

経営に関する計画
の履行状況について

平成 19 年 5 月
株式会社足利銀行

目次

1. 平成 19 年 3 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) 20 年 3 月期の見込み	3
(4) 19 年度経営方針	3
2. 経営に関する計画の履行状況	5
(1) 地域金融の円滑化の進捗状況	6
(2) 中小企業再生の進捗状況	12
(3) 不良債権処理の進捗状況	13
(4) 業務運営の適切性と透明性の確保の進捗状況	14
(5) 経営合理化の進捗状況	20
(6) ガバナンスの強化と透明性の確保の進捗状況	24
(7) 預金保険法第 116 条に規定する措置の進捗状況	25
(図表)	27
1. 収益動向及び計画	27
2. リストラの推移及び計画	28
3. 子会社・関連会社一覧	29
4. 金融再生法開示債権の状況	30
5. リスク管理債権情報	31
6. 不良債権処理状況	32
7. 評価損益総括表	33

1. 平成 19 年 3 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 866 億円（計画比 104.7%）となりました。経費は 401 億円（計画比 100.7%）となったことから、業務純益は 465 億円（計画比 108.6%）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 89 億円、退職給付費用の益金処理 65 億円等により、434 億円（計画比 106.3%）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、貸倒引当金戻入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 332 億円を計上し、当期純利益は 766 億円（計画比 189.1%）の実績となりました。

<19 年 3 月期決算の状況>

（単位：億円）

	18/3 実績	19/3 実績	19/3 計画	計画対比
(規模) <計画差>				
貸出金 (平残)	31,194	31,668	30,668	+1,000
預金・NCD (平残)	42,352	42,324	43,050	▲726
資本勘定 (末残)	▲3,879	▲3,048	▲5,819	+2,771
(収益) <計画比 (%)>				
業務粗利益	847	866	827	104.7%
資金利益	703	717	686	104.5%
役務取引等利益	131	140	129	108.5%
その他業務利益	13	8	10	80.0%
経費	(-)406	(-)401	(-)398	100.7%
人件費	(-)197	(-)194	(-)176	110.2%
物件費	(-)183	(-)179	(-)192	93.2%
実質業務純益	440	465	428	108.6%
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—	—
業務純益	440	465	428	108.6%
不良債権処理損失額	(-)25	(-)89	(-)70	127.1%
株式等関係損益	49	▲9	50	—
経常利益	431	434	408	106.3%
特別損益	1,173	332	▲1	—
当期純利益	1,603	766	405	189.1%
(経営指標) <計画差>				
OHR	48.00%	46.29%	48.22%	▲1.93%
ROA	1.14%	1.13%	1.10%	+0.03%
リスク管理債権比率	7.77%	5.67%	6%台	—

<19年3月期不良債権処理関係損益の概要> (単位：億円)

	19/3期	
不良債権処理損失額	(-)89	
貸出金償却	(-)79	
貸出金売却損	(-)10	
その他	(+)▲0	
貸倒引当金戻入益	306	※1
償却債権取立益	26	※2
計	243	

※1. 貸倒引当金戻入益…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)

19年3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▲654億円の1,835億円となりました。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19年3月末実績)は、1,478先となりました。

なお、19年3月末より、貸出条件緩和債権(要管理債権)の判定にあたり、当局における「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」「貸出条件緩和債権Q&A」に則り、新たに基準金利の考え方を導入しております。

<金融再生法に基づく開示債権額の推移> (単位：億円)

	16/3末	17/3末	18/3末	19/3末	18/3末比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	1,564	343	245	324	79
危険債権	4,119	2,314	1,211	961	▲250
要管理債権	1,664	1,329	1,033	549	▲483
小計	7,348	3,987	2,490	1,835	▲654
正常債権	28,816	28,500	30,083	30,936	853
合計	36,164	32,488	32,573	32,772	198
金再法開示債権比率	20.31%	12.27%	7.64%	5.60%	▲2.04%
部分直接償却実施額	3,872	1,341	623	714	91

※なお、19年3月末のリスク管理債権は1,829億円(リスク管理債権比率5.67%)となっております。

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、19年3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78.9%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)	324	961	1,286	549	1,835
担保・保証等保全額(B)	229	453	682	160	842
非保全額(C)=(A)-(B)	95	508	603	389	993
貸倒引当金(D)	95	400	495	111	607
保 全 額(E)=(B)+(D)	324	853	1,178	272	1,450
引 当 率(D/C)	100%	78.7%	82.0%	28.7%	61.1%
保 全 率(E/A)	100%	88.7%	91.5%	49.5%	78.9%

※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) 20年3月期の見込み

「経営に関する計画」につきましては、19年3月期をもって計画期間を終了いたしました。20年3月期においても「地域金融の円滑化と中小企業再生等への取組み」を中心として、地に足のついた地道な努力を実践してまいります。

これにより、20年3月期は、お取引先数の増加など、計画に基づく3年間の成果を基盤として、19年3月期を下回らない業務粗利益を見込んでおります。また、業務純益につきましては、老朽化・陳腐化したシステムの更改、利用者保護等への対応、人材育成費用などのコスト増加要因もありますが、引き続き400億円を超える水準を見込んでおります。

(4) 19年度経営方針

これまでの「経営に関する計画」に基づく取組みの結果、小口金融の展開や資産の健全化、ローコストオペレーション体制の構築など、一定の成果を得ることができました。

しかしながら現状を顧みると、「お客さま志向」「当事者意識」を柱とした行動改革は組織内への浸透の途上であるとともに、金融を取り巻く環境は、景気回復に伴う金利上昇や金融関連諸制度の変更など、大きく変化しております。

こうした課題ならびに環境変化への対応を油断なく進めるべく、19年度につきましては、「真水勝負を体現する」年と位置づけ、お客さまの意向を汲んだ営業を実践し、地域銀行として揺るぎない態勢を整備していくこととしております。

具体的には、お客さまへの質の高い情報提供や団塊の世代の方々の退職金運用ニーズへの積極的な対応などにより、お取引先数と残高の着実な積み上げをはかってまいります。また、地域の中小企業に対する企業再生支援に取り組むとともに、お客さま保護の観点からコンプライアンスの更なる徹底に努めるなど、リスク管理態勢や内部統制の強化に取り組んでまいります。

このような取り組みを通じて、特別危機管理終了までの間、気を緩めることなく「地域金融・サービス業の原点に回帰」した行動により、企業価値を高めるとともに、規律を効かせた上での安定成長基盤の確立を目指してまいります。

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、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実践してまいりました。

18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）の確立を目指してまいりました。

計画に基づく3年間の取組みの結果、健全性・収益性が大きく改善いたしました。

<3年間の主な成果>

項目	16/3期 ⇒ 19/3期
1. 収益基盤の再構築	
・法人融資先数（正常先～要管理先）	16,124先 ⇒ 19,283先
・住宅ローン残高	7,481億円 ⇒ 10,140億円
・個人預り資産残高（投信・債券・保険）	1,400億円 ⇒ 5,118億円
・窓口販売関連役務利益（年間）	21億円 ⇒ 57億円
2. 徹底した資産健全化	
・不良債権残高（比率） ※リスク管理債権ベース	7,317億円 ⇒ 1,829億円 (20.62% ⇒ 5.67%)
・企業再生支援取組み先数	計125先（3年間の累計）
3. ローコストオペレーション体制の確立	
・行員数	2,628人 ⇒ 2,131人
・経費	471億円 ⇒ 401億円
・フルバンキング店舗数	101か店 ⇒ 62か店
・政策保有株式残高（上場・店頭）	794億円 ⇒ 479億円

現在、金融庁においては、当行の受け皿の選定作業が進められておりますが、引き続き、気を緩めることなく、企業価値の向上を目指して、「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み状況は、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・強化を進めてまいりました。

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いました。具体的には、リテールセンター等の軽量化店舗を19年3月末までに65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、栃木県内を中心に営業対象エリアを拡大し、軽量化店舗と連携した中小企業向け貸出の増強を進めました。

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、行内ネットワーク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年度中に新たに4社と提携契約（累計30社）を行うとともに、220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。特に、長期固定金利の融資商品を活用し、安定した金利で資金調達したいというお客さまニーズや、将来的な金利上昇を回避したいというお客さまニーズへの対応を進めております。

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）、茨城県信用保証協会との提携による「フューチャーサポート100」「イメージ」「当貸プライム」（11月）の

取扱いを開始いたしました。

また、過度に不動産担保や個人保証に依存しない新たな融資手法にも取組み、18年度は、商工中金との協調により、原材料や商品、売掛金を担保として融資枠の設定を行う「シンジケートローン型アセット・ベスト・レンディング（ABL）」契約を2件締結いたしました。

今後とも、中小企業・個人事業主向け貸出の取組み強化を目指し、パッケージ型融資商品の拡充・活用をはかるとともに、不動産担保や個人保証に過度に依存することなく、業種ごとのニーズや多様化する資金調達ニーズに対応してまいります。

エ. 産学連携に向けた活動

17年度に、宇都宮大学・群馬大学と連携協力協定書を締結し、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などを行ってまいりました。

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を開催するとともに、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、19年3月末残高は前年比+20億円の223億円となるなど、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はかるとともに、情報提供や融資対応など積極的に取組んでまいります。

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、宇都宮南ローンセンターの休日営業

実施など、お客さまの利便性向上に向けた体制整備を行いました。

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。また、19年1月より、住宅ローン団体信用生命保険について、三大疾病全額保障を新たに追加いたしました。

このような取組みの結果、19年3月末の住宅ローン残高は、10,140億円（前年比+839億円）となり、初めて1兆円を突破いたしました。また、19年3月末における個人ローン全体の残高は、10,710億円（前年比+789億円）となりました。

19年4月からは、住宅金融支援機構と提携し、最長35年間の固定金利商品である「フラット35」の取扱いを開始いたしました。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)

	16/3 末	17/3 末	18/3 末	19/3 末	18/3 比
個人ローン	8,266	8,909	9,920	10,710	789
うち住宅ローン	7,481	8,223	9,300	10,140	839

③ 預金商品の充実

預金金利の上昇や団塊の世代における退職金運用ニーズなどを受け、預金商品の充実をはかっております。

19年3月より、ご退職のお客さま向けに、当初3ヶ月間の定期預金に特別金利を適用する「退職金専用定期預金」と「退職金専用資産運用プラン」の取扱いを開始いたしました。4月からは、新たな預金商品として、満期までの運用期間中に元金の一部を定期的に受け取れる「元金分割受取型定期預金（商品愛称：ゆとりごよみ）」の取扱いを開始したほか、外貨定期預金のお預け入れ時の為替相場を優遇するキャンペーンを実施しております。

④ A T Mサービスの拡充

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

18年7月より、平日のA T Mサービス開始時間を午前7時に繰り上げるとともに、毎月25日の日中時間帯（8:45～18:00）のコンビニA T M利

用手料を無料といたしました。

また、ポイントサービスについても、ATMサービス拡充に向けた見直しを行いました。具体的には、19年1月に、ATM振込手数料キャッシュバックを特典として追加するとともに、5月からは、住宅ローンご利用者のATM利用手数料を実質無料（全額キャッシュバック）とする改定を行いました。

⑤ 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、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し、経営戦略策定に必要な基礎データを収集・統合したデータウェアハウスの構築に向けた対応を進めております。

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。

⑥ 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、19年3月末の投資信託契約先数が7万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、前年比

32.6%増の5,118億円となりました。また、預り資産の窓口販売関連の役務利益も、前年比11億円増加し57億円となりました。

なお、個人預り資産と個人預金の合計残高は、個人預金が増加に転じたこともあり、前年比1,502億円増加し、年増率は4.5%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)

	16/3 末 (実績)	17/3 末 (実績)	18/3 末 (実績)	19/3 末	
				(実績)	18/3 比
個人預り資産	1,400	2,586	3,857	5,118	1,261
投資信託	761	1,176	1,996	3,032	1,036
債券※1	390	1,016	1,329	1,512	182
保険	249	393	530	573	42
個人預金	30,365	29,344	29,224	29,465	241
円預金	30,008	29,079	29,124	29,410	285
外貨預金	356	264	99	55	▲44
合計	31,766	31,931	33,081	34,583	1,502
窓販関連役務利益※2	21	33	46	57	11

※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）の年度実績

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。

18年度は、法人インターネットバンキングについて、預金口座振替依頼および住民税納入サービス機能の追加、振込手数料差引機能の追加、ソフトウェアキーボードの導入を実施いたしました。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。

⑦ お客様との信頼関係の強化

ア. 「CS」向上への取組み

お客様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。

お客様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「お客様の声カード」については、18年度中に505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月に制定したお客様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。18年6月および19年3月に、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、基本応対力の向上や改善につなげております。

また、お客さま満足をねらいとしたISO9001（2000年版）の認証取得（モデル店舗：今泉町リテールセンター）から得たノウハウについても、営業店におけるCS向上に活用してまいります。

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た対策として、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。なお、ICキャッシュカードの普及促進をはかるため、発行手数料無料キャンペーンを実施するとともに、ICキャッシュカード対応ATMを19年3月末までに147か所に設置いたしました。

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ムフィッシュ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り組みを進めてまいります。

< 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: ATM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 |
| 〃 : ATM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: ATM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 |
| 〃 : ATMに支払限度額引き下げ機能を導入 |
| 〃 : ATM取引における「不正検知モニタリング」を開始 |
| 18/ 7: ATMに暗証番号入力時の数字キー配列変更機能を導入 |
| 〃 : 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 |
| 18/ 9: ICキャッシュカードの取扱開始（発行手数料無料キャンペーン実施） |
| 19/ 3: ICキャッシュカード対応ATMを147か所に設置 |

(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13先（当行持込11先、他行持込2先）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。

整理回収機構の活用については、18年度中に4先の再生支援が完了し、16年度以降の実績とあわせた活用先数は18先となりました。現在も、2先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年度は新たに30先のお取引先について、再生支援の取組みを行いました。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み件数は、16年度以降の実績とあわせて89先となりました。

現在も協議会との連携のもと、19先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。

ウ. 企業再生ファンドの活用等

当行の再生支援先において、外部機関の活用とあわせ、「とちぎ地域企業再生ファンド」による出資が14先、貸出債権買取が10先、それぞれ実行されております。

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を活用したほか、「私的整理に関するガイドライン」に基づく再生支援についても取組んでまいりました。

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。

< 企業再生支援取組み先(社)数 >

(単位：先(社)数)

	16年度	17年度	18年度	累計	継続中
産業再生機構(I R C J)	13	—	—	13	—
整理回収機構(R C C)	9	5	4	18	2
中小企業再生支援協議会	22	37	30	89	19
その他(私的整理がトライ等)	1	1	3	5	—
合計	45	43	37	125	21

※今回より、企業グループ単位による件数表示を、個社単位による先(社)数表示に変更するとともに、他行主導のスキームや公的機関を活用しないスキームに基づく再生支援先を含んでおります。

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8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、19年3月末の不良債権残高(リスク管理債権ベース)は、前年比▲659億円の1,829億円となり、計画以上の圧縮を進めました。

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し、当行グループ全体における不良債権の回収体制を強化・整備しております。

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、不良債権残高の圧縮に努めてまいります。

< 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)	19/3末 (計画)	19/3末 (実績)	18/3末比
不良債権額	7,317	3,983	2,488	2,000程度	1,829	▲659
不良債権比率	20.62%	12.50%	7.77%	6%台	5.67%	▲2.10%

※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	▲1,393
金融支援・ランクアップ	▲713
回収（約定弁済・担保処分等）	▲313
直接償却・部分直接償却他	▲367
増加要因	734
新規発生（ランクダウン）	734
不良債権減少額（19/3－18/3）	▲659

※19年3月末より、貸出条件緩和債権の判定において、当局における「中小・地域金融機関向けの監督指針」「貸出条件緩和債権Q&A」に基づき、新たに基準金利の考え方を導入いたしました。

（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、19年3月末までに112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、融資に関する取組み姿勢について、「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、資金用途の適切性、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まいりました。

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

19年3月期の経費は、前年比▲5億円の401億円（計画比+2億円）となりました。なお、経費率（OHR）は、計画比▲1.93%の46.29%となりました。

③ リスク管理の厳格化

ア. ALM・リスク管理体制の強化

16年6月に設置した「ALM会議」において、各種リスク管理とALM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・ALM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ALM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、収益管理やALMにおける管理態勢のさらなる強化に向け、20年度の稼働開始を目指し

て、収益管理・ALMシステムの開発を行っております。

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）についても、適切に対応してまいります。

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、自己査定の実務・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、監査部が自己査定の検証を行う体制といたしました。

（イ）ポートフォリオ管理等の強化

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。

19年度からは、与信ポートフォリオ会議の下部組織である与信ポートフォリオ部会において、デフォルト事象に関する経緯・要因の分析と審査・管理面での対応の適切性の検証を行う体制といたしました。検証結果については、営業店および関係部等にフィードバックし、今後の営業推進や融資審査・管理に活用してまいります。

（ウ）大口与信先の管理強化

18年4月より、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（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 |
| 19/ 4:短期金利上昇の対応を含め、適用金利の構成要素である各コスト率の水準の見直しを実施 |

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、適切な預り資産販売について、適合性の原則などの遵守徹底をはかるため、全営業店における証券業務コンプライアンス研修（6月～7月）、投資信託販売に係る一斉点検（19年1月）、投資信託販売担当者・営業責任者・内部管理責任者向けコンプライアンス研修（2月）を実施いたしました。また、3月には、投資信託取扱規則を制定し、販売勧誘についての行内基準を明確に定めるなど、適合性の原則遵守や説明責任の徹底などについて、行内ルールとして明文化いたしました。

情報管理については、個人情報管理態勢に係る一斉点検（8月、3月）、全営業店を対象とした個人データ管理台帳の整備（3月）を実施し、情報管理ルールの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まいりました。

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。また、還元資料についても、電子帳票システムの導入や不要な還元資料の廃止が進んだことから、19年4月に特命事項としての位置づけを終了いたしました。

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」した行動を実践できるよう、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。

今後とも、「お客さま志向」と「当事者意識」を柱とした行動指針の浸

透・定着を進め、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」）を進めてまいりました。

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し、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のほか、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人事制度を構築し、管理職については18年7月より、非管理職については19年4月よりそれぞれ導入いたしました。なお、新人事制度については、「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。今後は、新人事制度の定着と適切な運用に努めてまいります。

<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 |
| 18/12:非管理職に対する新人事制度の詳細を策定 |
| 19/ 4:非管理職に対する新たな人事制度を導入 |

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み状況

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。

現在、アウトソーシング契約期限が到来する平成 22 年の基幹システム移行完了を目指し、システム更改にかかる開発の要件定義を進めております。

(5) 経営合理化の進捗状況

① 人員の状況

19 年 3 月末の行員数は、前年比▲49 人の 2,131 人（計画比▲69 人）となりました。今後とも、適正水準の新卒採用とともに、小口金融担当者や幹部級職員等の中途採用を実施してまいります。

<行員数>

(単位：人)

	16/3末	17/3末	18/3末	19/3末	19/3末	計画比
	(実績)	(実績)	(実績)	(計画)	(実績)	
行員数	2,628	2,300	2,180	2,200	2,131	▲69

② 人件費の状況

19年3月期の人件費は、前年比▲2億円の194億円（計画比+18億円）となりました。

<人件費>

（単位：億円）

	16/3期 (実績)	17/3期 (実績)	18/3期 (実績)	19/3期 (計画)	19/3期	
					(実績)	計画比
人件費	204	196	197	176	194	18
うち給与・賞与	144	132	134	127	140	13

③ 物件費の状況

19年3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、前年比▲4億円の179億円（計画比▲13億円）となりました。

<物件費>

（単位：億円）

	16/3期 (実績)	17/3期 (実績)	18/3期 (実績)	19/3期 (計画)	19/3期	
					(実績)	計画比
物件費	239	202	183	192	179	▲13

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年度は、1支店を廃止するとともに、15支店8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65か店となりました。また、フルバンキング店舗の空中店舗化を1か店実施いたしました。

なお、これまでの店舗統廃合（16年度以降3支店15出張所を削減）などの合理化策により、経費削減が進んだことから、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)	19/3 末 (計画)	19/3 末 (実績)
本支店数	101	99	99	93	98
うちフルバンキング店舗※1	101	89	78	53	62
うちリテールセンター等※2	-	10	21	40	36
有人出張所数※3	66	56	51	44	51
うちリテールセンター	-	8	21	-	29
有人店舗数合計	167	155	150	137	149
ローンセンター	19	21	23	25	23

※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、採算性と顧客利便性を考慮し、低利用先の見直しと集客施設への設置を進めた結果、19 年 3 月末の設置か所数は 228 か所となりました。

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、ソフトウェアキーボードの導入など、サービス・機能の向上とセキュリティの強化をはかっております。

特に個人向けインターネットバンキングにおいては、投資信託サービスの充実を進めております。18 年 11 月より、インターネット投資信託サービスにおける投資信託申込手数料 20% キャッシュバックを実施するとともに、一般型（分配金受取コース）ファンドや積立投信の取扱いを開始いたしました。12 月にはインターネット専用の投資信託商品を新たに追加いたしました。

こうした取組みの結果、19 年 3 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 8,168 先（18 年 3 月末比 +3,090 先）、個人が 45,975 先（18 年 3 月末比 +10,506 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やセキュリティの強化に努め、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年度中に678件（6,049百万円）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、従来、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が、18年4月以降、基幹システム更改や内部統制の強化など、新たな施策展開に対応するため増員をはかりました。その結果、19年3月末の本部行員数は250人（18年3月末比+21人）、本部行員比率は11.7%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年度において5件の売却を完了し、16年度以降の売却実績の累計は48件となりました。

<寮・社宅・保養所の物件推移>

	16/3末	17/3末	18/3末	19/3末	19/3末	計画比
	(実績)	(実績)	(実績)	(計画)	(実績)	
寮・社宅(社宅空地含)	63	52	22	32	17	▲15
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、株式市場が堅調に推移していること、受取配当金が増加していることなどを踏まえ、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いたしました。その結果、19年3月末の残高（上場・店頭株式：簿価ベース）は、前年比▲6億円の479億円（計画比+79億円）となりました。

<保有株式残高（上場・店頭株式：簿価ベース）> (単位：億円)

	16/3末	17/3末	18/3末	19/3末	19/3末	計画比
	(実績)	(実績)	(実績)	(計画)	(実績)	
保有株式残高	794	500	486	400	479	79

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、19 年 3 月末までに 16 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み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いております。

以 上

1.収益動向及び計画

	16/3月期 実績	17/3月期 実績	18/3月期 実績	19/3月期 計画	19/3月期 実績
(規模)〈資産、負債は平残、資本勘定は末残〉					
総資産	49,449	38,352	38,928	39,479	41,249
貸出金	37,834	33,214	31,194	30,668	31,668
有価証券	6,957	6,213	7,376	7,108	8,536
繰延税金資産<末残>	—	—	—	—	—
総負債	48,771	45,040	44,460	44,289	45,243
預金・NCD	45,695	43,397	42,352	43,050	42,324
繰延税金負債<末残>	15	24	73	15	138
純資産	▲ 6,790	▲ 5,622	▲ 3,879	▲ 5,819	▲ 3,048
資本金	1,474	1,474	1,474	1,474	1,474
剰余金(注1)	▲ 8,518	▲ 7,298	▲ 5,694	▲ 7,348	▲ 4,928
その他有価証券評価差額金	254	201	340	54	406
繰延ヘッジ損益	—	—	—	—	▲ 0
(収益)					
業務粗利益	983	884	847	827	866
資金運用収益	967	798	773	713	817
貸出金利息	844	719	648	654	659
資金調達費用	102	43	70	26	100
預金利息	45	42	70	26	93
役務取引等利益	113	117	131	129	140
その他業務利益	5	12	13	10	8
国債等債券関係損(▲)益	▲ 9	1	5	—	▲ 0
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	512	455	440	428	465
業務純益	▲ 1,297	455	440	428	465
一般貸倒引当金繰入額	1,809	—	—	—	—
経費	471	428	406	398	401
人件費	204	196	197	176	194
物件費	239	202	183	192	179
不良債権処理損失額	4,644	127	25	70	89
株式等関係損(▲)益	110	118	49	50	▲ 9
株式等償却	9	3	0	—	12
経常利益	▲ 5,995	408	431	408	434
特別損益	▲ 444	811	1,173	▲ 1	332
税引前当期利益	▲ 6,440	1,220	1,604	406	766
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	0	0
法人税等調整額	1,387	—	—	—	—
当期純利益	▲ 7,828	1,219	1,603	405	766
(経営指標)					
資金運用利回(A)	2.10	1.97	1.94	1.81	1.98
貸出金利回(B)	2.23	2.16	2.07	2.13	2.08
有価証券利回	1.44	0.83	0.84	0.64	1.14
資金調達原価(C)	1.19	1.08	1.10	0.98	1.12
預金利回(含むNCD)(D)	0.09	0.09	0.16	0.06	0.22
経費率(E)	1.03	0.98	0.96	0.92	0.94
人件費率	0.44	0.45	0.46	0.40	0.45
物件費率	0.52	0.46	0.43	0.44	0.42
総資金利鞘(A)-(C)	0.91	0.89	0.84	0.83	0.86
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	1.11	1.09	0.95	1.15	0.92
非金利収入比率	12.07	14.70	17.06	16.98	17.15
OHR(経費/業務粗利益)	47.89	48.47	48.00	48.22	46.29
ROA(注2)	1.05	1.20	1.14	1.10	1.13
不良債権比率(リスク管理債権)	20.62	12.50	7.77	6%台	5.67

(注1)利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(注2)一般貸引前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>。

2.リストラの推移及び計画

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

(役職員数)

役員数 (人)	7	13	13	13	15
うち取締役(()内は非常勤) (人)	4(1)	5(2)	5(2)	5(2)	5(2)
うち監査役(()内は非常勤) (人)	3(1)	—	—	—	—
うち執行役(()内は取締役を兼務) (人)	—	10(2)	10(2)	10(2)	12(2)
行員数 (人)	2,628	2,300	2,180	2,200	2,131

(注1) 取締役と執行役を兼務している場合には、それぞれの欄に計上しております。

(店舗数)

本支店(注1) (店)	101	99	99	93	98
うちフルバンキング支店 (店)	101	89	78	53	62
うちリテールセンター等(注2) (店)	—	10	21	40	36
有人出張所(注3) (店)	66	56	51	44	51
うちリテールセンター (店)	—	8	21	—	29
有人店舗数合計 (店)	167	155	150	137	149

(注1) 出張所、代理店、インスタブランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店は除いております。

(注2) 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。

(注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。

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

(人件費)

人件費 (百万円)	20,479	19,687	19,722	17,643	19,454
うち給与・賞与 (百万円)	14,426	13,252	13,401	12,700	14,013

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与 (百万円)	88	116	135	139	148
うち取締役・監査役報酬 (百万円)	88	54	51	52	52
うち執行役報酬 (百万円)	—	62	84	87	96
役員賞与 (百万円)	—	—	—	—	—
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	11	11	11	11	11
平均役員退職慰労金 (百万円)	—	—	—	—	—

(注1) 取締役兼執行役の報酬は取締役・監査役報酬欄に計上しております。

(注2) 16/3期の役員報酬には持株会社役員の報酬も合算のうえ計上しております。

(注3) 17/3期の役員報酬は6月末に委員会等設置会社へ移行しており、役員数の変更により増加しております。

(注4) 19/3期の役員報酬は、役員数の変更により増加しております。

(物件費)

物件費 (百万円)	23,938	20,241	18,388	19,296	17,915
うち機械化関連費用 (百万円)	7,462	6,873	6,362	6,624	6,432
除く機械化関連費用 (百万円)	16,476	13,368	12,026	12,672	11,483

(人件費+物件費)

人件費+物件費 (百万円)	44,418	39,929	38,111	36,940	37,369
---------------	--------	--------	--------	--------	--------

3. 子会社・関連会社一覧

(億円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算 (注1)						経常利益	当期利益	連結又は 持分法の 別
					総資産	借入金	うち 当行分	資本 勘定	うち 当行 出資分			
足利信用保証㈱	昭53年12月	山口 輝	保証業務	19年 3月	466	-	-	249	249	16	▲ 23	連結
㈱あしぎん 事務センター	昭58年10月	荒牧 毅	事務代行・人材派遣 ・経営相談	19年 3月	2	-	-	1	0	0	0	連結
あしぎん ビジネスサポート㈱	平 1年10月	宇賀神徹	担保不動産評価・ 事務代行	19年 3月	0	-	-	0	0	0	0	連結
あしぎん システム開発㈱	平12年4月	金子裕史	コンピュータ関連業務 人材派遣	19年 3月	5	-	-	2	0	0	0	連結
㈱あしぎん ディーシーカード	昭57年3月	山口 輝	クレジットカード業務	19年 3月	42	23	23	11	0	0	0	連結

(注1) 連結決算に使用した個別財務諸表の決算日を記載しております。

4.金融再生法開示債権の状況

(億円)

	17/3月末 実績	18/3月末 実績	19/3月末 実績
破産更生債権及び これらに準ずる債権	343	245	324
危険債権	2,314	1,211	961
要管理債権	1,329	1,033	549
小計	3,987	2,490	1,835
正常債権	28,500	30,083	30,936
合計	32,488	32,573	32,772

引当金の状況

(億円)

	17/3月末 実績	18/3月末 実績	19/3月末 実績
一般貸倒引当金	1,641	903	454
個別貸倒引当金	1,559	685	496
貸倒引当金 計	3,201	1,588	950
債権売却損失引当金	—	—	—
子会社等整理損失引当金	—	—	—
合計	3,201	1,588	950

5.リスク管理債権情報

(億円、%)

	17/3月末 実績	18/3月末 実績	19/3月末 実績
破綻先債権額(A)	41	59	74
延滞債権額(B)	2,612	1,395	1,205
3か月以上延滞債権額(C)	53	3	6
貸出条件緩和債権額(D)	1,276	1,029	543
①金利減免債権	0	0	—
②金利支払猶予債権	0	—	—
③経営支援先に対する債権	—	—	—
④元本返済猶予債権	1,272	1,029	543
⑤その他	3	—	—
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	3,983	2,488	1,829
部分直接償却	1,310	614	713
比率 (E)/総貸出	12.50	7.77	5.67

6.不良債権処理状況

(億円)

	17/3月末 実績	18/3月末 実績	19/3月末 実績
不良債権処理損失額(A)	127	25	89
個別貸倒引当金繰入額	—	—	—
貸出金償却等(C)	127	25	89
貸出金償却	86	16	79
協定銀行等への資産売却損	—	—	—
その他債権売却損	38	9	10
債権放棄損	1	—	—
債権売却損失引当金繰入額	—	—	—
子会社等整理損失引当金繰入額	—	—	—
一般貸倒引当金繰入額(B)	—	—	—
合計(A)+(B)	127	25	89

〈参考〉

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	1,811	685	331
グロス直接償却等(C)+(D)	1,939	711	420

7.評価損益総括表(平成19年3月末)

有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	312	▲ 0	0	1
	債券	82	0	0	0
	株式	—	—	—	—
	その他	230	▲ 0	0	1
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	290	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	290	—	—	—
	その他	—	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	8,121	545	595	49
	債券	6,934	▲ 31	16	47
	株式	1,077	571	573	1
	その他	109	5	5	0
	金銭の信託	10	▲ 0	0	0

その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注)	141	104	▲ 36	13	49
その他不動産	10	11	1	1	0

(注)「土地の再評価に関する法律」に基づく事業用不動産の再評価は実施しておりません。