

# 「経営の健全化のための計画」の概要

平成 15 年 9 月  
八千代銀行

## 1. 経営合理化のための方策等

### (1) ビジネスモデル、経営戦略等

当行は、「中小零細企業及び勤労大衆のための金融機関として、金融業務を通じて地域社会の繁栄に貢献する」という創業以来の一貫した経営理念に基づき、「地域のお取引先の評価が当行の存立基盤であり、お取引先との信頼関係の構築が経営の基本」とした経営方針を明確化しております。こうした経営理念・方針に基づき、「長期的な取引関係を継続する中で、より高い顧客満足度の向上を図るため、お取引先の固有情報の蓄積と有効活用により、適切な金融サービスの提供を図る」ことで、リレーションシップバンキングの機能強化にも努め、「将来性のある銀行」・「存在感のある銀行」として、広く地域から信認が得られる金融機関を目指しております。

### (2) 平成 15 年 3 月期業務改善命令への対応

#### イ. 収益目標と実績が大幅に乖離した理由

##### 当期利益が計画比大幅未達となった理由

当行は、経営健全化計画の達成に向け懸命に努力してまいりましたが、下記の理由から、当期利益が計画値を下回ることとなりました。

##### (a) 「その他有価証券」の減損処理等の拡大

計画に織り込んでいなかった株価の大幅な下落により、平成 15 年 3 月期の「その他有価証券」のネット損失が 80 億円となりました。

##### (b) 不良債権処理の推進

景気低迷の長期化や不動産価格の下落等により、一般貸倒引当金を加味した不良債権処理損失額が、計画値を 2 億円上回りました。

##### (c) その他の要因

外形標準課税の導入による法定実効税率の変更、早期退職優遇制度の活用、退職給付費用の増加等が影響しております。

##### 業務純益 R O E が計画比未達となった理由

株式市況の低迷により株式型投資信託等の減損処理が 43 億円生じたことや、資金利益が計画を大幅に下回ったことにより、業務純益 R O E が、計画値を 8.41% 下回り 8.00% となりました。

### ロ. 抜本的な収益改善策

#### 資金運用収益等の増強

当行では、貸出金利息が収益の大宗を占めていることから、運用重視の営業体制への変革を進めております。今後におきましても、良質な貸出金の増強に向けた体制を整備すると共に、以下の施策に取り組み収益力の強化を図る所存であります。

##### (a) 良質な貸出金の増強

当行は、毎年度「融資増強プラン」を策定し、貸出金の増強に取り組んでおります。具体的な施策としては、保証協会保証付融資の積極的な活用により中小企業全般の資金ニーズに対応する中で、低利融資やミドルリスク・ミドルリターン商品を推進いたします。

また、個人向け貸出につきましても、住宅ローンにおいて金利優遇制度の活用や新商品の開発、ローンセンターの拡充を図る等、積極的に推進いたします。

##### (b) 適正金利の付加推進

格付に応じた「推進目標金利テーブル」を活用することで信用リスクに応じたプライシングを推進すると共に、経営指導等の支援策を提案する中で、金利引上げを推進いたします。

##### (c) 手数料等非金利収入の増強

生命保険・投資信託等資産運用商品の販売推進や各種事務手数料体系の見直し等を行い、手数料等非金利収入の増強を図ります。

### (3) 経営合理化計画

当行では、平成 5 年度から本格的なリストラ策を実施してまいりました。今後におきましても、下記のリストラ策を推進してまいります。

単位：%	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
O H R	79.36	79.67	72.15	67.37	63.07

### 【OHRの目標】

当行は、経営の合理化・効率化を図ることで、平成19年3月期にはOHRを、第二地方銀行協会会員行の平均程度(平成15年3月期65.26%)となる63.07%といたします。

### 【OHRの目標設定の説明】

当行では、平成12年8月の国民銀行営業譲受の際に、23か店を承継すると共に、305名の再雇用を行ったこともあり、譲受け以前には60%台であったOHRが高止まりしております。しかしながら、内部留保を高め、公的資金を確実に返済するためには、収益力を強化しOHRを引き下げる必要があります。

こうしたことから、まずはOHRを譲受け前の60%台に早期に引き下げることを目指します。

単位：億円	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
人件費 + 物件費	274	283	276	271	267

### 【増加の要因】

新勘定系システムへの移行に伴う費用の増加等により、平成15年3月期比で機械化関連費用が16年3月期で15億円、17年3月期で17億円増加(19年3月期までの累計で63億円増加)することが要因となっております。

## イ．人件費

### 総人員の削減

当行は、新規採用者の抑制や早期退職優遇制度の有効活用等により平成18年3月末には1,700名体制を目指します。(平成15年3月末の総従業員数1,910名)

### 人事処遇体系の改定

人事処遇体系につきましては、成果主義、信賞必罰をより鮮明にし、組織の活性化を図ります。

### 人件費の削減

平成15年度の人件費につきましては、前年度比6億円削減し161億円といたします。

単位：億円、人	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
人件費	167	161	154	152	150
従業員数	1,910	1,797	1,726	1,696	1,696

## ロ．物件費の削減

当行は、各店舗の収益状況を踏まえ、平成15年度に4か店を廃止いたします。また、機械化関連を除く費用をにつきまして、コンサルタント会社のノウハウを活用し、今後も継続して削減に取り組む所存であります。

更に、当行がテナントとして賃借している店舗につきましては、各営業店の現状や将来性を勘案して一部解約等を進めることにより、物件費の削減を図ります。

単位：億円	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
物件費総額	106	122	121	118	116
除く機械化関連	86	86	83	82	81

## ハ．子会社・関連会社

当行の子会社・関連会社は、現在、国内のみで7社あり、当行のグループとしての総合力を高めることで、地域への多様な金融サービスの提供を図ると共に、銀行本体の事務負担の軽減を目的に設立しております。

また、担保不動産の競落会社はその役目を終えたことから、平成16年3月末までに清算を完了する予定であり、その後は6社体制となります。尚、平成12年12月には八千代信用総合リース(株)を清算しております。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

	15/3 月期 実績	16/3 月期 計画	17/3 月期 計画	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画
業務粗利益	362	373	401	423	445
経費	287	297	290	285	281
実質業務純益(注1)	74	75	111	138	164
与信関係費用(注2)	91	50	68	56	46
株式等関係損益	52	7	2	-	-
経常利益	69	17	41	82	118
当期利益	30	7	35	59	81
OHR	79.36%	79.67%	72.15%	67.37%	63.07%

(注1) 実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益

(注2) 与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理損失額

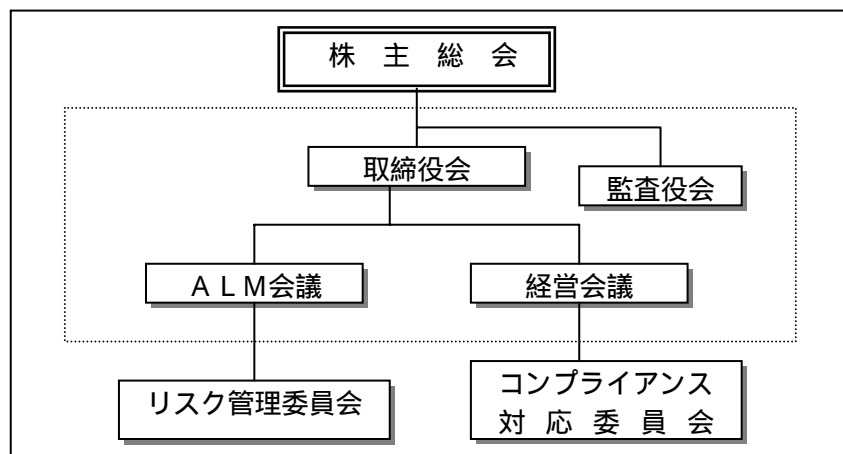
### 3. 責任ある経営体制の確立のための方策

当行は、経営健全化計画を確実に履行するため、以下の通り責任ある経営体制の確立を図るとともに、頭取を委員長に全常勤役員（執行役員含む）をメンバーとする新たな機関を設置し、トップダウンにより各種施策を講じられる体制を構築いたします。そして、同機関を毎月開催し、同計画に対する実績の状況や各種施策の進展状況をモニタリングするとともに、同計画の履行状況等を四半期毎に取締役会（外部監査役含む）へ報告し、計画の達成に向け全行をあげた組織的な対応を図ります。

#### (1) ガバナンス体制

当行では、業務運営上の最高意思決定機関を取締役会とし、法令・定款及び取締役会規程の規定に基づき、経営に関する重要な方針等を協議・決定しております。また、常務取締役以上の役付取締役で構成される経営会議におきましては、経営及び業務執行上の重要な事項につきまして協議・決定しております。今後におきましては、執行役員制度を活用し、取締役会等がコーポレート・ガバナンスに専念できる体制を更に強化してまいります。尚、監査役会におきましても、法令や監査役会規程に基づき、監査機能の強化に努めております。

#### 【経営の意思決定プロセス】



#### 【リスク管理体制】

当行のリスク管理体制は、リスク全般にわたり管理を行う「ALM会議」を中核とし、その下部組織として銀行経営に関する各種リスクを把握し対応策を検討する「リスク管理委員会」等から構成されております。

#### 【コンプライアンス体制】

当行では、コンプライアンス対応委員会及びその下部組織である「コンプライアンス対応連絡会議」を設置し、体制の整備を図っております。また、本部・営業店、そして所轄警察署と緊密に連携し、反社会的勢力に付け込まれない営業活動を徹底すると共に、同勢力との関係遮断に努めております。

#### 【相互牽制体制】

当行では、平成15年4月より本部制を一部導入し、企画本部、管理本部、営業推進本部、与信本部を設置いたしました。各本部の本部長には、役付役員をラインの長として委嘱しており、営業推進本部と与信本部の分離等経営レベルで相互牽制体制の確保が図れる体制を構築しております。また、経営監査部を本部制に組み入れないことで、監査部門の独立性の確保を図っております。

#### 【自主的・積極的ディスクロージャー】

銀行業務は社会的信用を旨としており、透明性の高い経営情報の開示は、株主、お取引先の支持を得るための基本的な姿勢であると認識しております。当行は、非上場会社ではありますが、上場会社と同様に決算状況等に関する資料を作成し情報開示に努めると共に、ディスクロージャー誌等を作成し、当行の実情と経営の考え方が的確に伝わるよう努めております。

### 4. 配当等により利益の流出が行われなかったための方策等

#### (1) 基本的な考え方

当行は信用金庫から転換した銀行であり、転換時に出資金を株式に転換しているところから、株主の多くはお取引先であります。従いまして、安定的な配当の継続が信用維持に帰結する特殊性を有していることから、今後におきましても、安定配当に向け最大限の努力を傾注する所存であります。

## (2) 配当、役員報酬、賞与についての考え方

先述した通り、当行では、株主の多くがお取引先であります。こうしたことから、今後も安定的な配当を継続することで、お取引先等からの信頼感の醸成を図りたいと考えます。平成 14 年度は決算の状況を踏まえ、普通株式の配当を 1 株当たり 500 円減配し、3,000 円といたしました。役員報酬につきましては、役員数の削減並びに水準調整を図り抑制しております。また、役員賞与につきましては、支給を凍結しております。

## 5 . 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

### (1) 基本的な取組み姿勢

当行は、中小零細企業・個人事業者の事業発展並びに勤労者の資産形成に向け、良質な資金を安定的に供給することが、真の地域社会への貢献活動と考えております。今後も、引き続き地域顧客に対する安定的かつ円滑な資金供給に注力してまいります。

### (2) 具体的な方策

当行は、事業者等の様々なニーズに対応するため、各種制度融資や金利上昇リスクを回避するための固定金利貸出の取扱いを行っている他、地域企業を支援する商品や中小企業リスクデータベースを活用した小口零細企業向けの商品も開発しております。一方、勤労者個人に対しましては、ライフステージに応じた資金ニーズに応えるため、各種消費者ローンの整備・開発を行っております。

### (3) 組織・体制の見直し

当行では、顧客管理強化及び信用供与の円滑化の一環として、営業ブロック体制を導入しております。同体制におきましては、営業エリアを 4 つのブロックに区分し、ブロック長に役員を配置することにより、地域における顧客ニーズ等の情報が経営トップに的確に伝わると同時に、その情報等への迅速かつ的確な対応が図れるよう組織体制の強化を図っております。

### (4) 地域経済の発展を支援する商品の提供

当行では、一般貸出以外に以下の制度融資商品等を取り扱っております。

### 事業性商品

当行は、営業区域内の良好企業を対象とした低金利の商品や、専用の自動審査システムを活用した中小口事業者向け商品並びに短期のミドルリスク・ミドルリターン商品、賃貸住宅資金肩代わり商品等を取り扱っております。

### 個人向け商品

個人向けといたしましては、住宅ローンの金利優遇を実施している他、短時間での審査回答とメールオーダー等による来店不要での契約が可能な無担保個人ローンを取り扱っております。

### (5) 融資に対する取組み姿勢

#### 地域経済の活性化に寄与

当行は、地域社会と共に生きる金融機関として、今後も中小零細企業に対する独自の融資ノウハウの構築とリスク管理、システム対応策を強化する中で、「地域のお取引先から信頼される健全な銀行」を目指しております。そして、良質な資金を安定的に供給することで地域経済の活性化に努めてまいります。

#### クレジットポリシーの制定等

当行は、信用リスク管理方針等を取りまとめた「クレジットポリシー」に基づき、基本に忠実な融資姿勢を堅持することで新たな不良債権等の発生防止に努めてまいります。

## 6 . 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

### (1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

公的資金の返済につきましては、業務純益からの利益金を積み立てた剰余金で、22 年 3 月末を目処に消却する所存であります。

尚、当行は株式上場を、普通銀行への転換後の悲願としており、株式を上場するに際しては、同規模他行に比べ資本金が 288 億円と少額であることから、時価発行増資を検討いたします。この増資資金により、公的資金の返済で薄くなった剰余金の補填が可能になると判断しております。

剰余金の推移（単位：億円）

15/3	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3
222	226	254	307	381	461	541	621

（注）公的資金（優先株）の概要

注 入 額 : 350 億円

一斉転換時期 : 平成 22 年 9 月 30 日

## 7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

### (1) 各種リスク管理の状況

当行は、地域と共に歩む金融機関としての経営姿勢を明確に打ち出すことで、地域社会から高い評価を得るためには、内部管理体制とリスク管理体制の強化が不可欠であると認識し、リスク管理体制の高度化に注力しております。

### (2) 資産運用に係る決裁権限の状況

貸出案件の決裁権限につきましては、当行の「貸出専決権規程」で定められており、各決裁権限に基づき厳格に運用しております。

尚、一定金額を超える案件につきましては、経営会議に諮る体制をとっており、経営陣において特定債務者や関連グループ、特定業種等に偏った与信とならないための体制を整えております。

### (3) 償却・引当方針

#### イ. 基本方針

当行は、「企業会計原則」、「日本公認会計士協会の実務指針」、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」及び「金融検査マニュアル」等の定めるところに従い、監査法人の監査のもとに適正な償却・引当を実施してきております。今後も、償却・引当を忠実に実践し、厳正に対処してまいります。

#### ロ. 不良債権の売却等による処理・回収方針

不良債権の処理につきましては、当行では法的整理、任意売却、貸倒

引当金 の計上による処理を中心に進めてまいりました。今後も、不良債権の回収、整理・促進については、本部・営業店が連携して当たり、早期回収に努めてまいります。

### (4) 評価損益の状況と今後の処理方針

当行において、平成 15 年 3 月期における株式や投資信託の評価損が大きくなったことから、リスク資産の圧縮を喫緊の課題として掲げ、毀損した有価証券及び既に減損処理をしている銘柄について処分を進める方針であります。

## 8. 地域経済における位置づけ

### (1) 地域の金融市場における融資比率等

当行の営業区域は、東京都新宿区の本店を中心に、都区部と府中市等の都下を境にした東京都西部地区、並びに東京都と隣接する神奈川県北東部地区に及んでいます。このうち主要な営業区域の 1 つである町田・相模原市を中心とした近隣エリアの取引軒シェアは 43.5%（相模原市：54.5%、町田市：42.8%）と高い水準にあります。

また、当行の中小零細企業者・個人への貸出状況を見ますと、お取引 数の 99.9%、貸出金残高では 93.4%に及んでおります。

#### 取引先数に係わるシェア

	住民台帳 世帯数	預 金 取 引 軒	シェア %	事業所数	事業者 預金先	シェア %	貸 出 先 数	シェア %
相模原市	242,230	132,037	54.5	22,424	20,929	93.3	5,492	24.5
町田市	152,464	65,295	42.8	11,921	11,550	96.9	2,743	23.0
大和市	88,561	31,553	35.6	8,541	5,335	62.5	1,311	15.3
座間市	50,465	16,213	32.1	3,871	2,072	53.5	460	11.9
海老名市	44,650	7,016	15.7	3,851	948	24.6	252	6.5
川崎市多摩区	87,475	13,650	15.6	4,928	2,429	49.3	718	14.6
城山町	8,093	5,838	72.1	730	687	94.1	217	29.7
府中市	99,624	18,577	18.6	8,064	4,488	55.7	1,211	15.0
狛江市	35,496	6,396	18.0	2,294	1,646	71.8	423	18.4
合 計	809,058	296,575	36.7	66,624	50,084	75.2	12,827	19.3

自治省「住民基本台帳(2002年版)14年3月末」、総務庁(1999年版)「事業所・企業統計13年6月末」より。当行の計数は平成15年3月末。

## 預貸金残高に関するシェア

	当行の 店舗数	預 金 残 高			貸 出 金 残 高		
		全金融機関	当行	シェア	全金融機関	当行	シェア
相模原市	12	17,328	4,065	23.5	11,703	2,691	23.0
町田市	6	19,432	2,205	11.3	9,964	1,180	11.8
大和市	3	8,401	1,148	13.7	5,120	678	13.2
座間市	1	3,309	235	7.1	1,827	133	7.3
海老名市	2	3,993	330	8.3	2,633	256	9.7
川崎市多摩区	2	6,185	447	7.2	3,728	344	9.2
城山町	1	196	114	58.2	188	124	66.0
府中市	3	9,194	740	8.0	6,034	607	10.1
狛江市	1	1,795	271	15.1	808	173	21.4
合 計	31	69,833	9,555	13.7	42,004	6,187	14.7

全金融機関の預金・貸出金は全国銀行協会の平成14年3月末のデータであります。対象金融機関は、都市銀行、地方銀行、第二地方銀行、信託銀行、長期信用銀行、信用金庫であります。

## (2) 地域経済への貢献

### イ．リレーションシップバンキングの機能強化

当行は、長期的な取引関係を継続する中で、より高い顧客満足の上昇を図るため、お取引先の属性や資質、事業の将来性等固有情報の蓄積とカスタマー・リレーションシップ・マネジメント（CRM）等により情報を有効に活用し、適切な金融サービスを図ることで、リレーションシップバンキングとしての機能の発揮を実現いたします。そして、収益・リスク・コストのバランスを保ちながら地域経済の活性化に貢献すると共に、マーケティング思考に基づき競合金融機関との差別化を図り、地域において存在感のある金融機関を目指します。

### ロ．景況調査報告

地元経済の発展に寄与できればと考え、中小企業経営者にとって関心の高い景況調査（東京都、神奈川県中部）を実施し、情報提供しております。

### ハ．診断業務等での貢献

#### 商店街診断

当行では、中小企業診断士の資格取得者を中心に、地域の発展、

商店街の活性化に向けて商店街診断を実施し、諸々の提案等を行っております。診断結果は、当該商店街はもとより自治体及び商工会議所にも報告し、提案事項等が具現化するよう協力を要請し、広い意味で行政活動にも貢献していると考えております。

#### 中小企業総合事業団への協力

中小企業総合事業団中小企業大学校と連携して、個別企業診断を実施し、中小零細企業の発展・育成に微力ながら貢献しています。

## 二．公金等の取扱い

東京都町田市の指定金融機関として、横浜銀行との交代制で公金収納業務を取扱い、市政への協力を行っております。また、神奈川県大和市においては、指定代理金融機関として収納及び支払事務の一部を取り扱っております。この他、神奈川県相模原市では、総合保険医療センター内に派出所を設置し、市公金の収納事務を代行しております。

## ホ．「八千代起業家支援プログラム」の始動

ベンチャー企業等の新規事業育成への積極的な取組みの一環として、地公体等が出資する（株）さがみはら産業創造センターにおける地域産業育成等の支援事業への協力を行うため、「八千代起業家支援プログラム」を始動させております。

## ヘ．中小企業への情報提供

当行では、平成6年10月に、「八千代ビジネスクラブ」を発足させ、お取引先企業への情報提供、事業拡大に向けた支援を強化しております。そして、平成15年4月には、会員の企業経営をより多角的にサポートするため、インターネットを活用したサービス提供を開始いたしました。

以 上