



平成 28 年 5 月 13 日

各 位

会 社 名 株式会社足利ホールディングス  
代表者名 代表執行役社長 松下 正直  
(コード番号：7167 東証第一部)  
問 合 せ 先 執行役経営企画部長 清水 和幸  
(TEL：028-622-8411)

### 中期経営計画の策定について 「あしぎんWAY 2016－地域のメインバンクを目指して－」

株式会社足利ホールディングス（社長 松下 正直）ならびに株式会社足利銀行（頭取 松下 正直）は、平成 28 年度を計画期間とする新たな中期経営計画「あしぎんWAY 2016－地域のメインバンクを目指して－」を策定致しました（新中期経営計画の内容については別紙をご参照ください）。

本計画の戦略等に関しては、平成 28 年 10 月 1 日に予定しております株式交換による株式会社常陽銀行（頭取 寺門 一義）との経営統合の効果・影響は考慮しておりません。計画期間に関しては、経営統合が実現した場合にシナジー効果等を勘案した中期経営計画をあらためて公表する予定であることから 1 年としております。また、期中に経営統合を控えるなか当社連結での通期業績予想は未定であることから、本計画の重要経営指標等は銀行単体の計数を用いております。

なお、シナジー施策やシナジー目標に関しては、平成 28 年 4 月 25 日に公表いたしました「株式会社常陽銀行と株式会社足利ホールディングスの株式交換による経営統合に関する最終合意について」において公表しております。

以 上

中期経営計画  
あしぎんWAY 2016  
—地域のメインバンクを目指して—  
平成28年度

足利ホールディングス

足利銀行



## 1. 概要

- 1-1 長期的ビジョンおよび中期経営目標
- 1-2 重要経営指標(KPI)
- 1-3 基本コンセプト
- 1-4 基本戦略

## 2. 個人戦略

- 2-1 個人戦略① 「密着軸」による取組み
- 2-2 個人戦略② 「機能軸」による取組み
- 2-3 個人戦略③ 重要指標

## 3. 法人戦略

- 3-1 法人戦略① 「密着軸」「機能軸」による取組み
- 3-2 法人戦略② 事業性評価の質の向上

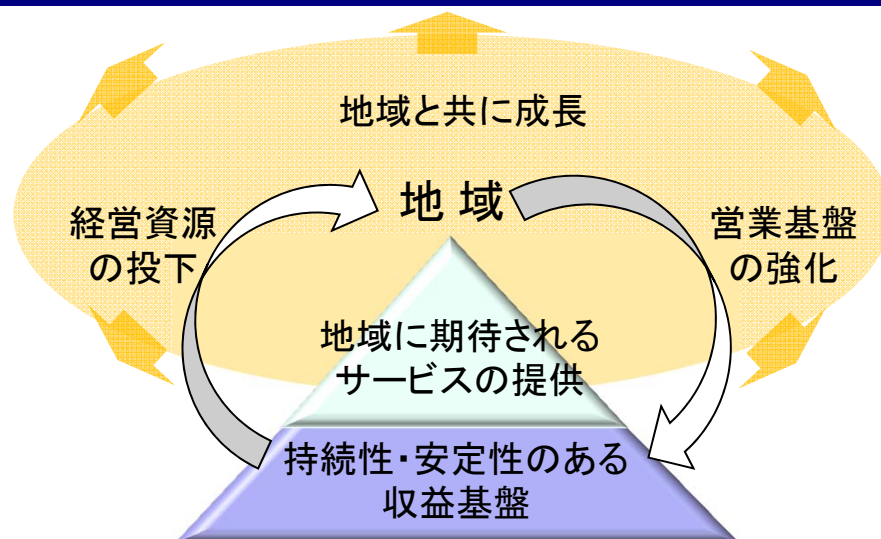
## 4. 地域経済活性化戦略

## 5. 有価証券戦略

## 6. 経営機能高度化戦略

- 6-1 経営機能高度化戦略①
- 6-2 経営機能高度化戦略② 人材力の向上
- 6-3 経営機能高度化戦略③ 生産性の向上

## 1-1 長期的ビジョンおよび中期経営目標



- 地域と共に成長する銀行  
＝「地域のメインバンク」
- そのための基礎体力を有する銀行

### 存在意義は地域経済成長への貢献

「地域と共に生きる」「豊かさの創造に寄与する」が当行の存在意義。地域経済の縮小懸念がある中、積極的に地域経済の成長に貢献し、共に成長する「地域のメインバンク」を目指す。

### 地域経済成長を支えるための基礎体力の強化

地域経済の成長を実現するための地道な取り組みや、地域のお客さまのニーズ・期待を的確に捉えたサービスの提供を長期にわたり続けるためには、持続性・安定性のある収益基盤(＝基礎体力)が必要である。

中期経営目標

「基礎体力の強化」と「統合効果の発揮」による地域創生への貢献



## 1-2 重要経営指標(KPI)

《銀行単体》

平成28年度

収益性	業務粗利益	810億円
	実質業務純益	325億円
成長性	預金等平残	5.4兆円
	貸出金平残	4.2兆円
	法人貸出(東京支店、県庁内支店除く)+個人向け貸出	3.3兆円
	投資信託残高	3,700億円
生産性	OHR	50%台
健全性	自己資本比率	8.5%
	不良債権比率	2.2%以下

## 1-3 基本コンセプト

### 地域経済の成長に貢献

- ・人口減少を背景とした地域経済の縮小懸念に対し、地域のメインバンクとして「地方創生」に積極的に取り組みます。
- ・お取引先企業の事業性評価に基づく本業支援を通じて、地域企業の成長をサポートし、地域経済の成長に貢献します。

### 外部環境変化を的確にとらえた事業領域のフォーカス

- ・地域内の65歳以上人口の増加をふまえ、必要とされるサービスを拡充し、そのサービス提供を通じて、お客さまのお取引拡大をはかります。
- ・地域経済の縮小が懸念されることから、事業性評価に基づくコンサルティングによるお客さまの課題解決にも注力いたします。
- ・ICTの進歩や規制緩和などの環境変化を踏まえ、FinTechの活用を含めた新たな事業の創出を探ります。

### 「密着軸」による推進強化と「機能軸」によるお客さまの利便性向上

「密着軸」=コンサルティングや事業性評価    「機能軸」=身近さと便利さの追求

- ・貸出金の収益性が低下する中、地域内の法人のお客さまに対して事業性評価に基づくコンサルティングを行いながら、お借入れ以外でも幅広くお取引いただける仕組みを構築します。
- ・個人のお客さまに対しても、お客さま本位の丁寧なコンサルティングを通じて、運用資産の拡大をお手伝いします。
- ・本部の企画機能を強化し、身近さと便利さを備えたサービスを効率的に提供する仕組みを構築します。特に、お客さまニーズの強い無担保ローンに注力します。

### 「密着軸」「機能軸」を磨くための「経営機能高度化」

- ・「密着軸」による推進を展開するため、コンサルティング人材を育成します。
- ・事務部門の効率化を進めるとともに、「密着軸」による取組みに必要となる時間を捻出するため、推進部門の生産性向上をはかります。

### 経営資源の効果的な投下

- ・限られた経営資源を成長が期待できる分野に投入します。

## 1-4 基本戦略

### 個人戦略

- 《密着軸》 シニア世代を中心とした富裕層・準富裕層への資産運用営業強化  
相続ビジネスの構築
- 《機能軸》 「身近さ」と「便利さ」の追求を通じたお取引きの拡大

### 法人戦略

- 《密着軸》 事業性評価に基づいたお取引先の本業支援・事業承継支援  
コンサルティングを通じたフィービジネスの強化
- 《機能軸》 効率的なリテール法人推進

### 地域経済活性化戦略

- 創業・第二創業等を通じた地域の事業所数・従業者数増加への取組み
- 事業性評価に基づくコンサルティング等を通じた取引先の企業価値向上支援
- 地域の自治体と連携した「地方創生」施策の展開
- 社会資本整備への関与(PFI等)

### 有価証券戦略

- 適切なリスクテイクによる有価証券ポートフォリオ拡大

### 経営機能高度化戦略 ～競争優位を築くための重点投資分野

- 人材力の向上 ➢ 生産性の向上 ➢ 店舗・チャネルの機能向上
- マーケティングの高度化 ➢ 収益管理の高度化 ➢ 与信管理の高度化

基礎  
体力  
の  
強  
化

## 2-1 個人戦略① 「密着軸」による取組み

- 増加するシニア世代を中心とした富裕層・準富裕層への資産運用営業や相続関連ビジネスを強化します。

### 「密着軸」による取組み

富裕層

プライベートバンキングチーム(新設)による高度なコンサルティング

準富裕層

さらなるノウハウの蓄積によって担当者のコンサルティングスキルを向上

強み

×

機会

資産運用営業における  
ノウハウや顧客基盤

県内の顧客基盤

成長エリア  
に近接

シニア層増加

全地域共通

埼玉

### 強みである資産運用営業の進化

- シニア層との取引強化
- 「コアサテライト戦略※」による預り資産残高の増加
  - ※お客さまのライフステージやリスク許容度を把握し、安定的に増やす資金(コア)と積極的に増やす資金(サテライト)に分別した分散投資の提案
- 保険コンサルティング販売の強化
- 外貨預金の強化

### 相続ビジネスの展開

### 強みである資産運用営業を埼玉地区でも積極展開

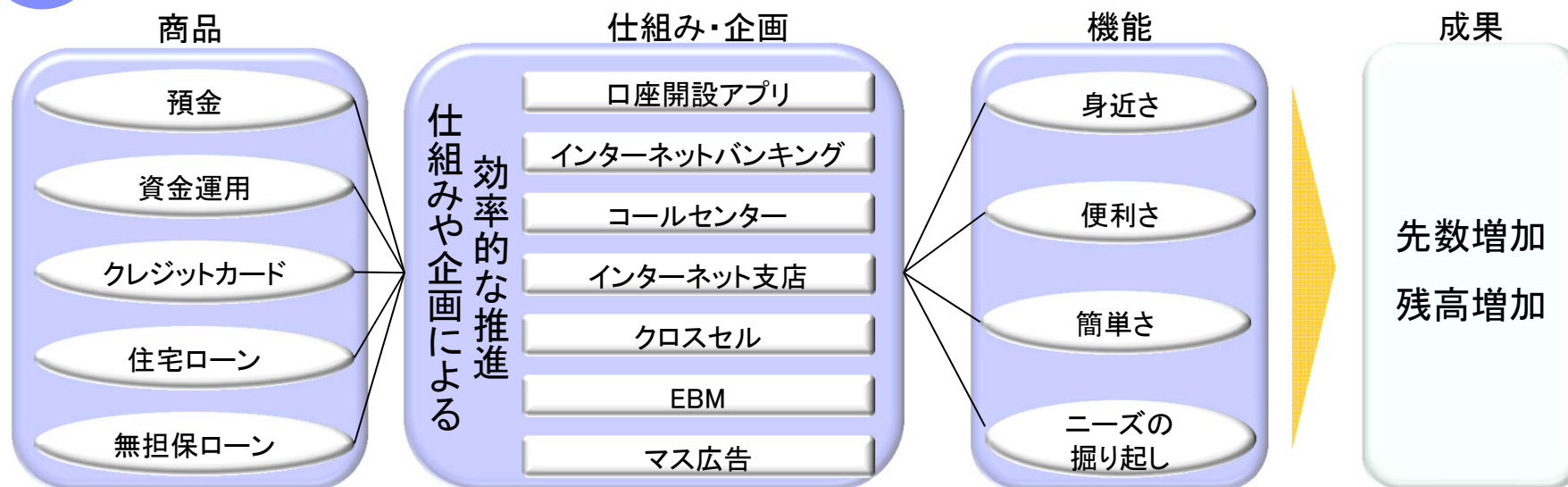
- 法人オーナー・アパート経営者等の資産家層へのアプローチ



## 2-2 個人戦略② 「機能軸」による取組み

- お客さまにとっての「身近さ」「便利さ」を追求することで、お客さまやお取引きの増加をはかります。
- お客さまニーズの強い無担保ローンに注力します。

### 「機能軸」による取組み



### 「機能軸」による無担保ローン強化

- お客さまの使いやすさを追求
  - ・商品性の改定
  - ・非対面取引の強化
- 商品ラインナップの拡充による多様なニーズへの対応
- 契約書類や来店回数の削減

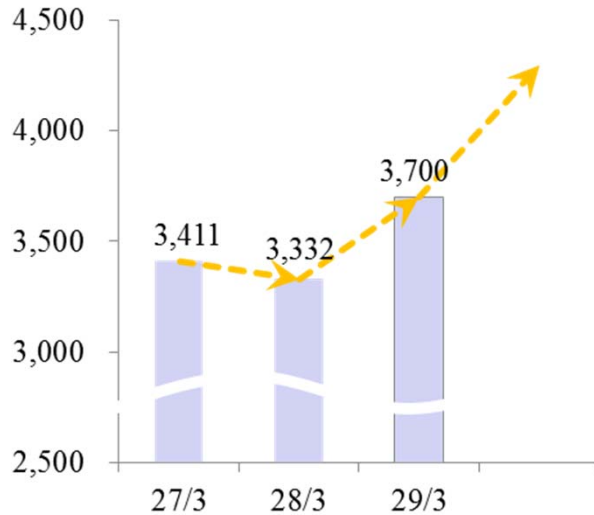


## 2-3 個人戦略③ 重要指標

➤ 「密着軸」「機能軸」による施策の重要指標を下記の通り設定します。

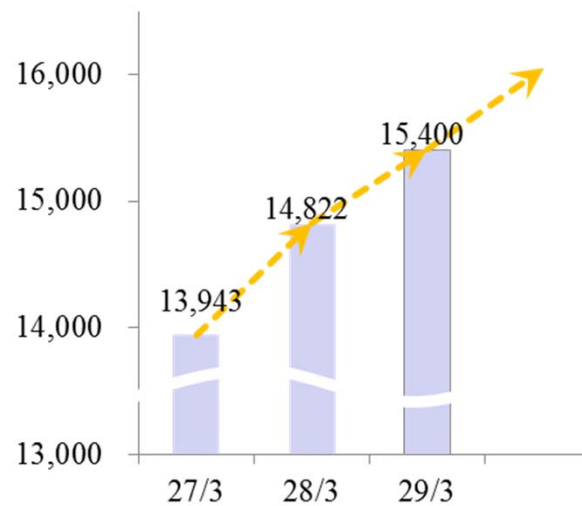
### 投資信託残高

(億円)



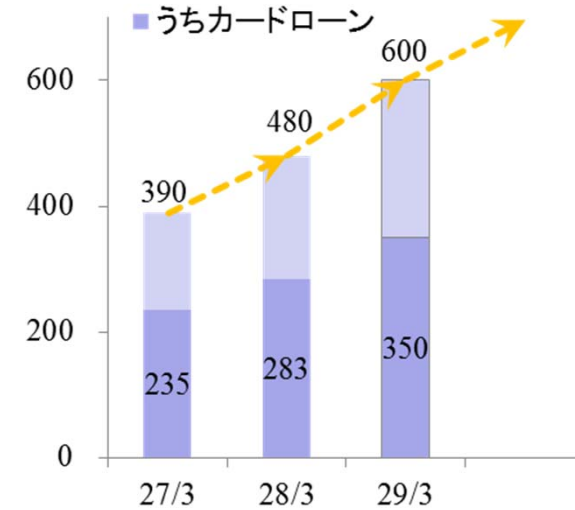
### 住宅ローン残高

(億円)



### 無担保ローン残高

(億円)



### 投資信託保有先数

100千件

### 相続関連サービス 取扱い件数

300件

※相続関連サービスとは、遺言信託、遺産整理、遺言執行の総称

## 3-1 法人戦略① 「密着軸」「機能軸」による取組み

- 事業性評価をベースとしたコンサルティングサービスへのパワーシフトを実現することで、収益力の向上をはかります。

### 重要指標

- 法人貸出金(東京支店、県庁内支店除く)平残:1兆4,600億円
- 法人関連手数料:18億円

### 「密着軸」

- |                       |                    |
|-----------------------|--------------------|
| ➤ 事業性評価に基づくコア取引先の成長支援 | 事業性評価の質の向上         |
| ➤ 事業承継・M&Aの強化         | 事業承継関連ニーズ取り込み      |
| ➤ ミドルリスク先の取組強化        | 財務改善、経営指導等を通じた企業支援 |
| ➤ 成長分野への取組強化          | 医療・介護・ヘルスケア、航空宇宙等  |
| ➤ 新たなフィービジネスへの取組み     | ビジネスマッチングの対象範囲拡大等  |
| ➤ リース事業への参入           |                    |



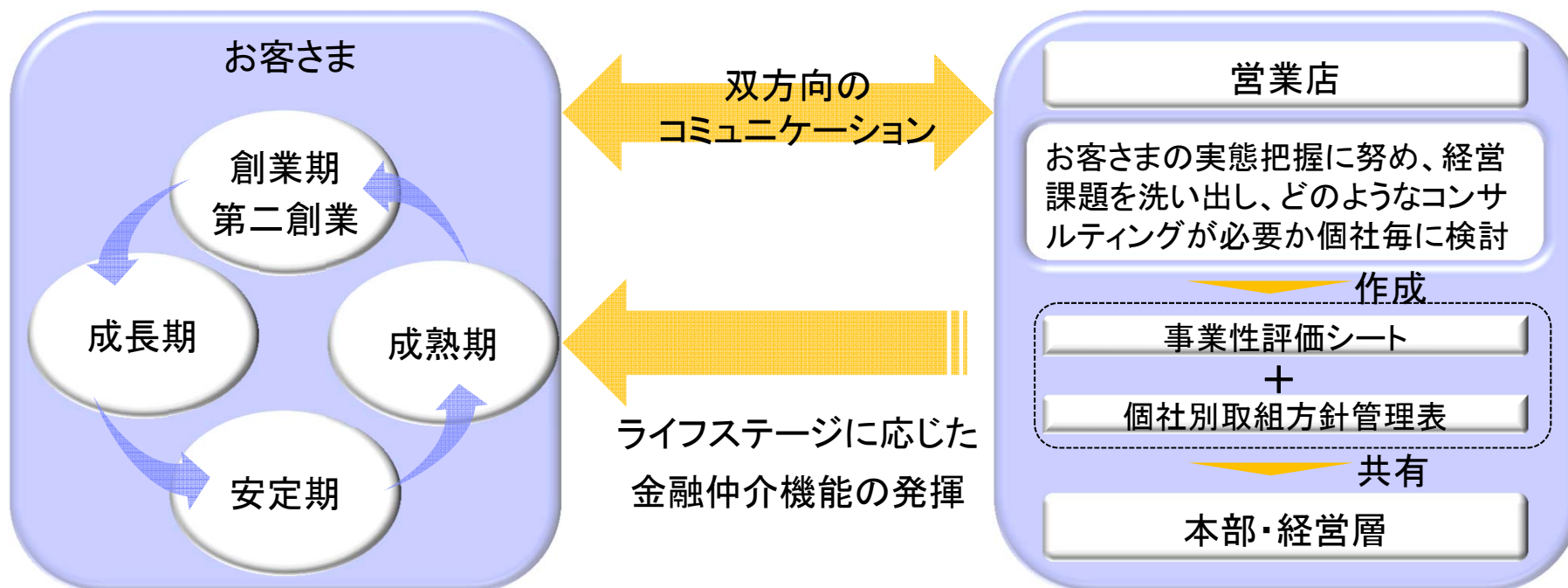
推進の効率化を通じたマンパワーの創出・シフト

### 「機能軸」

- |                   |             |
|-------------------|-------------|
| ➤ リテール法人向け専用商品の投入 | ➤ 得意先活動の効率化 |
|-------------------|-------------|

## 3-2 法人戦略② 事業性評価の質の向上

- 「事業性評価」を通じて、お客さまと経営課題を共有します。
- 共有した経営課題を解決することで、お客さまの本業支援や経営改善を実現します。



### 事業性評価の質の向上策

- お客さまとのコミュニケーション・プロセスの重視
- 人材支援
- 外部機関の活用

※「事業性評価」とは・・・金融機関が、財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、借り手企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価すること。

## 4 地域経済活性化戦略

- 地域と共に成長するために、地域中核企業の育成や地域の事業所数増加に向けた取組みなどを通じて地域経済の活性化をはかります。

各自治体の「まち・ひと・しごと総合戦略」

連携

### 事業性評価に基づく地域中核企業育成

- 創業・第二創業支援
- 販路拡大支援(ビジネスマッチング)
- 事業承継・M&A支援
- 企業再生支援
- 成長産業(医療・介護・ヘルスケア、航空宇宙)育成支援
- グローバル化支援(JETRO活用)

### 地域の自治体と連携した「地方創生」

- 企業誘致    ➤ 企業流出防止
- 6次産業化支援(とちまるファンド等)    ➤ 観光地活性化支援

### 社会資本整備への関与

- 県内企業のPFI案件組成支援    ➤ 再開発に伴う資金ニーズへの対応

取引先の企業価値向上

事業所数・従業者数の増加

地域経済の活性化

## 5 有価証券戦略

- 適切なリスクテイクにより有価証券ポートフォリオを拡大することで、持続的・安定的収益力を構築します。

重要指標

➤ 有価証券受取利息配当金：180億円

### 運用に関する戦略

- 分散投資  
分散投資の進展による、市場変動の影響を受けにくいポートフォリオ構築
- 低金利環境下における利回り追求  
外債・オルタナティブ投信を中心とした有価証券残高積み上げによる安定収益確保
- リスクテイクの多様化  
イールドカーブ戦略ファンドの取り込みなどによる収益源の多様化※

※「イールドカーブ戦略」とは、市場の金利曲線の変動を収益源泉とする投資戦略

### 調達に関する戦略

- 外貨調達の安定化  
通貨ベーススワップ等による外貨調達の多様化※

※「通貨ベーススワップ」とは、マーケットにおいて異なる通貨の金利(キャッシュフロー)の交換を行う取引

## 6-1 経営機能高度化戦略①

- フォーカスした事業領域で競争優位を築くため、「人材力の向上」「生産性の向上」「店舗・チャネルの機能向上」「与信管理の高度化」「マーケティングの高度化」「収益管理の高度化」をはかります。

### 人材力の向上

- コンサルティング人材の育成
- 若手行員の基礎的能力向上
- マネジメント人材の育成
- 組織の活性化

### 店舗・チャネルの機能向上

- オムニチャネル化の促進による顧客接点の強化
  - ・非対面取引拡充
  - ・インターネット支店
  - ・成長地域への出店

### 収益管理の高度化

- 採算管理の高度化による収益の極大化
  - ・目標RAROA(資産リスク調整後利益率)の活用による個社別収益の拡大
  - ・高収益セグメントの絞り込み

### 生産性の向上

- 業務フロー見直しによる更なるローコスト事務体制の構築
- 推進部門の生産性向上(お客さま対応時間の確保)

### マーケティングの高度化

- ニーズやライフイベントに応じた適切な商品サービスの提供
  - ・仮説検証型推進手法の高度化
  - ・お客さまのライフイベントに応じた提案の徹底(EBMの活用)

### 与信管理の高度化

- デフォルト事象の抑制
  - ・予兆管理の高度化
  - ・業種別与信管理の強化

## 6-2 経営機能高度化戦略② 人材力の向上

- 戦略の成果を最大限に高めるため、人材力の向上を目指すとともに、組織の活性化をはかります。

### コンサルティング人材の育成

- 富裕層・準富裕層の取組強化に向けたFP人材育成

- 資産運用営業力強化に向けた教育担当の配置
- プライベートバンキングチーム、相続ビジネスチームが獲得したノウハウの全行展開

- 目利き力・課題解決力の強化

- 「事業性評価」力の強化
- 事業承継・M&Aに関する課題解決力の構築

### 若手行員の基礎的能力向上

- 将来の「コンサルティング人材」としての若手行員の育成

- 入行2年目の総合行員に対する育成プログラム拡充

### 資格取得の促進(FP等)

### マネジメント人材の育成

- 戦略企画およびその実効性を高めるためのマネジメント力強化

- 次世代経営人材育成プログラムによる情勢判断力・政策決定力の養成
- 各種研修等による管理職のマネジメント力向上

### 組織の活性化

- やりがいの創出

- 求める人材像、キャリアパスの明確化
- 多様な就労ニーズに応じた働き方の整備
- 女性の管理職登用促進



## 6-3 経営機能高度化戦略③ 生産性の向上

- 業務フローの見直しにより事務体制の改善をはかり、事務部門の生産性を一段と向上させます。
- 推進部門の生産性を向上させることによりお客さま対応時間を確保します。

### 業務フロー見直しによる 更なるローコスト事務体制の構築

- **業務効率化の継続**
  - ・イメージワークフロー(ペーパーレスの業務フロー)活用
  - ・諸届事務の本部集中化促進
  - ・文書保管効率化
- **事務の担い手の見直し**
  - ・専任行員やパートの活用範囲拡大
- **店舗運営体制の見直し**
- **債権回収事務の本部集中化**
  - ・債権回収サポートチームの創設

### 推進部門の生産性向上 —お客さま対応時間確保—

- **得意先担当者(行動量10%増加)**
  - ・役割の明確化
  - ・モバイルOA活用
  - ・マネジメント強化
- **預り資産担当者(顧客対応時間10%増加)**
  - ・事務フロー・担当先見直し
  - ・インターネットバンキング(IB)の活用
- **ローン担当者  
(一人当たり住宅ローン実行額10%増加)**
  - ・非対面取引拡大
  - ・IB活用等による契約時間節減