

平成 17 年 4 月 28 日

各位

株式会社 奈良銀行

「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

りそなグループの奈良銀行（社長 上林 義則）は、平成 15 年 8 月に策定した「リレーションシップバンキングの機能強化計画」に関する平成 15 年度から平成 16 年度における進捗状況について、今般取り纏めましたのでお知らせいたします。

資料については、次頁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」の進捗状況表

- . 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
- . 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（15 年 4 月～17 年 3 月）
- . 経営改善支援の取組み状況
- . 経営改善支援の取組み実績

以上

**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表**

平成 17 年 4 月

株式会社 奈良銀行

. 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

当社は地元への円滑な資金供給を目的に創業、今日もその創業精神を基本方針として、地元経済の発展に努めてまいりました。また、16年11月、奈良県における営業力を一層強化し、地域のお客様に提供するサービスレベルの向上を図る目的で18年1月1日を目処にりそな銀行と合併することについて基本合意いたしました。

当合併は、当社とりそな銀行奈良地域の一体化であり、地域銀行として当社の創業精神をより強力に実現させることを目指すものであります。

このような中、リレーションシップバンキングの機能強化計画の着実な実行を通じ、地元の中小企業、事業者の再生や地域経済の活性化に取り組んでまいりました。

平成15年度においては、お取引先企業に対する支援機能の強化のため、担当者の外部研修への参加や中小企業支援センター等との情報交換を実施し、15年10月には、お取引先企業の再生支援の取組みを強化するため、「企業支援室」を設置致しました。

また、平成15年9月中間決算にて、りそなグループ一体となった資産査定の厳格化等による「財務改革」を断行し、健全性確保と今後の収益体質強化に取り組ましました。

平成16年度におきましては、「企業支援室」の機能及びお取引先企業の経営相談・営業支援等のコンサルティング機能を強化するために、「企業サポート本部」を設置し、主に経営相談・営業支援担当 5名、再生支援担当 従来の「企業支援室」3名の8名体制とし、お取引先企業の営業利益増強および再生支援に向けた取組みを行っております。

これらの取組みも含め、全体として、本計画は当初計画どおり進捗しているものと考えております。なお、本計画の主な進捗状況は以下のとおりです。

【機能強化計画の主な進捗状況】

創業・新事業支援機能の強化

地域経済の活性化の為に新規企業の創設や新事業の展開が重要であり、これらに対する円滑な資金供給と金融サービス機能強化を図るため、平成15年10月1日に審査部員1名の増員を行なうと共に、第二地銀協主催の「目利き」研修(8名参加)や通信教育の受講(延べ52名、うち創業・新事業支援9名)の受講により社員のレベルアップに取り組んでおります。

外部専門機関の活用については、平成16年3月に奈良県山間地域におけるCATV施設整

備事業に対し、日本政策投資銀行、南都銀行との協調により総額3億円のうち20百万円の融資支援を行いました。

その他、奈良県中小企業支援センター主催の起業家マッチングプラザや「近畿地区産業クラスターサポート金融会議」に参加し、創業支援にかかる取組動向等の情報交換を行った他、中小企業金融公庫奈良支店との間で16年3月「地域経済の活性化と中小企業金融の再生」を目的に業務連携・協力に関する覚書を締結いたしました。

取引先企業に対する経営相談、支援機能の強化

顧客支援機能の強化を図るため、平成16年1月に、りそな総合研究所とビジネスマッチング業務に関する契約を行いました。また、16年10月1日には、企業サポート本部を設置、顧客ニーズに応じた各種コンサル、顧客紹介等ができる仕組作りを行い、新たにコンサルタント会社と業務提携し地域企業の営業支援のために「奈良経営者塾」を開講いたしました。

社内研修等につきましては審査部主導により、各営業店へ出向き少人数形式での指導を行った他、第二地銀協主催の「ランクアップ研修」に9名参加、通信教育の受講（経営改善支援41名受講）等により社員のレベルアップに努めております。

早期事業再生に向けた取組

企業支援の専担部署として、平成15年10月1日付で「企業支援室」（16年10月1日 企業サポート第三部に変更）を3名体制で新設し、経営改善計画策定支援 所有資産売却指導 経営改善計画を基にした政府系金融機関への支援協議 奈良県再生支援協議会への顧客相談誘導等を行いました。

企業の経営再生支援策の実施等により、経営改善支援取組み先72先のうち、債務者区分の上昇22先、債務者区分の維持24先の実績を挙げました。

支援スキル向上を図るため第二地銀協主催の「企業支援者養成研修」に参加（2名）、また通信教育の受講（企業再生支援2名）等による社員のレベルアップを図りました。
お客様への説明態勢の整備、苦情・相談処理機能の強化

お客様への融資契約書等の説明能力の向上を図るため、平成15年7月のシステム移行に伴う新事務手続きの周知徹底、マニュアルの策定および研修の実施を行いました。また、16年10月「与信業務における顧客への説明事務取扱要領」等を制定、説明会を行いました。

相談・苦情処理については、平成 15 年下期以降半期毎に、事例に基づく研修会を実施致しました。

また四半期毎に相談・苦情処理の内容を取り纏め、当社「経営会議」に発生事象を報告するとともに、同内容を営業店に紹介し、それを題材にした各店での勉強会の開催を定例化する等、苦情の未然防止に努めております。

資産査定、信用リスク管理の強化

資産健全化に向け、営業店別の研修を実施したほか、16 年 3 月「クレジットポリシー」を制定、また「クレジットシーリング制度」を導入し信用リスクの分散を図るとともに、平成 16 年 9 月に自己査定マニュアルを改訂し、より一層の査定基準の厳格化を行いました。

不動産担保評価につきましても、外部評価機関による担保調査を導入するとともに、処分実績に基づく評価の修正の厳格化を行う等の対応を図りました。また、平成 16 年 3 月には信用格付制度を制定、16 年 7 月より運用を開始し、17 年 3 月までに全対象先の格付を終了、信用リスクを反映した適正金利の確保を図る体制構築に向け計画どおり進捗致しております。

【計画の達成状況とその評価・今後の課題】

(計画の達成状況)

創業・新事業支援機能の強化、取引先企業に対する経営相談、支援機能の強化
本部審査態勢の強化、グループ機能を利用した経営相談・支援機能の仕組整備はほぼ予定どおり進捗、社員研修も予定どおり実施しましたが、それら機能の運用の担い手である社員のレベルアップをはかる必要があると認識致しております。

早期事業再生に向けた取組

経営改善支援取組先のうち債務者区分が上昇した先は 30%と満足できるものではありませんが、営業支援のための仕組みを整備し、実践を開始したことは評価できるものと考えております。

お客様への説明態勢の整備、苦情・相談処理機能の強化

必要な規定整備、事例の収集と営業店への還元、これらに基づく継続的な勉強会等の取組により苦情・トラブル件数は減少しつつあります。

資産査定、信用リスク管理の強化

信用格付の導入・担保評価の厳格化など態勢整備はほぼ予定どおり進捗いたしました。債務者区分に基づく適正金利の確保に向けた取組、社員研修は予定どおり実施、りそな

銀行との合併を控え今後も社員研修・勉強会等によりスキルアップを図ってまいります。

(計画の達成状況に対する分析・評価及び今後の課題)

創業・新事業支援機能の強化、取引先企業に対する経営相談、支援機能の強化
審査態勢の強化は、社員個々のスキルアップが重要でそのためには今後も継続的に研修
や、外部専門家・機関との連携を図ることが必要と考えております。

早期事業再生に向けた取組

りそなグループの相談・支援機能も含めた当社の機能を有効に活用し、債務者区分上昇率は30%となりました。今後、さらに社員研修等を通じてスキルアップに努めてまいります。また、営業支援の取組は、16年下期からの取組であり、早期に常軌化させる必要があると考えております。

お客様への説明態勢の整備、苦情・相談処理機能の強化

普段の努力が苦情・トラブルの未然防止につながるとの認識のもと今後も継続的に研修会・勉強会を実施してまいります

資産査定、信用リスク管理の強化

信用格付は運用を開始し全対象先の格付を終えたが、その精度アップのためにも遅れている財務データ登録を急ぐ必要があること、不動産担保の外部評価導入もまだ一部に止まっており、今後さらに整備を進める必要があること、債務者区分(信用リスク)を反映した適正なプライシング、など課題は多いと認識しています。また、その担い手である社員個々のスキルアップを図る必要があると認識しており、今後も社員研修・勉強会等によりスキルアップを図ってまいります。

以 上

・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（15年4月～17年3月）

1. 15年4月から17年3月の全体的な進捗状況

当社は地元への円滑な資金供給を目的に創業、その創業精神を基本方針として地元経済の発展に努めてまいりました。16年11月、奈良県における営業力を一層強化し、地域のお客様に提供するサービスレベルの向上を図る目的で18年1月1日を目処にりそな銀行と合併することについて基本合意いたしました。

この合併は実質的には当社とりそな銀行奈良地域の一体化であり、地域銀行として当社の創業精神をより強力に実現させることを目指すものであります。

平成15年度においては、お取引先企業に対する支援機能の強化のため、担当者の外部研修への参加や中小企業支援センター等との情報交換を実施、また15年10月には取引先企業の再生支援を強化するため「企業支援室」を設置。また、平成15年9月中間決算にて、りそなグループ一体となった資産査定厳格化等による「財務改革」を断行、健全性確保と今後の収益体質強化に取組みました。

平成16年度におきましては、「企業支援室」の機能及び取引先企業の経営相談・営業支援等のコンサルティング機能を強化するために、「企業サポート本部」を設置。主に経営相談・営業支援担当 5名、再生支援担当 3名従来の「企業支援室」の8人体制にお取引先企業の営業利益増強および再生支援に向けた取組みを行っています。

全体として、本計画は当初計画どおり進捗しているものと考えております。尚、本計画の主な進捗状況は以下のとおりです。

〈中小企業金融再生に向けた取組み〉

創業・新事業支援等強化のため、平成15年10月1日審査課員を1名増員を行うと共に、第二地銀協主催研修に19名参加、通信教育の受講により社員のレベルアップに取り組んでおります。

外部専門機関の活用については、平成16年3月に奈良県山間地域におけるCATV施策整備事業に対し、日本政策投資銀行、南都銀行との協調により総額3億円のうち200万円の融資支援を行いました。また国民生活金融公庫と協調し取引先企業への支援を行いました。

その他奈良県中小企業支援センター主催の起業家マッチングプラザや「近畿地区産業クラスターサポート金融会議」参加、創業支援にかかる取組み動向入手や情報交換を行いました。

また中小企業金融公庫奈良支店との間で16年3月「地域経済の活性化と中小企業金融の再生」を目的に業務連携・協力に関する覚書を締結いたしました。

顧客支援機能強化を図るため、平成16年1月「りそな総合研究所」とビジネスマッチング業務に関する契約を行い、また平成16年10月「企業サポート本部」を設置、顧客ニーズに応じた各種コンサル、顧客紹介等ができる仕組みを作り、また新たにコンサルタント会社と業務提携し地域企業の営業支援のために「奈良経営者塾」を開講いたしました。

企業支援の専担部署として、平成15年10月1日「企業支援室」（16年10月1日より企業サポート第三部）を3名体制で新設。経営改善計画策定支援 所有資産売却指導 経営改善計画を基にした政府系金融機関への支援協議 奈良県中小企業再生支援協議会への顧客相談誘導等を行いました。

その結果、経営再生支援策の実施により経営改善支援取組み先72先のうち、債務者区分の上昇22先、債務者区分の維持24先の実績を挙げました。

お客様への説明態勢につきましては、平成15年7月のシステム移行に伴う新事務手続きの周知徹底、マニュアルの策定および研修の実施。また16年10月「与信業務における顧客への説明事務取扱要領」を制定、説明会を行いました。

相談・苦情処理については平成15年下期以降半期毎に事例に基づく研修会を実施、四半期毎に相談・苦情処理の内容を取り纏め当社「経営会議」に報告するとともに、同内容を営業店に紹介しそれを題材に各店での勉強会開催を定例化する等苦情の未然防止に努めております。

〈健全性の確保、収益性向上に向けた取組み〉

資産健全化に向け営業店別研修を実施したほか、16年3月「クレジットポリシー」を制定、また「クレジットシーリング制度」を導入し信用リスクの分散を図るとともに、平成16年9月に自己査定マニュアル改訂、より一層の査定基準の厳格化を行う等の対応を図りました。

不動産担保評価につきましては、外部評価機関による担保調査を導入、処分実績に基づく評価の修正の厳正化を行いました。

平成16年3月には信用格付制度を制定、16年7月より運用開始し17年3月までに全対象先の格付終了。信用リスクを反映した適正金利の確保を図る体制構築に向け計画どおり進捗しております。

2. 16年10月から17年3月までの進捗状況

〈中小企業金融再生に向けた取組み〉

お取引先への支援機能強化のため、平成16年10月1日組織改正を行い現在の「企業支援室」の機能及び経営相談、営業支援機能を持つ「企業サポート本部」を設置いたしました。

また、審査能力向上のため第二地銀協主催の研修に7名参加、通信教育については69名（リレバン関係12名、融資能力57名）受講いたしました。

外部専門機関の活用では引き続き中小公庫、国民公庫との協調支援を行うとともに奈良県中小企業支援センターとの連携を図り、経営革新法認定企業等の支援相談等に積極的に取り組みました。

経営不振先に対する取組みとして企業サポート第三部が中心となって対象先58先を選定し、実態把握、経営改善支援に着手いたしました。その結果債務者区分の上昇10先、債務者区分の維持40先の実績を挙げました。

顧客支援機能の強化を図るため、16年10月新たにコンサルティング会社と提携し地元企業の営業支援のため「奈良経営者塾」を開講、より幅広い顧客ニーズに応じた各種コンサル、顧客紹介等ができる仕組み作りを行いました。

苦情・相談処理については、四半期毎に苦情処理の内容を取り纏め、当社「経営会議」に報告するとともにそれを題材にした各店での勉強会を開催いたしました。

〈健全性の確保、収益性向上に向けた取組み〉

資産健全性に向け自己査定能力向上を図るため、信用格付の運用開始、自己査定マニュアルの一部改定、要管理債権選定マニュアルの改定等を行い、より厳格な自己査定体制といたしました。

担保評価の厳正化につきましては、16年4月以降与信額100百万円以上先および新規先の外部評価機関（りそなビジネスサービス）による評価を実施しほぼ完了いたしました。

当社の信用格付は16年3月に制度導入、営業店向け説明会実施後7月から運用を開始いたしました。17年3月末までに与信額200百万円以上の対象先については完了いたしました。

3.計画の達成状況

〈創業・新事業支援機能の強化、取引先企業に対する経営相談、支援機能の強化〉

・本部審査機能の強化、グループ機能を利用した経営相談・支援機能の仕組整備はほぼ予定どおり進捗いたしております。

・社員研修も予定どおり実施いたしましたが、それら機能の運用、担い手である社員のレベルアップを図る必要があると認識致しております。

〈早期事業再生に向けた取組み〉

・りそなグループの相談・支援機能も含めた当社の機能を有効に活用し、債務者区分上昇率は30%となりました。

〈お客様への説明態勢の整備、苦情、相談処理機能の強化〉

・必要な規程整備、事例の収集と営業店への還元、これらに基づく継続的な勉強会等の取組みにより苦情、トラブル件数は減少しつつあります。

〈資産査定、信用リスク管理の強化〉

・信用格付の導入、担保評価の厳格化など態勢整備はほぼ予定どおり進捗いたしました。

・債務者区分に基づく適正金利の確保に向けた取組み、社員研修は予定どおり実施。りそな銀行との合併を控え今後も社員研修・勉強会等によりスキルアップを図ってまいります。

4.計画の達成状況に対する分析・評価及び今後の課題

〈創業・新事業支援機能の強化、取引先企業に対する経営相談、支援機能の強化〉

・審査態勢の強化は社員個々のスキルアップが重要で、そのためには今後も継続的に研修や外部専門家・機関との連携を図ることが必要と考えております。

〈早期事業再生に向けた取組み〉

・債務者区分上昇率30%に留まったのは、りそなグループの相談、支援機能も含めた当社の機能を有効に活用できなかったこともその一因と思われるので、さらに社員研修を通じてスキルアップに努めてまいります。

・営業支援の取組みは16年下期からであり、早期に常軌化させる必要あると考えております。

〈お客様への説明態勢の整備、苦情、相談処理機能の強化〉

・普段の努力が苦情・トラブルの未然防止に繋がるとの認識のもと、今後の継続的に研修会、勉強会を実施してまいります。

〈資産査定、信用リスク管理の強化〉

・信用格付は、運用を開始し全対象先の格付を終えたが、その精度アップのためにも、遅れている財務データの登録を急ぐ必要があること、また不動産担保の外部評価導入もまだ一部に止まっていること、などさらに整備を進める必要があり、また、債務者区分(信用リスク)を反映した適正なプライシングなど、まだまだ課題は多いと認識しております。

・また、その担い手である社員個々のスキルアップを図る必要があると認識しており、今後も社員研修・勉強会等によりスキルアップを図ってまいります。

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	・営業課員の増員 外部受講等による審査能力の向上	・第二地銀等の外部研修の受講 外部公的機関との情報交換 事前相談を活用し営業店の相談に対応	・15年度の成果をみてスキルアップする	・15年10月1日付で審査部審査課に1名増員 第二地銀協の研修に19名(事業再生研修2名・ランクアップ研修9名・目利き研修8名)参加 通信教育受講(延べ52名)により社員のレベルアップを図った。	・第二地銀協の研修に7名(ランクアップ研修3名・目利き研修4名)参加。 通信教育受講(延べ12名)により社員のレベルアップを図った。	・第二地銀協の目利き研修受講 奈良県中小企業支援センター等のベンチャー企業を支援する機関との情報交換
(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	・外部研修の受講と社内研修の強化 事前相談を活用したOJT	第二地銀協の研修参加 事前相談の活用 社内研修の実施	・15年度の成果をみてスキルアップする	・第二地銀協「目利き」研修に審査部から1名、営業店から7名参加した。 通信教育の受講(リレバン研修延べ52名うち創業新支援9名、融資能力養成57名)により、社員のレベルアップを図った。(16年2月から) 審査部宛事前相談は1ヶ月数件あり。	・第二地銀協「目利き」研修に営業店から4名参加した。 ・基本的な融資能力養成のため融資担当者(部長を含む)参加で17年2月開講の通信教育「融資能力養成」講座を開講57名が受講した。 ・通信教育の受講 延べ12名うち創業新事業支援3名により、社員ノレベルアップを図った。 ・審査部担当者による支店毎の勉強会(7ヶ店) 営業店有志参加の勉強会、リそな銀行人材サービス部主催の「与信判断基礎研修」等を行った。	・第二地銀協の上級研修に審査課、企業支援室担当者が参加 ・第二地銀協の中級研修への営業店担当者の参加 ・通信教育の受講
(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	・奈良県中小企業支援センター等との情報交換	・奈良県中小企業支援センター等との情報交換と情報の営業店への還元	・左記施策の継続実施	・企業家マッチングプラザに参加し、奈良県中小企業支援センターとの連携を図るとともに参加者情報を営業店に還元した。(15年3月、16年3月) ・近畿地区産業クラスターサポート「金融会議」に参加、創業支援にかかる取組動向入手のほか情報交換を図った。(15年12月、16年4月) ・経営革新支援法認定企業に対し、本部帯同訪問を実施した。(融資取り上げ1先、相談受付件数10先、日本経済新聞社主催のベンチャーエキスポ参加2社)	・奈良県中小企業支援センターとの連携を図り、本部法人開拓担当者や営業店との帯同訪問を行うとともに、その際の営業店担当へのOJTによりその機能利用促進を図った。	
(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	・日本政策投資銀行が計画の「地域金融協議会」へ参加 ・中小公庫、商工中金等との連携	・日本政策投資銀行等の制度や機能の勉強会実施 ・日本政策投資銀行等への取引先紹介	・左記施策の継続実施	・関西地区での「地域金融機関協議会」は立ち上げられていない。 ・日本政策投資銀行のベンチャー融資に関するリーフレット等を配布その機能を営業店に紹介した。 ・奈良県山間地域における大規模CATV施設整備に対し、日本政策投資銀行、南都銀行と協調し融資を実行した。(総額3億のうち20百万円・16年3月実行) ・中小公庫奈良支店との間で「地域経済の活性化と中小企業金融の再生」を目的に業務契約「協力に関する覚書」を締結した。(16年3月) ・国民生活金融公庫と協調し取引先企業への支援を行った。(3先実行済、2先応諾後)	・国民生活金融公庫と協調し取引先企業への支援を行った。(1先実行済)・	

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) 中小企業支援センターの活用	情報交換の活性化 本センター機能についての行内研修の実施	法人開拓担当者等による連携の強化 ・営業店への研修により本センターへの取引先紹介が出来るようになる	左記施策の継続実施	随時本部法人担当者が接触、情報交換を行い現場でのOJTを行っている。 ・起業家マッチングプラザに参加(15年3月、16年3月)参加者情報を営業店に還元した。 ・その結果、経革法認定企業等の支援相談受付は10先あった。(経革法認定先7先、創業新事業支援3先)	奈良県中小企業支援センターとの連携を図り、本部法人開拓担当者と営業店との帯同訪問を行うとともに、その際の営業店担当へのOJTによりその機能利用促進を図った。	
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	・グループの情報ネットワークや情報交換機能等の活用 ・グループのビジネス・マッチング機能の活用	・グループのコンサル機能等営業店への提供 ・グループのビジネス・マッチング機能の活用	・グループ機能活用についての営業店研修による活用推進	・16年1月、りそなグループの「りそな総合研究所」とビジネスマッチング契約を行い、奈良経営コンサルティング紹介サービス」としてサービスを開始した。 ・さらに、16年10月「企業サポート本部」を設置、外部コンサル会社と業務提携し顧客ニーズに応じたより幅広い各種コンサル、顧客紹介等が出来る仕組み作りを行うとともに、売上増強を実践するための「奈良経営者塾」を開講した。	・16年10月「企業サポート本部」を設置、企業の営業支援担当5名を配置、併せて新たにコンサルタント会社と提携し県下企業に幅広いコンサルティング・営業支援を行う体制を整備、担当者研修を経て第1回目の「奈良経営者塾」を終了した。参加企業相互間での交流も盛んに行われている。 ・グループノウハウを利用しビジネスマッチング会(3回)に参加。(参加企業12社、商談中7社)グループのコンサル機能も「人材」「労務」関係で2社の実績があった。	
(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	外部研修の受講と社内研修の実施	外部研修の受講 社内研修による能力向上	第二地銀協の研修受講による能力向上 ・実地での支援活動	第二地銀協「ランクアップ研修」に審査部1名、支援室2名、営業店から6名参加した。 ・通信教育受講(52名うち経営改善支援41名受講)による社員のスキルアップを図った。 ・社内研修は「企業の実態把握に向けた具体的な事例」を中心に営業店毎に実施した。(一般店9ヶ店のうち7ヶ店実施) ・融資、渉外担当者有志の勉強会(16年下期7回)の他りそな人材サービス部による「与信判断基礎研修」等による社員のスキルアップを図った。	第二地銀協「ランクアップ研修」に営業店より3名参加した。 ・通信教育受講(12名うち経営改善支援9名受講)による社員のスキルアップを図った。 ・基本的な融資能力養成のため融資担当者他、部店長を含む参加で17年2月開講の通信教育「融資中級」講座を開講57名が受講した。 ・融資、渉外担当者有志の勉強会(16年下期7回)の他りそな人材サービス部による「与信判断基礎研修」等への参加を通して社員のスキルアップを図った。	第二地銀協「ランクアップ研修」受講
(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	りそな総合研究所の機能活用	研修を実施し取引先に紹介する	左記施策の継続実施	・コンサルティング機能の活用面では、15年上期1先、16年下期2先の相談があった。 ・16年1月りそなグループの「りそな総合研究所」とビジネスマッチング契約を行い、奈良経営コンサルティング紹介サービス」としてサービスを開始、さらに16年10月、新たに外部コンサルティング会社と提携し取引先経営者参加による売上増強を目指した「奈良経営者塾」を開講した。	左記「奈良経営コンサルティング紹介サービス」の他16年10月1日新たにコンサル会社と提携「奈良経営者塾」を開催し(17年12月までに3回予定・1回目を終了した)より幅広いコンサル機能を提供する仕組みを構築した。	

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	・「企業支援室」の新設 ・公的機関、外部専門家との連携強化 ・外部研修への参加による知識、ノウハウ吸収	・審査課担当の外部研修参加 ・営業店と連携した業況改善、事業再生への取組 ・社内研修による能力向上	・本部・営業店が一体となった活動 ・外部研修受講と社内研修の実施 ・営業店への事例還元	・専担部署「企業支援室」3名体制で発足（15年10月）。一部破綻懸念先を含め対象先72先を選定、対象先の実態把握、再生支援に着手した。 ・再生案件については、早期所有資産売却・有利子負債圧縮を経営者に指導すると共に、管理資料としてタイムスケジュールを作成した。（16年3月）	・専担部署「企業支援室」を営業支援機能を持つ企業サポート本部に組込む組織変更を実施した。 ・一部破綻懸念先を含め、16年下期対象先58先を選定し、対象先の実態把握、再生支援に着手した。 ・再生案件については、早期所有資産売却・有利子負債圧縮を経営者に指導すると共に、管理資料としてタイムスケジュールを作成した。	第二地銀協「事業再生支援者養成研修」に参加
(2) 地域の中小企業を対象とした企業再生ファントの組成の取組み	地域での再生ファントがあれば参加検討 ・再生ファントの組成・活用情報の収集	・公的機関等を通じた情報収集	・左記施策の継続実施	・奈良県での再生ファント立ち上げの予定は現時点ではない。	・奈良県での再生ファント立ち上げの予定は現時点ではない。	
(3) デット・エクイティ・スワップ、DIPファイナンス等の活用	・情報収集と活用の可能性を研究し、必要に応じて対応する	・事例等の情報収集を行い、その活用・可能性を検討する	・左記施策の継続実施	・DES等に関する情報収集に努めているが活用実績はない。	・DES等に関する情報収集に努めているが活用実績はない。	
(4) 中小企業再生型信託スキーム等、RCC信託機能の活用	・活用事例情報収集 ・対象先があれば活用を検討	・活用事例情報収集 ・対象先があれば活用を検討	・左記施策の継続実施	・活用事例の情報収集に努めているが活用実績はない。	・活用事例の情報収集に努めているが活用実績はない。	
(5) 産業再生機構の活用	・活用情報の収集	・活用情報の収集	・活用情報の収集 ・対象先があれば活用検討	・活用実績はない。	・活用実績はない。	
(6) 中小企業再生支援協議会への協力とその機能の活用	・連携を強化し取引先への紹介、利用促進を誘導する	・対象先の選定と利用促進 ・営業店への機能紹介による利用促進	・左記施策の継続実施	・5先の相談を持ち込み顧客誘導した。（うち1先は現状専門家による改善計画具体化に向け検討段階にある）	・新たな顧客誘導はない。	
(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	・外部研修参加 ・社内研修の実施 ・外部専門家等との連携を通じた能力の向上	・第二地銀協の研修に参加 ・支店長・融資課長を対象とした社内研修実施 ・外部セミナー参加	・左記施策の継続実施	・第二地銀協「企業再生支援者養成研修」に2名、「ランクアップ研修」に9名参加した。 ・第二地銀協通信教育16年2月開講より開始。延べ受講者52名（うち企業再生支援コース2名、経営改善支援コース41名）うち延べ33名終了した。	・第二地銀協「ランクアップ研修」に3名参加。 ・第二地銀協通信教育12名受講（うち経営改善支援コース9名）	・第二地銀協「事業再生支援者養成研修」に参加
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	・無担保商品の推進 ・キャッシュフローを重視した融資取組 ・スコアリングモデル商品の検討	・無担保商品の推進 ・キャッシュフロー重視の浸透	・無担保商品の推進 ・キャッシュフロー重視の浸透 ・スコアリングモデルの導入検討	・スコアリングモデル商品については、りそな銀行の取組状況を注視のうえ連携申し入れを検討していたが、16年11月りそな銀行との合併基本合意を公表したこと、システム統合から具体化していない。 ・従来からある「リージョナルバンク」を中心に推進している。 ・実態B/S/P/Lによる返済能力の把握、実質キャッシュフロー重視の考え方は信用格付制度を通じ都度指導している。	・同左	・現状ある無担保商品「リージョナルバンク」の推進

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)証券化等の取組み	・地方自治体やグループの商品に対し積極的に取り組む	・地方自治体の制度が確定した時点で参加を前向きに検討する	・左記施策の継続実施	・自治体等に制度創設の動きはない。	・自治体等に制度創設の動きはない。	
(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	・TKC会員税理士との提携による商品の検討	・TKCとの提携の可能性の調査 ・グループ行の取組状況も参考とする	・商品開発と推進	・TKCと具体的なコンタクトには至っていない。	・TKCと具体的なコンタクトには至っていない。	
(5)信用リスクデータベースの整備・充実及びその活用	・信用リスク軽量化に向けた体制整備 ・信用コストに見合った適正金利の設定	・信用格付制度導入に向けた準備作業 ・信用格付制度に係る営業店向け研修	・信用格付を導入し、信用リスクの軽量化を図る ・格付別スプレッド設定による貸出金利の適正化	・16年3月信用格付制度を導入し、営業店向け説明会を実施、16年7月から運用を開始し、(運用開始に先立って営業店融資課長にマンツーマン研修を実施)全対象先の格付を終えた。 ・財務データの登録は遅れていたが16年10月から登録開始、17年3月までに421先の登録を終えた。	・16年7月信用格付の運用開始。与信総額200万円以上の全対象先(ローンのみ先、保証協会のみ先、預金担保のみ先を除く)の格付を完了した。 ・財務データの登録は遅れていたが16年10月から登録開始、17年3月までに421先の登録を終えた。	
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	・新事務手続きに係る研修 ・説明ツール、マニュアル整備	・新銀行取引約定書の切り替えと社内説明会(実施済み) ・保証契約に係る研修計画の立案 ・説明用ツール・マニュアル作成 ・上記に係る研修	・社内研修の継続実施	・15年7月のシステム移行に伴い銀行取引約定書を差入方式から双務契約方式に変更、また、保証契約は銀行取引約定書に拠らず、保証形態による別冊受入れを基本とする様式に変更した。さらに、ローン関係契約書を複写方式に変更、保証意思確認も「どのよう説明し」理解を得られたか」を記入するように改め、こうした新事務取扱導入の説明会を実施した。 ・上記説明会の実施のほか新書式使用に関するQ&Aを作成、配布した。 ・16年10月「与信業務における顧客への説明事務取扱要領」を制定、17年3月には、包括根保証を禁止する改正民法が施行されることに伴い、この説明事務取扱要領を改定、説明会を開催し周知徹底を図った。	・16年10月「与信業務における顧客への説明事務取扱要領」を制定、17年3月には、包括根保証を禁止する改正民法が施行されることに伴い、この説明事務取扱要領を改定、説明会を開催し周知徹底を図った。	
(3)相談・苦情処理体制の強化	・事務、営業指導の強化 ・関係部の連携強化 ・営業店に対する研修強化	・OJTを含めた事務研修の継続実施 ・研修計画の立案 ・事例に基づく研修 ・営業店での店内研修強化	・左記施策の継続実施	・事例に基づく研修会を実施した。(半期に2～3回) ・四半期毎に相談、苦情処理の内容を取り纏め、当社「経営会議」に報告するとともに、それを題材にした各店での勉強会の開催を定例化した。	・事例に基づく研修会を実施した。 ・四半期毎に相談、苦情処理の内容を取り纏め、当社「経営会議」に報告するとともに、それを題材にした各店での勉強会を開催した。	・本部関係部の連携強化による再発防止策の検討・営業店役席に対する事例に基づく研修の実施
6.進捗状況の公表	・各項目に進捗状況を取り纏め、15年ホールディングスと連携の上公表	・15年度下期より公表	・15年度下期より公表	・16年5月、本計画進捗状況(15年4月～16年3月)を公表。併せてホームページへ掲載。 ・16年11月、本計画進捗状況(15年4月～16年9月)を公表。併せてホームページへ掲載。	・16年11月、本計画進捗状況(15年4月～16年9月)を公表。併せてホームページへ掲載。	

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	<ul style="list-style-type: none"> マニュアル、Q&A等による研修の継続実施 関連諸規程の見直し 関連データによる研修 	<ul style="list-style-type: none"> 自己査定研修の実施 関連規程の見直し、整備 自己査定Q&Aの見直し、整備 	<ul style="list-style-type: none"> 関連規程の見直し、整備 自己査定Q&Aの見直し、整備 	<ul style="list-style-type: none"> 16年上期より信用格付を導入、15年9月よりそのグループと平仄を合わせた自己査定マニュアルの一部を改定し説明会を実施。(16年9月一部改定を実施)、要管理債権選定マニュアル等の改定等により自己査定の厳格化を図った。 16年下期は12月に新しい自己査定マニュアルの浸透も含め一般店9ヶ店に店舗単位の勉強会を実施した。 自己査定Q&Aは半期毎に5～6項目を整備し研修時の教材に利用している。 	<ul style="list-style-type: none"> 信用格付の運用開始、自己査定マニュアルの一部改定、要管理債権選定マニュアルの改定等を行いより厳格な自己査定体制とした(信用格付対象先・与信額200万円以上とし、従来の債務者区分判定制度の要申請先・与信額500万円以上から拡大した) 遅れていた財務データ登録は16年10月から登録開始(与信200万円以上の法人が対象)17年3月末までに421先の登録を行った。 自己査定(または信用格付)Q&Aを作成(今後の研修時の教材として利用) 	
(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	<ul style="list-style-type: none"> 処分実績データの蓄積 鑑定評価の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> より精緻な処分実績データの蓄積と整備 処分実績の担保評価への反映と検証 評価基準の見直しと研修 	<ul style="list-style-type: none"> 左記施策の継続実施 	<ul style="list-style-type: none"> 15年3月期より破綻懸念先以下の大部分の不動産担保について鑑定評価を採用(年1回、6ヶ月目には時点修正) また15年下期から売り急ぎ事情を前提とした早期売却価格を導入した。 鑑定評価以外の担保評価の厳正化を図るために外部評価(ワソナビジネスサービス)を導入した(鑑定評価対象先以外の与信額1000万円以上の先) また処分実績の反映では鑑定評価に係る処分実績は競売による売却実績はなく、任売事例7件と少ないが、この任売事例を反映した評価方法を採用したが、16年3月自己査定から原則として破綻懸念先以下先の 	<ul style="list-style-type: none"> 16年4月以降与信額1000万円以上先及び新規先の外部評価を実施しほぼ完了。 	
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	<ul style="list-style-type: none"> 個別取引方針を明確化し、金利適正化を図る 信用格付を導入し、貸出ベース金利の精緻化を図る 	<ul style="list-style-type: none"> 貸出ベース金利の確保による金利適正化 貸出ベース金利の移行情報の営業店への還元 	<ul style="list-style-type: none"> 個別取引方針の精緻化 貸出ベース金利の定着 信用格付導入によるベース金利の精緻化と定着 	<ul style="list-style-type: none"> 個別取引方針は、各期初に再度営業店とすり合わせを行い、金利適正化を推進した。 貸出ベースレートの移行の進捗状況情報を営業店に四半期毎の集計を還元し、更なる適正金利に対する認識を深めるようにした。しかしその進捗は取引先の抵抗感強<40%強に留まっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 16年3月信用格付制度導入し、営業店向け説明会を実施、7月から運用を開始し対象先(与信額200万円以上のローンのみ以外の先)については直近決算に基づく格付を終了した。 現状は(債務者区分によるベースレートによる金利適正化を進めているが、その進捗度は取引先の抵抗感強<下期の進捗は微々たるものに留まった。 	

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.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	<p>現行の体制を維持するとともに、毎期の決算に基づく東京証券取引所「会社情報の適時開示基準金額」確定時や、適時開示規則その他法令の改定時には速やかに銀行内で周知徹底し、適時適切に対応する体制を整備</p>	<p>適時開示規則その他法令の遵守について周知徹底。</p>	同左	<p>株式公開銀行と同様の開示体制を維持するとともに、開示規則等の遵守について周知徹底を図っている。</p>	同左	
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	<p>・15年度上期中に具体的開示項目、方法等について検討。15年度下期以降「地域貢献に関する情報」として開示 ・地域の反応等の検証、開示項目等への反映</p>	<p>・具体的開示項目、方法の検討、「地域貢献に関する情報」開示の実施。</p>	<p>・15年度下期開示の地域の反応等の検証、開示項目等への反映及び15年度決算に基づく情報開示の実施。</p>	<p>・「地域貢献に関する情報」について、りそなホールディングス広報部と連携の上、「りそなホールディングス中間期ディスクロージャー誌2003-2004」祭良銀行ディスクロージャー誌2004」およびホームページを通じて公表した。</p>	<p>・16年10月「地域貢献施策」牛トラ古墳保存協力定期預金「取扱開始について、ニュースリリース実施。 ・ホームページにおいて取扱実績及び寄付金額を公表した。</p>	

(備考)個別項目の計画数・・・28(株式を公開している銀行は27)

経営改善支援の取組み状況

具体的な取組み		<p>企業支援室は地元中小企業を対象として、債務者毎の実態把握を行い企業再生し債務者区分の良化を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・15年3月期の要注意・要管理先のうち58先について具体的な対象先の選定を行い、企業支援室・営業店連携により債務者の現状把握を行う。 ・延滞初期の段階から審査部監理課は営業店と帯同するなどし本部支店一体となって債務者の現状把握・管理にあたり債権の劣化防止に努める。
スケジュール	15年度	<p>対象先を選定し債務者の実態把握に着手・債務者区分の良化のために債務者ごとの支援活動の目標設定を行う。</p> <p>改善目標に対するモニタリングの実施。(債務者企業への実訪等)</p> <p>必要に応じ外部専門家との連携を図る。</p> <p>企業支援室の活動状況の担当役員への定期的報告を行い、また毎年9月・3月の自己査定毎に対象先の見直しを行う。</p> <p>・延滞初期の段階から審査部監理課は営業店と帯同するなどし、本部支店一体となって債務者の現状把握・管理にあたり債権の劣化防止に努める。</p>
	16年度	<p>対象先を選定し債務者の実態把握に着手・債務者区分の良化のために債務者ごとの支援活動の目標設定を行う。</p> <p>改善目標に対するモニタリングの実施。(債務者企業への実訪等)</p> <p>必要に応じ外部専門家との連携を図る。</p> <p>企業支援室の活動状況の担当役員への定期的報告を行い、また毎年9月・3月の自己査定毎に対象先の見直しを行う。</p> <p>・延滞初期の段階から審査部監理課は営業店と帯同するなどし、本部支店一体となって債務者の現状把握・管理にあたり債権の劣化防止に努める。</p>
備考(計画の詳細)		
進捗状況		
(1) 経営改善支援に関する体制整備の状況 (経営改善支援の担当部署を含む) 15年4月～17年3月		<p>・専担部署「企業支援室」(現企業サポート第三部)を3名体制で発足(15年10月)、一部破綻懸念先を含め対象先58先を選定し対象先の実態把握・再生支援に着手した。</p> <p>・15年下期以降半期ごとに対象先の見直しを行った(16年下期の対象先 58先)</p>
16年10月～17年3月		<p>・16年10月「企業サポート本部」発足、企業サポート第一部・二部(4名体制)は主に経営相談、経営支援担当、企業サポート第三部(3名体制従来の企業支援室)は再生支援を担当</p>
(2) 経営改善支援の取組み状況(注) 15年4月～17年3月		<p>期間を通じて別添のとおりランクアップ結果が得られた。</p> <p>対象となる不振先については、所有物件売却による有利子負債の圧縮等、早期再生に向けた経営者の意識改革は少しずつ浸透しつつあり、また「奈良経営者塾」参加企業を中心に「従来の考え方・営業手法からの脱皮が必要」との意識が芽生えつつある。</p> <p>・早期再生のためには改善スピードが重要であり、タイムスケジュールの作成等更なる経営指導が課題である。</p>
16年10月～17年3月		<p>・要注意先債権等(一部破綻懸念先を含め)の健全化を目的に16年上期の対象先58先を選定し、対象先の実態把握・再生支援に着手した。</p> <p>・16年度下期については別添のとおりランクアップ結果が得られた。</p>

(奈良銀行)

(注)下記の項目を含む

経営改善支援について、どのような取組み方針を策定しているか。

同方針に従い、具体的にどのような活動を行ったか。

こうした取組みにより支援先にどのような改善がみられたか。

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(借手の中小企業サイトの課題を含む)

IV.経営改善支援の取組み実績

【15年4月～17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上昇した先数 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	1,677	9		1	
要 注 意 先	うちその他要注意先	198	34	9	17
	うち要管理先	59	17	8	3
破綻懸念先	72	12	5	3	
実質破綻先	48	0	0	0	
破綻先	36	0	0	0	
合 計	2,090	72	22	24	

注) ・期初債務者数及び債務者区分は15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 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」に上昇した場合は 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。

【16年度(16年4月～17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上昇した先数 β
正常先		1,571	0	0
要 注 意 先	うちその他要注意先	209	36	21
	うち要管理先	61	14	5
破綻懸念先		73	14	8
実質破綻先		60	1	1
破綻先		43	0	0
合 計		2,017	65	35

注) ・期初債務者数及び債務者区分は16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 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」に上昇した場合は 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。

【16年度下期(16年10月～17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上昇した先数 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		1,560	0		0
要 注 意 先	うちその他要注意先	212	32	3	25
	うち要管理先	31	11	4	6
破綻懸念先		83	14	3	8
実質破綻先		59	1	0	1
破綻先		34	0	0	0
合 計		1,979	58	10	40

- 注) ・期初債務者数及び債務者区分は16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 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」に上昇した場合は 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。