

経営に関する計画
の履行状況について

平成 16 年 12 月
株式会社足利銀行

- 目 次 -

1 . 平成 16 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) 17 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	8
(3) 不良債権処理の進捗状況	9
(4) 業務運営の適切性と透明性の確保の進捗状況	10
(5) 経営合理化の進捗状況	13
(6) ガバナンスの強化と透明性の確保の進捗状況	17
(7) 預金保険法第 116 条に規定する措置の進捗状況	18

1. 平成 16 年 9 月期決算の概況

(1) 概要

業務粗利益は、今年度計画 871 億円に対し 456 億円（計画比 52.3%）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 212 億円となりました。こうした結果、業務純益は 243 億円（計画比 55.4%）を計上いたしました。

一方、不良債権処理損失額は 65 億円となりました。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 106 億円となり、経常利益は 274 億円（計画比 68.5%）となりました。

さらに、貸出金の減少や不良債権処理の進展に伴い、貸倒引当金取崩益、子会社等整理損失引当金取崩益、償却債権取立益がそれぞれ生じたことにより、特別損益が 238 億円となり、中間純利益は 512 億円（計画比 128.9%）の実績となりました。

< 16 年 9 月期決算の状況 >

（単位：億円）

	16/3 実績	16/9 実績	17/3 計画	計画対比
<計画差>				
(規模)				
貸出金 (平残)	37,834	33,878	33,859	+ 19
預金・NCD (平残)	45,695	43,786	43,349	+ 437
資本勘定 (未残)	6,790	6,369	6,492	+ 123
<進捗率>				
(収益)				
業務粗利益	983	456	871	52.3%
資金利益	864	388	740	52.4%
役務取引等利益	113	59	121	48.7%
その他業務利益	5	8	9	88.8%
(経費)				
経費	(-)471	(-)212	(-)432	49.0%
人件費	(-)204	(-)96	(-)197	48.7%
物件費	(-)239	(-)97	(-)209	46.4%
実質業務純益	512	243	438	55.4%
一般貸倒引当金繰入額	(-)1,809	-	-	-
業務純益	1,297	243	438	55.4%
不良債権処理損失額	(-)4,644	(-)65	(-)120	54.1%
株式等関係損益	110	106	100	106.0%
経常利益	5,995	274	400	68.5%
特別損益	444	238	1	-
当期(中間)純利益	7,828	512	397	128.9%
<計画差>				
(経営指標)				
O H R	47.89%	46.55%	49.67%	3.12%
R O A	1.05%	1.27%	1.16%	+ 0.11%
リスク管理債権比率	20.62%	19.29%	12%台	+6.3%

< 16年9月期不良債権処理関係損益の概要 > (単位：億円)

	16/9期	
不良債権処理損失額	(-) 65	
貸出金償却	(-) 64	
貸出金売却損	(-) 2	
その他	(+) 0	
貸倒引当金取崩	149	
一般貸倒引当金取崩	156	1
個別貸倒引当金取崩	7	
償却債権取立益	42	2
子会社等整理損失引当金取崩益	47	3
計	(+) 173	

1. 一般貸倒引当金取崩... 引当率は16/3期と同率であります。貸出金が減少したため発生したものです。
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. 子会社等整理損失引当金取崩益... 子会社が保有資産(営業貸付金)を外部に売却したことを主因として、取崩益となったものです。なお、子会社への貸出金については、部分直接償却を実施いたしました。

(2) 不良債権の状況(金融再生法に基づく開示債権)

9月末の不良債権残高(金融再生法に基づく開示債権)は、貸出金償却や整理回収機構への売却、担保処分等による回収やお取引先の業況改善などにより、3月末比 1,073億円の6,274億円となりました。

< 金融再生法に基づく開示債権額の推移 > (単位：億円)

	16/9末		16/3末	15/9末
	16/9末	16/3末比		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	1,052	512	1,564	1,096
危険債権	3,682	436	4,119	2,236
要管理債権	1,539	125	1,664	2,108
小計	6,274	1,073	7,348	5,441
正常債権	26,820	1,995	28,816	33,603
合計	33,095	3,069	36,164	39,044
金再法開示債権比率	18.95%	1.36%	20.31%	13.93%
部分直接償却実施額	4,176	303	3,872	2,638

なお、16年9月末のリスク管理債権は6,258億円(リスク管理債権比率19.29%)となっております。

また、貸倒引当金の計上にあたりましては、16年3月期決算と同様の厳正な引当処理を実施いたしました。なお、金融再生法に基づく開示債権に対する保全率は97.1%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)	1,052	3,682	4,735	1,539	6,274
担保・保証等保全額(B)	737	1,258	1,995	623	2,619
回収懸念額(C)=(A)-(B)	315	2,424	2,739	916	3,655
貸倒引当金(D)	315	2,377	2,692	785	3,477
保 全 額(E)=(B)+(D)	1,052	3,635	4,687	1,408	6,096
引 当 率(D/C)	100%	98.0%	98.2%	85.6%	95.1%
保 全 率(E/A)	100%	98.7%	99.0%	91.4%	97.1%

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) 17 年 3 月期の業績見通し

経営に関する計画において、16 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」と位置づけており、今年度の取組みの成否が将来の企業価値を大きく左右する極めて重要な年と考えております。

17 年 3 月期の業績見通しにつきましては、年間の業務純益は計画どおりの 440 億円と見込んでおります。なお、中間期において貸倒引当金取崩等の特別利益が発生したこと、株式売却の進捗が計画を上回っていることから、当期純利益については 650 億円（計画比 + 253 億円）となる見通しです。

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、特別危機管理開始決定を受け、一時国有化されて以降、円滑な資金供給と地域における信用秩序の維持、適正な業務運営に努めてまいりました。

対外的には、一時国有化直後において、まずは、円滑な資金供給をはかるよう営業店に指示し、地域金融の混乱防止に注力し、2月には、新たな経営方針を含めた「経営に関する計画」を策定・公表いたしました。16年度になってからは、新たな経営方針に基づき、お客さまとのコミュニケーションの徹底をはかってまいりました。6月には、16年3月期決算を踏まえ、今後3年間の収益計画を含めた詳細な「経営に関する計画」を策定・公表するとともに、お取引先に対しましては、経営情報説明会を6会場にて開催いたしました。

一方、行内においては、本部・営業店の全部店長を集めた全行部店長会議を四半期ごとに開催し、計画や方針についての趣旨徹底をはかってまいりました。

< 全行部店長会議における趣旨徹底 >

開催時期	内容
16年 1月	臨時全行部店長会議（新経営陣就任後初） 今後の方針説明と方向性の確認
16年 4月	16年度上期全行部店長会議 上期の方針説明およびお取引先への説明責任徹底を指示
16年 7月	臨時全行部店長会議 計画の趣旨説明とお取引先との密度の濃いコミュニケーションを指示
16年10月	16年度下期全行部店長会議 下期の方針説明および当行再生に向け積極的なリテール営業を指示

行内外に対するこのような取組みの結果、7月以降、お取引基盤件数は回復の兆しが見られるようになりました。現在、復(福)縁運動と称した融資取引回復運動を行い、回復の兆しをより確実なものとするべく努めております。

今後についても、当行の掲げたビジネスモデルの3本柱（「収益基盤の再構築」「徹底した資産健全化」「ローコストオペレーション体制の確立」）を確実に構築するため、『取引基盤を重視した営業展開』『着実な再生支援の実施』『先進モデルを目指した業務再構築の推進』を行うとともに、行員の意識改革ならびに当行のさらなる体質改善を進めてまいり所存です。

なお、計画に掲げました、「地域金融の円滑化と中小企業再生等への取組み」「業務運営の適切性と透明性の確保」「経営の合理化」「ガバナンスの強化と透明性の確保」のための施策に関する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べく、6月に小口金融担当の執行役を配置し、また7月より、パッケージ型商品等の簡易な融資を扱う機能特化型店舗（リテールセンター）の展開をはじめました。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、リテールセンターと連携して中小企業向け貸出の増強に取り組んでおります。

イ．情報営業の強化

当行のネットワークを活用したオーガニック営業体制（情報営業体制）の定着化により、取引先への情報提供や支店間の情報交換に基づく取引先の受発注等の成約実績は、16年度上期中で1,095件となりました。

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、9月末までに13先との提携契約を行うとともに、38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。

16年度下期については、業績評価において「ソリューション営業ポイント」制度を導入し、情報営業ならびに課題解決型営業に対するインセンティブを明確にし、さらなる取組みの強化をはかっております。

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

- ・ 運転資金の借入申込に対して即日実行を可能としたクイック実行型融資商品「スピードライン」を5月より取り扱い開始いたしました。（9月末残高63億円 / 469件）
- ・ 栃木県信用保証協会との協調融資商品（融資金額の半分を協会が保証）「クロスロード」を8月より取り扱い開始いたしました。（9月末残高13億円 / 52件）
- ・ 栃木県信用保証協会の新たな保証制度を利用し、保証協会未利用先に対する融資アプローチ商品「グッドリテール」を8月より取り扱い開始いたしました。（9月末残高1億円 / 31件）

個人ローン

ア．推進体制の整備・強化

黒磯ローンセンターを10月に新設し、ローンセンターを20ヶ所とするとともに、既存のローンセンターにおいても、設置店の移設や推進担当者の配置などによる体制の整備・強化を行いました。

また、住宅ローンスコアリング審査システムを活用することにより、審査事務フローを見直し、回答の迅速化をはかるとともに、信用力に応じた保証料設定を導入するなど、ローン業務の改善を進めました。

イ．新商品・サービスの開発・提供等

住宅ローン拡大に向け、1%特別金利キャンペーンの実施や全期間金利優遇型商品の導入、貸出限度額の引上げなどの商品性改定を行いました。こうした取組みにより、9月末の個人ローン残高は、3月末比+214億円の8,481億円となりました。

11月からは、保証料内包型やガン保障特約に入院・失業保障を付与した住宅ローン商品の取扱を開始し、利用者の安心感に重点を置いた商品設計を実施いたしました。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)

	16/9 末	16/3 末比		16/3 末	15/9 末
		16/3 末比	15/9 末比		
個人ローン	8,481	214	357	8,266	8,124
うち住宅ローン	7,744	263	455	7,481	7,289

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

4月より、当行の営業エリアを5地区に分けた営業体制を実施し、地区の責任者として「エリア本部長」を配置しております。「エリア本部長」は、担当地区内における営業施策を決定するとともに、一定の審査権・人事権を有し、地区全体の営業責任を負っております。

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を目指し、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、6月より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。

イ．マーケティング機能の強化

中小企業・個人事業主のお客さまに対しましては、あしぎんビジネスセンターにおいて、電話・FAX等のダイレクトチャネルにより、お客さまの規模や属性等に応じた融資提案を積極的に展開しております。

また、個人のお客さまに対しましては、お客さまの属性に応じてメリット（ATM時間外手数料無料等）を提供できる「ポイントサービス」を活用した顧客属性の分析を行い、ポイントの段階に応じて、預金・預り資産・基盤商品等のクロスセルを効果的に展開いたしました。

今後は、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

非金利収入拡大の柱として、お客さまのニーズを踏まえた預り資産販売に注力いたしました。特に、取引先の裾野拡大を目指し、お客さま向けの資産運用セミナーの開催や積立投資信託・個人向け国債キャンペーンを実施いたしました。

このような取組みの結果、9月末の個人預り資産残高は、前年同期比29.3%増の2,220億円となりました。

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

各種サービスのコストに見合った適正な対価を受領するため、「集金手数料」「同一交換所内取立料」を新設するとともに、既存の手数料の見直しを実施いたしました。

また、余剰能力の有効活用策として、店舗壁面、ATM画面、現金封筒等を他社の広告媒体として貸し出すなど、新たな収益源の確保をはかってまいりました。

お客さまとの信頼関係の強化

「説明責任の徹底」「基本対応の向上」「お客さまの声の収集と改善」を3大テーマとし、お客さまとの信頼関係の強化ならびにCS向上に努めております。

説明責任の徹底については、融資取引における説明事項や方法などについて、16年度下期中に規定などへの明文化を進めるとともに、行員1人1人に対して説明義務に対する意識の浸透をはかってまいります。

基本対応の向上については、苦情事例の内容・原因・予防策の分析を行

うとともに、営業店へのフィードバックを毎月行っております。

また、お客さまの声をサービスの改善に活かすため、「お客さまの声カード」を制定し、16年度上期は226件を受け付けました。今後とも、お客さまのニーズや改善要望などを積極的に収集するとともに、CS向上のための体制づくりに生かしてまいります。

(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

事業の再構築や新戦略に基づくコア事業の再生による事業価値・企業価値向上を目指す企業について、産業再生機構・整理回収機構を活用した企業再生に取り組んでおります。

産業再生機構については、既に3社について支援決定を受け、具体的な取組みを開始いたしました。整理回収機構については、その企業再生機能を活用した取引先の再生支援に積極的に取り組んでまいりました。

また、現在も両機構と当行の再生チームが連携し、再生支援の条件に合致する企業について、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。特に産業再生機構については、その買取申込み等期間が17年3月までとなっており、さらなる活用を迅速に進めているところであります。あわせて、行内においては、経営陣も含めた再生手法別の進捗管理等を行う会議を毎月開催しております。

イ．中小企業再生支援協議会の活用

財務上の問題を抱えているものの、事業の将来性が見込める企業について、中小企業再生支援協議会を積極的に活用し、9月末までに、協議会の支援決定を受けた4社に対し条件変更などの支援を行い、具体的な再生に向けた取組みを進めております。

今後とも、取引先の再生支援に向け、改善計画の作成指導や金融機関間の調整が必要な取引先について、協議会を活用してまいります。

ウ．地域再生ファンドの活用

8月から10月にかけて、とちぎ地域企業再生ファンドが組成されました。これは、県内の中小企業を対象とするファンドと中堅企業および県外の中小企業を対象とするファンドの2ファンドがあり、当行は両ファンドに対し、合計1,000百万円の出資を行いました。

また、同ファンドの運営会社として7月に設立された(株)とちぎインベストメントパートナーズに対し、出資(6百万円)ならびに職員派

遣（1名）を行っております。

企業再生モニタリングコミッティの設置

債権放棄やDES、DDS等の再生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し、適切なフォローを実施する「企業再生モニタリングコミッティ」を9月に設置いたしました。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してまいります。

< 委員会の構成メンバー（敬称略、16年12月現在） >

	氏名	現職
委員長	池田 憲人	取締役兼執行役頭取
社外委員	須藤 正彦	弁護士(当行業務監査委員会委員)
"	田知本 章	公認会計士(当行業務監査委員会委員)
社内委員	野村 光生	取締役兼執行役営業本部長
"	秋山 幹雄	取締役
アドバイザー	床井 和夫	執行役融資本部長

(3) 不良債権処理の進捗状況

8月に、預金保険法第129条に基づく整理回収機構への売却による不良債権のオフバランス化を実施いたしました（売却債権の簿価：360億円、売却価格：51億円）。その他償却や債権放棄等の処理を行ったほか、債務者企業の業況改善等が進んだことにより、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 1,059億円の6,258億円となりました。

今後、金融支援も含めた企業再生の取組みと実質破綻先・破綻先債権の原則今年度内のオフバランス化を進めることにより、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)	16/9 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	6,258	4,000程度	2,500程度	2,000程度
不良債権比率	20.62%	19.29%	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

(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

2月の設置以降、原則として毎週1回開催し、9月末までに28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

善意かつ健全なお客さまへの前向きな融資取組みによる良質な顧客基盤・貸出資産の維持拡充を目的として、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。

あわせて、エリア本部長決裁にかかる適切な審査を補佐するため、各エリア本部にリスクマネージャーを設置いたしました。また、エリア動向および審査手法の共有化をはかるため、月2回リスクマネージャー会議を開催しております。

また、お客さまとのコミュニケーションにおいては、お客さまからのご要望等に対し、担当者を明確にしたうえで、責任をもって回答する態勢を構築してまいります。

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・各種商品やサービスの提供などに努めてまいります。

ウ．経費支出

合理化策の実施等により、16年9月期の経費は前年同期比 48億円の212億円となりました。また、経費率(OHR)は46.5%(17年3月期計画49.6%)となりました。

リスク管理の厳格化

ア．ALM・リスク管理体制の強化

6月に、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、決裁権限を付与いたしました。これにより、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体制とし、あわせて、経営の意思決定の迅速化・効率化をはかりました。

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。

今後、オペレーショナルリスクについても計測し、リスクカテゴリーに追加することにより、内部の統合リスク管理態勢のさらなる強化に繋がってまいります。

ウ．信用リスク管理態勢の強化

（ア）組織体制の見直し

4月および6月の本部機構改革により、信用リスク管理室を融資本部に統合し、融資関連施策と信用リスク管理業務を直結させる体制といたしました。あわせて、企業支援部を廃止し、融資管理部に統合することで、審査部門（融資審査部）と管理部門（融資管理部）を明確に分離しました。

また、信用リスクを含むリスク管理全般を統括していたリスク統括室と総合企画部内にあった収益管理機能を統合し、財務企画本部内にリスク統括グループを設置いたしました。これにより、ALM管理体制にあわせた組織体制を構築いたしました。

（イ）ポートフォリオ管理の強化

与信ポートフォリオのモニタリング態勢強化のため、6月に「与信ポートフォリオ会議」を新設いたしました。会議では、貸出資産を格付・業種・エリア・金額帯等の切り口によって分析するとともに、分

析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

信用力に応じた非保全与信限度額を設定する「与信アラームライン制度」を8月に制定いたしました。これにより、リスクが顕在化していない債権についても、当該限度額を超過する与信の計画的な圧縮に取り組み、小口分散化された安定的な与信ポートフォリオを構築してまいります。

(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見直し、改定を実施いたしました。あわせて、貸出金ガイドライン金利についても、精緻化をはかるため、改定を行いました。

< 信用格付制度等の見直しの内容 >

信用格付制度の改定
<ul style="list-style-type: none">・条件変更時に貸出条件緩和債権を判定して随時に格下げを行う基準の制定(4月)・外部格付に応じた当行格付付与基準の制定(8月)・本決算が未到来であっても、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(10月)・延滞発生による格下げの迅速化(11月)
貸出金ガイドライン金利の改定
<ul style="list-style-type: none">・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(10月)

コンプライアンスの強化

コンプライアンス強化のため、平成16年度における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)を3月に策定するとともに、その実施状況については、チェックリストに基づき、毎月確認しております。また、5月に各本部・営業店の法令等遵守担当者を集め、コンプライアンス態勢の強化に向けた連絡会議を開催しております。

6月には、コンプライアンスにかかる重要事項の協議・決定を行うコンプライアンス会議を設置いたしました。

なお、「個人情報の保護に関する法律」が17年4月より全面施行されることにあわせ、万全の体制を整備すべく、プロジェクトチームを設置し検討を進めております。

特命担当者の配置

本部各部にわたる重要課題である、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、適切かつ徹底した管理・運営と施策実行の迅速化をはかるため、それぞれの特命事項について、一元的に権限と責任を持つ担当者を11月に任命いたしました。

この4名の担当者は、それぞれの特命事項について、担当の執行役とともに、徹底した効率化と適切な管理・運営などの実践責任を負い、またその実現のため、本部各部に対し必要な指示・指導を行う権限を有しております。

これにより、スピード感ある適切な業務運営の確保と効率化を進めてまいります。

< 特命事項の内容 >

特命事項	内容	責任者
文書管理	行内外に発出する書面を一元的にチェックし、文書のコンプライアンス上の管理ならびに削減に向けた管理を行う	・掛川執行役 ・担当者1名
還元資料	利用状況のチェックならびに不要資料の整理を行う	・野沢執行役 ・担当者1名
予算執行	効率的な予算運用に向けた予算執行・経費支出管理等を行う	・野沢執行役 ・担当者1名
不動産処分	保有不動産の売却や担保処分における売却先の選定ならびに情報営業への活用を行う	・野村執行役 ・担当者1名

(5) 経営合理化の進捗状況

人員の削減

9月末の行員数は、3月末比160人の2,468人となり、17年3月末の計画を半年前倒しでクリアいたしました。今後とも、店舗機能の効率化を計画どおり行うとともに、営業店運営体制の見直しや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てまいります。

< 人員計画 >

(人)

	16/3末 (実績)	16/9末 (実績)	17/3末 (計画)	18/3末 (計画)	19/3末 (計画)
行員数	2,628	2,468	2,500	2,350	2,200

人件費の削減

6月の賞与支給を見合わせるとともに、7月からは定例給与水準の減額を行い、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。こうしたことから、16年9月期の人件費は前年同期比6億円の96億円

となりました。

< 人件費計画 >

(億円)

	16/3期 (実績)	16/9期 (実績)	17/3期 (計画)	18/3期 (計画)	19/3期 (計画)
人件費	204	96	197	192	176
うち給与・賞与	144	64	133	129	127

物件費の削減

2月に発足した業務効率化ワーキングチームを中心に、聖域なき業務効率化に向け、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、不動産処分・有効活用の検討に取り組んでまいりました。これら検討内容は、下記の通りの施策として具体化されております。

なお、ワーキングチームは9月末に解散し、その業務を8月に設置した業務再構築プロジェクトチームに引き継いでおります。

< 物件費計画 >

(単位：億円)

	16/3期 (実績)	16/9期 (実績)	17/3期 (計画)	18/3期 (計画)	19/3期 (計画)
物件費	239	97	209	202	192

< 業務効率化ワーキングチームの活動内容 >

項目	具体的検討内容	実施済みの施策等
店舗・チャネル 見直し	・店舗収益構造分析やネットワーク維持等を踏まえた検討実施 ・店舗統廃合の手法検討	・フルバンク53店舗とする店舗統廃合計画の策定および着手 ・小口融資機能を持つリテールセンターの設置 ・支店内支店による店舗統合の検討を継続
	・営業店体制の見直しを検討 ・ローンセンターの役割、体制見直し	・業務再構築プロジェクトチームにて引き続き検討 ・ローンセンターの増設計画策定
固定費の 変動費化	・関連会社業務委託費削減と効率的な運営体制の構築	・関連会社の人員・人件費削減計画策定 ・関連会社職員の給与水準の引下げを実施 ・組織体制を改革
	・外部へのアウトソーシングの拡大	・銀行の研修部門、給与計算・厚生庶務業務、本部庶務業務を関連会社へ委託実施 ・外為事務の関連会社への委託を予定
購買コスト 削減	・不採算商品・業務の見直し	・進物費、頒布品等を削減 ・テレホンサービス業務廃止、IBMへのIT資産を一括売却
	・複数入札・外部情報による価格の検証	・印刷費、ATM保守管理費、警備・警送費を削減 ・コピー関連費、トナー費用を削減
	・購買ルール整備	・3社以上による相見積もりのルール化 ・本部一括発注による価格引下げ
不動産処分、有効 活用の検討	・余剰スペースの賃貸策の検討	・コンビニ等への賃貸案を継続検討
	・賃借店舗の余剰スペース返上	・東京支店の2階部分返却
	・寮社宅の統廃合 ・不動産処分計画の策定	・寮社宅の整理統廃合計画策定 ・半期ごとに不動産処分をスケジュール予定

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」として、業務展開することとしております。

16年度上期においては、3出張所のリテールセンター化を実施し、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、3出張所の廃止を実施いたしました。また8月には、旧本店である足利支店の店舗売却ならびに足利南支店との移転統合の方針を決定いたしました。

今後とも、支店・出張所のリテールセンター化や、有人出張所の廃止などにより、計画どおりの有人店舗チャンネルの再構築を進めてまいります。

< 有人店舗数の計画 >

	16/3 末 (実績)	16/9 末 (実績)	17/3 末 (計画)
本支店数	101	101	99
うちフルバンキング支店	101	101	89
うちリテールセンター	-	-	10
有人出張所数	66	63	56
うちリテールセンター	-	3	-
有人店舗数合計	167	164	155

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た結果、9月末の設置か所数は3月末比 13か所の225か所となりました。

また、スーパー・百貨店に設置している店舗外 A T M については、設置店の営業時間にあわせ、利用可能時間を最大21時まで延長いたしました。

今後は、コンビニ A T M ・店舗内 A T M も含めたすべての 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、A T M チャンネルの再構築を行ってまいります。

ダイレクトチャンネルの活用

法人インターネットバンキングの契約者拡大を推進し、事業性の資金決済手段の多様化をはかりました（9月末契約先数：2,691先）。

事業性融資の相談・受付機能を有する「あしぎんビジネスセンター」の対象エリア拡大を行い、電話や F A X 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はかりました（16年度上期融資申込受付：284件 / 1,861百万円）。

本部組織のスリム化

4月および6月の本部機構改革により、営業・融資・経営企画・経営管理・監査の各部門を再編し、「2本部・11部・9部内室」の本部体制を「3本部・8部」にスリム化いたしました。

また、本部行員数は、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、融資部門に人材を投入しているものの、9月末本部行員数は、3月末比 9人の330人といたしました。

動産・不動産の売却

不動産については、16年度上期中、4件を売却いたしました。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してまいります。

また、動産についても、売却可能なものにつきまして、売却を進めてまいります。

< 寮・社宅・保養所の物件推移 >

	16/3 末 (実績)	16/9 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	59	53	44	32
保養所()	2	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

政策保有株式については、4月に制定した「政策投資株式買入・管理基準」の方針に基づいた見直しを進め、上場・店頭株式については、16年度上期中に275億円(簿価ベース)の売却を行いました。その結果、9月末の保有残高は519億円となり、17年3月末の保有残高計画600億円を前倒しで達成いたしました。

今後とも、計画で定めた19年3月末の保有株式残高400億円に向けた対応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期 (実績)	16/9期 (実績)	16/3期比			
			17/3期 (計画)	18/3期 (計画)	19/3期 (計画)	
保有株式残高	794	519	275	600	500	400

当行の子会社・関連会社の抜本的見直し

整理方針であるファイナンス子会社・資産管理子会社の6社のうち、4社については、16年9月までに解散を決定し、特別清算の申立て等、整理に向けて具体的に進捗しております。残り2社についても、保有資産の

処分等を行っており、引き続き、早期の整理に向けて対応してまいります。

存続方針である銀行事務代行会社2社は、当行からの受託業務を拡大するとともに、人員構成の見直し等による合理化・効率化を実施しております。また、住宅ローン保証会社については、スコアリングモデル審査や自動審査システムの導入に伴う各種事務の効率化を実施いたしました。

< 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	・ 解散を決定(16/9) ・ 特別清算申立(16/10)
足利ファクター(株)	貸金業	・ 解散を決定(16/9) ・ 特別清算申立(16/10)
あしぎん抵当証券(株)	貸金業	・ 解散を決定(16/9) ・ 特別清算申立(16/10)
足銀総合管理(株)	自己競落	・ 16年度上期は22件の保有物件売却を行い、在庫数を57件に圧縮
足銀不動産管理(株)	不動産管理	・ 16年度上期は2件の保有物件を売却
(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	・ 解散を決定(16/3) ・ 足利信用保証(株)との合併により消滅予定(16/12 予定)

< 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) ・ 当行からの新規業務の受託を拡大(総務業務・研修業務・商業手形信用調査業務等)
あしぎん ビジネスサポート(株)	事務代行	
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、財務強化をはかる予定(16/12)

(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

2月の設置以降、9月末までに7回開催いたしました。会議においては、営業推進施策や企業再生、経費削減などをテーマとして、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て、経営の信頼性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。

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月に委員会等設置会社へ移行するとともに、取締役5名、執行役10名（取締役兼務を含む）の少数精鋭でのガバナンス体制を構築いたしました。

経営諸会議・各種委員会の見直し

6月末に、決裁機能のある会議体を目的に応じて5会議体（従来は1会議体のみ）とするとともに、議論・検討を行う各種委員会は、11委員会から5部会に削減するなどの再編を行いました。

積極的な情報開示

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行いました。

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、親睦団体の会員の方を対象に経営情報説明会を開催し、16年3月期決算ならびに経営に関する計画について説明を行いました。

引き続き積極的なディスクロージャーを行ってまいります。

（7）預金保険法第116条に規定する措置の進捗状況

内部調査委員会

2月の設置以降、社外の委員ならびにオブザーバーを中心に、特定の大口不良債権や財務上の問題について、旧経営陣の経営責任の有無ならびに民事上の提訴または刑事上の告訴・告発の必要性や妥当性について調査しております。なお、本委員会の調査活動は現在も継続中ではありますが、調査結果が当行の取締役会に報告され次第、法令に則り適切に対処してまいります。

過去問題調査ワーキングチーム

10月に、「業務及び財産の状況等に関する報告」を提出し、当行に特別危機管理開始決定が行われる状況に至った経緯、ならびに、業務および財産の状況について報告いたしました。これにより、本ワーキングチームによる総括的な調査は終了いたしました。今後、内部調査委員会での調査結果も踏まえ、反省すべき点を行内に周知徹底し、教訓として生かしてまいります。

以 上