

## 足利銀行の取組み状況についての検証結果

### 【総括】

- (1) 足利銀行においては、新経営陣による適切な経営管理・業務執行体制の下、「経営に関する計画」に示された収益基盤の再構築、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のための具体的な施策が計画に沿って進捗しており、「地域金融機関としてのビジネスモデル」が着実に形成されてきている。
- (2) 計数面をみると、基礎的な収益力を示す実質業務純益については、16、17年度の2期連続で400億円を上回る水準を確保しており、18年度においても同程度の水準の確保が見通せる状況となっている。  
また、不良債権比率についても、16年3月末の20.62%から18年3月末の7.77%へと着実に低下してきており、19年3月末の計画（6%台）達成も十分視野に入ってきている。
- (3) 経営に関する計画の最終年度である18年度においては、「地域金融機関としてのビジネスモデル」を確固たるものとするため、役職員一丸となって同計画に示された施策の総仕上げに取り組んでいくことが重要であると考えられる。  
特に、地域の利用者の信頼を確立し、地域金融機関として金融仲介機能を持続可能な形で発揮できるよう、収益基盤の再構築、中小企業等の再生に向けた取組みを継続するとともに、新人事制度の導入、新たな行動指針、融資の基本方針（クレジットポリシー）の浸透・定着等に取り組んでいくことが求められる。

（参考）経営に関する計画において目指す「地域金融機関としてのビジネスモデル」

1. 収益基盤の再構築
  - (1) 小口分散化された与信ポートフォリオへの移行
  - (2) 非金利収入の拡大
2. 徹底した資産健全化
  - (1) 中小企業等の再生に向けた取組み
  - (2) 不良債権のオフバランス化
3. ローコストオペレーション体制の確立

## 1. 適切な経営管理・業務執行体制の確立

### (1) 委員会設置会社への移行、会議体の再編

- 委員会設置会社への移行により、経営に対する監督機能の強化を図るとともに、会議体の再編・決裁機能の付与等により、経営の意思決定及び業務執行の迅速化を実現。

### (2) 業務運営の適切性・透明性の確保

- 業務監査委員会（弁護士、公認会計士が社外委員として就任）を設置し、投融資・資産処分につき公正性、経済合理性、費用最小化等の観点を重視した業務運営を確保。
- 破綻に至った反省を踏まえ、融資の基本方針（クレジットポリシー）を策定、公表。
- 役割・権限・責任の明確化を図るため、行内規範類を改定。

### (3) リスク管理態勢、コンプライアンス態勢の強化

- リスク管理委員会とALM委員会をALM会議に統合のうえ決裁機能を付与し、経営の意思決定の迅速化・効率化を実現。
- 信用リスク・市場リスク・政策投資株式リスク、ALMリスク等の各種リスクを計量化し、限度額を設定。業務運営に当たっての銀行全体のリスク量を制御。
- 本部組織体制の見直し、与信ポートフォリオ会議の設置、与信アラームライン制度の制定、信用格付制度・貸出金ガイドライン金利の見直し等により、信用リスク管理態勢を強化。
- コンプライアンス会議、コンプライアンス統括室を設置し、コンプライアンス実践計画に基づく進捗管理の実効性を確保。

### (4) 人材マネジメント改革

- 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等を踏まえ、「お客さま志向」、「当事者意識」を柱とする新たな行動指針を策定。
- 新たな行動指針に基づいた行動が適切に評価されるよう、役割と成果貢献に応じて処遇を行う新人事制度を構築。

## 2. 収益基盤の再構築

### (1) 小口分散化された与信ポートフォリオの構築

#### ① 中小企業向け貸出の増強

- 取引先とのコミュニケーションの強化、小口金融の裾野拡大に向けた以下のような施策に取り組んだこと等により、法人融資先数（正常先～要管理先）は着実に回復し破綻以前の水準を超え、また、法人向けの正常債権残高も増加に転じた。
  - ・ 地区営業体制の見直し（5地区に再編し、各地区の業績責任を担うエリア本部長を配置）
  - ・ 小口金融に特化したリテールセンター等の積極的な展開
  - ・ 新たなパッケージ型融資商品等の開発・提供
  - ・ ビジネスマッチング業務等の情報営業の強化

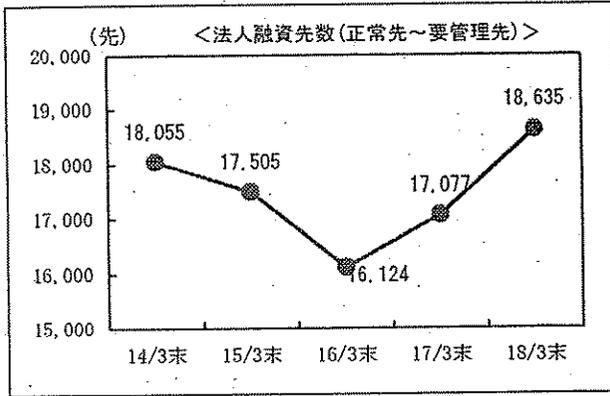
#### ② 個人ローンの増強

- ローンセンターの増設、休日営業拠点の拡大等の体制整備、住宅ローンの商品性・審査体制の見直し等により、住宅ローンを中心に個人ローン残高は着実に増加。

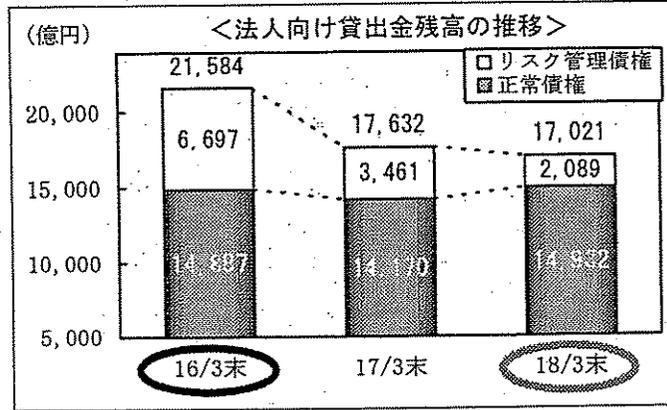
### (2) 非金利収入の拡大

- 預り資産（投資信託、債券、保険）の販売態勢の強化等により、預り資産残高、役務取引等利益ともに着実に増加。

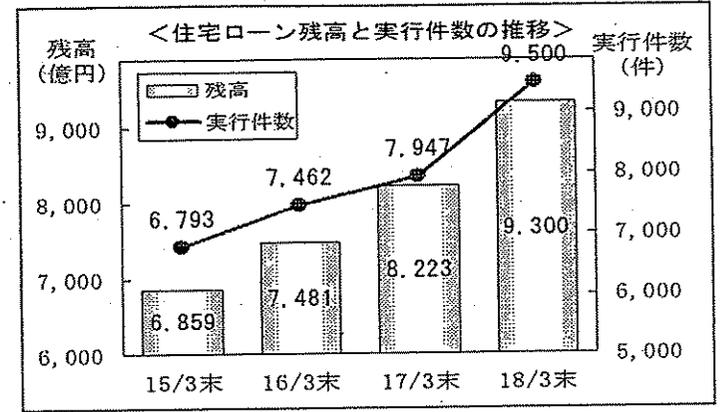
【図1】



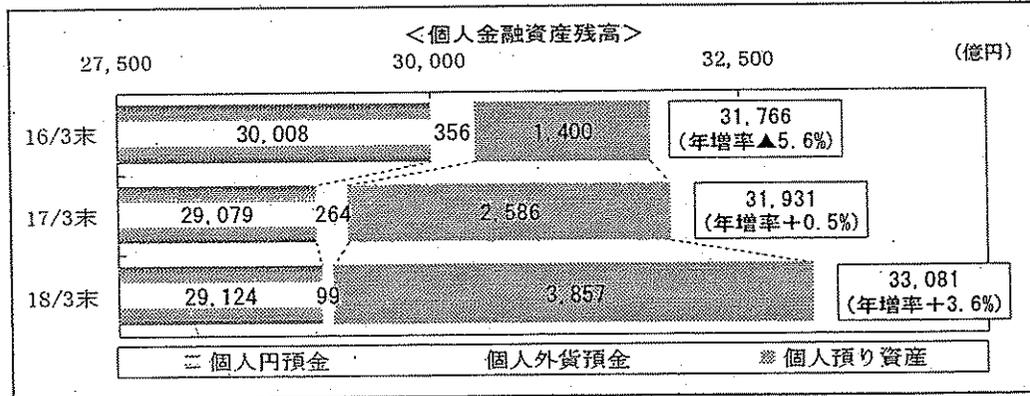
【図2】



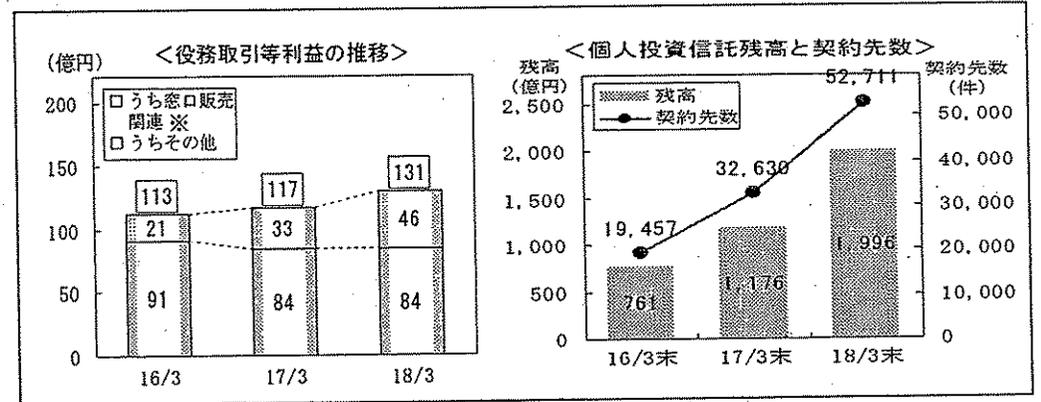
【図3】



【図4】



【図5】



### 3. 徹底した資産健全化

#### (1) 中小企業等の再生に向けた取組み

○ 産業再生機構、整理回収機構、中小企業再生支援協議会及び企業再生ファンドを積極的に活用すること等により、中小企業等の再生を積極的に支援。再生支援実施先に対する継続的なモニタリングを実施。

※ 外部機関を活用した企業再生支援（18/3末までの累計）

・産業再生機構：11件 ・整理回収機構：6件 ・中小企業再生支援協議会：57件

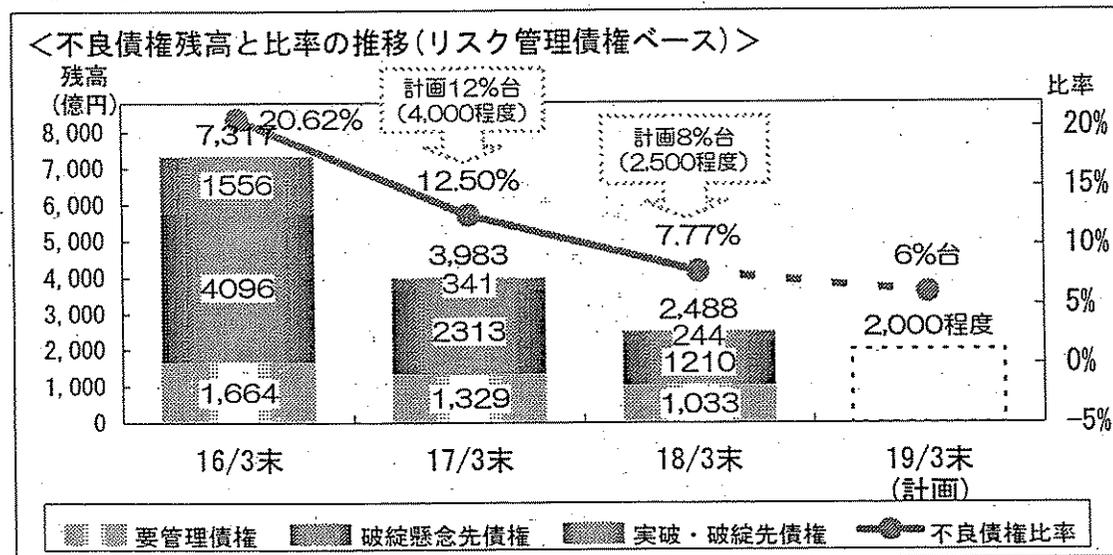
※ 法人融資先における要注意先・要管理先・破綻懸念先からの上位遷移数

・16/3末⇒17/3末：1,424先 ・17/3末⇒18/3末：1,130先

#### (2) 不良債権の処理

○ 企業再生支援の進展、企業業績の改善、整理回収機構への売却等により、不良債権残高は16年3月末に比べ約3分の1の水準まで圧縮。不良債権比率も着実に低下。

【図6】



#### 4. ローコストオペレーション体制の確立

##### (1) 人件費及び物件費の削減

- 行員数の削減、年収水準の引下げ、店舗機能の再構築等の各種合理化策の実施により、人件費及び物件費は着実に減少。
  - ※ 行員数：2,628名（16/3末）⇒ 2,180名（18/3末）
  - ※ 人件費：204億円（16/3期）⇒ 197億円（18/3末）
  - ※ 物件費：239億円（16/3期）⇒ 183億円（18/3期）

##### (2) 店舗機能の再構築

- 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を集約する一方、その近隣店舗は小口金融に特化したリテールセンター等として業務展開するなど、利用者の利便性と経費とのバランスのとれた店舗運営を実施。
  - ※ 有人店舗数合計：167店（16/3末）⇒ 150店（18/3末）
  - ※ うちフルバンキング店舗：101店（16/3末）⇒ 78店（18/3末）
  - ※ うちリテールセンター等：0店（16/3末）⇒ 42店（18/3末）

##### (3) 本部組織のスリム化

- 本部から営業店への行員の再配置により、本部組織をスリム化。
  - ※ 本部分行員比率：13.3%（16/3末）⇒ 10.5%（18/3末）

##### (4) 子会社の整理等

- 整理方針の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月末までに清算手続等が全て完了。また、寮・社宅等の保有資産についても積極的に売却処分。

## 5. 収益計画

上記の取組みにより、収益計画における目標を達成。

(単位：億円)

		16/3 期	17/3 期	18/3 期	19/3 期計画
実質業務純益	計画		438	399	428
	実績	512	455	440	
(業務粗利益)	計画		871	824	827
	実績	983	884	847	
(経費)	計画		432	425	398
	実績	471	428	406	
当期純利益	計画		397	366	405
	実績	▲ 7,828	1,219	1,603	
資本勘定	計画		▲ 6,492	▲ 6,175	▲ 5,819
	実績	▲ 6,790	▲ 5,622	▲ 3,879	
ROA	計画		1.16%	1.04%	1.10%
	実績	1.05%	1.20%	1.14%	
OHR	計画		49.67%	51.58%	48.22%
	実績	47.89%	48.47%	48.00%	
不良債権残高	計画		4,000 程度	2,500 程度	2,000 程度
	実績	7,317	3,983	2,488	
不良債権比率	計画		12%台	8%台	6%台
	実績	20.62%	12.50%	7.77%	