

THE KYOTO SHINKIN BANK

地域密着型金融 推進計画

平成17年8月

SHIGA

KYOTO

OSAKA



京都市下京区四条通柳馬場東入 TEL.(075)211-2111
<http://www.kyoto-shinkin.co.jp/>



1. 行動理念としての『コミュニティ・バンク論』

当金庫は昭和40年代半に国内の金融機関として初めて『コミュニティ・バンク論』を世に提唱し、宣言いたしました。この『コミュニティ・バンク論』の詳細について、昭和48年に「コミュニティ・バンク論（地域社会との融合を求めて）」、昭和53年に「コミュニティ・バンク論」を刊行し、社会学、経済学、文化人類学、地域史、コミュニティ論、建築学、金融等の専門家による体系的なコミュニティ・バンク論を展開いたしました。

「コミュニティ・バンク論（地域社会との融合を求めて）」の中で、「地域社会の個人と事業に資金を提供するばかりでなく、資金と共に情報を、資金と共に知恵を、資金と共に人を、資金と共にシステムを地域に提供することを通じて、地域の人と事業との接触をあらゆる面で深め、地域社会との真の意味での共栄をはかるのがコミュニティ・バンクの使命である」と述べ、「コミュニティ・バンク論」の中で、「営業推進を担当する職員は取引先の業種に応じた研修を受け、その業種の具体的な内容に立ち込んだ知識を身につけるとともに、そこに固有の問題を理解することを要求される。そうしてこそ初めて取引先と深いつながりができ、相談にのり、信頼されうる職員になることができる。コミュニティ・バンクの核心である地域への奉仕、地域への密着というのも、結局はサービス密度、つまり職員の地域の人々への接触機会をいかにして増やし、いかにしてその質を高めるかの問題に帰着する」と述べています。

当金庫は『コミュニティ・バンク宣言』（昭和46年3月）において、3つの「C」（Customer 顧客, Company 職員, Community 地域社会）からなる現在のシンボルマークを制定し、単なる中小企業専門金融機関でもなく、単なる地域金融機関でもないコミュニティ・バンクとして、地域経済・地域文化形成に不可欠な金融機関となることを行動理念として現在に至っています。こうした当金庫の行動理念は、まさにリレーションシップ・バンキングの理念に重なるものであり、地域密着型金融を35年前から実践してきているといえるのではないのでしょうか。

京都信用金庫

2. 新しい時代のコミュニティ・バンクの実践

(1) 「経営効率」と「顧客満足」の両立

当金庫のコミュニティ・バンクという行動理念は変わることがないものの、金融サービスやIT技術、金融工学技術は日進月歩に進みつつあります。

こうした変化の中で、機械でできることは極力機械に置換え、金庫職員は「人にしかできないサービス」に特化し、「人にしかできないサービス」の質を高めることがお客様の満足につながると考えています。このため、事務部門・管理部門の効率化を進めて、こうした部門の職員数の削減を進める一方で、お客様に直接サービスを提供する営業担当者や店頭で相談業務を行う「くらしのアドバイザー」については人員の増強を行っていきます。

また、インターネットを活用して商品を提供するサービスは新しい時代の金融サービスとして顧客ニーズが高く、当金庫では既に「夢ネット支店」としてサービスを行っておりますが、サービス内容を拡充して顧客利便性の向上に努めていきます。

コミュニティ・バンクの営業活動は、お客様との面談を通じた信頼関係の構築が不可欠であり、時代に即した当金庫独自のビジネスモデルの構築により、「経営効率」と「顧客満足」の両立が十分に可能であると考えます。

(2) コミュニティ・バンクを支える人づくり

当金庫では、お客様のビジネスを知り、役立つ提案を行うことで、お客様の信頼を積み重ねたいと考えています。そのため、営業担当者の観る目を高める「企業金融塾」、外部の専門的な技能を学ぶ場としての「チャレンジ研修(海外及び国内)」、視野を広めて営業の幅を広げる「海外視察研修」・「支店長海外研修」を行っています。

「企業金融塾」については、上級コースとして「再生支援コース」を実施し、経営悪化企業に対する再生支援実務を学び、具体的な支援スキルの習得を行っています。

また、企業活動の実態を企業側の立場で経験し、その体験から企業の見方を総合的に養うことを目的とした「取引先企業派遣研修」を開始し、製造業、加工業、小売業などの企業に営業担当者を派遣しています。

(3) 先端技術と中小企業のビジネスマッチングを支援

お客様のビジネスを支援するなかで、技術と技術、技術とビジネス、ビジネスとビジネスをマッチングさせることが新しいビジネスにつながるということを痛感いたします。

当金庫では、製造業を営む経営者を中心とした「企業家クラブ」、若手の創業者・事業継承者による異業種交流の場として「京信ジュニア・オーナー・クラブ」、税理士と当金庫が意見交換・情報交換を行い、顧問先企業の経営支援スキルを高める場として「税理士クラブ」の活動をサポートしてきました。

また、平成16年度より地元の大学・研究所と地元中小企業の交流の場として「京信・産学公・交流フォーラム」を皮切りに、これらの大学が有する技術と中小企業のビジネスを結びつける活動を継続しています。

(4) 最新のIT技術と金融工学技術の活用

当金庫はコミュニティ・バンクの使命が、私たち職員が地域の人々との交流の機会を増やし、お客様のことを最もよく知る金融機関であるべきだと考えて行動してきました。企業の経営内容を的確に把握し、お客様のニーズにあった適切な提案やサービスを行うのがコミュニティ・バンクに求められる重要な機能だと考え、常に「現場主義」の立場で日々営業活動を行っています。

こうした状況の中で、最新のIT技術と金融工学技術を活用してコミュニティ・バンクに相応しいモニタリングシステムを構築し、お客様のビジネスをサポートする営業担当者がより迅速に、よりの確に変化を把握できる体制の整備を進めてきました。

現場主義の営業活動と最先端のサポートシステムを有機的に結合させ、お客様を支援する「人」の力を最大限に引き出すシステムを理想としました。人が主役でシステムは脇役という関係を明確にすることで、初めて人はシステムを使いこなすことができるという考えが背景にあったためです。

3. 伝統的なベンチャー企業輩出の流れを支援

京都はこれまでに多くの有力なベンチャー企業を輩出してきており、こうしたベンチャー企業に続く有望な企業が育つことにより、地域経済は活性化し、京都の伝統的なものづくり文化の継承、古いものと新しいものが調和する地域社会の発展につながると考えています。

当金庫の営業エリアには多数の大学があり、これらの大学が有する様々な技術と地元中小企業のニーズをマッチングさせるネットワークの構築により新たなビジネスが生まれるとの考えから、平成16年5月に「京信・産学公・交流フォーラム」を開催し、地元の25大学1研究所と地元中小企業317社が参加して、大学が有する技術と中小企業のビジネスとのマッチングを模索いたしました。

こうした取組は、継続的に実施され、同年10月に「京都ロボットフォーラム」を開催し（27の大学・研究所が参加）また京都・滋賀の14大学と産学連携に関する包括提携の覚書を締結、17年2月には当金庫と提携している税理士の会との共催で、税理士顧問先の中小企業を対象に、産学連携のきっかけづくりの場を提供する交流フォーラムを開催し、地元の39大学1研究所と約1,000社の中小企業が参加しました。

こうした産学連携事業をサポートするため、16年5月に「京信産学連携支援融資『リサーチ』」の取扱いを開始し、17年2月に京都大学21世紀COEプログラムとの「産学連携コーディネータ・インターンシップ事業」を開始、また17年7月には産学連携表彰制度「リエゾン2005」の募集を開始する等、産学連携の拡大促進を進めています。

こうしたネットワークは、京都・滋賀・大阪・奈良・兵庫の約40大学に及んでおり、大学院生のインターンシップによる産学連携コンサルティング事業を行うことで、大学の有する技術と地元中小企業のニーズのマッチングをサポートする等の対応を継続し、地元中小企業の技術開発及び新事業の展開を支援していきます。

4. 新しい中小企業金融の取組

(1) 新しい中小企業金融のためのシステムインフラの構築

当金庫は平成12年2月に、IT技術を活用した業務基本プロセスの見直しを目的とした「新ビジネスプラン作成委員会」を設置し、その中の「融資審査プロセス改革分科会」において、「最新のコンピュータ技術や金融工学を活用し、債務者ごとに信用リスク量を算出（モニタリング）すると同時に、電子稟議及び与信諾否意思決定支援システムの導入による審査の迅速化・効率化を行い、金融環境の変化に対応すべき」ことが答申されました。

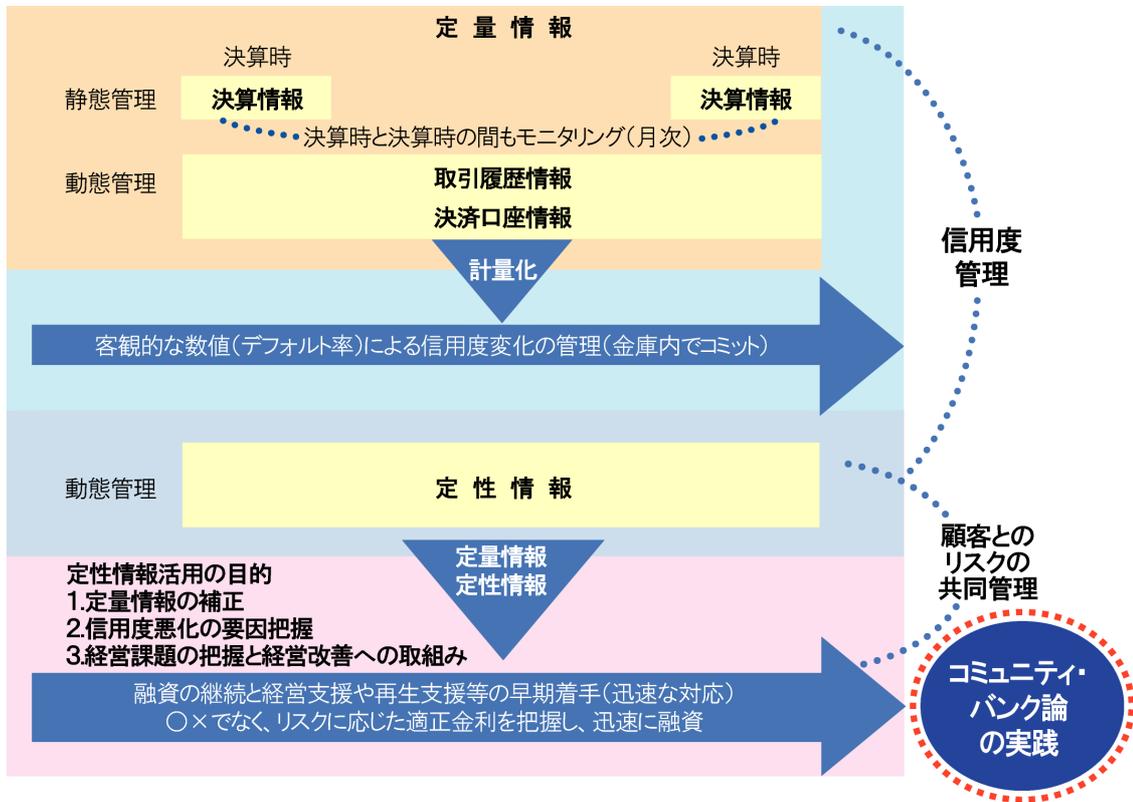
このシステム化にあたって、当金庫は単なるリスク量の計量モデルではなく「コミュニティ・バンクに相応しい計量モデル」として『動態モデル(変化を把握するための統計モデル)』を開発し、お客様の経営内容を月次ベースで定量化することで信用度の変化を認識し、同時にその変化の要因を営業担当者が定性面から把握することで、経営悪化先に対して迅速な対応を行い、お客様の経営改善等につなげていくシステムインフラの構築を目指しました。

こうした当金庫の考え方は、全国信用金庫協会が平成16年4月に発行した「中小企業支援マニュアル」の第3章に詳細が記載されています。

この中で、「信金らしさの実現とは、顧客との密接な関係を前提とするものの、リスク変化を客観的に評価したうえで、経営が悪化した場合には共同でその改善に努力するというものであり、その実現のためにも信用金庫職員が企業を観る目を向上させ、同時にリスク変化

を早期に把握するシステムのサポート体制の整備を進め、信用金庫が地域の中小企業支援の拠点として機能することが求められる。」と述べています。

下の図は新しい中小企業(事業者)金融の中核となる貸出モニタリングのフロー図であり、お客様とリスクを共同管理することで、事業再生・中小企業金融の円滑化につなげていきます。



コミュニティ・バンクとしての計量モデルの活用は、融資判断のためのものではなく、お客様の経営状態の変化を把握するきっかけとするものであり、あくまで当金庫の営業担当者がお客様のビジネスの状態を評価し、経営支援を含めた必要な対応を迅速に行うためのシステムサポートという役割と考えています。

なお、定量情報が決算情報や預貸金残高等の数値化できる情報であることに対して、定性情報は経営者や従業員、あるいは技術力・販売力、取引先や金融機関との関係、業種動向等の数値化が困難な情報であります。定量情報と定性情報は1枚のコインの裏表であり、定量情報が結果であり、定性情報はその原因であるということが出来ます。営業担当者は企業の現場を訪問し、企業の代表者や社員との会話から様々な情報を得ることが可能であり、取引先の経営上の課題を把握し、経営のサポートを行うことでコミュニティ・バンクとしての使命を果たしていきたいと考えています。

(2) 企業の将来性を重視した融資

経営の悪化した企業であっても企業が丸となって経営改善に取り組み、経営内容が良化する企業が増加しています。しかしながら、借入過多の状況が改善するほどの良化に至っておらず、新たに差し入れることのできる担保はなく、依然として資金繰りに窮している企業は少なくありません。

こうした企業に迅速な融資を行うため、「信用格付制度」とともに「取引格付制度」を整備し

ます。「信用格付」は現在の信用度をベースとして格付ランクを付与しますが、「取引格付」は企業の将来性をベースとして格付ランクを付与します。経営悪化した企業の信用格付ランクは低くなりますが、企業が一丸となって経営改善に取り組み、経営内容が良化する企業に対しては高い取引格付ランクを付与することができます。

取引格付は企業の経営状態を最もよく知っている営業担当者が判断することを想定しており、営業担当者はこれまで以上に企業の経営実態を知る力(目利き力)が求められます。

信用格付ランク・取引格付ランクともに低い企業は再生支援の対象となりますが、当金庫の専門部署の支援だけでなく、公的機関との連携や公認会計士、税理士、コンサルティング会社等を活用した支援も実施していきます。

企業再生については、着手が早ければ早いほど再生の可能性が高まると言われています。当金庫の「貸出モニタリングシステム」は全ての事業性貸出先を対象としており、信用度の高低に関わらず信用度の変化を月次で算出いたします。高い信用ランクにもかかわらず信用スコアが大きく下がっている先については、何らかの変化が起こっており、その変化が深刻なものであるか一時的なものであるかの判断を営業担当者が定性面からチェックを行い、看過できないものであれば迅速な対応を行うこととなります。特に当金庫の動態モデルは決算情報だけでなく、日々の資金繰りに関する情報から変化を把握するため、早期警戒システムとしての機能が期待できます。

なお、当金庫は再生支援にかかわる実績及び具体例について公表していきます。

5. 経営力の強化

(1) リスク管理態勢の強化

リスク管理の基本はリスクを正確に把握・評価し、経営体力の範囲内にリスク量をコントロールすることにあります。そのためのリスク管理態勢整備が不可欠です。

平成19年3月末から適用される新しいBIS規制は、「標準的手法」と「内部格付手法」という異なる手法から選択できるようになっており、特に「内部格付手法」は貸出先の信用度の変化に応じて所要自己資本額が変化するため、現行のBIS規制に比べて正確な所要自己資本額が算出されることとなります。過去に自己資本比率が高いにもかかわらず破綻した金融機関が少なくなかったのは、リスクに応じた所要自己資本額が算出されなかったためといえることができます。

「内部格付手法」では、貸出資産の信用度が下がればリスク量が増加するため、所要自己資本額も増加することとなります。このため、自己資本額と貸出金額等に変化がなくても自己資本比率が低下することとなります。自己資本比率が低下すれば、経営の安定性・健全性を確保するために、資産の質を高める対応や自己資本額の積み増し等の対応が必要となります。

資産の質を高めるためには、業況悪化傾向にある貸出先に対して迅速な経営改善の働きかけを行う対応や、リスクの高い運用資産を減らす等の対応が必要となります。このことは経営に大きなストレスとなるものの、早期の対応が行われることから手遅れになるリスクは大幅に減少することとなります。

また、「内部格付手法」に求められる「最低要件(内部格付手法採用金融機関に求められるデータ整備や運用体制等の最低レベル)」をクリアするためには、内部格付制度の整備や長期間にわたる保有データの整備、バックテスト(想定デフォルト率と実績値の検証等)・ストレステスト(異常な経済状態時のリスク量の算出)等の検証体制の整備が必要であり、リスク管理態勢の一段の強化が求められることとなります。

当金庫では、経営の安定性・健全性の確保のためには、「内部格付手法」の採用が望ましいと判断し、「内部格付手法」をベースとしたリスク管理態勢を整備し、リスク管理態勢の強化を進めていきます。

(2) 統合リスク管理態勢の整備とリスク資本配付

統合リスク管理とは、金融機関が直面する様々なリスクを計量化し、その総量を自己資本等の経営体力に収まるように一元管理する手法であります。新しいB I S規制の内部格付手法は基本的に統合リスク管理の枠組みを前提としており、当金庫は内部格付手法採用のための体制整備とあわせて、統合リスク管理態勢を整備していきます。

統合リスク管理については、予め資産種類ごとに配付資本額を定めておき、所管部署はこの配付資本の範囲内にリスクをコントロールすることになりますが、仮に一部の資産でリスク量が配付資本額をオーバーすることになっても、他の資産では余剰配付資本が残っており、迅速な対応(リスクを評価したうえで新たな資本の配付を行うか、運用残高を落とすかという選択を行う)を行うことで経営の健全性を確保することが可能となります。

(3) 収益管理態勢の整備と収益力の向上

前述の「新ビジネスプラン作成委員会」の「収益管理・営業管理システム分科会」において、「収益管理については、これまでの期間概念やリスク量概念のない中科目ベースの運用調達差額調整方式から、市場金利ベース・諸リスク量(金利リスク、信用リスク等)控除後の口座単位個別収益管理方式にできるだけ早期に切り替えることが答申されました。これは、収益がどこで発生し、リスクがどこで発生しているのかを正確に把握し、迅速な対応を行うことが不可欠であるとの判断によるもので、同時に債務者ベースで経費控除後収益を算出することも提案されました。

この答申を受けて、個別収益管理(トランスファー・プライシング)システムが構築され、市場金利ベース・諸リスク量(金利リスク、信用リスク等)控除後の口座単位個別収益が把握されることになりました。また、債務者単位では経費控除後収益を算出するシステムが構築されました。

このシステム構築により、当金庫では、商品別、信用格付ランク別、店別、担当者別等様々な切り口で収益性の把握が可能となり、収益に対する意識付けが進んでいます。

今後、収益に対する意識をさらに高め、特に経営悪化傾向にある企業の経営支援を進めることで諸リスク控除後の収益性を高める等の対応を進めていきます。また、事業の将来性を評価する能力を高めることで、お客様からの信頼を得ると共に収益性向上につなげていきたいと考えています。

(4) 効率的で顧客の利便性を高める営業体制

お客様のビジネスを支援する問題解決型訪問営業体制を強化

当金庫の目指す中小企業金融は、IT技術・金融工学を活用した最先端の貸出モニタリングシステムと、営業担当者が現場を観てお客様と面談する中でビジネス上の課題を把握し、経営に関する提案を含む迅速な対応を行うことが両輪であります。このため、営業担当者の企業を観る目を高めるための教育を充実させ、営業に係る業務の効率化等により営業担当者がお客様に会う時間を増やす対応を行います。

店頭での相談業務対応を強化

平成17年度より「くらしのアドバイザー」を各店に配置し、従来のテラーでは対応しきれなかった個人のお客様の資産運用相談業務に係る店頭営業力の充実をはかっていきます。

営業店事務体制の効率化

営業店においてお客様と面談する時間を増やすため、営業店事務のセンター集中処理を促進すると同時に、平成17年度中に全店で「マルチタスク事務体制」を導入し、より効率的な店舗事務体制を整備します。「マルチタスク事務体制」とは、一人の職員がテラー業務や後方事務業務を行う体制とすることで、職員の待機時間が少なくなり、事務体制の効率化が進むことを目指しています。

IT技術の活用による新しいデリバリー・チャネルの整備

主要経済紙が実施した金融機関評価調査ではインターネット専門銀行が幅広い年代層で高い評価となり、ネット銀行の利用が定着していることを示しています。当金庫の「夢ネット支店」は、現在預金のみを取り扱っているものの高い伸びを示しており、今後、住宅ローン、ビジネスローン、投資信託、保険等の取扱いを進め、お客様の利便性を高める対応を目指します。

システムインフラの整備

戦略的かつ機動的な業務運営をシステム面からサポートすべく、システムインフラの整備に取り組み、勘定系システムについては、情報系システムとの連携、24時間対応、システム障害時のバックアップセンターの設置等、時代の変革に対応したシステムの構築を目指し、平成17年度より次期システムの開発に着手しています。

(5) ガバナンスの強化と法令遵守態勢の強化

積極的な情報開示による市場規律の強化

1) 外部格付機関による格付の開示

当金庫では、外部の公正な格付機関から経営の健全性を客観的に評価してもらい、その結果を継続的にお客様に開示していきます。当金庫は、経営の健全性を高め、収益力を強化することでより高い格付けを頂けるように努力いたします。こうした努力の結果、当金庫の体力が強化されれば、経営支援を含めたより果敢な顧客サービスを行うことができると考えています。

2) 地域貢献に関する情報開示

「地域社会の個人と事業に資金を提供するばかりでなく、資金と共に情報を、資金と共に知恵を、資金と共に人を、資金と共にシステムを地域に提供することを通じて、地域の人と事業との接触をあらゆる面で深め、地域社会との真の意味での共栄をはかる」のがコミュニティ・バンクの使命であります。この使命を実現するための具体的な地域貢献等に関してわかりやすく情報開示していきます。

3) 経営諸リスク等の開示

信用金庫には半期開示が要請されているところではありますが、当金庫では既に四半期(但し、6月末については年度末決算の開示と重なるため実施しておりません)開示を行っております。今後は新BIS規制の第3の柱で求められる項目について開示を行います。

想定される開示項目(内部格付手法採用金融機関)

- ・自己資本の構成及び自己資本の充実度
ポートフォリオごとの所要自己資本額
- ・信用リスクの概要及び管理態勢
デフォルト率区分ごとの残高等
- ・内部格付手法・制度の概要
- ・信用リスク削減手法とその概要
- ・市場運用リスクの概要と管理態勢
- ・銀行勘定における金利リスク
- ・オペレーショナル・リスク管理の概要

開示項目については、最終的に告示に明記されることとなりますが、当金庫が抱えているリスクの程度やリスクに対する自己資本の充実度、リスク管理態勢の概要が開示されることで経営の透明性が高まり、ガバナンスの強化につながると考えます。

法令遵守態勢の強化

不祥事故の未然防止、法務リスク管理の強化等を重点目標としたコンプライアンス・プログラムに基づく各種施策の実施により、役職員の法令遵守に対する意識を高め、お客様との信頼関係を損なうような事態の発生を防止いたします。

顧客情報の保護と管理

顧客情報の安全管理の徹底を図るため、「個人情報保護管理委員会」を設置し、取扱規程を定め、全役職員への教育・研修を実施し、個人情報の適切な保護と利用を行います。

また、技術的な安全管理措置として、個人情報を含むデータへのアクセス制御、アクセス記録の管理等により情報漏えいの発生を防止いたします。

6. 地域の利用者の利便性向上

(1) 店舗ネットワークの充実

店舗統廃合、新規出店等により、店舗ネットワークを充実させます。
「夢ネット支店」のサービスを拡充し、お客様の利便性向上を目指します。

(2) 相談窓口体制の充実

お客様の運用相談を行う「くらしのアドバイザー」を全店に配置し、ゆっくりとご相談できるローカウンターを充実させます。

(3) 偽造・盗難カード被害の防止

お客様が偽造・盗難カードで被害を受けることを防止するため、ICキャッシュカードと生体認証システムを導入いたします。

(4) 顧客ニーズを反映させた商品開発

お客様にご満足いただける商品・サービスを提供するため、アンケート調査を実施し、業務の改善を行い、より高いサービス・商品の提供に努めます。

(5) 地域の利用者の満足度と利便性の向上

お客様からの苦情・相談を重要なサービス改善の指針と考え「お客様相談室」に集まる苦情や相談を分析し改善を図るとともに、当金庫職員に対する指導・教育を徹底して顧客満足度の向上につなげていきます。

7. 旧アクションプログラムの評価と課題

当金庫は平成15・16年度に実施したアクションプログラムの中で、コミュニティ・バンクの理念に基づき、お客様の事業を最もよく知り、お客様のニーズや課題を踏まえた具体的な提案ができるスキルを向上させ、経営悪化先のランクアップや経営支援により資産の質が良化し、結果として収益増につなげるべきであると考え、実践してきました。

この結果、不良債権比率が3%台半ばまで低下し、不良債権処理コストの減少等から16年度の経常利益が前年比6割増となり、自己資本比率も8%台まで高まることとなりました。

また、IT技術を活用した貸出先モニタリングシステムの整備が進み、営業担当者が再生支援に取り組む中でスキルを高め、自信をつけてきたことも大きな成果であると考えています。

しかしながら、産学連携ネットワークの構築や公的機関と連携した事業再生等の新しい取組についてはまだ件数も十分でなく、継続的な取組が不可欠であります。

担保・保証に過度に依存しない融資を推進するためには、営業担当者が企業の現在の信用度だけでなく、事業の将来性を評価するスキルを高める努力を継続することが不可欠です。新しいアクションプログラムでは、「目利き」の本質である事業を観る目を一層磨き、資産運用の提案力を高め、産学連携のネットワークを構築し、IT技術を活用した最新のサービスを提供することで、新しい時代のコミュニティ・バンクの実践を行います。

『数値目標(平成17・18年度)』

・産学連携推進のための企画	5回以上
・取引先企業への人材派遣	10社以上
・企業再生支援取組先数	300先以上
・不良債権比率(18年度末)	2%台

以上