

足利銀行：新経営基本方針

経営体質の抜本的な改善 と企業価値の向上

4つの方針

1. 地域金融の円滑化と中小企業再生等への取組み
2. ガバナンスの強化と透明性の確保
3. 業務運営の適切性と透明性の確保
4. 抜本的な経営の合理化

・4つの方針のもと、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る。

↓

・企業価値の向上を目指す。

特別危機管理の早期終了 と公的コストの極小化

経営責任の明確化をはかる ための体制整備

- ・旧経営陣の経営責任を明確にする。
＝「内部調査委員会」の設置
- ・債務超過に至った原因・問題点を徹底調査し、今後の業務運営に活かす。
＝「過去問題調査ワーキングチーム」の設置

内部調査委員会

・弁護士、公認会計士から構成

過去問題調査 ワーキングチーム

・本部関係部で組成

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 >

「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す

- ・善意かつ健全な借り手に対しては、積極的に資金供給
＝地域銀行の使命であり、重要な収益基盤でもある
- お客さまの不安解消に向けた商品提供
- 情報営業の強化
- 消費者ローンの拡充
- 新たな金融サービスの提供（非金利収入拡大）
- 説明責任の徹底
（密度の濃い意思疎通・コミュニケーションの重視）

中小企業

小口分散

個人

裾野拡大

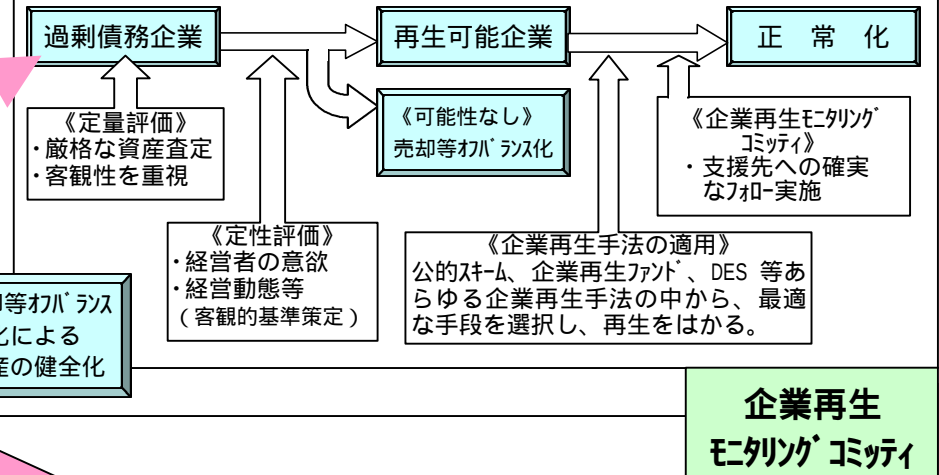
過剰債務

破綻先等

< 中小企業再生 >

中小企業再生の取組方針

- 定性評価を加味した判断
- 外部機関の活用による透明性の確保
- 最適な再生手法の選択
- 企業再生モニタリングコミティの設置



企業再生
モニタリング
コミティ

業務の監査

業績の下支え

3. 業務運営の適切性と透明性の確保

- ・業務の適切性・透明性を確保
＝「業務監査委員会」の設置
- ・リスク管理の厳格化
- ・コンプライアンス

業務監査委員会

・社外取締役、弁護士、
公認会計士等で構成

2. ガバナンスの強化と透明性の確保

- ・経営陣の刷新
- ・公正で透明性の高い経営を実現
- ・積極的な情報開示

アドバイザリーボード

・外部の地元関係者
から構成

委員会等設置会社

・6月に移行予定

4. 抜本的な経営の合理化

- ・人員および人件費の削減
- ・営業経費の削減
＝「業務効率化ワーキングチーム」を行内公募
- ・本部組織のスリム化
- ・保有資産の処分
- ・子会社、関連会社の見直し等

業務効率化 ワーキングチーム

[現状把握]	[アクションプラン策定]	[実践：具体化]
・組織体制 ・マンパワー ・店舗施策 ・コスト構造	・チャネルの見直し ・実施業務の見直し ・購買コストの削減 ・購買哲学の構築	・店舗施策の策定 ・業務のアウトソース化 ・コスト削減交渉 ・購買哲学の実践
・経済合理性 との不整合の解消	・数量と単価の再チェック ・経済合理性との整合	・営業経費の削減 ・銀行効率化の達成

経営合理化策

特別危機管理開始決定を受けるという事態を踏まえ、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る

1. 人員および人件費の削減

(1) 人員の削減

- ・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。
- ・平成 19 年 3 月末の行員数 2,500 人体制（ピーク比約 ▲46%）の従来計画を見直し、1 年前倒しの平成 18 年 3 月末に達成。

<経営健全化計画に対する行員数の実績> (人)

経営健全化計画	H 6/3	H14/3	H15/3	H16/3
H11/9 計画	-	3,344	3,145	3,000
H13/8 計画	-	3,140	2,843	2,742
H15/9 計画	-	-	-	2,742
行員数実績	4,606	3,068	2,829	2,690

H16/3 の行員実績数は、現時点での見込み。

行 員 数
(平成18年3月末)
行員数：2,500 人
(ピーク ▲46%)

(2) 人件費の削減

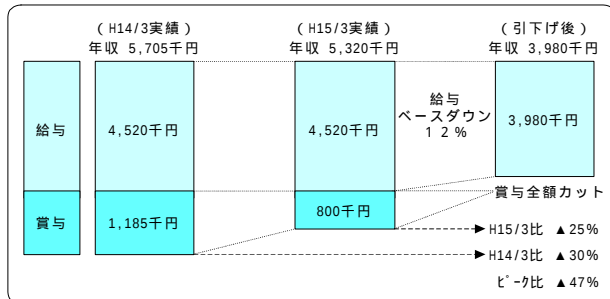
- ・人件費は、平成 15 年 3 月期において、ピーク時（平成 9 年 3 月期）に比べ約 4 割の削減を実現。更なる人員削減や年収水準の見直し等を行い、平成 19 年 3 月期には、15 年 3 月期比約 3 割（ピーク比約 6 割）を削減。

<人件費の推移> (億円)

	H 9/3	H13/3	H14/3	H15/3	H 9/3 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 6 割削減)

- ・年収水準の大幅な引下げ（平成 15 年 3 月期比 ▲25% 程度の引下げ：ピーク比 ▲47%）



- ・退職金・年金制度については、既に厚生年金基金加入員の給付水準 4 割引下げを実施。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。

2. 営業経費の削減

(1) 業務効率化ワーキングチームによる聖域なき経費見直し

- ・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。
- ・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、ローコストオペレーション体制を確立。

(2) 店舗機能の効率化

- ・「面」のネットワーク構成を重視しつつ、各店舗の能力・収益性・成長性をもとに、店舗機能を見直しし、従来計画（フルバンキング店舗 86 か店）以上の効率化をはかる。
- ・事務委託やローコストチャネルの活用による店舗業務の再構築。
- ・店舗余剰スペースは、他社への賃貸等有効的に活用。

<支店数の推移と計画>

	H 8/3	H10/3	H15/9	H 17/3 (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

(3) 店舗外 A T M の効率的な配置

- ・店舗見直しとあわせた効率的な配置を検討。
- ・コンビニ A T M は、利用可能時間を 23:00 に延長(平成 16 年 4 月開始予定)。

3. 本部組織のスリム化

- ・業務委託や人員のパート化等により管理部門を効率化し、営業店等の収益部門へ人員を再配分。

4. 保有資産の処分

(1) 動産・不動産の売却

- ・経済合理性の観点から徹底的に見直し、寮の統合や賃借への切替えを行う等、更なる削減。

(2) 保有株式の残高圧縮

- ・株式の価格変動リスクを回避するため、売却を継続し、その残高を圧縮。

<保有株式残高計画(連結ベース)>

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

5. 子会社・関連会社の抜本的見直し

- ・当行の企業価値を最大化させるという観点から、戦略的価値を検討。
- ・ファイナンス子会社や資産管理子会社については、清算を含め抜本的に見直し。