

# 平成17年3月期決算の概要【収益】

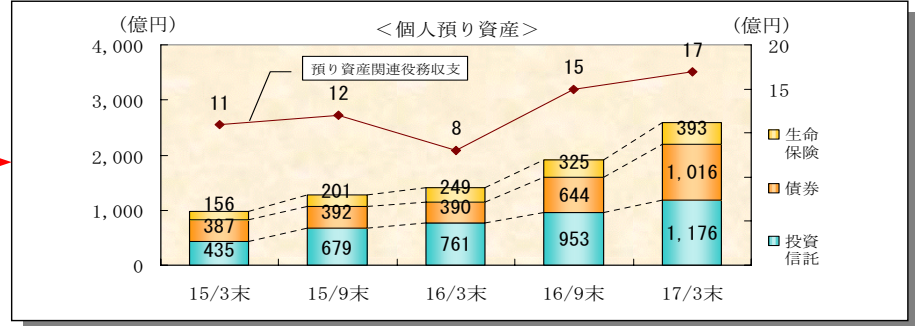
## 【収益の実績および計画対比】

(単位：億円)

	16/3期 実績	17/3期 計画	17/3期 実績	計画対比 <計画比(%)>	(参考) 18/3期 計画
<b>(収益)</b>					
業務粗利益	983	871	884	101.4%	824
資金利益	864	739	754	102.0%	687
役務取引等利益	113	121	117	96.6%	123
その他業務利益	5	9	12	133.3%	13
経費	(-)471	(-)432	(-)428	99.0%	(-)425
人件費	(-)204	(-)197	(-)196	99.4%	(-)192
物件費	(-)239	(-)209	(-)202	96.6%	(-)202
実質業務純益	512	438	455	103.8%	399
一般貸倒引当金繰入額	(-)1,809	-	-	-	-
業務純益	▲1,297	438	455	103.8%	399
不良債権処理損失額	(-)4,644	(-)120	(-)127	105.8%	(-)80
株式等関係損益	110	100	118	118.0%	50
経常利益	▲5,995	400	408	102.0%	369
特別損益	▲444	▲1	811	-	▲1
当期純利益	▲7,828	397	1,219	307.0%	366
<b>(経営指標)</b>					
貸出金利回	2.23%	2.12%	2.16%	0.04%	2.16%
有価証券利回	1.44%	0.69%	0.83%	0.14%	0.64%
預金利回	0.09%	0.08%	0.09%	0.01%	0.07%
総資金利鞘	0.91%	0.81%	0.89%	0.08%	0.75%
非金利収入比率	12.07%	15.11%	14.70%	▲0.41%	16.64%
OHR	47.89%	49.67%	48.47%	▲1.20%	51.58%
ROA	1.05%	1.16%	1.20%	0.04%	1.04%
不良債権比率(リスク管理債権)	20.62%	12%台	12.50%	-	8%台

<資金利益> (億円)

	16/3期 (実績)	17/3期 (計画)	17/3期 (実績)	16/3期比	計画比	18/3期 (計画)
資金運用収益	967	777	798	▲168	21	719
うち貸出金利息	844	718	719	▲125	1	661
うち有価証券利息配当	100	41	52	▲48	11	41
資金調達費用	(-)102	(-)37	(-)43	(+)58	(-)6	32
うち預金利息	(-)45	(-)37	(-)42	(+)2	(-)5	31



<不良債権処理関係損益の内訳> (億円)

	17/3期
不良債権処理損失額	(-)127
貸出金償却	(-)88
貸出金売却損	(-)32
その他	(-)6
償却債権取立益	125
貸倒引当金取崩益	537
子会社等整理損失引当金取崩益	47
計	582

<不良債権減少の内訳> (億円)

減少要因	金額
金融支援・ランクアップ	1,387
回収他(担保処分等)	830
直接償却・部分直接償却	1,079
債権売却	798
<b>増加要因</b>	<b>760</b>
新規発生(ランクダウン)	760

※16年3月末との比較によるリスク管理債権の増減額

## <金融再生法開示債権の状況>

(億円)

	破産更生 債権等	危険債権	小計	要管理 債権	合計
与信残高(A)	343	2,314	2,658	1,329	3,987
担保・保証等保全額(B)	256	841	1,098	558	1,656
非保全額(C)=(A)-(B)	87	1,472	1,560	770	2,330
貸倒引当金(D)	87	1,472	1,560	673	2,233
保 全 額(E)=(B)+(D)	343	2,314	2,658	1,232	3,890
引 当 率(D/C)	100%	100%	100%	87.4%	95.8%
保 全 率(E/A)	100%	100%	100%	92.6%	97.5%

※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。

## <リスク管理債権の推移>

(億円)

	17/3	16/3比	16/3
破綻先債権	41	▲403	445
延滞債権	2,612	▲2,594	5,207
3ヶ月以上延滞債権	53	50	2
貸出条件緩和債権	1,276	▲386	1,662
<b>合 計</b>	<b>3,983</b>	<b>▲3,333</b>	<b>7,317</b>
貸出金残高(末残)	31,855	▲3,618	35,474
リスク管理債権比率	12.50%	▲8.12%	20.62%

## <公的機関を活用した企業再生支援の取組>

- 産業再生機構 (IRCJ) : 11件
  - 整理回収機構 (RCC) : 2件
  - 中小企業再生支援協議会 : 31件
- <法人融資先の債務者区分の上昇(16/3→17/3)>
- ランクアップ数: 1,424先(2,331億円)
- ※自己査定ベースによる要注意先・要管理先・破綻懸念先からのランクアップ数。当行再生チームによる支援先のほか、自助努力による経営改善先を含む。

## <整理回収機構による不良債権の買取状況>

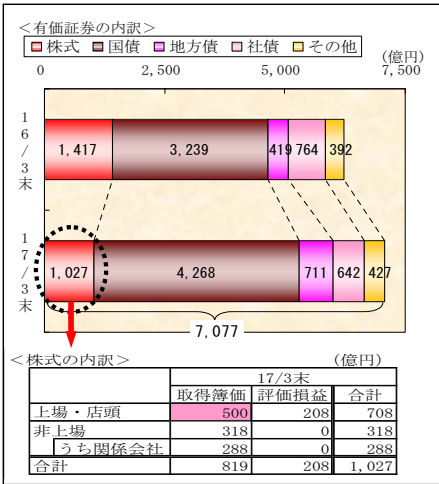
- 16/8: 買取価格 51億円(簿価 360億円)
- 17/3: 買取価格564億円(簿価3,978億円)

# 平成17年3月期決算の概要【資産・負債】

## 【資産・負債の実績および前年対比】

(単位：億円)

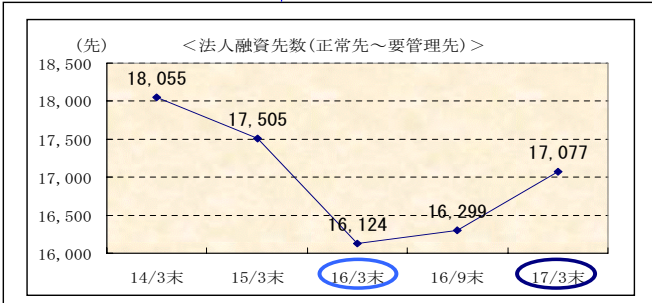
16/3期実績	17/3期実績	17/3期実績	16/3期実績
2,821	1,087	現金預け金	44,798
369	1,411	預金＋譲渡性預金	30,365
131	117	うち個人預金	9,093
6,233	7,077	うち法人預金	5,338
35,474	31,855	その他預金＋譲渡性預金	900
28,156	27,871	コールマネー	479
7,317	3,983	退職給付引当金	335
(3,872)	(1,310)	子会社等整理損失引当金	650
△5,265	△3,201	支払承諾	499
△2,163	△1,641	その他	47,663
△3,102	△1,559	負債の部合計	1,474
△1	△2	資本金	1,474
202	277	利益剰余金	△7,298
650	599	当期純利益	△7,828
256	267	当期中間利益	254
40,873	39,490	その他有価証券評価差額金	△6,790
		資本の部合計	△6,790
		資産及び資本の部合計	40,873



<子会社等整理損失引当金の取崩>

◇16/3期において、清算等の整理方針とした子会社・関連会社のうち、貸出金のある4社について、当行負担が見込まれる金額を引当計上。  
 ・足銀リース …… 71億円  
 ・足利ファクター …… 7億円  
 ・あしぎん抵当証券 …… 45億円  
 ・足銀不動産管理 …… 210億円

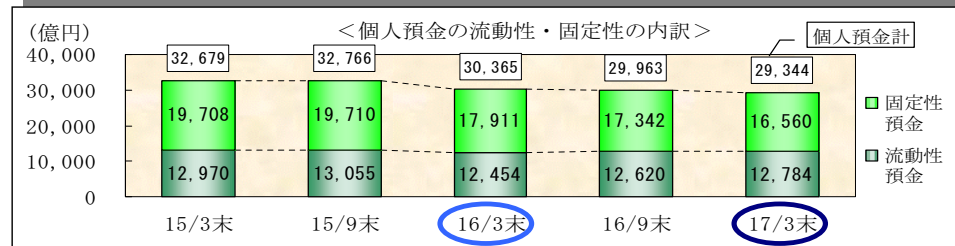
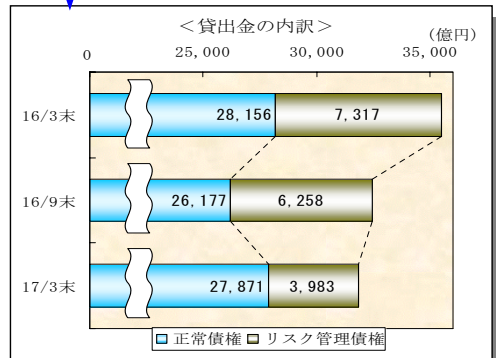
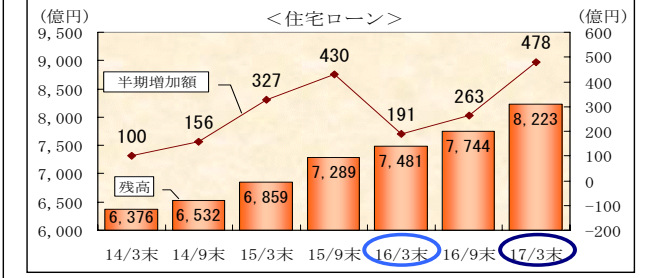
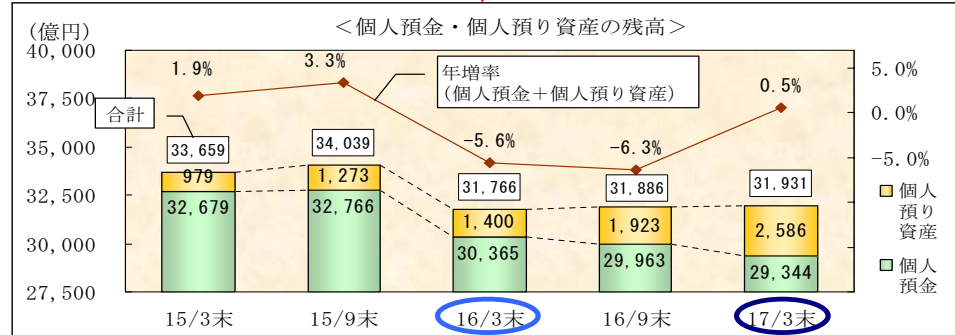
◇17/3末までに、上記4社はすべて解散を決議。当行貸出金も償却処理を実施したことから、当該引当金を取り崩したものの。  
 ※なお、保有資産(営業貸付金)を外部に売却したことを主因として、47億円の取崩益が発生し、特別利益に計上。



<引当率>

17/3期の貸倒実績率を加味して予想損失率を算定

	16/3期	17/3期
正常先	0.42%	0.38%
要注意先	14.50%	10.24%
要管理先	50.99%	50.46%
破綻懸念先	98.00%	100%



# 「ローコストオペレーション体制の確立」に向けた進捗状況

## 1. 人員および人件費の削減

- ・17年3月末の行員数は、計画比▲200人（前年度末比▲328人）の2,300人となった。今後も、店舗機能の効率化、営業店運営体制の見直し、本部組織のスリム化による少人数運営体制の構築を進める。
- ・17年3月期の人件費は、計画比▲1億円（前期比▲7億円）の196億円となった。なお、職員のモラル維持と今年度以降の着実な計画達成を目的として、職員の実績に応じて配分を行うインセンティブスキームを17年度中に導入する。

＜人員および人件費の実績と計画＞

（単位：人、億円）

	16/3 (実績)	17/3 (計画)	17/3 (実績)	16/3比		18/3 (計画)	19/3 (計画)
				16/3比	計画比		
行員数	2,628	2,500	2,300	▲328	▲200	2,350	2,200
人件費	204	197	196	▲7	▲1	192	176
うち給与・賞与	144	133	132	▲11	▲1	129	127
1人当り業務純益(百万円)※	19.5	17.5	19.8	0.3	2.3	16.9	19.4

※1人当り業務純益(百万円)＝業務純益(一般貸倒引当金繰入前)÷年度末行員数により算出。

## 2. 物件費の削減

- ・店舗・チャンネルの見直し、固定費の変動費化、購買コストの削減、遊休不動産の処分等に取り組んだ結果、物件費については、計画比▲7億円（前期比▲36億円）の202億円となった。

＜物件費の実績と計画＞

（単位：億円）

	16/3 (実績)	17/3 (計画)	17/3 (実績)	16/3比		18/3 (計画)	19/3 (計画)
				16/3比	計画比		
物件費	239	209	202	▲36	▲7	202	192

## 3. 店舗機能の再構築

### (1) 有人店舗チャンネルの再構築

- ・中核店舗（フルバンキング店舗）に業務や人員の集約を進める一方、その近隣店舗は、顧客利便性の確保と融資取引先との接点強化のため、パッケージ型商品等の簡易な融資を取り扱う「リテールセンター」への機能変更を展開（17年3月末でリテールセンター・機能特化型支店は18か店）。
- ・16年度は、従来融資機能の無かった出張所に小口融資機能を付加する一方、12か所の支店・出張所を廃止した。

＜有人店舗数の実績と計画＞

	16/3末 (実績)	17/3末 (計画)	17/3末 (実績)	16/3末比		18/3末 (計画)	19/3末 (計画)
				16/3末比	計画比		
国内本支店数	101	99	99	▲2	0	97	93
うちフルバンキング支店	101	89	89	▲12	0	69	53
うちリテールセンター・機能特化	-	10	10	10	0	28	40
有人出張所数	66	56	56	▲10	0	46	44
うちリテールセンター	-	-	8	8	8	-	-
有人店舗数合計	167	155	155	▲12	0	143	137

※H17.5.25現在、リテールセンターは25か店で展開。

### (2) 店舗外ATMの効率的な配置

- ・店舗外ATMについては、低利用先の見直しと集客施設への新規設置による効率的な配置に努め、有人出張所の無人化（店舗外ATM化）を含め、17年3月末の設置か所数は前年度末比▲13か所の225か所となった。

### (3) ダイレクトチャンネルの活用

- ・法人インターネットバンキング契約先数は、17年3月末で3,133先（前年度末比+2,211先）に拡大。
- ・電話やFAX等のダイレクトチャンネルを活用した効率的な融資案件の発掘を行う「あしぎんビジネスセンター」の対象エリア拡大を実施（16年度融資申込受付：627件/4,263百万円）。

## 4. 本部組織のスリム化

- ・本部行員数については、不良債権のオフバランス化が進んだことなどから、本部から営業店への行員の再配置を行うなど、スリム化をはかった。
- ・17年3月末本部行員数は、前年度末比▲85人の254人（本部行員比率11.0%）となった。

## 5. 保有資産の処分

### (1) 動産・不動産の売却

- ・寮・社宅・保養所については、16年度中に12件を売却。今後とも、寮・社宅の整理統廃合を進め、計画に沿って順次売却の方針。
- ・17年3月に、整理方針の子会社である足銀不動産管理(株)より、同社の保有不動産のうち、店舗等の当行営業上不可欠な物件(62物件)について買取りを実施。

＜寮・社宅・保養所の物件推移＞

	16/3末 (実績)	17/3末 (計画)	17/3末 (実績)	16/3末比		18/3末 (計画)	19/3末 (計画)
				16/3末比	計画比		
寮・社宅(社宅空地含)	63	53	52	▲11	▲1	44	32
保養所(閉鎖済)	2	1	1	▲1	0	0	0

### (2) 保有株式（上場・店頭株式）の残高圧縮

- ・16年4月制定の「政策投資株式会社買入・管理基準」に基づいた見直しを行い、293億円（簿価ベース）の売却を実施し、保有残高500億円に圧縮。18年3月末計画を1年前倒しで達成。

＜保有株式残高（上場・店頭株式）＞

	16/3末 (実績)	17/3末 (計画)	17/3末 (実績)	16/3末比		18/3末 (計画)	19/3末 (計画)
				16/3末比	計画比		
保有株式残高	794	600	500	▲293	▲100	500	400

## 6. 子会社・関連会社の抜本的見直し

＜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	貸金業	・解散を決定(16/9)→特別清算申立(16/10)
足利ファクター	貸金業	
あしぎん抵当証券	貸金業	・清算結了(17/4~5)
足銀総合管理	自己競落	・保有物件を全て売却。解散を決定(17/3)
足銀不動産管理	不動産管理	・66物件を売却(残り22件)。解散を決定(17/3)
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	・足利信用保証に吸収合併(16/12)

＜存続方針の子会社・関連会社の状況＞

会社名	主な業務	見直しの内容等
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)
あしぎんビジネスサポート	事務代行	
足利信用保証	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)

## 平成17年度の運営方針

## 今年度の位置付け

◇ 当行再生に向け「**態勢定着**」(平成16年度)から「**集中実践**」(本年度)へ移行◇ お客さまとの強い信頼関係を築き、**地道に、着実に**、実績を積み上げる年

## 16年度の業務運営を踏まえた現状認識

お客さまの信頼を得るためには「CS」が重要であるが、現状ではCSは不十分。

⇒確固たる当行の存立基盤構築に向け、原点回帰により「CS」への真剣な取組みを徹底して実践する。

## 行動指針 ～地域金融・サービス業の原点回帰

## 職員に指示したこと

- 「親切・丁寧・笑顔・心づかい」+ 「十分に理解いただける説明の実践」  
⇒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
- 原点回帰（靴底運動・福縁運動）により、自ら汗をかく
- 仕事への意欲、情熱、執念を持って、個々人の役割を全うする

## 業務指針

## I 「経営に関する計画」の集中実践

## 1. 収益基盤の再構築

▽本質的な収益力を支える基盤構築においては未だ回復の途上にあり、「経営に関する計画」で目指した水準に到達するまで、取引先数の拡大等による実績の積み上げが必要。

- お客さまとの対話を着実に積み重ねることによる、**リレーションシップバンク**の追求。
  - ・小口金融を本格展開…リテールセンターへの店舗機能変更を加速し(17/3月末現在17店舗)、安定した収益基盤として定着化をはかる。
  - ・先数拡大による**投信・国債等の販売強化**…当地個人顧客の所得水準は高く、ビジネスチャンスは大きい。
  - ・顧客ニーズに即した**金融・商品販売**…ニーズに沿わないセールスは中長期的には顧客の離反を招来することを指示徹底。

## 2. 企業再生への取組み強化

▽大口先の再生については、産業再生機構・整理回収機構の活用等により一定の成果をあげることができたが、中小口の再生対象先については、再生、ランクアップ等は途上の段階。

- 企業再生対象先への、**金融手法を活用した財務改善、営業情報を活用した経営支援等への積極的取組み**。
  - ・経営情報支援、外部機関活用による**企業再生**への積極取組み。
  - ・再生支援を実施した企業に対する適切なフォローの継続。
  - ・企業再生に関する**MBO(経営者による企業買収)、M&A**等も含めたあらゆるノウハウ蓄積し、積極的な対応をはかる。

## 3. ローコストオペレーション体制の確立

- 経営資源の再配分による効率的な営業店業務運営体制の確立

- ・重点領域への経営資源（ヒト・モノ・カネ）の再配分
- ・個々人の役割を明確化するとともに行動の無駄をなくし、効率的な業務運営を実践

## II 業務運営の適切性確保

## 4. コンプライアンス態勢の徹底

- ルールの遵守**（不祥事故・事務事故・交通事故の排除）
  - ・不祥事故の撲滅
  - ・「個人情報保護法」の遵守

- 説明責任の徹底**
  - ・十分な説明責任の履行