

「経営の健全化のための計画」の概要

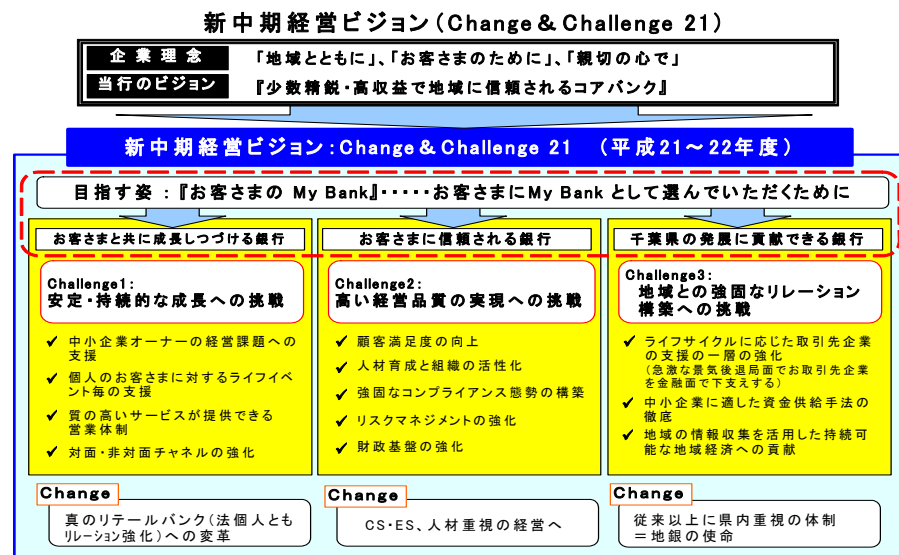
平成 21 年 10 月

千葉興業銀行

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

「少数精鋭・高収益で地域に信頼されるコアバンク」の確立を目指し、平成21年度～24年度につきましては、環境変化に揺るぐことのない安定・継続的な収益基盤の確立を最重要課題として、地域金融機関としての本業である預金・貸出金増強への取組みを強化してまいります。この中で、特に平成21・22年度におきましては、新中期経営ビジョン(Change & Challenge 21)に基づき、①安定・持続的な成長への挑戦、②高い経営品質の実現への挑戦、③地域との強固なリレーション構築への挑戦の3つの経営課題に取組み、「お客さまのMy Bank」を目指してまいります。



イ. Challenge1: 安定・持続的な成長への挑戦

県内中小企業オーナーが直面している様々な経営課題への対応支援、個人のライフイベント毎のニーズに応じた商品・サービスの提供により、「コア」となるお取引先の拡大を通じて、本業である預金・貸出金の増強を図ってまいります。

(イ) 顧客ロイヤルティ向上戦略

- ・「顧客ロイヤルティ(※)向上戦略」とは、安定・継続的な収益基盤確立を

現させるため、「収益貢献の大きい顧客」を「コア顧客」(法人:「中核先」、個人:「コア層」と位置付け、顧客ロイヤルティ向上を図ることによりその先数を増加させ、本業である預金・貸出金の増強、延いては収益増強を図っていくものです。

(※) 当行が提供する商品・サービスに対して顧客が抱く愛着心(ファン意識)

(ロ) 現場重視の営業体制構築と顧客接点の増加

- ・地区法人営業部の増設

平成21年4月、浦安支店に7店舗目となる地区法人営業部を設置いたしました。今後も、良質な中小企業貸出増強に向け、新たな地区法人営業部の設置を検討してまいります。

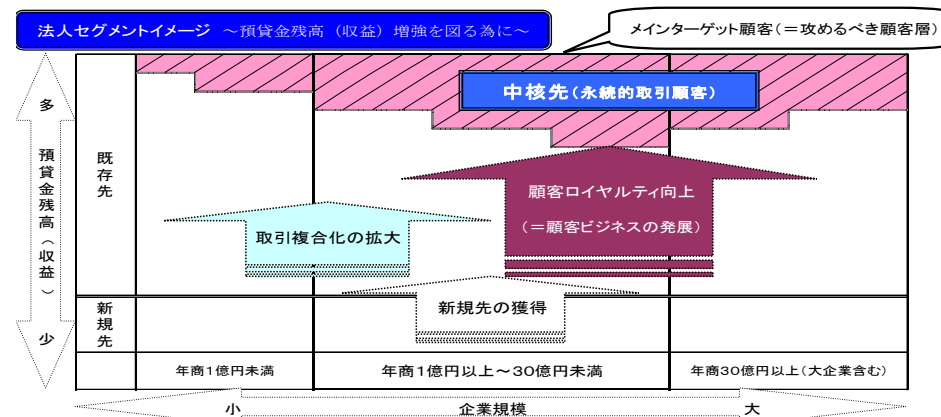
- ・店質区分見直し

営業体制の更なる強化・効率化を図り、営業店マーケット戦略区分・役割を見直し、渉外戦力の集約・再配置により、渉外活動の効率化と顧客接点の増加を図ってまいります。

(ハ) 貸出増強

- ・中小企業貸出

新規貸出先開拓については、お客さまニーズへの的確かつ迅速な対応により顧客数の拡大を図り、中核先の増加を見据えた推進を行ってまいります。既存貸出先との関係においては、お客さまとの接点の増加と提案力向上によるリレーションの強化に努め、中核先の増加に取り組んでまいります。



・住宅ローン

特定業者工作チーム・ローンプラザ・営業店の役割分担と連携により推進体制を強化するとともに、ニーズを的確に捉えた付加価値の高い商品の提供とお客さまとの接点を生かして住宅ローン獲得を強化してまいります。

(二) 収益増強

・役務取引

私募債・金利スワップ提案、債権流動化プログラムの提供のほか、ビジネスマッチングやM&A等、当行ネットワークを活用した提案を行ってまいります。

・個人預り資産

オープン型投資信託のラインナップ充実を図ってまいります。また、保険窓販については、第三分野に段階的に参入し、平準払型商品の取扱を開始いたします。

ロ. Challenge2：高い経営品質の実現への挑戦

(イ) 財務基盤の強化

真のリテールバンクへの変革を実現し、環境変化に揺るぐことのない安定・継続的な収益基盤構築とコスト管理高度化プログラムに取組み、経営健全化計画の着実な履行と剰余金の積上げに努めてまいります。

(ロ) 強固なコンプライアンス態勢の構築

コンプライアンス態勢の構築は経営の根幹かつ最重要課題と位置付け、「コンプライアンス委員会」を中心に、一層の態勢の充実・強化に努めてまいります。

(ハ) リスクマネジメントの強化

・リスク管理統括機能の強化

市場リスクに係る管理体制を見直し・強化いたしました。また、統合的リスク管理として、各リスク管理所管部によるチェック態勢の強化を図っております。

・事務リスク管理態勢の強化

不祥事件再発防止策の完全実施と実効性ある自店検査の定着化による内部牽制機能の強化、事務効率化・集中化促進、事務レベル向上に取組んでまいります。

・信用リスク管理態勢の強化

融資統合管理システムの定着化・システム改善のフォローを進め、営業店業務の生産性向上と本部のリスク管理力強化を図ってまいります。

(二) 人材の育成と組織の活性化

・実践力ある人材の育成と挑戦する風土作り

業務別研修体制の充実、若手行員の早期育成、管理者のマネジメント力の強化、新人事制度の浸透に向けた教育の実施に取組んでまいります。

・人事の活性化

新人事制度の浸透により、従業員のモチベーション並びに定着率の向上、新規採用者の資質の向上、組織の活性化に取組んでまいります。

(ホ) 顧客満足度向上

・地域CSRへの広範な取組み強化

コンプライアンスの徹底、環境・地域貢献活動への取組を強化いたします。

・CS（お客さま満足度）向上

「全店統一CSの日」、「CSモニタリング」等に取組むとともに「顧客満足度調査」や「お客さまの声カード」により、「お客さまの声」を商品・サービスの改善・開発に反映させ、CSの一層の向上を図ってまいります。

ハ. Challenge3：地域との強固なリレーション構築への挑戦

(イ) 創業・新事業支援機能の強化と経営相談・支援機能の強化

「千葉県元気印企業大賞」共催、「ベンチャークラブちば」「ベンチャーカップCHIBA」への企業推薦を通じ、新規事業の支援強化を図ってまいります。また、中小企業の課題である「事業承継」への対応を強化してまいります。

(ロ) 経営改善支援・事業再生に向けた積極的な取組み

「緊急保証制度」「貸出条件緩和債権の要件緩和」を活用した取引先企業の資金繰り下支え等に積極的に取組んでまいります。また、経営改善支援先への経営アドバイス・資金繰り態勢再構築・経営改善計画策定支援を実施してまいります。

(ハ) 地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献

営業幹旋・ビジネスマッチング業務を推進し、お客さまの更なる発展を支援してまいります。また、M&A業務による事業継承、雇用の維持確保、買手企業の事業発展に貢献してまいります。

(2) 平成 21 年 3 月期業務改善命令への対応

イ. 業務改善命令

当行は、平成 21 年 7 月 28 日、金融庁より、金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第 20 条第 2 項及び銀行法第 26 条第 1 項の規定に基づき、業務改善命令を受けました。この事実を真摯に受け止め、更なる経営の体質強化および財務の健全化を図り、経営健全化計画を着実に達成してまいります。

ロ. 平成 21 年 3 月期収益目標と実績とが大幅に乖離した理由

平成 21 年 3 月期の当期利益は、目標比▲183 億円と大幅な未達となりました。この大幅な乖離は、世界的市場環境の混乱・激変により、減損処理を主とする多額の有価証券関係損失を計上したことを主因とするものであります。

ハ. 収益の抜本的改善のための方策

下記のとおり、有価証券投資に係るリスク管理の改善を中心に、さらには収益向上のための各営業施策に取組み、収益の抜本的改善を図ってまいります。

(イ) 有価証券投資に係るリスク管理の強化

- ・与信ガイドライン制度、クレジットライン管理規程、商品別クレジットライン等の見直しによる与信枠の圧縮
- ・仕組債に関する管理ルールの見直しによる購入プロセスの厳正化
- ・個別銘柄ごとの損失限度額管理強化、対応検討ライン新設
- ・信用リスク評価モデル「DEFENSE」の導入

このほか、多額の減損処理を実施した株式・投資信託等について、ポジションの圧縮を図るとともに、個別別 PDCA 運営の実施により、政策投資株式の保有意義を根本的に見直し、必要に応じ政策投資株式の残高圧縮を図ってまいります。

(ロ) 収益改善のための各施策の展開

- ・営業戦力の集約と最適配分、営業体制の更なる強化を図るとともに、顧客ニーズに合わせた商品提供により、中小企業貸出・個人ローン増強を図ります。
- ・ビジネスニーズを捉えた金融手法・サービスの提供、投信・生保商品ラインナップの充実とマス層へのアプローチ拡大等による役務収益拡大を図ります。

(3) 経営合理化計画

激変する金融環境を勝ち抜く新しい効率的な経営体制の構築を目指し、戦略的な事業の再構築を進め、経営体質の強化・経営効率の向上を図ってまいります。

単位：%	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3
OHR	94.97	69.57	66.26	61.34	53.49

OHRは、業務粗利益の増強とともに徹底した経費の抑制により、25/3 期は 53% 台を目指してまいります。なお、21/3 期の地銀平均は 69.93% となっております。

単位：億円	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3
人件費+物件費	231	233	232	232	232

①人件費

単位：億円、人	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3
人件費	103	105	105	105	105
従業員数	1,242	1,275	1,269	1,245	1,240

22/3 期は、退職者の減少等から人員増を見込まざるを得ませんが、採用者数の調整により、25/3 期実働人員 1,150 名体制を目指してまいります。引続き、諸手当の厳格な管理と効率的な人員配置により、人件費の効率的運営を図ります。

②物件費

単位：億円	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3
物件費総額	127	127	127	127	127
除く機械化関連	87	86	84	84	83

老朽化設備改廃等による増加要因があるものの、コスト管理高度化プロジェクトの推進による徹底的削減と効率的支出に努めてまいります。

③子会社・関連会社

・当行グループ全体における一層の経営資源の有効活用・経営効率化と経営基盤強化のため、平成 21 年 1 月、千葉保証サービス(株)とちば興銀ユーシーカード(株)を合併いたしました。今後とも、当行グループ全体の財務内容の強化を図るため、各社の業務拡大とリスク管理の強化を進めるとともに、コスト削減と業務の効率化を推進してまいります。また、各社の自立体制の確立、総合的金融サービスの提供に一段と注力してまいります。

・子会社、関連会社の見直し等の予定はございません。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

	21/3 月期 実績	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画	25/3 月期 計画
業務粗利益	257	353	370	400	458
経費	244	246	245	245	245
実質業務純益（注1）	12	107	125	154	213
与信関係費用（注2）	46	44	42	40	38
株式等関係損益	▲53	▲8	0	0	30
経常利益	▲90	48	76	109	201
当期利益	▲86	40	70	100	172
OHR	94.97%	69.57%	66.26%	61.34%	53.49%

（注1）実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益

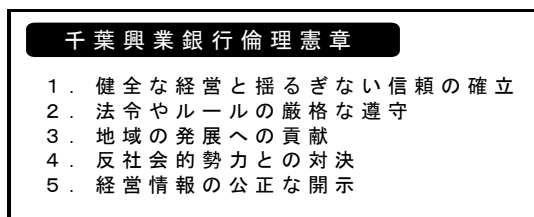
（注2）与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理損失額

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) ガバナンス体制

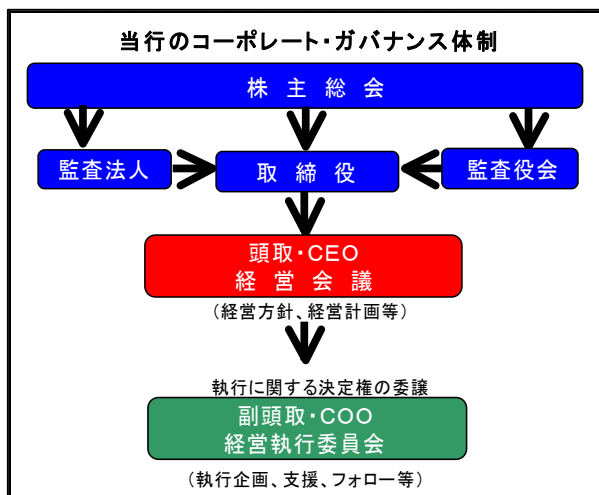
イ. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当行は、以下の5つを倫理憲章として定め、経営の迅速化、透明性の確保等に重点を置いたガバナンス体制を構築し、ディスクロージャーやアカウントビリティ等の充実に努めております。



ロ. ガバナンスに関する施策の状況

- ・株主総会を最上位とし、取締役会を経営の最高意思決定および監督機関としております。取締役会の下部組織としては、頭取・CEOを議長に重要事項を審議する経営会議、具体的な執行に係る企画等については、副頭取・COOと経営執行委員会に委ね、執行に関する体制を効率化・強化しております。
- ・監査法人による会計監査・内部統制監査に加え、システム監査を実施するなど、外部監査機能の充実に努めております。



- ・経営情報の公正な開示のため、決算短信、ディスクロージャー誌、ホームページ等により開示内容の充実と速やかなディスクロージズに努めております。

ハ. コンプライアンス体制の強化

千葉興業銀行倫理憲章の趣旨をふまえ、コンプライアンス委員会、リスク統括部法務・コンプライアンス担当を設置するなど、企業理念の実現体制、法令違反等の防止体制を整備しております。

今後とも、コンプライアンス体制の拡充のため、専門分野に精通した顧問弁護士の活用、コンプライアンスチェックの充実に努めてまいります。

4. 配当等により利益の流出が行われなないための方策等

(1) 基本的考え方

当行は、業務再構築のための方策の確実な実行により、今後も収益力の強化と効率的な業務運営を図り、経営の健全化のための計画の収益目標を達成し、内部留保の蓄積に努めてまいります。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

イ. 配当

普通株式への配当につきましては、平成10年9月中間期より平成21年3月期まで11期連続の無配となりました。

今後は早期復配に向けて、業績の向上、収益力の一層の強化に努めてまいります。

ロ. 役員報酬、役員賞与

役員報酬については、現在まで最高50%の減俸を実施・継続しており、また、役員賞与については、平成8年より支給しておりません。

今後も収益・内部留保の蓄積状況等を勘案し、引続き抑制を基本として適切に対応してまいります。

また、役員退職慰労金につきましても、抑制を基本として対応してまいります。

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、企業理念のひとつとして「地域とともに」を掲げ、地域の中小企業・個人事業主及び個人のお客さまの資金ニーズに応え、円滑な資金供給に努めることが、地域金融機関としての最大の責務であると考えております。安定した資金供給体制を強化するとともに、新商品の開発等サービスの向上に努め、活発なソリューション提供により、地域経済の発展に尽くしてまいります。

(2) 具体的な方策

本部による営業店サポート機能の強化、新商品開発や既存商品の機能アップとともに、組織体制の強化を図り、信用供与の円滑化に努めてまいります。

イ. 法人向け貸出

- ・顧客ニーズを捉えて、金利の見直しや固定金利の導入等、プロパー定型商品の商品性改定を図ってまいります。また、「緊急保証制度」や県・市町村制度融資を活用した中小企業資金支援の推進を継続してまいります。
- ・本部「リレーション強化チーム」「医療専担チーム」「外為担当」等による営業店サポート体制を強化し、スピーディーかつ的確なソリューション機能の提供に注力してまいります。

ロ. 個人向け貸出

- ・高付加価値・差別化商品の開発と、「ローンプラザ」や「コールセンター」といったチャネルの多様化により個人ローンを強化いたします。
- ・ライフイベント毎の資金ニーズにお応えすべく、既存住宅ローン利用者をターゲットにした商品を開発して無担保ローン増強を図ってまいります。

ハ. 地域経済の発展を支援する商品の提供

- ・日本政策投資銀行、福祉医療機構、日本政策金融公庫、商工組合中央金庫等との提携を通して、幅広いニーズにお応えできる体制を拡充してまいります。
- ・『顧客債権流動化プログラム』の拡充、『産業クラスター計画サポートローン』等独自の商品開発にも積極的に取り組んでまいります。

・女性専用住宅ローン『ゆとりーな』や住宅ローン利用者向けサービス『ホップ・ステップ・住まいる』と同様に、今後も、多様なお客さまのニーズをふまえた新商品開発と既存商品の機能アップに取り組んでまいります。

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

イ. 基本的な考え方

公的資金については、消却、償還等のための財源を確保するように、内部留保の蓄積に努めてまいります。

ロ. 公的資金以外の資本調達分に対する考え方

平成11年9月に、富士銀行（当時）に対して発行額50億円※1（転換型優先株式、発行株式数125万株）、また、平成12年8月に富士銀行（当時）に対して発行額200億円※2（社債型優先株式、発行株式数500万株）を発行いたしました。これらの優先株式につきましては、現時点では具体的な消却計画はございません。

※1 現在は、みずほコーポレート銀行が25億円、みずほ銀行が25億円を保有。

※2 現在は、みずほコーポレート銀行が100億円、みずほ銀行が100億円を保有。

ハ. 公的資金に対する考え方

優先株式によりお引受いただいた600億25百万円の消却・償還については、経営健全化計画の確実な実行により利益の積上げを図り、その原資となる内部留保の蓄積に努めるとともに、極力早期の返済も検討してまいります。

(2) 剰余金の推移

各期末利益処分前ベース (単位：億円)

21/3	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3
202	225	278	362	517	639

(注) 公的資金（優先株）の概要

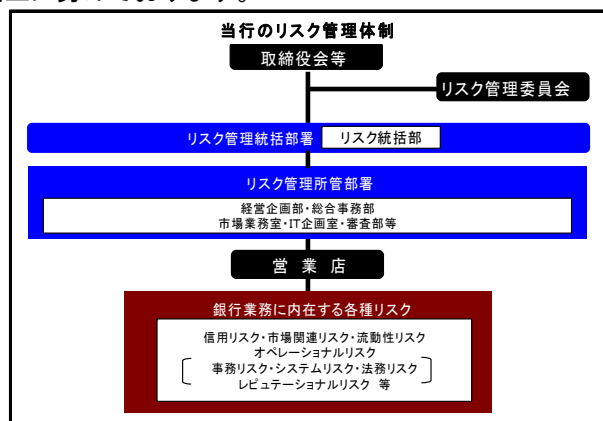
注入額 600.25億円

一斉転換時期 平成26年3月31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

銀行業務に内在するリスクの所在・規模・性質に応じた適切なリスク管理体制を構築のうえ、リスクを正確に把握し適切に管理することにより経営の健全性の維持・向上に努めております。



(2) 資産運用に係る決裁権限等の状況

・融資業務の指針として「与信業務の規範」を定めており、安全性、収益性、成長性、流動性、公共性に沿った運用を基本方針としております。また、大口与信先管理については、「大口与信先モニタリング制度」「信用貸出（未保全）限度額ガイドライン」を中心とした運営を実施しております。

・貸出については、「本部決裁権限規程」に基づき、審査担当部署において案件の審査・決裁を行っております。また、営業店長の決裁権限は、「店長貸出専決権限」に基づき運用しております。

・有価証券運用については、平成21年3月期に多額の減損処理を実施した債券・株式・投資信託の損益状況について、定例的に役員宛報告をしております。

(3) 資産内容

金融再生法開示債権の実績推移

(単位：億円・%)

	19/3 実績	20/3 実績	21/3 実績	21/3-20/3
開示債権額	613	599	534	▲64
開示債権比率	4.24%	4.03%	3.44%	▲0.59%

(4) 償却・引当方針

イ. 公的資金による株式等の引受等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針
個別に自己査定を行い、信用リスクに応じた十分な水準で償却・引当を行うことにより、資産の健全性を保持することとしております。

ロ. 不良債権の売却等による処理、回収の方針

不良債権の回収・最終処理を図るため、アサインメント（指名債権譲渡）方式で債権売却を行っております。今後も、不良債権のオフバランス化の一手法としてバルクセルの活用を図ってまいります。

ハ. 債権放棄についての考え方

経済合理性だけでなく地域金融機関として、慎重に妥当性を検討し、モラルハザード等を回避し限定的に行うべきものと考えております。

8. その他

当行は、企業理念として、「地域とともに」「お客さまのために」「『親切』の心で」を掲げ、千葉県を営業基盤とした金融機関として、地元・地域経済に密着する経営を基本姿勢としており、お客さまや地域社会から信頼される銀行を目指すとともに地域共生に向け積極的に取り組んでまいります。

(1) 地域の金融市場における融資比率等

千葉県内における貸出金、預金残高およびシェア

[貸出金]

(億円・%)

平成19年3月末		平成20年3月末		平成21年3月末	
残高	シェア	残高	シェア	残高	シェア
13,782	11.9	14,230	12.2	14,901	12.8

[預 金]		(億円・%)			
平成 19 年 3 月末		平成 20 年 3 月末		平成 21 年 3 月末	
残高	シェア	残高	シェア	残高	シェア
18,647	8.9	19,029	8.9	19,408	8.9

(2) 地域貢献施策の展開

当行は、千葉県における中小企業や個人のお客さまの資金需要に対して、安全性・公共性・収益性等を十分検討し、積極的にお応えしていくことが地域経済発展に貢献するものであると考えております。

イ. 県内中小企業及び個人への資金供給

当行は、平成 21 年 3 月末の貸出金残高のうち、98.9%にあたる 1 兆 4,843 億円を県内店舗で貸出しております。また、県内の中小企業等に対する貸出金残高は、1 兆 2,191 億円となっており、総貸出に対する比率は 81.2%に達し、地元経済に不可欠な存在となっております。

ロ. 地域経済活性化の支援、地域振興への貢献

- ・「千葉元気印企業大賞」共催による地元企業の育成
- ・「社員いきいき元気な会社宣言企業」宣言企業・従業員への支援
- ・お取引先の会「興友会」を通じた情報提供と異業種交流等
- ・「経営品質向上プログラム」の提供による地元中小企業の発展へのサポート
- ・ちば興銀「経営塾」による次世代経営者育成、情報提供と異業種交流
- ・ゴミゼロ運動への積極的な参加等による地域環境の保護
- ・「コスモスセミナー」「コスモスコンサート」「美しい房総写真展」等による文化振興活動

その他、「小さな親切」運動の推進（千葉県本部事務局）、ちば興銀杯親善ゲートボール大会の開催等、公共事業やスポーツ活動、福祉活動等、幅広い地域貢献活動を実施・支援しております。