



2021年9月28日

各 位

会 社 名 株式会社 宮崎太陽銀行
代 表 者 名 取締役頭取 林田 洋二
(コード番号 8560 福証)
問い合わせ先 取締役総合企画部長 上野 哲弘
(TEL 0985-24-2111)

経営強化計画の開示について

株式会社宮崎太陽銀行（頭取 林田 洋二）は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」に基づき、経営強化計画（計画期間：2021年4月1日から2024年3月31日）を策定しましたので、お知らせいたします。

記

1. 開示資料

- (1) 経営強化計画（本文）
- (2) 経営強化計画（ダイジェスト版）

* 経営強化計画（本文、ダイジェスト版）の内容につきましては、当行ホームページの経営方針に記載しておりますので、ご参照ください。

掲載場所：<https://www.taiyobank.co.jp/investors/policy/>

以 上

本件に関するお問い合わせ先 総合企画部 實藤（TEL 0985-60-6275）

経 営 強 化 計 画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条)

2021年6月



目次

1. 前経営強化計画の実績に関する総括	…	1
(1) 経営環境	…	1
(2) 資産負債の状況	…	1
(3) 損益の状況（3 期間累計）	…	2
(4) 経営強化計画の終期において達成されるべき「経営改善目標」に対する実績	…	2
(5) 地域経済の活性化への貢献の状況を示す指標に対する実績	…	5
2. 経営強化計画の実施期間	…	8
3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標	…	8
(1) コア業務純益（収益性を示す指標）	…	8
(2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）	…	9
4. 当行の現状と課題	…	9
(1) 地域における現状と課題	…	9
(2) 経営環境に関する課題と本計画が目指すもの	…	11
5. 経営の改善の目標を達成するための方策	…	12
6. 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	…	17
(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	…	17
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	…	18
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	…	20
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	…	21
(5) 情報開示の充実のための方策	…	21
7. 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	…	21
(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	…	21
(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	…	22
(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	…	24
8. 剰余金の処分の方針	…	27
(1) 配当、役員に対する報酬及び賞与についての方針	…	27
9. 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	…	27
(1) 経営管理に係る体制	…	27
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等	…	27
10. 協定銀行が現に保有する取得株式等にかかる事項	…	29
11. 機能強化のための計画の前提条件	…	30

1. 前経営強化計画の実績に関する総括

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律（以下、「金融機能強化法」という）に基づく第四次の「経営強化計画」（2018年4月～2021年3月）を策定し、地域経済活性化へのもう一段の貢献を果たすべく、金融機能強化法の趣旨に合致した持続可能なビジネスモデルの構築に取り組み、地元中小規模事業者のお客さまへの顧客価値提供に努めてまいりました。その結果、前経営強化計画の実績は以下の通りとなりました。

(1) 経営環境

前計画期間において、期間前半は国内の企業収益が高い水準を維持する中で、設備投資が増加基調を辿り、雇用・所得環境の着実な改善に伴い個人消費も堅調に推移するなど、総じて緩やかな回復基調が続く状況となりました。また、地元経済も、有効求人倍率が高水準で推移するなど雇用情勢の改善が続く中で、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が見られ、期待が持てる状況が続きました。

一方、期間後半は、2020年1月以降の新型コロナウイルス感染症の顕在化に伴い、国内外、地元経済において景気が下振れることとなり、この間、政府は経済対策として各種景気浮揚策を実施したほか、日本銀行も企業への積極融資を促す金融支援特別オペを実施するなど、財政と金融政策を総動員した対応が図られましたが、新型コロナウイルス感染症の長期化により、人々の移動と消費が停滞し続け、様々な企業活動が制約を受けたことから、総じて厳しい状況が続くこととなりました。

地元地域では、一時的に収束の兆しが見られたものの、その後の再拡大や県独自の緊急事態宣言発令に伴う飲食店の時短営業等により再び経済活動が弱まったことなどから、宿泊・飲食サービス等の個人消費関連の業種を始めとした幅広い業種で、売上減少等の影響が継続することとなりました。

このような環境の下、当行は地域経済活性化への一層の貢献を果たすべく、経営強化計画に掲げた各種施策に取り組んでまいりました。

【各種指標】（図表1）

（単位：％、円）

指標	18/3末 始期	19/3末			20/3末			21/3末		
		前提	実績	計画比	前提	実績	計画比	前提	実績	計画比
無担保コール翌日物	Δ0.068	Δ0.070	Δ0.060	0.010	Δ0.070	Δ0.070	0.000	Δ0.070	Δ0.044	0.026
TIBOR 3M	0.069	0.068	0.069	0.001	0.068	0.069	0.001	0.068	0.069	0.001
新発10年国債利回	0.045	0.040	Δ0.095	Δ0.135	0.040	0.005	Δ0.035	0.040	0.120	0.080
ドル/円レート	106.24	110.00	110.99	0.99	110.00	108.83	Δ1.17	110.00	110.71	0.71
日経平均株価	21,454	22,500	21,205	Δ1,295	22,500	18,917	Δ3,583	22,500	29,178	6,678

(2) 資産負債の状況

2021年3月末の貸出金は、主に中小規模事業者等向け貸出の増加を背景に、前年同期比208億29百万円増加し、5,224億67百万円となりました。有価証券は、前年同期比158億12百万円増加の1,445億44百万円となりました。

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478億43百万円増加し、7,016億97百万円となりました。

【資産・負債の推移】（図表2）

（単位：百万円）

	18/3期 始期	19/3期		20/3期		21/3期			
		実績	18/3比	実績	19/3比	計画	実績	計画比	20/3比
資産	685,121	694,262	9,141	703,157	8,895	738,100	828,099	89,999	124,942
貸出金	475,517	490,034	14,517	501,638	11,604	507,700	522,467	14,767	20,829
有価証券	126,801	129,876	3,075	128,732	Δ1,144	125,000	144,544	19,544	15,812
負債	638,889	648,866	9,977	660,046	11,180	691,700	781,106	89,406	121,060
預金	634,156	644,434	10,278	653,854	9,420	686,900	701,697	14,797	47,843
純資産	46,232	45,396	Δ836	43,110	Δ2,286	46,400	46,993	593	3,883

(3) 損益の状況 (3 期間累計)

2021年3月期は、貸出金利息、有価証券利息配当金ともに利回り低下により減少したことで、資金利益は前年同期比1億95百万円減少し、94億48百万円となりました。

業務粗利益は、資金利益および役務取引等利益の減少により、前年同期比2億55百万円減少の92億53百万円となりました。

経費は、勘定系システム移行にかかる経費が無くなったこと等により物件費が減少したものの、人件費および税金の増加により、前年同期比21百万円増加し、82億87百万円となりました。

臨時損益は、株式等関係損益計上などで前年同期比24百万円増加しました。

以上のことから、2021年3月期の経常利益は14億90百万円、当期純利益は11億66百万円となりました。

【損益状況の推移 (単体)】 (図表3) (単位: 百万円)

	19/3期 実績	20/3期 実績	21/3期 実績	3期間累計		
				実績	計画	計画比
業務粗利益 (コア業務粗利益)	9,315 (9,299)	9,508 (9,455)	9,253 (9,278)	28,076 (28,032)	27,624 (27,624)	452 (408)
資金利益	9,205	9,643	9,448	28,296	27,374	922
貸出金利息	8,205	8,199	8,172	24,576	23,906	670
有価証券利息配当金	1,126	1,527	1,306	3,959	3,950	9
預金利息	151	116	90	357	527	△170
役務取引等利益	87	△193	△205	△311	250	△561
その他業務利益	23	58	10	91	0	91
国債等債券損益	16	52	△25	43	0	43
経費 (除く臨時処理分)	8,226	8,266	8,287	24,779	24,206	573
人件費	4,407	4,347	4,395	13,149	13,053	96
物件費	3,228	3,373	3,258	9,859	9,533	326
一般貸倒引当金繰入額	120	△11	△434	△325	0	△325
業務純益 (コア業務純益)	967 (1,072)	1,253 (1,189)	1,399 (990)	3,619 (3,251)	3,418 (3,418)	201 (△167)
臨時損益	430	66	90	586	1,400	△814
不良債権処理額	643	120	727	1,490	1,890	△400
株式等関係損益	846	24	743	1,613	400	1,213
退職給付費用	△177	△144	△82	△403	△240	△163
経常利益	1,398	1,319	1,490	4,207	2,018	2,189
特別利益 (△は特別損)	△50	△69	39	△80	0	△80
税引前当期純利益	1,348	1,249	1,530	4,127	2,018	2,109
税金費用	263	164	363	790	706	84
当期純利益	1,084	1,085	1,166	3,335	1,312	2,023

(4) 経営強化計画の終期において達成されるべき「経営改善目標」に対する実績

① コア業務純益 (収益性を示す指標)

資金利益および役務取引等収益が計画を下回ったことで、コア業務純益は計画を8億34百万円下回る結果となりました。

資金利益は、長期国債がマイナス金利で推移するなど厳しい投資環境が続く中で、過度に有価証券を積み上げることを控え、また収束の見通しが立たないコロナ禍において、今後も一定水準の利益確保を図るため、有価証券を活用した利益計上を無理に行うことも避けたことから、利息配当金が計画を下回る水準となりました。

また、役務取引等利益については、コロナ禍に苦しむお客さまへの当たり前の対応として、各種手数料の無料化や減免に取り組んだことなども影響し、計画を下回る水準となりました。

【コア業務純益の改善額】 (図表4) (単位：百万円)

	18/3末 始期	19/3期			20/3期			21/3期		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
コア業務純益	1,811	831	1,072	241	764	1,189	425	1,824	990	△834

	始期からの改善額		
	計画	実績	計画比
コア業務純益	13	△821	△834

※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

【参考：損益状況の各期計画対比 (単体)】 (図表5) (単位：百万円)

	19/3期		20/3期		21/3期	
	実績	計画比	実績	計画比	実績	計画比
業務粗利益	9,315	588	9,508	619	9,253	△756
(コア業務粗利益)	(9,299)	(572)	(9,455)	(566)	(9,278)	(△731)
資金利益	9,205	502	9,643	837	9,448	△418
役務取引等利益	87	63	△193	△276	△205	△348
その他業務利益	23	23	58	58	10	10
経費 (除く臨時処理分)	8,226	330	8,266	141	8,287	102
人件費	4,407	56	4,347	△4	4,395	44
物件費	3,228	183	3,373	129	3,258	14
一般貸倒引当金繰入額	120	120	△11	△11	△434	44
業務純益	967	136	1,253	489	1,399	△425
(コア業務純益)	(1,072)	(241)	(1,189)	(425)	(990)	(△834)
臨時損益	430	631	66	666	90	691
不良債権処理額	643	13	120	△510	727	97
株式等関係損益	846	447	24	24	743	743
退職給付費用	△177	△97	△144	△64	△82	△2
経常利益	1,398	767	1,319	1,155	1,490	266
特別損益 (△は特別損失)	△50	△50	△69	△69	39	39
税引前当期純利益	1,348	717	1,249	1,085	1,530	306
税金費用	263	41	164	107	363	△65
当期純利益	1,084	674	1,085	979	1,166	371

当行が注力していく先は地元中小規模事業者のお客さまであり、適切な地域活性化支援を通じて、十分な顧客価値提供が行えているかを可視化するため、「地元中小規模事業者等向け貸出金利息」を法定KPIであるコア業務純益の補助的指標 (たいようKPI) と位置づけ、その改善に取り組んでまいりました。

前計画以前は満足な顧客価値提供ができていなかった可能性が高く、お客さまの資金調達に際し、当行よりコスト優位にある競合他行と遜色のない調達金利で喜んでいただくしかなく、地元中小規模事業者向け貸出金利息は平均残高増加効果が平均利回り低下効果を上回ることができず、平均利回りの低下トレンド同様、悪化トレンドが継続しておりました。いつまでも勝ち目のない金利競争に巻き込まれ続けるような状況にありました。

詳細は後述しますが、前計画で講じた経営の改善の目標を達成するための方策を試行錯誤しながら継続して取り組んできたことで、他行とは異なる顧客価値提供方法をご評価いただき、計画2年目までの2018年度、2019年度における中小規模事業者向け貸出利息はもちろん、平均利回りも改善トレンドを維持することができました。

しかしながら、計画終期である2020年度につきましては、2020年5月以降、地元宮崎県のコロナ感染症対応資金の利子補給前の指定金利条件が当行の中小規模事業者等向け貸出金利回りを大幅に下回るという状況下、多くのお客さまが当該資金で調達することを望まれたことから、改善トレンドをもたらすに至った顧客価値に裏付けられた質の高い貸出を、全計画期間を通して積み上げるには至らず、2021年3月期は計画を3億84百万円下回る40億68百万円にとどまりました。

前計画期間において、高い顧客価値提供が質の高い貸出に繋がることを確認できたことから、今後も前計画で講じた経営の改善の目標を達成するための方策をブラッシュアップして継続していくことで、お客さまへの顧客価値提供に注力し、このたいようKPI（コア業務純益）の継続的な改善を図ってまいります。

【たいようKPI（コア業務純益）】（図表6）（単位：百万円、%）

	18/3期 始期	19/3期			20/3期			21/3期		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
地元中小規模事業者向けの貸出金利	3,561	3,557	3,777	220	3,988	3,927	△61	4,452	4,068	△384

	始期からの増加幅		
	計画	実績	計画比
地元中小規模事業者向けの貸出金利	891	507	△384

※「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」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

②業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

2021年3月期の経費（機械化関連費用を除く）は、コスト削減により機械化関連以外の物件費が減少したことで、計画を137百万円下回る64億26百万円となりました。

業務粗利益は、資金利益、役務取引等収益が計画を下回ったことで、計画を7億56百万円下回る92億53百万円となりました。

この結果、業務粗利益経費率は計画より3.87ポイント高い69.44%となりました。

【業務粗利益経費率の計画・実績】（図表7）（単位：百万円、%）

	18/3期 始期	19/3期			20/3期			21/3期		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
経費（機械化関連費用除く）	6,334	6,374	6,551	177	6,503	6,438	△65	6,563	6,426	△137
業務粗利益	9,558	8,727	9,315	588	8,889	9,508	619	10,009	9,253	△756
業務粗利益経費率	66.26	73.03	70.32	△2.71	73.15	67.71	△5.44	65.57	69.44	3.87

	始期からの改善幅		
	計画	実績	計画比
経費（機械化関連費用除く）	229	92	△137
業務粗利益	451	△305	△756
業務粗利益経費率	△0.69	3.18	3.87

※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

販路開拓支援業務を始めとした地域経済活性化に資する取組みに行員の稼働を振り向けながらも効率的な業務運営に努めることで、地元中小規模事業者等向け貸出金利の計画達成を目指すこととし、法定KPIである業務粗利益経費率の補助的指標として、「1人あたりの地元中小規模事業者等向けの貸出金利」を地元企業の企業価値向上に向けた生産性の度合いを管理していく補助的指標（たいようKPI）と位置づけ、その改善に取り組んでまいりました。

前計画で講じた経営の改善の目標を達成するための方策のうち、大きな顧客価値を提供しやすい本業サポート With（以下、With という）やたいようビジネスマッチングサービス（以下、TBMS という）等の販路開拓支援に全行を挙げて取組んできたことで全行員の4割弱が、厳しい経営環境下では必ずしも売れるわけではない商品サービスよっての売上改善の喜びをお客さまと共有するに至り、当行内では販路開拓支援が日常業務として定着してきました。2021年3月末の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、計画を0.616百万円上回る10.273百万円（始期比+3.691百万円）となりました。

【たいようKPI（業務粗利益経費率）】（図表8）（単位：百万円、%）

	18/3期 始期	19/3期			20/3期			21/3期		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
地元中小規模事業者向けの貸出金利息 (A)	3,561	3,557	3,777	220	3,988	3,927	△61	4,452	4,068	△384
行員数 (a)	643	643	630	△13	650	628	△22	650	641	△9
売上付与実績のある行員数 (b)	102	109	147	38	149	207	58	189	245	56
売上付与実績のない行員数 (c)	541	534	483	△51	501	421	△80	461	396	△65
1人あたりの地元中小規模事業者向けの貸出金利息 (A) / (c)	6.582	6.661	7.820	1.159	7.960	9.328	1.368	9.657	10.273	0.616

	始期からの増加幅		
	計画	実績	計画比
地元中小規模事業者向けの貸出金利息 (A)	891	507	△384
行員数 (a)	7	△2	△9
売上付与実績のある行員数 (b)	3	4	1
売上付与実績のない行員数 (c)	△80	△145	△65
1人あたりの地元中小規模事業者向けの貸出金利息 (A) / (c)	3.075	3.691	0.616

※「地元中小規模事業者等向けの貸出金利息」は、前出のたいよう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

※「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

（5）地域経済の活性化への貢献の状況を示す指標に対する実績

① 中小規模の事業者に対する信用供与の残高及び総資産に占める割合

地元中小規模事業者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、With等を通じた売上改善による増加運転資金や設備資金喚起のほか、コロナ禍での資金繰り支援に努めてまいりました。この結果、2020年5月の新型コロナウイルス感染症対策資金の取扱い以前から安定的に目標を達成してきており、計画終期である2021年3月末の中小規模事業者等向け貸出残高は、計画を117億円上回る3,051億円（始期比+522億円）となりました。一方、中小規模事業者等に対する信用供与の残高の総資産に占める割合は、資金繰り支援による貸出増加や預金増加による現預金増加等により総資産が計画を上回ったことから、計画を2.91ポイント下回る36.84%（始期比△0.07ポイント）となりました。

【中小規模事業者等向け信用供与の残高、比率】（図表9）

（単位：億円、％）

	18/3期	19/3期			20/3期			21/3期		
	始期	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
中小規模事業者等向け貸出残高	2,529	2,535	2,656	121	2,734	2,803	69	2,934	3,051	117
総資産末残	6,851	7,022	6,942	Δ80	7,196	7,031	Δ165	7,381	8,280	899
総資産に対する比率	36.91	36.10	38.25	2.15	37.99	39.86	1.87	39.75	36.84	Δ2.91

	始期からの増加幅		
	計画	実績	計画比
中小規模事業者等向け貸出残高	405	522	117
総資産末残	530	1,429	899
総資産に対する比率	2.84	Δ0.07	Δ2.91

※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

当行が注力していく中小規模事業者のお客さまは、地元中小規模事業者のお客さまであることから、「地元中小規模事業者等向け貸出残高」を地元企業の企業価値向上に向けた貢献度合いを測る指標（たいよう KPI）と位置づけ、その改善に取り組んでまいりました。

2021年3月末の地元中小規模事業者等向け貸出残高は、計画を108億円上回る2,885億円（始期比+565億円）となり、中小規模事業者向け貸出残高に占める地元向け中小規模事業者向け貸出残高の比率についても、2018年3月期（始期）91.7%から2021年3月期（終期）94.5%に上昇し、地元で育まれてきた当行は地元の中小規模事業者のお客さまなら安定的な資金供給でももちろん支えるという方針を裏付ける結果となりました。

【たいよう KPI（中小規模事業者等向け信用供与の残高）】（図表10）

（単位：億円、％）

	18/3期	19/3期			20/3期			21/3期		
	始期	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
地元向け中小規模事業者等向け貸出残高	2,320	2,339	2,519	180	2,552	2,647	95	2,777	2,885	108

	始期からの増加幅		
	計画	実績	計画比
地元向け中小規模事業者等向け貸出残高	457	565	108

※「地元中小規模事業者等向け貸出」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

②取引先総数に占める経営改善支援等の取組先数の割合

経営改善支援の地域経済活性化に対する実効性を重視した定義見直しを行い、創業・新事業、経営相談、早期事業再生、事業承継、担保・保証の各分野の支援に努めてまいりました。

この結果、計画期間を通して目標値を達成することとなり、計画終期である2020年度下期は早期事業再生を除く分野で計画を上回った結果、取引先総数に占める経営改善支援等の取組先数の割合は、計画を0.03ポイント上回る0.98%（始期比+0.27%）となりました。

とりわけ計画終期においては、新型コロナウイルス感染症関連の経営相談対応が増加し、関連助成金・給付金対応に加えて、助成額は少額ながらも医療機関・福祉機関向けの感染対策支援金など県や市町村の補助金の案内を行い、With 契約先が販売する各種感染拡大防止用機器設備など買い手への支援にも波及するよう、商談

自体が困難な中工夫して取組んでまいりました。

【経営改善の取組み】（図表11）

（単位：先、％）

	18/3期 始期	18/9期		19/3期		19/9期	
		実績	計画比	実績	計画比	実績	計画比
創業・新事業	21	26	6	22	2	39	18
経営相談	18	6	△14	12	△8	21	0
早期事業再生	18	5	△15	14	△6	15	△6
事業承継	1	1	△2	4	1	5	1
担保・保証	12	91	71	55	35	48	26
取組先合計(a)	70	129	46	107	24	128	39
取引先総数(b)	9,826	9,795	△55	9,757	△118	9,646	△254
比率(a/b)	0.71	1.31	0.47	1.09	0.25	1.32	0.61

	20/3期		20/9期		21/3期			始期比
	実績	計画比	実績	計画比	計画	実績	計画比	
創業・新事業開拓	47	26	28	6	22	29	7	8
経営相談	24	3	171	149	22	22	0	4
早期事業再生	9	△12	15	△7	22	14	△8	△4
事業承継	4	0	5	0	5	5	0	4
担保・保証	47	25	31	7	24	25	1	13
取組先合計(a)	131	42	250	155	95	95	0	25
取引先総数(b)	9,576	△349	9,652	△171	9,975	9,653	△322	△173
比率(a/b)	1.36	0.47	2.59	1.88	0.95	0.98	0.03	0.27

※「担保・保証」：担保・保証に過度に依存しない融資

※「経営相談」の2021年3月期実績には、実績133先のうち、コロナ関連対応111先を除く22先を計上

※「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

- (1) 創業や新事業展開にかかる補助金・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

- (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（下記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

有用情報の定義

- 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（ヒトを除く）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

- (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及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

- (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

- (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））

2. 経営強化計画の実施期間

当行は、金融機能強化法第12条第1項の規定に基づき、2021年4月（計画の始期）より2024年3月（計画の終期）までの経営強化計画を策定、実施いたします。

なお、今後計画に記載された事項について重要な変化が生じた場合、または生じることが予想される場合には、遅滞なく金融庁に報告いたします。

3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

経営強化計画における経営改善の目標を以下の通りとし、その達成へ向けて取り組んでまいります。

(1) コア業務純益（収益性を示す指標）

【コア業務純益】（図表12）（単位：百万円）

	21/3末 始期	21/9末 計画	22/3末 計画	22/9末 計画	23/3末 計画	23/9末 計画	24/3末 計画	始期比
コア業務純益	990	494	988	499	999	649	1,298	308

※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

前計画期間において、貸出金利回りは市場金利の低下に加えて、県が指定した金利水準で資金供給するしかない2020年5月以降の新型コロナウイルス感染症対策資金への対応もあり、低下傾向が続く結果となりました。

本計画期間中においても、コロナ禍を背景に日本銀行の大規模な金融緩和が継続するとの見方から、市場金利は低水準での推移を前提としており、実行済みの新型コロナウイルス感染対策資金ストックも当行の平均貸出金利回りを大きく下回る水準で残り続ける見通しとなっております。

ただし、前計画期間中実行した新型コロナウイルス感染対策資金は、制度の趣旨を踏まえた資金需要への対応に努め、信用保証協会100%保証で無利息とはいえあきらかに余剰となる貸付については抑止してきたため、小口資金を多数のお客さまにご利用いただいた形のストックとなっており、新型コロナウイルス感染収束が見えてきたときに見込まれる繰上弁済に起因する資金利益の悪化は軽微なものと予想しております。

前計画においては、金融機能強化法の本来の趣旨に基づき、地域再生、地域経済活性化に貢献すべく公的資金を適切かつ十分に活用していく方針を掲げ、一段踏み込んだ地域経済活性化支援を実現できるよう、人材育成同様、時間をかけて丁寧にビジネスモデル改革を進めてまいりました。

本計画では、さらにビジネスモデル改革を進め、事業運営上の支援を通して損益改善に結果を出せるビジネスコンサルタントレベルという当行サービス品質の確立を図り、短期的な収益改善に依存しない計画としております。

【市場金利、貸出金利回り及びコア業務純益（単体）の推移】（図表13）（単位：％、百万円）

	実績										計画		
	12/3期	13/3期	14/3期	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
新発10年国債利回	0.99	0.56	0.64	0.40	Δ0.05	0.06	0.04	Δ0.10	0.01	0.12	0.10	0.10	0.10
貸出金利回	2.31	2.23	2.09	1.99	1.93	1.87	1.79	1.71	1.67	1.59	1.55	1.53	1.55
コア業務純益	2,345	2,648	2,685	2,737	2,435	2,789	1,811	1,072	1,189	990	988	999	1,298

■当行独自の管理指標の設定について

「たいよう KPI（コア業務純益）」

前計画の最終年度は、宮崎県のコロナ感染症対応資金の利子補給前の指定金利条

件が当行の中小規模事業者等向け貸出金利回りを大幅に下回っていた上、コロナ感染症対応資金で調達することを多くのお客さまが望まれたことから、顧客価値に裏付けられた質の高い貸出を計画通りに積み上げるに至りませんでした。

そうしたことから、本計画においても、当行がもっとも注力したいセグメントである地元中小規模事業者のお客さまに対して、地域経済活性化支援を行えているかを可視化するために、コア業務純益の補助的指標として、前計画より設定しているコア業務純益の一部を構成する「地元中小規模事業者等向けの貸出金利息」での管理を継続していくこととします。

本計画においても、地元中小規模事業者のお客さまへの顧客価値提供に注力することから、販路開拓支援である With や有用情報、事業性評価（商流情報）に基づく取組方針評価などのツールを中心とした事業者支援による顧客価値に裏付けられたリレーションの含み益の確保状況を、このたいよう KPI（コア業務純益）により管理し、その改善に取り組んでまいります。

【たいようKPI（コア業務純益）】（図表14）（単位：百万円）

	21/3末 始期	21/9末 計画	22/3末 計画	22/9末 計画	23/3末 計画	23/9末 計画	24/3末 計画	始期比
地元中小規模事業者等向けの貸出金利息	4,195	2,154	4,312	2,198	4,432	2,337	4,756	561

※「地元中小規模事業者等向け貸出」とは、宮崎県、鹿児島県内店舗の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

（2）業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

業務粗利益経費率は、金融機能強化法の趣旨である地域経済活性化に逆行しない範囲でのコスト削減を行いながら、さらに地域経済活性化を推進し、業務粗利益の増強を目指すことで改善してまいります。

【業務粗利益経費率】（図表15）（単位：百万円、%）

	21/3末 始期	21/9末 計画	22/3末 計画	22/9末 計画	23/3末 計画	23/9末 計画	24/3末 計画	始期比
経費（機械化関連費用除く）	6,426	3,165	6,330	3,139	6,279	3,130	6,260	△166
業務粗利益	9,253	4,579	9,158	4,548	9,097	4,676	9,352	99
業務粗利益経費率	69.44	69.11	69.11	69.01	69.02	66.93	66.93	△2.51

※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

4. 当行の現状と課題

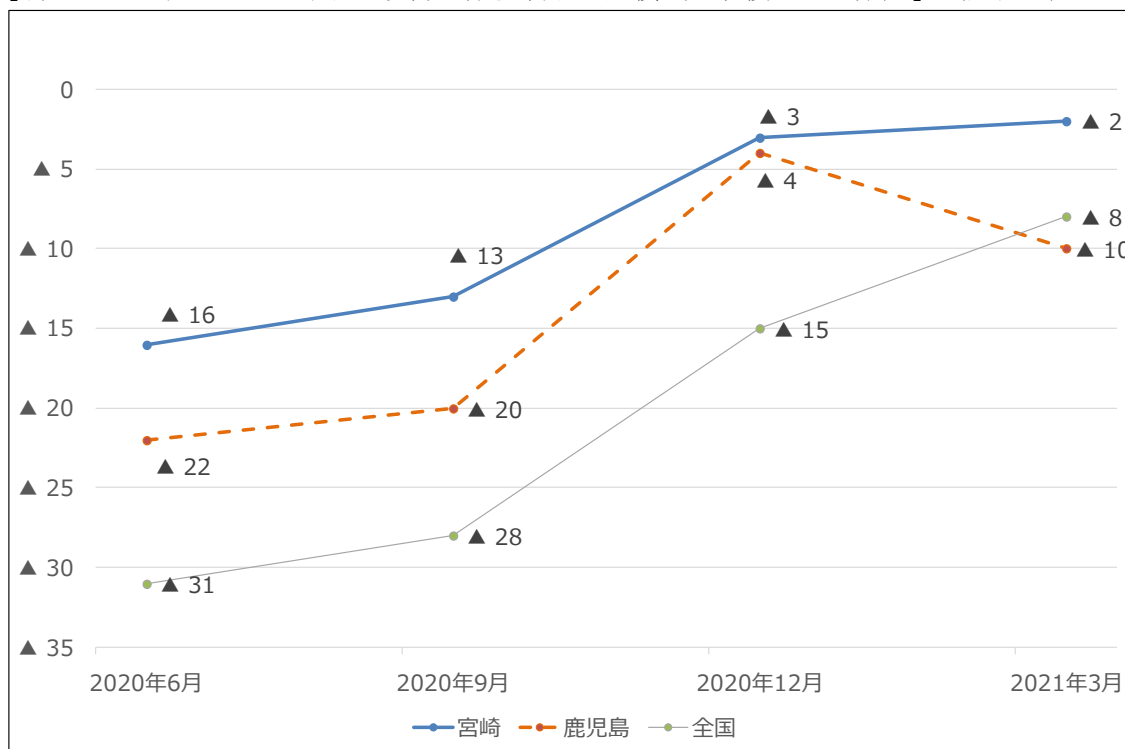
（1）地域における現状と課題

当行が地元と認識している宮崎県・鹿児島県は、国内外への食料供給県としての役割の確立に加え、国内外からの観光客のみならず、冬場でも温暖な気候を生かして、各種スポーツの合宿客誘致等にも長く努めてきました。しかし、前計画最終年度の2020年度になって、新型コロナウイルス感染拡大の影響を地元経済も少なからず受けるに至っています。

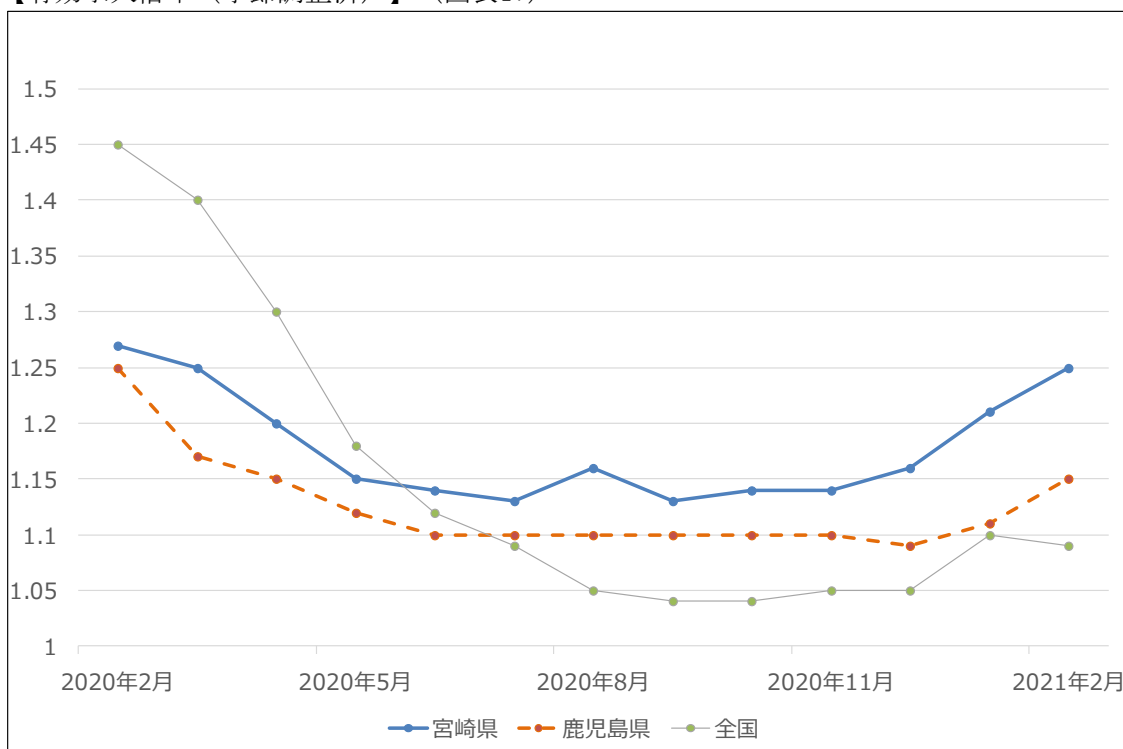
地元中小規模事業者のお客さまへの新型コロナウイルス感染拡大の資金繰りのみならず事業運営への影響を継続的に全店で手分けして確認してきましたが、2020年度第一四半期で急速に悪化し、いつ復旧するかわからなかったサプライチェーンが思いのほか短期間で回復していることが判明しました。また、本計画策定時点までは、急速に新規感染者数が増加しても、その後増加傾向が継続することも

なく比較的他県より早期に抑制される傾向もあるように思われます。農産物や食料といった生活必需品依存の産業構造やお客さまの休業期間中も固定費負担として残る地代家賃の安さや過疎地特有の絶対的交流人口の少なさが影響しているものと思われます。これらは新型コロナウイルス感染拡大以降の地域経済のマクロデータでも裏付けられており、全国平均比楽観的な宮崎県の業況判断DI(図表16)や、ほぼ感染拡大以前の1.25倍台を回復した宮崎県の有効求人倍率(図表17)からも裏付けられます。

【新型コロナウイルス感染拡大以降の業況判断DI実績(全規模・全産業)】(図表16)



【有効求人倍率(季節調整済)】(図表17)



これまでは他地域比新型コロナウイルス感染拡大のダメージは幸運にも軽微であったかもしれませんが、今後のダメージは予見できませんし、確実な収束時期が見通せないことは、地元経済の将来像や地元事業者マインドに他地域同様影を落としています。

あわせて、年々地元で甚大化する豪雨災害等自然災害の影響も看過できなくなっています。

(2) 経営環境に関する課題と本計画が目指すもの

前計画において、金融機能強化法の趣旨である、地元を活性化することの重要性を周知していく中での旗印として「顧客価値提供の大方針(旧名は営業推進の大方針)」を掲げ、着実な顧客価値提供(お客さまに心底喜んでいただくこと)によって、顧客リレーションのような無形資産の含み益を増やしていくことを目指すことにしました。顧客価値提供の大方針によって、短期的な収益や短期的な業容の改善に執着しなくても、中長期的には顧客リレーションの含み益が当行の収益・業容の改善に環流してくることを信じて、ひたすらお客さまに喜んでもらえるよう試行錯誤を前計画期間中続けてまいりました。

顧客価値提供の大方針

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。

当行では、顧客価値提供の最重点対象セグメントを、地元中小規模事業者のお客さまと位置づけており、中小規模事業者向けに安定的な資金供給を行うにしても、当行が提供した顧客価値が少なければ、せめて貸出金利くらいは安くして欲しいといわれるものであると前計画以降覚悟して、中途半端な顧客価値提供にとどまらないように努力してまいりました。

効率性に優れた競合金融機関は、コスト優位性から当行より低い貸出金利提示が可能です。前計画以前の当行では中小規模事業者向け貸出金利回りが計画期間の3年間で0.35ポイントから0.4ポイント程度低下していたのですが、この原因として、自らの中途半端な顧客価値提供を棚に上げて、他行から仕掛けられたとあって金利競争をあげてきたことも事実です。

こうした中小規模事業者向け貸出金利回り低下の格好の言い訳を前計画では封じ込めることで、前計画期間中の中小規模事業者向け貸出金利回りは、過去の計画期間の低下ポイントの半分以下である3年間で0.14ポイントの低下に留まりました。最終年度の新型コロナウイルス感染症対応資金に関する、全額利子補給を行う宮崎県指定の利率が、当行の中小規模事業者向け平均利回りより最大半分程度と厳しく、最終年度の新規実行された中小規模事業者向け貸出の4割を超える高い割合であったことから、3年間の0.14ポイントの低下は最終年度だけで0.07ポイントの低下となっております。当行が提供する顧客価値の前計画以降の何らかの変化を、お客さまにも感じていただけたのではないかと考えています。

他方、確実な収束時期が見通せないコロナ禍は、地元経済の将来像や地元事業者マインドに影を落とす以上に、未来永劫盤石と信じられていたサプライチェーンでさえ一時的に寸断されるという恐ろしい経験をお客さまに与えました。

そうしたお客さまに対して、銀行はコンサルティング機能の発揮として、資金繰

り支援や事業承継など事業継続のためのファイナンス支援には対応するのですが、寸断されるはずのなかったサプライチェーンの修復といった事業運営（オペレーション）上の支援については、ファイナンス支援ほどの積極性は見られません。

お客さまの側もファイナンス支援以上に事業運営上の支援を必要としており、成功すれば大きな顧客価値を提供できるはずであることから、当行では事業運営について支援に踏み込むべく、前計画期間中に開発した各種ツールを駆使して実際にサプライチェーンの修復支援に取り組もうとしました。

前述の産業構造上の特徴から、寸断されたサプライチェーンが比較的早期に多くのお客さまで修復されたのですが、サプライチェーン寸断が続くお客さまについては、事業運営上の支援での決定打に苦慮し、ファイナンス支援にとどまっている傾向があることを気づくに至りました。

定量情報と定性情報頼みでのファイナンス支援ばかりに過去安住してきたため、事業運営上の支援を通して損益改善に結果を出せるビジネスコンサルタントとしては、当行はまだうまく機能できないことが懸念されました。

こうしたことを眼下の当行経営上の課題と捉えて、本計画ではビジネスコンサルタントレベルというお客さまに対するサービス品質を目指すに足るようツールや対応能力の改善を行っていくことにします。そしてもう一段上の顧客リレーションの含み益増強を実現して、今計画の経営の改善目標を達成してまいります。

あわせて、感染収束時期が後ずれしていくことその他、自然災害等をきっかけに、突発的に大きな損失が生じ、利益剰余金の毀損が生じないような厳格かつ保守的な資産管理も継続していきます。

5. 経営の改善の目標を達成するための方策

コロナ禍で苦しむ地元中小規模事業者のお客さまへの資金繰り支援など、ファイナンス支援はもちろん継続しながら、それ以上の顧客価値を提供しうる事業運営上の支援に力を入れていくことで、ファイナンス支援を超える大きな顧客価値を提供できるものと当行は確信しております。

この確信の下、本格的な販路開拓コンサルティングであるWithを立ち上げた他、お客さまの商流情報収集や有用情報収集により、コロナ禍での資金繰り状況の把握のみならず、仕入先や販売先との取引条件の変化や従業員雇用への意向などまで確認するようにしています。こうした活動の結果、事業運営上の支援にまで踏み込んでいくという当行の意志はお客さまにしっかりと伝わり、「自社に特段のありがたいこともやってくれないのだから、せめて貸出金利くらいは安くしてほしい」と、従来聞かされ続けてきたお客さまの声は、中小規模事業者というセグメント全体において前計画以前より減ったように感じております。

しかし、事業運営上の支援に踏み込んでいく意志にとどまり、地元で当行の特徴と結果を示すことができなければ、少しずつ貯まり始めた顧客リレーションの含み益を安易に消費することでしか経営の改善の目標を達成しにくくなります。そして、安易に使って減少した顧客リレーションの含み益を回復させるために、競合他行より低利でのファイナンス支援ばかりにますます依存していくという悪循環に陥っていく可能性さえあります。事業運営上の支援に及ぶことのないファイナンス支援ばかり繰り返しているのは、早晚顧客リレーションの含み益は払底してしまい、当行のビジネスモデルは持続可能ではなくなります。

このため、事業運営上の支援で当行の特徴と結果を出し、お客さまの損益改善が実現できるよう、当行のサービス品質をビジネスコンサルタントレベルまで向上させていくことが必要と考えており、下記のような方策に取り組んでまいります。

(1) ビジネスコンサルタント化に向けた土台作り

当行では地元中小規模事業者のお客さまの事業を認識（事業性理解）する際、業種や財務データだけではなく、お客さまの保有している商流についても認識するようにしています。そうすることでお客さまのニーズも、有利な取引条件や安定性といった質のよい商流を増やしたいとか、質の悪い商流を抱えているのであれば、仕入先や販売先に交渉したり、時には代替したりして質を改善したいニーズとして認識することができます。このニーズにダイレクトに対応するのがビジネスコンサルタントの役割であり、銀行のファイナンス支援では、このニーズにお客さまが自力で対応するための間接的な対応に留まります。特に中小規模事業者のお客さまほど、商流の質の改善に自力で対応するには苦勞が多いため、このニーズに直接的に対応していくことがお客さまの事業運営改善において、大きな顧客価値を提供できるものと当行では考えています。

当行がビジネスコンサルタントレベルのサービス品質を目指す以上、質・量とも充実した商流情報が土台として必要となります。(A) お客さまが事業活動によって生産する取扱商品サービスに関する正確かつ細かな把握、(B) その生産に必要な生産要素と供給者（お客さまから見た仕入先）の把握、ならびに (C) 生産した取扱商品サービスとそれぞれのお得意先（お客さまから見た販売先）の把握が必要と考えています。

しかし、これらの情報は財務データでは、金額で勘定科目毎に集計されてしまい、全く見えなくなってしまいます。一方で、銀行員はあまり見る事のない総勘定元帳では断片的ではありますが、A～Cに近い内容が把握できます。

Aを生産商流、Bを仕入商流、Cを販売商流と定義した商流情報のデータベース化に前計画期間中に着手しています。入出金パイプを当行口座に集約されているお客さまを中心に預金の入出金履歴や総合振込明細を手がかりに、お客さまに当該商流での取引対象の商品サービスなどを確認して、データベースに行員が手作業で丁寧に登録しております。

しかし、総勘定元帳をあまり目にする機会がないことから、類似の取引対象の商品サービスや同一勘定科目で複数の商流情報を1つにまとめて登録（図表18）してしまう傾向が当行行員にあることが判明しました。また、商流情報登録状況の業績評価でも直近の損益計算書の売上金額と登録したC販売商流の合計額のかい離が少ないようにすることを求めてしまったことも集計化を助長してしまいました。結果、財務データとさして変わらない商流情報で、深度ある事業性理解には及ばない状況になってしまいました。

【行員の典型的な商流情報のまとめ方】（図表18）

勘定科目	仕入先	生産要素の商品サービス	取引額
X	仕入先1	材料1	α円
X	仕入先2	材料2	β円
Y	仕入先3	材料3	γ円

簡潔な説明 →

勘定科目	仕入先	生産要素の商品サービス	取引額
X	仕入先1や仕入先2に共通する業種	材料1や材料2に共通する商品の概要	(α + β)円
Y	仕入先3	材料3	γ円

前計画期間中商流情報データベース中の特定のテキストカラム（商品サービスの概要や備考）に登録するテキストに関して担当者の裁量が大きかったため、勘定科目等で集約して記述してあったり、報告書を兼ねるような箇条書きでの記述が散見されたりして、財務分析と変わらない分析しかできないようなデータも少なからず

存在しました。

今計画期間では商流情報データベースに登録すべき要件をマニュアルで明示した上で、複数の商流情報を安易にまとめることのないように要件を具備した商流情報の1事業者あたりの平均登録件数を業績評価していくことにします。財務分析のように勘定科目単位で、お客さまの事業を認識しては、今後当行では評価されないことが行員にも浸透し、総勘定元帳レベルの情報から、事業運営改善でお客さまに喜んでもらえるヒントを自然と見つけていけるようになることを期待しています。

(2) 事業運営改善支援による顧客価値提供

当行では前計画期間中にいくつかの顧客価値提供ツールを開発しました。当行ビジネスモデル上それぞれが重要な役割を果たしています。

ツール名	ツールのビジネスモデル上の役割
販路開拓支援 「本業サポートWith」	新規の販売商流（主に当行ネットワーク内のローカル商流）を契約先に当行が自力で提供するためのソリューションツールで、契約先に提供できた顧客価値の多寡を（契約先の）売上入金実績で定量的に評価できる。
有用情報	Withでカバーできる売上の不足の他、突発的な製造原価の急騰や調達難など仕入商流上のトラブルや事業運営上の慢性的なボトルネックの存在など、お客さまの事業運営上の特定のテーマに関する課題認識を当行と共有する文書化ツールで、効果的なソリューション（レスポンス）を提供し、大きな顧客価値提供をねらう。 お客さまの持つ商流の質の面での評価を直接おうかがいする機会として期待している。
事業性評価（商流情報）に基づく取組方針評価	Withのように提供した顧客価値の多寡が可視化しにくくても、有用情報のレスポンスや各種の事業運営上の支援プロセスでの商流情報の活用状況を点検し、提供顧客価値の低いソリューションにとどまらず、ビジネスコンサルタントレベルの質を志向できたソリューションとなっているかを規定の評価アルゴリズムで評価するためのツール。

これらのツールについて、より多くの顧客価値提供実現に向け、下記のような改善を行っていきます。

(ア) 販路開拓支援「本業サポートWith」

前計画期間において、それまで取り組んできた「たいようビジネスマッチング (TBMS)」の業務フローを、Withと同じように取扱商品サービス単位での事業性評価とするよう改定しました。過去のWith・TBMS契約先への売上付与額の推移は図表19の通りとなっています。

【販路開拓支援先への年間売上付与実績】 (図表19) (単位：百万円)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
With契約先分				65.1	124.7
TBMS契約先分	0.7	55.3	83.0	147.7	196.0

通常、お客さま単位で行われる事業性評価を、お客さまの取扱商品単位で行うことが With の特徴となっています。しかしながら、TBMS 契約先については、With レベルの事業性評価の深掘りには及ばず、TBMS 契約先の取扱商品サービスの買い手となつていただいたお客さまに対して、更にご満足いただける価値提供ができた事例もあったと考えています。With 契約先については、ヒアリングシートで商品サービスの深掘りができていたことから、新型コロナウイルス感染拡大防止に寄与する基準にある With 契約先の取扱商品サービスが市場全体で品薄となっている中でも供給できるかどうかを事前にわかっており、時限性のある補助金の買い手側への機動的な活用とあわせて、買い手となつていただいたお客さまにも、コロナ禍での事業運営上の安全性確保で大変喜んでもらったこととは対照的となりました。

今計画以降は、With レベルの事業性評価の深掘りを既存の TBMS 契約先でも実現できるように、当行の販路開拓支援クオリティ統一を意図して、TBMS も「本業サポート With」として名称統一した上で、100 先以上ある既存の TBMS 契約先のヒアリングシートを完全に取扱商品サービス単位となるように改定を進めます。あわせて、買い手のお客さまが取扱商品・サービスの活用によって実現する事業運営の改善について、当行行員が適切に説明できるよう、契約先の実権者さまや営業ご担当にご指導いただく機会を増やしてまいります。

(イ) 有用情報

前計画当初の有用情報はもっぱらファイナンス支援を実行するに都合のよい事業運営上の部分的課題や、銀行と中小規模事業者実権者にも共通する人材回りの課題に偏る傾向がありました。個々のお客さまの事業を理解していない銀行員が、伝統的に発掘に注力してきたファイナンス支援に固執していても、ビジネスコンサルタントレベルのソリューションは遠のくばかりと懸念しました。

しかしながら、有用情報として記述する内容を制限するルールを作り、ルールに従った説明になっているかをチェックできるようなフォーマット作りを行ったことで、前計画末にはある程度の品質を確保した有用情報を記述することができるようになってきたと考えています。情報収集を開始した 2019 年度上期には営業店が収集して、本部宛に提出された 7 割弱が有用情報としては不適切な内容でしたが、2020 年下期には半分程度にまで減少しており、今計画でもこの不適切な内容割合の削減トレンドを継続してまいります。

一方で、お客さまから事業運営上の具体的な課題認識としていただいた有用情報は、現場と本部で協力してソリューション（当行ではレスポンスと呼んでいます）を提供するのですが、まだまだ資産売却によるコスト削減や事業承継（M&A）などのファイナンス支援手法が目立ち、銀行員のレスポンスとしては妥当とも思われますが、ビジネスコンサルタントのそれには遠く及ばない傾向がありました。

今計画ではレスポンスの質向上のために、改めて当行が顧客価値提供の大

方針のもと志向するものは、他行でも取組まれているような伝統的なファイナンス支援の範疇のレスポンス、すなわち自行の収益や業容の改善に直接的につながるソリューションではなく、ファイナンス支援以上にお客さまに喜んでいただけるレスポンスであることを経営陣自らが行員との粘り強い対話を通して周知していきます。

加えてビジネスコンサルタント的なコンサルティングセンスを有する外部機関や外部人材を厳選した上で、当行の知財を増やすための連携を積極化したり、特定業種の事業運営改善に参考となる成功事例に関する書籍や論文にもあたる習慣づけも行い、提供顧客価値の大きなレスポンス方法に習熟してまいります。

(ウ) 事業性評価（商流情報）に基づく取組方針評価

有用情報のレスポンス以外のソリューションの多くでも、それほど大きな顧客価値提供とならないソリューションにまだ留まっています。

ファイナンス支援ではないか、ファイナンス支援でなくても他行でも対応できるソリューションかどうかといった観点から、定量的に取組方針報告の出来を判断する内部ルール（アルゴリズム）を既に作成していますが、せっかくデータベースとしてさまざまな検索や比較ができる商流情報データベースがありながら、そうした手間を惜しんでソリューションのアイデア（気づき）を、お客さまから教えてもらおうとするそもそもの問題があることが分かりました。「どの商流の質をどう変えたら心底喜んでもらえますか」といった質問がビジネスコンサルタントからなされれば、「分からなくて困っているからあなたに頼んだのだ」と言われ、失望されるだけです。

今計画では取組方針の報告用ファイルに、新たに「商流情報データからの気づき」について記載する項目を設け、ヒアリング依存を改め、ソリューションのアイデア探しのために大量の商流情報を眺める習慣づけからはじめて、ゆくゆくはビジネスコンサルタントにふさわしいデータマイニング能力向上を目指していきます。

(3) SDGsへの実質的な賛同と関与

顧客価値提供の大方針は、商流の質の改善に自力で対応することに苦勞する地元中小規模事業者のお客さまの商流の質改善を当行が責任を持って手がけることで実現することができますが、商流の質改善に自力で対応できることも多い大企業や中堅企業に喜んでもらうことは簡単ではありません。顧客リレーションの含み益がもたらす中小規模事業者向け貸出金利息の改善のようなことは、大企業・中堅企業や消費者個人のお客さまでは期待しづらく、前計画以降は集中と選択の対象外と位置づけております。

コロナ禍以前の2015年国連サミットで採択されたSDGsはすべての規模の事業者や消費者個人の共通の関心となりつつあり、賛同と関与の機運が高まりつつあると認識していますが、環境保護やエコ活動のようなものばかりがSDGsとして取り上げられるような傾向があります。

当行の社是の1つである「日進月歩の伸展」、すなわちいつの時代にあっても、旧来の考え方や手法にとらわれることなく、その時々において直面する地域課題の解決へ前向きに取り組むことを最優先するという考え方から、ファイナンス支援で提供可能な顧客価値に安住することの危険性を前計画策定時に気づいたことで、お客さまの商流の質改善を当行が責任を持って手がけるという方向性が固まったとい

えます。

SDGs 目標の形式的な達成のみを目指すことは、この経営理念とは一致しがたいものと考えますので、新型コロナウイルス感染拡大収束だけではない様々な地域課題の解決に、矛盾しないSDGs活動を今計画では固めてまいります。こうした方針の当行自らへの規律付けのためにも2021年3月には「宮崎太陽銀行SDGs宣言」を公表しております。

本計画期間においては、例えば、地元の雇用状況を悪化させない、雇用が維持できるように地元中小規模事業者の販売商流の質を維持するといった取組み、異常気象から近年深刻化する水害等自然災害に対するサステナビリティのある生活環境作りに向けた地公体や建設業者との協業の取組みなどにチャレンジしていきたいと考えています。

(4) 金融機能強化法の趣旨を踏まえたコスト削減

金融機能強化法の経営改善の目標には業務粗利経費率があり、業務粗利益が地元中小規模事業者のお客さまへの提供顧客価値増強経路でしか増えていかない当行では営業経費の追加的削減は必要と考えています。

しかし、お客さまの販売商流を縮小したり、販売商流を増やそう、質を改善しようと日々奮闘する当行行員の阻害になるような営業経費の削減は、金融機能強化法の趣旨である地域経済活性化に逆行するため、安易に着手することはできません。

ところが、前計画以降、商流でお客さまの事業を把握することができるようになったおかげで、地域のサプライチェーンもおぼろげながら理解できるようになってきて、当行の営業経費支払いもまた地域のサプライチェーンに組み込まれていることが分かるようになってきました。よく調べると、サプライチェーンを構成する個々の商流の質が、当行のためだけではなく、三方よしのような形で改善できるものも分かるようになってきました。つまり、金融機能強化法の趣旨を脱しない範囲での営業経費削減に道を開ける可能性が出てきました。

具体的には、ほとんどが地元外の事業者を支払われているシステム運営費の見直しやサブシステムの内製化のほか、各種保守管理費の見直し、ATMの共同運営化などの経費削減策を今計画中には実施していきたいと考えております。

6. 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

(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、コーポレート・ガバナンスの充実を目的として、2019年6月、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。また、2020年1月には、取締役会の選任および報酬等の決定に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化するため、取締役会の任意の諮問機関として指名報酬委員会を設置しております。

○取締役会は、お客さま第一主義の経営およ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ており、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、監査部の監査態勢強化を図っております。なお、社外取締役は5名、うち監査等委員である取締役は3名であり、外部の客観的な観点からの知見に基づく、取締役会への牽制機能の強化および監査等委員会の監査機能の強化も図っております。

○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、営業店・本部など全ての被監査部門の業務執行を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。

○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十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、このコロナ禍における統合リスク管理として以下のような対応を行っております

(a) 信用コスト急増抑制

新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、地元中小規模事業者のお客さまに対する新規貸出の元金据え置き支援対応や条件変更による支払猶予対応を積極的に行ってきました。このように資本を活用して地域経済の悪化を食い止めることが、金融機能強化法の公的資金注人行である当行の責務であると認識しております。

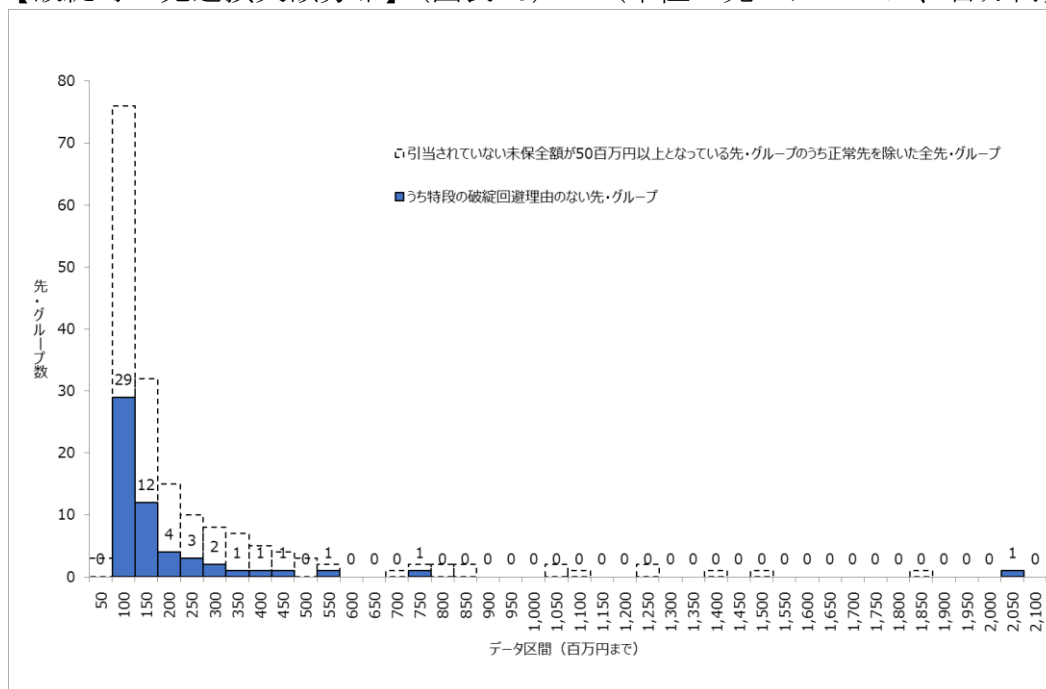
しかしながら一方では、今後コロナ禍の収束の目途が立たず、多額の信用コストが突発的に発生する状況を想定した場合でも、当行の健全性が保たれる必要があると認識しております。

「5. 経営の改善の目標を達成するための方策」に示したように、お客さまへの資金繰り支援を継続しながらも、それ以上の顧客価値を提供しうる事業運営上の支援に力を入れていくことで、信用コスト急増の抑制が図られるものと考えております。

事業性貸出については、コロナ禍の影響を受けにくい業種やメインバンクの支援意思が明確なお客さまのように、コロナ禍においても経営破綻を免れる可能性の高いお客さまも存在します。

図表20は、2020年12月末時点で正常先を除いた引当されていない未保全額が50百万円以上のお客さまの分布になります。もともと、正常先を除いた大口未保全のお客さまは限定的である中、コロナの影響を受けにくい業種やメインバンクの支援意思が明確なお客さまを除いた場合は更に限定的となることから、コロナ禍の長期化などを起因とする不測の事態が発生した場合においても一定の健全性が保たれるポートフォリオとなっております。

【破綻時の見込損失額分布】(図表20) (単位：先・グループ、百万円)



(b) 市場環境急変時の対応

当行では、経済および市場のストレス事象発生時においても、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（アクションプラン）を定め、確実に実行することによりストレス事象発生時の影響を最小限に留めることとしており、これまでストレス事象発生時にはこのアクションプランによる損失処理を実施し、損失を限定的なものとしてきました。

今般のコロナ感染拡大の初期段階で起こった株式相場急落時においても、アクションプランに従って予め定めた損失処理を行っており、その後の損失拡大を防ぎました。

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。

(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

当行では、「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」（毎月取締役への稟議）における結果検証を通じて、与信集中リスク抑制のためのPDCA管理を行っております。

(c) 公的資金の有効活用

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。

2021年3月末において、地元中小規模事業者さまへの貸出残高が3,051億円となり、地元ULは40億73百万円となりました。

また、公的資金注入以降の債権放棄等累計額は197億円で、このうち、地元での累計額は195億円、うち事業再生目的が132億円となっております。

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、IRRBB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

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ております。

○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、研修や役員臨店時のコンプライアンス講話や意見交換会、年代別研修時のコンプライアンス統括部長による具体的な事例講話を行っております。

○お客さまの相談・苦情等への対応については、「相談・苦情対策プロジェクト会議」において、発生した相談・苦情等の原因分析、問題点、再発防止策等の検討・協議を行い、改善策の策定および営業店への指導・周知を行うとともに、協議結果を四半期毎にコンプライアンス委員会へ報告し、再発防止に努めております。

当行は引き続き、法令等遵守態勢の確立を経営の最重要課題の1つとして位置づけ、法令遵守体制の強化に取り組んでまいります。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

当行では、経営に対する評価の客観性を確保するため、原則年2回、行政や教育、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」を開催しております。

同委員会は、当行の経営方針や経営戦略、地域貢献、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、当行経営の客観性と透明性を高めていくことを目的としております。

(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

お客さま、株主を始めとする投資家、地域の皆さま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プレスリリース等を通じて、迅速かつ正確な四半期情報の開示を行っているほか、地域の皆さまへの正確な情報開示を目的として、半期毎に決算に関する頭取記者会見を実施しています。

今後も、迅速かつ正確で、より広く分かりやすい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、銀行法や証券取引所の定める適時開示規則等に基づき、重要な会社情報を適時適切に投資家に開示する情報開示の充実に努めております。今後も、積極的かつ適切な情報開示に努め、経営の透明性を高めてまいります。

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、公的資金を活用した地域経済活性化支援とは別途、地域に根差した地域金融機関として、従来より文化・スポーツ・金融教育・環境保護に関する地域振興事業やボランティア活動への参画等、様々な社会貢献活動に取り組んでいるほか、本計画期間においては、SDGsへの実質的な貢献を目指す活動にもチャレンジしていくこととしております。

こうした活動をホームページやディスクロージャー誌等で紹介することを通じて、地域貢献に関する幅広い情報開示に努めてまいります。

7. 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

(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

当行の経営理念の1つである「地域社会の繁栄」の方針に基づき、地域金融機関と

して前計画に引続き地元中小企業事業者のお客さまへの資金供給ならびに地域経済の活性化に注力してまいります。

- 新型コロナウイルス感染拡大の確実な収束時期が見通せない中、お客さまの事業継続を第一に考え、新型コロナウイルス感染症の影響が特に大きい宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業の3業種をはじめとする事業者への資金繰り支援を引き続き行う一方、ポストコロナに向けた本業の立て直しを支援するため、当行の金融円滑化に関する基本方針に基づき条件変更についても積極的に対応してまいります。また、信用供与に影響する貸出債権の区分についても単に財務悪化との理由で画一的に判断するのではなく、お客さまの実態に応じて柔軟に対応してまいります。
- 売上や利益など過去の実績に基づく定量情報や定性情報による従来からの融資判断に加え、前述のお客さまの取扱商品サービス、商流情報を切り口とした事業性評価、その事業性評価を高度化させるための有用情報を収集、活用することで、お客さま自身が気付いていない潜在的な資金ニーズの発掘、早期の経営改善支援に繋げてまいります。
- 素早い対応も与信供与の円滑化の1つであると考え、融資に関する相談受付から回答または貸付までスピードを重視した対応を行ってまいります。

また、本計画においても宮崎県および永きに渡り支店を構え注力してまいりました鹿児島県を地元と定義し、販路開拓支援業務である**With**に注力してまいります。**With**では、売り手のお客さまのトップライン改善のみならず、買い手となるお客さまの事業運営改善にも寄与することが期待され、地域経済活性化への貢献に繋がるものと考えております。

(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

前述の方針に基づく信用供与の実施体制の整備については以下の通りです。

- 新型コロナウイルス感染拡大により事業に及ぼす影響が拡大していることから、お客さまの経営状況を精緻に把握し、適時適切な施策を講じていくことができる支援体制を整備するため、本部の事業再生部門を融資二部・三部の二部体制とし、2021年4月から融資二部の担当者を1名増員しております。
- 地域金融機関として、お客さまの経営改善支援に取り組むためのスキル向上を目的に、営業店の融資・渉外担当者全員を対象に通信教育を受講させています。なお、通信教育のメニューは銀行業務関連のものにとどまらず、ビジネスコンサルタント化も意識して、高齢化が進む食料供給県を地元とする当行にふさわしい食材食品関連の日本安全食料協会主催の資格取得や介護関連のユーキャン主催資格取得のための通信教育なども選択できるように前計画期間中より充実させています。
- 提供顧客価値向上に実効性の高い販路開拓支援実現だけでなく、事業性評価にもとづく信用供与の実施に向けた人材育成も目的に、引き続き**With**契約先代表者等による商品サービス説明会に多くの営業店行員を出席させてまいります。
- 新型コロナウイルス感染拡大を起因とする条件変更について、お客さまへのスピーディーな対応を目的に、決裁権限の一部を営業店長に委譲いたしました。また、ポストコロナに向けた本業の立て直しを支援するため、条件変更対応実績を業績評価に反映させることとしております。
- 前述の**With**、商流情報、有用情報を主管する地域活性化部と与信供与の審査を

主管する融資一部・二部・三部との連携を強化（橋渡し）するため、地域活性化連携室を新設しております。

- 融資に関する営業店からの案件相談については、本部審査担当者が営業店に出張する案件協議会を実施していますが、それ以外でも随時、本部を交えた電話会議・リモート会議を開催し、早めに結論を出す体制を継続しております。
- 信用供与、経営改善、本業支援等において、お客さまが抱える事業運営上の経営課題をお伺いできる時間を十分に確保するための業務効率化（融資事務フロー、契約書等の簡素化）を行ってまいります。

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

担保・保証に依存しない融資を促進するため、これまでの慣習・方針を以下の通り見直してまいりました。

- 2020年4月の改正債権法施行に併せて、個人事業主さまからは原則、保証人を徴求しない方針に変更しております。また、アパートローン等の不動産関連融資に関しても事業承継予定者等を必ず保証人として徴求するとの慣習を見直し、お客さまからの要請がない限り、原則、保証人を徴求しない方針としております。
- 法人のお客さまに関しては「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨を鑑み要否の判断をしておりますが、当行独自の「経営者保証チェックシート」を作成し、経営者保証の取得について安易かつ明確な基準を定めております。なお、基準外のケースにおいても経営者さまとの対話に基づき柔軟に対応しております。
- 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、地元中小規模事業者のお客さまの生産性向上を図り、お客さま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下、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。当該支援では、キャッシュフローの改善も期待できる短コロといわれる短期運転資金の提供、短期であるものの疑似的なエクイティ型の性格を持つ当座貸越融資を提供しており、原則、無担保・無保証扱いとしております。

また、当行では当行規模の地域金融機関においては稀なベンチャーキャピタルの関連会社「株式会社宮崎太陽キャピタル」を保有しており、地元の創業事業者のお客さまにご利用いただいております。株式会社宮崎太陽キャピタルには、創業支援のノウハウに当行の新しい事業性評価の取組みを加えることで、担保・保証に必要以上に依存しない融資以外の顧客価値提供を行う主体として、グループ会社全体で地域経済活性化に貢献してまいります。

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

当行は本計画においても、地元中小規模事業者のお客さまへの顧客価値提供はもちろん、ビジネスコンサルタントレベルの水準を追求し、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、資金需要についてもファーストコールを受ける地域金融期間としての地位を盤石なものとし、中小規模事業者等向け信用供与である運転資金や設備資金等のニーズ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】（図表21）

（単位：億円、％）

	21/3末 始期	21/9末 計画	22/3末 計画	22/9末 計画	23/3末 計画	23/9末 計画	24/3末 計画	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	3,051	3,071	3,101	3,121	3,171	3,206	3,271	220
総資産末残	8,280	8,322	7,660	7,712	7,764	7,816	7,868	△412
総資産に対する比率	36.84	36.90	40.48	40.46	40.84	41.01	41.57	4.73

※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

（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

前計画より地域経済活性化に資する方策は、実効性を重視して、定義を厳格化し、顧客価値など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ものについては廃止しております。前計画最終年度は、経営相談項目においてコロナ禍に関連した補助金・助成金支援数が一時的に大きく増加し、支援実績数を押し上げた結果となりましたが、経営相談以外の項目では、事業運営上の支援には及ばず、競合他行と競争して行うファイナンス支援に該当する取組み項目も多く含まれており、前計画実績からの伸長には相当な努力が必要と認識しております。

各方策の取組先数および取引先総数に占める経営改善支援取組先数の割合の数値計画は以下の通りとし、引き続き積極的に取組むことといたしました。

【経営改善の取組み】（図表22）

（単位：先、％）

	21/3期 始期	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期 計画	始期比
創業・新事業	29	30	30	31	31	32	32	3
経営相談	22	23	23	24	24	25	25	3
早期事業再生	14	23	23	24	24	25	25	11
事業承継	5	6	6	7	7	8	8	3
担保・保証	25	26	26	28	28	30	30	5
取組先合計(a)	95	108	108	114	114	120	120	25
取引先総数(b)	9,653	9,666	9,679	9,692	9,705	9,718	9,731	78
比率(a/b)	0.98	1.11	1.11	1.17	1.17	1.23	1.23	0.25

※「担保・保証」：担保・保証に過度に依存しない融資

※「経営相談」の始期には、実績133先のうち、コロナ関連対応111先を除く22先を計上

※「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

- (1) 創業や新事業展開にかかる補助金・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

- (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（前述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

有用情報の定義

- 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（ヒトを除く）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

- (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) プロフェッショナル人材戦略拠点や人材紹介会社などを活用した人材紹介支援を行った先
- (4) 商流による事業性評価を踏まえた取組方針により支援実施を行った先
- (5) 専門家等を交え経営課題に対する経営相談を行った先

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、経営アシスト、REVIC、外部専門家等（弁護士、公認会計士、税理士、経営コンサルタント等）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及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
- (5) 当行の人材を派遣し、再生支援計画策定、その他の支援等を行った先

4. 事業承継支援

- (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

- (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振興機構、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人材紹介支援等により、創業・新事業開拓支援の強化に取り組んでまいります。

特に、日本政策金融公庫との連携におきましては、協調融資対応および商工会議所を含めた3者による新規創業者相談会を定期的開催し、創業希望者の具体的な悩みについて助言や支援等を実施してまいります。

また、当行関連会社である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ながら、「みやざき未来2号応援ファンド（投資枠6億円）」を通じたお客さまの成長支援を図ってまいります。

その他、新規創業に関する各種補助金の活用（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引き続き行ってまいります。

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

本計画では、創業又は新事業の開拓に対する支援と同様に、各商工会議所や宮崎県産業振興機構、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人材紹介支援等により、お客さまの経営に関する相談に対する支援の強化に取り組んでまいります。

特に、宮崎大学との連携におきましては、宮崎大学認定連携協力コーディネーター制度を活用し、お客さまの技術的相談や共同研究相談等の経営課題の解決に向けた支援を強化してまいります。

③ 早期の事業再生に資するための方策

本計画では、当行が選定した経営改善支援先や貸出条件変更を実施したお客さま等の早期事業再生を達成するため、経営改善および事業再生支援に関する施策を実施してまいります。

○業務効率化および営業店と連携した機動性向上を目的に、本部の事業再生部門を二部体制（融資二部・三部）とし、お客さまとの十分な対話時間の確保による信頼関係の構築、そして、経営課題の深掘りと実効性の高い改善方法の検討に取り組んでまいります。

○関連会社である株式会社宮崎太陽キャピタル以外にも、外部専門機関である中小企業再生支援協議会等と連携した再生計画策定支援や、DDS・DIPファイナンス・事業再生ファンド等の活用による抜本的改善計画策定の支援等に取り組むほか、キャッシュフロー改善や売上増加等に寄与する新規信用供与の拡大に取り組んでまいります。

○新型コロナウイルスの感染拡大により被害を受けられたお客さまについては、経営者さまの心情に配慮した提案型の条件変更、追加融資による資金繰り支援の実施、ならびに資本の毀損が懸念され、本来の収益力が回復するまで財務安定化に向けた資本の増強が必要と判断されるお客さまに対しては、日本政策金融公庫等と連携し資本金劣後ローンの取組みも実施してまいります。

○ファイナンス支援に留まらず、ポストコロナも見据えた With による売上付与でのサプライチェーン回復支援・資金繰り安定化支援も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

本計画では、高齢化の進行に伴って多くの中小企業経営者様が課題を抱えている事業承継支援（M&A 支援を含む）強化に取り組んでまいります。

当行では中小企業事業者等が事業承継の機会を喪失することによる事業者・雇用の場の減少による地域経済の縮小を防ぐことなどを目的に、宮崎県事業承継・引継ぎ支援センター等の公的支援機関、提携する士業・事業承継専門コンサルなど外部機関との連携強化を図り、事業承継等の相談受入体制を拡充しております。

2021 年度からは、当行独自に約 5,000 先の事業者様へ実施しました事業承継に関するアンケートの結果を基に事業承継に課題を抱えるお客さまに対し、宮崎県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し当行からの働き掛けによる積極的な相談対応を行い、高齢化による引継ぎ課題だけではなく、経営者との対話を深める中で、販路や財務など経営に関する総合的な課題、突発的な疾病等による事業承継ニーズなども含めて対応できる取組みを実施してまいります。

また、お客さま向けセミナー「次世代塾」も継続的に開催しており、経営者や後継者などへ事業承継等について学んでいただく機会を提供しております。

8. 剰余金の処分の方針

(1) 配当、役員に対する報酬及び賞与についての方針

2021年3月期については、普通株式1株当たり25円0銭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29円00銭の配当を行いました。今後も、役職員一丸となって、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。

当行は、業績と企業価値の向上に向けた、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、平成24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見直しを行っております。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および賞与としてまいります。

なお、2021年3月期の利益剰余金は、当期純利益の増益によって計画を22億円上回る174億円となりました。当行は、経営強化計画の着実な実行により、収益力の強化を図り、安定した利益を確保することにより、2025年3月末には182億円の利益剰余金が積み上がり、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。

また、公的資金返済後も現在のビジネスモデルで地元経済を継続的に支え続けられるよう、新たな資本調達についても検討を開始しており、2021年6月24日の定時株主総会において、資本調達に向けた定款の一部変更を決議しております。

【当期純利益、利益剰余金の残高推移】 (図表23) (単位：億円)

	21/3末 始期	21/9末 計画	22/3末 計画	22/9末 計画	23/3末 計画	23/9末 計画	24/3末 計画	25/3末 計画
当期純利益	11	2	5	2	5	3	7	8
利益剰余金	174	174	175	175	175	176	178	182

※利益剰余金は、普通株、優先株の配当額を当期純利益の対応年度から控除しています

9. 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

(1) 経営管理に係る体制

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ます。

また、2020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、すべ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ました。なお、2021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より「適正である」との意見をいただいております。

このほか、経営強化計画の進捗管理のため、「経営強化計画進捗管理検討会議」および「経営戦略会議」において、月次で取組み施策や数値計画の進捗状況を検証し、進捗状況に応じて協議・決定された対応策・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。

(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1つとして位置づけ、経営体力と比較し、リスクを適正な水準に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ます。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、リスク統括部署や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。

本計画においても、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。

10. 協定銀行が現に保有する取得株式等にかかる事項

発行金額・条件については下記の通りです。

	項目	内容
1	種類	株式会社宮崎太陽銀行A種優先株式
2	申込期日（払込日）	2010（平成22）年3月31日
3	発行価額	1株につき5,000円
	非資本組入れ額	1株につき2,500円
4	発行総額	13,000百万円
5	発行株式数	2,600,000株
6	議決権	本優先株主は、全ての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。ただし、定時株主総会に本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払いを受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払いを受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会の終結の時より、本優先配当金の額全部の支払いを受ける旨の決議がなされる時までの間は、全ての事項について株主総会において議決権を行使することができる。
7	優先配当年率	12ヶ月日本円TIBOR+1.05% （2010（平成22）年3月31日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から2010（平成22）年3月31日までの間の日数で日割計算により算出される割合とする。） ただし、8%を上限とする。
	優先中間配当	本優先配当金の2分の1を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の分配	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
9	取得請求権 （転換予約権）	本優先株主は、取得請求期間中、当銀行が本優先株式を取得するのと引換えに当銀行の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	2010（平成22）年10月1日
	取得請求期間の終了日	2025（令和7）年3月31日
	当初取得価額 （当初転換価額）	取得請求期間の初日に先立つ5連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額とする。 （連続取引日は、取得請求期間の初日を含まず、福岡証券取引所における当銀行の普通株式の終値が算出されない日を除く）
	取得請求期間中の取得 価額修正	取得請求期間において、毎月第3金曜日の翌日以降、取得価額は、決定日まで（当日を含む。）の直近の5連続取引日の終値の平均値に相当する金額に修正
	取得価額の上限	無し
10	金銭を対価とする取得 条項	当銀行は、2020（令和2）年4月1日以降、取締役会が別に定める日（当該取締役会開催日までの30連続取引日（当該日含む）の全ての日において終値が取得価額の下限を下回っており、かつ金融庁の事前承認を得ている場合に限り）が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部または一部を金銭を対価として取得することができる。
	対価となる金額	本優先株式1株につき、本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた金額
11	普通株式を対価とする 取得条項	当銀行は、取得請求期間の終了日までに当銀行に取得されていない本優先株式の全てを取得請求期間の終了日の翌日（以下、「一斉取得日」という）をもって取得する。当銀行は、かかる本優先株式を取得するのと引換えに、本優先株主が有する本優先株式数に本優先株式1株当たりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	一斉取得日に先立つ45取引日目に始まる30連続取引日の毎日の終値の平均値（終値が算出されない日を除く。）に相当する金額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	発行決議日から（当該日含まない）の5連続取引日における終値の平均値の50%に相当する金額

1 1. 機能強化のための計画の前提条件

(前提となる経済環境)

2020年1月に顕在化した新型コロナの感染が急速に広まり、世界中の経済に大きな影を落としており、国内経済も感染拡大に伴う、断続的な緊急事態宣言発令などによる外出自粛や飲食店の休業要請などで景気停滞が継続している状況下にあります。

このような中、海外ではワクチン接種ペースが速く大型経済策による回復が見られる国もあり、日本はそのような国への輸出が堅調となっているものの、感染拡大による防疫措置強化を受けて内需は悪化している状況となっております。

欧米に比べてワクチン接種ペースが遅いことから、一定期間の経済活動抑制を余儀なくされるものと見込まれますが、ワクチンの普及が進むことにより経済の自律的な回復力が高まってくるものと見られます。

なお、当行が営業基盤とする地域の経済については、国内経済と同様に一定期間の経済行動抑制はあるものの、都市部と比較して感染者数の減速スピードが速いことから、ワクチン普及後の早い段階での経済回復を見込んでおります。

(金利)

新型コロナ感染拡大に伴って、経済成長率や物価上昇率に下押し圧力がかかる中、日本銀行は、日本国債の指標となる10年国債利回りがゼロ%程度で推移するよう、上限を設けず必要な金額の長期国債の買い入れを行う決定をしており、金利は極めて低い水準での推移となりました。この金利政策は当面継続されるものと予想し、無担保コール翌日物、TIBOR 3M および長期金利も、現行程度の水準が続くものと予想しております。

(為替)

日本銀行の大規模な金融緩和が継続するとの見通しに加えて、海外金利は上昇圧力が増していることから、円高に振れる可能性は低いと判断しております。一方、米国においては、景気回復に伴う金利上昇圧力も高まっておりますが、拙速な金利引き上げに慎重な向きもあることから、本計画期間における外国為替相場は、現行程度の水準で推移するものと予想しております。

(株価)

コロナ感染拡大初期段階では、経済環境悪化に伴い株価相場急落となったものの、世界的な金融緩和や日本銀行によるETF 買取りオペレーションにより株価相場は堅調な推移となりました。今後ワクチンの普及により景気回復が見込まれるものの、それに伴って金融当局の金融緩和策の正常化移行も考えられることから、本計画期間における株価は、現行程度の水準で推移するものと予想しております。

【各種指標】 (図表24)

(単位：%、円)

	21/3末 実績	21/5末 実績	22/3末 前提	23/3末 前提	24/3末 前提
無担保コール翌日物(%)	Δ0.04	Δ0.03	Δ0.03	Δ0.03	Δ0.03
TIBOR 3M(%)	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
新発10年国債利回(%)	0.12	0.08	0.10	0.10	0.10
ドル/円レート	110.70	109.76	110.00	110.00	110.00
日経平均株価(円)	29,178	28,860	29,000	29,000	29,000

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）

2021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	…	3
3. 経営の改善の目標を達成するための方策	…	5
(1) ビジネスコンサルタント化に向けた土台作り	…	6
(2) 事業運営改善支援による顧客価値提供	…	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（1）

（1）収益性を示す指標（コア業務純益）

（単位：百万円）

	18/3月期 始期	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
コア業務純益	1,811	1,072	1,189	1,824	990	△834	△821

※ 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）

	18/3月期 始期	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
地元中小規模事業者向け貸出金利息	3,561	3,777	3,927	4,452	4,068	△384	507

（2）業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

（単位：百万円、%）

	18/3月期 始期	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
機械化関連費用除く経費	6,334	6,551	6,438	6,563	6,426	△137	92
業務粗利益	9,558	9,315	9,508	10,009	9,253	△756	△305
業務粗利益経費率	66.26	70.32	67.71	65.57	69.44	3.87	3.18

※ 業務粗利益経費率 = 機械化関連費用除く経費 ÷ 業務粗利益

■たいようKPI（業務粗利益経費率）

（単位：百万円、人）

	18/3月期 始期	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
地元中小規模事業者向け貸出金利息	3,561	3,777	3,927	4,452	4,068	△384	507
売上付与実績のない行員数	541	483	421	461	396	△65	△145
1人あたりの地元中小規模事業者等 向け貸出金利息	6.582	7.820	9.328	9.657	10.273	0.616	3.691

未達理由（コア業務純益）

- 以下の理由により、資金利益および役員取引等利益が計画を下回り、計画未達となった。
- ① ビジネスモデル改革を通じて、顧客リレーションの含み益の増大に努めた成果として、計画2年目までは貸出金利息、利回りともに改善トレンドを維持したものの、計画最終年度において低利に指定されたコロナ感染症対応資金での対応を余儀なくされ、改善トレンドをもたらすに至った顧客価値に裏付けられた質の高い貸出を全期間を通して積み上げるに至らなかったこと。
- ② コロナ禍に苦しみお客さまへの当たり前の対応として、各種手数料の無料化や減免に取組んだこと。
- ③ 21/3月期は、コロナ禍収束時期が見通せず、含み益を温存する方針としたために、18/3月期に実施した有価証券の活用による利益計上を回避したこと。

未達理由（たいようKPI：コア業務純益）

- 上記理由①により計画未達となった。

未達理由（業務粗利益経費率）

- 機械化関連費用を除く経費は計画を下回ったものの、それ以上に上記理由①②により業務粗利益が計画を下回ったことから計画未達となった。

達成理由（たいようKPI：業務粗利益経費率）

- 地域経済活性化に資する取組みとして販路開拓支援業務に全行を挙げて取組んだことで、顧客価値提供も面で広がり、地元中小規模事業者向け貸出金利息の未達を辛うじて補えたことから、計画達成となった。

1. 前経営強化計画の実績に関する総括（2）

（3）中小規模事業者向け信用供与の残高・比率

（単位：億円、％）

	18/3月期 始期	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期			
				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	2,803	2,934	3,051	117	522
総資産残高	6,851	6,942	7,031	7,381	8,280	899	1,429
総資産に対する比率	36.91	38.25	39.86	39.75	36.84	△2.91	△0.07

達成理由（残高）

- 顧客リレーションの含み益の最大化に努めたことで資金調達先として選んでいただきやすくなったことに加え、販路開拓支援を通じた売上改善に伴う資金需要への対応、コロナ禍での資金繰り支援に努めたこと等により計画達成となった。

未達理由（比率）

- 資金繰り支援による貸出増加やコロナ禍による預金増加に伴い総資産が計画を上回ったことで、計画未達となった。

■たいようKPI（中小規模事業者向け信用供与の残高）

（単位：億円）

	18/3月期 始期	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
地元中小規模事業者向け貸出金残高	2,320	2,519	2,647	2,777	2,885	108	565

達成理由

- 上記、中小規模事業者向け信用供与の残高の達成理由に記載の通り、顧客リレーションの含み益の最大化を目指して、地元中小規模事業者向けの取組みに努めてきたことにより計画達成となった。

（4）経営改善支援の取組み

（単位：先、％）

	18/3月期 始期	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
経営改善支援取組先数	70	107	131	95	95	0	25
取引先総数	9,826	9,757	9,576	9,975	9,653	△322	△173
経営改善支援取組率	0.71	1.09	1.36	0.95	0.98	0.03	0.27

達成理由

- 経営改善支援の地域経済活性化に対する実効性を重視した中で各分野の支援に努めたことにより計画達成となった。

2. 経営課題に向けた対応と今回計画のポイント

地域における現状と課題

- 地元経済は、2020年1月に顕在化した新型コロナウイルス感染症の影響を少なからず受けているものの、農産物や食料等の生活必需品を中心とした産業構造や事業運営上の地代の安さ、交流人口の少なさ等を背景に、比較的短期間でサプライチェーンの修復も見られている状況がある。
- ただし、依然として、コロナ禍の確実な収束時期が見通せないことから、地元経済の将来像やお客さまの事業運営マインドの状況に留意する必要がある。

前計画の総括

- 2018年度からの第四次経営強化計画において、金融機能強化法の趣旨に即したビジネスモデル構築に向けた業務運営の軌道修正を行い、行員の行動規範として「顧客価値提供の大方針」を掲げ、ステークホルダーの皆さまとの対話や、有用情報・商流情報に基づく販路開拓支援活動を始めとする顧客価値提供の着実な積み上げに努めることにより、お客さまとのリレーションの含み益の最大化を目指してきた。
- この結果、当行が顧客リレーションの積上げ状況を反映する指標と認識している中小規模事業者向け貸出金利回りの低下幅が過去比縮小した。

(三次計画以前) 3年間で0.35ポイントから0.4ポイント程度低下 → (四次計画期間) 3年間で0.14ポイントの低下に留まった

前計画における課題認識

- お客さまに対する事業運営上の支援が、より大きな顧客価値を提供できると認識していながらも、サプライチェーンの寸断が続くお客さまについての事業運営上の支援での決定打に苦慮した結果、当行の支援はファイナンス支援にとどまってしまう傾向があることに気づいた。
- このため、お客さまの損益改善にまで貢献し得るビジネスコンサルタントとしては、当行はまだうまく機能できていないことを懸念した。
- よって、本計画では前計画の各取組みを踏襲し、当行のサービス品質をビジネスコンサルタントレベルまで向上させていく。

2. 経営課題に向けた対応と今回計画のポイント

本計画で目指すもの

- これらを当行経営上の課題と位置づけ、前計画で開発した顧客価値提供に資する3つのツール（本業サポートWith、有用情報、商流情報）や対応能力の改善を図ることで、事業運営上の支援で当行の特徴と結果を出し、お客さまの損益改善が実現できるよう、当行のサービス品質をビジネスコンサルタントレベルにまで向上させていくことを目指す。
- その結果として、お客さまの企業価値（収益力や生産性）向上とその集積である地域経済活性化、十分な地元のお客さまとのリレーションの含み益を元手に当行自身が安定的な収益を確保できる持続可能なビジネスモデル確立を実現する（下記は本計画の取組みを図示したもの）。

本計画の取組み俯瞰図

【目的】

地域経済の活性化に向けて、地元で適切にリスクを取るために、地元のお客さまそれぞれの事業を深く理解する

【手段】

(3つの顧客価値提供ツール)

- 販路開拓支援「本業サポートWith」
- 有用情報
- 商流情報に基づく取組方針評価

顧客価値提供の大方針

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

行員の行動規範として機能

行員の意識改革

お客さまの事業を
深く理解

ビジネスコンサルタントレベル
の高い顧客価値提供

3. 経営の改善の目標を達成するための方策（経営の改善の目標）

（1）コア業務純益の改善額（収益性を示す指標）

（単位：百万円）

	21/3月期 始期	21/9月期 計画	22/3月期 計画	22/9月期 計画	23/3月期 計画	23/9月期 計画	24/3月期 計画	始期比
コア業務純益	990	494	988	499	999	649	1,298	308

※ 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（コア業務純益の対応指標）

（単位：百万円）

	21/3月期 始期	21/9月期 計画	22/3月期 計画	22/9月期 計画	23/3月期 計画	23/9月期 計画	24/3月期 計画	始期比
地元中小規模事業者向け貸出金利息	4,195	2,154	4,312	2,198	4,432	2,337	4,756	561

※ 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。

※ 「地元中小規模事業者等向け貸出」とは、宮崎県、鹿児島県内店舗の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。

（2）業務粗利益経費率の改善幅（業務の効率性を示す指標）

（単位：百万円、%）

	21/3月期 始期	21/9月期 計画	22/3月期 計画	22/9月期 計画	23/3月期 計画	23/9月期 計画	24/3月期 計画	始期比
機械化関連費用除く経費	6,426	3,165	6,330	3,139	6,279	3,130	6,260	△166
業務粗利益	9,253	4,579	9,158	4,548	9,097	4,676	9,352	99
業務粗利益経費率	69.44	69.11	69.11	69.01	69.02	66.93	66.93	△2.51

※ 業務粗利益経費率 = 機械化関連費用除く経費 ÷ 業務粗利益

※ 機械化関連費用は、事務機器等の機械賃借料、機会保守費、減価償却費等を計上。

3. 経営の改善の目標を達成するための方策

ビジネスコンサルタントレベルのサービス品質向上に向けて

(1) ビジネスコンサルタント化に向けた土台作り

■ お客さまの事業性理解とニーズの把握

- 当行では、業種や財務データだけではなく、お客さまが事業運営上保有している商流を加味して事業を認識している。
- そうすることで、有利な取引条件や安定性といった質の良い商流を増やしたい、あるいは質の悪い商流を改善したいといったお客さまのニーズを認識できる。

■ ビジネスコンサルタントの役割

- 左記の商流に関するお客さまのニーズに忠実に対応するのが、当行が目指すビジネスコンサルタントの役割。
- 規模の小さなお客さまほど、商流の質改善に自力で対応するにはご苦勞が多いことから、お客さまの事業運営改善において、大きな顧客価値提供につながると認識。



この認識の下、前計画期間では、質・量ともに充実した商流情報データベースの構築を目指した。

■ 前計画期間の取組み

- 当行預金口座の入出金履歴などを手掛かりに、生産商流、仕入商流、販売商流の3つの商流情報のデータベース化を図ったが、類似の取引対象の商品サービスや同一勘定科目で、複数の商流情報をまとめてしまう傾向があった。
- このため、財務データとさして変わらず、深度ある事業性理解にはつながらない商流情報データベースとなってしまった。



質・量ともに充実した商流情報データベースの構築に改めて挑戦し、総勘定元帳レベルの情報から事業運営改善でお客さまから喜んでいただけるヒントを自然と見つけていけるようになるために。

■ 今計画期間の取組み

- 商流情報データベースに登録すべき要件をマニュアルで明示した上で、複数の商流情報を安易にまとめることのないよう、要件を具備した商流情報の1事業者あたりの平均登録件数を業績評価に組み入れ、取組みを進めていく。
- これにより、質・量ともに十分な、事業運営改善につなげられる土台（商流情報データベース）作りを実現する。

3. 経営の改善の目標を達成するための方策

ビジネスコンサルタントレベルのサービス品質向上に向けて

(2) 事業運営改善支援による顧客価値提供

- 前計画期間で開発した顧客価値提供に資する3つのツールに対して下記の改善を図っていく。

顧客価値提供 ツール名	ビジネスモデル上の役割	より大きな顧客価値提供に向けた改善内容
販路開拓支援 「本業サポート With」	<ul style="list-style-type: none"> • With契約先に新規の販売商流を提供するためのソリューションツール • 提供顧客価値の多寡を売上入金実績で定量的に評価できる 	<ul style="list-style-type: none"> • たいようビジネスマッチングサービス契約先のヒアリングシートを、お客さま単位ではなく、取扱商品サービス単位となるように改定することで、事業性評価の深掘りを図る • 買い手のお客さまが取扱商品・サービスの活用によって実現する事業運営の改善について、当行行員が適切に説明できるよう、With契約先の実権者さま等からご指導いただく機会を増やす
有用情報	<ul style="list-style-type: none"> • 有用情報として定義する以下の4項目に関する課題認識を文書化し、効果的なソリューション（レスポンス）の提供により大きな顧客価値提供を狙うツール 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) “ ” 調達できなくなった生産要素の調達支援 D) 慢性的なボトルネック解決支援 	<ul style="list-style-type: none"> • 当行が志向するソリューションは、事業運営上の損益改善につながるビジネスコンサルタントレベルのものであることを行員に周知徹底する • ビジネスコンサルタント的なコンサルティングセンスを有する外部機関・人材との連携や書籍等による学習を通じて、事業運営改善につながるレスポンス方法への習熟度向上を図る
事業性評価 （商流情報） に基づく取組 方針評価	<ul style="list-style-type: none"> • 商流情報の活用状況の確認など、規定の評価アルゴリズムにより、ビジネスコンサルタントレベルの質を備えたソリューションを提供していくためのツール 	<ul style="list-style-type: none"> • お客さまへのヒアリング依存によるソリューションのアイデア探しから、商流情報データベースに対するマイニングにより、自らアイデアを見つけ出す姿勢への転換を図る

4. 責任ある経営体制の構築

(1) 責任ある経営体制の強化

① 監査又は監督体制の強化

- 監査等委員（会）や会計監査人との連携強化による取締役会の相互牽制機能の確保
- 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

② リスク管理

■ 統合リスク

- ・ ALM委員会による各リスクの資本配賦検証、四半期毎のストレステストによる自己資本の十分性の確認を実施し、リスク管理委員会へ報告
- ・ コロナ禍における信用コスト急増を抑止する取組みとして、ファイナンス支援以上の顧客価値を提供しうる事業運営上の支援への注力
- ・ 市場環境急変時におけるアクションプランの確実な実行による損失拡大の防止

■ 信用リスク

- ・ リスク限度枠管理やストレステスト、ALM委員会における信用リスク計量化手法による業種別、格付別等のリスク分析を通じた与信ポートフォリオ管理
- ・ 「大口与信先等管理報告」、「融資動静報告」等の結果検証を通じた、与信集中リスク抑制に向けたPDCA管理

■ 市場リスク

- ・ 株式に係るリスク量、IRRBB金利リスク、市場利回りと株価変動による評価損益増減等の分析による市場リスク管理の高度化

③ 法令遵守

- コンプライアンス委員会、コンプライアンス部会等を通じた法令等遵守態勢の充実・強化

④ 経営に対する評価の客観性の確保

- 外部有識者（行政、事業者支援等の経験者）で構成される「経営評価委員会」による客観的評価・助言の経営への活用

⑤ 情報開示の充実

- 迅速かつ正確な四半期状況の開示

(2) 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

- 「経営強化計画進捗管理検討会議」、「経営戦略会議」等の各種会議を通じた主要施策の進捗管理、改善策の協議・決定

5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

(1) 中小規模事業者向け信用供与の残高・比率

(単位：億円、%)

	21/3月期 始期	21/9月期 計画	22/3月期 計画	22/9月期 計画	23/3月期 計画	23/9月期 計画	24/3月期 計画	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	3,051	3,071	3,101	3,121	3,171	3,206	3,271	220
総資産残高	8,280	8,322	7,660	7,712	7,764	7,816	7,868	△412
総資産に対する比率	36.84	36.90	40.48	40.46	40.84	41.01	41.57	4.73

(2) 経営改善支援の取組み

(単位：先、%)

	21/3月期 始期	21/9月期 計画	22/3月期 計画	22/9月期 計画	23/3月期 計画	23/9月期 計画	24/3月期 計画	始期比
創業・新事業	29	30	30	31	31	32	32	3
経営相談	22	23	23	24	24	25	25	3
早期事業再生	14	23	23	24	24	25	25	11
事業承継	5	6	6	7	7	8	8	3
担保・保証	25	26	26	28	28	30	30	5
取組先合計	95	108	108	114	114	120	120	25
取引先総数	9,653	9,666	9,679	9,692	9,705	9,718	9,731	78
経営改善支援取組比率	0.98	1.11	1.11	1.17	1.17	1.23	1.23	0.25