

「経営強化計画」ダイジェスト

(平成24年4月～平成27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. 前計画の総括と本計画の目指す方向性

【前計画の総括】

旧和歌山銀行との合併後の紀陽銀行は、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、経営が悪化した地域内中小企業の企業再生に取り組む等、不良債権の削減を進める一方で、積極的なリスクテイクにより業容を拡大し、収益基盤強化に努めてまいりました。また、体制整備の観点からは、営業力と経営管理態勢の強化に継続的に取り組んでまいりました。その結果、前計画期間中は金融・経済の混乱が続くなかで、預金・貸出金ともに着実な増加を果たし、収益基盤ならびに財務体質の強化に一定の成果を挙げることができ、コンサルティング機能の発揮という点においても相応の実績を残すことができました。

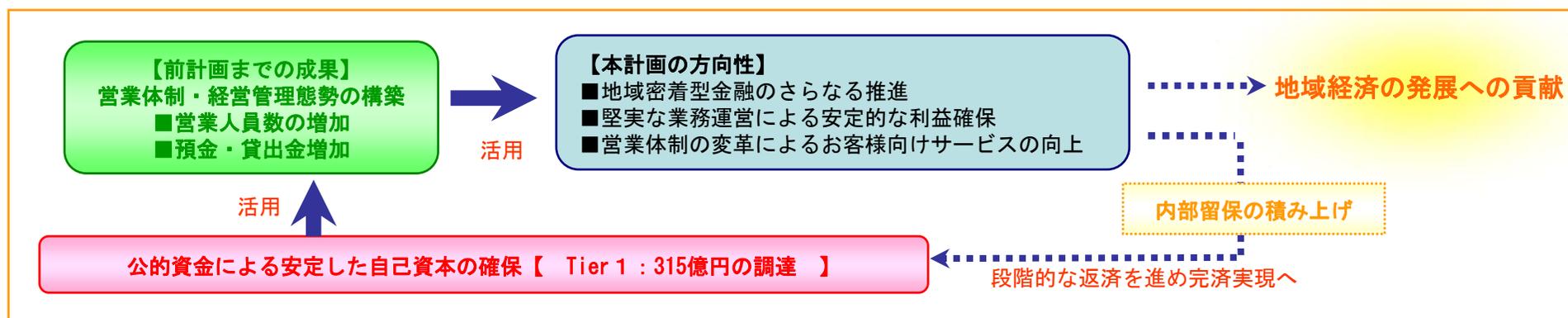
ただし、貸出金利回りの低下に歯止めをかけきれなかったことなどから、利益計画については未達となっており、今後更なる対策強化を要する課題と認識しております。また、中小企業向け貸出については積極的な融資推進により残高目標を達成することができましたが、地域密着型金融の推進による地域経済の活性化という観点においては、地域における情報収集・取引先への課題解決提案などの取組を強化する余地があると認識しております。

【本計画の目指す方向性】

本計画期間中の経済環境ならびに銀行の収益環境は非常に厳しいものになると想定されますが、当行が求められる地域密着型金融の機能を更に強化するために、これまでに整備してきた営業体制を最大限活用するとともに、更なるレベル向上に向けた営業体制の変革やシステム投資等をおこない、計画期間内に一層の体制強化を果たす方針です。

<本計画における基本テーマ>

- 「大阪府南部から和歌山県に強固な営業基盤を有する地域のトップ地銀」への着実な変身
- 公的資金完済とその後の安定的な内部留保蓄積を可能とする収益力の確保
- 地域内での存在感を高め、営業基盤である地元経済の成長を促す「強力なりレバン推進」



2. 経営の改善の目標

(1) 経営の改善の目標

		平成24年3月期 実績（始期）	平成25年3月期 計画	平成26年3月期 計画	平成27年3月期 計画（終期）	改善幅
収益性	コア業務純益ROA	0.50%	0.48%	0.50%	0.51%	+0.01
効率性	業務粗利益経費率	54.55%	55.51%	54.92%	54.25%	△0.30
健全性	不良債権比率	3.58%	3.51%	3.45%	3.38%	△0.20

(2) 収益計画

（単位：百万円）

	平成24年3月期 実績（始期）	平成25年3月期 計画	平成26年3月期 計画	平成27年3月期 計画（終期）
業務粗利益	57,929	57,130	57,950	58,860
経費	37,953	38,150	38,250	38,760
コア業務純益	19,040	18,500	19,700	20,100
当期純利益	8,658	9,100	10,100	11,000

●収益の見通し

本計画期間中においても、景気や株式市況等については現状程度での横這いと想定しており、中小企業や個人向けに積極的な資金供給をおこなうことで貸出金残高の安定的な増加を図るとともに、不透明な金融・経済環境に対応したリスクコントロールによる堅実な業務運営をおこないながら収益力の強化を果たす方針です。

計画期間を通じて、貸出金利回りの低下を極力抑制しながら貸出金残高の安定的な増加を図るとともに、一方で預金利回りの低下を促すことによって資金利益の増加を果たす計画です。金利リスクを抑制した有価証券運用方針としていることや、本計画の1つの柱である「業務プロセス改革（BPR）プロジェクト」を実現するためのIT投資等による経費の増加などを想定したうえで、コア業務純益は200億円以上の水準に向上させる計画です。

計画終期である平成27年3月期のコア業務純益ROAは、計画始期に比べて0.01ポイント向上して0.51%となる計画です。また効率性・健全性についても、それぞれ小幅ながらも改善を果たす計画です。

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）

(1) 「大阪府南部を中心とした営業基盤の強化」

- 給与振込受皿口座や、年金振込受皿口座の獲得等により個人取引のメイン化を推進し、流動性預金による預金残高増加を目指す。
（預金全体に占める流動性預金比率を24年3月時点の46%から50%以上へ向上させる。）
- 地域密着型金融の徹底を通じた、法人取引のメイン化、総合取引拡充の推進。
 - ・和歌山県内では、取引先への経営支援の強化により、貸出先数や中小企業向け貸出残高の維持に努める。
 - ・大阪府内においては、取引先数の増加と総合取引の拡充を重視した営業活動を展開する。
（大阪府内の貸出残高30百万円以上の法人先数（24年3月時点2,852先）を500先以上増加させる。）
- 紀陽堺ビルへの本部機能（営業推進部門）移転によって大阪府内の営業推進態勢の強化を図る。

(2) 「顧客満足度向上に向けた営業体制の変革」

- 「リレバン全行活動」の推進
 - ・取引先に対する情報提供・提案活動件数を25/3期の年間目標2,000件から順次拡大させる。
 - ・本部専門部署から取引先への能動的な働きかけによる本業支援活動件数を25/3期の年間目標200件から順次拡大させる。
- BPR推進による生産性や経営効率の向上
 - ・抜本的な業務プロセス改革により、「営業店を事務処理の場から相談・セールスの拠点へと変革」することを目指す。
 - ・3年間で営業店事務要員（現状800名体制）を300名以上削減し、営業部門に再配置する余力を生み出す。

(3) 「経営管理態勢の強化」

- 金融円滑化法終了後を見据え、取引先モニタリングの徹底とコンサルティング機能の発揮に取り組む。
- コンプライアンスや顧客保護の徹底、リスクコントロールの更なる強化を図る。
- 業務継続計画（BCP）における対策の強化

(4) 各部門別計画

（単位：億円）

	平成24年3月末 実績（始期）	平成25年3月末 計画	平成26年3月末 計画	平成27年3月末 計画（終期）	計画期間中の 増加額
預金等残高	35,155	35,605	36,055	36,555	+1,400
貸出金残高	25,462	25,682	25,902	26,122	+660
うちローン残高	8,988	9,108	9,228	9,348	+360

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】

- 人員数はほぼ横這い程度を計画しており、機械化関連費用を除く経費については、新店舗出店分ならびに店舗リニューアル投資等による経費負担、業務継続計画（BCP）関連投資による経費負担等を想定するも、僅かな増加に留める計画。
- これまでの経費削減努力により経費自体は既に抑制された水準であり、今後は前述の「BPRプロジェクト」を通じて業務効率化を推進し、平成27年4月に実現予定の「営業体制変革」に向けた準備をこの3年間で完了させる計画。

＜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24年3月期 実績（始期）	平成25年3月期 計画	平成26年3月期 計画	平成27年3月期 計画（終期）
経費（機械化関連費用除く）	316	317	318	319
うち 人件費	187	187	188	188
うち 物件費	109	110	110	110
うち 税金等	20	20	20	21
業務粗利益	579	571	579	588
業務粗利益経費率（OHR）	54.55%	55.51%	54.92%	54.25%

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】

- 景気が低迷する現状で、当行が地元地域において積極的な金融機能を発揮するためには、相応の新規不良債権の発生を見込む必要もあることから、不良債権比率の緩やかな改善を図る。
- モニタリングを通じた業績把握の徹底に努め、早期段階での経営改善支援活動に取り組むことにより、不良債権化を防ぐ。
- 不良債権処理においても、事業存続の可能性を念頭におきながら、取引先それぞれに相応しい出口戦略を模索する。
- 地元中小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、指標の分母となる総与信額の増加を果たす計画。

＜不良債権額・不良債権比率等の推移見込み（単位：億円）＞

	平成24年3月期 実績（始期）	平成25年3月期 計画	平成26年3月期 計画	平成27年3月期 計画（終期）
不良債権額	923	915	905	895
与信費用（注）	43	60	55	55
総与信額	25,789	26,010	26,230	26,450
不良債権比率	3.58%	3.51%	3.45%	3.38%

（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く、資金需要が低迷している中、中小企業向け貸出残高の増加幅は前計画を下回ると想定されます。一方で、地元エリアでの預金増強によって分母となる総資産残高は増加が見込まれることから、指標は計画終期まで若干低下して推移する見込みです。ただし、残高としては計画期間累計で約300億円の増加目標であり、地域密着型金融の徹底を通じ、着実に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、地域内貸出シェア維持に努め、同時に大阪府内において中小企業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30百万円以上の先）について計画期間累計で500先程度の増加を図る。
- ・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う。
- ・中小企業に対するコンサルティング機能の発揮と融資推進強化の観点から、「リレバン全行活動」を推進する。営業店においては、取引先への「情報提供・提案」を年間2,000件以上実施する。
- ・融資推進をおこなううえで不可欠である信用リスクコントロールを強化するため、「業務プロセス改革」において営業店と本部の情報共有と連携強化を図るシステムの機能向上と、営業店の融資管理体制の改革を実施する。
- ・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る。

<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24年3月末実績 (始期)	平成25年3月末計画	平成26年3月末計画	平成27年3月末計画 (終期)	始期比
中小企業向け貸出残高(億円)	11,330	11,430	11,530	11,630	+300
総資産(億円)	38,469	39,050	39,550	40,100	+1,631
同割合(%)	29.45	29.27	29.15	29.00	△0.45

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) 経営改善支援等取組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。

- ・取引先の海外進出や海外販路開拓の支援については、当行の「グローバルサポートデスク」中心に支援に取り組む。
- ・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む。
- ・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る。
- ・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む。
- ・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る。

＜経営改善支援等取組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24年3月期実績 (始期)	平成25年3月期計画	平成26年3月期計画	平成27年3月期計画 (終期)	始期比
経営改善等支援取組先数	550	560	570	580	
創業・新事業支援	73	70	70	70	
経営相談	438	455	465	475	
早期事業再生	39	35	35	35	
取引先企業数	19,116	19,116	19,116	19,116	
同割合 (%)	2.87	2.92	2.98	3.03	+0.16

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) 信用供与の実施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、案件審査の迅速化を図る。
- 取引先企業の実態価値を見極め、取引先とのリレーション強化を実現できる営業人員の育成を強化し、融資推進体制を充実させる。

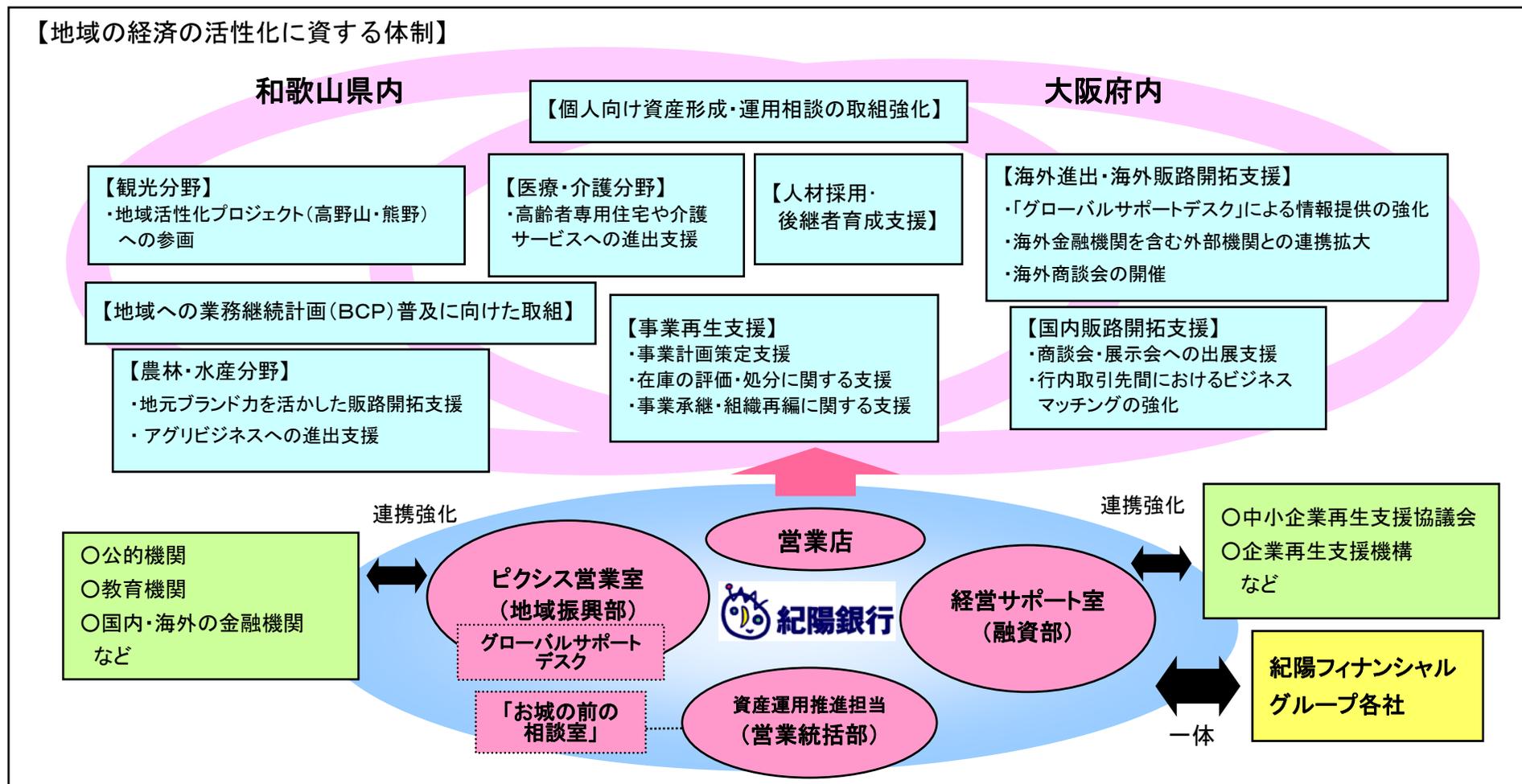
(2) 担保・保証に過度に依存しない融資の促進等の方策

- 財務制限条項を活用した融資商品や保証協会提携融資商品等により、お客さまのニーズに応じた融資を推進する。
- 信用供与手法の多様化に向け、動産担保融資（ABL）などの開発・普及に向けた体制整備、人材育成に取り組む。

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。

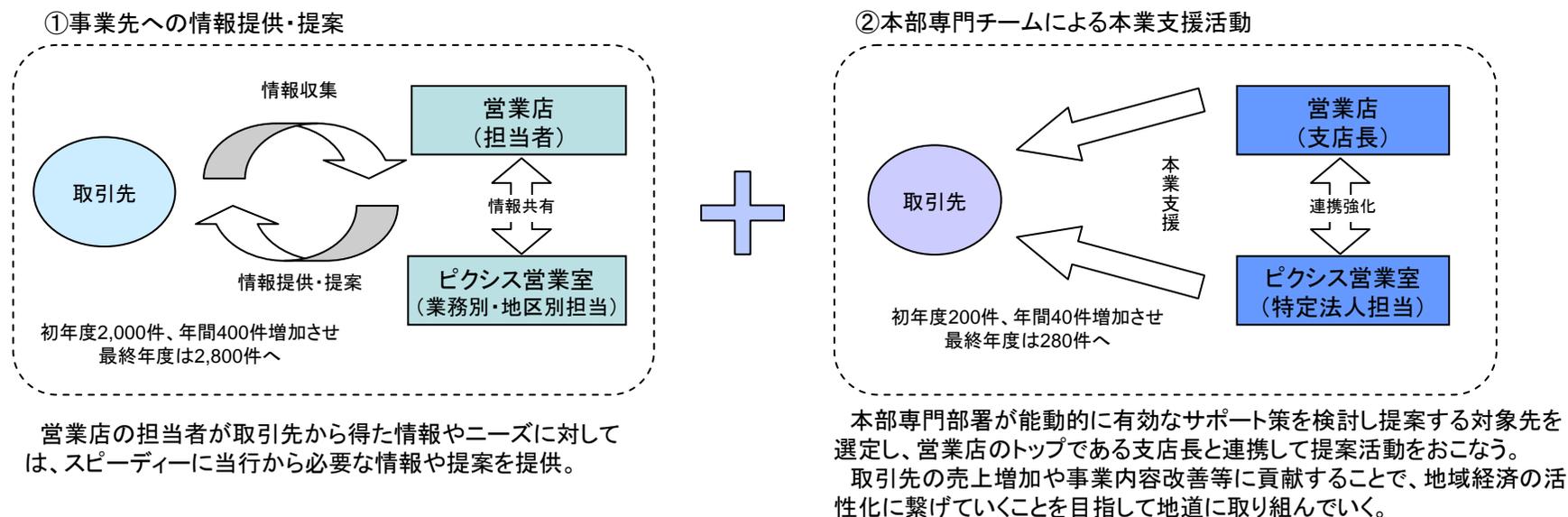


4. ③地域における経済の活性化に資する方策(その他の方策)

- 行員全員に「リレバン推進」の意識を改めて浸透させる。

- ・「お客様の話を聴き、お客様のことをよく知る」「お客様の立場にたって親身になって考え、スピード感をもって対応すること」といった活動の基本を、法人・個人担当を問わず、再徹底する。
- ・平成24年度より「リレバン活動」評価のウェイトを高めた営業店業績評価制度を構築。

- 本部(ピクシス営業室)による営業店支援体制を強化する。



- 専門性や情報収集を重視した営業店渉外体制を構築する。

- ・預かり資産部門の渉外担当者については、新たに配置する「特化型渉外」に限定し、専門性の高い販売推進と顧客保護を徹底。
- ・従来の総合型「地区担当渉外」については、事業性貸出等を中心とした総合的な活動へと転換し、お客様からの情報収集活動を強化する。

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おこなった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25年3月期以降の配当は普通株式1株あたり4円、紀陽ホールディングスの平成25年3月期以降の配当については普通株式1株あたり3円と、ともに現行据置をベースとして考えております。

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りながら、公的資金の段階的な返済を進めてまいります。

<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24年3月期 実績(始期)	平成25年3月期 計画	平成26年3月期 計画	平成27年3月期 計画(終期)	平成24年3月期 対比
銀行利益剰余金	171	245	395	452	519	595	+200
HD利益剰余金	0	53	59	62	65	68	+9
利益剰余金 (合算)	171	298	454	514	584	663	+209
利益剰余金 (合算) 蓄積額	—	127	283	343	413	492	+209

