

# 地域密着型金融推進計画 の進捗状況について (平成17年4月～平成18年3月)

平成18年5月

 きらやかフィナンシャルグループ

 殖産銀行

# 《目次》

1 .全体的な進捗状況 .....	1
2 .大項目毎の進捗状況 .....	3
3 .個別の取組みの進捗状況 .....	7
4 .数値目標の達成状況 .....	21
5 .経営改善支援の取組み実績 .....	27
6 .再生支援における成功事例 .....	29
7 .用語集 .....	30

# 1. 全体的な進捗状況

## 「地域密着型金融推進計画」における取組み内容

### (1) 事業再生・中小企業金融の円滑化

- ・ 創業・新事業支援機能等の強化
- ・ お取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化
- ・ 事業再生に向けた積極的取組み
- ・ 担保・保証に過度に依存しない融資の推進等
- ・ お客様への説明態勢の整備、ご相談・苦情対応機能の強化
- ・ 人材の育成

### (2) 経営力の強化

- ・ リスク管理態勢の充実
- ・ 収益管理態勢の整備と収益力の向上
- ・ ガバナンスの強化
- ・ 法令等遵守（コンプライアンス）態勢の強化
- ・ ITの戦略的活用

### (3) 地域のお客様の利便性向上

- ・ 地域貢献に関する情報開示
- ・ 地域のお客様のご満足度を重視した金融機関経営の確立
- ・ 地域再生推進のための各種施策との連携等

# 1. 全体的な進捗状況

当行と株式会社山形しあわせ銀行は昨年10月、共同持株会社であります株式会社きらやかホールディングスを設立し、経営統合の第一歩を踏み出すことが出来ました。

私たちは、両銀行ならびに関連会社とともに「きらやかフィナンシャルグループ」を構成し、新たな経営理念のもと“お客様ベスト”に挑戦し、心の通う“ベストコンサルティングバンク”として地域経済の発展に寄与して参る所存でございます。

また、当行は来年4月、株式会社山形しあわせ銀行との合併を予定しておりますが、新銀行となりましても地域の皆様との共存共栄、地域社会と共に発展・成長を目指すという姿勢に変わりはありません。

昨年8月に公表いたしました「地域密着型金融推進計画」におきましては、(1)事業再生・中小企業金融の円滑化、(2)経営力の強化、(3)地域のお客様の利便性向上の3つを柱とし、現在、各種施策に取り組んでいるところでございますが、これまでの進捗状況についてご報告いたします。

平成17年4月から平成18年3月までの全体的な進捗状況は、ほぼ計画に沿ったものとなっております。主な取り組み内容としましては、株式会社山形しあわせ銀行との共催によるビジネスマッチングの開催、経営改善支援先の見直し、担保・保証に過度に依存しない融資の一層の推進、中小企業診断士の育成をはじめとする人材の育成、外部機関との連携強化等、事業再生・中小企業金融の円滑化に向けた取り組みや、リスク管理の高度化や法令等遵守態勢の強化等、経営力の強化に向けた取り組み、地域貢献に関する情報開示の一層の充実、お客様ご満足度調査に基づく経営改善等、地域のお客様の利便性向上に向けた取り組みをいたしました。

今後も計画に則り、地域密着型金融の一層の機能強化に向け、取り組んでまいります。

## 2.大項目毎の進捗状況

### (1)事業再生・中小企業金融の円滑化

#### 進捗状況(平成17年4月～平成18年3月)

創業・新事業支援機能等の強化におきましては、業種別企業データの拡充を行いました他、引き続き、各種外部機関との連携の強化を図りました。主な取組みとしましては「チャレンジ山形ファンド」への出資、「山形大学地域共同研究センター」への技術相談の取次ぎを開始しました。

また、数値目標としておりました新規創業・新事業実施先に対する融資取組み件数につきましては、山形県商工業振興資金、「しょくぎん起業家ローン」等を活用した地域密着の創業・新事業支援を行いました結果、目標を3件上回る28件の実績となりました。

事業再生の推進におきましては、経営改善支援取組み先の再抽出を行い、198先を登録し、当初の数値目標を達成しました。現在、個別企業毎に作成した経営改善計画書に基づき、本部と営業店が一体となり、経営改善支援を行っております。その結果、平成17年4月～平成18年3月におけるランクアップ実績は39先となり当初数値目標を上回る実績となりました。加えて、建設業プロジェクトチームを新設し取組み先として21先を選定しました。また、引き続き外部機関との連携を強化するとともに、平成17年7月には新たに(株)整理回収機構と業務委託契約を締結しました。

経営相談・支援機能の強化におきましては、山形しあわせ銀行との共催によるビジネスマッチングを回開催し数値目標を達成しました他、「しょくぎんビジネスクラブ」による経営セミナー開催、ISO取得・プライバシーマーク取得の各支援を行いました。

中小企業金融の円滑化におきましては、クレジットスコアリングを活用したビジネスローン、農業分野におけるローンを一層推進するとともに、商品内容を一部変更し、より利便性の高い商品としました。さらにTKCローン、コベナンツローン、各商工会議所会員向けローンの新規発売や私募債受託にも積極的に取組みました。

数値目標として掲げておりましたビジネスローン販売120億円、農業分野におけるローン販売100百万円につきましては、ビジネスローン販売実績112億円、農業分野におけるローン販売実績288百万円となり、残念ながらビジネスローン販売が目標比マイナス8億円となりましたが、その他ローン商品、私募債等を加えた担保・保証に過度に依存しない融資の充実という意味では当初目標はほぼ達成したと認識しております。

説明態勢の整備、苦情対応態勢の強化におきましては、説明に関する各種マニュアルの制定・改訂、研修会の開催等による実効性確保に取り組まれました。苦情については、事例を営業店に還元するとともに、取締役会にも報告を行い、再発防止に取り組んでおります。また、過去の苦情事例のデータベース化を行いました。

人材の育成におきましては、中小企業診断士資格を2名が取得したことをはじめ、各種の国家資格の取得、外部研修への積極的派遣、行内研修の充実、通信教育の受講等を行いました。

数値目標としておりました正行員に占める国家資格取得者割合は59%となり、19年3月末目標にあとわずかと迫っております。

これまでの進捗状況は、ほぼ計画通りとなっております。今後の課題としては、外部機関との連携等による多様な手法を活用した事業再生支援、担保・保証に過度に依存しない融資の一層の推進・商品の充実、諸施策の基礎となる人材の更なる育成等が挙げられます。

## 2.大項目毎の進捗状況

### (1)事業再生・中小企業金融の円滑化

#### 進捗状況(平成17年10月～平成18年3月)

創業・新事業支援機能等の強化におきましては、引き続き、外部機関との連携強化を図りました。「チャレンジ山形ファンド」への出資、「山形大学地域共同研究センター」への技術相談の取次ぎを開始しました。また、新規創業・新事業実施先への融資取組み件数は17件となりました。

事業再生の推進におきましては、経営改善支援取組み先の再抽出を行い198先の登録を行いました。登録先につきましては、経営改善の進捗状況について本部担当者が全ヶ店の臨店を行い検証・アドバイスをする等、本部、営業店が一体となり経営改善支援に取り組みました。その結果、ランクアップ先数は16先となりました。加えて、建設業プロジェクトチームを新設し取組み先として21先を選定しました。

また、山形県中小企業再生支援協議会、(株)整理回収機構への案件持込、外部コンサルタント活用等、外部機関との連携を一層強化しました他、各種の研修を通じ、本部、営業店行員の支援能力強化を図りました。

経営相談・支援機能の強化におきましては、山形しあわせ銀行との共催によるビジネスマッチング「きらやかベストマッチ2005」を開催し、340社からの参加をいただき東北最大規模となりました他、「しょくぎんビジネスクラブ」による各種経営支援を引き続き行いました。

中小企業金融の円滑化におきましては、クレジットスコアリングを活用したビジネスローン、農業分野におけるローンを一層推進するとともに、商品内容を一部変更し、より利便性の高い商品としました。また、コベナンツローンの発売開始、商工会議所提携商品の対象商工会議所の拡大、私募債受託の推進を行いました。

説明態勢の整備、苦情対応態勢の強化におきましては、平成16年に制定しました規程に基づき「融資説明マニュアル」を制定しました他、生保窓販コンプライアンスマニュアル、損保窓販コンプライアンスマニュアルの改訂を行いました。また、過去の苦情事例のデータベース化を行いました。

人材の育成におきましては、引き続き、資格取得の奨励、外部研修への積極的派遣、行内研修の充実、通信教育の受講等を行いました。

## 2.大項目毎の進捗状況

### (2)経営力の強化

#### 進捗状況 (平成17年4月～平成18年3月)

リスク管理態勢の充実を図るため、組織改編の他、新 BIS規制、統合リスク管理対応に向けた研究 試行を行いました。また、きらやかホールディングスのリスク管理規程の制定、当行リスク管理規程の改訂を実施しました。

法令等遵守態勢の強化に向けた取り組みでは、コンプライアンス規程・マニュアル類の改訂を実施した他、実効性確保のため、臨店指導、本部集合研修、各店舗における勉強会、コンプライアンスオフィサー資格取得の奨励等を行いました。数値目標としておりました正行員に占めるコンプライアンスオフィサー資格保有者の割合は90%となり目標を達成しました。

また、個人情報保護法対応のために、4月1日に個人情報保護方針 規程を施行しました他、関連マニュアル類、台帳の制定 施行、及び研修会の実施、営業店臨店指導、個人情報保護オフィサー資格取得の奨励等を行いました。数値目標であります個人情報保護オフィサー資格保有者につきましては資格保有者が600名となり、18年9月末目標 (600名) を前倒しで達成しました。

ITの戦略的活用におきましては、新 自己査定システムの導入を行い、営業店事務の省力化、査定精度の向上に向けた取り組みを行った他、営業支援システムの一層の活用のため、臨店指導等を行いました。

これまでの進捗状況は、ほぼ計画に沿ったものとなっております。今後の課題としましては 新 BIS規制への対応、統合リスク管理への対応、及びきらやかフィナンシャルグループとしてのグループリスク管理の高度化等が挙げられます。また、法令等遵守態勢の一層の強化、ITの更なる活用による業務の高度化 効率化を行ってまいります。

#### 進捗状況 (平成17年10月～平成18年3月)

リスク管理態勢の充実を図るため、新 BIS規制、統合リスク管理対応に向けた研究 試行を継続しました。また、きらやかホールディングス「グループリスク管理委員会」におきまして、グループ全体のリスク管理を行いました。

法令等遵守態勢の強化に向けた取り組みでは、引き続き、営業店への臨店指導、本部集合研修、各店舗における勉強会、コンプライアンスオフィサー資格取得の奨励等を行いました。また、個人情報保護態勢の確立を図るため、営業店臨店指導を継続しました。

ITの戦略的活用におきましては、新 自己査定システムを本番稼働し、営業店事務の省力化、査定精度の向上に向けた取り組みを行いました。

## 2.大項目毎の進捗状況

### (3)地域のお客様の利便性向上

#### 進捗状況 (平成17年4月～平成18年3月)

地域貢献に関する情報開示につきましては、ディスクロージャー誌、中間決算対応のミニディスクロージャー誌の内容充実を図るとともに、CR (お客様向け会社説明会)4Rの継続的な実施、内容の充実に努めました。また、より分かりやすい情報開示を行うために、お客様より寄せられるご質問、ご相談の内容をまとめたQ&A集、地域貢献に関する専用ページを新たにホームページに掲載しました。数値目標としておりました会社説明会における情報開示回数は15回となり当初目標を達成しました。

さらに、お客様ご満足度アンケートを実施し、調査・分析結果をもとに各種の経営改善に取り組みました。

各種施策との連携につきましては、PFI事業の取組みの他、地域の中学生の起業家教育への支援を行いました。

また、地域若手経営者向けの青年経営者大学校を継続開催しました。平成18年2月には第15期生13名が卒業、新たに第16期生10名が入学しました。この結果、数値目標としておりました累計卒業生は231名となりました。残念ながら平成17年度目標比はマイナス1名となりましたが、第16期生10名の入学により平成18年度目標は達成できる見込みです。

これまでの進捗状況は、ほぼ計画通りになっております。今後も計画に沿い、各施策を実行してまいります。具体的には、アンケート調査・分析結果に基づく経営改善の継続、情報開示の更なる充実、PFI事業等への一層の取組み、起業家/企業家教育の継続実施等を行ってまいります。

#### 進捗状況 (平成17年10月～平成18年3月)

地域貢献に関する情報開示につきましては、中間決算対応のミニディスクロージャー誌の内容充実を図るとともに、CR (お客様向け会社説明会)4Rの継続的な実施、内容の充実に努めました。また、お客様より寄せられるご質問、ご相談の内容をまとめたQ&A集、地域貢献に関する専用ページを新たにホームページに掲載しました。

さらに、お客様ご満足度アンケートを実施し、調査・分析結果をもとに各種の経営改善に取り組みました。

各種施策との連携につきましては、PFI事業への取組み、地域の中学生の起業家教育への支援、地域若手経営者向けの青年経営者大学校の開催を継続しました。

# 3. 個別の取組みの進捗状況

検討内容	実施時期		進捗状況	
	17年度	18年度	17年4月～18年3月	17年10月～18年3月
1. 事業再生 中小企業金融の円滑化				
(1) 創業・新事業支援機能等の強化				
業種別審査態勢の強化等	業種別データの更なる蓄積と積極的活用		介護福祉サービス業におけるグループホームについてデータ蓄積	
	中小企業診断士の有効活用による支援能力の強化		中小企業診断士を活用し、新アクションプログラム対応研修を実施 業種別の行内研修を実施（建設業、旅館業、流通業）	業種別の行内研修を実施（建設業、旅館業、流通業）
	外部研修への派遣やコンサルタントとの連携による人材の育成		外部研修への行員派遣	外部研修への行員派遣
産学官の更なる連携強化等	東北6県産業クラスターサポート会議への参加	各公的機関との連携により創業・新事業支援機能強化	産業クラスターサポート金融会議参加 ・知的産業クラスターセミナーin東北」参加	産業クラスターサポート金融会議参加 ・知的産業クラスターセミナーin東北」参加
	「プラットフォームやまがた連絡協議会」への参加、支援機関との連携強化		「プラットフォームやまがた連絡協議会」への参加	「プラットフォームやまがた連絡協議会」への参加
	政府系金融機関との勉強会・情報交換会		政府系金融機関との勉強会開催	政府系金融機関との勉強会開催
地域におけるベンチャー企業向け業務に係る外部機関等との連携強化等	「山形県産業振興ファンド」への出資	「山形県産業振興ファンド」を活用した案件の発掘	「チャレンジ山形ファンド」への出資	「チャレンジ山形ファンド」への出資
地域に密着した営業を通じた将来性のある案件の発掘・育成のための体制の整備・強化	山形県商工業振興資金、しよくぎん起業家ローン「夢」キャンパス」の活用による案件の発掘		新規創業・新事業実施先への取組み件数 28件（P21図表1参照）	新規創業・新事業実施先への取組み件数 17件
		外部技術評価機関との連携検討	外部技術評価機関との提携実施	山形大学地域共同研究センター」への技術相談の取次ぎ開始

### 3. 個別の取組みの進捗状況

検討内容	実施時期		進捗状況	
	17年度	18年度	17年4月～18年3月	17年10月～18年3月
1. 事業再生 中小企業金融の円滑化				
(2)取引先企業に対する経営相談 支援機能の強化				
取引先企業に対する 経営相談・支援機能の強化	・ビジネスマッチングの開催(2回) (山形しあわせ銀行共催) (流通編) (業種拡大)	・ビジネスマッチングの開催(2回) (山形しあわせ銀行共催) (業種拡大)	・山形しあわせ銀行との共同 ビジネスマッチングを4月、10月 に開催(P21図表2参照) 4月参加企業 46社 10月参加企業 340社	・山形しあわせ銀行と共同 ビジネスマッチングを開催 (340社、4,120名参加)
	青年経営者大学校の開催、内容の充実		・青年経営者大学校の第15期生 13名が卒業、第16期生10名が 入学(18年2月)	・青年経営者大学校の第15期生 13名が卒業、第16期生10名が 入学(18年2月)
	・TMDシステムの有効活用による各種ご提案の実施		・TMDシステムを活用し企業に 対する財務情報の提供を実施	・TMDシステムを活用し企業に 対する財務情報の提供を実施
	・M&A業務、ISO取得支援業務の拡充		・M&A業務1件成約	
	・「しょくぎんビジネスクラブ」による 各種経営セミナー開催(6回)	・「しょくぎんビジネスクラブ」による 各種経営セミナー開催(6回)	・「しょくぎんビジネスクラブ」に よる経営セミナーを7回開催	・「しょくぎんビジネスクラブ」に よる経営セミナーを3回開催
	・「しょくぎんビジネスクラブ」による ISO取得支援	・「しょくぎんビジネスクラブ」による ISMS、プライバシーマーク取得 支援開始	・「しょくぎんビジネスクラブ」に よる各種支援を実施 ISO取得(2件) プライバシーマーク取得(1件)	・「しょくぎんビジネスクラブ」に よる各種支援を実施 ISO取得支援(1件)

### 3.個別の取組みの進捗状況

検討内容	実施時期		進捗状況	
	17年度	18年度	17年4月～18年3月	17年10月～18年3月
1. 事業再生 中小企業金融の円滑化				
(2)取引先企業に対する経営相談 支援機能の強化				
要注先債権等の健全債権化等に向けた取組みの強化	・経営支援センターの支援機能のレベルアップ		全ヶ店を臨店し、経営改善支援の進捗を検証・指導	全ヶ店を臨店し、経営改善支援の進捗を検証・指導
	経営改善支援対象先の見直し		経営改善支援対象先の見直し、選定 ・18年3月末における経営改善支援対象先：198先、ランクアップ先数：39先 (P22図表3、図表4参照)	経営改善支援対象先の選定を完了(17年10月) 経営改善支援対象先：198先 ランクアップ先数：16先
	各種研修への積極派遣 建設業向け再生支援チームの新設		外部機関主催の各種研修会へ参加 建設業プロジェクトチームを新設し、取組み先として21社を選定	外部機関主催の各種研修会へ参加 建設業プロジェクトチームを新設し、取組み先として21社を選定
	外部コンサルティング会社の活用			
健全債権化等の強化に関する実績の公表等	11月に公表	5月に公表	11月に公表	<p>集中改善期間における経営改善支援実績について、ホームページ、ディスクロージャー誌で公表</p> <p>中間決算対応のミニディスクロージャー誌において経営改善支援実績について図表により公表</p> <p>・ホームページにおいて経営改善支援実績について公表</p>

# 3. 個別の取組みの進捗状況

検討内容	実施時期		進捗状況	
	17年度	18年度	17年4月～18年3月	17年10月～18年3月
1. 事業再生 中小企業金融の円滑化				
(3)事業再生に向けた積極的取組み				
事業再生に向けた積極的取組み				
(ア) 事業再生の早期着手に向けた取組みの促進（プリパッケージ型事業再生や私的整理ガイドラインの積極的活用等）	経営改善支援先選定、登録 経営改善計画策定支援	中間総括 17年度施策の継続実施・充実	経営改善支援先抽出、登録完了 ・経営改善計画書策定マニュアル制定（17年7月） 経営改善支援計画策定について行内研修を実施 ・経営改善計画書策定マニュアルに基づき、営業店指導全ヶ店を臨店し、経営改善支援の進捗を検証・指導	・経営改善計画書策定マニュアルに基づき、営業店指導全ヶ店を臨店し、経営改善支援の進捗を検証・指導
	倒産事例レビュー作成		倒産レビューを作成、研修で活用	倒産レビューを作成、研修で活用
	各種研修会参加		各種研修会への参加	各種研修会への参加
(イ) 多様な事業再生手法の一層の活用	事例研究、情報交換の実施	再生ファンド活用の検討	各種外部機関と情報交換実施	各種外部機関と情報交換実施
	外部機関との連携による多様な再生手法（DDS、DES等）による個別企業毎の再生策の検討	個別企業毎の再生策の実行	経営支援センター管理先の個別の再建策を検討 勉強会開催 ・DDS実施：1件	・DDS実施：1件

# 3. 個別の取組みの進捗状況

検討内容	実施時期		進捗状況	
	17年度	18年度	17年4月～18年3月	17年10月～18年3月
1. 事業再生 中小企業金融の円滑化				
(3) 事業再生に向けた積極的取組み				
事業再生に向けた積極的取組み				
(ウ) 外部機関の事業再生機能の一層の活用	山形県中小企業再生支援協議会との一層の連携強化		山形県中小企業再生支援協議会との情報交換実施 同協議会と協議中であった1社の二次対応が決定	山形県中小企業再生支援協議会との情報交換実施
	山形県中小企業再生支援協議会への案件持込の行内基準作成		同協議会への案件持込の基準を作成 基準に基づき2件を持込	基準に基づき2件を持込
	・(株)整理回収機構との業務委託契約締結による連携	対象企業の選定、個別企業毎の再生支援	・(株)整理回収機構との業務委託契約締結 同機構への案件持込の基準を作成 同機構に事前協議案件1件を持込、協議	・(株)整理回収機構と持込案件について協議
(エ) 金融実務に係る専門的人材・ノウハウの活用	研修の充実による担当者の能力向上		新アクションプログラム対応研修を実施 業種別の行内研修を実施 (建設業、旅館業、流通業) 各種の外部研修会への参加	業種別の行内研修を実施 (建設業、旅館業、流通業) 各種の外部研修会への参加
	外部機関との一層の連携強化による外部人材の活用		山形県中小企業再生支援協議会との定期的な情報交換 外部コンサルタント会社との勉強会を実施 外部コンサルタントによるアドバイス、モニタリングを実施	外部コンサルタントによるアドバイス、モニタリングを実施

### 3. 個別の取組みの進捗状況

検討内容	実施時期		進捗状況	
	17年度	18年度	17年4月～18年3月	17年10月～18年3月
1. 事業再生 中小企業金融の円滑化				
(3)事業再生に向けた積極的取組み				
事業再生に向けた積極的取組み				
(オ)再生企業に対する 支援融資の拡充	・DPファイナンスの研修会参加  ・エグジットファイナンスに関する 事例収集、研修参加	モニタリング手法の検討		個別企業毎の検討会、勉強会 を実施 民事再生法適用会社に対し 手形割引を実施
		コベナンツ制定の検討		
		問題点の整理等		研修会参加、情報収集を実施
再生支援実績に関する 情報開示の拡充、再生 ノウハウ共有化の一層の 推進	11月に公表	5月に公表	11月に公表	集中改善期間における経営改善 支援実績について、ホームペー ジ、ディスクロージャー誌で公表 ・ホームページにおいて再生 支援における成功事例を公表
				民事再生法適用会社に対し 手形割引を実施
				研修会参加、情報収集を実施
				ホームページにおいて再生 支援における成功事例を公表

### 3. 個別の取組みの進捗状況

検討内容	実施時期		進捗状況	
	17年度	18年度	17年4月～18年3月	17年10月～18年3月
1. 事業再生 中小企業金融の円滑化				
(4)担保・保証に過度に依存しない融資の推進等				
担保・保証に過度に依存しない融資の推進	・スコアリング手法を活用したビジネスローンの一層の推進		・ビジネスローン販売額 :112億円 (P23図表5参照)	・ビジネスローン販売額 :47億円
	・農業分野におけるローンの推進		・農業分野におけるローン販売額 :288百万円 (P23図表6参照)	・農業分野におけるローン販売額 :245百万円
	・コベナンツのあり方を研究	・コベナンツ付融資の取扱い	・コベナンツの研究、商品化に向けた準備作業 ・コベナンツローンの取扱開始	・コベナンツローンの取扱開始
	債権譲渡担保融資の研究	動産・債権譲渡担保融資の商品化	保証会社と商品スキームについて協議を実施	保証会社と商品スキームについて協議を実施
	・CRD・日本総研スコアリングの活用・利用の拡大		山形県信用保証協会と日本総研スコア採用で提携、ビジネスローンの融資対象先を拡大	山形県信用保証協会と日本総研スコア採用で提携、ビジネスローンの融資対象先を拡大
	・商工団体等との外部機関との提携商品の発売		・商工会議所会員向け提携商品を発売 (福島 :7月、仙台 :8月、新潟田 :10月、酒田・鶴岡 :11月)	・商工会議所会員向け提携商品を発売 (新潟田 :10月、酒田・鶴岡 :11月)
・根保証に係る取扱い見直し		・貸出契約、及び根保証契約の各約定書の改正、及び制定を実施		
中小企業の資金調達手法の多様化等	・TKC提携ローンの発売	TKC提携ローン推進	TKC提携ローンの発売開始 (17年7月)	同ローンの推進
	・税理士紹介ローン、銀行保証付私募債等の推進		私募債受託19件 〔うち銀行保証私募債 :7件 特定社債 :12件〕	私募債受託12件 〔うち銀行保証私募債 :4件 特定社債 :8件〕
	・CLOへの取組み検討	CLO取組み実施	政府系金融機関との勉強会開催、取組み検討開始	政府系金融機関との勉強会開催、取組み検討開始
	・シンジケートローンアレンジメント業務の検討	シンジケートローンアレンジメント業務の実施		
	・SPCを活用した売掛債権流動化の検討			
	・ノンリコースローンの取扱い検討			

### 3. 個別の取組みの進捗状況

検討内容	実施時期		進捗状況	
	17年度	18年度	17年4月～18年3月	17年10月～18年3月
1. 事業再生 中小企業金融の円滑化				
(5)顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化				
顧客説明マニュアル等の内部管理規程の整備、営業店における実効性の確保	顧客説明マニュアルの作成・整備		16年に制定した「与信取引に関する顧客への説明規程」に基づき、説明態勢充実のため「融資説明マニュアル」を制定 生保窓販コンプライアンスマニュアルの改訂 損保窓販コンプライアンスマニュアルの改訂	・「融資説明マニュアル」を制定 生保窓販コンプライアンスマニュアルの改訂 損保窓販コンプライアンスマニュアルの改訂
	行内研修 臨店指導の実施		生損保 投信等に関する説明態勢、国債・外貨預金に関する説明態勢について行内研修を実施	行内研修を継続実施
	行内監査による実効性の確保		与信取引に関する説明態勢についての監査マニュアルを制定、監査を実施	・マニュアルに基づき監査を実施
苦情等事例の分析・還元	苦情に対する懇切丁寧な対応		苦情等の再発防止、事後フォローのため、苦情等の原因分析、営業店への還元を実施	事例による再発防止、事後フォローを継続実施
	苦情内容、対応経緯の記録・保管		毎月取締役会に報告 担当部署を営業支援部 お客様サービスセンターに改組	過去の苦情事例のデータベース化を実施
	苦情原因の分析、営業店への還元		営業店への注意喚起のため お客様サービスセンター報を発刊 過去の苦情事例のデータベース化を実施	

### 3. 個別の取組みの進捗状況

検討内容	実施時期		進捗状況	
	17年度	18年度	17年4月～18年3月	17年10月～18年3月
1. 事業再生 中小企業金融の円滑化				
(6)人材の育成	国家資格取得の推進		国家資格取得者数 59% (P24図表7参照)	FP等国家資格を20名取得
	中小企業診断士の育成 (2名)		2名が中小企業大学校中小企業 診断士養成過程を終了、 中小企業診断士資格取得	
	外部研修への積極的な派遣 目利き能力講座 (基礎・応用) 経営支援能力講座 (基礎・応用) 再生支援能力講座 (基礎・応用) (基礎 10名程度、応用 1、2名)	継続実施	外部研修への行員派遣 目利き能力強化研修 (基礎) 10名派遣 目利き能力強化研修 (応用) 1名派遣 再生支援能力強化研修 (基礎) 1名派遣 再生支援能力強化研修 (応用) 1名派遣 経営支援能力強化研修 (基礎) 11名派遣 経営支援能力強化研修 (応用) 1名派遣	外部研修へ行員派遣 目利き能力強化研修 (応用) 1名派遣 再生支援能力強化研修 (応用) 1名派遣 経営支援能力強化研修 (基礎) 11名派遣 経営支援能力強化研修 (応用) 1名派遣
	通信教育受講		通信教育74名受講	通信教育5名受講
	経営支援センター担当者による 行内研修の実施 (45名程度)	継続実施	経営支援センター担当者による 行内研修を実施 (11名参加)	経営支援センター担当者による 行内研修を実施 (67名参加)
	経営支援能力向上講座の継続 実施 (20名程度)	継続実施	経営支援能力向上講座の実施 (4回開催、各回20名参加)	経営支援能力向上講座の実施 (6回開催、各回20名参加)

# 3. 個別の取組みの進捗状況

検討内容	実施時期		進捗状況		
	17年度	18年度	17年4月～18年3月	17年10月～18年3月	
<b>2. 経営力の強化</b>					
<b>(1) リスク管理態勢の充実</b>					
新BIS規制への対応	新BIS規制の調査・研究	新BISで自己資本比率を計測 預貸金の金利リスクを計測	自己資本比率規制への対応 アウト라이어規制への対応	情報開示を開始	<ul style="list-style-type: none"> <li>第二地方銀行協会主催「リスク管理高度化実務対応研究会」に参加、調査・研究を実施</li> <li>新BISでの自己資本比率を簡便的に計測し住宅ローン等の影響を分析</li> <li>システム導入に向けた調査・研究を実施</li> </ul>
統合リスク管理の態勢整備	組織改編による経営リスク管理態勢の強化 統合リスク管理事例の調査・研究	各リスクの妥当性の検証、システム基盤の整理	資本配賦のルール化	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織改編により経営リスク管理態勢を強化</li> <li>統合リスク管理を継続試行</li> <li>信用リスク量の妥当性を確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新BISでの自己資本比率を簡便的に計測し住宅ローン等の影響を分析</li> <li>システム導入に向けた調査・研究を実施</li> </ul>
きらやかホールディングス設立に向けたリスク管理態勢の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>きらやかホールディングスのリスク管理方針・規程等策定</li> <li>当行リスク管理規程の改訂</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各リスクのモニタリング</li> <li>リスク管理の基準・マニュアルを策定</li> </ul>	きらやかホールディングスのリスク管理態勢を確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>先進他持株会社を訪問、リスク管理中心に調査・研究</li> <li>きらやかホールディングスのリスク管理関連規程を作成</li> <li>きらやかHD「グループリスク管理委員会」の週次管理資料を制定</li> <li>流動性リスクの管理基準を定め、週次管理資料で検証</li> <li>当行リスク管理規程を改訂</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>きらやかHD「グループリスク管理委員会」の週次管理資料を制定</li> <li>流動性リスクの管理基準を定め、週次管理資料で検証</li> </ul>
			子銀行合併に向けた準備作業		

### 3. 個別の取組みの進捗状況

検討内容	実施時期		進捗状況	
	17年度	18年度	17年4月～18年3月	17年10月～18年3月
<b>2. 経営力の強化</b>				
(2)収益管理態勢の整備と収益力の向上	信用コストを配分したシステム構築の検討 ・CRD信用リスクデータと内部信用リスクデータとの照合 ・CRD信用リスクデータ活用による新たなプライシングの検討	信用コストを配分したシステムの開発  ・プライシング設定基準の見直し	信用コストを配分した営業店利益管理システム構築に向けた研究 ・CRD新モデル導入(法人)3年以内のプライシングが可能) ・CRD新モデル導入(個人事業主)	CRD新モデル導入(個人事業主)
<b>(3)ガバナンスの強化</b>				
財務内容の適正性の確認	業務分担 所管部署等の明確化、適切な業務体制整備  行内 子会社 関連会社における確認制度確立  外部コンサルティングの活用		内部統制に関する助言業務を新日本監査法人に委託 ・有価証券報告書作成のための「チェックリスト」を作成、内部監査を実施 ・有価証券報告書作成規程」制定に向けた準備	・有価証券報告書作成のための「チェックリスト」を作成、内部監査を実施 ・有価証券報告書作成規程」制定に向けた準備

### 3. 個別の取組みの進捗状況

検討内容	実施時期		進捗状況	
	17年度	18年度	17年4月～18年3月	17年10月～18年3月
2. 経営力の強化				
(4)法令等遵守（コンプライアンス）態勢の強化				
営業店に対する法令等遵守状況の点検強化等	営業店臨店指導の頻度向上 ・コンプライアンス関連規程等の改訂 ・「コンプライアンス・チェックポイント集」策定のためのノウハウ蓄積		25ヶ店の臨店指導を実施 ・コンプライアンス基本方針・マニュアル 委員会規程を改訂 各店舗報告のコンプライアンス・チェックシートを全面改訂 社内通報規程を改訂	8ヶ店の臨店指導を実施 各店舗報告のコンプライアンス・チェックシートを全面改訂 社内通報規程を改訂
	・コンプライアンスオフィサー資格保有者増加（正行員の90%） 各種研修の実施		個人情報保護オフィサー資格保有者増加（500名体制）	・コンプライアンスオフィサー資格保有者 90%（P24図表8参照） 個人情報保護オフィサー資格保有者 600名（P25図表9参照） 本部集合研修、各店舗勉強会を実施
適切な顧客情報の管理・取扱いの確保	個人情報保護関連規程に基づく事務取扱マニュアルの制定 臨店指導の実施 行内監査による実効性の検証		顧客データの把握・管理 個人情報保護事務取扱マニュアルの制定、施行 臨店指導の実施（68ヶ店） 監査マニュアルを改訂、新マニュアルに基づき監査実施	臨店指導の実施（25ヶ店） 新マニュアルに基づき監査実施
(5)ITの戦略的活用	営業支援システム（E-Cube）の活用による営業力の強化 ・TMDシステムの有効活用による各種提案力の強化 業種別データベースの業種拡大 ・自己査定システムの導入		営業支援システムの活用向上のため、営業店指導を実施 自己査定システムの移行作業（本部・営業店・システム部）を終了 随時査定型自己査定システムを本番稼働	随時査定型自己査定システムを本番稼働
	・お客様の属性やニーズ等に応じたセグメント化 ・山形しあわせ銀行とのシステム統合に向けた取組み、両行のノウハウ集積による一層のレベルアップ			

# 3. 個別の取組みの進捗状況

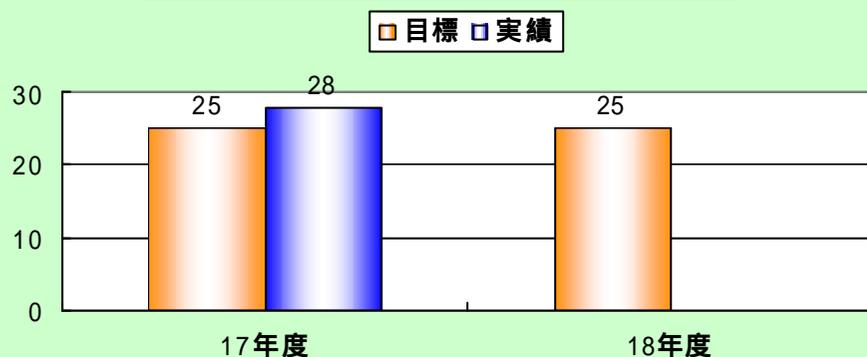
検討内容	実施時期		進捗状況			
	17年度	18年度	17年4月～18年3月	17年10月～18年3月		
3. 地域のお客様の利便性向上						
(1) 地域貢献に関する情報開示						
地域貢献に関する情報開示	ディスクロージャー誌における地域貢献に関する情報開示の一層の充実		ディスクロージャー誌、中間決算対応のミニディスクロージャー誌において地域貢献に関する情報量を増加、図表を活用し内容を充実	中間決算対応のミニディスクロージャー誌において、地域貢献に関する情報量を増加、図表を活用し読みやすさに配慮		
		・ホームページに地域貢献に関する専用ページ新設	地域貢献に関する情報開示の手段として小冊子等作成	・ホームページに地域貢献に関する専用ページを新設 ・トップページからのアクセスの容易さに配慮	・ホームページに地域貢献に関する専用ページを新設 ・トップページからのアクセスの容易さに配慮	
	CR (お客様向け会社説明会)の継続実施 内容充実		CR 4Rを開催 15回 (P25図表10参照)	CR 4Rを開催 8回		
充実した分かりやすい情報開示の推進	お客様からお問合せ、ご相談内容をQ&A方式にまとめる	・ホームページにて公開	継続実施 内容充実	お客様からお問合せ、ご相談内容を分野毎(経営統合、預金・各種お手続き、ローン、投資信託、個人年金保険、外国為替・外貨預金、国債、ネットバンキング)にQ&A方式に集約 Q&A集をホームページにて公開	Q&A集をホームページにて公開 ・トップページからのアクセスに配慮	
(3) 地域のお客様のご満足度を重視した金融機関経営の確立	お客様ご満足度調査の実施			お客様ご満足度調査を実施	お客様ご満足度調査を実施	
	調査結果に基づく経営改善への取組み			分析結果を受け、経営施策へ反映	分析結果を受け、経営施策へ反映	
	苦情等の原因分析		経営改善結果の検証、公表			
	苦情情報、及び対応策のデータベース化		苦情原因の分析に基づき対応マニュアル作成	苦情等の再発防止、事後フォローのため、苦情等の原因分析、営業店への還元を実施	苦情等の再発防止、事後フォローのため、苦情等の原因分析、営業店への還元を実施	
再発防止策の周知徹底と事後フォロー		ロールプレイングによる行内研修の実施	毎月取締役会に報告 苦情等事例のデータベース化	毎月取締役会に報告 苦情等事例のデータベース化		

## 3. 個別の取組みの進捗状況

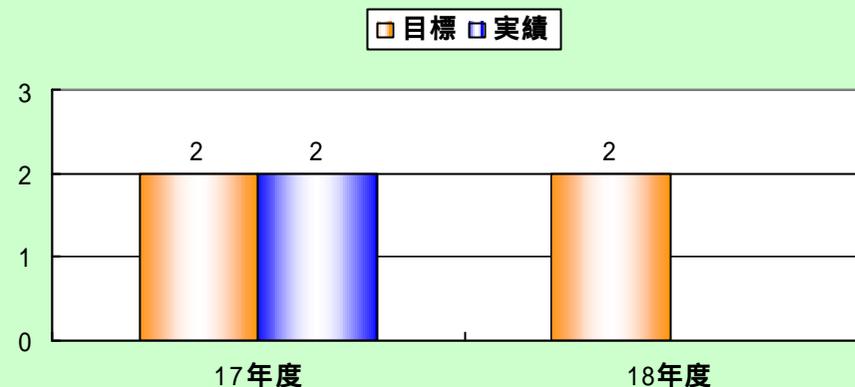
検討内容	実施時期		進捗状況	
	17年度	18年度	17年4月～18年3月	17年10月～18年3月
3. 地域のお客様の利便性向上				
(4)地域再生推進のための各種施策との連携等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民活動を支えるシステム研究会」への継続参加</li> <li>・しよくぎん起業家ローンの拡販</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・しよくぎん起業家ローンの改訂検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PFI事業への取組み 2件</li> <li>・地域の中学生の起業家教育への支援</li> <li>・青年経営者大学校の開催 2月に第15期生13名が卒業、第16期生10名が入学 卒業生累計 231名 (P26図表11参照)</li> <li>・コミュニティビジネス公開起業オークションへの参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PFI事業への取組み 1件</li> <li>・地域の中学生の起業家教育への支援</li> <li>・青年経営者大学校の開催 2月に第15期生13名が卒業、第16期生10名が入学</li> <li>・コミュニティビジネス公開起業オークションへの参加</li> </ul>
4. 進捗状況の公表	11月に公表	5月 11月に公表	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「地域密着型金融推進計画」を公表(8月)</li> <li>・17年4月～9月の進捗状況を公表(12月)</li> </ul>	17年4月～9月の進捗状況を公表(12月)

## 4. 数値目標の達成状況

図表1 新規創業・新事業実施先への取組み件数  
(単位:件)



図表2 ビジネスマッチング開催 (単位:回)



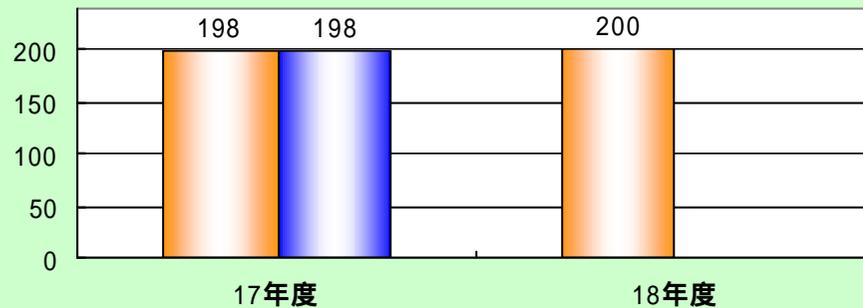
・ しょくぎん起業家ローン、県制度融資等を活用した地域密着の創業・新事業支援を行いました結果、当初目標25件を上回る28件の実績となりました。

・ 山形しあわせ銀行との共催によるビジネスマッチングを2回(17年4月・10月)開催しました。  
・ 17年10月開催の「きらやかベストマッチ2005」は340社のお客様よりご参加いただき、東北最大規模のビジネスマッチングとなりました。

## 4. 数値目標の達成状況

図表3 経営改善支援対象先 (単位: 先)

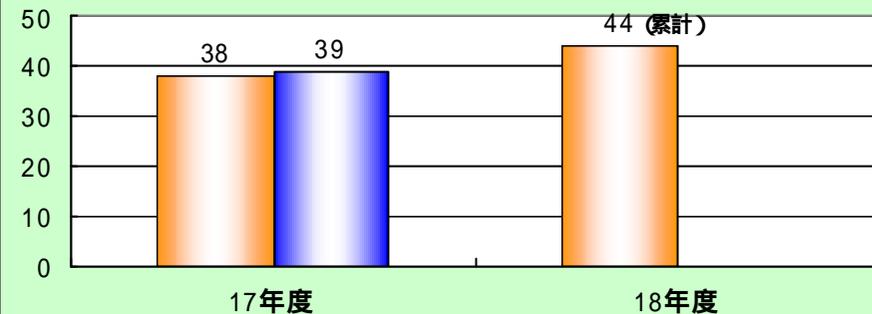
□ 目標 □ 実績



・ 経営改善の可能性について本部、営業店で協議を行い198先を経営改善支援対象先として選定しました。

図表4 ランクアップ先数 (単位: 先)

□ 目標 □ 実績

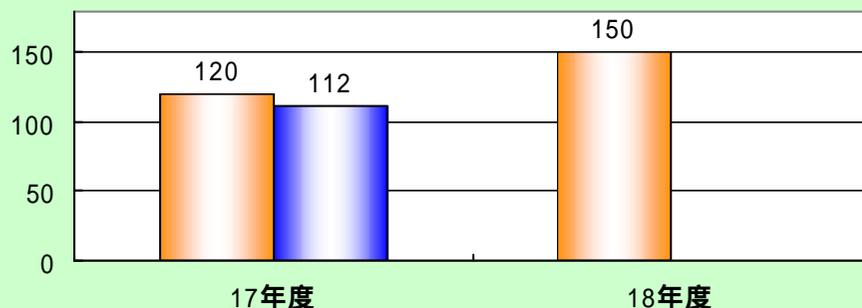


・ 本部、営業店が一体となり経営改善支援に取組み、また企業の経営環境の改善等もあり、当初目標を上回る39先のランクアップ実績となりました。

## 4. 数値目標の達成状況

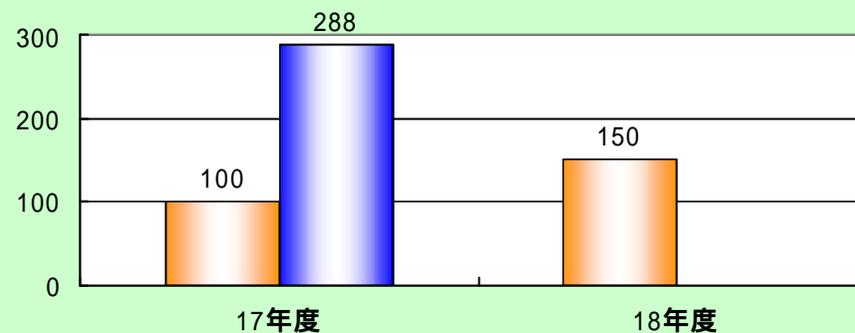
図表5 ビジネスローン販売 (単位:億円)

□ 目標 □ 実績



図表6 農業分野におけるローン販売 (単位:百万円)

□ 目標 □ 実績



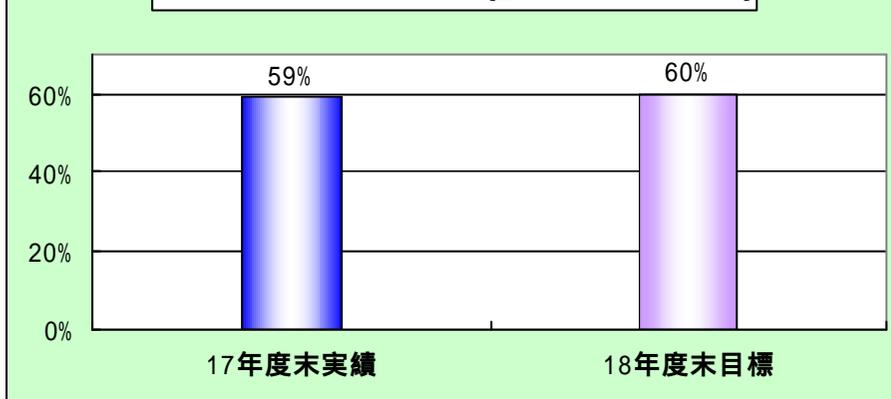
・ ご好評をいただき、17年度は112億円と大きな実績とはなりましたが、未だ厳しさが残る地元経済におきまして企業の資金需要が伸び悩み、残念ながら当初目標を8億円下回る実績となりました。

・ 一方、商品内容面については、ご融資対象先の拡大等、一層の充実を図りました。

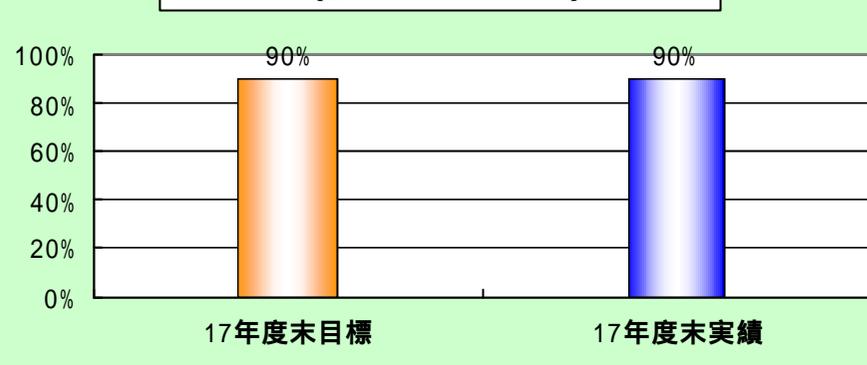
・ 農業経営者向けローン「未来農園」が引き続きご好評をいただき、目標を大きく上回る実績となりました。

## 4.数値目標の達成状況

図表7 国家資格取得者数 (正行員に占める割合)



図表8 コンプライアンスオフィサー資格保有者 (正行員に占める割合)

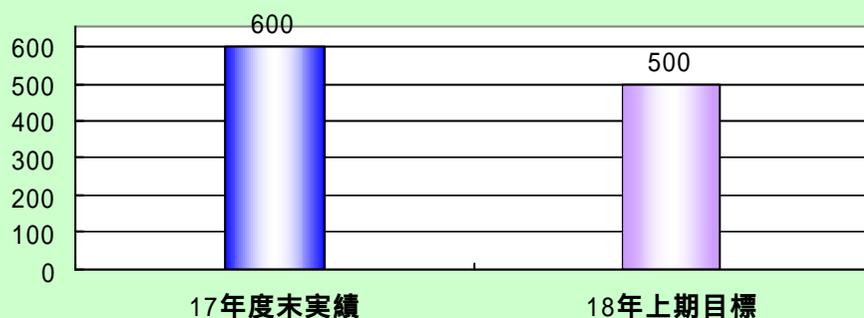


・地域密着型金融を推進する上で核となります人材の育成を行うために、国家資格の取得を奨励しました結果、18年度末目標にあとわずかとどっております。

・法令等遵守態勢強化、コンプライアンスマインドの醸成を図るために積極的に資格取得を奨励しました結果、当初目標を達成しました。

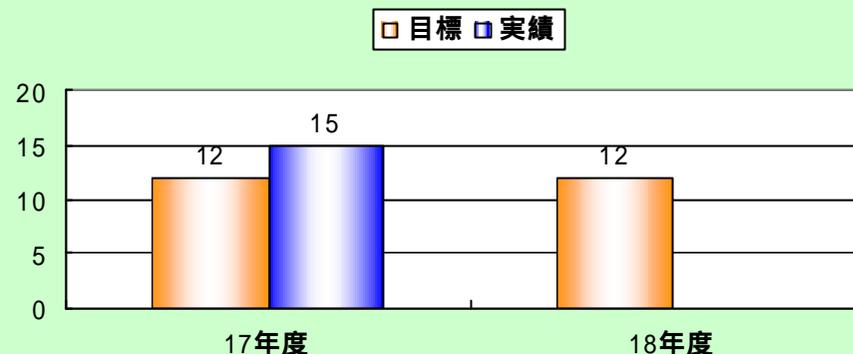
## 4. 数値目標の達成状況

図表9 個人情報保護オフィサー資格保有者  
(単位:名)



・17年4月より施行されました個人情報保護法の遵守態勢を強化するために積極的に資格取得を奨励しました結果、資格保有者は600名となり18年上期目標を前倒して達成しました。

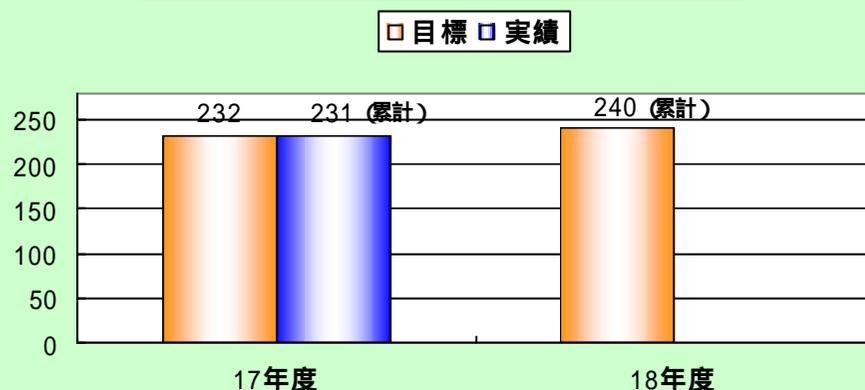
図表10 CR (お客様向け会社説明会)実施回数  
(単位:回)



・主要地域におけるCR、及びIRを15回開催し、当初目標を達成しました。

## 4. 数値目標の達成状況

図表11 青年経営者大学校卒業生数 (単位:名)



- ・ 18年2月、第15期生13名が卒業し、17年度末の累計の卒業生数は231名となりました(目標比マイナス1名)。
- ・ 一方、第16期生10名が新たに入学したため(19年2月卒業予定)、18年度末目標につきましては達成見込みとなっております。

図表12 経営指標等

	経営指標等	17年3月期 (実績)	18年3月期 (実績)	19年3月期 (目標)
1	コア業務純益	23億円	27億円	27億円以上
2	自己資本比率	7.56%	8.07%	8%以上
3	不良債権比率	5.98%	5.47%	4%台以下

- ・ コア業務純益につきましては、投資信託販売手数料等の役務取引等収益が好調に推移したことを主因としまして、27億円の実績となりました。
- ・ 自己資本比率は8.07%となり、19年3月期目標を前倒して達成しました。
- ・ 不良債権比率は0.51ポイントの良化が図られ5.47%となりました。

## 5.経営改善支援の取組み実績

17年度 (17年4月～18年3月)

(単位 先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先	のうち期末に債務者 区分がランクアップした 先数	のうち期末に債務者 区分が変化しなかった 先	
正常先	4,881	0		0	
要 注 意 先	うちその他要注意先	1,122	161	36	120
	うち要管理先	78	13	1	11
破綻懸念先	113	23	2	19	
実質破綻先	100	1	0	1	
破綻先	61	0	0	0	
合 計	6,355	198	39	151	

## 5.経営改善支援の取組み実績

17年度下期 (17年10月～18年3月)

(単位 先数)

	期初債務者数	うち			
		経営改善支援取組み先	のうち期末に債務者区分がランクアップした先数	のうち期末に債務者区分が変化しなかった先	
正常先	4,830	22		21	
要注意先	うちその他要注意先	1,156	141	15	122
	うち要管理先	73	12	0	11
破綻懸念先	133	21	1	19	
実質破綻先	104	2	0	1	
破綻先	58	0	0	0	
合計	6,354	198	16	174	

## 6.再生支援における成功事例

### 店舗コンセプトの変革により 売上増加につながった事例

業種	日本料理店
経営改善支援の 取組み背景	<p>長引く消費低迷、中食市場の台頭から外食産業の市場停滞は顕著であり、A社商圏内でも商店数は減少し、消費者の家計支出中の外食支出も支出金額の低下傾向に歯止めがかからない状況にありました。</p> <p>A社は、鮮魚店の板前であった現社長が平成 年に開業し、歴史は浅いものの、地元の新鮮食材を使用した料理を低価格で提供するスタイルが話題を呼び、当時の景気拡大の波にものり業容を拡大してきました。</p> <p>バブル崩壊後、主要顧客であった企業や団体の交際費の大幅な削減から、団体客を中心に売上は減少しました。赤字決算回避から減価償却不足が生じ、経営実態は営業赤字、債務超過と企業価値は大きく毀損していました。</p>
当行の対応	<p>A社は、めまぐるしく変化する外部環境に対応できずに、成行きで経営がなされてきた感がありました。店舗も老朽化してきており、店舗の視認性、店内クリンリネス等消費者に対する訴求力の点では競合店に見劣りしていました。また、団体向けの店舗レイアウトは、個客化への対応ができず、稼働率の悪化を招いていました。</p> <p>経営者は、店舗増築・改装を盛り込んだ事業計画を構想していましたが、キャッシュ・フロー不足、実態債務超過の現状からその資金調達に頭を悩ませておりました。</p> <p>当行は開業以来のメイン取引先であり、継続的な取引関係から定性的な情報を蓄積しておりました。企業価値は毀損してきているものの、社長の卓越した目利き、多岐に渡る人脈は安く新鮮な魚介類の仕入を可能にし、A社の売上高総利益率は業種平均に比し10ポイント高い収益力を誇っていました。また、リーズナブルな料金体系とそのメニューは女性客を中心に好評で、一定の固定客を有していました。</p> <p>当行は、経営者のニーズを汲み取り、A社の強みを活かした事業計画、収支見通しに助言・指導を行うなど、経営者と一緒に事業計画を策定しました。財務リストラのみの縮小均衡型の計画とならないように配慮し、店舗コンセプトの変革と合わせ、新規顧客層の開拓を柱とする計画としました。</p> <p>資金調達的手段としては、A社の今後のキャッシュ・フローを予測し、長期・低利率・固定金利の制度融資の活用を提案し、支払利息の軽減とその効果を狙いました。</p>
成果 効果	<p>商圏内でも例をみないスタイルの店構えは、消費者の訴求力を掻き立て、観光ガイド・飲食関連専門誌にも取上げられるようになりました。</p> <p>顧客の口コミも広がり、集客力は大幅に向上し、売上高は前年比22%増加しました。経営努力も功を奏し、損益分岐点比率は6ポイント改善、減価償却不足もなくなり、債務超過の解消に至りました。</p> <p>当期も、個人消費持ち直しの動きと消費者の和食回帰の流れは、A社の追い風となっております。</p>
債務者区分	要注意先 正常先

## 7.用語集

### 【しょくぎんビジバスクラブ】・・・P3

経営セミナーや経営情報等を提供する当行お取引先の  
会員制組織

### 【PFI】・・・P6

プライベート・ファイナンス・イニシアティブの略。  
公共サービスの提供を民間主導で行うこと。公共施設等  
の設計、建設、維持管理及び運営に、民間の資金とノウ  
ハウを活用することで、効率的かつ効果的な公共サービ  
スの提供が図られる。

### 【青年経営者大学校】・・・P6

地域経済の明日を担う 地元企業の若手経営者等の  
養成を目指した当行の教育プログラム

### 【MDシステム】・・・P8

当行の専門的スキルを活かした経営診断システム

### 【DDS】・・・P10

デット・デット・スワップの略。  
企業の再建支援手法の一つで、融資債権を劣後ローン  
に切替えること。

### 【DES】・・・P10

デット・エクイティ・スワップの略  
企業の再建支援手法の一つで、融資債権を株式に交換  
すること。

### 【再生ファンド】・・・P10

再生可能な企業に対して出資を行うために、投資家か  
ら資金を集め、組成した投資ファンド(基金)。

### 【DIPファイナンス】・・・P12

民事再生法や会社更生法などの法律に基づき、事業  
再建を行っている企業に対して、運転資金等を融資する  
こと。

### 【ロベナンツ】・・・P12

財務制限条項のこと。  
融資取り組みにあたり、財務上の制限を契約内容に盛り  
込むこと。

### 【CLO】・・・P13

ローン担保証券のこと。  
銀行が企業に融資したローン債権をもとに、債権プール  
をつくり、これを裏付けに発行する証券。

### 【シンジケートローン】・・・P13

複数の銀行、保険会社等が、同時期に同一条件で実  
施する協調融資のこと。

### 【SPC】・・・P13

特定目的会社のこと。  
資産の流動化に関する法律に基づいて資産の流動  
化業務を行うためだけに設立される。

### 【ノンリコースローン】・・・P13

融資対象プロジェクトにつき、その返済を、そのプロジ  
ェクトからの収益及びそのプロジェクト資産のみに依存  
する融資のこと。

### 【確認制度】・・・P17

東京証券取引所の適時開示規則、企業内容の開示  
に関する内閣府令に基づき、有価証券報告書等の記載  
内容が適正であることなどについて、代表者が確認した  
旨、書面をもって提出等行うこと。