

「経営の健全化のための計画」の概要

平成 15 年 9 月

株式会社あしぎんフィナンシャルグループ

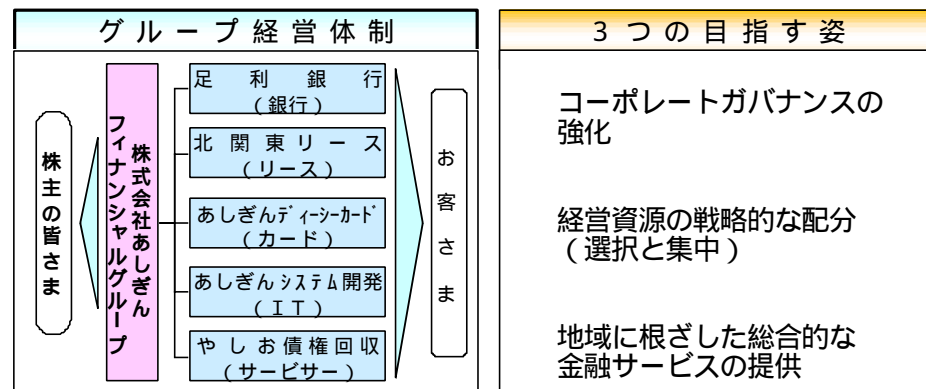
1. 経営合理化のための方策等

(1) ビジネスモデル、経営戦略等

イ. 基本的考え方

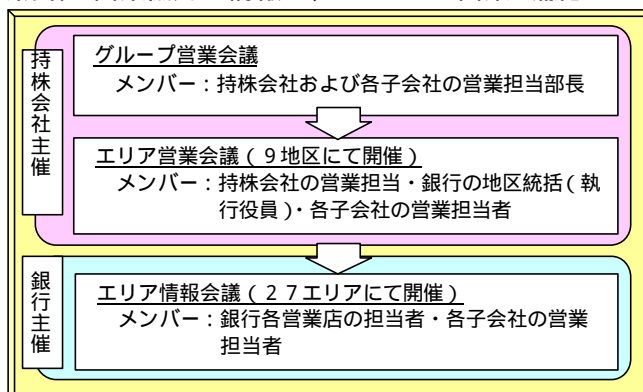
持株会社による経営体制のメリットを最大限活用しながら、グループ全体のシナジー効果を発揮する。

基本戦略である「3つの目指す姿」の実現を通して、グループ全体の企業価値向上を目指す。



ロ. グループ営業体制の強化

グループ全体の営業戦略・営業協力・情報を、「グループ営業会議」「エリア営業会議」を通じ、営業現場レベルである「エリア情報会議」に展開させていくことで、グループでのオーガニック営業体制を構築・強化していく。



(2) 平成 15 年 3 月期業務改善命令への対応

イ. 収益目標と実績が大幅に乖離した理由

保有株式の減損処理等による株式等損失額 776 億円、繰延税金資産計上の一層の厳格化による残高圧縮額 272 億円が主たる要因。

「業務改善計画書」の内容は、本計画にも盛り込んでおり、本計画を確実に履行することで、業務改善に努めていく。

(億円)

| | 当初計画 | 15/3実績 | 計画比 |
|----------|--------|--------|-------|
| 業務純益 | 485 | 523 | 38 |
| 実質業務純益 | 485 | 485 | 0 |
| 業務純益 ROE | 34.94% | 27.81% | 7.13% |
| 当期利益 | 137 | 710 | 848 |

ロ. 抜本的収益改善策（足利銀行）

| | |
|---|--|
| 資金利益の向上 | 役務利益の増強 |
| 適正利回りの確保 = 情報営業体制の強化 新規先開拓、優良先シェア拡大等による中小企業向け貸出増強 住宅ローンを中心とした個人ローンの増強 | 預り資産等の拡大 各種サービスの機能・利便性の向上、コストに応じた各種手数料体系への改定 ビジネスマッチングやコンサルティング等の付随業務の取組強化 |
| 営業体制の再構築 | リスク管理態勢の強化 |
| 執行役員による地区統括制の高度化 地区別営業推進体制、エリア・ブロック体制の展開 営業店事務体制の再構築とコスト削減の実現 | 企業再生支援の取組強化 定期メンテナンス制度継続、特定業種への管理強化 不良債権リストラ化促進 証券管理子会社設立による保有株式の圧縮 |

(3) 経営合理化計画

経費については、従来より徹底した削減を実施。平成 15 年 3 月期の OHR は 52.77% と効率的な経営体制を実現。今後も、引き続き経営の合理化・効率化に努める。

足利銀行単体

| 単位：% | 15/3 | 16/3 | 17/3 | 18/3 | 19/3 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| OHR | 52.77 | 51.13 | 50.42 | 46.65 | 42.96 |

- ・地銀平均 OHR (15/3) 62.06% を既に大きく下回る効率化を実現。
- ・19 年 3 月期には、40% 台前半の OHR を目指す。

当社 + 足利銀行 + あしぎんイーバーストマツマツト

| 単位：億円 | 15/3 | 16/3 | 17/3 | 18/3 | 19/3 |
|-----------|------|------|------|------|------|
| 人件費 + 物件費 | 513 | 504 | 516 | 492 | 481 |

人件費 (当社 + 足利銀行 + あしぎんイーバーストマツマツト)

| 単位：億円、人 | 15/3 | 16/3 | 17/3 | 18/3 | 19/3 |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 人件費 | 244 | 229 | 229 | 226 | 225 |
| 従業員数 | 2,966 | 2,879 | 2,737 | 2,687 | 2,637 |
| 足利銀行行員数 | 2,829 | 2,742 | 2,600 | 2,550 | 2,500 |

- ・人件費については、人員の削減、給与体系の変更、昼食費補助廃止等により 19 年 3 月期 225 億円とする計画 (ピーク比 174 億円 (43%))
- ・人員については、19 年 3 月期までに、従来の計画より 100 人する圧縮計画 (ピーク比 2,106 人 (46%))

物件費 (当社 + 足利銀行 + あしぎんイーバーストマツマツト)

| 単位：億円 | 15/3 | 16/3 | 17/3 | 18/3 | 19/3 |
|---------|------|------|------|------|------|
| 物件費総額 | 269 | 274 | 286 | 266 | 256 |
| 除く機械化関連 | 185 | 181 | 181 | 169 | 169 |

- ・16 年 3 月期および 17 年 3 月期は、新紙幣対応、システム共同化等の大型投資により増加
- ・機械化関連を除く部分については、徹底した削減を継続

店舗数 (足利銀行)

| | 15/3 | 16/3 | 17/3 | 18/3 | 19/3 |
|--------------------|------|------|------|------|------|
| 支店数 | 101 | 101 | 101 | 101 | 101 |
| 実質支店数 除く機能特化型支店 | 101 | 96 | 86 | 86 | 86 |

- ・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

子会社・関連会社

(イ) 持株会社子会社 4 社の主要施策

| 会社名 | 主要施策 |
|------------|--|
| 北関東リース | リース資産の増強 ・15 年度目標：リース債権残高 432 億円 ・銀行職員派遣による営業力の強化 採算性を重視した新規契約の獲得 契約者管理の強化 |
| あしぎんデューカード | カード会員の増強 ・15 年度目標：カード会員 20 千件の獲得 加盟店 968 件の獲得 カード利用率の向上 |
| あしぎんシステム開発 | 外部販売比率の拡大 ・15 年度目標：外販比率 10% 以上 ・ITソリューション営業部の設置と外部 PR 強化 外部委託等を活用した業務の効率化 |
| やしお債権回収 | 回収効率向上に向けたグループ内連携強化 買取業務への進出 |

(ロ) 銀行子会社 (今後の再編予定会社)

- ・あしぎん抵当証券(株)、足利ファクター(株)
両社は、平成 17 年 3 月末までに清算予定。
- ・足銀不動産管理(株)
店舗統廃合計画が概ね完了した時点にて、同社を整理する方向で検討。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

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

[足利銀行]

| | | | | | |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 業務粗利益 | 1,027 | 1,052 | 1,089 | 1,129 | 1,200 |
| 経費 | 542 | 538 | 549 | 527 | 515 |
| 実質業務純益(注1) | 485 | 514 | 540 | 602 | 684 |
| 与信関係費用(注2) | 278 | 411 | 400 | 200 | 150 |
| 株式等関係損益 | 776 | 19 | - | - | - |
| 経常利益 | 578 | 87 | 106 | 377 | 509 |
| 当期利益 | 710 | 18 | 34 | 201 | 384 |
| OHR | 52.77% | 51.13% | 50.42% | 46.65% | 42.96% |

[分離子会社合算ベース：足利銀行+(株)あしぎんインベストメントマネジメント]

| | | | | | |
|------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 実質業務純益(注1) | 485 | 514 | 539 | 602 | 684 |
| 与信関係費用(注2) | 278 | 411 | 400 | 200 | 150 |
| 株式等関係損益 | 776 | 27 | - | - | - |
| 経常利益 | 578 | 94 | 105 | 377 | 508 |
| 当期利益 | 710 | 25 | 33 | 201 | 384 |

(注1) 実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益

(注2) 与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理損失額

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) 企業理念

当社グループは、地域の発展を願い、地域とともに考え、そして地域とともに歩んでまいります。

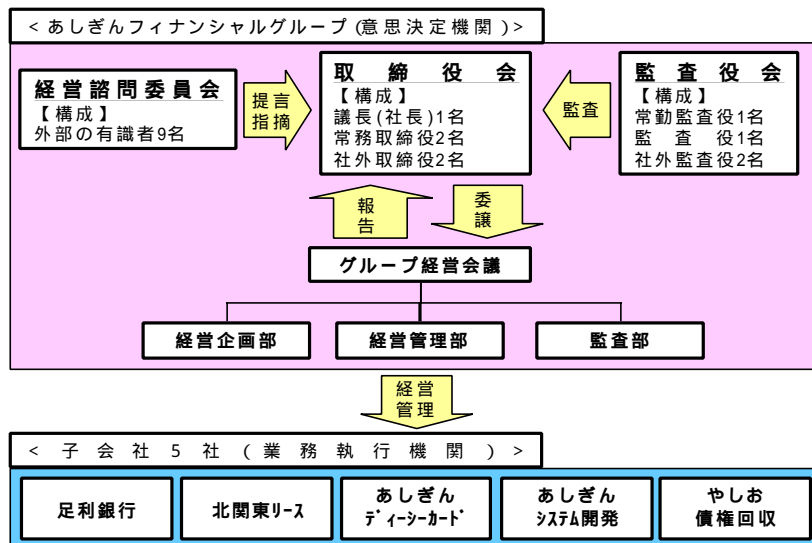
当社グループは、信頼を基礎としたコミュニケーションにより、お客さまが真に求める金融サービスを提供してまいります。

当社グループは、健全性と透明性の高い経営を行い、企業価値の最大化をはかってまいります。

(2) ガバナンス体制

意思決定と業務執行の分離を進め、コーポレートガバナンスの強化をはかる。

- ・ 社外取締役の登用...持株会社の社外取締役を2名に増員
- ・ 経営諮問委員会の設置...経営諸問題、諸施策への提言・指摘の取り入れ
- ・ 取締役指名規定の制定...適材登用と選任プロセスの透明性の確保



4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等

(1) 基本的考え方

営業努力とリストラにより収益の更なる向上をはかり、経営健全化計画の利益目標を達成し、利益の社外流出を極力抑制することで、公的資金による優先株式について消却が万全となる対応をはかっていくことが最重要課題であると考えております。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当につきましては、従来から安定的配当を旨としてまいりましたが、足利銀行および当社は、平成12年3月期以降、普通株式の配当を行っておりません。

引き続き、公的資金による優先株式の消却原資との関係等を鑑み、自己資本の充実を最優先課題として取り組んでまいります。一方、早期に優先株式の償還財源の確保に目処をつけ、業績の状況などを踏まえた総合的な判断のもと、従来同様の配当実現に向け、更なる収益力の強化をはかってまいりたいと考えております。

なお、今後予定する自己資本比率向上のための新株発行によって、配当が必要となる場合もありますが、優先株式の償還財源確保の観点から慎重に検討いたします。

役員報酬・賞与につきましては、引き続き抑制することで早期業績回復の一助とする所存です。役員賞与は平成5年7月から支給しておらず、役員報酬は現在も50%の減額を実施しているところでございます。

更に、役員退職慰労金につきましては、平成13年6月から当面の間は、支給しないこととしております。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

(1) 中小企業向け貸出の増強

組織・営業体制の整備

法人開拓室（新規専門）の設置、法人渉外担当者の配置
法人ビジネスセンター（非対面営業チャンネル）設置による融資先の裾野拡大と効率的営業展開

情報営業の強化

ビジネスマッチング情報の提供
エリア情報会議の開催
各種セミナー、経営相談会等の開催

商品の拡充

各県信用保証協会との連携
ベンチャー支援制度の積極活用

(2) 個人ローンの増強

組織・営業体制の整備

地区別営業に基づきローンセンターを地区統括直轄へ配置
ローンセンター拠点とローン推進担当者の拡充
休日営業・営業時間の拡大

業務の効率化

ローンセンター長の決裁権限拡大
業務フローの簡素化、スコアリングモデル審査の導入

商品の拡充

ローンサポートサービスの活用
保証料内枠型住宅ローン開発
業者提携商品の拡充

6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

早期健全化法の趣旨を踏まえ、本計画の着実な履行により、内部留保の蓄積に努め、優先株式等の消却、償還のための財源を早期に確保。

第一種、第二種優先株式（公的資金 1,050 億円）は、21 年 3 月期までの剰余金部分約 1,500 億円を原資として消却予定。

第三種優先株式（428 億円）は、平成 16 年上期中に償還する予定。

なお、自己資本の拡充をはかるため、平成 16 年度に 600 億円（第三種優先株式 428 億円の償還により実質増資額は 172 億円）の新株発行等による資本増強を計画。発行する株式の金額、商品性等の詳細については、今後個別に検討。

平成 10 年 3 月に導入した永久劣後債 300 億円（公的資金）については、金利負担および自己資本比率等を勘案しながら早期償還を検討。

(2) 剰余金の推移

当社 + 足利銀行

(単位：億円)

| | 15/3 | 16/3 | 17/3 | 18/3 | 19/3 | 20/3 | 21/3 | 22/3 |
|---------|------|------|------|------|------|-------|-------|------|
| 剰余金残高 | 2 | 16 | 136 | 348 | 743 | 1,238 | 1,559 | 835 |
| 第一種優先株式 | 750 | 750 | 750 | 750 | 750 | 750 | 750 | - |
| 第二種優先株式 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | - |
| 第三種優先株式 | 428 | 428 | - | - | - | - | - | - |

(参考)

| | | | | | | | | |
|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 永久劣後債残高 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

・公的資金（優先株）について

| 名 称 | 第一種優先株式 | 第二種優先株式 |
|--------|------------|-------------|
| 発行総額 | 750億円 | 300億円 |
| 一斉転換時期 | 平成21年9月30日 | 平成21年11月30日 |

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 各種リスク管理の状況

- ・14年6月...「リスク統括室」設置
- ・15年4月...「リスク資本制度」導入

(2) 資産の健全化

イ. 不良債権（リスク管理債権）の圧縮

本計画および「リレーションシップバンキングの機能強化計画」に沿って、企業再生への取組強化、定期モニタリングの実施、一層のオフバランス化、厳格な償却・引当の実施等に努め、「集中改善期間」内での資産の健全化をはかる。

| | 14/3 | 15/3 | 前年比 |
|--------|--------|--------|-------|
| 不良債権残高 | 6,083 | 5,336 | 746 |
| 貸出金比率 | 15.27% | 13.29% | 1.98% |

ロ. 保有株式（上場・店頭）の圧縮

市場での売却または日銀への売却、証券管理子会社：(株)あしぎんインベストメントマネジメントへの売却、銀行等保有株式取得機構への売却等を多角的に検討し、計画的な残高圧縮をはかる。

| | 15/3 | 19/3 |
|--------|-------|------|
| 保有株式残高 | 1,182 | 619 |

8. 地域経済における位置づけ

(1) 地域の金融市場における融資比率等（足利銀行）

< 栃木県内貸出・預金比率 > (億円)

| | 預金 | | 貸出金 | |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 13/3 | 14/3 | 13/3 | 14/3 |
| 県内金融機関 | 92,461 | 92,315 | 57,155 | 54,751 |
| うち足利銀行 | 37,648 | 37,011 | 25,786 | 25,023 |
| 比率 | 40.7% | 40.1% | 45.1% | 45.7% |

日本銀行「金融経済統計月報」(ただし、郵便局、信農連を除く)

< 中小企業貸出比率 > (億円)

| | 14/3 | 15/3 |
|------------|--------|--------|
| 県内中小企業貸出残高 | 26,083 | 25,068 |
| うち足利銀行 | 15,186 | 15,080 |
| 比率 | 58.2% | 60.2% |

日本銀行「金融経済統計月報」(銀行のみ)

< 指定金融機関 >

足利銀行は栃木県ならびに県内49市町村すべての指定金融機関

(2) 地域経済への貢献

- ・経済団体等への職員の派遣や事務局活動等に積極関与
- ・県内主要第三セクターへの出資
- ・地域活性化のための委員会・会議・研究会等に人材派遣、情報提供
- ・教員、地方公共団体からの職員研修受入
- ・地域国際交流への貢献：「財団法人あしぎん国際交流財団」設立

以上