

「経営に関する計画」 (概要)

平成16年2月 足利銀行

# 足利銀行：新経営基本方針

## ◆ 経営体制の抜本的な改善と企業価値の向上

### 4つの方針

1. 地域金融の円滑化と中小企業再生等への取組み
2. ガバナンスの強化と透明性の確保
3. 業務運営の適切性と透明性の確保
4. 抜本的な経営の合理化

・4つの方針のもと、経営改革を進めることにより、経営体制の抜本的な改善をはかり、お客さまならびに市場からの信頼回復、金融機能の強化に努める。

↓  
・企業価値の向上を目指す。

## ◆ 特別危機管理の早期終了と公的コストの極小化

## ◆ 経営責任の明確化をはかるための体制整備

- ・旧経営陣の経営責任を明確にする。  
= 「内部調査委員会」の設置
- ・債務超過に至った原因・問題点を徹底調査し、今後の業務運営に活かす。  
= 「過去問題調査ワーキングチーム」の設置

**内部調査委員会**  
・弁護士、公認会計士から構成

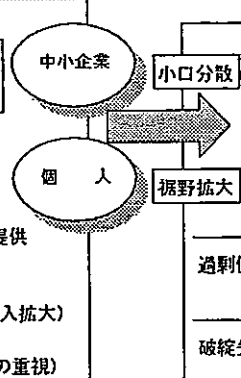
**過去問題調査ワーキングチーム**  
・本部関係部で組成

## 1. 地域金融の円滑化と中小企業再生等への取組み

### <地域金融の円滑化>

リレーションシップ・バンキングの機能を十分に発揮し、地域金融機関としてのビジネスモデルの確立を目指す

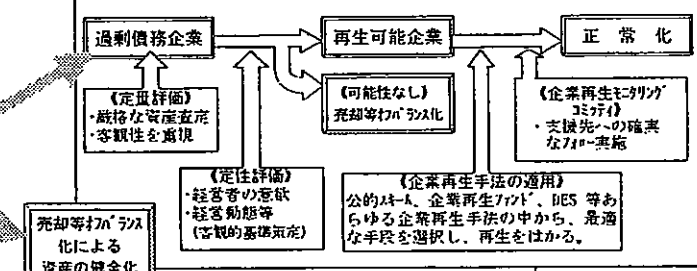
- ・善悪かつ健全な借り手に対しては、積極的に資金供給  
= 地域銀行の使命であり、重要な収益基盤でもある
- お客さまの不安解消に向けた商品提供
- 情報営業の強化
- 消費者ローンの拡充
- 新たな金融サービスの提供（非金利収入拡大）
- 説明責任の徹底（密度の高い意思疎通・コミュニケーションの重視）



### <中小企業再生>

#### 中小企業再生の取組方針

- 定性評価を加味した判断
- 外部機関の活用による透明性の確保
- 最適な再生手法の選択
- 企業再生モニタリング委員会の設置



企業再生  
モニタリング委員会

業務の監査

業績の下支え

## 3. 業務運営の適切性と透明性の確保

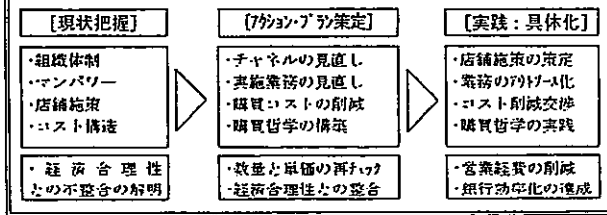
- ・業務の適切性・透明性を確保  
= 「業務監査委員会」の設置
- ・リスク管理の厳格化
- ・コンプライアンス

**業務監査委員会**  
・社外取締役、弁護士、公認会計士等で構成

## 4. 抜本的な経営の合理化

- ・人員および人件費の削減
- ・営業経費の削減  
= 「業務効率化ワーキングチーム」を行内公募
- ・本部組織のスリム化
- ・保有資産の処分
- ・子会社、関連会社の見直し等

**業務効率化ワーキングチーム**



## 2. ガバナンスの強化と透明性の確保

- ・経営陣の刷新
- ・公正で透明性の高い経営を実現
- ・積極的な情報開示

**アドバイザリーボード**  
・外部の地元関係者から構成

**委員会等設置会社**  
・6月に移行予定

# 経営合理化策

特別危機管理開始決定を受けるという事態を踏まえ、以下のとおり徹底した経営の合理化をはかることにより、ローコストオペレーション体制を確立し、収益の抜本的な強化をはかる

## 1. 人員および人件費の削減

### (1) 人員の削減

- 平成15年3月末時点で、ピーク時(平成6年3月末)に比べ約4割の削減を実現。
- 平成19年3月末の行員数2,500人体制(ピーク比約▲46%)の従来計画を見直し、1年前倒しの平成18年3月末に達成。

<経営健全化計画に対する行員数の実績> (人)

経営健全化計画	H 6/3	H14/3	H15/3	H16/3
H11/9 計画	—	3,344	3,145	3,000
H13/8 計画	—	3,140	2,843	2,742
H15/9 計画	—	—	—	2,742
行員数実績※	4,606	3,068	2,829	2,690

※H16/3の行員実績数は、現時点での見込み。

行員数  
(平成18年3月末)  
行員数：2,500人  
(ピーク比 ▲46%)

### (2) 人件費の削減

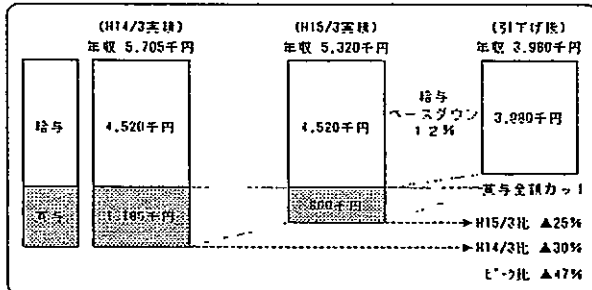
- 人件費は、平成15年3月期において、ピーク時(平成9年3月期)に比べ約4割の削減を実現。更なる人員削減や年収水準の見直し等を行い、平成19年3月期には、15年3月期比約3割(ピーク比約6割)を削減。

<人件費の推移> (億円)

	H 9/3	H13/3	H14/3	H15/3	H 9/3比
人件費	399	314	276	244	▲155 ▲39%
給与・賞与	329	239	207	174	▲154 ▲47%

人件費  
(平成19年3月期)  
H15/3比3割削減  
(ピーク比6割削減)

- 年収水準の大幅な引下げ(平成15年3月期比▲25%程度の引下げ：ピーク比▲47%)



- 退職金・年金制度については、既に厚生年金基金加入員の給付水準4割引下げを実施。今後、代行返上を実施するとともに、制度の見直しを行うことで、退職給付費用を削減。

## 2. 営業経費の削減

### (1) 業務効率化ワーキングチームによる聖域なき経費見直し

- 業務改善に意欲を持ち、今後の当行を支えていく若手行員を公募により選出。
- 営業経費削減に向けたアクション・プランを速やかに策定し、平成16年度上期より集中的かつ強力に実行し、ローコストオペレーション体制を確立。

### (2) 店舗機能の効率化

- 「面」のネットワーク構成を重視しつつ、各店舗の能力・収益性・成長性をもとに、店舗機能を見直しし、従来計画(フルバンキング店舗86か店)以上の効率化をはかる。
- 事務委託やローコストチャネルの活用による店舗業務の再構築。
- 店舗余剰スペースは、他社への賃貸等有効的に活用。

<支店数の推移と計画>

	H 8/3	H10/3	H15/9	H 17/3 (計画)
支店数	143	140	101	101
うちフルバンキング支店	143	140	101	86

H17/3計画を上回る「店舗機能の効率化」をはかる

### (3) 店舗外ATMの効率的な配置

- 店舗見直しとあわせた効率的な配置を検討。
- コンビニATMは、利用可能時間を23:00に延長(平成16年4月開始予定)。

## 3. 本部組織のスリム化

- 業務委託や人員のパート化等により管理部門を効率化し、営業店等の収益部門へ人員を再配分。

## 4. 保有資産の処分

### (1) 動産・不動産の売却

- 経済合理性の観点から徹底的に見直し、寮の統合や賃借への切替えを行う等、更なる削減。

### (2) 保有株式の残高圧縮

- 株式の価格変動リスクを回避するため、売却を継続し、その残高を圧縮。

<保有株式残高計画(連結ベース)>

H10/3 (実績)	H15/3 (実績)	H16/3 (計画)	H16/3 (見込)	計画比
2,523億円	1,182億円	898億円	850億円	▲48億円

## 5. 子会社・関連会社の抜本的見直し

- 当行の企業価値を最大化させるという観点から、戦略的価値を検討。
- ファイナンス子会社や資産管理子会社については、清算を含め抜本的に見直し。