

地域密着型金融推進計画の進捗状況

平成17年12月

株式会社 八千代銀行

～ 目 次 ～

	(頁)
1. 地域密着型金融推進計画の基本理念	1
2. 平成17年度上期における数値目標の達成状況	2
3. 個別の取組みの進捗状況	3
4. 経営改善支援の取組み実績	8
5. 経営改善支援により債務者区分が上昇した主な事例	9

1. 地域密着型金融推進計画の基本理念

経営理念 経営戦略等

経営理念 経営方針

当行は、「中小零細企業及び勤労大衆のための金融機関として、金融業務を通じて地域社会の繁栄に貢献する」という創業以来の一貫した経営理念に基づき、「地域のお取引先の評価が当行の存立基盤であり、お取引先との信頼関係の構築が経営の基本」とする経営方針を明確化しております。

経営戦略等

当行は従来から「地域密着型金融」の推進を図っており、平成17・18年度を対象期間（「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」の重点強化期間と同期間）とした中期経営計画においても、経営理念・経営方針に基づき、地域金融機関としての機能強化を図ることとしております。

中期経営計画においては、健全性・収益性向上による信用力の向上と、営業地域における持続的競争優位性の確保を図るため、「地域立地型金融サービス業としての機能強化」により、お客様志向に基づいた経営施策の実践を図り地域での信頼感を醸成すると共に、「営業地域内にある多くの中小企業への更なる取組み強化」を図ってまいります。

当行の地域密着型金融推進計画

基本的な考え方

地域密着型金融推進計画は、上記経営理念にもある通り、当行の営業戦略・活動に合致したものと認識しており、着実に計画を履行することで、地域経済への貢献と当行の経営体質の強化に帰結させる所存であります。

**お客様志向に基づく経営施策の実践を図り、地域での信頼感の醸成
株主の方々や市場から高く評価されるビジネスモデルの構築**

具体的に取り組む施策

当行は、平成17年度経営計画に掲げた以下の重点施策に基づき、「地域密着型金融推進計画」に掲げた「事業再生・中小企業金融の円滑化、経営力の強化、地域の利用者の利便性の向上に取り組むことで、地域経済活性化に寄与すると共に、当行の収益力の向上を図り、「経営の健全化のための計画」の収益計画も確実に達成する所存であります。

**選択と集中による生産性の向上
企業再生等を通じた地域経済の活性化**



魅力ある元気な八千代の実現

2.平成17年度上期における数値目標の達成状況

地域密着型金融推進計画を推進した結果、数値目標の達成状況は下記の通りとなりました。

重点施策等	目標とする指標	目標計数	平成17年度上期 達成状況
選択と集中による 生産性の向上 (経営力の強化)	O H R (経費 / 業務粗利益)	2%程度削減 (平成18年度末目標)	64.45% (平成16年度末比、 3.79%)
企業再生等を通じた 地域経済の活性化	開示債権比率 (金融再生法に基づく不良債権比率)	2%程度削減 (平成18年度末目標)	8.50% (平成16年度末比、 0.97%)
中小企業金融の 円滑化	事業所融資獲得先数	3,000先 (各年度目標)	1,713先 (年度目標の57.10%)
	中小企業向け貸出 経営健全化計画の不良債権 処理を考慮した実勢ベース	20億円程度増加 (17年度は12億円増加)	93億円増加 (目標の465.00%)

3. 個別の取組みの進捗状況

	具体的な取組策	実施スケジュール	進捗状況
		17年度上期	
1. 事業再生・中小企業金融の円滑化			
(1) 創業・新事業支援機能等の強化			
融資審査能力の向上	創業・新事業支援チームの機能強化 「目利き」能力強化のための人材育成 業種特性を踏まえた財務分析基準、自己 査定基準の改定	営業店向け「目利き研修」を実施す る。 自己査定基準等を改定する。	営業店向け「目利き研修」(業種：サービス業、 医療介護)を実施した。(参加15名) 第二地方銀行協会主催の「目利き研修」へ行員 を派遣した。(1名) 業種特性を踏まえたCF算定に関し、自己査定 基準を改定した。
起業・事業展開に資する情報の提供	「八千代起業家支援プログラム」の推進 首都圏南西地域産業活性化フォーラムへ の積極的参加	東京都中小企業振興公社とさがみ はら産業創造センター(SIC)の活用 を促進する。 東京都立産業技術研究所と連携を 図る。 SICに関連するベンチャーファンド へ出資する。 首都圏南西地域産業活性化ファ ーラムでの情報を営業店にフィードバ ックする。	SICの利用率向上のため、行員による見学会を 実施した。(参加54名) 「八千代起業家支援プログラム」は受付19件支 援17件となった。(年間目標30件) 首都圏南西地域活性化フォーラム」に、営業店担 当者、取引先等が参加し情報交流を行った。 SICに関連したベンチャーファンドへの出資は決 定している。
創業・新事業の成長段階に応じた適切 な支援	政府系金融機関との連携強化と利用率向 上施策の検討実施 情報処理推進機構(IPA)との提携 さがみはら産業創造センター(SIC)のベン チャー企業育成への協力 商工会議所との提携融資の推進	政府系金融機関等の利用実績を、 業績評価に組み込むことを検討す る。 IPAと業務提携し、新型ローンを導 入する。 各地商工会議所との提携を活発化 する。	政府系金融機関、東京都中小企業振興公社、 SICの利用を総合業績評価の定性評価項目とし た。 IPAとの協力により「II企業サポートローン」の取 扱いを開始した。 当行の取引先を、ベンチャーファンド(ジャフコ) に紹介し、出資をする態勢の構築を行った。
(2) 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化			
取引先企業に対する経営相談・支援機 能の強化	ビジネスマッチング業務の取扱い開始及 び活性化 取引先の株式公開、社債発行、M&A業 務への積極的な取組み YBCのWebビジネスマッチング(E-ビジネスパー ナー)各種研修会、講演会等に積極的に協 力	ビジネスマッチング業務の取扱を開 始する。 外部専門家と業務提携を行う。 優良事業先の社債発行支援を行 う。 経営レポートを導入する。	有料によるビジネスマッチング業務の取扱いを 開始し、外部の専門家(7業者)と提携した。 経営情報レポートの導入を検討し、10月に提 供を開始した。 取引先の社債発行支援を行い、7件750万円 を実施した。

		具体的な取組策	実施スケジュール	進捗状況
			17年度上期	
	要注先債権等の健全債権化等に向けた取組みの強化	業種特性等を踏まえたキャッシュフロー評価基準を制定 ランクアップを図るため総合業績評価制度を改定 経営改善支援先の選定基準の見直し 企業支援室のモニタリング・コンサルティング支援機能の強化 営業店担当者の経営改善支援能力の向上 経営改善を推進するため企業支援ソフトを導入し企業再生支援に活用	企業支援室に中小企業診断士を増員する。 経営改善支援先の選定基準を見直す。 経営改善支援に関する業績評価を見直す。 業種特性を踏まえた適切なキャッシュフロー判断を行うべく自己査定基準の改定を実施する。 企業支援室に「問題解決手法TTW」を導入する。	経営改善支援先694先を選定し支援に取組んだ結果、ランクアップ実績は59先となった。 経営改善支援に関する業績評価を見直し、インセンティブの向上を図った。 業種特性を踏まえた適切なキャッシュフロー判断を行うべく自己査定基準を改定した。 問題解決手法TTW」を導入し、活用の検討を開始した。
	健全債権化等の強化に関する実績等の公表等	健全債権化等の強化に関する体制整備の状況や経営改善の取組実績・計画の達成状況等の積極的な情報開示	公表内容の拡充について検討を行う。 当期の健全債権化等の強化に関する体制整備の状況や経営改善の取組実績・計画の達成状況などの公表を行う。	別紙(4.経営改善支援の取組み実績、5.経営改善支援実績)を参照。 当行ホームページで公表を予定している。(12月)
(3) 事業再生に向けた積極的取組み				
	事業再生に向けた積極的取組み	外部コンサルタントとの提携強化や再生手法の積極的活用 外部研修への行員派遣や内部研修の実施による人材の育成	事業再生可能先の選定を行う。 種々の再生手法を活用し、事業再生に努める。	事業再生先を含む経営改善支援対象先の選定を行った。 第二地方銀行協会主催の経営改善支援研修及び事業再生研修へ行員2名を派遣した。 開示債権比率は、金融再生法施行規則基準で8.50%、リスク管理債権開示基準で8.55%となった。
	事業支援実績に関する情報開示、再生ノウハウ共有化の一層の推進	每期特徴のある事業再生・支援事例を取りまとめ、当行ホームページやディスクロージャー誌に掲載	事業再生・支援事例を取りまとめ、当行ホームページで公表する。	17年上期の当期の健全債権化等の強化に関する体制整備の状況や経営改善の取組実績・計画の達成状況等の公表の中で事業再生支援実績も公表を行う。 当行ホームページで公表を予定している。(12月)

	具体的な取組策	実施スケジュール	進捗状況	
		17年度上期		
(4) 担保・保証に過度に依存しない融資の推進等	担保・保証に過度に依存しない融資の推進	<p>自動審査モデル・企業格付に基づく無担保融資の推進</p> <p>信用リスクデータベースの分析・整備・活用</p> <p>自己査定・企業格付制度の見直しとローンレビューの徹底</p> <p>包括根保証契約についての見直し(貸金等根保証契約)や保証人制度の改善を図る等体制の整備を進める</p>	<p>貸金等根保証契約の制定・保証人徴求事務の改定を行い、営業店向け研修を実施する。</p> <p>自己査定基準・企業格付制度の改定を実施する。</p> <p>企業格付に基づく無担保融資の改定を実施する。</p>	<p>貸金等根保証契約の制定と保証意思確認改定を実施し、全店の店長及び役員者向けの研修を実施した。</p> <p>企業格付に基づく無担保融資の改定として、中小企業応援ローン、ビジネスサポートローン、ビジネスサポートローン80、中小企業支援育成特別ファントの改定を実施した。</p> <p>企業格付制度の改定について検討及び準備を行った。</p>
	中小企業の資金調達手法の多様化等	<p>証券化商品の取扱実績を分析し、今後の取組方針を検討</p> <p>売掛債権担保融資の推進を含め、財務制限条項・知的財産権融資、動産・債権譲渡担保融資、ノンリコースローン、プロジェクトファイナンス等の新たな資金調達手段の活用を検討</p>	<p>第二地銀協主催の「新業務対応ワーキンググループ」へ行員を派遣する。</p> <p>政府系金融機関との情報交換を行う。</p>	<p>新業務対応ワーキンググループへ行員を派遣した。</p> <p>日本政策投資銀行との情報交換会を実施し、新しい金融手法の他、地域再生などに関する今後の協力について検討した。</p>
(5) 顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化	<p>重要事項説明要領・マニュアルの改定及び研修・勉強会の実施</p> <p>保証人制度の改定</p> <p>苦情・相談事例の情報を行内で共有化し業務改善に活用</p>	<p>取引関係の見直し等の場合の説明態勢の整備を行う。</p> <p>貸金等根保証制度の制定と事務処理規程・マニュアル等を整備する。</p> <p>説明責任・根保証契約等に関する研修会を実施する。</p> <p>苦情等の情報を銀行全体で共有し、問題解決にあたる体制の構築に着手する。</p>	<p>保証意思確認事務を改定した。</p> <p>包括根保証契約の廃止と貸金等根保証契約の制定について、融資事務取扱要領、重要事項説明要領(融資編)及び需要事項説明マニュアル(融資編)を改定した。</p> <p>説明責任態勢について、全店の店長及び融資役員者向けの研修を実施した。</p> <p>相談・苦情処理について、全営業店への臨店指導を実施し、事例紹介と対応の徹底を図った。</p>	
(6) 人材の育成	<p>通信教育講座や休日の自主参加型研修開催等、行員の自己啓発を支援</p> <p>第二地方銀行協会「アクションプログラム対応研修」へ行員を派遣</p> <p>同協会の「アクションプログラム対応研修」受講者による行内向け研修を開催</p> <p>中小企業診断士資格者の育成と活用</p>	<p>通信教育「融資アナリスト講座」の受講奨励を行う。</p> <p>第二地方銀行協会「アクションプログラム対応研修」へ行員を派遣する。</p> <p>行内研修「融資渉外スキルアップ研修」「目利き研修」を開催する。</p> <p>中小企業診断士の育成と活用を図る。</p>	<p>アクションプログラム対応通信教育「融資アナリスト講座」を50名の役員者、担当者が受講している。</p> <p>第二地方銀行協会主催「新アクションプログラム対応研修」の「目利き」経営支援能力強化「再生支援能力強化」へ各1名派遣した。</p> <p>協会アクションプログラム対応研修受講者や行内中小企業診断士を講師として「融資スキルアップ研修」「目利き研修」を開催し、それぞれ26名、15名の担当者が受講した。</p> <p>中小企業診断士資格取得のスクーリングに10名が参加している。</p>	

	具体的な取組策	実施スケジュール	進捗状況
		17年度上期	
2.経営力の強化			
(1) リスク管理態勢の充実	<p>リスク調整後収益やリスク量によるリスク資本の配賦を行うため VaRによるリスク量を把握</p> <p>新たな自己資本比率規制 (バーゼルⅢ)の第二の柱への対応として、銀行勘定の金利リスクを資本政策を含め対応を検討</p> <p>企業格付制度の改定・信用リスクデータベースの整備・信用リスク計量化手法の見直し</p>	<p>リスク量計測の精緻化およびバーゼルⅢに対応するため、システムの導入・バージョンアップについての検討を行う。</p> <p>企業格付制度の改定を実施する。</p>	<p>バーゼルⅢへの対応として、市場リスクについて、システムベンダーとの間でバージョンアップについての打ち合わせを実施した。また、信用リスクについてもシステムの導入・バージョンアップを検討している。</p> <p>貸出金の金利リスク評価を検討している。</p> <p>新 B IS基準導入を踏まえ情報収集を行うと共に、業界主催の研修会へ参加した。</p>
(2) 収益管理態勢の整備と収益力の向上	<p>貸出金採算管理の高度化と適正金利適用を推進</p> <p>リスク調整後収益により業績評価を高度化</p>	<p>ABC原価管理システムの導入準備作業を行う。</p>	<p>ABC原価管理システム導入支援のコンサルティング会社や関連部との協議を重ねモデルを構築した。</p>
(3) ガバナンスの強化	<p>「有価証券報告書に添付する経営者の確認書」に関する公開草案の検討や、監査法人等が考えるガバナンスのレベル感、評価基準等の聴取を通じて現体制とのギャップの認識と改善</p>	<p>目標とするガバナンス体制のレベル感を確認する。</p> <p>推進体制、スケジュール等の策定をする。</p>	<p>関連情報の収集、検討内容の確認、作業手順の洗い出しを行った。</p>
(4) 法令等遵守態勢の強化			
<p>営業店に対する法令等遵守状況の点検強化等</p>	<p>業務プロセスに関するコンプライアンス教育を強化</p> <p>事務ミス等のリスク分析を実施し、規程・要領に反映</p>	<p>コンプライアンス活動計画に対する営業店への臨店モニタリングを実施する。</p>	<p>全営業店より第一四半期のコンプライアンス活動の実施報告を取り纏め、営業店にフィードバックした。</p>
<p>適切な顧客情報の管理・取扱いの確保</p>	<p>個人情報一斉点検を通じ制定した紛失防止策を実施</p> <p>個人情報の安全管理措置に合致した体制を図るため研修を実施</p>	<p>利便性を優先した情報活用、帳票出力等につき個人情報保護の視点から、再度見直しを図る。</p>	<p>COMフィルムの本部集中管理や帳表保管の管理徹底を図った。</p>
(5) ITの戦略的活用	<p>遠隔地間のコミュニケーションのためのシステムを導入し、行内コミュニケーションを活性化</p> <p>同システムを相談業務、顧客向けの決算説明会等で活用する等業務の効率化・高度化を図り、CSの向上を実現</p>	<p>一部店舗に会議システムを導入し、会議の試行・評価を行う。</p>	<p>コミュニケーションのためのシステムの導入を決定した。光ネットワークの構築を進めると共に、円滑な会議試行のための諸準備を行った。</p> <p>本部内にシステムを先行導入し、検証した。</p>

	具体的な取組策	実施スケジュール	進捗状況
		17年度上期	
3.地域の利用者の利便性向上			
(1) 地域貢献等に関する情報開示			
地域貢献等に関する情報開示	ディスプレイ誌刷新 地域貢献の開示項目を拡充 顧客に当行の現状を分かり易く伝える地域説明会を実施	顧客の視点に立ち、分かり易いディスプレイ誌に刷新し、ホームページに掲載する。 地域説明会開催の準備を行う	グラフや表を活用し、見易くした2005年版ディスプレイ誌を発行し、ホームページに掲載した。 地域説明会を開催した。
充実した分かりやすい情報開示の推進	重要度の高い施策や、当行利用者への影響度が大きいと想定される事象等が発生した場合には、事実関係の対外公表のみならず、想定Q&A及び実際に利用者から相談・問い合わせの多い事項等に関する回答事例等についてもホームページで公開	特に定めず。	17年下期に目標としている想定Q&A公表のため、実際に利用者から寄せられている質問等を精査した。重要度が高い、または利用者への影響が大きいと想定される質問で、対外公表すべきものの検討を行った。
(3) 地域の利用者の満足度を重視した金融機関経営の確立	外部企業によるモニタリングの継続実施 取引状況に応じたポイント制を導入する お客さまアンケートの実施 CSマイスター資格の付与	外部企業によるモニタリングを実施する。 顧客のセグメンテーションを図る。(ポイント制の導入) お客さまアンケートを実施する。 CSマイスター資格制度を導入する。	外部企業によるモニタリングを3回実施した。 ポイント制を導入した。 「お客様アンケート調査」の実施を検討し、11月に実施している。 CSマイスター制度を導入し、行員9名に資格を付与した。
(4) 地域再生推進のための各種施策との連携等	地公体との連携を深め、PF事業の案件情報を入手 スポンサーの役割を果たす大手ゼネコンやファイナンシャルアドバイザーとなる金融機関等の連携を強化 日本政策投資銀行との情報交換を通じて協調融資案件等について検討	PF事業については金融機関、大手ゼネコン等からの情報収集に努めると共に勉強会・セミナー等を通じてノウハウの蓄積を図る。 日本政策投資銀行と月1回程度の情報交換を実施する。	九段第3庁舎等のPF案件について、一部分割実行した。また、新規案件について、参加を打診中。 日本政策投資銀行と地域企業支援に関する情報交換を行った。
4.進捗状況の公表			
進捗状況の公表	特に成果が上がった事項や再生事例等を中心に当行ホームページで公表	地域密着型金融推進計画を当行ホームページで公表する。	当行ホームページで公表を12月に行う

4.経営改善支援の取組み実績

銀行名 八千代銀行

【17年度上期(17年4月～9月)】

(単位:先数)

		期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先	のうち期末に債務者 区分が上昇した先数	のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先
正常先		31,613	1		1
要 注 意 先	うちその他要注意先	2,158	516	47	431
	うち要管理先	185	84	9	69
破綻懸念先		1,285	93	3	83
実質破綻先		224	0	0	0
破綻先		58	0	0	0
合 計		35,523	694	59	584

- 注) 期初債務者数及び債務者区分は17年4月当初時点で整理
- ・債務者数、経営改善支援取組み先は、取引先企業(個人事業主を含む。)であり個人ローン、住宅ローンのみの先を含まない。
 - ・には、当期末の債務者区分が期初より上昇した先数を記載。
 - ・なお、経営改善支援取組み先で期中に完済した債務者は には含めるもの の には含めない。
 - ・期初の債務者区分が「うち要管理先」であった先が期末に債務者区分が「うちその他要注意先」に上昇した場合は には含める。
 - ・期初に存在した債務者で期中に新たに「経営改善支援取組み先」に選定した債務者については(仮に選定時の債務者区分が期初の債務者区分と異なっていたとしても)期初の債務者区分に従って整理すること。
 - ・期中に新たに取引を開始した取引先については本表に含めない。
 - ・には、期末の債務者区分が期初と変化しなかった先数を記載。
 - ・みなし正常先については正常先の債務者数に計上のこと。

5.経営改善支援により債務者区分が上昇した主な事例

ケース1

業種	金属プレス加工業
経営改善支援に至った経緯等	平成14年12月期、主受注先の業績低迷を受け営業赤字発生、また、その後も受注の回復が遅れ減価償却不足もあり、実質赤字の状況でありました。
当行の対応	1.受注増加のため営業強化(既往取引先・新規取引先の開拓) 2.経費削減3.付加価値(受注のユニット化)の高い受注シフトへの助言を実施しました。
成果 効果	この取組みの結果、16年12月期は増収となり、付加価値の高い受注も増加、粗利益率も前期比3.4ポイント増加し、減価償却実施後の期間利益も大幅に増加し、債務者区分も改善しました。
成功の要因	的確に経営改善の助言を行い、経営者ご自身も危機意識を持って真剣に改善に取り組まれたことが要因と思われます。
債務者区分	15年9月期 要注意先 17年9月期 正常先

ケース2

業種	シール印刷業
経営改善支援に至った経緯等	主要受注先の業務縮小と競合の激化から売上高が減少傾向となりました。販管費の削減をはじめとした業務リストラの遅れから3期連続営業赤字を計上しました。
当行の対応	経営者に状況の認識を促し、利益率の改善を図るために下記の施策を提言しました。 1. 過大な役員報酬の削減、 2. 材料支給による受注契約の獲得、 3. 外注分の内製化、 4. 新製品の開発による高付加価値商品の販売
成果 効果	16年11月期は売上高 2.9%と減少が続きましたが、売上総利益率は4.3ポイント改善し、役員報酬を始めとした経費削減により販管費は前年比 13.5%減少しました。任意積立金取崩しも行っており、黒字転換によって前期末処理損失を解消しました。今期に入っても順調に推移しており、収益体質の改善が図られました。
成功の要因	経営者が正しく自社の状況を認識し、業務リストラの推進に向け意欲を持って取組んだことによります。 利益率の改善に重点を置いた改善策の成果が現れました。
債務者区分	15年9月期 要注意先 17年9月期 正常先

ケース3

業種	新聞販売業
経営改善支援に至った経緯等	<p>事務所移転、販売テリトリー見直し等の影響により販売部数が減少すると共に、移転経費の計上、販売員の入替等が重なり販管費が増加し、営業段階で赤字を計上するに至りました。</p> <p>回収不能な貸付金等、資産の一部に不明瞭部分がありました。</p> <p>営業権について適切な償却処理がなされておりませんでした。</p>
当行の対応	<p>経営改善を図るため以下を随時助言 提案しました。</p> <p>当面は販売テリトリーの拡張に努め、売上高の増加を図ること。</p> <p>地域での営業を重視し、顧客サービスに努めることと、新聞勧誘についてもできるだけ外注を使わずに行い、新地域での顧客の信頼を勝ち取っていくこと。</p> <p>代表者からの借入金を資本に組入れ資本勘定を充実させることと、決算書の明瞭性を高めるため、適切な償却を行い不良資産については適宜償却を実施すること。</p>
成果 効果	<p>新聞社との交渉の結果、販売テリトリーの拡張 (引継ぎによる) が図れ、月間10百万円程度の売上増加を図ることができました。</p> <p>代表者からの借入金の一部を資本に組入れ、債務超過を解消させました。</p> <p>売上増加に伴う経費の増加を極力抑えることに努力したことから、収益力が大幅に向上しました。この結果、適切な償却処理と不良資産の一部解消を図ることができました。</p>
成功の要因	<p>経営状況が低下してきた初期の段階で経営改善に取り組んだことから、比較的早期に回復を図ることができました。</p> <p>代表者が当行の助言を真摯に受け止め、財務内容の改善に真剣に取り組みました。</p> <p>代表者が会社の経営に独自のポリシーを持ち、販売エリアの拡大・営業スタイルの確立などに取り組みました。</p>
債務者区分	平成15年3月期要注意先 17年9月期正常先