

平成19年1月16日

各 位

会 社 名	株 式 会 社 ア プ ラ ス
代 表 者 氏 名	取 締 役 社 長 山 本 輝 明
( コ ー ド 番 号	8 5 8 9 大 証 第 一 部 )
本 社 事 務 所	大 阪 市 中 央 区 南 船 場 四 丁 目 1 番 9 号
問 合 せ 先	企 業 戦 略 部 長 溝 口 博 隆
	TEL (03)5229-3702(直通)

## 経営変革の実施に関するお知らせ

当社は本日開催の取締役会において、当社の経営変革の実施について決議いたしましたのでお知らせします。

### 記

#### 経営変革の概要

当社はビジョンとして「アプラスはお客様、社員、株主の価値を高め、最も効率的で競争力のある金融サービス企業になる」を掲げ、新しい事業モデルの確立に取り組んでまいりました。しかしながら、昨年来、信販業界をとりまく環境は激変し、「貸金業の規制等に関する法律」等の改正によるいわゆるグレーゾーン金利の廃止や、「特定商取引に関する法律」に基づく規制強化等を受け、今般、よりスピードをあげて、抜本的な経営変革に取り組むことといたしました。

具体的には、本年度中に、本部組織のスリム化・フラット化、営業拠点の集約、約750名の希望退職者募集を行います。同時に、実質破綻債権等の最終処理、利息返還損失引当金の追加引当、このために必要な第三者割当増資を実施することにより、財務面、コスト面での体質強化を図ります。なお、第三者割当増資につきましては新生銀行の引受を前提としておりますが、現在詳細を検討中であり、決定次第速やかにお知らせいたします。

平成19年度以降は、『お客様中心』、『提携先との共存共栄』、『現場第一』の考えのもと、事業モデルと収入構造の変革に取り組み、正常な成長軌道への復帰を目指します。当社の強みは、個品割賦・カードの事業基盤、審査・管理回収を含むオペレーション機能、新生銀行グループとしての金融技術力・ネットワーク、の3つであります。これらの強みを活かしつつ、業法改正・規制強化に対応した主力事業の構造改革、相互に価値あるパートナーとの取引関係の強化、新商品・サービス、新たな提携先拡充による事業拡大、に取り組んでまいります。

経営変革の実施に当たっては、スピード（迅速）、ストレート（公正率直）をキーワードと致します。変革の結果、当社は業界屈指のコンプライアンス、財務基盤、資産内容を具備したリテールファイナンスのリーディングカンパニーとして、更なる成長を目指してまいります。

## 1. 経営変革の内容

### (1) コスト構造の抜本的見直し

第1に、経費の削減、クレジットコストの抑制により、コスト構造を抜本的に見直します。具体的施策の大半は本年度中に先行実施し、平成19年度よりコスト面での体質強化が実現してまいります。

#### 経費の削減

人件費・物件費については、当社インフラの抜本的な見直しを行い、単体での対営業収益の経費率（本年度見込58%）を平成21年度には50%台前半まで5ポイント以上改善いたします。

#### ( ) 本部組織のスリム化・フラット化

本日付で当社の本部全般について、現場第一の観点から業務の重複解消やアウトソーシングによるスリム化・フラット化を実施いたしました。これらにより、従来の39部室は22部室となりました。

#### ( ) センターの集約化

当社では現在、申込受付・審査業務やクレジットカードの発行業務など営業の後方業務を担う業務センターを全国に12ヶ所設置しておりますが、平成19年6月までに10ヶ所にいたします。その後も、IT化の促進や業務の平準化により、更なる集約化を検討し実施してまいります。

#### ( ) 人件費削減

以上の施策の実施と後述の営業拠点の見直しにより、平成18年度中に約750名の希望退職者の募集を実施いたします。この結果、19年度より単体で、年間約50億円の人件費が削減される見込であります。

#### クレジットコストの抑制

当社は昨年12月より、与信基準を厳格化すると同時に回収部門の人材を強化しており、今後、新たなリスクマネジメントツールの稼働とも相まって、良質な債権の積上げを図ってまいります。また、貸倒引当基準をより厳格化し、本年度中に貸倒引当金を相当額積増し、今後想定される信用収縮への備えを強化いたします。これらの結果、貸倒引当金繰入額は平成20年度以降、低減する見通しであります。一方、利息返還請求につきましては、昨年未までの増加傾向が今後も続くものと想定し、また、昨年12月の法改正も踏まえ、見積もりを一段と厳しくし直した結果、本年度中に大幅な積増しを行うことといたしました。

## (2) 事業モデルと収入構造の変革

第2に、事業モデルと収入構造の変革に取り組んでまいります。当社のコア事業であるショッピングクレジット事業、消費者金融事業について抜本的な見直しを行う一方で、ビジネスラインの拡充に努めてまいります。このため、本日付で営業部門を再編し、マーケティング部門を新設してマーケティング機能の強化を図る一方、本年度末までに当社の営業拠点を現在の70拠点から39拠点に集約し、より集中的、効果的な営業サービス体制といたします。

### 業法改正・規制強化に対応した主力事業の構造改革

当社のお客さまは消費者であり、『お客さま中心』の考え方をあらゆる施策、業務・組織運営の基軸に据えます。今後、ショッピングクレジット事業においては、「特定商取引に関する法律」に基づく規制強化も踏まえて一段と厳正な加盟店管理を行い、安心、信頼を基盤とした商品・サービスをお客さまに提供する加盟店との関係を強化してまいります。

一方、消費者金融事業につきましては、「貸金業の規制等に関する法律」等の改正による3年後の上限金利の引下げに対応し、当社のクレジットカードキャッシング、ローンカードの金利を今後2年間で段階的に引下げます。とりわけ、新規のお客さまに関しましては、本年3月より新たなリスクマネジメントシステムによる入会審査・途上与信を導入し、平成19年度より適用金利を引下げてまいります。

### 相互に価値あるパートナーとの取引関係の強化

今後、健全かつ持続性ある関係継続の観点から既存加盟店との取引条件を見直し、不採算取引の改善を強化いたします。また、提携事業拡大に向けた加盟店・提携先とのマーケティングを一段と展開してまいります。あわせて、加盟店・提携先との取引状況の継続的モニタリングを実施して取引関係の強化を図り、『共存共栄』(イコールパートナーシップ)を目指してまいります。

### 新商品・サービス、新たな提携先拡充による事業拡大

今後3年間で、競争力ある新商品・サービスの提供、大手優良提携先の取引深耕・新規開拓を進め、戦略的事業を拡大してまいります。具体的には、新生銀行、全国の地域金融機関と提携したローン保証業務を積極的に展開する一方、決済事業について、取扱いが拡大しております成長企業、業種を中心に事業基盤の一層の拡充を図ります。また、当社の強みを活かして、債権回収事業の拡大やクレジットカード会員に対するオートローンの提供などにも注力してまいります。

### (3) カルチャーの変革

第3に、当社のカルチャーの変革も推進いたします。具体的には、前述の『お客さま中心』、加盟店や提携先との『共存共栄』(イコールパートナーシップ)に加えて、お客さまや加盟店、提携先との接点である現場(営業、事務、管理回収等)を最重視する『現場第一』の考え方を全社で再確認、徹底いたします。当社は、『お客さま中心』、『提携先との共存共栄』、『現場第一』の3つの考え方に立ち、スピード(迅速さ)をもってストレート(公正率直)に変革を進めます。そして、コンプライアンスを従来以上に重視し、安心と信頼を基盤としたサービス・商品の提供により、新生銀行グループ1千万人のお客さまの豊かな暮らしづくりに貢献してまいります。人事面では、社員の専門性や能力・実績を重視した処遇と若手の積極的登用を行う方針であります。

## 2. 業績の見通し

本年度中に実施される希望退職者の募集、グレーゾーン金利の返還請求に備えた追加引当の実施、実質破綻債権等の最終処理の実施を致します。この変革に要する費用は営業費用、特別費用を含め総額で261億円を予定しております。その結果、平成19年3月期は、連結ベースで252億円の当期純損失となる見込みであります。

尚、本年度上期の大幅減益決算、さらに通年での赤字決算見通しとなることの経営責任を明確にするため、平成18年9月末現在の常勤役員、及び副社長執行役員について、下期の役員報酬を15-30%減額する措置を実施済みであります。

平成20年3月期以降は黒字に転換し、平成22年3月期には経営変革を通じて正常な成長軌道に復帰し、連結で経常利益、当期純利益ともに120~160億円を目指してまいります。

### 【ご参考】本件に関連する本日付公表のその他のリリース

希望退職者募集に関するお知らせ

特別損失の計上および平成19年3月期業績予想の修正に関するお知らせ

組織変更のお知らせ

以上

# 「経営変革の実施について」

2007年1月16日

株式会社アプラス

<http://www.aplus.co.jp/>

1. 要旨
2. 経営変革の背景 - 信販業界の環境変化 -
3. 経営変革の骨子
  - (i) コスト構造の抜本的見直し
  - (ii) 事業モデルと収入構造の変革
  - (iii) カルチャーの変革
4. 2006年度の業績見通し、09年度の業績展望

なお、本資料の業績予想などの数値は、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、最終業績は今後のさまざまな要因により予想数値と異なる可能性があります。

### 今後3年間の経営の展望

信販業界の大きな環境変化に対応し、2006年度中に、本部組織のスリム化、人員の削減、利息返還請求への追加引当等により、コスト構造の抜本的見直しに先行着手します。追加の営業費用、特別損失の計上などによる赤字決算に対し、新生銀行の引受を前提とした第三者割当増資を実施する予定です。

07年度以降、当社の強みを生かしつつ、事業モデルと収入構造の変革に取り組み、主力事業の構造改革、新たな事業機会の拡大等を推進いたします。

これらを通じて正常な成長軌道に復帰し、リテールファイナンスのリーディングカンパニーとしての発展を目指します。

信販業界の規制・業務環境は大きく変化しています。この環境変化に迅速果断に対応し、経営体質を抜本的に強化することが、アプラスが21世紀を生き抜くために不可欠です。

### 規制環境の変化

#### 「貸金業の規制等に関する法律等」の改正

- 上限金利の引き下げ
  - 現行29.2%から15～20%へ
  - 営業収益の減少
- 総量規制の導入
  - 1顧客当り貸出は顧客の年収3分の1まで
  - 1社のみでのコントロール不可
- 書類整備などの手続規制導入
  - 相当のシステム投資予測

#### 「特定商取引に関する法律」に基づく規制の強化

- 法令に違反する行為を行う事業者による物品・サービス販売への信用供与をした信販会社への責任が強化

### 信販業界



### その他の環境要因

- 業界全体による信用収縮
- 低金利商品層での競争激化
- 割賦販売法の見直しなど、更なる規制強化



アプラスは3つの強みを活かしつつ、経営変革を果敢に実行します。

経営変革  
「3つの柱」

(1)コスト構造の抜本の見直し

- 経費の削減
- クレジットコストの抑制

(2)事業モデルと収入構造の変革

- 業法改正・規制強化に対応した主力事業の構造改革
- 相互に価値あるパートナーとの取引関係強化
- 新商品・サービス、新たな提携先拡充による事業拡大

(3)カルチャーの変革

- “お客さま中心”、“提携先との共存共栄”、“現場第一”
- 社員の専門性・能力を重視、若手の登用

個品割賦・カードの  
事業基盤



審査・管理回収を含む  
オペレーション機能



新生銀行グループ  
としての金融技術力  
・ネットワーク

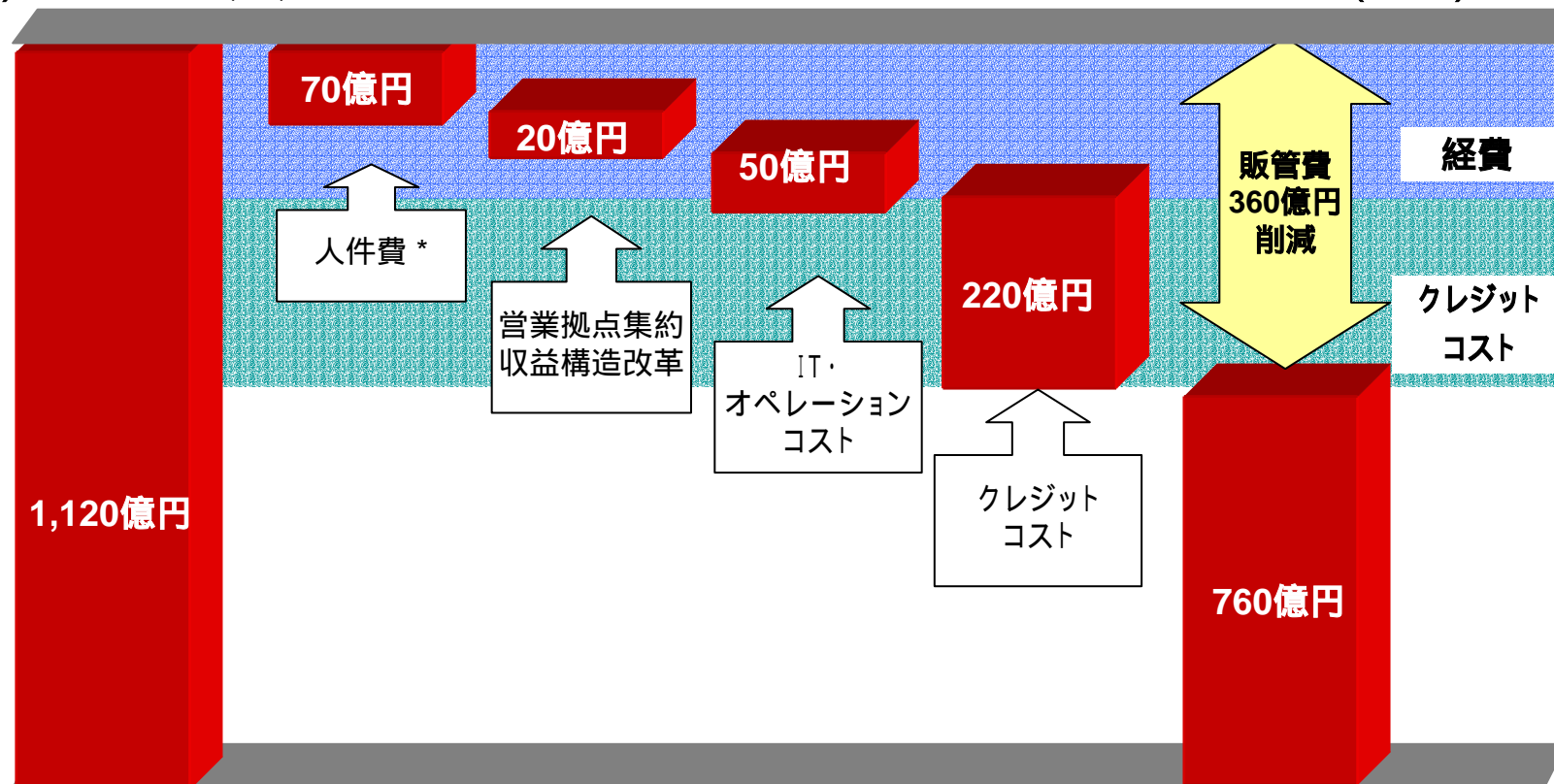
アプラスの3つの強み

06年度中にコスト構造の抜本的見直しに先行着手します。

- 経費の削減 本部組織のスリム化・フラット化、営業拠点・センターの集約、人員の削減。
- クレジットコストの抑制 回収部門強化、与信基準の厳格化、追加引当。

(連結)2006年度 (注)利息返還損失引当金繰入額は含まず

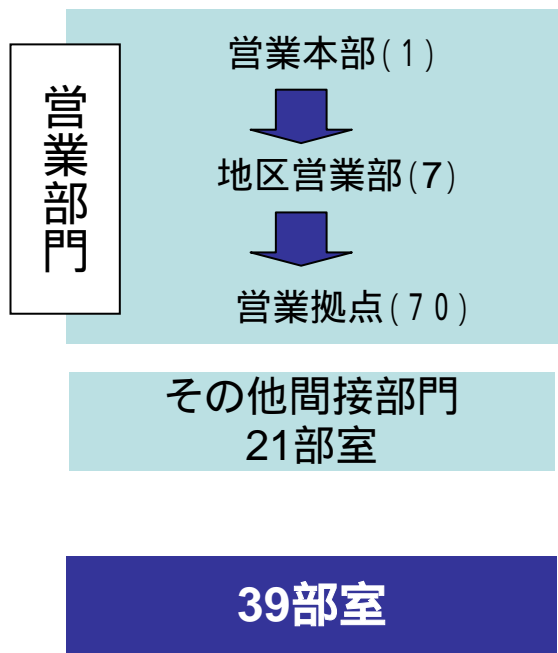
(連結)2009年度



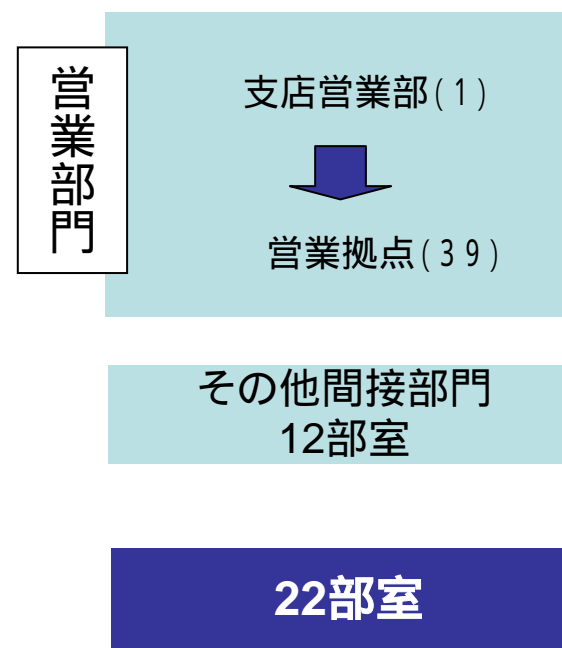
\*この人件費には、昨年7月実施の希望退職効果5億円、07年度以降の単体における年間50億円の削減効果の55億円その他、子会社である全日信販、アプラスにおけるセンター集約化などによる削減効果等を織り込んでおります

アプラスは、企業カルチャーを反映した新たな組織体制で、着実に経営変革を展開いたします。

#### 今までの本部組織構造



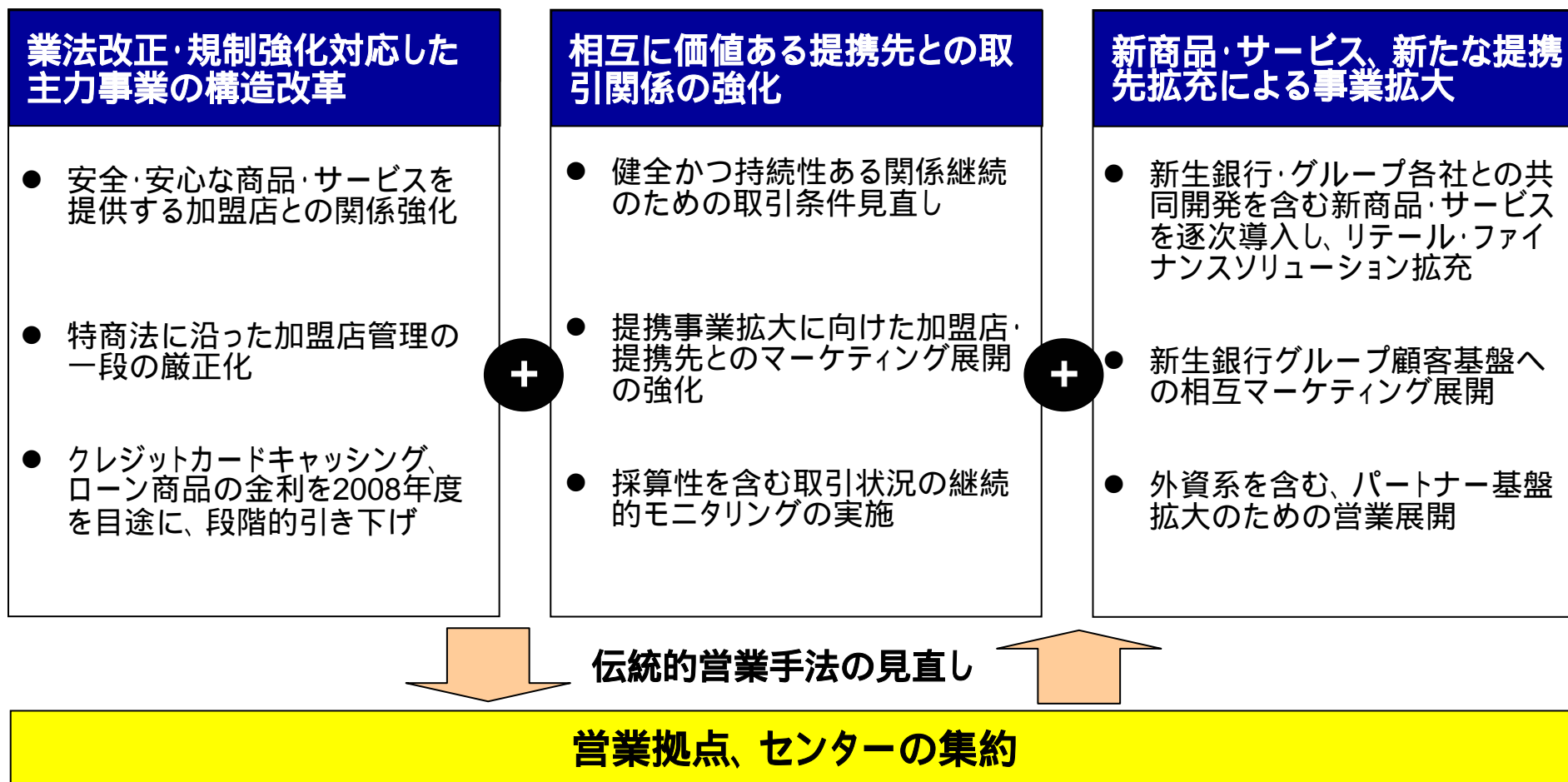
#### 新しい本部組織構造



・重複業務の解消  
・アウトソーシング

「現場第一」の企業カルチャー

07年度より事業モデルの変革に取り組み、規制環境への対応、既存の提携関係の見直し、新たな事業拡大を進めます。



3つの強みを生かし、相互価値を共有できる提携先と共に、リテールファイナンスのリーディングカンパニーとして消費者の金融ニーズに応えてまいります。

業法改正・規制強化に対応した主力事業の構造改革



相互に価値ある提携先との取引関係の強化



新商品・サービス、新たな提携先拡充による事業拡大

新生銀行グループに広がるパートナー基盤

- ✓ 中小企業加盟店
- ✓ 外資系・日系大企業
- ✓ 新生銀行や地域金融機関
- ✓ 新生銀行・グループ各社取引先

など

“お客さま”  
アプラス・新生銀行グループを含む  
~1千万人の  
リテールファイナンス  
顧客

リテールファイナンス向け商品・サービス

- ✓ ショッピングクレジット
- ✓ 回収金保証
- ✓ クレジットカード
- ✓ 消費者向けローン
- ✓ ローン保証
- ✓ 債権回収
- ✓ 決済サービス

など

個品割賦・カードの事業基盤



審査、管理回収を含むオペレーション機能

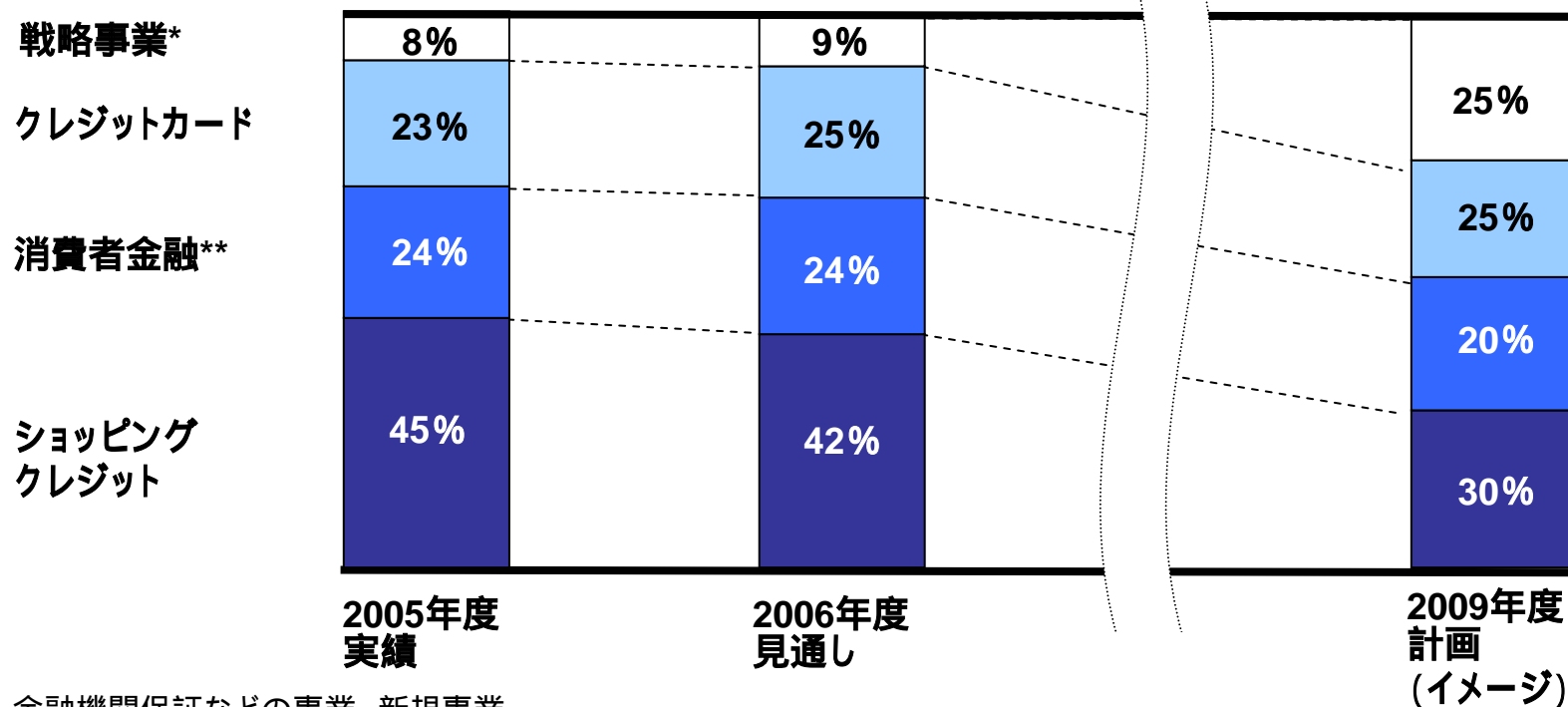


新生銀行グループとしての金融技術力・ネットワーク

アプラスの3つの強み

新商品・サービスの導入や新たな提携先の拡充による事業拡大を通じ、ショッピングクレジット比重の高い構造から、より多角化された収入構造へと移行します。

営業収益構造単体「コア部門」  
の変化イメージ【各部門の構成比：%】

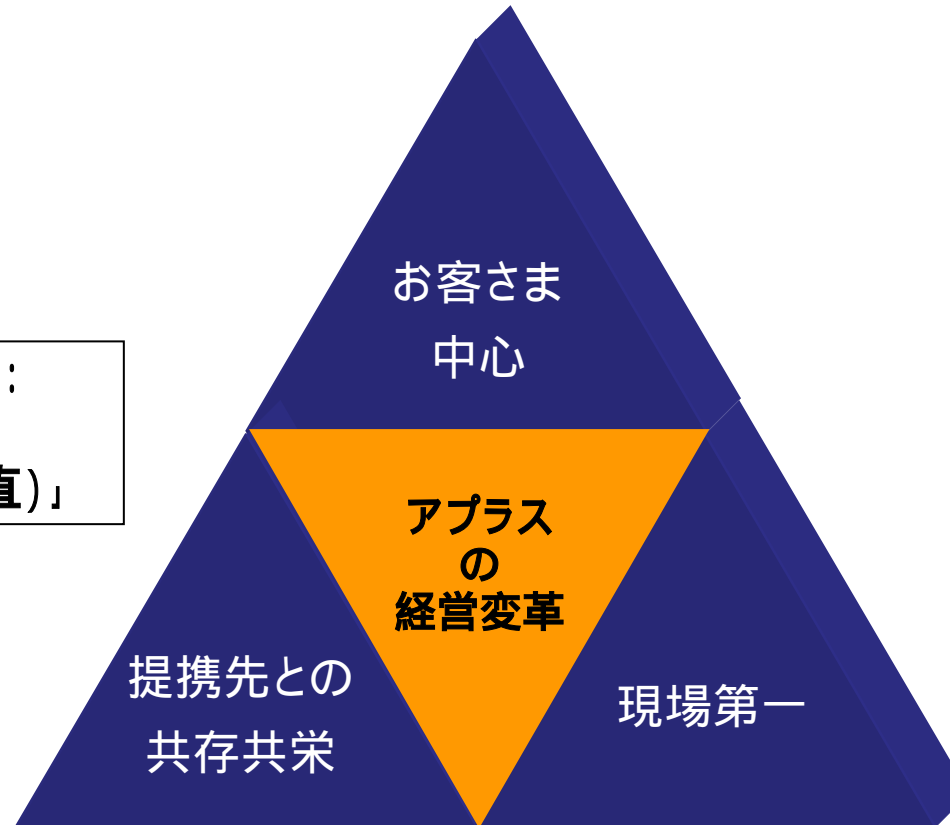


\* 決済、金融機関保証などの事業、新規事業

\*\* 消費者金融には各種ローンを含む

「お客さま中心」、「提携先との共存共栄」、「現場第一」の考え方を再確認し、経営変革を推進します。

変革推進キーワード：  
「スピード(迅速)」、  
「ストレート(公正率直)」



2006年度は連結で特別損失109億円、当期純損失252億円を予定しています。07年度以降黒字に転換し、経営変革を通じて正常な成長軌道に復帰します。

### 2006年度の業績見通し

- 年度末までに希望退職者募集、利息返還請求への追加引当て、実質破綻債権の最終処理、引当基準厳格化による貸倒引当金の積増し

(連結)

営業収益

1,134億円

経常利益

122億円

当期純利益

252億円

### 09年度の業績展望

- コスト構造、事業モデル・収入構造の変革を完了

利益120～160億円への復帰を目指す