

経営に関する計画
の履行状況について

平成 18 年 11 月
株式会社足利銀行

目次

1. 平成 18 年 9 月期決算の概況	1
(1) 概要	1
(2) 不良債権の状況（金融再生法に基づく開示債権）	2
(3) 19 年 3 月期の業績見通し	3
2. 経営に関する計画の履行状況	4
(1) 地域金融の円滑化の進捗状況	5
(2) 中小企業再生の進捗状況	10
(3) 不良債権処理の進捗状況	12
(4) 業務運営の適切性と透明性の確保の進捗状況	12
(5) 経営合理化の進捗状況	19
(6) ガバナンスの強化と透明性の確保の進捗状況	22
(7) 預金保険法第 116 条に規定する措置の進捗状況	23

1. 平成 18 年 9 月期決算の概況

(1) 概要

業務粗利益は、18 年度計画 827 億円に対し 431 億円（計画対比 52.1%）となりました。経費は 202 億円（計画対比 50.7%）となったことから、業務純益は 229 億円（計画対比 53.5%）を計上いたしました。

経常利益につきましては、不良債権処理損失額が 23 億円（計画対比 32.8%）にとどまったことなどから、237 億円（計画対比 58.0%）となりました。

また、企業再生支援の進展や企業業績の改善等により、貸倒引当金取崩益ならびに償却債権取立益が生じたことなどから、特別損益に 27 億円を計上し、中間純利益は 264 億円（計画対比 65.1%）の実績となりました。

<18 年 9 月期決算の状況>

（単位：億円）

	17/9 実績	18/9 実績	19/3 計画	計画対比
（規模）				
				<計画差>
貸出金（平残）	30,983	31,539	30,668	+871
預金・NCD（平残）	42,492	42,446	43,050	▲604
資本勘定（末残）	▲5,008	▲3,602	▲5,819	+2,217
（収益）				
				<計画比（%）>
業務粗利益	421	431	827	52.1%
資金利益	350	358	686	52.1%
役務取引等利益	62	67	129	51.9%
その他業務利益	8	5	10	50.0%
経費	(-)202	(-)202	(-)398	50.7%
人件費	(-)97	(-)95	(-)176	53.9%
物件費	(-)87	(-)87	(-)192	45.3%
実質業務純益	219	229	428	53.5%
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—	—
業務純益	219	229	428	53.5%
不良債権処理損失額	(-)25	(-)23	(-)70	32.8%
株式等関係損益	24	▲0	50	—
経常利益	207	237	408	58.0%
特別損益	376	27	▲1	—
当期（中間）純利益	584	264	405	65.1%
（経営指標）				
				<計画差>
OHR	48.02%	46.81%	48.22%	▲1.41%
ROA	1.16%	1.12%	1.10%	+0.02%
リスク管理債権比率	10.20%	7.13%	6%台	—

<18年9月期不良債権処理関係損益の概要> (単位：億円)

	18/9期	
不良債権処理損失額	(-)23	
貸出金償却	(-)22	
貸出金売却損	(-)1	
その他	—	
貸倒引当金取崩益	12	※1
償却債権取立益	15	※2
計	3	

※1. 貸倒引当金取崩益…引当率の低下や要管理先債権の残高減少等により発生したものです。

※2. 償却債権取立益…償却実施済み債権のうち、回収等が発生した金額について計上しております。

(2) 不良債権の状況 (金融再生法に基づく開示債権)

18年9月末の不良債権残高(金融再生法に基づく開示債権)は、担保処分等による回収努力のほか、企業再生支援への積極的な取組みによる正常債権へのランクアップ等により、18年3月末比▲224億円の2,266億円となりました。

<金融再生法に基づく開示債権額の推移> (単位：億円)

	18/9末	18/3末比	17/9末比	18/3末	17/9末
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	245	0	▲146	245	392
危険債権	1,079	▲132	▲535	1,211	1,614
要管理債権	941	▲92	▲196	1,033	1,137
小計	2,266	▲224	▲878	2,490	3,144
正常債権	30,010	▲72	1,769	30,083	28,240
合計	32,276	▲297	891	32,573	31,385
金再法開示債権比率	7.02%	▲0.62%	▲2.99%	7.64%	10.01%
部分直接償却実施額	647	24	▲924	623	1,572

※なお、18年9月末のリスク管理債権は2,263億円(リスク管理債権比率7.13%)となっております。

なお、貸倒引当金については、引当金の算出基礎となる予想損失率の算定にあたり、18年9月期の実績を加味した算定期間の貸倒実績率を採用いたしました。また、大口与信先の一部についてはDCF法による引当を引き続き実施するなど、厳正な引当を行った結果、金融再生法に基づく開示債権に対する保全率は83.6%となりました。

< 金融再生法開示債権の保全状況 >

(単位：億円)

	破産更生債権 及びこれらに 準ずる債権	危険債権	小計	要管理 債権	合計
与信残高(A)	245	1,079	1,325	941	2,266
担保・保証等保全額(B)	174	477	651	388	1,040
非保全額(C)=(A)-(B)	71	601	673	552	1,225
貸倒引当金(D)	71	517	589	265	854
保 全 額(E)=(B)+(D)	245	995	1,240	654	1,894
引 当 率(D/C)	100%	86.0%	87.5%	48.0%	69.7%
保 全 率(E/A)	100%	92.1%	93.6%	69.5%	83.6%

※要管理債権の担保・保証等保全額は、要管理先全体の債権残高と要管理債権の残高割合で按分して算出しております。

(3) 19年3月期の業績見通し

19年3月期通期の業績につきましては、当初計画において、業務純益428億円、当期純利益405億円としており、引き続き役職員一同全力を傾注し行動してまいります。

2. 経営に関する計画の履行状況

当行は、特別危機管理の早期終了に向けて、経営の合理化・健全化のための経営改革や企業価値の向上を実現するべく、16年2月および6月に「経営に関する計画」を策定・公表いたしました。

計画初年度である16年度は、「態勢定着期間」との位置づけのもと、ビジネスモデルの構築や取引基盤の確保を進め、17年度は、「集中実践期間」との位置づけのもと、『地域金融・サービス業の原点回帰』を行動指針として職員に指示するとともに、お客さまとの強い信頼関係の構築、地道かつ着実な実績の積み上げを目指した取組みを実践してまいりました。

今年度は、計画の最終年度として計画の「総仕上げ」を行う年と位置づけ、これまでの取組みを一段と集中実践し、地域銀行として自立できる経営基盤（適切なガバナンス態勢・安定的な収益基盤・資産の健全化）の確立を目指しているところであります。

18年9月末における主な実績につきましては、まず、収益基盤の再構築の大きな柱である法人融資先数（要管理先以上）が引き続き増加（18年3月末比+544先）するとともに、個人のお取引においても、住宅ローン（同比+454億円）や個人預り資産（同比+669億円）が継続して拡大いたしました。

資産健全化におきましては、外部機関を活用した企業再生への取組み等により、不良債権残高は16年3月末に比べ約3割の水準まで圧縮いたしました。また、法人融資先のうち、要注意先・要管理先・破綻懸念先からの債務者区分のランクアップ数（18年3月末対比18年9月末実績）は、932先となりました。

さらに、経営資源を小口金融と業務効率化の分野を中心に再配分するとともに、継続的な経費圧縮を進め、ローコストオペレーション体制の確立に努めております。

このような取組みの中、18年9月1日、金融庁より当行の受け皿の選定作業に着手する旨が公表されました。これは、特別危機管理の終了に向けた最終ステージを迎えたということであり、お取引先をはじめとする関係各位の皆さまに、心より感謝申し上げます。引き続き、企業価値の向上を目指して、気を緩めることなく「地域金融・サービス業の原点回帰」を目指した行動を実践し、「金融機関としての持続可能性の保持」と「地域金融の円滑化の確保」に努めてまいります。

なお、計画に掲げた各施策に関するこれまでの具体的な取組状況は、以下に記載のとおりであります。

(1) 地域金融の円滑化の進捗状況

① 中小企業向け貸出

ア. 推進体制の整備・強化

既存の融資取引先との接点強化、取引先の裾野拡大をはかるため、店舗や組織体制等の整備・強化を進めております。

店舗については、お客さまの利便性と経費とのバランスを重視した体制整備を行っております。具体的には、リテールセンター等の軽量化店舗を18年9月末までに53か店展開し、小口金融の裾野拡大に注力してまいりました。あわせて、電話・FAX等を通じて小口事業性融資の相談・提案を行う「あしぎんビジネスセンター」については、営業対象エリアを順次拡大し、軽量化店舗と連携した中小企業向け貸出の増強を進めております。

今後とも、小口金融の本格展開と安定した収益基盤としての定着化を目指し、推進体制の整備・強化を進めてまいります。

イ. 情報営業の強化

18年度は、紙ベースで行っていた本部・営業店間の情報提供を、行内イントラネット上で行うシステムを構築するなど、行内イントラネットにおける機能拡充を進め、情報営業・課題解決型営業の活性化・効率化をはかりました。

16年4月より開始したビジネスマッチング業務につきましては、18年度上期中に新たに4社と提携契約（累計30社）を行うとともに、132件のマッチングが成約し、手数料収入に寄与いたしました。

今後とも、中核的取引先、新規推進先など取引先の様々なニーズに対して、適宜、適切な情報提供を行ってまいります。

ウ. 新商品・サービスの開発・提供等

スピード回答型融資商品や各県信用保証協会との協調融資商品などのパッケージ型融資商品の活用により、小口金融への積極的な対応をはかっております。あわせて、各地の商工会議所（27団体）との提携により、地元企業への円滑な資金供給を実施しております。

18年度においては、新たなパッケージ型融資商品として、栃木県信用保証協会との提携による「栃木セーフティサポート」（5月）、商工会議所などの商工団体との提携による「埼玉パートナーズ」（8月）、「商工いきいきローン」（10月）の取扱いを開始いたしました。

今後とも、中小企業・個人事業主向け貸出の取組強化を目指し、パッケージ型融資商品の拡充・活用をはかるとともに、業種ごとのニーズや

多様化する資金調達ニーズに応じた、新たな融資商品の開発などの検討を進めてまいります。

エ. 産学連携に向けた活動

17年度において、地域の発展および産業振興などによる地域社会貢献に積極的に取り組むことを目的として、宇都宮大学、群馬大学と、それぞれ連携協力協定書を締結いたしました。この協定に基づき、これまでに、取引先企業における両大学との共同研究・技術相談ニーズの仲介や中国ビジネスセミナーの開催を行ってまいりました。

また、18年6月には、宇都宮大学における、学生の地域貢献活動や起業支援等を目的としたファンド創設に関して、資金拠出を行いました。

今後とも、当行ならびに両大学が相互に保有する情報やノウハウを活用し、大学発ベンチャーの経営支援、地元企業への技術移転などの産学連携活動を推進してまいります。

オ. アグリビジネスに対する取組み

栃木県の農業産出額が全国10位（平成16年）という地域の産業特性を生かし、アグリビジネスに対する取組みを強化しております。

具体的には、農業に関する知識・理解を深めるため、宇都宮大学などから講師を招いた勉強会を定期的で開催するとともに、農林漁業金融公庫との情報交換会などにより、情報と融資ノウハウの蓄積に努め、アグリビジネスに関する情報営業体制の強化しております。

このような取組みの結果、農業向け貸出金残高が増加に転じ、18年9月末残高は220億円（18年3月末比+17億円）となるなど、実績に結びついております。

今後とも、アグリビジネスについては、宇都宮大学や農林漁業金融公庫との連携を進めるとともに、営業情報支援や融資体制を強化するなど、積極的に取り組んでまいります。

② 個人ローン

ア. 推進体制の整備・強化

18年度におきましては、小山ローンセンターの移設や佐野ローンセンターにおける休日営業日の拡大など、お客さまの利便性向上に向けた体制整備を行いました。

また、バックオフィス業務の効率化をはかるため、営業店のローン事務について、ローンセンターならびに事務代行子会社への集中化を順次進めております。

イ. 新商品・サービスの開発・提供等

18年度は、全期間変動金利型住宅ローン（固定金利選択権がないかわりに金利優遇幅を拡大した変動金利商品）を新設したほか、全期間一定の金利優遇タイプに加え、段階金利優遇タイプの商品を新たに導入いたしました。

このような取組みの結果、18年9月末における住宅ローンの残高は、9,755億円（18年3月末比+454億円）となりました。また、18年9月末における個人ローン全体の残高は、初めて1兆円を突破し、10,350億円（18年3月末比+429億円）となりました。

今後ともお客さまのニーズや安心感に応えた商品・サービスの提供に努めてまいります。

<個人ローン残高>

（単位：億円）

	18/9 末	18/3 末比	17/9 末比	18/3 末	17/9 末
個人ローン	10,350	429	987	9,920	9,363
うち住宅ローン	9,755	454	1,047	9,300	8,707

③ ATMサービスの拡大

ATMをより便利にご利用いただくため、ATMサービスの拡充を行っております。

まず、通勤時間帯におけるATMのご利用ニーズに応えるため、18年7月より、平日のATMサービス開始時間を1時間繰り上げ、午前7時からといたしました。また、コンビニATMについても、より便利にご利用いただくため、給与振込が集中する毎月25日の日中時間帯（8:45～18:00）のコンビニATM利用手数料を無料化いたしました。

④ 地区・本部組織体制の見直し・整備

ア. 地区営業体制の見直し

地区営業の強化をはかるため、16年度より、地区単位を5地区に再編し、各地区の責任者として「エリア本部長」を配置いたしました。あわせて、リスクとリターンのバランスのとれた地区営業体制の構築に向け、エリア本部長のもとに、営業推進を担うプロフィットマネージャーと、信用リスク管理を担うリスクマネージャーを配置いたしました。

なお、営業店部門の業績管理を徹底するため、17年10月に、営業部門の担当執行役がエリア本部長を指揮監督する体制としたほか、18年10月より、すべてのエリア本部長に執行役を配置いたしました。

イ. マーケティング機能の強化

これまでの本部機構改革において、リテール分野における戦略企画・立案部署であるリテール企画部の機能強化を進め、リテール分野のニーズに沿った新たな商品やサービスの開発・提供を行ってまいりました。

また、18年10月の機構改革において、リスク統括室を、データベースマーケティングの調査・研究および実施部署といたしました。今後、経営戦略策定に必要な基礎データを収集・統合し、データウェアハウスの構築などを進めてまいります。

引き続き、マーケティング機能のさらなる高度化をはかり、お客さまの声・ニーズに応えるべく、新たな商品（預金・ローン・預り資産）の提供や新業務の展開を検討してまいります。

⑤ 非金利収入の拡大

ア. 預り資産販売強化

16年度以降、営業店における預り資産販売担当者（行内名称：カスタマー・アドバイザー）の配置を進め、店頭での営業体制を強化するとともに、投資信託商品の拡充や各種キャンペーンの実施など、お取引先の裾野拡大とお客さまのニーズを踏まえた取組みを進めました。

この結果、18年9月末の投資信託契約先数が6万先を超えるとともに、個人預り資産残高（投資信託・債券・生命保険）は、前年同期比42.3%増の4,526億円となりました。また、預り資産の窓口販売関連の役務利益も、前年同期比5億円増加し26億円となりました。

なお、個人預り資産と個人預金の合計残高は、前年同期比1,336億円増加し、年増率は4.1%となりました。

<個人預金・個人預り資産残高の推移>

（単位：億円）

	17/9 末 (実績)	18/3 末 (実績)	18/9 末 (実績)	18/9 末	
				18/3 比	17/9 比
個人預り資産	3,179	3,857	4,526	669	1,347
投資信託	1,521	1,996	2,517	520	995
債券※1	1,181	1,329	1,447	117	266
保険	475	530	562	31	86
個人預金	29,181	29,224	29,170	▲53	▲10
円預金	28,961	29,124	29,077	▲46	115
外貨預金	219	99	92	▲6	▲126
合計	32,360	33,081	33,697	616	1,336
窓販関連役務利益※2	20	25	26	0	5

※1. 約定ベースの残高

※2. 預り資産等窓口販売関連役務利益（販売手数料・信託報酬）の半期実績

イ. 為替決済取引の拡大

為替決済取引に関する手数料は、非金利収入に占める割合が大きいことから、為替決済取引の拡大に向けた取組みを強化しております。

法人インターネットバンキングについて、これまでの振込機能の強化に加え、18年4月より、住民税納入サービスや代金回収サービスにおける預金口座振替依頼の機能を追加いたしました。今後も、お取引先のニーズや環境にあわせて、法人インターネットバンキングを中心とした各種EBサービスや代金回収サービスを提供してまいります。

⑥ お客さまとの信頼関係の強化

ア. 「CS」向上への取組み

お客さまとの強い信頼関係の構築を目指し、引き続きCSの向上に取り組んでおります。

お客さまのお取引に際しては、回答期限を設定・遵守するとともに、説明責任を徹底する取組みを継続して行っております。

16年度より開始した「お客さまの声カード」については、18年度上期中に225件を受け付け、いただいた改善要望を参考として、CSやサービス向上の施策に役立てております。

基本対応の向上については、18年2月に制定したお客さま対応に関する基本行動（「顧客対応スタンダード」）の実践と定着に取り組んでおります。6月には、外部調査機関による店頭モニタリング調査を実施し（対象146か店）、基本行動の実践状況などを検証いたしました。調査結果については各営業店に還元し、各営業店における基本対応力の向上や改善につなげております。

また、「今泉町リテールセンター」をモデル店舗として、お客さま満足をおねらいとした国際標準規格であるISO9001（2000年版）の認証を、18年2月に取得いたしました。今後とも、モデル店舗を参考に、ISOの認証取得から得たノウハウを活用し、営業店におけるCS向上に取り組んでまいります。

イ. お客さまへの安全・安心の提供

お客さまの財産（金融資産・情報）の安全を確実にし、安心をご提供することを重要な課題として認識し、偽造・盗難キャッシュカードの被害防止に向けた対策の強化と情報管理の強化に取り組んでおります。

18年度におきましては、偽造・盗難キャッシュカードの被害防止に向け、7月より、ATMにおける暗証番号入力時の数字キー配列変更機能を導入するとともに、ATMご利用明細票のカード番号欄のマスキング対応を実施いたしました。また、9月からは、ICキャッシュカード

の取扱いを開始いたしました。今後とも、偽造・盗難キャッシュカードの被害防止に向けた対策を強化してまいります。

＜偽造・盗難キャッシュカードの被害防止に向けた対策＞

17/ 4: A T Mの支払限度額を一律 500 万円未満から 200 万円以下に引き下げ
〃 : 1 日 1 口座および 1 か月 1 口座あたりの支払限度額設定サービスを開始
〃 : A T M操作画面の覗き見を防止するため、「遮光フィルタ」「覗き見防止ボード」「後方確認ミラー」を設置
17/ 6: 偽造キャッシュカード被害に対する補償に関する方針を制定
17/ 9: A T Mに他人に類推されやすい暗証番号への変更制限機能を導入
17/12: 盗難キャッシュカード被害に対する補償を開始
〃 : A T Mに支払限度額引き下げ機能を導入
〃 : A T M取引における「不正検知モニタリング」を開始
18/ 7: A T Mに暗証番号入力時の数字キー配列変更機能を導入
〃 : A T Mご利用明細票の「カード番号」欄のマスキング対応を実施
18/ 9: I Cキャッシュカードの取扱開始

情報管理の強化に関しては、18 年 4 月より、紙によるデータや資料配布を削減するため、還元資料の電子化を開始いたしました。また、データの本部集中管理を進めるため、口座の取引推移などを写したコンピュータやマイクロフィルム、伝票類の保管管理を、営業店管理から本部集中管理へ移行しております。

今後とも、あらゆる観点から、お客さまに安全と安心をご提供するための取組みを進めてまいります。

（２）中小企業再生の進捗状況

① 企業再生スキームの積極的活用

ア. 産業再生機構・整理回収機構の活用

産業再生機構を活用した 11 件については、18 年 10 月までに、すべて産業再生機構による支援を終了いたしました。なお、産業再生機構とちぎ地域企業再生ファンドの共同設立会社である「㈱旅館マネジメントサポート」に対して、当行は引き続き 3 名の人材を派遣しております。

整理回収機構の活用については、18 年度上期中に 3 件の再生支援が完了し、16 年度以降の実績とあわせた活用件数は 9 件となりました。現在も、3 件のお取引先について、デューデリジェンスの実施や再生計画の策定など、具体的な取組みを進めております。

引き続き、両機構を活用したお取引先の企業再生をより確実にするため、再生計画の進捗状況などについて、適切なフォローを実施してまいります。

イ. 中小企業再生支援協議会の活用

中小企業再生支援協議会との連携のもと、18年度上期中に新たに18件のお取引先について、経営改善計画の策定を完了し、計画に基づいた再生支援に取り組みました。これにより、中小企業再生支援協議会を活用した再生支援の取組件数は、16年度以降の実績とあわせて75件となりました。

現在も協議会との連携のもと、14件のお取引先について、その再生支援に向けた改善計画の作成指導等を行っております。

< 公的機関活用による企業再生支援の取組み >

(単位：件数)

	16年度	17年度	18年度 (上期)	累計	継続中
産業再生機構(I R C J)	11	—	—	11	—
整理回収機構(R C C)	3	3	3	9	3
中小企業再生支援協議会	21	36	18	75	14
合計	35	39	21	95	17

ウ. 企業再生ファンドの活用等

16年度に組成された「とちぎ地域企業再生ファンド」については、当行の再生支援先のうち、同ファンドによる出資が13件、貸出債権買取が3件、それぞれ実行されました。

また、中小企業再生支援協議会ならびに民間ファンドと連携した中小温泉旅館の再生スキームについても活用を進め、複数の中小温泉旅館の再生支援に取り組んでおります。

今後とも、取引先企業の再生支援にあたっては、整理回収機構や中小企業再生支援協議会等の外部機関とあわせ、企業再生ファンドによる出資や貸出債権の買取機能の活用など、企業の状況に応じた再生支援に取り組んでまいります。

② 企業再生モニタリングコミッティ

債権放棄等の金融支援を行った企業を対象に、事業再生計画に基づく正常化を確実にするため、その経営状況を定期的にチェックする「企業再生モニタリングコミッティ」を、16年9月に設置し、以降6回開催いたしました。今後とも、四半期に1回程度を目安に開催し、対象企業の再生計画の進捗状況などを適切にフォローしてまいります。

(3) 不良債権処理の進捗状況

企業再生支援先に対する金融支援を行うとともに、お取引先の業況改善が進んだこと等から、18年9月末の不良債権残高（リスク管理債権ベース）は、18年3月末比▲225億円の2,263億円となりました。

また、18年10月の本部機構改革において、融資管理部を関連会社の求償債権を含めた不良債権処理の一元管理部署といたしました。これにより、当行グループ全体における不良債権の回収体制を強化・整備し、特に不良債権の担保不動産処分の促進をはかってまいります。

引き続き、金融支援を含めた企業再生への積極的な取組みとあわせ、実質破綻先・破綻先債権のオフバランス化を進め、不良債権残高の計画達成を目指してまいります。

<不良債権比率>

(単位：億円)

	16/3末 (実績)	17/3末 (実績)	18/3末 (実績)	18/9末 (実績)	18/3比	19/3末 (計画)
不良債権額	7,317	3,983	2,488	2,263	▲225	2,000程度
不良債権比率	20.62%	12.50%	7.77%	7.13%	▲0.64%	6%台

※不良債権額および不良債権比率は、リスク管理債権ベース

<不良債権の減少内訳（18/3末対比）> (単位：億円)

	金額
減少要因	▲444
金融支援・ランクアップ	▲242
回収（約定弁済・担保処分等）	▲143
直接償却・部分直接償却他	▲59
増加要因	219
新規発生（ランクダウン）	219
不良債権減少額（18/9－18/3）	▲225

(4) 業務運営の適切性と透明性の確保の進捗状況

① 業務監査委員会の活動

16年2月の設置以降、18年9月末までに98回開催いたしました。引き続き、特別危機管理銀行として、業務の適切性・透明性を確保する観点から、本委員会による当行の投融資・資産処分等の業務についての監査を実施してまいります。

② 個別業務における適切性の確保

ア. 与信業務

リテール金融を営業の基本に据え、小口分散化された安定的な与信ポートフォリオの構築を目指すとともに、担保・保証に過度に依存しない与信業務の運営に努めております。

18年5月には、当行が一時国有化に至った過去の反省を踏まえ、融資に関する取組姿勢について、「融資の基本方針（クレジットポリシー）」としてあらためて定義し、公表するとともに、行内への浸透・定着をはかっております。

融資審査においては、取引先の財務状況に加え、資金使途の適切性、回収可能性等を十分考慮した対応に努めております。また、各エリア本部に配置したリスクマネージャーの指導による融資戦略会議を各営業店で実施し、融資に強い人材の育成とともにノウハウの共有化を進めております。

今後におきましても、地域における円滑な資金供給をはかり、地域金融機関としての金融仲介機能を十分に発揮すべく、業務運営を行ってまいります。

イ. 資金調達業務

資金調達業務においては、市場金利を勘案した水準での金利設定を行い、適正金利による安定した資金の確保に努めました。

今後についても、預金と預り資産のバランスのとれた営業推進による資金調達をはかり、顧客基盤の維持拡充やお客さまニーズに即した各種商品の提案・サービスの提供などに努めてまいります。

ウ. マーケット業務

余剰資金の状況ならびに市場環境を考慮しながら、国債を中心とした有価証券投資により、安全性と収益性のバランスの取れた運用に努めております。

今後とも、マーケット業務について、余剰資金の状況ならびに金利動向など市場環境を十分考慮し、適切な業務運営に努めてまいります。

エ. 経費支出

18年9月期の経費は、前年同期と同水準の202億円（計画対比50.7%）となりました。なお、経費率（OHR）は、19年3月期計画比▲1.41%の46.81%となりました。引き続き経費抑制に努めてまいります。

③ リスク管理の厳格化

ア. A L M・リスク管理体制の強化

16年6月に設置した「A L M会議」において、各種リスク管理とA L Mに関する業務の協議・決定を行っております。リスク管理と収益管理を密接に連携させ、リスクとリターンの関係を重視した経営管理を徹底するとともに、経営の意思決定の迅速化・効率化をはかっております。

イ. 統合リスク管理態勢の強化

信用リスク・市場リスク・政策投資株式リスク・A L Mリスク（バンキング勘定の金利リスク）等を計量化し、その結果を内部管理に活用しております。具体的には、リスクカテゴリーごとにリスク限度額を設定し、その範囲内で業務運営を行うことで当行全体のリスク量を制御しております。

リスク限度額の遵守状況は月次で開催されるA L M会議に報告され、必要に応じ対応策を検討・実施しております。また、得られた収益に対し、リスク量とコストを勘案した評価を行い、経営の健全性を確保するとともに、収益性の向上をはかっております。なお、今後、収益管理やA L Mにおける管理態勢をさらに強化するため、システム面での整備を行うこととし、現在、開発に向けた要件定義に着手しております。

オペレーショナルリスクについては、事務リスク・システムリスクを中心に、リスク特性に応じた管理を実施しております。

今後とも、統合リスク管理態勢の強化をはかるとともに、新しい自己資本比率規制（バーゼルⅡ）への対応を進めてまいります。

ウ. 信用リスク管理態勢の強化

（ア）組織体制の見直し

16年度から17年度にかけて、本部における融資・運用部門の組織体制の見直しを行い、「地域金融部」が当行の営業基盤としての地域金融を、「市場金融部」が大企業向け取引および市場運用を、「公務金融室」が公的機関との取引をそれぞれ担当し、お取引先ごとの特徴を踏まえた体制としております。

18年度においては、信用リスク管理業務を担う与信統括室を新たに設置し、融資本部を廃止する機構改革を行いました。あわせて、自己査定 of 運営・管理業務を監査部から与信統括室に移管し、与信統括室が信用格付制度と自己査定を一体的に運営・管理するとともに、監査部が自己査定 of 検証を行う体制といたしました。

(イ) ポートフォリオ管理の強化

16年6月に設置した「与信ポートフォリオ会議」において、四半期ごとにポートフォリオの状況を報告するとともに、格付・業種・エリア・金額帯等の切り口によって分析した結果に基づいた融資戦略や商品開発の検討を行っております。

(ウ) 大口与信先の管理強化

大口与信先の管理については、「与信アラームライン制度」（信用力に応じた非保全与信限度額を設定する制度）や、「定期モニタリング」（大口与信先について定期的に企業状況の把握を行う制度）により、与信管理を行ってまいりました。

18年4月からは、大口与信に関する決裁権限を改定し、総与信額が一定額を超える見込みがある場合の事前協議ルールなどを制定いたしました。これにより、「定期モニタリング」による与信管理とあわせて、営業店と本部が同一目線に立った大口与信先の実態把握や問題点の改善等をはかっております。

(エ) 信用格付制度等の見直し

信用格付制度については、よりリスク感応度の高い制度とすることを目的に随時見直しを行っております。18年9月からは、要注意先～破綻懸念先までの格付区分を5段階から8段階に精緻化するとともに、CRITS（※）が実用化されたことを踏まえ、そのスコアリング結果を活用した格付調整ルールを導入するなど、信用格付制度の大幅な見直しを行い、その運用を開始いたしました。あわせて、正常先～要注意先については、信用格付の付与と自己査定における債務者区分の決定を一体化し、事務の効率化をはかりました。

貸出金ガイドライン金利については、16年10月の精緻化以降、半期ごとに適用水準を見直すなどの改定を行っております。

※CRITS：地銀協の共同データベースである「信用リスク情報統合サービス」の略称

<信用格付制度の見直しの内容>

16/ 4:条件変更時に貸出条件緩和債権を判定して格下げを行う基準の制定
16/ 8:外部格付に応じた当行格付付与基準の制定
16/10:設備投資や経費削減効果等による業績改善が確認可能な場合、定性評価による随時格上げを可能とする基準の制定
16/11:延滞発生による格下げの迅速化
17/ 3:国、地方公共団体、外部格付を有する信用力の高い法人取引先を対象とした、最上位格付（0格先）の新設
17/10:0格先を、外部格付等に応じて3段階に区分
18/ 9:要注意先～破綻懸念先の格付区分を5段階から8段階に精緻化するなどの大幅な改定を実施し、その運用を開始

<貸出金ガイドライン金利の見直しの内容>

16/10:	適用金利の構成要素である「調達コスト」「事務コスト」「信用コスト」「付加価値」の算定基準を細分化し、リスク・コストに応じ精緻化された金利水準に改定
17/ 4:	「調達コスト」の算定基準の一部改定（精緻化） 適用金利水準の定例見直し
17/10:	0 格先に対するガイドライン金利算出方法の改定 適用金利水準の定例見直し
18/ 4:	適用金利水準の定例見直し
18/ 8:	短期金利上昇を受け、適用金利水準の一部見直しを実施
18/10:	適用水準の定例見直しおよび信用格付制度改定を受けた見直しを実施

④ コンプライアンスの強化

コンプライアンス実践計画（コンプライアンスプログラム）に基づく進捗管理を引き続き実施するとともに、取扱いの増加している預り資産販売や情報管理に関するコンプライアンスの徹底、優越的地位の濫用防止に重点的に取り組んでおります。

18年度においては、6月から7月にかけて、すべての行員を対象とした証券業務コンプライアンス研修を全営業店において実施し、適切な商品販売に向け、適合性の原則などについて徹底をはかりました。また、8月には、個人情報管理態勢に係る一斉点検を実施し、情報管理ルール of 徹底をはかっております。

今後とも、コンプライアンスプログラムの実効性向上に取り組み、法令等を遵守した業務運営を確保するとともに、お客さまとの取引の適切性を確保してまいります。あわせて、個人情報保護管理責任者（執行役）と連携した継続的な情報管理態勢の強化に取り組んでまいります。

⑤ 特命担当者の配置

文書管理・還元資料の削減・予算執行・不動産処分の4項目について、16年11月に特命担当者を任命し、それぞれの特命事項について、適切かつ徹底した管理・運営と施策実行の迅速化をはかっております。

不動産処分については、整理方針とした保有不動産の早期処分などの目的を達成し、18年3月に特命事項としての位置づけを終了いたしました。

還元資料については、18年4月より電子帳票システムを導入し、情報保護の観点から、紙ベース資料の電子化を進めております。

⑥ 組織風土の改革

当行の企業価値向上の観点から、職員が、「地域金融・サービス業の原点に回帰」した行動を实践できるよう、組織風土の改革を進めております。まず、過去問題調査ワーキングチームの調査結果により得られた過去の

反省や教訓、人材マネジメント改革における議論や意見交換などを踏まえ、「お客さま志向」「当事者意識」を、職員に求められる価値観や行動として位置づけました。

18年4月には、職員に対する身近な指標として、「お客さま志向」「当事者意識」を柱に、6項目からなる行動指針を新たに制定いたしました。あわせて、職員への浸透をはかるため、「お客さま志向」「当事者意識」と相反する取組みに対して教育的指導を行う「イエローカード制度」を導入し、組織風土の改革を阻害する行動については厳然と対処することとしております。

今後は、18年度の運営方針に掲げたとおり、新たな行動指針の浸透・定着をはかり、職員が自らの行動に、「お客さま志向」と「当事者意識」を根付かせることにより、組織風土の改革を実現してまいります。

⑦ 「人材マネジメント改革」

「お客さま志向」「当事者意識」に基づいた行動が適切に評価されるよう、組織風土の改革とあわせた新人事制度の構築（総称：「人材マネジメント改革」）を進めております。

改革の実効性を高めるため、17年3月に、外部専門機関とコンサルティング契約を締結いたしました。その後、全役職員が課題を共有し議論を進めるため、過去問題調査ワーキングチームの調査結果をもとにした全店説明会を実施するとともに、新人事制度構築に向けた意見交換会や意識調査等を行いました。

これらを踏まえ、役割と成果貢献に応じて処遇を行う新たな管理職人事制度を構築し、18年7月より導入いたしました。なお、この管理職人事制度には、「行動評価」を取り入れ、「お客さま志向」「当事者意識」に基づいた行動を評価する仕組みとしております。

今後とも、人材マネジメント改革を進め、「お客さま志向」と「当事者意識」が十分浸透した組織風土を確立するとともに、新たな管理職人事制度の適切な運用、ならびに非管理職に対する新人事制度の構築・導入を進めてまいります。

<人材マネジメント改革の進捗>

- | |
|--|
| 17/ 3:外部専門機関とコンサルティング契約を締結 |
| 17/ 4:過去問題調査WTの調査結果に関する全店説明会を実施
〃 :役職員インタビューを実施（約40名） |
| 17/ 5:意見交換会を実施（～6月）（約360名） |
| 17/ 6:全職員向け意識調査（アンケート）を実施 |
| 17/ 7:意識調査の結果をもとにフィードバックセッションを実施（約210名）
〃 :本部・営業店の全部店において、部店内意見交換会を実施
〃 :「人材マネジメント改革基本方針」を策定 |
| 17/ 9:「人材マネジメント改革設計方針」を策定 |
| 17/10:管理職を対象とした役割調査を実施 |

17/11:全部店で意見交換会を実施し、「お客さま志向」「当事者意識」について、各部店独自の標語を策定（～12月）
17/12:管理職インタビューによる役割評価を実施
18/ 1:管理職に対する新人事制度の骨子を策定
18/ 3:管理職に対する新人事制度の詳細を策定
18/ 5:すべての非管理職を対象とした意識調査を実施
18/ 7:管理職について、新たな人事制度を導入
18/ 8:非管理職に求められる人材像を明確化するため、インタビュー(40名)およびアンケートを実施
18/10:非管理職に対する新人事制度の骨子を策定

⑧ システムインフラの整備

ア. 基幹システムの現状と更改の必要性

金融機関のシステム運営については、お客さまからの信頼に答え得る安定性、お客さまのニーズにかなう機動性、ならびに運営コストの抑制を、それぞれ実現することが重要であると考えております。

当行の基幹システムについては、これまで安定した運用を継続するとともに、お客さまのニーズを踏まえた機能改善を進めてまいりました。あわせて、システム運營業務や機器調達コストの低減をはかるため、システム運用のアウトソーシングを実施しております。

しかしながら、平成 2 年の第三次オンラインシステムへの移行後 15 年以上が経過していること、平成 22 年にはアウトソーシング契約の期限が到来することなど、将来的なシステム運用における課題を抱えております。

このようなシステム上の諸課題を解決し、特別危機管理終了後においても、継続してシステム運用の安定性を確保するため、現行システムのシステムライフやシステム維持コスト、基幹システムの移行に要する期間等の諸条件を勘案した結果、アウトソーシング契約期限までの基幹システム更改を前提に、検討を行うことといたしました。

イ. 基幹システム更改における基本方針および取組状況

基幹システムの更改にあたっては、安全性・堅牢性を重視し、地域金融機関として必要な機能を見極め、リージョナル・リテール営業戦略とローコストオペレーションの実現をサポートするシステム体系を追求してまいります。

なお、基幹システムの移行には 3～4 年程度の期間を要することから、現在までにシステム更改にかかる開発の要件定義に着手しております。

(5) 経営合理化の進捗状況

① 人員の状況

18年9月末の行員数は、18年3月末比▲11人の2,169人となりました。今後、少人数運営体制の構築とあわせ、小口金融担当者や幹部級職員等の中途採用を引き続き実施してまいります。

<行員数> (単位：人)

	16/3末	17/3末	18/3末	18/9末		19/3末
	(実績)	(実績)	(実績)	(実績)	18/3末比	(計画)
行員数	2,628	2,300	2,180	2,169	▲11	2,200

② 人件費の状況

18年9月期の人件費は、前年同期比▲1億円（17/9期実績97億円）の95億円（計画対比53.9%）となりました。

<人件費> (単位：億円)

	16/3期	17/3期	18/3期	18/9期		19/3期
	(実績)	(実績)	(実績)	(実績)	計画対比	(計画)
人件費	204	196	197	95	53.9%	176
うち給与・賞与	144	132	134	69	54.3%	127

③ 物件費の状況

18年9月期の物件費は、遊休不動産の処分や店舗・チャネルの見直し、各種諸経費の削減に取り組んだ結果、前年同期と同水準（17/9期実績87億円）の87億円（計画対比45.3%）となりました。

<物件費> (単位：億円)

	16/3期	17/3期	18/3期	18/9期		19/3期
	(実績)	(実績)	(実績)	(実績)	計画対比	(計画)
物件費	239	202	183	87	45.3%	192

④ 有人店舗チャネルの再構築

有人店舗については、中核店舗（フルバンキング店舗）にバックオフィス業務や人員の集約を進める一方、その近隣店舗を、小口金融に特化したリテールセンター等の軽量化店舗とするモデルを、引き続き展開いたしました。18年度上期は、4支店7出張所において、軽量化店舗への機能変更を行い、リテールセンター等の軽量化店舗数は53か店となりました。

なお、これまでの店舗統廃合（16年度以降2支店15出張所を削減）などの合理化策により、計画以上の経費削減が進んでおり、今後については、

店舗数削減にこだわることなく、お客さまの利便性と経費とのバランスのとれた店舗運営を行ってまいります。

< 有人店舗数 >

	16/3 末 (実績)	17/3 末 (実績)	18/3 末 (実績)	18/9 末 (実績)	19/3 (計画)
本支店数	101	99	99	99	93
うちフルバンキング店舗※1	101	89	78	74	53
うちリテールセンター等※2	-	10	21	25	40
有人出張所数※3	66	56	51	51	44
うちリテールセンター	-	8	21	28	-
有人店舗数合計	167	155	150	150	137
ローンセンター	19	21	23	23	25

※1. フルバンキング店舗：窓口業務や融資・渉外業務等、総合金融機能を提供する支店数を掲示しております。

※2. リテールセンター等：融資事務を母店へ集約した店舗、小口金融に業務特化した店舗など、業務の軽量化または機能を特化した支店数を掲示しております。
なお、母店と同一店舗内にて営業する支店内支店 1 か店を含んでおります。

※3. 母店と同一店舗内にて営業する支店内出張所 1 か店、ローンセンター機能に特化した出張所 1 か店を含んでおります。

⑤ 店舗外 A T M の効率的な配置

店舗外 A T M については、16 年度以降、低利用先の見直しと集客施設への設置を進め、採算性と顧客利便性を考慮した再配置を実施してまいりました。18 年 9 月末の設置か所数は、18 年 3 月末と同じ 227 か所となっております。

今後も、A T M の利用状況などについて、お客さまの目線にあったマーケティングを実践し、稼働時間の見直しや A T M チャンネルの再構築を行ってまいります。

⑥ ダイレクトチャネルの活用

ア. インターネットバンキングの拡大

インターネットバンキングについては、マルチペイメントネットワークを利用した収納サービスの拡充や操作可能時間の拡大など、サービス・機能の向上をはかっております。

18 年 9 月末におけるインターネットバンキングの契約先数は、法人が 6,560 先（18 年 3 月末比 +1,482 先）、個人が 39,759 先（18 年 3 月末比 +4,290 先）となりました。

今後とも、サービス・機能面での利便性向上に努め、インターネットバンキングの拡大をはかってまいります。

イ. 「あしぎんビジネスセンター」の強化

電話やFAX等のダイレクトチャネルの活用により、事業性融資の相談・受付を行う「あしぎんビジネスセンター」については、リテールセンターの展開にあわせ、栃木県内を中心に対象エリアを拡大しております。この結果、「あしぎんビジネスセンター」において、18年度上期中に298件(2,163百万円)の融資申込を受け付けました。

⑦ 本部組織のスリム化

本部行員数につきましては、本部から営業店への行員の再配置などのスリム化を進めてまいりました。18年9月末の本部行員数は228人(18年3月末比▲1人)、本部行員比率は10.5%となりました。

⑧ 動産・不動産の売却

寮・社宅・保養所については、19年3月末計画を前倒しで達成しておりますが、18年度上期中において2件の売却を完了し、16年度以降の売却実績の累計は45件となりました。

<寮・社宅・保養所の物件推移>

	16/3末 (実績)	17/3末 (実績)	18/3末 (実績)	18/9末		19/3末 (計画)
				(実績)	18/3比	
寮・社宅(社宅空地舎)	63	52	22	20	▲2	32
保養所(閉鎖済)	2	1	0	0	0	0

⑨ 政策保有株式の売却

政策保有株式については、受取配当金が増加していることなどを踏まえ、18年度上期中は売却を見合わせました。なお、今後につきましては、好調な企業業績を背景に、株式市場が堅調に推移していることなどから、計画にこだわることなく、保有株式の株価動向、リスク量を勘案しながら対応してまいります。

<保有株式残高(上場・店頭株式:簿価ベース)> (単位:億円)

	16/3末 (実績)	17/3末 (実績)	18/3末 (実績)	18/9末		19/3末 (計画)
				(実績)	18/3比	
保有株式残高	794	500	486	486	0	400

⑩ 当行の子会社・関連会社の抜本的見直し

整理方針としたファイナンス子会社・資産管理子会社6社については、18年3月までに整理手続きをすべて完了いたしました。今後は、存続方

針である子会社 5 社の活用により、当行全体の業務の合理化・効率化をはかってまいります。

< 整理方針の子会社・関連会社の状況 >

会社名	主な業務	見直しの内容等
足銀リース(株)	貸金業	・清算終了(17/4)
足利ファクター(株)	貸金業	・清算終了(17/4)
あしぎん抵当証券(株)	貸金業	・清算終了(17/5)
足銀総合管理(株)	自己競落	・清算終了(18/3)
足銀不動産管理(株)	不動産管理	・清算終了(18/3)
(株)あしぎん インベストメントマネジメント	有価証券投資、管理等	・足利信用保証との吸収合併により消滅(16/12)

< 存続方針の子会社の状況 >

会社名	主な業務	見直しの内容等
(株)あしぎん 事務センター	事務代行・ 人材派遣	・人員構成の見直し(パート化の促進) ・営業店へバックオフィス業務担当者を派遣
あしぎん ビジネスサポート(株)	事務代行	・ローン後方事務の集中化を行う「融資業務センター」を設置(17/9)
足利信用保証(株)	保証業務	・あしぎんインベストメントマネジメントを吸収合併し、財務強化を実施(16/12) ・マイカー・教育ローンの保証業務開始(17/10)
あしぎん システム開発(株)	システム開発	・当行の 100% 子会社化(17/4)
(株)あしぎん ディーシーカード	クレジット カード	・足利信用保証の 100% 子会社化(17/10) ・保証業務を足利信用保証に移管(18/2)

(6) ガバナンスの強化と透明性の確保の進捗状況

① アドバイザリー・ボード

16 年 2 月の設置以降、18 年 9 月末までに 15 回開催いたしました。会議においては、各委員から意見・助言をいただくとともに、計画や決算に関する報告を通じ、経営の信頼性の向上・確保に努めております。

引き続き、当行の抜本的な経営改革ならびに企業価値の向上に向け、幅広く意見・助言をいただき、当行の経営に役立ててまいります。

② 積極的な情報開示

お取引先の皆さまに対し、当行に対するご理解を深めていただく観点から、18 年 6 月に、決算ならびに経営に関する計画の進捗状況についての説明会を全 9 会場で開催し、1,125 名のお客さまにご参加いただきました。

引き続き、上場企業に準じたレベルで、財務情報や様々な取組状況に関する情報開示を積極的に行ってまいります。

(7) 預金保険法第116条に規定する措置の進捗状況

① 旧経営陣等の責任追及

16年2月に設置した内部調査委員会の調査結果に基づき、17年2月には旧取締役13名に対する民事訴訟（不正融資事案2件、違法配当事案1件）を、17年9月には旧監査役4名および旧会計監査人に対する民事訴訟（違法配当事案1件）を、それぞれ提起し、現在審理中であります。

今後とも、訴訟の場において、旧経営陣の責任の明確化がはかれるよう、適切な対応を行ってまいります。

<民事提訴事案>

提訴日	事件名	被告
17年2月4日	損害賠償請求訴訟 (建材会社に対する不正融資)	旧取締役
	損害賠償請求訴訟 (ゴルフ場経営会社に対する不正融資)	旧取締役
	損害賠償請求訴訟 (13年3月期決算における違法配当)	旧取締役
17年9月16日	損害賠償請求訴訟 (13年3月期決算における違法配当)	旧監査役 旧会計監査人

一方、違法配当に関する刑事責任の追及につきましては、内部調査委員会の調査報告書ならびに追加調査報告書を検討した結果、民事と刑事の要件の相違もあり、慎重を期すために、捜査機関に対し証拠資料の提出など積極的に捜査に協力し、当行としての責務を果たしていくこととし、対応してまいりました。

しかしながら、違法配当事案に係る刑事事件の公訴時効は5年であるなか、残念ながら、13年3月期の違法配当事案については、18年6月をもって時効が成立いたしました。

② 内部調査委員会の解散

違法配当事案に係る刑事事件の公訴時効が成立したことを受け、刑事事件の行方を見守っていただくとの趣旨で存続しておりました内部調査委員会につきましては、18年6月29日をもって解散いたしました。

なお、民事訴訟については、審理が継続して行われておりますので、今後も民事訴訟を通じて旧経営陣等の責任を明確にすることに努めることとし、内部調査委員会の委員の方々につきましては、引き続き訴訟代理人等としてご対応いただきます。

以上