

平成 21 年 2 月 25 日

各 位

株式会社 足利ホールディングス  
株式会社 足 利 銀 行

**中期経営計画の策定について**  
**「新あしぎん創造プロジェクト～地域とともに新たな成長のステージへ～」**

株式会社足利ホールディングス（社長 藤沢 智）ならびに株式会社足利銀行（頭取 藤沢 智）は、今後の経営戦略およびビジネスモデルとして中期経営計画「新あしぎん創造プロジェクト～地域とともに新たな成長のステージへ～」を策定いたしました。

あわせて、平成 20 年 5 月 20 日公表の事業計画に掲げた「資産・負債・自己資本計画及び損益計画」（以下、計数計画）について、計画策定時点との経済環境の変化等を踏まえ、一部変更いたしましたので、お知らせいたします。

（中期経営計画の内容については別紙 1 を、計数計画の変更については別紙 2 をご参照ください。）

本中期経営計画は、平成 20 年 5 月 20 日に公表した事業計画に記載のとおり、今後のビジネスモデルに関する具体的なアクションプランとして策定したものであり、これまでに取り組んできた「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 3 つを柱としたビジネスモデルを継承しつつ、お取引先数や預金、貸出金など、あらゆる分野で地域のトップバンクとして磐石な体制を構築し、持続的な地域経済の発展に貢献する、地域に密着した総合金融サービス業を実現してまいります。

足利ホールディングスおよび足利銀行は、中期経営計画で示した施策の着実な実行をとおして、お客さま、株主、地域社会、従業員等すべてのステークホルダーからの高い信頼を獲得しつつ、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

以 上

**【本件に関するお問い合わせ先】**

経営企画部 宇賀神、青木 Tel (028) 626-0133、0401

# 中期経営計画

新あしぎん創造プロジェクト

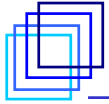
～地域とともに新たな成長のステージへ～

計画期間：平成21年4月～平成25年3月

平成21年2月

株式会社足利ホールディングス

株式会社足利銀行



# 目 次

- 中期経営計画の位置付け・・・ 2
- 目指すべき銀行像・・・・・・・・ 3
- 現状認識・・・・・・・・4～9
- 基本方針・・・・・・・・10～14
- 法人部門戦略・・・・・・・・15～20
- 個人部門戦略・・・・・・・・21～25
- 推進体制・・・・・・・・26～27
- ローコスト体制の構築・・・・28～30
- 経営インフラの強化・・・・31～33
- ブランドの構築・・・・・・・・34～37
- 別添：計数計画(事業計画の変更)



# 中期経営計画の位置付け

- ▶本中期経営計画は、平成20年5月20日に当社が公表した事業計画に記載のとおり、今後のビジネスモデルに関する具体的なアクションプランとして策定したものです。
- ▶事業計画策定時点との経済環境の変化等を踏まえ、事業計画（7）の計数計画の見直しをあわせて行っております。
- ▶経営管理体制等については、事業計画に則り既に整備済みであり、本中期経営計画では記載しておりません。

（公表事業計画より抜粋） 1.（5）①

現行の足利銀行のビジネスモデルの3つの柱を継承し、具体的には以下のような施策を重点的に検討していきます。譲受け後半年を目安に**本事業計画に基づいた中期経営計画**を策定し、その中で**アクションプラン**を具体化してまいります。

## 事業計画の概要（目次）

### 1. 事業計画

- （1）当社の設立及び足利銀行の譲受けスキーム
- （2）責任ある経営体制を確立するための方策
- （3）業務の健全かつ適切な運営を確保するための方策
- （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
- （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

- （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
- （7）**資産・負債・自己資本計画及び損益計画**

### 2. 野村FP・NCPグループの概要（普通株主）

## 特別危機管理中のビジネスモデルの3つの柱

収益基盤の再構築

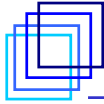
徹底した資産健全化

ローコストオペレーション体制の確立

継承

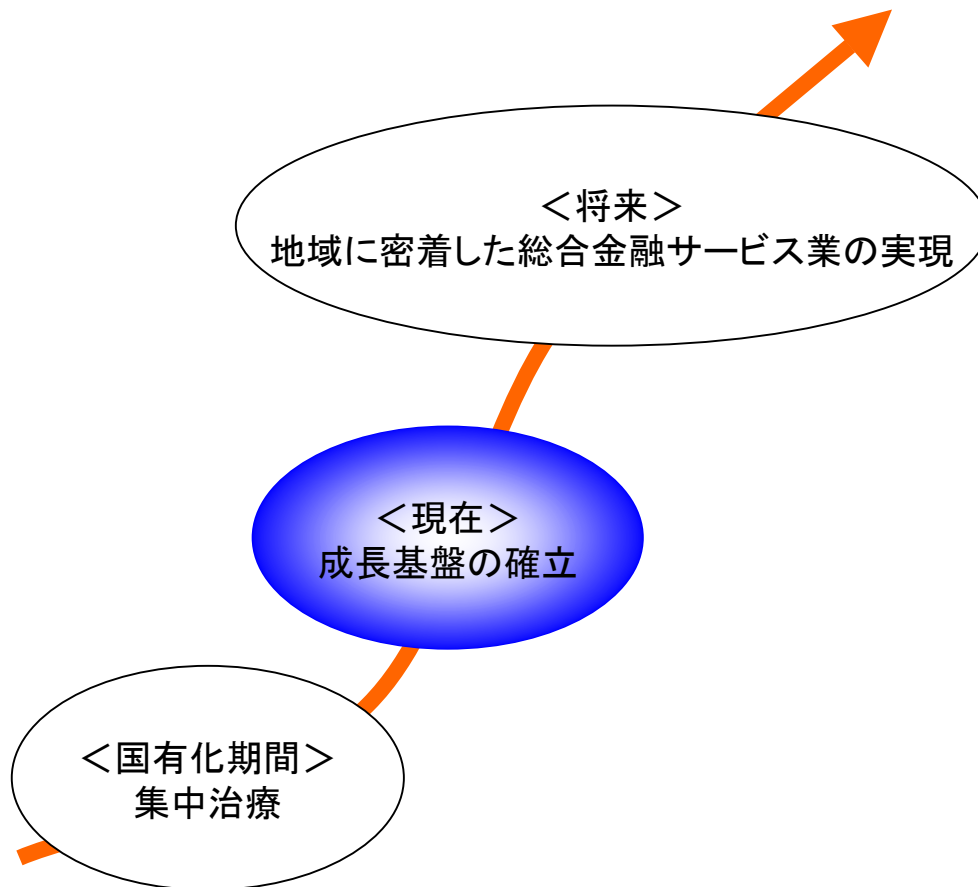
## 中期経営計画

- ビジネスモデルの個別施策を策定
- 現状に即した計数計画の見直し



# 目指すべき銀行像

- 国有化を脱し民間の銀行として、新たな経営体制にて再出発を果たし、次なるステージに向かうための中期経営計画
- 収益基盤・財務基盤の確立と、株式上場を果たし、持続的な地域経済の発展に貢献する地域に密着した総合金融サービス業の実現を目指す

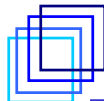


## 目指すべき銀行像

- お客さまに信頼され、頼りにされる銀行
- 持続的な地域経済の発展に貢献する銀行
- 強靱な経営体質をもった銀行

## 本計画における中期経営目標

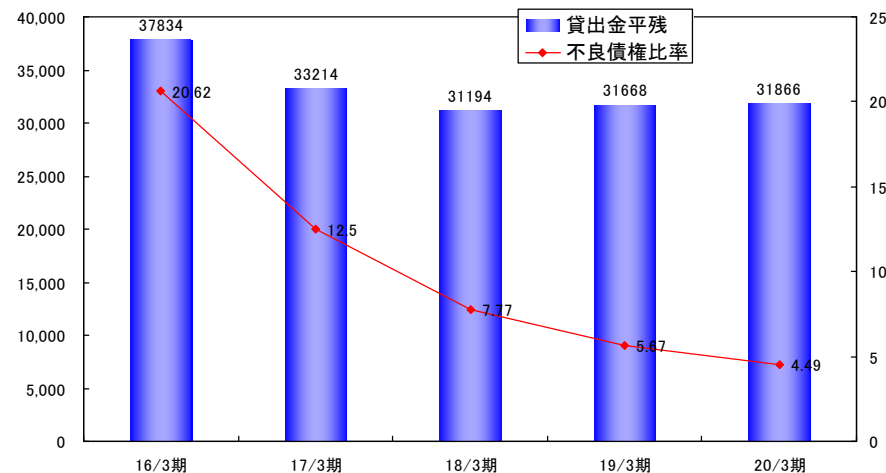
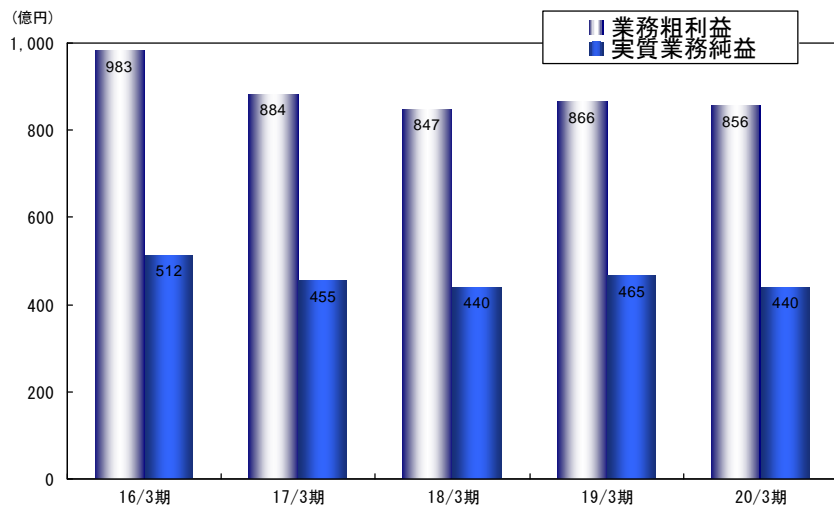
- 地域のトップバンクとしての磐石な基盤の構築
- 平成22年度を目処とした東証への株式上場



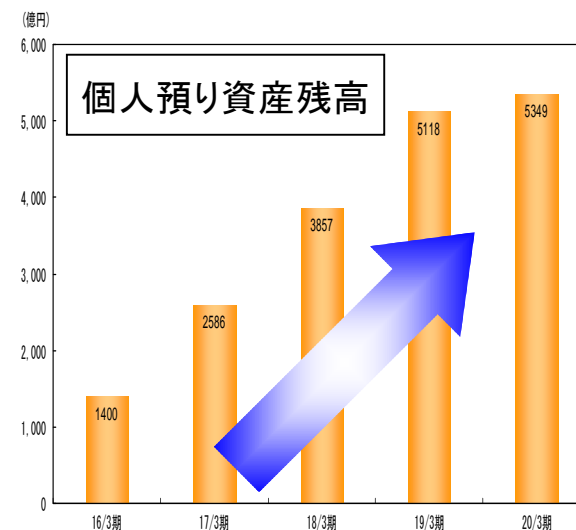
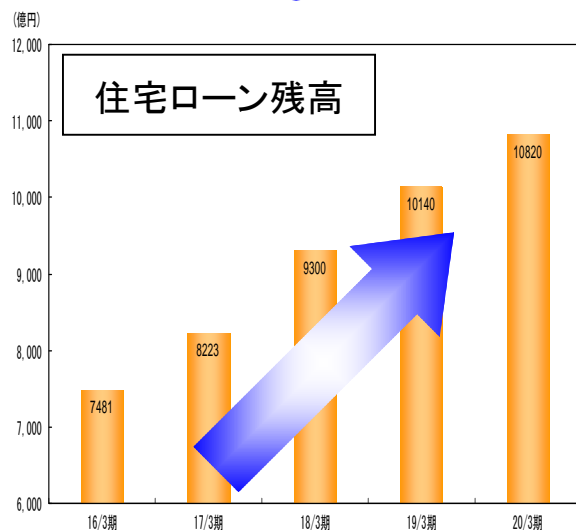
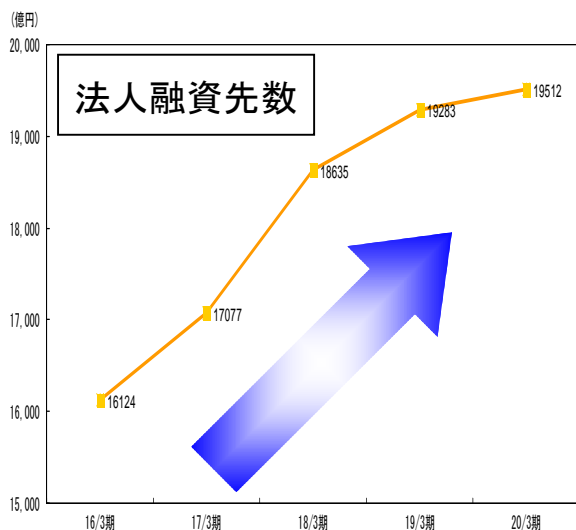
# 国有化期間中の業績推移

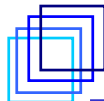
現状認識

➤ 国有化期間中は安定した業績を確保、その基軸は<小口金融への転換>



小口金融への転換

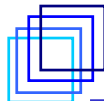




### ➤ その成功要因は、集中治療期間としての明確な事業戦略

- ① 地道で堅実な業務運営 “地域銀行への原点回帰”
  - 自らの強みである地域性を最大限活かすべく、＜地域密着＞を徹底
  - 地域における金融サービス業としての原点回帰を目的とした、ガバナンス、組織・風土改革、人事制度改革
- ② 選択と集中
  - 法人分野においては、＜取引先数＞に着目した明確な行動目標を設定
  - 個人分野においては、＜住宅ローン＞、＜投資信託＞にマンパワーを集中投下
- ③ 営業推進と資産健全化の同時進行を実現 “2正面作戦”
  - ＜靴底運動＞の徹底により、通常実行し難い両面作戦を実現
  - 景気回復、不良債権処理に対する公的支援も追い風に
- ④ 徹底的なローコスト体質の維持
  - リテールセンターなど軽量化店舗のビジネスモデル確立とエリア営業体制等による効率的営業体制の構築
  - 事務部門のパート化推進と、事務部門から営業推進部門への人員シフトにより資産運用アドバイザーを創出し、生産性の高い人員体制を構築

- こうした成功要因を十分踏まえつつ、民営銀行としての立場で、次なる成長基盤の確立を目指す期間
- 外部からみた地銀としての当行の強みと弱みは明確
  - ✓ コストアップ要因を吸収しつつ、いかに高い収益性を維持・確保していくか
  - ✓ 自らの生む収益をベースに、いかに財務基盤を強化していくか



- 地域経済の成長に過度に期待できない状況での成長戦略を描くには、地域のトップバンクとしての規模を活かしつつ、新しいお客さま・新しい商品・新しいチャネルの展開が必要不可欠

### 外部環境の変化

#### ■ 経済環境

～金融市場の混乱に留まらず、実体経済へ波及

- 景気の停滞・悪化、企業の生産活動の減速傾向はより鮮明に
- 資金需要の減少、倒産件数の増加

#### ■ 社会構造

～基本は人口減少社会、経済のパイは増えない

- 2015年までに栃木県の人口は2%減少の198万人、生産年齢人口は8%強減少の122万人との予測も
- 市場の寡占化、東京資本の地方進出により事業所数は減少傾向

#### ■ 経営環境

～金融におけるビジネスモデルの誕生・進化

- 規制緩和、IT・金融技術の進化
- ゆうちよの存在

### 地域銀行の成長戦略の基本型

規模拡大による  
経営効率の追求

×

総合金融サービスの展開

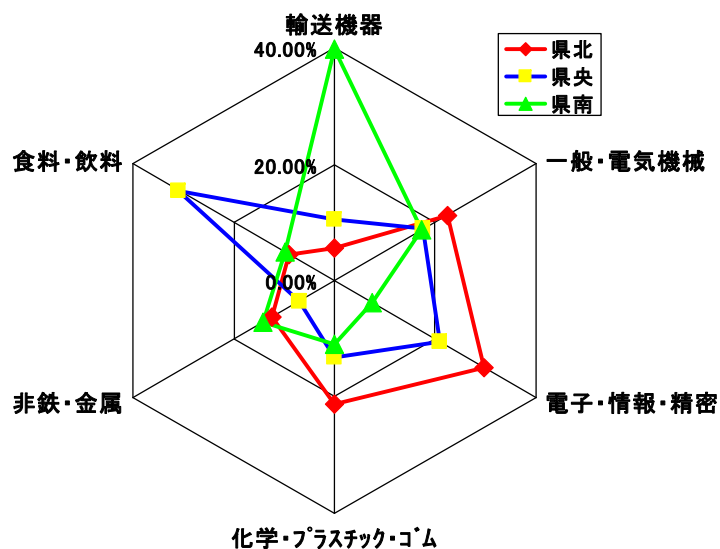
本業である地域の金融円滑化の  
重要性は少しも変わらない





- <ものづくり県>である栃木県の製造業をはじめとする産業の連関分析により営業地域に対する理解を深め、地域特性に合った営業政策を展開

栃木県内各地区の  
産業別製造品出荷額の構成



### 県北地域 ~ 国内有数の観光地集積

- 日光・鬼怒川・那須塩原等をはじめとする国内有数の観光名所が集まり、周辺人口の増加へ寄与
- 情報・電気機械、化学製品等の一部大型工場が存在

### 県央地域 ~ 商業集積+大企業の工場進出

- 北関東最大の都市である宇都宮を中心とする商業集積
- 工業団地への大企業の進出

### 県南地域 ~ 産業別中小企業クラスター

- 事業所数では県の4割強を占め、恵まれた立地状況と産業インフラを活かした中小企業群が存在
- 群馬・茨城・埼玉と県境を跨った結びつきも強く、地域に応じた産業構造を形成

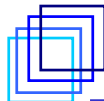
### 地域の経済産業振興政策

北関東自動車道

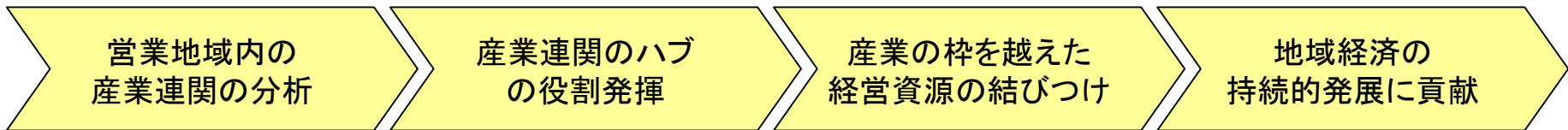
工場誘致、宅地開発

大型商業施設

...

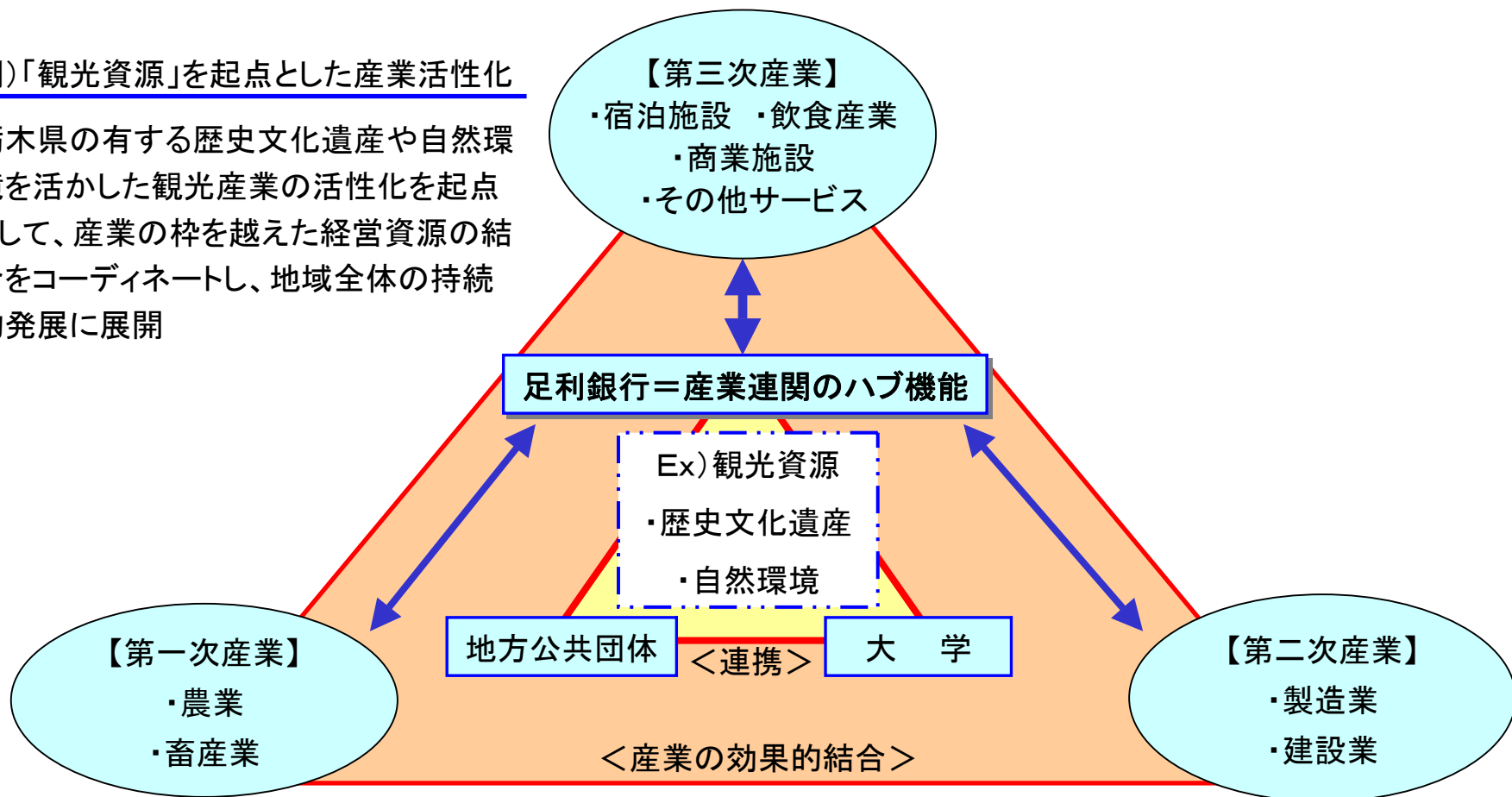


➤ 地域の情報集積を活用し、地域経済の発展に持続的に貢献



### 例)「観光資源」を起点とした産業活性化

栃木県の有する歴史文化遺産や自然環境を活かした観光産業の活性化を起点として、産業の枠を越えた経営資源の結合をコーディネートし、地域全体の持続的発展に展開



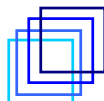


### ■ 現状認識のまとめ

- 地域銀行としての基本は変わらない。地域密着に基づく、良質なストックの積み上げ
- 加えて、一時国有化を脱し、民営銀行としての成長戦略が求められる時期
- 経済停滞の長期化が懸念される環境下、新しい商品やサービスに積極的に取組み、金融機関としての付加価値を向上させていくことが必要不可欠
- 環境変化も激しいが、当行の小口化されたポートフォリオや相対的な営業地域のポテンシャルの高さを考えると、かえってチャンスと捉えることもできる

### ■ 基本コンセプト

- お客さまとの間に深度ある信頼関係を築き、顧客基盤を拡大
- 金融商品・サービスメニューの拡充により、ビジネスモデルの多様化を実現
- バランスのとれた業容拡大による収益ボリューム増加
- さらに強固なローコストオペレーション体制を構築し、効率性の高い経営を実現
- 適切なリスクコントロールのもとで、環境変化に負けない経営を実践
- 人材力、業務オペレーション、システム等の経営インフラの強化



### I. 栃木県において当行の マザーマーケットとしての 基盤構築

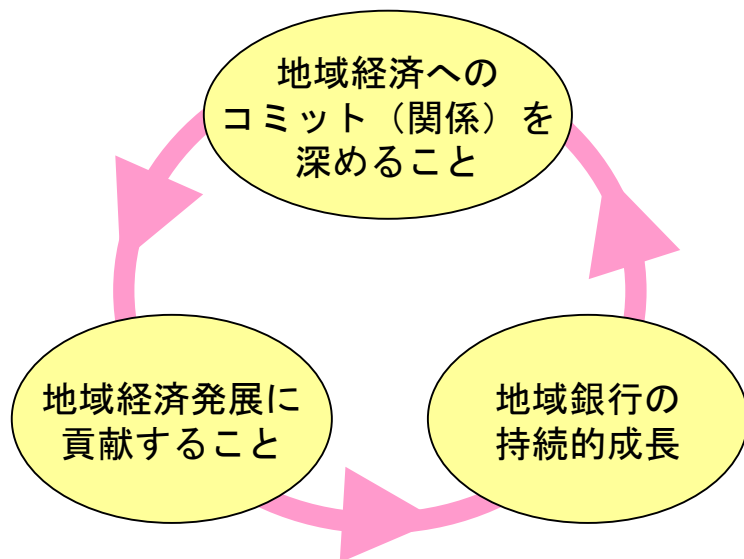
- ▶地域銀行として関わるあらゆる分野で磐石な基盤を構築
- ▶預金、貸出等のシェアを高め、安定した収益を確保

### II. 当行と縁のある 外周部を重点地域として 貸出を主力に取引基盤を回復

- ▶顧客認知度（一定のシェア・店舗の歴史等）という強みを活かし、人員・店舗ネットワークを増強

◇ベースとなる考え方

#### 地域銀行と地域経済とは運命共同体

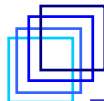


#### ▶地域へのコミット

- ✓当行の地域銀行としてのビジネスモデルを明確にし、実践することによって、企業価値ならびにブランドイメージを高める
- ✓地域銀行の使命  
= 中小企業金融の円滑化を通じて  
地域経済の発展に貢献

#### ▶地域産業連関のハブの役割発揮

- ✓地域の経済構造・産業連関の理解
- ✓有機的な連携、付加価値の向上、課題解決に関与



## 【中期経営目標】

- 地域のトップバンクとしての磐石な基盤の構築
- 東京証券取引所への上場

## 【顧客基盤の拡大】

### 法人取引基盤の拡大 ～総合取引の推進

- ・ **小口金融の展開**を核とした地域金融の円滑化  
法人融資先数（正常先～要管理先）2万先へ

### リテールバンキングの推進

- ・ 地域密着型金融と  
ローコスト営業の両立

### リレーションシップバンキングの展開

- ・ 「顧客理解力」と「課題解決力」  
の強化による「提案力」の向上

### 個人取引基盤の拡大 ～総合金融サービス機能の向上

- ・ 個人顧客のライフステージに応じた生涯取引の展開

### 個人決済基盤の拡大

- ・ 年金振込・給与振込受取口座  
各3万先増加

### 個人金融資産の拡大

- ・ 個人金融資産  
上積み額1兆円

## 顧客接点「量」と「質」の向上

- ・ お客さま対応人員の増強と靴底運動強化により、お客さまとの接点倍増
- ・ 顧客ニーズへの的確な対応

他社との提携活用～金融商品の品揃え・ソリューション営業機能の拡充、本部の専門ノウハウ・サポート体制向上

## 【経営体制の強化】

- ・ 役割分担の明確化・再整理  
によるマンパワーの創出
- ・ 重点領域・重点地域への  
経営資源の集中

- ・ より一層の業務効率化に  
よる、さらなる**ローコストオペ  
レーション体制の構築**

- ・ システムインフラの再構築  
(業務効率化・オペリスク  
の低減・情報活用力向上)

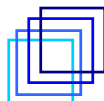
- ・ リスク管理の強化  
～先行きの景気悪化に  
流されない経営

## 【「あしぎん」ブランドの構築】

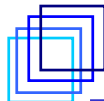
「お客さま志向」に基づく店舗・商品・サービスの開発、提供

活力ある企業文化の創造  
人材力の強化、従業員の意欲・士気向上、法令等遵守

地域貢献・CSRの展開  
**産業関連のハブ機能の発揮**、次世代育成、環境保全



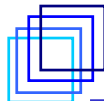
高シェアエリア	中シェアエリア	低シェアエリア
<p>栃木県</p>	<p>群馬県 茨城県</p>	<p>東京都 福島県</p>
<p>磐石な基盤の確立と 地域経済の発展に寄与する マザーマーケット地域</p>	<p>栃木県に準じる重点地域</p>	<p>法人を中心とした リレーションシップ バンキング推進地域</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶マザーマーケットとして、店舗ネットワークを活用した総合金融サービスを提供し、シェア、顧客数、収益力等、あらゆる分野で、地域のトップバンクとしての磐石な基盤を構築する</li> <li>▶産業連関のハブ機能の発揮による地域経済の活性化等に積極的に貢献し、地域一体での成長を目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶顧客認知度（一定のシェア・店舗の歴史）という強みを活かし、積極的に経営資源を投下して取引基盤の回復に注力する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶現有の店舗基盤に効率的にマンパワーを配置し、リレーションシップバンキングを中心とした金融サービスを展開する</li> </ul>



### 【足利銀行単体】

(億円)

項目		20/3期 (実績)	21/3期 (計画)	25/3期 (計画)	21/3期比 増減	21/3期比 増減率
収益性	業務粗利益	856	861	955	94	10.9%
	コア業務純益	416	352	423	71	20.1%
成長性	預金平残	42,110	42,121	47,230	5,109	12.1%
	個人預り資産残高	5,427	5,428	10,317	4,889	90.1%
	貸出金平残	31,866	32,492	35,244	2,752	8.4%
効率性	コア業務粗利益ROA	2.01%	1.89%	1.85%	-0.04%	
	コア業務純益ROA	1.00%	0.78%	0.82%	0.04%	
	OHR	48.59%	57.46%	55.63%	-1.83%	
健全性	自己資本比率	—	6.02%	8.05%	2.03%	
	不良債権比率	4.49%	4.40%	3.83%	-0.57%	



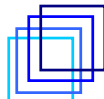
### 【足利ホールディングス連結】

(億円)

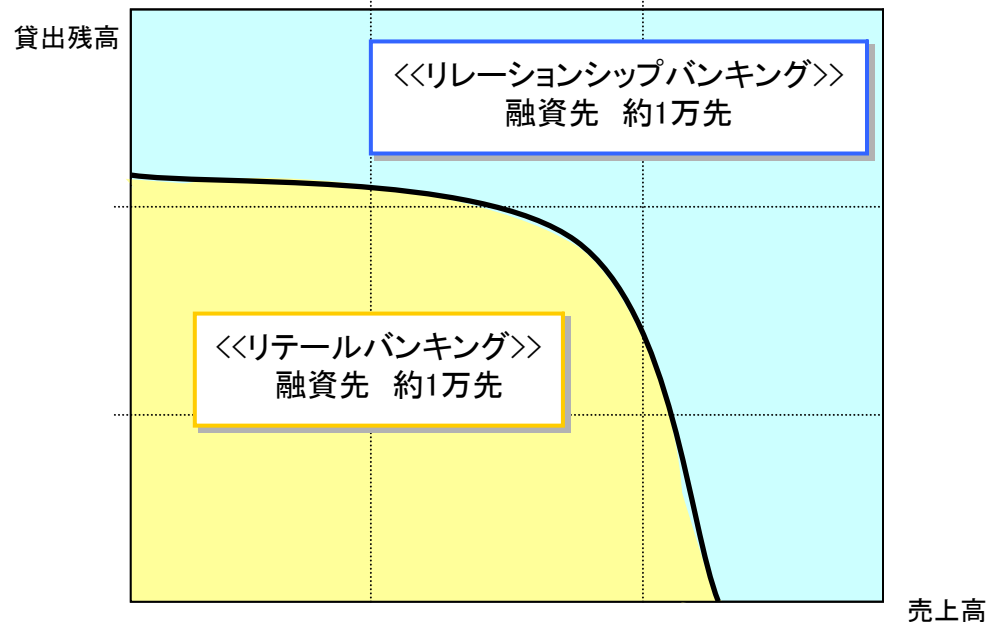
項目		21/3期 ※	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期
収益性	業務粗利益	644	869	909	940	964
	コア業務純益	220	290	307	321	364
効率性	OHR	64.80%	66.56%	66.24%	65.84%	62.17%
健全性	自己資本比率	6.32%	7.22%	8.19%	9.17%	9.75%

※足利HDが足利銀行の株式を取得し子銀行としたのが平成20年7月1日であるため、足利HDの連結決算に、足利銀行連結の平成20年4月1日から6月30日の損益が含まれておりません。





### 取引先の事業規模に対応したビジネスモデルの展開



<<リレーションシップバンキング>>

<モデル> 高付加価値営業の展開による既存取引先の取引基盤拡大・新規取引先の拡大  
 既存取引先への接点強化による総合取引の拡大

<担い手> リレーションシップバンキング担当者  
 法人開拓室

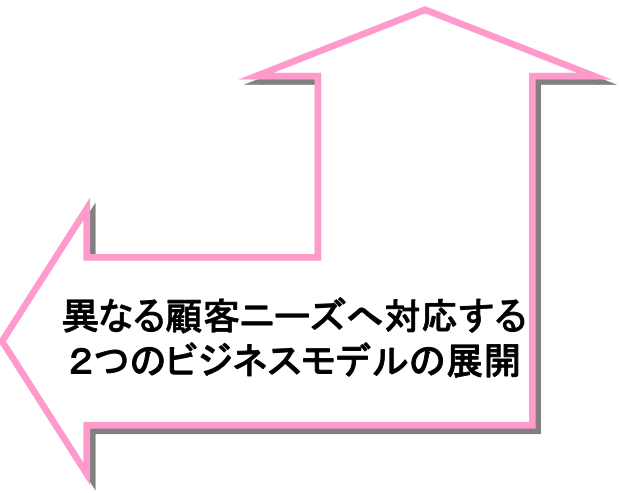
<手 段> 専門性の高いソリューションを提供  
 本部スタッフによるサポート

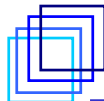
<<リテールバンキング>>

<モデル> お客さまの「近く」(最寄支店)で「スピーディー」な融資対応  
 ならびに「接点強化」による「取引先数の維持・増強」  
 「お客さまの担当者を明確化」

<担い手> ローンオフィサー(LO:事業性小口融資担当)の面的展開  
 +機能強化したあしぎん ビジネスセンター

<手 段> テリトリー制によりお客さまを担当する制度を導入  
 融資業務の抜本的な見直しによるローコスト営業

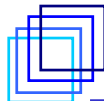




	リテール バンキング	リレーションシップ バンキング	
高シェアエリア	得意先担当者の 役割見直し		店舗ネットワークを有効に活用し、テリトリー制でエリアをカバーすると同時に、得意先の役割を見直すことにより、人員をリレーションシップバンキングの分野へシフト
中シェアエリア		人員：リレーションシップバンキング担当者の増員 店舗：店舗機能・配置の見直し 店舗ネットワークの再構築	顧客認知度（一定のシェア・店舗の歴史）という強みを根子にして、人員増強に加え新たな店舗展開を検討していくエリア
低シェアエリア		人員：法人開拓室人員の増員 店舗：運用戦略店舗へ機能変更	新たな店舗展開は行わず、人員増強により、リレーションシップバンキング対象先の取引拡大を行うエリア



…注力していくエリア・分野



- 地域銀行として高シェアエリアにおけるリテールバンキング機能強化に向けた体制を整備

### 地域密着型金融の展開

高シェアエリアにおけるリテールバンキング対象先の取引拡大に向けた営業戦略

- テリトリー制導入による、お客様の最寄支店でのスピーディーな融資対応（フルバンキング店舗においてもリテールバンキング機能を強化するため、ローンオフィサー：LOを配置）
- お客様の担当者を明確化することによる顧客接点強化
- インターネットバンキング機能拡充による決済利便性の確保

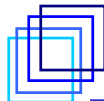
地元中小企業を重視した営業展開

### ローコスト営業体制

融資業務の抜本的な見直しによるローコスト営業体制の確立

- リテールバンキング向けに効率化を前提とした新たな与信管理手法の導入
- リテールバンキングを対象とした新商品の検討
- 業務（融資実行～管理業務）の本部集中による効率化

「地域密着型金融」と「ローコスト営業」の両立



- 回復した法人取引先数をベースに顧客との総合取引を強化し、「メインバンク」となることを目指す
- 貸出のみならず、預金・決済、役務サービスが三位一体となった総合取引をドライバーに、収益力の強化を実現

### 顧客理解力の強化

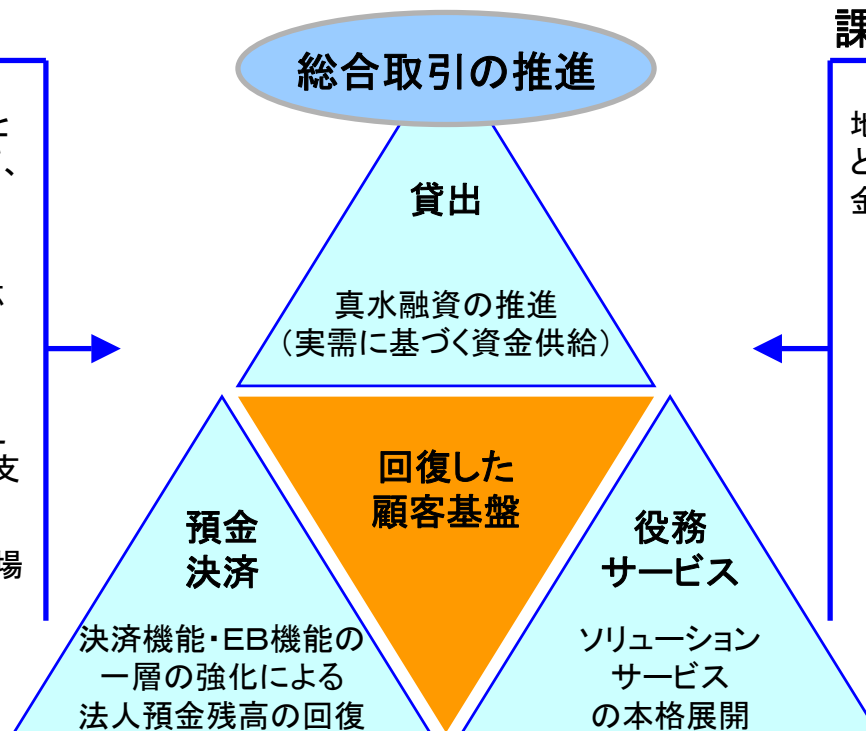
地域の業界構造・産業連関の分析と事業特性・経営実態の把握を通じて、顧客を深く理解し、きめ細かな提案・相談、情報提供や審査を実践

- 経済・産業構造、取引深度に応じた営業エリアごとの施策の展開
- 産業連関・業種特性等を踏まえた提案力強化と取引先の連携支援
- 産学官の連携等による地域地場産業の育成・底上げ

### 課題解決力の強化

地域密着に基づく情報集積と営業店と本部の効果的連携による複合的金融ソリューションを展開

- 創業や再生支援など、企業のライフサイクルに応じた経営サポート・各種サービス提供
- 事業承継、私募債等、付加価値の高いソリューションサービスの展開
- 海外情報の提供、海外進出支援、外国為替取引等のサービス提供
- 動産担保融資等の新たな融資形態への取組み



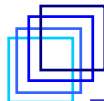
### 営業店

- 顧客担当としての密接なコミュニケーションに基づく顧客の経営課題、ソリューションニーズの把握・収集に注力
- メインバンク化を目指し、案件ベースの取組みから、個社別の提案・取引管理体制へ

### 本部

- 平成21年4月にシンクタンクを設立、地域産業調査、経営サポート等に取り組む中核としての体制整備
- シンクタンク、営業推進、与信審査の各部門にて、高度な専門性を蓄積し、組織横断にて営業店の活動を支援

有力企業・外部  
専門機関との  
積極的な連携



- 企業のライフサイクルに応じたニーズに対して、経営相談、営業情報提供、IPOやM&Aをはじめ適切なサービスを提供し、取引先企業との間に中長期にわたる強固な信頼関係を構築

### 転換期

### 成長・安定期

### 創業期

円滑な創業に向けた経営基盤  
確立の支援

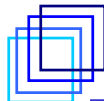
- 産学官連携やビジネスマッチングイベント等の地域情報の連携支援
- 株式会社ジャフコ等と協同での新たなベンチャーファンドの組成

企業経営者の良き相談相手として企業の収益性向上をサポート

- ストラクチャードファイナンス等、様々な融資形態を通じた円滑な資金供給
- デリバティブ等のリスクヘッジ手段の提供
- 海外取引・国際化支援、海外拠点の開設検討
- 401K等退職金制度構築のサポート

企業の飛躍や転換を支える高付加価値の投資銀行サービス

- 私募債、市場型ローン等のファイナンス手段の提供
- 株式公開に向けた資本政策や上場準備の支援
- 合併・買収・資本提携等のM&Aの仲介
- 円滑な事業承継や資産管理に向けた総合アドバイス



- これまでに蓄積した企業再生ノウハウを活用した再生支援を着実かつ継続的に展開
- 企業再生の対応力強化により、地域産業の下支えと信用リスクコントロール高度化を実現

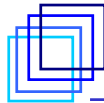
ランクアップ減少、ランクダウン増加が見込まれる経済環境下であり、不良債権比率の引下げ・与信コストの抑制のためには、本部所管部署の対応力強化に加え、営業店における日々の取引先管理の重要性が高まっている

### 新規発生・ランクダウンの未然防止

- 審査：定性的な情報を含む取引先の経営実態把握と、それをベースとした与信判断の徹底
- 管理：取引先との密接なコミュニケーションに基づく経営状況のモニタリングの強化、変化の予兆に対する早期察知
- 仕組み：信用リスク管理態勢の高度化と適切な融資戦略への反映（規模・業種・エリア・取引深度といった目線を強化）

### 個々の融資先に対する対応力強化

- 中・大口先：個社別対応の強化（動態管理、経営改善計画策定、DDS等財務再構築の検討）
- 小口先：小規模ゆえの事業特性を踏まえた経営実態の適切な評価と再生可能性の追求
- 仕組み：外部機関と連携した対応の継続・強化



➤資金の受取りから支払いまでの決済機能、資金調達、資産運用、さらには資産承継まで、個人のお客さまのライフプラン・ライフステージに応じた幅広い金融サービスをワンストップで提供

### 【国有化期間中の営業推進の柱】

- 投資信託を中心とした預り資産
- 住宅ローン

### 【今後の成長戦略】

顧客基盤の裾野拡大  
+ ビジネスモデルの複線化・多様化  
『新商品・新サービスの拡充』

お客さまの便益向上

収益力の強化

### 銀行お取引の開始

- ◇地域密着の「身近さ」「便利さ」「安心感」を背景に、取引基盤を拡大
- 決済取引（給与振込、インターネットバンキング、公共料金支払、年金受取）
- 流動性預金・定期性預金
  - ★キャッシュカード・クレジットカード一体型カードの本体発行

### 資産承継

- ◇長年にわたり築きあげた大切な財産の承継をサポート
- ★相続関連業務のサポート

個人のお客さまのライフステージに合わせた金融サービス提供

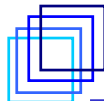
★：新たな取組み

### 資産形成期

- ◇豊富な商品構成と多様なチャネル展開により資産形成・住宅取得等を強力にサポート
- 財形・積立預金・積立投信
- 住宅ローン

### 資産運用期

- ◇コンサルティング機能の拡充と新商品・新サービスの拡充により、お客さまごとのニーズに的確に対応
- ◇団塊世代の大量退職が続く中、退職金の運用をしっかりとサポート
- ★保険商品の取扱拡充
- ★金融商品仲介業務開始



- 「取引の裾野拡大」と「コンサルティング営業の強化」の2つの基軸によりお取引を推進
- お客さまのニーズを捉えた商品・サービスの充実をはかり「あしぎん」ブランドを構築  
ブランド力を基礎に、個人のお客さまとの取引拡大に展開

### 取引の裾野拡大

- 「身近さ」「便利さ」「安心感」を提供
- ✓ コンビニATM手数料無料化、稼働時間拡大
- ✓ 「GOODY」(キャッシュカード・クレジットカード一体型)カードの本体発行
- ✓ 店舗リニューアル
- ✓ 効果的な広告宣伝

コンサルティングサービスを提供するお客さま※を拡大

裾野拡大

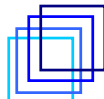
### コンサルティング営業の強化

- 人員対応
  - ✓ ファイナンシャル・アドバイザー: FA、
  - カスタマー・アドバイザー: CAの増員
  - ⇒ 顧客ニーズに合ったコンサルティングサービスを提供
- 新たなチャネルの検討
  - ✓ コンサルティング営業の象徴となるコンサルティングプラザの開設を検討

※個人金融資産取引残高100万円以上のお客さまに対し、FA・CAが継続的に資産運用をフォロー

## 「あしぎん」ブランドの構築





- 金融資産の拡大（預金増強）に向けた仕組みづくりとして、年金・給振受取口座拡大に注力
- 有効口座数の増加を流動性預金の増強につなげ、預かり資産営業の機会・原資の拡大へ展開

### 顧客利便性向上のための仕組みづくり

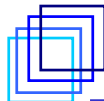
- ◇ コンビニATM利用手数料の引き下げ
  - ✓ コンビニATM利用手数料を全時間帯で105円引き下げし、平日日中時間帯（8時45分～18時）の利用手数料を無料化（平日日中時間帯以外は105円）
- ◇ クレジットカード本体発行
  - ✓ キャッシュカードとクレジットカードの一体型カードを新たに取り揃え
  - ✓ 給与受取等から、日常生活での利用、決済まで1枚のカードで対応可能
  - ✓ 満50歳以上で、給与振込または年金振込口座を指定しているお客さまには、プレミアムゴールドカードを拡販

### 年金・給振受取口座増強に向けた営業推進強化

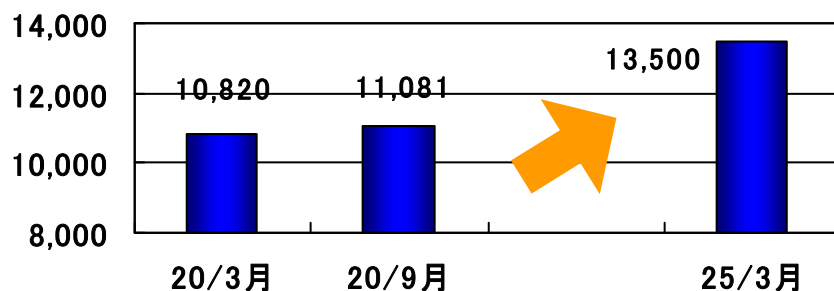
- ◇ 年金受給者向けサービスの拡充
  - ✓ 年金受給者向けにATM（あしぎんATMおよびコンビニATM）利用手数料をすべての時間帯で無料化
  - ✓ 年金受給予定のお客さまに対する年金受取までの手続きサポート
  - ✓ 受給資格達齢前からの継続的アプローチ（年金受取口座指定に加え、さらに退職金獲得へ展開）
  - ✓ 年金受給者向け金利優遇定期預金の導入
- ◇ 企業従業員・公務員等に向けた給振受取口座利用促進
  - ✓ 「身近さ」「便利さ」「金融取引に関するサポート体制の充実」をセールスポイントにPR展開

### ダイレクトチャネル機能拡充

- ◇ ITを活用したチャネルの機能拡充をはかり、決済口座としての利便性向上
- ◇ コールセンター機能を強化し、お客さまからの相談対応力向上
- ◇ アウトバウンド（勧誘・案内等の発信）体制強化によるキャンペーン・商品・サービス等の情報提供の拡充



### ■ 目標 住宅ローン残高（末残・億円）



▶ 安定したニーズが存在し、当行の中核的貸出資産に成長している認識のもと、さらなる残高拡大に注力

### ■ お客様のライフステージに応じた総合取引の中核商品として推進を強化

#### ◇商品性の向上

▶ お客様の声を的確に把握し、お客様のニーズに適合した、分かりやすい商品づくりを追求

#### ◇ライフステージに応じたクロスセル

▶ 長期的な取引の入り口商品として位置づけ、ダイレクトチャネル等を活用し、ライフステージに応じたクロスセルを効果的に実施

#### ◇借り換え相談機能の拡充

▶ 住宅取得後の資金相談担当者を配置し、住宅資金の借り換え等をサポート

#### ◇ローンセンター機能の維持・向上

▶ より多くのお客様にご来店いただけるよう、ローンセンターの拠点・営業日・営業時間等を拡充

▶ 住宅ローンニーズを確実に捉え、タイムリーかつスピーディーな資金計画相談機能の向上

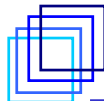
▶ ローンセンター間の相互連携を強化し、『面』による機動的・効率的な営業を展開

#### ◇その他各種ローン等

▶ マイカーローン、教育ローン等のタイムリーなセールスプロモーション

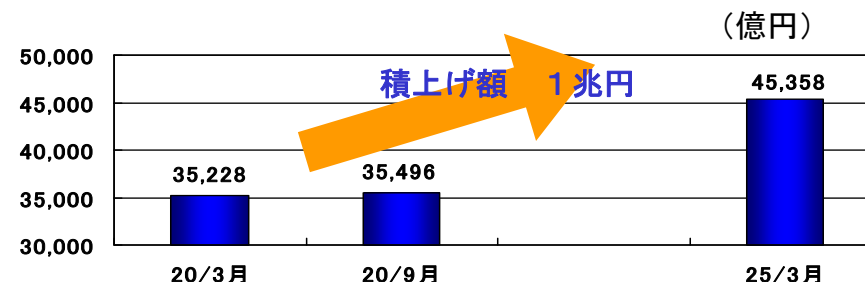
#### ◇総合的なマネーコンサルティング拠点の展開

▶ 住宅取得資金の調達計画だけにとどまらず、資産形成のほか保険を含めた総合的なマネープラン相談拠点の展開



■目標 個人金融資産（円預金・外貨預金・投資信託・債券・保険）残高 積上げ額 1兆円

- 預金拡大は金融機関の信用の証との認識のもと、預金を増強
- **お客さまのライフステージ全体をサポートすることにより、預金をはじめとした金融商品全般を推進**
- 足利銀行の持つ営業ネットワークを活用し、銀行チャネルに適した新金融商品、新サービスを順次拡大

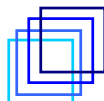


### コンサルティング機能の拡充

- ◆ FA（ファイナンシャル・アドバイザー）によるコンサルティング営業の展開
  - 専門性の高いニーズを持つお客さまに対してコンサルティング営業を推進
  - 事業承継、相続関連業務等の専門ノウハウを蓄積し、多様なニーズに対応
  - 保険全面解禁を受け、資産運用ニーズの高い顧客層向けに保険商品を提供
- ◆ CA（カスタマー・アドバイザー）による相談機能の強化
  - 金融資産運用の相談スキル向上
- ◆ 保険デスク・証券デスクの設置による営業店支援体制強化
  - 保険および投資信託・債券の販売支援や担当者の教育・指導等を担うサポートスタッフを、各分野の豊富な知識と経験を持つ保険会社・証券会社から受入れ
- ◆ 個人金融資産取引10百万円以上のお客さまについては、FAまたはCAによる担当者を明確化し、継続的に資産運用をサポート

### 新商品・新サービスの拡充

- 保険窓販の強化
  - 保険全面解禁に対応、保険の新分野商品の窓口販売を開始し、金融サービスの幅を拡充。役務収益の増強をはかる
- ◆ 保険商品の取扱拡充
  - 取扱種類：一時払い終身保険、がん保険、医療保険
- ◆ 販売チャネル
  - ・ FAによる渉外営業
  - ・ CAによる窓口販売
- 金融商品仲介業務参入
  - 資産運用ニーズの多様化に応え、投資型商品の品揃えを拡充することにより役務収益の増強をはかる



➤ お客さまのニーズと地域特性に適した店舗チャネルを整備・展開し、お客さまとの接点の拡大に注力

### 高シェアエリア

### 中シェアエリア

### 低シェアエリア

栃木県

群馬県

東京都

茨城県

福島県

埼玉県

磐石な基盤の確立と  
地域経済の発展に寄与する  
マザーマーケット地域

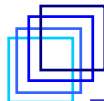
栃木県に準じる重点地域

法人を中心とした  
リレーションシップ  
バンキング推進地域

- ◆店舗機能見直しによる効率的な店舗ネットワークの構築
- ◆ローンセンターの休日営業店舗の拡充、および取扱業務の拡大
- ◆総合コンサルティング拠点の開設

- ◆店舗ネットワークの構築
  - ✓機能特化型店舗からフルバンキング店舗への変更
  - ✓店舗新設

- ◆空中店舗（階上店舗）への移行



### IT技術を活用したダイレクトバンキング機能の向上

インターネット(パソコン)や携帯電話の普及、お客さまの生活スタイルの変化に合わせて、インターネットバンキング・モバイルバンキング機能のレベルアップおよびサービスメニューを拡大

#### あらゆる銀行取引の実現に向けたサービスメニュー拡大

##### 預金取引・資産運用

個人取引における外貨預金機能 etc.

##### 資金決済

決済手段の多様化 etc.

##### ローン申込

申込方法の多様化 etc.

##### 相談・情報提供

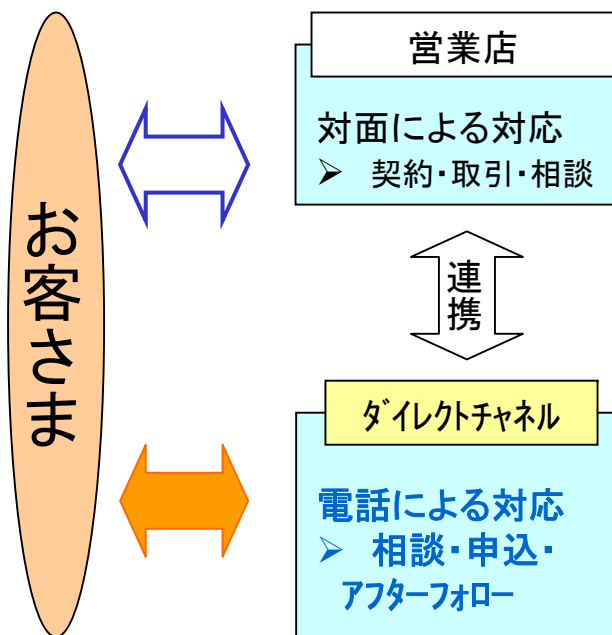
多彩な相談・情報提供手段 etc.

「いつでも どこでも より使いやすく よりお得」なサービスの提供により、お客さまの利便性向上

➢営業エリア内に展開する店舗網がもたらす利便性と安心感を梃子に、時間・場所を選ばないダイレクトチャネルの特性を活かしたサービスの提供を行い、当行営業エリアの幅広いお客さまとの間で、さらに強固(親密)な双方向コミュニケーションを確立

### コールセンター機能の強化

お客さまの最寄の営業店で融資や資産運用のお取引開始後は、コールセンターからも電話による適切なアフターフォローを実施し、営業店での対面によるお取引と連携して、きめ細かくサポート



#### リテールバンキング(法人取引)

電話での継続的なアフターフォローにより、お客さまとの接点を強化

#### 個人金融資産取引

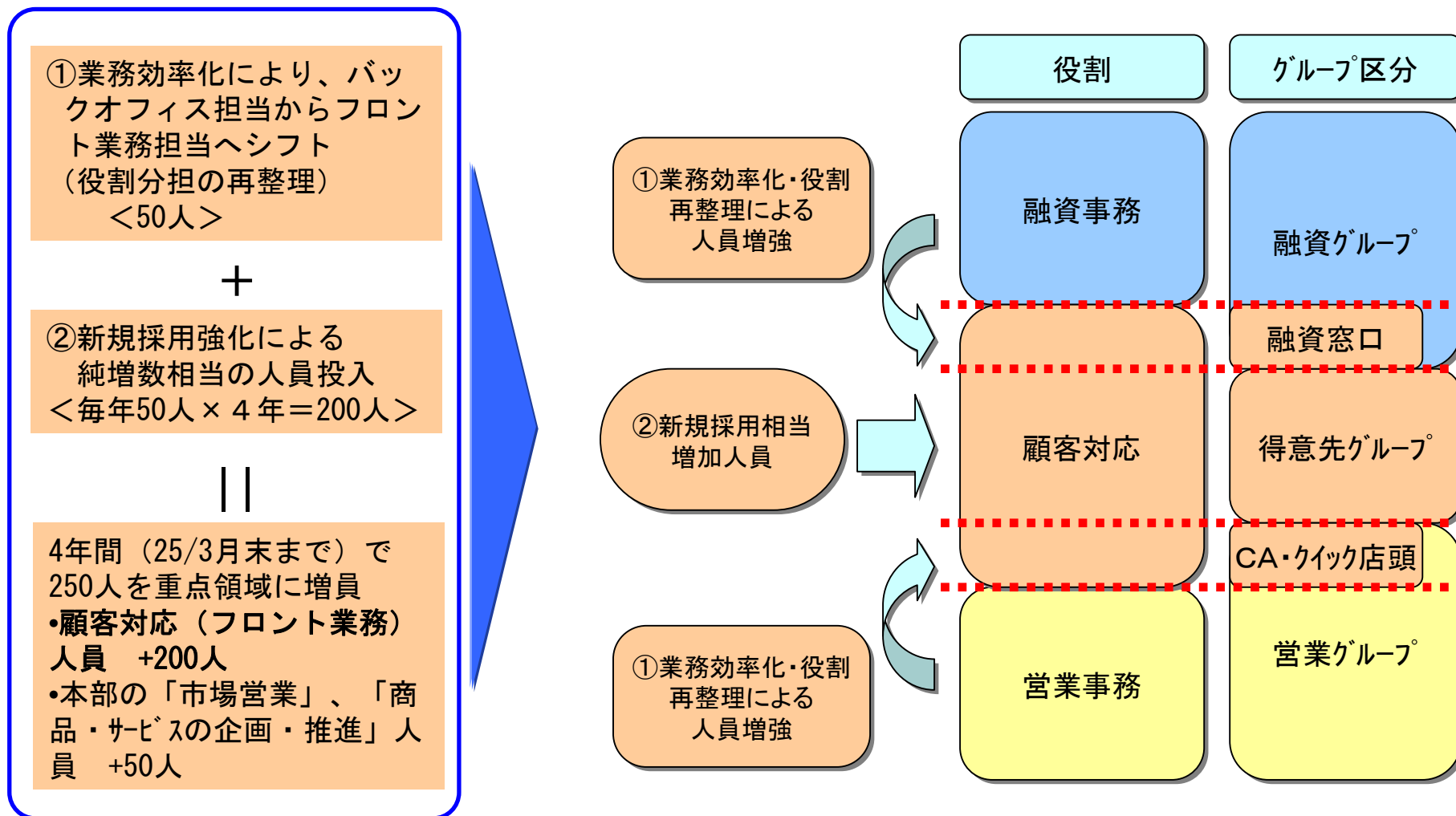
アフターフォローと併せて、インターネット取引ご利用により、その後の約定や運用状況確認等の利便性向上



# お客さま対応人員の増強

ローコスト体制

- スリム化した人員体制を維持し、総枠では一定の人員規模に抑えたうえで、営業体制の役割分担を見直し、『顧客対応』人員へマンパワーを集約して、生産効率の高い経営体制を構築





# お客さま対応人員の専門性向上

ローコスト体制

▶ 昨今の顧客ニーズの様々な変化に適切かつ効果的に対応していくため、それぞれの顧客セグメントにおけるニーズや属性を軸として、そのサービスを提供する人材の専門性を向上

## 個人営業

← ライフステージ →

資産形成期

資産運用期

<資産運用>  
預り資産

CA ※

FA ※

↑  
ニーズ  
↓

<資金調達>  
ローン

ローンセンター担当  
ローン・アドバイザー  
: LA ※

<生活利用>  
預金・決済

営業店窓口担当

## 法人営業

貸出残高

<<リレーションシップバンキング>>  
リレーションシップバンキング担当  
法人開拓室

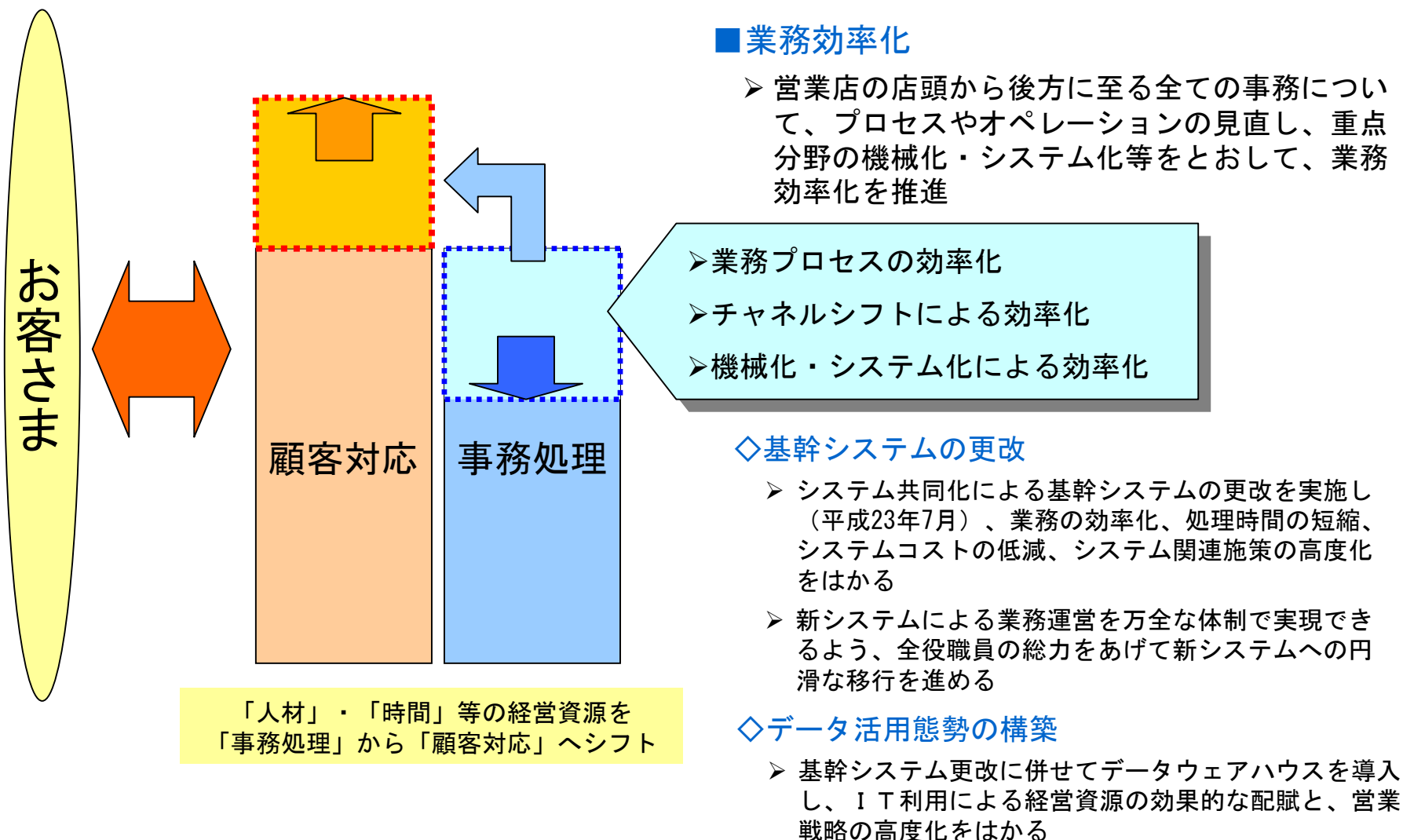
<<リテールバンキング>>  
LO:ローンオフィサー  
(事業性小口融資担当)

売上高

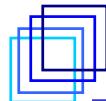
- ※ FA : ファイナンシャル・アドバイザー、渉外営業による富裕層向け個人金融資産取引を推進
- CA : カスタマー・アドバイザー、店頭におけるマス層向け個人金融資産取引を推進
- LA : ローン・アドバイザー、住宅ローン既利用者の資金相談、借り換え等を推進



▶業務効率化によるローコストオペレーション体制の構築を通じて、さらに生産性の高い経営体質に改善







- リスクを適正に評価・コントロールすることにより、経営の健全性を確保

### 統合的リスク管理態勢の高度化

- リスク資本制度の厳格な運営
- リスク計量化のためのインフラ整備と管理手法の高度化・精緻化

#### 信用リスク

資産構造の健全性維持・向上を目指し、与信ポートフォリオ管理を高度化

- 基礎的内部格付手法への移行を見据えた信用格付制度の再構築
- 中小・小口先を中心とした貸出金の積上げを徹底し、与信ポートフォリオを分散化
- 融資審査スキル・事業に対する目利き能力の向上

#### 市場リスク

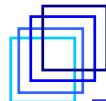
市場取引におけるリスク管理の高度化に基づき、リスクテイク能力を向上

- 市場取引の多様化に対応し、市場取引全体の統合管理体制を構築
- リスクプロファイルに応じたポートフォリオ管理の高度化
- 人材育成、市場取引のノウハウ向上

#### オペレーショナル・リスク

業務の多様化を安定的に支える業務オペレーション体制構築

- リスク事象の網羅的な収集、整理、分析により効果的な施策を展開
- 業務プロセス改善の取組みを継続的に実施
- 人材力の向上



### ■投資有価証券 基本戦略

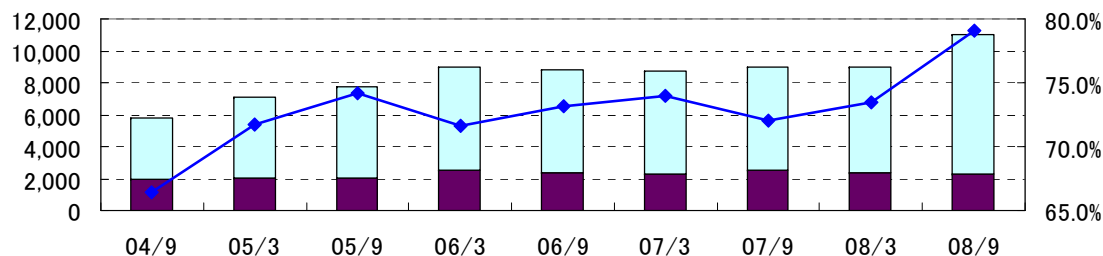
- ▶地域銀行として許容し得るリスクの範囲内で投資を行い、安定的な収益を確保
- ▶投資行動に際しては、価格変動リスク・信用リスク・流動性リスク、その他市場取引に付随する様々なリスクを十分認識したマネジメントの実施
- ▶世界的な金融危機の影響を鑑み、国債等の資産積上げによる金利収入拡大を基本とした信用リスクを抑えた運用戦略の継続

#### 投資有価証券ポートフォリオの構成

(国債等：国債・地方債・政府保証債の合計)

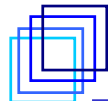
■ その他   ■ 国債等   ◆ 国債等構成比

(末残-億円)



### ■市場運用・調達機能の拡大と リスク管理・事務処理態勢の整備の両立

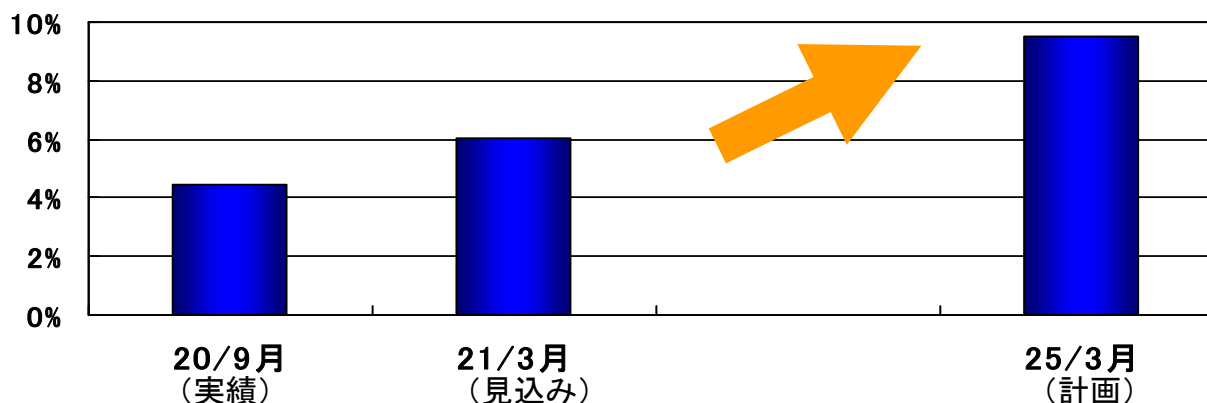
- ◇運用・調達手段の多様化
  - ▶ 中長期運用手段の多様化 (=許容し得るリスクの拡大) を継続的に検討
  - ▶ 投資有価証券ポートフォリオの運用状況等に対する外部評価の仕組みを構築し、効率的なポートフォリオ構成を確保
  - ▶ 東京における市場運用・調達機能の体制強化
- ◇リスク管理・事務処理態勢の整備
  - ▶ 市場取引のインフラ整備
    - ✓新デリバティブシステムの稼働を開始
    - ✓資金為替システムの更改、市場系統合リスク管理システムの導入
  - ▶ 人材育成
    - ✓OJD (オンザジョブデベロップメント) を基本としつつ専門分野については社外トレーニーも有効活用

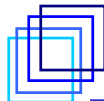


### ■ 足利ホールディングスにおける増資の実施

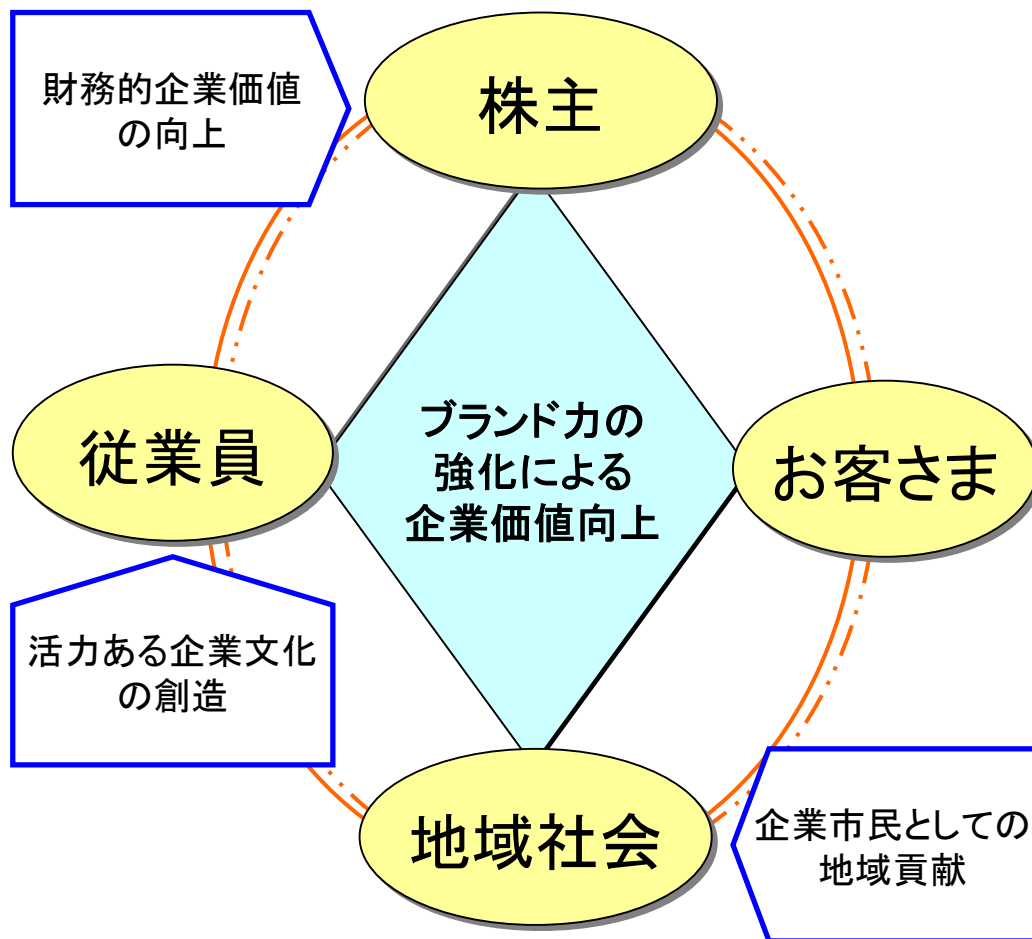
- 20年9月末における当社連結自己資本比率は4.57%であり、足利銀行単体の6.01%と比べ、大きな差異。これは、企業結合時の会計処理に起因するもので、10月以降の株価の大幅な下落等も踏まえ、当社連結自己資本比率の改善は急務であると認識。今後、21年3月末までに、所要の手続きを前提として、自己資本の増強を実施。
- 具体的には、当社連結自己資本比率算定上の補完的項目（Tier2）である劣後特約付借入金に、多額の不算入部分が生じていることから、この一部（150億円～250億円）を基本的項目（Tier1）に算入可能な優先株式へ転換（デット・エクイティ・スワップ）し、資本の質の充実をはかることを検討。
- これにより、21年3月末の当社連結自己資本比率は、6%程度となる見込み。  
（日経平均株価等の見通しについては、平成20年12月の水準を横ばいとしている）

足利ホールディングス 連結自己資本比率





- すべてのステークホルダーからの高い信頼を獲得しつづけ、持続的な企業価値の向上をはかるため、「あしぎん」ブランドを構築
- 資産運用、資金調達等の的確なサービス提供や、正確・迅速な事務品質など、お客さまのご期待に着実に応えていくことにより地道に信頼・信用を積み重ね、ブランド力の向上を実現



### 「お客さま志向」に基づく商品・サービスの開発・提供

お客さまのニーズや評価を適切に把握し反映させた商品・サービスを提供

### 店舗リニューアル

お客さまに、快適で利便性の高い店舗環境において当行をご利用いただくため、統一感をもたせた店舗リニューアルを、必要に応じて順次実施

### 女性職員制服の復活

お客さまへ与える印象の影響が大きい服装について、より信頼感を高めるため、制服を復活



- 職員一人一人が自らの責任で自発的に学び、日々成長を実感し、働きがいのある職場作りを目指す
- 「新しい企業文化」の創出に向けてお客さま志向を貫き、学び行動する人材を育成する
- 銀行のもつ公共的使命を認識し、揺るぎない信頼の確立をはかるため、法令等の遵守を徹底する

### 目指す組織像

#### 多様性を尊重する自律人材が、互いに切磋琢磨し、協働する集団

多様性・・・お互いの違いを認め合い、自分と異なる他人の考えを尊重する  
切磋琢磨から、エネルギーが生まれる

自律・・・指示待ちにならず、大勢迎合せず、自ら考え行動できる人間になる

協働・・・議論をたたかわすも、出た結論、方針に従いチームワークよく実践する

### 人材開発、研修の体制強化

- 研修室の新設による能力開発の推進
- 研修・教育プログラムの拡充

### 自発的能力開発の支援

- 自己研鑽支援制度の導入

- 休日セミナーなどの、学ぶ機会の増加

- 研修体系の整備

### 従業員満足度（ES）の向上

- モラールサーベイの実施による職員の意欲向上

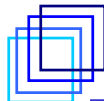
- 処遇改善（給与体系の見直し、退職給付制度の改定等）
- 独身寮などの、生活基盤設備の質的向上

- OJD(オンザジョブデベロップメント)の実践
- 風通しの良い職場風土の醸成

### 意欲・士気の向上

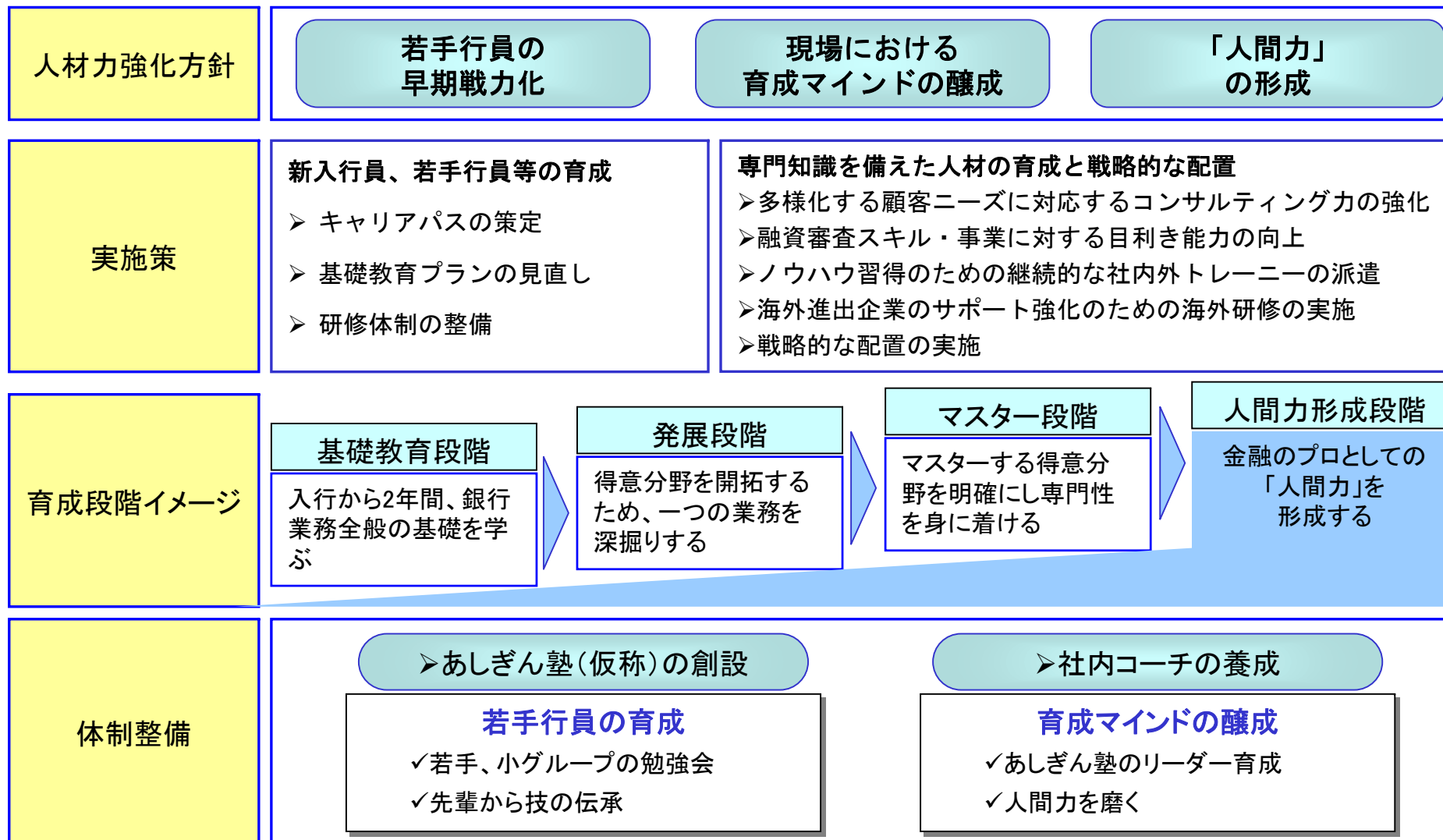
#### ストックオプションの導入

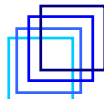
- 目指す方向性の着実な実現に向けた従業員のベクトルの統一および意欲・士気の向上



### ■ 目指す人材像

- 自律人材(自ら考え行動できる人材)の育成
- お客さまのほか、関係する人々から信頼され、頼りにされる人材の育成





### CSR（企業の社会的責任）への取組み

- ▶企業理念「地域とともに生きる」に基づき、引き続き、持続的な地域社会の発展に貢献するとともに、環境保全などの社会貢献活動にも積極的に取組み、企業の社会的責任を果たしてまいります

### CSRの統括部署の設置

- ▶広報室をCSRの統括部署として明確にし、CSRへの取組み状況を積極的に公表していく

### ソーシャルキャピタル（社会関係資本）への貢献

- ▶地域社会のネットワークへの積極的な関与をとおして、豊かなソーシャルキャピタル（社会関係資本：信頼で結ばれた社会的人間関係）づくりに貢献する

### 地域経済の発展に寄与

- ▶シンクタンクを設立し、地域の経済活動全般に対する情報提供と支援活動を行うなど、地域経済・各種産業の発展、ひいては地域の雇用の確保に寄与する
- ▶地域銀行として、引き続き、円滑な資金の供給につとめるとともに、地域住民の利便性向上につとめる

### 地域における社会貢献活動への積極的参加

- ▶インターンシップ・職場体験学習の受入れ、大学等への金融に関する講師派遣、キッズスクールの開催など地域における金融知識の普及につとめる
- ▶地域のボランティア活動、NPOなどへの参加を通じて、地域社会に貢献する

### 環境保全のための行動

- ▶地球温暖化防止のため、当行のCO<sub>2</sub>排出量を削減する
- ▶「チームマイナス6%」、「日本の森を守る地方銀行有志の会」等への参加を通じ、環境保全活動に積極的に取組む

### あしぎん国際交流財団の拡充

- ▶あしぎん国際交流財団は、昭和60年設立以降、栃木県を中心とする北関東地域に学ぶ海外からの留学生や地域の国際交流団体への助成を行ってきたが、支援先、助成先の拡充をはかるなど財団の活動をさらに発展させていく

### 地元資本の受入

- ▶当初事業計画において、平成20年度内に50～100億円程度を上限とする地元資本の受入を想定しておりましたが、昨今の景気動向の悪化等を踏まえ、平成20年度内の実施については見送ることといたしました
- ▶地域に対するコミットメントの実効性を高める観点から、長期安定株主としての地元資本の受入が重要であるとの認識に変わりはなく、引き続き、その受入の望ましい方法等について、野村フィナンシャル・パートナーズ、ネクスト・キャピタル・パートナーズグループと当社が中心となり、栃木県や経済団体などの皆さまと十分協議してまいりたいと考えております

## (7) 資産・負債・自己資本計画及び損益計画

## 【マクロ環境に関する認識と前提条件】

計画における景気環境、金利、為替、株価等の前提条件は、以下のように考えております。

## &lt;前提となる景気環境&gt;

足下の栃木県を中心とした地域の景気は次のように認識しております。

企業の生産活動は減少傾向となっているほか、個人消費が低迷し、住宅投資も低調な水準にある。

設備投資は、総じて慎重な姿勢がみられ、公共投資は減少傾向となっている。

産業活動は、製造業の生産活動が減少しており、非製造業では、総じて厳しい状況が続いている。企業倒産は、前年に比べ増加しており、予断を許さない状況となっている。

計画期間中においては、上述した経済環境が当面継続するという前提で計画を策定しております。

## &lt;金利&gt;

金利の見通しにつきましては、直近の水準を横ばいとしております。

## &lt;為替&gt;

為替（円/ドル）レートの見通しにつきましては、平成 20 年 12 月の水準を横ばいとしております。

## &lt;株価&gt;

日経平均株価等の見通しにつきましては、平成 20 年 12 月の水準を横ばいとしております。



## 【足利ホールディングス連結の計画】

(単位:億円)

	21年3月期 (計画)	22年3月期 (計画)	23年3月期 (計画)	24年3月期 (計画)	25年3月期 (計画)
<b>【資産・負債・自己資本計画】</b>					
総資産	45,925	48,053	48,915	50,485	52,782
うち貸出金	32,500	33,207	33,876	34,560	35,253
うち有価証券	10,283	11,899	11,984	12,760	14,255
うち繰延税金資産<未残>	133	133	133	133	133
総負債	45,030	45,830	46,469	47,789	49,840
うち預金・譲渡性預金	41,650	42,027	43,211	44,767	46,695
うち繰延税金負債<未残>	22	22	22	22	22
純資産<未残>	2,026	2,160	2,287	2,437	2,641
資本金	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025
資本準備金	100	100	100	100	100
その他資本剰余金	924	895	895	895	895
利益準備金	—	—	5	10	15
剰余金	43	206	327	473	671
その他有価証券評価差額金	▲ 67	▲ 67	▲ 67	▲ 67	▲ 67
自己資本	1,611	1,870	2,155	2,453	2,654
Tier1	870	1,042	1,231	1,443	1,642
Tier2	744	833	930	1,017	1,020
リスクアセット	25,466	25,876	26,307	26,749	27,202
自己資本比率	6.32%	7.22%	8.19%	9.17%	9.75%

(税効果を除く資産・負債は平残、純資産及び税効果は未残)

<b>【損益計画】</b>					
業務粗利益	644	869	909	940	964
資金利益	538	741	761	782	800
資金運用収益	657	870	884	905	925
うち貸出金収入	556	701	704	707	710
うち有価証券利息配当収入	92	142	151	165	180
資金調達費用	119	128	123	123	125
うち預金・譲渡性預金利息	77	79	76	77	79
役員取引等利益	90	118	138	148	154
その他業務利益	15	9	9	9	9
うち国債等債券関係損益	6	—	—	—	—
一般貸倒引当金繰入額	▲ 2	1	1	1	1
経費	417	578	602	619	599
うち人件費	190	269	278	282	284
うち物件費	208	278	292	306	284
うち機械化関連費用	96	100	114	120	98
うち預金保険料	25	35	35	36	37
業務純益	229	289	305	319	363
コア業務純益	220	290	307	321	364
臨時損益	▲ 389	▲ 123	▲ 123	▲ 113	▲ 103
うち不良債権処理損失額	123	123	123	113	103
経常利益	▲ 160	166	182	206	260
特別損益	—	—	—	—	—
法人税・住民税及び事業税	3	3	3	3	3
法人税等調整額	▲ 206	—	—	—	—
当期純利益	43	162	179	203	256

<b>【経営指標】</b>					
資金運用利回	1.50%	1.89%	1.89%	1.87%	1.82%
貸出金利回	1.71%	2.11%	2.07%	2.04%	2.01%
有価証券利回	0.89%	1.19%	1.26%	1.29%	1.26%
資金調達原価率	1.15%	1.49%	1.51%	1.51%	1.40%
預金等利回	0.18%	0.18%	0.17%	0.17%	0.16%
資金調達経費率	0.96%	1.30%	1.33%	1.33%	1.23%
総資金利鞘	0.34%	0.40%	0.37%	0.36%	0.41%
預資金利鞘	0.55%	0.61%	0.56%	0.53%	0.60%
非金利収入比率	16.46%	14.71%	16.30%	16.80%	17.01%
コア業務純益ROE	10.87%	13.45%	13.42%	13.18%	13.80%
コア業務純益ROA	0.48%	0.60%	0.63%	0.64%	0.69%
OHR	64.80%	66.56%	66.24%	65.84%	62.17%

<b>【不良債権関連指標】</b>					
金融再生法開示債権残高	1,516	1,466	1,416	1,416	1,416
正常債権	32,530	32,812	33,568	34,325	35,058
総与信	34,046	34,278	34,984	35,741	36,474
不良債権比率	4.45%	4.27%	4.04%	3.96%	3.88%

<b>【繰延税金資産関連指標】</b>					
繰延税金資産(ネット)	111	111	111	111	111
繰延税金資産(対Tier1比率)	15.32%	12.79%	10.83%	9.23%	8.12%

## 【足利銀行連結の計画】

(単位:億円)

	21年3月期 (計画)	22年3月期 (計画)	23年3月期 (計画)	24年3月期 (計画)	25年3月期 (計画)
<b>【資産・負債・自己資本計画】</b>					
総資産	44,720	46,847	47,710	49,279	51,576
うち貸出金	32,500	33,207	33,876	34,560	35,253
うち有価証券	10,283	11,899	11,984	12,760	14,255
うち繰延税金資産<未残>	133	133	133	133	133
総負債	44,020	45,020	45,660	46,980	49,031
うち預金・譲渡性預金	41,722	42,099	43,283	44,840	46,767
うち繰延税金負債<未残>	11	11	11	11	11
純資産<未残>	1,657	1,736	1,857	2,044	2,282
資本金	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350
資本準備金	—	—	—	—	—
その他資本剰余金	—	—	—	—	—
利益準備金	—	36	66	89	112
剰余金	239	281	371	536	752
その他有価証券評価差額金	67	67	67	67	67
自己資本	1,564	1,670	1,835	2,022	2,262
Tier1	1,409	1,513	1,676	1,861	2,100
Tier2	159	161	164	167	170
リスクアセット	25,474	25,883	26,315	26,757	27,209
自己資本比率	6.14%	6.45%	6.97%	7.55%	8.31%

(税効果を除く資産・負債は平残、純資産及び税効果は未残)

<b>【損益計画】</b>					
業務粗利益	908	908	948	979	1,002
資金利益	760	779	799	820	837
資金運用収益	878	870	884	905	925
うち貸出金収入	738	701	704	707	710
うち有価証券利息配当収入	115	142	151	165	180
資金調達費用	117	91	85	85	87
うち預金・譲渡性預金利息	110	79	76	77	79
役員取引等利益	123	119	139	149	155
その他業務利益	23	9	9	9	9
うち国債等債券関係損益	13	—	—	—	—
一般貸倒引当金繰入額	▲ 26	1	1	1	1
経費	505	521	545	562	542
うち人件費	250	267	276	280	282
うち物件費	208	223	237	250	228
うち機械化関連費用	96	100	114	120	98
うち預金保険料	25	35	35	36	37
業務純益	428	384	401	415	458
コア業務純益	389	386	402	416	460
臨時損益	▲ 235	▲ 123	▲ 123	▲ 113	▲ 103
うち不良債権処理損失額	169	123	123	113	103
経常利益	193	261	278	302	355
特別損益	2,565	—	—	—	—
法人税・住民税及び事業税	3	3	3	3	3
法人税等調整額	▲ 133	—	—	—	—
当期純利益	2,889	258	274	299	352

<b>【経営指標】</b>					
資金運用利回	2.00%	1.89%	1.89%	1.87%	1.82%
貸出金利回	2.27%	2.11%	2.07%	2.04%	2.01%
有価証券利回	1.12%	1.19%	1.26%	1.29%	1.26%
資金調達原価率	1.43%	1.36%	1.38%	1.38%	1.28%
預金等利回	0.26%	0.18%	0.17%	0.17%	0.16%
資金調達経費率	1.16%	1.17%	1.21%	1.21%	1.12%
総資金利鞘	0.57%	0.53%	0.50%	0.48%	0.53%
預資金利鞘	0.84%	0.74%	0.69%	0.66%	0.72%
非金利収入比率	16.25%	14.18%	15.73%	16.23%	16.45%
コア業務純益ROE	23.50%	22.25%	21.68%	20.39%	20.15%
コア業務純益ROA	0.87%	0.83%	0.84%	0.85%	0.89%
OHR	55.67%	57.45%	57.53%	57.43%	54.10%

<b>【不良債権関連指標】</b>					
金融再生法開示債権残高	1,516	1,466	1,416	1,416	1,416
正常債権	32,530	32,812	33,568	34,325	35,058
総与信	34,046	34,278	34,984	35,741	36,474
不良債権比率	4.45%	4.27%	4.04%	3.96%	3.88%

<b>【繰延税金資産関連指標】</b>					
繰延税金資産(ネット)	121	121	121	121	121
繰延税金資産(対Tier1比率)	9.46%	8.81%	7.95%	7.16%	6.35%

## 【足利銀行単体の計画】

(単位:億円)

	21年3月期 (計画)	22年3月期 (計画)	23年3月期 (計画)	24年3月期 (計画)	25年3月期 (計画)
<b>【資産・負債・自己資本計画】</b>					
総資産	45,024	47,151	48,013	49,583	51,880
うち貸出金	32,492	33,198	33,867	34,551	35,244
うち有価証券	10,572	12,187	12,272	13,048	14,543
うち繰延税金資産<未残>	133	133	133	133	133
総負債	44,341	45,341	45,980	47,301	49,352
うち預金・譲渡性預金	42,185	42,563	43,747	45,303	47,230
うち繰延税金負債<未残>	11	11	11	11	11
純資産<未残>	1,640	1,709	1,819	1,997	2,225
資本金	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350
資本準備金	—	—	—	—	—
その他資本剰余金	—	—	—	—	—
利益準備金	—	36	66	89	112
剰余金	222	254	334	489	695
その他有価証券評価差額金	67	67	67	67	67
自己資本	1,552	1,649	1,804	1,982	2,213
Tier1	1,392	1,486	1,639	1,814	2,043
Tier2	161	163	166	169	171
リスクアセット	25,763	26,173	26,604	27,046	27,499
自己資本比率	6.02%	6.30%	6.78%	7.33%	8.05%

(税効果を除く資産・負債は平残、純資産及び税効果は未残)

<b>【損益計画】</b>					
業務粗利益	861	860	900	932	955
資金利益	726	744	764	786	803
資金運用収益	846	838	852	873	893
うち貸出金収入	705	668	670	674	676
うち有価証券利息配当収入	115	141	150	165	179
資金調達費用	119	93	87	87	89
うち預金・譲渡性預金利息	111	80	77	78	79
役員取引等利益	111	107	127	137	143
その他業務利益	23	8	8	8	8
うち国債等債券関係損益	13	—	—	—	—
一般貸倒引当金繰入額	▲ 26	1	1	1	1
経費	495	510	534	551	531
うち人件費	222	239	248	251	254
うち物件費	227	242	256	269	247
うち機械化関連費用	96	100	114	120	98
うち預金保険料	25	35	35	36	37
業務純益	392	348	364	379	422
コア業務純益	352	350	366	380	423
臨時損益	▲ 208	▲ 100	▲ 100	▲ 90	▲ 80
うち不良債権処理損失額	146	100	100	90	80
経常利益	183	248	264	289	342
特別損益	2,565	—	—	—	—
法人税、住民税及び事業税	—	—	—	—	—
法人税等調整額	▲ 133	—	—	—	—
当期純利益	2,881	248	264	289	342

<b>【経営指標】</b>					
資金運用利回	1.91%	1.81%	1.81%	1.79%	1.75%
貸出金利回	2.17%	2.01%	1.98%	1.95%	1.91%
有価証券利回	1.09%	1.16%	1.22%	1.26%	1.23%
資金調達原価率	1.39%	1.31%	1.34%	1.34%	1.24%
預金等利回	0.26%	0.18%	0.17%	0.17%	0.16%
資金調達経費率	1.13%	1.13%	1.17%	1.17%	1.08%
総資金利鞘	0.52%	0.50%	0.47%	0.45%	0.51%
預貸金利鞘	0.78%	0.70%	0.64%	0.61%	0.67%
非金利収入比率	15.66%	13.47%	15.14%	15.68%	15.93%
コア業務純益ROE	21.51%	20.48%	20.12%	19.06%	19.04%
コア業務純益ROA	0.78%	0.74%	0.76%	0.77%	0.82%
OHR	57.46%	59.34%	59.34%	59.17%	55.63%

<b>【不良債権関連指標】</b>					
金融再生法開示債権残高	1,500	1,450	1,400	1,400	1,400
正常債権	32,531	32,813	33,569	34,326	35,059
総与信	34,031	34,263	34,969	35,726	36,459
不良債権比率	4.40%	4.23%	4.00%	3.91%	3.83%

<b>【繰延税金資産関連指標】</b>					
繰延税金資産(ネット)	121	121	121	121	121
繰延税金資産(対Tier1比率)	9.58%	8.97%	8.13%	7.35%	6.52%

## 【計画作成に際して設定した前提条件】

### <自己資本比率の算定>

平成20年6月に行った総額1,550億円の負債性資本調達の内訳については、優先株式(Tier1)500億円、永久劣後ローン(Upper-Tier2)350億円、期限付劣後ローン(Lower-Tier2)700億円となっております。

また、平成21年3月中に、臨時株主総会および種類株主総会における定款変更の承認を条件として、永久劣後ローンの一部を優先株式に転換し、増資(デット・エクイティ・スワップ)を行う予定としております。増資金額は150億円から250億円の範囲で検討しておりますが、本計画上では、かかる増資金額を200億円と仮定して反映しております。したがって、今後決定される増資金額により、足利ホールディングス連結の自己資本計画は変更となる可能性があります。

なお、地元資本の受け入れに関しては、金額や時期が未定であることから本計画上には反映しておりません。実現した際には自己資本比率の向上に寄与します。

### <会計・税務処理に関する前提条件>

#### (税金)

十分な税務上の繰越欠損金があることから、計画期間において法人税は発生しないこととしております。

#### (預金保険料)

平成20年度より預金保険料の支払いが発生しております。

#### (繰延税金資産)

計画初年度において、翌期に発生するであろうと予測される課税所得の範囲内で繰延税金資産を計上しております。

#### (連結調整勘定)

足利ホールディングス連結において発生する連結調整勘定については、20年での償却を前提としております。

## 【主な経営指標の推移に関する説明】

### （業務粗利益）

地域密着型金融の推進を通じた中小企業向け貸出等の増加、及び余剰資金の有価証券による運用等により、平成 25 年 3 月期に足利銀行単体では 955 億円となることを計画しております。

### （コア業務純益）

行員のモチベーション向上及び将来のリレーションシップバンキング人材の確保のための人件費の増加、システム投資による物件費の増加等によって経費は増加することを計画しておりますが、経費増加を上回る業務粗利益の増加が見込まれるため、平成 25 年 3 月期に足利銀行単体では 423 億円となることを計画しております。

### （OHR）

全体としての報酬水準の上昇、人材採用あるいは人材教育などの人的資源への積極的な投資に伴う人件費の増加、及び基幹系システムの更改に伴う機械化関連費用の増加等を見込み、平成 25 年 3 月期に足利銀行単体では 55.6%となることを計画しております。

### （自己資本比率）

平成 21 年 3 月期における自己資本比率は、足利銀行単体では 6.0%、足利ホールディングス連結では、増資金額 200 億円を前提に 6.3%となることを計画しております。以降につきましては、内部留保を蓄積していくことにより、平成 25 年 3 月期の自己資本比率は、足利銀行単体では 8.0%、足利ホールディングス連結では 9.7%程度を計画しております。

### （不良債権比率）

不良債権比率につきましては、企業再生への取組みを着実かつ継続的に展開することにより、緩やかな低下を想定しております。