

経営強化計画の履行状況報告書

平成 23 年 6 月



目 次

1. 平成 23 年 3 月期決算の概要	1
(1) 経営環境	1
(2) 決算の概要（平成 23 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	5
3. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況	6
(1) 法人戦略	6
(2) 個人戦略	14
(3) 経営の効率化	19
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	20
(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	20
(2) リスク管理体制強化のための方策	21
(3) 法令遵守の態勢の強化のための方策	24
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	27
(5) 情報開示の充実のための方策	27
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	28
(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	28
(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	32
6. 剰余金の処分の方針について	36
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	37
(1) 経営管理に係る体制	37
(2) 各種リスクの管理の状況	37

1. 平成 23 年 3 月期決算の概要

(1) 経営環境

平成 22 年度における我が国経済は、低金利政策を背景に輸出主導型での緩やかな回復基調が持続しておりました。しかし、平成 23 年 3 月に発生した東日本大震災は、国内実体経済に大きなダメージを与えるとともに、株価、為替相場が乱高下するなど金融市場へも大きな影響を及ぼすこととなりました。日経平均株価は、再び 1 万円の大台を割り込み、3 月末の終値は前年度末比 1,334 円下落の 9,755 円となりました。政府による震災復興へ向けての財政出動の動きはみられるものの、国内経済へ与える大震災の影響が未だ計り知れず、予断を許さない状況となっております。

山形県内経済におきましては、製造業は緩慢ながらも回復基調が持続いたしましたが、非製造業については、縮小する地方経済の中で依然厳しい状況が続いております。また、東日本大震災の影響としましては、交通網の分断や原発事故による風評等から観光客が激減するなど、消費全般の低調な動きとなり、地元経済に停滞感が出てきております。

このような経済環境のもと、当行は「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 23 年 3 月期決算：単体）

①資産・負債の状況

平成 23 年 3 月末の貸出金は、日本銀行の「成長基盤強化を支援するための資金供給」の趣旨を踏まえ、成長基盤分野の支援による地域社会の発展を目指すことを目的に平成 22 年 11 月に取扱を開始した「きらやか成長応援ファンド」等中小企業等向け貸出が堅調に推移したことから、前年比 147 億円増加の 8,919 億 50 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 212 億 99 百万円増加し、2,535 億 66 百万円となりました。

一方、預金等は、個人の定期預金が順調に増加したこと等から前年比 422 億 96 百万円増加し、1 兆 1,334 億 15 百万円となりました。

資本は、当期純利益 11 億 70 百万円を計上いたしましたが、平成 23 年 3 月末の日経平均株価が前年比 12.0%下落したことからその他有価証券評価差額金が 15 億 74 百万円減少したこと等により、前年比 10 億 84 百万円減少し 506 億 4 百万円となりました。

【資産・負債の推移】(単体)

(単位；百万円)

	22年3月末 実績	22年9月末 実績	23年3月末 実績	23年3月末	
				22年3月末比	22年9月末比
資産	1,175,153	1,241,443	1,210,524	35,371	△30,919
貸出金	877,241	874,146	891,950	14,709	17,804
有価証券	232,267	267,042	253,566	21,299	△13,476
負債	1,123,464	1,190,519	1,159,920	36,456	△30,599
預金等	1,091,115	1,158,351	1,133,411	42,296	△24,940
社債・借入金	12,000	12,000	7,400	△4,600	△4,600
資本	51,688	50,924	50,604	△1,084	△320

※平成23年3月22日に劣後特約付社債の期限前償還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、他行との競争激化による利回低下や資金需要の低迷による貸出金の伸び悩みにより、貸出金利息が減少したことと市場環境の低迷による有価証券利息配当金の減少等により前年比7億91百万円減少し、193億62百万円となりました。

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、株式市場の低迷や景気の不透明感等により投資信託の販売額が減少したことから、前年比2億49百万円減少し、10億80百万円となりました。

一方、経費面では、項目別に徹底した費用の見直しを図り、前年比1億48百万円減少し、159億58百万円となりました。

以上により、コア業務純益は、前年比8億95百万円減少の45億1百万円となりました。

また、与信関係費用は、震災による貸倒引当金を計上したため前年比5億7百万円増加の14億88百万円に増加したため、当期純利益は、前年比10億28百万円減少し、11億70百万円となりました。

【損益状況の推移】(単体)

(単位；百万円)

	22年3月期	23年3月期			
	実績	実績	計画	計画比	前年比
業務粗利益	21,472	20,758	21,766	△1,008	△714
【コア業務粗利益】	21,503	20,459	21,766	△1,307	△1,044
資金利益	20,153	19,362	20,583	△1,221	△791
役員取引等利益	1,328	1,080	1,183	△104	△249
その他業務利益	△9	315	0	315	324
(うち国債等関係損益)	△30	298	0	298	328
経費	16,106	15,958	16,267	△309	△148
うち人件費	7,370	7,478	7,410	68	108
うち物件費	7,947	7,741	8,017	△276	△206
一般貸倒引当金		—	0	0	0
業務純益	5,366	4,800	5,499	△699	△566
【コア業務純益】	5,396	4,501	5,499	△998	△895
臨時損益	△3,576	△2,835	△3,971	1,136	741
不良債権処理額	1,398	706	2,400	△1,694	△692
株式関係損益	△357	△898	0	△898	△541
経常利益	1,789	1,964	1,528	436	174
特別損益	381	△811	150	△961	△1,192
税引前当期純利益	2,171	1,153	1,678	△525	△1,018
法人税等	61	45	80	△35	△16
法人税等調整額	△88	△62	—	△62	26
当期純利益	2,198	1,170	1,598	△428	△1,027
(参考) 与信関係費用	981	1,488	2,400	△912	507

③自己資本比率の状況

自己資本比率は、利益の積み上げを行いましたが、平成23年3月に劣後特約付社債120億円の期限前償還を行ったことから、前年比1.04ポイント低下し9.31%となりました。なお、Tier1比率は7.42%を維持しております。

2. 経営の改善に係る目標の実績

(1) コア業務純益

平成23年3月期の資金利益は、資金需要低迷による貸出金平残(計画比▲228億91百万円)の伸び悩みや貸出金利回り(計画比▲0.098%)の低下により、貸出金利息が減少したことと、市場環境の低迷による有価証券利息配当金の減少等により計画比12億21百万円下回り、193億62百万円となりました。

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、投資信託販売が景気の不透明感から販売不振であったこと等により、計画比1億4百万円下回り、10億80百万円となりました。

一方、経費面では、項目別に徹底した費用の見直しを図り、計画比3億9百万円下回り、159億58百万円となりました。

この結果、コア業務純益は計画比9億98百万円下回り、45億1百万円となりました。

当行は、23/3期コア業務純益が計画を下回ったことを重く受け止め、今期は計画達成に向けて役職員一丸となり、以下の収益性向上にかかる改善策を着実に実行してまいります。

第一に地域密着型金融による中小企業融資の増強を図ってまいります。この4月から更なるコンサルティング機能強化に取り組むため、監査法人よりシニアマネージャーを1名招聘して人材教育の高度化に取り組んでおります。また、地域経済の活性化に貢献するため、地域の成長分野に対する長期で安定した資金需要に積極的に対応しております。加えて東日本大震災復興に向けた施策を実行してまいりますとともに平成23年5月から取扱いを開始しました「東日本大震災復興緊急保証」融資につきましても、積極的に提案してまいります。

その他、預り資産販売を増強するため、預り資産専門職であるライフプランアドバイザーを7名増員し体制面の強化を図り、お客様の運用方針に最適なお提案を行うこと等により役務収益の増加を目指してまいります。

こうした取り組みの進捗については、今期より、経営陣も含めた収益関係部署で構成する会議体において月次で管理し迅速な対応を図りながら目標達成に向けて邁進してまいります。

【コア業務純益の計画・実績】

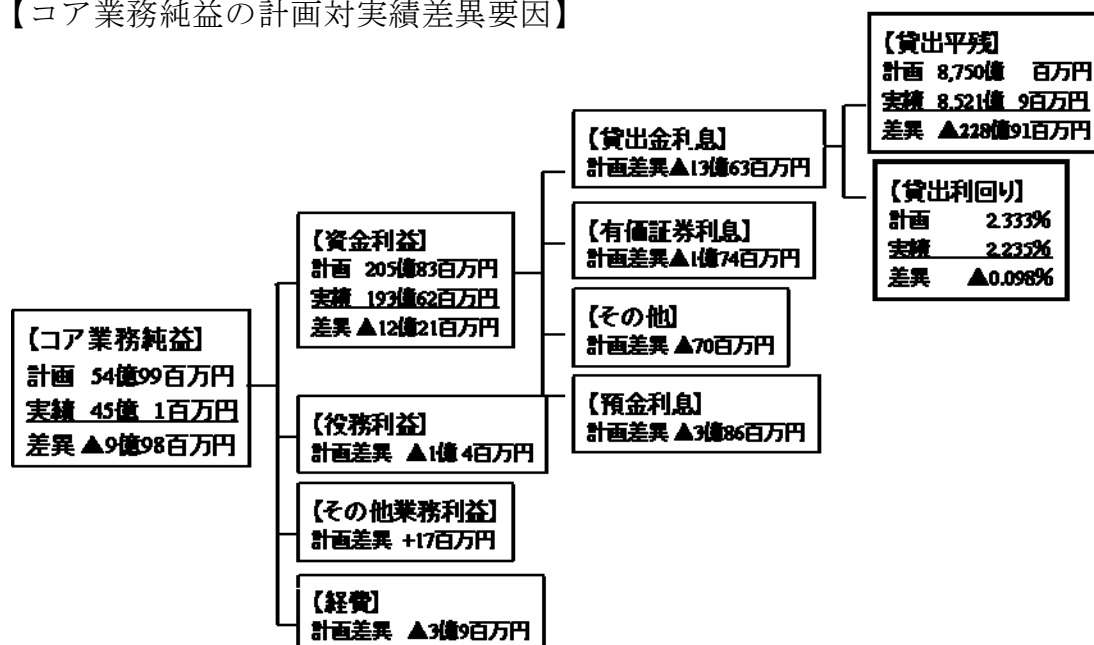
(単位；百万円)

	21/3期 実績	22/3期 実績	23/3期				24/3期 計画
			計画	実績	計画比	始期比	
コア業務純益	5,325	5,396	5,499	4,501	△998	△824	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

【コア業務純益の計画対実績差異要因】



(2) 業務粗利益経費率

業務粗利益は、コア業務粗利益が計画を13億7百万円下回る204億59百万円となり、国債等関係損益が計画比2億98百万円上回ったことから、計画を10億8百万円下回る207億58百万円となりました。

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3億18百万円下回る127億72百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は、計画比1.45ポイント上回る61.59%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 実績	22/3 期 実績	23/3 期				24/3 期 計画
			計画	実績	計画比	始期比	
経費 (機械化関連費用除く)	13,165	12,827	13,090	12,772	△318	△393	13,354
業務粗利益	20,190	21,472	21,766	20,758	△1,008	558	22,026
業務粗利益経費率	65.21	59.74	60.14	61.59	1.45	△3.62	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 中小企業融資の推進と強化

平成 21 年 8 月に本部営業統括部内に新設しました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するとともに、人員を段階的に増強し、中小企業融資への取組みを強化しております。

< 中小企業融資推進室内の組織 (平成 23 年 4 月 1 日現在) >

組織名	役割	人員数			
		21/8	22/3	現在	増減 (21/8 比)
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	4	4	3	▲1
新規開拓グループ	新規融資先開拓	5	6	9	+4
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	5	5	8	+3
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	3	2	2	▲1
合計		17	17	22	+5

※中小企業融資推進室長を別途 1 名配置

平成 22 年 1 月から、お客様の本業を支援するべく、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が、平成 22 年 10 月から本業支援により注力するため「本業支援大作戦」と銘打ち活動を展開しております。

具体的には、お客様が営まれている仕事(本業)全般における真のニーズや課題について、当行行員が経営者の方お一人お一人と話をすることでの的確に把握し、経営者の方と共に課題解決に向けて悩み・仮説を立てて考えると共に、お客様からお伺いしたニーズや課題を銀行全体で共有することにより、課題解決に向けた取引先紹介やキャッシュフロー改善提案、事業承継支援等を行うことで、お客様の業況改善に繋げようとするものです。この活動が最終的には地域経済の活性化＝地域の皆様と“共に生きる”ことに繋がるものと考えております。

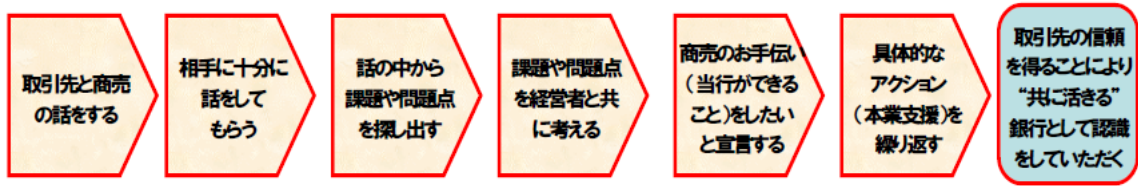
この活動を強力に推進するため、平成 22 年 10 月、本部営業統括部内に「本業支援大作戦推進本部」を設置し、営業店の活動をサポートする「本業支援サポートチーム」及び本部に集められる情報を的確に仕分けする「情報仕分けチーム」を組成いたしました。平成 23 年 4 月現在、「本業支援サポートチーム」は 18 名、「情報仕分けチーム」は 17 名(兼務含む)で活動しております。

「本業支援大作戦」における本業支援取組件数は、平成 23 年 3 月末現在 4,499 件、うち課題解決に至った件数は 1,233 件となっております。

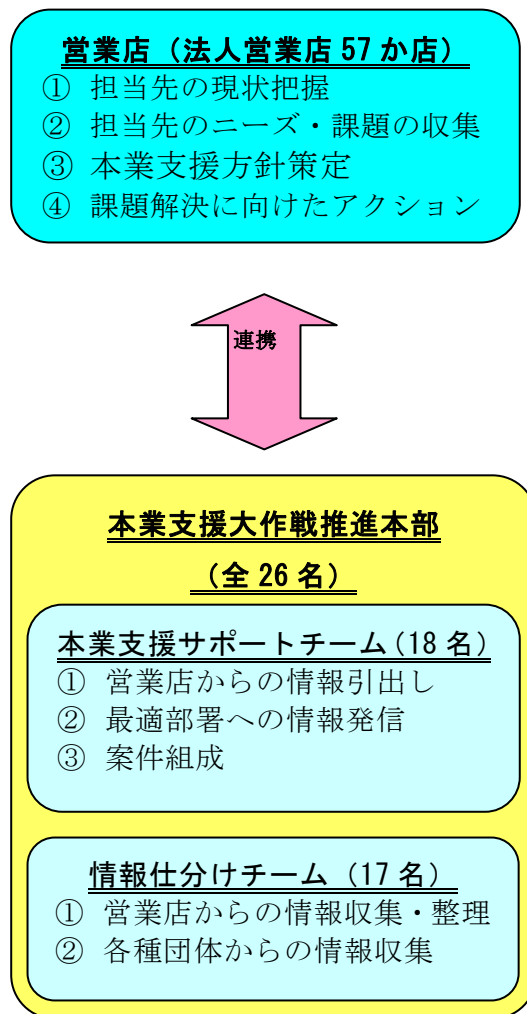
さらに、平成 23 年 4 月からは、こうした本業支援の定着と高度化を図るため、監査法人より公認会計士であるシニアマネージャー 1 名を招聘し総合的なアドバイスを引続き受けてまいります。具体的には、各営業店での本業支援の取組みの標準化を図るため、4 月からシニアマネージャーが基幹店を訪問して体制面・業務面等実態調査を行い、問題点を把握し解決に向けたアドバイスを行っております。その状況は営業統括部内で討議され、本部での改善策立案に役立てているとともに、7 月からは各地区の推進会議へシニアマネージャーが参加して行員への指導を強化し、当行の本業支援ビジネスモデルの定着と高度化を目指してまいります。

その他、株式会社あおぞら銀行と包括的業務提携契約を平成 23 年 1 月に締結して、事業再生に豊富な経験を有する人材 1 名の派遣を受け、各中小企業が抱える問題点・課題等について、これまでとは違った視点からアドバイスを受けするなど、企業の早期経営改善に向けて共に取組んでおります。また、現在、当行の企業価値創造グループと同行の「医療福祉関連業務にかかる専門家チーム」との間で医療法人分野での取組みの検討を開始いたしました。

<「本業支援」展開イメージ>



【「本業支援大作戦」推進体制】



イ) 既往取引先に対する推進策

「“共に生きる”プロジェクト」による法人渉外行員の既往取引先への訪問強化によるニーズ・課題の把握、並びに営業統括部内の中小企業融資推進室サポ

ートグループ3名による営業店融資案件組成支援等により、お客様とのリレーションシップ強化を図っております。

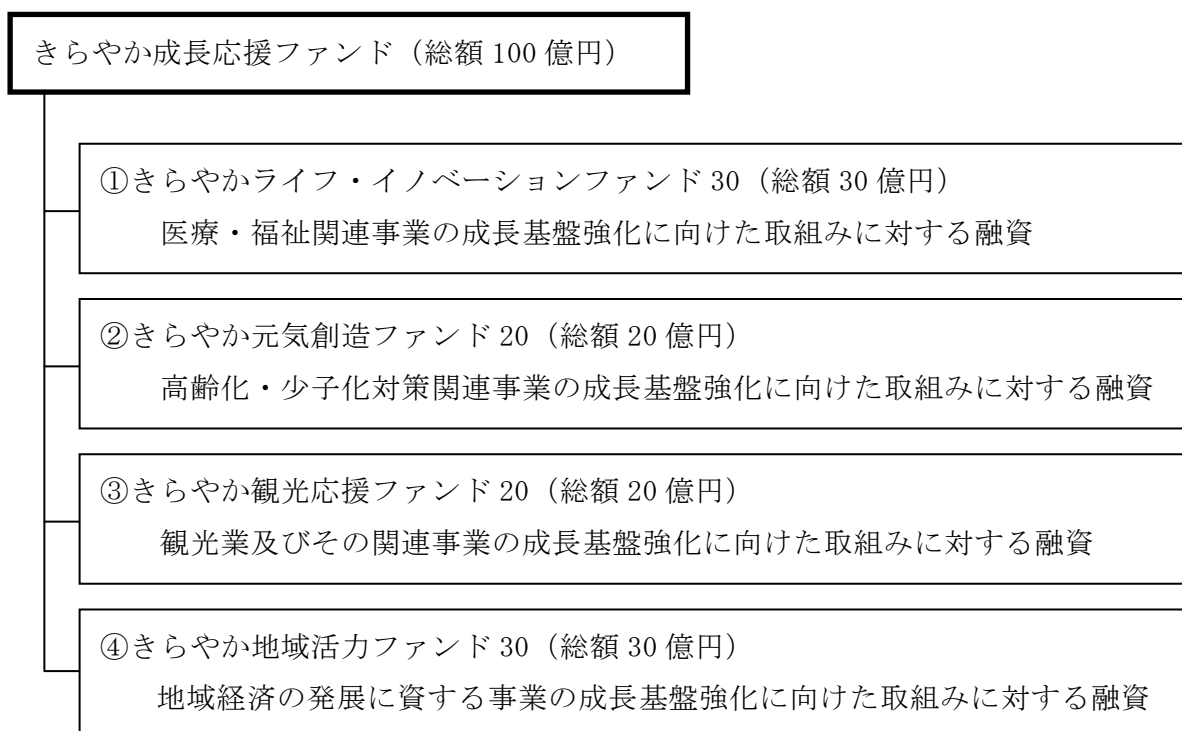
サポートグループにおいては、地域金融機関として更なる地域経済の活性化に貢献するため、日本銀行の「成長基盤強化を支援するための資金供給」の趣旨を踏まえ、成長基盤分野の支援による地域社会の発展を目指すことを目的に平成22年11月に取扱を開始した「きらやか成長応援ファンド」の推進も担っております。地域の特色や需要見込みをもとに4つのファンド（医療福祉関連事業・高齢化福祉関連事業・観光業及びその関連事業・その他地域経済の発展に資する事業）を組成し、取扱いを行っております

サポートグループによる案件組成支援実績は、平成22年度下期において212件の221億円となっており、うち「きらやか成長応援ファンド」の実績は51件33億円となっております。

【サポートグループ案件組成支援実績】

	件数		金額	
	全体	うち成長応援ファンド	全体	うち成長応援ファンド
平成21年度下期	104件	—	135億円	—
平成22年度上期	171件	—	195億円	—
平成22年度下期	212件	51件	221億円	33億円

【きらやか成長応援ファンド概要】



ロ) 新規開拓先

平成22年10月から中小企業融資推進室の新規開拓グループを3名増員し9名体制といたしました。信用調査機関のデータの活用やお取引先からのご紹介、コールセンターとの情報連携により、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。新規開拓グループによる平成22年度下期の新規開拓実績は、25件の13億円とまりました。

また、営業店では平成22年5月から毎週木曜日を新規開拓日と位置付け、新規先の代表者等から、事業についての話を聞き、ニーズや経営課題を一緒に考えるなど、リレーションシップ強化を図ると共に、中小企業融資推進室役席者を交えた「新規開拓報告会」を月3回開催し、帰店後、支店長を含めた出席者全員で新規先の経営課題の洗い出し等ディスカッションを行い、次回訪問時の課題解決に向けた提案等を策定してまいりました。

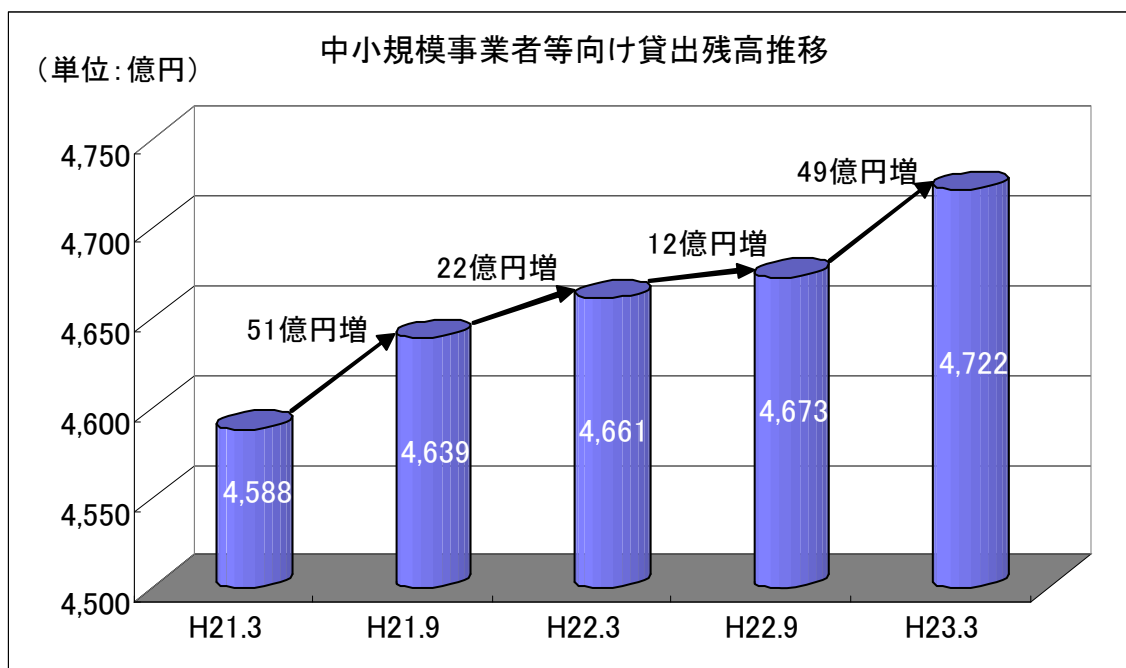
さらに平成22年10月から12月にかけては、月3回開催していた「新規開拓報告会」のうち、1回を新規開拓と本業支援の報告会およびコーチング（外部講師がオブザーバー）を合わせた「新規融資開拓・本業支援報告会」として開催し、法人専担渉外行員の新規開拓意識の更なる醸成を図りました。

平成23年1月以降は、営業店単独で開催できるよう、営業店長をファシリテーター（進行役。常に中立な立場で議論に関わり、議論が目的に沿って進むよう支援する）として、中小企業融資推進室役席者の関わりを極力排除した形で開催しております。

【新規開拓グループ実績】

	件数	金額
平成21年度下期	10	6億円
平成22年度上期	25	20億円
平成22年度下期	25	13億円

以上の推進体制の整備・強化により、平成23年3月末の中小企業融資残高は4,722億円となり、平成22年9月末の4,673億円から49億円、平成21年3月末の4,588億円から134億円のそれぞれ増加となりました。



② 東日本大震災復興に向けた積極的な支援

当行では、東日本大震災復興に向けて「東日本大震災復興緊急保証」融資の積極的な活用、そしてこれまで本業支援活動で蓄積してきた情報等のスピーディーなマッチング等を通じて中小企業向け融資の増強を図ってまいります。

また、当行は震災直後から、東日本大震災対応プロジェクトチームを立ち上げて、相談受付ダイヤルの設置や仙台支店の休日営業等できる限りの被災者支援に取り組む、お取引先の状況によって条件変更等金融円滑化対応を積極的に取り組んでまいりました。4月には取引先の状況把握と短期間での復興支援を目的に、仙台地区での業務経験があり中小企業取引に精通した人材を本部から7名同地区の営業店に配属して、中小企業融資推進室が作成した取引先リストに基づき、罹災状況等検討して訪問予定表を作成して順次訪問活動を実施し、専ら取引先の被災状況や事業継続にあたっての事業計画作成支援等の復興支援業務に注力しております。

その他、当行全体の取組として、業種毎に主な支援意向を取りまとめ、本部で情報集約をし、スピーディーな対応ができるような体制としております。具体的には、震災の影響により観光客が激減した各観光地に対して、各温泉旅館による共同企画や統一パンフレット等の作成、大手自動車関連企業に対しての従業員向け保養施設提案等、当行のネットワークを活用した支援を強化してま

います。

さらに、復興の進捗状況や各業界の動向を注視しながら、一層の支援活動を継続していく目的で、株式会社仙台銀行との情報共有及び支援ニーズのマッチング促進のため、「連携に係る契約」を締結いたしました。その一助として平成23年6月に取引先企業の支援及び東日本大震災の影響を受けた企業への復興支援を目的に、動産総合ソリューション企業である株式会社リマーケット・エージェンシー（本社：東京都中央区）とビジネスマッチング業務契約を締結いたしました。この提携により、在庫商品を抱えたり、原材料・商品の仕入れに支障をきたしている等震災の影響を受けた企業に対し、同社が有する販売ノウハウや広域ネットワークを活用したマッチング情報を紹介してスピーディーに復興支援に結び付けてまいります。

加えて、平成23年5月から取扱いを開始しました「東日本大震災復興緊急保証」融資につきましても、取引先の被害や仕入先・販売先の状況等を把握して、積極的に提案してまいります。

③ 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するとともに人員を増員し、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」）等を行うとともに、平成21年11月から平成22年9月まで法人渉外専任行員全員を対象に、各営業店の取引先の具体的事例を参考に外部講師陣による個別研修やコーチング研修を実施しました。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613名となりました。当該個別研修やコーチング研修は、以下のスキルを向上させることを目的に行いました。

- お客様のビジネスの仕組みを理解し、経営課題把握力を高め、改善策提案に繋げるスキル
- 思考プロセスを誰もが理解できる形で“見える化”する論点整理スキル
- アクティブリスニング、質問力を高めるスキル

また、平成22年10月から12月まで、これまでの研修について更に実践的な展開と定着を図るため、「新規融資開拓・本業支援報告会」を月に1回開催し、外部講師をオブザーバーとして、法人渉外専任行員が取り組んできた新規開拓

先について、経営課題や課題解決の方向性を参加者全員でディスカッションすることにより、法人渉外専任行員の更なるスキルアップを図りました。

平成23年4月以降は、これまで研修に参加していなかった行員を対象に、本業支援を実践するための基本的な知識とスキルの習得を目指す「渉外行員営業スキルアップ研修」を開催しております（参加者30名程度）。

④ 地域別市場特性に合った営業推進

イ) 山形県内

山形県は当行の本店所在地であり、最も重要な営業基盤であります。県内全域において地域経済活性化に資するため、中小企業のお客様向けに支援施策を実施しております。

特に現在は、“お客様と共に生きる”をキャッチフレーズに、資金調達のみならず、お客様の本業（仕事）における経営課題やニーズを共有し、一緒になって悩み・考え、解決に向けた提案を当行が行うことにより、お客様のキャッシュフロー等の改善を目指す「本業支援大作戦」を展開しております。

ロ) 仙台市

山形県と仙台市は、地理的に隣接していることから同一経済圏（仙山圏）と位置付けております。また仙台市は、人口100万人を超える東北の中心都市であることから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、仙台地区を重点に信用調査機関のデータやお取引先からのご紹介、コールセンターからの情報収集によって新規開拓を展開しております。また、営業店の法人渉外専任行員が既存取引先とのリレーション強化を図り、資金需要へ対応した結果、仙台地区の平成23年3月末中小企業融資残高は前年同月比2.69%増加しております。

平成23年3月11日に発生した「東日本大震災」により、仙台市は未曾有の甚大な被害を受けました。当行では、既存取引先はもとより、新規融資見込先に対しても「復興支援（本業支援）」の一環として、銀行として何かお客様のお役に立つことはないか、仙台地区のお客様一先一先を訪問し、お客様のお話をお聴きし、課題解決に向けた取組みを展開しております。

また、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過去5回開催しております試食・直売会（「きらやか横丁」）につきましても、震災後の平成23年4月24日に「復興支援」の一環として、6回目の「きらやか横丁」を卸町団地で開催し、被災者の皆様からも大変好評をいただきました。今後も、あらゆる形での「復興支援」を展開

してまいります。

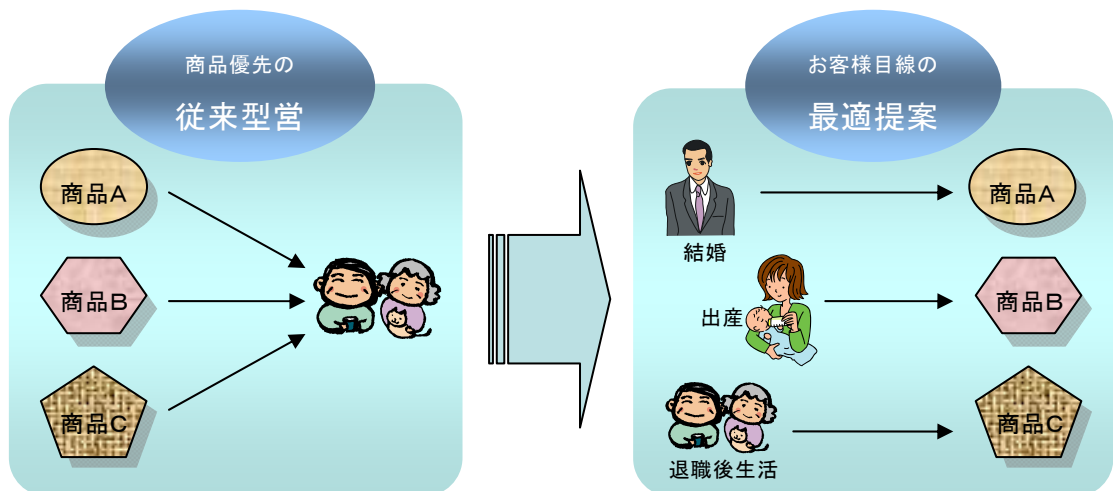
(2) 個人戦略

個人営業戦略の強化を目的として平成22年4月に本部営業統括部内に設置した個人リテール推進室が主管し、個人向けの商品・サービスの複合的な企画、推進を継続しております。具体的には、お客様にその時々が発生する結婚、出産等のイベントに合わせ、最適なチャネルから、最適なタイミングで当行が有する最適な商品・サービスの提供を実践する「最適提案」に取り組んでおります。

具体的には、平成22年10月よりATM専用定期預金に当行ポイントサービスを融合させ、50ポイント以上はステージ1とし、例えば給与振込で40p、定期預金残高10万円以上の残高で10pとなり、ATM定期預金新規預入においてはステージ1からステージ3までのお取引度合いに応じた金利優遇サービスを提供しております。銀行窓口営業時間の制約を受けずATMを通して優遇商品をお求めいただけるメリットがお客様から受け入れられ、ご利用件数が増加しております。

また、インターネット支店の定期預金も好調に増加しており、前期平成22年9月末対平成23年3月末の個人定期預金の増加額118億円の内33億円がネット定期預金で純増するなど、非対面営業での各種プロモーション企画や、「同報メール」「アウトバウンドコール」などの新手法が、着実に認知度向上に寄与しており、ネット上の比較サイトでも当行のインターネット支店が上位にランキングされた事で相乗効果を生み、好評をいただいております。

<最適提案のイメージ>



①預金戦略

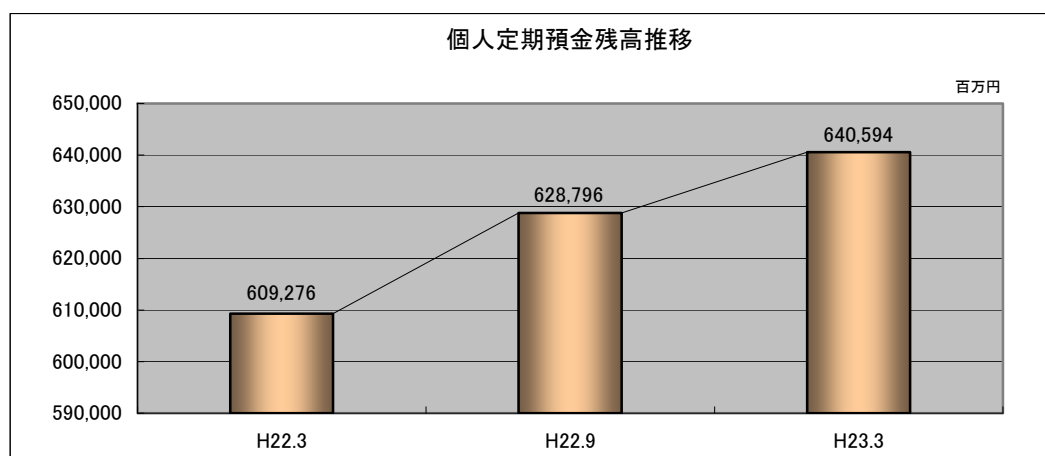
平成 22 年度下期は安定的な資金調達を図るため、満期管理の徹底や他行満期情報の蓄積、職域訪問の徹底を通して、山形応援シリーズの企画定期預金を中心に個人定期預金の積み上げに継続して取り組んでまいりました。

定期預金「やまがた幻そば探訪～第 2 章～」は、170 年の眠りから覚めた『天保そば』を懸賞品として取り扱い、昨年引き続きご好評をいただきました。

また、山形の渋い特産品のプレゼントがついた「渋いひととき」や、大切な方へ花の贈り物ができる「花燦々定期預金」も新たに発売いたしました。

上記の施策に取り組んだ結果、平成 23 年 3 月末の個人定期預金残高は 6,405 億円となり、前年比で 313 億円増加いたしました。また平成 23 年 4 月 4 日より「東日本大震災復興支援定期預金：みんなの力」との名称で、取扱い終了時の当該定期預金残高の 0.02%相当額を復興支援金として寄付する仕組みの定期預金も販売いたしました。当該定期預金は基準金利より 0.01% 低く設定しており、当行が残高の 0.02%全額を寄付するのではなく、預金者と 0.01%ずつ負担し、共同で支援する仕組みといたしました。

平成 23 年度上期は、山形応援シリーズを中心にさらに商品ラインナップの充実を図り、「最適提案」の実践による増強を計画しております。



②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。

商品名	発売日	商品内容
懸賞付定期預金 「やまがた幻そば 探訪～第2章	H22. 10. 25	山形の秋の風物詩とも言える「新そば」。歴史的 謂われのある「天保そば」を含むそばセットが抽選 で当たる懸賞付、金利上乘せのある定期預金。
「渋いひととき」	H22. 11. 15	山形の知られざる「渋い特産品」や柿渋石鹸をプ レゼントすることで、働き盛りの男性を応援。
「パイオニアレッド ウィングス応援 定期預金2010-2011」	H22. 11. 29	地元山形を本拠地として、Vプレミアリーグで活 躍する「パイオニアレッドウィングス」のリーグ戦 の試合結果に応じて金利上乘せを行う定期預金。
「花燦々定期預金」	H22. 12. 1	お預け入れでもれなく、花束や花とみどりのギフト 券を大切な方へ贈れる特典が付いた定期預金。
「モンテディオ山形応援 定期預金2011キック・ オフキャンペーン」	H23. 1. 4	J1リーグ3年目を迎えるモンテディオ山形の 更なる活躍に期待を込めて特別応援金利を適用。

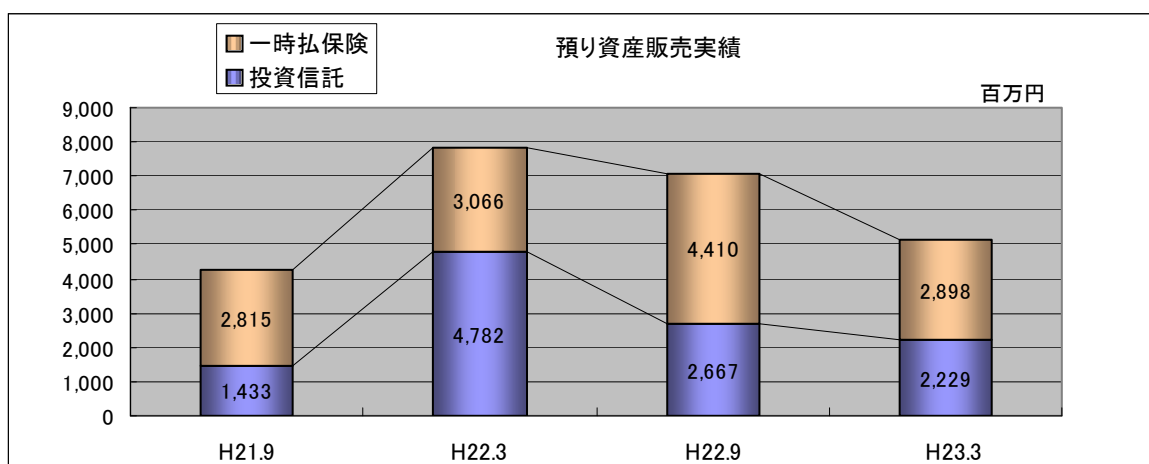
③預り資産戦略

平成 22 年度下期の預り資産販売額は保険販売額 29 億円、投信販売額 22 億円の実績となりました。保険販売額の内、定額型の年金保険・終身保険の販売額が 15 億円 (51.7%) となり、お客様のニーズもリーマンショック後、「安定志向」「確実性」を重視した商品を好む傾向が顕著になってきております。また商品特性として通貨選択型商品が主流となっておりますが、なかでも資源大国であり、かつ相対的に高い金利水準である「豪ドル」を契約通貨とする商品の販売が多くを占めております。

一方、投資信託については、当行で投資信託を保有されているお客様への運用状況の確認、今後の対応に関しケアすることを目的とし、個別訪問によるアフターフォローを積極的に推進いたしました。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うこととあわせ、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

トップを主眼に集合研修や店舗別・地域別の研修会も引き続き積極的に実施いたしました。

平成23年度上期の預り資産関連商品の販売は、体制整備として預り資産専門職のライフプランアドバイザーを3名から10名へ7名増強し、再配置いたしました。これにより①専門知識に基づいたきめ細やかなサービスによる顧客満足度の向上、②営業行員に対するコンプライアンス遵守の指導強化、③帯同セールスによる販売スキルの向上を図り、投資信託、定時定額投資信託、一時払保険商品、回払保険商品の販売に繋げてまいります。

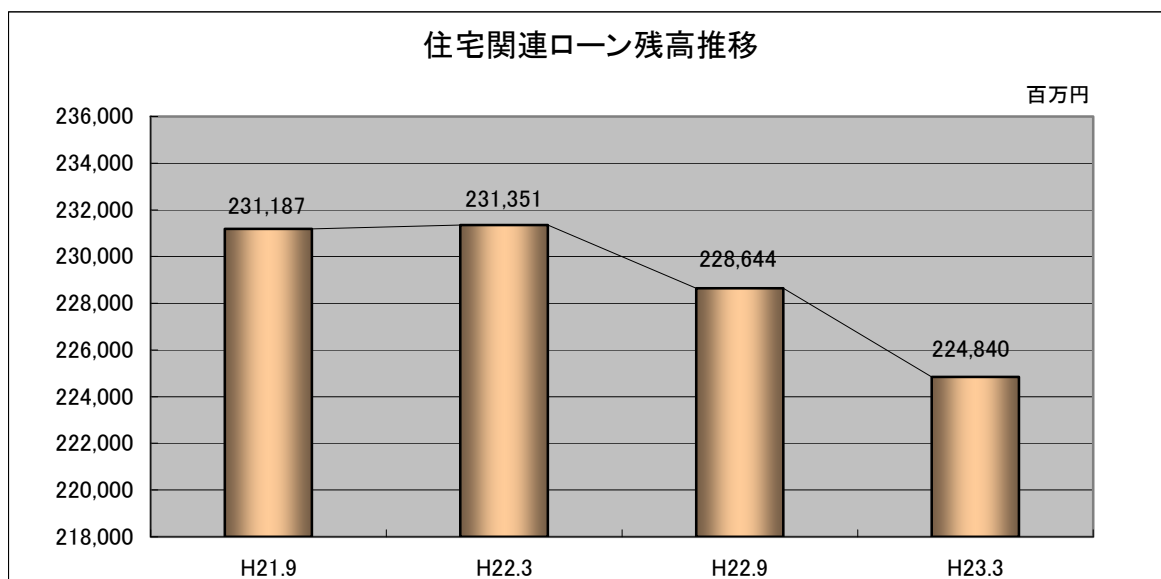


④個人ローン戦略

イ) 住宅ローンの強化

平成22年の新設住宅着工戸数は、国土交通省公表の「建築着工統計調査報告 平成22年計」によりますと前年比+3.1%増加となっておりますが、山形県内におきましては前年比10.6%の減少となっております。

このような状況下、当行の住宅ローン取扱額も減少し、平成23年3月の住宅ローン残高は2,248億40百万円と前年度比65億11百万円33.6%の減少となりました。



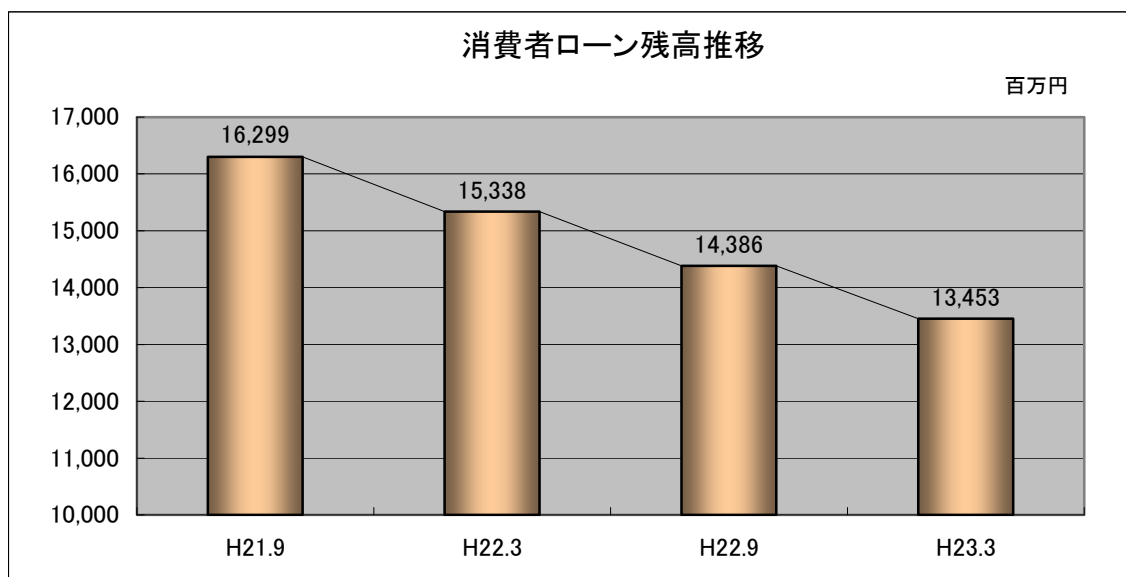
要因としましては、①着工戸数の減少、②「東日本大震災」の影響による工事の遅れ、③フラット 35 S や他行の変動金利住宅ローンに対抗する商品が手薄であった等と考えております。

足下の短期金利が低い水準で推移し、変動金利型住宅ローンを選択されるお客様が増えてきていることから、当行といたしましても平成 23 年 5 月から、商品内容を見直した変動金利型住宅ローンをラインナップすることいたしました。本部、ローンステーション、及び営業店との連携を強化し、お客様のニーズに合った商品や金利を提案することで住宅ローンの増加を図ってまいります。

また、長引く経済環境の低迷に加え、「東日本大震災」による被災は甚大なものがあり、住宅ローン利用者の返済条件の変更等のご相談に迅速かつ適切に対応するため、毎月第 2 土曜日に開催している休日ローン相談会を継続して実施するとともに、当面、毎週土・日曜日に仙台支店泉出張所および山形ローンステーションにおいてご相談に対応できる態勢としております。

イ) 消費者ローン

消費者ローンにつきましては、改正貸金業法施行を踏まえ新商品の取扱開始や、マイカーローン等の各種キャンペーンを行いましたが残高は減少いたしました。



平成 23 年度上期は、当行の商品をより多くのお客様に知っていただくために、CM、新聞折込、DM、コール、ホームページ等によるプロモーションの充実を図り積極的に推進してまいります。

また、「東日本大震災」で被災された方々向けに、被災された住宅の修繕のためのリフォームローン・被災車両の修理、買換え資金で利用できるマイカーローン、被災された学生の転居費用等のための教育ローンの上記 3 商品を年率 2.0%の低利融資にてご利用いただける復興支援資金を発売いたしました。一刻も早い復旧、復興のお役に立てればと考えております。

今後、お客様の様々なニーズに合わせた「最適提案」を実施し、消費者ローンの推進を図ってまいります。

(3) 経営の効率化

①経費の更なる削減

当行は、経費に関し削減努力を継続してまいりました。平成 22 年 4 月に経費の適正水準化を図るため「コスト構造改革実行プロジェクト」を立ち上げて、経費を費目まで細分化し各々改善方策の検討を行っております。

また、更なる営業推進力強化と効率化を実現するため、店舗体制の見直しを行う予定であり、ランチ・イン・ランチ方式による店舗体制の効率化を図ってまいります。

株式会社仙台銀行（本社：宮城県仙台市）と持株会社方式により経営統合を行う予定であり、スケールメリットを活かした管理部門など本部機能を効

率化することによる経費削減が更に期待されます。

②OHR（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、コア業務粗利益が前年比4.85%減少したため、平成23年3月期は78.00%と前年比3.10ポイント上昇いたしました。経費につきましては、平成21年8月に設置した「コスト管理委員会」で一元管理を行い、経費項目毎に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等から前年比1億48百万円の削減となりました。

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。

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査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、内部管理態勢に関する業務改善命令を受けたことを真摯に受け止め、経営陣が先頭に立ち全行あげて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、平成22年8月、取締役会直轄に「内部管理態勢強化室」を設置して、内部管理態勢強化に係る専門担当組織として業務改善計画の進捗管理を一元化し、月次でその進捗状況を取締役会へ報告することで組織横断的な指示を行っております。

なお、導入の検討を行っております社外取締役につきましては、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経営強化計画等実効性の確保

「経営強化計画」「第2次中期経営計画」などの各計画書に盛り込まれた各部施策については、作成段階から経営企画部が各部とヒアリングを実施し、各部跨ぎの施策に横串を入れると同時に整理を行い、具体的な活動評価判定基準や実施期限を設定しております。

平成23年3月期におきましては、コア業務純益について「経営強化計画」に掲げた目標を下回る結果となりました。今後は、直接収益に関わる担当部を含めて毎月予算委員会を開催し、その進捗状況を管理して対応してまいります。

③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まいります。

平成22年9月より、監査役と代表取締役との定期的な会合を四半期毎開催しており、コミュニケーションを図りながら牽制機能を発揮し、監査役会の活性化を図っております。

④経営諮問委員会の活用

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、平成23年1月に第2回目を開催いたしました。その中で各委員から、経営強化計画の各項目の進捗状況に関する助言や内部管理やコンプライアンス等について貴重な意見を頂きました。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。

今後も半期に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。

⑤持株会社による経営管理

平成23年10月に株式会社仙台銀行（本社：宮城県仙台市）と持株会社方式による経営統合を予定しておりましたが、東日本大震災の影響からスケジュールの延期を決定しております。なお、引き続き経営統合委員会等において持株会社における適切な経営管理について、両行で協議を行ってまいります。

(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

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まいります。

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対応してまいります。

イ) 信用リスク管理

い) 信用リスク管理態勢

信用リスク管理態勢につきましては、これまで融資部と企業支援部が管理してまいりましたが、平成23年4月の組織変更により、事業の抜本的な再生を目的として、新たに「事業再生部」を創設して3部での管理体制とし、管理区分を見直して信用リスク管理態勢の強化を図りました。

本部主導で管理している「指導企業」や「大口与信先」については、積極的にコンサルティング機能を発揮し、個別企業毎の収支状況や資金繰りを毎月常務会で協議して取締役会に報告し、具体的な支援策や取組方針についての検討・指示を行う態勢を継続しております。

現在、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について、格付毎やさらに実質同一グループ毎、さらに個別別毎に取組方針と共に検討しており、今後の信用リスク管理態勢の強化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23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57億8百万円減少いたしました。開示不良債権比率も始期比0.85ポイント低下し、5.81%となりました。

(単位：百万円)

	21年3月末	22年3月末	23年3月末	始期比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	11,344	8,400	7,011	△4,333
危険債権	43,223	42,322	41,092	△2,131
要管理債権	3,883	2,900	4,639	756
合計	58,451	53,663	52,743	△5,708
不良債権比率	6.66%	5.99%	5.81%	△0.85%

※ 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。

体制面では、平成22年10月より市場リスク管理部署を経営企画部からリスク管理部に変更し、市場取引部門への管理及び牽制体制を強化しました。

い)市場リスク量

市場リスク管理部署であるリスク管理部は日次で市場リスク量を計量して、市場リスク量があらかじめ設定した資本配賦額に接近した場合は、ポジションやリスクの状況を経営陣に報告し必要な対応を行い、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。

また平成23年4月より、それまでバッファ(予備資本)で管理していた有価証券評価損益及び実現損益を VaR(バリュー・アット・リスク:一定の期間に一定の確率で生じうる予想最大損失額)値とともに市場リスク量として管理することで、リスク量の管理強化を図りました。VaR 値に関しては、毎月バックテストを実施して VaR 値算出システムの妥当性の検証を行い、必要に応じて値の補正を行うことにより、適切な VaR 値の計測に努めております。

またリーマンショックや東日本大震災等の不測の事態による大きな価格変動を想定し、金利と株価と為替をリスクファクターとしたストレステストを実施しております。その分析結果について毎月リスク管理委員会に報告し、限度枠の設定や自己資本充実度の評価に活用しております。

ハ)流動性リスク管理

流動性リスク管理につきましては、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。

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きましては、監査部の内部監査等で発見された事務リスクについて、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。平成 22 年 9 月から、事務リスクをより網羅的に捉え、幅広く調査・分析を行うため、営業統括部・融資部・人事部・内部管理態勢強化室を加え、7 部署の構成員による委員会とし、協議内容は毎月開催されるリスク管理委員会に報告しております。

また、平成 22 年 8 月に設置しました「事務指導チーム」は、動態チェックを中心とした営業店事務指導を行うことにより、事務リスク発生の未然防止を図っており、平成 23 年 3 月までに 44 ヶ店の事務指導を実施いたしました。事務指導の結果は、毎月開催されるオペレーショナルリスク小委員会・リスク管理委員会に報告しております。

不祥事件再発防止策として取り組んでまいりました預り証事務の徹底については、平成 22 年 10 月業務解説書「わかる預り証」(ビデオ版)、平成 22 年 11 月・平成 23 年 3 月不備事例集を作成し、都度 O J T 研修等を実施いたしました。さらに、平成 23 年 3 月に預り証を刷新し、全件発行・全件回収等取り扱いルールの徹底に努めております。

(3) 法令遵守の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を図るためには、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、前年度と同様平成 23 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、引き続き行内階層別各種研修会において、役員がコンプライアンス講話を行い、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 22 年度は 23 回、延べ 1,301 名にコンプライアンス講話を実施しております。

経営陣による営業店訪問を下期から実施し、営業店のコンプライアンス意識の醸成と内部管理態勢の構築を図っております。従来の営業店長へのヒアリングに加え、次長・課長並びに一般行員に至るまで各職位の行員との面談を実施したことで、更なる法令等遵守態勢の強化が図られるものと考えます。

また、平成22年8月1日に内部管理態勢の構築を目的に、取締役会直轄の特命部署として内部管理態勢強化室を設置して以来、当室が業務改善計画の実施状況を進捗管理し、業務改善に係る実効性を確保する態勢としております。実施状況については、毎月コンプライアンス委員会並びに取締役会に報告され、経営陣からの指示事項については当室が各部へ横断的に指示を行い改善対応を図っております。

平成22年4月、不祥事件の撲滅に向けて組成した「不祥事件撲滅プロジェクトチーム」（以下、PTという）において第2回目の全営業店訪問を平成22年11月から平成23年1月にかけて実施し、第1回目訪問時（平成22年6月～8月）に出された意見の集約・分析結果をフィードバックするとともに、「ルールを守るためには何をすればよいのか」をテーマに、問題点・改善策に対する意見交換を行いました。これまでの2回のPTによる営業店との意見交換会によって根本的な問題点が洗い出され、これを経営陣を含めた本支店が共通認識するとともに、問題解決に向けた改善対応策を協議し順次実行してまいりました。平成23年度も、前年度に引き続きPTによる営業店訪問を実施し、不祥事件撲滅に向けた意見交換会を継続することで内部管理態勢の更なる強化を図ってまいります。

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の強化・確立に向け、経営陣による指示事項に対するPDCAサイクルを徹底する等、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の規程を平成22年12月に改定し、「コンプライアンス上懸念のある事象（以下、懸念事象という）の一元管理」を協議事項に追加、小委員会機能の充実・強化を図りました。具体的には、懸念事象の発生都度、小委員会にて対応方法や再発防止策を協議するとともに、コンプライアンス委員会への報告・付議の可否を検討する等、個別事象毎に機動的な対応を図っております。これに併せ、従来からの、コンプライアンス委員会の指示事項への対応や、同委員会への議案の付議や報告事項に係る協議検討も十分行い、法令等遵守態勢の確立を図ってまいります。

平成 22 年度のコンプライアンス・プログラムについては、不祥事件再発防止が経営の最重要課題であるとの認識のもと、再発防止の具体策を十分検討の上策定し、各種施策を展開いたしました。平成 23 年度のコンプライアンス・プログラムについても、不祥事件の未然防止に向けた各種施策の実効性の確保に重点を置き検討・策定いたしました。新プログラムに従い各種施策を実施し、全行的な法令等遵守態勢の確立を図ってまいります。

平成 22 年 7 月から実施している、営業店総合監査で一定基準以下の評定を受けた営業店に対する「フォローアップミーティング」の進捗状況等については、毎月コンプライアンス委員会に報告され、経営陣からの指示事項に対し P D C A サイクルが確保されるよう管理徹底を図っております。

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

平成 22 年 9 月より、毎月開催するオペレーショナルリスク小委員会の構成員に営業統括部・融資部・人事部・内部管理態勢強化室を加え、当行に内在する事務リスクを横断的に把握し、個別事案ごとに組織的対応を行ない、協議結果は毎月開催されるリスク管理委員会に報告しております。

また、営業店の事務能力の向上と事務処理の堅確化を図る目的で、平成 20 年 6 月より事務部による臨店事務指導を行ってまいりましたが、事務管理態勢の更なる強化に向け、平成 22 年 8 月から事務部内に事務指導専担チームを配置いたしました。事務指導チームは、各営業店を訪問し、動態チェック・全行員とのヒアリング等を通じて事務手続きの点検・指導を行い、不足点については、フォローアップ指導を行うことで事務リスク発生の未然防止に努めております。平成 23 年 3 月までに 44 ヶ店の事務指導を実施いたしました。

さらに、不祥事件の再発防止策として、預り証事務の徹底に継続して取り組み、平成 22 年度下期は、業務解説書・事例集の作成および O J T の実施、発行ルールの公表・行内周知、預り証の刷新等を実施いたしました。

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・プログラムの各種施策の実施状況とその実効性・十分性を確認するため、リスク管理部が営業店を訪問し、営業店長はじめ各職位の行員と面談、職務に応じたヒアリングを行い、各営業店のコンプライアンス意識の浸透度を確認しております。平成 22 年度は 47 ヶ店をモニタリングし、営業店の法令等遵守態勢の実態把握と不足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

個人情報・顧客情報に係る重要性を再認識するため、平成22年11月18日に営業店内部管理事務の実務責任者である次長に対し、「金融機関における個人情報・顧客情報の保護」をテーマに、弁護士を講師に迎え具体的事例を用いた研修を実施し、法的根拠に基づく実務上の留意事項について、検証者としての知識向上を図りました。

平成22年7月に再度組成した「顧客情報臨店指導チーム」（6名3班体制）による営業店指導を引き続き実施し、全行的な顧客情報管理態勢の整備・確立を図りました。平成22年10月6日より第2回目の臨店を開始、12月末日まで全店を指導いたしました。第1回目と同様「顧客情報管理態勢点検シート」による各店の顧客情報の取扱・管理態勢に係る点検に加え、顧客情報管理台帳による帳票現物の突合せ照合を行い、各店のストック状況の確認と不足点に係る指導を行いました。平成23年1月に入り第3回目の臨店指導を実施、第2回目と同様の点検の他、臨店日当日に当該店の終礼に参加し、顧客情報管理態勢に係る留意事項や当店の良い点、要改善点等を実務担当者に直接指導を行い、各行員の知識と意識の向上を図りました。平成22年7月から23年3月まで、全営業店を3回臨店指導したことで、全行的な顧客情報管理態勢は着実に整備・構築が図られており、今後も同指導チームによる営業店指導を継続し、管理態勢の確立を図ってまいります。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

4-(1)-④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、これまでに2回の委員会を開催いたしました。

今後も半期に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。

(5) 情報開示の充実のための方策

平成23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IR（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

カ所で 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・事業面について、「当行として何ができるか」を営業店と一体となって考え、行動する体制を構築しております。

中小企業融資推進室は 4 つのグループから構成されております。それぞれの活動内容は以下のとおりです。

【中小企業融資推進室のグループと活動内容】

グループ名	活動内容
サポートグループ (支店長経験者 3 名で構成)	○営業店の大口案件及び複雑な融資案件の組成支援 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る。
新規開拓グループ (支店長及び融資担当役席経験者 9 名で構成)	○新規融資先開拓 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う。
企業価値創造グループ (外部トレーニー経験者及び中小企業診断士等の専担者 8 名で構成)	○ソリューション支援 資金調達のみならず、ビジネスマッチング、事業承継、M&A 等企業が抱える事業全般の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。
法人融資企画グループ (支店長経験者を含む 2 名で構成)	○中小企業融資推進室統括 ○法人向け融資商品の開発 ○法人渉外専任行員育成研修の企画立案 等

平成 22 年 1 月から、地域金融機関として地域のお客様の本業を支援し地域のお客様と「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。平成 22 年 10 月からは、営業活動をこの活動に特化する「本業支援大作戦」を展開しております。中小企業融資推進室内に「本業支援大作戦推進本部」を設置し、本支店一体となった活動を行っております。「本業支援大作戦」における本業支援取組件数は平成 23 年 3 月末現在 4,499 件、うち課題解決に至った件数は 1,233 件となっております。

このような取引先とのリレーション強化に繋がる行動の結果、中小企業融資残高は平成 21 年 3 月末の 4,588 億円から 134 億円増加し 4,722 億円となりました。

ロ) 法人担当行員の増員

法人渉外担当は個人事業者を含む企業を、法人・個人兼務渉外担当は企業ならびに個人先を、個人渉外担当は主に個人先を各々担当しておりますが、企業との更なる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の実現と「本業支援」によるキャッシュフローの改善を図るため、法人担当行員を随時増員しております。

【法人担当行員数の推移】

	法人専担	法人兼務	合計
H21. 10. 1	94	90	184
H22. 4. 1	97	96	193
H22. 10. 1	98	100	198
H23. 4. 1	80	111	191

ハ) 融資推進体制の明確化

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」を平成 21 年 8 月に設置し、原則毎月開催しております。会議では、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、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。さらに平成 22 年 10 月から 12 月までは、この報告会に外部講師による研修と新規開拓報告会を統合した形で、より高度な・実践的な新規開拓および本業支援を行う「新規融資開拓・本業支援報告会」を毎月 1 回「営業店新規開拓報告会」とは別途開催いたしました。

平成 23 年 1 月以降は、「新規融資開拓報告会」を各営業店が独自に展開できるよう、各営業店長がファシリテーター（進行役。常に中立の立場で会議のプ

プロセスに関わり、会議が目的に沿って進むよう支援する役) となって、各営業店で毎週木曜日に実施しております。

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

平成 22 年 4 月に、スコアリングモデルを活用した新たな融資商品「きらやかビジネスローン『キボウ』」を発売し、お客様の資金ニーズに素早く対応できる体制を構築しております。当該商品はスコアリングモデルに、申込企業の決算書数値を投入して定量的に算出される点数と、経営者とのヒアリングなどにより得た定性情報等を組み合わせた審査を行う仕組みとなっております。

なお、平成 22 年度下期のスコアリングモデルを活用した融資実績は、お客様の金利負担・保証料負担の軽減を図りながら積極的に資金繰りに対応し、セーフティネット保証制度 5 号と地方公共団体の制度融資を組み合わせた融資活用が中心となったことから、31 件（平成 22 年上期比△55 件）となりました。

ロ) ABL の推進

平成 22 年度下期の ABL は 2 件の実績で、製造業の在庫と医療関係の社会保険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融資を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

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）の展開によるお客様とのリレーションシップ強化のため、当行取引の中小規模事業者全先訪問を実施したことから、適時・的確な融資対応に結びついております。また、中小企業融資推進室新規開拓グループによる新規開拓、営業店における「新規融資開拓報告会」の実施、コールセンターによる新規先を含む新商品・融資制度等の提案およびコールにより取得した情報の営業店への連携等による新規開拓等、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 61 億円、計画比 35 億円増加の 4,722 億円となりました。

一方、総資産は、資本面で期間利益の積上げが計画比 37 億円あり、負債面で

は劣後特約付社債の期限前償還 120 億円があったものの、「山形応援シリーズ」と銘打った企画定期預金が好調で、個人預金を中心に預金が計画比 485 億円と大幅に増加したことから、総資産は前年比 353 億円、計画比 503 億円増加し 1 兆 2,105 億円となりました。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、中小規模事業者等向け貸出残高増加率を上回って総資産が増加したことから、前年比 0.65 ポイント、計画比 1.39 ポイント減少の 39.01% 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	22/3 期	23/3 期				24/3 期
	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画
中小規模事業者等向け貸出残高	4,588	4,661	4,687	4,722	35	134	4,773
総資産	11,396	11,751	11,602	12,105	503	709	11,744
総資産に対する比率	40.26	39.66	40.40	39.01	△1.39	△1.25	40.64

※平成 21 年 3 月期が始期となります。

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の増加策については、これまで平成 21 年 8 月に設置した中小企業融資推進室の専任人員を増員 (21/3 比+5 名「17 名→22 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、営業店の法人担当渉外行員を増員 (22/10 比+7 名「184 名→191 名」) して、推進体制を強化してまいりました。

また、目利き・提案能力の高い人材を育成するため、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するとともに、お取引先に対し、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し、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まいりました。

これらの施策により中小規模事業者等向け貸出残高は増加 (始期比 134 億円増) しておりますが、今後は、これまでの施策をフル活用すべく、現在展開しております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)により、これまで以上にお客様とのリレーションシップ強化を図るとともに新規融資先開拓を行い、中小規模事業者等向け貸出残高の増加を図ってまいりたいと考えております。

中小企業の資金繰り安定化支援を目的としたセーフティネット保証制度 5 号

についても、新規融資のみならず既存融資の借換等の提案により、山形県内におけるセーフティネット保証制度 5 号の実績は、平成 23 年 3 月末現在、県内トップの実績となっております。

平成 23 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災により平成 23 年 5 月から運用を開始した「東日本大震災復興緊急保証」についても、復興支援の一環として積極的に活用してまいりたいと考えております。

山形県信用保証協会における保証債務残高は、借換え案件が比較的多かったことと、セーフティネット保証制 5 号の償還が進んだことから、平成 22 年 9 月末比 462 百万円の微増となりましたが、今後も、中小企業の資金需要に対し、保証制度や地方公共団体の制度融資を活用しながら積極的に対応してまいります。

【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	3,089	26.7	67,205	30.0
山形県信用保証協会合計	11,557	100.0	223,984	100.0

※平成 20 年 10 月 31 日～平成 22 年 9 月 30 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)

	H20.3 月末	H21.3 月末	H22.3 月末	H22.9 月末	H23.3 月末
保証債務残高	117,210	122,965	123,677	120,021	120,483
増減	—	5,755	712	▲3,656	462

(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、511 先の支援実績となり、当初計画の 366 先を 145 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 5.95%となり、当初計画 3.68%を 2.27 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】

	21/3 期	22/3 期	23/3 期				24/3 期
	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画
創業・新事業	14	22	20	12	△8	△2	25
経営相談	96	349	93	435	342	△246	95
事業再生	18	19	18	15	△3	△3	19
事業承継	3	6	5	16	9	13	5
担保・保証	207	138	230	35	△195	△172	250
合計	338	534	366	511	145	173	394
取引先総数	9,899	9,233	9,951	8,591	△1,360	△1,308	9,981
比率	3.41	5.78	3.68	5.95	2.27	2.54	3.95

※ 21/3 期が計画の始期となります。

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・新事業支援については、新規事業計画策定支援や新規事業の市場性調査等、営業統括部中小企業融資推進室サポートグループ・企業価値創造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する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。平成 23 年 3 月期の実績は、創業支援資金の実績が減少したことに伴い、前期比 5 件、計画比 8 件減少の 12 先となりましたが、今後も当行が保有するコンサルティング機能等を発揮して、創業・新事業支援に積極的に対応してまいります。

また、平成 22 年 11 月 15 日に地域金融機関として更なる地域経済の活性化に貢献するため、日本銀行の「成長基盤強化を支援するための資金供給」の趣旨を踏まえ、成長基盤分野の支援による地域社会の発展を目指すことを目的とした「きらやか成長応援ファンド」の取扱いを開始いたしました。地域の特色や需要見込みをもとに 4 つのファンド（医療福祉関連事業・高齢化福祉関連事業・観光業及びその関連事業・その他地域経済の発展に資する事業）を組成し、取扱いを行っておりますが、平成 23 年 3 月末現在で、51 件の約 33 億円の実行となっております。

ロ) 専門家（目利き）の活用

取引先企業への支援機能を強化する目的で、工業技術および生産管理等の専門的な知識・経験を有する人材を、中小企業融資推進室企業価値創造グループに配置しております。全営業店が「本業支援」を積極的に推進する中で、技術開発等に関する課題やビジネスマッチングにおける技術評価、生産現場の管理向上へのアドバイスなど、専門性を生かした個別の相談やコンサルティングの依頼へ対応しております。

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) 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および支援機能強化の観点から、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 22 年度下期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	1 件	I S O 認証取得・維持のコンサルティング
M & A 相談	3 件	企業買収、経営統合、事業再編等への対応相談
経営相談	2 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	2 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	21 件	各種制度、スキーム等調査依頼への対応
事業承継相談	16 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	3 件	顧客向け研修会、セミナー等の講師対応

ロ) ビジネスマッチングの実施

当行が経営方針として掲げる「本業支援」を具体化する活動の一環としてビジネスマッチングに積極的に取り組んでおります。22 年度は、行内での情報共有を強化する目的で、イントラネット上での各種ビジネス情報の発信機能を新たに構築し、本格的に稼動いたしました。また、これら各部店からの情報の活用を促進するため本部内に専担者を配置し、情報の仕分けや加工など、コーディネーターとしての役割を一層強化しております。下半期は 513 件の情報を登録し、全店のネットワークを使った販路開拓や仕入先紹介、その他有用な情報の提供などに活用することができました。

ビジネスマッチングの実験的な形態として、22 年 3 月から取り組みを開始し

た、山形県の「食」を中心とする物産市「きらやか横丁」を仙台市内（泉、卸町）で開催しました。購買力旺盛な仙台圏の市場へ、山形の魅力的な産品を紹介する活動を今後も継続してまいります。

④事業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、自社株や個人資産の後継者へのスムーズな承継など、事業承継に関する問題は多岐にわたり、「本業支援」の活動の中で得た企業課題においても、事業承継に関連する内容が多くみられるようになっております。中小企業融資推進室の企業価値創造グループでは、専門チームと外部専門家が連携し、これらの課題に対するソリューションを継続して提供しております。（下半期相談対応実績 6 件）

また、将来的にスムーズな事業承継を支援するために、後継者候補の人材育成の機会として、「第 1 回きらやか未来塾」を開催いたしました。「きらやか未来塾」は、後継者候補が今後経営者として持つべき考え方や、経営のスキルを身につけるための実践的なセミナーであり、後継者同士の公私にわたるネットワークを構築し、今後のビジネスに役立てることも目的にしております。参加者からは大変好評を得ており、今後も継続してタイムリーな開催を計画してまいります。

⑤担保・保証に過度に依存しない融資

平成 22 年度上期は、スコアリングモデルを活用したビジネスローン「きらやかビジネスローン『キボウ』」を発売する等、担保・保証に過度に依存しない融資の取組に積極的に対応してまいりましたが、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」と地方公共団体の制度融資の併用によるお客様の金利負担・保証料負担の軽減を図りながら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 195 先下回る 35 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

平成 21 年 12 月 4 日の「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律（以下、「中小企業金融円滑化法」）」の施行を受け、「金融円滑化管理方針」を制定し、中小企業のお客様、住宅資金ご利用のお客様から返済条件変更等のご相談・お申込みをいただいた場合に、できる限り対応するよう努める体制を構築いたしております。

具体的なお客様対応としましては、各営業店・ローンステーションに「ご相

談担当者」「ご意見受付担当者」を任命し、お客様からのご相談、ご意見等に対応いたしております。また、本部におきましても、ご相談・ご意見等専用ダイヤルを設置し、直接お客様のご相談・ご意見を伺っております。加えて、毎月第二土曜日には各ローンステーションにおいて「休日相談会」を開催し、お客様のご相談に対応いたしております。お客様からのご相談、ご意見等への対応状況につきましては、「金融円滑化委員会」においてモニタリングを実施し、スピーディーな対応、真摯な対応が図られるよう指導を行っております。

当行のすべての行員が「中小企業金融円滑化法」に係るお客様からのご相談に対応できるよう、役職別研修、担当業務別研修等の開催、関連通信教育の受講等により、対応力の向上を図っております。平成 22 年度には、当行の本部・営業店の行員延べ 6 百余名が関連する通信教育を受講しております。

中小企業者のお客様に対するコンサルティング機能を十分に発揮し、お客様の経営改善が着実に図られ、返済能力の改善と将来の健全な資金需要につながるという流れを定着させるために、経営改善計画の策定支援、および経営改善計画を策定されたお客様に対する改善状況のモニタリングを実施し、その結果に基づき、最適なソリューションの提案・実行、積極的かつ適時適切な新規のご融資等によりお客様の改善支援を行っております。

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 22 年度につきましては、中間配当及び期末配当を実施いたしました。また、平成 23 年度につきましても、東日本大震災の影響が不透明である等その他激変への備えが必要と判断し、昨年度同様に普通株式 1 株当たり年 3 円、第Ⅲ種優先株式につきましては、1 株当たり年 3 円 24 銭の配当を予定しております。

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思わ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、その後改善状況の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 22 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重要な欠陥なく終了いたしました。平成 23 年度の有効性評価につきましては、監査法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