

# 地域密着型金融推進計画の進捗状況

平成18年5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 .....	10

# 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**

### 具体的に取組む施策

当行は、平成18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。

**貸出先数の増大等融資基盤の拡充にむけた戦略的推進  
信託機能を取り込んだ地域立地型金融サービス業としての位置  
付けの明確化  
株式上場を目指す企業として相応しいコーポレートガバナンスの  
機能強化と行内インフラの整備  
自己責任に基づいた内部統制機能の強化とABC原価管理の活  
用等収益予算対実績管理の徹底**



**魅力ある元気な八千代の実現**

## 2. 平成17年度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 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)	65.09% (平成16年度末比、 3.15%)
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)	7.54% (平成16年度末比、 1.93%)
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)	3,361先 (各年度目標の112.03%)
	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)	71億円増加 (17年度目標の593.00%)

### 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年度下期	
<b>1. 事業再生・中小企業金融の円滑化</b>			
<b>(1) 創業・新事業支援機能等の強化</b>			
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。 さがみはら産業創造センター(SIC)等へ創業・新事業支援チームによる視察	営業店向け「目利き研修」(業種:金型製造業)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)
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ォーラムでの情報を営業店にフィードバックする。	「八千代起業家支援プログラム」は受付(支援)27件となった。 「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1億円の出資を行った。
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性化する。	IPAの債務保証制度を活用したIT企業支援を開始した。(3件59百万円) 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。 東京法人会の会員企業に対する提携融資の取扱いを決定した。
<b>(2) 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化</b>			
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-ビジネスパートナー)、各種研修会、講演会等に積極的に協力	「企業診断サービス」「決算書診断サービス」を開始する。 取引先へのビジネスマッチング紹介面談を推進する。 経営相談会やセミナーにより情報を提供する。	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」を導入し、提供を開始した。 取引先の社債発行支援を行い、9件1,300百万円を実施した。 YBCに会員に対し、経営幹部研修会、各種セミナーを開催した。

		具体的な取組策	実施スケジュール	進捗状況
			17年度下期	
	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 営業者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	経営改善支援及びランクアップ事例の取りまとめを行い、情報の共有化を図る。 財務データ・企業格付データの分析を行い、経営改善支援先選定における見直し基準の検討を行う。 第二地方銀行協会主催の関連研修へ行員を派遣するとともに、外部専門家を招聘し、関連研修を実施する。 企業支援室に「問題解決手法TTW」を導入する。	17年下期の経営改善支援先623先のうち61先がランクアップした。 CRD協会で策定された「中小企業経営診断システム」を導入した。 第二地方銀行協会主催の「経営改善支援」研修へ2名派遣した。
	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	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する。
(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6名を派遣した。(12月～3月) 開示債権比率は、金融再生法施行規則基準で7.54%、リスク管理債権開示基準で7.57%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年上期における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・計画の達成状況等を公表する中で事業再生支援実績も併せて公表する。 当行ホームページで公表した。

	具体的な取組策	実施スケジュール	進捗状況	
		17年度下期		
(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	自動審査モデル・企業格付に基づく無担保融資の推進 信用リスクデータベースの分析・整備・活用 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 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	自動審査モデルの改定の検討を行う。 信用リスクデータベースの整備を進める。 ローンレビューの仕組みについて検討を行う。	ローンレビュー強化を目的として、企業格付制度を改定した。 信用リスクデータベースの強化を図った。 CRD協会による、モデル3(業種の見直し、デフォルト確率の推計を3年に延長)を導入し、信用リスク判断の強化を図った。
	中小企業の資金調達手法の多様化等	証券化商品の取扱実績を分析し、今後の取組方針を検討 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	リスク管理委員会等で、新しい金融手法の検討を行う。 財務諸表の精度が相対的に高い中小企業に対する制度融資の検討と、T K C提携ローンの推進策を検討する。	東京都CLOに参加し、17先585百万円実施した。 「新しい金融手法に関する検討部会」を設置し、ノンリコースローン等の検討を開始した。
	(5) 顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化	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 保証人制度の改定 苦情・相談事例の情報を行内で共有化し業務改善に活用	貸出に至らない場合や担保処分等の法的回収等を実施する場合の説明態勢の検討と重要事項説明要領等の改定を行う。	改定した融資事務取扱要領について、自店検査支援班の臨店指導により営業店に徹底を図った。
(6) 人材の育成	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 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 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 中小企業診断士資格者の育成と活用	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。 行内研修を開催する。 中小企業大学校へ行員を派遣する。	アクションプログラム対応研修に7名派遣した。 外部講師によるセミナーを開催した。(毎回40名程度参加) 中小企業大学校へ2名派遣した。	

	具体的な取組策	実施スケジュール	進捗状況	
		17年度下期		
<b>2. 経営力の強化</b>				
(1) リスク管理態勢の充実	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 新たな自己資本比率規制(バーゼル )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 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	リスク量計測のためのシステムを整備し、統合的なリスク量の算定を開始する。 信用リスク計量化手法の見直し及びデータ整備を進める。	VaRによるリスク量計測の高度化、精緻化を図った。 企業格付の改定を実施。 リスク計測に係るシステム整備を行った。 信用リスク計量化におけるデフォルト率の見直しを図り、リスク量の算出の精緻化を図った。	
(2) 収益管理態勢の整備と収益力の向上	貸出金採算管理の高度化と適正金利適用を推進 リスク調整後収益により業績評価を高度化	A B C原価管理システムの試験稼働、データ検証を行った。	出力結果の検証を行った。 A B C原価計算に基づき算出した「経費率」を格付別推進目標貸出金利テーブル等に活用した。	
(3) ガバナンスの強化	「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	「有価証券報告書に添付する経営者の確認書」を提出するにあたり、内部チェック体制の整備ならびに強化を図る。	内部統制部会を組織し、行内の体制を整えた。	
(4) 法令等遵守態勢の強化				
	営業店に対する法令等遵守状況の点検強化等	業務プロセスに関するコンプライアンス教育を強化 事務ミス等のリスク分析を実施し、規程・要領に反映	証券仲介業参入に併せ、金融リスク商品全般に関するコンプライアンス態勢を見直す。	証券業務全般のコンプライアンスについて規定した管理規則等を制定した。 保険の窓販拡大に伴い、要領の改定を実施した。
	適切な顧客情報の管理・取扱いの確保	個人情報一斉点検を通じ制定した紛失防止策を実施 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	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。	顧客情報管理要領を制定した。 帳票類の保存について徹底を図った。
(5) ITの戦略的活用	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 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	全店での会議システムの構築を進める。 動画配信システムを導入し、経営陣からの情報発信を実現する。 相談システムの導入について、対象業務、運用態勢等の検討を進める。	コミュニケーションのためのシステムを導入した。 動画コンテンツの配信を開始した。 ICキャッシュカードの発行、インターネットでの投資信託販売等の検討を開始した。	



	具体的な取組策	実施スケジュール	進捗状況
		17年度下期	
<b>3. 地域の利用者の利便性向上</b>			
(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	ディスクロージャー誌刷新 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	当行の現状についての地域説明会を実施する。	「業況説明会」には、有力取引先を中心に合せて500名以上のお客様が出席した。
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、事実関係の对外公表のみならず、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	ホームページ等における想定Q & A等の公表を実施する。	重要度の高い事案等については、速やかにHPで公開した。Q & Aについては、準備を進めた。
(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) お客様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調査および「お客様アンケート」を実施した。 CSマイスター制度の資格を13名に付与した。 テラーロールプレイング大会を実施した。
(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、PFI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	PFI事業について情報収集、ノウハウの蓄積に努める。 日本政策投資銀行との情報交換を行う。	九段第3庁舎等のPFI案件について、2回目の分割実行をした。 参議院議員会館のPFIについて、当行が属する入札グループが落札し、今後融資条件を検討する。
<b>4. 進捗状況の公表</b>			
進捗状況の公表	特に成果の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行っている。

#### 4. 経営改善支援の取組み実績(地域銀行用)

銀行名 八千代銀行

【17年度(17年4月～18年3月)】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先	うち	
			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	77		8
要 注 意 先	うちその他要注意先	2,158	540	80
	うち要管理先	185	85	24
破綻懸念先	1,285	102	18	72
実質破綻先	224	0	0	0
破綻先	58	0	0	0
合 計	35,523	804	122	522

- 注) ・期初債務者数及び債務者区分は17年4月初時点で整理  
 ・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。

#### 4. 経営改善支援の取組み実績(地域銀行用)

銀行名 八千代銀行

[17年度下期(17年10月～18年3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		31,516	0		0
要 注 意 先	うちその他要注意先	2,325	474	38	404
	うち要管理先	184	70	14	49
破綻懸念先		1,248	79	9	67
実質破綻先		217	0	0	0
破綻先		43	0	0	0
合 計		35,533	623	61	520

- 注) ・期初債務者数及び債務者区分は17年10月初時点で整理  
 ・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	事務用機器製造
経営改善支援に至った経緯等	大手事務用機器メーカーを主取引先として商品Aの開発から製造までを手掛けていたが、メーカーからの単価引下げ要請が強く粗利率が 3.2%まで落ち込み、2期連続して大幅な欠損を計上するに至った。
当行の対応	取引先メーカーに対して単価の引き上げ交渉を行うと共に、商品開発費をメーカーに一部負担してもらうこと、原材料部品の仕入原価の削減を図る為に海外受注も検討することを助言した。また、粗利率の大幅な上昇は見込めないため、販売・管理費の削減も検討することも勧めた。
成果・効果	取引メーカーとの交渉で商品単価の引上げまでは至らなかったものの、単価の値下げ要請が止まった。商品Aの需要が拡大し大幅な売上増(前年比170%)となり、さらに、代表者による原価引下げの努力から、粗利率を3.2%まで向上させ、販売管理費の削減も効を奏し最終利益を計上するに至った。
成功の要因	代表者が、早期に自社の経営について危機感を抱き商品原価の引下げへの対応を図ったことと、メーカーに対して会社存続の危機を伝えることで、協力(主に原価削減に対するもの)を得られたことが大きな要因である。これにより懸案であった粗利率の向上に対する将来的な目処が立った。
債務者区分	破綻懸念先      要注意先

## ケース2

業種	自動車用部品用金型製造業
経営改善支援に至った経緯等	工場設備、特に土地への投下資金が大きく借入金が過大であった上に、海外現地法人に対する投資に失敗したことから不良資産化しており、資金繰りが極めて厳しい状況となった。
当行の対応	技術力が高い企業であったことから、受注を厳選し粗利率の維持・向上を目指す経営を継続して行なうことを助言した。資金繰りについては手形の回収期間を早めることで割引対応を図った。また、海外投資資産については状況を確認した上で、早期の見切りをすることを勧めた。(投資先で裁判も行われたが治安も悪く、多大な時間も要するため)
成果・効果	受注厳選と営業強化の効果があり、平成16年、17年の実績は売上高、粗利率共に2期連続して目標数値を達成、経常段階で大幅な利益を計上した。並行して海外投資の回収努力も重ねたが回収には困難が伴うと判断しこれを断念、上記利益をもって償却処理を行い不良資産も解消した。
成功の要因	資金繰りが厳しい中でも安価な受注を受けず受注の選択を継続して行ったことで、連続して利益を計上することができた。当社の技術力の高さから、売上高の増加のみに傾注しなかったことが成功の要因であった。
債務者区分	要注意先      正常先

### ケース3

業種	金属塗装業
経営改善支援に至った経緯等	平成15年度で粗利率 5.4%等、利益率が極めて低く、3期連続して赤字を計上し、不良資産も内包したことから繰越損失を計上。また、売上債権回転期間が長期化しており資金繰りも厳しい状況であった。
当行の対応	価格競争・材料費高騰の折り、各受注製品の原価を明確に把握し、原価割れしているものについては再見積を掛けたり、場合によっては受注を断るなどして粗利率向上を図ること、利益率の高い業務を優先して行うこと、人件費が高めであることからこの見直しを行うこと等を助言、経営の大幅な見直しを依頼した。
成果・効果	粉体塗装を主体とした営業活動の強化を図った上で既往受注先の見直しを行い、不採算受注先については価格交渉によって採算が取れるようにした。また、正社員を減員し、派遣社員の活用により人件費の削減を図った。この結果17年7月期は改善策の効果が出て売上高が前年比122%に増加、粗利率は3.1%から12.9%と大幅に改善され、営業利益も計上し営業赤字から脱却、収益構造の基盤を確立した。
成功の要因	自社の最も得意としている分野の営業を強化し、売上高の増進と粗利率の向上を図ったことが大きな要因である。自社の得意分野を早期に見いだすことによって、不採算受注を排除できたことで営業の方向性を定めることができた。
債務者区分	破綻懸念先      要注意先