

経営強化計画

(金融機能強化のための特別措置に関する法律第12条)

平成24年6月



目 次

1. 前経営強化計画の実績について総括	1
(1) 経営環境	1
(2) 資産負債の状況	1
(3) 損益の状況	2
(4) 経営強化計画の終期において達成されるべき「経営改善目標」 に対する実績	4
(5) 地域経済の活性化への貢献の状況を示す指標に対する実績	6
(6) 前計画における法人戦略に関する総括	7
(7) 前計画における個人戦略に関する総括	10
2. 経営強化計画の実施期間	11
3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標	11
(1) コア業務純益	11
(2) 業務粗利益経費率	12
4. 経営改善の目標を達成するための方策	12
(1) 経営方針	12
(2) 経営戦略	13
(3) 重点施策	14
(4) 法人戦略	17
(5) 個人戦略	23
(6) 経営の効率化	30
5. 従前の経営体制の見直しその他責任ある経営体制の確立に関する事項	30
(1) 業務執行に関する監査又は監督の体制の強化のための方策	30
(2) リスク管理体制強化のための方策	31
(3) 法令遵守の態勢の強化のための方策	33
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	36
(5) 情報開示の充実のための方策	36
6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化とその他の主として 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	37
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化とその他の主として 業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針	37
(2) 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	37
(3) 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	42

7. 東日本大震災からの復興に資する方策	50
(1) 東日本大震災の影響と今後の見通し	50
(2) 復興支援にかかるこれまでの対応	51
(3) 震災復興に向けた戦略方針	55
(4) 復興支援に向けた当行の具体的な方策	57
8. 剰余金の処分の方針	62
(1) 配当に関する方針	62
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	62
9. 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	63
(1) 経営管理に係る体制	63
(2) 各種リスクの管理の状況	63
10. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項	64
11. 機能強化のための前提条件	65

1. 前経営強化計画の実績について総括

(1) 経営環境

前経営強化計画策定時の平成 21 年度における国内経済は、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。その後、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が、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。平成 23 年度はサプライチェーンの急速な復旧と共に国内経済は持ち直してきましたが、夏以降の急速な円高の進行や欧州の政府債務危機等を背景とした世界経済の減速が、再び景気の持ち直しを緩やかなものにしております。

日経平均株価につきましては平成 24 年 3 月末に 1 万円台を維持して取引を終え、年間では 2 年振りの上昇となりました。

しかしながら、計画期間内においては緩やかな景気回復が続く中、銀行業界を取り巻く環境は、長年続く低金利と金融緩和政策によりリスクに見合った適切な利鞘を確保して収益を計上していくことが難しい環境となりました。

このため、貸出金利回りは計画を下回り、想定した預貸収支を確保するには至りませんでした。

【計画策定時前提指標対実績】

指標	21/3期	22/3期		23/3期			24/3期			
	実績	前提	実績	前提比	前提	実績	前提比	前提	実績	前提比
無担コール翌日物 (%)	0.088	0.100	0.082	△ 0.018	0.100	0.062	△ 0.038	0.100	0.076	△ 0.024
T I B O R 3ヶ月 (%)	0.650	0.600	0.428	△ 0.172	0.600	0.334	△ 0.266	0.600	0.336	△ 0.264
新発10年国債利回 (%)	1.140	1.400	1.396	△ 0.004	1.400	1.255	△ 0.145	1.400	0.985	△ 0.415
ドル/円レート (円)	98.80	98.80	93.27	△ 5.53	98.80	83.15	△ 15.65	98.80	82.79	△ 16.01
日経平均株価 (円)	8,109	9,000	11,089	2,089	9,000	9,755	755	9,000	10,083	1,083

(2) 資産負債の状況

計画始期（平成 21 年 3 月期）から初年度にあたる平成 22 年 3 月期におきましては、貸出金残高は、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、貸出金残高計画比 22 億 41 百万円上回る 8,772 億 41 百万円となりました。また、預金残高におきましても、個人定期預金等が大幅に増加したことから預金残高計画比 111 億 15 百万円上回る 1 兆 911 億 15 百万円となりました。

2 年目の平成 23 年 3 月期におきましても、中小企業等向け貸出等が堅調に

推移したことから、貸出金残高は計画を 49 億 50 百万円上回り 8,919 億 50 百万円となりました。預金残高につきましても個人の定期預金等が順調に増加したこと等から計画を 484 億 11 百万円上回る 1 兆 1,334 億 11 百万円となりました。

平成 24 年 3 月期におきましては、中小企業を中心とした法人貸出や地方公共団体向け貸出が大幅に増加したこと等から、貸出金残高が計画比 290 億 93 百万円上回る 9,265 億円 93 百万円となりました。預金残高につきましても計画比 844 億 90 百万円上回る 1 兆 1,744 億 90 百万円となりました。

有価証券につきましては、上記の通り計画全期間におきまして預金残高が順調に積み上がったことから、計画終期である平成 24 年 3 月期にて有価証券残高が計画始期比 798 億 52 百万円上回る 2,826 億 52 百万円となりました。

【資産・負債の推移】（単体）

（単位：百万円）

	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期		
	実績	実績	実績	実績	21/3期 (始期)比	23/3期 (前期)比
資産	1,139,613	1,175,153	1,210,524	1,269,586	129,973	59,062
うち貸出金	856,940	877,241	891,950	926,593	69,653	34,643
うち有価証券	202,800	232,267	253,566	282,652	79,852	29,086
負債	1,108,059	1,123,464	1,159,920	1,217,498	109,439	57,578
うち預金	1,074,033	1,091,115	1,133,411	1,174,490	100,457	41,079
うち社債・借入金	12,000	12,000	7,400	15,440	3,440	8,040
純資産	31,553	51,688	50,604	52,087	20,534	1,483

(3) 損益の状況

資金利益につきましては、計画期間におきまして預金が順調に積み上がったため、運用資金増加による有価証券利息配当金が増加したことと、市場金利低下に伴う預金金利の低下による預金支払利息が減少いたしましたことは、増収要因となりました。

その一方、市場金利低下による貸出金利息減少が大きな要因となり、最終年度における資金利益は計画比△10 億 85 百万円の 197 億 8 百万円となりました。

役務取引等利益につきましては、個人顧客に対する「最適提案」の実践により個人年金保険等の販売が堅調に推移したことから、最終年度におきまして計画を 1 億 49 百万円上回る 13 億 82 百万円となりました。

また経費につきましては、人件費は計画比△1 億 68 百万円の 75 億 42 百万円となり、物件費は徹底したコスト管理を実施し、削減を図ったこと等から、

最終年度における経費は、計画比△7億85百万円となる156億45百万円となりました。

以上により、コア業務純益は有価証券利息配当金の増加、預金利息減少、経費の減少等の増収要因により、計画始期比1億38百万円増加し54億63百万円となりましたが、貸出金利回りの低下の影響により最終年度計画比では△1億33百万円となりました。

経常利益につきましては、不良債権処理額の減少等により平成22年3月期、平成23年3月期は計画を上回りましたが、平成24年3月期は、有価証券のポートフォリオの見直しによる国債等関係損失が生じたことから、計画比△3億89百万円の16億36百万円となりました。

当期純利益につきましては、平成22年3月期は計画を上回りましたが、平成23年3月期は、東日本大震災により特別損失8億6百万円計上したこと、平成24年3月期は、有価証券のポートフォリオの見直しによる変動利付国債等の入替等を実施したことなどにより、経常利益が計画を下回ったことから計画比△5億59百万円の15億36百万円となりました。

【損益の状況】(単体)

(単位：百万円)

	21/3期 実績	22/3期 実績	23/3月 実績	24/3期 実績			
					計画	計画比	始期比
業務粗利益	20,190	21,472	20,758	20,258	22,026	△1,768	68
【コア業務粗利益】	21,720	21,503	20,459	21,108	22,026	△918	△612
資金利益	19,884	20,153	19,363	19,708	20,793	△1,085	△176
役務取引等利益	1,768	1,328	1,080	1,382	1,233	149	△386
その他業務利益	△1,462	△9	315	△832	0	△832	630
(うち国債等関係損益)	△1,530	△30	298	△850	0	△850	680
経費	16,395	16,106	15,958	15,645	16,430	△785	△750
うち人件費	7,116	7,370	7,478	7,542	7,710	△168	426
うち物件費	8,445	7,947	7,741	7,382	7,880	△498	△1,063
一般貸倒引当金	△1,866	0	0	△356	0	△356	1,510
業務純益	5,661	5,366	4,800	4,969	5,596	△627	△692
【コア業務純益】	5,325	5,396	4,501	5,463	5,596	△133	138
臨時損益	△9,637	△3,576	△2,835	△3,333	△3,571	238	6,304
うち不良債権等処理額	3,391	1,398	706	1,700	2,000	△300	△1,691
うち株式関係損益	△4,598	△357	△898	△466	0	△466	4,132
経常利益	△3,976	1,789	1,964	1,636	2,025	△389	5,612
特別損益	△576	381	△811	△163	150	△313	413
税引前当期純利益	△4,552	2,171	1,153	1,472	2,175	△703	6,024
法人税等	62	61	45	32	80	△48	△30
法人税等調整額	△14	△88	△62	△96	0	△96	△82
当期純利益	△4,600	2,198	1,170	1,536	2,095	△559	6,136

また、自己資本比率につきましては、平成 23 年 3 月期は劣後債 120 億円を期限前償還し、新たな劣後債の発行等による調達を 61 億円実施したことにより 9.31%となりました。平成 24 年 3 月期は当期純利益を 15 億 24 百万円計上したものの、中小企業向け融資等の積極的な推進により融資残高が増加したことや、預金増加に伴い有価証券残高が増加したことを要因としまして、リスクアセットが前年比 159 億 59 百万円増加したため、自己資本比率は計画比△1.4 ポイントの 9.10%となりました。

【自己資本比率】

(単位：%)

	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期			
	実績	実績	実績	実績	計画	計画比	始期比
自己資本比率	8.78	10.35	9.31	9.10	10.50	△ 1.40	0.32
Tier1比率	5.60	7.52	7.42	7.39	—	—	1.79

(4) 経営強化計画の終期において達成されるべき「経営改善目標」に対する実績

① コア業務純益(本業の収益性を示す指標)

計画終期となります平成 24 年 3 月期における資金利益につきましては、前年比 3 億 46 百万円増加の 197 億 8 百万円（計画比△10 億 85 百万円）となりました。内訳としましては、予想以上の市場金利の低下により貸出金利回りが 2.10%に低下したため計画から大きく乖離したこと（計画比△0.23%）で、貸出金利息が前年比 2 億 10 百万円減少の 184 億 17 百万円（計画比△22 億 29 百万円）となりました。その一方、預金金利も計画比△0.09%低下したことにより前年比 4 億 96 百万円減少し 16 億 57 百万円（計画比△8 億 96 百万円）となったこととあわせて、預金ボリュームの増加に伴い運用資金が増加したことにより、有価証券利息配当金が前年比 4 億 31 百万円増加の 31 億 73 百万円（計画比+2 億 57 百万円）となったことによります。

役務等利益につきましては、個人顧客に対する「最適提案」の実践により個人年金保険等の販売が堅調に推移したことを受けて前年比 3 億 2 百万円増加の 13 億 82 百万円（計画比+1 億 49 百万円）となりました。

また、経費面につきましては、「コスト構造改革プロジェクト」において、抜本的な物件費削減を図るとともに、費目毎の細かなコスト削減を徹底して行ってまいりました。コスト管理委員会及び、予算委員会においては削減プランの実施状況や、費目毎の細かなチェックを徹底して行った結果、物件費は前年比 3 億 59 百万円減少の 73 億 82 百万円（計画比△4 億 98 百万円）となりました。特に東日本大震災以降の電力不足に対応すべく、夏場の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、本社及び全営

業店での節電チャレンジコンテストを展開し、全行的に工夫をこらし対応したことで夏場（7月～9月）の電力使用量は前年対比△36.9%の結果となりました。

以上のことから計画終期のコア業務純益は、貸出金利息の計画乖離分を預金利息の減少や有価証券利息、役務利益の増加および経費の削減で補ったものの計画を1億33百万円下回る結果となりました。

【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	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
コア業務純益	5,325	5,351	5,396	45	5,499	4,501	△ 998	5,596	5,463	△ 133

※コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益

② 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

計画終期となります平成24年3月期における業務粗利益につきましては、前年比5億円減少の202億58百万円（計画比△17億68百万円）となり、コア業務粗利益も前年比6億48百万円減少の211億8百万円（計画比△9億18百万円）となりました。計画期間中の機械化関連費用を除く経費につきましては、徹底したコスト管理実施したため全期間計画を下回りましたが、その一方で貸出金利回りの低下により、資金利益が計画を大きく下回ったことから計画初年度の平成22年3月期を除き、平成23年3月期、平成24年3月期とも業務粗利益は計画を下回る結果となりました。

以上のことから、平成24年3月期の業務粗利益経費率は、機械化関連費用を除く経費が126億40百万円となり計画を7億14百万円下回ったものの、業務粗利益も計画を17億68百万円下回る202億58百万円となったことから62.39%となり計画比1.76ポイント未達となりました。

今後は、更なる経費削減を図り、業務の効率性を高め、業務粗利益経費率の低下に努めてまいります。

【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	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
経費（機械化関連費用除く）	13,165	12,942	12,827	△ 115	13,090	12,772	△ 318	13,354	12,640	△ 714
業務粗利益	20,190	21,486	21,472	△ 14	21,766	20,758	△ 1,008	22,026	20,258	△ 1,768
業務粗利益経費率	65.21	60.23	59.74	△ 0.49	60.14	61.52	1.38	60.63	62.39	1.76

※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

(5) 地域経済の活性化への貢献の状況を示す指標に対する実績

① 中小企業又は地元事業者に対する信用供与の残高の総資産に占める割合

平成 22 年より、「地域の皆さまと共に“生きる”」を経営方針に掲げ、法人のお客様に対し¹「本業支援」を最重点施策として進めてまいりました。

中小規模事業者等に対する信用供与の実績につきましては、「本業支援」を実践し、お客様の経営課題を認識、把握、共有、そしてお客様と一緒に解決に向けて取り組むことで、融資取引等に結びつく結果が着実に表れてきており中小企業者向け貸出残高は、全期間を通じて計画を達成いたしました。本実績につきましては、中小規模事業者等に対する貸出支援の円滑化に寄与したものと評価しております。

一方、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、計画期間内におきまして預金残高が計画を大きく上回り総資産が増加したため、平成 24 年 3 月期は計画を 2.68 ポイント下回りました。

今後も引き続き地域経済の活性化に寄与するため、中小企業又は地元事業者に対する信用供与を強化してまいります。

【中小規模事業者等に対する信用供与の実績】

(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	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	
中小規模事業者等向け貸出残高	4,588	4,625	4,661	36	4,687	4,722	35	4,773	4,820	47	
総資産(未残)	11,396	11,468	11,751	283	11,602	12,105	503	11,744	12,695	951	
総資産に対する比率	40.26	40.33	39.66	△ 0.67	40.40	39.01	△ 1.39	40.64	37.96	△ 2.68	

② 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

経営改善支援等の取組率実績につきましては、キャッシュフロー改善指導、経営改善計画書の策定支援等を中心とした経営相談に積極的に取り組んだことから、計画の全期間、取組件数の合計は計画を上回りました。

【経営改善支援等取組率実績】

	21/9期			22/3期			22/9期		
	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
創業・新事業 (件)	15	15	0	15	22	7	20	17	△ 3
経営相談 (件)	92	92	0	92	349	257	93	312	219
事業再生 (件)	18	20	2	18	19	1	18	20	2
事業承継 (件)	5	6	1	5	6	1	5	6	1
担保・保証 (件)	210	323	113	215	138	△ 77	220	88	△ 132
合計 (件)	340	456	116	345	534	189	356	443	87
取引先総数 (先)	9,906	9,498	△ 408	9,931	9,233	△ 698	9,936	8,963	△ 973
比率 (%)	3.43	4.80	1.37	3.47	5.78	2.31	3.58	4.94	1.36

¹ 「本業支援」：お客様の事業ニーズを聞き出し、共に経営課題を解決して行くための活動

	23/3期			23/9期			24/3期		
	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
創業・新事業 (件)	20	12	△ 8	20	26	6	25	16	△ 9
経営相談 (件)	93	435	342	95	317	222	95	424	329
事業再生 (件)	18	15	△ 3	19	24	5	19	26	7
事業承継 (件)	5	16	11	5	6	1	5	28	23
担保・保証 (件)	230	35	△ 195	240	49	△ 191	250	53	△ 197
合計 (件)	366	513	147	379	422	43	394	547	153
取引先総数 (先)	9,951	8,591	△ 1,360	9,956	8,478	△ 1,478	9,981	8,322	△ 1,659
比率 (%)	3.68	5.97	2.29	3.81	4.97	1.16	3.95	6.57	2.62

(6) 前計画における法人戦略に関する総括

前計画におきましては、「ビジネスモデルの再構築と強化」を実現するため、各種施策に取り組んでまいりました。

① 推進体制の整備及び強化

イ) 既往取引先に対する推進策

平成21年8月に中小企業融資への取組みを強化することを目的とし、営業統括部内に機能別に「サポートグループ」「新規開拓グループ」「企業価値創造グループ」「法人融資企画グループ」の4グループからなる「中小企業融資推進室」を設置し、中小企業融資増強を図ってまいりました。また、平成24年2月には、新たに法人のお客様への重点施策「本業支援」の推進強化のため「本業支援グループ」を新設し更なる推進体制の強化を図ってまいりました。

<中小企業融資推進室内の組織（平成24年4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	2	▲2
新規開拓グループ	新規融資先開拓	5	10	+5
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	7	+2
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
本業支援グループ (H24/2月新設)	営業店からの本業支援に関する情報を適切に仕分け・アドバイスの実施	-	2	+2
合計		17	23	+6

※中小企業融資推進室長を別途1名配置

【サポートグループ案件組成支援実績】

	平成21年度下期	平成22年度上期	平成22年度下期	平成23年度上期	平成23年度下期
件数	104件	171件	212件	190件	182件
金額	135億円	195億円	221億円	230億円	220億円

また、具体的な推進策としまして平成22年1月より「お客様と“共に生きる”プロジェクト」を展開し、事業を営むお客様に対し「本業支援」（お客様の事業ニーズを聞き出し、共に課題を解決して行くための活動）を法人戦略の最重点施策として実施してまいりました。まず、お客様への「本業支援」の第一歩として、「アクティブリスニング」（経営者との会話を通じて、企業の問題点・課題などを聞き出し、共有するためのコミュニケーション活動）を実践しております。

「本業支援」を全組織的且つ、継続的に推進するための体制整備として、平成23年4月からは行員の本業支援取組みの更なる定着と高度化を図るため、監査法人の公認会計士1名をアドバイザーに招聘した「本業支援推進応援隊」を組成いたしました。営業店への啓蒙活動や行員スキルアップの為の研修を実施しております。（平成23年度実績 延べ870名受講）

更に、全営業店で展開している「1日1件本気のアクティブリスニング」実施による本業支援関連の顧客情報の仕分けと蓄積、本業支援成約に向けたスピード化を図るべく平成24年2月新たに中小企業融資推進室内に「本業支援グループ」を設置し強化を図りました。

このような取組みの結果、平成23年度下期の「本業支援」取組件数は4,676件、うち課題解決（成約）に至った件数は1,879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前期比65件増加の809件となり、融資実行金額も前期比3,395百万円増加の34,171百万円となりました。

【本業支援実績】

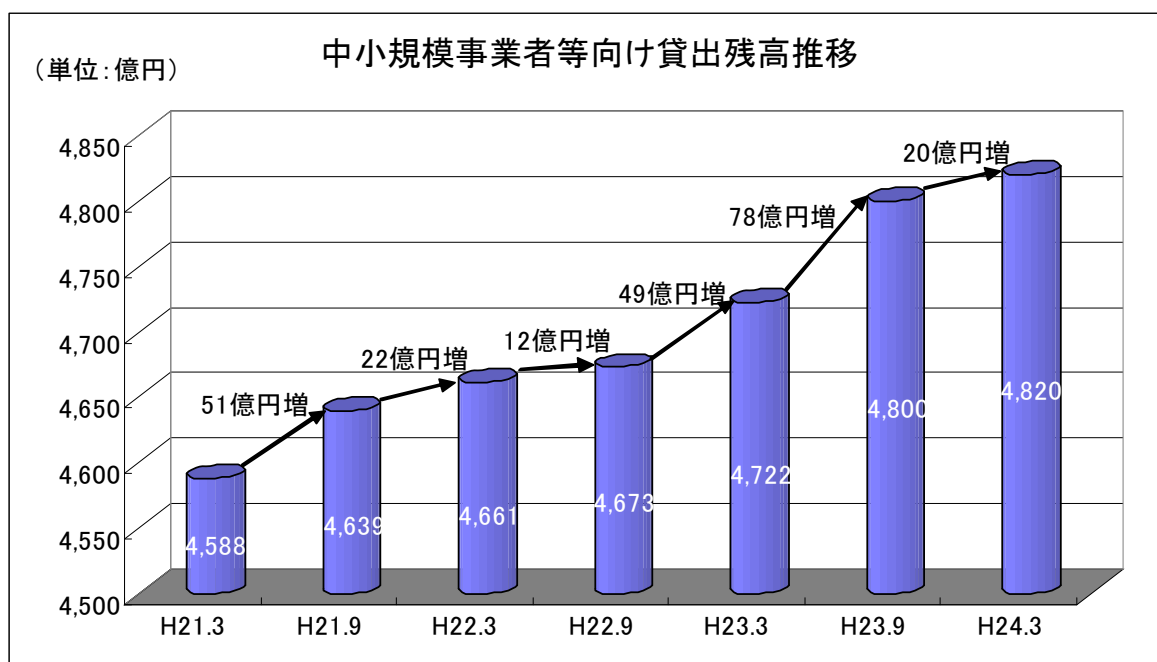
	取組件数	うち成約件数	成約率	融資実行件数	融資実行金額
平成22年度下期	4,499件	1,233件	27.4%	206件	6,271百万円
平成23年度上期	5,389件	1,221件	22.6%	744件	30,776百万円
平成23年度下期	4,676件	1,879件	40.1%	809件	34,171百万円

上記のことから、当行の法人戦略においては「本業支援を実施し続けることで、結果としてお客様の事業資金に繋がる」こととする、新たなビジネスモデルが着実に構築されつつあるものと評価しております。その結果としまして、平成24年3月の中小企業融資残高は4,820億円となり平成21年3月末の計画

始期 4,588 億円から 232 億円の増加となりました。

今後も、中小企業向け貸出の推進体制の整備・強化を図り、実効性のある「本業支援」活動を全体運動・継続運動として深化させ、厳しい事業環境に置かれている中小企業者等の真のニーズへ対応することで、その結果としまして中小企業向け貸出の増強を目指してまいります。

【中小規模事業者等向け貸出残高推移】



ロ) 新規開拓先

新規融資先の開拓につきましては、中小企業融資推進室の新規開拓グループを設立当初の 5 人から 10 人に増員し、震災後の平成 23 年 10 月からは開拓拠点も山形市から仙台市に移したことで、復興支援を併せた新規開拓活動を重点的に展開しております。特に震災後におきましては、宮城県の現状調査、復興計画状況など現場でのインタビューレポート等を実施し、今後の需要動向を適切に把握し、対応できるようにしております。また、仙台銀行地元企業応援部との情報交換、連携により大型融資案件の協調融資の取組みも実施しております。新規開拓グループにおける平成 23 年度下期の新規開拓実績は 25 件の 12 億円となっております。

営業店におきましては、お取引先からの紹介はもとより、²「きらやかお客様サービスステーション (KCS) (以下、コールセンターと言います。)」

² 「きらやかお客様サービスステーション (KCS)」 戦略的テレフォンセンターとして、マーケティング、アポイントコール、イベント情報配信等で営業店をサポートする部署。

が、新規先に対する新商品・融資制度等の提案の際に取得した各種情報を営業店に還元し、その情報を基に営業店が効率的且つ効果的な新規訪問に努めています。また、新規開拓先の訪問先を拡大するため、コールセンターが抽出した新規見込先に対し、担当エリアの支店長訪問のアポイントコールをコールセンターが入れて、事前に訪問の了解を得ることで訪問の目的等が明確となり、効果的な新規開拓活動に繋がっており、本部と営業店が一体となった活動を展開しております。

今後は、現在、減少傾向を続けるお取引先数の増加を目指し、新規開拓活動をこれまで以上に積極的に展開してまいります。

【新規開拓グループ実績】

	平成 21 年度下期	平成 22 年度上期	平成 22 年度下期	平成 23 年度上期	平成 23 年度下期
件 数	10 件	25 件	25 件	40 件	25 件
金 額	6 億円	20 億円	13 億円	30 億円	12 億円

(7) 前計画における個人戦略に関する総括

個人営業戦略の強化を目的としまして、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。個人戦略としましては、お客様にその時々が発生しますイベントに合わせて、最適なチャネルから、最適なタイミングで当行の有する最適な商品・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。

お客様との接見機会の拡大による新規受入を増加させるため、チャネルの充実を図るとともに、新商品・新サービスの開発を積極的に行い、マス広告からコール、提案に至るまで、連動したプロモーション活動を展開しております。

具体的には、新商品を発売する際、本部が商品発売日から CM 展開を含めたプロモーションスケジュールについて営業店に周知し、プロモーションスケジュールを理解した営業店が最も効果的なタイミングでお客様に応じた商品提案を最適なチャネルから行うことを実践しております。また、インターネットチャネルの充実による非対面営業を強化し、インターネット支店による個人定期預金の増強を図っております。消費者ローンにつきましては、インターネットから申込可能なローンを 2 商品追加し、ラインナップを充実いたしました。

更に、ダイレクトマーケティングによるコールを拡大（夜間コールに加え、土曜日コールを実施）した結果、「便利ローン（フリーローン）」・「マイカーローン」等の申込件数が前年同期比で大幅に増加しております。

2. 経営強化計画の実施期間

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条第1項の規程に基づき、平成24年4月（計画の始期）より平成27年3月（計画の終期）までにおいて経営強化計画を策定し実施いたします。

なお、今後計画に記載された事項について重要な変化が生じた場合、または生じることが予想される場合は、遅滞なく金融庁に報告いたします。

3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

経営強化計画における経営改善の目標を以下の通りとし、その必達へ向けて取り組んでまいります。

(1) コア業務純益

【コア業務純益の改善額】

（単位：百万円）

	24/3期 実績	24/9期 計画	25/3期 計画	25/9期 計画	26/3期 計画	26/9期 計画	27/3期 計画
コア業務純益	5,463	2,872	5,773	3,129	6,051	3,186	6,186

本計画におけるコア業務純益につきましては、法人のお客様に対しては、引続き重点施策とする「本業支援」を最大の武器として進めてまいります。取引先企業の経営課題の解決、業況の改善に関わることは、最終的な資金需要のタイミングを逃さず、融資実行につなげるためには不可欠であります。また、「本業支援」を行うプロセスにおいて必ず実施することになる「アクティブリスニング」は、お取引先の事業内容、実態を深く知ることによって、お取引先の業況変化をタイムリーに把握でき、結果として信用リスク軽減へも繋がると考えております。

併せて、個人のお客様に対しましても「最適提案」を重点施策としてまいります。前回計画時において整備、充実させてきた商品やチャネルを駆使し、お客様の潜在的ニーズに対応した「最適提案」を実施してまいります。

当行としましては、地域経済、中小企業等の活性化に資することを第一と考え、更に本年10月に予定しております仙台銀行との経営統合を踏まえた上で、今後本格化する復興支援にも全力で取り組むことを前提とし、本計画にかかる収益計画を策定いたしました。

(2) 業務粗利益経費率

【業務粗利益経費率の改善幅】

(単位：百万円、%)

	24/3期 実績	24/9期 計画	25/3期 計画	25/9期 計画	26/3期 計画	26/9期 計画	27/3期 計画
経費（機械化関連 費用除く）	12,640	6,293	12,735	6,447	12,894	6,517	13,033
業務粗利益	20,258	10,087	20,443	10,517	20,828	10,644	21,102
業務粗利益経費率	62.39	62.38	62.29	61.30	61.90	61.22	61.76

前計画期間におきましては、分子となる機械化関連費用を除く経費につきましては徹底したコスト管理を行いました結果、全期間計画を下回り終期計画比7億14百万円減少となりました。平成25年3月期は、平成19年合併時のシステム関連費用の償却終了効果を約7億円見込んでおります。また、本年10月に予定される仙台銀行との経営統合に関連し検討を進めております、次期基幹系システムの更新時期が、平成27年5月以降に予想されることを平成28年3月期に入れ込んでおります。

一方、分母となる業務粗利益につきましては、予想以上の利回り低下により貸出金利息が計画を下回り、終期計画比17億68百万円減少した結果、業務粗利益経費率は計画比1.76ポイント未達成となりました。

本計画におきましては、引続き徹底したコスト管理により経費削減を行う計画としております。

4. 経営改善の目標を達成するための方策

(1) 経営方針

平成22年より、「地域の皆さまと共に“生きる”」を経営方針に掲げ、「本業支援」「最適提案」によるビジネスモデルの再構築、営業推進の強化と「ルールを守る」ことによる内部管理態勢の強化を最重点施策として進めてきたことで銀行としての土台を築き上げることができました。平成24年10月には仙台銀行との経営統合により、“仙山圏”を中心とした金融グループを設立することで、お客様への新たなサービスが提供できるだけでなく、新たなマーケットが開拓されるとともに、様々な営業戦略を展開できる基盤を築くことができると考えております。

こうした内部環境が整ってきた現状を踏まえ、今後は外部へ“きらやか銀行らしさ”をより強く打ち出していくことにより、お客様、株主及び地域社会の満足度を向上させることで「もっともっと喜ばれる銀行」を目指し更なる成長、発展につなげてまいります。

新中期経営計画において目指す姿

きらやか銀行らしさ = “もっともっと喜ばれる銀行”

お客様から喜んでいただくために「お客様と同じ目線で、お客様と一緒に考える」ことがきらやか銀行らしさであり、今後はもっともっと喜んでいただける銀行を目指すことで、より強くきらやか銀行らしさを出していく。



皆様の満足度が向上し“喜んでいただく”ことは、銀行の更なる成長・発展にも繋がる。

(2) 経営戦略

① ビジネスモデルの徹底と進化

- ◆ 前計画で構築してきた「本業支援」「最適提案」を主軸としたビジネスモデルを土台としまして、更なる進化を図ることで資金量・融資量・取引先総数の増強を目指してまいります。

② 仙台銀行との経営統合と震災復興支援と地域経済活性化の強化

- ◆ じもとホールディングス「じもと復興戦略」を柱とし、両行のシナジーを早期に最大限発揮し、復興支援取り組みを強化することで地域経済の活性化に努めてまいります。
- ◆ じもとホールディングス「じもと経済活性化戦略」を柱とする、山形・宮城の両県をつなぎ仙山圏一体での経済活性化を目指してまいります。

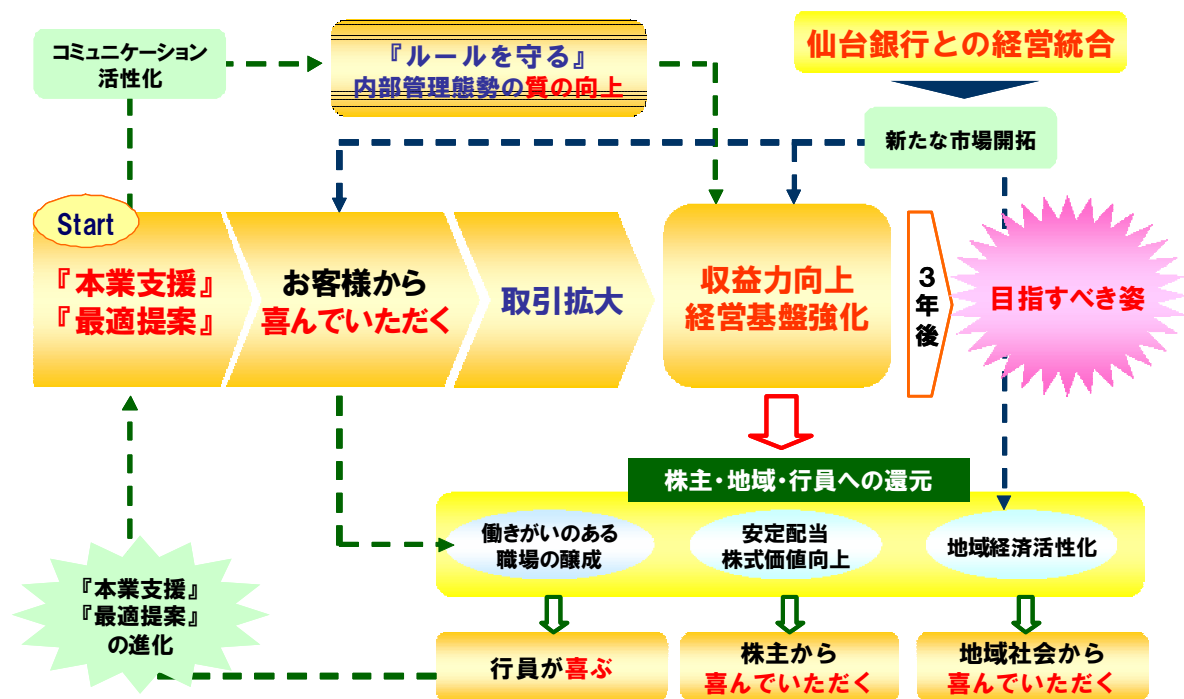
③ 収益力の向上と経営基盤の強化

- ◆ 更なる経営の効率化を進めるため、引続き経費の抜本的な見直しを図りながらコアOHRの低下を目指してまいります。
- ◆ 安定した経営基盤強化のために、不良債権比率の低下を図ってまいります。

④ コンプライアンス・リスク管理態勢の「質」の向上

- ◆ これまで構築してきた「法令遵守重視の企業風土醸成のための仕組み」を更に高めるために、経営陣を先頭として内部管理態勢強化と質の向上を図ってまいります。
- ◆ じもとホールディングス設立後も、仙台銀行とリスク管理態勢の強化と整備を目指してまいります。

新中期経営計画における経営戦略ストーリー



(3) 重点施策

① 「本業支援」「最適提案」の徹底・進化

イ) 仙台銀行との経営統合による新たに進化した本業支援の展開

両県の情報・商流をつないだ“仙山圏”一体での本業支援を展開いたします。また、被災地の金融グループとして、仙台銀行と連携した復興支援を行ってまいります。

ロ) 本部機能と営業店サポート強化

情報の仕分けを的確に実施することで、本業支援のスピードアップを図ります。本部による営業店支援の充実を図ってまいります。

ハ) 行員のスキルアップ

行員のスキルアップを図り、より深度のある進化した本業支援の実践・サービスの提供を行ってまいります。

二) 魅力的な商品・サービスの開発

きらやか銀行にしかない魅力的な商品・サービスの開発及び提供を行ってまいります。

ホ) チャンネル戦略強化

店舗戦略・ネットサービスを充実していくことで最適提案の進化を図ってまいります。

② じもとホールディングスの「じもと復興戦略」「じもと経済活性化戦略」

イ) 事業再建サポートの強化

今回の震災では地域や事業者によって被災内容が多様であり、事業再建や生活再建へのニーズも多岐にわたっていることから、例えば、山形県から被災地へ人材や販路拡大等のサポートを提供するほか、両行の事業再生ノウハウをグループで共有・発展・活用し、外部機関（宮城県産業復興機構、東日本大震災事業者再生支援機構等）とも連携することで、被災取引先の実情にあった再建支援を迅速に展開してまいります。

ロ) 復興応援イベントの開催

宮城の特産品等を山形に紹介いたします。また、山形での復興市の開催等を行ってまいります。

ハ) 資金供給機能の強化

震災復興融資枠の創設を検討していくなど、事業再建・生活再建に向けた復興資金需要に積極的に対応する方針であります。具体的には、単独行では対応が難しい大型復興資金需要につきましても、震災復興融資枠の検討や協調融資等により円滑に対応してまいります。

二) 地域経済の活性化

具体的には、両行本部に営業店情報（産業経済・生活文化等の地域情報、企業ニーズ等）を集約するコーディネーターを配置し、両行の情報を結合・共有してビジネスマッチング等を展開することで、宮城県と山形県を結ぶ新たな商流形成に取り組み、県境を超えた経済交流を促進してまいります。

また、併せて、両行の人材ノウハウ（事業再生支援、農業6次産業化支援等）を融合・活用し、必要に応じて外部機関とも連携することで、県産品の全国展開支援、観光事業の活性化、海外進出支援等に取り組み、地域産業の再生と活性化に取り組んでまいります。

ホ) 商品・サービス向上戦略への取組み

具体的には、東北地区では初となります太平洋と日本海を結ぶ広域的な店舗・営業ネットワークを構築し、例えば、両行間の各種手数料優遇や共通業

務のサービス向上に取り組むほか、きらやか銀行が展開するコールセンター機能やネット・チャネルのノウハウを共有・活用することにより、顧客利便性とグループとしての一体性・機能性を高めてまいります。

また、太平洋と日本海を結ぶグループの特色を活かした共同商品（例：両県の特産品や温泉旅館への招待の特典付商品）を開発するとともに、お客様ニーズやライフステージに応じたセミナー等を共同開催することなどにより、顧客利便性の向上、グループの存在感と他金融機関との差別化を図ってまいります。

③ 収益力の向上と経営基盤の強化

イ) 更なる効率化

業務の効率化を進めることで経営資源の効率的な配分を実施し、お客様へのサービスの向上を図ってまいります。また、新システムの導入を目指し、仙台銀行との事務機能の共通化、共同化を図ってまいります。

ロ) 信用リスク管理強化

金融円滑化出口戦略に向けたコンサルティング機能の強化を図ってまいります。モニタリング機能強化により、新たな信用リスクの発生の防止を図ってまいります。

ハ) 企業再生支援

きらやかターンアラウンド・パートナーズ株式会社との連携による企業再生支援強化及びスペシャリスト等の人材育成を図ってまいります。

④ コンプライアンス・リスク管理態勢の「質」の向上と強化

イ) 経営管理態勢の充実

役員等の営業店訪問による営業店指導と営業店キャラバン隊による本支店間のコミュニケーションの一層の充実を図ってまいります。

ロ) 法令遵守態勢の「質」の向上

コンプライアンスマインドの一層の醸成のため、「コンプライアンス手引き」を新たに作成し、活用してまいります。

自主性・独自性による「ルールを守る」責任感の醸成のため「営業店向上宣言」を実施してまいります。

ハ) 研修体制の充実

新たに「eラーニング」システムを導入し、質的量的にも研修体制の充実を図ってまいります。

二) リスク管理態勢の高度化

仙台銀行と連携し、じもとホールディングスの下で両行のリスク管理態勢の強化に努めてまいります。

リスク・コミュニケーションの活性化により情報の早期共有及び課題の早期解決を図ってまいります。

(4) 法人戦略

当行の法人融資につきまして、中小企業融資残高は堅調に推移しているものの、融資先数は減少傾向が続いております。融資先数は収益の源泉であり、その減少は安定的な融資量確保を困難な状況にし、収益力を低下せしめる一因となります。本計画におきましては減少傾向に歯止めをかけ、顧客基盤拡大に向けた先数増加の施策を展開いたします。

戦略の柱としまして、既存先へは³網羅的な本業支援、新規先へは本業支援によるアプローチを行い、融資先数及び中小企業融資残高の増加を図ってまいります。

具体的には中小企業融資先リストを基に既存先を特定し、網羅率を高めるとともに随時訪問により信頼関係を構築し、本業支援を行うことで喜んでいただき、取引の継続を図ってまいります。また、喜んでいただいたお客様から口コミで他のお客さまを紹介していただくなど取引先の裾野を拡大するとともに取引のシェアアップを図ってまいります。

また、営業力の強化に向け、本部による営業店に対する個別案件のコーチングや本業支援に向けた助言などサポート体制を充実させることとお客様の資金ニーズ及び事業ニーズにきちんと耳を傾けご相談いただける機会を増加してまいります。

【融資先推移表】

単位：先数

	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
計画	—	9,931	9,951	9,981
実績	9,899	9,232	8,591	8,322
計画差異	—	△ 699	△ 1,360	△ 1,659
始期比	—	△ 667	△ 1,308	△ 1,577

【融資先増加計画】

単位：先数

	25/3期	26/3期	27/3期	3ヶ年増加数
計画	8,372	8,432	8,502	180

³ 「網羅的な本業支援」 本業支援を実施していない既往取引先を無くしていく活動のこと

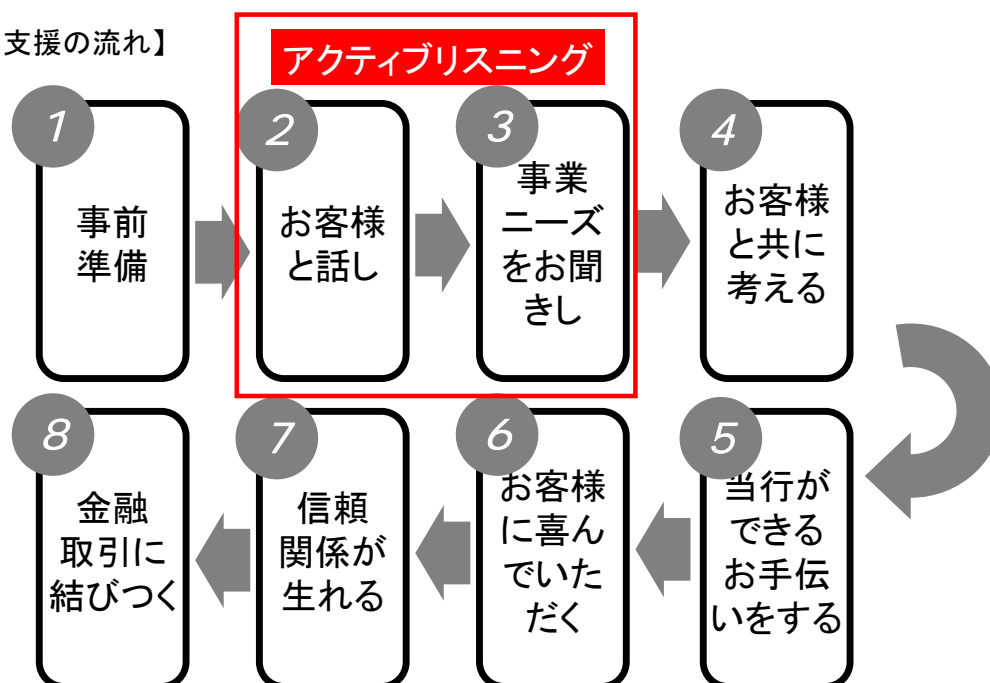
① 本業支援の更なる定着に向けて

イ) 本業支援の定着に向けた営業店支援策

当行で取り組んでおります本業支援の本質は、単なるビジネスマッチング先の紹介に止まらず、お取引先の経営課題を解決するために事業ニーズ（想い・悩み・関心等）をお聴きし、一緒に考え課題を解決することでお取引先に喜んでいただくことにあります。

本業支援を行うことでお客様の事業を深く理解でき、一緒に考えることでコミュニケーションも図られ、お取引先紹介やキャッシュフロー改善の提案などを行うことで経営状況も良化されていきます。経営状況が良化されるとお客様からは喜ばれ、そこに信頼関係が生まれます。その信頼関係から金融取引に結びついていきます。これが本業支援の流れであると考えています。

【本業支援の流れ】



営業店の本業支援を定着させ、レベルアップを図るため、営業統括部内に設置している「本業支援推進応援隊」（監査法人トーマツの公認会計士をアドバイザーにした支援組織）による⁴アクティブリスニング研修や本業支援を理解し行動するための啓蒙活動等を継続実施してまいります。

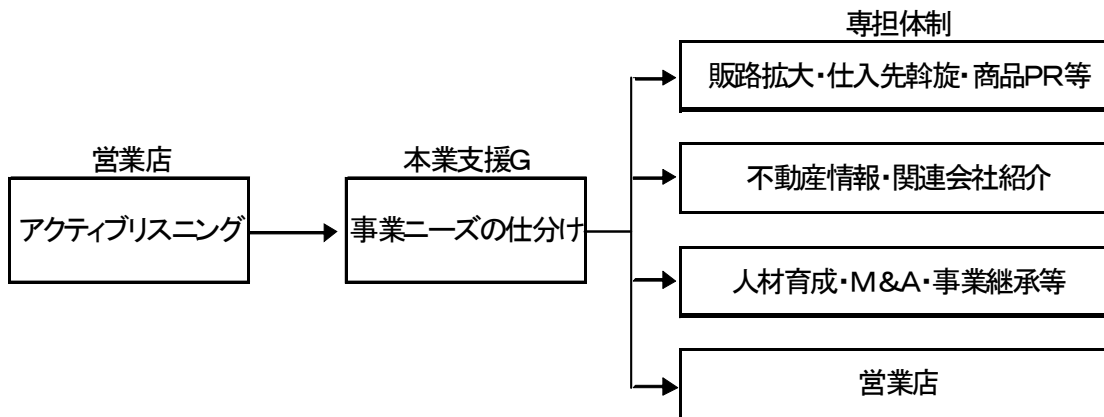
⁴ 「アクティブリスニング」 経営者との会話を通じて、企業の問題点・課題などを聞き出し、共有するためのコミュニケーション活動

ロ) 本業支援のスピード化に向けた営業店支援策

お取引先の経営課題の解決の「スピード化」に向けて、平成24年2月営業統括部内に「本業支援グループ」(情報の仕分けチーム)を設置し体制強化を図りました。営業店で「アクティブリスニング」によりヒアリングしたお客様の事業ニーズを、統合顧客管理システム(通称:Fキューブ)に登録し情報を蓄積しております。その大量に集積される情報を、本部のサポートが必要なものと、営業店で独自に対応するものに仕分けし、営業店に対し具体的な方向性を示してまいります。

今後も集積し続けるお客様の事業ニーズ等の情報に対し、適切に対応するため統合顧客管理システムの改良に着手することといたします。これにより、営業店のシステムへの情報入力負担の軽減を図り、より効果的な活用が可能となるものであります。

【事業ニーズの仕分けと専担体制】



② 推進体制の強化

イ) 既往取引先に対する推進策

既往取引先全先に対し担当者を配置し、本業支援を絡めたりレーションシップ強化を図ってまいります。また、本部営業統括部内の地区担当推進役を中心としまして本部による営業店の支援強化を図ってまいります。

特に取引先減少を食い止めるため、完済間近のお取引先にはリレーションシップ強化を図り、事業ニーズの把握や資金ニーズの掘り起こしを行い、取引継続を推進してまいります。加えてコールセンターより、特に小規模事業者の皆様に対し、電話やFAXを活用して季節商品のご案内等の情報提供を実施してまいります。

ロ) 新規開拓先に対する推進策

新規開拓につきましては、営業統括部内の新規開拓グループにより、仙台

地区に特化しながら業種を絞り込み、新たな取引先拡大を図ってまいります。

更に効率的且つ機動的な新規開拓を実現するため、帝国データバンクを活用した見込先リストの策定、コールセンターのアポイントコールを利用した営業店サポートにより、より効率的な新規開拓を行います。また、過年度融資取引解消先に対するお取引復活交渉、地元を代表する中堅企業の関連会社への紹介、お取引先の商流先（主に仕入先）の紹介運動等を行い、新規開拓先の獲得、融資実行に結びつけてまいります。

③ 地域別市場特性に合った営業推進

仙台市内におきましては、今後増加が予想される復興需要に対応するため、新規開拓グループの拠点を山形から仙台に移し、市場動向・顧客動向等を調査するとともにマーケティングに基づく営業戦略を展開してまいります。

また、山形県内を含む他の地域につきましては、地域特性にあった人員配置や営業戦略を策定し、効率的な営業活動を行ってまいります。

イ) 山形県内

山形県は当行におきまして最も重要な営業基盤であり、製造業・建設業を中心とした中小企業事業者が多く存在しており、当行の中小企業融資の基盤を形成しております。県内全域におきまして地域経済を活性化すべく、全行的に取り組んでおります「本業支援」を戦略としまして、中小企業のお客様を支援してまいります。下記表の通り、特に事業所数が多く経済活動が盛んであります山形市・天童市・米沢市・酒田市・鶴岡市につきましては重点地区としまして、営業推進してまいります。

山形県内には当行店舗網の約8割にあたります63ヶ店の店舗が存在しております。その店舗ネットワークを活用することにより、きめ細やかな情報収集が可能となることで、県内全域を絡めた、より深度のある「本業支援」が可能となります。また山形県内の中小企業事業者の多くは、後継者不在等による「事業承継」の問題を深刻な経営課題として抱えております。当行としましては、企業が存続し、雇用が維持されることが、地域経済を活性化していくためには不可欠であると考え、「事業承継」課題への対応は、山形県内における営業推進の重要項目の一つとしまして、専門チームの設置など体制強化を図り課題解決に向けた取組を強化してまいります。

さらに地域経済の活性化に寄与すべく、積極的かつ円滑な資金供給機能を十分発揮してまいります。そのために従来の山形県・各市町村、ならびに山形県信用保証協会との更なる連携等による制度融資の強化だけではなく、

A B Lの積極的な活用や新たな商品として中小零細企業向けのプロパービジネスローンを検討するなどして、担保・保証に過度に依存しない融資の取組も強化していくことにより、機動的な顧客ニーズに合致します資金供給を安定的に提案してまいります。

＜山形県内事業所数＞

(単位：事業所)

業種	山形県	山形市	天童市	米沢市	酒田市	鶴岡市	5市以外
全産業合計	64,257	14,618	3,260	5,193	6,616	7,538	27,032
農林水産業計	528	38	16	29	45	61	339
非農林水産業計	63,729	14,580	3,244	5,164	6,571	7,477	26,693
鉱業	43	0	3	3	5	5	27
建設業	7,397	1,224	360	453	718	862	3,780
製造業	5,643	960	280	577	405	571	2,850
電気・ガス・熱供給・水道業	100	13	4	5	12	10	56
情報通信業	428	173	9	54	43	52	97
運輸業	1,139	257	69	78	136	113	486
卸売・小売業	17,178	4,029	839	1,308	1,930	2,089	6,983
金融・保険業	1,078	344	47	102	138	139	308
不動産業	2,924	1,120	223	391	206	204	780
学術研究・専門・技術サービス業	1,996	609	87	165	250	232	653
宿泊・飲食サービス業	7,681	1,840	429	652	836	971	2,953
生活関連サービス・娯楽業	6,784	1,393	357	471	702	851	3,010
医療・福祉	2,145	487	115	169	227	256	891
教育・学習支援業	3,610	863	203	299	415	411	1,419
複合サービス業	665	107	32	30	73	84	339
サービス業（他に分類されないもの）	4,312	1,081	171	371	408	559	1,722
公務（他に分類されるものを除く）	606	80	16	36	67	68	339

※総務省：平成21年度経済センサス

＜山形県内市町村内総生産＞

(単位：百万円)

	山形県	山形市	天童市	米沢市	酒田市	鶴岡市	5市以外
1 産業	3,155,862	773,330	186,701	293,069	339,629	381,989	1,181,144
(1) 農林水産業	124,207	7,042	6,634	4,095	12,533	15,867	78,036
① 農業	116,601	7,010	6,630	3,986	11,094	14,256	73,625
② 林業	5,446	11	1	102	647	474	4,211
③ 水産業	2,160	21	3	7	792	1,137	200
(2) 鉱業	3,750	85	95	256	171	645	2,498
(3) 製造業	679,099	66,228	48,561	102,015	73,530	89,533	299,232
(4) 建設業	196,423	47,770	10,229	10,800	17,653	25,769	84,202
(5) 電気・ガス・水道業	86,870	18,395	7,956	8,015	14,925	11,309	26,270
(6) 卸売・小売業	324,463	112,905	20,022	26,060	39,496	30,718	95,262
(7) 金融・保険業	168,348	67,798	6,674	14,088	14,338	26,403	39,047
(8) 不動産業	557,239	139,249	32,245	45,163	53,147	63,341	224,094
(9) 運輸・通信業	193,120	56,042	13,827	14,813	22,847	18,525	67,066
(10) サービス業	822,343	257,816	40,458	67,764	93,989	99,879	262,437
2 政府サービス生産者	528,018	124,390	17,591	34,881	45,589	54,055	251,512
3 対家計民間非営利サービス生産者	101,669	26,587	3,579	10,521	10,590	14,343	36,049
4 小計	3,785,549	924,307	207,871	338,471	395,808	450,387	1,468,705
5 輸入品に課される税・関税	34,383	8,395	1,888	3,074	3,595	4,091	13,340
6 (控除) 総資本形成に係る消費税	18,217	4,448	1,000	1,629	1,905	2,167	7,068
7 (控除) 帰属利子	110,757	44,605	4,391	9,269	9,433	17,371	25,688
8 市町村内総生産	3,690,958	883,649	204,368	330,647	388,065	434,940	1,449,289

※山形県総務部統計企画課：山形県市町村民経済計算（平成21年度）

ロ) 仙台市

仙台市は山形県東部に隣接し、山形市から公共交通機関で約1時間の近距離にあります。古くから商業や物流など経済交流が活発で仙山圏として山形県との繋がりが深く、当行の店舗網(支店6出張所1)も充実しております。また、仙台市は東北経済の中心であり、下記表の通り仙台市単独で山形県全域に匹敵する経済規模であることから営業推進上、特に重要な地域と位置付け仙台戦略本部を設置しております。

更に平成24年10月に仙台銀行との経営統合を控え、両行のお取引先をつなぐことで現在の商流の拡大と新たな商流の創造が可能となります。大口案件に対しましては協調融資などを視野に入れて今後も積極的に推進してまいります。

具体的戦略につきましては、後述の「6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化と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」の中に記載いたします。

【宮城県・仙台市のマーケットに関するデータ】

	人口 (千人)	農業算出額 (億円)	海面漁業 漁獲量 (100t)	事業所数 (事業所)	製造業 事業所数 (事業所)	製造業 付加価値額 (10億円)	商業 事業所数 (事業所)	年間商品 販売額 (10億円)	サービス業 事業所数 (事業所)	サービス業 年間事業 収入額 (10億円)
宮城県	2,336	1,824	2,326	110,227	3,194	950	29,498	10,601	38,596	2,590
うち仙台市	1,046	—	—	51,864	574	144	12,757	8,191	17,071	1,748
うち仙台市以外	1,290	1,824	2,326	58,363	2,620	806	16,741	2,410	21,525	842
山形県	1,179	2,022	72	64,263	2,970	683	16,906	2,703	23,088	836

※農業産出額:農林水産省「生産農業所得統計」平成21年

※海面漁獲量:農林水産省「平成21年漁業・養殖業生産統計」

※事業所数・従業員数:総務省統計局「経済センサス基礎調査」

※製造業事業所数・製造業付加価値額:経済産業省「平成21年工業統計表」

※商業事業所数・年間商品販売額:経済産業省「平成19年商業統計」

※サービス業事業所数・サービス業年間事業収入額:総務省統計局「サービス業基本調査確報結果」

【仙台銀行との連携】



(5) 個人戦略

当行の個人戦略は、お客様にその時々発生する「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”で銀行の有する“最適な資産（商品・サービス・ノウハウ等）”をご提供する「最適提案」を基本としております。「最適提案」を実現するためには、お客様に発生する「イベント」をきっかけにしたお客様目線の営業活動が必要であり、お客様に喜んで頂きながら生涯取引に繋げることを目標としております。

この最適提案を支えるツールとしまして、平成23年6月より「最適提案イベント情報配信システム」を稼働させました。本システムは、大口入金先情報や年金受給予定日情報などの預金取引や基盤取引の拡大に繋がるイベント、マイカーローン完済6ヶ月以内先情報などの資金需要に繋がるイベントのほか、コールセンターからのアウトバウンドコールで得られた営業推進上の有力情報などを日次ベース・月次ベースで系統的に各営業店に配信するもので、最適提案を実践するための情報の源泉となるものです。なお、平成24年3月現在、8種類（常時約10,000件を掲載）のイベント情報を行内イントラネット上で営業店に配信しておりますが、平成24年度上期中には新たな3種類の配信を開始し、計11種類となる予定でございます。

また、お客様との更なる取引深耕と基盤取引の増強を図るため、「ポイントサービス」を活用した取引推進を行っております。具体的にはポイントステージ上位者に対して上乗せ金利等の優遇性を訴求することにより定期預金の取り込みを行ったり、ポイントステージ中位者以下層に対してはステージアップによる優遇性を訴求し、複合取引を誘引したりなど、お客様一人ひとりへ個別のご提案を行うことにより、ご満足頂きながら当行との取引を拡大して頂くための切り口として活用していこうとするものです。

当行では、これらの情報ツールを基本に、窓口営業力・渉外力に本部主導によるPR戦略・コールセンターによるコールやDM等の非対面営業を組み合わせ、効率性にも着眼しながら、以下のそれぞれの戦略により個人営業推進を実行しております。

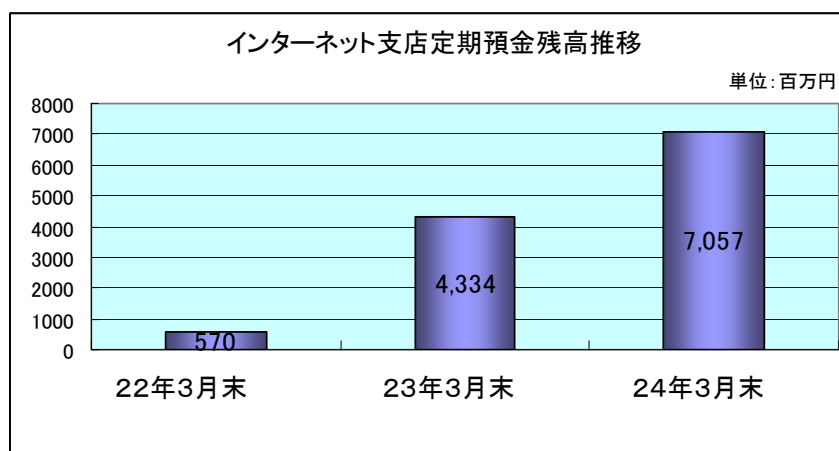
【ポイントサービス一覧】

	お預け入れ	お借り入れ ^{※1}	手数料		
	定期預金	マイカーローン 教育ローン ウェディングローン	当行ATM 時間外手数料 (普通預金・総合口座が対象)	当行ATM 振込手数料 (現金払い・他行宛は除く)	テレホンバンキング 会員利用料
ステージ1 50ポイント以上	ATM定期預金 金利上乗せ (スーパー定期・ スーパー定期300,000円)	店頭表示金利より 年0.3%引き下げ	—	—	無料
ステージ2 75ポイント以上	ATM定期預金 金利上乗せ (スーパー定期・ スーパー定期300,000円)	店頭表示金利より 年0.4%引き下げ	平日のみ 無料	50% 割引	無料
ステージ3 100ポイント以上	ATM定期預金 金利上乗せ (スーパー定期・ スーパー定期300,000円)	店頭表示金利より 年0.5%引き下げ	全ての日 無料	50% 割引	無料

① 個人預金戦略

安定的な資金調達と確保のため、以下の施策を重点に今後も積極的に個人預金を増強してまいります。

- イ) 営業店においては、個人担当渉外を中心に富裕層や主要顧客層（預金・預り資産1千万円以上先）・準主要顧客層（預金・預り資産5百万円～1千万円未満先）に対する訪問活動を徹底しながらお客様とのリレーションを更に強化してまいります。
- ロ) 営業店窓口の営業力を高めると共に、商品チラシの折り込みなどのマスマーケティングに合わせた一斉店周ローラーの実施や業務後のコール戦略などを積極的に行い、渉外行員と内勤行員の連携による取引推進を図ってまいります。
- ハ) 本業支援を切り口として、法人担当渉外と連携し事業先の従業員取引の深耕を図ってまいります。
- ニ) 最適提案として、ポイントサービス等を活用し給与振込口座・年金受取口座等、個人顧客との基盤取引のメイン化を推進することで、個人流動性預金の増加を図ってまいります。
- ホ) 顧客動向やニーズに対応すべく、コールセンターによるダイレクトマーケティング（夜間帯・土曜を中心にしたアウトバウンドコール・ターゲットを絞ったDM戦略）を更に積極的に展開し、非対面営業によるチャネルの充実を図ってまいります。
- ヘ) 非対面営業の受け皿として業容を拡大しているインターネット支店（ネットきらやかさくらんぼ支店）を今後更に戦略的に活用し、営業エリア内の壮年勤労者層、営業エリア外の富裕層などの新たな顧客層のニーズに適合させることで新規顧客の獲得を図ってまいります。



② 預金商品戦略

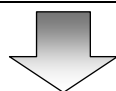
地域に根ざした営業基盤を築き、維持していくためには、お客様の取引満足度を高め、生涯取引をいただけるお客様を増やしていくことが不可欠です。人々のライフスタイルがますます多様化する中であって、お客様のその時々が発生するイベントに合わせ、最適なチャネルから、最適なタイミングで当行の有する最適な商品・サービスを提供することが取引満足度の向上につながると考えております。当行では、この最適提案の考えに基づいた預金商品開発に取り組んでおり、さらに進化を図っております。

今後も「山形応援」をコンセプトにお客様が楽しみながらご利用いただける商品・サービスの開発に努め、更には仙台銀行との共同開発商品の販売により、震災からの復興支援につなげたいと考えております。

当行では以下の手順に基づいて商品開発を行っております。

<顧客動向の捕捉>

- ・ 人口構成や属性が今後どのように変化するか。
- ・ 価値観やライフスタイルが今後どのように変化するか。
- ・ 商品、サービスの利用方法が今後どのように変化するか。
- ・ 商品、サービスに対するお客様のニーズやウォンツにはどのようなものがあるか。



<競合他行の分析>

- ・ 商品、サービスの開発動向及び主要商品の特徴
- ・ 販売チャネルと営業体制、営業施策
- ・ 広告、プロモーションの内容



<商品企画>

- ・ 利用いただけるお客様を明確にする。
- ・ どのようなタイミングでどのような商品を利用いただくか想定する。
- ・ 商品を利用いただいたお客様にどのような価値を提供し、満足いただけるか想定する。
- ・ 提供価値を細かいレベルで商品・サービスの仕様にブレークダウンする。
- ・ 商品・サービスが利用いただけるシーンを想定した販売方法を策定する。

現在、販売・推進している「企画商品」は以下の通りです。

《退職金専用定期預金》

平成 24 年 3 月より、退職金専用定期預金「前途悠々」の取り扱いを開始いたしました。

退職金の預け入れを対象としていますが、退職された本人のみならず、退職時までご苦勞を共にされた配偶者の方も金利優遇が受けられる商品です。6 ヶ月ものものと 5 年ものを組み合わせたプラン A と 3 ヶ月もののプラン B があり、退職後の資金計画に合わせお選びいただけます。また、それぞれの預金の満期に向けてお客様のライフプランに沿った資金計画のお手伝い（最適提案）を行ってまいります。

当商品には、特典として山形県内全域の日帰り温泉施設をご利用いただける「湯めぐりチケット」を付与しており、退職後の「ゆしみ」をささやかながらお手伝いしたいと考えております。また、県内全域の日帰り温泉施設が利用できる共通チケットを利用することで、県内の地域間交流活性化にも寄与してまいります。

《ポイント金利上乘せ定期預金》

平成 24 年 1 月より 3 月まで、当行ポイントサービスのステージに応じて金利上乘せが受けられる「ポイント金利上乘せ定期預金」を取り扱いいたしました。ポイントサービスとは、当行とのお取引項目ごとに付与されるポイントが増えるほどステージが上がり、定期預金の金利上乘せや各種ローンの金利引き下げ、ATM 時間外手数料の割引などが受けられるサービスです。当商品は、ステージごとの金利上乘せ幅に変化を持たせており、ステージが高いお客様ほど有利に定期預金をお預け入れいただけます。

今後、ポイントサービスの周知徹底を図り、最適提案によりお客様の取引満足度向上につなげるため、サービス内容の充実と当商品の利用機会の拡大を図ってまいります。

《モンテディオ山形応援定期預金 2012》

平成 24 年 3 月より、地元サッカークラブ「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「モンテディオ山形応援定期預金 2012」を発売いたしました。当商品は、平成 20 年 4 月の第 1 弾発売以来、5 シーズンに亘りシリーズ化して取り扱いしております。

来期の J1 リーグ復帰を目指す「モンテディオ山形」を継続して応援するこ

とを通じて、山形県の活性化に寄与したいと考えております。

山形応援シリーズ

退職金専用 定期預金

前途悠々

退職金をお預け入れていただくと、定期預金の金利を優遇します！

さらに！お預け入れいただいたお客様全員に「湯めぐりチケット」～山形県内日帰り入浴施設ご利用～ 5枚プレゼント！

▼ 2つのプランからお選びください。

総額100万円以上のお申し込みで

6ヶ月もの定期預金 年 1.0% <small>(税引後 年0.8%)</small>	+	5年もの定期預金 店頭表示金利 +年 0.4% <small>(税引後 年0.32%)</small>
--	---	---

プランB 100万円以上のお申し込みで 3ヶ月もの定期預金 年**1.5%**
(税引後 年1.2%)

目指せ、J1復帰!!
きらやか銀行は応援し続けます!



montediv YAMAGATA

—取扱期間—
平成24年3月5日(月)
平成24年11月16日(金)

モンテデイオ山形 応援定期預金2012

山形応援シリーズ

③ 預り資産戦略

預り資産を巡る環境は外的要因に大きく左右され、環境変化に適応できる盤石な販売体制の構築が、従来以上に必要となってきました。

当行におきましても投資信託の販売は為替の不透明感、欧州の信用不安などのマーケット環境により、販売額は減少基調にあります。一方、預り資産の主力となった保険販売につきましても、安定志向の高まりにより一時払終身保険の販売は大きく飛躍致しましたが、商品の供給中止、スペックダウンなどが次々と打ち出され、安定的な収益が確保できるビジネスモデルとは言い難い状況にあります。

このような環境下においての商品戦略としまして、多様化するお客様のニーズを迅速にキャッチし、最適提案の幅を広げられるような商品ラインナップの見直しを随時行ってまいります。投資信託のアセットクラスにつきましても、外国債券主体から海外・国内株式に目を向けるなど、常にマーケットの動向をウォッチしながら、機動的な商品採用が今後益々重要となってまいります。

また、商品ラインナップに加えて販売ツールにつきましても、お客様に分かり易いパンフレット・提案書などをリリースし、より説明責任を十分果たせるような体制整備を行ってまいります。

販売戦略としましては研修・OJTを行員の階層別に体系化し、営業現場でもすぐに実践できるようなプログラムを構築いたします。投信アフターフォロー研修におきましても、座学からロールプレイング主体に変更するなど、常にお客様を意識した内容に重点を置くようにいたします。また、女性行員向けに窓口での販売強化研修を実施して、全行員でお客様への最適提案が実現出来る

体制づくりを目指してまいります。

従来から取り組んでおります、預り資産専担者による営業店行員帯同セールスを強化するなど、営業現場でのOJTの充実に努め、行員のスキルアップを行なうことで、お客様への最適提案として金融商品の総合提案を実現してまいります。

平成24年10月に予定しております仙台銀行との経営統合は、預り資産分野におきましても、シナジー効果を最大限追求することと致します。具体的には、投資環境セミナーの共同開催、専担者交流会の開催、統一販売商品・販売ツールのリリースの検討、行内ルールの共通化など各部門において検討を重ね、それぞれのマーケットにおいて確固たる地位を築くことを目指してまいります。

④ 個人ローン戦略

イ) 住宅ローンの強化

住宅ローンは個人顧客のライフイベントの中でも投資金額も大きく、また、その後のライフステージの変化の中でも重要な位置を占めることから、当行の進める営業戦略である最適提案の中心商品として更に推進してまいります。

<基本戦術>

◇ 利用者の満足度向上策

当行住宅ローン利用者に対し他行と差別化を図るため、利用者を優遇した各種のサービスを企画し、DM等で案内を行ってまいります。

◇ 案件対応のスピードアップ

住宅ローンを専門に推進しているローンライフプランアドバイザー(平成24年3月現在14名在籍)のノウハウを、営業店と連携することで共有し、ご相談案件対応のスピードアップを図ること等で顧客満足度の向上に努めてまいります。

◇ 対応力のレベルアップ

住宅ローンのご相談に対応できるスキルを向上するために「住宅ローンアドバイザー」資格を奨励いたします。今後さまざまなニーズに対応するため、各種研修会を開催して行員のレベルアップを図ってまいります。

◇ 仙台銀行との連携強化

じもとホールディングスの「じもと復興戦略」に基づき、仙台銀行と連携・協力することで復興支援に取り組んでまいります。

◇ ハウスメーカー・地場工務店との連携強化

東日本大震災からの住宅復興を支援するために、これまで以上にハウスメーカーや地場工務店を訪問して情報の収集を行ってまいります。

◇ 休日相談会の実施

毎月1回、休日相談会を実施しております。平日の銀行の営業時間内にご来店のできないお客様のご相談に対応するために、山形県内6ヶ所で相談会を実施しております。

また、山形県内1ヶ所（山形ローンステーション）、宮城県内1ヶ所（仙台泉出張所）の合計2ヶ所のローンステーションでは毎週土曜・日曜の休日（祝日を除く）もご相談いただける体制を継続してまいります。



ロ) 消費者ローン

マイカーローン、教育ローン、資金使途自由のフリーローン、カードローン等の消費者ローンは、ご利用を希望されるお客様のご利便性を第一に考え、最適提案を推進してまいります。

<基本戦術>

◇ 認知度向上策

より多くのお客様に当行の商品を認知いただくために、テレビやラジオのCMを活用すると共に、CMと同じタイミングでダイレクトメールやコールセンターよりのアウトバウンドコールを行うなど、一連の活動として連動させることで、より効果的にお客様から認知いただけるよう体制整備をしております。

◇ チャンネルの多様化継続

また、消費者ローンの利用をご希望されるお客様のご利便性を第一に考え、非対面でも申込可能なチャンネルの多様化を今後共継続して強化してまいります。

◇ 休日相談会の実施

住宅ローン同様、毎月1回、休日相談会を実施して平日の銀行の営業時間にご来店の出来ないお客様のご相談に対応するために、山形県内6ヶ所で相談会を実施しております。

また、山形県内1ヶ所（山形ローンステーション）、宮城県内1ヶ所（仙台泉出張所）の合計2ヶ所のローンステーションでは毎週土曜・日曜の休日（祝日を除く）もご相談いただける体制を継続してまいります。

(6) 経営の効率化

① 経費の更なる削減

経費につきましては、削減努力を継続してまいりました結果、平成 24 年 3 月期対始期比において 7 億 50 百万円の削減となりました。

その成功要因の一つとしまして、徹底した予実管理が挙げられます。現在、月 2 回行われる予算委員会およびコスト管理委員会におきまして、物件費の細目毎の予実管理を経営陣及び担当部署が行っております。また、コスト構造改革プロジェクトでは、更なる経費削減を図るため、外部からの情報収集や検討を積み重ねております。

平成 19 年 5 月の合併から本年度で 5 年を経過するため、合併に伴うシステム開発費用等の減価償却費は大幅に減少する予定であります。

これまで検討を進めておりましたシステム移行につきまして、当行はお客様ニーズにあった商品・サービスを迅速かつ安定的に提供すること、さらにはシステムの安全性の強化、経営の効率化などの観点から、NTTデータが運営する共同センター「STELLA CUBE」を次期基幹系システムとして採用することを予定しております。

現在、仙台銀行は、勘定系システムを、同共同センターへ移行準備中（平成 25 年度）ですが、両行が共通の勘定系システムを採用することにより、中長期的に事務機能の共同化・共通化を図り、経営効率化を実現してまいります。併せて、各業務分野におきまして、グループとして共同発注やシステム開発に取り組むことにより、単独行では得られないスケールメリット（価格交渉力・経費削減）を享受することも目指してまいります。

トップラインの増収が見込みづらい昨今の経営環境下におきまして、経費の削減、効率化は経営の重要な要素であると強く認識しております。今後とも、更なる効率化を目指してまいります。

5. 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

(1) 業務執行に関する監査又は監督の体制の強化のための方策

取締役会に対し、客観的な立場で評価・助言を行う機関として「経営諮問委員会」を平成 22 年 5 月 21 日に設置いたしました。当委員会は外部の有識者 3 名を選任しており、経営方針や経営戦略及びコンプライアンス等につきまして、客観的な立場で評価・助言を頂いております。

開催頻度としましては、毎年 2 回（1 月と 7 月）としており、主な討議内容は、経営強化計画に対する履行状況の報告、経営戦略とその具体的な施策およ

び実績に関する事項やコンプライアンスを中心とした内部管理態勢の実効状況ですが、引き続き委員会でいただいた意見・助言につきましては、当行の施策へ反映させていきたいと考えております。

また、監査役につきましては引き続き社外監査役3名を含む4名体制とし、監査、監督機能の強化に努めてまいります。

新たに平成24年10月に親会社となる予定のじもとホールディングスの役員としまして、社外取締役が1名、社外監査役が3名選任される予定であります。これを機に、より強固なガバナンス態勢を構築してまいります。

(2) リスク管理体制強化のための方策

当行は、適切な経営管理のもと、業務全般にわたる法令遵守、顧客保護等の徹底および各種リスクの適切な管理を行うことによって、業務の健全性および適切性を確保するよう努めてまいります。

当行では、銀行業務で発生する様々なリスクを「法令遵守」、「顧客保護等」、「自己資本」、「統合的リスク」「信用リスク」、「資産査定」、「市場リスク」、「流動性リスク」、「オペレーショナルリスク」の9つのリスクカテゴリーに区分し、各リスクについて担当部が管理することとしております。各リスクの管理担当部署は、リスク運営部署がリスクについて適切な運営を行っているかモニタリング等により検証・指導しております。また、各リスクを総合的に捉える必要があることから、リスクの統括部署としてリスク管理部を設置しております。更に、リスク管理部を事務局とし、毎月常勤役員をメンバーとするリスク管理委員会を開催し、各リスクを総合的に捉えることにより業務の適切な運営に役立てております。

仙台銀行との経営統合を機に、更なるリスク管理の高度化を目指すべく、外部からリスク管理の知識と豊富な経験を持つ人材を招聘すべく、現在検討しております。

① 信用リスク管理

平成24年度は、金融円滑化法の最終年度となっており、出口戦略も含めて企業の再生支援を集中的に行う体制を整えてまいります。

平成24年5月には、当行完全子会社である「きらやかターンアラウンド・パートナーズ株式会社」との間で会社分割を行い、従来当行事業再生部が所管していた企業再生支援、債権管理、回収に関する業務の権利義務等を当該子会社に承継し、お取引先企業の再生支援等に集中的に取り組んでまいります。これにより、当行大口貸出先の信用リスクを集中的に管理し、抜本的な再生支援を

進めることで、当行の経営課題の一つである不良債権比率の低減に努めてまいります。

また、当行融資部におきましては信用リスクの程度に応じお取引先を管理区分にグルーピングし、半期毎に債務者の実態把握に努め、経営状況の見直しを行ってまいります。今後は、お取引先の経営改善計画の策定支援や進捗状況の管理を通じて、本支店一体となって尚一層のコンサルティング機能の強化を図ってまいります。

本部の融資部、企業支援部主導で重点的に支援する「指導企業」につきましては、業況と資金繰りについて毎月常務会に付議し且つ取締役会へ報告を行い、経営陣と一体で企業の経営改善と信用リスク管理に取り組んでまいります。

また、融資部におきましては、指導企業以外の融資先で業況管理が必要な先を「中間管理強化先」に指定し、金融円滑化による条件変更先と共に、定期的なモニタリングを継続してまいります。

大口与信先につきましては、与信ポートフォリオの特徴を踏まえて、信用格付毎の与信限度額を遵守し、個社別の取組方針に基づいた対応により、当該先への与信集中リスクの分散を図ってまいります。

② 市場リスク管理

市場リスクにつきましては、市場リスク管理担当部署であるリスク管理部が統合リスク管理規程および市場リスク管理方針と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。

具体的には有価証券取引につきましてポジション枠、決裁権限、一日当りの約定制限等の遵守状況をチェックするとともに、日次で市場リスク量を計測し資本配賦額の使用状況を確認しています。投資基準等を定めている市場リスク管理基準につきましては、配賦資本の状況に応じて毎期ポジション枠等の見直しを実施しております。

管理体制としましては、有価証券残高や市場リスク管理基準の遵守状況、リスク量(VaR)等市場リスクの状況につきまして日次ベースで経営陣へ報告しております。

また、毎月リスク管理委員会におきまして市場リスク運営状況を報告することで、適切に運営しております。ポジション枠超過の予兆や、リスク量が限度額に接近した時等アラームが警鐘される体制を布いており、その様な際には随時協議を行う体制としております。

リスク管理部では、市場リスクへの対応としまして不測の事態により時価が著しく低下する状況を想定し、月次でストレステストを実施しております。

具体的には金利が上昇する5パターンと株価が下落する3パターンそれに為替が円高となる2パターンを組み合わせ、時価の変動と当行の自己資本に与える影響を把握しております。

また、VaR法による管理（信頼区間99%、観測期間5年、保有期間純投資40日・政策投資240日）のほか、金利リスクについてはアウトライヤー比率やベータ・ポイント・バリュー(BPV)、修正デュレーションを把握し管理しております。

株価リスクにつきましては金利リスクとの相関を考慮し、債券投資を補完する位置付けとして適切に管理してまいります。

③ 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担当部署である経営企画部及びリスク管理統括部署のリスク管理部におきまして、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、週次で開催しております「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全部署が、情報の共有化を図る体制を構築し、継続してまいります。

④ オペレーショナルリスク管理

当行におきましては「事務リスク」「システムリスク」「レピュテーションリスク」「イベントリスク」を管理の対象としており、各々リスクに対し管理担当部署を決め管理の徹底を図ることにより、リスクの軽減・未然防止に努めております。

事務リスク・システムリスクにつきましては、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設置し、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。また、これらの結果を毎月開催されるリスク管理委員会へ報告し、PDCAサイクルに基づいた管理強化を図っております。

(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は、行職員一人ひとりがコンプライアンス意識の重要性を正しく理解することにより、醸成されるものと認識しております。期初に開催される支店長会議におきまして、頭取からコンプライアンスを最優

先とする経営方針を明示するとともに、頭取訓示を全店にビデオ放映し、全行員へ周知徹底をいたします。特に、頭取自らが「当行が最重点施策としている本業支援は2つのストーリーからなるものとし、一つは本来の営業推進に繋がるストーリーと、もう一つは本業支援を実施することにより社内コミュニケーションが活性化し、内部管理態勢強化に繋がることになる」というものであり、当行のビジネスモデルの根幹を成すものを全行員が認識したものであります。また、全営業店長並びに本部部長・課長を対象に、専門知識を有する外部講師（弁護士）を招き、内部統制整備と不祥事未然防止に関する研修を実施し、コンプライアンス責任者の知識向上を図っております。今後も、支店長会議などの機会におきまして、積極的に外部講師を招聘してまいります。

加えて、行内の階層別各研修会におきまして役員によるコンプライアンス講話を実施しております。経営陣による直接的なコンプライアンス講話の実施は、全行的なコンプライアンスマインドの向上に繋がるものであり、今後共継続してまいります。

平成 22 年度下期から行っております役員による営業店臨店訪問を平成 23 年度は 41 ヶ店実施し、コンプライアンス・個人情報管理態勢につきましてヒアリングを行うとともに、現場での改善点を認識、共有しつつ改善指導を行いました。今後も、経営陣が直接営業店を訪問し、状況を把握することにより、営業店行員の法令等遵守に対する意識向上を図ってまいります。

平成 22 年 8 月に新設しました内部管理態勢強化室は、同年受命致しました業務改善命令に対する、業務改善計画書の実施状況の進捗管理、評価を月次で行うと共に、コンプライアンス委員会並びに取締役会に報告してまいりました。今年度以降も継続すると共に、実施状況に対する経営陣からの指示事項につきまして本部各部が横断的な協議を行なっていくことにより、実効性の確保と内部管理態勢強化室における進捗管理の一元化を図ってまいります。また、平成 23 年 7 月より行内 LAN に「内管室ニュース」を定期掲載することで、内部管理態勢強化に向けた取組を全行員に発信しております。今後も継続して取組むことで法令等遵守に係る啓蒙を日常的に図ってまいります。

平成 22 年 4 月に不祥事件の撲滅に向けて「不祥事件撲滅プロジェクトチーム」（以下、不祥事件 P T と言います。）を、本部部長を中心としたメンバーで組成し、これまでに営業店行員（延べ人数で 1,450 人）と内部管理に対する意見交換を 4 回実施してまいりました。今年度以降につきましても「営業店キャラバン隊」を継続して実施し、営業店が抱える問題点等を浮き彫りにし、経営陣と共有することで、法令遵守態勢の強化に向け効果的且つ実効性のある改善策を検討、実施してまいります。

② 全行的な法令等遵守態勢の確立

毎月開催されますコンプライアンス委員会におきましては、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、PDCAサイクルが確立され、当行の法令等遵守態勢は着実に整備が図られているものと認識しております。

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おきまして、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態勢の充実・強化を図っております。具体的には、懸念事象の発生都度、可及的速やかに発生原因・問題点を分析し、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・付議の可否を検討し、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まいります。

平成24年度のコンプライアンス・プログラムにつきましては、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することで全行的な法令等遵守態勢の確立を図ってまいります。

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21年6月、法令改正や新たなリスク発生防止の観点から、「事務手続集」の全面改定を行いました。以後、法令改正への対応や実効性確保を図るために継続的に改訂を行い、全行員、特に事務担当役席や事務担当行員が確かな知識と理解のもとに運用を行うため階層別・地区別・所属別で研修を実施しております。更に、平成22年10月より事務部専任チームを設置し、即効性の高い臨店事務指導を実施することで、事務処理業務に対する深度ある理解と業務プロセスの厳守徹底を図っております。

また、営業店による自主機能および相互牽制の強化を図るため、営業店自身により自らの業務を点検する「店内検査」を毎月実施しており、事務リスクが発生した場合は、速やかに報告・対処のうえ再発防止策の策定・実施することを求めています。

今後も規程・事務手続きに定められた業務プロセスを徹底することにより法令遵守態勢の強化に努めてまいります。

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きましては、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、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まいります。

⑤ 個人情報管理態勢の強化

平成22年7月に「顧客情報管理態勢の整備」を目的とし、再度組成した「顧客情報臨店指導チーム」による営業店指導を平成23年11月まで実施し、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22年7月から23年11月まで、全営業店を5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ます。今後は同指導チームによる営業店指導から、より良い管理態勢の確立に向けて全店における保管ファイルの統一化等の施策を実施してまいります。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

経営の透明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、豊富な経験や見識を有す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4回の委員会を開催しました。

当行の経営強化計画および経営戦略やコンプライアンス等につきまして、客観的な立場から意見をいただき、経営の透明性を一段と高めるとともに、法令遵守、内部管理態勢強化を図っております。今後も引き続き、委員会でいただいた意見、助言については業務に反映させてまいります。

(5) 情報開示の充実のための方策

財務・業績情報につきましては、四半期毎の適時開示のほか、プレスリリース、ホームページへの掲載等、適時適切な開示を実施しております。地元におきましては中間期、通期の決算発表記者会見を実施し、詳細な説明を行っております。また、同様のタイミングにて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、山形県内を中心とする営業エ

リア 8 箇所を株主、お取引先約 1,000 名に対し I R 活動を実施しております。今後も地域の皆様への一層の情報開示を通じまして、説明義務と経営の透明性を充実させてまいります。

6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化と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

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化と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ための方針

① 基本方針

平成 21 年 9 月よりスタートいたしました前経営強化計画におきましては、「地元中小企業等への安定的かつ円滑な資金供給機能を通じた地域経済の活性化」に資するために、当行は地域に根ざす金融機関として、地域経済・取引先との共存共栄を目指し、地域密着型金融を推進してまいりました。平成 22 年 10 月からは経営方針として地域の皆様と共に「生きる」を掲げ、「本業支援」を全行的に取り組むことで、地元中小企業等との更なるリレーション強化を図ってまいりました。

新たな中期経営計画におきましても、「もっともっと喜ばれる銀行」を目指し、これまで行ってまいりました「本業支援」を徹底・進化させていくことで、地域経済の更なる活性化に努めてまいります。

(2) 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

① 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画【計数目標】

【中小規模事業者等に対する信用供与の実績・今後の計画】

(単位：億円、%)

	22/3期 実績	22/9期 実績	23/3期 実績	23/9期 実績	24/3期 実績	24/3期 始期	24/9期 計画	25/3期 計画	25/9期 計画	26/3期 計画	26/9期 計画	27/3期 計画
中小規模事業者等 向け貸出残高(注1)	4,661	4,673	4,722	4,800	4,820	4,695	4,705	4,715	4,730	4,745	4,770	4,795
始期からの 増加額(注2)	—	—	—	—	—	—	10	20	35	50	75	100
総資産(注3)	11,751	12,414	12,105	12,766	12,695	12,695	12,721	12,738	12,756	12,773	12,791	12,808
総資産に対する 比率	39.66	37.64	39.01	37.59	37.96	36.98	36.98	37.01	37.08	37.14	37.29	37.43

(注1) 中小規模事業者等向け貸出残高とは、銀行法施行規則第19条の2第1項第3号ハに規定する別表一における中小企業等から個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外しております。

政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有するSPC向け貸出、当行関連会社向け貸出、その他金機能強化法の趣旨に反するような貸出

(注2) 始期の貸出残高につきましては、平成24年3月期の残高4,820億円から、平成24年5月にきらやかターンアラウンド・パートナーズ株式会社へ中小企業融資残高125億59百万円を移管しておりますので、差し引きしました4,695億円を始期の残高としております。

(注3) 始期の総資産残高につきましては、注2で記載しました通り、きらやかターンアラウンド・パートナーズ株式会社へ中小企業融資残高125億59百万円を移管しておりますが、移管しました融資残高から同時に移管しております当該移管先の貸倒引当金を差し引いた金額がそのまま子会社株式として総資産に含まれておりますので変動はございません。

平成 24 年 5 月に、抜本的な事業再生を目的としまして、子会社であります
きらやかターンアラウンド・パートナーズ株式会社へ会社分割による 125 億
59 百万円の債権を移管しております。そのため新たな計画の始期における中
小規模事業等向け貸出残高につきましては、平成 24 年 3 月期の残高 4,820 億
円より、移管いたしました残高を差し引いた 4,695 億円としております。

② 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

イ) 本部組織の再編による推進体制の強化

前計画におきましては、中小企業向け貸出の積極的な推進を行うべく、営
業統括部内に「中小企業融資推進室」を設置いたしました。中小企業融資推
進室には、法人融資企画グループ他 3 グループを置くことにより、ニーズに
合った魅力ある商品の開発・改定やソリューション支援を通じた付加価値の
高いサービスの提供等を行ってまいりました。また平成 24 年 2 月からは、
全行的に取り組んでいます「本業支援」の推進強化を図るべく、「本業支援グ
ループ」を新設し、更なる推進体制の強化を行いました。

これまで行ってまいりました取組みの結果、平成 24 年 3 月末の中小企業
者向け貸出残高は 4,820 億円と、前計画の始期から 232 億円の増加となり、
中小企業融資推進室の設置は中小企業向け貸出の推進に一定の役割を果た
しました。

「中小企業融資推進室」は「中小企業向けの貸出推進」と「本業支援推進」
の機能を有しております。更なる取組みの強化を図るべく、「中小企業融資
推進室」をそれぞれの機能に特化した組織としまして「法人融資推進室」と
「本業支援推進室」へ再編を行い、人員の増強を実施いたします。「本業支
援推進室」は「本業支援」の更なる推進強化を図るべく、「情報仕分け」「コ
ーディネート」「人材育成」を行う 3 チームを設置し、取組のスピード化や
人材育成により「本業支援」を更に定着させていくことで、中小企業向け貸
出の推進の強化へと繋げたいと考えております。

ロ) 本部と営業店が連携した融資取組推進の強化

- ◇ 営業店による徹底したアクティブリスニングを行い、本業支援を進化さ
せ継続実施いたします。また本部、営業統括部による営業店がお客様か
らお聴きした事業ニーズに対して示唆・助言を行う体制を構築し、事業
ニーズのスピーディーな仕分けとビジネスマッチングの取組などを強力
に支援いたします。
- ◇ 本部の融資審査業務に精通した行員による営業店への訪問を行い、事業
計画の把握・分析等を含めた指導を行うことで、融資・渉外担当行員の

スキルアップによる融資取組推進体制の強化を図ってまいります。

ハ) 新規開拓の強化

新規融資開拓の取組を強化することにより、取引先数の拡大、中小企業向け貸出の増加に努めてまいります。

【新規開拓取組計画】

	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
件 数	500 件	550 件	600 件
金 額	50 億円	55 億円	60 億円

- ◇ 現在、中小企業融資推進室内に設置しております「新規開拓グループ」につきましては、法人推進スキルの高い行員を中心に 10 名配置しております。今後更なる人員の増員を検討し、復興支援も含めました新規開拓推進の強化を図ってまいります。
- ◇ きらやかお客様サービスステーション（コールセンター）による新規見込先へのアポイントコールを拡大し、営業店との連携を強化することで、営業店による新規開拓活動の効率化に繋げ、新規開拓先への訪問件数の更なる拡大を図ってまいります。

ニ) 持株会社の体制整備による資金供給機能の強化

じもとホールディングス体制を整備し、仙台銀行との連携を強化することで、積極的かつ円滑な資金供給機能を強化してまいります。被災地に営業基盤を持つ金融機関として、今後本格化する復興需要を契機とした地元経済の再生に共同で取組んでまいります。単独行では対応しづらい大型案件等におきましても円滑に対応するべく、協調融資等を積極的に取組んでいくことにより、資金供給機能を十分発揮していくよう努めてまいります。

ホ) 人材を活かした中小企業向け融資推進支援体制の強化

当行OBで中小企業を中心とする法人推進に精通しております人員を、本部専担者として配置することによりまして、営業店における中小企業向け融資推進支援体制の強化を図っていくことを検討してまいります。

③ 担保又は保証に過度に依然しない融資の促進、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

担保・保証に過度に依存しない融資の促進につきましては、中小規模事業者の実態・経営環境を正確に把握することが必要であると考えております。当行ではコンサルティング能力の向上に向けた研修の実施に加え、ABLに関連した外部講師による研修を実施しており、行員のスキルアップ等人材育成に努めてまいります。特にABLに関しましては、「動産評価アドバイザー」

の資格取得を10名程度励行することにより行員のスキルアップを図ってまいります。

信用供与の方策としましては、現在当行はスコアリングモデルを活用したビジネスローンを取り扱いしておりますが、お客様のニーズに合わせた見直しを行い、新たな商品として中小零細企業向けのプロパービジネスローンを検討などして、利便性の向上に努めることで充実を図ってまいります。またABLにつきましては、前述の研修に山形県信用保証協会の担当者も参加し、本部・営業店・協会が連携したABLの積極的な推進に取り組んでまいります。

④ 中小規模事業者向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

中小規模事業者向け貸出の計画を着実に実施するべく、引き続き重点施策とする「本業支援」の取組を徹底してまいります。また仙台銀行との連携をはじめ、他業態を含めた外部機関との連携を強化していくことで、資金供給機能強化を図り、中小規模事業者向け貸出の増加を目指してまいります。

【本業支援】

イ) 本業支援の継続と深化

- ◇ 融資量増強と融資先数増加を目指した本業支援における新規開拓案件への本部の関与を強化いたします。
- ◇ 本業支援における、より高度なニーズへ対応するための体制整備と外部資源の活用を強化いたします。
- ◇ 本部と営業店との役割分担、協働によるOJTを通じた人材育成の強化を実施いたします。
- ◇ 「利用者満足度」アンケート⁵の実施により、お客様の声を反映することで、より深度のある、的確な「本業支援」を実施いたします。

ロ) 情報の活用、マッチングによる本業支援の推進支援

- ◇ 本業支援サイト（行内情報掲示板）の活用促進の支援を目指し、外部情報（各種公的情報、補助金、制度改正、セミナー等）の収集と提供を行うとともに関連部署と連携を行い、情報の仕分けから本業支援サイト掲載への誘導と、マッチングのコーディネートや新規開拓案件への関与に対する支援を実施いたします。また、本業支援サイトにかかるシステムの改善を図り、より効率且つ実効性の高いシステムにいたします。

⁵ 「利用者満足度」アンケート：「本業支援」を実施した取引先企業を対象としまして、「本業支援」に対する満足度を調査することで、今後の取組へと繋げるべく実施しております。

ハ) ビジネスマッチング契約先との連携強化

- ◇ 本業支援案件から提携先とのマッチングへの誘導を行うためのコーディネート本部「本業支援グループ」で行います。また、他の外部機関、業者との連携可能性を検討いたします。

ニ) 全行的な「本業支援」の網羅的な取組み

全行的な本業支援の取組みを網羅的に実践すべく、平成24年3月期の実績として40%台でありました網羅率につきまして、80%台を目指して取り組んでまいります。

- ◇ 中小企業融資先リストを基に訪問先を明確にし、網羅的な本業支援を実践することで脱落防止とシェアアップを図ってまいります。
- ◇ 新規取引先（完済先・預金取引先を含む）へ幅広く本業支援を実施し、お取引先の裾野の拡大をするとともに本業支援の一層の浸透を図ってまいります。本業支援の実施による効果として、シェアイン・シェアアップを図り、融資先数の減少に歯止めを掛けてまいります。

ホ) 更なる「本業支援」の定着による営業店の取組姿勢強化

営業店の業績評価につきまして下記の改定を行うことで、本業支援をより定着化させ、営業店の取組姿勢の強化を図ってまいります。

- ◇ 平成24年3月末基準の中小企業融資先リストに基づき、本業支援網羅率の向上を評価いたします。
- ◇ アクティブリスニング件数（新規取引先を含む）につきましては、従来通り事業ニーズのリスニング件数を評価いたします。
- ◇ 本業支援成約件数をポイント制としまして、特に優秀な成約事例には「ファインプレー」として評価いたします。毎月末締め集計時に、各営業店の成約内容を本部内で集約、協議し「ファインプレー」対象事案を決定し業績評価に加算いたします。同時に、行内に水平展開を図るべく「推進ニュース」に掲載し好事例の周知を図ってまいります。
- ◇ 商流データをより充実させ活用促進を図るべく、営業店がデータベースに入力する商流データの蓄積（更新・追加）件数を評価いたします。

ヘ) 行員のスキルアップに向けた研修の実施

前計画期間におきましては営業店における本業支援の“啓発”を行うべく戦略的発想を養うための訪問研修を実施してまいりました。今後は、これまでの研修を継続するとともに、“実践”するための知識、ソリューションスキルを身につけた「考える行員」を育成するための研修につきましても取り組んでまいります。

◇ 「考える行員」育成のための教育研修体制の構築

財務会計や企業分析に関する専門知識を中心としたハードスキルとコミュニケーションや問題解決力を中心としたソフトスキルの双方同時に鍛えることのできる教育研修体制を構築し、人材育成を強化してまいります。

◇ 段階的なスキル向上研修の実施

階層別に研修を実施することで、基礎知識の習得から始まり、個々のスキル、実践力の向上へとステップアップさせ、最終的には部下を育てる現場のコアメンバーの育成へとつなげていくような研修体系を構築し、行員が段階的にスキル向上を図ることができる研修を実施してまいります。

【 仙台銀行との連携を含めた外部機関との連携強化 】

イ) 仙台銀行及び第二地方銀行協会との連携

仙台銀行及び第二地方銀行協会と連携し、共同イベントの企画・運営を行ってまいります。また、震災復興カタログ通販企画など、復興支援につながる連携を継続的、積極的に実施してまいります。

ロ) 中小企業支援機関及び専門業者との連携強化

- ◇ 本部が関連機関から情報収集し、営業店へ情報配信するとともに活用方法等を積極的にアドバイスいたします。
- ◇ 「中小企業施策利用ガイドブック」の全営業店への配布と各種ビジネス情報をアップデートして本業支援サイトへ掲載いたします。高度なビジネスマッチングなどを本部主導でコーディネートいたします。
- ◇ お客様が必要とするも、当行が保有しない特殊なノウハウや当行ができない業務を実現化、所有している外部先との業務提携やビジネスマッチングに繋がる提携を積極的に行ってまいります。

(3) 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

山形県の県内経済は、改善傾向に一服感があるものの全体としましては緩やかな回復傾向を辿っておりますが、先行きにつきましては欧州情勢を背景に再び円高が進行し、製造業を中心にマインド面で不安を残しております。一方では、東日本大震災の復旧・復興工事が徐々に出ており、今後、これらが県内経済に波及し、生産、個人消費、雇用面などにプラスの影響を及ぼしていくことが期待されております。

このような中、当行は、地域に根ざす地域金融機関としまして、地元経済の基盤を支える中小企業の育成・強化が必要であると考えております。取引先企業のライフステージ等に合わせたソリューションを展開していくことにより、中小企業の強みであります技術力を始めとしました潜在力、底力を最大限に引

き出していくことや、ものづくりの技術強化や伝承、企業創造・促進のための支援に取り組んでいくことで、地域における経済の活性化に寄与していきたいと考えております。

【経営改善支援等取組率実績】

	22/3期 実績	22/9期 実績	23/3期 実績	23/9期 実績	24/3期 実績	24/9期 計画	25/3期 計画	25/9期 計画	26/3期 計画	26/9期 計画	27/3期 計画
創業・新事業 (件)	22	17	12	26	16	10	10	15	15	15	15
経営相談 (件)	349	312	435	317	424	520	620	550	640	550	640
事業再生 (件)	19	20	15	24	26	20	20	25	25	25	25
事業承継 (件)	6	6	16	6	28	5	10	15	15	20	20
担保・保証 (件)	138	88	35	49	53	100	130	110	140	120	150
合計 (件)	534	443	513	422	547	655	790	715	835	730	850
取引先総数 (先)	9,233	8,963	8,591	8,478	8,322	8,342	8,372	8,402	8,432	8,462	8,502
比率 (%)	5.78	4.94	5.97	4.97	6.57	7.85	9.43	8.50	9.90	8.62	9.99

※ 取引先総数については住宅ローン、消費者ローン等の個人借入先を除いております。

※ 経営改善支援取組先の定義

創業・新事業：きらやか起業家ローン「夢キャンパス」、山形県商工業振興資金融資制度「開業支援資金」と「地域活力強化資金」、創業新事業に係るプロパー融資を行った先

経営相談： 当行が積極的に支援を行なう先として「支援企業」に指定している先

(「指導企業」先及び金融円滑化法に基づく対応を行っている先)

当行独自の「本業支援」の成約のうち、本部が認定した成約件数

(事業ニーズを聞き出し、アクションプランを策定し、成約した件数)

事業再生： 当行から人材を派遣し再生計画策定、その他支援を行った先

企業再生にあたり、DES、DDS、DIPファイナンス等の手法を活用した先

中小企業再生支援協議会、公的機関と連携し再生計画の策定に関与した先

事業承継： 本部の専門部署が事業承継策の相談を実施した先

営業店において「本業支援」として事業承継相談に対応した先

担保・保証： CRDスコアリングモデルを活用したビジネスローンを実行した先

ABL (Asset Based Lending) 手法の活用により流動資産担保融資を行った先 (融資実行件数)

私募債・PFIの取組み件数 (実行件数)

① 取引先企業のライフステージ等に合わせたソリューションの展開

当行は、取引企業の経営目標の実現や経営課題の解決に向けまして、取引先企業のライフステージ等を見極めた上で、適時に最適なソリューションを提案するとともに最大限のサポートを行い、取引先企業の育成・強化に努めてまいります。またソリューションを強化していくため、他の金融機関、外部専門家や外部機関等との連携のほか、国や地方公共団体の中小企業支援施策の積極的な活用をするべく取組んでまいります。

特に、取引先企業が事業再生、事業承継等の支援を必要とする状況にある場合や、支援にあたり債権者間の調整を必要とする場合につきましては、当該支援の客観性の確保や実効性を高める観点から、外部機関等の第三者的な視点や専門的な知見・機能を積極的に活用してまいります。

イ) 体制の整備等

当行では、取引先企業の実権者に面談し、事業内容をアクティブリスニング (傾聴) する機会を増やしていくことで、取引先企業の事業内容および課

題把握を行っております。今後更なる取組み強化を図るために、平成 24 年 2 月に営業統括部内に設置いたしました本業支援グループの見直しを検討しており、具体的には新たに本業支援のスピード化、実践力の向上、人材育成のため、本業支援推進室として機能拡充を図ってまいります。またソリューション業務に精通しております人員を外部から招聘するとともに、中小企業を中心とした法人推進に精通しております行員OBにつきまして、本部に再雇用して配置するなど、人員増強を図っていくことで営業店支援体制の強化を図ってまいります。

また、取引先企業の最も提案ニーズが高いと考えられます事業承継につきましても、営業統括部内の担当部署を増員するとともに、専担者として特化させることにより、本部支援の強化を図ってまいります。

ロ) ライフステージ等の見極め

取引先企業の実権者と直接面談し、事業内容および課題把握を行うことにより取引先企業のライフステージ等を見極めるとともに、取引先企業が自らの経営目標や課題を正しく認識できるよう助言を行い、その実現・解決に主体的に取り組んでいただけるよう適切に対応いたします。

ハ) 適切な提案

ライフステージ等を見極めた上で、経営課題の解決に向けました最適な提案を本支店一体で考え、提案の合理性や実行可能性を十分に検証した上で提案を行ってまいります。また、必要に応じまして、他の金融機関、外部の専門家や外部機関等の連携も図ってまいります。

二) 取引先企業のライフステージ等に応じた施策

取引先企業のライフステージ等の類型	ライフステージ等に応じた施策	外部専門家・外部機関等との連携
創業・新事業開拓を目指す取引先企業	本支店が連携し、将来性を見込める技術力・販売力のある企業創業や新事業の発掘・育成に取り組めます。事業立上げ時の資金需要に対応するべく、制度融資である山形県商工業振興資金等を積極的に活用し、また当行子会社であるきらやかキャピタル株式会社と連携し、資本投資によるベンチャー企業の成長を支援してまいります。	県の工業技術センター等の公的機関との連携による技術評価、製品化・商品化支援を実施いたします。宮城産業振興機構や山形県企業振興公社等と連携し、創業、新事業展開等に向けた取組みを総合的に支援いたします。地方公共団体の補助金や制度融資の紹介を行います。
成長段階における更なる飛躍が見込まれる取引先企業	全行的に取り組んでおります「本業支援」を実施していくことで、ビジネスマッチングによる新たな販路拡大等を支援いたします。また事業拡大のため資金需要に対応するべく、担保・保証に過度に依存しない、ABLや私募債等の事業価値を見極めた融資手法も積極的に活用いたします。	仙台銀行、地方公共団体、中小企業関係団体、他の金融機関、業界団体等との連携によるビジネスマッチングを実施いたします。提携している他の銀行との連携による海外情報の提供・相談、現地での資金調達手法の紹介等を行います。産学官金連携による技術開発を支援いたします。

<p>経営改善が必要な取引先企業 (自助努力により経営改善が見込まれる取引先企業など)</p>	<p>ビジネスマッチングや技術開発支援など「本業支援」による新たな販路拡大等を支援いたします。 その他、個別に経営改善支援が必要と判断した取引企業につきましては、「指導企業」と指定することで、本部（企業支援部・融資部）に専任者を配置し、財務内容改善に向けた積極的な指導・管理をしております。また「指導企業」以外でも、「中間管理強化先」として、「経営（改善）計画」の達成状況を定期的にモニタリングし、必要に応じて「経営（改善）計画」の策定・修正を支援しております。 上記以外にも、金融円滑化法に基づく支援を行った取引先企業につきましては、「経営改善計画」の策定を原則必須とし、計画の策定支援だけでなく、定期的なモニタリング実施による進捗管理を徹底することで、経営改善を支援いたします。</p>	<p>中小企業診断士、税理士等からの助言・提案を活用いたします。 (第三者の知見の活用) 業務提携先の金融機関、信用保証協会等と連携した返済計画の見直しを行います。 仙台銀行、地方公共団体、中小企業関係団体、他の金融機関、業界団体等との連携によるビジネスマッチングをサポートいたします。 産学官金連携による技術開発支援を行います。 中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージの主旨に基づき、企業再生支援機構および中小企業再生支援協議会と連携強化を図ります。</p>
<p>事業再生や業種転換が必要な取引先企業 (抜本的な事業再生や業種転換により経営の改善が見込まれる取引先企業など)</p>	<p>きらやかターンアラウンド・パートナーズ株式会社を最大限に活用した事業再生支援に加え、DES・DDSやDIPファイナンスの活用も検討いたします。 上記の方策を含んだ経営再建計画の策定の支援を進めながら、再生の目途が立つ可能性がある先につきましては、債権放棄等も検討しております。</p>	<p>企業再生支援機構、信用保証協会、宮城県産業復興相談センター、中小企業再生支援協議会等との連携による事業再生方策の策定を支援いたします。</p>
<p>事業の持続可能性が困難な取引先企業 (事業の存続がいたずらに長引くことで、却って、経営者の生活再建や当該顧客企業の取引先の事業等に悪影響が見込まれる先など)</p>	<p>取引先企業による貸付条件の変更等の申込に対しましては、慎重かつ十分な検討を行います。事業の持続可能性の検討だけではなく、経営者の生活再建への影響や当該企業の取引先をはじめとする地域経済への影響も十分に検討し、当行の財務の健全性確保の観点等も総合的に勘案しながら、慎重に対応いたします。 その上で、取引先企業が再起に向けた場合は適切な助言を行います。また自主廃業等を選択する場合は、取引先への対応等も含め、企業自身や関係者が真に望ましいソリューションを実施いたします。</p>	<p>慎重かつ十分な検討と取引先企業の納得性を高めるための十分な説明を行った上で、税理士、弁護士等との連携により取引先企業の再起に向けた方策を検討いたします。</p>
<p>事業承継が必要な取引先企業</p>	<p>後継者の有無や事業継続に関する経営者の意向等を踏まえつつ、M&Aのマッチング支援、相続対策支援等の事業承継取組を強化するべく、専任チームの配置を検討し、人員の増強による体制強化を図っております。 また、事業承継時の資金需要につきましても積極的に対応いたします。</p>	<p>M&A支援会社等の活用を行います。 税理士等を活用した自社株評価・相続税試算等を行います。信託業者、行政書士、弁護士を活用した遺言信託も検討いたします。</p>

② 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能強化及び経営に関する相談
その他の取引先企業に対する支援に係る機能強化のための方策

当行は現在取組んでおります「本業支援」につきまして、「スピードアップ」

「実践力の向上」「人材育成」を施策の柱としまして更なる進化を図ることで、幅広くお客様の経営に対する課題解決に向けた支援機能の強化を図ってまいります。

- イ) 創業又は新事業の開拓に対する支援につきましては、現在当行各主要支店で新たに組成しております「若手経営者の会」などへの入会を契機としました、リレーションシップ構築による相談支援、また、関連子会社「きらやかキャピタル株式会社」が主幹事として運営しております「ビジパスクラブ」を通じました経営相談、支援などを実施しております。一方、海外への進出等新事業へ対する支援におきましては、当行が提携する海外に拠点を持つ金融機関や日本貿易振興機構（ジェトロ）や県庁等の公的機関と連携し、ニーズに合わせた形で支援してまいります。
- ロ) 平成 24 年 10 月に予定しております仙台銀行との経営統合により、「人」「産業」「情報」をつなぐことで、「じもと復興戦略」と「じもと経済活性化戦略」を展開してまいります。これにより、仙山圏のみならず地域経済をより活性化させるため、当行の営業エリア全体（秋田・新潟・福島・関東地区）へと更に幅広くつなげてまいります。
- ハ) 行員への各種研修を実施していくことでスキルアップを目指し、コンサルティング機能の強化を図ってまいります。

③ 早期の事業再生に資する方策

当行は、法人取引先に対する最重点施策としまして「本業支援」を掲げております。その施策の一環として経営改善支援、事業再生支援のためのコンサルティング機能を強化することを通じて、地域経済の活性化を図ることを目指しております。地域の中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、下記の施策により早期の経営改善・事業再生に向けた関与を強化してまいります。

イ) 子会社による集中的再生支援

平成 24 年 5 月に当行 100%子会社である「きらやかターンアラウンド・パートナーズ株式会社」（平成 23 年 2 月設立）に対し、従来当行事業再生部が所管していたお取引先及びその貸出債権約 125 億円を会社分割し、日本政策投資銀行から人材派遣と優先株式による出資を受け、集中的且つ抜本的な企業再生支援を共同で運営する体制を整えました。

当行といたしましては「究極の本業支援」の実施であり、今後各企業における再生シナリオとスケジュールによりまして、計画的に再生支援を進めてまいります。子会社には当行から 6 名が出向し、7 名（平成 24 年 5 月末現在）

が専任で再生支援業務を行ってまいります。

この子会社活用によるスキームにおきまして、多様な企業再生が可能となり、不良債権処理が計画的に図られることとしております。想定しております効果の一つとしまして、銀行単体での不良債権比率が平成 24 年 3 月期 5.38%から移管実施後におきまして 4.10%程度に低下し、子会社との連結における不良債権比率におきましても、平成 25 年 3 月期の試算では約 4.6%程度に見込まれ、前年比 0.83%程度低下する見込であります。同子会社は事業期間約 3 年を目途としておりますので、3 年後の最終的な不良債権比率は、金融庁が公表しております地域銀行平均値である 3.2%に近づけるものと試算しております。また、もう一つの大きな効果としましては人材の育成であります。子会社による企業再生支援業務を通じて、日本政策投資銀行の豊富なノウハウや知識が伝承されることなどで、事業再生のスペシャリストが育成されてまいります。このことは、将来に亘り当行並びに地域経済の活性化に大きく貢献が出来るものと考えており、今後とも再生支援業務を強化して取組んでまいります。

具体的には下記の事例を実施しております。

◇ 当行及び子会社による建設関連事業会社 4 社に対する事業再生支援

平成 24 年 6 月、お取引先である建設関連業者 4 社が、山形県中小企業再生支援協議会関与のもと策定した第二会社方式による会社分割を柱とした再生計画について当行が同意の上、債権放棄も含めた事業再生の支援を行うこととなりました。

支援対象の 4 社は、それぞれの営業所が所在する市町村において中核的な建設事業者として永年にわたる事業実績を有し、地域経済の発展と雇用の確保に貢献してまいりました。しかし、近年の建設業界を取り巻く外部環境は、公共事業の減少と過当競争の激化により日を迫うごとに厳しさを増しており、各社は、これら外部環境の変化に対する対応の遅れや、過去における事業投資等に起因する過大な借入金負担などから、窮境に至っておりました。

このような状況の中、各社は経営体制と過剰債務の抜本的な見直しによる事業再生を行うため、山形県中小企業再生支援協議会および中小企業再生支援全国本部等の専門家による助言を受けながら、第二会社方式による分社型吸収分割スキームを用いて、収益事業について新会社へ再編することを骨子とする再生計画を策定いたしました。

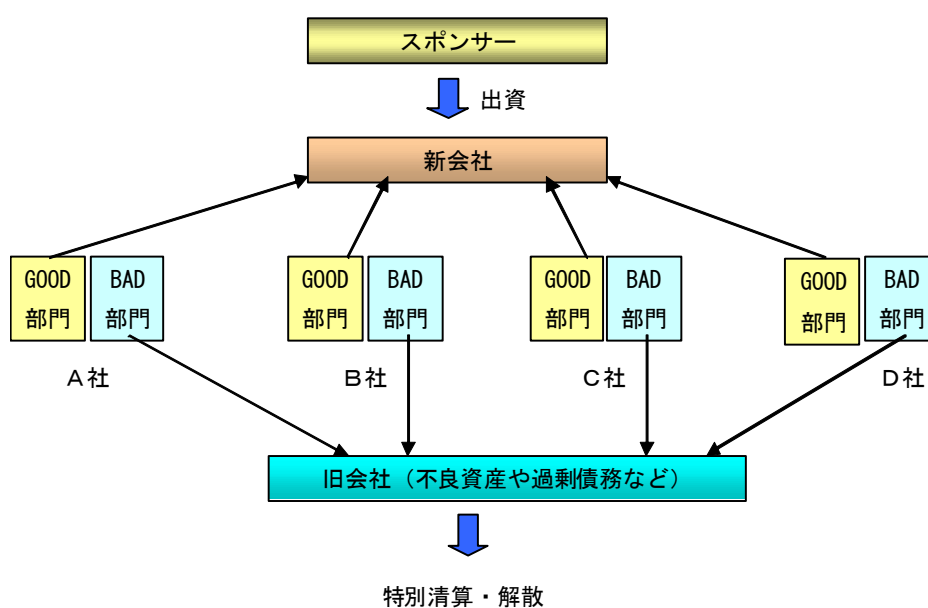
同社のメイン行である当行及びきらやかターンアラウンド・パートナーズ株式会社（以下当行グループ）は、各社から当該再生計画の提示を受け、そ

の内容の合理性、実現可能性について検証した結果、同計画の実施により再建を図ることが地域経済にとって最善の方法であると判断いたしました。各社の所在する地域におきましては建設関連従事者の割合が高く、建設業が基幹産業と位置付けられることから、本再生計画の実行が各社の事業再生のみならず、従業員の雇用の確保や、周辺地域における建設関連事業者等の事業基盤の維持・拡大につながるなど、地域経済の活性化に寄与するものであり、地域全体の面的再生として大きな意義を持つものと考えております。

当該スキームは、第二会社方式による分社型吸収分割と呼ばれるスキームで、まずスポンサーからの出資により新会社を設立いたします。その後4社は、自社を収益性のある事業や営業債権・債務、不動産などの「GOOD部門」、不良資産や過剰債務などの「BAD部門」に分けた上で「GOOD部門」だけを切り離して新会社に承継させます。旧会社には不採算部門である「BAD部門」だけが残り、一部の金融債務などを返済した後、取引金融機関から債権放棄の支援を受ける形で特別清算し、解散いたします。一般債権は全額新会社に引き継がれます。

当行グループとしましては、今後も地域金融機関として積極的に事業再生への取り組みを通じ、地域経済の活性化に寄与していきたいと考えております。

【第二会社方式による分社型吸収分割スキーム】



ロ) 経営改善取組企業に対する方策

◇ 「指導企業」の指定による改善支援及び管理の実施

当行お取引先の中から特に個社別に経営改善支援を要すると判断した先を「指導企業」に指定し、本部（企業支援部及び融資部）におきまして専任担当者を配置し、財務内容の改善に向け積極的な指導及び重点的な管理を行うことにより業績の向上を目指してまいります。

◇ 「中間管理強化先」の指定によるモニタリング及び経営改善支援の実施

「指導企業」以外の当行お取引先の中から、大口与信供与先で外部調査機関の格付評点が一定点以下の先及び赤字・債務超過・借入急増等当行の自己査定抽出要件に該当する先を「中間管理強化先」に指定し、「経営（改善）計画」の達成状況を定期的にモニタリングし、必要に応じて「経営（改善）計画」の策定（修正）支援、経営改善支援を実施いたします。

◇ 中小企業等金融円滑化法対応先に対する支援の実施

中小企業等金融円滑化法に基づき条件変更等を実施したお取引先のうち、債務者区分が要注意先及び破綻懸念先となっている先につきましては、「経営改善計画」の策定を原則必須とし、お取引先の「経営改善計画」策定に向けた支援及び「経営改善計画」の達成状況の定期的なモニタリング、モニタリング結果に基づく改善支援を実施いたします。

ハ) 指導企業へのサポート強化

当行では、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うお取引先を「指導企業」に選定し、現在、企業支援部と融資部が65先を所管しております。企業支援部では、2名の中小企業診断士有資格者を含む5名の専任者を業種別に配置し、経営改善計画の策定から計画達成までを月次管理により把握すると共に、企業先の経営会議に営業店をはじめ本部担当者が毎月出席し、経営課題を共有することで本支店一体となってサポートする体制をとっております。外部との連携におきまして、平成23年5月にあおぞら銀行とM&A及び事業再生アドバイザー業務契約を締結し、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や課題に対し、これまでと違った視点からアドバイスを受けるなど新たな取り組みを実施しております。また平成23年6月より、あおぞら銀行の企業再生関連専門部署のチーム（11名）と当行企業支援部が当行の指導企業先に対し、収益改善、過剰債務構造の解消、早期再生に向けた個別企業の検討会を実施し、具体的な提案をするなどサポート体制の充実、強化を図っております。

また当行OBで企業支援業務に精通している人員を専任者として配置することによるサポート体制の強化も検討しております。

二) 外部機関との連携や様々な経営改善・事業再生の手法の活用による支援

当行は中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージの主旨に基づき、企業再生支援機構および中小企業再生支援協議会と連携強化を図ってまいります。新たな計画期間におきましては36件を目標としまして積極的に取組んでまいります。

また、平成24年5月に会社分割により債権分離しました子会社である「きらやかターンアラウンド・パートナーズ株式会社」と協調し、宮城県産業復興相談センター（当行から事業計画の把握・分析を含めた融資審査業務に精通しております人員1名を出向させております）等、外部との連携を幅広く行いながら復興支援、事業再生に対するコンサルティング機能の一層の発揮に努めてまいります。

④ 事業の承継に対する支援に係る機能強化のための方策

イ) 専担チームによる事業承継案件への対応

現在、各経営課題への対応を担当している「企業価値創造グループ」につきまして、「事業承継」に係る課題解決に特化させることで更なる専門性を追求し且つ、人員の増強による体制強化を検討しております。これまで相談の多い事業承継に係る課題解決に特化させることで、計画期間3年間における事業承継取組み目標件数を85件と大幅に増加し、お客様の課題解決への支援を強化してまいります。また、「企業価値創造グループ」の体制を強化することにより、営業店行員との帯同訪問が増加することになります。その結果、営業店行員はOJT等を通じ専門知識の習得につながり、人材育成が図られることとなります。

また、情報収集のため外部との提携も含めた連携も図ってまいります。

ロ) 後継者育成プログラムの検討

これまで実施してきた事業承継ニーズへの対応を基に、平成24年度中に後継者育成のための支援研修の企画・プログラムの開発を行ってまいります。

企業の後継者との関係強化は、当行との将来に亘るお取引の維持、拡大につながるものであり、企業後継者の多様なニーズに専門性を持って支援してまいります。

7. 東日本大震災からの復興に資する方策

(1) 東日本大震災の影響と今後の見通し

震災で間接的な被害を受けている事業者は山形県内も含め多数存在しているのが実態であります。震災以降、緊急保証制度を利用した手元流動性の確保

や金融円滑化法に基づく条件変更等に対応した先は増加しており、今後の景気動向、復興の進捗状況等によっては新たな対応が必要であるものと考えております。

当行では、このような被災地の状況に積極的に対応すべく、平成24年6月に「東日本大震災の特例による金融機能強化法に基づく国の資本参加の申請」の検討を開始いたしました。平成24年10月に経営統合により設立いたしますじもとホールディングスグループは、被災地を営業基盤に持つ金融機関としまして、今後本格化する復興を契機としました地元経済の再生支援に積極的に取り組んでまいります。当行におきましても被災地域の経済活性化を図り、復興支援を継続的に推進し、積極的かつ円滑な資金供給機能を十分に発揮するよう努めてまいります。

(2) 復興支援にかかるこれまでの対応

① 地域別対応

イ) 仙台地区への復興支援

当行は仙台地区に6支店(+1出張所)を構え、震災復興に向けて取引先の事業ニーズを把握し、資金需要をはじめ販路拡大、下請け先の仲介等積極的な対応を実施してまいりました。このような震災直後からの取組みは、顧客とのリレーションシップを深め、震災以降平成24年3月末迄の仙台地区6支店における震災関連対応新規融資は230件の7,934百万円となりました。当地区の新規融資額は、当行の震災関連融資合計の28,234百万円に対し28.1%を占め、当行の融資量に対する仙台地区融資シェア(3月末時点13.8%)を大きく上回っており、同地区で金融支援の一翼を担っております。

こうした取組みによりまして、仙台地区6支店における法個人に対する融資は震災以降9,938百万円の増加となっております。

【仙台6カ店融資量推移】

(単位：百万円)

	23/2	23/3	23/9	24/3	23/2対24/3
仙台地区	114,416	116,629	119,866	128,791	14,375
うち個人	69,883	70,014	72,272	73,813	3,930
うち法人	34,864	36,983	38,225	40,872	6,008

} 9,938

ロ) 福島地区への復興支援

福島県には福島市内中心部に1支店設置し、震災後も業務を継続してまいりました。人口の流出が続いていることもあって個人向け融資は減少しておりますが、地元中小企業は事業継続意欲が強く積極的に融資対応を行ったため、法人融資は366百万円増加しております。

【福島支店融資量推移】

(単位：百万円)

	23/2	23/3	23/9	24/3	23/2対24/3
福島支店	10,752	10,550	10,639	10,879	127
うち個人	4,631	4,610	4,520	4,489	△ 142
うち法人	5,457	5,325	5,553	5,823	366

ハ) その他地域への復興支援

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っております。

(平成 24 年 3 月末現在)

新規融資	全体	1,151 件	282 億円
	(うち直接被害)	113 件	29 億円
	(うち間接被害)	1,038 件	252 億円

② 業種別対応

業種別の特徴としましては、建設業で件数・金額とも比率が高く 282 件、6,062 百万円となっており、震災によりまして受注工事の延期・遅延が発生して手元流動性資金確保を目的に資金手当てを行ったものと推察されます。また、小売・卸売業は合わせて 273 件、8,111 百万円で、震災当時サプライチェーンが寸断され、仕入・販売先を一時的に変更せざるを得ず、運転資金ニーズが増加したものと思われま。

(震災関連融資の業種別類型)

(単位：百万円)

業種	件数	金額	業種	件数	金額
農業	3	128	小売業	140	2,731
製造業	202	4,738	飲食業	43	543
建設業	282	6,062	不動産業	33	542
運輸業	34	980	宿泊業	107	3,151
情報通信業	11	171	医療・福祉業	8	149
卸売業	133	5,380	サービス業	155	3,658
			合計	1,151	28,235

③ 信用保証協会への対応

山形県信用保証協会付震災緊急保証制度利用実績は、全体で平成 24 年 3 月迄に 933 件、21,057 百万円となっており、その内当行は 298 件、7,904 百万円で、件数・金額とも県内で 3 割を超える高いシェアであり、震災復興に向け地

域における資金供給機能で大きな役割を果たしているものと考えております。

【山形県信用保証協会「震災緊急保証制度」の利用状況】

平成24年3月末現在 (単位：百万円)

銀行名	件数	金額		
		シェア	金額	シェア
当行	298	31.94%	7,904	37.54%
その他	637	68.06%	13,153	62.46%
合計	933	100.00%	21,057	100.00%

④ 震災対応に関わる条件変更（平成24年3月末現在）

イ) 中小企業者に対する条件変更の対応状況

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。

【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)
件数	2,404件	2,271件	522件	21.7%	502件	22.1%
金額	645億円	613億円	160億円	24.8%	155億円	25.3%

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21.7%、金額で24.8%となっております。

(ご参考：四半期毎の申込件数)

	22/12期	23/3期	23/6期	23/9期	23/12期	24/3期
申込件数	585	783	600	472	502	604
(震災関連件数)		(72)	(222)	(99)	(54)	(59)

四半期毎の申込み件数の推移を見ますと、東日本大震災の発生した平成23年3月期第4四半期（平成23年1月～3月）で783件に増加し、以降は減少傾向にありますが、震災関連件数は未だ平成24年3月期申込件数の9.8%を占めており、今後も適切な対応を必要としております。

ロ) 住宅ローン貸出先に対する条件変更の対応状況

【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)
件数	322件	274件	101件	31.3%	88件	32.1%
金額	47億円	40億円	17億円	36.1%	15億円	37.5%

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 31.3%、金額で 36.1%となっております。

(ご参考：四半期毎の申込件数)

	22/12期	23/3期	23/6期	23/9期	23/12期	24/3期
申込件数	59	83	110	68	53	47
(震災関連件数)		(18)	(61)	(12)	(5)	(5)

四半期毎の申込件数の推移をみると、平成 24 年 3 月期第 1 四半期（平成 23 年 4 月～6 月）に東日本大震災の関連で 110 件（震災関連は 61 件、55.4%）と一時的に増加しました。しかし、生活環境が落ち着きを取り戻したこれからも申請は継続するものと予想され、債務者の状況を十分に認識したうえで真摯に対応してまいります。

⑤ 罹災状況等を把握するため仙台地区への人員配置とコンサルティング機能の発揮

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（取引先企業 436 先、(うち宮城野区・若林区を津波による罹災地域とした先は 147 先)）に基づき、罹災状況等想定して訪問予定表を作成し順次訪問活動を行い、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まいりました。

また、全営業店においては、「本業支援」（お客様を理解するため経営者の話をお聴きし、企業の問題点・課題等の解決に向けて当行全体で取組むこと）をキーワードに顧客ニーズの掘り起こしと情報の内部共有に取組み、ビジネスマッチングや財務面の改善指導等積極的にスピーディーな対応を行いました。

一方、住宅ローンご利用先 1,991 件に対しては、「お見舞い及び罹災に係る

相談窓口のご案内」「リフォームローン、マイカーローン等に関するご相談業務」について告知するため、それぞれDMを発送しアフターフォローの徹底を図りました。DMはアンケート形式を取りましたので、お取引先の安否確認、生活の状況等をスピーディーかつ正確に把握出来たため、営業店及びローンステーションでは建物修繕の有無やその資金対応、返済条件の変更等スムーズに事後対応が行えたものと考えております。

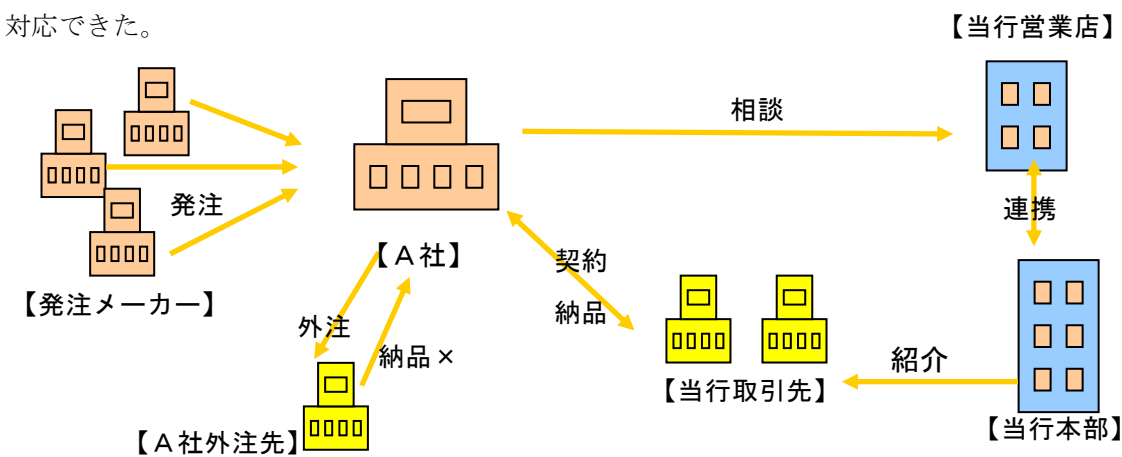
昨年12月には「宮城県産業復興相談センター」の設置に伴い、被災した中小企業の経営改善支援のため、企業の目利き等再生業務に精通した人員を融資部より1名を派遣し、現在は気仙沼、南三陸等仙北地区の担当として企業復興に向けた相談業務等に尽力しております。

【事例1】「本業支援」によるビジネスマッチング事例

【事例1】

昨年10月、仙台市内取引先A社（装置製造業）から、震災復興により受注が急回復し、既外注先では期限内の納品に対応できないと相談を受けた。営業店では迅速な回答を行うため本部と連携し、ニーズに適した山形県内の外注先を選定し2社を紹介した。

その後、A社社長が紹介企業を訪問、相互に取引内容を確認して1社と契約となり売上増加に対応できた。



(3) 震災復興に向けた戦略方針

① 復興に向けた動向について

【復興計画動向】宮城県復興計画スケジュール（10年間）



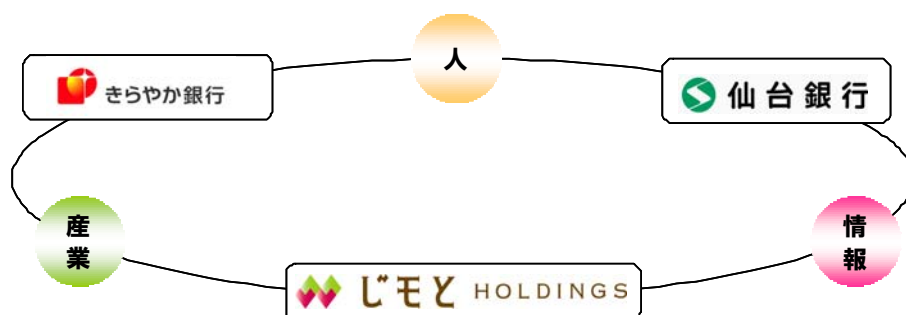
- 復興事業費総額 12兆8千億円
- 内公共土木・住宅関連 2兆6千億円
- 仙台市復興事業費総額 1兆5千億円 （出所：宮城県社会政策課）

当行は、仙台銀行とともに資金需要等情報収集・管理の徹底を図り、震災からの早期再建に向けてタイムリーな提案を迅速に行う等シナジーの発揮を目指してまいります。現時点迄に経営統合委員会のほか営業部会におきまして営業戦略を共に立案しており、今後、両行合同支店長会議の開催や各分野の研修会等を合同で実施してまいります。

当行はこれからも経営方針に地域の皆様と共に「活きる」を掲げまして、法人のお客様に対しましては「本業支援」、個人のお客様に対しましては「最適提案」を実施して、全行を挙げて復興支援に取り組んでまいります。

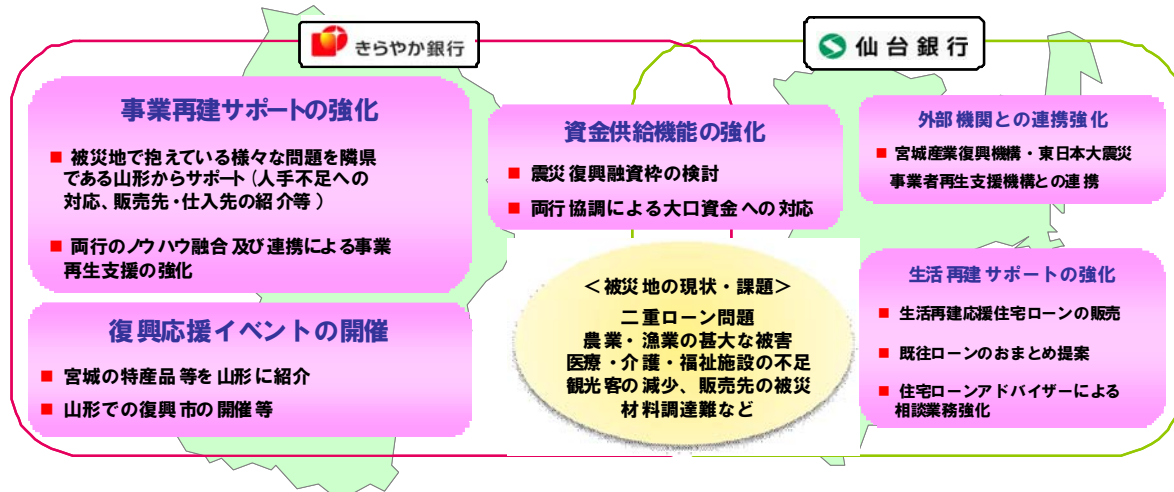
② 復興に向けた戦略方針について

平成24年10月に設立を予定しております持株会社「じもとホールディングス」は、宮城・山形両県にまたがる新たな金融グループとしまして、両県の人・情報・産業を「つなぐ」架け橋となり、共同商品の開発やサービスの向上、経営資源の戦略的な配分を通じて、多面的な金融サービスを創造・提供することはもちろん、東日本大震災からの復興と地元経済活性化に貢献してまいります。



東日本大震災から復興支援に向け、じもとホールディングスにおきましては被災地の金融グループとしまして、仙台銀行と連携した「じもと復興戦略」を実施してまいります。

【じもと復興戦略】



イ) 資金供給機能の強化

震災復興融資枠の創設に向けた検討や両行における協調融資の取組を検討することによる大口資金への対応等、復興支援に向けた資金供給機能の強化を図ってまいります。

ロ) 事業再建サポートの強化

被災地で抱えている様々な問題を隣県である山形でサポート(人手不足への対応、販売際・仕入先の紹介等)してまいります。

両行ノウハウの融合及び連携強化による事業再生支援の強化を図ってまいります。

ハ) 地域経済の活性化による復興支援

両行間の情報を集約することで仙山圏における商流を形成することで、地域経済の活性化を目指し、震災からの地域経済の復興を支援してまいります。

二) 復興応援イベントの開催

宮城の特産品等を山形に紹介いたします。また、山形での復興市の開催等を行ってまいります。

前述しました様々な戦略を仙台銀行と連携して実施していくことで、被災地の復興に向けた支援を取組んでまいります。

(4) 復興支援に向けた当行の具体的な方策

① 復興支援に向けた取組みにおける当行の役割

じもとホールディングスグループは、東日本大震災による被災地に営業基盤を持つ金融機関として、今後本格化する復興需要を契機とした地元経済の再生に共同で取組んでまいります。

当行としましては、主要営業基盤を被災地に隣接する山形県に置く金融機関として役割を強く認識しております。同一経済圏としての役割を強めている山形・宮城両県をはじめとしました、被災地域の経済活性化・復興支援に向けた取組みを継続的に進めていくためにも、積極的かつ円滑な資金供給機能を十分発揮していくよう努めてまいります。

② 仙台銀行との連携による取組

イ) 協調融資の取組みによる資金供給機能の強化

積極的かつ円滑な資金供給機能の強化としまして、仙台銀行の地元企業応援部との連携による協調融資を取組んでまいります。特に被災されまし

た事業者に対しましては、単独行では対応しづらい大型案件等につきましても取組んでまいります。

また、復興の一助となるべくその他被災地金融機関と連携強化を図り、被災企業向けのシンジケートローン等の協調融資による支援も検討してまいります。

ロ) 事業再建サポートの強化

「じもと復興戦略」におきましては、被災地で抱えている様々な問題を隣県であります山形でサポートすべく、仙台銀行との連携を図ってまいります。また両行のノウハウの融合及び連携を強化することで、事業再生支援の強化を図ってまいります。

以下の事例2は仙台銀行との連携による事業再生につきましての最初の事例であります。

【事例2】

仙台銀行の取引先である食品加工業者におきまして、震災で全壊しました工場を再建するにあたり、既存借入のDDSが計画されました。被災状況と同社の取扱商品や将来性・成長性等から検討を重ねる際、DDSに関する当行のノウハウの提供と検討を連携することで実施いたしました。

ハ) 復興応援イベントの共同開催

これまで当行は、仙台市内（泉、卸町）を主な開催地としまして、山形県の「食」を中心とする物産市を「きらやか横丁」と銘打ってビジネスマッチングの実験的な形態として取り組んでまいりました。

平成24年4月には、仙台銀行の取引先に対する復興支援と両県の交流を図るため、山形市中心部にある「七日町ほっとなる広場」を会場に「がんばれ東北！がんばれ宮城！ふれあい市」を開催いたしました。

今後も、復興応援イベントとしまして、両行の地域の特産品などをお互いに紹介すべく、共同イベントを企画、開催いたします。



二) 仙台銀行との情報共有・連携の強化

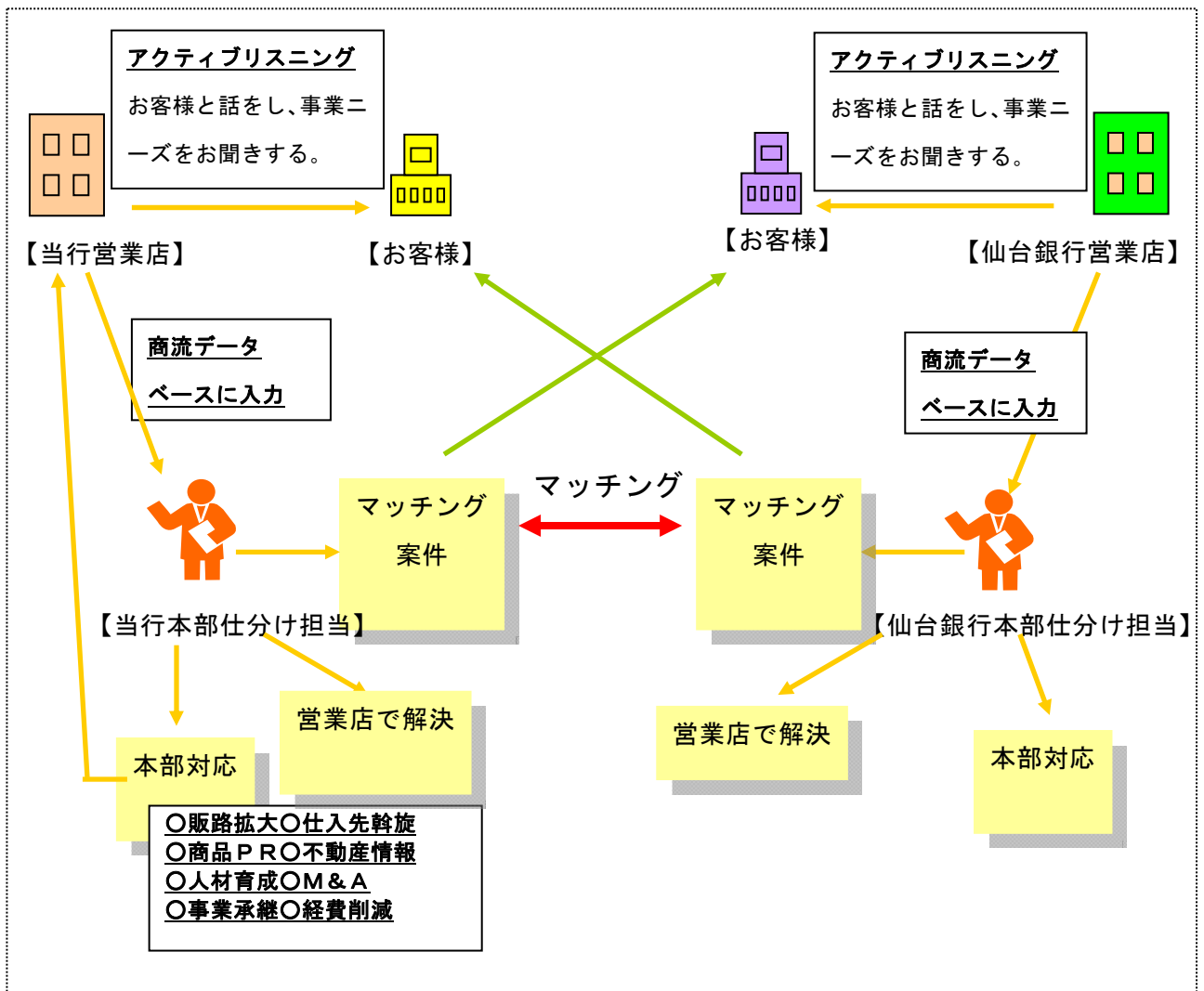
仙台地域におきましては、山形からの業者紹介、情報提供等本業支援の継続を実施するとともに、仙台銀行との仙台圏業種動向の共有化及び定期的な情報交換を実施（月2回程度）してまいります。

持株会社の戦略に対しましては両行行員が共通認識を持てるように、合同での支店長会議を開催するなどしまして、経営方針・戦略の周知徹底を図ってまいります。

また当行における事業再生業務の専門部署であります企業支援部のノウハウを相互に共有することで、復興支援に活用すべく、事業再生に関する研修の協同開催を計画してまいります。

以上のように記載いたしました両行合同による様々な会議体の開催を通して、両行の情報共有・連携の強化に取り組んでまいります。

【仙台銀行との連携＝商流の活用】



③ 当行独自の復興支援に係る施策

当行では、仙台銀行との連携による復興支援に向けた取組みはもちろん、独自の取組みも進めてまいります。震災発生後、仙台市内に拠点を移しております「新規開拓グループ」を中心としまして、被災地域の実態を的確に把握することにより、多様なニーズの掘り起しを行いました。賃貸事業者に対しましては、賃貸物件の被害の有無、修繕状況のヒアリングを実施し、今後の事業意向や資金ニーズ等の聞き取りをいたしました。その他、各業態における復興需要や土地・建物の動向を調査することで、復興支援に向けた具体的行動や行動基準を検討してまいりました。

【宮城県における用途別物件の現状と今後の見通し】

		需要 動向	現状	需要の多い地域	見通し
一般住宅	中心部	△	富裕層の立替需要は大きい。ただし、自己所有の土地のため、緊急性が少なく、着工動向は鈍い。	国道4号線沿い～愛島地区 名取市周辺	着工は1～2年後の見通し 北部トヨタの影響で着工数増加見込み
	被災地沿岸部	○	着工数は沿岸部ほど前年比増加（気仙沼 297%・石巻 222%・登米 190%）	避難区域以外の地域 若林区荒井・六丁目地区（移転候補地）	潜在需要多いが諸問題あり
マンション		◎	被災者2年間家賃補助のため満室状態	中心部高級マンション	将来の需給バランスが崩れるのも予想し、満室状態でオーナーが物件を売却する可能性あり
アパート		△	家族向け賃貸物件僅少	地下鉄沿線・集団移転候補地	家賃補助終了で滞納者増加が懸念されるため、安易な新築は避ける傾向あり
事業用土地・建物		◎	倉庫・寮・事務所の需要が大きい	多賀城地区及び沿岸部近辺	大型公共工事開始に伴い需要増加見込み
高齢者施設		◎	復旧大幅遅延	全エリア入居待多数	修繕、新築ともに増加見通し

イ) 開拓先への具体的行動及び行動基準

復興支援に向けた具体的行動及び行動基準は以下の通りとなります。

◇ 高齢者対応施設関連（サービス付高齢者住宅）

高齢者対応施設関連先に対する行動としましては、施設運営母体及び建設業者への訪問及び情報収集を徹底いたします。また、仙台にある営業店6ヶ店取引先で大手地主先には定期訪問により、情報収集（土地活用・相続対策等の顧客訪問）を実施いたします。

第2ステップとして特別養護老人ホーム、グループホーム等への訪問・情報収集を実施いたします。（特養135先・グループ483先）

◇ 建設工事関連業及び周辺業種関連

建設工事関連業に対する行動としましては、見込み先をリストアップしながら企業先訪問を実施していくとともに、サービス付高齢者住宅の建設情報を収集してまいります。また、周辺業種として機材レンタル、建材、塗料業、住宅建設関連業種（電気・配管・空調）先も併せて訪問してまいります。

一方で住宅業者及び不動産業者からの情報収集継続、仙台6ヶ店取引先大手地主先からの情報収集及び宅地開発、宅地造成等開発案件の情報を収集し、資金ニーズを発掘してまいります。

◇ 物流・倉庫業関連

物流・倉庫業関連につきましても、見込み先をリストアップしながらの新規開拓訪問を実施していくことで、資金ニーズ等の発掘をしてまいります。

ロ) 他業態との震災復興に向けた連携

他業態（保険会社等）との連携により、震災復興支援に向けた取り組みを多様化できるように検討してまいります。

ハ) 仙台市内における店舗戦略

震災時被災した当行の仙台長町支店につきましては、現在新築建て替えしております。完成後は個人のお客様が住宅ローン等の各種相談を休日に行えますよう検討しております。この他ローンサポートセンターも含めました店舗戦略につきましても検討してまいります。

二) 震災復興資金の需要把握に向けたコールセンターの活用

現在行っておりますコールセンターによる新規開拓支援機能を活用することで、営業時間に店舗に来店することができないお客様も含めまして、震災復興に向けた資金需要をより深く把握してまいります。

8. 剰余金の処分の方針

(1) 配当に関する方針

当行は、従来より永続的な安定した経営に努めるとともに、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 24 年 3 月期には、約 15 億円の当期利益を確保しましたが、今後、予想される地域経済の低迷や金融環境全般の激変等への備えが必要と総合的に判断し、当初の予定どおり 1 株あたり 1.5 円の配当を予定しております。また、平成 25 年 3 月期の中間配当につきましても、1 株あたり 1.5 円を考えております。

今後につきましては、経営強化計画を確実に実行し、中小企業事業者等貸出の増強により収益力を強化し、年 2 回の配当を継続していく予定でございます。また財務基盤の安定化の観点から、内部留保の蓄積に努め、平成 36 年 3 月末における利益剰余金は 205 億円まで積み上がる見込みであります。

【当期純利益 利益剰余金の計画】

(単位：億円)

	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	27/3期	28/3期
当期純利益	△ 46	21	11	15	17	14	13	30
利益剰余金	6	47	52	60	56	59	61	80
	29/3期	30/3期	31/3期	32/3期	33/3期	34/3期	35/3期	36/3期
当期純利益	36	36	24	24	24	24	24	24
利益剰余金	104	129	141	154	167	179	192	205

※ 平成25年3月期から平成27年3月期までの当期純利益につきましては、お取引先企業の抜本的な事業再生を行うため、子会社のきらやかターンアラウンド・パートナーズ株式会社を介した追加の与信費用を見込んで算出しております。なお、平成28年3月期からは通常の与信費用に戻ることから30億円程度の当期純利益としております。また、平成31年3月期からは、過年度欠損金の繰越適用期間が終了することを想定しており、法人所得税が発生する計画としております。

※ 平成25年3月期の利益剰余金(その他利益剰余金)は、平成24年10月に設立します仙台銀行との共同持株会社「櫛じもとホールディングス」の年間配当原資を確保するため、同社に配当したことにより減少することを想定しております。

(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

当行は、平成 19 年 5 月 7 日、旧殖産銀行と旧山形しあわせ銀行が合併し誕生いたしました。その際、取締役の人員につきましては、両行合算 20 名を現在 8 名へと大きく削減し、報酬総額も大幅に減少いたしました。また、平成 23 年 6 月には、役員の業績向上、貢献意欲を高めることを目的に役員退職慰労金制度の廃止と役員報酬制度の見直しを行いました。

今後につきましても、業績を反映した役員報酬及び賞与の支払いを実施してまいります。

9. 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) 経営管理に係る体制

① 内部監査体制の強化

当行は、内部監査部署であります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。

内部監査により不正等につながると思われる事象につきましては、モニタリングチームを編成し、追跡調査の実施等により監視活動を継続して強めております。

その他、内部監査で問題がありまし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まして、営業店管理能力の向上を図り、その後改善状況につきましてフォローアップ監査を実施して実効性を高めております。今後も引き続き実施してまいります。

② 経営の客観性の確保

取締役会に対し、客観的な立場で評価・助言を行う機関として「経営諮問委員会」を平成 22 年 5 月 21 日に設置いたしました。

外部の有識者 3 名から経営方針や経営戦略及びコンプライアンス等につきまして、客観的な立場で評価・助言を頂き、経営の透明性を高めております。経営諮問委員会は原則としまして 6 ヶ月に 1 回の開催とするほか、必要に応じて開催致します。今後も引き続き当委員会を継続実施するとともに、戴きました意見を業務運営に活かしていきたいと考えております。

(2) 各種リスクの管理の状況

各種リスクの管理状況につきましては、「第 5 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」に記載しました。

10. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項

(1) 株式会社整理回収機構による株式引受け等を求める額及びその内容・金額及び条件

	項目	内容
1	種類	株式会社きらやか銀行第三種優先株式
2	申込期日（払込期日）	平成 21 年 9 月 30 日
3	発行価額	1 株につき 200 円
	非資本組入れ額	1 株につき 100 円
4	発行総額	20,000 百万円
5	発行株式数	100 百万株
6	議決権	本優先株主は、全ての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。ただし、定時株主総会に本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会の終結の時より、本優先配当金の額全部の支払を受ける旨の決議がなされる時までの間は、全ての事項について株主総会において議決権を行使することができる。
7	優先配当年率	12ヶ月日本円 TIBOR+1.15% （平成 22 年 3 月 31 日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から平成 22 年 3 月 31 日までの間の日数で日割り計算により算出される割合とする。ただし、8%を上限とする）
	優先中間配当金	本優先配当金の 2 分の 1 を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の分配	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式 1 株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
9	取得請求権 （転換予約権）	本優先株主は、取得請求期間中、当銀行が本優先株を取得するのと引換えに当銀行の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	平成 22 年 10 月 1 日
	取得請求期間の終了日	平成 36 年 9 月 30 日
	当初取得価額 （当初転換価額）	取得請求期間の開始日に先立つ（当該日は含まない）5 連続取引日における毎日の終値の平均値に相当する金額
	取得請求期間中の取得 価額修正	毎月第 3 金曜日の翌日以降、当該第 3 金曜日まで（当該日含む）の直近の 5 連続取引日の終値の平均値に相当する金額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	55 円
10	金銭を対価とする取得 条項	当銀行は、平成 31 年 10 月 1 日以降、取締役会が別に定める日（当該取締役会の開催日までの 30 連続取引日（開催日を含む）の全ての日において終値が下限取得価額を下回っている場合で、かつ、金融庁の事前承認を得ている場合に限り）が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部または一部を、金銭を対価として取得することができる。
	対価となる金額	本優先株式 1 株につき、本優先株式 1 株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた金額。
11	普通株式を対価とする 取得条項	当銀行は、取得請求期間の末日までに当銀行に取得されていない本優先株式の全てを取得請求期間の終了日の翌日（以下、「一斉取得日」という）をもって取得する。当銀行は、かかる本優先株式を取得するのと引換えに、本優先株主が有する本優先株式数に本優先株式 1 株当たりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	一斉取得日に先立つ 45 取引日目に始まる 30 連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	55 円

1 1. 機能強化のための前提条件

当行の主要な営業基盤であります山形県の経済は、改善傾向に一服感があるものの全体としましては緩やかな回復傾向を辿っております。しかしながら先行きにつきましては欧州情勢を背景に再び円高が進行し、製造業を中心にマインド面で不安を残しております。また、県内の夏のボーナス支給見通しにおきましては前年比▲1.4%となっており、県内消費に悪影響を与える可能性があります。

一方で震災復興需要が徐々に出てきており、今後の県内経済のプラスに波及することが期待されます。

(1) 金利

金利の見通しにつきましては、計画期間内は平成24年6月の水準を基に推移するものと想定しております。

(2) 為替

為替（ドル/円）レートにつきましては、計画期間内は平成24年6月の水準にて推移するものと想定しております。

(3) 株価

日経平均株価につきましては、6月14日現在8,500円を超えておりますが、欧州信用不安により先行きが不透明なことから、保守的に計画期間内は8,000円の水準で推移するものと想定しております。

【各種指標】

指標	24/3期 実績	24/9期 (前提)	25/3期 (前提)	25/9期 (前提)	26/3期 (前提)	26/9期 (前提)	27/3期 (前提)
無担保コール翌日物 (%)	0.076	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09
TIBOR3ヶ月 (%)	0.336	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33
新発10年国債利回 (%)	0.985	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83
ドル/円 レート (円)	82.79	78.00	78.00	78.00	78.00	78.00	78.00
日経平均株価 (円)	10,083	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000