

# 「経営の健全化のための計画」の概要

平成23年12月

三井住友トラスト・ホールディングス

## ＜経営統合について＞

- ・ 23年4月1日、中央三井トラスト・ホールディングス（以下、「旧中央三井トラスト・ホールディングス」という）と住友信託銀行は、株式交換により経営統合し、新たに持株会社「三井住友トラスト・ホールディングス株式会社」を発足させました。
- ・ 今回の経営統合は、旧中央三井トラスト・ホールディングスおよび住友信託銀行の両グループが有する人材・ノウハウ等の経営資源を結集し、各々の強みを融合することにより、これまで以上に、お客様にトータルなソリューションを迅速に提供する、新しい信託銀行グループ「The Trust Bank」を創り上げることを目的としています。
- ・ 24年4月1日には、銀行子会社である中央三井信託銀行、中央三井アセット信託銀行、住友信託銀行を合併により統合し、新たに「三井住友信託銀行」（以下、「新銀行」という）を発足させる計画です。

## 1. 経営合理化のための方策等

### (1) グループ経営戦略

- ・ 以下の基本戦略を通じ、当グループの強みを活かし、メガバンクグループとは一線を画した事業モデルを構築します。
- ① 「最高水準の商品・サービスによるトータル・ソリューションの提供」  
旧中央三井トラスト・グループと住友信託銀行の両グループが、各事業分野で長年にわたり培ってきた高度な専門性と総合力を活かし、お客様のニーズに対し、最高水準の商品・サービスによるトータルなソリューションを提供します。
- ② 「戦略分野への重点資源配分とシナジーの追求」  
経営統合により拡充される経営資源を、当グループが競争力を有し、成長性や各事業間での相乗効果が期待できる戦略分野に対し重点的に配分することで、収益力を強化し安定的・持続的な成長を実現します。

### ③ 「財務の健全性と資本の効率性の両立」

質・量ともに充実した自己資本を確保し健全な財務基盤を維持するとともに、信託機能を活かしたファイナンスの強化を通じて資本効率性の向上を目指します。

### (2) 事業毎の事業戦略

- ・ 新銀行に相応しい損益管理のユニットとして設定する6つの事業区分に基づき、各事業戦略を推進していくとともに、戦略的に事業間で連携し総合力を発揮していく必要がある業務分野については、事業を横断する組織や協働の枠組みを設置するなど、高度化・多様化するお客様のニーズへの確に対応することが可能な組織体制を構築していきます。
- また、海外の金融機関との提携等もフル活用し、各事業におけるグローバル展開を強化することにより競合他社との差別化を図っていきます。

### 【リテール事業】

- ・ 高度なコンサルティングとお客様のライフステージを捉えた商品・サービスの提供を通じて、トータルソリューションに強みを持つ「資産運用・資産管理のメインバンク」を目指します。
- ・ 個人受信業務では、的確なマクロ経済環境判断に基づいた金利設定により、安定的な資金基盤の確保、新規のお客様との取引機会の創出や既存のお客様との取引拡大・メイン化等を推進します。
- ・ 個人向け資産運用商品の中心となる投信・保険等販売業務については、成長分野と位置付け、お客様保護の精神とコンプライアンスの遵守を徹底しつつ、取り組みを強化します。具体的には、営業担当者の増員、販売ノウハウ共有化および営業担当者への研修制度の整備・拡充等により、コンサルティング力を強化しお客様のニーズに即した商品提案や情報提供等を行います。
- ・ 個人ローン業務では、主要商品である住宅ローンについて、営業担当者の増員等商品提供体制の強化およびマーケティング動向を踏まえた適切な金利設定等を通じた良質な貸出資産の積み上げにより、長期安定的な収益基盤の構築を目指します。

・遺言・相続関連、個人向け不動産業務等については、信託銀行として培ってきた高度なノウハウとグループ内の専門性の高い多様な機能を融合させることにより、積極的に取り組んでいきます。

#### 【ホールセール事業】

国内外事業法人、金融法人等のお客様の企業価値向上に向けた様々なニーズに対して、お客様の戦略的パートナーとして、当グループの有する多様な機能を融合したトータルソリューションを提供するとともに、グローバルに事業展開を図り、アジア地域におけるトップ・トラストバンクを目指します。

・貸出業務については、金融仲介のコアプレーヤーとしての役割を發揮するとともに、大手銀行に相応しい貸出ポリシーの確保・拡大に努め、我が国トップクラスの地位確立を目指します。

・また、お客様の様々な経営課題に対しコンサルティング機能を發揮する他、信託や金融仲介機能等を活用して多様な金融商品の開発・販売拡大に取り組みます。海外関連では外貨建受信業務への取り組みを強化する他、提携先等を通じて信託ビジネスへ取り組んでいきます。

#### 【証券代行事業】

正確かつスピーディーな業務遂行と、付加価値の高いサービスの提供により、お客様のさまざまな課題の解決に向けてきめ細かくサポートすることを通じて、業界トップクラスとなる顧客基盤の維持・拡大に取り組みます。また、コンサルティング・サービスの拡充およびロボコστο化の推進により収益力の強化に取り組みます。

こうした取り組みを通じ、「業界をリードする高いコンサルカと高品質な事務・システムを提供する株式戦略・実務のパートナー」を目指します。

#### 【不動産事業】

「銀行・信託・不動産」一体の総合力を融合した、揺ぎない「不動産事業における信託No.1」を目指します。

・不動産仲介業務においては、経営統合に伴う情報基盤の拡充により不動産案件にかかる獲得情報量の拡大や情報マッチング力の強化を図ります。また、不動産投資ニーズのグローバル化や今後のマーケット回復を見据え、

既存の投資家顧客およびアジアをはじめとする海外の新規投資家へのアプローチを強化します。

・不動産管理処分信託受託業務においては、受託資産残高の積み上げを図り、安定的なストック収益の確保に努める他、関連法令への改正への適切な対応や、高度な受託管理システムの提供等により、物件管理の質を高めることのお客様の満足度の更なる向上を図ります。

#### 【受託事業】

本邦最大規模の資産運用残高・資産管理残高を誇る金融グループとして、制度設計から資産運用・資産管理まで一貫した最高水準のサービスを提供します。また、お客様の幅広いニーズにお応えすることで、高いブランド力を構築し、競争力を一段と強化します。

・年金業務については、国内機関投資家のお客様が抱える様々な課題に対して、負債・運用両面からのソリューションを提供することにより、お客様の信頼獲得および受託資産の拡大に注力します。またこうしたソリューション営業の一環として、付加価値の高い商品の組入れを提案し、お客様のポートフォリオの効率性向上に貢献するとともに、当グループの収益性向上に繋げていきます。

また、確定拠出年金業務ではお客様のニーズに即した制度構築、投資教育等高品質かつ充実したサービスの提供により、運営管理機関・資産管理機関の受託および投資商品の販売等に一層注力します。

・受託資産運用・管理業務については、アジア証券市場における運用力の強化と海外投資家からの受託資産の拡大に注力します。

また、投資信託運用業務においては、グループ内の運用ノウハウ・顧客基盤等を活用し、商品企画・開発機能等の強化を図り、運用から販売・資産管理までを含めたグループ収益の拡大を目指します。投資信託受託業務については、事務サービス面で他社との差別化を図るとともに、販売会社への営業を強化することにより、受託残高の拡大を図ります。

#### 【マーケット事業】

・国内有数のマーケットプレーヤーとして、顧客の金利・為替等に関する運用ニーズ・リスクマネジメントニーズに対して、マーケットメイク機能や市場性金融商品を活用したタイムリーなソリューションを提供していき

ます。

・金融市場の変化を捉えた機動的なオペレーションを通じて、グループに内在するマーケットリスクを的確にコントロールし、グループ収益の安定化と拡大を図ります。

## (2) 経営合理化計画

- ・経営統合後の三井住友トラスト・グループでは、本部・店舗統廃合やシステム統合等の統合費用として合計484億円（24年3月期から27年3月期までの期間累計）を見込んでいます。
- ・24年3月期以降、拠点関連費用、システム関連費用および人件費の削減効果（コストシナジー）により吸収していく見通しです。
- ・OHRでは、計画最終年度の27年3月期には47.78%と良好な水準を確保する計画といたします。

(経営統合直前期)

単位：億円	23/3月期	24/3月期	25/3月期	26/3月期	27/3月期
人件費+物件費	2,305	2,372	2,429	2,384	2,386
(統合費用除き)	(2,305)	(2,369)	(2,395)	(2,343)	(2,304)

(経営統合直前期)

	23/3月期	24/3月期	25/3月期	26/3月期	27/3月期
OHR	50.91%	51.34%	55.08%	51.57%	47.78%

## ア. 人件費

(経営統合直前期)

単位：億円、人	23/3月期	24/3月期	25/3月期	26/3月期	27/3月期
人件費	1,009	1,017	1,031	1,013	1,001
従業員数	9,945	9,920	9,900	9,800	9,750

- ・業務効率化の推進等により人件費の圧縮に努め、27年3月期では人件費1,001億円を計画いたします。

## イ. 物件費

(経営統合直前期)

単位：億円	23/3月期	24/3月期	25/3月期	26/3月期	27/3月期
物件費総額	1,296	1,355	1,398	1,371	1,384
(統合費用除き)	(1,296)	(1,352)	(1,363)	(1,330)	(1,303)
除く機械化関連	919	974	986	959	936

- ・重複する店舗の統廃合、業務運営の効率化による外注費他を削減し、27年3月期では物件費1,384億円を計画いたします。

## ウ. 子会社・関連会社

- ・統合効果の早期実現に向けて、銀行子会社3社の統合の他、グループ各社について統合・再編を着実に進めていきます。
- ・グループ各社の統合においては、銀行子会社の所管部が主体的に関与し、それぞれの商品・サービス等の強みを活かしつつ、効率性向上やコスト削減に取り組みます。
- ・投信委託会社等のグループ運用子会社、ファイナンス・リースおよび不動産仲介子会社等の金融関連子会社は、これまでに培ってきた専門ノウハウの一層の活用を進めるとともに、グループ各社間の連携等を通じてグループ収益力の向上に努めます。
- ・事務請負子会社等の従属業務子会社は、事務品質の向上を進めるとともに、業務委託範囲の拡大や徹底した効率化を推進し、グループ全体でのコスト削減に一層努めていきます。
- ・連結経営強化の観点より、今後もグループの子会社・関連会社を活用した新たな収益獲得策について引き続き積極的に検討を進めていきます。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

	23/3月期 実績	24/3月期 計画	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

[3社（中央三井信託銀行＋三井アセット信託銀行＋住友信託銀行）合算ベースまたは新銀行ベース]

業務粗利益	4,755	4,857	4,626	4,853	5,241
経費	2,421	2,494	2,548	2,503	2,504
実質業務純益（注1）	2,333	2,363	2,078	2,350	2,737
与信関係費用（注2）	176	163	200	300	300
株式等関係損益	▲73	▲264	12	64	20
経常利益	1,494	1,633	1,628	1,854	2,196
当期利益	1,230	985	875	1,079	1,279
OHR	50.91%	51.34%	55.08%	51.57%	47.78%

[分離子会社合算ベース：3社（中央三井信託銀行＋三井アセット信託銀行＋住友信託銀行）または新銀行＋CMTBエクイティインベストメンツ(株)]

実質業務純益（注1）	2,348	2,363	2,078	2,350	2,737
与信関係費用（注2）	176	163	200	300	300
株式等関係損益	▲53	▲264	12	64	20
経常利益	1,529	1,633	1,628	1,854	2,196
当期利益	1,264	985	875	1,079	1,279

(注1) 実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前の業務純益

(注2) 与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理損失額＋信託勘定償却

### 3. 責任ある経営体制の確立のための方策

#### (1) ガバナンス体制

- ・傘下銀行は独立して業務執行を完結できる体制とする一方で、持株会社は「業務執行管理型持株会社」として、グループ全体としての観点から傘下銀行の業務運営に関与します。
- ・持株会社は、グループ戦略企画機能、業務運営管理機能、経営資源配分機能、リスク管理統括機能、コンプライアンス管理統括機能、内部監査統括機能等を有する小さな組織体とします。

#### (2) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

- ・当グループは、以下の4点を経営理念として掲げています。
  - 高度な専門性と総合力を駆使して、お客様にとってトータルなソリューションを迅速に提供していきます。
  - 信託の受託者精神に立脚した高い自己規律に基づく健全な経営を実践し、社会からの揺るぎない信頼を確立していきます。
  - 信託銀行グループならではの多彩な機能を融合した新しいビジネスモデルで独自の価値を創出し、株主の期待に応えていきます。
  - 個々人の多様性と創造性が、組織の付加価値として存分に活かされ、働くことに夢と誇りとやりがいを持てる職場を提供していきます。

#### (3) 経営の意思決定プロセスと相互牽制機能

- ア. 取締役会
    - ・重要な業務執行の決定を行うほか、代表取締役の為す業務執行を監督。
  - イ. 監査役・監査役会
    - ・取締役会、その他重要な会議へ出席するほか等により、取締役の職務の執行を監査。
    - ・グループ各社とも過半数の社外監査役を配置し、監査機能の独立性を確保。
  - ウ. 経営諮会議
    - ・経営会議等諮議を設置し、経営の意思決定プロセスにおける相互牽制機能を強化するとともに透明性を確保。
- (4) 自主的・積極的ディスクロージャー
- ・情報開示の方針について、対外公表するとともに、当グループの役員に周知し適切な運営を図っていくことを目的として、ディスクロージャーポリシーを設けています。
  - ・投資家が当グループを理解するために有用と思われる会社情報について、適時性、正確性、公平性を基本要件として、積極的な開示に努めるとともに、インターネット、各種刊行物等、様々なツールを積極的に活用し、お客様、株主、投資家の別、国内外の別に関わらず、可能な限り広く、適時、正確かつ公平に開示を行います。

#### 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

- ・金融機関としての公共性に鑑み、適正な内部留保の充実に努めるとともに、業績に応じた株主への利益還元を行うことを配当政策の基本方針としています。

##### (2) 配当

- ・配当政策については、株主への利益還元を重要な経営方針の一つと位置付け、業績に応じた株主利益還元策として、連結配当性向30%程度を目処とした配当を基本方針としています。
- ・24年3月期の普通株式の年間配当については、8.0円/株とする計画といたしました。

##### (3) 役員報酬・賞与

- ・当グループにおいては、25年3月以降、役員数を統合前の34名から25名へ削減する等により役員報酬・賞与総額の抑制に努めていくとともに、役員の成果責任を明確化する等の観点から「業績連動報酬・賞与制度」を導入する等、経営状況等を踏まえた適正な支給水準を設定してまいります。

#### 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) 基本的な取り組み姿勢

- ・貸出については、安全性・収益性・成長性・公共性を踏まえ、個別・業種別・国別の信用リスク管理を徹底した上で、国内外の取引先の資金調達ニーズに応え、金融仲介のコアプレーヤーとして、大手銀行に相応しい貸出ソリューションの確保・拡大を図っていきます。
- ・中小企業向け信用供与については、国際基準行である信託銀行らしい付加価値サービスを提供することにより、中小企業の成長のための運転・設備投資資金、海外進出のための事業資金、M&A等の事業展開のための資金等の需要を掘り起こし、日本経済・日本企業の発展と中小企業の成長・発展に貢献してまいります。

- ・特に、金融庁がとりまとめた「金融資本市場及び金融産業の活性化のためのアクションプラン」等を踏まえ、日系海外現地法人の中小企業に対する資金供給に注力してまいります。

- ・リスク管理強化の観点からは、貸出資産については、過度な個社・業種偏重を是正していくことも重要な経営課題として認識しており、中小企業貸出の目標については、中小企業者の信用力に基づき中小企業者の事業を支援する本来の中小企業向け貸出に絞り込む観点から、インターバンク市場での資金調達が可能となる企業や不動産投資法人への貸出、不動産ノリコースローン、住宅ローンに近似する保証会社保証の定型アパートローンは除外し、一方で上記のアクションプラン等を踏まえて、海外に進出した日系現地法人向け貸出や為替リスクヘッジ等のための国内外貨建て貸出を加えた、中小企業向け貸出の計画を策定し、確実な純増を図るべく努めます。
- ・また、中小企業者等金融円滑化法の施行を踏まえ、返済条件の変更等の申込みに対する適切な対応、経営再建計画の策定や事業改善に向けた支援等に、引き続き取り組みます。

- ・個人向け貸出については、引き続き住宅ローンを中心に積上げを推進します。

## (2) 具体的な方策

- ・貸出増強活動の徹底・展開
- ・弾力的な金利運営の実施
- ・日系海外現地法人向け貸出や外貨建て貸出への取り組み強化
- ・バイアウトファイナンス等の推進
- ・シンジケートローンの組成・参画を通じた資金供給
- ・資産担保金融等を通じた資金供給
- ・他社との連携による信用供与の推進
- ・関連会社による中小企業金融への取り組み

## (3) 組織・体制の見直し

- ・営業店支援体制の整備
- ・中小企業向け信用供与の計画達成に向けた体制の見直し検討
  - ①計画達成に向けた具体的な方策を策定する「中小企業向け信用供与・金融仲介推進強化委員会」（担当役員レベル）や「同連絡会」（担当室課レベル）の新設
  - ②本部門に中小企業金融の計画策定・管理を行う部署を新設
  - ③海外拠点の日系企業向け営業戦力の増強
- ・営業拠点体制の見直しの継続的検討

## 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つてする消却、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

- ・公的資金については、早期返済の原則を踏まえ、経営の健全性の維持および市場への悪影響の回避に十分留意しつつ、市場売却等の方法により、できるだけ早期に完済する方針としています。
- ・本計画を適切に遂行することにより、着実な剰余金積み上げを図ります。

### (2) 剰余金の推移

- ・23年3月末の剰余金は、公的資金残高2,003.5億円を大きく上回る水準を確保しています。

#### ・剰余金の推移（単位：億円）

（経営統合直前期）

	23/3月末	24/3月末	25/3月末	26/3月末	27/3月末
剰余金※1	7,666	8,111	9,354	9,946	10,664
自己資本比率※2	—	15.67%	15.72%	16.25%	16.57%
Tier I 比率※2	—	11.38%	11.63%	11.86%	11.95%

※1 剰余金：持株会社剰余金および銀行子会社3社合算または新銀行剰余金の合計から利益準備金相当額を控除したもの

※2 自己資本比率・Tier I 比率：三井住友トラスト・ホールディングス連結ベース

## 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) 不良債権処理

- ・ 23年3月期の銀行子会社における不良債権比率は良好な水準を維持しています（中央三井信託銀行1.0%、住友信託銀行1.2%）。
- ・ 引続き経済情勢を踏まえた厳格な与信管理を徹底するとともに、既存不良債権については着実に処理を実施していきます。
- ・ 具体的には、破綻懸念先以下債権については、企業の再生支援による業況改善、償却処理、外部投資家への債権売却等を推進します。また、要管理先についても、再生対象企業に対する再建計画策定のサポートや企業再生ファンド等の活用により、再生支援を図ります。

### (2) 評価損益の状況と今後の処理方針

- ・ 23/3月末の旧中央三井トラスト・ホールディングスにおける、時価のあるその他有価証券の評価損益は、▲33億円（持株会社連結ベース）。  
[参考：住友信託銀行の状況] +714億円（連結ベース）となっています。
- ・ 政策投資株式の圧縮については、経営統合後の三井住友トラスト・グループにおいても、株価変動リスクの軽減は重要な課題と引き続き認識。更なる政策投資株式残高の圧縮に努め、26年3月末には、保有残高（ヘッジ効果を含む）を連結Tier I資本の30%程度まで圧縮する計画といたします。

以上

# 「経営の健全化のための計画」の概要

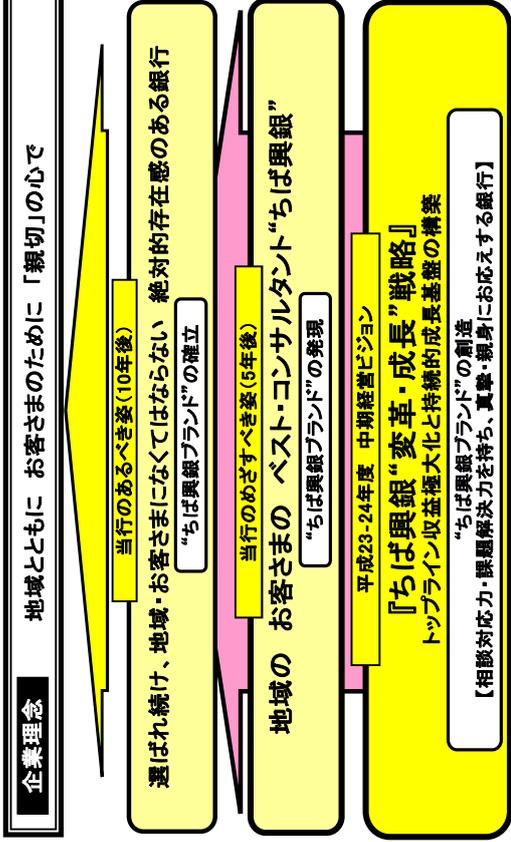
平成23年12月

千葉興業銀行

# 1. 経営の合理化のための方策

## (1) ビジネスモデル、経営戦略等

厳しい経営環境の中で、一層のトップライン収益拡大への取組みとともに、当行の安定的・持続的成長に向けた中長期的取組み、すなわち、お客さまの真のニーズに基づき営業態勢の強化、それによる地域・お客さまとの強固なリレーション構築と当行顧客基盤の強化・拡大に向けた全行的取組みを改めて徹底・強化する必要があるとの認識のもと、平成23年4月より、新中期経営ビジョン『ちば興銀“変革・成長”戦略』をスタートさせております。当行を取り巻く経済・社会環境や制度・規制環境を踏まえ、今後当行が収益力をさらに高め、持続的な成長を成し遂げていくためには、経営環境の変化とともに当行自身の変革し続けなくてはならないとの考えにもつき、10年後に「選ばれ続け、地域・お客さまになくならない絶対的存在感のある銀行」、5年後に「地域のお客さまのベスト・コンサルタント」を当行の目指すべき姿として明確にし、この目指すべき姿の実現に向け、平成23・24年度の経営課題を「トップライン収益極大化と持続的成長基盤の構築」とし、また「相談対応力・課題解決力を持ち、真摯・親身にお応えする銀行」を“ちば興銀ブランド”とし、その実行と創造へ向け、全行を挙げて取組みを強化してまいります。



また、平成23・24年度の経営課題の実現に向けて、「顧客ロイヤルティ向上戦略」を経営戦略の根幹に置くとともに、「顧客基盤・収益基盤の強化」、「人材・組織基盤の強化」をその経営課題解決のための重要な二つの柱と位置付け、具体的戦略・施策を展開しております。

## イ. 顧客基盤・収益基盤の強化

### A. 新たな顧客・収益の創出に向けた取組み

- (A) コンサルティング機能の強化・充実
  - ・ お取引先企業の創業・新事業展開から成長段階といった、それぞれのライフステージにおいて、資金需要への対応はもとより、特にニーズの高い事業承継、営業幹旋（ビジネスマッチング）、不動産有効活用、外国為替の4項目を重点項目とし、本部・営業店が一体となりニーズ発掘とソリューション提供を実施してまいります。また、経営改善計画の策定支援等コンサルティング機能の提供により、お取引先企業の自助努力を最大限支援するとともに、抜本的な事業再生が必要な場合には、DES・DDS等の再生手法を積極的に活用するなど、お取引先企業の事業の持続可能性等に応じた最適なコンサルティング機能の提供を実施してまいります。
  - ・ 本部ソリューション支援室を拡充し、コンサルティング機能の強化を含め、幅広く営業店の支援・サポートを行ってまいります。
  - ・ 個人向けとして、ライブイベントごとの的確な提案・対応のほか、遺産整理業務、遺言書作成支援等、相続対策・相続手続きへの積極的な相談・提案を行っていただくなど、コンサルティング機能の充実を図ってまいります。

### (B) 法人営業戦略

- ・ コンサルティング機能の提供に向け、お客さまの実態を十分に把握・理解し、経営課題やニーズの発掘に努めてまいります。営業店において、お客さまに対する「実態把握→課題・ニーズ把握→提案→フォロー」を一連のサイクルとして実施する個社別PDCA運営を導入しております。お取引先企業の実態やニーズのきめ細かい把握・分析、さらには事業・財務・人的資源等の経営課題の明確化により、そのニーズや課題に対するお取引先企業別に最適なソリューションの提供に努めております。
- ・ 当行の顧客基盤・収益基盤をより一層強固なものとするためには、県内中小企業等の新規取引先拡大への継続的取組みが不可欠なものと認識し、当行の相談対応力・課題解決力をさらに高め、成長・経営改善支援等のための有益なコ

ンサルティング機能を発揮することにより、各営業店メーカーケートにおけるお取引先企業の拡大に引続き取り組んでまいります。

(C) 個人営業戦略

- ・特に地権者・地主層のニーズ把握、コンサルティング機能の提供に向け、本部に地権者向け営業のサポート担当を設置し、アパートの運用提案や相続対策等の積極的な相談・提案に努めてまいります。
- ・多様化する資産運用ニーズに対応すべく、マネーコンサルタント（MC）やマネープランナー（MP）等の増強・育成に努めてまいります。また、「セカンドライフセミナー」等の開催により、シニア層のお客さまの相談ニーズにしっかりと対応するとともに、個人向けポイントサービス「コスモスクラブ」を改定し、運用資産等を保有するお客さまとの取引拡大を図ってまいります。
- ・法人オーナーや従業員との取引も、法人取引と一体としての推進を強化してまいります。重点取引先 280 社を選定し、給与振込口座獲得、定期預金や預り資産、ローン商品の販売を強化してまいります。
- ・住宅ローンについては、ローンブラザにおいて、大手デベロッパ案件取込みに特化したマンシジョン担当と戸建・仲介業者担当を設置、営業店においては地元業者からの新規案件、お客さまからの借換案件や地権者への運用提案によるアパートルローンの拡大に努めてまいります。

B. 顧客接点の継続性・持続性を高めるための取組み

お客さまの目線で商品・サービスを提供し、お客さまのご期待にしっかりと対応するため、顧客満足度向上に向けた取組みを、従来以上に積極的に展開してまいります。また、平成 23 年 7 月、「地域 CSR 推進室」を設置し、当行企業理念である「地域とともに」の実践に向け、次世代育成支援や地域貢献活動を中心とするさまざまな取組みを一層強化してまいります。

C. 当行の「強み」のさらなる強化のための取組み

- (A) 地域密着型金融の恒久的な取組み
- ・創業・新事業支援機能の強化と経営相談・支援機能の強化  
「千葉元印企業大賞」、「ベンチャークラブ」および「ベンチャーカップ CHIBA」などを活用し、地域の中小企業の創業・新事業展開・育成への支援を強化してまいります。また、地元企業への情報提供と課題解決を目的として、

「ネットショップ活用セミナー」、「医業経営カンファレンス」、「千産千商 2010」等を開催しております。また、地元企業の後継経営者の育成支援策として、「ちば興銀『経営塾』」を運営しております。

・経営改善支援・事業再生に向けた積極的な取組み

厳しい環境下、取引先企業のニーズに十分配慮したコンサルティング機能の発揮により、取引先企業の経営改善・事業再生を図ることが、当行資産の健全性向上にもつながるとの認識の下、経営改善計画策定支援等、経営課題の把握と分析による解決に向けたサポート支援に、積極的に取り組んでまいります。

・地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献

営業幹旋（ビジネスマツチング）を積極的にを行い、お客さまへのビジネスチャンスを提供しております。この他にも、事業承継問題への対応やM&A等について、当行が持つ地域の情報を最大限に活用し、お客さまのビジネスの拡大と、ソリューション提供に努めてまいります。

(B) 成長分野・事業への支援強化

当行の営業地盤である千葉県において、地域の成長を支える“医療・介護・福祉”、“アグリビジネス”等への支援を強化していくとともに、当行の「強み」として確立してまいります。

・医療・介護・福祉分野への取組

「医療チーム」を設置し、病院の経営改善やM&Aのご提案、老人保健施設の運営ノウハウ提供等、外部コンサルタントとの連携も含めて医療経営者が抱える経営課題解決のお手伝いを行っております。

・アグリビジネスへの取組み

アグリビジネス専担者を設置し、農水事業者と商工業者とのマッチングによる販路拡大支援を行うほか、公的助成金を活用した農商工連携（新商品開発等）のサポート等を行っております。

ロ. 人材・組織基盤の強化

A. 人材育成と組織力の強化

(A) 実践力ある人材の育成と挑戦する風土（組織）作り

“地域の お客さまの ベスト・コンサルタント”を目指すなか、すべての活動の源泉となる人材の育成は極めて重要な経営課題であるという認識のもと、業務別の担い手のスキルアップと若手・中堅行員の育成、管理者のマネジ

メント力の強化を中心に、実践力ある人材の育成を実施してまいります。また、当行が持続的に成長を続けていくために、自ら学び続ける組織風土の醸成を図り、特にコンサルティング能力の強化に努めてまいります。

・若手・中堅行員の早期育成

新入行員に対して、集合研修と営業店OJTをより強化し、基礎教育の徹底や早期戦力化の実現を図ってまいります。また、地銀協等の外部研修派遣、ブラッシュアップ研修会の開催等により若手・中堅行員のスキルとマインドの向上を図ってまいります。

・管理者のマネジメント力の強化

支店長・課長層を対象としたマネジメント研修会を新設し、マネジメント力の一層の強化を図ってまいります。

・自ら学び続ける組織風土の醸成

コンサルティング能力強化セミナー等の開催、中小企業診断士・FP1 級技能士等の公的資格取得に向けた支援等、行員のコンサルティング能力向上に向けた様々なサポートとフォローを実施してまいります。

(B) 組織の活性化

組織の活性化に向け、経営理念や当行ビジョンの行内共有の徹底と、経営陣から行員層までの活発な意思疎通・コミュニケーションのある組織への変革を進め、活力溢れベクトルの束ねられた組織に向け再構築を図ってまいります。

コンサルティング機能の発揮への取り組み・姿勢を強化するため、優良店表彰制度に「コンサルティング営業プロセス評価」を追加設定しております。

B. 経営体質の強化

(A) 財務基盤の強化

経営健全化計画の確実な履行と合わせ、剰余金の積上げを着実に進めてまいります。また、コスト管理高度化の徹底等により経営の効率性向上を図るなど、強固な財務基盤の構築に取り組んでまいります。

(B) 強固なコンプライアンス態勢の構築

コンプライアンス態勢の構築は経営の根幹であり、従前より経営の最重要課題と位置付けており、態勢の一層の充実・強化に努めております。

(C) リスクマネジメントの強化

当行はリスク管理を経営の重要課題として位置づけ、銀行業務に内在するリスクに応じた適切なリスク管理態勢の構築・整備に努めております。各所管部

署が管理しているリスクを統一的に管理する部署としてリスク統括部を設置するほか、横断的な組織としてリスク管理委員会を設置しております。

(2) 経営合理化計画

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

単位：%	23/3	24/3	25/3	26/3	27/3
OHR	66.87	67.71	66.60	65.30	64.20

OHRは、業務粗利益の増強とともに徹底した経費の抑制により、27/3 期は64%台を目指してまいります。なお、23/3 期の地銀平均は63.38%となっております。

単位：億円	23/3	24/3	25/3	26/3	27/3
人件費＋物件費	233	233	233	233	232

①人件費

単位：億円、人	23/3	24/3	25/3	26/3	27/3
人件費	108	107	107	106	106
従業員数	1,305	1,290	1,265	1,255	1,250

退職者の減少等から足許人員増を見込まざるを得ませんが、今後採用者数の調整により、27/3 期実働人員1,250 名体制を目指してまいります。

②物件費

単位：億円	23/3	24/3	25/3	26/3	27/3
物件費総額	124	126	126	126	126
除く機械化関連	81	79	78	76	76

老朽化システム等の改廃・更改により機械化関連費用の増加要因があるものの、一段の既存物件費の徹底的削減と効率的支出に努めてまいります。

③子会社・関連会社

当行グループ全体の財務内容の強化を図るため、各社の業務拡大とリスク管理の強化を進めるとともに、コスト削減と業務の効率化を推進してまいります。また、各社の自立体制の確立、総合的金融サービスの提供に一段と注力してまいります。

・平成 21 年に関連会社 2 社を合併し、ちば興銀カードサービス（株）といたしました。現状において、子会社、関連会社の見直し等の予定はございません。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

	23/3 月期 実績	24/3 月期 計画	25/3 月期 計画	26/3 月期 計画	27/3 月期 計画
業務粗利益	367	364	369	375	381
経費	245	246	246	245	244
実質業務純益 (注1)	121	117	123	130	136
与信関係費用 (注2)	40	27	30	29	28
株式等関係損益	▲6	▲4	0	0	0
経常利益	67	86	91	99	106
当期利益	76	75	81	88	93
OHR	66.87%	67.71%	66.60%	65.30%	64.20%

(注1) 実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益

(注2) 与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理損失額

### 3. 責任ある経営体制の確立のための方策

#### (1) ガバナンス体制

##### イ. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当行は、以下の5つを倫理憲章として定め、経営の迅速化、透明性の確保等に重点を置いたガバナンス体制を構築し、ディスクロージャーやアカウンタビリティ等の一層の充実に向けてまいります。

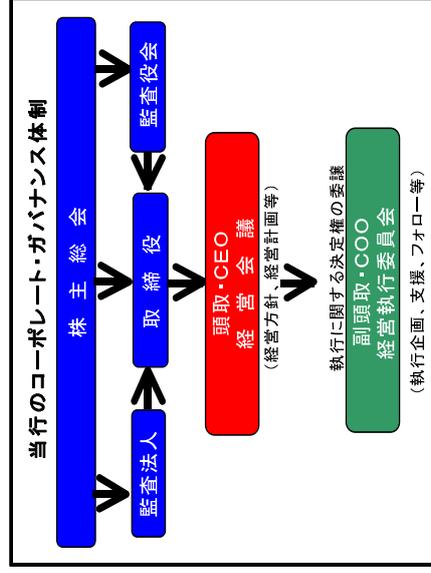
#### 千葉興業銀行倫理憲章

- 健全な経営と揺るぎない信頼の確立
- 法令やルールの厳格な遵守
- 地域の発展への貢献
- 反社会的勢力との対決
- 経営情報の公正な開示

##### ロ. ガバナンスに関する施策の状況

・株主総会を最上位とし、取締役会を経営の最高意思決定および監督機関としております。取締役会の下部組織としては、頭取・CEOを議長に重要事項を審議する経営会議、具体的な執行に係る企画等については、副頭取・COOと経営執行委員会に委ね、執行に関する体制を効率化・強化しております。

・監査法人による会計監査・内部統制監査に加え、システム監査を実施するなど、外部監査機能の充実を図っております。



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

#### ハ. コンプライアンス体制の強化

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

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

### 4. 配当等により利益の流出が行われないうための方策

#### (1) 基本的考え方

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

#### (2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

##### イ. 配当

普通株式への配当につきましては、平成10年9月中間期より平成23年3月期まで13期連続の無配となりました。早期復配に向けて、業績の向上、収益力の一層の強化に努めてまいります。

##### ロ. 役員報酬、役員賞与

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

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

また、役員退職慰労金につきましても、抑制を基本として対応してまいります。

## 5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

### (1) 基本的な取組み姿勢

当行は、企業理念のひとつとして「地域とともに」を掲げ、地域の中小企業・個人事業主及び個人のお客さまの資金ニーズに応え、円滑な資金供給に努めることが、地域金融機関としての最大の責務であると考えております。これらのお客さまへの安定した資金供給の体制を強化するとともに、新商品の開発等サービス向上に努め、それに加えて顧客ニーズに対するソリューション提供力を高め地域経済の発展に尽くしてまいります。

### (2) 具体的な方策

・本部による営業店サポート機能の強化、新商品開発や既存商品の機能アップにより、お客さまニーズへの対応力を強化するとともに、営業人員の増強を図り、信用供与の円滑化に努めてまいります。

### イ. 法人向け貸出

・中小企業については、日常的・継続的なリレーションの中でのきめ細かい実態把握にもとづき、取引先企業の創業から成長、または経営改善や事業承継といった各ライフステージにおいて、様々な面からのアプローチを実施し、コンサルティング機能を発揮し、資金ニーズや経営課題に積極的に応えてまいります。

・当行取扱商品の商品性改定を実施し、顧客ニーズに合わせて貸出増強を図ってまいります。また、信用保証協会制度である「震災緊急」や県および市町村制度融資を活用した中小企業資金支援の推進を実施してまいります。

・経営アドバイザー、経営改善計画策定支援等に対応できる行員の育成に取組むとともに、高度な知識やノウハウ、中長期のフォロワーが必要となる案件については、ソリューション支援室、医療専任チーム、アグリビジネス担当、外国為替担当等がお客さまのニーズの発掘からソリューションまでフォローします。

### ロ. 個人向け貸出

・住宅ローンを中心とする個人向け貸出については、高付加価値・差異化商品の開発などによりお客さまのニーズにお応えしてまいります。また、お客さまの利便性を向上すべく、ローンプラザやコールセンターといったチャネルを活用して、休日営業やインターネットによるローン受付体制を強化いたします。

・東日本大震災による住宅の取得・改修に伴う災害復旧関連の住宅資金を対象として災害復旧支援ローン（有担保・無担保）の取扱いを行っております。

## 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、償還又は返済に際しては、消却、償還等のための財源を確保するための方策

### (1) 消却、払戻し、償還又は返済に際しての考え方

#### イ. 基本的な考え方

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

#### ロ. 公的資金以外の資本調達分に対する考え方

平成 11 年 9 月の第三者割当増資に際し、富士銀行（当時）に対して発行額 50 億円 ※1（転換型優先株式、発行株式数 125 万株）、また、平成 12 年 8 月に富士銀行（当時）に対して発行額 200 億円 ※2（社債型優先株式、発行株式数 500 万株）を発行いたしました。これらの優先株式につきましては、現時点では具体的な消却計画はございません。

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

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

#### ハ. 公的資金に対する考え方

優先株式によりお引受いただいた 600 億 25 百万円の消却・償還については、経営健全化計画の確実な実行により利益の積上げを図り、その原資となる内部留保の蓄積に努めてまいります。あわせて、一斉転換期日までの公的資金完済のための消却原資産保に向けて、金融・市場環境や自己資本規制等の動向も踏まえ、自己資本の充実策を検討・実行してまいります。

	23/3	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3
	299	357	421	492	568	632

(注) 公的資金（優先株）の概要

注入額 600.25 億円、一斉転換時期 平成 26 年 3 月 31 日

## 7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

### (1) 各種リスク管理の状況

当行はリスク管理を経営の重要課題として位置づけ、銀行業務に内在するリスクの所在・規模・性質に応じた適切なリスク管理態勢を構築のうえ、リスクを正確に把握し、適切に管理することにより経営の健全性の維持・向上に努め、経営基盤をより強固なものとすることをリスク管理の基本方針として、態勢の整備に努めております。



### (2) 資産運用に係る決裁権限の状況

- ・融資業務の指針として「与信業務の規範」を定め、安全性、収益性、成長性、流動性、公共性に沿った運用を基本方針としております。
- ・大口与信先の管理については、「大口与信先モニタリング制度」や、「信用貸出（未保全）限度額ガイドライン」を中心とした運営を実施しております。
- ・「本部決裁権限規程」に基づき、審査担当部署において案件の審査・決裁を行っております。また、営業店長の決裁権限は、「店長貸出専決権限」に基づき運用しております。
- ・有価証券運用につきましては、経営計画および「マーケットシナリオ」に基づき毎月の運用方針・計画を策定し、経営会議において決定しております。また、リーマンショック時に多額の減損処理を実施した債券・株式・投資信託の損益状況については、定例的に役員宛報告をしております。

### (3) 資産内容

## 金融再生法開示債権の実績推移

(単位：億円・%)

	21/3 実績	22/3 実績	23/3 実績	23/3-22/3
開示債権額	534	478	445	▲33
開示債権比率	3.44%	3.02%	2.75%	▲0.27%

### (4) 償却・引当方針

#### イ. 公的資金による株式等の引受等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

個別に自己査定を行い、信用リスクに応じた十分な水準で償却・引当を行うことにより、資産の健全性を保持することとしております。

#### ロ. 不良債権の売却等による処理、回収の方針

不良債権の売却等による処理・回収方針について十分な検討を行い、アサインメント（指名債権譲渡）方式で債権売却を行っております。今後、不良債権のオフバランス化の一手法としてバリュセールの活用を図ってまいります。

#### ハ. 債権放棄についての考え方

「金融再生委員会の運営の基本方針」等の考え方に則り、債権放棄を通じて取引先の再建が見込まれ、残存債権の回収がより確実となるといった合理性があること等の観点から、慎重に対応して行くべきものと考えております。

## 8. その他

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

### (1) 地域の金融市場における融資比率等

千葉県内における貸出金、預金残高およびシェア

	平成21年3月末	平成22年3月末	平成23年3月末
残高	シェア	残高	シェア
14,901	12.8	15,114	12.8
		残高	シェア
		15,130	12.7

	平成21年3月末	平成22年3月末	平成23年3月末
残高	シェア	残高	シェア
19,408	8.9	19,932	8.8
		残高	シェア
		20,437	8.7

## (2) 地域経済への貢献

千葉県は、総面積 51.6 万 ha の県土に、約 621 万人が居住し、成長性に富んだ県であります。産業においては、農業・水産業・工業・商業のそれぞれが全国有数の地位を占めるバランスのとれた産業界として発展しております。

### イ. 県内中小企業等への資金供給

当行は、平成 23 年 3 月末の貸出金のうち、98.4%にあたる 1 兆 5,421 億円を県内店舗で貸出しております。また、県内の中小企業等に対する貸出金残高は、1 兆 2,648 億円となっており、総貸出に対する比率は 80.7%に達し、地元経済に不可欠な存在となっております。

### ロ. 地域経済への貢献

#### A. 地域経済活性化の支援

##### (A) 「千葉元気印企業大賞」

県内の優良中小企業育成のため、優れた技術を持つ中小企業やユニークなアイデアを持つベンチャー企業等の表彰を行っております。

##### (B) 「社員いきいき元気な会社宣言企業」の支援

千葉県が少子化対策として取り組んでいる「社員いきいき元気な会社宣言企業」の認定と連携して、宣言企業向けの私募債の発行や宣言企業の従業員向けに金利を優遇した消費者ローンの提供を行っております。

##### (C) 各種の情報交換サービス

お客さまに役立つ情報提供とお客さま同士の異業種交流等を目的として、お取引先の会である「興友会」を全域で組織しご参加をいただいております。

##### (D) 経営品質向上プログラムの提供

中小企業の発展を実現するため有効な「経営品質向上プログラム」の実践をサポートする「次世代経営研究講座」を開催してまいりました。

##### (E) ちば興銀「経営塾」

次世代経営者の集まりである、ちば興銀「経営塾」では現在 4 期生 27 名が活動しております。経営スキルの向上を図るとともに、塾生同士の異業種交流により人脈を広げる場もなっております。

#### B. 地域の福祉・文化活動等の支援

ゴミゼロ運動への積極的な参加等による地域環境の保護、「ちば興銀杯親善ゲートボール大会」への協賛、《千葉県に関する知識・情報をお客さまと共有する》を基

本コンセプトに企画・開催している「コスモスセミナー」「コスモスコンサート」「美しい房総写真展」等の文化振興活動、「小さな親切」運動の千葉県本部事務局運営など、文化・スポーツ・福祉活動等、幅広く地域貢献活動を実施および支援しております。

これからも地元金融機関として安定的な信用供与、サービスの提供を通して、地域経済の発展・県民の豊かな生活の実現のため、あらゆる方面から貢献してまいります。

以上