協力協定」に基づく取組み強化
- ・宮崎県産業支援財団や中小企業基盤整備機構等の公的機関・地元団体と連携したセミナー・研修等の開催

#### ○成長分野の取組み強化

- ・お取引先の6次産業化・農商工連携に関するニーズ対応を通じた宮崎県の基幹産業である農・畜産業活性化への貢献
- ・「東九州メディカルバレー構想（地域活性化総合特区）」に関する諸活動への積極関与、外部機関連携による医療提案強化
- ・環境・エネルギー分野に関する取組み強化（宮崎県の豊かな自然は有望な市場）

# V. 経営の改善目標を達成するための方策

## 1. 収益力の強化（営業推進戦略）

### B. 地域密着型金融推進の本格展開

#### ○流動資産担保融資等の新たな融資手法への取組み強化

#### ○創業・新事業支援の取組み強化

#### ○ビジネスマッチングの取組み強化

- ・貸付条件の変更に対応した先や経営改善支援対象先に対するビジネスマッチング提案強化による対象先の財務内容の改善

#### ○海外取引・海外進出ニーズへの対応強化

#### ○出口戦略の取組み強化（平成25年3月の中小企業金融円滑化法終了を見据えた経営改善支援、事業再生支援活動の推進）

- ・外部専門機関・コンサルタント等を活用したお取引先に応じた早期事業再生支援の強化
- ・中小企業の経営支援のための政策パッケージを受けた取組み強化
  - ◇宮崎県中小企業再生支援協議会等との連携によるお取引先の再生計画策定等の早期事業再生支援の推進強化
  - ◇宮崎県中小企業再生支援協議会やコンサルタント等の外部機関のノウハウを活用した事業再生支援を集中的に行うことを目的とした「事業再生専門会社」の設立検討（近隣の第二地方銀行協会加盟行と連携した設立検討）
- ・業種転換に関する公的補助金制度等の行員知識向上のための宮崎県の関係部局等との連携による行員向けセミナー開催

#### ○中小企業診断士、税理士、経営相談員等との連携強化

- ・経営者の経営改善のための取組みの継続的支援を目的とした「経営者塾」の開催

#### ○事業承継、M&Aの取組み強化

- ・FP専担者等によるお取引先への自社株評価の提案強化、「後継者塾」の開催による事業承継に関する対応手法等の提供

# V. 経営の改善目標を達成するための方策

## 1. 収益力の強化（営業推進戦略）

### C. 個人金融部門の強化

#### ○個人融資の増強

消費者ローン拡大、住宅ローン利用先の家計メイン化推進強化

- ・マンパワーによる提案営業の強化、提案レベルの向上
- ・営業店のローン推進態勢、ローンプラザ体制の再構築
- ・住宅ローン利用者のメイン化推進、他金融機関の攻勢への対応
- ・商品・サービスの見直し等による利便性向上、広告展開の見直し

#### ○非金利収入の拡大

- ・預り資産販売の継続強化
  - ◇法人向け保険の販売、個人ローン先等への販売強化
  - ◇預り資産商品ラインアップと申込チャネルの拡充
  - ◇内務担当行員、年金アドバイザーの戦力化
  - ◇アフターフォロー、お客様向けセミナーの充実
- ・複合取引の提案活動による手数料収益の拡大

#### ○安定した個人預金の吸収

- ・年金受取口座の拡大

### D. 非対面チャネル営業の再構築

#### ○コール営業の強化

- ・カスタマーセンター、ローンプラザによるコール業務の強化

#### ○ダイレクトメール（DM）、Eメール等の活用

- ・ダイレクトメール、Eメールの配信強化によるお客様接点拡大

#### ○インターネットバンキングの機能追加、ネット支店の検討

- ・WEB通帳、スマートフォン対応によるお客様利便性向上
- ・非対面チャネルによるローン申込受付拡大

### E. 営業推進体制の強化

#### ○ブロック推進体制の強化

- ・ブロック長主導によるブロック営業推進の継続強化
- ・ブロック推進体制の課題の改善

#### ○融資・営業支援システムの活用強化

- ・営業支援システムの稼働開始（平成24年4月）に伴う業務フローの効率化及び提案営業の高度化

# V. 経営の改善目標を達成するための方策

## 2. ローコスト態勢の強化（業務効率化戦略）

### A. マーケット等に応じた店舗・ATM戦略の見直し

#### ○各営業店の店舗機能及び運営戦略の見直し

- ・ 中長期的視点に立った各営業店の運営戦略策定
- ・ 各営業店の運営戦略に基づく業務見直し、人材配置

#### ○ローンプラザ営業体制の見直し検討

- ・ 各ローンプラザの営業日・営業時間の見直し

#### ○コンビニATM提携を踏まえた当行ATM運営方針の見直し

### B. 業務効率化への取組み、経営資源の効率的配置

#### ○業務効率化運動の展開

#### ○既存事務集中化の取組み拡大

- ・ 本部集中事務の対象範囲拡大による営業店事務負担軽減

#### ○本部組織体制の見直し

- ・ 一部事務処理の事務部移管による効率化
- ・ 個人営業推進強化のための営業部門の一元化
- ・ 経営改善支援強化のための審査部門の一元化

### C. 経費削減推進、効果検証の強化

#### ○人件費

- ・ 行員・パート行員の業務範囲見直し及び人材の効率的再配置

#### ○物件費

- ・ 役職員のコスト意識の浸透

### D. 他行連携の取組み強化

#### ○SBKを活用した業務効率化・高度化

- ・ 「SBK機能強化推進プロジェクト（平成24年4月設置）」に対する積極的な提言による諸分野における連携強化

#### ○他行連携を通じたコンサルティング機能の充実

- ・ 近隣の第二地方銀行協会加盟行との連携による「事業再生専門会社」の設立検討
- ・ 近隣の第二地方銀行協会加盟行とのネットワークを活用したビジネスマッチング、各行のノウハウを活用した金融仲介機能の発揮

#### ○営業推進や業務効率化等に関する他行連携の強化

# V. 経営の改善目標を達成するための方策

## 3. 人財力の強化（人事戦略）

### A. 経営戦略に応じた人事制度の整備（ES向上）

#### ○経営戦略に応じた人材配置及び職務（係）等の改正検討

- ・ 営業推進戦略に応じた人材配置、本部担当部門の見直し等に基づく本部行員の営業店配置
- ・ 渉外担当・融資担当の業務範囲の変化を踏まえた渉外・融資担当制の見直し

#### ○行員のモチベーション向上

#### ○働きやすい環境づくりに向けたワークライフバランス実現への取組み

- ・ 家族を含む行員の健康づくりや良好なコミュニケーションによる働きやすい職場環境づくりを目的とした職場内交流や福利厚生面の行員周知

### B. 年代・職位等に応じた行員意識の活性化

#### ○専任行員等の活性化

- ・ 営業店指導担当者や営業店役席者の任命

#### ○働き甲斐のあるキャリアプラン策定のための研修実施

- ・ 一定年齢に到達した行員向けキャリアアップ研修実施

#### ○管理職行員の自己研鑽強化

- ・ 管理職向けマネジメント研修開催

### C. 人財育成力の強化

#### ○実践力強化のための人財育成

- ・ 研修や勉強会の運営方法等の見直し
- ・ 自由参加型キャリア開発講座の見直し
- ・ eラーニング受講者の拡大

#### ○入行後の育成モデル、中長期的スキルアッププランの活用

- ・ 育成モデルによる若手行員等の能力開発強化
- ・ 役席行員の職務マスター項目の習熟度向上

## VI. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

### (1) 中小規模事業者等向け信用供与の残高、比率

(単位：億円、%)

	24/3期 実績	24/9期 計画	25/3期 計画	25/9期 計画	26/3期 計画	26/9期 計画	27/3期 計画	24/3期 対比
中小規模事業者等向け貸出残高	2,164	2,165	2,179	2,186	2,199	2,206	2,219	55
総資産（末残）	5,890	5,874	5,922	5,945	5,965	5,997	6,030	140
総資産に対する比率	36.74	36.85	36.79	36.77	36.86	36.78	36.79	0.05

### (2) 経営改善の取組み

(単位：先、%)

	24/3期 実績	24/9期 計画	25/3期 計画	25/9期 計画	26/3期 計画	26/9期 計画	27/3期 計画	24/3期 対比
創業・新事業開拓支援	50	75	91	111	126	143	168	118
経営相談・早期事業再生支援	159	354	412	461	512	568	613	454
事業承継支援	10	11	11	11	16	16	16	6
担保・保証に過度に依存しない融資	764	560	511	462	413	362	313	△451
合計（経営改善支援取組先数）	983	1,000	1,025	1,045	1,067	1,089	1,110	127
取引先数	6,801	6,905	7,005	7,105	7,205	7,305	7,401	600
経営改善支援取組率	14.45	14.48	14.63	14.70	14.80	14.90	14.99	0.54

【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】、【地域における経済の活性化に資する方策】の内容については、6～7ページの「中小企業・事業性融資基盤の安定的拡大」及び「地域密着型金融推進の本格展開」に記載しております。

## Ⅶ. 責任ある経営体制の確立

### A. 業務執行に関する監査又は監督体制の強化

#### ○取締役会の機動的開催

- ・ 社外取締役の客観的知見の当行経営への活用

#### ○監査役・監査役会による牽制効果の発揮

#### ○独立した立場による内部監査の実施

#### ○経営評価委員会の開催による経営に対する評価の客観性の確保

### B. リスク管理の強化

#### ○統合的リスク管理体制の強化

#### ○信用リスク管理体制の強化

- ・ 大口与信リスク管理手法の見直し
- ・ 住宅ローン（アパートローン含む）リスク管理の強化
- ・ 中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた出口戦略

#### ○市場リスク管理体制の強化

- ・ 統合的リスク管理の活用、有価証券運用管理態勢の強化

#### ○オペレーショナルリスク管理、流動性リスク管理

#### ○自己資本管理態勢の強化

### C. 法令等遵守態勢の強化

#### ○コンプライアンス態勢

- ・ 事務検査グループの新設による実効性ある自店検査態勢の確立
- ・ カウンセリングスタッフの増員
- ・ 積立性預金集金業務の廃止
- ・ コンプライアンス意識の浸透・定着に向けた不断の取組み

#### ○コンプライアンス・プログラムに基づくコンプライアンス意識の徹底

#### ○内部通報制度の組織内周知、反社会的勢力に対する態勢強化

### D. PDCA管理体制の強化

#### ○経営戦略会議の充実によるPDCAサイクルの徹底

- ・ 「経営強化計画進捗管理検討会議（経営戦略会議の下部組織）」の新設

### E. 情報開示の充実

#### ○四半期毎の情報開示、会社情報の適時開示

#### ○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