

地域密着型金融推進計画の進捗状況

平成19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17～18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	11

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①事業再生・中小企業金融の円滑化、②経営力の強化、③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ってまいります。

- ◇ 貸出先数の増大等融資基盤の拡充に向けた戦略的推進
- ◇ 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17～18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～18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)	71.96% (平成16年度末比、+3.72%)
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)	5.94% (平成16年度末比、▲3.53%)
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)	3,089先 (18年度目標の102.96%)
	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	502億円増加 (目標の25.1倍)

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
		18年度下期	
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			
① 融資審査能力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○営業店向け「目利き研修」を実施する。 ○第二地方銀行協会主催の「目利き研修」へ行員を派遣する。 	<ul style="list-style-type: none"> ○第二地方銀行協会主催の「目利き研修」へ行員3名を派遣した。 ○行内中小企業診断士を講師として、営業店向けに「目利き研修」を実施した。
② 起業・事業展開に資する情報の提供	<ul style="list-style-type: none"> ○「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 	<ul style="list-style-type: none"> ○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。 ○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。 	<ul style="list-style-type: none"> ○「八千代起業家支援プログラム」の利用は14件であった。 ○東京都立産業技術研究所とは、個別案件を持ち込んでいる。今後は、神奈川産業技術センターとも、連携を積極化させていく必要がある。 ○「首都圏南西地域産業活性化フォーラム」は2回開催された。
③ 創業・新事業の成長段階に応じた適切な支援	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○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。 ○各地商工会議所との提携を活発化する。 	<ul style="list-style-type: none"> ○東洋キャピタル、丸紅インフォテックとの協力により、中小企業基盤整備機構の制度を活用した「ITYバリューアップファント」を組成し、新たなビジネスモデルや新技術、新商品などを有するIT企業の成長支援を開始した。
(2) 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化			
① 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○「企業診断サービス」「決算書診断サービス」「助成金診断」を実施する。 ○取引先へのビジネスマッチング紹介面談を推進する。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ビジネスマッチングの提携業者を4社追加し16社とした。 ○18年下期には、企業診断7件、助成金診断は12件の利用があった。 ○YBC会員企業の幹部社員を対象とした経営幹部研修会、経済講演会を開催した。

	具体的な取組策	実施スケジュール	進捗状況
		18年度下期	
② 要注意先債権等の健全債権化等に向けた取組みの強化	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○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。 	<ul style="list-style-type: none"> ○18年下期の経営改善先565先のうち57先の債務者区分がランクアップした。 ○第二地方銀行協会主催の経営改善支援研修(1名)及び事業再生研修(1名)へ行員を派遣した。
③ 健全債権化等の強化に関する実績等の公表等	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○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。 	<ul style="list-style-type: none"> ○事業再生・経営改善支援により債務者区分が上昇した事例をホームページで公表した。(3事例 18年11月)
(3) 事業再生に向けた積極的取組み			
① 事業再生に向けた積極的取組み	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○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。 ○開示債権比率を6%台とする。 	<ul style="list-style-type: none"> ○第二地方銀行協会主催の経営改善支援研修(1名)及び事業再生研修(1名)へ行員を派遣した。 ○民間再生ファンドを活用した事業再生を開始した。(4件) ○開示債権比率は5.94%となり目標を上回った。
② 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	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○各施策の実効性を検証し、必要な見直しを実施する。 	<ul style="list-style-type: none"> ○事業再生・経営改善支援により債務者区分が上昇した事例を公表した。(3事例 18年11月)

	具体的な取組策	実施スケジュール	進捗状況
		18年度下期	
(4) 担保・保証に過度に依存しない融資の推進等			
① 担保・保証に過度に依存しない融資の推進	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○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。 ○上記施策の実効性を検証し、必要な見直し・新制度を順次実施していく。 	<ul style="list-style-type: none"> ○バーゼルⅡの実施に伴い、信用リスク・データベースの整備を進めた。
② 中小企業の資金調達手法の多様化等	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○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、TKC提携ローンの推進策を検討する。 ○各施策の実効性を検証し、必要な見直し・新制度を順次実施していく。 	<ul style="list-style-type: none"> ○住友信託銀行との協力による売掛債権流動化スキームの導入を検討した。 ○リース会社との協力による機械担保ローンの導入を決定した。 ○住友信託銀行との共同によるシンジケートローンを組成した。(19年3月)
(5) 顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○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。 ○上記施策の実効性を検証し、必要な見直し・新制度を順次実施していく。 	<ul style="list-style-type: none"> ○融資案件を謝絶する際の対応方法と記録方法、企業再生や法的回収を行う場合の説明、優越的地位の濫用防止の徹底を図るため、融資事務取扱要領および重要事項説明マニュアル(融資編)を改訂した。また、営業店に対し、内容についての周知・徹底を図った。 ○平成19年度からは、営業系の研修で説明を実施する。
(6) 人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○行員の通信講座の受講を奨励する。 ○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。 	<ul style="list-style-type: none"> ○第二地方銀行協会主催の各研修へ、営業店役員2名を派遣した。 ○アクションプログラムに対応した行内研修として、他企業の監査役や税理士等を招いた研修を実施し、延べ152名が参加し能力向上を図った。

	具体的な取組策	実施スケジュール	進捗状況
		18年度下期	
2. 経営力の強化			
(1) リスク管理態勢の充実	<ul style="list-style-type: none"> ○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Ⅱ)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 	○18年3月でのバーゼルⅡ導入に向けた検証を行う。	○バーゼルⅡ対応の一環として、ALMシステムのバージョンアップを行い、併せて取り込みデータの見直しを行い、リスク計測の精緻化を図った。 ○リスクカテゴリーごとに資本の配賦を行い、リスク量との比較を行っている。
(2) 収益管理態勢の整備と収益力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○取引内容を反映した経費率による採算状況別産出の運用を開始する。 ○リスク調整後収益算出の運用を開始する。 	○算出した部門店別経費をベースとして、信用リスク、経費控除後収益の試算を行った。
(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。	○18年度下期に、18年9月期決算の半期報告書に経営者の確認書を添付し提出した。半期報告書の提出にあたり、内容の充実を図るため、手順書・チェックリストの見直し・改定を実施した。
(4) 法令等遵守態勢の強化			
① 営業店に対する法令等遵守状況の点検強化等	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	○リスク分析に基づく、規程・要領の見直しを実施する。	○各種業務に関する規程類の制定・改定を実施し、周知徹底した。
② 適切な顧客情報の管理・取扱いの確保	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	○リスク分析に基づく、規程・要領の見直しを実施する。	○情報セキュリティ強化のため、関連する規程を改定周知徹底した。
(5) ITの戦略的活用	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	○相談システムの試行を開始するとともに、会議システム、動画配信システムも含めて、活用シーンの多様化を図る。	<ul style="list-style-type: none"> ○遠隔相談システムを活用した年金相談の試行を開始した。 ○新文書管理システムを導入した。 ○インターネットでの投資信託の販売を開始した。 ○当行ホームページの全面リニューアルを実施した。 ○生体認証機能の導入について準備作業を開始した。

	具体的な取組策	実施スケジュール	進捗状況
		18年度下期	
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			
① 地域貢献等に関する情報開示	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	○ディスクロージャー誌の発行準備を行う。	○中間ディスクロージャー誌2006を発行した。
② 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	○ホームページ等における想定Q&A等の公表を実施する。	○カードや通帳の紛失時の連絡先等、利用者にとって緊急性・必要性の高い情報を複数のページに配置するなど、利便性の向上を図った。
(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	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○外部企業によるモニタリングを実施する。 ○新たな相談チャネルの充実を図る。(遠隔相談システムの導入) 	<ul style="list-style-type: none"> ○店頭設置用「お客さまアンケート」を全店に設置した。 ○テラー部門、営業部門による店頭営業ロールプレイング大会を実施した。 ○CSマイスター資格を2名に授与した。(合計17名) ○外部企業による店頭モニタリング調査(10月～1月)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	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○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。 ○上記施策の実効性を検証し、必要な改定・態勢見直しを実施する。 	○日本政策投資銀行と再生・M&A関係のセミナー・個別相談等情報交換を継続して行った。
4. 進捗状況の公表			
◎ 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。	○地域密着型金融推進計画の進捗状況を当行ホームページで公表した。

4. 経営改善支援の取組み実績

【17～18年度(17年4月～19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 α	α のうち期末に債務者区分がランクアップした先数 β	α のうち期末に債務者区分が変化しなかった先 γ
正常先		31,613	217		49
要注意先	うちその他要注意先	2,158	554	147	295
	うち要管理先	185	84	32	28
破綻懸念先		1,285	132	47	56
実質破綻先		224	0	0	0
破綻先		58	0	0	0
合計		35,523	987	226	428

- 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。
 ・ β には、当期末の債務者区分が期初よりランクアップした先数を記載。
 なお、経営改善支援取組み先で期中に完済した債務者は α に含めるものの β に含めない。
 ・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」にランクアップした場合は β に含める。
 ・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。
 ・ γ 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。

【18年度(18年4月～19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 α	α のうち期末に債務者区分がランクアップした先数 β	α のうち期末に債務者区分が変化しなかった先 γ
正常先		30,600	56		4
要注意先	うちその他要注意先	2,646	498	92	354
	うち要管理先	167	51	13	27
破綻懸念先		1,303	94	21	57
実質破綻先		160	0	0	0
破綻先		40	0	0	0
合計		34,916	699	126	442

注)・期初債務者数及び債務者区分は18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。

・ β には、当期末の債務者区分が期初よりランクアップした先数を記載。

なお、経営改善支援取組み先で期中に完済した債務者は α に含めるものの β に含めない。

・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」にランクアップした場合は β に含める。

・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。

・ γ 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。

【18年度下半期(18年10月～19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 α	α のうち期末に債務者区分がランクアップした先数 β
正常先		30,382	0	0
要 注 意 先	うちその他要注意先	2,621	456	45
	うち要管理先	160	40	5
破綻懸念先		1,198	69	7
実質破綻先		159	0	0
破綻先		40	0	0
合 計		34,560	565	57

- 注) ・期初債務者数及び債務者区分は18年10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。
 ・ β には、当期末の債務者区分が期初よりランクアップした先数を記載。
 なお、経営改善支援取組み先で期中に完済した債務者は α に含めるものの β に含めない。
 ・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」にランクアップした場合は β に含める。
 ・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。
 ・ γ 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	○一般土木建築工事業
経営改善支援に至った経緯等	○受注工事はある程度確保できていたが、粗利率が低く最終利益が微少であるために平成13年に発生した繰越損失を吸収できず債務超過の状態にあった。また、代表者に対する貸付金、償却不足等の不明瞭資産を内包しており、資金繰りも厳しい状況であった。
当行の対応	○技術力には定評がある企業であったことから、受注選別による粗利率の向上（不採算受注の撤廃）、現場管理の徹底による工期の短縮、社員の作業に対するコスト意識の徹底等を継続して助言した。資金繰り面に関しては、取引先との交渉による中間金の受け取り等の回収条件の改善等を実施することを提言した。
成果・効果	○平成17年度には作業効率を高めたことにより、売上を前年比70%以上増加させ3百万円を超える当期利益を確保、平成18年度にはこれに加えて採算意識を高めた受注を行ったことにより、売上は前年比若干低下したものの粗利率を3.2%高め10百万円を超える利益を確保し繰越損失を一掃した。また、取引先との回収条件の交渉も成果があり、資金繰りも好転した。
成功の要因	○平成16年下期より訪問による助言を開始した先であるが、代表者が当方の助言を真摯に受け止め、経営の中に取り込んでいったことが改善の大きな要因である。特に、社員の採算意識を高めるために独自の工程管理表を作成し、これを基に個々の社員に採算管理を行わせることを実施した効果が大きく、全社的な収益性の向上につながった。
債務者区分	○14年12月期 要注意先⇒18年12月期 正常先

ケース2

業種	○土木基礎工事業
経営改善支援に至った経緯等	○財務諸表上では資本超過の状況であったが、売掛債権等に多額の不良資産を内包していることから、実質債務超過の状況にあった。また、売上債権回転期間が長期化していることに加え外注比率が高く、先行する支払も有していたことから資金繰りも厳しい状況にあった。
当行の対応	○代表者の意識が売上先行型であったため採算性が極めて低く、売上増加に伴う利益確保ができない状況であったことから、代表者の収益性に関する意識改革を徹底して行った。また、経理上の問題点について顧問経理士を交えて意見交換を行い、不明な点の改善を依頼した。資金繰り面に関しては受注工事明細と資金繰り表により収支状況を確認し、余裕を持った対応を図った。
成果・効果	○平成16年を基準にして売上高は17年度132%、18年度185%と大幅に増加、17年度は粗利率が2%低下したため、微弱な利益計上にとどまったが、18年度は17年度並みの粗利率を確保したため大幅な利益計上を果たし、一部不良資産の償却を実施することができた。また、借入金についても2年間で4割強の削減を図ることができた。
成功の要因	○代表者・経理担当者及び顧問経理士との面談により、当社の問題点を一つずつ解決していったことが改善の大きな要因である。この間に当社に対して受注別収益表等様々な書類の作成を依頼したが、同社がこれに応え各種資料を作成、採算意識を持った中で代表者を中心に積極的な営業を展開したことで大幅な利益の確保に至った。
債務者区分	16年12月期 破綻懸念先⇒平成18年6月期 要注意先

ケース3

業種	○建物防水工事業
経営改善支援に至った経緯等	○大手受注先の確保により売上高は大幅な増加傾向にあったが、受注単価と外注依存度の高さとの兼ね合いから、最終利益は売上高に比較して低く、繰越損失を解消できない状況が続いていた。
当行の対応	○大手受注先との取引確保のため採算度外視の拡大路線をとっていたことで収益性が低かったことから、収益確保を図るため営業社員に受注に対する粗利率の目標を持たせた。また、同社との取引実績を示すことで採算性の高い同業他社との取引の開拓も推進することを提言した。
成果・効果	○営業担当に対して採算意識を持たせることが功を奏し、上記取引先からの受注も工期が短く、利益率が高いものが取れるようになった。また、新規取引先の受注も確保できるようになり、売上高の拡大と利益が確保できる体制が整いつつある。
成功の要因	○大手受注先を確保できたという追い風の中にあっただが、売上拡大路線から収益重視の路線へと変更した経営者の意識の変化が改善の大きな要因である。この結果、外注先に対してもある程度の発注金額を提示できるようになり、経営そのものに幅ができ、売上高の大幅な減少を回避することができた。
債務者区分	平成16年12月期 要注意先⇒平成18年12月期 正常先