

「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)

株式会社 足利銀行

当行は、金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律に従い、優先株式の引受けの申請を行います。

なお、今後、計画に記載された事項について重大な変更が生じた場合や生じることが予想される場合は、遅滞なく金融再生委員会に報告いたします。

経営の健全化のための計画の前提条件

計画期間中の金利、為替、株価等の設定水準につきましては、以下を前提に考えております。

平成 11 年 3 月期のわが国経済は、景気は期を通して大変厳しい状況が続きました。すなわち、公共投資は経済対策の効果等により期の後半から増勢に転じたものの、個人消費や住宅投資は雇用・所得環境の悪化から低調に推移し、設備投資も大幅な減少が続きました。

今後については、当面民需主導による本格的な回復軌道に乗ることは展望しがたい状況であると判断しております。

したがって、景気の動向は、平成 12 年 3 月期中においては横這い、平成 12 年 4 月以降になって徐々に上向いていくと予測しております。

(金利)

平成 12 年 3 月期中は、長短期とも現状と同水準で推移し、平成 12 年 4 月からは、年間 0.3% 程度の緩やかな上昇を予測しております。

(為替)

先行きの見通しについては、不確定要因が多いため、申請時点における直近期末レートを横這いとししました。

(株価)

先行きの見通しについては、不確定要因が多いため、申請時点における直近期末の日経平均を基準に横這いとししました。

	12 年 3 月期	13 年 3 月期	14 年 3 月期	15 年 3 月期
金利				
3MTIBOR	0.15%	0.27%	0.61%	0.94%
10 年国債	1.70 ~ 1.90%	2.00 ~ 2.20%	2.20 ~ 2.40%	2.40 ~ 2.60%
日経平均	16,000 円	16,000 円	16,000 円	16,000 円
為替(円/ドル)	120 円	120 円	120 円	120 円

目 次	(ページ)
1 . 金額・条件等 -----	1 ~ 6
(1) 根拠	1
(2) 発行金額、発行条件、商品性	1 ~ 5
(3) 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針	5 ~ 6
2 . 経営の合理化のための方策 -----	7 ~ 4 1
(1) 経営の現状及び見通し	7 ~ 1 3
(2) 業務再構築のための方策	1 4 ~ 4 1
3 . 責任ある経営体制の確立のための方策 -----	4 2 ~ 4 9
(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	4 2 ~ 4 5
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	4 5 ~ 4 6
(3) 自主的・積極的ディスクロージャー	4 6 ~ 4 7
(4) 従来 of 経営責任についての考え方	4 7 ~ 4 9
4 . 配当等により利益の流出が行われないための方策等 -----	5 0
(1) 基本的考え方	5 0
(2) 発行済株式の資本組入額の減少、株式の併合、消却等を行 わない場合、その理由	5 0
(3) 配当、役員報酬・賞与についての考え方	5 0
5 . 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策 -----	5 1 ~ 5 4
(1) 基本的な取組み姿勢	5 1
(2) 具体的な方策	5 1
(3) 組織・体制の見直し	5 2
(4) 地域経済の発展を支援する商品の提供	5 2
(5) 融資に対する取組み姿勢	5 3 ~ 5 4
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 -----	5 5 ~ 5 7
(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方	5 5 ~ 5 6
(2) 収益見通し	5 7
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 -----	5 8 ~ 6 6
(1) 各種リスク管理の状況	5 8
(2) 資産運用に係る決裁権限の状況	5 9
(3) 資産内容	6 0 ~ 6 1
(4) 償却・引当方針	6 1 ~ 6 4
(5) 含み損益の状況と今後の処理方針	6 5
(6) 金融派生商品等取引動向	6 6
8 . 地域経済における位置づけ -----	6 7 ~ 7 7
(1) 地域の金融市場における融資比率等	6 7 ~ 7 0
(2) 地域経済への貢献	7 0 ~ 7 7

1. 金額・条件等

(1) 根拠

当行は、以下の事由により「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7条に規定する申請要件を満たすものと判断したことから、同法第4条第2項に基づき、株式等の引受け等を申請いたします。

イ. 「健全な自己資本の状況にある旨の区分」に該当すること

平成11年3月末の自己資本比率(実績、国内基準)が4.29%、平成11年9月末の同比率(見込み、国内基準)が6.30%であることから、当行は金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第2条第3項に規定する「健全な自己資本の状況にある旨の区分」に該当いたします。

ロ. 法定要件ならびに基準を充足すること

また、この「経営の健全化のための計画」において記載しましたとおり、当行は同法第7条各項に規定する各法定要件ならびに基準を充足いたします。

同法第7条第1項第1号に規定する要件についてですが、当行は、平成9年11月に金融システム不安の影響を受け預金流出の事態を招きました。幸い金融当局・地元経済団体等の支援表明を受け危機を乗り切り、現状では平常の状態となっております。しかし、資本市場における評価はまだまだ厳しく、地元のお客さまを中心とした第三者割当増資による調達以外にはファイナンスは難しい状況です。景況の厳しい環境下、地元での資金需資に対し円滑に資金を供給するために、当行としても早めの自己資本の増強が必要と思われ、その要件を充足するものと考えます。

同条第1項第2号に規定する要件については、今後の収益計画をもとに優先株式の利益消却を適宜実施することは可能であり、その要件を充足しているものと考えます。

同条第1項第3号ならびに第2項に規定する要件については、計画中において役職員数及び経費の抑制を含む経営の合理化、経営責任・株主責任の明確化、資金の貸付その他信用供与の円滑化のための諸方策を講じるとともに、利益の流出を必要に応じて抑制することを明確にしており、その要件を充足しているものと考えます。

同条第1項第5号に規定する要件について、当行は地域における中心的な金融機関として、地元での信用秩序の維持、健全な企業に対する円滑な資金供与を行うことを使命として取り組んでおり、第5号(ロ)の要件を充足しているものと考えます。

また、今後とも地域の金融システムの安定強化のために協力をはかっていく方針です。

以上により、議決権のある株式以外の株式の発行を申請いたします。

(2) 発行金額、発行条件、商品性

発行条件に関しましては、「個別金融機関において、普通株式の配当利回りは、優先株式の配当率以下とすることを原則とする」とした金融再生委員会の考え方を踏まえて申請いたします。

イ. 発行金額

発行総額 1,050億円

内訳は、第一回甲種優先株式発行750億円、第二回甲種優先株式発行300億円。

ロ．第一回優先株式の概要

株式の種類	第一回甲種優先株式
発行数	無額面株式150百万株 (うち、(株)整理回収機構の引受分は150百万株)
発行価額	1株につき500円
発行価額中資本に 組み入れない額	1株につき250円
発行方法	(株)整理回収機構に直接全額割り当てる方法による。
払込期日	平成11年9月29日
配当起算日	平成11年9月30日
優先配当金	1株につき年4円70銭(非累積、非参加) ただし、平成11年度の優先配当金は、平成11年9月30日から平成12年3月31日までの184日間について、2円37銭が支払われる。
優先中間配当金	1株につき2円35銭 ただし、平成11年度においては、中間配当は行わず、優先配当金のみの支払とする。
残余財産の分配 消却	普通株式に先立ち、1株につき500円 随時買入消却可
議決権	なし(法令に別段の定めがあればこの限りではない)
新株引受権等	なし(法令に別段の定めがあればこの限りではない)
普通株式への転換	あり
(イ)転換を請求し得べき期間	平成12年9月29日～平成21年9月29日 (基準日の翌日から株主総会終結の日までを除く)
(ロ)転換条件 (当初転換価額)	次項の条件で当行の額面普通株式に転換することができる。 当初転換価額は平成12年9月29日の時価とする。ただし、当該時価が174円を下回る場合は、当初転換価額は174円(以下「下限転換価額」という)とする。「平成12年9月29日の時価」とは平成12年9月29日に先立つ45取引日目に始まる30取引日の東京証券取引所における当行の普通株式の普通取引の毎日の終値(気配表示を含む)の平均値(終値のない日数を除く)とし、その計算は円位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。
(転換価額の修正)	平成13年9月30日以降平成20年9月30日までの毎年9月30日(以下それぞれ「転換価額修正日」という)に修正されるものとする。ただし、当該時価が下限転換価額を下回る場合は、修正後転換価額は下限転換価額とする。「時価」とは、

各転換価額修正日に先立つ 45 取引日目に始まる 30 取引日の東京証券取引所における当行の普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示も含む）の平均値（終値のない日数を除く）とし、その計算は円位未満小数第 2 位まで算出し、その小数第 2 位を四捨五入する。

（転換価額の調整） 時価を下回る払込金額での新たな普通株式の発行、株式分割等の場合には、転換価額を調整する。ただし、転換価額の調整により算出される転換価額が普通株式の額面金額の 2 倍を下回る場合は、額面金額の 2 倍を調整後転換価額とする。

（配当の取扱） 配当金は、転換請求が 4 月 1 日～9 月 30 日になされた時は 4 月 1 日に、10 月 1 日～翌年 3 月 31 日になされた時は 10 月 1 日に、それぞれ転換があったものとみなしてこれを支払う。

普通株式への一斉転換条項

転換請求期間中に転換請求のなかった優先株式は、平成 21 年 9 月 30 日（以下「一斉転換日」という）をもって、優先株式 1 株の払込金相当額を一斉転換日に先立つ 45 取引日目に始まる 30 取引日の東京証券取引所における当行の普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示を含む）の平均値（終値のない日数を除く）で除して得られる数の普通株式に転換される。ただし、平均値の計算は、円位未満小数第 2 位まで算出し、その小数第 2 位を四捨五入する。この場合、当該平均値が普通株式の額面金額または 174 円のいずれか高い金額を下回るときは、優先株式 1 株の払込金相当額を当該いずれか高い金額で除して得られる数の普通株式となる。

上記の普通株式数の算出にあたって 1 株に満たない端数が生じたときは、商法に定める株式併合の場合に準じてこれを取り扱う。

上記各条項については、各種の法令に基づく届出、許認可の効力発生を条件とする。

八．第二回優先株式の概要

株式の種類	第二回甲種優先株式
発行数	無額面株式 60 百万株 (うち、(株)整理回収機構の引受分は 60 百万株)
発行価額	1 株につき 500 円
発行価額中資本に 組み入れない額	1 株につき 250 円
発行方法	(株)整理回収機構に直接全額割り当てる方法による。
払込期日	平成 11 年 11 月 29 日
配当起算日	平成 11 年 11 月 30 日
優先配当金	1 株につき年 4 円 70 銭（非累積、非参加） ただし、平成 11 年度の優先配当金は、平成 11 年 11 月 30 日から平成 12 年 3 月 31 日までの 123 日間について、1 円 59 銭が支払われる。
優先中間配当金	1 株につき 2 円 35 銭

残余財産の分配	普通株式に先立ち、1株につき500円
消却	随時買入消却可
議決権	なし（法令に別段の定めがあればこの限りではない）
新株引受権等	なし（法令に別段の定めがあればこの限りではない）
普通株式への転換	あり
(イ) 転換を請求し得べき期間	平成12年11月30日～平成21年11月29日 (基準日の翌日から株主総会終結の日までを除く)
(ロ) 転換条件 (当初転換価額)	次項の条件で当行の額面普通株式に転換することができる。当初転換価額は平成12年11月30日の時価とする。ただし、当該時価が174円を下回る場合は、当初転換価額は174円（以下「下限転換価額」という）とする。「平成12年11月30日の時価」とは平成12年11月30日に先立つ45取引日目に始まる30取引日の東京証券取引所における当行の普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示を含む）の平均値（終値のない日数を除く）とし、その計算は円位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。
(転換価額の修正)	平成13年11月30日以降平成20年11月30日までの毎年11月30日（以下それぞれ「転換価額修正日」という）に修正されるものとする。ただし、当該時価が下限転換価額を下回る場合は、修正後転換価額は下限転換価額とする。「時価」とは、各転換価額修正日に先立つ45取引日目に始まる30取引日の東京証券取引所における当行の普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示も含む）の平均値（終値のない日数を除く）とし、その計算は円位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。
(転換価額の調整)	時価を下回る払込金額での新たな普通株式の発行、株式分割等の場合には、転換価格を調整する。ただし、転換価額の調整により算出される転換価額が普通株式の額面金額の2倍を下回る場合は、額面金額の2倍を調整後転換価額とする。
(配当の取扱)	配当金は、転換請求が4月1日～9月30日になされた時は4月1日に、10月1日～翌年3月31日になされた時は10月1日に、それぞれ転換があったものとみなしてこれを支払う。

普通株式への一斉転換条項

転換請求期間中に転換請求のなかった優先株式は、平成21年11月30日(以下「一斉転換日」という)をもって、優先株式1株の払込金相当額を一斉転換日に先立つ45取引日目に始まる30取引日の東京証券取引所における当行の普通株式の普通取

引の毎日の終値（気配表示を含む）の平均値（終値のない日数を除く）で除して得られる数の普通株式に転換される。ただし、平均値の計算は、円位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。この場合、当該平均値が普通株式の額面金額または174円のいずれか高い金額を下回るときは、優先株式1株の払込金相当額を当該いずれか高い金額で除して得られる数の普通株式となる。

上記の普通株式数の算出に当たって1株に満たない端数が生じたときは、商法の定める株式併合の場合に準じてこれを取り扱う。

上記各条項については、平成11年11月上旬または中旬に開催予定の臨時株主総会において、本優先株式を発行するための定款変更が可決されることおよび各種の法令に基づく届出、許認可の効力発生を条件とする。

（3）金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

イ．金額の算定根拠

平成11年3月期決算において、前倒しに必要な額を償却・引当したこと及び有価証券含み損についても一部処理するなど約2,400億円の資産の健全化をはかりました。

（億円）

不良資産の処理合計額	2,430
不良債権処理額	2,155
個別貸倒引当金繰入	1,977
貸出金償却	73
貸出金売却損	104
一般貸倒引当金繰入	48
株式等関連	225

この結果、自己資本比率上の基本的項目が平成10年3月末対比1,366億円減少したことから、これをカバーすべく資本調達をはかるものです。

（億円、％）

	11/3 末実績	11/9 末見込み		12/3 末計画
		（注入前）	（注入後）	（注入後）
Tier 1（基本的項目）	835	1,298	2,048	2,408
Tier 2（補完的項目）	835	1,196	1,493	1,421
自己資本比率	4.29%	6.30%	8.95%	9.58%

基本的項目減少額

（平成10年3月末対比） 1,366（億円）

* ただし、平成11年8月31日に、地元を中心とした取引先（3,086先）から、優先株式発行による428億円の調達を自助努力により実施いたしました。

ロ．自己資本の活用方針

地域金融機関として、地域のみなさまの資金ニーズに的確に対応すべく、特に中小企業や個人のお客さまを中心に、円滑な資金供給につとめてまいります。

さらに今般の公的資金の導入により、財務体質の強化がはかられ、自己資本比率は、平成 11 年 9 月末に 8 % 台後半、さらに平成 12 年 3 月末以降は 9 % 台となります。

これにより、当行は対外的にも信用力の向上がなされ、安定的な資金調達も可能になるものと考えております。

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. 概況

(イ) 現状認識

バブル経済の崩壊以降、長引く景気の低迷や資産価格の大幅な下落等により当行の資産、特に貸出資産が劣化いたしました。この結果、不良債権処理のために、平成8年3月期、平成10年3月期および平成11年3月期に赤字決算を計上し、自己資本を毀損することになりました。

決算の推移 (億円)

	7/3月期	8/3月期	9/3月期	10/3月期	11/3月期
業務純益	490	510	387	515	236
不良債権処理額	947	1,741	517	1,318	2,155
経常利益	107	913	24	585	2,041
税引後当期利益	37	919	21	289	1,182

公表不良債権残高と不良債権比率の推移 (億円)

	7/3月期	8/3月期	9/3月期	10/3月期	11/3月期
公表不良債権	797	5,205	5,071	4,458	5,137
総貸出金	48,235	48,386	47,105	45,432	45,357
不良債権比率	1.6%	10.7%	10.7%	9.8%	11.3%

公表不良債権：平成8年3月期より延滞債権・金利減免債権・経営支援先債権を含む。平成10年3月期よりリスク管理債権

貸倒引当金残高 (億円)

	7/3月期	8/3月期	9/3月期	10/3月期	11/3月期
一般貸倒引当金	141	140	137	186	235
個別貸倒引当金	532	1,588	1,620	1,673	3,247
特海債引当勘定	6	5	5	-	-
(合計)	679	1,734	1,763	1,859	3,482

自己資本比率の推移 (億円)

	7/3月期	8/3月期	9/3月期	10/3月期	11/3月期
自己資本	4,403	4,099	3,744	3,706	1,671
自己資本比率	9.13%	8.73%	8.34%	8.87%	4.29%

自己資本は、基本的項目と補完的項目の合計

自己資本比率は平成9年3月期までは国際基準、平成10年3月期より国内基準

(ロ) 中期経営計画「チャレンジ21」

当行は、厳しい現状を踏まえ、平成10年4月に新中期経営計画「チャレンジ21」(計画期間：平成10年4月～平成13年3月)をスタートさせました。

これは、21世紀に向け、「地域のお客さまに評価される銀行」「経営体質の強い

銀行」をめざして、まず「5つの基本目標」(地域に密着した営業の展開、ローコスト経営体制の構築、リスク管理債権の圧縮、リスクマネジメントの高度化、企業風土の革新)を掲げ、次に「当行のめざす20の姿(具体像)」を示し、その具現化のための「施策の方向性」を明らかにしたものです。

当行では現在、この中期経営計画「チャレンジ21」を実現するために、全行一丸となって取り組んでおります。

(八)平成11年3月期の業績

平成11年3月期は、前年度の赤字決算という現実を踏まえ、当年度を「2001年に向けての信頼回復スタート元年」と位置づけ、資産の健全化と業績の回復、健全な経営管理体制の確立と信頼の回復、金融システム改革等への前向きな対応、の3つを基本方針とし、地域のお客さまや株主等からの期待や信頼に応えていくことにつとめてまいりました。

[経営環境]

当期のわが国経済は、景気は期を通して大変厳しい状況が続きました。すなわち、公共投資は経済対策の効果等により期の後半から増勢に転じたものの、個人消費や住宅投資は雇用・所得環境の悪化から低調に推移し、設備投資も大幅な減少が続きました。当行の主たる営業地域内においても、公共投資は堅調に推移しましたが、個人消費や住宅投資が低調に推移し、設備投資も減少するなど、国内経済とほぼ同様の動きを示しました。

[資産・負債の状況]

(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ました結果、期中では916億円増加し、期末の残高は5兆1,764億円となりました。このうち、個人預金は期中では1,001億円増加し、期末の残高は3兆2,744億円となりました。

(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、消費者ローンや中小企業金融安定化特別保証制度のご利用など積極的な営業活動につとめました。景気の低迷から資金需要が伸び悩んだため、期中では74億円減少し、期末の残高は4兆5,357億円となりました。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3兆4,369億円となりました。

(有価証券)

有価証券は、低金利の状態が続く中で市場動向に対応して慎重な運用に徹しました結果、期中では913億円減少し、期末の残高は6,926億円となりました。

[損益の状況]

損益は、資金の効率的な運用・調達、役務収益の増強、経費削減など、経営全

般の合理化・効率化に鋭意努力してまいりましたが、不良債権処理において前倒しに必要額を償却・引当し、銀行業の決算経理基準に基づく諸償却・諸引当を行った結果、経常損失は2,041億81百万円、当期損失は1,182億68百万円となりました。

[不良債権への取組状況]

当行では、平成10年1月に不良債権回収体制をそれまでの130人体制から2倍超の300人体制に増強、同10月には業績が低迷し貸出金が延滞している取引先に対する支援を強化するために審査部門の人員を8人増員するなど、全力をあげて不良債権の回収・圧縮に取り組んでまいりました。しかしながら、厳しい経済環境の中で営業地域内における企業倒産が増加し新たな不良債権が発生したことなどから、当行のリスク管理債権残高は、期中679億円増加し、5,137億円となりました。

[自己資本比率の状況]

多額の不良債権処理を実施したため、国内基準による自己資本比率は前期より低下し、4.29%となりました。

(二) 経営合理化についての考え方

経営の合理化・効率化につきましては、従来より経営上の最重要課題として位置づけております。

平成4年9月には、「営業力強化による収益確保、不良債権の回収促進、効率化や合理化の推進などが喫緊の課題となっている」との基本認識のもと、「職員の現状認識を深めさせて意識革新を促すとともに、抜本的な対策を立案・実施していく」ために「経営効率化特別委員会」を設置し、以来、経営体質の強化をはかるために、さまざまな経営合理化・効率化策を懸命に実施してまいりました。

このように、当行が経営の合理化・効率化につとめてまいりました背景には、金融自由化の進展に伴い他業態も含め競争が激化し、収益環境が厳しさを増していること、バブル経済崩壊以降、不良債権が増加していること、経費が増加傾向にあったこと、これらに加えて、「全方位型の営業」から「地域に特化した地域密着営業」に転換し、経営資源の集中化をはかることが今後の経営展開上必要不可欠であると判断したこと、があげられます。

今後も、以上の観点から経営の合理化・効率化をより一層推進し、経営環境の変化に十分適応し得る強い経営体質を構築していかなければならないと考えております。

金融自由化の進展による競争激化

金融自由化、特に金融ビッグバンの進展に伴い、当行を取り巻く経営環境は厳しさを増しており、金融機関との競争はもとより、他業態との競争も熾烈さを増しております。

当行では、「地域の金融機関として地域経済の発展と地域の皆さまの豊かな未来づくりに寄与する」ことが使命であると考えており、地元の特化した営業に徹しながら円滑かつ適正に資金を供給するとともに、お客さまのニーズにかなった金融商品・サービスの充実、提供につとめてまいりました。

しかしながら、当行の主たる収益源である資金利益は減少傾向をたどり、役務収支もほぼ横ばいで推移しているのが現状であります。

資金利益と役務収支の推移 (億円)

	7/3 月期	8/3 月期	9/3 月期	10/3 月期	11/3 月期
資金利益	1,119	1,041	970	913	867
役務収支	81	81	83	85	85
(合計)	1,200	1,123	1,053	998	953

不良債権の増加

バブル経済の崩壊以降、景気が長期低迷する中で、不良債権が増加しました。

当行では、こうした不良債権の発生に対して、平成 7 年 3 月期から平成 11 年 3 月期までの 5 年間で約 6,700 億円の処理を行ないましたが、その処理原資は、業務純益だけではカバーできず、有価証券や不動産の含み益を活用するとともに、剰余金等を取り崩して対応してまいりました。

そのため、期間収益による不良債権処理財源の確保が重要であるとの認識のもと、新たな不良債権の発生に備え、収益力の向上につとめるとともに徹底した経費削減が不可欠であると認識しております。

経費の増加

当行の経費は、平成 2 年 3 月期の 602 億円から平成 7 年 3 月期の 701 億円まで増加の一途をたどりました。そして、平成 8 年 3 月期には一時減少しましたが、平成 9 年 3 月期には預金保険料の大幅増加のために再び増加し、その後は減少しております。

このように、過去 5 期を顧みますと、平成 9 年 3 月期に預金保険料率の改定により 35 億円程度の保険料負担の増加がありましたが、人件費については、採用抑制による人員削減、職員の賞与の減額、管理職手当の減額などにより増加を抑制・逡減させる一方、物件費についても、投資抑制による減価償却費の削減、諸経費の計画的削減などにより着実に削減をはかってまいりました。

しかし、今後の収益環境を展望いたしますと、より一段と経費を削減させることが不可欠であり、そのためには、業務全般の再構築をはかり、ローコスト経営体制を早期に構築していかなければならない、と考えております。

経費の推移

(億円)

	7/3 月期	8/3 月期	9/3 月期	10/3 月期	11/3 月期
経費	701	690	725	717	684
人件費	396	392	399	399	368
物件費	269	263	290	281	282
対業務粗利益率	58.9%	57.5%	65.3%	55.9%	70.5%

経営資源の集中

当行では、明治 28 年の創業以来、「地域密着」を企業理念として営業を展開しておりますが、地域経済の発展・成長、さらにはお客さまのニーズにお応えするために、当行の営業地域を順次拡大してまいりました。そして、昭和 57 年のロンドン駐在員事務所の開設を皮切りに、海外にも 2 支店（ニューヨーク支店、ロンドン支店）を配置するなど、ピーク時の店舗数（支店数）は 143 か店を数えました。

しかし、バブル経済崩壊以降、収益環境の悪化や金融システム改革の進展など経営環境の変化に伴い、「当行の拡大・分散化した経営資源を集中化し、地元の特化した営業を行ない、地域により一層貢献していくことが当行の責務である」との考え方に立ち返り、平成 6 年 3 月期以降、人的・物的な経営資源の集中化を推進してまいりました。

具体的には、店舗の新規出店を原則凍結とする一方、海外店をすべて廃止するとともに、都市部の店舗や不採算店舗の統廃合、出張所・代理店の見直しなどを推進してまいりました。

今後も、当行の営業地域において、よりお役に立つ銀行としてその存在意義を発揮していくために、地元の特化した営業を追求し、営業拠点の見直しや営業体制の再構築をはかりながら経営の合理化・効率化をはかっていかなければならないと考えております。

店舗（支店）の推移

(店)

	7/3 月期	8/3 月期	9/3 月期	10/3 月期	11/3 月期
店舗数	142	143	142	140	137
うち国内店	140	141	140	140	137
うち海外店	2	2	2	-	-

(ホ) 今後の見通し

今後につきましては、本経営健全化計画に記載する経営戦略を徹底的に展開することにより、次のとおりの業績見通しを立てております。

[資産・負債の見通し]

預金は、地域のお客さまの金融資産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ことにより、平残ベースで年率 1.22% 程度（平成 12 年 3 月期～平成 15 年 3 月期の平均増加率）の増加となる見通しであります。

一方、貸出金につきましては、現在の経済環境を考えますと、需資の低迷により

大幅な増加は困難な状況にありますが、地域金融機関として個人および中小企業のお客さまの資金ニーズに積極的にお応えし、地域の円滑な資金供給につとめてまいります。

そして、平残ベースで年率0.22%程度（平成12年3月期～平成15年3月期の平均増加率）の増加となる見通しであります。

預貸金残高（平残）の見通し （億円、％）

	12/3 月期	13/3 月期	14/3 月期	15/3 月期
預金(除くNCD)	48,788	49,245	49,969	50,692
前年度比	614	457	723	723
年間増加率	1.2%	0.9%	1.4%	1.4%
貸出金	44,096	44,023	44,574	45,030
前年度比	557	73	551	455
年間増加率	1.2%	0.1%	1.2%	1.0%

[損益の見通し]

収益につきましては、貸出金の増強と利回りの改善、役務収支の増強等により業務粗利益を増加させてまいります。一方、経費は、人員の削減と職員の給与水準の見直し等により人件費を削減するとともに、物件費についても、将来を見据えた機械化関連投資などの増加要因はありますが、計画的に削減していく予定です。

資金利益と役務収支の見通し （億円）

	12/3 月期	13/3 月期	14/3 月期	15/3 月期
資金利益	894	949	991	1,025
前年度比	27	54	42	33
役務収支	87	88	89	89
前年度比	1	0	0	0
(合計)	981	1,037	1,080	1,115
前年度比	28	55	43	34

経費の見通し （億円）

	12/3 月期	13/3 月期	14/3 月期	15/3 月期
経費	647	615	591	568
前年度比	37	31	23	23
人件費	339	321	299	281
前年度比	28	18	21	17
物件費	278	265	263	257
前年度比	4	12	1	5

また、不良債権処理のための償却・引当につきましては、日本公認会計士協会の「実務指針」等に基づく厳正な自己査定と償却・引当の実施を今後とも行っていく所存ですが、新たな不良債権処理が全く皆無とは言えませんので、ある程度の処理

コストを見込んでおります。

貸出金の償却・引当額の見通し (億円)

	12/3 月期	13/3 月期	14/3 月期	15/3 月期
償却・引当額	202	91	104	105

以上の結果、今後の税引後当期利益の見通しは次のとおりです。

税引後当期利益の見通し (億円)

	12/3 月期	13/3 月期	14/3 月期	15/3 月期
税引後当期利益	106	178	211	247

[自己資本比率の見通し]

平成 11 年 3 月末現在の自己資本比率は 4.29% ですが、平成 11 年 8 月 31 日に 428 億円の優先株式による第三者割当増資を実施いたしました。さらにこの度の公的資金を導入いたしますと、平成 11 年 9 月末において 8.95% 程度、平成 12 年 3 月末以降は 9% 台に改善する見通しです。

(2) 業務再構築のための方策

イ. 今後の経営戦略

[今後の経営戦略の概要]

存在意義

「地域の総合金融サービス機関」

営業地域

「栃木県を中心とする北関東エリア」

基本戦略

1. リテール営業の強化

(1) 預貸金計画

預金 地域における圧倒的シェアの優位性確保

貸出金 地域に対する円滑かつ適正な資金の供給

(2) 新たなチャネルの展開

(3) 営業力の強化

2. ローコスト経営体制の構築

(1) 地区別・店質別営業推進体制の構築

(2) 新営業店事務体制の構築

(3) 融資体制の再構築

(4) 「小さな本部」の構築

3. 企業風土の革新

(1) 新人事制度の導入

(イ) 基本的な考え方

当行は、明治28年の創業以来、「地域密着」「健全経営」を企業理念として営業を行なってまいりましたが、今後とも一貫してこの理念に基づいた経営を展開してまいります。

そして現在、中期経営計画「チャレンジ21」で、「地域のお客さまに評価される銀行」「経営体質の強い銀行」をめざしております。

中期経営計画「チャレンジ21」 当行のめざす姿

「地域のお客さまに評価される銀行」 「経営体質の強い銀行」

当行は、地域に根ざす地域の総合金融サービス機関として、「お客さま本位の営

業」に徹し、地域のお客さまの資金ニーズに対し円滑かつ適正に資金を供給するとともに、地域のお客さまの多様な資金運用ニーズや金融サービスニーズに積極的にお応えしてまいります。そして、地域のお客さまに金融ニーズを満たすための窓口として当行を第一に選択していただけるような、真にお役に立ち、支持され、愛される銀行をめざしてまいります。

また、不良債権問題を克服するとともに、経営インフラの再構築をはかり、収益の向上と自己資本の充実につとめ、財務体質の健全化をはかってまいります。

(ロ) 事業領域

営業地域

当行の営業地域 = 「栃木県を中心とする北関東エリア」

当行は、創業以来、地域経済の発展・成長に伴い営業地域を拡大してまいりました。そして昭和 57 年にはロンドン駐在員事務所を開設し、海外への進出を開始しました。その結果、平成 3 年度末の営業拠点は、国内では、栃木県、群馬県、茨城県、埼玉県、福島県、宮城県、東京都、大阪府、愛知県の 1 都 1 府 7 県、海外では、ニューヨーク、ロンドン、香港の 3 か所となりました。

しかし、その後のバブル経済の崩壊、金融システム改革の進展等、金融界を取り巻く経営環境が大きく変化してきたことから、当行では、営業地域の見直しに着手し、<地元回帰>の方針を明確に打ち出しました。以来、都市店舗の統廃合（平成 5 年度渋谷支店、平成 8 年度日本橋支店、平成 10 年度新宿新都心支店および赤羽支店）、海外拠点からの撤退（平成 9 年度ロンドン支店、ニューヨーク支店、足利財務（香港）有限公司）など、店舗の再編等により地元回帰を推進しております。

今後、当行は、明確なビジョンとして営業地域を「栃木県を中心とする北関東エリア」と定め、当該地域のお客さまを対象として地元に着目した営業を行い、真に地元のお役に立つ銀行をめざしてまいります。

そして、個人のお客さまにはそれぞれのライフステージに合った商品・サービスと利便性の提供を、法人のお客さまには事業発展のための情報提供と提案を、地域に対しては地域活性化のお手伝いを積極的に行なってまいります。

業務領域

当行の業務領域 = 「地域に対する総合金融サービスの提供」

当行は、経済の成長・発展に伴い、お客さまの様々なご要望に幅広くお応えするとともに収益機会を確保するために、大企業取引、海外業務、証券市場取引、信託業務、ファイナンス事業・投資顧問事業（関連会社）など、業務領域を順次拡大してまいりました。

しかしながら、金融界を取り巻く経営環境が激変する中で、当行は地域金融機関としての本来の役割に立ち戻り業務領域の見直しをはかってまいりました。具体的

には、営業地域の見直しの一環として都市店舗における大企業取引を抑制するとともに、海外店廃止による海外業務からの撤退、ディーリング業務等の縮小などを実施しております。

今後、日本版401Kプラン（確定拠出型企業年金）や保険の窓販など、金融機関の業務の選択肢はさらに広がりが増えていきますが、当行は地域の総合金融サービス機関として、地域のお客さまの多様な金融ニーズに的確にお応えしていくことを第一に、商品・サービスのラインナップ等を充実させてまいりたいと考えております。

経営資源

当行の経営資源 = 「自前主義からの脱皮」

当行は、上記の営業地域と業務領域のもとで、地域金融機関としての役割を発揮しつつ資産効率や収益力の改善をはかっていくために、人的資源で対応していくべき分野、設備や機械等で対応していく分野、外部のノウハウ等に代替していく分野等をより明確にし、経営諸資源の再配分をはかってまいります。同時に、これまでの自前主義から脱皮して、業務の共同化、提携、アウトソーシング等も戦略的に推進してまいります。

（八）リテール営業の強化

当行は、今後、栃木県を中心とする北関東エリアを当行の営業地域として展開してまいります。それに伴い地域外大口取引等の減少が見込まれますが、本店所在の栃木県において圧倒的なシェア（預金40.2%、貸出金45.1%）を持つ地域金融機関であり、地元の特化したリテール営業を強力に推進してまいります。

なお、預貸金の計数計画および基本方針は次のとおりです。

預貸金計画（平残）

（億円）

	11/3 月期	12/3 月期	13/3 月期	14/3 月期	15/3 月期
預 金（除くNCD）	48,173	48,788	49,245	49,969	50,692
貸出金	44,654	44,096	44,023	44,574	45,030

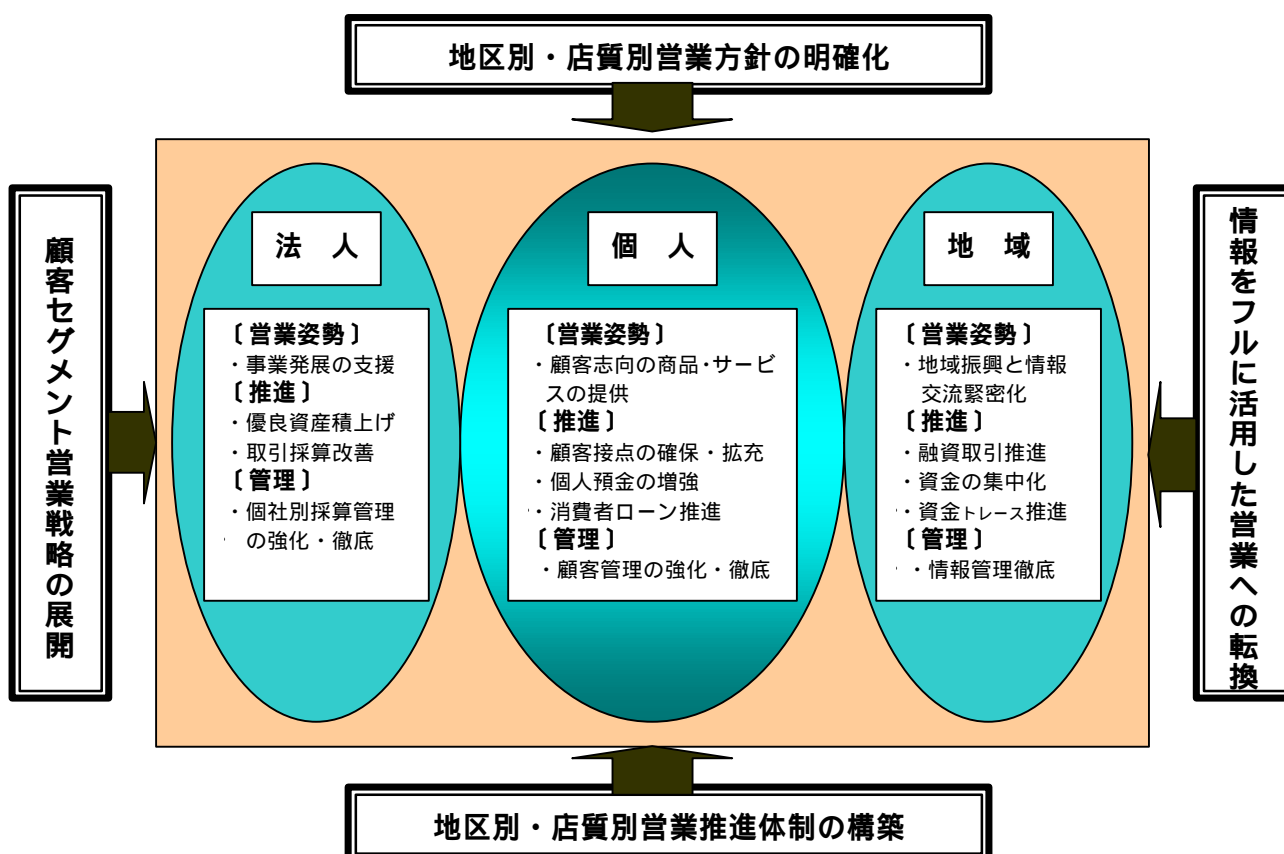
基本方針

預金	地域における預金シェアの優位性確保 個人を中心とした預金増強 取引先数の増加によるすそ野拡大 個人マス層および法人の低コスト資金の増強
貸出金	地域に対する円滑かつ適正な資金の供給 中堅中小企業向け貸出および消費者ローンを中心とした新たな優良資産の積み上げ 貸出金ポートフォリオの再構築 貸出金効率の改善 - 信用格付に基づく貸出金利ガイドラインの導入

営業基本戦略

当行では、営業地域内のマーケットを、個人、法人、地域に3区分し、営業基本戦略を設定しております。

そして、金融ビッグバンに十分対応しうる新たな営業体制を構築して営業力(顧客ニーズ把握力、商品・サービス・情報提供力、コスト競争力、組織力)をパワーアップし、地域金融機関として地域のお客さまの様々なニーズに的確かつ迅速にお応えしてまいります。そして、収益力を向上してまいります。



〔個人〕 - 顧客志向の商品・サービスの提供

当行は、お客さま一人ひとりのライフステージに合わせた機能やサービスの提供に心掛けてまいります。そして、お客さまが必要とする金融サービスを、

タイムリーかつお手軽に利用できるようなつとめてまいります。

当行は、栃木県で最も充実した店舗網・ATM設置に加え、新たなチャネルであるテレホンバンキングやダイレクトメール、さらには、インスタブランチ（通称「パスカルブランチ」）、ローンセンターの休日営業などにより、栃木県内ではどの金融機関よりも便利にご利用いただける体制を整備していくことで差別化をはかってまいります。

[法人] - 事業発展の支援

当行では、企業の発展のお手伝いをするため、各種の商品・サービスをとりに揃えるとともに、各種情報・ノウハウのご提供など本部・営業店・関連会社一体となった総合力で差別化をはかってまいります。

地元経済は景気低迷が続き、その厳しさを増しておりますが、当行は、地元企業の育成と成長・発展のため、中小企業・個人事業主のお客さまの資金ニーズに積極的にお応えしてまいります。

[地域] - 地域振興と情報交流の緊密化

指定金融機関として相応しい金融総合サービス（OA化、EB化の支援等）を積極的に提供し、支援を強化するとともに、地域の活性化に資するため、観光地等産地産業活性化のための各種支援（当行では平成10年6月に観光地活性化委員会を設置して観光地の支援を開始しております）を行ない、地域に貢献してまいります。

新たなチャネルの展開

もれのない顧客接点を確保して、お客さまとの取引の維持・拡大をはかるとともに顧客ニーズに的確に応えていくため、それぞれのお客さまのライフスタイルやニーズにかなった新たなチャネルを開発してまいります。

ダイレクトバンキングの展開

当行では、ダイレクトメールやテレマーケティング（電話による定期預金の満期日や年金等のご案内）を実施しておりますが、平成11年6月より、電話で預金や振込等の銀行取引ができるテレホンバンキングを開始いたしました。

今後インターネットバンキングの導入なども予定しており、こうした新たなチャネルを積極的に開発、提供してまいります。

多様な個人特化型店舗の展開

地区別・店質別営業推進体制の構築に伴い、個人のお客さまの資産運用相談にきめ細かくお応えする店舗や消費者ローンを中心に扱う店舗など、地域のお客さまのニーズに合わせた多様な個人特化型店舗を展開してまいります。

また、新たな店舗形態であるインスタブランチ「パスカルブランチ」（すでに2か所に出店済）等も積極的に展開してまいります。

ローンセンターの休日営業

当行では、お客さまの利便性向上の観点から、すでに平成10年11月より一部のローンセンターで休日営業を行っております。

今後、こうしたローンセンターを増設して、住宅ローンやマイカーローンなど

各種ローンのご相談やお申し込みにも、より積極的にお応えしてまいります。

営業力の強化

当行は、営業推進にあたり、顧客情報の一元化・充実化をはかり情報をフルに活用した営業推進を展開するとともに、お客さまのニーズに的確にお応えし、お客さまとの信頼関係をより深めてまいりたいと考えております。

情報収集の徹底と情報活用による取引強化

「営業情報システム（顧客情報システム）」を確立し、データベースマーケティングを展開してまいります。

本部「法人融資開拓チーム」の増強

本部・営業店が連携して、地元企業の融資新規開拓を強力的に展開してまいります。

本部支援機能の強化

本部支援機能（プライベートバンキング機能、事業支援機能、情報共有化機能）の充実と新手法の開発を行なってまいります。

経友会等諸団体との関係強化

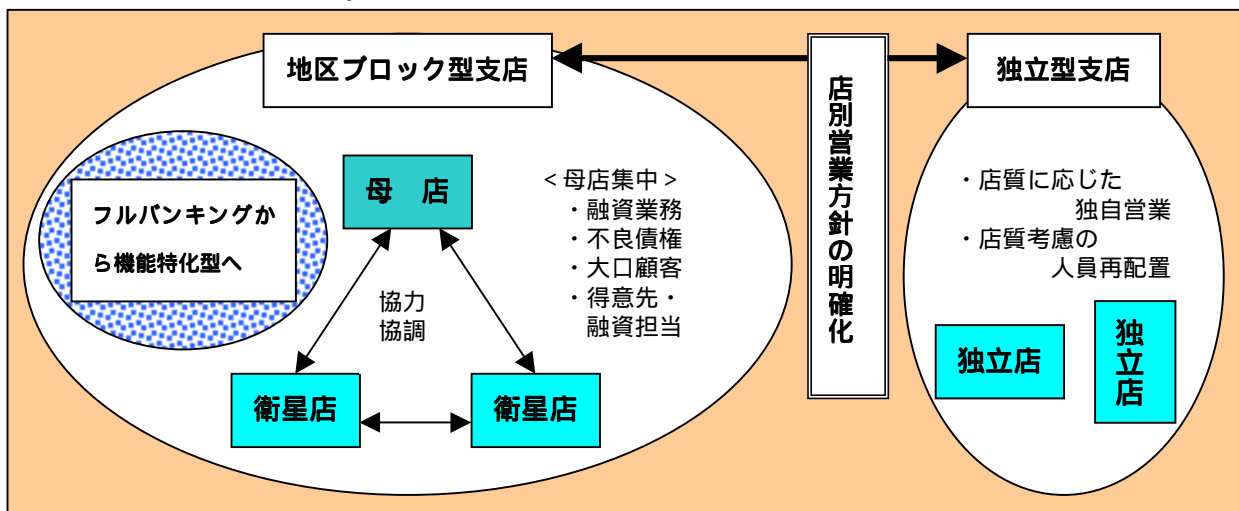
企業・商店等の若手・中堅経営者の勉強会組織である経友会等諸団体との結束力を強化し、当行の付加価値サービスを集中的に提供してまいります。

（二）ローコスト経営体制の構築

当行は、行員数 3,000 人体制とローコスト化による効率性の高い経営を実現するために、営業体制全般を抜本的に見直し、新時代に適応した新たな店舗体制と得意先・事務・融資体制を構築してまいります。

地区別・店質別営業推進体制の構築

当行の営業ネット網を十分に生かしながら効率的かつ効果的な営業を実現するために、新たに地区ブロック制を導入（「地区ブロック型支店」と「独立型支店」に2分類）し、地区ブロックの構成店は相互に協力・協調して役割に応じた営業を推進してまいります。一方、独立型支店はそれぞれの店質に応じた独自の営業を展開してまいります。



新営業店事務体制の構築

当行では現在、「新営業店事務体制」の構築をめざしております。

これは、事務プロセスの簡素化と事務の機械化をはかり効率的な事務処理体制を構築するものであり、事務職員の業務の拡大とパート比率の向上により人件費の圧縮につなげ、ローコスト事務体制を実現しようとするものです。

具体的には、以下の諸施策を計画的に実施してまいります。

- 一線完結処理（窓口で受付けるすべての事務処理を窓口係一人で完結する）
為替業務、税金・公共料金等収納事務の効率化、E Qシステムの導入 等
- 後方横割り体制（後方事務共同化により少人数で多種の事務処理を実現する）
後方事務行員の多能化、パート活用、後方事務の本部集中化 等
- オープン出納（必要な担当者が自ら現金処理をする）
オープン出納システムの導入、集配金業務の削減、外部委託 等
- 融資事務のO A化（特に融資においてパソコンを有効に活用する）
- 営業店レイアウトの変更

融資体制の再構築

融資業務全般の効率化をはかりローコスト化を推進して、融資担当者の主たる役割である企業調査・審査・コンサルティング等に注力できる環境整備をしてまいります。

融資機能の集中化

「地区別・店質別営業推進体制の構築」に基づき、融資機能の集中化を推進してまいります。

格付制度の構築

ランク別クレジットラインの設定(高格付先に対する店長裁量限度の拡大等)、自己査定とのリンク(自己査定時の負担軽減)を構築してまいります。

融資事務の効率化

公庫事務のローンセンターでの完結化、諸契約書類の本部集中保管、融資関連報告の簡素化、外為業務の本部集中化等を推進してまいります。

本部組織の改革

当行では、21世紀の金融新時代に対応していくため、その一環として本部の組織改革を進めております(平成11年4月および6月に実施いたしました)。

この本部組織改革では、顧客サービスの向上、リスク管理体制の強化、迅速な意思決定、組織のスリム化、の4つの実現をめざしながら「小さな本部」を構築することを目的としております。

4月の組織改革

4月には、顧客サービスの向上の観点から、地域のお客さまのニーズに迅速かつ的確にお応えするために、本部組織をマーケット別の営業体制に再編いたしました。

個人営業部の新設

個人営業に係わる諸機能を一元化かつ強化し、個人市場に特化した営業企画推進部署「個人営業部」を新設いたしました。

公務金融部の機能拡充

地域開発・産業振興機能を公務金融部に集約して、より有機的かつ機動的な推進体制といたしました。

法人企画・推進機能の一元化

法人営業につきましても、これまで分散していた企画機能と推進支援機能を「営業統括部」に一元化いたしました。

6月の組織改革（本部組織の新旧対照表は次ページのとおり）

さらに6月末には、リスク管理体制の強化、意思決定の迅速化および本部組織のスリム化に力点を置き、管理部門、市場部門、融資部門を中心に再編をはかりました。

コンプライアンス重視の経営体制の構築

本部審議室をコンプライアンスの統括部署と決めました。

リスク管理体制の強化

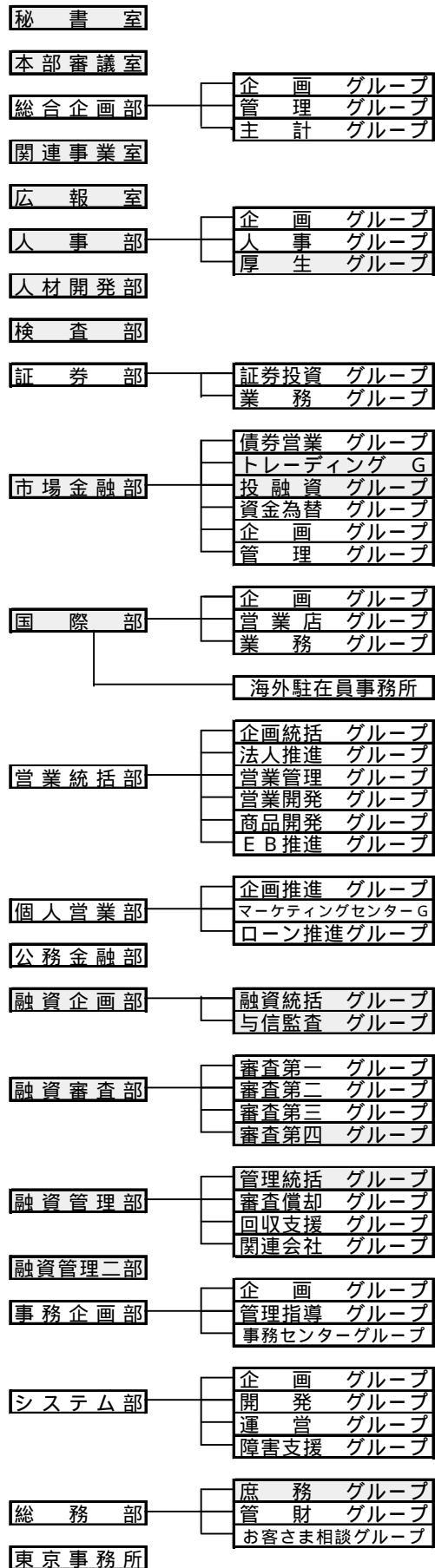
これまで融資部門で所管していた資産監査機能を分離して検査部に統合し、新たに「監査部」を設置いたしました。また、融資審査・管理体制のさらなる強化をはかるために、これまでの融資4部体制を3部体制に再編いたしました。

スピーディーな業務遂行体制の構築

迅速かつ効率性の高い業務遂行体制を構築するため、市場関連部門の統合、人事関連部門の統合、関連会社の運営管理方法の変更を行いました。

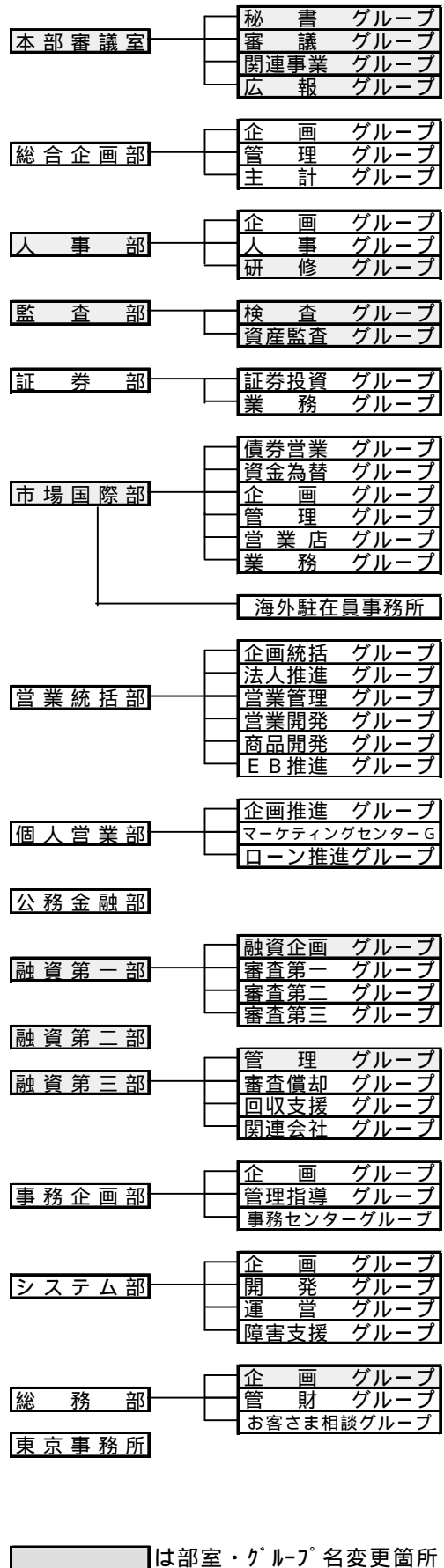
本部組織図新旧対照表

(旧)



22部室(17部、4室、1所)46グループ

(新:平成11年6月29日より)



16部室(14部、1室、1所)47グループ

は部室・グループ名変更箇所

(ホ) 企業風土の革新

当行では、職員の就業意識と価値観の多様化に対応するとともに、金融ビッグバンに対応できる人材を育成し、かつ、能力・成果主義を一層徹底するために、平成11年4月より新人事制度を導入いたしました（概要は下記のとおり）。

これにより、貢献度に応じた処遇を実施して、職員のモラルの維持・向上をはかり、活力ある職場風土を醸成してまいります。

複線型人事制度の導入

業務および職員の就業ニーズ等の多様化を踏まえ、これまでの「単一型の体系」から「複線型の体系」に変更し、次の3コース体系といたしました。

(コース区分)

(コース)	総合職	特定総合職	一般職
期待役割	銀行業務全般においてあらゆる職位にわたる複雑・高度な判断を必要とされる職務を担当することが期待される。	銀行業務全般において特定の職位までの複雑・高度な判断を必要とされる職務を担当することが期待される。	担当業務における事務のエキスパートとして職務を担当することが期待される。
勤務地	異動については制限はない。	本人の同意なく転居を伴う異動は行なわない。	本人の同意なく転居を伴う異動は行なわない。
最高職位	部店長	次長クラス	上級主任

(コース別の業務区分)

	総合職	特定総合職	一般職
本部	全ての業務	総合職と同一	・ 定型的な業務全般 ・ 各種集中事務 ・ センター事務 等
営業店			・ 営業Gの内部事務 ・ 預金為替等の窓口事務 ・ 融資Gの内部事務 等

給与体系の改定

能力・成果を重視し、給与体系における年功的な部分を見直しました。また、職務の負担度、期待役割や転居を伴う転勤の有無等を勘案し、コース別の給与体系を構築いたしました。

人事考課制度の改定

「目標管理制度」を導入し、能力・成果主義を重視した考課制度に改定いたしました。

ロ．リストラ計画

[リストラ計画の概要]

計画と実績

1. 経費計画	(7年3月期実績)	(11年3月期実績)	(15年3月期計画)	(削減率(8年間))
経費	701億円	684億円	568億円	18.9%
	(695億円)	(646億円)	(528億円)	(24.0%)
人件費	396億円	368億円	281億円	28.9%
物件費	269億円	282億円	257億円	4.1%
	(263億円)	(244億円)	(217億円)	(17.2%)
()内は、預金保険料を除く				
2. 人員計画	(7年3月期実績)	(11年3月期実績)	(16年3月期計画)	(削減率(9年間))
行員数	4,559人	4,073人	3,000人	34.1%
3. 店舗計画	(7年3月期実績)	(11年3月期実績)	(17年3月期計画)	(削減率(10年間))
支店数	142店	137店	107店	24.6%

主要施策

1. 人件費

- (1) 人員の削減 - 行員3,000人体制の実現
 - ・新規採用の抑制
 - ・早期退職優遇制度の導入
- (2) 賞与支給率の削減
- (3) 能力・成果・職責を重視したコース別給与体系の運用

2. 物件費

- (1) 店舗の統廃合 - 支店107か店体制の構築
 - ・支店、出張所、代理店の統廃合
 - ・支店の機能特化型店舗への形態変更
- (2) 恒常的費用の削減
- (3) 戦略的な機械化関連投資
- (4) 業務のアウトソーシング
- (5) 遊休不動産等の売却

(イ) 基本的な考え方

当行では従来より、金融の自由化、不良債権問題、経営の高コスト化などの経営諸課題に適切に対応するとともに地元重視の営業を推進していくため、人員の削減、給与・賞与の見直し、営業拠点の再編（海外店舗の廃止、国内店舗の統廃合等）、経費の削減等、徹底した経営の合理化・効率化を実施してまいりました。

その結果、平成11年3月期の経費は平成9年3月期に比べ40億円の削減をはかるなど、大幅な経費削減を実施してまいりました。

今後は、21世紀を迎えるに相応しい新たな経営体制の構築をめざしながら、徹底したリストラと経費削減を果敢に実行し、経営体質の強化をはかってまいります。

そして、平成15年3月期には、経費を平成11年3月期比 116億円（17.0%）削減いたします。

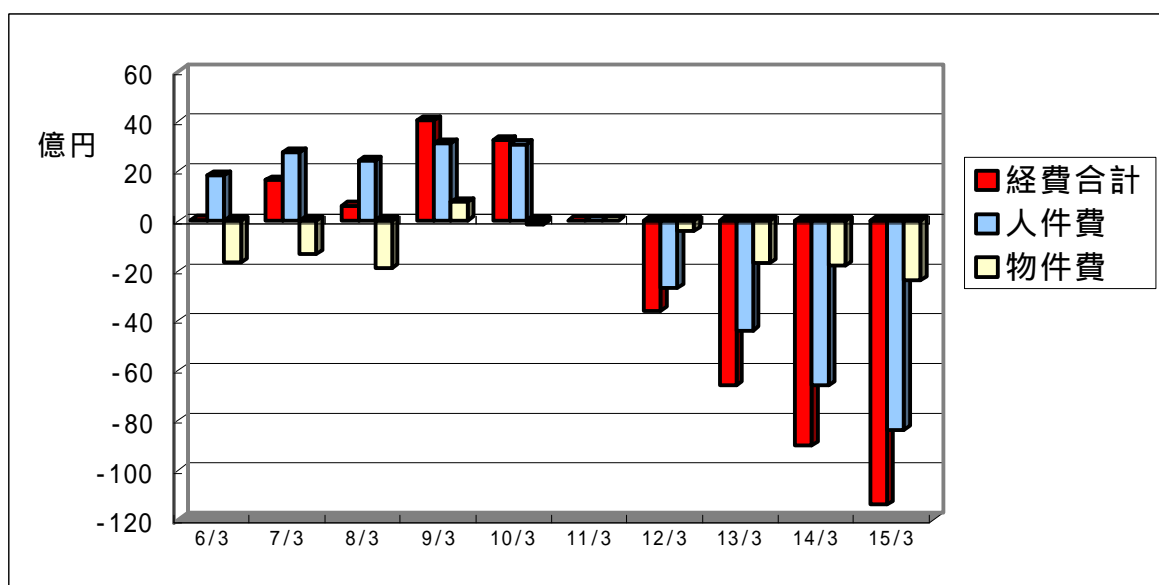
経費（実績・計画）

（億円）

	7年3月期 実績	8年3月期 実績	9年3月期 実績	10年3月期 実績	11年3月期 実績	9年3月期比
経費合計	701	690	725	717	684	40
人件費	396	392	399	399	368	31
物件費	269	263	290	281	282	7
（除預金保険料）	263	257	248	240	244	4
税金	35	34	35	36	33	1

	12年3月期 計画	13年3月期 計画	14年3月期 計画	15年3月期 計画	11年3月期比：削減率
経費合計	647	615	591	568	116 17.0%
人件費	339	321	299	281	87 23.6%
物件費	278	265	263	257	24 8.6%
（除預金保険料）	239	225	223	217	26 10.6%
税金	29	28	28	28	5 15.0%

平成11年3月期を基準とした経費（人件費、物件費）の増減



(ロ) 人件費

人件費につきましては、平成13年3月期以降退職給付債務が每期10億円程度見込まれますが、人員削減、賞与・定例給与水準の見直し、能力・成果を重視した給与体系への変更（平成11年4月に導入）、役員報酬の削減等により、平成15年3月期には平成11年3月期比 87億円（23.6%）削減の281億円とする計画です。

これにより、平成11年3月期を基準とした今後4年間の人件費削減額の累計は 232億円となります。

人件費計画

(億円)

	11/3	12/3	13/3	14/3	15/3	累計
人件費	368	339	321	299	281	
11/3 対比削減額		28	47	69	87	232

平成 6/3 月期を基準とした平成 7/3～11/3 月期の人件費増減額の累計 + 22 億円
 なお、平成 13 年 3 月期以降、毎期 10 億円の退職給付債務発生を見込んでおります。

リストラによる人件費削減効果計画

(億円)

	12/3	13/3	14/3	15/3	累計
人員削減による効果	6	26	55	79	166
給与・賞与水準等の見直し効果	26	37	35	34	132
(合計)	32	63	90	113	298

人員の削減

[実績]

当行では、平成 7 年 3 月期において、行員数「平成 6 年 3 月期末 4,606 人」から「平成 11 年 3 月期末 4,200 人体制」を目標に掲げ、店舗の統廃合、業務全般の合理化・効率化、事務の集中化等を推進して人員削減をはかってまいりました。そして 1 年前倒しで目標を達成したことから、平成 10 年 3 月期にはさらに「平成 14 年 3 月期末 3,800 人体制」を新たな目標と定め、これまで人員削減に懸命に取り組んでまいりました。

この結果、平成 11 年 3 月期末の行員数は 4,073 人となり、平成 6 年 3 月期末(ピーク)に比べ 533 人、11.5%の大幅な削減をはかることができました。

行員数の推移

(人)

	6/3	7/3	8/3	9/3	10/3	11/3	(11-6)
行員数	4,606	4,559	4,472	4,323	4,182	4,073	533
前年比	+99	47	87	149	141	109	-

[計画]

今後は、ローコスト経営体制(地区別・店質別営業推進体制の構築、店舗の統廃合、営業チャネルの多様化、新営業店事務体制、融資審査・管理・事務の集中化、本部組織のスリム化、行員からパートへの代替等)を早急に構築しながら、新規採用の抑制、行員および出向者の転籍、早期退職優遇制度の導入・奨励等を実施してまいります。そして、平成 16 年 3 月期末「行員 3,000 人体制」をめざしてまいります。

これにより、平成 15 年 3 月期末には、4 年間で 928 人(22.7%)の削減となり、ピーク時との比較では 9 年間で 1,461 人(31.7%)の大幅削減となります。

人員計画 (人)

	11/3	12/3	13/3	14/3	15/3	(15-11)
行 員	4,073	3,937	3,598	3,344	3,145	928
庶務行員	173	173	173	173	173	-
従業員計	4,246	4,110	3,771	3,517	3,318	928
(前年比)		136	339	254	199	-

9年間(平成6/3~平成15/3)の人員削減数(行員数) 1,461人

賞与の減額

[実績]

賞与につきましては、当行の厳しい収益環境を見据え、すでに次のとおりの減額を継続的に実施してまいりました。

賞与減額率の推移

(%)

年 度	6/3	8/3		9/3		10/3		11/3		12/3
	12月	6月	12月	6月	12月	6月	12月	6月	12月	6月
対象者	管理職	全職員	全職員	全職員	全職員	全職員	全職員	全職員	全職員	全職員
減額率	5	2.9	10	10	5	5	5	30	30	30

[計画]

今後は、当行の業績を鑑み、さらなる賞与の減額を実施、継続してまいります。

同時に、平成11年4月から導入した「新人事制度」に基づき、職員一人ひとりに対して目標達成度合いに応じたメリハリのある賞与を実施してまいります。

給与体系の改定

[実績]

定例給与につきましては、ベースアップは平成8年4月以降凍結しております。

また、管理職については、従来の年功的・経験的な職務遂行能力重視から、各人の役割・期待に対する能力・成果重視の処遇を行う目的で、平成9年4月より、管理職の定期昇給を廃止いたしました。

さらに、平成10年3月からは、管理職の職務手当を10%減額しております。

[計画]

今後につきましては、平成11年4月から導入した「新人事制度」に基づき新給与体系を適用してまいります。

- 新給与体系の概要 -

この新給与体系は、「能力・成果を重視し、貢献度に応じたより公正な処遇を実現するという観点から、年功的な部分を見直すとともに査定幅を拡大する」ものです。同時に、「職務の負担度、期待役割、隔地転勤の有無等を勘案し、コース別(総合職、特定総合職、一般職)に格差を設けた給与体系とする」ものです。

以上の考え方に基づき、次のとおり職能給・職務手当等の改定を行いました。

総合職と特定総合職それぞれの職務手当の額に格差をつける。

一般職の職能給は、総合職および特定総合職とは別テーブルとする。

年功的な部分を見直し、各資格（監督職、事務職等）の最高号俸を短縮する。

さらに今後、ポストによる職責の軽重および業務の負担度を給与に的確に反映させるために、＜職務＞に応じた給与・賞与を設定いたします。そして、能力主義・成果主義に徹した給与を実施してまいります。

早期退職優遇制度の導入

当行では、以上のとおり、人員削減や給与・定例給与の見直し等をはかりながら人件費を圧縮してまいります。加えて、平成 12 年 4 月より 50 歳以上の希望者を対象として「早期退職優遇制度」を導入する予定です。

本制度は、人件費のさらなる圧縮をめざすとともに、管理職ポスト不足の解消、若手登用の一助、組織の活性化・行員のモラルアップをはかることを目的としております。

役員数の削減

[実績]

役員数は、平成 4 年 3 月期末の 24 人（うち監査役 4 人）をピークに、平成 11 年 3 月期末は 19 人とピーク時より 5 人の削減となっております。さらに平成 11 年 4 月より 1 名削減し、18 人（うち監査役 4 人）体制といたしました。

なお、平成 10 年 6 月の株主総会において定款記載の相談役の項目を削除し、相談役制度を廃止いたしました。また、顧問の制度はございません。

[計画]

今後につきましては、意思決定の迅速化、責任体制の明確化をはかるため「業務執行役員制度の導入」を検討してまいります。導入時には、役員数を半減する予定です。

役員報酬・給与の減額

[実績]

役員報酬については、平成 4 年 10 月から 12%、平成 9 年 12 月から 18%、平成 11 年 4 月から 25%、そして 6 月からは 30%の減額を実施しております。

役員賞与は平成 5 年 7 月から支給しておりません。

また、使用人兼務役員については平成 10 年 3 月から使用人部分給与 5%、賞与 40%、平成 11 年 4 月から同給与 10%、さらに平成 11 年 6 月から同給与 15%、賞与 50%の減額を実施しております。

[計画]

役員報酬につきましては引き続き圧縮方針で取り組み、今後さらに減額率を 40%に拡大する予定です。

(八) 物件費

物件費につきましても、ローコスト経営の実現に向け、徹底して削減をはかってまいります。

具体的には、職員の経費節約意識を向上させながら、マイナスシーリングの予算を設定・管理し、文具類の使用量の削減、備品類のリサイクル、電気料・電話料の節約など、できる限りの経費削減を実行してまいります。

同時に、業務の改善・廃止等による経費の削減、店舗の統廃合、業務のアウトソーシング、福利厚生制度の見直し、接待・交際費・広告宣伝費の削減、役員・支店長車の削減、遊休不動産の売却など、あらゆる項目の見直しを行い、物件費の削減をはかってまいります。

なお、金融通信技術の進展に伴う新たな金融サービスの提供ならびに業務の効率化・人員の削減等のための機械化投資、西暦 2000 年問題対応のための費用など、今後必要不可欠と認識している費用については、物件費計画にその必要額を見込んでおります。

以上により、平成 12 年 3 月期～平成 15 年 3 月期の 4 年間累計では、平成 11 年 3 月期対比 64 億円の削減を見込んでおりますが、うち機械化関連費用が +13 億円の増加計画となっており、機械化関連費用を除いた物件費でみると 78 億円の削減計画となります。

物件費計画

(億円)

	11/3	12/3	13/3	14/3	15/3	累計
物件費	282	278	265	263	257	
11/3 対比		4	17	18	24	64
うち機械化関連費用	73	72	74	81	77	
11/3 対比		1	+1	+8	+4	+13

店舗の統廃合

[実績]

店舗につきましては、「地元回帰」を営業方針として掲げ、次に記載のとおり、都市店舗をはじめとする国内店舗の統廃合、さらには海外拠点の撤退など、店舗の統廃合を進めてまいりました。

以上の結果、平成 11 年 3 月期末には国内本支店 137 か店となり、ピーク時の平成 5 年 3 月期末に比べ 4 か店となっております。なお、出張所・代理店を含めると 202 か店となり、ピーク時の 212 か店に比べ 10 か店となっております。

店舗の統廃合等の推移

年度	実績
6 年 3 月期	・ 渋谷支店の廃止 ・ オリオン通り出張所の廃止
7 年 3 月期	・ 下小泉代理店の廃止
8 年 3 月期	・ 末広代理店の廃止

9年3月期	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本橋支店を東京支店へ統合 ・ 岩倉出張所、騎西出張所の廃止 ・ 大阪支店の店舗一部返却 ・ 国際部を日本橋支店跡地へ移転
10年3月期	<ul style="list-style-type: none"> ・ ニューヨーク支店、ロンドン支店の廃止 ・ 足利財務（香港）有限公司の廃止 ・ 安塚代理店の廃止 ・ 名古屋支店の移転縮小、大阪支店の空中店舗化
11年3月期	<ul style="list-style-type: none"> ・ 赤羽支店、新宿新都心支店を東京支店へ統合 ・ 下妻支店を下館支店へ統合 ・ 矢島出張所、連取代理店の廃止

[計 画]

当行ではこの度、明確なビジョンとして、営業地域を「栃木県を中心とする北関東エリア」と決めました。

そこで、現在広域（1都1府7県）に配置している店舗を再編統合して地元を集約化するとともに、不採算店舗の統廃合、地区ブロック制の導入等を通して、効率性の高い店舗営業体制と行員3,000人体制を実現してまいります。

そして、地域金融機関としての原点に立ち返り、真に地元の特化したお客さま本位の店舗営業体制を構築してまいります。

店舗統廃合計画（統廃合対象店舗数） (店)

店 舗	統廃合の形態	12/3	13/3	14/3	15/3	計
支 店	廃 店	1	4	2	1	8
	出張所化	2	-	3	3	8
	(計)	3	4	5	4	16
出張所	無人化または廃店	2	2	2	2	8
代理店	無人化または廃店	10	2	-	-	12
計		15	8	7	6	36

店舗数（実績と計画） (店)

	7/3	8/3	9/3	10/3	11/3	12/3	13/3	14/3	15/3
支 店 数	142	143	142	140	137	134	130	125	121
国内	140	141	140	140	137	134	130	125	121
海外	2	2	2	-	-	-	-	-	-
(前年比)	-	+1	1	2	3	3	4	5	4
出張所	43	43	41	41	53	55	53	54	55
(前年比)	+4	-	2	-	+12	+2	2	+1	+1
代理店	27	26	26	25	12	2	-	-	-
(前年比)	4	1	-	1	13	10	2	-	-
計	212	212	209	206	202	191	183	179	176
(前年比)	-	-	3	3	4	11	8	4	3

出張所：平成12年3月期はインストアブランチ2店新規出店。

なお、平成 15 年 3 月期までは上表のとおり計画で店舗統廃合を進めてまいりますが、平成 15 年 4 月以降も引き続き統廃合を実施していく予定であり、今後平成 17 年 3 月期までに、支店 30 か店（廃店 14 か店、出張所化 16 か店）、出張所 10 か店、代理店 12 か店、合計 52 か店の統廃合を実施してまいります。

具体的には、以下のとおりの方針で店舗の再編・統廃合を進めてまいります。

不採算店舗の統廃合

経営効率性の観点から、不採算店舗の統廃合を実施してまいります。

営業地域外店舗（大都市店舗等）の統廃合

当行営業地域に店舗を集約化するため、当該地域外に立地する店舗を対象に順次整理・統廃合してまいります。

なお、大都市店舗（東京、大阪、名古屋、仙台）につきましては、すでに東京地区の店舗（日本橋、新宿新都心、赤羽）の統廃合、名古屋支店の移転・縮小、大阪支店の空中店舗化を実施してまいりましたが、今後は抜本的な統廃合を中心に実施してまいります。

機能特化型店舗への形態変更

機能特化型店舗とは、「地区別・店質別営業推進体制 / 地区ブロック制の導入に伴い、地区ブロック型支店（一行政区画内に 2 店舗以上立地している支店）のうち〈母店〉に対する〈衛星店〉として位置付けられる店舗」のことをいいます。

この衛星店は、地域の特性等にあわせ、「リテール推進店舗（大口取引先管理および不良債権管理は母店に集中）」、「個人推進店舗 a（法人取引先管理および不良債権管理は母店に集中）」、「個人推進店舗 b（出張所化）」に大別されます。

当行営業地域のうち、一行政区画内に 2 支店以上出店している地区（市町村単位）は栃木県内 14、群馬県内 5、茨城県内 1 の計 20 地区となっています。

今後、以上 20 地区の店舗を主な対象として、機能特化型店舗への形態変更（店舗統廃合も含む）を 30 か店程度実施して、営業戦略上の観点から店舗のローコスト化をはかってまいります。

機能特化型店舗への形態変更の方向性

対象地域		栃木県	群馬県	茨城県
対象地区数		14 地区	5 地区	1 地区
形態変更	現在の店舗数	59 か店 (全てフルバンキング)	11 か店 (全てフルバンキング)	2 か店 (全てフルバンキング)
	今後の方向性 (目安)	35 か店 (フルバンク) 24 か店 (機能特化)	6 か店 (フルバンク) 5 か店 (機能特化)	1 か店 (フルバンク) 1 か店 (機能特化)

出張所・代理店の無人店舗化

今後、顧客利便性を十分に配慮しながらリテール戦略と店舗効率性の観点に立ち、平成 17 年 3 月期までに出張所 10 か店について店舗外 A T M への切替等をはかってまいります。

また、代理店につきましても、平成 13 年 3 月期までに 12 か店を全廃し、店舗外 A T M への切替等をはかってまいります。

機械化関連投資

[実 績]

機械化関連投資につきましては、これまで経費全体の増加を抑えるとともに投資コストの平準化をはかるために、設備投資について年間減価償却額の範囲内での実施、大口投資案件のリース対応等を行ってまいりました。

そうした中で、ホリデーバンキング対応、A T M の機能向上などの営業戦略案件や本部・営業店 O A 化の通信インフラ整備等に取り組み、着実に成果をあげてまいりました。

[計 画]

今後につきましては、金融ビッグバンの進展等に伴い、他業態も含めて一層競合の激化が予想されることから、テレホンバンキングやインターネットバンキングなどの新たな営業チャネル、デビットカードなどの新金融サービス、当行が保有する営業情報をより有効に活用する営業情報システムなどの戦略的投資は積極的に行ってまいります。

同時に、当行では現在、ローコスト経営体制の構築(新営業店事務体制、地区別・店質別営業推進体制、融資体制の再構築等)を進めておりますが、そのための機械化・効率化投資についても積極的に行ってまいります。

以上、物件費全体では削減をはかってまいります。機械化関連投資には前向きに取り組むことにより、新金融時代に対応し得る顧客サービス体制とローコスト経営体制を構築してまいりたいと考えております。

機械化関連費用(実績・計画)

(億円)

	8/3	9/3	10/3	11/3	12/3	13/3	14/3	15/3
機械化関連費用	68	66	70	73	72	74	81	77
前年度比	3	1	+3	+2	1	+2	+6	3

主な機械化関連投資案件(12年3月期～15年3月期までの累計)

(億円)

項 目	主な大口投資案件	投資額	うち費用
営業戦略 顧客サービス	テレホンバンキング関連	2	2
	インターネットバンキング関連	1	1
	営業情報システム関連	1	1
ローコスト化 効率化	新営業店事務体制関連	27	15
	新端末機の導入	33	22
機械設備の維持関連	A T M 関連(入替等)	40	12
	勘定系ホストマシンの更改	20	9

業務のアウトソーシング等

[実績]

当行ではこれまで、業務効率化の観点から、本部の集中事務を関連会社に委託するなどアウトソーシングを積極的に推進してまいりました。また、共同化についても、信用リスク定量化システムなど共同開発による効率化を進めてまいりました。

主な業務提携関連

項目	内容
営業推進関連	・信託代理店業務（三菱信託銀行、住友信託銀行、日本信託銀行） ・企業の提携・買収等におけるアドバイザリー業務（東京三菱銀行）
市場国際関連	・外為円決済制度事務委託契約（東京三菱銀行） ・債券保護預り契約（東京三菱銀行米国現地法人）
システム関連	・東京三菱銀行の第3次オンラインシステムを導入、パッケージソフトの継続的導入 ・東京三菱銀行のフェニックス（共同バックアップセンター）システムへの参画

[計画]

今後につきましては、情報システム部門のアウトソーシングを検討、実施するほか、本部定型業務（管財業務、住公業務等）のアウトソーシングについても検討してまいります。また、他行や他社との共同開発、業務提携等を積極的に進めてまいります。

〔情報システム部門のアウトソーシング〕

当行では現在、システム部門のアウトソーシングを検討しております。

これは、銀行本体の人員および経費の削減を一層進めるとともに、システム部門を本体から切り離して専門特化することによって、システム企画力の強化とシステム開発・運営の生産性向上をはかることを目的としています。

具体的には、現在システム部が所管するシステム開発業務およびシステム運営業務を当行関連会社に業務委託すると同時にその担当職員を出向させ、一定の期間内に当該出向職員の7割程度を関連会社のプロパー社員に入れ替えていくものです。

今後、より詳細に検討を加えながら、システム部門のアウトソーシングを実現化してまいります。

福利厚生

[実績]

福利厚生については、従業員預り金（住宅口）レート引き下げ（3% 1%）、店内旅行・レクリエーション費補助休止、文化祭・スポーツ祭中止、契約スポーツ法人会員見直し（4か所）などを実施してまいりました。

また、平成10年3月には、体育館・グラウンドを1か所、社宅・寮を44か所を処分いたしました。さらに、平成11年4月からは、店内旅行・レクリエーション費補助の廃止、従業員預り金（普通口・住宅口）レート引き下げ（1% 0.5%）を実施

しております。

[計 画]

厚生寮（那須山荘、箱根山荘、鬼怒川荘の3か所）については、平成11年5月末までに閉鎖済みであり、売却を進めております。また、従業員預り金の廃止、日当の削減、契約スポーツクラブの廃止、クラブ活動に対する補助の廃止などを実施してまいります。

遊休不動産等の売却

[実 績]

平成7年4月以降、遊休不動産の売却を進めてまいりました結果、平成11年3月期までに計17か所/722百万円の売却益を計上いたしました。

[計 画]

今後につきましては、計10か所/500百万円程度の売却益を見込んでおりますが、引き続き可能な限り遊休不動産の売却を進めてまいります。

また、所有ゴルフ会員権は原則として売却する方針です。

本支店スペースの有効活用

人員のスリム化により発生する本支店内の余剰スペースに、関連会社5社（北関東リース、足銀リース、足利ファクター、あしぎん抵当証券、足利信用保証）を移転し、賃料の削減をはかります。

その他

本部および役員車の削減、支店長車の逐次廃止、電話回線の統合化、ペーパーレス化、OA化など、あらゆる角度から恒常的費用の削減に取り組んでまいります。

(図表 1 - 1) 収益動向及び計画

	10/3月期 実績	11/3月期 実績	11/9月期 見込み	12/3月期 計画	13/3期 計画	14/3期 計画	15/3期 計画
(規模) <資産、負債は平残、資本勘定は末残> (億円)							
総資産	60,165	56,315	57,312	57,886	59,103	59,541	60,201
貸出金	46,795	44,654	43,977	44,096	44,023	44,574	45,030
有価証券	9,718	6,858	7,522	8,081	9,402	9,721	10,177
繰延税金資産(末残)	-	1,489	1,468	1,414	1,288	1,138	975
総負債	58,073	54,723	56,326	56,294	56,517	56,893	57,460
預金・NCD	51,649	48,328	49,086	48,857	49,345	50,069	50,792
繰延税金負債(末残)	-	-	-	-	-	-	-
資本勘定計	1,412	835	2,048	2,420	2,575	2,566	2,790
資本金	585	585	1,174	1,324	1,324	1,324	1,324
資本準備金	343	343	839	989	989	989	989
利益準備金	347	353	-	-	4	9	13
剰余金	135	447	34	106	256	243	463
(収益) (億円)							
業務純益	515	236	75	253	410	480	542
資金運用収益	1,507	1,221	574	1,160	1,194	1,274	1,373
資金調達費用	593	354	138	265	244	282	348
国債等債券関係損()益	279	14	11	1	14	11	8
経費	717	684	331	647	615	591	568
人件費	399	368	174	339	321	299	281
物件費	281	282	138	278	265	263	257
一般貸倒引当金繰入額	49	48	86	86	-	-	-
不良債権処理損失額	1,318	2,155	149	202	91	104	105
株式等関係損()益	223	118	135	135	-	-	-
株式等償却	0	171	-	-	-	-	-
経常利益	585	2,041	56	182	310	362	423
特別利益	299	14	0	1	2	2	2
特別損失	2	6	0	1	7	2	1
法人税、住民税及び事業税	1	1	0	1	1	1	14
法人税等調整額	-	852	21	74	126	149	163
税引後当期利益	289	1,182	34	106	178	211	247
(配当) (億円、円、%)							
配当可能利益	147	447	-	103	265	252	472
配当金	31	15	-	12	22	22	22
一株当たり配当金(普通株)	5.00	2.50	-	-	(2.50)	(5.00)	(5.00)
配当率(普通株)	10.00%	5.0%	-%	-%	(5.0)%	(10.00)%	(10.00)%
配当率(優先株)	-	-%	-%	1.53%	1.53%	1.53%	1.53%
配当性向	10.75%	1.3%	-%	11.30%	12.73%	10.73%	9.19%
(注：普通株の配当率は額面50円にて算出。優先株の配当率は年間配当利回りで表示しております。)							
(注：普通株の配当は見込み額を()表示しております。なお、業績の状況により配当を実施してまいります。)							
(経営指標) (%)							
資金運用利回(A)	2.62	2.28	2.17	2.16	2.15	2.27	2.42
貸出金利回(B)	2.42	2.34	2.26	2.28	2.34	2.49	2.67
有価証券利回	3.56	2.23	1.75	1.64	1.52	1.45	1.40
資金調達原価(C)	2.39	2.03	1.84	1.79	1.67	1.68	1.73
預金利回(含むNCD)(D)	0.60	0.39	0.27	0.26	0.25	0.35	0.49
経費率(E)	1.38	1.41	1.34	1.32	1.24	1.18	1.11
人件費率	0.77	0.76	0.70	0.69	0.65	0.59	0.55
物件費率	0.54	0.58	0.56	0.56	0.53	0.52	0.50
総資金利鞘(A)-(C)	0.23	0.25	0.33	0.37	0.48	0.59	0.69
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.44	0.54	0.65	0.70	0.85	0.96	1.07
非金利収入比率	31.19	21.58	30.15	21.23	9.95	9.18	8.62
ROE(業務純益/資本勘定)	24.61	14.87	15.36	15.91	15.85	18.05	19.65
ROA(業務純益/総資産)	0.85	0.42	0.26	0.43	0.69	0.80	0.90

(図表1 - 2) 収益動向(連結ベース)

	10/3月期 実績	11/3月期 実績
--	--------------	--------------

(規模) < 未残 >

(億円)

総資産	-	61,013
貸出金	-	45,528
有価証券	-	6,825
繰延税金資産	-	1,488
総負債	-	60,160
預金・NCD	-	51,556
繰延税金負債	-	-
資本勘定計	-	835
資本金	-	585
資本準備金	-	343
連結剰余金	-	84

(収益)

(億円)

経常収益	-	1,831
資金運用収益	-	1,234
役務取引等収益	-	137
経常費用	-	3,865
資金調達費用	-	375
役務取引等費用	-	29
営業経費	-	714
その他経常費用	-	2,467
貸出金償却	-	26
貸倒引当金繰入額	-	2,106
一般貸倒引当金繰入額	-	48
個別貸倒引当金繰入額	-	2,057
経常利益	-	2,033
特別利益	-	18
特別損失	-	8
税金等調整前当期純利益	-	2,023
法人税、住民税及び事業税	-	1
法人税等調整額	-	851
少数株主利益	-	1
当期純利益	-	1,172

(図表2)自己資本比率の推移
基準：国内基準

(億円)

	10/3月期 実績	11/3月期 実績	11/9月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
資本勘定	2,202	835	2,048	2,408	2,563	2,555	2,779
うち税効果相当額	805	1,489	1,468	1,414	1,288	1,138	975
その他	-	-	-	-	-	-	-
Tier (基本的項目)計	2,202	835	2,048	2,408	2,563	2,555	2,779
負債性資本調達手段等	300	300	300	300	300	300	300
有価証券含み益	-	-	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-	-	-
貸倒引当金	186	235	247	249	249	251	254
その他	-	-	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	486	535	547	549	549	551	554
負債性資本調達手段等	1,018	300	946	872	740	636	512
その他	-	-	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	1,018	300	946	872	740	636	512
Tier (補完的項目)計	1,504	835	1,493	1,421	1,289	1,187	1,066
Tier	-	-	-	-	-	-	-
自己資本合計	3,706	1,671	3,541	3,829	3,853	3,742	3,845

(億円)

リスクアセット	41,745	38,872	39,563	39,970	39,995	40,277	40,721
オンバランス項目	40,165	37,775	38,387	38,794	38,770	39,003	39,398
オフバランス項目	1,580	1,097	1,176	1,176	1,225	1,274	1,323
その他	-	-	-	-	-	-	-

(%)

単体自己資本比率	8.87	4.29	8.95	9.58	9.63	9.29	9.44
連結自己資本比率(参考)	-	4.29	8.83	9.46	9.51	9.17	9.32

上場株式の評価方法	原価法	原価法	原価法	原価法	時価法	時価法	時価法
-----------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

(注：上場株式の評価方法については、平成13年3月期より一部純投資株式について時価法を適用し、その他の株式については平成14年3月期より適用する予定となっています。)

(図表3) リストラ計画

	10/3月末 実績	11/3月末 実績	12/3月末 計画	13/3月末 計画	14/3月末 計画	15/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役職員数)

役員数(人)	21	19	18	18	18	18
従業員数(注)(人)	4,357	4,246	4,110	3,771	3,517	3,318

(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。

・執行役員制度につきましては、導入時期が未定のため本制度導入時に退職する取締役の数は考慮しておりません。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1)(店)	140	137	134	130	125	121
海外支店(注2)(店)	-	-	-	-	-	-
(参考)海外現地法人(社)	-	-	-	-	-	-

(注1)出張所、代理店を除く。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

	10/3月末 実績	11/3月末 実績	12/3月末 計画	13/3月末 計画	14/3月末 計画	15/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費(百万円)	39,942	36,863	33,979	32,110	29,930	28,154
うち給与・報酬(百万円)	22,849	21,814	21,283	19,911	18,366	17,163
平均給与月額(千円)	398	410	409	407	406	403

(注)平成13年3月期以降、毎期10億円の退職給付債務の発生を見込んでおります。

(役員報酬・賞与・退職慰労金)

役員報酬・賞与・退職慰労金(百万円)	721	577	438	335	335	335
うち役員報酬(百万円)	370	323	249	227	227	227
役員賞与(注1)(百万円)	38	22	16	15	15	15
役員退職慰労金(注2)(百万円)	312	231	172	93	93	93

(注1)人件費及び利益金処分によるものの合算。使用人兼務の場合、使用人部分を含む。

(注2)役員退職慰労金計画の前提条件

- ・平成12年3月期は、計5名(専務(前年退任)、監査役、取締役3)分の退職慰労金。
- ・平成13年3月期以降は、毎年計3名(常務1, 取締役1, 常勤監査役1)の退任を前提に、平成6年3月期～11年3月期までの役職別退職慰労金支給実績額の平均を基に算出。
- ・執行役員制度につきましては、導入時期が未定のため本制度導入時において退職する取締役の退職慰労金については見込んでおりません。

(物件費)

物件費(百万円)	28,102	28,248	27,832	26,537	26,386	25,797
うち機械化関連費用(百万円)	7,009	7,306	7,219	7,479	8,148	7,766

八．子会社・関連会社の収益等の動向

[実績]

関連会社につきましては、あしぎん投資顧問、ウイングファイナンス等の清算、営業拠点の縮小、人件費の削減等を実施してまいりました。また、平成11年7月にはあしぎんオフィスサービスを解散いたしました。

一方、あしぎん事務センター、あしぎんキャッシュサービスなど現業部門については、人材の強化をはかり本体のアウトソーシング部門として積極的に活用しております。

[計画]

今後につきましては、コスト削減、業務効率化の観点から平成12年3月期中に、あしぎん暮らしと経営の相談センターを解散し、当該機能を本体に取り入れる計画です。

また、関連ファイナンス4社（北関東リース、足銀リース、足利ファクター、あしぎん抵当証券）については、債権・債務の整理が終了次第統廃合し、不必要な業務につき取り止め、本体業務を補完する会社に特化する予定です。

さらに、さらなる経費削減の観点から、現金・メール輸送、保守管理等を扱う新会社の設立を検討しております。

(図表4) 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	うち申請	資本	うち申請	経常	当期
							金融機関分 (注2)		勘定		
北関東リース(株)	昭49年10月	平越 勉	リース業 貸金業	11年03月	1,097	701	500	10	0	5	0
足利信用保証(株)	昭53年12月	齋藤正之	保証業務	11年03月	64	-	-	4	0	0	0
足利ファクター(株)	昭54年12月	新井 卓	貸金業	11年03月	565	554	472	5	0	5	0
(株)あしぎん ディーシーカード	昭57年03月	栗田悦男	クレジット カード業務	11年03月	39	27	26	9	0	5	2
(株)あしぎん暮らしと経営 の相談センター	昭58年01月	丸山 恵	相談業務	11年03月	0	-	-	0	0	0	0
(株)あしぎん事務センター	昭58年10月	板橋幸司	事務代行	11年03月	1	-	-	0	0	0	0
足利システムサービス(株)	昭59年10月	寺内宣道	コンピュータ 関連業務	11年03月	4	-	-	2	0	0	0
足銀リース(株)	昭60年02月	川島峰雄	リース業 貸金業	11年03月	543	511	500	1	0	1	0
あしぎん抵当証券(株)	昭62年10月	竹井澄男	抵当証券 貸金業	11年03月	368	364	363	2	0	0	0
あしぎん キャッシュサービス(株)	平01年04月	今井孝至	現金精査・ 整理	11年03月	0	-	-	0	0	0	0
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	11年03月	0	-	-	0	0	0	0
あしぎん オフィスサービス(株)	平02年01月	板橋幸司	人材派遣	11年03月	0	-	-	0	0	0	0
足銀総合管理(株)	平07年04月	熊田克彦	自己競落	11年03月	122	117	117	1	3	1	0
足利不動産(株)	昭39年05月	大塚三弘	不動産 保険	11年03月	410	402	402	4	-	4	4

(注1) 平成11年6月末基準 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、申請金融機関分は保証を含む。

二．管理会計の確立とその活用の方策

(イ) 収益管理

当行の収益管理は、収益の中で最も大きな部分を占める営業店部門に重点を置いて行っております。

具体的には、当行が独自に開発いたしましたB.P.C.(Budgetary Planning & Control)システムにより、きめ細かな管理を行っております。その基本的な考え方は、銀行本来の収益である「業務純益の増強」を最終目標としております。

管理方法としては、営業店の営業活動の成果が正しく評価されるように預金および貸出金について、個別本支店レートによるスプレッド管理方式を取り入れております。この個別本支店レートについては、期間別の市場金利を基準に定められております。

従来は金利の変化によって大きく営業店収益にブレが生じ、営業推進マインドも左右されがちでありましたが、本制度の導入により営業店は金利変動による収益のブレ(金利リスク)から解放されます。そして、営業店の経営努力が正しく反映され、公平な評価も可能となります。加えて、営業店にとっては収益管理がやりやすくなり、例えば目標利益のためには、どんな商品をどれくらいの金利で推進すればよいのかといった経営目標が立てやすくなることから、さらなる収益の向上が期待出来ます。

また、このB.P.Cシステムは個社別の採算管理についても活かされており、各取引先についての採算が明示されるシステムになっております。

こうして算出された計数は月次、期次ベースで本部・営業店に還元され、本部においては、全行および営業店部門等収益の管理資料としており、また営業店においては、自店の「強みと弱み」、計数目標に対する進捗状況の把握、支店経営の指針として活用されています。

(ロ) A L M

本部A L M部門においては、毎月経営陣自らが出席するA L M委員会を開催し、金利予測に基づいた各種施策、リスクヘッジの検討を行っております。ここでは、各種リスクをコントロールしながら、最適な運用・調達構造を検討し、「銀行全体の収益向上」をめざしております。

また、過去の当行のA L Mヘッジにおいて、固定金利の貸出や有価証券について、金利上昇による逆鞘回避のために個別に固定金利支払いの金利スワップを行ったことがあります。しかし、これらは個別資産のリスクヘッジにおいては有効でしたが、スワップコストが大きく見直しを実施しました。その後、A L Mのヘッジも金利状況や銀行全体のポジションを見て判断すべきとのスタンスに変更いたしました。

そして、平成11年4月からは「新A L Mシステム」が稼働し、当行全体のポジションをよりの確に把握し、高度で精緻な管理や、マクロ的なA L Mヘッジが可能になりました。そのほかの主な機能については下記の通りです。

部門別損益がより精緻に把握できることとなり、その収益責任も明確になることから、不採算部門から採算部門への「経営資源の再配分」が適切に行われます。

従来以上にリスク指標が幅広く把握でき適切なオペレーションが可能となります。

シミュレーション機能の強化により、中長期的な予測も可能となります。

(八) 行内企業格付け、ローングレーディングによる管理の状況

信用格付制度

当行の信用格付制度は、適切な信用リスク管理や融資業務全般の体系化・統一化などを目的として、平成 10 年 10 月に従来のを全面改定しました。

主な特徴としますと、12 段階の格付けとなっており、低格付先は自己査定 of 債務者区分とリンク、財務面を重視した評価とし、特に与信先の債務償還能力に評価のウエイトを置く、見直しは年 1 回としているが、延滞や倒産など一定の信用状況の変化が発生した場合は、即座に格下げする仕組みとしています。

信用格付による管理の現況、今後の方向性

貸出金利水準の適正化

平成 11 年上期に、格付ごとのデフォルト率および保全率・経費率を加味して定めた「金利ガイドライン」を制定し、リスクに応じた適正なリターンの確保に全行あげてつとめております。

裁量権限の改定

信用格付の結果に応じて審査・管理業務に濃淡を付け、低格付先への管理を強化する一方、高格付先には店長決裁権限の拡大をはかることとしています。

特定先への与信集中回避

地銀共同開発の「信用リスク定量化システム」稼動後は、信用リスク量の分析結果を踏まえ、取引先毎（グループ）に対する与信限度額（クレジットライン）の設定、与信集中のモニタリングと与信集中回避策の検討を進める予定です。

貸出資産のポートフォリオ管理

貸出資産の健全性・収益性の向上等を図るため、貸出資産を一定のグループ別（格付区分別、業種別等）に分けて管理し（ポートフォリオ管理）、それぞれのリスク分析に基づいて与信集中の分散（業種偏重・大口偏重等のリスク管理）と与信限度額（クレジットライン）の設定、最適な資産配分等の諸施策を展開してまいります。

審査人員の増強

当行では、平成 10 年 1 月に不良債権回収体制を増強させるとともに、10 月には業績が低迷し貸出金が延滞している取引先に対する支援を強化するために、審査部門の人員を 8 人増強し、審査体制の強化をはかりました。

ローングレーディングの考え方

ローングレーディングについては現在未対応であり、今後の重要課題と認識しております。なお、自己査定において条件変更した債権や返済期間が極端に長い債権など、貸出条件による査定は債権単位で行っており、ローングレーディングの考え方を取り入れたものとなっております。

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

イ. 当行の経営理念（昭和 60 年制定）

当行のすべての行動の原点となる考え方を示したものが“企業理念”であり、「存在意義」「経営姿勢」「行動規準」から構成されております。

当行では、この企業理念のもとで地域の金融機関として、地域のお客さまの信頼と期待にお応えできるようつとめております。

（企業理念）

【存在意義】

豊かさの創造に寄与する

足利銀行は、地域の金融機関として
地域社会のすべての人々の
豊かさの創造に寄与しつづけます。

【経営姿勢】

地域と共に生きる

足利銀行は、お客さま本位の精神のもとに、
地域と共に生きる開かれた銀行として
積極的で健全な経営をすすめます。

【行動規準】

誇りと喜びをもって行動する

わたくしたちは、自らの使命・役割をよく理解し、
たえず自分を磨き、高め、
誇りと喜びのある行動によって
人々の期待と信頼に応えます。

当行では、上記「行動規準」を、日常業務の中で活かしていくために、身近な指標として6つの指針をあげております。

（6つの指針）

【使命感】

組織の一員として、自分の立場と役割をよく認識しよう。

【センス】

時代の流れを見つめ、感性を磨こう。

【自己啓発】

すすんでお客さまや社会から学び、知識や能力を高めよう。

【意欲】

誇りと自信をもって積極的に行動しよう。

【 創造性 】

仕事と生活に工夫する喜びを持つよう。

【 信頼獲得 】

相手をよく理解し、心ふれ合うコミュニケーションを大切にしよう。

なお、当行では、企業理念をまとめた小冊子「マインドブック」を作成し、全役職員に配付、周知徹底を行っております。

ロ．コンプライアンス（法令等遵守）体制の現状と今後の対応

こうした3つの企業理念は、当行が公共的使命と社会的責任を果たすうえでの行動の原点であります。お客さまから評価され、高い信頼と幅広い支持を得ていくためには、さらなるコンプライアンス体制の強化が緊急かつ重要な経営課題であります。

そうしたなかで、当行のコンプライアンス体制の現状と今後の対応は以下のとおりであります。

（イ）当行の基本姿勢

役職員一同、銀行の公共性および銀行のもつ社会的責任を常に認識するとともに、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・公正な企業活動の実践につとめております。

（ロ）経営計画上の位置づけ

平成10年4月にスタートした中期経営計画「チャレンジ21」において、「法令遵守の組織風土を醸成すること」を目標のひとつに掲げ取り組んでおります。

また、平成11年度経営方針においても、「法令遵守の徹底と企業風土の革新」を基本方針のひとつに織り込み、法令等遵守の徹底と体制強化および現場での教育につとめているところであります。

（ハ）経営陣の認識と行動

経営陣は、法令遵守の徹底が銀行経営上の最重要課題であることを十分認識し、取締役および監査役はその職務の執行において法令等の違反のないよう自らつとめております。

取締役会に付議する事項は、法令・定款および取締役会規則に則り、役付取締役（常務取締役）以上で構成する経営会議の議を経て付議しております。

また、経営会議は合議制により出席者全員の同意をもって成立することを原則とし、代表取締役の独断専行を牽制・抑制する仕組みをつくっております。

さらに、業務担当役員の職務の執行状況についても、定例的に経営会議に報告することとしております。

（ニ）法令遵守の行内への徹底と浸透

法令遵守の体制づくりには、経営トップの法令遵守に関する自覚と決意を、経営者が自ら組織における様々な機会や仕組みを通して行内に浸透させる必要があります。

ます。

そうした考えに基づき、全行部店長会議など部店長と接する機会を通して法令遵守の考え方を徹底させるとともに、頭取名の通達の出状、行員向けのマニュアル類の整備などにより、具体的な行動面における法令遵守のあり方を行内に浸透させ、実効性の向上につとめております。

(ホ) 法令遵守の実効性の向上

コンプライアンス・マニュアルの制定と活用

現在当行におきましては、法令遵守体制の確立を目的としたマニュアルとして、次の3つの冊子を制定しております。

【銀行員としての心得】

当行が公共的使命と社会的責任を果たすうえで、行員に求められる最低限の行動規範についてまとめたもの

【支店長心得】

遵法精神をもった厳正なる行動など、支店長の行動指針と支店経営のポイントを記載したもの

【職業倫理チェックリスト】

就業規則、各種法令などの中から、銀行員として必要とされる事項をチェック項目として抽出した自己点検表

これらのマニュアルについては、全役職員に配布し、日常業務の指針として活用するほか、職場内研修やOJTにも活用しております。

また、新入行員研修から新任支店長研修にいたるまで、各階層別研修の全てに法令遵守の研修プログラムを組み入れております。その際には、上記マニュアルのほか、「一般行員のための法令遵守」「管理職のための法令遵守」を主なテキストとして使用しておりますが、反社会的勢力への対応につきましても関係機関の協力のもとに研修を行っております。

平成10年4月以降の具体策

- | | |
|----------|---|
| 平成10年4月 | 公務員に対する接待・贈答を禁止
(公務金融部長名の通牒による) |
| 平成10年6月 | 取引先との関係の公明正大化の徹底
(頭取名による通達) |
| 平成10年10月 | 接待ゴルフ等の禁止
(頭取名による通達) |
| 平成10年11月 | 顧客情報管理基準の改定
(顧客情報の漏洩防止のため、新たに情報システムに関する管理基準等を追加) |
| 平成11年4月 | 法令遵守統括部署を本部審議室内に設置 |

(ヘ) 本部における法令遵守体制および反社会的勢力への対応状況等

当行では、本部各部が所管の業務に関連する法務を管轄しているが、法務問題の一元的管理を徹底させるために、平成 11 年 4 月より本部審議室に法務問題を統括管理する機能を新たに加え法令遵守体制の強化につとめております。

また、暴力団、総会屋など反社会的勢力に対しては、総務部内に専担部署を設けるとともに、警察等と連携を密にしながら、あらゆる不当要求等に対し毅然とした態度で臨んでおります。

さらに、お客さまから当行に寄せられるご意見等に対しましては、銀行の社会性・公共性に鑑み、真摯な態度で耳を傾け前向きに取り組んでおります。

(ト) コンプライアンス体制確立のための今後の対応

今後は、金融情勢の変化に対応し、コンプライアンス・マニュアルの見直しを行うとともに、実効性のあるコンプライアンス・プログラムの整備を行ってまいります。

(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

イ. 経営の意思決定プロセス

当行では、取締役会を経営の意思決定の最高機関として、業務担当役員規則、職務権限規則などの行内規定により、適切な業務執行の権限委譲を行い、迅速な意思決定を行う組織体制を確立しております。

また、重要事項に対し頭取の諮問に応え、あるいはまた特定の事項に関し調査研究をするために委員会を組織し、経営の意思決定のサポートを行っております。

(イ) 取締役会

取締役会は、法令、定款、取締役会規則等に則り運営され、重要な業務に関する事項、株主総会に関する事項などを決議しております。

取締役会は、原則毎月開催され、付議される議案については、実質的な議論が行えるよう、詳細な資料を添付しております。

(ロ) 経営会議

経営会議は、取締役会が決定した基本方針に基づき、業務執行上の重要事項を協議・決定します。

経営会議は、頭取、専務取締役、常務取締役をもって構成され、毎週 2 回定時に開催するほか、必要に応じ随時開催しております。また、経営会議に付議すべき事項は、経営会議規則および職務権限規則に明記されており、迅速な意思決定が行われる仕組みになっております。

ロ. 相互牽制体制

当行では、取締役会をはじめとする会社の機関、および経営会議において代表取締役の独断専行を牽制、抑止する体制を確立するとともに、業務担当役員間の相互牽制

が行える仕組みを確立しております。

(イ) 取締役会

取締役会には、監査役全員（社外監査役を含む）が出席し、適法性を監視しております。

取締役会に付議する事項は、法令、定款、取締役会規則等に則り、経営会議の議を経て付議しております。

(ロ) 監査役（会）

監査役は、取締役会その他重要な会議に出席するほか、取締役等から営業の報告を受け、重要な決裁書類等を閲覧するなどして業務および財産の状況を調査し、監査機能の強化につとめております。

また、営業店および関連会社への往査を実施し、適正な業務監査を行っております。

(ハ) 経営会議

経営会議は合議制により、出席者全員の同意をもって成立することとしております（なお、議をつくして全員の同意を得られない場合は頭取が裁定することとしております）。

経営会議の議案（稟議書類）は常勤監査役が必ず閲覧し、必要に応じて担当部長から説明を求める体制となっております。

また、業務担当役員の職務の執行状況については、定例的に経営会議に報告することとしております。

(ニ) 担当業務役員

担当業務役員の担当部門において、リスク管理上問題のないよう（例えば営業推進部門と審査部門の分離など）常務室役員の業務担当の見直しを平成11年6月に実施いたしました。

(ホ) 本部組織における相互牽制体制

業務執行に伴う職務上の権限および責任について「職務権限規則」に詳細を規定し、厳正な運営による意思決定の迅速化と相互牽制効果の向上につとめております。また、所管業務において、他部門と関連がある事項については「合議制」とし、協議により立案責任を分担する仕組みとしております。

検査部門については、頭取直属とし、復命・報告の承認は頭取が行っており、検査結果については監査役にも報告しております。

(3) 自主的・積極的ディスクロージャー

イ．取り組みにあたっての基本的な考え方

当行は、銀行のもつ高い公共性と社会的責任を鑑み、経営情報の開示を通して、経

営の透明性を高め、地域のお客さまや市場からの理解と信頼を得るとともに、自らの行動を規正し、経営の健全化につとめてまいりたいと考えております。

そのためには、経営情報の開示について、経営実態に関する情報を正確にわかりやすく、タイムリーに行っていくことが必要と考えております。

ロ．具体的な方策

(イ) 不良債権関連情報の積極的な開示

平成 10 年 3 月期において、従来からの全国銀行協会統一開示基準に基づく開示のほか、「3 カ月以上延滞債権」、「貸出条件緩和債権」についても自主的に開示を行いました。

また、平成 11 年 3 月期からは、金融機能の再生のための緊急措置に関する法律に基づき平成 11 年 9 月中間期からの開示が義務づけられた「新開示基準」による資産査定の結果についても、自主的に前倒して開示を行いました。

(ロ) ディスクロージャー誌の充実

ディスクロージャー誌においては、当行の経営姿勢をわかりやすく伝えることに心掛けるとともに、コンピュータ西暦 2000 年問題やリスク管理への対応、リストラへの取組状況など今日的な話題についても積極的に記載しております。

平成 11 年 7 月発行のディスクロージャー誌においては、法令に則った新たな基準で情報開示いたしました。

(ハ) インターネットによる情報開示の充実

情報化時代に対応し、的確かつ迅速に当行の経営情報を提供するためにインターネットを活用しておりますが、平成 11 年 6 月において、ホームページの内容を改訂し充実した内容といたしました。

八．今後の対応

今後とも経営実態に関する情報の提供を、幅広く積極的にすすめ、かつ、わかりやすく、タイムリーに行う方針であります。

また、I R 活動による情報開示の導入についても、前向きに検討してまいりたいと考えております。

(4) 従来の経営責任についての考え方

イ．不良債権問題の発生から現在にいたるまでの経緯

(イ) バブル期の当行の貸出状況と不良債権の発生

当行は、昭和 60 年代に入ってから平成 2 年にかけて融資の拡大を進め、貸出金の年増率は業界平均を上回る 2 桁台となりました。また、当行関連企業におきましても、本体同様に積極的な貸出政策を行ってまいりました。

その後バブル経済が崩壊し、地価や株価の大幅な下落という急激な経済情勢の変化と、企業業績の悪化や個人消費の低迷による景気の後退に見舞われ、多額の不良

資産の発生に至りました。

こうした不良債権の発生については、バブル期の行き過ぎた貸出に対する牽制が必ずしも機能しなかったこと、与信のポートフォリオ管理のあり方が不十分であったことなどを厳粛に受け止め深く反省いたしております。

(ロ) 信用不安等による一連の事態の発生

当行は、バブル崩壊による不良債権の発生後、不良債権処理を最大の経営課題として取り組んでまいりましたが、平成9年11月には、金融システムに対する不安と風説の流布などにより当行株価が暴落し、一部の営業店で取付け騒ぎが起きるなどの事態が発生いたしました。

(ハ) 平成11年3月期における赤字決算の実施

当行は、平成11年3月期において貸出金等の資産内容の健全化を一気にはかり、不良債権問題と訣別すべく、「金融検査マニュアル検討会最終とりまとめ」に沿った自己査定に基づき、償却・引当を実施いたしました。

また、当行関連会社の支援につきましても平成11年3月期で完了するべく本体と同様の基準で引当処理を実施したことから、当行および関連会社における不良債権処理額が大幅に増加いたしました。

その結果、2期連続の赤字決算となるとともに、平成11年3月期の期末配当を見送りました。

ロ．上記等を踏まえた経営責任の考え方と今後の対応

(イ) 経営責任の考え方

バブルの崩壊後、多額の不良債権が発生した問題に対し、平成4年10月から役員報酬の減額、平成5年7月から役員賞与の全額返上を継続しております。

平成9年11月には、会長が不良債権問題の一切の責任をとるかたちで、辞任いたしました(役員退職慰労金については本人の申し出により贈呈は行っておりません)。

平成10年6月開催の第187回定時株主総会において、相談役の制度を廃止いたしました。

平成11年5月の取締役会において、役員退職慰労金の決定にあたっては、「経済情勢・業績状況その他により支給額を減額することができる」旨、役員退職慰労金規定の一部改定を行いました。

なお、平成11年6月の役員退職慰労金につきましては、第188回定時株主総会終了後の取締役会での決議ならびに監査役の協議により、役職ごとに減額(退任時専務取締役30%、同取締役20%、同常勤監査役20%)を行い支給いたしました。

平成11年6月からは役員報酬の減額率を30%に拡大し、今後さらに減額率を40%に拡大する予定です。

上記のような経営責任を示す一方、銀行のもつ高い公共性と社会的責任を踏まえ

た経営判断の実践と経営者自らの法令等遵守の徹底、さらに、健全経営を基本としたお客さま本位の営業を展開し、地域社会とお客さまの信頼や期待にお応えすることが重要な責務であると考えております。

(ロ) 今後の経営体制等

バブル発生当時の審査体制および信用リスク管理体制が不十分であったことを反省し、融資審査の規範としての「クレジット・ポリシー」の策定、業種別のローン・ポートフォリオ分析ならびに業種毎の貸出枠の「ガイドライン」の策定などを検討しているところであります。

当行としては、経営の効率化・合理化に取り組み、業績の向上につとめることこそが経営責任と認識し、今回の公的資金導入の趣旨を踏まえ、業務再構築のための方策の着実な実施等により、地域経済の安定と活性化に貢献する所存でございます。

4. 配当等により利益の流出が行われなための方策等

(1) 基本的考え方

従来より、自己資本比率は8～9%で推移しておりましたが、今般、平成11年3月期決算において大幅な赤字を計上し自己資本を毀損したため、第三者割当増資による優先株式の発行を実施いたしました。

このファイナンスについては営業努力により出来る限り業務純益の拡大を図り、早期に償還する所存です。従いまして、当面新たなファイナンスを行う予定はなく、内部留保の蓄積により自己資本の増強につとめる考えです。

(2) 発行済株式の資本組入額の減少、株式の併合、消却等を行わない場合、その理由

現状での当行の自己資本の状況からは実施することは難しく、また発行株式数調整を要する状況にもないため、減資等の対応は必要ないと考えております。

(3) 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、従来より安定的配当を旨としてまいりましたが、平成11年3月期においては不良債権の償却等により赤字決算となったことから、中間配当のみの2円50銭（2円50銭減配）といたしました。

今後につきましては、今般の公的資金申請に至った状況、公的資金による優先株式の消却原資との関係等を鑑み、自己資本の充実を第一義とし、平成12年3月期については無配といたしますが、その後は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、さら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、既に発行している優先株式や公的資金による優先株式については、所定の配当を行う予定であります。

また、役員報酬・賞与につきましては、従来より報酬は大幅なカットを実施し、賞与は平成5年7月から支給しておりません。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。

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

当行は、地域に根ざす**地域の総合金融サービス機関**として「お客さま本位の営業」に徹し、地域のお客さまの資金ニーズに対し円滑かつ適正に資金を供給するとともに、地域のお客さまの多様な資金運用ニーズや金融サービスニーズに積極的にお応えしてまいります。そして、地域のお客さまに金融ニーズを満たすための窓口として当行を第一に選択していただけるような、真にお役に立ち、支持され、愛される銀行をめざしてまいります。

(2) 具体的な方策

地域における企業経営に必要な不可欠な存在となるため、ニーズに応じた金融・情報サービスを的確かつ迅速に提供してまいります。

地域金融機関として、今後とも中小企業融資を積極的に推進してまいります。現在の経済情勢からは資金需要も少なく、平成11年9月末見込みは、不良債権処理等の特殊要因を調整した実勢ベースでの中小企業貸出は平成11年3月末比約781億円減少となる見込みです。しかしながら、平成12年3月末計画では平成11年9月末見込み比約167億円増加する計画であり、その後も引き続き増加する計画となっております。

イ. 本部「法人融資開拓チーム」の増強

本部・営業店が連携して、地元企業の融資新規開拓を強力に展開してまいります。

ロ. 本部支援機能の強化

本部支援機能(プライベートバンキング機能、事業支援機能、情報共有化機能)の充実と新手法の開発を行ってまいります。

ハ. 多様な個人特化型店舗の展開

地区別・店質別営業推進体制の構築に伴い、個人のお客さまの資産運用相談にきめ細かくお応えする店舗や消費者ローンを中心に扱う店舗など、地域のお客さまのニーズに合わせた多様な個人特化型店舗を展開してまいります。

また、新たな店舗形態であるインストアブランチ「パスカルブランチ」(すでに2か所に出店済)等も積極的に展開してまいります。

ニ. ローンセンターの休日営業

当行では、お客さまの利便性向上の観点から、すでに平成10年11月より一部のローンセンターで休日営業を行っております。

今後、こうしたローンセンターを増設して、住宅ローンやマイカーローンなど各種ローンのご相談やお申し込みにも、より積極的にお応えしてまいります。

(3) 組織・体制の見直し

融資業務全般の効率化をはかりローコスト化を推進して、融資担当者の主たる役割である企業調査・審査・コンサルティング等に注力できる環境整備をしております。

イ．融資機能の集中化

「地区別・店質別営業推進体制の構築」に基づき、融資機能の集中化を推進しております。

ロ．格付制度の構築

ランク別クレジットラインの設定(高格付先に対する店長裁量限度の拡大等)自己査定とのリンク(自己査定時の負担軽減)を構築しております。

ハ．融資事務の効率化

公庫事務のローンセンターでの完結化、諸契約書類の本部集中保管、融資関連報告の簡素化、外為業務の本部集中化等を推進しております。

(4) 地域経済の発展を支援する商品の提供

イ．「あしぎんバックアップローン」

急激な円高や経済環境の変化に伴い、事業活動に影響を受けている地元中小企業および個人事業者を支援し、また、県・市町村制度融資等の公的支援資金を補完することを目的に、平成7年4月に当行独自の制度融資「あしぎんバックアップローン」を創設し、ご利用いただいております。平成11年3月末現在では、1,135億円の累計取扱実績となっており、残高は265億円となっております。

ロ．「あしぎん中小企業支援特別資金」

景気低迷の長期化等により、売上高または粗利益が減少し、事業活動に影響を受けている地元中小企業および個人事業主の資金繰り安定化をはかるために、平成10年7月より「あしぎん中小企業支援特別資金」の取扱を開始いたしました。

この制度融資は、長期の運転資金を短期プライムレートで導入できる事業性制度融資であり、お客さまの資金ニーズに的確かつ迅速に対応できるように創設した商品であります。

平成11年3月末現在の貸出残高は52億円となっております。

信用保証協会保証付融資の残高推移

(上段 残高/億円、下段 年率)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
平成9年3月期	1,986 1.6%	1,962 1.6%	1,966 0.9%	1,970 0.0%	1,982 -0.2%	2,096 3.5%	2,052 3.4%	2,063 4.4%	2,101 4.7%	2,077 5.0%	2,095 5.7%	2,203 7.3%
平成10年3月期	2,128 7.2%	2,106 7.3%	2,107 7.2%	2,134 8.3%	2,162 9.1%	2,243 7.0%	2,195 7.0%	2,203 6.8%	2,217 5.5%	2,192 5.5%	2,185 4.3%	2,199 -0.2%
平成11年3月期	2,148 0.9%	2,136 1.4%	2,141 1.6%	2,171 1.7%	2,203 1.9%	2,302 2.6%	2,411 9.8%	2,798 27.0%	3,272 47.6%	3,309 51.0%	3,389 55.1%	3,496 59.0%
うちバックアップローン	361	350	334	329	323	326	318	302	294	281	272	265
うち中小企業特別資金	-	-	-	1	18	44	51	53	53	53	53	52
うち特別保証制度	-	-	-	-	-	-	126	564	1,046	1,128	1,230	1,333

(5) 融資に対する取組み姿勢

イ．企業の資金ニーズに応じた融資推進

保証協会付融資および県・市町村制度融資を積極的に活用し、中小企業および個人事業主のお客さまを中心として、地元の資金ニーズに応える体制を強化しております。

また、短期のご融資については、担保にのみ依存した審査とならないようお取引先の資金繰り計画に応じて、早い時期から資金ニーズを把握し、手形割引、季節性資金の提供等を積極的に行っております。

ロ．信用格付制度を活用した審査の導入

平成 10 年 10 月より導入された新しい信用格付制度の定着化をはかり、企業審査において格付を重視した分析手法に切り替えてまいります。

具体的には、個々の企業審査に際して、従来の担保による保全を重視した審査から、お取引先の財務面を評価する指標や定性面の評価を盛り込んだ信用格付を重視した企業審査を行っていきたいと考えております。

(図表5)貸出金の推移
(残高)

(億円)

	10/9月末 実績 (A)	11/3月末 実績 (B)	未平比率	11/9月末 見込み (C)	12/3月末 計画 (D)
国内貸出	45,599	45,357	100.3%	43,592	43,622
中小企業向け(注1)	25,657	26,198	102.0%	25,240	25,322
個人向け	8,116	8,171	100.2%	8,190	8,221
その他	11,826	10,988	96.6%	10,162	10,079
海外貸出(注2)	-	-	-	-	-
合計	45,599	45,357	100.3%	43,592	43,622

(同・実勢ベース<下表の増減要因を除く>)

(億円)

	10/9月末 実績 (A)-(F)+(E)	11/3月末 実績 (B)	未平比率	11/9月末 見込み (C)+(G)	12/3月末 計画 (D)+(G)+(H)
国内貸出	45,254	45,357		43,769	43,884
中小企業向け(注1)	25,320	26,198		25,417	25,584

(注1)中小企業とは、資本金1億円(但し、卸売業は300万円、小売業、飲食業、サービス業は100万円)以下の会社
または常用する従業員が300人(但し、卸売業は100人、小売業、飲食業、サービス業は50人)以下の会社を指す。

(注2)当該期の期末レートで換算しております。

(不良債権処理等に係る残高増減)

(億円()内はうち中小企業向け)

	10/上期中 実績 (E)	10年度中 実績 (F)	11/上期中 見込み (G)	11/下期中 計画 (H)
貸出金償却	39(39)	122(114)	85(85)	74(74)
CCPC向け債権売却額	-(-)	-(-)	-(-)	-(-)
債権流動化(注3)	-(-)	240(240)	-(-)	-(-)
会計上の変更(注4)	-(-)	-(-)	-(-)	-(-)
協定銀行等への資産売却額(注5)	-(-)	-(-)	52(52)	-(-)
その他不良債権処理関連	1(1)	23(23)	40(40)	11(11)
計	40(40)	385(377)	177(177)	85(85)

(注3)一般債権流動化のほか、債権の証券化を含む。

(注4)会計方法の変更により資産から控除される間接償却部分等。

(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。

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

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10条第2項六の規定どおり、協定銀行が取得株式等をできる限り早期に譲渡その他の処分を行うことを前提として、今後、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

当行におきましては、今般、乙種優先株式（償還型）428億円の第三者割当増資を実施いたしました。本優先株式については、平成16年9月以降には、当行による強制償還が可能となっております。

平成11年度から平成15年度における内部留保（当期利益から配当流出額・利益準備金積立額を控除した額）の蓄積額は、平成16年3月期までに約727億円となり、この蓄積部分により第三者割当増資による428億円の乙種優先株式の償還は可能と考えております。

さらに、平成17年3月期において上記優先株式428億円の償還を行った後、平成21年3月期までの内部留保蓄積額は約1,346億円になることから、この蓄積部分を消却原資として、公的資金導入による甲種優先株式（普通株式転換型）1,050億円の消却は可能と考えております。

ハ．平成10年3月期に導入した公的資金300億円について

当行は、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、5年後の平成15年3月以降、当行のオプションで期限前償還が可能であります。したがって、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。

(億円)

	12年3月期	13年3月期	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期
剰余金残高	91	242	229	449	727	503
第1回甲種優先株式 (公的資金)残高	750	750	750	750	750	750
第2回甲種優先株式 (公的資金)残高	300	300	300	300	300	300
乙種優先株式 (第三者割当)残高	428	428	428	428	428	-
永久劣後債 (公的資金)残高	300	300	300	300	300	300

	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期
剰余金残高	714	924	1,135	1,346	512
第1回甲種優先株式 (公的資金)残高	750	750	750	750	-
第2回甲種優先株式 (公的資金)残高	300	300	300	300	-
乙種優先株式 (第三者割当)残高	-	-	-	-	-
永久劣後債 (公的資金)残高	300	300	300	300	300

(2) 収益見通し

イ．今後4年間の収益計画とその主要前提条件

【シナリオ】

景気の動向は、平成12年3月期中については横這い、平成12年4月以降になって徐々に上向いていくと予測しております。

(金利)

平成12年3月期中は、長短期とも現状と同水準で推移し、平成12年4月からは、年間0.3%程度の緩やかな上昇を予測しております。

(為替)

先行きの見通しについては、不確定要因が多いため、申請時点における直近期末レートを横這いとしました。

(株価)

先行きの見通しについては、不確定要因が多いため、申請時点における直近期末の日経平均を基準に横這いとしました。

	12年3月期	13年3月期	14年3月期	15年3月期
金利				
3MTIBOR	0.15%	0.27%	0.61%	0.94%
10年国債	1.70~1.90%	2.00~2.20%	2.20~2.40%	2.40~2.60%
日経平均	16,000円	16,000円	16,000円	16,000円
為替(円/ドル)	120円	120円	120円	120円

収益見通し(実質業務純益ベース)

(億円)

12年3月期	13年3月期	14年3月期	15年3月期	4年間累計
339	410	480	542	1,772

実質業務純益は一般貸倒引当金繰入前

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 各種リスク管理の状況

種類	リスク管理部署	現在の管理体制	過去1年間にみられた改善を要する事例の件数および概要
信用リスク	融資第一部 融資第二部 融資第三部 監査部	<ul style="list-style-type: none"> 信用リスク全体の管理・統括 審査部門と推進部門の完全分離 信用格付制度を整備し、運用施策策定 信用リスク定量化システムの導入 特定業種・特定先へのリスク集中排除 貸出資産等の自己査定実施 業種別・規模別の与信先管理 事前審査、中間管理、債権保全の徹底 	<ul style="list-style-type: none"> 信用格付制度導入 信用リスク定量化システム導入 倒産予知システム「あらかん」の導入 大口債務者の管理強化及び延滞管理強化のため人員増強 自己査定部署を分離し、監査部を設置
金利リスク	総合企画部 市場国際部 証券部	<ul style="list-style-type: none"> オン・オフ統合管理によるリスク量の把握 A L M委員会（月1回開催）を頂点に資金部会と金利予測部会を設置 経営会議へ方針等を報告協議 機動的・具体的なリスクヘッジを実施 個別本支店レートを適用し、金利リスクを本部に集中し、部門別収益管理を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 新A L Mシステムの本格稼動
カントリーリスク	市場国際部	<ul style="list-style-type: none"> 定量評価と定性評価を総合した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 	<ul style="list-style-type: none"> 国別格付、与信限度額の見直し
マーケットリスク	市場国際部 総合企画部	<ul style="list-style-type: none"> 時価およびリスク量の把握・管理 市場関連部のフロント・バック機能を分離 決裁権限、ポジション枠、ロスカットルールの設定 トレーディング日報を担当役員報告（毎日） 	<ul style="list-style-type: none"> 市場部門のフロントとバックオフィスを明確に分離する組織改革実施
流動性リスク	市場国際部 総合企画部	<ul style="list-style-type: none"> 日々の資金繰りの把握 ギャップ把握、担保および資金調達余力の確保 緊急時資金枠の設定 	
オペレーショナルリスク	事務企画部 監査部	<ul style="list-style-type: none"> 事務部門全般のリスク管理（標準手続、職務権限規則、マニュアル等の整備） 事故防止・不正防止のため内部検査（年1回）および自店検査（月1回）の実施 検査結果は毎月初に経営層へ報告 	<ul style="list-style-type: none"> 各種手続きの見直し
E D Pリスク	システム部 総合企画部	<ul style="list-style-type: none"> システム全般の厳正な管理・運営 バックアップ体制、ソフト・ハード面の二重化 防火・防犯の徹底および不正の防止 監査部および会計監査人による監査 2000年問題に対しては、コンピュータ2000年問題対応委員会を設置・運営 	<ul style="list-style-type: none"> コンピュータ2000年問題危機管理計画書策定
法務リスク	本部審議室 総務部	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 経営法務の担当部署を明確化
レピュテーションリスク	本部審議室 総務部	<ul style="list-style-type: none"> 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 お客さま相談グループの設置による苦情窓口の一本化 	

(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

貸出関係主要事項統計を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、特定業種貸出残高推移を四半期毎に経営層に報告し、特定業種への偏重を是正すべくチェックしております。

ロ．貸出案件の決裁権限

個別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．金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第3条第2項の措置後の財務内容

同法律に定められた適切な資産査定、適切な償却・引当などを行い、加えて後記「(4) 償却・引当方針」に基づく追加的かつ予備的な償却・引当を実施いたします。

(図表6) 法第3条第2項の措置後の財務内容

	10/3月末 実績 (億円)	11/3月末 実績 (億円)	11/9月末 見込み (億円)	保全部分を除いた分の引当方針および具体的な 目標計数
破産更生債権及び これらに準ずる債権	-	2,660	3,000	・ 分類債権の全額を償却、個別引当金を計上する。
危険債権	-	2,577	2,356	担保等により保全されていない部分に対し、予想損失率で個別引当金を計上する。
要管理債権	-	476	331	要管理先債権について、担保等により保全されていない部分に対し、15%を予想損失額として一般貸倒引当金に計上する。
正常債権	-	40,986	39,013	債権の平均残存期間に対応する今後の一定期間(1年間)における予想損失額を計上する。

引当金の状況

	10/3月末 実績 (億円)	11/3月末 実績 (億円)	11/9月末 見込み (億円)
一般貸倒引当金	186	235	321
個別貸倒引当金	1,673	3,247	3,245
特定海外債権引当勘定	-	-	-
貸倒引当金 計	1,859	3,482	3,567
債権売却損失引当金	34	93	67
特定債務者支援引当金	-	-	-
小計	1,894	3,576	3,634
特別留保金	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-
小計	-	-	-
合計	1,894	3,576	3,634

ロ．全銀協統一開示基準

リスク管理債権情報（注1）

（単位：億円）

	10/9月末 実績	11/3月末 実績	11/9月末 見込み
破綻先債権（A）	757	1,074	1,063
会計上の変更により減少した額（注2）	-	-	-
延滞債権（B）	2,326	1,858	2,041
会計上の変更により減少した額（注2）	-	-	-
3か月以上延滞債権（C）	377	265	148
貸出条件緩和債権（D）	957	1,939	1,704
金利減免債権	83	752	747
金利支払猶予債権	216	216	216
経営支援先に対する債権	466	-	-
元本返済猶予債権	57	962	732
その他	134	7	7
合計（E）=（A）+（B）+（C）+（D）	4,418	5,137	4,957
比率（E）/総貸出	9.68%	11.32%	11.37%
個別貸倒引当金（F）	1,803	3,247	3,245
引当率（F）/（E）	40.81%	63.19%	65.46%
貸倒引当金（G）	1,992	3,482	3,566
引当率（G）/（E）	45.10%	67.77%	71.93%

（注1）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

（注2）会計方針の変更により、資産から控除される間接償却部分

（4）償却・引当方針

イ．従来の償却・引当方針

（イ）基本的考え方

当行は、商法・企業会計原則・決算経理基準および日本公認会計士協会の「実務指針」等に則り、自己査定結果を反映した適正な償却および貸倒引当金の計上等を行うために、「貸倒償却および貸倒引当金等の計上に関する基準」を策定しております。

「貸倒償却および貸倒引当金等の計上に関する基準」に従い、自己査定の債務者区分・資産分類等に基づき、回収不能額等を見積り、必要な償却・引当額を算出し、期末時点における与信関連資産等が内包する信用リスクを十分カバーするような償却・引当を行っております。

（ロ）体制の強化

償却・引当の客観性を確保するため、「貸倒償却および貸倒引当金等の計上に関する基準」、償却・引当の一連の手続きおよび償却・引当結果に関して、資産監査部署

(監査部 資産監査グループ)が内部監査を行うとともに、監査法人による外部監査を実施しております。

(八) 引当率等の算定方法等

正常先債権・要注意先債権

債権額に貸倒実績率を乗じて「一般貸倒引当金」を計上。

貸倒実績率は、債務者区分毎に一定期間の期首の残高を分母とし、その分母の額のうち、期間内の毀損額を分子として算出しております。

破綻懸念先債権

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可能見込額を控除した残額のうち、債務者の支払能力を総合的に判断し必要と認める額を「個別貸倒引当金」として計上。

実質破綻先債権、破綻先債権

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可能見込額を控除した残額を「直接償却」または「個別貸倒引当金」として計上。

(二) 関連ノンバンク 4 社(北関東リース、足銀リース、足利ファクター、あしぎん抵当証券)について

当行と同様の基本的な考え方に基づき、営業貸付金・リース債権・割賦債権について自己査定を行い、関連ノンバンク 4 社の支払能力を総合的に判断し、必要と認める額を「個別貸倒引当金」として計上。

関連ノンバンク 4 社に対する今後の支援見込み額については、平成 11 年 3 月期に引当を実施したことから、実質的な支援は終了しております。

ロ．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

平成 11 年 3 月期より、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 3 条第 2 項に則り、金融機能の再生のための緊急措置に関する法律に基づく資産査定および引当を実施いたしております。

平成 11 年 3 月期については、不良債権の最終処理を進めるとともに、現時点での必要額について償却・引当を実施いたしました。

- ・業況不振先企業の最終処理
- ・関連会社支援予定額の一括引当を行い、11 年 3 月期の年間処理額は 2,155 億円

要管理債権に対する引当は、平成 11 年 3 月末における要管理先債権について担保等により保全されていない部分に対し 15%の引当を実施いたしました。

なお、11 年度以降については、不透明な経済環境を勘案しますと、新たな不良債権処理が全く皆無とは言えませんが、基本的に業務純益で対応可能と考えております。

八．行内企業格付ごとの償却・引当の目途

(イ) 1～2格付：正常先債権・要注意先債権

信用格付区分毎の過去の貸倒実績率または倒産確率に基づき、将来発生が見込まれる予想損失率の詳細な算定方法は現在検討中であります。

(ロ) 3格付：破綻懸念先債権

自己査定において 分類とされた債権額のうち、原則として個別債権毎に見積って回収が見込めない部分を予想損失額として、予想損失額に相当する額を個別債権毎に個別貸倒引当金等として計上しております。

(ハ) 4～5格付：実質破綻先債権・破綻先債権

自己査定において 分類および 分類とされた債権額全額を予想損失額として、予想損失額に相当する額を個別債権毎に個別貸倒引当金等として計上するか、直接償却を行っております。

二．不良債権の売却等による処理、回収の方針

(イ) 基本的な考え方

本部および営業店の連携により、共同債権買取機構へ譲渡した担保不動産を含めて、担保不動産の任意売却を積極的に進めております。このほか、競売を中心とした法的手続きも積極的に活用する方針であります。

(ロ) その他の方策

本部担当部署において不良債権の管理、指導を強化しており、回収促進と最終処理のスピードアップをはかっております。

直接償却の実施

法人税法の許容範囲内で、不良債権の直接償却を積極的に実施する計画であります。

自己競落会社の活用

当行の自己競落会社である足銀総合管理㈱を積極的に活用し、不良債権を回収する予定であります。

本部と営業店との連携

不良債権の管理・回収に関する研修の充実、営業店とのミーティングの開催等により、本部担当部署と営業店の連携をはかってまいります。

ホ．債権放棄に対する考え方

取引先の経営再建に際し、債権放棄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対応してまいります。

(イ) 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

(ロ) 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

(ハ) 債権放棄による支援が必要になった当該企業の経営者の経営責任を明確にすること

なお、債権放棄を伴う抜本的な経営再建計画が提示された場合は、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、その必要性を厳正に判断してまいります。

(図表 7) 不良債権処理状況 (億円)

	10/3月期 実績	11/3月期 実績	11/9月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	1,318	2,155	149
貸出金償却	448	73	17
個別貸倒引当金繰入額	833	1,977	115
C C P C 向け債権売却損	7	5	9
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	2
その他債権売却損	17	22	-
その他	10	76	4
一般貸倒引当金繰入額(B)	49	48	86
合計(A) + (B)	1,367	2,204	235

(注) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第 5 3 条で定められた協定銀行等への債権売却損。

(図表 8) 不良債権償却原資 (億円)

	10/3月期 実績	11/3月期 実績	11/9月期 見込み
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	564	285	161
国債等債券関係損益	279	14	11
株式等損益	223	118	135
不動産処分損益	277	7	-
内部留保利益	302	451	-
その他	-	1,579	-
合計	1,367	2,204	296

(5) 含み損益の状況と今後の処理方針

(図表9) 含み損益総括表

(億円)

	10/3月末				
	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
有価証券	7,839	7,595	244	253	497
債券	4,192	4,311	118	119	0
株式	2,565	2,280	285	125	410
その他	1,081	1,004	77	8	85
金銭の信託	-	-	-	-	-
再評価差額金(注1)	-	-	-	-	-
不動産含み損益(注1)	250	303	53	99	46
その他資産の含み損益(注2)	-	-	229	12	242

	11/3月末				
	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
有価証券	6,926	6,731	194	171	366
債券	3,707	3,762	54	56	1
株式	2,444	2,195	248	110	359
その他	773	773	0	4	5
金銭の信託	-	-	-	-	-
再評価差額金(注1)	-	-	-	-	-
不動産含み損益(注1)	245	278	32	80	47
その他資産の含み損益(注2)	-	-	211	11	222

(注1) 「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用の土地の再評価を実施した場合は再評価差額金を記入する。なお、便宜上、貸借対照表価額欄には従前の簿価、評価損益欄には再評価に係る繰延税金負債を含めて記入すること。

(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。本項目の取扱いについては、主務省令で定める基準による。なお、それ以外の方法で算出した場合はその算出方法を明記すること。

有価証券の評価損については、保有株式の見直しを行い、株式残高の圧縮につとめるとともに、平成14年3月期に時価法にて評価し貸借対照表に計上し、評価差額を税効果を調整の上、資本の部に直接計上し処理する計画となっております。また、この処理を行った場合においても配当・償還財源には懸念はございません。

(6) 金融派生商品等取引動向

金融派生商品については、特に円金利スワップを中心に取り組んでおります。なお平成 11 年 3 月末の全体の想定元本残高は、4,117 億円ですが、うちヘッジ目的の残高は 3,965 億円となっております。

金利スワップにつきましては、金利リスクのヘッジ目的で平成 4 年 6 月より取り組み始めました。これらは、固定金利の貸出金や有価証券に対する金利上昇による逆鞘回避のために実施したものです。

これらは、個別資産のヘッジにおいては有効でしたが、その後金利は長期、短期とも低下したため、スワップ・コストも増加し見直しを実施しました。

その後 A L M 管理の進展のなかで、個別資産に対するヘッジより当行全体の金利ポジションを見つつマクロ的見地からヘッジするスタンスに変更いたしました。また、「新 A L M システム」の稼働により、銀行全体のポジションを的確に把握し、高度で精緻な管理や、マクロ的な A L M ヘッジが可能になりました。

短期金利が超低位で推移している現状においては、金利スワップにおいて平成 11 年 3 月期末に 230 億円の評価損が発生しております。しかし、これは、金利上昇のヘッジコストであり、資金収支の中で処理していくこととなります。当該取引については、貸出金や有価証券の資金利益と統合して管理してまいります。

今後につきましても、状況をみながらヘッジ目的を主体に取り組んでまいります。

金利スワップコストの年度別支払状況

(億円)

	12 年 3 月期	13 年 3 月期	14 年 3 月期	15 年 3 月期	4 年間累計
スワップコストの支払予定額	72	57	46	34	211

8. 地域経済における位置づけ

当行は、明確なビジョンとして営業地域を「栃木県を中心とする北関東エリア」と定め、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めざしております。

当行の地域経済における位置付け

1. 地域の金融市場における融資比率等 定量的把握

- (1) 栃木県における当行の貸出
 - ・ 県内貸出比率 45.1%
 - ・ 県内中小企業貸出比率 54.4%
 - ・ 県内中小企業貸出先数比率 ... 49.1%
- (2) 栃木県における当行の預金
 - ・ 県内預金比率（除く郵貯）..... 40.2%
 - ・ 県内預貯金比率（含む郵貯）... 28.4%
- (3) 地方公共団体取引
 - ・ 栃木県および 48 市町村すべての指定金融機関
 - ・ 県内地方公共団体貸出比率 ... 79.0%

2. 地域経済への貢献 定性的把握

- (1) 地域経済への安定的な資金供給
- (2) 各種経済団体活動への支援
- (3) 第三セクターへの出資
- (4) 各種委員会・会議・研究会等への派遣・参加
- (5) 進出企業の地域内誘致活動支援
- (6) 国際化への貢献

(1) 地域の金融市場における融資比率等

イ. 栃木県内における貸出

県内貸出比率

(億円)

	7/3 月末	8/3 月末	9/3 月末	10/3 月末	10/9 月末
県内貸出残高	54,709	56,875	57,099	57,163	56,413
うち当行	25,044	25,915	25,665	25,734	25,431
当行比率	45.8%	45.6%	44.9%	45.0%	45.1%

県内中小企業貸出比率(10年3月末現在)

県内中小企業貸出残高	26,910 億円
うち当行貸出残高	14,640 億円
当行比率	54.4%

栃木県住宅建設設備資金貸出比率（10年8月末現在）

栃木県住宅建設設備資金貸出残高	520 億円
うち当行貸出残高	258 億円
当行比率	49.6%

住宅金融公庫（栃木県管轄分）取扱比率（10年9月末現在）

	件数ベース	残高ベース
県内計	94,666 件	10,568 億円
うち当行	57,549 件	6,571 億円
当行比率	60.7%	62.1%

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（10年3月末現在）

栃木県内地方公共団体向け貸出残高	756 億円
うち当行貸出残高	598 億円
当行比率	79.0%

（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）

	7/3 月末	8/3 月末	9/3 月末	10/3 月末	10/9 月末
県内預金	86,772	88,318	89,184	89,245	89,815
うち当行	35,063	36,022	36,665	35,733	36,172
当行比率	40.4%	40.7%	41.1%	40.0%	40.2%

< 参考：郵便貯金含む比率 >

含郵便貯金	30.3%	30.2%	29.9%	28.8%	28.4%
-------	-------	-------	-------	-------	-------

県内主要都市の貸出・預金比率（10年3月末現在、除く郵貯・農協）

都市名	貸出比率	預金比率
宇都宮市	50.1%	50.4%
足利市	34.0%	39.7%
佐野市	43.0%	42.8%
栃木市	41.8%	38.3%
小山市	38.6%	38.8%
鹿沼市	31.6%	38.1%
日光市	67.2%	63.0%
今市市	45.4%	54.5%
真岡市	39.5%	42.0%
大田原市	42.8%	44.2%
矢板市	48.8%	55.6%
黒磯市	36.3%	40.4%
参考：県内全体比率	45.0%	40.0%

八．栃木県内における預貸率（11年3月末現在）（億円）

	貸出金	預金	預貸率
県内金融機関（除く郵貯）	56,413	89,815	62.8%
うち 当行	26,194	37,366	70.1%
（参考：有価証券含む）	27,080	37,366	72.4%

県内金融機関（除く郵貯）は10年9月末現在

二．栃木県内における決済

公共料金等の県内口座振替比率（10年9月末現在）

公共料金等	口座振替の当行比率
電気料金	31.6%
ガス料金	53.0%
水道料金	44.7%
電話料金（個人）	45.0%
電話料金（事業所）	43.9%

県内主要地方公共団体職員の給与振込比率

都市名	振込件数ベース	振込金額ベース
栃木県	64.3%	71.8%
宇都宮市	61.1%	66.0%
足利市	65.5%	73.0%
栃木市	54.1%	62.1%
佐野市	40.2%	41.5%
日光市	82.1%	85.4%
今市市	63.3%	64.1%
小山市	58.0%	64.7%

県内年金受取口座数比率（11年7月末現在）

栃木県内年金受給者数（仮定値）	381,230人
うち当行年金口座数	116,741口
当行比率	30.6%

県内年金受給者数（仮定値）は、平成10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。

ホ．その他

県内店舗数（11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	410店
うち当行	133店
当行比率	32.4%

（除く農協、郵便局）

県内 A T M 1 台あたり人口 (1 1 年 7 月 末 現 在)

県内人口	2,006,254 人
当行の県内 A T M 設置台数	856 台
県内 A T M 1 台あたり人口	2,343 人

県内人口は、平成 10 年 10 月 1 日現在

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 4 8 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	1 2	3 5	2	5 0
指定金融機関採用先数	1	1 2	3 5	1	4 9
当行指定先数	1	1 2	3 5	1	4 9

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り扱う制度

(2) 地域経済への貢献

イ．栃木県経済の特徴

(イ) 企業活動

栃木県内にある企業（本所および単独事業所）のうち中小企業が占める割合は、99.7%と圧倒的に多く、全国では 8 位にランクされています（平成 11 年中小企業白書）。また、雇用者数においても、78.9%を占めています。

以上のように、栃木県経済の企業活動において、中小企業の果たす役割は極めて重要であると考えられます。

県内中小企業比率

県内企業総数	29,696 社
県内中小企業数	約 29,600 社
県内中小企業比率	99.7%

平成 11 年中小企業白書および事業所統計等からの推定値

県内雇用者の中小企業比率

県内企業雇用者総数	587,610 人
県内中小企業雇用者数	約 463,000 人
県内雇用者中小企業比率	78.9%

平成 11 年中小企業白書および事業所統計等からの推定値

業種別県内総生産

(単位：百万円、%)

項目	平成7年度	平成8年度	対前年度増加率		構成比		寄与率
			7年度	8年度	7年度	8年度	8年度
1 産 業	7,452,791	7,784,163	4.2	4.4	94.3	94.2	92.7
(1) 農林水産業	180,858	175,474	-2.3	-3.0	2.3	2.1	-1.5
農業	167,876	162,088	-2.9	-3.4	2.1	2.0	-1.6
林業	8,413	9,356	-4.4	11.2	0.1	0.1	0.3
水産業	4,569	4,030	32.9	-11.8	0.1	0.0	-0.2
(2) 鉱業	32,939	33,032	-3.9	0.3	0.4	0.4	0.0
(3) 製造業	2,961,968	3,071,131	7.4	3.7	37.5	37.2	30.5
食料品	555,444	573,666	7.6	3.3	7.0	6.9	5.1
繊維	23,668	22,363	-3.2	-5.5	0.3	0.3	-0.4
パルプ・紙	55,804	65,775	7.9	17.9	0.7	0.8	2.8
化学	190,750	217,495	-4.0	14.0	2.4	2.6	7.5
石油・石炭製品	4,036	3,330	24.5	-17.5	0.1	0.0	-0.2
窯業・土石	76,753	82,771	-3.1	7.8	1.0	1.0	1.7
一次金属	150,520	142,766	32.7	-5.2	1.9	1.7	-2.2
金属製品	225,863	219,305	1.7	-2.9	2.9	2.7	-1.8
一般機械	307,459	340,108	13.7	10.6	3.9	4.1	9.1
電気機械	458,564	459,883	14.3	0.3	5.8	5.6	0.4
輸送機械	395,151	422,403	5.6	6.9	5.0	5.1	7.6
精密機械	68,779	68,323	3.1	-0.7	0.9	0.8	-0.1
その他の製造業	449,177	452,943	3.2	0.8	5.7	5.5	1.1
(4) 建設業	666,135	669,958	-0.5	0.6	8.4	8.1	1.1
(5) 電気・ガス・水道業	148,985	156,205	1.8	4.8	1.9	1.9	2.0
(6) 卸売・小売業	850,488	896,557	-0.3	5.4	10.8	10.9	12.9
(7) 金融・保険業	248,402	260,997	0.6	5.1	3.1	3.2	3.5
(8) 不動産業	808,241	878,917	4.8	8.7	10.2	10.6	19.8
(9) 運輸・通信業	402,041	436,479	5.6	8.6	5.1	5.3	9.6
(10) サービス業	1,152,734	1,205,413	4.2	4.6	14.6	14.6	14.7
2 政府サービス生産者	528,964	538,756	0.9	1.9	6.7	6.5	2.7
(1) 電気・ガス・水道業	18,953	19,811	2.1	4.5	0.2	0.2	0.2
(2) サービス業	235,386	240,004	0.9	2.0	3.0	2.9	1.3
(3) 公務	274,625	278,941	0.8	1.6	3.5	3.4	1.2
3 対家計民間非営利サービス生産者	155,333	165,724	4.7	6.7	2.0	2.0	2.9
(1) サービス業	155,333	165,724	4.7	6.7	2.0	2.0	2.9
小計(1+2+3)	8,137,088	8,488,643	4.0	4.3	103.0	102.7	98.3
輸入税	1,049	1,169	4.5	11.4	0.0	0.0	0.0
(控除)その他	30,720	23,597	11.9	-23.2	0.4	0.3	-2.0
(控除)帰属利子	203,574	204,757	13.3	0.6	2.6	2.5	0.3
経済活動別県内総生産	7,903,843	8,261,458	3.8	4.5	100.0	100.0	100.0

(出典：栃木県「平成8年度とちぎの県民経済計算」)

業種別就業者数（平成8年）

（人）

産 業	合計民営従業者数	構成比
農林漁業	3,896	0.43%
鉱業	2,046	0.23%
製造業	273,567	30.14%
建設業	91,077	10.03%
電気・ガス・熱供給・水道業	2,659	0.29%
卸売業	55,697	6.14%
小売業	137,144	15.11%
金融・保険業	24,044	2.65%
不動産業	10,036	1.11%
運輸通信業	42,143	4.64%
サービス業	209,484	23.08%
飲食業	55,822	6.15%
合 計	907,615	100.00%

平成8年事業所・企業統計調査報告 産業（大分類）従業者規模別事業所数及び従業者数（民営）より集計

従業者規模別製造品出荷額等（平成8年）

従業者 規模	製造品出荷額等				
	（百万円）	構成比 （%）	増減 （百万円）	増減率 （%）	
総 数	8,201,953	100.0	270,804	3.4	
小規模	小規模計	539,997	6.6	-19,251	-3.4
	4～9人	240,263	2.9	-17,521	-6.8
	10～19人	299,733	3.7	-1,730	-0.6
中規模	中規模計	3,501,398	42.7	66,497	1.9
	20～29人	344,311	4.2	9,502	2.8
	30～99人	1,403,940	17.1	66,103	4.9
	100～299人	1,753,147	21.4	-9,109	-0.5
大規模	大規模計	4,160,557	50.7	223,559	5.7
	300～400人	757,740	9.2	28,600	3.9
	500～999人	1,375,862	16.8	102,017	8.0
	1,000人以上	2,026,954	24.7	92,941	4.8

（口）個人生活関連指標

人口	2,006,254 人
高年齢者（65歳以上）人口	324,778 人
世帯数	658,195 戸
新設住宅着工個数	18,911 戸
新車登録台数（軽を含む）	107,767 台

平成10年10月1日現在

新設住宅着工個数、新車登録台数（軽を含む）は平成10年度

ロ．当行貸出先が栃木県経済に占める比率

県内中小企業数に占める当行貸出先数比率（8年10月末現在）

県内中小企業数	約 29,600 社
当行貸出先県内中小企業数	14,536 社
当行比率	49.1%

県内中小企業数、県内中小企業雇用者数は、平成11年中小企業白書に基づき事業所統計より推定

県内中小企業雇用者における当行貸出先雇用者の比率（8年10月末現在）

県内中小企業雇用者数	約 463,000 人
当行貸出先県内中小企業雇用者数	209,018 人
当行比率	45.1%

県内中小企業数、県内中小企業雇用者数は、平成11年中小企業白書に基づき事業所統計より推定

<参考> 当行の貸出（県外を含む）に占める中小企業向け比率

年 度	7/3 月末	8/3 月末	9/3 月末	10/3 月末	10/9 月末
中小企業等貸出比率	76.5%	76.5%	75.5%	76.1%	74.0%

当行の業種別貸出残高比率（10年3月末現在）

（単位：百万円、%）

	県内貸出残高			うち県内中小企業向貸出		
	県内貸出残高	うち当行	当行比率	貸出残高	うち当行	当行比率
製造業	600,480	315,518	52.5	561,428	298,309	53.1
農業	30,338	20,970	69.1	30,038	20,970	69.8
林業	1,497	1,044	69.7	1,497	1,044	69.7
漁業	1,438	887	61.7	1,438	887	61.7
鉱業	26,138	14,824	56.7	23,182	11,868	51.2
建設業	422,443	228,444	54.1	411,222	218,465	53.1
電気・ガス・熱供給・水道	14,915	5,672	38.0	14,915	5,672	38.0
運輸・通信業	85,549	52,666	61.6	68,636	37,538	54.7
卸売	261,561	133,039	50.9	229,043	121,057	52.9
小売	535,643	268,688	50.2	245,307	117,487	47.9
飲食店	70,737	35,010	49.5	56,217	26,587	47.3
卸売・小売業・飲食店	867,955	436,738	50.3	530,579	265,131	50.0
金融・保険業	86,848	77,813	89.6	80,839	73,246	90.6
不動産業	403,303	213,337	52.9	399,747	212,487	53.2
サービス業	894,168	584,049	65.3	567,407	318,379	56.1
地方公共団体	75,688	59,893	79.1	0	0	-
個人(住宅、消費、納税資金等)	1,047,916	561,620	53.6	1,047,916	561,620	53.6
海外円借款・国内店名義現地貸	1	1	100.0	1	1	100.0
合計	4,558,729	2,573,478	56.5	3,738,901	2,025,619	54.2

（除く農協、信用金庫、信用組合）

八．地域経済貢献施策の展開

(イ) 安定的な資金供給

当行は、栃木県を中心とする北関東エリアを営業地域とする地域金融機関であり、その責務は、地域経済の維持・発展に欠かすことのできない資金需要に対し、安全性・収益性・成長性・流動性・公共性等の観点を検討のうえ、積極的に資金供給を行っていくことであると考えております。

当行は、栃木県内における貸出比率を十分認識し、当行の貸出姿勢が栃木県経済に多大な影響を与えかねないことを念頭に置き営業にあたっております。したがって、バブル崩壊以降の日本経済の低迷に伴い、一時的に影響を被っている中小企業等に対しても地元金融機関の使命として、円滑かつ適正に資金供給を行っております。中小企業等への資金提供＝独自の制度融資等の創設・活用

あしぎんバックアップローン

急激な円高や経済環境の変化に伴い、事業活動に影響を受けている地元中小企業および個人事業者を支援し、また、県・市町村制度融資等の公的支援資金を補完することを目的に、平成 7 年 4 月に当行独自の制度融資「あしぎんバックアップローン」を創設し、ご利用いただいております。平成 11 年 3 月末現在では、1,135 億円の累計取扱実績となっており、残高は 265 億円となっております。

あしぎん中小企業支援特別資金

景気低迷の長期化等により売上高または粗利益が減少し、事業活動に影響を受けている地元中小企業および個人事業主の資金繰り安定化をはかるために、平成 10 月 7 月から「あしぎん中小企業支援特別資金」の取扱を開始いたしました。

この制度融資は、長期の運転資金を短期プライムレートで導入できる事業性制度融資であり、お客さまの資金ニーズに的確かつ迅速に対応できるように創設した商品であります。平成 11 年 3 月末現在の貸出残高は 52 億円となっております。

消費者ローン相談業務の展開

ローンセンターの設置ならびに休日営業

住宅金融公庫等の公的融資および住宅ローンに関する融資相談・受付業務、ならびに、消費者ローンに関する相談・受付を目的として、ローンセンターを積極的に展開しております。お客さまにとりましては、一元的に各種相談等が受けられることから好評を得ているものであります。

また、より高い利便性を提供するため、銀行休業日においても一部ローンセンターにおいて相談業務を行っております。平成 11 年 8 月末現在のローンセンターの設置箇所は 10 か所であり、うち 3 か所において休日営業を行っております。

インストアブランチ（通称：パスカルブランチ）の展開

集客力の高い地元商業施設内に店舗を設置することで、より多くのお客さまに利便性を提供することを目的として、平成 11 年 4 月より展開を開始したものです。通常の銀行出張所業務に加え、上述のローンセンターを併設することで、お客さまの資金運用・調達ニーズに幅広く対応できる体制を整えております。平成 11 年 8 月末現在、2 か所に出店しております。

(ロ) 地域活性化の支援

各種経済団体等における当行の役割

当行は、以下のような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て積極的に関与しております。

団体名称	活動内容	当行の役割等
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の向上と地域経済活性化の検討等 現在、栃木、群馬、茨城、埼玉、福島に66グループ、会員5,776名 	<ul style="list-style-type: none"> 当行は、適切な情報・資料の提供、講演会の講師斡旋など、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"> 経済及び経営に関する調査・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108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
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及び会員相互の研鑽を目的とした例会活動 会員数272名(特別会員16名) 	<ul style="list-style-type: none"> 当行は、設立から平成9年まで代表幹事を務め、また、事務局へ4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・研究及び諸事業の実施、情報収集・提供活動 19名の常勤職員で活動 	<ul style="list-style-type: none"> 当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 当行出資割合60% 19名の常勤職員のうち10名を派遣し、活動を全面的に支援

県内の主要な第3セクターに対する出資

当行は、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。主な第三セクターへの出資状況は以下のとおりです。

会社名	資本金	当行、県・市町村の出資	事業概要
野岩鉄道(株)	1,000百万円	当行 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	当行 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	当行 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	当 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	当 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	当 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	当 行 136 百万円(4.9%) 栃木県 800 百万円 宇都宮 640 百万円	研究開発・研修事 業
(株)とちぎテレビ	3,000 百万円	当 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

地域活性化のための人材・情報の提供

当行は、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するなど、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通産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
宇都宮情報化未来都市研究会委員会	(財)ニューメディア開発協会	先進的情報システムを先行的に整備することにより、高度な都市機能の実現を図るための構想を宇都宮市に提案するための委員会
とちぎ新規産業等育成支援会議	栃木県 商工労働観光部 産業基盤整備室	県内の新規産業の育成と支援を目的とした産・官・学の会議
産業立地施策調査検討会	栃木県 商工労働観光部 産業基盤整備室	栃木県の産業施策についての検討会
栃木県中小企業情報センター運営委員会	(財)栃木県中小企業振興センター	栃木県中小企業情報センターの1年間の運営に関する検討委員会
産学技術振興交流会	(財)栃木県産業技術振興協会	宇都宮大学、帝京大学の工学系教授と県内企業との意見交換会
宇都宮C B X勉強会 (C B X:セントラル・ビジネス・エクスチェンジ)	当行(事務局)	J R 宇都宮駅東口の国鉄清算事業団跡地を含む5.2haの開発構想につき、事業実現の基本コンセプト、導入機能等について、民間企業から宇都宮市に提案するための委員会
公共事業のあり方についての懇談会	(財)とちぎ総合研究機構	公共事業のあり方に関する有識者による検討を通じて政策に反映させることを目的とした懇談会

宇都宮まちづくり推進協議会	宇都宮市 地域振興課	宇都宮市内各地のまちづくりを総合的に推進する「まちづくり推進機構」の設立を目的とした協議会
国際観光地「日光」活性化推進協議会	栃木県 林務部	日光活性化事業の円滑な推進のための協議会。特に、奥日光の活性化を手がける
藤原町活性化協議会	鬼怒川・川治 旅館組合	鬼怒川・川治温泉を中心とした観光事業が中心である藤原町の活性化を目的とした協議会。官主導ではなく、民主導であるのが大きな特徴
ベンチャーフォーラム	栃木県 (財)栃木県産業技術振興協会	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

進出企業の地域内誘致

当行では、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いるところであります。また、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人材を派遣しております。

今後につきましても、情報の提供等を通じ、企業誘致活動を積極的に支援してまいります。

国際化への貢献

当行では、昭和 60 年 10 月に「国際交流財団」(当行全額出捐)を設立いたしました。

これは、地域社会においても国際交流や相互理解の推進の必要性が増してきていたことから、諸外国との文化交流事業等の実施および助成を行うことを通じて、相互の理解をはかり、栃木県を中心とする北関東の国際化に寄与することを目的として、外務省認可に基づき設立したものです。

以来 13 年にわたり、留学生・各種研修生への助成、国際交流協会等への助成、国際文化交流事業への助成を実施しており、側面から地域社会の国際化を支援しております。

平成 11 年 6 月末現在では、延べ 177 団体および個人に総額 89,316 千円を助成いたしております。

以 上