

# 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19年3月)

平成19年5月



きらやか銀行

(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	30
7. 用語集	31

# 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

株式会社殖産銀行と株式会社山形しあわせ銀行は5月7日、合併し「株式会社きらやか銀行」として新たにスタートしました。当行は持株会社きらやかホールディングスならびに関連会社とともに「きらやかファイナンシャルグループ」を構成し、確たる経営理念のもと“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”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。

平成17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、2年間に亘り各種の施策に取り組んでまいりましたが、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19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りました。主な取り組み内容としましては、株式会社殖産銀行と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、「きらやか銀行」といたしましても地域に根ざす金融機関として、お取引先企業のライフステージに応じたご支援、多様なファイナンススキームのご提供機能を一層充実させてまいります。更には、地域経済活性化のために銀行の立場から貢献してまいります。

## 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19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。主な取り組みとしては「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年度実績25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～19年3月における経営改善支援取組み先は202先、ランクアップ実績は55先となり、ともに18年度末目標を達成しました。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年度実績61億円(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年度実績133百万円(年度目標150百万円)となりました。農業分野におけるローン販売につきましては順調に推移しましたが、ビジネスローン販売につきましては企業の資金需要の伸び悩み等から目標達成には至りませんでした。しかしながら、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年度末で70%となり目標を達成しました。

2年間の取組みは、一部の数値目標を除き、ほぼ計画通りとなりました。今後とも新銀行として、より一層、事業再生支援、中小企業金融の円滑化に取り組んでまいります。具体的には、企業支援室の設置、経営改善スペシャリストの育成により再生支援機能を強化してまいります。またソリューションスペシャリストや業種スペシャリスト、法人渉外行員の配置により多様なファイナンススキームを提供していくとともに経営相談・支援機能を強化してまいります。さらに説明態勢、苦情対応態勢等、お客様保護につきましてもより一層強化してまいります。

## 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18年10月～平成19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。また、山形県商工業振興資金やしよくぎん起業家ローン「夢キャンパス」等を活用しました結果、新規創業・新事業実施先への融資取組み件数は15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見直しを行い、登録先は189先となりました。登録先につきましては、18年9月に実施した全ヶ店臨店を受け、経営改善の進捗状況について本部担当者が検証・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9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への案件持込、外部コンサルタントの活用等、引き続き連携を強化しました。また、各種の研修を通じ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、「しよくぎんビジパスクラブ」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しました。また、新たに2つの商工会議所会員向けに提携商品を発売しました。さら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、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19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規制への対応、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92%(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668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。

2年間の取組みは、ほぼ計画に沿ったものとなりました。今後の課題としましては、日本版SOX法への対応等による一層の経営管理の高度化、統合リスク管理への対応、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・効率化が挙げられます。更には、新ビジネスモデルを早期に定着させ収益力を強化してまいります。

#### 進捗状況(平成18年10月～平成19年3月)

リスク管理態勢の充実を図るため、統合リスク管理に向けた研究・試行を継続しました他、新BIS規制への対応では、自己資本比率算出のため各種システムを導入しました。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、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(第三巡目)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するとともに、新銀行発足に向け各種サブシステムの統合準備を行いました。

## 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19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、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)・IR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「地域の皆様と共にくしょくぎん」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19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組みました。また、合併に向け実施したお客様アンケートを踏まえ、新銀行におけるビジネスモデルを検討し、営業戦略を策定しました。

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、18年2月に第15期生13名、19年2月に第16期生9名が卒業しました。数値目標としておりました累計卒業生は、18年度末240名(目標240名)となりました。

2年間の取組みは、ほぼ計画通りとなりました。今後もお客様志向を実践し利便性向上に努めてまいります。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。また、地域活性化のために当行として貢献できる事項を検討し取組んでまいります。

#### 進捗状況(平成18年10月～平成19年3月)

地域貢献に関する情報開示につきましては、18年9月中間期ディスクロージャー誌における情報開示の他、CR(お客様向け会社説明会)を継続的に実施しました。

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。また、合併に向け18年5月に実施したお客様アンケートを踏まえ、新銀行におけるビジネスモデルを検討し、営業戦略を策定しました。

各種施策との連携につきましては、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～19年3月	18年10月～19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				
①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> </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（建設業）</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>		<ul style="list-style-type: none"> <li>外部研修への行員派遣</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部研修への行員派遣</li> </ul>
②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>産業クラスターサポート金融会議参加</li> <li>ものづくり技術クラスターフォーラム参加</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> </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・情報交換会</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>	
③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>
④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</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：25件（P21図表1参照）</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：15件</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <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>「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>

### 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～19年3月	18年10月～19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				
①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(P21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継続
	・青年経営者大学の開催、内容の充実		・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	
	・TMDシステムの有効活用による各種ご提案の実施		・青年経営者大学の第15期生 13名、第16期生9名が卒業	・青年経営者大学第16期を 継続開催、9名が卒業
	・M&A業務、ISO取得支援業務の拡充		・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
	・「しよぎんビジバスクラブ」による 各種経営セミナー開催(6回)	・「しよぎんビジバスクラブ」による 各種経営セミナー開催(6回)	・M&A業務1件成約	
・「しよぎんビジバスクラブ」による ISO取得支援	・「しよぎんビジバスクラブ」による ISMS、プライバシーマーク取得 支援開始	・「しよぎんビジバスクラブ」に よる経営セミナーを11回開催	・「しよぎんビジバスクラブ」に よる経営セミナーを2回開催	
		・「しよぎんビジバスクラブ」に よる各種支援を実施	・「しよぎんビジバスクラブ」に よる各種支援を継続	
		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)		

### 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～19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					
②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			<ul style="list-style-type: none"> <li>全ヶ店を臨店し、経営改善支援の進捗を検証・指導</li> <li>臨店結果を受け、問題点・改善点を営業店に指示</li> </ul>	
	経営改善支援対象先の見直し			<ul style="list-style-type: none"> <li>経営改善支援対象先の見直し、選定</li> <li>19年3月末における経営改善支援対象先:202先、ランクアップ先数:55先 (P22図表3、図表4参照)</li> </ul>	
	各種研修への積極派遣			<ul style="list-style-type: none"> <li>外部機関主催の各種研修会へ参加</li> </ul>	
	建設業向け再生支援チームの新設			<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	
			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	外部コンサルティング会社との連携による改善支援
③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	<ul style="list-style-type: none"> <li>18年9月中間期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</li> <li>ホームページにおいて経営改善支援実績について公表</li> </ul>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>ディスクロージャー誌(中間期を含む)、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</li> <li>ホームページにおいて経営改善支援実績について公表</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～19年3月	18年10月～19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				
① 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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営改善支援先選定、登録</li> <li>経営改善計画策定支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中間総括</li> <li>17年度施策の継続実施・充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営改善支援先抽出、登録完了</li> <li>「経営改善計画書策定マニュアル」制定(17年7月)</li> <li>経営改善支援計画策定について行内研修を実施</li> <li>「経営改善計画書策定マニュアル」に基づき、営業店指導</li> <li>全ヶ店を臨店し、経営改善支援の進捗を検証・指導</li> <li>倒産レビューを作成、研修で活用</li> <li>各種研修会への参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営改善計画の進捗状況を基に個別企業毎の今後の方向性を検討</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>倒産事例レビュー作成</li> <li>各種研修会参加</li> </ul>			
(イ) 多様な事業再生手法の一層の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>事例研究、情報交換の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生ファンド活用の検討</li> <li>個別企業毎の再生策の実行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種外部機関と情報交換実施</li> <li>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</li> <li>経営支援センター管理先の個別の再建策を検討</li> <li>勉強会開催</li> <li>DDS実施:2件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種外部機関と情報交換実施</li> <li>個別企業の再建策について検討</li> <li>山形県中小企業再生支援協議会でDDSを前提とした案件1件の2次対応決定</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</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～19年3月	18年10月～19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				
① 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>山形県中小企業再生支援協議会との一層の連携強化</li> <li>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</li> <li>(株) 整理回収機構との業務委託契約締結による連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象企業の選定、個別企業毎の再生支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>山形県中小企業再生支援協議会との情報交換実施</li> <li>同協議会への案件持込の基準を作成</li> <li>基準に基づき3件を持込</li> <li>(株) 整理回収機構との業務委託契約締結</li> <li>同機構への案件持込の基準を作成</li> <li>同機構に事前協議案件1件を持込、協議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>山形県中小企業再生支援協議会との情報交換実施</li> <li>山形県中小企業再生支援協議会でDDSを前提とした案件1件の2次対応決定</li> <li>個別案件について支援策を検討</li> </ul>
(エ) 金融実務に係る専門的人材・ノウハウの活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修の充実による担当者の能力向上</li> <li>外部機関との一層の連携強化による外部人材の活用</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>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>各種の外部研修会への参加</li> <li>山形県中小企業再生支援協議会との定期的な情報交換</li> <li>外部コンサルタント会社との勉強会を実施</li> <li>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</li> <li>山形県企業振興公社を窓口にした経営支援実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業種別の行内研修を実施（建設業）</li> <li>各種の外部研修会への参加</li> <li>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</li> <li>山形県企業振興公社を窓口にした経営支援実施</li> </ul>
(オ) 再生企業に対する支援融資の拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>DIPファイナンスの研修会参加</li> <li>エグジットファイナンスに関する事例収集、研修参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モニタリング手法の検討</li> <li>コベナンツ制定の検討</li> <li>問題点の整理等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個別企業毎の検討会、勉強会を実施</li> <li>民事再生法適用会社に対し手形割引を実施</li> <li>研修会参加、情報収集を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民事再生法適用会社に対し手形割引を実施</li> <li>研修会参加、情報収集を実施</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～19年3月	18年10月～19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					
②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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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、リサイクル品販売業・産業廃棄物処理業）</li> <li>・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</li> </ul>
(4) 担保・保証に過度に依存しない融資の推進等					
①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：61億円 (P23図表5参照)		・ビジネスローン販売額：21億円
	・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：133百万円 (P23図表6参照)		・農業分野におけるローン販売額：41百万円
	・コベンナツのあり方を研究	・コベンナツ付融資の取扱い		・コベンナツの研究、商品化に向けた準備作業 ・コベンナツローンの取扱開始	・コベンナ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



### 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～19年3月	18年10月～19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				
①担保・保証に過度に依存しない融資の推進	・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:17年7月、仙台:17年8月、新発田:17年10月、酒田・鶴岡:17年11月、米沢:18年10月、天童:18年11月)	・米沢・天童商工会議所会員向け提携商品を発売
	・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	
②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31件	・私募債受託4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	・取扱いの検討を継続
	・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	・外部機関に人材派遣	
	・SPCを活用した売掛債権流動化の検討		・取扱いの検討を継続	
	・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～19年3月	18年10月～19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				
①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 ・説明態勢強化の観点から「説明シート」を新設	・説明態勢強化の観点から「説明シート」を新設
	・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
②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	・事例による再発防止、事後フォローを継続実施 ・新対応マニュアルを作成し行内研修を実施
	・苦情内容、対応経緯の記録・保管		・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 ・苦情対応について行内研修を実施 ・新対応マニュアルを作成	
	・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～19年3月	18年10月～19年3月
1. 事業再生・中小企業金融の円滑化				
(6)人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>国家資格取得の推進</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>国家資格取得者数: 70% (P24図表7参照)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FP等国家資格を継続奨励</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業診断士の育成(2名)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部研修への積極的な派遣</li> <li>目利き能力講座(基礎・応用)</li> <li>経営支援能力講座(基礎・応用)</li> <li>再生支援能力講座(基礎・応用)</li> <li>(基礎:10名程度、応用:1、2名)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部研修への行員派遣</li> <li>目利き能力強化研修(基礎) 10名派遣</li> <li>目利き能力強化研修(応用) 3名派遣</li> <li>再生支援能力強化研修(基礎) 1名派遣</li> <li>再生支援能力強化研修(応用) 2名派遣</li> <li>経営支援能力強化研修(基礎) 11名派遣</li> <li>経営支援能力強化研修(応用) 2名派遣</li> <li>不振企業支援講座 5名派遣</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部研修へ行員派遣 不振企業支援講座 5名派遣</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>通信教育受講</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>通信教育83名受講</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通信教育1名受講</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営支援能力向上講座の継続実施(20名程度)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営支援能力向上講座の実施(6回開催、各回20名参加)</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～19年3月	18年10月～19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>						
① 新BIS規制への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>新BIS規制の調査・研究</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新BISで自己資本比率を計測</li> <li>預貸金の金利リスクを計測</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己資本比率規制への対応</li> <li>アウトライヤー規制への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報開示を開始</li> </ul>	<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>自己資本比率算出にあたりリスクアセット算出、住宅ローン、証券データ作成の各システムを導入</li> <li>アウトライヤー規制は18年3・9・12月末にて算定</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>自己資本比率算出にあたりリスクアセット算出、住宅ローン、証券データ作成の各システムを導入</li> <li>アウトライヤー規制は18年3・9・12月末にて算定</li> </ul>
② 統合リスク管理の態勢整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織改編による経営リスク管理態勢の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>統合リスク管理事例の調査・研究</li> <li>各リスクの妥当性の検証、システム基盤の整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本配賦のルール化</li> </ul>	<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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <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>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> <li>ルール化の検討</li> </ul>
③ 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>	<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態勢を確立</li> <li>子銀行合併に向けた準備作業</li> </ul>	<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」におけるリスク管理を継続</li> <li>新銀行のリスク管理規程を策定</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～19年3月	18年10月～19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	<ul style="list-style-type: none"> <li>信用コストを配分したシステム構築の検討</li> <li>CRD信用リスクデータと内部信用リスクデータとの照合</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>信用コストを配分したシステムの開発</li> <li>プライシング設定基準の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>CRD新モデル導入(法人)、(3年以内のプライシングが可能)</li> <li>CRD新モデル導入(個人事業主)</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム導入の検討を継続</li> <li>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</li> <li>CRDの信用リスクデータを活用した新たなプライシングについて検討</li> </ul>
<b>(3) ガバナンスの強化</b>				
① 財務内容の適正性の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務分担・所管部署等の明確化、適切な業務体制整備</li> <li>行内・子会社・関連会社における確認制度確立</li> <li>外部コンサルティングの活用</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>内部統制に関する助言業務を新日本監査法人に委託</li> <li>「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</li> <li>「有価証券報告書作成規程」を制定</li> <li>J-SOX法対応に向けた取組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>J-SOX法対応に向けた取組み</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～19年3月	18年10月～19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					
① 営業店に対する法令等遵守状況の点検強化等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業店臨店指導の頻度向上</li> <li>・コンプライアンス関連規程等の改訂</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「コンプライアンス・チェックポイント集」制定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・29ヶ店の臨店指導を実施</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・社内通報規程を改訂</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新銀行のコンプライアンス関連規程・マニュアルを作成</li> <li>・新銀行規程のリーガルチェック実施</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・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%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人情報保護オフィサー資格保有者増加(500名体制)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンスオフィサー資格保有者:92%(出向者を除いた場合:96%)(P24図表8参照)</li> <li>・個人情報保護オフィサー資格保有者:672名(P25図表9参照)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンスオフィサー、個人情報保護オフィサー資格試験受験を継続奨励</li> </ul>
② 適切な顧客情報の管理・取扱いの確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種研修の実施</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・本部集合研修、各店舗勉強会を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各店舗勉強会を継続実施</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・臨店指導の実施</li> <li>・行内監査による実効性の検証</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客データの把握・管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人情報保護事務取扱マニュアルの制定、施行</li> <li>・臨店指導の実施</li> <li>・監査マニュアルを改訂、新マニュアルに基づき監査実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・臨店指導の実施</li> <li>・新マニュアルに基づき監査実施</li> </ul>
(5) ITの戦略的活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業支援システム(F-Cube)の活用による営業力の強化</li> <li>・TMDシステムの有効活用による各種提案力の強化</li> <li>・業種別データベースの業種拡大</li> <li>・自己査定システムの導入</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業支援システムの活用向上のため、営業店指導を実施</li> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・合併に向け各種サブシステムの統合準備作業を実施</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客様の属性やニーズ等に応じたセグメント化</li> <li>・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</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・随時査定型自己査定システムを本番稼働</li> <li>・合併に向け各種サブシステムの統合準備作業を実施</li> </ul>	



# 3. 個別の取組みの進捗状況

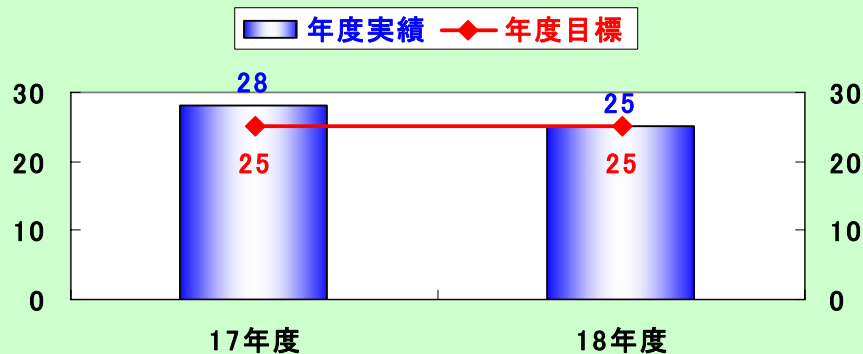
検討内容	実施時期		進捗状況		
	17年度	18年度	17年4月～19年3月	18年10月～19年3月	
3. 地域のお客様の利便性向上					
(1) 地域貢献に関する情報開示					
① 地域貢献に関する情報開示	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ディスクロージャー誌における地域貢献に関する情報開示の一層の充実</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ディスクロージャー誌(中間期を含む)、ミニディスクロージャー誌において地域貢献に関する情報量を増加、図表を活用し内容を充実</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・18年9月期ディスクロージャー誌において地域貢献に関する情報を開示</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページに地域貢献に関する専用ページ新設</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページに地域貢献に関する専用ページを新設</li> <li>・トップページからのアクセスの容易さに配慮</li> <li>・小冊子「地域の皆様と共にくしょくぎん」の地域貢献活動」を作成</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CR(お客様向け会社説明会)の継続実施・内容充実</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・CR・IRを開催 17年度:15回、18年度:19回(P25図表10参照)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・CR・IRを開催:13回</li> </ul>
② 充実した分かりやすい情報開示の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客様からのお問合せ、ご相談内容をQ&amp;A方式にまとめる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページにて公開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・継続実施・内容充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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&amp;A方式に集約</li> <li>・Q&amp;A集をホームページにて公開</li> <li>・合併・システム統合に関するお知らせ、Q&amp;Aをお客様宛に送付しホームページにも掲載</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・合併・システム統合に関するお知らせ、Q&amp;Aをお客様宛に送付しホームページにも掲載</li> </ul>
3. 地域のお客様の利便性向上					
(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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客様ご満足度調査の実施</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客様ご満足度調査を実施(17年12月～18年1月)</li> <li>・お客様アンケートを実施(18年5月)</li> </ul>		

### 3. 個別の取組みの進捗状況

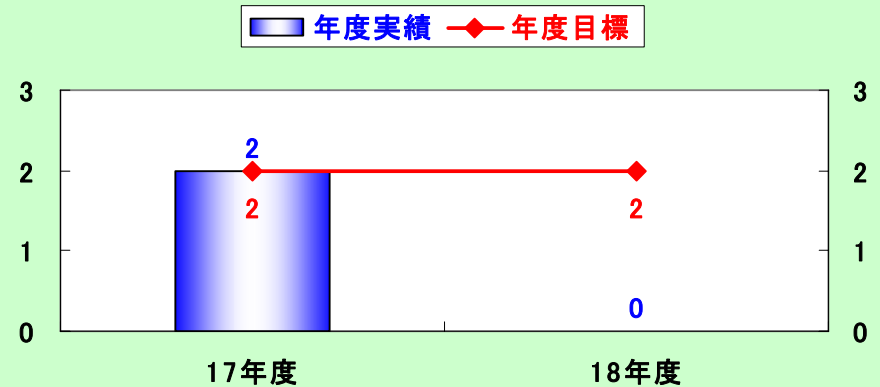
検討内容	実施時期		進捗状況	
	17年度	18年度	17年4月～19年3月	18年10月～19年3月
<b>3. 地域のお客様の利便性向上</b>				
(3) 地域のお客様のご満足度を重視した金融機関経営の確立	・調査結果に基づく経営改善への取組み		・分析結果を受け、経営施策へ反映 ・お客様ご満足度向上のための研修会を実施 ・お客様アンケートに基づき営業戦略を策定	・お客様アンケートに基づき営業戦略を策定
	・苦情等の原因分析 ・苦情情報、及び対応策のデータベース化 ・再発防止策の周知徹底と事後フォロー	・経営改善結果の検証、公表 ・苦情原因の分析に基づき対応マニュアル作成 ・ロールプレイングによる行内研修の実施	・経営改善結果を公表 ・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 ・新対応マニュアルを作成	・経営改善結果の検証 ・事例による再発防止、事後フォローを継続実施 ・新対応マニュアルを作成し行内研修を実施
(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 ・青年経営者大学校の開催 18年2月に第15期生13名卒業、19年2月に第16期生9名卒業 卒業生累計:240名(P26図表11参照)	・青年経営者大学校第16期を継続、9名が卒業 ・「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 ・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 ・青年経営者大学校開催による地域若手経営者への企業家教育	・PFI事業でのアレンジメント業務、エージェン業務の開始検討	・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	
4. 進捗状況の公表	・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9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)



図表2 ビジネスマッチング開催 (単位: 回)



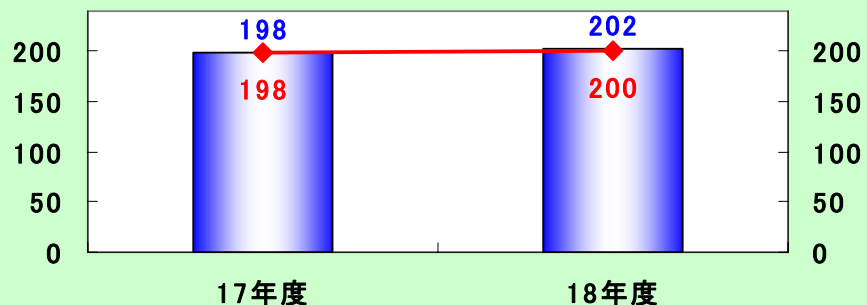
- ・しよくぎん起業家ローン、県制度融資等を活用した地域密着の創業・新事業支援を行いました結果、17年度、18年度ともに目標を上回る実績となりました。

- ・17年度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2回開催し、多数のお客様よりご参加いただきました。
- ・18年度は合併準備作業等により、大規模なビジネスマッチングは開催することができませんでしたが、9月より個別企業間におけるビジネスマッチング業務を開始しました。

## 4. 数値目標の達成状況

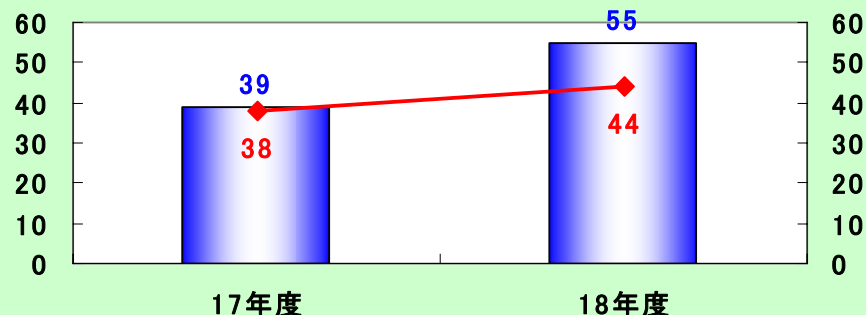
図表3 経営改善支援対象先 (単位:先)

■ 年度実績 ◆ 年度目標



図表4 ランクアップ先数 (単位:先)

■ 年度実績(累計) ◆ 年度目標(累計)



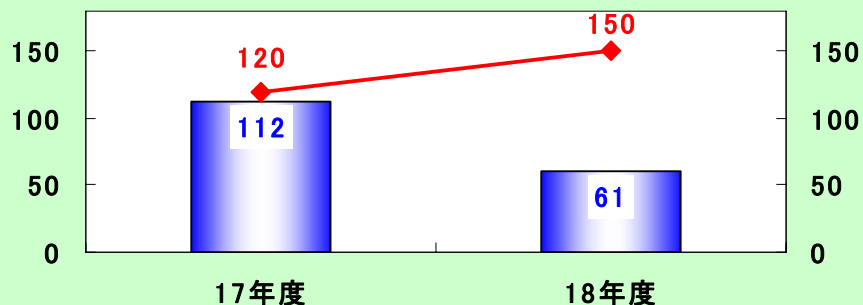
- ・ 経営改善の可能性について本部、営業店で協議を行い202先を経営改善支援対象先として選定し経営改善支援に取り組みました。

- ・ 本部、営業店が一体となり経営改善支援に取り組み、また企業の経営環境の改善等もあり、当初目標を上回る55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

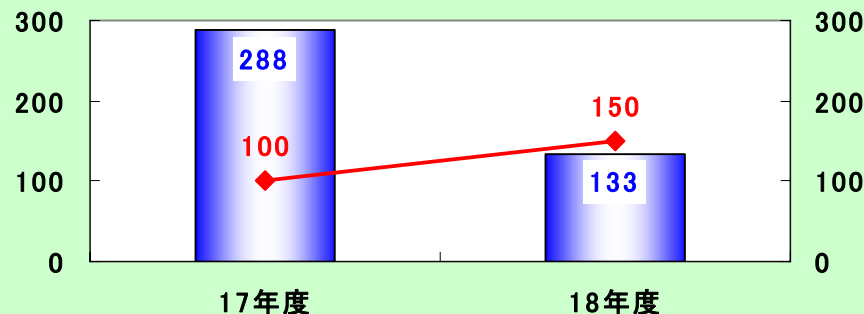
図表5 ビジネスローン販売（単位：億円）

■ 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）

■ 年度実績 ◆ 年度目標



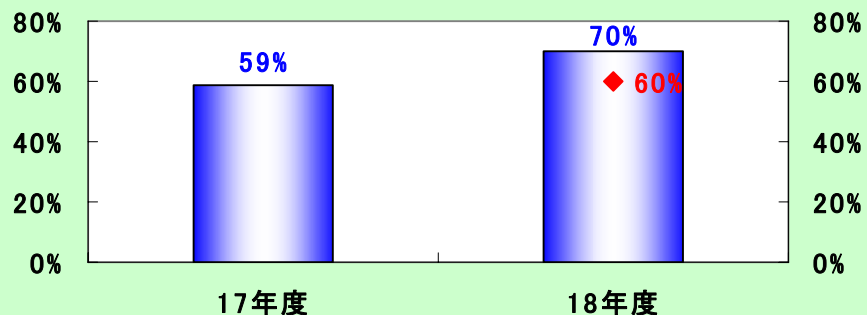
- ・ 17年度は112億円と大きな実績となりましたが、未だ厳しさが残る地元経済におきまして資金需要が伸び悩み、18年度は目標を大きく下回る実績となりました。
- ・ 一方、商品内容面については、ご融資対象先の拡大等、一層の充実を図りました。
- ・ 今後も商品性を向上させ推進してまいります。

- ・ 地域におけるアグリビジネスをご支援するために積極的に推進しました。
- ・ 18年度は目標をやや下回る実績となりましたが、2年間での累計では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

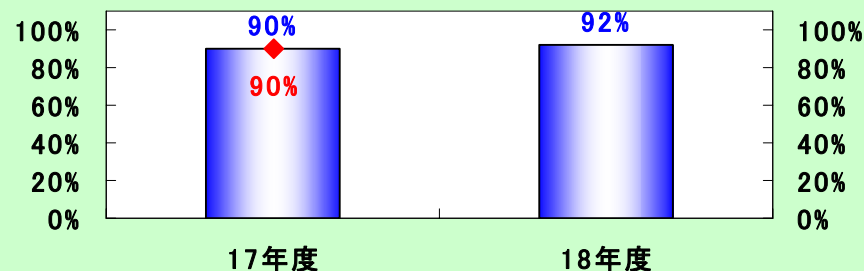
図表7 国家資格取得者数(正行員に占める割合)

■ 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)

■ 年度実績 ◆ 年度目標



- ・ 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、国家資格の取得奨励しました結果、目標を上回る取得者数となりました。

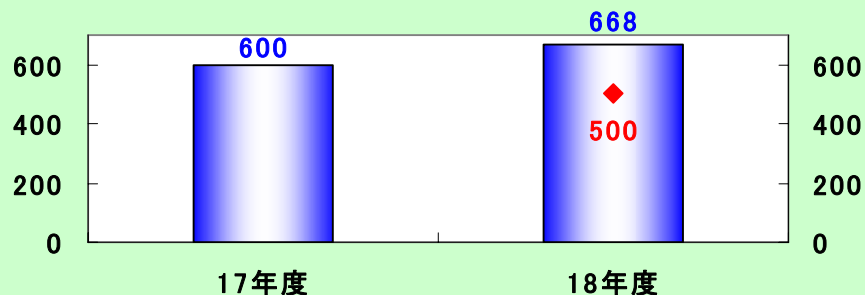
- ・ 法令等遵守態勢強化、コンプライアンスマインドの醸成を図るために積極的に資格取得を奨励しました結果、17年度目標の90%を達成しました。
- ・ 目標達成後も引き続き資格取得を奨励し、18年度末では92%まで上昇しました。



## 4. 数値目標の達成状況

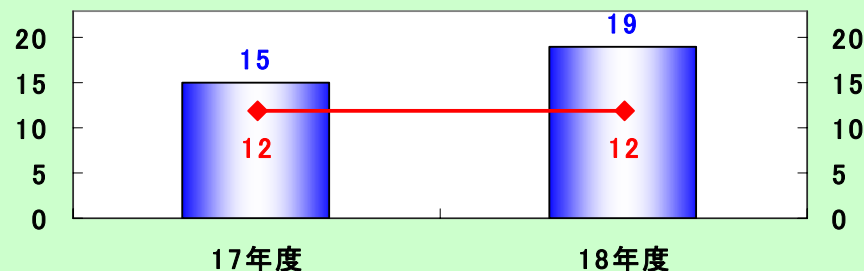
図表9 個人情報保護オフィサー資格保有者  
(単位:名)

■ 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)

■ 年度実績 ◆ 年度目標

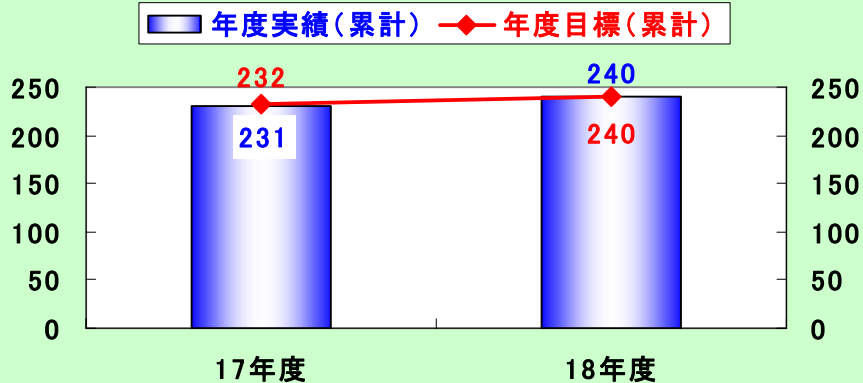


- ・ 17年4月より施行されました個人情報保護法の遵守態勢を強化するために積極的に資格取得を奨励しました。
- ・ その結果、18年度上期目標500名を17年度に前倒しで達成しました。
- ・ 目標達成後も引き続き資格取得を奨励し、18年度末における資格保有者は668名となりました。

- ・ 情報開示を積極的に行うために、主要地域におけるCR、及びIRを17年度15回、18年度19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)



図表12 経営指標等

	経営指標等	19年3月期 (目標)	19年3月期 (実績)
1	コア業務純益	27億円以上	25億円
2	自己資本比率	8%以上	6.17%
3	不良債権比率	4%台以下	7.77%

- ・地域の若手経営者への企業家教育を実践するために青年経営者大学校を継続して開催しました。
- ・18年2月に13名、19年2月に9名が卒業し、卒業生数は240名となり目標を達成しました。

- ・融資量の減少や統合費用の増加等を主因にコア業務純益は25億円に留まりました。
- ・不良債権処理を積極的に実施したこと等を主因に大幅な赤字を計上しました結果、自己資本比率が6.17%まで低下し、目標に至りませんでした。
- ・合併を控え、債務者区分のより一層の厳格化を行いました結果、不良債権比率は7.77%まで上昇し、目標に至りませんでした。

## 5. 経営改善支援の取組み実績

17年4月～19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 $\alpha$	$\alpha$ のうち期末に債務者区分がランクアップした先数 $\beta$	$\alpha$ のうち期末に債務者区分が変化しなかった先 $\gamma$
正常先		4,881	0		0
要注意先	うち其他要注意先	1,122	164	49	91
	うち要管理先	78	13	3	6
破綻懸念先		113	24	3	16
実質破綻先		100	1	0	1
破綻先		61	0	0	0
合計		6,355	202	55	114

## 5. 経営改善支援の取組み実績

18年4月～19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 $\alpha$	$\alpha$ のうち期末に債務者区分がランクアップした先数 $\beta$	$\alpha$ のうち期末に債務者区分が変化しなかった先 $\gamma$
正常先		4,462	41		34
要注意先	うち其他要注意先	1,294	126	20	89
	うち要管理先	63	11	2	6
破綻懸念先		129	20	1	16
実質破綻先		93	3	0	2
破綻先		51	1	0	1
合計		6,092	202	23	148

## 5. 経営改善支援の取組み実績

18年10月～19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 $\alpha$	$\alpha$ のうち期末に債務者区分がランクアップした先数 $\beta$	$\alpha$ のうち期末に債務者区分が変化しなかった先 $\gamma$
正常先		4,249	43		40
要注意先	うち其他要注意先	1,332	109	8	93
	うち要管理先	60	10	1	7
破綻懸念先		145	21	0	21
実質破綻先		89	2	0	2
破綻先		47	4	0	4
合計		5,922	189	9	167

## 6. 再生支援における成功事例

### 中小企業再生支援協議会の活用による再生事例

業種	精密部品加工業
経営改善支援の 取組み背景	<p>A社は、一般的に難削材といわれる素材を加工する技術力を有し、半導体製造部品を主力製品として安定した経営を行ってきました。会社設立以後、半導体需要に支えられ、A社の業績は堅調に推移し、半導体市場が過去最大となった2000年決算期においては過去最高の売上高を計上しました。</p> <p>しかし、2001年以後のIT不況による半導体市場の急激な縮小は、A社の業績にも多大な影響を及ぼし、A社の同年の決算は売上高前期比40%超の大幅な減収となり、翌2002年決算では営業赤字を計上、2003年決算には債務超過に転落しました。</p>
当行の対応	<p>A社の高い技術力、地域経済に与える影響を考慮し、当行は再生支援を模索しました。</p> <p>業績の悪化から、資金繰りが極めて窮屈な状態となっており、資金繰りの安定化が喫緊の課題として挙げられました。加えて、半導体関連製品への偏重の是正・新たな販路の開拓の問題、品質管理・納期等生産管理体制の問題等、専門的な見地からの経営のサポート役が必要と考えられました。また、複数の金融機関との取引があり、金融機関との個別交渉、金融機関同士の調整も難航しました。</p> <p>これらの状況を総合的に勘案した上で、A社の再生に向けた支援体制を固めるため、中小企業再生支援協議会に支援要請を行いました。中小企業再生支援協議会の支援によって、計画遂行後3年を目途とした債務超過解消、生産性向上や作業効率等を図るための具体的な改善策が盛り込まれた実現性の高い事業計画が策定されました。この計画に沿った形で、資金繰りの安定化を目的とする全取引金融機関のリスケジュールが実施されました。</p> <p>当行は、メイン行として中小企業再生支援協議会との連携を密にし、A社の業況把握並びに資金繰りの精査等、モニタリングを実施しました。</p>
成果・効果	<p>2004年からスタートした再生計画は順調に推移し、受注先の確保、専門家派遣による生産性の改善により、計画初年度から増収増益を実現しました。特に、A社の強みである難削材素材の加工能力を全面アピールした営業活動は目標売上を確保し、同時に固定費の削減も相成って損益分岐点は大幅に改善しました。</p> <p>リスケジュールも計画通り約半年間の期間で終了となり、必要運転資金の確保に繋がりました。</p> <p>早期着手が功を奏し、計画着手2期目で債務超過解消を成し遂げ、安定した業績の推移から「正常先」に上位遷移となりました。</p>
債務者区分	要注意先 ⇒ 正常先



## 7. 用語集

### 【しょくぎんビジパスクラブ】・・・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

### 【TMD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。

### 【コベナンツ】・・・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】・・・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。