

# 経営強化計画の履行状況報告書

2019年12月



## 目次

1. 2019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) 収益性を示す指標（コア業務純益・たいよう KPI）	・・・3
(2) 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率・たいよう KPI）	・・・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) 第四次経営強化計画の浸透・定着に向けて	・・・5
(2) 着実な顧客価値提供	・・・7
(3) 顧客価値提供を着実にを行うために	・・・9
(4) 公的資金の活用状況	・・・10
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	・・・10
(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	・・・10
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	・・・11
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	・・・12
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	・・・13
(5) 情報開示の充実のための方策	・・・13
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	・・・12
(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策	・・・12
(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	・・・12
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	・・・12
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	・・・13
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	・・・13
(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	・・・15
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	・・・16
② 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	・・・16
③ 早期の事業再生に資するための方策	・・・17
④ 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	・・・17
6. 剰余金の処分の方針	・・・17
(1) 配当、役員に対する報酬および賞与についての方針	・・・17
7. 財務内容の健全性およ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	・・・18
(1) 経営管理に係る体制および今後の方針等	・・・18
(2) 各種のリスク管理の状況および今後の方針等	・・・18

## 1. 2019年9月期決算の概要

### (1) 経営環境

2019年度上期における国内経済は、個人消費や設備投資、公共投資等、内需が堅調であり、雇用・所得環境の改善に支えられ、景気は引き続き、緩やかな回復基調で推移しました。一方、海外経済では、米政権の保護主義的な通商政策により、米中貿易摩擦が続く中で、景気の下振れリスクが懸念され、我が国の景気先行きについては依然として不透明な状況となっております。

当行の営業管内におきましては、大手企業や中小のIT企業の継続的な県内立地のほか、JR宮崎駅前再開発工事が進む中、同駅前商店街を中心に、駅周辺における賑わいも生まれ始めております。また、引き続き、有効求人倍率が高水準で推移する等、雇用情勢の改善も続いているほか、2019年9月には世界的なサーフィン大会が開催され、多くの観光客が来県された等の影響もあり、個人消費や生産活動の回復を中心とした緩やかな持ち直しの動きも見られ、地域経済の活性化に大きく期待が持てる状況となりました。

一方で、当行の営業管内では、近年特に、台風や豪雨等の多くの自然災害が発生しているほか、2010年には口蹄疫により、畜産業のみならず、地域経済、県民生活に甚大な影響を及ぼす事態が発生しました。当行においては、県内経済が緩やかな回復基調にありながらも、こうした不測の事態により経済が停滞してしまう要素を十分に孕んだ環境であることを認識しております。

こうした環境下、当行は、直近では台風17号に伴う竜巻被害(延岡市)の際、お取引先へのヒアリングによる事業運営上の影響の集約とその解決に向けた取組みを実施しております。こうした取組みは、当県特有の、毎年複数回上陸する台風、豪雨災害等の度に実施しており、引き続き、不測の事態発生時におけるお取引先の事業運営に対する支援を念頭に置きながら、もう一段踏み込んだ地域経済活性化支援を実現していくため、経営強化計画に掲げた各種方策に取り組んでまいります。

### (2) 決算の概要(単体ベース)

2019年9月末の貸出金は、大手金融機関等向け貸出を減少させた一方で、地元を中心とした中小規模事業者等向け貸出が増加した結果、前年同期比111億20百万円増加し、4,882億65百万円となりました。有価証券は、前年同期比16億95百万円減少の1,293億97百万円となりました。

一方、預金は、個人預金、法人預金ともに増加したことで、前年同期比37億31百万円増加し、6,458億56百万円となりました。

【資産・負債の推移(表1)】

(単位：百万円)

	2019/9期		2018/9期比	2019/3期	2018/9期
	実績	2019/3期比			
資産	699,106	4,844	5,990	694,262	693,116
うち貸出金	488,265	△1,769	11,120	490,034	477,145
うち有価証券	129,397	△479	△1,695	129,876	131,092
負債	653,559	4,693	6,857	648,866	646,702
うち預金	645,856	1,422	3,731	644,434	642,125
純資産	45,547	151	△867	45,396	46,414

2019年9月期は、有価証券利息配当金が増加したことで、資金利益は前年同期比3億44百万円増加し、49億32百万円となりました。

その結果、業務粗利益は前年同期比 3 億 31 百万円増加の 48 億 10 百万円となりました。

経費は、新勘定系システム移行に伴う費用負担による物件費の増加を主因として、前年同期比 1 億 84 百万円増加し、41 億 53 百万円となりました。

臨時損益は、株式等売却益が減少したことから、前年同期比 6 億 33 百万円減少しました。

以上のことから、2019 年 9 月期の経常利益は 7 億 61 百万円、当期純利益は 6 億 54 百万円となりました。

【損益状況の推移（単体）（表 2）】

（単位：百万円）

	2019/9期		2019/3期 実績	2018/9期 実績
	実績	2018/9 期比		
業務粗利益	4,810	331	9,315	4,479
（コア業務粗利益）	4,747	241	(9,299)	(4,506)
資金利益	4,932	344	9,205	4,588
うち貸出金利息	4,080	△6	8,205	4,086
うち有価証券利息配当金	898	323	1,126	575
うち預金利息	62	△21	151	83
役務取引等利益	△187	△102	87	△85
その他業務利益	65	88	23	△23
うち国債等債券損益	63	89	16	△26
経費（除く臨時処理分）	4,153	184	8,226	3,969
うち人件費	2,188	△9	4,407	2,197
うち物件費	1,673	174	3,228	1,499
一般貸倒引当金繰入額	118	25	120	93
業務純益	538	121	967	417
（コア業務純益）	(593)	(56)	(1,072)	(537)
臨時損益	223	△633	430	856
うち不良債権処理額	33	119	643	△86
うち貸倒引当金戻入益	—	—	—	—
うち株式等関係損益	185	△444	846	629
うち退職給付費用	△72	16	△177	△88
経常利益	761	△512	1,398	1,273
特別利益（△は特別損失）	△30	△21	△50	△9
税引前当期（中間）純利益	731	△533	1,348	1,264
税金費用	76	△256	263	332
当期（中間）純利益	654	△278	1,084	932

2019 年 9 月末の金融再生法開示債権は、破産更生債権額、危険債権額および要管理債権額が減少したことで、前年同期比 5 億 99 百万円減少し、142 億 61 百万円となりました。

その結果、金融再生法開示債権比率は、前年同期比 0.19 ポイント低下し 2.91%となりました。

【金融再生法開示債権比率の状況（単体）（表3）】 (単位：百万円、%)

	2019/9期			2019/3期 実績	2018/9期 実績
	実績	2019/3期比	2018/9期比		
破産更生債権およびこれらに準ずる債権	3,053	△55	△13	3,108	3,066
危険債権	5,845	△23	△240	5,868	6,085
要管理債権	5,361	△280	△348	5,641	5,709
合計 (A)	14,261	△356	△599	14,617	14,860
正常債権	474,908	△1,526	11,695	476,434	463,213
総与信 (B)	489,169	△1,883	11,095	491,052	478,074
金融再生法開示債権比率 (A) / (B)	2.91	△0.06	△0.19	2.97	3.10

2019年9月末は、中間純利益の計上による利益剰余金の積上げにより、自己資本の額が2019年3月末比7億44百万円増加したことから、単体自己資本比率は、0.18ポイント上昇し、10.01%となりました。

【単体自己資本比率の推移（表4）】 (単位：%)

	2019/9期			2019/3期 実績	2018/9期 実績
	実績	2019/3期比	2018/9期比		
自己資本比率	10.01	0.18	△0.27	9.83	10.28

## 2. 経営の改善に係る数値目標の実績

### (1) 収益性を示す指標（コア業務純益）

貸出金利息が計画を上回ったことで、コア業務純益は、計画を2億11百万円上回る5億93百万円となりました。

これは、地元を中心とする中小規模事業者等向け貸出において、2018年4月より開始した、金利競争を回避した上での資金繰り改善支援である「経営合理化支援」や「税理士会短期貸付（保証協会保証付）」を活用した実行を重ね、上期308件、38億円（純増額25億円）の実行に至ったこと等から、計画以上の貸出残高を確保する一方で、利回りは計画と同水準となったことから、貸出金利息が計画を上回ったことによるものです。

【コア業務純益（表5）】 (単位：百万円)

	2018/3期 実績（始期）	2018/9期 実績	2019/3期 実績	2019/9期			
				計画	実績	計画比	始期比
コア業務純益	1,811	537	1,072	382	593	211	△625

	2020/3期 計画	2020/9期 計画	2021/3期 計画
コア業務純益	764	912	1,824

※ 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

本計画においては、法定KPIであるコア業務純益の補助的指標として、「地元中小規模事業者等向け貸出金利息」をたいようKPI（コア業務純益）として管理しています。なお、本計画では、宮崎県に加え、長きに渡り支店を構えてまいりました鹿児島県も地元と定義しておりますが、2019年9月期は、計画を71百万円下回る19億23百万円となりました。

引き続き、本計画のビジネスモデルにおいては、地元の中小規模事業者のお客様へ

の顧客価値提供に注力することから、顧客価値に裏付けられたリレーションの含み益確保状況を、このたいようKPIを使って可視化し、フォローしております。

【たいようKPI（コア業務純益）（表6）】

（単位：百万円）

	2018/3期 実績（始期）	2019/3期 実績	2019/9期			
			計画	実績	計画比	始期比
地元中小規模事業者向けの貸出金利息	3,561	3,777	1,994	1,923	△71	—

	2020/3期 計画	2020/9期 計画	2021/3期 計画
地元中小規模事業者向けの貸出金利息	3,988	2,226	4,452

※ 「地元中小規模事業者等向け貸出」とは、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およ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とし、「地元中小規模事業者等向けの貸出金利息」は、「地元中小規模事業者等向け貸出」により得られる貸出金利息

【（参考）貸出金年間平残・利息・利回りの推移（表7）】

（単位：百万円）

	2018/9期 実績	前年度比	2019/9期 実績	前年度比
中小規模事業者向け貸出金 平残	248,761	11,281	263,517	14,756
中小規模事業者向け貸出金 利息	1,976	9	2,047	71
中小規模事業者向け貸出金 利回り	1.584	△0.068	1.554	△0.030

## （2）業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

2019年9月期の経費は、新勘定系システム費用等の負担により増加しましたが、機械化関連費用を除くその他経費については効率的な運用を行った結果、機械化関連費用を除く経費については、計画を34百万円下回る32億18百万円となりました。

業務粗利益は、資金利益が計画を上回ったことで、計画を3億64百万円上回る48億10百万円となりました。この結果、業務粗利益経費率は、計画を6.24ポイント下回る66.90%となりました。

【業務粗利益経費率（表8）】

（単位：百万円、%）

	2018/3期 実績（始期）	2018/9期 実績	2019/3期 実績	2019/9期			
				計画	実績	計画比	始期比
経費（機械化関連費用除く）	6,334	6,551	6,551	3,252	3,218	△34	102
業務粗利益	9,558	9,315	9,315	4,445	4,810	364	62
業務粗利益経費率	66.26	70.32	70.32	73.15	66.90	△6.24	0.65

	2020/3期 計画	2020/9期 計画	2021/3期 計画
経費（機械化関連費用除く）	6,503	3,282	6,563
業務粗利益	8,889	5,005	10,009
業務粗利益経費率	73.15	65.57	65.57

本計画においては、法定KPIである業務粗利益経費率の補助的指標として、「売上付与実績のない行員数1人あたりの地元中小規模事業者等向け貸出金利息」をたいよう

KPI（業務粗利益経費率）として管理しています。具体的には、「地元中小規模事業者等向け貸出金利息」を分子、「販路開拓支援業務において売上付与実績のない行員数」を分母として算定します。

これは、販路開拓支援業務によって売上付与実績のある行員を増やすことは、本ビジネスモデル改革に寄与しない行員を減らすことと同義であることから、「売上付与実績のない行員数」を減少させることによって、売上付与に関する業務に注力させながらも、目指す収益を確保する仕組み作りができてきているかの進捗を測るために設定したものであります。

2019年9月期は、計画を0.599百万円上回る8.253百万円となりました。

【たいようKPI（業務粗利益経費率）（表9）】

（単位：百万円、％）

	2018/3期 実績（始期）	2018/9期 実績	2019/3期 実績	2019/9期			
				計画	実績	計画比	始期比
地元中小規模事業者向けの貸出金利息 (A)	3,561	1,842	3,777	1,994	1,923	△71	285
行員数 (a)	643	644	630	650	645	△5	2
売上付与実績のある行員数 (b)	102	126	147	129	179	50	77
売上付与実績のない行員数 (c) = (a) - (b)	541	518	483	521	466	△55	△75
1人あたりの地元中小規模事業者等向 けの貸出金利息 (B) = (A) / (c)	6.582	7.111	7.819	7.654	8.253	0.599	1.671

	2020/3期 計画	2020/9期 計画	2021/3期 計画
地元中小規模事業者向けの貸出金利息 (A)	3,998	2,226	4,452
行員数 (a)	650	650	650
売上付与実績のある行員数 (b)	149	169	189
売上付与実績のない行員数 (c) = (a) - (b)	501	481	461
1人あたりの地元中小規模事業者等向 けの貸出金利息 (B) = (A) / (c)	7.960	9.255	9.657

※ 「地元中小規模事業者等向けの貸出金利息」は、たいようKPI（コア業務純益）の実績値・計画値と同一

※ 「行員数」は、役員、嘱託、パートを除く行員数と同一

※ 「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

※ 各年度9月期の「1人あたりの地元中小規模事業者等向けの貸出金利息」は、1年間での貸出金利息を基準とするため、便宜的に「地元中小規模事業者等向けの貸出金利息」の中間決算時の計画・実績を2倍して算出する運営とする。

### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

#### （1）第四次経営強化計画の浸透・定着に向けて

##### ①重要なステークホルダーとの対話

本計画における「経営の改善の目標を達成するための方策」の成否は、当行経営陣と重要なステークホルダーである「当行のお客さま」および「当行の業務執行に関わる行員」との対話を通じて、当行の使命が地域経済活性化にあるということをいかに理解していただくかにかかっていると認識しております。

本計画期間においては、従前からの株主や地域のお客さまへの情報開示等に加えて、経営陣が上記2つのステークホルダーとの対話を継続的に行っていくことを、「経営の改善の目標を達成するための方策」の前提として取組んでおります。

#### A. 役員とお客さま

2019年度上期も引き続き、定例のブロック単位でのお取引先との交流会等の機会を捉えて、当行の目指す新しい方向性について理解していただくべく、対話を図ってまいりました。

2019年6月に行内向けに発出した「重要なステークホルダー『当行のお客さま』との対話に向けた役員訪問の積極的活用について」と題した示達文書において、積極的に訪問すべきお客さまを、現在、注力しております「本業サポートWith・TBMS業務において買い手となりうるお客さまとする」といった形で明確化し、計画に即した、お客さまとの対話を進めていくこととしました。

また、これまで地区別の各ブロックを1名の役員が担当しておりましたが、2019年7月に、各ブロックに主担当と副担当を割り当てたほか、執行役員3名をお客さま訪問の実施者として追加し、お客さまとの対話を重層的に行う態勢といたしました。

なお、重要なステークホルダーに含まれる地元新聞社に対しては、従来から決算発表やトップインタビュー等の機会を通じて、地域経済活性化への貢献姿勢を発信しております。2期ぶりの減収減益となった2019年9月期決算発表後の地元紙においては、「中小企業の課題解決に力を入れるビジネスモデルに転換しているところ」といった表現がなされ、足元の収益環境は厳しいながらも、当行の地域経済活性化に向けた取組み姿勢と、そのためのビジネスモデル改革を進めていることを十分ご理解いただいているものと考えております。

引き続き、お客さまとの一層の対話を促す体制づくりを進めながら、お客さまとの様々な接点の活用による、経営陣とお客さまとの継続的な対話に取り組んでまいります。

## B. 役員と当行行員

2019年度上期は、期初支店長会（2019年4月）、業績表彰支店長会（2019年5月）、創立記念日（2019年8月）における頭取訓示や、定期開催のブロック支店長会を通じて、業務執行を担う行員たちに、当行の使命が地域経済活性化であるということを浸透・定着させることに引き続き努めたほか、ビジネスモデル改革に向けた「実権者対話」、「有用情報」、「商流情報」、「本業サポートWith」、「経営合理化支援」といった一連の取組み成果が、お客さまとのリレーション強化のほか、当行の業容や財務の面でも、着実に現れてきております。

お客さまとのリレーションについては、例えば、役員がお客さまを訪問した際、「これまで太陽銀行の行員から出なかった商流等の話題が出始め、行員の会話に磨きがかかってきた」というお客さまの声を聞く機会が増えてきたこと。金額の大小はあれども、本業サポートWith契約先10社全てに売上を計上できたこと。そして、提供した売上金額は未だ小さいながらも、全営業店を挙げて、販路候補先の紹介を重ねた結果、With契約先であるお客さま自らが、他のWith契約先のお客さまに販路をご紹介いただくという、お客さま同士のネットワークが生まれた事例も出てきております。特に、販路紹介の事例については、売上増加に苦慮するお客さまの販路開拓という支援が、お客さまに高い顧客価値を与え、心から満足いただいた結果だと捉えており、本計画に掲げた取組みが着実にお客さまとのリレーションの改善に効果を挙げてきております。

また、当行財務の面では、上述した顧客リレーション改善に向けた取組みや、経営合理化支援の取組み等により、2019年9月期において、中小規模事業者等向け貸出金利の前年同期比増加幅が拡大したほか、同貸出金の利回り低下幅も0.07ポイント低下から0.03ポイント低下に縮小しております。

引き続き、役員と当行行員との様々な接点を通じて、本計画に掲げた当行使命の再確認と具体的な施策から発生する、顧客リレーションや当行業容・財務面での改善、



お客さま同士のネットワークの誕生といった成功体験を積上げていくことによって、「地域経済活性化を望むお客さまに心底喜んでもらえる実績へのこだわり」、「地域経済活性化の大義のための惜しみないリスクテイクとコスト負担」、「中長期的な当行財務改善に向けた我慢強さの醸成」といった、地元のお客さまに対する取組み姿勢の浸透と、それに基づく顧客価値提供に資する行動の実現に努めてまいります。

## ②営業推進の大方針

第四次経営強化計画においては、「経営の改善の目標を達成するための方策」の着実な実行を下支えする土台部分として、上記2つのステークホルダーに対する対話企画と合わせて、「営業推進の大方針」（＝短期的収益や短期的業容の向上への執着を改め、地元のお客さまとのリレーションを無形資産としてとらえ、着実な顧客価値提供の裏付けをもって、この無形資産の含み益の最大化に宮崎太陽銀行は注力する）を制定し、本方針を営業店行員の行動規範的な位置づけとしております。

2019年度上期は、この行動規範に適した営業店行員の行動を実現するべく、従来の当行財務改善を主目的とした業績評価から、お取引先とのリレーション改善やお取引先への顧客価値提供を重視する内容の業績評価へと抜本的な見直しを実施し、当該業績評価に即した営業活動に努めてまいりました。

その結果、お取引先（実権者）との対話内容に変化が出てきました。この変化は、過去の業績評価項目では、お客さまとの面談回数のみを評価していましたが、2019年度上期より、営業店行員が営業支援システムに登録した対話内容を本部で評価する取組みを実施したことによるものです。なお、ここでの対話内容は、本計画で当行が取組む有用情報や商流情報、本業サポートWith、TBMSに的を絞って行いました。この取組みによって、これまでは当行の財務内容改善に繋がる貸出中心であった対話内容が、お取引先が抱える事業運営上の課題把握に向けた対話へと変化してきました。

また、業績評価は3つの大項目から成り立っており、高い総得点を取るには、1番目の「顧客リレーション改善基盤項目」で高得点を獲得しなければ、2番目の「提供顧客価値増強項目」や3番目の「当行財務改善項目」で獲得した得点が目減りするという難易度の高い業績評価（本格的なバランススコアカード型業績評価）としており、営業推進の大方針が営業活動へ浸透する仕組みづくりをしています。

引き続き、行員一人ひとりが、これからお客さまにご提案しようとしているサービスが、本当にお客さまに心底喜んでいただけるものになっているのか、吟味しながら計画の推進に邁進できるよう、本方針および業績評価に即した行動の浸透を図ってまいります。

## （2）着実な顧客価値提供

### ①お客さま自身の事業運営課題の収集

お客さまの事業運営上の課題認識に関わる情報は、借入ニーズ対応以外での価値あるサービス提供を行うために有用であることから、当行では「有用情報」と呼んでいます。

有用情報の収集は、お客さまの商流を手掛かりに事業運営状況を把握し、その商流に存在する課題の原因に踏み込んでいくことで「事業運営上の課題認識」を探り、取得するもので、下記4項目を定義しております。

- 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

2019年度上期より、有用情報の本格収集、収集した有用情報活用に基づく価値あるサービス提供、有用情報の取組みにおける業績評価等を本格稼働しております。2019年度上期は、本業サポート With 契約先、TBMS 登録先、商流情報を収集させていただきお取引先を対象に有用情報の収集を行いました。

稼働開始当初は、収集する情報の質に加え、記載方法といった形式面でも統制が取れておりませんでした。2019年7月、「有用情報の定義（構成方針）」、「記述すべきでない項目」、「質の高い有用情報の特徴」といった観点でのルールづけを行うことで、質、形式共に、各行員が一定レベルでの有用情報の収集と記録を行うことで組織知化ができるようになりました。

こうした試行錯誤を重ねた結果、行員が課題収集の意識を持ち、実権者対話を行うことで聴き取りのできた具体的情報の事例としては、通常、口外されない既存の大口取引先（卸先）との契約条件等の聴き取りができ、同業他社への販売ができないこと、納品の遅れや欠品が契約解除に繋がること、契約期間も定められておらず、安定・安心した事業運営ができない等の重要な経営課題の聴き取りもでき始めております。

有用情報の取組みについては、端緒に就いたばかりであることから、有用情報収集から価値あるサービス提供に至った成功事例等の全行的な共有やルールづけ等を図ることにより、営業店が収集する有用情報の質の向上に努めてまいります。

## ②有用情報に基づくサービス提供

有用情報として組織知化されたお客さまの経営課題については、上記A～Dの借入ニーズ以外に関する価値あるサービス提供を行うことより、地元の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ことができると考えております。

### A. 本業サポート With

2019年度上期より、従来取組んでいるTBMSに加え、特に販路開拓支援が必要なお取引先の販路開拓支援サービスとして、本業サポート With の取扱いを開始しました。

本業サポート With は、お取引先の商品・サービスの深掘り（事業性評価）を目的としたカタログを作成し、商談のセッティングから入金管理まで行う等、通常のビジネスマッチングよりも、一段踏み込んだ販路開拓支援を行うものです。

取組みにあたっては、当行行員の商品・サービスに対する理解を深めるため、2019年5月に、2019年度上期に契約先としてサポートさせていただき10社の代表者等を当行にお招きし、全支店長や支店行員等、約100名の行員に対して、自社商品・サービスを説明いただく場を設けさせていただきました。また、2019年8月には、10社の商品の中に、男性行員よりも女性行員の方が馴染みのある商品があったことから、当該1社をお招きし、女性行員向け説明会も開催しました。

こうした商品・サービスに対する理解を深める取組みを行いながら、全支店、全行員が、本業支援部との連携による販路開拓支援活動に注力した結果、With 契約先10社全ての売上増加に繋がった成約実績は174先、22百万円となりました。

なお、2019年度下期には、新たに5社を契約先としてサポートさせていただきますが、5社の商品・サービスに関する説明会は、2019年10月に開催しております。

引き続き、全行を挙げて、お取引先の売上増加に向けた販路開拓支援活動に取り組んでまいります。

＜販路開拓支援 成約事例＞

- A社（売り手）：内装業者（本業サポート With 契約先）
- B社（買い手）：美容室、ヘアカラー専門店を宮崎県内で9店舗展開

＜経緯＞

- ・B社は、鹿児島県への新規出店を計画していた。
- ・B社は、これまで新規出店の都度、異なる内装業者に発注していた。
- ・B社取引店担当者が、B社実権者（社長）との対話を重ねる中で、「現店舗の仕上がりに対して完全に納得しているわけではない」という有用情報をキャッチ。
- ・B社取引店担当者は、本業支援部作成のA社カタログを確認し、本業支援部との協議を経てA社を紹介。
- ・A社は、飲食店、物販店舗の内装を得意としており、これまで美容室の内装も数多く手掛けていたことから、初回面談時よりスムーズに図面作成、見積もり提示、成約、竣工に至った。
- ・B社は、A社による施工に満足し、次店舗の内装についてもA社に発注いただいた。

## B. たいようビジネスマッチングサービス（TBMS）

2016年4月から本サービスの取扱いを開始し、2019年9月末時点の登録先数は225先となり、2019年度上期の新規成約実績は26先、11.9百万円となりました。

また、登録先の商品・サービスの理解を深めることを目的とし、全ての登録先についてヒアリングシート（商品サービスレベルの事業性評価シートで、カタログに内容が反映される）を作成しており、営業担当者が、登録先の商品・サービスを十分に理解した上で、営業活動を行うための態勢整備を継続しております。

## C. その他事業運営課題に対するサービス提供

お取引先の事業運営課題の理解に基づく、事業者のお客さまに心底喜んでいただくための価値ある融資関連以外のサービスとして、売上改善支援業務である本業サポートWith、TBMSの他に、不測の事態により増加した製造原価の低減策支援、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、事業運営改善に向けた慢性的なボトルネック解決支援に特定した支援に取り組んでおります。

売上改善支援以外では、既存仕入れ先の急な倒産による仕入れ原価上昇に対し、当行僚店取引先の紹介による仕入原価の低減支援等を行っております。

### （3）顧客価値提供を着実にを行うために

本計画の土台部分である「営業推進の大方針」を遂行していくために、以下のような経営資源配分、インフラ整備を行っております。

#### ①地域経済活性化に向けた経営資源配分

2019年度上期より、預り資産や個人ローン等のリテール分野に関する業績評価項目を廃止し、①顧客リレーション改善状況（内部プロセスの視点に該当）、②顧客価値提供状況（顧客の視点に該当）、③当行財務改善状況（財務の視点に該当）の3要素からなる、バランススコアカード型の業績評価運営に移行しております。

旧来業績評価では、顧客価値提供度合いを評価しうる①や②を努力しても、わずか半期で③ができなければ評価されないことから、顧客価値に無関係で独善的な当行財務改善状況を助長するような傾向がありましたが、新しい業績評価では、当行が提供した顧客価値に裏付けられた当行財務改善が適切に可視化されることになり、営業店にとっても新しいビジネスモデルの定着を促し、新しいビジネスモデルへの対応状況

がフェアに評価されるようになりました。

また、営業店行員の本業サポートWithに対する稼働時間を確保するため、預り資産や個人ローン推進といったリテール関連業務を本部集中化する組織改正も実施しております。

## ②ビジネスモデル変革に向けたインフラ整備

2019年度より開始している販路開拓支援業務「本業サポート With」については、同様の業務を先行して運営している豊和銀行に対し、2018年度本業支援部管理職1名を約4ヶ月間出向させ、業務ノウハウ、システム運用方法等の習得を行いました。

また、現在、当行、豊和銀行、南日本銀行の3行合同にて新たな販路開拓支援システムを開発中であり、2020年度上期より運用開始予定としております。10月に営業店長、担当者向けに新システムに関する説明会を実施しており、今後は操作に関する臨店指導も行ってまいります。

## (4) 公的資金の活用状況

当行では、金融機能強化法の趣旨を踏まえた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のお客さまへの資金供給や事業再生支援等に努めていくこととしており、地元ULの適正水準確保と地域経済活性化に向けた”生き金”として、公的資金の本来の趣旨に則り、事業再生目的での活用を行っております。

2019年9月末における地元ULは、中小規模事業者のお客さまへの貸出増加により前期末比1億65百万円増加し、43億69百万円となりました。

また、公的資金注入以降の債権放棄等累計額は191億円で、このうち、地元での累計額は189億円、うち事業再生目的が127億円となっております。

## 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

当行は、2019年6月27日に開催された第118期定時株主総会において、コーポレート・ガバナンスの充実を目的として、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会の職務執行の監査等を担う取締役監査等委員（社外監査等委員3名を含む4名体制）を取締役会の構成員とすることにより、取締役会の監督機能の更なる強化を図っております。

こうした中、取締役会は、相互牽制機能を確保するため、監査等委員（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。

なお、社外取締役および社外取締役監査等委員の全員を独立役員とし、5名体制としております。

また、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、監査等委員および監査等委員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。また、監査部は、取締役会で承認を受けた監査計画に基づく監査を実施するとともに、その結果について適時適切に取締役会へ報告を行っており、取締役会が必要な改善を指示していることに加え、頭取、専務自らも必要に応じて直接指導並びに所管部署に対して改善を指示する体制とし、経営として十分な関与を行っております。

## (2) 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

当行では、毎期、信用リスク、市場リスク等の各リスクに対する配賦資本（リスク資本）額を決定し、定期的にALM委員会において検証を行い、取締役によって構成されるリスク管理委員会へ報告する体制としております。また、四半期毎にストレステストを行い、ストレスシナリオに対するリスク量が配賦資本額範囲内に収まっていることを確認し、運用に対する自己資本の充分性が確保されていることをリスク管理委員会に報告しております。

なお、地元外の手当金融機関向け貸出については、外部格付機関のバックアセットに関わる信用格付によらず、時価情報を収集し、その毀損状況（貸出簿価一時価を引当額と見なす）から当行内部の債務者区分と整合性をとり、一般の事業性貸出同様の取扱いを統合リスク管理として行っていくこととしております。

### ②信用リスク管理体制強化のための方策

信用リスク管理については、統合リスク管理の中でリスク限度枠管理やストレステストを行うとともに、ALM委員会において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量分析を通じ、リスク偏在や与信集中の検証等の与信ポートフォリオ管理を行っております。

与信集中リスクの抑制に向けては、「大口与信管理規定および同規定細則」や「大口与信先等管理データ手引書」に基づく「大口与信先等管理報告」（四半期毎の取締役会への報告）や「融資動静報告」（毎月の取締役への稟議）における結果検証を通じて、リスクの集中を抑制するためのPDCA管理を行っております。

### ③市場リスク管理体制強化のための方策

総合企画部は、統合リスク管理の一環として、株式に係るリスク量、アウトライヤー規制に対する金利リスクの状況等を分析・評価し、ALM委員会、リスク管理委員会において、市場リスク量や管理の適切性等を検証、確認、報告し、経営陣が市場リスクを的確に認識し、適切に判断できる体制としております。

経済および市場のストレス発生時において、経営の健全性を確保するために、ストレス発生の予兆を捉えて予め具体的な対応策を定め、実行するための実施基準を定めております。

また、リスク管理委員会において、市場利回りと株価の変動による評価損益増減分析を行い、株価と金利の変動による収益や自己資本への影響度について評価しておりますが、今後もこの分析、評価を継続するなど、市場リスク管理の高度化に取り組んでまいります。

有価証券の運用計画およびその運用状況は、定期的に経営陣へ報告を行う体制としております。なお、有価証券全体に占める株式の保有割合は10%以内と定めております。

### ④流動性リスク管理の強化

流動性リスクに関する分析・評価を毎月実施し、ALM委員会へ報告しております。資金繰りの状況は、日次モニタリングを行い、資金繰りの計画・見通しについては定期的に経営陣へ報告しております。

### ⑤オペレーショナルリスク管理の強化

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、統括部署である総合企画部は、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、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併せて、オペレーショナルリスク管理の状況を総体的に把握できる態勢としております。

#### ⑥自己資本管理態勢の強化

自己資本管理規定に基づき、ALM委員会において統合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、市場リスク管理において実施するストレステストによる自己資本の十分性の検討も継続して実施しております。

### (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・信頼を存立基盤とする地域金融機関であり、地域に根ざした銀行として「法令等遵守態勢の確立」を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、法令等遵守の徹底、企業倫理の確立、不祥事件の未然防止並びに反社会的勢力の排除に取り組んでおります。

コンプライアンス遵守態勢については、頭取を委員長とし全取締役で構成する「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、その強化・確立に努めております。また、お客さま応対時には、お客さまの事務負担等に配慮しながら、本人確認や取引時確認の周知徹底、取引モニタリングを踏まえた疑わしい取引の届出等につき適切な対応に努めているほか、各業務の適法性確保のため、契約書等のリーガルチェック実施状況をコンプライアンス統括部で一元管理しております。

コンプライアンス意識については、頭取が機会を捉え、コンプライアンスに関する訓示を行うほか、研修や臨店時において、役員、担当部長による具体事例を交えた講話や意見交換会等を実施し、その浸透・定着に努めております。

また、反社会的勢力の排除については、反社会的勢力との関係遮断と排除を徹底するため、それらの情報を共有する「スクリーニングシステム」の活用による反社会的勢力の預金口座開設、融資申込みの全件謝絶や必要に応じた警察等への照会も行っているほか、「取引開始時のスクリーニング実施および契約書等への暴力団排除条項の導入徹底」、「取引モニタリングや定期的な事後スクリーニングの実施」、「反社会的勢力との取引解消」に継続的に取り組むことで、その実効性向上を図っております。このほか、2018年1月より、個人ローン申込み者を対象とした警察庁の反社データベースへの照会も開始しており、反社チェック体制の高度化を図っております。

なお、昨今、国際的なテロの脅威等が高まる中で、地域銀行に対しても、マネロン・テロ資金供与対策が徹底された上での決済取引等が強く求められております。

こうした中、組織的対応を進めていくため、2018年9月に、マネー・ローンダリング等の防止に係る企画・統括組織としてコンプライアンス統括部に「マネロン・テロ資金対策室」を設置しました。

また、2019年7月には、同室を「金融犯罪対策部」に格上げし、組織的・横断的にマネー・ローンダリング等の情報を共有する体制としました。このほか、金融犯罪対策部には警察OBを1名追加設置し、悪質化・巧妙化する様々な金融犯罪に対して的確に対応できる体制整備を行っております。

#### (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、行政や事業者支援の経験者等の第三者で構成する「経営評価委員会」を年2回開催し、当行の経営方針や経営戦略、地域経済活性化に向けた取組み状況等について、客観的な立場による評価や助言をいただいております。

今後も、同委員会が当行経営に対する客観的な評価や助言を行うことで、経営に対する評価の客観性を確保してまいります。

#### (5) 情報開示の充実のための方策

当行では、お客さま、株主を始めとする投資家の皆さま、地域社会等から正しい理解と信頼を得るため、福岡証券取引所への適時開示のほか、記者会見、プレスリリース、ホームページへの情報掲載を通じて、迅速かつ正確な四半期情報の開示に取り組んでおります。

また、事業者のお客さまに対する本業支援の取組みや、文化・スポーツ・環境保護等に関する社会貢献活動についても、ホームページやディスクロージャー誌等で開示しており、今後も、各取組みとその開示内容の充実を図りながら、地域のステークホルダーの皆さまへの迅速かつ質の高い情報発信に努めてまいります。

### 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策

本計画におきましては、当行が地元と定義する宮崎県、鹿児島県のお客さまに対する信用供与のみならず、経営改善を必要と考えるお客さまを積極的にご支援していくため、従来からのTBMSに加えて、2019年度より取扱いを開始しております本業サポートWithによる販路開拓支援に注力し、地域経済活性化に向けた取組みを行っております。

#### (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

毎年5月と11月に、地区別の融資案件事前協議会を開催し、課題発掘による融資提案と融資案件への迅速な対応を図っております。

また、事業性評価の深化を目的として、約250社のお取引先から商流情報（仕入商流・販売商流）を収集し、2019年度上期に収集した商流情報は約19千件、1社あたり約76件となりました。

2019年度下期においては、上期に収集した全ての商流情報に対する評価を行い、評価結果や得られた商流情報をエビデンスとした事業上の強み弱みの把握等、事業性評価の深化を図るほか、有用情報や本業サポートWith、TBMS、経営改善支援の取組み等への横展開も行う方針です。

なお、商流情報を登録するデータベースシステム「事業性評価システム」については2019年10月に完成し、稼働を開始しております。

< 商流情報 活用事例 >

➤ 民宿業者（建設業者等が主な取引先）への売上改善支援

《 経緯 》

- ・売上が減少傾向にあった当民宿業者より、直近の販売商流（宿泊者情報）を収集。
- ・売上改善支援として、当行取引口座より過去4年間の宿泊者について調査。
- ・直近1年間で宿泊がなかった建設業者等への営業を実施した結果、宿泊が再開。
- ・売上改善に繋がるとともに、当民宿業者の営業に対する考え方に変化が見られた。

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

担保・保証に依存しない融資を促進するために、経営者保証の取得について検討する「経営者保証チェックシート」を改定し、経営者保証の取得要否について安易でかつ明確な基準を定めており、基準外のケースにおいても柔軟に対応しております。

また、事業内容や成長可能性等を適切に評価する事業性評価によって、地元企業の生産性向上を図り、お取引先の創業や成長を積極的に支援していくことが重要であるとの認識のもと、お取引先の経営者さまとの対話により、事業運営上の課題を共有し、その解決策を協議する過程で発生する資金ニーズに対応する経営合理化支援を実施しております。

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

当行は、地元の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すことで、資金調達先として選ばれやすくなることに加え、本業サポートWithやTBMSによってお客さまの売上改善に取り組んでおります。そこで発生する増加運転資金や設備資金等の需要に積極的に対応してまいります。

【中小規模事業者等向け信用供与の残高、比率（表10）】 (単位：億、%)

	2018/3期 実績 (始期)	2019/3期 実績	2019/9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	2,529	2,656	2,634	2,704	70	175
総資産末残	6,851	6,942	7,109	6,991	△118	140
総資産に対する比率	36.91	38.25	37.05	38.67	1.62	1.76

	2020/3期 計画	2020/9期 計画	2021/3期 計画
中小規模事業者等向け貸出残高	2,734	2,834	2,934
総資産末残	7,196	7,288	7,381
総資産に対する比率	37.99	38.88	39.75

※ 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およ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



【たいようKPI(地元中小規模事業者等向け信用供与の残高)【表11】 (単位：億、%)

	2018/3期 実績(始期)	2019/3期 実績	2019/9期			
			計画	実績	計画比	始期比
地元向け中小規模事業者等向け貸出残高	2,320	2,430	2,446	2,556	110	236

	2020/3期 計画	2020/9期 計画	2021/3期 計画
地元向け中小規模事業者等向け貸出残高	2,552	2,665	2,777

※ 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およ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

### (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

本計画においては、地域経済活性化への実効性を重視して、経営改善支援の取組みの定義をプロセス評価から成果評価への変更など厳格化し、顧客価値等において実効性の測定が難しいもの、プロセスにしか過ぎない評価は廃止し、お客さまの課題を当行自らの課題として位置づけ、経営者さまと力を合わせ、課題を解決する経営改善支援に重点的に取り組むこととしております。

2019年度上期は、前年度下期において計画未達となった「経営相談」分野が達成となったほか、「早期事業再生支援」以外の4分野が達成となり、経営改善支援取組率の計画0.89%を達成することとなりました。

2019年度下期以降についても、引き続き、営業店、本部一体となり、お客さまの経営改善のお手伝いに取り組んでまいります。

【経営改善の取組み(表12)】

(単位：先、%)

	2018/3期 実績(始期)	2018/9期 実績	2019/3期 実績	2019/9期			
				計画	実績	計画比	始期比
創業・新事業開拓支援	21	26	22	21	39	18	18
経営相談	18	6	12	21	21	0	3
早期事業再生支援	18	5	14	21	15	△6	△3
事業承継支援	1	1	4	4	5	1	4
担保・保証に過度に依存しない融資	12	91	55	22	48	26	36
経営改善支援取組先数合計(a)	70	129	107	89	128	39	58
取引先数(b)	9,826	9,795	9,757	9,900	9,646	△254	△238
経営改善支援取組率(a/b)	0.71	1.31	1.09	0.89	1.32	0.43	0.61

	2020/3期 計画	2020/9 期計画	2021/3期 計画
創業・新事業開拓支援	21	22	22
経営相談	21	22	22
早期事業再生支援	21	22	22
事業承継支援	4	5	5
担保・保証に過度に依存しない融資	22	24	24
経営改善支援取組先数合計(a)	89	95	95
取引先数(b)	9,925	9,950	9,975
経営改善支援取組率(a/b)	0.89	0.95	0.95

- ※1 前計画では、創業支援や事業承継支援など経営改善支援の過程についても計上しておりました。本計画における経営改善の取組みは支援実施の顧客価値提供成果がもたらす結果にこだわった定義付けを行っております。
- ※2 表中、2018/3期実績の計数は、本計画の基準による実績を記載しております。
- ※3 「経営改善支援取組先」とは、次の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) 創業や新事業展開に係る補助金・助成金の申請支援を行い、交付完了した先
    - (2) 創業・新事業・6次化等に対する創業融資実行を行った先
    - (3) 株式会社宮崎太陽キャピタル等を活用し、創業・新事業に関連する資金提供を行った先
    - (4) 新規での海外取引・海外進出ニーズ先に対し、支援実施の結果、商取引が開始された先
  2. 経営相談・早期事業再生支援先
    - (1) 有用情報に基づく事業者のお客さまに心底喜んでもらえるサービス（上述B～D）によるコスト削減、効率化支援等の経営改善提案を行った先
    - (2) 補助金・助成金申請の支援を行った先（創業や新事業展開に関するものを除く）
    - (3) 株式会社日本人材機構等を活用した人材紹介支援を行った先
  3. 早期事業再生支援
    - (1) 宮崎県中小企業再生支援協議会、経営改善支援センター、REVICと連携し再生支援計画を策定した先
    - (2) 経営改善支援対象先および事業性評価実施先からランクアップした先
    - (3) 債務超過企業等に対する金融支援（DDS、債権放棄、準則型私的整理等）を行った先
    - (4) 事業再生に係る事業譲渡・M&A等の取組みを成立させた先
  4. 事業承継支援先
    - (1) 個人事業者を含む事業承継・M&Aの取組みを成立させた先
  5. 担保又は保証に過度に依存しない融資促進先
    - (1) 新規無担保融資、新規無保証融資、ABL活用融資、債権担保融資等を行った先（太陽光発電融資等再生エネルギー関連融資は除く）
    - (2) 担保・保証を考慮した、日本政策金融公庫や他行と協調融資実行を行った先（提供可能な保全を超える資金調達を希望する事業者に対する協調融資支援先数（太陽光発電融資等再生エネルギー関連融資は除く））

## 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

本計画では、各商工会議所や宮崎県産業機構、宮崎大学、日本政策金融公庫国民生活事業等との更なる連携強化および各種補助金の積極的な活用や日本人材機構による人材紹介支援等により、創業・新事業開拓支援の強化に取組んでいくこととしております。

2019年度につきましては、連携協定を締結している宮崎商工会議所が主催した創業スクールへアドバイザーとして参加したほか、宮崎大学に対する新事業分野における技術的相談事項の共同研究相談の持込み、日本政策金融公庫と連携した協調融資対応等を実施しました。また、各種補助金の活用（認定支援機関としての計画策定支援対応やご案内等）、宮崎県プロフェッショナル人材戦略拠点等への人材紹介相談等の対応を行ってまいりました。

## 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のための方策

2019年9月末において225社となったTBMS登録先および2019年4月より取扱いを開始した本業サポートWith契約先10社に対して、売上向上に繋がる取組みを継続しております。

また、事業再生については、外部の専門機関や税理士等の専門家と連携し、お取引先の経営改善計画策定等の支援、M&A・事業譲渡の支援や廃業に向けた支援に取り組んでおります。

このほか、お取引先の販路拡大支援の一環として、2019年6月には、第二地方銀行協

会が主催する「『食の魅力』発見商談会」へお取引先の出展支援を行いました。

また、当行では、地元における消費促進および事業者のお客さまの事業運営（オペレーション）改善に資する取組みとして、キャッシュレス普及を推進しております。

これは、宮崎県は国内有数の観光立県であり、今後各種イベントにより、国内外からの観光客の一層の増加が見込まれることから取り組んでいるものです。

具体的には、2019年2月に、県内の代表的な観光地である青島地区において、30数店舗へのキャッシュレス端末の導入を行いました。2019年9月には、宮崎市において東京五輪の各国代表者選考会に位置付けられたサーフィンの国際大会が開催され、世界各国より多くの観光客が来県し、青島地区の宿泊施設や土産店、飲食店を中心にキャッシュレス決済が利用されたことで、消費促進に繋がることとなりました。

なお、青島地区のお取引先に対しては、2019年10月に始まった「キャッシュレス・消費者還元事業」の認知度向上、参加登録の促進のため、定期的な訪問活動を行っております。

### ③早期の事業再生に資するための方策

2019年度上期には、業況悪化の傾向にはあるものの、経営者さま自身に再生へ向けた意欲が認められ、事業再生の可能性が見込まれるお取引先209先を、経営改善支援対象先に選定し、改善計画の策定支援のほか、業況改善に向けたフォローアップを行っております。

また、2019年9月末時点で、貸出条件変更を実施された147先のお取引先について、一定基準の下、事後モニタリングにより業況把握に努めるとともに、業況改善に向けた支援を行っております。

再生支援においては、引き続き、中小企業再生支援協議会や地域経済活性化支援機構といった外部専門機関と積極的に連携し、実効性のある支援を実施してまいります。

### ④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

連携している宮崎県事業引継ぎ支援センター、同センター登録の民間支援機関と毎月定例的なミーティングを行い、案件の発掘・内容協議から同行訪問による共同支援等、具体的な事業承継支援を実施しております。

事業承継に対する行員の資格取得の取組みとして、金融業務検定の事業承継・M&Aコースを奨励しており、2019年9月末現在で66名が同資格を保有しております。

行員向けには、若手行員の研修等に、宮崎県事業引継ぎ支援センターより講師を招聘し、事業承継支援の重要性等の理解に向けた取組みを継続しました。

また、お客さま向けには、後継者育成支援を目的に「次世代塾（外部講師による毎月1回開催の講義、12回コース）」を継続的に開催しております。2019年7月には第6期を開講し、28名の後継者・幹部候補の方に参加いただいております。受講生は、通算で200名を超え、うち7名の方が実際に事業を承継し、現在代表者として活躍しております。

## 6. 剰余金の処分の方針

### （1）配当、役員に対する報酬および賞与についての方針

当行は、企業価値向上に向けて、地域経済活性化への貢献と収益力の強化による財務基盤の安定化に努め、安定的な配当および内部留保の蓄積に努めていくことを基本方針としております。

2019年9月期については、普通株式1株当たり25円00銭、優先株式1株当たり29円65銭の配当を実施しました。

また、業績と企業価値向上への役員の貢献意欲および株主重視の経営意識を高める

ことを目的として、2012年6月に、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移行しているほか、役員賞与については、従来より支給しておりません。今後も、業績を踏まえた報酬および賞与としていく方針であります。

なお、2019年9月期の利益剰余金は、当期純利益が654百万円となったことから、計画を14億円上回る164億円となりました。

今後も、経営強化計画の着実な実行により、2025年3月末には225億円の利益剰余金が積み上がり、弁済後の自己資本比率悪化を極力回避した上での、公的資金130億円の返済財源は確保できると見込んでおります。

【当期純利益、利益剰余金の残高推移（表13）】

（単位：億円）

	2010/3 期実績	2011/3 期実績	2012/3 期実績	2013/3 期実績	2014/3 期実績	2015/3 期実績	2016/3 期実績	2017/3 期実績	2018/3 期実績	2019/3 期実績
当期純利益	△83	10	16	11	24	19	47	29	12	10
利益剰余金	11	17	29	36	56	72	115	141	151	158

	2019/9期			2020/3 期計画	2021/3 期計画	2022/3 期計画	2023/3 期計画	2024/3 期計画	2025/3 期計画
	計画	実績	計画比						
当期純利益	0	6	6	1	7	13	19	24	30
利益剰余金	150	164	14	148	152	162	177	198	225

※利益剰余金は、普通株およ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。

## 7. 財務内容の健全性およ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および今後の方針等

経営強化計画に掲げた各種施策については、所管部および関係部が取り組み状況を分析し、課題の解決に向けた対応策等を検討しております。

これら検討内容については、本部各部からなる経営強化計画進捗管理検討会議や経営戦略会議において定期的な報告・協議を行い、その結果を取締役会に報告しております。取締役会は、各種施策の検証および実効性向上への指示を行う等、これらのPDCAサイクルの徹底により、経営強化計画の実現に向けた運営を行っております。

また、財務報告に係る内部統制強化のため、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、2018年度の財務報告に係る内部統制は、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を行い、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およびその可能性が高い欠陥は認められないことを確認しております。なお、2020年3月期における財務報告に係る内部統制に関しては、新日本有限責任監査法人とも協議しております。

### (2) 各種のリスク管理の状況および今後の方針等

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、この実現のためにリスク管理に関する各種規定を整備し、リスク統括部署（総合企画部リスク管理グループ）や関係委員会（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、総合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リスク管理を実践し、その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。

2019年度も、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および流動性リスク管理の強化に取り組んでまいります。