

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 22 年 6 月



## 目 次

1. 平成 22 年 3 月期決算の概要	1
(1) 経営環境	1
(2) 決算の概要（平成 22 年 3 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	4
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	9
(3) 経営の効率化	13
4. 従前の経営体制の見直しその他責任のある経営体制の確立に関する事項	15
(1) 業務執行に対する監督又は監督の体制の強化のための方策	15
(2) リスク管理体制強化のための方策	16
(3) 法令遵守の態勢の強化のための方策	19
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	22
(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	33
(1) 経営管理に係る体制	33
(2) 各種リスクの管理の状況	33

## 1. 平成 22 年 3 月期決算の概要

### (1) 経営環境

平成 21 年度における我が国経済は、世界同時不況の後遺症が残る中、中国を中心とした東アジア新興国の需要回復に向けた輸出の増加や、政府の過去最大と言われる積極的な財政支出による景気刺激策を受けて、景気は緩慢ながらも上昇基調に転換いたしました。

金融面におきましては、米国の景気回復の遅れからドルが下落、ドル円為替相場は一時 80 円台での推移となり景気への悪影響が懸念されました。その中、日本銀行は政策金利を 0.1% のまま据え置く一方で、12 月には新たな公開市場操作による 10 兆円規模の追加資金供給を行うなど、景気を側面から支える金融緩和政策を継続いたしました。その結果、ドル円為替相場は円安に反転、また、昨年度 7,000 円台まで下落していた日経平均株価は、3 月末の終値ベースで前年度末比 2,980 円上昇の 11,089 円まで回復いたしました。

山形県内経済におきましては、国内主要企業の復調傾向を受けて、製造業を中心に受注も回復、他産業も含め最悪期を脱出しつつあります。しかしながら、依然として住宅投資や設備投資への波及は限定的であり、また、有効求人倍率は 0.3~0.4 倍程度と過去最低レベルでの推移が続くなど、雇用への波及も含めて本格回復には至っておりません。

このような経済環境のもと、当行は平成 21 年 10 月に策定いたしました「第 2 次中期経営計画（平成 21 年 10 月～平成 24 年 3 月）」に基づき、収益力の向上と中小企業向け金融仲介機能の一層の強化に向け、経営強化計画に掲げた各種施策に取り組んでおります。

### (2) 決算の概要（平成 22 年 3 月期決算：単体）

#### ① 資産・負債の状況

平成 22 年 3 月末の貸出金は、中小企業等向け貸出や住宅ローンの販売が堅調に推移したことから、前年比 203 億 1 百万円増加の 8,772 億 41 百万円となりました。有価証券は、預金が順調に積み上がり、余資運用として社債および投資信託等その他有価証券を購入したことから前年比 294 億 67 百万円増加し、2,322 億 67 百万円となりました。

一方、預金等は、個人の定期預金が増加したこと等から前年比 170 億 82 百万円増加し、1 兆 911 億 15 百万円となりました。

資本は、昨年 9 月に金融機能強化法に基づく 200 億円の第三者割当増資を行ったことと、当期純利益 21 億 98 百万円を計上したこと等から前年比 201 億 35 百万円増加し 516 億 88 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3月末 実績	21年9月末 実績	22年3月末 実績	22年3月末	
				21年3月末比	21年9月末比
資産	1,139,613	1,196,413	1,175,153	35,540	△21,260
貸出金	856,940	874,227	877,241	20,301	3,014
有価証券	202,800	218,150	232,267	29,467	14,117
負債	1,108,059	1,147,564	1,123,464	15,405	△24,100
預金等	1,074,033	1,111,997	1,091,115	17,082	△20,882
社債・借入金	12,000	12,000	12,000	0	0
資本	31,553	48,849	51,688	20,135	2,839

※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ます。

②収益状況

資金利益は、貸出金残高は増加したものの、新規貸出案件における他行競合が想定以上であったことから利回りが低下し貸出金利息が減少いたしました。有価証券利息配当金の増加等により前年比2億69百万円増加し、201億53百万円となりました。

役務取引等利益は、個人年金保険の販売が計画を上回ったものの前年比では低調であったこと等により、前年比4億40百万円減少し、13億28百万円となりました。

一方、経費面では、店舗統廃合等による物件費削減額が人件費の増加分を上回ったことから、前年比2億89百万円減少し、161億6百万円となりました。

以上により、コア業務純益は、前年比71百万円増加の53億96百万円となりました。

また、与信関係費用は、前年比5億43百万円減少の9億81百万円に低減したほか、昨年度の赤字決算の要因でありました株式関係損益が、3億57百万円(前期比42億41百万円減少)に止まったことから、当期純利益は、前年比67億98百万円増加し、21億98百万円となりました。

【損益状況の推移】（単体）

（単位；百万円）

	21年3月期	22年3月期			
	実績	実績	計画	計画比	前年比
業務粗利益	20,190	21,472	21,486	△14	1,282
【コア業務粗利益】	21,720	21,503	21,486	17	△217
資金利益	19,884	20,153	20,273	△120	269
役務取引等利益	1,768	1,328	1,213	115	△440
その他業務利益	△1,462	△9	0	△9	1,453
（うち国債等関係損益）	△1,530	△30	0	△30	1,500
経費	16,395	16,106	16,135	△29	△289
うち人件費	7,116	7,370	7,195	175	254
うち物件費	8,445	7,947	8,100	△153	△498
一般貸倒引当金	△1,866	—	0	0	1,866
業務純益	5,661	5,366	5,351	15	△295
【コア業務純益】	5,325	5,396	5,351	45	71
臨時損益	△9,637	△3,576	△4,171	595	6,061
不良債権処理額	3,391	1,398	2,600	△1,202	△1,993
株式関係損益	△4,598	△357	0	△357	4,241
経常利益	△3,976	1,789	1,180	609	5,765
特別損益	△576	381	150	231	957
税引前中間純利益	△4,552	2,171	1,330	841	6,723
法人税等	62	61	80	△19	△1
法人税等調整額	△14	△88	0	△88	△74
当期純利益	△4,600	2,198	1,250	948	6,798
（参考）与信関係費用	1,524	981	2,600	△1,619	△543

③自己資本比率の状況

自己資本比率は、平成21年9月末に200億円の公的資金受け入れと当期純利益の確保により、10.35%と前年比1.57ポイント上昇いたしました。

## 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、貸出金が増加しましたが、貸出金利回りの低下により貸出金利息が減少した等のため、計画比 1 億 20 百万円下回ったものの、役務取引等利益は、投資信託・個人年金保険の預り資産販売が計画以上に推移したため、計画比 1 億 15 百万円上回ったことから、コア業務粗利益は、計画比 17 百万円上回る 215 億 3 百万円となりました。

一方、経費は、コンサルティング会社に物件費削減に係るコンサルティングを依頼し、消耗品購入方法、コピー及びプリンタ単価の見直し等、コスト管理を徹底したことから、計画比 29 百万円下回る 161 億 6 百万円となりました。

その結果、コア業務純益は、計画比 45 百万円上回る 53 億 96 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	22/3 期				23/3 期	24/3 期
	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画
コア業務純益	5,325	5,351	5,396	45	71	5,499	5,596

※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－国債等債券関係損益

### (2) 業務粗利益経費率

業務粗利益は、上記の通り、コア業務粗利益は計画比 17 百万円上回る 215 億 3 百万円となったものの、国債等関係損益が計画比 30 百万円下回ったことから、計画比 14 百万円下回る 214 億 72 百万円となりました。

一方、機械化関連費用を除く経費は、コスト管理を徹底したことから、計画比 1 億 15 百万円下回る 128 億 27 百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は、計画比 0.49 ポイント下回る 59.74%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	22/3 期				23/3 期	24/3 期
	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画
経費 (機械化関連費用除く)	13,165	12,942	12,827	△115	△338	13,090	13,354
業務粗利益	20,190	21,486	21,472	△14	1,282	21,766	22,026
業務粗利益経費率	65.21	60.23	59.74	△0.49	△5.47	60.14	60.63

※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

### 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 推進体制の整備及び強化

平成 21 年 8 月に中小企業融資推進室を新設し、中小企業への取組みを組織的・戦略的に展開しております。

< 中小企業融資推進室内の組織 >

組織名	役割
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
新規開拓グループ	新規融資先開拓を専門に行う
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
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

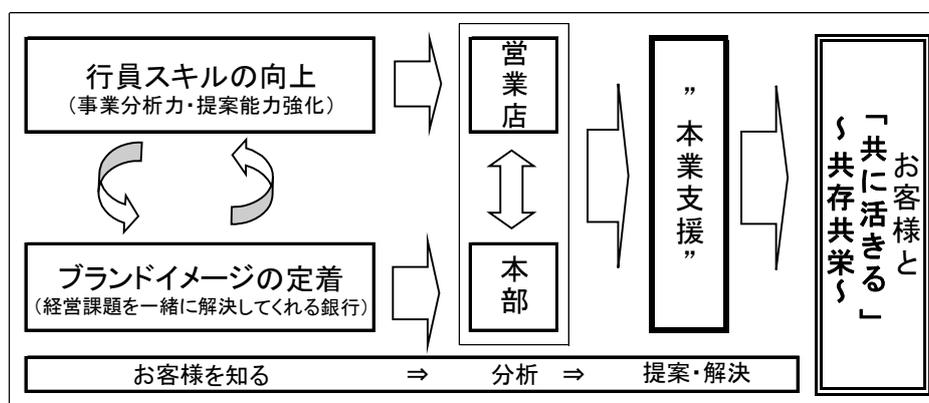
平成 22 年 1 月からは、お客様の本業を支援しお客様と“共に生きる”プロジェクト（平成 22 年 1 月～平成 24 年 3 月）を推進しております。具体的には、地域の中小規模事業者に対して資金調達のみならず、真のニーズや課題を的確に捉え、当行に集まる情報を発信・活用し、本業支援（キャッシュフロー改善提案、ビジネスマッチング強化、事業承継提案等）を通じた地域経済の活性化を目的とするプロジェクトであります。

そのためには、事業先を深く理解できる人材が重要であり、その人材育成の

ため、外部講師による個別・コーチング研修を平成 21 年 11 月から開始し、事業分析力・提案能力を強化して行員スキルの向上を図っております。なお、平成 21 年 11 月から平成 22 年 3 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 293 名となりました。

また、地域の中小規模事業者から経営課題を一緒に解決してくれる銀行とのブランドイメージをお持ちいただけるよう、支店長会議等で徹底を図るとともに、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へお伝えしております。

#### 《共に生きるプロジェクト概念図》



#### イ) 既往取引先に対する推進策

営業統括部内の中小企業融資推進室サポートグループ 4 名が中心となって、お客様とのコミュニケーション（案件組成）を図り、リレーションシップを強化し、営業店融資案件の組成支援等を積極的に行いました結果、平成 21 年度下期は 104 件の 135 億円のサポート実績がありました。

サポート事例の一つとして、サービス業を営む S 社は、仙台市東部地区での先行メリットを享受するため、積極的な出店計画に基づいて店舗用地を物色していました。そうしたなか、好適地が見つかり融資申込みとなりましたが、S 社は設備投資を先行していたため、有利子負債が増加し償還年数が課題となり、サポートグループと営業店が一体となって、キャッシュフロー改善策等を盛込んだ蓋然性ある長期収支計画作成コンサルティングのサポートを行いました。加えて、当行から山形県内企業のビジネスマッチングも行い、成約に至り新たな商品提供が可能となりました。

また、平成 21 年 10 月に営業店の法人渉外専任行員を 21 名増員（平成 21 年 9 月末比）し、お客様とのリレーションシップ強化及び資金ニーズの掘り

起こしによる取引継続推進のため、当行取引の中小規模事業者全先訪問を実施いたしました。なお、平成22年4月には更に3名増員しております。

加えて、きらやかお客様サービスステーション（以下、「コールセンター」と記載いたします。）を活用し、新規先を含め電話やFAXによる新商品・融資制度等の提案を実施いたしました。

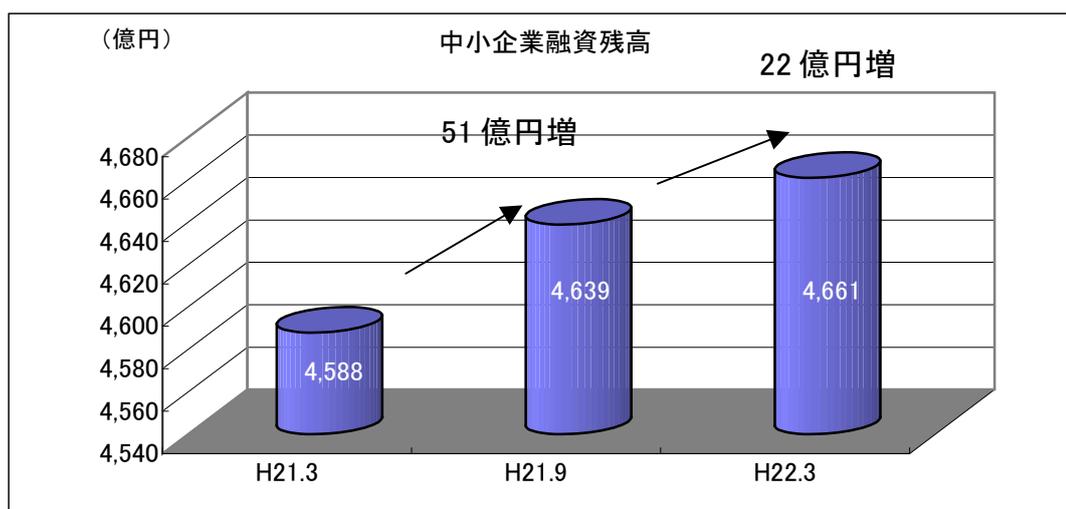
その他、営業店渉外行員の業務支援ツールとしてF-Cube（エフ・キューブ：顧客情報管理システム）を活用して、案件進捗管理を本部と営業店で行い、案件毎の問題点等を共通認識とし組織的な管理が可能となり、提案から実行までスムーズな対応を実践しております。

## ロ）新規開拓先

営業統括部内の中小企業融資推進室新規開拓グループ6名が、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、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。また、山形市地区では、営業店行員と新規開拓グループの担当者が帯同訪問を行い、顧客ニーズの掘り起こしを継続しております。

この結果、平成21年度下期は、10件の6億円の新規開拓実績となりました。

以上の推進体制の整備・強化により、平成22年3月末の中小企業融資残高は4,661億円となり、平成21年3月末の4,588億円の増加となりました。



## ②支援体制の整備及び研修の強化

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しており、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」）等に新たなメニューを追加し強化いたしました。

具体的には、平成21年11月から法人渉外専任行員全員を対象に、外部講師陣による取引先の経営課題把握力及びソリューション提供能力の向上を目的として、各営業店取引先の具体的事例を参考に研修を実施しております。なお、平成21年11月から平成22年3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293名となりました。今年度も引き続き同様の研修を実施してまいります。

また、平成22年4月から隔月に、外部講師から研修内容や問題点、改善が見られる点等に関し経営陣に報告があり、研修の進捗と実効度、方向性の確認等についてディスカッションを実施して早期の人材育成向上に引き続き取り組んでまいります。

## ③地域別市場特性に合った営業推進

### イ) 山形県内

山形県は当行において最も重要な営業基盤であり、県内全域において経済活性化のため中小企業のお客様向けに様々な支援を実施しております。

山形県の中小企業者の団体である「山形県中小企業家同友会」と業務協力協定を締結して、同会と連携して経営体質の強化に役立つ情報や中小企業が抱える問題を共有・解決支援しております。

また、平成22年4月には山形県中小企業家同友会と共に、国立大学法人山形大学、山形県信用金庫協会との間で連携協定を締結し、地域の若者の人材育成、地域企業との交流を積極的に行ってまいります。

### ロ) 仙台市

山形県と仙台市は、地理的にも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、魅力ある成長市場として捉えております。

営業統括部中小企業融資推進室新規開拓グループは、仙台地区の事業先を一定基準で絞込みを行ったうえ、既取引先からのご紹介やコールセンターに

よる融資提案コールと連携を図り、効果的な新規開拓を展開いたしました。また、営業店の法人渉外専任行員が中心となって既取引先の資金需要に対応した結果、仙台地区の平成 22 年 3 月末中小企業融資残高は前年比 1.94%増加いたしました。

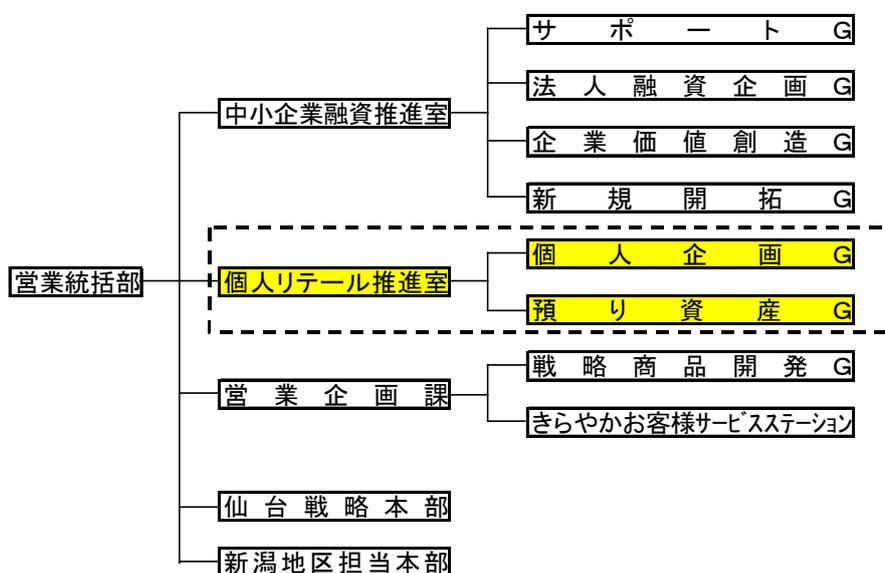
平成 22 年 3 月からは、山形県の“食”に関するお取引先企業の販路拡大支援を目的に、仙台市内地下鉄駅ビル内や卸町団地で試食・直売会（「きらやか横丁」）を開催いたしました。今後も、お取引先の販路拡大に向けた取組みを支援してまいります。

## (2) 個人戦略

### ① 個人リテール推進室の設置

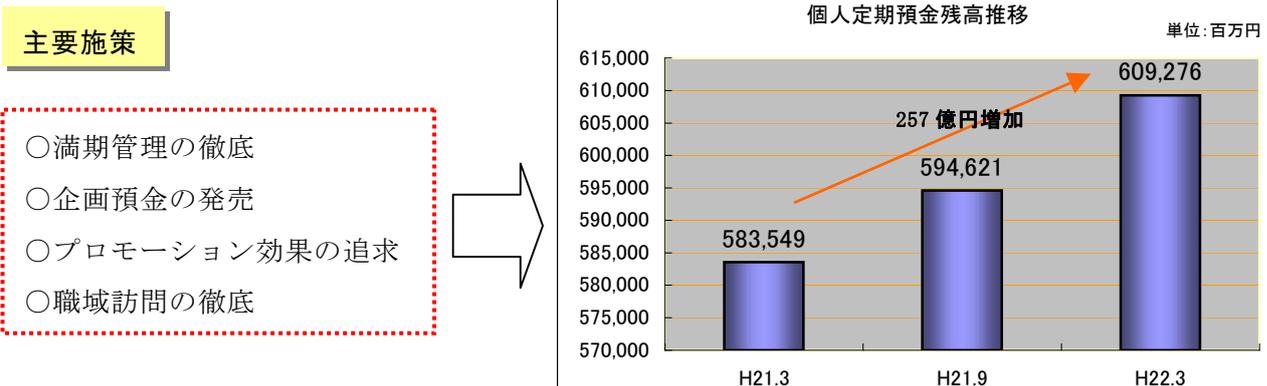
個人戦略の強化を目的に、平成 22 年 4 月に営業統括部内に「個人リテール推進室」を設置いたしました。個人向けローンを中心とした推進策立案と預り資産部門等について、トータル的な提案と各世代・性別等のライフイベントに応じた更なるサービスの提供を行ってまいります。

#### 【営業部門の組織体制】



## ②預金戦略

安定的な資金調達を図るため、個人定期預金の積み上げを強化いたしました。平成21年10月から平成22年2月にかけて山形応援シリーズ企画預金を8商品発売し、ボーナスキャンペーンと主要施策を実施した結果、個人定期預金の平成22年3月末残高は6,092億円となり、対前年比257億円増加いたしました。



この夏のキャンペーンは、お客様に大好評をいただいております「合併3周年記念定期預金」「モンテディオ山形応援定期預金2010」、そして、昨年に引き続き、全国各地の大人気お取り寄せスイーツをクリスマスにプレゼントする女性専用の定期預金等の預金商品を取り扱いしております。

## ③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。

(単位:百万円)

商品名	発売日	内容
ワンにゃふる“家族”	H21. 10. 1	預金残高に応じて財団法人日本盲導犬協会に寄付。また、ドッグラン施設1日利用券をプレゼント。
山形幻そば探訪	H21. 10. 19	幻の山形天保そばをはじめとする山形産そばの食べ比べセットを抽選で1,000名様にプレゼント。金利の上乗せもうれしい。

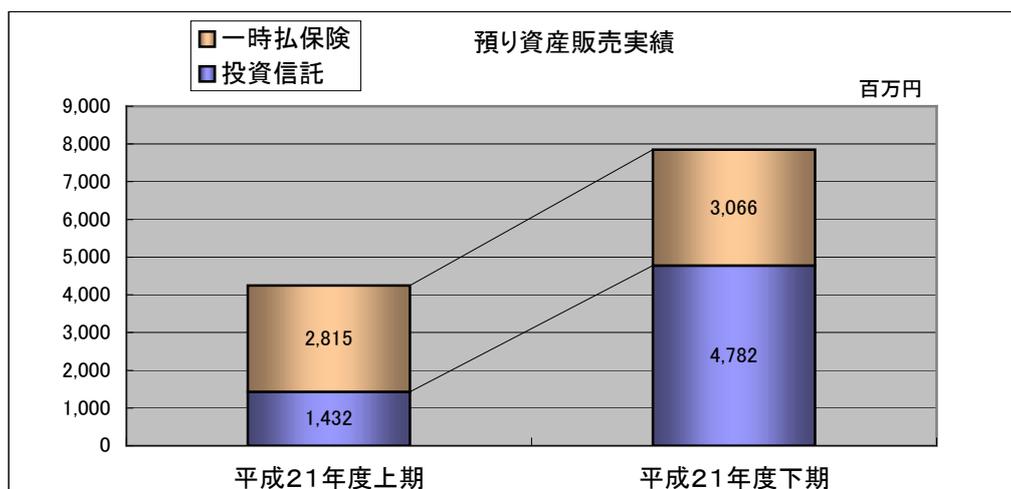
祝残留 モンテディオ 山形 J1 残留ありがとう 定期預金	H21. 11. 24	J1 残留を記念した定期預金。お祝い金利がうれしい。
パイオニアレッドウイ ングス応援定期預金	H21. 12. 7	パイオニアレッドウイングスの勝利に応じて金利を上 乗せ。
麺恋定期預金	H22. 1. 18	山形のそば屋の田舎風中華そばセットを抽選で 1,000 名様にプレゼント。金利の上乗せもうれしい。
孫ちゃん定期預金	H22. 1. 18	お孫さんの誕生日にプレゼントをお客様に代わりプレ ゼント。
モンテディオ山形キッ クオフキャンペーン	H22. 1. 19	モンテディオ山形の今期の活躍を祈念する定期預金。 金利の上乗せもうれしい。
円満夫婦	H22. 2. 15	退職金専用の定期預金。ご対象者の配偶者にも優遇金 利を適用。「湯めぐりチケット」もプレゼント。

#### ④預り資産戦略

平成 21 年度下期の投資信託販売に関しては、リーマン・ショック等に端を発した混乱も落ち着きを取り戻し、当行で投資信託を保有されているお客様も運用状況の確認、今後の対応に関する疑問をお持ちの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いたしました。そのフォローのなかで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っております。あわ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・地域別の研修会も積極的に実施いたしました。

保険商品の窓販に関しては、一時払終身保険を新たにラインナップし、お客様目線で「わかり易い・シンプル・安心感」をコンセプトに相続ニーズ等にお応えすべく、積極的に提案活動を展開いたしました。

平成 22 年度上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、「増やす、貯める、備える」といったニーズに沿い、投資信託、定時定額投資信託、一時払保険商品、回払保険商品を提案してまいります。



お客様セミナー・行員研修会実施状況

	平成21年度上期	平成21年度下期	平成21年度計
お客様セミナー	33回	37回	70回
行員研修会	49回	95回	144回

⑤個人ローン戦略

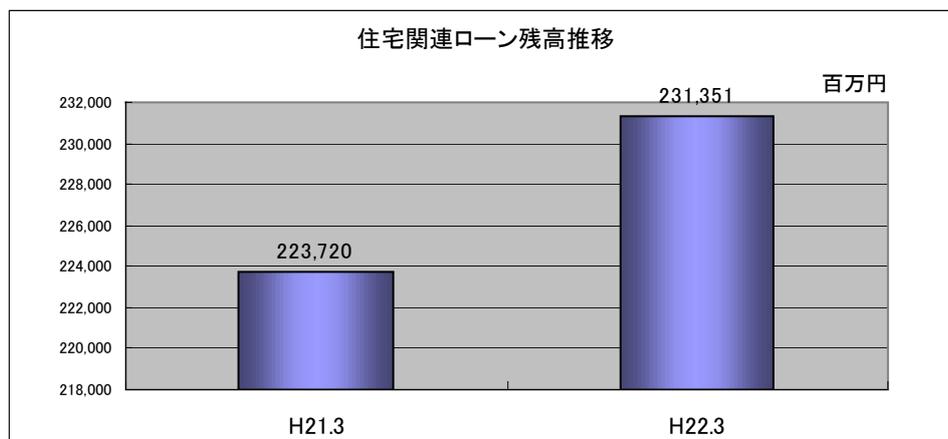
イ) 住宅ローンの強化

平成22年3月末時点の住宅着工件数は、全国では前年同期比△25.4%、山形県でも△22.3%と住宅市場は引続き低調に推移しています。

このような環境下において、当行では山形県内3カ所、宮城県内3カ所、新潟県内1カ所のローンステーションを中心に、大手ハウスメーカーをはじめとする住宅販売業者からの紹介案件（業者ルート）と、各営業店での既往取引のお客様の案件（店頭ルート）とにチャンネルを分けて注力したこと等により、平成22年3月末の住宅ローン残高は、2,313億51百万円と前年同期比76億31百万円の増加となりました。

今後とも住宅ローン市場の動向に合わせた推進方策を展開することにより、住宅ローンの強化に努めて参ります。

また、長引く経済環境の低迷からの雇用状況の悪化に伴う住宅ローン利用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「休日相談会」を継続して実施しております。



## ロ) 消費者ローン

平成 21 年度下期は、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等、また平成 21 年度下期から平成 22 年度上期にかけて、「マイカーローン」「教育ローン」の需要期に合わせ、キャンペーンを実施し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。しかしながら、景気低迷による消費マインドが冷え込んだ等の影響から、平成 22 年 3 月末の消費者ローン残高は、前年比 20 億 48 百万円の減少となりました。

今後につきましては、貸金業法の改正による総量規制に合わせ商品改定を行った上で、平成 22 年 4 月よりお客様との非対面チャネルを充実させたカードローン商品「Doit500」を発売し、消費者ローンの増強に向け、積極的に推進してまいります。

## (3) 経営の効率化

### ①店舗体制と業務の効率化

平成 21 年 4 月までに合併に伴う店舗統廃合を完了させ、各店舗の機能（役割）別に、エリア内の全事業性融資先を担当しフルバンキング機能を有する中核店（ハブ店）、エリア内の個人業務に特化した個人店（スポーク店）、1 地域 1 店舗でフルバンキングを行う独立店の 3 つに分類し、効果的なエリアマーケティングを実施しております。

今後は、更なる営業推進力強化を図るために、営業店業務の本部集中化等業務の見直しを行ってまいります。

## ②人員の再配置

平成 21 年 3 月末で正行員 1,004 名となり、当初合併計画を 2 年前倒しして人員の適正化が完了し、平成 22 年 3 月末では更に正行員が 983 名へ減少いたしました。今後は、定期人事異動等に本部から営業店への人員再配置を実施し、また、多様化したお客様ニーズに的確にお応えできる人材育成のため、内部研修の充実と外部講師による営業力向上研修を行ってまいります。

(単位：店・人)

	19. 5. 7 合併時	21. 3. 31	22. 3. 31	合併時比	前年比
店舗数	117	81	81	△36	0
正行員数	1,390	1,004	983	△407	△21

## ③OHR（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 3 月期 74.90%と前年比 0.58 ポイント低下いたしました。経費につきましては、平成 21 年 8 月に「コスト管理委員会」を設置し、コスト管理の徹底及び経費削減意識の醸成を図ってきたこと、平成 22 年 1 月より物件費削減コンサルティングを導入し、消耗品購入方法、コピー及びプリンタ単価の見直し等を実施したことから計画値以上の削減を行いました。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。

また、年間約 10 億円の減価償却を行っている経営統合費用については、3 年後に終了する見込みであり、現時点においても経営統合費用を控除した場合のコアOHRは既に 60%台へ低下しております。

(単位：百万円・%)

	20. 3. 31	21. 3. 31	22. 3. 31	前々年比	前年比
経費	18,543	16,395	16,106	△2,437	△289
コアOHR	81.88	75.48	74.90	△6.98	△0.58
コアOHR②	76.19	69.24	68.77	△7.42	△0.47

※コアOHR②は経営統合費用を除く数値で算出しております。

#### 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督又は監督の体制の強化のための方策

###### ①取締役会

当行では営業エリアを地区分割し、その地区担当取締役を統括責任者として定め、迅速・適切な業務執行と監督を行える体制としております。

また、コンプライアンス態勢の充実とガバナンス態勢の強化を図るために、平成22年4月、主要行からコンプライアンスとリスク管理に高度な知識を有する人材を1名招聘し（6月の株主総会后常務取締役に就任）、人員体制を従来の7名体制から1名増員し8名体制といたしました。

加えて、平成22年3月に発覚した不祥事件を踏まえ、内部管理態勢の確立に向けて本部横断組織となる「不祥事件撲滅プロジェクトチーム」を組成し、根本的な発生原因と抜本的な改善策を検討することを指示し、その進捗に関し毎月コンプライアンス委員会及び取締役会へ報告する体制として、経営陣の関与を更に強めてまいります。

なお、導入の検討を行っております社外取締役ににつきましては、当面、経営諮問委員会及び3名の社外監査役により経営体制の強化を図っていくことから、引き続き今後の検討課題といたします。

###### ②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。

###### ③経営諮問委員会の設置

経営諮問委員会につきましては、地域経済面、学識面、法律面等、多方面で豊富な経験・実績のある方3名を構成メンバーとして、平成22年5月に設置し、6月に第1回目を開催いたしました。その中で各委員から、内部管理やコンプライアンス等について貴重な助言を頂きました。今般頂いた助言については、取締役会の中で協議を行い、内部管理の強化につなげてまいります。

今後は半期に1回定期的に開催し、当行の取締役会に対し、「経営戦略、重要施策、コンプライアンスに関する事項及び経営強化計画の進捗」について、客観的な評価・助言を頂き、経営の透明性を一段と高めるとともに、法令遵守態勢、内部管理態勢等の強化を図ってまいります。

## (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

平成21年9月30日に金融機能強化法に基づき安定的かつ円滑な資金供給機能強化を目的に資本の増強を行い、自己資本の充実を図りました。

今後も統合リスク管理は、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おります。

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修正等対応してまいります。

### イ) 信用リスク管理

#### i) 信用リスク管理態勢

審査能力の向上を目指して、融資案件の審査ツールとして、平成21年9月に「業種別審査マニュアル」を新たに制定し、案件取り上げ時の手引として、また店内でのOJTや本部での集合研修(融資寺子屋、融資実践塾)のテキストとして活用し、本部と現場の審査目線の統一を図りました。

また、コンサルティング業務の強化へ向けたスキルアップについては、平成21年11月より外部コンサルタントによる企業支援全般にわたる研修会を法人渉外専任行員を対象に継続して実施しているのをはじめ、若手行員を対象にした融資審査研修会「融資寺子屋」や中堅行員を対象にした「融資実践塾」の開催など融資審査の強化へ向けた教育・研修を幅広く実施し人材の育成に取り組んでおります。

お取引先の融資取組については、平成21年12月から施行された金融円滑化法の施行に伴い、融資部内に融資部長を事務局長とする金融円滑化委員会事務局を設置し、本支店一体となって、お取引先の経営改善計画策定の支援

や条件変更等への積極的な対応等中間管理とコンサルティング業務の強化を実施しております。

当行が積極的に企業支援を行う先として選定した「支援企業」や「大口与信管理先」については、定期的にお取引先との経営会議を開催し、毎月の取締役会等において、個別企業毎に収支状況や資金繰りを報告し具体的な支援策や取組方針についての検討・指示を行って、担当部と営業店が一体となった支援策の着実な実行・進捗を管理するとともに、報告を受ける態勢としております。

また、平成 21 年度下期の倒産状況のモニタリングを「倒産レビュー」としてまとめ、融資先の中間管理調査について営業店にフィードバックし融資審査とコンサルティング業務に活用しております。

今後更なる信用リスク管理の徹底を図るため、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の検討等格付別に適切な管理を行ってまいります。また、突発的な倒産防止のため、発生した傾向や原因分析を十分検討して、モニタリングへ適切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 3 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 47 億 88 百万円減少いたしました。開示不良債権比率も 0.67 ポイント低下し 5.99%となりました。

(単位：百万円)

	20 年 3 月末	21 年 3 月末	22 年 3 月末	始期比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	9,755	11,344	8,440	▲2,904
危険債権	49,559	43,223	42,322	▲901
要管理債権	14,719	3,883	2,900	▲983
合 計	74,034	58,451	53,663	▲4,788
不良債権比率	8.47%	6.66%	5.99%	▲0.67%

※ 始期は、平成 21 年 3 月末となります。

## 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が、アラームポイント管理等の徹底を図るため、平成22年度上期中に規程の改定を含めた市場リスク管理態勢の見直しを図ってまいります。

### い) 市場リスク量

市場リスク管理部署である経営企画部において市場リスク量の計測を行い、リスク量が資本配賦額の範囲内に収まるよう管理するとともに、ストレステストを活用するなどして市場の変化に対して適切な対応を行っております。

運用限度額の設定については、リスクファクターの観点から見直しを行い、同一のリスクファクターをもつ商品への投資に偏重しないようリスク分散を図っております。また、価格変動性の高い株式の運用につい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・抑制を実施する計画としております。

平成22年3月末は、日経平均株価が堅調に推移していたことから投資信託等の残高が増加しましたが、今後については、投資信託も含め株式ポジションの圧縮に努めてまいります。

V a R (バリュー・アット・リスク：ある一定期間に一定の確率で生じうる損失のリスク量) 値に関して毎月バックテストを実施し、リスク量算出システムの妥当性の検証を行っており、問題がある場合は経営陣に報告する態勢といたしました。

また、リスク運営部署である市場金融部とリスク管理部署である経営企画部が相互に牽制を図っており、経営企画部で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された資本配賦額に接近した場合には、リスク管理部署として経営陣に対しポジションやリスクの状況を報告して、市場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、リスク管理統括部署のリスク管理部がこの体制をモニタリングすることで牽制体制をとっております。

経営陣は、リスク管理委員会等において株式の価格変動リスク減少方針に基づき、リスク量の状況を把握するとともに、市場リスクの観点からの検討を十分に行い、以降のリスクコントロールについて協議し必要な決議を行ってまいります。

## ハ) 流動性リスク管理

流動性リスク管理については、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。この報告は、経営陣へも日次で報告する体制としております。

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いては、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。現状分析、改善対応策の検討、実施状況の評価等の協議を行っております。

オペレーショナルリスク小委員会の協議内容については、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

法令等遵守重視の企業風土の醸成には、行員一人ひとりのコンプライアンス意識が不可欠であるとの認識から、前年度に引続き平成22年度も、上期期首支店長会議の頭取訓示を全店にビデオ放映し、コンプライアンス最優先の経営方針を全行員へ周知いたしました。

また、行内の階層別各種研修会に際し、役員によるコンプライアンス講話を行って、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21年度は13回、延べ1,309名にコンプライアンス講話を実施しております。

平成20年5月から行っている経営陣による営業店訪問を継続実施し、営業店のコンプライアンス意識の醸成と態勢の構築を図りました。具体的には、地区担当役員が各営業店を訪問の上、営業店長にヒアリングを実施、当該店の状況確認し、改善指導を行っております。(平成21年度訪問実績79ヶ店)

その他、平成22年3月に発覚した不祥事件を踏まえ、不祥事件の撲滅に向けて、本部内に各部横断的な組織として「不祥事件撲滅プロジェクトチー

ム」を4月に組成いたしました。不祥事件撲滅プロジェクトチームは、根本的な発生原因の分析と改善策等について検討を重ね、コンプライアンス委員会および取締役へ報告することといたしました。具体的には、13項目のアクションプランに基づき、すでに実施している11項目のほか、平成22年7月より、プロジェクトメンバーに加えて本部部長が全営業店を訪問し、過去の不祥事件を事例として営業店行員とディスカッションし、営業店の現状認識を把握し、根本的な原因を分析すること等としております。

## ②全行的な法令等遵守態勢の確立

全行的なコンプライアンス態勢の確立に向けて、様々な討議を繰り返し行う等、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において、コンプライアンス委員会からの指示事項や、同委員会への提案・報告事項の協議検討を行い、法令等遵守態勢の確立を図りました。

平成21年度のコンプライアンス・プログラムについては、策定に当り不祥事件未然防止策の実効性確保に重点を置き、これに基づいた各種施策を展開いたしました。平成22年3月に元行員による着服事件が発覚いたしました。こうした事象を踏まえ、平成22年度のコンプライアンス・プログラムは、不祥事件再発防止が経営の最重要課題であると再認識し、発生原因を十分に分析した上で、問題点を洗い出し再発防止の具体策を検討・策定いたしました。新プログラムに従って、今年度の各種施策を実施し、全行的な法令等遵守態勢の確立を図ってまいります。

更に、コンプライアンス委員会の機能としては、平成22年4月に組成した「不祥事件撲滅プロジェクトチーム」で検討、実施する事項については全てコンプライアンス委員会及び取締役会へ報告され、その内容に対し経営陣から具体的な指示が出される等、PDCAサイクルの徹底を強化いたしました。また、平成22年度上期の監査計画において、内部監査不芳店に対して新たに関連部によるフォローアップミーティングを実施することとしており、その結果についてもコンプライアンス委員会へ報告する体制といたしました。

## 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

事務手続集については、平成21年4月に改訂し、2ヶ月の周知期間を設け同年6月より運用を開始しましたが、周知期間における研修の充実や「事務ナビ」シ

システムの運用開始も相まって、新事務手続集による事務ルールの徹底を図りました。

また平成 21 年度は、新たな取り組みとして監査部と連携し、営業店の事務管理態勢整備を目的に、内部監査不芳店に対し事務部事務課の行員が訪問し、内部監査結果への対応状況をモニタリングするとともに、改善点の指導を行いました。事務指導は、平成 21 年度上期に 16 ヶ店、下期に 15 ヶ店実施し、その結果については、毎月リスク管理委員会に報告しております。その際、経営陣より指示された事項については「事務リスクに係る改善対応策・指示事項の実施状況評価・一覧表」を作成して、実施状況の進捗管理を徹底し、その状況についてもリスク管理委員会に報告しております。

加えて、平成 22 年 8 月から事務部内に「事務指導チーム」を配置し、各営業店を訪問して事務手続きの点検・指導を行い、事務レベルの向上と均一化を図り事務リスクの極少化に務めてまいります。

事務リスクの協議機関である「オペレーショナル小委員会」については、引き続き事務リスクに係るモニタリング結果の集約、監査部の内部監査等の指摘事項に基づく現状把握と改善対応策の検討を行い、事務リスクが顕在化した場合は、速やかにリスク管理委員会等へ報告する体制としております。

#### ④リスク管理部による法令遵守態勢の実効性確保

コンプライアンス態勢の実効性を確保する目的で、リスク管理部が営業店を臨店し、営業店長に対し店務運営についてのヒアリングを行うとともに、各職位・職務担当者からサンプリングした行員にもヒアリングを実施し、各営業店のコンプライアンス意識の浸透度をチェックしております。平成 21 年度のモニタリングは、32 ヶ店に対して実施し、営業店の法令遵守態勢の実態把握と改善を要する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、態勢整備に向け対応策を実施してきました。

個人情報の重要性を再認識するため、平成 21 年 11 月に役員、管理職者等を対象として「個人情報保護法と企業の対応」をテーマに講師の弁護士から具体的事例に基づいた研修を行う等階層別にテーマを設定した研修会を実施いたしました。また、平成 21 年 12 月から平成 22 年 3 月までの 3 ヶ月間、臨時職員等も含めた全行員が個人情報に関する方針、マニュアル等の勉強会を実施し知識の習得を図りました。

平成 21 年 12 月に開催された地区別支店長会議において、経営陣が、顧客情報に係る取扱の厳正化と守秘義務の徹底を指示し、各営業店の顧客情報管理態勢の整備・確立を図っております。

また、平成 22 年 1 月に開催された、次課長、代理職を対象にした顧客情報保護に係る研修会において、頭取並びにリスク管理担当役員が訓示を行った後、リスク管理部長が、発生した漏えい事故を事例に挙げ、顧客情報管理の重要性と取扱の厳正化に係る講話を行いました。

営業店における個人情報管理の徹底を図るため、平成 21 年 12 月に個人情報取扱管理指導者 6 名を任命し、2 名一組とした「顧客情報臨店指導チーム」を組成しました。同チームは、平成 22 年 3 月まで営業店を臨店、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・指導を実施し、各店の顧客情報管理態勢の整備を図りました。特に大型店舗においては、取扱いされる顧客データ数が多いことから点検・確認する帳票類も多く、都合 3 回の臨店（3 回目は別のチームが臨店することで牽制作用を高めました。）により体制整備の強化を図りました。今年度についても顧客情報管理態勢の定着を図るため同チーム活動を展開してまいります。

また、顧客情報取扱の厳正化と管理態勢の確立を目的に、全営業店で「顧客情報管理態勢自己点検シート」による点検を毎月実施していますが、これに監査部との連携を加えることで、更なる実効性の向上を図っています。

新年度に入り、全行員に個人情報に関する知識と、正しい取扱方法を身に着けるため、ビデオ視聴研修を行いました。全部店を 10 グループに細分化し、グループ内での持ち回りによる視聴研修会を平成 22 年 4 月 13 日より開始し、5 月末日で全店の視聴を終了しております。

また、「不祥事件撲滅プロジェクトチーム」で検討、実施する個人情報に関わる事項についても、全てコンプライアンス委員会および取締役会へ報告され、その内容に対し経営陣から具体的な指示が出される等、個人情報管理態勢の徹底の強化を図りました。

#### **(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、経営の透明性、公正性を一段と高めるため、客観的な評価・助言を取締役会に対して行っていく機関として、各方面で豊富な経験・実績のある第三者をメンバーとする「経営諮問委員会」を平成 22 年 5 月に設置し、6 月に第 1 回の委員会を開催いたしました。

## (5) 情報開示の充実のための方策

平成 22 年 3 月期決算は、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、東京での投資家向け I R（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、山形県をはじめ当行の営業エリア 8 ヶ所で I R 活動の実施を予定しております。

## 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

平成 21 年 8 月に中小企業融資推進室を設置し、中小規模事業者の資金面・事業面等、お客様のキャッシュフローの改善を図るため、当行として何が出来るかを個別のお客様毎に中小企業融資推進室のメンバーと営業店が一体となって協議する体制といたしました。

中小企業融資推進室内は、営業店の大口案件及び複雑な融資案件の組成支援等を行います「サポートグループ」が、4 名の行員が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っております。

こうした支援によって融資実行に結びついた案件は、104 件の 135 億円のサポート実績となりました。

「新規開拓グループ」は、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いました結果、新規実行は 10 件の約 6 億円でありました。

また、企業が抱える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「企業価値創造グループ」は、お客様からの各種調査依頼に基づく調査報告や事業承継相談等の分野で、平成 21 年度は 36 件のコンサルティング実績があり、ファイナンスだけでなく多様なサービスを提供いたしました。

その他、「法人融資企画グループ」では、法人向け融資商品の開発をは

じめ、平成 21 年 11 月から進めております事業分析力・提案能力強化の人材教育プログラムに関する企画立案等中小規模事業者に対してトータルの取組みを行いました。

こうした取組みの結果、中小企業融資残高が平成 21 年 3 月末の 4,588 億円から 73 億円増加し、4,661 億円となりました。

#### ロ) 法人渉外専任行員へのシフト

法人渉外担当は個人事業者を含めた企業、法人・個人兼務渉外担当は企業ならびに個人先、個人渉外担当は主に個人先を各々担当しておりますが、これまで以上にお客様とのリレーションシップを構築し、積極的かつ安定的な資金供給を実現するため、平成 21 年 10 月に法人渉外専任行員を 21 名増員（当初計画比 11 名増加（73 名から 94 名に増加））し、平成 22 年 4 月より更に 3 名増員いたしました。

また、営業店においては法人渉外専任行員を中心に、リレーションシップ強化及び資金ニーズの掘り起こしによる取引継続推進のため取引先全先訪問を実施し、引き続きお取引の深耕に取り組んでまいります。

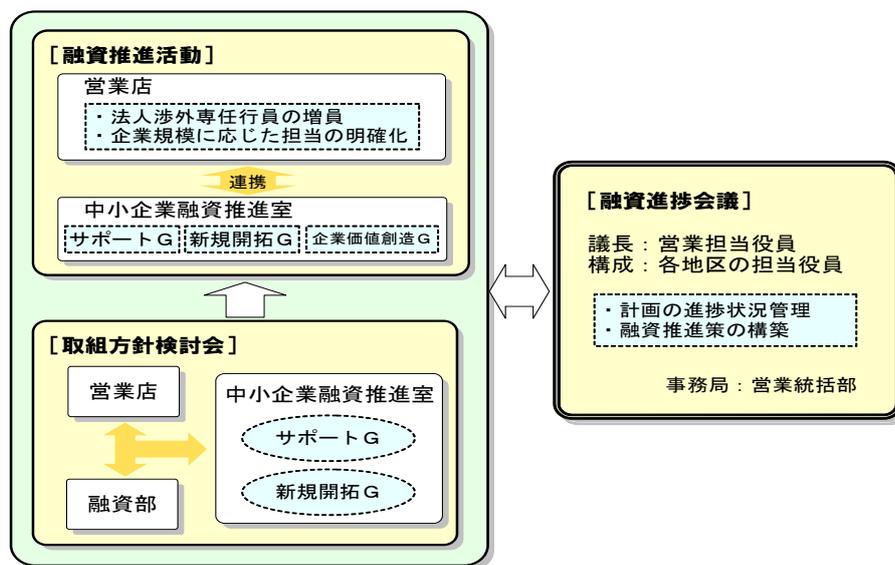
#### ハ) 融資推進体制の明確化

平成 21 年 8 月に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」を設置し、これまで 8 回開催し、案件進捗状況の確認および問題点の洗出しを行い、その後の推進策を講じております。

また、前期から業績評価項目に中小企業向け融資に係わる項目を新設（融資残高、先数）し、中小規模事業者への信用供与の円滑化に対する取組姿勢の明確化と徹底を図りました。

更に、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。この報告会は、全行的に毎週木曜日を新規開拓統一行動日と定めて、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、営業店毎、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し、アドバイス等を行い継続的な新規開拓活動の実践を目指しております。

《中小企業融資推進体制》



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

スコアリングモデルを活用した新たな融資商品の開発及び既存商品の見直しにつきましては、お客様のニーズやリスク管理上の問題点等を洗い出し、関連部で協議を重ねております。なお、平成 21 年度下期の既存のスコアリングモデルを活用した融資実績は、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増加したため 136 件（平成 21 年上期比 △183 件）でありました。

ロ) ABL の推進

ABL は 2 件の実績で、それぞれ売掛債権と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。

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

平成 21 年 10 月に営業店の法人渉外専任行員を 21 名増員（平成 21 年 9 月比）し、中小規模事業者への融資支援体制強化を図りました。

また、お客様とのリレーションシップ強化及び資金ニーズの掘り起こしによる取引継続推進のため、当行取引の中小規模事業者全先訪問を実施し、適時・的確な融資対応に結びついております。加えて、コールセンターを活用し、新規先を含め新商品・融資制度等の提案を行い、そうした情報を中小企業融資推進室新規開拓グループや営業店等へつなげることで、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、前年比 73 億円、計画比 36 億円増加の 4,661 億円となりました。

一方、預金等で山形応援シリーズ企画預金が好調で、個人的預金を中心に増加したため、総資産は、前年比 355 億円、計画比 283 億円増加の 1 兆 1,751 億円、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、前年比 0.60 ポイント、計画比 0.67 ポイントそれぞれ減少の 39.66%となりました。

#### 【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				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	4,625	4,661	36	73	4,687	4,773
総資産	11,396	11,468	11,751	283	355	11,602	11,744
総資産に対する比率	40.26	40.33	39.66	△0.67	△0.60	40.40	40.64

※21/3 期が計画の始期となります。

#### 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増加策については、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平成 22 年 6 月に 4 名増員配置＜法人融資企画グループ 2 名（9 月末比△1 名）、サポートグループ 4 名、企業価値創造グループ 9 名（9 月末比+4 名）、新規開拓グループ 6 名（9 月末比+1 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平成 21 年 9 月末比 21 名増員して、推進体制を強化いたしました。

また、お取引先との接点を広げリレーションシップを強化することを通じて、新たなお取引先の開拓を図るとともに、既往のお取引先との取引深耕ならびに支援強化に積極的に取り組むことが最も重要であると考えております。

そうした認識から、特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ては、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するとともに、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おります。

このためには、目利き・提案能力の高い人材が必要であり、人材の育成に積極的に取り組んでおります。

具体的には、平成 21 年 11 月から、行員の提案能力向上に必要不可欠な「企業の問題・課題を経営者とともに考え抜く力」を養成するため、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しております。

その後、全行的にソリューション提案力の強化・定着を図るため、個別事例でのアプローチ方法を営業店長はじめ他行員へ広げることで、全行員のスキルを高めるよう体系立てを行っております。なお、平成 21 年 11 月から平成 22 年 3 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 293 名となりました。

<山形県内のセーフティネット 5 号保証承諾件数・金額（緊急保証制度含む）>

	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	1,829	27.7	38,669	29.9
山形県信用保証協会合計	6,600	100.0	129,521	100.0

※平成 20 年 10 月 31 日～平成 22 年 3 月 31 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
保証債務残高	117,210	122,965	123,677
前年比増減	—	5,755	712

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、制度開始の平成 20 年 10 月から平成 22 年 3 月末迄に、承諾件数は 1,829 件

でシェア 27.7%、承諾金額は 386 億 69 百万円でシェア 29.9%となり、県内トップの実績でありました。また、山形県信用保証協会における保証債務残高は、新規需要の案件が比較的少なかったことから、平成 21 年 3 月末に比べ 7 億 12 百万円と前年の増加に比べて鈍化いたしました。

## (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の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、534 先の支援実績となり、当初計画の 345 先を 189 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 5.78%となり、当初計画の 3.47%を 2.31 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】

(単位；先、%)

	21/3 期 実績	22/3 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	15	22	7	8	20	25
経営相談	96	92	349	257	253	93	95
事業再生	18	18	19	1	1	18	19
事業承継	3	5	6	1	3	5	5
担保・保証	207	215	138	△77	△69	230	250
合計	338	345	534	189	196	366	394
取引先総数	9,899	9,931	9,233	△698	△666	9,951	9,981
比率	3.41	3.47	5.78	2.31	2.37	3.68	3.95

### 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・新事業については、新規事業計画策定支援のほか新規事業の市場性調査等、新規開拓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して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結果、計画を 7 先上回る 22 先の融資実績を上げることができました。

## ロ)外部機関との連携

当行は平成 22 年 4 月、山形大学と山形県中小企業家同友会が連携した授業科目を開講するにあたり、当行も大学教育を通じて地域の若者の人材育成、地域企業との交流を積極的に行うため、山形大学・山形県中小企業家同友会および山形県信用金庫協会との間で連携協力協定を締結いたしました。

## ハ)専門家（目利き）の活用

工業技術に関する知識・経験を有する専門家を中小企業融資推進室企業価値創造グループに配置し、新技術開発相談やビジネスマッチングにおける技術評価等において、より専門的なアドバイスを実施しております（平成 21 年度下期実績 5 件）。

## 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) 経営相談の取組み

経営相談に関しては、中小企業金融円滑化法施行に伴い、営業店等に対して法の主旨の徹底を図るとともに、当行版顧客説明事例集を作成して適切なコンサルティングが行えるよう体制整備を実施いたしました。また、売上の減少や借入金の急激な増加先等業況が悪化傾向にある取引先の業況変化を把握できるよう「中間管理先」として、営業店の担当行員が業況ヒアリングや経営改善計画書策定支援等コンサルティング機能を強化したため計画を 257 先上回る 349 先となりました。

### 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及び支援機能の強化の観点から、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 21 年度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	2 件	I S O 認証取得・維持のコンサルティング
M & A 相談	4 件	企業買収に係る売り・買い需要のマッチング相談への対応
経営相談	8 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	1 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	13 件	各種制度、スキーム等調査対応
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	2 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

エリア毎の営業店で、ビジネスニーズのマッチングを活性化させるために定期的に「情報交換会議」を開催しております。山形地区では前期から計4回開催しており、地区内の情報の共有化を促進しております。また、地区内だけで対応できない広域のニーズについては、企業価値創造グループのコーディネーターが保有する情報や他地区の情報とのマッチングをアレンジしております。

また、平成22年3月からは、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、隣県の仙台市内地下鉄駅ビル内や卸町団地で試食・直売会（「きらやか横丁」）を開催いたしました。今後も、お取引先の販路拡大に向けた取組みを支援してまいります。

## ④ 早期の事業再生に資する方策

当行は、地域の中小・小規模企業の実態を十分に把握し、潜在的な経営資源を評価した上で、個別環境を分析し早期の事業再生に向けた経営支援を行っております。

事業再生を総合的な角度から機動的に対処できるように本部に融資部と企業支援部を設置しており、現在92先のお取引先を「支援企業」と位置付け、財務改善、事業再生など積極的な支援と重点的サポートを行っております。

その他営業店では、経営改善努力を行っている取引先企業に対して継続的に訪問し、当該会社経営会議への参加あるいは経営改善計画書の策定支援等経営相談・経営指導を継続しております。

こうした結果、事業再生の取り組み実績は、計画を1先上回る19先となりました。

## 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により、事業継続が危ぶまれる取引先への対応として、中小企業融資推進室企業価値創造グループ専門チームによる事業承継対策の提案を積極的に推進しております。お取引先に係る事業承継ニーズを全営業店から社内イントラネットを通じて収集し、順次提案対応しており、相談・提案実績は計画を1先上回る6先でありました。

## ⑥ 担保・保証に過度に依存しない融資

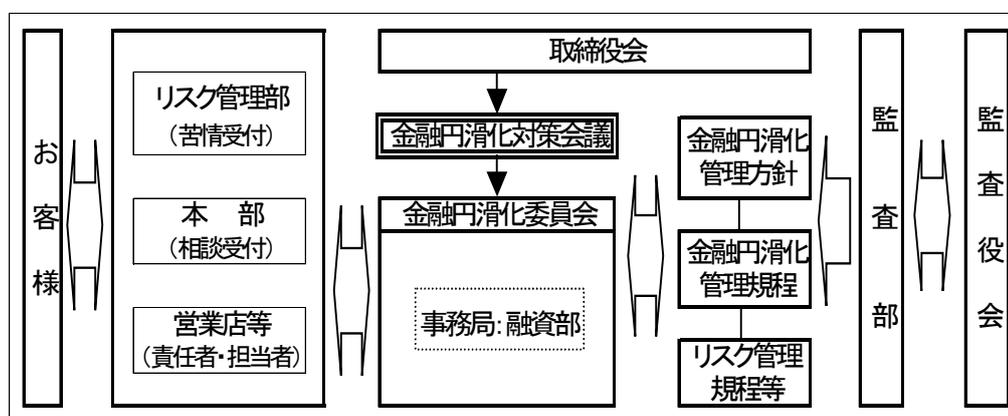
平成21年度下期は、景気の先行き不透明感と中小企業金融円滑化法施行と相まって、中小規模事業者の使い勝手が良く、利用ニーズが高い中小企業の資金

繰り安定化支援を目的とした「景気対応緊急保証制度」で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 77 先下回る 138 先の実績となりました。

### ⑦「中小企業金融円滑化法」への対応について

当行は、「中小企業金融円滑化法」施行に伴い、速やかに融資担当役員を委員長とする「金融円滑化委員会」を設置するとともに、融資部内に事務局を置き専任担当者を 3 名配置して、本部・営業店の金融円滑化運営体制の充実、並びに諸対応施策のスピーディーな実行を図っております。

【金融円滑化に係る行内体制の概要】



「金融円滑化管理方針」及び「金融円滑化管理規程」を制定し、経営の責任・役割、お客様に対する新規融資・条件変更等への対応、経営相談・経営指導並びに経営改善に向けた取組み等方針を掲げて、各部店の役割を明確にいたしました。加えて、中小企業金融円滑化法への対応にカバナンスを徹底するため、頭取を議長とする「金融円滑化対策会議」を設置し、重要施策の決定、対応状況の管理等を行っております。

また、当行ホームページにおいて、「金融円滑化管理方針」「金融円滑化管理規程」及び当行の「ご相談窓口」「ご意見受付窓口」を開示し、お客様に対して当行の金融円滑化に対する対応姿勢・対応状況等をお知らせしております。

中小企業のお客様には、平成 21 年 8 月より営業統括部内に中小企業融資推進室を設置しており、融資案件の取組みやサポート体制の充実を図っております。中でも、サポートグループにおいては、中小企業融資のスペシャリストを配置し、営業店の融資案件の組成支援、制度融資への対応支援等各案件に積極的に

関りを持ち、本支店一体となったお客様とのリレーションシップの強化を図っております。

また、企業支援部・融資部では、支援企業を選定し、専担者による経営相談・指導を実施、事業再生に関するスキームの検討・提案等コンサルティング機能の提供に努めております。

その他、営業統括部では、お取引先が抱える経営課題を的確に捉え、M&A、企業診断、各種調査、ファイナンス組成、講師派遣等の付加価値サービスを開発・提供や販路拡大を図るためビジネスニーズの掛け橋としてビジネスマッチング、事業承継ニーズへの対応等を積極的に推進しております。

営業店行員スキルアップの面では、「共に生きる」プロジェクトによる行員スキルアップ研修・コーチングの実施によりお取引先への提案能力強化を図っております。平成21年11月より、お客様の経営課題把握能力及びソリューション提供能力の向上を目的とした外部講師による行員研修も実施しております。

住宅ローンご利用のお客様に対しては、各ローンステーション及び営業店窓口でご相談に対応しておりますが、平日お越しいただけないお客様には、毎月第2土曜日にローンステーションにおいて「休日相談会」を実施し、ご相談に対応する体制を整えております。

当行は、今後とも「中小企業金融円滑化法」の趣旨を踏まえ、中小企業のお客様、住宅資金ご利用のお客様からのご相談・お申込みに対しましては、できる限りお応えできるよう努めてまいります。

## 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21年度につきましても、中間配当及び期末配当を実施いたしました。また、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。

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) 経営管理に係る態勢

#### 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、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考えら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、その後改善状況を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。

#### ② 財務報告に係る内部統制

平成 21 年度の有効性評価につきましては、整備状況および運用状況の評価を終了いたしました。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上で、7 月より着手いたします。

### (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