

# 2021年度 会社説明 ～2021年3月期決算概要～

---

2021年6月



平素より山形銀行をお引き立ていただき、誠にありがとうございます。

当行は、例年決算発表後に決算説明会を開催しておりますが、今回は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止のため、説明会は開催せず、資料とあわせ、説明文を掲載させていただきます。

本資料に関してのご質問等については、最終ページに記載のお問い合わせ先へ、お電話にてお問い合わせいただきますよう、お願い申し上げます。

# 目次

## 2021年3月期 決算概要（単体）

◆ 新型コロナウイルス感染拡大による影響および対応について	1
◆ 損益の状況	2
◆ 預金、貸出金の状況（全体）	3
◆ 預金、貸出金の状況（県内・仙台・東京）	4
◆ 預金シェアの状況（県内）	5
◆ 貸出金シェアの状況（県内）	6
◆ 貸出取引の状況	7
◆ 資産形成取引の状況	8
◆ 有価証券運用①（運用残高・評価損益・利回り）	9
◆ 有価証券運用②（アセットアロケーション）	10
◆ 有価証券運用③（投資戦略）	11
◆ 自己資本比率、資本配賦計画	12
◆ 金融再生法開示債権（不良債権）	13
◆ 2022年3月期の業績予想	14
◆ 株主還元の方針	15

## 第19次長期経営計画の振り返り

◆ 第19次長期経営計画の概要	16
◆ 第19次長期経営計画の振り返り（定量面）	17
◆ 重点課題1 「収益力の強化」について	18
◆ 重点課題2 「お客さま本位の営業強化」について	19
◆ 重点課題3 「地方創生への取組強化」について	21
◆ ESG経営とSDGsへの取組み	23

## 2030年に向けた長期ビジョン および第20次長期経営計画について

◆ 2030年に向けた長期ビジョン	24
◆ 第20次長期経営計画 Transform の基本方針	25
◆ 第20次長期経営計画 Transform の重点戦略	26
◆ 重点戦略1 コロナ禍・ポストコロナでのお客さまに寄り添った支援	27
◆ 重点戦略2 コンサルティングビジネス強化と 事業領域拡大に向けた取組み	28
◆ 重点戦略3 質の高いサービスを提供するための 構造改革とコストマネジメント	30
◆ 重点戦略4 有価証券運用、リスク管理の高度化と リスクアベタイト・フレームワークの活用	34
◆ 重点戦略を支える取組み（主要施策）	35
◆ 目標とする経営指標	36

2021年3月期 決算概要 (単体)

---

## 新型コロナウイルス感染拡大による影響および対応について

お客さまの「資金繰り支援」に最優先に取り組み、事業性貸出金残高は大きく伸長  
対面営業の制限から役務取引等利益は減少

コロナ禍	企業活動の停滞	消費の落ち込み	外出自粛等の行動規制
社会的要請	事業者の資金繰り支援	新しい生活様式	対面営業の自粛

業績への影響	① 一般貸出金残高の増加	コロナ関連融資を中心とした資金繰り支援に伴う増加									
		資金繰り支援	経営改善支援	コロナ禍で業況悪化等の影響を受けた取引先に対し、営業店・本部が一体となって経営改善支援を強化							
		(2021年3月迄)	(2021年3月迄)								
		コロナ関連融資実績（事業性）	コロナ関連条件変更（事業性）								
		2,869件 939億円	231件 128億円	<table border="1"> <tr> <td>営業店・本部一体による経営改善支援の取組先数</td> <td>299先</td> </tr> <tr> <td>うち条件変更先に対する計画策定等支援</td> <td>189先</td> </tr> <tr> <td>うち定期的なモニタリング等のフォロー</td> <td>86先</td> </tr> <tr> <td>うち本部主導による重点的な経営改善支援</td> <td>24先</td> </tr> </table>	営業店・本部一体による経営改善支援の取組先数	299先	うち条件変更先に対する計画策定等支援	189先	うち定期的なモニタリング等のフォロー	86先	うち本部主導による重点的な経営改善支援
営業店・本部一体による経営改善支援の取組先数	299先										
うち条件変更先に対する計画策定等支援	189先										
うち定期的なモニタリング等のフォロー	86先										
うち本部主導による重点的な経営改善支援	24先										
	② 役務取引等利益の減少	上半期における対面営業の制限が影響									

- コロナ禍の地域経済に与える影響は大きく、国内経済と同様、県内経済も厳しい状況が継続
- コロナ禍の収束が見えないなか、引き続き、影響をうけた企業に対する資金繰り支援や経営改善・事業再生支援を最優先課題として取り組んでいく

新型コロナウイルス感染拡大が地域経済に与える影響は大きく、山形県内経済についても、厳しい状況が続いています。

こうした状況のもと、当行では、県内企業のお客さまの資金繰り支援に最優先に取り組んだ結果、2021年3月期末の貸出金残高が、過去最高となりました。

また、コロナ禍で業況悪化等の影響を受けた取引先に対し、営業店・本部が一体となり、経営改善支援を強化してまいりました。

引き続き、新型コロナウイルス感染拡大の収束が見えないなか、資金繰り支援、経営改善支援に全力で取り組んでまいります。

## 損益の状況

資金利益の増加や与信関係費用の減少などにより、経常利益は公表予想比大幅増益

### 損益の状況

- ✓ **資金利益 237億円（前年比 +4億円）**

  - ・ 市場からの調達コストの減少や預金利回りの低下等により、資金利益は前年比4億円の増益
- ✓ **役務取引等利益 30億円（前年比 ▲1億円）**

  - ・ 対面営業の制限による法人関連手数料の減少などから、役務取引等利益は前年比1億円の減益
- ✓ **コア業務純益 59億円（前年比 +4億円）**

  - ・ 資金利益の増加のほか、債券関係損益を除いた其他業務利益の増加もあり、本業の利益を示すコア業務純益は前年比4億円の増益
- ✓ **経常利益 43億円（前年比 +4億円）**

  - ・ 業務純益は減少したものの、不良債権処理額の減少などから経常利益は前年比4億円の増益
- ✓ **当期純利益 27億円（前年比 +5億円）**

  - ・ 経常利益の増加に伴い、当期純利益は前年比5億円の増益、2020年5月の公表予想を9億円上回る

### ◆ 損益状況（単体）

	2021年		2020年	
	3月期	予想比*	前年比	3月期
経常収益	345	+23	▲25	371
業務租利益	255	—	▲4	259
（コア業務租利益）	263	—	+5	257
資金利益	237	—	+4	232
役務取引等利益	30	—	▲1	31
其他業務利益	▲11	—	▲7	▲3
うち債券関係損益 ①	▲9	—	▲30	20
うち金融派生商品損益（債券関係） ②	2	—	+20	▲18
経費	203	—	+1	202
うち人件費	99	—	▲3	103
うち物件費	91	—	+4	86
実質業務純益	52	—	▲5	57
<b>コア業務純益</b>	<b>59</b>	<b>—</b>	<b>+4</b>	<b>55</b>
除く投資信託解約損益	57	—	+7	50
一般貸倒引当金繰入額（A）	3	—	+2	1
業務純益	48	—	▲8	56
臨時損益	▲5	—	+12	▲17
うち株式等関係損益 ③	10	—	+3	6
うち不良債権処理額（B）	4	—	▲14	19
<b>経常利益</b>	<b>43</b>	<b>+16</b>	<b>+4</b>	<b>38</b>
特別損益	▲5	—	▲4	▲1
<b>当期純利益</b>	<b>27</b>	<b>+9</b>	<b>+5</b>	<b>21</b>
有価証券関係損益 ①+②+③	2	—	▲5	8
与信関係費用 A+B	8	—	▲12	20

億円以下切捨て表示

※ 予想比は2020年5月公表の業績予想との比較



2021年3月期につきましては、マイナス金利政策による低金利環境の継続など、外部環境は依然として厳しい状況でありましたが、本業における収益力を示すコア業務純益は、前年を上回ることができました。

資金利益は、市場からの調達コストの減少や預金利回りの低下等により、前年比4億円増加の237億円となりました。

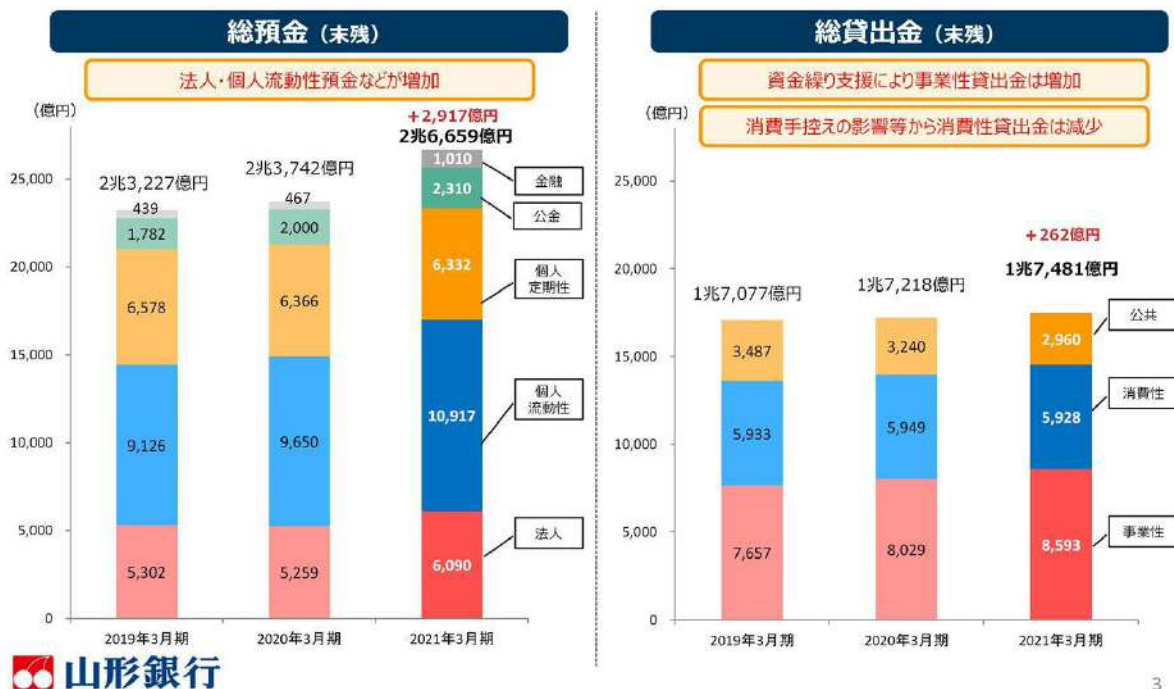
役務取引等利益は、コロナ禍で対面営業が制限されたことなどから、法人関連の手数料が減少し、前年比1億円減少の30億円となりました。

本業における収益力を表すコア業務純益につきましては、資金利益の増加や債券関係損益を除いた其他業務利益の増加により、前年比4億円増加の59億円となっております。

与信関係費用の減少などから、経常利益は前年比4億円増加の43億円、当期純利益は同比5億円増加の27億円となりました。

## 預金、貸出金の状況（全体）

総預金未残・総貸出金未残ともに増加し、過去最高の残高を更新



信用のバロメーターであります総預金の未残につきましては、個人預金、法人預金ともに大幅に増加し、前年比2,917億円増加の2兆6,659億円と、過去最高残高を更新しております。

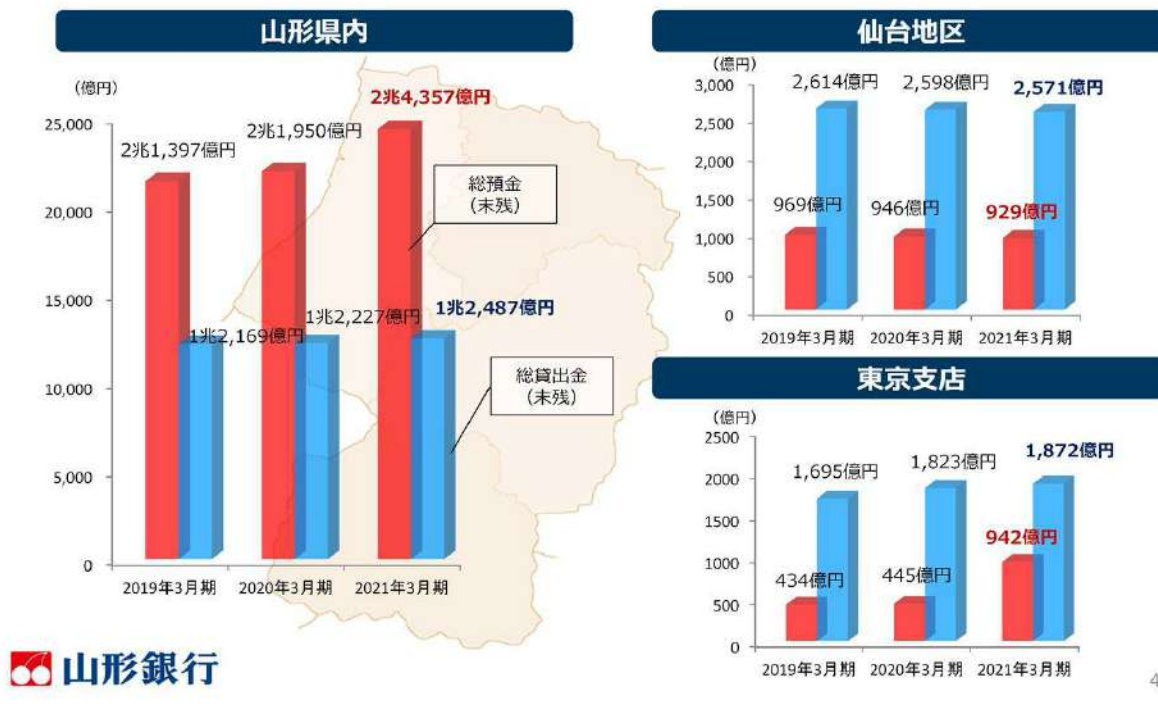
個人預金の増加要因は、特別定額給付金の入金やコロナ禍での消費手控え等があげられます。また、法人預金の増加要因としては、先行きが不安定な状況のもと、企業において資金を手元に確保する動きがみられたことが挙げられます。

総貸出金の未残につきましては、前年比262億円増加の1兆7,481億円となりました。

消費性貸出は、コロナ禍に伴う経済活動の停滞により減少したものの、事業性貸出は、コロナ関連融資を中心とした資金繰り支援に注力した結果、大きく増加しました。

## 預金、貸出金の状況（県内・仙台・東京）

山形県内および東京地区にて預金、貸出金ともに前年比増加



山形県内の総預金残高につきましては、前年比2,407億円増加し、2兆4,357億円となりました。  
また、山形県内の総貸出金残高につきましては、積極的な資金繰り支援により、前年比260億円増加の1兆2,487億円となりました。

当行の地盤である山形県内において、引き続き、安定した取引基盤を確保しております。

仙台地区につきましては、総預金残高は前年比17億円減少の929億円となりました。  
また総貸出金残高は消費性貸出残高の減少を主因に前年比27億円減少し、2,571億円となりました。

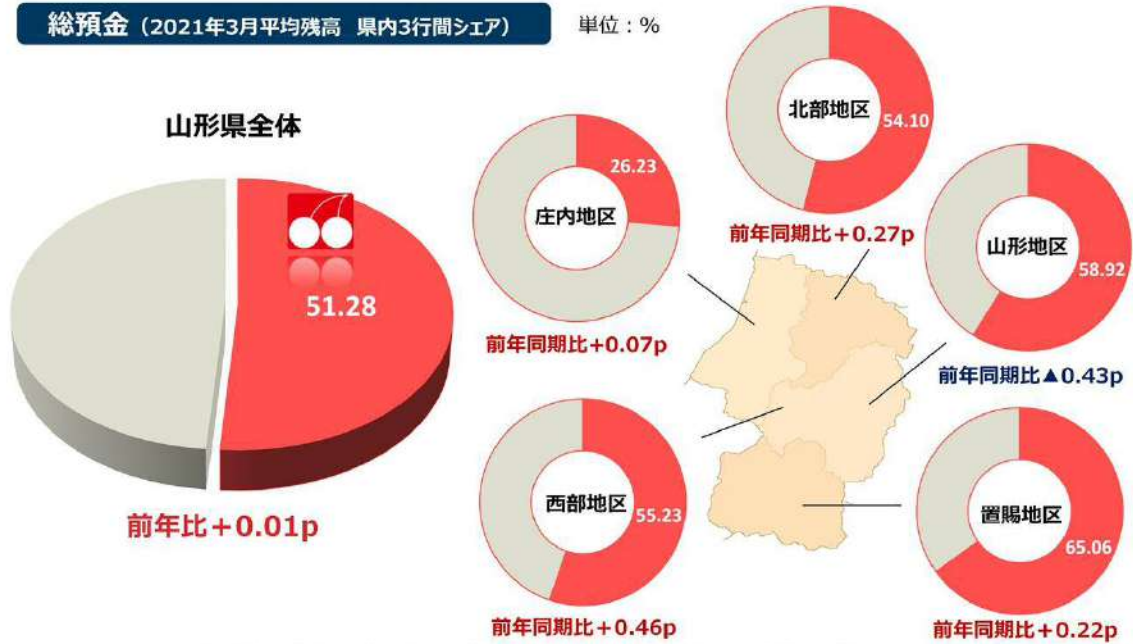
東京支店につきましては、総預金残高は、前年比497億円増加し942億円、総貸出金残高は、前年比49億円増加の1,872億円となりました。

## 預金シェアの状況（県内）

山形地区を除く地区でシェアが拡大し、引き続き県内3行間シェア50%超を維持

総預金（2021年3月平均残高 県内3行間シェア）

単位：%



〔山形地区〕山形市、上市市  
〔置賜地区〕米沢市、南陽市、長井市、高畠町、川西町、白鷹町、飯豊町、小国町  
〔西部地区〕寒河江市、山辺町、中山町、河北町、朝日町、大江町、西川町  
〔北部地区〕天童市、東根市、村山市、尾花沢市、新庄市、大石田町、真室川町、舟形町、最上町、金山町、大蔵村、鮭川村、戸沢村  
〔庄内地区〕酒田市、鶴岡市、庄内町、三川町、遊佐町

山形県内3行間の預金シェアについては、山形地区を除く地区でシェアが拡大し、全体では、引き続き、50%超を維持しております。

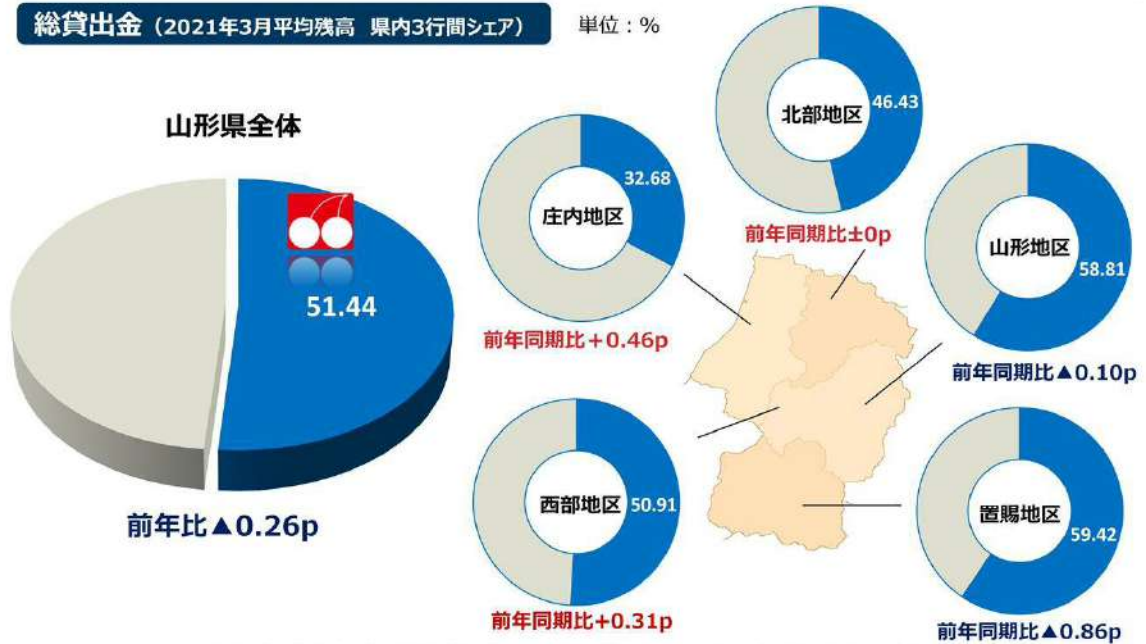


## 貸出金シェアの状況（県内）

庄内地区、西部地区でシェアが拡大し、引き続き県内3行間シェア50%超を維持

総貸出金（2021年3月平均残高 県内3行間シェア）

単位：%



 山形銀行

〔山形地区〕山形市、上山市、〔置賜地区〕米沢市、南陽市、長井市、高島町、川西町、白鷹町、飯豊町、小国町  
 〔西部地区〕寒河江市、山辺町、中山町、河北町、朝日町、大江町、西川町  
 〔北部地区〕天童市、東根市、村山市、尾花沢市、新庄市、大石田町、奥室川町、舟形町、最上町、金山町、大蔵村、鮭川村、戸沢村  
 〔庄内地区〕酒田市、鶴岡市、庄内町、三川町、遊佐町

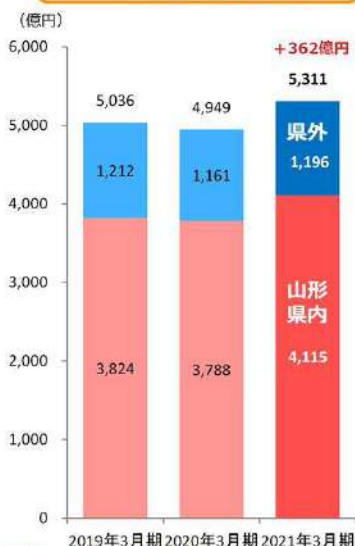
山形県内3行間の貸出金シェアは、庄内地区、西部地区でシェアが拡大し、総預金とともにシェア50%を上回っております。

## 貸出取引の状況

コロナ禍における資金繰り支援により貸出残高は過去最高となるも、総貸出金利回りは低下

### 中小企業向け貸出残高（未残）

コロナ対策資金等、運転資金への対応を主因に残高増加



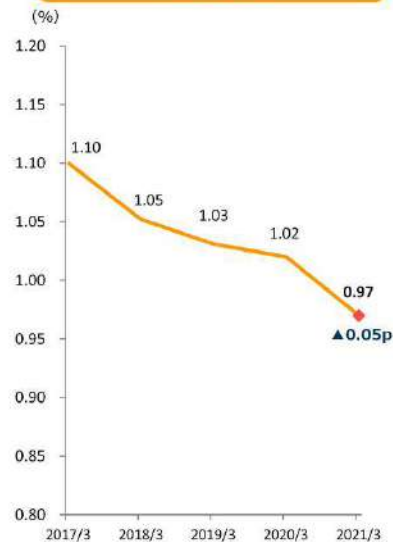
### 住宅ローン残高（未残）

採算性を維持しながらも県内で残高増加



### 総貸出金利回り

外貨建貸出金利の低下等により利回り低下



 山形銀行

中小企業向け貸出残高につきましては、コロナ関連資金等、運転資金への対応を主因に前年比362億円増加の5,311億円となりました。

個人向け貸出の中心となる住宅ローン残高については、採算性を維持しながらも、山形県内で残高が増加し、前年比1億円増加の5,599億円となりました。

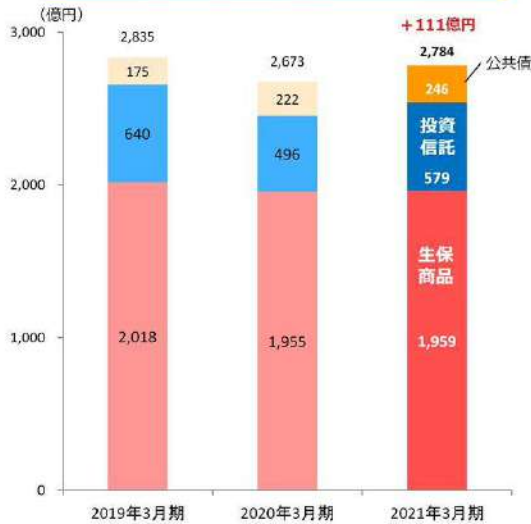
また、総貸出金利回りは、外貨建貸出金利の低下を主因に低下しました。

## 資産形成取引の状況

資産形成提案により、預かり資産の残高や積立型商品の契約者数は増加

### 預かり資産残高（未残）

全ての商品において前年比で増加



### 積立型商品契約者数

つみたて投信を中心に引き続き増加



預かり資産残高につきましては、2020年3月の「コロナショック」による相場急落以降、相場の動きを捉えたお客さまへの投資信託販売額が増加したことに加え、株式市場をはじめとして相場が回復したことを受け、投資信託を中心に残高が増加いたしました。

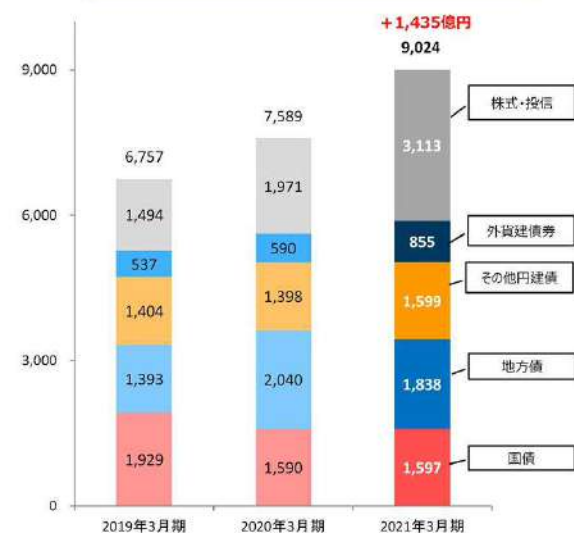
積立型商品の契約者数は、将来に向けた資産形成支援に注力していることなどから、増加傾向にあります。

## 有価証券運用①（運用残高・評価損益・利回り）

預貸ギャップ拡大と低金利環境長期化を踏まえ、運用残高を増強

### 有価証券運用残高

社債や投資信託を中心に、幅広い資産を積み増し



### 有価証券評価損益

コロナ禍に伴う市場変動により、前年度末にかけて減少したが今年度は回復傾向



### 有価証券利回り

運用残高増加に伴い、利回りは低下

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
有価証券運用利回り	1.05	1.08	0.95
修正			
デフレーション			
全体	3.87	4.38	5.59
円債	3.74	4.48	5.79
外貨建債	5.10	3.52	4.39

山形銀行

9

有価証券部門についてご説明いたします。

有価証券運用残高は、コロナ禍の預金残高増加に伴い、社債や投資信託を中心に幅広い資産で運用残高の拡大を図ったことから、前年比1,435億円増加の9,024億円となりました。

有価証券評価損益は、コロナワクチンの普及による経済活動の正常化や企業業績の回復期待を背景として、前年比117億円増加の216億円となりました。

有価証券利回りについては、低金利環境下における運用残高の増加を主因に、前年比0.13ポイントマイナスの0.95%となりました。

今後も低金利環境のさらなる長期化が想定されることから、引き続き、流動性と市場見通しに基づいたリスクバランスを考慮しながら有価証券運用を行ってまいります。

## 有価証券運用②（アセットアロケーション）

リスクバランスを考慮しつつ運用残高の増加に対応

### 有価証券の運用状況

（単位：百万円）

	投資残高		
	2020年3月期	2021年3月期	2020年3月期対比
<b>債券系資産</b>	<b>578,222</b>	<b>704,490</b>	<b>126,269</b>
国債	158,980	159,682	702
地方債	203,970	183,823	△ 20,147
その他円債	143,606	163,830	20,224
ヘッジ外債（直接投資）	57,154	82,509	25,355
ヘッジ外債②（投信等間接投資）	14,511	114,646	100,135
<b>株式系資産</b>	<b>54,934</b>	<b>70,030</b>	<b>15,096</b>
個別株式	29,809	34,405	4,596
株式ETF	8,046	7,980	△ 66
株式投信	6,959	8,227	1,268
個別J-REIT	7,018	12,748	5,730
REIT-ETF等	3,101	6,670	3,569
その他	125,687	128,319	2,632
マルチアセット型投信	77,000	77,555	555
その他投信（FX・裁定戦略等）	34,899	33,143	△ 1,756
低流動性資産（PE・PD等）※1	13,789	17,621	3,832
合計	758,842	902,839	143,997

（※1）PE：プライベート・エクイティ投資／PD：プライベート・デット投資  
買入金銭債権を含み、子会社等一部の出資金は含まないため、合計額が他資料と異なります

#### 債券系資産

- 低金利環境の長期化を見据え、一定水準の残高を維持
- スプレッドの拡大を捉えた投資により、利回りの向上を追求

#### 株式系資産

- 中長期目線での評価益確保
- 海外資産への投資を拡大

#### その他

- 外部知見の取り込み
- 安定した投資資金を前提としたリスクテイクを展開

### 有価証券のリスクバランス



山形銀行

※ リスク：VaR（信頼区間99%、保有期間1営業日、観測期間5年）

10

有価証券の運用状況についてご説明いたします。

債券系資産については、円建債券は低金利環境の長期化を見据え一定水準の残高を維持する一方、外貨建債券では、想定リターンの高い資産への投資を継続し、前年比1,262億円増加の7,044億円となりました。

株式系資産は、中長期的な評価損益の確保を目的として、株式、REIT、海外資産への投資を進めた結果、前年比150億円増加の700億円となりました。

私募投信やプライベート・エクイティなどのその他低流動性資産は、リスクを選別しつつ投資対象の多様化を進め、前年比26億円増加の1,283億円となりました。

各資産について、運用残高は増加しましたが、適切なリスクコントロールを行った結果、全体のリスクバランスは前年と同水準で推移しました。

## 有価証券運用③（投資戦略）

増強した運用残高をもとに、中長期的に安定した収益基盤の確立を目指す

### 現状の運用環境と今後の投資戦略（運用の方向性・リスクコントロール）

#### <経済・市場環境>

- ✓ 実体経済は米国中心に回復基調
- ✓ 市場は当面安定推移を見込むも、徐々に米国の金融正常化が意識される

#### ヘッジ外債 投資の拡大

- 長短利ざやの拡大で投資妙味が高まった先進国（米国中心）債券への投資拡大
- 外債の金利リスクと評価損益をコントロールしつつ、利回りを改善

#### <投資環境認識>

- ✓ 国内低金利環境は長期化
- ✓ 金利上昇で外債の投資期待リターンが改善
- ✓ 財政効果や経済活動再開期待から株高基調

#### 株式系資産 投資の拡大

- 個別銘柄、パッシブ・アクティブ投信等の積み上げ
- 海外資産のウェイト拡大

#### <2021年度 運用の方向性>

- ✓ 中長期的に運用資産残高は増加を見込む
- ✓ 金利上昇リスクに留意しつつ、債券系資産を中心に安定した単年度収益確保を図る
- ✓ 株式系資産や、その他資産にも投資を行い、中長期的な収益力向上と評価益増加を目指す

#### 投資多様化 の取り組み

- 中長期でのポートフォリオ利回り改善
- プライベートエクイティ・プライベートデット<sup>(※)</sup>等への投資拡大

※ 未上場企業の株式や債券等、流動性が低い商品

#### 流動性の確保

- 拡大した預貸ギャップの活用
- 手元流動性の十分な確保

有価証券運用の方針についてご説明いたします。

市場環境については、コロナワクチン接種の開始に伴う経済活動正常化への期待などを背景に、実体経済は米国を中心に回復基調にあります。

また、投資環境については、長短金利差の利鞘は拡大傾向にあり、外債等への投資から得られる想定リターンは高いとの認識にあります。

このような環境のなかで、現在のアロケーションの枠組みは維持しながら、ヘッジ外債や株式系資産を中心にバランスを考慮した新規投資の実施により、運用規模の拡大を図ってまいります。

## 自己資本比率、資本配賦計画

自己資本比率はリスク・アセットの増加に伴い低下したものの、引き続き高水準を維持

### 自己資本比率

収益性を重視したリスクテイク方針により、主に有価証券や法人向け貸出のリスク・アセットが増加

(百万円、%)

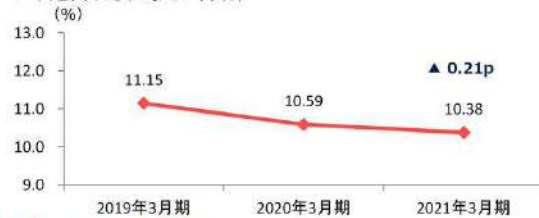
	2020年3月期	2021年3月期
自己資本比率（単体）	10.59	10.38
自己資本の額	134,601	137,110
コア資本に係る基礎項目	139,196	141,333
コア資本に係る調整項目	▲ 4,595	▲ 4,222
リスク・アセット等	1,270,767	1,319,742

(参考)

自己資本比率（連結）	11.02	10.84
------------	-------	-------

(※) 公的資金、劣後債等の補充項目なし

#### ◆ 自己資本比率の推移（単体）



### 資本配賦計画

リスクテイクにより市場リスクや信用リスクなどのリスク量が増加したとしても、耐える十分な資本を配賦

✓ 年2回と随時のストレステストによって資本の十分性を検証

◆ 2021年度上半期計画



2021年3月期の自己資本比率は、単体ベースで10.38%、連結ベースで10.84%と高い水準を維持しております。

単体・連結ともに前年に比べやや低下しておりますが、これは中小企業向け貸出金や有価証券の残高が増加したことなどから、リスクアセットが増加したためです。

当面の資本配賦計画においても、リスク量の増加に十分耐えるバッファー資本を配賦しており、ストレステストを通じた検証においても、資本の十分性を確認しております。

当行の強みである厚い資本を活用し、収益性向上のため、引き続き、中小企業向け貸出の増強や有価証券運用での多様な投資先開拓を進めながら、信用リスクや市場リスク等を適切に管理してまいります。

## 金融再生法開示債権（不良債権）

与信関係費用は大きく減少、不良債権比率は引き続き低水準を維持

### 与信関係費用

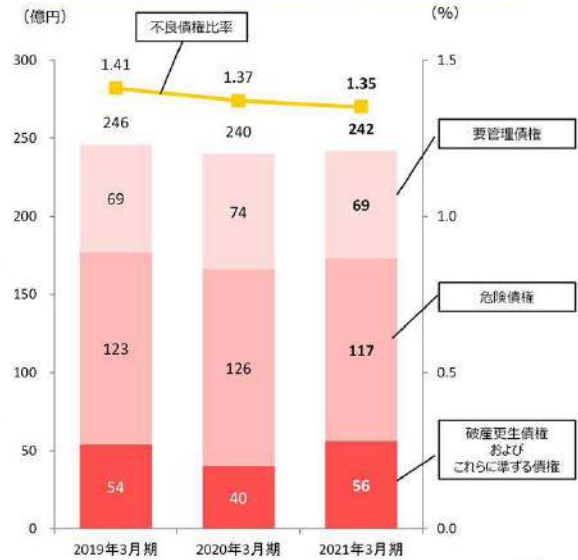
取引先の経営改善成果により、個別貸倒引当金は減少  
コロナ禍における予想損益率の上昇により、一般は増加

	(百万円、%)	
	2020年 3月期	2021年 3月期
A. 不良債権処理額	1,915	437
個別貸倒引当金 繰入額	1,562	313
貸出金償却	—	—
偶発損失引当金 繰入額	55	▲13
信用保証協会 責任共有制度負担金	298	138
B. 一般貸倒引当金 繰入額	117	374
C. 貸倒引当戻入益	—	—
与信関係費用 (A+B-C)	2,032	812
与信関係費用比率	0.12	0.05



### 金融再生法開示債権残高

金融再生法開示債権残高は前年比微増、  
不良債権比率は引き続き低水準



13

当行では、中小企業向け貸出などの増強に取り組むとともに、お取引先の経営改善支援にも積極的に取り組んでおります。

与信関係費用につきましては、個別貸倒引当金繰入額の減少を主因として前年比12億円減少しております。

また、不良債権残高につきましては、242億円と前年比2億円増加したものの不良債権比率は0.02ポイント低下の1.35%となり、依然低い水準にあります。

今後も、中小企業向け貸出の増強を図りながら、厳格な自己査定の実施を継続し、与信関係費用を適切に管理してまいります。



## 2022年3月期の業績予想

### 2022年3月期の業績予想

資金利益、役員取引等利益は前年度水準確保するも、本店建て替えやシステム投資による経費の増加、与信費用の増加から、2022年3月期は減収減益を予想。

単 体			
	2022年3月期 通期予想	2021年3月期対比	2021年3月期実績
経常収益	320億円	▲ 25億円	345億円
業務純益	42億円	▲ 6億円	48億円
経常利益	28億円	▲ 15億円	43億円
当期純利益	19億円	▲ 8億円	27億円
(与信関係費用)	18億円	+ 10億円	8億円

連 結			
	2022年3月期 通期予想	2021年3月期対比	2021年3月期実績
経常収益	386億円	▲ 26億円	412億円
経常利益	32億円	▲ 16億円	48億円
当期純利益 (親会社株主に帰属する当期純利益)	20億円	▲ 8億円	28億円



単体の業績につきましては、感染拡大の影響を考慮し、経常利益は28億円、当期純利益は19億円と前期比減益の見通しとしております。

なお、予想には、本店建て替えに伴う移転費用やシステム投資による経費の増加、新型コロナウイルス感染拡大の影響による与信関係費用の増加を保守的に見込んでおります。

これら単体業績の見通しを受け、連結業績については、経常利益は32億円、当期純利益は20億円を見込んでおります。

なお、実際の業績等は今後の感染拡大状況、社会状況、経済状況の推移により、大きく異なる可能性がありますので、修正の必要が生じた場合には速やかに開示いたします。

## 株主還元の方針

安定配当を基本とし、前年度と同水準の配当を維持

### 配当方針

- ✓ 安定配当
  - ・ 2006年3月期の期末配当金から1株あたり3円（年間6円）以上を継続
  - ・ 赤字決算となった2009年3月期の期末配当金についても3円の配当を維持
  - ・ 2017年3月期は、中間、期末配当金ともに1株あたり50銭増配し、年間7円を配当
- ※ 2017年10月1日、単元株式数の変更および株式併合を実施、上記はいずれも株式併合前の配当額
- ✓ 2021年3月期の配当
  - ・ 足許の収益を踏まえ、中間・期末配当金ともに1株あたり15円、年間30円（前年度同額）を配当
- ✓ 2022年3月期の配当見通し
  - ・ 前年度と同様に、中間・期末配当金ともに1株あたり15円、年間30円の配当を予定

### 株主還元・株価推移

- ✓ 2021年3月期の株主還元（連結）

配当性向

34.3%

- ✓ 黒字復帰以降の12期平均※の配当性向

26.3%

※ 2010年3月期～2021年3月期（連結）

安定配当を基本に、配当性向は30%程度を目途といたします。

2021年3月期の配当につきましては、中間・期末ともに1株当たり15円とし、年間30円としております。

来年度の2022年3月期については、足許の収益状況や安定配当を鑑み、中間・期末ともに1株当たり15円の配当を予定しております。

リーマンショックによる一過性の赤字から黒字決算に転じた2010年3月期以降、過去12期の平均配当性向は約26.3%となっております。

## 第19次長期経営計画の振り返り

---

## 第19次長期経営計画の概要

名称  
(計画期間)

《やまぎん》未来をつくる ～Vision for 2020～  
(2018年4月 ～ 2021年3月)

長期ビジョン（10年後の目指す姿）  
山形の発展に「責任」を持つベストパートナーバンク

お客さま、地域、当行、それぞれの「未来をつくる」ため、確実に構造転換していく3年間

実現する「3本の柱」

お客さまの  
持続的成長

地域の  
価値創造

当行の  
企業価値向上

3つの重点課題

山形の発展に「責任」を持つ銀行として、地域内企業のみならず個人の幅広い事業支援や、個人のみなさまへの資産形成支援など、地域経済の発展に徹底的にこだわったビジネスを展開する

収益力の強化

- トップライン収益の増強
- 新たな営業体制の構築
- 業務改革（BPR）

主な推進組織  
収益増強プロジェクト

お客さま本位の  
営業強化

- パートナー営業の強化
- 人財力の強化
- お客さま満足度の向上

主な推進組織  
人財育成戦略室

地方創生への  
取組強化

- 山形成長戦略の推進
- 地域活性化への取り組み

主な推進組織  
山形成長戦略推進室

絶えざるイノベーション（やまぎんイノベーションプランⅠ・Ⅱ・Ⅲ）

 山形銀行

16

第19次長期経営計画「やまぎん 未来をつくる Vision for 2020」では、10年後の目指す姿に、『山形の発展に「責任」を持つベストパートナーバンク』を掲げ、お客さま、地域、当行、それぞれの「未来をつくる」ために、着実に課題解決を図る3年間と位置付け、「収益力の強化」、「お客さま本位の営業強化」、「地方創生への取組強化」の3つの重点課題に取り組んでまいりました。

## 第19次長期経営計画の振り返り（定量面）

「コアOHR 70%台維持」「総資金利鞘のプラス確保」「自己資本比率（単体）10%以上維持」は達成も、「当期純利益」は未達  
業容指標については、「総預かり金融資産残高」は達成も、「事業性メイン先数」は未達

指標		2021年3月期目標	実績 / 達成状況
収益性指標	当期純利益	単体 40億円以上 連結 45億円以上	単体 27億円 連結 28億円 ×
	コアOHR（単体）	70%台	77.32% ○
	総資金利鞘	プラス確保	0.146% ○
安全性指標	自己資本比率（単体）	10%以上	10.38% ○
業容指標	事業性メイン先数	5,500先	5,000先程度 ×
	総預かり金融資産残高	1兆9,600億円	2兆1,500億円程度 ○

 山形銀行

17

その結果、収益性指標であります「コアOHR(単体)70%台維持」「総資金利鞘のプラス確保」および、安全指標であります「単体の自己資本比率の10%以上維持」については達成することができました。

計画期間の終盤は、コロナ禍により、環境が大きく変わりましたが、収益性と安全性の両面で、一定の成果を得ることができました。また、業容面では、「総預かり金融資産残高」について達成しております。

一方で、収益性指標の当期純利益は、単体・連結ともに未達となり、今後の課題と捉えております。主な要因としては、①マイナス金利の影響により、貸出金の資金利益の減少が続いたこと、②コロナ禍での対面営業制限による役務取引等利益の伸び悩みと与信関係費用の増加が挙げられます。

また、「事業性メイン先数」については、取引のメイン化に向けた施策を展開してきたものの、目標先数に届きませんでした。しかしながら、コロナ禍のもとでは、既取引先を中心に親身かつ丁寧な資金繰り支援を行った結果、メイン先数は増加しております。

引き続き、コンサルティングの強化などを通して、お客さまの提供価値を高める取り組みを進めてまいります。

## 重点課題1 「収益力の強化」について

### トップライン収益の増強

#### 既存ビジネスの強化

- ✓ 事業性評価の手法であるビジネスパノラマ<sup>※</sup>を活用し、業界や競争環境の分析を通じて、企業の財務内容だけではなく、成長可能性を総合的に評価
  - ・ **ビジネスパノラマ策定先数 2,424先** (2021年3月末迄累計)
- ※「ビジネスパノラマ」は当行の登録商標
- ✓ 「ビジネスパノラマ活用会議」を開催し、営業店と本部（営業部門・審査部門）が連携してお客さまへの支援内容を検討
- ✓ 2019年10月より、「ビジネスパノラマ」の内容をお客さまと共有するツールとして「ディスカッションシート」を新設し、事業性評価の内容や今後の課題について、経営者と対話する際に活用
- ✓ 法人のお客さまとの接点強化、中小企業貸出金の残高増強等に向け、「全先訪問活動」を展開 (2019年10月～)



お客さまとの面談風景

#### 非金利収入の増強

- ✓ 無償サービスの有償化、各種手数料体系の改定 (事務コスト等を踏まえた手数料の新設または一部引上げ)

#### リスク管理態勢の高度化

- ✓ 収益リスク管理システムのコスト分析に基づき、リスクに見合った収益を上げるよう管理態勢を強化

#### 新たな営業体制の構築

- ✓ 広域型営業体制の展開を開始し、より付加価値の高いサービスが提供できる体制を整備
  - ・ 2021年3月 仙台地区における営業体制を変更
  - ・ 2021年4月 西村山地区における営業体制を変更
  - ・ 今後、県内全地区において展開していく予定

#### 業務改革 (BPR)

- ✓ RPAによる効率化を進め、**年間労働時間約3,900時間の削減を実現** (2020年度)
- ✓ 2019年11月より、営業店事務の効率化、お客さまの利便性向上に向け、新営業店端末システムを導入 (2020年9月 全店導入完了)

1つ目の重点課題「収益力の強化」につきましては、「トップライン収益の増強」、「新たな営業体制の構築」、「業務改革(BPR)」の3つを柱として、従来の当行の風土や業務プロセスにとらわれず、根本から見直しを図ってまいりました。

「トップライン収益の増強」については、既存ビジネスの強化に取り組んでまいりました。

事業性評価の手法であるビジネスパノラマを活用し、営業店と本部が連携して検討した支援内容をお客さまと共有し、対話を重ねることで、設備投資計画や事業承継などの経営の根幹に関わることができ、収益機会の獲得につながっております。

「新たな営業体制の構築」については、広域型営業体制の展開を開始し、より付加価値の高いサービスが提供できる体制整備を進めております。

また、「業務改革(BPR)」では、RPAの活用等の効率化を進めてまいりました。

## 重点課題2 「お客さま本位の営業強化」について①

### パートナー営業の強化

#### 経営課題解決支援

- ✓ 2017年2月に「<やまぎん>ものづくり技術力向上支援プログラム」を発足
- ✓ 補助金申請支援、ビジネスマッチングなど、ものづくり企業への各種支援等の取り組みを強化
  - ・「ものづくり補助金」を中心に、補助金申請における作成方法等のアドバイスや、つなぎ融資等の支援を実施
  - ・ **補助金申請支援件数 152件**
  - ・ うち **採択件数 36件** (2020年度)
- ✓ 当行独自の技術評価結果のフィードバックによる課題共有、県内各機関との連携等、課題解決への取り組みを強化
  - ・ **技術評価先数 517社**
  - ・ うち **工場見学(診断)レポート還元先数 271件**
  - ・ **サポーター※との連携支援先数 260件** (2021年3月末迄累計)

※山形県、山形大学、山形県工業技術センターなどの連携機関



ものづくり技術力向上支援プログラム報告会

### 事業承継・M&A

- ✓ 営業支援部内に「事業承継・M&A支援室」をおよび「やまぎん事業承継・相続コンサルティング相談所」を設置
  - ・ **事業承継支援件数 238件** (2020年度)
- ✓ 事業承継サポートとして、事業承継計画の作成支援を行う「NextNote」の取り扱いを開始 (2019年4月～)
  - ・ **NextNote 契約件数 27件** (2021年3月末迄累計)
- ✓ TKC東北会山形県支部と事業承継支援業務提携開始 (2019年4月～)
  - ・ **連携件数 11件** (2021年3月末迄累計)

### 人財力の強化

- ✓ 山形県工業技術センターなど異業種の出身者を登用し、職員をものづくり支援のエキスパートとして養成



技術支援アドバイザーによる行員養成

- ・ **技術支援アドバイザー数 4名**
- ・ **目利き能力養成者数 101名** (2021年3月末迄累計)

2つ目の重点課題「お客さま本位の営業強化」では、「人財力の強化」や「パートナー営業の強化」によって、サービスの質を高めていく好循環を生み出し、「お客さま満足度の向上」に結び付けることができるよう、取り組んでまいりました。

「パートナー営業の強化」としましては、「<やまぎん>ものづくり技術力向上支援プログラム」による課題解決支援、補助金申請支援の取り組みを強化しております。

また、中小企業の経営者の高齢化や後継者不在といった課題に対応するため、事業承継やM&A支援に積極的に取り組んでおります。

「人財力の強化」につきましては、人財は当行の重要な経営資源であるとの考えのもと、山形県工業技術センターなど異業種の出身者を登用したOJTによる職員養成を行うなど、人財の育成に取り組んでおります。

## 重点課題2 「お客さま本位の営業強化」について②

### お客さま満足度の向上

#### 非対面サービスの拡充

- ✓ インターネットバンキングやホームページの機能拡充の取り組みを強化
    - ・ ホームページからの住所変更、インターネットバンキングご利用カード再発行の受付を開始（2019年1月）
    - ・ ホームページからのインターネットバンキング新規申込受付を開始（2019年9月）
    - ・ 法人向けインターネットバンキング「ネットEB」への新機能追加（2019年11月）
    - ・ **インターネットバンク契約先数**  
**個人向けサービス 15万先超**  
**法人向けサービス 9千先超**（2021年3月末時点）
  - ✓ フィンテック企業とのAPI※連携開始
    - ・ マネーツリーやFreeeなど**8社と連携**（2021年3月末時点）
- ※ API：Application Programming Interface  
（アプリケーション プログラミング インターフェイス）の略  
アプリケーション同士を接続させるための接続仕様

#### ATMネットワーク

- ✓ 2020年12月より、きらやか銀行とのATM提携「ふるさと山形 ネットサービス（FYネット）」に荘内銀行を追加し出金提携を開始



### スマートフォンアプリ

- ✓ 2017年8月より、「やまぎんアプリ E-Branch」のサービスを開始
  - ・ 「残高・取引明細」のほか、「家計簿」「インターネットバンキング」等のサービスが利用可能
  - ・ **ダウンロード数 7.1万件**（2021年3月末時点）



- ✓ 2018年4月から「やまぎんPayB」のサービスを開始
  - ・ 税金や公共料金などの払込票のバーコードを読み込むことで、預金口座から直接支払いが可能

「お客さま満足度の向上」につながる取り組みでは、インターネットを活用した非対面サービスの拡充に取り組んだほか、フィンテック企業とのAPI連携開始など、より安全なサービスの提供とお客さまの利便性向上を図ってまいりました。

2017年8月にサービスを開始したスマートフォン向けアプリ「やまぎんE-Branch（イーブランチ）」についても機能拡充を進めており、2021年3月末時点で、アプリのダウンロード数は7万件を超えております。



## 重点課題3 「地方創生への取組強化」について①

### 山形成長戦略の推進

#### 鶴岡（サイエンスパーク構想）

- ✓ バイオサイエンスパークの構築
- ・ 慶応義塾先端研究ベンチャー企業6社の早期事業化支援の継続および提携先の紹介



バイオサイエンスパークのイメージ図

- ✓ 鶴岡高専との好循環モデルの開始
- ・ 就職支援、キャリア教育にかかる 覚書を締結（2018年12月）

#### 米沢・飯豊（電池バレー構想）

- ✓ 飯豊町電池バレー構想の実現による産業創造、雇用創出
- ・ 「株式会社飯豊電池研究所」の代表者に行員派遣を継続
- ・ 製造、開発を担う「セバレータデザイン株式会社」の事業促進支援

### 山形成長戦略プロジェクトの効果

新規雇用**760人超**創出

交流人口**15千人**増加

県内GDP**376億円**押し上げ



（山形銀行調べ 2021年3月時点）

### 地域商社 TRYパートナーズ(株)の設立

#### 当社の概要（2021年3月末時点）

- ・ 設立 2019年12月9日
- ・ 開業 2020年4月1日
- ・ 資本金 1億円
- ・ 従業員数 10名

#### 事業コンセプト

- ✓ 地域・お客さまとの「共働」、「共創」、「共栄」

共働	地域・お客さまと共に行動する
共創	地域・お客さまと共に価値を創造する
共栄	地域・お客さま共に、成長発展する

- ✓ “輝く山形”を実現するため、新しいビジネスに「TRY」する



Team Rising Yamagata  
（“山形”を成長発展させるチーム）

#### 当社の特色

- ✓ 地域商社事業を営む会社
- ・ 主力事業は地域商社事業
- ・ 山形の優れた技術の販売活動を通じてお客さまの営業活動を支援
- ✓ 山形銀行の100%出資会社
- ・ 全国初の金融機関100%出資による地域商社
- ✓ 地域商社事業とコンサルティング事業を兼営
- ・ お客さまの経営をフルパッケージでサポート

21

3つ目の重点課題「地方創生への取組強化」では、山形成長戦略の推進により地域活性化に取り組んでまいりました。

鶴岡市の「サイエンスパーク構想」では、慶応義塾大学先端生命科学研究所から生まれたベンチャー企業が成長を続けております。

また、リチウムイオン電池の世界的な研究開発拠点を目指す「飯豊電池バレー構想」では、飯豊町、山形大学工学部と連携し、産業創造・雇用創出に取り組み、リチウムイオン電池素材の開発・製造を手掛ける新会社の設立申請支援などを行ってきました。

2019年12月、山形成長戦略プロジェクトで培ったノウハウを活かし、地域経済の活性化に向けた取り組みを山形県下全域に波及させるため、地域商社「TRYパートナーズ(株)」を設立しております。

金融機関100%出資による地域商社の設立は、全国初の試みであり、当社は、地域商社事業を柱に、コンサルティング事業を兼営し、お客さまの経営をフルパッケージでサポートしております。地域やお客さまとの協働・共創・共栄をコンセプトに、新たなビジネスの創造に挑戦してまいります。

## 重点課題3 「地方創生への取組強化」について②

### 地域商社 TRYパートナーズ(株)の取組状況

#### 事業内容

- ✓ 地域商社事業
  - ・ トレーディング：国内外に対し県内の工業製品を営業・販売
  - ・ マーケティング：マーケット調査等を通じ営業をサポート
  - ・ ブランディング：外部との連携により商品のブランド力を向上させ、付加価値を創造
  - ・ ライセンスビジネス：知的財産権の他社利用仲介
- ✓ コンサルティング事業
  - ・ 経営コンサル：経営計画策定、人事制度・教育研修支援
  - ・ 人材紹介：経営層、一般層や専門人材のマッチング（2020年4月、有料職業事業許可取得）
  - ・ ビジネスマッチング：商材・サービスのマッチング、不動産顧客紹介

#### 地域商社事業

- ✓ 県内ベンチャー企業の開発製品（介護施設向けベッドセンサー、がんリスク検査キット等）販売にかかる業務提携
- ✓ 新型コロナウイルス感染症対策商品のパッケージ化  
**成約件数 363件**



#### コンサルティング事業

- ✓ ポスト・コロナを見据えた経営計画の策定や、人事制度の見直し、人事紹介等のニーズが高まるなか、各営業店において、取引先の課題解決策の一つとして当社の活用が定着
- ✓ 経営コンサルティング **(受注件数 39件)**
  - ・ 人事制度構築コンサルを中心に順調に受注
  - ・ 従業員満足度調査
  - ・ アライアンス先（日本生産性本部等）との連携による各種経営コンサル
  - ・ 地公体や第三セクター等の業務改善コンサルにも対応
- ✓ 人材紹介 **(成約件数 46件)**
  - ・ 都市部ハイレベル人材や地方企業のマッチング人材に強いアライアンス先を拡充
  - ・ 付加価値の高い両手型マッチングを増強
  - ※ 両手型マッチングとは  
求人対応に加えて、求職者対応も  
行い、求人企業に直接求職者を  
紹介するスキーム
- ✓ ビジネスマッチング **(成約件数 79件)**
  - ・ 不動産マッチング関連を中心に  
着実に実績を積み上げ



お客様の笑顔

2020年4月の開業以降、ポスト・コロナを見据えた経営計画の策定や、人事制度の見直し、人事紹介等のニーズが高まるなか、各営業店において、取引先の課題解決策の一つとして当社の活用が定着しております。

経営コンサルティングでは、人事制度構築を中心に順調に受注を受けているほか、地公体や第三セクター等の業務改善コンサルタントニーズにも対応しております。

人材紹介では、人材紹介会社との連携を強化し、再就職、副業兼業人材など、多様な採用課題解決に取り組んでおります。

ビジネスマッチングは、不動産マッチング関連を中心として、着実に実績を積み上げております。

## ESG経営とSDGsへの取り組み

2019年7月、国連が提唱するSDGsへの取り組みを表明。中長期的な企業価値向上、持続可能な社会（営業基盤）の実現を目指し、「環境」「社会」「ガバナンス」に関する社会的課題の解決への取り組みを継続

環境	社会	
<p><b>■環境保全活動</b></p> <p><b>ぐるっと花笠の森</b></p> <p>2010年度から県内4信金と協働した森づくり活動を実施</p>  <p><b>やまぎん蔵王国定公園の森</b></p> <p>山形県・林業公社との三者協定によるカーボンオフセット事業。間伐により森林機能を高め、より多くのCO<sub>2</sub>吸収を実現</p> <p><b>■環境配慮型店舗</b></p> <p><b>■エコ活動</b></p> <p>□クールビス・ウォームビスの継続 □紙使用枚数の削減など</p>  	<p><b>■企業の課題解決への積極支援</b></p> <p><b>地域商社「TRYパートナーズ」の設立</b></p> <p>地方創生への取り組みを通じて培ったノウハウを生かし、全国で初めての金融機関100%出資による地域商社を設立。「地域商社事業」「コンサルティング事業」を2本の柱とし、お客さまの経営をフルパッケージでサポート</p> <p><b>■豊かな地域社会づくりのために</b></p> <p><b>文化振興活動</b></p> <p>やまぎん県民ホールの大ホールに絵巻を寄贈</p>  <p><b>■健康経営・子育て支援</b></p> <p>□2017年10月、従業員の健康を重要な経営資源の一つと位置づけ、「やまぎん健康宣言」を策定 「健康経営優良法人2021（大規模法人部門）」に認定（4年連続） □2015年4月に全国で初めて、子育て支援企業の最高認定「フラチナくるみん」を取得</p> <p><b>■ガバナンス</b></p> <p><b>■経営管理態勢の強化</b></p> <p>取締役会評価の実施による取締役会の実効性向上 サクセッションプラン（育成計画）を制定</p>	<p><b>■ものづくり技術力向上支援プログラム</b></p> <p>技術力評価を基に、ものづくり企業の成長支援を行う取り組みを実施 技術力向上に伴う新事業展開や新商品開発などを通じて地元企業の成長に貢献</p> <p><b>女子バスケットボール部“ライヤーズ”</b></p> <p>地域のスポーツ振興を図るため、小中学生のジュニア選手を対象とした「バスケットボールクリニック」を実施</p>     

 **山形銀行**

23

ESG経営とSDGsへの取り組みについてご説明します。

山形銀行グループは、中長期的な企業価値の向上および持続可能な社会の実現を目指し、環境(Environment) 社会(Social)ガバナンス(Governance)に関する社会的課題の解決に積極的に取り組んでいます。

また、2019年7月、国連が提唱するSDGs（エスディー・ジー・ズ：Sustainable Development Goalsの略称）への取り組みを表明しました。地域に根差した銀行グループとして、総合金融情報サービスとおし、SDGsの達成に向け、貢献してまいります。

2030年に向けた長期ビジョン  
および第20次長期経営計画について

---

## 2030年に向けた長期ビジョン

- 持続可能な地域社会の構築に向けて、地域経済の活性化なくして、当行の成長発展はないという考えのもと、各種施策を展開していく
- 2030年の国連の持続可能な社会を目指す開発目標（SDGs）に賛同し、持続可能な地域社会の実現を目指した取り組みを実施していく

### 2030年に向けた目標・取り組み



当行は地域金融機関として、ほかに先駆け、地域産業の底上げを図る取り組みを行ってまいりましたが、地域の成長には、従前の金融領域にとどまらない、産業領域をも含めた総合的なソリューションの提供が必要となっております。

第20次長期経営計画策定にあたり、10年後の将来を見据えた長期ビジョンとして、「お客さまの価値を共に創造し、地域ポテンシャルを最大化する金融・産業参画型ハイブリッドカンパニー」を掲げました。

長期ビジョンの達成により、「持続可能な地域社会の構築（地方創生や地域経済の再生・発展）」と、「お客さま本位のビジネスと付加価値創造」を実現してまいります。

また、2030年の国連の持続可能な社会を目指す開発目標(SDGs)に賛同し、持続可能な地域社会の実現を目指した取り組みをしてまいります。

持続可能な地域社会の構築に向けて、「地域経済の活性化なくして当行の成長発展はない」との考えのもと、各種施策を展開してまいります。

## 第20次長期経営計画 Transform の基本方針

第20次長期経営計画は、2030年長期ビジョンに向けた10年間の第1フェーズと位置づけ、コロナ禍への対応と同時に、ハイブリッドカンパニーへの挑戦として、コンサルティング能力（地域商社機能を含む）の強化等、ビジョンにつながる施策を展開していく

### 2030年 長期ビジョン

お客さまの価値を共に創造し、地域ポテンシャルを最大化する  
金融・産業参画型ハイブリッドカンパニー

#### フェーズ1

コロナ禍への対応とハイブリッドへの挑戦

### 第20次長期経営計画

## Transform

期間：2021年4月～2024年3月（3カ年）

#### フェーズ2

ハイブリッドの実現

#### フェーズ3

新たなビジネス  
モデルの確立

第21次長期経営計画 ...

第20次長期経営計画「Transform」は、長期ビジョンに向けた10年間の第1フェーズと位置づけ、コロナ禍への対応と同時に、ハイブリッドカンパニーへの挑戦として、長期ビジョンにつながる施策を展開してまいります。

## 第20次長期経営計画 Transform の重点戦略

### 4つの重点戦略

#### 重点戦略

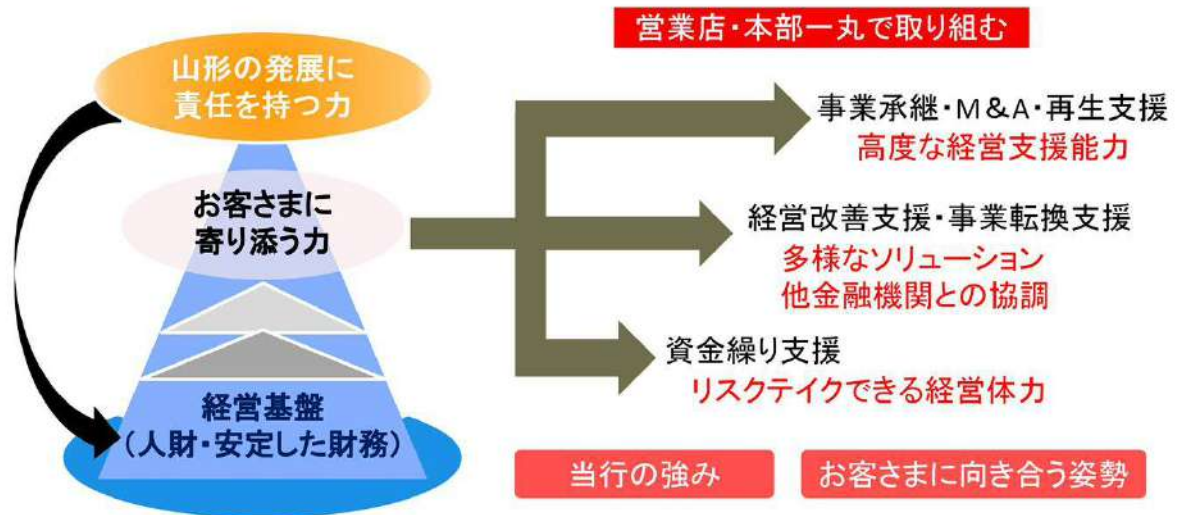
1. コロナ禍・ポストコロナでのお客さまに寄り添った支援
2. コンサルティングビジネス強化と事業領域拡大に向けた取り組み
3. 質の高いサービスを提供するための構造改革とコストマネジメント  
(店舗ネットワーク改革・デジタル戦略・事務改革)
4. 有価証券運用、リスク管理の高度化とリスクアペタイト・フレームワークの活用

**全社・グループを挙げた取り組みで戦略を支える**

本計画では、4つの重点戦略の遂行により、これまで以上に地域価値の創造に努めてまいります。

## 重点戦略 1. コロナ禍・ポストコロナでのお客さまに寄り添った支援

コロナ禍のなか、引き続き、お客さまの資金繰り支援を最優先課題として取り組む  
ポストコロナの地域経済回復に向け、お客さまに寄り添った経営改善支援や再生・事業転換支援を強化する



一つ目の重点戦略であります「コロナ禍・ポストコロナでのお客さまに寄り添った支援」についてご説明します。

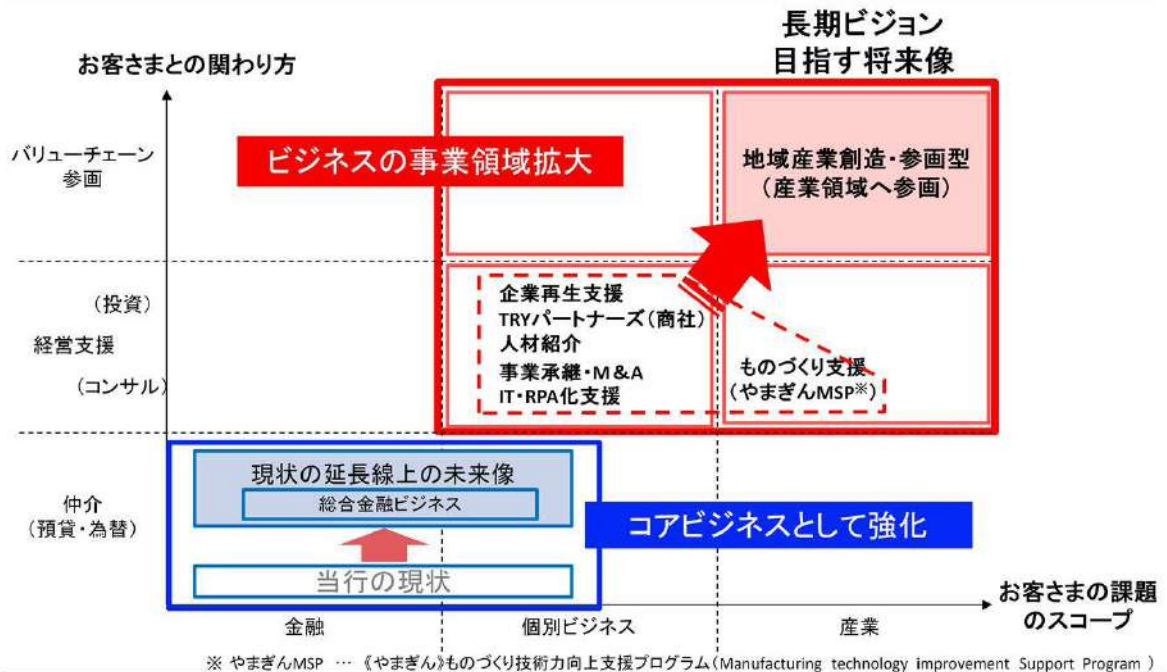
これまでも資金繰り支援とともに、事業者の本業支援に力を注いでまいりましたが、引き続き、お客さまの資金繰り支援を最優先課題としながらも、一步踏み込んで、経営改善や再生・事業転換に係る支援といった、本質的な課題解決に向けたソリューション提案を提供してまいります。

足許のコロナ禍において、当行の強みとも言える、多様な提案に対応できる人財と安定した財務基盤をもって、山形の発展への責任を果たしてまいります。



## 重点戦略2. コンサルティングビジネス強化と事業領域拡大に向けた取り組み①

現状の金融仲介分野において、総合金融型を追求するとともに、金融に付随するコンサルティング能力を強化しながら、産業創造・参画型のビジネスモデルを目指す



2つ目の重点戦略であります「コンサルティングビジネス強化と事業領域拡大に向けた取り組み」についてご説明します。

この2つ目の重点戦略が、長期ビジョンに掲げるハイブリッドカンパニーへとつながる戦略となります。

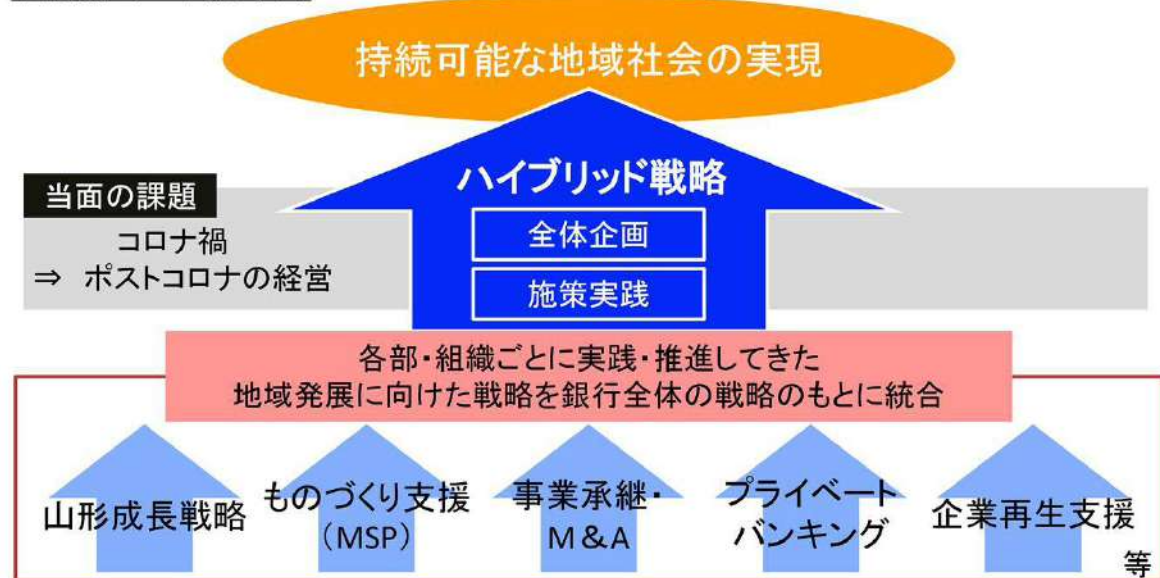
このマトリクスでは縦軸に「お客さまとの関わり方」を、横軸に「お客さまの課題のスコープ」をとり、当行が提供するソリューションレベルを示しています。

現状の金融仲介分野において、総合金融型を追求するとともに、金融に付随するコンサルティング能力を強化しながら、産業創造・参画型のビジネスモデルを目指してまいります。

## 重点戦略2. コンサルティングビジネス強化と事業領域拡大に向けた取り組み②

当行の強みである「地方創生（山形成長戦略）」「コンサルティング分野（ものづくり支援・事業承継等）」の取り組みを銀行全体の戦略のもとに統合し、地域産業規模まで強化することで、当行のビジネスとして収益化を図る（2021年4月、経営企画部内にハイブリッド戦略室を新設）

### 地方創生への取り組み



地方創生に向けたハイブリッド戦略のイメージになります。

当行がこれまで実践してきた「山形成長戦略」「ものづくり支援」「事業承継・M&A」「プライベートバンキング」「企業再生支援」などの取り組みを、銀行全体の戦略として統合するとともに、当行の総合的な戦略とするため、名称を「ハイブリッド戦略」として示すことといたしました。

（2021年4月、経営企画部内にハイブリッド戦略室を新設）

この取り組みを通じ、持続可能な地域社会の実現を目指すと同時に、当行のビジネスとして収益化してまいります。

## 重点戦略3. 質の高いサービスを提供するための構造改革とコストマネジメント①

- より高度なコンサルティングを提供していくため、店舗ネットワークの再編・経営資源の再配分により、「対面サービスの質の向上」と「収益力の強化」を実現する
- 環境変化を踏まえたお客さまのニーズに対応できる各種チャネルの機能を充実させる

### 「店舗ネットワーク改革」および「デジタル戦略」の概要

#### 店舗ネットワークの再編「広域型営業体制」

人口減少・少子高齢化の進展  
来店客数、ATM利用件数の減少

サービスの質の向上

収益力の強化

営業体制の再構築

ブロック統括店への  
営業人員の集約

高度な  
コンサルティング  
サービス

- 店舗ネットワークの再構築
- ブロック統括店による一括営業（営業人員を集約）
- 各種コンサルティング、経営改善支援業務の人員増強
- 一部店舗は預金・為替業務を中心としたサテライト店舗化

#### 各非対面チャネルの機能充実



通常取引の窓口来店を不要に

- インターネットバンキング等の機能充実・サービスの多様化
- 本部への業務集中による営業店事務の効率化および本部による非対面営業
- RPAの活用による行内事務の効率化

3つ目の重点戦略であります「質の高いサービスを提供するための構造改革とコストマネジメント」についてご説明します。

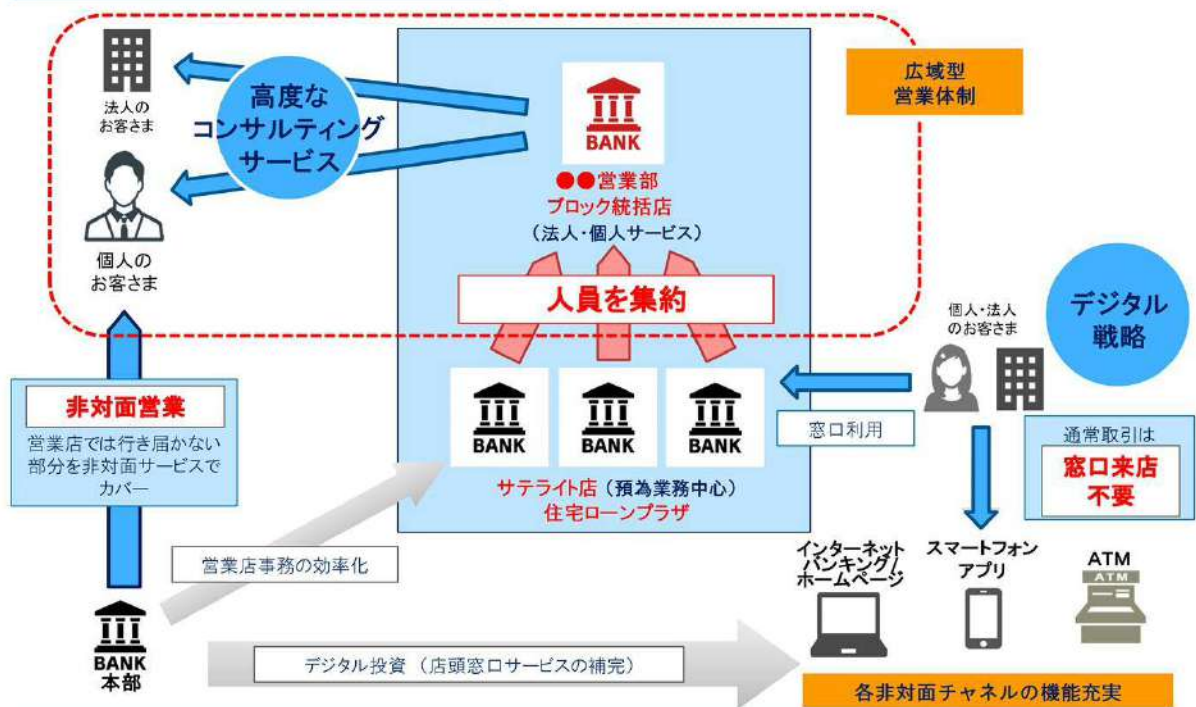
生活環境の変化に合わせ、店舗ネットワークの最適化を図るとともに、広域型営業体制に移行し、人員をブロック統括店に集約するなどの構造改革を行うことで、お客さまに対し、より高度なコンサルティングの提供してまいります。また、人財を集約することにより、効果的な人財育成を実現させ、従来以上の踏み込んだご提案や金融サービスのご提供を行ってまいります。

同時に、効率化等の事務改革により、事務品質を確保したうえで、事務コストの削減にも取り組むほか、営業店運営に係るコストを削減するとともに、デジタル投資による非対面チャネルの拡充等を通して、お客さまの接点や利便性を維持・拡大してまいります。

これらの構造改革により、広域型営業やデジタル化を成し遂げ、営業体制の合理化を進めることで、対面サービスの「質」を向上させ、収益力を強化してまいります。

## 重点戦略3. 質の高いサービスを提供するための構造改革とコストマネジメント②

### 構造改革後の営業体制のイメージ



構造改革後の営業体制のイメージになります。

構造改革の目的は、営業体制の合理化を進め、対面サービスの「質」を向上させることにあり、同時に、「非対面チャネル機能の充実」や本部による非対面営業の強化など環境の変化を踏まえた対応に取り組んでまいります。

## 重点戦略3. 質の高いサービスを提供するための構造改革とコストマネジメント③

- デジタル戦略では、「事務から推進へのシフト」や「お客さまサービスの質の維持」などの課題解決に向け、「つながりの強化」「事務の効率化」「ワークスタイルの変化」の3つの基本コンセプトを掲げ、施策を実施していく
- 事務改革を実施し、「Low Cost & High Quality」を目指し、よりシンプルで高品質な事務の提供を行っていく

### デジタル戦略

(3年後の数値目標)

#### 1. お客さまとの「つながり」の強化

■ デジタルユーザー数 (延べ人数)	: 20万人→30万人
■ 投信非対面受付割合	: 60%→80%
■ ローン非対面受付割合	: 70%→85%

#### 2. 事務の効率化

■ 協会融資電子申請	: 1,300件/年
■ 預かり資産営業店事務	: 30%削減
■ 諸届営業店事務	: 65%本部集中

#### 3. ワークスタイルの変化

■ RPAによる業務削減	: 1,000時間/年
■ 本部内WEB会議割合	: 関連部会議70%
■ 電子契約件数	: 3,000件/年

### 事務改革の内容

#### 営業店の目指す姿

##### Low Cost

- 営業店後方事務量を半減
- 営業店保管書類を半減 (イメージ保管拡大)

&

##### High Quality

- 非対面チャネル拡充による顧客利便性の向上
- 書類削減・押印レス取引によるお客さま負担の軽減

「デジタル戦略」についてご説明します。

長期経営計画の重点課題の実行には、「事務から推進へのシフト」や「広域型営業体制移行後のお客さまサービス維持」などの課題解決が必要になります。

デジタル戦略では、これらの課題解決に向け、「つながりの強化」「事務の効率化」「ワークスタイルの変化」の3つを基本コンセプトに掲げ、施策を実施してまいります。

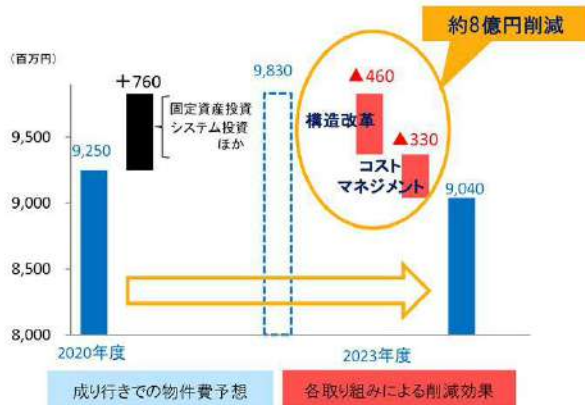
デジタル技術を活用し、非対面チャネルを中心に、お客さまの利便性を向上するとともに事務のやり方やワークスタイルを変えてまいります。

「事務改革」では、事務品質を維持したうえで、お客さまの手続きの簡素化や営業店の受付事務の軽量化、本部集中業務の拡大などに取り組んでまいります。

## 重点戦略3. 質の高いサービスを提供するための構造改革とコストマネジメント④

構造改革を着実に進めるとともに、コストマネジメントへの取り組みによって、物件費の増加要因を吸収しコストの削減を図る

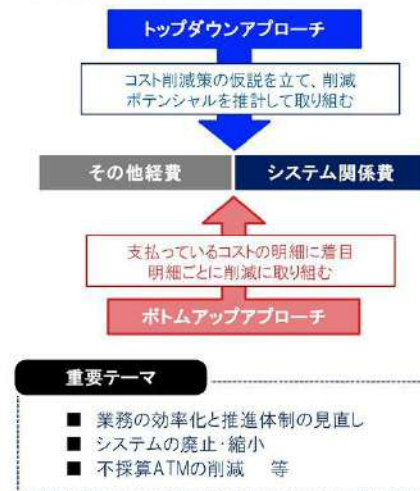
### 物件費の推移見込み



- 第20次長期経営計画期間は、大型のシステム更新のほか、固定資産への投資など、物件費の増加が予想される
- 構造改革やコストマネジメントの取り組みにより一段の物件費削減を図る

### コストマネジメントへの取り組み

- 従来のボトムアップアプローチに加え、大胆なコスト削減に向け、トップダウンアプローチにより、削減ポテンシャルの高い重要テーマ中心に取り組む



「コストマネジメントへの取り組み」についてご説明いたします。

2023年度の物件費は、大型のシステム更新のほか、固定資産投資などにより、98億円を超過する見通しです。

構造改革による4.6億円のコスト削減に加え、経費削減策により、最終年度までに、さらに3.3億円のコスト削減に取り組む、約8億円の物件費削減を目指します。

経費削減策として、従来行ってきたボトムアップアプローチに加え、削減ポテンシャルの高い重要テーマを中心に、トップダウンアプローチによる削減も実施し、コストマネジメントに取り組んでまいります。

## 重点戦略4. 有価証券運用、リスク管理の高度化とリスクアペタイト・フレームワークの活用

### 有価証券運用

#### ポートフォリオ運営

- 運用残高は2023年度に約1兆円規模まで増額
- 多様なリスクテイクによるベースライン収益の底上げ
- 金融市場の見通しを踏まえたポート運用と構築による中長期的な評価益の積み上げ

#### アクティブポート

短中期でのキャピタルゲイン獲得を目指す機動的ポジション調整

中～長期の市場予想に基づく最適なアロケーションの追求

長期での有価証券収益の基礎

#### ベースポート

### リスク管理

#### リスクアペタイト・フレームワークの活用

- 人員増強・システムサポート・外部知見の活用により相場環境に応じた最適なポートフォリオ構築を可能とする管理体制を構築

#### 戦略運用グループの新設(2021年4月)

多様なリスクテイクによる市場部門の収益増強に向けて、低流動資産等へのノンフロー投資などを強化するため、戦略運用グループを新設

- リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)を通じた経営陣ならびに所管部とのリスクコミュニケーションを拡充
- フォワードルッキングな視点で「とるリスク・とらないリスク」を明確化したマネジメントにより、長期的収益の安定確保と財務の健全性を目指す

4つ目の重点戦略であります「有価証券運用、リスク管理の高度化とリスクアペタイト・フレームワークの活用」についてご説明します。

有価証券の運用とリスク管理の高度化によって、収益力を強化してまいります。

ポートフォリオ運営において、有価証券の運用残高を本長期経営計画最終年度までに1兆円規模まで増額する計画としています。

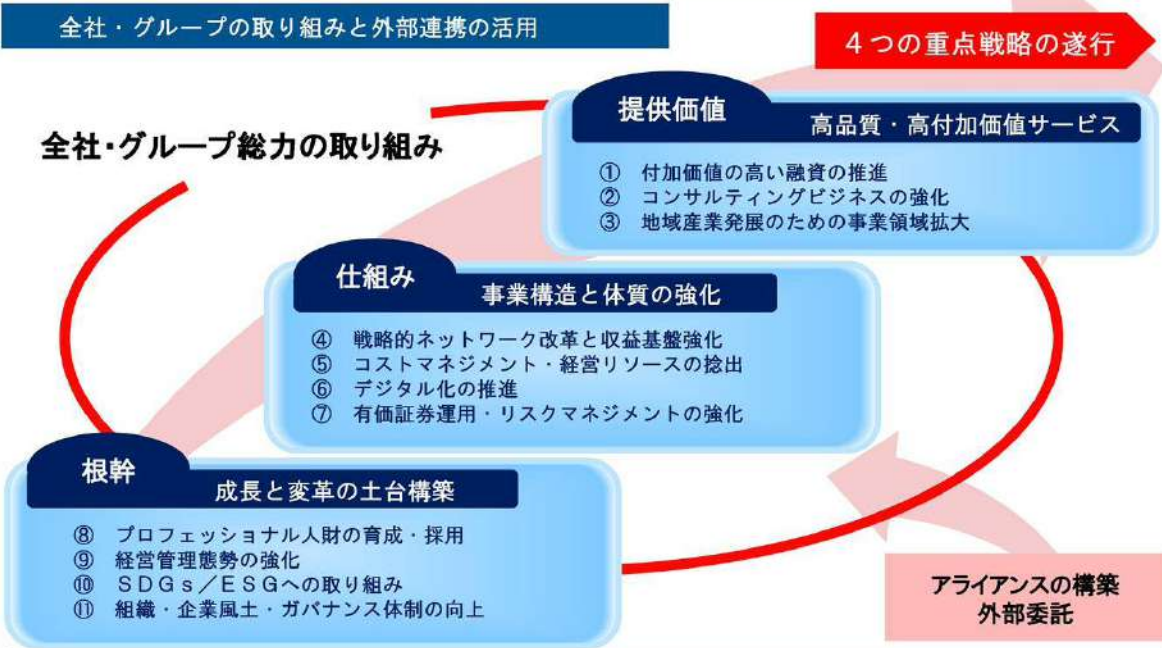
多様なリスクテイクによるベースライン収益の底上げなど、金融市場の見通しを踏まえたポート運用の構築により、中期的な評価益の増加を目指します。

リスク管理では、多様なリスクテイクによる市場部門の収益増強に向けて、リスクマネジメントに十分な組織体制を構築するために、運用規模拡大に相応しい体制を整備してまいります。

また、リスクアペタイト・フレームワークを通じた経営陣ならびに所管部とのリスクコミュニケーションを拡充し、フォワードルッキングな視点で「とるリスク・とらないリスク」を明確化したマネジメントにより、長期的収益の安定確保と財務の健全性を目指します。

## 重点戦略を支える取り組み（主要施策）

重点課題を遂行するため、全社・グループをあげて重点戦略に取り組む  
自前主義にこだわらず、アライアンスの構築や外部委託も積極的に検討していく



4つの重点戦略を支える主要施策についてご説明します。

重点施策を支える取り組みとして、主要施策を大きく3つに分け、11個の各テーマについて、施策を展開してまいります。

また、施策の展開にあたっては、過度な自前主義にこだわらず、アライアンスの構築や外部委託も積極的に取り入れてまいります。



## 目標とする経営指標

第20次長期経営計画における各施策の実践により、「持続可能なビジネスモデル」を確立するとともに、健全な経営基盤の確立を目指す

目 標 指 標		最終年度目標 (2024年3月期)	(参考) 2021年3月期実績
収益性指標	コア業務純益	60 億円	59 億円
	当期純利益 (単体)	25 億円	27 億円
	総資金利鞘	プラスを維持	0.15%
	コアOHR	80% 未満	77.32%
安全性指標	自己資本比率 (単体)	9% 以上維持	10.38%
業容指標	総貸出金残高	1兆7,000億円	1兆7,481億円

最終年度となる2024年3月期の計数目標についてご説明します。

預貸金利回りの改善や非金利収入の増強などにより、コア業務純益は60億円、当期純利益(単体)は25億円を目指してまいります。また、総資金利鞘は、プラスを維持してまいります。

コアOHRにつきましては、システム投資などコスト負担の増加が予想されるものの、トップライン収益の拡大および生産性向上や業務効率化により、現状から良化する水準を目標としています。

さらに、自己資本比率については、足許のリスクアセット増加により低下傾向にありますが、収益リスク管理を徹底し9%以上を維持してまいります。

業容面では、足許のコロナ禍において、引き続き、お客さまの資金繰り支援を最優先課題とするとともに、付加価値の高い融資を提供することで貸出金残高を増強し、低金利環境下における資金利益の確保を目指します。



## 本件に関するお問い合わせ先

経営企画部 広報室  
電話 023-623-1221（代表）

本資料の将来に関わる記述については、その内容を保証するものではなく、  
経営環境の変化等による不確実性を有しておりますので、ご注意ください

当行の存在意義(パーパス)は、地域の発展に貢献していくことであり、山形の成長に責任を持つ企業として、持続可能な地域社会の実現やコロナ禍からの地域経済回復を目指し、これまで以上に地域価値の創造に注力してまいります。

金融・産業参画型ハイブリッドカンパニーの実現のため、お客さまの課題解決につながるコンサルティングビジネスを強化することによってお客さま満足度の向上を図るとともに、収益構造改革を実行し、新たなビジネスモデル構築に向けた取り組みを進めてまいります。

みなさまには今後とも一層のご支援、ご愛顧を賜りますよう、改めてお願い申し上げます。

以上