

# 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30年6月  
株式会社宮崎太陽銀行

# 目次

1. 前経営強化計画の実績に関する総括	…	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	…	4
○着実な顧客価値提供	…	5
○顧客価値提供を着実にを行うために	…	7
4. 責任ある経営体制の確立	…	8
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	…	9

# 1. 前経営強化計画の実績に関する総括

## 経営改善支援

(単位：先、%)

	計画 始期	30年3月			
		計画	実績	計画比	始期比
経営改善支援取組先数	880	1,482	1,634	152	754
経営改善支援取組率	10.13	15.76	16.62	0.86	6.49

### <達成理由>

・お取引先企業の経営者様の「真のお悩み解決」を図るべく、経営者様を起点とする営業活動を継続し、効率的な販路拡大支援を行った他、事業再生支援や経営改善支援に積極的に取組んだ結果、計画比、取組先数で152先、取組率で0.86%のプラスにて着地。

## 中小規模事業者等向け信用供与

(単位：億円、%)

	計画 始期	30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	2,243	2,520	2,529	9	286
総資産に対する比率	34.94	37.45	36.91	△0.54	1.97

### <達成・未達理由>

・全店を挙げたコンサルティング営業を展開し、地方創生に向けた貸出の積上げに努めたことにより、貸出残高は計画比9億円のプラスにて着地。  
 ・一方、預金の増加により総資産残高が計画を上回ったことから、比率については計画を0.54ポイント下回った。

## 業務粗利益経費率

(単位：%)

	計画 始期	30年3月			
		計画	実績	計画比	始期比
業務粗利益経費率	62.06	60.72	66.26	5.54	4.20

※業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) / 業務粗利益

### <未達理由>

・コスト削減により、機械化関連費用以外の物件費は計画比△58百万円。  
 ・ただし、業務粗利益が計画を下回ったことから、業務粗利益経費率では5.54ポイントの上振れ。

## コア業務純益

(単位：百万円)

	計画 始期	30年3月			
		計画	実績	計画比	始期比
コア業務純益	2,737	2,963	1,811	△1,152	△926

※コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額 - 国債等債券損益

### <未達理由>

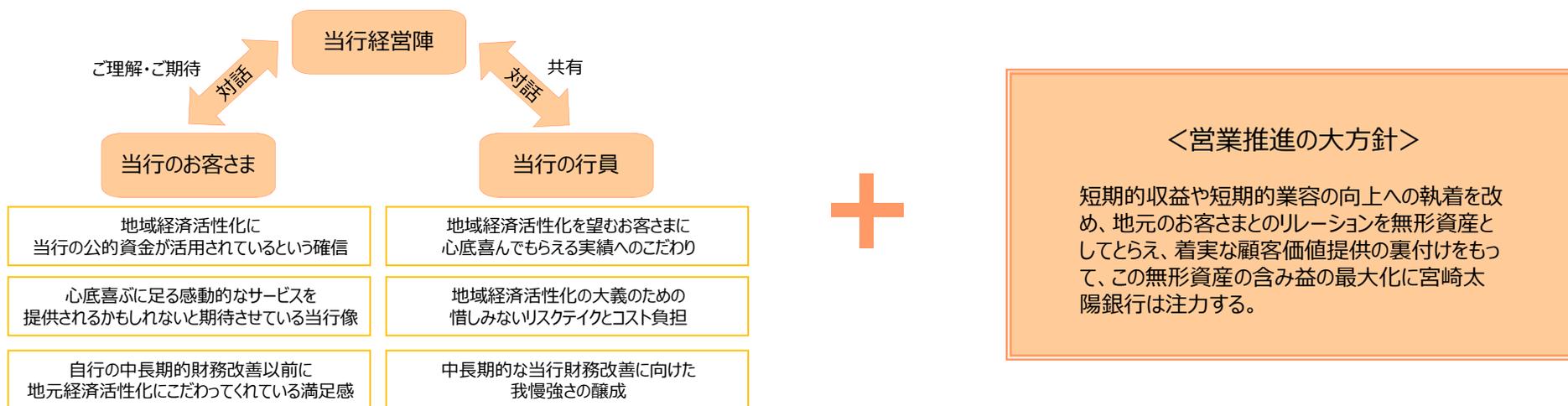
・貸出金利息および役員取引等収益が計画を下回った。  
 ・地元中小事業者等向け貸出残高は計画を上回ったが、大手企業向け貸出を中心に残高削減を行った結果、貸出残高が計画を下回った。  
 ・役員取引等利益は、預り資産販売手数料の計上方法の変更により計画を下回った。

## 2. 経営課題に向けた対応と今回計画のポイント

当行は、当行公的資金とは無縁な早期健全化法など、過去の公的資金関連法規の影響を強く残した経営を行ってきた結果、当行公的資金の根拠法である金融機能強化法の趣旨「地域経済活性化」に貢献していくことに対する重要性認識が不足していた。このことを踏まえ、第四次経営強化計画は、金融機能強化法の趣旨からかい離してしまった経営の軌道修正を行うための方策として企画した。

ただし、金融機能強化法の趣旨である「地域経済活性化」が時間を要するものであるにも関わらず、重要なステークホルダーの理解が十分に得られていない状況がある。

したがって、重要なステークホルダーのうち、「当行のお客さま」、「当行の業務執行に関わる行員」に対し、当行の使命が地域経済活性化であるということをわかりやすく周知するための継続的な「対話」が必要である。また、地元のお客さまとのリレーションを最重視した方策の土台となる考え方として、「営業推進の大方針」を制定する。



## 2. 経営課題に向けた対応と今回計画のポイント

地域経済活性化のために本来負担すべきリスクさえも最小限に抑えた結果、トップラインが伸び悩み、それを補うために、必要以上のコスト削減を行ったことにより、地域経済活性化に十分な貢献を果さないまま、内部留保を蓄積してきた。

経営の改善が必要と思われるお客さま  
に対するリスクコミットが不足していた

良質なデットファイナンスへの  
執着が強かった

過度なコスト削減によって  
営業力の低下を招いた

- 地元における経営の改善が必要と思われるお客さまを対象とした、販路開拓支援と無担保当座貸越貸出への取組み
- 地元事業者との更なるリレーション強化により、公的資金注入行にふさわしい結果を出す仕組みづくりを目指す
- その実現に向け、個人ローンや預り資産にかかる要員・労力を、事業性評価に基づく地元事業性貸出に振り向けるためのBPRを実施する

### 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（収益性を示す指標）

（単位：百万円）

	30/3期実績 (始期)	31/3末 計画	32/3末 計画	33/3末 計画	始期比
コア業務純益	1,811	831	764	1,824	13

※コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額 - 国債等債券損益

#### たいようKPI（コア業務純益）

（単位：百万円）

	30/3期実績 (始期)	31/3末 計画	32/3末 計画	33/3末 計画	始期比
地元中小規模事業者等向けの貸出金利息	3,561	3,557	3,988	4,452	891

#### 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

（単位：百万円、%）

	30/3期実績 (始期)	31/3末 計画	32/3末 計画	33/3末 計画	始期比
経費（機械化関連費用除く）	6,334	6,374	6,503	6,563	229
業務粗利益	9,558	8,727	8,889	10,009	451
業務粗利益経費率	66.26	73.03	73.15	65.57	△0.69

#### たいようKPI（1人あたりの生産性）

（単位：百万円）

	30/3期実績 (始期)	31/3末 計画	32/3末 計画	33/3末 計画	始期比
地元中小規模事業者等向けの貸出金利息	3,561	3,557	3,988	4,452	891
売上付与実績のない行員数	541	534	501	461	△80
1人あたりの地元中小規模事業者等向けの貸出金利息	6.582	6.661	7.960	9.657	3.075

#### ■たいようKPIについて

当行では、法定の改善目標とは別途、本計画で掲げた方策の効果をフォローするため、法定の改善目標に関連性を持たせた管理指標を「たいよう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

#### ■地元中小規模事業者等向けの貸出金利息について

地元中小規模事業者等向けの貸出金利息は、本計画で地元と位置づける宮崎県、鹿児島県に本社を構える中小規模事業者のうち、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を除く貸出より得られる利息収入

#### ■1人あたりの地元中小規模事業者等向けの貸出金利息について

- ・上述の「地元中小規模事業者等向けの貸出金利息」を分子、売上付与実績のない行員数を分母として算定する。
- ・「行員数」は、役員、嘱託、パートを除く行員数
- ・「売上付与実績のない行員数」は、上記行員数から、「本業サポート WithならびにTBMSの売り手事業者のお客さまに対する売上付与実績のある行員（除く役員、嘱託、パート）」を除いた行員数

## 3. 経営の改善の目標を達成するための方策

### ○着実な顧客価値の提供

#### 「ファイナンス以外での価値あるサービス提供に有用な、お客さま自身の事業運営課題認識の収集」

- これまで、短期的に貸出残高を積上げることが強く意識し過ぎてきたことから、お客さま自身の事業運営に関する対話をおろそかにし、お客さま自身の借入に関する対話ばかりが多かった。
- 本計画では、お客さまが当行に理解して欲しいと思われる事業内容の情報（**有用情報**）に基づいた、価値ある、融資関連情報以外のサービス（お客さまに心底喜んでもらえるサービス）提供を以下の4つに特定する。

- A) 売上改善支援
- B) 不測の事態により増加した製造原価の低減策支援
- C) 不測の事態により調達できなくなった生産要素（ヒト、モノ）の調達支援
- D) 事業運営改善に向けた慢性的なボトルネック解決支援



- これら4つのサービス提供のために、お客さまの経営者様ご自身が認識されている事業運営上の強みだけでなく、借入ニーズ以外で、現在悩んでおられる部分をおうかがいし、組織知化していく。
- 組織知化された、お客さまの経営課題に関する価値あるサービス提供を行うことにより、地元お客さまとのリレーションという無形資産の含み益を増やしていく。

### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策

#### ○着実な顧客価値の提供

##### 「販路開拓支援における潜在的な排除の克服」

- 自社製品やサービスが思うように売れていないことに悩んでおられるお客さまに対して、従来のTBMS（たいようビジネスマッチングサービス）に加えて、販路開拓支援「**本業サポートWith**」に取り組む。

本業サポートWithとTBMSのサービス内容比較

	本業サポートWith	TBMS
共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 売り手と買い手の引き合わせにとどまらず、商談から売上入金まで見届ける。</li> <li>・ 売り手となるお客さまの売上金額で顧客価値提供と地域経済活性化貢献を評価する。</li> <li>・ 商談会等で対象とならないサービスなども販路開拓の対象とする。</li> </ul>	
対象となる商品・サービス	お客さまが自力で売れずに悩んでおられる商品・サービス	お客さま自身でも潜在的に販路開拓が可能な商品・サービス
主たるお客さま層	当該商品・サービスの販路開拓不振が元で経営改善の必要性を感じておられるお客さま	左記以外のお客さますべて
販路開拓マーケティングの工夫	当該商品・サービスに特化した事業性評価に裏付けられた商品・サービス説明資料をもとに、業種や属性から割り出した販売見込先に全店でアプローチする。	売り手の商品・サービスを一覧できるデータを還元し、販売見込先を検討、アプローチする。
当行のメリット	業務委託契約と同時に締結した専用当座貸越による増加運転資金実行と経営改善による信用コストの安定化	成果報酬手数料

- 本業サポートWithにおいて発生する資金需要に対しては、1年更新の当行専用無担保当座貸越によりお応えしていく。

## 3. 経営の改善の目標を達成するための方策

### ○顧客価値提供を着実に行うために

#### 「地域経済活性化に向けた経営資源の傾斜配分」

- 当行は、これまでの経営強化計画において、貸出利回りの低下による資金利益の減少を補完すべく、経費削減、手数料収入を期待した預り資産推進や高利回りの消費者ローン推進に傾注してきた。
- 本計画においては、営業推進の大方針に沿って、地元事業者のお客さまに対する営業に専念させるために、一部の営業店人員を本部に吸い上げ、複数店舗の預り資産推進や個人ローン推進を本部集中化することにより、営業店がこれらの営業推進業務を行わない形とする。
- 預り資産や個人ローンを対象とした業績評価項目を平成31年度から廃止し、営業店は事業性評価を高度化させるための有用情報の収集、本業サポートWithやTBMSによるお客さまの売上付与状況、地元事業者からの貸出金利息の改善などによって高い評価が得られる業績評価運営を行っていく。
- 本計画では、本業サポートWithに対応して、経営改善が必要であると考えておられるお客さまへの資金供給となる当座貸越契約の締結によるリスク資本増加と地域経済活性化に貢献のないリスクテイクの抑制によるリスク資本減少、すなわち、リスク資本配分の適正化を行っていく。

#### 「当行が志向するビジネスモデル変革に不足するインフラ整備」

- 当行は、これまで取組みやすさを重んじて、資金供給や本業支援において経営の改善の目標を達成するための方策ばかりを求めて計画化してきた。
- この反省の下、本計画においては、当行の存続可能性に大きな影響を及ぼすほどの顧客価値提供を、ビジネスモデル変革の柱に据えるため、細かい部分にまで及ぶ、綿密な企画と実効性に関わるテストの繰り返しは避けられない。
- 加えて、本業サポートWithの運営上必要となる共同化データベースシステム稼働は平成31年度上期となることから、平成30年度は、平成31年度以降の財務計数上の成果の具現化に向け、万全な準備を行う期間と位置づける。

## 4. 責任ある経営体制の構築

### 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

相互牽制機能確保に向けて

- 監査役（会）、会計監査人との連携強化、監査部の監査態勢強化
- 平成30年度には社外取締役を1名増員し、3名体制とする。
- 取締役会直轄の組織である、監査部による内部監査態勢の徹底

### リスク管理の体制の強化のための方策

#### ①統合リスク管理体制強化のための方策

- ・ALM委員会による検証、リスク管理委員会への報告体制
- ・四半期毎のストレステストによる、自己資本の十分性確保の確認、報告の実施
- ・地元外大手金融機関向け貸出につき、一般の事業性貸出同様の取扱いにより統合リスク管理に導入

#### ②信用リスク管理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、統合リスクの中でリスク限度枠管理やストレステストを実施
- ・ALM委員会における信用リスク計量化手法による業種別、格付別、営業店別等のリスク分析を通じ、与信ポートフォリオ管理を実施

##### (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抑制のためのPDCA強化

- ・「大口与信先等管理報告」「融資動静報告」等における結果検証を通じた、与信集中リスク抑制のためのPDCAを実施

##### (c) 公的資金の有効活用

- ・金融機能強化法の本来の趣旨を踏まえ、地域経済活性化に貢献するため、公的資金を有効活用することによって、より多くの地元中小規模事業者等への資金供給や事業再生支援等に努めていく。

## 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信用供与

(単位：億円、%)

	30/3期実績 (始期)	31/3末 計画	32/3末 計画	33/3末 計画	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	2,529	2,535	2,734	2,934	405
総資産	6,851	7,022	7,196	7,381	530
総資産に対する比率	36.91	36.10	37.99	39.75	2.84

#### ■ たいようKPIについて

当行では、法定の改善目標とは別途、本計画で掲げた方策の効果をフォローするため、法定の改善目標に関連性を持たせた管理指標を「たいよう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

### たいようKPI（中小規模事業者等向け信用供与）

(単位：億円)

	30/3期実績 (始期)	31/3末 計画	32/3末 計画	33/3末 計画	始期比
地元中小規模事業者等向け貸出残高	2,320	2,339	2,552	2,777	457

#### ■ 地元中小規模事業者等向け貸出について

地元中小規模事業者等向け貸出は、本計画で地元と位置づける宮崎県、鹿児島県に本社を構える中小規模事業者のうち、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を除く貸出

### 経営改善支援

(単位：先、%)

	30/3期実績 (始期)	31/3末 計画	32/3末 計画	33/3末 計画	始期比
創業・新事業開拓支援	21 ( 143)	20	21	22	1
経営相談	18 (1,193)	20	21	22	4
早期事業再生支援	18 ( 25)	20	21	22	4
事業承継支援	1 ( 248)	3	4	5	4
担保・保証に過度に依存しない融資	12 ( 25)	20	22	24	12
合計（経営改善支援取組先数）	70 (1,634)	83	89	95	25
取引先総数	9,826	9,875	9,925	9,975	149
経営改善支援取組率	0.71 (16.62)	0.84	0.89	0.95	0.24

#### ■ 経営改善の取組みについて

本計画では、地域経済活性化への実効性を重視した取組みに注力することから、各支援に対する計上基準を厳格化し、顧客価値の提供に係る実効性の測定が難しいもの、プロセスにしか過ぎないもの等を廃止したほか、「事業者のお客さまに心底喜んでもらえるサービス」に該当しない取組みについても、計上基準を厳格にした上で、継続設定しております。

以上のことから、本計画における計画計数は、前計画より減少することとなりました。

※始期の（）の計数は、前計画の基準による実績を記載しております。