

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 24 年 12 月



## 目次

1. 平成24年9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. 経営の改善に係る数値目標の実績	・・・3
(1) コア業務純益（収益性を示す指標）	・・・3
(2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）	・・・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	・・・5
(1) 営業推進戦略（収益力の強化）	・・・5
(2) 業務効率化戦略（ローコスト態勢の強化）	・・・24
(3) 人事戦略（人財力の強化）	・・・27
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	・・・30
(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	・・・30
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	・・・31
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	・・・34
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	・・・36
(5) 情報開示の充実のための方策	・・・37
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	・・・37
(1) 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ための方針	・・・37
(2) 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	・・・38
(3) その他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	・・・39
6. 剰余金の処分の方針	・・・42
(1) 配当に対する方針	・・・42
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	・・・43
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の進捗状況	・・・43
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等	・・・43
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等	・・・44

## 1. 平成24年9月期決算の概要

### (1) 経営環境

当期の国内経済につきましては、東日本大震災の復興需要等を背景として緩やかな景気回復の動きが見られましたが、欧州債務危機や長引く円高、中国や新興国経済の減速といった海外情勢の悪化等の影響を受け、依然として先行き不透明な状況が続きました。

この間、日本銀行は、日本経済のデフレ脱却と物価安定のもとでの持続的な成長の実現に向けて追加金融緩和を決定したほか、金融機関の一段と積極的な行動と企業や家計の前向きな資金需要の増加を促す観点から「貸出増加を支援するための資金供給」の枠組みの創設を打ち出しました。

また、日本政府は、中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえ、中小企業の経営改善・事業再生の促進等を図るため、「中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ」を公表しました。

当行の営業管内につきましては、個人消費が緩やかに改善しているほか、生産面は下げ止まっているものの、全体としては持ち直しの動きがやや弱い状況にあり、東日本大震災や平成22年に発生した口蹄疫等からの本格的な復興にはなお時間を要するものと想定しております。

### (2) 決算の概要（単体ベース）

#### ①資産・負債の状況

平成24年9月末の貸出金は、個人向け貸出、地方公共団体を含む大企業・中堅企業向け貸出は増加しましたが、中小規模事業者等向け貸出が減少したことから、前年末度比17億43百万円減少し4,232億5百万円となりました。なお、前年同期比では83億97百万円増加しております。

有価証券は、株式の残高減少を主因に、前年度末比7億87百万円減少し1,018億67百万円となりました。

一方、預金は、公金預金が増加したことを主因として、前年度末比56億13百万円増加し5,579億90百万円となりました。

【資産・負債の推移（表1）】（単位：百万円）

	24年9月末			24年3月末 実績	23年9月末 実績
	実績	24年3月末比	23年9月末比		
資産	593,159	4,098	334	589,061	592,825
うち貸出金	423,205	△1,743	8,397	424,948	414,808
うち有価証券	101,867	△787	△4,436	102,654	106,303
負債	566,676	4,338	△711	562,338	567,387
うち預金	557,990	5,613	3,658	552,377	554,332
うち社債・借入金	2,007	△1,203	△1,803	3,210	3,810
純資産	26,482	△241	1,045	26,723	25,437

## ②損益の状況

平成24年度上期は、貸出金・預金ともに前年同期比増加したものの、貸出金利回りの低下を主因とした資金運用収益の減少額が、預金利息等の資金調達費用の減少額を大きく上回り、資金利益は前年同期比80百万円減少し48億60百万円となりました。

業務粗利益は、一時払終身保険等の預り資産販売増加に伴い役務取引等利益が前年同期比40百万円増加したものの、資金利益及びその他業務利益が減少したことから、前年同期比4億69百万円減少し52億14百万円となりました。

経費は、事務費を中心とした経費削減推進によって物件費が減少したことに適正人員の見直し等による人件費減少が加わり、前年同期比1億37百万円減少し40億64百万円となりました。

臨時損益は、株式等関係損の拡大等により前年同期比1億69百万円減少し70百万円の損失となりました。

以上のことから、平成24年9月期の経常利益は10億78百万円、中間純利益は6億66百万円となりました。

【損益状況の推移（表2）】（単体）（単位：百万円）

	24年9月期		24年3月期 実績	23年9月期 実績
	実績	23年9月期比		
業務粗利益	5,214	△469	10,973	5,683
（コア業務粗利益）	(5,213)	(△37)	(10,628)	(5,250)
資金利益	4,860	△80	9,949	4,940
役務取引等利益	341	40	661	301
その他業務利益	12	△429	362	441
経費（除く臨時処理分）	4,064	△137	8,283	4,201
うち人件費	2,234	△19	4,497	2,253
うち物件費	1,614	△104	3,385	1,718
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—	—
業務純益	1,149	△332	2,690	1,481
（コア業務純益）	(1,068)	(19)	(2,345)	(1,049)
臨時損益	△70	△169	△116	99
うち不良債権処理額	28	0	94	28
うち貸倒引当金戻入益	457	33	531	424
うち株式等関係損益	△469	△301	△444	△168
経常利益	1,078	△503	2,574	1,581
特別損益（△は特別損失）	0	4	△5	△4
税引前当期（中間）純利益	1,078	△499	2,569	1,577
法人税、住民税及び事業税	160	149	20	11
法人税等調整額	251	52	904	199
当期（中間）純利益	666	△700	1,644	1,366

### ③不良債権の状況

平成24年9月末の金融再生法開示債権は、破産更生債権及びこれらに準ずる債権は減少したものの、危険債権及び要管理債権が増加したことに伴い、前年度末比9億49百万円増加し157億73百万円となりました。その結果、金融再生法開示債権比率も前年末比0.25ポイント上昇し3.72%となりました。なお、金融再生法開示債権のうち86.62%にあたる136億63百万円については担保・保証等や貸倒引当金にて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、％）

	24年9月末			24年3月末 実績	23年9月末 実績
	実績	24年3月末比	23年9月末比		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	5,139	△602	△285	5,741	5,424
危険債権	8,761	1,090	2,131	7,671	6,630
要管理債権	1,872	461	△16	1,411	1,888
合計（A）	15,773	949	1,831	14,824	13,942
正常債権	408,825	△3,017	5,622	411,842	403,203
総与信（B）	424,599	△2,067	7,453	426,666	417,146
金融再生法開示債権比率（A） / （B）	3.72	0.25	0.38	3.47	3.34

※部分直接償却を24年9月末に15,198百万円、24年3月末に14,964百万円、23年9月末に14,729百万円それぞれ実施しております。

### ④自己資本比率の状況

平成24年9月期の自己資本比率は、利益剰余金の積上げによって9.30%となり、前年度末比0.01ポイント上昇しました。

【単体自己資本比率の推移（表4）】（単位：％）

	24年9月末			24年3月末 実績	23年9月末 実績
	実績	24年3月末比	23年9月末比		
自己資本比率	9.30	0.01	0.13	9.29	9.17
Tier1比率	7.80	0.11	0.21	7.69	7.59

※平成22年3月31日に金融機能強化法に基づく130億円の資本増強を実施しております。

## 2. 経営の改善に係る数値目標の実績

### （1）コア業務純益（収益性を示す指標）

平成24年度上期の貸出金平均残高は、経営強化計画に基づいた中小規模事業者等への資金供給や消費者ローンの推進強化に取り組みましたが、計画を57億円下回る結果となりました。また、地域金融機関競合が激化した等を主因として貸出金利回りが想定以上に低下し計画を0.05ポイント下回ったことから、貸出金利息収入は計画を1億72百万円下回りました。

その結果、資金利益は、有価証券利息配当金及び預金利息は計画を達成したものの、貸出金利息の計画未達によって計画を1億円下回る結果となりました。

役務取引等利益については、一時払終身保険等の預り資産販売手数料が計画を上回ったことを主因として計画を26百万円上回りました。

経費については、事務費を中心とした経費削減策に取り組んだ結果、物件費が計

画を48百万円下回ったことから、経費全体では計画を39百万円下回りました。

これらにより、コア業務純益は計画を1億12百万円下回る10億68百万円となりました。

平成24年度下期は、小口融資を中心とした中小企業・事業性融資基盤の安定的拡大に一層注力するとともに、コンサルティング機能の発揮を通じた適正な貸出実行金利の確保や営業強化の成果が徐々に出ている消費者ローン推進を一層強化し、貸出金利息収入の改善を図ってまいります。

平成24年度通期の損益計画については、上記改善を図ることで貸出金利息収入の通期計画未達額を45百万円まで縮小させる一方で、役員取引等利益は26百万円程度の計画超過を見込んでおります。また、経費については、計画を19百万円下回る見込みであり、経営強化計画におけるコア業務純益通期目標23億57百万円は達成可能と考えております。

【コア業務純益の改善額（表5）】（単位：百万円）

	23/9期 実績	24/3期 実績(始 期)	24/9期					25/3期 計画	26/3期 計画	27/3期 計画
			計画	実績	計画比	始期比	23/9期比			
コア業 務純益	1,049	2,345	1,180	1,068	△112	△209	19	2,357	2,466	2,644

※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

※始期比は、始期の水準が通期ベースであるため24/9期実績（半期）を2倍したものと比較しています。

## （2）業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

平成24年9月期の経費（機械化関連費用を除く）は、事務費を中心とした経費削減推進によって物件費が減少したことに適正人員の見直し等による人件費減少が加わり、計画を58百万円下回る34億3百万円となりました。

一方、業務粗利益は、役員取引等利益は計画を上回ったものの、資金利益の減少により計画を70百万円下回る52億14百万円となりました。

以上のことから、平成24年9月期の業務粗利益経費率は計画比0.23ポイント改善し65.26%となりました。今後も経費の削減及び業務粗利益の確保に取り組むことで一層の改善を図ってまいります。

【業務粗利益経費率の改善幅（表6）】（単位：百万円、%）

	23/9期 実績	24/3期 実績(始 期)	24/9期				
			計画	実績	計画比	始期比	23/9期比
経費（機械化関連費用除く）	3,534	6,961	3,461	3,403	△58	△155	△131
業務粗利益	5,683	10,973	5,284	5,214	△70	△545	△469
業務粗利益経費率	62.18	63.43	65.49	65.26	△0.23	1.83	3.08

	25/3期 計画	26/3期 計画	27/3期 計画
経費（機械化関連費用除く）	6,904	6,815	6,715
業務粗利益	10,542	10,526	10,595
業務粗利益経費率	65.49	64.74	63.37

※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

※始期比は、始期の水準が通期ベースであるため、24/9期実績（半期）を2倍したものと比較しています。

### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

当行は、平成24年6月に策定した「経営強化計画」をいかなる変化にも的確に対応できる経営体質の確立を目指す「新たなステージへの成長戦略」と位置付け、一層の効率経営と財務体質の強化、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の整備、地域に密着したリレーション活動の追求によって、地域に貢献し、地域とともに発展することを基本方針とし、以下の4つの戦略の各施策に取り組み、経営改善を進めております。

- (1) 営業推進戦略（収益力の強化）
- (2) 業務効率化戦略（ローコスト態勢の強化）
- (3) 人事戦略（人財力の強化）
- (4) 責任ある経営体制の確立

#### (1) 営業推進戦略（収益力の強化）

##### A. 中小企業・事業性融資基盤の安定的拡大

##### (a) 小口融資を中心とした貸出残高、取引事業先数の増加

##### [1] 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の取組み拡大

本計画では、融資金額等が支店長決裁範囲内である小口融資案件の発掘を推進し、営業店の提案意識の活性化とお取引先の資金需要への早期対応に取り組んでおります。

平成24年度上期は、全営業店に支店長決裁の証書貸付融資実行額目標を設定し、支店長・役席行員を中心に、当行と融資・預金取引をいただいている事業先や預金取引のみの事業先等に対する資金ニーズの発掘とキャッシュフロー改善等に繋がる融資提案推進を強化しました。また、融資専決権限における営業店店舗区分を事業性貸出金平均残高に応じて見直したほか、現行の市中金利と乖離が大きくなっていった営業店長の貸出専決基準金利を改定し、信用リスクと適切な保全による金利設定で営業店長専決権限の拡大を図りました。

しかしながら、平成24年度上期中の支店長決裁証書貸付融資実行額は目標を15億円下回る低調な実績に留まり、平成24年9月期の中小規模事業者等向け貸出残高が計画を18億円下回った主要因となりました。

このような低調な実績は、支店長・役席行員による新規取引先への提案営業が不足していたことに加え、地元経済の低迷を反映して既往取引先の資金需要が低調であったこと、また、地域金融機関の競合激化へ対応するために従来以上にお取引先へのリレーション活動を推進した結果、訪問活動等に予想を超える時間を費やしたことが主な要因であり、営業統括部では営業店指導や推進進捗管理を一層強化してその対策を進めたものの、当初策定した支店長決裁の証書貸付実行額及び中小規模事業者等向け貸出残高計画を下回る結果となりました。

これらの要因を踏まえ、平成24年度下期は新規事業先開拓に対する取組みを強化することとしたほか、営業統括部による営業店指導や推進進捗管理を一層厳格化して取り組むこととしました。

具体的には、平成24年度上期に新設した支店長決裁の証書貸付融資実行額目標に支店長新規事業先開拓目標を追加設定し、営業店の業績評価項目としたほか、営業統括部による営業店指導においては、中小規模事業者等向け貸出残高等の業績不振店及び業績不振行員を対象とした協議会を毎月実施することとしました。本協議会は、本計画における中小規模事業者等向け貸出残高やコア業務純益等の

数値計画達成の重要性を再認識するとともに、該当店及び該当行員の実績と推進方法を確認して業績不振の原因を分析し、課題整理と課題解決の対応策を作成して全営業店が一丸となって支店長決裁の証書貸付融資及び中小規模事業者等向け貸出残高計画を達成するための営業推進を実践していくことを目的として実施しております。

なお、現在は平成24年11月末時点の中小規模事業者等向け貸出見込案件を情報確度別に集計し、平成25年3月期の数値計画達成に向けた取組みを開始しています。特に12月以降は営業統括部推進役による営業店への臨店指導を強化し、既往事業先と新規事業先に対する取組状況のチェックと取組状況に基づく指導を徹底するとともに、支店長の新規事業先開拓実績を毎月開示しており、その結果、各営業店の目標達成意識は高まってきていますが、目標に対して案件情報が不足しているブロックには事業先専担者が短期間集中的に活動するなどの本部支援を行う中で、営業店・ブロック毎の推進進捗管理を徹底して実践しています。

この結果、平成24年11月迄の進捗状況は、支店長証書貸付融資実行額7億円（24年度下期目標比△63億円）、中小規模事業者等向け貸出残高2,053億円（25年3月期計画比△126億円）となっております。

なお、中小規模事業者等向け貸出先数については、小規模事業者ローン等の営業推進によって計画を上回る実績となっており、順調に拡大しています。

【貸出残高階層別中小規模事業者等向け貸出先数の推移（表7）】（単位：先）

		24年9月末		24年3月末	23年9月末	
		24年3月末比	23年9月末比			
貸出残高	10百万円未満	4,647	302	685	4,345	3,962
	10百万円以上20百万円未満	651	△29	△25	680	676
	20百万円以上50百万円未満	775	△28	△29	803	804
	50百万円以上 1億円未満	447	△7	△4	454	451
	1億円以上	456	7	23	449	433
合 計		6,976	245	650	6,731	6,326

※貸出残高は、事業性貸出金のみを対象としています。

【宮崎県内事業所数に占める当行事業先数の割合（従業員規模別）（表8）】（単位：先、%）

		宮崎県内 事業所数	24年3月末		24年9月末	
			当行事業先数	割合	当行事業先数	割合
従業員数	1人～9人	46,319	4,652	10.0	4,861	10.4
	10人～19人	6,336	579	9.1	589	9.3
	20人～49人	3,664	378	10.3	380	10.3
	50人～99人	922	114	12.4	115	12.4
	100人以上	455	99	21.7	96	21.1
合 計		57,811	5,822	10.1	6,041	10.4

※当行事業先数は、所在地が宮崎県内の事業先を対象としています。

※宮崎県内事業所数：第128回宮崎県統計年鑑より抜粋。（平成21年7月1日基準）なお、事業所合計57,811先には、派遣・下請従業者のみの事業所が含まれるため、内訳の合算と合計値は一致しません。

## [2]保証会社や信用保証協会融資の取組み強化

当行は、個人事業主等の小口事業資金ニーズにスピーディーに対応するため、



お申込手続きを簡素化した個人事業者向けローン「仕事上手」、「サポート上手」を取り扱っております。これらの商品は保証会社の保証承諾後に融資を行うものですが、営業店によるお取引先への提案営業に継続して取り組んだ結果、平成24年度上期は595件の実行実績となり、小規模事業先数の増加に寄与しました。

また、平成24年11月より法人等の皆様を対象とした無担保事業者ローン「アシスト上手（証書貸付及びカードローン）」の取扱いを開始しており、今後もこれらの商品の提案営業活動を継続するとともに、お客様アンケート等を活用して商品開発に取り組む方針であります。

なお、支店長決裁融資案件の取組み拡大の中で推進した県信用保証協会保証付貸出残高については、支店長決裁融資案件の低調な実績が影響し、平成24年3月末比16億37百万円の減少となりました。

【主な保証会社事業性融資商品の実行状況（表9）】（単位：件、百万円）

	23年度上期		23年度下期		24年度上期	
	実行件数	実行金額	実行件数	実行金額	実行件数	実行金額
仕事上手（証書貸付）	172	73	42	39	23	23
サポート上手（カードローン）	—	—	718	771	572	637
合計	172	73	760	811	595	659

【県信用保証協会保証付貸出残高の推移（表10）】（単位：百万円）

	24年9月末			24年3月末	23年9月末
	実績	24年3月末比	23年9月末比	実績	実績
保証付貸出残高	23,979	△1,637	△3,128	25,616	27,107

#### (b) 農業・医療・介護・福祉・環境・エネルギー等の成長分野に対する取組み強化

当行が選定した成長分野に対する取組みを強化するため、平成24年度上期は、事業先専担者を中心とした成長分野の融資開拓のほか、成長分野に関する行員の知識向上や様々な関係団体等との連携・情報収集等に取り組みました。

行員の知識向上については、農業や医療・介護・福祉分野の業種別ハンドブックを活用した営業店勉強会等を実施したほか、6次産業化推進会議や地域資源・農商工連携セミナー、技術・研究発表交流会等の自治体や大学・関係団体が主催する協議会等に当行行員が積極的に参加し、地域の成長戦略に応じた各業種の知識習得・情報収集に努めました。

関係団体等との連携については、上述の外部団体主催の協議会等を通じた人的な関係強化のほか、中小企業の経営支援の強化と地元経済の活性化を目的として平成24年3月に当行を含む宮崎県内の地元金融機関と宮崎県内商工3団体（社団法人宮崎県商工会議所連合会、宮崎県商工会連合会、宮崎県中小企業団体中央会）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」に基づき、成長分野を含む中小企業に対する経営支援等の取組みについて、幹事会や研修会を通じて各団体と継続的に意見交換を行いました。

このほか、宮崎県の自然環境を活かした環境・エネルギー分野へ貢献するため、メガソーラー事業等に進出されるお取引先への情報提供や金融支援等を強化しており、現在までに20件程の太陽光発電設備資金の融資申込を受け付けており、14億円を融資実行しました。

### (c) 地域性を踏まえた事業先専担者の配置転換

当行は現在、事業先開拓に関する専門的営業力を高めて貸出残高の増強を図るため、19名の行員を事業先専担者として本部・営業店に配属しています。

平成24年度からは、各営業エリアのマーケット規模や成長性等を勘案して開拓余地が大きいと認められる営業店に専担者を配置転換することとしており、平成24年4月に国分支店に専担者1名を配属し、新規開拓成果が徐々に出ております。

精力的に新規事業先開拓活動に取り組んだ結果、事業先専担者による平成24年度上期の貸出実行は計画を上回る約70億円となり、専門的スキルも向上しているものと判断しております。

### (d) 営業店・ビジネスサポート担当による継続的なリレーション強化

当行では、全事業先の6割以上を占める貸出残高10百万円未満のお取引先とのリレーションを強化するため、本部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や新商品案内を実施しており、そこで得られた情報は都度営業店へ伝達され、営業店はその情報を活用して提案活動を行っております。

平成24年度上期は、従来から実施している個人事業者向けローン「サポート上手」等の案内の際にお取引先からの金融円滑化に関する相談受付にも取り組んでおり、70件の融資案件情報に繋がりました。

### (e) 取引事業所及び従業員に対するメイン化推進の定着化

当行では、取引事業所とのリレーション強化のため、各営業店において取引先毎の管理責任者を明確化し、取引事業所への訪問頻度を高めて経済環境の変化による影響把握や資金ニーズ発掘、メイン化推進に取り組んでおります。

平成24年度上期は、これらの取組みの中で「宮崎太陽ビジネスWEB（法人向けインターネットバンキング）」のほか、各種助成金・補助金やビジネスマッチング等に関する提案を実践し、事業先に対する宮崎太陽ビジネスWEBの契約率は13.2%となりました。

### (f) 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

#### [1] マニュアルやハンドブックを活用した研修・勉強会開催

行員の事業先営業に関する目利き能力等の向上のため、「事業先開拓推進マニュアル」「農業ハンドブック」等を活用した営業店行員向けの研修・勉強会や、職場離脱制度を活用した勉強会を実施しております。

平成24年度上期は、営業統括部法人推進グループの農業顧問による営業店勉強会を25ヵ店で開催したほか、事業先専担者による若手営業店行員22名を対象としたFST研修（市場開拓実践研修）等を実施しました。また、平成24年11月には、お取引先への経営改善支援やビジネスマッチング等の行員知識向上のための「コンサルティングハンドブック」を営業統括部法人推進グループにて作成しており、今後は同ハンドブック等を活用した勉強会を開催する予定です。

#### [2] ローラー活動による事業先営業スキルの向上

事業先に対する提案活動には、知識のほか営業現場における実践力向上が必要

であり、事業先専担者と営業店行員の同行訪問やローラー活動を実施しています。

平成24年度上期も、各営業地域で計画的にこれらの取組みを行っており、事業先訪問時の話法や資金ニーズ等の情報の聴き出し方といった事業先開拓力のOJT（職場内教育）に努めました。

### [3]外部研修等への参加

営業店行員向けの研修・勉強会で講師を務める事業先専担者の専門知識を高めるほか、様々な業界担当者との関係を強化するため、平成24年度上期は、宮崎県や外部団体等が実施した「みやざき農林水産業経営多角化チャレンジ塾」や「宮崎県産学官交流会」、「海外販路開拓支援セミナー」といった26の研修会・協議会等に事業先専担者が参加し、主催・参加団体との連携を強化しました。

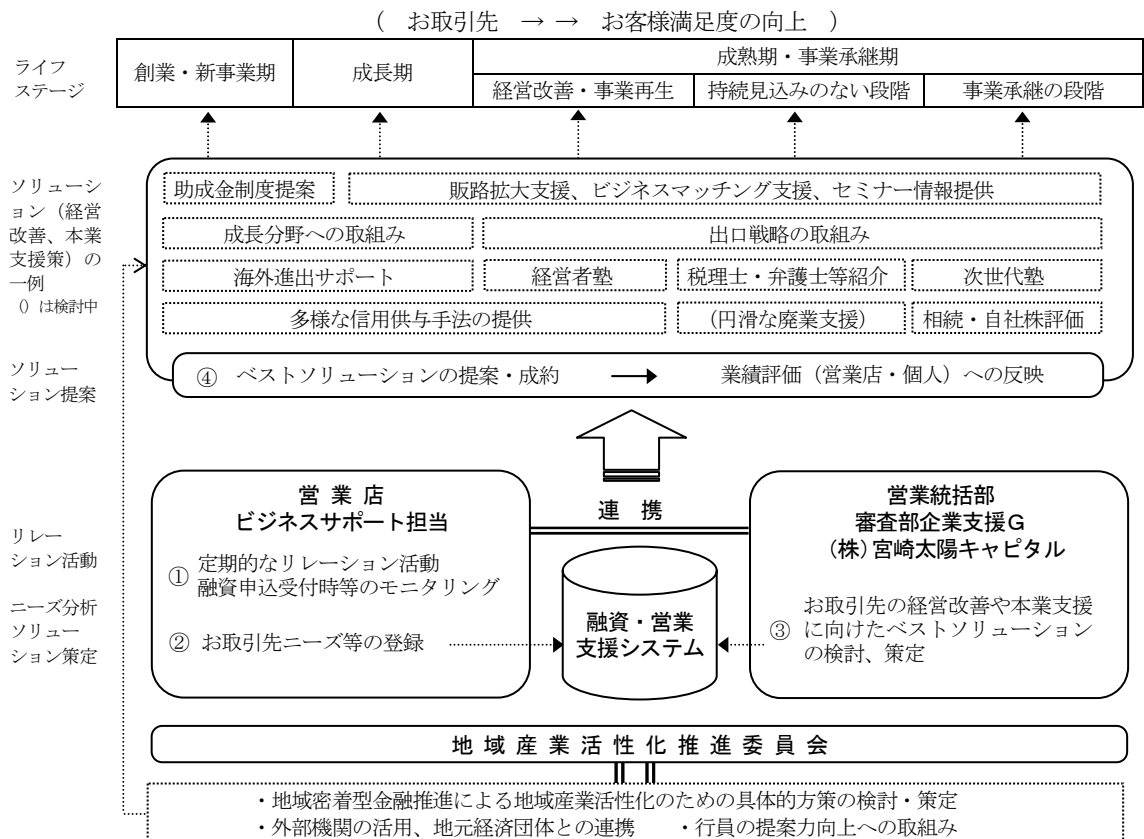
## B. 地域密着型金融推進の本格展開

### (a)本部各部のノウハウの集約のための委員会設置

当行は、平成24年8月に本部各部の実務者で構成する「地域産業活性化推進委員会」を設置し、お取引先の様々なご要望に本部各部のノウハウを集約して適確にお応えする体制を整備しました。

本委員会では現在、お取引先との継続的な関係強化とお取引先ニーズ及び課題の把握・分析、経営改善や本業支援に向けたベストソリューションの提供といった地域密着型金融推進による地域産業活性化の具体的方策を検討しているほか、行員の提案力向上にも取り組んでおり、今後もお取引先のライフステージを見極め、付加価値の高いコンサルティング機能の発揮に努めてまいります。

### 【コンサルティング機能の発揮のための体系図（イメージ）】



#### ①お取引先とのリレーション構築

- ・各営業店において取引先毎の管理責任者を明確化し、お取引先への訪問頻度を高めて関係強化を充実させ、お取引先のニーズ・課題を把握する。
- ・お取引先から融資申込みを受け付ける際などに業況等のモニタリングを行う。
- ・営業店行員に加え、役員や本部関係部、(株)宮崎太陽キャピタル担当がお取引先へ訪問し、重層的な関係強化に取り組む。

#### ②お取引先の経営課題等の把握、分析

- ・お取引先へのリレーションの中で収集したニーズ・課題及びモニタリング結果を融資・営業支援システムに登録し、お取引先のライフステージの見極めを行う。
- ・融資・営業支援システムに登録されたお取引先ニーズ・課題を本部・営業店間で共有し、ビジネスマッチング等の販路拡大支援や経営改善に向けた外部機関・専門家の紹介支援などを行う。

#### ③お取引先の経営改善や本業支援に向けたベストソリューションの検討、策定

- ・営業店にてお取引先の課題解決及びニーズ対応のための提案を検討、策定する。
- ・営業店で解決または対応できない事案については、本部担当部門（営業推進部門や審査部門）及び(株)宮崎太陽キャピタルと連携して提案内容を検討する。
- ・本部担当部門及び(株)宮崎太陽キャピタルは、部門間で連携して対応する必要がある場合、地域産業活性化推進委員会を通じて提案内容を検討する。

#### ④ベストソリューションの提案・成約、業績評価への反映

- ・営業店、本部担当部門及び(株)宮崎太陽キャピタルは、策定した提案をお取引先に提示し、内容を説明する。
- ・お取引先に提示・説明した結果を融資・営業支援システムに登録し、本部担当部門において成果を確認する。
- ・お取引先に提示・説明した提案内容やその成果に応じ、業績評価（営業店・個人）に反映する。

- ・お取引先のニーズ・課題をお取引先目線でお取引先とともに考え、営業店・本部一体となってPDCAサイクルに基づきニーズ・課題解決のための支援策を実践する。
- ・お取引先の経営改善・本業支援活動を全行的に定着させるため、業績評価の重要項目とするとともに、総合表彰に反映する。
- ・地域産業活性化推進委員会を通じて本部担当部門と(株)宮崎太陽キャピタルが連携し、お取引先への経営改善と本業支援を効果的に実践する。

#### ⑤地域の中小企業や地域経済のために実施した方策の具体例

- ・お取引先の商品を大手百貨店の通販カタログ掲載用として紹介する活動を行った結果、菓子製造業や農畜水産物加工業等のお取引先が宮崎県産品を主原料として加工・製造した青汁、饅頭、玄米焼き菓子、乳製品等について商談がまとまり、宮崎県外への販路拡大を実現しました。
- ・当行主催の『「みやざきの食」アピール力強化セミナー』に参加された農業を営むお取引先から、宮崎県産米を原料とした中華麺の保存方法の改良と販路拡大

や、宮崎県産の無農薬の小麦粉を原料とする商品の開発、煎餅のパッケージデザイン・素材改良による付加価値を高めた名産品への再生等に関する相談が寄せられ、(独) 中小企業基盤整備機構や(財) 宮崎県産業支援財団、大手印刷会社等の協力を得ながら、これらの相談の解決に取り組んでおります。

- ・店舗の近隣のバイパス道路整備や競合店の出店によって客足が減少し、財務内容が悪化していたお取引先の小売業(スーパー)へ宮崎県中小企業再生支援協議会を紹介し、(財) 宮崎県産業支援財団や経営改善に詳しい経営診断事務所、関係税理士等の指導を仰ぎながら、借入金の返済条件緩和等の金融支援のほか、経営者のご子息等への事業承継、販売促進に強みを持つ卸売業者や商品開発ノウハウのある「経営革新」専門の診断士の紹介支援等の「政策パッケージ」策定提案に取り組み、総合的な経営支援を実施しました。

#### (b) (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

当行関連会社である(株) 宮崎太陽キャピタルのコンサルティング機能の活用については、前計画に続き様々な取組みを実施しております。

平成24年度上期は、お取引先のISO、プライバシーマーク認証取得支援や、雇用、特許出願、メガソーラー等に係る助成金及び各種支援制度の提案・申請支援のほか、お取引先からの「自社技術を他分野にも応用したい」といった相談事案について宮崎大学へ仲介する活動等に取り組みました。

また、公的機関等の支援事業や助成制度をお取引先に積極的に提案できる行員を養成するため、宮崎県工業支援課や宮崎県産業支援財団、中小基盤整備機構や(財) 省エネルギーセンター等の担当者を講師に招いて、国・県の中小企業の新事業創出支援事業や新商品・販路開拓支援事業、省エネ・節電無料診断サービス事業等に関する行員向けセミナーを複数回開催しており、毎回多くの行員が参加しています。

このほか、宮崎大学産学・地域連携センターと締結している「包括的連携協力に関する協定」に基づいて様々な意見交換会を開催しており、現在は大学のシーズと企業のニーズを繋ぐ役割を担う行員の育成について協議を行っています。

#### (c) 地元経済団体等との連携強化

当行を含む宮崎県内の地元金融機関は、平成24年3月、中小企業の経営支援の強化と地元経済の活性化を目的として宮崎県内商工3団体(社団法人宮崎県商工会議所連合会、宮崎県商工会連合会、宮崎県中小企業団体中央会)との間で「中小企業の経営支援に関する連携協力協定」を締結しております。

平成24年度上期は、本協定に基づく関係団体との協議会を通じて平成24年7月に設立された「みやざき経営アシスト(宮崎県中小企業経営支援会議。事務局は宮崎県信用保証協会)」に参加したほか、地域の中小企業支援団体、地域金融機関、税理士、NPO等の中小企業支援機関等から成る「中小企業支援ネットワーク(運営:九州経済産業局)」に参加し、中小企業が抱える経営課題解決のための支援体制の充実を図りました。さらに、中小企業経営力強化支援法の施行を受けて、中小企業に対して専門性の高い支援事業等を行う「経営革新等支援認定機関」として平成24年11月に九州財務局、九州経済産業局より認定を受けました。

また、宮崎県内の商工会議所や地元新聞社と連携して、同会議所及び新聞社が主催する「起業塾」や「『売れる』をつくる～宮崎の農商工連携と6次産業化の現状」等のセミナー開催情報等をお取引先に提供する活動に取り組みました。

このほか、平成24年4月に行員1名を出向派遣した宮崎県中小企業団体中央会（宮崎県食品産業協議会・宮崎県食料産業クラスター協議会の運営を受託）と連携し、当行取引先への販路先紹介やPB（プライベートブランド）商品作成手順の相談対応等を行ったほか、同会が実施主体となって平成25年2月に開催する予定の「平成24年度みやぎきの食品産業マッチング会」の取引先企業への案内と活用提案を平成24年10月に開始しました。

さらに、当行行員が宮崎県や宮崎県産業支援財団及び商工団体、中小企業基盤整備機構等が実施する地域振興策や中小企業の経営支援策に関する理解を深め、お取引先のより役に立つ情報を提供できる態勢を整備するため、これらの団体担当者を講師とした「中小企業の支援策」と題する行員向け研修を3回開催し、延べ263名の行員が受講しました。特に、この研修では宮崎産の農産物を原材料とする「売れる」商品づくりを中心テーマとして取り上げ、地元企業の商品開発力向上による販売力強化支援のノウハウ習得も行いました。その結果、宮崎県産業支援財団コーディネーターへの商品パッケージ改善に関する案件等の取次ぎが発生してきております。

#### **(d) 取引先企業の6次産業化・農商工連携に関するニーズへの対応**

宮崎県の基幹産業の一つである農・畜産業は、平成22年に発生した口蹄疫感染拡大により大きな打撃を受け、地元経済へもその影響が波及しました。現在は、東日本大震災からの復興支援と相俟って徐々に復興の取組みが拡大してきており、平成24年10月には、5年毎に開催される第10回全国和牛能力共進会において宮崎牛が2連覇を達成しました。

当行の平成24年度上期の取組みは、農・畜産業に関する金融支援に加え、販路拡大等の本業支援態勢を一層充実させるため、営業統括部法人推進グループに配属した農業専担者と農業顧問が農・畜産業に関する営業店行員向けの勉強会等を25ヵ店で実施したほか、外部団体が主催する「みやぎきの食品産業発掘セミナー」や「みやぎき農林水産業経営多角化チャレンジ塾」、「中国向け県産品販路開拓セミナー」といった研修会等に当行行員が積極的に参加しました。

また、農・畜産業のお取引先の販路拡大支援の一環として平成24年7月に第二地方銀行協会行25行が東京で開催した商談会「『食の魅力』発見プロジェクト2012」に、地元企業3社の参加を得て首都圏のバイヤーとのビジネスマッチングの機会を提供し、うち1社（水産物加工品製造・販売）は大手飲食チェーンとの取引開始に至りました。

さらに、地元商工3団体との意見交換を行う中で、宮崎県の重要テーマとして論議の的となった「宮崎県産品の発信力・アピール力の不足」を改善するための支援策として、大手印刷会社との連携による「『みやぎきの食』アピール力強化セミナー」を、平成24年12月に宮崎県農業振興公社や宮崎県農業会議等の協力を得て宮崎市で開催しました。77企業・団体（106名）の方々に参加いただき、「6次産業に求められる新しい潮流」をテーマとした農林水産省バイオマス・につぼ

ん戦略推進委員による基調講演のほか、マーケティングや広告・宣伝等のプロモーション、ブランド構築・運用、商品パッケージの素材・デザインなど、宮崎県産品の良さをアピールするツールの展示や、それらに関する専門員の説明と相談対応を行いました。開催後には地元の農産品を活かした新たな加工品開発のご相談が寄せられ、現在その支援に取り組んでいるところです。

#### (e) 流動資産担保融資等の新たな融資手法への取組み強化

当行は、信用供与手法の多様化を図るため、動産担保評価・モニタリング等を行う専門業者と提携しているほか、売掛債権担保融資等を取り扱っています。

平成 24 年度上期は、農業組合法人へ在庫牛を担保に融資を行ったほか、メガソーラー事業に関する発電設備や売電債権を担保とした ABL 手法について勉強会を行いました。また、基幹システムを共同運営する SBK（事業組合システムバンク九州共同センター）加盟行から専門業者の紹介を受けて、現在、知的財産権担保融資に関する検討を行っています。

#### (f) 創業・新事業支援の取組み強化

地域における新事業・技術革新に取り組む事業者を支援するため、政府系金融機関と協調した投融資や当行関連会社である（株）宮崎太陽キャピタル等を活用した相談対応、公的助成金制度活用支援にも取り組んでおり、平成 24 年度上期は店舗開設等の際の雇用促進助成金申請やメガソーラー事業進出に係る助成金及び各種支援制度案内に取り組んだほか、中国現地法人における資金調達方法の相談ニーズのあるお取引先に投資会社を紹介する等の活動を行いました。

また、宮崎県と県内金融機関等による「宮崎県中小企業融資制度に関する貸付制度の研究会」において、「創業・新分野進出支援貸付融資対象への再生可能エネルギー発電事業を行う中小企業者の追加」を提案し、平成 24 年 10 月より再生可能エネルギー発電事業者が同融資制度を利用可能となりました。

#### (g) ビジネスマッチングの取組み強化

当行は、お取引先の販路拡大支援を地域金融機関の役割の一つとして認識し、支援策の一つであるビジネスマッチングについて積極的に取り組んでおります。

平成 24 年度上期も営業店によるお取引先のマッチングニーズ収集とニーズに応じたお取引先紹介活動を推進し、太陽光設備やインターネット Wi-Fi 設備、営業用車両リース、建築資材、介護用ベッド、健診対応医療機関、警備会社等のお取引先ニーズ 217 件に対応し、このうちの 18 件が中小企業金融円滑化法に基づく貸付条件変更先や経営改善支援対象先に対するマッチング支援となりました。

また、地元企業の販路拡大の一環として、平成 24 年 7 月に第二地方銀行協会行 25 行が東京で開催した商談会「『食の魅力』発見プロジェクト 2012」に、地元企業 3 社の参加を得て首都圏のバイヤーとのビジネスマッチングの機会を提供しました。さらに、九州北部を本拠地とする大手百貨店の通販カタログ掲載用として、当行取引先企業の商品を紹介する活動を平成 24 年 7 月より開始し、11 月末までに 5 商品の掲載が決定しております。

#### (h) 海外取引・海外進出ニーズへの対応強化

当行は本計画において、外国送金等の推進に加えてお取引先からの貿易相談等の海外取引・海外進出ニーズに対する取組みを強化しております。

平成 24 年度上期は、海外取引・海外進出支援態勢を整備するため海外取引支援等に関する行員知識の向上や外部団体等と連携に取り組みました。

具体的には、平成 24 年 9 月に大手損保会社と「海外進出企業のビジネス支援に関する業務協力協定」を締結したほか、大手銀行との連携による外国為替等に関する行員向け研修を宮崎市内ブロックで開催しました。このほか、宮崎県や J E T R O 等と地元企業の貿易・海外進出取引促進のための意見交換を行いました。

#### (i) 成長分野の取組み強化

平成 24 年度上期は、地域産業活性化推進委員会において成長分野に関する行員知識の向上や関係団体等との連携強化に関する具体案の検討・策定を行いました。

(農業分野に関する取組みについては 12 頁 B- (d) 「取引先企業の 6 次産業化・農商工連携に関するニーズへの対応」に記載しています。)

具体的には、従来から実施している農業や医療・介護・福祉分野の業種別ハンドブック活用による営業店勉強会に加えて、地域の成長戦略等へ更に貢献するため、宮崎県や大学・関係団体が主催する様々な協議会・セミナー等に当行行員が参加して積極的に意見交換を行い、各分野の関係団体との人的関係強化及び業界情報収集に取り組みました。

医療分野については、平成 23 年 12 月に延岡市・日向市等の宮崎県北部地域、大分県中南部地域が東九州メディカルバレー構想に関する地域活性化総合特区に指定を受けました。当行は、東九州メディカルバレー構想宮崎県推進会議に委員として参加し、現在、本構想の推進と地元経済活性化に向けた取組みについて協議を行っております。なお、当行は、平成 24 年 12 月に本構想の総合特区計画における貸付事業の実施予定金融機関として国の認定を受けており、今後は本構想に基づく事業を対象とした総合特区支援利子補給金制度の利用等を通じて、地元企業の事業サポートに取り組む方針です。

また、新成長分野として注目が高まっている宮崎県の豊かな自然環境を活かした環境・エネルギー分野への貢献にも積極的に取り組んでおり、メガソーラー事業等に進出されるお取引先への情報提供や金融支援等を強化した結果、現在までに 20 件程の太陽光発電設備資金の融資申込を受け付けており、14 億円を融資実行しました。

#### (j) 出口戦略の取組み強化

##### [1] 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

当行では、事業再生の可能性があると思込まれ、経営者自身に再生へ向けた意欲が認められる先を経営改善支援対象先として選定し、経営改善計画の策定支援や進捗状況のフォローアップ、事業再生支援等に取り組み、取引先企業のランクアップを図っております。

また、中小企業金融円滑化法施行に伴い、お取引先の経営実態の十分な把握と経営相談・経営指導等のコンサルティング機能の発揮を目的として、経営改善支



援対象先については「経営改善・管理指導記録表」により毎月、貸付条件変更実施先で経営改善計画が策定されている先（策定を予定している先を含む）については「モニタリング・コンサルティングシート」により3ヶ月毎に、経営改善計画の進捗状況を管理する取組みを行っております。

このほか、様々な業種のお取引先に関する経営改善、早期事業再生に一層貢献するため、外部専門機関等のノウハウ活用に取り組んでおり、平成24年度上期は民間ファンド運用会社と連携して「医療・介護分野の経営支援ファンド（資本性借入金）」による経営支援策の活用をお取引先の医療法人に提案し、現在詳細について協議中であります。

今後も、外部専門機関やコンサルタントのノウハウ活用に取り組むとともに、コンサルティング機能発揮に関する対応等について関係部署間で協議を行い、お取引先の状況を踏まえながら、それぞれのお申出にできる限り柔軟な対応を行うよう努めてまいります。

## [2] ビジネスサポート担当による金融円滑化に関する相談対応

本計画では、本部ビジネスサポート担当による貸出残高10百万円未満のお取引先へのコール業務の中で金融円滑化に関する相談対応に取り組むこととしております。平成24年度上期は宮崎県信用保証協会の借換保証制度や宮崎県産業支援財団の支援事業等に関する業務知識習得に取り組んでおり、その後、金融円滑化に関する相談対応を集中的に行っています。

## [3] 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

### イ. 宮崎県中小企業再生支援協議会等との連携による事業再生支援の取組み強化

当行は、出口戦略の取組み強化の一環として、宮崎県中小企業再生支援協議会への再生案件持込みを積極的に推進し、「政策パッケージ」によるお取引先企業の事業再生に取り組んでいます。

平成24年9月末の支援先数については、経営者との面談や財務分析等を行う「一次対応」受付が7先、再生計画の立案等の支援検討を行う「二次対応」段階が6先、「二次対応」によって策定された再生計画をスタートした先が2先と、事業再生支援の年間計画に対する進捗は順調で、支援先等の一部については資本性借入金やDDSファイナンス等の活用による事業再生支援も必要であると認識しており、現在、具体的な支援策の検討に着手しております。

また、平成24年7月17日に、当行を含む宮崎県内地元金融機関と宮崎県内商工3団体の間で平成24年3月に締結した「中小企業の経営支援に関する連携協力協定」に基づき、中小企業者からの経営相談に地元金融機関や商工団体等の関係団体が連携して対応するためのネットワーク「みやざき経営アシスト

（宮崎県中小企業経営支援会議。事務局は宮崎県信用保証協会）」が設立され、当行も会員として参加いたしました。現在は、借入金の返済や事業見直しなどの経営上の課題に関する宮崎県内の中小企業者からの相談に対し、「みやざき経営アシスト」会員（地元金融機関や宮崎県中小企業再生支援協議会、商工3団体や県弁護士会等）が個別支援会議で経営改善等の支援策の検討を行っており、今後も継続的に再生支援に取り組む方針です。

行員の出口戦略に関する知識向上については、宮崎県中小企業再生支援協議会の事業再生支援ノウハウを積極的に活用するため、審査部企業支援グループを中心に同協議会と勉強会を開催しているほか、中小企業再生支援全国本部（中小企業再生支援協議会の活動を支援する機関として中小企業基盤整備機構内に設置）と連携して「政策パッケージ勉強会」を平成24年9月に開催し、支店長・役席行員190名が参加しました。

なお、平成24年11月には、「中小企業金融円滑化法の期限到来後の検査・監督の方針等について」の金融庁公表を受け、円滑化法終了後の顧客対応方針等についてホームページに公表したほか、全営業店の第一線にまで周知徹底を行い、最重要施策の一つとして出口戦略の取組みを強化いたしました。

今後も、地域金融機関の役割を十分認識し、お取引先の課題解決のために関係団体や専門家等と関係を強化して、経営改善支援や事業再生支援を積極的に推進するほか、行員の業務知識向上等に努めてまいります。

#### ロ. 新たな事業再生スキーム構築のための事業再生専門会社の設立検討

当行は、中小企業金融円滑化法の終了を見据え、外部機関のノウハウを活用して、貸付条件の変更を行ったお取引先や再生が滞っているお取引先等に対する事業再生支援を集中的に行うための「事業再生専門会社」について、近隣の第二地方銀行協会加盟行との共同設立を検討しております。

平成24年度上期は、6月より各行とコンサルティング会社等の中で、各行の対象債権を事業再生専門会社へ譲渡し、各行のノウハウと外部専門機関の協力を得ながら集中的に事業再生支援に取り組む事業再生スキームについて協議を重ねたほか、監査法人と費用対効果や会計上の課題等について意見交換を行い、現在は課題の整備等を含む具体的な検討を進めております。

また、平成24年12月には、事業再生ファンド運用会社との間で「みやざき事業再生ファンド」を活用した企業再生に関する業務協力協定を締結いたしました。本ファンドは、総合的な出口戦略が求められる中、事業再生や事業転換等を必要とされるお取引先企業の早期再生を図り、地域経済の活性化に寄与することを目的としており、本ファンドの活用には当行を含む宮崎県内8金融機関と宮崎県中小企業再生支援協議会が参加する枠組みとなっております。

#### [4] 宮崎県の関係部局等との連携による業種転換に関する行員知識向上

平成24年度上期は、業種転換を含む公的支援制度等に関する行員知識・提案力の向上を図るため、宮崎県及び宮崎県産業支援財団の担当者を講師とした行員向け研修「中小企業の支援策」を、平成24年8月から11月の間、3回シリーズで開催しました。

#### [5] 事業の持続可能性が見込まれない先への対応に関する具体的な手法の検討

事業の持続可能性が低い、あるいは見込まれないと判断されたお取引先については、経営者の納得の上で税理士や弁護士等の助言を受けるよう提案するなどの取組みを行っておりますが、具体的な成果には至っていない状況です。今後は、これらのお取引の再起に向けた適切な助言や、自主的かつ円滑な廃業を支援する

手法等に関する研究・検討を行ってまいります。

#### (k) 中小企業診断士、税理士、経営相談員等との連携強化

お取引先の経営者の経営改善のための取組みを支援するため、経営改善を要する企業等を対象とした「経営者塾（7回シリーズ）」を平成24年8月より11月の間、開催しました。TKC九州会宮崎支部との連携による「経営者塾」には、12先(14名)のお取引先に参加いただき、「経営者のための会計力」・「PDCAによる業績管理手法」等のテーマには参加いただいた経営者の多くが高い関心を持つなど、経営者の経営改善意識の向上の一助になったものと判断しています。

また、販路拡大策の一つとして注目度の高いインターネット活用をテーマとした経営セミナーを宮崎県内2会場にて開催し、33先のお取引先に自社サイトの利用率アップのためのポイント等について情報を提供しました。

このほか、新成長分野として注目が高まっている宮崎県の豊かな自然環境を活かした環境・エネルギー分野への貢献にも積極的に取り組んでおり、平成24年10月にお取引先企業向けの「省エネ・節電に関するセミナー」を(財)省エネルギーセンターや中小企業基盤整備機構と連携して開催したほか、宮崎県内金融機関では初となる「省エネ診断・節電診断サービス」紹介活動を実施したところ、多くのお取引先企業から反響がありました。

#### (l) 事業承継、M&Aの取組み強化

当行は、業務提携先と連携してお取引先企業から寄せられた自社株評価に関する相談等に対応しているほか、FP専担者等によるお取引先企業への自社株評価の提示や対策の必要性に関する経営者への説明に取り組んでおり、平成24年度上期は10先のお取引先に対して自社株評価のほか税理士と連携した相続・事業承継相談対応を行いました。

また、経営者の中には自社の事業展開について悩みを抱えた方がいる一方で、その準備が順調に進んでいない経営者が多いことから、後継者への「経営力」承継に関するノウハウを学んでいただく「次世代塾（12回シリーズ）」を、平成24年10月より外部団体と連携して宮崎県下2会場（宮崎市・延岡市）で開催しています。このほか、当行内の事業承継やM&Aに関するノウハウ構築のため、大手銀行等と連携した行員向け研修を平成24年8月に実施しました。

### C. 個人金融部門の強化

#### (a) 個人融資の増強

当行は本計画において、健全な消費者金融市場形成への貢献と収益確保の観点から消費者ローン推進を強化しているほか、住宅ローン金利低下による今後の金利リスク上昇抑制の観点から住宅ローン貸出残高は現状維持方針とし、住宅ローン利用先の家計メイン化推進を強化することとしております。

平成24年9月末の個人向け貸出残高については、消費者ローン推進の全行的な取組みは着実に浸透しつつあると判断しており、今後も住宅ローン利用先の家計メイン化を含めて推進を継続する方針です。

【個人向け貸出残高の推移（表11）】（単位：億円）

	23/9期 実績	24/3期 実績	24/9期 実績	24/9期		25/3期 計画	26/3期 計画	27/3期 計画
				23/9期比	24/3期比			
個人向け貸出金	1,092	1,137	1,145	53	8	1,166	1,188	1,209
うち住宅ローン	910	951	953	43	2	951	951	951
うち消費者ローン	130	136	144	14	8	175	202	229

## [1] マンパワーによる提案営業の強化、提案レベルの向上

イ. 訪問活動によるお客様のライフサイクル情報収集、営業支援システムへの登録による情報共有化

平成24年度上期より、お客様の様々な情報を本部・営業店で共有しながら個人ローン等の営業活動に活用するため、渉外行員の訪問や内務行員の電話による提案活動の際に収集したお客様のライフサイクル等の定性情報を、4月より稼働開始した営業支援システムに登録する取組みを開始しました。

ロ. 行員の提案力向上を目的とした勉強会実施、提案用ツールの整備

平成24年度上期は、複数のローン返済等の一本化ニーズ対応を目的として取扱い中の「おまとめローン」商品について、効果的な提案方法等をテーマとした提携保証会社担当者による勉強会を宮崎県内各ブロックで開催しました。

また、行員がお客様へ商品提案する際にニーズに即したローン商品を円滑に選択できるよう、資金のお使いみちに応じた商品選択ツールを作成し、行員に配布しました。

## [2] 営業店の個人ローン推進態勢の再構築

イ. 営業店推進リーダー、ブロック推進リーダーの任命による推進態勢の強化

個人ローン推進強化のため、平成24年度上期より各店の営業店推進リーダーのほか、営業店推進リーダーの1名を各ブロックの推進リーダーとして任命し、ブロック推進態勢の浸透を図りました。また、ブロック推進リーダーと営業統括部個人ローン推進役によるブロック推進リーダー会議を2回開催し、推進進捗管理のほか、推進手法等の好事例に関する情報共有を行いました。

ロ. 一般行員の消費者ローン特化による分業態勢確立

平成24年度上期より、若手の渉外・融資一般行員の消費者ローン獲得目標を増額したほか、営業店推進リーダー及びブロック推進リーダーによる勉強会を通じて商品知識や提案ノウハウ等の習得に努めました。

ハ. 個人ローン推進強化を目的とした評価及びインセンティブの見直し

営業店の推進意識向上のため、平成24年度上期より営業店業績評価における消費者ローン配点や個人表彰の対象行員数を拡大しております。

「ロ」及び「ハ」の取組みの結果、一般行員による平成24年度上期の消費者ローン獲得額は前期比20%増加しました。

## ニ. ローン集中センターの受付案件拡大による営業店推進強化

平成 24 年 4 月に営業統括部個人推進グループ内のローン集中センターにおける事務集中対象に消費者ローン融資稟議手続きを追加し、消費者ローン推進強化に伴う営業店ローン事務の負担軽減と営業時間確保を図りました。

### [3] ローンプラザ推進専担者の推進強化、ローンプラザの体制再構築

イ. 住宅関連業者への訪問活動及びローン情報の配信による新築案件の受入拡大  
宮崎・延岡・都城のローンプラザでは、住宅関連事業者への訪問による住宅資金需要の情報収集活動やローン商品に関する勉強会を行っております。

平成 24 年度上期は延べ 415 先の提携先のほか、非提携先へも訪問し、ローンプラザにおける住宅ローン実行実績は 74 件、10 億 22 百万円となりました。

ロ. ローンプラザの営業体制の見直しによる顧客利便性の向上

本計画では、宮崎・延岡・都城ローンプラザへのお客様の来店頻度や来店時間帯に応じて営業日・営業時間等の運営体制を見直すほか、インターネット・電話等による来店予約制の開始やローンプラザ行員の電話による情報収集・ニーズ喚起の取組みを実施し、お客様の利便性向上と効果的・効率的な業務運営に取り組むこととしております。

平成 24 年度上期は、宮崎ローンプラザの来店予約制を開始したほか、延岡・都城ローンプラザの利用者のニーズ調査を実施し、現在、具体的な業務運営体制の見直しに関する検討を行っております。

ローンプラザ行員の電話案内については、週単位で実施日を設定し推進しており、平成 24 年度上期は 5,284 回の電話案内を実施しました。

ハ. 住宅ローン申込者への消費者ローン、保険商品の提案

お客様への提案機会を増加させるため、ローンプラザにおける住宅ローン申込受付の際や、過去に申込を受け付けたお客様への電話案内の機会を活用して、消費者ローンや保険商品の提案を行っており、平成 24 年度上期はローンプラザ担当者の電話による消費者ローン案内に取り組んだところ、ローン案件情報が増えてきていることから、今後も継続して実施する方針です。

### [4] 内務行員の戦力化

イ. 住宅ローン利用先への家計メイン化等に関するコール実施

内務行員の電話（コール）による家計メイン化推進については、窓口オンライン完全一線化対応による窓口事務締上げ時間短縮推進で捻出された時間を活用して、コール案内の種類と頻度を拡大しております。平成 24 年度上期は、外部インストラクターによる住宅ローン利用先への電話セールスに関する勉強会を一部営業店で実施しており、今後、コール案内を開始する方針です。

ロ. 窓口来店者へのローンリーフレット配布、ローンプラザの案内

各営業店では、来店いただいたお客様にニーズに則したパンフレット等を配布し、内容を説明する取組みを継続しており、平成 24 年度上期は新規口座開

設等で来店いただいたお客様へローン商品のリーフレット等を配布しました。

#### [5]住宅ローン利用者のメイン化推進、他金融機関による肩替りの抑制

当行は、渉外行員の定例訪問や内務行員のコール案内を通じて住宅ローン利用先のご家族を含めた家計メイン化推進に取り組んでおります。

平成24年度上期はお客様ニーズ等の情報収集のほか、給与振込や公共料金等の口座振替の契約交渉を推進した結果、メイン化状況の基準としているポイントサービス「サン太ポイントバンク（第1から第4までの4段階のステージにセグメント）」の平成24年9月末の加入率が88.7%となり、第2ステージ以上のお取引先数も順調に増加しました。あわせて、住宅ローン利用先向けの優遇金利適用による「プレミアムカードローン」「プレミアムローン」の提案活動に取り組み、平成24年度上期は655件のローン実行を行いました。

【住宅ローン利用先のメイン化状況（表12）】（単位：先、%）

	22年3月末 実績	23年3月末 実績	24年3月末 実績	24年9月末 実績
住宅ローン取引先数	7,422	7,492	7,867	7,874
うちサン太ポイントバンク加入先数 (同加入率)	5,388 72.59	5,986 79.90	6,824 86.74	6,985 88.71
第2ステージ以上の取引先数	3,543	3,903	4,470	4,651

#### [6]商品・サービスの見直し等による利便性向上、広告展開の強化

##### イ. お客様の利便性に重点を置いたローン商品・サービスの見直し

当行は、お客様ニーズの変化や利便性向上等の観点から、ローン商品・サービスを随時見直しており、平成24年3月にエコ関連リフォームや耐震強化工事設備にも対応したリフォームローン「住まいの応援団」を発売し、注目が高まっている省エネ・防災ニーズへの対応充実を図りました。また、ご利用限度額等の申込条件を拡大した教育・オートローン商品を取扱開始し、あわせてこれまでの申込受付実績等を踏まえた既存商品の整備を行いました。

##### ロ. ローンニーズ掘り起こしのためのインターネットによる仮審査の充実

当行では、お客様の利便性向上の観点から、インターネット・モバイル等による消費者ローン申込受付の取扱いを拡充しており、平成24年7月よりホームページ広告をローン専用の新キャラクター「しかもシカ」を使った内容に一新したほか、10月よりカスタマーセンター受付専用の「太陽パワーローン」、「太陽パワーカードローン」を発売しました。

##### ハ. 新商品発売後の利用者アンケート実施

本計画では、利用者ニーズに応じた商品開発に取り組むため、新商品発売後の利用者アンケートや行員アンケートを実施することとしております。

平成24年度は、定期的実施している利用者向けCSアンケートにおいてローン商品に関する質問を設け、ニーズ調査を行う方針です。

## ニ. ローン商品の認知度向上を目的とした広告展開の見直し

平成 24 年度上期より、ローン商品内容や利用チャネルに関するお客様認知度を高めるため、広告宣伝手法を見直しており、具体的には、広告宣伝費予算を営業統括部に集約して販促広告を拡大したほか、ローン専用の新キャラクター「しかもシカ」を 7 月に登場させ、ホームページ・テレビ CM・新聞・ポスター等の広告内容を統一し、遡及効果のアップに取り組みました。

### (b) 非金利収入の拡大

当行は、本計画においても預り資産販売を推進しており、平成 24 年度上期は計画を上回る販売実績となりました。

【預り資産実績推移（表13）】（単位：百万円）

	22年度上期	22年度下期	23年度上期	23年度下期	24年度上期
販売手数料	192	144	188	234	248
うち投信	28	46	46	29	21
うち保険	163	91	132	195	214
うち債券	1	7	8	13	3
投信事務代行手数料	51	49	50	45	46
預り資産販売収益合計	243	193	238	279	294

#### [1] 法人向け保険の販売強化、個人ローン先等への販売強化

平成 24 年度上期は、3 月に発売した融資取引のない法人企業向け保険商品の提案等に関する勉強会を実施しましたが、お取引先への提案活動には着手できなかったことから、10 月に営業統括部 F P 専担者 1 名を法人担当者に任命し、見込先企業への提案活動を推進しております。

また、新たな提案対象として個人ローンをご利用中のお客様への預り資産販売についても、平成 24 年度下期より提案活動を強化することとしております。

#### [2] 預り資産商品ラインアップと申込チャネルの拡充

平成 24 年度上期は、お客様が営業時間を気にすることなくお申込できるよう、当行ホームページから簡単に資料請求ができ、郵送にてご契約の申込が可能な生命保険を 6 商品発売したほか、生命保険 3 商品を追加しました。

#### [3] 内務担当行員、年金アドバイザーの戦力化

##### イ. 預り資産選抜者研修の継続実施

前年度に続き、預り資産販売に関する専門知識を有する行員を育成する「預り資産選抜者研修（第 6 期。半期 9 回シリーズ）」を開催し、平成 24 年度上期は 12 名が受講したほか、過去の同研修受講者向け研修を開催しました。

その結果、同研修を受講完了した内務行員は全 53 カ店中 38 カ店に配置されております。（平成 24 年 9 月末現在）

##### ロ. 年金アドバイザーの戦力化

預り資産販売資格を保有している年金アドバイザーは、上述の「預り資産選

拔者研修」を受講していますが、平成24年度上期は該当者がなかったことから受講を見合わせました。平成24年度下期は、新たに5名の年金アドバイザーが資格を保有しましたので、同研修を受講することとしております。

【窓口による預り資産販売手数料収入、比率の推移（表14）】（単位：百万円、％）

	22年度	23年度	24年度上期
窓口による預り資産販売手数料 (預り資産販売手数料全体に占める割合)	179 (54.9)	257 (59.8)	147 (50.0)

#### [4] F P 担当者（ファイナンシャル・プランナー）の養成

営業統括部個人推進グループに配属中のF P 担当者については、営業店行員への提案ノウハウ提供のほか自身の専門能力向上に取り組んでおり、平成24年度上期は、定例的に実施しているF P 担当者会議において顧問税理士より税制改正に関する説明を受けたほか、平成24年11月には事業承継・相続に関するセミナーを受講しました。また、平成24年10月よりF P 担当者にタブレット端末「iPad」を導入し、お客様ニーズに即応した提案活動を一層強化しております。

#### [5] 預り資産保有顧客へのアフターフォロー、お客様向けセミナーの充実

##### イ. 預り資産保有顧客へのアフターフォローの継続実施

平成24年度上期は、今後増えることが想定される国債満期償還先へのアフターフォローを十分に行うため、お客様への店頭や電話交渉時の対応方法に関する勉強会を実施したほか、前年度に続き投資信託10百万円以上保有先や一時払年金保険の満期先等への内務行員の電話案内等に取り組みました。

##### ロ. お客様向け資産づくりセミナーの実施

平成24年度上期は、「これからの資産運用：債券運用の魅力」をテーマとした専門機関講師による資産づくりセミナーを宮崎県下5会場で開催しました。

【資産づくりセミナー開催実績（表15）】（単位：回）

	22年度	23年度	24年度上期
資産づくりセミナー開催回数	10	11	5

#### [6] 預り資産を除く手数料収益の推進強化

お客様の取引メイン化を通じた手数料収益の拡大を図るため、平成24年度上期は「宮崎太陽ビジネスWEB（法人向けインターネットバンキング）」等の契約獲得に取り組み、事業先に対する同契約率は13.2%となりました。

### (c) 安定した個人預金の吸収

#### [1] 年金アドバイザーの育成

当行は、年金のお受取等に関する専門知識を有した「年金アドバイザー」を42カ店に配属していますが、年金アドバイザーが資産運用相談にも対応できるよう、預り資産販売資格の取得を促進しており、平成24年度は10月迄に5名が生命保険等の販売資格を取得し、年金アドバイザーの預り資産販売資格保有者は25名となりました。なお、上記5名については、平成24年度下期の預り資産選



拔者研修を受講することとしております。

【年金受取（振込）口座実績推移（表16）】（単位：件、百万円）

	23年2月	23年8月	24年2月	24年8月
振込件数	54,571	55,659	56,979	58,410
振込金額	7,692	7,808	7,969	8,080

## [2] 年金相談会の開催

前年度に続き、お客様の年金に関する様々な疑問を解消することを目的に年金相談会を開催しており、平成24年度上期は50カ店で開催しました。

【年金相談会実施状況（表17）】（単位：回、店、人）

	22年度下期	23年度上期	23年度下期	24年度上期
開催回数	49	50	49	50
開催店舗数	49	50	49	50
来店者数	394	358	339	337

## [3] 年金アドバイザーによる高齢者保護に対する取組み

年金アドバイザーの高齢者保護に関する知識の習得を目的として集合研修及び個別研修を開催しており、平成24年度上期は宮崎地方法務局担当者を講師とした「相続、遺言、成年後見人制度」に関する研修を開催しました。

## D. 非対面チャネル営業の再構築

### (a) コール営業の強化

#### [1] 電話対応の教育、ローン販売ノウハウ取得によるコール技術向上

平成24年度上期は、カスタマーセンター担当者の電話対応やノウハウ取得を向上させるため、提携しているローン保証会社講師による電話セールスに関する勉強会を4回実施したほか、商工会議所主催のコール業務研修会に担当者を派遣しました。

#### [2] カスタマーセンター担当者、ローンプラザ行員によるコール業務の強化

非対面チャネルによるローン商品等の申込受付拡大のため、カスタマーセンター及びローンプラザ担当者によるコール業務に取り組んだ結果、平成24年度上期は8,000件以上のコールを実施し見込情報が徐々に増加しています。また、お客様在宅時間帯のコール拡大のため、夜間コールを試行的に行いました。

### (b) ダイレクトメール（DM）、Eメール等を活用した取組み強化

#### [1] 顧客情報に基づくダイレクトメール、Eメール活用態勢の再構築

預金・融資基盤等の取引拡大を目的としたDM及びEメール送付については、勘定系の取引データ等を分析して送付対象リストを作成しています。

平成24年度上期は、様々な顧客情報を活用した効果的な分析を行うため、お客様に記入いただいた各種申込書等の情報のデータ化のほか、4月に稼働開始した営業支援システムにお客様の定性情報を入力する取組みを開始しました。

## [2]ダイレクトメール及びEメールの配信強化

平成24年度上期は、個人ローンやキャンペーン等の新規取引及びお客様との接点拡大を目的として[1]の分析を行い、分析結果に基づいて作成した顧客リストによりDMの制作・送付を行いました。

### (c)インターネットバンキングの機能追加、ネット支店への業務展開検討

平成24年度上期は、6月に法人向けIB※「宮崎太陽ビジネスWEB」における預金口座振替サービスを取扱開始しました。個人向けIB「宮崎太陽ダイレクト」については、セキュリティ強化を目的としてワンタイムパスワード使用による本人認証サービスを8月に開始したほか、11月にはスマートフォン対応を開始しました。

※IB：インターネットバンキング

このほか、お客様が当行ホームページから簡単に資料請求ができ、郵送にてご契約の申込が可能な生命保険商品を発売しました。

## E. 営業推進体制の強化

### (a)ブロック推進体制の強化

前計画より実施しているブロック推進体制については、平成24年4月より都城・日南ブロックを県南ブロックとして統合し、全53カ店を7ブロックに編成しました。また、平成24年度上期より消費者ローンのブロック推進リーダーを任命したほか、ブロック目標・ブロック評価方式を消費者ローンにも拡大しており、重点項目のブロックによる推進強化が全営業店に浸透しております。

### (b)融資・営業支援システムを活用した提案力の向上と業務フローの効率化

平成24年4月に稼働開始した営業支援システムについては、支店長・渉外担当者向けにシステム活用に関する研修を実施したほか、平成24年度上期に実施した様々な研修においてシステム活用の習得に取り組み、すべての営業店行員が無理なく操作できるレベルにまで向上しています。

現在は、本システムによる行員の目標実績管理やお客様の定性情報入力を強化しているほか、本システム稼働に併せて改定した「営業活動に関する行動基準」の定着化を図っており、営業活動や融資業務等において各取引情報と定性情報を効果的に活用し、お客様への提案営業の高度化を図ってまいります。

## (2) 業務効率化戦略（ローコスト態勢の強化）

### A. マーケット等に応じた店舗・ATM戦略の見直し

#### (a)中長期的視点に立った各営業店の店舗機能及び運営戦略の見直し

平成24年8月に業務効率化委員会を新設し、同委員会の作業グループとして本部各部の実務者で構成する「店舗運営WG※（店舗部会）」を設置しました。

現在、店舗運営WG（店舗部会）では、各地域のマーケット特性のほか、各営業店の業績や周辺地域への貢献等について調査・分析を行っています。

今後は、中長期視点に立った各営業店の運営戦略を策定し、運営戦略に基づく業務見直しや人材配置に取り組む方針です。

※WG：ワーキンググループ

#### (b) ローンプラザ営業体制の見直し検討

お客様の利便性向上とローン受付件数を拡大するため、平成 24 年度上期から宮崎ローンプラザの来店予約制を開始したほか、延岡・都城ローンプラザの利用者のニーズ調査を実施し、現在、具体的な業務運営体制の見直しに関する検討を行っております。(詳細は 19 頁 3- (1) -C- (a) -[3]「ローンプラザ推進専担者の推進強化、ローンプラザの体制再構築」に記載しています。)

#### (c) コンビニATM提携を踏まえた当行ATM運営方針の見直し

平成 24 年 8 月に新設した業務効率化委員会の作業グループとして、本部各部の実務者で構成する「店舗運営WG (ATM部会)」を設置しました。

現在、店舗運営WG (ATM部会) では、店舗外ATM毎の取引件数や採算等のほか、周辺に設置中のコンビニATMにおける当行顧客の取引状況を調査・分析しております。また、コンビニATM網の拡大を踏まえた当行ATMの配置や営業時間の見直しについて検討を進めています。

このほか、コンビニATMの認知度向上のため、提携中のコンビニATMの利用案内を掲載した現金封筒を作成し、店頭に来店されたお客様へ配布しました。

### B. 業務効率化への取組み、経営資源の効率的配置

#### (a) 業務効率化運動の展開

本計画では再度効率化の原点に立ち戻り、行員の創意工夫による業務効率化を推進しています。平成 24 年上期は、9 月より営業店行員向けのアンケートを開始し、現在は本部に寄せられた 200 件以上の効率化策を集約し、実施の検討を行うこととしております。

#### (b) 既存事務集中化の取組み拡大

当行は、営業統括部内のローン集中センターにおいて住宅ローン融資稟議手続きを本部集中化していますが、平成 24 年 4 月より同センターにおける事務集中対象に消費者ローン融資稟議手続きを追加し、営業店のローン事務負担軽減と営業時間確保を図りました。平成 24 年度上期は消費者ローン 66%、住宅ローン 30% の事務集中化率 (件数ベース) となっており、今後は事務集中化率の一層の向上に取り組んでまいります。

#### (c) 本部組織体制の見直し

平成 24 年 4 月 1 日に実施した本部機構改正においては、本部各部の業務分掌を見直し、インターネットバンキング等に係る事務処理を事務部に移管したほか、リテール業務部 (現営業統括部個人推進グループ) と営業推進部を営業統括部として統合し、個人営業推進の強化のための体制を整備しました。

また、中小企業等への経営改善支援等を強化するため、企業支援部を審査部企業支援グループとして審査部内へ統合し、金融円滑化推進対策室も審査部傘下とすることで当行の経営改善支援に関する推進体制を一本化しました。

## C. 経費削減推進、効果検証の強化

### (a) 人件費

平成24年9月期の人件費は、適正人員の見直しに基づく新卒者採用実施や専任行員割合の増加等により計画比で7百万円、前年同期比で19百万円減少しました。

平成24年度上期は、各営業店の適正行員数について様々な業務指標等を活用した分析・検討を行っており、今後はこれまで実施した営業店事務効率化や現在検討している渉外・融資担当制の見直し及び店舗戦略等を踏まえた行員・パート行員の効率的配置を行いながら、人件費の圧縮に繋げてまいります。

【人件費の計画・実績（表18）】（単位：百万円）

	23/9期 実績	24/3期 実績	24/9期				25/3期 計画	26/3期 計画	27/3期 計画
			計画	実績	計画比	23/9期比			
人件費	2,253	4,497	2,241	2,234	△7	△19	4,496	4,489	4,422

【従業員数の推移見込み・実績（表19）】（単位：人）

	23/9期 実績	24/3期 実績	24/9期 実績	25/3期 計画比	23/9期 比	25/3期 計画	26/3期 計画	27/3期 計画
期末従業員数	867	851	847	△4	△20	851	852	847
行員	635	621	630	15	△5	615	602	591
専任行員	51	49	46	△6	△5	52	63	66
嘱託・パート	181	181	171	△13	△10	184	187	190

※人員計画は年度単位で策定しています。

### (b) 物件費

平成24年9月期の物件費は、役職員のコスト意識と予算管理を強化して経費の効率的支出に努めた結果、管理費・事務費ともに減少し物件費合計は計画比で48百万円、前年同期比で1億4百万円減少しました。

平成24年度上期は、消耗品費・広告宣伝費等の費目毎の統括部署設置や割安なIT機器活用による印刷代金の削減、外部委託業務や研修開催方法等の見直しのほか、エネルギー問題への取組みとして節電等による給水光熱費の削減等に取り組んでおり、今後も一層の経費削減に努める方針です。

【物件費の計画・実績（表20）】（単位：百万円）

	23/9期 実績	24/3期 実績	24/9期				25/3期 計画	26/3期 計画	27/3期 計画
			計画	実績	計画比	23/9期比			
物件費	1,718	3,385	1,662	1,614	△48	△104	3,289	3,178	3,140
管理費	878	1,739	838	821	△17	△57	1,676	1,590	1,547
事務費	840	1,645	824	792	△32	△48	1,613	1,588	1,593

## D. 他行連携の取組み強化

### (a) SBKを活用した業務効率化・高度化

当行は、基幹システムを共同運営するSBK（事業組合システムバンキング九州共同センター）及びSBKに加盟している九州地区第二地方銀行と連携して業務効率化及び高度化に関する取組みを進めております。

平成24年度上期は、当行を含む一部のSBK加盟行で稼働している融資・営業

支援システムを全加盟行で共同利用することが9月に決定されたほか、ローコストオペレーション推進会議においてサブシステムのS B K加盟行による共同購入や一部事務処理のS B K集中化について協議を行い、このうち外国為替に係る業務システムをS B K加盟4行で共同購入することが決定しました。

また、4月にS B K内に設置した「S B K機能強化推進プロジェクト」には当行からも企画部門担当者1名を派遣しており、共同運営メリットの更なる発揮やS B Kの将来の共同運営について同プロジェクトと加盟行が連携して検討を進めております。

### (b) 他行連携を通じたコンサルティング機能の充実

本計画では、平成25年3月の中小企業金融円滑化法の終了を見据え、他行と連携してコンサルティング機能の充実に取り組むこととしております。

平成24年度上期は、外部機関のノウハウを活用してお取引先の事業再生支援を集中的に行うための「事業再生専門会社」について、6月より近隣の第二地方銀行協会加盟行とコンサルティング会社等の間で検討しており、各行の対象債権を事業再生専門会社へ譲渡し、各行及び外部専門機関のノウハウを活用しながら集中的に事業再生支援に取り組む事業再生スキームについて協議を重ねました。

さらに、費用対効果や会計上の課題等について監査法人と意見交換を行い、現在は課題の整備等を含む具体的な検討を進めております。(事業再生専門会社の設立検討については16頁3-(1)-B-(j)-[3]-ロ「新たな事業再生スキーム構築のための事業再生専門会社の設立検討」に記載しています。)

### (c) 営業推進や業務効率化等に関する他行連携の強化

平成24年度上期は、各行のノウハウの相互活用を強化するための近隣の第二地方銀行協会加盟行との協議会を4月に開催し、各行の業務効率化や営業推進等に関する取組内容について意見交換を行いました。

その後、様々な取組みの検討の際に各行実務担当者間で情報交換を重ねており、基幹システムを共同運営するS B K(事業組合システムバンキング九州共同センター)加盟行から知的財産権担保融資に詳しい専門業者の紹介を受けて、説明会を開催するなど、各行との連携強化に取り組んでおります。

## (3) 人事戦略(人財力の強化)

### A. 経営戦略に応じた人事制度の整備(ES向上)

#### (a) 経営戦略に応じた人材配置及び職務(係)等の改正検討

##### [1] 営業推進戦略、業務効率化戦略に応じた人材配置

平成24年度上期は、営業統括部法人推進グループ所属の事業先専担者間の情報共有と開拓活動の活性化を図るため、事業先専担者で宮崎市内営業店に配属していた行員を本部配属としたほか、開拓余地が大きいと認められる営業店に専担者1名を配置転換しました。また、お取引先の経営改善指導を強化するため、審査部企業支援グループの人員を増員しました。

## [2] 渉外・融資担当制の見直し

前計画期間中に実施した営業店融資行員の渉外担当配置転換や融資・営業支援システムの本格稼働によって渉外・融資担当の業務範囲が変化しており、平成24年度上期より、渉外・融資担当制の見直し検討に着手しております。

## [3] 本部行員の業務互換性向上

本部行員の業務互換性の向上を図るため、本部同一部署内における担当係替えの促進に取り組んでおり、平成24年度上期は3名の係替えを行いました。

## (b) 行員のモチベーション向上

行員個人の働く意欲の向上を図るため、資格基準や職務マスター項目、評価項目に関する着眼点を行内イントラネットにて周知徹底したほか、営業店及び個人実績を賞与に反映した適正な評価を行いました。

## (c) 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

### [1] 水曜日の早帰りの実施や休日労働・時間外労働の改善

前年度に続き、平成24年度上期も毎週水曜日の「一斉早帰りの日」と定め、家族と過ごす時間や自己啓発の時間確保及び健康管理を目的とした定時退行運動を実施しました。また、新たに福利厚生施設として保養所1先を追加し、人事部において職場内交流や行員家族への利用案内を行いました。

### [2] 職場内交流や福利厚生面の行員周知

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のため、平成24年11月に福利厚生施設や関連サービス情報の一覧表を整備し、行内イントラネットに掲示しました。

## B. 年代・職位等に応じた行員意識の活性化

### (a) 専任行員等の活性化

本計画では、専任行員の意向や適性を確認し、専門ノウハウを発揮できる職務に任命することとしており、現在は専任行員を営業店指導担当者あるいは営業店役席者として活用する方策について検討を重ねている段階です。このうち営業店指導担当者については、営業店行員の業務知識やノウハウ向上を目的として管理業務や推進業務に関する行員指導を行う計画です。

### (b) 働き甲斐のあるキャリアプラン策定のための研修実施

平成24年度上期は、行員のセカンドライフ、セカンドキャリアに関する知識向上を図るため、勤続20年及び30年の行員向けに「ライフサイクルと年金」と題する研修を開催しました。

### (c) 管理職行員の自己研鑽強化

平成24年度上期は、8月に開催した新任支店長等向け研修において、先輩支店長を講師として支店経営の要諦等のマネジメント全般に関する研修を行ったほか、

これまで非管理職者を対象に実施していた「SD（自己啓発）進捗管理」を管理職に拡大し、管理職行員の自己啓発進捗管理を開始しました。また、9月には銀行業務等の通信講座数を大幅に拡大し、管理職向けの教材を追加しました。

## C. 人財育成力の強化

### (a) 実践力強化のための人財育成

#### [1] 研修や勉強会の運営方法等の見直し

##### イ. 受講者アンケートの反映による実務に応じた研修実施

平成24年度上期は、実務に即した研修を充実させるため、内務役席や入行5年目行員を対象とした研修等の際に研修受講アンケートを実施しました。

今後は、年間の研修予定計画においてアンケート結果に基づく研修をより多く取り入れる方針です。

##### ロ. ブロック単位・近隣複数営業店単位の研修・勉強会拡大

前計画期間中に実施した少人数の営業店行員研修は、受講行員の理解を得られやすいといった意見が多かったことから、平成24年度上期より本部集合研修の内容に応じて開催・運営方法の見直しを行っており、ブロック単位や近隣複数店舗単位による研修・勉強会を41回開催しました。

##### ハ. 研修成果管理手法の導入

行員の実践力向上のための取組みの一環として、業務研修や実践型研修の一部について研修内容の確認テストや受講内容の実践調査といった研修成果管理を行っており、平成24年度上期は「入行3年目・5年目研修」等の6つの研修でこれらの取組みを行いました。

#### [2] 自由参加型キャリア開発講座の見直し

自己啓発の一環として取り組んでいる自由参加型キャリア開発講座について、平成24年度上期は（社）住宅リフォーム推進協議会との連携としては全国初の取組みとなった「住宅リフォーム講座」等の計16講座を開催し、延べ1,007名の行員が受講しました。

#### [3] eラーニング受講者の拡大

インターネットの利用可能な環境であれば場所や時間を問わずに受講可能なeラーニングについては、前計画より行員利用の拡大に取り組んでまいりましたが、平成24年10月に現システムの利用を中止しました。

現システムの利用中止は、システム操作性や学習ツールとしてのニーズが低いことが行員アンケートの結果判明したためですが、現在、銀行業務等に関する行外eラーニング及び通信講座一覧表を作成して任意受講を斡旋しており、平成24年11月迄に7名の行員が受講申込をしております。

### (b) 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

平成24年度上期は、人材開発委員会において役席行員を含む職務マスター項目

の見直しを行いました。現在は、行員毎の習熟度や職位毎に事務処理や営業推進といった分野別習熟度等の分析を行っており、今後は役席登用までの業務経験や習得スキルを記載した育成モデルを作成し、若手行員等の能力開発の強化に取り組む方針です。

#### 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

###### ①取締役会・経営会議

当行取締役会は、お客様第一主義の経営及びリスク管理態勢の強化と遵法精神に富んだ企業風土づくりを経営の最重要課題と位置づけ、相互牽制機能の確保のため監査役(会)や会計監査人との連携強化や監査部の監査態勢強化を図っております。

また、取締役会は経営環境の変化に機動的に対応できるよう取締役の任期を1年としており、平成23年6月より外部の客観的な観点からの知見を当行の経営全般へ活かしていく目的で社外取締役1名を選任しています。

さらに、取締役会及び役付取締役で構成する経営会議には必ず常勤監査役が出席し、経営執行に対する監視強化と経営に対する評価の客観性確保を図っております。

平成24年度上期は、18回開催した取締役会の全てに常勤監査役と1名以上の社外監査役が出席したほか、31回開催した経営会議の全てに常勤監査役が出席し、客観的な提言を行うなど、牽制の効果を発揮しており、今後もこの監視体制を堅持してまいります。

###### ②監査役・監査役会

当行監査役は、取締役会や経営会議、その他の重要会議に可能な限り出席し、経営強化計画の達成のために必要な内部管理体制の整備に向けた提言を行うなど、監査機能の発揮に努めております。

また、当行監査役会は、各年度策定する「監査計画書」の基本方針に取締役会に対する監査を最重要テーマの一つとして掲げ、毎月開催する監査役会等において取締役等の職務の執行を検証しているほか、四半期毎に会計監査人との協議会や内部監査部門との定例協議会を開催し、監査機能の発揮に努めております。

なお、平成24年度上期は監査役会を11回、会計監査人との協議会を3回、内部監査部門との定例協議会を2回開催しております。

###### ③内部監査

当行の内部監査態勢は、取締役会直轄の組織として監査部を設置し、監査部には被監査部門の全ての業務執行を一切の影響を受けず独自の立場で監査できる権限を付与しております。監査部は、監査役及び監査役会との連携を強化するとともに会計監査人との連携も適切に行っております。

平成24年度上期も、監査部は取締役会に承認を受けた監査計画に基づく監査を実施しています。取締役会は、監査部による監査結果の月次報告に基づいて必要な改善指示を行っているほか、頭取、専務自らが必要に応じて直接指導を行うなど、経営として十分な関与を行っています。



## (2) リスク管理の体制の強化のための方策

当行は、自己資本等で示される経営体力の範囲内で適切なリスクテイクを行って経営の健全性を確保しつつ収益力の向上を図っており、また、その適切性を確保するために、ALM委員会、リスク管理委員会、取締役会等を通じた統合的リスク管理の実践と実効性向上に努めております。

### ①統合的リスク管理体制強化のための方策

当行では、毎期、取締役会において各リスクに対する配賦資本額を決定し、配賦資本に対する各リスク量の状況をALM委員会やリスク管理委員会において定期的に検証するほか、配賦資本に見合った適切なリスクテイクが行われていることを確認する統合的リスク管理を行っており、平成24年度についてもバッファ資本の十分性や資本配賦の適切性を考慮したリスクカテゴリー毎の配賦資本額（リスク限度枠）を決定し、その後ALM委員会において管理しております。

### ②信用リスク管理体制強化のための方策

#### A. 今後の体制強化のための方策

##### (a) 与信ポートフォリオ管理の充実

信用リスク管理については、ストレステストを含む統合的リスク管理の中でリスク限度枠管理を行うとともに、四半期毎に開催する信用リスク管理協議会において信用リスク計量化手法による個社別、業種別、営業店別リスク量分析を通じたリスク偏在の検証等の与信ポートフォリオ管理を行っております。

平成24年度上期に実施した信用リスク管理協議会においても与信集中の状況を把握し、大口与信先の管理が適切に行われていることを確認するとともに、大口与信先への今後の対応方針に関する協議を行い、その結果をリスク管理委員会へ報告しました。

##### (b) 大口与信リスク管理手法の見直しによる与信集中リスクの抑制のためのPDCA管理強化

本計画では、これまでの大口与信リスク管理のあり方を見直すとともに、大口与信リスク抑制のための具体的戦略・目標策定と結果検証を通じたPDCA管理強化を図ることとしており、平成24年9月に「大口与信先管理規定及び同規定細則」、「大口与信先等管理データ手引書」を制定しました。

上記規定では、大口与信先の定義を明確化したほか、信用リスク量やコア業務純益、自己資本等に基づく基準限度額の見直し方法、また金額階層毎の管理方法等を定め、経営陣が大口与信リスクをより明確に把握するために、審査部審査グループと経営企画部リスク管理グループがそれぞれ実施している大口与信リスク関連の取締役会等への報告を一元化しました。

##### (c) 住宅ローン（アパートローン含む）リスク管理の高度化

総貸出金に占める割合が20%を超える住宅ローン（アパートローン含む）は、貸出ポートフォリオの中でも重要な商品であるほか、他金融機関との競合激化等の影響を受けて金利低下の傾向にあることから、住宅ローンの収益性確保が重要な経営課題の一つであると認識しております。

この認識の下、平成24年度上期は住宅ローンに係るデータベースを構築し、デフォルト及び期限前償還を考慮した生涯収益の算定を実施しました。また、7月には外部機関によるアパートローンリスク管理に関する研究会に参加し、営業地域の賃料指数（下落率）に基づくアパートローンリスクに関する行内勉強会を開催しました。

#### (d) 中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた出口戦略

当行は、中小企業金融円滑化法の終了を見据え、経営改善支援対象先及びその他の管理対象先のモニタリングを審査部が定期的実施しているほか、経営改善のための管理を強化しております。

平成24年4月には審査部企業支援グループの人員を増員したほか、個社別担当者を任命し、現在は営業店と本部が一体となってきめ細かい経営改善指導に取り組んでおり、顧問税理士や中小企業再生支援協議会等と連携した貸付条件変更先等の経営改善計画策定支援等の推進を強化し、ランクアップの更なる増加とランクダウンの減少に努めております。（出口戦略の取組みについては14頁3-(1)-B-(j)「出口戦略の取組み強化」に記載しています。）

#### (e) 不良債権の適切な管理のための方策

実質破綻先・破綻先については、大口先や長期延滞先を中心に回収計画を策定した上で任意売却あるいは競売による不動産担保処分を行い、貸出金の償却や債権売却によるオフバランス化を進めております。平成24年度上期に実施した不良債権処理は、競売が10百万円、任意売却が5億71百万円となりました。

### ③市場リスク管理体制強化のための方策

#### A. 統合的リスク管理の活用

経営企画部リスク管理グループにおいて、統合的リスク管理の中で配賦資本額対する市場リスク量の管理を行っており、更には株価変動リスク、金利リスクの状況等の分析、評価を行い、毎月開催するALM委員会及び四半期毎に開催するリスク管理委員会において報告を行っております。

#### B. 有価証券運用管理態勢の強化

当行では、経営体力に適切なリスク量に統制する観点から、株式保有リスクを低減させるとともに、債券重視型ポートフォリオへの転換を進めておりますが、統合的リスク管理の検討の場であるALM委員会やリスク管理委員会において、その進捗を確認しており、平成24年9月末における有価証券全体に占める株式保有割合は11.3%と、平成24年3月末比で0.2ポイント低減しました。

引き続き株式保有リスクの削減を行い、平成27年3月末までに有価証券全体に占める保有株式の割合を10%以下に削減することといたします。

### ④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管理方針や管理基準に基づき、事務リスク、システムリスク、法務リスク等のオペレーショナルリスクとして規定している個々

のリスクの管理主管部署が、取締役会等にその管理状況に関する業務報告を行っております。また、統括部署である経営企画部リスク管理グループは、上記の管理主管部署に各リスクの管理状況の報告を求め、それを基に取り纏めたオペレーショナルリスクの総合的な報告を取締役会等に対して行い、これらの報告により取締役会等が個々のリスク管理の状況とあわせて、オペレーショナルリスク管理の状況を総合的に把握できる態勢としております。

こうした中、オペレーショナルリスクの主要リスクである事務リスク管理については、主管部署の事務部企画指導グループ及び事務検査グループが四半期毎に自店検査や事務管理に関する「自店検査・事務ミスワーキンググループ会議」を開催し、関係部署との連携・統括機能強化による事務リスク管理強化、自店検査の実効性向上等に取り組みました。

システムリスクについては、インターネット利用機会の拡大に伴い、インターネットバンキングにおける顧客情報の窃取や不正取引等の新たなリスク要因が発生していることから、平成24年8月に高度なセキュリティシステムであるワンタイムパスワードによる本人認証を導入しました。

法務リスク管理、人的リスク管理の観点からは、コンプライアンス統括部による営業店臨店や集合研修時の役員講話など、様々な機会を捉えた行員の倫理観・遵法精神の一層の高揚に努めたほか、コンプライアンス統括部及び人事部行員2名が営業店臨店を実施し、行員に対する生活指導やカウンセリングを行いました。

オペレーショナルリスクの総合的な管理については、経営陣がオペレーショナルリスクの顕現化の具体的事象を認識し、その顕現化防止に向けた適切な指示・指導ができる態勢とするため、平成24年6月にオペレーショナルリスクの総合的な報告を行うとともに、統括部署である経営企画部リスク管理グループはオペレーショナルリスク管理検討会議を開催し、個々のリスク管理主管部署のリスク管理状況の確認や助言を行うなど統括機能の発揮に努めました。

このほか、危機管理態勢については、定例的な危機管理対策会議を4月及び6月に開催したほか、7月には計画停電に係る会議を開催し、非常事態に備えた対応を検討しました。また同会議では、関係各部の東日本大震災等を踏まえた危機管理対応マニュアルの見直し状況について確認するとともに、平成24年度下期に実施予定の全社的総合訓練の日程・内容等について検討するなど、業務継続態勢の充実に向けた取り組みを実施しております。

## ⑤流動性リスク管理

業務主管部署において流動性に係る分析・評価を毎月実施し、ALM委員会において報告を行っております。また、資金繰りの状況や計画・見通しについて取締役会等に定期的に報告・付議することで経営の関与も強めております。今後も資金効率に配慮しつつ、流動性を十分に考慮した資金運用・管理を行ってまいります。

## ⑥自己資本管理態勢の強化

自己資本管理規定に基づき、定期的に開催するALM委員会において統合的リスク管理の結果検証等を実施し、期中におけるリスク量に対する自己資本の十分性等の充実度を確認しております。また、これまでも実施している自己資本の額及び質

に関する充実度の評価・報告を継続実施し、自己資本管理態勢の充実を図っております。

なお、当行では、利益等の内部留保の積上げによる自己資本の充実、資本の質の向上に努めることとしており、平成24年9月期の自己資本比率は9.30%、Tier I比率は7.80%と、平成24年3月期からそれぞれ0.01%、0.11%改善しております。

### (3) 法令遵守の体制の強化のための方策

当行は地域社会からの信用・信頼を存立基盤としている地域金融機関であり、当行のあるべき姿としている「地域密着型庶民銀行」実現のために、法令等遵守の体制強化と倫理観の強い人財育成を経営の最重要課題の一つとして取り組んでまいりましたが、前計画期間中に発生した不祥事件は、コンプライアンス意識の醸成や自店検査及び人事管理等に係る再発防止策の有効性や定着状況が不十分であったことに原因があると判断しており、現在、以下の対策を講じております。

#### ①コンプライアンス態勢

当行は、頭取を委員長とし取締役で構成する「コンプライアンス委員会」、その下部組織として本部各部長で構成する「コンプライアンス部会」において、法令等遵守の徹底と企業倫理の確立による健全かつ公正な業務執行をチェックしております。

また、統括部署をコンプライアンス統括部とし、各部店にはコンプライアンス担当者を配置しております。

#### A. 事務検査グループの新設

営業店で定期的実施する自店検査については、不正の未然防止と早期発見のため自店検査実施手順書を改正してまいりましたが、自店検査における検証不足や同一人による検査の連続実施等によって不祥事件の再発抑止や早期発見がなされていなかったほか、これらの状況を本部主管部が把握していないなど、自店検査態勢は実効性を欠いたままであります。

この対策として、平成24年4月に事務部内に事務検査グループを新設し、自店検査に関する統括機能発揮と適切な検査手法や検査項目とするための自店検査実施手順書等の適時見直しなど、自店検査の実効性向上のための態勢を整備しました。

平成24年度上期は、事務検査グループや関係各部で構成する自店検査・事務ミスマーキンググループにおいて自店検査項目や検査員任命方法等を検討し、また、これらを明記した自店検査実施手順書等を営業店に周知するとともにブロック支店長会等において自店検査の変更点を含む運用ルールを示達したほか、営業店臨店による自店検査実施精度の検証や具体的指導に取り組みました。さらに、自店検査の検査員育成のため、若手行員や経験の浅い役席行員が事務検査グループの営業店臨店に同行して自店検査実施手順の理解を深める研修活動を開始しました。

今後も、自店検査結果を検証するとともに、検証結果に基づく臨店指導や集合研修及び実施手順書の見直しを行うなど、事務検査グループを中心としてPDCA機能を確保した実効性ある自店検査態勢の確立を図ってまいります。

#### B. カウンセリング機能の充実・強化

行員の生活指導等の人事管理面の強化策として、行員個々の仕事上の人間関係や経済的な悩みにより適切に対応するため、平成24年4月に経験豊富なベテラン行

員2名をカウンセリングスタッフとして増員しコンプライアンス統括部（別室）に配置しました。平成24年度上期は、カウンセリングスタッフが全営業店に臨店して各行員との面談を実施するとともに、特に経済的な悩みを持つ行員に対しては、銀行の厚生資金貸出制度活用等の救済措置を講じる対応を行いました。

### C. 積立性預金集金業務の廃止

平成24年4月より、不祥事件の再発防止の観点から積立性預金の集金業務を廃止し、自動振替やお客様自身によるATMを含む窓口入金に変更いただくよう集金先であるお客様に交渉を進めております。その結果、平成24年9月末の積立性預金集金口座数は大幅に減少し7口座となっております。

### D. 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

当行では、頭取が年頭所感や支店長会等のあらゆる機会を捉えて、必ずコンプライアンスに係る訓示を行っているほか、職位別・年代別等にて実施される全ての行内研修等の冒頭で、担当役員がコンプライアンスの重要性について指導を行っており、平成24年度上期もこの取組みを継続しました。

取締役が年間を通して営業店を臨店し、コンプライアンス等に関する行員との協議会を開催しており、平成24年度上期は不祥事件の未然防止やセクハラ・パワハラ等について協議しました。

部店長によるコンプライアンス研修の開催頻度を月2回から週1回以上に拡大したほか、毎月の全体会議において頭取訓示を継続して周知し、日常的な啓蒙活動の充実を図っております。また、顧問弁護士や宮崎財務事務所担当者を講師としたコンプライアンスに関する出前講座を積極的に開催し、法令等遵守、顧客保護等に対する取組姿勢の徹底に取り組みました。

コンプライアンス統括部による不祥事件未然防止に向けたモニタリング・指導を強化したほか、営業店臨店モニタリングチェック表に渉外行員の現金取扱や関連する自店検査の適切性に係る項目を追加しました。また、営業統括部推進役による臨店チェック表にコンプライアンス関連指導項目を加え、指導に取り組みました。

リスク管理の一環として年1回実施している行員の職場離脱におけるチェック表（渉外担当用）に、不祥事件に関する事務取扱のチェック項目を追加し、事件・事故の未然防止を図りました。

年に2回実施している行員の生活指導面接において、部店長が各行員の収支状況等を確認するとともに、本部関係部による協議会でその情報を共有し、行員への指導に関係部が連携して取り組んでおります。

今後とも、これらの取組みを継続して実施しつつ適時適切な見直し・検証を行うことによって、内部管理態勢の更なる充実・強化を図ってまいります。

## ②コンプライアンス・プログラム

毎年度上期に見直している法令等遵守と不祥事の未然防止のための活動計画である「コンプライアンス・プログラム」について、平成24年度上期は不祥事件の再発防止策等に重点を置いた内容に改定し4月より実施しております。また、同プログ

ラムの実施状況をコンプライアンス部会で毎月確認するとともに、コンプライアンス統括部による各営業店の臨店指導の実施状況等とあわせて四半期毎にコンプライアンス委員会へ報告を行っており、平成24年度上期も計画通り実施しました。

### ③法令等に違反する行為の内部通報制度

法令等違反の早期発見と是正を図るために年2回実施しているコンプライアンス・アンケートと内部通報制度の認知度チェックについて、平成24年度上期は8月に実施しました。また、内部通報制度の重要性の再認識等を目的として6月に作成した「内部通報制度カード」を全行員が行員証入れ等に入れて常に所持しているほか、毎週実施することとした部店長によるコンプライアンス研修において「内部通報制度カード」や「コンプライアンスチェックカード」の読み合わせを行っており、その実施状況を記載した「コンプライアンス研修・啓蒙実施記録表」をコンプライアンス統括部において確認しております。

なお、コンプライアンス統括部は上記調査結果に基づき各営業店の臨店モニタリングを行い、問題点の改善指導と法令等違反の未然防止に取り組んでおります。

### ④反社会的勢力に対する態勢強化

当行では反社会的勢力との関係遮断と排除を徹底するため、それらの情報をデータベース化して本部と営業店が共有する「スクリーニングシステム」を活用しており、平成24年度上期も反社会的勢力からの預金口座開設や融資申込みについて全て謝絶したほか、必要に応じて警察等への照会を行いました。

今後も、スクリーニングの強化と充実のためのデータベースの整備拡充を図るとともに、警察や財団法人宮崎県暴力追放センター、顧問弁護士等との情報交換を行って連携の強化に努め、厳正な対応を行ってまいります。

## (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

### ①監査役・監査役会による監査

当行は全監査役3名のうち、2名を社外監査役としております。

経営執行に対する監視強化と経営に対する評価の客観性を確保するため、取締役会のほか経営会議には必ず常勤監査役が出席することとしており、平成24年度上期は18回開催した取締役会の全てに常勤監査役と1名以上の社外監査役が出席したほか、31回開催した経営会議の全てに常勤監査役が出席し、客観的な提言を行うなど、牽制の効果を発揮しており、今後もこの監視体制を堅持してまいります。

### ②経営評価委員会による提言等の活用

経営に対する評価の客観性を確保するため、地元大学の学長や商工業行政の経験者など、社外の第三者で構成する「経営評価委員会」を平成22年11月30日付で新設し、6ヶ月毎に開催しております。

平成24年8月9日に当行本店内にて開催した第4回委員会では、委員の皆様から本計画にて掲げた「成長分野に対する取組み」や「中小企業再生支援協議会との連携等の出口戦略」のほか、「お客様にとって魅力ある銀行づくり」について意見が出され、取締役会へ報告を行いました。

今後、当行の経営方針や経営戦略、地域貢献や信用供与の状況、経営強化計画の履行状況等について客観的な立場による評価や助言をいただき、これを経営に反映することによって、当行の経営の客観性と透明性を高めていく方針です。

## (5) 情報開示の充実のための方策

### ① 四半期毎の情報開示の充実

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、証券取引所への適時開示やホームページへの掲載によって四半期情報を開示しているほか、半期毎に宮崎県庁記者クラブでの頭取記者会見を実施しております。平成25年3月期第2四半期（中間期）決算についても、平成24年11月13日に開示しており、今後も迅速かつ正確な情報開示に努めてまいります。

### ② 会社情報の適時開示

当行は「会社情報適時開示基準」を定め、重要な会社情報の適時適切な開示を行っており、今後も引き続き実施してまいります。

### 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

当行は地域に役立つ銀行として、地域密着型金融の推進による地域経済活性化への様々な取組み等をディスクロージャー誌やホームページ等で開示しているほか、中小企業金融円滑化法に基づく対応状況についてもプレスリリースやホームページ掲載によって適時適切な情報開示を行っております。

平成24年度上期の主な取組みとしては、7月に開催した「『食の魅力』発見プロジェクト2012」において首都圏バイヤーとのビジネスマッチング機会を地元企業に提供したほか、「経営者塾」や「次世代塾」等のお取引先企業向けのセミナー開催等に取り組みました。また、当行ホームページから資料請求を行い、郵送にてご契約の申込が可能な生命保険発売といった顧客利便性の向上にも数多く取り組みました。今後も一層の開示内容及び活動の充実を図ってまいります。

## 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ための方針

#### ① 基本方針

地域経済の活性化に貢献するため、地域の中小規模事業者等に対する支援を強化して信用供与の一層の円滑化を図ることは、地域金融機関である当行に課せられた責務であり、また当行自身の経営基盤の強化を図るものであると認識しています。

この認識の下、当行はこれまでの地域密着型金融の取組みの成果や地域経済の現況及び地域の中小規模事業者等の実態を踏まえ、事業再生や経営改善支援機能をさらに高めつつ、中小規模事業者等への金融仲介機能の安定的かつ持続的な発揮と地域経済活性化への貢献に努めております。

また、平成24年11月の「中小企業金融円滑化法の期限到来後の検査・監督の方

針等について」の金融庁公表を受け、円滑化法終了後の顧客対応方針等をホームページに公表したほか、全営業店の第一線にまで周知徹底しており、今後も地域金融機関の役割を十分認識し、出口戦略を最重要施策の一つとして強化してまいります。

## (2) 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

#### A. 地域性を踏まえた事業先専担者の配置転換

事業先開拓に関する専門的営業力を高めて貸出残高の増強を図るために本部・営業店に配属している事業先専担者については、平成24年度より各営業エリアのマーケット規模や成長性等を勘案して開拓余地が大きいと認められる営業店に専担者を配置転換することとしており、4月に国分支店に専担者1名を配属しました。

#### B. 中小規模事業者等への円滑な信用供与、経営改善支援等の強化のための体制整備

中小規模事業者等への円滑な信用供与や経営改善支援等の取組みを強化するため、平成24年4月1日付本部機構改正において、企業支援部を審査部企業支援グループとして審査部と統合し、金融円滑化推進対策室も審査部傘下とすることで経営改善支援の推進体制を一本化しました。また、審査部企業支援グループの人員を1名増員するとともに、個社別担当者（渉外担当者）3名を任命し、対象先へのきめ細かな経営改善指導を営業店・本部が一体となって行う体制としております。

### ②担保又は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又は方法の充実のための方策

#### A. 信用供与手法の多様化へ向けた対応

信用供与手法の多様化に関する取組みについては、既存の流動資産担保融資商品や小規模事業者ローンの提案活動を強化しているほか、メガソーラー事業に関する発電設備や売電債権を担保としたABL手法に関する研究を行いました。

また、基幹システムを共同運営するSBK（事業組合システムバンキング九州共同センター）加盟行から紹介された専門業者等と連携し、知的財産権担保融資に関する検討を進めております。（詳細は13頁 3-(1)-B-(e)「流動資産担保融資等の新たな融資手法への取組み強化」等に記載しています。）

### ③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

#### A. 小規模事業先への取組み強化

本計画では、お取引先の資金需要にスピーディーに対応し、当行のコアなお取引先である小規模事業先等の更なる取引シェア拡大を図るため、融資実行額等が支店長決裁範囲内である小口融資案件の発掘に積極的に取り組んでおりますが、平成24年度上期は上記小口融資案件の獲得実績が低調な結果となり、平成24年9月期の中小規模事業者等向け貸出残高が計画を下回る要因となりました。

なお、中小規模事業者等向け貸出先数については、小規模事業者ローン等の営業推進によって計画を上回る実績となり、順調に拡大しております。（詳細は5頁 3-(1)-A-(a)「小口融資を中心とした貸出残高、取引事業先数の増加」に記載しています。）



## B. 農業、医療・介護・福祉、環境・エネルギー等の成長分野に対する取組み強化

本計画では、農業や医療・介護・福祉分野のほか、環境・エネルギー等への取組みを強化することとし、業種毎の知識習得や関係団体との連携強化に取り組むとともにコンサルティング機能の強化による融資取引拡大を推進しております。

(詳細は7頁 3-(1)-A- (b)「農業、医療・介護・福祉、環境・エネルギー等の成長分野に対する取組み強化」、12頁 3-(1)-B- (d)「取引先企業の6次産業化・農商工連携に関するニーズへの対応」、14頁 3-(1)-B- (i)「成長分野の取組み強化」に記載しています。)

## C. 営業店・ビジネスサポート担当による継続的なリレーション強化

当行とお取引いただいている事業先のうち6割以上を占める貸出残高10百万円未満のお取引先については、本部ビジネスサポート担当の電話によるリレーション強化を推進しております。平成24年度上期は、資金需要の聴き取りや新商品案内に加え、お取引先からの金融円滑化に関する相談受付に取り組みました。(詳細は8頁 3-(1)-A- (d)「営業店・ビジネスサポート担当による継続的なリレーション強化」に記載しています。)

## D. 行員の営業スキル向上

行員の目利き能力やコンサルティング能力を高め、地域の中小規模事業者等の皆様からの創業や新事業、経営改善支援や事業再生等に関する相談ニーズに的確に対応していくため、平成24年度上期は自治体や大学・関係団体が主催する協議会等への行員派遣を通じて地域の成長戦略に応じた各業種の知識習得・情報収集活動に取り組んだほか、業種別ハンドブックを活用した営業店勉強会や事業先専任者・営業店行員の同行訪問・ローラー活動を実施しました。

【中小規模事業者等向け信用供与の残高、比率(表21)】(単位：億円、%)

	23/9期 実績	24/3期 実績(始期)	24/9期				25/3期 計画	26/3期 計画	27/3期 計画
			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	2,164	2,165	2,147	△18	△17	2,179	2,199	2,219
総資産未残	5,928	5,890	5,874	5,931	57	41	5,922	5,965	6,030
総資産に対する 比率	36.50	36.74	36.85	36.20	△0.65	△0.54	36.79	36.86	36.79

※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者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

【(参考) 中小規模事業者等向け貸出先数(表22)】(単位：先)

	23/9期 実績	24/3期 実績(始期)	24/9期				25/3期 計画	26/3期 計画	27/3期 計画
			計画	実績	計画比	始期比			
中小規模事業者等 向け貸出先数	6,326	6,731	6,835	6,976	141	245	6,935	7,135	7,331

### (3) その他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

当行は地域経済の活性化に貢献するため、中小規模事業者等のライフステージにあわせた経営改善支援等の様々な支援に外部機関と連携して取り組んでおります。

(詳細は9頁 3-(1)-B「地域密着型金融推進の本格展開」に記載しています。)

【経営改善の取組み (表23)】 (単位：先、%)

	23/9期 実績	24/3期 実績(始期)	24/9期				25/3期 計画
			計画	実績	計画比	始期比	
創業・新事業開拓支援	37	50	75	52	△23	2	91
経営相談・早期事業再生支援	105	159	354	367	13	208	412
事業承継支援	11	10	11	10	△1	0	11
担保・保証に過度に依存しない融資	182	764	560	599	39	△165	511
合計 (経営改善支援取組先数)	335	983	1,000	1,028	28	45	1,025
取引先数	6,400	6,801	6,905	7,043	138	242	7,005
経営改善支援取組率	5.23	14.45	14.48	14.59	0.11	0.14	14.63

	25/9期 計画	26/3期 計画	26/9期 計画	27/3期 計画
創業・新事業開拓支援	111	126	143	168
経営相談・早期事業再生支援	461	512	568	613
事業承継支援	11	16	16	16
担保・保証に過度に依存しない融資	462	413	362	313
合計 (経営改善支援取組先数)	1,045	1,067	1,089	1,110
取引先数	7,105	7,205	7,305	7,401
経営改善支援取組率	14.70	14.80	14.90	14.99

※「経営改善支援取組先」とは、次の4項目への取組先といたします。

1. 創業・新事業開拓支援先

- (1) 政府関係金融機関と協調して投融资を行った先
- (2) 創業支援融資商品等による融資を行った取引先として、宮崎県制度融資等の創業貸付及び宮崎県信用保証協会の新規事業関連保証等による貸付、中小企業基盤整備機構の地域資源・新連携制度の認定先へ貸出を行った先
- (3) 技術・研究開発ニーズを持つ取引先で、宮崎大学等に共同研究の申込や技術相談等の取次ぎを行った先
- (4) 関連会社 (株式会社宮崎太陽キャピタル) のコンサルティング機能を活用して創業・新事業開拓支援を行った先
- (5) 当行の業務提携先との連携により、ISOやプライバシーマーク等の取得支援を行った先
- (6) 宮崎県産業支援財団等との連携により販売力強化の相談対応を行った先
- (7) 宮崎県産業支援財団や中小企業基盤整備機構等への公的助成金制度活用申請の支援を行った先
- (8) 日本政策金融公庫等との連携により6次産業化 (農商工連携) の支援を行った先
- (9) 他の金融機関や貿易機関等を通じて海外進出支援や輸出入取引に関する支援を行った先
- (10) 営業店から「創業・新事業支援」や「経営相談等」の情報を収集し、公的機関や商工3団体等と連携し支援した先

2. 経営相談・早期事業再生支援先

- (1) 審査部企業支援Gが選定した経営改善支援対象先で、当行のコンサルティング機能、情報提供機能等を活用して財務管理手法等の改善、経費削減、資産売却、業務再構築、組織再編等の助言を行った先
- (2) 審査部企業支援Gが選定した経営改善支援対象先で、必要な専門家 (経営コンサルタント、公認会計士、税理士等) 及び関連会社 (株式会社宮崎太陽キャピタル) 等を紹介して経営改善の取組みを行った先
- (3) ビジネスマッチングの取組みを成立させた先
- (4) 公的機関や地元経済団体と連携し、商談会やセミナー、その他情報提供を行い、経営支援を行った先
- (5) 第二地方銀行協会や全国銀行協会を通じ、全国のマッチング情報交換を企業に提供し支援を行った先
- (6) 「47CLUB」など地元機関が運営する販路拡大の仕組みを活用し、当行取引先へ紹介を行い支援した先
- (7) 当行の人材を派遣して再建計画策定その他の支援を行った先
- (8) プリパッケージ型事業再生または私的整理手続等で関与した先
- (9) 中小企業基盤整備機構のファンドをはじめとする各種ファンドを活用した先
- (10) DDS、DES、DIPファイナンス等を活用した先
- (11) 整理回収機構の企業再生スキームを活用した先
- (12) 中小企業再生支援協議会と連携し再生計画の策定に関与した先

3. 事業承継支援先

- (1) 事業承継ニーズを持つ取引先に対して、必要な専門家 (税理士、弁護士、コンサルタント等) を紹介し、共同して問題解決支援を行った先
- (2) 提携しているM&A専門会社と協力し、M&Aの取組みを成立させた先

4. 担保又は保証に過度に依存しない融資促進先

- (1) シンジケート・ローン、コミットメントライン、財務制限条項 (コベナンツ) を活用した融資商品や担保及び個人保証を不要とする融資商品で融資を行った先

- (2)財務諸表精度が高い中小企業者への特別プログラムの融資先として、私募債等、信用格付を利用した信用供与を行った先
- (3)ABL手法の活用等、動産・債権担保融資を行った先
- (4)診療報酬、オートローン債権等債権流動化の取組みを行った先

## 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のための方策

### A. 宮崎県信用保証協会の創業・新事業制度融資の積極的な活用

新事業や新分野進出を検討中の中小規模事業者等に対する宮崎県信用保証協会を活用した創業・新事業制度融資や、中小企業基盤整備機構の地域資源・新連携制度認定先に対する提案活動に取り組んでおり、平成24年度上期は2先の資金需要に対応したほか、3先に政府系金融機関との協調による投融資を実行しました。

### B. 関連会社（(株)宮崎太陽キャピタル）のコンサルティング機能を活用した創業・新事業支援

(株)宮崎太陽キャピタルを活用した創業・新事業支援については、お取引先の技術相談・経営相談ニーズの公的機関・専門家への取次ぎや、公的機関の支援事業、助成制度活用に関する提案といった様々な取組みを行っており、平成24年度上期は、温泉水を使ったビジネスやメガソーラー関連支援事業、ネットショップ開設等について5先の相談対応を行いました。（詳細は11頁3-(1)-B-(b)「(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」に記載しています。）

## ②経営に関する相談その他の取引先の企業（個人事業者を含む）に対する支援に係る機能の強化及び早期の事業再生に資するための方策

当行は、平成25年3月の中小企業金融円滑化法終了を見据え、当行が選定した経営改善支援対象先や貸付条件変更を実施したお取引先等に対する経営改善支援、事業再生支援を強化しており、現在、以下の施策を推進しています。（詳細は14頁3-(1)-B-(j)「出口戦略の取組み強化」等に記載しています。）

- 経営改善支援対象先や貸付条件変更先に対する外部専門機関・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に取り組んでおり、平成24年上期は、民間ファンド運用会社と連携した「医療・介護分野の経営支援ファンド（資本金借入金）」による経営支援策活用の提案等を行いました。
- 貸出残高10百万円未満のお取引先に対して、ビジネスサポート担当者による金融円滑化に関する電話相談対応に取り組んでおります。
- 中小企業の経営支援のための政策パッケージを受け、宮崎県中小企業再生支援協議会等と連携した再生計画の策定支援を一層強化しており、年間15先程度の再生計画策定支援に対する推進進捗状況は順調であります。また、審査部企業支援グループを中心に同協議会と勉強会を開催し、同協議会の事業再生支援ノウハウの積極的な活用に取り組んでおります。

なお、資本金借入金やDD Sファイナンス等の活用については、平成24年度上期は実績がございませんが、「政策パッケージ」による事業再生支援先等の一部についてはこれらの手法を活用した事業再生支援も必要であると認識しており、

現在、具体的な支援策の検討に着手しております。

- 各実務家や専門家、専門分野に強みを持ったコンサルタントと連携して、お取引先の経営改善支援や早期事業再生支援、業種転換に関する個別相談支援に取り組んでおります。
- 平成25年3月の中小企業金融円滑化法終了を見据え、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て、貸付条件の変更を行ったお取引先や再生が滞っているお取引先等に対する事業再生支援を集中的に行うための「事業再生専門会社」に関し、各行の対象債権を事業再生専門会社へ譲渡し、各行のノウハウと外部専門機関の協力を得ながら集中的に事業再生支援に取り組む事業再生スキームについて、平成24年6月より近隣の第二地方銀行協会加盟行と検討を重ねております。  
また、平成24年12月には、事業再生ファンド運用会社との間で「みやざき事業再生ファンド」を活用した企業再生に関する業務協力協定を締結し、当行を含む宮崎県内8金融機関と宮崎県中小企業再生支援協議会が本ファンドを活用したお取引先企業の早期再生支援に取り組むことといたしました。
- 経営者の経営改善のための取組みを継続的に支援するため、経営改善支援対象先等を対象とした「経営者塾」等のセミナー・研修会を平成24年度より開催しています。
- 平成24年度上期より、宮崎県の関係部局等との連携による業種転換に関するセミナー「中小企業の支援策」を実施し、行員知識の向上に努めております。
- 事業の持続可能性が低い、あるいは見込まれないと判断されたお取引先企業に対する再起に向けた適切な助言や自主的かつ円滑な廃業を支援する手法等の研究・検討を行ってまいります。

### ③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

当行は、FP専担者等によるお取引先への自社株評価提案や相談対応のほか、経営者への事業承継対策に関する説明に取り組んでおり、平成24年度上期は10先のお取引先に対してこれらの活動を行いました。

また、お取引先の事業承継に関する支援として、外部団体の講師による経営者向けの「次世代塾」を平成24年10月より12回シリーズで開催しております。(詳細は17頁3-(1)-B-(1)「事業承継、M&Aの取組み強化」に記載しています。)

## 6. 剰余金の処分の方針

### (1) 配当に対する方針

当行は、経営環境が変化する中で地域社会のニーズに的確に応え、その繁栄に積極的に貢献していくため、内部留保の増大を図るとともに経営体質をより健全かつ強靱なものとし、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24年3月期については、普通株式1株当たり5円の配当を行いました。また、優先株式については、発行条件に基づき1株当たり7円60銭の配当を行いました。

今後、役職員一丸となって本経営強化計画の達成に向けて全力で取り組むことにより、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

当行は平成24年6月より、経営改革の一環として、役員の業績向上と企業価値向上への貢献意欲及び株主重視の経営意識を一層高めることを目的として、役員退職慰労金制度の廃止と業績連動型報酬を組み入れた役員報酬制度へ見直しを行いました。

役員賞与については、従前より支給しておりません。今後も、業績を勘案した報酬及び賞与としてまいります。

## 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の進捗状況

### (1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等

#### ①経営管理

##### A. 内部統制システム

当行は、会社法及び会社法施行規則に基づき、取締役会において「内部統制に係る基本方針」を定めるとともに、同基本方針に基づき、業務の適正を確保する体制として、リスク管理・コンプライアンス管理・内部監査を包括した内部管理体制（内部統制システム）を構築しております。

さらに、当行の内部管理体制の整備状況の確認等を目的に取締役会直轄の組織として設置した監査部は、平成24年度上期も本部、営業店等の全ての業務執行を独自の立場で監査しているほか、監査役及び監査役会との連携を強化し、会計監査人との協議を緊密に行っております。

また、連結子会社については、管理の責任部署を経営企画部として「子会社・子法人・関連法人運営基準」を定め、平成24年度上期も3ヵ月毎に連絡会議を開催しているほか、連結子会社に内在する各種リスクは経営企画部リスク管理グループにて総合的に管理いたしております。

##### B. 財務報告に係る内部統制

財務報告に係る内部統制強化のための全社的管理体制として、経営企画部担当役員を長とし、整備状況評価を行う「第一部会」、運用状況評価を行う「第二部会」及び内部統制運営部会事務局から構成される「内部統制運営部会」を設置しており、業務の健全性・適切性の向上に向けた体制の整備に努めております。

また、平成23年度の財務報告に係る内部統制について、監査部が独立した立場でその有効性に係る運用状況の監査（評価）を行っており、全ての統制において財務報告の信頼性に重要な影響を与える不備及びその可能性が高い欠陥は認められないことを確認しました。

なお、平成25年3月期における財務報告に係る内部統制に関し、新日本有限責任監査法人とも適宜協議しております。

##### C. 内部監査及び監査役監査、会計監査の状況

当行監査役会は、各年度策定する「監査計画書」の基本方針に取締役会に対する監査を最重要テーマの一つとして掲げ、社外監査役2名を含む監査役3名全員が取締役会に出席して客観的な立場で発言を行っております。また、毎月開催する監査役会等において取締役等の職務の執行を検証しているほか、四半期毎の会

計監査人との協議会や内部監査部門との定例協議会においても、監査機能の発揮に努めております。

なお、当行は新日本有限責任監査法人による会社法及び金融商品取引法に基づく会計監査を受けております。

## ②経営戦略会議

当行は毎月開催する部長会の中に「経営戦略会議（事務局：経営企画部）」を設置し、経営強化計画の業務執行状況の把握と問題点・課題等への対応策に関する協議を行っておりますが、経営強化計画の進捗状況の検証を更に充実させるため、平成24年8月に経営戦略会議の下部組織として「経営強化計画進捗管理検討会議」を設置しました。

現在は、関係各部の実務担当者で構成される本検討会議において経営強化計画に掲げた数値計画や各取組施策の進捗状況の検証を月次単位で実施するとともに、経営戦略会議及び取締役会への検証結果報告の際に出された指示事項等を担当部門へ伝達するPDCAサイクルの徹底を図っております。

## ③経営評価委員会

経営に対する評価の客観性確保を図っていくため、社外の第三者で構成する「経営評価委員会」を平成22年11月30日付で新設しました。

平成24年1月に続き平成24年8月に第4回委員会を開催しており、今後も年間2回の委員会を開催し、当行の経営方針や経営戦略、地域貢献や信用供与の状況、経営強化計画の履行状況等について客観的立場から評価や助言をいただくとともに、これを経営に反映することによって、経営の客観性と透明性を高めていく方針です。

## ④経営強化計画推進管理に係る監査部監査

監査部が実施する本部監査において、経営強化計画に基づき行内各部門が遂行する諸施策の取組状況について、その適切性及び有効性を検証しております。

また、その検証結果については、取締役会等に適時適切に報告することとしており、平成24年度上期は事務部門の指導態勢の充実等に関する説明を行いました。

## (2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等

当行はリスク管理を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、経営体力比適正な水準にリスクをコントロールした上で収益力の向上を図る経営に努めており、この経営実現のために各種リスク管理規定を整備し、リスク統括部署（経営企画部リスク管理グループ）、ALM委員会、リスク管理委員会等の組織体制を整備しています。

また、こうした規定体系、組織体制の下で、経営企画部リスク管理グループを中心に資本配賦をベースとした統合的リスク管理を実践し、一方で、個別リスクを所管する業務部署においても、主に定性的な観点からリスク管理を行っております。

平成24年度上期も、31頁4- (2)「リスク管理の体制の強化のための方策」に記載した通り、統合的リスク管理の精緻化、信用リスク管理、市場リスク管理、オペレーショナルリスク及び流動性リスク管理の強化に取り組んでおります。