

(別紙 1)

事業計画書の概要

野村フィナンシャル・パートナーズ株式会社
ネクスト・キャピタル・パートナーズ株式会社

1. 受皿候補及び足利銀行の譲受けスキーム	1
2. 責任ある経営体制を確立するための方策	4
3. 業務の健全かつ適切な運営を確保するための方策.....	7
4. 財務の健全性及び収益性の維持・向上を図るための方策.....	8
5. 地域において金融仲介機能を発揮するための方策.....	10
6. 地域において金融仲介機能を発揮するための体制整備	12
7. 資産・負債・自己資本計画及び損益計画	14

1. 受皿候補及び足利銀行の譲受けスキーム

(1) 受皿候補の概要及び応募理由

野村フィナンシャル・パートナーズ株式会社（NFP：代表取締役社長 永松昌一）は、野村グループで自己資金投資を行う投資会社であり、ネクスト・キャピタル・パートナーズ株式会社（NCP：代表取締役社長 立石寿雄）は、産業再生機構の出身者を中心に設立された企業育成・再生ファンドの運営会社です。私どもは、足利銀行が栃木県を中心とする地域において金融仲介機能を持続可能な形で発揮できる地域金融機関として成長・発展することを支援したいと考え、本件受皿公募に参加してまいりました。

(2) 譲受けスキームの概要

今般、受皿として選定されたことを踏まえ、譲受けの主体となる銀行持株会社を設立し、必要な許認可申請を行い、普通株式ならびに社債型優先株式・劣後ローンなど負債性の資本調達を行った上で、平成 20 年 7 月 1 日を目途に預金保険機構が保有する足利銀行の全株式の譲受けを行い、同時に足利銀行の増資引受を行う予定です。

今後、地域の中核的金融機関である足利銀行の独立性を維持し、また多彩なメンバーとの相互協力による成長を促進すべく、私どもの趣旨に賛同いただける国内外の金融機関や有力投資家の皆様を広く招聘し、株式譲渡時を目途に受皿コンソーシアムを組成してまいります。現段階においては、国内ベンチャーキャピタル最大手である株式会社ジャフコの出資が決定しており、また NCP が組成する投資ファンドの有限責任組合員（銀行持株会社に対する議決権行使等、組合の業務執行に關与する権限は有しない）として、オリックス株式会社や国内外の機関投資家等が資金提供を予定しております。

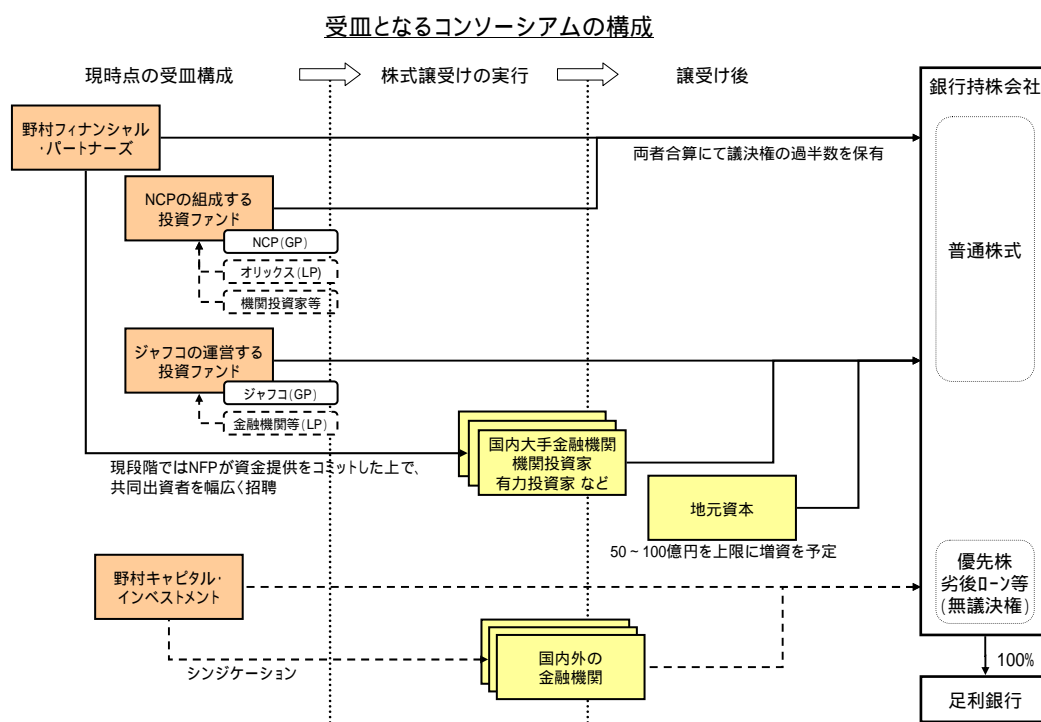
議決権を有しない負債性の資本調達については、野村グループの野村キャピタル・インベストメント株式会社が国内外の金融機関等を対象にシンジケーションを行う等してまいります。

(3) コンソーシアムの組成

最終的には、以下のようなメンバーによるコンソーシアムを確立し、普通株式の株主の立場から足利銀行のガバナンスに取り組んでまいりたいと考えております。コンソーシアムメンバーを広く招聘すると同時に、経営の安定性を確保すべく、また事業計画の履

行の蓋然性を高めるべく、私どもは両者で分担して議決権の過半を保有することとし、株式公開に至るまでコンソーシアムの中心となり、適切なガバナンス、モニタリングに努めてまいります。

- ・ 野村フィナンシャル・パートナーズ
- ・ ネクスト・キャピタル・パートナーズの組成する投資ファンド
- ・ ジャフコの運営する投資ファンド
- ・ 国内大手金融機関（生命保険会社、損害保険会社、地方銀行、信託銀行や政府系金融機関等）
- ・ 海外の機関投資家
- ・ 地域関連企業を中心とした地元資本
- ・ 中長期保有を投資方針とする国内外の有力投資家（金融機関系プライベートエクイティファンド、政府系ファンド、独立系のMBO（マネジメント・バイアウト）ファンドや企業再生ファンド等）



(4) 地元資本の受入

地域に根ざした金融機関を目指すべく、地域の皆様にも株主として参加いただく機会を提供する予定です。平成 20 年度中に 50～100 億円程度を上限に増資を実行し、普通株式を保有いただくことを想定しておりますが、増資の形態等の詳細につきましては、今後、足利銀行や栃木県を中心とした地域の自治体、経済団体、主要企業などの皆様と協議して決定してまいりたいと考えております。

(5) 意思決定の枠組み

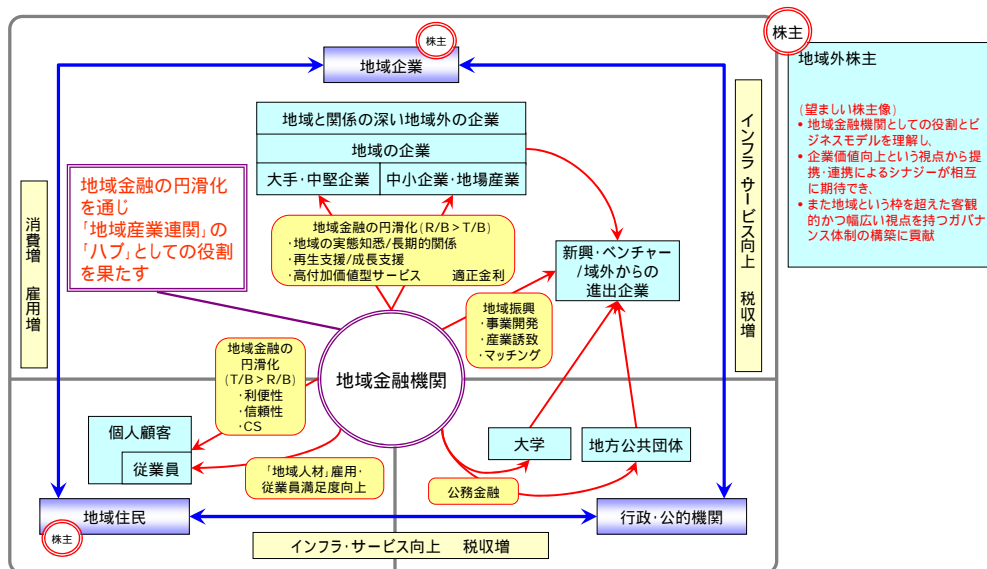
コンソーシアムメンバー間では株主間合意書を締結し、事業計画書への賛同表明及び足利銀行のガバナンスに係る事項等の方向性の共有を図ります。足利銀行の独立性を尊重すべく、議決権の行使は個々のメンバーの判断で行いますが、主要なコンソーシアムメンバーと経営陣で経営連絡会を四半期ごとに開催し、経営状況や事業計画の履行状況について十分な情報共有・意見交換を行います。また経営状況に重大な影響を与える事項を決定する必要がある場合には、主要なコンソーシアムメンバーでステアリングコミッティを開催し、意見交換・議論を通じ方向性の共有を図ってまいります。

2. 責任ある経営体制を確立するための方策

(1) 経営理念・経営方針

私どもの考える足利銀行の目指すべき姿は、「所在地域の地域特性を踏まえた『金融の円滑化を通じた地域産業連関のハブ』としての機能提供を行い得る」金融機関です。“地域産業連関のハブ”とは、地域企業の育成・再生、利便性の高い信頼感あるサービスの提供、就業機会の提供、地域行政機関・大学等と共同した地域産業振興の支援を果たすものであり、地域企業・地域住民・地域行政それぞれにとって価値を生み出す役割を担う、地域にとって必要不可欠な機能であると考えております。

弊グループの考える「地域産業連関のハブ」としての地域金融機関



“地域産業連関のハブ”としての機能を持続可能な形で実現していくためには、「地域密着型ビジネスモデルの堅持・発展」と「事業継続可能性の確保」の2つの方針を重視した経営を行ってまいります。上記の方針は、「地域金融・サービス業の原点に回帰」を掲げた現経営陣の経営方針と合致すると考えており、現経営陣による経営を承継しつつ、資本や機能の提供あるいは、株主としてのガバナンスといった観点から、足利銀行の更なる成長及び経営基盤の拡大を支えていくことが、受皿としての果たすべき役割であると考えております。

< 地域密着型ビジネスモデルの堅持・発展 >

地域に根ざしながらも、地域に迎合すること、あるいは馴れ合いに陥ることのない信頼関係と、顧客のニーズに応じて課題を解決することで適正な対価を頂戴するという相互関係を築き、地域との共存・共栄を図ってまいります。

< 事業継続可能性の確保 >

適正な収益力の確保・維持と経営管理体制の確立に努め、顧客・地域社会・従業員・株主など、全てのステークホルダーに対する価値を創出し続けることを目指します。

(2) 役員構成

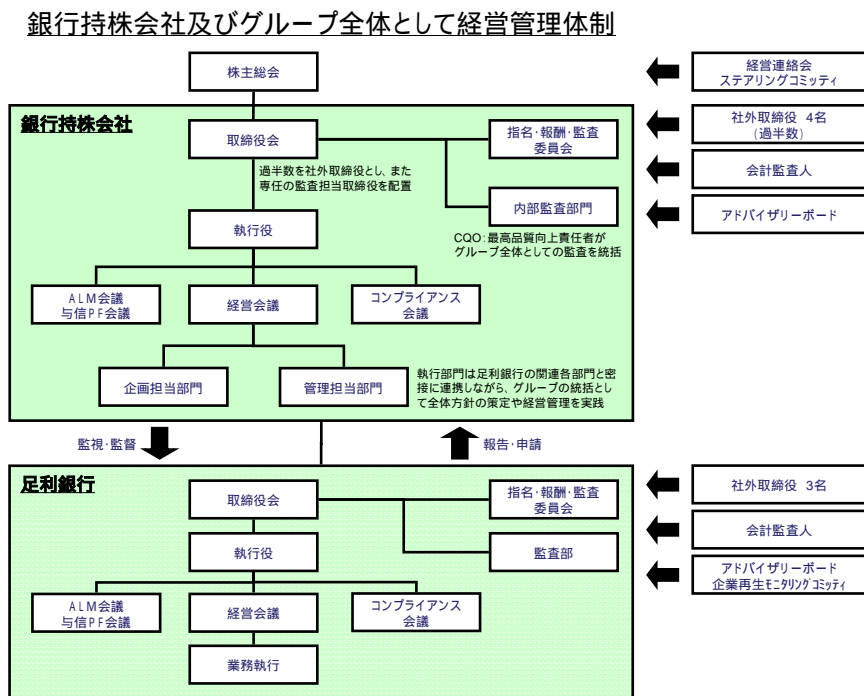
銀行持株会社の代表執行役社長ならびに足利銀行の代表執行役頭取として、中小企業金融の分野において豊富な経験を有し、北関東地域の経済産業・地域情勢にも明るい藤沢智氏の就任を予定しております。またコーポレートガバナンス強化の観点から、社外取締役の充実を図り、新たに以下の3氏の就任を予定しております。現行役員の皆様については、原則として譲受け後においてもご継続いただきたいと考えております。

氏名	役職	現職等
藤沢 智 氏	銀行持株会社 取締役兼代表執行役社長 足利銀行 取締役兼代表執行役頭取	商中コンピューター・サービス株式会社 代表取締役社長 (元 商工中金 理事(地域分掌:東北・北関東))
高木 新二郎 氏	銀行持株会社 社外取締役	弁護士、地域力再生機構(仮称)研究会座長 野村證券株式会社 顧問
甲良 好夫 氏	銀行持株会社 社外取締役 足利銀行 社外取締役	公認会計士、甲良好夫事務所 (元 新日本監査法人 代表社員)
須藤 正彦 氏	銀行持株会社 社外取締役 足利銀行 社外取締役	弁護士、足利銀行 業務監査委員 みなと協和法律事務所パートナー

(3) 経営管理体制

銀行持株会社及び足利銀行とも、経営の透明性確保と意思決定の迅速化の両立を目指し、委員会設置会社とします。経営管理の核となる銀行持株会社においては、取締役会の過半数を社外取締役とし、更に専任の監査担当取締役を配置することで、社内外からの監視・監督の目が十分行き届き、客観的な経営管理・評価を可能な形態とします。足利銀行においては、これまでの取組みを承継しながら、内部監査体制の充実や外部監査法人との連携強化等、更なる体制強化を図ってまいります。

また現行アドバイザリーボードを拡充し、地域密着型金融の専門家である多胡 秀人氏（アビームコンサルティング株式会社 顧問）に参画いただき、これまで以上に幅広い視点から外部の助言・意見を取り入れる体制としてまいります。



(4) 資本政策

株式公開を足利銀行再生の一つのゴールとして捉え、早ければ平成 22 年 3 月期基準での東京証券取引所への上場を目指します。株式公開までは、原則として出資者は株式の保有を継続してまいります。株式公開あるいはその後においては、新銀行にとって望ま

しい株主構成を見据えながら、上場時の売出しや市場売却等により株主の分散化を図ってまいります。なお、将来的には足利銀行の更なる成長及び経営基盤の拡大に資するような業務・資本提携についても検討してまいります。配当政策については、株式公開までは自己資本の充実を優先し、基本的に社債型優先株式に係る優先配当を除いて内部留保の蓄積を進めてまいります。

3. 業務の健全かつ適切な運営を確保するための方策

(1) リスク管理態勢の整備

統合的リスク管理の観点においては、信用リスク算出の精緻化や BIS 規制資本では勘案されないリスクも含めたリスク計量化とリミット管理の仕組み作りなど、現在の足利銀行で進められている取組みを承継しつつ、バーゼル の 3 つの柱である、“最低所要自己資本の精緻化”、“統合的リスクの自己管理”、“情報開示を通じた市場規律の導入”に適切な対応を図ってまいります。

個別リスク管理の観点においては、中小企業金融の推進と収益力の確保を両立させる前提となる信用リスクの管理態勢、また業務の多様化等に起因し近年増加傾向にあるオペレーショナルリスクの管理態勢について、更なる強化・高度化に向けた取組みが重要であると考えております。

< 信用リスク管理態勢の強化に向けた取組み >

- ・ 内部格付制度の高度化等、適正・公平な評価分析に基づき信用リスクを把握し、リスク量に見合った適正な対価を得るための仕組み作り
- ・ 渉外を中心とした活動の中で適切な顧客情報を蓄積し、付加価値の高いサービスを提供し得る人材の育成
- ・ 不良債権に対しても、引当、モニタリング、経営支援等の取組みを通じた適切な対応を推進

< オペレーショナルリスク管理態勢の強化に向けた取組み >

- ・ 業務とシステムを一体として捉えた業務改善、システム導入を図り、業務自体の

簡素化、自動化等の取組みを推進

- ・ 内部統制も考慮した業務プロセスの丹念な棚卸と、全社的な取組みとしての意識改革を推進

(2) 適切な業務運営の確保

足利銀行のこれまでの取組みを承継しながら、適切な業務運営の仕組みを維持・確立してまいります。

< 法令等遵守態勢の整備 >

- ・ 経営の最重要課題の一つという認識のもと、内部統制の整備や必要な教育研修・啓蒙活動を推進

< 利用者保護を図るための取組み >

- ・ 「お客様志向」「当事者意識」を柱とした現在の組織風土改革を承継し、説明態勢や相談・苦情対応における利用者保護に対する意識付けを継続
- ・ 金融商品取引法等、法令改正等に伴うマニュアル整備・教育研修等のシステム的対応も実践

< 関係者との取引の適正化 >

- ・ 銀行業として利益相反取引やアームズ・レングス・ルールへの適切な対応を実践
- ・ 株式公開を目指す観点からも、合理性・必然性を欠く関係者取引を排除

4. 財務の健全性及び収益性の維持・向上を図るための方策

(1) 十分な自己資本の確保及び自己資本政策

銀行持株会社、足利銀行とも譲受け時に行われる増資と内部留保の蓄積により、地域金融機関としての健全性を維持するための十分な自己資本水準が確保されるよう努めます。一方で、地域密着型ビジネスモデルを展開していく中で地域におけるコミットメントを維持していくこと、また企業価値の向上という観点から株主資本を有効活用してい

くことも重要であり、適正なリスクバッファとしてのあるべき自己資本比率を精査し、両者のバランスを図ってまいります。銀行持株会社連結の自己資本比率は、平成 21 年 3 月期において 7%程度、平成 23 年 3 月期においては 10%程度を見込んでいます。

(2) 収益管理態勢の整備

リレーションシップバンキングとトランザクションバンキングにおける事業特性の相違を十分に認識しながら、戦略的意思決定、プライシング、業績評価等に必要となる管理会計の制度設計を行ってまいります。

中小企業向け事業性貸出に代表されるリレーションシップバンキングの特性とは、

- ・ 顧客との中長期的関係の醸成による情報蓄積を前提とし、
- ・ 強固な信頼関係に基づく多様な顧客ニーズへの対応を図ることで、
- ・ 高付加価値のサービス提供を行い、顧客との Win-Win の関係を構築する

ことにあり、従って収益管理の制度設計に際しては、

- ・ 中長期の時間軸において提供した高付加価値サービスを可視化するための適切な収益性指標の設定や業績管理制度の導入
- ・ 適切なリスク評価に基づく適正対価の水準を明確にする、内部格付制度の高度化などリスク管理の一層の高度化

を行っていくことが重要であると考えております。

一方で預金・決済業務あるいは住宅ローン等のトランザクションバンキングの特性とは、

- ・ 高い顧客利便性を確保することを前提にしつつも、
- ・ 的確なマーケティングに基づいた商品・サービス設計とコスト効率の高い業務体制を構築することにより、
- ・ 低コストでスピーディーなサービス提供を実現する

ことにあり、従って収益管理の制度設計に際しては、

- ・ マーケティングリサーチの基礎となる様々な切り口での市場・顧客ニーズの把握
- ・ ABC 管理などによる厳格なコスト管理の仕組み作り

を行っていくことが重要であると考えております。

5. 地域において金融仲介機能を発揮するための方策

(1) 中長期の経営戦略及びビジネスモデル

現行のビジネスモデルの 3 つの柱、「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」を踏まえ、中長期的な視点から更なる成長・発展に向けた積極的な取組みを行ってまいります。譲受け後、半年を目途に事業計画に基づいた中期経営計画を策定し、アクションプランを具体化してまいります。

< 収益基盤の更なる安定化 >

下記の取組みを通じ顧客基盤の一層の増強と収益基盤の分散化を図ってまいります。

- ・ リレーションシップバンキングを通じた既存顧客との取引の深耕
- ・ 経営支援・事業再生や投資銀行業務等、高付加価値サービスを通じた収益基盤の強化
- ・ 動産担保融資等、新しい融資形態への取組みを通じた新規顧客基盤の開拓
- ・ 窓販提携・金融商品仲介等、個人向けサービスの多様化及び高度化

< 成長に向けたメリハリのある投資 >

ローコストオペレーション体制は維持しつつ、中長期的な視点から更なる成長・発展を実現するために必要となる人的資源やシステム等のインフラへの投資については、メリハリや優先順位を明確にしながら積極的に行ってまいります。

< 資産健全化の完了と健全性の維持 >

事業再生等への取組みを継続・強化し、健全化を完了するとともに、今後はこの 3 年間で確立されたクレジット・ポリシーやリスク管理態勢を維持・強化し、不良債権の発生を未然に防いでまいります。

(2) 地域密着型金融の推進

譲受け後の足利銀行は、栃木県に本店を有する、地域に根ざした地域の中核的金融機関として、地域密着型金融の推進を図ってまいります。様々なライフサイクルの段階にい

る企業に対して、それぞれのニーズに応じた適切なサービスを提供し、地域企業との間に中長期に亘る強固な信頼関係を構築していくことが重要であると考えております。

< 創業期にある企業に対して >

足利銀行のこれまでの取組みを承継しつつ、コンソーシアムメンバーと連携し更なる強化の方策を検討してまいります。

- ・ 現在の「あしかが企業育成ファンド」等、ベンチャーキャピタルの取組み
- ・ ビジネスマッチングイベントや産学官連携など、情報連携の強化への取組み
- ・ 株式公開に向けた資本政策支援や上場準備支援の強化

< 成長・安定期にある企業に対して >

リレーションシップバンキングを通じて、適正かつ円滑な貸出を実践し、また顧客企業の経営者の良き相談相手となることを目指してまいります。

- ・ 中長期的なリレーションに基づく、適切なモニタリング、経営相談・指導の実践
- ・ 信用リスクに応じた金利の適正化や新しい融資形態への取組み
- ・ 投資銀行、事業承継等、多様な顧客ニーズへの対応力の強化

< 早期事業再生が必要な企業に対して >

外部機関との積極的な連携や地域再生ファンド等、足利銀行のこれまでの取組みを承継しつつ、早期事業再生に向けた取組みの強化を検討してまいります。

- ・ 事業再生の要諦である早期発見・早期対応に向けた適切なモニタリングの実践
- ・ 財務リストラクチャリングに留まらない抜本的な事業再生に向けた取組み
- ・ 中小企業再生支援協議会等、外部機関との積極的な連携を継続

(3) 利用者利便の向上を図るための方策

- ・ 「お客様の声カード」の活用やアンケート調査など、足利銀行のこれまでの活動を継続しつつ、顧客の意見・要望が適時適切な改善につながるよう努めます。
- ・ 透明性が高く理解しやすいディスクロージャーや、企業説明会の実施等、地域と一体感のある公平・透明な地域金融機関を目指してまいります。

(4) 地域の活性化に資する方策

- ・ “ 地域産業連関のハブ ” としての機能を適切に果たすことが、地域の活性化への最大の貢献であると考えております。取引先企業のライフサイクルに応じた各種サービスを強化することは、地域の持続的な発展に寄与するものであり、同時に取引先のランクアップを通じて足利銀行自体の健全な成長をもたらすと考えております。
- ・ ボランティアへの取組みを通じた社会貢献活動や、中核的金融機関として中心市街地の活性化に向けた取組み等へも貢献してまいりたいと考えております。

(5) 承継資産の管理方針

現在の足利銀行が保有する資産については、原則として全て承継し、保有を継続する方針です。貸付債権についても、預金保険法上の措置により譲受けに伴って整理回収機構への譲渡が予定される一部の債権を除き、引き継ぎを行った上で、適切な対応を図ってまいりたいと考えております。

6. 地域において金融仲介機能を発揮するための体制整備

(1) 営業体制整備・人事管理政策

営業体制・人事管理の基本となる人材に関し、原則として足利銀行の全行員は継続雇用し、また年間 50 人程度を目処に新規行員、特に若手の採用を行っていくことを想定しております。その上で、足利銀行のこれまでの取組みを踏まえた上で、リレーションシップバンキングとトランザクションバンキングの業務特性に応じた業務プロセスの確立、人材・店舗配置の最適化、人事管理や人材育成等を検討してまいります。

< リレーションシップバンキングに対する取組み >

- ・ 中長期の時間軸と高付加価値のサービス提供を評価し得る業績評価制度の導入
- ・ 高付加価値業務を支える人材の育成・採用
- ・ メリハリのある報酬体系、インセンティブ向上のための株式型報酬制度の活用

< トランザクションバンキングに対する取組み >

- ・ オペレーショナルリスクの低減に向けた業務棚卸・業務改善活動の実践
- ・ 業務プロセスの見直しと一体となったシステム導入の推進
- ・ 上記を通じたリレーションシップバンキング業務への人材転換、適材適所の実践

< 店舗政策に関する方針 >

店舗政策については、軽量化店舗への転換を中心に抜本的な再構築フェーズは完了していると認識しております。これまでの取組みを承継しつつ、利便性と効率性の観点から店舗展開についての検討を行ってまいります。

(2) システム投資に関する方針

現在足利銀行において進めている基幹システムの更改に向けた取組みを承継し、システムコスト自体の削減に向けた取組みはもちろんのこと、システムによる業務効率の向上と、オペレーショナルリスクの低減という観点から必要な投資を進めてまいります。

(3) 子会社・関連会社の保有に関する方針

子会社や関連会社の見直しや資産圧縮については、この3年間において一通り完了したと認識しております。今後は成長戦略の実現に向けた方策という観点から、戦略的な業務・資本提携も含め、必要な施策を検討してまいります。

7. 資産・負債・自己資本計画及び損益計画

(単位:億円、%)

<計画の資産・負債は平残、自己資本は未残>

銀行持株会社連結	21年3月期 (計画)	22年3月期 (計画)	23年3月期 (計画)
----------	----------------	----------------	----------------

(規模)

総資産	47,952	48,616	49,258
うち貸出金	32,828	33,992	35,182
うち有価証券	10,966	11,080	11,195
総負債	45,931	46,361	46,796
うち預金・譲渡性預金	41,755	42,176	42,602

(自己資本)

自己資本	1,944	2,354	2,713
Tier1	976	1,230	1,499
Tier2	976	1,132	1,222
リスクアセット	26,006	26,756	27,531
自己資本比率	7.5%	8.8%	9.9%

(収益)

業務粗利益	945	961	992
経費	565	567	576
業務純益	358	374	397
コア業務純益	380	393	416
経常利益	151	227	247
当期純利益	285	233	247

(経営指標)

OHR	59.78%	59.07%	58.04%
コア業務純益ROA	0.79%	0.81%	0.85%
不良債権比率	4.69%	4.54%	4.38%

<計画の資産・負債は平残、自己資本は未残>

足利銀行(単体)	21年3月期 (計画)	22年3月期 (計画)	23年3月期 (計画)
----------	----------------	----------------	----------------

(規模)

総資産	47,135	47,686	48,374
うち貸出金	32,834	33,984	35,173
うち有価証券	11,254	11,368	11,484
総負債	45,196	45,626	46,061
うち預金・譲渡性預金	42,213	42,635	43,061

(自己資本)

自己資本	1,619	1,863	2,117
Tier1	1,456	1,696	1,945
Tier2	164	168	173
リスクアセット	26,168	26,918	27,693
自己資本比率	6.2%	6.9%	7.6%

(収益)

業務粗利益	934	963	995
経費	516	518	527
業務純益	397	426	449
コア業務純益	419	445	468
経常利益	318	340	360
当期純利益	453	347	361

(経営指標)

OHR	55.16%	53.79%	52.93%
コア業務純益ROA	0.89%	0.93%	0.97%
不良債権比率	4.69%	4.54%	4.38%

譲受けの時期や資金援助・資産買取等の手続きの詳細化を踏まえ、今後変更となる可能性があります。
また資金援助等の譲受けに伴う特殊要因の影響は、除外しております。

以上