

「経営の健全化のための計画」の概要

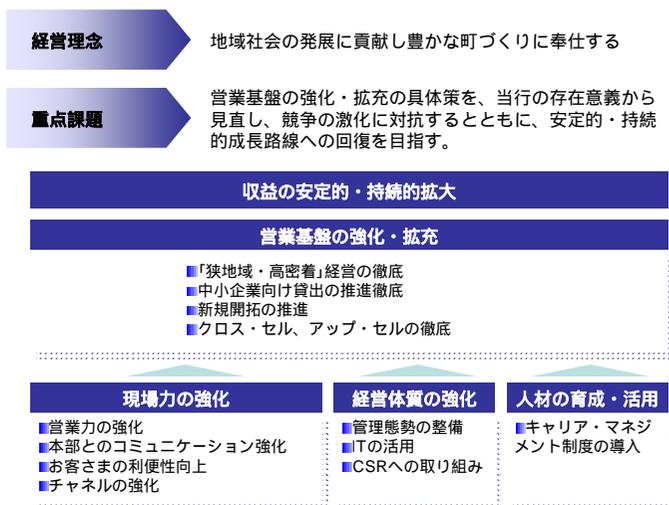
平成 21 年 10 月

東日本銀行

1. 経営合理化のための方策等

(1) ビジネスモデル、経営戦略等

- ・「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。
- ・取引先との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（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）。



(2) 平成21年3月期当期利益の3割以上未達の対応

当期利益が91億円（計画比147億円）となり、大幅に未達となったため、業務改善命令を受ける。

当期利益が計画値を下回った主な要因

- ・不良債権処理損失額が239億円（計画比+194億円）となったこと。
- ・株式等償却が46億円（計画比+46億円）となったこと。
- ・業務粗利益が337億円（計画比29億円）となったこと。

業務粗利益の向上

・新規の事業所開拓の推進。・貸出金利の適正化。・預金利回りの改善。・無担保個人ローンの推進。・有価証券ポートフォリオの再構築。・役務収益の増強。

信用リスク管理態勢の強化

- ・与信ポートフォリオに係るリスク管理の強化。・クレジット・リミットの見直し。・不動産デベロッパー向けリスク管理の強化と不良債権回収の強化。
- 株式会社は保有目的等を勘案した取組を継続し残高の圧縮を図る。

(3) 経営合理化計画

- ・経費の削減を図り効率的な業務運営に努める。

単位：%	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3
OHR	65.58	66.78	67.18	65.99	65.00

- ・25/3月期に21/3月期の水準65%を回復。

単位：億円	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3
人件費+物件費	211	202	208	209	209

- ・人件費+物件費 2億円（8/3ピーク時比 33億円、22.3%の削減）。

人件費

単位：億円、人	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3
人件費	119	113	115	115	116
従業員数	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417

- ・役員報酬10%抑制。従業員賞与の抑制。
- ・総人件費 3億円（8/3ピーク時比 33億円、22.3%の削減）。
- ・スタッフ費用は22/1月から人件費に計上。

物件費

単位：億円	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3
物件費総額	92	89	93	93	92
除く機械化関連	63	62	59	59	59

- ・所要の機械化費用の増加を見込むもその他物件費は減少。

子会社・関連会社

- ・効率化の観点から子会社の見直しを継続実施。
- ・東日本総合管理（株）を平成14年1月に売却。
- ・東日本銀ファイナンス（株）を平成16年3月に特別清算。
- ・（株）関東データセンターを平成18年3月に売却。
- ・東日本リース（株）を平成18年9月に売却。
- ・東日本オフィスサービス（株）の人材派遣業務廃止予定。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

	21/3 月期 実績	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画	25/3 月期 計画
業務粗利益	337	318	326	332	337
経費	221	212	219	219	219
実質業務純益(注1)	116	105	106	112	117
与信関係費用(注2)	239	67	46	0	34
株式等関係損益	23	4	0	0	0
経常利益	150	35	53	106	76
当期利益	91	20	30	62	44
OHR	65.58%	66.78%	67.18%	65.99%	65.00%

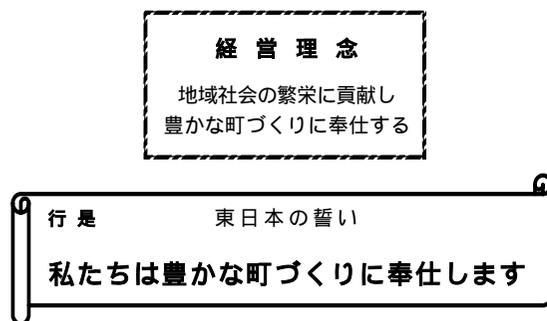
(注1) 実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益

(注2) 与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理損失額

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) ガバナンス体制

経営理念



コンプライアンス態勢の整備

- ・コンプライアンス態勢の整備、法令遵守に関する教育・啓蒙に努力。
- ・コンプライアンス統括部の設置。
- ・コンプライアンスプログラムの進捗状況は取締役会に報告。

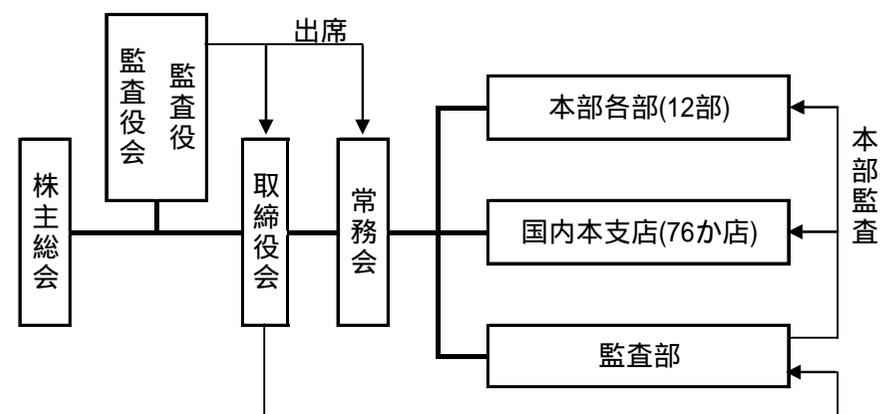
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

- ・適正な職務の分担と権限の委譲による円滑な意思決定と業務の執行が行われる体制を整備。

(イ) 取締役会・監査役会

- ・取締役会には全監査役が出席、うち2名を社外監査役。
- ・社外監査役は、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名は金融実務経験者で現役弁護士を、1名は元大手金融機関役員でその後金融技術開発会社の代表を務めた実務経験者を配置。
- ・経営健全化計画の進捗状況を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を図る。

(ロ) 相互牽制体制



(3) 自主的・積極的ディスクロージャー

- ・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、ホームページ等機会のあるごとに、当行の経営方針・情報等の開示に努力。
- ・投資家説明会の開催。

4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等

(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方針。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

- ・役員賞与は平成10年3月期以降未支給。
- ・役員報酬は引き続き当分の間抑制。
- ・普通株式配当金は内部留保の充実に意を用いつつ安定配当が基本方針。
- ・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、平成21年3月期、平成22年3月期の普通株式1株当たりの配当金3円。

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

- ・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を具現化するもの。
- ・平成21年3月期の中小企業向け貸出金は、不良債権のオフバランス77億円実施後、未残ベース6億円の増加、中小企業向け貸出金の総貸出金残高に占める比率は前年比0.5%上昇し64.7%。

(2) 具体的な方策

- ・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る。

(3) 組織・体制の見直し

- ・事業再生支援機能の専担部署として「企業再生支援室」を設置。
- ・中小企業金融の再生に向けた取組みを体制面からバックアップする組織として「営業統括部」に「お客さまサービス室」設置し、創業・新事業への支援、経営相談・支援機能の強化を図り、産業クラスター計画、日本政策投資銀行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り組み、外部機関を活用した信用供与の円滑化を推進。

(4) 地域経済の発展を支援する商品の提供

- ・町づくりを支援する法・個人向けローン「マイタウン」。
- ・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」。
- ・零細・個人事業主を対象とするビジネスローン「KIZUNA」。
- ・新規顧客を対象とする無担保ローン「ニュービガー」。

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

- ・剰余金の積上げは、平成21年3月期、計画値を138億円下回る190億円。
- ・今後は、各期計画値の達成により剰余金の積上げを図り、自己資本を充実させつつ早期返済もできるような公的資金消却財源の確保を図る。
- ・今後の財務戦略上の柔軟性及び機動性を確保するため、平成21年7月に利益準備金をその他の利益剰余金に振替。
- ・公的資金の返済に当たっては利益の蓄積をもって行う。

剰余金の推移（単位：億円）

（利益準備金の振替額を除く）

21/3	22/3	23/3	24/3	25/3
190	203	226	276	310

（注）公的資金（優先株）の概要

注入額	200億円
一斉取得時期	平成23年3月31日

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 各種リスク管理の状況

- ・各種リスクごとに「リスク管理の基本方針」を制定。
- ・平成21年1月、リスク統括部を設置しモニタリング態勢を強化。

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

貸出条件の決裁権限

- ・「クレジットポリシー」を平成14年4月制定、運用。
- ・クレジットライン・リスクリミット設定の見直し。

行内企業格付制度の管理状況

- ・自己査定を行う基礎データ、適正金利の設定基準等に格付制度を整備・活用。

担保評価

- ・子会社の東日本オフィスサービス(株)等に業務委託、担保不動産評価管理システムの導入により評価の堅確化を図る。

自己査定の堅確化

- ・営業店(一次査定)、審査部(二次査定)、管理部資産査定室(検証)、監査部資産監査室(監査)の自己査定体制を構築。

(3) 資産内容

企業再生支援等による要注意先債権等への取組方針

- ・平成13年11月、「企業財務支援チーム」を設置、平成15年11月、「企業再生支援室」に組織変更し増員。
- ・対象企業は、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。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をアドバイス。
- ・対象先を拡大、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、RCC、中小企業再生支援協議会等の活用にも取り組む。

(4) 償却・引当方針

不良債権の売却等による処理・回収方針

- ・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の配置。

(5) 評価損益の状況と今後の処理方針

- ・平成21年3月末のその他有価証券の評価損益は23億円。
- ・株式(時価のあるもの)の評価損益は11億円(うち評価益3億円、評価損14億円)、残高は取得原価ベース131億円、自己資本(Tier1)に占める比率は約13%。
- ・保有目的等を勘案した取組を継続し残高圧縮を図る。

8. その他

(1) 地域の金融市場における融資比率等

- ・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年以上堅持。
- ・メイン・準メインの融資先が50%(平成21年3月末現在)を超える取引構造
- ・地域の金融市場における預貸率も下表のとおり高い水準を維持。

都・県別 預金・貸出金残高シェア(平成20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	うち当行	シェア	都・県合計	うち当行	シェア	うち当行預貸率		
茨城県	179,656	2,698	1.50%	71,728	1,491	2.08%	39.93%	55.26%	(13店舗)
栃木県	124,196	140	0.11%	50,026	86	0.17%	40.28%	61.42%	(1店舗)
埼玉県	424,190	1,001	0.24%	184,883	673	0.36%	43.58%	67.23%	(5店舗)
千葉県	352,968	645	0.18%	141,669	413	0.29%	40.14%	64.03%	(3店舗)
東京都	2,374,097	10,473	0.44%	1,762,394	10,190	0.58%	74.23%	97.29%	(44店舗 (1出張所))
神奈川県	577,766	1,735	0.30%	251,044	1,147	0.46%	43.45%	66.10%	(9店舗)
合計	4,032,873	16,692	0.41%	2,461,744	14,000	0.57%	61.04%	83.87%	

・事業所・事業者向け貸出残高・先数比率の高い融資構造。
業種別貸出構成比【残高】(平成21年3月末)

	製造業	建設業	電気・ガス・熱供給・水道	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	各種サービス業	地方公共団体	個人	その他	合計
当行	6.82%	5.27%	0.00%	1.26%	1.71%	9.86%	6.17%	29.25%	12.73%	1.24%	25.47%	0.21%	100.00%
第二地銀平均	9.66%	5.92%	0.50%	0.52%	2.94%	10.66%	4.00%	14.75%	13.14%	5.46%	31.52%	0.92%	100.00%
関東地区第二地銀平均	7.54%	5.55%	0.50%	0.56%	2.11%	8.33%	4.89%	21.98%	12.91%	2.23%	32.45%	0.95%	100.00%

業種別貸出構成比【先数】(平成21年3月末)

	製造業	建設業	電気・ガス・熱供給・水道	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	各種サービス業	地方公共団体	個人	その他	合計
当行	5.22%	4.84%	0.02%	1.06%	0.88%	7.60%	0.15%	7.17%	7.66%	0.04%	65.18%	0.19%	100.00%
第二地銀平均	2.50%	3.42%	0.05%	0.18%	0.54%	3.68%	0.10%	2.09%	4.78%	0.04%	82.26%	0.36%	100.00%
関東地区第二地銀平均	3.03%	4.17%	0.06%	0.37%	0.61%	4.14%	0.11%	3.78%	6.11%	0.03%	77.24%	0.35%	100.00%

(2) 地域経済への貢献

お客さまサービスの充実

- ・平成5年からCS(顧客満足)推進活動に取り組む。
- ・弁護士・税理士等の専門家を配置した「お客さま相談室」の設置。
- ・情報提供サービス「東日本レポート」の毎月発行。
- ・主要なお客さまの組織「東日本倶楽部」を平成2年より発足。
- ・会員専用のホームページの開設(交流・情報交換・経済活動の促進)。
- ・会員企業の後継者育成、人材育成を支援するための「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」の開設。
- ・「お客さまアンケート」に基づく施策の実施。

お客さまの利便性の向上

- ・支店内ATMの平日稼働時間を、全店8:00~21:00に統一。
- ・ATMの正月3日が稼働を開始し、365日稼働を実現。
- ・セブン銀行と平日通常時間帯は手数料無料で、ATM提携実施。
- ・「しゅとねっと(東京都民銀行・八千代銀行)」によるATM提携手数料優遇サービス開始。
- ・「入金ネット(約330の金融機関)」によるATM相互入金開始
- ・イオン銀行とのATM提携開始。

個人層への取組強化

- ・年金受給者及び受給予定者向けのサービスの充実。
- ・個人向けローンへの積極的取組。

社会貢献活動の積極的な取組み

- ・本部に社会貢献活動の専担部署を設置。
- ・営業地域に根付いた地域社会への地道な奉仕活動、貢献活動を展開。
- ・献血会の共催。
- ・地域の美化運動への参加。
- ・「ボランティア・キャラバン隊」慰問活動。
- ・料理教室「ふれあいクッキング」の実施。
- ・色エンピツ絵画教室「ふれあい絵画教室」の開催。
- ・ゲートボール、少年サッカー、リトルリーグ大会等の協賛。
- ・東京都民銀行、八千代銀行と共同で「東京緑の定期」の取扱を開始し、預金残高に応じた一定額を「緑の東京募金」に寄付し、東京都の緑化事業に貢献。