

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 6 月  
株式会社足利銀行

## - 目 次 -

1 . はじめに .....	1
2 . 平成 16 年 3 月期決算の概況 .....	2
( 1 ) 概要 .....	2
( 2 ) 主な財務処理の内容 .....	3
3 . 収益計画の概要 .....	6
4 . ビジネスモデルの概要 .....	7
( 1 ) 収益基盤の再構築 .....	8
( 2 ) 徹底した資産健全化 .....	8
( 3 ) ローコストオペレーション体制の確立 .....	9
5 . 資金の貸付けその他の業務の実施にかかる方策 .....	10
( 1 ) 地域金融の円滑化と中小企業再生等への取組み .....	10
( 2 ) 業務運営の適切性と透明性の確保 .....	17
6 . 経営の合理化のための方策 .....	22
( 1 ) 人員および人件費の削減 .....	22
( 2 ) 物件費の削減 .....	23
( 3 ) 店舗機能の再構築 .....	24
( 4 ) 本部組織のスリム化 .....	25
( 5 ) 保有資産の処分 .....	25
( 6 ) 当行の子会社・関連会社の抜本的見直し .....	26
7 . ガバナンスの強化と透明性の確保のための方策 .....	28
( 1 ) アドバイザリー・ボード .....	28
( 2 ) 委員会等設置会社への移行 .....	28
( 3 ) 経営諸会議・各種委員会の見直し .....	29
( 4 ) 積極的な情報開示 .....	30
8 . 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 .....	31
( 1 ) 内部調査委員会 .....	31
( 2 ) 過去問題調査ワーキングチーム .....	31

(図表)	32
経営に関する計画の前提条件	32
1.収益動向及び計画	33
2.リストラの推移及び計画	34
3.子会社・関連会社一覧	35
4.金融再生法開示債権の状況	36
5.リスク管理債権情報	37
6.不良債権処理状況	38
7.評価損益総括表	39

## 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。当行は特別危機管理銀行として一時国有化されるとともに、同法第 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、当行では新経営陣のもと、本年 2 月に「経営に関する計画」を提出いたしました。

同計画においては、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し、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こととしておりました。

今般、平成 16 年 3 月期決算が確定いたしましたことから、本決算を踏まえたうえで、収益計画ならびに計画達成に向けた具体的な施策を策定いたしましたので、ここにあらためて「経営に関する計画」を提出いたします。

今後、当行は、本計画の着実な履行を通じて、地域金融機関としてのビジネスモデルの確立と企業価値の向上を目指すとともに、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。皆さまには、何卒、引続きのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 2. 平成 16 年 3 月期決算の概況

### ( 1 ) 概要

特別危機管理銀行となったことを踏まえ、ビジネスモデルを積極的に展開していくにあたり潜在的なリスクを排除した財務内容に転換する必要があること、また、16 年 3 月期の決算確定にあたってはより適切性ならびに客観性を確保する必要があることから、新しい第三者の目線で財務内容を抜本的に見直すべく、大手監査法人とアドバイザリー契約を締結のうえ取組みました。

アドバイスの内容は、当行および当行子会社を対象とした財務会計関連事項に関するものでありますが、特に、貸出資産を中心とした自己査定においては、客観性を重視した厳格な資産査定を実施いたしました。また、その他の資産等においても、会計処理などについて、新たな経営方針・計画を踏まえた見直しを行いました。

上記に基づいた財務処理を行ったことから、今決算については、大幅な赤字を計上することとなりました。

< 16 年 3 月期決算の状況 >

( 単位：億円 )

	16/3 実績	15/3 実績	前年比
業務粗利益	983	1,027	44
経 費	471	542	71
一般貸倒引当金繰入額	1,809	38	1,847
業務純益	1,297	523	1,820
実質業務純益	512	485	27
不良債権処理損失額	4,644	316	4,327
株式等損益	110	776	886
経常利益	5,995	578	5,417
法人税等調整額	1,387	132	1,254
当期利益	7,828	710	7,118

実質業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額

## (2) 主な財務処理の内容

### 客観性を重視した厳格な自己査定の実施

#### ア．厳格な債務者区分の判定

自己査定における債務者区分の判定にあたっては、アドバイザー契約先の助言を受けつつ、基準の見直しなどの措置を講じました。

具体的には、特別危機管理銀行となったことを踏まえ、公的コストの極小化の観点から回収可能性を重視する必要があると判断し、キャッシュフローに基づく償還能力をベースとする判定基準を導入のうえ、これを中心とした客観性を重視した厳格な査定を実施いたしました。

なお、小口の債務者については、金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）に従い、中小・零細企業の特性を考慮した判断を行っております。

#### イ．厳正な担保評価の実施

不動産担保の評価については、スピード感を持った企業再生と不良債権処理を行う観点から、早期再生・処分に伴う減価リスクならびに営業地域における地価下落の動向を考慮し、自己査定において使用する不動産担保評価額に対する掛け目を、15年9月期に比べ10～30ポイント引き下げました。また、一部の特定物件については、収益還元法の要素を織り込んだ評価を実施いたしました。

上記のとおり、今般の自己査定を実施したことにより、不良債権額（金融再生法開示債権ベース）は7,348億円、不良債権比率は20.31%となりました。また、貸出金償却は1,228億円の計上、部分直接償却実施額は3,872億円となりました。

#### 厳正な引当の実施

貸倒引当金の計上にあたっては、一時国有化という特殊な状況に鑑み、厳正な対応を行いました。

具体的には、引当金の算出基礎となる予想損失率の算定にあたって、過去3算定期間の貸倒実績率の平均値では、今般の自己査定結果が十分反映されないことから、直近の算定期間における貸倒実績率を使用することにより、実態に即した引当を行いました。これにより、要引当額が大幅に増加することとなり、一般貸倒引当金繰入額1,809億円および個別貸倒引当金繰入額3,041億円を損失計上いたしました。

これにより、貸倒引当金の残高は5,265億円と大幅に増加するとともに、金融再生法に基づく開示債権に対する保全率は97.5%となりました。

## 子会社等整理損失引当金の計上

子会社・関連会社については、6社を清算等の整理方針としておりますが、貸出金のある4社について、今後の整理実施にあたり、当行が負担すると見込まれる金額を、子会社等整理損失引当金として335億円計上いたしました。

これにより、売却等の方法も視野に入れ、スピード感を持った子会社・関連会社の整理を進めてまいります。

### < 子会社等整理損失引当金 >

(単位：億円)

	貸出金	保全額	子会社等 整理損失引当金
足銀リース	71	-	71
足利ファクター	9	1	7
あしぎん抵当証券	45	-	45
足銀不動産管理	318	108	210
合計	444	109	335

貸出金は、部分直接償却後の残高。金額は億円未満を切り捨て表示しております。

## その他の財務処理

効率的な資産保有と資産価値下落リスク排除の観点から、保有資産の見直しを行いました。

まず、不動産については、今後の店舗統廃合などを見据えて、営業用不動産と遊休不動産の保有区分を見直すとともに、遊休不動産となったものについては、評価損を全額計上いたしました。また、動産については、システム関連業務のアウトソース拡大によるIT資産のオフバランス化の実施などを行いました。これにより、動産不動産の処分・評価損を112億円計上いたしました。

さらに、退職給付不足金（退職給付債務における未認識差異額）など、将来負担にかかる損失を前倒しで一括処理することにより、459億円を計上いたしました。

なお、繰延税金資産については、15年9月中間決算において、全額取崩し済みであり、今決算においても計上いたしておりません。

< 16年3月期の主な財務処理 >

(単位：億円)

	16/3期	15/9期比	15/9期	15/3期
	一般貸倒引当金繰入額	1,809	1,714	94
不良債権処理損失額	4,644	3,896	747	316
貸出金償却	1,228	939	288	214
個別貸倒引当金繰入額	3,041	2,604	437	75
子会社等整理損失引当金	335	335	-	-
その他貸出金売却等	40	18	21	26
動不動産処分損・評価損	112	111	0	2
退職給付不足金等の一括処理	459	459	-	-
繰延税金資産取崩し	1,387	0	1,387	132
合計	8,413	6,182	2,231	413
当期損失	7,828	5,966	1,862	710

< 金融再生法に基づく開示債権額の推移 >

(単位：億円)

	16/3末	15/9末比	15/9末	15/3末
	破産更生債権及びこれらに準ずる債権	1,564	467	1,096
危険債権	4,119	1,882	2,236	1,907
要管理債権	1,664	443	2,108	2,291
小計	7,348	1,907	5,441	5,350
正常債権	28,816	4,787	33,603	35,550
合計	36,164	2,879	39,044	40,901
不良債権比率	20.31%	6.38%	13.93%	13.08%
部分直接償却実施額	3,872	1,234	2,638	2,467

なお、16年3月末のリスク管理債権は7,317億円（リスク管理債権比率20.62%）となっております。

< 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)	1,564	4,119	5,683	1,664	7,348
担保・保証等保全額(B)	784	1,409	2,194	689	2,883
回収懸念額(C)=(A)-(B)	780	2,709	3,489	975	4,465
貸倒引当金(D)	780	2,655	3,435	848	4,284
保全額(E)=(B)+(D)	1,564	4,065	5,629	1,538	7,167
引当率(D/C)	100%	98.0%	98.4%	86.9%	95.9%
保全率(E/A)	100%	98.7%	99.0%	92.3%	97.5%

- 破産更生債権及びこれらに準ずる債権に対する貸倒引当金には、子会社等整理損失引当金（335億円）を含みます。
- 要管理債権の担保・保証等の保全額は、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. 収益計画の概要

特別危機管理の終了時期については、国において判断されることとなっており、また、法律上、早期終了が求められておりますが、現時点において特別危機管理の終了時期は定まっておりません。

しかしながら、当行におきましては、終了までの間においても、経営の合理化、健全化に向けて経営改革を進めるとともに、地域金融の円滑化、中小企業等の再生に取り組むことにより、企業価値の向上に努めることが重要な経営課題となっていることを踏まえ、今般、16年3月期決算を踏まえた3年間の収益計画を策定いたしました。

本計画において、初年度を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」、2～3年目をビジネスモデルの展開により具体的な成果をあげていく「集中実践期間」と位置づけ、強力に推進してまいります。

具体的には、企業再生やオフバランス化への取組みにより不良債権をスピード感をもって削減していくとともに、保有株式の残高圧縮に積極的に取り組んでまいります。

収益面では、実質業務純益については、企業再生に伴う金融支援ならびに不良債権のオフバランス化による金利収入の減少が見込まれることから18年3月期まで緩やかに減少することとなりますが、今般の抜本的な財務処理と今後のビジネスモデルの積極的な展開により収益力の向上に努め、19年3月期には回復を目指してまいります。

また、当期利益についても19年3月期に400億円台の水準を確保することを目標としております。

今後、本計画に掲げた各種施策の着実な実行によるビジネスモデルの実現と収益計画の達成に向け、役職員一同全力を傾注してまいります。

#### < 収益計画における主な計数目標 >

		16/3期 (実績)	17/3期 (計画)	18/3期 (計画)	19/3期 (計画)
収益性	業務粗利益	983億円	871億円	824億円	827億円
	経費	471億円	432億円	425億円	398億円
	経费率(OHR)	47.8%	49.6%	51.5%	48.2%
	実質業務純益	512億円	438億円	399億円	428億円
	当期利益	7,828億円	397億円	366億円	405億円
健全性	不良債権比率	20.62%	12%台	8%台	6%台
	保有株式残高	794億円	600億円	500億円	400億円
計画期間における位置づけ			態勢定着期間	集中実践期間	

1. 不良債権比率は、リスク管理債権ベースでの比率。
2. 保有株式残高は、上場・店頭公開株式の残高。

#### 4. ビジネスモデルの概要

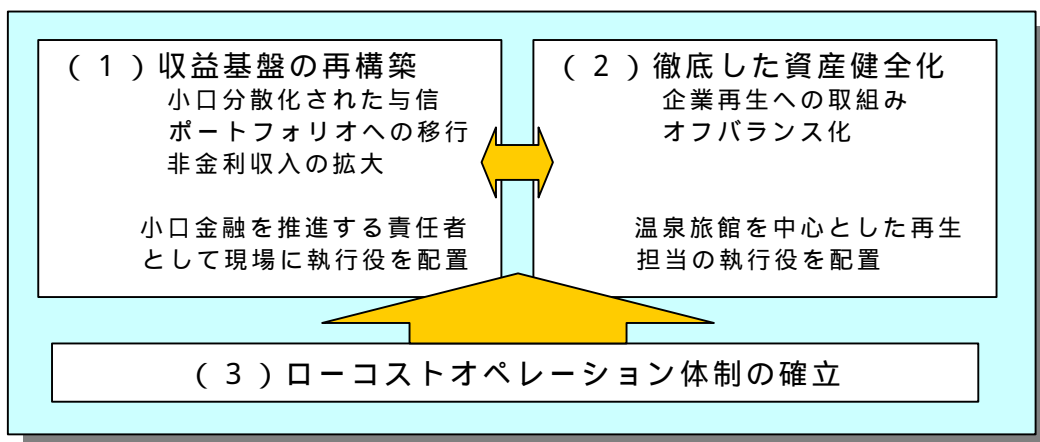
当行は、現在、一時国有化され特別危機管理銀行となっておりますが、地域銀行としての使命・役割は何ら変わることはなく、引き続き、栃木県を中心とした北関東エリアにおいて、リレーションシップバンキングの機能を十分に発揮し、地域社会の持続的な発展に貢献していくことが極めて大切であると認識しております。

こうした認識のもと、本計画期間中においては、「地域金融の円滑化と中小企業再生等への取組み」「ガバナンスの強化と透明性の確保」「業務運営の適切性と透明性の確保」「抜本的な経営の合理化」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、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。

また、その際、地域銀行としての使命を果たすとともに、お客さまと当行の双方向における密度の濃いコミュニケーションを実践し、地域の実状にあった地域金融機関としてのビジネスモデルを、選択と集中をはかりながら積極的に展開してまいります。

具体的には、「取引先の裾野拡大等による小口分散化された与信ポートフォリオへの移行などの『収益基盤の再構築』」と「企業再生ならびにオフバランス化による『徹底した資産健全化』」を同時並行して実践することとし、例えば特命担当の執行役を配置するなど、この2つの分野に経営資源を集中的に投入してまいります。あわせて、効率的な業務運営体制を目指し、『ローコストオペレーション体制の確立』をはかってまいります。

##### 【当行のビジネスモデル】



## ( 1 ) 収益基盤の再構築

### 小口分散化された与信ポートフォリオへの移行

大口先への信用リスク偏重が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ってまいります。

また、資金供給においては、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、信用リスクを回避しつつ、融資先を含めた取引先の裾野拡大をはかってまいります。

### 非金利収入の拡大

預貸金による資金収益は、引き続き最大の収益源であり、与信ポートフォリオ管理を適切に実施してまいります。信用リスクと表裏一体の側面もあります。

一方、非金利収入は、取引先の裾野拡大や銀行固有のノウハウ等によって、安定的に計上することができるとともに、多様化するお客さまのニーズにも積極的に応えていくことが可能であります。

預り資産販売強化、各種サービス手数料の適正化、ビジネスマッチング等を通して、フィービジネスを積極展開してまいります。

( ) 収益基盤の再構築については、後記『5.(1) 地域金融の円滑化』をご覧ください。

## ( 2 ) 徹底した資産健全化

### 企業再生への取組み

当行は、地域において圧倒的な取引シェアを保有しておりますが、問題債権が多いのも事実であります。こうした債権について、債務者企業の再生可能性を判断することなく、一律にオフバランス化を実施すれば、ごく短期的には当行の資産健全化が実現できるかもしれませんが、地域経済に大きなインパクトが発生し、健全な取引先にまでその影響が及べば、当行の企業価値向上は実現不可能となってしまいます。当行の再建にとって、企業再生に向けたビジネスモデルを積極展開し、正常化をはかることは、収益基盤の確保と表裏一体であり、ひいては地域経済の活性化にも繋がると認識しております。

企業再生にあたっては、今般の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、技術力や営業基盤、経営者の再生への意欲など、定性的な側面を十分評価し、その再生可能性を判断してまいります。

再生可能性が高いと認められる場合には、従来のコンサルティング的な経営支援に加え、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。

### オフバランス化

既に破綻先等となっている不良債権については、外部への売却によるオフバランス化をはかり、早期に処理してまいります。

また、定性評価において再生可能性が見出せない企業等についても、オフバランス化を実施することとし、これらにより資産の健全化と財務体質の強化をはかってまいります。

なお、オフバランス化に際しては、債務者企業に対して当行の考え方について十分な説明に努めてまいります。

( ) 徹底した資産健全化については、後記『5.(1) 中小企業再生への取組み』ならびに『5.(1) 不良債権の処理』をご覧ください。

### (3) ローコストオペレーション体制の確立

「業務効率化ワーキングチーム」を軸とした業務プロセスの見直し、行員数の削減、店舗ネットワークの見直し、アウトソーシングの活用、組織のスリム化など徹底した経営の合理化・効率化をはかることで、ローコストオペレーション体制を早期に確立し、効率的に収益をあげられる筋肉質な業務運営体制を構築してまいります。

( ) ローコストオペレーション体制の確立については、後記『6. 経営の合理化のための方策』をご覧ください。

## 5. 資金の貸付けその他の業務の実施にかかる方策

### (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

##### ア. 取組みスタンス

地域経済の安定・発展のため、地域金融機関としての使命・責務を十分に果たすべく、善意かつ健全なお客さまに対しての円滑かつ適正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の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、小口分散化された、良質で安定的なポートフォリオを構築してまいります。

今後導入が予定されているバーゼル銀行監督委員会の新しい自己資本比率規制においては、小口分散化された与信ポートフォリオは、リスクの度合いがより小さいと考えられており、上記の取組みはこの考え方にも則ったものであります。

##### イ. 中小企業向け貸出

##### (ア) 推進体制の整備・強化

高度化・専門化する中小企業ニーズに的確かつスピーディに対応するため、基本的に法人取引はフルバンキング店舗に集約して対応してまいります。

一方、リテール業務に特化する店舗については、顧客利便性の確保と融資基盤の裾野拡大の観点から、パッケージ型商品等の簡易な融資を取扱う「リテールセンター」として業務展開してまいります。あわせて、既存の出張所についても「リテールセンター」としての機能を付加し、融資取引先との接点強化をはかってまいります。

また、電話・FAX等を通じて融資の相談・提案を行う「あしぎんビジネスセンター」の営業エリアを全地域に拡大いたします。

さらに、新規法人開拓を専門で担う法人新規担当者と、既存取引先を担う法人渉外担当者を増員し、中小企業取引を強化してまいります。

#### (イ) 情報営業の強化

お客さまが求めている、受発注情報や経営に関する情報をあらゆる角度から提供し、お客さまのビジネスチャンス拡大に貢献してまいります。

当行のネットワークを活かしたオーガニック営業体制（情報営業体制）をフルに活用し、ビジネスマッチングサービスをはじめとした経営に関する様々なサポートを積極的に実施してまいります。

#### (ウ) 新商品・サービスの開発・提供等

信用格付と信用リスクに応じた金利設定に基づき、一定金額内の融資を即日実行可能とした商品の提供や各県の信用保証協会との連携強化、セーフティネット保証の活用などにより、中小企業の資金調達を強気にサポートしてまいります。

また、シンジケートローンやM & A、私募債、クーポンスワップ等の積極活用など、お客さまの抱える課題やニーズに対するソリューション営業を展開するなど、お客さまのニーズに合致した商品・サービスの提供に積極的に努めてまいります。

### ウ．個人ローン

#### (ア) 推進体制の整備・強化

地区特性やマーケット潜在力等を踏まえて、ローンセンターを現在の19ヶ所から25ヶ所に増設するなど、ローン推進体制を強化いたします。

また、住宅ローンスコアリング審査システムを有効に活用し、リスク管理の高度化と更なる審査回答時間のスピード化の実現を目指します。あわせて、ローン業務全般の見直し・再構築を進めることにより、コスト削減に取り組んでまいります。

#### (イ) 新商品・サービスの開発・提供等

住宅ローンを中心に、お客さまのニーズに即した商品性の改定などにより、拡充をはかってまいります。

1月より、ガン保障特約団体信用生命保険付住宅ローンの取扱いを開始したほか、今後、保証料を金利に織り込んだ「保証料内包型住宅ローン」の開発や信用力に応じた保証料の設定など、より競争力のある商品・サービスを提供してまいります。

## エ．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、4月より地区営業体制の見直しを実施いたしました。

まず、これまでの地区単位を9地区から5地区に再編するとともに、各地区の業務全般を統括する「エリア本部長」を、各地区に専任として配置いたしました。エリア本部長は、担当地域の営業責任を持つとともに、地区内における一定の審査権・人事権を有することで、地域特性を踏まえた機動的な対応を行ってまいります。

また、6月以降には、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に加え、信用リスク管理を担うリスクマネージャーを配置することで、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を目指してまいります。

### (イ) マーケティング機能の強化

お客さまニーズに合った金融商品の開発や効果的な販促活動を目指し、顧客属性等のデータ化、それに基づいたマーケティング機能の強化をはかってまいります。

本部内の営業関連部署に、マーケティングを専門に担当するセクションを設けるとともに、お客さまへの最適な商品・サービスをタイムリーかつ積極的に提供できる態勢を構築してまいります。

## オ．非金利収入の拡大

### (ア) 預り資産販売強化

非金利収入拡大の柱である預り資産販売強化に向け、富裕層取引等に特化した得意先担当者を新設するとともに、その最適配置を行ってまいります。あわせて、専門性の高い外部人員の活用など、販売体制の強化をはかってまいります。

また、店頭での預り資産販売を強化するため、4月より本部内に店頭インストラクターを配置し、営業店のバックアップ・指導ならびに研修を強化してまいります。

## (イ) 各種サービス手数料の適正化と付随業務による収益の拡大

各種サービスの提供にあたっては、質の向上に努めるとともに、コストに見合った適正な対価の受領を目指してまいります。

また、ビジネスマッチング業務の推進や余剰能力の有効活用（店舗・ＡＴＭを他社広告媒体へ活用する等）など、新たな収益源の確保に向け積極的に取り組んでまいります。

## カ．お客さまとの信頼関係の強化

お客さまの声を積極的に収集する体制を整備するとともに、融資取引やリスク商品販売などにおける説明責任を徹底することで、お客さまとの信頼関係の強化ならびにＣＳ向上をはかってまいります。

お客さまの声をサービスの改善に活かすため、店頭でのモニタリングなどによるお客さまの声を収集する仕組み、および当行に寄せられたお客さまの声を、具体的な改善に繋げていく体制を、それぞれ構築してまいります。

また、融資取引における説明責任については、取引の内容や取組みにあたっての当行の考え方、取り上げられない場合はその理由などについて、丁寧な説明を実践してまいります。

投資信託や外貨預金などのリスク商品の販売においては、適合性の原則を踏まえ、価格変動リスクや為替リスクなど、取扱商品のリスク内容について、説明を徹底してまいります。

## 中小企業再生への取組み

### ア．取組みスタンス

過剰債務等の問題を抱えている取引先に対しては、まず企業の再生可能性を検討いたします。再生可能性の判断にあたっては、今般の自己査定を踏まえ、財務分析の側面に加え、技術力や営業基盤、経営者の再生への意欲など、定性的な側面を十分評価し、再生可能性を最大限に検討してまいります。

再生可能性が高いと認められる企業については、情報支援や経営支援のアドバイスを行うとともに、必要な場合には、再生支援の条件のもと、公的な外部機関の活用などにより、手続きの客観性・透明性・公平性を確保したうえで、金融支援を行ってまいります。



## イ．企業再生支援の実施基準

### (ア) 再生支援の取組指針

企業再生の検討・実施にあたっては、今般の自己査定により、要管理先・破綻懸念先となった企業について、原則として下記の対応をはかります。

#### (要管理先)

自助努力による正常化を目指すことを原則とし、当行は、経営状況を十分チェックするとともに、経営改善に向けた情報支援やアドバイスをを行います。

一方、自助努力のみでの再生が困難または時間を要する企業に対しては、再生支援の条件を勘案したうえで、金融支援を実施いたします。実施にあたっては、対象企業のデューデリジェンスを行うとともに、合理的で実現可能性の高い再生計画を策定します。再生支援の手法については、公的な外部機関等の活用により透明性を高め、たうえて、デット・エクイティ・スワップ（DES）やデット・デット・スワップ（DDS）、企業再生ファンド等の様々な金融支援の手法を検討いたします。

また、再生の進捗状況については、企業再生モニタリングコミッティを活用し、フォローしてまいります。

ただし、金融支援を実施してもなお、再生が困難となった企業については、オフバランス化を検討いたします。

#### (破綻懸念先)

再生支援の条件に合致する企業については、金融支援を実施いたします。実施にあたっては、要管理先に対する金融支援と同様の対応を行ってまいります。

再生支援の条件に合致しない企業については、一定の期間、自助努力による再生に向けた対応の結果を見極めたうえで、再生可能性が明らかな企業は、正常化に向けた対応を行うこととし、再生可能性が見出せない企業は、オフバランス化を検討してまいります。

#### (イ) 再生支援の条件

金融支援の実施にあたっては、債務者企業の再生に対する誠意・意欲・能力、再建の可能性、経済合理性、経営責任および株主責任などに関する諸条件を総合的に勘案したうえで、判断してまいります。

#### ウ．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

企業再生において、単なる財務リストラではなく、事業の再構築や新戦略に基づくコア事業の再生により、事業価値・企業価値向上を目指す企業について、産業再生機構や整理回収機構の再生機能の活用をはかってまいります。

観光地のホテル・旅館の再生については、先般公表された、産業再生機構による再生ファンドとホテル・旅館業務のサポートを行う業務支援会社を組み合わせた再生スキームを活用し、地域の複数企業を対象とした支援に取り組んでまいります。

##### (イ) 中小企業再生支援協議会の活用

財務上の問題を抱える企業ではあるものの、事業の将来見通しがある企業には、中小企業再生支援協議会における改善計画の作成指導、金融機関の調整機能を活用してまいります。中小企業再生支援協議会とは、情報交換のための連絡調整等を定期的で開催し、スムーズな支援を行える体制を整備してまいります。

##### (ウ) 地域再生ファンドの活用

再生の可能性が高いと認められる企業については、再生ファンドの活用をはかってまいります。近々運営会社の設立とファンドの組成が予定されている「とちぎ地域企業再生ファンド」を活用し、中小企業再生支援協議会と連携をはかりながら、再生支援に取り組んでまいります。

#### エ．企業再生モニタリングコミッティの設置

再生支援を実施した企業に対して、その動向を定期的にチェックし、適切なフォローをするため、「企業再生モニタリングコミッティ」を16年度上期中に設置いたします。頭取を委員長とし、社内委員以外に、社外委員として弁護士・公認会計士を加え、四半期に1回程度を目安に開催いたします。

## 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の回避や不稼動資産圧縮の見地から、オフバランス化に向け、整理回収機構をはじめとした外部への売却を実施してまいります。

既に実質破綻先・破綻先となった企業については、原則として、今年度中のオフバランス化を目指してまいります。

破綻懸念先のうち再生支援条件に合致しない企業で、一定期間、自助努力による再生に向けた対応の結果を見てもなお、再生可能性が見出せない場合や、再生支援等を実施したにもかかわらず再生計画の履行が不可能となった企業についても、オフバランス化を実施いたします。

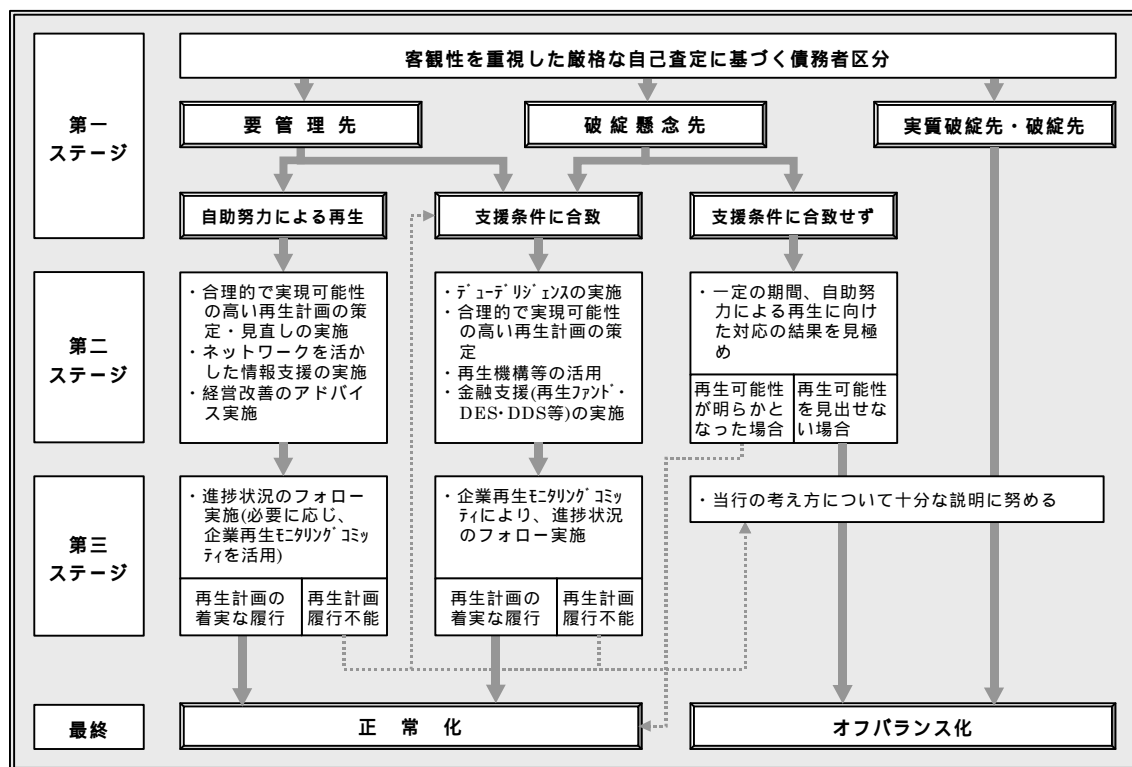
なお、オフバランス化に際しては、債務者企業に対して当行の考え方について十分な説明に努めるとともに、公平性を確保した評価に基づき、回収の極大化のために適切と認められる方法によりオフバランス化を実施いたします。

### < 不良債権比率の目標 >

	16/3 末 (実績)	17/3 末 (計画)	18/3 末 (計画)	19/3 末 (計画)
不良債権額	7,317 億円	4,000 億円程度	2,500 億円程度	2,000 億円程度
不良債権比率	20.62%	12% 台	8% 台	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

### 【中小企業再生等の取組みイメージ】



## ( 2 ) 業務運営の適切性と透明性の確保

### 業務監査委員会の活動

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、当行の投融資・資産処分等の業務についての監査を目的として、「業務監査委員会」を2月に設置いたしました。

本委員会の適切かつ透明な運営を期するため、構成メンバーについては、社外取締役を委員長とし、社外委員として、弁護士ならびに公認会計士が各1名ずつ就任しております。また、社内委員は業務部門外の本部部長とし、さらに、社外監査役および預金保険機構が、オブザーバーとして本委員会に出席しております。

本委員会は、2月25日に第1回を開催以降、原則として毎週1回開催し、各種業務案件について監査を実施しております。

監査の実施においては、与信、投資、資産処分等の業務案件について、一定額を超える案件については、本委員会の監査を要する態勢といたしました。

本委員会の活動を通じ、公正性・経済合理性・費用の最小化等の観点から、引き続き適切な業務運営の確保に取り組んでまいります。

< 委員会の構成メンバー（敬称略、16年6月現在） >

	氏 名	現 職
委員長	築 郁 夫	社外取締役
社外委員	須 藤 正 彦	弁護士(東京弁護士会 所属)
"	田知本 章	公認会計士(あずさ監査法人 代表社員)
オブザーバー	河 内 悠 紀	社外監査役
"	預金保険機構	
社内委員	4 名	

## 個別業務における適切性の確保

### ア．与信業務

与信業務においては、以下の考え方に沿って、業務運営に取り組んでまいります。

地域金融の円滑化ならびに収益確保のため、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してまいります。

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。

企業再生の実績積上げによる地域の信頼確保と魅力ある収益基盤の維持拡充をはかります。

積極的な不良債権処理をはかり、リスク負担の軽減をはかります。

### イ．資金調達業務

資金調達において、著しく高金利な金利設定による調達を行わないという方針のもと、預金も含め、市場ならびに他行における金利水準を踏まえた対応を行うとともに、顧客基盤の維持拡充に向け、安定した資金調達力を確保すべく、各種商品やサービスの提供などに取り組んでまいります。

### ウ．経費支出

経営の合理化のための方策に掲げる施策の着実な実施により、削減をはかってまいります。また、経費支出予算の承認や一定額を超える経費支出に係る新規案件については、業務監査委員会の監査を必要とすることとしており、適切な運営を行ってまいります。

## リスク管理の厳格化

### ア．ALM・リスク管理体制の強化

6月末に、従来経営の諮問・検討機関であったリスク管理委員会とALM委員会を「ALM会議」に統合し、所定の決裁権限を付与いたします。金利リスクを適切にコントロールしつつ、リスク管理と収益管理をより密接に連携させることにより、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・効率化をはかってまいります。

また、経営レベルの会議体として「与信ポートフォリオ会議」を新設し、与信ポートフォリオのモニタリング態勢を強化するとともに最適な与信ポートフォリオを構築してまいります。

## イ．統合リスク管理態勢の強化

当行の業務運営方針を踏まえた適正なリスク量の範囲内に全体のリスクを制御する仕組みを強化してまいります。融資業務や市場取引等の各種銀行業務において発生する様々な種類のリスクをバリュー・アット・リスク（VaR）という共通の指標を用いて定量的に把握し、網羅的・統合的に管理してまいります。

具体的には、信用リスク・市場リスク・政策投資株式リスク・ALMリスク等のリスク・カテゴリーごとにVaRを尺度としたリスク限度額を設定し、その範囲内で業務運営を行います。

また、その結果得られた収益について、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4月に、企業支援部を廃止し、融資管理部に統合することで、融資における審査部門（融資審査部）と管理部門（融資管理部）を明確に分離いたしました。あわせて、信用リスク管理室を融資本部に統合し、融資関連の各種施策に信用リスク管理業務を直結させる体制とすることで、従来以上に信用リスク管理機能を強化いたしました。

### （イ）ポートフォリオ管理の強化

格付別、業種別、エリア別等のポートフォリオ特性の分析やモニタリングを強化し、分析結果やモニタリング状況を経営の諸施策にスピーディに反映させ、ポートフォリオ管理を従来以上に強化してまいります。

### （ウ）クレジットライン導入による大口与信先の管理強化

格付区分ごとに非保全与信額の上限を定めたクレジットラインを、16年上期中に導入いたします。クレジットラインを超過している取引先については、個社別に具体的な取組方針を策定し、十分な説明とコミュニケーションをはかりながら、必要に応じて段階的な残高圧縮をはかってまいります。これにより、リスクマネーの増加防止・縮減をはかって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します。

## (エ) 信用格付制度等の見直し

外部格付取得先の格付付与ルールの新設、キャッシュフローを重視した格付付与ルールへの改定等、信用格付制度のレベルアップをはかってまいります。また、審査判断や自己査定債務者区分判断のポイント等を信用格付制度により一層盛り込むことにより、信用格付制度を審査・管理の統一スタンダードにしてまいります。

また、14年3月に制定した金利基準（ガイドライン金利）についても、今後、精緻化した基準に基づいた見直しを行ったうえで、あらためて、お取引先への浸透をはかってまいります。

## (オ) 信用コスト、信用リスクをベースとした業績評価の実施

行内での信用コスト・信用リスクに対する認識の強化、信用リスク管理の強化を促進するため、営業店業績評価でのR A R O A（信用コスト考慮後収益）評価配点の拡大等を進めてまいります。

### 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。

## ア．コンプライアンス態勢の整備

本部内のコンプライアンス統括部署において、法務問題に関する情報を一元的に管理するとともに、「コンプライアンス委員会（今後『コンプライアンス会議』に再編予定）」により、定期的に経営陣が法令等遵守の実施状況や問題案件の内容等の行内情報を適時・適切に把握できるよう徹底します。

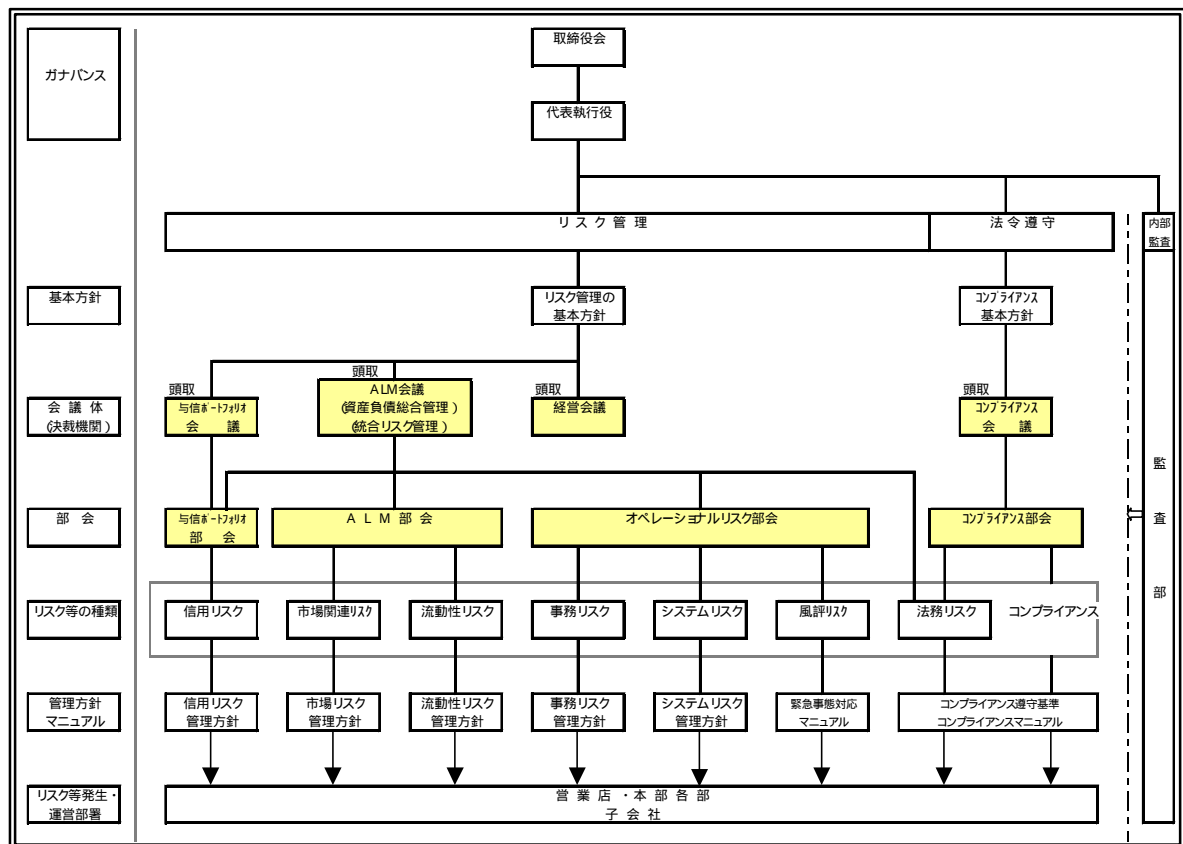
また、各業務部門または営業店ごとに法令等遵守責任者（部店長）および法令等遵守担当者（次席者）を配置しており、「法令等遵守担当者連絡会議」の定期的な開催により、法務問題への対応に関する情報交換や法令等遵守状況の相互チェックなど、各部店とコンプライアンス統括部門の連携強化をはかってまいります。

## イ．説明責任に対する意識の浸透

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、説明責任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。

リスク商品販売や融資取引における説明責任の遵守・徹底をはかるべく、コンプライアンス・プログラムにおいて明確に定めるとともに、階層別・業務別研修や職場内研修を通じた、説明責任徹底の意識浸透をはかってまいります。

【リスク管理・コンプライアンス態勢図】





## 6. 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至ったことを踏まえ、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、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

#### 人員削減の前倒し

今般の計画策定にあたり、人員計画を再度見直し、行員数 2,500 人体制を、前回計画（16 年 2 月公表）1 年前倒しの 17 年 3 月末に実現するとともに、19 年 3 月末には行員数 2,200 人を目指します。

本計画の実現に向けて、店舗機能の効率化や店舗業務運営体制の見直し、本部組織のスリム化等を進めてまいります。あわせて、パートタイマーの積極的な活用ならびに更なる戦力化を進めてまいります。

#### < 人員計画 >

(人)

	15/3末 (実績)	16/3末 (実績)	17/3末 (計画)	18/3末 (計画)	19/3末 (計画)	15/3末比
行員数	2,829	2,628	2,500	2,350	2,200	629

#### 人件費の削減

##### ア. 人件費の 3 割削減

16 年 3 月期の人件費は、人員削減や賞与支給見合わせ等により、前年比 40 億円削減の 204 億円となりました。今後も、年収水準の引下げや、更なる人員の削減への取組み等により、19 年 3 月期には、15 年 3 月期比 67 億円を削減（28%）する計画です。

#### < 人件費計画 >

(億円)

	15/3 期 (実績)	16/3 期 (実績)	17/3 期 (計画)	18/3 期 (計画)	19/3 期 (計画)	15/3 期比
人件費	244	204	197	192	176	67 (28%)
うち給与・賞与	174	144	133	129	127	47 (27%)

なお、年収水準につきましては、15 年 3 月期対比 25%の引下げを実施してまいります。また、前回計画に記載のとおり、職員のモラルを維持し、計画の着実な達成を実現するため、17 年下期を目途に、インセンティブスキームを含めた新たな人事制度を導入いたします。

## イ．退職給付費用の削減

退職給付費用につきましては、厚生年金基金の代行返上を実施するなどにより削減してまいります。また、代行返上後の企業年金制度についても、新人事制度の導入とあわせて、更なる見直しを検討・実施してまいります。

## (2) 物件費の削減

聖域なき営業経費の削減に向けて、公募により選出した若手行員を専任のメンバーとして組織した「業務効率化ワーキングチーム」は、2月の設置以降、店舗チャネル、業務委託費やシステム・不動産関連経費、購買費用などに関して現状把握を行うとともに、費用削減や各種見直しに向け、アクションプランの策定を行ってまいりました。

なお、システム関連業務のアウトソース拡大によるIT資産のオフバランス化や購買コスト等の削減に向けた交渉など、一部施策については、具体的な取組みを開始いたしました。

現時点ですべての項目について、作業が完了したわけではありませんが、ローコストオペレーション体制の確立に向け、検討事項について具体的な実行に移してまいります。

### < 5月までの主な活動内容 >

項目	2～3月[現状把握]	4～5月[アクションプランの策定]	実施済みの施策
店舗・チャネル見直し	・収益性・効率性などの観点による店舗配置の見直し ・営業店体制の見直しを検討	・新たな店舗配置計画の策定 ・効率的な営業店体制の原案策定	
固定費の変動費化	・関連会社業務委託費の問題点洗い出し ・銀行および関連会社業務における外注可能業務の洗い出し	・関連会社の業務改善計画の策定	・システムのアウトソース拡大によるIT資産のオフバランス化実施 ・関連会社業務改善計画の実施
購買コスト削減	・不採算商品・非効率業務の洗い出し ・費目毎の購買コスト削減方法検討	・費目毎の購買コスト削減方法の確立	・購買コスト削減交渉開始
不動産処分、有効活用の検討	・不動産の処分方法および寮・社宅の見直し案の検討開始 ・店舗余剰スペースの有効活用策の検討	・新たな店舗配置計画にあわせた不動産処分計画の策定	・遊休不動産の処分

### < 物件費計画 >

(単位：億円)

	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	15/3期比
	(実績)	(実績)	(計画)	(計画)	(計画)	
物件費	269	239	209	202	192	76

### (3) 店舗機能の再構築

#### 有人店舗チャンネルの再構築

有人店舗につきましては、従来のネットワークを重視しつつ、合理的な配置ならびに機能の見直しを進めることにより、効率的な店舗チャンネルの再構築を実現いたします。

具体的には、「エリア・ブロック営業体制」の更なる展開により、各店舗ごとの役割・機能の明確化をはかってまいります。各エリアやブロックの中核となる店舗に業務や人員の集約を進める一方で、その近隣店舗については、リテール業務に特化し、パッケージ型商品等の簡易な融資を取扱う機能特化型支店（「リテールセンター」）として業務展開いたします。あわせて、既存の出張所についても、「リテールセンター」としての機能を付加し、お客さまとの接点強化をはかってまいります。

これにより、フルバンキング支店を19年3月までに53か店といたしますが、機能特化型支店の拡充や「ローンセンター」の再配置・増設により、ネットワークを維持した効率的な営業チャンネルの構築を実現いたします。

なお、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、有効に活用してまいります。

#### < 有人店舗数の計画 >

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

1. 「リテールセンター」については、機能特化型支店ならびに一部の有人出張所において展開してまいります。
2. 店舗統廃合においては、支店と機能特化型支店や出張所を1か所で運営する形態（ブランチ・イン・ブランチ）も取り入れることで、一層の効率化を進めてまいります。

#### 店舗外 A T M の効率的な配置

店舗外 A T M につきましても、店舗ネットワークを構成する一機能として捉え、大規模集客施設などへの配置をはかる一方、低利用先の撤去など、合理的な配置を進めてまいります。

なお、16年4月より、コンビニ A T M の利用可能時間を 23 : 00 まで延長いたしました。今後も、A T M の運営や機能面につきましては、お客さまの利便性を追求した対応をはかってまいります。

## ダイレクトチャネルの活用

インターネットバンキングやモバイルバンキング等のダイレクトチャネルについては、ローコストチャネルとして積極的に活用するとともに、ITの進展に伴って多様化するお客さまのニーズにお応えするため、そのサービス機能の拡充をはかってまいります。

## (4) 本部組織のスリム化

不良債権のオフバランス化と企業再生における短期集中処理のため、当面は、融資部門に人材を投入することとなりますが、本部組織については、大幅な簡素化と人員の削減、組織のフラット化に取り組んでまいります。

4月の本部機構改革におきましては、部室長の兼務制拡大および融資部門の再編を行い、1部・1部内室を削減いたしました。この6月におきましても、本部組織のスリム化に向け、見直しを実施する予定です。

部室数の削減やフラット化された本部組織の構築により、行員数に対する本部人員比率について、現行の14%の体制から10%程度まで削減し、営業店部門の人員比率を高めてまいります。

## (5) 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・社宅など不動産の売却をはじめ、動産についても順次売却してまいりました。

今後とも、経済合理性の観点から保有資産を徹底的に見直し、寮の整理統合、賃貸への切替等を進めるなど、動産・不動産の圧縮をはかってまいります。

#### <寮・社宅・保養所の物件推移>

	16/3末 (実績)	17/3末 (計画)	18/3末 (計画)	19/3末 (計画)
寮・社宅(社宅空地含)	63	53	44	32
保養所( )	2	1	0	0

当行の保有する保養所2カ所は既に閉鎖済であります。

### 政策保有株式の売却等

#### ア.「政策投資株式買入・管理基準」の制定

14年3月期以降の株式損益が1,672億円と、保有株式について多額の損失を計上した反省に立ち、今後、過度な株式の価格変動リスクを抱えることのないよう、政策投資株式の買入れならびに管理に関する規定(「政策投資株式買入・管理基準」)を、16年4月に制定いたしました。

同基準においては、政策投資株式の保有方針、買入時のルールおよび発行体に対する定期的なモニタリング体制について規定しており、特に保有方針につきましては、地元関連企業等の株式で業務遂行上その保有がやむを得ないと思われるものに限定した取扱いといたしました。

これにより、取引先からの株式引受ニーズへの対応を均質化するとともに保有株式のモニタリングを徹底し、政策投資株式の適切な管理を行ってまいります。

なお、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、地域内における支援をはかってまいります。

#### イ．保有株式の残高压縮

15年度は、簿価ベースで430億円の保有株式売却を実施いたしました。これにより、16年3月末における保有株式（上場・店頭株式）の残高は、当初計画850億円に対し794億円まで圧縮いたしました。

今後につきましても、「政策投資株式買入・管理基準」の方針に基づいた保有株式の見直しを早期に行い、19年3月末までに保有残高を400億円（16年3月末比約50%削減）にいたします。

##### < 保有株式残高（上場・店頭株式） >

16/3 末 (当初見込)	16/3 末 (実績)	見込比	17/3 末 (計画)	18/3 末 (計画)	19/3 末 (計画)
850 億円	794 億円	56 億円	600 億円	500 億円	400 億円

#### (6) 当行の子会社・関連会社の抜本の見直し

当行の子会社・関連会社については、前回計画において、当行の企業価値を最大化させるという観点から、その必要性ならびに戦略的価値を考慮し、6社を整理する方針に転換いたしました。

なお、存続方針とする関連会社3社については、合理化・効率化の徹底をはかってまいります。

##### 整理方針の子会社・関連会社

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)）および資産管理子会社（(株)あしぎんインベストメントマネジメント・足銀不動産管理(株)・足銀総合管理(株)）の6社を整理方針としております。整理時に想定される損失については、子会社等整理損失引当金を計上し、その財務上の処理を完了いたしました。できるかぎり早期の処理を目指し、売却等を含め有効な手段の検討に着手しております。

なお、(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、本年3月に同社の解散を決定いたしました。

#### 存続方針の子会社・関連会社

銀行事務代行会社と住宅ローン保証会社の3社を存続方針といたします。

銀行事務代行子会社(株)あしぎん事務センター、あしぎんビジネスサポート(株)については、現在、業務効率化ワーキングチームを中心に業務委託費の削減等に向け、細部にわたる見直しに着手しており、徹底的な合理化・効率化をはかってまいります。

住宅ローン保証会社である足利信用保証(株)についても、徹底的な合理化・効率化をはかり財務体質を改善するとともに、当行の住宅ローン戦略のなかでその業務の位置づけを見直ししてまいります。

## 7. ガバナンスの強化と透明性の確保のための方策

### (1) アドバイザリー・ボード

当行の信頼性の向上・確保をはかることを目的に、外部の地元関係者 8 名による「アドバイザリー・ボード」を 2 月に設置し、毎月開催しております。内容については、営業推進施策や企業再生、経費削減などをテーマとして、開催いたしました。

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) 委員会等設置会社への移行

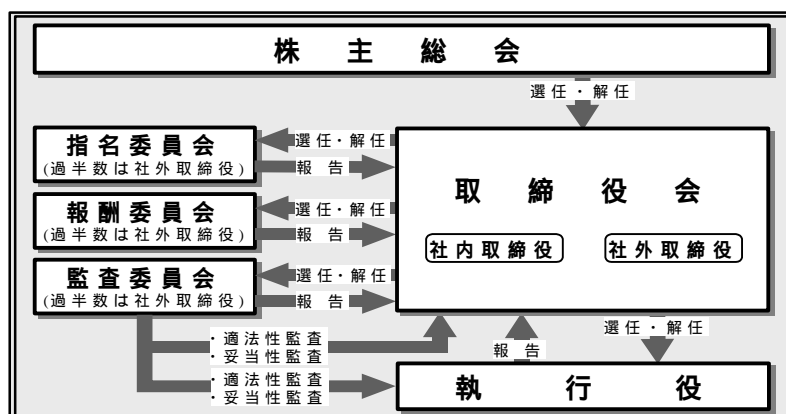
経営に対する監督機能の強化、意思決定のスピードと業務執行機能の向上をはかるため、6 月の定時株主総会終了時をもって、委員会等設置会社へ移行いたします。これにより、社外取締役が過半数を占める 3 委員会（指名委員会・監査委員会・報酬委員会）を通して、取締役会の経営に対する監督機能を強化するとともに、執行役という新たな業務執行機関を創設し機動的な経営を確保してまいります。

なお、新たな役員体制は、少数精鋭でのガバナンス体制を構築する考えのもと、取締役 5 名、執行役 10 名（取締役兼務を含む）の体制といたします。

#### < 委員会等設置会社移行後の取締役候補者 >

氏名	新役職	所属委員会	現職
池田 憲人	取締役兼執行役頭取 (代表執行役)	指名・報酬	取締役頭取
野村 光生	取締役兼執行役 (営業部門担当)		取締役営業本部長
秋山 幹雄	取締役	監査	融資本部長
築 郁夫	社外取締役	指名・監査・報酬	社外取締役
河内 悠紀	社外取締役	指名・監査・報酬	社外監査役

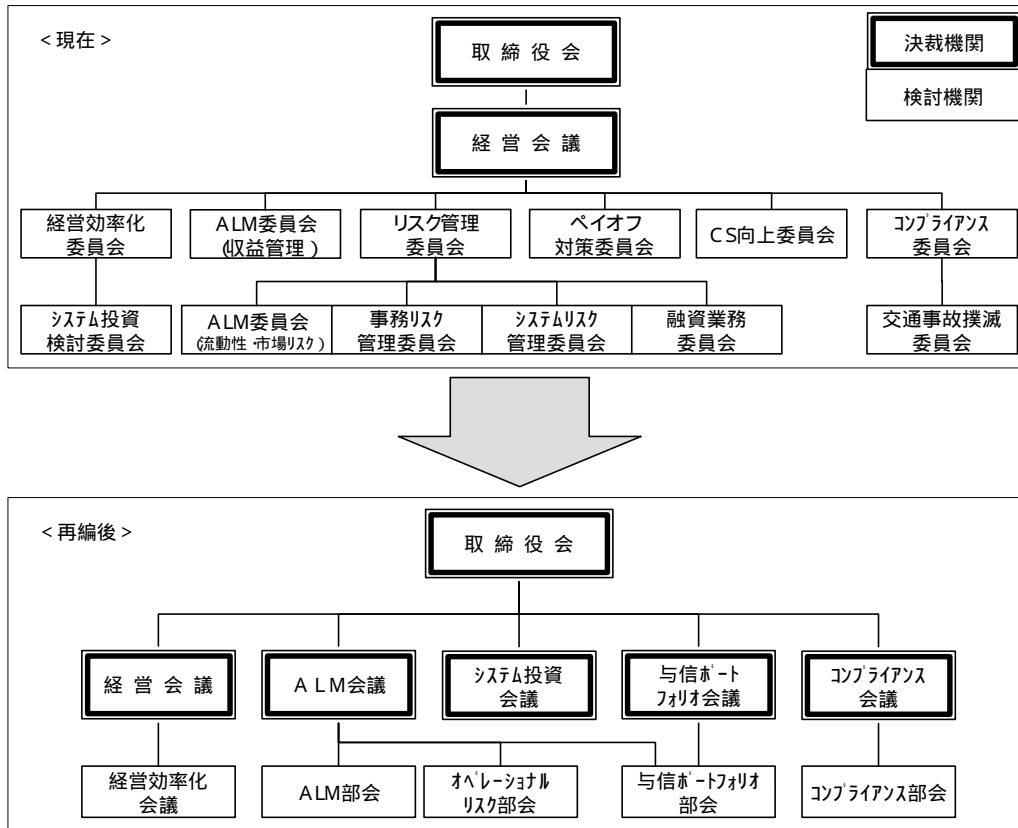
#### 【委員会等設置会社移行後の経営体制イメージ】



### ( 3 ) 経営諸会議・各種委員会の見直し

経営体制の大幅な変更にあわせ、経営諸会議・各種委員会についても、16年6月末より、抜本的に再編のうえ、決裁機能を付与するなど、その運営方法等を見直すこととし、効率的かつスピーディな意思決定・業務執行を確保してまいります。

#### 【経営諸会議・各種委員会の体制】



#### 1. 各種委員会の再編の内容

- ・「ALM委員会」「リスク管理委員会」を「ALM会議」に統合
- ・「システム投資委員会」を「システム投資会議」に変更
- ・「与信ポートフォリオ会議」を新設
- ・「コンプライアンス委員会」「交通事故撲滅委員会」を「コンプライアンス会議」に統合
- ・「経営効率化委員会」を「経営効率化会議」とし、「CS向上委員会」を統合

#### 2. 部会の設置

会議（合議体）の下部組織として「部会」を設置し、部長級による議論・検討の場と位置づける。

- ・「ALM部会」を設置（「ペイオフ対策委員会」を統合）
- ・「システムリスク管理委員会」「事務リスク管理委員会」を統合し、「オペレーショナルリスク部会」を設置
- ・「融資業務委員会」を廃止し、「与信ポートフォリオ部会」を設置
- ・「コンプライアンス部会」を設置



#### ( 4 ) 積極的な情報開示

当行は、株式非公開会社ではありますが、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、東京証券取引所の適時開示基準に準じたレベルでの情報開示を行ってまいります。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、企業再生に関する取組み状況の開示やリレーションシップバンキングの機能強化計画の進捗状況の定期的な公表など、積極的にディスクロージャーを行ってまいります。

## 8 . 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

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 2 月に設置いたしました。

本委員会は、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しております。

第 1 回の委員会を 2 月 27 日に開催後、速やかに調査活動に着手いたしております。調査活動につきましては、各委員の指示のもと、オブザーバーである預金保険機構からの人的協力も得ながら、特定の大口不良債権ならびに財務上の問題などについて、旧経営陣における経営責任の有無等を調査いたしております。

現在も調査は継続中ではありますが、本委員会における調査結果が取り纏められ次第、当行の取締役会に報告されることとなります。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が認められる事案が報告された場合には、法令に則り適切に対応してまいります。

#### < 内部調査委員会の構成 >

	氏 名	現 職
委 員	春日 寛	弁護士(東京弁護士会 所属)
"	高部 道彦	弁護士(第二東京弁護士会 所属)
"	森重 榮	公認会計士(㈱中央経済社取締役、帝人㈱社外独立監査役)
オブザーバー	預金保険機構	

### ( 2 ) 過去問題調査ワーキングチーム

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の行内調査組織として、「過去問題調査ワーキングチーム」を 2 月に設置いたしました。設置以降、融資案件や財務上の経営判断等について、調査を行っております。

調査事項のうち、個別の案件に関する行内規定の逸脱や判断ミス等に関する事項は、二度と同じ過ちを繰り返さないよう、行内の態勢整備等に生かしてまいります。また、調査結果については、必要に応じ、内部調査委員会へ報告いたします。

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の調査結果における問題点等について、内部調査委員会の委員の協力を得ながら、対応を検討してまいります。

以 上

## 経営に関する計画の前提条件

金利、為替、株価の主要前提条件については、保守的な考えに基づき、平成16年3月末の状況が横這いで継続することを前提としております。

前提条件	16/3月期 (実績)	17/3月期 (計画)	18/3月期 (計画)	19/3月期 (計画)
金利				
無担O/N	0.001%	0.001%	0.001%	0.001%
3 MTIBOR	0.08%	0.08%	0.08%	0.08%
10年国債	1.44%	1.44%	1.44%	1.44%
為替(円/ドル)	104	104	104	104
日経平均株価	11,715.39	11,715.39	11,715.39	11,715.39

なお、計数計画については、単体と連結の計数に大きな差異がないことから、単体の計数のみを記載しております。

## 収益動向及び計画

	15/3月期 実績	16/3月期 実績	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(規模)＜資産、負債は平残、資本勘定は未残＞ (億円)					
総資産	51,032	49,449	38,242	38,967	39,479
貸出金	38,146	37,834	33,859	30,498	30,668
有価証券	8,533	6,957	5,967	6,473	7,108
繰延税金資産<未残>	1,387	-	-	-	-
総負債	49,288	48,771	44,628	44,388	44,289
預金・NCD	46,510	45,695	43,349	43,140	43,050
繰延税金負債<未残>	-	15	15	15	15
資本勘定計	745	6,790	6,492	6,175	5,819
資本金	1,474	1,474	1,474	1,474	1,474
資本剰余金	20	-	-	-	-
利益剰余金	710	8,518	8,120	7,753	7,348
その他有価証券評価差額金	39	254	154	104	54
(収益)					
業務粗利益	1,027	983	871	824	827
資金運用収益	972	967	777	719	713
貸出金利息	861	844	718	661	654
資金調達費用	127	102	37	32	26
預金利息	55	45	37	31	26
役務取引等利益	103	113	121	123	129
その他業務利益	78	5	9	13	10
国債等債券関係損( )益	72	9	-	3	-
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	485	512	438	399	428
業務純益	523	1,297	438	399	428
一般貸倒引当金繰入額	38	1,809	-	-	-
経費	542	471	432	425	398
人件費	244	204	197	192	176
物件費	269	239	209	202	192
不良債権処理損失額	316	4,644	120	80	70
株式等関係損( )益	776	110	100	50	50
株式等償却	746	9	-	-	-
経常利益	578	5,995	400	369	408
特別損益	1	444	1	1	1
税引前当期利益	576	6,440	398	367	406
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	0	0
法人税等調整額	132	1,387	-	-	-
当期純利益	710	7,828	397	366	405
(経営指標) (%)					
資金運用利回(A)	2.01	2.10	1.89	1.81	1.81
貸出金利回(B)	2.25	2.23	2.12	2.16	2.13
有価証券利回	0.94	1.44	0.69	0.64	0.64
資金調達原価(C)	1.38	1.19	1.08	1.06	0.98
預金利回(含むNCD)(D)	0.11	0.09	0.08	0.07	0.06
経費率(E)	1.16	1.03	0.99	0.98	0.92
人件費率	0.52	0.44	0.45	0.44	0.40
物件費率	0.58	0.52	0.48	0.46	0.44
総資金利鞘(A)-(C)	0.63	0.91	0.81	0.75	0.83
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.98	1.11	1.05	1.11	1.15
非金利収入比率	17.74	12.07	15.11	16.64	16.98
OHR(経費/業務粗利益)	52.77	47.89	49.67	51.58	48.22
ROA(注)	0.96	1.05	1.16	1.04	1.10
不良債権比率(リスク管理債権)	13.29	20.62	12%台	8%台	6%台

(注) 一般貸引前業務純益/(総資産 - 支払承諾見返) <平残>。

## リストラの推移及び計画

	15/3月末 実績	16/3月末 実績	17/3月末 計画	18/3月末 計画	19/3月末 計画
<b>(役職員数)</b>					
役員数 (人)	11	7	13	13	13
うち取締役( )内は非常勤 (人)	7(1)	4(1)	5(2)	5(2)	5(2)
うち監査役( )内は非常勤 (人)	4(2)	3(1)	-	-	-
うち執行役( )内は取締役を兼務 (人)	-	-	10(2)	10(2)	10(2)
行員数 (人)	2,829	2,628	2,500	2,350	2,200

(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。

(注2) 15/3末の役員数には持株会社の役員数も計上しております。

16/3月末から17/3月末の増加要因は、委員会等設置会社への移行により、執行役数が計上されたためです。  
 なお、15/3月末の執行役員(15名)を加えた人数は26名、16/3月末の執行役員(13名)を加えた人数は20名  
 となっております。

### (店舗数)

本支店 (注) (店)	101	101	99	97	93
うちフルバンキング支店 (店)	101	101	89	69	53
うち機能特化型支店 (店)	-	-	10	28	40
有人出張所 (店)	70	66	56	46	44
有人店舗数合計 (店)	171	167	155	143	137

(注) 出張所、代理店、インストアブランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店を除く。

統廃合コストを抑制するため、「機能特化型支店」(支店名称は残すが、機能は大幅に合理化)の形態を採用。

	15/3月期 実績	16/3月期 実績	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

### (人件費)

人件費 (百万円)	24,425	20,479	19,772	19,256	17,643
うち給与・賞与 (百万円)	17,449	14,426	13,343	12,972	12,700

### (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与 (百万円)	112	88	121	139	139
うち取締役・監査役報酬 (百万円)	112	88	57	52	52
うち執行役報酬 (百万円)	-	-	64	87	87
役員賞与 (百万円)	-	-	-	-	-
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	12	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) 15/3期、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することとしており、役員数の変更を勘案しております。

### (物件費)

物件費 (百万円)	26,976	23,938	20,952	20,263	19,296
うち機械化関連費用 (百万円)	8,410	7,462	7,513	7,330	6,624
除く機械化関連費用 (百万円)	18,565	16,476	13,438	12,933	12,672

### (人件費 + 物件費)

人件費 + 物件費 (百万円)	51,401	44,418	40,724	39,520	36,940
-----------------	--------	--------	--------	--------	--------

## 子会社・関連会社一覧（注1）

（億円）

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算 (注3)	総資産	借入金	うち 当行分 (注2)	資本 勘定	うち 当行 出資分	経常利益	当期利益	連結又は 持分法の 別
足利ファクター(株)	昭54年12月	小池 是	貸金業	16年 3月	177	173	173	5	0	3	3	連結
あしぎん抵当証券(株)	昭62年10月	島田 茂	貸金業	16年 3月	116	115	115	1	0	1	1	連結
足銀総合管理(株)	平 7年 4月	黒後 洋	自己競落	16年 3月	76	-	-	0	3	12	3	連結
足利信用保証(株)	昭53年12月	沼口菊郎	保証業務	16年 3月	106	-	-	11	0	2	23	連結
(株)あしぎん 事務センター	昭58年10月	南木茂夫	事務代行・人材派遣	16年 3月	2	-	-	1	0	0	0	連結
あしぎん ビジネスサポート(株)	平 1年10月	福田時男	担保不動産評価 事務代行・経営相談	16年 3月	0	-	-	0	0	0	0	連結
足銀不動産管理(株)	昭39年 5月	栗田昭治	不動産賃貸・管理	16年 3月	119	318	318	210	0	8	213	連結
(株)あしぎん インベストメント	平15年 6月	河内賢二	有価証券の投資、 保管、運用、管理	15年12月	311	-	-	311	288	23	23	連結

（注1）16/3月期決算において対象とされた子会社・関連会社すべてについて記載しております。

（注2）借入金のうち、当行分は保証を含みます。

（注3）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。

金融再生法開示債権の状況

(億円)

	15/3月末 実績	16/3月末 実績
破産更生債権及び これらに準ずる債権	1,151	1,564
危険債権	1,907	4,119
要管理債権	2,291	1,664
小計	5,350	7,348
正常債権	35,550	28,816
合計	40,901	36,164

引当金の状況

(億円)

	15/3月末 実績	16/3月末 実績
一般貸倒引当金	354	2,163
個別貸倒引当金	547	3,102
貸倒引当金 計	901	5,265
債権売却損失引当金	61	-
子会社等整理損失引当金	-	335
合計	963	5,600

リスク管理債権情報

( 億円、% )

	15/3月末 実績	16/3月末 実績
破綻先債権額(A)	351	445
延滞債権額(B)	2,694	5,207
3か月以上延滞債権額(C)	102	2
貸出条件緩和債権額(D)	2,188	1,662
金利減免債権	18	0
金利支払猶予債権	34	0
経営支援先に対する債権	-	-
元本返済猶予債権	2,113	1,657
その他	21	4
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	5,336	7,317
部分直接償却	2,467	3,872
比率 (E)/総貸出	13.29	20.62



不良債権処理状況

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 実績	17/3月期 計画
不良債権処理損失額(A)	316	4,644	120
個別貸倒引当金繰入額	75	3,041	30
貸出金償却等(C)	218	1,268	90
貸出金償却	214	1,228	90
C C P C 向け債権売却損	0	6	-
その他債権売却損	4	33	0
債権放棄損	-	-	0
債権売却損失引当金繰入額	22	-	-
子会社等整理損失引当金繰入額	-	335	-
一般貸倒引当金繰入額(B)	38	1,809	0
合計(A) + (B)	278	6,454	120

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	101	486	50
グロス直接償却等(C) + (D)	320	1,755	140

評価損益総括表（平成16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	175	4	4	0
	債券	54	0	0	-
	株式	-	-	-	-
	その他	120	4	4	0
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	288	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	288	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	5,729	270	321	51
	債券	4,368	36	10	46
	株式	1,129	301	306	4
	その他	231	4	4	0
	金銭の信託	13	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）	76	71	5	23	28
その他不動産	20	40	20	20	-

(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。