

協金WG 4 - 2

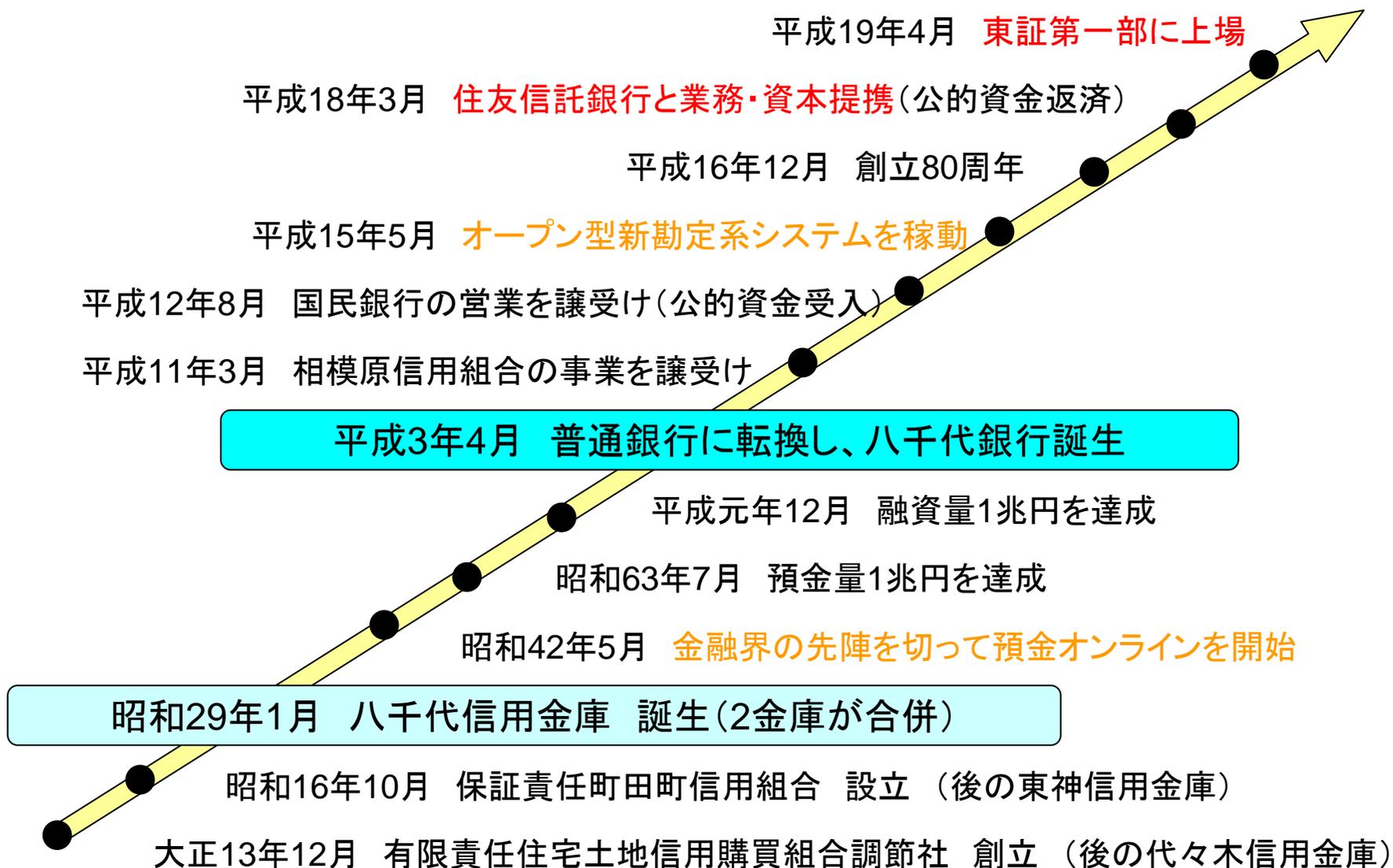
# 普通銀行転換の概要と現況

平成20年5月30日  
株式会社 八千代銀行

# 目次

I	当行の沿革	3
II	普銀転換理由	4~6
III	普銀転換のメリット・デメリット	7
IV	経営体制の比較	8
V	株式・資本等の状況	9
VI	営業の状況	10~11
VII	決算等の比較	12~13

# I 当行の沿革



## II 普銀転換理由(1)

当行は、信用金庫として発展を遂げ、昭和63年には預金量1兆円を達成することができました。これは、お客様とのふれあいを大切にし、信金らしい信金に徹してきた証であります。しかし、金融の自由化・国際化が進展する中で、首都圏を地盤とする地域金融機関として今後想定される厳しい競争に打ち勝ち、金融業務を通じて地域社会の繁栄に貢献するとした経営理念を具現化し続けるためには、余裕のあるうちにより自由度の高い業態に転換する必要があるとの考えから、当行は「信用金庫の良さを持った銀行」を目指し普銀転換を決断いたしました。

### 1. 会員組織に対する意識の変化

普銀転換を決断した当時は、直接金融等大企業の資金調達手段の多様化が進み、競合金融機関である都市銀行等が新たな資金需要を創造するため中小企業等への積極的な営業を展開しておりました。このため、当行の営業地域のお客様も信用金庫に対し都市銀行等と同等の機能・サービスを求めるようになっておりました。また、お客様においては、新規融資を受ける際の出資の必要性についての認識も薄れ、その説明に苦慮する等信用金庫の特色である会員組織に対する意識が変わりつつありました。

- ◆ 総預金に占める会員比率(平成2年3月期)
  - ◇ 総預金残高に対し約34%
  - ◇ 総口座数に対し約13%
  - ※ 会員数: 74,653名

- ◆ 端株主の状況(平成3年3月期: 出資から振替)
  - ◇ 端株主: 67,108名(87.56%)
  - ◇ 端株主所有株式数: 22,935.83株(34.62%)
  - ◇ 端株主の平均所有株数: 0.34株(出資換算17,000円)

## II 普銀転換理由(2)

### 2. 顧客ニーズの多様化に対応した自己資本の充実

国際基準行においては自己資本比率8%の達成が平成4年度より義務づけられることとなり、金融機関においては「量から質」への転換等、「収益重視の経営」が求められるようになりました。しかしながら、お客様のニーズに応えるためには、業容の拡大も必要であったため、自己資本を充実させ経営体質を強化する中で、貸出金の増加を図りたいと考えておりました。

#### ◆ 自己資本比率の推移

- ◇ 平成3年3月期: 5.20% (出資金33億円)
- ◇ 平成12年3月期: 6.62% (資本金113億円)
- ◇ 平成13年3月期: 8.49% (資本金288億円)
- ◇ 平成19年3月期: 9.72% (資本金378億円)
- ◇ 平成20年3月期: 11.56% (資本金437億円)

#### ◆ 貸出金の推移

- ◇ 平成3年3月期: 1兆1,928億円
- ◇ 平成4年3月期: 1兆2,498億円 (570億円増加)
- ◇ 平成8年3月期: 1兆4,023億円 (転換後ピーク)
- ◇ 平成12年3月期: 1兆2,627億円 (転換後ボトム)
- ◇ 平成20年3月期: 1兆3,635億円

### 3. 自由裁量による機能拡充と将来方向の見定め

金融の自由化等に伴い競争環境が厳しくなる中、信用金庫が税法上の優遇等を受けている以上、業務の多様化や機能の拡充に対する一定の制限を受けることはやむを得ない状況にありました。しかし、都市銀行等との競合の激しい首都圏において、中小零細企業等に真に役立つ金融機関として当行が成長し続けるためには、こうした制限が阻害要因に成りかねないとの危惧を抱いていたことから、自由裁量による機能拡充を図ることで将来方向を見定めたいとの考えに至りました。  
(当行は昭和40年代から外為の取次業務を開始していましたが、信用金庫として当行が外為業務取扱認可を取得できたのは昭和57年でありました)

税法上の優遇放棄による利益の減少を、収益力の強化によりカバーできる経営体質を指向

## II 普銀転換理由(3)

### 4. 闊達な組織・有為な人材確保

金融の自由化の進展により多様化したお客様のニーズに積極的に応えるためには、柔軟な思考力を有する若手行員を確保することがこれまで以上に重要となっておりました。しかし、信用金庫当時の当行に対する学生の認識は高くなく、当行が希望する質を備えた学生を一定数採用することは難しい状況にありました。また、企業規模の拡大による飛躍を考えた場合、企業組織を支える人材の育成が課題となっておりました。当行は、人材育成のためには大きな試練を乗り越えることが必要との信念を持っていたことから、普銀転換という大きな試練の経験により役員・行員が計り知れない無形の財産を身につけ、将来への躍進に帰結すると確信しておりました。

#### 信用金庫の良さを持った銀行

「営業地域内の国民大衆及び中小企業者を対象とした地域密着の銀行」

「銀行としての自己資本比率や上場のための最低条件をクリアしながら、可能な限りお客様にサービスできる銀行」

- ◆ 自ら地域を定めて地域金融に徹する。(むやみな地域拡大はしない)
- ◆ 会員以外の地域企業・地域住民全てを対象に金融サービスを提供(特定の企業等だけに特化しない)
- ◆ フェイス・トゥ・フェイスで、より良いサービスを提供できる経営基盤の確立(営業コストが割高となる面をカバー)

## Ⅲ 普銀転換のメリット・デメリット

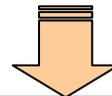
### 1. メリット

1. ステークホルダーの評価を反映した経営の実践  
〔お客様や株主等投資家の他、様々な関係者等からの評価を意識した、自己責任に基づいたより緊張感のある経営管理体制の構築〕
2. 資本政策の柔軟性確保  
(増資による資本増強、営業譲受け等による営業基盤の拡大、業務提携による企業価値向上)
3. 取引先の多様化  
(地域の全てのお客様を対象とした営業の展開、大企業・中堅企業との取引拡大)
4. 行員のモラルの向上と優秀な人材の確保  
(株式会社化、並びに、株券の上場による知名度の向上)

### 2. デメリット

1. コスト負担  
(税法上の優遇の放棄、株式事務費、上場費用、看板・通帳等変更費用等)
2. 共同事業等からの脱退と自行による運営  
(年金基金、健康保険組合、保証会社、クレジット会社等)
3. 非営利組織から株主も考慮した経営への転換(一定水準の利益確保と還元)
4. 敵対的買収等の対象

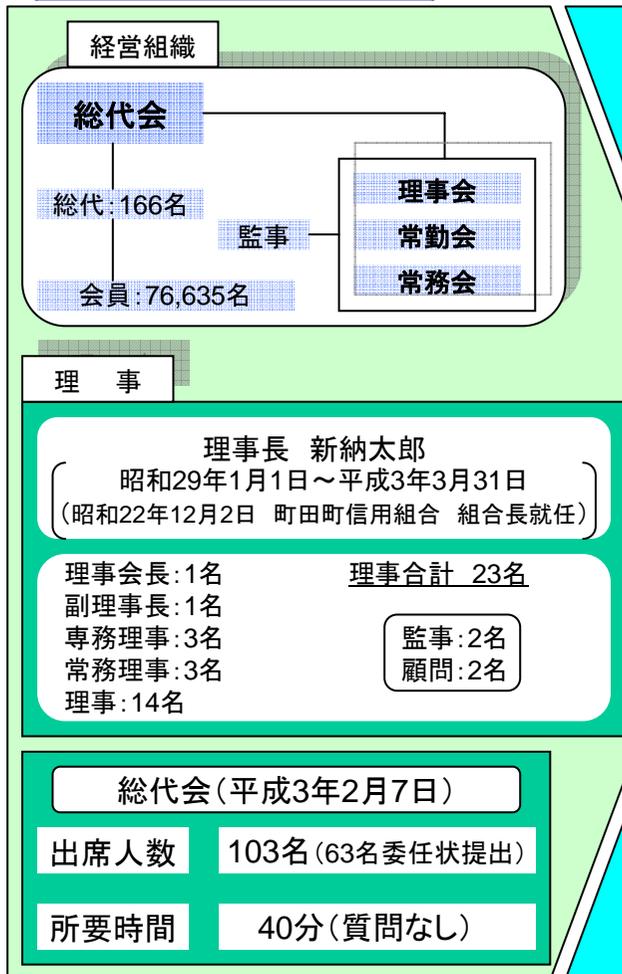
追従する信用金庫がなかったと想定される理由



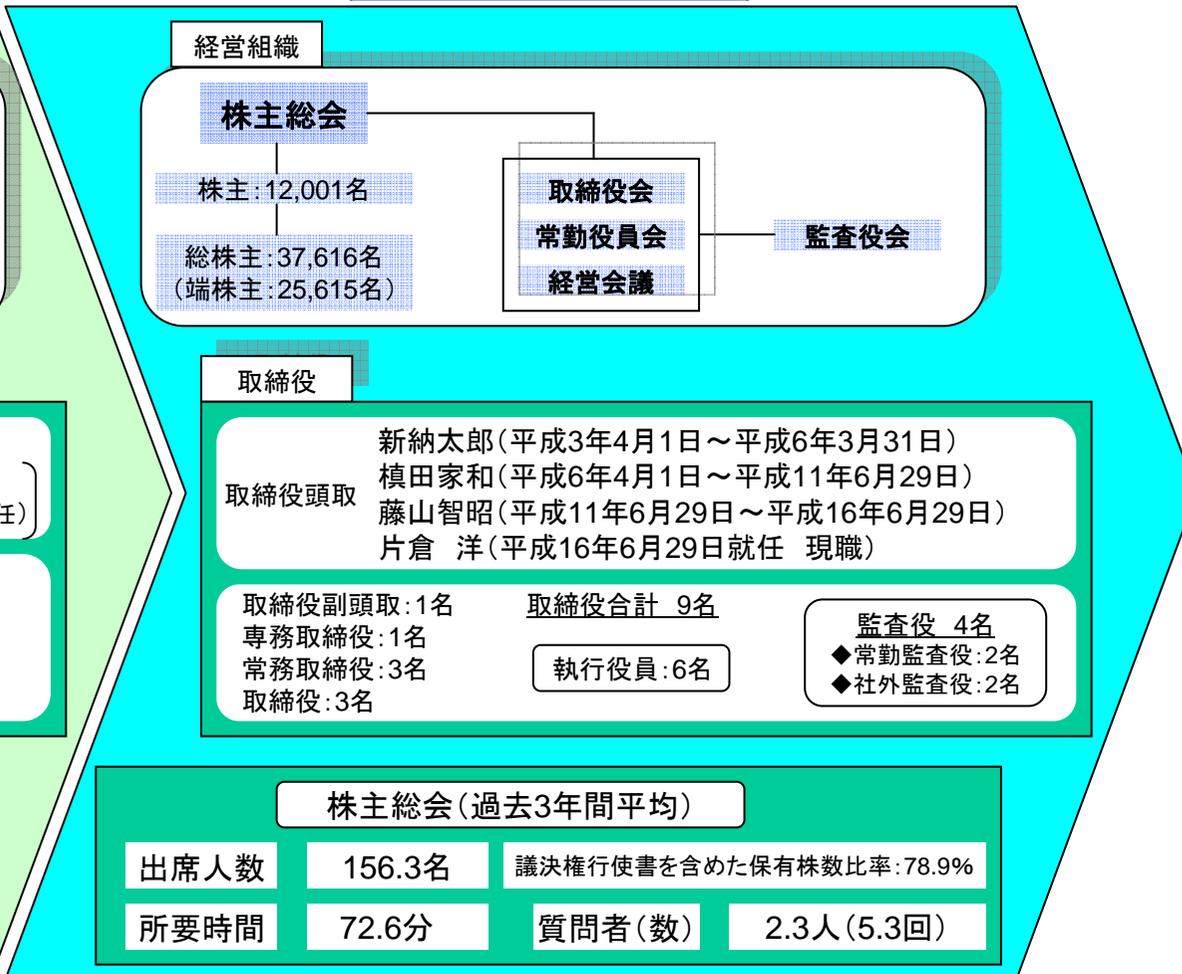
◆ 上記デメリットの他、バブル経済の崩壊による株式上場・資本増強への制約

# IV 経営体制の比較

## 八千代信用金庫



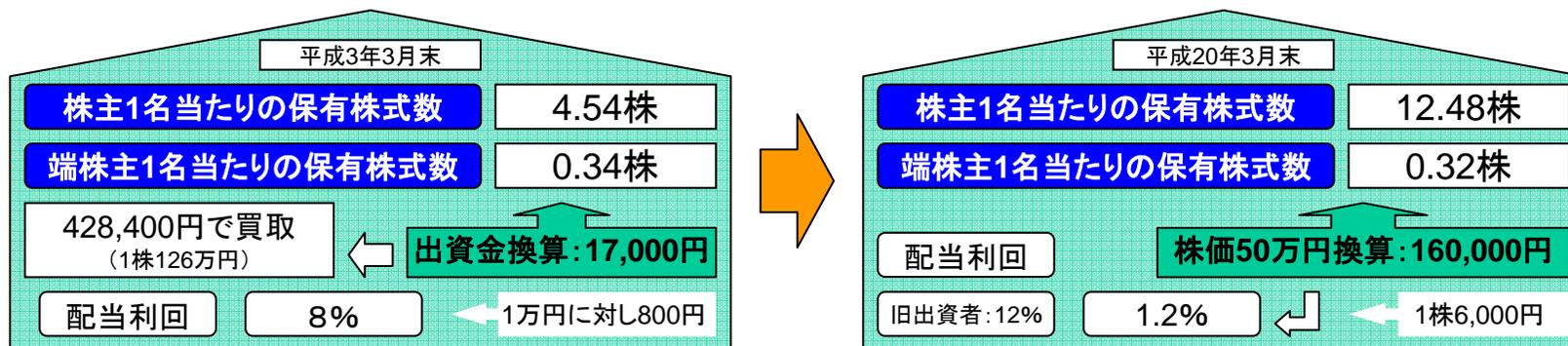
## 八千代銀行



# V 株式・資本等の状況

	平成3年3月末	平成4年3月末	平成12年3月末	平成19年3月末	平成20年3月末	増減
総株数	66,240.91	66,240.91	115,323.91	138,229.91	158,229.91	91,989.00
株主数	43,305.08	49,150.18	104,516.07	129,567.69	149,892.22	106,587.14
端株数	22,935.83	17,090.73	10,807.84	8,662.22	8,337.69	▲ 14,598.14
総株主数	76,635	59,464	41,944	35,024	37,616	▲ 39,019
株主数	9,527	8,706	9,262	8,493	12,001	2,474
端株主数	67,108	50,758	32,682	26,531	25,615	▲ 41,493
	普銀転換直前	転換1年目	第三者割当増資	資本提携	株式上場	

○ 総株数は、増資による新株発行により増加      ○ 総株主数は、端株の買取により減少



## VI 営業の状況 (1)

	平成3年3月末	平成8年3月末	平成13年3月末	平成20年3月末
(本支店数)				
店舗数	53店舗	58店舗	83店舗	77店舗
従業員数	2,154名	2,184名	1,991名	1,725名
(期中平均人員)				

平成11年3月8日 相模原信用組合事業譲受け: 4店舗、30名  
平成12年8月14日 国民銀行営業譲受け: 23店舗、265名

従業員

従業員 ピーク:平成6年度2,257名 ボトム:平成18年度1,684名

店舗

ピーク:平成12年9月末:85店舗

### ●1店舗当り預貸金残高

単位:百万円

	営業店舗数	貸出残高	1店舗当り貸出額	預金残高	1店舗当り預金額
平成3年3月期 (転換前)	53店舗	1,192,853	22,506	1,485,305	28,024
平成4年3月期 (転換後)	54店舗	1,342,305	24,857	1,619,621	29,992
平成8年3月期 (転換5年後)	58店舗	1,402,324	24,178	1,677,921	28,929
平成13年3月期 (相信・国銀譲受前)	83店舗	1,354,065	16,314	1,817,412	21,896
平成20年3月期	77店舗	1,363,547	17,708	1,953,259	25,351

### ●従業員1人当り預貸金残高

年度	従業員数	貸出残高	1人当り貸出額	預金残高	1人当り預金額
平成3年3月期 (転換前)	2,154名	1,192,853	553	1,485,305	689
平成4年3月期 (転換後)	2,153名	1,342,305	623	1,619,621	752
平成8年3月期 (転換5年後)	2,184名	1,402,324	642	1,677,921	768
平成13年3月期 (相信・国銀譲受前)	1,991名	1,354,065	680	1,817,412	912
平成20年3月期	1,725名	1,363,547	790	1,953,259	1,132

## VI 営業の状況 (2)

### 貸出金(当座貸越を除く)の状況

※ 信用金庫時代は当座貸越を除き貸出金の内訳を集計

	平成3年3月末					平成20年4月末						
	先数	構成比	残高	構成比	1先残高	先数	構成比	差異	残高	構成比	差異	1先残高
貸出金合計	57,808		11,196		19.3	44,338			12,823			28.9
中小企業等	57,745	99.8	10,906	97.4	18.8	44,181	99.6	▲0.2	11,152	86.9	▲10.5	25.2
中小企業者	27,691	47.9	7,538	67.3	27.2	23,933	53.9	6.0	7,704	60.0	▲7.3	32.1
個人	30,054	51.9	3,367	30.0	11.2	20,248	45.6	▲6.3	3,447	26.8	▲3.2	17.0
住宅ローン			1,229	10.9		17,006			2,707	21.0	10.1	15.9
大企業・中堅企業	59	0.1	231	2.0	393.2	151	0.3	0.2	1,593	12.4	10.4	1,054.9
地方公共団体	4	0.0	58	0.5	1,450.0	6	0.0	0.0	78	0.6	0.1	1,300.0

単位: 億円 (単残)                      単位: 百万円                                      単位: 億円 (単残)                                      単位: 百万円

### 普通銀行転換後の貸出金の状況

	平成4年3月末					平成20年3月末						
	先数	構成比	残高	構成比	1先残高	先数	構成比	差異	残高	構成比	差異	1先残高
貸出金合計	110,607		13,423		12.1	79,286			13,635			17.1
中小企業等	110,534	99.9	13,111	97.6	11.8	79,114	99.7	▲0.2	11,702	85.8	▲11.8	14.7
中小企業者	33,791	30.5	8,801	65.5	26.0	28,415	35.8	5.3	8,059	59.1	▲6.4	28.3
個人	76,743	69.3	4,310	32.1	5.6	50,699	63.9	▲5.4	3,643	26.7	▲5.4	7.1
住宅ローン			1,338	9.9		17,024	21.4		2,706	19.8	9.9	15.8
大企業・中堅企業	70	0.0	299	2.2	427.1	166	0.2	0.2	1,854	13.5	11.3	1,117.4
地方公共団体	3	0.0	11	0.0	366.6	6	0.0	0.0	78	0.5	0.5	1,300.0

単位: 億円 (単残)                      単位: 百万円                                      単位: 億円 (単残)                                      単位: 百万円

## VII 決算等の比較(1)

	普銀転換直前期 (平成3年3月期)	直近決算期 (平成20年3月期)	差異
(単位:億円)			
業 務 粗 利 益	40,667	38,106	▲ 2,561
業 務 純 益	13,422	9,271	▲ 4,151
コ ア 業 務 純 益	13,320	9,614	▲ 3,706
資 金 利 益	38,854	35,829	▲ 3,025
預 貸 金 利 息	11,946	28,808	16,862
金 融 機 関 向 貸 付 短 期 資 金	22,106	1,482	▲ 20,624
有 価 証 券 利 息	8,680	5,379	▲ 3,301
役 務 取 引 等 利 益	746	2,576	1,830
そ の 他 業 務 利 益	1,067	▲ 300	▲ 1,367
一 般 貸 倒 引 当 金		0	-
経 費	26,100	28,835	2,735
人 件 費	17,105	15,670	▲ 1,435
物 件 費	8,461	11,701	3,240
税 金	532	1,463	931
臨 時 損 益	▲ 2,117	▲ 2,156	▲ 39
経 常 利 益	10,867	7,115	▲ 3,752
特 別 利 益	558	4,437	3,879
特 別 損 失	654	724	70
法 人 税 ・ 住 民 税 ・ 事 業 税	4,124	822	▲ 3,302
法 人 税 等 調 整 額	0	2,245	2,245
当 期 純 利 益	6,647	7,760	1,113

PH:18百万円 (前期) / PH:21百万円 (直近)

貸出金利回:7.47% 預金利回:4.96% (前期) / 貸出金利回:2.54% 預金利回:0.28% (直近)

平残:2,983億円 利回:7.40% (前期) / 短期資金平残:2,034億円 短期資金運用利回:0.72% (直近)

平残:1,387億円 利回:6.22% (前期) / 平残:4,499億円 利回:1.19% (直近)

為替手数料収益:816百万円 (前期) / 為替手数料収益:1,879百万円 (直近)

貸倒引当金として臨時費用に計上 (前期) / 戻入益として特別利益に計上 (直近)

常勤役員平均人数2,171名 (前期) / 常勤役員・行員平均人数:1,736名 (直近)

土地建物賃借料:325百万円 預金保険料:133百万円 (前期) / 土地建物賃借料:1,408百万円 預金保険料:1,538百万円 (直近)

固定資産税:182百万円、印紙税:188百万円 事業所税:24百万円(合計394百万円) (前期) / 固定資産税:222百万円、印紙税:382百万円 事業所税:57百万円(合計661百万円) (直近)

貸倒引当金:846(貸出金の3.48/1000) (前期)

貸倒引当金戻入益:21億円 償却債権取立益:15億円 (直近)

市場運用の利回りの格差が収益に大きく影響

金融リスク商品収益8億円

平均人員435名減

有人店舗:26か所増 無人店舗:28か所増 対象税金267百万円増

## VII 決算等の比較 (2)

### 主要計数等

単位: 億円、%

	平成3年3月期 (転換前)	平成20年3月期 (転換後)	差 異	備 考
貸 出 金 平 残	10,886	13,529	2,643	
割 引 手 形	695	245	▲ 450	
手 形 貸 付	2,143	318	▲ 1,825	
証 書 貸 付	7,374	12,240	4,866	設備資金2,578億円、住宅ローン1,477億円増加
預 金 平 残	13,988	19,336	5,348	「集める預金」から「集まる預金」へシフト
流 動 性 預 金 比 率	16.11	45.04	28.93	ペイオフ一部解禁頃より上昇
流 動 性 預 金	2,253	8,711	6,458	低金利・決済用預金等により増加
定 期 性 預 金 比 率	69.44	54.01	▲ 15.43	
定 期 性 預 金	9,714	10,445	731	
定 期 積 金	1,440	330	▲ 1,110	生産性向上に向け集金扱いを縮減
預 貸 率 ( 平 残 ベ ー ス )	77.82	69.96	▲ 7.86	
自 己 資 本 比 率	5.20	11.56	6.36	リスクの取れる健全性の高い経営体質の確立
T i e r I 比 率	4.00	10.33	6.33	
自 己 資 本	867	1,249	382	増資等により自己資本拡充
リ ス ク ア セ ッ ト ( 総 資 産 )	16,670	10,796	▲ 5,874	リスクウェイト導入により減少
総 資 金 利 鞘	0.42	0.28	▲ 0.14	自由化、低金利、競合により資金運用利回りが低水準
預 貸 金 利 鞘	0.64	0.77	0.13	
経 費 率	1.87	1.49	▲ 0.38	預金の増加が寄与
O H R	64.17	75.66	11.49	店舗関連等先行投資がトップライン収益に今後寄与
営 業 店 末 人 員	1,638	1,306	▲ 332	1店舗当たりの人員は12.70人減少
営 業 ( 渉 外 ) 人 員	541	432	▲ 109	1店舗当たりの人員は4.18人減少
本 支 店 ・ 有 人 出 張 所	58	84	26	
無 人 出 張 所	5	33	28	