

2004年11月5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年度上期までの進捗状況および地域貢献に関する情報を取りまとめ、2004年10月29日(金)に金融当局に提出いたしました。

東京スター銀行では、「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、「顧客の視点」「社内プロセスの視点」「学習と成長の視点」から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. 平成15年4月から平成16年9月までの全体的な進捗状況およびそれに対する評価
2. 平成16年4月から平成16年9月までの進捗状況およびそれに対する評価
3. 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

なお、健全債権化等事項に係る進捗状況については11月中旬をめどに公表いたします。

機能強化計画の進捗状況(要約) [地域銀行版]

(別紙様式3)

1. 15年4月から16年9月までの全体的な進捗状況及びそれに対する評価

この1年半につきましては、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推移している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り組み、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。

項目ごとの主な進捗状況、およびその評価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
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の積極的な実行を行っています。平成16年9月末時点でDIPファイナンスの実行は累計で64件 / 490億円となっています。
担保・保証へ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り組んでいます。不動産、アミューズメント向けのノンリコースファイナンスは累積で73件 / 1,611億円となっています。スモールビジネスローンの累計実行状況は平成16年9月末時点で3,619件 / 117億円に達しています。

- ・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
資産査定、信用リスク管理の強化策として独立の格付ロジックの構築、格付に基づく与信決裁権限体制を導入しました。
RAROA(リスク調整後収益率)の算出の試行を開始しました。今後はさらに精度を高め、RAROA試算結果をベースに格付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して行く方針です。また債権の特性に応じた適切なセグメントを設定し、セグメント別デフォルト率の推計を行う予定としております。
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が可能となりました。
ディスクロージャーにつきましては、四半期ディスクロージャーを開始しましたが、上場会社と同程度のタイムリーディスクロージャー体制に向けて今後も一層のIR体制の充実を図って行きます。

集中改善期間は半期を残すのみとなりましたが、16年下期につきましても実施スケジュールに従い着実に計画を進めていく所存であります。

2. 16年4月から16年9月までの進捗状況及びそれに対する評価

平成16年度上期の進捗状況、並びに、それに対する評価を「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。

- 顧客の視点における戦略と取り組み
新しい中小企業金融への取り組みとしては、ノンリコース・ローンやシンジケート・ローン等を中心としたストラクチャード・ファイナンスへの積極的な取り組みを強化することで、中小企業の資金調達が多様化に対応したソリューション提供能力を強化しています。
ネットワーク構築への取り組みとしては、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優良ネットワーク先との連携強化を継続することで、効果的な案件発掘体制を構築いたしました。また、日本政策投資銀行や産業再生機構等の政府系機関とのネットワーク構築にも努めた結果、産業再生機構からの紹介先に対する流動化支援を実行しました。
- 社内プロセスの視点における戦略と取り組み
中小企業に対するソリューション提供能力の強化を目指し、16年4月より法人部門とストラクチャードファイナンス部門とを統合した他、企業のモニタリング体制の強化を目的としてプロセスサポートを立ち上げ、顧客の日次モニタリングを開始する等、社内の組織・プロセスの改善を継続しております。
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試算を実施いたしました。
- 学習と成長の視点における戦略と取り組み
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信用リスク関連教育プログラムを策定し、与信関連部門を中心に社内研修を開始しました。
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ている他、国内外の大学からのインターン受け入れを継続しており、広い意味での人材育成に貢献しております。
16年度から実施の「人材育成3ヵ年プログラム」を策定しました。

3. 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(計画の詳細)
		15年度	16年度	15年4月～16年9月	16年4月～16年9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・配置により審査スピードの向上を図りました。 与信審査体制につきまして、与信ポートフォリオ毎の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。 平成16年3月末時点でのRAROAについて算出を行い、定期的に算出するプロセスの構築を開始しました。	与信審査体制につきまして、案件審査を行う体制から、与信ポートフォリオ毎の審査および所管するポートフォリオを管理する体制の充実化を図っております。 平成16年3月末時点でのRAROAについて算出を行い、定期的に算出するプロセスの構築を開始しました。	
(2) 企業の将来性及び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。 社内研修や人材派遣・出向、関連通信教育の受講を実施してまいります。 その他社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 社内研修 人材派遣・出向 関連通信教育の受講	外部講師研修 社内研修 人材派遣・出向 関連通信教育の受講 その他社内ローテーション	人事主催の研修においては、職場・私生活両面における「自立」と「相互依存」の必要性を考える「7つの習慣」、将来のリーダーを育成する「スタープログラム」を開催しています。 行内の各部門の責任者が講師となり、インターンを含め参加自由な「タウンホール・ミーティング」を定期的に開催しております。 人事に於いては、16年度から実施の「人材育成3ヵ年プログラム」を策定しました。 外部から積極的に人材の採用を図っております。	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信用リスク関連教育プログラムを策定し、9月より与信関連部門を中心に社内研修(基礎コース8回)を実施しています。	

項目	具体的な取組み	スケジュール		進捗状況		備考(計画の詳細)
		15年度	16年度	15年4月～16年9月	16年4月～16年9月	
(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な取組み	日本政策投資銀行を始めとする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、流動化の支援等を実現しました。 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ています。	日本政策投資銀行や産業再生機構等の政府系金融機関との連携に努めた結果、産業再生機構からの紹介先企業に対する流動化の支援を行ないました。	
(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、協調投資等連携強化	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ています。 融資との相乗効果を狙った融資先ベンチャー企業への株式投資、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を実行しています。	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ています。 戦略分野の一つと位置付けている医療・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組みを推進しています。	
(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	現状、同センターの活用事例はありませんが、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可能性を探って参ります。	現状、同センターの活用事例はありませんが、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可能性を探って参ります。	
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ク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って参ります。	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(西京銀行、東京都民銀行、多摩信用金庫、西武信金等)との情報交換により、ビジネスマッチングの機会・可能性を模索しています。 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ています。 既存取引先や連携先からの紹介先に対して、MBO・LBOや資本再構築等の幅広い経営支援を行なう体制を構築しています。	既存取引先や連携先からの紹介先に対して、MBO・LBOや資本再構築等の幅広い経営支援を行なう体制を構築しています。	
(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及び3-4参照)					
(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まいります。	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	人事の企画による、将来のリーダー育成を目指した「STAR Program」を実施している他、研修の一環として、「7つの習慣研修」、及び、「PQMトレーニング」を実施しております。 信用リスクマネジメントグループにより、レベルに応じた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ています。 第二地銀協会の各種研修には積極的に参加しています。 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ています。	第2期「Star Program」を開始し、対象行員の行内ローテーションを実施している他、「7つの習慣研修」、「PQMトレーニング」を継続実施しています。 信用リスクマネジメントグループによる「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、行員のスキルアップに努めています。	
(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。	
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、DESIによる再生支援先の選定、株式保有ビールの新設	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っております。 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は、15年9月に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)。 下期は、その他の導入案件の検討を行い、随時提案を行いました。更に、SME先50百万円未満約1,000社のうち、約600社の個別方針書を作成しております。 平成16年上期は、営業不動産のオフバランス化スキームの提案の継続、および債務者作成の再生計画の修正指導を継続しております。	営業用不動産のオフバランス化スキームの提案を継続。 債務者作成の再生計画の修正指導を継続。	

項目	具体的な取組み	スケジュール		進捗状況		備考(計画の詳細)
		15年度	16年度	15年4月～16年9月	16年4月～16年9月	
(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		既存の再生ファンド等と情報交換を実施しています。 早期事業再生に向けて再生ファンド等との連携や銀行としての役割・課題等を検討しています。 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っております。 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、会計事務所、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っております。 また、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。	
(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、2004年9月末時点でのDIPファイナンス(含私的整理、プレバケージ、イクジットDIP)の実行は64件/490億円となっております。 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を致しております。	H16年4月よりDIPファイナンス部門とコーポレートファイナンス部門を統合し、引き続き企業の事業再生支援に積極的に取り組んだ結果、DIPファイナンスの実行は7件/48億円となりました。	
(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		信用リスクマネジメント本部(ポートフォリオ・マネジメント・グループ)に信託機能関連の担当者を配置し、情報収集に努めて参ります。 RCC信託スキームを利用した事業再生投融資案件の検討等を通じて、情報・ノウハウの蓄積を行っております。	RCC信託スキームを利用した事業再生投融資案件の検討等を通じて、情報・ノウハウの蓄積を行っております。	
(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本部(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ております。 同機構支援先の売掛債権等の資産を担保にノンリコースローンスキームを提供し、個別案件成約。 同機構支援先の採算性の高い個別プロジェクトの資金調達支援を提案し、個別案件成約。	同機構支援先の売掛債権等の資産を担保にノンリコースローンスキームを提供し、個別案件成約。 同機構支援先の採算性の高い個別プロジェクトの資金調達支援を提案し、個別案件成約。	
(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本部(ポートフォリオ・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ってまいります。 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。	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。	
(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	個別社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。 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。	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	信用リスクマネジメント本部内の企業再生グループの行員を中心として、個別企業の再生支援取組等のOJTを通じて、また、貸出残高1億円以上の、主として、要管理先の個社に対してDCFを算定し、財務分析とキャッシュフローの分析を通じて、個々人の知識やスキル向上、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。 第二地銀協の研修プログラム「ランクアップ研修」や「企業再生人材育成セミナー」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。 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」を実施。	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」を実施。 第二地銀協研修プログラム「ランクアップ研修」や「企業再生人材育成セミナー」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。	
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	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別社別の対応方針を策定して参ります。 ノンリコースローンを拡充して参ります。 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。 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。 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。	50万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 キャッシュフロー研修会の実施 定期的な決算書・試算表・資金繰表等の徴求を推進 無担保・第三者保証不要の新商品(SBL)の積極的な販売	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 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	キャッシュフローをベースとしたノンリコースローンへの取組みを柱に、担保に過度に依存しない融資を促進して参ります。 アミューズメント企業向けに、事業の証券化(事業性分析に基づくノンリコースローン)を実施しました。 SBLの累計実行件数/金額は、3,619件/117億円に達しています。 定期的に各種エビデンスを徴求し、融資先に対し適正なアドバイスを実施して参ります。また、財務制限条項を付与することにより企業の健全経営の一助を成しております。 融資先のモニタリング体制の強化を目的として、新たに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、延滞管理システムや外部情報の活用による顧客の日次モニタリングを開始しました。 スコアリングに基づく格付制度の導入に向け、研究開発を実施して参ります。	アミューズメント企業向けに、事業の証券化(事業性分析に基づくノンリコースローン)を実施しました。 「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)を開発し、住宅メーカー1社と提携いたしました。 新しい金融スキームへの取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て参ります。	

項目	具体的な取組み	スケジュール		進捗状況		備考(計画の詳細)
		15年度	16年度	15年4月～16年9月	16年4月～16年9月	
(3)証券化等の取組み	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。 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。	CLO先への取引拡大 証券化にも対応可能なローンの積上げ クラブローンの組成	パチンコ・レジャーホテル等の アミューズメント業界を研究し、 将来証券化を前提としたローンの積上げを実施しています	法人部門とストラクチャードファイナンス部門とを統合し、 ストラクチャード・ファイナンスを始め、ベンチャー企業の株式取得など、中小企業へのソリューション提供能力の強化に努めています。 当行が強みを持つ業界において証券化を前提としたノンリコースファイナンスへの取り組みを強化(13件/567億円)している他、不動産ノンリコースファイナンス(60件/1,044億円)の提供範囲を広げています。	将来の証券化を前提としたノンリコースファイナンス(13件/567億円)への取り組み強化に加えて、これまで積極的に取り組んできた不動産ノンリコースローン(18件/449億円)では、その提供範囲の拡大に取り組んでいます。	
(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	引き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。 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。	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	優良会計事務所と提携し、財務諸表の精度の高い企業に対し優先的な対応のできる商品を開発しています 有力ベンチャーキャピタルや監査法人、コンサルティングファーム数社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の積極的な紹介を受けてお	優良会計事務所と提携し、財務諸表の精度の高い企業に対し優先的な対応が可能な商品の開発について研究しました。 有力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の積極的な紹介を受けてきました。 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への出資(2件/8,000万円)を行なっています。	引き続き、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まれました。	
(5)信用リスクデータベースの整備・充実及びその活用	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 蓄積情報の分析・レポートを円滑に行うプロセスを構築 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 適正な貸出金利の設定 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	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。	蓄積情報の分析・レポートを円滑に行うプロセスを構築 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 蓄積されるデータを活用し、取引先別RAROAの試算を実施 統合データベースの構築 適正な貸出金利の設定	汎用検索システム「けんさく君」を導入いたしました。 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。 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試算を実施いたしました。	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試算を実施いたしました。	
5.顧客への説明態勢の整備、相談・苦情処理機能の強化						
(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)	経営方針(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。 各種約定書等の見直しを行いました。 内部管理態勢の進捗状況を定期的に執行役員に報告しました。	銀行取引約定書のドラフト版が完成しました。 重要事項説明書を作成しました。	
(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2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、行内での情報共有化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や苦情・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ないました。 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した担当者向けの研修を実施いたしました。	
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	15年8月当局へのアクションプログラム提出後に当行ホームページにアクションプログラム要旨を掲載しました。	16年6月当局へのアクションプログラム提出後に当行ホームページにアクションプログラム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(計画の詳細)
		15年度	16年度	15年4月～16年9月	16年4月～16年9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管理先・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 格付別の貸出資産プライシングに、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、Q&A発信による運営バラツキの是正、査定差異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の考え方も整理、一部運用を開始しております。	4半期開示の開始(行内格付と債務者区分の連携を強化し、前倒しにて自己査定作業実施) 条件緩和認定に係る基準金利をグループ内ストラテジックファイナンスチームにて考案、一部条件緩和債権判定時に利用開始しました。	
(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500万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の全てをチェックし、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500万以上の現地調査及び再評価の完了し、更地、借地、大型、特殊物件等のモニタリングに着手しております。また、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。 平成16年上期につきましては、不動産鑑定士と調査員を増員し体制の強化を図るとともに、既存担保物権のモニタリングを推し進めました。	不動産鑑定士と調査員を増員し、体制を強化しました。 ・既存担保物権のモニタリング ・要注意以下債権残高500万以上の先(完了) ・新たに要注意以下へランクダウンした先(完了) ・収益物件(完了) ・借地、更地物件のモニタリング(着手) ・不備発見後の不備改善システムを構築し、不備改善に努めています。 調査チーム 事務管理・融資事務(不備警告書発行) フロント(不備補充) 事務管理・融資事務(不備警告書回収) 調査チーム	
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・ルールの制定を含めた格付け付与・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。	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試算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。	
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(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または執行役に委任することで、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、執行役会を設置しました。 平成15年3月期決算ディスクロージャー誌、英文ディスクロージャー誌を発行しました。 中間期決算ディスクロージャー誌ではディスクロース項目を増やし、さらに充実した内容となりました。	平成16年3月期の決算の概要(決算短信に相当)の開示を実施しました。 平成16年度3月期決算ディスクロージャー誌、英文ディスクロージャー誌を発行しました。 平成17年3月期 第1四半期財務・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(計画の詳細)
		15年度	16年度	15年4月～16年9月	16年4月～16年9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・チャンネルの充実による、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)を定期開催しました。 Web-Siteの充実を図りました。 DIPファイナンスの継続実施につき、年度・中間の各ディスクロージャー誌にて紹介しました。 中間期ディスクロージャー誌において地域別の預金、貸出残高の開示を行いました。	法人部門の組織強化、ノンコースローン、シンジケートローン、エクイティ投資、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組み、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、年度ディスクロージャー誌にて紹介しました。	

(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～16年9月	16年4月～16年9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期より実施済みです。 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進め、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%、16/9期は7.6%(速報)へと大きく減少しております。	再生法開示債権ベースでの不良債権開示比率は16/3期の9.2%から16/9期は7.6%(速報)へとさらに減少しております。 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、主力行と同様、金融再生プログラムにおける17/3期不良債権比率半減を目指していく方針です。