

経営の健全化のための計画
及び同計画の履行状況に関する報告書

平成13年8月
株式会社 足利銀行

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

目 次

	(頁数)
・ 前提条件	1
1 . 金額・条件等	2 ~ 7
(1)根拠	2
(2)発行金額、発行条件、商品性	2
(3)金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針	6
2 . 経営の合理化のための方策	8 ~ 38
(1)経営の現状及び見通し	8
(2)業務再構築のための方策	28
3 . 責任ある経営体制の確立のための方策	39 ~ 44
(1)金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	39
(2)経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	42
(3)自主的・積極的ディスクロージャー	44
4 . 配当等により利益の流出が行われなための方策等	45
(1)基本的考え方	45
(2)配当、役員報酬、賞与についての考え方	45
5 . 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	46 ~ 49
(1)基本的な取組み姿勢	46
(2)具体的な方策	46
(3)組織・体制の見直し	47
(4)地域経済の発展を支援する商品の提供	48
(5)融資に対する取組み姿勢	48
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	50 ~ 51
(1)消却、払戻し、償還又は返済についての考え方	50
(2)剰余金の推移	51
(3)収益見通し	51
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	52 ~ 59
(1)各種リスク管理の状況	52
(2)資産運用に係る決裁権限の状況	52

(3)資産内容	53
(4)償却・引当方針	54
(5)含み損益の状況と今後の処理方針	58
(6)金融派生商品等取引動向	59
8．地域経済における位置づけ	60 ~ 70
(1)地域の金融市場における融資比率等	60
(2)地域経済への貢献	63

(図表)

・ 主要前提条件	1
1．収益動向及び計画	71 ~ 72
2．自己資本比率の推移	73 ~ 74
6．リストラ計画	75
7．子会社・関連会社一覧	76
8．経営諸会議・委員会の状況	77
10．貸出金の推移	78
12．リスク管理の状況	79 ~ 80
13．法第3条第2項の措置後の財務内容	81
14．リスク管理債権情報	82
15．不良債権処理状況	83
16．不良債権償却原資	84
18．評価損益総括表	85 ~ 86
・ 状況説明および善後策等	87 ~ 90

・前提条件

(1) 平成 13 年 3 月期 経済・金融情勢

平成 13 年 3 月期のわが国経済は、期半ばまでは緩やかな回復傾向がみられましたが、期後半は、弱含みの展開となりました。すなわち、設備投資は製造業を中心に増加傾向がみられましたが、個人消費や住宅投資は、雇用・所得環境に目立った改善がみられなかったことから、回復感の乏しい状態が続きました。

金融面についてみますと、金利は平成 12 年 8 月のゼロ金利解除を契機に、長期・短期ともに一時上昇しましたが、長期金利は期半ばから低下傾向となり、短期金利も、平成 13 年 2 月以降の金融緩和政策により、再び低下しました。

(2) 金融・経済と金利等の予測

このような金融経済環境を踏まえ、平成 14/3 月期は、金利は現行水準で推移するものと予想しております。

平成 15/3 月期になりますと、構造改革の進展に伴い、デフレ感が払拭されることから、企業の業績も好転することを予想しております。また、所得や雇用に対する不安感も薄らぎ、個人消費が回復することから、金利は期を通して上昇することを予想しております。

平成 16/3 月期以降につきましては、平成 15/3 月期の景気回復が持続的な回復につながり、金利は、緩やかに上昇するものと予想しております。

為替および株価につきましては、不確定要因が多いため、保守的な考え方にに基づき、平成 13/6 月末の水準を横這いとして予想しております。

主要前提条件

	13 / 3 月期	14 / 3 月期	15 / 3 月期	16 / 3 月期	17 / 3 月期
金利					
無担 O / N	0.14%	0.02%	0.35%	1.19%	1.49%
3MTIBOR	0.35%	0.11%	0.53%	1.40%	1.65%
10 年国債	1.65%	1.38%	1.73%	2.31%	2.46%
為替(円/ドル)	123	124	124	124	124
日経平均株価	12,999 円	12,969 円	12,969 円	12,969 円	12,969 円

- ・金利については、いずれも期中平均値であります。
- ・為替および日経平均株価については、実績は平成 13/3 月末、計画値は平成 13/6 月末の水準を横這いとしております。

1. 金額・条件等

以下の内容は、平成 11 年 9 月申請時点の記載内容と同様となっております。

(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

以下の内容は、平成11年9月申請時点の記載内容と同様となっております。

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
不良債権処理損失額	2,155
個別貸倒引当金繰入額	1,977
貸出金償却	73
貸出金売却損	104
一般貸倒引当金繰入額	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 4 2 8 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. 平成 13 年 3 月期決算の概況

(イ) 金融経済環境

平成 13 年 3 月期のわが国経済は、期半ばまでは緩やかな回復傾向がみられましたが、期後半は、弱含みの展開となりました。すなわち、設備投資は製造業を中心に増加傾向がみられましたが、個人消費や住宅投資は、雇用・所得環境に目立った改善がみられなかったことから、回復感の乏しい状態が続きました。海外需要は、期前半は堅調でしたが、後半からは減少に転じました。

当行の主たる営業地域内においても、設備投資には持ち直しの動きがみられましたが、個人消費や設備投資などの個人部門は低調に推移するなど、総じて国内経済と同様の動きを示しました。

金融面についてみますと、金利は平成 12 年 8 月のゼロ金利解除を契機に、長期・短期ともに一時上昇しましたが、長期金利は期半ばから低下傾向となり、短期金利も、平成 13 年 2 月以降の金融緩和政策により、再び低下しました。為替相場は、期前半は落ち着いた動きをみせましたが、期後半からは円安傾向となりました。また、株式相場は期を通して低調な動きが続きました。

このような金融経済情勢のもとで、当行は、金融機能・サービスの充実につとめるとともに、経営全般の合理化、効率化に取り組んでまいりました結果、平成 13 年 3 月期の業績は、以下に記載のとおりとなりました。

(ロ) 主要勘定

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、前年比596億円増加し、期末の残高は5兆456億円となりました。このうち、個人預金は前年比458億円増加し、期末の残高は3兆3,739億円となりました。

貸出金

貸出金は、資金需要が引き続き低迷するなかで、個人および中小企業のお客さまを中心に積極的な営業活動につとめました結果、前年比493億円増加し、期末の残高は4兆2,599億円となりました。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3兆4,558億円となりました。

有価証券

有価証券は、金利リスクに備え、流動性の低い保有債券を圧縮いたしました結果、前年比764億円減少し、期末の残高は8,111億円となりました。

(八) 収益状況

業務粗利益

業務粗利益は、資金利益が前年比16億円増加したことに加え、その他業務利益が国債等債券売却益の増加を主因として前年比37億円増加したこと等により、同58億円増加し、1,042億円となりました（以下増減額、増減率、利回り等の増減は前年比との比較を示しております）。

【資金利益】

(貸出金)

貸出金平残は、景気の低迷から資金需要が伸び悩んだこと、および部分直接償却（1,635億円）の影響により、2,031億円減少し、4兆1,766億円となりました。

一方、貸出金利回りは、低金利局面が継続するなか、利回り改善につとめたことにより、0.07%上昇して2.33%となりました。

この結果、貸出金利息は13億円減少し、977億円となりました。

(有価証券)

有価証券平残は、貸出金残高が伸び悩むなかで、国債を中心に運用を行いました結果、756億円増加し、8,768億円となりました。

一方、有価証券利回りは、高クーポン債の償還、会計基準の変更等により0.33%低下し、1.39%となりました。

この結果、有価証券利息は16億円減少し、122億円となりました。

(預金(含むNCD))

預金平残は、個人預金を中心に堅調に推移したことから、372億円増加し、4兆9,131億円となりました。

一方、預金利回りは、低金利局面の長期化により、0.04%低下し、0.19%となりました。

この結果、預金利息は22億円減少し、98億円となりました。

(その他市場関連取引等)

このように、貸出金の減少や預金の増加等を主因に、資金ポジションが好転したこと等から、コールローン、コールマネー、スワップ取引等、市場関連取引等利息は20億円増加いたしました。

以上より、資金利益は16億円増加して912億円となりました。

【役務取引等利益】

為替手数料他各種手数料収入の確保につとめました結果、役務取引等利益は4億円増加して91億円となりました。

【その他業務利益】

国債等関係損益が73億円増加したことを主因に、その他業務利益は37億円増加しました。

経費

経費は、各種リストラ策の実施により、人件費が25億円、物件費が9億円減少し、全体で34億円減少の594億円となりました。

業務純益

業務粗利益の増加、経費の減少によるほか、一般貸倒引当金繰入額が115億円のマイナスとなったことから、業務純益は324億円増加の563億円となりました。

不良債権処理損失額

不良債権処理損失額は、「第百生命保険」「そごうグループ」のほか、地元大口取引先の破綻、企業業績の低迷、担保下落等により、前年比 199 億円増加の 535 億円となりました。

経常利益

業務純益が324億円増加したものの、不良債権処理損失額が199億円増加したこと、また株式関係損益が130億円減少したことを主因に、経常利益は12億円減少の164億円となりました。

当期利益

以上のことから、当期利益は10億円減少の93億円となりました。

□．経営健全化計画の履行状況

(イ) 損益の履行状況

(億円)

	平成13年3月期 計 画(A)	平成13年3月期 実 績(B)	差 異 (B) - (A)
業務粗利益	1,026	1,042	16
資金利益	949	912	36
役務利益	88	91	3
その他業務利益	11	37	49
一般貸倒引当金繰入額	-	115	115
経費	615	594	20
人件費	321	314	6
物件費	265	252	12
業務純益	410	563	152
実質業務純益	410	447	36
株式等関係損益	-	150	150
不良債権処理損失額	91	535	443
経常利益	310	164	146
当期利益	178	93	84

実質業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額

(業務粗利益)

資金利益については、貸出金平残が景気低迷の長期化による資金需要の落ち込み等により減少したこと、低金利局面が継続したことにより、貸出金利回りが計画を下回ったこと、アモチ・アキュムの会計基準が変更になったこと等により、計画比36億円減少の912億円となりました。

役務利益については、為替手数料他各種手数料収入の確保につとめました結果、計画比3億円増加の91億円となりました。

その他業務利益については、国債等債券売却益を計上したこと等を主因として、計画比49億円増加の37億円となりました。

以上の結果、業務粗利益は計画比16億円増加の1,042億円となりました。

(経費)

経費は、各種リストラ策の実施により、人件費が計画比6億円の減少、物件費が12億円の減少となり、経費合計では計画比20億円の減少となっております。

(業務純益)

業務純益については、上記のとおり業務粗利益が計画比16億円増加、経費が20億円の減少、さらに、一般貸倒引当金繰入額が115億円のマイナスとなったため、計画比152億円増加の563億円となりました。なお、一般貸倒引当金繰入額を考慮前の実質業務純益では、計画比36億円増加の447億円となっております。

(不良債権処理損失額)

不良債権の処理に関しましては、「第百生命保険」「そごうグループ」のほか、地元大口取引先の破綻、企業業績の低迷、担保の下落等により、計画比443億円増加の535億円となりました。

(経常利益)

経常利益については、業務純益が計画比152億円増加し、また株式関係損益が150億円増加したものの、不良債権処理損失額が443億円増加したことから、計画比146億円減少の164億円となりました。

(当期利益)

当期利益は、計画の178億円に対しまして、84億円減少の93億円となりました。

平成13年3月期には、不良債権処理損失額535億円となったところですが、これは、将来のオフバランス化に向けた不良債権処理の積極的な推進等につとめた結果でございます。

以上の結果、当初予定していた当期利益を、47%乖離することとなりました。

しかしながら当行では、今回の利益計画が大きく乖離したことを真摯に受け止めるとともに、今後予想される金融機関を取り巻く急激な環境変化を踏まえ、以下のような抜本的な経営改革ならびに社外流出の抑制を行ってまいります。

(詳細はP. 32～34)

経営改革のための組織体制の整備

- ・「経営諮問委員会」の設置
- ・取締役数の削減と執行役員制度の拡充

さらなるリストラの推進

- ・店舗統廃合の前倒しと追加的店舗統廃合の実施
- ・さらなる人員削減と給与体系の見直し
- ・役員報酬・賞与等の見直し
- ・給与体系の見直し

企業再生と不良債権処理強化に向けた融資体制の再構築

- ・企業再生部門等の明確化
- ・不良債権処理体制の前線化
- ・債権回収会社(サービサー)の設立

配当の抑制等(詳細はP. 45)

以上のような結果、今後の剰余金残高につきましては、償還期限の前年度末(平成21年3月期)までに当初の健全化計画どおりの水準になる見込みでございます。

(ロ) 不良債権処理の進捗状況

(不良債権処理損失額と引当状況)

平成13年3月期の不良債権処理損失額については、「第百生命保険」「そごうグループ」のほか、地元大口取引先の破綻、企業業績の低迷、担保の下落等により、計画比443億円増加の535億円を計上いたしました。

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

「危険債権」については、担保等により保全されていない部分に対し、予想損失率に基づき個別に引当を実施した結果、当期末は分類に対して平均59%の引当率となりました。

「要管理債権」については、担保等により保全されていない部分に対し、予想損失率15%の引当を実施し、「正常債権」については、債権の平均残存期間に対応する今後の一定期間における予想損失率に基づき引当を実施しました。

(ハ) 国内貸出の進捗状況

国内貸出実績は、政府向け貸出等を実行したことにより、残高ベースでは12年3月末比493億円増加し、計画比564億円プラスの4兆2,599億円となりました。また、実勢ベースにおきましても1,228億円増加し、計画比1,174億円プラスの4兆3,334億円となりました。

一方、中小企業向け貸出は、残高ベースでは、12年3月末比347億円減少し、計画を266億円下回る2兆6,436億円となりましたが、これは、不良債権の部分直接償却等を474億円実施したことによるものです。

実勢ベース実績におきましては、12年3月末比127億円増加し、計画比104億円プラスの2兆6,910億円となり計画を達成いたしました。

(ニ) 業務再構築等の進捗状況

当行では、営業地盤である北関東エリアにおいて、地域のお客さまの金融ニーズに積極的かつスピーディにお応えしてまいりました。同時に、経営全般の合理化・効率化を徹底的に進め、さらなる経営体質の強化に向けて邁進しております。

リテール営業の強化

【個人部門における営業展開】

<消費者ローンの推進>

お客さま一人ひとりのライフステージやニーズに合わせた各種ローン商品を取り揃え、消費者ローンの増強をはかってまいりました。

平成13年3月期におきましては、「住宅ローン特別金利キャンペーン」や「住公&アパートローン肩代わり運動」を展開し、良質で収益性の高い住宅系ローンを推進するとともに、「ローンキャンペーン21」を実施し、教育・マイカーローンなどの増強をはかりました。

また、平成12年10月からは、1時間のスピード審査で即日ご融資可能な「カ

ードローン“Popスピード型”の取扱を開始いたしました。

< 休日営業の実施と相談機能強化 >

お客様の利便性向上と相談ニーズに積極的にお応えするために、江曾島支店ならびに3か所のローンセンターでローン受付・相談等の休日営業を行っております。また、休日に「年金相談会」を実施するなど、通常営業日に来店できないお客様のニーズにも積極的にお応えしてまいりました。

< 預り資産（預金、投資信託、国債等）の拡大 >

「投資信託・国債等の販売強化」の全店展開や「サマーキャンペーン」「ウィインターキャンペーン」「全店統一年金感謝デー」等の営業キャンペーンを実施し、預り資産と取引基盤の拡大につとめております。

特に、投資信託については、重点商品として位置づけ、取扱ファンドの拡充や取扱窓口設置店を全店に拡大するなど、販売体制の強化につとめてまいりました。

また、平成12年10月からは、本部内に投信販売専担者を配置し、営業店の販売活動を支援するとともに、研修体制を充実・強化いたしました。

< ダイレクトバンキングの展開 >

平成13年3月末現在、ダイレクトブランチ（テレホンバンキングおよびインターネット・モバイルバンキング）の会員数は20,283人となり、現在も着実に拡大しております。

インターネット・モバイルバンキングでは24時間・365日のお取引が可能であり、平成12年12月からは資金移動サービスの即日化、定期性預金の入金・照会・条件変更、多種類の携帯電話対応、ローン申込受付機能のレベルアップをはかりました。

< F P 機能の充実 >

F P（ファイナンシャル・プランナー）機能については、平成12年4月に本部F Pを4名に増員し、高度化・多様化するお客様のニーズやご相談に積極的に対応してまいりました。また、本部F Pの地区担当制を実施し、営業店F Pとの連携強化をはかるとともに、行員のF P認定取得者の増強に全行あげて取り組んでまいりました。

今年度中には、F P認定取得者1,000名体制を構築し、相談・提案能力の向上をはかるとともに、資産運用セミナーを開催するなど、お客様のニーズに積極的にお応えしてまいります。

【法人部門における営業展開】

< 円滑かつ積極的な資金供給 >

貸出資産の増強につきましては、営業戦略上の最重要課題と位置づけ、企業のお客様に円滑かつ積極的な資金供給をはかってまいりました。

特に、中小企業・個人事業主のお客さまに対しましては、新規お取引の開拓とシェアアップを積極的に推進いたしました。平成 12 年度下半期におきましては「中小企業融資増強キャンペーン」を展開し、期間中は「中小企業支援特別ローン」を販売するなどして、資金ニーズに積極的にお応えしてまいりました。

この結果、中小企業向け貸出残高（実勢ベース）は、当初計画を 104 億円上回る 2 兆 6,910 億円となり、平成 12 年 3 月末比 127 億円増加いたしました。

< 法人営業体制の強化 >

平成 12 年度上半期においては、優良法人の融資新規先開拓・取引深耕を目的として、22 か店の法人取引強化店舗に新規開拓専門の「特命法人担当者」を 23 名配置いたしました。

こうした新規取引先開拓の実効性をより一層高めるため、平成 12 年 10 月に、本部内に「法人開拓室」を新設いたしました。これにより、営業店所属の「特命法人担当者」制度を、本部所属の「法人新規担当者」制度として発展的に改編し、35 名を各営業エリアに重点配置いたしました。

さらに、既にお取引いただいている企業の金融ニーズにより積極的にお応えするため、融資の推進・管理を一貫して担当する「法人渉外担当者」制度を平成 13 年 3 月よりスタートいたしました。

< 本部支援機能の強化 >

企業の成長・発展を積極的にお手伝いするため、本部支援機能の強化に取り組んでおります。多様化する資金調達ニーズへの対応として、信用保証協会付私募債発行を積極的に支援いたしましたほか、事業承継などの相談ニーズに適切かつ迅速にお応えしております。

また、「デビットカードサービス」「コンビニ収納サービス」「医療精算システム」などの商品を用意し、専門チームが事務合理化提案に取り組んでおります。

その他、M & A、貿易、海外進出支援など、企業の経営相談ニーズに積極的にお応えしてまいりました。

【新たな商品・サービスの提供】

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

- ・平成 12 年 4 月 「介護ローン」の取扱開始
バリアフリーのためのリフォーム資金や介護機器等の購入資金に対するローン金利を優遇。
- ・平成 12 年 5 月 「ポイントサービス」の取扱開始
取引状況に応じた優遇サービスを提供。
- ・平成 12 年 9 月 「ATMの機能向上」
ATMにて暗証番号が変更できる機能を付加。

- ・平成 12 年 10 月 「カードローン“ P o pスピード型 ”」の取扱開始
1 時間のスピード審査で即日融資可能なローン。
- ・平成 12 年 11 月 「あしぎん T K C 戦略経営者ローン」の取扱開始
(株) T K C と提携した融資制度。イントラネットを活用したスピード審査が特長。
- ・平成 13 年 1 月 「中小企業支援特別ローン」の取扱 (期間限定)
「中小企業金融安定化特別保証」を活用した低利の事業性制度融資。
- ・平成 13 年 3 月 「コンビニ A T M 」の取扱開始
(株) イーネットに加盟するコンビニ内に設置したコンビニ A T M サービスの取扱開始。
- ・平成 13 年 4 月 「住宅ローン関連長期火災保険」の取扱開始
損害保険 3 社と代理店委託契約を締結し、長期火災保険の窓販開始。
- ・平成 13 年 4 月 「資産運用プラン ゆめ・かなえ・たまえ」の取扱開始
株式投資信託もしくは米ドル建外貨預金とスーパー定期の同時申込みにより、スーパー定期の初回金利を優遇。

ローコスト経営体制の構築

【エリア・マネジメント体制の構築】

営業力の強化と効率化をはかるため、営業店単位で行っていた業務を再配置し、店舗の連携化 (ブロック化) および業務の集中化を推進していく「エリア・マネジメント体制」の構築を進めております。

店舗の連携化については、平成 12 年 10 月より一部の地区において得意先グループの集中化を試行し、現在 6 地区でブロック化を実施しております。

今後、対象ブロックと対象業務を拡大していくとともに、エリア戦略に基づく効率的かつ効果的な営業推進体制の実現をはかってまいります。

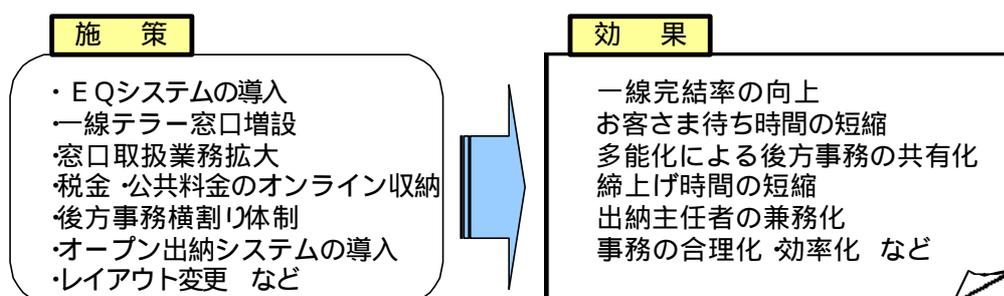
一方、業務の集中化については、平成 12 年 4 月から不良債権処理の母店集中化を実施し、現在 6 地区にて導入しております。今後につきましても、順次対象地区を拡大していくとともに、営業後方事務やローン業務の集中化などに取り組んでまいります。

【営業店事務体制の再構築】

< 新営業店事務体制の構築 >

サービスの向上と効率的な事務処理を実現するために、事務プロセスの簡素化と事務の機械化による新しい事務処理体制の構築をめざしております。平成 13 年 3 月末現在、栃木県中央・県南地区 35 か店 (試行 2 か店を含む) において導入し、計画どおり進捗しております。平成 13 年度には 43 か店で実施する計画であり、合計では 78 か店となります。

新営業店事務体制の施策と効果



< 為替事務の効率化（為替イメージOCR） >

為替事務の合理化・効率化を目的とした為替イメージOCRシステムは、平成13年3月末現在では105か店（含む出張所）に導入し、平成13年7月には全店への導入を完了いたしました。

< 印鑑票の電子化（印鑑照会システムの導入） >

副印鑑の廃止（印鑑の偽造防止）、ネット取引拡大による利便性の向上、事務の効率化等をはかるため、印鑑票の電子化を進めております。

平成13年3月には宇都宮市内3か店にて試行を開始し、平成13年6月からは全店にて稼働いたしました。

< 地域センターの設置 >

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

平成13年4月に本店営業部にて試行を行い、順次地域センターの設置を進める予定となっております。

【融資体制の再構築】

< 融資事務の集中化 >

融資体制の再構築につきましては、営業店のブロック化に基づき、融資事務および融資人員の母店集中を進めていく予定です。また、融資事務の堅確化、ブロック化の推進および現物管理負担の軽減等を目的として、「債権証書の本部集中化」を平成13年10月にスタートする予定です。

なお、不動産評価事務については当該業務を関連会社へ委託することにより営業店事務を軽減し、リスク管理の強化と審査業務の効率化をはかってまいります。

< 信用格付制度の構築と活用 >

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

平成13年3月末における法人先の信用格付付与率は件数ベースで約90%、金額ベースで約95%に達しております。

今後につきましては、格付付与率の向上を一層はかるとともに、評価体系の見直し、グループ間企業の格付ルール整備（連結決算対応）等をはかり、制度の精

緻化を更に進めてまいります。

また、信用格付と自己査定業務との連携を深めることにより、自己査定業務の効率化をはかるとともに、信用格付を「企業審査」と位置づけて、審査業務の効率化をはかってまいります。

なお、与信先の信用状況の変化を的確に把握するため、平成 13 年度上半期に導入する「与信先モニタリング」により、信用格付制度の精度を一層向上させ、与信先の「企業再生」へ積極的に関与して貸出資産の健全化をはかってまいります。

【本部組織改革】

<システム部門の再編>

平成 12 年 4 月に、あしぎんシステム開発（株）を新設し、システムの開発・運用業務を全面的に委託いたしました。これにより当行本体のシステム部は、企画・管理業務に専門特化し、システム企画力の強化と I T 戦略の具現化をめざしております。

なお、平成 12 年 10 月からは、システム運用業務を日本 I B M（株）へアウトソーシングいたしました。

<戦略部門の強化>

平成 12 年 10 月に、情報技術革新や金融の高度化等に的確に対応するため「業務開発部」を新設するとともに、法人営業機能の強化をはかるため「法人統括部」を設置いたしました。

併せて、業務開発部に「I T 戦略室」、法人統括部に「法人開拓室」、人事部に「人材開発室」を新設し、重要な経営課題に対して、専門的・機動的・戦略的に対応することといたしました。

<経営管理部門の強化>

平成 13 年 1 月に、関連会社の経営管理機能を強化するため、関連会社の統括的な管理・指導等の機能を「本部審議室」に集中いたしました。また、さらなる C S 向上を目指すとともに、苦情等の解決体制を強化するため、総務部「お客さま相談グループ」の機能を強化いたしました。

企業風土の革新

当行では、変革に対応できる人材を育成し、かつ、能力・成果主義を徹底することで、職員のモラルの維持・向上をはかり、活力ある職場風土の醸成をはかってまいりました。同時に、企業風土の革新のため、「迅速な業務運営の実践」「お客さま本位の営業の再徹底」に積極的に取り組んでおります。

<意思決定および業務執行等の迅速化>

経営マネジメントシステムの革新

平成 12 年 6 月より経営システムの一部を変更し、取締役会の機能の明確化による経営の活性化をはかっております。執行役員制度導入の目的は、意思決定(取

締役)と業務執行(執行役員)の分離をはかり、業務執行のスピードアップを確保することを第一としております。

今後、執行役員の業務執行権・責任の範囲を明確にするとともに、権限委譲の拡大ならびにそれを支える組織改革をはかっていくことで、一層の実効性向上をめざしてまいります。

行内文書回付・協議の迅速化

平成 12 年 11 月より本部内協議書の O A 化により、協議書の決裁について大幅な時間短縮をはかり、経営の意思決定・執行の迅速化および施策実行のスピードアップをはかっております。

<お客さま本位の営業の徹底>

平成 13 年度経営方針において、今年度を「真にお客さま満足を追求する年」と位置づけ、CS 向上に向けた取組みを強化するとともに、「お客さま本位の徹底」「ニーズの徹底追及」「的確な対応と説明」などを実践しております。

また、苦情・トラブル等に係る対応については「これを真正面から受け止め、的確に事実関係を確認し、真摯な態度でその解決にあたり、かつ教訓として今後活かしていくこと」を基本的な方針とし、苦情解決体制を強化いたしました。

<人材育成・モラルアップ>

県内中堅企業への人材派遣

従来から、中堅行員を他企業にトレーニーとして派遣し、新種業務等への取組み強化および他企業のノウハウ・ビジネスモデル等の吸収をはかってまいりましたが、平成 13 年 4 月よりその範囲を拡大し、地元中堅企業に対しても人材を派遣いたしました。地元企業の考え方・問題意識等を吸収し、人材育成と今後の当行の関わり方を構築する一助にしていく方針です。

なお、派遣者の決定にあたっては「ポストチャレンジ制度(公募制度)」を活用し、問題意識ならびにモチベーション高揚にも役立てております。

人材育成の方向性

お客さまの厚い信頼と支持を得るため、当行行員の「めざすべき人材像」を新たに明示して、人材育成の一層の強化をはかってまいりました。

今後は、お客さまや市場の視点に立って適切に行動でき、スピード感あふれる専門性の高い人材を多数育成してまいります。併せて、リスク感覚やコンプライアンス意識をさらに高めるとともに、スキルの高度化および多能化の実現により、小数精鋭体制を構築してまいります。

<人事制度>

平成 11 年 4 月に導入した「新人事制度」は、運用面において定着化しつつあり、段階的に導入してきた「目標管理制度」も、平成 12 年下半期より正式に実

施いたしました。そして現在、コース別体系、給与体系、考課制度についてそれぞれ予定どおり運用しております。

今後は、考課制度の客観性を高め、貢献度に応じた処遇を実施し、より一層活力ある職場風土の醸成をめざします。また、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・賞与を設定し、能力主義・成果主義を進めていく予定です。

(ホ) 経営合理化の進捗状況

人員

< 役員数 >

平成 12 年 6 月の定時株主総会において、取締役員数を「20 名以内」から「10 名以内」とする定款変更を行いました。同時に、取締役員数を 14 名から 9 名に削減いたしました。

平成 13 年 3 月末の役員数は、13 名（うち監査役 4 名）となっております。

< 従業員数 >

平成 13 年 3 月末の従業員数は 3,716 人となり、前年比 357 人、計画比 55 人と計画を達成いたしました。

人件費

平成 13 年 3 月期の人件費は、総人員の削減、年間賞与 60%減額および管理職手当減額の継続等を実施した結果、314 億円となり、前年比 25 億円、計画比 6 億円と計画を達成いたしました。

役員報酬・賞与

役員報酬は、40%の減額を継続しております。役員賞与については、引き続き支給しておりません。

物件費

平成 13 年 3 月期の物件費は、店舗の統廃合、接待・交際費の削減、メール便のダイヤ見直し、保守料の見直し等徹底した物件費の削減に取り組みました結果、252 億円となり、前年比 9 億円、計画比 12 億円と計画を達成いたしました。

店舗

平成 13 年 3 月末の店舗数は、支店が平成 12 年 3 月末比 4 店舗の 130 か店、出張所が同 2 店舗の 53 か店、代理店は同 2 店舗の全廃となり、計画どおり店舗統廃合を進めました。

業務のアウトソーシング等

当行では、業務の効率化と収益力向上の観点から、これまでの自前主義から脱皮

し、アウトソーシング、業務の提携等を積極的に進めてまいりました。

<アウトソーシング>

平成 12 年 4 月、システム企画力の強化とシステム開発・運営部門の生産性の向上をはかるため、「あしぎんシステム開発(株)」を設立し、システムの開発・運営業務を全面的に委託。

平成 12 年 4 月、管財業務を「足銀不動産管理(株)」へ委託。

平成 12 年 4 月、A T M保守管理業務等を警備会社へ委託。

平成 12 年 10 月、システム運用業務を日本 I B M (株)へ委託。

契約期間は 10 年間で、この間約 40 億円のコスト削減がはかれるとともに、高度なシステム技術を活用したシステムの安定的・効率的な運用、ローコストでの 365 日稼働等が可能となります。

平成 12 年 11 月、本部の給食業務を委託。

<業務の提携>

今後の新たな業務に対応するため、業務提携等を積極的に行いました。コンビニ A T Mについては、平成 12 年 4 月に(株)イーネットと業務提携し、平成 13 年 3 月からサービスを開始いたしました。

確定拠出年金については、平成 11 年 11 月に日本レコード・キーピング・ネットワーク(株)と業務提携し、今後、一部業務をアウトソーシングいたします。

また、平成 12 年 11 月からは(株)T K Cと提携し、イントラネットで融資申込を受付する「あしぎん T K C 戦略経営者ローン」の取り扱いを開始いたしました。

福利厚生

従業員預り金の廃止、厚生寮の閉鎖など計画どおり実施いたしました。

遊休不動産

平成 12 年度は、遊休不動産を 2 か所売却いたしました。

関連会社の再編

平成 12 年 4 月に、「あしぎんシステム開発(株)」を設立し、システム部門の開発・運営業務を全面的に委託いたしました。

平成 12 年 10 月に、システム開発・運用部門の効率化と生産性の向上をはかるため、「あしぎんシステム開発(株)」(存続)と「足利システムサービス(株)」を合併いたしました。

なお、関連ファイナンス会社 4 社(北関東リース(株)、足銀リース(株)、足利ファクター(株)、あしぎん抵当証券(株))につきましては、債権・債務の整理が終了次第統廃合し、本体業務を補完する会社に特化する予定です。

(ヘ) 経営健全化計画のフォローアップ体制について

経営健全化計画を確実に達成していくために、「経営健全化計画遂行委員会」を定期的に開催し、経営健全化計画の進捗状況管理および外部委員による政策提言を受けております。

平成 11 年 12 月の設置以降、平成 13 年 3 月までに 7 回開催しております。

なお、平成 13 年 8 月に「経営諮問委員会」を設置することに伴い、経営健全化計画遂行委員会の機能を経営諮問委員会に吸収いたします。

経営健全化計画遂行委員会

経営健全化計画をフォローアップし、経営層に対して計画達成のための提言を行う組織体であり、委員会の客観性と実効性を確保するために、内部委員 6 名と外部委員 2 名((株)三菱総合研究所経営コンサルタント、公認会計士)の計 8 名から構成されております。

八. 今後の見通し

平成13年3月期において、業務純益563億円を確保したものの、大型倒産の発生、地域の企業業績低迷、担保の下落等により不良債権処理損失額が大幅に増加したため、当期利益については計画比84億円減少の93億円にとどまりました。

当行では、利益計画が大きく乖離したことを真摯に受けとめ、経営諮問委員会の設置をはじめとして、全面的・抜本的な経営改革を早急に断行することとし、引き続きスピードを重視しながら、経営健全化計画の達成を最大の経営目標として、責任をもって取り組んでまいります。

(イ) 新たな経営合理化策の実施

人員体制の見直し

行員数については、平成16年3月末「行員3,000人体制」をめざし、計画どおり削減をはかってまいりました。

今後は、希望退職者の募集やアウトソーシングの活用等により削減スピードをさらに速め、「行員3,000人体制」を前倒しで達成するとともに、今後4年間で960人の削減をはかり、平成17年3月末には「2,600人体制」とし、少数精鋭体制の構築と人件費の大幅削減をはかってまいります。

これにより、行員数はピーク時の4,606人(平成6年3月末)に比較し、約 2,000人、 43%の大幅削減となります。

(人)

行員数	13/3月末 実績	14/3月末 計画	15/3月末 計画	16/3月末 計画	17/3月末 計画
当初健全化(A)	3,598	3,344	3,145	3,000	3,000
今回見直し(B)	3,563	3,140	2,843	2,742	2,600
(B)-(A)	35	204	302	258	400

店舗体制の見直し

店舗につきましては、「地元回帰」の方針のもとで都市店舗の統廃合を実施する一方、営業地盤である北関東エリアにおいては、金融サービス機能の一層の向上をはかるとともに、営業資源の効率的な配分、ならびに収益の確保・増強を追求するため、店舗戦略を全面的に見直しいたします。

具体的には、従来、個別の支店単位で推進していた営業活動を、複数店舗の集合単位（エリア営業部、ブロック）で展開するエリアマネジメントの考え方にもとづき、店舗の再編を速やかに実施いたします。

当初計画では、平成17年3月末に支店107か店体制を計画しておりましたが、エリア制を発展させた新たなビジネスモデルの構築等により、今回の計画ではさらに21か店の追加削減といたしました。今後4年間で44か店の削減をはかり、平成17年3月末には、支店86か店体制にいたします。

これにより、支店数はピーク時143か店（平成8年3月末）に比較し、57か店、約40%の削減となります。

（店）

支店数	13/3月末 実績	14/3月末 計画	15/3月末 計画	16/3月末 計画	17/3月末 計画
当初健全化(A)	130	125	121		107
今回見直し(B)	130	121	107	96	86
(B)-(A)	-	4	14		21

役員数の見直し

平成13年3月末現在、役員数は9名（監査役除く）となっておりますが、平成13年6月よりさらに2名削減し、7名体制（監査役除く）といたします（ピーク比 13名）。

役員報酬・賞与等の見直し

役員賞与は引き続き支給しておりませんが、役員報酬は現在の40%の減額から、さらに拡大し、50%の減額といたします。

なお、役員退職慰労金については、平成13年6月より当面の間は、支給しないことといたしました。

賞与の見直し

行員の賞与については、現在、本俸に乗ずる率を年間280%（60%の減額）としておりますが、平成13年12月から当面の間は年間200%（約70%の減額）といたします。

今後さらに、業務への貢献度に応じたメリハリにある給与・賞与体系を構築し、能力・成果主義を徹底してまいります。

(ロ) 新たな収益向上策

法人部門

【法人渉外体制の強化】

平成12年10月から、未取引企業のニーズ発掘と取引の獲得・拡大をはかるため、本部所属の「法人新規担当者」を新設し、35名を各営業エリアに重点的に配置いたしました。さらに、平成13年3月から、お取引いただいている企業の金融ニーズに、より積極的にお応えするため、各営業店に「法人渉外担当者」を設置いたしました。

本年度からは、両制度の定着化をはかり、コンサルティング業務等のサービス提供を通して、良質な資産の獲得と収益の向上をはかってまいります。

【本店法人営業部の新設】

高度で多様な金融サービスニーズにお応えするとともに、融資審査の迅速化をはかるために、本店内に法人取引の専門スタッフをそろえた「本店法人営業部」を新設いたします。

本店法人営業部には、中小企業診断士、経営コンサルタント、FP（ファイナンシャル・プランナー）などの有資格者をはじめ専門性の高い人材を重点的に配置し、一定規模以上の法人のお客さまに対し、資金調達や情報ニーズの多様化、IT化、各種相談などに高いスキルで対応し、お客さまの一層の業容拡大や業績向上に貢献いたします。

個人部門

【営業時間の延長、休日拠点の拡大】

現在、3か所のローンセンターおよび1支店において、休日営業を実施しておりますが、今後、利便性をより高めるために、休日営業拠点の見直しや営業時間の延長を行う等、住宅ローン等のお申し込みや、各種ご相談に、従来にも増して積極的に取り組んでまいります。

【パート渉外体制の見直し】

パート渉外を大幅に増員し、Face to Face で商品・サービスをご提供できる体制を強化し、地域密着型の営業を展開するとともに、効率的・効果的な渉外体制の同時実現をはかります。

【ダイレクトチャネルの強化】

24時間365日お取引が可能なインターネット・モバイルバンキングを中心にダイレクトチャネルをより一層強化し、機能拡充・利便性の向上をはかり、効率的な営業推進・サービス提供体制を構築してまいります。

【証券投資信託販売の強化】

お客さまの多様化する資金運用ニーズにお応えするために、証券投資信託の販

売をさらに強化し、平成14年度末には投資信託残高1,000億円の達成をめざしております。今後、定時定額型商品の導入、取扱ファンドの拡充、投信販売専担者の増員など、投資信託販売体制を一段と強化してまいります。

(八) 今後の見通し

今後につきましては、本計画に記載する経営合理化策、収益向上策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

現状の経済環境を考えますと、貸出金については需資の低迷により大幅な増加は極めて困難な状況にあります。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、円滑な資金供給につとめてまいります。

貸出金平残計画につきましては、政府向け貸出が順次減少すること、および不良債権償却等（オフバランス化）を年間200億円程度見込んでいるため、表面の貸出金平残は下表のとおり減少傾向となります。政府向け貸出およびオフバランス化等の影響を考慮した実勢ベースの平残では、現状との比較でほぼ横這いで推移するものと見込んで策定しております。

一方、預金につきましては、地域のお客さまの金融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0.4%程度の増加を見込んで策定しております。

預貸金残高（平残）の見通し （億円、%）

	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期
貸出金	41,089	40,649	40,431	40,224
前年度比	677	439	217	206
年間増加率	1.6%	1.0%	0.5%	0.5%
預金（NCD除き）	49,261	49,638	49,806	50,059
前年度比	141	376	167	252
年間増加率	0.2%	0.7%	0.3%	0.5%

貸出金平残は不良債権のオフバランス後の計数。

損益の見通し

収益につきましては、貸出金の増強と適正利回りの確保、役務利益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等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。

資金利益と役務利益の見通し (億円)

	14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期
資金利益	892	956	1,059	1,052
前期比	20	64	102	6
役務利益	96	97	100	104
前期比	5	1	2	4
(合計)	989	1,054	1,159	1,157
前期比	15	65	104	1

経費の見通し (億円)

	14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期
経費	600	558	543	537
前期比	5	41	15	6
人件費	287	257	233	229
前期比	26	30	23	3
物件費	283	273	281	279
前期比	30	10	8	2

平成 14/3 月期の不良債権処理損失額につきましては、倒産の発生、地域の企業業績低迷、担保の下落等の要因が見込まれることから、746 億円程度を見込んでおります。

引き続き企業再生につとめるとともに、回収促進等を継続して行い、不良債権の圧縮をはかってまいります。

不良債権処理損失額の見通し (億円)

	14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期
不良債権処理損失額	746	250	150	90

(注1)不良債権比率(リスク管理債権/貸出金)

12/3 13/3

9.80% 9.48%

今後とも不良債権の圧縮により、不良債権比率の改善をはかってまいります。

(注2)与信費用比率(不良債権処分損/貸出金)

12/3 13/3 14/3 15/3 16/3 17/3

1.02% 1.00% 2.42% 0.61% 0.37% 0.22%

平成14/3月期に前倒しで不良債権処理を行う結果、平成15/3月期以降の与信費用比率は徐々に低下していく見込みであります。

以上の結果、今後の税引後当期利益の見通しは、平成14/3月期については当初

の計画を1,312億円下回る 1,101億円、平成15/3月期は当初の計画を110億円下回る137億円となります。

税引後当期利益の見通し (億円)

	14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期
税引後当期利益	1,101	137	252	224

さらなるリストラの推進、および責任ある経営体制の確立について

さらなるリストラの推進については、P33～P34に記載のとおり、店舗統廃合の前倒し処理と追加的店舗統廃合の実施、さらなる人員削減と給与体系の見直し等を実施してまいります。

また、P42～P44に記載のとおり、経営諮問委員会の設置等によって、責任ある経営体制の確立をはかってまいります。

自己資本比率の見通し

平成13年3月末の自己資本比率は9.89%であったところ、今後の利益の見通し、ならびにリスクアセット等を勘案すると、以下の見通しとなりますが、今後、増資を含め自己資本のさらなる充実につとめてまいります。

自己資本比率の見通し (%)

	14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期
自己資本比率	6.22%	6.04%	6.17%	6.30%

(2) 業務再構築のための方策

イ．収益向上のための新たなビジネス戦略

(イ) 基本的考え方

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。

戦略エリア

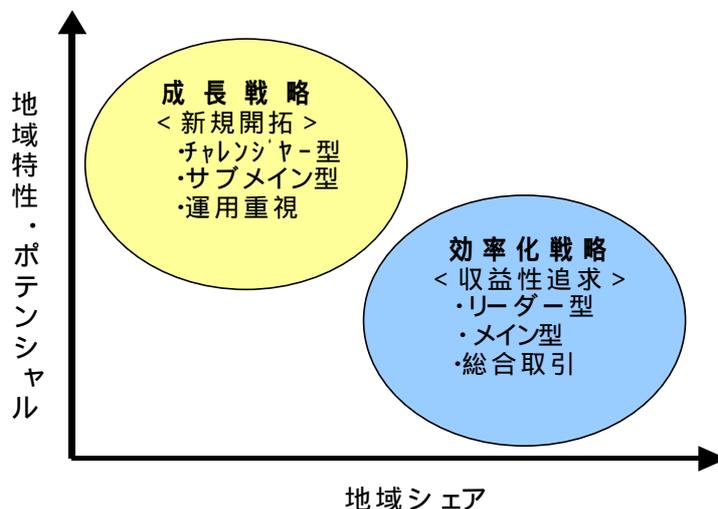
REGIONAL = 北関東を営業地盤とする地域金融機関

上記の理念に基づき、当行では事業エリアを「北関東」と明確に位置づけております。そして、栃木県を中心とする北関東地域において、地域のお客さまの金融ニーズに積極的にお応えすることで、地域の成長・発展に寄与し続ける地域金融機関でありたいと考えております。

当行はまさに「REGIONAL = 北関東を営業地盤とする地域金融機関」として、その存在意義を明確に発揮してまいります。

そして、その営業展開にあたっては、「エリア特性・地域性・ポテンシャル」と「当行のシェア・店舗ドミナンス」等に応じた、エリア独自の営業戦略を展開し、新たなビジネスモデルの構築をはかってまいります。

<エリア戦略のイメージ>



戦略ドメイン

RETAIL CUSTOMER SATISFACTION
= リテ - ル特化によるお客さま満足の絶対的優位性

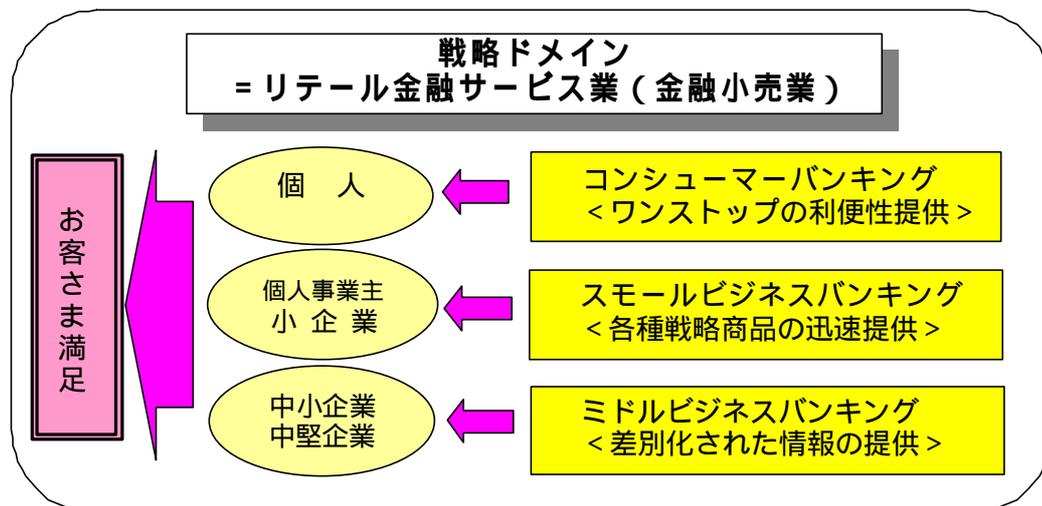
当行は、地域における圧倒的な情報網、店舗網、そして営業力を背景として、リテール営業に強みを発揮してまいりました。

今後も引き続き、当行が地域金融機関としてその存在意義を十分に果たしていく

ためにも、あるいは「選択と集中」といった観点からも、「リテール特化」が勝ち残りのキーコンセプトであると認識しております。

そして、徹底したリテール営業に特化し、この分野に経営資源を集中投入することで、「お客さま満足度の絶対的優位性」を揺るぎなきものとし、地域ナンバーワンの「リテール金融サービス業（金融小売業）」を目指してまいります。

<戦略ドメインのイメージ>



(口) 経営指針

当行では、本計画期間中に目指すべき方向性として、以下の3つの経営指針を定めております。

< 経営指針 >

- . *ACCOUNTABILITY* = 経営の透明性
- . *RISK CONTROL* = 総合リスク管理
- . *SPEED & EFFICIENCY* = スピード&効率性

. *ACCOUNTABILITY* = 経営の透明性

金融界を取り巻く経営環境が大きく変化しているなかで、金融機関には従来にも増して自己責任原則に基づく、経営の健全性と透明性が強く求められています。

当行は、株主、お客さま、国内外の投資家、従業員、そして地域社会に対して、自らが積極的かつタイムリーに説明責任を果たし、「経営の透明性の確保」につとめてまいります。そして、全てのステークホルダーの満足度・信認度を高め、より

一層の業績向上をはかってまいります。

< 今後の展開の方向性 >

トップマネジメント改革 = 米国型企業統治構造の構築

- ・ 社外委員による「経営諮問委員会」の設置
- ・ 取締役会の執行監視機能強化（経営責任と執行責任の分離）
- ・ 「社外取締役制度」の導入

経営の積極的かつ迅速なディスクロージャー活動

地元におけるIR活動等の展開

頭取直通メールアドレスの設置 等

. RISK CONTROL = 総合リスク管理

金融業界の規制緩和の進展により、業務範囲が拡大し経営選択の幅が拡大する一方、それに伴い発生するリスクはますます多様化・複雑化しております。当行では、「リスク管理態勢の強化」を重要な経営課題と位置づけ、リスク管理の強化に取り組んでまいりました。

地域への信用供与・資金供給を主な使命とする当行においては、完全なるリスク回避を目指すのではなく、様々なリスクを「いかにテイクし、いかにコントロールしていくか」が戦略的な課題であると考えております。

当行は、「リスク」「利益」「コスト」等の各要素を総合的にマネジメントできる「総合リスク管理体制」を早期に構築してまいります。

< 今後の展開の方向性 >

総合リスク管理体制の構築

不稼働資産の早期処理と企業再生支援

総合収益管理体制の構築

- ・ 管理会計の高度化
- ・ 部門別・顧客別採算の明確化
- ・ 経営資源の最適配置

. SPEED & EFFICIENCY = スピード&効率性

金融機関を取り巻く環境は、急速にかつめまぐるしく変化しており、時流に乗り遅れることなく経営改革を実現させ、お客さま満足度をより高めていくためには「スピード」が重要なファクターと考えております。同時に、人的経営資源が減少していくなかで、業績を向上させていくためには、「効率性」および「生産性」を高めしていくことが求められています。

当行では、経営の意思決定、業務執行などあらゆる局面において、「スピード」重視型の経営システムを構築してまいります。また、伝統的な既成のビジネスモデルを自ら打破し、「圧倒的な効率性」を実現させるため、SCM（サプライチェーンマネジメント）の論理に基づく、新たな営業体制へと変革してまいります。

そして、お客さまにはサービス内容の高度化に加えて、圧倒的なレスポンス速度を提供し、「効率化とお客さま満足度向上」を同時に実現させてまいります。

< 今後の展開の方向性 >

スピードの実現

- ・ トップマネジメント改革
- ・ 地区本部の導入と権限委譲
- ・ 抜本的な本部機構改革
- ・ 業務プロセスの見直し（BPR）

効率性の追求

- ・ 革新的な営業体制の構築
 新たなエリアマネジメント構築
- ・ ダイレクトビジネスの拡充
- ・ アウトソーシングの徹底活用
- ・ 本部のスリム化および前線化

（八）行動指針

VITALITY & SPECIALITY
= 活力と専門性

経営方針を実現するにあたっては、組織全体の活力とそれを支える私たち行員一人一人の行動力そして能力・スキルアップが不可欠であると考えています。

同時に「銀行員はゼネラリスト」という常識と決別し、一人一人が金融のプロフェッショナルとしての専門性を高めていくことが「お客さま満足の向上 = 業績の向上」に直結すると考えております。

当行では、組織における行動指針を「VITALITY & SPECIALITY」と定め、新たな人事政策、給与体系、人材育成プランを通して、活力に満ちた、そして専門性の高い組織を構築してまいります。

< 今後の展開の方向性 >

ビジネスノウハウ別のキャリアプラン

ゼネラリストからの脱却とスペシャリストの育成

公募制を活用した人材登用

職能資格給から職務給および貢献度に応じた給与体系への転換

若手の積極的な登用

ロ．抜本的な経営改革

経営改革の大きな方向性は、「経営の透明性と信頼性の確保」と「収益体質の実現」であり、株式会社三菱総合研究所と「総合的かつ全面的な経営コンサルティング契約」を締結し、同社の助言を得て、抜本的な経営改革の実施に取り組んでおります。

改革は、経営改革のための組織体制の整備、さらなるリストラの推進、企業再生と不良債権処理強化に向けた融資体制の再構築、営業体制の再構築、新たな店舗・エリア戦略の構築、CS向上に向けた店舗機能等の多様化、本部組織体制の再編を骨子としております。

(イ) 経営改革のための組織体制の整備

当行における喫緊の経営課題は「経営の透明性と信頼性の確保」と「収益体質の実現」にあり、こうした経営課題の克服に向けた抜本的な経営改革が急務であります。そのためには、新たな経営手法や発想を取り入れることが必要であることから、外部の人材を招聘し「経営諮問委員会」を設置するなど、果敢に企業革新を進めてまいります。

「経営諮問委員会」の設置

<位置づけ>

- ・取締役会の諮問機関（メンバーは全て外部者）
- ・取締役会に対し経営改革の具体策にまで踏み込んだ内容の提言を直接行うこととし、同委員会は、取締役会と一体となって、経営改革を進めてまいります。

<目的>

- ・企業改革を断行するための提言
新たな収益向上策、経費削減策など、当行の収益構造の変革を軸とした企業革新を断行するための提言をいただきます。
- ・改革の進捗状況に関する提言
スピード感のある改革を行うため、改革の進捗状況を適宜チェックし、提言をいただきます。
- ・経営の透明性・信頼性の向上
本委員会の活動をとおして、当行における経営の透明性と信頼性の向上に資してまいります。

<委員の構成>

- ・業界経験者、学識経験者、産業経済人、弁護士、消費者代表等から5名程度。

<設置時期>

平成13年8月中に設置。

<その他>

「経営諮問委員会」の下部組織として、同委員会で提言されたものを取締役会の決定を受けて、速やかに実行する組織として「経営改革推進本部」を設置いたしました。

取締役数の削減と執行役員制度の拡充

<取締役および執行役員数>

- ・取締役数をさらに2名削減（9名から7名に　ピーク比　13名）。
- ・執行役員を3名増員（9名から12名に　取締役兼務執行役員を含まず）。

<執行役員制度の見直し>

- ・「意思決定」と「業務執行」の分離をはかっていくため、役付取締役の職務は「経営の意思決定」と「業務執行のチェック」に重点を置くことにし、業務執行部分は執行役員に大幅な権限委譲を実施します。
- ・執行役員の責任と権限を明確化し、個別の業務執行において執行役員を中心とした態勢を構築します。併せて、マネジメント態勢の整備をはかり、業務執行のスピード化を実現します。

（ロ）さらなるリストラの推進

店舗統廃合の前倒しと追加的店舗統廃合の実施

今後の店舗戦略については、採算性の向上、一部リテール特化型店舗への移行をはかりながら、さらなる金融サービス機能の向上を行ったうえで、店舗の再編を以下のとおり実施いたします。

<店舗統廃合の前倒し実施>

「平成17年3月までに23店舗を統廃合し107か店とする」とした当初の健全化計画を2年前倒しで実施いたします。

<追加的店舗統廃合の実施>

当初の健全化計画に加えて、さらに21か店の店舗を統廃合し、平成17年3月末には86か店といたします。これにより、支店数はピーク時143か店（平成8年3月末）に比較し、57か店、約40%の削減となります。

なお、ホンコン駐在員事務所につきましても、平成13年度中に廃止する予定です。

さらなる人員削減と給与体系の見直し

<さらなる人員の削減>

当初の健全化計画において計画していた3,000人体制（16年3月末）を、1年前倒しで実施するとともに、さらなる人員の削減を進め「2,600人体制」を平成17年3月末までに実現いたします。これにより、行員数はピーク時の4,606人（平成6年3月末）に比較し、約2,000人、43%の大幅削減となります。

<人員削減のための具体策>

- ・支店数の削減や業務の効率化・集中化・アウトソーシングの推進により、一層のローコスト体制を構築いたします。
- ・平成13年度中に、50歳以上の希望退職者を180名程度募ります。

なお、希望退職者の募集については、今後も人員計画との兼ね合いにより実施する予定です。

< 役員月額報酬および行員の給与体系の見直し等 >

- ・ 役員月額報酬は、現在の 40%の減額から 50%の減額に拡大いたします。
- ・ 役員退職慰労金は、今年度より当面の間、支給しないことといたしました。
- ・ 平成 14 年 4 月から、職務・職責の軽重を反映させた給与体系（職務給）を導入いたします。
- ・ また、現行体系の年功的要素を修正し、業績への貢献度に応じて大きく差のつく給与・賞与体系（実績給）を実施いたします。

（八）企業再生と不良債権処理強化に向けた融資体制の再構築

「企業再生」と「不良債権処理」を早期に実現するために、平成 13 年 6 月から融資体制を以下のとおり、再構築してまいります。

企業再生部門等の明確化

企業再生に特化したチームを融資部門内に設置し、企業の再生計画のサポート等を強力に進めてまいります。また、不良債権の早期処理を担当する部署の明確化をはかり、実効性の向上をはかります。

不良債権処理体制の前線化

不良債権の早期処理を進めるため、破綻懸念先以下の債権については、本部所属の行員が、営業店に常駐して管理する「本部の前線化体制」を進めてまいります。

債権回収会社（サービサー）の設立

今後、不良債権回収の効率化、回収の促進を早急に進めるため、債権回収会社の平成 13 年度中の設置を目指します。

融資企画部の新設

信用リスク管理体制をより強化するため、融資企画および管理機能を統括するとともに、資産査定を所管する組織として、融資企画部を新設いたしました。

（二）営業体制の再構築

営業推進体制をより強化するとともに、業務執行の迅速化を実現するために、本部および地区の営業体制を再構築いたします。

営業本部の設置

お客様の多様なニーズに十分に対応する一方、貴重な営業資源を有効に活用し最大の効果を得る目的から、営業推進関連 4 部（業務開発部、法人部、個人部、公務金融部）を統括する「営業本部」を新設いたしました。

営業本部は、営業推進全般にわたる企画立案を行うスタッフを配置し、多面的かつ整合性のある営業推進策を企画する機能を担います。

地区統括の設置

地理的に近接し、社会的・経済的に関係が深い複数市町村をひとつの地区と位置

づけ、10 地区に区分したうえで、地区毎に営業推進を統括する「地区統括」を設置いたしました。

地区統括は、原則として執行役員を任命し、担当地区内の営業店長の店舗運営に対する指導・助言と、総合的なチェックを行いながら、収益向上とリスク管理の高度化について中心的な役割を果たしてまいります。

(ホ) 新たな店舗・エリア戦略の構築

店舗につきましては、「地元回帰」の方針のもとで都市店舗の統廃合を実施する一方、当行の地盤である北関東エリアにおいては、金融サービス機能の一層の向上をはかるとともに、営業資源の効率的な配分、ひいては収益の確保・増強を追求するため、店舗戦略を全面的に見直しいたします。

具体的には、従来、個別の支店単位で推進していた営業活動を、複数店舗の集合単位（エリア営業部、ブロック）で展開するエリアマネジメントの考え方にもとづき、店舗の再編を速やかに実施いたします。

エリア営業部体制の導入

宇都宮市をはじめとする栃木県内主要都市について、フルバンキングサービスを提供する「エリア営業部」を設置いたします。

目的は、エリア内に複数店舗が立地している場合、母店クラスの店舗を営業部として位置づけ、エリア一体となった営業推進活動を実施することにより、良質なサービスを効率的に提供することにあります。

具体的には、得意先担当者をエリア営業部に集中し、それぞれの担当者に最適な担当地区および担当顧客を再設定することにより、重複を避けた効率的な活動を実現するとともに、情報やスキルの共有化を通じて、より高度できめ細かなサービスの提供をはかるものです。

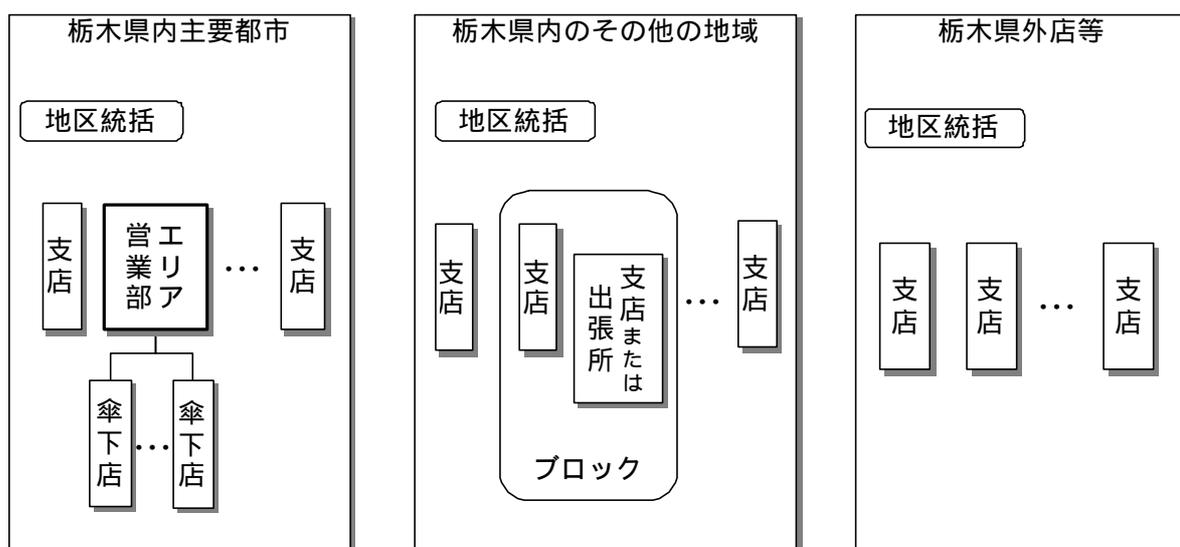
同時に、融資業務も可能な限りエリア営業部へ集中化するとともに、融資スキルの高い担当者を重点的に配置いたします。これにより、特に中小企業のお客さまの幅広いニーズに的確かつスピーディにお応えできる体制を構築してまいります。

本店法人営業部の設置

高度で多様な金融サービスニーズにお応えするとともに、融資審査の迅速化をはかるために、本店内に法人取引の専門スタッフをそろえた「本店法人営業部」を新設いたします。

本店法人営業部には、中小企業診断士、経営コンサルタント、FP（ファイナンシャル・プランナー）などの有資格者をはじめ専門性の高い人材を重点的に配置し、一定規模以上の法人のお客さまに対し、資金調達や情報ニーズの多様化、IT化、各種相談などに高いスキルで対応し、お客さまの一層の業容拡大や業績向上に貢献いたします。

< 新たな店舗・エリア体制のイメージ >



(へ) CS向上に向けた金融サービス機能の多様化

A T M稼働時間延長・365日稼働

お客様のライフスタイルの多様化に対応し、利便性をさらに向上するため、A T Mの稼働時間を延長するとともに、365日稼働を早期に実施いたします。

コンビニA T Mの設置台数の拡大

平成13年3月よりコンビニA T Mサービスを開始いたしましたが、今後もコンビニA T Mの設置台数を拡大し、ネットワークをより充実させてまいります。

営業時間の延長、休日拠点の拡大

現在、3か所のローンセンターおよび1支店において、休日営業を実施しておりますが、今後、利便性をより高めるために、休日営業拠点の見直しや営業時間の延長を行う等、住宅ローンや各種ご相談に、従来にも増して積極的に取り組んでまいります。

パート涉外(あしぎんメイト)の増員

パート涉外(あしぎんメイト)を大幅に増員し、Face to Face で商品・サービスをご提供できる体制を強化してまいります。地域密着型の営業を展開するとともに、効率的・効果的な涉外体制の同時実現をはかります。

ダイレクトチャネルの強化

24時間365日お取引が可能なインターネット・モバイルバンキングを中心にダイレクトチャネルをより一層強化し、機能拡充・利便性の向上をはかり、効率的な営業推進・サービス提供体制を構築してまいります。

商品・サービスの多様化と拡充

従来からの金融サービスとともに、以下のような新しい商品・サービス機能についても積極的に展開してまいります。

- ・ 損害保険商品の窓口販売
- ・ 確定拠出年金への参入
- ・ 年金窓口相談の拡充
- ・ 定時定額方式の証券投資信託の取扱開始
- ・ 天候デリバティブ媒介業務の開始
- ・ 保留地購入に対するローンなど新たな制度融資の開始 等

(ト) 本部組織体制の再編

平成 13 年 6 月、スピーディな改革の実施、お客さまの満足を高めるための多面的かつ整合性のある施策展開、企業再生と不良債権の前倒処理への取組強化、関連会社の統合的管理、を目的として、本部機構改革を実施いたしました。

営業本部の新設

お客さまの多様なニーズに十分に対応する一方、貴重な営業資源を有効に活用し最大の効果を得る目的から、営業推進関連 4 部（業務開発部、法人部、個人部、公務金融部）を統括する営業本部を新設いたしました。

営業本部は、営業推進全般にわたる企画立案を行うスタッフを配置し、多面的かつ整合性のある営業推進策を企画する機能を担います。

融資企画部の新設

信用リスク管理体制をより強化するため、融資企画および管理機能を統括するとともに、資産査定を所管する組織として、融資企画部を新設いたしました。

また、「融資第二部」を企業再生部署としての位置づけを明確化するとともに、人員を増強いたしました。

関連事業部の新設

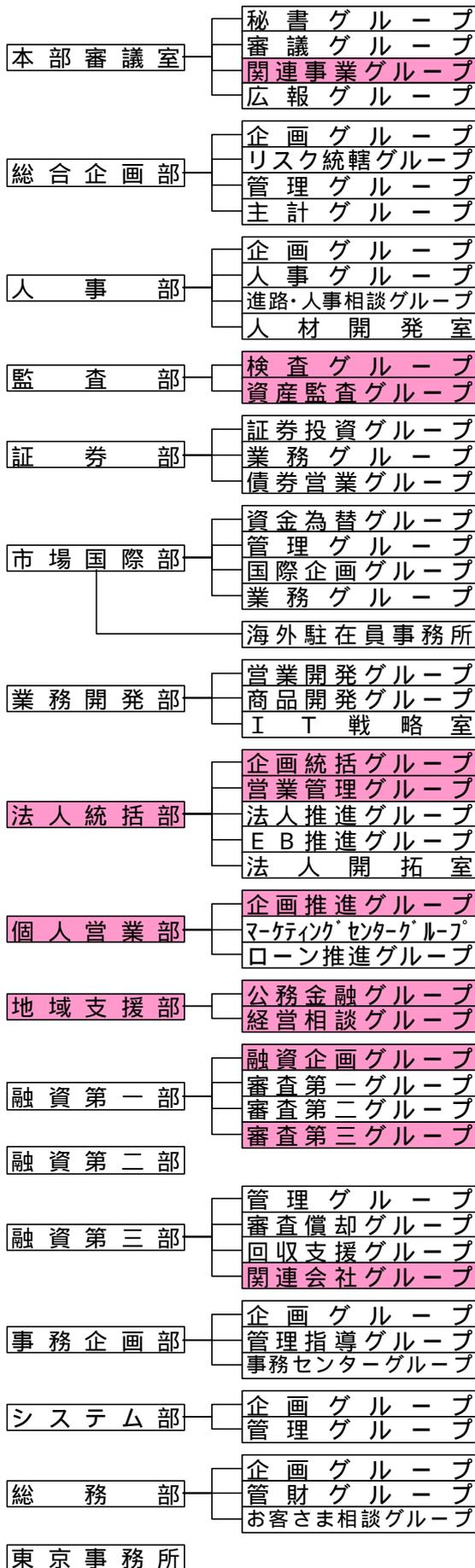
連結重視の会計制度をふまえた新たな関連会社グループ戦略策定と、統合的管理を実施する部署として、関連事業部を新設いたしました。

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）の統廃合、債権回収の集中的効果を高めるための「サービサー会社」設立についての詳細検討、実施等の課題に取り組みます。

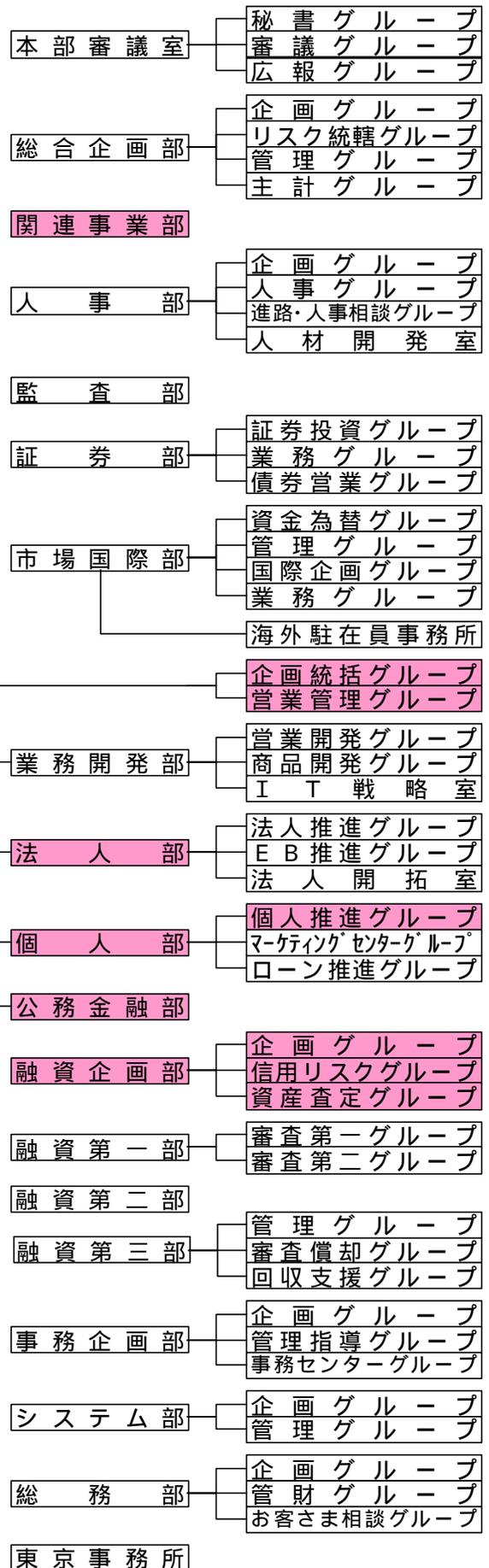
本部組織新旧対照表

(旧)

(新:平成13年6月)



17部室(1室、15部、1所)、50グループ・室



1本部、19部室(1室、17部、1所)、45グループ・室
 は部室・グループ名変更箇所

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とう。

【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）態勢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の強化が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）当行の基本方針

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るため、平成11年11月に「コンプライアンス基本方針」を次のとおり定めております。

信頼の確保

法令等の遵守

反社会的勢力との対決

経営の透明性確保

法令等遵守態勢の整備・確立

（ロ）当行の法令等遵守に係る基準

役職員がコンプライアンス基本方針に則り行動するため、日常的な行動基準として「法令等遵守基準」を制定し、具体的な行動の指針を以下のとおり示し行動面における徹底をはかっております。

法令等遵守基準

法令・業務上の諸規則・社会のルールを遵守します。

約束したことは必ず守ります。

公私混同はいたしません。

潔癖に身の清浄を保ちます。

情報管理に十分注意します。

職場秩序の維持・向上に努めます。

「報告・連絡・相談」を徹底します。

（ハ）経営計画上の位置づけ

平成13年度経営方針においても、基本方針として「内部管理態勢の強化」を掲げ、その重要項目のひとつとして「コンプライアンス態勢の強化」を謳い、その

実効性の向上に注力しております。

(二) 経営陣の認識と行動

経営陣は、法令等遵守の徹底が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するとともに、必要に応じ監査役が出席し、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。

(ホ) 法令等遵守の行内への徹底と浸透

法令等遵守の体制づくりには、経営トップの自覚と決意を、さまざま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。

こうした考えに基づき、平成12年8月に全取締役および全部店長を対象とした「コンプライアンス研修」を実施したほか、全行部店長会議など部店長と接する機会を通して法令等遵守の考え方を徹底させております。

(ヘ) 法令遵守の実効性の向上

コンプライアンス委員会

平成11年11月に「コンプライアンス委員会」を設置し、以降同委員会を毎月開催し、コンプライアンス態勢の整備、実践管理等を行うことで、実効性を高めております。

コンプライアンス・マニュアルの制定と活用

平成11年11月に法令等遵守の精神、体制、各役職者の役割および主な法令の解説等を記載した「コンプライアンス・マニュアル」を制定いたしました。また、これを補完するため、「銀行員としての心得」、「支店長心得」、「職業倫理チェックリスト」を制定しております。

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等遵守の研修プログラムを組み入れております。このなかでは、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。

コンプライアンス・プログラムの制定とフォロー

取締役会において年度毎の「コンプライアンス・プログラム」を策定し、課題に対する重点的な取り組みをはかっております。また、半期毎に取締役会においてプログラムの進捗状況を報告するとともに、各店の業績評価にもその取組状況を反映

させております。

(ト) コンプライアンス態勢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はかるとともに、より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、取締役会が決定した基本方針に基づき業務執行上の協議・決定を行う機関として経営会議を設置しております。一方で、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。

一方、平成12年6月より執行役員制を導入し、意思決定と業務執行の分離をはかり、取締役が経営の意思決定に一層注力できるよう、業務執行権限を委譲する体制を整えました。

(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、原則毎月開催するほか必要に応じ随時開催し、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、副頭取、専務、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。

(二) 業務担当役員

業務担当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)配慮しております。

(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。

監査部門については、平成13年4月に「内部監査規定」を制定し、その権限を強化いたしました。

八. 経営諮問委員会の設置について

取締役会の諮問機関として、外部の委員で構成する「経営諮問委員会」を設置することにより、取締役会に対し経営改革の具体策にまで踏み込んだ内容の提言を直接行うこととし、取締役会と一体となって、経営改革を進めてまいります。

(詳細はP32)

(3) 自主的・積極的ディスクロージャー

イ．取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) 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、当行の経営戦略、リスク管理への対応やコンプライアンスへの取組み、リストラの進捗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。

(ロ) ミニ・ディスクロージャー誌の発行

平成11年9月期以降、半期毎に一般のお客さまを対象としたミニ・ディスクロージャー誌を営業店の店頭で備え置くとともに、訪問時に配付し、当行の現状やサービス等をわかりやすく説明しております。

(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、当行のニュースリリースや財務情報、本計画ならびに履行状況等についても掲載し、情報の提供につとめております。

ハ．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、IR活動による情報開示についても、前向きに検討してまいりたいと考えております。

4. 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

基本的な考え方として、営業努力とリストラにより業務純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、内部留保の蓄積をはかることで、早期に第三者割当増資による優先株式を償還し、公的資金による優先株式につきましても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、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。以降、普通株式の配当を行っておりません。

今後につきましては、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、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、第三者割当増資による優先株式や公的資金による優先株式については、引き続き所定の配当が可能となるようつとめてまいります。

しかしながら平成 13 年度につきましては、今まで以上に保守的な自己査定を実施することから、不良債権処理損失額が増加する見込みであります。したがって、企業業績動向等にもよりますが、現状では平成 13 年度の優先株式の配当は難しいことが想定されます。

今後につきましては、時価会計の適用により従来以上に株価等の動向を注視するとともに、所定の配当が可能となるよう、収益力のさらなる向上につとめてまいります。

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。役員賞与は引き続き支給しておりませんが、役員報酬は現在の 40% の減額から拡大し、50% の減額といたします。

さらに、役員退職慰労金については、平成 13 年 6 月から当面の間は、支給しないことといたしました。

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、明治 28 年に地場企業関係者により設立され、以来、地域に根ざした銀行として、地元のお客さまに対する円滑かつ適正な資金供給に一貫して取り組んでまいりました。地域の総合金融サービス機関として、地元産業・関連企業の成長や、個人のお客さまの豊かな生活づくりのお手伝いのため、その機能を積極的に発揮しております。

引き続き、地域に根ざす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、健全な資金ニーズを満たすための窓口としてお客さまに第一に選択していただけるよう努力してまいります。

平成 13 年 3 月期の国内貸出実績は、政府向け貸出等を実行したことにより、残高ベースでは 12 年 3 月末比 493 億円増加し、計画比 564 億円プラスの 4 兆 2,599 億円となりました。また、実勢ベースにおきましても 1,228 億円増加し、計画比 1,174 億円プラスの 4 兆 3,334 億円となりました。

一方、中小企業向け貸出は、残高ベースでは、12 年 3 月末比 347 億円減少し、計画を 266 億円下回る 2 兆 6,436 億円となりましたが、これは、不良債権の部分直接償却等を 474 億円実施したことによるものです。

実勢ベース実績におきましては、12 年 3 月末比 127 億円増加し、計画を 104 億円プラスの 2 兆 6,910 億円となり計画を達成いたしました。

(2) 具体的な方策

中小企業および個人のお客さまに対する融資を、当行のコアビジネスとして位置づけ、今後も円滑かつ適正な資金の供給に取り組んでまいります。

イ．法人新規担当者の配置

平成 12 年 10 月に、本部内に法人開拓室を設置するとともに、同室に所属する「法人新規担当者」35 名を各営業エリアに配置し、優良法人の融資新規先の開拓ならびに取引深耕に取り組んでおります。

ロ．法人渉外担当者の配置

既にお取引いただいている法人のお客さまの金融ニーズにより積極的にお応えするため、平成 13 年 3 月より「法人渉外担当者」制度をスタートいたしました。法人渉外担当者は、法人のお客さまが集積する地域の支店に配置し、融資の推進・管理を一貫して担当してまいります。

ハ．本店法人営業部の設置

高度で多様な金融サービスニーズにお応えするとともに、融資審査の迅速化をはかるために、本店内に法人取引の専門スタッフをそろえた「本店法人営業部」を新設いたします。

本店法人営業部には、中小企業診断士、経営コンサルタント、FP（ファイナンシャル・プランナー）などの有資格者をはじめ専門性の高い人材を重点的に配置し、一

定規模以上の法人のお客さまに対し、資金調達や情報ニーズの多様化、IT化、各種相談などに高いスキルで対応し、お客さまの一層の業容拡大や業績向上に貢献いたします。

二．ローンセンター、インストアブランチの設置

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。平成13年3月末現在、ローンセンターは10か所設置しております。

また、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、インストアブランチ（通称：パスカルブランチ）の展開を開始いたしました。通常の銀行出張所業務に加え、前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。

ホ．ローンセンター等の休日営業の実施

個人のライフスタイルの多様化や夫婦共働きの増加等、社会環境の変化に対応しながら、より高い利便性を提供するため、3か所のローンセンターと1支店において相談業務を中心に休日営業を行っております。

今後も休日営業拠点の拡大や、営業時間の延長も検討・実施してまいります。

（3）組織・体制の見直し

融資推進と管理に関する業務の効率化をはかり、情報収集・分析や企業調査、企業審査、コンサルティング等に注力できる環境を整備してまいります。

イ．信用格付制度の高度化

信用格付制度を高度化すると同時に、格付区分に応じて店長裁量限度を拡大すること等により、審査の迅速化をはかってまいります。また、信用格付にもとづく企業審査を十分に実施することにより、自己査定にかかる業務負荷を軽減いたします。

ロ．法人向け融資営業体制

中小企業向け貸出を効率的かつ効果的に推進するために、融資新規開拓機能と既存取引先に対する融資推進・管理機能とを明確に区分し、前者を「法人新規担当者」が後者を「法人渉外担当者」が担当する体制といたしております。

ハ．融資機能の集約化

エリアマネジメントにもとづくブロック化により、母店に融資機能を集約いたします。母店には融資スキルの高い担当者を重点的に配置し、よりスピーディかつ効率的な融資サービスの提供を実現してまいります。

二．融資事務の効率化

債権証券等の本部集中保管、不動産担保評価事務や住宅金融公庫事務の関連会社へのアウトソーシング等により、営業店の融資事務効率化をはかります。

(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

急激な経済環境の変化にともない、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13年3月末現在では、1,305億円の累計取扱実績となっており、残高は106億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13年3月末現在の貸出残高は30億円となっております。

ハ．個人向け各種制度融資の創設

平成12年4月には、バリアフリーのためのリフォーム資金や介護機器等の購入資金に対応するための「介護ローン」の取扱を開始いたしました。

平成12年10月には、お客さまの迅速な資金ニーズにお応えする「カードローン“Popスピード型”」の取扱を開始し、平成13年3月末現在で、契約口数4,900件、融資残高976百万円となっております。

また、平成13年6月に、地域の土地区画整理事業の円滑な運営の促進と、当該事業における保留地のご購入を希望されるお客様の資金ニーズにお応えするため、当行独自の「保留地ローン」を創設いたしました。

(5) 融資に対する取組み姿勢

イ．資金ニーズの早期把握と対応

法人のお客さまの資金ニーズを早期に把握し、それにお応えするため、法人新規担当者制度および法人渉外担当者制度を創設するとともに、担当者間の情報ネットワークの充実をはかっております。

また、短期のご融資については、お客さまの資金繰計画に応じて、早い時期から資金ニーズを把握し、季節性資金、手形割引等の提供を積極的に行っております。

ロ．制度融資の活用

中小企業および個人事業主のお客さまに対しては、信用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、健全な資金ニーズに適切にお応えする体制を強化しております。

ハ．信用格付制度を活用した企業審査の重視

平成 10 年 10 月より導入した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方法に切り替えております。

具体的には、従来の担保による保全を重視した個別案件中心の審査から、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にもとづく企業審査を重視する方向へ転換をはかっております。

6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

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、平成11年8月に乙種優先株式（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、当行のオプションにより償還が可能となっております。

平成13年3月期までの内部留保（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、155億円の実績であります。また、平成14年3月期から、有価証券の時価会計が導入され、株価等の動向によっては一時的に影響を受ける可能性があります。平成17年3月末の償還前剰余金残高は約532億円となり、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であります。

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1,346億円程度になることから、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）1,050億円の消却は十分可能であります。

なお、428億円の優先株式の償還を睨み、更なる財務体質の強化をはかるため、平成17年3月末に時価発行による増資400億円を予定しております。

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、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。

(2) 剰余金の推移

(億円)

	12/3 月期	13/3 月期	14/3 月期	15/3 月期	16/3 月期	17/3 月期
剰余金残高	89	155	-	110	335	104
有価証券評価差額金	-	-	(88)	(88)	(88)	(88)
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
第 1 回乙種優先株式 (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

	18/3 月期	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期	22/3 月期
剰余金残高	411	723	1,034	1,346	612
有価証券評価差額金	(20)	(-)	(-)	(-)	(-)
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	-
第 1 回乙種優先株式 (第三者割当) 残高	-	-	-	-	-
永久劣後債 (公的資金) 残高	300	300	300	300	300

有価証券評価差額金は、現時点における見込みの計数を記載しております。(株式相場等の状況によっては、変動する可能性があります。)

(3) 収益見通し

(億円)

	13/3月期 実績	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
実質業務純益	447	408	485	629	632
経常利益	164	1,025	215	465	531
当期利益	93	1,101	137	252	224

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

当行では、リスク管理を重要な経営課題の一つとして捉え、平成12年1月に総合企画部内に「リスク統轄グループ」を設置したのをはじめ、「クレジットポリシー」「セキュリティポリシー」の策定など、さまざまなリスク管理態勢の強化策を実施してまいりました。

平成12年7月には「リスク管理方針」を制定し、経営の健全性の維持と安定的収益の確保のため、各種リスクの所在を明らかにするとともに、適切なリスク管理の具体的方針を定めました。また、平成12年8月からは、頭取がALM委員会の委員長をつとめる体制としております。

リスク管理は、コンプライアンスとともに、健全な業務運営を支える車の両輪であり、今後もリスク管理態勢のさらなる強化に全行あげて取り組んでまいります。

(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、当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・引当を実施しております。

法第3条第2項の措置後の財務内容 (億円)

	12/3 月末 実績	13/3 月末 実績	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	906	1,103	・ 分類債権の全額を償却、個別貸倒引当金を計上する。
危険債権	2,466	2,074	担保等により保全されていない部分に対し、予想損失率で個別貸倒引当金を計上する。
要管理債権	774	876	要管理債権について、担保等により保全されていない部分に対し、15%を予想損失率として一般貸倒引当金に計上する。
正常債権	38,881	39,417	債権の平均残存期間に対応する今後の一定期間における予想損失額を計上する。

(注) 金融再生法に基づく資産査定結果は上記のとおりであります。平成13年度からの採用を検討している、より保守的な基準で平成13年3月末の正常債権を除いた金融再生法に基づく資産査定結果を試算しますと、概ね2,529億円の増加となり、経営支援中の当行関連会社向けの貸出金1,744億円を含めた開示債権総額は、8,329億円となります。

引当金の状況 (億円)

	12/3 月末 実績	13/3 月末 実績
一般貸倒引当金	350	203
個別貸倒引当金	1,449	1,296
特定海外債権引当勘定	-	-
貸倒引当金 計	1,799	1,500
債権売却損失引当金	78	60
特定債務者支援引当金	-	-
小計	1,877	1,560
特別留保金	-	-
債権償却準備金	-	-
小計	-	-
合計	1,877	1,560

ロ．全銀協統一開示基準

リスク管理債権（注） （億円）

	12 / 3 月末 実績	13 / 3 月末 実績
破綻先債権額（ A ）	371	503
部分直接償却額	692	964
延滞債権額（ B ）	2,981	2,657
部分直接償却額	864	946
3 か月以上延滞債権額（ C ）	100	68
貸出条件緩和債権（ D ）	674	808
金利減免債権	163	32
金利支払猶予債権	32	32
経営支援先に対する債権	-	-
元本返済猶予債権	470	718
その他	7	24
合計（ E ） = （ A ） + （ B ） + （ C ） + （ D ）	4,128	4,038
比率（ E ） / 総貸出	9.80%	9.48%
個別貸倒引当金（ F ）	1,449	1,296
引当率（ F ） / （ E ）	35.10%	32.11%
貸倒引当金（ G ）	1,799	1,500
引当率（ G ） / （ E ）	43.59%	37.14%

（注）リスク管理債権は上記のとおりであります。平成 13 年度からの採用を検討している、より保守的な基準で平成 13 年 3 月末のリスク管理債権を試算しますと、概ね 2,527 億円の増加となり、経営支援中の当行の関連会社向けの貸出金 1,743 億円を含めたりスク管理債権総額は、8,310 億円となります。

（４）償却・引当方針

イ．償却・引当の方針

（イ）基本的な考え方

当行は商法、証券取引法、金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律、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、「償却・引当基準」を策定しております。

「償却・引当基準」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、「償却・引当基準」、償却・引当の一連の手續

きおよび償却・引当結果に関して、監査部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) 引当率の算出方法等

正常先債権・要注意先債権

債務者の信用格付区分および人格区分毎に、将来発生が見込まれる予想損失率を算定し、債権額に予想損失率を乗じて求めた予想損失額に相当する額を「一般貸倒引当金」に計上しております。

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額を控除した残額（自己査定において 分類とされた債権額）のうち、債務者の支払能力を総合的に判断し必要と認められる額を「個別貸倒引当金」として計上しております。

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額を控除した残額（自己査定において 分類および 分類とされた債権額）について、 分類額については個別貸倒引当金に計上し、 分類については部分直接償却を実施しております。

(二) 不良債権の積極的処理

平成 13 年度においては、自己査定をより保守的に実施し、将来において損失発生が見込まれる先についての的確に引当を行うとともに、不良債権の積極的なオフバランス化につとめてまいります。また、一般貸倒引当金についても、同様に自己査定をより保守的に実施することによって、引当金の積み増しを実施する予定であります。

ロ．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。併せて競売を中心とした法的手続きも活用する方針としております。

(ロ) その他の方策

本部担当部署（融資第三部）において不良債権の管理、指導を強化すると同時に体制を整備し、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

平成 12 年 3 月期より自己査定の 分類債権について部分直接償却を実施しております。さらに不良債権の直接償却を積極的に実施する計画です。

債権流動化への取組み

一般サービサーへの債権売却は平成 10 年 3 月期より開始し、また整理回収機構への債権売却については平成 11 年 9 月期より取扱っておりますが、今後も債務者の実態に応じて債権流動化により不良債権のオフバランス化を進めてまいります。

不良債権処理の集中化

不良債権管理・回収についてスキルの高い人材を重点的に活用するとともに、業務の効率化をはかる目的から、不良債権処理の母店集中化を実施しております。平成 13 年 3 月期までに 6 地区において実施しており、今後も対象地区を拡大する方針です。

また、債権回収効果をより高めるため、「サービサー会社」の平成 13 年度中の設置を目指します。

八．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おります。

- (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策が提示された場合は、その計画の妥当性、合理性を精査し、また私企業である金融機関の収益性、合法性を考慮しつつ、その必要性を厳格に判断してまいります。

不良債権処理状況

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	14/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	335	535	746
個別貸倒引当金繰入額	279	130	285
貸出金償却等(C)	31	372	426
貸出金償却	6	368	404
C C P C 向け債権売却損	9	2	7
協定銀行等への資産売却損(注)	2	-	-
その他債権売却損	12	1	15
債権放棄損	-	-	-
債権売却損失引当金繰入額	24	32	35
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	-
特定海外債権引当勘定繰入	-	-	-
一般貸倒引当金繰入額(B)	115	115	250
合計(A)+(B)	450	419	996

(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。

不良債権償却原資

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	14/3月期 見込み
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	354	447	408
国債等債券関係損益	4	69	0
株式等損益	281	150	-
不動産処分損益	0	0	0
内部留保利益	-	-	155
その他	-	-	871
合計	635	597	1,434

(5) 含み損益の状況と今後の処理方針

評価損益総括表（平成13年3月末、単体）

有価証券

（億円）

		残高	評価損益	評価益	評価損
売買目的	有価証券	8	0	0	0
	債券	8	0	0	0
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
満期保有目的	有価証券	6	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	6	-	-	-
	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	8,099	593	87	680
	債券	5,268	48	48	0
	株式	2,407	596	38	635
	その他	423	44	0	45
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産（注）	225	226	1	53	52
その他不動産	4	15	11	12	0
その他資産	-	-	-	-	-

（注）「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は実施していません。

有価証券につきましては、保有株式の見直しを行い、株式残高の圧縮につとめてまいります。評価損につきましては、平成14年3月期に時価法にて評価し、評価差額金を資本の部に直接計上する計画となっております。

なお、株式等の相場動向によって、業績や自己資本等が受ける影響を最小限に抑えるため、平成14年3月期において400億円程度の株式償却等を実施し、安定した財務体質の構築をはかります。

(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13年3月末現在で3,163億円(うちヘッジ目的の残高3,138億円)となっております。ヘッジ目的として取組んだものについては、ヘッジ会計を適用しており、その有効性については検証結果をALM委員会に報告しております。

円金利スワップ取引の新規取組にあたっては、当行の円建資産負債全体の期間構造分析、各種リスク指標の計測結果(BPV=ベシス・ポイント・バリュー、VaR=バリュー・アット・リスク等)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。

8. 地域経済における位置づけ

当行は、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めざしております。

当行の地域経済における位置づけ

1. 地域の金融市場における融資比率等 定量的把握

- (1) 栃木県における当行の貸出
 - ・ 県内貸出比率 46.2%
 - ・ 県内中小企業貸出比率 55.1%
 - ・ 県内中小企業貸出先数比率 ... 44.5%
- (2) 栃木県における当行の預金
 - ・ 県内預金比率（除く郵貯）..... 40.3%
 - ・ 県内預貯金比率（含む郵貯）... 28.1%
- (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 ... 84.4%

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)

	9/3 月末	10/3 月末	11/3 月末	12/3 月末	12/9 月末
県内貸出残高	57,099	57,163	56,770	54,930	54,701
うち当行	25,665	25,734	26,152	25,256	25,265
当行比率	44.9%	45.0%	46.1%	46.0%	46.2%

県内中小企業貸出比率(12年3月末現在)

県内中小企業貸出残高	25,086 億円
うち当行貸出残高	13,813 億円
当行比率	55.1%

栃木県住宅建設設備資金貸出比率（13年3月末現在）

栃木県住宅建設設備資金貸出残高	422 億円
うち当行貸出残高	195 億円
当行比率	46.2%

住宅金融公庫（栃木県管轄分）取扱比率（12年12月末現在）

	件数ベース	残高ベース
県内計	89,149 件	10,901 億円
うち当行	54,448 件	6,776 億円
当行比率	61.1%	62.2%

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（12年3月末現在）

栃木県内地方公共団体向け貸出残高	1,037 億円
うち当行貸出残高	876 億円
当行比率	84.4%

（除く信用金庫、信用組合、農協）

□．栃木県内における預金

県内預金比率（除く郵便貯金）（億円）

	9/3 月末	10/3 月末	11/3 月末	12/3 月末	12/9 月末
県内預金	89,184	89,245	90,892	91,032	91,264
うち当行	36,665	35,733	37,066	36,842	36,750
当行比率	41.1%	40.0%	40.8%	40.5%	40.3%

< 参考：郵便貯金含む比率 >

含郵便貯金	29.9%	28.8%	28.9%	28.4%	28.1%
-------	-------	-------	-------	-------	-------

県内主要都市の貸出・預金比率（12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	52.8%	48.9%
足利市	35.6%	39.1%
佐野市	41.6%	42.3%
栃木市	38.8%	33.4%
小山市	41.4%	40.6%
鹿沼市	33.5%	38.2%
日光市	66.8%	62.0%
今市市	46.2%	53.6%
真岡市	42.7%	39.9%
大田原市	42.7%	45.1%
矢板市	46.7%	53.5%
黒磯市	36.4%	39.0%
参考：県内全体比率	49.6%	48.5%

八．栃木県内における預貸率（12年9月末現在）（億円）

	貸出金	預金	預貸率
県内金融機関（除く郵貯）	54,701	91,264	59.9%
うち当行	25,265	36,750	68.7%
（参考：有価証券含む）	25,853	36,750	70.3%

二．栃木県内における決済

県内主要地方公共団体職員の給与振込比率（13年4月現在）

都市名	振込件数ベース	振込金額ベース
栃木県	66.0%	73.5%
宇都宮市	61.5%	66.6%
足利市	64.9%	73.4%
栃木市	60.1%	71.6%
佐野市	39.3%	41.7%
日光市	81.1%	83.9%
今市市	64.3%	65.3%
小山市	58.8%	65.9%

県内年金受取口座数比率（13年3月末現在）

栃木県内年金受給者数（仮定値）	389,765人
うち当行年金口座数	121,556口
当行比率	31.2%

県内年金受給者数（仮定値）は、平成11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（12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	406店
うち当行	130店
当行比率	32.0%

（除く農協、郵便局）

県内ATM1台あたり人口（13年3月末現在）

県内人口	2,002,328人
当行の県内ATM設置台数	785台
県内ATM1台あたり人口	2,550人

県内人口は、平成13年4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48市町村すべての指定金融機関となっております。

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

1村は指定金融機関制度不採用

1市および1町は他行と交代制

指定金融機関制度：地方公共団体の出納事務等は、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、99.9%と圧倒的に多く、全国で最も上位にランクされています（2000年中小企業白書）。また、雇用者数においても、87.8%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	29,643社
県内中小企業数	約29,600社
県内中小企業比率	99.9%

2000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	580,057人
県内中小企業雇用者数	約509,000人
県内雇用者中小企業比率	87.8%

2000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

(百万円、%)

項目	平成8年度	平成9年度	対前年度増加率		構成比		寄与率
			8年度	9年度	8年度	9年度	9年度
1 産 業	7,806,276	7,698,118	4.8	-1.4	95.0	94.7	-1.3
(1)農林水産業	183,687	192,474	1.8	4.8	2.2	2.4	0.1
農業	169,886	179,778	1.2	5.8	2.1	2.2	0.1
林業	9,859	8,957	22.1	-9.1	0.1	0.1	0.0
水産業	3,942	3,739	-13.7	-5.1	0.0	0.0	0.0
(2)鉱業	33,654	32,784	0.0	-2.6	0.4	0.4	0.0
(3)製造業	3,061,207	3,063,161	3.3	0.1	37.2	37.7	0.0
食料品	564,630	572,446	1.7	1.4	6.9	7.0	0.1
繊維	22,468	23,156	-5.1	3.1	0.3	0.3	0.0
パルプ・紙	65,767	65,763	17.9	0.0	0.8	0.8	0.0
化学	217,493	192,781	14.0	-11.4	2.6	2.4	-0.3
石油・石炭製品	3,330	3,372	-17.5	1.3	0.0	0.0	0.0
窯業・土石	82,785	77,821	7.9	-6.0	1.0	1.0	-0.1
一次金属	142,769	152,666	-5.1	6.9	1.7	1.9	0.1
金属製品	219,128	232,890	-3.0	6.3	2.7	2.9	0.2
一般機械	339,682	316,727	10.5	-6.8	4.1	3.9	-0.3
電気機械	459,829	498,250	0.3	8.4	5.6	6.1	0.5
輸送機械	422,324	399,083	6.9	-5.5	5.1	4.9	-0.3
精密機械	68,244	65,307	-0.8	-4.3	0.8	0.8	0.0
その他の製造業	452,758	462,899	0.8	2.2	5.5	5.7	0.1
(4)建設業	670,657	583,950	0.7	-12.9	8.2	7.2	-1.1
(5)電気・ガス・水道業	163,471	173,259	10.3	6.0	2.0	2.1	0.1
(6)卸売・小売業	870,662	833,255	4.9	-4.3	10.6	10.2	-0.5
(7)金融・保険業	273,535	260,902	10.3	-4.6	3.3	3.2	-0.2
(8)不動産業	874,651	927,018	8.9	6.0	10.6	11.4	0.6
(9)運輸・通信業	439,502	381,645	8.7	-13.2	5.3	4.7	-0.7
(10)サービス業	1,235,250	1,249,670	5.4	1.2	15.0	15.4	0.2
2 政府サービス生産者	540,731	551,560	2.2	2.0	6.6	6.8	0.1
(1)電気・ガス・水道業	19,811	20,564	4.5	3.8	0.2	0.3	0.0
(2)サービス業	240,974	246,391	2.4	2.2	2.9	3.0	0.1
(3)公務	279,945	284,605	1.9	1.7	3.4	3.5	0.1
3 対家計民間非営利サービス生産者	165,772	172,517	5.3	4.1	2.0	2.1	0.1
(1)サービス業	165,772	172,517	5.3	4.1	2.0	2.1	0.1
小計(1+2+3)	8,512,779	8,422,195	4.6	-1.1	103.6	103.6	-1.1
輸入税	898	845	-5.6	-5.9	0.0	0.0	0.0
(控除)その他	88,323	110,969	20.2	25.6	1.1	1.4	0.3
(控除)帰属利子	205,382	181,780	0.9	-11.5	2.5	2.2	-0.3
経済活動別県内総生産	8,219,972	8,130,291	4.6	-1.1	100.0	100.0	-1.1

(出典：栃木県「平成9年度とちぎの県民経済計算」)

業種別就業者数（平成11年） (人)

産 業	合計民営従業者数	構成比
農林漁業	4,144	0.48%
鉱業	1,707	0.20%
製造業	256,238	29.52%
建設業	81,997	9.45%
電気・ガス・熱供給・水道業	2,622	0.30%
卸売業	55,685	6.42%
小売業	130,628	15.05%
金融・保険業	22,128	2.55%
不動産業	8,976	1.03%
運輸通信業	40,527	4.67%
サービス業	208,298	24.00%
飲食業	55,016	6.34%
合 計	867,966	100.00%

平成11年事業所・企業統計調査報告 産業（大分類）本所・支所（3区分）
 存続・新設・廃業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11年）

従業者 規模	製造品出荷額等				
		構成比	増減	増減率	
	(百万円)	(%)	(百万円)	(%)	
総 数	7,578,370	100.0	-388,491	-4.9	
小規模	小規模計	496,465	6.6	-54,169	-9.8
	4～9人	217,331	2.9	-56,486	-10.9
	10～19人	279,133	3.7	-27,682	-9.0
中規模	中規模計	3,552,342	46.9	148,049	4.3
	20～29人	295,022	3.9	-15,478	-5.0
	30～99人	1,345,617	17.8	-28,720	-2.1
	100～299人	1,911,702	25.2	192,247	11.2
大規模	大規模計	3,529,562	46.6	-482,371	-12.0
	300～499人	666,452	8.8	-21,973	-3.2
	500～999人	1,331,705	17.6	-158,166	-10.6
	1,000人以上	1,531,404	20.2	-302,232	-16.5

(口) 個人生活関連指標

人口	2,004,787 人
世帯数	667,022 戸
新設住宅着工個数	19,294 戸
新車登録台数（軽を含む）	108,020 台

平成12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11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（13年3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	13,171 社
当行比率	44.5%

県内中小企業数、県内中小企業雇用者数は、2000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（13年3月末現在）

県内中小企業雇用者数	約 509,000 人
当行貸出先県内中小企業雇用者数	206,713 人
当行比率	40.6%

県内中小企業数、県内中小企業雇用者数は、2000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	8/3 月末	9/3 月末	10/3 月末	11/3 月末	12/3 月末
中小企業等貸出比率	76.5%	75.5%	76.1%	75.7%	76.2%

当行の業種別貸出残高比率（12年3月末現在）

（億円、%）

	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	5,537	2,921	52.8	5,205	2,804	53.9
農業	274	188	68.6	266	188	70.7
林業	13	9	69.2	13	9	69.2
漁業	10	9	90.0	10	9	90.0
鉱業	259	160	61.8	230	130	56.5
建設業	3,768	2,044	54.2	3,619	1,937	53.5
電気・ガス・熱供給・水道	156	56	35.9	156	56	35.9
運輸・通信業	834	507	60.8	661	357	54.0
卸売	2,429	1,310	53.9	2,191	1,218	55.6
小売	5,175	2,593	50.1	2,286	1,105	48.3
飲食店	631	301	47.7	477	224	47.0
卸売・小売業・飲食店	8,235	4,205	51.1	4,954	2,549	51.5
金融・保険業	998	904	90.6	934	861	92.2
不動産業	3,800	1,966	51.7	3,757	1,957	52.1
サービス業	8,533	5,611	65.8	5,273	2,949	55.9
地方公共団体	1,037	876	84.5	0	0	-
個人(住宅、消費、納税資金等)	10,530	5,793	55.0	10,530	5,793	55.0
海外円借款・国内店名義現地貸	1	1	100.0	0	0	-
合計	43,994	25,256	57.4	35,616	19,606	55.0

（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。

特に、中小企業等に対しましては、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

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主を支援し、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。

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。

各種制度融資の創設

企業の資金ニーズにスピーディに対応するため、平成 12 年 11 月より「あしぎん T K C 戦略経営者ローン」の取扱を開始いたしました。T K C 会員（税理士・会計士）と T K C 顧問先企業と当行をイントラネットで結ぶことで、審査の迅速化をはかっております。

また、平成 13 年 1 月より中小企業経営安定化特別保証を活用した「中小企業支援特別ローン」を期間限定で取扱いいたしました。

今後も引き続き、I T 対応、環境負荷低減等時代の要請にマッチした制度融資を検討し、提供してまいります。

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

お客さまの相談ニーズに積極的にお応えするため、住宅金融公庫等の公的融資、住宅ローンおよび各種消費者ローンに関する相談・受付等を行う「ローンセンター」を積極的に展開し、平成 13 年 3 月末現在 10 か所に設置しております。

さらに、お客さまの利便性向上をより一層はかるため、江曾島支店ならびに 3 か所のローンセンターでローン受付・相談等の休日営業を行っております。

また、インストアランチ（通称：パスカルランチ）につきましても、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 月より展開を開始いたしました。通常の銀行出張所業務に加え、前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。

各種ローンの創設・活用

ライフスタイルの多様化に伴うお客さまの幅広いニーズに応えるべく、各種ローンを用意し、ご利用いただいております。

平成 12 年 4 月には、バリアフリーのためのリフォーム資金や介護機器等の購入資金に対応するための「介護ローン」の取扱を開始いたしました。

さらに、平成 12 年 10 月には、お客さまの迅速な資金ニーズに応える「カードローン“ P o p スピード型 ”」の取扱を開始いたしました。

(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、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	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、67 グループ、会員 5,342 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 105 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 223 名(特別会員 18 名) 	<ul style="list-style-type: none"> 設立から平成 9 年まで、平成 13 年から再び代表幹事を務め、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 18 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% 18 名の常勤職員のうち 10 名を派遣し、活動を全面的に支援
(株)アットとちぎ (設立：平成 13 年)	<ul style="list-style-type: none"> 栃木県地域を切り口とした、インターネットを活用した情報受発信、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 当行出資 5 百万円 (145 百万円) 7 名の職員のうち 5 名を派遣し、運営に協力 平成 13 年 7 月より本格稼働

県内の主要な第三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。

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

この他、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。

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
那須地域情報化未来都市研究会	（財）ニューメディア開発協会	首都機能移転が実現した場合の新都市・那須の目指すべき将来像を提言するための研究会

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	当行(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。
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。
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。

教員、地方公共団体からの職員研修受入

当行では、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。

各種振興活動への支援

当行では、平成12年9月から11月に宇都宮市、壬生町で開催されました第17回全国都市緑化とちぎフェアにおいて宝くじ事務の受託銀行としての協力の他、寄付金を拠出したしました。また、栃木県交響楽団、(財)とちぎ生涯学習文化財団等に寄付・支援しております。

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おります。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に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及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、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13年3月末現在では、延べ193団体及び個人に総額92,826千円を助成しております。

以上

(図表1-1)収益動向及び計画

	12/3月期 実績	13/3月期 計画	13/3月期 実績	備考 (注)	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
(規模)<資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)								
総資産	53,690	59,103	54,415		54,294	54,894	55,243	55,425
貸出金	43,798	44,023	41,766		41,089	40,649	40,431	40,224
有価証券	8,012	9,402	8,768		8,627	10,106	10,226	10,503
特定取引資産	-	-	-		-	-	-	-
繰延税金資産<未残>	1,418	1,288	1,352		1,277	1,198	984	676
総負債	51,840	56,517	51,827		52,204	53,504	53,706	53,639
預金・NCD	48,758	49,345	49,131		49,261	49,638	49,806	50,059
債券	-	-	-		-	-	-	-
特定取引負債	-	-	-		-	-	-	-
繰延税金負債<未残>	-	-	-		-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債<未残>	-	-	-		-	-	-	-
資本勘定計	2,417	2,575	2,487		1,286	1,423	1,642	2,243
資本金	1,324	1,324	1,324		1,324	1,324	1,324	1,524
資本準備金	989	989	989		989	50	50	250
利益準備金	-	4	4		6	-	6	11
再評価差額金	-	-	-		-	-	-	-
その他有価証券評価差額金	-	-	-		88	88	88	88
剰余金	103	256	169		945	137	349	546
(収益)								
業務粗利益	983	1,026	1,042		1,008	1,044	1,172	1,170
資金運用収益	1,143	1,194	1,108		1,097	1,192	1,454	1,574
資金調達費用	247	244	195		204	236	395	521
役務取引等利益	86	88	91		96	97	100	104
特定取引利益	-	-	-		-	-	-	-
その他業務利益	0	11	37		19	10	13	13
国債等債券関係損()益	4	14	69		0	-	-	-
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	354	410	447		408	485	629	632
業務純益	239	410	563		158	485	629	632
一般貸倒引当金繰入額	115	-	115		250	-	-	-
経費	629	615	594		600	558	543	537
人件費	339	321	314		287	257	233	229
物件費	262	265	252		283	273	281	279
不良債権処理損失額	335	91	535		746	250	150	90
株式等関係損()益	281	-	150		400	-	-	-
株式等償却	2	-	1		400	-	-	-
経常利益	176	310	164		1,025	215	465	531
特別利益	1	2	2		2	3	3	2
特別損失	1	7	6		2	1	1	1
法人税、住民税及び事業税	1	1	0		0	0	0	0
法人税等調整額	71	126	65		75	79	213	308
税引後当期利益	103	178	93		1,101	137	252	224
(配当)								
配当可能利益	101	265	178		(-)	44	269	466
配当金	12	22	22		(-)	22	22	22
1株当たり配当金(普通株)	-	-	-		(-)	(-)	(-)	(-)
配当率(優先株<公的資金分>)	0.94	0.94	0.94		(-)	0.94	0.94	0.94
配当率(優先株<その他>)	3.00	3.00	3.00		(-)	3.00	3.00	3.00
配当性向(優先株含む)	11.56	12.73	24.32		(-)	16.50	8.99	10.13
普通株式の配当につきましては、収益の状況により実施してまいります。								
(経営指標)								
資金運用利回(A)	2.14	2.15	2.10		2.10	2.27	2.75	2.96
貸出金利回(B)	2.26	2.34	2.33		2.30	2.51	3.20	3.49
有価証券利回	1.72	1.52	1.39		1.10	1.02	1.17	1.19
資金調達原価(C)	1.73	1.67	1.55		1.59	1.56	1.83	2.06
預金利回(含むNCD)(D)	0.24	0.25	0.19		0.23	0.31	0.65	0.90
経費率(E)	1.29	1.24	1.21		1.21	1.12	1.09	1.07
人件費率	0.69	0.65	0.63		0.58	0.51	0.46	0.45
物件費率	0.53	0.53	0.51		0.57	0.55	0.56	0.55
総資金利鞘(A)-(C)	0.41	0.48	0.55		0.51	0.71	0.91	0.90
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.73	0.85	0.93		0.84	1.06	1.46	1.50
非金利収入比率	8.89	7.46	12.39		11.50	8.39	9.70	10.04
ROE(一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)	19.15	15.85	17.28		19.53	34.94	40.92	35.43
ROA(一般貸引前業務純益/総資産<平残>)	0.65	0.69	0.82		0.75	0.88	1.13	1.14

(注)13/3月期計画と実績で乖離がある場合は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載しております。

(図表 1 - 2)収益動向(連結ベース)

	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	13/3月期 実績	備考 (注)	14/3月期 見込み
(規模)<未残>					(億円)
総資産	55,048	55,975	55,533		54,980
貸出金	40,826		41,331		40,720
有価証券	8,776		8,024		8,569
特定取引資産	-		-		-
繰延税金資産	1,419		1,357		1,438
少数株主持分	14		12		12
総負債	52,619	53,404	53,038		53,689
預金・NCD	49,740		50,374		49,946
債券	-		-		-
特定取引負債	-		-		-
繰延税金負債	-		-		-
再評価に係る繰延税金負債	-		-		-
資本勘定計	2,413	2,571	2,483		1,279
資本金	1,324		1,324		1,324
資本準備金	989		989		989
再評価差額金	-		-		-
その他有価証券評価差額金	-		-		88
連結剰余金	108		178		938
自己株式	8		8		8

(収益)

(億円)

経常収益	1,896	1,650	1,685		1,428
資金運用収益	1,153		1,115		1,101
役務取引等収益	135		140		161
特定取引収益	-		-		-
その他業務収益	218		261		156
その他経常収益	389		168		9
経常費用	1,725	1,340	1,521		2,455
資金調達費用	252		196		204
役務取引等費用	31		31		33
特定取引費用	-		-		-
その他業務費用	183		192		148
営業経費	658		636		600
その他経常費用	598		464		1,467
貸出金償却	34		387		300
貸倒引当金繰入額	416		25		660
一般貸倒引当金繰入額	120		109		250
個別貸倒引当金繰入額	295		135		410
経常利益	171	310	164		1,026
特別利益	4		5		3
特別損失	4		8		2
税金等調整前当期純利益	170		161		1,024
法人税、住民税及び事業税	4		5		2
法人税等調整額	68		62		76
少数株主利益	2		0		0
当期純利益	99	175	93		1,103

(注)13/3月期見込みと実績で乖離がある場合は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載しております。

(図表2)自己資本比率の推移
(単体) 国内基準

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 計画	13/3月期 実績	備考 (注2)	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
資本金	1,324	1,324	1,324		1,324	1,324	1,324	1,524
うち普通株式	585	585	585		585	585	585	785
うち優先株式(非累積型)	739	739	739		739	739	739	739
優先出資証券	-	-	-		-	-	-	-
資本準備金	989	989	989		50	50	50	250
利益準備金	2	6	6		-	4	9	13
その他有価証券の評価差損	-	-	-		88	88	88	88
任意積立金	0	-	0		-	-	-	-
次期繰越利益金	89	242	155		-	110	335	104
その他	-	-	-		-	-	-	-
Tier 計	2,405	2,563	2,476		1,286	1,401	1,630	1,803
(うち税効果相当額)	(1,418)	(1,288)	(1,352)		(1,277)	(1,198)	(984)	(676)
優先株式(累積型)	-	-	-		-	-	-	-
優先出資証券	-	-	-		-	-	-	-
永久劣後債	300	300	300		300	300	300	300
永久劣後ローン	-	-	-		-	-	-	-
有価証券含み益	-	-	-		-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-		-	-	-	-
貸倒引当金	233	249	203		237	238	238	239
その他	-	-	-		-	-	-	-
Upper Tier 計	533	549	503		537	538	538	539
期限付劣後債	-	-	-		-	-	-	-
期限付劣後ローン	838	740	704		546	368	190	72
その他	-	-	-		-	-	-	-
Lower Tier 計	838	740	704		546	368	190	72
Tier 計	1,371	1,289	1,207		1,083	906	728	611
Tier	-	-	-		-	-	-	-
控除項目	-	-	1		1	1	1	1
自己資本合計	3,777	3,853	3,682		2,368	2,306	2,358	2,414

(億円)

リスクアセット	37,403	39,995	37,227		38,059	38,146	38,162	38,307
オンバランス項目	36,610	38,770	36,469		37,301	37,388	37,404	37,549
オフバランス項目	793	1,225	758		758	758	758	758
その他(注2)	-	-	-		-	-	-	-

(%)

自己資本比率	10.09	9.63	9.89		6.22	6.04	6.17	6.30
Tier 比率	6.43	6.40	6.65		3.37	3.67	4.27	4.70

(注1)上記試算に係る各種前提条件

- ・次期繰越利益金は、(図表1-1)記載の収益計画に基づき策定
- ・永久劣後債、期限付き劣後ローン残高については、自然体(期落ち)で策定
- ・リスクアセットは、収益計画の前提となる資金量構成から、13年3月期実績のリスクアセット率を乗じて算出

(注2)13/3月期計画と実績で乖離がある場合は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載しております。

(連結)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 計画	13/3月期 実績	備考 (注2)	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
資本金	1,324	-	1,324		1,324	1,324	1,324	1,524
うち普通株式	585	-	585		585	585	585	785
うち優先株式(非累積型)	739	-	739		739	739	739	739
優先出資証券	-	-	-		-	-	-	-
資本準備金	989	-	989		50	50	50	250
其他有価証券の評価差損	-	-	-		88	88	88	88
為替換算調整勘定	-	-	-		-	-	-	-
剰余金	87	-	158		-	117	347	119
その他	14	-	12		12	12	12	12
Tier 計	2,416	-	2,484		1,298	1,415	1,645	1,817
(うち税効果相当額)	(1,419)	-	(1,357)		(1,277)	(1,198)	(984)	(676)
優先株式(累積型)	-	-	-		-	-	-	-
優先出資証券	-	-	-		-	-	-	-
永久劣後債	300	-	300		300	300	300	300
永久劣後ローン	-	-	-		-	-	-	-
有価証券含み益	-	-	-		-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-		-	-	-	-
貸倒引当金	233	-	217		237	238	238	239
その他	-	-	-		-	-	-	-
Upper Tier 計	533	-	517		537	538	538	539
期限付劣後債	-	-	-		-	-	-	-
期限付劣後ローン	838	-	704		546	368	190	72
その他	-	-	-		-	-	-	-
Lower Tier 計	838	-	704		546	368	190	72
Tier 計	1,371	-	1,221		1,083	906	728	611
Tier	-	-	-		-	-	-	-
控除項目	-	-	1		1	1	1	1
自己資本合計	3,788	-	3,704		2,381	2,321	2,373	2,428

(億円)

リスクアセット	37,409	-	37,237		38,059	38,146	38,162	38,307
オンバランス項目	36,616	-	36,478		37,301	37,388	37,404	37,549
オフバランス項目	792	-	759		758	758	758	758
その他(注2)	-	-	-		-	-	-	-

(%)

自己資本比率	10.12	-	9.94		6.25	6.08	6.21	6.33
Tier 比率	6.45	-	6.67		3.41	3.70	4.31	4.74

(注1)上記試算に係る各種前提条件

- ・次期繰越利益金は、(図表1-1)記載の収益計画に基づき策定
- ・永久劣後債、期限付き劣後ローン残高については、自然体(期落ち)で策定
- ・リスクアセットは、収益計画の前提となる資金量構成から、13年3月期実績のリスクアセット率を乗じて算出

(注2)13/3月期計画と実績で乖離がある場合は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載しております。

(図表6)リストラ計画

	12/3月末 実績	13/3月末 計画	13/3月末 実績	備考	14/3月末 計画	15/3月末 計画	16/3月末 計画	17/3月末 計画
(役員数)								
役員数 (人)	18	18	13		11	11	11	11
うち取締役()内は非常勤 (人)	14(0)	14	9(0)		7(0)	7(0)	7(0)	7(0)
うち監査役()内は非常勤 (人)	4(2)	4	4(2)		4(2)	4(2)	4(2)	4(2)
従業員数(注) (人)	4,073	3,771	3,716		3,322	3,025	2,924	2,782

(注)事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除く。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1) (店)	134	130	130		121	107	96	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、インストアブランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店を除く。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

	12/3月期 実績	13/3月期 計画	13/3月期 実績	備考	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
(人件費)								
人件費 (百万円)	33,937	32,110	31,411		28,797	25,728	23,365	22,975
うち給与・報酬 (百万円)	21,083	19,911	19,662		18,040	15,710	13,850	13,304
平均給与月額 (千円)	397	407	412		388	385	368	367

(注)平均年齢 37歳10月(平成13年3月末)

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	262	242	192		144	132	132	132
うち役員報酬 (百万円)	247	227	182		142	132	132	132
役員賞与 (百万円)	15	15	10		2	-	-	-
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	15	14	15		14	14	14	14
平均役員退職慰労金 (百万円)	34	31	12		-	-	-	-

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

(物件費)

物件費 (百万円)	26,211	26,537	25,282		28,373	27,321	28,183	27,928
うち機械化関連費用(注) (百万円)	6,274	7,479	6,272		10,016	9,851	10,425	10,269
除く機械化関連費用 (百万円)	19,937	19,058	19,010		18,357	17,470	17,758	17,659

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

(印は14/3月期計画より機械化関連費用に含めることとした。なお、12/3月期実績および13/3月期計画において同費用は該当がなく、13/3月期実績を新たな基準にて集計した場合、機械化関連費用は7,410百万円、除く機械化関連費用は17,872百万円となる。)

(図表 7) 子会社・関連会社一覧 (注 1)

(億円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	総資産	借入金	うち	資本勘定	うち	経常利益	当期利益	連結又は 持分法の 別
							申請行分 (注2)		申請行 出資分			
北関東リース(株)	昭49年10月	後藤輝喜	リース業 貸金業	13年03月	764	747	747	3	0	2	0	連結
足利信用保証(株)	昭53年12月	齋藤正之	保証業務	13年03月	82	0	0	10	0	2	0	連結
足利ファクター(株)	昭54年12月	小池 是	ファクタリング業 貸金業	13年03月	466	459	459	2	0	5	0	連結
(株)あしぎん ディシーカード	昭57年03月	栗田悦男	クレジットカード 業務	13年03月	48	25	23	10	0	3	0	連結
(株)あしぎん 事務センター	昭58年10月	板橋幸司	事務代行	13年03月	1	0	0	0	0	0	0	連結
足銀リース(株)	昭60年02月	川島峰雄	リース業 貸金業	13年03月	218	209	209	0	0	2	0	連結
あしぎん 抵当証券(株)	昭62年10月	島田 茂	抵当証券 貸金業	13年03月	329	326	326	2	0	0	0	連結
あしぎん キャッシュサービス(株)	平01年04月	川口勝美	現金精査・ 整理	13年03月	0	0	0	0	0	0	0	連結
あしぎん 不動産調査(株)	平01年10月	正田清一	担保不動産 調査・評価	13年03月	0	0	0	0	0	0	0	連結
足銀総合管理(株)	平07年04月	黒後 洋	自己競落	13年03月	110	3	3	2	3	0	0	連結
足銀不動産管理(株)	昭39年05月	上野正喜	不動産賃貸 ・管理	13年03月	369	362	362	5	0	0	0	連結
あしぎん システム開発(株)	平12年04月	福田時男	コピュータ 関連業務	13年03月	7	0	0	3	0	0	0	連結

1

(注 1) 海外の子会社・関連会社についてはございません。

(注 2) 借入金のうち、申請金融機関分は保証を含みます。

(注 3) 個社別コメント

北関東リース(株)、足利ファクター(株)、足銀リース(株)、あしぎん抵当証券(株)

足銀リースおよびファクターは経常黒字ですが、不良債権処理により当期利益は赤字計上となりました。抵当証券は、景気低迷による貸出金利息収入の減少により経常赤字となりました。

上記4社については、債権・債務の整理が終了次第統廃合し、不必要な業務を取りやめ、本体業務を補完する会社に特化する予定です。

足利信用保証(株)

経常黒字ですが、自己査定に伴う保証債務損失引当金(有税引当)の積み増しによる税金負担増により、当期利益は赤字計上となりました。

今後とも住宅ローン・アパートローン等の保証業務を通じて、当行のリテール戦略の強化に貢献してまいります。

足銀総合管理(株)

不動産市況低迷のなか、競落不動産の商品化を含む諸経費増等により繰越損失計上しておりますが、当期は経常ベースで黒字計上しております。

当行不動産担保付き不良債権の早期処理を目的とした自己競落会社です。

足銀不動産管理(株)

足利不動産(株)を当行100%子会社とし商号を変更。不動産取得経費により繰越損失計上。減価償却負担により経常赤字となりましたが、来期以降は減価償却負担の減少に伴い経常黒字見込です。

(注 4) 連結範囲の異動

1 平成12年4月、当行100%子会社である あしぎんシステム開発(株)を設立いたしました。

・平成12年9月、足利システムサービス(株)を当行100%子会社としました。そして平成12年10月、足利システムサービス(株)は、あしぎんシステム開発(株)との合併により解散いたしました。

・平成12年5月、(株)あしぎん暮らしと経営の相談センターは清算終了いたしました。

・平成12年7月、あしぎんオフィスサービス(株)は清算終了いたしました。

(注 5) 決算日はすべて平成13年3月31日です。

(図表8)経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
経営効率化特別委員会	頭取	頭取、常務室役員、本部審議室長、総合企画部長、人事部長、営業本部副本部長、融資企画部長	総合企画部	月1回	経営体力強化に向けた基本的・抜本的な施策を検討・立案するとともに、関係部長会に対して実施細目等の立案の指示、進捗状況及び成果をフォローする。
経営健全化計画遂行委員会 (経営諮問委員会の設置と同時に廃止予定)	本部審議室担当役員	本部審議室担当役員、中央青山監査法人公認会計士、三菱総合研究所首席研究員、本部審議室長、東京事務所長、本店営業部長、足利支店長	本部審議室	四半期2回	経営健全化計画の進捗状況の報告を受け、問題点、課題を摘出し、解決策や計画遂行策を検討・協議、経営層への提言を行う。
A L M委員会	頭取	頭取、常務室役員、本部審議室長、総合企画部長、証券部長、市場国際部長、営業本部副本部長(法人部長)、業務開発部長、個人部長、公務金融部長、融資企画部長	総合企画部	月1回	損益とリスクの状況に関する報告を定期的に受け、適宜、収益向上とリスク管理のための対応策を検討し、関連所管部を通じてその実行を促すことにより、安定的な収益体質の向上に資する。
コンプライアンス委員会	本部審議室担当役員	本部審議室担当役員、本部審議室長、総合企画部長、人事部長、営業本部副本部長、融資企画部長、事務企画部長、総務部長、人材開発室長	本部審議室	月1回	銀行業務の健全かつ適切な運営上必要な法務問題・情報を管理するとともに、法令・規定・ルール等の遵守体制やチェック機能の強化、ならびに法令遵守態勢の計画的な実践を図る。
システム投資検討委員会	総合企画部担当役員	総合企画部担当役員、システム部担当役員、本部審議室長、総合企画部長、営業本部副本部長、業務開発部長、事務企画部長、システム部長、総務部長	総合企画部システム部	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すすめ、併せて投資の効率化をはかる。
情報セキュリティ管理委員会	総合企画部担当役員	総合企画部担当役員、営業本部担当役員、本部審議室長、総合企画部長、人事部長、証券部長、市場国際部長、営業本部副本部長(法人部長)、業務開発部長、個人部長、公務金融部長、融資企画部長、事務企画部長、システム部長、総務部長	総合企画部システム部	半期1回	当行全体の情報資産の安全・適切な保護を図り、情報セキュリティ管理態勢を強化する。情報セキュリティ管理における問題点の把握、改善・対応策等を協議し、情報セキュリティ管理部門に適切な指示を行う。
ペイオフ対策委員会	副頭取	副頭取、総合企画部担当役員、営業本部担当役員、本部審議室長、総合企画部長、人事部長、証券部長、市場国際部長、営業本部副本部長(法人部長)、業務開発部長、個人部長、公務金融部長、融資企画部長、事務企画部長、システム部長、総務部長	総合企画部本部審議室	随時	ペイオフ問題に起因する経営諸問題を統括するとともに、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・命令する。
交通事故撲滅委員会	頭取	頭取、総務部担当役員、本部審議室長、総合企画部長、人事部長、営業本部副本部長、総務部長	総務部	月1回	交通事故撲滅運動の推進機関として、名実ともに交通事故ゼロを目指し、交通事故の内容を分析し、防止策を検討・実施する。事故事例・防止策をフィードバックし、全行に注意喚起するとともに再発防止の徹底に取り組む。

監査役、監査部長は、必要に応じいつでも上記委員会に出席することができる。

(図表10) 貸出金の推移

(残高)

(億円)

	12/3月末	13/3月末	13/3月末	未平比率 (注2)	14/3月末	備考 (注5)
	実績 (注4)	計画 (注4)	実績 (A)		計画 (B)	
国内貸出	42,106	42,035	42,599	100.3%	41,991	
中小企業向け貸出(注1)	26,783	26,702	26,436	101.7%	25,864	
個人向け貸出(事業用資金を除く)	8,106	8,111	8,112	100.8%	8,116	
その他	7,216	7,222	8,049	95.4%	8,011	
海外貸出(注3)	-	-	-	-	-	
合計	42,106	42,035	42,599	100.3%	41,991	

(同・実勢ベース<下表の増減要因を除く>)

(億円)

	12/3月末	13/3月末	13/3月末	14/3月末	備考 (注5)
	実績 (注4)	計画 (注4)	実績 (A)+(C)	計画 (B)+(C)+(D)	
国内貸出	42,106	42,160	43,334	43,375	
中小企業向け貸出(注1)	26,783	26,806	26,910	26,936	

(注1)中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は500万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指す。

(注2)未平比率は月末残高/月中平均残高。

(注3)当該期の期末レートで換算。

(注4)12年3月期の履行状況報告書より引用。

(注5)状況説明は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載しております。

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因) (億円 ()内はうち中小企業向け)

	12年度中 計画 (注7)	12年度中 実績 (C)	13年度中 計画 (D)	備考 (注8)
貸出金償却(注1)	- (-)	91(47)	118(118)	
CCPC2次ロス(注2)	20(20)	40(40)	15(15)	
債権流動化(注3)	- (-)	0(0)	0(0)	
部分直接償却実施額(注4)	105(84)	601(385)	500(450)	
協定銀行等への資産売却額(注5)	- (-)	0(0)	0(0)	
バルクセールその他(注6)	- (-)	0(0)	15(15)	
計	125(104)	735(474)	648(598)	

(注1)無税化(法人税法基本通達9-6-1、9-6-2、9-4-1、9-4-2)を事由とする直接償却額。

(注2)共同債権買取機構に売却した債権に関する担保処分等に伴う損失相当額。

(注3)主として正常債権の流動化。債権流動化実施額(+)、償還期限到来による現金流入額(-)の純額で表示。

(注4)部分直接償却当期実施額。

(注5)金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却に伴う損失相当額。

(注6)不良債権のバルクセールに伴う損失相当額及びその他の不良債権処理関連。

(注7)12年3月期の履行状況報告書より引用。

(注8)状況説明は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載しております。

(図表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
信用リスク	信用リスク管理方針	<p>(融資企画部)</p> <ul style="list-style-type: none"> 貸出資産等の自己査定・運営・管理 償却・引当の実施 <p>(融資第一部)</p> <ul style="list-style-type: none"> 審査、中間管理、債権保全の徹底 業種別・規模別の与信管理 <p>(融資第二部)</p> <ul style="list-style-type: none"> 特定取引先・問題債権(主に大口特定先、要管理債権先、破綻懸念先)の管理 特定業種・特定先へのリスク集中排除 <p>(融資第三部)</p> <ul style="list-style-type: none"> 問題債権(主に実質破綻先・破綻先)の管理 <p>(関連事業部)</p> <ul style="list-style-type: none"> 関連会社(ファイナンス4社)の信用リスク管理 <p>(市場国際部)</p> <ul style="list-style-type: none"> 非居住者向け貸出の審査・管理 	<ul style="list-style-type: none"> 信用格付制度の運用と施策策定 信用リスク定量化、リスク分析 	<ul style="list-style-type: none"> 信用格付の要注先に対する区分を4区分に細分化(4月) 信用格付の監査スタート(4月) 「信用リスク管理方針」の策定(5月) 信用格付の付与基準変更(7月) 瑕疵担保の正常化促進(12月から) 「信用格付制度の基準書」改定(1月) <ul style="list-style-type: none"> 破綻懸念先に対する再生スケジュール表義務づけ(4月) 経営改善計画書に基づき再生を図っている先への再生シナリオ設計図の制定指導を強化(6月) <ul style="list-style-type: none"> 「非居住者向け与信管理基準」を制定(10月)し、非居住者向け与信に関する審査・管理体制を規定
マーケットリスク	市場リスク管理の基本方針	<p>(総合企画部、市場国際部、証券部)</p> <ul style="list-style-type: none"> A L M委員会(月1回開催)を頂点にA L M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 <ul style="list-style-type: none"> 部門間振替レートにて、金利リスクをA L M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 決裁権限、ポジション枠、ロスカットルールの設定 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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・具体的なリスクヘッジを実施。 	<ul style="list-style-type: none"> 投資有価証券部門において、Va R値を参考に適正な「保有限度額」のガイドラインを設定。ただし当面はリスク量をモニタリングして定期的に報告(4月) 商品有価証券において日々のリスク管理指標としてB P Vに加えVa Rを活用(5月) 「金融機関に対するクレジットライン管理基準」の改定(10月) 「A L M委員会運営規則」を制定(12月)し、A L M委員会の目的・役割を明確化した。
流動性リスク	流動性リスク管理規定	<p>(市場国際部、総合企画部)</p> <ul style="list-style-type: none"> 日々の資金繰りの把握 資金繰り部門を市場国際部、リスク管理部門を総合企画部とする 資金繰り逼迫状況に応じた資金ギャップ枠の設定 	<ul style="list-style-type: none"> 流動性リスク主要指標の管理、報告 ギャップ把握、担保および資金調達余力の確保 	<ul style="list-style-type: none"> 「円資金繰り管理基準」「外貨資金繰り管理基準」の制定(4月) 流動性リスク状況を取締役会へ報告開始(6月) 「日銀R T G S化対応コンテンツジェンシープラン」を制定(12月)
カントリーリスク	-	<p>(市場国際部)</p> <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 	<ul style="list-style-type: none"> 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"> 「国別与信枠管理基準」の制定(10月)

	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
オペレーショナルリスク (EDPリスクも含む)	事務リスク管理方針 システムリスク管理の基本方針	(事務企画部) ・事務部門全般のリスク管理 (監査部) ・事故防止・不正防止のため内部検査(年1回)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 (システム部、総合企画部) ・システム全般の厳正な管理・運営 ・「セキュリティポリシー」、「セキュリティスタンダード」に基づくセキュリティ管理	・標準手続、職務権限規則、マニュアル等の整備 ・バックアップ体制、ソフト・ハード面二重化 ・監査部による個別業務システム監査	・誤払防止対策の実施(7月) ・異例取引事務の管理強化(8月) ・「事務リスク管理方針」の制定(11月) ・「事務リスク管理実践管理表」の制定(12月) ・地銀協「オペレーショナルリスク定量化」ワーキングメンバーとして参加 ・「コンティンジェンシープラン」の制定(6月) ・外部委託先のセキュリティ状況確認(10月) ・「分散システム管理ガイド」「外部ネットワークとの接続ガイド」の制定(1月) ・「コンティンジェンシープラン」に基づく総合対策本部訓練実施(1月) ・「コンティンジェンシープラン」に基づく営業店業務訓練実施(2月)
法務リスク	コンプライアンス基本方針・遵守基準	(本部審議室、総務部) ・法令等遵守態勢の管理・強化 ・法務問題の統括管理	・顧問弁護士活用等による法的紛争の未然防止	・平成12年度コンプライアンス・プログラムを策定実践 ・コンプライアンス研修の実施 - 本部部長、支店長(8月)、法令遵守担当者、関連会社社長(9月) ・コンプライアンス理解度テストの開始(11月から) ・関連会社においても同様に実施(2月から) ・消費者契約法、金融商品販売法への対応(3月) ・平成13年度コンプライアンス実践計画策定(3月)
レピュテーションリスク	-	(本部審議室) ・透明性・信頼性の高いディスクロージャー実施 ・緊急時のマスコミ対応 (総務部) ・お客さま相談グループの設置による苦情窓口の一本化		・ディスクロージャー誌(7月)、ミニディスクロージャー誌(8月、12月)の発行 ・ホームページの全面改定(8月) ・苦情解決体制の再構築(1月) ・苦情トラブルの予防・対応マニュアルの策定(3月)

(図表13)法第3条第2項の措置後の財務内容

(億円)

	12/3月末 実績(単体)	12/3月末 実績(連結)	13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	906	1,077	1,103	1,256
危険債権	2,466	2,813	2,074	2,341
要管理債権	774	844	876	898
正常債権	38,881	37,478	39,417	38,125

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

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

引当金の状況

(億円)

	12/3月末 実績(単体)	12/3月末 実績(連結)	13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	350	365	203	217
個別貸倒引当金	1,449	1,002	1,296	845
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
貸倒引当金 計	1,799	1,367	1,500	1,062
債権売却損失引当金	78	78	60	60
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	1,877	1,445	1,560	1,123
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	1,877	1,445	1,560	1,123

(図表14)リスク管理債権情報(注)

(億円、%)

	12/3月末 実績(単体)	12/3月末 実績(連結)	13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	371	445	503	549
部分直接償却	692	963	964	1,094
延滞債権額(B)	2,981	3,425	2,657	3,031
部分直接償却	864	1,674	946	1,587
3か月以上延滞債権額(C)	100	110	68	88
貸出条件緩和債権額(D)	674	733	808	810
金利減免債権	163	163	32	32
金利支払猶予債権	32	32	32	32
経営支援先に対する債権	-	-	-	-
元本返済猶予債権	470	529	718	720
その他	7	7	24	24
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,128	4,715	4,038	4,480
比率 (E)/総貸出	9.80%	11.55%	9.48%	10.83%

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

リスク管理債権は上記のとおりであります。平成13年度からの採用を検討している、より保守的な基準で平成13年3月末のリスク管理債権を試算しますと、概ね2,527億円の増加となり、経営支援中の当行関連会社向けの貸出金1,743億円を含めたリスク管理債権総額は、8,310億円となります。また、連結ベースでのリスク管理債権は7,162億円となります。

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

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	13/3月期 実績	備考 (注2)	14/3月期 見込み(注3)
不良債権処理損失額(A)	335	510	535		746
個別貸倒引当金繰入額	279	82	130		285
貸出金償却等(C)	31	397	372		426
貸出金償却	6	394	368		404
CCPC向け債権売却損	9	-	2		7
協定銀行等への資産売却損(注1)	2	-	-		-
その他債権売却損	12	2	1		15
債権放棄損	-	-	-		-
債権売却損失引当金繰入額	24	30	32		35
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	-		-
特定海外債権引当勘定繰入	-	-	-		-
一般貸倒引当金繰入額(B)	115	135	115		250
合計(A) + (B)	450	374	419		996

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	180	250	279		269
グロス直接償却等(C) + (D)	212	647	652		695

(注1) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損。

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

(注3) 14年3月期見込みについては現時点での見込数値を記載しております。

(連結)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	13/3月期 実績	備考 (注2)	14/3月期 見込み(注3)
不良債権処理損失額(A)	379	-	558		768
個別貸倒引当金繰入額	295	-	135		290
貸出金償却等(C)	59	-	390		443
貸出金償却	34	-	387		420
CCPC向け債権売却損	9	-	2		7
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	-		-
その他債権売却損	15	-	1		16
債権放棄損	-	-	-		-
債権売却損失引当金繰入額	24	-	32		35
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	-		-
特定海外債権引当勘定繰入	-	-	-		-
一般貸倒引当金繰入額(B)	120	-	109		250
合計(A) + (B)	500	-	448		1,018

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	244	-	313		400
グロス直接償却等(C) + (D)	303	-	704		843

(注1) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損。

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

(注3) 14年3月期見込みについては現時点での見込数値を記載しております。

(図表16)不良債権償却原資

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	13/3月期 実績	備考 (注)	14/3月期 見込み
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	354	400	447		408
国債等債券関係損益	4	1	69		0
株式等損益	281	-	150		-
不動産処分損益	0	0	0		0
内部留保利益	-	-	-		155
その他	-	-	-		871
合計	635	400	597		1,434

(注)13/3月期見込みと実績で乖離がある場合は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載しております

(連結)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	13/3月期 実績	備考 (注)	14/3月期 見込み
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	380	-	460		432
国債等債券関係損益	4	-	69		0
株式等損益	288	-	149		-
不動産処分損益	0	-	0		0
内部留保利益	-	-	-		155
その他	-	-	-		871
合計	669	-	610		1,458

(注)13/3月期見込みと実績で乖離がある場合は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載しております

(図表18)評価損益総括表(平成13年3月末、単体)

有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
売買目的	有価証券	8	0	0	0
	債券	8	0	0	0
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
満期保有目的	有価証券	6	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	6	-	-	-
	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	8,099	593	87	680
	債券	5,268	48	48	0
	株式	2,407	596	38	635
	その他	423	44	0	45
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

	貸借対照表		評価損益	評価益	評価損
	価額	時価			
事業用不動産(注1)	225	226	1	53	52
その他不動産	4	15	11	12	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13年3月末、連結)

有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
売買目的	有価証券	8	0	0	0
	債券	8	0	0	0
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
満期保有目的	有価証券	6	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	6	-	-	-
	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	8,017	596	89	686
	債券	5,268	48	48	0
	株式	2,421	599	40	640
	その他	327	44	0	45
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	585	492	93	59	153
その他不動産	94	105	11	12	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。

・状況説明および善後策等

1. 状況説明

(図表1-1) 収益動向および計画

総資産平残は、計画比 4,688 億円の減少となりました。これは、平成 12 年 3 月期において計上した貸出金の部分直接償却の影響（ 1,635 億円）および「銀行法施行規則」が改正されたことに伴い、貸倒引当金が資産の部において一括控除する方法により表示されるよう変更されたこと（ 1,772 億円）等によるものです。

同様の理由から、総負債平残につきましても減少しております。

貸出金平残は、計画比 2,256 億円の減少となりました。これは、前述の貸出金部分直接償却平残（ 1,635 億円）の影響、および回復感の乏しい景気から、前向きな資金需要が伸び悩んだこと等によるものであります。

業務粗利益は、計画比 16 億円増加の 1,042 億円となりました。

主な要因は、資金利益が 36 億円減少したものの、役務収益が 3 億円増加し、また債券関係売却益計上を主因に、その他業務利益が 49 億円増加したこと等によるものです。

【資金利益】

資金利益については、貸出金平残が景気低迷の長期化による資金需要の落ち込み等により減少したこと、低金利局面が継続したことにより、貸出金利回が計画を下回ったこと、アモチ・アキュムの会計基準が変更になったこと等により、計画比 36 億円減少の 912 億円となりました。

【その他業務利益】

その他業務利益については、国債等債券売却益を計上したこと等を主因として、計画比 49 億円増加の 37 億円となりました。

業務純益（一般貸倒引当金繰入前）は、計画比 36 億円増加の 447 億円となりました。

主な要因は、業務粗利益が計画比 16 億円増加したことに加え、経費が 20 億円減少したことによるものです。

一般貸倒引当金を計算する際に基礎となる予想損失率について、従来は、貸倒実績率（毀損金額が基準）を使用しておりましたが、債務者の実態把握に基づく信用等级付体制が整備されたことにともない、今年度から倒産確率（倒産件数が基準）を使用する方法に変更いたしました。

不良債権処理損失額につきましては、「第百生命保険」「そごうグループ」のほか、地元大口取引先の破たん、企業業績の低迷、担保の下落等により、計画比 443 億円

増加の 535 億円となりました。

株式等関係損益につきましては、不良債権の償却原資として、150 億円計上いたしました。

経常利益については、業務純益が計画比 152 億円増加し、また株式関係損益が計画比 150 億円増加したものの、不良債権処理損失額が計画比 443 億円増加したことから、計画比 146 億円減少の 164 億円となりました。

この結果、当期利益は計画の 178 億円に対しまして、84 億円減少の 93 億円となりました。また、同様の理由から剰余金も減少いたしました。

預貸金利回差の改善と経費率の低減により、総資金利鞘は計画比 0.07% 上昇の 0.55%、預貸金利鞘は計画比 0.08% 上昇の 0.93% となりました。

業務純益の増加を主因に、ROE は計画比 1.43% 上昇の 17.28%、ROA は計画比 0.13% 上昇の 0.82% となりました。

(図表 1 - 2) 収益動向 (連結ベース)

連結ベースの資本勘定、経常利益、当期純利益につきましては、図表 1 - 1 の単体ベースの利益項目減少要因と同様の理由により、減少いたしました。

(図表 2) 自己資本比率の推移

自己資本比率につきましては、比率算出上の分子である自己資本が 171 億円減少いたしましたが、比率算出上の分母であるリスクアセットを構成する貸出金や有価証券等の残高が減少したことにより、リスクアセットも 2,768 億円減少したため、計画比 0.26% 上昇の 9.89% となりました。

次期繰越利益金につきましては、不良債権処理の増加により当期利益が減少したことから計画比 87 億円の減少となりました。

一般貸倒引当金を計算する際に基礎となる予想損失率について、従来は、貸倒実績率 (毀損金額が基準) を使用しておりましたが、債務者の実態把握に基づく信用等级付体制が整備されたことにともない、今年度から倒産確率 (倒産件数が基準) を使用する方法に変更いたしました。

期限付劣後ローンにつきましては、積極的に期限前返済を進めたことから減少いたしました。

リスクアセットにつきましては、貸出金の残高が景気の長期低迷を主因に計画比減少していることに加え、保証協会付貸出、住宅ローン等、リスク掛目の低い資産を積極的に増強したことにより計画比 2,768 億円減少いたしました。

(図表 6) リストラ計画

平成 12 年 6 月に執行役員制度を導入し、取締役 5 名を削減いたしました。この結果、役員報酬も当初計画に比べ減少しております。

平均給与月額については、退職人員の影響等により、男子行員の比率が高まり、平均年齢が大きく上昇したことから、計画比 5 千円増加となりました。

(図表 10) 貸出金の推移

国内貸出実績は、政府向け貸出等を実行したことにより、残高ベースでは 12 年 3 月末比 493 億円増加し、計画比 564 億円プラスの 4 兆 2,599 億円となりました。また、実勢ベースにおきましても 1,228 億円増加し、計画比 1,174 億円プラスの 4 兆 3,334 億円となりました。

一方、中小企業向け貸出は、残高ベースでは、12 年 3 月末比 347 億円減少し、計画を 266 億円下回る 2 兆 6,436 億円となりましたが、これは、不良債権の部分直接償却等を 474 億円実施したことによるものです。

実勢ベース実績におきましては、12 年 3 月末比 127 億円増加し、計画比 104 億円プラスの 2 兆 6,910 億円となり計画を達成いたしました。

貸出金償却については、取引先に対する債権放棄の実施、および当初計画では実勢ベース算出対象外としていた当行関連会社に対する法人税基本通達 9 - 4 - 2 による直接償却額を 12 年下期分より加算したことにより 91 億円となりました。

CCPC 2 次ロスについては、債権売却確定先の増加により計画比 20 億円増加の 40 億円となりました。

部分直接償却実施額については、第百生命保険、そごうグループ等の大口与信先等の破綻、また地元企業の民事再生法申立等による破綻、企業業績の低迷、担保の下落等の要因により償却額が増加したことから、計画比 496 億円増加し 601 億円となりました。

(図表 15) 不良債権処理状況

個別貸倒引当金繰入実績については、82 億円の見込みでしたが、企業業績の低迷等により破綻懸念先が増加したことを主因として、見込み比 47 億円増加し、130 億円となりました。

貸出金償却については、394 億円の見込みでしたが、回収見込額の増加等により見込み比 26 億円減少し、368 億円となりました。

以上の結果、不良債権処理損失額については 510 億円の見込みでしたが、見込み比 25 億円増加し、535 億円となりました。

一般貸倒引当金繰入額については、135 億円の取崩し見込みでしたが、要管理債権部分に対する取崩しが目的取崩しとなったを主因として、取崩し額は 20 億円減少の 115 億円の取崩しとなりました。

以上の結果、平成 13 年 3 月期の不良債権処理については、一般貸倒引当金繰入額を含めて見込み比 44 億円増加し 419 億円となりました。

2. 善後策

平成 13 年 3 月期において、業務純益 563 億円を確保したものの、大型倒産の発生、企業業績の低迷、担保の下落等により不良債権処理損失額が大幅に増加したため、当期利益については計画比 84 億円減少の 93 億円にとどまりました。

以上のように、利益計画が大きく乖離したことを真摯に受けとめ、全面的・抜本的な経営改革を実施することといたします。

具体的には、本文中の「2 - (1) 八. 今後の見通し」「2 (2) 四. 抜本的な経営改革」に記載のとおりです。

今後も、本計画の達成を最大の経営目標として、役職員一同、業績向上に邁進してまいります。

以 上