
経営強化計画

～ ダイジェスト版 ～

平成21年 9月



株式会社 きらやか銀行

目次

1. 経営強化計画の策定にあたって	1
2. 経営改善の目標とその達成のための方策	
2-1. 経営戦略	3
2-2. 法人戦略	4
2-3. 個人戦略	5
2-4. 経営の効率化	6
2-5. 経営改善の目標	7
3. 信用供与の円滑化・地域経済の活性化のための方策	
3-1. 基本方針	8
3-2. 中小規模事業者向け貸出の増強に向けた態勢強化	9
3-3. 信用供与の円滑化・地域経済活性化に関する目標数値	10
4. 責任ある経営体制の確立	
4-1. 業務執行および監査・監督体制の強化	11
4-2. リスク管理態勢・法令遵守態勢の強化	11
4-3. 経営に対する評価の客観性確保・情報開示の充実	11
5. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項	
5-1. 金額の算定根拠	12
5-2. 発行金額・条件	13

1. 経営強化計画の策定にあたって

米国の金融危機を発端とする世界経済の混乱により、国内においては景気後退が鮮明になってきている中、当行が地盤とする山形県内においても、生産活動は低い水準が続き、有効求人倍率が全国平均を下回る水準で推移するなど、企業の経営環境は厳しさを増しております。このような経済環境はしばらくの間続くものと予想され、地域金融機関には、これまで以上に資金供給機能の発揮による企業支援の強化が求められております。

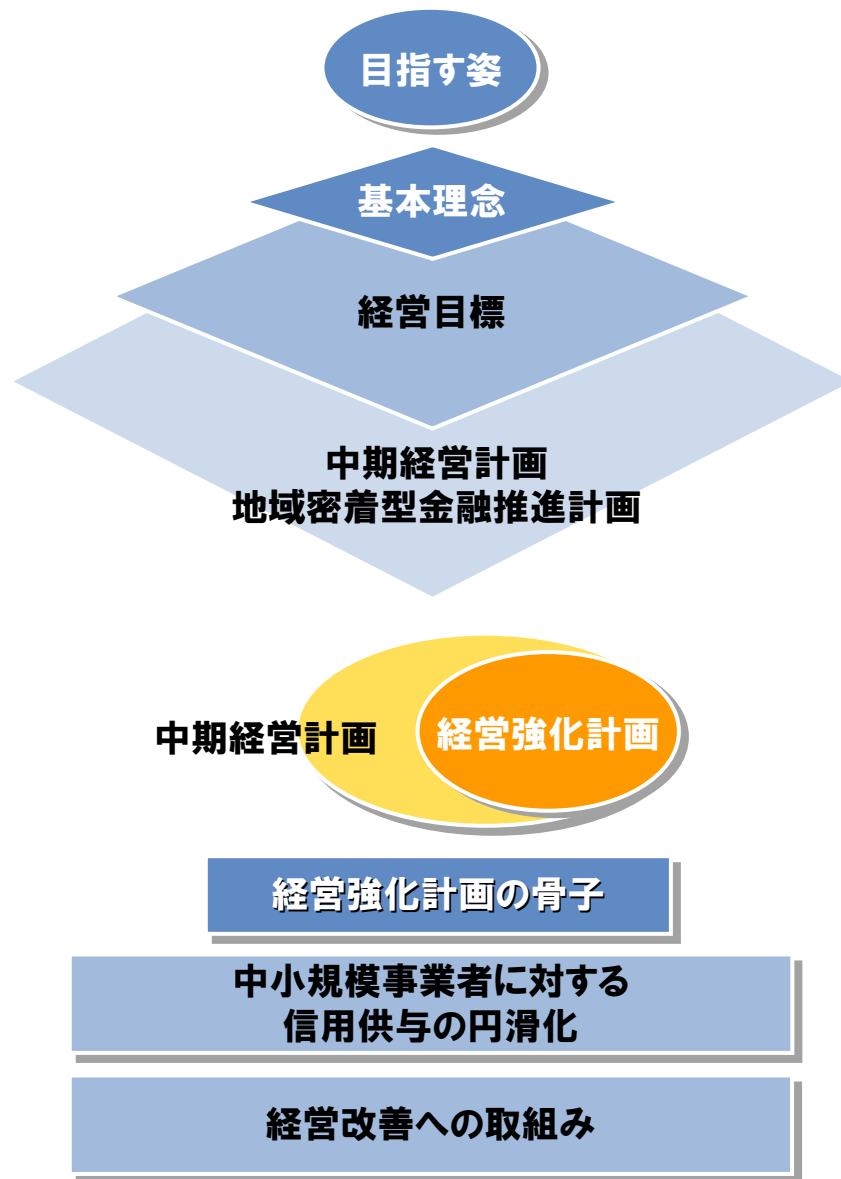
当行は、「地域の活力を育み、発展に貢献する存在感のある地域金融機関を目指す」という経営目標のもと、地域の金融仲介機能の円滑化、地域経済の活性化に努めてまいりましたが、今後の景気低迷の長期化による与信コストの増加や有価証券含み損の拡大の可能性を踏まえ、財務基盤の強化は目下の課題となっております。

他方で、県内第2位の貸出残高（中小企業向け貸出残高では第1位）を有する金融機関として、当行が県内経済において果たすべき役割は特に大きいものであると認識しております。

そのような認識の下、地域の中小企業に対する資金供給機能をより積極的に発揮していくためには、自己資本比率10%程度を目途に早急に資本増強を図ることが必要と判断し、この度、国からの200億円の資本参加を申請することといたしました。

本資本増強により、今まで以上に地域の中小企業の皆様への安定的かつ円滑な資金供給機能を発揮し、地域経済の活性化に一層貢献していく所存です。

1. 経営強化計画の策定にあたって ~ 当行の目指す姿と本経営強化計画の位置付け ~



目指す姿

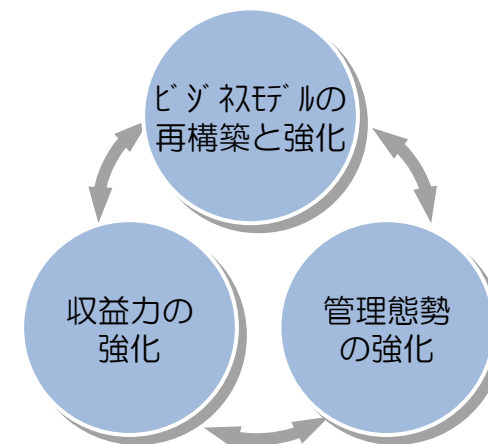
『心の通うベストコンサルティングバンク』

基本理念

「地域に根ざす、総合金融グループとして、“お客様ベスト”に挑戦し、共に煌やかな未来を創造してまいります。」

経営目標

- 地域の活力を育み、発展に貢献する存在感のあるグループを目指します。
- 身近で親しみのある温かさ、先進的な商品・サービスでお客様の感動を創出します。
- 高い志と倫理観に基づく確かな経営基盤を構築し、地域の信頼に応えます。
- 豊かな発想と躍動感溢れる行動で、“お客様ベスト”を实践し、ともに輝きます。



2. 経営改善の目標とその達成のための方策

2-1. 経営戦略

合併から2年が経過し、内部体制の整備に一定の成果が現れており、経営方針である地域の中小企業支援への取組みを一段と強化するとともに、収益力の強化並びにガバナンス体制の強化に取り組んでまいります。

(1) ビジネスモデルの再構築と強化

- 店舗・担当職務等の役割を明確にした上で、営業戦略を、経営の土台となる預金量・融資量の増強といたします。
- 預り資産LA(ライフプランアドバイザー)ならびに本部人員等を営業店へ配置転換し、営業力の強化を図ります。
- 営業チャネル及びアライアンスの充実、商品開発力の強化、地域別営業戦略の構築を基本方針とし営業推進施策を実践します。

(2) 収益力の強化

- 経費について、抜本的な見直しを図り更なる効率化によりコアOHRの低下を目指します。
- 企業支援部を中心にお取引先企業の経営支援や事業継続可能性を見極め、再生支援及び期中管理の徹底等により不良債権の削減を図ります。
- 着実な利益の積上げを図り、自己資本の充実を目指します。

(3) コンプライアンス・リスク管理態勢の強化

- 経営陣を先頭に更なる法令遵守重視の企業風土の醸成を図ります。
- 新収益管理システムの活用によるALM管理、統合リスク管理、J-SOX管理等管理態勢の高度化を目指します。
- 取締役会、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会等組織機能の充実を図りガバナンスの強化を行います。

店舗・担当職務等
役割を明確化

営業力・効率性
の向上

店 質	店舗機能	配置人員
中核店 (ハブ店)	・フルバンキング体制 ・エリア内の全事業性融資先を担当	・法人担当渉外 ・個人担当渉外
個人店 (スポーク店)	・個人業務に特化	※渉外担当はエリア内 の中核店に集約
独立店	・フルバンキング体制	・法人担当渉外 ・個人担当渉外
コンサルティング ステーション	・資産運用相談 ・住宅ローン、各種ローン相談	・預り資産LA ・ローンLA
ローン ステーション	・住宅ローン、各種ローン相談	・ローンLA
お客様サービス ステーション (コールセンター)	・個人向けコール ・法人向けコール	・テレマーケティング

2. 経営改善の目標とその達成のための方策

2-2. 法人戦略

営業力の強化に向け体制を整え、お取引先との取引深耕並びに支援強化に取り組むとともに、お取引先の裾野の拡大を図ってまいります。

(1) 推進体制の整備及び強化

- 中小企業融資推進室を設置(右図参照)し、高度な提案、営業店サポート体制を強化
- 法人専任渉外の増員・・・主に、重点地区の営業店において増員
- 法人渉外担当行員のレベルアップ
OJT等、実践型研修の高度化(専門家との帯同訪問等)、目利き能力・提案能力の向上

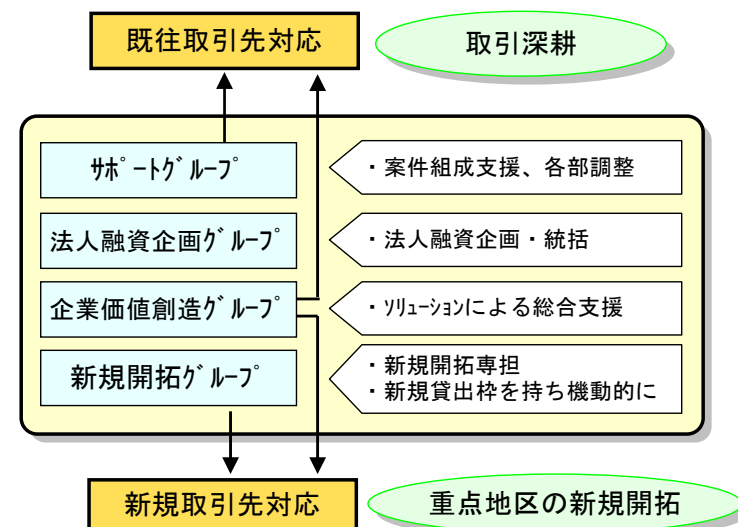
(2) リレーションシップの強化

- 担当者の明確化による訪問頻度の向上及び訪問管理の徹底
- 中小企業融資推進室との連携による提案セールス及び新規開拓の強化
- コールセンター(きらやかお客様サービスステーション)との連携強化

(3) 重点地区の選定

- 市場動向、顧客動向等及び当行の店舗網を考慮し、積極的に推進を図る地域を重点地区に選定
〔県内〕：山形市、天童市、米沢市、酒田市、鶴岡市
(事業所数が多く、経済活動が盛んな地域)
〔県外〕：仙台市(東北経済に中心であり、経済規模も大きく、山形県東部に隣接し、経済交流が活発)

<中小企業融資推進室の概要>



2. 経営改善の目標とその達成のための方策

2-3. 個人戦略

お客様のライフステージ別のニーズに対応し、営業体制の整備並びに商品・サービスの充実を図り、お客様との生涯取引の実現と世帯取引の拡充に取り組んでまいります。

(1) 商品戦略

- 「山形応援」をコンセプトにした様々な商品を企画・開発 … 人、環境、文化、スポーツ等、いろいろな分野を対象（ライフステージに合わせ対象（年齢、性別等）を限定した専用商品や地域を限定したご当地商品等の販売）

(2) 預金・預り資産の推進

- 商品戦略の展開による定期預金の販売強化
- 給与振込口座・年金振込口座の獲得及びクレジットカードの販売による、個人取引のメイン化を推進
- 資産運用のスペシャリストである預り資産LA（ライフプランアドバイザー）を本部から営業店に再配置し、投資信託・保険のコンサルティング営業を実施
- 第3分野の保険販売を推進（平成21年6月、特例地域金融機関を選択し、全行員が保険販売可能な体制スタート）

(3) 個人ローンの推進

- ローンステーションの再編・人員増強により、市場の変化に対応した住宅ローンの推進
- 住宅関連事業者とのリレーションシップの強化、商品説明会の開催、住宅展示場での相談会等の実施
- 住宅ローン金利の低下に伴う借換えニーズを発掘し、借換え相談・提案の実施
- コールセンターを活用した非対面型の消費者ローン推進の強化

2. 経営改善の目標とその達成のための方策

2-4. 経営の効率化

平成19年5月の合併以降取組んでまいりました効率化策の効果により、経費の大幅な削減による収益体質の強化が図られてきており、今後はこれまで実施した施策の実効性を高め更なる効率化に取り組んでまいります。

(1) 店舗・人身体制の効率化

- 店舗統廃合及び人員の効率化を実施し、経費の大幅な削減が実現
- 合併に伴い発生したシステム関連費用等の減価償却費及びリース料支払が平成24年で終了
→ 店舗・行員とも、役割分担を明確化した推進体制を構築

<店舗・正行員数の推移>

	19/05/07 (合併時)	20/03/31	21/03/31	合併時比 増 減
店舗数	117	99	81	△ 36
正行員数	1,390	1,117	1,004	△ 386

<経営統合費用の推移>

(単位：百万円)

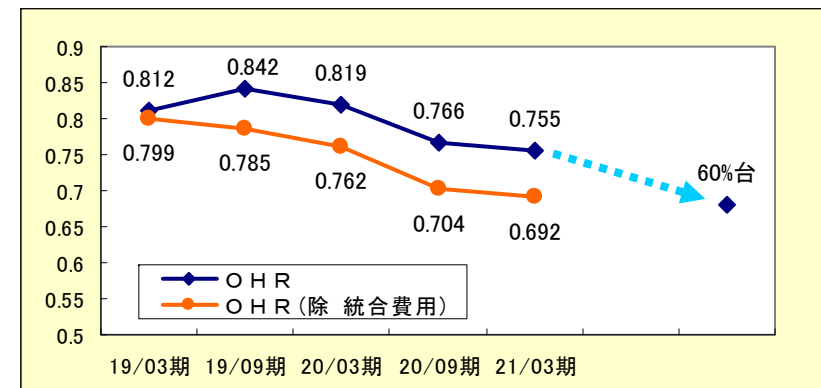
	19/03期	20/03期	21/03期	22/03期 計 画	25/03期 計 画
経営統合費用	319	1,289	1,354	1,317	180

(2) OHRの改善

- 効率化策の実施によりコアOHRが改善
平成19年9月期:84.2% → 平成21年3月期:75.5%
- コアOHR 60%台を目指し、効率化への取組み強化

※OHR(オーバーヘッドレシオ):経営の効率化を示す指標
(コアOHR = 経費 ÷ コア業務粗利益)

<コアOHRの推移>



2. 経営改善の目標とその達成のための方策

2-5. 経営改善の目標

本経営強化計画期間（平成21年4月より平成24年3月まで）における経営改善の目標を以下のとおりとし、その達成に向けて全力を挙げて、取り組んでまいります。

(1) 収益性を示す指標

【コア業務純益の改善額】

(単位：百万円)

	21/3期実績	21/9期計画	22/3期計画	22/9期計画	23/3期計画	23/9期計画	24/3期計画	改善幅
コア業務純益	5,325	2,570	5,351	2,727	5,499	2,772	5,596	271

※21/3期が計画の始期となります。

※コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額 - 国債等債券関係損益

(2) 業務の効率性を示す指標

【業務粗利益経費率の改善幅】

(単位：%)

	21/3期実績	21/9期計画	22/3期計画	22/9期計画	23/3期計画	23/9期計画	24/3期計画	改善幅
業務粗利益経費率	65.21	60.86	60.23	60.26	60.14	60.77	60.63	4.58

※21/3期が計画の始期となります。

※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しております。

※各年において、貸出金残高が下期に増加する一方で経費は上・下期一定との経営計画上、上期の業務粗利益が下期比少なく、上・下期の率が上下しております。また、23年9月期以降は経費が微増する経営計画上、率が上昇いたします。

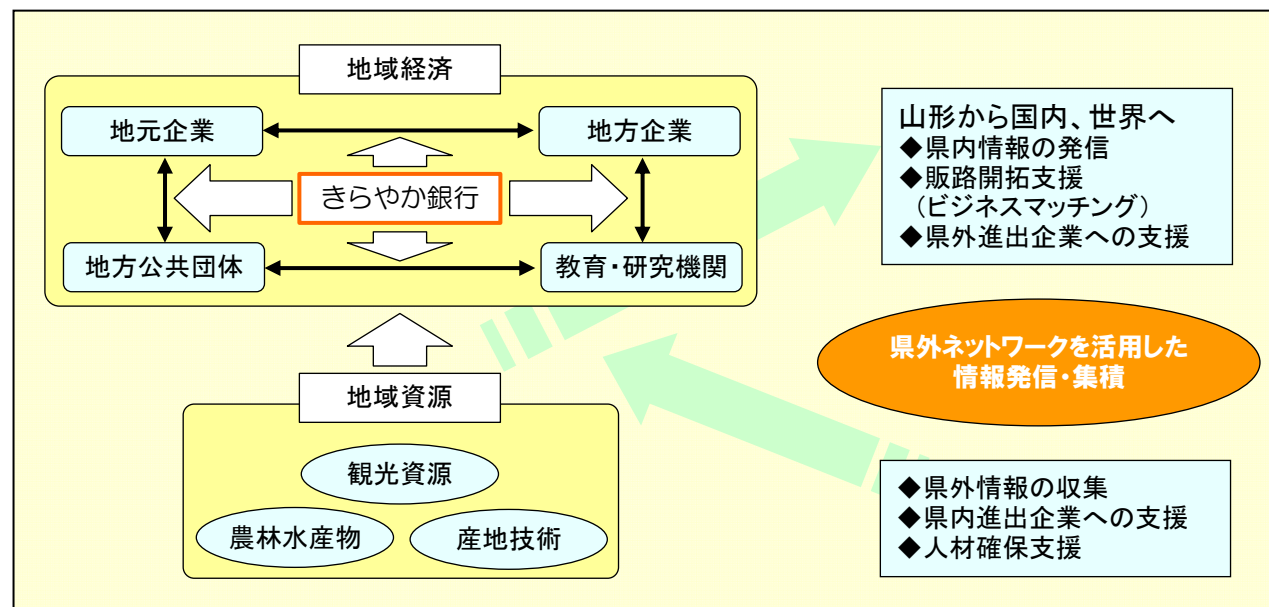
3. 信用供与の円滑化・地域経済の活性化のための方策

3-1. 基本方針

当行は地域に根ざす金融機関として、地域経済・取引先との共存共栄を目指し、地域密着型金融をより一層推進してまいります。

(1) 中小企業・地域活性化に向けた基本的な取組み姿勢

- 現下の厳しい経済状況が長期化することの影響等を踏まえ、地域経済の活性化に向け、中小企業をはじめとするお取引先への安定的かつ円滑な資金供給機能を積極的に果たしてまいります。
- 地域金融機関としての情報集積機能を発揮し、企業間連携・産学官連携を支援し、地域の資源を活用した地域経済活性化に積極的に関与、また県外ネットワークを活用し山形県を境外のお客様へも積極的に発信してまいります。



3. 信用供与の円滑化・地域経済の活性化のための方策

3-2. 中小規模事業者向け貸出の増強に向けた態勢強化

中小企業金融の円滑化に向け、より一層経営資源を集中し、支援体制を強化してまいります。

(1) 融資支援体制の強化内容

	強化項目	強化概要	行内強化機能		強化対象取引	
			営業	営業支援	新規	既存
i	中小企業融資推進室の設置	■ 法人融資企画グループの設置 ■ 推進計画策定及び進捗管理等、中小企業融資推進室の全体統括	—	○	○	○
ii		■ サポートグループの設置 ■ 営業店の融資案件の組成支援、制度融資の組成支援、ソリューション提案のコーディネート等を行う	—	○	○	○
iii		■ 企業価値創造グループの設置 ■ 企業の課題解決等、ソリューション支援を通して接点の強化を図り、高付加価値サービスを提供	○	○	○	○
iv		■ 新規開拓グループの設置 ■ 重点地区を中心に、ソリューション提案等を通して融資セールスを積極展開	○	—	○	—
v	法人渉外専任行員のシフト	■ 平成21年10月を目処に、法人取引に特化する渉外担当者を10名程度増員 ■ 企業規模に応じて、担当者を明確化 ■ 取引先とのリレーションシップを強化	○	—	○	○
vi	融資推進体制の明確化	■ 平成21年8月から「融資進捗会議」を設置し、計画の進捗状況把握及び推進策の検討を通して、役職員の責任の明確化(管理体制の強化)	—	○	○	○
vii	提案能力の高い人材の育成	■ 研修やOJTを通して、財務分析や目利き能力の向上を図るとともに、コミュニケーション能力を磨き、提案能力の高い人材を育成	—	○	○	○

3. 信用供与の円滑化・地域経済の活性化のための方策

3-3. 信用供与の円滑化・地域経済活性化に関する目標数値

中小企業をはじめとするお取引先への安定的かつ円滑な資金供給機能や継続的な経営改善支援等、地域経済の活性化に向け、積極的に地域金融機関としての役割を果たしてまいります。

(1) 経営改善取組先企業の数のお取引先企業の総数に占める割合

経営改善支援等取組先企業の数 / 取引先企業の総数 (単位：先)

	21/3期実績	21/9期計画	22/3期計画	22/9期計画	23/3期計画	23/9期計画	24/3期計画
創造・新事業	14	15	15	20	20	20	25
経営相談	96	92	92	93	93	95	95
事業再生	18	18	18	18	18	19	19
事業承継	3	5	5	5	5	5	5
担保・保証	207	210	215	220	230	240	250
合計	338	340	345	356	366	379	394
取引先総数	9,899	9,906	9,931	9,936	9,951	9,956	9,981
比率	3.41%	3.43%	3.47%	3.58%	3.68%	3.81%	3.95%

(2) 中小規模事業者等向け貸出実績と計画

中小規模事業者等に対する貸出残高 / 総資産 (単位：億円、%)

	21/3期実績	21/9期計画	22/3期計画	22/9期計画	23/3期計画	23/9期計画	24/3期計画
中小規模事業者等向け貸出残高	4,588	4,595	4,625	4,650	4,687	4,718	4,773
始期からの増加額	—	7	37	62	99	130	185
総資産(末残)	11,396	11,404	11,468	11,521	11,602	11,658	11,744
総資産に対する比率	40.26	40.29	40.33	40.36	40.40	40.47	40.64

4. 責任ある経営体制の確立

4-1. 業務執行および監査・監督体制の強化

- 取締役の担当部署及び地区の明確化を図り、統括責任者として迅速・適切な業務執行と監督を行える体制といたします。
- また、経営強化計画の着実な達成に向け、第三者により構成される経営諮問委員会(仮称)を平成22年4月を目処に設置いたします。
- 更なる経営体制の強化を目指し、今後、社外取締役等の導入を検討してまいります。

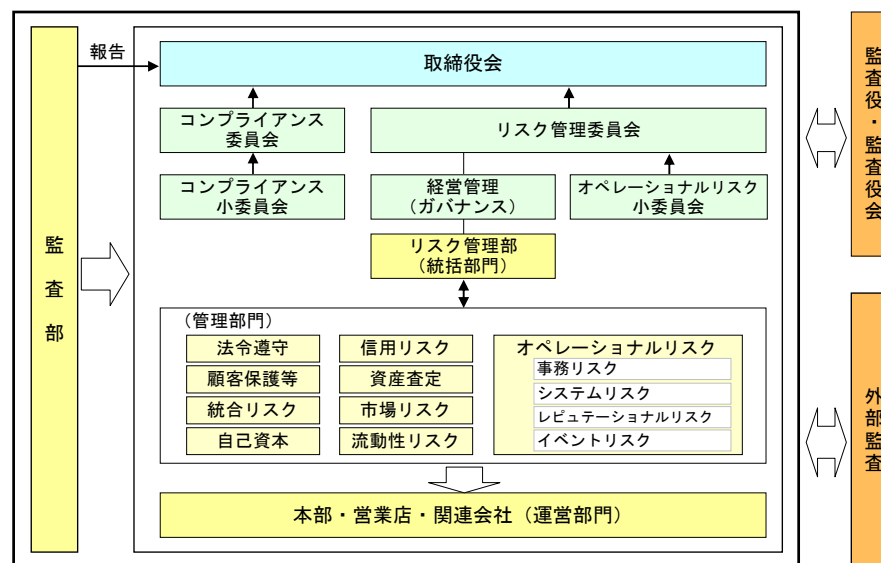
4-2. リスク管理態勢・法令遵守態勢の強化

- 適切な経営管理(ガバナンス)のもと、業務全般にわたる法令遵守、顧客保護等の徹底及び各種リスクの適切な管理を行うことによって、業務の健全性及び適切性を確保しております。
- 経営陣は、リスクを総合的に把握・管理するために設置しているリスク管理委員会及びコンプライアンス委員会の構成員として、管理態勢強化に努めております。
- 特に、信用リスクに関しては、組織体制や諸規程・マニュアルの整備に加え、不良債権の圧縮に向けた取り組みを強化する等、管理態勢の強化に努めてまいります。
- 法令等遵守態勢の強化に関しては、経営陣の積極的な関与により、法令遵守の企業風土の醸成に努めてまいります。

4-3. 経営に対する評価の客観性確保・情報開示の充実

- 経営諮問委員会(仮称)を設置するほか、IR活動及び情報開示の充実を図り、経営の透明性、公正性を一段と高めてまいります。

<ガバナンス全体像>



5. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項

5-1. 金額の算定根拠

当行においては、合併から2年の間で、店舗統廃合や人員の再配置といった内部体制の整備を完了し、今後は、当行本来の経営方針である地域の中小企業支援への取組みを一層強化する時期であると考えております。

また、当行の自己資本比率については平成21年3月期末時点で8.78%となっております（なお、新たな資本政策の検討にあたり、平成21年5月15日に第Ⅱ種優先株式の買入消却を実施しており、買入消却後の自己資本比率は7.3%程度となっております。）。

以上を総合的に勘案し、今後予想される景気低迷の長期化による有価証券含み損の拡大や与信コストの増加リスクを抱える中、財務基盤の安定性を確保しつつ、地域の中小企業に対する資金供給機能をより積極的に発揮していくためには、自己資本比率10%程度を目途に資本増強を図ることが必要と判断し、国から200億円の資本参加を頂くことといたしました。

自己資本比率の推移

自己資本比率の推移

	21/3期 実績	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期 計画
自己資本比率	8.78%	10.5%程度	10.5%程度	10.5%程度	10.5%程度	10.5%程度	10.5%程度

5. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項

5-2. 発行金額・条件

<優先株式の概要>

	項目	内容
1	種類	株式会社きらやか銀行第Ⅲ種優先株式
2	申込期日（払込期日）	平成21年 9月30日
3	発行価額	1株につき200円
	非資本組入れ額	1株につき100円
4	発行総額	20,000百万円
5	発行株式数	100百万株
6	議決権	本優先株主は、全ての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。ただし、定時株主総会に本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会の終結の時より、本優先配当金の額全部の支払を受ける旨の決議がなされる時までの間は、全ての事項について株主総会において議決権を行使することができる。
7	優先配当年率	12ヶ月日本円TIBOR+1.15% （平成22年3月31日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から平成22年3月31日までの間の日数で日割り計算により算出される割合とする。ただし、8%を上限とする）
	優先中間配当金	本優先配当金の2分の1を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の分配	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
9	取得請求権 （転換予約権）	本優先株主は、取得請求期間中、当銀行が本優先株を取得すると引換えに当銀行の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	平成22年10月1日
	取得請求期間の終了日	平成36年9月30日
	当初取得価額 （当初転換価額）	取得請求期間の開始日に先立つ（当該日は含まない）5連続取引日における毎日の終値の平均値に相当する金額
	取得請求期間中の取得 価額修正	毎月第3金曜日の翌日以降、当該第3金曜日まで（当該日含む）の直近の5連続取引日の終値の平均値に相当する金額
	取得価額の上限	無し
10	取得価額の下限	55円
	金銭を対価とする取得 条項	当銀行は、平成31年10月1日以降、取締役会が別に定める日（当該取締役会の開催日までの30連続取引日（開催日を含む）の全ての日において終値が下限取得価額を下回っている場合で、かつ、金融庁の事前承認を得ている場合に限り）が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部または一部を、金銭を対価として取得することができる。
11	対価となる金額	本優先株式1株につき、本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた金額。
	普通株式を対価とする 取得条項	当銀行は、取得請求期間の末日までに当銀行に取得されていない本優先株式の全てを取得請求期間の終了日の翌日（以下、「一斉取得日」という）をもって取得する。当銀行は、かかる本優先株式を取得すると引換えに、本優先株主が有する本優先株式数に本優先株式1株当たりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	一斉取得日に先立つ45取引日目に始まる30連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	55円