

経営に関する計画
の履行状況について

平成 18 年 5 月
株式会社足利銀行

目次

| | |
|------------------------------|----|
| 1. 平成 18 年 3 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) 19 年 3 月期の業績見通し | 3 |
| (4) 18 年度の運営方針 | 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 | 12 |
| (5) 経営合理化の進捗状況 | 17 |
| (6) ガバナンスの強化と透明性の確保の進捗状況 | 21 |
| (7) 預金保険法第 116 条に規定する措置の進捗状況 | 22 |
| (図表) | 23 |
| 1. 収益動向及び計画 | 23 |
| 2. リストラの推移及び計画 | 24 |
| 3. 子会社・関連会社一覧 | 25 |
| 4. 金融再生法開示債権の状況 | 26 |
| 5. リスク管理債権情報 | 27 |
| 6. 不良債権処理状況 | 28 |
| 7. 評価損益総括表 | 29 |

1. 平成 18 年 3 月期決算の概況

(1) 概要

業務粗利益は、17 年度計画 824 億円に対し 847 億円（計画比 102.7%）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 406 億円となりました。この結果、業務純益は 440 億円（計画比 110.2%）を計上いたしました。

一方、不良債権処理損失額が 25 億円（計画比 31.2%）にとどまるとともに、株式等関係損益を 49 億円（計画比 98.0%）計上したことなどから、経常利益は 431 億円（計画比 116.8%）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たほか、厚生年金基金の代行返上に伴う利益が生じたことなどから、特別損益が 1,173 億円となり、当期純利益は 1,603 億円（計画比 437.9%）の実績となりました。

<18 年 3 月期決算の状況>

（単位：億円）

| | 17/3 実績 | 18/3 実績 | 18/3 計画 | 計画対比 |
|---------------|---------|---------|---------|--------|
| (規模) <計画差> | | | | |
| 貸出金 (平残) | 33,214 | 31,194 | 30,498 | +696 |
| 預金・NCD (平残) | 43,397 | 42,352 | 43,140 | ▲788 |
| 資本勘定 (末残) | ▲5,622 | ▲3,879 | ▲6,175 | +2,296 |
| (収益) <計画比(%)> | | | | |
| 業務粗利益 | 884 | 847 | 824 | 102.7% |
| 資金利益 | 754 | 703 | 687 | 102.3% |
| 役務取引等利益 | 117 | 131 | 123 | 106.5% |
| その他業務利益 | 12 | 13 | 13 | 100.0% |
| 経費 | (-)428 | (-)406 | (-)425 | 95.5% |
| 人件費 | (-)196 | (-)197 | (-)192 | 102.6% |
| 物件費 | (-)202 | (-)183 | (-)202 | 90.5% |
| 実質業務純益 | 455 | 440 | 399 | 110.2% |
| 一般貸倒引当金繰入額 | — | — | — | — |
| 業務純益 | 455 | 440 | 399 | 110.2% |
| 不良債権処理損失額 | (-)127 | (-)25 | (-)80 | 31.2% |
| 株式等関係損益 | 118 | 49 | 50 | 98.0% |
| 経常利益 | 408 | 431 | 369 | 116.8% |
| 特別損益 | 811 | 1,173 | ▲1 | — |
| 当期純利益 | 1,219 | 1,603 | 366 | 437.9% |
| (経営指標) <計画差> | | | | |
| OHR | 48.47% | 48.00% | 51.58% | ▲3.58% |
| ROA | 1.20% | 1.14% | 1.04% | +0.10% |
| リスク管理債権比率 | 12.50% | 7.77% | 8%台 | — |

<18年3月期不良債権処理関係損益の概要> (単位：億円)

| | 18/3期 | |
|------------|-------|----|
| 不良債権処理損失額 | (-)25 | |
| 貸出金償却 | (-)16 | |
| 貸出金売却損 | (-)9 | |
| その他 | (-)0 | |
| 貸倒引当金取崩益 | 935 | ※1 |
| 償却債権取立益 | 63 | ※2 |
| 前期債権売却清算損失 | (-)32 | ※3 |
| 計 | 940 | |

※1. 貸倒引当金取崩益…引当率の低下や要管理先債権の残高減少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)

18年3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、17年3月末比▲1,497億円の2,490億円となりました。

<金融再生法に基づく開示債権額の推移>

(単位：億円)

| | 18/3末 | 17/3末比 | 16/3末比 | 17/3末 | 16/3末 |
|-------------------|--------|--------|---------|--------|--------|
| 破産更生債権及びこれらに準ずる債権 | 245 | ▲98 | ▲1,319 | 343 | 1,564 |
| 危険債権 | 1,211 | ▲1,103 | ▲2,907 | 2,314 | 4,119 |
| 要管理債権 | 1,033 | ▲295 | ▲631 | 1,329 | 1,664 |
| 小計 | 2,490 | ▲1,497 | ▲4,857 | 3,987 | 7,348 |
| 正常債権 | 30,083 | 1,582 | 1,266 | 28,500 | 28,816 |
| 合計 | 32,573 | 85 | ▲3,590 | 32,488 | 36,164 |
| 金再法開示債権比率 | 7.64% | ▲4.63% | ▲12.67% | 12.27% | 20.31% |
| 部分直接償却実施額 | 623 | ▲717 | ▲3,249 | 1,341 | 3,872 |

※なお、18年3月末のリスク管理債権は2,488億円 (リスク管理債権比率7.77%) 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、18年3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法による引当を引き続き実施するなど、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82.6%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) | 245 | 1,211 | 1,457 | 1,033 | 2,490 |
| 担保・保証等保全額(B) | 168 | 527 | 696 | 420 | 1,116 |
| 非保全額(C)=(A)-(B) | 76 | 684 | 760 | 613 | 1,374 |
| 貸倒引当金(D) | 76 | 595 | 671 | 271 | 943 |
| 保 全 額(E)=(B)+(D) | 245 | 1,122 | 1,368 | 691 | 2,059 |
| 引 当 率(D/C) | 100% | 87.0% | 88.3% | 44.2% | 68.6% |
| 保 全 率(E/A) | 100% | 92.6% | 93.8% | 66.9% | 82.6% |

※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) 19年3月期の業績見通し

19年3月期通期の業績につきましては、当初計画において、業務純益428億円、当期純利益405億円としており、引き続き役職員一同全力を傾注し行動してまいります。

(4) 18年度の運営方針

今年度は、経営に関する計画の最終年度であり、計画に掲げたビジネスモデルについて、一段の取組みの強化をはかるとともに、職員の行動改革を進めるため、以下の観点から業務運営を行ってまいります。

< 18年度の運営方針 >

| |
|--|
| 1. 今年度の位置づけ |
| <ul style="list-style-type: none"> ・経営に関する計画の最終年度として、油断なく、計画の「総仕上げ」を行う ・全員が、自らの行動に、「お客さま志向」と「当事者意識」を根付かせる |
| 2. 行動改革～新たな行動指針の浸透・定着 |
| <p>これまでに得られた過去の反省や教訓をもとに、新たな行動指針を制定。全役職員が「地域金融・サービス業の原点に回帰した」行動を実践できるよう、新たな行動指針の浸透・定着をはかる。</p> <p>【新たな行動指針】</p> <p><お客さま志向></p> <ul style="list-style-type: none"> ・お客さま中心：お客さまのことを思い、お客さまのために行動する ・笑顔・誠実：お客さまには、親しみある態度や笑顔で、誠実に接する ・満足の追求：お客さまの求めるものを、求めるときに提供する <p><当事者意識></p> <ul style="list-style-type: none"> ・地道・着実：うそやごまかしのない、地道で着実な仕事をする ・率先垂範：自ら進んで学び、考え、行動する ・共通理解：独り善がりには陥ることなく、広く理解を得る |

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、「態勢定着期間」との位置づけのもと、ビジネスモデルの構築や取引基盤の確保など、一定の成果を得ることができました。17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まいりました。

18年3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+1,558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+1,076億円）や個人預り資産（同比+1,270億円）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1/3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月末対比18年3月末実績）は、1,130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。

今年度においても、本計画の着実な履行に努め、健全性・収益性の確保とお客さまからの信頼の確立を目指すとともに、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。あわせて、企業価値の向上により、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

① 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、お客さまの利便性と経費とのバランスを重視した体制整備を行っております。具体的には、リテールセンター等の軽量化店舗を18年3月末までに42か店展開し、小口金融の裾野拡大に注力してまいりました。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」については、営業対象エリアを順次拡大し、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、17年度からは、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、推進体制の整備・強化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や行内での情報共有化のため、行内イントラネットにおいて、「店周680業種融資審査ガイド(銀行研修社)」を掲載するとともに、営業店における各種情報を一元的に掲載・管理する機能を付加するなど、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つきましては、17年度中に新たに10社と提携契約(累計26社)を行うとともに、299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

スピード回答型融資商品や各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により、小口金融への積極的な対応をはかっております。あわせて、各地の商工会議所との提携を行い、地元企業

への円滑な資金供給を実施しております（現在までに 27 の商工会議所と提携）。

新たなパッケージ型融資商品といたしましては、栃木県信用保証協会との提携商品である無担保型当座貸越「メインサポート（無担保当貸5000）」の取扱いを開始（17年10月）するとともに、お客さまの長期固定金利による資金調達ニーズに対応した融資商品を追加いたしました。

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を活用するとともに、業種ごとのニーズに応じた新たな融資商品の開発などの検討を進めてまいります。

エ. 産学連携に向けた活動

17年度におきましては、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（8月）、群馬大学（12月）と、それぞれ連携協力協定書を締結いたしました。

この協定に基づき、取引先企業における両大学との共同研究・技術相談ニーズの仲介を行うとともに、両大学ならびに中国ビジネス研究会・首都圏北部地域産業活性化推進ネットワークとの共催により、中国ビジネスセミナーを12月に開催いたしました。

今後とも、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。

② 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、営業店のローン事務について、ローンセンターならびに事務代行子会社への集中化を進めております。

イ. 新商品・サービスの開発・提供等

17年度は、住宅ローンについて、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、最長20年の固定金利の選択を可能とするなど、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。

リフォームローンについても、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商品性改定を行いました。

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

マイカー・教育ローンについては、10月より、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。

このような取組みにより、住宅ローンは、17年度において9,500件を実行し、18年3月末の残高は9,300億円（17年3月末比+1,076億円）となりました。また、18年3月末の個人ローン全体の残高は、9,920億円（17年3月末比+1,011億円）となりました。

今後ともお客さまのニーズや安心感に応えた商品・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)

| | 18/3 末 | 17/3 末比 | 16/3 末比 | 17/3 末 | 16/3 末 |
|---------|--------|---------|---------|--------|--------|
| 個人ローン | 9,920 | 1,011 | 1,654 | 8,909 | 8,266 |
| うち住宅ローン | 9,300 | 1,076 | 1,819 | 8,223 | 7,481 |

③ 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年度より、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。あわせて、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。

なお、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。

イ. マーケティング機能の強化

17年10月に、リテール分野における営業戦略企画・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し、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、マーケティング機能のさらなる高度化をはかるとともに、お客さまの声・ニーズなどを木目細かく収集し、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。

④ 非金利収入の拡大

ア. 預り資産販売強化

17年度は、毎月分配型を中心とした投資信託商品の拡充や各種キャンペーンの実施など、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ました。

この結果、投資信託契約先数が5万先を超えるとともに、18年3月末の個人預り資産残高（投資信託・債券・生命保険）は、17年3月末比49.1%増の3,857億円となりました。また、預り資産の窓口販売関連の役務利益も、前年比13億円増加し46億円となりました。

なお、個人預金については、外貨預金が減少したものの、円預金が増加に転じ、個人預り資産と個人預金の合計残高は17年3月末比1,150億円の増加（年増率3.6%）となりました。

<個人預金・個人預り資産残高の推移>

（単位：億円）

| | 16/3 末 (実績) | 17/3 末 (実績) | 18/3 末 (実績) | 18/3 末 | |
|------------|----------------|----------------|----------------|--------|--------|
| | | | | 17/3 比 | 16/3 比 |
| 個人預り資産 | 1,400 | 2,586 | 3,857 | 1,270 | 2,456 |
| 投資信託 | 761 | 1,176 | 1,996 | 819 | 1,235 |
| 債券※1 | 390 | 1,016 | 1,329 | 313 | 939 |
| 保険 | 249 | 393 | 530 | 137 | 281 |
| 個人預金 | 30,365 | 29,344 | 29,224 | ▲120 | ▲1,141 |
| 円預金 | 30,008 | 29,079 | 29,124 | 44 | ▲884 |
| 外貨預金 | 356 | 264 | 99 | ▲164 | ▲256 |
| 合計 | 31,766 | 31,931 | 33,081 | 1,150 | 1,315 |
| 窓販関連役務利益※2 | 21 | 33 | 46 | 13 | 25 |

※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）の年度実績

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、振込の即時処理の追加や振込件数の拡大など、振込に関する機能強化を行いました。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EBサービスや代金回収サービスを提供してまいります。

⑤ お客様との信頼関係の強化

ア. 「CS」向上への取組み

17年度は「回答期限の設定と説明責任の徹底」「お客様の声の収集と改善」「基本対応の向上」をCS向上の3大テーマとして取り組んでまいりました。

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「お客様の声カード」については、17年度中に456件を受け付け、いただいた改善要望を参考として、CSやサービス向上の施策に役立てております。

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月に実施したほか、11月には、全営業店で「店頭アンケート」調査を行いました。これらの調査結果を踏まえ、18年2月に、お客さま対応に関する基本行動のあり方をあらためて制定し、その実践と定着に取り組んでおります。

今年度につきましても、お客さま対応の向上や回答期限の設定・遵守など、CS向上の取組みを展開し、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. ISO9001（2000年版）の取得

18年2月に、「今泉町リテールセンター」をモデル店舗として、お客さま満足をねらいとした国際標準規格であるISO9001（2000年版）の認証を取得いたしました。

今後とも、モデル店舗を参考に、ISOの認証取得から得たノウハウを活用し、営業店におけるCS向上に取り組んでまいります。

ウ. お客様への安全・安心の提供

お客様の財産（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。

まず、偽造・盗難キャッシュカードの被害防止に向け、ATM操作画面の覗き見防止措置を講じるとともに、ATM支払限度額の個別設定機能を導入するなど、ATMにおける設備・機能の強化をはかりました。また、お客さまに安心をご提供するため、偽造・盗難キャッシュカード被害に対する補償についても、あわせて開始いたしました。今後とも、ICキャッシュカードの導入（18年9月予定）を含め、偽造・盗難キ

キャッシュカードの被害防止に向けた対策を強化してまいります。

<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 |
| 〃 :1 日 1 口座および 1 か月 1 口座あたりの支払限度額設定サービスを開始 |
| 〃 : 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に他人に類推されやすい暗証番号への変更制限機能を導入 |
| 〃 :「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（17/12 発足） |
| 17/12:盗難キャッシュカード被害に対する補償を開始 |
| 〃 : A T Mに支払限度額引き下げ機能を導入 |
| 〃 : A T M取引における「不正検知モニタリング」を開始 |
| 〃 : I Cキャッシュカードの導入を決定（18/9 導入予定） |

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、18 年 3 月までに、行内通信回線の光ファイバー化を完了し、行内ネットワークの高速化をはかりました。これにより、業務効率化や営業店事務の迅速化につなげるとともに、データの本部集中管理、還元資料の電子化を進め、情報セキュリティを強化してまいります。

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

① 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

産業再生機構を活用した 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「㈱旅館マネジメントサポート」に対して、当行は 4 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 年度中に 3 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 6 件となりました。現在も、7 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

中小企業再生支援協議会との連携のもと、17年度は新たに36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みました。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57件となりました。

現在も協議会との連携のもと、26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。

＜公的機関活用による企業再生支援の取組み＞ (単位：件数)

| | 16年度 | 17年度 | 累計 | 継続中 |
|--------------|------|------|----|-----|
| 産業再生機構（IRCJ） | 11 | — | 11 | — |
| 整理回収機構（RCC） | 3 | 3 | 6 | 7 |
| 中小企業再生支援協議会 | 21 | 36 | 57 | 26 |

ウ. 企業再生ファンドの活用等

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11件において、同ファンドからの出資が実行されました。

また、17年度においては、中小規模の温泉旅館を対象とした再生スキームを構築いたしました。中小企業再生支援協議会ならびに民間ファンドとの連携のもと、複数の中小温泉旅館について、同スキームに基づく再生支援を進めております。

今後とも、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。

② 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」を、16年9月に設置し、以降4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

18年2月に、預金保険法第129条に基づき、整理回収機構への売却による実質破綻先・破綻先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：911億円、売却価格：235億円）。

また、企業再生支援先に対する金融支援を行うとともに、お取引先の業況改善が進んだこと等から、18年3月末の不良債権残高（リスク管理債権ベース）は、17年3月末比▲1,495億円の2,488億円となりました。

引き続き、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) | 18/3 末 (計画) | 18/3 末 | 19/3 末 (計画) |
|--------|----------------|----------------|----------------|--------|----------------|
| | | | | (実績) | |
| 不良債権額 | 7,317 | 3,983 | 2,500 程度 | 2,488 | ▲1,495 |
| 不良債権比率 | 20.62% | 12.50% | 8% 台 | 7.77% | ▲4.73% |

※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 | ▲1,794 |
| 金融支援・ランクアップ | ▲741 |
| 回収（約定弁済・担保処分等） | ▲474 |
| 直接償却・部分直接償却他 | ▲579 |
| 増加要因 | 299 |
| 新規発生（ランクダウン） | 299 |
| 不良債権減少額（18/3－17/3） | ▲1,495 |

(4) 業務運営の適切性と透明性の確保の進捗状況

① 業務監査委員会の活動

16年2月の設置以降、18年3月末までに82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。

② 個別業務における適切性の確保

ア. 与信業務

リテール金融を営業の基本に据え、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すとともに、担保・保証に過度に依存しない与信業務の運営に努めてまいりました。

具体的には、当行が一時国有化に至った過去の反省を踏まえ、融資に関する取組姿勢について、「融資の基本方針（クレジットポリシー）」として、あらためて定義いたしました。

また、担保・保証に過度に依存しない融資の実践に向け、各エリア本部に配置したリスクマネージャーの指導による融資戦略会議を各営業店で実施し、融資に強い人材の育成とノウハウの共有化を進めております。あわせて、融資審査においても、取引先の財務状況に加えて、資金使途の適切性、回収可能性等を十分考慮した対応に努めております。

今後におきましても、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

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により、安全性と収益性のバランスの取れた運用に努めております。また、保有株式については、配当や価格変動リスク、当行の企業価値向上の観点から、銘柄の見直しを行いました。

今後とも、マーケット業務について、余剰資金の状況ならびに市場環境を考慮した適切な業務運営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・機械等の賃借料削減、業務委託費用の削減等をはかり、18年3月期の経費は、計画比▲18億円の406億円（前年比▲21億円）となりました。また、経費率（OHR）は計画比▲3.58%の48.00%（前年比▲0.47%）となりました。引き続き経費抑制に努めてまいります。

③ 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。

今後とも、統合リスク管理態勢の強化をはかるとともに、新しい自己資本比率規制（バーゼルⅡ）への対応を進めてまいります。

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しております。

（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

大口与信先の管理については、「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) や、「定期モニタリング」(大口与信先について定期的に企業状況の把握を行う制度) により、与信管理を行ってまいりました。

18年4月からは、大口与信に関する決裁権限を改定し、総与信額が一定額を超える見込みがある場合の事前協議ルールなどを制定いたしました。これにより、「定期モニタリング」による与信管理とあわせて、営業店と本部が同一目線に立った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 |
| 18/ 4:適用金利水準の定例見直し |

④ 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引き続き実施するとともに、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半期ごとに開催しております。

17年度では、取扱いの増加している預り資産販売について、コンプライアンス遵守を徹底するため、投資信託の販売状況に関する一斉点検を全営業店で2回(17年6月、18年2月)実施いたしました。

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」の制定など、行内規定を整備するとともに、個人情報保護法対応等の研修を実施し、情報管理ルールの徹底をはかっております。

今後とも、コンプライアンスプログラムの実効性向上に取り組み、法令等を遵守した業務運営を確保してまいります。あわせて、個人情報保護管理責任者（執行役）と連携した継続的な情報管理態勢の強化に取り組んでまいります。

⑤ 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、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した。

還元資料については、18年4月より電子帳票システムを導入し、情報保護の観点から、紙ベース資料の電子化を進めております。

なお、不動産処分については、整理方針とした保有不動産の早期処分など、当初の目的を達成したことから、18年3月に特命事項としての位置づけを終了いたしました。

⑥ 組織風土の改革

当行の企業価値向上の観点から、職員が、「地域金融・サービス業の原点に回帰」した行動を実践できるよう、組織風土の改革を進めております。

まず、過去問題調査ワーキングチームの調査結果により得られた過去の反省や教訓、人材マネジメント改革における議論や意見交換などを踏まえ、「お客さま志向」「当事者意識」を、職員に求められる価値観や行動として位置づけました。

18年4月には、職員に対する身近な指標として、「お客さま志向」「当事者意識」を柱に、6項目からなる行動指針を新たに制定いたしました。あわせて、職員への浸透をはかるため、「お客さま志向」「当事者意識」と相反する取組みに対して教育的指導を行う「イエローカード制度」を導入し、組織風土の改革を阻害する行動については厳然と対処することとしております。

今後は、18年度の運営方針に掲げたとおり、新たな行動指針の浸透・定着をはかり、職員が自らの行動に、「お客さま志向」と「当事者意識」を根付かせることにより、組織風土の改革を実現してまいります。

⑦ 「人材マネジメント改革」

「お客さま志向」「当事者意識」に基づいた行動が適切に評価されるよう、組織風土の改革とあわせた新人事制度の構築（総称：「人材マネジメ

ント改革」)を進めております。

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。その後、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実施するとともに、新人事制度構築に向けた意見交換会や意識調査等を行いました。これらを踏まえ、18年3月、管理職を対象に、役割と成果貢献に応じて処遇を行う新人事制度を構築し、7月の導入に向けて対応を進めております。

今後とも、人材マネジメント改革を進め、「お客さま志向」と「当事者意識」が十分浸透した組織風土を確立するとともに、管理職以外についても、役割と成果貢献に応じた処遇が行えるよう、新人事制度の構築・導入を進めてまいります。

<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 〃 : 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) 〃 : 本部・営業店の全部店において、部店内意見交換会を実施 〃 : 「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 |
| 17/10: | 管理職を対象とした役割調査を実施 |
| 17/11: | 全部店で意見交換会を実施し、「お客さま志向」「当事者意識」について、各部店独自の標語を策定 (~12月) |
| 17/12: | 管理職インタビューによる役割評価を実施 |
| 18/ 1: | 管理職に対する新人事制度の骨子を策定 |
| 18/ 3: | 管理職に対する新人事制度の詳細を策定 (18/7の運用開始を予定) |

(5) 経営合理化の進捗状況

① 人員の削減

18年3月末の行員数は、計画比▲170人(17年3月末比▲120人)の2,180人となり、19年3月末の計画を1年前倒しで達成することとなりました。今後も、少人数運営体制の構築を進める一方、小口金融担当者や幹部級職員等の中途採用を引き続き実施してまいります。

<行員数>

(単位:人)

| | 16/3末 | 17/3末 | 18/3末 | 18/3末 | 計画比 | 19/3末 |
|-----|-------|-------|-------|-------|------|-------|
| | (実績) | (実績) | (計画) | (実績) | | (計画) |
| 行員数 | 2,628 | 2,300 | 2,350 | 2,180 | ▲170 | 2,200 |

② 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。

17年度の人件費は、計画比+4億円の197億円となりました。これは、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の導入（計画比+9億円）や、子会社からの派遣パートタイマーを直接雇用に切り替えたこと（4億円が物件費→人件費へ振替え）が影響したのですが、前年比では、ほぼ同水準に抑制しております。なお、経費総額では、計画比▲18億円の406億円となっており、経費全体での削減は進んでおります。

今後は、人材マネジメント改革に基づき、役割や成果貢献に応じた処遇を行う新人事制度の導入を進めてまいります。

<人件費>

(単位：億円)

| | 16/3期 (実績) | 17/3期 (実績) | 18/3期 (計画) | 18/3期 | 19/3期 (計画) |
|---------|---------------|---------------|---------------|-------|---------------|
| | | | | (実績) | |
| 人件費 | 204 | 196 | 192 | 197 | 4 |
| うち給与・賞与 | 144 | 132 | 129 | 134 | 4 |

③ 物件費の削減

引き続き、遊休不動産の処分や店舗・チャネルの見直し、各種諸経費の削減に取り組んだ結果、物件費については、計画比▲18億円の183億円（前年比▲18億円）となりました。

<物件費>

(単位：億円)

| | 16/3期 (実績) | 17/3期 (実績) | 18/3期 (計画) | 18/3期 | 19/3期 (計画) |
|-----|---------------|---------------|---------------|-------|---------------|
| | | | | (実績) | |
| 物件費 | 239 | 202 | 202 | 183 | ▲18 |

④ 有人店舗チャネルの再構築

有人店舗については、引き続き、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、その近隣店舗を、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するモデルを展開いたしました。17年度は、5出張所を廃止するとともに、11支店13出張所において、軽量化店舗への機能変更を行いました。これにより、16年度以降では、2支店15出張所を削減するとともに、リテールセンター等の軽量化店舗数は42か店となりました。

なお、これまでの店舗統廃合などの合理化策により、計画以上の経費削減が進んでおり、今後については、店舗数削減にこだわることなく、お客さまの利便性と経費とのバランスのとれた店舗運営を行ってまいります。

< 有人店舗数 >

| | 16/3 末 (実績) | 17/3 末 (実績) | 18/3 末 (計画) | 18/3 末 (実績) | 19/3 (計画) |
|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| 本支店数 | 101 | 99 | 97 | 99 | 93 |
| うちフルバンキング店舗※1 | 101 | 89 | 69 | 78 | 53 |
| うちリテールセンター等※2 | - | 10 | 28 | 21 | 40 |
| 有人出張所数※3 | 66 | 56 | 46 | 51 | 44 |
| うちリテールセンター | - | 8 | - | 21 | - |
| 有人店舗数合計 | 167 | 155 | 143 | 150 | 137 |
| ローンセンター | 19 | 21 | - | 23 | 25 |

※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、ローンセンター機能に特化した出張所 1 か店を含んでおります。

⑤ 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、採算性と顧客利便性を考慮した再配置を実施しております。18 年 3 月末の設置か所数は、有人出張所を無人化（店舗外 A T M 化）した箇所を含め、227 か所（17 年 3 月末比 +2 か所）となりました。あわせて、17 年度においては、79 か所の店舗外 A T M について、設置場所に応じた稼働時間の延長を行いました。

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、稼働時間の見直しや A T M チャンネルの再構築を行ってまいります。

⑥ 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 10 月より、インターネットバンキングの提供機能について、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。また、18 年 1 月からは、個人向けサービスとして、投資信託取引を追加いたしました。

このような結果、18 年 3 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 5,078 先（17 年 3 月末比 +1,945 先）、個人が 35,469 先（17 年 3 月末比 +6,074 先）となりました。今後とも、インターネットバンキングにおけるサービス・機能面での利便性向上に努めてまいります。

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年度中に742件(4,784百万円)の融資申込を受け付けました。

⑦ 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。18年3月末本部行員数は、17年3月末比▲25人の229人(本部行員比率10.5%)となりました。

⑧ 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年度中に31件の売却を完了いたしました。これにより、16年度以降の売却実績の累計は43件となり、19年3月末計画を1年前倒しで達成いたしました。

<寮・社宅・保養所の物件推移>

| | 16/3末 (実績) | 17/3末 (実績) | 18/3末 (計画) | 18/3末 | | 19/3末 (計画) |
|-------------|---------------|---------------|---------------|-------|-----|---------------|
| | | | | (実績) | 計画比 | |
| 寮・社宅(社宅空地含) | 63 | 52 | 44 | 22 | ▲22 | 32 |
| 保養所(閉鎖済) | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |

⑨ 政策保有株式の売却

政策保有株式の残高については、18年3月末の計画を既に達成していましたが、保有銘柄の見直しによる売却・入れ替えを行ったことから、18年3月末の保有残高(上場・店頭株式)は、計画比▲14億円(17年3月末比▲14億円)の486億円となりました。

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 (実績) | 17/3末 (実績) | 18/3末 (計画) | 18/3末 | | 19/3末 (計画) |
|--------|---------------|---------------|---------------|-------|-----|---------------|
| | | | | (実績) | 計画比 | |
| 保有株式残高 | 794 | 500 | 500 | 486 | ▲14 | 400 |

⑩ 当行の子会社・関連会社の抜本的見直し

整理方針としたファイナンス子会社・資産管理子会社 6 社については、18 年 3 月までに整理手続きをすべて完了いたしました。

存続方針とした子会社については、当行全体の業務の合理化・効率化をはかる観点から、受託業務の拡大等を行っております。

なお、17 年 4 月には、安定したシステム運用の確保等を目的として、あしぎんシステム開発㈱を当行の 100%子会社といたしました。

また、㈱あしぎんディーシーカードにつきましても、17 年 10 月に、足利信用保証㈱の 100%子会社化により、当行の連結子会社といたしました。あわせて、18 年 2 月に、㈱あしぎんディーシーカードの信用保証部門を、足利信用保証㈱に統合し、グループ内の信用保証業務の一元化による業務効率化をはかりました。

<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㈱ | 貸金業 | ・清算終了(17/4) |
| 足利ファクター㈱ | 貸金業 | ・清算終了(17/4) |
| あしぎん抵当証券㈱ | 貸金業 | ・清算終了(17/5) |
| 足銀総合管理㈱ | 自己競落 | ・清算終了(18/3) |
| 足銀不動産管理㈱ | 不動産管理 | ・清算終了(18/3) |
| ㈱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 | ・足利信用保証との吸収合併により消滅(16/12) |

<存続方針の子会社の状況>

| 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) ・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㈱ | 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㈱ | 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) ・マイカー・教育ローンの保証業務開始(17/10) |
| あしぎん システム開発㈱ | システム開発 | ・当行の 100%子会社化(17/4) |
| ㈱あしぎん ディーシーカード | クレジットカード | ・足利信用保証の 100%子会社化(17/10) ・保証業務を足利信用保証に移管(18/2) |

(6) ガバナンスの強化と透明性の確保の進捗状況

① アドバイザリー・ボード

16 年 2 月の設置以降、18 年 3 月末までに 14 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。

② 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

① 民事責任の追及

16年2月に設置した内部調査委員会の調査結果に基づき、17年2月には旧取締役13名に対する民事訴訟（不正融資事案2件、違法配当事案1件）を、17年9月には旧監査役4名および旧会計監査人に対する民事訴訟（違法配当事案1件）を、それぞれ提起いたしました。

今後とも、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。

② 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ており、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

●収益動向及び計画

| | 16/3月期 実績 | 17/3月期 実績 | 18/3月期 計画 | 18/3月期 実績 | 19/3月期 計画 |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (規模)〈資産、負債は平残、資本勘定は末残〉 (億円) | | | | | |
| 総資産 | 49,449 | 38,352 | 38,967 | 38,928 | 39,479 |
| 貸出金 | 37,834 | 33,214 | 30,498 | 31,194 | 30,668 |
| 有価証券 | 6,957 | 6,213 | 6,473 | 7,376 | 7,108 |
| 繰延税金資産<末残> | — | — | — | — | — |
| 総負債 | 48,771 | 45,040 | 44,388 | 44,460 | 44,289 |
| 預金・NCD | 45,695 | 43,397 | 43,140 | 42,352 | 43,050 |
| 繰延税金負債<末残> | 15 | 24 | 15 | 73 | 15 |
| 資本勘定計 | ▲ 6,790 | ▲ 5,622 | ▲ 6,175 | ▲ 3,879 | ▲ 5,819 |
| 資本金 | 1,474 | 1,474 | 1,474 | 1,474 | 1,474 |
| 資本剰余金 | — | — | — | — | — |
| 利益剰余金 | ▲ 8,518 | ▲ 7,298 | ▲ 7,753 | ▲ 5,694 | ▲ 7,348 |
| その他有価証券評価差額金 | 254 | 201 | 104 | 340 | 54 |
| (収益) | | | | | |
| 業務粗利益 | 983 | 884 | 824 | 847 | 827 |
| 資金運用収益 | 967 | 798 | 719 | 773 | 713 |
| 貸出金利息 | 844 | 719 | 661 | 648 | 654 |
| 資金調達費用 | 102 | 43 | 32 | 70 | 26 |
| 預金利息 | 45 | 42 | 31 | 70 | 26 |
| 役務取引等利益 | 113 | 117 | 123 | 131 | 129 |
| その他業務利益 | 5 | 12 | 13 | 13 | 10 |
| 国債等債券関係損(▲)益 | ▲ 9 | 1 | 3 | 5 | — |
| 業務純益(一般貸倒引当金繰入前) | 512 | 455 | 399 | 440 | 428 |
| 業務純益 | ▲ 1,297 | 455 | 399 | 440 | 428 |
| 一般貸倒引当金繰入額 | 1,809 | — | — | — | — |
| 経費 | 471 | 428 | 425 | 406 | 398 |
| 人件費 | 204 | 196 | 192 | 197 | 176 |
| 物件費 | 239 | 202 | 202 | 183 | 192 |
| 不良債権処理損失額 | 4,644 | 127 | 80 | 25 | 70 |
| 株式等関係損(▲)益 | 110 | 118 | 50 | 49 | 50 |
| 株式等償却 | 9 | 3 | — | 0 | — |
| 経常利益 | ▲ 5,995 | 408 | 369 | 431 | 408 |
| 特別損益 | ▲ 444 | 811 | ▲ 1 | 1,173 | ▲ 1 |
| 税引前当期利益 | ▲ 6,440 | 1,220 | 367 | 1,604 | 406 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 法人税等調整額 | 1,387 | — | — | — | — |
| 当期純利益 | ▲ 7,828 | 1,219 | 366 | 1,603 | 405 |
| (経営指標) (%) | | | | | |
| 資金運用利回(A) | 2.10 | 1.97 | 1.81 | 1.94 | 1.81 |
| 貸出金利回(B) | 2.23 | 2.16 | 2.16 | 2.07 | 2.13 |
| 有価証券利回 | 1.44 | 0.83 | 0.64 | 0.84 | 0.64 |
| 資金調達原価(C) | 1.19 | 1.08 | 1.06 | 1.10 | 0.98 |
| 預金利回(含むNCD)(D) | 0.09 | 0.09 | 0.07 | 0.16 | 0.06 |
| 経費率(E) | 1.03 | 0.98 | 0.98 | 0.96 | 0.92 |
| 人件費率 | 0.44 | 0.45 | 0.44 | 0.46 | 0.40 |
| 物件費率 | 0.52 | 0.46 | 0.46 | 0.43 | 0.44 |
| 総資金利鞘(A)-(C) | 0.91 | 0.89 | 0.75 | 0.84 | 0.83 |
| 預貸金利鞘(B)-(D)-(E) | 1.11 | 1.09 | 1.11 | 0.95 | 1.15 |
| 非金利収入比率 | 12.07 | 14.70 | 16.64 | 17.06 | 16.98 |
| OHR(経費/業務粗利益) | 47.89 | 48.47 | 51.58 | 48.00 | 48.22 |
| ROA(注) | 1.05 | 1.20 | 1.04 | 1.14 | 1.10 |
| 不良債権比率(リスク管理債権) | 20.62 | 12.50 | 8%台 | 7.77 | 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

| | 16/3月末 実績 | 17/3月末 実績 | 18/3月末 計画 | 18/3月末 実績 | 19/3月末 計画 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|

(役員数)

| | | | | | |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 役員数 (人) | 7 | 13 | 13 | 13 | 13 |
| うち取締役(()内は非常勤) (人) | 4(1) | 5(2) | 5(2) | 5(2) | 5(2) |
| うち監査役(()内は非常勤) (人) | 3(1) | — | — | — | — |
| うち執行役(()内は取締役を兼務) (人) | — | 10(2) | 10(2) | 10(2) | 10(2) |
| 行員数 (人) | 2,628 | 2,300 | 2,350 | 2,180 | 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。

(店舗数)

| | | | | | |
|---------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 本支店(注1) (店) | 101 | 99 | 97 | 99 | 93 |
| うちフルバンキング支店 (店) | 101 | 89 | 69 | 78 | 53 |
| うちリテールセンター等(注2) (店) | — | 10 | 28 | 21 | 40 |
| 有人出張所(注3) (店) | 66 | 56 | 46 | 51 | 44 |
| うちリテールセンター (店) | — | 8 | — | 21 | — |
| 有人店舗数合計 (店) | 167 | 155 | 143 | 150 | 137 |

(注1) 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管理専門支店は除いております。

(注2) 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表示しております。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。

(注3) 母店と同一店舗内にて営業する支店内出張所1か店、ローンセンター機能に特化した出張所1か店を含んでおります。

| | 16/3月期 実績 | 17/3月末 実績 | 18/3月末 計画 | 18/3月末 実績 | 19/3月末 計画 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|

(人件費)

| | | | | | |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 人件費 (百万円) | 20,479 | 19,687 | 19,256 | 19,722 | 17,643 |
| うち給与・賞与 (百万円) | 14,426 | 13,252 | 12,972 | 13,401 | 12,700 |

(役員報酬・賞与)

| | | | | | |
|---------------------|----|-----|-----|-----|-----|
| 役員報酬・賞与 (百万円) | 88 | 116 | 139 | 135 | 139 |
| うち取締役・監査役報酬 (百万円) | 88 | 54 | 52 | 51 | 52 |
| うち執行役報酬 (百万円) | — | 62 | 87 | 84 | 87 |
| 役員賞与 (百万円) | — | — | — | — | — |
| 平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円) | 11 | 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) 16/3期の役員報酬には、旧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しており、役員数の変更により増加しております。

(物件費)

| | | | | | |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 物件費 (百万円) | 23,938 | 20,241 | 20,263 | 18,388 | 19,296 |
| うち機械化関連費用 (百万円) | 7,462 | 6,873 | 7,330 | 6,362 | 6,624 |
| 除く機械化関連費用 (百万円) | 16,476 | 13,368 | 12,933 | 12,026 | 12,672 |

(人件費+物件費)

| | | | | | |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 人件費+物件費 (百万円) | 44,418 | 39,929 | 39,520 | 38,111 | 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） | | | | | | 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 （注2） | 資本 勘定 | うち 当行 出資分 | | | |
| 足利信用保証㈱ | 昭53年12月 | 宇賀神徹 | 保証業務 | 18年 3月 | 451 | - | - | 273 | 273 | 8 | ▲ 8 | 連結 |
| ㈱あしぎん 事務センター | 昭58年10月 | 荒牧 毅 | 事務代行・人材派遣 ・経営相談 | 18年 3月 | 2 | - | - | 1 | 0 | 0 | 0 | 連結 |
| あしぎん ビジネスサポート㈱ | 平 1年10月 | 宇賀神徹 | 担保不動産評価・ 事務代行 | 18年 3月 | 0 | - | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 連結 |
| あしぎん システム開発㈱ | 平12年4月 | 金子裕史 | コンピュータ関連業務 人材派遣 | 18年 3月 | 5 | - | - | 2 | 0 | 0 | 0 | 連結 |
| ㈱あしぎん ディーシーカード | 昭57年3月 | 松原 茂 | クレジットカード業務 | 18年 3月 | 43 | 26 | 26 | 11 | 0 | 2 | 0 | 連結 |

（注1） 借入金のうち、当行分は保証を含みます。

（注2） 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。

（注3） 子会社・関連会社の異動

- ・ 足銀総合管理㈱、足銀不動産管理㈱は、平成18年3月に清算終了しております。
- ・ 平成17年4月20日付で、あしぎんシステム開発㈱を100%子会社としております。
- ・ 平成17年10月5日付で、㈱あしぎんディーシーカードを足利信用保証㈱の100%子会社としております。

●金融再生法開示債権の状況

(億円)

| | 16/3月末 実績 | 17/3月末 実績 | 18/3月末 実績 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| 破産更生債権及び これらに準ずる債権 | 1,564 | 343 | 245 |
| 危険債権 | 4,119 | 2,314 | 1,211 |
| 要管理債権 | 1,664 | 1,329 | 1,033 |
| 小計 | 7,348 | 3,987 | 2,490 |
| 正常債権 | 28,816 | 28,500 | 30,083 |
| 合計 | 36,164 | 32,488 | 32,573 |

引当金の状況

(億円)

| | 16/3月末 実績 | 17/3月末 実績 | 18/3月末 実績 |
|-------------|--------------|--------------|--------------|
| 一般貸倒引当金 | 2,163 | 1,641 | 903 |
| 個別貸倒引当金 | 3,102 | 1,559 | 685 |
| 貸倒引当金 計 | 5,265 | 3,201 | 1,588 |
| 債権売却損失引当金 | — | — | — |
| 子会社等整理損失引当金 | 335 | — | — |
| 合計 | 5,600 | 3,201 | 1,588 |

●リスク管理債権情報

(億円、%)

| | 16/3月末 実績 | 17/3月末 実績 | 18/3月末 実績 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| 破綻先債権額(A) | 445 | 41 | 59 |
| 延滞債権額(B) | 5,207 | 2,612 | 1,395 |
| 3か月以上延滞債権額(C) | 2 | 53 | 3 |
| 貸出条件緩和債権額(D) | 1,662 | 1,276 | 1,029 |
| ①金利減免債権 | 0 | 0 | 0 |
| ②金利支払猶予債権 | 0 | 0 | — |
| ③経営支援先に対する債権 | — | — | — |
| ④元本返済猶予債権 | 1,657 | 1,272 | 1,029 |
| ⑤その他 | 4 | 3 | — |
| 合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D) | 7,317 | 3,983 | 2,488 |
| 部分直接償却 | 3,872 | 1,310 | 614 |
| 比率 (E)/総貸出 | 20.62 | 12.50 | 7.77 |

●不良債権処理状況

(億円)

| | 16/3月期 実績 | 17/3月末 実績 | 18/3月末 実績 |
|----------------|--------------|--------------|--------------|
| 不良債権処理損失額(A) | 4,644 | 127 | 25 |
| 個別貸倒引当金繰入額 | 3,041 | — | — |
| 貸出金償却等(C) | 1,268 | 127 | 25 |
| 貸出金償却 | 1,228 | 86 | 16 |
| CCPC向け債権売却損 | 6 | — | — |
| その他債権売却損 | 33 | 38 | 9 |
| 債権放棄損 | — | 1 | — |
| 債権売却損失引当金繰入額 | — | — | — |
| 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) | 1,809 | — | — |
| 合計(A)+(B) | 6,454 | 127 | 25 |

<参考>

| | | | |
|----------------------|-------|-------|-----|
| 貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D) | 486 | 1,811 | 685 |
| グロス直接償却等(C)+(D) | 1,755 | 1,939 | 711 |
| 個別貸倒引当金取崩益 | — | 15 | 196 |
| 一般貸倒引当金取崩益 | — | 521 | 738 |

●評価損益総括表(平成18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 | 413 | ▲ 4 | 0 | 4 |
| | 債券 | 119 | ▲ 0 | 0 | 1 |
| | 株式 | — | — | — | — |
| | その他 | 294 | ▲ 3 | 0 | 3 |
| | 金銭の信託 | — | — | — | — |
| 子会社等 | 有価証券 | 290 | — | — | — |
| | 債券 | — | — | — | — |
| | 株式 | 290 | — | — | — |
| | その他 | — | — | — | — |
| | 金銭の信託 | — | — | — | — |
| その他 | 有価証券 | 8,256 | 414 | 525 | 110 |
| | 債券 | 6,931 | ▲ 103 | 1 | 104 |
| | 株式 | 1,020 | 505 | 509 | 3 |
| | その他 | 304 | 11 | 14 | 2 |
| | 金銭の信託 | 18 | ▲ 0 | 0 | 0 |

その他

(億円)

| | 貸借対照表 | 時価 | 評価損益 | 評価益 | 評価損 |
|-----------|-------|-----|------|-----|-----|
| | 価額 | | | | |
| 事業用不動産(注) | 140 | 112 | ▲ 28 | 15 | 44 |
| その他不動産 | 12 | 15 | 2 | 2 | 0 |

(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。