

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15年9月

株式会社 あしぎんフィナンシャルグループ

目 次

	(頁数)
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 ~ 3
(1)根拠	2
(2)発行金額、発行条件、商品性	2
(3)当該自己資本の活用方針	3
2.経営の合理化のための方策	4 ~ 21
(1)経営の現状及び見通し	4
(2)平成15年3月期業務改善命令への対応	8
(3)業務再構築のための方策	9
3.責任ある経営体制の確立のための方策	22 ~ 24
(1)金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	22
(2)経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	23
(3)自主的・積極的なディスクロージャー	24
(4)本計画のフォローアップ体制	24
4.配当等により利益の流出が行われないための方策等	25
(1)基本的考え方	25
(2)配当、役員報酬・賞与についての考え方	25
5.資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	26 ~ 28
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	29
(1)消却、払戻し、償還又は返済についての考え方	29
(2)剰余金の推移	29
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	30 ~ 33
(1)各種リスク管理の状況	30
(2)資産運用に係る決裁権限の状況	30
(3)資産内容	30
(4)償却・引当方針	31
(5)評価損益の状況と今後の処理方針	32
(6)金融派生商品等取引動向	32
(7)劣後債の引受け又は劣後ローンによる貸付けその他の方法による子会社の 財務内容の健全性の確保	33
8.地域経済における位置づけ	34 ~ 37
(1)地域の金融市場における融資比率等	34
(2)地域経済への貢献	36

(図表)	(頁数)
1.収益動向及び計画	38 ~ 42
2.自己資本比率の推移	43 ~ 44
6.リスラの推移及び計画	45
7.子会社 関連会社一覧	46
8.経営諸会議 委員会の状況	47 ~ 49
10.貸出金の推移	50
12.リスク管理の状況	51 ~ 52
13.金融再生法開示債権の状況	53
14.リスク管理債権情報	54
15.不良債権処理状況	55
18.評価損益総括表	56 ~ 57

報告書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

金融機関を取り巻く経営環境は、引き続き厳しい状況が続いております。こうした環境を踏まえ、金利、為替、株価の主要前提条件については、保守的な考えに基づき、平成15年3月の月中平均をベースに横這いとしております。

主要前提条件

	15/3月期 (実績)	16/3月期 (計画)	17/3月期 (計画)	18/3月期 (計画)	19/3月期 (計画)
金利					
無担O/N	0.001%	0.001%	0.001%	0.001%	0.001%
3MTIBOR	0.08%	0.08%	0.08%	0.08%	0.08%
10年国債	0.74%	0.74%	0.74%	0.74%	0.74%
為替(円/ドル)	118円	118円	118円	118円	118円
日経平均株価	8,169円	8,169円	8,169円	8,169円	8,169円

・金利、為替、株価は、平成15年3月月中平均を横這としております。

1. 金額・条件等

(1) 根拠

平成 15 年 3 月 12 日、(株)足利銀行は北関東リース(株)と共同して商法第 364 条に定める株式移転により、銀行持株会社「株式会社あしぎんフィナンシャルグループ」を設立いたしました。更に、同年 3 月 28 日、(株)あしぎんディーシーカード、あしぎんシステム開発(株)、やしお債権回収(株)の 3 社が持株会社の傘下となり、新たなグループ経営体制がスタートいたしました。

今般の持株会社の設立に伴い、これまで足利銀行が提出していた経営健全化計画につきましては、金融再生委員会（当時）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考え方」および「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律施行令」第 1 条の 2 の規定に基づき、株式会社あしぎんフィナンシャルグループを中心とした経営健全化計画に変更するものです。

なお、株式会社あしぎんフィナンシャルグループは、「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」という）第 5 条第 4 項の規定に従い、金融庁に対して本計画の履行状況を報告してまいります。

(2) 発行金額、発行条件、商品性

イ. 優先株式（早期健全化法）

早期健全化法に基づき、平成 11 年 9 月および 11 月に足利銀行が発行した優先株式合計 1,050 億円は、株式移転により、株式会社あしぎんフィナンシャルグループが発行する下記の優先株式となっております。

(イ) 発行金額

1,050 億円

(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。

名 称	第一種優先株式	第二種優先株式
発行総額	750億円	300億円
発行株式数	150,000,000株	60,000,000株
発行価額	750億円	300億円
（うち資本組入）	375億円	150億円
配当金（年間）	705百万円	282百万円
配当利回り	0.94%	0.94%
残余財産分配額	500円	500円
一斉転換時期	平成21年9月30日	平成21年11月30日
当初発行時名称	第一回甲種優先株式	第二回甲種優先株式

ロ. 劣後特約付社債（金融機能安定化法）

金融機能安定化法に基づき、平成 10 年 3 月に足利銀行は下記の劣後特約付社債を発行しております。

(イ) 発行金額

300 億円

(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。

名 称	第一回無担保変動利付 永久社債（劣後特約付）
発行金額	300億円
利 率	当初： 6か月 LIBOR + 2.95% 平成15年3月30日以降： 6か月 LIBOR + 4.45%
償還日	永 久
コール条項	平成15年3月30日以降

(3) 当該自己資本の活用方針

早期健全化法の趣旨を踏まえ、自己資本の増強によって強化した財務基盤を基に、地域の総合金融サービス機関として地域最高水準の金融サービスを提供していくとともに、地元の中小企業や個人のお客さまを中心に円滑な資金供給に努めてまいります。

2. 経営の合理化のための方策

(1) 経営の現状及び見通し

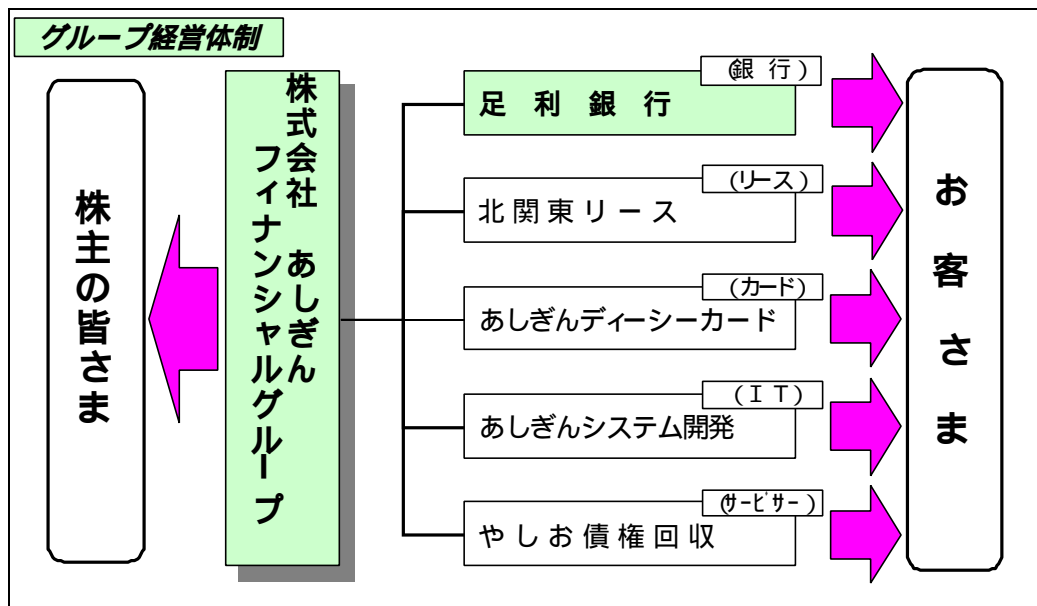
イ. 「株式会社あしぎんフィナンシャルグループ」の設立

足利銀行は「あしぎん改造計画 プロジェクトA」に基づき、経営改革や業務再構築を果敢に実行し着実に成果をあげてまいりました。しかしながら、金融機関を取り巻く経営環境は、景気の長期停滞、株価の低迷、デフレの進行、規制緩和による競争の激化などにより、今後についても大きな改善が期待できない状況にあります。

このような状況のもと、地域金融機関としての勝ち残りを確実なものとし、より盤石な経営基盤を築くためには、グループ総力を結集しグループ全体の企業価値を向上させていくことが不可欠であると判断し、持株会社の設立を軸とした「グループ経営体制の抜本的改革」を実施することといたしました。

平成 15 年 3 月 12 日、足利銀行と北関東リースは共同して株式移転により持株会社「株式会社あしぎんフィナンシャルグループ」(以下「当社」という)を設立し、更に同年 3 月 28 日、(株)あしぎんディーシーカード、あしぎんシステム開発(株)およびやしお債権回収(株)の 3 社が持株会社の傘下となり、新たなグループ経営体制がスタートいたしました。

今後、当社を軸とする新たなグループ経営体制のもとで、グループ各社のあらゆるパワーを結集し、シナジー効果を最大限に発揮してまいります。



ロ. 平成 15 年 3 月期決算の概況

(イ) 当社の決算概要

当社は、銀行持株会社として、足利銀行、北関東リース、あしぎんディーシーカード、あしぎんシステム開発、やしお債権回収の子会社 5 社の経営管理ならびに経営管理に附随する業務を行っております。

具体的には、グループ戦略の企画・立案、グループ協調体制の展開、各子会社の業績管理・改善指示、リスク管理・コンプライアンスの統括、内部監査の実施などを通して、グループ各社におけるシナジー効果を最大限に発揮させ、グループ全体の企業価値の向上を目指しており

ます。

こうした観点から、当期においては、当社のガバナンス体制および組織運営体制を整備するとともに、各子会社の営業推進担当部長等で構成する「グループ営業会議」を設置するなど、グループ全体の営業力強化をはかりました。また、グループ全体の経営の基本方針となる「平成 15 年度経営方針」を策定したほか、リスク管理、コンプライアンスおよび内部監査に係る基本方針を制定し、グループ経営管理体制を構築いたしました。

以上のような取組みの結果、当期における当社の業績につきましては、子会社から配当金および経営管理手数料を受領し、営業収益は 2,572 百万円、経常利益は 2,503 百万円、当期利益は 2,503 百万円となりました。

平成 15 年 3 月期の配当については、優先株式は所定の配当を実施いたしましたが、普通株式の配当につきましては、財務体質の強化のためには内部留保の蓄積が必要不可欠であることから、誠に申し訳ございませんが無配とさせていただきます。

当社の連結業績につきましては、経常収益は 1,402 億 1 百万円となりましたが、当面想定される厳しい経済・経営環境を踏まえ、足利銀行が平成 15 年 3 月期決算において抜本的な有価証券の減損処理等を行い、当期損失 710 億円を計上したため、経常損失は 545 億 47 百万円、当期純損失は 666 億 41 百万円となりました。

(ロ) 足利銀行の決算概要

当社グループの中核である足利銀行の決算概要は、以下のとおりです。

収益状況		(億円)		
収益	健全化計画	15/3 月期実績	計画比	
業務粗利益	1,044	1,027	16	
資金利益	956	845	111	
役務利益	97	103	5	
その他業務利益	10	78	88	
経 費	558	542	16	
うち人件費	257	244	13	
うち物件費	273	269	3	
一般貸倒引当金繰入額	-	38	38	
業務純益	485	523	38	
実質業務純益 1	485	485	0	
不良資産処理額	250	1,093	843	
不良債権処理損失額	250	316	66	
株式等損失額	-	776	776	
経常利益	215	578	794	
法人税等調整額	79	132	53	
当期利益	137	710	848	

1 実質業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額

< 実質業務純益 >

平成 15 年 3 月期の業務粗利益は、資金利益の減少を主因として、計画比 16 億円減少の 1,027 億円となりました。

資金利益は、資金調達費用が計画比 108 億円減少したものの、景気低迷の影響により資金需要が低迷したことを主因に資金運用収益が計画比 220 億円減少し、計画比 111 億円減少の 845 億円となりました。

役務利益は、生保窓販手数料等新たな手数料収入により、計画比 5 億円の増加となりました。

その他業務利益は、期末にかけて債券相場が上昇したことから債券の売却を行い、計画比 88 億円の増加となりました。

経費総体では、人件費が計画比 13 億円、物件費が計画比 3 億円のそれぞれ圧縮となり、計画比 16 億円圧縮の 542 億円となりました。

以上の結果、実質業務純益は、計画どおり 485 億円を達成いたしました。

< 当期利益 >

不良資産処理額は、計画比 843 億円増加の 1,093 億円となりました。

不良債権処理損失額は、新たな大口倒産の発生等により計画比 66 億円増加の 316 億円となりました。

また、当面想定される厳しい経済・経営環境を踏まえ、当期において抜本的な有価証券の減損処理（保有株式のうち時価が 30% 以上下落した銘柄をすべて減損処理）を実施し、株式等損失額 776 億円を計上いたしました。

上記のことから、経常利益は、計画比 794 億円減少の 578 億円となりました。また、法人税等調整額は、資産の健全性の観点等からその計上を厳格に行い、計画比 53 億円の増加となりました。

この結果、当期利益は、計画比 848 億円減少の 710 億円となりました。

< 自己資本比率 >

自己資本比率は、計画比 1.50% 低下の 4.54% となりました。

自己資本比率算出の分母であるリスクアセットが計画比 5,422 億円減少したものの、分子である自己資本総額が計画比 820 億円減少となったことによるものです。自己資本総額の減少については、当期利益が計画比 848 億円減少したこと、Tier の減少に伴う Tier 算入限度額が縮小したこと等が主因となっております。

< 自己資本比率（国内基準）の推移 >

	14/3月期	14/9月期	15/3月期
単体ベース	6.88%	6.59%	4.54%
連結ベース	6.85%	6.59%	4.61%

15/3月期は、あしぎんフィナンシャルグループ連結

八．今後の見通し

当社および足利銀行は、次章に記載した業務再構築策、経営合理化策を展開していくことにより、次のとおりの業績見通しを立てております。

(イ) 当社の業績見通し

当社は、銀行持株会社として子会社5社の経営管理を一元的に行い、グループ各社間のシナジー効果を最大限に発揮してまいります。

収益（当社単体）の見通し

（億円）

	15/3月期 （実績）	16/3月期 （計画）	17/3月期 （計画）	18/3月期 （計画）	19/3月期 （計画）
経常利益	25	37	27	40	51
前期比	-	12	9	12	11
うち受取配当金	25	36	26	39	50
うち経費	0	10	10	10	10
当期利益	25	36	26	39	50
前期比	-	11	9	12	11

(ロ) 足利銀行の業績見通し

当社グループの中核を担う足利銀行は、中小企業向け貸出・ローンの増強、役務収益の増強、徹底した経費削減等を実施し、収益力を強化してまいります。

収益の見通し

（億円）

	15/3月期 （実績）	16/3月期 （計画）	17/3月期 （計画）	18/3月期 （計画）	19/3月期 （計画）
実質業務純益	485	514	540	602	684
経常利益	578	87	106	377	509
税引後当期利益	710	18	34	201	384

自己資本比率の見通し

	15/3月期 （実績）	16/3月期 （計画）	17/3月期 （計画）	18/3月期 （計画）	19/3月期 （計画）
自己資本比率	4.54%	4.49%	4.99%	5.43%	6.30%

(2) 平成 15 年 3 月期業務改善命令への対応

イ．業務改善命令

当社は、平成 15 年 8 月 1 日、金融庁より、早期健全化法第 20 条第 2 項、および銀行法第 52 条の 33 第 1 項の規定に基づく業務改善命令を受けました。

<業務改善命令の内容>

抜本的な収益改善のための方策（足利銀行における経営困難企業に対する的確な債務者管理及び企業再生に向けた態勢の強化を含む）を織り込んだ業務改善計画、および足利銀行における保有有価証券の価格変動リスクの早期縮減に関する計画を平成 15 年 8 月 29 日（金）までに提出すること。

上記 の計画を着実に実施すること。

上記 の計画提出後、同計画の履行が確保されていると認められるまでの間、実施状況を報告すること。

業務改善命令を踏まえ、平成 15 年 8 月 29 日に「業務改善計画書」を金融庁へ提出いたしました。「業務改善計画書」の内容は、本経営健全化計画にも盛り込んでおり、本計画を確実に履行することで、グループの収益力を高めるとともに、足利銀行における保有有価証券の価格変動リスクに的確に対応し、業務改善に努めてまいります。

ロ．収益目標と実績が大幅に乖離した理由

平成 15 年 3 月期においては、実質業務純益（485 億円）は計画を達成いたしました。当期利益（710 億円）は計画値（137 億円）に比較し、大幅に乖離いたしました。誠に申し訳なく遺憾に存じております。この主な要因は、「保有株式の減損処理等」「繰延税金資産計上の一層の厳格化」によるものです。

(イ) 保有株式の減損処理等

平成 15 年 3 月期においては、株式相場が予想以上に大きく下落（日経平均株価：平成 14 年 3 月末 11,024 円 平成 15 年 3 月末 7,972 円）し、評価損が拡大いたしました。

当面想定される厳しい経済・経営環境を踏まえ、株式相場の回復可能性がなお不透明なことから、今後の株価変動リスクを大きく低減させるため、当期において抜本的な減損処理を実施いたしました。

具体的には、保有株式のうち時価が 50%以上下落した銘柄に加え、下落率 30%～50%の銘柄全てについて減損処理を実施し、株式等損失額 776 億円を計上いたしました。

(ロ) 繰延税金資産計上の一層の厳格化

平成 15 年 2 月に公表された日本公認会計士協会の会長通達等を考慮し、繰延税金資産についてはより厳格に計上することといたしました。この結果、平成 15 年 3 月末の繰延税金資産残高は、前年に比べ 272 億円の圧縮となりました。

繰延税金資産については、今後とも每期見直しを行いながら適正に計上してまいります。

八．抜本的収益改善策

上記を踏まえ、平成 15 年度以降につきましては、あしぎんフィナンシャルグループの総力を結集し、以下の「(3) 業務再構築策のための方策」で掲げました、抜本的な収益改善策、リストラ策等を果敢に実行していくとともに、足利銀行における保有有価証券の価格変動リスクに的確に対応してまいります。

(3) 業務再構築のための方策

イ．グループ基本戦略

(イ) 基本的考え方

あしぎんフィナンシャルグループは、基本戦略である「3つの目指す姿」の実現を通して、グループ全体の企業価値の向上を目指してまいります。

あしぎんフィナンシャルグループの「3つの目指す姿」

コーポレートガバナンスの強化

当社を軸とした経営管理体制のもとで、意思決定と業務執行の分離をすすめ、コーポレートガバナンスの強化をはかってまいります。

当社は、株主の負託を受けてグループ経営の舵取りを行い、全ての子会社の経営に直接関与することで、子会社の収益力強化をはかってまいります。そして、グループ総力で企業価値の極大化をはかり、株主に対する責任を果たしてまいります。

経営資源の戦略的な配分（選択と集中）

当社は、既存の枠組みを越えた経営資源（ヒト、モノ、カネ）の戦略的な配分を行い、グループ全体での収益最大化と合理化・効率化をはかってまいります。

各子会社は、経営実績に基づく責任が明確になる一方、より主体性をもった経営が可能となり、機動的な業務執行を行ってまいります。

子会社は、銀行の人事・報酬体系にとらわれることなく、各社の収益特性に応じたダイナミックな体系を導入いたします。

地域に根ざした総合的な金融サービスの提供

各子会社は、「地域最高水準の金融サービス」の提供を目指し、金融機関はもちろん他業種・他業態とも機動的にパートナーを組んでまいります。

お客さまの新たな金融ニーズにも積極的に対応していくため、銀行業務以外の収益分野へも取り組んでまいります。

(ロ) グループ経営基盤の強化

< 意思決定と業務執行の分離 >

持株会社をグループ経営の意思決定機関、傘下子会社を各々の業務領域における業務執行機関と位置づけ、グループ全体の収益が最大化するようグループ運営を行ってまいります。

< 経営諮問委員会 >

取締役会の諮問機関として、外部の有識者 9 名から構成される「経営諮問委員会」を設置し、

「コーポレートガバナンスに関する諸問題」「経営改革や諸施策の実施」等にかかる提言・指摘等をいただく体制としております。

< 社外取締役の登用 >

平成 15 年 6 月、経営に対する牽制機能と透明性・妥当性を確保するとともに、大胆な経営改革を進める観点から、社外取締役を 1 名から 2 名へ増員いたしました。

< 専任取締役の配置 >

従来、当社の取締役は全て足利銀行の取締役と兼務しておりましたが、平成 15 年 6 月、常務取締役 1 名および社外取締役 2 名を当社専任の取締役とし、持株会社としてのガバナンス強化をはかりました。

< 取締役指名規定の制定 >

平成 15 年 4 月、当社の取締役候補者に関し、より適材の登用と選任プロセスの透明性を確保する観点から、「取締役指名規定」を制定いたしました。

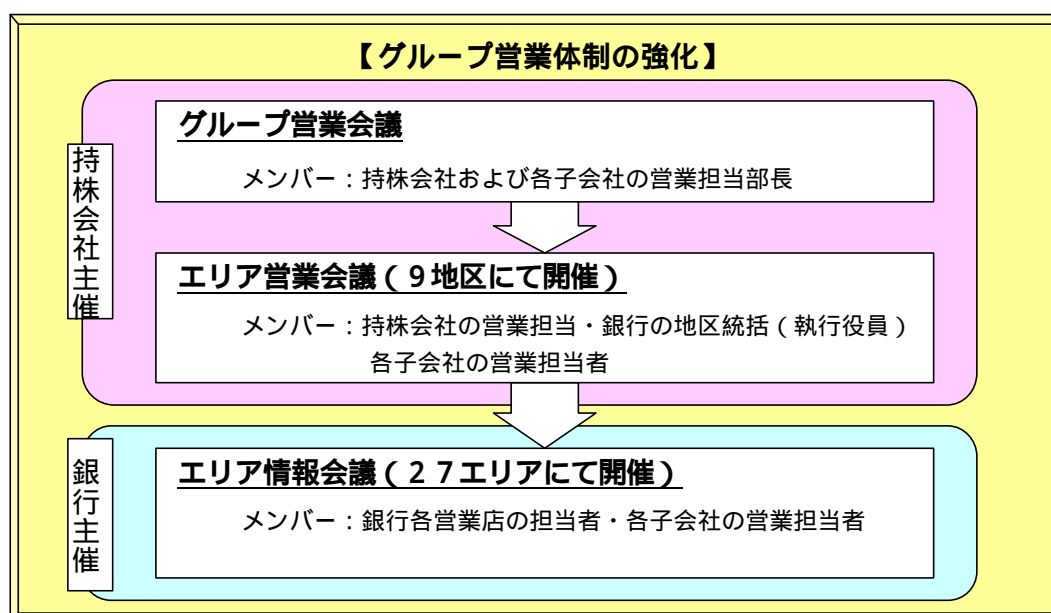
(八) グループ営業体制の強化

< グループ営業会議 >

グループ営業力を強化する観点から、当社および各子会社の営業推進担当部長で構成する「グループ営業会議」を 2 か月に 1 回程度開催し、グループ一体となった営業推進を展開しております。

< エリア営業会議 >

「グループ営業会議」の方針を各地区レベルに広く浸透させるため、「エリア営業会議」を各営業地区（9 地区）毎に開催し、地区レベルでの営業協力を展開してまいります。



<エリア情報会議>

足利銀行において 27 エリア毎に毎月開催している「エリア情報会議」に、各子会社の営業担当者が参加し、各子会社の情報を活用した営業マッチング手法、ソリューション営業手法の共有化をはかってまいります。

<グループオーガニック営業体制>

グループ全体の営業戦略・営業協力・情報を、「グループ営業会議」「エリア営業会議」を通じ、営業現場レベルである「エリア情報会議」に展開させていくことで、グループでのオーガニック営業体制を構築・強化いたします。

(二) 経営資源の戦略的な配分

<人員配分>

持株会社は各子会社毎の人員配分権を持ち、積極的に横断的な人事異動を行うなど、各子会社の営業戦略・経営計画と整合性のある人員の傾斜配分を実施してまいります。すでに、北関東リースの営業強化（平成 15 年 3 月：3 名）やしお債権回収（平成 15 年 4 月：13 名）の業務範囲拡大のため、人員増員を実施いたしました。

今後、各子会社の業務運営・業績状況等に応じて、機動的に人員配分を行ってまいります。

<人事・給与体系の整備>

各子会社の収益特性に応じた体系を構築いたします。特に給与体系は、成果主義の重視とメリハリある処遇を実現してまいります。

体系の見直しにあたっては次の手順で実施し、15 年度中に運用を開始いたします。

人事体系の整備

子銀行の体系を基準として、各子会社の基準統一を目指し、組織体制の見直し、資格・職位の見直し、昇格・昇進基準の見直しを実施いたします。

給与体系の整備

成果主義を重視し、各子会社独自の営業力を強化する観点から、各子会社の特性に応じたメリハリある処遇を実施するため、格差の拡大・歩合給・グループ業績配分等の支給方式を検討いたします。

評価制度の整備

公平・公正な処遇を実現するため、目標管理制度の精緻化と評価基準の明確化をはかります。

運用開始後においては、管理者および担当者に対する研修を随時実施し、評価制度および新たな給与体系の早期定着化をはかります。

(ホ) 管理部門の集約

グループ各社で重複する管理部門（給与計算・経理・決算・庶務的事項等）については、平成 15 年度中に機能の集約化をはかり、合理化を徹底してまいります。

□．足利銀行の事業戦略

(イ) 資金利益の向上

資金利益については、貸出金プライシングおよび積極的な資金供給を通して、安定的に拡大させてまいります。

資金利益計画

(億円)

	15/3月期 (実績)	16/3月期 (計画)	17/3月期 (計画)	18/3月期 (計画)	19/3月期 (計画)
資金利益	845	897	954	988	1,056
前年比	6	51	57	33	68
貸出金平残	38,146	38,197	38,067	38,056	39,032
前年比	2,143	51	130	10	976

新たな貸出金利体系の適切な運用（貸出金プライシング）

平成 14 年 4 月より、新たな貸出金利体系に基づく適正利回りの確保（プライシング）を重点施策として位置づけ、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。収益構造の改善をはかるためには、プライシングの定着化が不可欠であることから、引き続き、積極的に取組んでまいります。

適正利回り確保に向けた取組みにあたっては、「レート競争から付加価値競争」への転換をはかるとともに、引き続き、お客さまへの経営サポートとの一体推進を進めてまいります。

付加価値提供の大きな柱として、「オーガニック営業体制」（情報営業体制）をさらに機能強化してまいります。既に、顧客紹介や情報提供のマッチング等に成果が上がっており（14 年下期：464 件のマッチング実績）、プライシングや融資獲得に大きく貢献しておりますが、今後はエリア情報会議や行内 LAN を最大限に活用して、さらなる実績増加に努めてまいります。

併せて、各種セミナーや無料経営相談会の開催、財務分析サービスなどのコンサルティング等を通して、お客さまに対する付加価値を高めてまいります。

中小企業向け貸出の増強

中小企業向け貸出については、引き続き営業推進上の重要課題として位置づけ、地元のお客さまを中心に積極的な資金供給をはかってまいります。

< 法人渉外体制の強化 >

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まいります。

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約 30 名を配置しております。

また、既取引先については、主な営業店に「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。平成 15 年 7 月からは、「地区統括（執行役員）」が法人渉外担当者の任命と運用管理を行う体制とし、法人取引推進の活性化と地区別営業推進体

制の強化をはかりました。

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、「オーガニック営業体制」を活用して、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。

<法人ビジネスセンターの新設>

電話・FAX・インターネット等を利用した非対面の営業チャネルとして、平成15年10月に「法人ビジネスセンター」を新設いたします。

これにより、小・零細企業、個人事業主等のお客さまとの関係を強化し、融資取引の維持・増強ならびに新たなマーケット（新規取引先）の開拓をはかるとともに、法人渉外活動の効率化をはかってまいります。

<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、平成14年10月にベンチャー支援制度を創設し、「融資」と「出資」の両面からサポートする体制を整備いたしました。具体的には、ベンチャー企業向け制度融資「あしぎんベンチャー支援資金」(ファンド総額50億円)ならびにベンチャーファンド「あしかが企業育成ファンド一号」(ファンド総額5億円)を積極的に活用してまいります。

住宅ローンの拡販

住宅ローン(含むアパートローン)残高計画 (億円)

	15/3月期 (実績)	16/3月期 (計画)	17/3月期 (計画)	18/3月期 (計画)	19/3月期 (計画)
残高	6,859	7,581	8,181	8,781	9,381
前年比	483	722	600	600	600

<ローンセンター拠点・得意先人員の拡大>

平成14年6月、地区別営業推進体制の本格展開にあわせ、ローンセンターを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。併せて、拠点も積極的に拡大し、現在18か所に設置しております。

今後、一般顧客対応型、特定業者工作型、プロジェクト案件型等、各ローンセンターのコンセプトを明確にし、新たなローンセンターの開設・得意先人員の最適配置を行ってまいります。

<決裁権限の拡大と審査のスピード化>

決裁権限をもったローンセンター長の配置や業務フローの簡素化等に取り組んでまいりました。今後、リスク計量化による住宅ローンのスコアリング審査を導入することにより、さらに審査の合理化と迅速化を実現してまいります。

また、平成15年8月より、宇都宮東ローンセンターにおいて、エリア内の「ローンの集中実行・管理」を試行しております。

<ローンサポートサービスの活用>

平成 15 年 4 月、足利銀行のローン返済が他行の口座からでもできるローンサポートサービスを開始しております。顧客利便性を向上させるとともに、住宅ローン獲得の新たなツールとして積極的に活用してまいります。

(ロ) 役務利益の増強

預り資産等の拡大、各種サービスの機能・利便性の向上、コストに応じた手数料体系への改定等により、手数料収入を増強してまいります。

なお、付随業務における規制緩和の方向性が示されたことから、ビジネスマッチングやコンサルティング等の手数料徴収についても、新たなビジネスモデルとして検討してまいります。

役務利益計画

(億円)

	15/3月期 (実績)	16/3月期 (計画)	17/3月期 (計画)	18/3月期 (計画)	19/3月期 (計画)
役務利益	103	121	124	129	135
前年比	10	18	2	5	6

(ハ) 営業体制の再構築

<地区統括制の展開：地区別営業推進体制>

足利銀行では、営業地域を 9 地区に区分し、地区別の営業推進体制を展開しております。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 9 地区すべてに配置し、地域特性・地域経済環境にあ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おります。

また、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し、営業推進の進捗状況等を踏まえ、担当地区内の営業店を常時フォローしております。平成 14 年下期からは、業績評価を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努めております。

<エリア・ブロック営業体制の展開>

営業力強化と効率化をはかるため、個別の営業店単位で行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・ブロック営業体制」を展開してまいります。

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等）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、引き続き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してまいります。

<営業店事務体制の再構築>

サービスの向上とローコストオペレーションを実現するために、「事務プロセスの簡素化」「事務の本部集中化」「事務の機械化」等による事務処理体制の構築を目指しております。

すでに、E Qシステムの導入、印鑑照合システムの導入、地域センターの設置、債権証書の本部集中保管など様々な施策を展開してまいりましたが、これらの効果検証と定着化を進めながら、事務の合理化・効率化を一層推進してまいります。

(二) 人事・考課制度

平成 14 年 4 月、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、調整期間を経過した平成 15 年 7 月より貢献度に応じたメリハリのある処遇の運用を開始いたしました。

また、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。

今後はこれらの制度を公正かつ大胆に運用し、貢献度の高い職員が報われるようなより一層メリハリのある評価・処遇を実施してまいります。

(ホ) 経営の合理化策

経費については、従来より徹底した削減に取り組んでまいりました。

効率化の指標である OHR（経費 / 業務粗利益）をみますと、平成 15 年 3 月期は 52.77% と効率的な経営体制を実現してまいりました。なお、地銀平均 OHR の 62.06% を既に大きく下回っている状況です。

今後については、40% 台前半を目標に、引き続き経営の合理化・効率化に努めてまいります。

OHR 計画（足利銀行）

	15/3月期 （実績）	16/3月期 （計画）	17/3月期 （計画）	18/3月期 （計画）	19/3月期 （計画）
OHR	52.77%	51.13%	50.42%	46.65%	42.96%

人件費

人件費は、行員数の削減や給与体系の変更のほか、昼食費補助廃止や健康保険料の企業負担料率変更等あらゆる角度から検討を行い、更なる削減をはかってまいります。

平成 14 年 4 月から定例給与の平均 5% 減額を決定したことに伴い、平成 15 年 4 月より調整給を廃止いたしました。

なお、平成 19 年 3 月期の人件費は、平成 9 年 3 月期のピークに比べ 174 億円（43%）の削減となっております。

人件費計画（当社 + 足利銀行 + ㈱あしぎんイノベーション）（億円）

	15/3月期 （実績）	16/3月期 （計画）	17/3月期 （計画）	18/3月期 （計画）	19/3月期 （計画）
人件費	244	229	229	226	225
前回計画比	12	3	0		
前年比	31	14	0	2	1

< 役員数 >

平成 15 年 6 月末の足利銀行の役員数は、8 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 16 人の削減となっており、今後もスリムで迅速な経営マネジメント

ト行ってまいります。なお、平成 15 年 6 月末の持株会社の役員数は、9 人となっております。

役員数 (人)

	15/3月期 (実績)	16/3月期 (計画)	17/3月期 (計画)	18/3月期 (計画)	19/3月期 (計画)
持株会社役員	8	9	9	9	9
足利銀行役員	11	8	8	8	8
合計役員数	11	11	11	11	11

合計役員数 = 両社の兼務役員は 1 名として算出

< 従業員数・行員数 >

平成 15 年 3 月末の従業員数は、前年比 248 人の 2,966 人となり、着実に削減してまいりました。

足利銀行の行員数については、従来の計画では、平成 17 年 3 月末「行員 2,600 人体制」の構築を目指してまいりましたが、今般さらにリストラを進め、平成 19 年 3 月末「行員 2,500 人体制」といたします。

なお、「行員 2,500 人体制」は、平成 6 年 3 月期のピークに比べ 2,106 人 (46%) の削減となっております。

人員計画 (当社 + 足利銀行 + (株)あしぎんイノベーションズ) (人)

	15/3月期 (実績)	16/3月期 (計画)	17/3月期 (計画)	18/3月期 (計画)	19/3月期 (計画)
従業員数	2,966	2,879	2,737	2,687	2,637
前回計画比	59	45	45		
前年比	248	87	142	50	50
足利銀行行員数	2,829	2,742	2,600	2,550	2,500
前回計画比	14	0	0		
前年比	239	87	142	50	50

< 平均給与月額 >

平成 15 年 3 月期の平均給与月額は、前年比 2 千円の 385 千円となりました。今後更に削減を進め、平成 17 年 3 月には 367 千円といたします。

< 厚生年金基金の代行返上 >

平成 16 年度中に厚生年金基金の代行返上を検討・実施してまいります。

物件費

物件費については、平成 16 年 3 月期および平成 17 年 3 月期においては、新紙幣対応、システム共同化などの大口のシステム投資を主因として、物件費の増加が見込まれますが、機械化関連費用を除いた物件費につきましては、徹底した経費削減を継続して行ってまいります。

物件費計画（当社＋足利銀行＋株あしぎんイノベーション）（億円）

	15/3月期 （実績）	16/3月期 （計画）	17/3月期 （計画）	18/3月期 （計画）	19/3月期 （計画）
物件費	269	274	286	266	256
機械化関連費用	84	93	105	96	86
除く機械化関連費用	185	181	181	169	169

足利銀行、持株会社および分離子会社間の内部取引は、相殺しております。

< 店舗数の削減 >

平成 15 年 3 月末の支店数は、前年比 15 か店の 101 か店となり、大幅に削減を進めてまいりました。

今後については、より効率的に店舗統廃合の効果を得るとともに、統廃合コストを抑制することが可能な「機能特化型支店」（支店の名称は残すものの、その機能は大幅に合理化し、実質的には出張所となる支店）の形態を採用し、実質支店数を削減してまいります。

店舗計画（足利銀行）（店）

	15/3月期 （実績）	16/3月期 （計画）	17/3月期 （計画）	18/3月期 （計画）	19/3月期 （計画）
支店数	101	101	101	101	101
機能特化型支店	-	5	15	15	15
実質支店数 除く機能特化型支店	101	96	86	86	86

（へ）与信管理体制の強化

新たな不良債権の発生防止策

< 定期モニタリング制度 >

平成 14 年 1 月からスタートした「定期モニタリング制度」により、大口先を中心とした債務者の実態把握を原則四半期毎に実施し、債務者の状況変化に的確に対応できる態勢を構築し定着化をはかりました。

< 特定業種に対する管理 >

相対的に高い信用リスクを内包する業種を「特定業種」と指定し管理しております。

具体的には、平成 14 年度下期より「特定業種」の低格付先に対して「業種別ワーニングライン」を設定、与信上限管理を導入して与信の大口集中を排除し、リスクの分散化をはかっております。また、個別案件の観点から「非保全与信ガイドライン」を設定し、総合的に管理を行っております。

< 企業再生事業の拡充 >

地域金融機関の不良債権対応策は、債務者と金融機関が一体となった「企業再生」努力により

正常債権化をはかることが基本と考え、「企業再生」をコンセプトとして個社別管理体制を充実させ債務者の再生に注力してまいります。

平成 13 年 10 月に、取引先の経営の建直し等に取り組んでいた「企業再生チーム」を「企業支援室」として編成、平成 14 年 6 月には、これを「企業支援部」として格上げ設置し、取引先の正常化・劣化防止に向けて積極的に関与しております。

観光地等の温泉旅館活性化問題に対処するため、平成 14 年 7 月に同部内に「温泉旅館専任チーム」を設置し、更に当該業種に特化した再生支援活動を展開中であります。今後はこれら専門セクションの活動推進や各種セミナーの開催等を含めて、取引先再生・支援に向けた活動の一層の強化をはかり、取引先の事業再生を通して不良債権の新規発生を抑制してまいります。

また、平成 15 年 6 月より営業面の支援強化策として、営業情報のマッチングにより実績をあげている法人開拓室担当者と企業支援部がタイアップし、営業面も含めた支援を開始いたしました。同時に、企業支援部担当先数の多い地区には駐在部隊を該当地区に配置し、現場主義の徹底による支援を開始いたしました。今後は、これら諸施策の実効性の向上に努めてまいります。

不良債権のオフバランス化促進

<不良債権処理態勢の強化>

不良債権の回収強化および残高圧縮に向け、不良債権の地区母店への集中化や、母店に債権回収専任者として本部所属行員を常駐させる体制により、スキルの高い人材を投入して、担保不動産の処分を促進しております。

足利銀行および関連会社の不良債権の回収業務を主たる業務とするサービサー会社「やしお債権回収」の受託債権の対象店舗を、平成 15 年 5 月より宇都宮・東京地区から全店に拡大するとともに、債権回収専任者を順次同社に配置することにより、回収業務の一層の効率化をはかってまいります。

<債権売却の活用>

債権売却については、無担保債権で直接償却不可の先、競売期間入札が複数回経過または競売取消等の処分困難な先、回収に長期間を要する先について、管理コスト面を考慮し売却を判断しております。

今後とも、地元経済に与える影響等も考慮しながら破綻先・実質破綻先を中心として、債務者の実態に応じて RCC および一般サービサーへの債権売却を実施し、早期に最終処理を目指してまいります。

(ト) 保有株式の残高圧縮

保有株式残高の圧縮計画

足利銀行の株式残高につきましては、市場での売却または日本銀行への売却、証券管理子会社（株式会社あしぎんインベストメントマネジメント）への売却に加え、銀行等保有株式取得機構への売却なども多角的に検討し、計画的な残高圧縮をはかってまいります。

上場・店頭株式については、平成 15 年 3 月末の 1,182 億円から平成 19 年 3 月末には 619 億円へと半分程度まで圧縮し、平成 18 年 9 月期には連結ベースの上場店頭株式残高は、Tier の

半分程度まで圧縮する計画です。

証券管理子会社による保有株式の管理・運用

足利銀行における保有株式の価格変動リスクの軽減をはかるため、平成 15 年 6 月に証券管理子会社「株式会社あしぎんインベストメントマネジメント」を設立いたしました。

<証券管理子会社の概要>

会社名	株式会社あしぎんインベストメントマネジメント
資本金	146 億円
人員	9 名
設立	平成 15 年 6 月
業務内容	現物出資株式の売却等および有価証券管理業務の受託

<証券管理子会社の運営方針>

外部アドバイザーのアドバイス、ノウハウを享受しながら、従来の政策保有株式にとらわれない合理的な投資基準に基づき、現物出資された株式を売却するとともに、保有株式の価格変動リスクのヘッジをはかってまいります。売却にて得た資金により、新たに足利銀行から株式を購入し、銀行保有株式の圧縮を推進してまいります。

また、足利銀行の有価証券管理業務のスリム化・効率化をはかるため、銀行が保有する有価証券等の保管・管理、株式配当金・公社債元利金の収納事務等の業務を受託します。

管理態勢の強化

平成 14 年 10 月に改定いたしました市場取引運用管理基準に基づき、日々経営宛損益状況の報告を行うとともに、相場の下落により、今期設定した損失限度ガイドライン等に抵触した場合には、経営宛対応協議を実施する等、運用管理態勢を遵守してまいります。

ヘッジ

上記により、管理態勢を強化するとともに、株式会社あしぎんインベストメントマネジメントへの株式の分離により、保有株式残高を早急に減少させることとしますが、予想外の急激な株価下落が発生した場合は多額の評価損を抱えることとなるため、株価指数先物等を利用した株式のヘッジを実施しております。

八．子会社・関連会社戦略

(イ) 持株会社子会社 4 社

北関東リース

<リース資産の増強>

平成 15 年 3 月に、貸金事業を銀行子会社である足銀リース(株)へ分割し、リース専業体制を構築いたしました。さらに、平成 15 年 8 月、同社からリース資産譲渡を受けるとともに、群馬・埼玉地区への営業エリア拡大をはかりました。また、平成 15 年 3 月からは、足利銀行職員を 3 名出向させ、営業力の強化をはかっております。

平成 15 年度は、グループ各社間のオーガニック営業体制も活用しながら、今年度中 230 億円の案件を取り込み、リース債権残高 432 億円を目指してまいります。

<採算性を重視した新規契約の獲得>

収益性の高いカーリース分野、付加価値の高いメンテナンスリースおよび大口法人のリースバック等の獲得強化をはかりながら、安定した収益確保を目指してまいります。

<契約者管理の強化>

リース獲得におけるターゲット先を明確化するとともに、グループ全体のネットワークを活用し、契約者の信用状況変化に即応できる体制を整備してまいります。

あしぎんディーシーカード

<カード会員増強策>

魅力ある新商品を投入するとともに、歩合制によるカード獲得専担者を配置いたします。また、グループ全体のネットワークを活用し、「DCカード会員・加盟店増強運動」を展開してまいります。

平成 15 年度は、カード会員 20,000 件、加盟店 968 件の獲得を目指してまいります。

<カード利用率の向上>

ビジネスゴールドカード会員・休眠会員を対象に、プロモーションを展開し、利用率の向上をはかります。

また、地元温泉地と提携した温泉地宿泊キャンペーンを実施し、利用率向上と有効会員の増強をはかります。

<保証部門の信用リスク低減>

極度型商品の中で毀損率の高い商品について、商品性の見直し・解約等により、保証部門の信用リスク低減をはかってまいります。

あしぎんシステム開発

<外部販売比率の拡大>

平成 15 年 4 月、外部販売推進部門として「ITソリューション営業部」を設置いたしました。また、外部PR強化による新規顧客の確保、既存取引先との関係強化による案件発掘等を行ってまいります。

平成 15 年度は、外部売上比率 10%以上を達成してまいります。

<外部委託等を活用した業務の効率化>

自動機監視業務のアウトソーシング実施、各種機器の保守料金契約の見直し等により、経費を圧縮してまいります。

やしお債権回収

<グループ連携の強化>

グループ会社のバルク債権の再受託案件を積極的に取り込むとともに、今期よりグループ会社の償却債権の受託に着手し、グループ内収益の逸失防止をはかってまいります。また、グループ各社間の「オーガニック営業体制」の活用により、担保処分の迅速化・回収効率の向上をはかります。

<買取業務への進出>

今期より、収益源の拡大をはかるため、買取業務への進出を目指します。地域内金融機関や地元ノンバンクからの債権買取や、他行サービサーとの提携等により、業務範囲の拡大をはかります。

(口) 銀行子会社 (今後の再編予定会社)

<あしぎん抵当証券(株)、足利ファクター(株)>

両社につきましては、抵当証券業務およびファクタリング業務から、それぞれ撤退しており、再建のための支援を打ち切っております。両社は、平成 17 年 3 月末までに清算する予定であります。

<足銀不動産管理(株)>

同社所有の不動産の賃貸・処分等は、経営健全化計画の店舗統廃合計画に沿って行っております。店舗統廃合計画が概ね完了した時点において、同社を整理する方向で検討を進めてまいります。

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

当社グループの経営理念は、当社の基本理念である「企業理念」、社員の行動の拠りどころである「行動規準」で構成されております。

当社グループは、この経営理念のもとで、地域特化型の総合金融グループとして株主の皆さまと地域のお客さまの厚い信頼と期待にお応えしながら、地域社会の永続的な発展に貢献してまいります。

イ. 経営理念

〈 企業理念 〉

当社グループは、地域の発展を願い、地域とともに考え、そして地域とともに歩んでまいります。

当社グループは、信頼を基礎としたコミュニケーションにより、お客さまが真に求める金融サービスを提供してまいります。

当社グループは、健全性と透明性の高い経営を行い、企業価値の最大化をはかってまいります。

ロ. コンプライアンス

(イ) 基本的な考え方

当社グループは、コンプライアンス（法令等遵守）の強化を重要な経営課題として位置づけ、コンプライアンス態勢の整備と実効性の向上に努めております。

地域の総合金融サービス機関として、公共的使命と社会的責任を常に意識しながら、企業理念の実践、法令や社会的規範の遵守、健全な業務運営による信頼の確立、ならびに誠実・公正な企業活動を実践してまいります。

(ロ) 具体的な方策

< コンプライアンス基本方針の制定 >

平成 15 年 3 月の持株会社設立にあわせ、当社グループの「コンプライアンス基本方針」として、「1. 信頼の確保」「2. 法令等の遵守」「3. 反社会的勢力との対決」「4. 経営の透明性確保」「5. 法令等遵守態勢の整備・確立」を定めました。

< コンプライアンス・マニュアルの策定 >

グループ各社は「コンプライアンス基本方針」に則り、コンプライアンス態勢の強化と実効性の向上をはかるため、それぞれ「コンプライアンス・マニュアル」を策定し、日常における行動の基準としております。

また、「コンプライアンス実践計画」（コンプライアンス・プログラム）を年度毎に作成し、具体的な実践計画と取り組むべき項目等を明確にしております。

<コンプライアンス管理組織>

当社のグループ経営会議においては、グループ各社の内部管理（コンプライアンスに関する事項を含む）につき定期的に報告を受ける体制とし、取締役会においてその適切性をチェックするとともに、適宜、指示・改善を行っております。

なお、当社の経営管理部内には「リスク統括チーム」を設置しており、グループ全体のコンプライアンスを統括して管理しております。

（２）経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

当社を軸とした経営管理体制のもとで、意思決定と業務執行の分離を進め、コーポレートガバナンスの強化をはかっております。また、持株会社の意思決定を業務執行に明確に反映することにより、グループ各社間のシナジー効果を最大限に発揮し、グループ全体の企業価値の向上を目指してまいります。

イ．経営管理体制

（イ）取締役会

取締役会は、法令および定款に定める事項のほか、グループ経営の基本方針、資本政策、子会社に関する重要な事項、その他の重要な事項等について決議いたします。

（ロ）グループ経営会議

グループ経営会議は、取締役会が定めた方針に基づき、グループ資源の配分や営業協力の具体的な強化策について決定するほか、グループ各社から直接、業務執行・経営計画の進捗状況の報告を受け、必要に応じて改善を指示しております。

（ハ）監査役会

監査役会は、監査役から監査に関する重要な事項について報告を受け、協議・決議しております。

（二）経営諮問委員会

透明性の高い経営を実践するとともに意思決定の妥当性を確保するため、外部の有識者 9 名から構成される「経営諮問委員会」を設置し、原則 2 か月に 1 回開催しております。

取締役会の諮問機関として「コーポレートガバナンスに関する諸問題」「経営改革や諸施策の実施」等にかかる提言・指摘をいただく体制としております。

ロ．コーポレート・ガバナンスの強化

（イ）社外取締役の登用

当社設立時より社外取締役 1 名の体制としておりましたが、より経営の透明性と客観性を高めるとともに、過去にとらわれない大胆な経営改革を進める観点から、平成 15 年 6 月開催の定時株主総会において、社外取締役を 2 名といたしました。

(ロ) 取締役指名規定の制定

当社グループ内から選任される当社の取締役候補者に関し、より適材の登用をはかるとともに、選任プロセスの透明性を確保する観点から、「取締役指名規定」を制定いたしました。

(3) 自主的・積極的なディスクロージャー

イ．基本的な考え方

当社グループは、地域の総合金融サービス機関としての公共性と社会的責任を鑑み、積極的な経営情報の開示を通して、ステークホルダーの信頼と評価を獲得するとともにグループ全体の企業価値を高めてまいります。

ロ．具体的な方策

具体的には、以下の方策によりタイムリーなディスクローズを実施してまいります。

- ・ ニュースリリースを中心としたグループ各社の積極的な情報開示
- ・ 四半期情報開示の充実
- ・ 決算、中間決算時等におけるIRの実施
- ・ ディスクロージャー誌、ミニディスクロージャー誌等のコンテンツ充実
- ・ インターネットによるIRコンテンツの充実 など

(4) 本計画のフォローアップ体制

本計画の履行にあたっては、当社が各子会社のすべての項目について、その進捗状況をフォローアップしていく体制とし、着実な履行を確保してまいります。

グループの中核をなす足利銀行の進捗状況については、当社取締役会において毎月フォローするとともに、子銀行の統括部署である総合企画部を中心に責任体制を明確にしてまいります。

足利銀行を除く子会社4社の進捗状況については、当社の業務委員会で毎月フォローアップしていく体制といたします。

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

営業努力とリストラにより収益の更なる向上をはかり、経営健全化計画の利益目標を達成し、利益の社外流出を極力抑制することで、公的資金による優先株式について消却が万全となる対応をはかっていくことが最重要課題であると考えております。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当につきましては、従来から安定的配当を旨としてまいりましたが、足利銀行および当社は、平成12年3月期以降、普通株式の配当を行っておりません。

引き続き、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。一方、早期に優先株式の償還財源の確保に目処をつけ、業績の状況などを踏まえた総合的な判断のもとに、従来同様の配当実現に向け、更なる収益力の強化をはかってまいりたいと考えております。

なお、今後予定する自己資本比率向上のための新株発行によって、配当が必要となる場合もありますが、優先株式の償還財源確保の観点から慎重に検討いたします。

役員報酬・賞与につきましては、引き続き抑制することで早期業績回復の一助とする所存です。役員賞与は平成5年7月から支給しておらず、役員報酬は現在も50%の減額を実施しているところでございます。

更に、役員退職慰労金につきましては、平成13年6月から当面の間は、支給しないこととしております。

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) 基本的な取組み姿勢

当社グループは、地域に根ざした総合金融サービス機関として、地域に対して円滑かつ適正な資金供給をはかっております。足利銀行の「リレーションシップバンキングの機能強化計画」においても、「中小企業等への円滑な資金供給」を5つの基本方針の一つとして掲げております。

中小企業等への資金供給は、個々の企業はもとより、地域経済・産業の維持・発展にとって極めて重要な役割を果たしていると認識しており、「地域への円滑な資金供給」を継続していくことは使命・責務と考えております。

資金供給にあたっては、信用格付や各信用保証協会の活用、スコアリングモデルの導入など、過度に担保、第三者保証に依存しない体制を整備してまいります。同時に、オーガニック営業体制（情報営業体制）による付加価値提供に取組みながら、信用コストに見合った適正利回りの確保をさらに進めてまいります。

(2) 具体的な方策

イ. 中小企業向け貸出の増強

(イ) 組織・営業体制の整備

< 法人渉外体制の強化 >

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まいります。

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約30名を配置しております。また、既取引先については、主な営業店に「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。平成15年7月からは、「地区統括（執行役員）」が法人渉外担当者の任命と運用管理を行う体制とし、法人取引推進の活性化と地区別営業推進体制の強化をはかりました。

< 法人ビジネスセンターの新設 >

電話・FAX・インターネット等を利用した非対面の営業チャネルとして、平成15年10月に「法人ビジネスセンター」を新設いたします。

これにより、小・零細企業、個人事業主等のお客さまとの関係を強化し、融資取引の維持・増強ならびに新たなマーケット（新規取引先）の開拓をはかるとともに、法人渉外活動の効率化をはかってまいります。

(ロ) 情報営業の強化（オーガニック営業体制）

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。

具体的には、エリア情報会議の開催や社内のOAネットワークを活用し、顧客紹介や情報提供のマッチング等を積極的に展開しております。今後も、財務診断等のコンサルティング、各種セミナー、経営相談会の開催等により、お客さまに対する付加価値をより高めてまいります。

(八) 商品の拡充

< 保証協会とタイアップした商品提供 >

中小企業向け貸出を増強していくために、信用保証協会付貸出を強力に推進してまいります。その手段として、県・市町村制度融資、各県の信用保証協会との提携商品、売掛債権担保融資保証制度等を最大限に活用してまいります。

各県の信用保証協会と提携した新商品の実績

商品名	取扱開始日	取扱金額	主な特徴
「エクスプレス」	14年10月15日	10百万円以内	申込当日のスピード返回答
「埼玉特定保証ファンド」	14年11月26日	5百万～30百万円	無担保、第三者保証人不要 スピード回答
「マネージファンド21」	14年12月2日	1百万～30百万円	無担保、第三者保証人不要 スピード回答
「ビッグサポート」	14年12月2日	50百万円以内	業績の好転の見込める「経営改善計画書」あるいは「経営計画書」の策定を条件に、原則無担保で融資

< ベンチャー企業支援制度 >

平成 14 年 10 月にベンチャー支援制度を創設し、「融資」と「出資」の両面からサポートする体制を整備いたしました。具体的には、ベンチャー企業向け制度融資「あしぎんベンチャー支援資金」(ファンド総額 50 億円)ならびにベンチャーファンド「あしかが企業育成ファンド一号」(ファンド総額 5 億円)を創設しております

ロ．消費者ローンの増強

(イ) 組織・営業体制の整備

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、平成 14 年 6 月、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。

併せて、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) 業務の効率化

ローンセンター長の決裁権限の拡大や業務フローの簡素化、計量化による住宅ローンのスコアリング審査の導入等により、さらに審査の合理化と迅速化を実現してまいります。

また、平成 15 年 8 月より、宇都宮東ローンセンターにおいて、エリア内の「ローンの集中実行・管理」を試行しております。

(ハ) 商品の拡充

< ローンサポートサービスの活用 >

平成 15 年 4 月、足利銀行のローン返済が他行の口座からでもできるローンサポートサービスを開始しております。顧客利便性を向上させるとともに、住宅ローン獲得の新たなツールとして

積極的に活用してまいります。

<住宅関係商品>

住宅ローンについて、保証料内枠型商品の開発を検討してまいります。また、業者との連携を一層強化し、提携商品の取扱いを拡充することで、新規案件の取込みを更に増加させてまいりたいと考えております。また、無担保リフォームローンについても、業者との連携をはかり新たな商品を開発するとともに、案件の取込み拡大をはかってまいります。

(3) 融資に対する取組み姿勢

イ．スピーディーかつ積極的な対応

地域金融機関として、安定的な資金供給をはかり、永続的な取引関係を構築してまいりたいと考えております。そのために、お客さまの資金ニーズ・事業内容などを十分に理解し、今まで以上に信頼関係を築いていくことが重要であると考えております。そして、融資の相談に対してはお客さまの身になってお応えする姿勢を徹底するとともに、迅速な回答を目指してまいります。

ロ．お客さまに対する積極的な経営サポート

資金ニーズにお応えするとともに、「より良いサービス」を提供するために、お客さまの経営を多方面からサポートしてまいります。具体的には、まず、財務内容改善に向けた相談に積極的にお応えしてまいります。また、足利銀行の地域におけるネットワークを最大限に活かしたオーガニック営業体制（情報営業体制）をより充実させていくことで、お客さまの経営に役立つ有益な情報提供や営業斡旋などをこれまで以上に行ってまいります。

ハ．説明の徹底

お客さまとの融資取引を更に発展させていくためには、お客さまを深く理解するとともに、足利銀行の考え方についても理解していただくことが必要不可欠であると考えております。したがって、融資に際しては、お客さまの財務内容などに関する足利銀行の認識を明確に伝えてまいります。そして、ご呈示させていただくお借入金利などの水準などについても丁寧に説明いたします。

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

イ. 基本的な考え方

「早期健全化法」の趣旨を踏まえ、本計画の着実な履行により、内部留保の蓄積に努め、優先株式等の消却、償還のための財源を早期に確保するように努力いたします。

ロ. 優先株式について

当社では、第一種および第二種優先株式（公的資金 1,050 億円）ならびに第三種優先株式（428 億円）を発行しております。

第一種および第二種優先株式については、平成 21 年 3 月期までの剰余金が、約 1,500 億円になることから、この蓄積部分を原資として消却は十分可能であります。

第三種優先株式については、平成 16 年上期中に償還する予定であります。自己資本の拡充をはかるため、本計画において平成 16 年度に 600 億円（第三種優先株式 428 億円の償還により実質増資額は 172 億円）の新株発行等による資本増強を計画しております。発行する株式の金額、商品性等の詳細については、今後個別に検討を進めてまいります。

ハ. 平成 10 年 3 月期に導入した公的資金 300 億円について

足利銀行では、平成 10 年 3 月に公的資金にて永久劣後債 300 億円を発行いたしました。本債券に関しましては、平成 15 年 3 月以降、足利銀行のオプションで期限前償還が可能であります。今後につきましては金利負担および自己資本比率等を勘案しながら早期償還を検討してまいります。

(2) 剰余金の推移

剰余金推移（当社 + 足利銀行）

（億円）

	15/3 月期	16/3 月期	17/3 月期	18/3 月期	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期	22/3 月期
剰余金残高	2	16	136	348	743	1,238	1,559	835
第一種優先株式(公的資金)残高	750	750	750	750	750	750	750	-
第二種優先株式(公的資金)残高	300	300	300	300	300	300	300	-
第三種優先株式残高	428	428	-	-	-	-	-	-

16/3 期まではあしぎん F G 単体の剰余金、17/3 期以降はあしぎん F G および足利銀行の剰余金を合算して記載しております。

(参考) 永久劣後債残高

永久劣後債(公的資金)残高	300	300	300	300	300	300	300	300
---------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

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

当社グループのリスク管理にあたっては、「グループが抱える各種リスクを共通の枠組みで網羅的・統合的に認識・管理することで、グループの経営の健全性を確保するとともに収益性の向上をはかる」ことを基本目標としております。

足利銀行においては、以下の総合的なリスク管理態勢の枠組みを構築しております。

(1) 各種リスク管理の状況

足利銀行は、リスク管理を経営の最重要課題のひとつとして位置づけ、平成14年6月に「総合企画部リスク統轄グループ」を「リスク統括室」として独立させ、組織体制の整備をはかりつつ総合的なリスク管理の強化に向け対応を進めてまいりました。

重点施策として、平成14年8月に策定した「総合リスク管理態勢構築計画」に基づき、平成15年4月から「リスク資本制度」(リスク資本の配賦や、リスク調整後収益指標による業績評価と経営管理(経営資源配分、業務戦略等)への活用等)を導入いたしました。

具体的には、銀行の自己資本を配賦原資として行内各部門(営業店部門、市場部門、ALM部門、自己資本部門)にリスク資本を配賦し、その範囲内で各部門が業務運営を行うことにより、全行リスク量を経営体力の範囲内に制御し、経営の健全性を確保してまいります。

また、部門別、エリア別、市場取引種類別等の切り口でリスク調整後収益指標に基づく業績評価を行い、評価結果を経営資源の再配分等の方針決定と施策展開につなげることにより、収益性の向上に結びつけてまいります。

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

イ. 貸出運用のチェック

融資構造分析を行い半期毎に経営層に報告し、貸出資産の運用状況をチェックしております。

また、特定業種向け貸出状況を四半期毎に経営層に報告し、特定業種向け貸出の状況をチェックしております。

更に、足利銀行の信用格付からみた貸出資産の状況および貸出資産に関する信用リスクの状況を半期毎に経営層に報告しております。

ロ. 貸出案件の決裁権限

個々の融資案件に対する本部決裁権限については、「与信関係決裁権限表」に定めており、案件によりそれぞれ、経営会議、担当役員、所管部長、次長、部長代理の決裁権限を定め厳格に運用しております。

営業店長の決裁権限については、「標準手続 与信規定」に詳細に定めており、その運用状況については監査部がチェックしております。

本部および営業店長の決裁権限は、与信判断の厳格性と効率性を考慮しながら適宜見直しを行っておりますが、各決裁権限の改定はすべて経営会議において決定することとしております。

(3) 資産内容

イ. 金融再生法開示債権の状況(足利銀行単体)

「金融再生法開示債権全体」では、部分直接償却の実施・回収・取引先の債務者区分の改善等

により前年比 749 億円となり、貸出債権全体に占める比率は、15 年 3 月期は 13.08%と前年比 1.93%となっております。なお、金融再生法開示債権の状況（足利銀行単体）は図表 13 のとおりであります。

ロ．リスク管理債権の状況（足利銀行単体）

- ・「リスク管理債権全体」では、合計で 746 億円の減少となり、リスク管理債権比率は 15 年 3 月期は 13.29%と前年比 1.98%の改善となっております。なお、リスク管理債権の状況（足利銀行単体）は図表 14 のとおりであります。

ハ．資産内容の改善

本計画および「リレーションシップバンキングの機能強化計画」に沿って、企業再生への取組強化、定期モニタリングの実施、一層のオフバランス化、厳格な償却・引当の実施等に努め、「集中改善期間」内での資産の健全化をはかってまいります。

（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

取引先の実態を十分に検討し、法的再生スキームや最終処理が見込まれる先については、取組方針を明確にするとともに、積極的に債務者区分の見直しを行いオフバランス化を推進していく方針です。

ロ．行内企業格付けごとの償却・引当の目途

正常先（格付 1 - 1 ~ 1 - 6 格）、一般要注意先（格付 2 - 1 格 ~ 2 - 3 格）は、過去の貸倒実績率に基づいた予想損失率により算出した今後 1 年間の予想損失額を一般貸倒引当金に計上しております。

要管理先（格付 2 - 4 格）は、過去の貸倒実績率に基づいた予想損失率により算出した今後 3 年間の予想損失額を一般貸倒引当金に計上しております。

破綻懸念先（格付 3 - 1 格）は、原則として債権額から担保の処分可能見込額および保証等による回収が可能と認められる額を控除し、残額のうち必要額を個別貸倒引当金に計上しています。ただし、個別に引当必要額を算定することが困難な場合には、貸倒実績率に基づく予想損失率により算出した今後 3 年間の予想損失額を個別貸倒引当金に計上しております。

実質破綻先（格付 4 - 1）、破綻先（格付 5 - 1）については、債権額から担保の処分可能見込額および保証による回収が可能と認められる額を減算した残額について、分類額は個別貸倒引当金に計上し、分類額は部分直接償却を実施しております。

ハ．不良債権の売却等による処理、回収の方針

債権売却については、原則として次の取引先について、管理コスト面を考慮し売却を判断してお

ります。

無担保債権で直接償却不可の先
競売期間入札が複数回経過または競売取消等の処分困難な先
回収に長期間を要する先

今後とも、地元経済に与える影響等も考慮しながら破綻先・実質破綻先を中心として、債務者の実態に応じてR C Cおよび一般サービサーへの債権売却を実施し早期に最終処理を目指してまいります。

二．債権放棄についての考え方

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足利銀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つながり、企業破綻による社会的損失を回避できること。

なお、債権放棄に伴う抜本的な経営再建策が提示された場合には、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。

(5) 評価損益の状況と今後の処理方針

有価証券につきましては、株価変動等による業績への影響を軽減するため、評価損率 30% 以上の有価証券全ての減損処理を実施し、平成 15 年 3 月期において 746 億円の株式等償却を実施いたしました。

足利銀行の株式残高につきましては、市場での売却または日本銀行への売却、証券管理子会社（株式会社あしぎんインベストメントマネジメント）への売却に加え、銀行等保有株式取得機構への売却なども多角的に検討し、計画的な残高圧縮をはかってまいります。

上場・店頭株式については、平成 15 年 3 月末の 1,182 億円から平成 19 年 3 月末には 619 億円へと半分程度まで圧縮し、平成 18 年 9 月期には連結ベースの上場店頭株式残高は、Tier の半分程度まで圧縮する計画です。

(6) 金融派生商品等取引動向

金融派生商品につきましては、スワップ取引・先物取引・オプション取引等を行っております。これらの取引の大宗はヘッジ目的であり、オンバランス取引とオフバランス取引を一体管理し、安定的な収益体質の向上に資することを目的として取組んでおります。

金融派生商品等取引の大宗を占める円金利スワップ取引の残高（想定元本）は、平成 15 年 3 月末現在で 550 億円（うちヘッジ目的の残高 550 億円）となっております。円金利スワップ取引の平成 15 年 3 月末の評価損につきましては、マクロヘッジ会計終了に伴い、スワップの残存期間に応じて償却する計画となっております。

なお、ヘッジ目的の円金利スワップ取引の新規取組みにあたっては、足利銀行の円建資産負債全体の期間構造分析、各種リスク指標（BPV=ベース・ポイント・バリュー、VAR=バリュー・アット・リスク等）の計測結果を踏まえ、操作方針案をALM委員会にて討議し、経営会議等の承認を経て取組んでおります。

(7) 劣後債の引受け又は劣後ローンによる貸付けその他の方法による子会社の財務内容の健全性の確保

株式会社あしぎんフィナンシャルグループは、グループの自己資本充実を目的として、劣後債または劣後ローンその他の方法による資金調達を行うことがあります。当該資金は子会社の財務内容の健全性を確保するため、子会社が発行する社債の引受けまたは子会社への貸付金に使用されるものであります。

持株会社の劣後特約付債務の残高

(億円)

	15/3月期 (実績)	16/3月期 (計画)	17/3月期 (計画)	18/3月期 (計画)	19/3月期 (計画)
劣後特約付債務残高	-	-	-	-	-

8. 地域経済における位置づけ

当社グループは、営業地域である栃木県を中心とする北関東エリアにおいて、当該地域のお客さまを対象として地元に着した営業を行い、真に地元のお役に立つ総合金融サービス機関を目指しております。グループの中核を担う足利銀行は、以下のとおりとなっております。

(1) 地域の金融市場における融資比率等

< 県内貸出・預金比率 >

(億円)

	預金		貸出金	
	13/3 月末	14/3 月末	13/3 月末	14/3 月末
県内金融機関	92,461	92,315	57,155	54,751
うち足利銀行	37,648	37,011	25,786	25,023
比 率	40.7%	40.1%	45.1%	45.7%

日本銀行「金融経済統計月報」(ただし、郵便局、信農連を除く)

< 中小企業貸出比率 >

(億円)

	14/3 月末	15/3 月末
県内中小企業貸出残高	26,083	25,068
うち足利銀行	15,186	15,080
比 率	58.2%	60.2%

日本銀行「金融経済統計月報」(銀行のみ)

< 住宅金融公庫(栃木県管轄分)取扱比率 >

	件数ベース(件)		残高ベース(億円)	
	14/3 月末	15/3 月末	14/3 月末	15/3 月末
県内金融機関	83,199	84,971	10,215	10,151
うち足利銀行	52,538	56,940	6,523	6,836
比 率	63.1%	67.0%	63.9%	67.3%

県内金融機関は住宅金融公庫北関東支店の栃木県管轄の金融機関分

足利銀行の件数・残高は県内支店の返済口座より算出

< 年金受取口座数比率 >

	14/3 月末	15/3 月末
県内年金受給者数(仮定値)	412,653 人	424,456 人
うち足利銀行年金口座数	125,578 口	129,286 口
比 率	30.4%	30.5%

県内年金受給者数(仮定値)は、それぞれ平成13年10月1日、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。

< 店舗数(含む出張所、除く代理店) >

	14/3 月末	15/3 月末
県内金融機関店舗数	389 店	368 店
うち足利銀行	133 店	124 店
比 率	34.2%	33.7%

除く郵便局、農協

< A T M設置台数 (含むコンビニ A T M) >

	14/3 月末	15/3 月末
足利銀行：県内 A T M設置台数	915 台	1,118 台
県内人口	2,004,695 人	2,006,666 人
A T M 1 台あたり人口	2,190 人	1,795 人

県内人口は、それぞれ平成 14 年 4 月 1 日、15 年 4 月 1 日現在

< 指定金融機関 >

足利銀行は栃木県ならびに県内 4 9 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
足利銀行指定先数	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等は、事務量も多く、内容も専門的であるため金融機関に委託し、委託を受けた金融機関が公金事務を取扱う制度

< 参考：総貸出金 (県外を含む) に占める中小企業向け比率 >

	12/3 月末	13/3 月末	14/3 月末	15/3 月末
中小企業等貸出比率	76.2%	81.1%	81.6%	79.9%

< 業種別貸出残高比率 (15/3 月末) >

(億円、%)

	県内貸出残高			うち県内中小企業向貸出		
	貸出残高	うち足利銀行	比率	貸出残高	うち足利銀行	比率
製造業	4,799	2,648	55.2	4,476	2,493	55.7
農業	243	174	71.6	243	174	71.6
林業	10	7	70.0	10	7	70.0
漁業	9	8	88.9	9	8	88.9
鉱業	256	163	63.7	256	163	63.7
建設業	3,245	1,854	57.1	3,151	1,800	57.1
電気・ガス・水道等	115	34	29.6	115	34	29.6
情報通信業	118	74	62.7	118	74	62.7
運輸業	842	503	59.7	842	503	59.7
卸売	2,318	1,261	54.4	2,269	1,244	54.8
小売	4,211	2,005	47.6	2,198	1,145	52.1
金融・保険業	548	485	88.5	504	456	90.5
不動産業	3,834	2,335	60.9	3,790	2,331	61.5
各種サービス業	7,690	4,966	64.6	7,081	4,641	65.5
地方公共団体	3,831	3,442	89.8	-	-	-
個人(住宅・消費等)	11,212	5,659	50.5	11,212	5,659	50.5
海外円借款等	1	0	0.0	0	0	-
合計	43,290	25,625	59.2	36,280	20,739	57.2

日本銀行「金融経済統計月報」(銀行のみ)

(2) 地域経済への貢献

イ. 各種経済団体等における足利銀行の役割

足利銀行は、地元経済団体等に対しまして、職員の派遣や事務局を務めるなど、地域の経済諸活動に関しまして積極的に関与しております。

団体名称	活動内容	足利銀行の役割等
経友会 (設立：昭和47年)	<ul style="list-style-type: none"> 異業種間の情報交換による経営能力向上と地域経済活性化の検討等 現在、66グループ、会員5,683名 	<ul style="list-style-type: none"> 適切な情報・資料の提供、講演会の講師幹旋など、経友会の運営を全面的に支援
栃木県産業協議会 (設立：昭和56年)	<ul style="list-style-type: none"> 経済・経営等の調査・研究ならびに経済政策、地元産業振興策に関する審議・立案等 会員数103名 	<ul style="list-style-type: none"> 創設以来事務局を務めるなど、積極的に活動を支援
(社)栃木県経済同友会 (設立：昭和63年)	<ul style="list-style-type: none"> 地域内の諸問題を解決するための提言活動および会員相互の研鑽を目的とした例会活動 平成15年4月、社団法人化 会員数234名(名誉会員：18名) 	<ul style="list-style-type: none"> 設立から平成9年まで、平成13年度再び代表幹事を務め、事務局へ3名の職員を派遣するなど、積極的に活動を支援
(財)とちぎ総合研究機構 (設立：昭和63年)	<ul style="list-style-type: none"> 栃木県全域の自立的発展のために、地域の振興や地域経済の活性化等に関する諸問題の調査・研究および諸事業の実施、情報収集・提供活動 15名の常勤職員で活動 	<ul style="list-style-type: none"> 足利銀行を含む県内産業界と栃木県、県内49市町村が一体となって設立した県内初の本格的シンクタンク 足利銀行出資割合60% 15名職員のうち9名を派遣
(株)アットとちぎ (設立：平成13年)	<ul style="list-style-type: none"> インターネットを活用した情報発信、各種取引の場を提供するとともに、地域に対しインターネット関連総合サービスを提供 	<ul style="list-style-type: none"> 栃木県地域を切り口とした総合ポータルサイト運営会社 足利銀行出資5百万円 15名職員のうち5名を派遣
栃木県中小企業再生支援協議会 (設立：平成15年)	<ul style="list-style-type: none"> 経営環境の悪化しつつある中小企業へのきめ細かな再生支援 支援業務部門職員4名 	<ul style="list-style-type: none"> 設立当初より、支援業務部門職員4名のうち2名を派遣し、中小企業の再生を支援

ロ. 県内の主要な第三セクターに対する出資

足利銀行は、県内の主要な第三セクターに対して栃木県や市町村とともに応分の出資をすることで地域経済の活性化に寄与しております。

	資本金	足利銀行、県、市町村の出資	事業概要
野岩鉄道(株)	1,000百万円	足利銀行 50百万円(5.0%) 栃木県 215百万円 福島県 263百万円	鉄道事業 会津鬼怒川線
真岡鉄道(株)	250百万円	足利銀行 12百万円(4.8%) 栃木県 55百万円 真岡市 25百万円 下館市 19百万円	鉄道事業 旧国鉄真岡線
(株)日光自然博物館	300百万円	足利銀行 15百万円(5.0%) 栃木県 120百万円 日光市 40百万円	県立博物館の運営
わたらせ渓谷鉄道(株)	325百万円	足利銀行 10百万円(3.0%) 群馬県 54百万円 桐生市 17百万円 足尾町 21百万円 大間々町 17百万円	鉄道事業 旧国鉄足尾線
(株)エフエム栃木	800百万円	足利銀行 40百万円(5.0%) 栃木県 40百万円	F M放送の運営
(株)システムソリューションセンターとちぎ	1,240百万円	足利銀行 20百万円(1.6%) 栃木県 400百万円	コンピュータ関連事業

(株)とちぎ産業交流センター	2,731 百万円	足利銀行 136 百万円 (4.9%) 栃木県 800 百万円 宇都宮市 640 百万円	研究開発・研修事業
(株)とちぎテレビ	3,000 百万円	足利銀行 150 百万円 (5.0%) 栃木県 600 百万円 栃木県市長会 240 百万円 栃木県町村会 160 百万円	テレビ放送事業

このほか、地域活性化支援に関連するものでは、道の駅地域振興施設運営会社（茂木町、喜連川町、馬頭町）、TMO関連事業会社（今市市、葛生町）等にも出資し、支援しております。

ハ．地域活性化のための人材・情報の提供

足利銀行は、地域発展・活性化のために委員会・会議・研究会等に人材を派遣および情報提供等に積極的に取り組んでおります。主な委員会等は次のとおりです。

名称	主催者	活動目的等
広域関東圏産業活性化センター事業推進委員会	(財)広域関東圏産業活性化センター	広域関東圏1都10県の地域活性化、新産業支援を目的に設立された経済産業省認可財団である広域関東圏産業活性化センターの委員会
とちぎベンチャーサポートプラネット21	(財)栃木県産業振興センター	栃木県内の中小・ベンチャー企業を総合的に支援する産学官組織の委員会
宇都宮CBX勉強会	足利銀行(事務局)	JR宇都宮駅東口の国鉄清算事業団跡地を含む7.2haの開発構想について、事業実現のためのコンセプト・導入機能等を宇都宮市に提案するための勉強会
宇都宮まちづくり推進機構	宇都宮市都心部活性化推進室	宇都宮市内各地のまちづくりを総合的に推進するため、目的毎に各種委員会が開催される。
ベンチャーフォーラム	栃木県 (財)栃木県産業振興センター	ベンチャー企業のプレゼンテーションや投資家との交流の場を設けてベンチャー企業を支援するためのフォーラム

ニ．教員、地方公共団体からの職員研修受入

足利銀行では、教員の社会体験研修を長期および短期受入を実施しているほか、地公体職員の研修受入等にも積極的に対応しております。

ホ．進出企業の地域内誘致

足利銀行では、行政とタイアップして地域経済の発展・活性化に寄与するため、企業誘致活動を積極的に支援しております。その一例として、平成11年度からは企業誘致支援のため、地域振興整備公団からの依頼に基づき佐野新都市開発整備事業に、平成15年度から足利インター・ビジネスパーク事業、食の産業誘致戦略会議に、それぞれ人材を派遣しております。

ヘ．地域国際交流への貢献

栃木県を中心とする北関東の国際交流の活性化に寄与することを目的として、足利銀行では、昭和60年10月に外務省認可の「財団法人あしぎん国際交流財団」(足利銀行全額出捐)を設立いたしました。以来、18年にわたり、外国人留学生・研修生への助成、地元国際交流団体への助成、国際交流事業への助成等を実施しており、15年3月現在、延べ210先に総額95,266千円を助成しております。

以上

(図表 1 - 1)収益動向及び計画 [あしぎんフィナンシャルグループ単体]

持株会社 15年3月 設立

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(規模)<未残> (億円)					
総資産	1,163	1,179	1,350	1,367	1,408
貸出金	-	-	-	-	-
有価証券	1,138	1,138	1,310	1,310	1,310
総負債	10	12	13	1	1
資本勘定計	1,152	1,166	1,336	1,366	1,407
資本金	500	500	900	900	900
資本準備金	627	627	325	325	325
その他資本剰余金	-	-	74	74	74
利益準備金	-	-	-	-	-
剰余金(注1)	25	38	37	67	108
自己株式	0	0	0	0	0
(収益) (億円)					
経常利益	25	37	27	40	51
受取配当金	25	36	26	39	50
経費	0	10	10	10	10
人件費	0	2	2	2	2
物件費	0	6	6	6	6
特別利益	-	-	-	-	-
特別損失	-	-	-	-	-
税引前当期利益	25	37	27	40	51
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	0	0
法人税等調整額	0	-	-	-	-
税引後当期利益	25	36	26	39	50
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	25	38	111	141	182
配当金総額(中間配当を含む)(注3)	22	22	15	9	9
普通株配当金(注2)	-	-	-	-	-
優先株配当金<公的資金分>	9	9	9	9	9
優先株配当金<民間調達分>	12	12	5	-	-
1株当たり配当金(普通株)	-	-	-	-	-
同(第一種優先株)	4.70	4.70	4.70	4.70	4.70
同(第二種優先株)	4.70	4.70	4.70	4.70	4.70
同(第三種優先株)	15.00	15.00	6.25	-	-
配当率(優先株<公的資金分>)	0.94	0.94	0.94	0.94	0.94
配当率(優先株<民間調達分>)	3.00	3.00	1.25	-	-
配当性向	90.73	62.38	56.75	24.89	19.44
(経営指標) (%)					
ROE(当期利益/資本勘定<平残>)	2.19	3.13	2.14	2.93	3.66
ROA(当期利益/総資産<平残>)	2.18	3.10	2.12	2.91	3.65

(注1) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(注2) 普通株の配当につきましては、今後の収益の動向等を勘案しながら検討してまいります。

(注3) 平成16年度に新株発行等による資本増強を計画しておりますが、現時点では、発行する株式の金額、商品性等について決定していないため、配当負担の部分につきましては記載しておりません。

(図表 1 - 1)収益動向及び計画[足利銀行単体]

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(規模)＜資産、負債は平残、資本勘定は末残＞ (億円)					
総資産	51,032	50,267	51,930	52,023	53,224
貸出金	38,146	38,197	38,067	38,056	39,032
有価証券	8,533	7,904	9,863	10,108	10,392
特定取引資産	-	-	-	-	-
繰延税金資産＜末残＞	1,387	1,322	1,293	1,132	1,010
総負債	49,288	49,262	50,771	50,780	51,718
預金・NCD	46,510	47,050	47,388	48,146	48,977
債券	-	-	-	-	-
特定取引負債	-	-	-	-	-
繰延税金負債＜末残＞	-	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債＜末残＞	-	-	-	-	-
資本勘定計	745	787	993	1,175	1,530
資本金	1,474	1,474	487	487	487
資本準備金	20	-	487	487	487
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	-	-	-	-	-
剰余金(注)	710	671	34	216	571
土地再評価差額金	-	-	-	-	-
その他有価証券評価差額金	39	14	14	14	14
自己株式	-	-	-	-	-
(収益) (億円)					
業務粗利益	1,027	1,052	1,089	1,129	1,200
資金運用収益	972	1,001	1,056	1,077	1,129
資金調達費用	127	104	101	88	72
役務取引等利益	103	121	124	129	135
特定取引利益	-	-	-	-	-
その他業務利益	78	33	10	11	7
国債等債券関係損()益	72	2	2	3	-
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	485	514	540	602	684
業務純益	523	509	540	602	684
一般貸倒引当金繰入額	38	5	-	-	-
経費	542	538	549	527	515
人件費	244	226	226	223	222
物件費	269	283	295	274	264
不良債権処理損失額	316	406	400	200	150
株式等関係損()益	776	19	-	-	-
株式等償却	746	-	-	-	-
経常利益	578	87	106	377	509
特別利益	4	3	1	0	0
特別損失	2	5	43	14	2
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	0	0
法人税等調整額	132	65	28	161	121
税引後当期利益	710	18	34	201	384
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	-	-	19	201	556
配当金総額(中間配当を含む)	-	-	19	30	30
普通株配当金	-	-	19	30	30
優先株配当金＜公的資金分＞	-	-	-	-	-
優先株配当金＜民間調達分＞	-	-	-	-	-
1株当たり配当金(普通株)	-	-	1.94	3.00	3.00
配当率(優先株＜公的資金分＞)	-	-	-	-	-
配当率(優先株＜民間調達分＞)	-	-	-	-	-
配当性向	-	-	56.58	14.88	7.79

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	2.01	2.11	2.14	2.18	2.23
貸出金利回(B)	2.25	2.27	2.35	2.40	2.44
有価証券利回	0.94	1.38	1.42	1.42	1.50
資金調達原価(C)	1.38	1.32	1.30	1.24	1.16
預金利回(含むNCD)(D)	0.11	0.10	0.10	0.10	0.10
経費率(E)	1.16	1.14	1.15	1.09	1.05
人件費率	0.52	0.48	0.47	0.46	0.45
物件費率	0.58	0.60	0.62	0.57	0.54
総資金利鞘(A)-(C)	0.63	0.79	0.84	0.94	1.07
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.98	1.03	1.10	1.21	1.29
非金利収入比率	17.74	14.77	12.37	12.48	11.94
OHR (経費/業務粗利益)	52.77	51.13	50.42	46.65	42.96
ROE (一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)	27.81	51.20	46.62	48.49	45.43
ROA (注)	0.95	1.03	1.05	1.17	1.30

(注)15/3月期は(一般貸引前業務純益/総資産<平残>)、16/3~19/3月期は(一般貸引前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>)。

(図表 1 - 1)収益動向及び計画[分離子会社合算ベース :足利銀行 + (株)あしぎんインベストメントマネジメント]

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(収益) (億円)					
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	485	514	539	602	684
与信関係費用 (注)	278	411	400	200	150
株式等関係損()益	776	27	-	-	-
株式等償却	746	-	-	-	-
経常利益	578	94	105	377	508
税引後当期利益	710	25	33	201	384
(経営指標) (%)					
ROE (一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)	27.81	51.18	46.28	48.18	45.21

(注)与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理損失額

(図表 1 - 2)収益動向 (あしぎんフィナンシャルグループ連結)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
(規模)<末残>			(億円)
総資産	52,908	52,683	50,129
貸出金	38,849	39,484	38,686
有価証券	7,704	6,305	8,010
特定取引資産	-	-	-
繰延税金資産	1,667	1,416	1,363
少数株主持分	7	1	1
総負債	51,620	51,904	49,300
預金・NCD	48,612	49,328	47,111
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	1,281	777	829
資本金	1,474	500	500
資本剰余金	1,139	996	996
利益剰余金	1,124	672	645
土地再評価差額金	-	-	-
その他有価証券評価差額金	195	38	14
為替換算調整勘定	-	-	-
自己株式	13	6	6

			(億円)
(収益)			
経常収益	1,382	1,402	1,350
資金運用収益	1,033	988	990
役務取引等収益	144	159	175
特定取引収益	-	-	-
その他業務収益	167	220	172
その他経常収益	36	34	13
経常費用	2,791	1,947	1,270
資金調達費用	185	127	104
役務取引等費用	32	36	38
特定取引費用	-	-	-
その他業務費用	136	121	138
営業経費	627	583	524
その他経常費用	1,809	1,078	466
貸出金償却	697	202	294
貸倒引当金繰入額	494	35	110
一般貸倒引当金純繰入額	204	44	5
個別貸倒引当金純繰入額	290	79	105
経常利益	1,408	545	80
特別利益	9	4	17
特別損失	60	3	48
税金等調整前当期純利益	1,460	543	49
法人税、住民税及び事業税	3	5	3
法人税等調整額	170	111	14
少数株主利益	2	5	0
当期純利益	1,291	666	60

(注)14/3月期実績は銀行連結の計数、15/3月期実績、16/3月期見込みはFG連結の計数を記載しております。

(図表 2)自己資本比率の推移 ... 採用している基準(国内基準)

(足利銀行単体)

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
資本金	1,474	1,474	487	487	487
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	-
資本準備金	-	-	487	487	487
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	-	-	-	-	-
任意積立金	-	-	-	-	-
次期繰越利益	689	671	14	186	541
その他	-	-	-	-	-
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
その他有価証券の評価差損	39	14	14	14	14
自己株式	-	-	-	-	-
営業権相当額	-	-	-	-	-
Tier 計	745	787	974	1,145	1,500
(うち税効果相当額)	(1,387)	(1,322)	(1,293)	(1,132)	(1,010)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-
一般貸倒引当金	204	203	200	201	207
永久劣後債務	300	300	300	300	300
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	504	503	500	501	507
期限付劣後債務 優先株	286	178	133	111	87
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	286	178	133	111	87
Tier 計	790	681	633	612	594
(うち自己資本への算入額)	(745)	(681)	(633)	(612)	(594)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	3	3	3	3	3
自己資本合計	1,486	1,465	1,604	1,754	2,091

(億円)

リスクアセット	32,724	32,593	32,135	32,314	33,162
オンバランス項目	32,109	31,978	31,520	31,699	32,547
オフバランス項目	615	615	615	615	615
その他(注)	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	4.54	4.49	4.99	5.43	6.30
Tier 比率	2.27	2.41	3.03	3.54	4.52

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(あしぎんフィナンシャルグループ連結)

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
資本金	500	500	900	900	900
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	-
資本剰余金	996	493	693	693	693
利益剰余金	695	158	544	335	56
連結子会社の少数株主持分	1	1	1	1	1
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
その他有価証券の評価差損	38	14	14	14	14
自己株式	6	6	6	6	6
為替換算調整勘定	-	-	-	-	-
営業権相当額	-	-	-	-	-
連結調整勘定相当額	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Tier 計	756	815	1,028	1,237	1,630
(うち税効果相当額)	(1,416)	(1,363)	(1,333)	(1,170)	(1,048)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-
一般貸倒引当金	204	203	200	201	207
永久劣後債務	300	300	300	300	300
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	504	503	500	501	507
期限付劣後債務 優先株	286	178	133	111	87
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	286	178	133	111	87
Tier 計	790	681	633	612	594
(うち自己資本への算入額)	(756)	(681)	(633)	(612)	(594)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	3	3	3	3	3
自己資本合計	1,509	1,492	1,658	1,846	2,220

(億円)

リスクアセット	32,719	32,593	32,135	32,314	33,162
オンバランス項目	32,104	31,978	31,520	31,699	32,547
オフバランス項目	615	615	615	615	615
その他(注)	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	4.61	4.58	5.16	5.71	6.69
Tier 比率	2.31	2.50	3.20	3.83	4.91

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(図表6) リストラの推移及び計画

[3社合算ベース :あしぎんフィナンシャルグループ + 足利銀行 + (株)あしぎんインベストメントマネジメント]

	15/3月末 実績	16/3月末 計画	17/3月末 計画	18/3月末 計画	19/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役職員数)

役員数 (人)	11	11	11	11	11
うち取締役 (()内は非常勤) (人)	7(1)	7(2)	7(2)	7(2)	7(2)
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)	2,966	2,879	2,737	2,687	2,637

(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)	101	101	101	101	101
実質支店数 (除く機能特化型)	101	96	86	86	86
海外支店(注2) (店)	-	-	-	-	-
(参考)海外現地法人 (社)	-	-	-	-	-

(注1)出張所、代理店、インスタブランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店を除く。
統廃合コストを抑制するため、「機能特化型支店」(支店名称は残すが、機能は大幅に合理化)の形態を採用。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費 (百万円)	24,438	22,982	22,912	22,652	22,523
うち給与・報酬 (百万円)	15,326	14,508	13,956	13,660	13,471
平均給与月額 (千円)	385	368	367	367	367

(注)平均年齢38歳8ヶ月(平成15年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	112	112	112	112	112
うち役員報酬 (百万円)	112	112	112	112	112
役員賞与 (百万円)	-	-	-	-	-
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	12	12	12	12	12
平均役員退職慰労金 (百万円)	-	-	-	-	-

(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(注2) (百万円)	26,951	27,488	28,697	26,603	25,634
うち機械化関連費用(注1) (百万円)	8,410	9,330	10,543	9,646	8,686
除く機械化関連費用 (百万円)	18,540	18,157	18,153	16,957	16,947

(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

(注2)あしぎんフィナンシャルグループ、足利銀行および(株)あしぎんインベストメントマネジメント間の内部取引は、相殺しております。

(人件費 + 物件費)

人件費 + 物件費 (百万円)	51,389	50,470	51,609	49,256	48,157
-----------------	--------	--------	--------	--------	--------

(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5)	総資産	借入金	うち 社分 (注2)	資本勘定	出資分 (注2)	内当 分社	経常利益	当期利益	連結 又は 持 分 法 の 別
㈱足利銀行	明28年10月	日向野善明	銀行業	15年3月	52,677	650	-	745	1,474		-578	-710	連結
北関東リース㈱	昭49年10月	磯部光雄	リース業	14年12月	394	335	-	40	0		15	39	連結
㈱あしぎん ディンカード	昭57年03月	松原 茂	クレジット カード 業務	15年3月	52	25	-	13	0		7	6	連結
あしぎん システム開発㈱	平12年04月	三森富雄	コピュタ 関連業務	15年3月	2	-	-	0	0		0	0	連結
やしお債権回収㈱	平13年11月	小倉理一郎	サービサ ー業務	15年3月	5	-	-	5	5		0	0	連結

㈱足利銀行子会社

足銀リース㈱	昭60年02月	井草算雄	リース業 貸金業	15年3月	177	169	169	1	0		0	1	連結
足利ファクター㈱	昭54年12月	小池 是	貸金業	15年3月	180	176	176	-2	0		-2	-1	連結
あしぎん 抵当証券㈱	昭62年10月	島田 茂	貸金業	15年3月	186	184	184	0	0		-0	-0	連結
足銀総合管理㈱	平07年04月	黒後 洋	自己競落	15年3月	101	2	2	3	3		-0	0	連結
足利信用保証㈱	昭53年12月	沼口菊郎	保証業務	15年3月	97	-	-	9	0		0	0	連結
㈱あしぎん 事務センター	昭58年10月	南木茂夫	事務代行 人材派遣	15年3月	2	-	-	0	0		0	0	連結
あしぎん ビジネスサポート㈱	平01年10月	福田時男	担保不動産評価 事務代行・経営 相談	15年3月	0	-	-	0	0		0	0	連結
足銀不動産管理㈱	昭39年05月	長江仁一	不動産賃貸 ・管理	15年3月	348	334	334	2	0		7	7	連結
㈱あしぎん インベストメントマネジメント	平15年06月	河内賢二	有価証券の投資 保管、運用、管理										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) ㈱足利銀行子会社については、足利銀行分および足利銀行出資分を記載しております。

(注3) 個社別コメント

㈱足利銀行

株価の大幅な下落により多額の有価証券の減損処理が発生したこと、および、繰延税金資産の計上をより一層厳格に行ったこと等により大幅な赤字を計上するに至りました。今後は、グループ内最大の資産を有する当行についてリスク管理の高度化をはかるとともに、企業再生・債務者支援への積極的な取組みを実践し業績の回復に努めてまいります。

足利ファクター㈱、あしぎん抵当証券㈱

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、赤字計上となっております。なお、両社につきましては平成17年3月末までに清算する予定です。

足銀総合管理㈱

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4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。

(注4) 連結範囲の異動

1 平成15年6月、足利銀行100%出資子会社である、㈱あしぎんインベストメントマネジメントを設立いたしました。

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

(注5) 決算日は北関東リース㈱が平成14年12月31日、その他はすべて平成15年3月31日です。

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況
あしぎんフィナンシャルグループ

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	社長	取締役、オブザーバーとして監査役	経営企画部	毎月1回	グループ全体の経営の基本方針および業務の執行に関する重要事項を決定する。
監査役会	常勤監査役	監査役	経営管理部	毎月1回	監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、または決議をする。
グループ経営会議	社長	常勤取締役、常勤監査役	経営企画部	毎月2回	当社グループ経営管理の実践等に関する事項の協議・決定ならびに子会社の業務執行に対する監督・指導を行う。
経営諮問委員会	澤村紫光 (沖電気工業相談役)	経済界、学界、行政等外部有識者9名	経営企画部	2カ月に1回	取締役会の諮問機関として、コーポレートガバナンスに関する諸問題、経営改革および諸施策の実施に関する提言・指摘等を行う。
グループ代表者会議	社長	取締役、常勤監査役、子会社の代表者	経営企画部	半期1回	グループ経営方針の各子会社への伝達
業務委員会	社長	常勤取締役、経営企画部長、経営管理部長、各部担当部長、必要に応じ子会社各社の取締役	経営企画部	1回	円滑かつ効率的なグループ経営および子会社の収益増強ならびにリスク管理の強化に関する検討・協議を行う。
グループ営業会議	経営企画部担当部長	経営企画部担当部長、子会社5社の営業推進担当部長	経営企画部	毎月1回	グループ内におけるオーガニック営業体制を強化し、一体となった営業推進を展開する。

足利銀行

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	頭取	取締役、オブザーバーとして監査役	総合企画部	毎月1回	足利銀行における業務の執行に関する重要事項を決定する
監査役会	常勤監査役	監査役	総合管理部	毎月1回	監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、または決議をする。
経営会議	頭取	常勤取締役、常勤監査役	総合企画部	毎週2回	取締役会から委譲された範囲内において、業務執行上の重要事項を協議・決定する。
執行役員会	総合企画部長	執行役員	総合企画部	毎月1回	業務執行に係る重要な事項に関する情報の共有と意見交換を行う
地区統括会議	営業本部長	地区統括を任命された執行役員	営業本部	毎月1回	地区業績や推進状況、他行動向等の情報交換やその他連絡等を行う。
全行部店長会議	頭取	取締役、常勤監査役、執行役員、全部店長、関連会社代表者	総合企画部	半期1回	経営方針・経営計画などの伝達および周知徹底。
経営効率化委員会	頭取	常勤役員、総合企画部長、総合管理部長、営業本部長、融資本部長	総合企画部	毎月1回	営業力強化や合理化・効率化の推進に関する検討・協議を行う。
システム投資検討委員会	総合企画部長	総合企画部長、システム室長、総合管理部長、業務統括部長、営業本部長、法人部長、個人部長、融資本部長	総合企画部システム室	半期1回	業務運営において有効かつ効果的なシステム開発を進め、併せて投資の効率化をはかる。
リスク管理委員会	頭取	常勤役員、総合企画部長、広報室長、システム室長、総合管理部長、リスク統括室長、業務統括部長、営業本部長、市場金融部長、融資本部長、信用リスク管理室長	リスク統括室	半期1回	各種リスクを統合的に管理し、最適なリスク管理態勢の構築を目的に協議を行う。

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
システムリスク管理委員会	総管理部 担当役員	総管理部担当役員、総合企画部長、システム室長、総管理部長、リスク統括室長、業務統括部長、営業本部長、法人部長、個人部長、市場金融部長、融資本部長	システム室 リスク統括室	半期 1 回	システムリスク及び情報セキュリティに関する管理態勢の整備強化と情報資産の保護についての協議を行う。
事務リスク管理委員会	業務統括部 担当役員	業務統括部担当役員、総合企画部長、システム室長、総管理部長、リスク統括室長、業務統括部長、営業本部長、個人部長、市場金融部長、融資本部長、融資審査部長、企業支援部長、融資管理部長	業務統括部	半期 1 回	銀行として認識すべき事務リスクを横断的に管理し、事務事故の状況把握と再発防止策の検討を行う。
融資業務委員会	融資本部 担当役員	融資本部担当役員、総合企画部長、総管理部長、リスク統括室長、資産査定室長、業務統括部長、営業本部長、法人部長、個人部長、市場金融部長、融資本部長、融資審査部長、企業支援部長、融資管理部長、信用リスク管理室長	融資本部 信用リスク 管理室	半期 2 回	信用リスク管理の高度化、融資業務の効率化、与信ポートフォリオ管理に向けた検討を行い、今後の融資戦略について関係所管部へ指示を行う。
A L M委員会	頭取	常勤役員、総合企画部長、総管理部長、リスク統括室長、営業本部長、法人部長、個人部長、公務金融部長、市場金融部長、融資本部長、信用リスク管理室長	リスク統括室	毎月 1 回	A L Mに関する事項の協議
コンプライアンス委員会	総管理部 担当役員	総管理部担当役員、総合企画部長、総管理部長、人材開発室長、業務統括部長、営業本部長、融資本部長	総管理部	毎月 1 回	コンプライアンスに関する諸問題や情報管理を行うとともに、法令遵守態勢の整備強化ならびに計画的な実践をはかる。
交通事故撲滅委員会	業務統括部 担当役員	業務統括部担当役員、総合企画部長、総管理部長、業務統括部長、営業本部長	業務統括部	半期 1 回	交通事故ゼロを目指した推進機関として、交通事故の内容分析と防止策の検討、再発防止の徹底に取り組む。
C S 向上委員会	営業本部 担当役員	営業本部担当役員、総合企画部長、総管理部長、人材開発室長、業務統括部長、営業本部長、法人部長、個人部長、指名された営業店長	営業本部	半期 2 回	全庁的なC S向上に向けての問題把握や対応策等を協議する。
ペイオフ対策委員会	営業本部 担当役員	営業本部担当役員、総管理部長、総管理部長、総合企画部長、広報室長、システム室長、総管理部長、リスク統括室長、業務統括部長、営業本部長、法人部長、個人部長、公務金融部長、市場金融部長、融資本部長	営業本部	半期 1 回	ペイオフ解禁における問題点の把握、改善・対応策等を協議し、検討部会（委員会の下部組織）及び所管部へ指示命令を行う。

(図表10-2)貸出金の推移 [足利銀行単体]

(残高)	(億円)	
	15/3月末 実績 (A)	16/3月末 計画 (B)
国内貸出	39,258	38,693
中小企業向け貸出(注)	23,554	23,044
個人向け貸出(事業用資金を除く)	7,614	7,732
その他	8,089	7,917
海外貸出	-	-
合計	39,258	38,693

(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。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)	
	15/3月期 実績 (注)	16/3月期 計画 (B)-(A)+(7)
国内貸出	866	15
中小企業向け貸出	8	5

(注)履行状況報告書の図表10-1より引用。

(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)

	15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)	()
CCPC(注3)	()
協定銀行等への資産売却額(注4)	()
上記以外への不良債権売却額	()
その他の処理額(注5)	()
債権流動化(注6)	()
私募債等(注7)	()
子会社等(注8)	()
計	580 (515)

(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)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4)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5)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注6)主として正常債権の流動化額。

(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)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

	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	リスク管理の基本方針	(リスク統括室) ・リスク管理態勢の高度化に関する事項 ・総合リスク管理に関する事項 ・各種リスクの統括・管理 ・資産・負債の総合管理(ALM)に関する事項		<ul style="list-style-type: none"> ・「リスク管理に関する報告態勢」の整備(11月) ・「リスク管理の基本方針」の改定(3月) ・「リスク資本制度」導入(4月)
信用リスク	信用リスク管理方針	(融資本部) ・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 (資産査定室) ・資産の自己査定の実施、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 (融資審査部) ・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 (企業支援部) ・主に管理債権先、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 (融資管理部) ・問題債権(実質破綻先・破綻先)の管理 ・償却・引当の実施 (融資管理部) ・関連会社(ファイナンス4社)の信用リスク管理 (市場金融部) ・非居住者向け貸出の審査・管理	・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 ・企業支援部による管理 ・本部の営業店指導	・特定業種の要注意先に対して、与信総額の警告水準「ワーニングライン」と個別の信用貸出の上限目安を示した「非保全与信ガイドライン」の制定(10月) ・「信用リスク管理方針」の改定(10月、3月) ・財務分析サービスの開始(11月) ・「融資業務委員会」の実務作業機関として「信用リスクPT」設置、活動開始(12月) ・信用保証協会(栃木、群馬、埼玉の各県)との提携融資制度の導入 ・信用リスク管理室を設置(6月) ・営業店臨店による信用格付検証を開始(15年5月) ・重点先のモニタリングによる中間管理の実施(10月、1月) ・改善計画の策定・再策定の指導・支援(改善計画作成ビデオの作製・配信) ・業種別セミナーの実施2回、無料経営相談会6回、ビジネスソリューションセミナー3回 ・債権バランスと再生スケジュール表の制定により残高10億円以下先の管理強化 ・温泉旅館向け経営支援策として、アットとちぎとの連携(ネット広告)、マビオンとタイアップ(ネット検索)、インターメディアシステムと連携(新聞広告企画)を実施 ・営業店に対しての取組方針策定指導を実施した。具体的には、ア.債権者訪問、イ.再建シナリオ回収スキーム策定、ウ.経営コンサルタント・外部専門家の利用、エ.支援部による実態把握・モニタリングの実施、オ.瑕疵担保補正、資産洗出し等である。 ・やしお債権回収の営業開始(14年4月)に伴い、人員を逐次やしお債権回収へ投入 ・15年5月よりやしお債権回収への委託対象店を全店に拡大し、5月1日付で約500先、800億円の不良債権の委託を実施 ・債権回収担当者は、現在12か所に常駐し、担当地区エリア店の支援指導を主目的として不良債権回収、延滞管理を実施
マーケットリスク	市場リスク管理方針	(市場金融部、リスク統括室) ・ALM委員会(月1回開催)を頂点にALM次長会と金利予測部会を設置、経営会議へ方針等を報告協議 ・時価およびリスク量の把握・管理 ・部門間振替レートにて、金利リスクをALM部門に集中し、部門別収益管理を実施 ・市場関連部のフロント・バック機能を分離 ・リスク限度額、損失限度額等の市場リスク管理指標を設定 ・当行全体の市場部門の評価損益等の状況を、月次で経営会議へ報告	・オン・オフ統合管理によるギャップ・リスク量の把握 ・機動的なリスクヘッジを実施	・各市場取引に係る運用管理基準を統合し、「市場取引運用管理基準」として改定(11月) ・「市場リスク管理方針」の改定(10月、3月) ・「ヘッジ取引リスク管理方針」の改定(1月) ・「ALMヘッジ取引運用管理規則」の制定(1月) ・「バンキング勘定の金利リスク運営管理基準」の改定(3月) ・証券管理子会社「あしぎんインベストメントマネジメント」を設立(6月)

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	1,133	1,168	1,151	1,012
危険債権	2,198	2,309	1,907	1,976
要管理債権	2,768	2,456	2,291	1,982
小計	6,099	5,935	5,350	4,970
正常債権	34,516	34,035	35,550	35,618
合計	40,616	39,970	40,901	40,589

引当金の状況

(億円)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	402	403	354	346
個別貸倒引当金	572	336	547	601
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
貸倒引当金 計	975	740	901	947
債権売却損失引当金	54	54	61	61
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	1,030	794	963	1,009
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	1,030	794	963	1,009

(注) 14/3月末実績(単体・連結)、15/3月末実績(単体)は足利銀行の計数、15/3月末実績(連結)はFG連結の計数を記載しております。

(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	413	452	351	376
延滞債権額(B)	2,901	3,008	2,694	2,597
3か月以上延滞債権額(C)	145	145	102	102
貸出条件緩和債権額(D)	2,622	2,311	2,188	1,879
金利減免債権	30	30	18	18
金利支払猶予債権	39	39	34	34
経営支援先に対する債権	-	-	-	-
元本返済猶予債権	2,529	2,218	2,113	1,804
その他	22	22	21	21
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	6,083	5,918	5,336	4,956
部分直接償却	2,665	2,989	2,467	2,776
比率 (E)/総貸出	15.27%	15.23%	13.29%	12.55%

(注) 14/3月末実績(単体・連結)、15/3月末実績(単体・連結)は足利銀行の計数、15/3月末実績(連結)はFG連結の計数を記載しております。

(図表15)不良債権処理状況

[足利銀行単体]

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	675	316	406
個別貸倒引当金繰入額	63	75	105
貸出金償却等(C)	703	218	301
貸出金償却	680	214	284
CCPC向け債権売却損	5	0	12
協定銀行等への資産売却損(注)	3	3	4
その他債権売却損	15	1	0
債権放棄損	-	-	-
債権売却損失引当金繰入額	33	22	0
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)	222	38	5
合計(A) + (B)	897	278	411

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	660	101	288
グロス直接償却等(C)+(D)	1,364	320	589

[あしぎんフィナンシャルグループ連結] (14/3月期は銀行連結)

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	1,042	309	416
個別貸倒引当金繰入額	290	79	105
貸出金償却等(C)	717	207	311
貸出金償却	697	202	294
CCPC向け債権売却損	5	0	12
協定銀行等への資産売却損(注)	3	3	4
その他債権売却損	12	2	0
債権放棄損	-	-	-
債権売却損失引当金繰入額	33	22	0
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)	204	44	5
合計(A) + (B)	1,247	265	421

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	963	109	288
グロス直接償却等(C)+(D)	1,680	317	599

(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 15年3月末、足利銀行単体)

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	156	3	0	3
	債券	55	3	-	3
	株式	-	-	-	-
	その他	100	0	0	0
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	4	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	4	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	5,812	39	61	100
	債券	4,208	26	27	1
	株式	1,219	43	33	77
	その他	384	21	0	22
	金銭の信託	16	0	-	0

その他

(億円)

	貸借対照表	時価	評価損益	評価損益	
	価額			評価益	評価損
事業用不動産(注1)	137	116	21	38	59
その他不動産	3	9	5	6	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 15年3月末、あしぎんフィナンシャルグループ連結)

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	156	3	0	3
	債券	55	3	-	3
	株式	-	-	-	-
	その他	100	0	0	0
	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	5,733	40	61	101
	債券	4,208	26	27	1
	株式	1,223	44	33	78
	その他	301	21	0	22
	金銭の信託	16	0	-	0

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)	437	277	160	38	199
その他不動産	6	10	4	6	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。