

「経営の健全化のための計画」の概要

平成 16 年 8 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

持株会社による経営統合から、一層の経営効率化を図るため 16 年 5 月 1 日に、広島総合銀行とせとうち銀行は合併し、もみじ銀行となりました。合併の効率化により生じる経営資源を営業部門に重点的に配置し、営業力を強化し業務粗利益を拡大していくとともに、ローコストオペレーションの実施及び信用コストの抑制により、安定した収益を確保し、地域の総合金融グループとして揺るぎない確固たる経営基盤の確立を図ってまいります。

新営業体制の構築

- イ. 地域単位の顧客ニーズに的確に対応し、地域に密着した金融サービスを提供するため、地区本部体制、グループ別体制を導入いたしております。
- ロ. 主要営業地盤において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、エリア営業体制を実施してまいります。
- ハ. 多様化・高度化するお取引先のニーズに対応するため、法人、個人とも特定業務の専担サポートチームを設置し、営業店を側面から支援してまいります。
- ニ. お客様の要望に、より迅速に対応するため、地区本部に各種センターを設置しております。

業務粗利益の増収策

- イ. 住宅ローンを重点推進商品として位置づけ、推進してまいります。
- ロ. 中小企業の資金ニーズに簡易・迅速に対応するため、無担保・無保証人を原則とした事業者ローンを推進してまいります。
- ハ. 商品販売チャネルを明確にし、消費者ローンの増強を図ってまいります。
- ニ. 信用リスクに見合った適正金利の適用を行ってまいります。

ホ. 役務収益の増加を重要な収益強化策と位置づけ、投資信託や損害保険、生命保険の販売を本部支援チーム強化により推進してまいります。また、M & A、ビジネスマッチング等の業務分野でのフィービジネス強化も図ってまいります。

(2) 経営合理化計画

このたびの合併によって、持株会社では成し得なかった本部・事務集中部門などの統合や、効率化による新たに生じる経営資源を成長分野・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まいります。

OHR

16 年 3 月期の OHR 実績は、第二地銀平均 (64.15%) 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% 台に低下する見込みです。

単位：%	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3
OHR	62.64	61.26	58.11	54.76	52.79

(注)17/3 月期計画には、合併前のせとうち銀行の 16 年 4 月 1 日から 16 年 4 月 30 日の計数を含んでおります。

人件費 + 物件費 (もみじホールディングス + 子銀行)

単位：億円	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3
人件費 + 物件費	349	359	331	315	302

(注)17/3 月期計画には、合併前のせとうち銀行の 16 年 4 月 1 日から 16 年 4 月 30 日の計数を含んでおります。

人件費 (もみじホールディングス + 子銀行)

人員の削減及び新賃金体系の定着化とポスト運用の厳格化等により、人件費の削減を図ってまいります。

単位：億円、人	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3
人件費	175	175	167	158	158
従業員数	2,604	2,500	2,350	2,250	2,200

(注)17/3 月期計画には、合併前のせとうち銀行の 16 年 4 月 1 日から 16 年 4 月 30 日の計数を含んでおります。

物件費（もみじホールディングス＋子銀行）

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みですが、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みです。

単位：億円	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3
物件費総額	174	183	164	156	144
除く機械化関連	120	119	111	103	94

（注）17/3月期計画には、合併前のせとうち銀行の16年4月1日から16年4月30日の計数を含んでおります。

子会社・関連会社

重複業務の統合を目的に子銀行関係会社及び子会社を順次再編し、子銀行の関連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

(単位：億円)

	16/3 月期 実績	17/3 月期 計画 (注3)	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画	20/3 月期 計画
業務粗利益	586	617	604	608	608
経費	367	378	351	333	321
実質業務純益 (注1)	219	239	253	275	287
与信関係費用 (注2)	112	100	76	77	77
株式等関係損益	7	-	-	-	-
経常利益	107	134	176	198	210
当期利益	42	70	115	127	125
O H R	62.64%	61.26%	58.11%	54.76%	52.79%

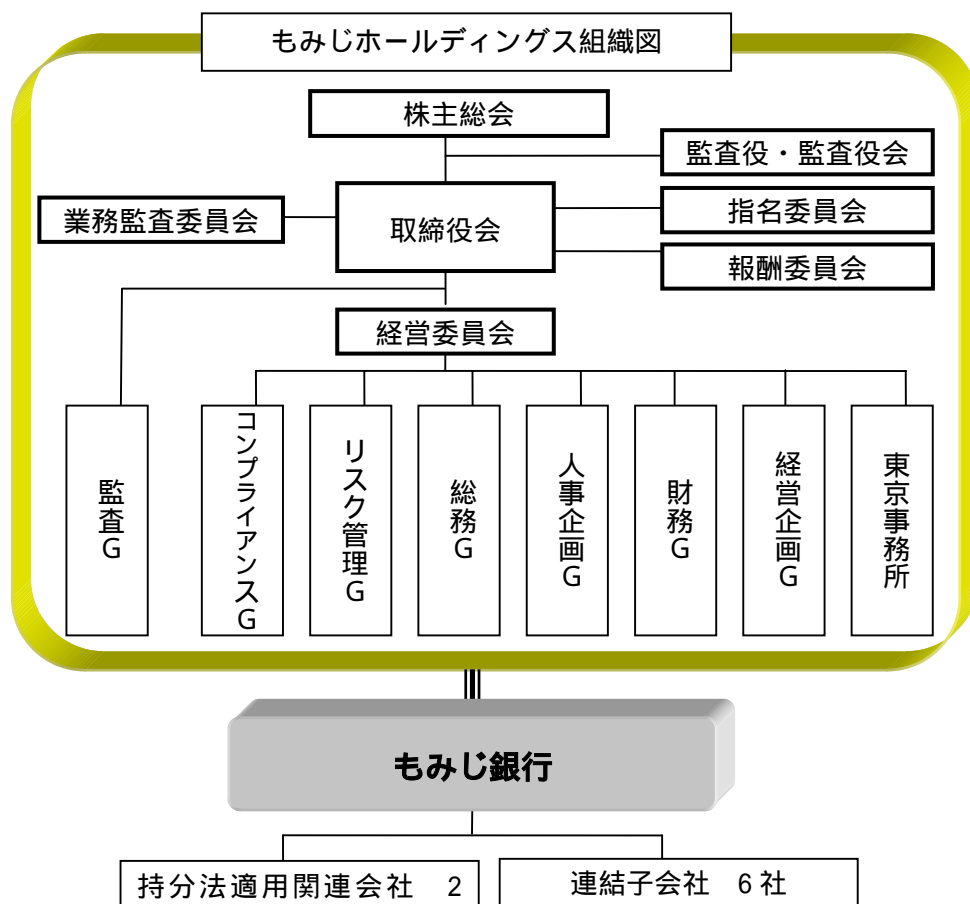
(注1) 実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益

(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

(注3) 17/3 月期計画には、合併前のせとうち銀行の 16 年 4 月 1 日から 16 年 4 月 30 日の計数を含んでおります。

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



取締役会を、業務運営の最高意思決定機関として位置づけております。また、外部の有識者等を含んだ委員で構成している指名委員会・報酬委

員会・業務監査委員会が、取締役会に提言等を行う体制といたしております。なお、業務監査委員会は、平成 15 年 12 月以降、四半期毎の経営健全化計画の進捗状況を監査の対象としておりますが、今後、外部委員の構成を過半数以上まで高め、計画に対するチェック・フォローアップ機能を一層強化し、取締役会に対し、計画達成と業務改革のための積極的な助言・指導を行う体制づくりに取り組んでまいります。

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

(2) コンプライアンス態勢

コンプライアンスの徹底を経営の最重要課題として位置づけ、その態勢を充実させ、持株会社とグループ会社が連携して態勢の整備・高度化を推進してまいります。

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) 配当について

地域金融機関としての公共性や経営の健全性維持の観点から、内部留保の充実に努め、安定的な配当を実施していくことが基本と考えております。

また、平成 16 年度につきましても現時点では、普通配当を見送る計画といたしておりますが合併効果の早期実現により、普通株式の早期復配を実施したいと考えております。

(3) 役員報酬・賞与について

役員報酬及び賞与につきましては、従来から段階的に削減を行ってまいりましたが、合併後も一段の抑制を図ってまいります。

なお、利益処分による役員賞与は、広島総合銀行は平成9年度から、せとうち銀行においても平成10年度から全額カットを実施しております。

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) 基本的な取組み姿勢

地域の中小企業及び個人のお客さまとの強力なパートナーシップを構築しながら、お客さまの資金需要に応え、円滑な資金供与に努めていくことが、地域金融機関として最大の責務であると考えております。今後もお客さまのニーズに応じた多様な商品・金融サービスを積極的に提供するとともに、中小企業の再生に向けた取組みを強化し、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、販売体制の整備も行ってまいります。

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、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。

県・市・地元企業が参加して活動を行っている「(財)ひろしまベンチャー育成基金」、及び今後一層の活動が期待される「産業クラスターサポート金融会議」等の地域経済活性化事業にも参加いたしております。

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ってまいります。

債務者の経営改善・事業再生支援を図るため、税理士・コンサルタント等や、政府系金融機関(日本政策投資銀行等)などと連携・協調を図るとともに、DES、DDS、EXITファイナンスなど新しい金融手法も活用し、積極的な取組みを行っております。また、事業再生支援のスペシャリストの養成にも注力していきます。

(3) 組織・体制の見直し

営業部門を個人業務部、法人業務部、営業推進部の3部とし、それぞれの役割に応じた取組みを強化しております。

営業店においては、前述したエリア営業体制を導入し、お客さまのニーズに迅速な対応を行う体制といたします。

(4) 地域経済の発展を支援する商品の提供

外部機関やグループ企業の「もみじコンサルティング(株)」との連携を深めつつ多種多様な資金調達手段に対応することにより、地域経済の活性化に貢献してまいります。

(5) 融資に対する取組み姿勢

事業性貸出については地域金融機関として中小企業育成という役割を果たしながら、安定的な収益を確保していくために、資金使途に応じた融資条件と信用リスクに見合った金利・保金を考慮しながら積極的に対応してまいります。

個人ローンについては、商品の充実したラインアップを行い、お客さまのニーズにマッチした提案営業を迅速かつ的確に展開してまいります。

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、払い戻し、償還または返済についての考え方

あらゆる経営努力により、収益力の向上と財務内容の健全化を図り、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

役職員が一丸となって着実に実績を積み上げ、22年3月末には第二種優先株式200億円(公的資金)を上回る652億円程度の消却原資を剰余金として確保できる見通しです。

劣後ローンについて

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、償還は可能と考えております。

(2) 剰余金の推移

(単位：億円)

16/3 実績	17/3 計画	18/3 計画	19/3 計画	20/3 計画	21/3 計画	22/3 計画	23/3 計画
86	156	254	362	464	556	652	748

[公的資金(優先株)の概要]

注入額・・・・・・・・・・ 200億円
一斉転換時期・・・・・・ 平成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) 各種リスク管理の状況

リスク管理の基本方針

当グループはリスク管理を経営の根幹に関わる重要課題として位置づけ、これを管理するための態勢整備と適正な運営に取り組むことを基本方針としております。

リスク管理態勢

イ. もみじホールディングスのリスク管理

リスク管理統括部署が「統合リスク管理方針」を策定し、もみじ銀行からの報告及びモニタリング等によりグループ全体のリスク量の把握・パフォーマンス評価による管理を行い、定期的または必要に応じて取締役会にその内容について報告するとともに、もみじ銀行等に指示を行います。

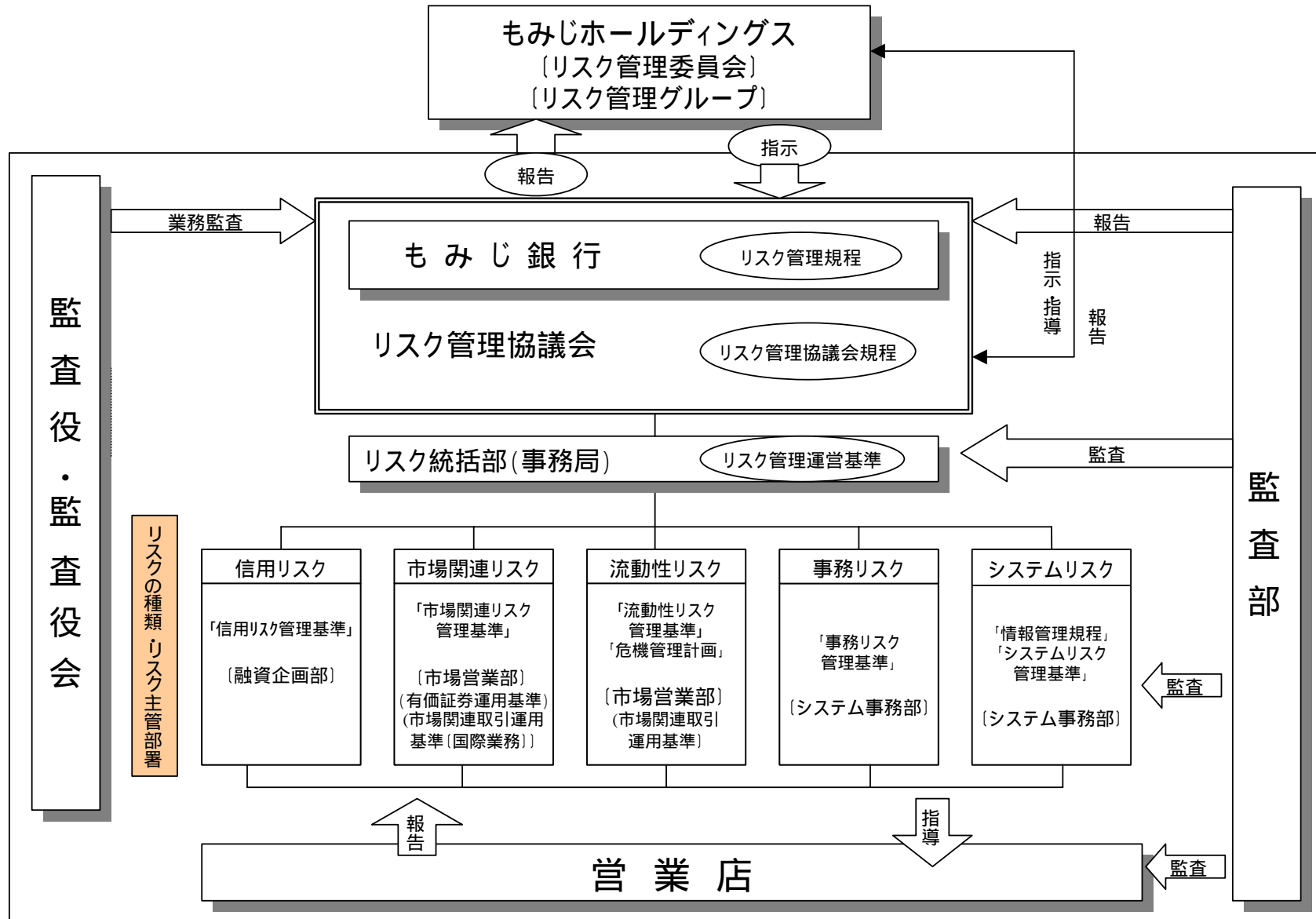
ロ. もみじ銀行のリスク管理

リスクカテゴリー別の主管部署のほか、全行的なリスク把握等を行う部署としてリスク統括部を設置し、もみじホールディングスの定めた「統合リスク管理方針」に基づいた管理を行っております。

ハ. 経営陣のリスク管理への関与

取締役会はリスク管理の重要性を認識し、当グループにおけるリスクの所在及び管理の状況等を把握するとともに、リスク管理態勢の適切性の確保と、そのレベルアップに取り組んでおります。

リスク管理態勢図



(2) 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

イ．基本的な考え方

各種法令等に基づき、自己査定を実施し、この分類結果に基づいて、「資産の償却引当規程」等に則り、信用リスクに応じた十分な水準で償却・引当を行い、資産の健全性を保持することといたしております。

ロ．体制について

自己査定結果に基づき、償却・引当は本部所管部が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を受けております。

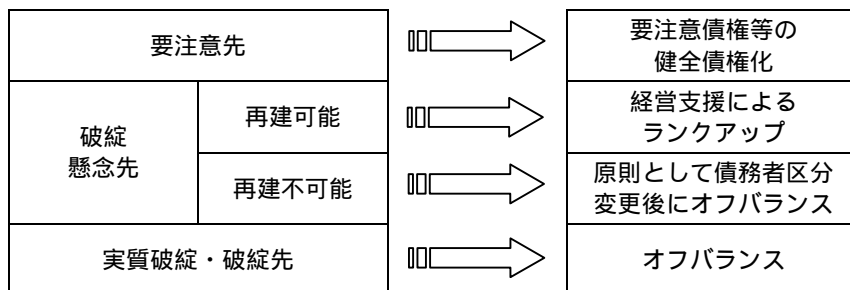
不良債権の売却等による処理、回収の方針

イ．基本的な考え方

「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」の機能強化計画に則り、取引先企業に対する支援機能を強化するとともに、再生可能と判断した取引先については早期事業再生に向けた取組みを推進し、再生不能と判断した取引先についてはオフバランス化を促進いたします。

ロ．不良債権削減方針

不良債権については、債務者区分に基づき以下のとおり取り組むこととしております。



八．新規発生の抑制

新たに「企業支援部」を設置し、要留意先以下の再建可能先についてだけでなく、正常先であっても業績が悪化しつつある債務者に対しても企業・営業店・本部が一体となって経営改善や事業再生に積極的に取り組み、新規発生の抑制を図っております。

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定すべきと考えております。

8．その他

[当グループの地域経済における位置付け]

(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預金・貸出金とも15年9月末で21%以上のシェアとなり、地元経済にとって極めて重要な役割を担う金融グループを形成しております。

(2) 地域経済への貢献

広島県内ネットワーク

もみじ銀行は、広島県に本店を持つ地方銀行、広島県信用金庫協会加盟の信用金庫、JAバンク広島、広島信連等でATM時間内手数料の無料相互開放を行っている「ひろしまネットサービス」に参加しているとともに、中国地方の第二地方銀行及び山口銀行と同様の相互開放を行っております。また、郵便局とのATM提携も実施し、お客さまの利便性に大きく寄与しております。

地域（地元）中小企業・個人への資金供給

当グループは、15年9月末の貸出金残高のうち広島県内に約89%を供給しており、地元経済になくってはならない存在となっております。

地方公共団体への協力

当グループは広島県内の4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地域社会への貢献を果たしております。

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、積極的に取り組んでまいり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生かした商品として、当グループの看板商品となっている「カープV預金」があり、地元のお客さまに喜んでいただいております。

社会貢献活動への取組み

これまでさまざまな地域貢献活動に取り組んでおりますが、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いたしております。

以 上