

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27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	1
II. 経営強化計画の基本方針、重点施策	2
III. 地域産業活性化への貢献に関する取組態勢	3
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	9
VII. 責任ある経営体制の確立	11

I. 前経営強化計画の総括

当行は、「金融機能強化法」に基づく130億円の資本参加を平成22年3月に受けて財務基盤を強化し、第二次の経営強化計画（以下、前計画）において、金融仲介機能・コンサルティング機能のきめ細やかな発揮による地元中小規模事業者様等のサポートに取り組んだ結果、経営改善及び中小規模事業者に対する信用供与の円滑化等の実績は計画を達成いたしました。一方、当行を取り巻く環境については、地元企業の設備投資判断は減少基調が続いており、資金需要も旺盛とは言えない中で地域金融機関の競合が激化し、預貸収支は悪化しました。

【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	27年3月			
		計画	実績	計画比	始期比
コア業務純益	2,345	2,644	2,737	93	392

※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

地域の皆様への積極的な資金供給により貸出残高は計画を上回りましたが、貸出金利回りが想定を上回って低下したことで貸出金利息は減収となりました。一方で、有価証券運用による利息配当金が計画を上回ったほか、預金利息や経費が計画を下回ったことから、**コア業務純益は計画を達成しました。**

【業務粗利益経費率の改善幅】

(単位：%)

	計画 始期	27年3月			
		計画	実績	計画比	始期比
業務粗利益経費率	63.43	63.37	62.06	△1.31	△1.37

※業務粗利益経費率＝(経費－機械化関連費用)／業務粗利益

業務粗利益が貸出金利息の減少や役務取引等費用の増加によって計画を下回りましたが、経費削減推進による物件費圧縮に適正人員の見直し等による人件費減少が加わって経費（機械化関連費用を除く）が計画以上に減少したことから、**業務粗利益経費率は計画を達成しました。**

【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	27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	2,164	2,219	2,243	24	79
総資産に対する比率	36.74	36.79	34.94	△1.85	△1.80

営業店によるお取引先へのリレーション活動と事業先専担者による新規開拓活動を強化したほか、成長分野の資金ニーズ発掘に努めた結果、**中小規模事業者等向け貸出残高は計画を達成し**、地域における金融円滑化や成長分野の後押しに貢献しました。

【経営改善の取組み】

(単位：先、%)

	計画 始期	27年3月			
		計画	実績	計画比	始期比
経営改善支援取組先数	983	1,110	1,307	197	324
経営改善支援取組率	14.45	14.99	15.05	0.06	0.60

経営革新等支援機関として補助金・助成制度の活用提案や農商工連携・6次産業化事業に関する相談対応を強化したほか、ビジネスマッチングによる販路拡大支援活動を継続しました。また、外部支援機関等と連携して事業再生支援にも積極的に取り組み、これらの結果、**経営改善支援取組率は計画を達成しました。**

Ⅱ. 経営強化計画の基本方針、重点施策

本計画では、当行の営業エリアの経済規模が人口減少や高齢化の進展等によって縮小期に転換する時代において、当行がお客様から選ばれ続け、地域経済を支える役割を果たすため、中核である中小企業向け貸出を一層強化しつつ、接客スキル等の品質改善による徹底したお客様起点の営業展開と、お取引先の売上改善等に貢献する新しいビジネスモデルの行内外への浸透に取り組んでまいります。同時に、堅固な経営基盤確立のための構造改革にも着手することで、当行の「成長のコア（＝収益の多様化）」の再構築を進めながら、持続的な成長を目指してまいります。

〔第二次経営強化計画〕

基本方針	基本戦略・重点施策	
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

当行が持続的に成長するための最大の課題は、「中小企業向け貸出※による収益拡大」であり、当行が将来に向けて地域に貢献し続けるために従来の体制や行動を見直して組織的な収益力強化を図る必要があると考えております。

※中小規模事業者等向け、個人向け、その他地方公社等向けの貸出合計

〔第三次経営強化計画〕

★「収益の多様化」関連項目

基本方針	重点施策
地域産業活性化への貢献	A. 創業・成長産業の後押しによる地域活性化
	B. 売上改善ビジネスモデルの構築・浸透 ★
	C. 地方創生マネーの供給等による事業性融資拡大 ★
	D. 事業性評価に基づく融資推進
	E. 事業再生・事業承継支援への積極的な取組み ★
リテール営業の強化	A. 個人向け融資の拡大 ★
	B. 資産運用サポートの一層の強化 ★
	C. 高齢者向けサービスの充実
	D. お客様サポート態勢の充実による利便性向上
持続的成長に向けた態勢強化	A. 経営資源の傾斜配分 ★
	B. 営業生産性の向上のための業務プロセス改革
	C. 経費の一層の削減
	D. 管理会計による収益性向上 ★
	E. 人財の育成及び活性化、人財育成を重視する組織づくり
	F. 店舗配置・営業体制の見直し
	G. SBK及び加盟行との連携強化
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・自己資本管理態勢の強化
	C. 法令等遵守態勢の強化
	D. PDCA管理態勢の強化
	E. 情報開示の充実

Ⅲ. 地域産業活性化への貢献に関する取組態勢

徹底した経営者様起点の営業展開の実践

- 前計画では、「地域産業活性化推進委員会」を設置して外部機関等との連携を含めた種々の解決策を揃えてまいりましたが、お取引先企業の経営課題に時間を要するという課題が生じたほか、経営支援一つ一つが行員個々の技能や外部機関等とのネットワークに支えられていた面もあったことから、当行全体が組織としての対応力を高め、よりスピーディーに、精度の高い解決策を幅広く提供する仕組みづくりが必要となっています。
- そこで本計画では、まず専門部署となる営業統括部「地域産業支援室」の設置と専担者の配置によって、本部と営業店が一体となり、経営者様のお悩みを解決するための体制を整備して運用を強化することとしております。さらに、個々の行員が経営者様の経営上のお悩みを自らの課題として位置づけ、経営者様と力を合わせて課題解決に取り組み、解決の過程あるいはその周辺で生まれる資金ニーズを確実に捉え、迅速に資金提供させていただきます。ただ経営者様起点の活動を組織的に展開することで、中小規模事業者等向け貸出残高の増強を図っていく方針です。

経営者様の「真のお悩み」聴き取り活動の強化

すでに展開中である事業性融資先の全先訪問をさらに徹底し、経営者様との面談機会を一層増やすとともに、事業拡大あるいは経営改善等に関するお悩みごとを丹念に聴き出すことで、経営者様のお悩みを当行が組織的に解決すべき課題として共有する活動を強化してまいります。



「真のお悩み」解決へ向けた協働による解決策創造

一社一社によって異なる経営状況に合わせ、経営者様との高密度の対話をもとに、必要に応じて各種の専門機関・専門家の協力も得ながら、また、当行が今後取組みを強化していくこととしている各お取引先企業の事業性評価の状況を踏まえながら、それぞれの企業に最適な解決策を経営者様と一緒に作りあげてまいります。

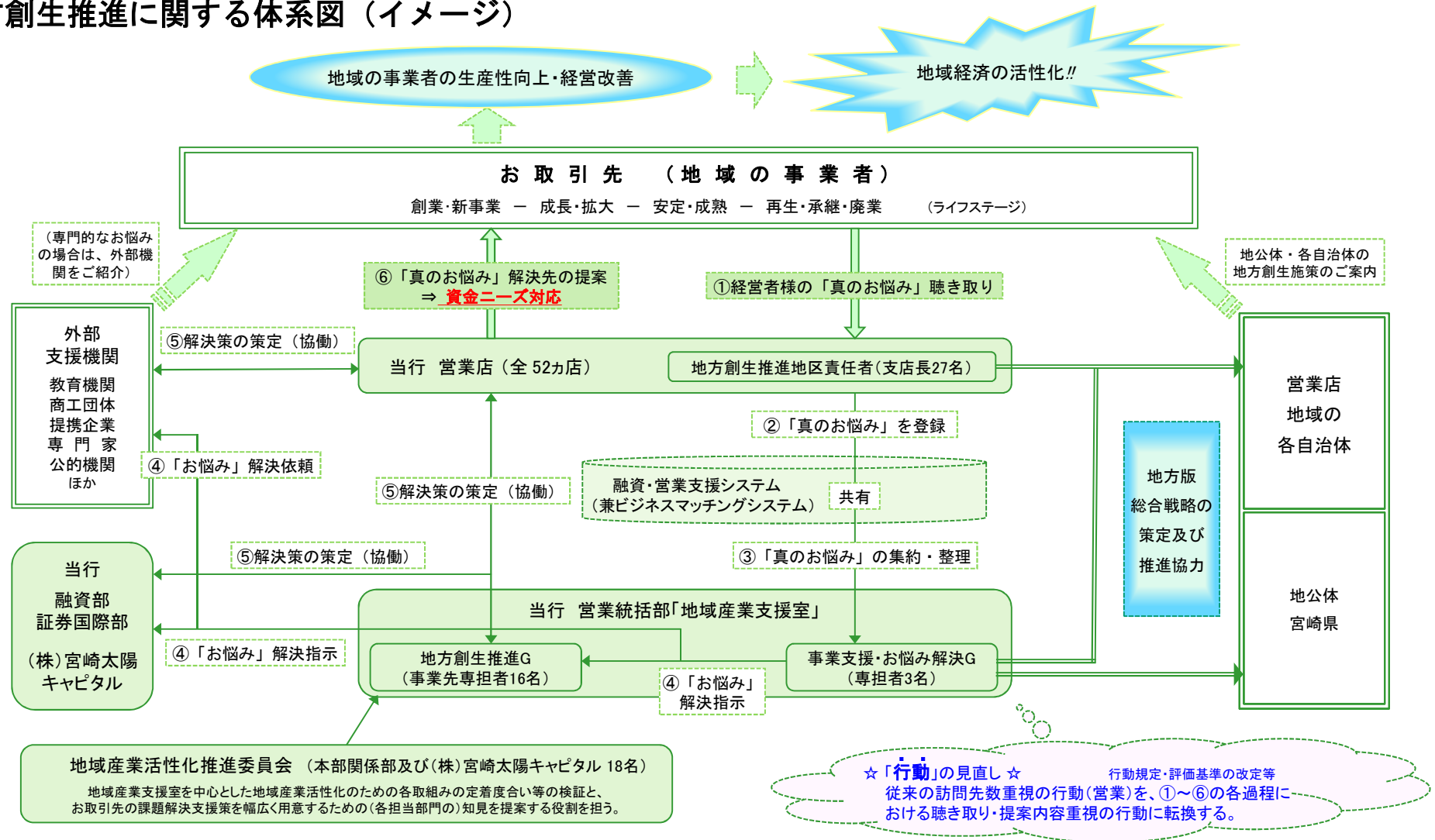


お悩み解決をきっかけとした資金ニーズ対応

経営者様との深度ある対話を進める中で、経営者様の「真のお悩み」解決の過程で発生する資金ニーズ、あるいは解決行動の周辺に派生する様々な形の資金ニーズを細大漏らさず把握し、迅速かつ最適な提案を行って事業拡大や経営改善等のお役に立てる資金提供に、これまで以上に注力してまいります。

Ⅲ. 地域産業活性化への貢献に関する取組態勢

地方創生推進に関する体系図（イメージ）



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	27/3期 実績	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画	29/9期 計画	30/3期 計画	改善額
	2,737	1,202	2,234	1,086	2,312	1,452	2,963	226

※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、地元中小規模事業者等への地方創生マネーのご提供や個人のお客様への消費資金提案を強力に行うことで収益の柱である貸出収益確保を目指すほか、適切な資産運用ご提案による預り資産販売額拡大や売上改善ビジネスモデルの事業者への浸透を通じて手数料収入増加を図ってまいります。低水準の市場金利や他金融機関との競合等の影響を受けて貸出金利回りは低下する見通しとしております。このことから、コア業務純益は、平成27年9月期から平成29年3月期において計画始期を下回るものの、平成29年9月期以降は「真のお悩み」解決による付加価値の高い貸出に取り組むことで、貸出金利回りの低下幅が縮小し、計画始期を上回る計画としております。

(2) 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率の改善幅）

(単位：%)

業務粗利益 経費率	27/3期 実績	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画	29/9期 計画	30/3期 計画	改善幅
	62.06	64.90	65.66	66.34	65.02	61.52	60.72	△1.34

※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

本計画では、お客様利便性や集客効果の向上を図る店舗修繕やATM入替え等の設備投資を計画しており、これらの投資は、将来的には収益力の向上に資するものであります。また、貸出金利回りの低下を主因として業務粗利益は平成27年9月期から平成29年3月期において減少する見通しとしております。

これらのことから、業務粗利益経費率は平成27年9月期から平成29年3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29年9月期以降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

地域の雇用拡大
地元企業の売上拡大

1. 地域産業活性化への貢献

A. 創業・成長産業の後押しによる地域活性化

○人口減少に伴う収益力低下に歯止めをかけるための経営支援

- ・経営革新等支援機関としての補助事業等活用支援
- ・2つのファンドの積極活用

○外部機関との連携による経営支援

- ・産学官金連携を通じた経営支援強化
- ・(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

○海外取引・海外進出ニーズへの対応

○融資戦略商品の取組み

B. 売上改善ビジネスモデルの構築・浸透

○3行合同地域再生支援委員会等を通じた販路拡大支援

○ビジネスマッチングシステムを活用した情報の一元管理

○ビジネスマッチングに関する手数料収入の増加

⇒お取引先とともに「稼ぐ力」を高めるビジネスモデルの構築・浸透

○経営セミナーの実施、情報提供の強化

E. 事業再生・事業承継支援への積極的な取組み

○早期事業再生の取組み強化

- ・地域経済活性化支援機構の活用
- ・抜本的改善計画策定・早期事業再生支援
- ・お取引先企業への新規信用供与を通じた経営支援

C. 地方創生マネーの供給等による事業性融資拡大

○リレーション強化を通じた取組み

- ・事業性融資先への全先訪問、小口融資先への信用供与

○ライフステージに応じた適切なソリューションの提供

- ・「みやざきたいよう地方創生ファンド（融資枠200億円/年）」
- ・「みやざき未来応援ファンド（投資枠6億円/10年）」

⇒事業性評価の活用。雇用創出効果による地域産業活性化

○外部関係団体等との連携強化による取組み、公庫との連携強化

○事業先専担者の活動強化

D. 事業性評価に基づく融資推進

○担保・保証に依存しない事業性の内容や経営者の資質等を評価した円滑な資金対応

○業種別審査担当者の配置

○専門機関（地域経済活性化支援機構）への行員派遣

61歳以上が4割を超える
事業性融資先代表者への
後継ぎ支援

○提携機関等との連携による事業承継・M&Aの取組み強化

○廃業支援・再チャレンジに向けた取組み強化

- ・「経営者保証に関するガイドライン」における準則型私的整理の検討と再チャレンジ支援

V. 経営の改善目標を達成するための方策

2. リテール営業の強化

A. 個人向け融資の拡大

○提案営業力の強化

- ・ 営業店行員による提案強化、提案スキル向上
- ・ ローンプラザによる新築住宅ローン案件誘導
- ・ 広告・宣伝の充実によるローン認知度向上

○商品・サービスの見直し等による利便性向上

- ・ カードローンの強化、女性限定等のお客様ニーズに応じた商品開発

○インターネット等によるローン申込受付の拡大

○カスタマーセンターによるコール業務強化

非対面チャネル機能の充実

B. 資産運用サポートの一層の強化

○預り資産残高増加に向けた取組み

- ・ 預り資産商品ラインアップの拡充
- ・ 投資信託保有者向けサービスの向上、NISAの利用促進
- ・ アフターフォローの実施

○コンサルティング営業力の強化

- ・ 営業店からのFP担当者へのトスアップ営業態勢の確立
- ・ 預り資産販売に係る人財育成

資産運用に関する相談受付及び成約数増加

C. 高齢者向けサービスの充実

○年金アドバイザーの取組み

- ・ 年金相談を通じた年金受取口座数の拡大
- ・ 特殊詐欺に関する注意喚起等の高齢者保護

○相続に関するサポート強化

- ・ 相続定期預金「ツナグ」の提案強化

D. お客様サポート態勢の充実による利便性向上

○CS（お客様満足度）向上運動と環境づくり

- ・ CS意識浸透のための態勢再構築
- ・ お客様対応ロールプレイング大会開催等による接客スキルの向上

○店舗建替え・改修等によるサービス機能強化

- ・ 店舗リニューアル・拠点店舗建替え
- ・ 各相談プラザの相談対応強化

V. 経営の改善目標を達成するための方策

3. 持続的成長に向けた態勢強化

A. 経営資源の傾斜配分

○本部による収益獲得体制の構築

- ・事業先専担者、FP担当者、カスタマーセンター担当者、有価証券運用担当者の増員

○効果的・実効性のある人員配置

- ・市場性等に応じた営業店行員の傾斜配分

○中期経営計画達成のための本部組織体制の見直し

C. 経費の一層の削減

○業務の生産性向上及び人件費圧縮

○物件費削減

- ・役職員のコスト意識強化、経費の効率的支出

E. 人財の育成及び活性化、人財育成を重視する組織づくり

○コンサルティング能力の発揮及び地域活性化に貢献する行員育成

- ・専門知識を持った行員の育成
- ・コンサルティング機能発揮へ向けた研修の実施

○OJT（職場内教育）の取組み強化

○学習する風土の醸成

○行員のES（従業員満足度）向上、職場定着化への取組み

- ・女性の活躍を促す環境整備
- ・ベテラン行員の活性化

B. 営業生産性の向上のための業務プロセス改革

○営業店事務を中心とした業務プロセス改革（BPR）

○事務の本部集中化による効率化

○ATMを活用した業務効率化

D. 管理会計による収益性向上

○当行の置かれている環境や市場の分析

○管理会計の本格稼働

○市場分析・収益性分析を活かした収益力の強化

- ・より強みのある分野への経営資源の傾斜配分
- ・顧客ニーズを捉えた収益性の高い商品開発

F. 店舗配置・営業体制の見直し

○営業推進体制の整備

- ・「地方創生」に関する取組み強化のためのブロック体制の構築

○店舗配置の見直し

- ・店舗別営業推進戦略の見直し
- ・長期的な店舗戦略策定

G. SBK及び加盟行との連携強化

○SBKローコスト運営拡大プロジェクトの推進

○勘定系システム更改に向けた準備

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、%)

	27/3期 実績	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画	29/9期 計画	30/3期 計画	27/3期 対比
中小規模事業者等向け貸出残高	2,243	2,260	2,340	2,360	2,440	2,460	2,520	277
総資産（末残）	6,419	6,425	6,478	6,534	6,590	6,659	6,728	309
総資産に対する比率	34.94	35.17	36.12	36.11	37.02	36.94	37.45	2.51

前計画期間中、宮崎県では太陽光発電事業等の資金需要が急増したことなどから、県内の貸出金残高は前計画期間中に+17.2%と高い伸びを示しましたが、当行の県内向け貸出金残高は7.4%の増加となっており、県外を含む中小規模事業者等向け貸出残高は3.6%（79億円）の増加でありました。

当行は、本計画期間中に中小規模事業者等向け貸出残高を277億円、12.3%増加させる計画としております。

この計画は、前計画の増加実績を大きく上回るほか、太陽光発電事業向けの資金需要が固定価格買取制度見直しによって縮小することが予想され、計画達成にはもう一段の工夫と営業努力が必要であると認識しています。

そこで本計画では、平成27年4月に「みやざきたいよう地方創生ファンド」を新設し、年間200億円規模の当ファンドを地域の多くの事業者に提供する活動を3年間継続することで、地方創生に資する事業への資金供給を拡大し、計画終期の中小規模事業者等向け貸出残高を2,520億円に増加させてまいります。

また、事業性融資先全先訪問等を通じてお取引先とのリレーション強化に引き続き努めるほか、お取引先の事業内容や成長可能性などの事業性を適切に把握・評価するコンサルティング営業の定着に取り組んでまいります。

【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】については、3ページ「Ⅲ.地域産業活性化への貢献に関する取組態勢」及び、6ページ「C.地方創生マネーの供給等による事業性融資拡大、D.事業性評価に基づく融資推進」等に記載しております。

VI. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

(2) 経営改善の取組み

(単位：先、%)

	27/3期 実績	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画	29/9期 計画	30/3期 計画	27/3期 対比
創業・新事業開拓支援	109	108	110	122	117	122	132	23
経営相談・早期事業再生支援	720	732	752	902	922	1,082	1,102	382
事業承継支援	18	83	103	133	153	203	233	215
担保・保証に過度に依存しない融資	33 (460)	15	15	15	15	15	15	△18
合計（経営改善支援取組先数）	880 (1,307)	938	980	1,162	1,207	1,422	1,482	602
取引先数	8,679	8,794	8,915	9,036	9,157	9,278	9,399	720
経営改善支援取組率	10.13 (15.05)	10.66	10.99	12.85	13.18	15.32	15.76	5.63

27/3期実績の（ ）の計数は、前計画の基準による実績を記載しております。

本計画では、お取引先企業の経営者様の経営上のお悩みを当行自らの課題として位置づけ、経営者様と力を合わせてお悩みを解決する経営改善に重点的に取り組むこととしております。

これに伴い、経営改善支援の取組みに関する具体的方策について、より精度の高いお悩みの解決策を幅広く提供する方策に見直しを行ったほか、前計画において「担保・保証に過度に依存しない融資」に計上したお取引先拡大のための事業性カードローンを計上しないこととしたことから、経営改善の数値計画を上記の通りとし、積極的に推進することといたしました。

【地域における経済の活性化に資する方策】については、3ページ「Ⅲ.地域産業活性化への貢献に関する取組態勢」及び、6ページ「A.創業・成長産業の後押しによる地域活性化、B.売上改善ビジネスモデルの構築・浸透、E.事業再生・事業承継支援への積極的な取組み」等に記載しております。

Ⅶ. 責任ある経営体制の確立

A. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

- 取締役会・経営会議の機動的開催
 - ・ [社外取締役](#)の客観的知見の当行経営への活用
- 監査役・監査役会の監査機能発揮
- 独立した立場による内部監査の実施
- 会社法改正への対応

C. 法令等遵守態勢の強化

- コンプライアンス態勢の強化・確立
 - ・ コンプライアンス・プログラムの進捗管理
- コンプライアンス意識の浸透・定着に向けた取組み
 - ・ コンプライアンス啓蒙の充実
- 反社会的勢力排除に向けた取組み強化
- 法令及びルール等遵守体制の強化

D. P D C A 管理態勢の強化

- 内部管理態勢の機能確保
- 経営強化計画の進捗管理の強化
 - ・ [進捗管理の実効性向上](#)のための管理手法の見直し
- 経営評価委員会開催による経営に対する客観的意見の反映

B. リスク管理・自己資本管理態勢の強化

- 統合的リスク管理の強化
- 信用リスク管理の強化
 - ・ 与信ポートフォリオ管理の充実
 - ・ 大口与信集中リスク抑制のためのP D C A 管理強化
 - ・ [公的資金の有効活用](#)
 - ・ 住宅ローン（アパートローン含む）リスク管理の高度化
- 市場リスク管理の強化
 - ・ 統合的リスク管理の活用、有価証券運用管理態勢の強化
 - ・ 市場リスクを考慮した有価証券ポートフォリオリバランスによる収益力の向上
 - ・ 有価証券運用強化と人材育成のための態勢構築
- 流動性リスク、オペレーショナル・リスク管理の強化
- 自己資本管理態勢の強化

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
- 株主紹介（I R含む）への取組み