


# 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9月)

平成18年11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 .....	20
5. 経営改善支援の取組み実績 .....	23
6. 再生支援における成功事例 .....	25
7. 用語集 .....	26

# 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」を設立し経営統合いたしました。

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5月7日に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。新たに誕生する「きらやか銀行」におきましても、これまで以上に地域の皆様・地域社会との共存共栄を目指してまいります。

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9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、経営改善支援に向けた本部・営業店が一体となった取り組み、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9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開始、中小企業基盤整備機構東北支部との業務連携等がありました。

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、17年度実績28件(目標25件)、18年度上期実績10件(年度目標25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、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、経営改善支援を行いました。その結果、17年4月～18年9月における経営改善支援取組み先は200先、ランクアップ実績は52先となり、ともに18年度末目標を前倒しで達成しました。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、新たに(株)整理回収機構、(株)リサ・パートナーズとの連携を開始しました。

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17年度に2回開催しました他、新たに市場誘導業務、個別企業間を対象とするビジネスマッチング業務を開始しました。また、「しょくぎんビジネススクラブ」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、コペナンツローン、

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り組みました。数値目標としておりましたビジネスローン販売につきましては、17年度実績112億円(目標120億円)、18年度上期実績39億円(年度目標150億円)となり、農業分野におけるローン販売につきましては、17年度実績288百万円(目標100百万円)、18年度上期実績92百万円(年度目標150百万円)となりました。ビジネスローン販売につきましては、目標との乖離がみられますが、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推進が図られている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組みました。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18年9月末で63%となり、18年度末目標を前倒しで達成しました。

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の一層の推進、担保・保証に過度に依存しない融資商品の更なる充実・推進態勢強化、諸施策の基礎となる人材の継続的な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18年4月～平成18年9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るとともに、新たに中小企業基盤整備機構東北支部と業務連携・協力を開始しました。新規創業・新事業実施先への融資取組み件数は10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追加を行い、登録先は200先となりました。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17先となりました。外部機関との連携におきましては、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、引き続き連携を強化するとともに、新たに(株)リサ・パートナーズと業務協力協定を締結しました。また、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、個別企業間を対象とするビジネスマッチング業務を開始しました他、「しょくぎんビジバスクラブ」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、コベナンツローン、私募債受託等を一層推進するとともに、新たなスキームの商品の取扱いや提携先拡大に向けた検討・研究を行いました。

説明態勢の整備、苦情対応態勢の強化におきましては、引き続き行内研修の充実を図りました他、苦情等の事例を営業店に還元し再発防止に努めました。

人材の育成におきましては、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継続しました。

## 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9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するとともに、グループ全体のリスク管理態勢を構築しました。

収益管理態勢整備に向けた取組みでは、プロジェクトチームを設置し、システム導入の検討を行いました。また、新銀行の収益力強化のため、プロジェクトチームを設置し、営業戦略を策定しました。

法令等遵守態勢の強化に向けた取組みでは、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、17年度90% (目標90%)、18年度上期89% (目標 - )となりました。

また、個人情報保護法対応のために、17年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。数値目標としておりました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18年度上期647名 (18年度上期目標500名)となり、大幅に目標を上回りました。

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、統合リスク管理への対応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18年4月～平成18年9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」におけるグループ全体のリスク管理を継続しました。

収益管理態勢整備に向けた取組みでは、各部横断的なプロジェクトチームを設置するとともに、システム導入に向けた検討を行いました。また、新銀行の収益力の強化を図るためプロジェクトチームを設置し、営業戦略を策定しました。

法令等遵守態勢の強化に向けた取組みでは、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 (第二巡目) を継続しました。

ITの戦略的活用におきましては、営業支援システム 自己査定システムの活用推進を継続しました。

## 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9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。他、小冊子「地域の皆様と共に<しょくぎん>の地域貢献活動」を作成しました。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、17年度15回 (目標12回)、18年度上期6回 (年度目標12回)となりました。

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・キャリア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。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。数値目標としておりました累計卒業生は、18年度末241名 (目標240名)となる見込みです。

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18年4月～平成18年9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、小冊子「地域の皆様と共に<しょくぎん>の地域貢献活動」を作成しました。

お客様の満足度の向上に向けた取組みでは、17年度に実施したお客様ご満足度アンケートの結果に基づく各種の経営改善を継続しました他、新たにお客様アンケートを実施しました。

各種施策との連携につきましては、地元中学校のキャリア教育への支援、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9月	18年4月～18年9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	<ul style="list-style-type: none"> <li>業種別データの更なる蓄積と積極的活用</li> <li>中小企業診断士の有効活用による支援能力の強化</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>業種別の行内研修を実施（建設業、旅館業、流通業）</li> <li>外部研修への行員派遣</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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を継続</li> <li>業種別の行内研修を実施（流通業）</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>		外部研修への行員派遣	
産学官の更なる連携強化等	<ul style="list-style-type: none"> <li>東北6県産業クラスターサポート会議への参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各公的機関との連携により創業・新事業支援機能強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業クラスターサポート金融会議参加</li> <li>知的産業クラスターセミナーin東北参加</li> <li>中小企業基盤整備機構東北支部と業務連携</li> <li>各種連絡会議への参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業基盤整備機構東北支部と業務連携</li> <li>東北地域新規事業化センターへ参加</li> <li>山形県自動車産業振興会議へ参加</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>「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</li> <li>政府系金融機関との勉強会・情報交換会</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>「プラットフォームやまがた」連絡協議会」への参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府系金融機関との勉強会開催</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>「山形県産業振興ファンド」への出資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「山形県産業振興ファンド」を活用した案件の発掘</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「チャレンジ山形ファンド」への出資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「チャレンジ山形ファンド」の運営会社との案件発掘の情報交換を実施</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>山形県商工業振興資金、しょ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</li> <li>外部技術評価機関との連携検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部技術評価機関との提携実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規創業・新事業実施先への取組み件数 17年度 28件、18年度上期：10件（P20図表1参照）</li> <li>「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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規創業・新事業実施先への取組み件数 10件</li> </ul>

# 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9月	18年4月～18年9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17年4月、 10月に開催(P20図表2参照) 17年4月参加企業 46社 17年10月参加企業 340社 個別企業間を対象とする ビジネスマッチング業務を開始	個別企業間を対象とする ビジネスマッチング業務を開始
	・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)	青年経営者大学校第16期を 継続開催
	・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	
	・「しよ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)	・「しよ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)	・「しよくぎんビジネスクラブ」に よる経営セミナーを9回開催	・「しよくぎんビジネスクラブ」に よる経営セミナーを2回開催
	・「しよくぎんビジネスクラブ」による ISO取得支援	・「しよ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	・「しよ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) 企業再生コンサルタントによる 支援(1件)	・「しよくぎんビジネスクラブ」に よる各種支援を実施 企業再生コンサルタントによる 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9月	18年4月～18年9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					
要注意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  経営改善支援対象先の見直し  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			全ヶ店を臨店し、経営改善支援の進捗を検証 指導 臨店結果を受け、問題点・改善点を営業店に指示  経営改善支援対象先の見直し、選定 18年9月末における経営改善支援対象先 200先、ランクアップ先数：52先 (P20図表3、図表4参照) 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	・全ヶ店を臨店し、経営改善支援の進捗を検証 指導 ・臨店結果を受け、問題点・改善点を営業店に指示  ・経営改善支援対象先 200先 ランクアップ先数：17先 ・今後ランクアップが見込まれる先を重点管理先に指定  ・外部機関主催の各種研修会へ参加
			外部コンサルティング会社の活用		・外部コンサルティング会社と契約締結
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	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 ディスクロージャー誌、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 ホームページにおいて経営改善支援実績について公表

### 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9月	18年4月～18年9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 ・リサ・パートナーズと業務協力協定を締結、やまがたりバイタルファンド」組成	・各種外部機関と情報交換実施 ・リサ・パートナーズと業務協力協定を締結、やまがたりバイタルファンド」組成
	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	・個別企業の再建策について検討

### 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9月	18年4月～18年9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		・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3件を持込	・基準に基づき1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 ・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
(オ) 再生企業に対する支援融資の拡充	・DIPファイナンスの研修会参加	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	民事再生法適用会社に対し手形割引を実施		
	・エグジットファイナンスに関する事例収集、研修参加	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	・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 (精密機械部品製造業・日本料理店)

### 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9月	18年4月～18年9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 17年度 112億円 18年度上期 39億円 (P21図表5参照)	・ビジネスローン販売額 39億円
	・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 17年度 288百万円 18年度上期 92百万円 (P21図表6参照)	・農業分野におけるローン販売額 92百万円
	・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販売推進
	・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	・ビジネスローンの推進を継続
	・商工団体等との外部機関との提携商品の発売 ・根保証に係る取扱い見直し		商工会議所会員向け提携商品を発売(福島:7月、仙台:8月、新発田:10月、酒田・鶴岡:11月) 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	提携先拡大に向けた検討
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27件	私募債受託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	外部機関に人材派遣
	・シンジケートローンアレンジメント業務の検討 ・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	・シンジケートローンアレンジメント業務の実施	外部機関に人材派遣	

### 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9月	18年4月～18年9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	
	行内研修 臨店指導の実施  行内監査による実効性の確保		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 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	・行内研修を継続実施  ・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 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 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行 過去の苦情事例のデータベース化を実施 苦情対応について行内研修を実施	・事例による再発防止、事後フォローを継続実施 ・苦情対応について行内研修を実施
	苦情内容、対応経緯の記録 保管			
	苦情原因の分析、営業店への還元			

### 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9月	18年4月～18年9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 63% (P21図表7参照) 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	・FP等国家資格を10名取得
	中小企業診断士の育成 (2名)			
	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) 3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) 2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) 2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 (応用) 1名派遣
	通信教育受講		通信教育82名受講	・通信教育8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 (149名参加)	・経営支援センター担当者による 行内研修を実施 (8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 (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9月	18年4月～18年9月		
2. 経営力の強化						
(1) リスク管理態勢の充実						
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 ・アウトライアー規制への対応	情報開示を開始	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 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 システム導入に向けた調査・研究を実施	・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 ・システム導入に向けた調査・研究を実施
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				組織改編により経営リスク管理態勢を強化	
	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	統合リスク管理を継続試行 信用リスク量の妥当性を確認	・統合リスク管理を継続試行 ・信用リスク量の妥当性を確認
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	・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	各リスクのモニタリング ・リスク管理の基準・マニュアルを策定	・きらやかホールディングスのリスク管理態勢を確立		先進他持株会社を訪問、リスク管理中心に調査・研究 ・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 ・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 流動性リスクの管理基準を定め、週次管理資料で検証 当行リスク管理規程を改訂	・きらやかHD「グループリスク管理委員会」におけるリスク管理を継続
	当行リスク管理規程の改訂		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9月	18年4月～18年9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) 新銀行における収益管理態勢 構築のためプロジェクトチーム を設置	・新銀行における収益管理態勢 構築のためプロジェクトチーム を設置 ・システム導入の検討を継続 ・新銀行の収益力強化のため プロジェクトチームを設置し 営業戦略を策定
<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」 を制定	・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」 を制定

# 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9月	18年4月～18年9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		29ヶ店の臨店指導を実施	4ヶ店の臨店指導を実施
	・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	・「コンプライアンス・チェックポイント集」制定	・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 各部店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%)	個人情報保護オフィサー資格保有者増加(600名体制)	・コンプライアンスオフィサー資格保有者 89% (出向者を除いた場合 93%) (P21図表8参照) 個人情報保護オフィサー資格保有者 647名 (P22図表9参照)
	各種研修の実施		本部集合研修、各部店勉強会を実施	・本部集合研修、各部店勉強会を実施
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		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 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 ・新マニュアルに基づき監査実施
	臨店指導の実施 行内監査による実効性の検証			
(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		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	・合併に向け各種サブシステムの統合準備作業を実施
	・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 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9月	18年4月～18年9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 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 小冊子 地域の皆様と共に<しよくぎん>の地域貢献活動」を作成	・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  ・ホームページの地域貢献に関する専用ページを更新 ・小冊子 地域の皆様と共に<しよくぎん>の地域貢献活動」を作成	
	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 17年度：15回、18年度上期 6回 (P22図表10参照)	・CR・Rを開催：6回	
充実した分かりやすい情報開示の推進	お客様からのお問合せ、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	お客様からのお問合せ、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集の内容を追加

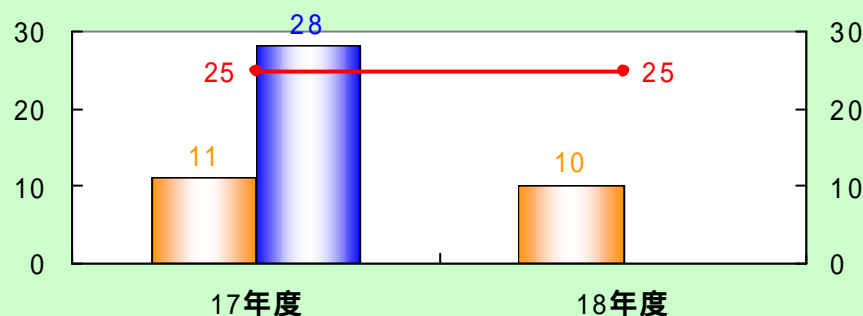
### 3. 個別の取組みの進捗状況

検討内容	実施時期		進捗状況	
	17年度	18年度	17年4月～18年9月	18年4月～18年9月
<b>3. 地域のお客様の利便性向上</b>				
(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 (17年12月～18年1月) お客様アンケートを実施 (18年5月)	・お客様アンケートを実施
	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 お客様ご満足度向上のための研修会を実施	・お客様ご満足度向上のための研修会を実施
		経営改善結果の検証、公表	経営改善結果を公表	・経営改善結果を公表
	苦情等の原因分析 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 毎月取締役会に報告 苦情等事例のデータベース化 苦情対応について行内研修を実施	・事例による再発防止、事後フォローを継続実施 ・苦情対応について行内研修を実施
	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		
(4) 地域再生推進のための各種施策との連携等	・市民活動を支えるシステム研究会への継続参加 ・しよくぎん起業家ローンの拡販	・しよくぎん起業家ローンの改訂検討	PFI事業への取組み 2件 地域の中学生の起業家教育への支援 青年経営者大学の開催 18年2月に第15期生13名卒業、第16期生10名開講中 卒業生累計 231名 (P22図表11参照)	・青年経営者大学第16期を開講中 ・地元中学校のキャリア教育支援実施 ・「公益活動を支えるシステム研究会」参加
	PFI研究会への参加 PFI事業への取組み			
		PFI事業でのアレンジメント業務、エージェンツ業務の開始検討		
	地域社会 経済の将来を担う子供達、地域のお客様への起業家教育 金融教育の実施 青年経営者大学開催による地域若手経営者への企業家教育		・コミュニティビジネス公開起業オークションへの参加 地元中学校のキャリア教育支援実施 ・「公益活動を支えるシステム研究会」参加	
<b>4. 進捗状況の公表</b>	11月に公表	5月・11月に公表	・「地域密着型金融推進計画」を公表(17年8月) 進捗状況を半期毎に公表	・17年4月～18年3月の進捗状況を公表

## 4. 数値目標の達成状況

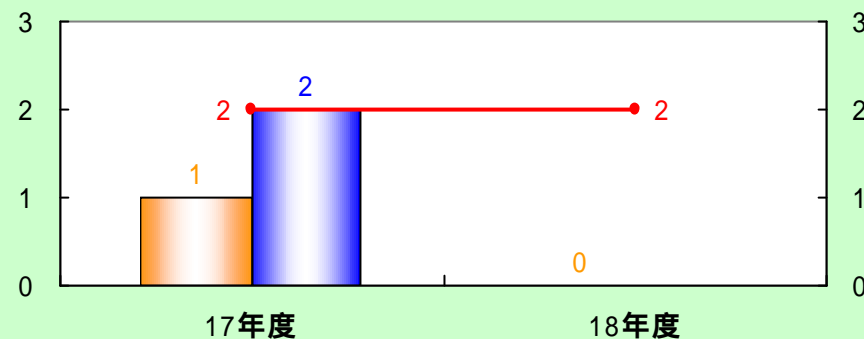
図表1 新規創業・新事業実施先への取組み件数 (単位:件)

■ 上期実績 ■ 年度実績 ● 年度目標



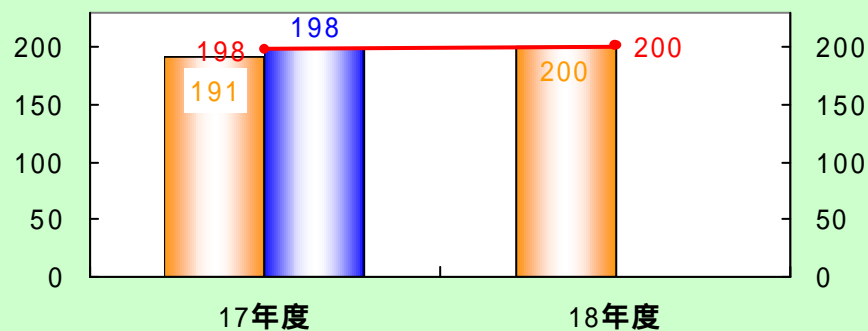
図表2 ビジスマッチング開催 (単位:回)

■ 上期実績 ■ 年度実績 ● 年度目標



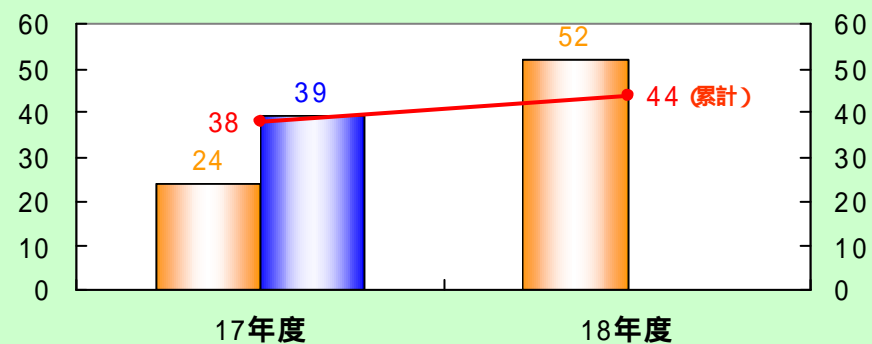
図表3 経営改善支援対象先 (単位:先)

■ 上期実績 ■ 年度実績 ● 年度目標



図表4 ランクアップ先数 (単位:先)

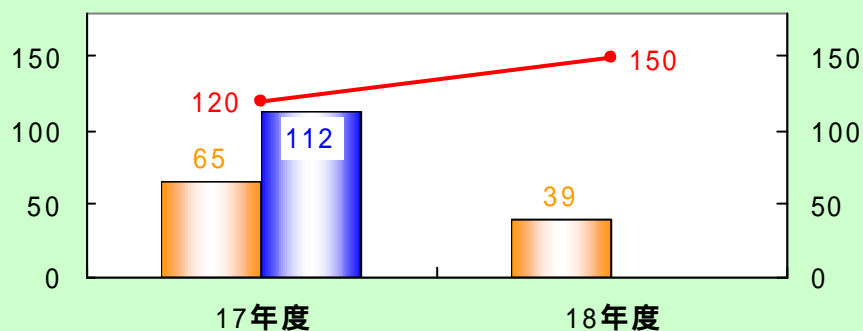
■ 上期実績 ■ 年度実績 ● 年度目標



## 4.数値目標の達成状況

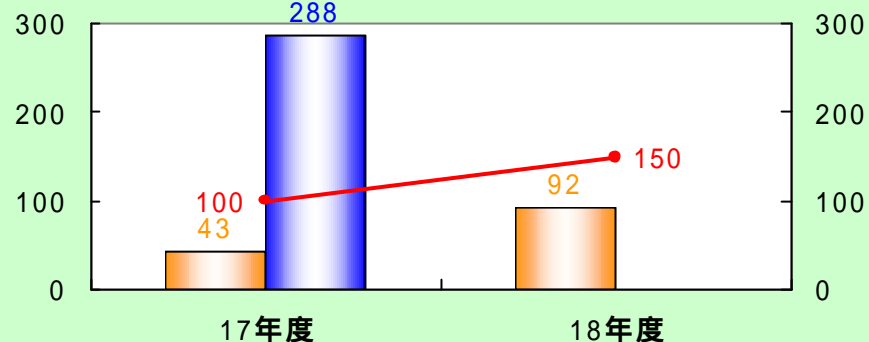
図表5 ビジネスローン販売 (単位:億円)

■ 上期実績 ■ 年度実績 ● 年度目標



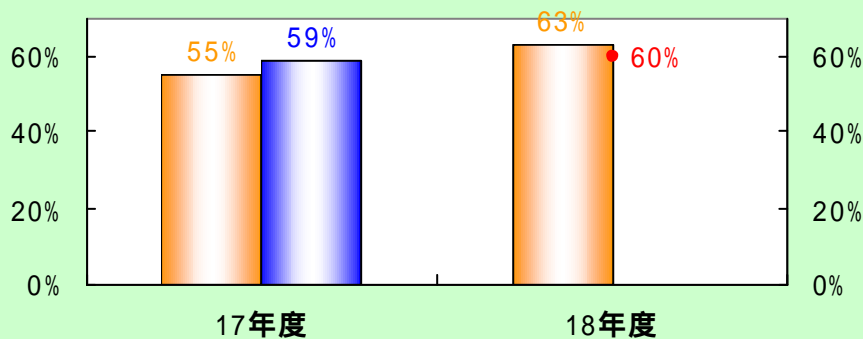
図表6 農業分野におけるローン販売 (単位:百万円)

■ 上期実績 ■ 年度実績 ● 年度目標



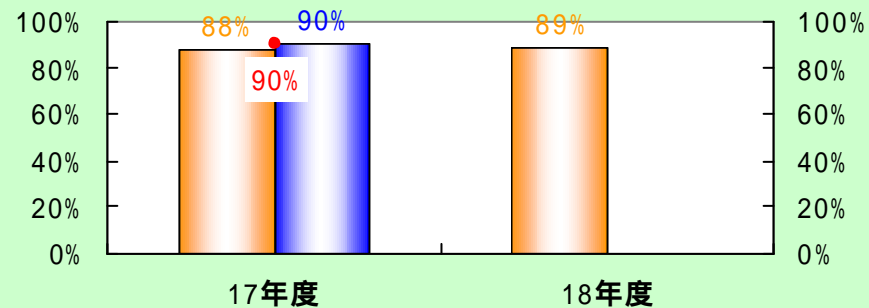
図表7 国家資格取得者数 (正行員に占める割合)

■ 上期実績 ■ 年度実績 ● 年度目標



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)

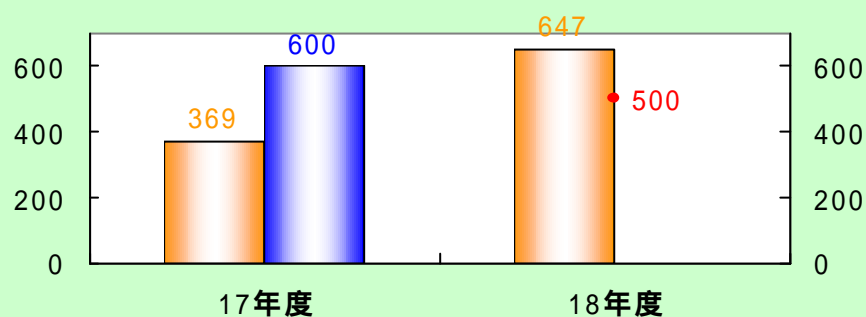
■ 上期実績 ■ 年度実績 ● 年度目標



## 4. 数値目標の達成状況

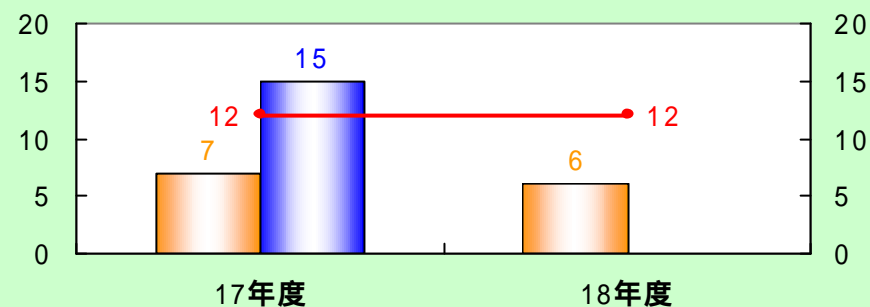
図表9 個人情報保護オフィサー資格保有者  
(単位:名)

■ 上期実績 ■ 年度実績 ● 18年度上期目標



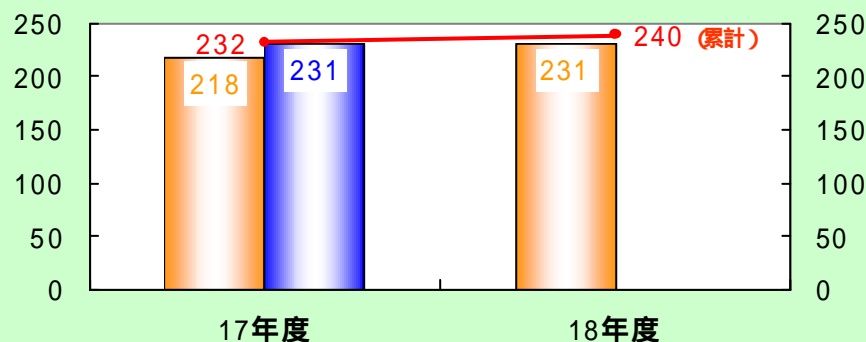
図表10 CR (お客様向け会社説明会)実施回数  
(単位:回)

■ 上期実績 ■ 年度実績 ● 年度目標



図表11 青年経営者大学校卒業生数 (単位:名)

■ 上期実績 ■ 年度実績 ● 年度目標



図表12 経営指標等

	経営指標等	17年9月期 (中間期)	18年9月期 (中間期)	19年3月期 (目標)
1	コア業務純益	11億円	10億円	27億円以上
2	自己資本比率	7.43%	7.97%	8%以上
3	不良債権比率	6.00%	4.83%	4%台以下



## 5.経営改善支援の取組み実績

17年4月～18年9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	162	43	104
	うち要管理先	78	13	5	7
破綻懸念先	113	24	4	15	
実質破綻先	100	1	0	1	
破綻先	61	0	0	0	
合 計	6,355	200	52	127	

## 5.経営改善支援の取組み実績

18年4月～18年9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		4,462	41		37
要 注 意 先	うちその他要注意先	1,294	124	11	104
	うち要管理先	63	11	4	7
破綻懸念先		129	20	2	15
実質破綻先		93	3	0	2
破綻先		51	1	0	1
合 計		6,092	200	17	166

## 6.再生支援における成功事例

### 新たな事業分野への進出によりコスト構造を変革した事例

業種	リサイクル品販売業・産業廃棄物処理業
経営改善支援の 取組み背景	<p>中国をはじめとするアジア地域の高度成長により、再生資源の需要が急激に高まりを見せており、日本国内では資源とならないものも有価物として輸出されている状況にあります。</p> <p>A社は、社会的に環境問題意識の高まり、環境負荷を軽減する廃プラスチック処理への取組みが進みつつある中、廃プラスチックの中国輸出を主業として個人創業し、創業後二年目には法人成りし、事業基盤を固め、業容を拡大してきました。</p> <p>A社の当該会計年度の為替想定レートは1ドル=118円(期首の為替相場1ドル=120円)に設定していましたが、円高の進行が急速に進み、当該年度の為替相場は一時1ドル=106.50円を付け、為替差損が拡大しました。また、大手企業の中国との直接取引の拡大や、同業者の増加から価格競争も激化し、赤字決算を余儀なくされました。以後、環境の変化への対応が後手に回り、収益体質への転換が果たせず、赤字決算が続いていました。</p>
当行の対応	<p>構造変化への対応の出遅れから赤字決算となっていたものの、同業者が増加する中で、一定の販売数量は確保できていました。また、棚卸資産回転率が極めて高いことからA社の営業力と在庫管理体制は高く評価できました。</p> <p>プラスチックは、電気絶縁性・耐熱性といった特質とその利便性から生産量は年々増加しています。更に、一回使用しただけで捨てられる用途の製品も多いことからその排出量も増加の一途を辿っています。ところが、プラスチックのリサイクルシステムは十分に整っておらず、有効利用率は50～60%に留まっていた。加えて、中国をはじめとするアジア諸国の再生資源の需要は旺盛であり、「日本貿易統計」等の各種統計においても今後の市場性が推定できました。</p> <p>当行は、A社の将来性に着目し、財務上の問題点、ならびに事業構造上の問題点について意識の共有化を図りました。A社のコスト構造としては、業種平均比で労務費比率が高い点、需要増加に伴う廃プラスチック仕入単価の高騰が挙げられました。また、価値連鎖分析からは仕入部門での価値創出の可否が検討課題でした。当社は、廃棄物処理に関する許認可を有していなかったことから廃プラスチックの販売に際しては仕入コストがかかっていた。仮に産廃処理の許認可を得ることができれば、これまで仕入コストとして計上していたものが、逆に処理代金を受け取ることができるようになり、事業拡大が期待できました。</p> <p>これらの問題点・課題を共通認識とした上でA社と当行は協力体制を敷き、5ヶ年の事業計画を策定しました。計画の中で産業廃棄物収集運搬業、ならびに中間処理業の許認可取得を柱に、設備投資も計画に盛り込みました。当行は、事業計画の実現可能性を検証しながら助言・指導を行ないました。</p>
成果 効果	<p>産業廃棄物収集運搬業、ならびに中間処理業の許認可取得は、垂直的多角化による事業のシナジー効果を生み出しました。廃プラスチック回収を有料化できるようになり、仕入部門の価値創出能力の向上にも成功しました。設備投資を行なった廃プラスチック処理工場の稼働も軌道にのり、合理化が前進しました。</p> <p>新たな収入源の獲得により、固定費を圧縮することなく損益分岐点比率の10%強の引下げが図られ、黒字体質への転換を果たしました。</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】・・・P11

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】・・・P11

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】・・・P12

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】・・・P12

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】・・・P12

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。

### 【ソリコースローン】・・・P12

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】・・・P16

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。