

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 21 年 10 月

株式会社 東日本銀行

目 次

・ 経営の健全化のための計画の前提条件	1
1. 金額・条件等	2
(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	3
(1) 経営の現状及び見通し	
(2) 平成 21 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	30
(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	35
(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	36
(1) 基本的な取組み	
(2) 組織・体制の整備	
(3) 地域経済の発展を支援する商品の提供	
(4) 今後の対応	
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	38
(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 39

- (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 46

- (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

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]

昨年9月の「リーマン・ショック」以降、世界の金融資本市場は100年に一度と言われる危機に陥っており、戦後最大の世界同時不況にあり、わが国経済も、海外経済の減速により輸出が大幅に減少していることに加え、企業収益や家計の雇用・所得環境が悪化する中で、内需も弱まっていましたが、足元においては、金融システム面での対策や財政・金融政策の効果もあって、わが国の景気は下げ止まっています。

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)

金融環境を見ますと、日本銀行は、金融政策面からわが国経済を支えるため、昨年秋以降、政策金利の引き下げ、金融市場の安定確保、企業金融円滑化の支援という3つの柱を中心に様々な措置を行うとともに、金融機関保有株式の買入の再開等の金融システムの安定を図るための措置も講じております。

このような金融経済環境のもと、政府は「安心実現のための緊急総合対策」「生活対策」「生活防衛のための緊急対策」を取り纏め、景気回復を最優先で実現することとしております。

このような状況から、将来的に金利は緩やかに上昇を示すものと考えられますが、その時期等については予測が困難なことから、平成21年8月末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、金利の見通しと同様に、平成21年8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。

	21/3月期	22/3月期	23/3月期	24/3月期	25/3月期
無担O/N (%)	0.09	0.11	0.11	0.11	0.11
TIBOR3M (%)	0.65	0.54	0.54	0.54	0.54
10年国債 (%)	1.34	1.30	1.30	1.30	1.30
為替(円/ドル)(円)	98.23	92.74	92.74	92.74	92.74
日経平均株価(円)	8,109.53	10,492.53	10,492.53	10,492.53	10,492.53

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、以下のとおりです。

株式の種類	第1回優先株式
発行株式数	無額面優先株式10,000,000株
発行価額	1株につき2,000円
優先配当金	1株につき22円（非累積、非参加）
残余財産の分配額	普通株主に先立ち、1株につき2,000円
取得価額（当初取得価額）	440円（440円）
取得価額の修正	取得請求期間中、毎年3月31日の時価（注）で修正
下限取得価額	440円
取得請求期間	平成15年3月31日～平成23年3月30日
一斉取得日	平成23年3月31日

（注）時価とは、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東証終値の平均値。

(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平成13年3月末において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たい所存です。

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21年3月期)

純資産	986億円(資本金383億円)
総資産	1兆7,821億円
貸出金残高	1兆3,886億円
預金残高	1兆6,500億円
役職員	1,431名(うち取締役10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	10.73%

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）、第13次中期経営計画（ヒューマン・バンク2005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。

平成21年4月からは、第14次中期経営計画（NEW STEP “東日本”）をスタートさせ、さらなる経営理念の追求を図っていくこととしております。

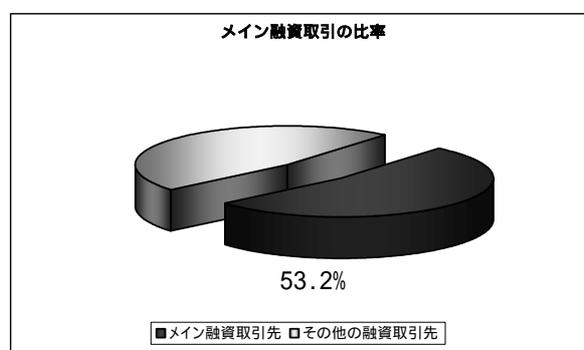
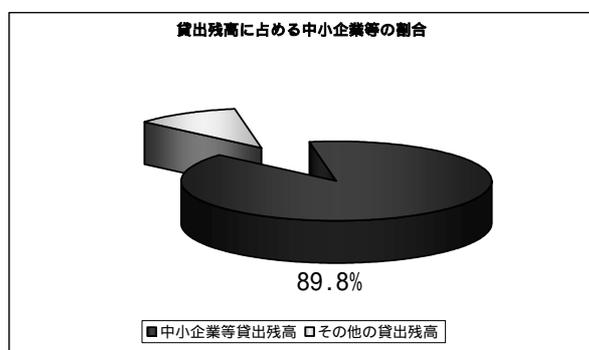
経営計画の推移

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
第13次中期経営計画 （ヒューマンバンク2005プラン）	平成17年4月～平成21年3月	・収益力の強化・拡大 ・経営資源の再構築
第14次中期経営計画 （NEW STEP “東日本”）	平成21年4月～平成23年3月	・収益の安定的・持続的拡大 ・営業基盤の強化・拡充

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、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、地域密着型金融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 89.8%（平成 21 年 3 月現在）、メイン融資取引の比率は 50%を超える（平成 21 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（ただし、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（ただし、卸売業 100 人、小売業は 50 人、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 21 年 3 月現在 75 か店 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み

平成 13 年 3 月末の公的資金注入時において 1,166 億円であった金融再生法開示債権は、平成 20 年 3 月末には 554 億円まで低下することとなりましたが、昨年 9 月の

「リーマン・ショック」以降の国際金融資本市場の動揺や戦後最大の世界同時不況の影響を受けて、平成 20 年度の不良債権処理額が急増することとなり、平成 21 年 3 月末の金融再生法開示債権は、892 億円、同開示債権比率は 6.3%に上昇することとなりました。

景気の急速な悪化により、当行の取引層である中小零細企業の業績は厳しさを増しておりますが、引き続き、景気動向を注視しつつ、お取引先の指導・支援と貸出資産の健全化に注力してまいります。

(八) 平成 21 年 3 月期決算の概況

経営健全化計画において、平成 21 年 3 月期の当期純利益は 56 億円を計画しておりましたが、昨年 9 月の「リーマン・ショック」以降の国際金融資本市場の動揺や戦後最大の世界同時不況の影響を受けて、実績は 91 億円の損失となり、誠に遺憾ながら計画値を 147 億円下回りました。

(主要勘定)

・預金

預金・NCDは、期中 43 億円減少し、期中平均残高は 1 兆 5,981 億円(計画比 16 億円)となりました。

一方、未残は期中 190 億円減少し、期末残高は 1 兆 6,500 億円となりました。なお、投資信託等の預り資産残高は期中 52 億円減少しております。

・貸出金

貸出金は、期中 154 億円減少し、期中平均残高は 1 兆 3,615 億円(計画比 145 億円)となりました。

また、未残は、期中 113 億円減少し、期末残高は 1 兆 3,886 億円となりました。このうち、中小企業向け貸出残高は、期中 1 億円増加し、期末残高は 8,925 億円となりましたが、実勢ベースでの中小企業向け貸出増加額では、期中 80 億円(計画比 + 30 億円)の増加となりました。

・有価証券

有価証券は、期中 139 億円増加し、期中平均残高は 3,114 億円(計画比 + 166 億円)となりました。残高増加の主な要因は、債券運用の増加によるものです。

株式については、価格変動リスク削減のため、引き続き保有残高の圧縮を進めておりますが、期中、取得原価ベースで 8 億円の減少を図りました。

(収益状況)

・業務粗利益

業務粗利益は、前年度比 23 億円減少し、337 億円(計画比 29 億円)となりました。資金利益の減少が要因です。

・経費

経費は、前年度比 9 億円増加し、221 億円(計画比 1 億円)となりました。

・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、前年度比 31 億円減少し、116 億円（計画比 27 億円）となりました。

また、業務純益は、一般貸倒引当金を 41 億円（計画比 + 41 億円）繰り入れた結果、前年度比 65 億円減少し、75 億円（計画比 68 億円）となりました。

・臨時損益

不良債権処理損失額は、前年度比 161 億円増加し、198 億円（計画比+153 億円）となり、また、株式等関係損益は、前年度比 34 億円減少し、23 億円（計画比 23 億円）となりました。

・経常・当期純利益

上記の結果、経常利益は、前年度比 264 億円減少し、150 億円（計画比 245 億円）となりました。その他、法人税等調整額 62 億円等により、当期純利益は、前年度比 157 億円減少し、91 億円（計画比 147 億円）となりました。

（配当）

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いただいております。なお、平成 21 年 3 月期末時点における分配可能額は 175 億円であります。

（利回等）

運用面については、信用リスクに見合った適正金利の適用に努めておりますが、他行との競合による優良貸出先からの金利引下げ要請、不良債権の発生による不稼働資産の増加等により、貸出金利回は期中 0.08%低下し、2.57%（計画比 0.15%）となりました。有価証券利回は期中 0.15%低下し、1.09%（計画比 0.16%）となったことから、資金運用利回は期中 0.11%低下し、2.27%（計画比 0.17%）となりました。

一方、調達面については、前年度までの市場金利の上昇を受けて預金債券等利回が期中 0.04%上昇し、0.36%（計画比+0.01%）となり、経費率が期中 0.06%上昇し、1.38%（計画比 0.01%）となったことから、資金調達原価は期中 0.09%上昇し、1.76%（計画比 0.01%）となりました。

その結果、預貸金利鞘は期中 0.16%低下し、0.83%（計画比 0.14）となり、総資金利鞘は期中 0.19%低下し、0.51%（計画比 0.16%）となりました。

（自己資本比率）

リスク・アセットは、期中 488 億円減少し、10,731 億円（計画比 490 億円）となりました。また、自己資本は、当期純利益 91 億円となったこと、その他有価証券の評価差損を自己資本比率の特例により算入しなかったこと等により期中 71 億円減少し、1,152 億円（計画比 132 億円）となりました。

この結果、自己資本比率は期中 0.17%低下して 10.73%（計画比 0.70%）となり

ました。また、連結でも期中 0.17%低下して 10.70% (計画比 0.71%) となりました。

八．今後の業績見通し

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確保するとともに、余資の効率的運用を図り、手数料の着実な確保を押し進め、平成 25 年 3 月期には業務粗利益 337 億円の確保を見込みます。

営業経費につきましては、収益の増加に寄与する経費支出、顧客ニーズへの対応や効率化・合理化に繋がる機械化関連投資の増加を見込むとともに、その他の物件費を抑制することにより O H R 等の指標を意識した取組みを行い、平成 25 年 3 月期には 219 億円を見込みます。これにより、実質業務純益は、平成 25 年 3 月期には 117 億円を見込みます。

経常利益は、不良債権処理損失額の減少を見込み、平成 25 年 3 月期には 76 億円を見込みます。

以上により当期純利益は、平成 25 年 3 月期には 44 億円を見込みます。

[今後の収益計画(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	116	105	106	112	117
不良債権処理損失額	198	55	50	50	40
経常利益	150	35	53	106	76
当期純利益	91	20	30	62	44

(注)実質業務純益:一般貸倒引当期繰入前の業務純益

(2) 平成 21 年 3 月期業務改善命令への対応

平成 21 年 3 月期において、当期純利益の実績は、経営健全化計画の計画値 56 億円を 147 億円下回って 91 億円となり、3 割以上未達となりました。また、当期純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。

当期利益が計画値を下回った主な要因が、

急激な景気の悪化により不良債権処理損失額(一般貸倒引当金繰入額を含む)が計画値の 45 億円を上回る 239 億円(計画比 + 194 億円)となったこと

日経平均株価の大幅な下落により株式等償却が 46 億円(計画比 + 46 億円)となったこと

業務粗利益が計画値の 366 億円を下回る 337 億円(計画比 29 億円)となったこと

であったことから以下の対応を図ることとします。

イ．業務粗利益の向上策

足元の金融経済環境を踏まえ、以下の施策への着実な取組み等により、平成 22 年 3 月期をボトムとして業務粗利益の回復に努めます。

(イ) 資金利益の向上策

新規の事業所開拓の取組み

新規の事業所開拓の取組みについては、中小企業向け貸出金残高の確保・伸長のための最重要施策と位置づけ取り組んでおります。

従来から、企業開拓推進チーム（営業推進部）、法人営業課（営業店）、企業開拓専担者（営業店）、地区担当者（営業店）による新規の事業所開拓推進体制としておりましたが、一部企業開拓専担者の配置店舗の見直しと営業推進部企業開拓推進チームの活動を営業店の地区担当者の指導を中心とした銀行全体の新規の事業所開拓スキルのレベルアップを図るための体制に改め、新規の事業所開拓先数の増加への取組みを強化し、貸出金残高の増加を図ります。毎期 2,000 件の開拓件数を目標に取組みを継続します。

[新規開拓件数・金額(件、億円)]

	18/3月末	19/3月末	20/3月末	21/3月末	21/9月末 (速報値)
開拓件数	2,639	2,134	2,055	2,302	1,226
実行金額	1,026	808	946	697	326
一件当たり金額	0.39	0.38	0.46	0.30	0.27

貸出金利適正化への取組み

足元の信用リスクの増加を踏まえて、適正なプライシングの適用を図るため格付別・保全別の適用金利の基準金利体系の見直しを行い、貸出金利適正化への取組みの強化に努めます。

役職員に対する研修の実施、格付、RAROAデータ、過去の成功・失敗例等を盛り込んだ交渉マニュアル、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、全行的な意識のもとで取り組んでいきます。

毎期、21/3 末程度の取組みを継続してまいります。

[金利適正化取組件数・利息寄与額(件、百万円)]

	18/3月末	19/3月末	20/3月末	21/3月末	21/9月末 (速報値)
取組件数	376	-	-	764	541
利息寄与額	39	1,550	306	318	142

(注)利息寄与額は年間換算額

(注)19/3末、20/3末は短期プライムレートの引き上げがあったためRARの改善状況を記載

預金利回の改善

優遇金利付き預金商品の販売を行っておりますが、他行との競合状況や商品内容の改定等を図り、預金利回の改善を進めます。

[預金商品の優遇見直し状況(%、億円)]

商品名	残高(億円)	優遇幅	寄与額
預金王	641	0.05	0.3
ロト6(2年)	575	0.10	0.6
ロト6(3年)	495	0.25	1.2
ゆうゆう定期	511	0.05	0.3
合計	2,222	0.11	2.4

* 寄与額は残高×優遇幅

無担保個人ローンの推進

平成21年3月期末の個人向け無担保ローン商品の融資残高は92億円と、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。これまでの取組みにおいて、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ことから、信用コストの増加を招き、当行の取組姿勢を消極的なものにしてきました。

この経験を踏まえ、個人向け無担保ローンのノウハウを有した業者等との提携ローンの開発やコールセンターを活用した非対面販売手法の構築により、当期から新たな増加計画を策定し、計画期間中30億円の増加を図ってまいります。

[無担保個人ローン実行実績(億円)]

	18/3月末	19/3月末	20/3月末	21/3月末	21/9月末 (速報値)
実行金額	20	13	6	36	19
残高	144	115	87	92	94

有価証券ポートフォリオの再構築

当行の国債等債券については、その太宗を国債が占めるとともに、価格変動リ

スク回避の観点から、国債のほぼ半分を変動利付国債にて運用しております。

今後とも、投資対象は流動性を重視し国債・政府保証債・銀行社債等に重点を置くとともに、適正なデュレーションの構築を図るため、債券の利回水準等を勘案しつつ、景況判断を踏まえ、機動的な投資を行ってまいります。

(ロ) 役務取引等収益の増強

平成 14 年度から開始した投資信託商品、保険商品の窓口販売は、金融商品取引法の施行に伴う態勢整備や、国際金融資本市場の動揺から、足元、低調な実績となっております。

こうした中、投資信託商品、保険商品の販売支援策として、平成 20 年 4 月より「預り資産アドバイザー」を 2 名、新たに営業推進部に配置しました。これにより、従来から営業推進部に販売サポートとして在籍していた 3 名と合わせ、投信・保険担当者を 5 名体制とし、営業店を臨店しながら顧客同行訪問による販売支援、商品概要やセールス手法の勉強会開催といった営業店支援策を実施しております。

また、店頭での投資信託及び保険商品の販売を強化するため、平成 18 年 10 月より「D D b a r (『窓口セールス支援システム』)」を順次設置し、平成 21 年 3 月現在 29 か店に設置しております。

さらに、前記「D D b a r」の設置に合わせ、店頭セールス強化を図るため、平成 19 年 4 月より「店別窓口販売コンテスト(平成 20 年 10 月から『店別営業コンテスト』)」を実施し、内勤行員による投資信託・保険商品の販売強化を図っております。

加えて、平成 21 年 4 月より「セールス手法自主勉強会」を毎月第 3 土曜日に定期的に開催し、特に営業経験の浅い若年層の行員を対象として、投資信託や保険商品を中心に商品概要やセールス手法の研修を行っております。

こうした対策実施に加え、市場環境の落ち着きにより、平成 21 年上期は販売実績も回復基調にあり、平成 21 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。計画期間中 60 億円の販売額の増加を見込みます。

[投資信託・保険商品販売実績(億円)]

	18/3月末	19/3月末	20/3月末	21/3月末	21/9月末 (速報値)
投資信託	160	165	136	54	32
保険商品	33	30	22	31	33

ロ. リストラの推移及び計画

(イ) 店舗の統廃合

店舗につきましては、店別の投資効率や収益増強の観点から、引き続き店舗の改築を含め見直しや再配置、出張所化等の検討を実施してまいります。

(ロ) 役職員数の削減

従業員数は、平成 21 年 3 月末 1,417 人（計画値と同値）となり、ピーク（平成 6 年 3 月末 1,889 人）比 472 人となっております。現行人員の維持を前提に、今後とも、人事制度の見直し等によりさらなる効率化を促進してまいります。

なお、定年延長に伴う再雇用制度の導入により嘱託人員が増加しておりますので、派遣スタッフ等を含めて人員の見直しを行います。

[人員推移(人)]

25/3月末(A)	21/3月末(B)	13/3月末(C)	6/3月末(D)	(A)-(B)	(A)-(C)	(A)-(D)
1,417	1,417	1,553	1,889	0	136	472

(八) 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、厚生年金基金の代行返上に伴う年金制度の見直しなどにより削減に努めてまいりましたが、平成 20 年 4 月 1 日、新入行員の初任給の引き上げ（174 千円/月 205 千円/月）と、これに伴う各資格間の格差調整のため、既存行員（役員を含む）の給与の見直しを行っております。

この結果、平成 21 年 3 月期は、総人件費 119 億円、うち報酬・給与は 94 億円となり、これは、平成 8 年 3 月のピーク時比で総人件費 30 億円、20.3%の削減、報酬・給与ベースでは 33 億円、26.0%の削減となりました。

今回、改めて、人件費の削減に取り組むこととし、当年度の年間賞与を前年比 22%カット（カット後支給率 3.4 ヶ月）することとしております。

また、派遣スタッフにつきましては、現在、人材派遣業務を営む東日本オフィスサービス（株）から人材派遣を受けておりますが、これを銀行本体の採用にシフトすることにより、業務量の繁閑に的確に対応した人員配置を図るとともに、人員の効率的活用を図ります。

これに伴い、総人件費の総額の削減額は小さくなりますが、その他の物件費が抑制されることとなります。

[派遣費用の物件費から人件費へのシフト額計画(百万円)]

	21/3月末	22/3月末	23/3月末	24/3月末	25/3月末
人件費計上額	0	81	298	219	206
物件費計上額	453	327	0	0	0

この結果、計画期間中さらに総人件費で 3 億円（平成 8 年 3 月のピーク時比で総人件費 33 億円、22.3%の削減）、報酬・給与ベースで 7 億円（平成 8 年 3 月のピーク時比で総人件費 38 億円、30.7%の削減）の削減を図ってまいります。

[総人件費の推移(百万円)]

25/3月末(A)	21/3月末(B)	13/3月末(C)	8/3月末(D)	(A)-(B)	(A)-(C)	(A)-(D)
11,615	11,919	12,919	14,958	304	1,304	3,343

[うち報酬・給与の推移(百万円)]

25/3月末(A)	21/3月末(B)	13/3月末(C)	8/3月末(D)	(A)-(B)	(A)-(C)	(A)-(D)
8,738	9,474	10,727	12,615	736	1,989	3,877

(二) 役員報酬等の削減

役員報酬につきましては、当期純利益の未達を真摯に受け止め、平成 21 年 4 月から役員報酬を 10%カットすることとし、引き続き当分の間抑制的な取組みとしてまいります。なお、役員賞与は平成 10 年 3 月期以降支給しておりません。

(ホ) 物件費の削減

機械化費用を除くその他物件費につきましては、計画値を下回る抑制的な運営を行ってまいりました結果、平成 21 年 3 月期は、物件費 92 億円、うちその他物件費(除く機械化関連費用)は 63 億円となり、これは、ピーク時比で物件費 2 億円、2.6%の削減、うちその他物件費(除く機械化関連費用)は 5 億円、8.1%の削減となりました。

しかしながら、平成 21 年 3 月期の当期純利益の未達を真摯に受け止め、さらなる節減に努めることとします。

今回の計画におきましては、やむを得ない所要の機械化費用等の増加により物件費は計画期間中若干の増加を見込みますが、その他の物件費につきましては、引き続き抑制的な取組みを行ってまいります。

これにより、計画期間中、物件費では 93 百万円(ピーク時比 1 億円、1.6%の削減)の増加となりますが、その他物件費では 3 億円(ピーク時比 9 億円、13.3%の削減)の削減を図ってまいります。

[物件費の推移(百万円)]

25/3月末(A)	21/3月末(B)	13/3月末(C)	9/3月末(D)	(A)-(B)	(A)-(C)	(A)-(D)
9,296	9,203	8,291	9,449	93	1,005	153

[うち機械化関連投資を除くその他物件費の推移(百万円)]

25/3月末(A)	21/3月末(B)	13/3月末(C)	13/3月末(D)	(A)-(B)	(A)-(C)	(A)-(D)
5,974	6,337	6,898	6,898	363	924	924

八. 信用リスク管理態勢の強化への取組み

平成 21 年 3 月期の与信費用の増加要因は、当行の与信ポートフォリオ管理態勢が不十分であったこと、及び不動産売買業に対する審査管理上に改善すべき点があっ

たことから、以下のとおり、ポートフォリオ管理と審査管理の態勢について改善を図ります。

(イ) 与信ポートフォリオ管理態勢の強化

与信ポートフォリオを管理する独立部署の設置（平成 21 年 1 月設置済）

経営企画部内に設置していたリスク統括室を部に昇格させ、人員を増加し（1 名 4.5 名）、部内に与信ポートフォリオ管理を主とする信用リスク管理担当者 2 名を配置しました。

リスク統括部では、与信ポートフォリオの状況をモニタリングし、その結果を検証・評価し、毎月 A L M 委員会及び常務会に報告しております。

個社別クレジット・リミットの見直し

個社別の与信集中という点では、比較的分散が図られているものの、クレジット・リミット超過先において発生したデフォルトで相応の与信コストが発生したという事実を踏まえ、正常先 30 億円、要注意先 10 億円としている個社別クレジット・リミットについて、現在の貸出金ポートフォリオ、自己資本、収益力等をもとに見直しを行います。

特定業種向けクレジット・リミットの設定

平成 21 年 3 月期における与信費用増加の主要因が不動産デベロッパーへの過度な与信集中であったことから、業種集中リスクの重要性を再認識し、与信残高の多い業種、大口与信先が多い業種、リスク量が多い業種等のうちから経済環境、法規制等も考慮し、特にリスクが大きいと判断する特定業種についてクレジット・リミットを設定することとします。

ポートフォリオモニタリングの強化

ポートフォリオモニタリングの実効性を向上させるため、モニタリング手法、アラームポイントの設定、報告体系等の抜本的な見直しと、それらを反映したポートフォリオ管理規程の制定を行います。

具体的には、分析・報告項目の見直し、ストレステスト（地価下落、特定業種の格付低下、業種集中の進行、PD の上昇等）の実施、アラームポイントの設定と活用方法の明示、レポーティングラインの明確化等を行います。

大口与信先管理の強化

現在の大口先与信先管理については管理方法が明確でなく、管理結果としての報告もタイムリーに行われていないなど改善を要する点があるため、大口先を、表債、無担保与信、予想損失、非予想損失等を切り口として数段階に分けたうえで、段階に応じた管理手法を定め、管理状況について定期的、かつタイムリーに

報告を行う体制に改めます。

(ロ) 不動産デベロッパー向け審査・管理態勢の強化

不動産デベロッパー向け貸出に関しては、融資対象プロジェクトの評価に重点を置いていた一方で、他のプロジェクトの実態や、資金繰り等、企業の実態把握が十分ではありませんでした。首都圏に地盤を置く金融機関としては、不動産デベロッパーは地場産業であるとの認識のもと、従来以上にきめ細かい、かつ厳格な審査態勢の構築が不可欠と考え、下記対応策を実施いたします。

不動産デベロッパー専門審査役の設置（平成 20 年 4 月設置済み）

事業計画の検証、担保評価、財務実態の把握等不動産開発案件の審査には専門性が要求されるため、業界動向等を含めた豊富な知識を持つ専門の審査担当者を養成する必要があると考え、現在 2 名の専任者を設置しています。

専任者は、不動産開発案件の審査を専門に行うため、業界動向や業者同士の横のつながり等を把握することができるため、総合的な判断が可能となっています。

決裁権限及び審査管理の強化（平成 20 年 10 月実施済み）

不動産開発に係わる案件については、専門審査役の審査能力の向上と、営業店指導の強化という観点から、営業店長決裁を制限し、すべて本部決裁としています。

また、案件審査において不十分であった在庫の時価評価、他プロジェクトの進捗管理等について、専用の検証用帳票やチェックリストを制定し、より厳格な実態把握が可能となる態勢を構築しております。実行後の管理についても、プロジェクトの進捗管理はもとより債務者の資金繰り、他プロジェクトの状況も定期的に把握し報告する態勢を整えています。

不動産デベロッパー向け審査ガイドラインの制定

デフォルト事例を中心に分析を行い、その結果に基づき、上記審査管理面の強化も反映した不動産デベロッパー向け審査ガイドラインを制定します。

ガイドラインでは、債務者の実態把握が可能なコーポレート貸出と、事業計画を精査したうえでのプロジェクト貸出の 2 面から、取組方針や審査手順等を明確にいたします。

不動産デベロッパー向け不良債権回収の強化

400 億円を超える不良債権の回収を早期に、かつ効果的に行うため、管理部内の回収専門部署の人員を増員し、不動産開発案件に係わる担保処分を専門に行う専門チームを設置します。積極的な顧客交渉や情報収集等に努め、回収額の極大化、不稼働資産の早期圧縮を図ります。

二．株式評価損益の状況と今後の処理方針

平成 21 年 3 月期末の株式（時価のあるもの）の評価差額は 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 億円となり、この結果、自己資本（Tier 1）に占める比率は約 13%と低い水準となっておりますが、引き続き、保有目的等を勘案し、残高を圧縮してまいります。

持合株式（取得原価ベース 64 億円、時価ベース 64 億円）についても、銀行等保有株式取得機構の活用を含めて受け皿の確保等を勘案しつつ、持合いの解消、持合先の分散化等を図り、持合株式の残高の減少を計画的に進めてまいります。

（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

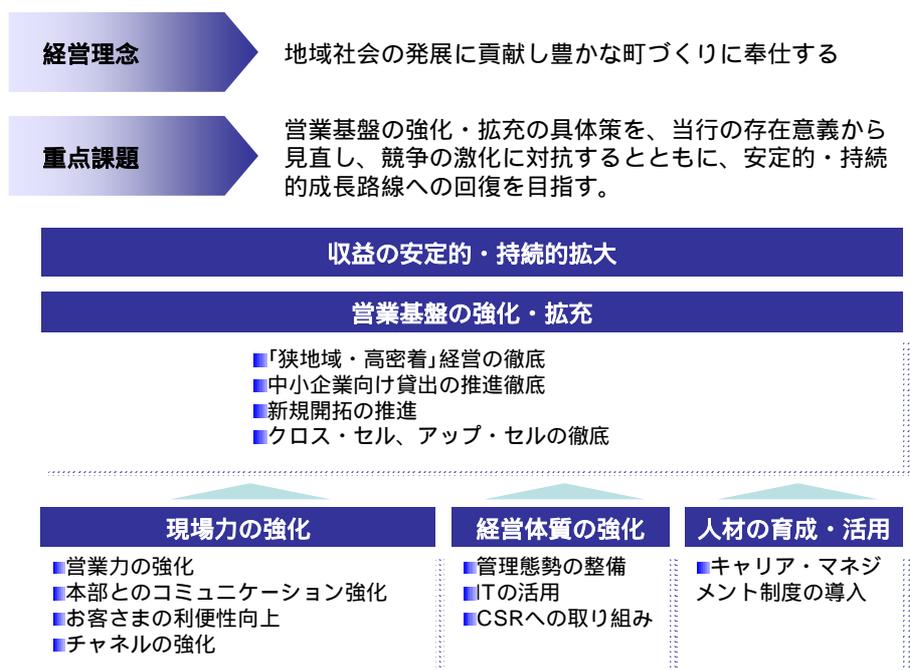
当行は「豊かな町づくりに奉仕する」との経営理念のもと、地域金融機関としての役割を十分認識し、一貫して中小零細企業及び個人を主な対象に経営基盤を構築してまいりました。その取組方針は、お取引先とのきめ細かいコミュニケーションを重視した地域社会との連帯を基礎とするもので、今後もその方針に変更はありませんが、他方、銀行の健全経営を維持して行くためには効率化が不可欠であることを認識し、その一環として人員削減等の努力をいたしているところであります。

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 A T M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、審査部内に企業再生支援室を設置し、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、平成 13 年 4 月から第 12 次中期経営計画「“ヒューマン・バンク 21”プラン」、平成 17 年 4 月から第 13 次中期経営計画「“ヒューマン・バンク 2005”プラン」、平成 21 年 4 月からは第 14 次中期経営計画（NEW STEP “東日本”）をスタートさせ、さらなる経営理念の追求を図っていくこととしております。

今後とも、貸出金及び預金の量的拡大並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（クロス・セル、アップ・セルの徹底的追求）、スキルアップが肝要であると考えております。

渉外体制

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。

当行のお得意先課の体制は、平成 17 年 4 月からスタートした第 13 次中計において、法人営業課の新設を中心に企業開拓専担者を増員するなど、経営資源を貸

出金の増強に集中しました。

具体的には、お得意先課の統括責任者である副支店長・課長（75名）のほか法人営業課長（9名）のもとに、企業開拓専担者（69名）、地区担当者（273名）を配置、さらに営業エリアの見直し・拡大を行い、積極的な新規事業所融資先の拡大による預貸金業務の強化に注力してまいりました。

しかしながら、首都圏を営業基盤の中心とする当行の地域性から、資金需要が旺盛な不動産業への傾注や市場性運用に類する貸出金の増加が見られ、また新規事業所開拓への注力による既存取引先への深耕不足など新たな問題点も認識されたことから、今中計では、当行の経営理念である「地域密着型金融の実践」に立ち返り、お客さまとの関係強化による営業基盤の強化を図るべく、以下の諸施策を実施してまいります。

[今中計における涉外体制の概要]

・営業エリアの見直し

当行は、従前より狭地域高密着の営業戦略を踏襲してまいりましたが、当該地域（重点地区）の浸透度が高まったこと、また、企業開拓専担者を増員することを前提に、前中計において営業エリアの拡大を行いましたが、前述の反省から、今中計においては、営業エリアは一部見直すにとどめました。

・営業店店質区分の見直し

当行は、営業店の融資構造や市場性に基づいてグルーピング（店質グループ）を行い、推進項目、推進目標、評価等に差を設け、営業推進に役立てております。

具体的には、融資推進の観点から、営業店を「運用強化店（法人営業課設置店ないし企業開拓専担者複数配置店）」、「運用推進店（企業開拓専担者配置店）」、「運用調達併進店（地区担当者のみ配置店）」に区分し、重点推進項目の絞り込みを行い、営業戦略を明確化しておりますが、ボリュームや地域性を勘案し、一部見直しを行いました。

・涉外戦力の再構築

店質区分に応じ個別営業店にマッチした涉外戦力の再配分を以下のとおり実施しております。

（法人営業課）

事業所融資の増加が見込める地域に所在する店舗に法人営業課を設置することとし、平成17年4月より上野・新宿、平成17年10月より渋谷・浜松町、平成18年4月より池袋・飯田橋、平成19年4月より横浜、平成20年4月より神田、蒲田の計9か店に設置しております。

法人営業課の体制は、統括者である課長を含めて4名の法人営業課員（企業開拓専担者）より構成し、現在、9か店36名の人員配置により、当行の主たる

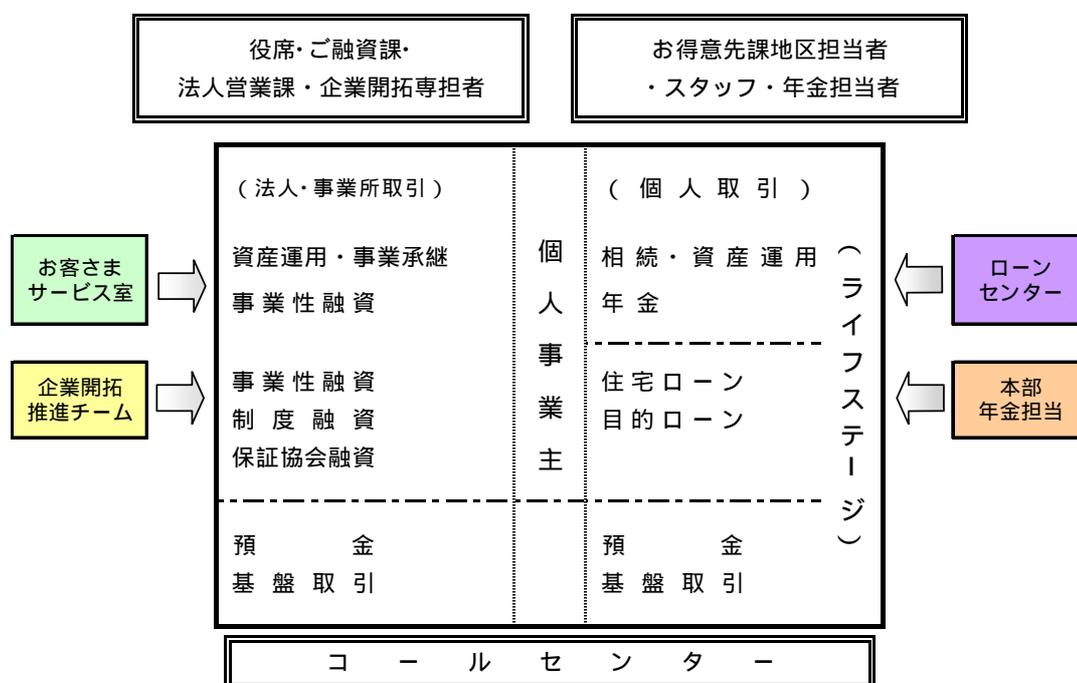
エリアである東京圏において、メガバンク等との貸出競争に勝ち抜き、市場におけるプレゼンスを高めるとともに、収益への寄与を図ります。

また、将来は法人営業課を分離し、法人融資に特化した出張所化も検討してまいります。

(企業開拓専担者の見直し)

前中計においては、事業所融資の一層の拡大を図るため、企業開拓専担者を増員し、新規開拓重視の推進体制を強化しましたが、今中計におきましては、新規事業所開拓の重要性は認識しつつも、既往取引先深耕とのバランスをとるため、「運用調達併進店」の企業開拓専担者を廃止し、地区担当者を増員したほか、女子渉外担当者や嘱託（OB再雇用）の配置により、きめ細かい顧客管理を通じた取引基盤の拡大を目標としております。

【顧客担当の概念図】



・本部サポート体制の整備

本部におきましては、新規のお客さまとのお取引関係を構築する「企業開拓推進チーム」、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「ローンセンター」、事業承継・相続対策・税務アドバイス等のサポートを行う「お客様サービス室」のほか、個人年金保険・投資信託の研修、獲得支援・指導、個人の年金相談・年金相談会等を行う担当者を設置し、営業店の支援・フォローアップに努めております。

今後の営業体制と担当者のレベルアップ

前中計は攻めを意識した渉外体制でしたが、今中計におきましては、営業基盤の拡充を重視した「攻めと守りのバランス型」の渉外体制としております。

また、金融商品取引法に基づき、お客さまのニーズに合った商品を適切に提案・販売できるよう、お得意先課行員のみならず内勤行員を含めた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、お客さま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。

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並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

前中計の最終年度である平成 20 年度の企業開拓専担者の実績は、795 先、242 億円と、中計開始前年度である平成 16 年度の実績、354 先、190 億円に比べ、大幅な増加となりました。これは、主に法人営業課 36 名の配置など企業開拓専担者を 33 名から 78 名（法人営業課長 9 名を含む）へ増員するなど人材の傾斜配分を行った結果であると考えますが、今中計においては、前述のとおり既往取引先深耕とのバランスを重視するため、お得意先課の統括責任者である副支店長・課長（75 名）及び法人営業課長（9 名）は変わらないものの、企業開拓専担者を 9 名減員し（60 名）、代わりに地区担当者を 9 名増員（282 名）いたします。

一方、営業推進部の企業開拓推進チームを 3 名増員し 6 名体制としたうえで、うち 5 名は企業開拓専担者を廃止した支店を中心に臨店しながら自ら開拓する「落下傘部隊」を設置、うち 1 名は営業店行員との同行による指導を行うなど営業店の新規事業所開拓を支援する体制を敷き、引き続き新規事業所融資先の拡大による預貸金業務の強化を継続してまいります。

また特定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り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。

・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・

トゥ・フェイスによる情報吸収力という強みを生かし、住宅ローンをベースと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「ローンセンター」を核として、行員研修の充実等により、全営業エリア内のデベロッパー等との提携交渉、提携住宅ローンのさらなる販売強化に向けた態勢を構築していくほか、住宅ローンの商品内容も適宜見直しを行い、多様な顧客ニーズに対応できるよう努めてまいります。

一方、無担保個人ローンにつきましても商品のラインナップを増やし、推進に当たっております。平成 17 年 7 月には(株)ライフと提携し「キャッシュカード」「クレジットカード」「ローンカード」の 3 つの機能を一体化した新商品「Cash Card “Next to You”」を発売したほか、平成 20 年 9 月にはクレディセゾン保証のフリーローン「L(エル)ハート」を新規発売するなど、引き続き推進することとしております。

信用格付に応じた適正な貸出金利の適用

当行では、信用リスクに応じた適正な貸出金利の適用を目指し、従来から貸出金利の適正化に努めております。

具体的には、貸出金利検証表による案件ごとの収益性の検証、役職員に対する研修の実施、信用格付・RAROA(リスク調整後収益率)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・整備等の態勢を整えた上で、平成 15 年度から全行的な意識のもとで取り組んでいます。

また、平成 19 年 1 月からは、財務スコアリングモデルを更新し、信用格付の精緻化を図るとともに、適時、適用金利の指針となるガイドライン金利の見直しを実施し、適正な貸出金利の適用に努めております。

役務収益の向上

収益力向上策の一つの柱として役務収益の重要性を十分認識し、各種手数料の新設、料金体系の見直しを行うとともに、預り資産の維持・拡大の観点から、国債、投資信託、保険商品の販売に一層注力し、手数料収入の向上に努めてまいりました。

中でも投資信託、個人年金保険につきましては、足元では金融環境の激変に伴い、増加ペースが鈍化しておりますが、お客さまへの適切なフォローを通じた着実な販売を続けることにより、引き続き役務収益の向上に資するものとみております。

(預り資産残高)

	平成 20 年 3 月末	平成 21 年 3 月末
投資信託残高	488 億円	412 億円
個人年金残高	147 億円	170 億円

低コスト預金の吸収強化

従来から、リスク分散並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したが、特に、高齢化社会の到来を受け、年金振込による預金の受入先の拡大を、安定かつ低コスト預金の増加策の柱と位置づけ、年金振込口座の拡大の見込める7か店に年金専担者(地区専担者のうち特に年金のみを担当)を配置し、年金口座の推進に努めております。

また、平成18年12月1日より、子育て世代を支援することを目的とした「子育て定期預金」を新たに発売したほか、平成20年5月1日より、CSR活動の一環として東京都の緑化事業に貢献すべく「東京緑の定期」を、東京に本店を置く東京都民銀行、八千代銀行、当行の3行共同で発売し、目標額である100億円を販売しました。

さらに、今中計においては、給振や年金といった受取機能とクレジットや公共料金の引き落としといった支払機能の双方を併せ持つ口座を「機能口座」と位置づけ、推進することにより、低コスト預金の一層の吸収力強化を図っていきます。

的確な有価証券運用

有価証券運用につきましては、預証率が低いことから、「適切なりスクとリターン」に留意し、安定収益の確保を図る取組みに努めてまいります。

平成21年3月期末の有価証券ポートフォリオうち、株式(時価のあるもの)残高は取得原価ベース131億円となり、この結果、自己資本(Tier1)に占める比率は約13%と低い水準となっておりますが、引き続き、保有目的等を勘案し、残高を圧縮してまいります。

持合株式についても、銀行等保有株式取得機構の活用を含めて受け皿の確保等を勘案しつつ、持合いの解消、持合先の分散化等を図り、持合株式の残高の減少を計画的に進めてまいります。

また、国債等債券については、その太宗を国債が占めるとともに、価格変動リスク回避の懸念から、国債のほぼ半分を変動利付国債にて運用しております。

今後とも、投資対象は流動性を重視し国債・政府保証債・銀行社債等に重点を置くとともに、適正なデュレーションの構築を図るため、債券の利回り水準等を勘案しつつ、景況判断を踏まえ、機動的な投資を行ってまいります。

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ましたが、今後は、中小零細企業のお取引の見込める地域への支店・出張所等の出店を検討してまいります。

[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 17 年 3 月期には全店黒字店舗となりました。

また、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。

今後とも、既存店舗につきましては、店別の投資効率や収益増強の観点から、引き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当たっても、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。

(口) 役職員数の削減

役員数の削減

役員の数ににつきましては、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、この間、5 名を削減し、平成 17 年 3 月末以降、取締役 10 名、監査役 4 名の計 14 名体制で推移しております。

今後とも、現在の人員体制を継続してまいります。

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 21 年 3 月末の総人員数は、1,417 名 (13/3 末人員比 136 名、ピーク時人員比 472 名、24.9%減) まで減少いたしました。

今後は、現在の 1,417 名の人員体制を維持しつつ、効率的な人員配置に取り組

むことにより、生産性の向上に努めてまいります。

[人員推移(人)]

25/3月末(A)	21/3月末(B)	13/3月末(C)	6/3月末(D)	(A)-(B)	(A)-(C)	(A)-(D)
1,417	1,417	1,553	1,889	0	136	472

(八) 経費の削減

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、厚生年金基金の代行返上に伴う年金制度の見直しなどにより削減に努めてまいりましたが、平成 20 年 4 月 1 日、新入行員の初任給の引上げ（174 千円/月 205 千円/月）と、これに伴う各資格間の格差調整のため、既存行員（役員を含む）の給与の見直しを行っております。

この結果、平成 21 年 3 月期は、総人件費 119 億円、うち報酬・給与は 94 億円となり、これは、平成 8 年 3 月のピーク時比で総人件費 30 億円、20.3%の削減、報酬・給与ベースでは 33 億円、26.0%の削減となりました。

しかしながら、平成 21 年 3 月期の当期純利益の未達を真摯に受け止め、改めて人件費の削減に取り組むこととし、当年度の年間賞与を前年比 22%カット（カット後支給率 3.4 ヶ月）することとしております。

また、派遣スタッフにつきましては、現在、人材派遣業務を営む東日本オフィスサービス（株）から人材派遣を受けておりますが、これを銀行本体の採用にシフトすることにより、業務量の繁閑に的確に対応した人員配置を図るとともに、人員の効率的活用を図ります。

これに伴い、総人件費の総額の削減額は小さくなりますが、その他の物件費（平成 21 年 3 月期の派遣費用の総額 453 百万円）が抑制されることとなります。

なお、役員退職慰労引当金の繰入額は上記の計数に含めておりません。「役員報酬等の削減」の記載を参照願います。

[総人件費の推移(百万円)]

25/3月末(A)	21/3月末(B)	13/3月末(C)	8/3月末(D)	(A)-(B)	(A)-(C)	(A)-(D)
11,615	11,919	12,919	14,958	304	1,304	3,343

[うち報酬・給与の推移(百万円)]

25/3月末(A)	21/3月末(B)	13/3月末(C)	8/3月末(D)	(A)-(B)	(A)-(C)	(A)-(D)
8,738	9,474	10,727	12,615	736	1,989	3,877

役員報酬等の削減

役員報酬につきましては、平成 21 年 3 月期の当期純利益の未達を真摯に受け止

め、平成 21 年 4 月から役員報酬を 10%カットすることとし、引き続き当分の間抑制的な取組みとしてまいります。また、役員賞与は平成 10 年 3 月期以降支給しておりません。

なお、役員退職慰労金については、平成 21 年 3 月期の引当額 324 百万円、うち平成 20 年度に係わる増加額は取締役 57 百万円、監査役 12 百万円となっており、平成 22 年 3 月期以降、年間 71 百万円の引当金への繰入を臨時費用として計画に見込んでおります。

物件費の削減

機械化費用を除くその他物件費につきましては、計画値を下回る抑制的な運営を行ってまいりました結果、平成 21 年 3 月期は、物件費 92 億円、うちその他物件費（除く機械化関連費用）は 63 億円となり、これは、ピーク時比で物件費 2 億円、2.6%の削減、うちその他物件費（除く機械化関連費用）は 5 億円、8.1%の削減となりました。

しかしながら、平成 21 年 3 月期の当期純利益の未達を真摯に受け止め、さらなる節減に努めることとします。

今回の計画におきましては、やむを得ない所要の機械化費用等の増加により物件費は計画期間中若干の増加を見込みますが、その他の物件費につきましては、引き続き抑制的な取組みを行ってまいります。

これにより、計画期間中、物件費では 93 百万円（ピーク時比 1 億円、1.6%の削減）の増加となりますが、その他物件費では 3 億円（ピーク時比 9 億円、13.3%の削減）の削減を図ってまいります。

また、環境に配慮した経営によるコストの削減を進めてまいります。

[物件費の推移(百万円)]

25/3月末(A)	21/3月末(B)	13/3月末(C)	9/3月末(D)	(A)-(B)	(A)-(C)	(A)-(D)
9,296	9,203	8,291	9,449	93	1,005	153

[うち機械化関連投資を除くその他物件費の推移(百万円)]

25/3月末(A)	21/3月末(B)	13/3月末(C)	13/3月末(D)	(A)-(B)	(A)-(C)	(A)-(D)
5,974	6,337	6,898	6,898	363	924	924

O H R

前述の施策により、経費は計画期間中 2 億円の減少を見込んでおり、さらに、やむを得ない所要の機械化費用等の増加分を勘案いたしますと、経費の削減は計画期間中 9 億円の減少を図る見込みとしております。

また、業務粗利益も平成 21 年 3 月期の水準まで回復させることとしておりますので、O H R（経費/業務粗利益）の推移は前述の要因を勘案すれば以下のとおりとなる見込みです。

当行は、OHR 65%を下回る水準を目標に業務運営に取り組むこととしております。

[OHR(%)]

	21/3月期	22/3月期	23/3月期	24/3月期	25/3月期
OHR	65.58	66.78	67.18	65.99	65.00

	21/3月期	22/3月期	23/3月期	24/3月期	25/3月期
OHR	65.58	66.78	65.01	63.85	62.90

* 所要の機械化費用増加分勘案後

(二) 子会社・関連会社の見直し

これまで、当行は、子会社・関連会社の見直しを進め、効率化を図りつつ金融サービスの提供力の強化に以下のとおり努めてまいりました。

平成 16 年 3 月に、グループ会社の重複する業務を再編する観点からファクタリング・金銭の貸付等を行っていた東日本銀ファイナンス(株)の特別清算を終結いたしました。

平成 18 年 3 月には、当行の電算システムの受託業務を行っている(株)関東データセンターを、その株式の 95%を富士通(株)へ譲渡することにより、同社を富士通(株)のグループ会社とし、より高度な情報技術と専門性の高い金融機関関連システムのアウトソーシングを可能といたしました。

平成 18 年 9 月には、当行のグループ会社としてリース業務の提供を行っていた東日本リース(株)を、その株式の 95%を興銀リース(株)へ譲渡することにより、同社を興銀リース(株)のグループ会社とするとともに、興銀リース(株)と業務提携を行うこととし、高度化・多様化するお客さまのニーズにより的確にお応えできる態勢としました。

また、人材派遣業を行っている東日本オフィスサービス(株)の人材派遣部門につきましては、当該部門を取り巻く経営環境を踏まえ見直しに着手しております。

なお、子会社・関連会社の収益状況は図表 7 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。

さらに、平成 16 年度におきましては、水戸社宅跡地及び閉鎖しておりました一の宮研修所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。

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、子会社・関連会社管理規程に基づき3か月に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。

[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。
		19/3期	20/3期	21/3期	
	売上高	544	506	533	
	経常利益	3	3	5	
	役職員数	29	43	31	
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				派遣業務につきましては、平成21年12月 末をもって業務を終 了する予定です。
		19/3期	20/3期	21/3期	
	売上高	802	750	723	
	経常利益	2	2	0	
	役職員数	25	21	20	
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。
		19/3期	20/3期	21/3期	
	売上高	314	298	273	
	経常利益	179	89	16	
	役職員数	5	5	5	
東日本銀ジェー シーピーカード(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。
		19/3期	20/3期	21/3期	
	売上高	386	383	349	
	経常利益	24	21	33	
	役職員数	8	6	9	

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、每期策定される資金・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、指導に当たっております。

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」「格付別の貸出金利運用指針表」等による取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「格付別の貸出金利運用指針表」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組みを本格化させ、さらに、平成 18 年度からは、信用コスト控除後利益 (R A R) を収益管理の指標のひとつに加え、平成 19 年 1 月からは財務スコアリングモデルの更新に伴い、貸出金利運用指針表を財務格付 9 区分、保全率 5 区分に細分化するなど取組みを強化しました。

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 A L M 委員会を開催しております。

ここでは、次のような分析・検討を行っております。

- ・市場関連リスクについては、有価証券の含み損益、100 B P V、V a R 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おります。
- ・信用リスクについては、月次で信用リスク量、信用格付けの状況、ポートフォリオの状況、デフォルトの発生状況、新規の実行状況等の分析しております。

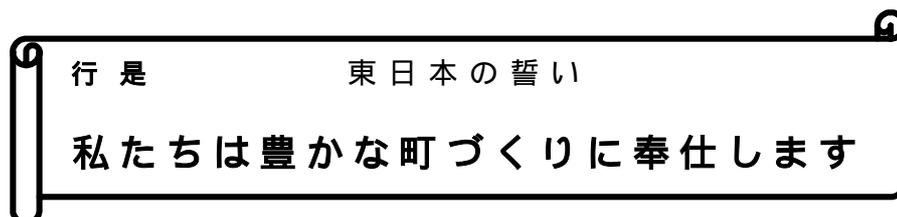
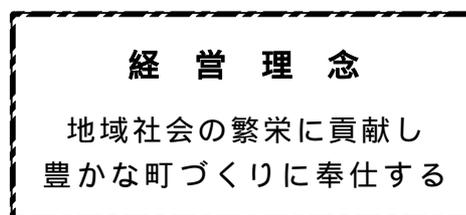
3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(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」という経営理念のもと、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。

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、お客さまに満足していただけるサービスの提供に努めています。



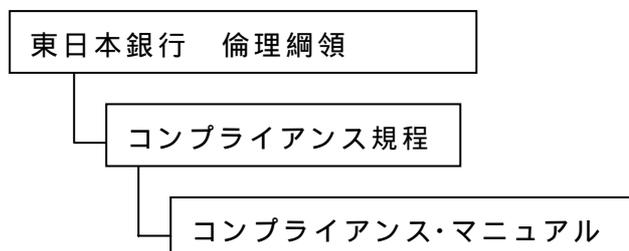
ロ. コンプライアンス態勢の整備

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、役職員一人ひとりの信用の積み重ねによって得られるものであり、一人ひとり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。

具体的な取組みは以下のとおりです。

- 平成 7 年 2 月 サービスマニュアルを制定、全役職員に配付
- 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付
- 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
平成 16 年 6 月	コンプライアンス統括部の設置
平成 17 年 4 月	個人情報保護方針、個人情報保護規程を制定
平成 18 年 4 月	公益通報者保護法施行に伴い内部通報処理規程を制定
平成 18 年 10 月	独占禁止法の改正に伴い独占禁止法遵守マニュアルを改正
平成 19 年 4 月	苦情等の迅速・適切な対応のための支援システムを全店に導入
平成 19 年 9 月	金融商品取引法等への対応のため投資性商品の販売・勧誘・説明要領を制定
平成 19 年 12 月	お客さまの保護や利便の向上を目的として顧客保護等管理規程を制定
平成 20 年 10 月	インサイダー取引の未然防止体制強化のため内部者取引管理規程を改正



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名は金融業務を経験した現役弁護士を、1名は元大手金融機関役員でその後金融技術開発会社代表を務めた実務経験者を配置しております。

また、当行の社外監査役の位置づけに鑑み、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定期的に報告を行うこととしております。

このほか、平成18年6月以降は、監査部には担当役付取締役を置かず、取締役会の直轄とし、取締役監査部長がその任に当たることにより、監査部門の独立性の強化に努めております。

一方、監査役会におきましては、監査役会の監査の方針等に基づき、経営健全化計画の進捗状況を監査対象に加えることとし、監査役会で報告を行っております。

今回提出いたします業務改善計画につきましても、当行の社外監査役の位置づけに鑑み、業務改善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

役員数は、平成21年3月末現在で、14名体制（取締役10名、監査役4名）となり、経営の意思決定プロセスのスリム化と意思決定のより一層スピード化が図られておりますが、引き続き、ガバナンスの強化に向けた取組みを検討してまいります。

ロ．相互牽制体制

(イ) 取締役

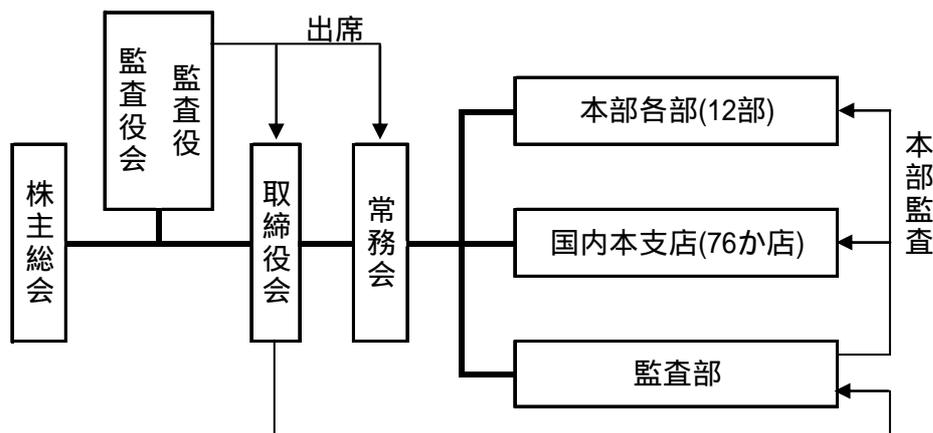
当行は、役付取締役による担当制を実施しておりますが、審査部門と営業推進部門の担当を兼務しないようにしております。また、監査部には担当役付取締役を置かず、取締役会の直轄とし、取締役監査部長がその任に当たることにより、監査部門の独立性の強化に努めております。

(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。

- ・ ガバナンス体制に係る体系図表等



(3) 自主的・積極的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ごとに、当行の経営方針・情報等の開示に努めております。

平成 16 年 6 月には、経営企画部に IR 室を設置しディスクロージャーの充実を図る態勢を整備するとともに、平成 16 年 12 月にはホームページのリニューアルを行い、また、平成 17 年度から投資家向けの決算説明会を開催しております。

イ．開示内容

銀行法第 21 条並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、お客さま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かったための方策等

(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. 役員報酬・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。また、役員報酬につきましても引き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組みを行ってまいります。

平成 21 年 3 月期の普通株式 1 株当たりの配当金 3 円、平成 22 年 3 月期の普通株式 1 株当たりの配当金 3 円とし、計画期間中に 3 億円の社外流出の抑制を図ります。

今後とも、業績の推移に配意しつつ基本方針を踏まえた取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

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、ライフサイクルに応じたお取引先の支援や事業価値を見極める融資手法を始めとした資金供給手法の提供による地域密着型金融の取組みの強化に努めております。

このような取組みのもと地域金融の円滑化に努めました結果、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を77億円実施したにもかかわらず、未残ベースでは6億円の増加となり、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%となっております。

(2) 組織・体制の整備

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渉外体制を実施しております。

さらに、事業再生支援機能の強化を図るために、専担部署としての「企業再生支援室」を設置し、また、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、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ております。

(3) 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、事業を営むお客さま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」
- ・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」
- ・動産を担保とする事業性ローン 「機械担保ローン」

(4) 今後の対応

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、スコアリングモデル、A B L、私募債、C B O、ノンリコースローン等の様々な新たな手法を活用し、中小企業向けの過度に担保保証に依存しない融資商品の開発・検討など、お客さまにご利用いただきやすい商品の提供を、引き続き図っていく方針です。

一方、個人向け貸出については、お客さま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」「リビングローン」「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」「フリーローンモア」「L(エル)ハート」、カードローン「ゆあポケット」等を販売し、品揃えの充実に努めております。また、今後は、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。

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 21 年 3 月期には、平成 19 年 3 月公表の計画値を 138 億円下回る 190 億円となりました。

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ってまいります。

なお、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り替えておりますが、公的資金の返済に当たっては利益の蓄積をもって行うこととしております。

(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。

[剰余金の推移と今後の計画]

(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
剰余金(利益処分前)	190	203	226	276	310

(剰余金は利益準備金振替前の利益剰余金)

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、取締役会において主要なリスクごとに「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。また、各種リスクごとに管理の所管部を定め、各種リスクを統合的に管理する部署として平成21年1月に「リスク統括部」を新設し、管理体制の強化とリスク管理の高度化に取り組んでおります。

具体的な管理体制として、当行では、各種リスクをその性質によって2種類に分け、それぞれ各部横断的なリスク管理のための委員会を設置して管理しております。

1つは、資産・負債を総合的に管理するALM委員会で、これを毎月定期的に開催し、運用・調達ポジションの状況を把握し、信用リスク、市場関連リスク、流動性リスク等の状況を検証したうえで、適切なリスクテイクと収益の拡大に努めております。

もう1つが、できる限りリスクの圧縮が求められる事務リスクやシステム・リスク等のオペレーショナル・リスクを管理するORM委員会で、四半期ごとの定期開催のほか、オペレーショナル・リスクに関する事象の発生の都度開催し、原因分析や再発防止策の策定等を通じてリスクの削減に努めています。

(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、貸出が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。

営業店の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、営業店長融資決裁限度額表(信用格付により営業店長の貸出権限を区分)及び本部決裁限度額表(営業店長決裁権限を超えるものについて債務者区分、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限度額表では、無担保融資についての期間制限、格

付による限度額制限等、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。

- ・信用力に応じて債務者をランク分けすることで、ポートフォリオの分析や信用リスク量を把握する。
- ・格付に応じた決裁権限を設定することで、効果的、効率的な与信運営を行う。
- ・統一的な尺度に基づく基本的な取組方針を明確化する。
- ・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、原則としてすべての法人及び個人事業者となっております。なお、一定取引規模以下の法人及び個人事業と個人については、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か月経過後に中間信用調書を作成し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
1	正常先	債権回収の確実性が極めて高い水準にある先
2		債権回収の確実性が高い水準にある先
3		債権回収の確実性が十分にある先
4		債権回収の確実性が認められる先
5		債権回収の確実性が当面問題ない先
6		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
6 - 1		みなし正常先
7 - 1	要注意先	財務内容、貸出条件、履行状況に若干の問題があり、今後の管理に注意を要する先

7-2		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する先
7-3		財務内容、貸出条件、履行状況に問題があり、特に今後の管理に注意を要する先
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（株）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。なお、同社の担保評価が困難な物件については、外部の評価会社に評価委託を行っております。

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。さらにこれを監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

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、以下のとおりであります。

（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・再生等の事由により、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り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か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21年3月期88.1%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。

平成15年11月には、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、「企業再生支援室」として専担部署としての位置づけを明確化するとともに、事業再生支援機能の強化の観点から増員を行い態勢の強化を図りました。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組みを行っております。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、RCC、中小企業再生支援協議会等の活用を図ってまいりました。

(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」(現会社法)「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

貸倒実績率及び償却・引当額の算定は償却・引当マニュアルに定める所管部署が行い、監査部資産監査室が監査を行っています。

(ハ) 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に乗じた額を一般貸倒引当金に繰入れます。

(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、主管部である管理部に専任の管理・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、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。

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 21 年 3 月末のその他有価証券の評価損益は 23 億円（うち評価益 17 億円、評価損 41 億円）となりました。

また、平成 21 年 3 月期末の株式（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 億円となり、この結果、自己資本（Tier 1）に占める比率は約 13%と低い水準となっておりますが、引き続き、保有目的等を勘案し、残高を圧縮してまいります。

持合株式（取得原価ベース 64 億円、時価ベース 64 億円）についても、銀行等保有株式取得機構の活用を含めて受け皿の確保等を勘案しつつ、持合いの解消、持合先の分散化等を図り、持合株式の残高の減少を計画的に進めてまいります。

(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円/円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 18 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純資産の部の評価・換算差額等合計欄の内書として計上しております。

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 21 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	218	2	3
先物外国為替	67	0	0
合計	286	3	3

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、これらお客さまサイドに立って、適切かつ安全な金融サービスを提供し、お客さま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さま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50%（平成21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、お客さまに信頼され、お客さま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、お客さまの利便性向上に努めてまいっている所存です。

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%	

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、地元のお客さま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【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

イ．お客さまサービスの充実

「お客さまに最良のサービスを提供する」という経営方針に基づき、お客さまへのサービス向上のために努力を続けています。お客さまの声をサービスの改善に活かす取組みとして、平成18年1月、平成19年1月及び平成21年1月の3回、延べ32,518先のお客さまに対し「お客さまアンケート」を実施いたしました。アンケート結果に基づき、「インターネットバンキングの充実」「ＡＴＭの利便性向上」「店舗相談コーナーの充実」「コンサルティング態勢の整備」等に具体的に取り組んでおります。

さらに、平成5年から全行的に実施しているＣＳ（顧客満足）推進活動を、平成19年4月からより態勢を強化し取り組むことをはじめとし、お客さまの経営・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、広くお客さまに提供しています。

また、主要なお客さまの組織である「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、旬の経営情報を取り上げた「特別セミナー」の開催、地域ごと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、毎月発行の「東日本ビジネスネットワーク」及び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、真にお客さまの発展・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．お客さまの利便性の向上

当行は全76店舗に計498名（平成21年4月1日現在、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、お客さま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、お客さま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A T M提携（入金）
平成14年 1月	栃木・茨城・つくば銀行とのA T M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A T M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
平成16年 1月	東日本ダイレクトバンキングサービスの開始
平成16年 1月	「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
平成16年 5月	郵貯とのA T M相互送金業務の開始
平成17年 3月	東日本ビジネスI Bサービス・I Bデータ伝送サービスの開始
平成18年10月	支店内A T Mの平日稼働時間を、全店8:00～21:00に統一
平成19年 1月	A T Mの正月3日が日稼働を開始し、365日稼働を実現
平成19年 1月	セブン銀行と平日通常時間帯は手数料無料で、A T M提携実施
平成19年10月	東京都民銀行・八千代銀行とのA T M提携「しゅとねっと」による手数料優遇サービス開始
平成20年 1月	約330の金融機関で構成する「入金ネット」への参加によるA T M相互入金サービスの開始
平成21年 3月	イオン銀行とのA T M提携開始

そのほか、モバイル、インターネットチャネルからの、ローン等の仮申込サービスの実施、他金融機関とのA T M提携のさらなる充実、その他A T Mの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並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21年3月末現在で64千件、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。

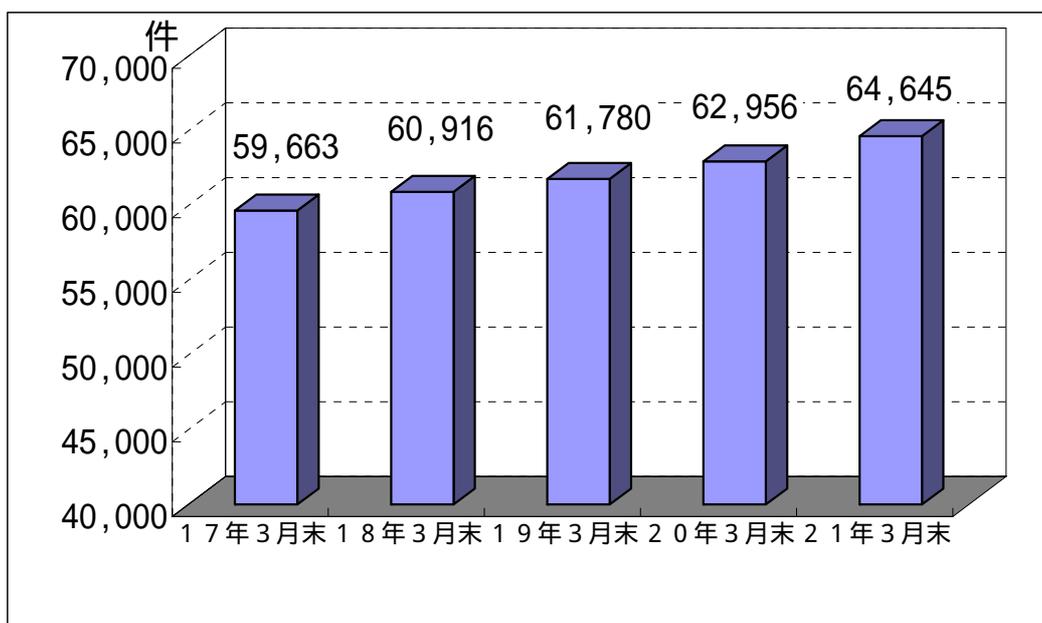
< 高齢者向けサービス等 >

- ・ 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 A T M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。

公的年金の振込件数の推移



(ロ) 個人向けローンへの積極的取組み

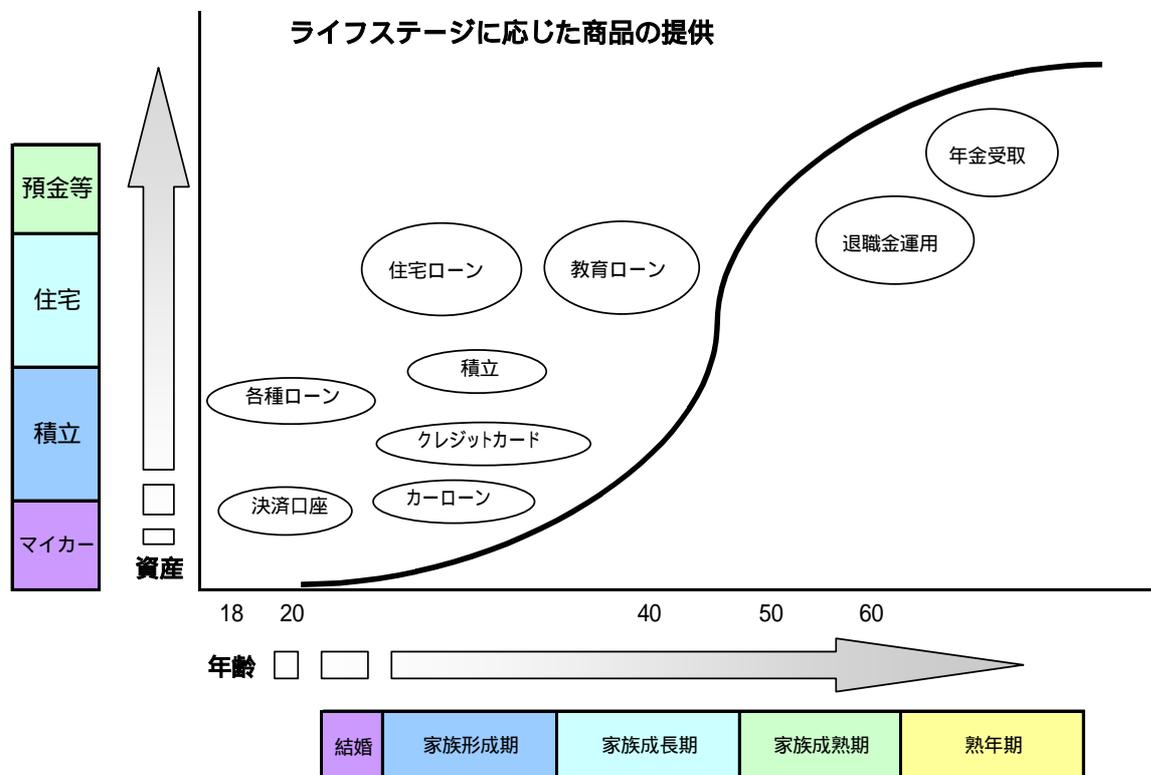
当行は店舗の多くが首都圏の住宅地あるいは商店・住宅・中小工場が混在した地域にあり、住宅資金のニーズは旺盛です。日々の積極的な渉外活動を通じて、こうした住宅資金ニーズを着実に捉え、推進に取り組んでおりますが、一方では共働き世帯の増加やライフスタイルの変化などにより、お客さまとの面談率が低くなっているのも事実です。そこでこれらに対応するため、インフォメーションセンターを設置し、住宅ローン相談や各種資料請求、商品案内などのサービスを電話やファックスで提供できる体制を整えております。

また、本部のローンセンターにおいては、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、お客さま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、商品面でも平成17年11月に「借り換え専用住宅ローン」、平成18年12月に「三大疾病特約付き団体信用生命保険」付き住宅ローンを発売するなど、様々なお客さま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」、教育ローン等、お客さま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。

今後もお客さま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ります。



二．社会貢献活動の積極的な取組み

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）
 - ・地域のお客さま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。

なお、平成 20 年度から環境問題への取組みとして、東京都民銀行、八千代銀行と共同で「東京緑の定期」の取扱いを開始し、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しております。

(図表1 - 1)収益動向及び計画

	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
(規模)＜資産、負債は平残、純資産は未残＞ (億円)					
総資産	17,450	17,256	17,299	17,349	17,409
貸出金	13,615	13,619	13,619	13,669	13,719
有価証券	3,114	3,213	3,257	3,307	3,357
特定取引資産	-	-	-	-	-
繰延税金資産<未残>	209	180	164	121	96
総負債	16,268	16,223	16,223	16,273	16,323
預金・NCD	15,981	15,943	15,943	15,993	16,043
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>	34	34	34	34	34
純資産	986	1,020	1,043	1,094	1,127
資本金	383	383	383	383	383
資本準備金	346	246	246	246	246
その他資本剰余金	-	100	100	100	100
利益準備金	36	-	-	-	-
剰余金 (注)	190	240	263	313	347
自己株式	1	1	1	1	1
その他有価証券評価差額金	13	8	8	8	8
繰延ヘッジ損益	3	3	3	3	3
土地再評価差額金	47	47	47	47	47
新株予約権	-	-	-	-	-
(収益) (億円)					
業務粗利益	337	318	326	332	337
資金利益	325	309	317	323	327
資金運用収益	387	358	362	368	372
資金調達費用	62	49	45	44	45
役務取引等利益	8	7	7	7	8
特定取引利益	-	-	-	-	-
その他業務利益	3	1	0	0	0
国債等債券関係損()益	2	0	0	0	0
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	116	105	106	112	117
業務純益	75	93	110	163	123
一般貸倒引当金繰入額	41	12	3	50	5
経費	221	212	219	219	219
人件費	119	113	115	115	116
物件費	92	89	93	93	92
不良債権処理損失額	198	55	50	50	40
株式等関係損()益	23	4	0	0	0
株式等償却	46	0	0	0	0
経常利益	150	35	53	106	76
特別利益	0	0	0	0	0
特別損失	1	1	1	1	0
法人税、住民税及び事業税	1	0	0	0	5
法人税等調整額	62	13	21	42	25
税引後当期利益	91	20	30	62	44
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	175	338	361	412	445
配当金総額(中間配当を含む)	7	7	11	11	11
普通株配当金	5	5	9	9	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	5円	5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	-	-	-	-	-

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	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
(経営指標) (％)					
資金運用利回(A)	2.27	2.11	2.13	2.16	2.18
貸出金利回(B)	2.57	2.40	2.42	2.44	2.46
有価証券利回	1.09	0.94	0.98	1.00	1.00
資金調達原価(C)	1.76	1.62	1.64	1.64	1.63
預金利回(含むNCD)(D)	0.36	0.27	0.25	0.24	0.24
経費率(E)	1.38	1.33	1.37	1.37	1.36
人件費率	0.74	0.70	0.72	0.72	0.72
物件費率	0.57	0.55	0.58	0.58	0.57
総資金利鞘(A)-(C)	0.51	0.48	0.49	0.52	0.54
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.83	0.79	0.79	0.82	0.85
非金利収入比率	3.64	2.85	2.54	2.57	2.74
OHR(経費/業務粗利益)	65.58	66.78	67.18	65.99	65.00
ROE(注1)	11.25	10.53	10.36	10.57	10.62
ROA(注2)	0.66	0.61	0.61	0.65	0.67

(注1)一般貸引前業務純益/(純資産 - 新株予約権)<平残>

(注2)一般貸引前業務純益/(総資産 - 支払承諾見返)<平残>

(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)

	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
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	246	246	246	246
その他資本剰余金	-	100	100	100	100
利益準備金	36	-	-	-	-
その他利益剰余金	190	240	263	313	347
その他	-	-	-	-	-
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
その他有価証券の評価差損(注)	-	-	-	-	-
自己株式	1	1	1	1	1
社外流出予定額	7	7	11	11	11
営業権相当額	-	-	-	-	-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	-	-	-	-	-
Tier 計	947	960	979	1,030	1,063
(うち税効果相当額)	(209)	(180)	(164)	(121)	(96)
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	67	67	67	68	68
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	104	104	104	105	105
期限付劣後債務・優先株	100	100	100	100	100
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	100	100	100	100	100
Tier 計	204	204	204	205	205
(うち自己資本への算入額)	(204)	(204)	(204)	(205)	(205)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	-	-	-	-	-
自己資本合計	1,152	1,164	1,183	1,235	1,269

(億円)

リスクアセット	10,731	10,755	10,784	10,883	10,945
オンバランス項目	10,037	10,088	10,138	10,238	10,288
オフバランス項目	35	35	35	35	35
その他(注2)	658	632	611	609	622

(%)

自己資本比率	10.73	10.82	10.97	11.35	11.59
Tier 比率	8.83	8.92	9.08	9.46	9.71

(注1)21/3月期の実績については、平成20年金融庁告示第79号に基づき、その他有価証券評価差額金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。

(連結)

(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
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	224	236	259	310	343
連結子会社等の少数株主持分	1	1	1	1	1
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
自己株式	1	1	1	1	1
社外流出予定額	7	7	11	11	11
その他有価証券の評価差損(注)	-	-	-	-	-
為替換算調整勘定	-	-	-	-	-
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	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Tier 計	945	957	977	1,027	1,061
(うち税効果相当額)	(205)	(176)	(160)	(117)	(92)
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	67	67	67	67	68
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	104	104	104	104	105
期限付劣後債務・優先株	100	100	100	100	100
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	100	100	100	100	100
Tier 計	204	204	204	204	205
(うち自己資本への算入額)	(204)	(204)	(204)	(204)	(205)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	-	-	-	-	-
自己資本合計	1,149	1,161	1,181	1,232	1,266

(億円)

リスクアセット	10,741	10,766	10,794	10,893	10,955
オンバランス項目	10,036	10,086	10,136	10,236	10,286
オフバランス項目	35	35	35	35	35
その他(注2)	670	644	623	621	634

(%)

自己資本比率	10.70	10.79	10.94	11.31	11.56
Tier 比率	8.80	8.89	9.05	9.43	9.68

(注1)21/3月期の実績及については、平成20年金融庁告示第79号に基づき、その他有価証券評価差額金を反映させておりません。

(注)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

	21/3月末 実績	22/3月末 計画	23/3月末 計画	24/3月末 計画	25/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役職員数)

役員数 (人)	14	14	14	14	14
うち取締役(()内は非常勤) (人)	10(0)	10(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)	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417

(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)

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、インスタアランチ、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。

	21/3月末 実績	22/3月末 計画	23/3月末 計画	24/3月末 計画	25/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費 (百万円)	11,919	11,306	11,575	11,578	11,615
うち給与・報酬 (百万円)	9,474	8,913	8,738	8,738	8,738
平均給与月額 (千円)	411	418	418	418	418

(注)平均年齢39.04歳(平成21年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	211	193	193	193	193
うち役員報酬 (百万円)	211	193	193	193	193
役員賞与 (百万円)	-	-	-	-	-
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	17	15	15	15	15
平均役員退職慰労金 (百万円)	43	28	28	28	28

(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、使用人部分を含む。

(物件費)

物件費 (百万円)	9,203	8,919	9,324	9,335	9,296
うち機械化関連費用(注) (百万円)	2,865	2,711	3,398	3,361	3,322
除く機械化関連費用 (百万円)	6,337	6,208	5,926	5,974	5,974

(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)

人件費 + 物件費 (百万円)	21,122	20,225	20,899	20,913	20,911
-----------------	--------	--------	--------	--------	--------

(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 申請行分 (注2)	資本勘定	うち 申請行 出資分	経常利益	当期利益	連結又は 持分法の 別
東日本オフィスサービス(株)	S62/10月	加藤 秀行	労働者派遣事業、担保不動産評価業務等	21/ 3月	0.8	0.0	0.0	0.1	0.1	0.0	0.0	連結
東日本保証サービス(株)	H 2/ 7月	富永謙太郎	信用保証業務等	21/ 3月	28.0	0.0	0.0	1.6	0.3	0.1	0.1	連結
東日本銀ジエシィサービスカード(株)	H 8/ 7月	石川 久夫	クレジットカード業務等	21/ 3月	18.3	12.0	12.0	1.6	0.0	0.5	0.5	連結

(注1) 21/3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づけ等
(注3)東日本オフィスサービス(株)	当行の業務委託会社として引き続き効率化に努めてまいります。
(注3)東日本保証サービス(株)	20/3期において、当社は増減資を実施し債務超過の解消を図りました。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。
(注3)東日本銀ジエシィサービスカード(株)	不良債権処理費用の増加により当期純損失となりました。今後も当行のクレジットカード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。

(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	取締役頭取	取締役10名・監査役4名(うち社外監査役2名)	経営企画部	原則月1回、必要に応じ開催	経営に関する基本方針、その他重要事項の決定。(取締役会規程)
監査役会	常勤監査役	監査役4名(うち社外監査役2名)	経営企画部、監査部	原則月1回、必要に応じ開催	経営の監査に関する方針等の決定。(監査役会規程、監査役監査基準)
常務会	取締役頭取	役付取締役6名・常勤監査役2名	経営企画部	定例週1回	業務執行の基本方針の決定。(常務会規程)
部長会	経営企画部長	本部各部長	経営企画部	定例週1回	常務会審議事項の事前審議。(経営効率化、店舗、新種商品・業務の開発、CS推進、マニュアル・要領の整備、コンプライアンス等に関する事項)
ALM委員会	経営企画部担当役員	経営企画、証券・国際、審査、営業推進、業務渉外、営業統括、管理、監査各部長	経営企画部	定例月2回	資金調達・運用の基本方針、月間・期間・年間計画、実績の検証と補正措置、リスク管理に関する事項。営業店予算配分の基本方針に関する事項。
ORM委員会	リスク統括部担当役員	本部各部長	リスク統括部	原則四半期に1回	統合的リスク管理、信用リスク・オペレーショナルリスク等各種リスク管理に関する事項。

(図表10) 貸出金の推移

(残高)	(億円)	
	21/3月末 実績 (A)	22/3月末 計画 (B)
国内貸出	13,868	13,868
中小企業向け貸出(注)	8,925	8,885
個人向け貸出(事業用資金を除く)	3,491	3,491
その他	1,451	1,491
海外貸出	17	17
合計	13,886	13,886

(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500万円)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)	
	21/3月末 実績	22/3月末 計画 (B)-(A)+(7)
国内貸出	11	50
中小企業向け貸出	80	10

(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)	
	21年度中 計画 (7)	
不良債権処理	/	
貸出金償却(注1)		
部分直接償却実施額(注2)		
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)		
債権流動化(注5)		
私募債等(注6)	()	
子会社等(注7)	()	
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)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 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	[規定・基本方針] リスク管理の基本方針（共通編）、リスク管理規程（共通編） [体制・リスク管理部署] 経営企画部リスク統括室 [リスク管理手法] ALM 委員会、ORM 委員会での協議	<ul style="list-style-type: none"> ● リスク管理の基本方針（共通編）の制定 ● リスク管理規程（共通編）の制定（監査部の包括的関与を明定） ● ORM（オペレーショナル・リスク・マネジメント）委員会の設立 ● リスク状況報告（リスク量と自己資本対比） ● 金利リスク量の公表 ● 統合的リスク管理規程等の制定等、リスク管理関係諸規程の整備
信用リスク	[規定・基本方針] 信用リスク管理の基本方針、クレジットポリシー、融資規程 [体制・リスク管理部署] 審査部、管理部、管理部資産査定室 [リスク管理手法] 格付制度による個別案件審査、クレジット・リミット、決裁限度額の設定	<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 ● 格付基準の改定 ● クレジットポリシーの改定（クレジット・リミットの見直し） ● 融資事務指導役の設置 ● 不動産業専門審査役の設置
マーケットリスク	[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 [体制・リスク管理部署] 証券・国際部 [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、為替持高限度額等）に従った運営	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場関連リスク管理の基本方針の制定 ● バックテストによるシステムの適切性の検証
流動性リスク	[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 [体制・リスク管理部署] 証券・国際部 [リスク管理手法] 資金移動、担保繰り、現金等の常時管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 流動性リスク管理の基本方針の制定 ● 資金繰り管理規程、緊急時の資金繰り管理要領の制定 ● 資金繰り模擬訓練の実施
カンントリーリスク	[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 [体制・リスク管理部署] 証券・国際部 [リスク管理手法] クレジットラインによる個別管理	<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
オペレーショナルリスク (EDP リスクも含む)	[規定・基本方針] オペレーショナル・リスク管理の基本方針、オペレーショナル・リスク管理規程、セキュリティポリシー、システムリスク管理規程、外部委託規程、預金、融資、外為事務等に関する事務取扱要領、マニュアル [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 経営企画部リスク統括室（総合的な管理部署） [リスク管理手法]	<ul style="list-style-type: none"> ● 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及びシステムリスク管理規程の制定 ● システム監査の実施 ● オペレーショナル・リスク管理の基本方針、オペレーショナル・リスク

	ORM 委員会での協議 行規に準拠した事務処理	管理規程の制定
法務リスク	<p>[規定・基本方針] コンプライアンス規程、内部通報処理規程、顧客保護等管理規程、勧誘方針に関する規程、商品開発規程、外部委託規程、個人情報保護規程</p> <p>[体制・リスク管理部署] コンプライアンス統括部、関連各部</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、内部通報制度</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 ● コンプライアンスプログラム（年次）の実施 ● コンプライアンス統括部の設置 ● 金融商品販売法施行に伴う行規の整備
レピュテーション ナルリスク	<p>[規定・基本方針] 危機管理規程、風評リスク管理規程</p> <p>[体制・リスク管理部署] 経営企画部、営業推進部、証券・国際部、コンプライアンス統括部</p> <p>[リスク管理手法] 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、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 ● 「風評リスク管理規程」の制定 ● 苦情処理システムの導入

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	142	153	505	517
危険債権	205	205	307	307
要管理債権	206	206	80	80
小計	554	565	892	904
正常債権	13,520	13,523	13,057	13,060
合計	14,075	14,089	13,949	13,965

引当金の状況

(億円)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	73	73	114	114
個別貸倒引当金	121	125	272	276
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
偶発損失引当金	0	0	2	2
貸倒引当金 計	195	200	389	394
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	195	200	389	394
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	195	200	389	394

(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	64	64	335	335
延滞債権額(B)	282	282	473	473
3か月以上延滞債権額(C)	7	7	11	11
貸出条件緩和債権額(D)	198	198	68	68
金利減免債権	27	27	32	32
金利支払猶予債権	-	-	-	-
経営支援先に対する債権	-	-	-	-
元本返済猶予債権	171	171	36	36
その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	553	553	888	889
部分直接償却	-	-	-	-
比率 (E)/総貸出	3.9	3.9	6.3	6.4

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	37	198	55
個別貸倒引当金繰入額	29	186	55
貸出金償却等(C)	7	9	-
貸出金償却	0	0	-
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	-
その他債権売却損	7	8	-
債権放棄損	-	-	-
未払費用	-	-	-
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	0	2	0
一般貸倒引当金繰入額(B)	6	41	12
合計(A) + (B)	44	239	67

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	47	36	39
グロス直接償却等(C) + (D)	54	46	39

(連結)

(億円)

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	41	202	58
個別貸倒引当金繰入額	32	189	58
貸出金償却等(C)	8	10	-
貸出金償却	0	1	-
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	-
その他債権売却損	7	9	-
債権放棄損	-	-	-
未払費用	-	-	-
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	0	2	0
一般貸倒引当金繰入額(B)	7	40	12
合計(A) + (B)	48	243	70

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	48	39	41
グロス直接償却等(C) + (D)	56	49	41

(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21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	1,431	16	32	48
	債券	1,191	23	32	8
	株式	-	-	-	-
	その他	240	39	-	39
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	10	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	10	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	1,695	23	17	41
	債券	1,489	4	14	10
	株式	136	11	3	14
	その他	68	15	0	15
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益		
			評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	136	213	77	90	12
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る<実施時期 平成11年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21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	1,431	16	32	48
	債券	1,191	23	32	8
	株式	-	-	-	-
	その他	240	39	-	39
	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	1,695	23	17	41
	債券	1,489	4	14	10
	株式	136	11	3	14
	その他	68	15	0	15
	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)	136	213	77	90	12
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
実施している<実施時期 平成11年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。