

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

(リーガル・コンプライアンスの体制および現状についても記載のこと。)

当行は、「お客さま・株主・行員」三者の連帯と融和により限りない発展を目指すことを基本理念としております。この思想は、当行の行章に表現されているように「スリーシップスの精神」として行内にも徹底しております。また、平成9年度よりスタートした中期経営計画「イノベーション21」において、「地域のお客さまに強く支持される銀行」を銀行の目指す姿として掲げております。

イ. 経営理念の明示と行内での徹底

(イ) 経営理念

当行では、上記の「スリーシップスの精神」を、以下の3点からなる経営理念として内外に明示しております。

A. 信用秩序の支え役としての本来の役割を十分認識し、円滑な資金供給と適正な金融サービスの提供に努め、完璧な事務処理に徹し、信頼される銀行を目指します。

B. それぞれの営業地域において、地域に深く根ざした活動を展開し、それぞれの支店がベストバンクを目指すとともに、地域に貢献し、地域と一体となって発展するコミュニティバンクを目指します。

C. 活力あふれる人材の開発、育成を積極的に行い、明るい、活気に満ちた行風を確立し、働きがいのある職場づくりを進めるとともに、“地域の皆さまのお役に立つ銀行”を目指します。

(ロ) 行内への周知徹底

当行では、就業規則により、「銀行が信用制度の中核であり、公共機関であることを行員が銘記」するよう求めています。

上記の経営理念ならびに就業規則の抜粋に加え、頭取から示される年度の行動指針などをカードに印刷した「勤務の心得」を配布するなどして、全行員にその趣旨の浸透を図っております。

ロ. 倫理綱領の制定

平成10年9月には、企業行動指針および役職員の行動規範からなる倫理綱領を制定いたしました。今後、役職員の具体的な行動規範に関する解説や、既存の行内ルールを集約して「倫理綱領実践マニュアル」を作成する予定であります。

ハ. コンプライアンス体制の整備の状況

(イ)コンプライアンス体制

当行では、役職員の法令違反の防止と、遵法精神の高揚のため、コンプライアンス体制の整備に取り組んでおります。最低限遵守しなければならない法令・ルールを「法令遵守マニュアル」としてまとめ、全役職員必携としてその内容の周知徹底を図っております。

法務室長がコンプライアンスオフィサーに就任するとともに、本部各部に、コンプライアンスアシスタント(各部副部長クラス)を置き、各部の業務をコンプライアンスの観点からチェックしております。また、毎月1回、「法令遵守連絡会」を開催しております。さらに、現在、「各部別コンプライアンスマニュアル」の作成を進めており、異動等により担当者が交替した際にも法令遵守の徹底が図られるよう体制整備を進めております。

当行では、本部・営業店などの業務運営を監査する業務監査室を検査部内に設置しております。同室は、客観・中立的な立場から、業務監査委員会等の場を通じて、経営に対して適切な提言を行い、該当部店に対して必要な指導を行う機能を担っております。

(ロ)行内文書管理

行内文書管理のあり方についても見直しを実施し、ルール遵守の徹底に努めております。

行内文書管理のあり方については、過日、保証協会保証付融資に対する取組方針について、誤解を招く恐れのある行内文書が支店に発信されるという事態が発生し、当行ではこれを重く受け止めております。早速、平成10年12月に新たな職位として文書管理役を設置するなど文書チェック体制の整備を図るとともに、本部に法務コンプライアンス室を設置(平成11年4月予定)するなど、新体制のもと、適切な管理運営に努めているところであります。

(ハ)今後の課題

以上、法務室の部内室からの独立および法務コンプライアンス室への変更、コンプライアンスオフィサーの設置、業務監査委員会の充実など、チェック機能・内部監査体制の整備を行っていますが、今後は、外部監査体制の充実にも取り組んでまいります。

二. 公務員等への接待等の禁止

当行では、経営職層向けのマニュアルで賄賂の犯罪性を明記しておりますが、改めて、公務員等に対する接待等は法令違反につながるものである旨を関係部店に周知徹底しております。

ホ. 反社会的勢力の排除

当行では、反社会的勢力の排除のため、警察との連携強化に努めております。各営業店の副支店長が不当介入防止責任者となり、管轄警察署と緊密な連携を取るほか、警察が主催する地域のキャンペーン等にも積極的に参加し、反社会的勢力の排除に努めております。また、融資のクレジットポリシーを制定し、融資取引の適正な運用に努めることで、反社会勢力に対する貸出等の防止にも努めております。

(2)経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

(経営諸会議、委員会の実施状況。)

当行では、商法等法令の趣旨を尊重し、取締役会および監査役会において、取締役の職務執行の監督・監査を行っています。経営の喫緊の課題である業務再構築、リストラ計画の実行、リスク管理、西暦2000年問題などに関しては、常務会レベルの諸会議をはじめ、意思決定機関を個別に設置し、迅速に行動する体制を組んでおります。

イ. 経営の意思決定プロセス

意思決定の最高機関である取締役会を頂点として、職制規程、業務分掌規程、決裁権限規程等の行内規程の厳格な運用により、適切な権限の委譲を行い、迅速な意思決定を行う体制としております。

(イ)取締役会

取締役会は、経営に関する重要な事項、方針および業務の執行を決定します。取締役会は、法令を遵守した定款、行内所定の規程、運営基準に基づいて運営されております。

(ロ)常務会

役付取締役全員により構成される常務会を設置し、取締役会決議事項以外の行内規程に明定した経営上の重要事項の決定を行っております。

ロ. 相互牽制体制等

(イ)監査役会

監査役会には、社外監査役を2名置き(非常勤監査役を含む)、監査機能の強化に努めております。監査役会は、法令を遵守した定款、行内所定の規程、運営基準に基づいて運営されております。

(ロ)業務監査体制

コンプライアンス体制整備の一環として、頭取を委員長、副頭取を副委員長、役付取締役、法務室長(コンプライアンス・オフィサー)、業務監査室長を委員、監査役をオブザーバーとする業務監査委員会において、経営の法令遵守の徹底を促し、法令違反の未然防止を図るよう努めております。

また、検査部業務監査室の権限を明確にし、本部各部、営業店に対する業務監査・指導を行うことを明確にいたしました。

(ハ)今後の課題

行外に開かれた経営を目指し、社外取締役(非常勤)を登用することなどを検討しております。

(図表8)経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	頭取	取締役	総合企画部	毎月1回	当行の重要な業務執行を決定する。
監査役会	常勤監査役のうちから定める	監査役	総合企画部	毎月1回	監査に関する重要な事項について報告を受け、協議または決議を行う。
常務会	頭取	役付取締役	総合企画部	毎週1回	経営環境の変化に対応して、戦略的な意思決定を図り、機動的な業務執行を行うことを目的とする。
イノベーション実行委員会	頭取	役付取締役、総合企画部長	総合企画部	年4回	中期経営計画の進捗状況を検討し、未達項目に関する対策を決定する。
総部店長会議	頭取	取締役、本部の部長・室長、担当部長、本店営業部長、本店営業部各部の部長、支店長	総合企画部	半期1回	経営方針、経営計画などの基本事項を伝達し、周知徹底を図る。
業務連絡会	総合企画部長	役付取締役、本部の部長・室長、幹事支店長(月1回)	総合企画部	毎月1回	役員、本部各部、相互間の連絡を緊密にし、日常業務の円滑な執行を図る。
部長会	総合企画部長	本部の部長・室長	総合企画部	毎月1回	頭取の諮問に答申し、もしくは総意に基づき意見を具申し、銀行の経営方針に則りその具体的施策を協議、調整し、あわせて本部各部、室、相互間の連絡を密にし、その意思統一を図る。
ALM会議	頭取	役付取締役	総合企画部	毎月1回	ALMに関する事項の協議・決議を行う。
西暦2000年問題対策会議	頭取	役付取締役	事務統括部	毎月1回	西暦2000年問題に対する取り組み状況を把握するとともに、問題に対する重要な対応方針を決議する。
与信ポートフォリオ会議	頭取	役付取締役	総合企画部	3ヵ月に1回	当行全体(関連会社を含む)の与信ポートフォリオの信用リスクに関する事項の協議・決議を行う。
大口本部指定管理先対策連絡会	副頭取	担当取締役および融資部、融資2部、融資部担当、営業統括部、総合企画部、総合企画部協会担当、法務室の各部室長	融資部、融資2部	随時	大口本部指定管理先に対する債権管理の取組方針を見直し、具体的な対応策を協議、決定する。

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
業務監査委員会	頭取	役付取締役、検査部、法務室、総合企画部の各部長、検査部業務監査室長、監査役(オブザーバー)	検査部業務監査室	3か月に1回	経営に係る法令遵守の徹底を促し、法令違反の未然防止を図る。営業店の業務運営上の異常・行き過ぎ等をチェックし、バランスのとれた営業店運営の定着化等を促進する。
法令遵守連絡会	法務室長	法務室長、検査部業務監査室長、本部各部室の法務室兼務者	法務室	毎月1回	コンプライアンスのあり方に関する方針等につき協議を行う。
幹事支店長会議	本店営業部長	幹事支店長	支店推進部	毎月1回	ブロック営業店長を代表して業務上の重要事項を協議し、本部に対して答申または意見具申を行うとともに、幹事支店長相互の連携強化、業務運営の円滑化、本部、営業店の連携強化を図る。
業務推進会議	支店推進部長	支店推進部、営業統括部、融資部、営業推進部の各部長、主任業務推進役ならびに営業店長	支店推進部	1回	本部、営業店が一体となって営業推進に関する事項を協議、連絡し、業績の伸展を図る。
支店長月例連絡会	支店推進部長	支店推進部、営業統括部、融資部、事務統括部の各部長ならびに営業店長	支店推進部	毎月1回	本部から営業店長に対し、業務上の重要事項を連絡、伝達し、本部、営業店の連携強化を図る。
ブロック支店長会議	幹事支店長	各ブロックの営業店長	幹事支店長	毎月1回	ブロック内営業店相互の情報交換、特定事項の協議、研究を行いブロック内営業店の協調、融和、連携強化を図る。
事務改善会議	事務統括部長	事務統括部長ならびに各営業店の副支店長、次長、業務副支店長	事務統括部	3か月に1回	営業店の事務全般に関する情報交換、特定事項の協議、研究を行い、営業店事務管理の充実・強化と事務の合理化を図る。
収益体質強化検討会	副頭取	総合企画部、人事部、総務部の担当取締役および総合企画部長	総合企画部	毎月1回	イノベーション実行委員会の下部組織として、収益体質の強化策を検討するとともに、一定の投資・経費支出の案件を審査する。
ファンド委員会	個人部長	個人部、金融市場部、営業統括部の各部長および担当者	個人部	6回	ファンドおよび投資信託委託会社等の分析・評価を行い、透明性、客観性をもって、ファンドおよび投資信託委託会社等の選定を行う。

(注)開催頻度が不定期の場合は、過去1年間の開催回数を記入のこと。

(図表9)担当業務別役員名一覧

担当業務	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度	9 年度	現在
秘書室	～ 6 月 熊田 節郎 (副頭取)	河野 和夫 (副頭取)	～ 6 月 河野 和夫 (副頭取)	飯岡 樹 (副頭取)	～ 6 月 飯岡 樹 (副頭取)	山上 晃 (副頭取)
	6 月～ 河野 和夫 (副頭取)		6 月～ 飯岡 樹 (副頭取)		6 月～ 山上 晃 (副頭取)	
総合企画部	～ 6 月 飯岡 樹 (専務)	～ 6 月 飯岡 樹 (副頭取)	～ 6 月 黒澤 邦夫 (常務)	～ 6 月 大久保 敏治 (常務)	～ 6 月 小林 孝雄 (常務)	松崎 広 (常務)
	6 月～ 飯岡 樹 (副頭取)	6 月～ 黒澤 邦夫 (常務)	6 月～ 大久保 敏治 (常務)	6 月～ 小林 孝雄 (常務)	6 月～ 松崎 広 (常務)	
与信監査室					～ 6 月 小林 孝雄 (常務)	松崎 広 (常務)
					6 月～ 松崎 広 (常務)	
法務室					9 月～ 山上 晃 (副頭取)	山上 晃 (副頭取)
総務部	中村 雄一 (常務)	～ 6 月 中村 雄一 (常務)	清水 信行 (常務)	清水 信行 (常務)	～ 6 月 清水 信行 (常務)	小林 孝雄 (常務)
		6 月～ 清水 信行 (常務)			6 月～ 小林 孝雄 (常務)	
人事部	～ 6 月 野田 幹雄 (常務)	野田 幹雄 (専務)	～ 6 月 野田 幹雄 (専務)	清水 信行 (常務)	～ 6 月 清水 信行 (常務)	小林 孝雄 (常務)
	6 月～ 野田 幹雄 (専務)		6 月～ 清水 信行 (常務)		6 月～ 小林 孝雄 (常務)	
営業統括部	山上 晃 (常務)	山上 晃 (常務)	～ 6 月 山上 晃 (常務)	～ 6 月 山上 晃 (専務)	～ 6 月 松崎 広 (常務)	長澤 和彦 (常務)
			6 月～ 山上 晃 (専務)	6 月～ 松崎 広 (常務)	6 月～ 井上 茂樹 (常務)	
支店推進部	～ 6 月 河野 和夫 (副頭取)	～ 6 月 山上 晃 (常務)	森田 晃輔 (常務)	～ 6 月 森田 晃輔 (常務)	～ 6 月 松崎 広 (常務)	山下 伊佐男 (常務)
	～ 6 月 村田 一弘 (常務)	～ 6 月 阿部 好成 (常務)		6 月～ 松崎 広 (常務)	6 月～ 山下 伊佐男 (常務)	
	6 月～ 山上 晃 (常務)	6 月～ 森田 晃輔 (常務)				
	6 月～ 阿部 好成 (常務)					
融資部	柳 博 (常務)	柳 博 (常務)	～ 6 月 柳 博 (常務)	井上 茂樹 (常務)	～ 6 月 井上 茂樹 (常務)	清水 信行 (常務)
			6 月～ 井上 茂樹 (常務)		6 月～ 清水 信行 (常務)	
融資 2 部	～ 6 月 河野 和夫 (副頭取)	柳 博 (常務)	～ 6 月 柳 博 (常務)	井上 茂樹 (常務)	～ 6 月 井上 茂樹 (常務)	清水 信行 (常務)
	6 月～ 柳 博 (常務)		6 月～ 井上 茂樹 (常務)		6 月～ 清水 信行 (常務)	
個人部					9 月～ 山下 伊佐男 (常務)	山下 伊佐男 (常務)
営業推進部	～ 6 月 河野 和夫 (副頭取)	山上 晃 (常務)	～ 6 月 山上 晃 (常務)	～ 6 月 黒澤 邦夫 (常務)	長澤 和彦 (常務)	長澤 和彦 (常務)
	6 月～ 山上 晃 (常務)		6 月～ 黒澤 邦夫 (常務)	6 月～ 長澤 和彦 (常務)		
公務部	～ 6 月 山上 晃 (常務)	阿部 好成 (常務)	～ 6 月 阿部 好成 (常務)	長澤 和彦 (常務)	長澤 和彦 (常務)	山下 伊佐男 (常務)
	6 月～ 阿部 好成 (常務)		6 月～ 長澤 和彦 (常務)			
金融市場部	～ 6 月 野田 幹雄 (常務)	～ 6 月 森田 晃輔 (常務)	～ 6 月 阿部 好成 (常務)	～ 6 月 浅井 慎太郎 (常務)	～ 6 月 大久保 敏治 (常務)	後藤 次郎 (常務)
	6 月～ 森田 晃輔 (常務)	6 月～ 阿部 好成 (常務)	6 月～ 浅井 慎太郎 (常務)	6 月～ 大久保 敏治 (常務)	6 月～ 後藤 次郎 (常務)	
市場事務部	～ 6 月 野田 幹雄 (常務)	～ 6 月 森田 晃輔 (常務)	～ 6 月 阿部 好成 (常務)	～ 6 月 浅井 慎太郎 (常務)	～ 6 月 清水 信行 (常務)	小林 孝雄 (常務)
	6 月～ 森田 晃輔 (常務)	6 月～ 阿部 好成 (常務)	6 月～ 浅井 慎太郎 (常務)	6 月～ 清水 信行 (常務)	6 月～ 小林 孝雄 (常務)	
国際部	～ 6 月 長塚 修 (専務)	野田 幹雄 (専務)	～ 6 月 野田 幹雄 (専務)	～ 6 月 浅井 慎太郎 (常務)	～ 6 月 森田 晃輔 (専務)	後藤 次郎 (常務)
	6 月～ 野田 幹雄 (専務)		6 月～ 浅井 慎太郎 (常務)	6 月～ 森田 晃輔 (専務)	6 月～ 後藤 次郎 (常務)	
検査部	～ 6 月 飯岡 樹 (専務)	飯岡 樹 (副頭取)	～ 6 月 飯岡 樹 (副頭取)	～ 6 月 大久保 敏治 (常務)	～ 6 月 山上 晃 (専務)	山上 晃 (副頭取)
	6 月～ 飯岡 樹 (副頭取)		6 月～ 大久保 敏治 (常務)	6 月～ 山上 晃 (専務)	6 月～ 山上 晃 (副頭取)	
事務統括部	～ 6 月 野田 幹雄 (常務)	～ 6 月 中村 雄一 (常務)	大久保 敏治 (常務)	大久保 敏治 (常務)	大久保 敏治 (常務)	小林 孝雄 (常務)
	6 月～ 中村 雄一 (常務)	6 月～ 大久保 敏治 (常務)				

(注1)担当業務は現在の組織を基準とするが、これまでに機構改編があった場合の改編前の組織は現在の組織を基準に分類すること。役職名は該当する年度のものを記入のこと。

(注2) 機構改編による組織統合の場合は、改編後の組織の主たる業務を担当していた役員名を記載しました。

(注3) 年度途中で担当変更ある場合は新旧役員を記載しました。

(3)自主的・積極的なディスクロージャー

(取組みにあたっての考え方。)

イ. 基本的な考え方

金融ビッグバンが進展し、激変する経営環境の中で、高い公共性と社会的責任を鑑み、経営情報の開示を通じて、経営の透明性を高め、お客さまなどからの理解と信頼の確保を図るとともに、当行自らの行動を規正してまいります。

また、お客さま自身の判断で取引金融機関を選択する際の前提となる情報を正確かつ迅速に提供いたします。

経営情報の開示については、当然のことながら、改正銀行法第21条ならびに改正銀行法施行規則第19条の2を網羅し、これまで開示してきた「全銀協統一開示基準」による開示項目を加えたうえで、さらに自主的・積極的に開示項目を設定いたします。

ロ. 開示項目の拡大

①金融機能の再生のための緊急措置に関する法律 第7条 ならびに金融機能の再生のための緊急措置に関する法律施行規則 第4条・第5条・第6条 に基づく資産査定公表を、地方銀行の場合は平成11年9月中間期から義務付けられていますが、当行は、平成11年3月期決算公表時に前倒して開示いたします。

②平成11年4月より中期経営計画「イノベーション21」の第2ステージのスタートを予定しており、今後、部門別採算を一層重視していくことを踏まえ、業務粗利益の部門別内訳(内部管理ベース)を開示いたします。

③神奈川県・東京西南部へ経営資源を集中配分する徹底したフォーカス戦略の進捗度合いを示す一つの指標として、神奈川県内預金シェアならびに貸出シェアを開示いたします。

④リストラの進捗度合いを示す一つの指標として、経費の内訳(物件費・人件費)の推移を開示いたします。

⑤資産査定の開示に加えて、より一層不良債権の状況ならびに処理状況の透明性を向上させるために、業種別不良債権残高ならびに不良債権処理状況の開示を検討いたします。

以上のように、当行は、お客さまや投資家、株主に対して、できる限り多くの経営情報を正確かつタイムリーに提供してまいります。これは、当行のレピュテーションリスクを未然に防止することとなり、経営の信頼性回復に寄与し、ひいてはお客さまや投資家、株主にとっての利益になると考えております。

(4)従来の経営責任についての考え方

過去の不良債権問題に関しては、融資の審査体制や与信のポートフォリオ管理のあり方などにおいて対応が不十分であったことを厳粛に受け止めております。

これは、いわゆるバブル経済の時代において、過度の量的拡大の指向、不動産担保への依存、特定マーケット・特定取引先への過大な信用供与等、推進・審査・管理のバランスを欠くとともにチェック機能・体制が完全ではなかったことに起因しております。

当行はこうした点の反省を踏まえるとともに、銀行の公共的・社会的な使命に鑑み、問題発生の原因究明に努めるとともに、クレジットポリシーの制定、審査機能の強化、与信ポートフォリオ会議の設置、与信判断評価制度の導入など具体的な再発防止策を講じてきております。

イ. 問題に対する原因究明

多額の償却を要する貸出金については、その元利金毀損の原因などを究明し、当行の将来にわたっての融資審査管理のあり方をより明確にするため、問題発生の原因究明に努めております。

ロ. 「クレジットポリシー」の制定

バブル期に、社会動向や金融機関相互の競争の中で、審査基準が安易に緩められた反省をもとに、地域金融機関としての審査のあり方を見直し、融資審査の規範として「クレジットポリシー」を制定しました。健全な倫理観にもとづく融資判断、地域の繁栄につながる資金供給、リスクの十分な把握、一時的な成果追求の防止、過度の融資集中の回避を基本的な考え方としております。

ハ. 与信ポートフォリオ会議の設置

信用リスクの計量化およびモニタリングにより、当行グループ全体の信用リスクを横断的に把握し、特定のリスクに対する過度の与信集中の未然防止を図るため、経営レベルで四半期ごとに「与信ポートフォリオ会議」を持ち、ポートフォリオの分析に責任を持って取り組んでおります。

ニ. 与信判断評価制度の導入

融資審査の牽制機能として、「与信判断評価制度」を設け、異例取引のチェックを行い、与信判断にあたり必要な注意や任務を怠った場合の問題・責任の所在を明確にすることにしました。

ホ. 審査体制の強化

不良債権問題については、本部の融資所管部を審査に特化させる処置を取るとともに、営業店の専決制度の運営基準をより厳格なものに変更し対応しております。

ヘ. 業績責任への対応

経営陣の業績責任につきましても、役員賞与の支給を平成8年6月以降見合わせるとともに、役員報酬を過去3回にわたり削減しております。

4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等

(1)資本注入前の資本政策

イ. 基本的考え方

収益力の強化を中心とした財務体質の改善に取り組むほか、不良債権の圧縮、海外・大企業向け融資の減少を通して、安定した自己資本比率を維持し、市場調達を基本とした劣後資金のスムーズな借換に努めております。なお、収益力の強化を最優先させるため、高コストのエクイティファイナンスは極力手控えております。

ロ. 発行済株式の資本組入額の減少、株式の併合、消却等を行わない場合、その理由

資産健全化処理のため資本構成に一定の圧力がかかりますが、剰余金も残しているほか、配当金支払負担は年間60億円以下であり、発行株式数調整を要する状況にもなく、減資等の対応は必要ないと考えております。

ハ. 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当については、その水準を極力抑制することを念頭に置きつつ、株主還元の観点より、従来からの安定配当方針を踏襲し、普通株式に対する年5円の配当を維持しております。

役員報酬・賞与については、二度にわたり当期損失を計上するなか、社外流失抑制の観点より、可能な限り削減する方針としております。

(2)資本注入後の資本政策

イ. 基本的考え方

自己資本比率規制上、国内基準適用行となるため、TIER1増強を柱に資本政策に取り組んでまいります。このため、早期にTIER1比率を5%に回復させ、5年後に6%以上を目指します。

ロ. 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当については、基本的には従来からの配当方針を維持・継続いたしますが、今まで以上に、社外流出の抑制、内部留保の充実による経営体質改善に重きを置いていく所存であります。

役員報酬・賞与については、引き続き抑制することにより早期業績回復の一助としたいと考えております。これとは別に、ストックオプションの導入により株主利益追求のためのインセンティブ付与を検討しております。

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

個人、中小企業に対する円滑な資金供給を地域金融機関の重要な使命と捉え、安定的な資金供給体制を構築するとともに、新商品の提供、融資に対する取組姿勢の改善を通して、「お客さまにご利用いただきやすい銀行」となるよう努力してまいります。

(2)具体的な方策

地域における企業経営に必要な不可欠な存在となるため、事業規模に応じた金融・情報サービスを最適なチャネルで迅速に提供してまいります。

地域金融機関として、今後とも地元の中小企業融資を積極的に推進し、平成11年度は、不良債権処理等の特殊要因を調整した実勢ベースでの中小企業貸出(インパクトローンを含むベース)を前期比860億円増加(増加率2.4%)させる計画としております。

(3)組織・体制の見直し

A. エリア営業部の設置について

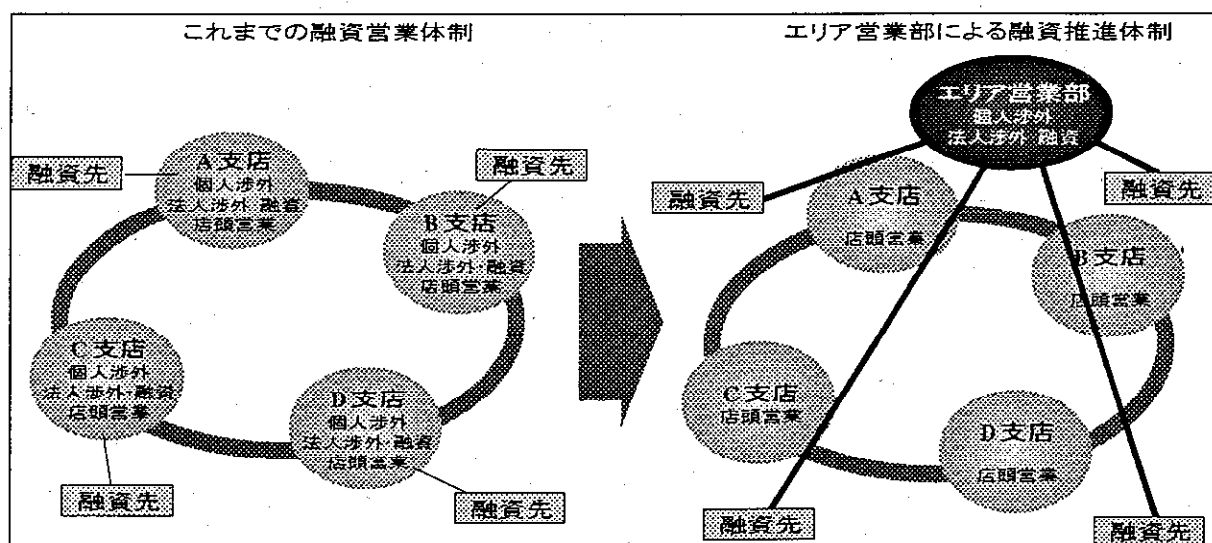
これまで、すべての営業拠点が融資係、渉外(得意先)係を有し、それぞれ少人数体制で融資業務を行ってまいりましたが、企業金融の多様化・高度化を背景に、複数店の融資・渉外業務を大型店に統合する「融資渉外連合店」体制を平成8年11月の藤沢中央支店と片瀬支店のケースを皮切りに、平成8年度3か店、平成9年度24か店、平成10年度6か店と、合計33か店を対象に構築してまいりました。

平成11年度からは、支店と支店を統合するこの連合店を進化させて、「エリア営業部」(イメージ図をご参照下さい)を設置いたします。エリア営業部には、地域(エリア)内の個人・法人渉外、融資の機能を極力集約いたします。そして、ゆくゆくは、神奈川県を中心とした地元には30～50か所のエリア営業部を設置する計画であります。

エリア営業部には、支店長、渉外担当係など融資業務に精通した人材を集中的に配置することで、業務のレベルアップ・均質化を図り、お客さまの借入ニーズにより的確に対応できる体制を作り上げます。

帝国データバンクの調査によると、神奈川県内にある中堅・中小企業(COSMOSⅡ評点55点以上)は8,000社程度であります。エリア営業部の設置にあたって、各エリアの事業所数や当行との取引シェアなどのマーケット分析を行い、効果的な戦力の配分を行ってまいります。

現在当行がメイン行としてお取引いただいている法人数は、全体の20%程度であります。こうした営業体制の強化により、5年後には、当行との取引シェアを10ポイント程度向上させること(800社程度との取引親密化)を前提に、貸出を3,000億円程度増加させる計画としております。



B. 「ビジネスローンプラザ」の新設について

神奈川県内に約32万ある事業所の9割を占める中小企業のお客さまに対しては、金融や事業経営に関して「いつでも」「どこでも」気軽に相談でき、スピーディーに借入ができる営業体制の構築に取り組んでおります。

この取り組みの一環として、自治体制度融資や保証協会保証付融資の相談・受付・審査業務に特化した融資地区センターを以下のとおり開設してまいりました。

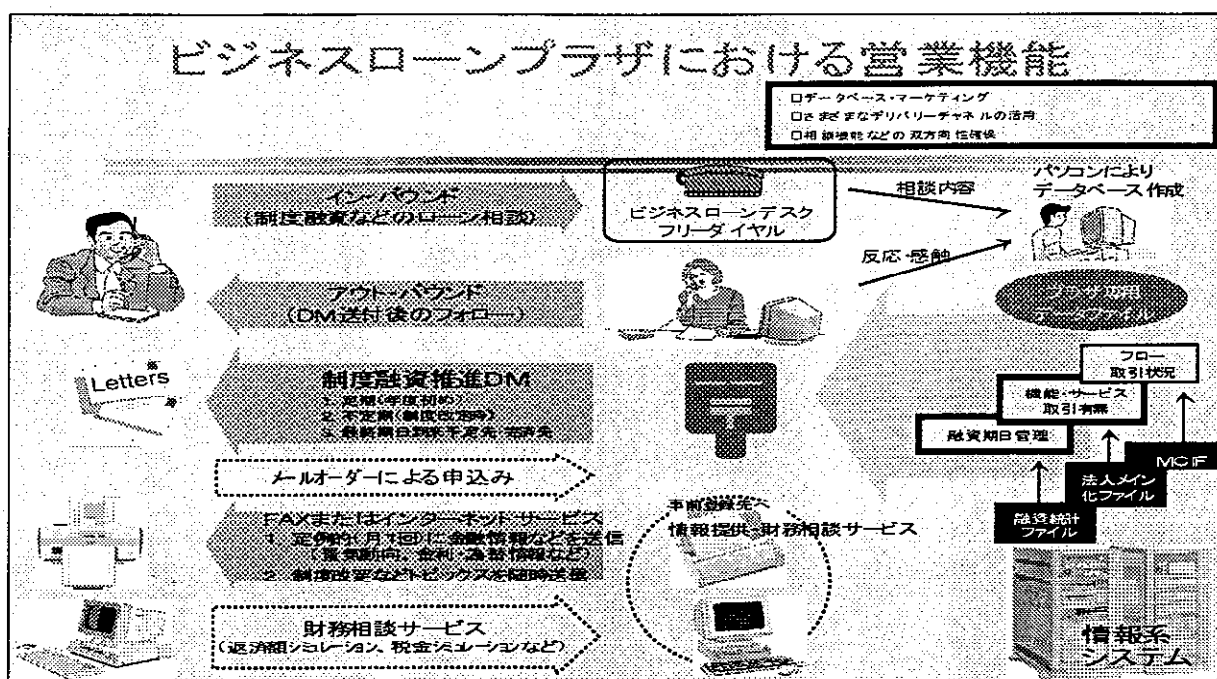
平成8年11月	藤沢中央融資地区センター 開設
平成9年2月	横浜駅前融資地区センター 開設
平成10年2月	厚木融資地区センター 開設
平成10年3月	横須賀融資地区センター 開設

融資地区センターの機能を県内全エリアに拡大し、顧客データベースに基づいたマーケティングを行い、電話、メールなども活用したお客さまとの接点を多層的に持つ「ビジネスローンプラザ」を本部内に新設し、平成11年3月から営業を開始する予定であります。

ビジネスローンプラザには、制度融資に精通したスタッフを配置し、相談業務に従事するほか、審査業務を定型化し、従来より迅速に融資申込に対応するとともに、融資実行までのスピードアップを図ります。

ビジネスローンプラザは、県内の中小企業取引先のうち、約14,000社に対して、金融の相談に応じるとともに、融資完済予定のお客さまに借入ご継続をお勧めするなど、お客さまの継続利用（顧客リテンション）を促してまいります。この結果、年間500社融資先の増加を図る予定であり、5年間で200億円程度の貸出増加を計画しております。

神奈川県・横浜市・川崎市制度融資月別残高推移 (上段：残高/億円、下段：年率)												
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
平成8年度	1,621 -13.6%	1,604 -11.8%	1,617 -10.3%	1,587 -11.5%	1,608 -9.3%	1,585 -11.2%	1,580 -8.4%	1,610 -5.0%	1,635 -5.0%	1,633 -1.7%	1,714 3.7%	1,809 8.5%
平成9年度	1,793 10.6%	1,816 13.2%	1,731 10.7%	1,795 13.1%	1,822 13.3%	1,601 13.6%	1,789 13.3%	1,804 12.1%	1,806 10.5%	1,776 8.8%	1,754 2.4%	1,720 -4.9%
平成10年度	1,658 -7.6%	1,692 -6.8%	1,732 -3.3%	1,747 -2.7%	1,753 -3.8%	1,834 1.8%	1,869 4.5%	1,835 1.7%	1,870 3.5%			



(4)利用いただきやすい商品の提供

A. 中小企業専用ローン「元気」「活力」

地元中小企業に対して安定的に資金供給を行うため、平成9年2月に信託方式による貸出債権の流動化を行い、これを原資として、年度末に向けて緊急融資特別枠300億円を設定しました。今期に入り、平成10年10月には、中小企業金融安定化特別保証制度の新設に対応して、低利かつ固定金利の中小企業専用特別ローン「元気」(1年未満)、「活力」(1年以上)の取扱を開始しました。本商品は当初募集総額を大幅に上回るお申込をいただいたため、11月には、「元気Ⅱ」、「活力Ⅱ」を発売し、12月末までに715億円の取扱実績を残すことになりました。平成11年1月から、変動金利型も加えた「元気Ⅲ」、「活力Ⅲ」の取扱を開始しております。

信用保証協会保証付き融資(マル保融資) 月別残高推移												
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
平成8年度	4,943 -0.9%	4,888 0.1%	4,912 0.9%	4,879 -0.1%	4,910 0.3%	4,914 -3.2%	4,886 -0.6%	4,937 0.4%	4,983 -1.3%	4,946 -0.5%	5,034 1.3%	5,151 2.0%
平成9年度	5,061 2.4%	5,075 3.8%	5,017 2.1%	5,032 3.1%	5,089 3.6%	5,048 2.7%	4,997 2.3%	5,014 1.5%	5,007 0.5%	4,934 -0.2%	4,885 -3.0%	4,818 -6.5%
平成10年度	4,742 -6.3%	4,759 -6.2%	4,747 -5.4%	4,758 -5.4%	4,745 -6.8%	4,859 -3.7%	5,050 1.1%	5,466 9.0%	6,013 20.1%			
うち「元気」「活力」	—	—	—	—	—	—	95	379	715			

B. スーパーquickローン

より多くの中小企業のお客さまにローンを手軽にご利用いただくため、地元の信用保証協会と連携して、過去の融資データをもとに統計的な分析を行い、簡便な審査でご融資ができる「スーパーquickローン」を平成11年度上期中の提供を目途に開発中であります。

スーパーquickローンは、お申込からご融資まで原則3日以内とし、利用実績に応じて金利の優遇を行うなど、これまでの事業向けにはなかった簡便性・スピードと魅力を兼ね備えた商品とする予定であります。

本商品については、「ビジネスローンプラザ」の専用商品として、電話による受付を主体に販売する予定であります。

今後とも、顧客データベースを活用して、ローンのリスク・リターン等を分析し、より多くの法人のお取引先にご満足いただける事業資金商品の開発に取り組んでまいります。

C. 地域経済の発展をバックアップする商品の開発

地域経済の発展、活性化に貢献していくため、事業拡大や多角化に積極的に取り組む中小企業向けに、平成11年度上期から〈はまぎん〉ビジネスパワーアップローンシリーズの提供を開始いたします。

まず、優れた技術やブランドを活用し、新分野に展開する企業を応援する「パイオニアローン」や、個別の企業にとどまらず、地元商店街などの活性化を目的として任意団体に対する融資も行う「商店街ローン」の提供を予定しておりますが、今後、環境対策や介護ビジネスなど地元のお取引先の事業活動を支援する商品の提供を検討してまいります。

また、神奈川県内への企業進出を促進するため、地元自治体の側面支援として、進出企業への資金供給を図っていくことも検討しております。

従来より当行では、債権流動化など新しい金融サービスの提供にも積極的に取り組んでおります。金融ニーズの多様化・高度化が今後ますます進展することが予想される中、引き続き、新たな金融サービスの開発に努力し、それを金融の円滑化に結び付けていく所存であります。

(5) 融資に対する取組姿勢

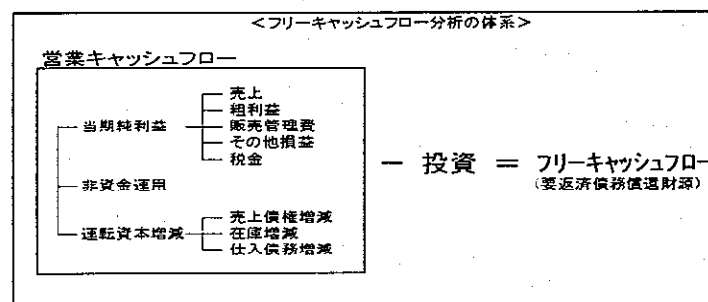
A. 企業の資金繰りに応じた融資推進

中小企業のお客さまの資金繰りの安定化を図るため、平成11年1月から「営業資金取引増強運動」を実施しております。短期資金のご融資については、担保にのみ依存した審査とならないように、お取引先の資金繰り計画に応じて、早い時期から資金ニーズを把握し、手形割引、季節性資金の提供を積極的に行ってきております。

B. キャッシュフロー重視の審査

平成12年3月期から導入される新しい企業会計制度では、連結決算・キャッシュフローを重視した体系に改定される見通しですが、企業審査においても、従来以上にキャッシュフローを重視した分析手法に切り替えてまいります。

具体的には、個々の企業審査に際して、従来の財務比率分析に加えて、企業買収案件などで用いるフリーキャッシュフロー分析を標準化していきたいと考えております。



(図表10)貸出金の推移
(残高)

(億円)

		10/3月末 実績 (A)	10/9月末 実績 (B)	末平比率	11/3月末 見込み (C)	12/3月末 計画 (D)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	79,011	80,598	99.9	80,740	78,956
	インパクトローンを除くベース	78,072	79,774	100.0	80,068	78,813
中小企業向け(注1)	インパクトローンを含むベース	35,619	34,717	97.2	34,284	32,704
	インパクトローンを除くベース	35,052	34,173	97.2	33,753	32,213
うち保証協会保証付貸出		4,817	4,858	101.7	6,400	6,800
個人向け		22,599	22,592	100.4	23,066	23,702
うち住宅ローン		9,831	10,089	101.3	10,694	11,742
その他		20,793	23,289	103.6	23,390	22,550
海外貸出(注2)		1,654	1,297	85.1	1,053	835
合計		80,665	81,895	99.6	81,793	79,791

(同・実勢ベース<下表の増減要因を除く>)

(億円)

		10/3月末 実績 (A)	10/9月末 実績 (B)+(F)	末平比率	11/3月末 見込み (C)+(G)	12/3月末 計画 (D)+(G)+(H)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	79,011	79,620	/	80,228	80,784
	インパクトローンを除くベース	78,072	78,796		79,556	80,641
中小企業向け(注1)	インパクトローンを含むベース	35,619	35,289		35,222	36,082
	インパクトローンを除くベース	35,052	34,745		34,691	35,591

(注1)中小企業とは、資本金1億円(但し、卸売業は30百万円、小売業、飲食業、サービス業は10百万円)以下の会社または常用する従業員が300人(但し、卸売業は100人、小売業、飲食業、サービス業は50人以下)の会社を指す。

(注2)当該期の期末レートで換算すること。

(不良債権処理等に係る残高増減)

(億円()内はうち中小企業向け)

	9年度中 実績 (E)	10/上期中 実績 (F)	10年度中 見込み (G)	11年度中 計画 (H)
(インパクトローンを含むベース)				
貸出金償却	155(155)	0(0)	0(0)	40(40)
CCPC向け債権売却額	86(86)	66(66)	66(66)	600(600)
債権流動化(注3)	1,854(298)	-1,044(506)	-578(872)	1,700(1,800)
会計上の変更(注4)	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)
協定銀行等への資産売却額(注5)	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)
その他不良債権処理関連	59(59)	0(0)	0(0)	0(0)
計	2,154(598)	-978(572)	-512(938)	2,340(2,440)

(注3)一般債権流動化のほか、債権の証券化を含む。

(注4)会計方法の変更により資産から控除される間接償却部分等。

(注5)金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却額。

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

(必要な計数を含めて具体的に記載すること。)

イ．基本的な考え方

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10条第2項六の規定どおり、協定銀行が取得株式等をできる限り早期に譲渡その他処分を行うことを前提として、今後、消却、払戻し、償還または返済のための財源を早期に確保するよう努力いたします。

ロ．優先株について

優先株については、今後5年間で1,100億円以上の内部留保蓄積を展望していることから、自己資本比率の改善状況、株式希薄化による株価への影響等を斟酌しながら、機動的に利益による消却を進めることが可能であると考えております。

ハ．劣後金銭消費貸借（劣後ローン）について

劣後ローンについては、5年後のステップアップ時には、必要に応じて市場でのリファイナンスを行う予定であります。

また、収益力を回復させ、自己資本の基本的項目（TIER 1）の回復を重視する考え方から、順次、借入額を削減していく方針であります。

(2)収益見通し

イ. 今後5年間の収益計画とその主要前提条件が変化した場合の変動見通し

((図表1-2)「収益動向および計画」と平仄のとれた説明をおこなうこと。)

(イ)基本的考え方

今後5年間の収益計画を展望するうえで、長短金利見通し、株価・為替・景気動向の見方により運用計画や収益計画が変化することが考えられますが、最近の経済情勢を分析して最も起こりうると思われるケースを想定し、それを基準シナリオといたしました。

また、基準シナリオがはずれるケースを2通り考え、楽観的シナリオ、悲観的シナリオとして、各々収益シミュレーションを行い、基準シナリオとの比較を行いました。

(ロ)基準シナリオ

基準シナリオにおいては、平成11年は、政府の経済対策がしばらく景気を下支えするものの、早急に回復は望めず、しばらくは、景気低迷が継続するものと予測しました。

企業の設備投資に対する慎重な姿勢、雇用・所得の不安から個人消費も低調に終始し、平成12年まで国内経済は、低成長が続きます。平成13年以降は、不良債権処理が完了し、金融システムが安定するとともに、企業リストラも一巡し、個人消費も回復、企業収益も好転するなど景気は徐々に上向いていきます。

(ハ)楽観的シナリオ

楽観的シナリオでは、公的資金の投入により、金融不安が完全に払拭され、信用収縮も早期に回復します。また、政府の経済対策の効果も顕著に現れ、内需の拡大へとつながるものと予測しました。

(ニ)悲観的シナリオ

悲観的シナリオでは、金融機関に対する公的資金投入が実施されたものの、デフレ色は一段と強まり、景況感是好転しません。資金需要は引き続き低迷、企業・家計のマインドも冷え込んだまま推移します。資金運用難の状況が継続し、長期金利は低位にて推移するものと予測しました。

(図表11)収益見通し

(億円)

	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期	16/3月期
基準シナリオ(A)	1,805	1,824	1,867	1,910	1,950	2,000

・主要前提条件を記入

(例)各期末株価、各期末為替レート、円金利推移、預貸金ボリューム、債券残高、その他(主要通貨の金利、等)

平成12年度まで、短期金利は横ばいで推移し、平成13年度初めより0.25%上昇する予想をしております。その後、平成14年度中頃に、さらに0.25%上昇する見通しを基準シナリオとしております。

基準シナリオに対する変動見通し

(億円)

	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期	16/3月期
楽観的シナリオ(B)	1,805	1,830	1,880	1,940	2,000	2,060
変化額(B)-(A)	0	6	13	30	50	60
悲観的シナリオ(C)	1,805	1,820	1,840	1,870	1,890	1,930
変化額(C)-(A)	0	▲ 4	▲ 27	▲ 40	▲ 60	▲ 70

・楽観的・悲観的シナリオの設定方法・計算根拠の概要

<楽観的シナリオ>

金融システム不安が早期に払拭され、内需も好調に拡大するシナリオです。平成13年度頃より、預貸金とも増加基調となり、平成16年3月期までに基準シナリオに対して、各4,000億円増加する計画です。

平成12年度初めより、短期金利は0.25%上昇し、次いで、平成13年4月に0.25%上昇します。さらに、平成14年10月に0.25%上昇します。

<悲観的シナリオ>

資金需要は低迷し、金利は低位横ばいで推移するシナリオです。基準シナリオに比較し、金利上昇を見込めない分だけ減益となります。

平成13年4月のペイオフ制度導入の前後より、大口預金の分散化傾向が強まり、平成16年3月期までに預金は全体の5%程度(約4,000億円)減少する計画です。また、それに伴い、債券運用等が減少し、業務粗利益は基準シナリオ対比70億円の減少となります。

ロ. リスク調整後の部門別収益率の見通し

(責任部署も記載のこと。)

(イ) 基本的な考え方

各部門の業務純益から予想平均損失(平均的に予想される貸倒ロス額)を差引き、運用平残で除することによって、リスク調整後収益率を算出しました。

(ロ) 部門別収益率の見通し

営業部門では、リスク・コストを勘案したプライシングを進めることにより、法人取引の収益率を大幅に改善します。

営業部門の法人以外の取引においては、効率化を中心とした経費率の改善により、収益率を改善します。

なお、市場部門につきましては、信用リスクにかかわる平均損失は小さいものの、金利為替の変動要因を勘案し、収益率は保守的に横ばいの予想としております。

(ハ) リスク調整後収益率の改善状況(9年度実績対比の累計改善数値)

	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
営業部門	0.15%	0.63%	0.68%	0.70%	0.77%	0.83%
法人	0.15%	0.79%	0.85%	0.89%	0.95%	1.01%
公共・金融	-0.18%	-0.09%	0.00%	-0.02%	0.05%	0.12%
個人	0.20%	0.29%	0.31%	0.28%	0.33%	0.39%
外為	-0.17%	0.52%	0.61%	0.72%	0.96%	1.20%
海外部門	0.07%	0.65%	0.51%	0.57%	0.66%	1.36%
市場部門	0.08%	0.05%	0.10%	0.13%	0.10%	0.14%
トレーディング	-0.30%	0.51%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%
純運用等	-0.12%	0.09%	0.09%	0.09%	0.09%	0.09%
ALM	0.11%	0.02%	0.10%	0.13%	0.10%	0.14%
その他	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
合計	0.23%	0.64%	0.71%	0.72%	0.78%	0.85%

(リスク調整後収益率の策定の考え方)

リスク調整後収益率 = (業務純益 - 予想平均損失) ÷ 運用平残

業務純益 : 図表5のプロフィットセンター別業務純益をベースに平成15年度まで予測しました。

予想平均損失 : 10年3月～11月の月次で捉えた平均損失の平均をベースに、平均損失を予想しました。
市場部門の平均損失はゼロとしました。

運用平残 : 貸出・債券等のオンバランス資産の平残にオフバランス取引の信用リスク相当額を加えたものを運用平残としました。

(ホ)部門別収益の責任部署、部門別収益率の改善施策等

	責任部署	施策・コメント等
営業部門	営業統括部	
法人	営業統括部	ROA向上運動、信用リスク・コストを勘案したプライシングの進展、融資業務の効率化等により、改善を図っていきます。
公共・金融	公務部	手数料減免の見直しや効率的な事務体制の構築などにより収益増強を図っていきます。
個人	個人部	住宅ローンの推進、プライベートバンキングの拡充(投信、信託、保険取り扱い等を含む)により収益率の改善を図るとともに、業務体制の見直し等により効率性を向上していきます。
外為	国際部	事務の集中化・効率化、高採算の為替の取込み等により、改善を図っていきます。
海外部門	国際部	海外支店の駐在員事務所化に伴い、一時的に海外から移管した資産を縮小し、平成15年3月期には、ゼロとなる見込みです。拠点の見直しにより経費は削減していきます。
市場部門		
トレーディング	金融市場部	市場環境による収益のぶれを勘案し、計画では固めの数値としています。
純運用等	金融市場部	
ALM	金融市場部	市場環境の変化に対して柔軟な運用を行い、適度なリスクテイクにより、安定的な収益確保を目指します。
全体	総合企画部	