

# 新アクションプログラム」への対応

## 地域密着型金融推進計画

～ 「さぎんさん」と呼ばれる銀行になろう～

株式会社佐賀銀行

平成 17年 8月

# 新アクションプログラムへの対応にあたって

当行は本年7月10日に創立50周年を迎えました。次の50年を踏み出すにあたって「～『さぎんさん』と呼ばれる銀行になろう～」をテーマに全行的に様々な取組みを行っていますが、このテーマは第11次中期経営計画のテーマであると同時に、当行の長期的課題でもあります。

これからの2年間の「地域密着型金融推進計画」（新アクションプログラム）への取組みも、この「～『さぎんさん』と呼ばれる銀行になろう～」というテーマにつながるものだと考えています。

このような認識のもと、下記の方針を「地域密着型金融推進計画」の取組方針といたしました。

## 1. 事業再生・中小企業金融の円滑化

当行では、平成15年4月から平成17年3月までの「集中改善期間」において「リレーションシップバンキングの機能強化計画」（旧アクションプログラム）に基づいて、様々な仕組み等を整備してきました。特に、「中小企業金融の再生に向けた取組み」においては、行内的な体制面や制度面の整備につきまちは大きな前進があったと考えています。さらに従来からの当行の特徴である産学官連携による地元企業やベンチャー企業などの企業支援につきましても、ファンドの創設や北部九州ビジネスマッチング協議会の立上げなど新たな段階に入ってきております。また、人材育成については、「目利き」や「企業支援」など新しい視点からの手法を取り入れました。

これからの2年間で取り組む「地域密着型金融推進計画」における「事業再生・中小企業金融の円滑化」については、これまでに構築した仕組み等を生かして実効性を上げていくことを主眼としつつ、「企業評価における定性分析の強化」や「政府系金融機関等との連携強化」等の不足している態勢の整備等を進めてまいりたいと考えております。

## 2. 経営力の強化

本項目においては、特に「法令等遵守（コンプライアンス）態勢の強化」についての取組みに注力いたします。「法令等遵守（コンプライアンス）態勢の強化」や「ガバナンスの強化」に鋭意努め、役職員一人一人が高い法令等遵守（コンプライアンス）意識を持った銀行をつくるのが、「『さぎんさん』と呼ばれる銀行」を実現するための第一歩と考えます。

また、リスク管理や収益管理面については、現在、リスクの定量化や管理手法の向上に努めております。さらに本計画では、バーゼル（新しい自己資本比率規制）の導入に備えた態勢を充実させるとともに、管理会計手法の向上等、収益管理態勢の強化に取り組んでまいります。当行が安定した収益力を確保することで、地域での金融仲介機能を十分に発揮することが可能であると考えております。

## 3. 地域の利用者の利便性向上

平成17年3月28日に金融庁より公表されました「『リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム』の実績等の評価等に関する議論の整理」いわゆる「座長メモ」において、例えば「金融機関の利用者に対する情報開示は、未だ十分なものとはいえない」等といった指摘を受けているように、まだまだ取り組むべき課題は多いと考えております。

銀行の視点のみに立って経営を行うことでは、お客さまからの理解は得られないと思います。当行の考え方を十分に地域の利用者にご理解いただけるような情報開示に取り組んでまいります。

本計画については、お客さまが銀行にどんなことを求められているのか、当行にどのような評価を与えてくださっているのかなどお客さまの声をモニタリングし、必要に応じて軌道修正しながら取り組んでいきたいと考えております。

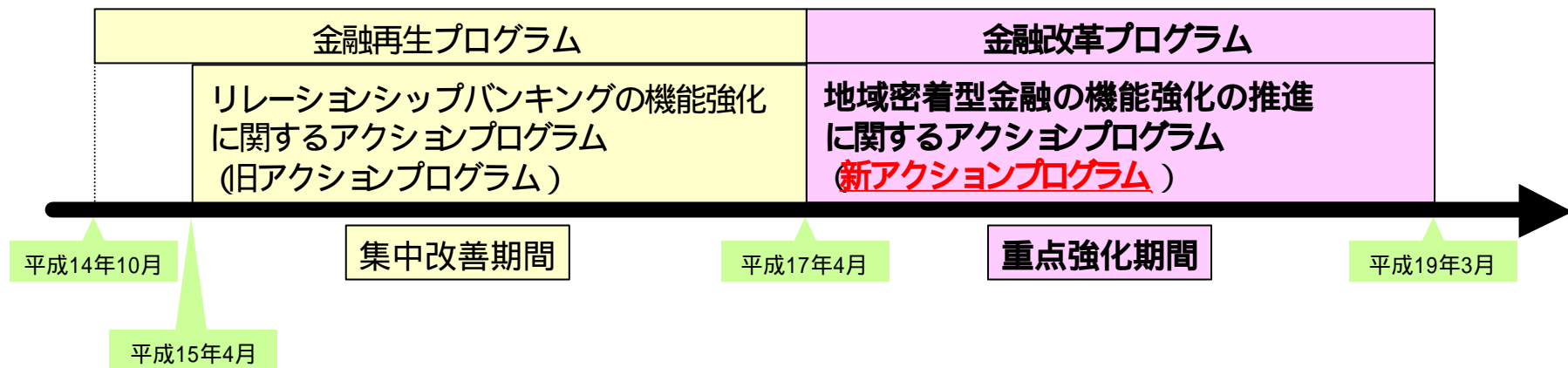
平成17年8月  
頭取 松尾 靖彦

# 新アクションプログラムとは？

平成16年12月に金融庁から公表された「金融改革プログラム」では、地域金融について、「活力ある地域社会の実現を目指し、競争的環境の下で地域の再生・活性化、地域における起業支援など中小企業金融の円滑化及び中小・地域金融機関の経営力強化を促す観点から、関係省庁との連携及び財務局の機能の活用を図りつつ、地域密着型金融の一層の推進を図る。」こととされました。

「金融改革プログラム」の背景には、これまでの「金融再生プログラム」に盛り込まれていた主要行の不良債権処理に目処がついたことから、「金融行政が将来の望ましい金融システムを目指す未来志向の局面に入った」という認識があり、行政の重点が「金融再生プログラム」の「安定重視」から「金融改革プログラム」の「活力重視」に変更されることになったものと考えられます。

これに伴い、平成15年度及び16年度を対象とする「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム（旧アクションプログラム）」についても、これを承継する新たなアクションプログラムが策定され平成19年3月までの2年間取り組むこととなりました。



# 新アクションプログラムの柱

## 新アクションプログラムの3つの柱

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向上

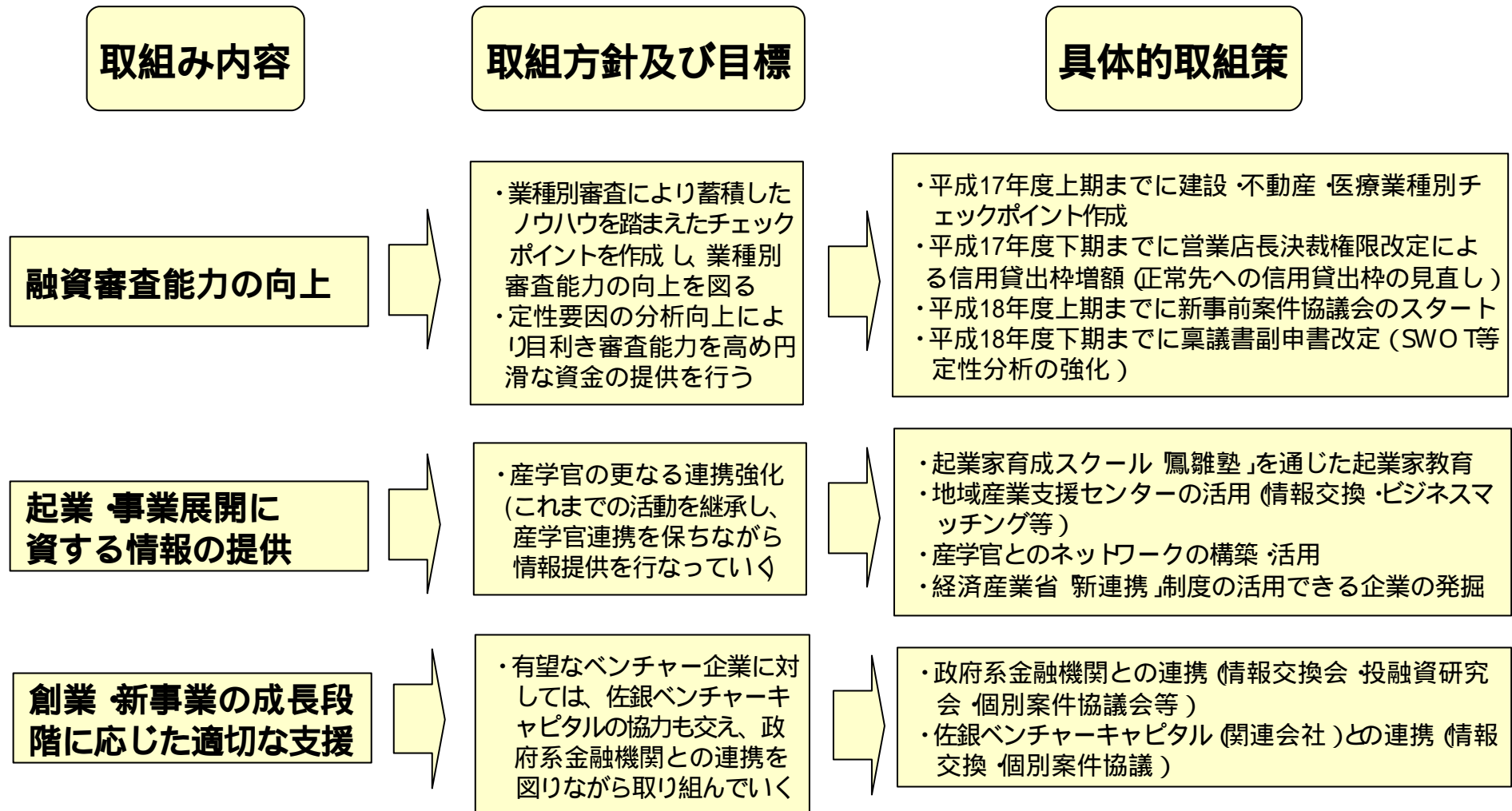


個性的な計画策定  
自主的な経営判断と情報開示  
選択と集中による推進

# 目次

<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> <b>(2)取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化</b> <b>(3)事業再生に向けた積極的取組み</b> <b>(4)担保・保証に過度に依存しない融資の推進等</b> <b>(5)顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化</b> <b>(6)人材の育成</b>	<b>P 5</b> <b>P 6</b> <b>P 7</b> <b>P 8</b> <b>P 9</b> <b>P 10</b>
<b>2 .経営力の強化</b>	<b>(1)リスク管理態勢の充実</b> <b>(2)収益管理態勢の整備と収益力の向上</b> <b>(3)ガバナンスの強化</b> <b>(4)法令等遵守(コンプライアンス)態勢の強化</b> <b>(5)ITの戦略的活用</b>	<b>P 11</b> <b>P 12</b> <b>P 13</b> <b>P 14</b> <b>P 15</b>
<b>3 .地域の利用者 の利便性向上</b>	<b>(1)地域貢献等に関する情報開示</b> <b>(2)地域の利用者の満足度を重視した金融機関経営の確立</b> <b>(3)地域再生推進のための各種施策との連携等</b>	<b>P 16</b>

# (1)創業 新事業支援機能等の強化



## (2)取引先企業に対する経営相談 ・支援機能の強化

### 取組み内容

### 取組方針及び目標

### 具体的取組策

中小企業に対するコンサルティング機能・  
情報提供機能の強化

・中小企業に対するコンサルティング機能、情報提供を一層強化する  
・中小企業支援スキルの上昇を目的とした取組みを強化する

・平成17年下期までに北部九州ビジネスマッチング稼働開始  
・リンクスによる研修、セミナーの実施  
・中小企業診断士養成のため中小企業大学校へ行員を派遣、行内の中小企業診断士有資格者を講師とする行内研修(コンサルティング研修)の継続実施

不良債権の新規発生防止・要注意先債権等の健全化に向けた取組みの強化

・要注意先債権などの健全化及び不良債権の新規発生防止に向けて本部・営業店の連携強化を図る

・経営改善支援取組先の見直し  
・改善計画策定先へのモニタリング強化  
・改善アドバイスやコンサルティング機能の実効性の向上  
・経営改善支援取組先に対する具体的取組みの実施  
・キャッシュフロー分析結果を格付へ反映

要注意先債権等の健全債権化等の強化に関する実績の公表内容の拡充

・要注意先債権等を健全債権化させる等取組みを強化したことによって得られた実績を公表する

以下について半年毎に公表  
・経営改善支援取組先数  
・経営改善等による債務者区分のランクアップ先数  
・経営改善計画書提出先数  
・実績検討会開催先数

### (3)事業再生に向けた積極的取組み

#### 取組み内容

#### 取組方針及び目標

#### 具体的取組策

事業再生に向けた積極的な取組み



- ・中小企業の過剰債務の解消を図るため、各種の事業再生手法の一層の活用を行い、事業再生件数を増加させる
- ・外部機関の事業再生機能の一層の活用や金融実務に係る専門的人材との連携強化を行い、再生ノウハウを共有化しつつ社会のニーズ変化に対応した中小企業の事業再構築を支援する



- ・再生対象企業を見直し追加、対象企業毎に取組みの方向性の決定、再生対象企業毎に再生スキーム概要を策定
- ・企業再生ファンド、DES、DDS等の再生手法の活用先の拡大
- ・中小企業再生支援協議会、整理回収機構の事業再生部との案件協議
- ・外部機関の専門スタッフ(中小企業再生支援協議会・整理回収機構・監査法人・専門コンサルタント・政府系金融機関等)との連携拡大
- ・プリパッケージ型事業再生、DPファイナンス、エグジットファイナンスの具体的取組み

再生支援実績に関する情報開示の拡充、再生ノウハウの共有化の一層の推進



- ・再生支援実績については、これまで通りの情報開示を引き続き行う
- ・再生ノウハウの共有化のための成功事例、法的整理の活用実績等の開示に関しては、可能な限り(対象取引先や利害関係者の承諾が得られた場合等)情報開示していく



- ・ニュースリリース、ホームページ、ディスクロージャー誌等での情報開示
- ・対象先や利害関係者への十分な配慮に基づく、再生ノウハウ、成功事例のスキーム、ポイントの公表



## (4)担保・保証に過度に依存しない 融資の推進等

### 取組み内容

### 取組方針及び目標

### 具体的取組策

担保・保証に過度に  
依存しない融資の推進

・ローンレビューの徹底や信用  
リスクデータの整備・充実を図  
ることなどで取引先を的確に  
把握したうえで、新しい金融手  
法を拡充し担保・保証に過度  
に依存しない融資を推進する

- ・包括根保証の見直しについての進捗状況を把握
- ・平成17年度中にローンレビューを、都度見直しの徹底により、格付及び個別審査に反映
- ・平成17年度より、財務制限条項の活用、知的財産権担保融資、動産・債権譲渡担保融資等の活用についての研究を本格化
- ・CRD等のスコアリングモデルについては、その活用と精度の向上、新商品の開発
- ・デフォルト率のデータ蓄積により、営業店長決裁権限における総限度額や無担保額(信用額)の拡大を検討
- ・信用リスクデータの蓄積によるプライシングや経営情報資料等への活用

中小企業の資金調達  
手法の多様化等

・中小企業のニーズと新しい  
金融手法へ積極的に対応し、  
中小企業金融の円滑化に繋  
がる取組みを行う

- ・ノンリコースローンについて、平成18年度上期までにスキームの検討
- ・債権流動化について、平成17年度下期までにスキームの導入
- ・プロジェクトファイナンス等について、実績あるアレンジャーとの提携によるノウハウの蓄積
- ・一括決済システムについて、平成18年度上期までに導入検討
- ・財務諸表の精度が高い企業への融資プログラムの整備・適用

## (5)顧客への説明態勢の整備、 相談苦情処理機能の強化

### 取組み内容

### 取組方針及び目標

### 具体的取組策

説明責任ガイドラインを踏まえた顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化

- ・「手引き」「通達」「集合研修」「通信講座」苦情等の分析・還元」などの行内態勢の定着と確立により、行員への意識浸透、トラブル発生防止と共にお客様との信頼関係強化を図る

- ・平成17年度以降融資関連「集合研修」時に「融資説明義務の重要性について」研修
- ・平成17年度以降通信講座「融資取引の説明に強くなる講座」を継続実施
- ・関連部署（審査第一部・審査第二部・経営管理部・人事企画部）との連携を継続
- ・苦情発生時はその要因を分析し、対応策等を営業店に還元し、情報を共有化並びに再発を防止

## (6)人材の育成

### 1.事業再生 中小企業金融の円滑化

#### 取組み内容

「目利き」能力、経営支援能力の向上など、事業再生・中小企業金融の円滑化に向けた人材育成への取組み

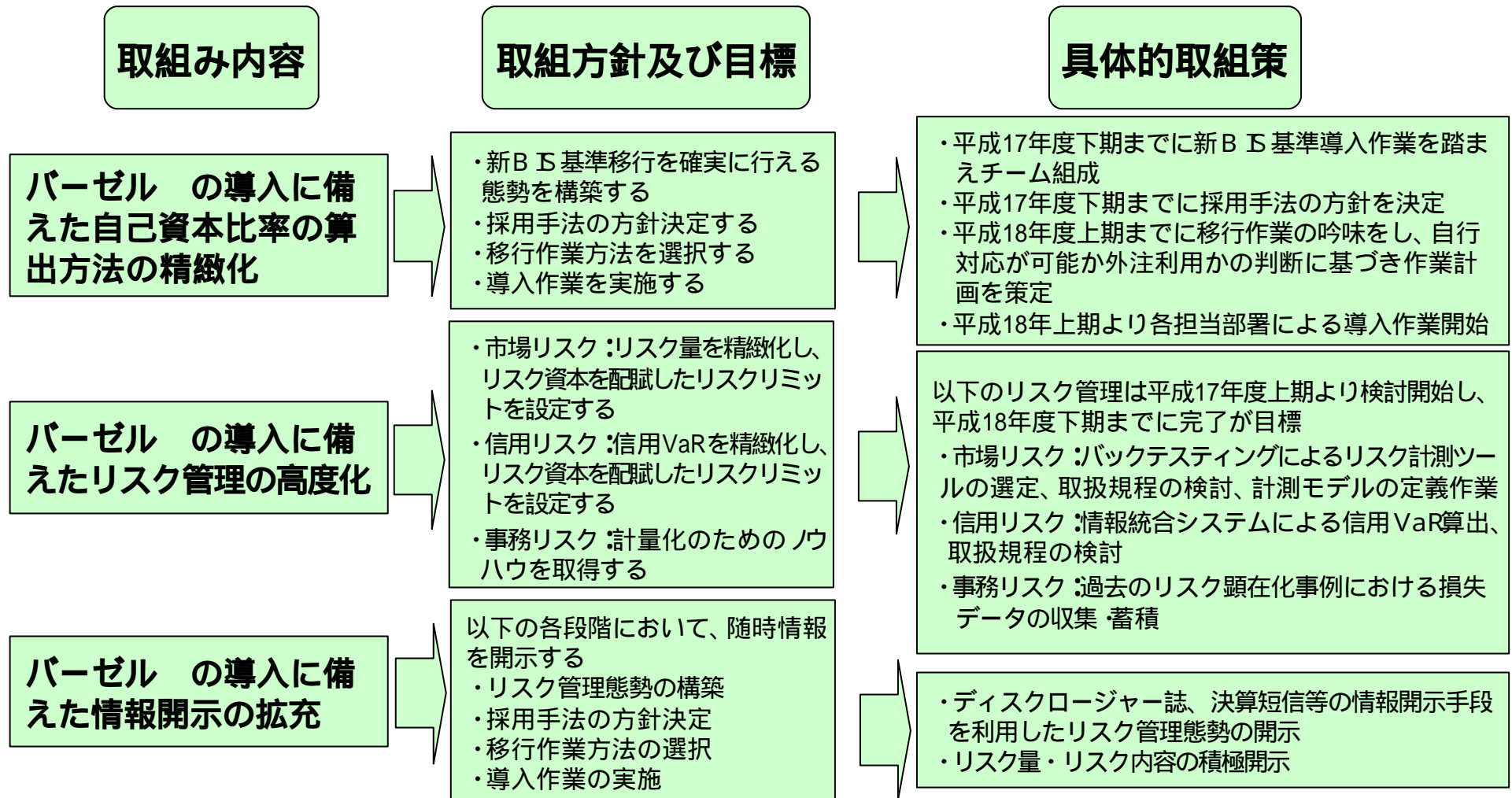
#### 取組方針及び目標

- ・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図る
- ・中小企業が抱える問題点や課題解決の方向性を見出すことにより、経営改善指導及び支援への取組みができる人材の育成を図る
- ・業績不振企業の再建再生を主眼とし、事業や財務面での再構築についての取組みができる人材の育成を図る

#### 具体的取組策

- ・中小企業診断士養成のため、中小企業大学校へ行員を派遣
- ・地方銀行協会主催集合研修へ行員を派遣
- ・企業経営支援研修 企業再生研修 (行内研修) を実施
- ・中小企業診断士によるコンサルティング研修 (行内研修 :7月～11月) を実施
- ・目利き研修 (行内研修) を実施
- ・通信講座の履修を奨励

## (1)リスク管理態勢の充実



## (2) 収益管理態勢の整備と 収益力の向上

2. 経営力の強化

取組み内容

取組方針及び目標

具体的取組策

収益管理態勢の整備と  
収益力の向上に向けた  
取組み

- ・信用リスクデータ等を蓄積し更に精緻化を目指した「新金利ガイドライン」の定着及び運用強化、また収益管理制度並びに営業店総合表彰の見直しとの連繋等により収益力の向上を図る
- ・管理会計手法の向上を図ることで、より客観的基準を持ち、当行のビジネスモデル構築のための糧とする

- ・信用リスク関連データの蓄積
- ・適用金利の業績評価への反映
- ・平成18年度上期に本支店制度を見直し、スプレッドバンキングを導入
- ・経費についてはセグメント別分析等を目的にABC原価計算試行機能システムを導入
- ・平成17年度上期に収益管理システムの導入構築
- ・平成18年度上期に「収益管理システム」を活用した、収益・コスト・セグメント別分析等の実施及び経営情報として報告
- ・平成18年度上期より収益管理制度に基づく営業店総合表彰運用開始

# (3)ガバナンスの強化

## 取組み内容

## 取組方針及び目標

## 具体的取組策

財務内容の適正性の  
確認

以下の項目を各部門が遵守するとともに、経営者による監視態勢を強化する

- ・平成17年6月の「有価証券報告書の適正性に関する確認書」に記載した適正とする確認・検証態勢の3根拠の実効性の向上
  - 業務分担及び責任部門の明確化、各責任部門における適切な業務態勢の構築
  - 重要な経営情報の、取締役会への適切な附議報告
  - 会計監査人による重要な指摘事項の有無の確認
- ・「内部監査部門」の検証態勢への組込み

- ・財務情報のエビデンス、責任の所在、及び各部署間の相互チェックの厳格化及び明確化
- ・重要な経営情報について、取締役会、常務会、経営会議等への附議等
- ・会計監査法人による監査意見を反映した有価証券報告書作成
- ・財務情報に係る内部監査部門の選定、マニュアル化
- ・「内部監査部門の検証」を中心に、有価証券報告書等の適正性に資する記述の充実、実効性の向上

# (4)法令等遵守 (コンプライアンス) 態勢の強化

**取組み内容**

**取組方針及び目標**

**具体的取組策**

**営業店に対する法令等  
遵守状況の点検強化**

・法令等遵守の強化」を最重要の経営課題として取り組む  
・法令等遵守重視の企業風土の醸成には、役職員の意識の改革、改善が必要であり、営業店指導方法や行員に対する啓蒙策の改善を図り、コンプライアンスに対する認識や行動の定着化が図られるよう取り組んでいく

- ・平成17年6月末までに第1回全店臨店による指導完了、11月までに第2回臨店を完了予定、12月以降に不芳店再臨店
- ・平成17年度、地方銀行協会主催「コンプライアンス検定試験(次席者向け)」全次席者の60%以上の合格を目標(8月試験)
- ・平成19年度までに地方銀行協会主催「コンプライアンス検定試験(部室店長、行員向け)」それぞれ80%以上の合格を目標
- ・平成17年度下期、パート対象のコンプライアンス通信講座実施
- ・平成17年度下期、第2回コンプライアンス一斉職場テスト

**適切な顧客情報の管理  
取扱いの確保**

・引き続き問題点の洗い出しなどにより、改善対応策を実施するとともに、研修等の反復により顧客情報管理の重要性の啓蒙を図っていき、流出事案を根絶させるべく対応していく  
(個人情報保護法第20条、金融分野における個人情報保護に関するガイドライン第10条に対応して、安全管理措置の充実を図る)

- ・本店でのICカードを使用した入退館管理システムを導入(平成17年7月実施済み)
- ・平成17年度上期までに電子帳票化を含む還元資料の見直しや廃止により保管管理を強化
- ・平成17年度上期までに顧客への交付についての管理徹底するための事務取扱を示達
- ・平成17年度上期までにデータの一部暗号化ソフト導入
- ・インターネットバンキングへの移行の促進
- ・その他実態面の問題点を洗い出し、未然防止としての改善対応策を実施

## (5)Ⅱの戦略的活用

### 取組み内容

### 取組方針及び目標

### 具体的取組策

#### Ⅱの戦略的活用に向けた取組み

- ・新営業店システムにより、イメージ処理機能活用による営業店事務の効率化と、パソコン機能活用による店頭セールス力強化の支援を図る
- ・収益管理システムにより、スプレッド収益・信用コストを反映した収益による営業店評価を行い、営業店の意識・行動の変革を徹底する
- ・住宅ローン自動審査システムにより、案件への迅速な対応を実現し住宅ローン営業の強化を図る

- ・新営業店システムにより、OCR・イメージ処理による印鑑照合、自動精査、イメージ送信等の事務効率化機能、情報系システム顧客データベースと連携したセールス支援機能を実現
  - 平成17年度下期試行店稼動
  - 平成18年度上期全店展開開始
  - 平成18年度下期営業店システム展開終了
- ・収益管理システムにより、スプレッド収益をベースに定量化した信用リスクを控除した収益管理(予算・実績管理)を実施
  - 平成18年度上期システム稼動
- ・住宅ローン自動審査システムにより、住宅ローン審査時間の短縮、無担保ローン自動審査との一体化により運用効率化
  - 平成17年度下期システム稼動



# 3.地域の利用者の利便性向上

## 取組み内容

## 取組方針及び目標

## 具体的取組策

地域貢献等に関する  
情報開示

- ・地域貢献活動の質・量双方の向上とその情報開示の徹底
- ・地域の中小企業者に対する貸出金についての公表
- ・地域の預金者等利用者に対して、地域への資金還流の状況の公表
- ・銀行業務外での地域貢献活動の公表

- ・平成17年度下期までに利便性向上のためホームページをリニューアル
- ・公表項目増加による内容充実と平易な文章や図表の使用

地域の利用者の満足度を重視した金融機関経営の確立

- ・CSRの観点を考慮した業務遂行とその公表
- ・利用者の満足度を重視した金融機関経営の確立

- ・利用者満足度アンケート調査  
平成17年度下期までに実施、分析  
平成18年度上期までに公表

地域再生推進のための各種施策との連携等

- ・外部からの情報収集・ノウハウの蓄積を図り、PF案件に対応できる体制づくりを進める

- ・地方公共団体からの情報収集・地方公共団体との連携、個別案件毎に日本政策投資銀行、都市銀行等と連携をとっての積極的取組み

# 用語集

## 【ガバナンス】・・・P4

直訳すると、企業統治のことをさす。新アクションプログラムでは、経営陣の相互監視態勢の意味で使われている。

## 【SWOT分析】・・・P5

主にマーケティング戦略や企業戦略立案で使われる分析のフレームワークで、組織の強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）の4つの軸から評価する手法のこと。

## 【経済産業省「新連携」制度】・・・P5

中小企業事業活動促進法を根拠とした制度であり、経済産業省の重点施策である。2社以上の中小企業が連携して技術やノウハウを提供しあって新たな事業計画を作成した場合、事業化までの支援が受けられる。また、事業計画が経済産業局に認定されると、補助金や信用保証等の支援が受けられる。

## 【キャッシュフロー分析】・・・P6

資金（キャッシュ）の流れ（フロー）に着目した分析法のことで、現金の入出金に基づいて資金の増加・減少をとらえることから、設備投資の資金回収計画や融資の返済計画等では、損益会計よりも適している。

## 【DES】・・・P7

デット・エクイティ・スワップ。銀行が債務者企業の債務（Debt）を株式（Equity）に交換（Swap）することで、債務者企業の過剰債務を圧縮し、債務者企業の再建支援を図る手法。

## 【DDS】・・・P7

デッド・デッド・スワップ。銀行が保有する貸出金の一部を劣後ローン（返済順位が通常ローンに比べて劣後するローン）に変更する手法。

## 【プリパッケージ型事業再生】・・・P7

民事再生法等の法的手続きを申請する前に、あらかじめ経営陣と再建計画がパッケージされている事業再生のこと。スポンサー企業の選定や再建計画をあらかじめ詳細に検討・準備しているため、手続等の期間が短縮され、企業価値の毀損を必要最低限に抑えられるメリットがある。

## 【DIPファイナンス】・・・P7

銀行やノンバンクなどの金融機関が、再建型倒産手続きを申し立てた破綻企業に対し、裁判所の許可を得て、事業継続のための運転資金を融資するもの。DIPとは、Debtor-in-possession（占有を継続する債務者）の略。

## 【エグジットファイナンス】・・・P7

DIPファイナンスの一種である法的手続弁済資金等の融資のこと。再生計画に基づいた分割返済資金を一括で融資して弁済に充当させることになる。

## 【ローンレビュー】・・・P8

債務者の財務内容等の定量的要因や経営方針や経営者の資質等の定性的要因を評価した融資の実行可否判断のこと。実行後は債務者に対して定期的、継続的にモニタリングし早期の経営指導及び債権管理等を行う。

**【財務制限条項】・・・P 8**

債務者の経常損益や自己資本比率等の財務上の指標について、一定水準を維持することを遵守するよう義務付けた契約をいう。財務制限条項を遵守できなかった場合は、期限の利益の喪失、貸出の新規実行停止等のペナルティが課されることとなる。

**【CRD】・・・P 8**

Credit Risk Databaseの略。導入先各々の取引先財務データやデフォルトデータ等を集約かつデータベース化し、評価結果についてスコアリング及び推定デフォルト率として還元するシステム。

**【ノンリコースローン】・・・P 8**

債務履行の担保財産を対象不動産および賃貸（または販売）収入のみに限定し、債務者の持つその他の財産への債務履行請求を行わない融資形態。

**【バーゼル】・・・P 11**

次期B I S 規制(基準)のことで、同規制を検討するバーゼル銀行監督委員会に由来する別称。現行B I S 規制は1988年に施行され制度的に古くなってきたため見直されることとなった。見直しは、リスク計測の精緻化、当局による監督、開示の充実、の3つの柱を軸とし、現在のところ日本国内適用は2007年3月末からの予定である。

**【新B I S 基準】・・・P 11**

1988年に施行され制度的に古くなってきた現行B I S 規制(基準)にかわり、将来適用が予定されている次期B I S 規制のこと。旧規制からの見直しは、リスク計測の精緻化、当局による監督、開示の充実、の3つの柱を軸とし、現在のところ日本国内は2007年3月末から適用予定である。

**【信用VaR】・・・P 11**

与信先の支払不能等で発生が見込まれる損失の一定の確率において発生しうる最大の損失額のこと。

**【リスク資本】・・・P 11**

業務運営上抱えるリスクから生じる予想外の損失をカバーするために必要な資本のこと。

**【バックテスト】・・・P 11**

VaR（一定の確率において発生しうる最大の損失額）の計測結果と、実際の損益を一定期間にわたって比較するもの。

**【スプレッドバンキング】・・・P 12**

銀行の収益管理方法のひとつで、営業店の収益について、一件一件の預貸金取引に対し、期間毎に異なるレートで個別に仕切って収益を管理する方法。これにより、金利リスクが営業店より本部に集中され、効率的なリスクと収益の管理が可能となる。

**【ABC原価計算】・・・P 12**

ABCとは「Activity - Based Costing（活動基準原価計算）」の略で、原価計算において、預金や貸出金その他いろいろなサービスを提供する過程で行われた1つ1つの活動を最少単位として、それに要した時間や労力に応じてコストを配分する方法。

**【CSR】・・・P 16**

Corporate Social Responsibilityの略で、企業の社会的責任のこと。企業は、ステークホルダー（顧客、株主、従業員、取引先、地域住民、投資家、金融機関、政府など）との関係をこれまで以上に大切に、具体的に実効性のある配慮活動が求められているということ。

**【PFI】・・・P 16**

Private Finance Initiativeの略。道路や橋、博物館など公共部門が実施している社会資本の整備を民間にゆだねる手法の総称のこと。