

# 「経営の健全化のための計画」の概要

平成 17 年 8 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、「地域立地型金融サービス業としての機能強化」により、お客様志向に基づいた経営の実践を図り地域での信頼感を醸成すると共に、「営業地域内にある将来有望な多くの中小企業に対する戦略的な取組み強化」を図ることで、株主や市場から高く評価されるビジネスモデルを構築することを目指しております。具体的には、「盤石な経営基盤の早期確立」、「お客様志向による営業活動の徹底」、「中小企業・個人金融への戦略的な取組み強化」、「株式上場を目指す企業として相応しい内部管理態勢の構築」を実践することで、健全性・収益性向上による信用力のアップと、営業地域における持続的競争優位性の確保を図ってまいります。

### (2) 経営合理化計画

当行は、平成5年度から本格的な経営の合理化・効率化策を実施しており、また、前倒して実施してきたリストラ策の効果も現れております。

今後におきましては、OHRの改善を図るため、収益力の強化に併せ、「選択と集中」により1人当たりの生産性の向上を図る所存であります。

単位：%	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
OHR	68.24	66.86	65.94	63.50	61.77

#### 【OHRの目標】

当行は、生産性の向上を図ることで、平成21年3月期にはOHRを第二地方銀行協会会員行の平均(平成17年3月期62.68%)を下回る61.77%とすることを目指します。

#### 【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けの際に、23か店を承継すると共に、305名の再雇用を行ったものの、経費に見合った収益を

上げられていないこともあり、譲受け以前には60%台であったOHRが70%台で推移しておりました。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、生産性を高めOHRを改善していく必要があることから、第二地方銀行協会会員行の平均である60%台前半を目指すことといたします。

単位：億円	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
人件費+物件費	263	261	261	261	257

#### 人件費

単位：億円、人	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
人件費	149	150	150	150	150
従業員数	1,681	1,680	1,680	1,680	1,680

#### 【人件費の増加理由】

当行は、人事制度の抜本的な改定を進めた他、新規採用者の抑制や早期退職優遇制度の有効活用等人件費の削減に努めた結果、平成17年3月期の人件費実績は、計画の154億円を5億円下回る149億円となりました。平成18年3月期以降につきましては、出向負担金の増加等を考慮し、150億円横這いといたします。

#### 【人事処遇体系】

人事処遇体系については、人事制度の抜本的な改定を図り、成果主義、信賞必罰をより鮮明にした体系に改定しました。今後におきましては、能力主義・成果主義に基づく公正な人事制度への改定を図ってまいります。

#### 【ピーク時との比較】

平成17年3月期の従業員数は1,681名であり、ピークであった平成6年3月期(2,252名)に比べ571名、25.4%の人員削減となっております。

また、人件費(149億円)につきましても、ピークであった平成7年度(186億円)に対し、37億円、約19.9%の削減となっております。

## 物件費

単位：億円	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
物件費総額	114	110	110	110	107
除く機械化関連	84	80	79	79	79

### 【店舗数】

当行では、公的資金による資本増強後において、5 か店の統廃合、4 か店の有人出張所への変更、2 か所の有人出張所の廃止、6 か所の無人出張所の廃止を実施してまいりました。この結果、平成 17 年 3 月末時点では、本支店 76 か店、有人出張所 8 か所、無人出張所 39 か所となっております。今後におきましては、共同営業推進体制の高度化による営

業活動の効率化とお客様本位の営業活動の実践を図る中で、地域金融機関としての強固な店舗網を構築することを目指しております。

### 子会社・関連会社

当行の子会社・関連会社は、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、今後におきましても、現在の 6 社体制（国内のみ）を継続してまいります。

尚、当行では、担保不動産の競落会社とその役目を終えたことから平成 16 年 3 月に八千代総合管理(株)を、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)

	17/3月期 実績	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画
業務粗利益	407	415	420	437	443
経費	278	277	277	277	274
実質業務純益(注1)	129	137	143	159	169
与信関係費用(注2)	113	48	47	53	56
株式等関係損益	14	2	-	-	-
経常利益	49	98	100	110	118
当期利益	45	59	67	73	77
OHR	68.24%	66.86%	65.94%	63.50%	61.77%

(注1) 実質業務利益は、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

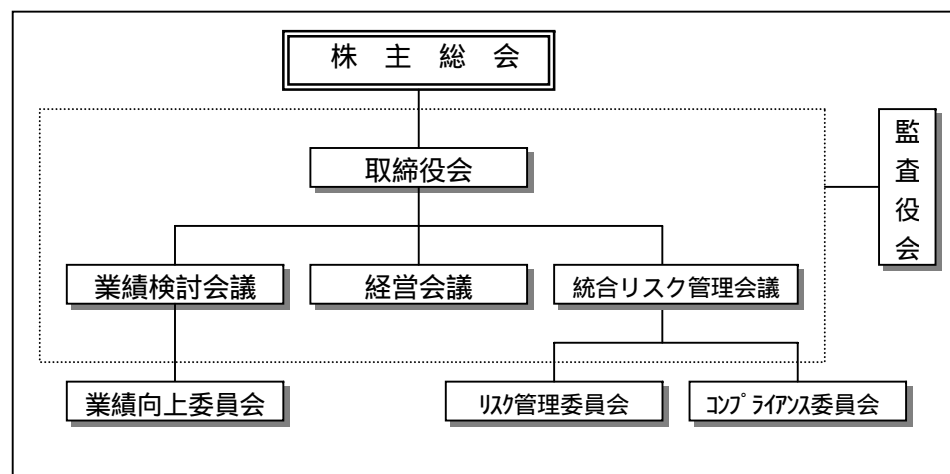
当行は、経営健全化計画を確実に履行するため、以下の通り責任ある経営体制の確立を図っております。

#### (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、経営及び業務執行上の重要な事項につきましては、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協議・決定しております。

更に、当行では本部制を一部導入しており、各本部（企画本部、管理本部、営業本部、与信本部）の本部長には、役付役員をラインの長として委嘱し、営業本部と与信本部の分離等経営レベルで相互牽制機能が図れる体制を構築しております。尚、監査部門である経営監査部につきましては、本部制に組み入れないことで、独立性の確保を図っております。

【経営の意思決定プロセス】



#### (2) 会議・委員会体制

当行では、平成17年4月に統合リスク管理会議と業績検討会議を新設しており、両会議共に、頭取を委員長に全常勤役員（執行役員含む）で構成しております。

統合リスク管理会議は、適切な経営管理の強化の一環として、コンプライアンスを含む統合的なリスク管理の徹底による経営の健全性の維持向上を目的としており、下部組織としてコンプライアンス委員会、リスク管理委員会を設置しております。

業績検討会議は、経営健全化計画等各種経営計画の収益予算の達成及び経営諸比率の改善を目的としており、下部組織として業績向上委員会を設置しております。

#### (3) 自主的・積極的ディスクロージャー

当行は、お客様の評価が経営の基本とした経営方針に基づき、非上場ではありますが、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（年1回発刊）やミニディスクロージャー誌（年2回発刊）を作成・配付し、当行の実情と経営の考え方が適時・的確に伝わるように努めております。

### 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ことから、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おります。こうした状況から、収益力の強化と経営の合理化・効率化の徹底による低コスト経営の実現に努めております。

#### (2) 配当、役員報酬、賞与についての考え方

当行の株主の多くがお取引先であり、株主から高い評価を得ることが、安定的な経営基盤に結びついております。こうしたことから、今後も安定的な配当を継続すると共に、適切な利益還元を図ることで、お取引先等からの信頼感の醸成を図りたいと考えます。

役員報酬につきましては、水準調整を図ることにより抑制しており、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、地域のお客様に対する安定的かつ円滑な資金供給を図ることを第一義に取り組んでまいります。

#### (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、都心店舗の一部を「法人強化店舗」と位置付けると共に、6か店に事業法人室を設置する等、事業性融資の拡充を進めております。また、平成17年4月には、「個人営業部個人ローン課」を新設し、ローンセンターと共に住宅ローンの推進をこれまで以上に強化する等貸出金の増強に向けた体制整備を図っております。

これに併せ、経営実態が依然として厳しい状況が続いている中小企業等を主たる取引先とする当行においては、信用リスク管理体制の充実強化が不可欠であり、更なる体制強化に取り組んでまいります。

#### (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、住宅ローン及び住宅金融公庫買取型「フラット35」の金利優遇を実施している他、お客様の利便性を考慮し、リフォームローンやフリーローンの商品性の改善を行っております。

#### (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、地域社会と共に歩む金融機関として、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、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おります。

## 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計画であります。

尚、当行は株式上場を図れる経営体質の構築を目指しており、自己資本比率8%の維持を前提として公的資金の早期返済を考慮する中で、資本政策を検討したいと考えております。

剰余金の推移（単位：億円）

17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3
306	358	418	484	553	623

（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、コンプライアンス態勢及びリスク管理体制の強化・高度化により経営管理を徹底することが不可欠であると認識しており、特にコンプライアンスも含む統合リスク管理体制の構築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「貸出決裁権限規程」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整備に努めております。

(3) 償却・引当方針

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、金融検査マニュアル等に基づいた償却・引当を忠実に実践し、不良債権に対し厳正に対処してまいります。

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、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おりますが、開示債権比率の改善を最重要課題の1つに掲げている当行としては、新たなスキームを検討する中で、本部・営業店が一体となって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

当行においては、債券・株式共に評価益の状況となっておりますが、ポートフォリオの健全化とリスク管理の強化につきましては、継続的に推進すべき課題として取り組んでまいります。

8. その他

(1) 地域経済における位置付け

当行の店舗ネットワークは、東京都新宿区の本店を中心に、14の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41.9%（相模原市：52.5%、町田市：41.1%）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、お取引先

数の99.8%、貸出金残高では92.4%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	250,527	131,556	52.5	22,424	20,798	92.7	5,337	23.8
町田市	160,594	66,040	41.1	11,921	11,362	95.3	2,864	24.0
大和市	91,504	30,977	33.9	8,541	5,126	60.0	1,288	15.1
海老名市	51,695	16,337	31.6	3,871	2,121	54.8	428	11.1
海老名市	46,828	7,270	15.5	3,851	991	25.7	250	6.5
川崎市多摩区	89,895	12,882	14.3	4,928	2,313	46.9	661	13.4
城山町	8,407	5,981	71.1	730	684	93.7	212	29.0
府中市	103,688	17,923	17.3	8,064	4,390	54.4	1,287	16.0
狛江市	36,357	6,043	16.6	2,294	1,555	67.8	394	17.2
合 計	839,495	295,009	35.1	66,624	49,340	74.1	12,721	19.1

自治省「住民基本台帳(2004年版)16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17年3月末。

預貸金残高に係わるシェア

	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	17,777	3,971	22.3	11,400	2,441	21.4
町田市	6	20,301	2,118	10.4	10,593	1,082	10.2
大和市	3	8,048	1,155	14.4	4,992	645	12.9
座間市	1	2,542	241	9.5	1,173	129	11.0
海老名市	2	3,913	382	9.8	2,392	259	10.8
川崎市多摩区	2	5,648	431	7.6	3,181	317	10.0
城山町	1	126	126	100.0	121	121	100.0
府中市	3	9,646	740	7.7	5,895	595	10.1
狛江市	1	1,392	261	18.8	565	146	25.8
合 計	31	69,393	9,425	13.6	40,312	5,735	14.2

全金融機関の預金・貸出金は全国銀行協会の平成16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

当行は、地域経済の活性化と不良債権処理の取組みを着実に進めるため、リレーションシップバンキングの機能強化計画(対象期間:平成15・16年度)に掲げた中小企業再生及び健全性確保、収益向上に関する活動を積極的に実践してまいりました。この結果、全般的には計画に掲げた各具体的な取組み策を推進することができ、リレーションシップバンキングの機能強化を図るための経営基盤の強化が図れたと評価しております。

今後は、これらの取組みを具体的な支援等に結び付け、地域経済の活性化を更に強固なものにできるかが課題であると考えております。平成17年度以降につきましては、「地域密着型金融推進計画」に基づき、事業再生・中小企業金融の円滑化、経営力の強化、地域の利用者の利便性向上を、「選択と集中による生産性の向上」及び「企業再生等を通じた地域経済の活性化」の観点から目指してまいります。

以 上