

経営の健全化のための計画
の履行状況に関する報告書

平成14年7月
株式会社 足利銀行

目 次

	ページ
(概要) 経営の概況	
1．平成14年3月期決算の概況	1
2．経営健全化計画の履行概況	4
(1) 業務再構築等の進捗状況	4
(2) 経営合理化の進捗状況	14
(3) 不良債権処理の進捗状況	15
(4) 国内向け貸出の進捗状況	16
(5) 配当政策の状況及び今後の考え方	18
(6) 優先株式無配への対応	18
(7) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況 (地域経済における位置づけについて)	21
 (図表)	
1 収益動向及び計画	24
2 自己資本比率の推移	28
6 リストラ計画	31
7 子会社・関連会社一覧	32
10 貸出金の推移	33
12 リスク管理の状況	35
13 法第3条第2項の措置後の財務内容	38
14 リスク管理債権情報	39
15 不良債権処理状況	40
16 不良債権償却原資	41
18 評価損益総括表	42

経営の概況

1. 平成14年3月期決算の概況

(1) 金融経済環境

平成14年3月期のわが国経済を顧みますと、景気は期を通して停滞感が強く、大変厳しい状況が続きました。個人消費、住宅投資は雇用・所得環境の悪化により弱含みで推移し、公共投資も期を通して低調な動きとなりました。また、設備投資は企業収益の悪化を背景に、減少傾向が続きました。

当行の主たる営業地域内においても、全体的には国内経済とほぼ同様の動きを示し、個人部門および企業部門ともに厳しい状況が続きました。

金融面についてみますと、長期金利は期前半に低下する局面もみられましたが、後半にかけて緩やかに上昇し、短期金利は期を通して低位安定で推移しました。為替相場は期前半は小幅な値動きで推移し、期後半からは緩やかな円安傾向となりました。一方、株式相場は期を通して低迷が続き、日経平均株価が1万円を割り込む局面もありましたが、期終盤には持ち直しの動きもみられました。

このような金融経済情勢のもとで、当行は、金融機能・サービスの充実につとめるとともに、経営体質の強化および経営全般の合理化、効率化に取り組んでまいりました結果、平成14年3月期の業績は、以下に記載のとおりとなりました。

(2) 主要勘定

イ. 預金

預金は、お客さまのさまざまなニーズにきめ細かくお応えしながら安定資金の確保につとめる一方、第三者割当増資の実施に加え、大口定期預金の分散化が一部にみられたことから、期中1,718億円減少し、期末の残高は4兆8,737億円となりました。

このうち、個人預金の期末の残高は3兆2,409億円となりました。

ロ. 貸出金

貸出金は、個人および中小企業のお客さまを中心に積極的な営業活動につとめましたが、景気の低迷から資金需要が伸び悩んだことに加え、不良債権の回収・圧縮ならびに部分直接償却を実施いたしました結果、期中2,773億円減少し、期末の残高は3兆9,826億円となりました。

このうち、個人および中小企業向け貸出金の期末の残高は3兆2,493億円となりました。

ハ. 有価証券

有価証券は、債券を中心に効率的な運用と保有株式の圧縮につとめられた結果、期中310億円減少し、期末の残高は7,800億円となりました。

(3) 収益状況

収 益	経営健全化計画	14年3月期実績	計 画 比
業務粗利益	1,008	936	72
うち資金利益	892	839	53
うち役務取引等利益	96	93	3
経費	600	580	20
うち人件費	287	275	12
うち物件費	283	276	6
一般貸倒引当金繰入額	250	222	27
業務純益	158	133	24
実質業務純益 1	408	356	52
臨時損益	1,184	1,568	384
うち不良債権処理損失額	746	675	70
うち株式等関係損益	400	895	495
経常利益	1,025	1,434	408
当期利益	1,101	1,280	179

1 実質業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額

ア．業務純益

平成 14 年 3 月期の業務粗利益は、1,008 億円の計画に比較し、資金利益が 53 億円減少したことを主因とし、計画比 72 億円減少の 936 億円となりました。

資金利益が減少した要因は、預金利息が 13 億円減少したものの、貸出金需要が低迷したことおよび利回りが低下したことにより貸出金利息が 45 億円減少したこと、また、有価証券利息が 24 億円減少したこと等によるものです。

役務利益は、株式市況が悪化したことから投資信託関係手数料が伸び悩んだことを主因として、計画比 3 億円減少し 93 億円となりました。

経費総体では、600 億円の計画に対し、引き続き徹底した経費削減に取り組んだ結果、計画より 20 億円圧縮し 580 億円となりました。

以上のことから、実質業務純益は計画比 52 億円減少し 356 億円、業務純益は計画比 24 億円減少し 133 億円となりました。

イ．当期利益

臨時損益での特記事項としては、リース業務を営む関連会社 2 社への支援を完結するため、貸出金の一部を株式に振替え、当行にて当該株式の減損処理 352 億円を行いました。株式減損処理にかかる費用は、関連会社支援のために引当てていた個別貸倒引当金を取り崩すことによって賄っており、本件が損益にあたる影響はありません。本件による科目間の入繰り（株式等償却 不良債権処理損失額）を調整した実質的な計数は、不良債権処理損失額 1,027 億円（675 億円 + 352 億円）、株式関係損益 543 億円（895 億円 + 352 億円）となります。

上記の実質的な不良債権処理損失額は、より積極的に不良債権処理を実施したこと

から、計画を 281 億円上回る 1,027 億円となりました。株式関係損益は積極的な株式売却、株式等償却により有価証券の含み損の圧縮に取り組んだ結果、計画を 143 億円上回る 543 億円の損失となりました。

以上のことから、経常利益は計画比 408 億円減少の 1,434 億円、当期利益は計画比 179 億円減少の 1,280 億円となりました。

平成 14 年 3 月期の業績につきましては、抜本的な不良債権処理と有価証券の減損処理を実施した結果、大幅な損失を計上することとなりました。

この結果、誠に遺憾ながら、平成 14 年 3 月期の優先株式および普通株式の配当につきましては、無配とさせていただきました。

(4) 自己資本比率

自己資本比率は、平成 14 年 1 月の第三者割当増資 299 億円等の要因により、計画 6.22%に対し 0.66%上昇し 6.88%となりました。(詳細は P28 参照)

< 自己資本比率 (国内基準) の推移 >

	13 年 3 月期	13 年 9 月期	14 年 3 月期
単体ベース	9.89%	6.68%	6.88%
連結ベース	9.94%	6.57%	6.85%

(5) 平成15年3月期の収益計画

平成14年3月期の当期利益は、積極的な不良債権処理および有価証券の償却処理により、計画比179億円の減益となりました。

これにより、平成15年3月期におきましては、株価動向に左右されない安定した財務基盤が実現いたしました。

今後、当面の間、景気の急速な回復は望み難いものの、地域の資金ニーズにきめ細かく対応すること等で資金利益の増強をはかるとともに、さらなる経費削減に取り組むことで年間計画どおりの実質業務純益を実現する見込みです。

さらに、遊休不動産等の資産売却と有効活用、企業再生と不良債権回収の強化、生命保険窓販開始など、新たな収益機会の拡大等により、90億円程度の追加的収益向上が見込まれることから、平成15年3月期の当期利益は、計画比92億円増加の230億円程度となり、V字型の業績回復を実現してまいります。

平成16年3月期以降の利益も安定的に確保できる見込みであることから、平成11年8月の乙種優先株式428億円の償還、および平成11年9月、11月の甲種優先株式(合計1,050億円)の消却は充分可能であります。

2. 経営健全化計画の履行概況

(1) 業務再構築等の進捗状況

当行では、「あしぎん改造計画 プロジェクトA」に基づき、抜本的な経営改革および合理化・効率化に果敢に取り組んでおります。同時に、営業地盤である北関東エリアにおいて、地域のお客さまの金融ニーズに積極的かつスピーディにお応えしながら、徹底したリテール営業を展開しております。

イ. 財務体質のさらなる強化

平成 14 年 1 月、財務基盤の一層の強化をはかるとともに、地域経済への円滑な資金提供につとめていくため、普通株式発行による第三者割当増資を実施いたしました。

地元のお取引先を中心に、厚い信頼と支持をいただき、250 億円の目標に対し約 50 億円上回る 299 億円の増資を達成いたしました。

ロ. 経営改革のための組織体制の整備

(イ) トップマネジメント改革

平成 14 年 6 月の定時株主総会において、金融機関を取り巻く経営環境の急速な変化に対処し、「経営健全化計画」をより適切かつ迅速に履行できるよう、代表者および役付取締役の大幅な若返りをはかりました。

併せて、当行初めての社外取締役として、藤井清氏（藤井産業（株）取締役会長）を迎え、ガバナンス体制の強化をはかりました。

(ロ) 経営諮問委員会の設置

当行では、平成 13 年 8 月、「経営の透明性と信頼の確保」と「収益体質の実現」に向け、新たな経営手法や発想を取り入れることを目的として、「経営諮問委員会」を設置いたしました。平成 13 年 8 月 29 日に第 1 回目の委員会を開催し、以後原則として毎月開催しております。

平成 14 年 1 月には、齋藤清衛氏（現栃木県副知事）、竹原卓郎氏（現宇都宮市助役）の 2 名が新たな委員となり、また、委員であった藤井清氏は当行社外取締役に就任したことから、平成 14 年 6 月に委員を辞任いたしました。経営諮問委員は当初 8 名から現在 9 名となりました。

今後も、本委員会からいただいた意見や提言等を、スピーディに経営諸施策へ反映し、抜本的な経営改革そしてさらなる業績の向上を実現してまいります。

< 経営諮問委員会実施状況 >

	開催日	出席	内容
第 1 回	13 年 8 月 29 日（水） 本店会議室（宇都宮）	8 名	「あしぎん改造計画 プロジェクトA」の概要説明と質疑応答 等
第 2 回	13 年 9 月 26 日（水） 東京支店会議室	7 名	検討テーマ：「CS の向上について」 等
第 3 回	13 年 10 月 31 日（水） 本店会議室（宇都宮）	6 名	増資・頭取の進退に関する説明と意見交換 等

第4回	13年11月27日(火) 東京支店会議室	6名	中間決算説明・増資関連・収益向上策等
第5回	14年1月25日(金) 本店会議室(宇都宮)	8名	「ステークホルダーとの良好な関係構築のための方策」等
第6回	14年2月27日(水) 東京支店会議室	7名	「経営諮問委員会における各委員からの提言等と当行の現状、今後の対応について」等
第7回	14年3月27日(水) 本店会議室(宇都宮)	7名	「平成14年度経営方針への提言」等
第8回	14年4月30日(火) 東京支店会議室	8名	当行の今後の諸施策に対する提言等
第9回	14年5月27日(月) 本店会議室(宇都宮)	6名	14年3月期決算の概要報告とV字型回復の実現や新体制移行などに関する提言等

(八) 組織体制の改革

平成14年6月の新経営体制の発足にあわせ、抜本的な機構改革を実施いたしました。これにより、徹底したスピード経営の実現、本部組織のスリム化(人員の営業現場への配置)、地区別営業体制の高度化、権限と責任の明確化と権限委譲の拡大、などを目指してまいります。

<本部における組織体制と業務執行>

部門の集約化による施策展開のスピード化

現在の本部機構はフラットな体制(営業本部を除く)としておりますが、7つの大きな部門別の組織に変更いたしました。これにより、各部門毎の企画機能(戦略企画、営業企画、融資企画等)が集約されるとともに、企画から開発、推進までを一体で行なえる体制を整え、施策展開のスピード化をはかってまいります。(組織図は別表のとおり)

執行役員の配置と権限委譲

上記7部門については、その業務の特質に応じて執行役員の配置(一部を除く)を行なうとともに、決裁権限の大幅な委譲をはかり、業務執行のスピード化をはかってまいります。

本部人員の営業現場への配置

組織のスリム化ならびに権限委譲により本部人員の削減をはかり、営業店等の直接お客さまと接する部署に人員をシフトし、業績の向上をはかってまいります。

<営業店における組織体制と業務執行>

地域別営業戦略の徹底

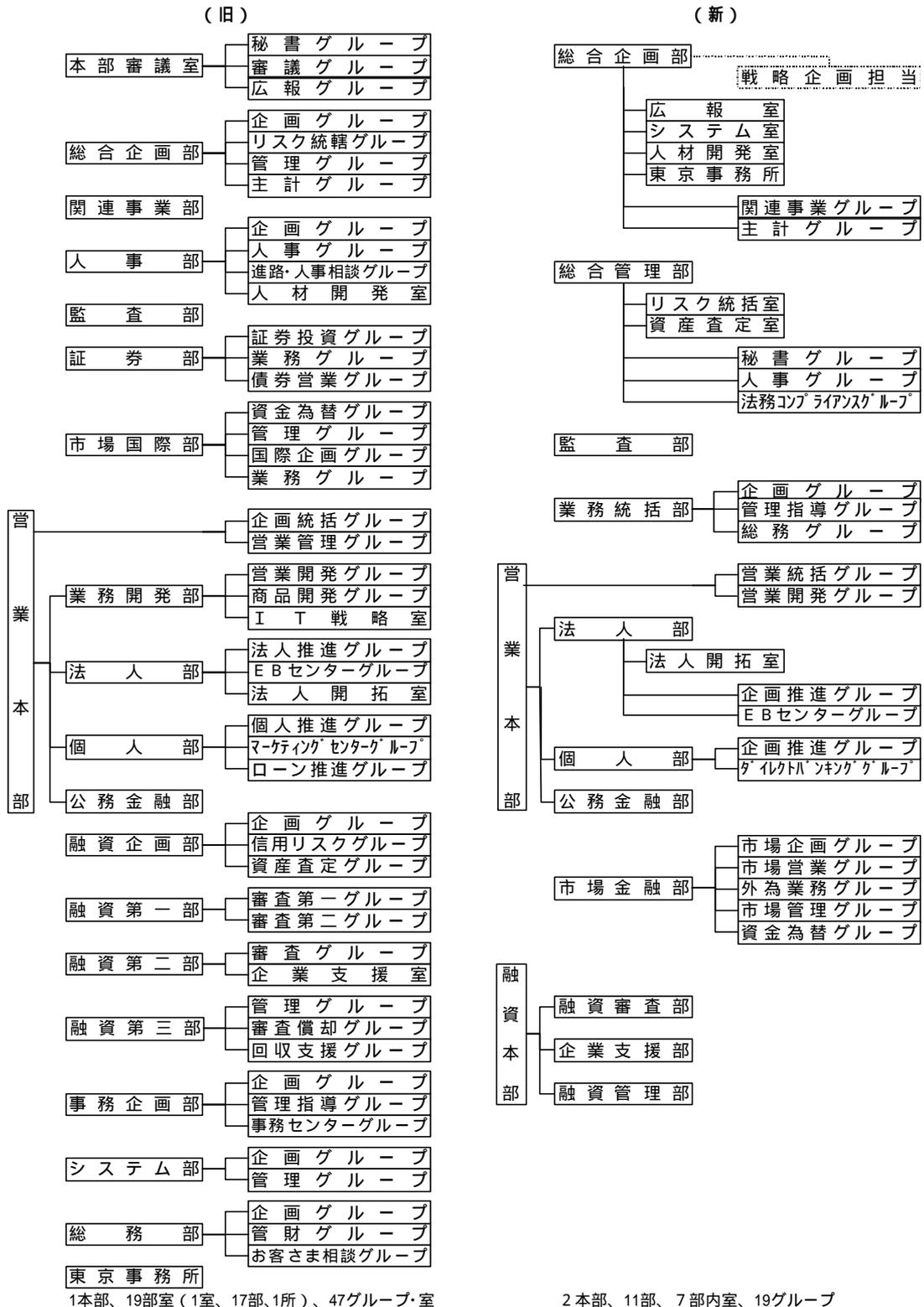
平成13年6月から担当営業地区の業績責任を負う「地区統括(執行役員)」を設置しております。平成14年4月からは、営業地域を9つの担当地区に再編し、地域特性・地域経済環境に合わせた地区別の営業方針を策定のうえ、これに基づく個々の営業戦略を地区統括(執行役員)が展開していく体制としております。

地区統括は地区業績の全責任を負うこととし、併せて責任を果たすために人事権など新たな権限を付与いたしました。

地区統括の増員

地区統括は 6 地区のみの設置でありましたが、今般の改革の主旨に則り、平成 14 年 6 月より 9 担当地区全てに地区統括を設置いたしました。

本部組織新旧対照表



八．リテール営業の強化

(イ) 個人部門

< 消費者ローンの推進 >

お客さま一人ひとりのライフステージやニーズに積極的にお応えするため、ローンセンターの機能を強化するとともに、魅力的な各種ローン商品の充実をはかりながら、収益性の高い消費者ローンの増強をはかってまいりました。

平成 13 年 10 月、「FKDローンセンター」において、営業時間を延長（毎週金～月曜日・祝日は午後7時まで）するとともに、平成 14 年 1 月には「佐野ローンセンター」を新設いたしました。また、平成 14 年 5 月には、本店ローンセンターを移転し「戸祭ローンセンター」とし、平日営業時間の延長と休日営業を開始いたしました。

今後、さらにローンセンターの増設や休日営業拠点を拡大するとともに、ローンセンターの運営体制を見直し、さらなる機能の強化につとめてまいります。

< 預り資産（預金、投資信託、国債等）の拡大 >

お客さまの多様化する運用ニーズにお応えするため、「サマーキャンペーン」「全店統一年金感謝デー」等の営業キャンペーンを実施し、預り資産と取引基盤の拡大につとめてまいりました。

平成 13 年 4 月には、株式投資信託・外貨預金と定期預金のセット商品である「資産運用プラン ゆめ・かなえ・たまえ」、6 月には「資産運用プラン 育つ定期・実る定期」の取り扱いを開始いたしました。

また、平成 13 年 10 月からは、少額の資金で毎月自動的に投資信託が購入できる「積立投信サービス」の取り扱いを開始するとともに、投資信託の取扱ファンドを拡充してまいりました。

< ダイレクトバンキングの展開 >

平成 14 年 3 月末現在、ダイレクトブランチ（テレホンバンキングおよびインターネット・モバイルバンキング）の会員数は、前年比 5,350 人増加の 23,284 人となり、現在も着実に拡大しております。

平成 13 年 10 月からは、初年度契約料の無料化を実施し、2 年目以降もポイントサービスのポイントに応じて無料といたしました。今後も、通常営業時間内にご来店できないお客さまの利便性をより高めていくため、24 時間・365 日のお取引が可能なインターネット・モバイルバンキングを中心に、サービス機能の向上をはかってまいります。

(ロ) 法人部門

< 適正な利回りの確保 >

平成 14 年 3 月に、高度な信用リスク管理と格付制度を活用した新ガイドライン金利を制定いたしました。平成 14 年上期からは、新ガイドライン金利に基づく適正利回り確保（プライシング）を重点施策と位置づけ、取引実態と信用リスクに見合った

収益の確保を目指しております。

<円滑かつ積極的な資金供給>

貸出金の増強につきましては、景気の悪化等により資金需要が低迷するなか、地元のお客さまを中心に円滑かつ積極的な資金供給を継続的にはかってまいりました。特に、中小企業・個人事業主向けの貸出につきましては、営業推進の最重要課題として位置づけ、全行一丸となって増強に取り組みました。

具体的には、本部と営業店が一体となった融資新規開拓や既存取引先に対するシェアアップをはかり、貸出の増強に注力いたしました。

この結果、中小企業・個人事業主向け貸出残高の増減額（実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後）は、25億円増加の計画に対して実績は104億円の増加となり、計画を79億円上回って達成いたしました。

今後については、ベンチャー企業への取り組み等も強化し、多様な資金供給機能を整備してまいります。

<法人営業体制の強化>

法人営業体制をより強化するために、平成12年10月、本部内に「法人開拓室」を新設し、法人新規開拓専門の「法人新規担当者」制度を導入しております。現在、35名の担当者がおり、平成13年度には290社の開拓に成功し、596億円の融資実行額となりました。

また、既にお取引いただいている企業の金融ニーズにより積極的にお応えするため、融資の推進・管理を一貫して担当する「法人渉外担当者」制度を平成13年3月よりスタートいたしました。平成13年4月には「法人渉外担当者」を栃木県外店舗28か店に43名配置し、平成13年7月には栃木県内店舗27か店に37名の担当者を配置いたしました。

平成13年12月には、オーガニック営業体制をスタートいたしました。営業エリアを各商圈毎にグループ分けし、「法人新規担当者・法人渉外担当者」が中心となり、グループ別に会議を開催し、様々な情報を共有化し企業のニーズによりスピーディに対応しております。

(八)CS向上に向けた金融サービス機能の多様化

<ATMの拠点拡大と営業時間拡大>

平成13年3月より、(株)イーネットと提携したコンビニATMサービスを開始いたしました。平成14年3月末現在では栃木県内に前年比95台増設の99台を設置し、お取り扱い状況も順調に拡大しております。

平成14年1月1日から3日までの休日も、コンビニATM(全国3,495か所、栃木県内74か所)を稼働させるとともに、本年のゴールデンウィークには、当行のATMも稼働させました。

また、平成14年2月には(株)アイワイバンク銀行と提携し、5月77か所、6月末には栃木県内合計226か所で稼働いたしました。

< 商品・サービスの拡充 >

多様化するお客さまの金融ニーズに積極的かつスピーディにお応えするため、機能・サービスをさらに充実させてまいりました。

- ・平成 13 年 4 月 「住宅ローン関連長期火災保険」の取扱開始
損害保険 3 社と代理店委託契約を締結し、長期火災保険の販売開始。
- ・平成 13 年 4 月 「資産運用プラン ゆめ・かなえ・たまえ」の取扱開始
株式投資信託もしくは米ドル・ユーロ建外貨預金とスーパー定期同時申込みにより、スーパー定期の初回金利を優遇。
- ・平成 13 年 5 月 「天候デリバティブ取引媒介業務」の取扱開始
損害保険 2 社と提携し、天候デリバティブ取引媒介業務の取扱を開始。
- ・平成 13 年 6 月 「資産運用プラン 育つ定期・実る定期」の取扱開始
株式投資信託もしくは米ドル・ユーロ建外貨預金の購入を条件に、1,000 万円以上の大口定期金利を優遇。
- ・平成 13 年 6 月 「ITローン」の取扱開始
ITを導入する中小事業者に対する、保証協会の一般保証を活用した長期かつ低利な事業性制度融資。
- ・平成 13 年 9 月 「ビジネスサポートローン」の取扱開始
信用保証協会の信用保証枠拡大に対応した、中小事業者向けの長期かつ低利な事業性制度融資。
- ・平成 13 年 10 月 「マイカーローン “アポイント”」の取扱開始
予約申込型のスキームを採用。ローンの保証額が事前に決定するため、お客さまは安心して購入車を決定可能。
- ・平成 13 年 10 月 「積立投信サービス」の取扱開始
毎月少額の資金で自動的に投資信託が購入でき、無理なく継続投資が可能なサービス。価格変動リスクも軽減可能。
- ・平成 13 年 11 月 「確定拠出年金企業型」の業務を本格的にスタート
- ・平成 14 年 1 月 「あしぎんフリーローン “自由人”」の取扱開始
様々な資金ニーズにお応えできるフリーローン。信販会社・金融機関のローン借換えも取扱いできる。
- ・平成 14 年 2 月 「あしぎんスピードビジネスローン」の取扱開始
従業員 30 名以下の小企業・個人事業主向けの小口制度融資。
- ・平成 14 年 3 月 「確定拠出年金『あしぎん個人型プラン』」の取扱開始

二．営業体制の再構築

(イ) 新たな店舗・エリア戦略

< エリア営業体制の導入 >

営業力の強化と効率化をはかるため、個別の営業店単位で行なっていた営業活動を再配置し、複数店舗が連携する「エリア営業体制」を導入いたしました。

平成 14 年 1 月、宇都宮地区の 2 エリアで新体制を導入しました。フルバンキング機能を提供する店舗（母店）と専門店型の店舗を明確化（5 か店を出張所化：あしぎんえがおプラザ）するとともに、得意先グループを集約化、テリトリーの錯綜解消をはかりました。平成 14 年上期には、融資グループの集約化も実施いたしました。

平成 14 年 5 月には、宇都宮地区の他の 2 エリアも新体制を導入し、宇都宮地区においては 4 エリア体制が完成いたしました。

今後、宇都宮地区以外においても同一エリア内に複数店舗が立地している地区を中心に、導入地区を拡大してまいります。

< 本店法人営業部の設置 >

平成 13 年 10 月、本店内に「本店法人営業部」を設置いたしました。法人取引の専門スタッフをそろえ、宇都宮地区内の一定規模以上の法人取引先に対し、高度で多様な金融サービスを提供するとともに、融資審査の迅速化をはかっております。

現在、16 名のスタッフを揃え、平成 14 年 3 月末では対象社数 162 社、貸出残高 2,301 億円となっております。なお、平成 13 年度中には 432 件、融資実行額 598 億円の実績がありました。

今後、対象企業を拡大しながら、サービス向上と機能強化をはかってまいります。

(口) 営業店事務体制の再構築

< 地域センターの設置 >

地域母店内に事務センター（地域センター）を設置し、設置店及び周辺店舗の後方事務を集中することで営業店の人員削減を促進し、事務処理のローコスト化をめざしております。

平成 13 年 4 月に本店営業部にて試行を開始し、周辺 7 か店の後方事務を集中いたしました。また、平成 13 年 11 月には、栃木地域センターを設置いたしました。今後も、順次地域センターの設置を進めてまいります。

< 新営業店事務体制の構築 >

お客さまサービスの向上と効率的な事務処理を実現するために、事務プロセスの簡素化と事務の機械化による新しい事務処理体制の構築をめざしております。

平成 13 年度には 42 か店に導入し、平成 14 年 3 月末現在、計画どおり 77 か店の導入を完了いたしました。今後、より効率化を推進していくため、追加導入を実施してまいります。

< 為替事務の効率化（為替イメージOCR） >

為替事務の合理化・効率化を目的とした為替イメージOCRシステムは、平成 13 年 7 月に全店導入完了いたしました。

< 印鑑票の電子化（印鑑照会システムの導入） >

副印鑑の廃止（印鑑の偽造防止）、ネット取引拡大による利便性の向上、事務の効

率化等をはかるため、印鑑票の電子化を進めてまいりました。平成 13 年 6 月には、流動性預金の全店稼動を踏まえ「通帳副印鑑」を全面的に廃止し、平成 13 年 9 月には、定期性預金の電子化登録完了とともに、全科目にシステムの運用を拡大・完了いたしました。

(八) 融資体制の再構築

< 融資事務の集中化 >

融資体制の再構築につきましては、エリア営業体制の導入により、平成 14 年 4 月から融資事務および融資人員の母店集中を進めてまいります。

また、融資事務の堅確化、ブロック化の推進および現物管理負担の軽減等を目的とした「債権証券の本部集中化」を、平成 13 年 10 月からスタートいたしました。平成 14 年 3 月末現在、66 か店（75 千件）が登録（営業店保管分の 26%）となっております。

なお、平成 13 年 8 月からは、不動産評価業務を関連会社へ全面的に委託し、営業店事務の軽減、審査業務の効率化をはかりました。

< 信用格付制度の構築と活用 >

信用格付制度を、債務者管理の強化および融資業務の効率化等に最大限活用するため、さまざまな定着化策および運用策を実施してまいりました。

平成 13 年下半期から業績評価に「信用リスク管理部門」を設け、信用リスク量の増減を評価の中心とし、債務者管理の徹底をはかりました。また、平成 14 年 1 月、大口与信先（対象先約 800 先）の信用状況変化を的確に把握し、定期的に格付区分の妥当性等を検討する「定期モニタリング制度」をスタートいたしました。

平成 14 年 3 月には、個別債務者毎の信用コスト（信用格付・保全状況に応じた予想損失率）を加味した、新ガイドライン金利を制定いたしました。

平成 14 年 4 月からは、与信ポートフォリオ管理の一環として、「特定業種」に対する融資方針を明確化いたしました。従来より、一部貸倒れリスクが高いと判断された業種を「特定業種」として他の業種と区分してきましたが、今後は、定期的に（原則、半期毎）当行の与信ポートフォリオの状況から対象業種の見直しを行うとともに業種別の取組方針を策定し、与信ポートフォリオの適正管理をはかってまいります。

< 企業再生への取組み強化 >

平成 13 年 10 月、これまで取引先の経営の建て直し等に取り組んでいた「企業再生チーム」を、業務範囲を明確にするとともに機能を向上させて、融資第二部内に「企業支援室」として格上げ設置いたしました。

企業支援室では 21 名のスタッフを配置し、与信先の再生可能性を十分に検討し、「正常化、劣化防止、企業再生」へ積極的に関与し貸出資産の健全化をはかっております。また、弁護士、公認会計士、経営コンサルタント等の外部スタッフの支援も得ながら、また営業関連部署とも連携し、販路の開拓、受注先の確保、他社との提携をはじめ、経営全般について様々な角度から支援しております。

現在、担当先（100グループ）毎の個社別管理検討表、フォロー表に基づき、各社の現状に応じた交渉、管理等を実施しております。

平成14年3月末においては、貸出先数14社、貸出金額473億円がランクアップいたしました。

外部スタッフ活用状況は、経営コンサルタント利用先は14グループ、公認会計士利用先が11グループとなっており、各債務者の状況、経営者の意識等をもとに、個別に判断し斡旋しております。今後は、「どういうスタッフをどういう条件の下で導入提案すべきか」をルール化することを念頭に置き、現在活用しているものを中心に、外部スタッフの活用内容、費用対効果等のデータを積み上げ、検証してまいります。

営業情報等斡旋（取引先紹介、不動産売却等紹介、他社ノウハウ紹介等）状況は16件、うち成約等2件、見合せ6件、結論未済8件となっております。

なお、平成14年6月の本部機構改革において、「企業支援室」を「企業支援部」に格上げするとともに、人員も15名増員し、36名体制で企業再生活動の増強をはかってまいります。

<不良債権処理体制の強化（集中化と前線化）>

平成12年上期より不良債権を各営業エリア毎に母店に集中化する「不良債権集中化」を実施してまいりました。平成14年1月、2月には県外を中心に6地区を集中化し、これをもって不良債権母店集中化を完了し、母店14か店を含めて101か店にて不良債権集中化を実施いたしました。

平成13年10月からは、本部所属行員が集中化母店に常駐してその処理を専門に担当する「債権回収担当者制度」を発足させ、現在、本部所属行員46名が母店12か店に常駐し管理・回収活動を専門に担当しております。

なお、集中化等に伴わない不良債権（実質破綻先・破綻先）回収額がアップし、平成13年度下期には、前期比+64億円の160億円となっております。

<サービサーの設置>

平成13年11月、不良債権の回収促進と効率化をはかるため、当行100%出資のサービサー会社（やしお債権回収㈱：従業員27名）を設立し、平成14年4月より営業を開始いたしました。

同社は主な営業地域を栃木県内と東京・埼玉地区として、当行および関連会社の不良債権の回収受託業務を主たる業務としております。

ホ．活力ある組織の醸成

「あしぎん改造計画 プロジェクトA」を実現するにあたっては、組織全体の活力とそれを支える職員一人ひとりの行動力そして能力・スキルアップが不可欠であります。同時に、各人が金融のプロフェッショナルとしての専門性を高めていくことが「お客さま満足の向上＝業績の向上」に直結すると考えております。

当行では、新たな人事施策、給与体系、人材育成プランを通して、活力に満ちた、そして専門性の高い組織の構築をめざしてまいります。

<人事・考課制度>

すでに導入している目標管理制度を重視した考課制度は、着実に定着化しつつあり、貢献度に応じたメリハリのある処遇を実施しております。また、目標管理制度の定着化と併せて、貢献度に応じたメリハリのある処遇を実施するため、賞与減額を継続するなか、賞与メリットの拡大を行ないました。

平成 14 年 4 月からは、年功的要素を極力排除するため定期昇給制度を廃止するとともに、職務の負担度や職責の軽重を反映させた「職務給」と、業績への貢献度をより重視した「実績給」を導入し、貢献度に応じたメリハリのある処遇を実施してまいります。

また、執行役員に対する考課については、地区統括制の高度化にともない権限を大幅に委譲すると同時に、地区業績を反映する考課制度を平成 14 年度から導入するとともに、部店長に対する考課についても、能力・成果等の要素に加え、多面的評価を加味した新たな制度を平成 14 年度から導入しております。

今後、職員の適性を把握し、採用、育成、配置、評価に活用するため、EQ（こころの知能指数）診断の実用化等を検討してまいります。

<若手行員の積極登用>

人事制度を柔軟に運用し、若手行員の積極登用をはかっております。

公募制度である「ポストチャレンジ制度」を積極的に活用したほか、昇格基準を弾力的に運用し、若手行員を積極的に登用しました。平成 13 年 10 月には、監督職 1・2 級の昇格運用を 1 年短縮したほか、平成 14 年 4 月には、従来に比べ 1 年半早い次長登用を実施いたしました。

今後も、ポストチャレンジ制度の対象ポストを拡充するなど、能力・意欲ある行員の積極的な登用を実施してまいります。

<人材育成>

F P（ファイナンシャル・プランナー）機能の強化を目的とし、平成 16 年 3 月までに F P 認定取得者 1,000 名体制を実現する計画ですが、平成 14 年 3 月現在、計画を上回る 1,294 名が認定を取得しました。

また、自主参加による休日セミナーを平成 14 年 3 月までに 20 回開催し、延べ 1,353 名の行員が参加しました。セミナーの内容は、融資審査能力向上を目的とした「業種別審査セミナー」や地域のお取引先の経営改善に貢献していくための「企業再生セミナー」などとなっております。

平成 13 年 12 月から平成 14 年 4 月にかけては、若手行員の育成のため、公募による「ビジネスモデル企画開発会議」を開催いたしました。

平成 14 年 2 月には、新たな人材育成プラン「あしぎんキャリアプラン」を制定いたしました。これに基づき、少数精鋭体制の構築とお客さまに選ばれる金融のプロフェッショナル養成をはかってまいります。

あしぎんキャリアプランの概要

少数精鋭体制に向けた人材の早期育成とコンプライアンス・CSの徹底に向けて基礎教育を強化する。

お客さまに選ばれる金融のプロフェッショナル養成をめざし、マーケット別の能力開発分野（個人2分野＝資産家FP・店頭マネージャー、法人2分野＝取引推進・支援回収）を選択し、各々の分野における専門性を高めるための研修、自己啓発支援、公的資格取得支援策を実施する。

休日セミナー等を活用し、変化に対応できるリーダーを養成する。

（2）経営合理化の進捗状況

イ．人員

<役員数>

平成13年6月に、取締役数を2名削減し7名といたしました。これは、平成4年6月のピークに比べ13名の削減となっております。

平成14年3月末の役員数は、11名（うち監査役4名）となっております。

<従業員数>

平成14年3月末の従業員数は、新卒採用の抑制と早期退職の実施等により、前年比502人減少の3,214人となりました。計画比108人減少し計画を達成いたしました。

なお、行員数についても（執行役員含む）前年比495人減少の3,068人（計画比72人減少）となっております。

ロ．人件費

平成14年3月期の人件費は、総人員の削減、賞与の減額および管理職手当減額の継続等を実施した結果、275億円となり、前年比38億円減少、計画比12億円を圧縮し、計画を達成いたしました。

なお、賞与については、平成13年12月から年間200%（約70%の減額）としております。また、平均給与月額につきましても、管理職クラスの削減と時間外労働の減少等により、計画比1千円減少の387千円となりました。

ハ．役員報酬・賞与、役員退職慰労金

役員報酬については、平成13年6月より減額率を40%から50%に拡大いたしました。

役員賞与については、引き続き支給しておりません。また、役員退職慰労金についても、平成13年6月から支給しておりません。

ニ．物件費

平成14年3月期の物件費は、店舗の統廃合、電気・電話料の削減、保守料の見直し等徹底した削減に取り組んでまいりました結果、276億円となり、計画比6億円の圧縮となり、計画を達成いたしました。

なお、前年比では24億円増加しておりますが、合理化を進めるための初期費用等

が発生したためです。

ホ．店舗

平成 14 年 3 月末の支店数は、平成 13 年 3 月末比 14 店舗減少の 116 か店となり、計画を 5 か店前倒しして店舗統廃合を進めました。

また、平成 14 年 1 月末には、ホンコン駐在員事務所を閉鎖いたしました。

ヘ．業務のアウトソーシング等

業務の効率化と収益力向上の観点から、アウトソーシング、業務の提携等を積極的に進めております。

平成 13 年 5 月には、用度品保管・搬送業務を合併会社へ全面的に委託いたしました。また、平成 13 年 8 月からは不動産評価業務を全て関連会社へ委託し、営業店事務の軽減、審査業務の効率化をはかりました。

平成 14 年 4 月からは、現金精査業務の一部を合併会社へ委託するとともに、住宅金融公庫業務を関連会社へ委託いたしました。

ト．遊休不動産

平成 14 年 3 月期は、社宅、保養所 8 カ所を売却いたしました。

(3) 不良債権処理の進捗状況

イ．平成 14 年 3 月期の不良債権処理損失額と引当状況

平成 14 年 3 月期の不良債権処理損失額は、「シモレングループ」、「日本ビューホテルグループ」をはじめ、大口の不良債権を処理したことにより 675 億円を計上いたしました。また、一般貸倒引当金繰入額は 222 億円となり、不良債権処理損失額と一般貸倒引当金繰入額をあわせた不良債権等処理損失額の合計は、897 億円となりました。

引当状況については以下のとおりです。

「破産更生債権およびこれらに準ずる債権」については、分類、分類に対して 100%の引当を実施いたしました。

「危険債権」については、個別に引当てを実施した結果、当期末は分類に対して 50%の引当を実施いたしました。

「要管理債権」、「正常債権」については予想損失率に基づき引当を実施いたしました。

取引先の経営再建に際し、債権放棄等による支援を行う場合には、平成 11 年 1 月 20 日付金融再生委員会発表の「金融再生委員会の運営の基本方針」に示されている考え方に則り、以下の 3 点を基本的原則として厳格に対応しております。

当該企業向けの残存債権の回収が、より確実と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経営者の経営責任を明確にすること。

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。

なお、債権放棄を伴う抜本的な経営再建策が提示された場合は、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収益性、合法性を考慮しつつ、その必要性を厳格に判断してまいります。

ロ．平成 14 年 3 月末の金融再生法開示額

平成 14 年 3 月末の金融再生法開示額（単体ベ - ス）は、平成 13 年 3 月末比 2,044 億円増の 6,099 億円となりましたが、当行は平成 13 年 9 月期から資産の健全性確保の観点から、貸出条件緩和債権の判定基準をより厳格で保守的に捉えるものに変更しており、この厳格な基準を基に試算した平成 13 年 3 月末の開示額と比較すると 2,229 億円の減少となりました。

ハ．今後の対応方法

企業業績の低迷、担保の下落等の要因は残るものの、大口倒産の発生は減少傾向にあり、平成 14 年度の不良債権処理損失額は 250 億円程度となる見込みです。

不良債権の圧縮については、企業支援部による企業再生強化、不良債権処理の前線化、サービサーの活用等により引き続き強力に圧縮をはかってまいります。

企業再生の強化については、平成 13 年 10 月に融資第二部内に設置した「企業支援室」を中心に、取引先の再生可能性を十分に検討し、「正常化、劣化防止、企業再生」へ積極的に関与することで、貸出資産の健全化を強力にはかってまいります。なお、平成 14 年 6 月からは「企業支援部」として格上げし、より企業再生活動を強化しております。

不良債権処理の前線化については、不良債権の母店集中化に伴ない、平成 13 年 10 月に「債権回収担当者制度」を発足いたしました。平成 14 年 3 月末現在、本部所属行員 46 名が母店 12 か店に常駐し、管理・回収を専門に担当しております。

また、平成 13 年 11 月に「やしお債権回収㈱」を設立し、平成 14 年 4 月より営業を開始しました。同社は当行および関連会社の不良債権の回収受託業務を主たる業務とし、不良債権の早期処理をはかってまいります。

以上のような取り組みにより、不良債権の回収をスピードアップするとともに、今後 R C C 等への債権売却を実施し、早期に最終処理を実施してまいります。また、引続き債務者の実態把握の徹底、管理・保全の強化、回収促進等を継続して行い、不良債権の圧縮につとめてまいります。

（４）国内向け貸出の進捗状況

イ．平成 14 年 3 月末の実績等の状況について

平成 14 年 3 月期の地域経済を顧みますと、生産面、需要面ともに厳しい状況が続き、資金需要は引き続き低迷いたしました。しかしながら、当行では中小企業向け貸出の増強を最重要課題として位置づけ、地域内の資金需要をきめ細かく掘り起こし、中小企業向け貸出の残高増加に注力いたしました。

その結果、貸出金の増減額（実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後）は、国内貸出が 937 億円の減少（計画比 978 億円）となったものの、中小企業向け貸出は 25 億円増加の計画に対して実績は 104 億円の増加となり、計画を 79 億円上回って経営健全化計画を達成することが出来ました。

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

平成 14 年 3 月期中に取組んだ施策は以下のとおりであります。

（イ）融資推進体制

お客さまの多様な資金ニーズにお応えするため、融資推進・管理を一貫して担当する「法人渉外担当者」を平成 13 年 4 月より配置し、法人営業体制を強化いたしました。

法人の新規取引先開拓を専門に担当する「法人新規担当者」（本部付）を配置し、優良法人の融資新規開拓・取引深耕を目的に積極的な活動を展開し、堅調な実績をあげました。

お客さまが求めている情報をご提供することによって、取引関係の更なる強化をはかることを目的として、営業店・本部各部門間の情報を有機的に結合した新情報営業体制（オーガニック営業体制）を構築いたしました。これにより、情報の共有化、情報のマッチング率を高め、貸出増強につなげております。

県・市町村制度融資については、勉強会実施により理解を深めるとともに、強力に推進をはかりました結果、実行ベースで前年比 + 928 件、+ 92 億円の実績となりました。

得意先係が担当している業務のうち定例的かつ反復性の強い業務について、パート渉外への業務シフトを進めることで、得意先係が融資業務に注力できる体制を整備いたしました。

（ロ）商品の開発・拡充

商品につきましては、お客さまの様々なニーズにお応えするために、魅力ある商品の開発・拡充につとめてまいりました。

- ・平成 13 年 6 月 「ITローン」の取扱開始

ITを導入する中小事業者に対する、保証協会の一般保証を活用した長期かつ低利な事業性制度融資。

- ・平成 13 年 9 月 「ビジネスサポートローン」の取扱開始

信用保証協会の信用保証枠拡大に対応した、中小事業者向けの長期かつ低利な事業性制度融資。

- ・平成 13 年 10 月 「マイカーローン “アポイント”」の取扱開始

予約申込型のスキームを採用。ローンの保証額が事前に決定するため、お客さまは安心して購入車を決定可能。

- ・平成 14 年 1 月 「あしぎんフリーローン“自由人”」の取扱開始
様々な資金ニーズにお応えできるフリーローン。信販会社・金融機関のローン借換えも取扱いできる。
- ・平成 14 年 2 月 「あしぎんスピードビジネスローン」の取扱開始
従業員 30 名以下の小企業・個人事業主向けの小口制度融資

ロ．平成 15 年 3 月末計画への取組方針

今年度についても、本格的な景気回復は期待しにくいことから、資金需要は引き続き低迷が続けることが予想されます。しかしながら、地域のお客さまに対して必要な資金を円滑に供給していくことは、当行の使命であり、今年度も積極的な営業展開を実施することにより、平成 15 年 3 月末の計画を達成してまいります。

特に、中小企業向け貸出につきましては、営業推進上の重要課題として位置づけ、お客さまの資金ニーズにきめ細かく対応してまいります。

(5) 配当政策の状況及び今後の考え方

平成 14 年 3 月期の業績につきましては、抜本的な不良債権処理と有価証券の減損処理を実施した結果、大幅な損失を計上することとなりました。

この結果、誠に遺憾ながら、平成 14 年 3 月期の優先株式および普通株式の配当につきましては、無配とさせていただきます。

今後につきましては、経営健全化計画に基づく不断の営業努力と着実なりストラの実行により、内部留保の蓄積をはかり、優先株式につきましては所定の配当が可能となるよう、収益力のさらなる向上につとめてまいります。

普通株式につきましても、当面公的資金による優先株式の消却原資との関係等を鑑み、自己資本の充実を最優先課題として取り組んでまいります。第三者割当増資による優先株式の償還財源の確保に目途をつけ、従来同様、安定的な配当実現に向け、さらなる収益力の向上につとめてまいります。

(6) 優先株式無配への対応

イ．業績のV字型回復と安定した収益体質確保のために実施している施策

平成 13 年 8 月の「経営の健全化のための計画」ならびに「あしぎん改造計画 プロジェクト A」の公表以来、業績のV字型回復に向けた基礎固めをするとともに、将来の安定した収益体質確保に向け、以下の施策を着実に実施しております。

(イ) 経営合理化の推進

店舗統廃合の前倒し

平成 13 年 8 月に「平成 17 年 3 月期までに支店数 107 か店体制とする」従来の計画を 2 年前倒しするとともに、「平成 17 年 3 月期までに支店数 86 か店体制とする」計画を公表いたしました。

新たな計画では、平成 14 年 3 月期には 121 か店とすることとしましたが、この計画をさらに前倒しし、同期の支店数を 116 か店といたしました。

人員削減と給与体系の見直し

当初の健全化計画では「平成 16 年 3 月期までに行員数 3,000 人体制とする」としておりましたが、平成 13 年 8 月に、さらなる人員削減を進め「平成 17 年 3 月期までに行員数 2,600 人体制とする」計画を公表いたしました。新たな計画では、平成 14 年 3 月期には 3,140 人とするにとしましたが、早期退職優遇制度の実施等により、同期末の行員数は 3,068 人となりました。

また、役員賞与については全額返上のうえ、さらに月額報酬の減額率を 40% から 50% に拡大するとともに、行員の賞与についても減額率を 50% から 70% に拡大いたしました。

(ロ) 第三者割当増資による財務体質の強化

平成 14 年 1 月に、地元のお取引先や地方公共団体を対象として、普通株式発行による 299 億円の第三者割当増資を実施し、財務体質を強化いたしました。

(ハ) 経営諮問委員会の設置による経営の透明性の確保

平成 13 年 8 月に、「経営の透明性と信頼の確保」と「収益体質の実現」に向け、新たな経営手法や発想を取り入れることを目的として、経営諮問委員会を設置いたしました。同委員会は原則として月 1 回開催し、活動状況についてはホームページ等で公開しております。

(ニ) 企業支援室の設置（企業再生活動の強化）

平成 13 年 10 月に、お取引先の経営建て直し等に取り組んでいた「企業再生チーム」を「企業支援室」に格上げいたしました。

企業支援室には、21 名のスタッフを配置し、お取引先の再生可能性を十分に検討し、「正常化、劣化防止、企業再生」へ積極的に関与し、貸出資産の健全化をはかっております。また、弁護士、公認会計士、経営コンサルタント等の外部スタッフの支援を得つつ、営業関連部署とも連携し、販路の開拓、受注先の確保、他社との提携をはじめ、経営全般についてさまざまな角度から支援しております。

企業支援室は、100 先、与信残高約 3,000 億円を担当しておりますが、平成 14 年 3 月末においては、債務者区分のランクアップが 14 先、約 473 億円となっております。

ロ．復配を確実にするために今後展開する収益力強化策について

平成 15 年 3 月期につきましては、優先株式の復配に向け、経営改革のための組織体制の整備、さらなる経営合理化の推進、新たな収益拡大策の実施、企業再生活動のさらなる増強と不良債権処理強化を通して、当期利益 230 億円の確保を確実なものといいたします。

(イ) 経営改革のための組織体制の整備

経営体制の変更

金融機関を取り巻く経営環境の急速な変化に対処し、「あしぎん改造計画 プロ

プロジェクトA」をより適切かつ迅速に実行できるように、頭取をはじめ経営陣の大幅な若返りをはかることといたしました。

地区別営業推進体制の高度化

平成14年6月からは、9地区すべてに地区の業績責任を担う執行役員（地区統括）を配置し、地区単位でのより強固な業務執行が可能になる体制としました。

地区統括には、地区特性やマーケットに応じた地区毎の営業戦略の策定、地区内における経営資源の配分等の権限が付与され、より現場に近いところでの意思決定を可能としました。

本部のスリム化と人員のフロントライン化

平成14年6月に本部機構改革を実施し、現在の1本部、19部室から2本部11部体制にスリムするとともに、本部人員の60人程度を営業の第一線にシフトし（フロントライン化の第一弾）、収益の向上をはかってまいります。

（ロ）さらなる経営合理化の推進

今後につきましては、「あしぎん改造計画 プロジェクトA」に掲げた合理化策を着実に実施するとともに、さらなる経営合理化を徹底するために、以下の施策を追加実施いたします。

定期昇給制度の廃止

遊休不動産の売却促進と、雑費等を中心とした物件費の徹底削減

東京三菱銀行と次の分野で業務提携やアウトソーシングを検討・実施

- ・法人向け「経営支援総合サービス」の提供
- ・外為業務のアウトソーシング
- ・集中事務分野の共同化の検討

（ハ）新たな収益拡大策の実施

生命保険窓販への取組み

平成14年10月に銀行による生命保険窓口販売が解禁される予定ですが、当行においてはこれに積極的にチャレンジし、手数料の増強をはかってまいります。

資金利益の増強

中小企業向け貸出と消費者ローンの増強

地区別営業推進体制の高度化に併せて、法人開拓室や法人渉外担当者との情報共有を進めることにより、お客さまへのよりの確な情報提供や提案を通して、中小企業向け貸出のさらなる増強をはかります。

また、ローンセンターの配置をマーケットに応じて見直すとともに、これまで本部所属としていたローンセンターのスタッフを地区統括の傘下に置くことにより、お客さまニーズの的確な把握とより迅速な決裁を実現し、消費者ローンの増強をはかります。

新たな貸出金利体系の構築と適用

平成14年4月より、新たな貸出金利体系を構築し、その適用を開始しました。新たな金利体系の適用につきましては、お取引の継続を前提にしながら、貸

出金にかかる資金調達コスト、事務コスト、信用コストについて、お客さまに十分な説明をし、応分のご負担をいただくというのが基本的なスタンスです。一方、業務の効率化により事務コストの低減につとめてまいります。

また、お取引先の財務内容が改善し、信用コストが低減すれば金利の引下げも可能となり、お取引先の経営改善を促進する効果も期待されます。

新しい貸出金利体系の適用につきましては、以下の考え方にに基づき、適切な運用をはかってまいります。

- ・資金ニーズに積極的に応えること

お客さまの健全な資金ニーズに対しては、積極的にこれにお応えするとともに、その資金がお客さまの事業の発展や財務内容の改善に資するよう提案や相談を実施してまいります。

- ・お客さまの経営を多方面からサポートすること

お客さまの財務内容改善のための提案や、営業情報の提供を積極的に行ない、お客さまの経営を強力にサポートしてまいります。

- ・融資取引における説明を徹底すること

金利や貸出条件を提示する際には、その根拠や当行の考え方について、真摯な説明を徹底いたします。

有価証券の効率的な運用

有価証券の適正なポートフォリオを再構築し、より効率的な運用を実施してまいります。

ベンチャー支援体制の構築

ベンチャー企業に対し、資金供給手段の多様化をはかることで、地域発展のためのバックアップをはかります。具体的には、将来性のある企業に対して、特別の融資ファンドの新設、投資事業組合の創設等を検討してまいります。

(二) 企業再生活動のさらなる増強

企業支援室の活動と実績を受け、平成 14 年 6 月の本部機構改革において、「企業支援室」を「企業支援部」に格上げいたしました。人員も 15 名増員し、36 名体制で企業再生活動の増強をはかってまいります。

(7) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況

イ. 関連会社の再編

平成 13 年 9 月、あしぎん抵当証券(株)、足利ファクター(株)は、それぞれ抵当証券業務、ファクタリング業務から撤退いたしました。なお、両社につきましては支援を打ち切り、将来的には清算することといたします。

北関東リース(株)、足銀リース(株)のリース会社 2 社については、リース事業に専念するとともに当該事業の拡大展開をはかりながら、平成 15 年 3 月末を目処に統合し 1 社体制といたします。

一方、平成 13 年 11 月には、不良債権の回収促進と効率化をはかるため、サービス会社である「やしお債権回収株」を設立し、平成 14 年 4 月から営業を開始いたしました。

ロ．地域経済における位置づけについて

栃木県内における貸出

県内貸出比率 (億円)

	10/3 月末	11/3 月末	12/3 月末	12/9 月末	13/3 月末
県内貸出残高	57,163	56,770	54,930	54,701	54,975
うち当行	25,734	26,152	25,256	25,265	25,786
当行比率	45.0%	46.1%	46.0%	46.2%	46.9%

県内中小企業貸出比率 (億円)

	12/3 月末	13/3 月末
県内中小企業貸出残高	25,086	27,853
うち当行貸出残高	13,813	15,981
当行比率	55.1%	57.4%

栃木県住宅建設設備資金貸出比率 (億円)

	13/9 月末	14/3 月末
栃木県住宅建設設備資金貸出残高	373	325
うち当行貸出残高	183	169
当行比率	49.1%	52.0%

住宅金融公庫（栃木県管轄分）取扱比率

	件数ベース		残高ベース	
	13/3 月末	14/3 月末	13/3 月末	14/3 月末
県内計	88,611 件	83,199 件	10,827 億円	10,215 億円
うち当行	54,277 件	52,538 件	6,741 億円	6,523 億円
当行比率	61.3%	63.1%	62.3%	63.9%

県内計は住宅金融公庫北関東支店の栃木県管轄の金融機関分

当行の件数・残高は県内支店の返済口座より算出

県内地方公共団体貸出比率 (億円)

	12/3 月末	13/3 月末
栃木県内地方公共団体向け貸出残高	1,037	1,785
うち当行貸出残高	876	1,596
当行比率	84.4%	89.4%

(除く信用金庫、信用組合、農協)

栃木県内における預金

県内預金比率（除く郵便貯金）

（億円）

	10/3 月末	11/3 月末	12/3 月末	12/9 月末	13/3 月末
県内預金	89,245	90,892	91,032	91,264	90,698
うち当行	35,733	37,066	36,842	36,750	37,685
当行比率	40.0%	40.8%	40.5%	40.3%	41.6%

<参考：郵便貯金含む比率>

含郵便貯金	28.8%	28.9%	28.4%	28.1%	28.9%
-------	-------	-------	-------	-------	-------

その他

県内年金受取口座数比率（平成 14 年 3 月末現在）

栃木県内年金受給者数（仮定値）	412,653 人
うち当行年金口座数	125,578 口
当行比率	30.4%

県内年金受給者数（仮定値）は、平成 13 年 10 月 1 日現在の「65 歳以上人口」＋「60 歳以上 65 歳未満人口の 1/2」とした。

県内店舗数（平成 14 年 3 月末現在） - 含む出張所、除く代理店

県内金融機関店舗数	389 店
うち当行	133 店
当行比率	34.2%

（除く農協、郵便局）

県内 A T M 1 台あたり人口（平成 14 年 3 月末現在）

県内人口（14 年 4 月 1 日）	2,004,695 人
当行の県内 A T M 設置台数	816 台
県内コンビニ A T M（E-net）設置台数	99 台
県内 A T M 1 台あたり人口	2,190 人

県内における地方公共団体の指定金融機関

当行は栃木県ならびに指定金融機関制度を採用している県内 48 市町村すべての指定金融機関となっております。

	県	市	町	村	合計
栃木県および市町村数	1	12	35	2	50
指定金融機関採用先数	1	12	35	1	49
当行指定先数	1	12	35	1	49

1 村は指定金融機関制度不採用、1 市および 1 町は他行と交代制

指定金融機関制度：地方公共団体の出納事務は事務量も多く内容も専門的なため、地方公共団体は金融機関に委託し、委託を受けた金融機関が公金の出納事務を行う制度

以 上

(図表 1 - 1)収益動向及び計画

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	14/3月期 計画	14/3月期 実績	備考 (注)
(規模)＜資産、負債は平残、資本勘定は未残＞ (億円)					
総資産	53,690	54,415	54,294	53,316	
貸出金	43,798	41,766	41,089	40,289	
有価証券	8,012	8,768	8,627	8,689	
特定取引資産	-	-	-	-	
繰延税金資産<未残>	1,418	1,352	1,277	1,659	
総負債	51,840	51,827	52,204	51,098	
預金・NCD	48,758	49,131	49,261	48,446	
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>	-	-	-	-	
資本勘定計	2,417	2,487	1,286	1,300	
資本金	1,324	1,324	1,324	1,474	
資本準備金	989	989	989	1,139	
その他資本剰余金	-	-	-	-	
利益準備金	-	4	6	6	
剰余金	103	169	945	1,125	
再評価差額金	-	-	-	-	
その他有価証券評価差額金	-	-	88	194	
自己株式	-	-	-	0	
(収益)					
業務粗利益	983	1,042	1,008	936	
資金運用収益	1,143	1,108	1,097	1,024	
資金調達費用	247	195	204	185	
役務取引等利益	86	91	96	93	
特定取引利益	-	-	-	-	
その他業務利益	0	37	19	3	
国債等債券関係損()益	4	69	0	1	
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	354	447	408	356	
業務純益	239	563	158	133	
一般貸倒引当金繰入額	115	115	250	222	
経費	629	594	600	580	
人件費	339	314	287	275	
物件費	262	252	283	276	
不良債権処理損失額	335	535	746	675	
株式等関係損()益	281	150	400	895	
株式等償却	2	1	400	844	
経常利益	176	164	1,025	1,434	
特別利益	1	2	2	8	
特別損失	1	6	2	21	
法人税、住民税及び事業税	1	0	0	0	
法人税等調整額	71	65	75	167	
税引後当期利益	103	93	1,101	1,280	
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	101	178	(-)	(-)	
配当金(中間配当を含む)	12	22	(-)	(-)	
1株当たり配当金(普通株)	-	-	(-)	(-)	
配当率(優先株<公的資金分>)	0.94	0.94	(-)	(-)	
配当率(優先株<その他>)	3.00	3.00	(-)	(-)	
配当性向	11.56	24.32	(-)	(-)	

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	14/3月期 計画	14/3月期 実績	備考 (注)
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	2.14	2.10	2.10	2.00	
貸出金利回(B)	2.26	2.33	2.30	2.23	
有価証券利回	1.72	1.39	1.10	0.83	
資金調達原価(C)	1.73	1.55	1.59	1.52	
預金利回(含むNCD)(D)	0.24	0.19	0.23	0.21	
経費率(E)	1.29	1.21	1.21	1.19	
人件費率	0.69	0.63	0.58	0.56	
物件費率	0.53	0.51	0.57	0.57	
総資金利鞘(A)-(C)	0.41	0.55	0.51	0.48	
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.73	0.93	0.84	0.83	
非金利収入比率	8.89	12.39	11.50	10.36	
ROE(一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)	19.15	17.28	19.53	16.05	
ROA(一般貸引前業務純益/総資産<平残>)	0.65	0.82	0.75	0.66	

(注)14年3月期計画と実績で乖離がある場合には備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載しております。

(図表1-1) 収益動向及び計画に関する状況説明

第三者割当増資の実施に加え、大口定期預金の分散化が一部にみられたことから、預金・NCDは、計画比815億円減少しました。

その他有価証券の評価損334億円に係る繰延税金資産139億円、および有税の引当金残高の増加を主因として、繰延税金資産残高は計画比382億円増加しました。

その他有価証券の評価損334億円のうち、繰延税金資産に計上した139億円を除く194億円をその他有価証券評価差額金に計上しております。

業務粗利益は、主に資金運用収益が計画比減少したことにより、計画比72億円減少いたしました。資金運用収益が計画比減少した主な理由は、長引く景気低迷により超低金利が継続し、貸出金を含む運用資産全体の利回りが計画比0.10%低下したことに加え、貸出の資金需要が落ち込んだことによるものです。

経費は、徹底したリストラをはかったことにより、計画比20億円の削減となっております。

不良債権処理損失額と株式等関係損益を合計した「不良資産処理額」については、株式の積極的な償却処理等を行ったことから、合計では計画比424億円の増加となっております。

なお、不良債権処理損失額が計画比減少し、株式等償却が計画比増加しているのは、関連会社向け貸出金の一部を株式に振替え、当該株式を償却するとともに、既に引当てていた個別貸倒引当金を取崩したことによるものです。

億円

	経営健全化計画	14年3月期実績	計画比
不良資産処理額	1,146	1,570	424
不良債権処理損失額	746	675	70
株式等関係損()益	400	895	495

希望退職者の早期退職割増金19億円を計上したことによるものです。

実質業務純益が計画比52億円減少したことを主因に、ROE、ROAともに計画を下回りました。

(図表1 - 2)収益動向 (連結ベース)

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	14/3月期 見込み	14/3月期 実績	備考	15/3月期 見込み
(規模)<未残>						(億円)
総資産	55,048	55,533	54,980	52,908		53,191
貸出金	40,826	41,331	40,720	38,849		37,529
有価証券	8,776	8,024	8,569	7,704		9,564
特定取引資産	-	-	-	-		-
繰延税金資産	1,419	1,357	1,438	1,667		1,545
少数株主持分	14	12	12	7		7
総負債	52,619	53,038	53,689	51,620		51,739
預金・NCD	49,740	50,374	49,946	48,612		46,401
債券	-	-	-	-		-
特定取引負債	-	-	-	-		-
繰延税金負債	-	-	-	-		-
再評価に係る繰延税金負債	-	-	-	-		-
資本勘定計	2,413	2,483	1,279	1,281		1,523
資本金	1,324	1,324	1,324	1,474		1,474
資本剰余金	989	989	989	1,139		20
利益剰余金	108	178	938	1,124		240
再評価差額金	-	-	-	-		-
その他有価証券評価差額金	-	-	88	195		195
為替換算調整勘定	-	-	-	-		-
自己株式	8	8	8	13		13
(収益)						(億円)
経常収益	1,896	1,685	1,428	1,382		1,540
資金運用収益	1,153	1,115	1,101	1,033		1,086
役務取引等収益	135	140	161	144		155
特定取引収益	-	-	-	-		-
その他業務収益	218	261	156	167		165
その他経常収益	389	168	9	36		131
経常費用	1,725	1,521	2,455	2,791		1,185
資金調達費用	252	196	204	185		144
役務取引等費用	31	31	33	32		35
特定取引費用	-	-	-	-		-
その他業務費用	183	192	148	136		134
営業経費	658	636	600	627		578
その他経常費用	598	464	1,467	1,809		291
貸出金償却	34	387	300	697		177
貸倒引当金繰入額	416	25	660	494		86
一般貸倒引当金繰入額	120	109	250	204		-
個別貸倒引当金繰入額	295	135	410	290		86
経常利益	171	164	1,026	1,408		355
特別利益	4	5	3	9		3
特別損失	4	8	2	60		1
税金等調整前当期純利益	170	161	1,024	1,460		356
法人税、住民税及び事業税	4	5	2	3		4
法人税等調整額	68	62	76	170		113
少数株主利益	2	0	0	2		1
当期純利益	99	93	1,103	1,291		240

(図表 2) 自己資本比率の推移 ... 《国内基準》

(単体)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	14/3月期 計画	14/3月期 実績	備考 (注2)
資本金	1,324	1,324	1,324	1,474	
うち普通株式	585	585	585	735	
うち優先株式(非累積型)	739	739	739	739	
優先出資証券	-	-	-	-	
資本準備金	989	989	50	20	
利益準備金	2	6	-	-	
その他有価証券の評価差損	-	-	88	194	
任意積立金	0	0	-	-	
次期繰越利益	89	155	-	-	
その他	-	-	-	0	
Tier 計	2,405	2,476	1,286	1,300	
(うち税効果相当額)	(1,418)	(1,352)	(1,277)	(1,659)	
優先株式(累積型)	-	-	-	-	
優先出資証券	-	-	-	-	
永久劣後債	300	300	300	300	
永久劣後ローン	-	-	-	-	
有価証券含み益	-	-	-	-	
土地再評価益	-	-	-	-	
貸倒引当金	233	203	237	211	
その他	-	-	-	-	
Upper Tier 計	533	503	537	511	
期限付劣後債	-	-	-	-	
期限付劣後ローン	838	704	546	524	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier 計	838	704	546	524	
Tier 計	1,371	1,207	1,083	1,035	
Tier	-	-	-	-	
控除項目	-	1	1	4	
自己資本合計	3,777	3,682	2,368	2,331	

(億円)

リスクアセット	37,403	37,227	38,059	33,860	
オンバランス項目	36,610	36,469	37,301	33,185	
オフバランス項目	793	758	758	674	
その他(注1)	-	-	-	-	

(%)

自己資本比率	10.09	9.89	6.22	6.88	
Tier 比率	6.43	6.65	3.37	3.83	

(注1)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(注2)14年3月期計画と実績で乖離がある場合には備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載しております。

(図表2) 自己資本比率に関する状況説明

平成14年1月、普通株式による第三者割当増資299億円を行ったことにより、資本金に組み入れられる額約150億円が増加しました。

平成14年1月、普通株式による第三者割当増資299億円を行ったことにより、資本準備金に組み入れられる額約150億円が増加しましたが、株式の償却処理等、積極的な不良資産の処理を行ったことを主因として、当期利益が計画比179億円減少したことから、資本準備金は20億円となりました。

株式等償却額は、計画を444億円上回る844億円を処理しましたが、株価の低迷により、その他の有価証券の評価差損は 194億円となりました。

期限付劣後ローンは、高レート of 劣後ローンを期限前に弁済するなど、残高圧縮を行ったことから、自己資本算入限度額は計画比22億円減少いたしました。ただし、これにより翌期以降の調達コストが圧縮でき、収益構造も改善いたします。

リスクアセット総額につきましては、計画比4,199億円減少いたしました。主な要因は、オンバランス・リスクアセットが計画比4,116億円減少したことによるものです。

オンバランス・リスクアセットの減少要因は、主に以下のとおりです。

億円

資産項目	リスクアセット差額 (実績 - 計画)	リスクアセット率 変化による要因	残高増減による 要因
貸出金	3,276	922	2,354
有価証券	866	505	361
その他	+ 26	199	+ 226
合 計	4,116	1,626	2,489

以上のことから、自己資本比率は計画を0.66%上回る6.88%となりました。

(連結)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	14/3月期 計画	14/3月期 実績	備考
資本金	1,324	1,324	1,324	1,474	
うち普通株式	585	585	585	735	
うち優先株式(非累積型)	739	739	739	739	
優先出資証券	-	-	-	-	
資本準備金	989	989	50	20	
その他有価証券の評価差損	-	-	88	195	
為替換算調整勘定	-	-	-	-	
剰余金	87	158	-	18	
その他	14	12	12	7	
Tier 計	2,416	2,484	1,298	1,288	
(うち税効果相当額)	(1,419)	(1,357)	(1,277)	(1,667)	
優先株式(累積型)	-	-	-	-	
優先出資証券	-	-	-	-	
永久劣後債	300	300	300	300	
永久劣後ローン	-	-	-	-	
有価証券含み益	-	-	-	-	
土地再評価益	-	-	-	-	
貸倒引当金	233	217	237	211	
その他	-	-	-	-	
Upper Tier 計	533	517	537	511	
期限付劣後債	-	-	-	-	
期限付劣後ローン	838	704	546	524	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier 計	838	704	546	524	
Tier 計	1,371	1,221	1,083	1,035	
Tier	-	-	-	-	
控除項目	-	1	1	4	
自己資本合計	3,788	3,704	2,381	2,319	

(億円)

リスクアセット	37,409	37,237	38,059	33,832	
オンバランス項目	36,616	36,478	37,301	33,156	
オフバランス項目	792	759	758	676	
その他(注1)	-	-	-	-	

(%)

自己資本比率	10.12	9.94	6.25	6.85	
Tier 比率	6.45	6.67	3.41	3.80	

(注1)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(図表 6) リストラ計画

	12/3月末 実績	13/3月末 実績	14/3月末 計画	14/3月末 実績	備考
(役職員数)					
役員数 (人)	18	13	11	11	
うち取締役 (()内は非常勤) (人)	14(0)	9(0)	7(0)	7(0)	
うち監査役 (()内は非常勤) (人)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)	
従業員数(注) (人)	4,073	3,716	3,322	3,214	

(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)	134	130	121	116	
海外支店(注2) (店)	-	-	-	-	
(参考)海外現地法人 (社)	-	-	-	-	

(注1)出張所、代理店、インストアブランチ、払込専門支店、共同利用 A T M 管理専門支店を除く。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	14/3月期 計画	14/3月期 実績	備考
(人件費)					
人件費 (百万円)	33,937	31,411	28,797	27,565	
うち給与・報酬 (百万円)	21,083	19,662	18,040	17,440	
平均給与月額 (千円)	397	412	388	387	

(注)平均年齢 37歳11月 (平成14年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	262	192	144	144	
うち役員報酬 (百万円)	247	182	142	142	
役員賞与 (百万円)	15	10	2	2	
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	15	15	14	14	
平均役員退職慰労金 (百万円)	34	12	-	-	

(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。

なお、利益処分による役員賞与は該当ありません。

(物件費)

物件費 (百万円)	26,211	25,282	28,373	27,696	
うち機械化関連費用 (百万円)	6,274	6,272	10,016	8,325	
除く機械化関連費用 (百万円)	19,937	19,010	18,357	19,371	

システム投資の抑制、および徹底的な保守料等の見直しにより計画比16億円削減となっております。事務を合理化するための費用（地域センター・債権証書集中化等）および店舗の前倒しの統合により、計画比10億円増加となっております。

(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	総資産	借入金	うち	資本勘定	うち	経常利益	当期利益	連結又は持分法の別
							当行分 (注2)		当行 出資分			
北関東リース(株)	昭49年10月	後藤輝喜	リース業 貸金業	14年03月	375	359	359	0	286	9	288	連結
足利信用保証(株)	昭53年12月	高野 浩	保証業務	14年03月	90	-	-	11	0	2	1	連結
足利ファクター(株)	昭54年12月	小池 是	貸金業	14年03月	189	182	182	0	0	1	2	連結
(株)あしぎん ディーシーカード	昭57年03月	栗田悦男	外クレジット 業務	14年03月	47	30	29	5	0	2	3	連結
(株)あしぎん 事務センター	昭58年10月	板橋幸司	事務代行	14年03月	1	-	-	0	0	0	0	連結
足銀リース(株)	昭60年02月	井草算雄	リース業 貸金業	14年03月	132	125	125	0	67	1	68	連結
あしぎん 抵当証券(株)	昭62年10月	島田 茂	貸金業	14年03月	254	253	253	1	0	0	1	連結
あしぎん キャッシュサービス(株)	平01年04月	川口勝美	現金精査・ 整理	14年03月	0	-	-	0	0	0	0	連結
あしぎん 不動産調査(株)	平01年10月	正田清一	担保不動産 調査・評価	14年03月	0	-	-	0	0	0	0	連結
足銀総合管理(株)	平07年04月	黒後 洋	自己競落	14年03月	106	2	2	2	3	1	0	連結
足銀不動産管理(株)	昭39年05月	新藤正夫	不動産賃貸 ・管理	14年03月	353	346	346	4	0	0	0	連結
あしぎん システム開発(株)	平12年04月	福田時男	コピュタ 関連業務	14年03月	5	-	-	3	0	0	0	連結
やしお債権回収(株)	平13年11月	小倉理一郎	サービサー 業務	14年03月	4	-	-	4	5	0	0	連結

1

(注1) 海外の子会社・関連会社についてはございません。

(注2) 借入金のうち、当行分は保証を含みます。

(注3) 個別コメント

北関東リース(株)、足銀リース(株)

緊急経済対策に基づくさらなる不良債権の前倒し処理を実施したため、赤字計上となりました。今後はリース2社については、リース事業に専念するとともに当該事業の拡大展開をはかりながら、平成15年3月末を目処に統合し1社体制といたします。

足利ファクター(株)、あしぎん抵当証券(株)

平成13年9月、足利ファクター・あしぎん抵当証券はファクタリング業務・抵当証券業務から撤退し、不良債権処理に特化したことから営業収益が減少し、赤字計上となりました。

(株)あしぎんディーシーカード

経常赤字ですが所有株式の売却損(特別損失)の計上により、当期利益は赤字となりました。一過性の赤字であり、今後ともクレジットカード業務を通じて、当行のリテール戦略の強化に貢献してまいります。

(株)あしぎん事務センター、あしぎんキャッシュサービス(株)、あしぎんシステム開発(株)

当行の事務処理・システム開発を専門に請け負う100%出資子会社であり、今後も当行の事務効率化に貢献してまいります。

足銀総合管理(株)

不動産市況低迷のなか、競落不動産の商品化を含む諸経費増等により繰越損失計上しておりますが、当期利益は3期連続黒字計上しております。当行不動産担保付き不良債権の早期処理を目的とした自己競落会社です。

足銀不動産管理(株)

足利不動産(株)を当行100%子会社とし商号を変更。不動産取得経費により繰越損失計上。減価償却負担減により黒字転換しており、来期以降も黒字計上見込みです。

やしお債権回収(株)

平成13年11月の会社設立であり、創業赤字計上となりました。平成14年4月より営業開始。当行グループの不良債権回収促進をはかってまいります。

あしぎん不動産調査(株)

平成14年4月、あしぎん不動産調査(株)はあしぎんビジネスサポート(株)へ商号変更し、主な業務に事務代行業務と経営相談業務を追加いたしました。

(注4) 連結範囲の異動

1 平成13年11月、当行100%子会社である やしお債権回収(株)を設立いたしました。

(注5) 決算日はすべて平成14年3月31日です。

(図表10) 貸出金の推移

(残高)

(億円)

	13/3月末 実績 (A)	14/3月末 計画 (B)	14/3月末 実績 (C)	備考 (注2)	15/3月末 計画 (D)
国内貸出	42,599	41,991	39,826		39,481
中小企業向け貸出(注1)	26,436	25,864	24,898		24,583
個人向け貸出(事業用資金を除く)	8,112	8,116	7,585		7,488
その他	8,049	8,011	7,341		7,410
海外貸出	-	-	-		-
合計	42,599	41,991	39,826		39,481

(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)

	14/3月期 計画 (B)-(A)+(ア)	14/3月期 実績 (C)-(A)+(イ)	備考 (注2)	15/3月期 計画 (D)-(C)+(ウ)
国内貸出	40	937		4
中小企業向け貸出(注1)	25	104		2

(注1) 中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は50百万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指す。

(注2) 状況説明は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載しております。

(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)

	13年度中 計画 (ア)	13年度中 実績 (イ)	備考 (注8)	14年度中 計画 (ウ)
貸出金償却(注1)	118 (118)	50 (48)		0 (0)
CCPC(注2)	15 (15)	33 (33)		30 (30)
債権流動化(注3)	0 (0)	0 (0)		0 (0)
部分直接償却実施額(注4)	500 (450)	1,364 (1,195)		320 (288)
協定銀行等への資産売却額(注5)	0 (0)	5 (5)		0 (0)
バルクセールその他(注6)	15 (15)	376 (355)		0 (0)
その他(注7)	0 (0)	5 (5)		0 (0)
計	648 (598)	1,835 (1,642)		350 (318)

(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) 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3) 主として正常債権の流動化額。

(注4) 部分直接償却当期実施額。

(注5) 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6) 不良債権のバルクセール実施額及びその他の不良債権処理関連。

(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) 状況説明は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載しております。

(図表 10) 貸出金の推移に関する状況説明

(差異要因)

平成 14 年 3 月末国内貸出の増減額 (実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後) は、40 億円増加の計画に対して、実績は 937 億円の減少となり、計画対比では 978 億円の減少となりました。その主な要因は、政府向け貸出等の期日返済等によるものです。

政府向け貸出 : 13 年 3 月末...700 億円、14 年 3 月末...0 億円

貸出金償却については、当行関連会社に対する債権放棄等を主として 118 億円の計画でしたが、関連リース会社の再編にともなう債権放棄額の減少等により計画比 67 億円減少し、債権放棄の実施 34 億円および取引先に対する直接償却 16 億円の合計 50 億円となりました。

CCPC に関する最終処理額については 15 億円の計画でしたが、不動産評価の下落額の増加により計画比 18 億円増加の 33 億円となりました。

部分直接償却実施額については 500 億円の計画でしたが、「日本ビューホテルグループ」等の大口与信先等の破綻により計画比 287 億円の増加、また地元企業の民事再生法申立等による破綻により計画比 112 億円の増加、企業の業績悪化により計画比 392 億円の増加、担保等の劣化により計画比 71 億円の増加等により合計で計画比 864 億円増加の 1,364 億円となりました。

バルクセールその他については 15 億円の計画でしたが、当行関連会社の再編に伴い貸出金を回収し、計画比 361 億円増加の 376 億円となりました。

(図表12) リスク管理の状況

	規定・基本方針	体制・リスク管理部署	リスク管理手法	当期における改善等の状況
共通	リスク管理方針			・頭取を委員長とする「リスク管理委員会」を設置(12月)
信用リスク	信用リスク管理方針	<p>(融資企画部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・信用リスクの管理に関する事項 ・信用格付の統括、管理 ・償却・引当および開示債権に関する統括、管理 ・資産の自己査定、運営、管理および検証に関する事項 ・信用格付、償却・引当および開示債権の検証に関する事項 <p>(融資第一部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・正常先、要注意先に対する審査、中間管理、債権保全の徹底 ・業種別・規模別の与信管理 <p>(融資第二部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・主に要管理債権先、破綻懸念先の管理、審査 ・特定業種・特定先へのリスク集中排除 <p>(融資第三部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・問題債権(実質破綻先・破綻先)の管理 ・償却・引当の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・信用格付制度の運用と施策策定 ・信用リスク定量化、リスク分析 ・モニタリングによる管理 ・企業支援室による管理 ・本部の営業店指導 	<ul style="list-style-type: none"> ・与信先に対するモニタリングを制度化し(定期モニタリング制度)、14年1月より実施(1月) ・特定業種管理に関するルールを制定し、クレジットポリシーに明記(3月) ・信用格付に応じた与信決裁権限を一部導入(4月) ・重点先のモニタリングによる中間管理の実施(14年1月より) ・企業支援室設置(10月) ・構成人員21名(4チーム制) ・対象企業に対して、外部スタッフの支援も得ながら経営全般について種々のサポートを検討・実施し企業再生を目指している ・融資関連三部間でのリスク管理強化のための所管勘定区分けの実施(10月) ・要管理債権・破綻懸念先について融資第二部で集中管理することとした ・経営改善計画書の妥当性検討を制度化し取扱いを明確化した。(14年5月) ・再生スケジュール表の策定を制度化する。(14年7月) ・本部にて特定企業の取組み方針会議を実施し、営業店に対しての方針策定指導を実施した。具体的には、ア.債務者訪問、イ.再建シナリオ、ロ.回収スキーム策定、ウ.経営コンサルタント、外部専門家の利用、エ.支援室による実態把握、モニタリングの実施、オ.瑕疵担保補正、資産洗い出し等である。(10月) ・10月に5地区の不良債権母店集中化を実施した。同時に本部所属行員が母店に常駐し管理回収の任にあたる「債権回収担当者制度」を発足し、母店10か店に41名が常駐し管理回収の活動を開始した。 ・14年1月及び2月には、県外中心に6地区(うち2地区は既存の母店へ集中)を集中化し、これをもって不良債権母店集中化は完了。最終的に母店14か店を含めて101か店を集中化しましたが、やしお債権回収(株)の営業開始に伴い、現在母店は12か店、これに常駐する債権回収担当者は46名となりました。 ・13年11月に当行100%出資のサービサー会社(やしお債権回収(株))：従業員27名)を設立し、14年4月より営業開始。本社(栃木県宇都宮市)と営業所(埼玉県上尾市)を設置し、主な営業地域は栃木県内と東京埼玉地区を中心として、当行および関連会社の不良債権の回収受託業務を主な業務とし、不良債権の最終処理のスピードアップをはかっていく予定。

	規定・基本方針	体制・リスク管理部署	リスク管理手法	当期における改善等の状況
法務リスク	コンプライアンス 基本方針・遵守基 準	(本部審議室、総務部) ・法令等遵守態勢の管理・強化 ・法務問題の統括管理	・顧問弁護士活用等による 法的紛争の未然防止	・コンプライアンス理解度テスト の継続実施 ・コンプライアンス実践計画の実 施状況報告(11月) ・訴訟案件等の一覧取り纏め(3 月) ・平成14年度コンプライアンス・ プログラム策定(3月) ・法令等遵守担当者の任命、役割 強化(3月)
レピュテー ショナルリ スク	-	(本部審議室) ・透明性・信頼性の高いディスクロージャー実施 ・緊急時のマスコミ対応 (総務部) ・お客さま相談グループの設置による苦情窓口の 一本化		・新聞への広告掲載(12月) ・店頭ポスター掲示、チラシ配布 (12月) ・地元証券会社向けIRの実施 (10、11月) ・ミニディスクロージャー誌の発 行(1月)

(注) 平成14年5月末現在で記載しております。

(図表13) 法第3条第2項の措置後の財務内容

(億円)

	13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	1,103	1,256	1,133	1,168
危険債権	2,074	2,341	2,198	2,309
要管理債権	876	898	2,768	2,456
正常債権	39,417	38,125	34,516	34,035

(注) 金融再生法に基づく資産査定結果は上記のとおりであります。平成13年9月期から採用したより保守的な基準で平成13年3月末の正常債権を除いた金融再生法に基づく資産査定結果を試算しますと、概ね単体では2,529億円の増加となり、経営支援中の当行関連会社向けの貸出金1,744億円を含めた開示債権総額は、8,329億円となります。また、連結ベースでの正常債権を除いた資産査定結果は7,181億円となります。

連結ベースと単体ベースの差額1,147億円は、部分直接償却等によるものであり、当該部分直接償却額については、関連会社への支援予定額として既に当行で引当済であります。

引当金の状況

(億円)

	13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	203	217	402	403
個別貸倒引当金	1,296	845	572	336
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
貸倒引当金 計	1,500	1,062	975	740
債権売却損失引当金	60	60	54	54
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	1,560	1,123	1,030	794
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	1,560	1,123	1,030	794

(図表14) リスク管理債権情報(注)

(億円、%)

	13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	503	549	413	452
部分直接償却	964	1,094	1,111	1,170
延滞債権額(B)	2,657	3,031	2,901	3,008
3か月以上延滞債権額(C)	68	88	145	145
貸出条件緩和債権額(D)	808	810	2,622	2,311
金利減免債権	32	32	30	30
金利支払猶予債権	32	32	39	39
経営支援先に対する債権	-	-	-	-
元本返済猶予債権	718	720	2,529	2,218
その他	24	24	22	22
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,038	4,480	6,083	5,918
比率 (E)/総貸出	9.48%	10.83%	15.27%	15.23%

(注) 全銀協の「有価証券報告書における「リスク管理債権情報」の開示について」(平成10年3月24日付、平10調々第43号)の定義に従うものとし、貸出条件緩和債権について複数の項目に該当するものについては最も適当と判断した項目に計上しております。

リスク管理債権は上記のとおりであります。平成13年9月期から採用したより保守的な基準で平成13年3月末のリスク管理債権を試算しますと、概ね2,527億円の増加となり、経営支援中の当行関連会社向けの貸出金1,743億円を含めたリスク管理債権総額は、8,310億円となります。

また、連結ベースでのリスク管理債権は7,162億円となります。

連結ベースと単体ベースの差額1,147億円は、部分直接償却等によるものであり、当該部分直接償却額については、関連会社への支援予定額として既に当行で引当済であります。

(図表15) 不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 見込み
不良債権処理損失額 (A)	335	535	675	250
個別貸倒引当金繰入額	279	130	63	19
貸出金償却等 (C)	31	372	703	225
貸出金償却	6	368	680	211
CCPC向け債権売却損	9	2	5	4
協定銀行等への資産売却損 (注1)	2	-	3	5
その他債権売却損	12	1	15	5
債権放棄損	-	-	-	-
債権売却損失引当金繰入額	24	32	33	6
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	-	-	-	-
一般貸倒引当金繰入額 (B)	115	115	222	-
合計(A) + (B)	450	419	897	250

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	180	279	660	190
グロス直接償却等 (C) + (D)	212	652	1,364	415

(注1) 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。

(注2) 15年3月期見込みについては現時点での見込数値を記載しております。

(連結)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 見込み
不良債権処理損失額 (A)	379	558	1,042	264
個別貸倒引当金繰入額	295	135	290	19
貸出金償却等 (C)	59	390	717	239
貸出金償却	34	387	697	225
CCPC向け債権売却損	9	2	5	4
協定銀行等への資産売却損 (注1)	-	-	3	5
その他債権売却損	15	1	12	5
債権放棄損	-	-	-	-
債権売却損失引当金繰入額	24	32	33	6
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	-	-	-	-
一般貸倒引当金繰入額 (B)	120	109	204	-
合計(A) + (B)	500	448	1,247	264

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	244	313	963	190
グロス直接償却等 (C) + (D)	303	704	1,680	429

(注1) 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。

(注2) 15年3月期見込みについては現時点での見込数値を記載しております。

(図表16) 不良債権償却原資

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 見込み
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	354	447	356	485
国債等債券関係損益	4	69	1	-
株式等損益	281	150	-	-
不動産処分損益	0	0	5	-
内部留保利益	-	-	155	-
その他	-	-	1,125	-
合計	635	597	1,642	485

(連結)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 見込み
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	380	460	386	515
国債等債券関係損益	4	69	1	-
株式等損益	288	149	-	-
不動産処分損益	0	0	4	-
内部留保利益	-	-	155	-
その他	-	-	1,125	-
合計	669	610	1,671	518

(図表18) 評価損益総括表 (平成14年3月末、単体)

有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	180	14	-	14
	債券	50	4	-	4
	株式	-	-	-	-
	その他	130	9	-	9
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	11	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	11	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	7,579	334	102	436
	債券	5,567	27	35	7
	株式	1,623	301	64	365
	その他	388	60	2	62
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

	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)	138	128	9	46	55
その他不動産	3	11	8	9	0
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 / 月> ~~実施していない~~)

(注2) デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表18) 評価損益総括表 (平成14年3月末、連結)

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	174	14	-	14
	債券	50	4	-	4
	株式	-	-	-	-
	その他	124	9	-	9
	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	7,456	334	102	437
	債券	5,567	27	35	7
	株式	1,591	302	64	366
	その他	297	60	2	62
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

	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)	438	307	130	46	176
その他不動産	6	13	7	9	1
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 / 月>・実施していない)

(注2) デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。