

# 「経営強化計画」ダイジェスト

(平成21年4月～平成24年3月)

株式会社 紀陽ホールディングス  
株式会社 紀陽銀行

# 1. 前計画の総括と目指す方向性

## 【前計画の総括】

合併後の紀陽銀行は、前経営強化計画に基づき、和歌山県及び大阪府南部を中心とした地域の経済発展に貢献するために、総合金融サービスを提供するとともに、地域経済の活性化のための取り組みをおこなってまいりました。

また、公的資金により自己資本が充実したことを最大限に活用し、「攻めの経営」に取り組み、営業力の強化をおこないました。その結果、預金・貸出金ともに大幅な増加を達成し、業容の拡大による収益力の強化に一定の成果を挙げることができました。

## 【目指す方向性】

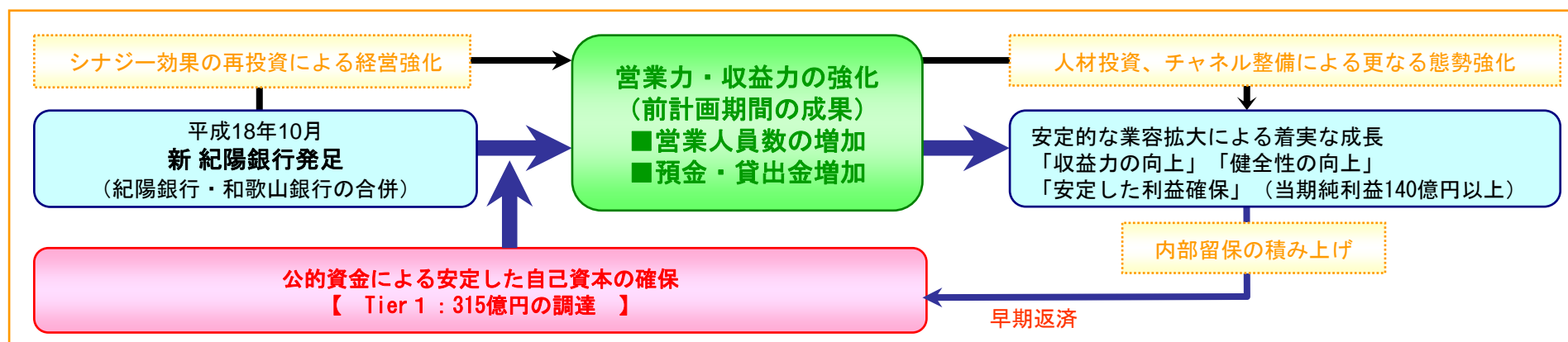
前経営強化計画に掲げた当行が目指す銀行像「お客様から選ばれ続ける銀行」をビジョンとして引き継ぎ、和歌山県ならびに大阪府南部を地元エリアとする地方銀行として、高度かつきめ細やかな総合金融サービスを提供するとともに、地域における存在感を更に高めてまいります。

また、本計画においては、お客様との接点を強化しお取引先を増やすことで着実な量的拡大を図るとともに、適切にリスクコントロールをおこなうことにより営業基盤を更に強化し、質的な成長を遂げることを目指します。計画への取り組みを通じ、安定的に内部留保を増加させ、公的資金返済に向けた態勢を整備してまいります。

<本計画における基本テーマ>

「～*More & Steady*～ たゆまぬ前進」

- 顧客接点強化と取引先数の増加による着実な成長
- 経営管理態勢の強化
- 公的資金返済に向けた態勢整備の完了



## 2. 経営の改善の目標

### ①経営の改善の目標

		平成21年3月期 実績	平成22年3月期 計画	平成23年3月期 計画	平成24年3月期 計画	改善幅
収益性	コア業務純益ROA	0.65%	0.60%	0.61%	0.66%	+0.01
効率性	業務粗利益経費率	64.13%	55.07%	54.13%	51.93%	△12.20
健全性	不良債権比率	3.96%	3.83%	3.69%	3.57%	△0.39

### ②収益計画

(単位：百万円)

	平成21年3月期 実績	平成22年3月期 計画	平成23年3月期 計画	平成24年3月期 計画
業務粗利益	48,364	58,100	59,350	62,000
経費	35,997	36,400	37,700	37,800
コア業務純益	22,458	20,700	21,650	24,200
当期純利益	2,939	8,100	9,550	14,600

### ●収益の見通し

本計画期間においては、景気低迷の長期化ならびに株式市況の低迷が予想されます。平成21年3月期に積極的に推進した個人年金保険の販売が平成21年3月期実績ほど見込めないことから、役務取引等利益の減少が見込まれることに加え、平成20年10月、12月の政策金利引き下げを受けて、貸出金利回の低下から変動金利型住宅ローン等の利息収入が減少すること、更には有価証券運用額の見直しから当該利息が減少することが見込まれます。

また、平成23年3月期に稼働を予定している次期勘定系システムに係る減価償却費の増加や、顧客サービスの維持・向上に向けた人員増強を進めるための人件費負担増加等により経費の増加が見込まれます。

これらの要因により、平成22年3月期、平成23年3月期のコア業務純益は計画始期を下回る見通しですが、本計画期間中に預金・貸出金残高を増加させ資金収益の増加を図ることに加え、計画期間後半には投資信託販売の回復を見込むことから、業務粗利益は着実に増加し、計画終期にはコア業務純益、当期純利益ともに大幅な増加を果たす見通しです。

### 3. ①経営の改善の目標を達成するための方策（収益性改善策）

本経営強化計画においては、前計画期間中に構築した営業体制の下、「顧客接点の強化と取引先数の増加」に取り組み、安定的に業容拡大を図ることを柱として収益増強に努めてまいります。

加えて、計画終期までに営業体制の強化、再構築をおこない、更なる収益力強化を実現いたします。

#### （1）計画期間における営業戦略・・・「地元エリアにおける競争優位の発揮」

＜和歌山県内ならびに大阪府南部＞

- 個人分野においては、世帯取引のメイン化を推進し、預かり資産販売に過度に傾斜することなく、金融資産（預金＋預かり資産）全体での残高増加とシェア向上を意識し、お客様のライフステージに応じた相談営業を推進。
- 法人分野においては、地域密着型金融を徹底し、お客様とのリレーションシップを強化。特に大阪府南部では取引先数の増加と取引深耕を並行して推進。

＜大阪府北部（大阪市周辺）＞

- 法人新規先の開拓や住宅ローン推進等により、個人・法人ともに取引先数を着実に増やし、将来の成長基盤を構築。

#### （2）計画終期における営業力の更なる強化・・・「多様な顧客接点を生むための効率的な営業体制の構築」

- 営業店における営業担当者（渉外担当者、店頭資産運用相談専担者）を合計60名程度増員。
- 営業店をサポートする本部渉外担当者を法人・個人の各専門分野別に増員し、サポート力を強化。
- ダイレクトチャネルの機能を強化し、店舗機能を補完しながら、営業人員再配置等により効率的な営業体制を構築。

#### （3）経営管理強化による堅実経営の維持・・・「安定成長を支える組織態勢の強化」

- 信用リスクに応じた適正金利を確保するための収益管理体制を強化し、貸出金ポートフォリオの健全性を向上。
- 突発的なリスク要因を排除し、安定的に利益確保を支えるために、リスク管理体制を高度化。
- 顧客サービス向上のため、積極的に人材を採用し、育成・活用を推進。

#### （4）各部門別目標

（単位：億円）

	平成21年3月末 実績	平成22年3月末 目標	平成23年3月末 目標	平成24年3月末 目標
預金残高	32,140	32,800	33,600	34,500
貸出金残高	23,856	24,600	25,300	26,000
内ローン残高	8,116	8,550	8,950	9,300
有価証券残高	8,027	8,800	9,000	9,300

### 3. ②経営の改善の目標を達成するための方策（効率性改善策）

【業務粗利益経費率を改善するための方策】

- 顧客サービス向上のための営業店人員増強をおこなうこと、また、計画的に店舗リニューアル投資をおこなうこと等により、経費（機械化関連費用を除く）は計画期間中に12億円程度の増加を計画。
- 収益性改善策への取り組みを通じて、指標の分母となる業務粗利益の増加に努めることにより、業務粗利益経費率を改善。
- また、適切なリスクコントロールに基づいた経営管理態勢の強化により、有価証券投資における損失発生の可能性を抑制し、業務粗利益の下振れ要因を排除することにより、業務粗利益経費率を着実に改善。

<経費(機械化関連費用除く)ならびに業務粗利益の見込(単位:億円)>

	平成21年3月期 実績	平成22年3月期 計画	平成23年3月期 計画	平成24年3月期 計画
経費(機械化関連費用除く)	310	320	321	322
内 人件費	175	178	179	180
内 物件費	115	121	120	120
内 税金等	20	21	21	21
業務粗利益	483	581	593	620

### 3. ③経営の改善の目標を達成するための方策（健全性改善策）

【不良債権比率を改善するための方策】

- 担保・保証による回収と併せ、直接償却、債権流動化、バルクセール等オフバランス化等により不良債権の最終処理を継続。
- 要管理債権先や危険債権先のなかで事業再生が可能な先について、債務免除やD D S等の支援を前提に正常債権化に取り組む。
- 地域企業への円滑な資金供給や住宅ローンの増加に取り組むことにより、小口分散化された貸出金ポートフォリオ構築に努めながら、指標の分母となる総与信額を増加させ、不良債権比率を改善。
- 営業店融資担当者を60名程度増員するとともに、営業担当者・融資担当者の人材育成を強化。また、お客さまとの接点を強化し、良き相談相手となることで業況変化に早期に対応し、経営改善に向けた取り組みを通じて不良債権の新規発生を抑制。

<不良債権額・不良債権比率等の推移見込み(単位:億円)>

	平成21年3月期 実績	平成22年3月期 計画	平成23年3月期 計画	平成24年3月期 計画
不良債権額	961	954	947	940
与信費用(注)	43	80	75	70
総与信額	24,248	24,900	25,600	26,300
不良債権比率	3.96%	3.83%	3.69%	3.57%

(注) 与信費用=一般貸倒引当金繰入額+不良債権処理損失額-償却債権取立益

## 4. ①地域における経済の活性化に資する方策(経済活性化に資するための方策)

【目標とする2つの指標】

### ①中小企業に対する信用供与の残高の総資産に占める割合

経済環境の急速な好転を見込みづらい状況下、中小企業向け貸出残高の増強を進めてまいります。一方では預金増強により総資産残高も増加が見込まれることから、指標は計画終期まで小幅な上昇にとどまる計画です。ただし、残高としては計画期間累計で約650億円の増加目標であり、地域密着型金融の徹底を通じ中小企業向け貸出の増加を目指しております。和歌山県内においては、中小企業貸出残高の維持に努め、同時に大阪府内において中小企業向け貸出の残高を増加させる方策が必要であると認識しております。

- ・大阪府内において、取引先中小企業の開拓を継続的におこない、法人取引先（融資残高5百万円以上の先）について計画期間累計で1,000先程度の増加を図ります。
- ・中小企業金融円滑化の観点から、担保・保証に過度に依存しない融資商品を有効に活用した融資推進をおこないます。なお、担保・保証に過度に依存しない融資の残高については、後記4. ②に記載しております。
- ・営業店の法人担当者、融資担当者の人材育成を強化し、取引先とのリレーションを強化し企業実態の把握に努め、適切な与信管理をおこなうスキルの向上を図ります。

<中小企業に対する信用供与の残高の総資産に占める割合>

	平成21年3月末実績	平成22年3月末計画	平成23年3月末計画	平成24年3月末計画	平成21年3月末対比
中小企業向け貸出残高（億円）	10,658	10,845	11,060	11,315	+657
総資産（億円）	34,796	35,400	36,100	36,800	+2,004
同割合（%）	30.63	30.63	30.63	30.74	+0.11

## 4. ①地域における経済の活性化に資する方策(経済活性化に資するための方策)

【目標とする2つの指標】

### ②経営改善支援等取引先企業の数の取引先の企業の総数に占める割合

前計画期間中に体制整備を図り、取引先のニーズを幅広く、かつ的確に捉えた経営改善支援活動に取り組んでおります。本計画においても体制を更に充実させるとともに、対象顧客層の拡大にも努めてまいります。

経営改善支援等を強化するために、以下の取り組みをはじめとして幅広く取り組みをおこなってまいります。

- ・地域における良質な医師確保と特色ある医療機関の必要性を背景に、医業開業支援に取り組めます。
- ・地元エリア内企業の円滑な事業承継を支援するため、セミナーによる啓蒙活動や、事業承継策の提案を進めてまいります。
- ・中小企業育成の一環として、企業年金制度導入支援や人材採用活動の支援等、人事労務分野での支援策に取り組めます。
- ・農業関連分野において事業・食品材料のマッチング事業に着手し、将来的に農商工連携による事業創出を目指します。
- ・経営改善支援ならびに再生支援においては、本部主導型による支援取り組みの規模は維持しながらも、営業店担当者の経営改善支援スキルを強化することで、営業店の支援機能強化を図り、対象先の裾野を広げてまいります。

<経営改善支援等取引先企業の数の取引先の企業の総数に占める割合>

(単位：先)

	平成21年3月期末実績	平成22年3月期計画	平成23年3月期計画	平成24年3月期計画	平成21年3月期対比
経営改善等支援取引先数	272	290	300	320	
創業・新事業支援	53	50	50	50	
経営相談	192	210	220	240	
早期事業再生	27	30	30	30	
取引先企業数	20,265	20,265	20,265	20,265	
同割合 (%)	1.34	1.43	1.48	1.57	+0.23

## 4. ②地域における経済の活性化に資する方策(信用供与の円滑化のための方策)

### ①信用供与の体制整備のための方策

- 電子データ化された交渉履歴の活用等、本部と営業店の取引先情報共有により、途上与信管理を強化し、案件審査も迅速化。
- 取引先企業の実態を把握し、適切に与信判断をおこなう営業人員の育成を強化し、融資推進体制を充実。

### ②担保・保証に過度に依存しない融資の促進等の方策

- スコアリングモデルを活用した保証協会提携融資商品、財務制限条項を活用した融資商品等により、お客さまのニーズに応じた融資を推進する。

<担保・保証に過度に依存しない信用供与>

(単位：億円)

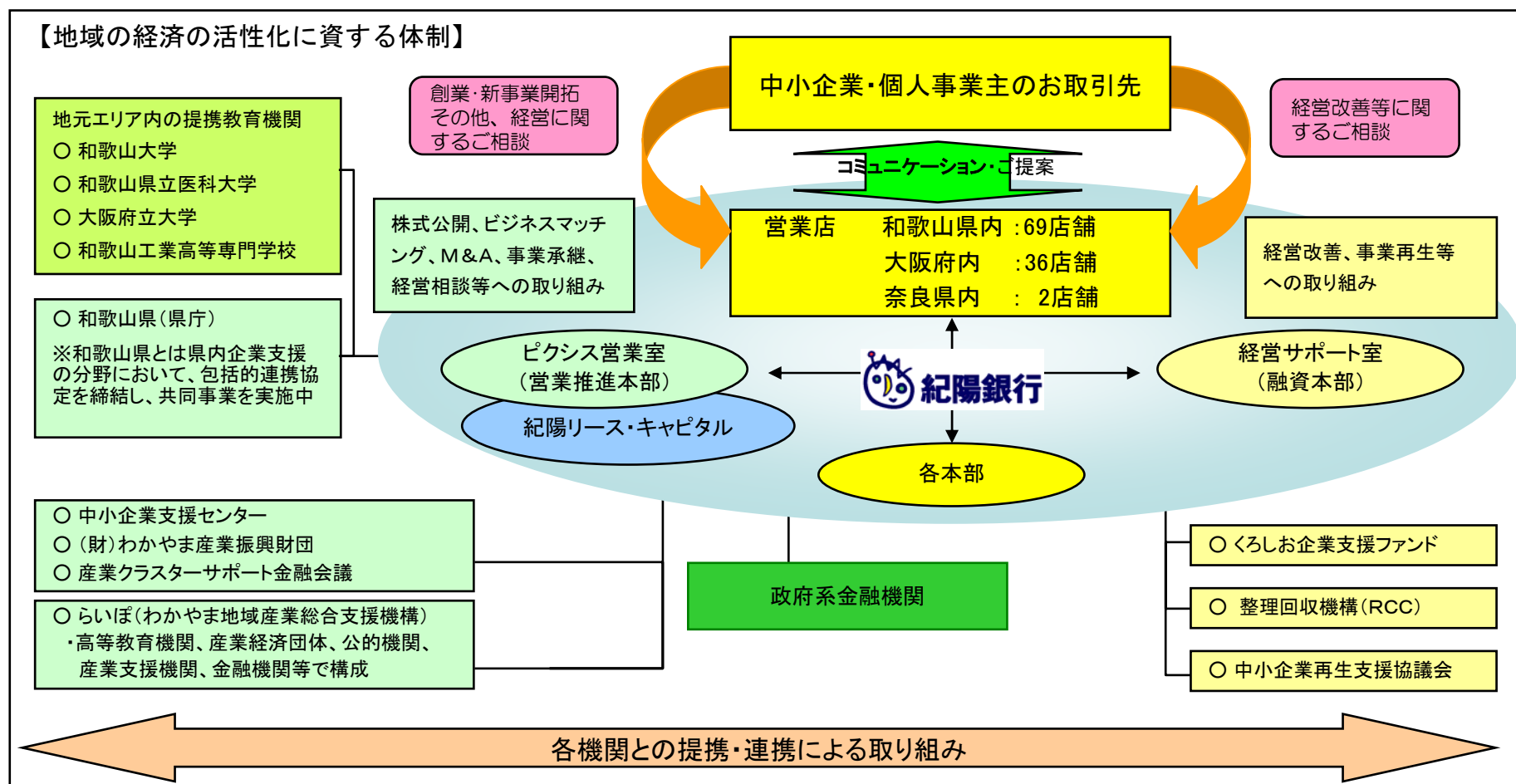
	平成21年3月末実績	平成22年3月末計画	平成23年3月末計画	平成24年3月末計画	平成21年3月末対比
担保・保証に依存しない融資取組額	1,254	1,330	1,410	1,500	+246

## 4. ③地域における経済の活性化に資する方策(その他の方策)

お客さまとの長期的な取引関係を維持するなかで、経営状況等を的確に把握し、資金ニーズへの対応のみならず、お客さまと銀行の双方が発展するための情報提供・支援機能を発揮してまいります。

特に「創業又は新事業の開拓に対する支援機能」「経営に関する相談その他の取引先の企業に対する支援機能」「早期の事業再生支援機能の強化」を図るため、外部機関との連携を強化し、取組体制の充実に努めております。

また、営業店評価制度の再構築を行い、「取引先への支援活動」のプロセスを重視した業績評価制度とすることで、お客さまとの長期的な取引関係の維持・強化を意識した営業活動を推進してまいります。





## 5. 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項

(1) 紀陽ホールディングスが整理回収機構による株式の引受けを得た額及び内容

- ①株式の引受けを得た額 315億円
- ②優先配当率 Tibor (1年) +1.15% (上限配当率：年7.5%)
- ③普通株式取得請求期間 平成23年10月1日～平成28年9月30日
- ④普通株式取得価格の修正 毎月1日時価(1日までの3連続取引日の終値の平均値)
- ⑤普通株式一斉取得日 平成28年10月1日

(2) 紀陽ホールディングスが紀陽銀行に対して株式の引受けをおこなった額及び内容

- ①株式の引受けをおこなった額 315億円
- ②実施時期 平成18年11月13日払込実施  
(紀陽ホールディングスが整理回収機構を割当先として行う第三者割当増資の払込日と同日)

## 6. 剰余金の処分の方針

経営強化計画においては、紀陽銀行から紀陽ホールディングスへの平成22年3月期の配当は普通株式1株あたり4円をベースとして考え、それ以降は経営強化計画の利益目標を達成することで配当の増額を図る方針であります。

また、紀陽ホールディングスの平成22年3月期の配当は現行据置の普通株式1株あたり3円をベースとして考え、それ以降は紀陽銀行の利益状況を踏まえて配当の増額を検討する方針です。

経営強化計画を達成することにより、安定した利益を確保し内部留保の充実を図ることで、自己資本の充実と財務基盤の強化を進め、公的資金の早期返済を目指します。

＜利益剰余金と内部留保の推移＞

(単位：億円)

	平成18年3月期 実績	平成21年3月期 実績	平成22年3月期 計画	平成23年3月期 計画	平成24年3月期 計画	平成21年3月期 対比
銀行利益剰余金	171	245	298	359	471	+226
HD利益剰余金	0	53	50	53	49	△4
利益剰余金	171	298	348	412	520	+222
利益剰余金 蓄積額	—	127	177	241	349	+222

## 7. 計画を実行する体制

### (1) コーポレート・ガバナンス体制

計画の着実な実践に向け、経営陣が自覚を持って取り組んでいくことは当然のことながら、更に経営の透明性の確保とコンプライアンスを重視する企業風土の醸成のため、コーポレート・ガバナンスの強化を図っております。

- ① 持株会社においては社外取締役が選任（19年6月）されており、また持株会社・子銀行とも社外監査役の3名が選任（18年6月）されております。
- ② 法令遵守の強化を目的として、第三者で構成されるコンプライアンス委員会を設置（19年2月）、運営しております。
- ③ 経営に対する客観的な評価・提言を受けることを目的として、第三者で構成されるアドバイザリーボードを設置（18年12月）、運営しております。
- ④ 経営強化計画の実施状況を管理する経営強化計画推進委員会を設置（18年10月）、運営しております。
- ⑤ 業務を執行する役員報酬については業績連動を強化した内容による運用（19年4月）を継続しております。

### (2) リスク管理体制

経営強化計画の実践により、貸出金増強等、業容の拡大を図り収益力を強化するためには、リスクの適切な管理による健全性の確保と安定した利益が確保できる体制が不可欠です。

従来より、紀陽ホールディングスでは、リスク管理委員会を設置（18年2月）し、グループ全体として、各種リスクの総合的な把握と適切な対応について協議検討しております。また、子銀行に対する経営管理については、紀陽ホールディングスの2つのレポートライン（グループ企画部・グループ管理部）を通じて行っております。

今後は、各リスク量計測手法の高度化、精緻化を更に進めるなど、より高度な管理体制を構築してまいります。

