

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 23 年 12 月



## 目 次

1. 平成 23 年 9 月期中間決算の概要	1
(1) 経営環境	1
(2) 決算の概要（平成 23 年 9 月期中間決算：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	6
3. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況	7
(1) 法人戦略	7
(2) 個人戦略	13
(3) 経営の効率化	18
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	18
(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	18
(2) リスク管理体制強化のための方策	20
(3) 法令遵守の態勢の強化のための方策	23
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	25
(5) 情報開示の充実のための方策	26
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	26
(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	26
(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	30
6. 東日本大震災の対応について	34
7. 剰余金の処分の方針について	36
8. 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 9 月期決算の概要

### (1) 経営環境

平成 23 年度上期における我が国経済は、東日本大震災の影響により個人消費や生産活動などが大幅に低下いたしました。その後のサプライチェーンの回復、生産設備の復旧に伴い、景気回復の動きが見られました。しかしながら、欧州の財政不安、米国の景気減速、歴史的な円高、原発問題の長期化などの懸念材料が多いなか、先行き不透明な状況が続いております。

山形県内経済におきましては、東日本大震災後、生産面において自動車部品関係を中心とした鉱工業生産指数が続伸しているほか、支出面においても住宅着工が持ち家を中心に高い伸びを続けるなど回復傾向を示しておりますが、海外情勢が一層不透明となっている中で、県内経済は製造業のウエイトが高いことから、為替円高や海外経済の影響を大きく受ける可能性があり、先行きについては不確実性が高まってきております。

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 9 月期決算：単体）

#### ① 資産・負債の状況

平成 23 年 9 月末の貸出金は、信用保証協会の「東日本大震災復興緊急保証制度」や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」、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 月から取扱を開始した「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 284 億 45 百万円増加の 9,025 億 91 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 292 億 80 百万円増加し、2,963 億 22 百万円となりました。

一方、預金等は、個人の流動性預金と定期預金が順調に増加したこと等から前年比 350 億 16 百万円増加し、1 兆 1,933 億 67 百万円となりました。

資本は、合併以降で最高益の中間純利益 10 億 57 百万円を計上いたしました。が、平成 23 年 9 月末の日経平均株価が前年比 7.1%下落したことからその他有価証券評価差額金が 17 億 68 百万円減少したこと等により、前年比 11 億 1 百万円減少し 498 億 23 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9月末 実績	23年3月末 実績	23年9月末		
			実績	22年9月末比	23年3月末比
資産	1,241,443	1,210,524	1,276,663	35,220	66,139
貸出金	874,146	891,950	902,591	28,445	10,641
有価証券	267,042	253,566	296,322	29,280	42,756
負債	1,190,519	1,159,920	1,226,840	36,321	66,920
預金等	1,158,351	1,133,411	1,193,367	35,016	59,956
社債・借入金	12,000	7,400	14,500	2,500	7,100
資本	50,924	50,604	49,823	△1,101	△781

※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、預金が順調に積み上がったため余資運用資金増加による有価証券利息配当金が増加し、市場金利低下に伴う預金の基準金利見直しによって預金利息が減少いたしました。しかしながら、貸出金のボリュームは前年比284億円増加したものの、市場金利の低下や他行との競争激化による利回低下が大きく影響し貸出金利息が減少したこと等により前年比89百万円減少し、96億58百万円となりました。

役務取引等利益は、個人顧客に対する「最適提案」の実践により、個人年金保険の販売が計画を上回ったこと等から、前年比85百万円増加し、6億5百万円となりました。

一方、経費面では、電力不足に対応するため、エアコンのピークカット（午後1時から午後3時迄の空調停止）や不要な照明の消灯等について、行内で節電キャンペーンを実施する等今夏（7～9月）の電力使用量は前年対比36.9%の削減を図る等徹底した費用の削減によって、経費は前年比1億34百万円減少し78億96百万円となりました。

以上により、コア業務純益は、前年比1億27百万円増加の23億75百万円となりました。

また、与信関係費用は、震災により引当てておりました貸倒引当金の戻入等があり前年比7億32百万円減少の1億22百万円となりました。中間純利益は、前年比2億31百万円増加し、10億57百万円となりました。

【損益状況の推移】(単体)

(単位；百万円)

	22年9月期	23年9月期			
	実績	実績	計画	計画比	前年比
業務粗利益	10,648	10,236	10,987	△751	△412
【コア業務粗利益】	10,277	10,271	10,987	△716	△6
資金利益	9,748	9,658	10,409	△751	△89
役務取引等利益	520	605	579	26	85
その他業務利益	380	△28	—	△28	△409
(うち国債等関係損益)	370	△36	—	△36	△406
経費	8,030	7,896	8,215	△319	△134
うち人件費	3,731	3,777	3,855	△78	45
うち物件費	3,913	3,754	3,940	△186	△159
一般貸倒引当金	3	△145	0	△145	△149
業務純益	2,614	2,485	2,772	△287	△128
【コア業務純益】	2,247	2,375	2,772	△397	127
臨時損益	△1,763	△1,504	△1,846	342	258
不良債権処理額	851	398	1,000	△602	△452
株式関係損益	△336	△474	0	△474	△137
経常利益	851	980	926	54	129
特別損益	△6	89	75	14	95
税引前当期純利益	844	1,069	1,001	68	225
法人税等	19	17	40	△23	△1
法人税等調整額	△0	△5	0	△5	△5
当期純利益	825	1,057	961	96	231

③自己資本比率の状況

自己資本比率(単体)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1.08ポイント低下し9.30%となりました。なお、Tier1比率は7.50%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

資金利益は、預金が順調に積み上がったため余資運用資金増加による有価証券利息配当金が増加し、市場金利の低下に伴う預金の基準金利見直しによって預金利息が減少いたしました。しかしながら、貸出金のボリュームは前年比 284 億円増加したものの、市場金利の低下や他行との競争激化による利回低下が大きく影響し貸出金利息が減少したこと等により前年比 89 百万円減少し、96 億 58 百万円となりました。貸出利回低下の主因として、①特に当行のシェアの高い山形市・天童市・寒河江市を中心とした村山地域には、いくつかの工業団地があつて山形県内製造業事業所の約 45%を占めており、この地域の製造業者は比較的震災の影響も軽微で業績順調な企業が多く、競合上金利を下げざるを得ないケースがあり、他地域に比べて大きく影響いたしました。②また、仙台地域については、人口増加に伴い住宅着工戸数の増加がみられ、住宅ローン増強に注力してまいりましたが、メガバンクも含めた低金利競争が過熱ぎみとなり、利回り低下の大きな要因となりました。

役務取引等利益は、個人顧客に対する「最適提案」の実践により、個人年金保険の販売が計画を上回ったこと等から、前年比 85 百万円増加し、6 億 5 百万円となりました。

一方、経費面では、「コスト構造改革プロジェクト」に基づくコスト管理委員会において、抜本的な物件費の削減を図るとともに、電力不足に対応するため、エアコンのピークカット（午後 1 時から午後 3 時迄の空調停止）や不要な照明の消灯等今夏（7～9 月）の電力使用量は前年対比 36.9%の削減を図る等徹底した費用の削減によって、経費につきましては前年比 1 億 34 百万円減少し、78 億 96 百万円となりました。

以上により、コア業務純益は、前年比 1 億 27 百万円増加したものの、計画を 3 億 97 百万円下回る 23 億 75 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、今期は役職員一丸となり、計画達成に向けて改善策を実行してまいりました。

第一に「本業支援」の実践による中小企業融資の増強を図っております。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み、取引先とのアクティブリスニング（取引先の経営者と話し、企業の問題点・課題等を一緒に解決するためのコミュニケーション）を通じて、販路拡大、仕入先斡旋、不動産情報等 5,389 件の案件を把握し、そのうち 1,221 件を成約に導く実績となりました。今期は成約率の向上を目指して、更なる本業支援活動を実施してまいります。

「本業支援」は、取引先に対して付加価値の高いサービスを提供し、金利競争

によらないビジネスモデルを確立し、資金需要に対する適切な提案によって中小企業融資の増加につながるものと考えております。なお、特に上記の貸出利回りの低下が大きい村山地域には「本業支援」をより一層積極的に推進し、仙台地域では個人のお客様への最適提案によって複合取引を構築するなど、満足度の高いサービスを提供することで利回り、収益の維持・向上を図ってまいります。

また、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」融資につきましては、足下の景気動向が不透明ななかで資金繰りの安定を図るため積極的な提案によって、284件、79億56百万円の実績となりました。その他「きらやか成長応援ファンド」につきましても、平成23年度上期は39件、23億49百万円の実績となりました。当行では、今後、震災復興に関する資金ニーズが本格化するものと予想しており、本部から仙台地区へ常駐させている新規開拓グループの7名が地元の建設業者、不動産業者等へ営業展開を実施しているほか、帝国データバンクのデータに基づき、「きらやかお客様サービスステーション」(コールセンター)からコールを行って情報を幅広く効率的に収集し、需資が見込まれる先に関しては、営業店と連携してスピーディーな融資対応を実施してまいります。

第二に「最適提案」の実践として、預り資産専門職である預り資産LA(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ってまいりました結果、個人年金保険販売を中心に前年比9.4%増加いたしました。

今期もアフターフォローを徹底して顧客ニーズを把握すること等により役務収益の増加を目指してまいります。

有価証券の運用については、低利の変動利付国債の組替え等ポートフォリオの再構築に関し、リスク管理面の検討を行いながら収益向上を図ってまいります。

上記の改善策によって、貸出金ボリュームの増加と有価証券の利回り向上を図りながら、中長期的には本業支援を徹底し強固なリレーションシップを構築することで付加価値のある営業展開により、適正な金利水準の維持を図ってまいります。

計画の進捗については、平成23年4月より、経営陣も含めた収益関係部署で構成する会議体を月2回開催し管理しており、迅速な対応を図りながら目標達成に向けて引き続き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	22/3期	23/3期	23/9期				24/3期
	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画
コア業務純益	5,325	5,396	4,501	2,772	2,375	△397	△575	5,596

※21/3期が計画の始期となります。

※23/9期始期比の数値は、始期が通期ベースであるため、23/9期実績を2倍して比較した数値を記載しております。

※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、コア業務粗利益が計画を7億16百万円下回る102億71百万円となりました。また、国債等関係損益が計画比36百万円下回ったことから、計画を7億51百万円下回る102億36百万円となりました。

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ため、計画比3億54百万円下回る63億16百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は、計画比0.93ポイント上回る61.70%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	23/9期				24/3期
	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画
経費 (機械化関連費用除く)	13,165	12,827	12,772	6,677	6,316	△361	△533	13,354
業務粗利益	20,190	21,472	20,758	10,987	10,236	△751	282	22,026
業務粗利益経費率	65.21	59.74	61.59	60.77	61.70	0.93	△3.51	60.63

※21/3期が計画の始期となります。

※23/9期始期比の数値は、始期が通期ベースであるため、23/9期実績を2倍して比較した数値を記載しております。

※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

中小企業融資への取組みを強化することを目的に平成 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におきまして、法人サービスに関わる 4 つの機能別グループを設置し、継続して活動しております。

< 中小企業融資推進室内の組織（平成 23 年 10 月 1 日現在） >

組織名	役割	人員数		
		21/8	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	3	△1
新規開拓グループ	新規融資先開拓	5	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	9	+4
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	△1
合計		17	23	+6

※ 中小企業融資推進室長を別途 1 名配置

当行では平成 22 年 1 月より、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)を展開し、事業を営むお客様には「本業支援」を、個人のお客様には「最適提案」を推進しており、平成 23 年度上期も継続して実施してまいりました。

「本業支援」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、当行行員が経営者と話をする（＝アクティブリスニング）ことでの的確に把握し、経営者と共に課題解決に向けて悩み、仮説を立てて検討いたします。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、お客様に喜んでいただくことを目指すものです。

「本業支援」のための体制整備として、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」（現在 12 名）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」（現在 11 名（本業支援サポートチーム兼務を含む））を組成しております。

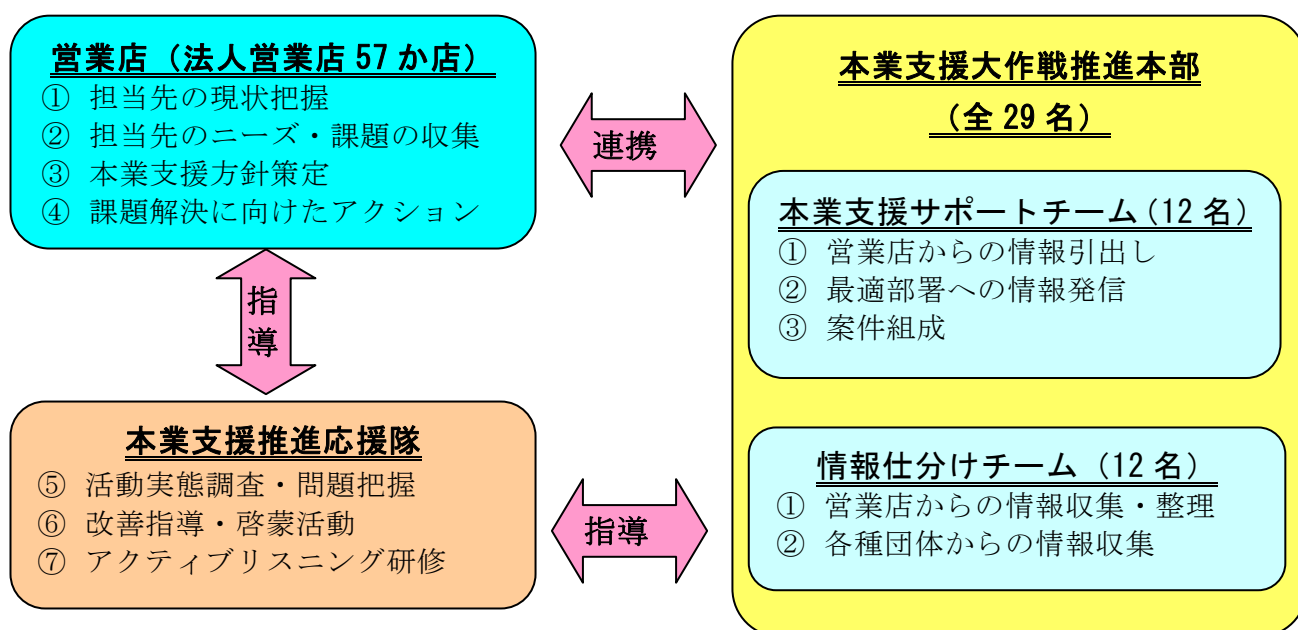
また、平成 23 年 4 月からは、行員における本業支援取組の定着と高度化を図るため、監査法人の公認会計士 1 名をアドバイザーとした「本業支援推進応援隊」を組成しております。具体的な活動内容は、営業店を訪問し、体制面・業務面等の実態調査を行い、本業支援取組に際する問題点を把握し、その状況を本部営業統括部内で共有し協議の上改善策を立案いたします。更に再度営業店を訪問して問題点の解決に向けた指導や本業支援を理解し行動するための啓蒙活動、アクティブリスニング研修等を行っております。

このような取組の結果、平成 23 年度上期の「本業支援」取組件数は 5,389 件、うち課題解決に至った件数は 1,221 件となりました。また、「本業支援」をきっかけとして融資実行に至った件数は 744 件となりました。

【本業支援実績】

	取組件数	うち課題解決	融資実行件数
平成 22 年度下期	4,499 件	1,233 件	206 件
平成 23 年度上期	5,389 件	1,221 件	744 件

【「本業支援大作戦」推進体制】



## イ) 既往取引先に対する推進策

既往取引先に対しては、「本業支援」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・課題の把握を行い、その中で融資に結びつく案件については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を行っております。

サポートグループの具体的な活動内容は、営業店における融資案件会議に参加し、大口・複雑案件の組成に関わり、本部融資部との調整や時には営業店行員と取引先へ訪問をする等スムーズな案件組成を目指すとともに、営業店行員のレベルアップも図っております。

平成22年11月から取扱を開始した「きらやか成長応援ファンド」や、平成23年5月から取扱開始となった信用保証協会の「東日本大震災復興緊急保証制度」を活用し、積極的に案件組成支援を行った結果、平成23年度上期のサポートグループの案件組成支援実績は190件の230億円となりました。

今後、サポートグループによる営業店に対する案件組成支援を行い、スムーズな融資実行に努めてまいります。

### 【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
平成23年度上期	190件	39件	230億円	23億円

## ロ) 新規開拓先

新規融資先の開拓については、中小企業融資推進室の新規開拓グループ9名を中心に活動を展開しております。

具体的には、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、新規融資見込先に対する訪問を行い、アクティブリスニングによりニーズ・課題の把握およびリレーションシップの構築を行い、本業支援を行いながら融資実行に結びつける活動を展開しております。

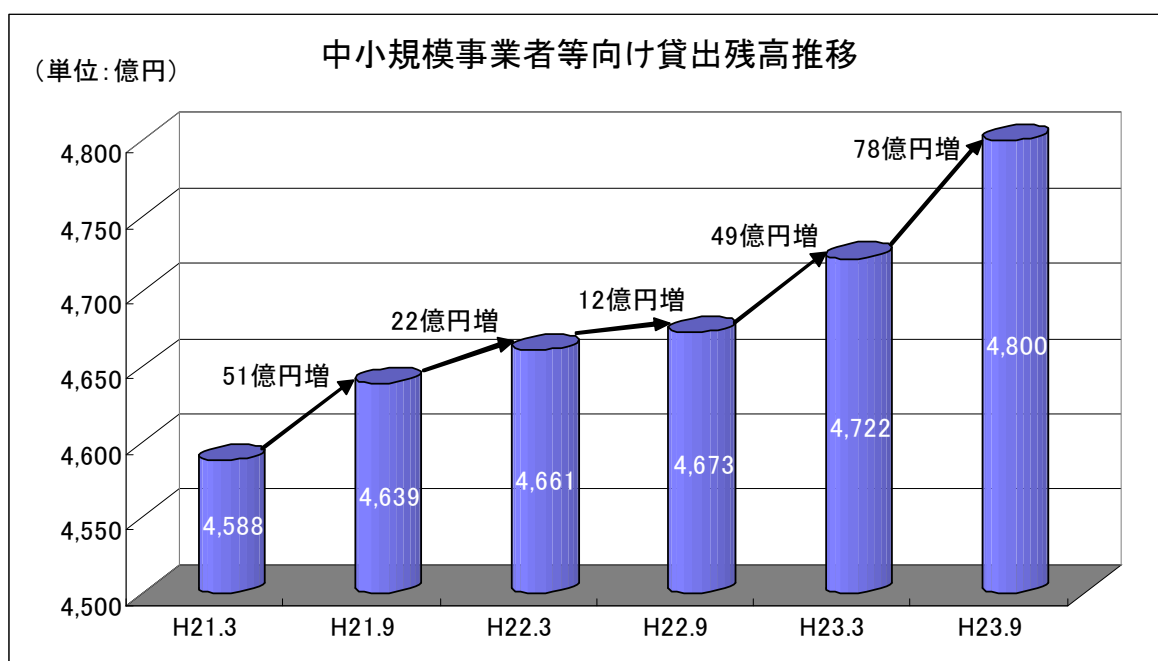
新規開拓グループの平成23年度上期の新規開拓実績は、40件の30億円となりました。

平成 23 年度下期は、本格化する復興資金需要に積極的に対応するため、新規開拓グループの行員を仙台市内の営業店に常駐させ、仙台市内での新規開拓活動を重点的に展開してまいります。

【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
平成 23 年度上期	40	30 億円

以上の取組みの結果、中小企業融資の推進体制の整備・強化が図られたことで、平成 23 年 9 月末の中小企業融資残高は 4,800 億円となり、平成 23 年 3 月末の 4,722 億円から 78 億円、平成 21 年 3 月末の 4,588 億円から 212 億円のそれぞれ増加となりました。



## ②東日本大震災からの復興に向けた支援

平成 23 年 3 月 11 日の「東日本大震災」により、東北地方を中心に甚大な人的・物的被害と間接的な被害がありました。

当行では、このような未曾有の被害を受けたお取引先に対して、これまで取り組んでいる「本業支援」が一層重要であると考え、震災直後からお取引先の状況確認や支援意向等のヒアリングを実施し、資金対応やビジネスマッチング等の情報提供、お取引先の状況によっては条件変更等の金融円滑化対応を積極的に行ってまいりました。

また、同時に「東日本大震災対応プロジェクトチーム」を立ち上げ、相談受付ダイヤルの設置や仙台支店での休日営業等できる限りの被災者支援に取り組みいたしました。

その他仙台地区においては、仙台銀行との情報共有及び支援ニーズのビジネスマッチングを促進すべく、経営統合に先立ち連携に係る契約を締結し復興支援活動を展開しております。また 4 月から 9 月まで仙台地区での業務経験がある中小企業取引に精通した人材を本部から 7 名仙台地区の営業店に配属して、順次お客様への訪問活動を通じて、事業再開等に向けた事業計画作成支援・融資対応等の復興支援業務を展開いたしました。

平成 23 年 5 月には信用保証協会の「東日本大震災復興緊急保証制度」も創設され、積極的に活用を図ってまいりました。東日本大震災の直接・間接被害に対する支援融資の実績は、9 月末現在で 1,009 件の 247 億円に上っています。

今後も東日本大震災の復興支援に対しては積極的に対応してまいります。

## ③支援体制の整備及び研修の強化

中小企業融資の推進と強化に向けた支援体制の整備につきましては、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、営業店に対するサポートを行っております。

研修につきましては、これまで「本業支援」に必要な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の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」）等を行ってまいりました。

平成 23 年 4 月からは、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」（平成 23 年度上期は 37 名受講）を開催いたしました。また、「本業支援応援隊」が営業店を訪問した際に、お客様と話し事業ニーズを探るための「アクティブリスニング研修」を実施しております。

平成 23 年 7 月には、営業店行員の新規開拓スキルの向上を目指して、新規開

拓グループによるお客様への帯同訪問を主としたトレーニー研修を3日間実施しました。この研修により営業店行員の新規開拓に対する意識の醸成を図りました。今後は継続的に開催し、新規開拓活動の定着化を図ってまいります。

【「本業支援」に必要なスキル向上の視点】

- 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

#### 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。

現在、当行は山形県内において、東日本大震災の影響で宿泊客の減少が著しかった温泉旅館やサプライチェーンの寸断・停滞等による仕入・販売の減少等間接被害を受けた取引先に対する「復興支援（＝本業支援）」として、信用保証協会の「東日本大震災復興緊急保証制度」等を活用し、運転資金ニーズに積極的に対応してまいりました。

今後も「地域と“共に生きる”」金融機関として、「本業支援」を中心にお客様のニーズに積極的に対応してまいります。

##### 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。

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）」を徹底し、仙台地区のお客様一先一先を訪問し、お客様の話をお聴きし、課題解決に向けた取組みを展開しております。また前述のとおり、仙台銀行との情報共有及び支援ニーズのマッチングを促進すべく、経営統合に先立ち連携に係る契約を締結いたしました。特に仙台地区では、建設・土木関連の職人不足や製造業の外注先ニーズが顕著な課題となっており、当行では山形県内取引先企業を紹介しマッチングのお手伝いを実施しております。

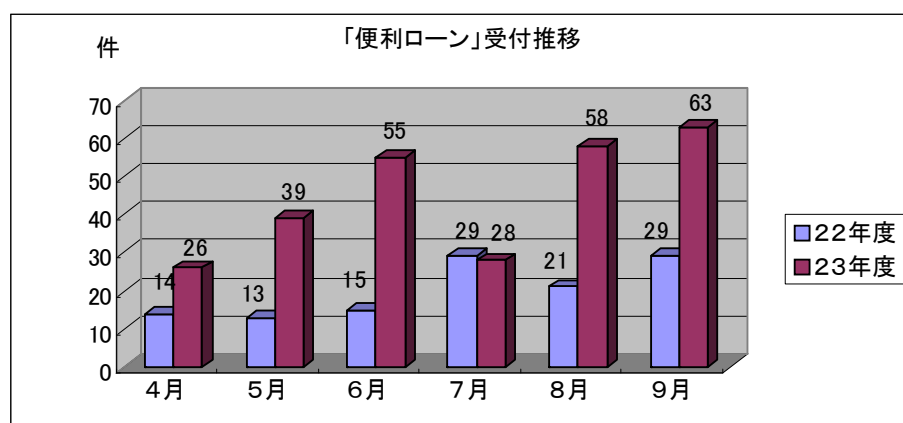
中小企業融資推進室新規開拓グループによる復興支援を兼ねた新規開拓の展開と仙台市内営業店の法人渉外専任行員による既存取引先への復興支援等の展開により、仙台地区の平成23年9月末中小企業融資残高は平成23年3月末より4.46%、平成21年3月末（始期）より8.84%増加いたしました。

今後も山形県内同様仙台市内においても積極的に営業展開してまいります。

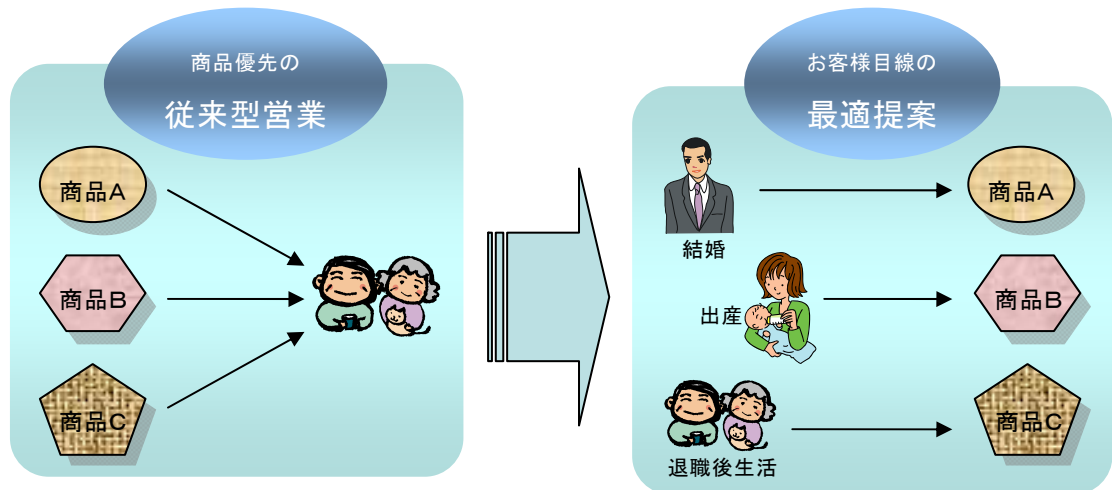
## (2) 個人戦略

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個人リテール推進室を設置し、個人向けの商品・サービスの複合的な企画、推進を行っております。個人戦略としては、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、ステージ1からステージ3（100P以上で0.3%金利上乘せ）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の理解が得られ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な増加となっており、平成23年度上期の純増額は13億6百万円、平成23年9月末では57億円の残高となりました。そして、この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」などに着目し、前期より個人ローンでもチャネル多様化を図り、「フリーローン」はFAX、メールオーダー、WEB上での申込み、「カードローン」はダイレクトマーケティングによるコール（ターゲットを絞ったDMや夜間コール等）を開始いたしました。その結果、フリーローン「便利ローン」は平成23年5月～9月（5ヵ月間）で前年同比136件の申し込み件数が増加しております。



## <最適提案のイメージ>



### ①預金戦略

平成 23 年度上期は安定的な資金調達を図るため、お客様ごとの金融イベントに合わせた商品・サービス提供の実践である「最適提案」への取り組みを通して、山形応援シリーズなどの企画定期預金を中心に個人定期預金の積み上げを図ってまいりました。

平成 23 年 4 月には満期時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「東日本大震災復興支援定期預金：みんなの力」を発売いたしました。また、同年 6 月には電力供給の逼迫から社会全体での節電への取り組みが求められたことを受け、預金の預け入れを通して節電への取り組みを促す目的の「節電チャレンジ定期預金」を取り扱いいたしました。

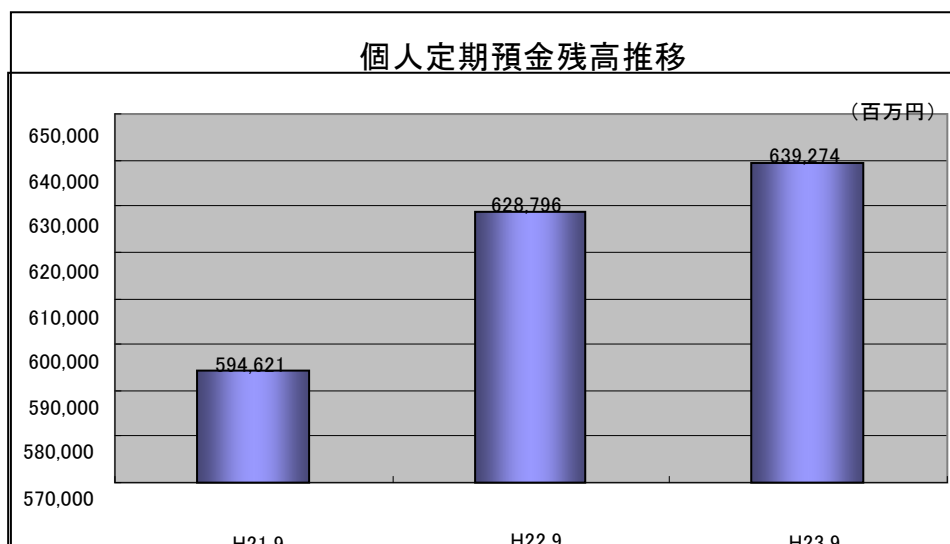
以上のような時勢を踏まえた定期預金商品を発売した一方で、当行の各営業店がそれぞれの地域の行事やイベントに絡めたテーマで取り組む「アニバーサリー定期預金」を取り扱い、イベント毎に地域に根ざしたさらに親しみやすい窓口づくりに努めました。

また、ご好評をいただき第 3 弾となったスイーツプレゼント付女性専用定期預金「甘いひとときⅢ」や、南東北三県を応援するため各県の特産品を懸賞品に取り揃えた懸賞付定期預金「美食三味」を発売しました。

上記の施策に取り組んだ結果、平成 23 年 9 月末の個人定期預金残高は 6,392 億円となり、前年比で 105 億円増加いたしました。

平成 23 年度下期は、「最適提案」の取り組みに沿った商品構成の充実を図り、「最適提案」行動の浸透を進めてまいります。





## 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
東日本大震災 復興支援定期預金 「みんなの力」	H23. 4. 4	取扱い終了時の当該定期預金残高の0.02%相当額（預金者と当行が0.01%相当額ずつ負担するイメージ）を復興支援金として寄付する仕組みの定期預金。
「モンテディオ山形 応援定期預金2011」	H23. 4. 25	J1で活躍するモンテディオ山形の試合結果に応じて金利を上乗せする定期預金。
「節電チャレンジ 定期預金」	H23. 6. 10	節電に取り組むきっかけづくりを目的に、金利上乗せ、節電グッズ進呈に加え、15%の節電達成者にはギフト券が当たる特典が付いた定期預金。
女性専用定期預金 「甘いひとときⅢ」	H23. 6. 13	東京駅エキナカ「グランスタ」の厳選スイーツがクリスマスプレゼントとして届く女性向け定期預金。
懸賞付定期預金 「美食三昧」	H23. 6. 17	南東北三県の応援企画として山形・宮城・福島各県のうまいものを懸賞品に取り揃え、基準金利の3倍が適用される懸賞付定期預金。

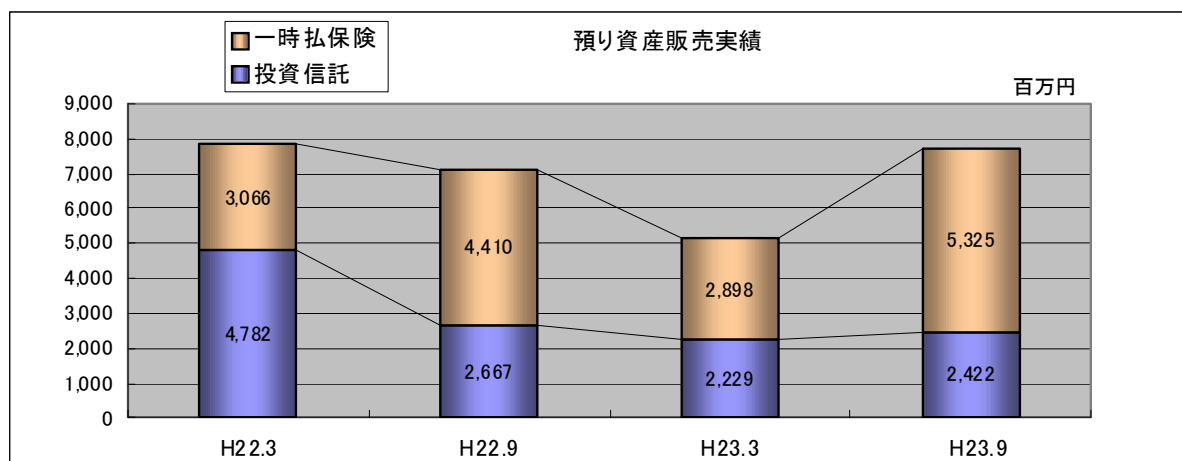
### ③預り資産戦略

平成23年度上期の預り資産販売額は、保険販売額53億円、投信販売額24億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30億円(57.2%)となり、お客様のニーズもリーマンショック、ヨーロッパの信用不安を経て「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。

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、現状の投資環境に対し情報提供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だけでなく、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図ることが出来ました。

販売体制は、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。主な役割として、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等の体制強化でありました。

また、上期はセミナーを12回、商品・セールス研修会を79回、事務研修を25回と各地で開催して人材教育を徹底したことで、販売体制の高度化が図られ実績も増加することが出来ました。



#### ④個人ローン戦略

##### イ) 住宅ローンの強化

平成23年度8月迄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」によれば前年同期比9.7%増加となっております。山形県内においても14.4%と全国平均を上回るペースとなっております。

このような状況下、平成23年度上期は東日本大震災で大きな被害を受けた宮城県、福島県においては実行額が約30億円となり、前年比2.0%増加となりました。要因として、復旧のための住宅需要が高まったことがあげられます。

今後、復興が本格化し住宅再建需要に積極的な対応をするため、平成23年度下期より法人開拓を主に行っている新規開拓グループ7名が仙台市内に常駐し、ハウスメーカーや地場工務店、不動産業者に対して積極的に情報収集を行う目的を追加し新規案件の掘り起こしを行っております。

##### ロ) 消費者ローン

消費者ローンは、利用者拡大のため、積極的に非対面チャネルの構築を行いました。ライフスタイルの多様化等で銀行の営業時間に来店できない顧客層の利便性向上を図ることで潜在需要に対する訴求効果向上により消費性ローンの残高アップを目指してまいります。

平成23年10月より「マイカーローン」「教育ローン」等のWEB、FAX、メールオーダー等、多チャネルでの受付を開始し、同時にPRも兼ね金利優遇キャンペーンを展開しております。併せてポスター、リーフレットをリニューアルし、ATMコーナーでの備え置きや、CM等マス広告も行い残高増加を図っていく計画であります。

### (3) 経営の効率化

#### ①経費の更なる削減

当行は合併以降、経費に関して聖域なく削減努力を継続してまいりました。平成 23 年度上期は、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い、荒砥支店と鮎貝支店をブランチ・イン・ブランチ方式による統合を行いました。また、東京支店を階上店舗化する等店舗見直しも含めた経費削減を行ってまいります。

#### 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）につきまして、経費は、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 34 百万円削減することが出来ました。

一方、コア業務粗利益が前年比 6 億円下回ったため、平成 23 年 9 月期は 76.88%と前年比 1.26 ポイント上昇いたしました。

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、コンプライアンスの定着が図られているものと考えます。また、取締役会等での指示事項について、同強化室が担当部へ指示するとともに、その進捗を管理してPDCAの徹底を図っております。

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も、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、次期経営強化計画においても引き続き検討してまいります。

## 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9月期におきましては、コア業務純益について前年比1億27百万円増加しましたが、「経営強化計画」に掲げた目標を下回る結果となりました。平成23年上期からは、全取締役および直接収益に関わる担当部を含めた予算委員会を毎月開催し、その進捗状況を管理してまいりました。しかしながら、市場金利の低下と他行競合等から利回り低下となり貸出金利息が減少したことが主因と考えております。

下期については、予算委員会を引き続き月次で開催し、他行状況等適時に把握して利ざやの確保を目指してまいります。

## 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おります。

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7月迄に3回開催いたしました。その中で各委員から、経営強化計画のコア業務純益項目で計画を下回ったことやコンプライアンス等に関して貴重な意見を頂きました。頂戴いたしました助言については、月次で開催している予算委員会およびコンプライアンス委員会において実践し、計画達成に向けてPDCAサイクルの徹底につなげております。

今後も半期に1回定期的で開催し、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

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

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、管理区分の見直しを図り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、格付毎や実質同一グループ毎、さらに個社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9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64億37百万円減

少いたしました。開示不良債権比率も 1.00 ポイント低下し、5.66%となりました。

(単位：百万円)

	21年3月末	23年3月末	23年9月末	始期比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	11,344	7,011	5,601	△5,743
危険債権	43,223	41,092	42,211	△1,012
要管理債権	3,883	4,639	4,201	318
合 計	58,451	52,743	52,014	△6,437
不良債権比率	6.66%	5.81%	5.66%	△1.00%

※ 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「統合リスク管理規程」及び「市場リスク管理方針」に定め、それぞれの関連規程に従ってリスク管理を行っております。

### i)市場リスク（預金・貸出金にかかる金利リスク以外）

市場リスク管理部署であるリスク管理部は市場リスク量を日次で計測し、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には、ポジションやリスクの状況を経営陣に報告して必要な対応を行い、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。

資本配賦については、V a R 値(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)と、有価証券評価損益及び実現損益について配賦を行っております。

V a R 値算出システムについて月次でバックテストを実施し、モデルの妥当性を検証するとともに、必要に応じて V a R 値の補正を行うことにより適切なリスク管理に努めております。

### ii)預金・貸出金にかかる金利リスク

預金・貸出金にかかる金利リスクについて、リスク管理部は月次で計測して「リスク管理委員会」に報告し、資本配賦額内に収めるよう管理しております。

### iii) ストレステスト

金利、株価及び為替相場をリスクファクターとして、リーマンショックや東日本大震災等に匹敵する不測の事態に想定される大きな価格変動幅を用いて、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月次で「リスク管理委員会」に報告し、各種限度枠の設定や自己資本充実度の評価に活用を図っております。

### ハ) 流動性リスク管理

流動性リスク管理については、基本的な考え方を「流動性リスク管理方針」に定め、「流動性リスク管理規程」等の関連規程に従ってリスク管理を行っております。

管理体制については、資金繰り運営部門である市場金融部からリスク管理部署である経営企画部、ならびにリスク管理統括部署であるリスク管理部へ、日次で資金繰り状況を報告する体制としております。

週次では、資金繰りに加え、預金及び融資金残高の状況を「ALM小委員会」でモニタリングし評価管理しております。

### 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月からは、事務リスクをより網羅的に捉え、幅広く調査・分析を行うために、営業統括部・融資部・人事部・内部管理態勢強化室を加え、7部署の構成委員による委員会とし、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、毎月開催されるリスク管理委員会に報告し、PDCAサイクルに基づいた管理強化に努めております。



### (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

コンプライアンス意識の重要性を行職員一人ひとりが理解出来なければ、法令等遵守重視の企業風土の醸成は図られないと考え、前年度と同じく平成 23 年 4 月以降開催された 2 回の支店長会議において、頭取がコンプライアンス最優先の経営方針を徹底するとともに、頭取訓示を全店にビデオ放映し、全行員へ周知徹底いたしました。

平成 23 年 10 月、全営業店長並びに本部部課長 130 人を対象に、専門知識を有する外部講師を招き、内部統制整備と不祥事未然防止についての研修を実施し、コンプライアンス責任者の知識向上を図りました。

また、役員によるコンプライアンス講話を行内の階層別各研修会において行い、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 23 年度上期は、延べ 399 名の行員に対し、コンプライアンス講話を実施しております。

平成 22 年度下期から行っている役員による営業店臨店訪問を今期も 24 カ店に実施し、コンプライアンス・個人情報管理態勢についてヒアリングを行うとともに不足点の指導を行いました。経営陣が直接営業店の状況を把握し個別指導することで、各店行員の法令等遵守に対する意識向上が図られたものと考えます。

平成 22 年 8 月に新設された「内部管理態勢強化室」は業務改善計画の進捗管理を月次で行うと共に、実施状況をコンプライアンス委員会並びに取締役会に報告し、実施状況に対する経営陣からの指示事項について本部各部と横断的な協議を行っており、実効性の確保と進捗管理の一元化が図られております。また、平成 23 年 7 月より行内 LAN に「内管室ニュース」を定期掲載し、内部管理態勢強化に向けた通知文書を全行に発信することで行員の啓蒙を図っています。

不祥事件の撲滅に向けて平成 22 年 4 月に組成した「不祥事件撲滅プロジェクトチーム」（以下、PT という）による第 3 回目の全営業店訪問を平成 23 年 6 月から平成 23 年 7 月にかけて実施し、「コミュニケーションの充実」をテーマに、約 450 名の営業店行員と問題点・改善策に対する意見交換を行いました。これまでの 3 回の PT による「営業店キャラバン隊」で延べ 1,400 名の営業店行員と不祥事件撲滅に向けた意見交換を行い、出された問題点を経営陣と共有することにより、法令順守態勢の強化に向けてより効果的で実効性のある改善対応策を実行できる企業風土が醸成されてきているものと考えます。

## ②全行的な法令等遵守態勢の確立

コンプライアンス委員会では各部からの議案や報告事項に対し経営陣から具体的な指示が出され、これに各部が対応していく等P D C Aサイクルが確保され、法令等遵守態勢は着実に整備が図られております。

コンプライアンス委員会の下部組織であるコンプライアンス小委員会にて、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）を一元管理することで組織の充実・強化を図っております。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・付議の要否を検討する等、個別事象毎活発な討議が行われ、方向性を決定する等有効に機能していると認識しております。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おります。

平成 23 年度のコンプライアンス・プログラムについては、前年度に引き続き不祥事件の未然防止策の実効性の確保と顧客情報管理態勢の確立を重点目標とし検討・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おります。

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」については、毎月コンプライアンス委員会にて各店の改善計画に対する進捗状況が報告され、経営陣からの指示事項をもとにP D C Aサイクル確保の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

営業店の事務処理能力の向上と事務取扱い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、業務プロセスを重視した動態チェック・全行員とのヒアリング等を通じて営業店事務の点検・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 9 月までに 84 カ店の事務指導を実施いたしました。

また、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 23 年度上期は、前期刷新した新預り証に係る業務解説書・事例集を活用したO J T研修等を実施いたしました。加えて、取扱状況を定期的にモニタリングし、レベルの向上に努めております。

#### ④関係部との連携による法令等遵守態勢の実効性確保

監査部による営業店監査結果、並びに、事務部事務指導チームによる事務指導結果については、リスク管理部をはじめとする関係部で情報を共有し、内部統制及び法令等遵守態勢に係る不備指摘や未充足事項を共通の問題点として捉え、関係部で協議の上改善対応策を講じる態勢としております。改善対応策の実効性を検証し不足点が確認されれば対応策を修正し改善に当たることで、法令等遵守態勢整備に向けたPDCAサイクルの確保を図っております。

#### ⑤個人情報管理態勢の強化

平成22年7月に再度組成した「顧客情報臨店指導チーム」（5名体制）による営業店指導を平成23年7月末日まで実施し、全行的な顧客情報管理態勢の整備・強化を図りました。

具体的にはセンシティブ情報取得防止に重点を置いたものに改定した「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。また、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7月まで、全営業店を4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3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 9 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 ヲ所で 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

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下記のとおりです。

#### 【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員経験者 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 9 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）を展開し、事業を営むお客様には「本業支援」を推進しております。

平成 23 年 4 月からは、行員における本業支援取組の定着と高度化を図るため、監査法人の公認会計士 1 名をアドバイザーとした「本業支援応援隊」を組成しております。具体的な活動内容は、営業店を訪問し、体制面・業務面等の実態調査を行い、本業支援取組に際する問題点を把握し、その状況を本部営業統括部内で共有し協議の上改善策を立案します。更に再度営業店を訪問して問題点の解決に向けた指導や本業支援を理解し行動するための啓蒙活動、及びアクティブリスニング研修等を行っております。

このような取組の結果、平成 23 年度上期の本業支援取組件数は 5,389 件、うち課題解決に至った件数は 1,221 件となりました。また、「本業支援」をきっかけとして融資実行に至った件数は 744 件となりました。

また、中小企業融資残高は平成 21 年 3 月末（始期）の 4,588 億円から 212 億円増加し 4,800 億円となりました。

#### ロ) 融資推進体制の明確化

当行では、山形県内を 5 地区、県外を 3 地区に分けて各地区に役員を配置し、各種施策を実施しておりますが、毎月地区毎に地区担当役員と営業統括部地区担当推進役の出席のもと支店長会議、融資渉外課長会議を開催しています。また、随時営業統括部担当推進役と中小企業融資推進室サポートグループ推進役が営業店を訪問、営業店単位での「融資進捗会議」を開催、融資案件の進捗状況等を把握し、内容に応じて本部のサポート等を行っております。

また、これまで役員との間で「営業推進会議」を開催しており、その中で各地区支店長会議・融資渉外課長会議で確認した案件進捗状況について報告するとともに問題点の洗い出しを行い、その後の推進策を講じております。

この結果、中小企業融資残高は着実に増加しており、今後も本支店一体となった融資推進を図ってまいります。

### 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入力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 23 年度上期のスコアリングモデルを活用した融資実績は、48 件（平成 22 年度下期比+17 件）となりました。

東日本大震災以降は、信用保証協会の「東日本大震災復興緊急保証制度」等と地方公共団体の制度融資を組み合わせ、低利で保証料負担も少ない融資商品を積極的に提案セールスしたことで、同保証制度融資は、284 件、79 億 56 百万円の取扱いとなり、うち山形県内では承諾金額 73 億 37 百万円で 40%を超える実績となっております。

#### ロ) ABL の推進

平成 23 年度上期の ABL は、東日本大震災の直接・間接被害への対応が中心となったことから 1 件の実績に止まりましたが、今後ともお客様の実情を十分に把握した上で、お客様に最良の形での融資提案を心がけてまいります。

### 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 22 年 1 月より、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）を展開し、事業を営むお客様には「本業支援」を実践することにより、お客様の課題解決とリレーションシップ強化に努めてまいりました。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、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、前期比 78 億円、計画比 83 億円増加の 4,800 億円となりました。

一方、総資産は、1 兆 2,766 億円（計画比 1,408 億円増加）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、計画比 2.88 ポイント減少の 37.59%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	23/9期				24/3期
	実績	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	4,722	4,718	4,800	82	212	4,773
総資産	11,396	11,751	12,105	11,658	12,766	1,108	1,370	11,744
総資産に対する比率	40.26	39.66	39.01	40.47	37.59	△2.88	△2.67	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きましては、前述「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」に記載のとおり、「本業支援」の推進によるお客様との関係強化、本部中小企業融資推進室による各種営業店サポート体制の構築、融資案件の進捗管理の徹底等を図っており、中小企業融資残高は着実に増加しております。

また、信用保証協会の「東日本大震災復興緊急保証制度」や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、金融円滑化法の観点も含め、新規融資のみならず既存融資の借換等、積極的に活用しております。山形県信用保証協会における保証債務残高も、平成23年3月末比26億46百万円増加しております。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提案しながら積極的に対応してまいります。

【山形県内の「東日本大震災復興緊急保証」保証承諾件数・金額】

	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	271	34.3	7,337	40.6
山形県信用保証協会合計	791	100.0	18,052	100.0

※平成23年5月23日～平成23年9月30日実績

【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	3,375	26.1	72,961	29.7
山形県信用保証協会合計	12,925	100.0	244,988	100.0

※平成20年10月31日～平成23年9月30日実績

(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、422 先の支援実績となり、計画の379 先を43 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4.97%となり、計画を1.16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：件数、%)

	21/3期	22/3期	23/3期	23/9期				24/3期
	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画
創業・新事業	14	22	12	20	26	6	12	25
経営相談	96	349	435	95	317	222	221	95
事業再生	18	19	15	19	24	5	6	19
事業承継	3	6	16	5	6	1	3	5
担保・保証	207	138	35	240	49	△191	△158	250
合計	338	534	513	379	422	43	84	394
取引先総数	9,899	9,233	8,591	9,956	8,478	△1,478	△1,421	9,981
比率	3.41	5.78	5.97	3.81	4.97	1.16	1.56	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・新事業支援については、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結果、平成 23 年度上期の実績は、計画比 6 件増加の 26 先となりました。

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。

### 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。

また、外部のアドバイザーとして、山形県工業技術センターなど県の機関・外郭団体との連携や中小企業基盤整備機構や日本貿易振興機構（ジェトロ）など国の機関との連携を促進しており、支援機能強化を図っております。

## ③経営に関する相談その他の取引先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 23 年度上期各種コンサルティング実績】

案件種別	件数	概要
M&A相談	4件	企業買収、経営統合、事業再編等への対応相談
経営相談	13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	10件	各種制度、スキーム等調査依頼への対応
事業承継相談	11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	8件	顧客向け研修会開催、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。マッチングに関する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構築し活用してきました。また、これら各部店からの情報の活用を促進するため、本部内に専任者を配置し、コーディネーターとしての役割を強化すると共に、具体的な紹介先の選定や他店への情報提供依頼などの活動を行っております。平成23年度上期は約200件を登録し、全営業店に発信するとともに、全店のネットワークを使った販路開拓や仕入先紹介、補助金や各種制度、セミナー情報等、外部の有用な情報の提供などに活用することができました。

これらの取り組みを一層強化すべく、平成23年度下期は情報の仕分けチームの体制を見直し、よりスピーディーかつ確実な情報の活用を目指します。

ビジネスマッチングの実験的な形態として取り組んできた、山形県の「食」を中心とする物産市「きらやか横丁」は、定期的な開催が定着化してきております。一大消費地である仙台市内（泉、卸町）を主な開催地として、お客様の売り上げ確保と販路拡大の支援を行ってきました。「きらやか横丁」は、展示・試食販売を行うことにより、消費者の反応を直接確認することができるため、主力商品や新商品の市場調査に活用することを提案しております。4月24日に東日本大震災の復興イベントとして開催された「仙台卸町ふれあい市」、7月20日、21日には、被災から復旧した泉中央駅ビル、また、10月22日、23日には例年通りの開催規模に戻った「仙台卸町ふれあい市」に対して、山形県内顧客の出店を募り、復興支援活動の一環としても積極的に取り組みました。今後は仙台市内営業店の近隣での開催も計画しております。

## ハ) 経営改善・事業再生に向けた体制

経営改善・事業再生支援については、融資部、企業支援部等が所管する取引先企業を「指導企業」と位置づけ、業種別専任担当者を配置し、経営会議等への参加による助言、キャッシュフロー改善指導、経営改善計画書の策定支援、経営改善計画の進捗状況把握及び管理等、指導管理の強化を図っております。

平成23年5月より事業再生部を新設いたしました。これまで企業支援部が所管していた指導企業49先のうち19先を事業再生部所管に変更し、取引先の抜本的再生に向けた指導体制を整備・強化いたしました。尚、事業再生部新設の趣旨は、これまで行なってきた経営改善指導に加え、再生に関する外部機関および外部専門家との協同を視野に入れた具体的行動の実践（コンサルティング機能の発揮、再生スキームの立案及び提案、スポンサー候補先のファインディ

ング及び交渉補助等)により、取引先事業の抜本的再生を早期に実現し、当行の信用供与先に対して有している信用リスクの管理・軽減を図ることを目的としております。

融資部においては、従来の「指導企業」のほか、全営業店取引先の中から借入過多先、借入急増先を中心に業況管理が必要な先をピックアップし、「中間管理強化先」として188先を選定して、経営課題および課題解決策の把握、計画の妥当性検証、進捗管理等コンサルティング機能の強化を図ってきております。

## 二)外部機関との連携

平成23年5月、当行はM&A及び事業再生アドバイザリー業務に多くの実績と経験を有する株式会社あおぞら銀行とアドバイザリー契約を締結いたしました。契約締結を機に株式会社あおぞら銀行と当行企業支援部及び事業再生部において、所管企業の収益改善、過剰債務構造の解消・再生に向けた検討・協議を定期的に行なっております。

公的機関との連携については、山形県中小企業再生支援協議会、整理回収機構等への訪問・相談を実施し、既に抜本的な再生に向け始動しておりますほか、平成23年9月には国土交通省と「建設企業のための経営戦略アドバイザリー事業に関するパートナー協定書」を締結いたしました。過剰供給構造にある建設業界において、取引先建設会社の企業再編や新事業展開等についての協力関係を構築いたしました。

### 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。(平成23年度上期相談対応実績 専門チーム対応6件 営業店対応17件)

また、後継者候補の人材育成の機会として開催した「きらやか未来塾」は、前期に引き続き第2回目を開催いたしました。このセミナーは、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。第2回は銀行が診る企業財務のポイントと、自ら起業し、一代で地場を代表する優良企業に育て上げた先輩

経営者からの講話の機会も設けることができました。

#### ⑤担保・保証に過度に依存しない融資

信用保証協会の「東日本大震災復興緊急保証制度」が、無担保で8千万円（有担保を含め最大で2億8千万円）までの利用が可能で、保証人等条件面でお客様に優位性があったため積極的な推進を行いました。震災以降、被災されたお取引先の対応に注力したため、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』」やABL等の担保・保証に過度に依存しない融資につきましては十分な結果を残せず、計画を191先下回る284先の実績となりました。

### 6. 東日本大震災の対応について

当行では、東日本大震災以降、地域金融機関の使命として取引先をはじめとして生活の安定や事業継続のお手伝い等様々な面で積極的に対応してまいりました。

#### (1) 預金・相談業務の取扱いについて

震災直後の休日は、被災者対応として山形県内10カ店、県外4カ店（うち仙台地区は3カ店）窓口営業を行い、普通預金の出金業務（1人10万円迄）および相談業務を実施いたしました。その後の土日窓口営業（預金の払い出し、相談）については、被災地域で公共交通機関の便利な仙台支店で一定期間休日営業を継続いたしました。

また、被災された方の当行以外での預金払戻しについては、避難先での利便性を図るため、現在も継続して対応しております。

平成23年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、罹災状況等検討し訪問予定表を作成、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。

## (2) 融資取引の積極的な対応について

### ①新規の融資対応

東日本大震災により被災されたお客様に対する新規融資の状況は以下のとおりとなります。(平成 23 年 9 月末現在)

新規融資	全体	1,009 件	247 億円
	(うち直接被害)	75 件	19 億円)
	(うち間接被害)	934 件	227 億円)
山形県信用保証協会「震災緊急保証制度」の利用	山形県内	271 件	73 億円

### ②金融円滑化法に基づく条件変更

平成 23 年 3 月 11 日以降の「中小企業金融円滑化法」に基づく貸出条件変更等の件数、金額は以下のとおりです。

#### イ) 中小企業者

全体		うち「東日本大震災」関連			
受付	実行	受付	(割合)	実行	(割合)
1,267 件	1,218 件	384 件	30.3%	373 件	30.6%
313 億円	306 億円	103 億円	32.9%	101 億円	33.0%

当行全体の受付に占める「東日本大震災」関連の受付は、件数で 30.3%、金額で 32.9%となっております。

#### ロ) 住宅資金借入者

全体		うち「東日本大震災」関連			
受付	実行	受付	(割合)	実行	(割合)
221 件	182 件	89 件	40.2%	77 件	42.3%
33 億円	27 億円	15 億円	45.4%	13 億円	48.1%

当行全体の受付に占める「東日本大震災」関連の受付は、件数で 40.2%、金額で 45.4%となっております。

## (3) 地域貢献活動について

当行は東日本大震災の被災者支援のため、日本赤十字山形支部及び宮城県内医療施設に対し、車椅子 60 台を寄贈いたしました。これは当行内で取組んでいる行員の提案制度により実施したもので、これからも地域社会に貢献する銀行を実践してまいります。

また、平成 23 年 4 月に仙台市民への復興支援を目的に仙台市若林区卸町で

開催された「東日本大震災 復興支援 ふれあい市」に、山形県の取引先企業を募り「きらやか横丁」として参加いたしました。

その他、面的支援として震災の影響で客足が減少している山形県の温泉旅館の活性化を図るため、地域の温泉旅館と連携して「特別プラン」を作成し、被災地の方々等へ“癒し”と地元企業支援をしてまいりました。

当行では、行員に対して被災者の支援を目的としたボランティア休暇の取得を奨励し、山形市で被災者を受け入れている施設でのボランティア活動に多数の行員が従事いたしました。

#### (4) 他金融機関との連携

当行は、東日本大震災の被災者支援を目的に様々な観点から施策を対応してまいりました。一つには、需給が切迫する電力問題に対応するため、お客さまのご理解を頂きながら、山形県内地銀3行（当行、山形銀行、荘内銀行）が連携して、平成23年4月4日から9月30日迄の間、ATMの稼動時間短縮運用を実施いたしました。

また、震災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に情報共有及び支援ニーズのマッチング促進のため、仙台銀行と「連携に係る契約」を締結いたしました。加えて、被災地金融機関との連携強化を図り、被災企業向けシンジケートローン等協調した融資支援も実施しております。

## 7. 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今後への備えが必要と判断し、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も、1株当たり年3円24銭（前年比△22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り財務体質を強化してまいります。

## 8. 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 年度より、不祥事件の発生等を踏まえ、監査項目を事務検査主体から不正防止上重要度の高い項目に絞り込み、内部監査の深度を高めるとともに適正な監査の頻度を確保することを監査方針とし平成 23 年度も引続き実施してまいります。また、内部監査の結果や他からの情報等によって得られた不正等につながると思われる事象については、新たに編成したモニタリングチームにより、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内部管理態勢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 23 年度の有効性評価につきましては、評価範囲について監査法人と協議のうえ 7 月より整備状況評価について着手し、重要な欠陥はなく概ね終了しております。運用状況評価につきましては、10 月より着手しております。

### (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