

# 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"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
有用情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>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               <ul style="list-style-type: none"> <li>A) 売上改善支援</li> <li>B) 不測の事態により増加した製造原価の低減策支援</li> <li>C) " 調達できなくなった生産要素の調達支援</li> <li>D) 慢性的なボトルネック解決支援</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
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"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

## 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