

経営の健全化のための計画  
の履行状況に関する報告書

平成23年12月

株式会社 千葉興業銀行

# 目 次

## （概要）経営の概況

1. 23/9月期決算の概況	・ ・ ・ ・ p 1
2. 経営健全化計画の履行概況	
（1）業務再構築等の進捗状況	・ ・ ・ ・ p 3
（2）経営合理化の進捗状況	・ ・ ・ ・ p 13
（3）不良債権処理の進捗状況	・ ・ ・ ・ p 15
（4）国内向け貸出の進捗状況	・ ・ ・ ・ p 15
（5）配当政策の状況及び今後の考え方	・ ・ ・ ・ p 16
（6）その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況 （地域経済における位置づけについて）	・ ・ ・ ・ p 16

## （図表）

（図表 1）収益動向及び計画	・ ・ ・ ・ p 20
（図表 2）自己資本比率の推移	・ ・ ・ ・ p 24
（図表 6）リストラの推移及び計画	・ ・ ・ ・ p 27
（図表 7）子会社・関連会社一覧	・ ・ ・ ・ p 29
（図表 8）経営諸会議・委員会の状況	・ ・ ・ ・ p 30
（図表 10）貸出金の推移	・ ・ ・ ・ p 31
（図表 12）リスク管理の状況	・ ・ ・ ・ p 33
（図表 13）金融再生法開示債権の状況	・ ・ ・ ・ p 36
（図表 14）リスク管理債権情報	・ ・ ・ ・ p 37
（図表 15）不良債権処理状況	・ ・ ・ ・ p 38
（図表 18）評価損益総括表	・ ・ ・ ・ p 39

## 経営の概況

### 1. 23/9月期決算の概況

#### (1) 経済・金融環境

当中間期における国内経済は、東日本大震災により大きな打撃を受けた経済活動や個人消費に持ち直しの動きが見られるようになりました。しかしながら一方で、海外景気の下振れ懸念、歴史的な円高や株安の進行、デフレの影響等、景気が下振れするリスクが存在し、先行きは依然、不透明な状況です。また、当行グループが営業の基盤とする千葉県経済につきましても、回復の兆しが見え始めたとはいえ、中小企業を取巻く環境は依然厳しい状況にあります。

国内の金融環境につきましては、総じて緩和の動きが続いています。デフレ傾向の持続や夏場以降の海外景気低迷、欧州財務危機問題に伴う円高・株安を受けた日本銀行による潤沢な資金供給を背景に、市場金利の低位推移が続いています。

#### (2) 主要勘定

当行は、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、経営体質・財務体質の強化に取り組んでまいりました。その結果、当行グループの業績は次の通りとなりました。

#### イ. 預金等

当期末の預金残高につきましては、平成23年3月末比462億円増加し2兆1,025億円となりました。個人預金は、千葉ロッテマリーンズ応援定期預金「マリーンズ応援定期」、販売額の一定利率を千葉県の災害義援金として寄付する「チーバくん定期」、退職金を預け入れ対象とした「ハッピーステージ」等がご好評をいただいたことにより、平成23年3月末比75億円の増加となりました。

また、投資信託販売は、オープン型投資信託のラインナップの充実を図ったことなどから、前年同期を83億円上回る218億円の販売となりました。

#### ロ. 貸出金

当期末の貸出金残高は、事業性貸出・住宅ローンが堅調に推移したことから、平成23年3月末比322億円増加し1兆5,990億円となりました。

中小企業向け貸出残高は、東日本大震災関連の資金需要に対応したこと等により、8,089億円となり、実勢ベースによる平成23年3月末比増加額は266億円となりました。

#### ハ. 有価証券

当期末の有価証券残高は、引続き国債を中心とした安定的な資産運用を図り、平成23年3月末比196億円増加し、5,239億円となりました。

### (3) 収益状況

#### イ. 業務粗利益

当期の業務粗利益は、前年同期並の180億円（健全化計画進捗率49.6%）を計上しました。内訳としては、資金利益159億円（前年同期並・健全化計画進捗率50.4%）、役務取引等利益16億円（前年同期比+2億円・健全化計画進捗率42.9%）、その他業務利益4億円（前年同期比▲2億円・健全化計画進捗率50.7%）となりました。

#### ロ. 経費

経費につきましては、徹底した削減に取組み、前年同期比1億円削減の123億円（健全化計画費消率49.8%）となりました。内訳としては、人件費が前年同期比0.2億円削減の54億円（健全化計画費消率50.2%）、物件費が前年同期比0.2億円削減の61億円（健全化計画費消率49.1%）、税金が前年同期比0.7億円削減の6億円（健全化計画費消率53.9%）となりました。

#### ハ. 業務純益

以上により、当期の業務純益（一般貸倒引当金繰入前）は、57億円（前年同期比+1億円・健全化計画進捗率49.1%）となりました。また、業務純益は60億円（前年同期比+4億円・健全化計画進捗率48.0%）となりました。

#### ニ. 資産の健全化

当期の不良債権処理損失額（一般貸倒引当金を含む）は、厳格な与信管理運営のもと、8億円（前年同期比4億円減少・健全化計画費消率31.1%）となりました。

#### ホ. 経常利益

上記のとおり、経常利益は45億円（前年同期比+13億円・健全化計画進捗率52.8%）となりました。

#### ヘ. 税引後当期利益

法人税等調整額が▲5億円となったこと等により、税引後当期純利益は40億円（前年同期比▲4億円・健全化計画進捗率53.8%）となりました。

#### ト. 剰余金

当期利益の積み上げにより、将来の償還財源となる期末剰余金は322億円となりました。

#### チ. 利回り等

利回りについては、市場金利低下に伴い貸出金利回りが1.76%（前年同期比▲0.12%）、有価証券利回りが1.16%（前年同期比+0.05%）となったこと等から、資金運用利回りは1.54%（前年同期比▲0.09%）となりました。また、預金等利回りが0.07%（前年同期比▲0.04%）、経費率が1.17%（前年同期比▲0.05%）となったことから、資金調達原価は

1.24%（前年同期比▲0.10%）となりました。以上により、総資金利鞘は0.30%（前年同期並）となりました。

#### （４）自己資本比率

自己資本比率につきましては、当期利益の計上にもなう利益剰余金の増加を主因に、単体10.21%（前期比+0.25%）、連結10.50%（前期比+0.28%）となりました。

#### （５）平成24年3月期業績見通しについて

平成24年3月期の業績見通しにつきましては、業務純益（一般貸倒引当金繰入前）117億円、経常利益86億円、当期利益75億円を見込んでおります。

中小企業貸出・住宅ローンへの取組み強化、投資信託・生保商品等の販売増強等により、収益の拡大を図るとともに、引続き経営の効率化を図ってまいります。

## 2. 経営健全化計画の履行概況

### （１）業務再構築等の進捗状況

#### イ. 収益力の強化

「地域の お客さまの ベスト・コンサルタント」を目指し、お客さまの経営課題やニーズに積極的にお応えし、コンサルティング機能を発揮することにより、地域の・お客さまの発展と成長持続に向け誠心誠意取組んでいくことが、地域金融機関としての最大の使命であり、ひいては当行顧客基盤・収益基盤の強化に繋がるものであるとの考えにもとづき取組みを強化しております。

#### （イ）コンサルティング機能の強化・充実

法人向けコンサルティング機能の強化にあたっては、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、営業斡旋（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に努めております。また、経営改善が必要な場合には、経営改善計画の策定支援やビジネスマッチング等による販路拡大支援など、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（デット・エクイティ・スワップ）・DDS（デット・デット・スワップ）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に努めております。

本部においては、平成23年上期よりソリューション支援室（※）の増強を実施し（11名体制）、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・サポートを行っております。

また、個人向けコンサルティングとして、ライフ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を行っていくなど、コンサルティング機能の充実を図っております。

(※ソリューション支援室：高度な金融知識とノウハウを有する行員によって構成され、多様化・高度化するお客さまニーズに営業店との連携でお応えするソリューションビジネス推進部署)

#### (ロ) 法人営業戦略

##### A. 法人ロイヤルカスタマーの拡大

地元中小企業はもちろん中小企業オーナー、地権者・地主層といったお客さまのお取引をより強固なものとし、ロイヤルカスタマーの拡大に向け、当行のコンサルティング機能を提供していくため、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おります。

営業店においては、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P D C Aを導入し、コンサルティング機能の強化に努めております。具体的には、それぞれのお取引先企業の成長・経営改善支援に向け、有益なコンサルティング機能を提供するため、日常の営業行動の中で、「個社別P D C Aシート」の活用により、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日々努めております。

##### B. 将来のロイヤルカスタマーの拡大

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、各営業店マーケットにおけるお取引先企業の拡大に取り組んでおります。

取引の複合化推進によるメイン化と役務収益拡大については、重点ターゲット先として当行が融資シェアメイン先でありながら入出金パイプがセットされていないお取引先としております。貸出取引だけでなく「法人向けインターネットバンキング」「総振元受」「給振元受」の入出金パイプの複合取引を確保することで「真のメイン先」となるように強力な推進を実施しております。

また、役務収益の拡大を図るため、「仕向・被仕向為替の取引状況」への着目について営業店への意識付けを図っております。具体的には、売上高に応じた総合振込を当行から発信できているか、また、売掛金の入金当行に指定されているか、等について与信検討会や個社別P D C A検討会開催時に実態を踏まえた検討を実施しております。

法人向けインターネットバンキングである「コスモスWEB」については、県内では他行に先駆けて、【照会・振込・振替】サービスを平日24時間対応とし、【データ伝送】サービスについては、平日の利用時間を18時から21時まで延長し、土曜・日曜日でも利用できるようにいたしました。これをツールとして、医療・介護・福祉等の特定業者および開業医などの個人事業主を中心に重点的な営業を実施しております。

#### (ハ) 個人営業戦略

##### A. 個人ロイヤルカスタマーの拡大

地権者・地主層といったお客さまとのお取引を強固なものとし、ロイヤルカスタマーの拡大に向け、お客さまの実態を十分に把握・理解し、ニーズの発掘を行っております。

営業店において地権者の情報収集を図るとともに、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によるアパートローンの推進を始めとしたコンサルティング機能の強化に努めております。

## B. 個人営業強化と将来のロイヤルカスタマーの拡大

個人預金増強に向けて「マリーンズ応援団定期」や「チーバくん定期」など、他行にない当行独自の預金商品の販売や各種キャンペーンにより、安定的な当行預金基盤の構築を図っております。平成24年3月の当行創立60周年に際しましては、記念定期預金の販売により、顧客接点を拡大し、既存のお客さまに加え新規顧客との取引拡大を図ってまいります。また、給与振込や年金受取の口座獲得に努め、個人コア預金の増強を図っております。

資産運用ニーズ対応については、多様化するお客さまニーズに対応すべく資産運用専担（外訪担当）としてのマネーコンサルタント（MC）や渉外スタッフ、来店誘致型の同専担としてのマネープランナー（MP）の育成に努めております。

ライフイベント対応としては、「年金相談会」や「セカンドライフセミナー」を積極的に開催して、シニア層の個人のお客さまの相談ニーズにしっかりとお応えするよう努めております。特に、これから退職を迎えるお客さまに対しましては、休日開催による相談会・セミナーをご案内して接点強化を図っております。

また、個人営業の強化に向けた取組みとして、法人取引だけでなく、身近なオーナーや法人従業員との取引も一体として推進しております。特に、当行で給与振込を元受していただいているお取引先の中から重点取引先280社を選定し、重点取引先に対しては、給与振込の口座獲得をベースに定期預金や預り資産、ローン商品のセット販売を強化しております。

住宅ローンを中心とした個人ローン関連については、住宅ローン等の新規取扱時や金利切替時に「複合取引パック」（関連商品の総合セールスツール）ならびに「複合化セールス管理表」を活用した複合取引の拡大推進に努めております。引続き、申込・契約・金利切替・一部繰上げ・完済等のお客さまとの接点を生かして、複合取引の推進を強化してまいります。

## (二) . 顧客利便性の向上

お客さまに当行をご利用いただく際の利便性を向上させることで、法人・個人顧客層の維持・拡大に努めております。

千葉県内における店舗については、県内シェアの11.4%を占めております。ATMネットワークについては、みずほ銀行と県内の2信用金庫とのATM相互開放（時間内手数料は無料）、ゆうちょ銀行・セブン銀行・イーネット・ローソンATMで入出金、残高照会を利用可能としたほか、イオン銀行とビューアルツテ（JR 東日本）ATMでも引出、残高照会を利用可能とするなど、県内ATM網の拡充に努めてまいりました。今後もお客さまの一層の利便性向上に向け取り組んでまいります。

非対面チャネルを充実させるため、平成 23 年 4 月にはインターネットバンキングに投資信託サービスを導入いたしました。今後も、引続きお客さまニーズ動向を分析しながら、インターネットバンキング機能の強化と、セキュリティ向上に取り組んでまいります。

また、当行のポイント制サービスである「コスモスクラブ」について、お客さまの認知度向上を図るとともに、‘使い勝手’や‘わかりやすさ’にも配慮したサービスを提供してまいります。当行ホームページについても一層の利便性向上を図ってまいります。

なお、顧客利便性の向上にあたっては、外部提携やアウトソースも積極的に活用し、ローコスト運営に努めてまいります。

#### (ホ) 営業体制強化と顧客接点の増加

当行は平成 12 年より、エリア（面）を軸とした営業店グルーピングにもとづく、営業戦略の立案・推進を行ってまいりましたが、平成 22 年 4 月に営業推進体制の大幅な見直しを実施し、各営業店の特性（マーケット状況や顧客構成等）に着目したグルーピングへと変更し、「ターゲット（顧客層）」に応じたより鋭敏な営業戦略の策定、実効性の高い戦術・情報の営業店への提供、戦略展開のきめ細かいフォローにより、収益基盤・機会の拡大に取り組んでおります。平成 23 年 4 月からは、その店質別グループ体制をさらに細分化し、より顧客マーケット特性を色濃く反映させた体制としております。

今後も良質な中小企業貸出資産ならびに個人向け貸出の積上げを図るため、効率的かつ質の高い渉外活動を行う営業体制の構築を図ってまいります。

#### (ヘ) 貸出増強

##### A. 中小企業貸出

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お応えしております。また、適宜、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貸出増強を図っております。平成 23 年 3 月に発生した東日本大震災により千葉県は大きな被害を受けたこともあり、震災の影響を受けた事業者に対しては、信用保証協会制度である「震災緊急」や千葉県および各市町村制度融資を活用した中小企業資金支援の推進を積極的に行ってまいりました。

コンサルティング機能の強化に向け、経営アドバイス、経営改善計画策定支援等に対応できる行員の育成に積極的に取り組むとともに、多様化するお取引先のニーズや経営課題に対応するため、営業統括部内にソリューション支援室を設置し、高度な知識やノウハウが必要となる案件や中長期のフォローが必要となる案件については、ソリューション支援室が営業店をサポートしお客さまへのご提案、ソリューション機能の提供を行っております。また、専門的な分野への対応として、医療専担チーム（営業統括部）、アグリビジネス担当（営業統括部）、外国為替担当（支店業務部）を設置し、専担者がお客さまのニーズの発掘からソリューションまでを営業店と協働して行っております。

## B. 住宅ローン

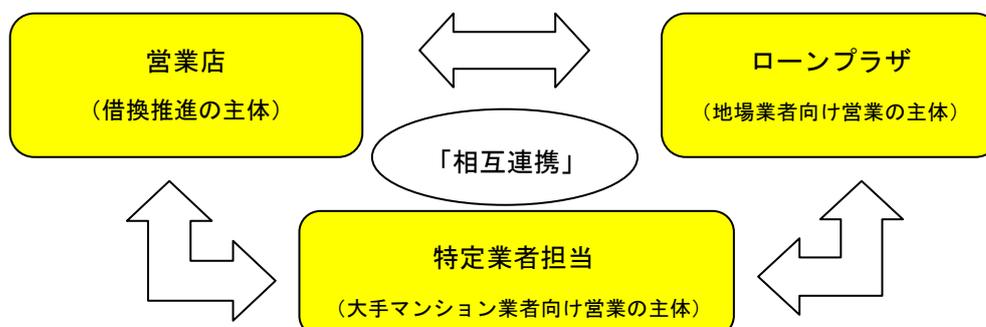
個人ローンを個人取引基盤拡充の中心として位置付け、住宅ローン・無担保ローンの増強に努めております。

住宅ローンについては、効率的な営業推進を目的として、ローンプラザにおいて大手デベロッパー案件取込みに特化したマンション担当と戸建・仲介業者担当を設置し、対象業者を明確化し対応してまいります。また、営業店においては地元業者からの新規案件やお客さまからの借換案件及び地権者への運用提案によるアパートローンの取込みに努めております。

なお、平成23年7月から9月の3ヶ月間を「住宅ローン強化月間」と位置付け、営業店・ローンプラザにおいて住宅ローン増強に取り組みました。

商品性については、ガン団信付住宅ローンのメリットアピールを強化していくとともにお客さまのニーズを的確に捉え、付加価値の高い商品の提供により住宅ローン獲得を強化してまいります。

### 《営業チャネル》



## C. 無担保ローン

無担保ローンについては、カードローン「リリーフ」を主力として、販売強化を図るとともに、コールセンターを担い手の核としたカードローン「一心」、フリーローン「太助」を平成23年2月に商品リニューアルを行い、積極的に販売しております。また、新しい販売チャネルとして平成23年7月よりオリエントコーポレーションと提携し、個品割賦に資金提供を行う「キャプティブローン」の取扱いを開始しております。

今後もお客さまの資金ニーズにお応えできるよう、商品性の見直しを含め顧客利便性の一層の充実を図ってまいります。

### (ト) 収益増強

#### A. 役務取引

法人向けフィービジネスについては、多様化する資金調達ニーズやビジネスニーズに対応した役務サービスを提供することにより収益増強を図っております。

具体的には、金利固定化や調達手段の多様化などの資金調達ニーズに対応し、主に「私募債引受」「金利スワップ」などを、市場環境も勘案した上で、お客さまがメリットを得られる内容で提案を行っております。また、過度に担保・保証に依存しない資金提供手段として、債権流動化プログラム（診療報酬債権・調剤報酬債権）の取扱も行っております。

また、シンジケートローンのアレンジ業務についてもニーズの掘起しを行い、大口の資金需要に対応するとともに、フィービジネスによる収益の極大化を図っております。

コンサルティング営業の実践を収益に結びつける取り組みとして、お客さま同士の商流をつなげるビジネスマッチング業務の拡充を図っております。コンサルティング営業により、お客さまのニーズを幅広く収集するとともに、ソリューション支援室などの本部も協働してニーズ対応力の強化を図り、お客さまのビジネス拡大に貢献するとともに、当行の収益力の強化を図っております。

個人向けフィービジネスとしては、遺言信託及び相続手続を代行する遺産整理業務の媒介などの信託代理店業務について、23年11月より全店での取扱を可能とし、お客さまへのサービス向上とともに収益拡大を図っております。

## B. 個人預かり資産

投資信託窓販については、安定的な収益基盤と位置づけ、信託報酬をより重視したオープン型投資信託のラインナップ充実を図ってまいりました。

商品ラインナップについては、“担い手が選ぶ”というコンセプトにもとづく商品選定第3弾として「ダイワUS-REIT・オープン（毎月決算型）Bコース（為替ヘッジなし）」（大和投資信託）、「みずほUSハイイールドオープンBコース（為替ヘッジなし）」（みずほ投信投資顧問）および「中華圏株式ファンド（毎月分配型）」（日興アセットマネジメント）の3ファンドを導入しております。従来の商品選定と異なり、より“現場の声”を反映させることにより商品選定のプロセスも見直した結果、お客さまの声を一層反映することができたものと考えております。

一方で、保有投資信託に関し評価損が発生しているお客さまに対するフォローを充実させるべく、資産運用アドバイザー（フォロー担当）の配置により顧客保護体制を強化しております。資産運用アドバイザーについては、推進担当を営業統括部に、フォロー担当を市場業務部に配属させることにより、的確できめ細かい顧客対応を実施しております。

預かり資産販売にかかる担い手の育成・研修として、「渉外スタッフ・マネーコンサルタント研修」を毎月定例開催するとともに、さらにはその上司（管理者）に対しても、預かり資産販売やフォローにかかるマネジメント力強化を目的として、「身近な上司の頼れる化セミナー」を継続的に実施しております。

個人年金保険の平成23年9月末残高は、平成23年3月末比17億円増加し557億円となりました。また一時払商品として販売が好調な一時払終身保険の平成23年9月末残高は231億円となりました。引続き個人年金保険ならびに一時払終身保険の新商品導入・入替によるラインアップの充実を図ってまいります。今後も、お客さまの多様な資産運用及び保障ニーズに対応した商品提案を可能にするべく販売体制の強化を進めてまいります。

個人預金については、千葉ロッテマリーンズ応援定期預金「マリーンズ応援定期」、販売額の一定利率を千葉県の災害義援金として寄付する「<がんばろう千葉>定期預金『チーバくん定期』」の販売に注力しました結果、平成23年9月末における、個人預金の年間伸率は3.3%となりました。個人定期預金については、安定的な資金調達源との観点から、今後もキャンペーン等により引続き増強を図ってまいります。

## ロ. リスク管理力の強化

以下のとおり、リスク管理を経営の重要課題と位置付け、リスク管理の強化に努めております。

### (イ) 与信対応力のある融資に強い人材の育成～「事業金融強化プログラム」の強化～

営業店行員の与信対応力（実態把握力、提案力、折衝力、与信判断力、案件組成力等）の向上が信用コストの極小化に繋がるとの認識から、企業実態把握力強化を目的とした「事業金融強化プログラム」を従前より実施しております。今後も、事業金融力が強く、リスク感応度の高い、規律ある与信運営を目指し、随時実施内容の見直し・強化を行いつつ、与信対応力のある融資に強い人材の育成を行ってまいります。

### (ロ) 審査体制の充実

審査体制については、業種別審査体制の導入（病院、スーパー・量販店等）や、外部の業種別セミナー・行外セミナーへの参加により審査役の一層のスキルアップを図っております。また、営業店については、審査部への長期・短期審査トレーニー制度、個別の大口先の与信方針について経営と直接協議を行う「個別与信方針検討会」、審査部より担当審査役等が営業店に出向いて方針相談や勉強会を行う「個別方針相談会」および「与信対応力強化勉強会」等の継続的な実施により充実を図っております。

また、経済環境悪化への対応として、営業店・本部のダブルチェックによる新規破綻件数削減を目的に、適宜「店長貸出専決権限」の見直しを実施しております。

本部の決裁権限については、「本部決裁権限規程」において決裁権限を定めており、その規程に基づき、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。なお、本部決裁権限については、個別の信用リスク及び案件の重要度合いに応じ、与信検討会による頭取決裁のほか、決裁者毎（担当役員、所管部長、審査役）の権限を定めております。

今後も、外部環境の変化等へ迅速に対応し、審査体制の充実を図ってまいります。

### (ハ) システム構築による与信管理の高度化・効率化

システム構築による営業店与信業務の効率化も重要との認識から、融資統合管理システム（格付・自己査定業務のシステム化、電子稟議ワークフロー）を導入しております。引続き与信管理の高度化・効率化を推進する観点から、融資統合管理システムの改善・定着化、IT化の充実を図り、さらなる信用リスク管理の高度化を進めてまいります。

## (二) 債権健全化策及び体制整備

お取引先企業等の厳しい経営環境が続く中、平成21年12月に施行された「中小企業金融円滑化法」の主旨を踏まえて、「日曜相談会」の開催や金融円滑化推進委員会の設置等行内体制を整備しつつ、「セーフティネット保証制度」等マル保制度の活用及び「貸出条件変更（緩和）措置」等の対応による資金繰り下支え、経営改善に向けた相談等の積極的な取組を継続実施しております。

先般発生した東日本大震災への対応としましては、各営業店に「東北地方太平洋沖地震ご

融資相談窓口」を設置し、罹災者からの借入相談等に対して、罹災者の被害状況や心情等を踏まえ、審査手続の簡素化、貸出の迅速化、貸出金の返済猶予等の対応を実施いたしました。また罹災者向けにローンプラザにおいて、金融円滑化対応と合わせて毎週日曜日に日曜相談会を継続的に実施しております（被災地においても休日特別相談会を3月～5月に掛けて実施を致しました）。罹災者に向けた災害復興支援として、東北地方太平洋沖地震災害関係保証等マル保制度の活用、当行プロパー災害復旧支援融資、「災害復旧支援ローン」の取扱いにより、罹災者の復興支援に向けた対応を行っております。

一方、信用コスト極小化対策として、きめ細かな貸出先の実態把握による不良債権新規発生防止の観点から、「DF（デフォルトファクター）チェック表」等を活用した「与信入口時チェック」⇒「与信事後管理」⇒「経営改善支援」の流れによる与信管理態勢を強化し、貸出資産の健全性確保に努めております。

お取引先企業への経営改善支援については、引続き、原則「経営改善計画」策定支援を実施する「本部支援先」と、日常のリレーションの中で経営改善指導を実施する「支店支援先」とに区分し効果的な運営を図るとともに、「中小企業金融円滑化法」施行に伴う金融検査マニュアルの改定内容に基づき、経営改善計画策定の意思があり且つ改善余力があると判断される先については「経営改善計画策定猶予先」として、経営改善計画策定支援への取組みを強化しております。なお、「本部支援先」については審査部企業支援室が営業店をサポートし、実現性の高い合理的な経営改善計画策定と計画策定後のモニタリング強化を図るため、中小企業再生支援協議会・経営コンサルティング会社等の外部専門機関を活用した経営改善支援を実施しております。

なお「中小企業金融円滑化法」の主旨を踏まえ、お取引先の経営改善支援を強化するために、平成23年4月に審査部企業支援室を6名体制（1名増員）とし、経営改善支援先に対する支援体制を整備いたしました。平成23年7月より営業店に対し経営改善支援臨店モニタリングを実施し、経営指導や計画策定支援等の進捗状況確認と営業店の取組み状況の指導を行い、経営改善支援の実効性向上に努めております。また、半期毎に実施している「支店SB（貸出資産の健全化）会議」により、個社別方針に基づいた不良債権削減への取組みについても継続してまいります。（平成23年度上期は、経営改善支援先228先に対する経営改善計画策定先数：32先、事業再生に向けた取組み先数：8先の実績となっております。）

#### （ホ）円滑化法対応と開示債権比率

平成23年9月期は、長引く経済不況の影響により依然として条件変更先は増加しておりますが、引続き「中小企業金融円滑化法」の主旨に沿った経営改善指導と経営改善計画策定支援によるランクダウンの防止に加え、不良債権の新規発生防止及び既存不良債権の回収促進に努めてまいりました。しかしながら、経営改善計画策定支援を実施していた大口取引先2先について、震災以降の急速な円高進行も含めた経済環境低迷により、先行き業況等不透明な事から計画実現性が懸念され、債務者区分劣化により新たに約34億円が開示債権となった事等もあり、平成23年9月末の金融再生法における開示債権比率は2.90%と、平成23年3月末比0.15%悪化となりました。但し大口貸出先2先約34億円を除いた同比率は2.69%と、平成23年上期目標2.65%に近い結果となっております。大口開示債権となった先の内

1 先（約 25 億円）につきましては、支援協議会版 D D S を織り込んだ抜本的再生計画の提出を受け、当行は支援方針としており、他の 1 先につきましても、経営改善計画の実現性検証を含めて引続き支援方針として対応してまいります。引続き本部 S B 会議（月次開催）、支店 S B 会議（半期毎開催）を継続し、個社別の経営改善支援具体策・開示債権削減（ランクアップ）計画、役割分担、責任体制を明確にするとともに、個社別決定方針の進捗状況を「P D C A 表」により月次ベースで管理・フォローしてまいります。また、破綻懸念先については、債務者区分の上位遷移が見込めない先を審査管理部所管として債権管理の強化に努めるとともに、破綻懸念先の一部・実質破綻先・破綻先については「融資管理渉外室」による本部集中管理体制を敷き、管理回収の強化を図ってまいります。

平成 23 年下期は、東日本大震災の間接的影響に加え急速な円高進行に伴う輸出関連の不振により、更なる取引先企業の業績悪化懸念が見込まれ、引続き厳しい経済環境が続くことが想定されますが、事業の持続・再生の可能性を十分に見極めたうえで、地域金融機関の責務であります経営改善支援・事業再生支援に積極的に取り組むとともに、不良債権の新規発生防止と既存の不良債権回収促進への取組みを強化し、開示債権比率 2% 台前半の早期達成を目指してまいります。

#### （へ）その他のリスク管理の強化

上記の信用リスク管理の強化に加え、市場リスク管理については、リーマン・ショック以後、保有有価証券の評価損が拡大したことを受け、平成 21 年上期には、個別銘柄のリスク管理強化を目的として評価損率 40% 以上を保有方針再検討ラインとして新設し、平成 21 年下期からは、P L を意識した損失限度額管理を開始いたしました。なお、平成 22 年上期より市場リスク管理システム（全市場関連取引・商品に係る各種リスク量計測システム）を導入し、有価証券、市場性取引、為替取引、デリバティブ取引のシステム管理一元化を図り、市場リスク管理態勢の強化に努めてまいりました。また、連結会社における市場リスク管理強化として、平成 22 年上期より当行関連会社が保有する上場株式の V a R 等の株価変動リスクの計測を開始したほか、平成 23 年 3 月期からのリスク量開示に伴い、当行関連会社の A L M 預貸リスクについて V a R の計測を開始いたしました。

また、23 年 3 月末より、市場リスク管理の高度化として、コア預金内部モデルを導入し、リスク計量の精緻化に努めております。

流動性リスク管理については、資金繰り逼迫度に応じた管理態勢にもとづき、引続き、ローンポジションの堅持を基本方針とした資金繰り管理を実施、全営業日でローンポジションを堅持しております。

オペレーショナルリスク管理については、平成 21 年上期より C S A（統制自己評価）作業を開始し、平成 21 年下期より C S A 結果に基づき策定された改善計画について、改善・フォローを実施してまいりました。また、損失・苦情等のデータについて効率的に収集するために、平成 22 年上期より、オペレーショナルリスク損失データ収集システムを導入し、損失データの集計の効率化を図るほか、処理対応時間（残業時間等含む）を間接費用として、損害額と認識し損失データに含め収集・蓄積することといたしました。

また、23 年度より関連会社に対しても事務リスクに係る C S A 作業を開始し、今後、改

善計画を策定、リスク削減に努めてまいります。

事務リスク管理としては、全員が基本に立ち返った事務を行い、ルール違反を許さない風土を定着させることを基本方針として、事務処理態勢を強化しました。自店検査の検証強化と検査項目の絞り込みと実施頻度の見直しにより実効性の向上を図りました。また、臨店指導については、臨店時の「事務確認テスト」によりスキルの向上を図り、要改善店に対する重点的・継続的指導および新任の支店長・業務課長配属店への重点的指導を実施いたしました。

システムリスク管理としては、個別システムのリスク状況を定期的に特定・評価・モニタリングし、リスク逡減に向けたシステム管理状況改善の支援・指導を継続したほか、システムの開発開始時点・リリース時点・運用開始後それぞれの段階で作成が必要な帳票の一覧化等行内事務フローの見直しのための管理要領の改訂と、これに伴うモニタリング実施時の検証・確認項目の見直しなどにも取り組んでおります。また、CSA（統制自己評価）の運用を通じ、各システム所管部署の重要なエンドユーザーシステムについて、システム構成・運用状況等の評価・改善を実施しております。

保有株式の価格変動リスク管理の強化として、政策投資株式保有先に対し、個別別PDC A運営を平成20年度から実施しております。この中で、総合的取引状況を踏まえ株式の保有意義を見直し、状況に応じ政策投資株式残高の圧縮を図っております。

## ハ. 人材育成と組織力の強化

### (イ) 顧客の真のニーズを見極め、お応えしていくための人材・組織の変革

すべての活動の源泉となる人材の育成と組織基盤の強化は、最重要経営課題であるとの認識から、行員一人ひとりに焦点をあてた教育プログラムの構築、若手行員の早期育成に向けた育成プログラムの見直し、OJT・自己啓発・集合研修の連動強化を中心に、実践力ある人材の育成に努めております。

引続き、顧客対応力・顧客サービス力を強化し、顧客ロイヤルティ向上を目指した組織づくりを個々の行員およびスタッフに徹底してまいります。

### A. マネジメント及びトップセールス力の強化

営業店長・課長向けに、より実践的なスキルの向上を狙いとした教育機会を提供し、コンサルティング能力・マネジメント能力を向上させ、トップセールス力強化・組織牽引力の強化を図ってまいります。23年上期においては、経営職向けに事業承継、医療・介護等をテーマにした「コンサルティング能力強化セミナー」を定期的を開催いたしました。また、取引先課長を対象とした「取引先課長実戦力強化勉強会」を定期的を開催いたしました。今後も引続き営業店長・課長のコンサルティング能力・マネジメント能力の向上を図ってまいります。

### B. 若手・中堅行員の育成強化のための育成プログラムの機能向上

新入行員に対しては「融資渉外コース」および「店頭営業コース」の2年間のコース別教育プログラムを運営しておりますが、各プログラムの適正な運営に基づく、統制感のある育

成を実施し、研修で学び、営業店で実践、研修で検証するサイクルを定着化させ、基礎教育の徹底や早期戦力化の実現を目指してまいります。23 年上期においてはプログラムに基づく各研修を実施し、基礎知識の習得に努めました。また、中堅行員には、選抜型研修や外部研修へ参加させることでモチベーション向上を図っておりますが、23 年上期は他行と合同で研修会を開催し、選抜した 6 名の行員を派遣した他、地方銀行協会主催の研修に、営業店行員 3 名を派遣しております。

#### C. OJTの更なる強化

人材育成項目の目標化と人事評価への反映により、職場における重層的・意図的OJTを強化し、OJTマインド・OJTスキルを向上させ、組織の活性化を図っております。

#### D. 自ら学び続ける組織風土の醸成

中小企業診断士・FP等の公的資格取得を推進・支援し、自己の能力開発は自己の責任で実施するという風土を醸成し、更に単位取得制度の運用を強化し、退職まで自己啓発をし続ける仕組みの構築を図っております。

#### (ロ) 人事の活性化

平成 20 年 4 月に人事制度を改定し、「個々の持てる能力が最大限に発揮され、成果・実力を適正に評価、処遇する人事制度」の運用を開始し、より職責や職務に応じた給与体系としております。また、目標管理制度の精度を向上させ、成果をより正しく把握し適正に評価することで、組織の活性化に取り組んでおります。

また、能力・意欲の高いパートスタッフを積極的に行員に登用する「行員転換制度」や、結婚や出産、介護等の理由で退職した行員を再雇用する「行員再雇用制度」を活用するとともに、育児・介護休業制度を拡充（法定を超える育児休業期間、短時間勤務制度の導入など）し、従業員一人ひとりの多様な働き方を支援するワーク・ライフ・バランスへの取り組みを推進しております。

これらの施策により、従業員のモチベーション並びに定着率の向上、新規採用者の資質の向上、組織の活性化を図り、収益目標達成に繋げてまいります。

### (2) 経営合理化の進捗状況

#### イ. リストラの推移及び計画

当行は、これまで効率的な営業推進体制を目指し、店舗・人員の見直しを含む人件費・物件費の削減に最大限努力してまいりました。しかしながら、人員・経費の従来型の削減も限界に近づいており、一方で各種社会的要請や規制等への対応に伴う経営管理コストの一段の高まりが想定されます。

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

#### (イ) 人員

総人員については平成6年度をピーク(2,163人)として、以降、人員を削減してまいりました。店舗の統廃合・本部営業店組織のスリム化・業務の効率化・アウトソーシング等を推進するとともに、出向転籍の促進や新卒採用者数の調整等を実施してまいりました。

平成23年9月末における行員総人員は、1,326名となっております。平成24年3月末の経営健全化計画比+36名となっておりますが、今後の退職予定数から、経営健全化計画の1,290人は達成できる見込です。

引続き、新卒採用等の調整とともに、効率的・戦略的な人材配置・育成・強化を実施してまいります。

#### (ロ) 人件費

平成23年9月期における人件費は54億円となり、平成24年3月期計画107億円に対し、費消率50.2%となりました。

今後も、諸手当の厳格な管理に努めるとともに、効率的な人員配置により、人件費の効率的な運営を図り、計画達成に努めてまいります。

#### (ハ) 物件費

平成23年9月期における物件費は61億円となり、平成24年3月期計画126億円に対し、費消率49.1%となりました。物件費については、老朽化設備の改廃等による増加要因があるものの、コスト管理高度化の精神を踏襲し、徹底的なコスト削減に注力するとともに、新規投資についても、費用対効果を充分に見極め、且つ厳格な査定をした範囲内で投資を行うなど削減に取り組んでおります。

今後につきましても徹底的な削減と効率的な支出を実施し、計画必達に向けて厳格な管理を実施してまいります。

#### ロ. 業務の効率化等

地銀共同センターの基幹系システム機能の見直しにより効率化を図りました。その他、文書管理システムによるマニュアルや各種ニュース等の電子化拡大および窓口入出金機の現金残置期間を月2回から1回に延長による事務効率化を実施しております。また、複合型重要物管理機の導入を進め、重要物管理の厳正化および役席管理業務の負担軽減を図っております。ATMでの通帳磁気ストライプ復元機能の導入、手作業振込みのEB化やMT・FD先のデータ伝送化の一層の推進等により、業務の効率化を図るとともに、顧客利便性の向上に努めてまいります。

本部事務集中部門に関しては、市町村税収納業務の取りまとめ店事務の本部集中化および決済事務の自動送金システムの導入や事務工程見直し等の業務改革に取り組むことにより、集中事務の一層の効率化、低コスト化を図っております。

今後も、営業店・事務集中部門双方の業務効率化を推進すべく、全行を挙げて取り組んでまいります。

### (3) 不良債権処理の進捗状況

平成23年9月期の不良債権処理損失額（一般貸倒引当金繰入額を含む）は、8億円となりました。

内訳としては、部分直接償却を実施したこと等による貸出金償却等が6億円、貸倒引当金は、一般貸倒引当金が2億円の戻入、個別貸倒引当金が5億円の繰入と合計2億円の繰入となりました。

一方、平成23年9月末の単体ベースの破産更生債権及びこれらに準ずる債権は82億円（平成23年3月末比▲9億円）となりました。また、危険債権は325億円（平成23年3月末比+19億円）、要管理債権は70億円（平成23年3月末比+23億円）となり、これら債権の合計は478億円と、平成23年3月末比33億円増加しております。この結果、開示債権比率は2.90%（平成23年3月末比+0.15%）となりました。

また、債権放棄については、平成11年1月20日付の「金融再生委員会の運営の基本方針」、平成13年9月19日付の「私的整理に関するガイドライン」及び平成23年7月付の「個人債務者の私的整理に関するガイドライン」に示されている考え方に則り、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の考えにもとづき対応しております。

### (4) 国内向け貸出の進捗状況

既存貸出先の資金ニーズへの対応強化、新規貸出先の増加等に努めた結果、平成23年9月末の国内向け貸出残高は15,990億円と、平成23年3月末比322億円の増加となりました（実勢ベースでは428億円の増加）。主な内訳としましては、地公体向けや大・中堅企業向け貸出が98億円、中小企業向け貸出が180億円、個人向け貸出が44億円の増加となっております。

#### イ. 中小企業向け貸出

中小企業向け貸出につきましては、地域金融機関として地元中小企業・個人事業主の資金ニーズにお応えすべく営業推進を行ってまいりました。当期末の実績は8,089億円となり、平成23年3月末比180億円の増加となっております（実勢ベースでは266億円の増加）。

平成23年3月11日に発生した東日本大震災への対応として、中小企業者資金繰り支援対策である「震災緊急保証」制度が創設され、県内中小企業者の資金ニーズにお応えすべく積極的に推進を図った結果、23年上期の保証承諾実績は166億円となり中小企業貸出残高の積上げに繋がりました。

また、成長分野である“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」として確立するための取組を行っております。

医療・介護・福祉分野については、営業統括部ソリューション支援室に「医療チーム」を設置し、設備投資を含めた病院の経営改善や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も活用し、医療経営者が抱える経営課題解決を通じて、資金ニーズの把握と貸出の強化を図っております。

アグリビジネスへの取組についても、専門性が高い分野であることから、外部よりアグリビジネス専担者を招聘しております。専担者の配置により、お客さまのニーズをよりの確に把握し、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や、公的助成金を活用した農商工連携（新商品開発等）のサポートが可能となり、お客さまのビジネス拡大による貸出の増強を図っております。また、千葉県農業信用保証基金との提携を開始し、農業者等への資金供給を従来以上に円滑に行う態勢を整えております。

法人戦略として、当行では現在地区法人営業部を9拠点設置しております。23年上期は法人部設置店舗においては、中小企業貸出が、23年3月末比17億円増加しております。今後も引続き肥沃なマーケットに対して人員等資源を投下してまいります。

なお、中小企業向け貸出については、早期健全化法に規定されている中小企業向け貸出の趣旨に反するような貸出は含まれておりません。

#### ロ. 個人向け貸出

個人向け貸出の平成23年9月末実績は4,815億円と、平成23年3月末比44億円の増加となっております。東日本大震災の影響もあり、住宅ローンを取巻く環境は住宅着工件数の減少やマンション建設の減少、また、フラット35の金利引き下げ等、一段と厳しさを増すなかで、特定業者担当や各住宅ローンプラザを中心にマンション・建築業者との連携や販売体制強化による顧客層の拡大に努めたほか、営業店においてはお客さまのニーズに積極的に取組み、借換案件の発掘やアパートローンの獲得など個人向け貸出の増強に注力しております。

なお、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。

#### （5）配当政策の状況及び今後の考え方

当期の優先株式の配当につきましては、所定の配当をいたします。また、当期での普通株式の配当につきましては、内部留保が薄く充実を図ることが必要なことから見送らせていただくことといたしました。

#### （6）その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況（地域経済における位置づけについて）

##### イ. 経営ガバナンスの強化

当行は、企業活動の価値観の拠り所として、また、活動を展開する上での判断基準として企業理念を定めております。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」は、当行の存在意義、経営姿勢、行動規範を示したものであります。

意思決定、業務執行等に係る体制として、経営の最高意思決定および監督機関である取締役会、頭取・CEOを議長として銀行業務執行に係る重要事項を審議する経営会議に加え、具体的な執行に係る企画等については、頭取からの権限委譲により副頭取・COOと経営執行委員会に委ねる体制とすることで、経営の透明性確保と迅速化に重点を置いたガバナンス体制を構築しております。また、監査役会は、常勤監査役2名、社外監査役2名

で構成し、取締役会や経営会議への出席等により、意思決定および業務執行に対する監査業務を行っております。なお、社外監査役 2 名につきましては、東京証券取引所有価証券上場規程に基づき「独立役員」に選定しております。

今後も行内体制の整備を進め、ガバナンスの一層の強化を図ってまいります。

#### ロ. 法令等遵守態勢の強化

当行は、銀行の持つ高い公共性、社会的責任の重みを常に認識し、コンプライアンスを「役員および行員が法令・諸規則を遵守し、社会的規範にもとることのない誠実かつ公正な企業活動を実践すること」と考えています。そして、コンプライアンスの徹底を経営の基本原則として位置づけ、「コンプライアンスの基本方針」に則った、コンプライアンス態勢を確立しています。

##### (イ) コンプライアンスの運営体制

当行では、取締役会において、コンプライアンスに関する基本方針および遵守基準等の重要事項について決議し、コンプライアンス委員会（委員長：代表取締役）は、取締役会直轄の諮問機関として答申・提言により、コンプライアンス態勢の充実を図る役割を担い、組織横断的な見地から重要事項の審議等を行っております。コンプライアンス担当役員の下に、コンプライアンスの企画・推進を行うコンプライアンス統括部署（リスク統括部内）を設け、各部室店では、コンプライアンス責任者が、コンプライアンスに関する教育・指導等を行うとともに、コンプライアンス担当者により、法令遵守状況のチェック等責任者の補佐を行う運営体制としております。

また、コンプライアンス上の問題について行員等が直接通報・相談できるように、コンプライアンス統括部署にコンプライアンス・ホットラインを設けております。

当行グループのコンプライアンス管理として、コンプライアンス遵守状況を報告等により把握し、必要に応じて適切な対応を行っております。

##### (ロ) コンプライアンス活動

当行では、「千葉興業銀行企業理念」および倫理面での具体的行動基準を示した「行員行動規範」その他遵守すべき法令・諸規則および実践すべきコンプライアンス活動を明示する等、具体的なコンプライアンスの遵守基準手引書としてコンプライアンスマニュアルを役職員一人ひとりに配布し、コンプライアンス研修等により周知徹底を図っております。

各部署では、自らコンプライアンス遵守状況の点検を定期的に行うとともに、コンプライアンス統括部署によるモニタリング・指導等を行い、コンプライアンスの徹底に努めております。

コンプライアンスに関連する、体制整備や研修・モニタリングなどを実施するための具体的な当行全体での実施計画として「コンプライアンス・プログラム」を年度ごとに策定し、各部室店単位においても「コンプライアンス・プログラム」を半期毎に策定・実践しております。

お客様の個人情報の保護に関しては、個人情報保護法や金融庁ガイドラインを踏まえた

各種安全管理措置を実施し、情報管理態勢を整備しております。また、全従業員を対象とした情報管理研修を毎年行い、情報取扱ルールの徹底を図っております。

今後も社会環境の変化に対応した法令等の制定・改正等について、その趣旨を十分理解し、的確に対応すべく、行内への周知徹底を図り、コンプライアンス態勢をさらに充実させてまいります。

#### ハ. 創業・新事業支援機能の強化と経営相談・支援機能の強化

「千葉元気印企業大賞」「ベンチャークラブちば」および「ベンチャーカップ CHIBA」などの表彰・発表会への推薦等を通じ、ベンチャー企業を支援する取組みを強化し、千葉県内における創業企業発掘・支援活動に努めてまいりました。特に「千葉元気印企業大賞」では、過去 16 回の運営全てに共催し、参加企業を推薦することで、お取引先の技術やサービスを広く紹介する取組みを行ってまいりました。

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 2 年間のスケジュールのもと活動しております。年間 10 回程度のセミナー・視察会等を開催し、各分野の専門家による講義とタイムリーな情報提供を通じて、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ともなっております。

また、ちば興銀「経営塾」を卒業されたみなさまで構成する「卒業生の会」も 70 名程度の方にご入会いただき、現役生を含めた会員同士での情報交換や異業種交流の場としてご利用いただいております。また、会員同士の交流により人脈が広がり、新しい商流が生まれるなど自社のビジネス拡大にも有効に活用いただいております。

また、中小企業のさらなる発展を実現するための経営手法として有効な「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」を平成 20 年度より 4 会場（野田・津田沼・東京・成田）で開催し、延べ 14 社にご参加いただきました。同講座では、各企業が 5 名程度のグループで参加し、自社分析と自社が成長するために必要な要素について 6 ヶ月をかけてグループディスカッション中心に進め、自社のあるべき姿を探求しています。参加企業のみなさまからは、今後の成長ビジョンを考えるうえで大変参考になったとの高い評価をいただいております。

#### ニ. 経営改善支援・事業再生に向けた積極的な取組み

当行は、従前より中小企業の良き相談相手として、中小企業等の資金繰りや経営課題に向けたコンサルティング機能発揮により経営改善支援に積極的に取り組んでまいりましたが、経済環境の悪化を背景にお取引先企業の業績が下振れする中、「中小企業金融円滑化法」の主旨を踏まえ、営業店と本部が一体となってお取引先企業の経営改善指導と経営改善計画策定支援の強化に取り組んでおります。平成 23 年度上期は、今後業績悪化懸念のある一部正常先を含め、要注意先～破綻懸念先の中から 228 先を経営改善支援先として選定し、経営アドバイス・資金繰り態勢再構築・経営改善計画策定支援を実施した結果、半期において 11 先の債務者区分がランクアップいたしました。

また、営業店行員向けの「経営改善計画策定実践研修会」を半期毎に開催し、営業店現場での取引先企業に対する経営アドバイス・経営改善計画策定支援に対応できる行員の育

成にも積極的に取組んでおります。平成23年6月に開催した「経営改善計画策定実践研修会」に加え、行員の目利き能力と経営改善支援力の向上のため、若手行員を対象とした「企業支援力育成基礎研修会」を平成23年7月に開催いたしました。平成23年下期も引き続き、お取引先企業に対する経営アドバイス・経営改善計画策定支援に対応できる行員育成のため、各種研修会を実施してまいります。

また、過剰債務を抱え、現状の収益力では将来的に破綻に陥る懸念が高く、抜本的な事業再生支援が必要なお取引先企業に対し、従業員の雇用確保等を念頭に置きつつ、中小企業再生支援協議会・RCC・事業再生ADR・企業再生支援機構・外部コンサルティング会社等と連携し、事業再生支援に積極的に取組んでおります。平成23年上期は、中小企業再生支援協議会による経営改善計画承認5先、中小企業再生支援協議会2次対応決定6先となっております。平成23年下期につきましても、中小企業再生支援協議会等を活用した事業再生支援に積極的に取組んでまいります。

平成23年度～24年度の2年間の『地域密着型金融の恒久的な取組み計画』の数値目標に対する実績は、経営改善支援先に対する債務者区分ランクアップ率10%以上に対し4.8%（達成率48%）、経営改善計画策定先60先以上に対し32先（同53.3%）、事業再生に向けた取組先数10先以上に対し8先（同80%）となっております。平成23年度下期以降につきましても、経営改善支援と事業再生支援に積極的に取組んでまいります。

ホ. 子会社・関連会社の収益の動向につきましては、以下のとおり健全化計画の方針に従い、着実に実行しております。

- (イ) 千葉総合リース(株)は、23/9月期、当初計画を上回る利益を計上し、24/3月期についても、利益計上を見込んでおります。今後も、強固な営業基盤の構築およびリスク管理の強化により、自立したグループ会社として収益力拡大に努めてまいります。
- (ロ) ちば興銀カードサービス(株)は、引き続き、当行ローン保証業務の債権管理及びカード業務へ注力し、顧客サービスの向上を図り、安定した収益を計上し経営基盤を強化してまいります。
- (ハ) ちば興銀コンピュータソフト(株)は、当行のシステム戦略における中枢部門を担う関連会社として、当行システムの企画・開発、外部ベンダーからの受託業務、当行お取引先のIT化ニーズにお応えしてまいります。
- (ニ) ちば興銀ビジネスサービス(株)は、事務受託会社として、当行のさらなる業務効率化、受託事務の品質向上に大きな役割を担ってまいります。

これら子会社・関連会社の自立経営の確立を進め、多様化するお客さまのニーズにお応えし、総合的金融サービスを提供することにより、グループ全体の総合力向上を図ってまいります。

以上

(図表1-1)収益動向及び計画

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3月期 計画
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉 (億円)					
総資産	21,474	21,964	22,600		22,545
貸出金	14,727	15,013	15,418	①	15,484
有価証券	4,789	5,267	5,149	②	5,308
特定取引資産	-	-	-		-
繰延税金資産〈末残〉	235	238	245		240
総負債	20,293	20,735	21,339		21,262
預金・NCD	19,815	20,264	20,914	③	20,850
債券	-	-	-		-
特定取引負債	-	-	-		-
繰延税金負債〈末残〉	-	-	-		-
再評価に係る繰延税金負債〈末残〉	-	-	-		-
純資産	1,206	1,237	1,239		1,274
資本金	579	579	579		579
資本準備金	327	327	327		327
その他資本剰余金	-	-	-		-
利益準備金	24	27	30		30
剰余金 (注)	240	299	322		357
自己株式	▲ 0	▲ 0	▲ 0		▲ 0
その他有価証券評価差額金	35	3	▲ 20	④	▲ 20
繰延ヘッジ損益	-	-	-		-
土地再評価差額金	-	-	-		-
新株予約権	-	-	-		-
(収益)					
業務粗利益	367	367	180		364
資金利益	328	323	159		316
資金運用収益	365	346	168	⑤	332
資金調達費用	37	23	8	⑥	15
役務取引等利益	26	32	16	⑦	38
特定取引利益	-	-	-		-
その他業務利益	12	11	4		8
国債等債券関係損(▲)益	0	2	▲ 0		0
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	127	121	57	⑧	117
業務純益	125	120	60		126
一般貸倒引当金繰入額	2	0	▲ 2	⑩	▲ 8
経費	240	245	123	⑨	246
人件費	105	108	54		107
物件費	122	124	61		126
不良債権処理損失額	45	40	11	⑩	35
株式等関係損(▲)益	▲ 13	▲ 6	▲ 3	⑪	▲ 4
株式等償却	10	5	0		0
経常利益	59	67	45	⑫	86
特別利益	9	18	0		0
特別損失	1	0	0		1
法人税、住民税及び事業税	0	0	0		0
法人税等調整額	12	8	5		10
税引後当期利益	54	76	40	⑬	75
(配当)					
分配可能額	199	248			280
配当金総額(中間配当を含む)	14	14	-		14
普通株配当金	-	-	-		-
優先株配当金〈公的資金分〉	7	7	-		7
優先株配当金〈民間調達分〉	6	6	-		6
1株当たり配当金(普通株)	0.00	0.00	-		0.00
配当率(優先株〈公的資金分〉)	1.29	1.29	-		1.29
配当率(優先株〈民間調達分〉)	2.58	2.58	-		2.58
配当性向	26.13	18.59	-		18.92

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3月期 計画
(経営指標)					
資金運用利回(A)	1.78	1.65	1.54		1.53
貸出金利回(B)	2.01	1.86	1.76		1.76
有価証券利回	1.37	1.22	1.16		1.04
資金調達原価(C)	1.39	1.31	1.24		1.25
預金利回(含むNCD)(D)	0.17	0.10	0.07		0.06
経費率(E)	1.21	1.21	1.17		1.18
人件費率	0.53	0.53	0.51		0.51
物件費率	0.61	0.61	0.59		0.60
総資金利鞘(A)-(C)	0.39	0.34	0.30	⑭	0.28
預資金利鞘(B)-(D)-(E)	0.63	0.55	0.52		0.51
非金利収入比率	10.68	11.91	11.64		13.00
OHR(経費/業務粗利益)	65.33	66.87	68.03	⑮	67.71
ROE(一般貸引前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>)	10.79	9.90	9.14		9.16
ROA(一般貸引前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>)	0.60	0.56	0.51		0.52

## 【図表1-1 状況説明】

- ① 貸出金  
中小企業向け貸出が堅調に推移したことを主因に、貸出金平残は前期比405億円増加の15,418億円となりました。下期は期中平残15,484億円の達成を目指し、中小企業向け貸出、住宅ローンを中心に更なる増強を図ります。
- ② 有価証券  
市場環境が不透明であったことから、リスクを抑え慎重な運営を行いました。その結果、有価証券平残は前期比118億円減少しました。下期は金利リスク等に配慮しつつ、効率的な運用を行ってまいります。
- ③ 預金・NCD  
個人預金を中心に積上げを図った結果、前期比650億円増加の20,914億円(24/3期計画比+64億円)と順調に推移しました。下期も引き続きコアとなる個人預金を中心に積上げを図ってまいります。
- ④ その他有価証券評価差額金  
株式市場の下落を主因に、前期比▲23億円の▲20億円となりました。
- ⑤ 資金運用収益  
貸出金利息136億円、有価証券利息30億円等により、資金運用収益は168億円(24/3期計画達成率50.6%)となりました。
- ⑥ 資金調達費用  
預金利息7億円等により、資金調達費用は8億円(24/3期計画費消率55.1%)となりました。
- ⑦ 役務取引等利益  
投資信託・保険の販売が好調であったことから、役務利益は前年同期比+2億円の16億円となりましたが、24/3期計画に対する達成率では42.9%にとどまりました。
- ⑧ 業務純益(一般貸倒引当金繰入前)  
業務粗利益は、資金利益が堅調であったものの、役務利益が計画比伸び悩んだことから、180億円(24/3期計画達成率49.6%)となりました。  
また、経費が123億円(24/3期計画費消率49.8%)となったことから、当中間期の業務純益(一般貸倒引当金繰入前)は、57億円(24/3期計画達成率49.1%)となりました。
- ⑨ 経費  
人件費は24/3期計画費消率50.2%の54億円となりました。物件費は既存分の徹底した見直しと、新規投資の厳格な査定の実施により、61億円(24/3期計画費消率49.1%)となり、経費全体では123億円(24/3期計画費消率49.8%)となりました。
- ⑩ 不良債権処理損失額  
不良債権処理コストは近年減少傾向にあり、23/9期は一般貸倒引当金繰入額を含め8億円(24/3期計画費消率31.1%)と抑制することができました。
- ⑪ 株式等関係損(▲)益  
株式市場の下落により、株式売却損益を▲3億円計上しました。
- ⑫ 経常利益  
不良債権処理コストが抑制されたこと等により、経常利益は45億円(24/3期計画達成率52.8%)となりました。
- ⑬ 税引後当期利益  
以上により、税引後中間純利益は40億円(24/3期計画達成率53.8%)となりました。
- ⑭ 総資金利鞘  
貸出金利回が計画通りとなり、有価証券利回が計画を上回ったことから、資金運用利回は計画比+0.01%の1.54%となりました。また、資金調達原価が、計画比▲0.01%の1.24%となったことから、総資金利鞘は計画比+0.02%の0.30%となりました。
- ⑮ OHR(経費/業務粗利益)  
業務粗利益が伸び悩んだこと(24/3期計画達成率49.6%)、経費がほぼ計画通り推移したこと(24/3期計画費消率49.8%)から、OHRは68.03%(24/3期計画比+0.32%)となりました。

(図表1-2)収益動向(連結ベース)

	23/3月期 実績	23/9月期 実績	24/3月期 見込み
(規模)〈末残〉 (億円)			
総資産	22,562	23,033	22,956
貸出金	15,614	15,927	15,996
有価証券	5,038	5,235	5,352
特定取引資産	—	—	—
繰延税金資産	242	250	234
総負債	21,286	21,752	21,642
預金・NCD	20,563	21,017	20,962
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	—	—	—
純資産	1,275	1,280	1,313
資本金	579	579	579
資本剰余金	327	327	327
利益剰余金	350	377	410
自己株式	▲ 0	▲ 0	▲ 0
その他有価証券評価差額金	3	▲ 19	▲ 20
繰延ヘッジ損益	—	—	—
土地再評価差額金	—	—	—
為替換算調整勘定	—	—	—
新株予約権	—	—	—
少数株主持分	14	15	16
(収益) (億円)			
経常収益	524	259	506
資金運用収益	346	167	331
役務取引等収益	73	38	81
特定取引収益	—	—	—
その他業務収益	20	6	8
その他経常収益	83	46	84
経常費用	456	209	415
資金調達費用	24	9	16
役務取引等費用	23	13	23
特定取引費用	—	—	—
その他業務費用	9	2	0
営業経費	257	128	260
その他経常費用	142	56	114
貸出金償却	27	4	24
貸倒引当金繰入額	28	6	13
一般貸倒引当金繰入額	7	▲ 2	▲ 7
個別貸倒引当金繰入額	21	8	21
経常利益	67	49	90
特別利益	18	0	0
特別損失	0	0	1
税金等調整前当期純利益	85	49	89
法人税、住民税及び事業税	4	3	3
法人税等調整額	6	4	9
少数株主利益	▲ 0	1	2
当期純利益	74	41	75

(図表2)自己資本比率の推移 … 採用している基準(国内基準)

(単体)

(億円)

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3月期 計画
資本金	579	579	579		579
うち非累積的永久優先株	325	325	325		325
資本準備金	327	327	327		327
その他資本剰余金	-	-	-		-
利益準備金	24	27	30		30
その他利益剰余金	240	299	322		357
その他	-	-	-		-
うち優先出資証券	-	-	-		-
自己株式	▲ 0	▲ 0	▲ 0		▲ 0
社外流出予定額	▲ 14	▲ 14	-		▲ 14
その他有価証券の評価差損(注1)	-	-	-		-
新株予約権	-	-	-		-
営業権相当額	-	-	-		-
のれん相当額	-	-	-		-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	▲ 14	▲ 11	▲ 10		▲ 9
Tier I 計 (うち税効果相当額)	1,142 (240)	1,207 (231)	1,249 (226)	①	1,270 (221)
有価証券含み益	-	-	-		-
土地再評価益	-	-	-		-
一般貸倒引当金	46	47	44		38
永久劣後債務	-	-	-		-
その他	-	-	-		-
Upper Tier II 計	46	47	44		38
期限付劣後債務・優先株	55	55	55		55
その他	-	-	-		-
Lower Tier II 計	55	55	55		55
Tier II 計 (うち自己資本への算入額)	101 (101)	102 (102)	99 (99)	②	93 (93)
Tier III	-	-	-		-
控除項目	▲ 1	▲ 1	▲ 1		▲ 1
自己資本合計	1,242	1,307	1,346	③	1,362

リスクアセット	13,003	13,121	13,183		13,339
オンバランス項目	11,965	12,168	12,252	④	12,420
オフバランス項目	315	256	241	⑤	231
その他(注2)	722	697	689		688

自己資本比率	9.55	9.96	10.21	⑥	10.21
Tier I 比率	8.78	9.20	9.47		9.52

(注1) 22/3月期以降の実績および24/3月期の計画については、平成20年金融庁告示第79号に基づき、

その他有価証券の評価差損を反映させておりません。

(注2) マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額+オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

【図表2 状況説明】

- ① Tier I 当期中間純利益40億円を計上したことを主因に、Tier I は23年3月期比42億円増加となりました。
- ② Tier II 一般貸倒引当金の取崩により、Tier II は23年3月期比3億円減少となりました。
- ③ 自己資本合計 上記①～②により、分子である自己資本額は23年3月期比39億円増加となりました。
- ④ リスクアセット(オンバランス項目) 貸出金残高の増加を主因に、23年3月期比84億円増加となりました。
- ⑤ リスクアセット(オフバランス項目) 支払承諾の残高減少を主因に、23年3月期比15億円減少となりました。
- ⑥ 自己資本比率 分母であるリスクアセットが23年3月期比62億円増加、分子である自己資本額が同39億円増加したことから、自己資本比率は10.21%(23年3月期比+0.25%)となりました。

(連結)

(億円)

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3月期 計画
資本金	579	579	579		579
うち非累積的永久優先株	325	325	325		325
資本剰余金	327	327	327		327
利益剰余金	290	350	377		411
連結子会社の少数株主持分	12	12	14		13
うち優先出資証券	-	-	-		-
自己株式	▲ 0	▲ 0	▲ 0		▲ 0
社外流出予定額	▲ 15	▲ 15	-		▲ 14
その他有価証券の評価差損(注1)	-	-	-		-
為替換算調整勘定	-	-	-		-
新株予約権	-	-	-		-
営業権相当額	-	-	-		-
のれん相当額	-	-	-		-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	▲ 14	▲ 11	▲ 10		▲ 9
その他	-	-	-		-
Tier I 計	1,180	1,243	1,288		1,307
(うち税効果相当額)	(244)	(237)	(233)	)	(227)
有価証券含み益	-	-	-		-
土地再評価益	-	-	-		-
一般貸倒引当金	55	62	60		53
永久劣後債務	-	-	-		-
その他	-	-	-		-
Upper Tier II 計	55	62	60		53
期限付劣後債務・優先株	55	55	55		55
その他	-	-	-		-
Lower Tier II 計	55	55	55		55
Tier II 計	110	117	115		108
(うち自己資本への算入額)	(110)	(117)	(115)		(108)
Tier III	-	-	-		-
控除項目	▲ 2	▲ 1	▲ 1		▲ 1
自己資本合計	1,289	1,359	1,401		1,414

リスクアセット	13,174	13,290	13,343		13,508
オンバランス項目	12,107	12,307	12,382		12,560
オフバランス項目	315	256	241		231
その他(注2)	751	726	720		717

自己資本比率	9.78	10.22	10.50		10.47
Tier I 比率	8.96	9.35	9.65		9.68

(注1) 22/3月期以降の実績および24/3月期の計画については、平成20年金融庁告示第79号に基づき、

その他有価証券の評価差損を反映させておりません。

(注2) マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額+オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

(図表6)リストラの推移及び計画

	22/3月末 実績	23/3月末 実績	23/9月末 実績	備考	24/3月末 計画
(役職員数)					
役員数 (人)	8	8	8		8
うち取締役(( )内は非常勤) (人)	4(0)	4(0)	4(0)		4(0)
うち監査役(( )内は非常勤) (人)	4(2)	4(2)	4(2)		4(2)
従業員数(注) (人)	1,294	1,305	1,326	①	1,290

(注)事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除く。

(国内店舗・海外拠点数)

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3月期 計画
国内本支店(注1) (店)	72	72	72		72
海外支店(注2) (店)	-	-	-		-
(参考)海外現地法人 (社)	-	-	-		-

(注1)出張所、代理店、インスタブランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店を除く。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3月期 計画
(人件費)					
人件費 (百万円)	10,522	10,888	5,411	②	10,770
うち給与・報酬 (百万円)	6,414	6,586	3,287		6,505
平均給与月額 (千円)	390	390	396	③	395

(注)平均年齢 37.1歳(平成23年9月末)。

(役員報酬・賞与)

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3月期 計画
役員報酬・賞与(注1) (百万円)	72	72	36	④	72
うち役員報酬 (百万円)	72	72	36		72
役員賞与 (百万円)	-	-	-		-
平均役員(常勤)報酬・賞与(注2) (百万円)	12	11	11		11
平均役員退職慰労金 (百万円)	15	13	4	⑤	7

(注1)人件費及び利益処分によるものの合算。また、使用人兼務の場合、使用人部分を含む。

(注2)23/9月末の平均役員(常勤)報酬・賞与は、年換算した額。

(物件費)

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3月期 計画
物件費 (百万円)	12,261	12,427	6,199	⑥	12,615
うち機械化関連費用(注) (百万円)	3,866	4,257	2,095		4,636
除く機械化関連費用 (百万円)	8,395	8,170	4,104		7,979

(注)リース等を含む実質ベースで記載している。

(人件費+物件費)

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3月期 計画
人件費+物件費 (百万円)	22,784	23,316	11,611		23,385

【図表6 状況説明】

① 従業員数(人)

23年9月末の従業員数は1,326人(育児休業12名含む)となり、24年3月末計画比+36人となりました。  
23年下期の退職者数を勘案すれば、24年3月末の従業員数は計画を達成できる見込みです。

② 人件費(百万円)

23年9月期の人件費は5,411百万円となり、24年3月期計画に対する費消率は50.2%となりました。  
今後もスタッフの採用抑制や諸手当の管理を強化することにより、人件費計画の達成に努めてまいります。

③ 平均給与月額(千円)

23年9月期は396千円と、24年3月期計画比+1千円となりました。  
時間外手当等の定例外手当が増加したことが主因です。  
今後、諸手当の管理を強化することにより、24年3月期計画の達成に努めてまいります。

④ 役員報酬・賞与(百万円)

23年9月期は36百万円となり、24年3月期計画に対する費消率は50.0%となりました。

⑤ 平均役員退職慰労金(百万円)

23年9月期は、執行役員1名と非常勤監査役1名分の役員退任慰労金であります。

⑥ 物件費(百万円)

徹底した削減と効率的な支出に努めた結果、物件費は6,199百万円となり、  
24年3月期計画に対する費消率は49.1%となりました。

(図表7)子会社・関連会社一覧(注1)

(億円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算 (注3)	総資産	借入金	うち		資本勘定	うち		経常利益	当期利益	連結又は 持分法の 別
							当行分 (注2)	当行 出資分		当行 出資分	当行 出資分			
ちば興銀カード サービス(株)	S54年 4月	北尾 徹	住宅金融等 信用保証業務 クレジットカード業務	平成23年 9月	100	-	-	-	22	1	3	3	連結	
千葉総合 リース(株)	S57年 12月	柳谷 道雄	リース・割賦業務	平成23年 9月	203	168	92	-	11	0	1	1	連結	
ちば興銀ビジ ネスサービス(株)	S61年 1月	毎床 一成	事務受託業務	平成23年 9月	3	-	-	-	1	0	0	0	連結	
ちば興銀コン ピュータソフト(株)	H3年 7月	石田 康明	システム開発・ 計算受託業務	平成23年 9月	7	-	-	-	6	0	0	0	連結	

(注1)23/9月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社すべてについて記載している。

(注2)借入金のうち、当行分は保証を含む。

(注3)連結決算に使用した個別財務諸表の(仮)決算日を記載している。

(図表8)経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
経営会議	頭取(CEO)	常務役員 監査役 経営企画部長 案件担当部・室長	経営企画部	月1回	経営に係る重要事項の審議
経営執行委員会	副頭取(COO)	案件担当常務役員 監査役 経営企画部長 案件担当部・室長	経営企画部	週1回	業務執行に関する事項の審議
経営健全化計画推進委員会	頭取	常務役員 監査役 本部各部・室長	経営企画部	月1回	経営健全化計画の施策実施状況
経営健全化計画計数フォローアップ委員会	頭取	常務役員 監査役 本部各部・室長	経営企画部	月1回	経営健全化計画の計数フォローアップ
リスク管理委員会	頭取	常務役員 関係部・室長	リスク統括部	月1回	各種リスク・リスク管理態勢に関する重要事項の報告・審議
与信検討会	頭取	常務役員 審査担当部長	審査部	週1回	大口審査案件の審議
SB会議	頭取	常務役員 審査担当部長	審査管理部	月1回	個社別の対処方針の検討
金融円滑化推進委員会	頭取	審査担当役員 関係部・室長	審査部	月1回	金融円滑化に関する事項の報告・審議
ALM委員会	頭取	担当役員 関係部・室長	経営企画部	月1回	ALMIに関する事項
システム戦略委員会	副頭取	常務役員 監査役 関係部・室長	経営企画部	年4回	重要なシステム案件の決議・報告
コンプライアンス委員会	副頭取	担当役員 関係部・室長	リスク統括部	年6回	コンプライアンスに関する事項の審議
お客さま保護等管理委員会	担当役員	関係部担当役員 関係部・室長	リスク統括部	年4回	顧客保護等に関する事項の審議
お客さまサービス管理分科会	お客さまサービス部長	関係部・室担当者	お客さまサービス部	月1回	お客さまサービス管理に関する運営事項の審議
顧客ロイヤルティ向上委員会	副頭取	関係部・室長 関係部・室担当者	経営企画部	月1回	顧客ロイヤルティ向上に関する戦略立案、施策策定・実施事項の審議

(図表10)貸出金の推移

	(残高)		(億円)	
	23/3月末 実績 (A)	23/9月末 実績 (B)	備考	24/3月末 計画 (C)
国内貸出	15,668	15,990		16,058
中小企業向け貸出(注)	7,909	8,089		7,850
個人向け貸出(事業用資金を除く)	4,770	4,815		4,973
その他	2,989	3,086		3,235
海外貸出				
合計	15,668	15,990		16,058

(注)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)を指す。ただし、当社の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除く。

(増減額・実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後)

	(億円)		
	23/9月期 実績 (B)-(A)+(7)	備考	24/3月期 計画 (C)-(A)+(イ)
国内貸出	428		580
中小企業向け貸出	266		100

(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貸出)		
	23/9月期 実績 (7)	備考	23年度中 計画 (イ)
不良債権処理	40	(33)	( )
貸出金償却(注1)	0	(0)	( )
部分直接償却実施額(注2)	7	(7)	( )
協定銀行等への資産売却額(注3)	-	(-)	( )
上記以外への不良債権売却額	-	(-)	( )
その他の処理額(注4)	33	(25)	( )
債権流動化(注5)	-	(-)	( )
私募債等(注6)	56	(53)	( )
子会社等(注7)	-	(-)	( )
計	106	(86)	190 (159)

(注1)無税化(法人税基本通達9-6-1、9-6-2、9-4-1、9-4-2)を事由とする直接償却額。

(注2)部分直接償却当期実施額。

(注3)金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却額。

(注4)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注5)主として正常債権の流動化額。

(注6)私募債の引受等、実質的に貸出と同様の信用供与が行われているものの取組額。

(注7)連結子会社・持分法適用会社向け貸出のうち、中小企業向け信用供与の円滑化に資するもの。

【図表10 状況説明】

中小企業向け貸出は、きめ細かい実態把握とニーズ掘り起こしにもとづくコンサルティング機能の発揮に努めたほか、3月に発生した「東日本大震災」に伴う、お取引先の貸出金ニーズに積極的に対応したことから、23年9月末実績は23年3月末比180億円増加の8,089億円となりました。

また、実勢ベースでの実績は年度計画を166億円上回る266億円の増加となりました。

(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>[規定・基本方針] 信用リスク管理の基本方針、同管理規定、与信業務の規範</p> <p>[体制・リスク管理部署] リスク管理部署…審査部、審査管理部 資産監査部署…監査部</p> <p>[リスク管理手法] 債務者格付制度、信用リスク計測、集合研修、審査トレーニー、臨店指導</p>	<p>取引先企業の経営改善支援・事業再生支援等のコンサルティング機能発揮による積極的かつ適切な中小企業金融円滑化法への取組。</p> <p>貸出案件対応力強化を目的とした、審査トレーニー制度の継続運営、相談会・勉強会の充実。</p> <p>リスク特性や経済環境等を踏まえたモニタリングの継続実施。</p> <p>中小企業金融円滑化法を踏まえた信用リスク管理の継続運営。</p>
マーケットリスク	<p>[規定・基本方針] 市場関連リスク管理の基本方針、同管理規程</p> <p>[体制・リスク管理部署] リスク管理部署…リスク統括部 市場部門…市場金融部 市場事務管理部門…市場業務部</p> <p>[リスク管理手法] キャップ分析、BPV及びVaRによるリスク量計測、ポジション限度、BPV限度、リスクミット等の設定・管理</p>	<p>23年3月よりコア預金内部モデルを導入し、内部モデルを勘案した計測に変更。</p> <p>23年6月末基準より、当局報告を含め、コア預金内部モデルを勘案した計測に変更。</p>
流動性リスク	<p>[規定・基本方針] 流動性リスク管理の基本方針、同管理規程、流動性コンティンジェンシープラン</p> <p>[体制・リスク管理部署] リスク管理部署…経営企画部 資金繰り管理部署…市場金融部</p> <p>[リスク管理手法] 資金繰り逼迫度区分に応じた管理態勢 預貸金動向をベースとした資金ポジションの実績・予測管理 大口資金移動の集中管理、流動性準備額の把握・確保</p>	<p>「ローンポジションの堅持」を基本方針とし日常の資金繰り管理を実施。期中、全営業日でローンポジションを堅持。</p>
カントリーリスク	<p>[規定・基本方針] 市場取引に係るクレジットライン管理規程</p> <p>[体制・リスク管理部署] リスク管理部署…リスク統括部</p> <p>[リスク管理手法] 外部格付による取引対象国の限定</p>	<p>クレジットラインの厳格管理の継続。特に、欧州金融機関の信用状況の管理強化。</p>

オペレーショナルリスク (EDPリスクも含む)	<p>[規定・基本方針] オペレーショナルリスク管理方針・同管理規程 事務リスク管理の基本方針、同管理規程 システムリスク管理の基本方針、同管理規程 情報セキュリティポリシー、エンタープライズシステム管理要領 リスク管理に関する人事運営の基本方針 有形資産リスクの管理の基本方針、同管理規程</p>	<p>[オペレーショナルリスク] 事務リスクのCSAに加え、23年下期よりオペレーショナルリスク管理に係る有形資産及び人的リスクのCSAについて、当行業務の事務の外部委託先である関連子会社において試行導入し、また、オペリスク発生事象の子会社での収集・報告態勢見直しを実施。</p>
	<p>[体制・リスク管理部署] オペレーショナルリスク管理部署・リスク統括部 事務リスク管理部署……総合事務部 システムリスク管理部署・経営企画部(IT企画室) 人的リスク管理部署……人事部 有形資産リスク管理部署……総務部</p>	<p>[事務リスク] リスク管理強化態勢により改定、または制定した事務取扱規定の完全実施を図るため、自店検査による牽制、自店検査項目の期毎見直しのほか、検査支援による検証強化と、支店指導担当による一般の臨店指導と重点指導による営業店指導を継続実施。また、新任支店長・業務課長への個別指導臨店を実施。さらに、事務不明確な部分の明確化や不祥事故再発防止に向けた規定の改定・明定を実施。</p> <p>「システムリスク」 個別システムのリスク状況を定期的に特定・評価・モニタリングを行い、その改善・指導を実施。合わせてシステムリスクCSAの運用を通じ、システムの構成・運用状況等の評価・改善を実施。</p>
	<p>[リスク管理手法] 事務規定等の整備、事務指導・研修の実施、事務削減・本部集中、自店検査制度、事務CSAの推進  職場離脱の完全実施、長期在籍の改善、適正な労働時間の管理  個別システムモニタリング、CSA運用  ・定期的または適時モニタリングを行い、その結果を必要に応じ対応策を含め常務役員に報告する。 ・有形資産CSAの実施</p>	<p>「人的リスク」 職場離脱状況・退職状況の管理を実施。在籍期間の管理と長期在籍者の異動促進。平均最終退行時刻の改善運動を継続。</p> <p>[有形資産リスク] ・有形資産CSAに係るリスク項目の洗い出しの追加する。 ・水災リスク(台風・ゲリラ豪雨)対応マニュアル策定から制定の実施を行う。 ・水災リスク認識店舗に吸水シートを配布する。</p>
法務リスク	<p>[規定・基本方針] 法務リスク管理の基本方針、法務リスク管理規程</p> <p>[体制・リスク管理部署] 法務リスク管理部署……リスク統括部</p> <p>[リスク管理手法] リーガルチェックの実施、顧問弁護士の活用</p>	<p>金融商品取引法(デリバティブ等)、銀行法(金融ADR制度)等の改正を踏まえ、コンプライアンスマニュアルを改訂。</p>

レピュテーションリスク	<p>[規定・基本方針] レピュテーションリスク管理の基本方針、レピュテーションリスク管理規程</p> <p>[体制・リスク管理部署] 経営企画部(所管部署)が、①レピュテーションリスク管理に関わる関係各部の取りまとめを行う。②本部各部署は、担当業務分野において、レピュテーションリスクにつながりうる異常値・予兆等の点検・フォロー、及び経営企画部への連絡を所管する。③営業統括部は、営業店に生じるレピュテーションリスクにかかる問題・事象について、情報の把握・フォロー、経営企画部への連絡及び当該営業店に対する指示・徹底を所管する。※ 但し取引先の与信に関する事象・問題の場合は、審査関連部が営業店担当部の役割を担う。④連結子会社を担当する関連事業室は、その担当する連結子会社に関する次の事項を所管する。</p> <p>[リスク管理手法] 経営企画部が、①レピュテーションリスク管理に関わる関係各部の取りまとめ、②マスコミ・投資家・格付機関・アナリスト等への情報受発信窓口としての対応、③前条各項に示す遵守基準に関する企画、指示、④当行に関するレピュテーションの状況等の情報収集、⑤前2号の事項に関する関係役員への報告及び関係役員からの指示の関係各部への伝達を実施する。 また、次の事項を担当役員に定期的に報告する。 ①当行に関するレピュテーションの状況、②レピュテーションリスク管理の状況、③(必要に応じて)制度・ルール of 改善を要する事例。</p>	<p>インターネット上の当行に係る情報内容把握のため、週次で、インターネット上の検索を実施。レピュテーションリスク発生懸念事項がある場合、その対応と結果についてリスク管理委員会に報告する態勢を継続。</p>
-------------	---	---

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	23/9月末 実績(単体)	23/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	92	116	82	104
危険債権	306	306	325	325
要管理債権	47	47	70	70
小計(A)	445	470	478	500
正常債権	15,724	15,645	16,023	15,938
合計(B)	16,170	16,116	16,502	16,439
比率 (A)/(B)	2.75	2.91	2.90	3.04

## 引当金の状況

(億円)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	23/9月末 実績(単体)	23/9月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	47	62	44	60
個別貸倒引当金	55	88	52	84
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
偶発損失引当金	-	-	-	-
貸倒引当金 計	102	151	96	144
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	102	151	96	144
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	102	151	96	144

(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	23/9月末 実績(単体)	23/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	8	12	11	15
延滞債権額(B)	376	397	389	407
3か月以上延滞債権額(C)	1	1	0	0
貸出条件緩和債権額(D)	45	45	69	70
①金利減免債権				
②金利支払猶予債権				
③経営支援先に対する債権				
④元本返済猶予債権	45	45	69	70
⑤その他				
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	432	457	471	493
部分直接償却	653	653	475	475
比率 (E)/総貸出	2.76	2.93	2.94	3.09

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	23/3月期 実績	23/9月期 実績	24/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	40	11	35
個別貸倒引当金繰入額	12	5	10
貸出金償却等(C)	27	6	24
貸出金償却	25	4	22
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	-
その他債権売却損	-	0	-
債権放棄損	-	-	-
未払費用	2	1	2
債権売却損失引当金繰入額	-	-	-
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	-	-	-
偶発損失引当金繰入額	-	-	-
一般貸倒引当金繰入額(B)	0	▲ 2	▲ 8
合計(A)+(B)	41	8	27

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	29	8	9
グロス直接償却等(C)+(D)	57	14	34

(連結)

(億円)

	23/3月期 実績	23/9月期 実績	24/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	52	14	49
個別貸倒引当金繰入額	21	8	21
貸出金償却等(C)	31	6	27
貸出金償却	27	4	24
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	-
その他債権売却損	2	0	1
債権放棄損	-	-	-
未払費用	2	1	2
債権売却損失引当金繰入額	-	-	-
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	-	-	-
偶発損失引当金繰入額	-	-	-
一般貸倒引当金繰入額(B)	7	▲ 2	▲ 7
合計(A)+(B)	60	12	41

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	36	13	16
グロス直接償却等(C)+(D)	68	19	44

(注)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。

(図表18)評価損益総括表(平成23年9月末、単体)

有価証券 (億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	373	▲ 4	5	9
	債券	343	4	5	1
	株式	—	—	—	—
	その他	30	▲ 8	—	8
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	7	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	7	—	—	—
	その他	—	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	4,857	▲ 38	71	110
	債券	4,008	50	52	2
	株式	155	1	16	14
	その他	693	▲ 90	2	93
	金銭の信託	—	—	—	—

その他 (億円)

	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)	169	90	▲ 78	4	▲ 82
その他不動産	0	0	0	0	0
その他資産(注2)		4	4	13	9

(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&lt;実施時期 / 月&gt;・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む。

(図表18)評価損益総括表(平成23年9月末、連結)

## 有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	373	▲ 4	5	9
	債券	343	4	5	1
	株式	—	—	—	—
	その他	30	▲ 8	—	8
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	—	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	—	—	—	—
	その他	—	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	4,861	▲ 36	74	110
	債券	4,008	50	52	2
	株式	159	4	19	14
	その他	693	▲ 90	2	93
	金銭の信託	—	—	—	—

## その他

(億円)

	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)	169	90	▲ 78	4	▲ 82
その他不動産	0	0	0	0	0
その他資産(注2)		4	4	13	9

(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&lt;実施時期 / 月&gt;・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む。