

経営の健全化のための計画

(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5条)

平成 15 年 9 月

株式会社 東日本銀行

目 次

・ 経営の健全化のための前提条件	4
1. 金額・条件等	5
(1) 根拠	
(2) 発行金額、発行条件、商品性	
(3) 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) 平成 15 年 3 月期業務改善命令への対応	
(3) 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	28
(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	33
(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	34
(1) 基本的な取組	
(2) 今後の対応	
(3) 組織・体制の見直し	
(4) 地域経済の発展を支援する商品の提供	
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	36
(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	

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 37

- (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) 評価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

8. 地域経済における位置づけ 44

- (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)

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

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」に従い、優先株式の引受けの申請を行いました。今般、その際提出いたしました計画を見直しました。

なお、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

[計画期間中の金利、為替、株価等の設定水準]

わが国経済は、昨年来の輸出の増加や生産の持ち直しの動き等により、景気に一部持ち直しの動きが見られましたが、イラク戦争終結後の米国経済のデフレ傾向への警戒感の高まりや、これまで堅調であったアジア向け輸出も為替相場の円高傾向により鈍化しつつあり、加えて新型肺炎SARS流行による影響も懸念され、きわめて不透明な状況にあります。

このような状況から、金利、為替、株価等については、次のとおり予想しております。

(金利)

昨年10月に金融庁から公表された「金融再生プログラム」により、主要行の不良債権問題解決を通じた経済再生に向けて、様々な施策が実施に移されていることから、将来的に金利は上昇傾向を示すものと考えられます。しかしながら、足元においては、短期金利がほぼゼロ%で推移し、長期国債買い入れの増額、日銀当座預金残高の目標値のさらなる引き上げ等、日本銀行による思い切った金融緩和策が取られておりますので、足元の金利水準が計画期間中推移するものとしております。

(為替、株価)

為替、株価の見通しにつきましては、国内経済要因以外の要素が多く依然不透明な状況が続いていることから、平成15年3月末の円/ドル相場及び日経平均株価を横ばいとしております。

	15/3月期	16/3月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期
無担O/N (%)	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
TIBOR3M (%)	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08
10年国債 (%)	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70
為替(円/ドル) (円)	120.20	120.20	120.20	120.20	120.20
日経平均株価 (円)	7,972.71	7,972.71	7,972.71	7,972.71	7,972.71

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、新潟中央銀行の営業の一部譲り受けを契機に、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し、平成13年3月31日をもって、第一回優先株式200億円を発行いたしました。

この「経営の健全化のための計画」は、金融再生委員会より平成11年9月30日付で発表された経営健全化計画の見直しについての基本的な考え方に基づき、見直したものであります。

(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申請いたしました。

イ. 発行金額

200億円を発行いたしました。

ロ. 発行条件、商品性

発行条件・商品性の概要は、以下の通りです。

(イ)	株式の種類	第1回優先株式
(ロ)	発行株式数	無額面優先株式 10,000,000株
(ハ)	発行価額	1株につき2,000円
(ニ)	優先配当金	1株につき22円（非累積、非参加）
(ホ)	残余財産の分配額	普通株主に先立ち、1株につき2,000円
(ヘ)	消却	随時買入消却可
(ト)	議決権	なし （法令に別段の定めがあればこの限りではない）
(チ)	新株引受権等	なし （法令に別段の定めがあればこの限りではない）
(リ)	普通株式への転換	あり
	(a) 転換を請求し得べき期間	平成15年3月31日から平成23年3月30日まで（基準日の翌日から株主総会終結の日までを除く）
	(b) 転換条件	（当初転換価額） 平成15年3月31日に先立つ45取引日目に始まる30取引日の当行普通株式の東証終値の平均値。当該平均値が普通株式の額面金額または440円のいずれか高い金額を下回るときは、当該いずれか高い金額とする。

	<p>(転換価額の修正) 平成 15 年 3 月 31 日以降平成 23 年 3 月 30 日までの毎年 3 月 31 日に先立つ 45 取引日目に始まる 30 取引日の当行普通株式の東証終値の平均値。当該平均値が普通株式の額面金額または 440 円のいずれか高い金額を下回るときは、当該いずれか高い金額とする。</p> <p>< 平均値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 ></p> <p>(転換価額の調整) 時価を下回る払込金額での普通株式の発行、合併等、その他一定の場合には、転換価額を調整する。</p>	
(ㄨ)	普通株式への一斉転換条項	<p>転換請求期間中に転換請求のなかった優先株式は、平成 23 年 3 月 31 日をもって、優先株式 1 株の払込金相当額を、平成 23 年 3 月 31 日に先立つ 45 取引日目に始まる 30 取引日の当行普通株式東証終値の平均値で除して得られる数の普通株式となる。この場合、当該平均値が普通株式の額面金額または 440 円のいずれか高い金額を下回るときは、優先株式 1 株の払込金相当額を当該いずれか高い金額で除して得られる数の普通株式となる。</p>
(ル)	<p>上記各条項については、各種の法令に基づく届出、許認可の効力発生を条件とする。</p>	

(3) 当該自己資本の活用方針

当行は、公的資金の注入により 8%を超える自己資本比率が確保され、より強固な財務基盤を構築することができました。

今後とも、新潟中央銀行から引き受けた善意かつ健全な取引先に対しても円滑かつ十分な資金供給を行うとともに、地域金融機関としての務めをより積極的に果たしてまいります。

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

(イ) 沿革

大正 13 年 4 月 茨城県水戸市に常磐無尽(株)として設立
昭和 26 年 10 月 (株)常磐相互銀行に商号変更
昭和 27 年 6 月 本店を東京都千代田区飯田町に移転
昭和 28 年 4 月 本店を東京都千代田区神田富山町に移転
昭和 47 年 10 月 東京証券取引所第二部に上場
昭和 48 年 8 月 東京証券取引所第一部へ指定替え
昭和 48 年 10 月 (株)ときわ相互銀行に商号変更
昭和 50 年 11 月 本店を所在地の東京都中央区日本橋に移転
平成 元年 2 月 普通銀行に転換、(株)東日本銀行に商号変更

(ロ) 当行の概要(平成 15 年 3 月期)

株主資本	818 億円 (資本金 383 億円)
総資産	1 兆 7,058 億円
貸出金残高	1 兆 3,697 億円
預金残高	1 兆 5,929 億円
役職員	1,517 名 (うち取締役 13 名、監査役 4 名)
店舗数	76 店舗 (東京都 45 店舗[うち出張所 1]、茨城県 13 店舗、神奈川県 9 店舗、埼玉県 5 店舗、千葉県 3 店舗、栃木県 1 店舗)
自己資本比率	8.13%

ロ. 業務運営の状況

(イ) 営業戦略

これまで当行は、わが国の社会・経済環境の変革に合わせて適時、必要とされる施策を中期経営計画の中で展開してまいりました。

特に、第 6 次～第 8 次中期経営計画(第 1 次～第 3 次スマイルプラン。昭和 57 年 10 月～平成 5 年 3 月)において、それまでの経済の高度成長を前提とした店舗戦略・地域戦略を改め、首都圏に点在する当行の店舗配置を前提に、各々の店舗を中心とした狭地域の営業エリアを設定することにより、地域経済の景気変動によるリスクを分散するとともに、地域に対する浸透率・密着度・存在感を高め、さらに、大企業とのぶら下がり取引を解消し、取引層を中小零細企業(個人事業主を含む)及び個人に特化する徹底した狭地域・高密着のニッチ戦略を展開することとし、「地域社会の繁栄に貢献し、豊かな町づくりに奉仕する」という現在の経営理念を確立い

たしました。

さらに、引き続き策定された第9次～第10次中期経営計画(BSBプラン前期・後期)、第11次中期経営計画(クリア2001プラン)、第12次中期経営計画(ヒューマン・バンク21プラン)においても、金融自由化の進展や環境変化に対応しつつ、基本的にこの理念を踏襲して経営基盤を築いてまいりました。

経営計画の推移

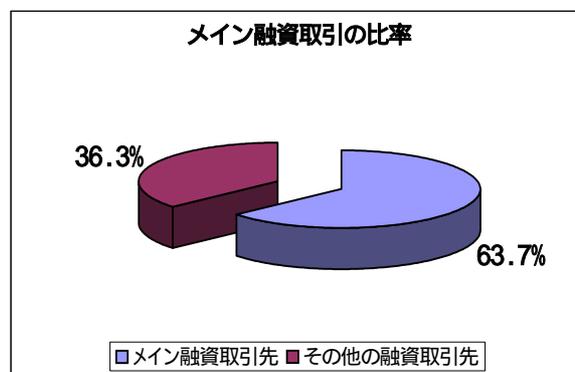
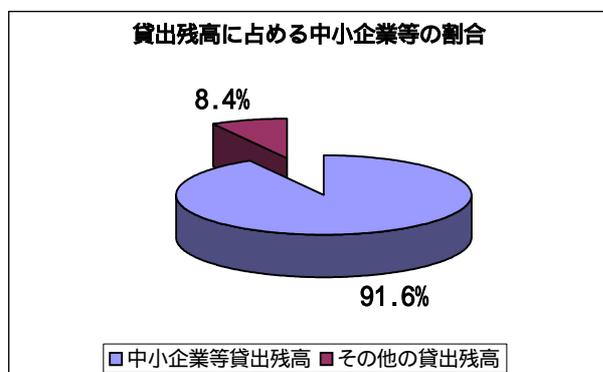
経営計画の名称	期 間	内 容
第1次長期経営計画	昭和42年4月～昭和46年3月	・資金量倍増(46年3月末1,000億を目標) ・業容の拡大を図り、経営体質を強化する
第2次長期経営計画 (GO15プラン)	昭和45年4月～昭和48年3月	・中小企業専門金融機関に徹し、専門的機能を拡大・充実 (第1次長計期間中の45年に前倒しスタート)
第3次長期経営計画	昭和48年4月～昭和51年3月	・「変化の中で躍進」をテーマに、首都圏の地域的特性のニーズに応え、個性ある経営を指向する
第4次中期経営計画	昭和51年4月～昭和54年3月	・銀行全体の意思統一と全員参画 ・効率経営のための意識革命と実行力 ・先見性の涵養と創造力の発揮
第5次中期経営計画	昭和54年4月～昭和57年3月	・中小企業専門金融機関・地域金融機関としての地位確立 ・営業基盤の拡充強化
第6次中期経営計画 (スマイルプラン)	昭和57年10月～昭和62年3月	・経営効率化の強化・促進 ・体質改善のための構造改善計画の明確化 ・地域社会への貢献という経営理念の明確化
第7次中期経営計画 (第2次スマイルプラン)	昭和62年4月～平成2年3月	・収益基盤の強化 ・地域密着の一層の推進 ・金融自由化への積極的取組み
第8次中期経営計画 (第3次スマイルプラン)	平成2年4月～平成5年3月	・個人・中小企業取引の拡充 ・ベスト・サービス・バンクの確立 ・自己資本の充実
第9次中期経営計画 (BSBプラン前期)	平成5年4月～平成8年3月	・経営の健全性の確保 ・個人・中小企業取引の拡充 ・ベスト・サービス・バンクの構築
第10次中期経営計画 (BSBプラン後期)	平成8年4月～平成11年3月	・CS経営の推進 ・地域社会への貢献
第11次中期経営計画 (クリア2001プラン)	平成11年4月～平成13年3月	・資産内容の健全化 ・収益力の強化向上 ・経営資源の再構築
第12次中期経営計画 (ヒューマンバンク21プラン)	平成13年4月～平成17年3月	・収益力の強化 ・ペイオフ解禁への的確な対応

すなわち、当行では、地方地銀・信用金庫のように、あるエリアに密集した店舗配置を前提とした「地域」という概念ではなく、各店舗ごとの店周地区を「地域」と位置づけ、各々の狭域な特定地区に対し重点的に地域密着化を推進することにより、地域金融機関としての地位を確立し、体質改善を図ってまいりました。

また、リレーションシップバンキング機能を最大限発揮すべく、地元中小零細企業・個人に取引対象を特化し、その育成と共存を経営理念としてハイタッチな取引関係を築くことにより、首都圏における地域金融機関としての存在意義と経営基盤

を確立してまいりました。

この結果、貸出残高に占める中小企業等の割合は 91.6%（平成 15 年 3 月現在）、メイン融資取引の比率は 63%を超える（平成 15 年 3 月現在）取引構造となっております。



（注 1）中小企業等とは、資本金 3 億円（但し、卸売業は 1 億円、小売業、サービス業は 50 百万円）以下の会社または常用する従業員が 300 人（但し、卸売業 100 人、小売業は 50 人、小売業、サービス業は 100 人）以下の会社及び個人であります。

（注 2）メイン融資取引とは、融資シェアが主力または準主力の取引であります。

なお、店舗戦略面でも、それまでのやや広域的に分散した出店方針を以下のとおり改め、第 1 次スマイルプラン以降既存店との連携を前提に 18 カ店を出店し、平成 15 年 3 月現在 75 カ店 1 出張所による営業体制となっております。

- ・ 中小零細企業の多い商業、工業、住宅の混在した地域への出店を志向する。
- ・ 店舗形態は小型店舗を主体とし、既存店との連携が可能な地域への出店とする。
- ・ 出店地域は、東京都及び近郊地区である千葉県西部、埼玉県南部、神奈川県北部、茨城県南部とし、近郊地区については、東京を中心とする通勤圏、生活圏という考えから 30km 圏、通勤時間 60 分圏内の地域とする。

（ロ）不良債権処理への取組

バブル経済の崩壊や長引く景気の低迷による不良債権の発生、さらに地価の下落に伴う担保価値の減少等による資産の劣化が進み、遺憾ながら、平成 8 年 3 月期の住専処理以降、平成 14 年度（平成 15 年 3 月）までの直近 5 年間で 553 億円の不良債権処理を余儀なくされました。この間、「金融検査マニュアル」に則った自己査定を行い、監査法人による外部監査を受け、厳格な償却・引当を実施してまいりました。

この結果、平成 15 年 3 月期の開示債権及びその引当率等(金融再生法ベース)は、不良債権額 1,098 億円(総債権残高に対する包含率 7.9%)、貸倒引当金の設定額 307 億円(不良債権の非保全額に対する引当率 50.3%)、保全率 72.4%となりました。

当行の不良債権処理は概ね峠を越えたものと考えてはおりますが、引き続き景況

や資産デフレの状況を注視しつつ、取引先の指導・支援と貸出資産の健全化に注力してまいります。

なお、不良債権処理等により赤字決算となった平成10年3月期から、人員・店舗・経費の削減を柱とするリストラ計画を実施するとともに、ペイオフ解禁を展望して策定した現在の第12次中期経営計画（「“ヒューマン・バンク21”プラン」、平成13年4月～平成17年3月）において、貸出金の増強や経営資源の再構築及び資産内容の健全化による収益力の強化に取り組んでおります。

（八）15年3月期決算の概況

（経済・金融環境）

当期の内外経済を顧みますと、アメリカ経済は、景気の緩やかな拡大局面にあるものの、個人消費の息切れ懸念や、対イラク戦争の推移等、先行きに慎重な見方が強まっていますが、東アジア諸国経済は、輸出の回復により堅調に成長し、特に、中国は、輸出・投資の好調により8%程度の成長が見込まれています。また、緩やかな回復基調にあった欧州経済は足踏み状態が続いています。

一方、わが国経済は、年初来の輸出の増加や生産の持ち直しの動き等により、景気に一部持ち直しの動きが見られましたが、年後半にかけて世界経済への先行き懸念や株価低迷の影響等が最終需要の下押し要因となり、横ばいの動きを続けています。

また、金融環境を見ますと、昨年4月に定期性預金のペイオフが解禁されましたが、昨年10月に公表された「金融再生プログラム」により、決済機能の制度面の手当の準備と不良債権問題の終結が図られる平成17年4月まで、ペイオフの全面解禁が延期されました。

一方、金融市場では短期金利がほぼゼロ%で推移し、長期国債買い入れの増額、日銀当座預金残高の目標値の更なる引き上げ等、日本銀行による思い切った金融緩和策が取られ、さらに昨年10月には日本銀行による金融機関保有株式の買い取りが認可され、金融システムの安定に向けての対応が図られましたが、株価は、国際政治情勢の不透明感の高まりや国内景気の先行き不透明感などを背景に、日経平均株価が3月末8,000円を割り込む水準となりました。

（主要勘定）

・預金

預金は平成13年度比355億円増加し、期末残高は1兆5,929億円となりました。これを法個人別に見ますと、法人預金は121億円減少したものの、個人預金は、定期性預金が297億円増加したことを主因に432億円の増加となりました。当行では、ペイオフ解禁の時期に当たり、流動性リスクの高い法人預金から個人預金（特に、個人定期性預金）へのシフトを図っておりますが、当期の預金残高の変化は、ほぼ

想定どおりの動きとなりました。

- ・貸出金

貸出金は平成 13 年度比 85 億円増加し、期末残高は 1 兆 3,697 億円となりました。

また、中小企業向け貸出残高は、期中 57 億円減少し、期末残高は 9,023 億円となりました。バルクセール等所要の不良債権のオフバランス化 167 億円の要因を考慮した実勢ベースでは期中 110 億円増加しております。

- ・有価証券

有価証券は平成 13 年度比 171 億円減少して期末残高は 1,814 億円となりました。主な要因は、株式等の減損処理 189 億円によるものです。

(収益状況)

- ・業務粗利益

平成 15 年 3 月の業務粗利益は、経営健全化計画 336 億円に対して 4 億円上回り、340 億円となりました。主な要因は、資金利益で + 2 億円、役務取引等利益で + 2 億円であります。

- ・経費

経費は、経営健全化計画 214 億円に対して 8 億円下回り、206 億円となりました。主な要因は、人件費で 5 億円、物件費で 1 億円であります。

- ・業務純益

以上により、一般貸倒引当金繰入前の業務純益は、経営健全化計画 121 億円に対して 12 億円上回り、133 億円となりました。また、業務純益は、一般貸倒引当金を 1 億円戻入した結果、経営健全化計画 121 億円に対して 14 億円上回り 135 億円となりました。

- ・臨時費用

臨時損益は、経営健全化計画 59 億円を 212 億円下回り、271 億円となりました。主な要因は、不良債権処理損失額で計画比 + 13 億円、株式等関係損益で計画比 193 億円等であります。

不良債権処理損失額は、計画を上回る積極的なオフバランス化の推進等により計画比 13 億円増加しましたが、平成 14 年 3 月期、平成 15 年 3 月期の当初 2 年の計画期間で見ますと、計画値 100 億円に対して 102 億円の実績となり、概ね計画は達成しているものと考えています。

株式等関係損益は、経営健全化計画には見込んでおりませんでした。未曾有の株式市況低迷を受け、翌期以降の収益下振れリスクを回避するため、減損処理基準をより厳格化（下落率 50%ルールから 30%ルールへ）し、189 億円の株式等償却を行

ったものです。これに株式等売却損の 4 億円を加え、株式等関係損益は 193 億円となりました。

・ 経常・当期利益

上記の結果、経常利益は経営健全化計画 62 億円を 198 億円下回り、136 億円となりました。これに、厚生年金基金の代行部分返上に伴う特別利益 30 億円を主因とした特別損益 25 億円、法人税等調整額 40 億円を加え、当期利益は経営健全化計画 34 億円に対して 104 億円下回り、70 億円となりました。

(配当)

安定的な配当の実施を基本方針とする点については変更ありませんが、金融を取巻く環境が依然として不透明な中、時価会計制度への的確な対応を図るため、平成 13 年度から中間期の配当については期末配当に一本化させて頂いております。

しかし、平成 15 年 3 月期については、時価会計の下での株価低迷等により配当財源の確保が計画を下回ったため、優先株式のみの配当とし、普通株式については無配とさせて頂くことといたしました。

(利回り等)

資金運用利回りについては、貸出金利回りが 2.63% (年度の経営健全化計画比 0.14%)、有価証券利回りが 0.73% (経営健全化計画比 0.29%) となったこと等から、計画比 0.23% の 2.29% となりました。

一方、資金調達原価については、預金債券等利回りが 0.17% (経営健全化計画比 0.21%)、経費率が 1.37% (経営健全化計画比 0.07%) となったこと等から、計画比 0.33% の 1.59% となりました。

その結果、預貸金利鞘は経営健全化計画を 0.13% 上回って 1.08% となり、総資金利鞘は経営健全化計画を 0.09% 上回り、0.69% となりました。

(自己資本比率)

単体では平成 13 年度比 0.34% 低下し 8.13%、連結ベースでは 0.38% 低下し 8.03% となりました。

八．今後の業績見通し

(イ) 業務計画の概要

民間需要を巡る環境は、一部に持ち直しの動きが見られるものの、依然不透明な状況が続いていることから、当面、金利や為替、株価等については現状程度の水準が続くとこの前提に立ち、リスク管理を徹底しつつ、引き続き各営業店を核とした狭地域・高密着路線を推進し、地元のお取引先の資金需要に応えて、着実な貸出資産の増加を図る計画といたします。また、これまで計画値を上回る業務純益の確保、リストラの推進を図ってまいりましたが、今後は、信用リスクを考慮した貸出金利

適正化への取り組み強化、一層の効率化によるリストラ計画の進捗促進、社外流出の抑制等による更なる収益の改善を図る計画といたします。

当行は、首都圏にある地域金融機関として、中小零細企業及び個人を主たる取引対象に、お取引先とのきめ細かいコミュニケーションを重視した信頼関係に基づく取引を構築しその育成を図ってまいりました。従いまして、その窓口となるお得意先課担当者や店頭の営業体制につきましては引き続き態勢の強化を図ってまいりますとともに、他金融機関との ATM 提携の充実やモバイルバンキング、インターネットバンキング、「日本マルチペイメントネットワーク」等による顧客利便性の向上など、時代に即した IT の活用についても積極的に取り組んでまいりたいと考えております。

(ロ) 収益計画の概要

具体的な計数計画は図表 1 - 1 及び図表 2 のとおりです。

資金の効率的な運用・調達に努めることが基本となりますが、特に貸出金の着実な増加を図る一方、信用リスクを考慮した適正な貸出金利の適用を図ることにより預貸金利鞘を拡大し、さらに経営効率化策によりコスト削減を推し進め、平成 19 年 3 月期には業務純益 144 億円の確保を目指します。

営業経費につきましては、特に物件費において、効率化・合理化に繋がる IT 関連投資には前向きに対応していくこととしますが、それ以外の物件費は、業務の効率化等により引き続き削減することといたします。

なお、公的資金の消却財源としての剰余金の積上げは、上記の収益力向上策の実施等により、当初計画どおりに確保してまいります。

(2) 平成 15 年 3 月期業務改善命令への対応

平成 15 年 3 月期において、当期利益の実績は、経営健全化計画の計画値 34 億円を 105 億円下回って 70 億円となり、3 割以上未達となりました。また、当期利益が計画比大幅に未達となったため、業務改善命令を受けております。

イ. 未達となった理由

主な要因は、株式等償却が計画比 189 億円増加したことによるものであります。

なお、当期の不良債権処理損失額は、計画を上回る積極的なオフバランス化の推進等により計画比 13 億円増加しましたが、平成 14 年 3 月期、平成 15 年 3 月期の当初 2 年の計画期間で見ますと、計画値 100 億円に対して 102 億円の実績であり、概ね計画は達成しているものと考えております。

(イ) 株式等償却の当初計画

平成 13 年 3 月、経営健全化計画の策定に当たり、日経平均株価が計画期間中 12,880 円（平成 13 年 2 月末終値）で推移することを前提に、平成 13 年 3 月期の株式含み

損見込み額 78 億円を、平成 14 年 3 月期に 18 億円償却し、以降、計画期間中の株式含み損が 78 億円で推移する計画としました。

しかし、平成 13 年 3 月期における株式含み損の実績は、見込み額から 8 億円増加して 106 億円となっており、平成 14 年 3 月期に償却計画 18 億円を上回る 66 億円の積極的な含み損処理を行いました。これをさらに上回る株式市況の低迷により、平成 14 年 3 月期末時点での株式含み損は、期中 4 億円増加して 110 億円でありました。

(ロ) 株式等償却が計画比 189 億円増加した理由

経営健全化計画策定時に想定していた日経平均株価 12,880 円は、大手銀行株を中心とした株価の大幅な下落により、平成 15 年 3 月末には 7,972 円にまで低下し、平成 15 年 3 月期、期初の株式含み損 110 億円は、期末には 200 億円の水準となりました。

平成 15 年 3 月期に、償却 189 億円・売却損 4 億円、計 193 億円の株式含み損の処理を行った結果、株式含み損は、計画値 78 億円を 67 億円下回り、11 億円となりました。

当行の保有株式は、主要行を含む持合株式がその太宗を占めており、また、過年度（平成 10 年度、平成 11 年度）において、不良債権処理の処理財源に持合株式の売却益を充当したため、その簿価は、現在の株価から見れば相対的に高い水準となっています。このため、早期売却等の機動的な対応が十分図れず、株価の大幅な下落が直接的に含み損拡大の要因となったものです。

なお、今後の経済環境の不透明性等を考慮し、株式含み損の抜本的な処理を図るべく、減損処理基準をより厳格化し、30%以上下落した株式についてはすべて償却することといたしました。

ロ. 収益改善策

業務改善命令を受けまして、抜本的な収益改善策を以下のとおり講ずることとし、取組んでまいります。

(イ) 業務粗利益の向上策

a. 資金利益の向上策

(a) 貸出金利適正化への取組み

貸出金利適正化への取組みは、個社別の採算性向上を図る観点から行っておりましたが、取引先への納得できる説明資料の提供や、その後のフォローが十分には機能していない面もあったため、その効果は部分的なものに止まっておりました。このため当行は、平成 14 年度下期を従前の取組み姿勢の総括期間として位置付け、改めて、取組み態勢の整備を図りました。

具体的には、役職員に対する研修の実施、格付・RAROA データの説明資料、経営改善アドバイス資料等の取組みツールの作成・整備、審査部による対象先の選

定、フォローアップ等の態勢整備を改めて行い、平成 15 年上期から、全行的な意識の下で取り組んでいます。

(b) 無担保個人ローンの推進

平成 15 年 3 月期末の個人向け無担保ローン商品の融資残高は 167 億円と、ピーク時残高の平成 5 年 3 月期末の 970 億円に比べると大きく減少していますが、これは、当時の個人向け無担保ローンの商品設計、販売スタンス、与信管理等のノウハウが十分でなかったため、信用コストの増加を招き、当行の取組み姿勢を消極的なものにしたことによります。

この経験を踏まえ、平成 14 年下期から発売を開始した高収益の新商品「フリージーローン」が、順調な販売実績を上げていますので、当期から新たな増加計画を策定し、着実な推進を図ってまいります。

(c) 有価証券ポートフォリオの再構築

国債等債券については、債券利回りの低下等を勘案し保有残高の圧縮を進めた結果、当初の計画値より 312 億円(年間平残ベース)減少しています。

また、国債の価格変動リスクへの懸念から、当行の保有する債券はその太宗を変動利付債にシフトしています。現在、景気の回復とともに国債等の債券利回りにも底入れ感がありますので、今後の確な景況判断を踏まえ、機動的に再投資に踏み切ることとします。

b . 役務取引等収益の増強

(a) 手数料の改定および新設

平成 15 年 4 月 1 日に「保護預り(貸金庫)手数料」「当座勘定手数料」「残高証明手数料」「自己宛小切手発行手数料」「給与振込み手数料」「依頼返却手数料」等の手数料の引き上げを行うとともに、「融資見込証明書発行手数料」「取引履歴調査手数料」「自動振替、振込み手数料」を新設しました。為替手数料等を含む手数料の見直し改定が一巡することとなりますので、これにより、着実な手数料収入増加を見込みます。

(b) 投資信託商品、生命保険商品の窓口販売の強化

平成 14 年度から開始した投資信託商品、生命保険商品の窓口販売は、目標を上回る実績となりましたので、平成 15 年度以降は目標の上積みを図り、販売強化に努めることとします。

(口) 経費削減のための方策

a . 役職員数の削減

(a) 役員数の削減

役員の人数につきましては、平成 13 年 3 月末現在で取締役 14 名、監査役 5 名の計 19 名体制であったものを、平成 15 年 3 月末には 2 名削減し、取締役 13 名、監査役 4 名の計 17 名体制にいたしました。平成 17 年 3 月期中には、さらに 3 名削減し、取締役 10 名、監査役 4 名の計 14 名体制にスリム化することといたします。

(b) 従業員数の削減

当行では人員の効率化を図る観点から、機械化・パート化の促進、組織や業務の見直し、早期退職制度の導入等により人員の削減に努めてまいりました。

この結果、平成 15 年 3 月末の総人員数は、当初のリストラ目標を超過達成することとなる 1,500 名(ピーク時人員比 389 名、20.5%減)まで削減いたしました。今後も業務の効率化を推し進め、計画期間中さらに 6%以上 (98 名)削減し(ピーク時人員比 487 名、25.7%減)平成 17 年 3 月末までに 1,402 名まで減員することといたします。

[人員推移(人)]

19 年 3 月末(A)	15 年 3 月末(B)	6 年 3 月末(C)	(A)-(B)	(A)-(C)
1,402	1,500	1,889	98	487

b . 経費の削減

(a) 人件費の削減

人件費につきましては、人員削減の前倒しや平成 14 年 4 月に実施した定例給与の引下げ(平均給与月額を約 10%削減)、賞与の抑制などにより、削減に努めてまいりました。この結果、平成 15 年 3 月期は、総人件費 116 億円、うち報酬・給与は 93 億円、これは、平成 8 年 3 月のピーク時比で総人件費 32 億円、21.8%の削減、報酬・給与ベースでは 33 億円、26.2%の削減となりました。

今後もさらなる効率化等に取り組み、計画期間中さらに総人件費で 6 億円(平成 8 年 3 月のピーク時比で総人件費 39 億円、26.3%の削減)、報酬・給与ベースで 6 億円(平成 8 年 3 月のピーク時比で総人件費 39 億円、31.0%の削減)の削減を図ってまいります。

また、厚生年金基金の代行返上に伴う年金制度の見直しに着手します。

総人件費の推移(百万円)

19 年 3 月末(A)	15 年 3 月末(B)	8 年 3 月末(C)	(A)-(B)	(A)-(C)
11,023	11,688	14,958	665	3,935

うち報酬・給与の推移(百万円)

19 年 3 月末(A)	15 年 3 月末(B)	8 年 3 月末(C)	(A)-(B)	(A)-(C)
8,703	9,308	12,615	605	3,912

(b) 役員報酬等の削減

当期最終利益の未達を真摯に受け止め、役員賞与全額返上、役員報酬3ヵ月間20%～30%カットすることとしました。役員賞与については、平成10年3月期以降全額返上していますが、役員報酬・賞与とも引続き抑制してまいります。

(c) 物件費の削減

物件費につきましては、平成10年3月期以降物件費予算のマイナスシーリング政策により抑制してまいりました。

この結果、平成15年3月期の物件費は81億円(ピーク時の平成9年3月期比13億円、14.1%)となり、当初の2年間で計画値を2億円下回る抑制的な運営を行いました。今後も、新札対応等所要の機械化費用の増加を除き、計画値を遵守した効率的な取り組みを行ってまいります。

物件費推移(百万円)

19年3月末(A)	15年3月末(B)	9年3月末(C)	(A)-(B)	(A)-(C)
8,646	8,111	9,449	535	803

うち機械化関連投資を除くその他物件費の推移

19年3月末(A)	15年3月末(B)	13年3月末(C)	(A)-(B)	(A)-(C)
6,236	6,613	6,898	377	662

(八) 子会社・関連会社の見直し

東日本銀ファイナンス(株)は、ファクタリング・金銭の貸付等を行い、当行の事業所向け金融サービスの一翼を担っておりますが、グループ会社の重複する業務を再編し効率化するため、当年度中に、整理することを予定しています。

(3) 業務再構築のための方策

イ. 今後の経営戦略

(イ) 経営戦略の堅持

当行は「豊かな町づくりに奉仕する」との経営理念の下、地域金融機関としての役割を十分認識し、一貫して中小零細企業及び個人を主な対象に経営基盤を構築してまいりました。その取組方針は、お取引先とのきめ細かいコミュニケーションを重視した地域社会との連帯を基礎とするもので、今後もその方針に変更はありませんが、他方、銀行の健全経営を維持して行くためには効率化が不可欠であることを認識し、その一環として人員削減等の努力をいたしているところであります。

きめ細かいコミュニケーションを損なわずに効率化を図る方策としては、特定分野・特定市場における、人材の傾斜配分による営業推進体制の再構築のほか、お取

引先との接点を補完し、利便性を確保する方法として、郵貯との ATM 機能の追加、他行との利用手数料相互無料化等を実施しております。

また、きめ細かなお取引関係の維持によって培われたノウハウを活かしつつ、銀行としての資金仲介機能を全うするための一方策として、審査部内に企業財務支援チームを設置し、当行をメイン・準メインとするお取引先への経営アドバイス・経営改善計画の策定支援を進めております。

経営健全化計画を実行するに当たり、当行では第 12 次中期経営計画「“ヒューマン・バンク 21”プラン」を策定し、平成 13 年 4 月から実施しております（4 か年計画）。今後とも、貸出金及び預金の量的拡大ならびに質的向上を図るとともに経費の削減を図るべく、経営健全化計画、中期経営計画の着実な実行に努めてまいります。

（ロ）金融再編・業務提携についての考え方

当行では、新潟中央銀行の営業の一部譲り受けは小規模ながら金融再編の一環として捉えており、善意かつ健全な譲り受け取引先に対しては、円滑かつ十分な資金供給とサービスの提供に注力してまいりました。

また、このような再編・提携には引き続き当行の基本理念・経営戦略に即しつつ、積極的に対応していく所存であり、金融機関の相次ぐ統合、異業種の金融業への参入・ペイオフ解禁等金融環境の変化に即応しつつ、さらなる顧客サービスの向上や経営資源の合理化・効率化に取り組んでまいります。

（ハ）営業推進体制の再構築

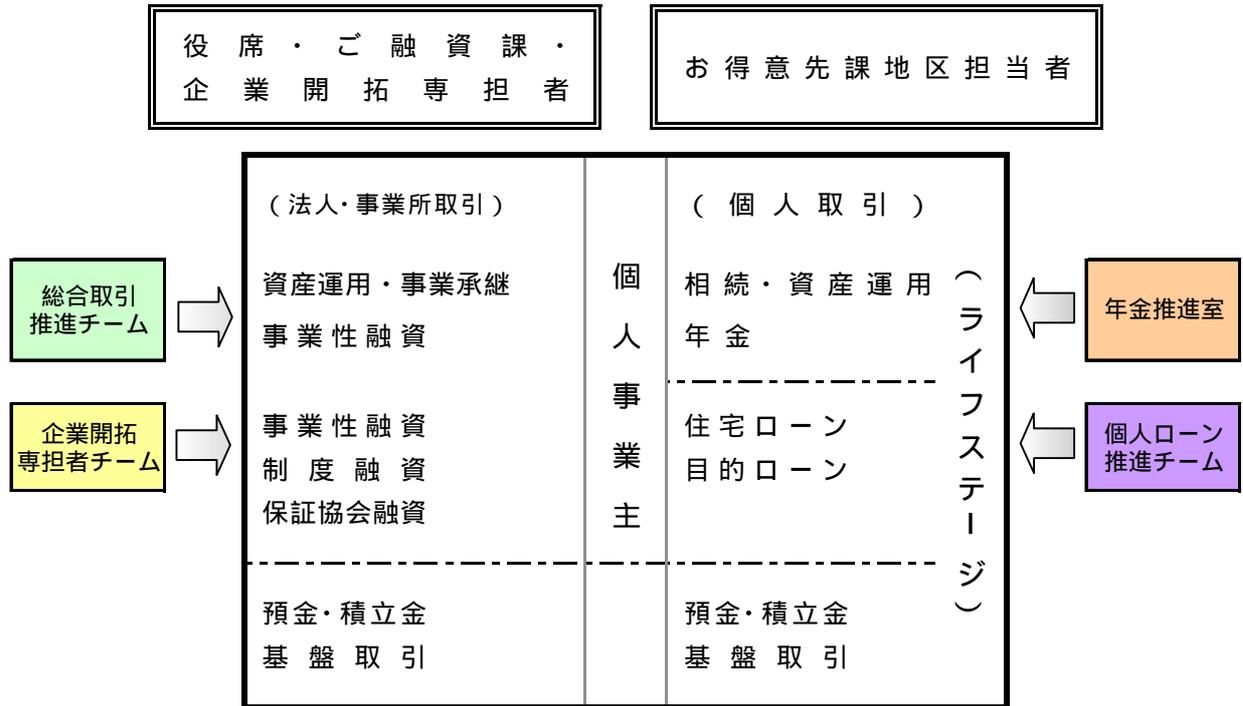
当行は、首都圏にある地域金融機関として、お取引先とのきめ細かいコミュニケーションを重視した信頼関係に基づくお取引を構築し、その育成に努め共存共栄を図っていくことが重要であると認識いたしております。従いまして、その窓口となるお得意先課担当者を中心とした営業体制の堅持とその営業力の強化、スキルアップが肝要であると考えております。

a．新涉外体制

各営業店におけるお得意先課の役割については、金融サービスの自由化・高度化に合わせて適宜、態勢の整備を進めてまいりました。

平成 14 年 4 月には、従来の新涉外体制の一部見直しを行い、当初の基本である(1)お客様のニーズに即した的確な金融サービスの提供(2)少数精鋭及び専門性を深めた営業活動の展開(3)人的資源の有効活用等の一層の定着化を図るため、対象先の見直しや月間行動基準の手直し等、所要の改定を行いました。

【 顧 客 担 当 の 概 念 図 】



[新 渉 外 体 制 の 概 要]

- ・ 営業エリアの見直し

商業集積地域、商工業混在地域、商住地域等のマーケット特性に合わせて市場規模の見直しを行い、各営業店の営業重点地域の再設定を行うとともに、お得意先課人員の傾斜配分を行いました。

- ・ 顧客担当制の導入

営業店におきましては、従来の店舗周辺の一定エリアの顧客を担当する地区担当者に加え、基盤取引を推進する渉外レディーを配置するとともに、特定店舗には、新たな事業所融資先へのアプローチを専門に担当する企業開拓専担者、年金受給層の顧客を担当する年金アドバイザー、店頭サービスの強化を図るためのロビーマネージャーを配置いたしております。

- ・ 本部サポート体制の整備

本部におきましては、新規のお客様とのお取引関係を構築する「企業開拓専担者チーム」、住宅関連融資をはじめとした個人顧客向けローンのサポートを専門に行う「個人ローン推進チーム」、事業承継・相続対策・税務アドバイス等のサポートのほか、個人年金保険・投資信託の研修、獲得支援・指導を行う「総合取引推進チーム」、個人の年金相談・年金相談会等を行う「年金推進室」を設置し、営業店の支援・フォローアップに努めております。

ｂ．今後の営業体制と担当者のレベルアップ

新渉外体制は旧来のきめ細かい渉外活動を損なわずに効率化を目指すものでしたが、この導入により(1)「訪問先・訪問目的が明確化され、お得意先課行員の訪問効率化・人員削減化につながった」(2)「個々のお取引先の取引内容やニーズに応じた的確な金融サービスが提供できるようになった」という評価を、より多くのお取引先から得られるようになった」(3)「少数精鋭化によりお得意先課行員の金融関連知識の専門性も高まる結果となり、人材育成面からも効果があった」等、一定の成果をあげております。

今後は必要に応じ、営業エリアのさらなる見直し、年金アドバイザーの増員、企業開拓専担者の配置人員・配置店舗の見直しなどを適宜行ってまいります。

また、金融商品販売法に基づく「金融商品販売要領」を策定し、お取引先のニーズに合った商品を適切に提案・販売するよう努めております。また、お得意先課行員のスキルアップを図るため、各種実践研修の充実に努めているほか、試験制度の拡充などを通じ、個人レベルでの能力開発、専門知識の吸収強化を引き続き図ってまいります。

(二) 収益力の強化・向上

収益力は、お客様の信頼を得るための最も基本的な要素であり、良質かつ安定的な金融サービスの提供や資産内容良化の財源となるものでありますので、今後とも、この収益力の向上を最重点課題に取り組んでまいります。

ａ．貸出金の増強

当行の基本路線である中小零細企業を対象とした事業所融資ならびに個人ローンの増強を中心に、引き続き推進を図ってまいります。

・事業所融資の拡大

特定の先に偏った融資により貸出金の増加を図るのではなく、当行の営業区域である首都圏の中小零細企業への円滑な資金供給という使命を果たすことを大前提に、適正な収益の増加に寄与し、クレジットポリシーに基づくリスク分散を意識した事業所融資の拡大を図ってまいります。なお、貸出金利については、財務格付・保全状況等を勘案し設定しておりますが、今後、さらに的確な運用を推し進めてまいります。

・個人ローンの拡大

事業所融資の拡大と並行して、個人向け貸出にも積極的に取り組んでまいります。特に、当行は住宅資金ニーズの強い首都圏に経営基盤をもち、フェイス・ツー・フェイスによる資金ニーズ情報吸収力という強みを生かし、住宅ローンを中心にした個人ローンの増強を図ってまいります。

なお、推進に当たっては、本部に設置した「個人ローン推進チーム」を核と

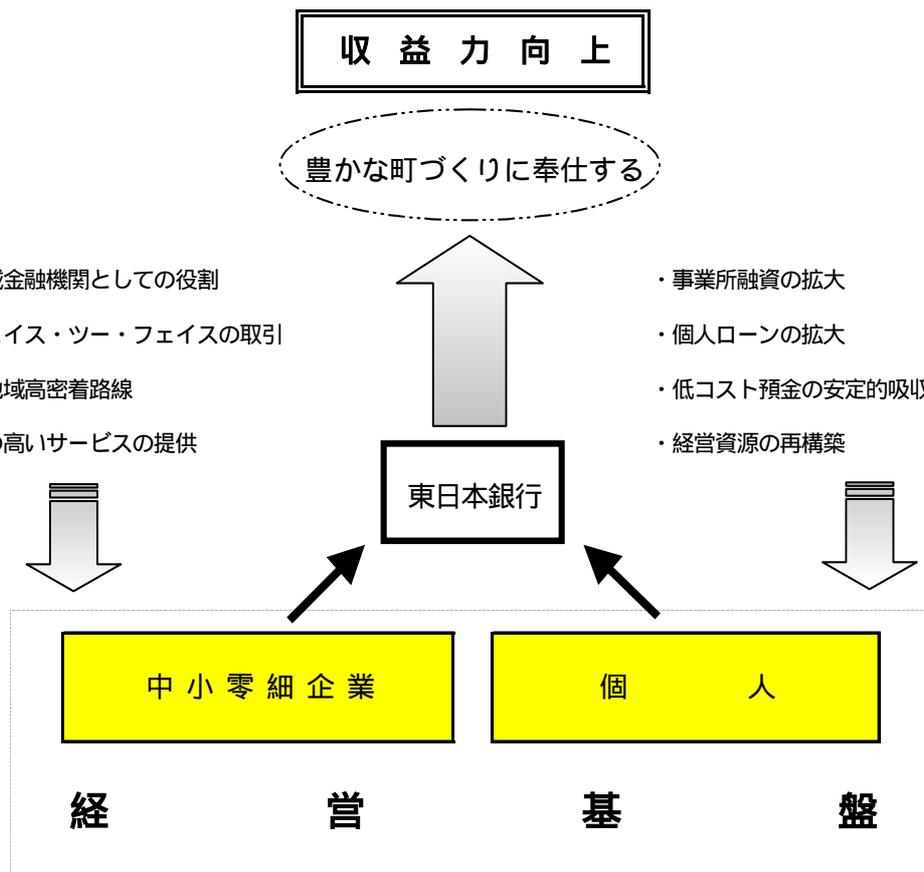
して、提携住宅ローンの拡充や研修の充実等により、住宅ローン全般の推進体制を強化するほか、一般個人ローンにおいても、引き続き品揃えの充実に努め、顧客ニーズへの的確な対応を図ってまいります。

b．低コスト預金の吸収強化

ペイオフの全面解禁を平成 17 年 4 月に控え、リスク分散ならびにコスト等を考慮し、大口の市場性資金を抑制するとともに小口安定資金の吸収に努め、より裾野の広い預金構造の構築を図ってまいります。

c．経営資源の再構築

預貸金の増強により、着実な収益の増強を図る一方、店舗、人員・人件費、物件費等の縮減に努め、経営資源のより一層の効率的な活用を図ってまいります。



ロ．リストラの推移及び計画

(イ) 店舗の統廃合

[新規出店]

平成 7 年 4 月の立川支店開設 (78 店舗目) を最後に新店舗の出店を見合わせており、今後も引き続き新規出店は見合わせます。

[統廃合・効率化]

平成 10 年度に赤字店舗解消のため「政策店舗制度」を導入し、統廃合を含めた効率化策の実行に着手し、以後見直しを進めてまいりました。

(政策店舗制度... 早期黒字化の実効性を高めるため、赤字店舗を「政策店舗」としてグループ化し、業務目標を各店舗ごとに定めた効率化策・収益改善策に特化し取り組む制度)

前述のとおり、当行では、地方地銀や信用金庫のような「特定の地方経済圏や地域での稠密な店舗配置を前提とした集合体としての営業戦略上の主力エリア」という概念が直接には適合しないため、「主力エリア以外からの撤退」という選択肢が存在いたしません。従いまして当行では、管理会計ベースに基づく赤字店舗を対象にそれぞれの店舗に応じた早期黒字化策を講じる一方、各店舗の採算性・成長性・取引の継続性等の観点から、早期に黒字化の実現性がないと判断した店舗については、近隣の営業店への統合または出張所への変更、支店長の 2 カ店兼務制による子店化等を行うこととしました。

この結果、平成 9 年度末には 14 カ店あった赤字店舗は、平成 15 年 3 月期には 1 カ店まで減少し、この間、2 カ店を廃店し 1 カ店を出張所へ変更、1 カ店を支店長の 2 カ店兼務制による子店といたしました。

さらに、平成 15 年度中の達成を目途に全店黒字化計画を策定し効率化を図るとともに、店別の投資効率や収益増強の観点から、今後も引続き見直しや再配置、出張所化等の検討を実施してまいります。

なお、平成 13 年 5 月の新潟中央銀行からの営業譲り受けにあっても、上記の観点から当行の近隣店舗で資産・負債を引き継ぎ、お得意先課行員の増員により取引先の利便性を確保してまいりました。

(ロ) 役職員数の削減

a．役員数の削減

役員の数に付きましては、平成 13 年 3 月末現在で取締役 14 名、監査役 5 名の計 19 名体制であったものを、平成 15 年 3 月末には 2 名削減し、取締役 13 名、監査役 4 名の計 17 名体制にいたしました。平成 17 年 3 月期中には、さらに 3 名削減し、取締役 10 名、監査役 4 名の計 14 名体制にスリム化することといたします。

b . 従業員数の削減

当行では人員の効率化を図る観点から、機械化・パート化の促進、組織や業務の見直し、早期退職制度の導入等により人員の削減に努めてまいりました。

この結果、平成 15 年 3 月末の総人員数は、当初のリストラ目標を超過達成することとなる 1,500 名（ピーク時人員比 389 名、20.5%減）まで削減いたしました。今後も業務の効率化を押し進め、計画期間中さらに 6%以上（98 名）削減し（ピーク時人員比 487 名、25.7%減）平成 17 年 3 月末までに 1,402 名まで減員することといたします。

人員推移（人）

19 年 3 月末(A)	15 年 3 月末(B)	6 年 3 月末(C)	(A)-(B)	(A)-(C)
1,402	1,500	1,889	98	487

(八) 経費の削減

a . 人件費の削減

人件費につきましては、人員削減の前倒しや平成 14 年 4 月に実施した定例給与の引下げ（平均給与月額を約 10%削減）、賞与の抑制などにより、削減に努めてまいりました。この結果、平成 15 年 3 月期は、総人件費 116 億円、うち報酬・給与は 93 億円、これは、平成 8 年 3 月のピーク時比で総人件費 32 億円、21.8%の削減、報酬・給与ベースでは 33 億円、26.2%の削減となりました。

今後もさらなる効率化等に取り組み、計画期間中さらに総人件費で 6 億円（平成 8 年 3 月のピーク時比で総人件費 39 億円、26.3%の削減）、報酬・給与ベースで 6 億円（平成 8 年 3 月のピーク時比で総人件費 39 億円、31.0%の削減）の削減を図ってまいります。

また、厚生年金基金の代行返上に伴う年金制度の見直しに着手します。

総人件費の推移（百万円）

19 年 3 月末(A)	15 年 3 月末(B)	8 年 3 月末(C)	(A)-(B)	(A)-(C)
11,023	11,688	14,958	665	3,935

うち報酬・給与の推移（百万円）

19 年 3 月末(A)	15 年 3 月末(B)	8 年 3 月末(C)	(A)-(B)	(A)-(C)
8,703	9,308	12,615	605	3,912

b . 役員報酬等の削減

当期最終利益の未達を真摯に受け止め、役員賞与全額返上、役員報酬 3 ヶ月間 20%～30%カットすることとしました。役員賞与については、平成 10 年 3 月期以降全額返上していますが、役員報酬・賞与とも引続き抑制してまいります。

c . 物件費の削減

物件費につきましては、平成 10 年 3 月期以降物件費予算のマイナスシーリング政策により抑制してまいりました。

この結果、平成 15 年 3 月期の物件費は 81 億円（ピーク時の平成 9 年 3 月期比 13 億円、 14.1%）となり、当初の 2 年間で計画値を 2 億円下回る抑制的な運営を行いました。今後も、新札対応等所要の機械化費用の増加を除き、計画値を遵守した効率的な取り組みを行ってまいります。

物件費推移（百万円）

19 年 3 月末(A)	15 年 3 月末(B)	9 年 3 月末(C)	(A)-(B)	(A)-(C)
8,646	8,111	9,449	535	803

うち機械化関連投資を除くその他物件費の推移

19 年 3 月末(A)	15 年 3 月末(B)	13 年 3 月末(C)	(A)-(B)	(A)-(C)
6,236	6,613	6,898	377	662

d . O H R

前述の施策により、O H R（経費 / 業務粗利益）の推移は以下のとおりとなる見込みです。これは、平成 15 年 3 月期の関東地区地銀平均 O H R 58.22、第二地銀平均 O H R 66.48 の水準を踏まえた目標としております。

単位：%	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
O H R	60.73	64.15	62.25	59.30	58.76

(二) 子会社・関連会社の見直し

東日本銀ファイナンス（株）は、ファクタリング・金銭の貸付等を行い、当行の事業所向け金融サービスの一翼を担っておりますが、グループ会社の重複する業務を再編し効率化するため、当年度中に、整理することを予定しています。

なお、子会社・関連会社の収益状況は次頁のとおりですが、今後も、効率的な経営体質の構築に向けて、より一層の管理・指導に努めてまいります。

(ホ) 所有不動産の有効活用並びに処分

所有不動産につきましては、既存店舗のイメージアップと効率的活用のため平成 12 年度に渋谷支店、平成 13 年度には新宿支店のそれぞれ 1 階に商業店舗を誘致いたしました。

また、店舗等の営業に直接関わるもの以外については、処分を進めることとしていましたが、平成 14 年度末までに遊休不動産である宇都宮支店跡地及び寮・社宅関係（太田、北小金、古河、小松川、田端、日吉の各社宅）を売却処分いたしました。

なお、今後も店舗の有効利用、効率化策を積極的に検討・実施してまいります。

[従業員数・人件費・物件費等の推移]

(単位：人、億円)

	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度
期末従業員数	1,888	1,854	1,806	1,738	1,681	1,611	1,553	1,507	1,500
前期比		34	48	68	57	70	58	46	7
人件費	147	149	148	146	137	134	129	119	116
前期比		1	1	1	9	3	5	10	2
報酬・給与	124	126	125	123	114	111	107	93	93
前期比		1	0	2	8	3	4	14	0
物件費	90	90	94	91	88	85	82	81	81
前期比		0	4	3	2	2	3	1	0

平成10年度から計画的に経営効率化に取り組んでおります。

平成12年度の人件費増加は退職給付会計導入に伴う退職給付費用積み増しによるものです。

平成8年度の物件費増加は預金保険料の引き上げによるものです。

八．子会社・関連会社の収益等の動向

(イ) 子会社・関連会社設立の目的と管理の状況

[設立の目的]

総合金融サービスの提供により、多様化する顧客ニーズに応え、東日本銀行グループとしての総合力を高めるとともに、銀行業務及びこれに付随または補完する業務の専門性の高度化、効率化及び事務処理の堅確化を図るため、子会社・関連会社を設立しております。

[管理の状況]

子会社・関連会社の管理につきましては、統括部署として経営企画部関連事業室を設け、経営・人事等に関する重要事項については本部の関連各部と連携・調整・協議しながら実施しています。

また、3カ月に1回、関連会社社長会(当行の経営陣と子会社・関連会社社長が出席)を開催し、定期的に経営実態のモニタリングを行っております。

(ロ) 子会社・関連会社の収益等の動向

子会社・関連会社の収益状況は次頁のとおりですが、今後も、効率的な経営体制の構築に向けて、より一層の管理・指導に努めてまいります。

なお、東日本銀ファイナンス(株)については、グループ会社の重複する業務を再編し効率化するため、当年度中に、整理することを予定しています。

[子会社・関連会社]

会社名	収益状況(百万円)				今後の方針
東日本リース(株) (S53/11設立)	リース業務等				当行の法人営業戦略を補う会社として、リスク管理に注力しつつリース業務を継続してまいります。
		13/3期	14/3期	15/3期	
	売上高	2,564	2,044	1,695	
	経常利益	331	47	341	
	役職員数	13	11	13	
東日本ビジネスサービス(株) (S59/5設立)	事務代行、メール業務等				今後も現在の業務を継続してまいります。
		13/3期	14/3期	15/3期	
	売上高	845	715	643	
	経常利益	17	6	2	
	役職員数	35	28	25	
東日本オフィスサービス(株) (S62/10設立)	派遣業務、担保不動産評価業務等				今後も現在の業務を継続してまいります。
		13/3期	14/3期	15/3期	
	売上高	588	681	733	
	経常利益	5	4	0	
	役職員数	28	26	28	
東日本保証サービス(株) (H2/7設立)	住宅ローン等の個人ローンの保証業務				今後も、当行の個人営業戦略を補う会社として、リスク管理に注力しつつ業務を継続してまいります。
		13/3期	14/3期	15/3期	
	売上高	331	336	350	
	経常利益	355	1,048	753	
	役職員数	8	7	5	
東日本銀ファイナンス(株) (H2/7設立)	ファクタリング及び貸付				当年度中に、整理することを予定しております。
		13/3期	14/3期	15/3期	
	売上高	359	309	303	
	経常利益	0	0	0	
	役職員数	5	5	6	
東日本銀ジェーシービーカード(株) (H8/7設立)	クレジットカード業務等				今後も、当行の個人営業を補う会社として、リスク管理に注力しつつ業務を継続してまいります。
		13/3期	14/3期	15/3期	
	売上高	349	338	347	
	経常利益	21	20	34	
	役職員数	9	9	8	
(株)関東データセンター (S52/12設立)	電算システムの受託業務等				今後も現在の業務を継続してまいります。
		13/3期	14/3期	15/3期	
	売上高	3,374	3,051	2,041	
	経常利益	65	83	75	
	役職員数	146	112	100	

二．管理会計の確立とその活用の方策

(収益管理)

当行の収益管理は、毎期策定される資金・損益予算フレームに基づき、本部・営業店予算を月次に作成し予算統制を行っています。また、部門別には、本部と営業店、円貨と外貨及び有価証券に区分し管理しております。

営業店の収益管理につきましては、「営業店業務収支表」、「予算対実績表」、「資金利益日々算出表」、「資金利鞘分析表」等の諸資料に基づき、営業店自らが日々の管理を行うとともに、営業推進部においては、予算乖離の大きい店舗のヒアリングを行い営業店の収益管理、指導にあたっております。

銀行全体の収益管理につきましては、月次損益速報を本部と営業店、円貨と外貨別に予算対実績ベースで作成し、分析結果を常務会で検討し対応策を協議のうえ、所管部門に必要な指示を与えております。

融資部門の収益管理につきましては、従来のボリューム重視の考え方から採算重視の考え方への転換を図るため、「個社別採算管理表」、「格付別の基準金利運用指針表」等による取り組みを進めてまいりましたが、平成 12 年 10 月からより一層、適正な貸出金利の確保を図るべく「格付別の基準金利運用指針表」を信用格付 7 区分、保全率 6 区分、貸出期間 5 区分に分ける大幅改定を行い、信用リスク等に応じた適正な適用金利の設定を行うことといたしました。

その後信用リスクのデータ蓄積に努め、平成 14 年 4 月からは、R A R O A に基づく適正金利の確保に向けた取り組みを本格化させております。

今後もこれらの施策を有機的に結合させ、調達・運用・経費支出などすべての面で、採算や収益を重視した業務運営がなされるよう努めてまいります。

(A L M)

金融環境の変化に伴い発生する諸リスクを回避しながら、資金調達コストの削減及び収益の極大化を図るため、資産・負債について総合的に分析を行い、その結果を検討し、今後の方策を策定するために毎月 2 回 ALM 委員会を開催しております。

ここでは、次のような分析・検討を行っています。

- ・市場関連リスクについては、有価証券の含み損益、100BPV、VaR による価格変動リスクの推移を毎月分析しております。
- ・金利リスクについては、半期に 1 回、金利変動を想定したシミュレーションを行い、金利感応度の変化を分析しております。
- ・流動性リスクについては、日足予想と実績との乖離を分析し、流動性準備に万全を期すべく検討を行っています。
- ・信用リスクについては、データ蓄積及び管理手法の高度化に努めておりますが、今後さらに分析の精緻化を図りたいと考えております。

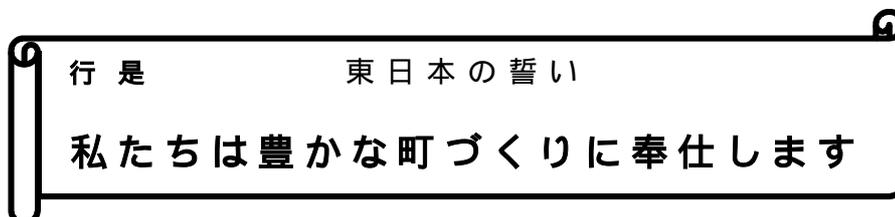
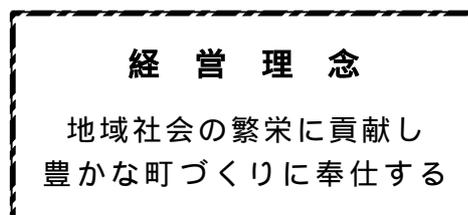
3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(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、「地域社会の繁栄に貢献し、豊かな町づくりに奉仕する」という経営理念の下、地域金融機関としての役割を十分認識し、一貫して中小零細企業及び個人を主な対象に経営基盤を構築してきました。

この考え方は昭和57年10月にスタートした第6次中期経営計画（第1次スマイルプラン）において確立したもので、各営業店が徹底した狭地域・高密着路線を展開することにより、地域社会から信頼される銀行になり、地域と共に発展していくことを目指すもので、この基本的な路線は今日まで変わりません。そして、これを具現化するために経営体質の強化・改善に努めるとともに、地域社会のニーズに的確にお応えし、お客様に満足していただけるサービスの提供に努めています。

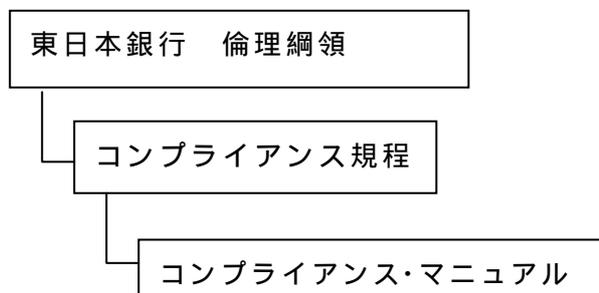


ロ. コンプライアンス態勢の整備

銀行は預金・貸出というきわめて公共性の高い業務を行っております。従いまして私共は堅確でミスのない事務処理、誠実かつ親切な態度、正確で的確な情報・サービスの提供を行うことで地域社会や取引先からの信頼を確立していくことが、何よりも重要であると認識いたしております。そして、この信頼は、役職員一人一人の信用の積み重ねによって得られるものであり、一人一人がしっかりとした倫理観を持ち、法令やルールを遵守することから始まるといえます。そのため当行では、コンプライアンス態勢の整備を図り、法令遵守に関する教育・啓蒙に努めております。

具体的な取り組みは以下の通りです。

平成 7 年 2 月	サービスマニュアルを制定、全役職員に配布
平成 10 年 4 月	銀行員のためのコンプライアンスガイドを全役職員に配布
平成 10 年 9 月	倫理綱領を制定
平成 11 年 1 月	コンプライアンス規程を制定
平成 11 年 4 月	総務部にコンプライアンス室を設置
平成 11 年 7 月	コンプライアンス・チェックリスト制度を導入（毎年 7 月、1 月）
平成 13 年 2 月	コンプライアンス試験制度の導入を決定
平成 13 年 10 月	コンプライアンス・マニュアルを改定（法令遵守、サービス、店頭マナーの各マニュアルをコンプライアンス・マニュアルに一本化）
平成 13 年 11 月	苦情処理規程、苦情受付報告要領を制定
平成 14 年 4 月	リーガル・チェック記録簿を制定



また、取締役会の承認を受けた年度コンプライアンスプログラムに基づき、外部講師招聘による役職員を対象とした研修会の実施等を行っております。

なお、コンプライアンスプログラムの進捗状況については、半年ごとに取締役会に報告する体制をとっております。

（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

当行は、取締役会規程、常務会規程、組織規程、職務権限規程等の行内規程を定め、適正な職務の分担と権限の委譲を行い、円滑な意思決定と業務の執行が行われる体制を整備しております。

（イ）取締役会・監査役会

取締役会には全監査役が出席しており、うち 2 名を社外監査役としております。特に社外監査役については、取締役会の透明性の確保や経営目標のフォローアップ等に寄与する「アドバイザリーボード」としての機能を発揮するため、1 名は現役弁護士を 1 名は元大手金融機関役員でその後事業会社代表を務めた実務経験者を配置しております。

今回提出いたします経営健全化計画につきましても、当行の社外監査役の位置付けに鑑み、経営健全化計画の進捗状況を四半期の業務執行報告として取締役会に付議するとともに、当年度の監査役会の監査の方針等の改定を行い監査対象に加えることにより当該計画のフォローアップに努めてまいります。

(ロ) 常務会

常務会は、役付取締役全員で構成し、取締役会規程に基づき取締役会から委任された業務執行に関する事項を協議決定しております。

常務会は原則、月初の第 5 営業日及びそれ以外の毎月曜日に開催するほか、必要に応じ随時開催しております。

(ハ) 今後の課題

前述のとおり、役員数を平成 17 年 3 月期までに、4 名削減することにより(14 名体制[取締役 10 名、監査役 4 名])「経営の意思決定プロセス」のスリム化を図り、意思決定をより一層スピード化いたします。

ロ．相互牽制体制

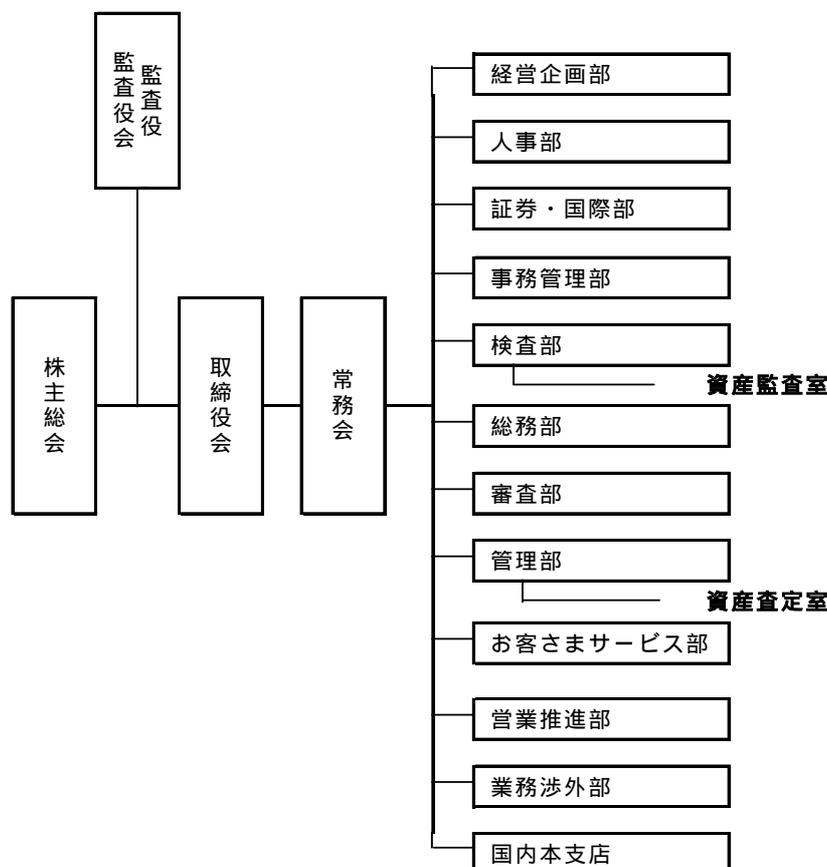
(イ) 取締役

当行は、役付取締役による担当制を実施しておりますが、審査部門と営業推進部門、審査部門と資産監査部門、監査部門と決算関連部門の担当を兼務しないようにしております。

(ロ) 監査役

当行は、監査役制度を採用しており、現在は、常勤監査役 2 名、非常勤監査役 2 名(うち社外監査役 2 名)により監査役会を構成しております。監査役会においては、監査の方針・監査計画・監査の方法等を協議のうえ決定するとともに、各監査役は、法令及び監査役監査基準に従い、取締役に対して提言・助言・勧告等を行っております。また、監査部に監査役付の職員を配置するとともに、外部監査(監査法人)との連携を密にし、業務監査の実効性の堅確化を図っております。なお、常勤監査役 2 名は常務会に出席しております。

組織図（平成15年3月現在）



（３）自主的・積極的なディスクロージャー

金融環境が激変する中で、ディスクロージャーの拡充による透明性のある経営情報の開示は、経営の自己規律の向上を促すとともに、地域社会・取引先からの信頼を確立するための基本的な姿勢であると考えております。

当行は、記者会見、マスコミ等の取材、ディスクロージャー誌、ミニディスクロージャー誌等機会のある毎に、当行の経営方針・情報等の開示に努めております。

イ．開示内容

銀行法第 21 条ならびに銀行法施行規則第 19 条の 2 及び 3 に基づき、単体・連結ベースの開示項目を設定しております。また、金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第 7 条に基づく資産査定結果の公表をしております。

ロ．開示方法

当行の経営理念、中期経営計画等の経営方針、当面对処すべき問題点に対する考え

方等を積極的に表明したディスクロージャー誌を作成し、お客様がいつでも自由にご覧いただけるよう全営業店の窓口に備え置いております。また、海外のコルレス銀行や投資家等に向けてアニュアルレポートを作成しております。

なお、当行のホームページにもディスクロージャー誌及び決算短信の全文を掲載しております。

4 . 配当等により利益の流出が行われなないための方策等

(1) 基本的考え方

公的資金による自己資本の充実を基に、より一層の収益力の向上と合理化・効率化策の推進に努め剰余金を蓄積していくことを方針とします。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

イ . 役員賞与

役員賞与は平成 10 年 3 月期以降支給しておりませんが、役員報酬・賞与とも、引続き当分の間抑制してまいります。

ロ . 普通株式配当金

普通株式の配当につきましては、銀行の公共的使命に鑑み、経営体質の強化を図るとともに、内部留保の充実にも意を用いつつ安定的な配当を行うことを、従来からの基本方針としています。

しかしながら、足元の経済環境の厳しさを踏まえ内部留保の充実による経営体質の強化により配意しつつ、配当性向、優先株式の配当率等を勘案したより抑制的な取り組みを行ってまいります。

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、地元の中小零細企業及び個人に対する安定的な資金供給に努めることが、「地域社会から信頼され、地域社会と共に発展していく」という当行の経営理念の具現化につながるものであると確信いたしております。

こうした経営理念に基づき、地域金融の円滑化に努めました結果、平成 15 年 3 月期の中小企業向け貸出金は、中小企業の不良債権のオフバランスを 167 億円実施したことにより、残高ベースでは 57 億円減少していますが、実勢ベースでは期中 110 億円の増加となりました。なお、中小企業向け貸出金比率(個人含む)は 91.6%となっております。

特に、平成 15 年 2 月から導入された保証協会の「中小企業向け金融セーフティネット・資金繰り円滑化借換保証制度」に対する積極的な取り組みや、中小企業向け融資新商品の「ニュービガー」「スーパービガー」などの活用等により地域金融の円滑化に努めております。

今後、リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラムに対応するため、取組態勢の強化を図ってまいります。

(2) 具体的な方策

当行は今後とも地元の中小零細企業及び個人に安定的な資金供給を行っていくために、審査ノウハウの向上、新商品の開発、渉外力の強化、デリバリーチャンネルの拡充等に努め、中小企業専門金融機関としての使命を果たしてまいりたいと考えております。

具体的には、当行が独自に行っている企業格付制度に加えて、現在、政府が進めている「中小企業信用リスクデータベース(Credit Risk Database = C R D、民間金融機関、国民生活金融公庫、信用保証協会等の官民が一体となって開発を進めている中小企業の財務データベース)」を活用した中小企業向けの担保保証に依存しない融資商品の開発・検討など、お客様にご利用いただきやすい商品の提供を図っていく方針です。

一方、個人向け貸出については、お客様の様々なライフステージに応じた「教育ローン」「カーライフローン」「リフォームローン」「介護ローン」等の目的別ローンや、お使いみちの自由な「スピードローン」に加え、平成 14 年 11 月には F A X やインターネットからの申込みが可能な「フリージーローン」を新発売し、品揃えの充実に努めております。

また、お取引先の様々なライフステージに応じた各種個人ローンの品揃えの充実に努めてまいります。特に、携帯電話や F A X、インターネットといったチャネルを用いた個人向けローンの充実に努めてまいります。さらに、住宅ローンについては、審査期間の短縮化や顧客利便性の観点から、ローン相談・申込が休日等でも受

けられる住宅ローンセンターの設置を検討してまいりたいと考えております。

(3) 組織・体制の見直し

先述のとおり(2.(3) 八. a. 「新渉外体制」)、当行では、お取引先のニーズに即した的確な金融サービスの提供、少数精鋭及び専門性を深めた営業活動の展開、人的資源の有効活用等の一層の定着化を図るため、平成 14 年 4 月に、対象先の見直しや月間行動基準の手直し等、渉外体制の一部見直しを行いました。

さらに、事業再生支援機能の強化を図るために、「企業財務支援チーム」を増員するとともに、専担部署としての位置付けを明確化することとしております。

また、中小企業金融の再生に向けた取組みを態勢面からバックアップする組織を新たに設置いたします。当該組織は、創業・新事業への支援、経営相談・支援機能の強化、相談・苦情処理機能の強化も含めたお客さまへの対応を行い、産業クラスター計画、日本政策投資銀行・中小企業金融公庫等の政府系金融機関との連携、中小企業支援センターとの協力等にも積極的に取組み、当行とお客さまだけでなく、外部機関とを結び付け、信用供与の円滑化を推進します。

(4) 地域経済の発展を支援する商品の提供

当行の経営方針の柱である「地域社会の繁栄に貢献し、豊かな町づくりに奉仕する」ため、事業を営むお客様向けの以下の商品を取り扱っております。

- ・町づくりを支援する法・個人向けローン 「マイタウン」
- ・賃貸住宅資金に対応する 「マイウェイ」
- ・新規の事業を開業する資金に対応する起業家向けローン 「アチーブ」
- ・中小企業を対象とする 「スーパービガー」
- ・新規顧客を対象とする無担保ローン 「ニュービガー」

(5) 融資に対する取組み姿勢

地域経済を支える中小企業・個人のお客さまの幅広いニーズにお応えするため、「企業開拓推進チーム」「個人ローン推進チーム」「企業財務支援チーム」による営業店サポート体制の整備や「企業開拓専担者」制度の強化など、貸出金の増加に努めております。また、コールセンターによる住宅ローン相談、電話・ファクシミリ・インターネット等を活用したローン販売、金融情報、サービスの提供など販売チャネルの拡充に努めております。

さらに、リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラムに対応するため、引続き、取組態勢の整備を進めてまいります。

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

公的資金の消却財源としての剰余金の積上げについては、平成 15 年 3 月期は株式等償却が計画比 189 億円増加したことを主因として、当初計画比 57 億円の未達となりましたが、今後、貸出金利適正化等の収益力増強のための施策を確実に実施することなどにより剰余金の積上げを図り、当初計画どおりの公的資金消却財源の確保を図ってまいります。

(2) 剰余金の推移

剰余金の推移見通しは、下表のとおりです。

[当初計画の剰余金の推移]

(億円)

	13 年度	14 年度	15 年度	16 年度	17 年度
剰余金残高	55	76	98	123	148
資本注入後の増加額	23	44	65	90	116

	18 年度	19 年度	20 年度	21 年度	22 年度
剰余金残高	175	204	234	265	298
資本注入後の増加額	143	171	201	232	265

[計画見直し後の剰余金の推移]

(億円)

	13 年度	14 年度	15 年度	16 年度	17 年度
剰余金残高	72	19	44	75	113
資本注入後の増加額	36	17	8	39	77

	18 年度	19 年度	20 年度	21 年度	22 年度
剰余金残高	150	185	220	255	290
資本注入後の増加額	114	149	184	219	254

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

リスク管理については、取締役会において各種リスクごとに「リスク管理の基本方針」を定め、基本姿勢、管理方法、管理体制等を確認しています。具体的なリスク管理については、各種「リスク管理の基本方針」を受け、各部署において規程・要領等を定め、対応しております。

また、全般的な基本方針として「リスク管理の基本方針（共通編）」を定めており、経営企画部リスク統括室が統括管理しています。経営企画部リスク統括室は、ALM委員会、ORM委員会の事務局として、具体的な統括管理に当たり、リスク状況については、適宜、常務会等に報告されております。

リスク管理態勢における監査部門の役割は、「リスク管理規程（共通編）」に定められており、検査部は、ALM委員会、ORM委員会に出席し、管理体制・管理方法の適切性・有効性を検証し改善を求めることによって、是正プロセスが機能するようなリスク管理態勢構築に努めております。

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

イ. 貸出条件の決裁権限

当行では、融資につきまして、「クレジットポリシー」（平成14年4月制定）を定めて、貸出の基本的な考え方を明示し、日々の貸出業務に臨んでおります。

個別の融資案件につきましては、「営業店決裁権限基準」及び「本部決裁権限基準」に定められているそれぞれの決裁権限に基づき厳正に運用しておりますが、これら決裁権限基準につきましては、クレジットポリシーの制定と同時に見直しを行い、信用リスク管理の強化を図っております。

本部の貸出決裁権限につきましては、貸出残高や保全状況により審査部・管理部の各職位の専決権限に基づき決裁を行うとともに、一定額以上の融資案件については常務会にて決裁を行うこととしており、特定債務者や関連グループ、特定業種等に偏ることのないような体制を整えております。

営業店決裁権限基準につきましては、信用格付ごとに決裁制限を設けるなど厳格に運用しております。

【貸出権限】

融資規程において、営業店決裁権限表（信用格付により営業店長の貸出権限を区分）及び本部決裁権限表（営業店長決裁権限を超えるものについて総融資額及び無担保融資額に応じて審査部担当役員決裁・常務会決裁等に区分）を定めて明確化しております。

さらに、営業店及び本部決裁権限表は、無担保融資についての期間制限、格付による決裁権限の制限等、詳細に権限が定められており、全行レベルでの資産の健全

性の維持向上に資するとともに、今後も定期的に見直しを行ってまいります。

ロ．行内企業格付制度の管理状況

(イ) 格付制度の目的

債務者の財務内容等に基づき、信用リスクの程度に応じて債務者を区分し、取組方針の明確化を図り、信用リスクの管理を行うとともに、正確な自己査定及び償却・引当を行うための基礎データを提供することを目的としております。

(ロ) 格付制度の活用

格付制度は主に以下の項目について活用しております。

- ・ 格付ランク及び評点を参考に、債務者に対する基本的な取り組み方針とクレジットライン・リスクリミットの設定を行う。
- ・ 債務者区分を判定し、正確な自己査定等を行う基礎データとする。
- ・ 適正な収益確保のための、債務者ごとの適正金利の設定基準とする。

(ハ) 格付制度の概要

格付の対象先は、すべての法人及び個人事業者を対象としております。なお、個人については、法的・形式的に破綻した先及び履行状況に問題のある先を対象としてそのような事象が発生した都度に格付を行っております。

法人及び個人事業者については融資先格付判定表を作成し決算期ごとに格付を行うほか、債務者の状況を継続的にモニタリングし、延滞・事故・財務内容の悪化等の事象が発生する都度見直しを行っております。また、大口貸出先については、決算終了6ヶ月経過後に格付の見直しを行っております。

(ニ) 格付の定義

信用格付	債務者区分	定義
0	正常先	(個人)
A		債権回収の確実性が極めて高い水準にある先
B		債権回収の確実性が高い水準にある先
C		債権回収の確実性が十分にある先
D		債権回収の確実性が認められる先
E		債権回収の確実性が当面問題ない先
F		債権回収の確実性は、現在問題ないが、将来に問題の発生する懸念がある先
7	要注意先	財務内容、貸出条件、履行状況に問題があり、今後の管理に注意を要し、経営改善計画等の策定指導などにより、財務内容の改善を図っていく先
8	破綻懸念先	今後、経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる先
9	実質破綻先 破綻先	法的・形式的な破綻先及び実質的に経営破綻に陥っている先

八．担保評価

営業店の不動産担保評価の事務負担を軽減するとともに、客観的で正確な不動産担保評価を行うため、子会社の東日本オフィスサービス㈱に業務委託を行い、公示価格比準方式により年1回担保評価の見直しを行っております。さらに、担保不動産評価管理システムを導入し効率化に努めております。

また、連結決算への移行に伴う当行グループ全体の信用リスク管理強化のため、子会社等が設定している担保不動産についても再評価管理を行っております。

二．自己査定の堅確化

自己査定の堅確性の向上を図るため、第一次査定を営業店で、第二次査定を審査部で行い、その検証を管理部資産査定室が行っております。さらにこれを検査部資産監査室が監査しております。

(3) 資産内容

イ．金融再生法開示債権の状況

(イ) 金融再生法に基づく開示債権の状況

具体的な債権額は図表13のとおりです。

平成11年9月期より、「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律」に基づいて査定した資産を「破産更生債権及びこれらに準ずる債権」、「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、以下の通りであります。

(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)

- ・「破産更生債権及びこれらに準ずる債権」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はいないが、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らに準ずる債権、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。

上記の定義に基づき、区分された債権とその引当状況は、図表-13のとおりであります。

(ロ) 保全率

金融再生法の開示債権に関する、担保等の保全と貸倒引当金等を合算した保全率は、平成 15 年 3 月期 72.4%となっております。

ロ．リスク管理債権の状況

リスク管理債権の状況は図表 14 のとおりです。

八．自己査定の開示

平成 14 年 3 月期から自己査定に基づく要注意先の残高を公表しております。

二．企業再生支援等による要注意先債権等への取組方針

要注意先債権等の健全債権化のための体制整備として、平成 13 年 11 月に取引先企業の経営改善をサポートする専門部署「企業財務支援チーム」を設置いたしました。

当該チームが対象とする企業は、当行がメインまたは準メイン先で、主に要注意先及び条件緩和先に区分され、財務改善指導により正常先にランクアップ可能な企業を対象としております。

具体的なサポート内容としては、経営改善に関する問題意識の喚起を促すとともに、経営改善計画の策定指導を通じ、各種リストラ策の提言や資金繰りの指導など、対象となる企業の事業再生に資する取り組みを行っております。

今後は、リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラムに対応するため、事業再生支援機能の強化の観点から、「企業財務支援チーム」を増員するとともに、専担部署としての位置付けを明確化することとしております。

さらに、対象先を拡大するとともに、経営改善支援の取組み強化の方策として、「早期事業再生ガイドライン」を踏まえた事業再生への早期着手、R C C、産業再生機構、中小企業再生支援協議会等の活用にも取り組めます。

(4) 償却・引当方針

イ．公的資金による株式等の引受け等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

(イ) 貸出資産等の償却について

「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、当行の定める自己査定基準及び自己査定マニュアルに基づく資産の分類結果に対して償却・引当基準及び償却・引当マニュアルに則り、信用リスクに応じた十分な償却・引当を実施しています。

(ロ) 体制について

一般貸倒引当金及び個別貸倒引当金の算定は管理部資産査定室にて行い、また、

債権売却損失引当金等のその他の引当金の算定は各所管部において行い、検査部資産監査室が監査を行っています。

(八) 引当率の算出方法

(正常先の引当)

正常先債権については、1年間を1算定期間とし、当該期間における貸倒の実績額に基づき算定した貸倒実績率の3算定期間の平均値を正常先債権に乗じた額を一般貸倒引当金に繰入れます。

(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。要管理先以外の要注意先については、1年間を1算定期間とし、当該期間における貸倒の実績額に基づき算定した貸倒実績率の3算定期間の平均値を要管理先以外の要注意先債権に乗じた額を一般貸倒引当金に繰入れます。

要管理先については、3年間を1算定期間とし、当該期間における貸倒の実績額に基づき算定した貸倒実績率の3算定期間の平均値を要管理先債権(東日本銀ファイナンス㈱向け債権額を除く)に乗じた額を一般貸倒引当金に繰入れます。

(注) 当行の連結子会社である東日本銀ファイナンス㈱は、経営再建計画に基づく債権放棄を実施した経営支援先につき貸出条件緩和先に該当しますが、個別貸倒引当金を計上し、将来の損失の発生に対して十分な引当を行っているため除いております。

(破綻懸念先の引当)

破綻懸念先については、3年間を1算定期間とし、当該期間における貸倒の実績額(分類の毀損額)に基づき算定した貸倒実績率の3算定期間の平均値を破綻懸念先債権の分類額に乗じた額を個別貸倒引当金に繰入れます。

(実質破綻先及び破綻先の引当)

実質破綻先及び破綻先に対する債権のうち、個別債務者ごとに自己査定において分類及び分類に分類された債権額を貸倒償却または個別貸倒引当金に繰入れます。

ロ. 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、担保不動産の任意売却及び貸倒引当金の計上を中心に進めてまいりました。しかしながら、不良債権の処理は不動産担保価値の下落等の時間的ロスや不良債権の管理・事務コストが大きいことなどから、主管部である管理部の組織強化が必要と考え、専任の管理・回収担当者及び営業店の回収を支援する支援者等を配置し、債務者の実態に応じた管理体制を組織することにより、全力で不良債権の早期回収促進に取り組んでまいりました。

また、それと並行して、担保価値が極端に低い債権や担保処分に時間を要し回収が長引くと予想される債権については、バルクセールを活用した処理についても積極的に実施してまいりました。

今後とも、不良債権の回収・整理促進については、本支店の連携を図りながら、一層積極的に取り組むことにより、早期解消に努めてまいります。

具体的には、年度 50 億円の不良債権のバルク処理を見込んでいます。

八．債権放棄についての考え方

当行は、債務者の経営支援のための債権放棄については「取引先及び株主の利益を損なわないか」、「合理的な理由があるか」、「社会的な意義があるか」等の観点から以下の点を前提として個々に慎重に検討することが重要と考えています。

- ・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こと
- ・当該企業向け残存債権の回収が、より確実になることにより、当行の損失が最小限に抑えられる経済的合理性があること
- ・債権放棄による支援が必要になった当該企業の経営者の経営責任を明確にすること

なお、債権放棄を伴う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、私企業である金融機関の健全性、収益性、合理性を考慮しつつ、その必要性を厳正に判断してまいります。

(5) 評価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 のとおりです。

平成 15 年 3 月期の株式を対象とした 30%以上下落分全額の減損処理により、株式の含み損益は 11 億円(うち評価益 3 億円、評価損 15 億円)にまで縮小しました。

また、株式(時価のあるもの)の残高は、取得原価ベース 227 億円、時価ベース 216 億円となり、この結果、当行の保有する株式(時価のあるもの・216 億円)は、自己資本(Tier1)の約 28%の低い水準となりました。

これにより、今後の株価リスクは従来に比べ縮小しましたが、今後とも安定的な優先配当財源の確保を図るため、保有目的等を勘案し、残高を圧縮してまいります。

具体的には、平成 17 年 3 月期までの 2 事業年度を目途に、現在保有する株式の残高(時価のあるもの)のうち、売却可能株式(取得原価ベース 40 億円、時価ベース 40 億円)については、原則として全額売却を、また、持合株式(取得原価ベース 186 億円、時価ベース 176 億円)についても、受け皿の確保を勘案しつつ、持合解消、持合先の分散化等を図り、持株金額の減少を計画的に進めてまいります。

さらには、個人、投信等の新たな受け皿の確保を図るため、経営健全化計画の着実な履行により、市場の信認の確保に努めるとともに、普通配当の実施を目指します。

(6) 金融派生商品等取引動向

金融派生商品等の取引として、住宅ローン等の固定金利貸出の金利変動リスクを回避するためのスワップ取引と為替リスクを回避するため先物外国為替取引をヘッジ目的として行っており、今後もこの方針に変更はありません。

また、平成 12 年度から金融派生商品等に係る評価損益の処理は、金融商品会計に関する実務指針のヘッジ会計の適用により、繰延ヘッジ損益として貸借対照表に計上しております。

なお、金融派生商品等取引動向は次のとおりです。

金融派生商品等取引動向（平成 15 年 3 月末）

（単位：億円）

	契約金額・想定元本	信用リスク相当額 （与信相当額）	繰延ヘッジ損益
金利スワップ	4 8 0	2	1 7
先物外国為替	3 0	0	-
合 計	5 1 1	3	1 7

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

当行は「地域社会の繁栄に貢献し、豊かな町づくりに奉仕する」という経営理念のもと、取引対象層をわが国経済社会の基盤を形成する中小零細企業（個人事業者含む）及び個人に絞り込み、これらお客様サイドに立って、適切かつ安全な金融サービスを提供し、お客様の満足度を高めていくことに基本を置く施策を実施してまいりました。そして、地元でお預かりしたご預金を地元のお客様にご融資するという地域密着型の経営方針を20年以上貫いてまいりました。この結果、メイン・準メインの融資先が63%（平成15年3月末現在）を超える取引構造となっており、また地域の金融市場における預貸率も下表のとおりいずれも高い水準を示しております。

今後とも、お客様に信頼され、お客様にとってなくてはならない存在の銀行として、地域経済の発展・活性化に寄与しつつ、お客様の利便性向上に努めてまいり所存です。

都・県別 預金・貸出金残高シェア（平成15年3月末現在）

（単位：億円）

	預金残高			貸出金残高			預貸率		
	都・県合計	内 当行	シェア	都・県合計	内 当行	シェア	うち当行 預貸率		
茨城県	180,590	2,885	1.60%	71,441	1,560	2.18%	39.56%	54.07%	(13店舗)
栃木県	129,924	166	0.13%	53,485	147	0.28%	41.17%	88.55%	(1店舗)
埼玉県	409,394	902	0.22%	162,256	554	0.34%	39.63%	61.42%	(5店舗)
千葉県	342,238	622	0.18%	140,118	417	0.30%	40.94%	67.04%	(3店舗)
東京都	2,162,031	9,294	0.43%	1,949,726	9,801	0.50%	90.18%	105.46%	(44店舗) (1出張所)
神奈川県	550,636	1,702	0.31%	258,097	1,127	0.44%	46.87%	66.22%	(9店舗)
合計	3,774,813	15,571	0.41%	2,635,123	13,606	0.52%	69.81%	87.38%	

また、当行店舗の所在する地域は、商業及び工業の混在する商工地が多く、貸出金の業種別内訳をみても次表のとおり、事業所・事業者向け貸出残高の比率が高く、また、先数の比率も高くなっております。これらの先は、間接金融に依存する中小零細企業であり、円滑な資金供給を必要としております。

日本経済の強さは中小企業の裾野が広いことだといわれています。当行が営業基盤とする東京を中心とした首都圏は、こうした事業所群で形成されており、当行では今後とも、銀行の公共的使命を自覚し、地元のお客様を対象に特定の業種に片寄ることなく、実需に応じた資金供給の役割を果たしていく所存です。

業種別貸出構成比【貸出残高】（平成14年9月末）

	製造業	建設業	電気・ガス 運輸・通信業等	卸売・小売業 飲食店	金融・保険業	不動産業	サービス 業	その他の 事業	事業計	個人	合計
当行	10.50%	5.69%	1.64%	15.39%	6.20%	20.31%	13.05%	0.82%	73.60%	26.40%	100%
第二地銀平均	10.01%	8.53%	3.36%	14.00%	4.44%	11.40%	15.02%	3.08%	69.84%	30.16%	100%
関東地区 第二地銀平均	8.68%	7.37%	2.31%	12.37%	5.95%	16.07%	13.36%	1.55%	67.64%	32.36%	100%

業種別貸出構成比【貸出先数】（平成14年9月末）

	製造業	建設業	電気・ガス 運輸・通信業等	卸売・小売業 飲食店	金融・保険業	不動産業	サービス 業	その他の 事業	事業計	個人	合計
当行	6.82%	4.68%	0.87%	10.88%	0.10%	5.13%	7.33%	0.27%	36.07%	63.93%	100%
第二地銀平均	2.55%	3.30%	0.52%	5.13%	0.09%	1.32%	3.68%	0.44%	17.03%	82.97%	100%
関東地区 第二地銀平均	3.69%	4.19%	0.72%	6.54%	0.10%	2.61%	5.24%	0.41%	23.50%	76.50%	100%

（２）地域経済への貢献

イ．お客様サービスの充実

「お客様に最良のサービスを提供する」という経営方針に基づき、お客様へのサービス向上のために努力を続けています。具体的には、平成5年から全行的にCS（顧客満足）推進活動に取り組んでいることをはじめとし、お客様の経営・税務・法律などの幅広い相談に対応するため、弁護士・税理士等の専門家を配置した「お客さま相談室」を設置いたしております。また、情報提供サービスとして「東日本レポート」を毎月発行し、経済・金融・産業動向や法務・税務知識、海外ニュース等の情報を、広くお客様に提供しています。

また、主要なお客様の組織である「東日本倶楽部」を平成2年より発足させており、年2回の全体活動のほか、地域毎に分かれた各支部単位で講演会・視察セミナー・工場見学会・情報交換会などを開催しているほか、会員専用のホームページを開設し、会員相互の交流・情報交換・経済活動の促進に協力しています。

さらに、会員企業の後継者育成、人材育成を支援するために、「東日本倶楽部経営塾」、「東日本倶楽部二星会」、「新入社員研修会」などの活動も行っており、単純なサービスの提供だけでなく、真にお客様の発展・向上に協力する中で、地域経済の活性化に繋がるようなサービス向上に努めております。

ロ．お客様の利便性の向上

当行は全76店舗に計490名（渉外パートを含む）の渉外担当者を配置し、地域の中小零細企業・個人顧客を訪問し、面談を中心としたフェイス・ツー・フェイスの顧客サービスに努めていますが、情報化社会の進展、ライフスタイル・生活環境の変化などから、お客様の金融機関に対するニーズも大きく変化しています。当行も、お客様の多様化するニーズに対応するために、平成13年以降投資効率を考慮しつつ、以下の利便性向上のための諸施策を実施してまいりました。

平成13年 6月	モバイルバンキングの取扱開始
平成13年10月	郵貯とのATM提携（入金）
平成14年 1月	栃木・茨城・つくば銀行とのATM提携（手数料無料化）
平成14年 4月	ペイオフ相談フリーダイヤル開設
平成14年 5月	5月連休のATM稼働実施
平成14年 5月	郵貯との相互送金業務の開始
平成14年 8月	個人ローン相談フリーダイヤル開設

今後も、平成16年1月には「日本マルチペイメントネットワーク」による、公共料金の電子納付業務の取扱開始を予定しているほか、平成15年度中にはインターネットバンキングでの資金移動業務も取扱開始する予定です。そのほか、モバイル、インターネットチャネルからの、ローン等の資料請求・仮申込サービスの実施、他金融機関とのATM提携の充実、その他ATMの365日、24時間稼働についても、検討していく方針です。

ハ．個人層への取組強化

（イ）年金受給者及び受給予定者向けのサービス

当行では特にシルバー層に配慮したサービスに注力しています。その一つに年金受給者及び受給予定者を対象にした組織「ゆうゆう倶楽部」があります。この会員を対象に、高齢者向けの情報の提供ならびに催し物の企画等を行い好評を博しております。

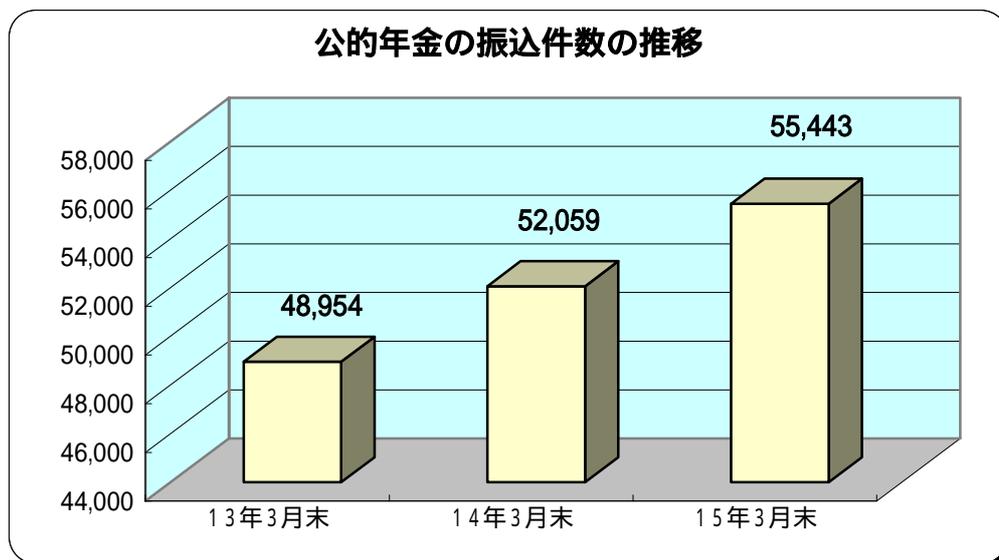
この結果、公的年金の振込件数は平成15年3月末現在で55千件、受取受取予約数は11千件となり、年を追うごとに順調に増加しています。

< 高齢者向けサービス等 >

- ・ 小冊子「ゆうゆう倶楽部会報」の送付
- ・ 観劇会などの開催
- ・ 誕生日プレゼントの実施
- ・ 金利優遇商品の提供
- ・ 郵貯ATMでの当行口座の入出金時手数料の無料化

高齢化社会の進展により、人口に占めるお年寄りの割合は確実に増加しています。

この層は、機械化や合理性などよりもお得意先担当者や窓口担当者との人間関係やふれあいを大切にされており、当行がこれまで培ってきたノウハウが最も発揮しやすい分野でもありますので、今後もより一層、力を入れて取り組んでまいりたいと考えております。



(ロ) 個人向けローンへの積極的取組

当行は店舗の多くが首都圏の住宅地あるいは商店・住宅・中小工場が混在した地域にあり、住宅資金のニーズは旺盛です。日々の積極的な渉外活動を通じて、こうした住宅資金ニーズを着実に捉え、推進に取り組んでおりますが、一方では共働き世帯の増加やライフスタイルの変化などにより、お客様との面談率が低くなっているのも事実です。そこでこれらに対応するため、テレホンバンキングセンターを設置し、住宅ローン相談や各種資料請求、商品案内などのサービスを電話やファックスで提供できる体制を整えております。

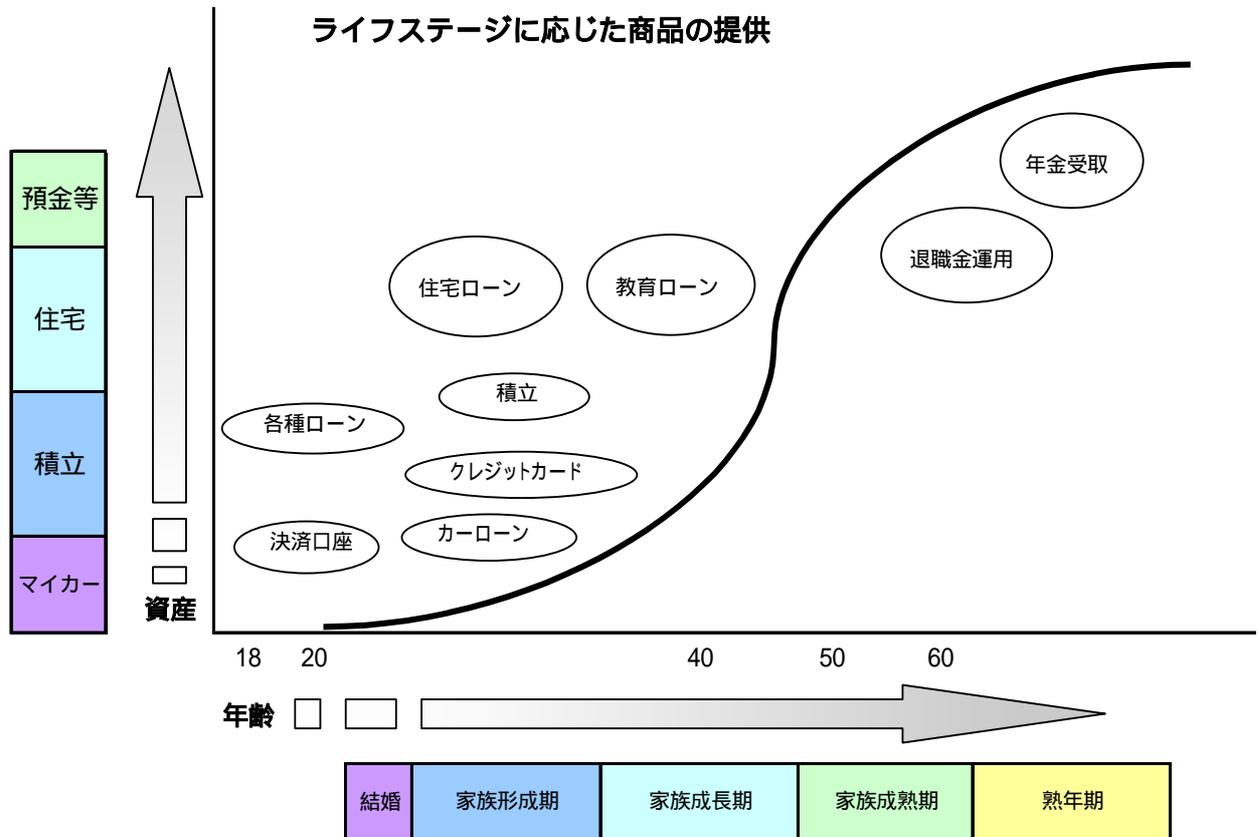
また、本部に個人ローン推進チームを設置し、デベロッパーやハウスメーカー等の提携業者の開拓により営業店の側面支援を行うなど、お客様のニーズにお応えすべく積極的な対応にも努めております。

さらに、商品面でも「債務返済支援保険付き住宅ローン」や、担保不足時にも対応が可能な「住み替え・借り換え専用住宅ローン」、無担保で借入れ可能な「お手軽住宅ローン」等、様々なお客様ニーズにお応えした商品を提供しています。

この他、住宅ローン以外でも、介護に関する費用に対応する「ウェルケア」、教育資金に対応する「ユニバーシティ」等、お客様のライフサイクルに則した目的型の個人向けローン商品を提供しております。

今後もお客様のニーズに沿ったご利用いただきやすい商品の開発・提供を一層進

めてまいる所存です。



二．社会貢献活動の積極的な取組

当行は、経営理念に基づき、各営業店において地域社会への地道な奉仕活動、貢献活動など営業地域に深く根付いた活動を展開しております。

具体的には、日本赤十字社、ライオンズクラブ、あるいは地域団体との提携による献血会の共催、また、店舗近隣の歩道や駅前の清掃の実施や、地域の美化運動への参加などを行っています。

さらに、本部に社会貢献活動の専担部署を設け、本部が積極的に社会貢献活動を支援することにより、以下のような活動を定期的に行っています。以下の活動は、大変ご好評をいただいております。地域での当行の存在感醸成に繋がっています。

- ・当行行員で組織した「ボランティア・キャラバン隊」による老人ホーム等への慰問活動（関東一円の施設へ訪問、年6回程度実施）
 - ・地域のお客様への生活情報提供の一環としての料理教室「ふれあいクッキング」の実施
 - ・地域の高齢者を対象とした色エンピツ絵画教室「ふれあい絵画教室」の開催
 - ・地域のゲートボール大会、少年サッカー大会、リトルリーグ大会などの協賛
- 今後も、地道な社会貢献活動を展開し、当行が営業基盤としている地域社会との連帯を深め、地域社会の発展に寄与していく方針です。

(図表1 - 1)収益動向及び計画

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3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	16,308	16,312	16,332	16,362	16,398
貸出金	13,201	13,344	13,404	13,434	13,464
有価証券	2,165	1,835	2,050	2,198	2,200
特定取引資産	-	-	-	-	-
繰延税金資産＜未残＞	245	224	199	173	141
総負債	15,327	15,479	15,479	15,479	15,479
預金・NCD	15,007	15,175	15,175	15,175	15,175
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＞	33	33	33	33	33
資本勘定計	818	843	873	911	948
資本金	383	383	383	383	383
資本準備金	346	346	346	346	346
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	36	36	36	36	36
剰余金 (注)	19	44	75	113	150
土地再評価差額金	49	49	49	49	49
その他有価証券評価差額金	16	16	16	16	16
自己株式	0	0	0	0	0
(収益) (億円)					
業務粗利益	340	332	341	348	350
資金運用収益	364	349	361	363	364
資金調達費用	34	29	24	20	18
役務取引等利益	8	7	3	3	3
特定取引利益	-	-	-	-	-
その他業務利益	1	5	1	1	1
国債等債券関係損()益	0	3	0	0	0
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	133	119	128	141	144
業務純益	135	118	128	141	144
一般貸倒引当金繰入額	1	0	0	0	0
経費	206	213	212	206	206
人件費	116	116	116	110	110
物件費	81	87	86	86	86
不良債権処理損失額	63	60	50	50	50
株式等関係損()益	193	3	0	0	0
株式等償却	189	0	0	0	0
経常利益	136	50	69	82	83
特別利益	32	0	0	0	0
特別損失	6	0	0	0	0
法人税、住民税及び事業税	0	1	6	9	4
法人税等調整額	40	20	24	26	31
税引後当期利益	70	27	38	45	46
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	2	27	58	96	133
配当金総額(中間配当を含む)	2	7	7	9	11
普通株配当金	-	5	5	7	9
優先株配当金＜公的資金分＞	2	2	2	2	2
優先株配当金＜民間調達分＞	-	-	-	-	-
1株当たり配当金(普通株)	-	3円	3円	4円	5円
配当率(優先株＜公的資金分＞)	1.10	1.10	1.10	1.10	1.10
配当率(優先株＜民間調達分＞)	-	-	-	-	-
配当性向	-	21.98	15.40	16.97	20.90

(注) 普通株の配当については、今後の業績の状況により実施してまいります。

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	2.29	2.25	2.28	2.27	2.27
貸出金利回(B)	2.63	2.56	2.62	2.63	2.62
有価証券利回	0.73	0.31	0.38	0.42	0.42
資金調達原価(C)	1.59	1.59	1.55	1.48	1.47
預金利回(含むNCD)(D)	0.17	0.14	0.11	0.09	0.09
経費率(E)	1.37	1.40	1.40	1.36	1.35
人件費率	0.77	0.76	0.76	0.73	0.72
物件費率	0.54	0.57	0.56	0.56	0.56
総資金利鞘(A)-(C)	0.69	0.65	0.73	0.78	0.80
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	1.08	1.01	1.11	1.17	1.17
非金利収入比率	2.86	3.87	1.51	1.46	1.45
OHR(経費/業務粗利益)	60.73	64.15	62.25	59.30	58.76
ROE(一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)	16.02	14.36	15.01	15.88	15.54
ROA(注)	0.81	0.73	0.79	0.87	0.88

(注)15/3月期は(一般貸引前業務純益/総資産<平残>)、16/3~19/3月期は(一般貸引前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>)。

(図表1 - 2)収益動向(連結ベース)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
(規模)<未残> (億円)			
総資産	16,865	17,072	17,190
貸出金	13,591	13,674	13,814
有価証券	1,982	1,810	1,930
特定取引資産	-	-	-
繰延税金資産	241	237	215
少数株主持分	6	6	6
総負債	16,023	16,263	16,354
預金・NCD	15,552	15,918	16,009
債券	-	-	-
特定取引負債	-	-	-
繰延税金負債	1	1	1
再評価に係る繰延税金負債	43	33	33
資本勘定計	835	802	829
資本金	383	383	383
資本剰余金	346	346	346
利益剰余金	114	44	70
土地再評価差額金	60	49	49
その他有価証券評価差額金	63	16	16
為替換算調整勘定	-	-	-
自己株式	3	3	3

	(収益) (億円)		
経常収益	514	433	428
資金運用収益	387	365	350
役務取引等収益	48	40	42
特定取引収益	-	-	-
その他業務収益	50	22	25
その他経常収益	27	4	10
経常費用	461	570	379
資金調達費用	47	34	29
役務取引等費用	19	19	21
特定取引費用	-	-	-
その他業務費用	19	14	13
営業経費	244	231	238
その他経常費用	129	271	77
貸出金償却	0	1	0
貸倒引当金繰入額	50	53	60
一般貸倒引当金繰入額	9	7	0
個別貸倒引当金繰入額	41	46	60
経常利益	53	137	49
特別利益	0	32	0
特別損失	8	6	0
税金等調整前当期純利益	45	111	49
法人税、住民税及び事業税	26	0	1
法人税等調整額	0	39	21
少数株主利益	0	0	0
当期純利益	19	73	26

(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)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
資本金	383	383	383	383	383
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	-
資本準備金	346	346	346	346	346
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	36	36	36	36	36
任意積立金	15	15	15	15	15
次期繰越利益	2	22	52	88	123
その他	-	-	-	-	-
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
その他有価証券の評価差損	16	16	16	16	16
自己株式	0	0	0	0	0
営業権相当額	-	-	-	-	-
Tier 計 (うち税効果相当額)	766 (245)	786 (224)	816 (199)	852 (173)	887 (141)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	37	37	37	37	37
一般貸倒引当金	69	70	70	70	70
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	107	107	107	107	107
期限付劣後債務・優先株	30	30	24	18	12
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	30	30	24	18	12
Tier 計 (うち自己資本への算入額)	137 (137)	137 (137)	131 (131)	125 (125)	119 (119)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	1	1	1	1	1
自己資本合計	902	922	946	976	1,005

(億円)

リスクアセット	11,095	11,135	11,195	11,225	11,255
オンバランス項目	11,033	11,074	11,134	11,164	11,194
オフバランス項目	61	61	61	61	61
その他(注)	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	8.13	8.27	8.44	8.69	8.93
Tier 比率	6.90	7.05	7.28	7.59	7.88

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(連結)

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
資本金	383	383	383	383	383
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	-
資本剰余金	346	346	346	346	346
利益剰余金	42	61	91	127	162
連結子会社の少数株主持分	6	6	6	6	6
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
その他有価証券の評価差損	16	16	16	16	16
自己株式	3	3	3	3	3
為替換算調整勘定	-	-	-	-	-
営業権相当額	-	-	-	-	-
連結調整勘定相当額	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Tier 計	757	777	807	843	878
(うち税効果相当額)	(237)	(215)	(190)	(164)	(132)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	37	37	37	37	37
一般貸倒引当金	69	70	70	70	70
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	107	107	107	107	107
期限付劣後債務・優先株	30	30	24	18	12
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	30	30	24	18	12
Tier 計	137	137	131	125	119
(うち自己資本への算入額)	(137)	(137)	(131)	(125)	(119)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	1	1	1	1	1
自己資本合計	893	914	938	968	997

(億円)

リスクアセット	11,111	11,151	11,211	11,241	11,271
オンバランス項目	11,049	11,090	11,150	11,180	11,210
オフバランス項目	61	61	61	61	61
その他(注)	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	8.03	8.19	8.36	8.61	8.84
Tier 比率	6.81	6.96	7.19	7.49	7.78

(注)マーケット・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

	15/3月末 実績	16/3月末 計画	17/3月末 計画	18/3月末 計画	19/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役職員数)

役員数 (人)	17	16	14	14	14
うち取締役(()内は非常勤) (人)	13(0)	12(0)	10(0)	10(0)	10(0)
うち監査役(()内は非常勤) (人)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)
従業員数(注) (人)	1,500	1,471	1,402	1,402	1,402

(注)事務職員、庶務職員の合算。在籍出向者を含み嘱託、パート、派遣社員は除いています。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1) (店)	75	75	75	75	75
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管理専門支店を除いています。

(注2)出張所、駐在員事務所を除いています。

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費 (百万円)	11,688	11,652	11,680	11,081	11,023
うち給与・報酬 (百万円)	9,308	8,735	8,847	8,736	8,703
平均給与月額 (千円)	390	390	390	390	390

(注)平均年齢 40.2歳(平成15年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	236	228	204	197	197
うち役員報酬 (百万円)	236	228	204	197	197
役員賞与 (百万円)	-	-	-	-	-
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	15	15	16	14	14
平均役員退職慰労金 (百万円)	19	28	22	13	13

(注)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、使用人部分を含みます。

(物件費)

物件費 (百万円)	8,111	8,709	8,646	8,646	8,646
うち機械化関連費用(注) (百万円)	1,498	2,209	2,410	2,410	2,410
除く機械化関連費用 (百万円)	6,613	6,500	6,236	6,236	6,236

(注)リース等を含む実質ベースで記載しています。

(人件費 + 物件費)

人件費 + 物件費 (百万円)	19,799	20,361	20,326	19,727	19,669
-----------------	--------	--------	--------	--------	--------

(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4)	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
							申請行分 (注2)		申請行 出資分			
(株)関東データセンター	S52/12月	近藤 美和	電子計算機による データ処理、ソフト ウェアの開発等	15/ 3月	18.4	6.0	3.5	8.8	2.2	0.7	0.0	連結
東日本リース(株)	S53/11月	内海 信廣	総合リース業務等	15/ 3月	43.4	42.4	29.4	2.1	0.0	3.4	3.4	連結
東日本ビジネスサービス(株)	S59/ 5月	堀 逸馬	メール業務、現金 整理業務等	15/ 3月	0.9			0.1	0.1	0.0	0.0	連結
東日本リースサービス(株)	S62/10月	青木 拓	労働者派遣事業、 担保不動産評価業 務等	15/ 3月	0.9			0.1	0.1	0.0	0.0	連結
東日本保証サービス(株)	H 2/ 7月	鈴木 強	信用保証業務等	15/ 3月	16.2			20.9	0.0	7.5	7.5	連結
東日本銀行ファイナンス(株)	H 2/ 7月	内海 信廣	売掛債権の買取な らびに金銭の貸付 業務等	15/ 3月	99.6	98.5	98.5	1.0	0.0	0.0	0.0	連結
東日本銀行サービスカード(株)	H 8/ 7月	鈴木 強	クレジットカード 業務等	15/ 3月	15.1	10.2	10.2	1.4	0.0	0.3	0.2	連結

(注1)15/3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おります。なお、海外の子会社・関連会社はございません。

(注2)借入金のうち、申請金融機関分は保証を含んでおります。

(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、今後の業績見通し、及びグループ戦略上の位置付けについて下記にまとめて記載しております。

(注4)連結決算に使用した個別財務諸表の決算日を記入しております。

子会社	今後の業績見通し・グループ戦略上の位置付け等
(注3)東日本リース(株)	平成14年3月期をもって4年間にわたる当行支援による経営再建計画が完了しましたが、引続き資産の健全化を進めるため管理体制を強化します。
(注3)東日本保証サービス(株)	将来の損失の発生に備えて当期に債務保証損失引当金を計上し債務超過が拡大しました。 今後も当行の個人営業戦略を補う会社として、リスク管理に注力しつつ業務を継続してまいります。 なお、当行において当社の財務内容の悪化に対して投資損失引当金を計上し将来に備えております。
(注3)東日本銀行ファイナンス(株)	平成14年3月期をもって6年間にわたる当行支援による経営再建計画が完了しました。当年度中には整理することを予定しています。

(図表8)経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	頭取	取締役、監査役	経営企画部	原則1月回	法令、定款に定められた事項(取締役会規程、取締役会付議(報告)基準に基づく)
常務会	頭取	役付取締役、常勤監査役	経営企画部	毎月の第5営業日、及び月曜日	取締役会から委任された事項(常務会規程及び職務権限規程に基づく)
監査役会	常勤監査役	監査役	経営企画部・検査部	原則1月回	法令、定款に定められた事項(監査役会規程、監査役監査基準に基づく)
部長会	経営企画部担当役員	本部部長	経営企画部	原則月2回	経営の効率化、新種商品・業務の開発、CS推進、マニュアル・要領の整備、コンプライアンスに関する事項
ALM委員会	経営企画部担当役員	経営企画部、証券・国際部、検査部、審査部、営業推進部、業務渉外部の各部長	経営企画部	原則月2回	資金調達・運用の基本方針、月間・期間・年間の計画、実績の検証と補正措置に関する事項。営業店予算配分の基本方針に関する事項。資金調達・運用にかかるリスク管理に関する事項。
ORM委員会	経営企画部担当役員	経営企画部、証券・国際部、事務管理部、検査部、総務部、お客さまサービス部、営業推進部の各部長	経営企画部	原則四半期	事務リスク、システムリスク、風評リスク等に関する事項
店舗政策検討委員会	お客さまサービス部担当役員	経営企画部、事務管理部、総務部、お客さまサービス部、営業推進部の各部長	お客さまサービス部	原則月1回	営業店の体制、機械化等店舗に関する事項
経営協議会	人事部担当役員	銀行・組合各6名	人事部	原則隔月開催	銀行の機構・職制、従業員の福利厚生、業務の進歩改善・職務の能率増進に関する事項

(図表10-2)貸出金の推移

(残高)	(億円)	
	15/3月末 実績 (A)	16/3月末 計画 (B)
国内貸出	13,684	13,724
中小企業向け貸出(注)	8,779	8,741
個人向け貸出(事業用資金を除く)	3,528	3,607
その他	1,376	1,376
海外貸出	13	13
合計	13,697	13,737

(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)を指します。ただし、当社の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除きます。

(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)	
	15/3月期 実績 (注)	16/3月期 計画 (B)-(A)+(ア)
国内貸出	263	90
中小企業向け貸出	110	12

(注)履行状況報告書の図表10-1より引用。

(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)	
	15年度中 計画 (ア)	
不良債権処理	/	
貸出金償却(注1)	()	
部分直接償却実施額(注2)	()	
CCPC(注3)	()	
協定銀行等への資産売却額(注4)	()	
上記以外への不良債権売却額	()	
その他の処理額(注5)	()	
債権流動化(注6)	()	
私募債等(注7)	()	
子会社等(注8)	()	
計	50	(50)

(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)共同債権買取機構に売却した債権に関する最終処理額。

(注4)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5)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注6)主として正常債権の流動化額。

(注7)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8)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 12) リスク管理の状況

リスクの種類	リスク管理態勢	当期における改善等の状況
共通	<p>[規定・基本方針] リスク管理の基本方針（共通編）/<u>リスク管理規程（共通編）</u></p> <p>[体制・リスク管理部署] 経営企画部リスク統括室</p> <p>[リスク管理手法] ALM 委員会、ORM 委員会での協議</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● リスク管理の基本方針（共通編）の制定 ● <u>リスク管理規程（共通編）の制定（検査部の包括的関与を明定）</u> ● ORM（オペレーショナルリスク・マネジメント）委員会の設立
信用リスク	<p>[規定・基本方針] 信用リスク管理の基本方針/融資規程</p> <p>[体制・リスク管理部署] 審査部、管理部、管理部資産査定室</p> <p>[リスク管理手法] 格付制度による個別案件審査</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 信用リスク定量化に基づく新金利体系の導入 ● 信用リスク管理の基本方針の制定
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/市場関連取引にかかるリスク管理規程</p> <p>[体制・リスク管理部署] 証券・国際部</p> <p>[リスク管理手法] 半期ごと策定の投資計画・取組方針(クレジットライン、ロスカットルール)に従った運営</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 有価証券マーケットリスク量(自己資本比率算出過程での標準的方式による)の資本配分状況の試算開始 ● 市場関連リスク管理の基本方針の制定
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/資金繰り管理規程</p> <p>[体制・リスク管理部署] 証券・国際部</p> <p>[リスク管理手法] 資金移動、担保繰り、現金等の常時管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 資金繰り管理規程、緊急時の資金繰り管理要領の制定 ● 流動性リスク管理の基本方針の制定
カントリーリスク	<p>[規定・基本方針] 信用リスク管理の基本方針/国別与信限度枠</p> <p>[体制・リスク管理部署] 証券・国際部</p> <p>[リスク管理手法] クレジットラインによる個別管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 定例見直し ● 信用リスク管理の基本方針の制定
オペレーショナル	<p>[規定・基本方針] 事務リスク管理の基本方針、システムリ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 預り証回収基準の変更 ● 支店長事務チェックポイ

<p>リスク (EDP リスクも含む)</p>	<p>リスク管理の基本方針/セキュリティポリシー、システムリスク管理規程、預金、融資、外為事務等に関する事務取扱要領、マニュアル</p> <p>[体制・リスク管理部署] 事務管理部、審査部、証券・国際部、営業推進部</p> <p>[リスク管理手法] 行規に準拠した事務処理</p>	<p>ント集の制定</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 印鑑照合システムの導入 ● 顧客情報管理に関する事務取扱要領の制定 ● 事務リスク管理の基本方針、システムリスク管理の基本方針の制定 ● ORM 委員会の設立 ● セキュリティポリシーおよびシステムリスク管理規程の制定
<p>法務リスク</p>	<p>[規定・基本方針] コンプライアンス規程、勧誘方針に関する規程、商品開発規程</p> <p>[体制・リスク管理部署] 総務部コンプライアンス室、お客さまサービス部お客さま相談室</p> <p>[リスク管理手法] コンプライアンス・マインドの醸成、自己チェック</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンス検定試験制度の導入 ● ハンドブック改訂版の各店配布 ● 研修用ビデオの貸出開始 ● 金融商品販売法施行に伴う行規の整備 ● コンプライアンスマニュアルの改定
<p>レピュテーション ナル リスク</p>	<p>[規定・基本方針] <u>風評リスク管理規程</u>、お客さま相談室職務権限規程</p> <p>[体制・リスク管理部署] 経営企画部、お客さまサービス部お客さま相談室、<u>営業推進部、証券・国際部、総務部コンプライアンス室</u></p> <p>[リスク管理手法] <u>風評リスクに繋がる情報の収集・分析の管理と対応策の明定</u>、適時情報開示、対外窓口の一元管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 「苦情処理規程」の策定 ● <u>「風評リスク管理規程」の制定</u>

(アンダーラインは、当年度における改善等の対応状況)

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	378	402	340	371
危険債権	367	375	217	224
要管理債権	502	385	540	450
小計	1,248	1,164	1,098	1,045
正常債権	12,502	12,599	12,705	12,785
合計	13,750	13,764	13,803	13,831

引当金の状況

(億円)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	87	92	86	99
個別貸倒引当金	317	335	262	278
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
貸倒引当金 計	405	427	348	377
債権売却損失引当金	32	32	1	1
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小計	437	459	349	378
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小計	-	-	-	-
合計	437	459	349	378

(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	160	165	191	197
延滞債権額(B)	580	593	363	376
3か月以上延滞債権額(C)	25	27	11	11
貸出条件緩和債権額(D)	476	356	529	438
金利減免債権	14	14	12	12
金利支払猶予債権	-	-	-	-
経営支援先に対する債権	125	-	98	-
元本返済猶予債権	336	341	418	425
その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	1,243	1,143	1,096	1,022
部分直接償却	-	-	-	-
比率 (E)/総貸出	9.1	8.4	8.0	7.4

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	39	63	60
個別貸倒引当金繰入額	29	45	60
貸出金償却等(C)	4	17	0
貸出金償却	0	0	0
CCPC向け債権売却損	0	1	-
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	-
その他債権売却損	4	16	0
債権放棄損	-	-	-
債権売却損失引当金繰入額	4	1	0
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	1	-	-
一般貸倒引当金繰入額(B)	5	1	0
合計(A) + (B)	43	62	60

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	146	104	50
グロス直接償却等(C) + (D)	151	122	50

(連結)

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	51	68	60
個別貸倒引当金繰入額	41	46	60
貸出金償却等(C)	7	20	0
貸出金償却	0	1	0
CCPC向け債権売却損	0	1	-
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	-
その他債権売却損	7	17	0
債権放棄損	-	-	-
債権売却損失引当金繰入額	4	1	0
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	1	-	-
一般貸倒引当金繰入額(B)	9	7	0
合計(A) + (B)	61	75	60

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	160	107	50
グロス直接償却等(C) + (D)	168	128	50

(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15年3月末、単体)

有価証券 (億円)

		残高	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	4	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	4	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	1,809	28	10	38
	債券	1,518	17	5	23
	株式	246	11	3	15
	その他	44	0	0	0
	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)	133	119	14	0	14
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

(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ます。

<実施時期 平成 11/3 月>

(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15年3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	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	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	1,810	28	10	38
	債券	1,518	17	5	23
	株式	246	11	3	15
	その他	44	0	0	0
	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)	140	116	14	0	14
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	-	-	-	-

(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ます。

<実施時期 平成 11/3 月>

(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。