

平成 21 年 11 月 13 日

各 位

株式会社足利ホールディングス

### 事業計画の一部変更について

株式会社足利ホールディングス（社長 藤沢 智）は、厳しい経済環境が続いていることならびに栃木県をはじめ地域の関係者の皆さまにおける検討結果等を踏まえ、事業計画（平成 20 年 5 月 20 日公表）に掲げた「地元資本の受入」を中止することといたしました。これにあわせて、事業計画を一部変更いたしますので、下記のとおりお知らせいたします。

#### 記

#### 1. 変更の概要

- （1）「地元資本の受入（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）」については実施を中止することとし、「地元資本の受入」にかかる記載を事業計画から削除するとともに、所要の変更を行います。
- （2）代替策として、以下の地元貢献策を事業計画に追加し、今後とも地域密着型金融の推進に努めてまいります。

##### <事業計画に追加する地元貢献策>

- ・当社および足利銀行への地元財界人の社外取締役就任について、人選などの事情が許す限り今後も継続する
- ・当社の諮問機関である「業務アドバイザーコミッティ」について、栃木県副知事への委員委嘱を上場申請前まで継続する
- ・野村グループの調査・コンサルティング等の機能を活用し、あしぎん総合研究所のシンクタンク機能の充実を支援する
- ・地域経済活性化へ向けた取り組みとして、県・経済界等と連携を強めるための企画検討の場を設ける
- ・当社の地域密着経営や地域の状況への理解を深める観点から、当社社長と地元経済 5 団体トップとの意見交換の場を持つ

#### 2. 変更の理由

地元資本の受入につきましては、事業計画の公表以降、当社設立の中核である野村フィナンシャル・パートナーズ株式会社の提案により、栃木県をはじめとする地域の関係者の皆さまと、その出資方法や時期等について、協議・検討が重ねられてまいりました。

しかしながら、昨年秋以降の景気の急速な悪化により、地域経済も厳しい情勢が続いていること等から、栃木県産業再生委員会（21 年 10 月開催）や栃木県緊急経済活性化県民会議（11 月開催）等、地域の関係者の皆さまにおかれまして、当社への地元出資の要望を中止することについて、合意がなされました。

これらを踏まえ、当社といたしましても、事業計画に掲げた地元資本の受入を中止することとし、あわせて事業計画の変更を行うものであります。

なお、これまで、本件に関する協議・検討にご尽力いただいた関係各位の皆さまに心より感謝申し上げますとともに、お取引先をはじめ、地域の皆さまにおかれましても、ご理解を賜りたいと存じます。

### 3. 変更後の事業計画について

事業計画の変更の内容は別紙1のとおりです。また、変更後の事業計画の全文は、別紙2の「事業計画（改訂版）」のとおりです。

なお、地元資本の受入については、金額や時期が未定であったことから、当社が公表している損益計画等の計数計画には反映しておりません。したがって、本件による計数計画への影響はございません。

今後とも、当社グループにおいて、資本の量・質とも更に充実した水準を目指すべく、当社の主要な株主の方々との協議・サポートを得ながら、株式公開準備に取組み、資本調達手段の多様化をはかってまいります。

以 上

**【本件に関するお問い合わせ先】**

経営企画部 阿久津、大塚 Tel (028) 626-0401、0537

別紙 1. 事業計画の変更の内容

変更前	変更後
2 頁	
<p>&lt;地域への配慮と中長期のコミットメント&gt;            当社は足利銀行の譲受け後においても地域密着型ビジネスモデルを重視した経営を行っていく所存ですが、この地域に対するコミットメントの継続性を長期に亘り安定的に確保していくためには、<u>地域関連企業、地域住民等の地元資本が長期安定株主として加わり、一定程度の影響力を保有することも検討に値すると考えており引き続き地域の皆様や足利銀行と必要な協議を図ってまいりますと考えております。</u>また当社としては、地域に対する IR 活動等を通じて、地域における足利銀行のファン作りを推進し、長期安定的な株主構成の構築に貢献したいと考えております。</p>	<p>&lt;地域への配慮と中長期のコミットメント&gt;            当社は足利銀行の譲受け後においても地域密着型ビジネスモデルを重視した経営を行っていく所存であり、<u>本事業計画 4 頁に記載する 5 項目の提案を中心とする取り組みを進め、地域に対するコミットメントの継続性を長期に亘り安定的に確保してまいりますと考えております。</u>また当社としては、地域に対する IR 活動等を通じて、地域における足利銀行のファン作りを推進し、長期安定的な株主構成の構築に貢献したいと考えております。</p>
3 頁	
<p><b>【コンソーシアムメンバーの属性と出資形態】</b>            (略)            ・野村フィナンシャル・パートナーズ            ・NCP の組成する投資ファンド            ・株式会社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            ・<u>地域関連企業を中心とした地元資本</u></p>	<p><b>【コンソーシアムメンバーの属性と出資形態】</b>            (略)            ・野村フィナンシャル・パートナーズ            ・NCP の組成する投資ファンド            ・株式会社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  <u>(削除)</u></p>
<p>図表「受け皿となるコンソーシアムの構成」<u>地元資本 50～100 億円を上限に増資を予定</u></p>	<p>図表「受け皿となるコンソーシアムの構成」<u>(削除)</u></p>
4 頁	
<p>地元資本の受入につきましては、<u>地域の皆様との十分な協議が必要不可欠であると考えております。</u>現段階において具体的な方策等が決まっているものではありませんが、野村FP・NCPグループと当社が中心となり、足利銀行はもちろんのこと、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も十分協議しながら、<u>どういった形態での参画が有り得るのか、また望ましいのかについて、十分な協議を図ってまいりますと考えております。</u>協議の方向性にもよりますが、現状の想定では、譲受け初年度内に 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考えております。</p>	<p>地元資本の受入につきましては、<u>受皿の中核である野村FPの提案により、栃木県や地元経済団体と出資方法や時期等について、度重なる議論を重ねてまいりました。</u>しかしながら、事業計画策定時に比較して、<u>経済環境が大きく変わったことなどから、平成 21 年 1 月には、当初予定した平成 20 年度中の出資については見送ることで合意がなされました。</u>その後、平成 21 年後半に入っても<u>厳しい経済環境が継続していることから、平成 21 年 10 月に野村FPと栃木県、県議会及び地元経済団体の間で、地元資本の受入については中止とする旨の協議が行われ、四者間で合意に至りました。</u><u>この合意を受け、栃木県産業再生委員会、栃木県緊急経済活性化県民会議において議論がなされた結果、依然として厳しい経済環境が続いていること、受皿移行後の足利銀行の地域密着型の経営方針や実績について評価できることを勘案し、県民会議における県民総意として、受皿の条件として要望していた地元資本参入についての中止を決定したことを確認いたしました。</u>当社といたしまし</p>

変更前	変更後
	<p>ても、長期・安定的な経営、地域密着型金融の実践を方針に掲げ、地域のお客様からの信頼を得るべく日々の業務運営に努めており、今回の決定は、受皿移行から1年4ヶ月が経過した足利銀行の経営について、地域のお客様から一定のご理解を頂けたことによるものと感謝いたしております。なお、野村FPからは、栃木県及び地元経済団体に対して、5項目の提案がなされており、当社といたしましても、その趣旨に鑑み以下の項目を当社の事業計画に反映することといたします。</p> <p>今後とも地域の皆様とのコミュニケーションを密接に行いながら、地域密着型金融の推進や地域経済活性化への貢献に取り組んでまいりたいと考えております。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社および足利銀行への地元財界人の社外取締役就任について、人選などの事情が許す限り今後も継続する</li> <li>・当社の諮問機関である「業務アドバイザーコミッティ」について、栃木県副知事への委員委嘱を上場申請前まで継続する</li> <li>・野村グループの調査・コンサルティング等の機能を活用し、あしぎん総合研究所のシンクタンク機能の充実を支援する</li> <li>・地域経済活性化へ向けた取り組みとして、県・経済界等と連携を強めるための企画検討の場を設ける</li> <li>・当社の地域密着経営や地域の状況への理解を深める観点から、当社社長と地元経済五団体トップとの意見交換の場を持つ</li> </ul> <p>また地元資本の受入については、金額や時期が未定であったことから当社が公表している損益計画等の計数計画には加味しておらず、従って今般の中止の決定についても計数計画への影響はございません。今後とも資本の量・質とも更に充実した水準を目指すべく、野村FP・NCPグループ等、主要株主の方々との協議・サポートを得ながら株式公開準備に取組み、資本調達手段の多様化を図ってまいります。</p>
20 頁	
<p>④資本政策</p> <p>足利銀行の譲受け後、当社は早期の東京証券取引所への上場を目指すこととし、資本市場からの安定的な資金調達を可能とすべきであると考えております。具体的には、平成22年3月期基準での株式公開を目処に準備を進めてまいりたいと考えております。譲受け初年度に想定される株主コンソーシアムの組成及び地元資本の受入が完了して</p>	<p>④資本政策</p> <p>足利銀行の譲受け後、当社は早期の東京証券取引所への上場を目指すこととし、資本市場からの安定的な資金調達を可能とすべきであると考えております。具体的には、平成22年3月期基準での株式公開を目処に準備を進めてまいりたいと考えております。株主コンソーシアムの組成が完了してから株式公開までの期間においては、原則とし</p>

変更前	変更後
<p>から株式公開までの期間においては、原則としてコンソーシアムメンバーによる普通株式の保有が継続される予定です。</p>	<p>てコンソーシアムメンバーによる普通株式の保有が継続される予定です。</p>
35 頁	
<p>② 地域における金融仲介機能の継続的な発揮に対するコミットメントの実効性を確保するための方策</p> <p>栃木県に本店を有し、栃木県を中心とした北関東エリアにおいて安定した収益基盤を有する中核的な金融機関として存在しつづけることを目指します。また“地域産業連関のハブ”としての機能を果たすべく、地域住民、地域企業及び行政・公的機関を有機的に結びつけるために健全な金融機関としての継続性を維持し馴れ合いでない真の地域密着型ビジネスモデルの構築を目指します。</p> <p><u>当社は、地域へのコミットメントの実効性を高めるには、長期安定的な株主としての地元資本が重要であると理解しております。現段階において具体的な方策等が決まっているものではありませんが、今後、地域の方々や足利銀行と必要な協議を図り、本事業計画の趣旨を踏まえて前向きに出資をご検討いただけるようであれば、株主コンソーシアムにご参加いただきたいと思います。</u></p> <p>また地域住民及び地域企業の高い支持を得るべく、積極的な情報開示や IR 活動を推進してまいります。</p>	<p>② 地域における金融仲介機能の継続的な発揮に対するコミットメントの実効性を確保するための方策</p> <p>栃木県に本店を有し、栃木県を中心とした北関東エリアにおいて安定した収益基盤を有する中核的な金融機関として存在しつづけることを目指します。また“地域産業連関のハブ”としての機能を果たすべく、地域住民、地域企業及び行政・公的機関を有機的に結びつけるために健全な金融機関としての継続性を維持し馴れ合いでない真の地域密着型ビジネスモデルの構築を目指します。</p> <p><u>地元出資の受入中止に伴い、当社は本事業計画 4 頁に記載する 5 項目の提案を中心とする取り組みを進め、地域へのコミットメントの実効性を高めてまいりたいと考えております。また地域住民及び地域企業の高い支持を得るべく、積極的な情報開示や IR 活動を推進してまいります。</u></p>
49 頁	
<p>&lt;自己資本比率の算定&gt;</p> <p>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。<u>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。</u></p> <p><u>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。</u></p>	<p>&lt;自己資本比率の算定&gt;</p> <p>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。<u>また、平成 21 年 3 月に永久劣後ローンのうち 250 億円を優先株式に転換し、増資 (デット・エクイティ・スワップ) を実施しております。</u></p> <p>(注: DES の最終金額が 250 億円に確定したことに伴う変更。21 年 5 月の履行状況報告において公表済み。)</p> <p><u>(削除)</u></p>

以上

# 事業計画（改訂版）

株式会社足利ホールディングス

1.	事業計画.....	1
(1)	当社の設立及び足利銀行の譲受けスキーム .....	1
①	当社の概要および設立経緯等 .....	1
②	採用する譲受け方式.....	6
③	譲受けスキームの全体像 .....	7
④	銀行法及び預金保険法上の認可等の基準への適合性.....	8
⑤	銀行法、預金保険法以外の法令上の認可等の必要性及び基準への適合性 .....	10
(2)	責任ある経営体制を確立するための方策 .....	11
①	経営理念・経営方針.....	11
②	役員の構成及び選任に関する方針 .....	13
③	経営管理体制の整備.....	15
④	資本政策 .....	20
(3)	業務の健全かつ適切な運営を確保するための方策.....	22
①	リスク管理態勢の整備 .....	22
②	法令等遵守態勢の整備 .....	25
③	利用者保護を図るための取組み.....	26
④	株主、その関係者及び役員との取引の適正を確保するための方策 .....	26
(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.....	28
①	十分な自己資本の確保及び自己資本政策 .....	28
②	収益管理態勢の整備及び収益力の向上 .....	29
(5)	地域において金融仲介機能を発揮するための方策.....	31
①	中長期の経営戦略及びビジネスモデル（地域戦略含む） .....	31
②	地域における金融仲介機能の継続的な発揮に対するコミットメントの実効性を確保するための方策 .....	35
③	地域密着型金融の推進に関する方策.....	36
④	利用者利便の向上を図るための方策.....	40
⑤	地域の活性化に資する方策 .....	40
(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.....	42
①	営業体制の整備.....	42
②	人事管理政策 .....	43
③	システム投資に関する方針.....	44
④	足利銀行の子会社・関連会社の保有に関する方針 .....	44
(7)	資産・負債・自己資本計画及び損益計画 .....	45
2.	野村F P・N C Pグループの概要（普通株主） .....	51

## 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

#### ① 当社の概要および設立経緯等

##### 【当社の概要】

商 号 : 株式会社足利ホールディングス  
(英文名称: Ashikaga Holdings Co., Ltd.)  
本社所在地 : 栃木県宇都宮市桜四丁目 1 番 2 5 号  
資 本 金 : 20 百万円  
株 主 : 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  
ジャフコ・スーパーV3 共有投資事業有限責任組合  
代 表 者 : 藤 沢 智  
当社設立日 : 平成 20 年 4 月 1 日  
営業開始日 : 平成 20 年 7 月 1 日 予定

##### 【当社設立に至る経緯】

子銀行となる予定の足利銀行は、平成 15 年 11 月 29 日、預金保険法第 102 条の規定に基づき、金融危機対応会議の議を経て、第 3 号措置（一時国有化）が講じられました。足利銀行はその後、新経営陣の下で策定した「経営に関する計画（平成 16 年度～平成 18 年度）」に沿って、経営改善に向けた様々な取組みを実施し、その取組みが着実に成果を上げていると認められたことから、平成 18 年 9 月 1 日、足利銀行の受皿について具体的な検討が開始されました。

その後、受皿選定作業が進められ、平成 20 年 3 月 14 日、野村フィナンシャル・パートナーズ株式会社及びネクスト・キャピタル・パートナーズ株式会社を中心に構成される企業連合（以下「野村FP・NCPグループ」という。）が足利銀行の受皿として選定されました。

第 3 号措置の終了にあたっては、預金保険法第 120 条において、講じるべき複数の措置が示されていますが、野村FP・NCPグループは、合併方式（同条第 1 項第 1 号および第 2 号）や事業譲渡方式（同条第 1 項第 3 号）ではなく、株式譲渡方式（同条第 1 項第 4 号）による措置を選択することとしました。

当社は、足利銀行の特別危機管理を終了させるべく、野村FP・NCPグループを株主として設立された会社であり、平成 20 年 5 月、足利銀行を子会社とする持株会社になることについて、銀行法第 52 条の 17 第 1 項に基づく認可申請を行いました。（平成 20 年 5 月 16 日に同認可を取得いたしました。）必要な各種認可取得を条件として、平成 20 年 7 月 1 日を目処に、足利銀行の全株式を預金保険機構から譲り受けた上で、銀行持株会社となることを予定しております。



### 【株主コンソーシアムの組成に関する基本方針】

野村F P・N C Pグループは、以下の3つの基本的な考え方に基づき当社の株主コンソーシアムを構成すべく、その趣旨に賛同する共同投資家候補との調整を行っております。野村F P・N C Pグループを中核として、国内外有力企業、金融機関及び地元資本を中心とした株主コンソーシアムが組成され、譲受け後の足利銀行を特定的意思・政策による支配ではなく、そのステークホルダー全員でサポートしていくという構図を作りあげることが、栃木県を中心とした北関東エリアの中核的地域金融機関である足利銀行の中立的・安定的経営にとって重要であると考えております。

#### <独立不偏を維持>

足利銀行を子会社とする当社の株主は、特定企業・メンバーによる過大な影響を排除した系列色のないコンソーシアム構成を基本とします。経営の安定性を確保し、また本事業計画の履行の蓋然性を高めるべく、野村F P・N C Pグループが当社の議決権比率の過半を分担して保有する予定です。株式公開に至るまで、野村F P・N C Pグループは、コンソーシアムの中心となりコンソーシアムメンバー間において方向性の共有を維持すべく努め、共同して適切なガバナンス、モニタリングに関与する意向です。

#### <地域への配慮と中長期のコミットメント>

当社は足利銀行の譲受け後においても地域密着型ビジネスモデルを重視した経営を行っていく所存であり、本事業計画4頁に記載する5項目の提案を中心とする取り組みを進め、地域に対するコミットメントの継続性を長期に亘り安定的に確保してまいりたいと考えております。また当社としては、地域に対するIR活動等を通じて、地域における足利銀行のファン作りを推進し、長期安定的な株主構成の構築に貢献したいと考えております。

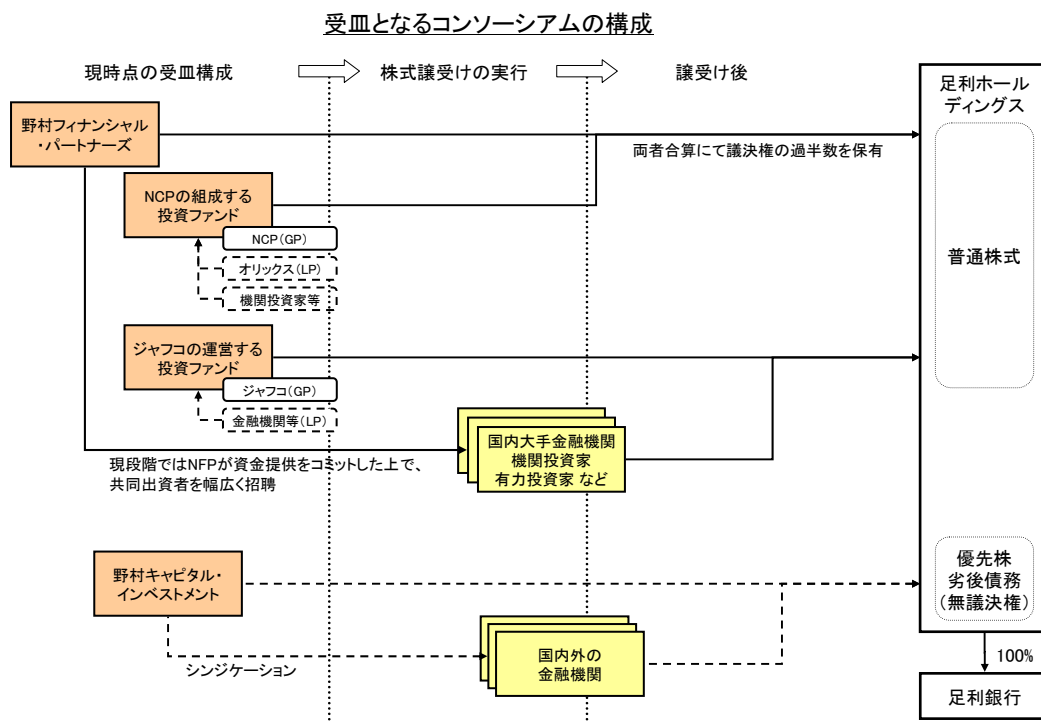
#### <多彩なメンバー構成による機能支援・提供>

今後の足利銀行の発展に必要となる様々な機能に関しては、株主コンソーシアムの組成を進めるにあたり、業務提携等による直接的な機能提供、あるいはノウハウ提供等による間接的な機能強化の促進を行うことのできるメンバーに参画いただきたいと考えております。特に野村グループは、投資銀行業務、資産運用業務、投資信託及び保険の窓口販売、金融商品仲介業務等での各種ノウハウを提供する意向です。

【コンソーシアムメンバーの属性と出資形態】

上記の基本方針に基づき、以下のような属性を持つメンバーが、当社の株主としてコンソーシアムを組成することになる予定です。野村フィナンシャル・パートナーズ及びNCPの組成する投資ファンドについては、株式公開までの間、原則として2社合算で議決権比率の過半を保有(野村フィナンシャル・パートナーズは25~30%、NCPの組成する投資ファンドは20~25%を想定)し、コンソーシアムの中心として経営の安定性を確保すべく、当社の経営に関与する予定です。コンソーシアムの他のメンバーについては、議決権比率20%未満を目途に当社の普通株式を保有していただくことを予定しております。

- ・ 野村フィナンシャル・パートナーズ
- ・ NCPの組成する投資ファンド
- ・ 株式会社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
- ・ 中長期保有を投資方針とする国内外の有力投資家(金融機関係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)



現時点で確定していない部分につきましては、野村フィナンシャル・パートナーズが資金提供のコミットメントを行っています。現在、本事業計画に賛同するメンバーを広く募っており、株式譲受けの実行日を目途にコンソーシアムが組成される予定です。

NCPの組成する投資ファンドについては、NCPが運営、管理する投資事業有限責任組合とし、現時点では無限責任組合員としてのNCPの出資に加え、有限責任組合員(当社に対する議決権行使等、組合の業務執行に関与する権限は有しない)としてオリックス株式会社及び他有力投資家からの資金調達を予定しております。

また株式会社ジャフコの運営するファンドについては、ジャフコを無限責任組合員とする既存の投資事業有限責任組合「ジャフコ・スーパーV3 共有投資事業有限責任組合」から出資が行われる予定です。

地元資本の受入につきましては、受皿の中核である野村FPの提案により、栃木県や地元経済団体と出資方法や時期等について、度重なる議論を重ねてまいりました。しかしながら、事業計画策定時に比較して、経済環境が大きく変わったことなどから、平成21年1月には、当初予定した平成20年度中の出資については見送ることで合意がなされました。その後、平成21年後半に入っても厳しい経済環境が続いていることから、平成21年10月に野村FPと栃木県、県議会及び地元経済団体の間で、地元資本の受入については中止とする旨の協議が行われ、四者間で合意に至りました。この合意を受け、栃木県産業再生委員会、栃木県緊急経済活性化県民会議において議論がなされた結果、依然として厳しい経済環境が続いていること、受皿移行後の足利銀行の地域密着型の経営方針や実績について評価できることを勘案し、県民会議における県民総意として、受皿の条件として要望していた地元資本参入についての中止を決定したことを確認いたしました。当社といたしましても、長期・安定的な経営、地域密着型金融の実践を方針に掲げ、地域のお客様からの信頼を得るべく日々の業務運営に努めており、今回の決定は、受皿移行から1年4ヶ月が経過した足利銀行の経営について、地域のお客様から一定のご理解を頂けたことによるものと感謝いたしております。なお、野村FPからは、栃木県及び地元経済団体に対して、5項目の提案がなされており、当社といたしましても、その趣旨に鑑み以下の項目を当社の事業計画に反映することといたします。今後とも地域の皆様とのコミュニケーションを密接に行いながら、地域密着型金融の推進や地域経済活性化への貢献に取り組んでまいりたいと考えております。

- ・ 当社および足利銀行への地元財界人の社外取締役就任について、人選などの事情が許す限り今後も継続する。
- ・ 当社の諮問機関である「業務アドバイザーコミッティ」について、栃木県副知

事への委員委嘱を上場申請前まで継続する。

- ・ 野村グループの調査・コンサルティング等の機能を活用し、あしぎん総合研究所のシンクタンク機能の充実を支援する。
- ・ 地域経済活性化へ向けた取り組みとして、県・経済界等と連携を強めるための企画検討の場を設ける。
- ・ 当社の地域密着経営や地域の状況への理解を深める観点から、当社社長と地元経済五団体トップとの意見交換の場を持つ。

また地元資本の受入については、金額や時期が未定であったことから当社が公表している損益計画等の計数計画には加味しておらず、従って今般の中止の決定についても計数計画への影響はございません。今後とも資本の量・質とも更に充実した水準を目指すべく、野村FP・NCPグループ等、主要株主の方々との協議・サポートを得ながら株式公開準備に取組み、資本調達手段の多様化を図ってまいります。

また、当社の資金調達として、非累積優先株式、永久劣後ローン、及び期限付劣後ローンの調達を行います。野村グループに属する野村キャピタル・インベストメント株式会社が全額資金提供のコミットメントしたうえで、各商品に関して国内外の金融機関へのシンジケーションを行うことになっております。上記の資金調達手段につきましては、議決権付株式への転換権は付与せず、当社の株主としてのガバナンスには影響を有さない形式を予定しています。利率・配当率や手数料等の各種条件につきましては、足利銀行のこれまでの実績と今後の見通しはもちろんのこと、類似性が高い他地方銀行との比較、価格算定能力が高いと推定される機関投資家等の意見並びに需要見通し、現在のマーケット環境、資金調達実行日までの変動リスク等を総合的に勘案して妥当な条件を決定してまいります。

加えて、100%で連結される当社及び足利銀行の間での資金管理を最適化するため、下記の資金調達及び地元資本の受入れのための増資に要した経費・手数料その他費用等への支払に相当する金額を支弁するために、株式売買実行日以後足利銀行が当社に対して貸付枠 30 億円程度を設定することを想定しています。

<非累積優先株式の商品概要>

- ・ 調達金額は 500 億円を想定し、Tier1 への算入を前提とする
- ・ 普通株式の転換権はなし

<永久劣後ローンの商品概要>

- ・ 調達金額は 350 億円を想定し、Upper - Tier2 への算入を前提とする
- ・ 普通株式への転換権はなし
- ・ 償還期限はなし
- ・ 発行後 7 年を経過した日以降のコール条項及びステップアップ条項

<期限付劣後ローンの商品概要>

- ・ 調達金額は 700 億円を想定し、Lower - Tier2 への算入を前提とする
- ・ 普通株式への転換権はなし
- ・ 償還期限は 10 年
- ・ 発行後 5 年を経過した日以降のコール条項

【株主コンソーシアム内の意思決定の枠組み】

普通株式の株主間においては、株主間合意書が締結され、本事業計画への賛同表明及び、当社並びに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、本事業計画の内容が適切かつ確実に実行されるような枠組みが構築される予定です。但し、議決権については、個々の株主の判断で個別に行使されます。

株式公開に至るまでの間、四半期ごとを目安に経営連絡会及びステアリングコミッティ（いずれも仮称）が開催される予定であり、当社は株主に対して適切な経営情報の開示・報告等に努めます。経営連絡会については、株主によるモニタリングを目的とする会議体であり、四半期業績の報告を中心に、中期経営計画の進捗状況や経営上の課題について、経営陣と主要な普通株主（5%超の議決権を保有する等の一定の参加資格を満たす普通株主）の間で情報共有や意見交換が行われます。また経営レベルの決定事項や日常の業務執行については、個々の株主が個別の意思決定に関与することは想定しておりませんが、経営状況に重大な影響を与える事項（事業計画の履行に影響が生じ得る重要な経営体制変更、組織変更、資産譲渡や資本構成、株主構成の変動など）を決定する必要がある場合には、主要な普通株主（経営連絡会と同一の参加資格を満たす普通株主）により構成されるステアリングコミッティが開催されます。このような会議体が設けられ、株主間において課題認識の共有と意見交換・議論が行われ、方向性の共有が図られることは、当社および足利銀行における経営の安定性の維持につながるものと考えております。

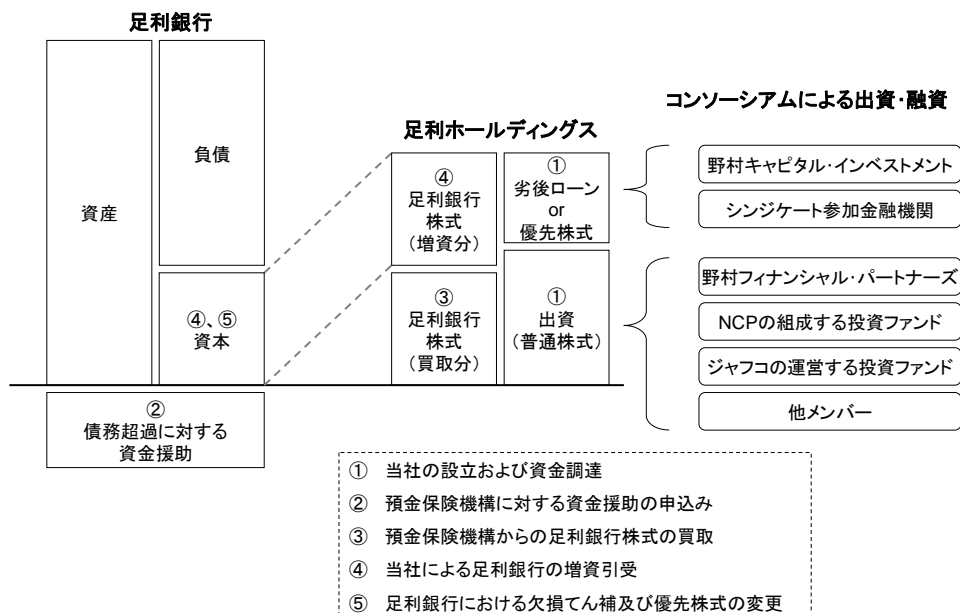
② 採用する譲受け方式

足利銀行の特別危機管理を終了させ、通常地域銀行としてスタートすることを支援するという趣旨を鑑み、預金保険法第 120 条に示される措置のうち、合併方式や事業譲渡方式ではなく、株式譲渡方式による措置を選択することを予定しております。

### ③ 譲受けスキームの全体像

足利銀行株式の譲受けスキームとして、以下の流れを想定しております。

#### 譲受けスキームの全体イメージ



#### <当社の設立及び資金調達>

野村F P・N C Pグループの出資により、譲受けの主体となる当社が設立されました。また、当社は金融機関等より普通株式、劣後ローンもしくは優先株式の形態により資金調達を行います。

#### <預金保険機構に対する資金援助の申込み>

預金保険法第 118 条の規定に基づき、当社と足利銀行の連名において、預金保険機構に対する資金援助の申込みを行います。

#### <預金保険機構からの足利銀行株式の買取>

預金保険機構が保有する全ての足利銀行株式を当社が買い取ります。

#### <当社による足利銀行の増資引受>

預金保険機構からの資金援助により足利銀行の債務超過が解消された上で足利銀行の増資を当社が引き受けます。

#### <足利銀行の減資及び優先株式の変更>

足利銀行の増資手続き完了後、平成 20 年度中に、過去の足利銀行の破綻時より引き継いだ利益剰余金の欠損を補うための欠損てん補を予定しております。また、預金

保険機構から買取を行った優先株式（甲種、乙種）につきましては、普通株式へ変更（会社法第 110、111 条）を行うことを予定しております。

#### ④ 銀行法及び預金保険法上の認可等の基準への適合性

当社につきましては、銀行法第 52 条の 17（銀行持株会社に係る認可等）の規定に従い認可を受ける必要があります。（平成 20 年 5 月 16 日に同認可を取得いたしました。）また、当社及び足利銀行においては一部役員の兼務を想定しておりますので、銀行法第 7 条（取締役等の兼職の制限）の規定に従い認可を受ける必要があります。さらに当社の株主となる野村フィナンシャル・パートナーズ及び NCP の組成する投資ファンドについては、その保有する当社の議決権が 20%を超えることが想定されるため、銀行法第 52 条の 9（銀行主要株主に係る認可等）に従い、認可を受ける必要があります。預金保険法の観点からは、譲受け段階において預金保険法第 118 条（特別危機管理銀行に係る資金援助の特例）に基づき、預金保険機構に対して足利銀行への資金援助の申込みを行う予定であり、当該申込みに際しては同条に規定される必要な条件を満たす必要があります。

#### 【銀行持株会社に係る認可の基準への適合性について】

銀行法第 52 条の 17（銀行持株会社に係る認可等）に規定される認可を受けるには、同法第 52 条の 18 に定められる審査基準に適合する必要がありますが、以下の理由から十分適合していると考えております。

< 収支の見込みが良好であること（同法第 52 条の 18 第 1 項第 1 号） >

本事業計画にて後述するように、当社、足利銀行及びその子会社を含む損益計画は良好な見込みであり、他の地域金融機関との比較においても遜色ない水準にあると考えております。

< 自己資本の充実の状況が適当であること（同法第 52 条の 18 第 1 項第 2 号） >

本事業計画にて後述するように、当社、足利銀行及びその子会社を含む資産・負債・自己資本計画は、現時点の想定において自己資本比率規制や必要資本の観点から、十分な水準にあると考えております。

< 当社の人的構成等の適格性（同法第 52 条の 18 第 1 項第 3 号） >

本事業計画にて後述するように、当社では足利銀行の現行の経営陣を高く評価しており、基本的には現行経営陣の皆様に足利銀行の経営を続けていただくこと、その上で一部の役員の方々に関しては、当社の役員を兼務いただく予定であります。ま

た、株主コンソーシアムが新たに選任する当社の経営陣につきましても、同業・異業種の様々な人的ネットワークの中から当社のガバナンスを適切に担っていただける方々を予定しています。従いまして、当社において足利銀行の経営管理を的確かつ公正に遂行することができる知識及び経験を有し、かつ十分な社会的信用を有する者という条件に合致した役員構成を構築することができると考えております。

< 当社の機関（同法第 52 条の 18 第 2 項） >

当社につきましては、会社法に規定される株式会社、かつ委員会設置会社とします。従いまして、会社法上の義務として取締役会、監査委員会、及び会計監査人の各機関の設置を行うこととなります。

**【役員の兼職に係る認可の基準への適合性について】**

兼職規制の対象として一部の役員が当社の執行役と足利銀行の執行役を兼務するケースを想定しております。このようなケースにつきましては、当社が足利銀行やその子会社のガバナンスを行う主体であることから、兼職により足利銀行の業務の健全かつ適切な運営を妨げるおそれがあるとは想定しづらく、銀行法第 7 条の規定に従い認可を受けることが可能と考えております。同法第 52 条の 19（銀行持株会社の取締役の兼職の制限等）に規定される銀行持株会社としての兼職規制についても同様の理由から、認可を受けることが可能と考えております。

**【銀行主要株主に係る認可の基準への適合性について】**

当社の株主である野村フィナンシャル・パートナーズ及び NCP の組成する投資ファンドが、銀行法第 52 条の 9（銀行主要株主に係る認可等）に規定される認可を受けるには、同法第 52 条の 10 に定められる審査基準に適合する必要がありますが、野村フィナンシャル・パートナーズ及び NCP の組成する投資ファンドは以下の理由から十分適合していると考えております。

< 取得資金に関する事項、保有目的等（同法第 52 条の 10 第 1 項イ） >

野村 F P ・ N C P グループによる当社株式の保有目的は、足利銀行の成長・発展を支援することであり、その結果として有価証券投資としての適正な収益を獲得することにあります。また取得資金については、野村フィナンシャル・パートナーズに関しては親会社である野村ホールディングス株式会社からの全額調達、また NCP の組成する投資ファンドに関しては中長期保有を投資方針とする国内外の有力投資家からの調達を予定しており、当社の健全かつ適切な業務運営を妨げるおそれは無いと考えております。



<財産及び収支の状況（同法第52条の10第1項ロ）>

野村フィナンシャル・パートナーズに関しては、平成20年3月末においては、適正な収益と純資産の額を計上しており、また負債については、グループ全体のキャッシュマネジメントの観点から親会社である野村ホールディングス株式会社からの全額借入となっております。また、NCPの組成する投資ファンドに関しては、必要資金全額を資本性の資金により調達予定です。以上の観点から、その財産及び収支の状況に照らして、当社の健全かつ適切な業務運営を妨げるおそれは無いと考えております。

<人的構成の適合性（同法第52条の10第1項ハ）>

役員構成につきましては、野村フィナンシャル・パートナーズに関しては野村ホールディングス株式会社を中心とする野村グループの経営幹部が就任されております。また、NCPの組成する投資ファンドに関しては、同投資ファンドの無限責任組合員に就任するNCPの業務は銀行業務に精通した元産業再生機構出身者等によって執行され、同投資ファンドの業務についてもこれらの方々により執行されることから、その人的構成に照らして、銀行業の公共性に対する理解や社会的信用という観点から問題が生じるおそれは無いと考えております。

**【特別危機管理銀行に係る資金援助の特例について】**

預金保険機構に対する資金援助の申込みに際しては、事前に預金保険法第61条（適格性の認定）の規定に基づく認定を受ける必要があります。当社および足利銀行は、同条第3項に規定される認定要件への適合性を有するものと考えております。（平成20年5月20日に同認定を受けました。）

⑤ 銀行法、預金保険法以外の法令上の認可等の必要性及び基準への適合性

事業再生の過程にある企業として、また生産性の向上を目指す企業として、当社および足利銀行は産業活力再生特別措置法の申請を予定しております。また独占禁止法に規定される株式取得に必要な報告や、投資家を招聘する場合に必要なが生じる可能性のある金融商品取引法に規定される必要な措置につきましては、法令上の要請に基づき、必要な手続きを当社の責任において対応してまいります。

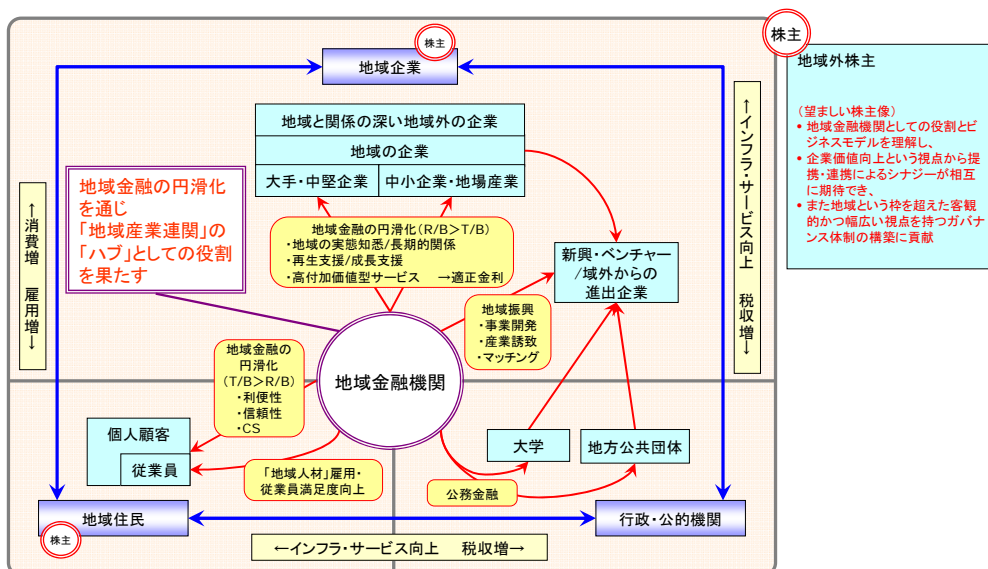
(2) 責任ある経営体制を確立するための方策

① 経営理念・経営方針

【足利銀行グループの目指すべき姿】

当社が目指す足利銀行は、「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。この“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多大な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ます。

当社の考える「地域産業連関のハブ」としての地域金融機関



こういった“あるべき地域金融機関”としての姿を持続可能な形で実現していくためには、「地域密着性」と「事業継続性」を備えることが必要条件であると考えており、株式公開までの数年間を、地域金融機関としてのあり方を確立し再成長を実現するための期間と位置付け、以下の方針に基づいた経営を行っていく所存です。

<地域密着型ビジネスモデルの堅持・発展>

中小企業金融の円滑化を始めとする地域金融機関としての存在意義を十分踏まえた上で、栃木県を中心にした地域（栃木県、群馬県、埼玉県、茨城県、福島県）に根ざしたビジネスモデルの堅持・発展を目指します。ただしそのような中においても、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、お客様のニーズ・課題を解決することで適正な対価を頂戴するという Win-Win の関係を構築することで、地域との共存・共栄を図ります。

#### <事業の継続可能性の確保>

栃木県所在の地域金融機関としてのあるべき姿を持続可能な形で発揮し続けるためには、お客様、地域社会のみならず、従業員、株主を含めた全てのステークホルダーに対して価値を創出し続けることが重要であると考えております。これを実現するために、地域金融機関としての適正な収益力の確保・維持及び、この基盤となるガバナンス・内部統制・リスク管理等の経営管理体制の確立に努めてまいります。

#### 【当社の足利銀行の現在に対する認識】

当社は、特別危機管理銀行という特殊な状況下において、本来の地域金融機関としてのあるべき姿への回帰を目指した、現経営陣による企業理念、経営方針及びビジネスモデルは高く評価をすべきものであると認識しております。

現在のビジネスモデルにある「収益基盤の再構築」という点では、法人融資先数及び住宅ローン件数の着実な増加がもたらされ、「徹底した資産健全化」という点では、不良債権比率を概ね4%台にまで引き下げること的成功し、「ローコストオペレーション体制の確立」という点では、人件費・物件費が大きく減少する一方で、一人あたりの業務純益は近隣地域金融機関を凌ぐレベルを達成しております。また、「業務運営の適切性と透明性の確保」及び「ガバナンスの強化と透明性の確保」といった観点においても、リスク管理や法令等遵守態勢の強化、組織風土の改革、業務監査委員会・企業再生モニタリングコミッティ・アドバイザリーボード等の会議体の設置、情報開示の充実など、地域を中心としたステークホルダーからの信頼を獲得するために必要な施策が十分に推進されていると認識しております。

以上のように、当社および当社株主は現経営陣による経営を高く評価すると同時に、当社の考える足利銀行の目指すべき姿と、これまでの足利銀行の経営の方向性は合致すると考えております。足利銀行の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、当社および当社株主コンソーシアムが果たすべき役割であると認識しております。

## ② 役員の構成及び選任に関する方針

### 【機関設計に関する方針】

現在の足利銀行は委員会設置会社の形態を採用しておりますが、譲受け後についても、経営の透明性確保とスピード感のある意思決定の両立を目指し、当社及び足利銀行の両社とも委員会設置会社形態を採用します。委員会設置会社形態は、経営の監督と業務執行が分離され、取締役会から執行役に業務執行の権限を委譲することによる意思決定の迅速化と、社外取締役を過半とする三委員会の設置による透明性の向上が図れるため、コーポレート・ガバナンスの強化に適した機関形態であると認識しております。

### 【役員構成及び選任に関する方針】

現在の足利銀行の役員構成に関しては、上述のコーポレート・ガバナンスの強化にとって必要な基盤が構築されていると認識しておりますが、業務執行に対する監査・監督体制を更に強化していく目的で、取締役会については、足利銀行に関しては社外取締役を1名追加し3名の構成、また当社に関しては、4名の構成とすることを検討しております。また当社の専任となる非業務執行の監査委員（常勤）を1名配置し、子会社である足利銀行への監査・監督の実効性を高めてまいります。執行役については、足利銀行に関しては現在の構成を原則として承継し、また当社に関しては、執行役社長の他、適切に執行役を配置し、グループの各部門を統括する役割と権限を与えることにより、銀行持株会社としての経営管理機能を適時・適切に果たしてまいります。

取締役・執行役については、社会的な信用を得るに足る人材であることはもちろんのこと、銀行経営、コーポレート・ガバナンスや企業法務等の観点から十分な経験・知見を有し、銀行業務を適切に遂行し得る人材が就任することになると考えております。

なお、今後、新たな取締役・執行役を選任する場合も、以上の観点を踏まえ、足利銀行の職員、外部専門家あるいは地域経済に精通した方々を対象に候補者を推薦してまいります。

### 【取締役・執行役の報酬の考え方】

取締役及び執行役の報酬につきましては、経営目標に対する成果に応じて報酬額の水準を弾力的に設定することによって、経営意欲の向上と経営能力の発揮を可能とすることを考えております。なお、社外取締役に対しては固定水準とします。

【役員候補者について】

当社では、特別危機管理銀行という特殊な状況下において、地域金融機関の本来のあるべき姿への回帰を目指し成果を上げた池田頭取以下、現経営陣の経営能力を高く評価しております。当社は、現在の足利銀行との連続性を重視しており、勇退のご意向の池田頭取を除く現在の常勤の経営陣の皆様に足利銀行の経営を続けていただきたいと考えております。

池田頭取の後任となる、足利銀行の頭取及び当社の社長については、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・地域情勢にも明るい藤沢 智氏（前 商中コンピューター・サービス株式会社 代表取締役社長）の就任を予定しております。なお、藤沢氏が足利銀行の頭取及び当社の社長に就任後、経営体制を再度レビューし、機能強化が必要な分野があれば、人材の外部招聘も前向きに検討して参ります。

増員を予定する社外取締役につきましては、足利銀行の経営品質の向上やコーポレート・ガバナンスの強化という観点から、それぞれの領域における豊富な経験・実績を有する皆様の就任を予定しております。コーポレート・ガバナンスや企業再生に対する経験・知見という観点から高木 新二郎氏（地域力再生機構（仮称）研究会 座長）、現在足利銀行の業務監査委員を務める須藤 正彦氏（弁護士 みなと協和法律事務所 パートナー）、また銀行経営における監査・リスク管理に対する経験・知見という観点から甲良 好夫氏（公認会計士 元 新日本監査法人 代表社員）の就任を予定しております。当社および足利銀行の役員予定者は下記のとおりです。

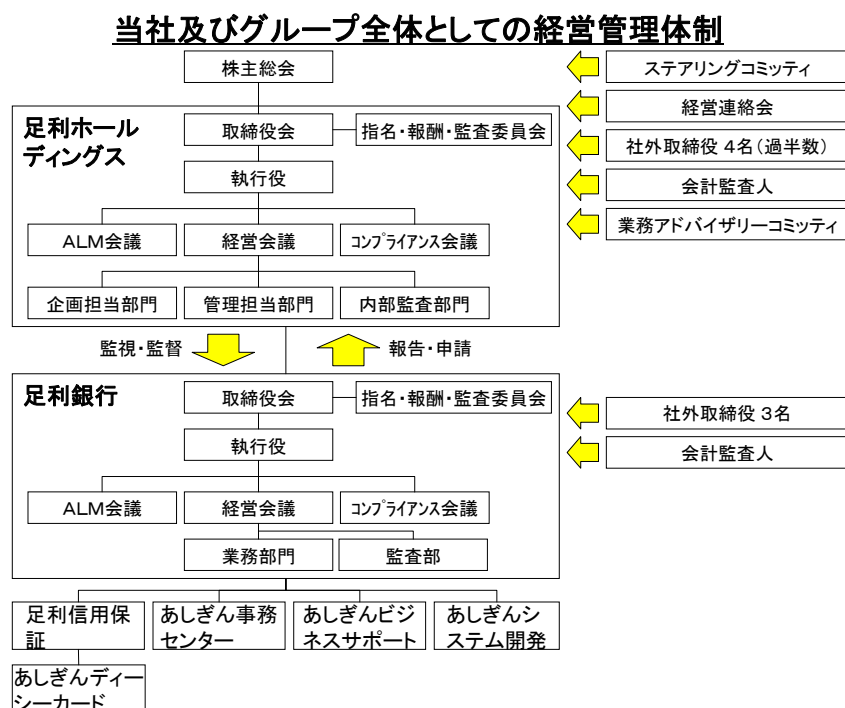
対象会社	役職	氏名	現任	代表権	非常勤	社外
当社	取締役兼執行役社長	藤沢 智		代表		
	取締役	野村 光生	現任			
	取締役兼執行役	秋山 幹雄	現任			
	取締役	籙 郁夫	現任		非常勤	社外
	取締役	高木 新二郎			非常勤	社外
	取締役	甲良 好夫			非常勤	社外
	取締役	須藤 正彦			非常勤	社外
	執行役	高橋 亨一	現任			
足利銀行	取締役兼執行役頭取	藤沢 智		代表		
	取締役兼執行役	秋山 幹雄	現任			
	取締役	水越 規夫				
	取締役	籙 郁夫	現任		非常勤	社外
	取締役	甲良 好夫			非常勤	社外
	取締役	須藤 正彦			非常勤	社外
	上席執行役	掛川 清崇	現任			
	執行役	高橋 亨一	現任			
	執行役	野沢 則夫	現任			
	執行役	富田 隆	現任			
	執行役	伊沢 正吉	現任			
	執行役	床井 和夫	現任			
	執行役	貝賀 貴志	現任			
	執行役	中山 直也	現任			
執行役	大平 弘	現任				
執行役	稲葉 章	現任				

（敬称略、現任は現在の足利銀行の役員就任者を示す）

### ③ 経営管理体制の整備

#### 【当社における経営管理体制】

新設となる当社の経営管理体制については、足利銀行と同じく委員会設置会社の形態とした上で、企画機能を統括する部門、管理機能を統括する部門、内部監査を統括する部門を設置し、足利銀行の関連部門と密接に連携しながら経営の適正な管理・モニタリングを行ってまいりたいと考えております。



#### <業務執行体制の概要>

委員会設置会社においてガバナンスの核となる取締役会の構成は7名、うち社外取締役を過半数の4名とし、外部からの監視・監督の目が十分行き届き、客観的な視点からの経営管理・評価が可能な形態とします。また、当社の専任となる非業務執行の監査委員（常勤）を1名配置し、子銀行である足利銀行への監査・監督の実効性を高めてまいります。また当社の執行役社長の他に、適切に担当執行役を配置し、グループとしての各担当部門を統括する役割と権限を与えることにより、足利銀行の各関連部門と密接に連携しながら、銀行持株会社としての経営管理機能を適時・適切に果たしてまいりたいと考えております。

現段階において具体的な検討を進めているわけではありませんが、将来的にはグループ機能を強化し、複数子会社を抱える持株会社となる場合には、持株会社としてのガバナンス機能を強化すべく、業務執行体制の拡充を図ることも検討してまいります。

## <各種機関等の概要>

### (イ) 取締役会

委員会設置会社においては、取締役会の決議によって選任した執行役が業務執行を行うこととなり、取締役会の役割は基本的な経営事項の決定と執行役およびその職務執行の監督を行います。コーポレート・ガバナンスの核として、過半数を社外取締役とする体制として厳正な監督を行います。

### (ロ) 3委員会

「指名委員会」は、株主総会に議案として提出するための「取締役候補者の選任権」を有するほか、取締役の解任議案の付議を決定します。役員人事プロセスにおける透明性・公正性を確保することにより、コーポレート・ガバナンスを強化してまいります。

「報酬委員会」は「取締役および執行役の個人別の報酬の内容の決定に関する方針」を定め、取締役および執行役が受ける報酬を適切に決定し、透明性を確保してまいります。

「監査委員会」は、監査委員や他の関係者から監査に関する重要な事項について報告を受け、持株会社および子会社の適法かつ妥当な業務運営を確保するための協議及び決議を行います。

### (ハ) 経営会議等

#### ・経営会議

「経営会議」は、全執行役により構成し、取締役会から委譲された権限の範囲で業務の決定を行うほか、持株会社の業務執行にかかる重要事項を協議・決定するとともに、定期的に子会社から業務執行状況の報告を受け、必要に応じて業務の改善を命じてまいります。

#### ・ALM会議

「ALM会議」は、当社グループの有する各種リスクを網羅的・統合的に管理し当社グループのリスク特性に即したリスク管理態勢を構築するとともに、リスクと収益を一体的に把握し自己資本管理を含む当社グループ全体の資産と負債を総合的に管理することにより、経営の健全性の確保と収益性の向上をはかってまいります。

#### ・コンプライアンス会議

「コンプライアンス会議」は、当社グループ全体の業務の健全かつ適切な運営上必要な法令・規定・ルール等の遵守体制やチェック機能の強化に資し、併せて、法令等遵守の計画的な実践を図り、その実効性を高めてまいります。

## (二) アドバイザリーボード等の再編

足利銀行では、一時国有化期間において、「経営に関する計画」に基づき、「①業務監査委員会」、「②企業再生モニタリングコミッティ」および「③アドバイザリーボード」等を設置し、外部の有識者ならびに地元関係者の監視の目線や幅広い意見を取り入れながら、企業価値の向上をはかるための業務運営が行われてきました。

(3つの会議体の主な内容)

「①業務監査委員会」：投融資および資産処分等にかかる業務の監査

「②企業再生モニタリングコミッティ」：再生支援先の経営状況の定期的検証

「③アドバイザリーボード」：銀行の信頼性の向上・確保をはかるための意見・助言  
(いずれも諮問機関としての位置付け)

これらの会議体は、足利銀行が特別危機管理期間において、大きな役割を果たしておりましたが、特別危機管理終了後の今後の足利銀行においては、それらの役割を状況の変化に適合させていくことが必要と考えております。

「業務監査委員会」および「企業再生モニタリングコミッティ」については貸出債権の管理に関する意見・助言が主な業務目的であり、貸出資産の健全化が進んだ現状においては、会議体を統合し情報を集約することにより、効率的な運営が可能になると考えます。

また、足利銀行は“地域産業関連のハブ”として機能する地域金融機関になることを目指しますが、地域産業関連には栃木県を中心とした北関東エリア内の企業はもとより、当該地域と密接な関係にある主要営業地域外の企業等も含まれます。こうした地域産業関連の中で足利銀行が健全かつ透明性の高い経営を行っていくためには、「地域」の意見・助言を重視しながらも「地域外」からも意見・助言をいただき、地域産業関連の中で適切なポジションにあることを確保していく体制が必要であると考えております。

そこで、これら3つの会議体を発展的に再編・統合し、効率的な運営体制を確保するとともに、“地域産業関連のハブ”としての機能向上を促進するため、外部の有識者・地域関係者による構成員を再編成し、当社代表執行役の諮問機関として「業務アドバイザリーコミッティ」を設置します。

あわせて、これまで以上に客観的かつ幅広い視点からの助言・提言を経営に反映させることのできる体制を構築したいと考えており、野村グループのアドバイザーである多胡 秀人氏(アビームコンサルティング株式会社)にも参画いただく予定です。

## (ホ) 業務執行部門

<企画担当部門>

グループ全体の総合企画として、経営計画、財務企画、業務運営方針等の策定を行



い、足利銀行の企画各部門と連携しながら履行状況のモニタリングを行います。特に事業計画の履行状況の取りまとめ、適時かつ適切な開示については、当社の専担業務と位置付け厳格なモニタリング態勢を構築します。

#### <管理担当部門>

グループ全体のリスク管理、コンプライアンス管理に関する方針を決定し、足利銀行における管理各部門と連携しながら実施状況のモニタリングを行います。また、株式公開を視野に入れながら、連結決算への対応、株主総会運営等の総務機能等の管理機能を担います。

#### <内部監査部門>

当社自体の内部監査に加えて、足利銀行の監査部と連携しながら、グループ全体の監査方針の策定と監査状況のモニタリングを行います。

#### 【足利銀行の経営管理体制の強化に関する基本方針】

足利銀行では、特別危機管理期間中に策定された「経営に関する計画」に基づいて、効率的かつスピーディーな意思決定・業務執行を確保するために経営諸会議・各種委員会の見直しが行われました。当社では、現経営陣が中心となって整備してきた経営管理体制は、業務執行の効率性を図り、健全かつ透明性の高い経営を行う上で他の地域金融機関と比較しても十分な水準になっていると認識しております。以上のような現行経営陣のもとで整備されてきた経営管理体制を継承しつつ、以下の事項については特に重要なポイントとして検討したいと考えております。

#### <経営会議等の活性化>

様々な役割を担う会議体が形式としては整備されたとしてもそれぞれの会議体において活発な議論が行われ、有益なインプットが経営にもたらされないのであれば、意味の無いシステムになります。このため、経営会議をはじめとした重要会議体に関しては必ず詳細な議事録を作成することとし、当該議事録については必ず執行役及び監査委員会のレビューを義務付け、会議の内容をモニタリングできる仕組みを作ります。議事録の存在及びレビューを受けるということによって参加者が積極的に会議に貢献することにつながるものと考えております。

#### <監査体制の充実>

委員会設置会社である足利銀行において監査体制の大きな柱となるのは、執行役の業務執行を監督する取締役会及び監査委員会と、経営者が決定した方針・ルールに

従い業務が運営されているかを評価検証する内部監査を担う監査部であると考えております。当社は、業務の多様化や高度化に対応しつつ内部管理の適切性を確保し、地域金融機関としての健全性を維持するためには、監査体制の充実と適正な運用が非常に重要であると考えており、以下の観点を中心に更なる強化を検討してまいります。

#### （高い独立性の維持）

監査委員会が執行部門からの高い独立性を有することによって、厳正な監査が可能となり、業務執行の現場に対して強い牽制力を発揮することが可能となります。従って、監査委員会の委員は、非業務執行の取締役のみから構成された体制とします。さらに監査委員会スタッフの人選や人事評価についても、監査委員会に対して一定の権限を付与することで、厳正な監査に集中できる環境作りを行うことを考えております。監査部は業務部門を監視するために、業務部門から独立して設置します。

#### （専門的能力）

監査委員会の委員及び監査部のスタッフについてそれぞれの立場に応じた能力が求められるものと考えております。監査委員会は銀行業務に精通した委員と銀行業以外の経歴を持つ委員によってバランス良く構成します。銀行業務に精通した委員によって業務のリスク把握、管理、監査が可能となるとともに、銀行業とは離れた経歴を持つ委員によってマクロ的かつ多様な角度からのリスク把握、管理、監査が可能になると考えております。監査部スタッフについては担当業務に関するスキル・経験の高い人材を選考するとともに、内部監査についてのプロフェッショナル集団として育成し、モチベーションを高めるため研修を充実させることを考えております。

#### （改善に関する実効性の確保）

内部監査の結果、指摘された事項が業務執行の現場において適切に改善されるよう監査部からの内部監査結果は迅速に監査委員に報告させ、改善の方向性について明確な方針を報告会の場で示すこととします。改善の成果についてはその後の監査部によるフォローアップによって適時に把握され、PDCAのサイクルを適切に回すことによって問題点が確実に解消される体制といたします。

#### <外部監査との連携強化>

足利銀行では特別危機管理銀行となった後も大手監査法人による監査が実施されて

おり、上場銀行に準じた外部監査が実施されております。今後も引き続き、大手監査法人による財務諸表監査を実施します。財務諸表監査という点では、全行の方針として積極的に外部監査に協力するという姿勢を明確にし、監査法人から求められる資料・データ・説明を積極的に提供することによって監査の実効性を高めることに協力します。経営者の見積りや判断によって会計上の数値が大きく変動する項目については特に十分なデータ等を提供し、監査法人との協議を重ねながら合理性のある見積りに依拠した会計数値を計上します。財務報告に係る内部統制については、「財務報告の信頼性」という内部統制の目的を達成するために必要な態勢を構築し、整備の状況を記録し、可視化するとともに評価・改善していくことが重要です。上記の内部統制の構築・評価・改善という流れは「財務報告の信頼性」に限らず「業務の有効性及び効率性の確保」、「事業活動に関わる法令等の遵守」及び「資産の保全」という他の3つの内部統制の目的を達成するためにも実施される必要があるものと考え、取締役会、監査委員会、監査部及び執行役がそれぞれの立場で内部統制に関する役割と責任を意識した活動を行っていきます。リスクが高いと考えられる業務について内部統制に責任を有する者がそれぞれの立場で監査法人と密接に意見交換を行う場を設け、その実効性を高めることに協力していきます。財務諸表監査の結果は、取締役会及び監査委員会に報告され、指摘事項が各所管部署において確実に対策が講じられるように努めます。

#### ④ 資本政策

足利銀行の譲受け後、当社は早期の東京証券取引所への上場を目指すこととし、資本市場からの安定的な資金調達を可能とすべきであると考えております。具体的には、平成22年3月期基準での株式公開を目処に準備を進めてまいりたいと考えております。株主コンソーシアムの組成が完了してから株式公開までの期間においては、原則としてコンソーシアムメンバーによる普通株式の保有が継続される予定です。なお現段階において具体的な検討を進めているわけではありませんが、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たいと考えております。また役職員のインセンティブ向上を目的として、ストックオプション等の株式型報酬制度（上場後以降に権利行使可能となるものを想定）の導入も検討してまいります。上場後につきましては、望ましい株主構成を見据えながら、株主の分散化が図られる見通しです。

また配当政策につきましては、株式公開が視野に入るまでの期間中においては保有する資産の内容と照らした十分な自己資本の水準を確保することを優先し、社債型である優先株式に係る優先配当を除いて、当社の内部留保として蓄積してまいります。上場基準期の前後におきましては、株式市場における評価も考慮に入れながら普通

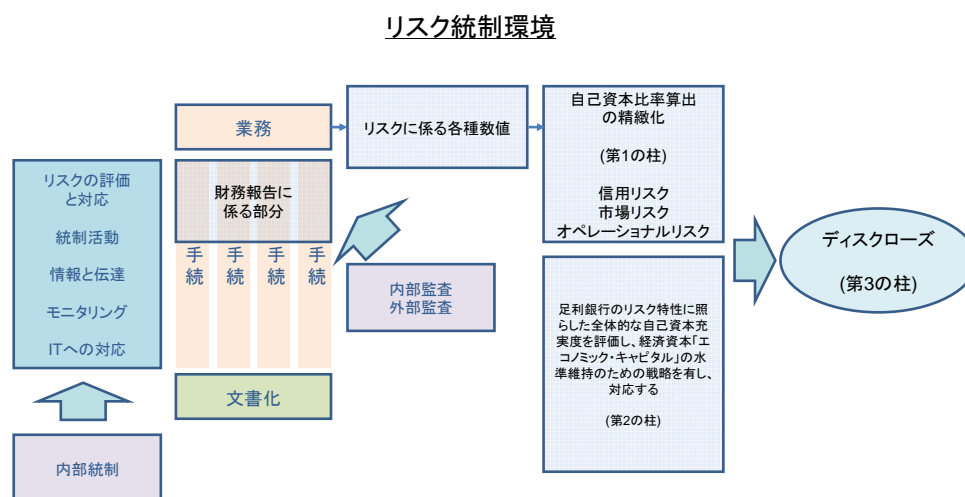
株式に係る配当政策の検討を行っていきます。なお足利銀行の配当政策につきましては、足利銀行単体としての財務の健全性を維持しつつ、グループとしての財務政策や資金効率を総合的に勘案した上で、柔軟に決定してまいりたいと考えております。

### (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

##### 【現リスク管理態勢に対する認識と基本方針】

リスクを管理するにあたっては、結果としての数値によるリスク管理にとどまらず、そのもととなる各種業務についてのリスクが把握され、リスクを最小化するための手続き・報告制度が整備され、かつそれらに関する適切なモニタリングを通じて制度・運用がさらに改善されていくということが必要であると考えております。信用リスク、市場リスク及びオペレーショナルリスクを反映した自己資本比率を精緻に算出するという新 BIS 規制（バーゼルⅡ・第1の柱）への適切な対応を行っていくことはもとより、バンキング勘定の金利リスク、与信集中リスク、風評リスク等の各種リスクを漏れなく把握し、その上で経営上必要な自己資本額を検討し、必要な対処を行ってまいります（バーゼルⅡ・第2の柱）。さらにリスク管理態勢や自己資本のディスクロージャーを通じて市場からの規律を求めてまいります（バーゼルⅡ・第3の柱）。



当社は、足利銀行が信用リスクアセットシステムのレベルアップによって信用リスク算出の精緻化を図っており、自己資本比率算出の精緻化に取り組んでいるということやVaR（バリュー・アット・リスク）によって自己資本比率算出に加味されないバンキング勘定の金利リスク、与信集中リスク、風評リスク等各種リスクを統一的な尺度で把握し、統合リスク管理態勢を強化していることを評価しております。譲受け後においても引き続き、数値面での統合的リスク管理態勢の強化について継承していきたいと考えております。

個別リスク管理態勢という観点からは、各種リスクの中でも、特にオペレーショナルリスクを低減させるための態勢強化及び信用リスクと収益性との比較衡量が重要であると考えております。

### 【オペレーショナルリスクの低減に向けた取組み】

バーゼルⅡの最低所要自己資本比率の計算にオペレーショナルリスクが加えられたことにも示されるように、金融機関の経営においてオペレーショナルリスクに注視していく必要があると認識しております。その理由は、取扱商品の拡大に伴う業務の多様化や、あるいは経費削減による行員負荷の増大により、オペレーショナルリスクが近年特に増加しているためであると理解しております。

#### <業務の多様化>

顧客ニーズの多様化に従い、投資信託や保険商品等へ取扱商品が拡大しております。取扱商品の拡大は、収益拡大や収益基盤の安定化には貢献する一方で、事務手続きを多様化させ、事務事故を増加させる要因となります。また、特にリスク性の商品については、利用者保護といった観点から、従来以上にその取扱に留意する必要があります。

#### <経費削減による行員負荷の増大>

足利銀行においては、特に人件費を中心とした経費削減の結果として、行員数の減少、給与水準の低下、行員負荷の増大等が進んでおり、これらはいずれもオペレーショナルリスクの増加に繋がると認識しております。これらは特別危機管理銀行という状況下における事業再構築のための必須の施策であったと理解しておりますが、足利銀行の行員数は、平成15年3月末の2,829人から平成19年3月末には2,226人と著しく減少しており、1人あたりの年収という点では平成15年3月期比20%強のカットという施策が実行されています。結果として、人件費は平成15年3月期244億円から平成19年3月期では194億円に減少しましたが、1人あたり業務負担は増大していると推察されます。今後については、収益・経費とのバランスを考慮しながら適切な業務推進体制を構築したいと考えております。

以上のような認識に基づき、オペレーショナルリスクへの取組みを図りたいと考えております。オペレーショナルリスクの低減にあたっては、個々の業務プロセスの適正性について丹念に精査する必要があり、また業務プロセスに合わせたシステム対応や経営・現場一体の意識改革も必要となり、一朝一夕で行えるものではないと認識しております。しかしながら、バーゼルⅡ対応が要請されていることや譲受け後の資金の有効活用という観点を踏まえると、現在は、オペレーショナルリスクの低減に向けた抜本的な取組みを進めるのに、適したタイミングであると考えております。管理態勢構築に向けたアクションプランや、リスク管理部門の強化の必要性も認識しておりますので、これまでの足利銀行における取組みを承継しつつも、更なる強化を図ってまいりたいと考えております。

### 【信用リスクと収益性の比較衡量】

地域金融機関にとって信用リスクは単純には取り扱うことのできないリスクであると認識しております。つまり、最大のお客様である中小企業は一般的には信用リスクが高いという事実がある一方で、“地域産業連関のハブ”として役割を果たすという観点から必要とされる中小企業貸出は積極的に行っていく必要があり、地域金融機関にとっては能動的に取るべき収益の源泉となるリスクについて、高い水準の管理態勢が必要となります。このため、中長期に亘る渉外活動を中心としたお客様とのお付き合いの中で、適正・公正な分析・評価に基づきお客様の信用リスクを把握し、リスク量に見合った適正な対価を頂戴するという原則に基づき、内部格付制度等の仕組み作りを更に発展させていくとともに、こういった付加価値の高いサービスを提供し得る人材の育成も進めたいと考えております。

信用リスクを積極的に取った結果として発生する不良債権についても、“不良＝悪”という単純な図式ではなく、“地域産業連関のハブ”としての役割を果たすためには抱えざるを得ない不良債権もあると考えております。適正な引当、モニタリング、経営支援等の取組みを通じて、不良債権に対する適切な対応を図っていくことが、地域金融機関に求められていると認識しております。審査部門の強化や、統合的与信管理に関するシステム対応の必要性を認識しておりますので、現在の足利銀行における取組みを承継しつつも、更なる強化を図ってまいりたいと考えております。

### 【危機管理について】

リスク管理という点では、上述のような金融機関に特有のリスクを管理するという態勢に加えて、事件・事故・災害が発生した場合における対応、いわゆる危機管理という観点からの態勢も整備していく必要があるものと考えております。システム障害についてのインフラ二重化や「コンティンジェンシープラン」制定等の取組みに加え、考えられる「危機」としてどのようなものがあるのか、それらの「危機」に如何に対応していくべきであるのかといったことを定めたルールを整え、行員に浸透を図ることが実際に危機に接した際に適切な行動をとることにつながり、地域金融機関としての役割を果たすことにもつながるものと考えます。

現在の足利銀行において、既に「緊急事態対応マニュアル」等にて対応方針の検討をされておりますが、より広範な範囲の想定される危機を具体的にイメージしながら、危機管理のマニュアルや事業継続計画（BCP）の策定を行ってまいりたいと考えております。またエコノミックキャピタルを算定する際、当該リスクに対して適切な資本配賦を行っていくことも必要であると考えております。

## ② 法令等遵守態勢の整備

法令等遵守態勢の整備・確立が金融機関の業務の健全性及び適切性を確保するための経営の最重要課題の一つと位置づけ、対応していきます。法令等遵守態勢の整備にあたっては、違反を未然に防止するための態勢作り及び万一法令遵守違反が発生してしまった場合に当該違反が早期に発見され、発生原因の徹底解明を通じて再発防止策が早期に適切に講じられる態勢といった内部統制を整備・確立することが必要であると考えております。

足利銀行においては、「信頼の確保」、「法令等の遵守」、「反社会的勢力との対決」、「経営の透明性確保」及び「法令等遵守態勢の整備・確立」という5つの項目から成る「コンプライアンス基本方針」を定め、「コンプライアンス・マニュアル」において行員の具体的行動指針として7つの「遵守基準」を制定し、実践しております。また、法令遵守を確実なものとするための組織として、コンプライアンス会議、コンプライアンス部会を、さらに全部店に「法令等遵守責任者」ならびに「法令等遵守担当者」を設置しております。

当社では、現状の足利銀行における法令遵守のための態勢は十分なものであると理解しておりますが、今後においては現在の態勢を継承するとともに、継続的な改善・強化を図ってまいります。また、法令遵守の問題は、大きくは企業文化に根差す問題であると捉え、経営陣からの頻度の高い情報発信に加え、経営陣からお客様と直接に接する行員までの1人1人の法令遵守に対する意識を高めるために研修・教育を定期的実施していきます。

マネーロンダリングをはじめとする疑わしい取引については、疑わしい取引に関する内部規程または業務細則の策定を行い、態勢を整備することが必要であると考えております。疑わしい取引に関する事例の蓄積を進めるとともに、行員の知識を向上させるための指導・研修を行い、疑わしい取引に対して適切に対処していきます。反社会的勢力に対しては、現状の「コンプライアンス基本方針」にも「反社会的勢力との対決」が明示されていますが、反社会的勢力に対応する態勢の整備にあたっては、反社会的勢力に関しての内部・外部情報を徹底的に収集することが必要であると考えております。反社会的勢力に対応する部署において情報を一元的に管理するとともに営業店等から反社会的勢力への対応について連絡があった場合に外部の関係機関とも連携し、適切な対応を図っていくための態勢を整備します。

「企業が反社会的勢力による被害を防ぐための指針」が昨年6月に公表されましたが、こういった内容も踏まえ銀行業界、ひいては金融業界として官民が連携した取組みが要請されていると認識しております。上記の一企業としての取組みはもとより、外部専門機関や業界団体との連携を図りながら、必要な態勢を整備してまいります。



### ③ 利用者保護を図るための取組み

利用者保護を推進することが顧客満足の上につながり、最終的には安定した収益基盤につながるものと認識し、利用者保護を徹底していきます。利用者保護を推進していくうえでは、足利銀行及びグループ各社のみならず、外部委託先も含めた利用者保護の仕組みを整備し、適切なモニタリングを行うことによってさらに改善していくことが必要であると考えております。

お客様への説明態勢という点においては、現行の取組みを継承するとともに、臨店指導を通じて営業店における実効性を確保し、説明責任の履行状況を経営陣がタイムリーに把握できる報告制度を整備していきます。

お客様からいただいたご意見・ご相談への対応についても現行の仕組みを基本的には継承し、ご意見・ご相談の内容分析をCS向上施策に反映させるとともに、「応対事例集」の適時適切な更新、お客様対応研修を通じてお客様との接点における対応力を強化していきます。

また、金融商品取引法、金融商品販売法あるいは独占禁止法等の観点からも、預金関連商品や金融商品の取扱いにおける説明態勢の整備や、弊害防止措置への取組みを図ってまいりたいと考えております。

顧客情報管理という点では、マニュアル等の整備、顧客情報保護手続きの適切性についての調査・指導・改善及びシステマ的な対応を図っていくことは当然として、全役職員が顧客情報というものの重要性を強く認識することできるように「お客様志向」「当事者意識」を柱とした組織風土改革に引き続き取り組んでまいります。

利用者保護を図っていくためには、お客様との接点においてどのような対応がなされており、お客様の重要な情報がどのように管理されているのかということを経営陣が適時に把握している必要があるものと考えます。このため、PDCAのサイクルの中で経営陣が果たす役割を重視し、問題点・改善点・改善の進捗状況等を経営陣がタイムリーに把握し、適切な指示を出すことのできる体制を構築していきます。また、過去に生じた問題点及び改善の方向性について議論する研修等を通じて、全行において同じ間違いは二度と行わないという体質作りを引き続き維持していきたいと考えております。

### ④ 株主、その関係者及び役員との取引の適正を確保するための方策

当社の株主コンソーシアムの構成は、特定色のない株主構成を実現することで株主相互の牽制及び取締役への牽制が働き、特定の株主または役員に有利な取引は排除される仕組みとする予定であります。しかしながら、銀行法13条の2が特定関係者との間で禁止される取引及び行為を定めており、また銀行法14条が取締役または執

行役に対する有利な条件での信用供与を禁止し、かつ通常の条件による取引を行う場合であっても委員会設置会社については取締役会の承認を必要とする旨の定めを置いているという趣旨を理解し、適正な取引を確保するために必要となる経営管理体制の整備及び法令等遵守態勢の整備を強化していきたいと考えております。また、法令等遵守態勢の整備の過程において本人確認に関する態勢の整備が行われますが、お客様の口座開設等新規の取引開始にあたっては、顧客情報管理を前提として顧客のプロファイルを充実させ、株主または役員の関係者に対してフィルターをかける仕組みを整備します。仮に株主、その関係者及び役員との取引を行う際には、取引条件に関わらず、すべての取引について銀行法及び会社法に定められる手続きを実施していきます。

当社は、数年後における株式公開を目指しており、そうした観点からも合理性・必然性を欠く特定の株主、その関係者及び役員との取引は徹底して排除されるべきであると考えています。実際の取引の発生可能性に関わらず、そのような者が排除される仕組みを整備していく所存です。

#### (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

譲受け後当初につきましては、銀行法等関係法令に規定される自己資本比率規制と事業内容や規模の類似する地方銀行の水準を考慮した上で、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。譲受け直後においては、国内金融機関に求められている最低所要自己資本比率が4%であることを踏まえた資本増強を行った上で、初年度終了時（平成21年3月末）には、当社との連結自己資本比率として7.4%を確保することを予定しております。

しかるべき期間を経過した後、足利銀行における格付取得等が可能になり、マーケットにおける認知度が高まった段階においては、足利銀行において劣後ローン、劣後債、優先出資証券等の手段により資金調達を行い、当社における負債性資本調達手段（優先株式及び劣後ローン）のリファイナンスを行うことも積極的に検討してまいりたいと考えております。

以降につきましては、地域金融機関として本来の役割を継続的に果たすことによって生まれる期間利益を内部留保することで、地域金融機関として高いレベルの自己資本比率を目指していきます。その一方で、地域密着型ビジネスモデルを展開していく中での地域における適正なリスクテイクを行っていくこと、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入念に検討していきたいと考えております。平成19年3月末における地域金融機関の自己資本比率の平均的な値は10%前後であり、その水準を一つの目安として自己資本の蓄積を進めてまいります。

また、自己資本政策の検討に際しては、バーゼルⅡへの対応を進めていくことも重要であると認識しております。規制上の対応として自己資本比率算定の高度化へ取り組んでいくことはもちろんのこと、より主体的なリスク管理に基づいて自律的に自己資本政策の立案と自己資本の充実度評価を行い、更には監督上の検証や市場規律の強化のための情報開示といった要請に応えていく必要があると認識しております。こういった観点につきましても、地域金融機関として積極的な取組みを推進してまいりたいと考えております。

## ② 収益管理態勢の整備及び収益力の向上

### 【収益性の分析・評価を行うための管理会計のあり方】

地域金融機関における一般的な課題として収益管理態勢の強化を図っていく必要があると認識しており、システム面を含めた適切な対応を図っていくことを考えております。

管理会計は、経営における戦略的意思決定の判断材料及び検証を行うツールとして、また戦略を組織として積極推進していくための業績評価のツールであると認識しております。地域金融機関において、そのような制度を導入する際には、トランザクションバンキングとリレーションシップバンキングにおける事業特性の相違を十分に認識した制度設計を行っていくことが肝要であると認識しております。

中小企業向けの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は、中長期に亘るお客様とのお付き合いの中で、渉外活動を重ねることによりお客様の情報を蓄積し、また強固な信頼関係を構築することで、資金需要も含めたお客様の様々なニーズに対して付加価値の高いサービスを提供する事業であり、地域金融機関としての本来果たすべき役割であると認識しております。このような事業特性を踏まえた場合、管理会計においては、提供した高付加価値サービスをリスク・リターン・コストの観点から可視化するための適切な収益性指標の設定が重要であると考えております。またお客様の抱えるリスクを適切に把握・評価し、適正対価の水準を明確にすべく、内部格付制度等リスク評価の仕組みを精緻なものにしていくことが重要であると考えております。

一方で、預金業務、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においては、利便性を確保することを前提にしつつも、お客様に対して低コストでスピーディーなサービスを提供する事業であり、的確なマーケティングに基づいた適切な商品・サービスを設計し提供すること、またコスト効率の高いオペレーション体制を確立することが必要となります。このような事業特性を踏まえた場合、管理会計においては、マーケティング分析の基礎となる事業別、商品別あるいは地区別などの様々な切り口による市場・顧客ニーズを把握する仕組みと ABC 等を活用した厳格なコスト管理が重要であると考えております。

以上のような要件を十分鑑みた上で、スプレッド・バンキングによる ALM 管理、ABC を活用したコスト管理、収益性を把握する指標の設定、業績管理制度等、個別システムの見直し、強化を必要に応じて図っていくことを考えております。現在足利銀

行において新収益管理システムの検討がなされていると認識しておりますが、将来に向けての明確なビジョンのもと検討を継続してまいります。

また上記のような管理会計に基づき、事業・商品別及び地区別の収益分析やコスト構造分析を行った上で、経営資源の適切な配分を目指し、エリア戦略、商品戦略、チャネル戦略等に反映していきます。

**【資産負債総合管理に関する方針（余剰資金の運用方針を含む）】**

スプレッド・バンキング等も考慮に入れながら、適正な ALM 管理を行っていくことを想定しております。預金保険機構による資金援助及び株主コンソーシアムによる増資等によって生じる余剰資金の運用は、今後の足利銀行の収益力強化にとって重要です。保有資産が抱えるリスク量と自己資本の充実状況とのバランスを管理の上、貸出の強化を図ることはもとより、運用業務に精通したチームを組成・強化することにより資産運用においても適切なリターンを確保することを目指します。

**【経費に関する方針】**

過去に推進してきたローコストオペレーション体制の維持を図ると同時に、中長期的成長の視点に立ち、戦略的意図に基づくメリハリのある設備・システム・人的資源への投資を進めてまいります。

(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（地域戦略含む）

【足利銀行の現状に対する認識と基本方針】

特別危機管理期間中の足利銀行におけるビジネスモデルは、「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つが軸であったと認識しております。

「収益基盤の再構築」では、貸出先数は平成16年3月末を底としてV字回復を果たし、着実に貸出先数を増加させることにより「小口分散化された与信ポートフォリオへの移行」が図られております。また、非金利収入についてもこの3年間着実に増加しており、多様なお客様のニーズに応えたフィービジネスが展開されていると考えております。

「徹底した資産健全化」においては、産業再生機構、整理回収機構、中小企業再生支援協議会等の積極的利用などによって、不良債権残高は平成16年3月末では7,000億円を超えていたのに対して、現在では1,500億円程度まで減少しており、不良債権比率も平成16年3月末の20%超に対して、現在では4%台に入る程度まで減少しております。

また「ローコストオペレーション体制の確立」という点では、人件費、物件費は平成16年3月期から平成19年3月期にかけて60億円程度減少しているのに対して、一人あたりの業務純益は増加し、他行との比較においても非常に高い水準を確保するに至っております。

当社では現在の足利銀行との連続性を重視しており、大きな成果を上げた現行のビジネスモデルを支持・継承させていくと同時に、更なる強化・発展のための方策を検討していく所存です。企業再生過程における一般的な傾向として、債務超過という特殊な状況の中で、リスクに対して過度に保守的になっているケースや、中長期的成長の観点から必要となるシステム投資や人的資源投資が先送りになっているケースが存在すると考えておりますので、再成長のための資本の有効活用に向けて、株主の立場から積極的にサポートしていくことが、当社および当社株主コンソーシアムが果たすべき重要な役割であると認識しております。

### 【今後のビジネスモデル】

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。

#### <収益基盤の更なる安定化>

法人向けサービスにおいては、地域企業を中核にした地域産業連関に深くコミットすることで、法人顧客基盤の一層の増強とポートフォリオの分散化を図ってまいります。現状の顧客基盤については与信についての規律を堅持しつつ、経営支援・事業再生の取組みを通じた債務者区分の引き上げや、サービスに応じた金利水準の適正化を図り、適正な収益力の確保・維持に努めます。この過程において生じると想定される投資銀行サービス（M&A、株式公開、リストラクチャリング等）や新規事業・ベンチャー企業の発掘・育成等、様々なニーズに対応する対応力を強化し、一層の収益基盤の分散化に努めます。野村FP・NCPグループを中心とするコンソーシアムは、業務提携等の機能支援を通じて貢献してまいりたいと考えております。また現在足利銀行が取り組んでいる、担保や保証に過度に依存しない融資や動産担保融資等、新しい融資の形態にも積極的に取組み、新規顧客基盤の開拓を進めたいと考えております。

また、個人向けサービスにおいては、個人顧客のニーズに合ったサービスの多様化と高度化を実現し、個人顧客の利便性向上を目指します。後述するクレジットカード会社との提携によるカード機能（キャッシュ・クレジットカード一体化等）の強化や、金融商品仲介、投資信託や保険商品などの運用メニューの拡充等が考えられます。チャンネル政策という観点においては、インターネットはもちろんのこと、他業種との共同店舗など様々なチャンネルでのサービス提供にチャレンジしてまいります。運用メニュー拡充に際しては従来にも増して顧客保護ならびに顧客の利便性を重視するとともに、必要となる行員の知識・ノウハウ蓄積等に関しても、野村FP・NCPグループを中心とするコンソーシアムがサポートしていく意向です。

#### （クレジットカード）

クレジットカード事業は預金者に対するサービスとして極めて重要であると考えており、利便性の向上が銀行へのロイヤリティに繋がり、将来的な銀行取引の拡大に繋がっていくものと考えております。特にカード会社が持つ銀行にはない消費者向けのサービス・ノウハウについては、学ぶべき点も多いと考えており、必要に応じて足利銀行での本体発行や新ブランドとの提携も含め検討していきたいと考えております。

#### （金融商品仲介）

金融商品仲介への参入も検討してまいりたいと考えております。野村グループの中核企業である野村証券では、50以上の地域金融機関との金融商品仲介分野での提携を行っており、円滑な事業参入に向けた十分なサポートが整えられています。

#### （保険商品の窓販提携）

保険商品の窓販提携においては、特定の保険会社と排他的な関係になることなく、オープンな提携関係のもと、お客様のニーズにあうような幅広い商品を揃えた上で、適切な商品を販売することが大切であると考えております。

#### <資産健全化の完了と健全性の維持>

資産の健全性という観点においては、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、今後は特別危機管理期間中に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いきます。

#### <再成長に向けたメリハリのある再投資>

これまでに構築したローコストオペレーション体制は維持しつつも、今後については中長期的成長という視点に立ち、戦略的意図に基づくメリハリのある投資を進めてまいりたいと考えております。人的資源への投資においては、リレーションシップバンキングに対応できる人材の育成・採用、職員の士気・モラル向上によるオペレーショナルリスクの低減を図り、システムへの投資においては、業務の効率性改善やシステムリスク軽減を図ります。また顧客利便性と採算性のバランスを踏まえた上で、新規出店等のチャネル強化を図っていく必要もあると認識しております。これらの投資により中長期的なスパンにおいて、更なる効率性と収益性の向上を図ってまいります。

#### 【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】

上述した3つの方針を具体化していくに際しては、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、その事業特性を意識した経営資源の戦略的配分と業務運営体制（収益管理、営業体制、人事管理等）の構築が重要であると認識しております。リレーションシップバンキングは、地域中小企業を中心としたお客様に対する渉外活動を中心に付加価値の高いサービスを提供する事業であり、高い付加価値を創出可能な営業体制の整備、人材へ



の投資を中心とした積極的な取組みを行っていく必要があると考えております。一方で、定型的・定量的な商品や取引における価格競争力を重視するトランザクションバンキングにおいては、顧客利便性を確保しつつも、更なるローコストオペレーション体制の追求とオペレーショナルリスクの低減を目指した業務改革やシステム投資を行っていく必要があると認識しております。

#### 【リレーションシップバンキングの推進】

上述したトランザクションバンキングへの取組みも欠かせないものでありますが、当社の考える“地域産業連関のハブ”として機能する地域金融機関を目指すためには、やはりリレーションシップバンキング（＝地域密着型金融）を推進すること、また同時に収益力の確保との両立を実現することが必要となります。以降において後述致しますが、地域に根ざした金融機関として、地域に対するコミットメントを理解し、顧客企業との長く密接な取引関係の中で得た情報をベースにした中小企業金融を推進・展開し、その過程で集積された地域の情報を活用し地域の商流ネットワークに深く入り込むことで、地域経済の活性化におけるリーダーシップを発揮していくことを目指し、馴れ合いや迎合ではない地域との真の信頼関係と Win-Win の関係を構築してまいりたいと考えております。

また、地域密着型金融における地域の捉え方という観点においては、現行の足利銀行の主要な営業地域である栃木県を中心とした地域（栃木県、群馬県、埼玉県、茨城県、福島県）を継承してまいります。“地域産業連関のハブ”としての役割を果たすためには、足利銀行の主要営業エリアの商流を十分把握した上で、当該エリア所在のお客様あるいはお客様のお取引先についても、地域産業連関の一部として捉え、そのニーズや課題に応じていくことが要請されていると認識しております。栃木県を中心とした地域に足場は置きながらも県内/県外といった行政上の区分に必要以上に執着することはせず、地域金融の円滑化や地域経済の活性化という観点から、必要な地域に対しては積極的な事業活動を行っていくべきであると考えております。その結果として、隣県の地域金融機関等との適正な競争を行い切磋琢磨していくことが、地域金融機関のあり方として望ましい姿ではないかと考えております。さらに、お客様により付加価値の高いサービスを提供し、経営の効率化を図るため、有効な戦略提携の可能性も検討してまいります。

② 地域における金融仲介機能の継続的な発揮に対するコミットメントの実効性を確保するための方策

栃木県に本店を有し、栃木県を中心とした北関東エリアにおいて安定した収益基盤を有する中核的な金融機関として存在しつづけることを目指します。また“地域産業連関のハブ”としての機能を果たすべく、地域住民、地域企業及び行政・公的機関を有機的に結びつけるために健全な金融機関としての継続性を維持し馴れ合いでない真の地域密着型ビジネスモデルの構築を目指します。地元出資の受入中止に伴い、当社は本事業計画 4 頁に記載する 5 項目の提案を中心とする取り組みを進め、地域へのコミットメントの実効性を高めてまいりたいと考えております。また地域住民及び地域企業の高い支持を得るべく、積極的な情報開示や IR 活動を推進してまいります。

### ③ 地域密着型金融の推進に関する方策

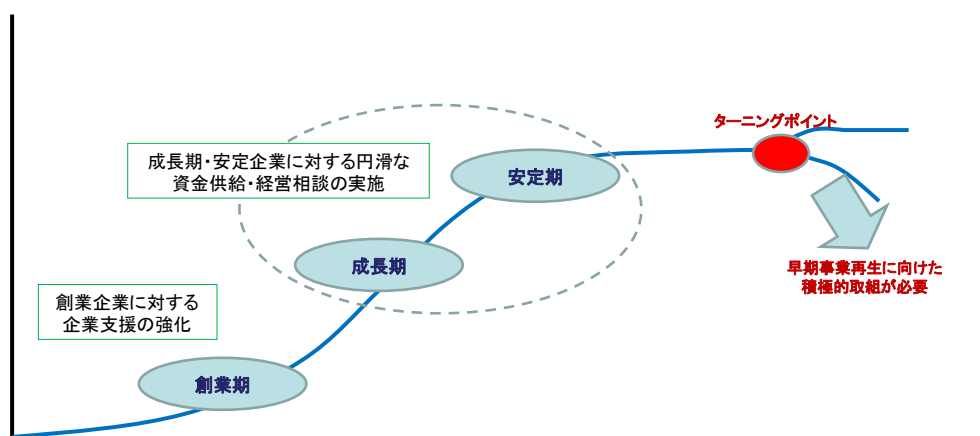
#### 【地域の特性と基本方針】

足利銀行の活動の拠点の中心である栃木県は、人口・県内総生産・県民所得といった観点からは全国的にみて大きい経済規模と高い経済水準を擁している県です。また産業としても農業算出額が全国 10 位(平成 16 年)となる一方で、全体で 4,000ha を超える産業団地(平成 16 年 4 月 1 日現在)を有し、製造業等の積極的な誘致も図られており、さらにソフトリサーチパーク「情報の森とちぎ」のように高付加価値型産業の集積に対する取り組みもなされています。しかしながら、原油を始めとする原材料高の影響や金融資本市場の変動など企業収益を下押しする要因も多く、地域企業を取巻く経営環境は楽観視できない状況が続いています。

このような栃木県を中心とした地域金融の円滑化のために足利銀行では創業・新事業支援として企業育成ファンドを創設し、創業・新事業支援融資に積極的に取り組んでいます。また事業再生というフェーズにある会社に対しては産業再生機構、RCC、中小企業再生支援協議会、地域企業再生ファンドなどの機能を有効に活用し、積極的に再生に取り組んできております。さらには産官学との連携や情報営業体制等も強化してきています。

当社では、地域密着型の金融を推進するために非常に重要である「事業再生・中小企業金融の円滑化」を行っていくためには、以下の図のように様々なライフサイクルの段階にいる地域企業に対して、それぞれのニーズに応じた適切なサービスを提供することが必要であると考えております。地域企業及び足利銀行の間に強固な信頼関係を構築し、双方にとってメリットのある関係を築くことで、地域企業と足利銀行がともに成長していける体制を維持していきたいと考えております。

ライフサイクルに応じた地域密着型金融への取り組み



<創業期にある企業に対して>

創業期にある企業は、将来のキャッシュフローを予測するという点で不透明な要素が多く、適切にリスクを測定・管理していくことが困難であるという性格を持っています。このため、融資による資金供給というよりもむしろ現状足利銀行が投資を行っている「あしかが企業育成ファンド一号投資事業有限責任組合」のように創業期にある企業に対して高いリスクをとりながら高いリターンを求めていくための仕組み作りに重点が置かれることになると考えております。当社の株主である野村グループ、NCP 及び国内ベンチャーキャピタル最大手であるジャフコは、様々な投資家の要請に応えられる仕組み作りについて豊富な経験を有しており、また広範なネットワークを持つことから創業期にある企業の適切な評価を行う上での「目利き」能力をベンチャーファンドに対して提供することが可能です。野村グループは、国内最大の証券会社として積み上げてきた IPO における豊富な経験に基づくノウハウを有しており、ベンチャーファンド投資先の上場に向けた資本政策から上場手続き・募集方針、上場後の IR 活動に至るまで全面的にアドバイスやサポートを行うことができ、ベンチャーファンドの支援を受けた企業の育成に大きく貢献することが可能です。ベンチャーファンド投資先が数多く IPO を実現し、成長することによってベンチャーファンド自体の投資成績も向上し、さらに地域外からも資本が足利銀行の主要営業地域に集まってくるというプラスの循環が生じるものと考えております。

また創業期にある企業は、販売・仕入をはじめとした取引上の関係を持つことのできる相手についての情報ニーズが高く、このニーズに応えることによって適切な対価を得る仕組みを拡大させることをコンプライアンスに十分な注意を払いつつ行っていく所存です。現状の足利銀行においても「首都圏北部ビジネスマッチング 2007」への参加をはじめとして、様々なビジネスマッチングに取り組んでおりますが、当社株主は、全国規模、さらには海外企業に関しての情報を持っており、より付加価値の高いサービスを行っていくための体制を整備することが可能であると考えております。

また、創業期にある企業であっても安定した将来キャッシュフローが見込まれる企業や高い技術力によって近い将来においてかなりの可能性で飛躍的な成長が見込まれる企業も存在しております。このような企業に対しての融資審査能力を向上させ、かつ企業の成長可能性に見合った融資の仕組みを整備することが上述のベンチャーファンドへの取組み、ビジネスマッチングへの取組みと同様に重要であると考えております。融資審査能力の向上にあたっては、「目利き」能力の高い人材の外部からの雇用、さらには株主コンソーシアムメンバー及びその関係先等へ人材派遣等、トレーニー制度や研修制度を充実させることが必要であると考えております。

<成長・安定期にある企業に対して>

成長期・安定期にある企業は、数の上でも一番多く、当然ながら融資額も最も多くなっている層であり、このステージにある企業に対してどのような対応を行っていくかということが、地域密着型の金融を推進する上で最も重要であると考えております。このステージにある企業の多様なニーズに応えることが地域金融機関の収益に大きく貢献するものであり、またこのステージにある企業とどのような接し方をしていくかが前掲の図の中でのターニングポイントを見逃さず、リスクを最小化していくことを可能とするものであると考えております。

リレーションシップバンキングにおいては密接なリレーションシップの中で蓄積される顧客情報に基づいて、信用リスクを反映した円滑な資金供給や適切なモニタリングを行うことを原則としております。そのための前提として密接なリレーションシップを築くための十分な体制が整備されており、かつ1人1人の担当者が顧客のキャッシュフロー等の分析を通じて顧客の経営状況を的確に把握し、銀行にとってのリターンとリスクを適切に判断できる能力を備えていることが必要となります。また、前掲の図の中にあるターニングポイントを把握することは顧客及び銀行にとって非常に重要であると考えます。経営環境の悪化を適時・適切に把握し、積極的に経営相談・指導を行っていく姿勢は、企業の経営者との信頼関係を深めると同時に、銀行にとっても適切なリスクの管理、収益の維持・確保に繋がることとなります。以上のような認識のもと、経営者の良き相談相手となり、同時に銀行にとっての収益の柱となるリレーションシップバンキングの実践を遂行し得る人材の育成を進めてまいりたいと考えております。

また上記の過程で発生する多様な顧客のニーズへの対応力を高めるべく、担保や保証に過度に依存しない融資等の新しい形態の融資、投資銀行業務や事業承継対策等、様々なサービスを提供するために必要な体制強化、人材育成等を進めてまいりたいと考えております。

<早期事業再生が必要な企業に対して>

当社は、本来的には上記のようにターニングポイントを適時適切に把握し、顧客を再生が必要なフェーズに落とさないということが理想的であると考えますが、必ずしもすべての企業が再び安定軌道に乗れるわけではなく、一定割合では再生が必要であるフェーズに至ってしまう企業も発生してしまうことはやむをえないことであると考えております。事業再生は、傷の浅いうちに施策を打つことが重要であり、このためにも取引先の経営状態を常にモニタリングしていくことが求められます。ターニングポイントを超えて安定軌道に戻らず、経営状態の悪化が続いている企業についてはたとえ現時点での元金の払いが期日通りに行われていたとしても重点的に管理していきます。再生が必要となった企業に対しては、単なる一時的な財務リストラチャリングではなく、企業が継続的に安定的なキャッシュフローを得られる状態まで回復を図っていくことが重要であると考えております。このため、再生のための施策を適用するか否かという入り口の段階での再生可能性の判断を厳密に行い、再生可能性ありと判断された場合には、コアビジネスの競争力向上に力点を置いた抜本的な再生施策を支援していきます。また過剰供給構造にある業界に属する企業のように構造的な問題がある場合には、単体の企業としてのみでなく、地域内の他企業、さらには地域外の他企業とのアライアンスの中でどのような再生の道筋が描けるのかといったことも考えたうえで対応することのできる体制を構築していきたいと考えております。

また、足利銀行では産業再生機構、整理回収機構、中小企業再生支援協議会等の外部機関を積極的に活用し、さらに地域再生ファンドへの投資を通じても事業再生に取り組んで来ました。これらの活動は、全国的にみてもかなり積極的なものであったと当社は評価しております。今後においても、こうした外部機関と積極的に連携する姿勢を維持し、早期事業再生への取組みを図ってまいりたいと考えております。外部機関との連携に際しては、“地域産業連関のハブ”として、栃木県という行政単位に固執するのではなく、他県に本社を有しているが、足利銀行の主要営業地域内に工場が存在しており、そこで多くの地域住民が働き、かつ多くの地元企業が取引を行っているといった企業を支援するための再生ファンドなども検討したいと考えております。地域外の企業ではあるが、栃木県を中心とする地域産業連関の中で重要な役割を果たしている企業というものが破綻するということは地域に対する影響も非常に大きいものであり、多くの顧客企業が経営不振に陥ること及び多くの個人顧客が職場を失うことによって銀行のリスクを増大させるものであります。このような企業に対しても積極的に再生の仕組みを提供することが“地域産業連関のハブ”としての足利銀行にとって必要なことではないかと考えております。

#### 【承継資産の管理方針について】

承継資産の管理方針としましては、原則としてすべて継承いたします。貸付債権についても、資産買取が予定される破綻先及び実質破綻先関連債権を除く全ての貸付債権について保有を継続し、問題債権に対しても上述したような企業・事業再生の取組みを強化することで対応してまいりたいと考えております。また、政策保有株式や事業外資産の資産売却についても、現在の足利銀行の方針を承継したいと考えております。

#### ④ 利用者利便の向上を図るための方策

現在、足利銀行ではお客様のご意見・ご要望に接した行員がお客様の声として「お客さまの声カード」を作成し、本部宛てに報告を行い、改善につながるような流れを作っており、また接客面に関するアンケート調査を実施しサービス向上につながるように努めています。譲受け後の足利銀行においても現状の活動を継承しながら、更にお客様のご意見・ご要望が適時適切な改善につながるよう努めてまいります。また情報開示という点では、上場を目指す企業として多くの地域住民及び地域企業の信任を得られるように、透明性が高く、理解しやすいディスクロージャーの推進に細心の注意を払い、IR活動の一環として地域のお客様及び株主等に対する説明会を充実させるなど、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いきます。

#### ⑤ 地域の活性化に資する方策

当社は、“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足利銀行の地域の活性化への最大の貢献であると理解しております。足利銀行が特別危機管理行となった大きな要因の一つとして、地域外大口融資先及び地域内特定融資先への過度な依存がありました。特定の融資先に対する融資額を膨脹させるのではなく、貸出先件数を増加させながら貸出金を増強していくことが地域企業の資金ニーズに適切に応えることにつながり、健全なポートフォリオの維持を通じて銀行自体の経営が安定化し、地域に対して将来にわたって永続的なサービスを提供していくことにつながると当社は考えています。足利銀行においては、強力な経営陣のもとで貸出先数を順調に伸ばしており、当社においてもこの傾向を継承していくことが重要であると認識しております。

創業期から成長・安定期、さらには事業再生が必要となるまでの取引先企業の様々なステージに応じた各種サービスを強化することは、地域の持続的発展に寄与するものであり、一方で取引先企業のランクアップを通じて銀行自体の健全な成長余地

をもたらすものと認識しています。足利銀行においては、創業期の企業を支援する方策として企業育成ファンドを創設し、各機関との連携強化、大学等の協力連携等産官学連携を積極的に推進し、地域の底上げを図っています。また、事業再生という点では地域の主要産業である温泉旅館や地域の交通を担うバス会社、その他様々な業種・規模の事業者に対して産業再生機構や中小企業再生支援協議会を積極的に活用し、成果をあげています。このような活動を基本的には継承し、さらには当社株主の持つ強力な機能によって強化を図り、長期的な地域の活性化に貢献していきます。

また足利銀行では各種のボランティア活動等を通じて社会貢献活動に取り組んでいますが、安全で住みよい地域を維持していくために民間企業として行い得る活動を継続して行っていく所存です。

栃木県は全国でも有数のモータリゼーションの進んだ県（平成 18 年 3 月末の 1 世帯あたり自家用車乗用車保有台数は全国 6 位）であり、郊外立地のショッピングセンターや大型のロードサイド店舗が近年急速に増加しています。一方で、栃木県の中心である宇都宮市において人口は増加しておりますが（平成 12 年～平成 17 年増加率 3.1%）、かつての中心地であった JR 宇都宮駅周辺の活力は回復しているとは言えない状況にあります。平成 18 年における改正「中心市街地の活性化に関する法律」の施行、「中心市街地の活性化を図るための基本的な方針」の閣議決定等を踏まえ、「まちの顔」または地域の顔としての中心市街地の活性化にも積極的に関与していきたいと考えております。

当社は地域産業連関の中で上記のような方策を講じることによって、地域社会の雇用の創出や安定、あるいは、再チャレンジ可能な地域の風土作りに貢献し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 営業体制の整備

#### 【基本方針】

当社は、足利銀行が地域一番手の金融機関として、栃木県を中心とする主要営業地域における様々な顧客層のニーズに応じていかねばならないという宿命を負っているものと考えております。中堅企業・中小企業・零細企業などの事業性顧客、その経営者の個人取引ならびに従業員取引（いわゆる職域取引）、マス個人顧客、富裕層個人顧客、さらには地方公共団体といった“顧客属性による横軸”とともに、価格競争・効率性・スピードを求めるトランザクションバンキング顧客（トラバン顧客）と非価格的なニーズを求めるリレーションシップバンキング顧客（リレバン顧客）という“顧客ニーズによる縦軸”を営業体制の基本に据えていきます。

トラバン顧客とリレバン顧客とでは、トラバン顧客に対しては徹底的なコスト管理による収益管理が求められる一方で、リレバン顧客に対してはコストをある程度かけた中での大きな収益が求められるというように収益管理のポイントが異なっており、営業現場を動かすための業績評価の仕組みも異なってきます。トランザクションバンキングは、限られた時間とコストの中でどれだけ効率をあげていくかということがビジネスモデルの要所である以上、従来型の件数とボリュームによる業績評価を活用することで問題がないと考えております。それに対して、リレーションシップバンキングに関しては、時間軸を考えねばならず、プロセス管理・取引経過の評価に際しての有効的ツールであるバランスド・スコア・カード（BSC）のような業績評価手法を導入する必要があるものと考えております。このような営業の現場を適切に評価する手法を導入することで、リレーションシップバンキングへの取組みを経営と現場が一体となって推進していきたいと考えております。

トラバン顧客に対しては、内部統制（ITも適宜活用した中でのオペレーショナルリスクを極力排除する予防的仕組み）面での十分な配慮を念頭に置いた業務改革（BPR）により、ローコストオペレーション＝「誰でもできる仕組み」を検討する必要があると考えております。規制時代からの業務工程・事務プロセスは、競争時代における取扱商品サービスの多様化の中で、対処療法的な修正に次ぐ修正によって乗り切っていたことは否めず、疲労蓄積状況に陥っているものと思われま。このことがオペレーショナルリスクを増大させている原因となっている可能性が大きいものと推察され、オペレーショナルリスクを抑えるために業務工程・事務プロセスの抜本的な見直し（たな卸し）が必要であると考えております。たな卸しにはある程度の費用と時間がかかりますが、この根本にメスを入れることで、オペレーショナルリスク増大が招くと思われる将来の禍根を事前に断ち切ります。

### 【店舗計画】

足利銀行が、栃木県を中心とした地域における中核的地域金融機関であることは今後も変わることなく、当社及び足利銀行の本店の所在地についても、宇都宮市から変更する予定はありません。

店舗展開やその他の顧客接点については、軽量化店舗への転換を中心に再構築に取り組んだ現在の足利銀行の方針を十分咀嚼した上で承継したいと考えておりますが、上記のような営業戦略の基本を踏まえた上での、店舗計画・チャネル戦略といった顧客向けのデリバリーチャネルを検討する必要があるものと考えております。まずは“営業戦略の基本方針”をしっかりと据え、それを実際に運営する上での店舗の役割やその他チャネルの補完などの議論をすべきであるものと考えております。

### ② 人事管理政策

まず原則として、現在の足利銀行の行員は全員継続雇用いたします。また新規行員、特に若手の採用を積極的に行っていく必要があると認識しており、行員数は全体として増加となる方向で考えております。

その上での人事管理政策の基本的な考え方について、当社は、営業体制の整備と同様に人事管理政策についても営業戦略の基本をベースとして考えるべきであると考えております。当初は、トランザクションバンキングを行う人材（トラバン人材）とリレーションシップバンキングを行う人材（リレバン人材）が混在することはやむを得ないものと考えておりますが、近い将来はトラバン人材とリレバン人材は分けて考えねばならないものであると認識しております。

トランザクションバンキングについては、内部統制に十分配慮したローコストオペレーション＝「誰でもできる仕組み」を確立することで、人員確保の点からも銀行業務経験者に限定されることがなくなり、地域において人材を広く求めることができるようになります。このことは収益面での利点があるというだけでなく、地域における雇用の市場拡大につながります。トランザクションバンキング業務における中核社員の仕事はローコストオペレーションの仕組みづくりと現場のマネジメントに限定されます。

また、トランザクションバンキング業務をローコストオペレーション化することで、リレーションシップバンキング業務には現有の人員のできるだけ多くを傾斜配置できるようにになります。これによつてはじめて地域金融機関における人材の質と業務とのミスマッチが解消し、処遇と人材が合致した本来の意味での適材適所を達成することができるようになるとともに、行員のモチベーションを高めることが可能となります。今後においては、適切な規模の新規採用とメリハリのある報酬水準の設定や役職員のインセンティブ向上を目的とした株式型報酬制度の活用を行うとともに、教育研修を通じて将来のリレバン人材を育成していきたいと考えております。

### ③ システム投資に関する方針

足利銀行ではNTTデータが運営する「NTTデータ地銀共同センター」への参加を決定し、平成23年中に基幹系システムの全面更改を行う予定です。地域金融機関として求められるシステム機能性、安全性を充足し、共同化によるコスト低減を実現するため、「地銀共同センター」加盟による勘定系システム運営、自行開発による情報系システムの刷新という方向性を承継してまいります。営業店端末やATM、分散システムにおける老朽化機器、ソフトウェアの刷新も必要であり、基幹系システムの更改と連携をとり、計画的な対応を進めてまいります。基幹系更改における新機能実現（イメージ処理、ワークフローシステム等）により、業務プロセスの効率化やオペレーショナルリスクの低減を図り、内部統制の視点にも配慮したシステム構築を行っていきたいと考えております。

情報系システムについても高水準なものを配備する必要があるものと考えております。さらに信用リスク面・市場リスク面での管理ツールとしてのシステム構築、顧客情報システムのバージョンアップ、さらには現場の行動管理（コンプライアンス面も含む）にも配慮したシステム構築を行っていきたいと考えております。

### ④ 足利銀行の子会社・関連会社の保有に関する方針

過去において整理方針とされたファイナンス子会社・資産管理子会社は平成18年3月までにすべて整理されてきており、現在の「(株)あしぎん事務センター」、「あしぎんビジネスサポート(株)」、「足利信用保証(株)」、「あしぎんシステム開発(株)」及び「(株)あしぎんディーシーカード」の5つの子会社は必要なもののみが残っていると当社では認識しております。

グループとしての経営管理・収益管理を強化し、機能子会社については、その存在意義に基づいた経営指標の達成を目指すとともに、カード事業等の戦略的子会社については、株主コンソーシアムメンバーによる機能提供や外部企業との業務提携等も視野に入れた成長戦略を検討していきます。また、今後状況に応じて持株会社を強化していく過程の中でグループを統括する機能も持たせ、グループ会社を持株会社の直下に置き、機動的なグループ管理を行っていくことも検討していきます。

## (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。

#### <前提となる景気環境>

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。

#### <金利>

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。

#### <為替>

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。

#### <株価>

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】</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	44,980	45,780	46,419	47,739	49,790
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>	2,076	2,213	2,339	2,488	2,691
資本金	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050
資本準備金	125	125	125	125	125
その他資本剰余金	924	895	895	895	895
利益準備金	—	—	5	11	17
剰余金	43	209	329	473	670
その他有価証券評価差額金	▲ 67	▲ 67	▲ 67	▲ 67	▲ 67
自己資本	1,636	1,894	2,177	2,451	2,650
Tier1	920	1,091	1,279	1,491	1,688
Tier2	719	807	904	967	970
リスクアセット	25,466	25,876	26,307	26,749	27,202
自己資本比率	6.42%	7.32%	8.27%	9.16%	9.74%

(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】</b>					
業務粗利益	644	872	912	943	967
資金利益	538	744	764	785	802
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	125	120	120	122
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	292	308	322	366
コア業務純益	220	293	309	324	367
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	169	185	209	263
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	165	182	206	259

<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%
預貸金利鞘	0.55%	0.61%	0.56%	0.53%	0.60%
非金利収入比率	16.46%	14.66%	16.25%	16.75%	16.96%
コア業務純益ROE	10.61%	13.26%	13.25%	13.02%	13.65%
コア業務純益ROA	0.48%	0.61%	0.63%	0.64%	0.69%
OHR	64.80%	66.34%	66.03%	65.64%	61.99%

<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)	14.48%	12.21%	10.42%	8.94%	7.90%

【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】</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)

【損益】					
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

【経営指標】					
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%

【不良債権関連指標】					
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%

【繰延税金資産関連指標】					
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】</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)

【損益】					
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

【経営指標】					
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%
預資金利鞘	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%

【不良債権関連指標】					
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%

【繰延税金資産関連指標】					
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月に永久劣後ローンのうち250億円を優先株式に転換し、増資(デット・エクイティ・スワップ)を実施しております。

### <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するとしております。

#### (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。

## 2. 野村F P・N C Pグループの概要（普通株主）

法人名	野村フィナンシャル・パートナーズ株式会社
代表者	代表取締役社長 永松 昌一
所在地	東京都千代田区大手町二丁目2番2号
主な事業内容	投資業務、経営及び財務に関するコンサルティング業務等

法人名	ネクスト・キャピタル・パートナーズ株式会社
代表者	代表取締役社長 立石 寿雄
所在地	東京都千代田区麹町三丁目5番2号
主な事業内容	投資事業
投資ファンドの概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・投資事業有限責任組合法に基づく投資ファンド</li> <li>・組合契約期間は、6年間及び2年間の延長規定</li> <li>・ネクスト・キャピタル・パートナーズ株式会社を単独の無限責任組合員とした本件専用ファンド</li> <li>・有限責任組合員は、オリックス株式会社及び他有力投資家（特定の有限責任組合員の出資比率は、原則50%未満とする）</li> <li>・無限責任組合員であるネクスト・キャピタル・パートナーズは業務執行に関する権限の一切を保有</li> </ul>

投資ファンドの名称	ジャフコ・スーパーV3共有投資事業有限責任組合 無限責任組合員 株式会社ジャフコ
設立年月日	平成19年7月24日
有限責任組合員	国内外の機関投資家等
投資ファンドの概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・投資事業有限責任組合法に基づく投資事業有限責任組合・ジャフコを単独の無限責任組合員とする既存汎用ファンド</li> <li>・スーパーV3シリーズの複数ファンドが有限責任組合員からの出資を受け入れ、ジャフコ・スーパーV3共有投資事業有限責任組合を通じて投資証券を取得</li> <li>・組合契約期間は、10年間及び2年間の延長規定</li> <li>・無限責任組合員は業務執行に関する権限の一切を保有</li> </ul>
無限責任組合員名	株式会社ジャフコ
無限責任組合員の代表者	取締役社長 伊藤 俊明
無限責任組合員の所在地	東京都千代田区丸の内一丁目8番2号 第二鉄鋼ビル
無限責任組合員の主な事業内容	ベンチャーキャピタル

【ネクスト・キャピタル・パートナーズ株式会社が組成する投資事業有限責任組合の概要】

ネクスト・キャピタル・パートナーズ株式会社を無限責任組合員とし、以下の様な属性を持つメンバーにて、足利銀行持株会社株式の保有を目的とした投資事業有限責任組合（仮称：足利ネクスト投資事業有限責任組合）を組成致します。

①. 無限責任組合員

- ・ ネクスト・キャピタル・パートナーズ株式会社

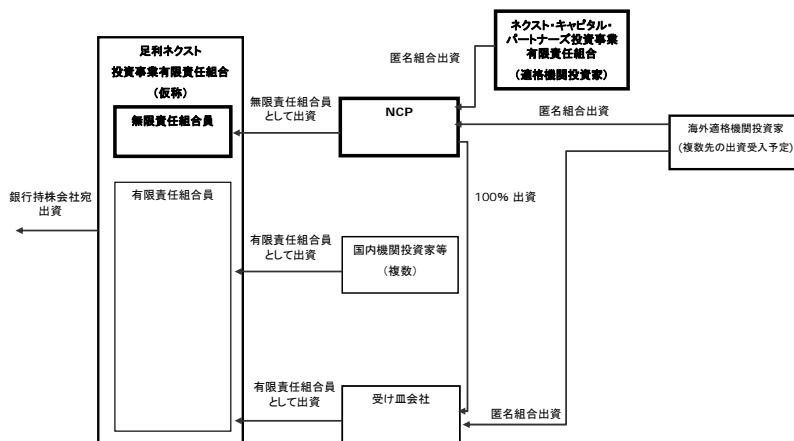
ネクスト・キャピタル・パートナーズ株式会社は、ネクスト・キャピタル・パートナーズ株式会社が無限責任組合員として運営する投資事業有限責任組合（ネクスト・キャピタル・パートナーズ投資事業有限責任組合）及び適格機関投資家である海外投資家より匿名組合出資を受け、本匿名組合出資金及びネクスト・キャピタル・パートナーズ株式会社の自己資金により無限責任組合員としての出資を行います。（ネクスト・キャピタル・パートナーズ投資事業有限責任組合の概要については後述をご参照下さい。）

②. 有限責任組合員(当社に対する議決権行使等、組合の業務執行に関与する権限は有しない)

特定の有限責任組合員による出資比率は 50%未満となることを原則としております。

1. オリックス株式会社
2. 国内機関投資家等
3. ネクスト・キャピタル・パートナーズ株式会社が議決権比率を 100%保有する株式会社（以下「受け皿会社」といいます。）。受け皿会社は、適格機関投資家である海外投資家より匿名組合出資を受け、本匿名組合出資金及び受け皿会社の自己資金により有限責任組合員としての出資を行う予定です。

③. 出資形態図



【ネクスト・キャピタル・パートナーズ投資事業有限責任組合の概要】

正式名称	ネクスト・キャピタル・パートナーズ投資事業有限責任組合 -少数投資家及び非適格機関投資家転売制限付適格機関投資家向け
設立年月	平成17年11月
無限責任組員	ネクスト・キャピタル・パートナーズ株式会社 代表取締役社長 立石 寿雄
有限責任組員	日系金融機関、日系事業会社
所在地	東京都千代田区麹町三丁目5番2号
投資理念・目的	エクイティ投資及び経営支援による企業の活性化 投資先の収益力及び企業価値の向上による投資先企業の成長と正の連鎖の創造
投資実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ユーアイ電子株式会社（プリント配線板製造業。愛知県豊橋市）</li> <li>・キャスコ株式会社（ゴルフ用品製造、販売業。香川県さぬき市）</li> <li>・株式会社さとうベネック（建設業。大分県大分市）</li> <li>・株式会社フジ医療器（健康・美容機器製造、販売、輸入業。大阪府大阪市）</li> </ul>