

経営に関する計画  
(預金保険法第115条に基づく計画書)

平成16年2月  
株式会社足利銀行

## - 目 次 -

1 . はじめに .....	1
( 1 ) 特別危機管理開始決定を受けるに至った経緯 .....	1
( 2 ) 債務超過に至った要因 .....	1
( 3 ) 旧経営陣の対応 .....	2
2 . 経営の方針 .....	4
( 1 ) 経営体質の抜本的な改善と企業価値の向上 .....	4
( 2 ) 特別危機管理の早期終了と公的コストの極小化 .....	4
3 . 資金の貸付けその他の業務の実施にかかる方針 .....	6
( 1 ) 地域金融の円滑化と中小企業再生等への取組み .....	6
( 2 ) 業務運営の適切性と透明性の確保 .....	9
4 . ガバナンスの強化と透明性の確保 .....	11
( 1 ) 経営陣の刷新 .....	11
( 2 ) アドバイザリー・ボードの設置 .....	11
( 3 ) 委員会等設置会社への移行 .....	11
( 4 ) 積極的な情報開示 .....	12
5 . 経営の合理化のための方策 .....	13
( 1 ) 人員および人件費の削減 .....	13
( 2 ) 営業経費の削減 .....	14
( 3 ) 本部組織のスリム化 .....	16
( 4 ) 保有資産の処分 .....	16
( 5 ) 当行の子会社・関連会社の抜本的見直し .....	17
6 . 預金保険法第 116 条に規定する措置を効果的に実施するための体制の整備 .....	19
( 1 ) 内部調査委員会の設置 .....	19
( 2 ) 過去問題調査ワーキングチームの設置 .....	19
7 . おわりに .....	20

## 1. はじめに

当行は、平成 15 年 11 月 29 日、預金保険法第 102 条第 1 項第 3 号に定める措置を講ずる必要がある旨の認定および同法第 111 条第 1 項に基づく特別危機管理開始決定を受けました。これに伴い、12 月 1 日、当該決定にかかる公告が行われ、当行の株式はすべて預金保険機構により取得されました。

このような事態に至りましたこと、国民の皆さま、株主の皆さま、お取引先の皆さまをはじめとした関係する皆さま方に心から深くお詫び申し上げます。

当行は、12 月 17 日、預金保険法第 115 条に基づき、経営に関する計画の作成を命ぜられました。これを受けて、当行では、預金保険法の趣旨ならびに特別危機管理銀行の目的を十分に踏まえ、地域における信用秩序の維持に努めるべく、今般、経営に関する計画を策定いたしました。

役職員一同、本計画の着実な実行に向けて邁進していく所存でございますので、皆さまには、何卒、引き続きのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

### (1) 特別危機管理開始決定を受けるに至った経緯

当行は、平成 15 年 9 月中間決算において、金融庁の検査結果通知を踏まえた多額の不良債権処理、ならびに監査法人の繰延税金資産の計上否認による全額取崩しを行った結果、大幅な赤字を計上することとなり、債務超過を余儀なくされるに至りました。

こうした状況を踏まえ、当行は、11 月 29 日に「その財産をもって債務を完済することができず、その業務若しくは財産の状況に照らし預金等の払戻しを停止するおそれがある」と判断し、預金保険法第 74 条第 5 項に基づく申出を行いました。

かかる状況を受けて、同日、金融危機対応会議が開催され、同会議での議を経て、当行は、預金保険法第 102 条第 1 項第 3 号に定める措置の必要性の認定を受けるとともに、預金保険機構が当行の株式を取得することの決定（特別危機管理開始決定）を受けるに至ったものでございます。

### (2) 債務超過に至った要因

当行が債務超過に至った要因は、多額の不良債権処理、保有株式の損失処理、繰延税金資産の全額取崩しによるものであります。

### 多額の不良債権処理

平成5年3月期以降における不良債権処理は10,096億円と、同期間の実質業務純益4,995億円をはるかに上回り、当行の基礎的な体力低下を招いた最大の要因となりました。

#### < 実質業務純益と不良債権処理額の推移 > (億円)

	H5/3 - H13/3	H14/3	H15/3	H15/9	累計
実質業務純益	3,881	356	485	272	4,995
不良債権処理額	8,356	675	316	747	10,096

実質業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額

### 保有株式の損失処理

平成14年3月期以降の株式損益は1,672億円と、同期間の不良債権処理額を超える多額の損失を計上し、当行の急速な体力低下の要因となりました。

#### < 株式関係等損益の推移 > (億円)

	H14/3	H15/3	累計
株式関係等損益	895	776	1,672

### 繰延税金資産の全額取崩し

平成15年9月中間決算において、繰延税金資産の全額取崩しにより、大幅な赤字計上となったことが、債務超過に至った大きな要因となりました。

#### < 繰延税金資産の推移 > (億円)

	H12/3	H13/3	H14/3	H15/3	H15/9
繰延税金資産残高	1,418	1,352	1,659	1,387	-
前年比( )	71	65	306	272	1,387
自己資本額(B/S)	2,417	2,487	1,300	745	1,023

繰延税金資産はH11/3期より計上。H15/9期のみ前期比。

### (3) 旧経営陣の対応

旧経営陣においても、不良債権処理、保有株式の圧縮、リストラ等に取り組んでまいりましたが、今般、債務超過という事態に至りましたことは、各種リスクへの対応が不十分であったと認識しております。

旧経営陣の経営責任については、新たに設置する「内部調査委員会」において調査することとなります。内部調査委員会では、旧経営陣の職務上の義務違反等に基づく民事上の提訴、刑事上の告訴、告発等の必要性や妥当性について調査を行ってまいります。この調査結果に基づき、旧経営陣に対する経営責任の追及を行ってまいります。

また、内部調査委員会とは別に行内にワーキングチーム（「過去問題調査ワーキングチーム」）を設置し、当行が債務超過に至った原因や問題点、監査法人との交渉経緯や対応等について調査を行ってまいります。過去の経営方針や本部各部の対応、グループ経営における問題点等を洗い出し、個別の案件についても徹底的に調査するとともに、監査法人との対応についても調査し、問題点の有無等を明らかにしてまいります。これにより、債務超過に至った問題を総括するとともに、二度と同じ過ちを繰り返さぬよう、今後の経営に反映させてまいります。

## 2. 経営の方針

### (1) 経営体質の抜本的な改善と企業価値の向上

当行は、下記の4項目を経営の方針とし、かかる方針のもと、経営改革を進めることにより、地域金融機関としてのビジネスモデルの確立に向けて経営体質の抜本的な改善をはかり、お客さまならびに市場からの信認回復、金融機能の強化に努め、企業価値の向上を目指してまいります。

#### 地域金融の円滑化と中小企業再生等への取組み

地域経済の安定・発展のため、善意かつ健全なお客さまに対しては、円滑な資金供給に全力を尽くすとともに、密度の濃いコミュニケーションを実践するなど、リレーションシップバンキングの機能を十分に発揮し、地域金融機関としてのビジネスモデルの確立を目指してまいります。また、客観性を重視した厳格な自己査定を踏まえ、定性評価を加味したうえで、再生可能性が高いと認められる中小企業の再生に積極的に取り組んでまいります。

#### ガバナンスの強化と透明性の確保

経営の信頼性の向上を目的に、外部の地元関係者による「アドバイザリー・ボード」を設置するとともに、ガバナンスの強化と透明性の確保をはかる観点から、本年6月の定時株主総会終了時をもって「委員会等設置会社」へ移行いたします。

#### 業務運営の適切性と透明性の確保

業務運営の適切性・透明性の確保の観点から、投融資・資産処分等の業務について監査を行う「業務監査委員会」を設置いたします。また、リスク管理やコンプライアンスにおける行内管理態勢も強化してまいります。

#### 抜本的な経営の合理化

人員および人件費の削減、店舗機能の効率化、子会社・関連会社の抜本的見直し、保有資産の処分等による徹底した合理化を実施し、より一層効果的かつ強力な経営体質を構築し、収益力の抜本的な強化をはかってまいります。

### (2) 特別危機管理の早期終了と公的コストの極小化

当行は、上記4つの方針に基づき、金融機能の円滑な運営、優良な顧客基盤・資産の維持、中小企業再生に努め、さらに不稼動資産の圧縮を含め

経営の合理化等健全化に取り組むことにより、企業価値を向上させることで、預金保険法の趣旨を踏まえた特別危機管理の早期終了ならびに最終的な公的コストの極小化を目指してまいります。

### 3. 資金の貸付けその他の業務の実施にかかる方針

業務の実施にあたっては、リレーションシップバンキングの機能を十分に発揮し、地域金融機関としてのビジネスモデルの確立を目指してまいります。

#### (1) 地域金融の円滑化と中小企業再生等への取組み

##### 地域金融の円滑化

地域金融機関として、地域経済の安定・発展のため、善意かつ健全なお客さまに対しては、これまでと変わらぬ融資姿勢にて円滑な資金供給に全力を尽くしてまいります。特に、中小企業や個人のお客さまに対しては、一時国有化に伴う不安の解消に注力するとともに、セーフティーネット保証や各種制度融資等を有効に活用するなど、幅広い資金ニーズに的確かつ積極的に対応してまいります。

円滑な資金供給にあたりましては、密度の濃いコミュニケーションを通じて、これまで以上にお客さまの実状・実態把握に努めてまいります。あわせて、中小企業向け貸出や個人ローンの推進を一段と強化し、融資先を含めた取引先の裾野拡大をはかり、与信集中による信用リスクの偏重を回避してまいります。

##### ア. お客さまの不安解消に向けた融資商品の提供

事業性資金における、お客さまの様々な不安解消に向けた融資商品を提供してまいります。

具体的には、急な資金需要への対応や資金枠の確保、資金繰りなどのお客さまの不安の解消に向け、既存の商品を活用することはもとより、財務内容に応じた資金枠の提供機能の開発や資金繰り安定化に寄与する商品の開発等、更なる機能面の充実を検討してまいります。なお、実施にあたっては、業務監査委員会へ諮るなど、業務の適切性・透明性を確保した対応をはかってまいります。

##### イ. 情報営業の強化

店舗ネットワークを活用した情報提供によるビジネスマッチングや財務改善提案などの付加価値営業を一段と強化し、多方面から経営のサポートを実施してまいります。

##### ウ. 消費者ローンの拡充

ローンセンターのプロフィットセンター化や顧客ニーズに合致した商品の提供により、住宅ローンを中心に個人向けローンは順調に推移して



おります。今後とも、スコアリング審査等による信用リスク管理の高度化ならびに金利リスクコントロールの強化を前提に、個人向けローンの更なる増強をはかってまいります。

#### エ．新たな金融サービスの提供

多様化、高度化するお客さまのニーズにお応えするため、預金はもとより、投資信託や外貨預金、生命保険等の商品の品揃えを充実するとともに、職員のコンサルティング能力を高め、お客さまのライフステージに合った商品の販売を実践してまいります。また、企業への私募債発行やクーポンスワップ等の提案につきましても、積極的に取り組んでまいります。

こうした新たな金融サービスの提供により、役務収益の増強をはかってまいります。

あわせて、ビジネスマッチング業務等の支援サービスの積極的提供による適正な対価の受領につきましても、検討・実施してまいります。

#### オ．説明責任の徹底等

お客さまとの親密な信頼関係の強化をはかっていくため、地域金融の原点としての行動を実践してまいります。

具体的には、財務諸表などによる定量的な側面のみでは把握し得ない中小・零細企業の実態に即して、お客さまとの間で密度の濃いコミュニケーションをはかり、お客さまの企業価値や事業内容を一層深く理解するとともに、説明責任を重視することにより、お客さまとの、きめ細やかなかわり合いを果たしてまいります。

#### 中小企業再生への取組み

過剰債務等の問題を抱えているお取引先に対しては、まずは企業の再生可能性を検討してまいります。

行内においても、平成 16 年度上期より、あらゆる再生手法に対応可能となるよう、本部管理部門のスリム化等により、企業再生部門へ人員を再配分するなど、人的・組織的な体制整備を実施してまいります。

#### ア．再生可能性の判断

客観性を重視した厳格な自己査定を踏まえたうえで、自己査定結果の一律的な適用ではなく、経営者の改善意欲や経営動態等、定性的な面も重視し、企業の再生可能性を判断してまいります。

再生可能性の判断における恣意性を排除するため、業務監査委員会にも諮ったうえで、客観的な評価基準を策定いたします。

## イ．企業再生手法の適用

再生可能性が高いと認められる企業については、あらゆる企業再生手法を想定し、個々の企業にあった方法により、企業再生をはかってまいります。

### (ア) 公的スキームの活用

中小企業再生にあたっては、従来のコンサルティング的な経営支援に加え、産業再生機構、整理回収機構の中小企業再生型信託スキーム、栃木県中小企業再生支援協議会等の機能を活用いたします。

### (イ) 新たな企業再生手法の活用

企業再生にあたり、上述の公的スキームの活用に加え、企業再生ファンド、デット・エクィティ・スワップ（債務の株式化）、デット・デット・スワップ（債務の資本的劣後ローンへの組替）、私的整理ガイドライン等の様々な手法活用を検討し、幅広い角度から支援してまいります。

## ウ．外部機関の活用による透明性の確保

再生可能性が高いと認められる企業の再生計画の策定にあたっては、モラルハザードが生ずることのないよう、外部機関による評価を活用するなど透明性の確保に努めてまいります。

地域産業、特に温泉旅館等観光産業の再生については、引き続き行内の温泉旅館専担チームによる企業支援をはかってまいります。上記のように透明性の確保に努めることとし、具体的な支援にあたっては、地域内において、企業再生支援先の一方向的な優位性が発生しないようにするなど、特定地域内の状況に十分配慮して対応してまいります。

## エ．企業再生モニタリングコミッティの設置

再生支援を行った企業に対しては、その動向を定期的にチェックすることを目的に、頭取を委員長とし、行内委員のほか弁護士・公認会計士を委員とする「企業再生モニタリングコミッティ」を設置いたします。本コミッティにおいては、支援先の正常化が確実にはかれるよう、経営状況を定期的に把握することに加え、適宜、適切なフォローを実施してまいります。

## 不良債権の処理

不良債権の処理については、担保価値の下落リスクを回避し、不稼働資産を圧縮する見地から、積極的に推進してまいります。客観性を重視した厳格な自己査定を踏まえ、定性評価において、企業再生の可能性が見出せない企業については、外部への売却等オフバランス化に向けた対応を行うことで、資産の健全化と財務体質の強化をはかり、企業価値の向上を目指してまいります。

なお、この際、地域金融機能の円滑化の観点から、善意かつ健全な借り手の業務運営に支障のないよう、十分な配慮を行ってまいります所存です。

## (2) 業務運営の適切性と透明性の確保

### 業務監査委員会の設置

特別危機管理銀行としての業務の適切性・透明性を確保する観点から、当行の投融资・資産処分等の業務について監査を行う、業務監査委員会を速やかに設置します。業務監査委員会は、社外役員、弁護士・公認会計士の社外委員ならびに行内委員により構成し、あわせて、オブザーバーとして預金保険機構の出席もお願いする予定です。

### 個別業務における適切性の確保

#### ア．与信業務

与信業務におきましては、善意かつ健全なお客さまへのきめ細やかな対応により、優良な顧客基盤・貸出資産を維持拡充するとともに、地域金融の円滑化と中小企業再生等への取組みに最大限努めてまいります。

あわせて、信用リスクの観点から、与信の集中リスクを意識・コントロールした対応を行ってまいります。

#### イ．資金調達業務

安定した資金調達力の回復を重要な課題として位置づけ、顧客基盤の維持拡充に向け、各種商品やサービスの提供など、全行一丸となって取り組んでまいります。

なお、資金調達においては、著しく高金利な預金金利設定による調達を行わないなど、市場ならびに他行における金利水準を踏まえて対応いたします。

#### ウ．経費支出

経費については、引き続き削減に向けた運営を行ってまいります。個

別案件の支出におきましては、一定の金額を超える支払いについて、業務監査委員会へ諮るなど、基準を定めた厳格な運営を行ってまいります。

## リスク管理の厳格化

### ア．統合リスク管理態勢

当行が抱える各種リスクを共通の枠組みで定量的に把握し、網羅的・統合的に管理する態勢を高度化してまいります。具体的には、当行の業務運営方針を踏まえ適正なリスク量を見積り、その範囲内に当行全体のリスクを制御する仕組みを強化し「経営の健全性」を確保するとともに、リスク対リターンの観点を重視した経営管理を徹底することにより「収益性の向上」をはかってまいります。

### イ．信用リスク管理態勢

当行の資産規模に応じた最適な与信ポートフォリオの構築をはかってまいります。

具体的には、大口先への信用リスク偏重が当行における不良債権増大の一因であったことを踏まえ、クレジットラインの設定をはじめとする大口与信管理の厳格化をはかるとともに、中小企業向け貸出や個人向け各種ローンの増強によって小口分散化された安定的な与信ポートフォリオへの移行をはかります。また、その状況については、四半期毎のチェックによる状況管理を徹底してまいります。

## コンプライアンスの強化

コンプライアンス（各種法令等の遵守）の強化を、引き続き重要な課題として位置づけ、その態勢の整備と実効性の向上に努めてまいります。

地域金融機関としての公共的使命と社会的責任を常に意識し、法令や社会的規範、行内規定、金融商品販売や融資取引における説明責任等を遵守した行動により、健全・誠実・公正な業務運営を徹底してまいります。

## 4. ガバナンスの強化と透明性の確保

### (1) 経営陣の刷新

当行では、特別危機管理銀行となったことに伴い、預金保険法第114条第1項に基づき、金融庁長官による指名ならびに預金保険機構による選任により、平成15年12月16日に、新頭取が社外より就任いたしました。同月25日には、新たに取締役3名（うち社外取締役1名）、監査役3名（うち社外監査役1名）が就任するとともに、それまでの取締役、監査役は全員辞任し、経営陣を一新いたしました。

今後、新経営体制のもと、ガバナンスの強化と透明性の確保をはかり、特別危機管理銀行としての適切な業務運営を行ってまいります。

### (2) アドバイザリー・ボードの設置

新たな経営体制の発足に伴い、取締役会の諮問機関として、外部の地元関係者から構成される「アドバイザリー・ボード」を新たに設置いたします。これは、当行が抜本的な経営改革ならびに企業価値の向上をはかるため、当行の経営ならびに業務運営等について、外部の地元関係者から幅広く意見・助言をいただき、地域金融機関としての経営に役立てるとともに、信頼性の向上・確保をはかることを目的とするものです。

<「アドバイザリー・ボード」の構成メンバー（敬称略、五十音順）>

氏名	現職
菊地 義治	菊地歯車株式会社 取締役社長
須藤 揮一郎	栃木県 副知事
高橋 直二	富士食品工業株式会社 代表取締役
竹原 卓郎	宇都宮市 助役
中津 正修	トヨタウッドユーホーム株式会社 代表取締役社長
樋口 喜代司	日産自動車株式会社 理事栃木工場長
船曳 富士男	合名会社東山閣ホテル 代表社員
松本 典文	環境整備株式会社 代表取締役

### (3) 委員会等設置会社への移行

経営に対する監督機能の強化、意思決定のスピードと業務執行機能の向上をはかり、同時に公正で透明性の高い経営を実現すべく、平成16年6月の定時株主総会終了時をもって、委員会等設置会社へ移行いたします。

委員会等設置会社では、社外取締役が過半数を占める「指名委員会」「報酬委員会」「監査委員会」を設置することにより、経営への監督機能を強化します。また、業務執行権限を、取締役会が選任する執行役に大幅に委譲することにより、業務執行の迅速化をはかります。

#### ( 4 ) 積極的な情報開示

当行は、特別危機管理銀行として、健全かつ透明性の高い経営を徹底する必要があり、また、お取引先の皆さまに対しましても、当行に対するご理解を深めていただく観点から、これまで以上に積極的なディスクロースを行ってまいります。

## 5 . 経営の合理化のための方策

特別危機管理開始決定を受けるという事態に立ち至ったことも踏まえ、以下のとおり徹底した経営の合理化をはかることによりまして、ローコストオペレーション体制を確立し、収益の抜本的な強化をはかってまいります。

### ( 1 ) 人員および人件費の削減

#### 人員の削減

人員につきましては、新卒採用の抑制と早期退職制度の推進により、平成 15 年 3 月末時点で、ピーク時（平成 6 年 3 月末）に比べ約 4 割の削減を実現しておりますが、引き続き徹底した合理化・効率化による人員の削減を目指してまいります。

具体的には、行員数 2,500 人体制（ピーク比約 46%）の達成を平成 19 年 3 月末としていた従来の健全化計画を見直し、これを 1 年前倒しの平成 18 年 3 月末に達成する計画といたします。本計画の実現に向け、今後、店舗機能や本部組織、営業体制の見直しをはかってまいります。

#### < 健全化計画に対する行員数の実績 > ( 人 )

健全化計画	H6/3	H13/3	H14/3	H15/3	H16/3
H11/9 計画	-	3,598	3,344	3,145	3,000
H13/8 計画	-	-	3,140	2,843	2,742
H15/9 計画	-	-	-	-	2,742
<b>行員数実績</b>	<b>4,606</b>	<b>3,563</b>	<b>3,068</b>	<b>2,829</b>	<b>2,690</b>

**行員数**  
(平成 18 年 3 月末)  
行員数：2,500 人  
(ピーク比 46%)

H16/3 の行員実績数は、現時点での見込みであります。

#### 人件費の削減

#### ア . 人件費の 3 割削減（ピーク比 6 割削減）

人件費につきましては、公的資金導入以降、人員削減、賞与減額および諸手当の見直し等により、平成 15 年 3 月期において、ピーク時（平成 9 年 3 月期）に比べ約 4 割の削減を実現しております。

今後とも、更なる人員削減や年収水準の見直し等を行い、平成 19 年 3 月期には、15 年 3 月期比約 3 割（ピーク比約 6 割）を削減いたします。

#### < 人件費の推移 > ( 億円 )

	H9/3 期	H13/3 期	H14/3 期	H15/3 期	H9/3 期比
人件費	399	314	275	244	155 ( 39%)
給与・賞与	329	239	207	174	154 ( 47%)

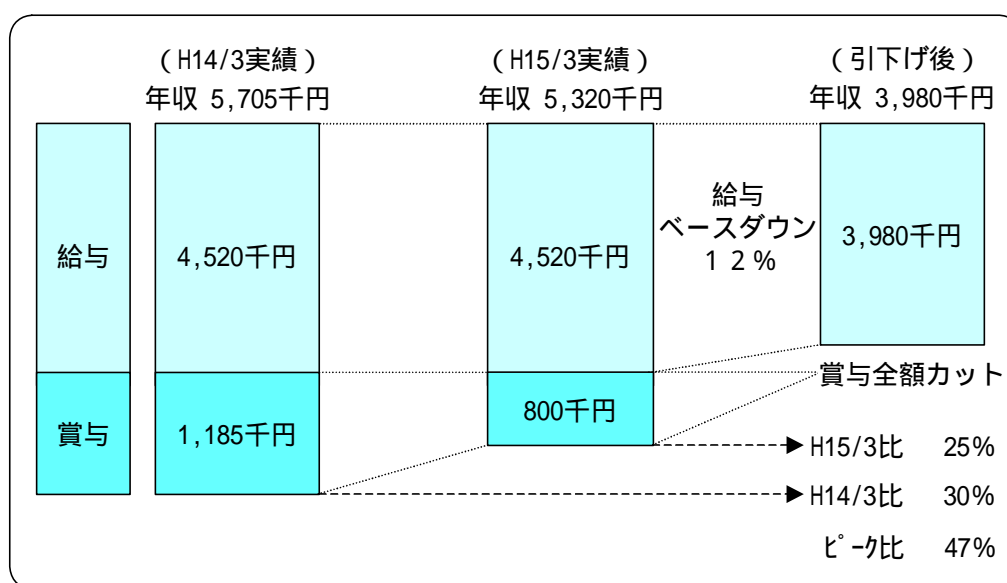
**人件費**  
(平成 19 年 3 月期)  
H15/3 比 3 割削減  
(ピーク比 6 割削減)

## イ．年収水準の大幅な引下げ

職員の年収水準につきましては、公的資金導入以降、賞与減額等により引下げを実施してまいりましたが、更に一時国有化という事態を踏まえ、当面、賞与支給を見合わせることにし、あわせて定例給与水準についても見直しを実施することで、平成14年3月期比 30%、平成15年3月期比 25%程度の引下げ（ピーク（平成10年3月期）比 47%）を行ってまいります。

なお、職員のモラルを維持し、計画の着実な達成を実現していくため、収益状況を勘案しつつ平成17年下期を目途に、人事制度の見直しとともにインセンティブスキームの導入を検討してまいります。

### 【年収水準引下げイメージ】



## ウ．退職金・年金制度の見直し

退職金・年金制度につきましては、既に厚生年金基金の加入員の給付水準4割引下げを実施しておりますが、今後、代行返上を実施するとともに、制度の見直しを行うことで、退職給付費用を削減してまいります。

### (2) 営業経費の削減

#### 「業務効率化ワーキングチーム」の組成

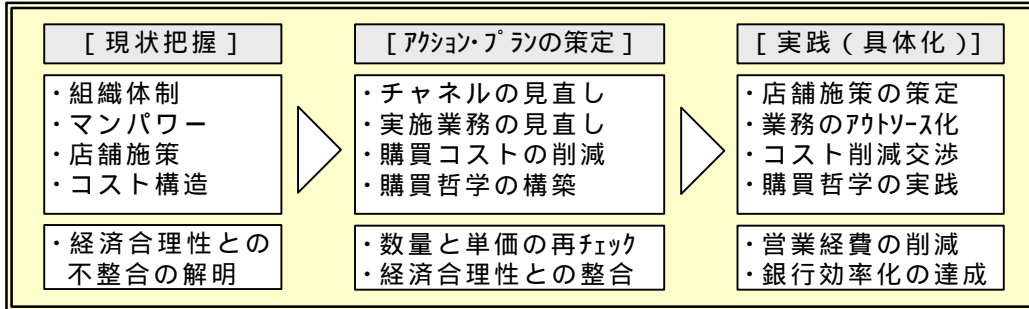
既成概念にとらわれることなく、徹底的な業務効率化を推進、実施するため、平成16年2月に、専任のメンバーによる「業務効率化ワーキングチーム」を設置いたしました。当ワーキングチームは、リーダーに部店長クラスを指名するとともに、メンバーは業務改善に意欲を持ち、今後の当



行を支えていく若手行員を、公募により選出いたしました。

当ワーキングチームにおいては、聖域を作らず営業経費削減に向けたアクション・プランを速やかに策定し、平成 16 年度上期より集中的かつ強力に実行してまいります。これにより、ローコストオペレーション体制を確立してまいります。

【業務効率化ワーキングチームの活動】



店舗機能の効率化

店舗については、地域金融機関として「面」のネットワーク構成を重視しつつ、各店舗の現有能力・収益性・成長性をもとに、機能の見直しを更に進めてまいります。具体的には、「業務効率化ワーキングチーム」における検討状況を踏まえ、「エリア・ブロック営業体制」の更なる展開や、各店舗毎の役割・機能の明確化、機能特化型店舗の導入などを行ってまいります。これにより、フルバンキング店舗数を平成 17 年 3 月までに 86 か店とする従来の健全化計画以上の店舗機能の効率化をはかってまいります。

また、子会社への事務委託やインターネットバンキング等のローコストチャネルの活用を通じて、店舗業務の再構築をはかってまいります。

一方、店舗の効率化に伴う余剰スペースについては、他社への賃貸等、有効的に活用してまいります。

< 支店数の推移と健全化計画 >

	H8/3	H10/3	H15/9	H17/3 (計画)
支店数	143	140	101	101
うちフルバンキング支店	143	140	101	86

H17/3計画を上回る店舗機能の効率化をはかる

店舗外 A T M の効率的な配置

店舗外 A T M についても、「面」のネットワークを構成する一機能として捉えつつ、店舗見直しとあわせた効率的な配置を検討いたします。一方、コンビニ A T M においては、平成 16 年 4 月より、利用可能時間を現在の 21 : 00 から 23 : 00 までに延長し、利便性を向上させてまいります。

<店舗外ATM(あしぎんキャッシュホケット)設置箇所数の推移> (か所)

	H12/3	H13/3	H14/3	H15/9	H12/3比
あしぎんキャッシュホケット	287	276	275	245	42

(参考)

コンビニATM(E-net・IYバンク)	0	4	1,800	4,993
----------------------	---	---	-------	-------

当行店舗所在地(栃木県・群馬県・茨城県・埼玉県・福島県・東京都)内の設置箇所数

(3) 本部組織のスリム化

本部内における収益に直結しない管理部門については、組織体制や人員も含めて、業務のアウトソース・人員のパート化等による効率化をはかり、営業店等の収益部門への人員の再配分を行ってまいります。

(4) 保有資産の処分

動産・不動産の売却

保有資産の処分につきましては、資産効率化の観点から、寮・社宅など順次売却を進めてまいりました。また、当行にて運営しておりました保養所につきましても、既に閉鎖済みであり、売却を進めております。

今後とも、寮・社宅の必要性を経済合理性の観点から徹底的に見直しをはかり、寮の統合や賃借への切替えを行う等、整理統廃合を進め、更なる削減をはかってまいります。

<寮・社宅・保養所の物件数推移>

	H9/3 (ピーク)	H14/3	H15/3	H15/9	ピーク比
	寮・社宅 (社宅空地含)	113	90	77	
保養所( )	4	3	3	2	2(50%)

当行の保有する保養所2カ所は既に閉鎖済みであります。

政策保有株式の売却等

ア．保有株式の残高圧縮

保有株式については、株式の価格変動リスクを回避するため、引き続き売却を継続し、その残高を圧縮してまいります。従来の健全化計画においては、保有株式残高(上場・店頭株式)を平成19年3月までに619億円に圧縮する計画としておりますが、更に売却を加速してまいります。

< 保有株式残高（上場・店頭株式） >

H10/3 (実績)	H15/3 (実績)	➔	H16/3 (計画)	H16/3 (見込)	計画比
2,523 億円	1,182 億円		898 億円	850 億円	48 億円

イ．政策投資株式の管理基準の制定

ベンチャー企業への投資支援等については、既に設立済みのベンチャーファンド「あしかが企業育成ファンド一号」の活用により、地域内における積極的な支援をはかる一方、政策投資株式の引受ならびに管理については、今後、新たに「政策投資株式の買入・運用管理基準」を制定し、明確な基準のもとでの政策投資株式の運用管理を行ってまいります。

( 5 ) 当行の子会社・関連会社の抜本の見直し

基本方針

当行の子会社・関連会社（9社）については、当行の企業価値を最大化させるという観点から、取組方針を見直しすることといたします。

実施にあたっては、関連会社各社の必要性を考慮したうえで、その戦略的価値を検討し、清算を含め、抜本的な見直しをはかってまいります。また、存続方針とする関連会社についても、合理化・効率化の徹底をはかってまいります。

ファイナンス子会社の処理方針

ファイナンス子会社（足利ファクター(株)・あしぎん抵当証券(株)・足銀リース(株)）のうち、足利ファクター(株)・あしぎん抵当証券(株)については、従来の健全化計画では、平成17年3月末までに清算することとしておりますが、より早期の処理を目指し、売却等も含め有効な手段を検討することといたします。

足銀リース(株)については、貸金事業に特化し効率的な債権の管理回収に努めることとしておりますが、上記2社と同様、できるかぎり早期の処理を目指し、売却等も含め有効な手段を検討することといたします。

資産管理子会社に対する方針

資産管理子会社（足銀不動産管理(株)、足銀総合管理(株)、(株)あしぎんインベストメントマネジメント）については、保有資産の処分を進め、最終的には清算する方針といたします。

< 当行の子会社・関連会社一覧表 >

(億円)

会社名	設立年月	主な業務	直近決算	総資産			資本勘定	うち当行		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		出資分	うち当行			
足銀リース(株)	昭60年 2月	貸金業	15年3月	177	169	169	1	0	0	0	1	連結
足利ファクター(株)	昭54年12月	貸金業	15年3月	180	176	176	-2	0	-2	-1		連結
あしぎん抵当証券(株)	昭62年10月	貸金業	15年3月	186	184	184	0	0	-0	-0		連結
足銀総合管理(株)	平 7年 4月	自己競落	15年3月	101	2	2	3	3	-0	0		連結
足利信用保証(株)	昭53年12月	保証業務	15年3月	97	-	-	9	0	0	0		連結
(株)あしぎん 事務センター	昭58年10月	事務代行・人材派遣	15年3月	2	-	-	0	0	0	0		連結
あしぎん ビジネスサポート(株)	平 1年10月	担保不動産評価 事務代行・経営相談	15年3月	0	-	-	0	0	0	0		連結
足銀不動産管理(株)	昭39年 5月	不動産賃貸・管理	15年3月	348	334	334	2	0	7	7		連結
(株)あしぎん イバーストラクチャメント	平15年 6月	有価証券の投資、 保管、運用、管理										連結

海外の子会社・関連会社についてはございません。

## 6 . 預金保険法第116条に規定する措置を効果的に実施するための体制の整備

### ( 1 ) 内部調査委員会の設置

預金保険法第116条に定められた特別危機管理銀行の旧経営陣等の責任を明確化するための調査組織として、内部調査委員会を速やかに設置いたします。内部調査委員会は、旧経営陣等の職務上の義務違反等に基づく民事上の提訴、刑事上の告訴、告発等の必要性や妥当性について調査を行い、取締役会、監査役会に報告することを目的とします。

内部調査委員会は、経営直轄の独立した委員会とし、弁護士2名、公認会計士1名の委員ならびに、預金保険機構をオブザーバーとして構成いたします。

内部調査委員会の活動としては、特別危機管理銀行に至る原因となった責任を明確化するという性格などを踏まえ、一定の基準に基づく特定の大口債権から集中して調査を開始します。また、不良債権の発生以外における経営責任や、調査過程で明らかになった事項についても調査を行ってまいります。

また、下記のワーキングチームによる調査結果については、必要に応じ、本委員会においても検討を行います。

内部調査委員会は、委員会を設置次第、可及的速やかに調査活動を開始いたします。当行は、本委員会により報告される調査結果に基づいて、旧経営陣等に対する経営責任の追及を行ってまいります。

### ( 2 ) 過去問題調査ワーキングチームの設置

当行が債務超過に至った原因および問題点、監査法人との交渉経緯や対応等について調査を行う「過去問題調査ワーキングチーム」を行内に設置いたします。当調査チームにおいては、過去にさかのぼり、債務超過に至るまでの間の事実関係を調査・把握してまいります。具体的には、過去の経営方針や本部各部の対応の問題点、グループ経営における問題点等を洗い出すとともに、個別の案件についても問題となる行内規定の逸脱や判断ミスがなかったかを徹底的に調査し、今後二度と同じ過ちを繰り返さないため、過去の問題を総括いたします。

また、今般の事態に至る過程における監査法人との対応についても、事実関係や交渉経緯等を調査し、相互間における問題点の有無等を明らかにしてまいります。

## 7 . おわりに

本計画においては、経営の基本的な方針、各種取組みの方向性ならびに運営体制を中心に策定のうえ提出いたしました。今後、平成 16 年 3 月期決算を踏まえたうえで、地域金融機関としてのビジネスモデル、収益計画を含めた詳細な計画の策定を行う予定であり、策定次第、提出することといたします。

当行といたしましては、今般策定した経営に関する計画に沿って、健全化に向けて経営改革を進め、収益力の強化等をはかり、企業価値を高めることにより、特別危機管理の早期終了ならびに最終的な公的コストの極小化を目指してまいります。

以 上