

「経営に関する計画」 (概要)

平成16年6月 足利銀行

平成16年3月期決算の概要

1. 収益の状況

(単位：億円)	16/3 実績	15/3 実績	前年比
業務粗利益	983	1,027	▲44
経費	471	542	▲71
一般貸倒引当金繰入額	1,809	▲38	1,847
業務純益	▲1,297	523	▲1,820
実質業務純益*	512	485	27
臨時損益	▲4,698	▲1,102	▲3,596
不良債権処理損失額	4,644	316	4,327
株式等損益	110	▲776	886
経常利益	▲5,995	▲578	▲5,417
特別損益	▲444	1	▲446
法人税等調整額	1,387	132	1,254
当期利益	▲7,828	▲710	▲7,118

*実質業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額

2. 資産・負債の状況

(単位：億円)	16/3 実績	15/3 実績	前年比
総資産	40,873	52,677	▲11,804
うち貸出金	35,474	40,148	▲4,674
総負債	47,663	51,932	▲4,269
うち預金	44,762	49,417	▲4,655
自己資本(B/S)	▲6,790	745	▲7,535
自己資本比率	▲29.84%	4.54%	▲34.38%

3. 不良債権の状況 (金融再生法開示債権ベース)

(単位：億円)	16/3 末	15/9 末比	15/9 末	15/3 末
破産更生債権等	1,564	467	1,096	1,151
危険債権	4,119	1,882	2,236	1,907
要管理債権	1,664	▲443	2,108	2,291
小計	7,348	1,907	5,441	5,350
正常債権	28,816	▲4,787	33,603	35,550
合計	36,164	▲2,879	39,044	40,901
不良債権比率	20.31%	6.38%	13.93%	13.08%
部分直接償却額	3,872	1,234	2,638	2,467

<基本的な考え方>

特別危機管理銀行となったことを踏まえ、
 ■16年3月期の決算確定において、より適切性および客観性を重視した財務処理の実施
 ■ビジネスモデルを積極展開するにあたり潜在的なリスクを排除した財務内容への転換

<具体的な対応>

- 客観性を重視した厳格な自己査定の実施
 - 厳格な債務者区分判定…キャッチボールに基づく償還能力判定導入等
 - 厳正な担保評価実施…不動産担保評価併け目引き下げ等
- 厳正な引当の実施
 - 予想損失率算定において、直近の算定期間の貸倒実績率を採用
- 子会社等整理損失引当金の計上
- 遊休不動産の評価損一括処理、IT資産オフバランス化
- 退職給付債務における未認識差異額の一括処理等

16年3月期の主な財務処理

(単位：億円)	16/3 期	15/9 期比	15/9 期	15/3 期
一般貸倒引当金繰入額	1,809	1,714	94	▲38
不良債権処理額	4,644	3,896	747	316
貸出金償却	1,228	939	288	214
個別貸倒引当金繰入額	3,041	2,604	437	75
子会社等整理損失引当金	335	335	—	—
その他貸出金売却等	40	18	21	26
動不動産処分損・評価損	112	111	0	2
退職給付不足金等の一括処理	459	459	—	—
繰延税金資産取崩し	1,387	—	1,387	132
合計	8,413	6,182	2,231	413

当期利益	▲7,828	▲5,966	▲1,862	▲710
------	--------	--------	--------	------

(4) 遊休不動産の評価損一括処理、IT資産オフバランス化
 効率的な資産保有と資産価値下落リスク排除

→ 111億円

(5) 退職給付債務における未認識差異額の一括処理等

→ 459億円

(1) 客観性を重視した厳格な自己査定の実施

・厳格な債務者区分判定
 債務者区分の変更に伴う引当額の増加
 → 2,048億円 …①

・厳正な担保評価実施

不動産担保目の変更(従来目から10~30%減少)、一部の特定物件に収益還元法を導入
 → 597億円 …②

(2) 厳正な引当の実施

・債務者区分の悪化、厳正な担保評価等に伴う引当率の上昇
 ・予想損失率の算定方法にあたり、貸倒実績率の算定期間を変更(過去3算定期間平均→直近)

	15/9 期	16/3 期	} 一般貸倒引当金増加
正常先	0.09% →	0.42%	
要注意先	0.92% →	14.50%	
要管理先	13.20% →	50.99%	
破綻懸念先	50.00% →	98.00% (非保全部分)	

→ 3,011億円 …③

・その他回収処理

→ 46億円 …④

①+②+③+④ = 5,611億円

(3) 子会社等整理損失引当金 335億円 (①②に含む)

■繰延税金資産の圧縮

H15年9月期に全額(1,387億円)取崩し

ビジネスモデル「I. 収益基盤の再構築」

- <考え方>
- 大口先への信用リスク偏重により、不良債権が増大した反省を踏まえ大口偏重を是正
 - コストをにらみながら、小口金融にシフトのうえ、安定した与信ポートフォリオを確立
 - 適用金利につき、精緻化した基準を確立し、取引先へ浸透
 - 取引先の裾野拡大や銀行固有のノウハウ等を活用のうえ非金利収入を拡大し、安定的な収益を確保
 - 小口金融を推進する責任者としてリテールセンターに執行役を配置

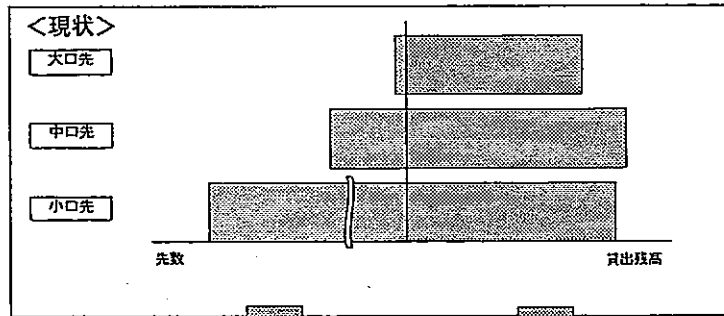
リスク分散と取引先の裾野拡大

① 小口分散化された与信ポートフォリオへの移行

② 非金利収入の拡大

大口と信先の管理強化

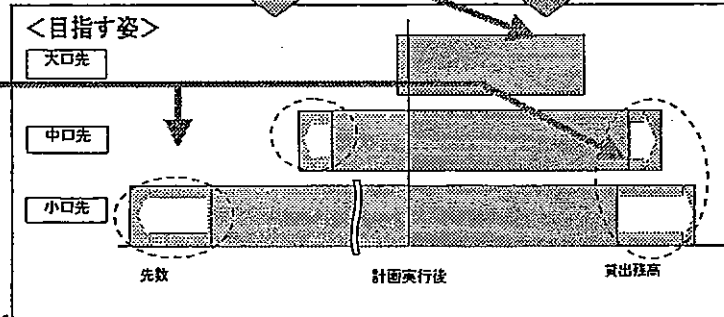
- ・クレジットラインの導入等
- 個社別に具体的な取組み方針を策定のうえ必要に応じて段階的な残高圧縮をはかる



- ・預り資産販売強化
- 富裕層特化の得意先配置
- 店頭(スラッパ)設置
- 専門性の高い外部人員の活用
- ・各種サービス手数料の適正化
- ・新たなフィービジネスの拡大
- ビジネスツナグ・余剰能力の有効活用

中小企業等取引の拡大、取引先数増加

- ・リテールセンターの設置
- ・ビジネスセンターの営業エリアを全地域へ拡大
- ・情報営業体制の強化



取引先数・基盤の拡大をベースとして安定収益確保の観点から非金利収入を強力に推進

個人ローンの拡大

- ・ローンセンターの増設・再配置
- ・住宅ローンコアリング 審査システムの活用によるリスク管理の高度化および審査のスピードアップ
- ・住宅ローンの商品性改定と商品拡充

<有人店舗数の計画>

	16/3 末 (実績)	19/3 末 (計画)
本支店数	101	93
うちフルバンキング支店	101	53
うち機能特化型支店(リテール)	-	40
有人出張所数	66	44
有人店舗数合計	167	137
ローンセンター	19	25

※リテールセンターは、機能特化型支店ならびに一部の有人出張所において展開

50~60程度をリテール化

ローンセンターの増設・再配置

取引先数・基盤の拡充に注力

主な基礎項目

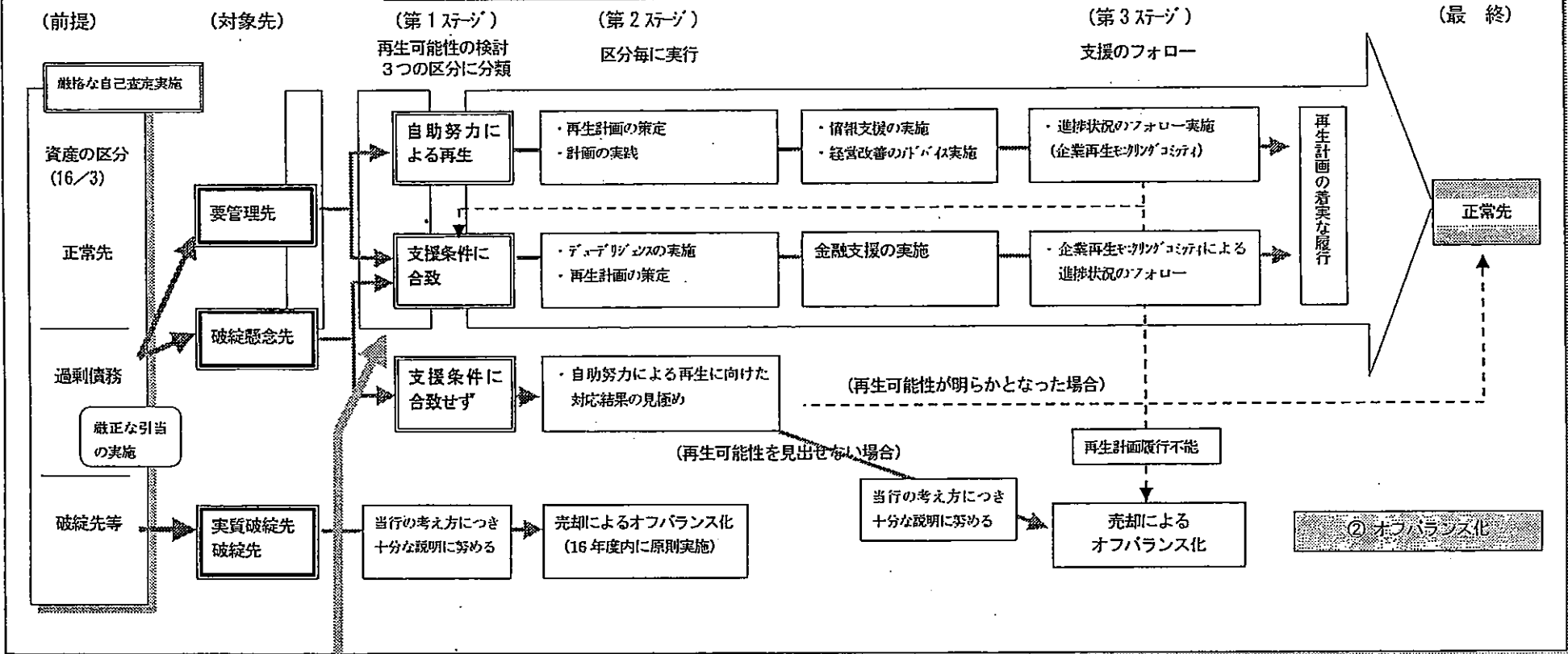
個人
給与振込
年金受皿
財産形成預金
投資信託
住宅金融公庫
消費者ローン
住宅ローン
法人
法人融資先
EB
法人インターネットバンキング
給与振込 元受企業

拡大

ビジネスモデル 「Ⅱ. 徹底した資産健全化」

- ＜考え方＞
- 地域企業の再生を支援し、将来の優良顧客化をはかる（金融支援も一定条件のもとに実施）
 - 健全化に向け、再生不可能先はオフバランス化（一時的な利息収入の減少要因）
 - 温泉旅館を中心とした再生担当の執行役を配置

① 企業再生への取組み



再生支援の条件

- 以下の諸条件を総合的に勘案
- 債務者企業の再生に対する誠意・意欲・能力
 - 再建の可能性
 - 経済合理性
 - 経営責任および株主責任 など

金融支援の具体的内容＜企業再生手法の適用＞

- 外部機関の活用等、あらゆる手法を駆使して再生に注力
- 産業再生機構・整理回収機構の活用
 - 中小企業再生支援協議会の活用
 - 地域再生ファンドの活用
 - DES、DDS等の手法の活用 など

① 産業再生機構による再生ファンドとホテル・旅館業務のサポートを行う業務支援会社を組み合わせた再生スキームの活用

② 中小企業再生支援協議会との連携ならびに運営会社の設立とファンドの組成が予定されている「とちぎ地域企業再生ファンド」の活用

③ 企業再生モニタリングコミティの設置 (平成16年度上期中)

ビジネスモデル「Ⅲ. ローコストオペレーション体制の確立」

<考え方： ローコスト体制の確立による再生の下支え >

1. 人員および人件費の削減

(1) 人員の削減

- ・16年3月末の行員数は、前年比▲201人の2,628人となった。
- ・今回の計画では、人員計画を再度見直し、行員数2,500人体制を前回計画（16年2月公表）1年前倒しの17年3月末に表現するとともに、19年3月末には行員数2,200人を目指す。

～人員計画～ (人)

	15/3 末 (実績)	16/3 末 (実績)	17/3 末 (計画)	18/3 末 (計画)	19/3 末 (計画)	15/3 末比
行員数	2,829	2,628	2,500	2,350	2,200	▲629

(2) 人件費の削減

ア. 人件費の3割削減

- ・16年3月期の人件費は、前年比▲40億円の204億円となった。
- ・今後も、年収水準の引下げや、更なる人員の削減への取組み等により、19年3月期には、15年3月期比67億円を削減（▲28%）する。
- ・年収水準は、15年3月期対比▲25%の引下げを実施する。一方、17年下期を目途に、インセンティブスキームを含めた新たな人事制度を導入する予定。

～人件費計画～ (億円)

	15/3 期 (実績)	16/3 期 (実績)	17/3 期 (計画)	18/3 期 (計画)	19/3 期 (計画)	15/3 期比
人件費	244	204	197	192	176	▲67(▲28%)
うち給与・賞与	174	144	133	129	127	▲47(▲27%)

イ. 退職給付費用の削減

- ・退職給付費用は、厚生年金基金の代行返上を実施する等により削減。また、代行返上後の企業年金制度についても、新人事制度の導入とあわせて、更なる見直しを検討・実施する。

2. 物件費の削減

～「業務効率化ワーキングチーム」の活動内容～

項目	2～3月[現状把握]	4～5月[アクション] 策定	実施済みの施策
店舗・チャネル見直し	・収益性・効率性などの観点による店舗配置の見直し ・営業体制の見直しも検討	・新たな店舗配置計画の策定 ・効率的な営業体制の原案策定	
固定費の変動費化	・関連会社業務委託費の問題点洗い出し ・銀行および関連会社業務における外注可能業務の洗い出し	・関連会社の業務改善計画の策定	・システムのアウトソース拡大によるIT資産のワベライズ実施 ・関連会社業務改善計画の実施
購買コスト削減	・採算商品・非採算業務の洗い出し ・費目毎の購買コスト削減方法検討	・費目毎の購買コスト削減方法の確立	・購買コスト削減交渉開始
不動産処分、有効活用の検討	・不動産の処分方法および業・住宅の見直し案の検討開始 ・店舗売却への有効活用策の検討	・新たな店舗配置計画にあわせた不動産処分計画の策定	・遊休不動産の処分

～物件費計画～ (単位：億円)

	15/3 期 (実績)	16/3 期 (実績)	17/3 期 (計画)	18/3 期 (計画)	19/3 期 (計画)	15/3 期比
物件費	269	239	209	202	192	▲76

3. 店舗機能の再構築

(1) 有人店舗チャネルの再構築

- ・19年3月までにフルバンキング店舗を53か店とし、また、機能特化型支店の拡充やローンセンターの再配置・増設により、ネットワークを維持した効率的な営業チャネルの構築を表現する。
- ・中核店舗に業務や人員の集約を進める一方、その近隣店舗や一部の出張所については、パッケージ型商品等の簡易な融資を取扱う機能特化型支店「リテールセンター」として業務展開する。

～有人店舗数の計画～

	16/3 末 (実績)	17/3 末 (計画)	18/3 末 (計画)	19/3 末 (計画)
本支店数	101	99	97	93
うちフルバンキング支店	101	89	69	53
うち機能特化型支店(リテールセンター)	-	10	28	40
有人出張所数	66	56	46	44
有人店舗数合計	167	155	143	137

(2) 店舗外ATMの効率的な配置

- ・店舗外ATMは、大規模集客施設等への配置をはかる一方、低利用先の撤去など合理的な配置を進める。
- ・16年4月より、コンビニATMの利用可能時間を23:00まで延長。今後も、ATMの運営や機能面について、お客さまの利便性を追求した対応をはかる。

(3) ダイレクトチャネルの活用

- ・インターネットバンキング等のダイレクトチャネルについては、ローコストチャネルとして積極的に活用するとともに、多様化するニーズにお応えするため、そのサービス機能の拡充をはかる。

4. 本部組織のスリム化

- ・本部組織は、不良債権のオフバランス化と企業再生における短期集中処理のため、当面は、融資部門に人材を投入するが、大幅な簡素化と人員の削減、組織のフラット化に取り組む。
- ・行員数に対する本部人員比率について、現行の14%の体制から10%程度まで削減し、営業部門の人員比率を高める。

5. 保有資産の処分

(1) 動産・不動産の売却

- ・経済合理性の観点から徹底的に見直し、寮の整理統合や賃借への切替えを行う等、更なる削減。

(2) 保有株式の残高圧縮

- ・「政策投資株式買入・管理基準」の方針に基づき、保有株式の圧縮をはかる。

～保有株式残高(上場・店頭株式)～

16/3 (当初見込)	16/3 (実績)	見込比	17/3 (計画)	18/3 (計画)	19/3 (計画)
850億円	794億円	▲56億円	600億円	500億円	400億円

6. 子会社・関連会社の抜本的見直し

- ・整理方針 … ファイナンス子会社3社(足利ファクター・あしぎん抵当証券・足銀リース)
資産管理子会社3社(あしぎんバスター管理・足銀不動産管理・足銀総合管理)
- ・存続方針 … 銀行事務代行会社2社(あしぎん事務センター・あしぎんビジネスサポート)
住宅ローン保証会社1社(足利信用保証)

収 益 計 画 (主要計数目標)

(単位 億円)

	H16/3 期 (実績)	H17/3 期 (計画)	H18/3 期 (計画)	H19/3 期 (計画)
業務粗利益	983	871	824	827
貸出金利息	844	718	661	654
有価証券利息配当	100	41	41	45
役務取引等利益	113	121	123	129
経費	471	432	425	398
人件費	204	197	192	176
物件費	239	209	202	192
実質業務純益	512	438	399	428
一般貸倒引当金繰入額	1,809	—	—	—
不良債権処理損失額	4,644	120	80	70
当期利益	▲7,828	397	366	405

OHR(経費/業務粗利益)	47.89%	49.67%	51.58%	48.22%
ROA	1.05%	1.16%	1.04%	1.10%
不良債権比率(リスク管理債権)	20.62%	12%台	8%台	6%台