



# 足利銀行の一時国有化と再生

2014年9月25日(木)

株式会社 足利銀行



# 会社概要

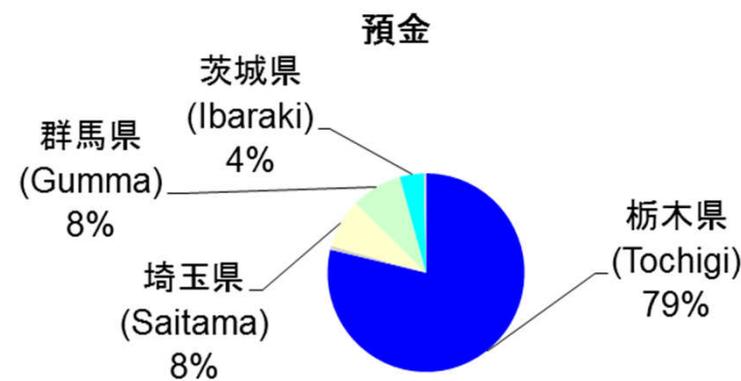
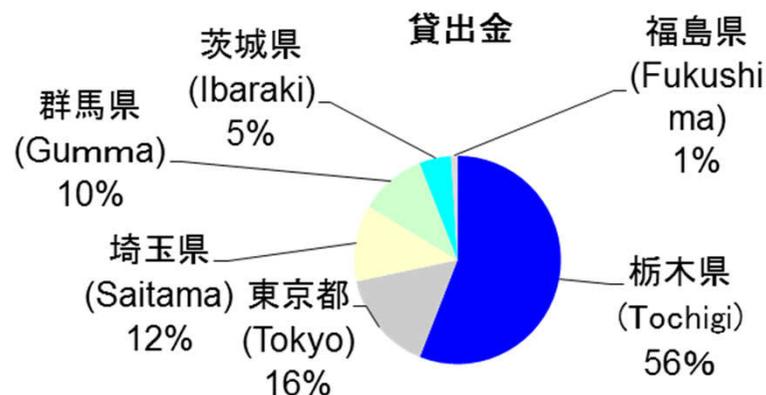
## 《足利銀行と足利ホールディングスの沿革》

1895年10月	足利銀行が栃木県足利市で営業開始
1967年 2月	本店を栃木県宇都宮市に新築移転
1985年 9月	現・企業理念制定、CI導入
2003年11月	特別危機管理開始決定
2008年 7月	当社が足利銀行の全株式を取得、再民営化
2013年 4月	中期経営計画「チャレンジ120」スタート
2013年12月	東証一部に上場

## 《主要財務指標》 (億円)

(銀行単体)	2012/3期	2013/3期	2014/3期
業務粗利益	818	810	799
コア業務純益	227	257	296
経常利益	255	268	354
貸出金	36,410	37,752	40,073
預金等	48,561	49,630	51,839
OHR	66.1%	61.3%	61.2%
不良債権比率	3.32%	3.20%	2.81%
職員数	2,788人	3,116人	3,006人
(HD連結)			
当期利益	171	154	243
自己資本比率	9.47%	9.70%	8.49%

## 《足利銀行の貸出金及び預金の分布》 (2014/3末現在)



## 《栃木県及び近隣県における有人店舗数》

店舗数	152か店
栃木県(Tochigi)	111か店
群馬県(Gumma)	15か店
埼玉県(Saitama)	16か店
茨城県(Ibaraki)	8か店
その他(Others)	2か店

(2014/3末現在)



# 再生と成長回復の軌跡

## ③飛躍期

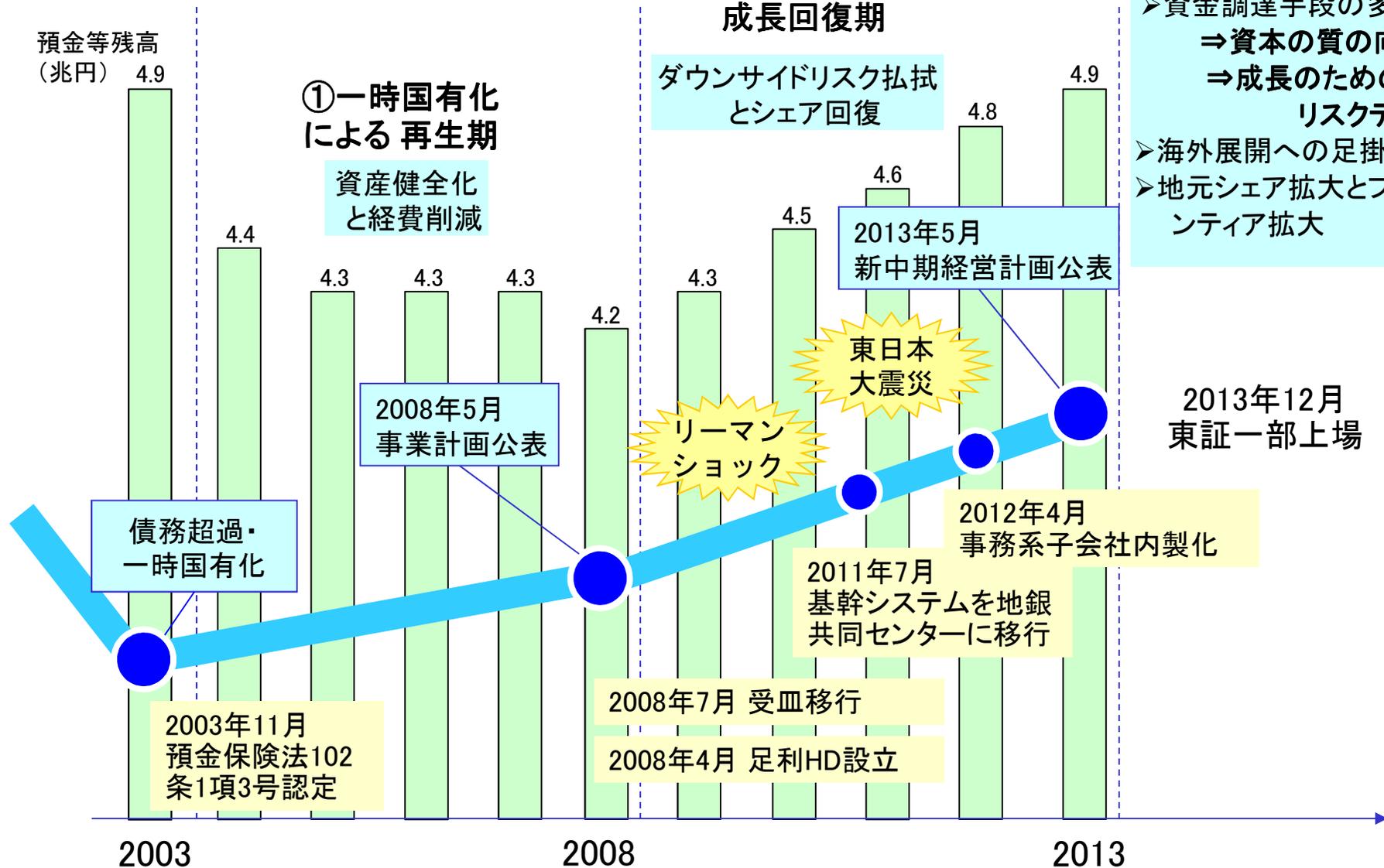
- 信用力の更なる向上
- 資金調達手段の多様化  
⇒資本の質の向上  
⇒成長のための  
リスクテイク
- 海外展開への足掛り
- 地元シェア拡大とフロンティア拡大

## ②再民営化による 成長回復期

ダウンサイドリスク払拭  
とシェア回復

## ①一時国有化 による再生期

資産健全化  
と経費削減



# 経営破綻とその原因

## 足利銀行の破綻

<2003年11月29日>

2003年9月末決算において大幅な債務超過



金融庁へ申し出（預保法第74条第5項）



預金保険法第102条第1号第3号措置の認定

**特別危機管理銀行＝一時国有化**

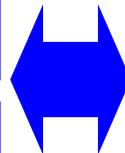
- ・預金保険機構による株式の取得
- ・営業は従来どおり継続

<2003年9月期>	
資産	負債
貸出金 3兆8,300億円 うち不良債権 5,441億円 13.93%	預金 4兆7,547億円
有価証券 7,698億円	その他負債 3,122億円
その他資産 3,646億円	負債計 5兆 669億円
資産計 4兆9,645億円	純資産 ▲1,023億円
<2004年3月期>	負債及び資本計 4兆9,645億円
	▲6,790億円

## 破綻の原因

① 与信ポートフォリオ管理の不整備に伴う貸出債権の増加

- サービス業偏重
- 大口偏重
- 多額の丸抱えに近い融資



② 後に不良債権に転じたこれらの債権の処理の遅れ

- 拡大路線からの転換の遅れ
- 危機感のない経営態勢
- 最終処分先の先送りによる実態の悪化

## 基本方針の策定

<2004年2月>

「経営に関する計画」公表（預金保険法第115条に基づく計画書）

### <4つの基本方針>

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、経営体質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認回復、金融機能の強化に努める。  
あわせて、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

# 一時国有化期間中における再生 ～具体的な取り組み～

## 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>

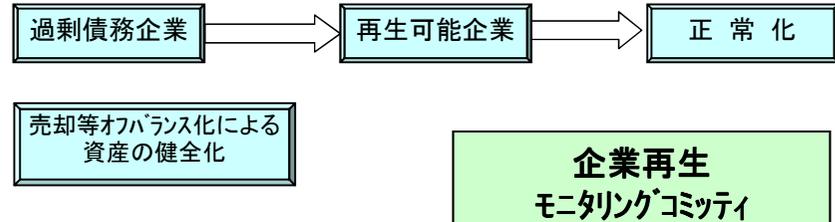
リージョンシップバンキングの機能を十分に発揮し、地域金融機関としてのビジネスモデルの確立を目指す

- ・善意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（密度の濃い意思疎通・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コミッティの設置



## 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

## 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

### アドバイザーボード

- ・外部の地元関係者から構成

## 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」の設置
- ・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

### 委員会設置会社 への移行

破綻の反省

◆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
- ・オブザーバーに預金保険機構

過去問題調査

- ワーキングチーム
- ・本部関係部で組成

2003年11月

預金保険法第102条  
第1項第3号措置

債務超過・  
一時国有化

破綻に至った  
原因の調査

2004年2月～

内部調査委員会による  
責任追及

過去問題調査ワー  
キングチームによる  
原因究明

2005年2月、9月

旧経営陣等に対する損害賠償請求  
訴訟提起

2004年10月

「業務及び財産の状況等に関する  
報告」を作成、金融庁へ提出

2005年4月

WTの調査結果に関する全店説明会  
を実施（全役職員へ報告）

# 一時国有化の終了 ～受皿への移行～

## 預金保険機構による資金援助

### <債務超過額の圧縮>

一時国有化中の再生への取組みの結果

債務超過額 2004年3月末 6,790億円

⇒ 2008年6月末 **2,565億円**

4,225億円圧縮

### <2008年6月30日>

預金保険機構から資金援助（預保法118条）

**2,565億円**

→ 純資産を「0」に 債務超過を解消

<2008年6月期>	受皿移行時
資産	負債
貸出金	預金
3兆1,613億円	4兆5,740億円
うち不良債権	その他負債
1,518億円	933億円
4.74%	
有価証券	負債計
9,869億円	4兆6,673億円
その他資産	純資産
5,189億円	<b>—</b>
資産計	負債及び資本計
4兆6,673億円	4兆6,673億円

## 受皿への移行

### <2008年7月1日>

◇足利ホールディングス(※)が、預金保険機構から足利銀行の全株式を取得

譲渡価格 **1,200億円**

◇足利ホールディングスが、足利銀行の増資引受

増資 1,600億円

⇒ **一時国有化(特別危機管理)の終了、再民営化**

※ 足利銀行の株式を譲り受けるために、2008年4月に設立された銀行持株会社。(受皿は銀行又は銀行持株会と規定されている)

# 再民営化後の業務運営 ～透明性を重視したガバナンス～

## 経営の基本原則

経営の透明性  
(Transparency)

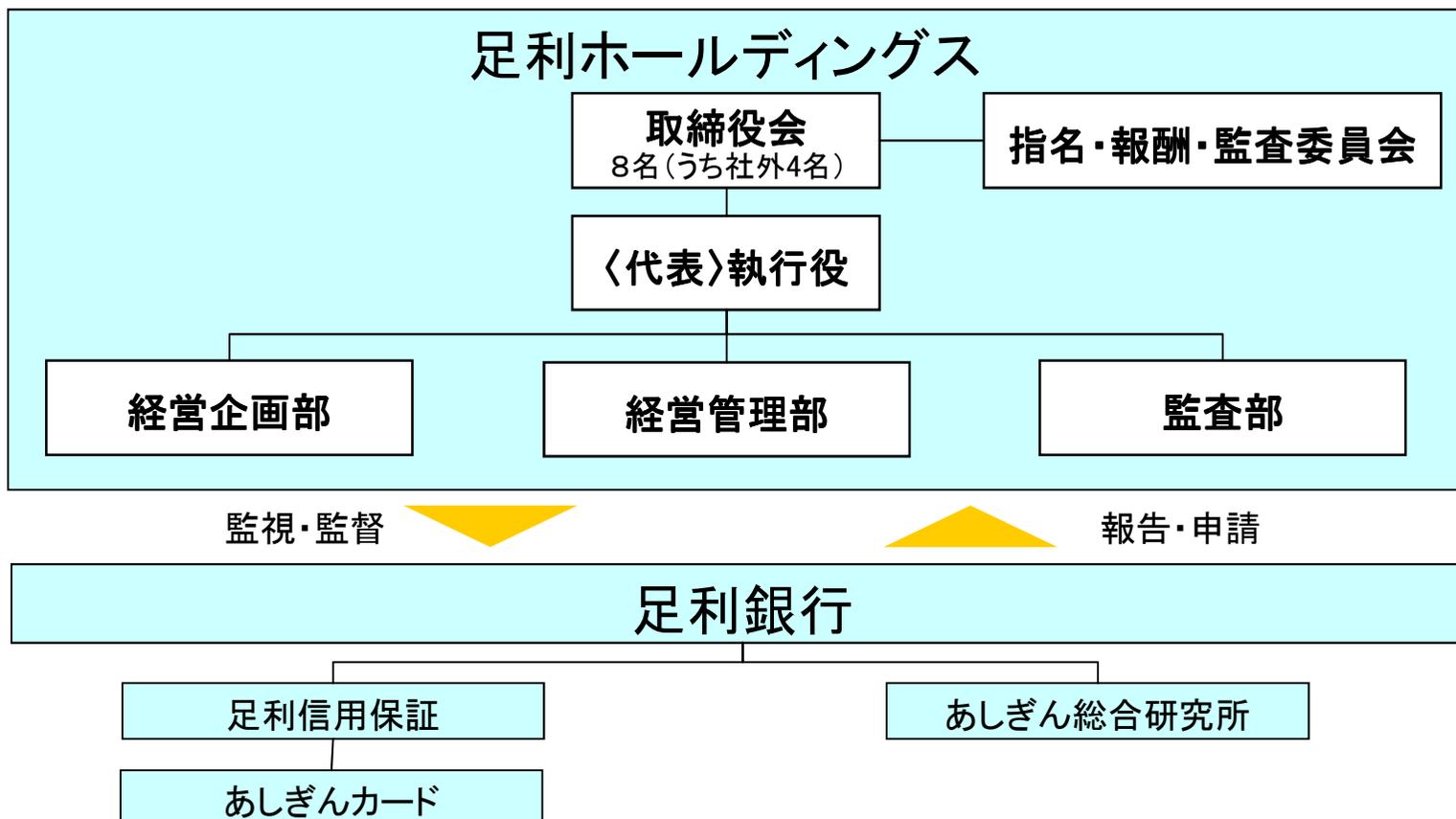
情報開示  
(Disclosure)

説明責任  
(Accountability)

## 経営体制

- HD-BK体制
- 透明性の高い委員会設置会社
- 社外が半数を占める取締役会 → 8名中4名

## 当社のガバナンス体制図





# 再民営化後の業務運営 ～再上場へ向けて～

## 中期経営計画（25年度から27年度）の策定

<2013年5月公表>

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

基本戦略

- 取引基盤の盤石化(貸出、預金等取引シェア拡大)
- 多様なニーズに対応するコンサルティング力充実・発揮
- 経営効率化による経営体質強化
- 営業基盤の拡大(成長ポテンシャル取込み)

## 上場の実現

<2013年12月>

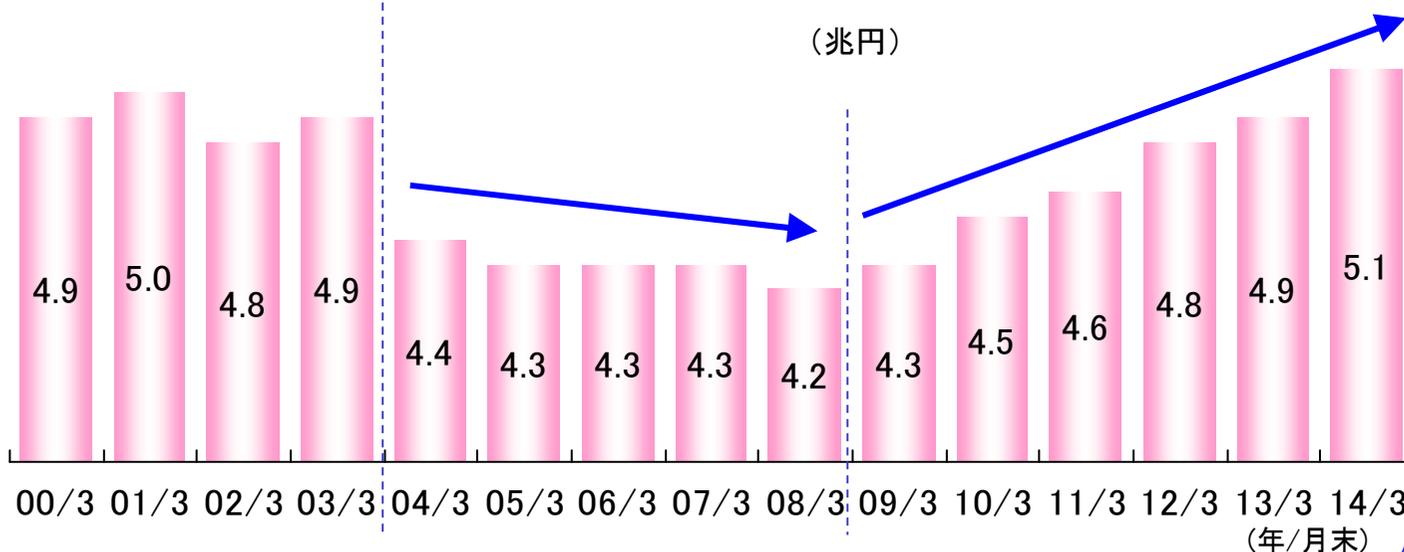
東京証券取引所 市場第一部へ上場

- ・預金、貸出金のシェア・残高の回復
- ・資産の健全化
- ・自己資本の充実・強化



# (参考) ① 預貸金残高の回復

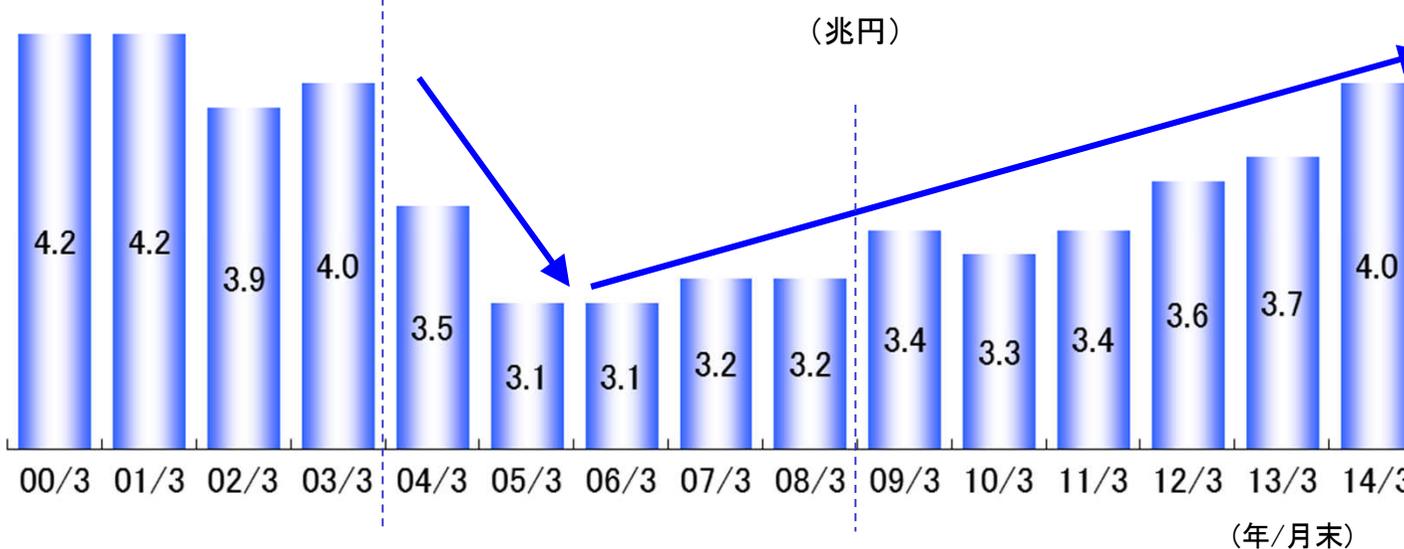
## 《預金等残高の推移》



預金等残高  
地銀第 15位

県内シェアの回復  
(2008/3末) (2013/3末)  
預金35.9%⇒ 37.8%  
貸出40.4%⇒ 41.7%

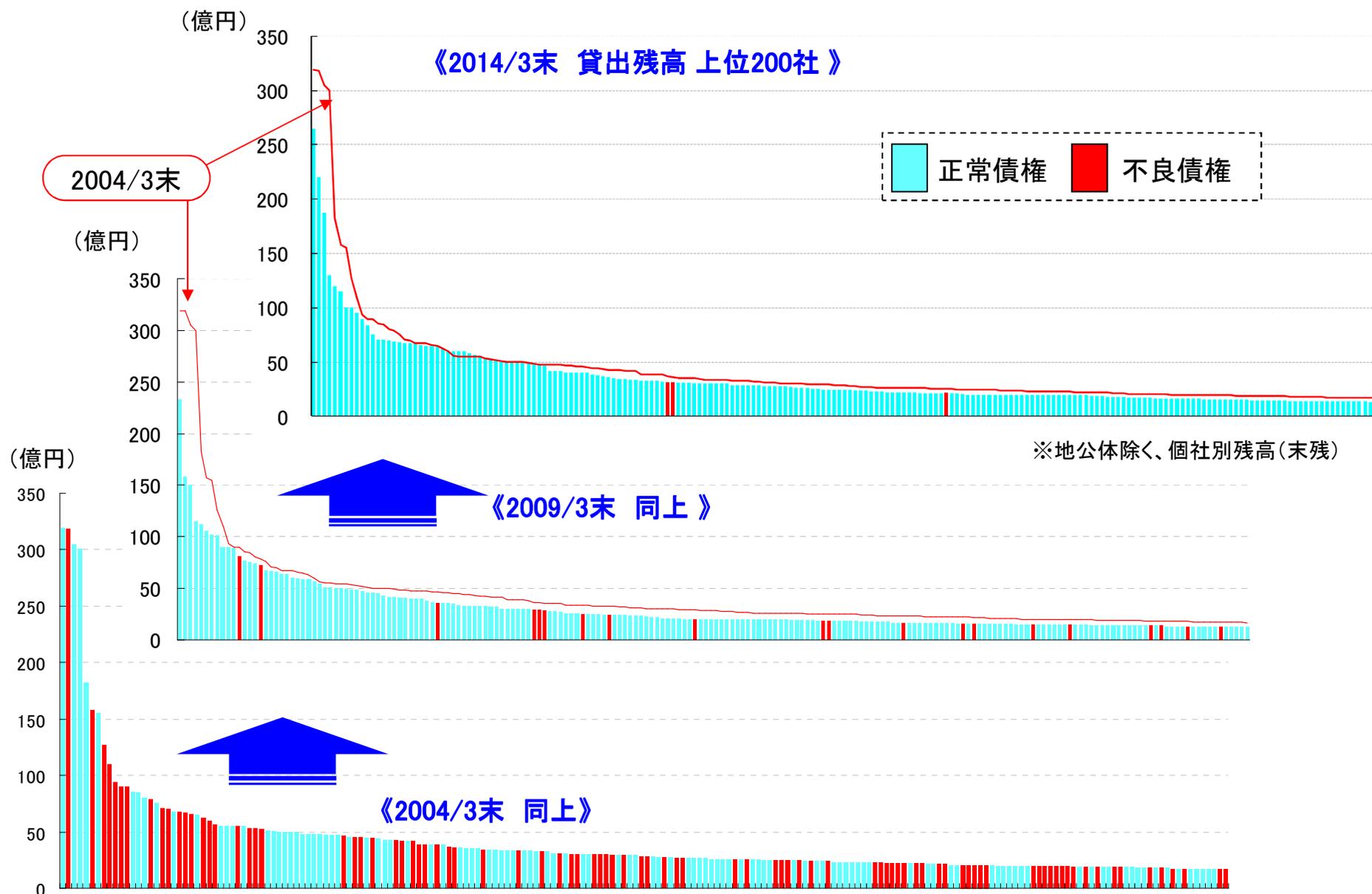
## 《貸出金残高の推移》



貸出金残高  
地銀第 13位



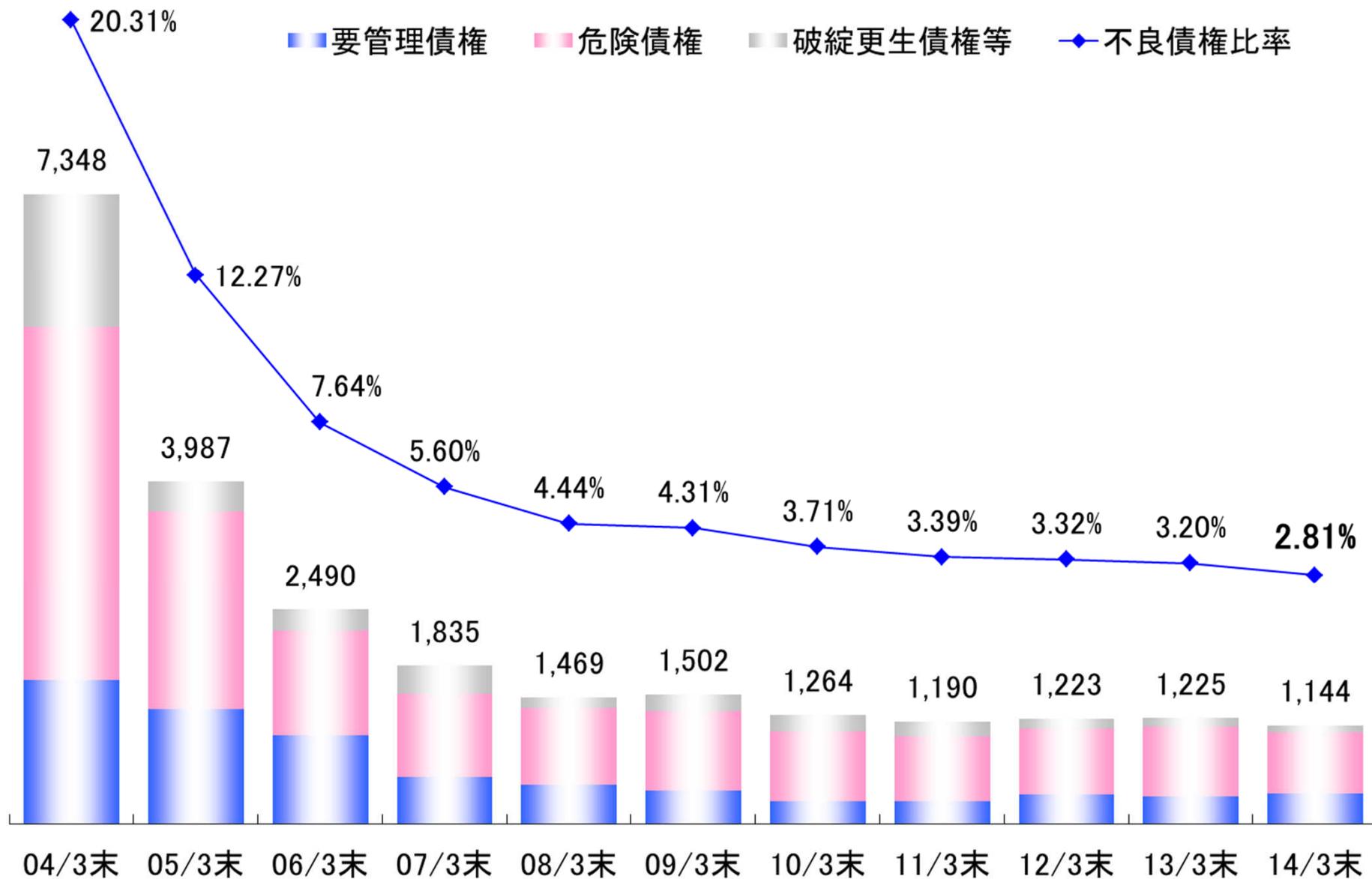
## (参考) ② 資産の健全化 ～大きく進んだ資産の健全化～





## (参考) ② 資産の健全化 ～不良債権比率は2%台に～

### 《金融再生法開示債権の推移》 (億円)

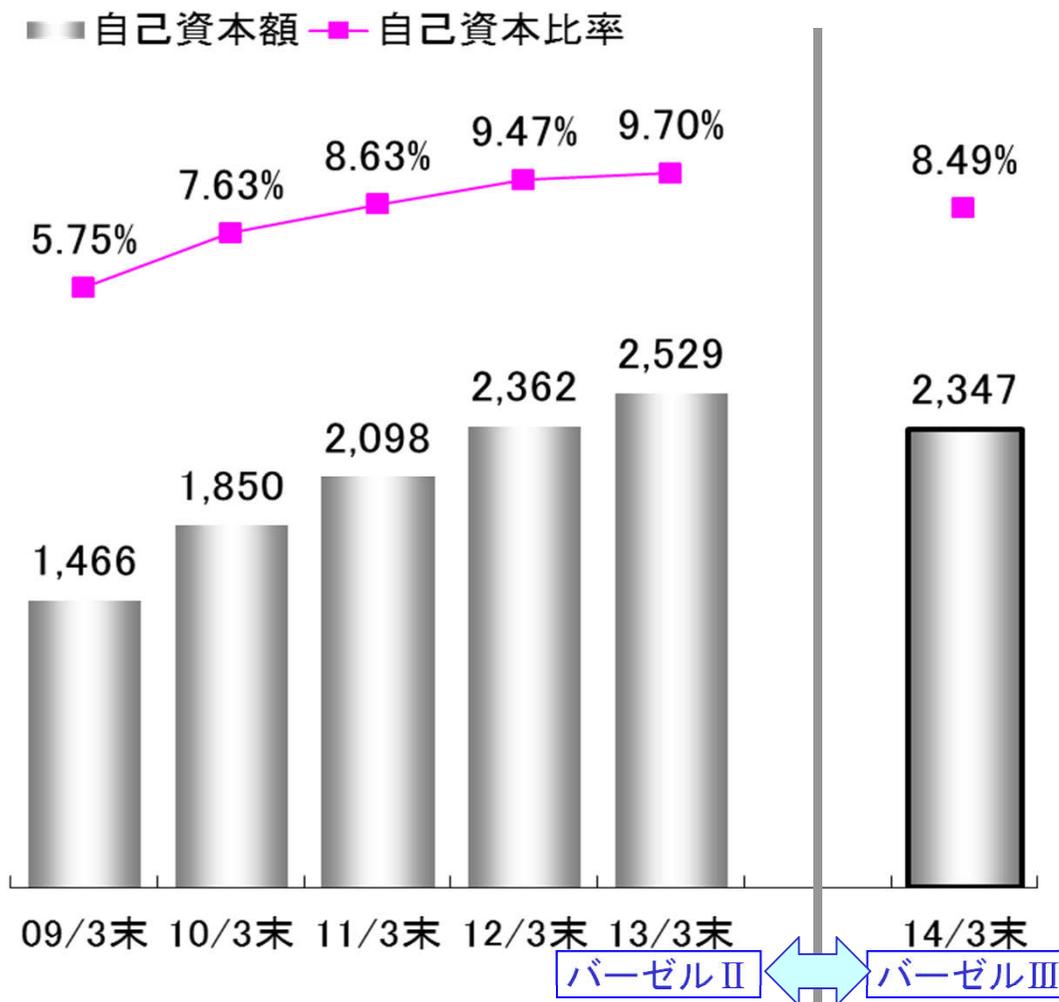




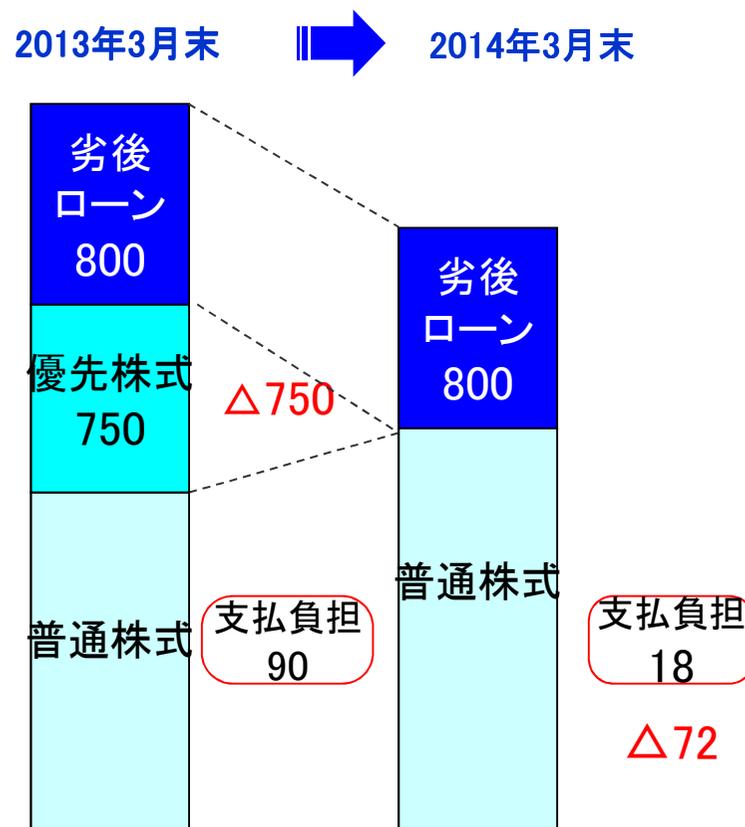
## (参考) ③ 自己資本の充実 ～上場実現による資本の質の改善～

- ◆ 自己資本比率は、14/3期末よりバーゼルⅢ国内基準が適用開始。HD連結で8.49%。
- ◆ 資本の質は上場時の公募増資(250億円)を含む一連の資本政策により大きく改善。
- ◆ 前期中に優先株式はすべて取得・消却済。劣後ローンも借り替えにより支払金利負担を圧縮。

《HD連結ベースの自己資本比率》(億円)



《優先株式の消却、劣後ローンの見直し》





事前に株式会社足利ホールディングスの許可を書面で得ることなく、本資料を転写・複製し、又は第三者に配布することを禁止いたします。本資料は情報の提供のみを目的として作成されたものであり、特定の証券の売買を勧誘するものではありません。本資料に記載された事項の全部又は一部は予告なく修正又は変更されることがあります。本資料には将来の業績に関する記述が含まれておりますが、これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、経営環境の変化等により、実際の数値と異なる可能性があります。