

2005年5月10日

東京スター銀行

「リレーションシップバンキングの機能強化計画」の進捗状況について

株式会社東京スター銀行(東京都港区:代表執行役 CEO タッド・バッジ)は、2003年8月に作成した「リレーションシップバンキングの機能強化計画」に基づき、2004年度までの進捗状況を取りまとめましたので、公表いたします。

東京スター銀行では、特定分野に経営資源を集中したスピード感のある経営を進め、健全性、収益性を確保しながら業務に取り組んでおります。

今後も、地域金融機関として個人・中小企業のお客さまの将来に対する不安を軽減し、地域さらには日本経済の活性化に取り組んでまいります。

以上

提出資料については、次ページ以降をご覧ください。

リレーションシップバンキングの機能強化計画の進捗状況

1. 全体的な進捗状況、計画の達成状況、計画の達成状況に対する分析・評価及び今後の課題
2. 進捗状況の要約

なお、健全債権化等事項に係る進捗状況については5月中旬をめどに公表いたします。

全体的な進捗状況、計画の達成状況、計画の達成状況に対する分析・評価及び今後の課題

平成 15 年 4 月からのリレーションシップバンキング機能強化につきましては、この 2 年間アクションプログラムに基づき特定分野に経営資源を集中することにより、スピード感を持った経営を進めることが出来たと考えており、当初のアクションプランに沿った形で達成できたものと自己分析しております。特にノンリコースローン、DIP ファイナンス等による新しい中小企業金融への取組み、事業再生に向けた取組みを強化することにより、中小企業に対するソリューション提供能力を高めることが出来たと考えております。

主な進捗状況については以下の通りです。

・ 中小企業金融の再生に向けた取組み

- 専門性を持った人材の採用・配置により審査体制の充実を図るとともに、格付ロジック・DCF 法に基づく自己査定・償却関連規程及びプロセスの整備を通じて、中小企業金融/事業再生融資への取組み強化を図りました。
- 早期事業再生に向けた取組みとして、DIP ファイナンス等の事業再生融資を積極的に実行しました。平成 17 年 3 月末時点で DIP ファイナンスの実行は累計で 66 件 / 513 億円となりました。
- 担保・保証に過度に依存しない融資として、ノンリコースローン、スモールビジネスローンに積極的に取組みました。不動産ノンリコースローンの残高は平成 17 年 3 月末時点で 1,846 億円(平成 15 年 3 月末比 1,628 億円増)となりました。またスモールビジネスローンの累計実行額は平成 17 年 3 月末時点で 4,690 件 / 158 億円に達しました。

・ 各金融機関の健全性の確保、収益性の向上等に向けた取組み

- 事業再生による債務者区分アップと、実回収を中心とした不良債権のオフバランス化を推進し、再生法開示債権ベースでの不良債権比率は 15 年 3 月期の 12.8%から、17 年 3 月期(速報ベース)は 5.0%に改善しました。
- RAROA(リスク調整後収益率)の算出を開始し、取引先別/セグメント別 RAROA により収益性モニタリング体制の充実を図りました。
- ガバナンスの強化の一環として、平成 15 年 6 月に「委員会等設置会社」に移行しました。業務監督機能と業務執行機能を分離することにより経営の一層の透明性を確保すると共に、意思決定のスピードアップを果たしました。

今後の主な課題としては下記が挙げられます。

- ストラクチャードファイナンスやアドバイザリー業務への取組み強化を通じてのミドルマーケットにおけるソリューション提供能力の高度化及び提供範囲の拡大
- 与信関連規程/プロセスの整備や、取引先別/セグメント別 RAROA の算出プロセスの整備、並びにポートフォリオモニタリング体制の充実を通じた審査体制の強化と中小企業

金融/事業再生融資への取組み強化

- 事業再生による債務者区分アップと、実回収を中心とした不良債権のオフバランス化の推進による再生法開示債権ベースでの不良債権比率の更なる引下げ

本年3月末をもって集中改善期間は終了しましたが、お客様との Win/Win の関係構築に向けてリレーションシップバンキングの機能をさらに強化させるべく、今後も中小企業金融の再生、健全性の確保・収益性の向上等に向け引き続き取り組んでまいります。

機能強化計画の進捗状況(要約) [地域銀行版]

1. 15年4月から17年3月の全体的な進捗状況

. 中小企業金融の再生に向けた取組み

専門性を持った人材の採用・配置により審査体制の充実を図るとともに、格付ロジック・DCF法に基づく自己査定・償却関連規程及びプロセスの整備を通じて、中小企業金融/事業再生融資への取組み強化を図りました。

早期事業再生に向けた取組みとして、DIPファイナンス等の事業再生融資を積極的に実行しました。平成17年3月末時点でDIPファイナンスの実行は累計で66件 / 513億円となりました。

担保・保証に過度に依存しない融資として、ノンリコースローン、スモールビジネスローンに積極的に取組みました。不動産ノンリコースローンの残高は平成17年3月末時点で1,846億円(平成15年3月末比1,628億円増)となりました。またスモールビジネスローンの累計実行額は平成17年3月末時点で4,690件 / 158億円に達しました。

. 各金融機関の健全性の確保、収益性の向上等に向けた取組み

事業再生による債務者区分アップと、実回収を中心とした不良債権のオフバランス化を推進し、再生法開示債権ベースでの不良債権比率は15年3月期の12.8%から、17年3月期(速報ベース)は5.0%に改善しました。

RAROA(リスク調整後収益率)の算出を開始し、取引先別/セグメント別RAROAにより収益性モニタリング体制の充実を図りました。

ガバナンスの強化の一環として、平成15年6月に「委員会等設置会社」に移行しました。業務監督機能と業務執行機能を分離することにより経営の一層の透明性を確保すると共に、意思決定のスピードアップを果たしました。

2. 16年10月から17年3月までの進捗状況

昨年度下期の進捗状況を「顧客の視点」、「社内プロセスの視点」、「学習と成長の視点」から整理すると以下の通りになります。

1) 顧客の視点における戦略と取組み

中小企業へのソリューション提供能力を一層強化するため人員増を図りつつ、ノンリコースローン・DIPファイナンス等への積極的な取組みを継続しました。

ベンチャーキャピタル、監査法人、コンサルティングファーム等、効率的なスクリーニング機能の活用が期待できる先との連携強化を継続し、効果的な案件発掘体制を構築しました。政府系機関とのネットワーク構築にも努めた結果、RCCからの債権買取を実行しました。

2) 社内プロセスの視点における戦略と取組み

スペシャリティ・インベストメントチーム、M&Aアドバイザーチームを立ち上げ、M&A仲介、MBO・LBOファイナンス、財務構築アドバイス等、より付加価値が高いソリューションを提供する体制を構築しました。

業種毎の定期的ポートフォリオモニタリング体制を整備し、管理・牽制体制を強化しました。

3) 学習と成長の視点における戦略と取組み

信用リスクマネジメントグループによる与信判断のスキル向上を目指した研修プログラムや、新しい金融スキームを用いた案件事例の勉強会の継続により、行員のスキル向上に努めました。

外部より高い専門性と豊富な経験を持った人材の積極的な採用を継続した他、人材強化の一環として大学生・大学院生のインターン受け入れを実施しました。

3. 計画の達成状況

中小企業金融の再生、健全性の確保・収益性の向上等を目指して種々の取組みを実施し、上記のとおり成果をあげることができました。各項目および全体として当初のアクションプランに沿った形で達成できたものと考えております。

4. 計画の達成状況に対する分析・評価及び今後の課題

当初計画に対しては個別項目で若干の積み残しとなった部分もありますが概ね達成でき、特に当行の得意な新しい中小企業金融では大きな成果を上げました。今後も中小企業金融の再生、健全性の確保・収益性の向上等に向け引き続き取組んでまいります。主な課題としては下記が挙げられます。

ストラクチャードファイナンスやアドバイザー業務への取組み強化を通じてのミドルマーケットにおけるソリューション提供能力の高度化及び提供範囲の拡大

与信関連規程/プロセスの整備や、取引先別/セグメント別RAROAの算出プロセスの整備、並びにポートフォリオモニタリング体制の充実を通じた審査体制の強化と中小企業金融/事業再生融資への取組み強化

事業再生による債務者区分アップと、実回収を中心とした不良債権のオフバランス化の推進による再生法開示債権ベースでの不良債権比率の更なる引下げ

5. アクションプログラムに基づく個別項目の計画の進捗状況

項目	具体的な取組み	スケジュール		進捗状況		備考
		15年度	16年度	15年4月～17年3月	16年10月～17年3月	
中小企業金融の再生に向けた取組み						
1. 創業・新事業支援機能等の強化						
(1) 業種別担当者の配置等融資審査態勢の強化	与信事務プロセスの効率化や定型業務の簡素化による審査スピードの向上を図ります。独自の格付ロジックの構築ならびにRAROAによる収益管理に取り組みます。各業界に精通している機関との交流による業界スペシャリストの育成・強化を図ります。	格付ロジックの予備構築 与信事務プロセスの効率化や定型業務の簡素化 独自の格付ロジックの構築 業界スペシャリストの育成・強化 外部機関への業界調査・資料収集の委託依頼	15年度下期実施策の見直しならびに強化対策の検討 16年度上期見直し策の実施	独自の格付ロジックの構築と格付に基づく与信決裁権限体制を導入しました。 専門性を持った人材の採用・配置により審査体制の充実を図りました。 与信審査体制につきまして、与信ポートフォリオ毎に審査および所管する、ポートフォリオ管理体制への変更を実施いたしました。 業種および与信形態ごとの定期的ポートフォリオモニタリング体制を整備しました。 16年3月以降、RAROAの算出を行い、マネジメントへの報告を行いました。	与信審査体制につき、専門性を持った人材の採用・配置による審査体制の充実を図りました。 業種および与信形態ごとの定期的ポートフォリオモニタリング体制を整備しました。 RAROAの算出を行い、マネジメントへの報告を行いました。(16年9月末計数)	
(2) 企業の将来性や技術力を的確に評価できる人材の育成を目的とした研修の実施	コンサルティングファームやベンチャーキャピタル等を外部講師に招き、経営・事業評価研修の開催を行なってまいります。 行内研修や人材派遣・出向、関連通信教育の受講を実施してまいります。 その他行内ローテーション等を実施することにより、研修のみならずOJTを通じて目利き力を養ってまいります。	外部講師研修 行内研修 人材派遣・出向 関連通信教育の受講	外部講師研修 行内研修 人材派遣・出向 関連通信教育の受講 その他行内ローテーション	人事、コーポレートファイナンスグループ、信用リスクマネジメントグループ共催で、研修プログラムを構築、対象者に対して研修を実施いたしました。	信用リスク関連教育プログラム(融資の基礎・応用、企業分析、商品知識等全8回)を策定し、行内研修(基礎コース8回)を実施。確認テスト修了テスト等で知識の定着化を図りました。	
(3) 産学官とのネットワークの構築・活用や日本政策投資銀行との連携。「産業クラスターサポート会議」への参画	外部の技術評価機関等を利用して、ベンチャー企業向け融資に取り組んで参ります。 長期資金の必要な案件については、政策投資銀行への案件の持込みを検討します。 各種産業クラスタープロジェクト案件から当行のマーケット及びターゲットに合った案件については検討してまいります。	産業クラスターサポート 金融会議への参加 ベンチャー企業の技術評価を行う外部機関の活用	日本政策投資銀行への案件の持込みによる協調融資を検討 当行のターゲットにマッチした産業クラスタープロジェクト案件への具体的取り組み	政府系金融機関との情報交換を密にすることで、紹介先企業に対する不動産ノンリコースファイナンス、DIPファイナンスによる協調融資、流動化支援、債権買取等を実現しました。 産業クラスター会議へ参加しました。 ベンチャー企業の技術力評価のため、有力企業OBを有する「経営支援NPOクラブ」の賛助会員に加入しました。	政府系金融機関との連携に努めた結果、RCCよりの債権買取を実現しました。	
(4) ベンチャー企業向け業務に係る、日本政策投資銀行、中小企業金融公庫、商工組合中央金庫等との情報共有、協調融資等連携強化	政府系金融機関、優良ベンチャーキャピタル、監査法人等とのネットワーク強化を行うことで、融資実績を積上げて参ります。 日本政策投資銀行等に対し、当行の取り組みについての理解を深めて頂きます。	日本政策投資銀行や中小公庫との連携強化 優良ベンチャーキャピタル、監査法人等とのネットワークの強化を図り、各社からの紹介案件を個別に検討	ベンチャー企業向け融資の実績分析をした上で、ベンチャー向け与信の更なる拡大を検討 政府系金融機関、優良ベンチャーキャピタル、監査法人等のネットワークの更なる強化、充実を行うことで、案件取込み間口の拡大を推進	各種コンサルティングファーム、ベンチャーキャピタル、監査法人、会計事務所等との連携を強化し、効果的な案件発掘体制を構築しました。 融資先ベンチャー企業株式投資、及び、ネットワーク先ベンチャーキャピタル運用ファンドへの出資スキームを策定し、投資、及び出資(中小企業基盤整備機構出資先)を行いました。 戦略分野である医療・介護関連分野では、専任担当者を配置し、業界内のベンチャー企業への取り組みを推進しました。	各種コンサルティングファーム、ベンチャーキャピタル、監査法人、会計事務所等との連携強化を継続し、効果的な案件発掘に努めました。 戦略分野である医療・介護関連分野では、専任担当者を配置し、業界固有のノウハウの蓄積に努める等、同業界におけるベンチャー企業への取り組みを強化しました。	
(5) 中小企業支援センターの活用	今後、当センターの活用方法について検討して参ります。	顧客に対し、新事業に対する助成金の申請や各種セミナーへの参加利用を促進	顧客に対し、新事業に対する助成金の申請や各種セミナーへの参加利用を促進	新事業に対する助成金の申請や各種セミナーへの参加等、顧客ニーズに沿う形で、個別案件毎に同センターの活用の可能性を探りましたが、結果的に同センターの活用事例はありませんでした。	期間中、同センターの活用事例はありませんでした。	

項目	具体的な取組み	スケジュール		進捗状況		備考
		15年度	16年度	15年4月～17年3月	16年10月～17年3月	
2. 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化 (1) 経営情報やビジネス・マッチング情報を提供する仕組みの整備	組織を拡大することなしに、情報量及び精度の向上を行うため、外部組織とのネットワーキングの構築及び活用を図ります。 地方金融機関との連携による営業情報の交換、協調融資の可能性を探ります。	ネットワーキングの構築と活用 他の金融機関との連携	ネットワーキングの構築と活用 他の金融機関との連携	業界団体(第二地銀協会)との連携強化や、他金融機関との情報交換により、ビジネスマッチングの機会・可能性を模索しました。 M&Aコンサルティングファーム、証券会社、投資ファンド等とのネットワーク強化により、効果的な案件発掘体制を構築しました。 スペシャリティ・インベストメントチーム、及びM&Aアドバイザーチームを立ち上げ、取引先企業に対する経営情報にとどまらず、より高付加価値が高いソリューションを提供する体制を構築しました。	M&Aアドバイザーチームを新たに立ち上げ、行内外のネットワークを活用し、経営情報にとどまらず、M&A仲介、MBO・LBOファイナンス、財務構築アドバイス等、より付加価値が高いソリューションを提供する体制を構築しました。	
(3) 要注意先債権等の健全債権化及び不良債権の新規発生防止のための体制整備強化並びに実績公表	(別紙様式3-2、3-3、3-4及び3-5参照)					
(4) 中小企業支援スキルの向上を目的とした研修の実施	第二地方銀行協会が主催する研修への参加の他、外部講師研修の開催や行内研修、人材派遣・出向、関連通信教育の受講を実施して参ります。 その他行内ローテーション等実施することにより、研修のみならずOJTを通じて中小企業支援スキルを養っていきます。	第二地方銀行協会が主催する研修への参加 外部講師研修 行内研修	第二地方銀行協会が主催する研修への参加 外部講師研修 行内研修 人材派遣・出向 行内ローテーションの実施	人事グループの企画による、将来のリーダー育成を目指した「STAR Program」の実施、全体研修の一環としての「7つの習慣研修」、「PQMトレーニング」を実施しました。 信用リスクマネジメントグループにより、与信判断のスキル向上を目指した「RBP2 Education Program」を開始した他、新しい金融スキームへの取り組み事例についての勉強会を随時開催しました。 第二地銀協会の各種研修には積極的に参加しました。 外部より中小企業支援について高いスキルと十分な経験を持った人材を積極的に採用しました。	信用リスクマネジメントグループによる「RBP2 Education Program」の第1段階を実施し、行員の与信判断力の強化に取り組みました。 新しい金融スキームについて、具体的な取り組み事例を元に勉強会を随時開催し、行員のスキルアップに努めました。	
(5) 「地域金融人材育成システム開発プログラム」等への協力	国内・海外大学の選定、当該大学への講師派遣、また当該大学からの人材受入れ(インターンシップ等の受入れ実施)等に取組んで参ります。	国内・海外大学の選定 当該大学からの人材受入れ(インターンシップ等の受入れ実施)	国内・海外大学の選定 当該大学からの人材受入れ(インターンシップ等の受入れ実施) 当該大学への講師派遣	15年下期に、国内大学のビジネススクールからインターンを受入れ、当行の経営方針やミッション等の指導を実施しました。	16年上期に、海外大学から学部学生をインターンとして受入れ、当行の経営方針やミッション等の指導を実施しました。17年上期のインターン受入れのため、学生の選定をいたしました。	

項目	具体的な取組み	スケジュール		進捗状況		備考
		15年度	16年度	15年4月～17年3月	16年10月～17年3月	
3. 早期事業再生に向けた積極的取組み						
(1) 中小企業の過剰債務構造の解消・再生の取組み、「早期事業再生ガイドライン」の趣旨を踏まえた事業再生への早期着手	個別方針書の作成、DCF法のブラッシュアップ(事業性検証)、ノンリコースローン・チームと共同作業体制構築、CDOチームの組成検討等に取り組んで参ります。 債権者間の調整、同意を行うための専門アドバイザー機能の強化を検討して参ります。	DCF法のブラッシュアップ 過剰債務圧縮支援の具現化 個別方針書作成対象範囲の拡大 SMEセクターの方針確定とアクション CDOチームの新設検討 MBO、DESによる再生支援先の選定、株式保有ビークルの新設	再建策の実施 対象企業の見直しと再生計画の修正	DCF法による予想損失額算定要領等、関係規程の新規制定・改廃などを行い、DCF法のブラッシュアップを行なっております。 15年度には、様々な業種を対象にDIPファイナンスを実行。また債権売却、ノンリコースローン導入による過剰債務圧縮支援案件についてノンリコースローンを実行しました(当行主導による営業用不動産のオフバランス化スキームにより、約97億円の債務圧縮を実現)。 16年度は、DIPファイナンスを通じた企業再生支援のほか、産業再生機構案件へのノンリコースローン導入等を行いました。 また、営業不動産のオフバランス化スキームの提案の継続、および債権者作成の再生計画の修正指導を継続しております。	DIPファイナンスの供与による企業再生支援を行いました。(新規ファシリティ供与額計1,746百万円) 営業不動産のオフバランス化スキームの提案の継続と、債権者作成の再生計画の修正指導を個社毎に行いました。	
(2) 地域の中小企業を対象とした企業再生ファンドの組成の取組み	有力再生ファンドや有力会計事務所、弁護士事務所等とのネットワーク構築に取り組んで参ります。 DIP専担部署の強化を図って参ります。	再生ファンド、会計事務所、弁護士事務所とのネットワーク構築と情報交換の開始 DIP専担部署の強化		再生ファンド、会計事務所および弁護士事務所とのネットワークを活かし、DIPファイナンス・事業再生融資の実行を行い、15、16年度合計では477億円のDIPファイナンスファシリティ供与となりました。 当行の特色を活かすべく、アセットベースファイナンス等のストラクチャーを利用した再生案件への取組みも進めております。	再生ファンドと連携した事業再生融資や、M&Aアドバイザーの立場での再生ファンドからの増資コーディネートなどを行いました。	
(3) デット・エクイティ・スワップ、DIPファイナンス等の活用	新規案件の発掘と企業の再生に最適なスキームの模索を図って参ります。 リスクに見合った収益性の確保を推進して参ります。	新規案件の発掘と企業の再生に最適なスキームの模索 リスクに見合った収益性の確保	新規案件の発掘と企業の再生に最適なスキームの模索 リスクに見合った収益性の確保	企業の事業再生支援に積極的に取り組んだ結果、17年3月末時点でのDIPファイナンス(含私的整理、プレパッケージ、イクジットDIP)の実行は66件/513億円(うち15、16年度中に58件/477億円)となりました。 DIPファイナンスにおいては、弁護士・会計士・ファンドなど関係当事者から、企業自身からの直接相談に至るまで窓口を広く設けて、リスクを見据えた上で、保全面も含め幅広く柔軟に対応しました。	引き続きDIPファイナンスを含めた企業の事業再生支援に積極的に取り組みました。	
(4) 「中小企業再生型信託スキーム」等、RCC信託機能の活用	必要な情報の収集、補完機能の特定、経済合理性(中小企業再生型信託スキーム等RCC信託機能を活用する際の顧客あるいは当行にとっての採算性等)の検討、対象先の選定等に取り組んで参ります。	未定		RCC信託スキームを利用した事業再生投融資案件への参加実績(計3件)を通じ、情報・ノウハウの蓄積を行いました。	RCC債権の購入により、再生ファイナンスを供与。(実績1件、1,557百万円)	
(5) 産業再生機構の活用	必要な情報の収集、補完機能の特定、経済合理性の検討、対象先の選定等に取り組んで参ります。	スキーム等の確認と対象先の選定	ストラクチャードファイナンス等のスキームの提供による案件取り込みの可能性を模索	信用リスクマネジメントグループ(ポートフォリオ・マネジメント・グループ)に産業再生機構関連の担当者を配置し、情報収集に努めるとともに、同機構への案件の持ち込み可能性も随時検討しました。 実績としては、同機構支援先に対する再生ファイナンスの供与を3取引先に対して期間中に実行、今後も同機構と密接な連携をとり、経済合理性を有する案件については再生ファイナンスの供与を行うべく検討を継続しております。	同機構支援先メーカーに対し、16年上期にAsset Backed Loan Programを設定、下期もこのProgramによるファイナンスを実施。 同機構支援先建設業者に対し、個別プロジェクト対応資金を供与。 同機構との間で、支援決定先に対する再生ファイナンスの供与に関する検討を継続。	
(6) 中小企業再生支援協議会への協力とその機能の活用	同協議会の金融支援、小規模企業支援、雇用人材支援等を積極的に活用して参ります。 事業再生の意欲があり、その可能性のある中小企業者に対し、同協議会への誘導を図って参ります。	対象企業について助言、再生計画作成の支援	連携の前提となるための窓口の浸透及び今後の具体的な案件成約への検討開始	信用リスクマネジメントグループに、中小企業再生支援協議会関連の担当者を配置し、情報収集に努めるとともに、同協議会との連携を図りました。 支援協議会の事務局から、当行の企業再生担当者向けに勉強会を設営。案件例の紹介や協議会を利用する際の注意点の教示を受け、今後の具体的な案件に結びつけるべく検討を開始しました。	支援協議会取扱い先に対し再生支援ファイナンスを実施いたしました。	

項目	具体的な取組み	スケジュール		進捗状況		備考
		15年度	16年度	15年4月～17年3月	16年10月～17年3月	
(7)企業再生支援に関する人材(ターンアラウンド・スペシャリスト)の育成を目的とした研修の実施	<p>個別別に財務分析とキャッシュフローの分析を行った上で、定性的な分析も加味し、適切な方針を策定して参ります。業界動向等外部環境に関する情報を収集するとともに、経営者との面談を通じて事業意欲や経営力、後継者の有無等も確認して事業の継続性を判断して参ります。</p> <p>外部講師を受入れ、個別別方針会議等で勉強会を実施して参ります。</p>	左記業務を通じた、企業再生支援に関する人材の育成	各行員に対し、証券アナリストや中小企業診断士等の資格取得に向けたトレーニングプログラムを導入	<p>信用リスクマネジメントグループ内の企業再生グループ(現アセットマネジメントチーム)の行員を主な対象として、個別企業の再生支援取組等のOJTや行内勉強会を行いました。</p> <p>貸出残高1億円以上の要管理先に対してDCF法に基づく査定を実施し、財務分析とキャッシュフローの分析を通じて、個人々の知識やスキルの向上、および企業再生支援に必要とするノウハウ習得を図っております。</p> <p>第二地銀協の研修プログラム「ランクアップ研修」、「企業再生人材育成セミナー」、「企業再生支援者養成研修」等の外部研修に参加し、ノウハウの習得とともに人材育成を図っております。</p> <p>銀行員としての基本能力の構築、証券アナリスト資格取得に向けた「Education Program」(ベーシックコースおよびスタンダードコース)を実施しました。</p>	<p>銀行員としての基本能力の構築、証券アナリスト資格取得に向けた「Education Program」(ベーシックコースおよびスタンダードコース)を実施しました。</p> <p>アセットマネジメントチームの行員を主な対象として、定期的に行内勉強会を実施し、企業再生支援に必要とするノウハウ習得を図っております。</p> <p>第二地銀協研修プログラム「ランクアップ研修」等の外部研修に参加し、ノウハウの習得とともに人材育成を図っております。</p>	

項目	具体的な取組み	スケジュール		進捗状況		備考
		15年度	16年度	15年4月～17年3月	16年10月～17年3月	
4.新しい中小企業金融への取組みの強化						
(1)担保・保証へ過度に依存しない融資の促進等。第三者保証の利用のあり方	<p>キャッシュフローからみた企業再生の可能性を確認することにより個社別の対応方針を策定して参ります。</p> <p>ノンリコースローンを拡充して参ります。</p> <p>クレジット・レビューの強化を徹底し、取引先に対し適正なアドバイスを実施して参ります。</p> <p>現有資産の維持ならびに経営管理を徹底させることで、業績の安定化を図り、健全経営を可能にして参ります。</p> <p>無担保・第三者保証不要の新商品(SBL)の極度額の増加などを行って参ります。</p>	<p>50百万円未満の法人及び個人についてもスコアリングに基づく格付制度を導入</p> <p>キャッシュフロー研修会の実施</p> <p>定期的な決算書・試算表・資金繰表等の徴求を推進</p> <p>無担保・第三者保証不要の新商品(SBL)の積極的な販売</p>	<p>標準的モデルとして作成したキャッシュフロー表をベースとした融資の促進</p> <p>四半期毎の決算書・試算表・銀行取引残高表等の徴求を図り、与信先管理の強化を推進</p>	<p>不動産向けノンリコースローンの推進や事業の証券化(事業性分析に基づくノンリコースローン)への取り組みにより、キャッシュフローをベースとした担保に過度に依存しない融資を促進しました。</p> <p>SBLの累計実行件数/金額は、4,690件/158億円に達していません。</p> <p>「借主責任限定型アパートローン」スキームを開発し、14億円を実行しました。</p> <p>フロント内にミドル部門(プロセスサポート部)を立ち上げた他、定期的な各種エビデンスの徴求や財務制限条項の付与等により融資先のモニタリング体制の強化を図りました。</p> <p>スコアリングに基づく格付制度の導入に向け、研究を継続しました。</p>	<p>引き続き不動産向けノンリコースローンを積極的に推進しました。</p> <p>「借主責任限定型アパートローン」(連帯保証人不要の個人地主向けのノンリコース型アパートローン)の取り扱いを開始しました。</p> <p>新しい金融スキームへの取り組み事例についての勉強会を随時開催し、行員のスキル向上に努めました。</p>	
(3)証券化等の取組み	<p>証券化までの融資(ブリッジローン等)を実行することにより、中小企業の新たな資金調達手段を提供して参ります。</p> <p>今後は証券化チームの活用方法の研究やその他の金融手法の開発等に取り組んで参ります。</p>	<p>CLO先への取引拡大</p> <p>証券化にも対応可能なローンの積上げ</p> <p>クラブローンの組成</p>	<p>証券化への対応が可能な案件への取り組みと資産の積み上げ</p>	<p>法人部門とストラクチャードファイナンス部門を統合し、ストラクチャード・ファイナンスを柱としたミドルマーケットにおけるソリューション提供能力の強化に努めました。</p> <p>不動産向けノンリコースローンに積極的に取り組んだ他、当行が強みを持つ業界での事業の証券化に取り組む等、ノンリコースファイナンスの提供範囲の拡大に努めました。</p> <p>シンジケートローンについては、参加を通じてアレঞ্জヤー業務に関するナレッジの蓄積に努めた他、MBOやLBO等の特殊案件にも積極的に取り組みました。</p>	<p>堅調な市場環境が継続する中で、オフィス、居住用物件、商業施設、企業のオフバランス案件等、不動産ノンリコースローンに積極的に取り組んだ他、ノンリコースファイナンスの提供範囲の拡大に努めました。</p>	
(4)財務諸表の精度が相対的に高い中小企業に対する融資プログラムの整備	<p>引続きベンチャーキャピタルやコンサルティングファームのスクリーニングを経た企業へは、優先的に対応して参ります。</p> <p>信頼性の高い監査法人による監査を実施している企業へは、優先的に対応して参ります。</p>	<p>ネットワーキングを活用した財務諸表の精度の高い企業へ優先的対応</p>	<p>信用リスクデータベースに、ネットワーキング先のスクリーニングや信頼性の高い監査法人による監査等の定性的なデータの導入</p> <p>システム等を活用した、財務諸表の精度が相対的に高い企業への優先的対応の実施</p>	<p>ベンチャーキャピタル、監査法人、コンサルティングファーム等の外部機関とのネットワークを通じ、これらの機関のスクリーニングを経た財務諸表の精度の高い企業について積極的に取り組みました。</p> <p>ベンチャーキャピタルとの提携関係の明確化を目的として、ベンチャーファンドに出資しました。</p> <p>優良会計事務所と連携し、財務諸表の精度の高い企業に対し優先的に対応が可能な商品の開発について研究しました。</p>	<p>引き続き、ネットワークの充実、及び効率的なスクリーニング機能の活用が期待される優良ネットワーク先からの紹介案件に取り組みました。</p>	
(5)信用リスクデータベースの整備・充実及びその活用	<p>信用リスクに関する取引概要・貸出稟議等に関する個々のデータベース構築</p> <p>蓄積情報の分析・レポートを円滑に行うプロセスを構築</p> <p>信用リスクに関する情報を蓄積する統合データベースを構築</p> <p>適正な貸出金利の設定</p> <p>信用リスク量の測定を行い、ポートフォリオの適正化を実施</p>	<p>取引概要・貸出稟議等に関する個々のデータベースを構築</p>	<p>蓄積情報の分析・レポートを円滑に行うプロセスを構築</p> <p>蓄積情報の書式統一を図り統合態勢を構築、また、データをアップデートするプロセスを構築</p> <p>蓄積されるデータを活用し、取引先別RAROAの試算を実施</p> <p>統合データベースの構築</p> <p>適正な貸出金利の設定</p>	<p>汎用検索システム「けんさく君」を導入いたしました。</p> <p>取引概要・貸出稟議等に関する個々のデータベースについて、自己査定における定性情報(債務者概要・財務分析シート)を中心に整備いたしました。</p> <p>取引先別RAROAおよび銀行内で設定したセグメントごとのRAROA算出を実施いたしました。</p>	<p>16年9月末計数に基づくRARORのマネジメント報告を行いました。またRAROAのロジック・ブラッシュアップ、及びタイムリーな算出に向けたプロセスの改善に取組みました。</p>	

項目	具体的な取組み	スケジュール		進捗状況		備考
		15年度	16年度	15年4月～17年3月	16年10月～17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						
(1) 銀行法等に義務付けられた、貸付契約、保証契約の内容等重要事項に関する債務者への説明態勢の整備	全行的な内部管理態勢の確立、行内規則等の改定、行内の実施態勢の構築、相談苦情処理機能と説明態勢との連携、債務者への説明態勢の整備等に取り組んで参ります。	全行的な内部管理態勢の確立 規程の整備、事務取扱 手続集、約定書等の改訂 及び作成 経営方針の改訂	行内の実施態勢の構築 (部門別研修会の実施、 周知状況等の確認)	クレジットポリシーの改定及び与信決裁権限の制定及び改廃 を行いました。 銀行取引約定書を改定しました。 各種約定書等の見直し、改定を行いました。 内部管理態勢進捗状況を執行役員へ定期報告しました。 重要事項説明書を制定しました。 「与信における説明態勢マニュアル」を制定しました。	銀行取引約定書を改定しました。 「与信における説明態勢マニュアル」を制定しました。	
(3) 相談・苦情処理体制の強化	顧客からの苦情・相談の受付体制の拡充整備や発生後放置に起因する二次的クレームを防止すべき対応策の検討、また類似苦情に行員が迅速かつ適切な対応に資するため、行内での情報共有の徹底を図って参ります。	地域金融円滑化会議に参加 規程の改訂、受付態勢 整備 ホームページの活用 イントラネット上へ対応 を明示	15年度取組の継続、改訂と一層の強化 担当者及び営業店行員の苦情対応に係わるスキルアップの為に研修実施	中小企業融資の取組み等、苦情・相談の連絡先をホームページに掲載しました。 苦情・相談案件対応規程等の一部改訂を行いました。 報告書の一部改訂を行いました。 「お客様の声」をイントラネットに掲載し、類似事案に処する行員の対応を徹底しました。 担当者及び営業店行員の苦情対応に係わるスキルアップ研修のための教材の選定及びそれを使用するの担当者向けの研修を実施いたしました。	地域金融円滑化会議において講師を務め、意見交換を行いました。 営業店行員の苦情対応に係わるスキルアップの為に研修を実施しました。	
6. 進捗状況の公表	公表の時期については、期末月(3月・9月)の翌々月(5月・11月)の末日とします。 公表方法についてはディスクロージャー誌、ホームページ等による公表を予定しています。	15年10月「機能強化計画」公表	16年5月「15年度下期実績」 16年11月「16年度上期実績」 公表	アクションプログラムの進捗状況報告提出後に当行ホームページにアクションプログラム進捗状況の要旨を掲載しました。	16年11月、当局へのアクションプログラムの進捗状況報告提出後に当行ホームページにアクションプログラム進捗状況の要旨を掲載しました。	

項目	具体的な取組み	スケジュール		進捗状況		備考
		15年度	16年度	15年4月～17年3月	16年10月～17年3月	

[以下任意]

各金融機関の健全性の確保、収益性の向上等に向けた取組み						
1. 資産査定、信用リスク管理の強化						
(1) 適切な自己査定及び償却・引当	債務者実態把握の推進及び強化を図って参ります。 DCF法による予想損失額算定要領等、規定類の整備を実施して参ります。 債務者区分判定作業を行内格付作業に吸収して参ります。 自己査定スキルアップのため、行内研修を実施して参ります。	実態把握精度向上のためのプロジェクト組成及び活動開始 査定時コメントル自己査定QAの策定 DCF法による予想損失額算定要領等、関係規定の新規制定・改廃 債務者区分判定作業を行内格付に吸収し、自己査定対象先を要注意先・要管理先・破綻懸念先に限定する管理手法を検討・実施 自己査定(又は格付)研修の継続実施	貸倒実績データの行内蓄積を図り、格付別貸倒実績率を整備 一定大口要注意先に対する債権評価においてDCF法適用の可能性、実効性を検証 格付別の貸出資産ライジングに、自己査定・償却情報が反映できる仕組みを検討	信用リスク管理、並びに決算前作業の自己査定目的を規定で明確化し、かつ債務者実態把握を強化し、査定作業のレベルアップに注力しました。具体的には、査定担当者向研修により債務者区分判定の着眼点等を徹底、査定時コメントル、Q&A発信による運営バラツキの是正、査定差戻し制度のペナルティー制度の創設等を実施しております。 当期間における自己査定は関東財務局検査及び日銀検査後の作業実施となるため、検査指摘事項が改善・是正されるよう、運営の徹底と併せ、規定の再整備、データ整備に注力し、査定精度をデータ面、運営面、啓蒙・教育面でバックアップしました。 また、16年上期においては、条件緩和認定における基準金利判定を試験導入し、下期よりロジック補正の上本格運営を開始しました。	条件緩和認定に係る基準金利判定につき、ロジック・プロセスをブラッシュアップの上、本格運営を開始しました。	
(1) 担保評価方法の合理性、処分実績からみた評価精度に係る厳正な検証	不動産鑑定士をチームリーダーとして配置して参ります。 既存担保物権のモニタリングと基本データの整備を推進して参ります。	不動産鑑定士の配置 サンプリング調査の開始 要注意以下債権残高50百万以上物件の現地調査の開始 アクションプラン作成と体制の整備	アクションプランに基づく現地調査と基本データの整備	不動産鑑定士の配置 ・当行調査員評価および外部鑑定評価をチェックし、評価精度の向上を図っております。また、今後の業務拡大に対応して不動産鑑定士と調査員を増員しました。 既存担保物権のモニタリングと基本データの整備 ・要注意以下債権残高50百万以上の先(完了) ・新たに要注意以下ヘランクダウンした先(完了) ・収益物件、更地物件(完了) ・要注意以下債権残高50百万未満の先(着手) ・モニタリングによる不備発見については不備改善システムを構築し、関係部と連携して改善に努めております。 調査チーム 事務管理・融資事務(不備警告) フロント(不備補完) 事務管理・融資事務(不備警告回収)	不動産鑑定士と調査員を増員し、体制を強化。 既存担保物権のモニタリング ・更地物件(完了) ・要注意以下債権残高50百万未満の先(着手) 17年下期より要注意以下債権残高50百万未満の先のモニタリングに着手しており、17年12月完了予定で推進しております。	

項目	具体的な取組み	スケジュール		進捗状況		備考
		15年度	16年度	15年4月～17年3月	16年10月～17年3月	
2. 収益管理態勢の整備と収益力の向上						
(2) 信用リスクデータの蓄積、債務者区分と整合的な内部格付制度の構築、金利設定のための内部基準の整備等	信用リスクデータベース構築 内部格付制度の整備 基準金利の改訂 格付制度の高度化	内部格付制度の整備を完了	格付制度の高度化 蓄積されるデータを活用し、取引先別RAROAの試算を実施 信用リスクに関する情報を蓄積する統合データベースを構築 RAROA試算結果をベースに格付けと回収期待率の組み合わせによる適正な貸出金利を設定	取引概要・貸出稟議等に関する個々のデータベースについて、自己査定における定性情報(債務者概要・財務分析シート)を中心に整備いたしました。 全債務者に対する格付けの付与、債務者区分との整合性のある格付け制度、規程・ルールを定めた格付付与・運営プロセスの構築等当初の基本的な目論見は完了いたしました。 取引先別RAROAおよび銀行内で設定したセグメントごとのRAROA計測を実施いたしました。 RAROAの試算のベースとなるデフォルト実績率をベースにDCFの考え方を反映した「要管理債権開示基準金利」を設定いたしました。 格付モデルの精緻化に向け、現導入モデルのバックテスト、他社開発モデルとのパフォーマンス比較等を行いました。	RAROAの試算のベースとなるデフォルト実績率をベースにDCFの考え方を反映した「要管理債権開示基準金利」について、16年度上期に試験導入いたしました。ロジック・プロセス改善の上、16年度下期より本格運用開始しました。 格付モデルの精緻化に向け、現導入モデルのバックテスト、他社開発モデルとのパフォーマンス比較等を行いました。	
3. ガバナンスの強化						
(1) 株式公開銀行と同様の開示(タイムリーディスクロージャーを含む)のための体制整備等	取締役会に併存している業務監督機能と業務執行機能を、取締役会(業務監督機能)と執行役員(業務執行機能)に分離することにより、経営の一層の透明性を確保し、執行機能を可能な限り執行役員または執行役員に委任することで、意思決定のスピードアップを図って参ります。 取締役会に3つの委員会を設置、特に監査委員会の機能を強化して参ります。 執行役会の設置、執行役会の下部機関として委員会・協議会の設置を行って参ります。 年度決算及び中間決算に加え、四半期(6月、12月)毎の情報開示ならびに決算短信及び有価証券報告書の制作・公表を推進して参ります。	委員会等設置会社へ移行 執行役員に委員会・協議会の設置 新ガバナンス体制の定着化 年度決算ディスクロージャー誌、ミニディスクロージャー誌、英文ディスクロージャー誌の制作 中間期ディスクロージャー誌(和文・英文)、ミニディスクロージャー誌の制作等	15年度の実績をもとにガバナンス体制の評価 コーポレートドキュメント、委員会・協議会の見直し 年度決算ディスクロージャー誌、ミニディスクロージャー誌、英文ディスクロージャー誌の制作 四半期(6月)情報開示の実施等	平成15年6月27日「委員会等設置会社」へ移行し、監査、指名、報酬委員会を設置しました。上記制度に伴い、執行役員を設置しました。 年度決算については法定のディスクロージャー誌に加え、平成15年より英文アニュアルレポートを制作しました。 平成16年より、中間期のディスクロージャーに英語版を加えました。 平成17年3月期の第1四半期より四半期ディスクロージャー(財務・業績の概況の開示)を実施しました。	中間ディスクロージャー誌、中間英文ディスクロージャー誌を発行しました。 中間決算の概要の開示および第3四半期の財務・業績の概況の開示を実施しました。	

項目	具体的な取組み	スケジュール		進捗状況		備考	
		15年度	16年度	15年4月～17年3月	16年10月～17年3月		
4. 地域貢献に関する情報開示等							
(1) 地域貢献に関する情報開示	「地域貢献」に対する考え及び実績を開示して参ります。 事業再生支援・DIPファイナンス、ノンリコース・ローンなど当行が他行に先駆けて展開する分野のさらなる推進を図って参ります。 営業地域の顧客との接点を店舗・出張所のみならず、ホームページ・CRMセンター・渉外活動等さまざまなデリバリー・チャネルの充実による、情報提供(当行の活動、商品、サービス)を強化して参ります。 金融機関の営業譲受などの機会の活用を検討して参ります。	年度決算ディスクロージャー誌において当行の「地域貢献」に対する考え及び実績の掲載 中間期ディスクロージャー誌により地域別の預金、貸出残高及びセミナー等の開催実績、内容の掲載	地域・客層に合わせたセミナーの充実、及び各地域経済の特性・各業界の特性を踏まえたパートナー関係の確立による顧客との接点の拡充 財務情報を含むタイムリーディスクロージャー体制の構築	中小企業向けセミナー(公認会計士・中小企業診断士による資金調達セミナー等)を開催しました。 Web-Siteの充実を図りました。 15年度、16年度の年度ディスクロージャー誌において当行の地域貢献に対する考え、ノンリコースローン、シンジケートローン、DIPファイナンス、スモールビジネスローン等多様な手段での資金提供の取り組み実績を掲載しました。15年度には「東京都第3回CLO」を、16年度には、環境保全事業の支援、新しい担保管理システムの開発等についても紹介しました。	四半期情報開示等において財務情報のタイムリーディスクロージャーを行いました。また、中間期ディスクロージャー誌において、中小企業のお客さまに対するノンリコースローン、消費者ローン債権の証券化システム等について紹介しました。		

(備考) 個別項目の計画数・・・28(株式を公開している銀行は27)

3. その他関連の取組み

項目	具体的な取組み	進捗状況	
		15年4月～17年3月	16年10月～17年3月
償却引当推進体制の整備及び不良債権早期オフバランス化施策の検討及び推進(含む開示不良債権比率の1桁化推進)	長期延滞小口債権、及び担保処分後の無担保債権の法人税法基本通達9-6-2による直接償却の推進 償却引当プロジェクトチーム(実施プロセスの再整理)の組成 部分直接償却によるオフバランス化の推進 自己査定結果とリンクをとった無税引当等に係る「償却引当算定表」(計算書)の自動出力化実施	部分直接償却は15/9期より実施済み。 当該期においては、アエルGの大口破綻が生じましたが、上記部分直接償却の実施、実回収、法人税基本通達9-6-2等による税務直接償却等によりオフバランス化を行い、再生法開示債権ベースでの不良債権開示比率は15/3期12.8%から16/3期9.2%、17/3期(速報ベース)は5.0%と大きく減少しております。今後も引き続き実回収等のオフバランス化、事業再生による債務者区分アップ等を実施していく方針です。	実回収を中心とした不良債権のオフバランス化を推進し、再生法開示債権ベースでの不良債権開示比率は16/9期の7.6%に対し、17/3期(速報ベース)は5.0%と改善しました。 不良債権開示比率1桁化という目標を大幅に上回る削減実績となりました。