

経営強化計画の履行状況報告書

2020年12月



目次

| | |
|--|-----|
| 1. 2020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 | …4 |
| (1) 収益性を示す指標（コア業務純益・たいよう KPI） | …4 |
| (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） | …5 |
| 3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況 | …6 |
| (1) 第四次経営強化計画の浸透・定着に向けて | …6 |
| (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 | …10 |
| (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 | …11 |
| (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 | …11 |
| (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 | …12 |
| (5) 情報開示の充実のための方策 | …12 |
| 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 | …13 |
| (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 | …13 |
| (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 | …13 |
| 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 | …13 |
| 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 | …14 |
| 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 | …14 |
| (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 | …17 |
| 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 | …18 |
| (1) 配当、役員に対する報酬および賞与についての方針 | …18 |
| 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 | …19 |

1. 2020年9月期決算の概要

(1) 経営環境

当期の国内経済は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、インバウンド需要の急減、不要不急の外出やイベント開催の自粛等により個人消費や生産活動が低迷することとなり、飲食業、宿泊業を始めとした幅広い業種で、売上減少等の影響が出ることとなりました。

当行の営業管内におきましても、こうした国内経済と同様の動きとなり、県の主要産業である観光業を始めとした様々な業種から個人の生活に至るまで、重大な影響を受けることとなりました。

また、先行きにつきましても、政府や自治体等の経済対策等により、景気は一定の水準を保っているものの、新型コロナウイルス感染症の今後の動向によっては、更なる景気の落ち込みも想定し得る極めて不透明な状況となっております。

当行は引き続き、今回の新型コロナウイルス感染症流行のほか、毎年発生している台風や豪雨等の自然災害といっ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）

2020年9月末の貸出金は、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286億80百万円増加し、5,169億45百万円となりました。有価証券は、前年同期比122億98百万円増加の1,416億95百万円となりました。

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506億46百万円増加し、6,965億2百万円となりました。

【資産・負債の推移（表1）】

（単位：百万円）

| | 2020/9期 | | | 2020/3期 | 2019/9期 |
|--------|---------|----------|----------|---------|---------|
| | 実績 | 2020/3期比 | 2019/9期比 | 実績 | 実績 |
| 資産 | 779,494 | 76,337 | 80,388 | 703,157 | 699,106 |
| うち貸出金 | 516,945 | 15,307 | 28,680 | 501,638 | 488,265 |
| うち有価証券 | 141,695 | 12,963 | 12,298 | 128,732 | 129,397 |
| 負債 | 734,262 | 74,216 | 80,703 | 660,046 | 653,559 |
| うち預金 | 696,502 | 42,648 | 50,646 | 653,854 | 645,856 |
| 純資産 | 45,232 | 2,122 | △315 | 43,110 | 45,547 |

2020年9月期は、貸出金利息がほぼ前年度水準を維持した一方で、有価証券利息配当金が減少となったことで、資金利益は前年同期比1億92百万円減少し、47億40百万円となりました。

その結果、業務粗利益は前年同期比2億96百万円減少の45億14百万円となりました。経費は、昨年までの新勘定系システム移行に伴う費用負担が無くなったことで物件費が減少しましたが、働き方改革を踏まえ、女性行員のさらなる活躍やベテラン行員の専門性発揮を目的として、新しい職位である係長・業務次長を新設したことで人件費が増加し、また、効率的な店舗展開のための店舗建設にかかる消費税計上等もあり、前年同期比4百万円減少にとどまり、ほぼ前年同期並みの41億49百万円となりました。

臨時損益は、これまで取り組んできたお取引先への事業改善支援が実を結んだ結果、貸倒引当金戻入益を4億79百万円計上したことで、前年同期比3億57百万円増加となりました。以上のことから、2020年9月期の経常利益は9億45百万円、当期純利益は9億40百万円となりました。

【損益状況の推移（単体）（表2）】

（単位：百万円）

| | 2020/9期 | | 2020/3期 実績 | 2019/9期 実績 |
|--------------|---------|-----------|---------------|---------------|
| | 実績 | 2019/9 期比 | | |
| 業務粗利益 | 4,514 | △296 | 9,508 | 4,810 |
| （コア業務粗利益） | 4,525 | △222 | (9,455) | 4,747 |
| 資金利益 | 4,740 | △192 | 9,643 | 4,932 |
| うち貸出金利息 | 4,084 | 4 | 8,199 | 4,080 |
| うち有価証券利息配当金 | 688 | △210 | 1,527 | 898 |
| うち預金利息 | 49 | △13 | 116 | 62 |
| 役務取引等利益 | △222 | △35 | △193 | △187 |
| その他業務利益 | △3 | △68 | 58 | 65 |
| うち国債等債券損益 | △11 | △74 | 52 | 63 |
| 経費（除く臨時処理分） | 4,149 | △4 | 8,266 | 4,153 |
| うち人件費 | 2,213 | 25 | 4,347 | 2,188 |
| うち物件費 | 1,607 | △66 | 3,373 | 1,673 |
| 一般貸倒引当金繰入額 | — | △118 | △11 | 118 |
| 業務純益 | 365 | △173 | 1,253 | 538 |
| （コア業務純益） | (376) | (△217) | (1,189) | (593) |
| 臨時損益 | 580 | 357 | 66 | 223 |
| うち不良債権処理額 | 1 | △32 | 120 | 33 |
| うち貸倒引当金戻入益 | 479 | 479 | — | — |
| うち株式等関係損益 | 74 | △111 | 24 | 185 |
| うち退職給付費用 | △41 | 31 | △144 | △72 |
| 経常利益 | 945 | 184 | 1,319 | 761 |
| 特別利益（△は特別損失） | 83 | 113 | △69 | △30 |
| 税引前当期（中間）純利益 | 1,029 | 298 | 1,249 | 731 |
| 税金費用 | 88 | 12 | 164 | 76 |
| 当期（中間）純利益 | 940 | 286 | 1,085 | 654 |

2020年9月末の金融再生法開示債権は、営業店・本部、外部専門機関が連携して取組んできた事業再生支援により、当該取引先の信用格付が要管理債権から正常債権へ移行したこと等により要管理債権額が大幅減少となったことで、前年同期比24億25百万円減少し、118億36百万円となりました。その結果、金融再生法開示債権比率は、前年同期比0.63ポイント低下し2.28%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、%）

| | 2020/9期 | | | 2020/3期 実績 | 2019/9期 実績 |
|--------------------|---------|----------|----------|---------------|---------------|
| | 実績 | 2020/3期比 | 2019/9期比 | | |
| 破産更生債権およびこれらに準ずる債権 | 2,552 | △370 | △501 | 2,922 | 3,053 |
| 危険債権 | 6,213 | 338 | 368 | 5,875 | 5,845 |
| 要管理債権 | 3,071 | △383 | △2,290 | 3,454 | 5,361 |
| 合計（A） | 11,836 | △416 | △2,425 | 12,252 | 14,261 |
| 正常債権 | 505,841 | 15,619 | 30,933 | 490,222 | 474,908 |
| 総与信（B） | 517,677 | 15,203 | 28,508 | 502,474 | 489,169 |
| 金融再生法開示債権比率（A）／（B） | 2.28 | △0.15 | △0.63 | 2.43 | 2.91 |

2020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2020年3月期比3億36百万円増加となったことで、単体自己資本比率は、0.08ポイント上昇し、9.80%となりました。

【単体自己資本比率の推移（表4）】

（単位：％）

| | 2020/9期 | | | 2020/3期 実績 | 2019/9期 実績 |
|--------|---------|----------|----------|---------------|---------------|
| | 実績 | 2020/3期比 | 2019/9期比 | | |
| 自己資本比率 | 9.80 | 0.08 | △0.21 | 9.72 | 10.01 |

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）

有価証券利息配当金および役務取引等利益が計画を下回ったことで、コア業務純益は、計画を5億36百万円下回る3億76百万円となりました。

役務取引等利益については、今経営計画に掲げた方針どおり、中小規模事業者等のお客さまへの本業支援に経営資源を傾注するために、預り資産推進にかかる経営資源の配分を抑えておりますが、さらに今中間期は新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、お客さまへの訪問を控えたこともあり、計画を下回る水準となりました。

【コア業務純益（表5）】

（単位：百万円）

| | 2018/3期 実績（始期） | 2019/3期 実績 | 2020/3期 実績 | 2020/9期 | | | |
|--------|-------------------|---------------|---------------|---------|-----|------|--------|
| | | | | 計画 | 実績 | 計画比 | 始期比 |
| コア業務純益 | 1,811 | 1,072 | 1,189 | 912 | 376 | △536 | △1,059 |
| | 2021/3期 計画 | | | | | | |
| コア業務純益 | 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。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る上、2020年度中の新規の資金需要についてコロナ感染症対応資金で調達することを多くの中小企業のお客さまが望まれたことから、今計画で取り組んできた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らず、2020年9月期は、計画を2億25百万円下回る20億1百万円となりました。

地元の中小規模事業者のお客さまのコロナ感染症対応資金による調達意欲を優先しながらも、引き続き地元の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、売上付与を中心とした顧客価値に裏付けられたりレーションの含み益の確保状況を、新型コロナウイルス感染拡大以前同様、このたいようKPI（コア業務純益）にたいようKPI（業務粗利経費率）をあわせてフォローしてまいります。

【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 | 2020/3期 実績 | 2020/9期実績 | | | |
|-------------------|-------------------|---------------|---------------|-----------|-------|------|-----|
| | | | | 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 | 3,926 | 2,226 | 2,001 | △225 | — |
| | 2021/3期 計画 | | | | | | |
| 地元中小規模事業者向けの貸出金利息 | 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)

| | 2019/3期 | 前年度比 | 2020/3期 | 前年度比 | 2020/9期 | 前年度比 |
|------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| | 実績 | | 実績 | | 実績 | |
| 中小規模事業者向け貸出金 平残 | 254,463 | 12,843 | 268,098 | 13,635 | 284,098 | 16,000 |
| 中小規模事業者向け貸出金 利息 | 4,000 | 50 | 4,181 | 181 | 2,144 | — |
| 中小規模事業者向け貸出金 利回り | 1.572 | △0.063 | 1.559 | △0.013 | 1.505 | △0.054 |

(2) 業務の効率性を示す指標 (業務粗利益経費率)

2020年9月期の経費については、機械化関連費用を除く経費は、効率的な運用を行った結果、計画を93百万円下回る31億89百万円となりました。

業務粗利益は、資金利益および役務取引等利益が計画を下回ったことで、計画を4億91百万円下回る45億14百万円となりました。この結果、業務粗利益経費率は、計画を5.07ポイント上回る70.64%となりました。

【業務粗利益経費率 (表8)】

(単位:百万円、%)

| | 2018/3期 | 2018/9期 | 2019/3期 | 2020/3期 | 2020/9期 | | | |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|------|------|
| | 実績 (始期) | 実績 | 実績 | 実績 | 計画 | 実績 | 計画比 | 始期比 |
| 経費 (機械化関連費用除く) | 6,334 | 3,215 | 6,551 | 6,438 | 3,282 | 3,189 | △93 | 44 |
| 業務粗利益 | 9,558 | 4,479 | 9,315 | 9,508 | 5,005 | 4,514 | △491 | △530 |
| 業務粗利益経費率 | 66.26 | 71.77 | 70.32 | 67.71 | 65.57 | 70.64 | 5.07 | 4.38 |

| | 2021/3期 |
|----------------|---------|
| | 計画 |
| 経費 (機械化関連費用除く) | 6,563 |
| 業務粗利益 | 10,009 |
| 業務粗利益経費率 | 65.57 |

本計画では、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。

2020年9月期は、計画を0.207百万円上回る9.463百万円となりました。

【たいようKPI (業務粗利益経費率) (表9)】

(単位:百万円、%)

| | 2018/3期 | 2018/9期 | 2019/3期 | 2020/3期 | 2020/9期 | | | |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|-------|-------|-------|
| | 実績 (始期) | 実績 | 実績 | 実績 | 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 | 3,927 | 2,226 | 2,001 | △225 | 441 |
| 行員数 (a) | 643 | 644 | 630 | 628 | 650 | 653 | 3 | 10 |
| 売上付与実績のある行員数 (b) | 102 | 126 | 147 | 207 | 169 | 230 | 61 | 128 |
| 売上付与実績のない行員数 (c) = (a) - (b) | 541 | 518 | 483 | 421 | 481 | 423 | △58 | △118 |
| 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 | 9.327 | 9.256 | 9.463 | 0.207 | 2.881 |

| | |
|--|---------------|
| | 2021/3期 計画 |
| 地元中小規模事業者向けの貸出金利息 (A) | 4,452 |
| 行員数 (a) | 650 |
| 売上付与実績のある行員数 (b) | 189 |
| 売上付与実績のない行員数 (c) = (a) - (b) | 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) | 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

従前より、お客さまへの訪問や定例の交流会等の機会を捉え、当行の使命が地域経済活性化への貢献であるという方向性を理解いただくべく、対話に努めてまいりましたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、2020年3月以降、訪問活動を自粛しておりました。

宮崎県内での当該感染拡大が収まりを見せ始めた2020年7月以降、感染防止策、お客さまの状況に最大限配慮しながら、役員によるお客さまとの対話を再開いたしました。

当行では、コロナ禍におけるお客さまへの事業再生分野の支援態勢強化の取組みとして、2020年4月、従来、2部体制だった融資部門、事業再生部門を3部体制に組織改正しスタッフを増員したことに加え、2020年9月には、担当役員を1名増員し2名体制としました。

この2名の担当役員が、実際にお取引先のもとへ足を運び対話させていただき、そこで得られた経営課題等の情報を全役員へ共有しており、適時適切な施策の検討、解決策の提供を、組織的かつスピーディーに講じていくことに努めております。

また、重要なステークホルダーに含まれるマスコミに対しては、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、地域経済活性化にコミットする意向を発信しております。

2020年3月期に続き、2020年度9月期の決算発表も、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を回避するため、広いスペースの取れる当行本社ビルでの開催となりました。

前回同様、コロナ禍が当行決算に与える影響等に関する質問も多くいただきましたが、地元新聞社の記事には、『地元企業に密着した取り組みが実を結んでいる。コロナ収束は不透明だが、今後も地域経済を支えていく』という、決算発表時の頭取の発言が掲載されたことから、当行が地域経済活性化にコミットする姿勢について、お取引先のみならず広く県民にご理解いただいているものと捉えております。

引き続き、お客さまとの一層の対話を促す態勢づくりも進めながら、お客さまとの様々な接点の活用による、役員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

2020年度上期も、期初支店長会、業績表彰支店長会、年頭所感における頭取訓示や、毎月のブロック支店長会等を通じて、業務執行を担う行員に対して、当行の使命が地域経済活性化であることを浸透・定着させる対話に努めてまいりました。

そのような対話が奏功して、金融庁の「新型コロナウイルス感染症を踏まえた対応事例」にあげられた、債務の条件変更・新規融資など事業者の実情に応じた万全の対応について、自発的な対応を継続してまいりました。

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、「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共有していくことにより、「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り組み姿勢の浸透と、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。

2020年度上期も引き続き、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、2019年度上期に抜本的な見直しを実施した業績評価（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の業績評価）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）との対話内容は、コロナ禍においても貸出中心ではなく、お取引先の事業運営が手に取るようにわかる商流情報を基にお取引先が抱える事業運営上の課題把握に向けた対話を継続することができました。こうした対話によって、緊急事態宣言下で寸断された地元の中小企業のお客様のサプライチェーンが、緊急事態宣言解除後はヒトの移動は引き続き困難ながらも、思いのほか早く復旧していることも確認できました。

なお、業績評価は3つの大項目で構成され、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としております。

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、その課題に対する解決策として下記 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

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。2020 年度は、本業サポート With 契約先、たいようビジネスマッチングサービス（以下 TBMS）登録先、商流情報を収集させていただくお取引先、経営改善支援対象先、20 百万円以上の貸出のある経営改善を必要と考えるお客さまを対象に有用情報の収集を行い、延べ 212 件を収集・登録しました。

2019 年 7 月には、「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いましたが、未だ十分なレベルに達していなかったことから、2020 年度上期より、有用情報の定義や収集すべき情報内容を更に行員へ浸透させるため、有用情報に関するマニュアル策定と本部宛提出フォーマットの大幅な改訂を行いました。

こうした試行錯誤を重ねながら、実権者との対話により聴き取りのできた有用情報の具体事例としては、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こと等の重要な経営課題の聴き取りもでき始めております。

引き続き、有用情報の収集を継続しながら、2020 年度上期からはこれまで収集した有用情報への解決支援（「レスポンス」提供）を業績評価目標にも反映させることで、営業推進の大方針の通り、着実な顧客価値提供を行い、顧客リレーションという無形資産の含み益の最大化に努めてまいりました。

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 の借入ニーズ以外の解決支援という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、特に経営改善の観点から販路開拓支援が必要なお取引先向けサービスとして、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、一段踏み込んだ丁寧な販路開拓支援を行うものです。2020 年 9 月現在の契約先数は 21 先であり、今後も半期で 5 先程度ずつ増やしていく計画であります。

今期については、コロナ対策商品、販売チャネルの多様化提案等、コロナ禍における事業運営に適した商品・サービスのマッチングにも力を入れ、多くの成約事例が生まれました。

その結果、2020 年度上期成約実績は 214 先 44 百万円、サービス開始からの累積は 522 先 109 百万となりました。

引き続き、TBMS によるサービスも含め全行を挙げて、お取引先の売上増加及び、買い手となるお取引先事業者様の課題解決にも繋がる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）：オフィス家具販売業（本業サポート With 契約先）
- ▶ B社（買い手）：飲食店

＜経緯＞

- ・県内で知名度の高いラーメン店であるも、コロナ禍において来店客が減少していた。
- ・デリバリーは困難との判断から売上確保のためには集客が必要な状況であり、感染防止対策について検討していた。
- ・店内の雰囲気を変えずに、かつお客さまに安心感を与える対策がしたいとの要望があり、オフィス家具の販売を専門とするA社と引き合わせし、当行も加わり協議。
- ・飛沫対策と同時に店内印象を変えないよう、オーダーメイドによる対策ボードおよび降下式のカーテン等を提案。

＜結果＞

- ・オーダーによる製作であり価格がネックとなっていたが、当行より利用可能な補助金を提案し、採択となったことから導入を決断。設置後の来店客の評判も良好で感謝いただいている。

＜別事例＞

この他、除菌電解水販売業者と介護施設のマッチングや、空気清浄器取扱い業者と病院のマッチング、来店客減少していた食品販売業者へ、販売ツール拡大を目的としたECサイト製作を提案しWEB製作会社とマッチングする等、新型コロナ感染拡大対策や新しい生活様式に関連した商品・サービスにおいて多くの成約事例が生まれました。

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、2020年9月末時点の登録先数は227先となり、2020年度上期成約実績は106先95百万円、サービス開始からの累積は458先382百万となりました。

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本業サポートWith並のヒアリングシート（商品サービスレベルの事業性評価シート）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。

お客さまが抱えておられるこれらの課題に対して2020年度より、事業運営上の重要な課題の解決支援を行う「レスポンス」の提供を開始しました。2020年度上期は、M&A支援による販路・人員不足の課題解決や当行お取引先事業者と連携したホームページ、販促チラシの作成による売上改善支援など11件のレスポンス支援を実施しました。

＜有用情報に基づくレスポンス提供事例＞

▶ 売上改善支援への取り組み

《経緯》

・ 民宿経営の事業者様で売上の減少傾向が続いていた。
・ 工事関連の A 社が大口宿泊利用先であり、工事の増減による宿泊数の波の影響を抑える目的もあり売上全体に対する A 社の割合を改善し、大口先依存から脱却したいと悩んでいた。

《支援内容》

・ 現状分析のために、当社の売上入金明細から過去の宿泊利用先を抽出し、2018 年（1 年間）に利用の無い先のリストを作成。経営者等幹部にリストを作成し、その先に対して営業をかければ良いのではと提案した。

・ 支援店舗の当行支店長がライオンズクラブ例会等の機会を利用し、各事業所の代表者等に直接、何度も民宿利用の声かけを行い年間約 200 万円の宿泊情報を獲得出来た。

・ また代表者が体調を壊し、民泊の売りにしている自社生産米の稲刈りが出来なくなりかけていた所、支店長が段取りを行い、関係業者・当行行員の協力にて稲刈りを実施した。

《結果》

・ 過去の法人利用先の利用が復活し、売上増加に繋がった。

・ 幾度もの交渉にて、新規先も増加し大口先 A 社の割合を引き下げることに繋がった。

・ 稲刈りが出来た事で民宿での売りとしている自社生産米を確保でき、仕入れる予定であっ

（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。

これまでの業績評価では、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

当行、豊和銀行、南日本銀行の3行にて合同開発を行ってございました販路開拓支援システムについて、2020年6月に完成し7月より運用を開始しております。本システムにおいては、販路開拓支援業務における販売見込先のリスト化や、販売案件の進捗管理が可能となっております。

（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。

2020年9月末における地元ULは、地元の中小規模事業者さまへの貸出が2020年3月末比

134億円増加したことで1億75百万円増加し、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196億円で、このうち、地元での累計額は194億円、うち事業再生目的が131億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、社外取締役監査等委員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、地元外の大手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、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います。

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、地域に根差す銀行として「法令等遵守態勢の確立」を経営の最重要課題の一つに位置づけ、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を通じた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

2019年度より事業性評価の深化を目的にスタートした商流情報への取組みについて、2020年度上期では、前年度に商流情報の取組みを行った225社のお取引先に対して「事業性評価チェックシート」および「商流による事業性評価を踏まえた取組方針」（以下「取組方針」という）の作成を営業店において実施しました。「商流による事業性評価を踏まえた取組方針」とは、商流情報をもとにお客様に当行サービスの何をもって喜んでもらえるか、どれくらい喜んでもらえるかを営業店自らが特定した方針書です。

2020年度下期には、この『「取組方針」に基づく支援実施』を業績評価項目へ追加し、お取引先への円滑な信用供与のほか、その他支援も図っていくことで、当行が目指す提供顧客価値の増強に繋げていく予定です。

2020年度につきましては、新たに158社のお取引先を商流情報への取組み先として選定し、

それぞれお取引先の決算終了後に、商流情報への取組みをスタートさせております。

なお、前年度よりも商流情報への取組み先数が減少している理由は、上記にも記載しました通り、2020年度上期にて、前年度に取組んだ225社に対して「事業性評価チェックシート」および「取組方針」の作成を計画したことから、営業店における業務負担を考慮し、前年比取組み先数を減少させたためであります。

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2018年12月に改定し、経営者保証無しでの対応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。

なお、個人事業者に対しては、2020年4月から原則、保証人を徴求しない取扱いとしています。

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 | 2020/3期 実績 | 2020/9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 | 2,803 | 2,834 | 2,947 | 113 | 418 |
| 総資産末残 | 6,851 | 6,942 | 7,031 | 7,288 | 7,794 | 506 | 943 |
| 総資産に対する比率 | 36.91 | 38.25 | 39.86 | 38.88 | 37.81 | △1.07 | 0.90 |

| | 2021/3期 計画 |
|----------------|---------------|
| 中小規模事業者等向け貸出残高 | 2,934 |
| 総資産末残 | 7,381 |
| 総資産に対する比率 | 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 | 2020/3期 実績 | 2020/9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 | 2,519 | 2,647 | 2,665 | 2,781 | 116 | 461 |

| | 2021/3期 計画 |
|--------------------|---------------|
| 地元向け中小規模事業者等向け貸出残高 | 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組むこととしております。

2020年度上期は、「早期事業再生支援」以外の4分野を達成し、経営改善支援取組率の計画0.95%を達成しました。特に経営相談項目において、コロナ関連の助成金・給付金のご支援対応が多く、支援取組先数の増加に寄与しました。早期事業再生支援につきましては、引き続き支援先へ丁寧な対応を継続し、ランクアップや資本金ローンへの対応、専門機関との連携による再生計画の策定、事業譲渡（M&A含む）等実施し支援先数の増加を図ってまいります。

2020年度下期以降についても、引き続き、営業店、本部が一体となり、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 実績 | 2020/3期 実績 |
|------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 創業・新事業開拓支援 | 21 | 26 | 22 | 39 | 47 |
| 経営相談 | 18 | 6 | 12 | 21 | 24 |
| 早期事業再生支援 | 18 | 5 | 14 | 15 | 9 |
| 事業承継支援 | 1 | 1 | 4 | 5 | 4 |
| 担保・保証に過度に依存しない融資 | 12 | 91 | 55 | 48 | 47 |
| 経営改善支援取組先数合計（a） | 70 | 129 | 107 | 128 | 131 |
| 取引先数（b） | 9,826 | 9,795 | 9,757 | 9,646 | 9,576 |
| 経営改善支援取組率（a/b） | 0.71 | 1.31 | 1.09 | 1.32 | 1.36 |

| | 2020/9期 | | | | 2021/3期 計画 |
|------------------|---------|-------|------|------|---------------|
| | 計画 | 実績 | 計画比 | 始期比 | |
| 創業・新事業開拓支援 | 22 | 28 | 6 | 7 | 22 |
| 経営相談 | 22 | 171 | 149 | 153 | 22 |
| 早期事業再生支援 | 22 | 15 | △7 | △3 | 22 |
| 事業承継支援 | 5 | 5 | 0 | 4 | 5 |
| 担保・保証に過度に依存しない融資 | 24 | 31 | 7 | 19 | 24 |
| 経営改善支援取組先数合計 (a) | 95 | 250 | 155 | 180 | 95 |
| 取引先数 (b) | 9,950 | 9,655 | △295 | △171 | 9,975 |
| 経営改善支援取組率 (a/b) | 0.95 | 2.59 | 1.64 | 1.88 | 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り組んでいくこととしております。

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ヘッドバイザーとして参加し、創業希望者に対する助言や支援を実施しております。また、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や、日本政策金融公庫と連携した協調融資対応等を実施しております。

特に、日本政策金融公庫との連携におきましては、商工会議所を合わせた3者で、新規創業者相談会を定期的で開催し、創業希望者の具体的悩みについて助言や支援を実施しております。その他、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おります。

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のための方策

2020年9月末で227社となったTBMS登録先および本業サポートWith契約先21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。

2020年4月から、新型コロナウイルス感染症拡大による影響を受けておられるお取引先支援の一環として、取引のある飲食店などの商品を当行行員が購入する取組みを開始し、86先に対し5,453千円の販売協力となったほか、当行営業店の駐車場を活用したお取引先事業者による販売会を実施しました。当行の営業店に来店されたお客様を対象にお弁当などの食品やマスクを販売し参加事業者18先、売上金額3,749千円となりました。なお、これらの支援はTBMSやWithで行われているシステム上の管理要件を満たさないことから、売上金額についてはTBMSやWithの実績に含めておりません。

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、第二地方銀行協会が主催する『食の魅力』発見商談会へのお取引先の出展を支援しました。

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、キャッシュレス決済の普及に取り組んでおります。

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、キャッシュレス決済の促進向上の一環として、スマホ決済サービス「メルペイ」、「J-Coin」および「Bank Pay」との口座接続を開始しております。

現在は、2020年7月のドコモ口座の不正利用に端を発した「セキュリティの脆弱性」の問題を受け、セキュリティ強化策の構築のため、口座接続を一時停止しております。

③早期の事業再生に資するための方策

2020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207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、2020年9月末時点で、貸出条件変更を実施された119先のお取引先について、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。（2020年上期は、中小企業再生支援協議会関与のスポンサー型私的整理による再生案件1件（債権放棄額34百万円）を実施しております。）

なお、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取引先については、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取引先に対しては、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開始しております（2020年上期は、1件100百万円の取組みを実施しております）。

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、2020年9月末現在で65名が同資格を保有しております。

2020年度下期より、お取引先の今後の事業承継に対しての課題の有無について調査を開始しており、今後につきましては、調査結果に基づき専門家と連携した承継スキームの提案や第三者承継支援等を実施してまいります。

また、お客さま向けとして、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（第6期は新型コロナウイルス感染症の影響で2021年2月までの間に12回を実施予定）。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。

2020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、2020年9月期の利益剰余金は、中間純利益が940百万円となったことから、計画を24億円上回る174億円となりました。

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、返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 |

| | 2020/3 期実績 | 2020/9期計画比 | | | 2021/3 期計画 | 2022/3 期計画 | 2023/3 期計 | 2024/3 期計画 | 2025/3 期計画 |
|-------|---------------|------------|-----|-----|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|
| | | 計画 | 実績 | 計画比 | | | | | |
| 当期純利益 | 10 | 3 | 9 | 6 | 7 | 13 | 19 | 24 | 30 |
| 利益剰余金 | 167 | 150 | 174 | 24 | 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、2019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、2021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。

2020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した。