

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12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9月期決算の概況	1
2．経営健全化計画の履行概況	5
(1) 業務再構築等の進捗状況	5
(2) 経営合理化の進捗状況	13
(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) 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)	18
(図表)	
1 収益動向及び計画	21
2 自己資本比率の推移	25
6 リストラ計画	28
7 子会社・関連会社一覧	29
10 貸出金の推移	30
12 リスク管理の状況	31
13 法第3条第2項の措置後の財務内容	33
14 リスク管理債権情報	34
15 不良債権処理状況	35
16 不良債権償却原資	36
18 評価損益総括表	37

## 経営の概況

### 1. 平成14年9月期決算の概況

#### (1) 金融経済環境

平成14年9月期のわが国経済を顧みますと、景気は一部に持ち直しの動きがみられたものの、引き続き厳しい状況が続きました。個人消費は弱いながらも概ね横ばいの動きとなりましたが、住宅投資、公共投資は低調に推移しました。設備投資は、期後半に下げ止まりの兆しもみられましたが、全体的には減少が続きました。一方、海外需要はアジアを中心とする世界景気の回復を背景に、増加傾向が続きました。

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、生産面では一部に持ち直しの動きがみられたものの、需要面は総じて低調に推移しました。

金融面についてみますと、長期金利は景気の低迷を背景に緩やかな低下傾向となり、短期金利は期を通して低位に推移しました。為替相場は期半ばにかけて円高傾向で推移し、後半は円安傾向となりました。一方、株式相場は期初において堅調な動きをみせた局面もありましたが、期半ばにかけて急落し、極めて低調に推移しました。

このような金融経済情勢のもとで、当行では、役職員一体となって積極的な営業活動を展開するとともに、経営全般の合理化、効率化につとめてまいりました結果、平成14年9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、大口定期預金の分散化が一部にみられたことなどから、当期中515億円減少し、9月末の残高は4兆8,222億円となりました。このうち、個人預金の9月末の残高は3兆2,226億円となりました。

##### 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、景気の低迷で資金需要が伸び悩んだことなどから、当期中841億円減少し、9月末の残高は3兆8,985億円となりました。このうち、個人および中小企業向け貸出金の9月末の残高は3兆1,290億円となりました。

##### ハ. 有価証券

有価証券は、債券を中心に効率的な運用を行いました結果、当期中200億円増加し、9月末の残高は8,000億円となりました。

## (3) 収益状況

(億円)

収 益	13年9月期実績	14年9月期実績	前年同期比
業務粗利益	479	532	53
資金利益	430	428	1
役務取引等利益	47	48	0
その他業務利益	1	55	54
経費	304	280	24
うち人件費	151	127	23
うち物件費	135	134	0
一般貸倒引当金繰入額	165	42	207
業務純益	10	295	285
実質業務純益 1	175	252	77
臨時損益	962	108	853
うち株式等関係損益	206	41	164
うち不良債権処理損失額	748	77	671
経常利益	951	186	1,138
中間利益	878	114	992

1 実質業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額

## イ．業務粗利益

業務粗利益は、その他業務利益が前年同期比54億円増加したことを主因に、53億円増加の532億円となりました（以下増減額、増減率、利回り等の増減は前年同期との比較を示しております）。

## (イ) 資金利益

資金需要の低迷から貸出金平残が3,215億円減少したことを主因として、貸出金利息は32億円減少となりました。一方、有価証券利息はデュレーション長期化を行ったことを主因に、9億円の増加となりました。

国内預金利息は、平残が2,661億円減少したことに加え利回りが0.07%低下したことから、18億円の減少となりました。

以上の結果、資金利益は1億円減少し、428億円となりました。

## (ロ) 役務取引等利益

株式投信の販売増加による投信関係手数料の増加や、夜間金庫手数料、ATM休日稼働手数料等の料率改定等により、役務収益は2億円増加いたしましたが、コンビニATMに係る費用等が増加したことから、役務取引等利益は48億円となりました。

## (ハ) その他業務利益

期初に余剰資金（TB・FB等）を中長期債へシフトさせ、資金利益の拡大をはかってまいりましたが、期末にかけて債券相場が上昇したことから、利益確定のために債券の売却を行いました。これを主因として、その他業務利益は54億円増加し、55億円となりました。

## ロ．経費

### (イ) 人件費

早期退職制度の導入や採用の抑制など、人員の削減に取り組んだほか、賞与支給率の減額などを行った結果、人件費は23億円減少し、127億円となりました。

### (ロ) 物件費

継続的な経費削減に取り組んだ結果、雑費は8億円削減の66億円となりましたが、住公業務、不動産担保評価業務および営業店後方事務等を関連会社に集約したことを主因として、業務委託費が7億円増加し34億円となったことから、物件費総体は134億円となりました。

## ハ．業務純益

業務粗利益が53億円増加したこと、経費が24億円減少したことに加え、一般貸倒引当金繰入額が、対象債権残高の減少および予想損失率の低下により207億円減少して42億円の取崩しとなったことから、業務純益は285億円増加し、295億円となりました。

## ニ．経常利益

業務純益が285億円増加したこと、株式等関係損益が164億円改善したこと、さらに、不良債権処理損失額が671億円減少したこと等に伴い、経常利益は1,138億円増加し、186億円となりました。

## ホ．中間利益

個別貸倒引当金の有税繰入額の増減を主因として一時差異残高が減少したことなどから、法人税等調整額は164億円増加して72億円、中間利益は992億円増加して114億円となりました。

## (4) 自己資本比率

劣後借入金の自己資本算入額が減少したことを主因として、自己資本額は平成14年3月期に比べ167億円減少して2,163億円となりました。また、貸出金の減少を主因として、リスクアセットは平成14年3月期に比べ1,073億円減少して3兆2,786億円となりました。以上により、自己資本比率は平成14年3月期に比べ0.29%低下して6.59%となりました。連結ベースにおいても、同様の理由により、平成14年3月期に比べ0.26%低下して6.59%となりました(詳細はP.25参照)。

### < 自己資本比率(国内基準)の推移 >

	13年9月期	14年3月期	14年9月期
単体ベース	6.68%	6.88%	6.59%
連結ベース	6.57%	6.85%	6.59%

#### ( 5 ) 平成15年3月期の収益計画

平成14年9月期の実質業務純益は、年間計画485億円に対して52.0%の252億円、当期利益は年間計画137億円に対して82.8%の114億円となりました。

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、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月発行の乙種優先株式428億円の償還、および平成11年9月、11月発行の甲種優先株式(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. 経営改革のための組織体制整備

##### (イ) トップマネジメント改革

平成14年6月、金融機関を取り巻く経営環境の急速な変化に的確に対処し、「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㈱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) 経営諮問委員会の運営

当行では、「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、外部の有識者からなる「経営諮問委員会」を設置しております。

平成13年8月に第1回目の委員会を開催し、平成14年11月までに計13回開催いたしました。また、会議の内容については、ホームページ上でも公開しております。

今後につきましても、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するとともに、経営の透明性を高めてまいります。

##### (ハ) 組織体制の改革

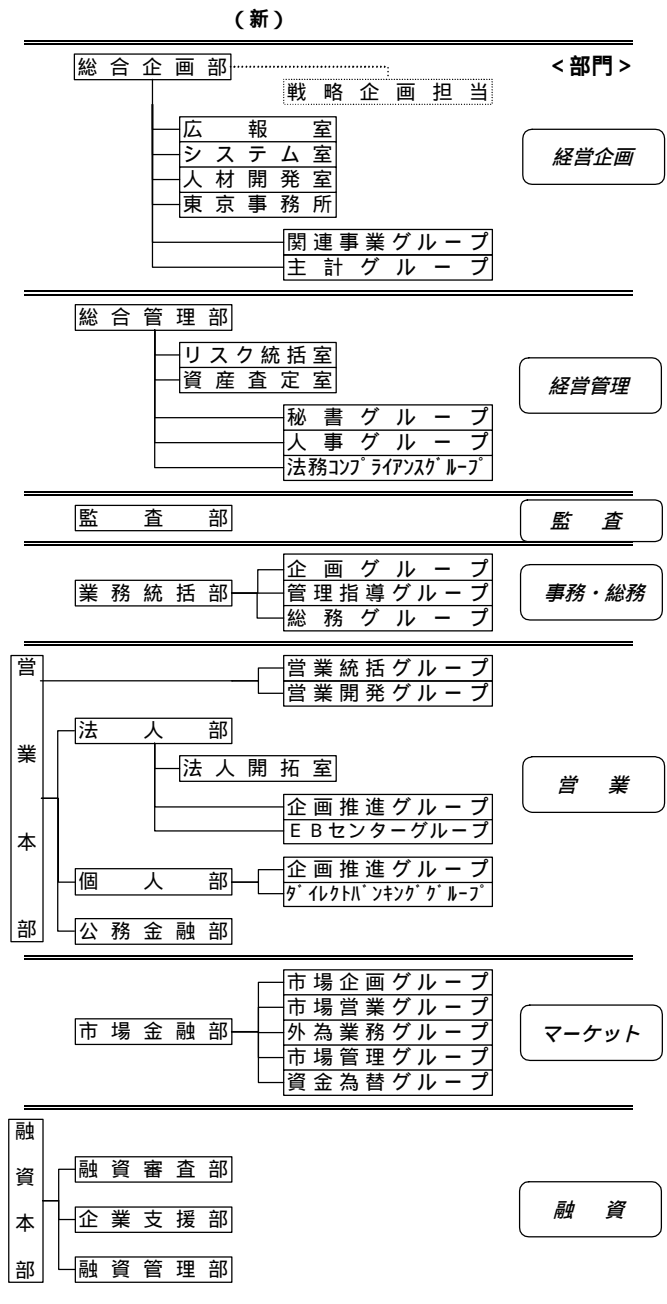
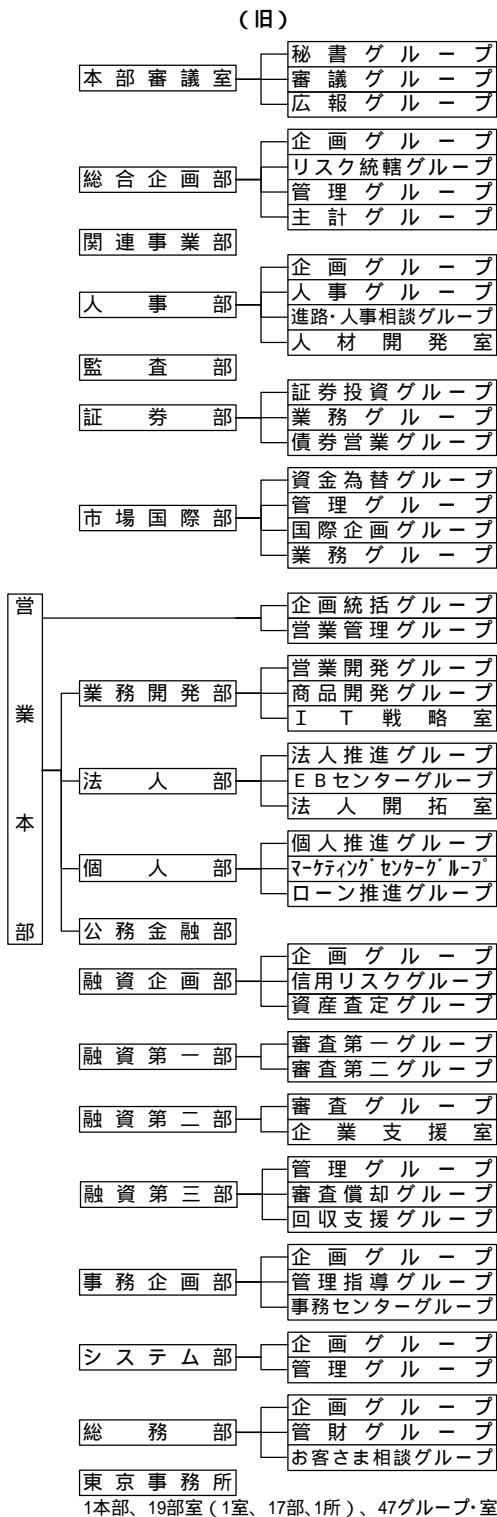
平成14年6月の新経営体制の発足にあわせ、抜本的な機構改革を実施いたしました。本部組織の大幅なスリム化と大幅な権限委譲により、徹底したスピード経営を実現いたします。また、営業店においては、地区統括による地区単位での営業機能を強化し、地区別営業推進体制による業績向上をはかってまいります。

#### 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 >

平成14年6月、抜本的な本部機構改革を実施し、諸機能を集約化のうえ、7つの部門別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が整備され、よりスピーディで実効性のある施策展開が可能となりました。（組織図は別表のとおり）

## 本部組織新旧対照表



### < 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を配置（一部を除く）するとともに、決裁権限の大幅な委譲をはかりました。さらに、各傘下の部長についても、権限委譲を行っており、本部組織全体のスピード化をはかりました。



## 営業店における組織体制と業務執行

### < 地区統括制の展開 >

当行では、地区別営業推進体制を徹底させるため、平成13年6月から「地区統括制」を展開しております。これは、担当営業地区の業績責任を負う執行役員を「地区統括」として配置し、地域特性・地域経済環境に合わせた地区別営業方針を策定のうえ、これに基づく個々の営業戦略を展開していく体制です。

平成14年6月には、9地区すべてに執行役員を配置するとともに、営業本部には地区統括を補佐する統括マネージャーを配置いたしました。また、平成14年下期からは、業績評価を各支店から各地区の業績をベースとした評価に変更するなど、地区統括制の高度化につとめております。

### < ローンセンターのプロフィットセンター化 >

従来、ローンセンターは本部機構の一部と位置づけておりましたが、地区別営業推進体制の本格展開にあわせ、地区統括直属の指揮下に配置するとともに、プロフィットセンターとしての役割を担うローン推進拠点として再配置いたしました。

あわせて、決裁権限をもったローンセンター長の配置、ローン専門の渉外担当者の配置、休日営業・営業時間の拡大などを実施し、利便性の向上はもとより、お客さまのニーズに、より迅速に対応できる体制を整備いたしました。

## ロ．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と利便性の向上をはかりながら、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14年5月には「住宅ローン仮審査制度」を導入し、審査の迅速化をはかったほか、「戸祭ローンセンター」は同年5月に、「佐野ローンセンター」は同年7月に、それぞれ休日営業を開始いたしました。

また、平成14年10～11月には、新たに3か所のローンセンターを設置し、推進体制を強化いたしました。

#### < 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資金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。

特に、投資信託については重点商品と位置づけ、魅力あるファンドを追加したほか、投信販売専担者を配置いたしました。また、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」、「資産運用プラン 育つ定期・実る定期」を引き続き販売いたしました。

#### <ダイレクトバンキングの展開>

平成14年9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、前期末比3,398名増加の26,682名となり、現在も着実に拡大しております。

平成14年4月からは、インターネットバンキング・モバイルバンキングの振込手数料を改定（本支店間振込をすべて無料化、他行宛振込を105円引下げ）いたしました。また、インターネットによるローン相談・申込み等のサービスを、すべての個人のお客さまが利用できるよう対象を拡大いたしました。

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4月からは、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、信用リスクと取引実態に見合った収益の確保を目指しております。

あわせて、経営改善支援ビデオの作成・配布など、お取引先の財務内容・経営内容の改善を支援するとともに、当行の持つネットワークを活用した営業斡旋や有益な情報提供も強化しております。

##### <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、景気の長期低迷等により資金需要が弱いなか、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、中小企業向け貸出につきましては、営業推進の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。

##### <法人営業体制の強化>

法人営業体制については、新規先担当と既取引先担当を区分し、それぞれのニーズにあった営業体制を展開しております。

新規先開拓については、本部「法人開拓室」が主に担当し、法人新規開拓専門の担当者を配置しております。平成14年9月末現在で33名を配置し、平成14年9月期には284億円の融資実行額となりました。

既取引先については、主要な営業店に「法人渉外担当者」を配置し、融資の推進・管理を一貫して担当する体制をとっております。

なお、法人渉外にあたっては情報力・情報網が極めて重要なファクターとなることから、情報の徹底活用を目的とする「オーガニック営業体制」を展開しております。

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、さまざま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。

#### <ベンチャー企業支援の強化>

将来有望なベンチャー企業を積極的に支援・育成するとともに、地域経済の安定的な発展に寄与していくため、ベンチャー企業の支援体制を強化いたしました。

平成14年10月、法人部内にベンチャー支援担当者を配置するとともに、新たにベンチャー企業向け制度融資とベンチャーファンドを創設し、融資と投資の両面からベンチャー企業を強力にバックアップしてまいります。

「あしぎんベンチャー支援資金」は、外部機関（株三菱総合研究所）の技術評価を活用した融資で、総額50億円のファンドをご用意いたしました。投資につきましては、株エヌ・アイ・エフベンチャーズと投資事業組合を組成し、総額5億円の「あしかが企業育成ファンド一号」を創設いたしました。

#### （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>

株イーネットと提携したコンビニATMサービスについては、平成14年9月期中に栃木県内に6か所増設し、平成14年9月末現在で105か所となりました。

また、平成14年5月からは、株アイワイバンク銀行と提携したATMサービスも開始し、同年9月末現在、栃木県内242か所で稼働しております。

なお、平成14年のゴールデンウィークには、当行のATMも稼働させ、より一層の利便性向上をはかりました。

平成14年10月からは、「郵便貯金とのATMオンライン提携」を開始し、全国約2万5千台の郵貯ATMにおいて、当行キャッシュカードが利用可能となりました。

##### <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14年4月 「インターネットローンサービス」の拡充  
インターネットによるローン相談・申込み等のサービスを、すべての個人のお客さまが利用できるよう対象を拡大。
- ・平成14年7月 「銀行保証付私募債」の取扱開始  
業種・規模等から保証協会の基準に合致しないなど、私募債発行ができなかった地元中堅企業の資金調達手段を拡充。
- ・平成14年10月 「生命保険販売業務」に参入  
生命保険会社5社と提携し、定額・変額個人年金保険の販売を開始。
- ・平成14年10月 「法人ローン《エクスプレス》」の取扱開始  
栃木県信用保証協会と提携し、一定の条件を満たせば、融資申

込から最短4～5日で融資実行が可能なスピード審査が特長。

- ・平成14年10月「郵便貯金とのATMオンライン」の提携開始  
全国約2万5千台の郵貯ATMにおいて、当行キャッシュカードが利用可能。
- ・平成14年10月「ベンチャー企業支援制度」の創設  
ベンチャー企業の育成・支援のため、外部評価を活用した制度融資とベンチャーファンドによる投資メニューを提供。
- ・平成14年11月「特約付外貨定期預金《外貨円満》」の取扱開始  
円転特約により為替リスクを軽減するとともに、一般の外貨定期預金より高金利を適用。

## 八．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構築し、複数店舗が連携する「エリア営業体制」を本格展開しております。

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（あしぎんえがおプラザ）を明確化するとともに、得意先・融資グループを母店に集約化し、お客さまのニーズに「より深く」「よりすばやく」お応えできる体制を整備いたしました。

平成14年5月、宇都宮地区の2エリアで新体制を導入し、宇都宮地区の4エリア体制が完成いたしました。また、同年9月には、小山エリアにて実施いたしました。

今後、佐野エリアをはじめ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。

平成14年9月末現在、対象社数198社、貸出平残2,397億円となっております。なお、平成14年9月期中には446件、融資実行額641億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。

### (ロ) 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、設置店およ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年度に2か所、平成14年9月期中には5か所を設置し、現在7か所で運営し、事務処理体制の効率化をはかっております。

今後、取扱業務の拡大と定着化をはかりながら、新たな地域センターの設置も検

討してまいります。

#### < 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、計画どおり77か店の導入を完了いたしました。さらに、平成14年4～5月には4か店に追加導入いたしました。

今後、新体制の効果検証と定着化を進めながら、事務の合理化・効率化の推進をするとともに、待ち時間の短縮によりお客さまの満足度を一層向上させてまいります。

### (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9月期中に16か店の融資事務および融資人員の母店集中を実施いたしました。

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「債権証書の本部集中化」を、平成13年10月からスタートいたしました。平成14年9月末現在、110か店（246千件）が登録（営業店保管分の85%）となっております。

#### < 審査の迅速化（権限の見直し） >

審査を迅速に実施するため、権限の見直しなどを進めてまいりました。地区統括の在籍店舗につきましては、部店長待遇の副支店長を配置し、融資決裁権限の委譲ができる体制といたしました。また、審査所管部における本部決裁権限に「部長代理決裁」を導入し、審査のスピード化をはかっております。

#### < 信用格付制度の活用と信用リスク管理の高度化 >

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14年4月、事業性・与信の決裁権限を見直し、信用格付による管理の軽重を反映させました。また、同年10月には、当行の信用格付制度を活用した栃木県信用保証協会との提携融資「エクスプレス」の取扱いを開始いたしました。

また、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しておりますが、平成14年10月からはより具体化した形で「業種毎の総与信の圧縮状況管理（ワーニングライン）」および「個社別の非保全与信の上限目安（非保全与信ガイドライン）」を制定いたしました。

#### < 企業再生への取組み強化 >

平成14年6月、「企業支援室」を「企業支援部」に格上げするとともに、担当者を21名から36名へ大幅に増員し、企業再生活動の強化をはかっております。

具体的には、担当先（168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、管理等を実施しているほか、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、経営全般についてさまざまな角度から経営改善を支援しております。

また、新たな取組みとして、温泉旅館専担チームを設置し、経営改善のお手伝いを進めるとともに、行政とも連携しながら温泉地活性化に向けた取組を強化しております。

なお、平成14年9月期においては、貸出先数24社、貸出金額221億円がランクアップしております。

#### < 不良債権処理体制の強化（集中化と前線化） >

不良債権を各営業エリア毎に母店に集中する「不良債権集中化」を実施してまいりましたが、平成14年2月に完了いたしました。

集中化にあわせて、本部所属行員が集中化母店に常駐（前線化）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、41名が母店12か店に常駐し管理回収活動を行っております。

平成14年9月期には、前年同期比2,783百万円増加の12,399百万円の回収実績となりました。

#### < サービサーの設置 >

平成14年4月より、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）が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。

## 二．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 >

平成14年4月、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開始いたしました。

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、特に数値関連目標については、経営健全化計画から個人目標への連鎖関係を明確化し、目標水準の公平性と目標達成意識の向上をはかっております。

執行役員(地区統括)に対する考課については、地区業績を反映する考課制度を平

成14年4月から導入いたしました。また、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4月から導入しております。

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）診断の実用化を検討しており、今期は新卒採用の一次選考に導入いたしました。

#### <若手行員の積極登用>

引き続き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。

新たなポストへの登用に「ポストチャレンジ制度」（公募制度）を活用したほか、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。

具体的には、平成14年10月の昇格時に、監督職2級から1級への昇格を1年短縮したほか、管理職5級への昇格を従来に比べ1年早めております。

今後も、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>

平成14年2月に制定した人材育成プラン「あしぎんキャリアプラン」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おります。

FP（ファイナンシャル・プランナー）については、平成16年3月までにFP認定取得者1,000名体制を実現する計画ですが、平成14年9月末現在、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9月までに35回開催し、延べ2,244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14年10月からは、「業務の効率化」と「CS」をテーマとした小集団活動を全店で実施しており、少数精鋭体制の構築に向けた活力ある職場づくりにつとめてまいります。

## （2）経営合理化の進捗状況

### イ．人員

#### <役員数>

平成14年9月末の役員数は、11人（うち監査役4人）となっております。これは、平成4年6月のピークに比べ13人の削減となっております。

#### <従業員数>

平成14年9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、前年同期比330人減少の3,105人となりました。行員数（含む執行役員）についても前年同期比312人減少の2,968人となりました。

平成15年3月末計画である従業員数3,025人については、達成できる見込みです。

## ロ．人件費

平成14年9月期の人件費は、総人員の削減、定昇廃止および賞与減額の継続等を実施した結果、127億円となり、前年同期比23億円減少しました。

なお、平成14年6月期賞与については、定例給与に乗ずる率を前年同期の140%から100%（ピーク比約7割減額）といたしました。

平成15年3月期計画である人件費257億円については、達成できる見込みです。

## 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%に拡大しております。

役員賞与については、平成5年7月から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。

## 二．物件費

平成14年9月期の物件費は、住公業務、不動産担保評価業務および営業店後方事務等を関連会社に業務委託したことから業務委託費が増加したものの、店舗の統廃合、保守料の見直し等徹底かつ継続的な経費削減に取り組んだ結果、134億円となり、前年同期比84百万円の削減となりました。

平成15年3月期計画である物件費273億円については、業務委託費の増加要因があるものの、概ね達成できる見込みです。

## ホ．店舗

平成14年9月末の支店数は、店舗統廃合計画を前倒しで進めてきた結果、平成14年3月末比9か店減少の107か店となりました。

平成15年3月末計画である支店数107か店については、すでに達成しております。

## 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14年4月、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。

平成14年5月、(株)アイワイバンク銀行と提携し、コンビニATMサービスを開始いたしました。

平成14年6月、(株)東京リサーチインターナショナルと海外業務に関する情報提供や実務面のサポートについて業務提携いたしました。

平成14年10月、郵政事業庁とATMオンラインを提携いたしました。

平成14年10月、(株)エヌ・アイ・エフベンチャーズと投資事業組合を組成し、総額5億円の「あしかが企業育成ファンド一号」を創設いたしました。

## ト．遊休不動産

平成14年9月期は、社宅3か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9月期の不良債権等処理損失額と引当状況

平成14年9月期の不良債権処理損失額は、取引企業の倒産、業績悪化および地価の下落等により77億円を計上いたしました。また一般貸倒引当金については企業支援部等による取引先の支援、再生のための活動等により42億円の取崩しとなり、不良債権等処理損失額の合計は34億円となりました。

「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。

なお、平成14年9月期における債権放棄等による取引先支援につきましては、3つの原則（対象企業の倒産による社会的影響が大きい 債権放棄に経済的合理性がある 対象企業の経営責任を問う）について十分な検討を行ったうえで実施しております。

#### ロ．平成14年9月末の金融再生法開示額

平成14年9月末の金融再生法開示額（単体ベース）は、直接償却および回収の促進等により平成14年3月末比413億円減少の5,686億円となりました。

#### 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15年3月期の不良債権等処理損失額は計画比100億円減少の150億円程度となる見込みです。

不良債権については、企業支援部による再生強化、不良債権の母店集中、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。

平成13年10月に21名のスタッフで融資第二部内に設置した「企業支援室」を、企業再生活動の一層の強化を目的として平成14年6月に「企業支援部」に格上げし、担当者も36名に増員するとともに企業支援部内に温泉旅館専担チームを設置いたしました。またビジネスソリューションセミナー、業種別セミナーの開催、経営改善をテーマにしたビデオの取引先への配布、営業情報斡旋など支援活動の幅を広げております。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」へ積極的に関与していくことで、貸出資産の健全化をはかってまいります。

「不良債権の母店集中」は、不良債権を各営業エリア毎に1か店に集中化して回収ノウハウを高めるもので、平成13年下期に茨城県・福島県等の一部地区を除きほぼ全店に拡大しました。現在は12の母店に、管理・回収に専門的な知識を持つ本部行員41名を投入しており、不良債権の集中的な処理を実施しております。

平成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、平成14年4月より営業を開始いたしました。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。

不良債権の集中化およびサービサー会社への回収委託により、不良債権の回収をスピードアップするとともに、今後RCC等へ債権を売却するなど、早期に最終処理を実施してまいります。また引き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9月末の実績等の状況について

当行では地域金融機関として地域内の資金需要を掘り起こし、円滑な資金供給をはかるため、積極的に貸出金増加につとめてまいりました。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、強力に推進いたしました。

しかしながら、地域経済が引き続き厳しい状況にあることを背景に、中小企業においては前向きな投資マインドが冷え込んでおり、資金需要につきましては、依然として低迷が続いていること、また、資金調達手段の多様化、上期に貸出金が減少する当行の特徴などもあり、平成14年9月末における貸出金の増減額（実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後）は、国内貸出が平成14年3月末比644億円の減少、中小企業向け貸出が同1,000億円の減少となりました。

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9月期中に取り組んだ主な施策は以下のとおりです。

##### (イ) 融資先の裾野拡大・先数の増加

全行をあげて、融資新規開拓に注力いたしました。その中心となる法人開拓室につきましては、平成12年10月の設置以来、2年間で1,049億円の実績をあげており、3年間での目標「法人新規融資獲得 1,000億円」を1年前倒しで達成いたしました。

また、法人渉外担当者や一般得意先につきましても、新規訪問や完済先に対するフォローを徹底することにより、融資先の裾野拡大・先数の増加をはかりました。

##### (ロ) 既存貸出先のシェアアップ

法人渉外担当者を中心として、新規需資取込や他行肩代わりを積極的に行うことにより、優良かつ当行の貸出シェアが低い先に対するシェアアップを強力に推進いたしました。

##### (ハ) 県・市町村制度融資の推進

中小企業向け貸出増強の有効な手段として、県・市町村制度融資に対する取組みを一層強化いたしました。その結果、平成14年9月末における県・市町村制度融資残高は、平成14年3月末比915件、93億円増加いたしました。

##### (ニ) 売掛債権担保融資保証制度

地域の資金ニーズにきめ細かく対応し、安定的な資金供給をはかるために、新たな手段として導入された売掛債権担保融資保証制度に積極的に取り組みました。その結

果、平成14年9月末における取扱件数（保証承諾ペーシ）は62件となり、全国の民間金融機関においても高水準の実績をあげることができました。業種につきましても幅広く取り組んでまいりました。

（ホ）私募債の推進

お客様の幅広いニーズにお応えするため、私募債の提案も積極的に実施いたしました。適債基準を充足している企業をリストアップし、本部・営業店が一体となって推進いたしました。その結果、平成14年9月期の受託金額は15億円となりました。

（ヘ）情報営業体制の強化

エリア情報会議の活性化や行内OAの活用等により、営業店・本部各部門間の情報を有機的に結合したオーガニック営業体制をより一層強化いたしました。また、情報のマッチング率が高まることによって、融資新規やシェアアップに繋がるケースも増加しております。

ロ．平成15年3月末計画への取組方針

平成15年3月末計画の達成に向けて、全行一丸となって貸出金増加に取り組む方針です。特に、中小企業向け貸出につきましては、今後も強力に推進してまいります。

（イ）融資先の裾野拡大・先数の増加

引き続き法人開拓室を中心として、融資新規開拓を推進することにより、融資先数の増加をはかってまいります。

（ロ）既存貸出先のシェアアップ

優良先に対し、他行肩代わりを積極的に行うなど、当行シェアの拡大をはかってまいります。また、私募債につきましても、引き続き積極的に提案し、お客様のさまざまな資金ニーズにお応えしてまいります。

（ハ）適正金利の適用

信用リスクに見合った適正金利の適用を進めるとともに、地域の資金ニーズにきめ細かく対応し、貸出金増加にもつとめてまいります。

（ニ）保証協会付貸出

県・市町村制度融資、売掛債権担保融資保証制度、セーフティーネット保証等を有効に活用するなど、保証協会付貸出に力を入れることにより、中小企業向け貸出残高の底上げをはかってまいります。

（ホ）多角的な経営サポート

企業の事業活動活性化をはかるため、企業向けセミナーの実施・経営改善提案・有益な情報提供など、多角的な経営サポートを引き続き積極的に行ってまいります。

（ヘ）ベンチャー支援

将来性のある比較的若い企業を積極的に育成し、地域経済の発展に寄与するために、平成14年10月より法人部内に「ベンチャー担当部署」を設置し、「ベンチャー企業向け融資」、「ベンチャーファンド」を創設いたしました。これらを通して、さらなる資金需要の発掘につとめてまいります。

## (5) 配当政策の状況及び今後の考え方

経営健全化計画に基づく不断の営業努力と着実なリ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) 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14年4月、不良債権の回収促進と効率化をはかるため、サービサー会社である「やしお債権回収㈱」が営業を開始いたしました。

平成14年10月、㈱あしぎん事務センターとあしぎんキャッシュサービス㈱を統合いたしました。

なお、あしぎん抵当証券㈱、足利ファクター㈱は、それぞれ抵当証券業務、ファクタリング業務から撤退しており、将来的には清算することといたします。

北関東リース㈱、足銀リース㈱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、統合に向けて準備を進めてまいります。

### 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)

	11/3月末	12/3月末	12/9月末	13/3月末	14/3月末
県内貸出残高	56,770	54,930	54,701	54,975	52,446
うち当行	26,152	25,256	25,265	25,786	25,023
当行比率	46.1%	46.0%	46.2%	46.9%	47.7%

##### 県内中小企業貸出比率

(億円)

	13/3月末	14/3月末
県内中小企業貸出残高	27,853	26,083
うち当行貸出残高	15,981	15,186
当行比率	57.4%	58.2%

##### 栃木県住宅建設設備資金貸出比率

(億円)

	14/3月末	14/9月末
栃木県住宅建設設備資金貸出残高	325	321
うち当行貸出残高	169	154
当行比率	52.0%	48.0%

## 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）

	13/3月末	14/3月末
栃木県内地方公共団体向け貸出残高	1,785	2,589
うち当行貸出残高	1,596	2,316
当行比率	89.4%	89.5%

（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）

	11/3月末	12/3月末	13/3月末	14/3月末
県内預金	90,892	91,032	90,698	90,487
うち当行	37,066	36,842	37,685	37,011
当行比率	40.8%	40.5%	41.6%	40.9%

<参考：郵便貯金含む比率>

含郵便貯金	28.9%	28.4%	28.9%	28.7%
-------	-------	-------	-------	-------

## その他

## 県内年金受取口座数比率（14年9月末現在）

栃木県内年金受給者数（仮定値）	424,456人
うち当行年金口座数	128,257口
当行比率	30.2%

県内年金受給者数（仮定値）は、平成14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（14年9月末現在） - 含む出張所、除く代理店

県内金融機関店舗数	371店
うち当行	128店
当行比率	34.5%

（除く農協、郵便局）

県内A T M 1台あたり人口（14年9月末現在）

県内人口（14年10月1日）	2,010,507人
当行の県内A T M設置台数	778台
県内コンビニA T M設置台数	347台
県内A T M 1台あたり人口	1,787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県内49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	2	50
当行指定先数	1	12	35	2	50

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

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	14/9月期 実績	備考 (注)	15/3月期 計画
(規模) <資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)					
総資産	54,415	53,316	51,531		54,894
貸出金	41,766	40,289	38,055		40,649
有価証券	8,768	8,689	8,952		10,106
特定取引資産	-	-	-		-
繰延税金資産<未残>	1,352	1,659	1,665		1,198
総負債	51,827	51,098	49,839		53,504
預金・NCD	49,131	48,446	46,825		49,638
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	2,487	1,300	1,304		1,423
資本金	1,324	1,474	1,474		1,324
資本準備金	989	1,139	20		50
その他資本剰余金	-	-	-		-
利益準備金	4	6	-		-
剰余金	169	1,125	114		137
再評価差額金	-	-	-		-
その他有価証券評価差額金	-	194	304		88
自己株式	-	0	0		
(収益) (億円)					
業務粗利益	1,042	936	532		1,044
資金運用収益	1,108	1,024	496		1,192
資金調達費用	195	185	67		236
役務取引等利益	91	93	48		97
特定取引利益	-	-	-		-
その他業務利益	37	3	55		10
国債等債券関係損( )益	69	1	52		-
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	447	356	252		485
業務純益	563	133	295		485
一般貸倒引当金繰入額	115	222	42		-
経費	594	580	280		558
人件費	314	275	127		257
物件費	252	276	134		273
不良債権処理損失額	535	675	77		250
株式等関係損( )益	150	895	41		-
株式等償却	1	844	16		-
経常利益	164	1,434	186		215
特別利益	2	8	1		3
特別損失	6	21	0		1
法人税、住民税及び事業税	0	0	0		0
法人税等調整額	65	167	72		79
税引後当期利益	93	1,280	114		137
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	178	( - )			44
配当金(中間配当を含む)	22	( - )	( - )		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	24.32	( - )	( - )		16.50

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	14/9月期 実績	備考 (注)	15/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	2.10	2.00	2.03		2.27
貸出金利回(B)	2.33	2.23	2.26		2.51
有価証券利回	1.39	0.83	1.08		1.02
資金調達原価(C)	1.55	1.52	1.41		1.56
預金利回(含むNCD)(D)	0.19	0.21	0.11		0.31
経費率(E)	1.21	1.19	1.19		1.12
人件費率	0.63	0.56	0.54		0.51
物件費率	0.51	0.57	0.57		0.55
総資金利鞘(A)-(C)	0.55	0.48	0.62		0.71
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.93	0.83	0.96		1.06
非金利収入比率	12.39	10.36	19.54		8.39
ROE(一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)	17.28	16.05	29.78		34.94
ROA(一般貸引前業務純益/総資産<平残>)	0.82	0.66	0.97		0.88

(注)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 1 - 1 ) 収益動向及び計画に関する状況説明

貸出金は、個人および中小企業取引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等を実施いたしました結果、平成14年3月期対比で2,234億円の減少となりました。

預金・NCD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、大口定期預金の分散化が一部にみられたことなどから、平成14年3月期対比で1,621億円の減少となりました。

資金運用収益は貸出金の伸び悩みによる貸出金収益の減少、外貨金利の低下による運用収益減少を主因として、平成15年3月期計画対比で41.6%の496億円となりました。

資金調達費用は円預金金利の低位安定、および外貨金利の低下により、預金利息が減少したことを主因として、平成15年3月期計画対比で28.3%の67億円となりました。

その他業務利益は国債等の売却による収益53億円を計上しております。

株式相場の低迷により、株式等償却16億円、株式等売却損26億円を計上しております。

(図表 1 - 2) 収益動向 (連結ベース)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	14/9月期 実績	備考	15/3月期 見込み(注1)
(規模)<未残>					(億円)
総資産	55,533	52,908	52,593		51,300
貸出金	41,331	38,849	38,308		38,219
有価証券	8,024	7,704	7,910		7,950
特定取引資産	-	-	-		-
繰延税金資産	1,357	1,667	1,673		1,622
少数株主持分	12	7	-		-
総負債	53,038	51,620	51,292		48,894
預金・NCD	50,374	48,612	48,151		47,279
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	2,483	1,281	1,300		1,405
資本金	1,324	1,474	1,474		1,474
資本剰余金	989	1,139	20		20
利益剰余金	178	1,124	115		220
再評価差額金	-	-	-		-
その他有価証券評価差額金	-	195	300		300
為替換算調整勘定	-	-	-		-
自己株式	8	13	9		9

(収益)					(億円)
経常収益	1,685	1,382	729		1,480
資金運用収益	1,115	1,033	502		1,040
役務取引等収益	140	144	75		158
特定取引収益	-	-	-		-
その他業務収益	261	167	125		249
その他経常収益	168	36	26		31
経常費用	1,521	2,791	532		1,145
資金調達費用	196	185	67		136
役務取引等費用	31	32	17		37
特定取引費用	-	-	-		-
その他業務費用	192	136	60		123
営業経費	636	627	299		570
その他経常費用	464	1,809	87		277
貸出金償却	387	697	27		109
貸倒引当金繰入額	25	494	5		47
一般貸倒引当金純繰入額	109	204	48		48
個別貸倒引当金純繰入額	135	290	54		95
経常利益	164	1,408	197		335
特別利益	5	9	1		21
特別損失	8	60	0		11
税金等調整前当期純利益	161	1,460	197		345
法人税、住民税及び事業税	5	3	3		5
法人税等調整額	62	170	71		117
少数株主利益	0	2	0		1
当期純利益	93	1,291	121		220

(注1)15年3月期見込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2)自己資本比率の推移 ... 《国内基準》

(単体)

(億円)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	14/9月期 実績	備考 (注2)	15/3月期 計画
資本金	1,324	1,474	1,474		1,324
うち普通株式	585	735	735		585
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	20	20		50
利益準備金	6	-	-		4
その他有価証券の評価差損	-	194	304		88
任意積立金	0	-	-		-
次期繰越利益	155	-	114		110
自己株式	-	0	0		-
その他	-	-	-		-
Tier 計 (うち税効果相当額)	2,476 (1,352)	1,300 (1,659)	1,304 (1,665)		1,401 (1,198)
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	203	211	204		238
その他	-	-	-		-
Upper Tier 計	503	511	504		538
期限付劣後債	-	-	-		-
期限付劣後ローン	704	524	358		368
その他	-	-	-		-
Lower Tier 計	704	524	358		368
Tier 計	1,207	1,035	862		906
Tier	-	-	-		-
控除項目	1	4	3		1
自己資本合計	3,682	2,331	2,163		2,306

(億円)

リスクアセット	37,227	33,860	32,786		38,146
オンバランス項目	36,469	33,185	32,153		37,388
オフバランス項目	758	674	633		758
その他(注1)	-	-	-		-

(%)

自己資本比率	9.89	6.88	6.59		6.04
Tier 比率	6.65	3.83	3.97		3.67

(注1)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(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。

( 図表 2 ) 自己資本比率の推移に関する状況説明

平成14年1月に総額299億円の第三者割当増資を行い、うち約150億円を資本に組み入れたことから、平成15年3月期計画に比較し、約150億円増加しております。

株式相場の低迷等により、その他有価証券の含み損が拡大したことによるものです。

期限付劣後ローンは、期限前返済および残存期間短縮による自己資本算入額の減少により、平成14年3月期に比較し、166億円減少しております。

リスクアセット総額につきましては、15年3月期計画に比較し、5,360億円減少しております。主な要因は、貸出金残高、有価証券残高の減少に加え、保証協会付貸出、住宅ローン等、リスクウェイトの低い資産の増加等により、オンバランス・リスクアセットが減少したことによるものです。

平成14年9月期の自己資本比率は、平成15年3月期計画に比較し、0.55%上回る6.59%となっております。これは主に、比率算出上の分子である自己資本総額の減少（143億円）以上に、比率算出上の分母であるリスクアセットの減少（5,360億円）が大きく影響したことによるものです。

(連結)

(億円)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	14/9月期 実績	備考	15/3月期 計画
資本金	1,324	1,474	1,474		1,324
うち普通株式	585	735	735		585
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	20	20		50
その他有価証券の評価差損	-	195	300		88
自己株式	-	0	0		-
為替換算調整勘定	-	-	-		-
剰余金	158	18	106		117
その他	12	7	-		12
Tier 計	2,484	1,288	1,300		1,415
(うち税効果相当額)	(1,357)	(1,667)	(1,673)		(1,198)
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	217	211	204		238
その他	-	-	-		-
Upper Tier 計	517	511	504		538
期限付劣後債	-	-	-		-
期限付劣後ローン	704	524	358		368
その他	-	-	-		-
Lower Tier 計	704	524	358		368
Tier 計	1,221	1,035	862		906
Tier	-	-	-		-
控除項目	1	4	3		1
自己資本合計	3,704	2,319	2,159		2,321

(億円)

リスクアセット	37,237	33,832	32,758		38,146
オンバランス項目	36,478	33,156	32,123		37,388
オフバランス項目	759	676	634		758
その他(注1)	-	-	-		-

(%)

自己資本比率	9.94	6.85	6.59		6.08
Tier 比率	6.67	3.80	3.97		3.70

(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

	13/3月末 実績	14/3月末 実績	14/9月末 実績	備考	15/3月末 計画
(役職員数)					
役員数 (人)	13	11	11		11
うち取締役(( )内は非常勤) (人)	9(0)	7(0)	7(1)		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)	3,716	3,214	3,105	(注1)	3,025

(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。

(注1) 従業員数の15/3月末計画3,025人については、達成できる見込みです。

## (国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1) (店)	130	116	107		107
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。

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	14/9月期 実績	備考	15/3月期 計画
(人件費)					
人件費 (百万円)	31,411	27,565	12,711		25,728
うち給与・報酬 (百万円)	19,662	17,440	7,816		15,710
平均給与月額 (千円)	412	387	399	(注1)	385

(注)平均年齢38歳3月(平成14年9月末)。

(注1) 14/9月期では399千円となっていますが、さらなる人件費削減に取り組み、15/3月期では計画どおり385千円となる見込みです。

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	192	144	62		132
うち役員報酬 (百万円)	182	142	62		132
役員賞与 (百万円)	10	2	-		-
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	15	14	6		13
平均役員退職慰労金 (百万円)	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)	25,282	27,696	13,471		27,321
うち機械化関連費用(注1) (百万円)	6,272	8,325	4,132		9,851
除く機械化関連費用 (百万円)	19,010	19,371	9,339	(注2)	17,410

(注1)機械化関連費用=動産償却費(什器+ソフトウェア)+機械賃借料+動産管理費+電算関係費+外部へのシステム業務委託費

(注2)除く機械化関連費用は14/9月期で年間計画の53.6%を支出していますが、下半期においては年間計画達成に向けてさらなる経費削減に取り組み、計画達成をめざします。

(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 当行分 (注2)	資本勘定	うち 出資分	経常利益	当期利益	連結 分法の別 又は
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9月	388	362	362	10	0	4	9	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9月	131	127	127	1	0	0	1	連結
足利ファクター(株)	昭54年12月	小池 是	貸金業	14年9月	181	179	179	1	0	1	1	連結
あしぎん 抵当証券(株)	昭62年10月	島田 茂	貸金業	14年9月	240	239	239	0	0	0	0	連結
足利信用保証(株)	昭53年12月	高野 浩	保証業務	14年9月	91	-	-	9	0	0	0	連結
(株)あしぎん ディシーカード	昭57年03月	松原 茂	クレジットカ ード業務	14年9月	47	28	27	5	0	2	0	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 人材派遣	14年9月	1	-	-	0	0	0	0	連結
あしぎん キャッシュサービス(株)	平01年04月	板橋幸司	現金精査・ 整理	14年9月	0	-	-	0	0	0	0	連結
あしぎん システム開発(株)	平12年04月	三森富雄	コ ンピュータ 関連業務	14年9月	2	-	-	0	0	0	0	連結
あしぎん ビジネスサポート(株)	平01年10月	福田時男	担保不動産評価 事務代行・経営 相談	14年9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9月	102	2	2	2	3	0	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9月	350	340	340	1	0	2	2	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9月	4	-	-	4	5	0	0	連結

(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) 個社別コメント

足銀リース(株)

不良債権の引当処理により、経常赤字を計上しました。平成15年3月末を目処に、北関東リース(株)と統合し、リース会社を1社体制にする予定です。

足利ファクター(株)、あしぎん抵当証券(株)

平成13年9月に足利ファクター・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。

足利信用保証(株)

景気低迷により保証債務に対する引当金が増加し、当期利益赤字となりました。今後も、住宅ローン等の保証業務を通じ当行リテール業務の一翼を担ってまいります。

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1月に会社設立、平成14年4月より営業開始しており、創業赤字となっております。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。

(注4) 連結範囲の異動

1 平成14年10月、あしぎんキャッシュサービス(株)は(株)あしぎん事務センターと合併し、消滅しました。

2 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しました。

(注5) 連結決算に使用した個別財務諸表の(仮)決算日を記載。

( 図表10 ) 貸出金の推移

(残高)

(億円)

	14/3月末 実績 (A)	14/9月末 実績 (B)	備考	15/3月末 計画 (C)
国内貸出	39,826	38,985		39,481
中小企業向け貸出(注1)	24,898	23,754		24,583
個人向け貸出(事業用資金を除く)	7,585	7,526		7,488
その他	7,341	7,704		7,410
海外貸出	-	-		-
合計	39,826	38,985		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)

	14/9月期 実績 (B) - (A) + (ア)	備考	15/3月期 計画 (C) - (A) + (イ)
国内貸出	644		4
中小企業向け貸出(注1)	1,000	(注2)	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。

(注2) 地域金融機関として地域内の資金需要を掘り起こし、円滑な資金供給をはかるため、積極的に貸出金増加につとめてまいりましたが、資金需要の低迷や資金調達手段の多様化、また、上期に貸出金が減ること等の要因により、中小企業向け貸出(実勢ベース)は14年9月期に比べ1,000億円の減少となりました。

(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)

	14年9月期 実績 (ア)	備考 (注8)	14年度中 計画 (イ)
貸出金償却(注1)	0(0)		0(0)
CCPC(注2)	7(7)		30(30)
債権流動化(注3)	-(-)		0(0)
部分直接償却実施額(注4)	172(119)		320(288)
協定銀行等への資産売却額(注5)	0(0)		0(0)
パルクセル等(注6)	0(0)		0(0)
その他(注7)	15(15)		0(0)
計	196(143)		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) 不良債権のパルクセ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)

CCPCについては、不動産評価の下落額の増加により7億円となりました。

部分直接償却実施額については、地元企業の民事再生法申立等による破綻、企業の業績悪化、担保等の劣化等により172億円となりました。





	規定・基本方針	体制・リスク管理部署	リスク管理手法	上期における改善等の状況
流動性リスク	流動性リスク管理方針	(市場金融部、リスク統括室) ・日々の資金繰りの把握 ・資金繰り部署を市場金融部、統括部署をリスク統括室とする ・流動性危機の状況に応じた管理  (総合企画部) ・関連会社資金繰りリスク管理体制の整備	・流動性リスク指標の設定、管理 ・ギャップ把握、担保および資金調達余力の確保	・「流動性リスク状況報告」の制定(5月) ・「流動性リスクライン」の設定(10月) ・「流動性リスク管理方針」の改定(10月)
カントリーリスク	国別与信枠管理基準	(市場金融部) ・S&PとMoody'sのサブリン格付に応じた5段階の国別格付を実施	・自己資本をベースとした対外与信限度総額、国別与信限度額の設定	・中間見直しの実施(5月) ・格付方法等の基準改定(10月) ・年次見直しの実施(10月)
オペレーショナルリスク  (EDPリスクも含む)	事務リスク管理方針  システムリスク管理方針	(業務統括部) ・事務部門全般のリスク管理  (監査部) ・事故防止・不正防止のため内部検査(年1回) ・検査結果は毎月初に経営層へ報告  (システム室、リスク統括室) ・システム全般の厳正な管理・運営  ・「セキュリティポリシー」、「セキュリティスタンダード」に基づくセキュリティ管理	・標準手続、職務権限規則、マニュアル等の整備  ・バックアップ体制、ソフト・ハード面二重化 ・監査部による個別業務システム監査	・自店検査方式の改定(4月) ・現金取扱モニタリングシステムの導入(9月で53カ店) ・事務リスク管理委員会の設置(4月) ・オペリスク計量化推進データ収集、事務事故報告書の改定(4月) ・振込決済リスクの調査実施 ・「事務リスク管理方針」の改定(10月)  ・コンプライアンスチェックリストの改定(4月) ・営業店検査成績評価方法の改定(4月) ・営業店検査結果によるランク分けを実施(4月) ・支店長の「自店の現状と課題・問題点」の提出によりリスク管理状況の把握を強化(4月) ・不祥事故については、通達の出状、勉強会・一斉点検の実施等随時注意喚起している。 ・検査報告会での本部各部に対する指示事項のフォロー(10月)  ・センターコンピュータシステム運用業務のIBMへのアウトソーシングに伴いセキュリティ管理基準および手続書に基づく適正な管理実施。  ・金融庁「情報システム管理体制強化」に基づく対応(6月~8月) ・「情報セキュリティ管理委員会運営規則」の制定(4月) ・情報セキュリティ管理委員会を見直し、システムリスク管理委員会と変更、併せて運営規則も改定(10月) ・「システムリスク管理方針」の改定(10月)
法務リスク	コンプライアンス基本方針・遵守基準	(総合管理部) ・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	・平成14年度コンプライアンス実践計画策定、チェックシートによる自己評価の実践(4月) ・コンプライアンス理解度テストの継続実施(5月、7月、9月) ・法令等遵守担当者の役割を明確化し、連絡会議を開催(5月) ・コンプライアンス実践計画の実施状況報告(6月) ・コンプライアンスマニュアルの改定(6月) ・生命保険コンプライアンスマニュアルの制定(9月) ・営業店検査において、研修実施状況等コンプライアンス取組み状況を検証(通期) ・訴訟案件等の一覧取り纏め(6、9月末)
レピュテーションリスク		(広報室、総合企画部) ・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  (営業本部) ・お客さま相談グループの設置による苦情窓口の一本化		・「プロジェクトA」の進捗状況に関するステークホルダー向けの広報として、新聞への広告掲載(8月)、ポスター掲示(10月)、パンフレット配布(9月) ・地元証券会社、アナリスト等向けIRの実施(5月) ・ディスクロージャー誌、ミニディスクロージャー誌の発行(6月、7月) ・積極的なニュースリリース(半期59件) ・総合企画部と広報室の共管としてレポートイングライン一元化の実施(9月) ・関係部と改善会議実施(5回) ・本部・営業店の苦情を一元管理

(図表13)法第3条第2項の措置後の財務内容

(億円)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	14/9月末 実績(単体)	14/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	1,133	1,168	1,033	1,074
危険債権	2,198	2,309	2,198	2,285
要管理債権	2,768	2,456	2,455	2,155
正常債権	34,516	34,035	34,059	33,930

## 引当金の状況

(億円)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	14/9月末 実績(単体)	14/9月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	402	403	354	349
個別貸倒引当金	572	336	592	678
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
貸倒引当金 計	975	740	947	1,028
債権売却損失引当金	54	54	53	53
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	1,030	794	1,000	1,081
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	1,030	794	1,000	1,081

(図表14)リスク管理債権情報(注)

(億円、%)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	14/9月末 実績(単体)	14/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	413	452	394	431
部分直接償却	1,111	1,170	888	998
延滞債権額(B)	2,901	3,008	2,822	2,913
3か月以上延滞債権額(C)	145	145	160	160
貸出条件緩和債権額(D)	2,622	2,311	2,294	1,994
金利減免債権	30	30	29	29
金利支払猶予債権	39	39	7	7
経営支援先に対する債権	-	-	-	-
元本返済猶予債権	2,529	2,218	2,235	1,935
その他	22	22	22	22
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	6,083	5,918	5,672	5,500
比率 (E)/総貸出	15.27%	15.23%	14.54%	14.35%

(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。

(図表15)不良債権処理状況  
(単体)

(億円)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	14/9月期 実績	15/3月期 見込み(注2)
不良債権処理損失額(A)	535	675	77	192
個別貸倒引当金繰入額	130	63	43	73
貸出金償却等(C)	372	703	25	103
貸出金償却	368	680	22	99
CCPC向け債権売却損	2	5	0	1
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	3	0	-
その他債権売却損	1	14	2	2
債権放棄損	-	-	-	-
債権売却損失引当金繰入額	32	33	8	16
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	222	42	42
合計(A) + (B)	419	897	34	150

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	279	660	24	120
グロス直接償却等(C) + (D)	652	1,364	49	223

(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)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	14/9月期 実績	15/3月期 見込み(注2)
不良債権処理損失額(A)	558	1,042	92	224
個別貸倒引当金繰入額	135	290	54	95
貸出金償却等(C)	390	717	30	113
貸出金償却	387	697	27	109
CCPC向け債権売却損	2	5	0	1
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	3	0	-
その他債権売却損	1	12	2	2
債権放棄損	-	-	-	-
債権売却損失引当金繰入額	32	33	8	16
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)	109	204	48	48
合計(A) + (B)	448	1,247	44	176

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	313	963	22	124
グロス直接償却等(C) + (D)	704	1,680	52	237

(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

(単体)

(億円)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	14/9月期 実績	15/3月期 見込み(注)
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	447	356	252	530
国債等債券関係損益	69	1	52	55
株式等損益	150	-	-	-
不動産処分損益	0	5	-	-
内部留保利益	-	155	-	-
その他	-	1,275	-	-
合計	635	1,791	252	530

(注) 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)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	14/9月期 実績	15/3月期 見込み(注)
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	460	363	271	580
国債等債券関係損益	69	3	52	55
株式等損益	149	-	-	-
不動産処分損益	0	4	-	-
内部留保利益	-	155	-	-
その他	-	1,275	-	-
合計	610	1,799	271	580

(注) 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18)評価損益総括表(平成14年9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	160	9	-	9
	債券	50	4	-	4
	株式	-	-	-	-
	その他	110	5	-	5
	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	7,764	521	85	606
	債券	5,891	33	38	4
	株式	1,416	459	46	506
	その他	456	95	-	95
	金銭の信託	17	-	-	-

## 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)	137	118	19	-	19
その他不動産	3	10	7	7	-
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9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	160	9	-	9
	債券	50	4	-	4
	株式	-	-	-	-
	その他	110	5	-	5
	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	7,684	521	86	607
	債券	5,891	33	38	4
	株式	1,423	459	47	507
	その他	369	95	-	95
	金銭の信託	17	-	-	-

## 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)	437	278	159	-	159
その他不動産	6	12	6	6	-
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。