

経営に関する計画  
の履行状況について

平成 17 年 11 月  
株式会社足利銀行

## - 目 次 -

1 . 平成 17 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 ) 18 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 .....	11
( 4 ) 業務運営の適切性と透明性の確保の進捗状況 .....	11
( 5 ) 経営合理化の進捗状況 .....	16
( 6 ) ガバナンスの強化と透明性の確保の進捗状況 .....	20
( 7 ) 預金保険法第 116 条に規定する措置の進捗状況 .....	21

## 1. 平成 17 年 9 月期決算の概況

### (1) 概要

業務粗利益は、今年度計画 824 億円に対し 421 億円（計画比 51.0%）となりました。経費については、各種合理化策の実施により 202 億円となりました。こうした結果、業務純益は 219 億円（計画比 54.8%）を計上いたしました。

一方、不良債権処理損失額は 25 億円（計画比 31.2%）となりました。また、政策保有株式の圧縮に伴う株式売却益を計上したことから、株式等関係損益は 24 億円となり、経常利益は 207 億円（計画比 56.0%）となりました。

なお、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、特別損益に 376 億円を計上したことから、中間純利益は 584 億円（計画比 159.5%）の実績となりました。

< 17 年 9 月期決算の状況 >

（単位：億円）

	17/3 実績	17/9 実績	18/3 計画	計画対比
<計画差>				
(規模)				
貸出金 (平残)	33,214	30,983	30,498	+ 485
預金・NCD (平残)	43,397	42,492	43,140	648
資本勘定 (末残)	5,622	5,008	6,175	+ 1,167
<計画比(%)>				
(収益)				
業務粗利益	884	421	824	51.0%
資金利益	754	350	687	50.9%
役務取引等利益	117	62	123	50.4%
その他業務利益	12	8	13	61.5%
経費	(-)428	(-)202	(-)425	47.5%
人件費	(-)196	(-)97	(-)192	50.5%
物件費	(-)202	(-)87	(-)202	43.0%
実質業務純益	455	219	399	54.8%
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-	-
業務純益	455	219	399	54.8%
不良債権処理損失額	(-)127	(-)25	(-)80	31.2%
株式等関係損益	118	24	50	48.0%
経常利益	408	207	369	56.0%
特別損益	811	376	1	-
当期(中間)純利益	1,219	584	366	159.5%
<計画差>				
(経営指標)				
O H R	48.47%	48.02%	51.58%	3.56%
R O A	1.20%	1.16%	1.04%	+ 0.12%
リスク管理債権比率	12.50%	10.20%	8%台	-

< 17年9月期不良債権処理関係損益の概要 > (単位：億円)

	17/9期	
不良債権処理損失額	(-)25	
貸出金償却	(-)24	
貸出金売却損	(-)1	
その他	0	
貸倒引当金取崩益	410	1
償却債権取立益	10	2
前期債権売却清算損失	(-)32	3
計	361	

1. 貸倒引当金取崩益... 要管理先債権の残高減少、要管理先・その他要注意先・正常先に対する引当率の低下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。
3. 前期債権売却清算損失... 16年度中にオフバランス化を行った整理回収機構への売却債権について、担保価格の時点修正等の清算を行い発生したものです。

(2) 不良債権の状況(金融再生法に基づく開示債権)

17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、前年度末比 843億円の3,144億円となりました。

< 金融再生法に基づく開示債権額の推移 >

(単位：億円)

	17/9末			17/3末	16/9末
	17/3末比	16/9末比			
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	392	48	660	343	1,052
危険債権	1,614	699	2,067	2,314	3,682
要管理債権	1,137	192	402	1,329	1,539
小計	3,144	843	3,130	3,987	6,274
正常債権	28,240	259	1,420	28,500	26,820
合計	31,385	1,103	1,710	32,488	33,095
金再法開示債権比率	10.01%	2.26%	8.94%	12.27%	18.95%
部分直接償却実施額	1,572	231	2,603	1,341	4,176

なお、17年9月末のリスク管理債権は3,140億円(リスク管理債権比率10.20%)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、17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法による引当を導入するなど、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97.2%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)	392	1,614	2,007	1,137	3,144
担保・保証等保全額(B)	306	649	955	474	1,430
非保全額(C)=(A)-(B)	85	965	1,051	662	1,714
貸倒引当金(D)	85	965	1,051	576	1,627
保 全 額 (E)=(B)+(D)	392	1,614	2,007	1,050	3,057
引 当 率 (D/C)	100%	100%	100%	86.9%	94.9%
保 全 率 (E/A)	100%	100%	100%	92.3%	97.2%

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 ) 18 年 3 月期の業績見通し

18 年 3 月期通期の業績につきましては、業務純益は計画どおりの 399 億円を見込んでおります。なお、当中間期において、貸倒引当金取崩益等により、特別損益を 376 億円計上したことから、当期純利益については、740 億円程度 ( 計画比 + 374 億円 ) を見込んでおります。

今後とも、計画に掲げた計数目標を達成すべく、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、ビジネスモデルの構築と取引基盤の確保を行う「態勢定着期間」との位置づけのもと、法人融資先数の確保や企業再生への取組み、店舗チャネルの再構築など、一定の成果を得ることができました。

今年度は、「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おります。

17年9月末の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（17年3月末比+852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+484億円）や個人預り資産（同比+592億円）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4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（17年3月対比17年9月実績）は、716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。

今後とも、本計画の着実な履行に努め、健全性・収益性を確保するとともに、お客さまからの信頼を確立し、地域金融機関としての金融仲介機能を発揮してまいります。また、これら取組みを通じて、企業価値を向上し、特別危機管理の早期終了と公的コストの極小化をはかってまいります。

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、以下に記載の通りであります。

## ( 1 ) 地域金融の円滑化の進捗状況

### 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、バックオフィス業務の母店集中による業務軽量化や、小口金融の営業に特化したリテールセンター等の展開を積極的に進めました。リテールセンター等の軽量化店舗は、17年9月末までに31か店となりました。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」の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ております。

また、今年度より、法人取引推進と新規開拓を専門に担う法人開拓グループの人員を50名に拡大し、営業店への法人渉外ノウハウの浸透と情報営業体制の一層の充実をはかっております。

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、店舗チャネルの再構築や体制整備を進めてまいります。

#### イ．情報営業の強化

情報営業・課題解決型営業の活性化をはかるため、行内イントラネットや地区別のエリア情報会議を通じた営業情報の共有化を進めるとともに、行内イントラネットに「店周 680 業種融資審査ガイド（銀行研修社）」を掲載し、その機能拡充をはかりました。

また、お取引先における中国ビジネスに関するニーズが高いことから、17年9月に、青葉公認会計事務所（香港）と業務提携を行い、香港および中国華南地区における会計・税務・法人設立等にかかる情報提供等の支援体制を強化いたしました。

なお、16年4月より開始したビジネスマッチング業務におきましては、17年上期中に新たに3社と提携契約（累計19社）を行うとともに、145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あらゆるニーズに基づいて、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

小口金融の推進にあたり、16年度より取扱いを開始したクイック実行型融資商品や栃木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を進めました。また、商工会議所と提携した特別融資制度を創設し、これまでに21の商工会議所と提携しております。

17 年 10 月より、栃木県信用保証協会と提携し、無担保型当座貸越「メインサポート（無担保当貸 5000）」の取扱いを新たに開始いたしました。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活用とともに、新たな融資商品の開発などの検討を進めてまいります。

< 16 年度に取扱開始した主な融資商品（実行額） >

商品名	商品概要・取扱開始時期	17/3 期 (年度実績)	17/9 期 (半期実績)
スピード ライン	クイック実行型融資商品 (16 年 5 月取扱開始)	263 億円 (1,900 件)	127 億円 (1,097 件)
クロスロ ード	融資金額の半分を保証協会が保証 (16 年 8 月取扱開始)	42 億円 (163 件)	12 億円 (54 件)
グッドリ テール	保証協会未利用先向け融資商品 (16 年 8 月取扱開始)	3 億円 (95 件)	1 億円 (50 件)
各商工会議所と提携した会員向け融資商品 (17 年 2 月より順次提携を開始)		0.2 億円 (3 件)	5 億円 (39 件)

## エ．産学連携に向けた活動

17 年 8 月に、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、宇都宮大学と連携協力協定書を締結いたしました。今後、相互の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。

## 個人ローン

### ア．推進体制の整備・強化

17 年 11 月に、ローンセンターを 2 か所新設（宇都宮南・石橋）し、拠点数を 23 か所とするとともに、既存のローンセンターにおいて推進担当者の増員や休日営業拠点の増加などの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、ローン事務を集中して行う「融資業務センター」を事務代行子会社（あしぎんビジネスサポート）に設置いたしました。

### イ．新商品・サービスの開発・提供等

17 年度上期は、住宅ローンにつきまして、元金均等返済方式の導入や三大疾病（ガン・脳卒中・急性心筋梗塞）保障特約を付与した商品の取扱いを開始するとともに、無担保リフォームローンにつきましても、貸出限度額の引上げや三大疾病保障特約の付保、全期間金利優遇型商品



の導入などの改定を行い、お客さまの安心感をより追求した商品設計といたしました。

また、7月より、新たなローン商品として、別荘等の購入ニーズに対応したセカンドハウスローンの取扱いを開始いたしました。

このような取組みにより、17年9月末の個人ローン残高は、前年度末比+453億円の9,363億円となりました。

10月からは、マイカー・教育ローンにおいて、貸出限度額の引上げや貸出期間の延長などの改定を行うとともに、スコアリング審査を導入し、審査結果の回答の迅速化をはかりました。今後ともお客さまのニーズに応えた商品・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)

	17/9 末			17/3 末	16/9 末
	17/3 末比	16/9 末比			
個人ローン	9,363	453	882	8,909	8,481
うち住宅ローン	8,707	484	963	8,223	7,744

## 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4月より、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。また、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。

17年10月からは、営業店部門の業績管理を徹底するため、執行役営業本部長(COO)が、各地区の業績責任を担うエリア本部長を指揮監督する体制といたしました。

また今年度より、全店一律の営業戦略を見直し、地区の特性を踏まえた「地区別営業戦略」へ転換し、各地区の市場成長性、市場規模、地域内シェア等のマーケットポテンシャルを勘案した、各種推進目標の設定ならびに人員の戦略的な配分を実施いたしました。

### イ．マーケティング機能の強化

17年10月に、当行の主要取引基盤であるリテール分野における戦略企画・立案の機能強化に向け、本部機構改革を行いました。具体的には、融資本部の与信企画セクションをリテール営業の戦略立案部署であるリテール企画部に移管いたしました。これにより、マーケティングとともに、リスクを踏まえた融資戦略を一元的に企画・立案する体制といたしました。

今後も、お客さまの声・ニーズなどを木目細かく収集するとともに、マーケティング機能のさらなる高度化をはかり、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。

## 非金利収入の拡大

### ア．預り資産販売強化

今年度は、積立投資信託等の各種キャンペーンの実施、毎月分配型投資信託商品の拡充など、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ております。

このような取組みの結果、17年9月末の個人預り資産残高（投資信託・債券・生命保険）は、前年同期比 65.2%増の 3,179 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、前年同期比約 5 億円増加し 20 億円となりました。

なお、個人預金については、これまでの店舗統廃合の影響を受けているものの、預り資産販売強化によりその影響を吸収し、個人預り資産と個人預金の合計残高は前年同期比 473 億円の増加（年増率 1.4%）しております。

< 個人預金・個人預り資産残高の推移 >

（単位：億円）

	16/9 末 (実績)	17/3 末 (実績)	17/9 末 (実績)	17/9 末	
				17/3 比	16/9 比
個人預り資産	1,923	2,586	3,179	592	1,255
投資信託	953	1,176	1,521	345	567
債券 1	644	1,016	1,181	164	536
保険	325	393	475	82	150
個人預金	29,963	29,344	29,181	163	781
合計	31,886	31,931	32,360	429	473
窓販関連役務利益 2	15	17	20	2	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。

17年10月より、法人インターネットバンキングについて、振込に関する機能強化を中心としたレベルアップを行いました。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 E B サービスや代金回収サービスを提供してまいります。

## お客さまとの信頼関係の強化

### ア. 「CS」向上への取組み

お客さまからの信頼を得るためには「CS」が重要であるとの認識のもと、今年度は「回答期限の設定と説明責任の徹底」「お客さまの声の収集と改善」「基本対応の向上」を3大テーマとして、CS向上の取組みを進めております。

回答期限の設定については、その取組みをお客さまへお知らせするポスターを全営業店に掲示するなど、説明責任の徹底とあわせて、取組みの定着化を進めました。

16年度より開始した「お客さまの声カード」については、上期中に171件を受け付けました。いただいた改善要望が、CSやサービス向上の施策に反映されているかフォローするため、10月より本部のCS関係部会議を定例的に開催しております。

基本対応の向上については、外部の目線による営業店モニタリングを8月に実施（24か店対象）し、反省すべき事例を含め、調査結果を全営業店に還元いたしました。

今後も、CS向上の取組みを展開するとともに、本部・営業店の体制を充実し、お客さまとの強い信頼関係の構築を目指してまいります。

### 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、17年度の経営方針の一つとして掲げ、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まいりました。

#### < 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るとともに、1日1口座および1か月1口座あたりの支払限度額を個別に設定できるシステムを導入 |
| 17/ 4: 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による暗証番号変更時のチェック機能を追加（他人に類推されやすい暗証番号への変更を制限）                                 |
| 17/ 9: 「偽造・盗難キャッシュカード被害に係る団体保険制度」（地方銀行協会）への参加を決定（12月発足予定）                               |

情報管理の強化に関しては、情報セキュリティに関する規定を整備するとともに、行内への周知徹底をはかりました。あわせて、11月より、行内通信回線の光ファイバー化に着手いたしました。行内ネットワークの高速化により、業務効率化や営業店事務の迅速化、データの本部集中

管理、還元資料の電子化を進めることにより、情報セキュリティ強化をはかってまいります。

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

### 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

産業再生機構の支援決定および買取決定を受けた 11 件については、必要な金融支援などを実施し、再生計画に沿った取組みを進めております。また、産業再生機構ととちぎ地域企業再生ファンドの共同設立会社である「(株)旅館マネジメントサポート」に対して、当行は引き続き 5 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、17 年度上期中に 1 件の再生支援が完了し、16 年度の実績とあわせた活用件数は 4 件となりました。現在も、12 件のお取引先について、整理回収機構と当行の再生チームが連携し、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。

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

17 年度上期中は、中小企業再生支援協議会との連携のもと、新たに 10 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んでおります。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 年度の実績とあわせて 31 件となりました。

現在も協議会との連携のもと、34 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。

#### ウ．企業再生ファンドの活用

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 9 件において、同ファンドからの出資が実行されました。

今後の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」は、16年9月の設置以降、2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、お取引先企業の業況改善等によるランクアップ、実質破綻先・破綻先債権に対する部分直接償却の実施等により、17年9月末の不良債権残高（リスク管理債権ベース）は、3月末比843億円の3,140億円となりました。

今後とも、金融支援を含めた企業再生に積極的に取り組むとともに、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)	17/9末 (実績)		18/3末 (計画)	
			16/3比	17/3比		
不良債権額	7,317	3,983	3,140	4,177	843	2,500程度
不良債権比率	20.62%	12.50%	10.20%	10.42%	2.3%	8%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 (17/3末対比) > (単位：億円)

	金額
減少要因	930
金融支援・ランクアップ	386
回収(約定弁済・担保処分等)	210
直接償却・部分直接償却他	334
増加要因	87
新規発生(ランクダウン)	87
不良債権減少額(17/9 - 17/3)	843

### (4) 業務運営の適切性と透明性の確保の進捗状況

#### 業務監査委員会の活動

16年2月の設置以降、17年9月末までに64回開催いたしました。今後

とも、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。

## 個別業務における適切性の確保

### ア．与信業務

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、業務運営を行っております。

これまでに、最もお客さまに近い現場に決裁権限を委譲すべく、営業店長決裁権限の拡大、エリア本部長・リテールセンター支店長決裁権限の新設を行いました。また、各エリア本部にリスクマネージャーを配置し、エリア本部長決裁における審査を補佐するとともに、各営業店で実施している融資戦略会議において、融資実務担当者のレベルアップを目指した指導を行っております。

今後とも、本部・リスクマネージャーによる営業店へのサポートを徹底し、全行的な融資ノウハウの向上をはかるとともに、密度の濃いコミュニケーションを通じて、お取引先の資金ニーズに的確に対応してまいります。

### イ．資金調達業務

資金調達業務においては、市場金利ならびに他行動向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

政策保有株式の残高圧縮を進めるとともに、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を行い、安全性を重視した運用に努めてまいります。

### エ．経費支出

合理化策の実施により、土地・建物・機械等の賃貸料削減、業務委託費用の削減等をはかり、17年9月期の経費は、年度計画比47.5%の202億円（前年同期比10億円）となりました。また、経費率（OHR）は48.02%（年度計画比3.56%）となりました。引き続き経費抑制に努めてまいります。

## 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、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。

### ウ．信用リスク管理態勢の強化

#### （ア）組織体制の見直し

16年度では、信用リスク管理室の融資本部への統合、企業支援部の融資管理部への統合による審査部門と管理部門の明確な分離を行いました。また、融資審査部を地域金融部に改称するとともに、本部における融資・運用部門の見直しを行い、「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、「公務金融部」が公的機関との取引を、それぞれ担当することとし、お取引先ごとの特徴を踏まえた体制といたしました。

17年10月からは、地域金融機能の適切な発揮を目的に、融資部門担当執行役が自ら陣頭指揮を執る体制とすることとし、執行役融資本部長を地域金融部長兼務といたしました。

#### （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

16年8月に制定した「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)に基づいた与信管理を実施し、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進めております。

また、17年8月より、大口与信先について定期的に企業状況の把握を行う「定期モニタリング」を開始いたしました。これにより、営業店と本部が同一目線に立ち、大口与信先の実態把握や問題点の改善等をはかってまいります。

#### (エ) 信用格付制度等の見直し

信用格付制度を、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。また、16年10月に、貸出金ガイドライン金利の精緻化を行いました。その後についても、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。

##### < 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

##### < 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

#### 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実施するとともに、本部・営業店の法令等遵守担当者を対象に、コンプライアンス態勢の強化に向けた連絡会議を17年9月に開催いたしました。



また、情報管理態勢の強化に向け、「情報漏えい防止マニュアル」の制定や個人情報保護法対応研修の実施などにより、情報管理ルールの徹底をはかりました。引き続き、個人情報保護管理責任者（執行役）と連携した継続的な改善指導の実施体制を構築するとともに、コンプライアンスプログラムの実効性向上に取り組んでまいります。

#### 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、これまでに、還元資料の一部廃止や保有不動産の売却における情報営業への活用などの実績をあげております。

なお、還元資料については、情報保護の観点から、紙ベース資料の電子化への切替えについて検討を進めております。引き続き、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す。

#### 「人材マネジメント改革」

当行の企業価値向上の観点から、職員の行動指針として「地域金融・サービス業の原点回帰」を掲げ、全役職員の意識と行動において「顧客志向」「当事者意識」が徹底されるよう、組織風土の改革を進めております。あわせて、「顧客志向」「当事者意識」に基づいた行動が適切に評価されるよう、新人事制度の構築を進めております。

新人事制度の構築と組織風土の改革（総称：「人材マネジメント改革」）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。

また、改革を進めるにあたり、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、4月に実施いたしました。その後も意見交換会や意識調査等を行い、7月には基本方針を、9月には設計方針をそれぞれ策定いたしました。

今後とも、全役職員において、顧客志向を実行する当事者としての意識と行動が定着するよう、人材マネジメント改革の実現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<br>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）<br>本部・営業店の全部店において、部店内意見交換会を実施<br>「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  |

( 5 ) 経営合理化の進捗状況

人員の削減

17年9月末の行員数は、17年3月末比 55人の2,245人となりました。既に年度計画を達成しておりますが、引き続きパートタイマーの積極活用や営業店業務の効率化等、少人数運営体制の構築を進めてまいります。

< 行員数 >

( 単位：人 )

	16/3末 (実績)	17/3末 (実績)	17/9末		18/3末 (計画)	19/3末 (計画)
			(実績)	17/3比		
行員数	2,628	2,300	2,245	55	2,350	2,200

人件費の削減

16年度において、賞与支給の見合わせと定例給与水準の減額により、15年3月期対比 25%の年収水準引下げを実施いたしました。

今年度より、職員のモラル維持と着実な計画の達成を目的として、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導入しておりますが、人件費は前年同期と比較しほぼ同水準に抑制しております(参考:16年9月期人件費96億円)。

< 人件費 >

( 単位：億円 )

	16/3期 (実績)	17/3期 (実績)	17/9期		18/3期 (計画)	19/3期 (計画)
			(実績)	計画対比		
人件費	204	196	97	50.5%	192	176
うち給与・賞与	144	132	66	51.1%	129	127

物件費の削減

店舗・チャネルの見直し、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、年度計画対比43.0%の87億円(前年同期比 10億円)となりました。

< 物件費 >

( 単位：億円 )

	16/3期 (実績)	17/3期 (実績)	17/9期		18/3期 (計画)	19/3期 (計画)
			(実績)	計画対比		
物件費	239	202	87	43.0%	202	192

## 有人店舗チャンネルの再構築

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、その近隣店舗は、顧客利便性の確保と融資取引先との接点強化のため、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して業務展開しております。

17年度上期中は、3出張所を廃止するとともに、8支店5出張所において、支店業務の軽量化や小口金融への店舗機能の特化を行いました。これにより、16年度以降では、2支店13出張所を削減いたしました。また、小口金融に特化したリテールセンター等の軽量化店舗数は31か店となりました。

今後とも、採算性や利便性などを十分に勘案し、支店のバックオフィス業務の集中化や機能の特化などにより、有人店舗チャンネルの再構築を進めてまいります。

### < 有人店舗数 >

	16/3 末 (実績)	17/3 末 (実績)	17/9 末 (実績)	18/3 末 (計画)
本支店数	101	99	99	97
うちフルバンキング店舗 1	101	89	81	69
うちリテールセンター等 2	-	10	18	28
有人出張所数 3	66	56	53	46
うちリテールセンター	-	8	13	-
有人店舗数合計	167	155	152	143
ローンセンター	19	21	21	-

- 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か店を含んでおります。

## 店舗外 A T M の効率的な配置

店舗外 A T M については、低利用先を見直すとともに、駅やショッピングセンター等の集客施設への設置を進め、顧客利便性を考慮した再配置を実施しております。17年9月末の設置か所数は、有人出張所の無人化（店舗外 A T M 化）を含め、224か所（17年3月末比 1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、設置場所に応じた稼働時間の延長や A T M チャンネルの再構築を行ってまいります。

## 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

17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3,724先(17年3月末比+531先)、個人が32,055先(17年3月末比+2,660先)となりました。

10月には、インターネットバンキングの利便性をさらに向上するため、サービス・機能の拡充を行いました。具体的には、振替・振込の即時処理や住所変更・口座振替申込機能の追加、法人向けサービスにおける振込件数の拡大等を行いました。

今後も、インターネットバンキングにおける投資信託取引の追加など、サービス・機能の向上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た対象エリアの拡大と人員拡充等の体制整備を行いました。この結果、「あしぎんビジネスセンター」において、17年度上期中に379件(2,308百万円)の融資申込を受け付けました。

### 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、引き続きスリム化を進めております。17年9月末本部行員数は、17年3月末比8人の246人(本部行員比率10.9%)となりました。

### 動産・不動産の売却

寮・社宅・保養所については、特命担当者による情報営業への活用などにより、17年度上期中に13件の売却が完了し、年度計画を前倒しで達成いたしました。今後とも、19年3月末計画の早期達成を目指し、対応を進めてまいります。

なお、17年9月期決算において、遊休固定資産に対する減損会計を適用し、特別損失に1,276百万円の減損損失を計上しております。

#### <寮・社宅・保養所の物件推移>

	16/3末 (実績)	17/3末 (実績)	17/9末 (実績)	17/3比	18/3末 (計画)	19/3末 (計画)
寮・社宅(社宅空地含)	63	52	39	13	44	32
保養所(閉鎖済)	2	1	1	0	0	0

## 政策保有株式の売却等

政策保有株式の残高圧縮については、18年3月末の計画を既に達成しておりますが、保有銘柄の見直しによる売却・入れ替えを行い、17年9月末の保有残高（上場・店頭株式）は、17年3月末比 13億円の487億円となりました。

今後とも、当行の企業価値向上の観点から、保有銘柄の見直しを進め、保有株式のポートフォリオ再構築を進めてまいります。

< 保有株式残高（上場・店頭株式：簿価ベース） > (単位：億円)

	16/3末	17/3末	17/9末			18/3末
	(実績)	(実績)	(実績)	16/3比	17/3比	(計画)
保有株式残高	794	500	487	307	13	500

## 当行の子会社・関連会社の抜本的見直し

### ア．子会社・関連会社の見直しの状況

整理方針としたファイナンス子会社・資産管理子会社6社のうち、証券管理子会社1社は個人ローン保証会社への吸収合併（16年12月）により、ファイナンス子会社3社は清算終了（17年4月～5月）により、それぞれ整理が完了いたしました。残る2社についても、既に解散を決定し、清算手続きを進めております。

存続方針である銀行事務代行会社2社は、当行全体の業務の合理化・効率化をはかる観点から、営業店におけるバックオフィス業務の担い手として、受託業務の拡大をはかっております。また、個人ローン保証会社については、財務強化をはかるとともに、スコアリングモデルによる自動審査システムを活用し、住宅ローンに加えて、マイカーローン・教育ローンの保証業務を新たに開始いたしました。

< 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	・ 全保有物件を売却し、解散を決定(17/3)
足銀不動産管理(株)	不動産管理	・ 16年度中に66件の保有物件を売却し、解散を決定(17/3) ・ 17年度上期中に10件売却(残り12件)
(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(株)との吸収合併により消滅(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
(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	・(株)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) ・(株)あしぎん DC カード を子会社化(17/10)

イ．システム開発会社の子会社化

当行の適切な業務運営に必須となる安定したシステム運用、ならびに柔軟なシステム戦略の策定や開発コスト低減の観点から、17年4月に、あしぎんシステム開発(株)を当行の100%子会社といたしました。

ウ．カード会社の子会社化

個人ローンにかかる信用保証業務については、足利信用保証(株)（主に住宅ローンの保証）と(株)あしぎんディーシーカード（無担保ローンの保証）に二元化されていたことから、両社の信用保証業務の統合による業務効率化をはかるため、17年10月、(株)あしぎんディーシーカードを足利信用保証(株)の100%子会社といたしました。

(6) ガバナンスの強化と透明性の確保の進捗状況

アドバイザー・ボード

16年2月の設置以降、17年9月末までに13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。

積極的な情報開示

17年6月から7月にかけて、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、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開催いたしました。説明会は全18会場にて開催し、870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

民事責任の追及

16 年 2 月に、社外の弁護士・公認会計士を委員とし、預金保険機構をオブザーバーとする内部調査委員会を設置し、旧経営陣の職務上の義務違反等の有無について調査を実施してまいりました。

17 年 2 月に、当行の取締役会に調査報告書が提出され、その調査結果に基づき、不正融資事案 2 件および違法配当事案 1 件について、当時の取締役 13 名に対する民事訴訟を提起いたしました。

また、17 年 9 月に、追加調査報告書が当行の取締役会に提出され、その結果に基づき、違法配当事案について、当時の監査役 4 名および会計監査人に対する民事訴訟を提起いたしました。

今後は、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。

刑事責任の追及

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、違法配当事案については、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いたしました。

不正融資事案 2 件につきましては、内部調査委員会における検討の結果、特別背任罪（商法第 486 条第 1 項）に問うことは困難との判断であり、刑事告訴は見送ることといたしました。

なお、内部調査委員会は引き続き存続し、捜査機関による捜査を見守っていただくとともに、今後の捜査結果に応じて、刑事告訴の要否に関する意見をいただきたいと考えております。

以 上