

経営強化計画の履行状況報告書

平成 22 年 12 月



目 次

1. 平成 22 年 9 月期決算の概要	1
(1) 経営環境	1
(2) 決算の概要（平成 22 年 9 月期決算：単体）	1
2. 経営の改善に係る目標の実績	4
(1) コア業務純益	4
(2) 業務粗利益経費率	5
3. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況	5
(1) 法人戦略	5
(2) 個人戦略	12
(3) 経営の効率化	16
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	16
(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	16
(2) リスク管理体制強化のための方策	18
(3) 法令遵守の態勢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	23
(5) 情報開示の充実のための方策	23
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	23
(1) 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の進捗状況	23
(2) 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	28
6. 剰余金の処分の方針について	32
7. 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	32
(1) 経営管理に係る体制	32
(2) 各種リスクの管理の状況	33

1. 平成 22 年 9 月期決算の概要

(1) 経営環境

これまで国内景気の回復を支えてきた耐久消費財と輸出は鈍化が予想され、今までの回復局面から足踏み局面に入りつつあり、国内経済は厳しい状況にあると考えられます。

当行の主要な営業基盤である山形県の景況は、生産活動におきまして、電子部品等のデジタル家電向け集積回路等の受注は堅調に推移したものの、自動車部品関連は、エコカー補助金終了や中国等新興国向けの増勢鈍化などから、生産を引き下げております。また、建設関連におきましても、公共工事の減少を背景に需要が低迷し、低調な動きが続いており、雇用情勢が低迷する中、持ち直しの動きが見られる個人消費も依然低調なことから、厳しい状況で推移しております。

資金需要につきましては、製造業を中心に輸出や生産の鈍化に、円高が追い打ちをかけていることで取引先企業のマインドが悪化し、手元資金の範囲内で設備投資をしているなど、新規の貸出需要につながりにくい状況が続いております。また、新規貸出が減少していることから、金利競争が激化し、貸出金利回り低下に影響を与えております。

こうした厳しい状況の続く中、当行は地域に根ざす金融機関として、経営強化計画に掲げた各種施策の取組みを通じて、お取引先企業の皆さまの事業を理解し、経営課題を共有しながら、共に解決する、「本業支援」を行うことで、地域経済の下支えを担っていきたいと考えております。

(2) 決算の概要（平成 22 年 9 月期決算：単体）

① 資産・負債の状況

平成 22 年 9 月末の貸出金残高につきましては、法人貸出は前年同期比 99 億 37 百万円増加いたしましたが、主に住宅ローン等の個人貸出が前年同期比 85 億 99 百万円減少したため、前年同期比 81 百万円減少の 8,741 億 46 百万円となりました。

有価証券は、預金等の運用残高の増加により、前年同期比 488 億 92 百万円増加の 2,670 億 42 百万円となりました。

一方、預金残高につきましては、前年同期比 463 億 54 百万円増加の 1 兆 1,583 億 51 百万円となりました。

内訳としましては、個人預金 323 億 66 百万円、法人預金 21 億 58 百万円、公金預金 127 億 32 百万円の増加によるものであります。

資本は、中間純利益を確保したことから、前年同期比 20 億 75 百万円増加の 509 億 24 百万円となりました。

【資産・負債の推移】（単体）

（単位；百万円）

	21年9月末 実績	22年3月末 実績	22年9月末		
			実績	22年3月末比	21年9月末比
資産	1,196,413	1,175,153	1,241,443	66,290	45,030
貸出金	874,227	877,241	874,146	△3,095	△81
有価証券	218,150	232,267	267,042	34,775	48,892
負債	1,147,564	1,123,464	1,190,519	67,055	42,955
預金等	1,111,997	1,091,115	1,158,351	67,236	46,354
社債・借入金	12,000	12,000	12,000	0	0
資本	48,849	51,688	50,924	△764	2,075

② 収益状況

資金利益につきましては、資金需要低迷による貸出金平残の減少や貸出金利回りの低下による貸出金利息の減少の影響を受け、前年同期比 54 百万円減少いたしました。

役務取引等利益につきましては、投資信託販売額および年金保険販売額が計画通りとなり、前年並みの 5 億 20 百万円となりました。

その他業務利益につきましては、国債等債券関係益の増加により、前年同期比 3 億 1 百万円増加の 3 億 80 百万円となりました。

一方、経費面では、人件費が前年同期比 45 百万円増加しましたが、「コスト構造改革プロジェクト」を平成 22 年 4 月に立ち上げ、抜本的な物件費見直しのための施策を着実に実施したことにより、物件費を前年同期比で 97 百万円削減したことから、経費全体では前年同期比 76 百万円減少し、80 億 30 百万円となりました。

以上により、コア業務純益は、前年同期比 32 百万円増加の 22 億 47 百万円となりました。

臨時損益は、与信関連費用（不良債権処理額＋一般貸倒引当金）が、前年同期比 4 億 65 百万円増加し、8 億 54 百万円となりました。また、株式関係損は、前年同期比 1 億 64 百万円増加し、△3 億 36 百万円となりました。

この結果、経常利益は、前年同期比 3 億 23 百万円増加し、8 億 51 百万円となり、中間純利益は、前年同期比 2 億 32 百万円増加し、8 億 25 百万円となりました。

【損益状況の推移】（単体）

（単位；百万円）

	21年9月期	22年9月期			
	実績	実績	計画	計画比	前年同期比
業務粗利益	10,390	10,648	10,860	△ 212	258
【コア業務粗利益】	10,322	10,277	10,860	△ 583	△ 45
資金利益	9,802	9,748	10,306	△ 558	△ 54
役務取引等利益	508	520	554	△ 34	12
その他業務利益	79	380	0	380	301
（うち国債等関係損益）	68	370	0	370	302
経費	8,106	8,030	8,133	△ 103	△ 76
うち人件費	3,686	3,731	3,705	26	45
うち物件費	4,010	3,913	4,008	△ 95	△ 97
一般貸倒引当金	△ 639	3	0	3	642
業務純益	2,283	2,614	2,727	△ 113	331
【コア業務純益】	2,215	2,247	2,727	△ 480	32
臨時損益	△ 2,394	△ 1,763	△ 2,046	283	631
不良債権処理額	1,029	851	1,300	△ 449	△ 178
貸倒償却引当費用	389	854	1,200	△ 346	465
株式関係損益	△ 172	△ 336	0	△ 336	△ 164
経常利益	528	851	681	170	323
特別損益	96	△ 6	75	△ 81	△ 102
税引前中間純利益	625	844	756	88	219
法人税等	26	19	40	△ 21	△ 7
法人税等調整額	5	0	0	0	△ 5
中間純利益	593	825	716	109	232

③自己資本比率の状況

自己資本比率は、本決算期における利益の積み上げを行いましたが、運用有価証券等のリスクアセット増加により前年同期比 0.05 ポイント低下し 10.38% となりました。一方、自己資本の基本的項目である Tier 1 比率は前年同期比 0.16 ポイント上昇し、7.57%となりました。

2. 経営の改善に係る目標の実績

(1) コア業務純益

資金利益は、資金需要低迷による貸出金平残（計画比△229 億円）の減少や貸出金利回り（計画比△0.078%）の低下により貸出金利息（計画比△5 億 99 百万円）が減少したため、計画を 5 億 58 百万円下回りました。一方、経費では、コスト管理の徹底による物件費削減等から計画比 1 億 3 百万円減少となりましたが、コア業務純益は、計画を 4 億 80 百万円下回る 22 億 47 百万円となりました。

【コア業務純益の計画・実績】

(単位；百万円)

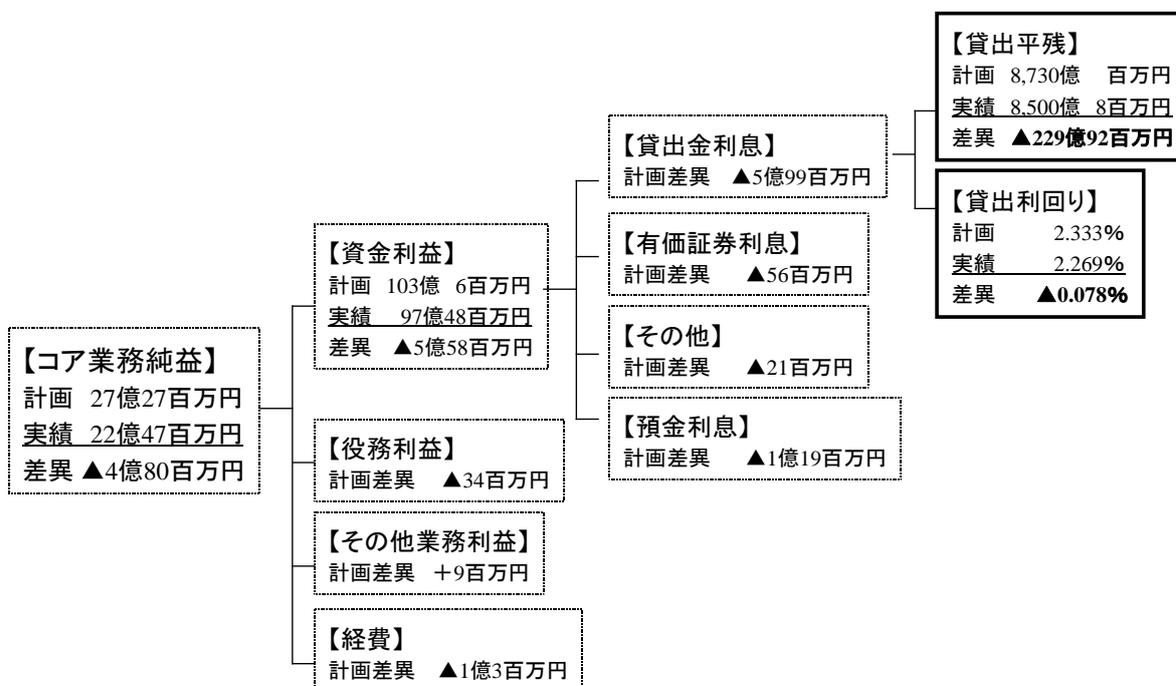
	21/3 期 実績	22/3 期 実績	22/9 期				23/3 期 計画	24/3 期 計画
			計画	実績	計画比	始期比		
コア業務純益	5,325	5,396	2,727	2,247	△480	△831	5,499	5,596

※21/3 期が計画の始期となります。

※22/9 期始期比の数値は、始期が通期ベースであるため、22/9 期実績を 2 倍して比較した数値を記載しております。

※コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金－国債等債券関係損益

【コア業務純益の計画対実績差異要因】



(2) 業務粗利益経費率

平成 22 年 9 月期は、有価証券の売却益や利息配当などの有価証券関係利益が計画比 6 億 16 百万円増加しましたが、資金需要の低迷による貸出金平残の減少や貸出金利回りの低下により貸出金利息が計画を 5 億 99 百万円下回ったことを主因に業務粗利益は計画を 2 億 12 百万円下回る 106 億 48 百万円となりました。

機械化関連費用を除く経費は、経費削減に努めたことから、計画を 1 億 10 百万円下回ることができましたが、業務粗利益が計画を 2 億 12 百万円下回ったことから、業務粗利益経費率は、計画を 0.16 ポイント上回る 60.42%となりました。

【業務粗利益経費率の計画・実績】

(単位；百万円、%)

	21/3 期 実績	22/3 期 実績	22/9 期				23/3 期 計画	24/3 期 計画
			計画	実績	計画比	始期比		
経費 (機械化関連費用除く)	13,165	12,942	6,544	6,434	△110	△297	13,090	13,354
業務粗利益	20,190	21,486	10,860	10,648	△212	1,106	21,766	22,026
業務粗利益経費率	65.21	60.23	60.26	60.42	0.16	△4.79	60.14	60.63

※21/3 期が計画の始期となります。

※22/9 期始期比の数値は、始期が通期ベースであるため、22/9 期実績を 2 倍して比較した数値を記載しております。

※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、減価償却費、機械賃借料等を計上

3 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況

(1) 法人戦略

① 中小企業融資の推進と強化

平成 21 年 8 月に本部営業統括部内に新設しました中小企業融資推進室内に法人サービスに関わる 4 つの機能別グループを設置するとともに、人員を段階的に増強し、中小企業融資への取組みを強化しております。

<中小企業融資推進室内の組織>

組織名	役割	人員数			
		21/8	22/3	現在	増減 (21/8比)
サポートグループ	営業店とお客様とのコミュニケーション（案件組成）支援	4	4	4	±0
新規開拓グループ	新規融資先開拓	5	6	9	+4
企業価値創造グループ	企業が抱える固有の課題に対して迅速かつ的確に対応し付加価値の高いサービスを提供	5	5	8	+3
法人融資企画グループ	中小企業融資推進計画の策定および進捗状況の管理等中小企業融資推進室の全体統括、法人向け融資商品開発等	3	2	2	-1
合計		17	17	23	+6

※ 中小企業融資推進室長を別途1名配置

※ 平成22年9月30日現在

平成22年1月から、お客様の本業を支援するべく、お客様と「“共に生きる”プロジェクト」（平成22年1月～平成24年3月）を推進しておりますが、平成22年10月から「本業支援大作戦」（平成22年10月12日～平成22年12月15日）と銘打ち全店活動を展開いたしました。具体的には、当行行員が、当行とお取引いただいている一先一先の代表者と話をすることで、それぞれの事業（本業）全般のニーズや課題について、的確に把握し、その情報を本部を経由して行内で発信もしくは他店や外部からの情報を活用するなどし、課題解決に向けた取引先紹介やキャッシュフロー改善提案、事業承継支援等を行い、お客様の経営改善、ひいては地域経済の活性化を図ろうとするものです。

「本業支援大作戦」を強力に推進するため、本部に情報の整理、仕分け、一元管理を行う「本業支援サポートチーム」を設置し、営業店の活動をサポートする態勢を強化いたしました。

また、本業支援を実践する法人渉外専任行員のスキルアップを目的に、外部講師による研修を平成21年11月から行ってまいりました。平成22年9月までの延べ受講者数は、法人渉外専任行員を中心に1,925名となりました。

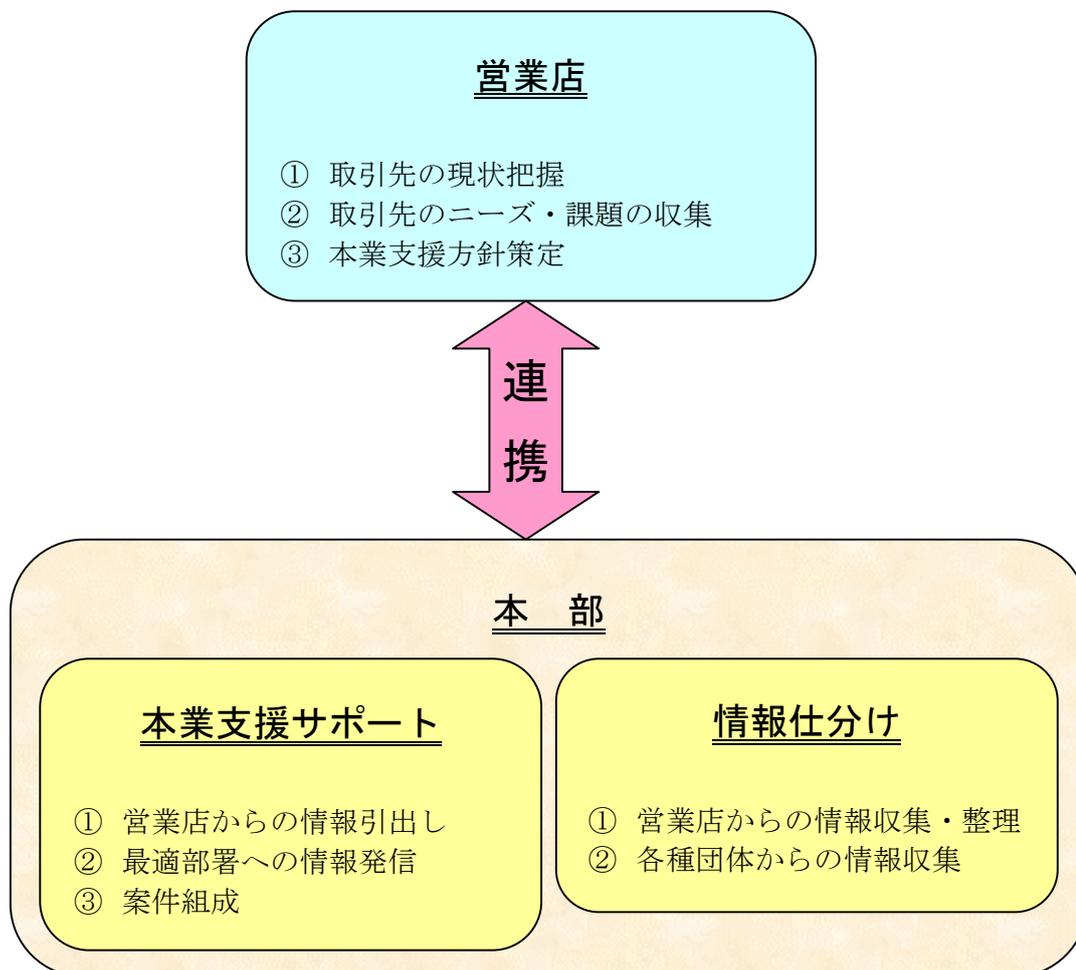
これまでの活動における成功事例としましては、新分野進出を図ろうとするA

社が新分野の施設を建設するにあたり、建物施工業者から機材の納入業者等、全仕入に関して、当行取引先を紹介し、すべて成約に至りました。この活動により、A社の施設建設資金の融資の成約のみならず、仕入先の資金需要に対する融資の成約にも至りました。

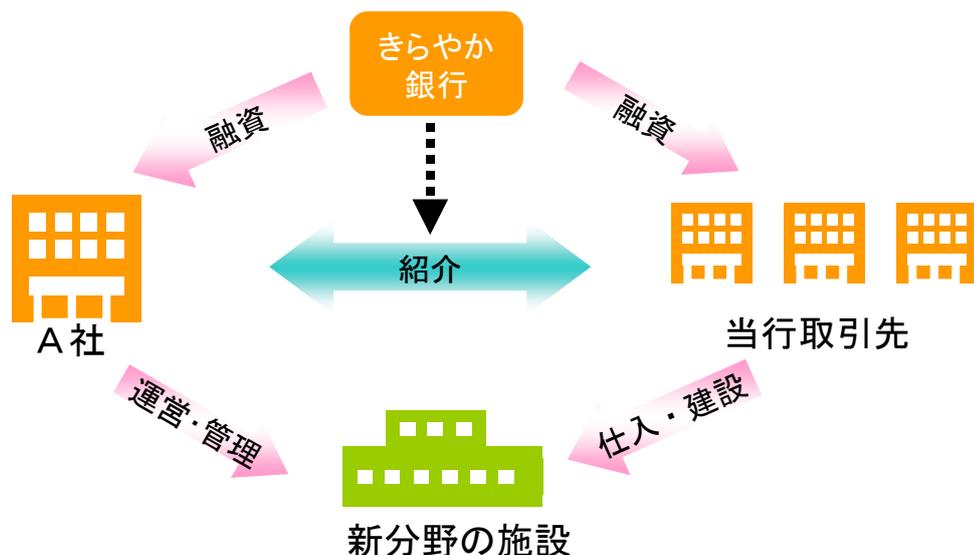
<「本業支援」までの流れ>



<「本業支援大作戦」推進体制>



＜「本業支援」の成功事例＞



イ) 既往取引先に対する推進策

「共に生きる」プロジェクトにおいて、法人渉外専任行員は、既往取引先への訪問強化を行い、お客様とのリレーションシップを強化することにより、ニーズや課題の把握を行うことで融資取引に結びつけることとしております。また、(本部営業統括部内の) 中小企業融資推進室のサポートグループ4名による営業店の融資案件組成のサポートを行っております。

また、法人渉外専任行員が融資のあるお取引先の全先訪問を行うことで取引先減少の防止を図っております。

サポート事例としましては、営業店において、お取引先である温泉旅館の全面リニューアル計画の情報を入手し、営業店担当者とサポートグループ担当者が連携しながら、お客様への訪問を繰り返し、事業計画・設備投資金額の妥当性について、相互に議論を重ねた結果、情報を入手してから4ヶ月目にお客様からの信頼を得ることができ、案件組成に至りました。

これまでのサポートグループによる案件組成支援実績は、平成22年度上期において171件の195億円と着実に実績を積上げております。

＜サポートグループ案件組成支援実績＞

	件数	金額
平成21年度下期	104	135億円
平成22年度上期	171	195億円

ロ) 新規開拓先

平成22年10月から中小企業融資推進室の新規開拓グループを3名増加し9名体制といたしました。信用調査機関のデータの活用やお取引先からのご紹介、

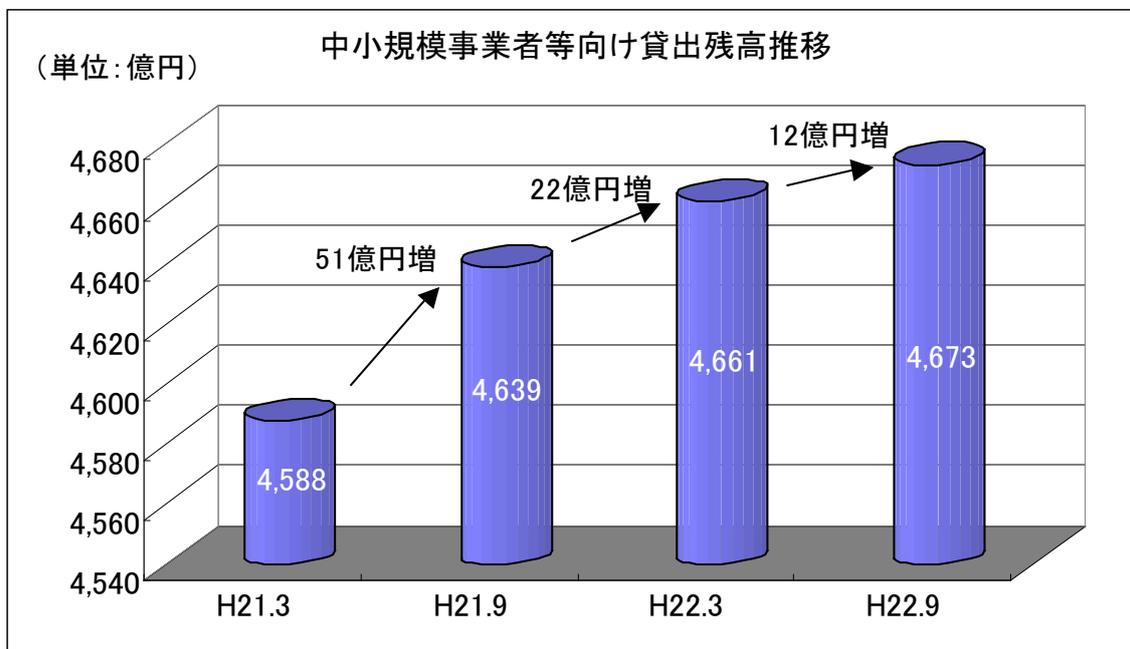
コールセンターとの情報連携により、新規先に対するリレーションシップ強化を図り、融資開拓に向けた活動を展開しております。新規開拓グループによる平成22年度上期の新規開拓実績は、25件の20億円と大幅に増加いたしました。

また、営業店では平成22年5月から毎週木曜日を新規開拓日と位置付け、新規先の代表者等から、事業についての話を聞き、ニーズや経営課題を一緒に考えるなど、リレーションシップ強化を図ると共に、中小企業融資推進室役席者を交えた「新規開拓報告会」を月3回開催し、帰店後、支店長を含めた出席者全員で新規先の経営課題の洗い出し等ディスカッションを行い、次回訪問時の課題解決に向けた提案等を策定してまいりました。

さらに平成22年10月からは、月3回開催していた「新規開拓報告会」のうち、1回を新規開拓と本業支援の報告会およびコーチングを合わせた「新規融資開拓・本業支援報告会」として開催し、法人専任渉外行員の新規開拓意識の更なる醸成を図っております。

<新規開拓グループ実績>

	件数	金額
平成21年度下期	10	6億円
平成22年度上期	25	20億円



以上の推進体制の整備・強化により、平成22年9月末の中小規模事業者に対する信用供与残高は4,673億円となり、平成21年3月末の4,588億円から85億円の増加となりました。

②支援体制及び人材研修の強化

支援体制の整備につきましては、前述のとおり中小企業融資推進室内に法人サービスに関わる4つの機能別グループを設置するとともに人員を増員し、営業店に対するサポート機能を強化しております。

研修につきましては、コミュニケーション能力及び目利き能力の向上を図るため、階層別や財務データ分析等の本部研修及びOJT（On the Job Training：「職場内教育」）等を行うとともに、平成21年11月から法人渉外専任行員全員を対象に、各営業店の取引先の具体的事例を参考に外部講師陣による個別研修やコーチング研修を実施しております。当該個別研修やコーチング研修は、以下のスキルを向上させることを目的に行っております。

- お客様のビジネスの仕組みを理解し、経営課題把握力を高め、改善策提案に繋げるスキル
- 思考プロセスを誰もが理解できる形で“見える化”する論点整理スキル
- アクティブリスニング、質問力を高めるスキル

なお、平成21年11月から平成22年9月末までの延べ受講者数は、法人渉外専任行員を中心に、個別研修1,312名、コーチング研修613名となりました。

また、前述のとおり平成22年10月からは、これまでの研修を更に実践的な展開と定着を図るため、「新規融資開拓・本業支援報告会」を月に1回開催し、外部講師をオブザーバーとして、法人渉外専任行員が取り組んできた新規開拓先について、経営課題や課題解決の方向性を参加者全員でディスカッションすることにより、法人渉外専任行員の更なるスキルアップを図っております。

③地域別市場特性に合った営業推進

イ) 山形県内

山形県は当行の本店所在地であり、最も重要な営業基盤であります。県内全域の地域経済活性化に資するため、中小企業のお客様向けに支援施策を実施しております。

特に現在は、“共に生きる”をキャッチフレーズに、資金調達のみならず、お客様の事業（本業）における経営課題やニーズを共有し、共に考え、当行が解決に向けた提案を行うことにより、経営課題の解決やキャッシュ・フローの改善等を目指す「本業支援大作戦」を展開しております。

併せて、地域の皆様から“共に生きる”（経営課題を共に考え、共に解決）銀行としてのブランドイメージをお持ちいただけるよう、イメージポスターやCM等で当行の統一した方針をお客様にお伝えしております。当行の取組方針がテレビCMを介して発信されたことを受けて、視聴されたお客様から新規事業の立ち上げに際し相談先として当行を選定いただき、お取引に繋がった事例もございました。

< “共に生きる” イメージポスター・CM >

活き3



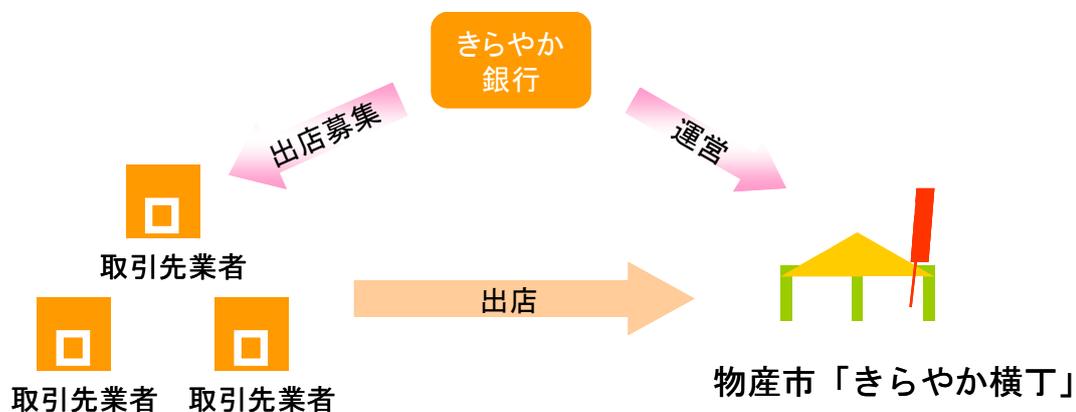
ロ) 仙台市

山形県と仙台市は、地理的に隣接していることから同一経済圏（仙山圏）として考えております。また仙台市一市で山形県全域以上の経済規模を誇っていることや東北の中心都市であることから魅力ある成長市場として捉えております。

中小企業融資推進室新規開拓グループは、仙台地区を重点に新規開拓を展開しております。また、営業店の法人渉外専任行員が既存取引先とのリレーション強化を図った結果、仙台地区における平成22年9月末の中小規模事業者に対する信用供与の残高は前年同月比3.83%増加しております。

このほか、山形県の「食」に関するお取引先企業の販路拡大支援を目的に、仙台市内地下鉄駅ビル内や卸町団地で物産市（「きらやか横丁」）を平成22年3月以降これまで4回開催いたしました。農産加工品販売を中心とした出店が多くあり、お取引先の販路拡大に向けた支援を行っております。

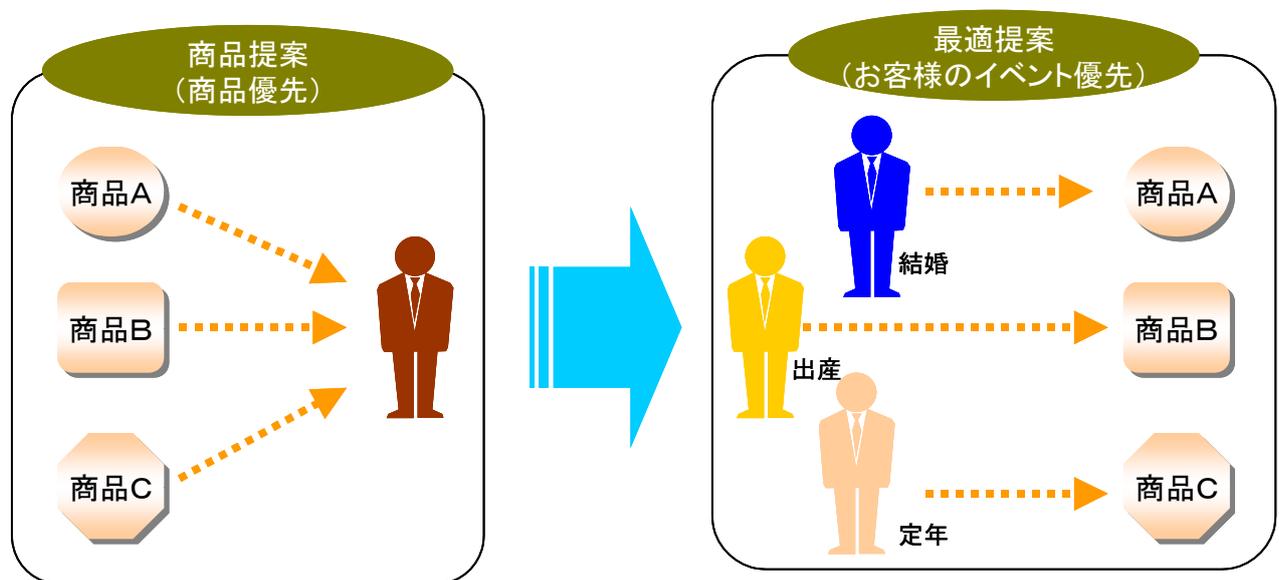
< 「きらやか横丁」の運営 >



(2) 個人戦略

個人営業戦略の強化を目的に、平成22年4月に本部営業統括部内に個人リテール推進室を設置し、個人向けの商品・サービスの複合的な企画、推進を行っております。一例をあげますと、ポイントサービスを利用した住宅ローン利用者への手数料優遇や取引ポイント数に応じた定期預金の金利優遇等サービスの提供を行っております。また、平成22年10月よりお客様にその時々が発生する結婚、出産等のイベントに合わせ、最適なチャネルから、最適なタイミングで、当行の有する最適な商品・サービスの提供を行う「最適提案」を推進しております。

<最適提案のイメージ>



① 預金戦略

平成22年度上期は安定的な資金調達を図るため、満期管理の徹底や他行満期情報の蓄積、職域訪問の徹底を通して、山形応援シリーズの企画定期預金を中心に個人定期預金の積み上げを強化してまいりました。

また、合併3周年を記念した定期預金「きらやか3燦定期預金」や「美食探訪」、昨年に引続き、全国各地の人気スイーツがクリスマスにプレゼントされる女性専用定期預金「甘いひとときⅡ」の預金商品を取り扱いし、お客様に好評いただきました。

上記の通り、主要施策を実施した結果、個人定期預金の平成22年9月末残高は6,287億円となり、前年比で342億円増加いたしました。

平成22年度下期は、企画定期預金のラインナップを充実させ、ウィンターキャンペーンを中心に引き続き増強する計画であります。

主要施策

- 満期管理の徹底
- 企画定期預金の発売
- 他行預金の満期情報収集
- 職域訪問の徹底



②商品戦略

「山形応援」をコンセプトにお客様に楽しんでいただける商品の開発に努めました。

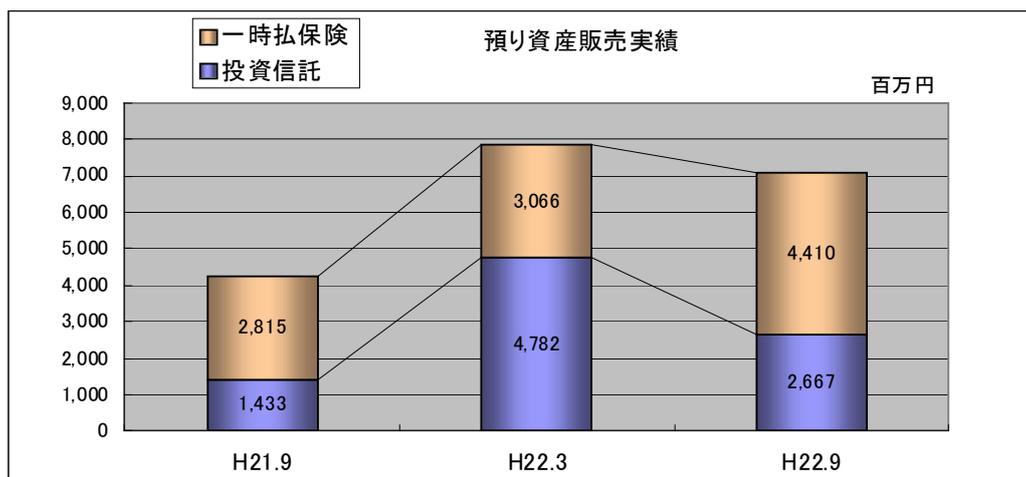
商品名	発売日	内容
「モンテディオ山形応援定期預金 2010」	H22. 4. 5	後半戦での勝ち点積み上げに期待を込め、金利上乘せさらにホームゲームの観客動員数に応じた金利上乘せした特別応援金利を適用。
「アニバーサリー定期預金」	H22. 4. 26	より地域密着を感じて頂けるよう、営業店ごとの独自色を出せる題材をテーマとした定期預金。
「きらやか3 燦定期預金」	H22. 5. 10	きらやか銀行誕生3周年を記念する定期預金、先着10,000名に当行オリジナルエコバックを進呈。
「美食探訪」	H22. 5. 10	一口500万円以上の大口商品であるが、年に4回グルメカタログギフトをもれなくプレゼント。
女性専用定期預金「甘いひとときⅡ」	H22. 6. 7	山形では手に入りにくい景品をプレゼントすることで山形の女性を応援する。全国各地の大人気お取り寄せスイーツをプレゼント。

③預り資産戦略

平成 22 年度上期の預り資産販売額は投信販売額 26 億円、保険販売額 44 億円となりました。保険販売額のうち、市場に左右されない定額終身保険の販売額が前年同期比 15 億円増加し、44 億円となった背景には、お客様ニーズがリーマンショック後、ハイリスク・ハイリターンからローリスク・ローリターンもしくはミドルリスク・ミドルリターンへと変化したことが考えられます。

当行は投資信託を保有されているお客様が運用状況の確認、今後の対応に関するアドバイスを求める方が多くいらっしゃったことから、アフターフォローの個別訪問やミニセミナーを積極的に開催し、お客様の運用方針等ヒアリングを行い、ニーズに適したご提案を行いました。併せて、行員の商品知識、販売スキル、コンプライアンス意識向上等レベルアップを主眼に集合研修や店舗別・地域別の研修会も引き続き積極的に実施いたしました。

平成 22 年度下期の預り資産関連商品の販売は、お客様のライフステージに応じたアドバイスを念頭に、その時々に応じてお客様に最適な商品の提案を心掛けて参ります。



④個人ローン戦略

イ) 住宅ローンの強化

平成 22 年上期の全国における住宅着工戸数は前年同期比+17.7%で推移しているのに対し、山形県内においては前年同期比△7.8%となっており、山形県内は減少傾向が続き低調に推移しております。

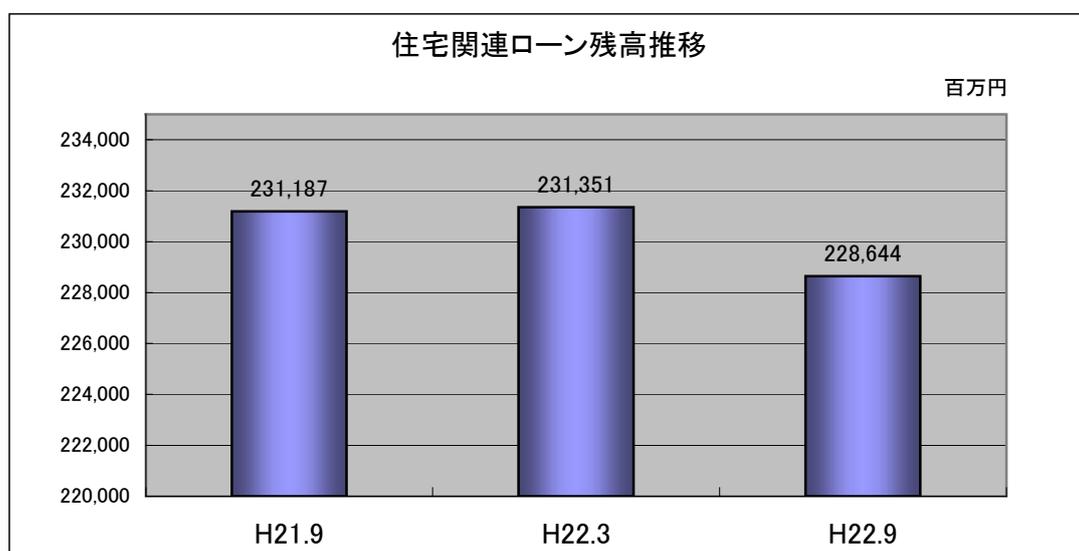
このような状況の中、平成 22 年度上期 (22 年 9 月末) における当行の住宅ローン実行額は、前年同期比△3,913 百万円(△31.3%)の 8,572 百万円と振るわず、平成 22 年 9 月末の住宅ローン残高は、2,286 億 44 百万円と前年同期比 25 億 43 百万円の減少となりました。

これは、住宅着工戸数の減少に加え、金利優遇政策によるフラット 35S の利用者急増の影響によるものと考えております。

金利やマーケットなど、住宅ローン市場の動向に合わせた機動的な推進を図る

ため、営業店からお客様の住宅ローン需要に関する情報を吸い上げ、本部及びローンステーションで調査、分析し、お客様のニーズに合った金利設定や対応ができるよう営業店とローンステーションおよび本部の連携を強化したいと考えております。

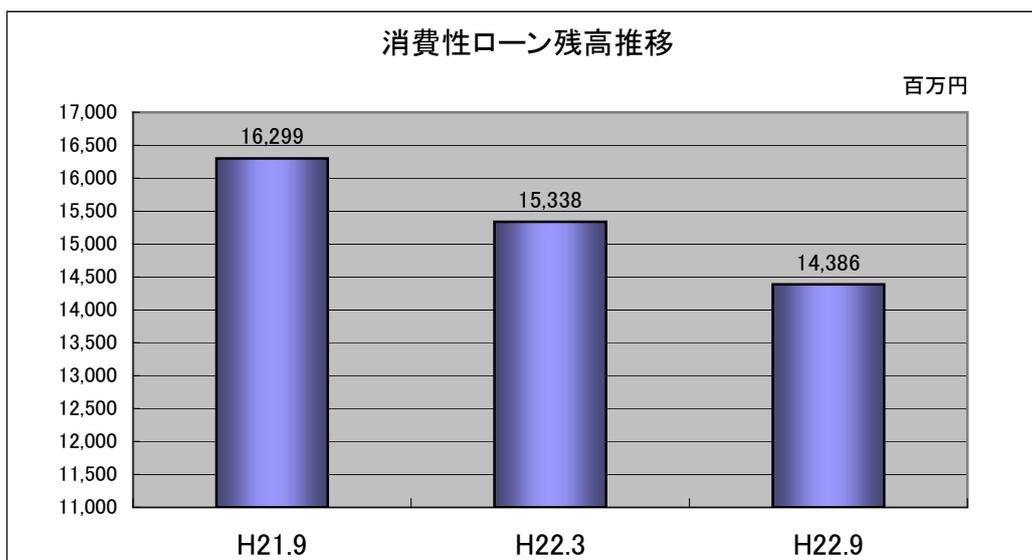
また、長引く経済環境の低迷に伴う雇用状況の悪化による住宅ローンを利用しているお客様の返済条件変更等のご相談にも迅速かつ適切に対応するため、各営業店、ローンステーションの受付態勢を整備し、ローンステーションを含めた県内6カ所にて、毎月第2土曜日に開催している「休日相談会」を前期に引き続き継続して実施してまいります。



ロ) 消費者ローン

平成22年度上期は、営業店及びローンステーションによる職域セールスの強化、休日相談会への誘致、マイカーローン等の各種ローンの需要期に合わせたキャンペーンの実施等、消費者ローンの増強に向け積極的に推進してまいりましたが、景気回復の遅れによる消費マインドの冷え込みが続いていること等から、平成22年9月末の消費者ローン残高は、前年同期比19億13百万円の減少となりました。

なお、改正貸金業法完全施行前に商品改定を行い、平成22年4月より取扱いを開始した非対面チャネル向けカードローン商品「Doit500」は申込み件数、応諾率ともに施行前と比較し増加しており、今後も消費者ローンの増強に向け、CM等のマスメディアを通じ、積極的に推進してまいります。



(3) 経営の効率化

①経費の更なる削減

当行は、経費に関しこれまで削減の内部努力をしてまいりましたが、抜本的でエコな見直しによる更なる削減を目指して外部コンサルティング会社から経費構造診断を受け、(経費の適正水準化を図るため)平成22年4月から「コスト構造改革実行プロジェクト」を立ち上げて、経費を費目まで細分化し各々改善方策の検討を行っております。

また、全行員のコスト意識を高め、業務上の無駄・ムラを排除し、業務の効率化や労働時間の適正化を図ってまいります。

平成23年10月に株式会社仙台銀行(本社:宮城県仙台市)と持株会社方式により経営統合を行うことを予定しておりますが、スケールメリットを生かした管理部門など本部機能を効率化することによる経費削減が更に期待されます。

②OHR(オーバーヘッドレシオ)の改善

経営の効率性を示す指標でありますコアOHR(=経費÷コア業務粗利益)は、平成22年9月期78.14%と前年同期比0.39ポイント改善いたしました。経費につきましては計画を上回って削減することができました。

今後とも経費削減に努めるとともに業務粗利益の拡大を図りOHRの低減に努めてまいります。

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

(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

①取締役会

平成22年4月からガバナンス態勢の強化を図るためPDCAサイクルを徹底し、取締役会等で指示が出された事項について、これまでそれぞれ担当部が管理して

対応しておりましたが、経営企画部が取りまとめた上で、関連部に実施・報告を求め、その状況について随時把握して取締役等へ協議・報告する体制といたしました。これにより、担当部による指示事項に対する対応状況が明確にされるとともに、全役員等が対応状況を共有できる態勢となりました。

②経営強化計画等実効性の確保

「経営強化計画」「第2次中期経営計画」などの各計画書に盛り込まれた各部施策については、作成段階から、経営企画部が各部とヒアリングを実施し、各部跨ぎの施策に横串を入れると同時に整理を行い、具体的な活動評価判定基準や実施期限を設定いたしております。

その進捗状況は、取締役会、常務会に四半期毎に報告されますが、その都度、経営企画部で進捗と完了スケジュールを確認し、計画全体の評価とハンドリングを行い、各計画の実効性確保を図っております。

③監査役会

監査役会は、原則毎月開催しており、引き続き取締役の職務執行状況を監査してまいります。また常勤監査役は取締役会の他、常務会、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会へ出席し、業務執行の実態把握に努めております。

そのほか平成22年9月より、監査役と代表取締役との定期的な会合を四半期毎を目処に開催し、コミュニケーションや牽制機能を発揮してまいります。監査役会の活性化を図ってまいります。

④経営諮問委員会の活用

平成22年5月に経営諮問委員会を設置し、原則、半年に1回の頻度で委員会を開催し、外部の有識者から経営方針や経営戦略、コンプライアンス等について、客観的な立場で評価・助言を頂き、経営の透明性の向上を図っております。

前回助言頂きました内部管理やコンプライアンス等に関しては、各委員会で協議を行い、内部管理態勢の強化につなげております。

具体的には、「コンプライアンス違反を行うと、どのような結果になるのか事の顛末を行員にしっかりと教えることが不祥事件をなくするためには必要である」との助言を受け、平成22年7月から本部各部長で構成する「不祥事件撲滅プロジェクトチーム」の「キャラバン隊」が全営業店を訪問し、過去に当行で起こった不祥事件の実例を説明し、事の顛末を理解させることで、不祥事件撲滅を図ろうとしております。

今後も定期的に各委員の方々から率直なご意見を頂戴しガバナンス態勢の強化に活かしてまいります。

⑤持株会社による経営管理

平成 23 年 10 月に株式会社仙台銀行（本社：宮城県仙台市）と持株会社方式により経営統合を行うことを予定しておりますが、持株会社において、適切な経営管理（ガバナンス）のもと、両行を含むグループ全体として法令等遵守、顧客保護等の徹底及び各種リスクの的確な管理が行われるものと考えております。

(2) リスク管理体制強化のための方策

当行は、各リスクの統括部署としてリスク管理部を設置し、各リスクの管理部署と運営部署のリスク管理状況を把握し、統括的な検証を行っております。更に経営陣及び関連部長で構成するコンプライアンス委員会及びリスク管理委員会を設置し、銀行全体のリスクを総合的に把握・管理する体制を確保しております。

①各種リスクの管理態勢

統合リスク管理は、毎月開催される常勤役員をメンバーとするリスク管理委員会において、リスクに見合ったリターンが得られる分野により多くの自己資本や経営資源を割り当てる自己資本の有効活用を目的とし、信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスクの各リスクに資本を配賦し、適正なリスクテイクによる収益の極大化を目指して、自己資本の適切な配分、モニタリング、リスクのコントロールを行ってまいります。

なお、各リスクの管理態勢につきましては、リスクコントロールの状況等、随時検証を行って機動的に対応してまいります。

イ) 信用リスク管理

い) 信用リスク管理態勢

信用リスク管理態勢の強化のために、与信集中先となっている正常先の低格付先や要注意先から、特にリスクの高い先を「中間管理強化先」として選定し、融資部と営業店の定期的なモニタリングや経営改善指導により、突発破綻の未然防止や債務者区分のランクアップを図る態勢へ平成 22 年 10 月より見直しております。

「中間管理強化先」と同様に、金融円滑化による条件変更対応先についても「条件変更先」として、経営改善計画書の策定指導やモニタリング強化を図る態勢としました。

また、住宅ローンの延滞管理については、営業統括部から融資部に移管し管理強化を図りました。

本部主導で管理している「指導企業」や「大口与信先」については、積極的にコンサルティング機能を発揮し、個別企業毎の収支状況や資金繰りを毎月役員会に報告し、具体的な支援策や取組方針についての検討・指示を行う態勢を継続しております。

現在、与信ポートフォリオの特徴を踏まえ、信用リスク量をベースとしたクレジットラインについて、格付毎さらに実質同一グループや個社別毎に取組方針と共に検討しており、今後の信用リスク管理態勢の強化に反映させてまいります。

ii) 開示不良債権の現状と推移

経営改善指導の効果ならびにオフバランスの実施等により、平成22年9月期の金融再生法基準による開示不良債権は、平成21年3月期比55億98百万円減少いたしました。開示不良債権比率も0.74ポイント低下し5.92%となりました。

(単位：百万円)

	21年3月末	22年3月末	22年9月末	21年3月期比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	11,344	8,440	7,583	△3,761
危険債権	43,223	42,322	42,248	△975
要管理債権	3,883	2,900	3,020	△863
合 計	58,451	53,663	52,853	△5,598
不良債権比率	6.66%	5.99%	5.92%	△0.74%

ロ) 市場リスク管理

市場リスク管理の基本的な考え方を「市場リスク管理方針」に定め、「市場リスク管理規程」等関連規程に従いリスク管理を行っております。

アラームポイントの管理につきましては、リスク管理委員会での協議の充実を図るとともに、事後も継続的な管理を行っております。

i) 市場リスク量

市場リスク管理部署を経営企画部からリスク管理部に変更し、市場取引部門への管理及び牽制の体制を強化いたしました。

リスク管理部は日次で市場リスク量を計測して、市場リスク量があらかじめ設定した資本配賦額に接近した場合には、ポジションやリスクの状況を経営陣に報告し必要な対応を行い、リスク量が資本配賦額を超過しないように管理しております。

また、これまでバッファ(予備資本)で管理していた有価証券評価損益及び実現損益をVaR(バリュー・アット・リスク：一定の期間に一定の確率で生じうる予想最大損失額)値に合算して市場リスク量として管理することで、リスク量の管理強化を図りました。

価格変動性の高い株式の運用につきましては、株式ポジションの圧縮や銘柄分

散等により価格変動リスクの分散・抑制を図っております。

VaR に関しては、毎月バックテストを実施して VaR 値算出システムの妥当性の検証を行うとともに、必要に応じて値の補正を行い、適切な VaR 値の計測に努めております。

ハ)流動性リスク管理

流動性リスク管理につきましては、資金繰りの運用部門である市場金融部からリスク管理部署の経営企画部及びリスク管理統括部署のリスク管理部に日次で報告する体制を整え牽制機能を働かせております。

また、関係部門が緊密な連携を図るため、週次で開催するALM小委員会におきまして、預貸金管理部署等も含む流動性関連部署が情報の共有化を図る体制を継続してまいります。

二)オペレーショナルリスク管理

オペレーショナルリスクにつきましては、監査部の内部監査等で発見されたリスクについて、常時現状を把握することでリスクの所在を明確化し、その軽減に努めるため、関連部署の協議機関であるオペレーショナルリスク小委員会を月次で開催しております。平成 22 年 9 月からは事務リスクを網羅的に把握し、幅広い情報収集と調査・分析を行うため、新たに営業統括部、融資部、人事部、内部管理態勢強化室を加えました。

また、平成 22 年 8 月には、「事務指導チーム」を設置して、動態チェックを中心に現場での営業店指導を行うこととし、事務リスク発生の未然防止に努める態勢を構築いたしました。

オペレーショナルリスク小委員会の協議内容につきましては、毎月開催するリスク管理委員会に報告しております。

(3)法令遵守の態勢の強化のための方策

①経営陣によるコンプライアンス重視の企業風土の醸成

全行員がその重要性を理解しなければ、法令等遵守重視の企業風土の醸成は図られないとの考えから、従来通り、平成 22 年 4 月以降開催された 4 回の支店長会議において、頭取がコンプライアンス最優先の経営姿勢を徹底するとともに、全店にビデオ放映し、全行員へ周知を図りました。

平成 22 年 7 月、本部部課長並びに全営業店長 130 人を対象に、専門知識を有する外部講師を招き、不祥事件未然防止と内部統制整備についての研修会を実施いたしました。また、平成 21 年度に引き続き、行内の階層別各種研修会において役員によるコンプライアンス講話を行い、全行的なコンプライアンスマインドの向上に努めました。平成 22 年度上期は 9 回、延べ 648 名にコンプライアンス講話を実施いたしました。

平成 22 年 8 月 1 日、強固な内部管理態勢の構築を目的として、平成 22 年 7 月 16 日に受けた不祥事件に係る業務改善命令に対応していく取締役会直轄の特命部署として内部管理態勢強化室を設置、2 名の専担者を配置いたしました。当室は、業務改善命令を受けて策定した業務改善計画書の実施状況の進捗管理に特化することで業務改善のスピード向上及び実効性の確保を図っております。なお、実施状況については、当室が毎月コンプライアンス委員会及び取締役会へ報告を行っております。

平成 22 年 4 月、不祥事件の撲滅に向け、本部内に横断的な組織として「不祥事件撲滅プロジェクトチーム」（以下、P T という。）を組成し、現在は本部の全部長がメンバーとなっております。具体的な活動として、6 月下旬より 8 月中旬まで P T メンバーが全営業店を訪問、延べ約 450 人と不祥事件が発生する根本的な問題について意見交換を実施いたしました。出された意見は事務局となった内部管理態勢強化室が集約し、問題点と要因をコンプライアンス委員会へ報告いたしました。今後は、認識された問題点に対し、実効性のある改善策を協議していくとともに、順次実行に移してまいります。

②全行的な法令等遵守態勢の確立

法令等遵守を最優先する態勢の確立を目指し、報告内容に対し経営陣が具体的な指示を出し、P D C A サイクルを徹底する等、コンプライアンス委員会の充実を図りました。

また、コンプライアンス委員会の下部組織で、コンプライアンスに係る施策等の具体案を協議するコンプライアンス小委員会の規程を改定し、小委員会機能の充実・強化を図ってまいります。具体的には、全ての業務に係るコンプライアンス上の懸念のある事象（以下、懸念事象という。）をコンプライアンス小委員会で一元管理することとし、懸念事象が発生する都度、小委員会にて対応方法や再発防止策を協議いたします。また、コンプライアンス委員会への報告・付議の要否を討議し決議する等、裁量権を付与することで機動性の向上を図ります。これに併せて、従来より実施しているコンプライアンス委員会の指示事項や、同委員会への提案・報告事項の協議検討も十分行い、法令等遵守態勢の確立を図ってまいります。

平成 22 年度のコンプライアンスプログラムについては、不祥事件未然防止策の実効性の確保に重点を置き、再発防止の具体策を十分検討の上策定いたしており、本プログラムに従って、今年度の各種施策を実施しております。

平成 22 年 7 月より、監査部による営業店総合監査において評価が一定基準以下の営業店に対し、地区担当役員と関連部による「フォローアップミーティング」を実施しており、その進捗、結果等についてもコンプライアンス委員会へ報告され、経営陣からの指示事項に対し P D C A サイクルの徹底を図っております。

③営業店における厳格な事務処理の徹底と相互牽制の充実・強化

営業店の事務能力の向上と事務処理の堅確化を図る目的で、平成20年6月より事務部による営業店事務指導を行ってきましたが、事務管理態勢の更なる強化に向け、専担者による「事務指導チーム」を立ち上げ、臨店事務指導を行うことといたしました。平成22年8月に3名の専担任員を任命し、事務指導チームによる営業店指導を開始、10月に新たに3名を加え6名による事務指導体制とし、営業店の事務態勢を動態確認し、不足点については改善指導を行うことで、事務リスク発生の未然防止を図っております。

また、平成22年9月オペレーショナルリスク小委員会の構成委員に、営業統括部、融資部、人事部の各部長と内部管理態勢強化室長を加えることで、当行に内在する事務リスクを横断的に把握し、個別事案毎に組織的対応を行っていく態勢を構築いたしました。

④リスク管理部による法令遵守態勢の実効性確保

コンプライアンスプログラムに基き実施している各種施策の実効性及び十分性を確認する目的で、リスク管理部が営業店を訪問し、営業店長はじめ各職位の行員に対し、職位に応じた内容のヒアリングを行い、各営業店のコンプライアンス意識の浸透度をチェックいたしております。平成22年度上期のモニタリングは、20カ店に対して実施し、営業店の法令遵守態勢の実態把握と不足の点に対する指導を行いました。

⑤個人情報管理態勢の強化

平成21年10月以降の個人情報漏えい事案の発生・発覚を踏まえ、態勢整備に向け数々の対応策を実施してきました。

従来、個人情報保護委員会は取締役会の諮問委員会でありましたが、平成22年10月に規程を見直し、これまで取締役会の決議事項としていた個人情報保護に係る各種施策の決定や、個人情報漏えい事案に係る対応事項を同委員会に委任したことで、個別事案等に対してより機動的な対応が可能となりました。

また、顧客情報の取扱いの重要性を全行員に周知する必要があると考え、平成22年7月に県内の2会場で、一般行員334人を対象とした個人情報漏えい事故の事例研修会を開催し、頭取、リスク管理担当役員の訓示とリスク管理部長の講義を行い、顧客情報管理の重要性と取扱いの厳正化について認識を新たにいたしました。また、平成21年11月に、役員並びに部課長・営業店長を対象に、弁護士による個人情報保護法の研修会を開催いたしました。今年度は営業店次長を対象として、11月18日に開催し検証者の知識向上を図ります。

平成22年1月より3月まで実施しました「顧客情報臨店指導チーム」による営業店への顧客情報管理態勢の点検・指導については、全行的な顧客情報管理態勢の整備・確立のために、継続した営業店指導が必要であるとの判断から、指導チームを再度組成し、6名3班体制で9月末日まで全営業店を訪問し、「顧客情報管理態勢自己点検シート」に基づき顧客情報関連帳票類の保管管理態勢

並びに取扱状況の点検・指導を実施いたしました。

また、10月からは顧客情報取扱の厳正化と保管管理状況の確立を目的に、全営業店での個人情報の細目についての検証を実施しております。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

4- (1) -③で記載しましたとおり、平成22年5月に設置しました外部の有識者からなる「経営諮問委員会」から取締役会に対し客観的な評価・助言をいただき、経営の透明性、公正性を一段と高めてまいります。

(5) 情報開示の充実のための方策

平成22年9月中間決算は、決算短信開示ほかプレスリリース、ホームページへの掲載と同時に地元において記者会見を実施して、迅速かつ詳細な適時開示に努めました。また、山形県をはじめ当行の営業エリア8ヵ所で地域のお取引先を中心としたIR活動（インベスターリレーションズ：投資家向け広報活動）のほか、東京での投資家向けIR活動を実施いたしました。

その他、平成22年10月26日に公表いたしました株式会社仙台銀行（本社：宮城県仙台市）との経営統合に関する事項は、適時開示の必要性に応じて適切に情報の開示を行ってまいります。

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のための方策の進捗状況

① 中小規模事業者に対する融資支援体制の強化

イ) 中小企業融資推進室の活動状況

中小規模事業者の資金面・事業面について、「当行として何ができるか」を営業店と一体となって考え、行動する体制を構築しております。

中小企業融資推進室は4つのグループから構成されております。それぞれの活動内容は以下のとおりです。

＜中小企業融資推進室のグループと活動内容＞

グループ名	活動内容
サポートグループ (支店長及び融資審査 役経験者4名で構成)	○営業店の大口案件及び複雑な融資案件の組成支援 営業店あるいは直接お客様を訪問し、お取引先の業況や 融資ニーズ等についてヒアリングを行うとともに、適切 な融資商品の提案や条件面のアドバイスを実施して案件 組成から実行までのスピードアップを図る。
新規開拓グループ (支店長及び融資担当 役席経験者9名で構成)	○新規融資先開拓 お取引先からのご紹介やコールセンターからの情報収集 によって効果的な営業展開を実施し、新規先に対するリ レーションシップ強化を図り、融資開拓に向けた活動を 行う。
企業価値創造グループ (外部トレーニー経験 者及び中小企業診断士 等の専担者8名で構成)	○ソリューション支援 資金調達のみならず、ビジネスマッチング、事業承継、 M&A等企業が抱える事業全般の固有の課題に対して迅 速かつ的確にアドバイスや解決策の提案を行う。
法人融資企画グループ (支店長経験者を含む 2名で構成)	○中小企業融資推進室統括 ○法人向け融資商品の開発 ○法人渉外専任行員育成研修企画立案 等

平成 22 年 1 月から、お客様の本業を支援しお客様と「共に生きる」プロジェクト（平成 22 年 1 月～平成 24 年 3 月）を推進しております。さらに平成 22 年 10 月からは、営業活動をこの活動に特化する「本業支援大作戦」を展開しております。中小企業融資推進室内に「本業支援大作戦推進本部」を設置し、本支店一体となった活動を行っております。

このような取引先とのリレーション強化に繋がる行動の結果、中小企業融資残高は平成 21 年 3 月末の 4,588 億円から 85 億円増加し 4,673 億円となりました。

ロ) 法人渉外専任行員の増強

法人渉外担当は個人事業者を含む企業を、法人・個人兼務渉外担当は企業ならびに個人先を、個人渉外担当は主に個人先を各々担当しております。景気の先行き不透明感からお取引先の中小企業が抱える課題や問題がこれまで以上に深刻となっており、当行はお客様とのコミュニケーションを通じたリレーションシップ構築を更に向上させるため、法人を担当する渉外行員の増強を図ってまいりました。

＜法人渉外専任行員数の推移＞

H21. 9	H21. 10	H22. 4	H22. 10
73 人	94 人	97 人	98 人

ハ) 融資推進体制の明確化

営業担当役員を議長とし、融資推進計画に対する進捗状況管理及び融資推進策の構築について検討する「融資進捗会議」を平成 21 年 8 月に設置し、原則毎月開催しております。会議では、案件進捗状況の確認および問題点の洗い出しを行い、その後の推進策を講じております。

また、平成 22 年 5 月からは、営業店での新規開拓推進活動の定着を図るため、月 2 回「営業店新規開拓報告会」を実施しておりますが、平成 22 年 10 月からこの報告会の中に、外部講師による研修と新規開拓報告会を統合した形で、より高度な・実践的な新規開拓および本業支援を行う「新規融資開拓・本業支援報告会」を毎月 1 回開催しております（「営業店新規開拓報告会」と併せ報告会は毎月 3 回開催）。「新規融資開拓・本業支援報告会」は、営業店の法人渉外専任行員を中心に新規開拓活動を実施し、帰店したその日のうちに、外部講師および中小企業融資推進室の役席者が同席して顧客ニーズや融資見込等に関して報告会を開催するとともにディスカッションを行い、次回訪問時の提案等を決定することで、継続的な新規開拓活動を展開するものです。

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

イ) スコアリングモデルを活用した融資商品

平成 22 年 4 月に、スコアリングモデルを活用した新たな融資商品「きらやかビジネスローン『キボウ』」（山形県信用保証協会保証付）を発売し、お客様の資金ニーズに素早く対応できる体制を構築しております。当該商品はスコアリングモデルに、申込企業の決算書数値を投入して定量的に算出される点数と、経営者とのヒアリングなどにより得た定性情報等を組み合わせた審査を行う仕組みとなっております。

なお、平成 22 年度上期のスコアリングモデルを活用した融資実績は、お客様の金利負担・保証料負担の軽減を図りながら積極的に資金繰りに対応し、景気対応緊急保証制度と地方公共団体の制度融資を組み合わせた融資活用が中心となったことから、86 件（平成 21 年度下期比△24 件）となりました。

ロ) ABL の推進

平成 22 年度上期の ABL は 2 件の実績で、いずれも食料関連の棚卸資産を担保とする取組みでありました。今後もお客様の実情を十分に把握し、担保

や保証に過度に依存しない需要に対して積極的に推進してまいります。

ハ) 私募債の推進

中小規模の事業者の需要に対応した信用供与額に算入しておりませんが、地域企業の長期の安定した資金調達が図れるよう、当行は私募債の発行手続き及びその引受けも積極的に推進しております。起債は適債基準をクリアした優良企業に限られるため、「優良企業・成長企業」としてのステータス向上にも寄与できるものと考えております。

その他当行子会社には、ベンチャーキャピタル業を営むきらやかキャピタル株式会社を設立しており、これまで企業のステージに応じた資金調達、人材教育等積極的な活動を行っております。

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進めるための方策の進捗状況

イ) 中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率

お客様の本業を支援しお客様と「共に生きる」プロジェクト（平成22年1月～平成24年3月）の展開によるお客様とのリレーションシップ強化のため、当行取引の中小規模事業者全先訪問を実施したことから、適時・的確な融資対応に結びついております。また、中小企業融資推進室新規開拓グループによる新規開拓、営業店における「新規融資開拓報告会」の実施、コールセンターによる新規先を含む新商品・融資制度等の提案およびコールにより取得した情報の営業店への連携等による新規開拓等、効果的な新規取引先営業推進を実施いたしました。

その結果、中小規模事業者等向け貸出残高は、前期比12億円、計画比23億円増加の4,673億円となりました。

一方、総資産は、個人定期預金において「山形応援シリーズ」と銘打った企画預金が好調で、個人預金を中心に大幅に増加し、前期比663億円、計画比893億円増加の1兆2,414億円となったことから、総資産に対する中小規模事業者等向け貸出残高比率につきましては、前期比2.02ポイント、計画比2.72ポイントそれぞれ減少の37.64%となりました。

平成23年10月に株式会社仙台銀行（本社：宮城県仙台市）と持株会社方式により経営統合を行うことを予定しておりますが、両行の有能な人材を集めて営業企画案を策定するなど、中小企業事業者等向けの貸出残高増加に向けた方策を推進してまいります。

【中小規模事業者に対する信用供与の計画・実績】

(単位：億円、%)

	21/3 期 実績	22/3 期 実績	22/9 期				23/3 期 計画	24/3 期 計画
			計画	実績	計画比	始期比		
中小規模事業者等向け貸出残高	4,588	4,661	4,650	4,673	23	85	4,687	4,773
総資産	11,396	11,751	11,521	12,414	893	1,018	11,602	11,744
総資産に対する比率	40.26	39.66	40.36	37.64	△2.72	△2.62	40.40	40.64

※21/3 期が計画の始期になります。

ロ) 中小規模事業者等向け貸出残高の増加策

中小規模事業者等向け貸出残高の増加策については、これまで平成 21 年 8 月に設置した中小企業融資推進室の専任人員を増員 (21/3 比+6 名「17 名→23 名」) し、コンサルティング機能の充実と新規開拓強化を図るとともに、営業店の法人渉外専任行員を増員 (21/3 比+25 名「73 名→98 名」) して、推進体制を強化してまいりました。

また、目利き・提案能力の高い人材を育成するため、法人渉外専任行員に対して、外部講師陣による個別研修を実施するとともに、合併以降訪問頻度の減少等により取引が縮小しているお取引先に対し、訪問等によるニーズの把握とコンサルティング機能の提供を実施し、新規のお取引先には、新商品や付加価値の高いサービスの提供を行ってまいりました。

これらの施策により中小規模事業者等向け貸出残高は増加 (始期比 85 億円増) しておりますが、今後は、これまでの施策をフル活用すべく、現在展開しておりますお客様の本業を支援しお客様と「共に生きる」プロジェクト (平成 22 年 1 月～平成 24 年 3 月) により、これまで以上にお客様とのリレーションシップ強化を図るとともに新規融資先開拓を行い、中小規模事業者等向け貸出残高の増加を図ってまいりたいと考えております。

<景気対応緊急保証制度 保証承諾件数・金額>

	承諾件数 (件)	承諾件数 構成比 (%)	承諾金額 (百万円)	承諾金額 構成比 (%)
当行	2,365	27.3	50,308	29.9
山形県信用保証協会合計	8,662	100.0	168,419	100.0

※平成 20 年 10 月 31 日～平成 22 年 9 月 30 日実績

<山形県信用保証協会保証債務残高推移>

(単位：百万円)

	20年3月末	21年3月末	22年3月末	22年9月末
保証債務残高	117,210	122,965	123,677	120,021
増減	—	5,755	712	△3,656

中小企業の資金繰り安定化支援を目的とした景気対応緊急保証制度の積極的な提案により、山形県内におけるセーフティネット5号保証の実績は、平成22年9月末現在、県内トップの実績となっております。

山形県信用保証協会における保証債務残高は、景気対応緊急保証制度の償還が進んだこと等から、平成22年3月末比36億56百万円の減少となりました。

今後も、中小企業の資金需要に対し、保証制度や地方公共団体の制度融資を活用しながら積極的に対応してまいります。

(2) 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経営改善取組先企業の数取引先企業の総数に占める割合

経営改善支援等取組先数につきましては、443先の支援実績となり、計画の356先を87先上回る結果となりました。

また、取引先企業の総数に占める割合も4.94%となり、計画の3.58%を1.36ポイント上回る結果となりました。

【経営改善支援等取組率の計画・実績】

	21/3期 実績	22/3期 実績	22/9期				23/3期 計画	24/3期 計画
			計画	実績	計画比	始期比		
創業・新事業	14	22	20	17	△3	3	20	25
経営相談	96	349	93	312	219	216	93	95
事業再生	18	19	18	20	2	2	18	19
事業承継	3	6	5	6	1	3	5	5
担保・保証	207	138	220	88	△132	△119	230	250
合計	338	534	356	443	87	105	366	394
取引先総数	9,899	9,233	9,936	8,963	△973	△936	9,951	9,981
比率	3.41	5.78	3.58	4.94	1.36	1.53	3.68	3.95

※21/3期が計画の始期となります。

②創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化

イ) 創業・新事業支援融資制度等の活用

創業・新事業支援については、新規事業計画策定支援や新規事業の市場性調査等、営業統括部中小企業融資推進室サポートグループ・企業価値創造グループと営業店がコンサルティング機能を発揮して、開業支援や新規事業をはじめとする新分野進出等地域経済の活性化に資する融資に積極的に対応いたしました。平成22年9月期の実績は、当初計画に3先及ばない17先となりましたが、今後も当行が保有するコンサルティング機能等を発揮して、創業・新事業支援に積極的に対応してまいります。

具体的事例といたしましては、公共工事縮小に伴い、今後の事業展開を模索していたお取引先設備工事業者が、介護事業の参入を計画した際、営業店と本部の専門チームが連携をとり、地域の施設状況の調査や当行が過去に取り組んだ事例を基に蓄積したノウハウを提供し、事業計画策定のための支援を行い、新事業に対する資金にも対応いたしました。

また、平成22年11月15日に地域金融機関として更なる地域経済の活性化に貢献するため、日本銀行の「成長基盤強化を支援するための資金供給」の趣旨を踏まえ、成長基盤分野の支援による地域社会の発展を目指すことを目的とした「きらやか成長応援ファンド」の取扱いを開始いたしました。地域の特色や需要見込みをもとに4つのファンド（医療福祉関連事業・高齢化福祉関連事業・観光業及びその関連事業・その他地域経済の発展に資する事業）を組成し、取扱いを行っておりますが、平成22年12月末現在で、18先の約13億円の実行となっております。

ロ) 外部機関との連携

平成22年4月6日に国立大学法人山形大学、山形県中小企業家同友会および山形県信用保証協会との間に連携協力協定を締結し、国立大学山形大学と山形県中小企業家同友会が連携して行う授業への参加や地域の若者の人材育成、地域企業との交流を行う活動に参加しております。

ハ) 専門家（目利き）の活用

取引先企業への支援機能を強化する目的で、工業技術および生産管理等の専門的な知識・経験を有する人材を、中小企業融資推進室の企業価値創造グループに配置しております。

新技術開発に関する相談やビジネスマッチングにおける技術評価、生産現場の管理向上へのアドバイスなど、個別の相談、コンサルティング依頼へ対応しております。

③経営に関する相談その他の取引企業に対する支援に係る機能の強化

イ) 経営相談

中小企業金融円滑化法に基づく条件変更等の相談を受けて、「経営改善計画書」策定のための支援等を行った結果、経営に関する相談は計画を大幅に上回りました。

ロ) 各種コンサルティングの実施

取引先企業に対する経営相談および支援機能強化の観点から、企業価値創造グループにおいて各種のサービスを実施しております。

【平成 22 年度上期各種コンサルティング実績】

案件種別	件数	概要
I S O 関連	1 件	I S O 認証取得・維持のコンサルティング
M&A 相談	5 件	企業買収、経営統合、事業再編等への対応相談
経営相談	3 件	税務・法務・労務・財務等に係る個別の相談への対応
企業診断	2 件	ヒアリングと実地調査による簡易企業診断に基づく経営課題の提案
各種調査依頼	3 件	各種制度、スキーム等調査依頼への対応
事業承継相談	6 件	事業承継ニーズへの対応、現状分析と対策等の提案
研修・セミナー	1 件	顧客向け研修会、セミナー等の講師対応

ハ) ビジネスマッチングの実施

当行が方針として掲げる「本業支援」を具体化する活動の一環としてビジネスマッチングに積極的に取り組んでおります。平成 22 年度は、行内での情報共有を強化する目的で、イントラネット上での各種ビジネス情報の発信機能を新たに構築いたしました。また、各部店からの情報の活用を促進するため本部内に専任者を配置し、情報の仕分けや加工など、コーディネーターとしての役割を一層強化しております。

具体例といたしましては、販路拡大を求める地元畜産業者と全国の特産品を販売している業者を当行が情報ネットワークを介して紹介し、ビジネスマッチングに結びつけた事例がございました。

ビジネスマッチングの実験的な形態として、平成 22 年 3 月から取組みを開始した、山形県の「食」を中心とする物産市「きらやか横丁」を仙台市内（泉、卸町）で開催しました。購買力旺盛な仙台圏の市場へ、山形の魅力的な産品を紹介する活動を今後も継続してまいります。

また、東京ビッグサイトで例年開催されている、中小企業向けの展示商談会「東京ビジネスサミット」へ昨年に引き続き参加し、8 社の取引先の出

展を支援いたしました。山形県内、仙台圏に留まらず、自社の商品を全国へ発信したい積極的な取引先企業に好評を得ております。

平成 23 年 10 月に株式会社仙台銀行（本社：宮城県仙台市）と持株会社方式により経営統合を行うことを予定しておりますが、両行の営業ネットワークを利用した県境を越えての企業間マッチングを拡充したいと考えております。

④事業再生への取り組み

業績低迷等により、抜本的な再生を必要とするお取引先企業に対しましては、専門担当部を中心として、財務改善、キャッシュフロー改善、人材派遣による経営支援、M&A等を活用した再建などの再生支援を行っております。

具体例といたしましては、法改正や材料費の高騰などの影響を受け、業績低迷の状況にあった建設関連企業に対して、株式会社企業再生支援機構及び中小企業再生支援協議会と連携し、スポンサー企業候補を探し出した上で、事業・法務・財務のデューデリジェンスを行い、抜本的な再生に向けての支援を行った事例がございました。

⑤事業の承継に対する支援に係る機能の強化

将来的な経営者の高齢化や後継者不在、自社株や個人資産の後継者へのスムーズな承継など、事業承継に関する問題は多岐にわたります。「本業支援」の活動を実施する中で得た企業課題の中でも、事業承継に関連する内容が多くみられるようになっております。

事例といたしましては、自動車関連業を営む 60 歳前後の経営者から、「5 年後に子息に事業を承継したいと考えているが、円滑に承継させるためには今、何をすべきであるのか」との相談を受け、事業承継に向けた 5 つの課題（株主、後継者、個人資産、財務、組織）を整理した上で、課題解決に向けた対策の提案（経営権の集中、自社株の評価、後継者の育成）と事業承継計画書の作成などの支援を行いました。

中小企業融資推進室の企業価値創造グループでは、専門チームと外部専門家が連携し、これらの課題に対するソリューションを継続して提供しております。（上半期相談対応実績 6 件）

⑥担保・保証に過度に依存しない融資

平成 22 年度上期は、スコアリングモデルを活用したビジネスローン「きらやかビジネスローン『キボウ』」を発売する等、担保・保証に過度に依存しない融資の取組みに積極的に対応してまいりましたが、中小企業の資金繰り安定化支援を目的とした景気対応緊急保証制度と地方公共団体の制度融資の併

用によるお客様の金利負担・保証料負担の軽減を図りながら積極的に資金繰り対応を行ったため、担保・保証に過度に依存しない融資については、計画を132先下回る88先の実績となりました。

6. 剰余金の処分の方針について

当行は、従来より永続的な安定した経営に努めると共に、配当につきましても中間配当及び期末配当の年2回の安定した配当を実施することを基本方針としております。平成22年度につきましても、昨年度同様に年2回の安定配当を実施する予定でございます。

平成22年9月中間配当金につきましては、金融市場に未だ不透明感があり、その激変への備えも必要であると判断し、普通株式1株当たり1円50銭といたしました。なお、第Ⅲ種優先株式1株当たり1円73銭2厘を配当しております。

今後も、地域の中小企業に対する安定的かつ円滑な資金供給機能を強化し、経費削減等の内部努力を行い一層の収益向上を図り、内部留保の充実による財務体質を強化してまいります。

7. 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

① 内部監査態勢の強化

当行は、内部監査部署である監査部を被監査部署から独立させ取締役会に直結した組織と位置付けております。

平成22年度の監査方針は、平成22年3月24日に発覚した不祥事件の発生等を踏まえ、事務検査主体から不正防止上重要度の高い監査項目に絞り込み、内部監査の深度を高めることといたしました。また、内部監査によって不正等につながると思われる事象については、新たにモニタリングチームを編成し、追跡調査の実施等によりトレースを強めてまいります。

その他、内部監査で問題のあった営業店の改善強化を図るため、関連部と連携してフォローアップミーティングを実施し、問題点の把握と改善策等を協議して、営業店管理能力の向上を図り、その後改善状況に関するフォローアップ監査を実施して実効性を高めてまいります。

平成22年度上期は、関連部から収集した各種リスク情報をもとに、一部営業店の監査を前倒しにするなど機動的な運用を実施いたしました。

② 財務報告に係る内部統制

平成22年度の有効性評価につきましては、独立監査人と評価範囲について協議したうえで、7月より着手いたしました。

8 月には、監査部が整備状況評価を実施し独立監査人による監査を終了しております。今後は、平成 23 年 2 月に基幹システムの運用状況評価を実施する予定であります。

(2) 各種リスクの管理の状況

各種リスクの管理の状況につきましては、「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」に記載いたしました。

以上