

「経営の健全化のための計画」の概要

平成 15 年 9 月

株式会社もみじホールディングス

1. 経営合理化のための方策等

(1) ビジネスモデル、経営戦略等

経営体制の強化と経営の効率化を一層加速させるために、子銀行である「せとうち銀行」と「広島総合銀行」は16年5月を目途に合併する予定であります。

〔合併計画及び業務再構築のための方策〕

営業体制の整備

- a. 地域に密着した戦略の策定や意思決定スピード向上を図るため、地区本部制や地区本部を更に細分化するグループ別体制を導入いたします。
- b. 営業店を、フルバンキングを行う中核店と小口融資・個人取引に特化するエリア店に区分し、エリア営業体制を整備いたします。
- c. 本部営業体制を整備し、営業店を側面から支援するための体制を16年度までに構築し、17年度より本格的に稼働する予定です。
- d. お客様との接点を密にするため、地区本部に各種センターを設置いたします。
- e. ビジネスユニット(パーソナルビジネス・コーポレートビジネス・ニュービジネス)を基に新営業体制を構築いたします。
- f. 顧客セグメント別渉外体制を16年度までに整備し、17年度から本格的に稼働する予定です。

システム統合

16年5月を目途に広島総合銀行の現行システム(AB-21)に統合いたします。その後、平成19年度を目途に次期システムへの乗り換えを検討しております。

店舗・店舗外ATMの統廃合

支店数は、19年3月までに101か店(15年3月期125か店)、店舗外ATMを229か所(同303か所)といたします。

人員の効率化

職員数は、15年3月期2,717名を19年3月期までに2,350名といたします。

ガバナンス体制の強化

合併を機にグループ経営体制の強化を図ってまいります。

(2) 平成15年3月期業務改善命令への対応

15年3月期は、合併を控え資産の健全性確保の観点から、厳格な基準での不良債権処理、株式等減損処理を実施いたしました。その結果、2行合算で528億円の損失を計上し健全化計画の収益目標を大幅に下回ることとなり、15年8月に業務改善命令を受けるに至りました。

収益目標と実績が大幅に乖離した理由

a. 不良債権処理による影響

合併を控え、自己査定をより厳格に実施した結果、一般貸倒引当金繰入額を含む不良債権処理額が762億円となりました。

b. 株式等の減損処理及び売却の影響

株式時価が取得原価に比べ30%以上下落した全株式に対して減損処理を実施したことから、株式等関係損益は130億円の損失となりました。

収益改善のための方策

以下の施策を営業戦略の柱として推進いたします。

a. 消費者ローンを中心とした高利回り商品の確保

・消費者ローン

商品販売チャネルの多様化を図ることにより、消費者ローンの増強を図ります。

・事業者ローン

既存ローン商品の見直しを行うとともに、ビジネスプラザ等を活用した販売体制の充実を図ります。

b. 中小企業向け貸出の推進と適正金利の適用

・中小企業向け貸出の推進

小口事業者ローンの推進により貸出先数を拡大し、貸出残高の増強を図ります。

・適正金利の適用

資金用途や信用リスクに見合った金利を設定することを基本といたします。

c. 受入手数料等フィービジネス強化

本部支援チームによる投資信託及び生命保険の販売支援態勢をさらに強化いたします。また、合併後、手数料の見直しと新規手数料の創設を予定しております。

(3) 経営合理化計画

16年度の子銀行の合併によって、持株会社方式では成し得なかった本部・事務集中部門などの統合や、新たに生じる経営資源の余剰を成長分野・重点分野への思い切ったシフトの実施により、経営体制の強化と経営の効率化を加速していきます。

15年度(16年3月期)方針

新銀行設立に向けての準備期間とし、合併準備とともにガバナンス機能強化やコンプライアンス態勢の整備及びリストラの推進を重点的に実施いたします。

また、問題債権の整理(引当追加処理・有価証券の含み損)を徹底して実施いたします。

16年度(17年3月期)方針

合併後の経営体制の基盤を組成するための期間とし、店舗等の統廃合等によるインフラ整備、営業・渉外体制の整備など、新銀行の経営戦略をスタートするための基盤整備を実施いたします。また、新人事制度により成果加算給的な賃金体系を導入する予定です。

OHR(2行合算)

15年3月期のOHR実績は第二地銀平均(65.26%)を若干下回る程度ですが、18年3月期以降は資金利益の増加と経費の圧縮により50%台に低下する見込です。

単位：%	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
OHR	64.79	62.05	62.68	55.95	52.52

(参考：15年3月期の地銀協地銀平均62.05%、第二地銀協地銀平均65.26%)

人件費+物件費(3社合算)

単位：億円	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
人件費+物件費	361	360	369	338	324

合併に伴う一時的な物件費の増加が見込まれます。

人件費(3社合算)

単位：億円、人	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
人件費	184	176	175	169	165
従業員数	2,717	2,634	2,500	2,450	2,350

- ・職員数の削減や賞与支給額の抑制により人件費を削減いたします。
- ・経営の効率化を進めることにより、職員数の削減を図ります。

物件費(3社合算)

単位：億円	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
物件費総額	176	184	193	169	159
除く機械化関連	125	124	129	111	103

- ・合併に伴う統合費用(機械化関連費用等)の発生により、一時的に物件費が増加する見込ですが、店舗や店舗外ATMの統廃合やその他の合併効果により、18年3月期以降は削減できる見込です。

子会社・関連会社

重複業務の統合を目的に両行関係会社及び子会社を順次再編し、両行の関係会社及び子会社の統廃合は計画どおり完了いたしました。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

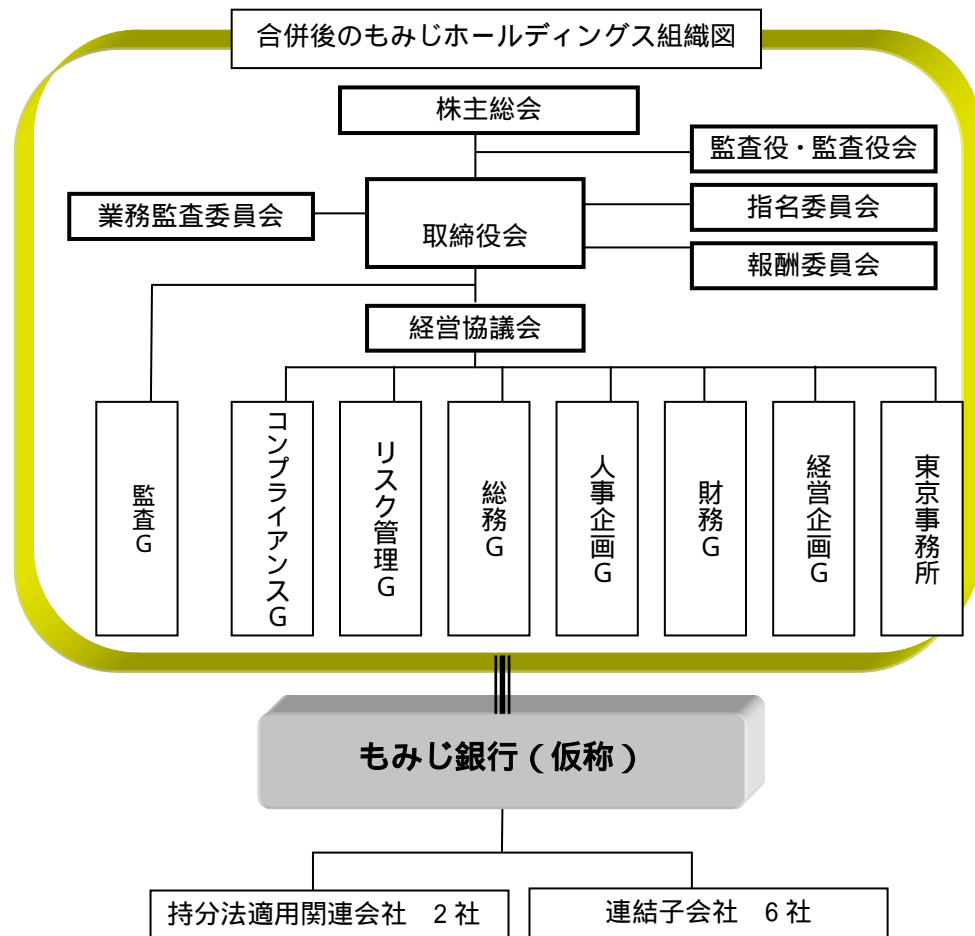
	15/3 月期 実績	16/3 月期 計画	17/3 月期 計画	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画
業務粗利益	588	614	619	638	653
経費	381	381	388	357	343
実質業務純益(注1)	207	231	231	280	310
与信関係費用(注2)	762	151	65	86	82
株式等関係損益	130	3	2	-	10
経常利益	691	65	156	190	215
当期利益	528	24	91	116	122
O H R	64.79%	62.05%	62.68%	55.95%	52.52%

(注1) 実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益であります。

(注2) 与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理損失額であります。

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) ガバナンス体制



業務運営の最高意思決定機関として取締役会を位置付けております。また、取締役会は、監査役会のほか指名委員会・報酬委員会・業務監査委員会によって牽制される体制としております。

15年8月の業務改善命令を受け、業務監査委員会が経営健全化計画の進捗状況を四半期毎にチェックする態勢を整備いたします。

もみじホールディングスがグループ全体の評価・管理を行う「ガバナンス（経営の意思決定・監督）機能」に主眼を置き、「もみじ銀行（仮称）」は「マネジメント（業務執行）機能」を担います。

(2) コンプライアンス体制

コンプライアンスを経営上の重要課題と位置づけ、その体制を充実させ、持株会社とグループ会社が連携して体制の整備・高度化を推進いたします。

4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等

(1) 基本的考え方

合併を機に新たな経営改革を進め健全化計画の利益目標を達成するとともに自己資本比率の向上と内部留保の蓄積に努めてまいります。これにより、最重要課題である公的資金による優先株式の消却が万全となるように対応してまいります。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

[配当]

15年3月期は赤字計上により普通株式の配当を見送りいたしました。また、16年3月期につきましても内部留保充実のため配当を見送る計画といたしております。

17年3月期以降は復配する計画ではありますが、配当額については各期の利益計画達成状況によりその都度検討することといたします。

[役員報酬]

役員報酬は抑制方針の下、各期の業績を踏まえて検討いたします。

[役員賞与]

利益処分による役員賞与は、広島総合銀行では平成9年度、せとうち銀行では平成10年度から支給しておりません。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

(1) 基本的取組み姿勢

円滑な資金供与に努めることが地域金融機関の最大の責務であると考え、お客さまの多様なニーズにお応えするための商品・金融サービスを積極的に提供してまいります。加えて、「リレーションシップバンキングの機能強化計画」の実行を通じ、中小企業の再生に向けた取組み、及び地域経済の活性化に寄与してまいります。

(2) 具体的な方策

多様化・高度化するお客さまのニーズにお応えするため、商品内容や経営支援機能の充実を図るとともに、販売態勢の整備も実施いたします。

取引先の組織化とともにグループ企業である「もみじコンサルティング(株)」や外部機関を活用し、企業再生のための経営情報やビジネス・マッチング情報の提供等を行います。

「広島ベンチャー育成基金」等の地域経済活性化事業にも、もみじフィナンシャルグループとして参加いたします。

円滑な資金供与や高度な金融サービスを提供するため、効果的な研修プログラムを実施することにより人材の育成・ノウハウの蓄積を図ります。

(3) 組織・体制の見直し

既設の「企業支援チーム」の支援範囲を、事業内容悪化の未然防止にも拡大いたします。

小規模事業者向けローン専門チャンネルであるビジネスプラザについて、一層の機能強化を図ります。

(4) 地域経済の発展を支援する商品の提供

地域経済の活性化に貢献するため、グループ企業の「もみじコンサルティング(株)」や外部機関との連携を深めつつ、多種多様な資金調達に対応してまいります。

(5) 融資に対する取組み姿勢

事業者向け融資は、地域金融機関として中小企業の育成という役割を果たしながら、安定的な収益を確保するため、信用リスクに見合った金利・保全

を考慮しつつ積極的に対応いたします。

個人ローンについては、顧客ニーズにマッチした提案営業を迅速かつ的確に展開し強力で推進いたします。

6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

(1) 消却、払戻、償還又は返済についての考え方

収益力向上と財務内容の向上等により経営の健全化を図り、今後、消却のための財源を早期に確保できるように努めてまいります。

優先株式について

業務再構築や経費削減などにより収益力や財務体質の強化を図り、22年3月末には第二種優先株式(公的資金)200億円を上回る剰余金が確保できる見通しです。

劣後ローン

劣後ローンについては、自助努力で自己資本比率を改善することにより、償還は可能であると考えております。

(2) 剰余金の推移

(単位：億円)

14/3 実績	15/3 実績	16/3 計画	17/3 計画	18/3 計画	19/3 計画	20/3 計画	21/3 計画	22/3 計画
301	52	66	141	238	341	442	539	636

(注) 平成15年3月期の剰余金残高は、配当可能利益の計算を考慮して「持株会社22+せとうち銀行29=52億円」を計上しております。

〔公的資金の概要〕

・第二種優先株式

注入額 200億円

一斉転換日 23年8月1日

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 各種リスク管理状況

当グループは、リスク管理を経営の最重要課題と位置づけ、これを管理するための体制整備と適正な運営に取組むことを基本方針としております。

持株会社のリスク管理

子銀行からの報告やモニタリングにより、リスクの存在・量を把握し、定期的または必要に応じて取締役会に報告するとともに、助言・指示を行っております。

子銀行のリスク管理

リスク管理部署が「リスク管理基準」に基づいた予想損失額を、取締役会に定期的に報告しております。取締役会は管理方針を決定し、各リスク管理部署に指示いたします。

(2) 経営陣のリスク管理への関与

取締役会は当グループにおけるリスクの存在及び管理の状況等を把握するとともに、必要に応じた措置を実施し、また、管理体制の適切性の確保とそのレベルアップに向けた取組みを常に行っております。

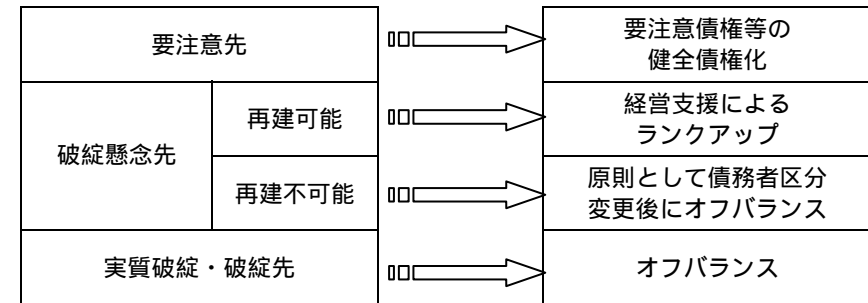
(3) 償却・引当方針

公的資金による株式等の引受等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

- 自己査定の結果を法令等に照らし、監査法人との協議等に従って、期末時点の信用リスクに応じた水準で償却・引当を行っております。
- 償却・引当は、本部所管部にて実施し、監査部門が監査するとともに、取締役会への報告と監査役会による内部監査のほか、監査法人による外部監査も受けております。

不良債権の売却等による処理、回収の方針

再生不能と判断した取引先はオフバランス化を促進する一方、再生可能と判断した取引先は事業再生に向けた取組みを推進してまいります。



新規発生の抑制

業績が悪化しつつある債務者に対して、外部専門家の利用を含め幅広く対応し事業再生に向け積極的に取組んでまいります。

債権放棄についての考え方

債権放棄については、モラルハザードを回避する観点から、一定の要件を満たす場合に限り実施すべきであると考えております。

(4) 評価損益の状況と今後の処理方針

15年3月期は厳格な減損処理を実施し、評価損益については評価差額金として3億円を資本の部に計上いたしました。

今後、有価証券については、株式残高の圧縮に努める方針です。

8. その他

〔当グループの地域経済における位置づけ〕

(1) 地域の金融市場における融資比率等

広島県内における当グループのシェアは22%強(15年3月の貸出金・預金)であり、地元経済にとって極めて重要な役割を担っていると考えております。

(2) 地域経済への貢献

広島県内ネットワーク

中国地方の第二地方銀行間でATMを無料相互開放したことに加え、郵便局とのATM提携や「ひろしまネットサービス」に参加しております。

地域(地元)中小企業・個人への資金供給

当グループは、15年3月の貸出残高のうち広島県内に88%を供給し、地元のリレーションシップバンキングとして広く金融機能を提供しております。

地方公共団体への協力

当グループは広島県内の6つの町・3つの行政組合等の指定金融機関として公金受払事務を行うなど、公共性の高い業務を行っております。

地域開発プロジェクトへの参画

地域経済発展に資するため、各種地域開発プロジェクトへの資金供給等に対して、積極的に取組みたいと考えております。

地域に密着した商品の提供

地域金融機関としての特性を活かした商品として、両行の共同商品である「カープV」預金を発売しております。

社会貢献活動への取組み

社会基盤の多様化・高度化に対応し、環境問題への取組みなど地域社会の発展に貢献しております。

以 上