

# 「経営の健全化のための計画」の概要

平成 15 年 9 月

東日本銀行

# 1. 経営合理化のための方策等

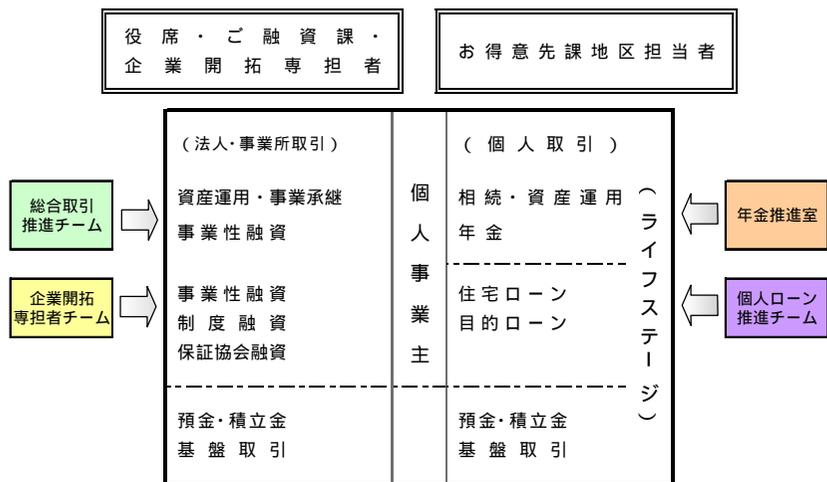
## (1) ビジネスモデル、経営戦略等

### 経営戦略の堅持

- ・「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）。

### 営業推進体制の再構築

【顧客担当の概念図】

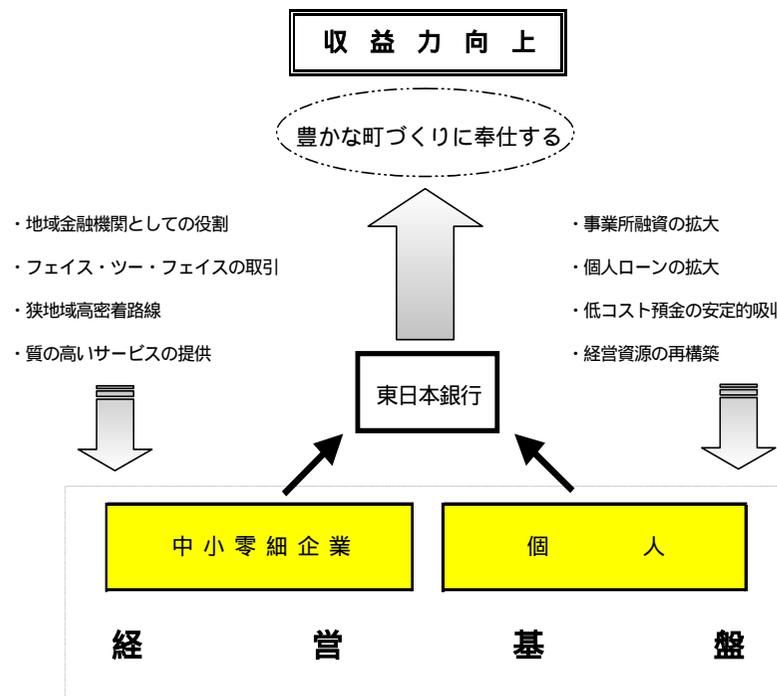


- ・お得意先課担当者を中心とした営業体制の堅持とその営業力の強化、スキルアップの向上に努める。
- ・商業集積地域、商工業混在地域、商住地域等のマーケット特性に合わせた営業体制の見直し。
- ・各営業店の営業重点地域の再設定を行うとともに、お得意先課人員の傾斜配分を実施。
- ・店舗周辺の一定エリアの顧客を担当する地区担当者、基盤取引を推進する渉外レディーの配置。

- ・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。
- ・本部サポート体制を整備「企業開拓専担者チーム」、「個人ローン推進チーム」、「総合取引推進チーム」、「年金推進室」。

### 収益力の強化・向上

- 貸出金の増強
- 低コスト預金の吸収強化
- 経営資源の再構築



(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105億円下回る70億円となり、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。

未達となった理由

株価の大幅な下落により株式等償却が計画比189億円増加したことによります。株式含み損の抜本的な処理を図るため、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しております。

収益改善策

抜本的な収益改善策として以下の施策に取り組めます。

(イ) 業務粗利益の向上策

- a 資金利益の向上策として、貸出金利適正化への取り組み態勢の整備と推進、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に取り組めます。
- b ． 役務取引等収益の増強策として、手数料の改定および新設の実施、投資信託商品、生命保険商品の窓口販売の強化

(ロ) 経費削減のための方策

- a ． 役職員数の削減に引続き取り組めます。
- b ． 経費の削減策として、人件費のさらなる削減、企業年金制度の見直し、役員賞与全額返上、役員報酬等の削減、新札対応等所要の機械化費用の増加を除くその他物件費の削減に取り組めます。

(3) 経営合理化計画

一層の効率化によりリストラ計画の進捗を促進し、平成19年3月期には業務純益144億円の確保を目指す。

| 単位：% | 15/3  | 16/3  | 17/3  | 18/3  | 19/3  |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| OHR  | 60.73 | 64.15 | 62.25 | 59.30 | 58.76 |

・15/3の関東地区地銀平均58.22、第二地銀平均66.48のOHRの水準を踏まえ、OHR60%を切る水準を目標とする。

| 単位：億円     | 15/3 | 16/3 | 17/3 | 18/3 | 19/3 |
|-----------|------|------|------|------|------|
| 人件費 + 物件費 | 197  | 203  | 203  | 197  | 196  |

・下記、を参照

人件費

| 単位：億円、人 | 15/3  | 16/3  | 17/3  | 18/3  | 19/3  |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 人件費     | 116   | 116   | 116   | 110   | 110   |
| 従業員数    | 1,500 | 1,471 | 1,402 | 1,402 | 1,402 |

- ・平成14年4月、定例給与の約10%の引下げ実施。
- ・平成15年3月期の総人件費は116億円。  
(ピーク時比、32億円、21.8%の削減)
- ・計画期間中さらに総人件費で6億円の削減を見込む。
- ・厚生年金基金の代行返上に伴う企業年金制度の見直しに着手。
- ・平成15年3月末の総人員数は1,500名。  
(ピーク時比、389名、20.5%の削減)
- ・計画期間中さらに98名(6%以上)の削減を見込む。

物件費

| 単位：億円   | 15/3 | 16/3 | 17/3 | 18/3 | 19/3 |
|---------|------|------|------|------|------|
| 物件費総額   | 81   | 87   | 86   | 86   | 86   |
| 除く機械化関連 | 66   | 65   | 62   | 62   | 62   |

- ・平成15年3月期の物件費は81億円  
(ピーク時比、13億円、14.1%の削減)
- ・新札対応等所要の機械化費用の増加を除き、その他物件費は13/3策定時の計画値を遵守。

子会社・関連会社

- ・東日本総合管理(株)は平成14年1月売却。
- ・東日本銀ファイナンス(株)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。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

|            | 15/3 月期<br>実績 | 16/3 月期<br>計画 | 17/3 月期<br>計画 | 18/3 月期<br>計画 | 19/3 月期<br>計画 |
|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 業務粗利益      | 340           | 332           | 341           | 348           | 350           |
| 経費         | 206           | 213           | 212           | 206           | 206           |
| 実質業務純益(注1) | 133           | 119           | 128           | 141           | 144           |
| 与信関係費用(注2) | 62            | 60            | 50            | 50            | 50            |
| 株式等関係損益    | 193           | 3             | 0             | 0             | 0             |
| 経常利益       | 136           | 50            | 69            | 82            | 83            |
| 当期利益       | 70            | 27            | 38            | 45            | 46            |
| OHR        | 60.73%        | 64.15%        | 62.25%        | 59.30%        | 58.76%        |

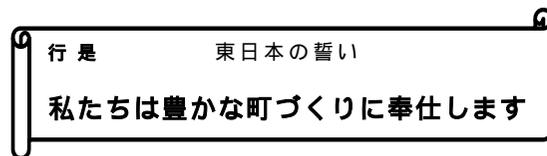
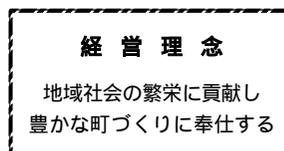
(注1) 実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益

(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を図り、法令遵守に関する教育・啓蒙に努力。
- ・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

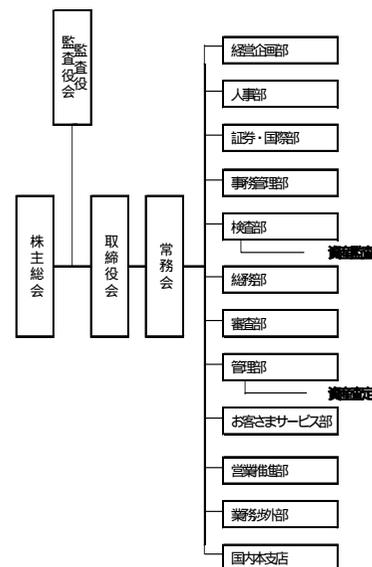
- ・適正な職務の分担と権限の委譲による円滑な意志決定と業務の執行が行われる体制を整備。

##### (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。
- ・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を図る。

##### (ロ) 相互牽制体制

組織図 (平成5年3月現在)



#### (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毎に、当行の経営方針・情報等の開示に努力。

### 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

- 役員報酬・賞与は、引き続き当分の間抑制の方針。
- 普通株式配当金は内部留保の充実による経営体質の強化を優先させ、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実施。

## 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

- ・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15年3月期の中小企業向け貸出金は、不良債権オフバランス167億円実施により残高ベース57億円減少、実勢ベース期中110億円の増加、中小企業向け貸出金比率(個人含む)は91.6%。
- ・「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」中小企業向け融資新商品「ニュービガー」「スーパービガー」の積極的な取組の実施。
- ・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る。

### (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強化を図るため「企業財務支援チーム」を増員、専担部署としての位置付けの明確化を図る。
- ・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予定。
- ・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積極的に取組む。

### (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」
- ・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

- ・貸出金の増加に努める。(「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、「企業開拓専担者」制度の強化)
- ・販売チャネルの拡充に努める。(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)
- ・アクションプログラムに対応し、引続き、取組態勢の整備を進める。

## 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

- ・平成15年3月期の剰余金残高は、当初計画比57億円の未達
- ・収益力増強のための施策を確実に実施し剰余金の積上げを図る。

### (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。

剰余金の推移(単位:億円)

| 15/3 | 16/3 | 17/3 | 18/3 | 19/3 | 20/3 | 21/3 | 22/3 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 19   | 44   | 75   | 113  | 150  | 185  | 220  | 255  |

(注) 公的資金(優先株)の概要

注入額 200億円  
一斉転換時期 平成23年3月30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、経営企画部リスク統括室が統括管理する態勢を整備。

### (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。

#### 行内企業格付制度の管理状況

- ・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、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)に業務委託、担保不動産評価管理システムを導入により評価の堅確化を図る。

#### 自己査定 of 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)、検査部資産監査室(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、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。
- ・対象企業は、当社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。

- ・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、専任部署としての位置付けの明確化を図る。
- ・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、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

- ・株式の残高(時価のあるもの)は、取得原価ベース227億円、時価ベース216億円。自己資本(Tier1)の約28%。
- ・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。
- ・平成17年3月期までに、売却可能株式(取得原価ベース40億円、時価ベース40億円)は、原則として全額売却。
- ・持合株式(取得原価ベース186億円、時価ベース176億円)は、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る。

## 8. その他(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

- ・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63%(平成15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<br>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)<br>(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%  |                  |

- ・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【貸出残高】(平成14年9月末)

|            | 事業    | 個人    | 合計     |
|------------|-------|-------|--------|
| 当行         | 73.6% | 26.4% | 100.0% |
| 第二地銀平均     | 69.8% | 30.2% | 100.0% |
| 関東地区第二地銀平均 | 67.6% | 32.4% | 100.0% |

業種別貸出構成比【貸出先数】(平成14年9月末)

|            | 事業    | 個人    | 合計     |
|------------|-------|-------|--------|
| 当行         | 36.1% | 63.9% | 100.0% |
| 第二地銀平均     | 17.0% | 83.0% | 100.0% |
| 関東地区第二地銀平均 | 23.5% | 76.5% | 100.0% |

### (2) 地域経済への貢献

#### お客様サービスの充実

- ・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。
- ・主要なお客様の組織「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。

#### お客様の利便性の向上

- ・平成16年1月「日本マルチペイメントネットワーク」取扱を予定。
- ・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予定。

#### 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

- ・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