

平成 25 年 5 月 10 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

新たな中期経営計画の策定および事業計画の期間延長について 「チャレンジ 120～創業 120 年に向けた果敢なる挑戦～」

株式会社足利ホールディングス（社長 藤澤 智）ならびに株式会社足利銀行（頭取 藤澤 智）は、平成 25 年度からの 3 年間を計画期間とする新たな中期経営計画「チャレンジ 120～創業 120 年に向けた果敢なる挑戦～」を策定いたしました。

また、平成 20 年 5 月策定（平成 21 年 2 月、11 月に一部変更）の事業計画について、計画期間を新中期経営計画と同じ平成 28 年 3 月期まで延長するとともに、内容の見直しを行いましたので、あわせてお知らせいたします。

（新中期経営計画の内容については別紙 1 を、期間延長および見直し後の事業計画については別紙 2 をご参照ください。）

足利銀行は、平成 27 年 10 月に創業 120 年を迎えます。本中期経営計画に基づき、「シェアの拡大による収益基盤の強化」「円滑な地域金融への取組み強化」「徹底した業務プロセスの効率化」を進めることにより、地域へのコミットメントを通じた収益力向上の実現と早期の東京証券取引所への上場を目指してまいります。

以 上

【本件に関するお問い合わせ先】

経営企画部 小林、大塚 Tel (028) 626-0401、0537

中期経営計画
「チャレンジ120」
～創業120年に向けた果敢なる挑戦～
平成25年度～27年度

足利ホールディングス

足利銀行

1. 概要

- 1-1. 新中期経営計画の概要
- 1-2. 基本コンセプト・基本戦略
- 1-3. 重点取組事項
- 1-4. サービスの付加価値力向上
- 1-5. 銀行力の向上、人材力の向上

2. サービスの付加価値力向上

- 2-1. 法人戦略
 - 2-1-1. 地域の中堅・中小企業
に対する取組強化
 - 2-1-2. コンサルティング力の強化
 - 2-1-3. 成長分野への取組み
- 2-2. 地域活性化戦略
 - 2-2-1. 栃木県観光市場の活性化
 - 2-2-2. PFIへの取組強化
 - 2-2-3. 経営改善・事業再生支援
- 2-3. 個人戦略
- 2-4. 事業エリア戦略

3. 銀行力の向上

- 3-1. 市場運用力向上
- 3-2. PDCAの質向上
：収益管理態勢の高度化
- 3-3. シンプルなオペレーション
・高い経営効率

4. 人材力の向上

- 4-1. 活力ある組織の創造
- 4-2. 丸ごとサポート人材の育成

1-1. 新中期経営計画の概要

概要

新中期経営計画の概要

名称	チャレンジ120 ～創業120年に向けた果敢なる挑戦～
計画期間	平成25年度～平成27年度(3カ年)
目指す銀行像	<ul style="list-style-type: none"> ・お客さまから支持され、頼りにされる銀行 ・便利で安心して利用できる銀行 ・地域の発展に寄与し、ともに成長する銀行
中期経営目標	<ul style="list-style-type: none"> ・地域へのコミットメントを通じた収益力向上の実現 ・東京証券取引所への上場

重要経営指標(平成27年度)

足利銀行単体

収益性		成長性		効率性	健全性
<ul style="list-style-type: none"> ➢業務粗利益 780億円 ➢業務純益 300億円 	<ul style="list-style-type: none"> ➢預金等末残 5.2兆円 ➢貸出金末残 4.1兆円 ➢個人預り資産残高 9,500億円 	<ul style="list-style-type: none"> ➢OHR 60% 	<ul style="list-style-type: none"> ➢不良債権比率 3%以内 		

足利ホールディングス連結

収益性	健全性
<ul style="list-style-type: none"> ➢経常利益 190億円 	<ul style="list-style-type: none"> ➢(新)自己資本比率 8.2%

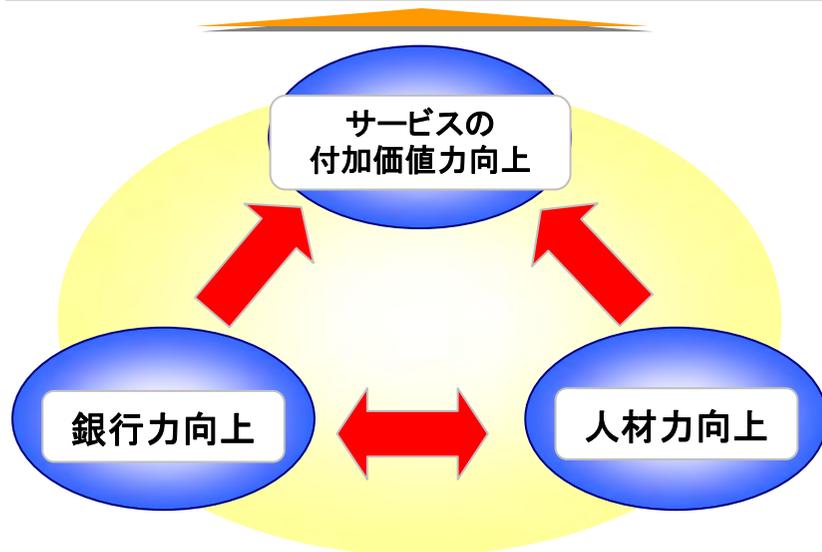
基本コンセプト

- 小口分散化された取引基盤・ストックのさらなる積み上げ・深掘りにより、取引シェアを拡大。
- 関東圏に広域化された店舗ネットワークのポテンシャルを最大限に活用。
- コンサルティング力の強化と「成長地域」や「成長分野」への積極的な取組みにより、持続的な成長を実現。
- PDCAの質を向上させるとともに、効率性を追求した業務プロセス改革を進め、高い経営効率を実現。

基本戦略

中期経営目標 ■ 地域へのコミットメントを通じた
収益力向上の実現
■ 東京証券取引所への株式上場

- 「サービスの付加価値力」「銀行力」「人材力」の3つの力を結集し、中期経営目標を達成します。
- 「サービスの付加価値力」の向上を実現するため、「銀行力」「人材力」を強化します。



サービスの付加価値力

- 「丸ごとサポート」により実現
- ～「丸ごとサポート」を実現する3つの戦略～
- ・「法人戦略」－「地域の中堅・中小企業に対する取組強化」「コンサルティング力の強化」「成長分野への取組強化」
- ・「地域活性化」－ハブ機能の発揮
- ・「個人戦略」－「身近さ、便利さ、安心・信頼の追求」「重要なライフイベントへのフォーカス」

銀行力

- 市場運用力の強化
- PDCAの質向上（収益管理態勢の高度化）
- シンプルなオペレーション、高い経営効率

人材力

- 活力ある組織の創造
- 丸ごとサポート人材の育成

※銀行力とは・・・銀行業を行う組織として持つべき、「経営管理能力」「リスク管理能力」「企画力」「市場運用力」「効率的な業務オペレーション能力」などそれら能力の総称として使用しています。

1-3. 重点取組事項

概要

シェアの拡大による収益基盤の強化

栃木県内シェア 預金40% 貸出45%
栃木県外についても積極的にシェア拡大

円滑な地域金融への取組強化

経営改善・事業再生支援の継続実施
不良債権比率 3%以内

徹底した業務プロセスの効率化

OHR60%

法人

個社別取組方針に基づく取引推進

主要顧客約8千先の継続管理による取引増強

ミドルリスク先を含めた法人への取組み

計画期間の法人貸出平残増加額750億円(東京、県庁内除く)

お取引先の経営改善・事業再生支援強化

当行の態勢強化、外部機関・地域ファンドの活用

個人

消費税増税を見据えた住宅ローン増強

計画期間の住宅ローン実行額5,200億円

シニア層との取引拡大

個人預り資産残高9,500億円

地方公共
団体等

PFIへの取組強化

今後10年間のファイナンス取扱い目標: 300億円

BPR

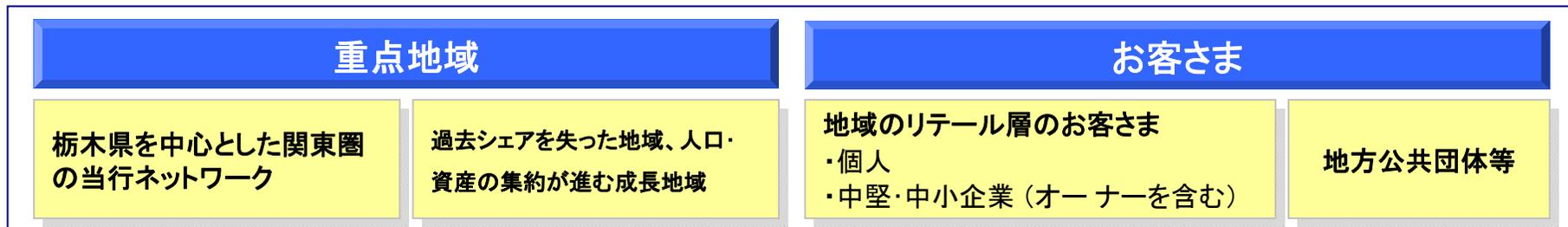
徹底した業務プロセス改革

事務量35%削減

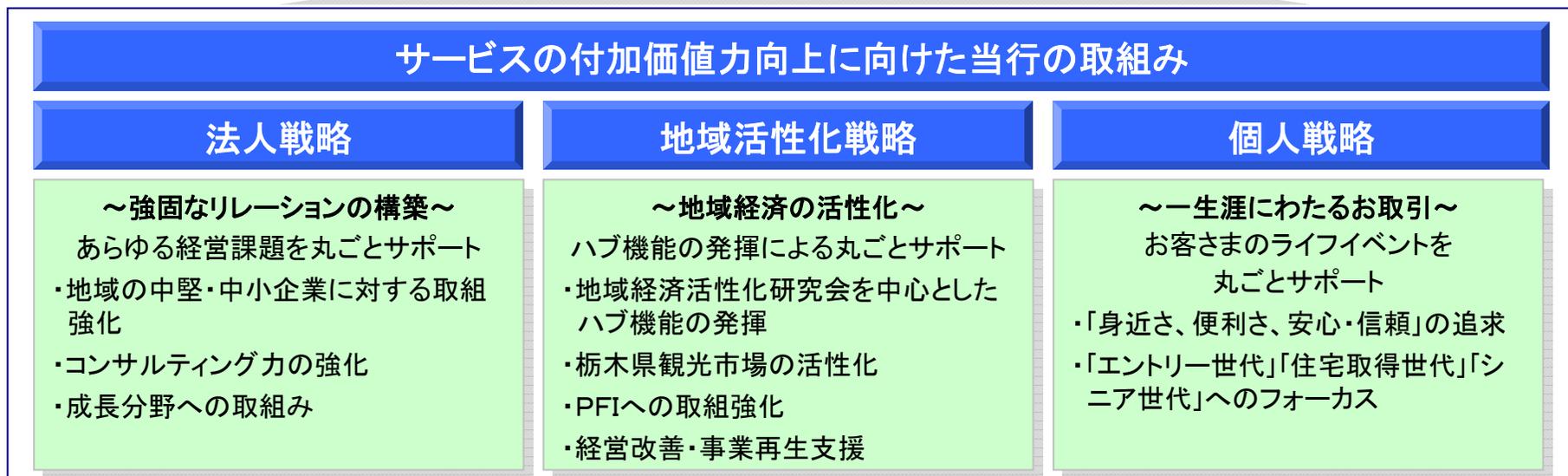
1-4. サービスの付加価値力向上

概要

- ▶ 栃木県を中心とした関東圏の当行ネットワークを重点地域とし、過去シェアを失った地域、人口・資産の集約が進む成長地域も取組みを強化します。
- ▶ 主要なお客さまは、地域のリテール層のお客さま(個人とオーナーを含めた中堅・中小企業)および地方公共団体等の地域経済。
- ▶ これらの地域やお客さまに向けて「丸ごとサポート」を提供することを目指します。
「丸ごとサポート」とは・・・お客さまのあらゆるニーズや課題を、丸ごと全て共有・サポートし、解決できる、無くてはならないパートナーとしての役割を担おうとするものです。
- ▶ 「丸ごとサポート」を実現するため、「法人」「地域活性化」「個人」の3つの戦略を通し、サービスの付加価値力向上をはかります。



「丸ごとサポート」



1-5. 銀行力の向上、人材力の向上

概要

- ▶ 「サービスの付加価値力向上」を実現するため、「銀行力」と「人材力」を強化します。
- ▶ “市場運用力向上”と“PDCAの質向上”、さらに“シンプルなオペレーションと高い経営効率の実現”により「銀行力の向上」を目指します。
- ▶ “活力ある組織の創造”と“丸ごとサポート人材の育成”により、「人材力の向上」を目指します。

サービスの付加価値力向上

銀行力の向上

市場運用力向上

- ◆ 安定的な収益をもたらすコアポートフォリオの再構築
- ◆ コアポートフォリオを補完する収益ソースの多様化と運用態勢強化
- ◆ ALMフロント機能強化による市場運用の戦略的展開

PDCAの質向上(企業活動と収益向上のリンク)

- ◆ 行内統一の収益の“ものさし”となるリスク・コスト調整後収益の設定
- ◆ システムインフラ・制度インフラの整備
- ◆ 営業活動と本部施策がしっかりとリンクする態勢を構築

シンプルなオペレーションと高い経営効率の実現

- ◆ 業務プロセス改革による業務効率化(27年度までに営業店事務量35%削減)
- ◆ ローコストオペレーションの追求(27年度までにOHR60%)

人材力の向上

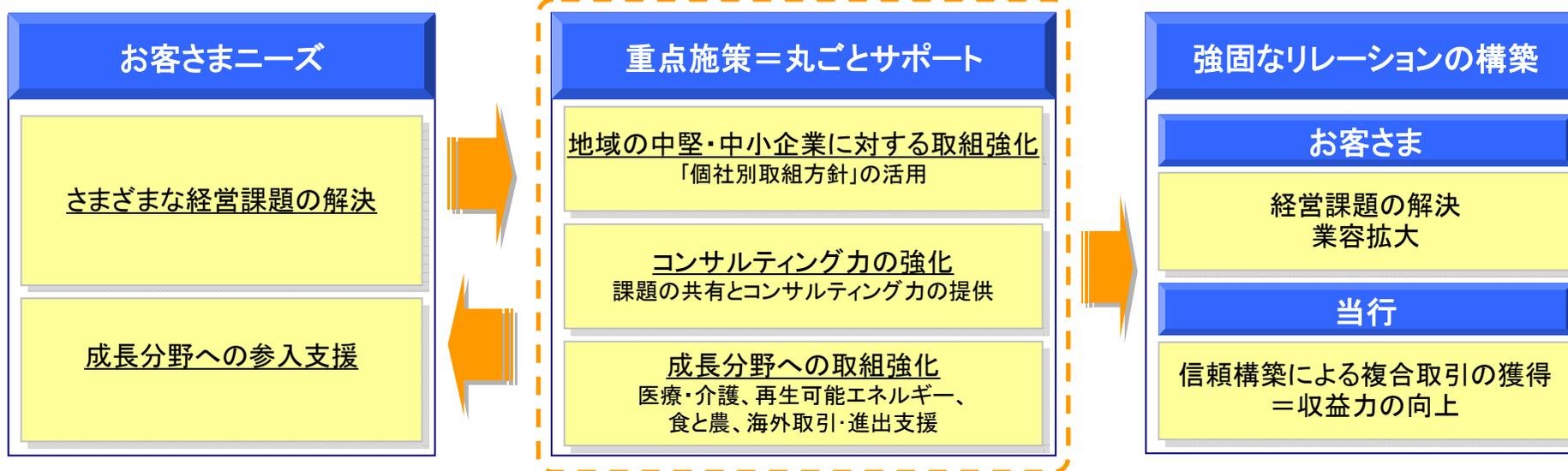
活力ある組織の創造

- ◆ <モチベーション><スキル><多様性>に裏付けされた「個」の人間力を結束
- ◆ 「学び」「多様性を重視し」「議論する」活力ある組織を創造
- ◆ 活力ある組織が、「個」に対してもプラスに働きかける好循環を創出

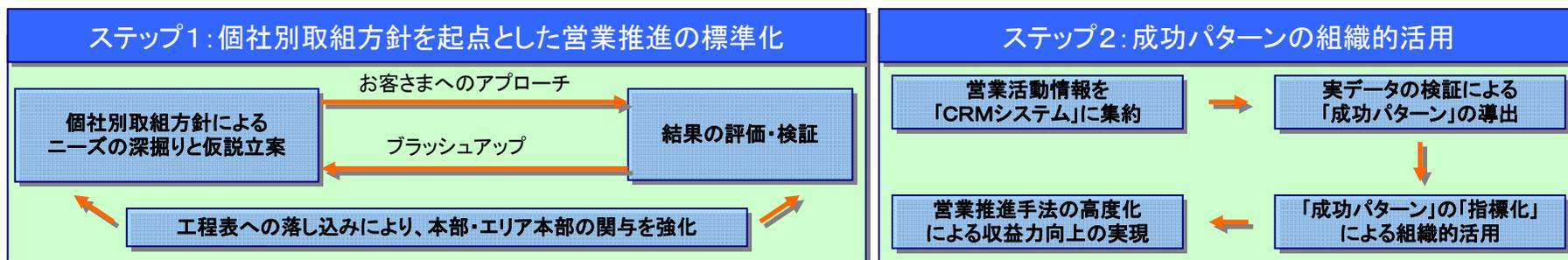
丸ごとサポート人材の育成

- ◆ 法人・個人のお客さまを丸ごとサポートできる人材を育成
- ◆ 若手行員の早期戦力化
- ◆ 階層別・業務別キャリア開発支援

- お客さまニーズの丸ごとサポートを通じた「強固なリレーションの構築」により、経営課題の解決や業容の拡大をサポートします。
- 「お客さまとの強固なリレーションの構築」のために、以下の取組みを実践します。
 - ①【地域の中堅・中小企業に対する取組強化】・・・ミドルリスク先も含め、「個別取組方針」をフル活用した取組みを実践します。
 - ②【コンサルティング力の強化】・・・お客さまのさまざまな経営課題に対応するため、コンサルティング力の強化をはかります。
 - ③【成長分野への取組強化】・・・地域の成長分野への対応を強化します。
- これらを実現化するため、営業推進手法の標準化・高度化をはかります。



営業推進手法の標準化・高度化



- ▶ 地域経済を支える中堅・中小企業のお客さまの業容拡大、業績向上をサポートするため、「個社別取組方針」に基づき、「接点強化」と「お客さまニーズの深度ある理解に基づくサービスの提供」に努めます。
- ▶ また、ミドルリスク先に対しては、これまでに蓄積した経営改善、事業再生ノウハウを全行的に共有化することで、より積極的な取組みを実践します。
- ▶ これらの取組みにより、「貸出資産の量の拡大、質の向上」「総合取引の拡大」を目指します。

個社別取組方針の活用

- ◆ 地域の主要法人先、新規先約8千社を対象に「個社別取組方針」を策定し、営業店・本部間で共有
- ◆ 接点強化とお客さまニーズの深度ある理解に基づくサービスの提供のためのツールとしてフル活用

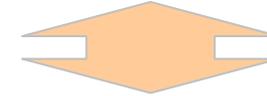
ミドルリスク先への積極的な取組み

- ◆ 営業店サポートのため、推進と管理のバランスサポートを行う専担者を本部に設置
- ◆ 当行が作成した「経営改善支援マニュアル」等を活用した全行的なノウハウの共有化

人材の戦略的な配置とレベルアップ

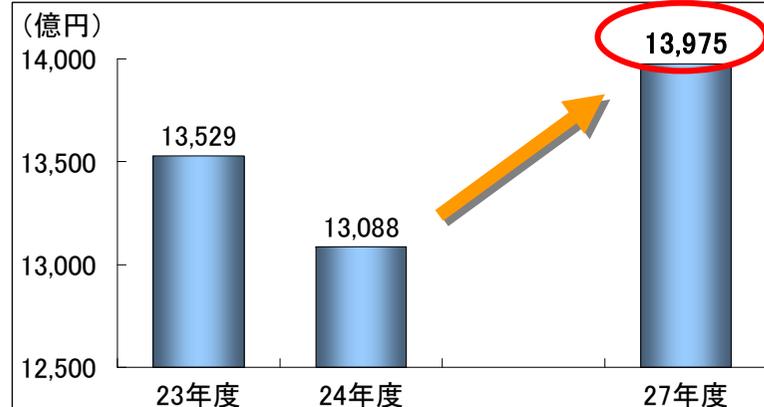
- ◆ 法人担当者約20名を重点地域にシフト
- ◆ ビジネスソリューション営業室トレーニーによる若手行員の早期育成(計画期間中 約40名)

お客さまの業容拡大、業績向上

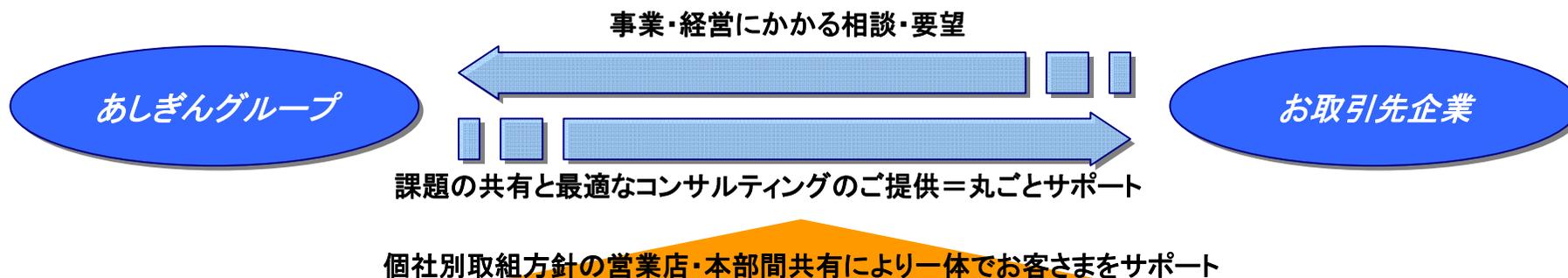


当行の「貸出資産の量の拡大、質の向上」、
「総合取引の拡大」

一般店(除く、東京、県庁内)法人貸出平残計画



- ▶ さまざまな経営課題を共有し、解決するパートナーとしての役割を担う(丸ごとサポート)ことで、強固なリレーションを構築します。



営業店 <相談・要望の窓口>

- ◆個社別取組方針策定(営業店・本部との方針共有) ◆経営課題解決に向けたシナリオを作成、最適なコンサルティングを提供

本部<推進セクションと再生支援セクションの連携>

- ◆事業戦略サポート: 生産性向上、企業診断などの経営コンサルティング、販路拡大・仕入先見直しなどのビジネスマッチング
- ◆財務戦略サポート: 多様なファイナンス、事業保険活用
- ◆事業承継サポート: M&A、後継者の育成

- ◆経営改善・事業再生ノウハウの共有化と積極的な活用
- ◆経営改善計画への支援強化
- ◆ミドルリスク先への取組みを強化。本部による徹底した営業店サポートを実施

あしぎんグループ会社や外部との連携

<あしぎん総合研究所>

- ◆さまざまなネットワークを活用したコーディネート力の提供
- ◆地域経済情報の提供、各種サポート
- ◆“あしぎん経営者塾”など各種セミナーの提供

<海外取引・進出支援>

- ◆「アジア・中国デスク」を活用。外部専門機関、海外トレーニーによる海外現地でのサポート体制も順次拡充
- ◆海外銀行との提携

あしぎん総合研究所を活用したソリューションの提供

- あらゆる企業の経営課題・地域の諸課題に対して、あしぎんグループ力と外部ネットワーク力を結集し解決へ。
- 経営コンサルティング、IT・システムソリューション、人材育成研修、講演会・セミナー、ネットサービスなど最適手法をご提案。
- 地域経済・産業動向分析や情報収集・提供などのシンクタンク機能を通して、地域経済の発展に寄与します。

経営課題

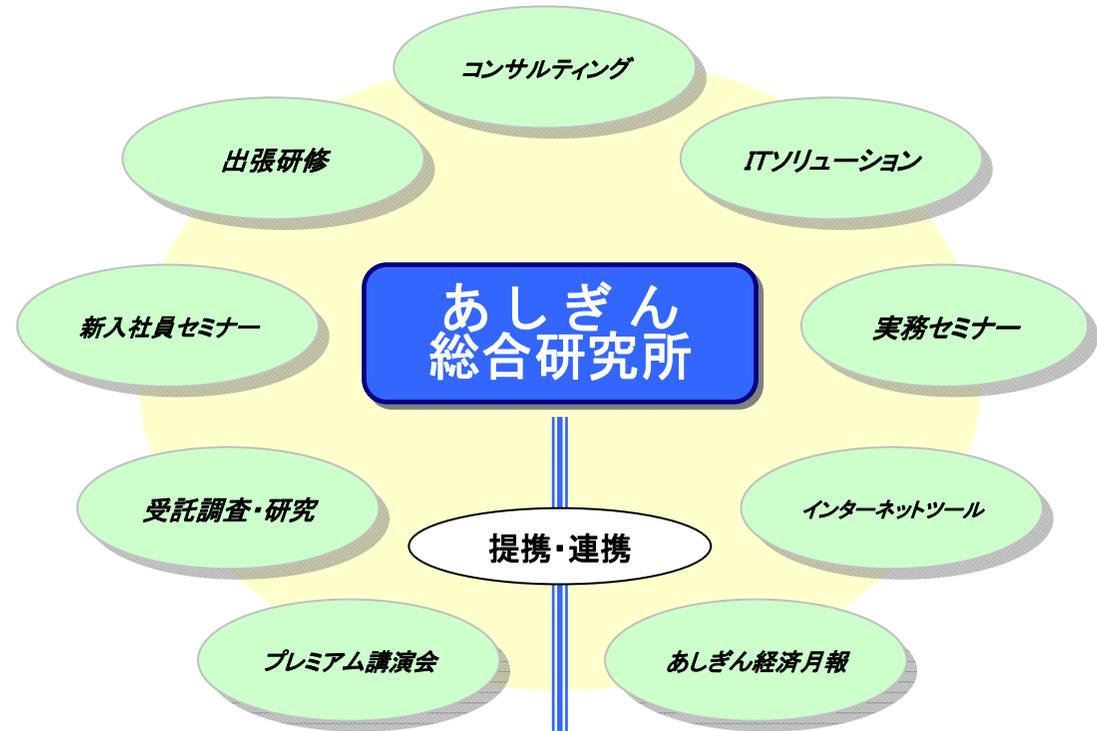
法人

売上・業績を拡大したい
 もっと効率化したい
 中期経営計画を作りたい
 福祉分野に挑戦してみたい
 アジア進出を考えているのだが
 新入社員、管理職を教育したい
 新たな人事制度を構築したい
 業務システムを見直したい
 システムのセキュリティを強化したい
 景気の先行きを教えて欲しい・・・

地方公共団体等

中心市街地を活性化したい
 道の駅をつくりたい
 地域活性化の調査を行いたい
 PFI導入について調べて欲しい
 民間の顧客対応を学びたい・・・

あらゆるツールを最大限に活用



外部の専門家集団(地元～世界まで)

専門コンサルタント、大手シンクタンク、中小企業診断士、会計士、建築、
 環境、医療・福祉、デザイン、システム専門家など

- 地域の成長分野への取組みを強化します。
- 経済環境・社会構造の変化が生んだ新たな事業機会への参入を強かにサポートします。

医療・介護

- ◆本部内に医療チームを設置
- ◆一般社団法人日本医療経営実践協会「医療経営士3級」取得者20名(平成25年3月末現在)を活用
- ◆医療コンサルと連携し、関連分野でのコンサルティング機能を強化

医療・介護向け貸出平残増加目標 130億円
(中期経営計画期間中)

海外取引・進出支援

- ◆「アジア・中国デスク」(平成23年10月設置)のスタッフによる海外進出・貿易に関するきめ細かいサポート
- ◆外部専門機関、海外トレーニーによる海外現地でのサポートも実施。サポート体制は順次拡充予定
(現在：香港・中国トレーニー2名、提携金融機関3行)
- ◆海外最新情報セミナー、商談会等を随時開催

外国為替取引先数目標 800先
(中期経営計画期間最終年)

食と農

- ◆日本政策金融公庫農林水産事業「農業経営アドバイザー」19名(平成25年3月末現在)を営業店・本部内に配置、6次産業化への対応を強化
- ◆「とちぎ食と農の展示商談会」を毎年開催するほか「地方銀行フードセレクション」へ出展支援を継続実施

再生可能エネルギー

- ◆小～中規模の太陽光発電設備への対応を特に強化
- ◆ビジネスソリューション営業室と地域振興部の連携を強化、ビジネスマッチングの活用等により再生エネルギー関連ニーズに的確かつ迅速に対応

- 「地域経済活性化研究会」を中心に、ハブ機能としての役割を果たし、地域経済の活性化に貢献します。
- さらに、地方公共団体等への民間ノウハウの提供、地元金融機関との連携も進めます。

地域経済活性化研究会

- ◆ 栃木県、野村證券グループ、当行の3者で立ち上げた「地域経済活性化研究会」における活動を中心に、地域経済の活性化に取り組めます。
- ◆ 同研究会は「食と農」、「企業誘致」、「観光」、「再生可能エネルギー」、「海外展開」の5つのテーマを掲げており、それぞれ以下の取り組みを実施します。

食と農

産学官金連携を強化
「食と農」企業支援
プロジェクトによる
共同研究支援企業の
研究・開発、販路拡大
支援

企業誘致

企業誘致を担当する
執行役を引続き配置
し、当行ネットワークを
最大限に活用した企業
誘致を継続

観光

栃木県内観光市場の
課題に対する16項目
の取り組み

再生可能エネルギー

セミナー開催や、
企業訪問を通じ、
ニーズ発掘や情報提供
を行い、事業化を支援

海外展開

「海外展開支援機能」
の立ち上げ。
現地金融機関・
現地協力企業等
への橋渡し

地方公共団体等への民間ノウハウの提供

- ◆ 本部にエリア毎の「公共セクターマネージャー」を配置し、地方公共団体等のニーズの把握や、情報提供力を強化
- ◆ あしぎん総研によるコンサルティングサービス
- ◆ 地方公共団体等向けに「あしぎんPFIセミナー」を開催

信金・信組等地元金融機関との連携

- ◆ 当行と栃木県内信用金庫、信用組合、栃木県信用保証協会による「ものづくり企業展示・商談会」の開催継続
- ◆ 県内7つの金融機関が提携した、新しいATMネットワークサービス「とちまるネット」等により、地域の面的な利便性向上を追求

2-2-1. 地域活性化戦略: 栃木県観光市場の活性化

サービスの付加価値力向上

- 栃木県が抱える観光についての課題および解決の方向性を踏まえ、以下の16項目の取組みを実施します。
- 当行は、ハブ機能としての役割を担い、各観光地や地方公共団体、関連諸団体等の皆さまとともに、栃木県観光市場の活性化に貢献します。

課題	解決の方向性	16項目の取組み	
I. 観光産業の成長性	産業の発展	◆ 県内観光産業のポテンシャル評価	➤ 県内GDPにおける観光産業と経済効果算出
		◆ 観光関連企業のサステナビリティ	➤ 観光関連企業のビジネスマッチングの強化
	連携の強化	◆ 県内観光地間の連携強化	➤ 県内主要観光地情報交換会の主催
◆ 広域観光地間の連携強化		➤ 北関東自動車道等を軸とした広域連携	
◆ 観光資源を活かしたニューツーリズム		➤ いろは坂に挑む駅伝大会等への取組支援	
II. 観光客入込数および宿泊数の減少	情報発信	◆ 観光資源の商品化とPR強化	➤ 地域・期間・年代別のプラン提案と情報発信
		◆ 新情報技術によるPR強化	➤ ICT・SNS等を活用した情報発信
	◆ 既存インフラ活用によるPR強化	➤ 当行のインフラを活用した情報発信	
体制整備	◆ 「食」の充実	➤ 魅力ある食をテーマにしたフォーラム開催	
	◆ おもてなしの強化	➤ 「日本一のおもてなし」を学ぶ視察実施	
	◆ 二次交通の整備	➤ 観光地内・観光地間交通の調査・提言	
	◆ 観光地の主要人材育成	➤ とちぎ観光リーダー育成塾の支援	
県民意識	◆ 地域とプロスポーツの融合化	➤ 県民観戦強化と来県客の回遊支援	
	◆ 県民宿泊の推進	➤ 休日分散化の活用研究	
III. 外国人観光客低い宿泊比率	インバウンド	◆ 国別による誘致戦略立案	➤ 国別による県内誘致戦略の調査・提言
		◆ 栃木県版ゴールデンルート整備	➤ 日光・奥州街道+ショッピング+美容健康等の魅力発信

- ▶ 今後増加が想定される社会インフラの更新投資など、地方公共団体等のニーズをくみとり、地域経済活性化につながるPFIに対し積極的に取組めます。

地方公共団体の課題

財政負担の軽減

事業コストの削減、
民間の資金活用

公共施設の老朽化への対応

高度成長期の施設老朽化
到来する建替え需要

PFIの推進による効果

- ◆低廉かつ良質な公共サービスの提供
- ◆民間の事業機会創出による経済の活性化

<参考>

- ①「日本再生戦略(H24.7.31閣議決定)」
国土・地域活力戦略
2010年～2020年のPFIの事業規模
約10兆円
- ②栃木県内の公共施設建替え需要
(当行試算)
約5,000億円(今後10年間)

当行のこれまでの取組み

計数実績

- ◆取組み実績:5件(引受総額67億円)
- 内 リード・アレンジャー・エージェント 2件
- 内 コ・アレンジャー 1件

提供サービス

- ◆「あしぎんPFIセミナー」を開催
- ◆個別「PFI勉強会」の開催
- ◆PFI対象施設見学会の開催

PFIへの取組体制を計画期間中(3年)で整備

事業者との連携強化

- ◆地元企業との連携
- ◆事業者(ゼネコン、金融機関ほか)との連携強化
⇒「民間による事業実施提案制度」を活用し、事業実施の提案から関与

地方公共団体への関与

- ◆地方公共団体等の基本構想策定への支援
- ◆あしぎん総合研究所によるコンサル支援

行内体制整備

- ◆公共セクターマネージャー2名の設置
- ◆メガバンク等へのFATトレーニー派遣
- ◆コンサルティング会社へのトレーニー派遣

今後10年間のファイナンス取扱い目標 : 300億円

- ▶ 金融円滑化法終了後も、従来方針を堅持し、「適切な金融仲介機能の発揮」「中小企業等の資金需要への積極的な対応」「条件変更等の相談への真摯な対応」「コンサルティング機能の発揮」に努めます。
- ▶ お客さまの経営改善支援、事業再生支援にあたっては、当行における支援態勢の強化をはかるほか、外部機関との連携・活用を進めます。

支援態勢の強化に向けた取組方針

◆経営改善支援への積極的な取組み

- ・行内支援態勢の強化
- ・個人の住宅ローンについての真摯な相談対応の継続

◆事業再生支援に向けた様々な手法の活用

- ・外部機関、地域ファンドの活用
- ・DES・DDS等各種金融支援手法の活用

◆融資に強い人材の育成

- ・幅広い知識と専門性を持った行員の育成
- ・お客さまからの相談に適切な対応ができる融資人材の育成

具体的な対応策

◆経営改善支援への積極的な取組み(H25/3末支援先数765先)

- ・経営改善計画の策定支援の継続
- ・改善計画のフォローアップ(モニタリング)の強化
- ・外部専門家との連携
- ・ビジネスマッチング等による営業支援

◆住宅ローンについても、条件変更の相談・申込みには、引続き真摯かつ適切に対応

◆中小企業再生支援協議会、地域経済活性化支援機構、東日本大震災事業者再生支援機構の活用

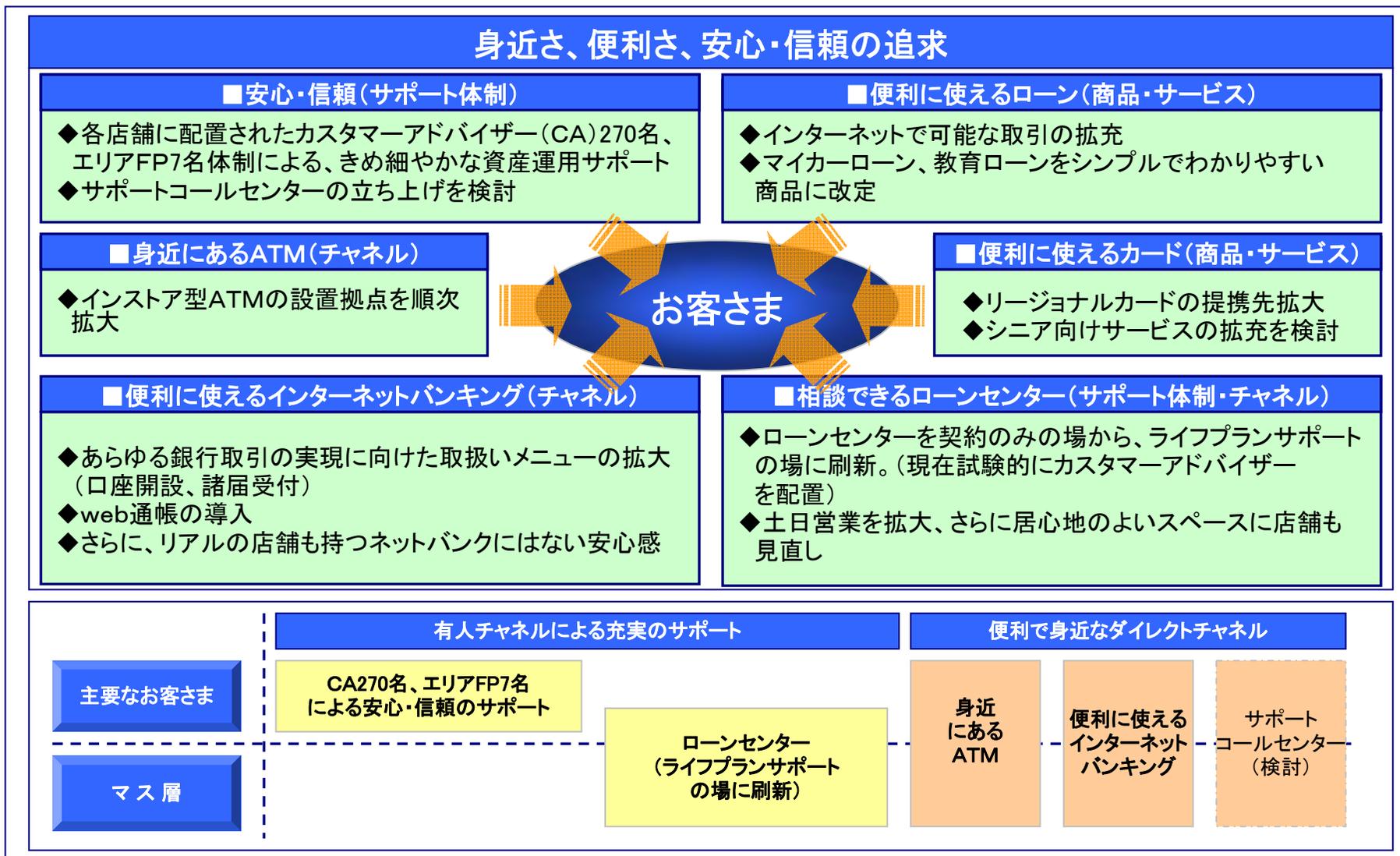
◆設立が予定される地域ファンド(総額20億円規模)への出資、事業再生支援における同ファンドの活用

◆中小企業診断士の育成

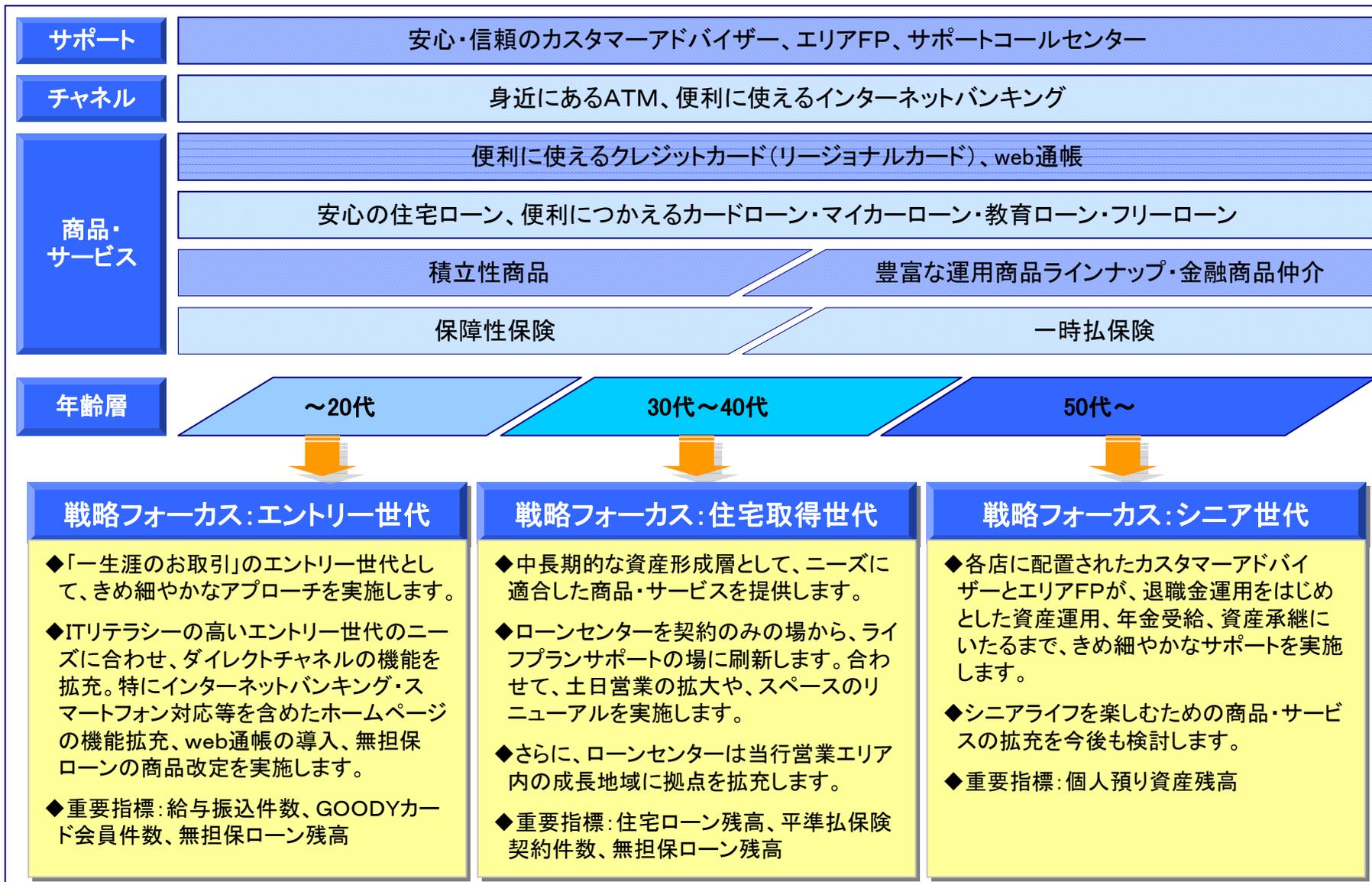
◆事業再生スキルや目利き能力の向上に向けた、研修やトレーニー制度の実施

◆外部への人材派遣や資格取得を通じた専門知識の取得

- ▶ 当行営業エリアの全地域のお客さまにとっての「身近さ、便利さ、安心・信頼」を追求します。サポート体制・チャネル・商品・サービスの改善・拡充を通じた丸ごとサポートで、「一生涯のお取引をいただくこと」を目指します。
- ▶ これまで、預り資産、個人ローンと別れていたプロダクトアウト型の営業体制を、お客さまを丸ごとサポートすべく、両者を融合したお客さまサポート体制へと再構築します。



- ▶ 「エントリー世代」、「住宅取得世代」、「シニア世代」といった3つのライフイベントにフォーカスし、お客さまにとっての「身近さ、便利さ、安心・信頼」を徹底して追求、充実の丸ごとサポートで「一生涯にわたるお取引をいただく」ことを目指します。

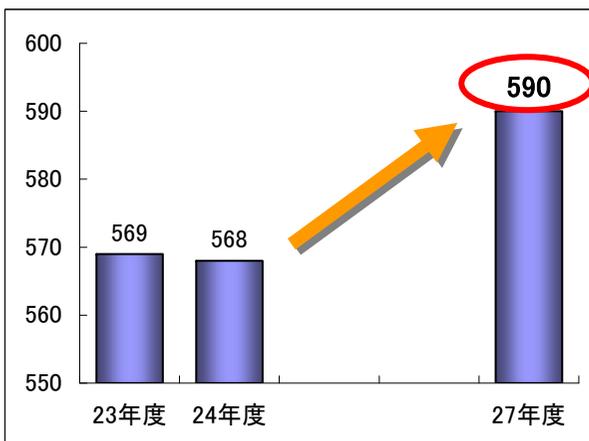


2-3. 個人戦略:重要指標(3/3)

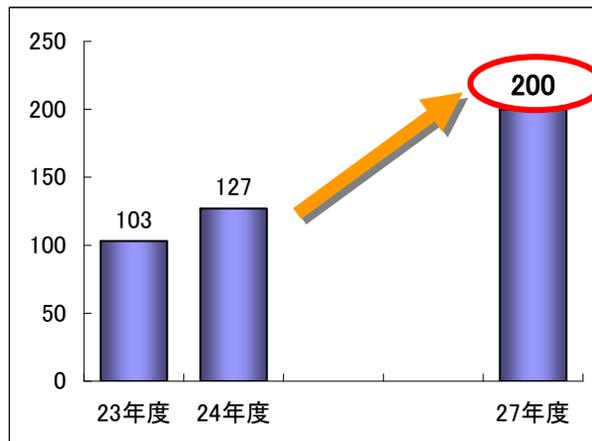
サービスの付加価値力向上

▶ 「身近さ、便利さ、安心・信頼」の追求と、3つのライフイベントへのフォーカスを通し、「一生涯にわたるお取引」をいただくことを目指す結果指標として、以下の重要指標を置き、その達成を目指します。

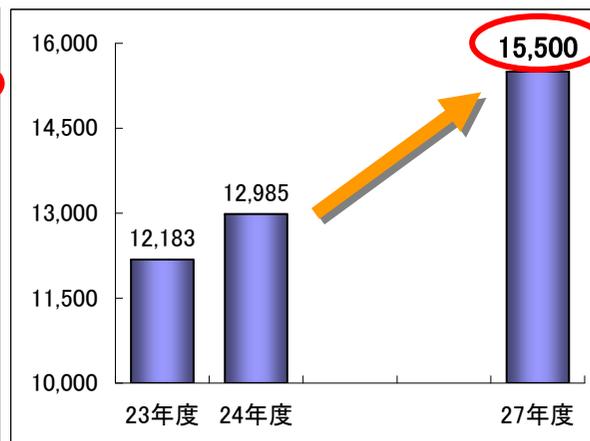
給与振込件数（千件）



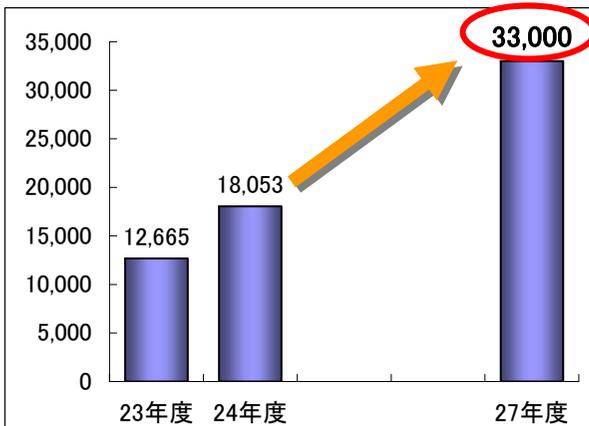
GOODYカード会員件数（千件）



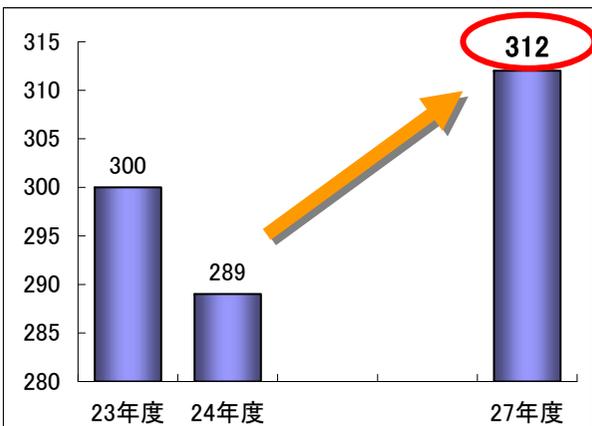
住宅ローン残高（億円）



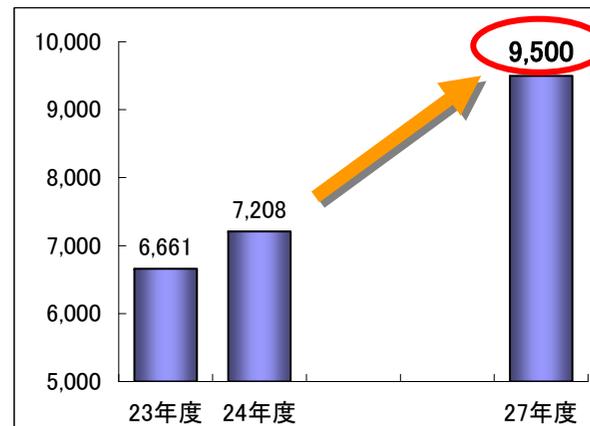
平準払保険契約件数（件）



無担保ローン残高（億円）



個人預り資産残高（億円）



- ▶ 栃木県内(マザーマーケット)でのさらなるシェア拡大と、丸ごとサポートの展開による栃木県周辺の成長地域での積極的なシェア拡大により、収益基盤の強化をはかります。
- ▶ 新たに経営資源(人、店舗)を投下し、サービスの付加価値力向上をはかります。

マザーマーケットでのさらなるシェア拡大

- ◆ 丸ごとサポートの展開により、マザーマーケットである栃木県内において、更なるシェア拡大を目指します。

栃木県内シェア目標: 預 金シェア40%(H24/3末37.4%)

貸出金シェア45%(H24/3末41.1%)

成長地域への丸ごとサポートの拡大

◆ 人員の増強

法人担当者 重点エリアに約20名をシフト
住宅ローン担当者 約20名増加

◆ 拠点の拡充

成長地域中心にローン推進拠点を3~4か所拡充

◆ 既存店舗のリニューアル 9店舗程度

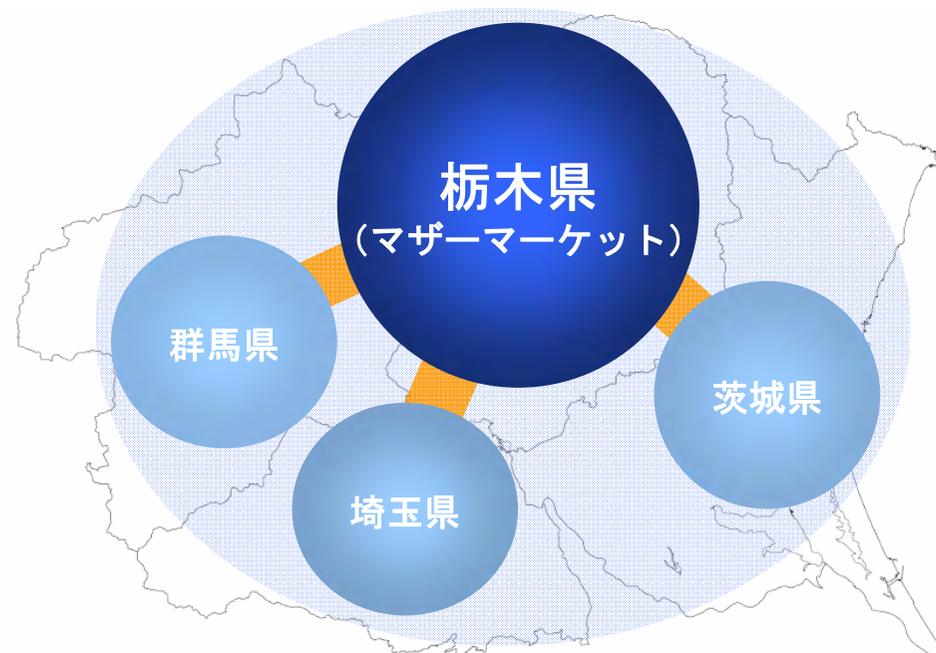
お客さまスペース拡大とスマイルデスクの快適化

◆ 本部によるお客さまサポート態勢の強化

主要店舗に配置された本部所属駐在員のほか、
医療・介護の専担者の設置など、お客さまサポート
態勢を充実

◆ 人材の育成

競争の厳しいマーケットの営業店に若手行員を配
置し、本部所属駐在員がマンツーマンで徹底指導



有価証券投資に対する基本的な考え方

安定的な収益をもたらす
コアポートフォリオの再構築

- ◆ 国債等の金利リスクを中心としたポートフォリオをコアポートフォリオと位置づけ、リスク管理の高度化を踏まえた適正なリスクテイクによる利息収入確保を基本戦略とします。

コアポートフォリオを補完する
収益ソースの拡大

- ◆ 収益の増強と安定性を追求し、かつ、リスク分散効果の効いたポートフォリオを目指します。
- ◆ コアポートフォリオを補完するため、投資対象を拡大し収益ソースの多様化をはかります。

運用態勢の強化

- ◆ 収益獲得のための重要な資源は人材であり、市場運用のプロとなる人材の育成をはかります。
- ◆ ALMフロント機能の強化により、市場運用の戦略的展開を目指します。

市場運用・調達機能の拡大

運用・調達機能の多様化

- ◆ 円資金、外貨資金ともに短期金融市場における運用・調達手法の多様化をはかり、安定的な資金繰り運営を実施します。

お客さま向けサービスの
拡充

- ◆ お客さまニーズに即した外国為替、デリバティブ商品等のサービスを拡充します。
- ◆ 日銀成長基盤オペ等を活用したお客さま向け融資商品を積極的に提供します。

流動性リスク管理の強化

- ◆ 様々なリスクシナリオを想定し、流動性リスク管理体制を整備します。
- ◆ 定期的な訓練実施により、業務継続体制を強化します。

管理会計を活用した収益管理態勢の整備

制度インフラの整備

- 収益の“ものさし”を行内で統一化
部門・営業店・取引先収益の統一基準:
リスク・コスト調整後収益の設定
=RACAR(Risk And Cost Adjusted Return)

システムインフラの整備

- 実績データの整備
部門別・営業店別・取引先別
- ABC原価計算の再開
コスト把握の精緻化

本部施策、現場の営業活動が収益向上としっかりリンクする態勢を構築

取引先採算管理の強化

収益性による顧客分類

高収益先 『コア収益顧客』

取引維持

中収益先 (コア予備軍)

取引深耕

低収益先
赤字先

収益性課題の分析

粗利要因

信用リスク
要因

経費要因

収益性課題
の要因分析
にもとづく
取組方針

営業活動と収益向上のリンク

銀行力・本部力の強化

収益管理体制の再構築

収益ベースの分析・マーケティング

部門～顧客までの収益管理

経営資源の適正配分

全行的な運動として業務プロセス改革をスタート

■業務プロセス改革の目的

- ・生産性向上による事務人員の適正化と、お客さま対応部門への人員シフト
- ・お客さま接点の強化、店頭での待ち時間の短縮によるCSの向上

■目標値

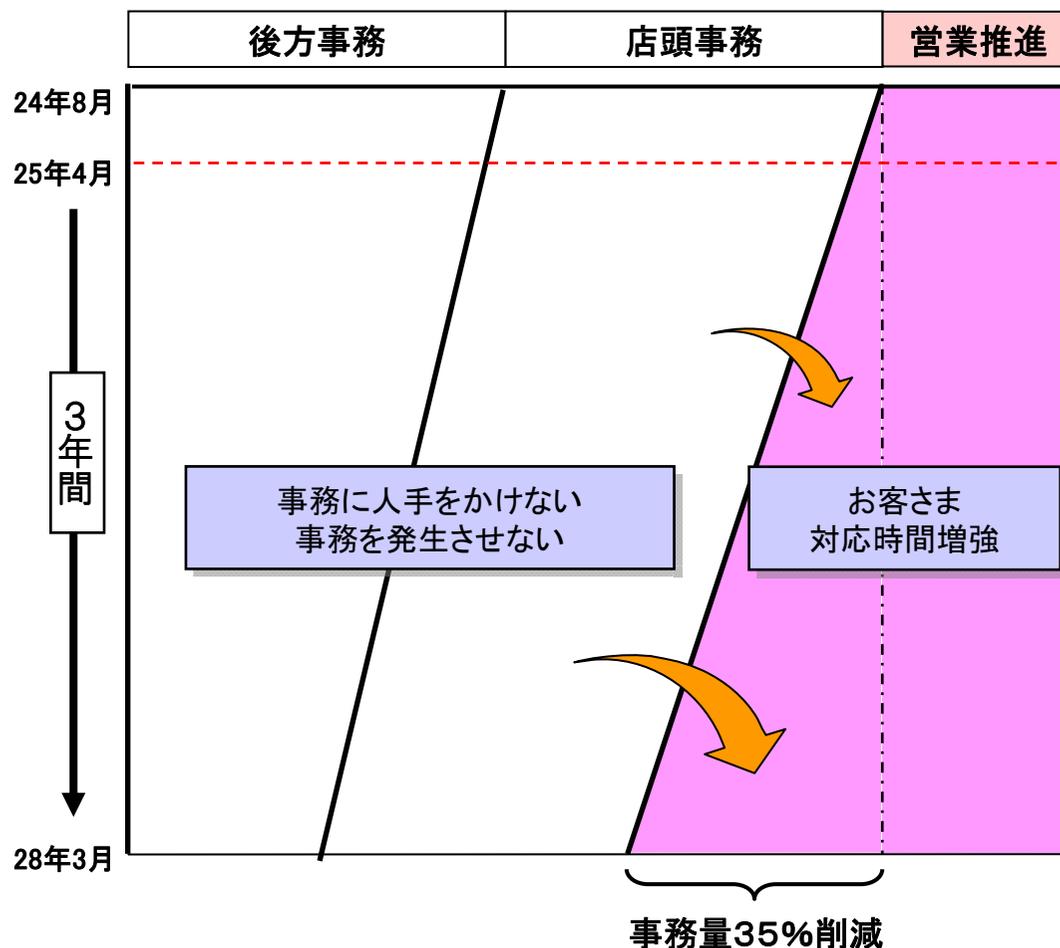
27年度までに営業店事務量を35%削減します。

■業務プロセス改革の視点

- ・営業店を「事務処理」の場から「お客さま対応」中心の場へ変革します。
- ・「事務の簡素化」「担い手の見直し」「ITの活用」により、「事務を発生させない」「事務に人手をかけない」態勢を構築します。

◇お客さまとの接点の確保を重視

◇効率化のみではなく、CS・ES、およびリスク低減を両立させた取組み



業務プロセス改革は、以下の取組方針に則った施策を展開

取組方針

1. 事務の簡素化

事務プロセスの見直しによる簡素な事務への変更

2. 事務の集中化

事務集中部門の態勢見直しによるさらなる事務集中化

3. ITの活用

ITの積極活用による事務量削減、省力化

4. 業務態勢再構築

後方事務・店頭事務削減と、お客さま対応部門の強化

5. 事務運営態勢

持続的な効率化推進のための本部態勢の見直し

実施施策

お客さまの利便性、安全性に資する施策として、主に以下の施策を実施します。

1. 簡単クイック窓口の設置

店頭での入出金・振込・税公金などについて直接現金収納や振替処理が可能なATMを設置。行員とお客さまの共同操作により取引を完結し、お客さまの伝票起票負担や待ち時間の削減と伝票レスによる業務効率化を実現します。

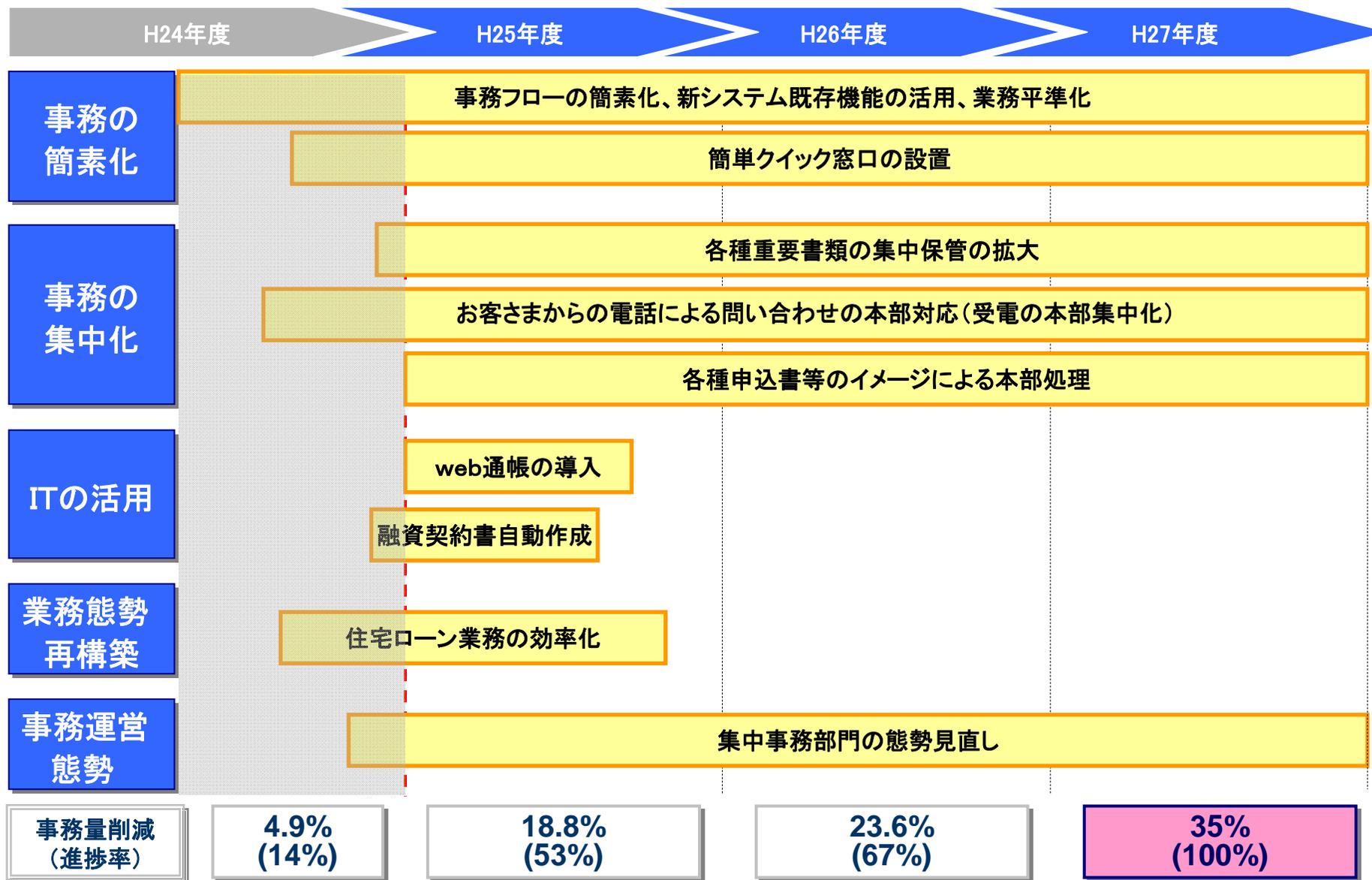
2. web通帳の導入

お客さまの通帳紛失や盗難等による不正引き出しの防止、および通帳記入・繰越等の時間削減を目的として、web通帳を導入します。

3. 融資契約書類の自動作成化

融資契約書類を自動作成することにより、お客さまの契約書への記入時間を大幅に短縮します。

業務プロセス改革のスケジュール



4-1. 活力ある組織の創造

人材力の向上

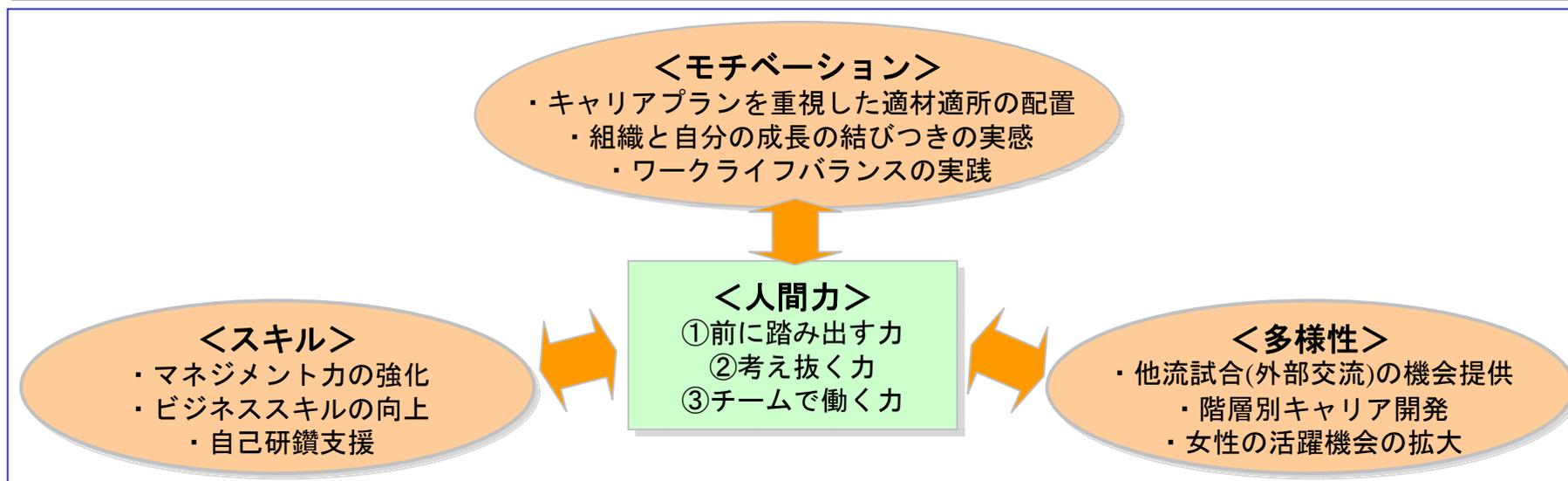
- <モチベーション><スキル><多様性>に裏付けされた「個」の人間力を結束することで、チームとしての「人材力の強化」を導き出し、目指す組織像の創造に向け取り組みます。
- さらに目指す「組織」が「個」に対してもプラスに働きかける好循環を創造します。

目指す組織像:「学び」「多様性を重視し」「議論する」組織

- 「学ぶ」……自ら自発的に学ぶ風土
- 「多様性の重視」…お互いの違いを認め合い、あらゆる変化にも対応できる多様性を有する組織
- 「議論する」……自らの考えを持ち、納得するまで議論をたたかわす組織

循環

<人材力の強化> (個の人間力を「チーム」として結束)



4-2. 丸ごとサポート人材の育成

人材力の向上

■ 目指す人材像 個人・法人のお客さまを丸ごとサポートできる人材の育成

人材力
強化方針

若手行員の早期戦力化

階層別・業務別キャリア開発支援

実施策

新入行員、若手行員等の早期育成

- お客さま対応力の習得
- フロント業務の基礎スキル習得
- 将来の核となる融資人材の育成

専門知識を備えた人材の育成と適材適所の人員配置

- 業務別の目指すべき姿の明示と要素の見える化
- 社内外トレーニーへの派遣強化と外部交流の機会提供
- 個人の適性を活かした適材適所の人材配置

《人間力発揮段階》
金融のプロとしての「人間力」を発揮する

《マスター段階》
マスターする得意分野を明確にし、専門性を身につける

《発展段階》
得意分野を開拓するため、一つの業務を深掘りする

《基礎教育段階》
入行から3年間、銀行業務全般の基礎を学ぶ

管理職～『金融のプロ』+人間力を発揮～

融資・リレバン担当

エリアFP・チーフCA

人材育成力

(組織に良い影響を与えるリーダーの育成)

経営課題解決力
(ソリューション能力)

総合的なライフプラン提案力
(FP1級程度の実務能力)

経営の構想力
(経営改善提案力)

高度なマーケット知識

各業務ごとの基本知識 (事業性融資推進・
金融資産運用・住宅ローン推進)

融資審査能力・マーケット知識

お客さま対応力 (ニーズ喚起・コミュニケーション能力等)

事業計画

平成 25 年 5 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

1. 事業計画について	1
2. 責任ある経営体制を確立するための方策	3
(1) 当社グループが目指す姿	3
(2) 役員の構成および選任に関する方針	3
(3) 経営管理体制の整備	4
(4) 資本政策	5
3. 業務の健全かつ適切な運営を確保するための方策	6
(1) リスク管理態勢の整備	6
(2) 法令等遵守態勢の整備	7
(3) 利用者保護をはかるための取組み	8
(4) 株主、その関係者および役員との取引の適正を確保するための方策	8
4. 財務の健全性および収益性の維持・向上をはかるための方策	9
(1) 十分な自己資本の確保および自己資本政策	9
(2) 収益管理態勢の整備および収益力の向上	9
5. 地域において金融仲介機能を発揮するための方策	11
(1) 中長期の経営戦略およびビジネスモデル	11
(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	14
(3) 金融の円滑化に向けた取組み	14
(4) 地域密着型金融の推進に関する方策	15
(5) 利用者利便の向上をはかるための方策	17
(6) 地域の活性化に資する方策	18
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	19
(1) 営業体制の整備	19
(2) 人材・人事に関する方針	19
(3) システム投資に関する方針	19
(4) 足利銀行の子会社・関連会社に関する方針	20
7. 資産・負債・自己資本計画および損益計画	21

1. 事業計画について

当社は、足利銀行の受け皿として選定された、野村フィナンシャル・パートナーズ株式会社およびネクスト・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を株主として、平成 20 年 4 月に設立し、同年 7 月 1 日、足利銀行の全株式を預金保険機構から譲受け（株式売買代金 1,200 億円）、銀行持株会社となりました。

前事業計画は、当社が足利銀行を子銀行とする銀行持株会社となった以降においても、当社および足利銀行が、金融機関としての持続可能性と質の高い経営管理を確保し、地域における金融仲介機能を十全に発揮するための基本的な取組方針として、平成 25 年 3 月期までの計数計画とあわせて、平成 20 年 5 月に策定・公表いたしました。その後、平成 21 年 2 月に、中期経営計画の策定にあわせて経済環境の変化等を踏まえた計数計画の変更を行ったほか、平成 21 年 11 月に、地元資本の受入中止に伴う所要の変更を行っておりますが、当社および足利銀行では、前事業計画の適切かつ確実な履行に努めてまいりました。

また、前事業計画では早期の東京証券取引所への上場を目標として掲げ、当初においては、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おりました。しかしながら、リーマン・ショック以降における、銀行を取巻く環境の変化や株式市況等を総合的に勘案し、平成 22 年 11 月、株式上場申請の時期について、平成 23 年度以降のできるだけ早い時期に、市況や業績の状況等を見極めながらタイミングよく判断することといたしました。その後におきましても、株式公開に向けた準備を継続して進めるとともに、収益性および財務の健全性の維持・向上に努めてまいりました結果、平成 25 年 3 月期の実績は以下のとおりとなりました。

<主要計数実績>

項目		25/3 期 計画	25/3 期 実績	計画比
【足利ホールディングス連結】				
収益性	連結粗利益	967	822	▲145
	連結当期純利益	259	154	▲105
健全性	連結自己資本比率	9.74%	9.70%	▲0.04%
【足利銀行単体】				
収益性	業務粗利益	955	810	▲145
	当期純利益	342	246	▲96
成長性	預金等平残	47,230	48,033	+803
	貸出金平残	35,244	36,132	+888
効率性	コア業務純益ROA	0.82%	0.49%	▲0.33%
	OHR	55.63%	61.32%	+5.69%
健全性	自己資本比率	8.05%	8.36%	+0.31%
	不良債権比率（金再法）	3.83%	3.20%	▲0.63%

上記のとおり、預金や貸出金については、計画以上の積み上げをはかったほか、足利銀行単体の自己資本比率や不良債権比率についても、計画を達成することができました。収益面については、長引く景気の低迷や金利の低下等により業務粗利益が低下し、計画を達成することができませんでした。加えて、株式市況が低迷を続けていたこともあり、結果として、前事業計画の最終年度である平成 25 年 3 月期までに、上場を実現するには至りませんでした。なお、こうした厳しい金融経済環境の中、前事業計画における計画期間累計（平成 21 年 3 月期～平成 25 年 3 月期）の当社連結当期純利益は、計画対比概ね 80%の水準を達成しております。

今後につきましても、早期の株式上場を目指す方針に変わりはなく、当社および足利銀行においては、引き続き、金融機関としての持続可能性と質の高い経営管理の確保と、地域における金融仲介機能の発揮に努めていく必要があると認識しております。かかる認識のもと、計数計画を平成 28 年 3 月期まで延長するとともに、前事業計画について所要の見直しを行い、株式上場の実現に向けた今後の基本的な取組方針として、本事業計画を策定・公表するものであります。

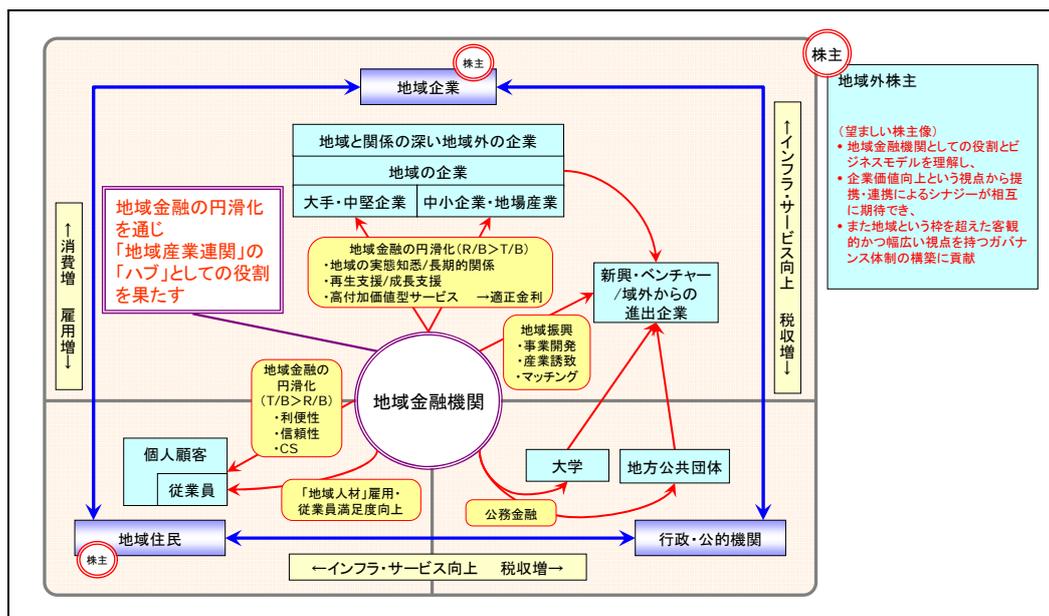
2. 責任ある経営体制を確立するための方策

(1) 当社グループが目指す姿

当社グループが目指す「あるべき地域金融機関」としての姿は、前事業計画に掲げたとおり、「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ております。

こうした「地域産業連関のハブ」としての地域金融機関としての役割を持続的に果たしていくため、中小企業金融の円滑化、地域密着型金融の推進に努めるとともに、地域金融機関としての適正な収益力の確保・維持および、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。

＜当社の考える「地域産業連関のハブ」としての地域金融機関＞



(2) 役員の構成および選任に関する方針

当社においては銀行持株会社としての経営管理機能を適時・適切に果たしていく観点等から、足利銀行においては地域金融機関として業務の健全性・適切性を確保する観点等から、それぞれ適切なガバナンス体制を構築しております。

特に、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に関しては、当社および足利銀行とも現在4名の社外取締役が就任（兼任）しており、外部からの客観的な視点を通じた監査・監督体制の強化をはかっております。取締役会および各委員会等における活発な議論を通じて、社外取締役から適宜適切な意見、指導をいただくなど、ガバナンス体制の透明

性、説明責任を確保しております。

新たな取締役・執行役を選任する場合は、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を選任してまいります。

なお、取締役のうち非業務執行の監査委員（常勤）の配置につきましては、当社における監査・監督と足利銀行における監査・監督とは一体的なものであることを踏まえ、当社および足利銀行を兼任とすることも検討してまいります。

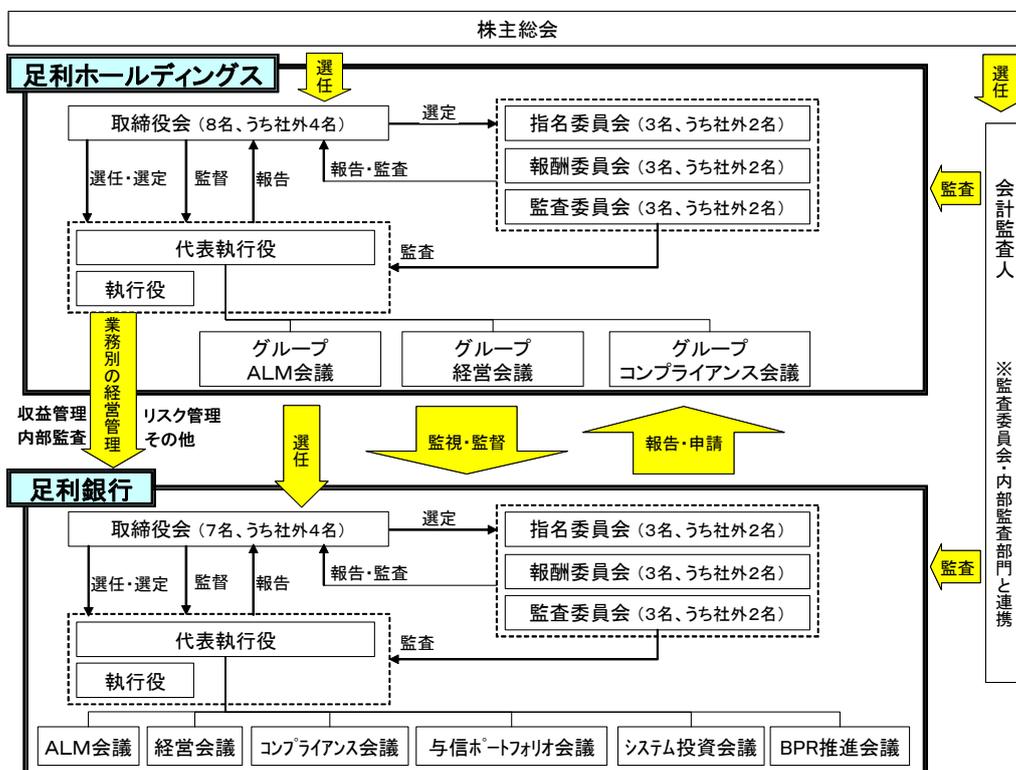
取締役および執行役の報酬につきましては、経営意欲の向上と経営能力の発揮を可能とする観点から、経営目標に対する成果に応じて報酬額の水準を弾力的に設定しておりますが、引き続き従来の考え方を踏襲してまいります。なお、社外取締役に対しては、引き続き固定水準とします。

（３）経営管理体制の整備

① 当社グループの経営管理体制

当社および足利銀行は、委員会設置会社の体制のもと、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はかっております。当社では、企画機能を統括する経営企画部、管理機能を統括する経営管理部、内部監査を統括する監査部を設置し、足利銀行の関連部門と密接に連携しながら適正な管理・モニタリングを行っております。

<当社グループの経営管理体制>



② 経営連絡会

当社において、株主（5%超の議決権を有する普通株主）によるモニタリングを目的とする会議体として、「経営連絡会」を設置しております。平成20年8月の設置以降、平成25年3月までに19回開催しておりますが、今後とも株式が上場するまでの間は定期的に行われ、四半期ごとの業績の報告を中心に、本事業計画の進捗状況や経営上の課題について、株主との情報共有や意見交換を行ってまいります。

③ 業務アドバイザリーコミッティ

外部の有識者・地域関係者から幅広く意見・助言をいただき、健全かつ透明性の高い経営を確保することを目的に、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」を設置しております。平成20年10月の設置以降、これまでに9回開催いたしました。今後とも半期に1回程度開催し、当社および足利銀行の経営・業務運営等について意見・助言をいただき、地域金融機関としての経営に役立ててまいります。

（4）資本政策

当社は、前事業計画に掲げたとおり、引き続き早期の東京証券取引所への上場を目指し、資本市場からの安定的な資本調達を可能とすべきであると考えております。株式公開の時期につきましては、平成22年11月公表の「事業計画の履行状況について（平成22年9月期）」に記載したとおり、株式市場や当社および足利銀行の業績の状況等を見極めながらタイミングよく判断してまいりたいと考えております。

なお、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。将来的には足利銀行の更なる成長およ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。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、株主の分散化を図られる見通しです。

また配当政策につきましては、従来同様、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まいります。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

① 現状認識および今後の基本的な取組方針

当社においては、グループALM会議を設置しており、グループ統合的リスク管理方針に基づき、当社グループ全体のリスク量を自己資本と対比することによって管理しております。

足利銀行においては、信用リスク・市場リスク・政策投資株式リスク・バンキング勘定の金利リスク等をVaR（バリュー・アット・リスク）などにより計量化し、その結果を内部管理に活用しております。また、統合的リスク管理を実践するための仕組みとして、「リスク資本制度」を整備しております。

具体的には、リスクカテゴリーごとに、合計額が自己資本を上回らない範囲で内部管理上の資本（リスク資本）を配賦するとともに、リスク資本に基づいたリスク限度額を設定し、その範囲内で業務運営を行うことにより全体のリスク量を制御しております。

リスク限度額の遵守状況は月次で開催されるALM会議および取締役会に報告し、必要に応じ対応策を検討・実施しております。また、得られた収益に対し、リスク量とコストを勘案した評価を行い、経営の健全性を確保するとともに、収益性の向上をはかっております。

オペレーショナルリスクについては、事務リスク・システムリスクを中心に、リスク特性に応じた管理を実施しております。

こうした対応に加えて、定期的にストレス・テストを行うことにより、分析結果を組織的に共有し、市場環境の変化に機動的に対応しうる体制を強化しております。

今後につきましては、ストレス・テストに基づくリスク・コミュニケーションの充実をはかることが重要であると考えております。当社グループでは、ストレス・テストを、当社グループのリスク耐性を評価するための重要な分析手法の一つと位置づけております。予め十分な検討を行ったストレスシナリオ（例外的だが蓋然性のあるショックを想定）のもと、リスクがどの経路から顕在化し、それによって、当社グループのリスク耐性にどの程度の影響が及ぶかを明らかにしてまいります。これまで、様々なストレス・テストを実施しておりますが、今後、手法の高度化をはかるとともに、当社グループ内でリスクに関するコミュニケーションを深めることにより、リスク耐性の単なる評価に止まらず、必要に応じて当社グループのリスク対応に向けた行動に繋げてまいります。

② 信用リスク管理態勢の整備

信用リスク管理は、経営の健全性の確保および収益性の向上をはかるうえで必要不可欠な重要課題であると認識しており、信用リスク管理態勢強化の観点から次の点に重点的に取り組んでおります。

特定先に対する過度な与信集中を防止するため、クレジット・リミットのルールを設け、一定額を超える新たな大口与信先の形成抑止をはかっております。

また、大口与信先に対する与信限度額の設定を含めた取組方針については、本部と営業店

が定期的に協議する態勢としているほか、大口与信先の状況等について定期的なモニタリングを行う「融資モニタリング会議」を開催しております。

また、営業店における審査の適切性をはかる観点から、本部の審査部門（融資第一部のリスクマネージャー）により、店長決裁案件のモニタリングを毎月実施しております。

今後につきましても、これらの取組みを継続し、適切な信用リスク管理態勢の確立に努めてまいります。

③ 危機管理態勢の整備

自然災害、システム障害、感染症などの緊急事態が発生した場合においても、現金の供給や資金の決済等の重要業務を維持・継続するため、足利銀行では、各種緊急事態への対応マニュアルを制定しているほか、訓練を実施することにより、実効性の確保に取り組んでおります。

今後も引き続き、対応マニュアルの充実および改善、訓練の実施等により、業務継続体制の整備と実効性の向上に取り組んでまいります。

（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およ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、対応しております。

当社においては、グループコンプライアンス会議を設置し、5項目（「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」「法令等遵守態勢の整備・確立」）を柱とした、グループコンプライアンス基本方針を制定しております。また、グループ顧客保護等管理方針を定め、グループ全体におけるお客さまの保護に関する態勢の整備・確立に努めております。

足利銀行においては、上記5項目からなるコンプライアンス基本方針に基づき、コンプライアンス実践計画（コンプライアンス・プログラム）を策定するとともに、その進捗管理について、コンプライアンス統括部に配置した審議役（部店長クラス）による営業店への臨店指導を行う態勢とし、法令等遵守および顧客保護に対する取組み状況のチェックや問題点の把握・解決に取り組んでおります。また、半期毎に法令等遵守担当者連絡会議を開催し、コンプライアンス意識の向上、金融商品等の販売勧誘に関する行内ルールの周知徹底をはかっております。

反社会的勢力との取引遮断に向けた取組みについては、銀行取引約定書をはじめとする融資関係契約書のほか、各種預金規定、債券・投資信託等金融商品に関する規定、貸金庫・夜間預金金庫の規定等について、「暴力団排除条項」を導入しております。

今後とも、上記の取組みをはじめとした法令等遵守態勢の整備については、継続的な改善・強化をはかってまいります。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、経営陣からお客さまと直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ていくために研修・教育を定期的実施してまいります。

(3) 利用者保護をはかるための取組み

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おります。

お客さまへの説明態勢については、与信取引、預金等の受入れ、為替取引、金融商品の販売・仲介・募集等の取引に関し、顧客に対する説明が適切かつ十分に行われる体制を確保するよう努めております。

お客さまからの問い合わせ、相談、要望、苦情および紛争等については、コンプライアンス統括部において一元的に管理し、適切に対応するとともに、必要に応じ金融ADR制度を含む外部機関等を活用する等、速やかに個別の問題解決に当たり、今後の業務の改善につなげております。

情報管理については、全営業店を対象として、個人情報保護管理態勢に係る一斉点検を継続的に実施し、会議・研修等を通じて情報管理ルールの徹底をはかっております。

また、利用者保護を推進していく観点において、外部委託先への適切なモニタリングを行っております。

引き続き、現行の取組みを継続するとともに、臨店指導等を通じたPDCAサイクルの中で営業店における実効性を確保し、利用者保護をはかる体制を向上してまいります。

(4) 株主、その関係者およ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およ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なっております。

特定関係者との取引等に関する事項等については、グループコンプライアンス会議において検討および協議・決定を行う体制としており、株主、その関係者およ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および会社法に定められる手続きを実施することとしております。

引き続き、特定の株主、その関係者および役員との適正な取引が確保されるよう適切な経営管理に努めてまいります。

4. 財務の健全性および収益性の維持・向上をはかるための方策

(1) 十分な自己資本の確保および自己資本政策

当社および足利銀行はこれまで、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てまいりました結果、平成 25 年 3 月期の自己資本比率は、当社連結が 9.70%、足利銀行単体が 8.36%となりました。また、外部格付については、現時点で当社が「A-」、足利銀行が「A」の格付（いずれも、R & I による発行体格付）を取得しております。

本事業計画期間中におきましては、当社における負債性資本調達手段（優先株式および劣後ローン）の配当ならびに利払い負担が大きいことを踏まえ、かかる負担の抑制による内部留保の蓄積をはかる観点から、そのリファイナンスを行うことについて積極的に検討してまいりたいと考えております。

具体的には、当社もしくは足利銀行において、新たに劣後ローンを調達するとともに、既存の当社劣後ローンの弁済ならびに優先株式の一部償還を行うことにより、現状の劣後ローンの利払い負担ならびに優先株式の配当負担を軽減し、内部留保の蓄積を進めてまいりたいと考えております。なお、こうした対応により、当社連結自己資本比率は、平成 25 年 3 月期に比べて低下することとなりますが、本事業計画期間中においては 8%の水準を維持する見込みであり、今後の地域への円滑な資金供給による信用供与の増加を踏まえても、問題のない資本水準であると判断しております。なお、平成 28 年 3 月期の自己資本比率は、足利ホールディングス連結で 8.2%、足利銀行単体で 9.1%を計画しております。

今後とも、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くとする前事業計画に掲げた従来方針に変更はなく、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を踏まえた、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。その際、平成 26 年 3 月 31 日より適用となる自己資本比率規制（第 1 の柱）に関する告示の一部改正の内容を踏まえ、資本の充実、質の向上が必要であるとの認識のもと、上記の劣後ローンによる調達に加え、早期に 10%を超える水準を目指し、コア資本に算入可能な資本調達について、検討を進めてまいりたいと考えております。

(2) 収益管理態勢の整備および収益力の向上

① 収益性の分析・評価を行うための管理会計のあり方

収益管理態勢の強化に向け、システム面を含めた適切な対応をはかってまいります。

管理会計は、経営における戦略的意思決定の判断材料およ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。したがって、管理会計においては、提供した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ほか、お客さまの抱える

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、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。更に、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、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、システムインフラや制度インフラの整備に取り組んでまいります。

これらインフラの整備を踏まえ、事業・商品別およ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まいります。

② 資産負債総合管理に関する方針

足利銀行においては、統合的リスク管理方針に基づき、資産・負債を総合管理し、運用戦略等の策定・実行に関わるALM会議を設置し、月次で開催しております。ALM会議では、リスク管理と収益管理を密接に連携させ、リスクとリターンを重視した経営管理を徹底しております。また、収益計画における金利リスクテイク方針および金利リスクの状況を踏まえ、ALMに関する適時かつ十分な検討と迅速な意思決定を目的として、通常のALM会議に加え、経営会議においてALM運営に関する報告・協議を行っております。これにより、リスク・コミュニケーションの充実とともに、金利変動時の対応力を強化しております。

③ 経費に関する方針

ローコストオペレーション体制の維持をはかるとともに、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。

具体的には、事務の簡素化・集中化、システムの積極的な活用等による業務プロセス改革を展開することにより、必要となる事務人員を減少する一方、お客さま対応人員（時間）の増強による生産性の高い経営体質を構築してまいります。

5. 地域において金融仲介機能を発揮するための方策

(1) 中長期の経営戦略およびビジネスモデル

① 現状認識

前事業計画におけるビジネスモデルは、「収益基盤の更なる安定化」「資産健全化の完了と健全性の維持」「再成長に向けたメリハリのある再投資」の3つを軸として取り組んでまいりました。

「収益基盤の更なる安定化」では、法人貸出先数（要管理先以上）を着実に増加したほか、各種ビジネスマッチング機会の提供をはじめとした様々なお取引先ニーズへの対応を強化したこと等により、法人取引基盤の増強をはかってまいりました。また、個人向けサービスにおいては、ニーズにあったサービスの提供を進め、利便性向上をはかってまいりました。具体的には、銀行本体発行クレジットカード（GOODYカード）の取扱いを開始したほか、個人ローンの商品性の充実をはかりました。あわせて、金融商品仲介業務の開始や、投資信託・保険商品などの運用メニューを拡充する等により、個人取引基盤の拡大をはかりました。

「資産健全化の完了と健全性の維持」においては、中小企業再生支援協議会等の外部機関の積極的利用などにより、お取引先の経営改善・事業再生支援を進め、不良債権比率を減少いたしました。

「再成長に向けたメリハリのある再投資」という点では、適正水準の人材確保を進めたほか、基幹系システムの移行や店舗チャネルの整備を行う等、再成長に向けた投資を行いました。一方、平成24年度に子会社への業務委託の見直しを行う等、各種業務運営の効率化等によるコスト削減に取り組んでおります。

<前事業計画期間における主な成果>

項目	20/3期 ⇒ 25/3期
収益基盤の更なる安定化	
・法人融資先数（正常先～要管理先）	19,512先 ⇒ 21,328先
・住宅ローン残高	10,820億円 ⇒ 12,985億円
・個人預り資産残高（投信・債券・保険）	5,349億円 ⇒ 7,029億円
資産健全化の完了と健全性の維持	
・不良債権比率（金融再生法開示債権）	4.44% ⇒ 3.20%
・中小企業再生支援協議会活用先数	計320先（16年度以降の累計）
再成長に向けたメリハリのある再投資	
・職員数（足利銀行単体）	2,471人 ⇒ 3,116人
・有人店舗数	147か店 ⇒ 151か店

② 今後の基本的な取組方針

今後におきましては、当社グループは、「お客さまから支持され、頼りにされる銀行」「便

利で安心して利用できる銀行」「地域の発展に寄与し、ともに成長する銀行」を、目指すべき銀行像として、サービスの付加価値力を向上することにより、地域における金融仲介機能を十分に発揮し、マザーマーケットである栃木県ならびに周辺の成長地域におけるシェア拡大を目指してまいります。

これを実現するための具体的な営業戦略については、以下の「法人戦略」「地域活性化戦略」「個人戦略」に掲げる施策を重点的に取り組んでまいります。

ア. 法人戦略

お取引先企業におけるニーズを丸ごとサポートすることにより、お客さまとの強固なリレーションを構築し、貸出のみにとどまらない様々なお取引をいただくことにより、コアとなるお客さまの増加を目指してまいります。

<地域の中堅・中小企業に対する取組み強化>

地域経済を支える中堅・中小企業のお取引先を対象として、個社別の取組方針を策定し、お客さまニーズをより深掘りするとともに、対応方針を明確にすることにより、これまで以上の取引拡大を目指します。

特にミドルリスク先に対しても、上記対応を通じて、従来以上にお取引先の実態把握に努めることにより、潜在的な収益力や成長性を分析したうえで積極的な取組みを実践してまいります。

<コンサルティング力の強化>

お取引先企業における様々な経営課題を共有し、それを解決するパートナーとしての役割を担うことにより、お客さまとの強固なリレーションを構築してまいります。

具体的には、事業戦略・財務戦略・事業承継等に対するサポート力の更なる高度化をはかることにより、お取引先企業にとって価値あるコンサルティング機能の提供に努めてまいります。

また、外部専門家や外部機関を積極的に活用するほか、当社グループのシンクタンクである株式会社あしぎん総合研究所の機能強化をはかり、同社を活用したソリューションの提供に努めてまいります。

<成長分野への取組み>

経済環境・社会構造の変化を踏まえ、お取引先企業における新たな事業機会への参入を強力にサポートしてまいります。特に、「医療・介護」「再生可能エネルギー」「食と農」「海外取引・進出」を重点分野として取り組むこととし、各分野に本部専担者を配置するなどにより、サポートの対応を強化してまいります。

イ. 地域活性化戦略

平成 21 年 12 月に栃木県・野村グループ・足利銀行の三者で立ち上げた「地域経済活性化

化研究会」における活動のほか、経営改善支援・事業再生支援への積極的な取り組みを継続することにより、地域企業の事業拡大や経営改善等を積極的に支援し、地域経済の活性化に貢献してまいります。あわせて、地方公共団体へのノウハウの提供のほか、地元の信用金庫・信用組合との連携を強化してまいります。

<経営改善・事業再生支援>

お取引先企業における経営改善・事業再生支援については、足利銀行における支援態勢を強化するとともに、外部機関との連携・活用を進めてまいります。

支援態勢の強化に関しては、行内の研修・トレーニー制度のほか、外部への人材派遣や中小企業診断士の資格取得支援等により、融資に強い人材を育成してまいります。また、これまでに蓄積した事業再生ノウハウを全行的に共有することにより、積極的な活用をはかってまいります。

外部機関との連携・活用に関しては、地域経済活性化支援機構や東日本大震災事業者再生支援機構、中小企業支援協議会等の外部機関と積極的に連携していくほか、事業再生に向けた地域ファンドの組成に積極的に関与し、同ファンドの活用を進めてまいります。

<PFIへの取り組み>

将来的に、公共施設の老朽化への対応等、社会インフラの更新投資の増加が想定されていることを踏まえ、PFIに関する取り組み体制を強化してまいります。今後、地方公共団体におけるニーズを把握するとともに、事業者との連携強化や、人材育成を含めた行内体制の整備を進めることにより、PFIについて積極的に取り組んでまいります。

ウ. 個人戦略

地域のお客さまのライフイベントに応じたお取引を丸ごとサポートすることにより、生涯を通じたお取引をいただくことを目指してまいります。

具体的には、新社会人となる「エントリー期」、「住宅取得期」、退職後の「シニアライフ」の3つのライフイベントにフォーカスし、それぞれのニーズにマッチした「身近さ、便利さ、安心・信頼」を追求し、サポート体制・チャンネル・商品・サービスの拡充に取り組んでまいります。

<エントリー期>

生涯にわたるお取引をいただくことに向けたエントリー世代であり、お取引の根幹となる給与振込口座の増加を目指してまいります。

また、ITリテラシーが高い層であることから、インターネットバンキングにおける機能・サービスの向上等、ニーズに合わせたダイレクトチャンネルの刷新をはかるほか、銀行本体発行クレジットカードであるGOODYカードの機能拡充、カードローンやマイカーローン等の無担保ローンの商品性向上を進めてまいります。

<住宅取得期>

中長期的な資産形成層であり、ニーズに適合した商品の提供による住宅ローン取引の拡大を目指してまいります。

個人ローンの推進拠点であるローンセンターについて、土日営業の拡大や拠点拡充等による利便性の向上をはかるとともに、保険等のライフプランニングを提供すること等により、個人向け金融コンサルティング機能を強化してまいります。

あわせて、教育ローンの商品性向上や住宅ローン利用者向けカードローンの推進をはかっています。

<シニアライフ>

退職金等による資産運用ニーズのほか、資産承継に関するニーズへの身近できめ細やかな対応を通じて、シニア層のお客さまとの強固な信頼関係を構築してまいります。

具体的には、本部内に設置した、証券・保険会社からの出向者による「資産運用アカデミー」による研修やOJTにより、営業店に配置するCA（カスタマーアドバイザー：資産運用相談専担者）による、お客さまへのサポート力を強化してまいります。

また、お客さまのニーズに沿った金融商品の導入・提供に努めてまいります。

(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

地域へのコミットメントの実効性を確保する観点から、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ほか、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いたします。また、当社社長と地元経済五団体トップとの意見交換の場を引き続き開催し、当社グループの地域密着経営や地域の状況への理解を深めていただくことに努めてまいります。

あわせて、地域経済活性化への貢献策として、平成21年12月に栃木県・野村グループ・足利銀行の三者で立ち上げた「地域経済活性化研究会」を、今後も従来どおり継続し、「食と農」「企業誘致」「観光」「再生可能エネルギー」「海外展開（販路・事業拡大）支援」をテーマとした施策の検討を行ってまいりますほか、当社グループのシンクタンクとして平成21年4月に設立した㈱あしぎん総合研究所の機能強化をはかっています。

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むとともに、地域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) 金融の円滑化に向けた取組み

平成21年12月に中小企業金融円滑化法が施行されたことを踏まえ、金融の円滑化に向けた取組みをより一層強化・推進していくことを目的として、平成22年1月に、金融円滑化対応の本部統括部署（現：融資統括部 金融円滑化推進室）の設置や、金融円滑化担当執行

役（融資部門担当執行役）および金融円滑化管理責任者（金融円滑化推進室長）の任命等による態勢整備を行いました。あわせて、金融円滑化に関する適切な対応や管理の周知徹底をはかることにより、平成 25 年 3 月までの貸付けの条件変更等の実施状況については、下表のとおりとなりました。

<貸付けの条件変更等の実施状況の概要>

（単位：件、百万円）

	中小企業		住宅ローン	
	件数	金額	件数	金額
貸付けの条件の変更等の申込みを受けた貸付債権	41,964	1,070,723	3,317	47,969
実行に係る貸付債権	38,859	1,004,741	2,279	33,224
謝絶に係る貸付債権	1,550	36,063	355	4,781
（うち謝絶とみなした貸付債権）	1,297	32,992	311	4,325
審査中の貸付債権	536	12,524	40	555
取下げに係る貸付債権	1,019	17,393	643	9,409

※件数・金額は、法施行（平成 21 年 12 月 4 日）から平成 25 年 3 月末までの累計

中小企業金融円滑化法は平成 25 年 3 月で終了いたしました。法終了後におきましても、引き続き地域金融機関として適切に金融仲介機能を発揮し、中小企業等の資金需要等に積極的に対応すること、条件変更等の相談に真摯に対応すること、コンサルティング機能を十分に発揮することに努めてまいります。

なお、法終了後におけるセーフティネットとして、事業再生に向けた有力な手段である「事業再生ファンド」の創設については、現在「とちぎ中小企業支援ネットワーク」の枠組みのもと検討を進めております。具体的には、中小企業基盤整備機構および当行を含む地元金融機関等の出資により、官民による再生ファンドを 20 億円（予定）で創設し、あわせてファンド運営会社を設立する予定としております。足利銀行におきましては、地域のリーディングバンクとして、ファンドならびに運営会社に対する出資や人材の派遣等により、主導的に関与していくとともに、お取引先企業の事業再生に向け、同ファンドの活用を進めてまいります。

（４）地域密着型金融の推進に関する方策

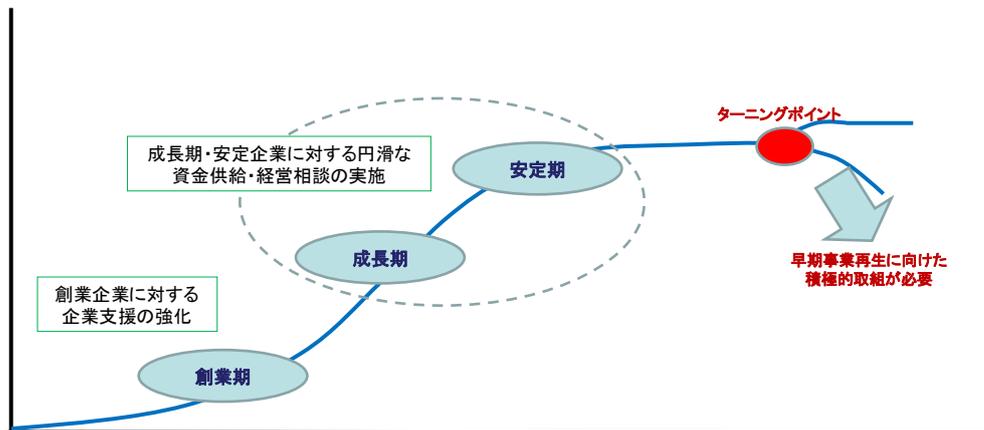
地域経済の活性化や健全な発展に向け、栃木県を中心とした営業エリアにおいて、当社グループが地域密着型金融を推進することにより、資金供給者としての役割にとどまらず、地域の中小企業等に対する経営支援や地域経済の活性化に積極的に貢献していくことが重要であると認識しております。

地域密着型金融の推進にあたっては、「取引先企業に対するコンサルティング機能の発揮」、「地域の面的再生への積極的な参画」、「地域や利用者に対する積極的な情報発信」の取り組みを中長期的な視点に立って組織全体として継続的に推進してまいります。これにより、営業

基盤の維持・拡大、収益力や財務の健全性の向上につなげてまいります。

取引先企業に対するコンサルティング機能の発揮にあたっては、以下の図のように様々なライフサイクルの段階にいる取引先企業に対して、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に努めてまいります。

<ライフサイクルに応じた地域密着型金融への取組み>



① 創業・新事業支援

県市町の制度融資の活用等により、創業・新事業支援に関する融資に取り組んでおります。また、営業エリアにおける有望なベンチャー企業の資金ニーズに対応するため、平成 21 年 1 月に、株式会社ジャフコとの提携により、「あしかが企業育成ファンド二号投資事業有限責任組合」を組成しております。今後とも、こうした融資・出資の仕組みを活用し、創業・新事業支援に取り組んでまいります。

あわせて、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いことから、様々なビジネスマッチング機会の提供に取り組んでまいります。

創業期にある企業の適切な評価を行う上では、「目利き」能力の向上が必要であり、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は、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」能力の高い人材を育成するため、外部への人材派遣のほか、各種トレーニー制度や研修制度を充実してまいります。

② 成長・安定期にある企業への取組み

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およ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。

③ 経営改善・事業再生支援

お取引先の経営改善・事業再生に向けた取組みについては、営業店と本部が連携し、合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画の策定支援や、モニタリングを通じた経営相談・指導等を行っております。経営改善計画の策定支援に関しては、銀行独自で行うもののほか、必要に応じて中小企業再生支援協議会等の第三者機関を積極的に活用しております。

今後においても、こうした外部機関と積極的に連携し、経営改善・事業再生への取組みをはかってまいります。

(5) 利用者利便の向上をはかるための方策

足利銀行では、お客さまのご意見・ご要望に接した行員が「お客さまの声」を本部あてに報告を行い、改善につながるような流れを作っているほか、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努めています。

また、継続実施している外部調査機関による店頭モニタリング調査については、窓口における接遇マナーや資産運用の相談対応力等について調査を行い、調査結果については各営業店へフィードバックするとともに、本部からも臨店等によるフォローを行い、対応力の向上に役立てております。

今後も、引き続き、お客さまの利便性向上に向けたサービス拡充に取り組んでいくとともに、あらゆる観点から、お客さまに安全と安心をご提供するための取組みを進めてまいります。

(6) 地域の活性化に資する方策

当社グループは、「地域産業連関のハブ」としての役割を果たすことにより、地域経済の活性化に貢献してまいります。

地域の中堅・中小企業に対しては、金融円滑化法終了後も、従来方針を堅持し、「適切な金融仲介機能の発揮」「中小企業等の資金需要への積極的な対応」「コンサルティング機能の発揮」に努め、お取引先の経営改善支援、事業再生支援に積極的に取り組んでまいります。

また、今後増加が想定される社会インフラの更新投資、中心市街地の活性化など、地方公共団体のニーズをくみとり、地域経済活性化につながるPFIや地域振興プロジェクト等に対し積極的に取り組んでまいります。

CSRへの取組みとしては、各種ボランティア活を通じた社会貢献運動を継続することに加え、環境保全をCSR活動の重点分野と位置づけ、森林保全やCO₂削減に取り組んでおります。

今後につきましても、これらの取組みをさらに発展させ、地域社会の雇用創出や安定など、地域の活性化に貢献してまいります。

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

当社グループは、地域のリーディングバンクとして、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えていく必要があるものと考えております。

そのためには、生産性向上による事務人員の適正化と、お客さま対応部門への人員シフトをはかることを通じて、お客さま接点の強化、店頭での待ち時間の短縮によるお客さま満足度（CS）の向上が重要であるとの認識のもと、全行的な運動として業務プロセス改革を展開してまいります。

具体的な目標値としては、平成 27 年度までに営業店事務量の 35%を削減し、シンプルなオペレーションと高い経営効率を実現します。改革にあたっては、営業店を「事務処理」の場から「お客さま対応」中心の場へ変革するとともに、事務の簡素化や担い手の見直し、ITの活用により「事務を発生させない」「事務に人手をかけない」体制を構築していく方針です。

(2) 人材・人事に関する方針

一人当たりの生産性向上をはかるとともに、付加価値の高いサービスを提供していくためには、「人材力の強化」が不可欠であり、更には個々人の力を「チーム」として結束させていくことが重要なテーマであると考えています。

目指す人材像は「個人・法人のお客さまを丸ごとサポートできる人材」であり、若手行員の早期戦力化と階層別・業務別キャリア開発支援を人材力強化の基本方針として取り組んでまいります。

また、今後においても、適切な規模の新規採用と職員数の適正管理を通じて、適正な人件費水準を維持するとともに、業績や貢献度に応じたメリハリのある評価と報酬の配分を実施していく考えであります。

(3) システム投資に関する方針

足利銀行では、基幹系システムについて、平成 23 年 7 月 19 日より株式会社NTTデータが運営する「NTTデータ地銀共同センター」の新システムに移行し、その後も安定稼働しております。

新システムへの移行により新たなサービス提供分野が拡大したほか、東西 2 か所のデータセンターにより、災害時等に高い安全性が確保されたほか、多くの地銀が共同で開発・運用を行うことによるコストメリットが発揮されることにより、経営の効率化をはかることができるようになりました。

今後におきましても、新システムの機能を活用することにより、お客さまの幅広いニーズにお応えできるよう、より一層のサービス向上に努めるとともに、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はかってまいります。

(4) 足利銀行の子会社・関連会社に関する方針

足利銀行の子会社に関しては、グループ経営の効率化等を目的として、子会社 3 社（「(株)あしぎん事務センター」「あしぎんビジネスサポート(株)」「あしぎんシステム開発(株)」）への委託業務を銀行本体で行うこととし、平成 24 年 4 月より、当該業務および人員を銀行本体が承継いたしました。10 月には、あしぎんビジネスサポート(株)の清算を完了したほか、(株)あしぎん事務センターとあしぎんシステム開発(株)については、「(株)あしぎん総合研究所」への吸収合併を行いました。

これにより、足利銀行の子会社は、「足利信用保証(株)」「(株)あしぎん総合研究所」「(株)あしぎんカード」の 3 社となっております。

今後とも、子会社・関連会社に関しては、当社グループの成長戦略の実現に向けて、経営管理・収益管理の強化をはかるとともに、外部企業との業務提携等も含め様々な角度から検討してまいります。