

経営の健全化のための計画
及び同計画の履行状況に関する報告書

平成 1 3 年 8 月

株式会社 八千代銀行

目 次

(頁)

・ 前提条件	1
1 . 金額・条件等	2
(1) 根拠	
(2) 発行金額、発行条件、商品性	
(3) 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針	
2 . 経営の合理化のための方策	7
(1) 経営の現状及び見通し	
(2) 業務再構築のための方策	
3 . 責任ある経営体制の確立のための方策	3 2
(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	
(3) 自主的・積極的ディスクロージャー	
4 . 配当等により利益の流出が行われないための方策等	3 8
(1) 基本的考え方	
(2) 配当、役員報酬、賞与についての考え方	
5 . 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	3 9
(1) 基本的な取組み姿勢	
(2) 具体的な方策	
(3) 平成12年度の貸出金増加額について	
(4) 組織・体制の見直し	
(5) 地域経済の発展を支援する商品の提供	
(6) 融資に対する取組み姿勢	
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	4 8
(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方	
(2) 剰余金の推移	
(3) 収益見通し	
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	4 9
(1) 各種リスク管理の状況	
(2) 資産運用に係る決裁権限の状況	
(3) 資産内容	
(4) 償却・引当方針	
(5) 含み損益の状況と今後の処理方針	
(6) 金融派生商品等取引動向	

(頁)

8 . 地域経済における位置づけ	6 4
(1) 地域の金融市場における融資比率等	
(2) 地域経済への貢献	

(図 表)

(頁)

・ 主要前提条件	1
1 . 収益動向及び計画	2 7
2 . 自己資本比率の推移	2 9
6 . リストラ計画	3 1
7 . 子会社・関連会社一覧	2 2
8 . 経営諸会議・委員会の状況	3 5
10 . 貸出金の推移	4 2
12 . リスク管理の状況	5 0
13 . 法第 3 条第 2 項の措置後の財務内容	5 7
14 . リスク管理債権情報	5 8
15 . 不良債権処理状況	5 9
16 . 不良債権償却原資	6 0
18 . 評価損益総括表	6 2

以 上

当行は、今後、計画に記載された事項について重大な変更が生じた場合や生じることが予想される場合には、遅滞なく金融庁に報告いたします。

経営の健全化のための計画の前提条件

主要前提条件

	13/3月期	14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期
無担保O / N	0.030%	0.250%	0.500%	0.500%	0.500%
10年国債	1.100%	1.400%	1.600%	1.600%	1.600%
為替(円/ドル)	125.2円	125.2円	125.2円	125.2円	125.2円
日経平均株価	12,999円	12,999円	12,999円	12,999円	12,999円

(注) 無担保O / N、10年国債の金利は、13年3月期は期末実績、14年3月期以降は期末を想定しております。また、為替及び日経平均株価は13年3月末を、横ばいとしております。

1. 金額・条件等

(1) 根拠

当行は、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律（以下、早期健全化法）」第7条に規定する申請要件を充たすものと判断し、国民銀行の営業譲受けを機に、同法第4条第2項に基づいて、優先株式等の引受等を申請いたしました。

イ．「健全な自己資本の状況にある旨の区分」に該当すること

平成12年3月末の当行の自己資本比率（国内基準：単体）は6.62%であり、「早期健全化法」第2条第3項第1号の「健全な自己資本の状況にある旨の区分」に該当しておりました。

ロ．法的要件ならびに基準を充足すること

当行は以下の通り、「早期健全化法」第7条に定める各法定要件ならびに基準を充足していると判断しました。

同法第7条第1項第1号

当行は、所謂、バブル経済崩壊に伴い発生した景気の長期低迷により、取引先企業等の業績悪化や地価下落等の影響を強く受け、この数年、多額の不良債権処理を余儀なくされました。この為、平成11年9月に第三者割当増資を実施し、財務基盤の強化を図ってまいりました。こうした中、当行は平成11年4月に金融再生委員会より、「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律（以下、金融再生法）」第8条の「業務及び財産の管理を命ずる処分」を受けた国民銀行の営業を譲り受けたものであります。

当行としては、現下の激動する金融環境や、2002年4月のペイオフ解禁等を勘案し、国民銀行の営業譲受けを契機に、8%以上の自己資本比率を達成できるだけの公的資金による資本注入を申請いたしました。

営業譲受け後の当行が、地元の個人・中小零細企業に円滑かつ安定的な資金を供給していくためには、早期に自己資本の増強を図る必要があり、当該要件を充足していると考えたからであります。

同法第7条第1項第2号

当行は、優先株式引受以降の収益計画に基づき、優先株式等の引受け等にかかる取得株式等の利益消却・期日返済・市場調達による借替え等を適宜実施していくことが可能であり、当該要件を充足しているものと考えました。

同法第7条第1項第3号

当行は後述の「経営の合理化のための方策」、「経営責任の明確化のための方策」、「株主責任の明確化のための方策」及び「資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策」を策定し、全役職員が一致団結して確実に履行していくよう全力を傾注しております。

同法第7条第1項第4号

当行の自己資本比率は、平成12年3月末現在で6.62%であり、本号には該当しておりませんでした。

同法第7条第1項第5号

当行は、平成12年8月14日に国民銀行の営業譲受けを完遂させましたが、従来からのお取引先に加え、引き継いだ国民銀行の営業区域において、善意且つ健全な事業者・個人に対し、安定的に金融サービスを提供していく責務を負っており、そのためにも、資本の増強を図っておく必要があり、当該要件を充足しているものと考えました。

(2) 発行金額、発行条件、商品性

発行条件に関しましては「個別金融機関において、普通株式の配当利回りは、優先株式の配当率以下とすることを原則とする」とした金融再生委員会の考え方を踏まえて申請いたしました。

イ．発行金額

発行金額に関しましては、総額350億円を申請いたしました。

ロ．発行条件、商品性

当行は、平成12年9月29日に第一回無担保転換社債（劣後特約付）を発行し、公的資金350億円の資本増強を受けました。その後、平成13年2月28日に同社債を優先株式に転換いたしました。

転換後の優先株式の概要は下記の通りです。

- (1) 株式の種類 株式会社八千代銀行第一回優先株式
- (2) 発行株式数 無額面優先株式 35,000株
- (3) 発行価額 1株につき1,000,000円
- (4) 発行価額中資本に組入れない額 1株につき500,000円
- (5) 優先配当金 イ．優先配当金 本優先株式1株につき11,300円とする。
ロ．非累積条項 ある営業年度において、本優先株式の株主（以下「本優先株主」という）に対して支払う利益配当金の額が優先配当金の額に達しないときは、その不足額は翌営業年度以降に累積しない。
- ハ．非参加条項 本優先株主に対しては、優先配当金を超えて配当は行わない。
- (6) 優先中間配当金 本優先株式1株につき5,650円とする。
- (7) 残余財産の分配 当行は、残余財産を分配するときは、本優先株主に対し、普通株主に先立ち、本優先株式1株につき1,000,000円を支払う。本優先株主に対しては、上記1,000,000円のほか、残余財産の分配は行わない。
- (8) 消却 当行は、いつでも本優先株式を買い入れ、これを株主に配当すべき利益をもって当該買入価額により消却することができる。

- (9) 議決権 有しない(法令に別段の定めがある場合を除く)
- (10) 新株引受権等 有しない(法令に別段の定めがある場合を除く)
- (11) 普通株式への転換 本優先株主は、下記の転換の条件で当行の普通株式への転換を請求することができる。

イ．転換を請求し得べき期間 平成14年9月30日から平成22年9月29日までとする。但し、当行株主総会において権利を行使すべき株主を確定するための一定の日(以下「基準日」という)の翌日から当該基準日の対象となる株主総会終結の日までの期間を除く。

ロ．転換の条件

(イ) 当初転換価額 当初転換価額は、平成14年9月30日の時価とする。

但し、当該時価が267,750円を下回る場合は、当初転換価額は、267,750円(以下、「下限転換価額」という)とする。「平成14年9月30日の時価」とは、平成14年9月30日に先立つ45取引日目の時点で、当行の普通株式が東京証券取引所に上場されている場合または店頭売買有価証券登録原簿に登録されている場合は、当該45取引日目に始まる30取引日の当該証券取引所または当該店頭売買有価証券登録原簿を備える証券業協会の開設する店頭売買有価証券市場における当行の普通株式の普通取引の毎日の終値(気配表示を含む)の平均値とする。また、当該45取引日目の時点で、当行の普通株式が東京証券取引所または店頭売買有価証券登録原簿に上場または登録されていない場合は、連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に基づき作成される連結財務諸表を基準に、直近の決算期または中間期において算定される1株当たりの純資産額とする。尚、株価算定の計算は、円位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。

(ロ) 転換価額の修正 転換価額は、平成15年9月30日以降平成22年9月30日までの毎年9月30日(以下それぞれ「転換価額修正日」という)に、当該転換価額修正日現在の時価に修正される。但し、当該時価が下限転換価額を下回る場合は、修正後転換価額は下限転換価額とする。「転換額修正日現在の時価」とは、各転換価額修正日に先立つ45取引日目の時点で、当行の普通株式が東京証券取引所に上場されている場合または店頭売買有価証券登録原簿に登録されている場合は、当該45取引日目に始まる30取引日の当該証券取引所または当該店頭売買有価証券登録原簿を備える証券業協会の開設する店頭売買有価証券市場における当行の普通株式の普通取引の毎日の終値(気配表示を含む)の平均値とする。また、当該45取引日の時点で、当行の普通株式が東京証券取引所または店頭売買有価証券登録原簿に上場または登録されていない場合は、連結財務諸表の用語、様式

及び作成方法に関する規則に基づき作成される連結財務諸表を基準に、直近の決算期または中間期において算定される1株当たりの純資産額とする。尚、上記45取引日の間に、下記(ハ)に定める転換価額の調整事由が生じた場合には、上記の時価は(ハ)に準じて調整される。

- (ハ) 転換価額の調整 本優先株式発行後、次の各号のいずれかに該当する場合には、転換価額（下限転換価額を含む）を次に定める算式（以下「転換価額調整式」という）により調整する。但し、転換価額が普通株式の額面金額の2倍の額を下回る場合には、普通株式の額面金額の2倍の額をもって調整後転換価額とする。

$$\text{調整後転換価額} = \text{調整前転換価額} \times \frac{\text{既発行普通株式数} + \frac{\text{新規発行普通株式数} \times \text{1株当たり払込金額}}{\text{1株当たり時価}}}{\text{既発行普通株式数} + \text{新規発行普通株式数}}$$

転換価額調整式の計算については、円位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。

- (ニ) 転換により発行すべき普通株式数 本優先株式の転換により発行すべき当行の普通株式数は、以下の通りとする。

$$\text{転換により発行すべき普通株式数} = \frac{\text{本優先株主が転換請求のために提出した本優先株式の発行価額総額}}{\text{転換価額}}$$

転換により発行すべき普通株式数の算出に当たって1株に満たない端数が生じたときは、これを切り捨てる。

- (ホ) 転換により発行する株式の内容

株式会社八千代銀行額面普通株式（現在1株の額面金額50,000円）

- (ハ) 転換の効力発生 転換の効力は、転換請求に要する書類及び本優先株式の株券が転換請求受付場所に到達したときに発生する。但し、本優先株式の株券が発行されていないときは、株券の提出を要しない。

- (12) 普通株式への一斉転換

転換請求期間中に転換請求のなかった優先株式は、平成22年9月30日（以下一斉転換日という）をもって、普通株式に一斉転換する。この場合の優先株式1株の払込金相当額は、一斉転換日に先立つ45取引日目の時点で、当行の普通株式が東京証券取引所に上場されている場合または店頭売買有価証券登録原簿に登録されている場合は、当該45取引日目に始まる30取引日の当該証券取引所または当該店頭売買有価証券登録原簿を備える証券業協会の開設する店頭売買有価証券市場における当行の普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示を含む）の平均値、また、当該45取引日目の時点で、当行の普通株式が東京証券取引所または店頭売買有価証券登録原簿に上場または登録されていない場合は、連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に

基づき作成される連結財務諸表を基準に、直近の決算期または中間期において算定される1株当たりの純資産額とする。

尚、株価算定の計算は、円位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。

(13) 期中転換又は一斉転換があった場合の取扱

本優先株式の転換により発行された普通株式に対する最初の利益配当金又は中間配当金は、転換の請求又は一斉転換が4月1日から9月30日までになされたときは4月1日に、10月1日から翌年3月31日までになされたときは10月1日に、それぞれ転換があったものとみなしてこれを支払う。

(3) 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

イ．金額の算定根拠

当行では平成11年1月の金融監督庁の検査、平成11年9月の「金融検査マニュアル」制定後の日銀考査、そして、平成12年3月の厳格な自己査定と監査法人の監査に基づき、適正な償却・引当を実施しております。

当行としては、国民銀行の営業譲受けに併せ、毀損した自己資本をできる限り速やかに回復させ、財務基盤の再構築を図り積極的に地域金融を担っていくため、公的資金を申請したものであります。申請金額については、自己資本比率の国内基準で8%を超えることを目途に、優先株の発行で350億円の公的資金による資本増強を申請いたしました。

ロ．自己資本の活用方針

当行は、公的資金の注入を受け、自己資本比率を8%台に引き上げることで、財務基盤は強固なものとなりました。これにより、先行きの景気変動によるリスクの増加等にも充分対処でき、国民銀行から譲受けた善意かつ健全なお取引先に対しましても円滑な資金提供を行い、地域金融機関としての使命をより積極的に果してまいります。

また、受け入れた公的資金の一部につきましては、金融ビッグバンに向けた競争力強化のため、前向きな投資資金として活用いたします。

2. 経営の合理化のための方策

(1) 経営の現状及び見通し

イ. 概況

沿革

大正13年12月	有限責任住宅土地信用購買組合調節社（後の代々木信用組合）を設立
昭和16年10月	保証責任町田町信用組合を設立
昭和26年7月	町田町信用組合と恩友信用組合とが合併し、東神信用組合となる
昭和26年10月	信用金庫法の制定により、代々木信用金庫、東神信用金庫となる
昭和29年1月	代々木信用金庫と東神信用金庫が合併し、八千代信用金庫となる
昭和45年1月	日の出信用組合と合併
平成3年4月	信用金庫から普通銀行に転換し、八千代銀行となる
平成11年3月	相模原信用組合の事業を譲受ける
平成11年9月	第三者割当増資の実施（引受先数 2,567名、金額 160億円）
平成12年8月	国民銀行の営業を譲受ける
平成12年9月	第一回無担保転換社債（劣後特約付）350億円を発行
平成13年2月	転換社債を優先株式に転換、資本金 288億円になる

銀行の概要（平成13年3月末現在）

(a) 株主資本	826億円（資本金 288億円、準備金・剰余金 538億円）
(b) 総資産	19,840億円
(c) 貸出金残高	13,540億円（中小企業等貸出比率96.95%）
(d) 預金残高	18,174億円
(e) 役職員数	2,090名（うち取締役 12名、監査役 3名）
(f) 店舗数	91店舗（東京都56店舗、神奈川県33店舗、埼玉県1店舗、山梨県1店舗 含む出張所）
(g) 自己資本比率	8.49%（単体）

ロ. 普通銀行転換後の業務運営

業務推進の状況

当行は平成3年4月の普通銀行への転換以降、4回にわたり長期経営計画を策定し、銀行に相応しい企業体質の早期構築に努めてまいりました。

普銀転換直後の長期経営計画においては、普銀転換という一大事業を成し遂げた直後であったため、右肩上がりの業績を前提に、しかも、多額の時価発行増資を前提に計画を立案しておりました。しかし、平成3年半ばから、バブル経済の崩壊が顕著となり、株式市場が大きく収束したことにより、未上場である当行は時価発行増資ができず、基本方針の大幅な見直しを余儀なくされました。そして、バブル経済崩壊後の長期不況に直面した中で、不良債権問題への対応を経営の最重要課題とし、融資方針の明確化、従来の担保重視の貸出姿勢を改め、財務状況・資金繰り重視の審査を徹底し、これに併せて研修体制の強化に取り組みました。同時に、人事処遇制度の改定、人件

費・物件費の削減等、困難な時代だからこそ可能な思い切った施策を打ち出し、低コスト経営と収益力の強化を図りました。こうした中、平成11年3月には神奈川県からの要請で、相模原信用組合の事業を譲り受けた他、平成12年8月には国民銀行の営業を譲り受ける等地域金融システムの安定化にも寄与してきております。

不良債権処理見通し

首都圏を営業基盤とする当行は、バブル経済の崩壊以降、資産デフレの影響を強く受け、遺憾ながら不良債権が急増いたしました。この為、貸出資産の健全化を経営の最重要課題と位置づけ、信用リスクの管理強化と併せて適切な不良債権処理に、全力を傾注してまいりました。

平成9年3月期から平成13年3月期の過去5決算期において、当行は、約1,300億円の不良債権処理損失を計上しており、これにより、当面の不良債権処理は、概ね峠を越えたと考えております。しかし、政府による「緊急経済対策」等の影響を勘案し、さらなる処理に備えて万全な対策を講じることいたしました。

(a) 不良債権比率について

リスク管理債権比率につきましては、平成12年3月期の10.71%に対して、12年9月期は13.77%と約3.0%増加いたしました。これは、公的資金を申請する際により厳格な査定を実施し、当面の引当処理を全て実施したことと旧国民銀行のリスク管理債権も加わったことによります。また、13年3月期は金融庁の検査結果を反映した上で13.67%とやや減少しており、これをピークとして、今後は、逡減していくものと確信しております。14年3月期の同比率は、12.90%まで縮減する計画としております。

また、今後の方針としては、当行のお取引先の99%は中小零細企業・個人事業者等であり、不透明な景気情勢や地価の下落等を考えますと、当分の間、不良債権問題に注力していかざるを得ません。当行としては、苦境に喘ぐ中小零細企業者の一日も早い業況回復に向け支援を強化するとともに、資産の健全化に今後も最大の注意を払い、適正な不良債権処理を進めてまいります。

(b) 与信費用比率について

与信費用比率につきましては、平成13年3月期の実績1.53%をピークとして、14年3月期は0.60%、15年3月期は0.63%、その後は0.1%台で推移する予定であります。

平成14年・15年の同比率については、政府による「日本経済の再生シナリオ」に明記された「不良債権問題を2～3年以内に解決することを目指す」とした方針を受けて、今後2年間、不良債権処理損失額の当初計画を

14年3月期は113億円、15年3月期は105億円と大幅に上方修正しております。

リスク管理への取り組み

当行では、毎週木曜日、関連部の部・課長が参加してのリスク管理委員会を開催し、顕在・潜在化しているリスクの把握と、その対処策等につき協議しております。そして、その傘下に市場関連リスク、流動性リスク等をより高度に管理する複数のワーキンググループ（以下、WG）を設置し、各グループで協議・把握した問題点等を、同委員会に持ち寄り、大所高所から対応策等を検討する態勢を取っております。設置している複数のWGとそのリスク管理の要点は以下の通りであります。

(a) 市場関連リスクWG

- マチュリティ・ラダーの状況把握と問題点の解析
- 固定金利貸出等に対する対応策の検討
- リスクヘッジへの対応策等
- 外債・投信等に対する投資スタンスの検討
- マクロヘッジ管理の高度化の検討

(b) 流動性リスク・評判リスクWG

- 現金保有等についての適正化
- 風評等に対する関連情報の収集・管理、コンプライアンスに触れる事故等の把握
- 流動性リスク管理マニュアルの改定
- 金融商品販売法への対応

(c) 信用リスクWG

- 不稼働資産の流動化等、最終処理の促進状況と問題点
- リスクの計量化等、新たな管理手法の開発状況の把握と推進
- 審査体制の強化、投融資ポリシーの徹底状況と問題点の検証
- ・ 業種偏重防止のためのポートフォリオ管理
- ・ 大口先への資金集中の防止
- ・ 貸出資産の長期固定化の防止

(d) システムリスクWG

- セキュリティポリシーの検討

(e) 事務リスクWG

- 事務リスク規程、事務リスク管理マニュアルの検討
- 臨店事務指導要領の制定

自己資本の状況

当行は平成3年4月、信用金庫時代の33億円の出資金をそのまま資本金に

移行し、普通銀行に転換しました。その後、株式市場の低迷等で増資ができずに、同規模他行に比べ小さい資本金のまま今日の金融激動の時代を迎えました。普通銀行に転換した当時の当行は、過少資本金を厚い内部留保でカバーしておりましたが、多額の不良債権処理により営々と蓄積してきた任意積立金を大きく毀損させたことで、過少資本の問題が浮き彫りとなりました。

このため、第三者割当増資による資本増強を決意し、平成11年9月に、お取引先 2,500余りから 160億円を調達しました。その結果、平成12年3月末の自己資本比率は 6.62%となりました。

そして、平成12年8月の国民銀行の営業譲受けを機に同年9月無担保転換社債（劣後特約付）を発行し、公的資金による資本増強 350億円を受けたことで自己資本比率は単体で8.10% と健全行の目安とされる8%を超えることができました。その後平成13年2月には転換社債を優先株式に転換し、資本金は 288億円、平成13年3月期の自己資本比率は約8.50% まで上昇しました。

今後は、信用リスク管理の強化とリストラ策の効果が相まって、剰余金の蓄積が進むものと考えます。

八．平成12年度の決算概況

業務運営状況

平成12年度は、地域金融システムの安定化と経営基盤の強化に、役職員一丸となって取り組みました。具体的には、平成12年8月に国民銀行の営業譲受けを完遂し、300余名の再雇用に伴って23ヶ店を承継したことで、当行の店舗網は東京都・神奈川県を中心に91ヶ店のネットワークとなりました。

この他、当行は来るべく金融新時代に備え、平成12年9月に東京都民銀行と「知恵の統合」を目的とした「新しい協力関係の構築」に合意し、ATMの相互開放やメール便の共同化等の具現化を進めております。

また、お客様の利便性向上に資するため、土休日のATM及びデビットカード利用時間の延長を実施すると共に、国民銀行から承継した4カ所を含めて町田市民病院等8カ所に無人出張所や公金収納窓口を設置しております。

一方で、経営の合理化・効率化の一環として一般店舗2カ店を有人出張所に変更しました。

商品・サービス面では、平成13年4月より開始される保険商品の窓口販売の体制を整備した他、事業性の資金ニーズに迅速に応えるため、渋谷区内で「八千代ビジネスローンクイックダイレクト」の試行を開始しました。

資産・負債の状況

平成13年3月期の資産運用について、貸出金は景気不透明感が長引く中で事業性資金の需要は低迷しましたが、国民銀行から譲り受けた貸出金のほか

住宅ローン等が順調な伸びを示したこと等により、期中 913億円増加して期末残高は 1兆 3,540億円となりました。有価証券につきましては、国債・社債等の利付債券を中心として期中 1,038億円増加して期末残高は 3,296億円となりました。負債の大宗を占める預金は、国民銀行の営業譲り受け等もあって、個人預金の大幅な増加により期中 1,943億円増加し、期末残高は 1兆 8,174億円となりました。

損益の状況

平成12年度は、資金の効率的な運用や経費の削減をはじめとする経営の合理化・効率化を進め、収益力の強化に取り組んだ結果、資金運用収益から資金調達費用を差し引いた資金利益は 377億円と対前年度比で 6億円の増加となりました。また、業務純益は 119億円を計上することができました。

一方、不良債権処理について、積極的な償却や貸倒引当金繰入を実施した結果、経常損失は91億円、当期損失は81億円となりました。これは、当初の「経営の健全化のための計画」に比べ経常損失で21億円、当期損失で5億円の改善となっております。

二．今後の業績見通し

業務計画の概要

当行の計数面での計画は、図表1-1 に記載の通りであります。前述の不良債権処理見通しを反映し、平成14年3月期と平成15年3月期の収益計画につき、当初計画より下方修正することといたしました。

(a) 下方修正の内容（図表1-1 の抜粋）

（単位：億円）

	平成14年3月期		平成15年3月期	
	当初計画	今回計画	当初計画	今回計画
業務純益	105	135	141	159
不良債権処理損失額	50	113	34	105
経常利益	55	15	107	53
税引後当期利益	38	13	68	40

(b) 下方修正の理由

当初計画は、景気の緩やかな回復を見込んでおりましたが、平成12年に入ってから景気は急速に悪化しており、今回計画では、こうした激変する経済環境を勘案し、万一、新たな不良債権が発生しても充分に対応できる思い切った計画が必要であると判断したことによります。特に、大手行を中心に破綻懸念先以下の不良債権について2～3年で処理するとの政府方

針を踏まえて、地域金融機関にも少なからず影響があると考えて、当初計画より平成14年3月期は63億円、平成15年3月期は71億円、処理損失額を上積みすることといたしました。

この結果、税引後当期利益は平成14年3月期は25億円、平成15年3月期は28億円、当初計画より下回ることになりました。ただし、この2年間のみならず、今後のリストラ計画の確実な履行と収益増強策を強力に進めることで当初の公的資金消却の期限である平成20年3月期は厳守する所存であります。

さらなるリストラ策について

当行のリストラ策については、後述の「(2)業務再構築のための方策」に記載した通りであり、役員数・役員報酬・役員賞与、物件費について、前倒しの削減を図りながら、着実に実践しております。また、店舗についても、当初計画の14年3月期まで一般店舗の有人出張所化を2ヵ店実施する外、有人出張所を1ヵ所廃止する計画であります。

(単位：名・百万円)

	平成14年3月期		平成15年3月期	
	当初計画	今回計画	当初計画	今回計画
役員数(取締役)	14(12)	13(9)	14(12)	14(10)
役員報酬・賞与	252	236	252	243
役員報酬	228	222	228	228
役員賞与	24	14	24	15
物件費	11,625	11,525	11,557	11,467

今後、旧国民銀行店舗23ヶ店についても、今日の金融環境の激変を勘案して、マーケットや成長性・採算面を考慮した中で、業績等が上向かない店舗を中心に顧客利便性に配慮する中で、有人出張所化または統合等の合理化・効率化を検討いたします。

「経営の健全化のための計画」の確実な履行に関する経営体制

平成13年5月に「業務革新委員会」を設置いたしました。同年6月現在での同委員会のメンバーは代表取締役専務を委員長として、常務4名、部課長7名からなります。本委員会は同計画の確実な履行を最終目的として、当面の主要課題について、経営レベルからのトップダウンにより、迅速かつ柔軟な具体策の立案等を講じております。

(a) 当面の主要課題

運用重視の営業活動の具体策について

- ・健全な中小企業向け貸出の増強策について
- ・効率的な審査体制

ローコストな経営体質への方策

- ・営業店のバック事務の集中化

(b) 監視体制の強化

同計画に明記した収益計画等は、当行が公に約束した計画であり、万難を排して着実に達成を図ってまいります。このため、同委員会の役割として、同計画のフォローアップの責任部門と位置づけ監視体制を一段と強化する所存であります。

今後の収益見通し

旧国民銀行の営業譲受け及び公的資金による資本増強により、当行の財務体質は格段に強化されました。しかしながら、国内外の金融経済環境は、依然として厳しい状況にあり、さらに悪化する様相も漂い始めております。

こうした中、当行は、経営理念を実践するために、信用リスク管理の強化を図りつつ、地域経済の発展のため営業活動をより前向きに展開し、新たな顧客の創造に注力します。そしてリストラ策を徹底することで、平成17年3月期には176億円の業務純益を確保する所存であります。

(2) 業務再構築のための方策

イ．今後の経営戦略の考え方

基本分野

当行は平成3年4月1日に、信用金庫から普通銀行に転換を図りましたが、「中小零細企業及び勤労大衆のための金融機関として、地域社会の繁栄に貢献する」とした、創業以来の経営理念は何ら変わっておりません。

今後も、中小零細企業・個人事業者、そして、地域顧客のための金融機関として信頼に添えてまいります。

重点分野

当行のお取引先は、中小零細企業者及び個人層が大宗を占めており、平成13年3月末では、貸出先数の99.95%、貸出残高で96.95%が中小零細企業者及び個人の方々であります。

当行の特化・重点分野は、既に明確であり、今後もこれまでの営業姿勢を堅持してまいります。

金融再編についての考え方

(a) 基本的な考え方

当行では、国民銀行の営業譲受けを金融再編の一環として捉えており、まずは譲受け後の業績回復を早期に図り、金融再編等に向けた潜在力を高めたいと考えております。

大手行の相次ぐ統合、異業種の金融業への参入、先行き不透明な景気情勢、止まらない地価下落、そして、2002年4月のペイオフ解禁等、金融環境は激変しており、あらゆる事態を想定し対応策を検討してまいります。

(b) 業務提携等について

当行は、収益力の強化に向け、更なる合理化・効率化をお取引先へのサービス低下をきたすことなく推進するために、平成12年9月に東京都民銀行と「新しい協力関係の構築」に合意しました。両行では下記について、専門部会を組成し具体的な協力事項を協議し実践しております。

<<具体的な事項>>

A T Mの相互開放（平成13年5月実施予定）、メール便の共同化（平成13年6月実施予定）、無人監視業務等連携しての警備会社との保守契約

ローンセンター（休日営業）の共同運用

私鉄の系列スーパー等へのA T Mの共同設置に向けた働きかけ

リース・保証業務等、関連会社の統合

(c) 地域金融機関の持株会社

地域金融機関にとっても持株会社は、経営の独立性を保持しての関連会社の統合、遠隔地店舗の相互譲渡、重複店舗の運用・調達の役割分担、人事交流等が可能なことから、事業再構築の有効な手段と考えており、その活用方策等についての研究に着手します。

(d) その他

当行は、地域金融機関の営業エリアは面で捉えるべきであると考え、狭域に高密度の店舗展開を図ってまいりました。こうした観点から、今般、引き継いだ国民銀行の店舗網についても、面での営業が可能となるような店舗間を埋め得る再編等については、前向きに検討します。

ロ．営業推進体制の再構築

国民銀行の営業譲受け

当行は、信用金庫から普通銀行に転換した唯一の銀行であり、他行に比較し狭域高密度の店舗展開となっています。こうした店舗展開は、経営資源の集中・合理化の観点からすれば有効な方策でありました。しかし、金融新時代を迎え、当行がより存在感を高めていくには、ある程度、営業基盤を拡大し、規模・シェアの拡充を図りながら収益力を高め、預金者・市場からの信頼を得ていく必要があります。

当行は国民銀行の23店舗を譲り受けたことで、都内のほぼ全域と神奈川県東央部等に約90カ店のネットワークを有することになりました。今後はこの拡充したネットワークを活用しての営業活動を強化してまいります。

特に、旧国民銀行の店舗との取引を縮小ないしは解消した優良な地元顧客との取引復活を積極的に推進する等、地域に根づいた営業活動を展開します。

また、再雇用した行員、取引先等との円滑なコミュニケーションに努め、当行の経営方針等の浸透を図ってまいります。

事業所の開拓に向けた体制整備

(a) 融資ポリシーの確立

当行は地元で生きる金融機関として、地元企業への円滑な資金供給、そして、地域社会の発展・より良き環境の創造に寄与する貸出に徹する姿勢をクレジット・ポリシーとして明確化し、これを守り・実践していく企業風土をより強固なものとしていきます。

(b) 企業育成を重視した融資の推進

当行は財務状況等の客観的な数値データに基づく、企業診断ノウハウを盛り込んだ案件審査システムの構築を完成し、これに、中小零細企業者のための金融機関として、長年携わってきた審査判断の経験を付加すること

で、当行独自の与信ノウハウを構築し、中小企業の育成に注力します。

また、案件審査システムの稼働に併せ、中小・零細・個人事業者を対象とした短期運転資金をリスクに見合うレートで提供する商品を開発し、渋谷区内の事業者を対象としてスタートしております。今後も、案件審査システムに基づきリスクコントロールを行いながらスピード審査を実現することで、営業地域の事業者を積極的に支援してまいります。

個人顧客への対応

(a) 顧客ニーズに合致した対応

個人顧客については、世代ごとに生活環境・ライフサイクル等を勘案するなかで、個別対応を強化する世代、利便性で勝負する世代、マス戦略を重視する世代等、きめ細かい対応を徹底し、お取引先の満足・支持を得られる方策を徹底してまいります。

(b) デリバリー・チャネルの多様化

当行は、デリバリー・チャネルの多様化に積極的に取り組んでおり、平成11年9月にテレホン・バンキングを稼働しております。

また、個人ローンについてFAX、インターネットを介しての申込みを受け付けており、全受付件数の10%以上がこれに該当しており、今後も前向きに取り組んでまいります。

共同営業推進体制の定着化

(a) 共同営業推進体制の狙い

共同営業推進体制は、狭域に多店舗展開を図ってきた当行の特色を活かし、各店舗を10程度のエリアグループに統合し、グループ内の各店舗が店舗特性に応じた営業活動を展開することで、効率化を図るものであります。

平成13年度より、営業ブロック制を導入し、旧国民銀行の23ヶ店を含め全店舗を13のエリアグループに組み入れ、そのエリアグループをさらに4つのブロックに区分しております。各ブロックには役員を配することで、きめ細かい営業活動と顧客管理の徹底を目指した体制を構築いたしました。

(b) 店舗特性による区分

現状の店舗規模、市場等を勘案し、各店舗をエリア母店、総合型エリア店、個人特化型エリア店に区分しました。

エリア母店はグループの中核店舗として、グループの大口事業先の管理を受け持つとともに、グループ内店舗の支援・指導を行います。これに併せ、FP、年金相談員等、専門知識を有する人材を配置します。

総合型エリア店は、大口事業先を母店に移行するものの、現状の店舗機能を継承します。

個人特化型エリア店は、配員を抑制する中で個人に対する取引基盤拡充

と個人ローンの推進に特化し、原則、事業性融資は取り扱わず、出張所的な運営を行います。

(c) 運営について

共同営業推進体制の導入に伴い、業容拡大・基盤拡充項目等の予算配分は個々の店舗ではなくグループ単位とし、グループ全体の責任として営業活動を推進します。そして、OJT等もグループ単位で実施し、人材育成を図ってまいります。

八．リストラ計画

基本的な考え方

経営の合理化・効率化は、企業経営にとって永遠の課題であります。当行では当面の目標として、不良債権を期間利益で処理できるだけの業務純益を確保したいと考え、平成5年度から本格的にリストラ策を検討してまいりました。

リストラ策の推進

(a) 店舗の統廃合について

【当行の既存店舗】

当行は顧客への影響を考慮し、店舗の統廃合を極力、回避したい考えであります。共同営業推進体制を確立させる過程において、平成12年度に一般店舗2ヶ店を有人出張所に変更しております。また、平成13年度も2店舗程度を出張所化する等、効率化を図ってまいります。

【国民銀行の承継店舗】

国民銀行から承継した23店舗については、金融再生法の趣旨に則り、善意且つ健全なお取引先に対し、継続したサービスの提供を第一義に、店舗運営の効率化も加味するなかで選定を行いました。従って、店舗が地域の中で、面ではなく点として存在する店舗もあります。

承継店舗については、地元根付いた営業活動に徹することで、1店舗当たりの預金・貸出金の増強に努め、経営基盤の強化を図ってまいります。

【今後の方針】

当行の既存店舗及び国民銀行の承継店舗の双方について、譲り受け後3年を目処にあらためて各店舗の収益状況を踏まえて、抜本的な店舗の統廃合を検討いたします。

(b) 人件費の削減

(1) 総人員の削減

当行の平成13年3月末の総従業員数は2,075名であり、国民銀行からの再雇用者305名を勘案しますと、平成6年3月末に比べ482名、21.4

%の削減を図っており、勘案しない場合でも177名、7.8%の削減となります。今後も新規採用者の抑制と早期退職優遇制度の有効活用等により平成16年3月末には1,640名体制（国民銀行の再雇用者を除く）を目指しており、平成6年3月末から累計すると612名、27.17%の削減を図る所存であります。

(ロ) 人事処遇体系の改定

第3回長期経営計画の柱の1つに、「人と組織の活性化」を掲げましたが、この方針に基づき、中高年齢者及び高資格者を中心とした処遇体系を見直すとともに、昇進・昇格を弾力化させ、当行の将来を担う人材育成に向けた人事制度への改定を図っております。

(ハ) 人件費の削減

当行の人件費のピークは平成7年度であり、平成11年度まで14.82%の削減を図っております。また、平成14年度の人件費は15,107百万円を見込んでおり（国民銀行の再雇用者の人件費は除く）、ピーク時に比べて率にして19.10%の削減を図る計画であります。

一方、国民銀行の再雇用者に対する人件費増加分として毎期1億円見込んでおります。これは今後の業績進展に併せて嘱託等の増員を予定しているためです。

(ニ) 取締役数の削減と執行役員制度の導入

当行の取締役数は、平成6年6月の株主総会で23名が選任されたのをピークに、平成12年6月の株主総会では12名まで減員を図りました。今後も経営の意思決定の迅速化を図るべく、スリム化に取り組みます。

一方、取締役が企業統治に専念できる体制を構築するためには、日常業務の業務執行について権限を委譲する必要があり、平成12年6月より執行役員制度を導入し、平成13年5月現在では6名任命しております。

今後は、経営手腕に長けた人材は取締役に、業務執行に秀でた人材は執行役員に登用する等、柔軟な処遇を図り、取締役と執行役員の合計で15名体制を目指します。

(c) 物件費の削減等について

(イ) 物件費の現状

物件費については、平成5年度から削減に取り組んでおります。当行の場合、平成8年度に預金保険料が大幅に引き上げられた点を考慮すると、物件費の実質的なピークは平成4年度の91億円であります。これと平成11年度を比較すると、約10%程度の削減が図られていることとなります。平成12年度は、国民銀行の営業譲受けに伴い、その経費が嵩み一時的な増加になりました。物件費の削減については、一律にカットする

等の従来の手法では限界もあり、平成12年10月に経費削減を目的に外部コンサルタント会社に委託し、そのノウハウを習得いたしました。これにより、物件費削減に対する意識高揚も見られ、また経費管理のため専任部署を新設する等一段と強化する所存であります。

(四) 機械化投資について

【過去の開発経緯】

当行は昭和42年に、都銀の先進行と同時に第1次オンラインシステムの稼働に成功しました。その後、昭和52年に顧客名寄せを基盤とした第2次オンラインに移行しておりますが、いずれも独自開発によるオリジナルなシステムであります。平成3年には、各行に先駆けてペーパーレスの融資稟議等の情報系システムを開発いたしました。

【現状】

当行は機械化について先陣を切ってまいりましたが、機械化経費は廉価で開発人員も少数であります。その要因としては、以下の2点が挙げられます。

-) ハードウェアの動向を研究し、変化に強い機種を導入した
 -) ソフトウェアの構造に着目し、変化に強いシステムを構築した
- 以上のシステム上の利点から、当行は本格的な第3次オンラインの開発を見送り、現在に至っております。

【今後の方向】

次期システムについては、アウトソーシングも考慮し、以下の2つのポイントを重視し検討してまいりました。

-) ハードウェア 当行所有の汎用機の寿命は、あと数年と考え、クライアントサーバー方式（通信処理系・業務処理系・データベース処理系の各サーバーをハブコンピュータで接続する方式）のオープンな小型機を採用する
-) ソフトウェア データベースを中心とし、新しい構造を持ったシステムを開発する

その結果、上記の2つの開発思想が一致するメーカーと、当行は共同開発に着手しています。当行が導入を検討している新システムはハードが廉価であるため、加盟行で所有し、設置場所を共同とします。そして、ソフトウェアは当行とメーカーが共同開発したパッケージを採用し、変更・追加しやすい構造を利用して安く各行向けにカスタマイズするもので、平成14年頃に完成し、当行がファーストユーザーとなります。

(八) 所有不動産等の有効活用並びに処分

旧店舗用地・役割を終えた独身寮等の遊休不動産を処分します。また、営業用不動産のなかには、高層化することで有効利用が可能な物件もあり、こうした不動産の有効活用も検討します。

尚、平成11年度は町田男子寮を処分しております。

従業員数・人件費・物件費の推移（単位：人/百万円）

	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
期末人員	2,226	2,197	2,109	2,008	1,985	1,928	2,075
対前期比	-26	-29	-88	-101	-23	-57	+147
人件費総額	18,533	18,673	18,021	17,759	16,620	15,905	17,334
対前期比	-9	140	-652	-262	-1,139	-715	+1,429
物件費	8,316	8,305	9,456	9,285	9,174	8,864	10,485
対前期比	-249	-11	1,151	-171	-111	-310	+1,621
取締役	23	23	18	14	14	14	12
対前期比	-2	——	-5	-4	——	——	-2
監査役	4	4	5	4	4	4	3
対前期比	——	——	+1	-1	——	——	-1

平成8年度の物件費の増加は、預金保険料の引き上げによります。

平成12年6月の株主総会で12名が取締役に就任しました。（2名減）

平成12年8月の国民銀行から305名の再雇用、23ヶ店の営業譲受けに伴い、人件費・物件費が増加しております。

二．子会社・関連会社の収益等の状況

国内外における子会社・関連会社設立の目的と管理の状況

当行の子会社・関連会社は、国内のみで現在7社を有しております。設立の目的と管理の状況については、下記の通りであります。

<<設立の目的>>

子会社・関連会社設立の主目的は、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ともに、銀行本体の事務負担の軽減を目的としています。

<<管理の状況>>

子会社・関連会社の管理につきましては、当行のグループ構成員であるとの認識に立ち、当行の経営戦略と整合性を保つよう努力しております。

具体的には、バブル期における本体による管理の甘さから、多大な損失が発生した反省を教訓に、総合企画部に関連事業課を設け総括的な管理を行っております。同時に、関連会社の業務に関係する当行本部の関連部署との連携を密にし、関連事業課が調整等を図ることで管理・指導の強化に努めております。

子会社・関連会社の収益等の状況

各社の収益等については、次表の通りであります。効率的な経営体質の構築に向け、今後も一層の管理・指導を強化していく所存であります。

関連ノンバンクについて

当行唯一の関連ノンバンクだった八千代信用総合リース㈱は、バブル期に実施した営業貸付金の多くが不良化し、厳しい経営局面に立ち至りました。

同社については、他行からの借入は少なく、当行の責任において処理が可能と判断されるところから、平成12年2月1日に臨時株主総会を開催し解散を決議し、同年4月に裁判所より特別清算開始決定の通知を得、平成12年12月に清算を完了させております。

(図表7) 子会社・関連会社一覧(注1)

(単位:百万円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算 (注2)	総資産	借入金	うち 申請行分 (注4)	資本勘定		経常利益	当期利益	連結又は 持分法の 別
								資本勘定	うち 申請行分 出資分			
(株)八千代エージェンシー	昭和49年11月	須藤 博	広告宣伝用品等の販売調達業務	13年3月	233	-	-	124	10	19	11	連結
八千代サービス(株)	昭和50年1月	浜住 文雄	建物の清掃、保守管理業務	13年3月	316	-	-	268	10	49	24	連結
八千代ビジネスサービス(株)	平成元年8月	木村 司朗	メール、自動機器の集中監視業務	13年3月	126	0	0	89	10	15	9	連結
(株)八千代データテレコム	平成5年4月	三浦 澄好	資金移動取引サービスの提供業務	13年3月	21	-	-	19	10	3	2	連結
八千代総合管理(株) (注3)	平成7年7月	徳堂 賢三	担保不動産の競落業務	13年3月	4,505	4,003	4,003	403	480	6	2	連結
八千代信用保証(株)	昭和58年11月	大熊 昶	住宅・消費者ローンの保証業務	13年3月	3,063	-	-	151	1	816	97	持分法
(株)八千代クレジットサービス	平成3年4月	西園 喜光	クレジットカード業務	13年3月	1,351	1,022	1,022	34	1	39	2	持分法

(注1) 海外の子会社・関連会社はございません。

(注2) 直近決算には、連結決算に使用した個別財務諸表の決算日を記入してあります。

(注3) 子会社・関連会社のうち、経常損失、当期損失、または繰越損失のある会社については、今後の業績の見通し、及びグループ戦略上の位置付けについて下記に記載してあります。

(注4) 借入金のうち、申請行分の残高には保証を含んでおります。

会社名	今後の業績見通し及びグループ戦略上の位置づけ等
八千代総合管理(株)	現状の不動産市況が続く限り、業績が改善される見通しは厳しく、事業の縮小を進めております。平成12年度からは新規の競落業務は行わず、在庫商品の売却と借入金の圧縮に専念しており、平成15年度中を目途に清算することを検討しております。

子会社・関連会社の収益等の動向

会社名	収益動向(単位:百万円)				再建・整理計画
(株)八千代エージェンシー	当行の経費削減の影響を受け、厳しい状況下にあるが、取扱業務の拡大や経営効率化で収益確保を図る。				
		11/3月	12/3月	13/3月	
	売上高	952	742	959	
	経常利益	13	-5	20	
	職員数	6	5	6	
八千代サービス(株)	営繕の取扱状況により、収益が左右される傾向が強い。合理化・効率化を徹底し当行よりの引受け単価の低減を吸収する。				
		11/3月	12/3月	13/3月	
	売上高	769	756	1,018	
	経常利益	40	25	50	
	職員数	42	43	43	
八千代ビジネスサービス(株)	当行よりの業務委託料をベースに支出管理を徹底し、収益確保を図る。				
		11/3月	12/3月	13/3月	
	売上高	430	413	466	
	経常利益	4	1	16	
	職員数	49	51	56	
(株)八千代データテレコム	当行よりの業務委託料をベースに支出管理を徹底し、収益確保を図る。				
		11/3月	12/3月	13/3月	
	売上高	51	45	43	
	経常利益	5	4	4	
	職員数	6	6	6	
八千代総合管理(株)	商品在庫の早期処分を図ることで、新たな含み損の発生防止に注力する。				原則、新規の競争入札は見送る。商品の在庫を促進し、2年後を目途に清算を図る。
		11/3月	12/3月	13/3月	
	売上高	1,344	1,539	1,220	
	経常利益	-130	53	6	
	商品在庫	5,812	5,390	4,451	

八千代信用保証(株)	平成12年3月期は、当行と同一基準の償却引当を実施、当期損失となる。			早期に体力を増強を図るべく、無担保料率を引上げた。	
		11/3月	12/3月		13/3月
	売上高	708	754		949
	保証残高	221,839	226,296		252,485
	営業利益	561	589		763
	経常利益	619	623		816
(株)八千代クレジットサービス	平成12年3月期で累積赤字(創業)を解消、会員数5万人を3年以内に達成して経営基盤の安定を図る。				
		11/3月	12/3月		13/3月
	売上高	234	246		272
	経常利益	33	56		40
	職員数	6	8		9

ホ．管理会計の確立とその活用方策

現状の管理体制

当行の収益予算は、営業店収益予算と市場金融部門(含む国際部門)予算から構成されています。

営業店の収益予算は業績評価にリンクしており、預貸金については市場レートで仕切るスプレッド・バンキング方式を採用しています。そして、財務会計でいう、一般貸倒引当金に当たるコストを、リスク額として評価に組み込んでおります。また、償却・引当額の増減も評価に採り入れ、貸出資産の健全化を図っております。これにより、営業店がより質を重視した貸出姿勢に転じることを企図しております。

収益予算に信用リスクを加味したことで、営業店がリスクの高い業種や財務内容の悪化した企業に貸出金を増加させた場合、それに見合った貸出金レートを設定しないと、その店舗の収益は低く計算されることになり、高い評価を得ることはできません。

営業店に示達した収益予算は、営業推進部門でトレースし、その達成に向けた指導を行っています。

市場金融部門の収益予算は、資金証券部門と国際部門から成っております。そして、予算の達成状況は毎週木曜日開催されるリスク管理委員会(関連部の部・課長で構成)において、予算対実績の推移が毎月報告され、同時に、金利の推移予想、含み損益の状況とその対応、ポートフォリオの適正化等につき、協議検討しています。

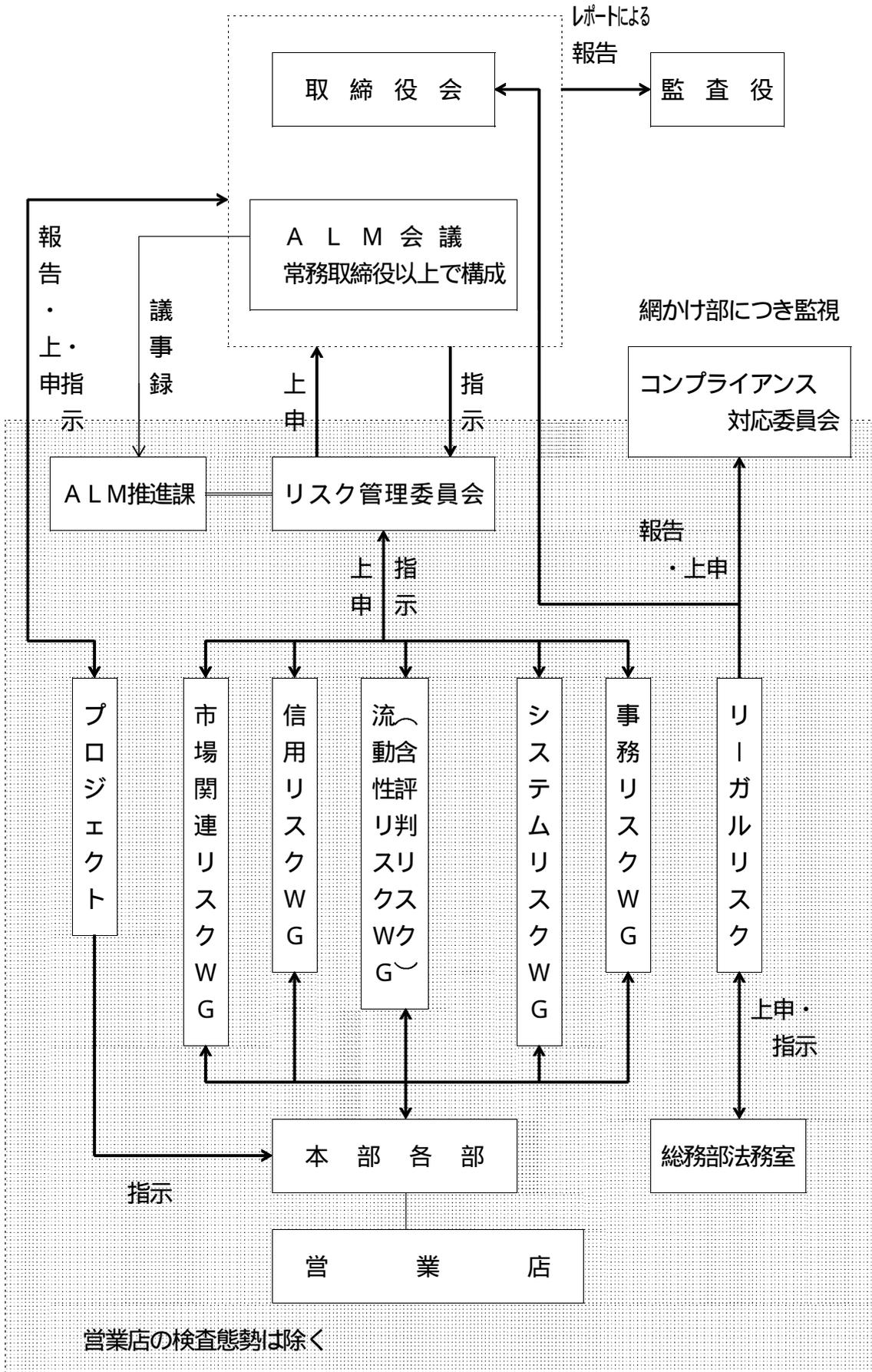
今後の方策

当行では、前述したように、営業店の収益評価に信用リスクを加味しております。その狙いは、実現利益の極大化を図るのみではなく、潜在的なリスクを自己査定による債務者区分から計量化し、それを考慮した収益管理を徹底することで、信用リスクへの意識を高めることにあります。

現状において、信用リスクの計量化は、当行のみではシステム対応の不備、蓄積データの不足等の問題を抱えておりますが、経済産業省が主体となる信用リスクデータベースの構築（CRD：中小企業信用リスク情報データベース）にリーディングユーザーとして参加する等、早期に体制整備を図ってまいります。

今後の金融機関経営は、時価会計の導入等もあって、信用リスクに加えて、金利・価格変動リスクへの対応が大きな課題となっております。それだけに、本部の運用管理体制の強化が不可欠であり、平成12年7月に従来のALM小委員会を、リスク管理委員会に組織替えしており、その傘下に市場関連リスクワーキング・グループ等複数のワーキング・グループを設置し、リスク管理強化を経営の基本にするとの認識を全役職員が共有し、収益向上を図ってまいります。

当行のリスク管理態勢



(図表1-1) 収益動向及び計画

	12/3月期 実績	13/3月期 計画	13/3月期 実績	備考 (注2)	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
(規模) - 資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)								
総資産	17,419	19,137	19,404	1	20,177	20,252	20,252	20,252
貸出金	13,214	13,290	13,202	2	13,668	14,093	14,463	14,743
有価証券	2,234	2,446	2,806	3	3,308	3,308	3,308	3,308
特定取引資産	-	-	-	-	-	-	-	-
繰延税金資産<未残>	326	339	309	4	295	271	197	169
総負債	16,824	18,257	18,739	1	19,245	19,280	19,270	19,220
預金・NCD	16,116	17,298	17,449	-	18,292	18,368	18,368	18,368
債券	-	-	-	-	-	-	-	-
特定取引負債	-	-	-	-	-	-	-	-
繰延税金負債<未残>	-	-	-	-	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債<未残>	42	42	40	-	40	40	7	7
資本勘定計	618	879	882	-	873	906	918	999
資本金	113	288	288	-	288	288	288	288
資本準備金	80	255	255	-	255	255	255	255
利益準備金	33	34	33	-	35	37	38	40
再評価差額金	57	57	55	-	55	55	10	10
その他有価証券評価差額金	-	-	-	-	13	13	13	13
剰余金	334	244	250	-	253	284	340	420
(収益)								
業務粗利益	373	370	395	-	409	445	459	462
資金運用収益	424	443	429	5	437	473	516	529
資金調達費用	53	57	52	5	37	47	75	85
役員取引等利益	16	18	16	-	17	17	17	17
特定取引利益	-	-	-	-	-	-	-	-
その他業務利益	14	33	2	-	8	1	1	1
国債等債券関係損()益	10	32	0	-	9	0	0	0
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	113	83	107	-	103	143	160	161
業務純益	179	64	119	6	135	159	174	176
一般貸倒引当金繰入額	66	19	12	-	31	16	14	14
経費	260	287	288	7	305	301	298	300
人件費	159	173	173	-	178	175	173	174
物件費	88	102	104	7	115	114	113	114
不良債権処理損失額	169	170	215	8	113	105	41	38
株式等関係損()益	28	2	12	9	6	0	0	0
株式等償却	0	0	13	9	6	0	0	0
経常利益	41	112	91	10	15	53	133	137
特別利益	4	12	26	10	12	12	12	12
特別損失	0	0	0	-	0	0	36	0
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	-	0	0	2	32
法人税等調整額	31	13	15	-	13	24	40	27
税引後当期利益	13	86	81	10	13	40	65	88
(配当) (億円、円、%)								
配当可能利益	334	244	249	-	239	270	326	406
配当金	3	4	4	-	8	8	8	8
一株当たり配当金	3,500	3,500	3,500	-	3,500	3,500	3,500	3,500
配当率(優先株<公的資金分>)(注3)	-	1.13%	1.13%	-	1.13%	1.13%	1.13%	1.13%
配当率(優先株<その他>)	-	-	-	-	-	-	-	-
配当性向	24.36%	-	-	-	61.03%	19.75%	12.15%	8.98%
(注) 普通株の配当は、収益動向により改めて検討します。								
(経営指標) (%)								
資金運用利回(A)	2.53	2.56	2.35	-	2.26	2.44	2.66	2.73
貸出金利回(B)	2.73	2.88	2.81	-	2.81	2.96	3.16	3.18
有価証券利回	2.53	1.97	1.68	11	1.43	1.39	1.41	1.47
資金調達原価(C)	1.93	1.95	1.93	-	1.87	1.89	2.03	2.10
預金利回(含むNCD)(D)	0.28	0.28	0.25	-	0.17	0.22	0.38	0.43
経費率(E)	1.61	1.66	1.65	-	1.67	1.64	1.62	1.63
人件費率	0.98	1.00	0.97	-	0.97	0.95	0.94	0.95
物件費率	0.55	0.59	0.60	-	0.63	0.62	0.62	0.62
総資金利鞘(A)-(C)	0.60	0.61	0.42	12	0.39	0.55	0.63	0.63
預資金利鞘(B)-(D)-(E)	0.84	0.94	0.91	12	0.97	1.10	1.16	1.12
非金利収入比率(注1)	0.50	4.00	4.69	-	2.27	4.16	4.07	4.07
ROE(一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)	19.01	7.30	16.10	(注4)	11.74	16.41	17.73	17.63
ROA(一般貸引前業務純益/総資産<平残>)	0.65	0.33	0.55	-	0.51	0.70	0.79	0.79

(注1) 非金利収入比率は、(業務粗利-資金利益)/業務粗利で算出しております。

(注2) 差異説明につきましては、備考欄にマークし別紙に説明を記載してあります。

(注3) 優先株式の配当率は年率に換算しております。

(注4) 平成13年3月期計画のROEにつきましては、資本勘定は単残を使用しております。

(図表1-2) 収益動向(連結ベース)

	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	13/3月期 実績	備考 (注)	14/3月期 見込み
(規模)<未残> (億円)					
総資産	17,430	-	19,843		20,618
貸出金	12,577	-	13,500		14,009
有価証券	2,252	-	3,295		3,309
特定資産取引	-	-	-		-
繰延税金資産	325	-	309		295
少数株主持分	-	-	-		-
総負債	16,814	-	18,954		19,714
預金・NCD	16,224	-	18,167		18,701
債券	-	-	-		-
特定取引負債	-	-	-		-
繰延税金負債	-	-	-		-
再評価に係る繰延税金負債	41	-	40		40
資本勘定計	616	-	888		880
資本金	113	-	288		288
資本準備金	80	-	255		255
再評価差額金	57	-	55		55
その他有価証券評価差額金	-	-	-		13
連結剰余金	366	-	290		296
自己株式	0	-	0		0
(収益) (億円)					
経常収益	542	-	537		501
資金運用収益	423	-	428		436
役務取引等収益	37	-	39		41
特定取引収益	-	-	-		-
その他業務収益	37	-	31		16
その他経常収益	42	-	37		6
経常費用	506	-	621		486
資金調達費用	53	-	52		37
役務取引等費用	13	-	22		24
特定取引費用	-	-	-		-
その他業務費用	50	-	28		26
営業経費	261	-	295		304
その他経常費用	179	-	221		94
貸出金償却	4	-	114		5
貸倒引当金繰入額	90	-	58		81
一般貸倒引当金純繰入額	65	-	12		31
個別貸倒引当金純繰入額	156	-	70		112
経常利益	35	55	83	1	14
特別利益	5	-	26		12
特別損失	0	-	0		0
税金等調整前当期純利益	40	-	57		26
法人税、住民税及び事業税	0	-	0		1
法人税等調整額	30	-	14		13
少数株主利益	2	-	-		-
当期純利益	11	58	73	1	12

(注) 差異説明につきましては、備考欄にマークし別紙に説明を記載してあります。

(注) 平成13年3月期見込みにおける経常利益と当期利益につきましては、平成12年9月期の履行状況提出時に作成したものを採用しております。

(図表2) 自己資本比率の推移... (国内基準)

(単体)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 計画	13/3月期 実績	備考 (注3)	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
資本金	112	(注4)	287		287	287	287	287
うち普通株式	112	-	112		112	112	112	112
うち優先株式(非累積型)	-	-	175		175	175	175	175
優先出資証券	-	-	-		-	-	-	-
資本準備金	80	-	255		255	255	255	255
利益準備金	33	-	34		36	37	39	40
その他有価証券の評価損	-	-	-		13	13	13	13
任意積立金	318	-	325		244	275	331	411
次期繰越利益	13	-	78		5	5	5	5
その他	-	-	-		-	-	-	-
Tier 計	558	821	824		815	848	905	986
(うち税効果相当額)	(326)	-	(309)		(295)	(271)	(197)	(169)
優先株式(累積型)	-	-	-		-	-	-	-
優先出資証券	-	-	-		-	-	-	-
永久劣後債	-	-	-		-	-	-	-
永久劣後ローン	-	-	-		-	-	-	-
有価証券含み益	-	-	-		-	-	-	-
土地再評価益	45	45	42		42	42	7	7
貸倒引当金	58	72	70		70	72	74	75
その他	-	-	-		-	-	-	-
Upper Tier 計	103	117	113		113	115	82	83
期限付劣後債	-	-	-		-	-	-	-
期限付劣後ローン	20	20	20		20	20	20	16
その他	-	-	-		-	-	-	-
Lower Tier 計	20	20	20		20	20	20	16
Tier 計	123	137	133		133	135	102	99
Tier 計	-	-	-		-	-	-	-
控除項目	-	0	0		0	0	0	0
自己資本合計	681	958	957		948	983	1,007	1,085

(億円)

リスクアセット	10,293	11,555	11,273	1	11,326	11,652	11,937	12,100
オンバランス項目	10,041	11,205	10,933	1	10,996	11,332	11,627	11,790
オフバランス項目	251	350	339	1	330	320	310	310
その他(注2)	-	-	-		-	-	-	-

(%)

自己資本比率	6.62%	8.30%	8.49%	2	8.37%	8.43%	8.44%	8.97%
Tier 比率	5.42%	7.10%	7.31%		7.20%	7.27%	7.58%	8.15%

(注1) 上記試算に係る各種前提条件については、欄外に注記してあります。

(注2) マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額であります。

(注3) 差異説明につきましては、備考欄にマークし別紙に説明を記載してあります。

(注4) 提出してある健全化計画では、資本勘定の合計として13年3月期の計画を記入してあるため、記入していません。

(連結)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 計画	13/3月期 実績	備考	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
資本金	-	-	287		287	287	287	287
うち普通株式	-	-	112		112	112	112	112
うち優先株式(非累積型)	-	-	175		175	175	175	175
優先出資証券	-	-	-		-	-	-	-
資本準備金	-	-	255		255	255	255	255
その他有価証券の評価差損	-	-	-		13	13	13	13
為替換算調整勘定	-	-	-		-	-	-	-
剰余金	-	-	288		292	323	379	460
その他	-	-	-		-	-	-	-
Tier 計	-	-	830		820	852	908	989
(うち税効果相当額)	-	-	(309)		(295)	(271)	(197)	(169)
優先株式(累積型)	-	-	-		-	-	-	-
優先出資証券	-	-	-		-	-	-	-
永久劣後債	-	-	-		-	-	-	-
永久劣後ローン	-	-	-		-	-	-	-
有価証券含み益	-	-	-		-	-	-	-
土地再評価益	-	-	42		42	42	7	7
貸倒引当金	-	-	70		70	72	74	75
その他	-	-	-		-	-	-	-
Upper Tier 計	-	-	113		113	115	82	83
期限付劣後債	-	-	-		-	-	-	-
期限付劣後ローン	-	-	20		20	20	20	16
その他	-	-	-		-	-	-	-
Lower Tier 計	-	-	20		20	20	20	16
Tier 計	-	-	133		133	135	102	99
Tier 計	-	-	-		-	-	-	-
控除項目	-	-	0		0	0	0	0
自己資本合計	-	-	963		954	987	1,010	1,088

(億円)

リスクアセット	-	-	11,275		11,329	11,655	11,940	12,103
オンバランス項目	-	-	10,936		10,999	11,335	11,630	11,793
オフバランス項目	-	-	339		330	320	310	310
その他(注2)	-	-	-		-	-	-	-

(%)

自己資本比率	6.61%	8.31%	8.54%		8.42%	8.47%	8.46%	8.99%
Tier 比率	5.41%	-	7.36%		7.24%	7.31%	7.60%	8.17%

(注1) 上記試算に係る各種前提条件については、欄外に注記してあります。

(注2) マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額であります。

(図表6) リストラ計画

	12/3月末 実績	13/3月末 計画	13/3月末 実績	備考 (注)	14/3月末 計画	15/3月末 計画	16/3月末 計画	17/3月末 計画
(役職員数)								
役員数 (人)	18	16	15		13	14	14	14
うち取締役 (人)	14	-	12		9	10	10	10
()は非常勤 (人)	(0)	-	(0)		(0)	(0)	(0)	(0)
うち監査役 (人)	4	-	3		4	4	4	4
()は非常勤 (人)	(2)	-	(1)		(2)	(2)	(2)	(2)
従業員数(注1) (人)	1,928	2,153	2,075		2,071	1,996	1,960	1,960

(注1) 事務職員・庶務職員および在籍出向者を含み、嘱託・パート・派遣社員は除いております。

(国内店舗・海外拠点)

国内本支店(注1) (店)	62	83	83		81	81	81	81
海外支店(注2) (店)	0	0	0		0	0	0	0
(参考)海外現地法人 (社)	0	0	0		0	0	0	0

(注1) 出張所、代理店、イストアプラチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店を除いております。

(注2) 出張所、駐在員事務所を除いております。

	12/3月末 実績	13/3月末 計画	13/3月末 実績	備考	14/3月末 計画	15/3月末 計画	16/3月末 計画	17/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費(注1) (百万円)	15,905	17,360	17,334	1	17,889	17,555	17,345	17,497
うち給与・報酬 (百万円)	9,440	9,410	9,755	1	9,567	9,112	9,100	9,100
平均給与月額 (千円)	390	383	389	1	376	369	377	382

(注) 平均年齢39歳(平成13年3月末)。

(注1) 13/3月末実績の人件費には、297百万円の退職給付費用と国民銀行からの再雇用者の給与・報酬が含まれております。

(役員報酬・賞与・退職慰労金)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	267	268	265		236	243	243	243
うち役員報酬 (百万円)	242	242	242		222	228	228	228
役員賞与 (百万円)	25	26	23		14	15	15	15
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	16	-	16		17	19	19	19
平均役員退職慰労金(注2) (百万円)	0	-	67		15	15	0	65

(注1) 使用人兼務の場合、使用人部分を含んでおります。なお、利益処分による役員賞与はありません。

(注2) 役員退職慰労金は、平成13年6月に6名、平成14年6月に3名、平成16年6月に5名の退任を前提としております。

(物件費)

物件費 (百万円)	8,864	10,256	10,485	2	11,525	11,457	11,389	11,422
うち機械化関連費用(注1) (百万円)	1,510	1,770	1,780		2,160	2,160	2,196	2,196
除く機械化関連費用 (百万円)	7,354	8,486	8,705		9,365	9,297	9,193	9,226

(注1) 機械化関連費用には、リース料等を含んでおります。

(注) 差異説明につきましては、備考欄にマークし別紙に説明を記載してあります。

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

イ. 経営理念

当行は、信用金庫から普通銀行への転換を機に策定した第1回長期経営計画において、「中小零細企業及び勤労大衆のための金融機関として、地域社会の繁栄に貢献する」といった従来の経営理念を堅持し、「信用金庫の良さをもった銀行になる」との経営理念を明確にいたしました。

そして、第2回長期経営計画では「信用金庫の良さをもった銀行」の具体的な銀行像として、以下の4点を掲げました。

地域のお客様に頼られ信頼される銀行

地域社会に貢献し親しまれる銀行

地域の発展とともに成長する銀行

活力に満ち働きがいの持てる銀行

また、普銀転換10年の節目にあたる平成13年4月をスタートとする第4回長期経営計画において、当行は「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」との基本方針を明記しております。

こうした経営理念の実現により社会的責任を果たすために、日々努力しております。

ロ. コンプライアンス体制の整備状況

整備状況

当行では、企業倫理を再構築し法令遵守体制をより強固なものとするべく、コンプライアンス・カードを全役職員に配付する等法令遵守の意識高揚を図るため啓蒙教育に注力しております。具体的な取り組みは以下の通りであります。

平成9年10月 コンプライアンス対応委員会を設置

” 11年4月 コンプライアンス統括部署として法務室の新設

” 11年4月～12年3月 役職員全員に対し、コンプライアンスに対する自己評価を3回実施

” 11年7月 外部講師によるコンプライアンス研修会実施（役員を対象）

” 12年1月 外部講師によるコンプライアンス研修会実施（部店長を対象）

” 12年4月 コンプライアンス・マニュアルを制定し、全室部店に配付

” 13年1月 コンプライアンス・セミナーの開催（法令遵守担当者対象）

” 13年3月 コンプライアンス・マニュアルの一部改定

反社会的勢力の排除

当行では、平成8年8月26日に「暴力団・総会屋との関係遮断について」の宣言文を警視庁に提出し、反社会的勢力に対し組織的に毅然とした対応を図っています。

当行は、過去において誹謗・中傷等の嫌がらせ的な行為に遭遇したこともありますが、断固とした決意を持って対処してきており、今後もこの方針を貫徹してまいります。

コンプライアンス対応委員会の下に、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、将来にわたってそうした勢力との関係遮断に努めてまいります。

(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

イ．経営の意思決定プロセス

当行の業務運営上の意思決定は、取締役会を最高意思決定機関とし、職務権限規程に基づき、迅速な意思決定が図れるよう体制整備を図っております。

取締役会

取締役会は、法令・定款及び取締役会規程の定めるところにより、業務の執行状況等の報告を受けると共に、経営に関する重要な方針及び事項等を協議決定しています。取締役会は、原則3ヵ月に一回の開催としておりますが、現状では月1回以上の頻度で開催しております。

経営会議

経営会議は、常務取締役以上の役付取締役で構成し、必要により平取締役の参画も認めることで、経営上の重要事項につき協議決定しております。そして、案件によっては職務権限規程に基づいて取締役会に上程し、最終的な決定を図っております。尚、経営会議は原則、火曜日、金曜日の週2回、開催しています。

今後の課題

現下の金融機関を取り巻く環境は激変しており、時流の変化への対応を誤ると、淘汰されてしまうリスクが一段と高まっております。こうした環境下、当行としては大所高所からの迅速な意思決定を指向すべく、取締役の減員に取り組むとともに、平成12年6月より、円滑な業務推進の履行を目的に執行役員制度の導入を図りました。

執行役員制度の導入で、役員の柔軟な登用が可能となりましたが、今後は、取締役等がコーポレート・ガバナンスに専念できる体制をさらに強化してまいります。

ロ．相互牽制体制

担当役員制

当行では、役付取締役による部門担当制を実施しています。営業推進部門からの審査部門の独立、審査部門と資産査定部門の分離等に注力する中で、経営レベルでの相互牽制機能が確保できる体制を構築しています。

監査役会

監査役会は常勤監査役2名と非常勤（社外）監査役1名から構成され、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。

経営監査部の新設

平成13年5月に経営全般に係わる監査機能を強化すべく、現行の検査部と資産査定室の監査業務を統合し、「経営監査部」を新設しました。

また、各部業務の進捗状況の把握と経費管理を強化する目的で「業務監査課」をその傘下に新設いたしました。

(図表 8) 経営諸会議・委員会の状況

No 1

会議・委員会名	議 長	メンバー	担当部署	開催頻度 (注)	目的・討議内容
取締役会	頭 取	取締役、監査役	総務部	定時は3カ月に1回 臨時は都度 (15回)	業務執行に関する重要事項の決定・報告を目的とし、重要事項に関する検議を行っている。
常勤役員会	頭 取	常勤取締役、常勤監査役 執行役員	総務部	年6回程度 (随時)	取締役会議案並びに経営会議協議事項のうち、特に必要と認められる案件について協議し、頭取の職務を補佐する。
経営会議	頭 取	常務以上の役付取締役	総務部	週2回	銀行経営の基本方針に基づき、経営並びに執行に関する重要事項を協議し、併せて全般的統制を行い、頭取の職務を補佐する。
監査役会	予め定められた 監査役	監査役全員		3カ月に1回 臨時は都度	監査に関する重要事項について報告を受け、協議を行い、または決議をする。
A L M会議	頭 取	常務以上の役付取締役	総合企画部	月1回 臨時は都度	金融環境の変化等を踏まえ、資産と負債のバランスを総合的に管理し、安定的収益の確保、リスク回避等について、適切な施策を決定する。
リスク管理委員会	総合企画部 担当取締役	関連部部長 (10名)	総合企画部	週1回	銀行経営に関する諸リスク等の把握・認識および回避策等を検討し、必要事項について、ALM会議に上程する。
コンプライアンス対応委員会	総務部 担当常務	常務(3名) 関連部部長(8名)	法務室	年6回	コンプライアンス状況を総合的に把握・管理し、コンプライアンスの徹底を図ることで、銀行業務の健全かつ適切な運営に資する。
市場金利会議	市場金融部 担当専務	常務(1名) 関連部部長(6名)	総合企画部	週1回	市場金利の動向を予測し、預金・貸出金の適用金利等を決定する。
総合業績評価委員会	頭 取	常勤役員	総合企画部	年2回	評価制度の改定および表彰店舗を選定する。
部室店長会議	頭 取	取締役、常勤監査役 執行役員、部室店長	総務部	年3~5回 程度	「業務執行に関する諸施策の示達」を主目的とし、経営計画・業務方針・決算関係・株主総会・総合業績評価関係等の重要施策を議題としている。
部室長会議	頭 取	本部各部室長 (18名)	総合企画部	原則 毎月1回	各部門毎の施策の進捗状況や問題点について報告し、情報等の共有化を図る。
金融商品販売法対応委員会	営業企画部長	関連部次課長 (11名)	営業企画部	2回	平成13年4月から施行された「金融商品販売法」に対応した基本方針の策定・整備を目的とする。
金利リスク ワーキンググループ	市場金融部長	関連部課長・担当者 (7名)	総合企画部	原則 月1回	固定金利資産に対するヘッジを検討し、ヘッジ案の経営会議に上程する。 ヘッジの有効性の検証。
流動性リスク ワーキンググループ	営業企画部長	関連部次課長・課長代理 (10名)	営業企画部	週1回	流動性リスク管理マニュアルの策定。 ペイオフ対策マニュアルの策定・整備。 流動性リスク管理規程の策定。 流動性リスクに対する方針・運用・方法の検討。
信用リスク ワーキンググループ	審査部長	関連部課長および 担当者	審査部	月1~2回	信用リスク管理態勢強化に向けた諸施策の検討。 信用リスクの計量化等による管理手法の高度化。 管理コストを勘案した効果的・効率的な管理手法の構築。
システムリスク ワーキンググループ	電算部長	関連部次課長および 担当者(8名)	電算部	7回	セキュリティポリシーの原案作成。 13年度よりセキュリティスタグ・ドおよび各種規程の制定を図る。
事務リスク ワーキンググループ	事務部長	事務部員 検査部員	事務部	原則 週1回	リスク管理態勢強化のための具体策の検討。 事務リスク管理規程、事務リスク管理マニュアルの制定。 事務臨店指導要綱を作成中。

都民銀行との業務協力専門委員会					
会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度 (注)	目的・検議内容
事務集中専門委員会	事務部長	事務部長、集中部長 総合企画部関連事業課 八千代ビジネスサービス	事務部	3月迄週1回 3月以降 月1回	メール便の共同運行と官公庁の使送便の共同化等の検討。
ATM等専門委員会	営業企画部長	事務部長 電算部長	営業企画部	6回	ATM相互開放(無料化)に向けての対応を両行で検討。 (平成13年5月14日開始) 同一プロセシヨ活動の実施。
ネットビジネス専門委員会	営業企画部長	審査部長 電算部長	営業企画部	5回	両行が独自に行っているローンの仕組みや販売状況、プロセシヨ活動等の情報交換の実施。 サービス会社の共同利用の検討。
個人ローン専門委員会	営業企画部長	電算部長 融資業務部長	営業企画部	4回	個人ローン自動審査システムの情報提供。 延滞債権の管理業務のアウトソーシング等の検討。

(注) 開催頻度が不定期な会議・委員会につきましては、過去1年間の開催回数を記入しております。

(3) 自主的・積極的ディスクロージャー

銀行業務は社会的な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、お取引先等の支持を得るための基本的な姿勢であると認識しています。

当行は、非上場会社であります。上場会社と同様に決算状況等について報道機関の取材に応じるとともに、ディスクロージャー誌を作成し、当行の実情と経営の考え方等が的確に伝わるよう努めております。

また、当行の場合、信用金庫から転換した銀行であるところから、渉外担当者が管理する顧客も多く、「もっと知りたい八千代銀行Q & A」等のミニディスクロージャー誌を作成し、これを配布しながら経営の実態について説明し、より深い理解が得られ、信頼がさらに高まるよう努めております。

イ．開示内容

「銀行法」第21条並びに「銀行法施行規則」第19条の2に従い、開示項目を設定しています。

「銀行法施行規則」第19条の3の3において定められております開示債権については、平成10年度から、実質支配力基準での連結対象範囲に該当する子会社を含めて開示しております。

平成11年度中間期から、「金融再生法」第7条に基づく資産査定結果の公表を実施しました。

ロ．開示方法

ディスクロージャー誌の作成（年1回発行、別に「もっと知りたい八千代銀行Q & A」等を決算期に併せ、必要の都度発行）

アニュアルレポートの作成（海外のコルレス提携先、投資家等への情報開示資料としての英文のディスクロージャー誌）

インターネットによる情報開示（平成9年4月よりインターネットにホームページを開設し、経営情報、営業案内等を掲載）

4．配当等により利益の流出が行われないうための方策等

(1) 基本的考え方

当行の場合、信用金庫から普通銀行に転換した特殊性からして、株主の多くが預貸金等のお取引先であり、信用維持の観点からも、安定的な配当政策を継続する必要があります。しかし、今後の厳しい金融環境を勘案しますと、当行にとっては、配当等の外部流出を抑え、内部留保を厚くして自己資本比率の向上を図ることが極めて重要な施策となります。安定的な配当を継続するためにも、当行としては、低コスト経営に注力し、収益力を強化することで財務体質の改善に最大限の努力を傾注してまいります。

(2) 配当、役員報酬、賞与についての考え方

先に述べましたように、当行の株主の大半は、信用金庫時代に融資を受けるために会員となり出資したお取引先であり、株主がお取引先である比率が高い銀行であります。こうした点を考慮し、当行としては、信用維持等の観点から、可能な限り安定的な配当政策に注力してきており、今後も踏襲したい考えであります。

ただし、役員報酬については、内部留保による経営体質の強化を早期に図るため、抑制してまいります。

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、今後も地域金融機関として、中小零細企業・個人事業者並びに勤労者の事業発展・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。従って、公的資金による資本増強につきましても、引き続き地域顧客に対する安定的かつ円滑な資金供給の継続を第一義とし、地域経済の発展に寄与するための視点から検討いたしました。

(2) 具体的な方策

平成13年3月期の貸出残高は13,540億円で、うち中小企業等貸出残高（個人含む）は、13,128億円(96.95%)になりますが、こうした高い中小企業向け貸出比率が、当行の経営理念の実現や社会的使命を果たしている証であると考えております。一例を挙げれば、中小企業向け貸出として、平成10年10月から開始された国の「中小企業金融安定化特別保証制度」については特に注力し、平成13年3月末の実行累計は8,013件、金額は1,461億円となっております。

その他、具体的な方策としては、事業者の必要とする運転資金や設備資金等、様々な資金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の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、勤労者個人に対しては、ライフステージに応じた資金ニーズに応えるため、教育やマイカー、リフォームなど目的ごとのローンに加え、暮らしの様々な資金に利用できる「フリーローン」の取扱いをしている他、FAX申込みやホームページから申込みができる「カードローン」を取扱うなど、各種消費者ローンの整備・開発を行っております。また、住宅ローンについては、審査期間の短縮や住宅販売会社との提携、ローン返済支援保険付き住宅ローンの取扱いを開始しております。同時に、住宅ローン等の相談が日曜日でも受け付けられるローンセンターを町田・相模原の二箇所に設置しております。

こうした地道な努力の結果として、当行は住宅金融公庫から平成11年度の最優秀金融機関に選ばれております。今後も地元の事業者・個人顧客のニーズに応えるべく、さらなる充実を図ってまいります。

【住宅ローン関係実行金額】

(単位：億円)

	平成10年度		平成11年度		平成12年度	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
住宅金融公庫	725	156	1,009	257	789	175
住宅ローン	1450	290	1,595	344	2,445	546

(3) 平成12年度の貸出金増加額について

イ. 「国内貸出」等の増加額を達成できなかった要因

平成12年度の貸出金増加計画は、国民銀行の営業譲り受けを考慮し、対前年比 1,507億円の増加を見込みましたが、実績は 913億円の増加に止まりました。（「中小企業向け貸出」は、1,028億円の増加計画に対して 363億円の増加）

この最大の要因として、当行の場合、貸出資産の96.95%を中小零細企業者（個人含む）が占めており、長引く景気低迷から資金需要が極めて低調だったことがあります。それに加えて、旧国民銀行37ヶ店のうち14ヶ店の取引顧客を他店に統合し、廃店としたことで遠方になる等不便を理由に予想以上に大きな落ち込みがあったことによります。

また、営業活動面では、平成12年度は国民銀行の営業譲り受け事務等を最優先課題として取り組んだことで、融資先の開拓や資金需要の掘り起こしが不十分だったと認識しております。

ロ. 平成13年度の貸出増加額達成のための方策

平成13年度は、経営の最重要課題として「運用重視の営業活動の徹底」を掲げ、与信リスク管理の徹底を図る中で、貸出運用先の確保に全力を尽くします。

具体的には、後述の体制整備等を図ると共に「業務革新委員会」（平成13年5月に委員長を専務として、常務2名、取締役・執行役員3名、部次課長6名を発令）を設置し、融資増強策等を講じております。

（検討課題）

- ・「健全な融資の増強策と効率的な審査体制」
- ・「営業系の基本的考え方」（渉外係と融資系の統合）
- ・「融資事務のセンター集中について」

(4) 組織・体制の見直し

顧客管理強化の一環として、信用供与の円滑化等を目的に平成13年度から営業エリアを大きく4つのブロックに区分し、ブロック長に役員（取締役・執行役員）を配し、きめ細かい顧客管理活動を目指した営業ブロック体制を導入いたしました。これにより、地域の顧客ニーズ等の情報収集をより強化すると共にその情報等への迅速かつ的確な対応を目指しております。

また、中小零細企業・個人事業者を主たる取引先とする当行は、長引く景気低迷で業況が不安定化している先等への経営相談に対応できる体制の構築に努めております。

こうした諸施策の前提となるものが、信用リスク管理体制であり、当行の管理体制は、次表の「与信先の管理フロー図」の通りであり、これに下記の諸施策を併せて実施しております。

イ．財務データ登録の徹底

当行は、信用リスク管理のベースとなる与信先の財務データ登録（過去3年分）を最優先に実施してまいりました。平成13年3月末では、法人与信先約14,410先のうち、与信額1千万円以上の6,869先を対象に実施し、登録先は6,489先、実施率は94.5%になります。財務データ未徴求先については、自己査定における債務者区分を要注意先に区分して管理しております。

ロ．信用格付制度の整備

当行は、信用リスク管理体制の中心に企業格付制度を位置付け、個別企業毎の融資取組方針の決定、クレジットラインの設定等の基礎にしております。企業格付の対象は法人全先としておりますが、与信額1千万円以上の実施状況は、平成13年3月末現在で6,869先の該当先のうち、4,973先について実施しており、実施率は72%を上回ります。

さらに、企業格付の評点で、ランクD・Eになった先を特に重点管理先としてモニタリングの対象としております。また、当行では個人事業者の格付制度を構築中であり、同時に、現行の企業格付制度に連結決算による評価を組み込むことも検討しています。

そして、より精度の高い信用格付制度へと発展させることで、今後、信用リスクの計量化に活用することを目指してまいります。

(図表10) 貸出金の推移
(残高)

(億円)

	12/9月末 計画 (注3)	12/9月末 実績 (注3)	13/3月末 計画 (注3)	13/3月末 実績 (A)	末平比率	14/3月末 計画 (B)	備 考 (注4)
					(注2)		
国内貸出	14,001	13,764	14,134	13,540	99.9	13,902	1
中小企業向け貸出(注1)	9,225	8,887	9,258	8,593	99.6	8,633	1
個人向け貸出(事業用資金を除く)	4,345	4,564	4,445	4,533	99.9	4,755	1
その他	431	313	431	413	106.9	513	
海外貸出	-	-	-	-	-	-	
合 計	14,001	13,764	14,134	13,540	99.9	13,902	

(同・実勢ベース<下表の増減要因を除く>)

(億円)

	12/9月末 計画 (注3)	12/9月末 実績 (注3)	13/3月末 計画 (注3)	13/3月末 実績 (A)+(C)+(D)	14/3月末 計画 (B)+(C)+ (D)+(E)	備 考 (注4)
国内貸出	14,080	13,843	14,269	13,728	14,241	2
中小企業向け貸出(注1)	9,304	8,966	9,393	8,761	8,942	2

(注1) 中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は50百万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指しております。

(注2) 末平比率は月末残高/月中平均残高として計算してあります。

(注3) 12年9月期の履行状況報告書より引用してあります。

(注4) 差異説明につきましては、備考欄にマークし別紙に説明を記載してあります。

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因)

(億円()内はうち中小企業向け)

	12年度 上期実績 (C)	12年度 下期計画 (注7)	12年度 下期実績 (D)	13年度中 計画 (E)	備 考 (注8)
貸出金償却(注1)	75 (75)	2 (2)	2 (2)	5 (5)	
CCPC2次口入(注2)	- (-)	- (-)	8 (8)	12 (12)	1
債権流動化(注3)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	
部分直接償却実施額(注4)	- (-)	49 (49)	98 (78)	131 (121)	2
協定銀行等への資産売却額(注5)	2 (2)	2 (2)	0 (0)	1 (1)	
バルクセールその他(注6)	2 (2)	2 (2)	0 (0)	2 (2)	
計	79 (79)	56 (56)	109 (89)	151 (141)	2

(注1) 無税化(法人税法基本通達9-6-1、9-6-2、9-4-1、9-4-2)を事由とする直接償却額であります。

(注2) 共同債権買取機構に売却した債権に関する担保処分等に伴う損失相当額であります。
12年度上期実績の貸出金償却には部分直接償却73億円を含んでおります。

(注3) 主として正常債権の流動化。債権流動化実施額(+)、償還期限到来による現金流入額(-)の純額で表示してあります。

(注4) 部分直接償却当期実施額であります。

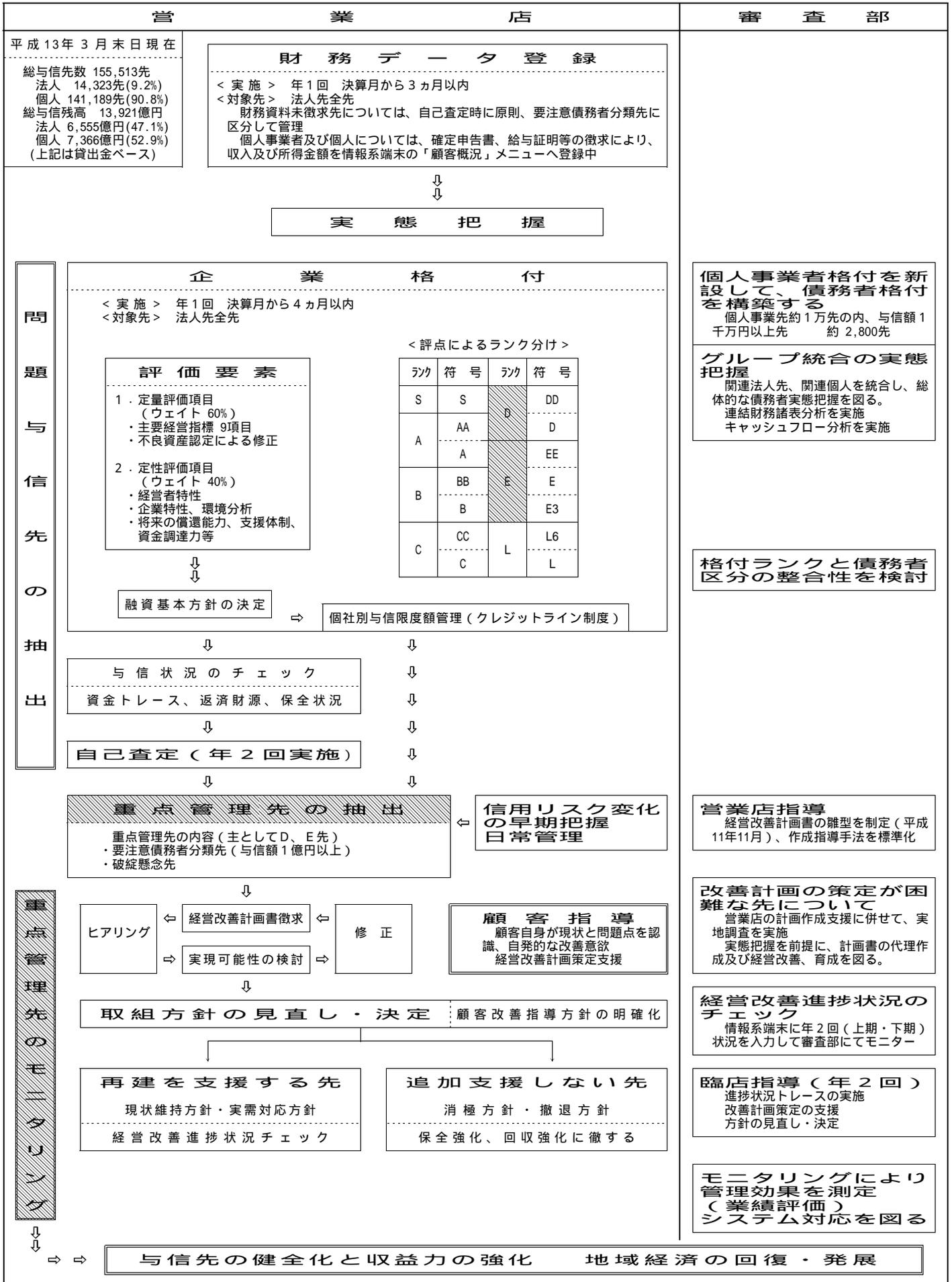
(注5) 「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律」第53条で定められた協定銀行等への債権売却に伴う損失相当額であります。

(注6) 不良債権のバルクセールに伴う損失相当額及びその他不良債権処理関連であります。

(注7) 12年9月期の健全化計画より引用してあります。

(注8) 状況説明につきましては、備考欄にマークし別紙に説明を記載してあります。

「 与 信 先 の 管 理 フ ロ ー 」



個人事業者格付を新設して、債務者格付を構築する
 個人事業先約1万先の内、与信額1千万円以上先 約2,800先

グループ統合の実態把握
 関連法人先、関連個人を統合し、総合的な債務者実態把握を図る。
 連結財務諸表分析を実施
 キャッシュフロー分析を実施

格付ランクと債務者区分の整合性を検討

営業店指導
 経営改善計画書の雛型を制定(平成11年11月)、作成指導手法を標準化

改善計画の策定が困難な先について
 営業店の計画作成支援に併せて、実地調査を実施
 実態把握を前提に、計画書の代理作成及び経営改善、育成を図る。

経営改善進捗状況のチェック
 情報系端末に年2回(上期・下期)状況を入力して審査部にてモニター

臨店指導(年2回)
 進捗状況トレースの実施
 改善計画策定の支援
 方針の見直し・決定

モニタリングにより管理効果を測定(業績評価)システム対応を図る

ハ．自己査定を重視した管理強化

当行では、年2回実施する自己査定結果に基づき「債務者区分別・融資取組方針」を取りまとめており、このなかで、特に要注意先に対する取組方針を明確にすることで、資産劣化の極小化に注力しています。また、破綻懸念先に対しては、資産の劣化防止に注力すべく、個別指導の強化徹底を講じるよう指示しております。

具体的には、前述の企業格付と自己査定結果を踏まえて、要注意先と破綻懸念先から重点管理先を抽出し、信用リスク変化の早期把握や日常管理を強化すると共に「経営改善計画」を徴求しております。そして、その実現可能性の検討や顧客指導を交えながら、与信方針の見直し等を実施しております。

万一、こうした先から経営改善計画を徴求できない場合の当行の取組方針は、原則、消極または撤退方針としております。

この他、自己査定結果が営業店の総合業績評価（店舗表彰）に反映するよう、評価制度の改定も図っております。

ニ．不動産担保評価の厳正化

不動産担保評価の厳正化・効率化は、自己査定を実施する上での基本であり、平成11年4月に新システム対応を図りました。

具体的には、地図情報システムの活用により、公示・基準地が自動的に表示されることでポイント選択が効率化され、また、個別修正を要する場合の修正基準が設定されたことで合理的・効率的な地価評価が可能となったことにより、客観性の高い評価となりました。

今後は、マンション及び倍率調整地域の物件について、自動洗替えシステムへの移行、地図情報上への売買情報や当行の担保事例の登録を検討しており、更なる充実を図ってまいります。

ホ．その他の対応

「融資審査体制強化委員会」の設置（平成7年度）

「運転資金審査支援システム」の稼働（平成7年9月～）

「クレジットライン」の設定開始（平成7年11月～）

「設備資金審査支援システム」の稼働（平成9年10月～）

「不動産担保自動評価システム」の稼働（平成11年4月～）

信用リスクの総合業績評価制度への組み入れ

（平成11年4月～ 信用リスクの増減を収益額から控除）

個別案件審査時「信用リスク率」のデータ表示（平成11年12月～）

(5) 地域経済の発展を支援する商品の提供

一般貸出以外の制度融資商品の主なものは下記の通りです。

イ．主な事業性商品

「ビジネスサポートローン」

「ビジネスサポートローン」は、平成12年10月から当行営業区域内の優良・良好企業を対象に低金利の変動金利型事業資金として新規事業先の獲得を目的に開発した商品であります。平成13年2月には固定金利型を追加しました。平成13年3月末までの6ヵ月間の実績は、171件で68億円になりました。

「特別金利手形割引」

「特別金利手形割引」は、平成13年2月から新規先の獲得を目的に開発した低金利の手形割引制度で、平成13年度3月末の残高は10億円になりました。

「クイックダイレクト」

「クイックダイレクト」は、小規模事業者向け短期つなぎ融資商品であります。平成12年12月から青山通支店に「渋谷ビジネスローンセンター」を設置し、渋谷区内の事業者を対象に試行しています。具体的には、自動審査システムを活用し、申込み時来店不要にして審査結果を迅速に回答すると共にリスクに応じたプライシングを行い、自動審査システムの判定結果による推定リスク率に応じて金利7～12%を付利しております。平成13年3月末の実績は46件、残高は約2億円（4ヵ月）であります。平成13年6月より対象地区を拡大して推進する予定であります。

その他

(a) 「保証協会保証付都県制度融資の金利優遇制度」

平成13年3月末の安定化資金の残高は764億円になりますが、同制度はその代替融資制度として、13年5月から取扱を開始いたします。

(b) 「スーパービジネスローン」

「スーパービジネスローン」は、国民銀行の店舗を対象に開発した低金利商品で、13年5月から取扱を開始いたします。

(c) 「スーパーアパートローン」

「スーパーアパートローン」は、主として資産家層向けの賃貸住宅資金の肩代わり商品として開発を予定しております。

ロ．個人向け商品

住宅ローン関係

「もっともっと21キャンペーン」として、変動金利型住宅ローンの融

資利率を最大で0.4%優遇しております。また、「おてがる住宅ローン」は無担保での住宅購入資金の他、住宅購入時の諸費用や他行の肩代わりにも対応できる商品として開発しました。

フリーローン「エフワン」

平成13年2月から最短1時間で審査結果が得られる個人向けローンの取扱を開始しました。3月末で114件約1億円の残高になっております。

その他

- (a) アパートローンの保証料を当行が半分負担する優遇制度を開始すると共に平成13年1月からは、町田・相模原のローンセンターでも取扱を開始いたしました。
- (b) 教育ローンの事前予約者に金利を優遇する制度を開始しました。

(6) 融資に対する取組み姿勢

イ．地域経済の活性化に寄与

前述した通り、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、システム対応等を強化するなかで、「地域のお取引先から信頼される健全な銀行」を目指してまいります。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。

ロ．融資ポリシーの明確化

基本方針

当行では、新たな不良債権の発生防止のために「基本に忠実な融資姿勢の堅持」と「コンプライアンスに対する厳正な姿勢の堅持」を融資ポリシーの基本としております。そして、当面、次の3点に焦点を絞り、役職員全員への徹底を図っております。

- (a) 不動産・建設業への偏重した貸出を改善するため、当該業種の総貸出に占める割合を、全体の約1/4程度に削減する。
- (b) 30億円以上を大口貸出と規定し、大口貸出金の総貸出に対する割合に一定限度を設ける。また、取引歴1年未満の先への大口貸出は、原則として応じない。
- (c) 残存期間10年以上の貸出金を長期資金とし、長期資金の総貸出に対する割合の縮減を図る。（住宅ローンは除く）

企業格付に基づく審査

事前審査の厳正化及び中間管理の徹底に向け、企業内容を重視した貸出審査を励行するため、個別案件審査から企業格付に基づく「債務者審査」

への移行を徹底すると共に格付ランキングによる与信取引の基本方針を明文化しております。

ポートフォリオ管理の徹底

融資先のグループ合算によるリスク管理を徹底し、債務者毎のクレジットライン設定を推進しております。また、前述の通り一先当たりの大口与信限度額の設定、不動産・建設業に対する融資比率の明示等、特定先・特定業種への資金集中を回避し、ポートフォリオ管理の徹底と、信用リスク管理の強化を図っております。

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いては、業務純益からの利益金を積み立てた剰余金で返済する計画であります。当行は平成17年3月末には176億円の業務純益を確保できるような収益強化策、リストラ策を推進しており、平成20年3月期を目途に、優先株式の消却を図りたいと考えております。

尚、当行は株式上場を、普通銀行への転換後の悲願としてまいりました。株式を上場するに際しては、当行の資本金が現状288億円であり、同規模他行に比べると少額であるところから、時価発行増資を検討します。11年9月の増資では、非上場株式でありながら、2,500名以上のお取引先が出資に応じてくれており上場への目処が立てば、更に上積みが可能になると考えます。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は一時的に補填が可能になると判断しております。

(2) 剰余金の推移

剰余金の推移見込みは、下表の通りです。

(単位：億円)

	13年3月期	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期
剰余金	250	253	284	340	420
内部留保額	—	3	30	56	79
資本増強後の累計	—	3	34	90	169

	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期
剰余金	505	585	665	746
内部留保額	84	80	80	80
資本増強後の累計	254	335	415	495

億円未満は切り捨てとしてあります。

(3) 収益見通し

収益の見通しは、下表の通りです。

(単位：億円)

	13年3月期	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期	5年間計
業務純益	119	135	159	174	176	764
経常利益	91	15	53	133	137	248
税引後当期利益	81	13	40	65	88	126

億円未満は切り捨てとしてあります。

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

当行のリスク管理の状況は次表の通りであります。平成12年11月に自由化・国際化が進展する中で、地域社会から健全銀行と高く評価されるためには、内部管理体制とリスク管理体制の強化や高度化が不可欠であると認識し、外部コンサルタント会社に現行の管理体制全般についての検証等を依頼しました。こうした検証結果を踏まえて、特に統合的リスク管理体制の構築について、その高度化に注力いたします。

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

イ. 貸出案件の決裁権限

個別の融資案件につきましては、当行の「貸出専決権限規程」で定められており、各決裁権限に基づき厳格に運用いたしております。

本部の貸出専決権限につきましては、審査部で審査を行い専決限度額や自己査定 of 債務者区分等に応じて、職制の各段階に付与された権限により決裁を行っています。そして、一定の金額を超える案件につきましては、経営会議（常務取締役以上で構成）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。

ロ. 行内企業格付制度の管理状況

企業格付制度の目的

- (a) 企業の信用リスクを判断するための基準とし、融資資産の健全化と不良債権発生防止に活用する。
- (b) 格付ランク、評点の結果を踏まえ、格付時における債務者の与信に対する基本的な取組方針とクレジットライン設定に活用する。
- (c) 適正な収益確保のため、債務者別の金利設定の指標として活用する。

企業格付制度の概要

与信取引を行うにあたっては、与信先の財務内容、営業基盤、経営者特性、返済能力、保全状況等から総合的な債務者審査を実施しております。行内格付制度は債務者審査のツールであり、定量評価である財務評価と、定性評価である非財務評価から成っております。

格付先は、全法人先を対象としており、評点に応じたランク区分が設定してあります。管理区分に対する融資の基本方針は、次頁の表の通りであります。当行では格付区分と倒産企業との関係等の分析・検証を行っており、より精度の高い企業格付制度の構築に努めております。

(図表12) リスク管理の状況

		当期における改善等の状況
信用リスク	<p>[規程・基本方針] 貸出専決権規程・自己査定基準書 業種偏重の回避、大口限度額管理、長期貸出の抑制</p> <p>[体制・リスク管理部] 審査部、資産査定室 (平成13年5月に経営監査部、資産査定部を設置)</p> <p>[リスク管理手法] 基本方針に基づくポートフォリオ管理の徹底 企業格付制度・自己査定制度をベースとする債務者審査 融資基本方針決定に基づく個別与信限度額管理 重点管理先の指定とモニタリング</p>	<p>クレジットポリシー・業務運営基準の草案策定 信用リスクワーキンググループの発足 リスク管理手法の高度化のための信用リスク計量化プロジェクトを立ち上げ、統計的データ手法をベースとした新商品の開発・審査手法の検討</p>
マーケットリスク	<p>[規程・基本方針] 短期金融市場取引規程、投資有価証券勘定運用規程、商品有価証券運用規程、金銭信託運用規程、金利リスク管理方針および運用規程</p> <p>[体制・リスク管理部] 市場金融部、総合企画部</p> <p>[リスク管理手法] FX、FXオプションの分離による相互牽制 与信限度額、運用枠、FXコントロールの運用状況管理 10BPVによる金利リスクの把握 VARについては、システムを導入試行に向けデータの蓄積を行っている</p>	<p>平成12年10月「金利リスク管理方針および運用規程」の改定 金利リスクワーキンググループによる金利変動リスクのヘッジ案の検討</p> <p>預貸金および有価証券を含めた10BPVの定期的な測定を開始</p>
流動性リスク	<p>[規程・基本方針] 流動性リスクワーキンググループを週1回開催し、流動性リスク全般に関する規程・基本方針について策定中</p> <p>[体制・リスク管理部] 統合的な流動性リスク管理 総合企画部 資金繰りリスク管理 市場金融部・事務部・営業企画部 市場関連リスク管理 市場金融部 レピュテーションリスク管理 総合企画部、総務部、営業推進部等</p> <p>[リスク管理手法] 平成13年3月に制定された「流動性リスク管理マニュアル」に基づく</p>	<p>ペイオフ対応策の基本方針の制定。 平成11年12月に作成した「緊急時の流動性リスク管理マニュアル」について、平成12年12月に改善事項を協議し、「緊急時」のみならず「平常時」、「懸念時」における本部、営業店、テレホンセンターにおける管理体制を制定し、新たに「流動性リスク管理マニュアル」を制定</p>
カントリーリスク	<p>[規程・基本方針] 「国別与信限度枠管理規程」に則り、投資適格対象国および投資限度枠を設定</p> <p>[体制・リスク管理部] 市場金融部</p> <p>[リスク管理手法] ムーブメント等の格付機関が公表する国別格付を参考とし、原則、発行体の所在する国の格付がシングルA以上を投資適格とし、かつ、発行体の格付も加味した投資判断を行っている。 毎月末時点における「国別与信限度枠管理表」を作成し、カントリーリスクの状況を担当役員まで報告</p>	<p>平成12年9月のデータに基づいて、平成12年10月に見直しを実施</p>
オペレーショナルリスク (EDPリスクを含む)	<p>[規程・基本方針] 人的なミス、違反行為、システム上の問題等予測できない損失等のオペレーショナルリスクについては十分に認識しているが、現時点ではその対応について未着手となっている。</p> <p>[体制・リスク管理部] 事務部、電算部</p> <p>[リスク管理手法] 現状は本部間の情報共有は連絡箋を準用。 検査部にシステム監査要員を配置し、検査を実施。</p>	<p>セキュリティポリシーの作成を検討中 セキュリティスタンダードの作成を検討中</p>
法務リスク	<p>[規程・基本方針] 特定債務者に対する管理強化 企業倫理の徹底(私たちの行動規範)</p> <p>[体制・リスク管理部] 総務部法務室</p> <p>[リスク管理手法] 顧問弁護士との連携 コンプライアンス対応委員会(2カ月に1回開催)において、諸事案の処理・対応について検証 法令遵守担当者の設置と検査部のチェック</p>	<p>平成12年4月、コンプライアンスマニュアルを制定 平成13年3月、マニュアルを一部改訂。反社会的勢力との与信取引について関係遮断を徹底 新聞・雑誌等の契約状況および賛助金の支出状況を調査し、反社会的勢力に対する介入阻止の注意喚起を図った。</p>
レピュテーションリスク	<p>[規程・基本方針] 流動性リスクワーキンググループにて流動性リスク管理マニュアルを策定し対応しているが、単独のレピュテーションリスク管理方針・管理規程は未着手となっている。</p> <p>[体制・リスク管理部] 統合的な管理 総合企画部 営業店の情報管理 営業推進部、営業企画部 広報 総務部 市場関連 市場金融部</p> <p>[リスク管理手法] 流動性管理マニュアルに基づく ペイオフ解禁を睨んで策定した「ペイオフ関連情報調査表」の準用により、平常時や懸念時の営業店資金移動情報を管理している。また、平成11年12月より「連絡箋」の準用により、緊急時の営業店情報を管理している。</p>	<p>流動性リスク管理マニュアルの改訂にともない、平常時、懸念時、緊急時に分けて管理方法を明定。</p>

格付区分と融資方針等

ランク	評点	リスク程度	融資基本方針	管理区分	債権保全
S	(適債先)	超優良	・積極拡大	正常先	与信可
AA	90～100点	優良			
A	80～89点	良好			
BB	70～79点	水準優位			相応の 与信可
B	60～69点	水準優位			
CC	50～59点	水準	・積極拡大 ・実需対応 ・現状維持	要 注意先	保全重視
C	40～49点	水準			
DD	30～39点	水準劣位	・実需対応 ・現状維持 ・消極・撤退	要 注意先	
D	20～29点	水準劣位			
EE	10～19点	警戒先	・現状維持 ・消極 ・撤退 3ヶ月延滞	破綻懸念先	
E	0～9点	警戒先			
E3		取引延滞			
L6		取引延滞	6ヶ月延滞 ・撤退	実質破綻先	———
L		破綻先		破綻先	

(3) 資産内容

イ．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3条第2項の措置後の財務内容

当行では、平成11年9月末より、「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律」に基づき、査定した資産を「破産更生債権およびこれに準ずる債権」「危険債権」「要管理債権」及び「正常債権」に4区分して、各債権額を公表しております。

各開示債権の定義は「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」に定める通りであります。即ち「破産更生債権およびこれに準ずる債権」とは、破産・会社更生・和議等の事由により、経営破綻に陥っている債務者に対する債権及びこれに準ずる債権をいい、自己査定で破綻先及び実質破綻先債権に区分された債権に相当します。

「危険債権」とは、債務者が経営破綻の状況に陥っていないが、財政状態及び経営成績が悪化し、契約に従った債権の元本回収及び利息の受取ができない可能性の高い債権をいい、自己査定で破綻懸念先債権に区分された債権に相当します。

「要管理債権」とは、3カ月以上の延滞債権及び貸出条件を緩和した債権で、破産更生債権及びこれに準じる債権、危険債権に該当するもの以外の債権に相当するものであります。

「正常債権」とは、債務者の財政状態及び経営成績に特に問題がないとして、上記の3区分に該当しない債権であります。

以上の定義に基づき、区分された債権額と、その引当状況は、図表13の通りであります。

ロ．銀行法第21条に基づく開示

リスク管理債権の状況

銀行法第21条に基づくリスク管理債権の状況は以下の通りであります。

(単位：億円)

区 分	平成11年 3 月	平成12年 3 月	平成13年 3 月
破綻先債権	369	130	81
延滞債権 (注)	494	1,190	1,564
3カ月以上延滞債権	28	3	6
貸出条件緩和債権	401	29	198
合計	1,292	1,353	1,850
担保保証・引当金 による保全額	————	1,188	1,687
カバー率	————	87.80%	91.16%

(注) 11年9月期から、自己査定の結果、破綻懸念先に対する貸出金の未収利息を収益不計上としたことにより、従来、採用していた基準では該当しない債権が12年3月期には695億円、13年3月期には、1,300億円が延滞債権に含まれております。

カバー率

平成13年3月期のリスク管理債権額につき、担保等の保全と個別引当金を合算したカバー率を計算すると91.16%であり、一定の水準を確保していると考えております。因みに、引当金残高だけで計算すると18.50%であります。これは、担保等での保全がなく回収の見込みのない償却済の債権を部分償却等により、資産・負債のバランス・シートから直接落としたためであります。当行の場合、99%が地元の中小零細企業がお取引先であり、貸出に当たっては当該企業の財務面と同時に、債権の保全面を考慮しながらの与信業務に注力しております。

(4) 償却・引当方針

イ 従来の償却・引当方針

基本方針

貸出資産等の償却については、「商法」、「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、資産自己査定による分類結果に基づいて、当行の「償却・引当基準」及び「償却・引当基準の適用」に則り実施しています。

体制について

貸出資産のうち、自己査定において破綻先及び実質破綻先に区分された債権に対する個別貸倒引当金は融資管理部が行い、これを経営監査部傘下の資産監査室が検証いたします。同様に、破綻懸念先に対する個別貸倒引当金及び正常先・要注意先に対する一般貸倒引当金の算定は資産査定部が行い、これを資産監査室が検証いたします。

貸出金債権を除くその他の資産については、所管部が中心となって自己査定を実施し、区分に応じて償却・引当額を算定し、これを資産監査室が検証いたします。

償却・引当結果について、関連各部は監査法人による外部監査を受けており、内部牽制のみならず外部牽制も働く体制となっております。尚、償却・引当結果については、取締役会に報告し承認を受けております。

引当率の算出方法

(a) 「正常先」の引当

正常先債権については、1年間を一算定期間とし、当該期間における貸倒の実績額を基に貸倒実績率を過去3算定期間にわたって計算します。そして、その平均値に将来の予想を踏まえ必要な修正を行った貸倒実績率を基に引当額を計算します。

(b) 「要注意先」の引当

要注意先債権については、「要管理先」と「要管理先以外の要注意先」に区分して引当額を算定します。即ち、「要管理先以外の要注意先」については、1年間を一算定期間とし、当該期間における貸倒の実績額を基に貸倒実績率を過去3算定期間にわたって計算し、その平均値に将来の予想を踏まえ必要な修正を行った貸倒実績率を基に引当額を計算します。要管理先については、3年間を一算定期間とし、当該期間における貸倒の実績額を基に貸倒実績率を過去3算定期間にわたって計算し、その平均値に将来の予想を踏まえ必要な修正を行った貸倒実績率を基に引当額を計算します。

(c) 「破綻懸念先」の引当

破綻懸念先債権については、3年間を一算定期間とし、当該期間における貸倒の実績額を基に貸倒実績率を過去3算定期間にわたって計算し、その平均値に将来の予想を踏まえ必要な修正を行った予想損失率を、当該債務者に対する債権のうち、自己査定で分類とされた額に乗じて引当額を計算します。

(d) 「実質破綻先」及び「破綻先」の償却・引当

「実質破綻先」及び「破綻先」に対する債権のうち、自己査定において分類並びに分類に区分した額については、当該自己査定を実施した期に償却・引当するものとします。ただし、担保物件の処分手続き中であるとか、保証人から回収中の債権については、分類に分類した額を個別貸倒引当金として計上します。

ロ．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

当行はこれまでも、「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。

今後も景気低迷が長期間にわたり、大幅な地価下落が継続するようであると、予想以上の倒産等が発生し不良債権の増加する事態も懸念されますが、コアの業務純益の範囲内で処理できると考えております。

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、厳正に対処していく所存であります。

ハ．行内企業格付毎の償却・引当方針

当行の企業格付は前述した通りであります。現状では、中小零細企業においては財務諸表等が整備されていない企業も多く、顧客指導に時間を要したこともあって、企業格付と自己査定の債務者区分とが、完全に整合性がとれている状況にありません。しかし、当行では金融庁の「金融検査マニュアル」の趣旨に則り、企業格付毎の倒産企業データ、自己査定区分毎の倒産企業データ等の整備を図っており、自己査定における債務者区分と、企業格付ランクが整合性のとれた体制となるよう対応を急ぐ方針であります。

二．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いて、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。それと同時に、時間の経過に伴う担保価値の下落、不稼働資産管理における事務コストの増大等を考慮し、主管部である融資管理部の陣容を強化し、早期回収に全力で取り組んでまいりました。そして、無担保債権、担保価値の低い債権、担保処分に時間を要すると予想される債権等については、バルクセールを活用した処理を積極的に行ってまいりました。

今後とも、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、早期解消に努めてまいります。

ホ．債権放棄についての考え方

基本的な考え方

当行では、債務者の経営支援のための債権放棄について、金融機関の公共性、社会性等に鑑み、慎重に対処するため、以下の視点から検討すべきであると考えております。

- (a) 債権放棄を行う合理的な理由があるか
- (b) 債権放棄が取引先及び株主の利益を損なわないか
- (c) 債権放棄を行うことに社会的な意義があるか

対処方針について

当行は、現状において債権放棄に応じる考えはありません。それでも、個々の企業等の状況から債権放棄の要請があり、債務者から抜本的な経営再建計画が提出された場合は、その計画の妥当性、合理性を精査し、また、当行の収益性、合法性、健全性等を考慮しつつ、次の諸点から、その必要性を厳正に判断してまいります。

- (a) 当該企業に対する貸出債権等の回収が、より確実に実行され、当行の損失が最小限に抑えられる経済的合理性が明確であるか
- (b) 債権放棄による支援が、当該企業の再生に繋がり、企業破綻による社会的損失を回避できるかどうか
- (c) 債権放棄による支援が必要になった当該企業の経営者が、経営責任を明確にしているか

(5) 含み損益の状況と今後の処理方針

有価証券の含み損益の状況は、図表18の通りであります。平成13年度から本格的に導入される「金融商品にかかる時価会計導入」を踏まえ、毀損分の回復見込みのない有価証券については、早期に処理していく所存であります。

尚、当行では、流動性リスク等に備え、国債のうち 750億円程度を満期保有に区分しており、毎年 5 億円のアモチゼーションによる償却を見込んで収益計算を行っております。

(図表13) 法第3条第2項の措置後の財務内容

(億円)

	12/3月末 実績(単体)	12/3月末 実績(連結)	13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	358	358	345	345
危険債権	964	914	1,315	1,275
要管理債権	33	33	206	206
正常債権	11,550	11,550	12,054	12,054

引当金の状況

(億円)

	12/3月末 実績(単体)	12/3月末 実績(連結)	13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	58	58	222	222
個別貸倒引当金	216	213	324	313
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
貸倒引当金 計	275	272	546	536
債権売却損失引当金	21	21	30	30
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	296	293	577	566
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	296	293	577	566

(図表14) リスク管理債権情報(注)

(億円、%)

	12/3月末 実績(単体)	12/3月末 実績(連結)	13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	130	130	81	81
部分直接償却	23	23	47	47
延滞債権額(B)	1,190	1,140	1,564	1,524
3か月以上延滞債権額(C)	3	3	6	6
貸出条件緩和債権額(D)	29	29	198	198
金利減免債権	17	17	16	16
金利支払猶予債権				
経営支援先に対する債権				
元本返済猶予債権	12	12	182	182
その他				
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	1,353	1,303	1,850	1,810
比率(E)/総貸出	10.71	10.36	13.67	13.41

(注) 全銀協の「有価証券報告書における「リスク管理債権情報」の開示について」(平成10年3月24日付、平10調々第43号)の定義に従っております。また、貸出条件緩和債権について複数の項目に該当するもにつきましては、最も適当と判断した項目に計上しております。

(図表15) 不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	13/3月期 実績	備考	14/3月期 見込み
不良債権処理損失額 (A)	169	171	215	1	113
個別貸倒引当金繰入額	148	104	77	1	12
貸出金償却等 (C)	21.4	65	120		115
貸出金償却	0.4	44	114	1	112
CCPC向け債権売却損	-	11	-	2	-
協定銀行等への資産売却損 (注1)	2	-	1		1
その他債権売却損	19	10	4		2
債権放棄損	-	-	-		-
債権売却損失引当金繰入額	-	-	17	2	10
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	-		-
特定海外債権引当勘定繰入	-	-	-		-
一般貸倒引当金繰入額 (B)	66	0.7	12	3	31
合計 (A) + (B)	102	170	203	3	82

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等 (D)	639	-	62		48
グロス直接償却等 (C) + (D)	660	-	182		163

(注1) 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損であります。

(注2) 差異説明につきましては、備考欄にマークし別紙に説明を記載してあります。

(注3) 14年3月期見込みにつきましては、現時点での見込数値を記載しております。

(連結)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	13/3月期 実績	備考	14/3月期 見込み
不良債権処理損失額 (A)	177	-	208		113
個別貸倒引当金繰入額	156	-	70		12
貸出金償却等 (C)	21.4	-	120		115
貸出金償却	0.4	-	114		112
CCPC向け債権売却損	-	-	-		-
協定銀行等への資産売却損 (注1)	2	-	1		1
その他債権売却損	19	-	4		2
債権放棄損	-	-	-		-
債権売却損失引当金繰入額	-	-	17		10
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	-		-
特定海外債権引当勘定繰入	-	-	-		-
一般貸倒引当金繰入額 (B)	65	-	12		31
合計 (A) + (B)	112	-	195		82

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等 (D)	639	-	62		48
グロス直接償却等 (C) + (D)	660	-	182		163

(注1) 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損であります。

(注2) 差異説明につきましては、備考欄にマークし別紙に説明を記載してあります。

(注3) 14年3月期見込みにつきましては、現時点での見込数値を記載しております。

(図表16) 不良債権償却原資

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	13/3月期 実績	備考	14/3月期 見込み
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	113	104	107		103
国債等債券関係損益	10	8	0		9
株式等損益	28	10	12		6
不動産処分損益	0	0	5		0
内部留保利益	367	297	284		275
その他					
合計	509	391	383		373

(連結)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	13/3月期 実績	備考	14/3月期 見込み
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	120		108		102
国債等債券関係損益	10		0		9
株式等損益	28		12		6
不動産処分損益	0		5		0
内部留保利益	366		290		282
その他					
合計	515		391		378

(6) 金融派生商品等取引動向

当行の金融派生商品等の取引は、各種リスクのヘッジを目的としており、今後もこの方針を踏襲してまいります。

平成13年3月末現在での、金融派生商品等の取引動向は以下の通りです。

(単位：億円)

	契約額・想定元本	信用リスク相当額
金利スワップ	149	1
先物外国為替	109	1
合計	258	2

(図表18) 評価損益総括表 (平成13年3月末、単体)

有 価 証 券

(億円)

		残 高	評価損益	
			評価益	評価損
売 買 目 的	有価証券			
	債 券			
	株 式			
	そ の 他			
	金銭の信託			
満 期 保 有 目 的	有価証券	921	19	19
	債 券	830	17	17
	株 式			
	そ の 他	90	1	1
	金銭の信託			
子 会 社 等	有価証券	0	0	
	債 券			
	株 式	0	0	
	そ の 他			
	金銭の信託			
そ の 他 (注1)	有価証券	2,373	42	38
	債 券	1,909	21	25
	株 式	154	9	11
	そ の 他	309	54	1
	金銭の信託			

(注1) その他には、外国証券を含めております。

そ の 他

	貸借対照表 価額	時 価	評価損益	
			評価益	評価損
事業用不動産 (注1)	308	250	58	2
その他不動産	4	3	0	0
その他資産 (注2)	557	547	10	0

(注1) 「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を

(実施している<実施時期10/3月>・実施していない)

(注2) デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含んでおります。

(図表18) 評価損益総括表 (平成13年3月末、連結)

有 価 証 券

(億円)

		残 高	評価損益		
			評価益	評価損	
売 買 目 的	有価証券				
	債 券				
	株 式				
	そ の 他				
金銭の信託					
満 期 保 有 目 的	有価証券	921	19	19	0
	債 券	830	17	17	0
	株 式				
	そ の 他	90	1	1	0
金銭の信託					
子 会 社 等	有価証券	0	0		
	債 券				
	株 式	0	0		
	そ の 他				
金銭の信託					
そ の 他 (注1)	有価証券	2,373	42	38	80
	債 券	1,909	21	25	4
	株 式	154	9	11	20
	そ の 他	309	54	1	56
金銭の信託					

(注1) その他には、外国証券を含めております。

そ の 他

	貸借対照表 価額	時 価	評価損益		
			評価益	評価損	
事業用不動産(注1)	308	250	58	2	60
その他不動産(注2)	36	35	0		0
その他資産(注3)	557	547	10	0	10

(注1) 「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を

(実施している<実施時期10/3月>・実施していない)

(注2) その他不動産には子会社の有する販売用不動産(簿価29億円、時価29億円)が含まれております。

(注3) デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含んでおります。

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、平成12年8月に国民銀行の23ヶ店を譲り受けたことで、店舗数は91ヶ店（有人出張所含む）になり、東京都のほぼ全域に拡大いたしました。

都区部では、従来拠点のなかった10の区に新たに店舗ができ、特に、渋谷区、豊島区、練馬区は店舗網が一段と充実いたしました。この結果、店舗ネットワークは東京都新宿区の本店を中心に、これら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。

これらの地域は、JR及び私鉄各線が新宿駅を中心に放射状に延び、商業集積地、首都圏のベッドタウンとして一つの経済圏を形成しています。特に、東京都町田市並びに神奈川県相模原市は、新宿等都心経済圏と神奈川県横浜経済圏、そして、東京都八王子経済圏と密接な関係を持ち、周辺各市（大和市、座間市、綾瀬市、海老名市、厚木市）と、一大経済圏を形成し、その中心的な役割を担っておりますが、当行はこうした地域に、全店舗数の4割以上の店舗を有しています。

この区域の経済情勢を概観すると、平成不況の最悪期から脱する動きが一部に見えはじめたものの、まだまだ厳しいものがあります。しかし、人口の増加率は直近3年間で4.3%の増加を示す等、将来への発展が期待できる地域であります。

当行の主要な営業区域である町田地区は、商業集積地及びベッドタウンとしての性格を有し、相模原市は「工業立市」を目指しており、工業製品出荷額でみると全国市町村で16位に位置しています。同区域の産業構造を見ますと1次・2次産業から3次産業への転換が進んでおり、また、持ち家比率は52.3%であり新興住宅地としても発展を遂げています。

当行は町田・相模原市とその近隣地域に店舗を集中的に配置し、中小零細企業や個人事業者等を中心に地域に密着した営業活動を展開することで、高い支持を得ていると自負しております。

因みに、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38.0%、相模原市では56.7%、町田市が44.7%と高い水準にあります。

また、当行の中小零細企業者への貸出状況を見ますと、お取引先数の99.9%、貸出金残高では96.9%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	233,375	132,404	56.7	22,805	18,945	83.1	6,094	26.7
町田市	143,606	64,189	44.7	11,374	9,716	85.4	2,997	26.3
大和市	85,280	31,809	37.1	8,538	4,664	54.6	1,434	16.8
座間市	49,049	16,264	33.2	3,877	1,867	48.2	505	13.0
海老名市	43,002	7,189	16.7	3,779	835	22.1	259	6.9
川崎多摩区	84,761	12,279	14.5	4,952	2,223	44.9	718	14.5
城山町	7,823	5,499	70.3	696	617	88.6	198	28.4
府中市	95,637	19,259	20.1	7,375	3,844	52.1	1,245	16.9
狛江市	34,523	6,769	19.6	2,270	1,621	71.4	497	21.9
合 計	777,056	295,661	38.0	65,666	44,332	67.5	13,947	21.2

自治省「住民基本台帳（2000年版）12年3月末」・総務庁（1999年版）「事業所・企業統計11年6月末」より。当行の計数は平成12年9月末。

預貸金残高に関するシェア（単位：億円）

	店舗	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	13	16,987	3,822	22.5	13,316	2,660	20.0
町田市	6	19,262	2,230	11.6	11,023	1,239	11.2
大和市	3	7,977	1,075	13.5	5,618	678	12.1
座間市	1	3,415	261	7.6	2,097	134	6.4
海老名市	2	3,907	366	9.4	3,089	371	12.0
川崎多摩区	2	5,813	424	7.3	4,433	328	7.4
城山町	1	165	86	52.1	140	78	55.7
府中市	3	9,576	729	7.6	6,215	616	9.9
狛江市	1	1,713	279	16.3	818	181	22.1
合 計	32	68,818	9,276	13.5	46,752	6,289	13.5

預金・貸出金は日本金融通信社の平成13年3月末データによる。
店舗数は平成13年3月末。

(2) 地域経済への貢献

イ．神奈川県地域景況会議への参加

当会議は、神奈川県商工労働部新産業政策課が主催するもので、神奈川県内の産業活性化に資することを目的に開催されております。当行としては、多少でも地元企業の発展に寄与できればと考え、「県央地区」の担当として参画しております。

ロ．診断業務での貢献

商店街診断

中小企業診断士の資格を取得した担当者37名を中心に、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います。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。

因みに、平成13年3月末現在、11の商店街診断を実施しております。

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には、中小企業診断士の資格取得のため研修生を送り込んできた関係から、同大学校と連携して、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。

八．公金等の取扱

東京都町田市の指定金融機関として、横浜銀行、さくら銀行と3行による輪番制で公金収納業務を取り扱い、市政への協力を行っています。

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。

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。

二．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。平成13年3月末現在で、会員者数は925社であります。

<<具体的な支援内容>>

経営情報サービスの提供

当行独自の会員向け情報誌「経営リーダー」を発行し、会員に配付しております。内容としては会員企業の中から、独自の技術を持つ企業や、特色ある企業の紹介、法改正等に伴う留意点、東京都・神奈川県の景況感等

を掲載しています。

また、個別会員企業からの業務上の照会事項に対しては、個別にビジネスレポートを作成し提供しています。

異業種交流会の開催

会員企業間のネットワークによる、独自技術の紹介、新たなビジネスチャンスの発見を目的に、年1回程度の異業種交流会を実施しています。

各種研修会・セミナー等

経済評論家、有名経済人等を招聘しての講演会等を実施しています。また、会員企業の新規採用者の集合研修を実施し、多くの参加者をみております。

ホ．個人層への取り組み強化

年金受給者向けのサービス

当行の個人顧客は高齢者が多く、店頭窓口や渉外担当者は、特に高齢者に対し満足いただける対応に注力しております。そして、年金受給者を対象に「やすらぎ友の会」を組織し、高齢者向けの情報の提供並びにレクリエーションを企画し喜ばれています。その結果、年金受給者は87,501先となっております。

<<高齢者向けのサービス等>>

- (a) 小冊子「やすらぎ通信」の送付
- (b) 観劇会等の開催
- (c) ゲートボール大会の開催
- (d) 金利優遇商品の提供（年金定期、年金定期プライムプラス、シルバー積金、優&優350）

住宅ローンの積極的取り組み

前述の通り相模原市、町田市等の主要な営業地区はベッドタウンとしての性格を強く有しており、住宅着工件数も多く、住宅ローンの資金ニーズは旺盛であります。当行としては住宅取得を望む方々を積極的に支援すべく、現在、町田ローンセンターと相模原ローンセンターを設置し、各種の相談からローン実行まで、休日も対応に当たっております。

取引チャネルの多様化

当行は国民銀行の営業譲り受けに伴い、23店舗を当行の68の店舗網に組み込んだことで、91の充実した店舗を構築することができました。この店舗網を十分に活用することで、お取引先の拡大を図ってまいります。同時に、当行には平成12年3月末現在で528名（旧国銀店舗126名含む）の渉外担当者が地元の中小企業・個人顧客を訪問し、フェイス・トゥー・フェイスの顧客サービスに努めております。

一方、情報化社会の到来、生活環境の変化等により、お取引先の金融機関に対するニーズも大きく変化してきており、当行としてはインターネット等を活用した取引チャネルの拡大を図ることで、渉外担当者等による顧客の開拓とは別に新しいチャネルによる顧客の創造を図っております。

<<具体的な対応策>>

平成11年 9月 八千代テレホン・バンキングの導入

平成11年10月 「iモード」によるモバイルバンキングの導入

平成11年12月 インターネットを通じてのローン申込みの開始

平成12年 7月 「デビットカード」の情報処理センターを立ち上げ、間接加盟店の売上回収をシステム化

この他、平成13年度中には「インターネット・バンキングへの対応」、「コンビニ店舗網等を活用したネットワーク・バンキングへの対応」につき、当行としての取り組み方針を確定し、その具体的な対応を図る所存であります。

以 上

差 異 説 明

平 成 1 3 年 8 月

株 式 会 社 八 千 代 銀 行

【図表1 - 1 : 収益動向および計画】

(規 模)

1 総資産・総負債（平残）

総資産は267億円、総負債は482億円、計画に対して上回りました。これは、預金調達が計画を上回り、順調に推移したことによります。

2 貸出金（平残）

貸出金につきましては、計画に対して88億円下回りました。これは、長引く景気低迷を受けて企業の資金需要が極めて低調に推移したこと、並びに国民銀行から譲り受けた貸出金が、譲り受け後も計画に比べて大きく落ち込み、期中平残では約110億円減少したことによります。

3 有価証券（平残）

有価証券につきましては、計画に対して360億円上回りました。これは、貸出金が低調であったことから運用資金を振り向けたことによります。

4 繰延税金資産（未残）

繰延税金資産につきましては、計画を30億円下回りました。これは、将来の無税化計画の見直し等により、法人税等調整額を15億円取崩すこととなり、計画時の繰入額13億円との差引で28億円の差異が生じたためであります。

(収 益)

5 資金運用収益・資金調達費用

資金運用収益は14億円、資金調達費用は5億円計画に対して下回りました。この要因は、計画が金利の緩やかな上昇予測の下で作成したのに対し低位安定で推移したのと、貸出金残高が低調に推移したことによります。

6 業務純益

業務純益につきましては、計画に対して55億円上回りました。この主な要因は、金利上昇に伴う価格変動リスクを織り込んでいたものが生じなかったことと、貸出金が減少したこと等により、一般貸倒引当金が戻入になったことによります。

7 経費・物件費

物件費につきましては、計画に対して2億円上回りました。これは、国民銀行の店舗修繕費、並びに業務再構築に向けて依頼した外部コンサルタント費用等、前向きな費用が一時的に膨らんだものであります。

8 不良債権処理損失額

不良債権処理損失額は計画に対して45億円上回りました。この要因は、予定していなかった民事再生法等の申請による破綻処理が生じたことによります。

9 株式等関係損益・株式等償却

株式等関係損益につきましては、計画に対して14億円下回りました。これは、予想以上に期末株価が落ち込んだことと資本関係のあった企業の破綻処理等によるものです。

10 経常利益・特別利益・税引後当期利益

経常利益につきましては、計画に対して21億円上回りました。これは、業務純益(6)が計画を上回ったことで、不良債権処理損失額(8)等の要因を吸収できたことによります。

税引後当期利益につきましては、計画に対して5億円上回りました。これは、オフバランス化した貸出金の回収等に伴う特別利益が計画に対して14億円上回った増加要因と法人税等調整額の計上による減少要因を加減した結果であります。

(経営指標)

11 有価証券利回

有価証券利回は、計画に対し0.29%下回りました。これは、有価証券の会計処理方針の変更により、国債等の償還損を有価証券利息と相殺処理したことで、利回りが大幅に低下したことによります。また、日銀の金利政策がゼロ金利に戻ったことも影響しております。

12 総資金利鞘・預貸金利鞘

総資金利鞘は計画に対して0.19%、預貸金利鞘は0.03%それぞれ下回りました。この要因は、上記5および11の説明の通りであります。

【図表1-2：収益動向(連結ベース)】

(収益)

1 経常利益・当期純利益

連結ベースの収益等につきましては、当行の場合、連結対象会社の規模は小さく、当行単体の収益動向と大きく乖離することはありません。

本連結ベースの目標(13/3月期見込み)は、平成12年9月期履行状況のフォロー時点で当初計画を大幅に上方修正したものであります。しかし、13/3月期の実績は要管理債権への厳格な対応等により、上方修正した目標を達成できませんでした。

【図表2：自己資本比率の推移】

(単体)

1 リスクアセット・オンバランス項目・オフバランス項目

オンバランス項目につきましては、計画に対して272億円下回りました。この要因としては、貸出金残高が計画より下回ったことによります。

オフバランス項目は、計画に対して11億円下回りました。これは支払承諾等の残高が減少したことによるものであります。

2 自己資本比率

自己資本比率につきましては、計画に対して0.19%上回り8.49%になり、前年度に比べて1.87%

上昇いたしました。これは、当初計画に比べて赤字幅を約5億円縮減できたのとリスクアセットが減少したこと等によります。

【図表6：リストラ計画】

(人件費)

1 人件費・うち給与・報酬・平均給与月額

人件費につきましては、ほぼ計画通りに推移しました。給料・報酬および平均給与月額につきましては計画を上回っておりますが、これは国民銀行の譲り受けに伴う残業費や社会保険料負担の増加によるものであります。

(物件費)

2 物件費

物件費につきましては、計画に対して2億円上回りました。この要因は「収益動向および計画」の7に記載した通りであります。

【図表10：貸出金の推移】

(残高)

1 国内貸出・中小企業向け貸出・個人向け貸出

《平成12年下期の計画対実績》

(単位：億円)

		12年 9月期 見込み (a)	12年 9月期 実績 (b)	13年 3月期 計画 (c)	13年 3月期 実績 (d)	12年度下期	
						増加計画 (f)=(c)-(a)	増加実績 (g)=(d)-(b)
国内貸出	合計	14,001	13,764	14,134	13,540	133	224
	既存店	12,501	12,491	12,584	12,406	83	85
	旧国民	1,500	1,273	1,550	1,134	50	139
中小企業向け	小計	9,225	8,887	9,258	8,593	33	294
	既存店	8,275	8,001	8,273	7,807	2	194
	旧国民	950	886	985	786	35	100
個人向け	小計	4,345	4,564	4,445	4,533	100	31
	既存店	3,895	4,200	3,980	4,239	85	39
	旧国民	450	364	465	294	15	70
その他	小計	431	313	431	413	0	100
	既存店	331	290	331	360	0	70
	旧国民	100	23	100	53	0	30

貸出金の推移につきましては、「国内貸出」は、平成12年9月期の実績に対して平成13年3月期

の実績は 224 億円（既存店 85 億円、旧国民銀行店 139 億円）減少し、下半期の増加計画 133 億円に対しては 357 億円下回る結果になりました。

「中小企業向け」につきましても、平成 12 年 9 月期の実績と比較しますと、合計で 294 億円（既存店 194 億円、旧国民銀行店 100 億円）減少しております。

こうした減少の要因として、特に「中小企業向け」貸出の不振につきましては、当行の貸出資産は、「中小企業・個人向け」貸出の比率が 96.95%を占めており、長引く景気低迷を受けて、中小企業者の資金需要が極めて低調だったことがあります。

それに加えて、旧国民銀行店の貸出金が予想に反して大きく減少したことがあります。これは、旧国民銀行 37 ヶ店のうち 14 ヶ店の取引顧客を他店に統合したため、遠方になる等不便を理由とした繰上返済等があったことによります。

（同・実勢ベース）

2 国内貸出・中小企業向け貸出（実勢ベース）

《平成 12 年下期の計画対実績（実勢ベース）》

（単位：億円）

		12 年 9 月期 見込み (a)	12 年 9 月期 実績 (b)	13 年 3 月期 計画 (c)	13 年 3 月期 実績 (d)	12 年度下期	
						増加計画 (I)=(c) - (a)	増加実績 (II)=(d) - (b)
国内貸出	合計	14,080	13,843	14,269	13,728	189	115
	既存店	12,580	12,570	12,719	12,594	139	24
	旧国民	1,500	1,273	1,550	1,134	50	139
中小企業向け	小計	9,304	8,966	9,393	8,761	89	205
	既存店	8,354	8,080	8,408	7,975	54	105
	旧国民	950	886	985	786	35	100

実勢ベースの「国内貸出」につきましては、平成 12 年 9 月期の実績に対して平成 13 年 3 月期の実績は 115 億円（既存店 24 億円、旧国民銀行店 139 億円）減少し、下半期の増加計画 189 億円に対しては、304 億円下回る結果になりました。

「中小企業向け」につきましては、合計で 205 億円（既存店 105 億円、旧国民銀行店 100 億円）減少する結果になりました。

特に「中小企業向け」貸出の不振が顕著となった要因は、1 の記載の通りであります。平成 13 年度は、貸出金の不振を挽回すべく、営業ブロック制を導入し、ブロック長を中心にきめ細かい営業活動を展開し、譲り受けた 23 ヶ店をエリアグループに組み入れて、営業体制の整備・強化を図りました。これは、平成 12 年度下期が国民銀行の営業譲り受け事務等を最優先に取り組んだことで、融資先の開拓や資金需要の掘り起こしが不十分だったとの反省に立ってのことです。

<状況説明>

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因)

1 C C P C 2 次ロス

C C P C 2 次ロスにつきましては、売却時のバックファイナンスに対して回収が7億円となり、差し引きで8億円の2次ロスが発生しました。

2 部分直接償却実施額・計

部分直接償却実施額につきましては、計画に対して49億円上回りました。これは、「図表1-1：収益動向および計画」で説明した要因によります。

【図表15：不良債権処理状況】

(単 体)

1 不良債権処理損失額・個別貸倒引当金繰入額・貸出金償却

不良債権処理損失額につきましては、計画に対して44億円上回りました。これは、「図表1-1：収益動向および計画」の8に説明した要因によります。

個別貸倒引当金繰入額、並びに貸出金償却の計画に大きな差異が生じたのは、会計処理方針の変更が影響しております。

2 C C P C 向け債権売却損・債権売却損失引当金繰入額

11億円見込んでいたC C P C 向け債権売却損につきましては、債権売却損失引当金繰入額の項目に変更しております。その内訳は、債権売却損10億円とその未収利息7億円であります。

3 一般貸倒引当金繰入額・合計

一般貸倒引当金の戻入れが12億円ありましたが、前記1、2の理由から合計では計画に対して33億円上回ることになりました。

以 上