

経営強化計画の履行状況に関する報告書

平成23年12月

株式会社 紀陽ホールディングス

株式会社 紀陽銀行

<目次>

第1	経営の改善に係る数値目標の実績	1
第2	経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	6
	1. 収益性及び業務の効率性向上のための方策【経営計画の進捗】	
	2. 不良債権比率を改善するための方策	
第3	責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況	25
	1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	
	2. 法令遵守の体制の強化のための方策	
	3. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	
	4. 情報開示の充実のための方策	
	5. 紀陽ホールディングスにおける責任ある経営管理体制の確立	
第4	信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における 経済の活性化に資する方策の進捗状況	30
	1. 信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における 経済の活性化に資する方策に係る目標の実績	
	2. 信用供与の円滑化のための方策	
	3. その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策	
第5	剰余金の処分の方針	40
	1. 配当に対する方針	
	2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針	
第6	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の 進捗状況	42

第1 経営の改善に係る数値目標の実績

1. 経営強化計画に掲げた経営の改善の目標に対する実績

経営強化計画においては、「コア業務純益ROA」「業務粗利益経費率」「不良債権比率」の3つの指標を、経営の改善の目標として掲げております。実績は以下のとおりです。

(単位：％、億円)

		21/3期 (計画始期)	22/3期	23/3期	23/9期	
					計画比	始期比
コア業務純益ROA (※)	計画		0.60	0.61	0.65	±0
	実績	0.65	0.52	0.46	0.46	△0.19
コア業務純益	計画		207	216	119	+14
	実績	224	186	173	88	△31
総資産	計画		34,500	35,500	36,350	+2,218
	実績	34,132	35,277	36,974	37,793	+1,443
業務粗利益経費率(OHR)	計画		55.07	54.13	52.42	△11.71
	実績	64.13	54.12	54.76	58.27	+5.85
経費(機械化関連費用除く)	計画		320	321	162	+14
	実績	310	318	322	162	±0
業務粗利益	計画		581	593	309	+135
	実績	483	589	588	279	△30
不良債権比率	計画		3.83	3.69	3.63	△0.33
	実績	3.96	3.79	3.74	3.48	△0.15
金融再生法開示債権残高	計画		954	947	944	△17
	実績	961	943	950	885	△59
総与信	計画		24,900	25,600	25,950	+1,702
	実績	24,248	24,874	25,397	25,396	△554

※23/9期のコア業務純益ROAは、通期計数との比較のため、当該期のコア業務純益を2倍して算出。

(1) 収益性改善の目標【コア業務純益ROA】

<計画を下回った理由>

平成23年9月期のコア業務純益ROAは、分子となるコア業務純益が計画値を31億円下回ったことに加え、分母となる総資産(平残)が計画値を1,443億円上回ったことから、計画値を0.19ポイント下回りました。

資金利益については、計画値を18億円下回りましたが、主な要因は、市場金利の低下や貸出競争激化により貸出金利回りが低下し、貸出金収入が計画値を26億円下回ったことにあります。貸出金残高については、前年同期比で+451億円と増加を果たしたものの、期中平残は計画値を602億円下回りました。また、計画策定当初の想定に比べ、政策金利の引き下げ等により市場金利が低下していることや、他行との貸出競争の激化等により、貸出金利回り

は計画値を 0.15 ポイント下回っております。ただし、平成 23 年度については、平成 22 年度下期の住宅ローン基準金利引き上げ（+0.2%）の効果や、事業性貸出残高増強と実行時のプライシングへの取り組みに加え、収益性の高い無担保ローン増強への取り組み等により、貸出金収入の低下には歯止めがかかる見込みです。

一方、預金が想定以上に順調に増加していることを受け、貸出金収入減少の補完のために有価証券の積み増しを行っており、平成 23 年 9 月期の有価証券平残は計画値を 923 億円上回る 10,123 億円となりました。平成 22 年 9 月期までは、金利リスクを積極的に取りながら長期・超長期債を中心に積み増しを行ってまいりましたが、平成 23 年 1 月～2 月にかけて、急激な長期金利上昇が見られたことから、債券ポートフォリオの大幅な劣化（債券価格低下による評価損益の大幅な悪化）を未然に防ぐため、長期債・超長期債の残高圧縮を行いました。平成 23 年 3 月以降は、「債券デュレーション 4.5 年以内」を目処として、中短期債中心に購入する投資方針により金利リスクを抑制したことから、有価証券利回りが低下し、平成 23 年 9 月期の有価証券利息収入は前年同期比を 7 億円下回る 64 億円となりました。ただし、有価証券利回りは計画を下回っておりますが、安定的に増加している預金に支えられて残高を積み増すことが出来ていることから、有価証券利息収入は計画値並を維持しております。今後も運用原資となる預金等の残高は堅調な増加が見込まれますが、現在の不安定な金融環境を考慮し、金利リスクを抑えた運用を行ってまいります。

預金等については、期中の預金等平残が計画値を大きく上回ったものの（+991 億円）、預金等利回りが計画値を 0.07 ポイント下回ったことから、預金等の支払利息は計画を 9 億円下回りました。平成 23 年 9 月期は前年同期比で、預金等利回りの低下ペースが貸出金利回りの低下ペースを上回ったため、預貸金利回り差は改善に転じております（預貸金利回り差 平成 22 年 9 月期：1.65%、平成 23 年 9 月期：1.68%）。ただし、依然当行の預金利回りは平成 23 年 9 月期の地方銀行平均（0.10%程度）と比較して高くなってはおりますが、平成 23 年度下期以降、過去の市場金利が高い時期に行ったキャンペーン（金利上乘せ）による長期の定期預金が順次満期を迎えること等から、今後も預金等利回りの低下が続くと見込んでおります。

項目	23/9 期			
	計画	実績	差異	ROA 影響
預金等期中平残	33,750 億円	34,741 億円	+991 億円	△0.01
預金等利回	0.24%	0.17%	△0.07	+0.05
貸出金期中平残	25,250 億円	24,648 億円	△602 億円	△0.03
貸出金利回	2.00%	1.85%	△0.15	△0.10

役員利益については、株式市場の低迷等により預かり資産の販売額が低迷していることなどから、計画値を 8 億円下回りました。

平成 23 年 3 月期までは、預かり資産販売増加に向けた取り組みにより投資信託の販売は回復傾向にあるものの、窓販保険については手数料率の高い個人年金保険の商品取扱数の減少や販売手数料率の低下等により販売額・収益額が減少傾向にありました。平成 23 年 5 月より、これまで本部の専門スタッフである「営業店支援 F A」のみが取り扱っていた「一時払い終身

保険」について、各営業店の資産運用相談専門窓口担当者である「資産運用アドバイザー」も販売できる体制とすることで、取り扱いを拡大したことより、平成 23 年度上期の窓販保険の販売額は大幅に増加（平成 23 年度上期の「一時払い終身保険」の販売実績は 122 億円）し、収益増加に寄与しました。

また、景況感が悪いなか「その他役務収益」についても減少傾向となっております。振込等の為替手数料は、景気の急激な悪化に伴う一時的な落ち込みから、景況感の落ち着きとともに回復するものと見込んでおりましたが、依然として景況感は回復せず低水準に留まっております。個人による振込についても、平成 22 年度上期の改正貸金業法施行により、他行向けの振込件数が落ち込み、手数料収入の減少要因となっております。但し、法人分野における総合取引推進により、振込の取扱件数を増やす努力を行っており、大幅な減少は食い止めております。改正貸金業法の影響は、為替手数料のみでなく、CD・ATMによるキャッシング手数料の減少（年間 1 億円減少）にも表れております。平成 22 年度下期以降は、当行住宅ローンに加えて、住宅金融支援機構提携の長期固定金利型住宅ローン「フラット 35」について販売推進に取り組んでおり（平成 23 年度上期実績：41 億円）、取扱手数料の獲得による役務収益の増強を図っております。

経費については、平成 23 年 9 月期は 193 億円となり、計画値に対して 3 億円の上振れに縮小しました。新システム稼働時に費用計上された消費税（4 億円）をはじめとする一時的な費用が平成 22 年度で解消されたことに加え、外部コンサルティングも活用した物件費削減への取り組みの効果もあり、前年同期比では 7 億円の削減となりました。経費のうち人件費については、計画値を 4 億円上回りました。ただし、関連会社から銀行本体へ派遣して業務に就いている人員について、派遣方式から出向方式に変更したことによって物件費から人件費へと費目間の振替が 3 億円（人件費+3 億円、物件費△3 億円）生じていることを考慮しますと、実質的には計画比で 1 億円の上振れであり、これは退職者数が予想を下回ったことによるものです。また、平成 23 年 4 月の新卒採用人数を調整したこと等により、平成 24 年 3 月期の人件費は計画値並の 181 億円程度（費目間振替 7 億円を考慮）に抑えられる見込みです。今後の経費については、システム移行後の新規投資案件については、IT 投資を含めて規模抑制に努め、従来以上に厳格な選別を実施することや、引き続き外部コンサルティングも活用しながら物件費削減への取り組みを行うこと等により、平成 24 年 3 月期の経費は計画値に近い水準まで抑えられる見込みです。

分母となる総資産は、預金等残高が計画策定時の想定以上に順調な増加を果たしていることに加え、保有有価証券の時価評価額が計画策定当初より回復し、有価証券評価差額金が計画比で大幅に改善していること等により、計画値を 1,443 億円上回りました。

これらの結果、コア業務純益 ROA は計画値を 0.19 ポイント下回る 0.46% に留まりました。

要因を分解しますと、資金利益が計画を下回った要因で△0.10 ポイント、役務利益が計画を下回った要因で△0.04 ポイント、経費が計画を上回った要因で△0.02 ポイント、総資産の増加要因で△0.02 ポイントとなっております。

貸出金の増強と利回り低下に歯止めをかけるべく注力すること、預金利回りの低下ペースが今後早まること、一時払い終身保険を中心とした預かり資産販売の増強、「フラット 35」の取扱手数料獲得等により役務収益増強を図ること、経費抑制に向けた取り組みをすすめること等により、コア業務純益およびコア業務純益 ROA の向上を図ってまいります。

(2) 効率性改善の目標【業務粗利益経費率（OHR）】

＜計画を上回った（改善幅が計画を下回った）理由＞

業務粗利益経費率は、58.27%と計画値を5.85ポイント上回りました。

指標の分子となる「機械化関連費用を除く経費」は計画値並となり、前年同期比で2億円の削減となりました。平成23年9月期の経費は193億円となり、計画値に対して3億円の上げに縮小しました。新システム稼働時に費用計上された消費税（4億円）をはじめとする一時的な費用が平成22年度で解消されたことに加え、外部コンサルティングも活用した物件費削減への取り組みの効果もあり、前年同期比では7億円の削減となりました。

一方、金利低下に伴う貸出金利回り低下等により資金利益が計画値を18億円下回ったこと、預かり資産販売額の低迷等により役務利益が計画値を8億円下回ったこと等に加え、債券売却益が減少したことにより、指標の分母となる業務粗利益は計画値を30億円下回る279億円に留まり、業務粗利益経費率は計画値を上回る結果となりました。

今後の経費については、システム移行後の新規投資案件については、IT投資を含めて規模抑制に努め、従来以上に厳格な選別を実施することや、引き続き外部コンサルティングも活用しながら物件費削減への取り組みを行うこと、また平成23年4月の新卒採用人数を調整したこと等により、平成24年3月期の経費は計画値に近い水準まで抑えられる見込みであり、指標の分子となる「機械化関連費用を除く経費」では、計画値を下回る水準に抑えられる見込みです。

また、分母となる業務粗利益に影響する貸出金利回りの低下に歯止めをかけることや、「地域密着型金融（リレーションシップバンキング）」を強化することにより決済性取引等も含めた事業性取引の収益増強を図るとともに、一時払い終身保険を中心とした預かり資産販売の増強、「フラット35」の取扱手数料獲得等により役務収益増強を図ること等により、業務粗利益の向上を図ってまいります。

(3) 健全性改善の指標【不良債権比率】

＜計画を下回った（改善幅が計画を上回った）理由＞

不良債権比率は3.48%となり、計画値を0.15ポイント下回り（改善幅が計画を上回り）しました。分子となる金融再生法開示債権残高が計画値を59億円下回ったことから、分母となる総与信残高が貸出残高の伸び悩み等により計画値を554億円下回ったものの、不良債権比率は計画値を下回る（改善幅が計画値を上回る）結果となりました。開示債権額の減少の要因は、中・小口先への経営改善支援強化の効果によるランクアップ等に加え、担保売却等による不良債権回収を進めたためであります。今後、積極的な融資推進により分母となる総与信残高の増加を図るとともに、引き続き経営改善支援や不良債権の回収に努め、不良債権比率の低下を目指してまいります。

(開示債権の期中増減)

(単位：億円)	23/9 期 実績	24/3 期 計画
金融再生法開示債権 期初残高	950	
新規発生	90	
減少	156	
債権流動化	1	
部分直接償却	9	
ランクアップ	82	
回収他	64	
増減	△66	
金融再生法開示債権 期末残高	885	940 (計画終期)
総与信	25,396	26,300

第2 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

1. 収益性及び業務の効率性向上のための方策【経営計画の進捗】

(1) 経営計画（平成21年4月～平成24年3月）の基本テーマ

平成22年3月期から平成24年3月期までの経営強化計画におきましては、お客様との接点強化と取引先数の増加による着実な成長を目指すことで、営業基盤強化に基づく質的成長へ転換し、環境変化の激しい時代においても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整備の完了を目指しております。

本計画の基本テーマは以下のとおりとしております。

＜基本テーマ：「～More & Steady～ たゆまぬ前進」＞

●顧客接点強化と取引先数増加による着実な成長

- ・お客様に心地よくご利用いただける支店をつくりお客様を増やす。
- ・お客様に役立つ金融サービスを提供する専門能力を有する行員を育成する。
- ・地域経済を支える存在として地域密着型金融に取り組み、地域企業をサポートする。
- ・取引先数増加に伴う量的拡大により、営業基盤を強化する。

●経営管理態勢の強化

- ・資産の量的拡大を支える高度なリスク管理により、健全経営の下で成長を持続する。
- ・迅速にお客様のニーズにお応えするための組織態勢を整備する。
- ・業務の質を高め、安定した業務運営によりお客様に安心いただけるサービスを提供する。

●公的資金返済に向けた態勢整備の完了

- ・量的拡大と並行して資産の質の向上を追求し、収益力をより一層向上させる。
- ・継続的に、かつ効率的に専門性の高い金融サービスを提供する営業体制を構築する。
- ・計画達成により、公的資金返済に向けたスケジュールを明確に示す。

(2) 主要戦略

本計画における主要戦略としては以下の3点を掲げて取り組んでおります。

- ①地元エリア（和歌山県および大阪府南部）における競争優位の発揮
- ②多様な顧客接点を生むための効率的な営業体制の構築
- ③安定成長を支える組織態勢の強化

＜主要計数目標＞

目標項目	21/3期実績 (計画始期)	23/9期実績		24/3期計画(計画終期)	
		実績	始期比	計画	始期比
預金等残高(末残)	32,140億円	34,207億円	+2,067億円	34,500億円	+2,360億円
貸出金残高(末残)	23,856億円	25,049億円	+1,193億円	26,000億円	+2,144億円
うち消費者ローン残高(末残)	8,116億円	8,915億円	+799億円	9,300億円	+1,184億円

①地元エリアにおける競争優位の発揮

当行は、和歌山県および大阪府南部（堺・泉州地域ならびに南河内地域をいいます。）を地元エリアと認識しており、本計画における成長戦略においては、地域金融機関として地元エリアにおいてより多くのお客様に支持されることを強く意識した営業推進をおこなうこととし、和歌山県内だけでなく、大阪府内（特に堺・泉州地域）においても「有力な地元地銀」として確固たる営業基盤の構築に努めております。

(ア) 地元エリアでの個人取引の増強

<計画における目標>

項目	3ヵ年累計目標	23年9月進捗（進捗率）
地元エリア内での個人預金増加額	+2,000億円	+1,597億円（79.8%）
〃 住宅ローン実行額	+1,800億円	+1,608億円（89.3%）

<施策の実施状況ならびに今後の取組方針>

- ・退職金の囲い込みや、安定的な預金の確保を図るため、退職金専用定期預金や、バリューアップ定期預金等の商品を活用し、預金の増強に努めました。また、地元エリアを本拠地とするバレーボールチームの戦績により金利の上乗せ幅が決定される応援定期を販売するなど、新商品の開発・推進にも取り組んでいます。平成23年5月には、東日本大震災で被災された方々の救援や被災地の復興支援を目的とした定期預金の販売にも取り組みました。

（キャンペーン取扱実績）

退職金専用定期預金	62億円（取扱期間：平成21年4月～5月）
バリューアップ定期預金	513億円（取扱期間：平成21年6月～8月）
〃	912億円（取扱期間：平成21年10月～平成22年3月）
退職金専用定期預金	221億円（取扱期間：平成22年3月～6月）
バリューアップ定期預金	433億円（取扱期間：平成22年6月～8月）
紀州レンジャーズ応援定期預金	4億円（取扱期間：平成22年6月～8月）
バリューアップ定期預金	478億円（取扱期間：平成22年11月～平成23年2月）
堺ブレイザーズ応援定期預金	75億円（取扱期間：平成22年11月～平成23年1月）
退職金専用定期預金	153億円（取扱期間：平成23年2月～平成23年6月）
紀陽復興支援定期	116億円（取扱期間：平成23年5月～平成23年9月）
バリューアップ定期預金	310億円（取扱期間：平成23年6月～平成23年7月）

- ・住宅ローンの推進について、平成22年度下期以降は、当行住宅ローンに加えて、住宅金融支援機構提携の長期固定金利型住宅ローン「フラット35」について、販売推進に取り組んでおります。平成23年度上期の実行額は41億円となりました。
- ・平成23年3月に営業エリアが重複していた「二色の浜住宅ローンセンター」を「東岸和田住宅ローンセンター」に統合し、より効率的な推進体制を構築しております。

(イ) 大阪府南部に重点を置いた中小企業取引の増強

<計画における目標>

項目	3ヵ年累計目標	23年9月進捗(進捗率)
大阪府南部地域内の法人貸出先数 (貸出残高5百万円以上の先数)	+380先	+241先(63.4%)
〃 中小企業貸出残高	+320億円	+378億円(118.1%)
〃 法人当座取引先数	+950先	+318先(33.4%)
〃 法人預金残高	+350億円	+197億円(56.2%)

<施策の実施状況ならびに今後の取組方針>

- ・新規取引先の開拓がやや伸び悩んだことから、貸出残高5百万円以上の法人貸出先数の増加目標に対する進捗率は緩やかな伸びに留まっておりますが、中小企業貸出を積極的に推進した結果、平成23年9月期の中小企業貸出残高は平成23年3月末比で93億円増加し、当エリアにおける増加目標を達成(118.1%)しました。
- ・法人当座取引先数については、新規取引先の獲得を行う一方で、小規模事業法人の当座取引先の減少要因もあり、318先の増加に留まっています。ただし、平成22年3月期時点では△20先でありましたが、以降平成23年9月期までの1年半で+338先と大幅な増加となりました。今後も貸出先数の増加と、貸出先に対する総合取引を推進してまいります。
- ・引き続き法人貸出については、当行堺ビル(大阪府堺市)内に設置した法人新規開拓室を始め、各営業店の法人担当者を中心に新規取引先の開拓を進め、貸出先数の増加とともに中小企業貸出残高の増加を図ってまいります。法人新規開拓室(堺)取扱分として平成22年度上期は、新規取引先を18先獲得し、15億円の貸出を実行しました。平成22年度下期は、新規取引先を17先獲得し、12億円の貸出を実行しました。平成23年度上期は、新規取引先を16先獲得し、13億円の貸出を実行しました。

(ウ) 上記取り組みによる地元エリア内におけるシェア向上

<当行地元エリア内における増加目標と実績>

地 区	計画期間中の増加目標		
	項目	3ヵ年累計目標	23年9月進捗(進捗率)
和歌山県合計	預金残高	+1,300億円	+1,955億円(150.4%)
	貸出金残高	+50億円	△220億円(-)
大阪府南部合計	預金残高	+1,000億円	+560億円(56.0%)
	貸出金残高	+700億円	+531億円(75.9%)

<施策の実施状況ならびに今後の取組方針>

- ・和歌山県内においては、個人預金・法人預金ともに順調に増加し、預金残高の計画期間中の増加目標進捗率を達成(150.4%)しました。

- ・大阪府南部でも個人預金・法人預金ともに残高は増加し、増加目標進捗率を 56.0%としました。
- ・和歌山県内の貸出金残高については、事業性貸出は微増になり、消費者ローンの減少も小幅なものであったものの、公共向け貸出が減少（平成 23 年 3 月末比△257 億円）したことから、総貸出は減少しました。
- ・和歌山県内における金融機関の貸出金総額については長らく減少傾向が続いており、貸出金の継続的な増加を図るには厳しい状況下であります。引き続き、中小企業貸出ならびに消費者ローンの推進に注力してまいります。
- ・大阪府南部での貸出金は、中小企業貸出の積極的な推進により 531 億円の増加となり、目標に対する進捗率は 75.9%となっております。法人新規開拓室や各営業店法人営業担当者を中心に、さらに貸出金残高の増加を図ってまいります。法人新規開拓室（堺）取扱分として平成 22 年度上期は、新規取引先を 18 先獲得し、15 億円の貸出を実行しました。平成 22 年度下期は、新規取引先を 17 先獲得し、12 億円の貸出を実行しました。平成 23 年度上期は、新規取引先を 16 先獲得し、13 億円の貸出を実行しました。また協会付制度貸出である「東日本大震災復興緊急保証制度」による実行が増加したことも、中小企業貸出を増加させる要因となりました。

<ご参考：当行合併以降の和歌山県内貸出の状況>

項目	19/3 期末	21/3 期末	22/3 期末	23/3 期末	増減額（増減率・年率換算）	
					19/3 期末比	22/3 期末比
和歌山県内金融機関貸出残高 （政府系金融機関除く推計）	23,300 億円	23,250 億円	23,100 億円	23,170 億円	△130 億円 （△0.1%）	70 億円 （+0.3%）
当行の和歌山県内貸出残高 （実績）	10,198 億円	10,488 億円	10,442 億円	10,530 億円	+332 億円 （+0.8%）	+88 億円 （△0.8%）
当行以外の和歌山県内貸出 残高（県内全体推計－当行）	13,102 億円	12,762 億円	12,658 億円	12,640 億円	△462 億円 （△0.8%）	△18 億円 （△0.1%）

(エ) 大阪府北部（大阪市周辺部）における中小企業等との取引開拓の推進

<計画における目標と実績>

項目	3 ヶ年累計目標	23 年 9 月進捗（進捗率）
大阪府北部での法人貸出先数 （貸出残高 5 百万円以上の先数）	+620 先	+310 先（50.0%）
〃 事業性貸出残高（※）	+480 億円	+226 億円（47.0%）

※大企業取引が主体である大阪支店分を除く事業性貸出残高としております。

<施策の実施状況ならびに今後の取組方針>

- ・大阪府北部の事業性貸出は、厳しい経済環境のなかで、リスク分散を意識しながら、また与信管理をしっかりと行いながら融資推進に努めており、計画を下回るペースではあります。貸出先数・貸出残高とも増加基調を維持しております。

- ・大阪市内を中心とした新規取引先開拓を強化し、中小企業貸出残高の増加を図るべく、平成21年10月に大阪府北部の営業店における法人担当者を3名増員した他、当行大阪中央支店ビル（大阪市）内に設置されている法人新規開拓室には2名を増員配置しました。法人新規開拓室（大阪）は平成22年4月に1名、平成22年10月に1名、平成23年4月に4名の増員配置を行い、現在計15名体制としております。法人新規開拓室（大阪）取扱分として、平成22年度上期は新規取引先を22先獲得し、19億円の貸出を実行、平成22年度下期は新規取引先を20先獲得し、33億円の貸出を実行、また平成23年度上期は新規取引先を27先獲得し、31億円の貸出を実行しました。
- ・平成22年9月には、大阪中央支店が大阪市内のメインストリートである御堂筋沿いに移転したことを契機に、大阪市内の住宅ローンセンターの効率的な営業体制確立に向けて、大阪中央支店に「大阪中央住宅ローンセンター」を併設し、鶴見・西田辺の2拠点を統合しました。また、平成22年11月には、「堂島住宅ローンセンター」を当行大阪支店内に移転するとともに、休日の営業を開始いたしました。営業拠点の集約、人員数の絞り込みを行いながら、効率的な推進体制を構築し、計画に沿った残高増加を目指してまいります。

②多様な顧客接点を生み出す効率的な営業体制の構築

前計画期間中に築いた営業体制をベースとして、サービスの多様化と役割・機能の明確化を強く意識し、お客様の満足度を最大限に高めるための営業体制構築に努めております。

(ア) 渉外機能の見直しと再編による営業体制再構築

平成22年度までの2年間で新たな体制と配置人員を確定したことより、平成23年10月時点での営業店営業担当者と法人新規開拓室を合わせた人員は514名（当初計画500名以上）となり、計画始期比で65名（当初計画60名程度）の増員となりました。これにより、本計画での営業担当者の増員配置については完了しております。

<増員配置の状況>

担当分野	21年4月 時点	23年10月実績(※)		計画終期の 配置計画
		実績	始期比	
営業店営業担当者合計 (役席を除く)	440名	490名	+50名	合計500名以上 (+60名程度)
個人分野担当者合計	326名	364名	+38名	
個人分野渉外担当	270名	248名	△22名	
資産運用アドバイザー	56名	91名	+35名	
営業店支援FA	0名	25名	+25名	
法人分野担当者合計	114名	126名	+12名	
法人新規開拓室	9名	24名	+15名	

※平成23年10月1日付人事異動反映後としております。

※「資産運用アドバイザー」は個人顧客層を対象とした預かり資産業務を中心とした資産運用相談専門の窓口担当者。

※「営業店支援F A」は本部所属の資産運用相談専門スタッフであるが、複数の営業店を担当し、営業店の個人分野担当者と帯同訪問等により営業活動をサポートするため、「営業店戦力」としての枠組のなかで人員配置をおこなっている。

<施策の実施状況ならびに今後の取組方針>

- ・平成23年4月に、法人新規開拓室も含めた営業店における営業担当者を500名以上の体制とする計画を完了し、平成23年10月時点では514名となっております。
- ・中小企業貸出を積極的に推進するため、平成21年10月に法人分野の体制強化を優先して着手しました。営業店においては資産運用アドバイザーの活用を進め、個人渉外担当者20名を法人分野担当者として配置換えをおこないました。
- ・20名増員した法人営業担当者は、大阪府南部の営業店に5名、大阪府北部の営業店に3名、法人新規開拓室に12名配置し、法人新規開拓室については大阪府堺市に1拠点新設（平成21年10月）することにより大阪市内と堺市の2拠点制としました。法人新規開拓室に増員した12名のうち、10名は堺法人新規開拓室に配置し、大阪府南部における新規取引先開拓活動に取り組み、地元エリアにおける中小企業取引の強化と貸出の増強を推進する体制としました。その後、法人新規開拓室における法人営業担当者をさらに増強し、平成23年10月現在、法人新規開拓室は大阪チームで15名、堺チームで9名、合計24名（平成21年4月比+15名）の体制となりました。また、営業店における法人営業担当者は、平成21年4月以降で12名の増強となっております。
- ・なお、上記の増員配置では、法人新規開拓室への増員の比重が高くなっておりますが、法人新規開拓室両拠点には、入行後数年の若手行員を多数配置し、将来の核となる法人営業担当者の育成機関としての役割も担わせております。法人新規開拓室で集中的に育成された若手担当者を、一定の経験を積んで順次営業店の法人営業担当者として配置することにより、営業店の機能強化を図っております。
- ・平成22年4月、複数の営業店を担当し、営業店の個人分野担当者との帯同訪問等により営業活動をサポートする資産運用相談専門の本部スタッフ「営業店支援F A」8名を新たに配置しました。その後、平成22年10月に9名、平成23年4月に9名の増強を行い、平成23年10月時点では25名の体制となっております。個人顧客層を対象とした預かり資産業務を中心とした資産運用相談専門の窓口担当者である「資産運用アドバイザー」については、平成21年10月に12名、平成22年4月に10名、平成22年10月に3名、平成23年4月に10名、計35名の増強を行い、平成23年10月時点では91名の体制となっております。

本計画期間の前半は、中小企業向け貸出推進のために法人分野の担当者の増員配置を優先的に取り組んでまいりましたが、平成23年4月には個人分野の担当者についても計画期間中の増員予定数の配置を完了いたしました。

資産運用相談・預かり資産営業の分野において、平成23年5月から、従来本部スタッフである「営業店支援F A」のみが取り扱っていた「一時払い終身保険」について、各営業店の資産運用相談専門窓口担当者である「資産運用アドバイザー」も販売できる体制とし、取り扱いを拡大しました。平成23年度上期の「一時払い終身保険」の販売実績は122億円となっております。今後、提案能力の向上やアフターフォロー活動の充実を含めた営業力強化を図るとともに、店頭での販売比率を高めることで販売活動の効率性の向上を果たし、

渉外担当者の事業性等貸出分野での活動強化を図ってまいります。

(イ) 本部渉外機能の強化

前述の営業体制を支援する機能を強化するため、より高度な専門知識を有する本部渉外担当者を増員し、顧客サポート体制の充実に努めてまいります。

当行では、個人分野の本部渉外は本部F Aと称し「紀陽お城の前の相談室」に配置され、法人分野の本部渉外は「ピクシス営業室」に配置されます。

●本部F A

お客様のライフステージ、資産状況等に合わせた資産運用のご相談を承る専門担当者。営業店担当者に帯同しての取引先訪問によるご提案や、「紀陽お城の前の相談室」での各種セミナー・相談会における情報提供をおこないます。

●ピクシス営業室担当者

中小企業に対する課題解決型営業を支援し、営業店担当者に帯同しての取引先訪問による経営相談や、各種セミナー・商談会において情報やビジネスマッチングの機会を提供します。

また、和歌山県（県庁）をはじめとする地域内の各機関との連携（産学官連携）による地域企業への支援事業に取り組みます。

<増員配置の計画>

	計画終期予定（21年4月比）	23年10月時点
個人営業部門 <本部F A>	23名（+8名）	+11名
うち渉外担当者	15名（+8名）	+11名
法人営業部門 <ピクシス営業室>	15名（+5名）	+6名
うち大阪府内専担者	5名（+5名）	—
両部門合計	38名（+13名）	+17名

<施策の実施状況ならびに今後の取組方針>

- ・本部渉外については、平成23年10月時点で17名増員（計画比+4名）となり、増員の計画を上回りました。
- ・ピクシス営業室担当者については、平成22年4月に1名増員した他、外部機関への研修生1名を配置しました。この研修生1名は、一定期間行内外での育成研修を受けた後、正式に担当者として増員配置されました。平成22年10月には、外部機関への研修生1名と担当者1名を配置しております。また、平成23年6月に県庁との人事交流出向者1名をピクシス営業室に配置しております。また、平成23年10月にも1名の増員を行ったことより、ピクシス営業室の人員は計画始期比で+6名となりました。
- ・今後も、研修生としての配置を活用する等、専門スタッフとしての育成を強化し、計画終期までに増員配置を完了し、お取引先ならびに営業店に対するサポート機能を強化してまいります。
- ・取引先企業の状況把握、情報の蓄積に加えて、営業店・本部間で情報を共有し、取引先のニーズや課題に対する確かなサービスの提供・提案を行うことを目的に、平成22年4月に「企

業接点強化ヒアリングシート」を導入しました。営業店から取引先企業に訪問・調査し作成したヒアリングシートにより、本部においても全件精査して経営課題の把握や経営改善等に向けた取引先支援強化の可能性を探り、営業店に対して能動的に取引先支援策を提示する等、活用をすすめております。

平成 22 年度上期は取引先 685 先のヒアリングシートの作成を完了し、平成 22 年度下期は新たに 222 先の作成を行いました。平成 23 年度上期については、今までにヒアリングシートを作成した取引先に対してのフォローアップをメインに活動を行い、222 先のフォローアップを行いました。ヒアリングシート作成段階における経営者等との接点・会話のなかから、取引先のニーズに対する新たな気付き・発見が生まれており、営業店と本部専門担当者が連携して提案を行う活動を展開しております。

- ・今後、営業店でのヒアリングレベル向上に向けた教育・指導に努め、また本部から営業店への取引先支援策提示等の働きかけを強化し、より多くの取引先への経営支援活動の拡充を図ってまいります。

(ウ) ダイレクトチャネルの拡充による取引接点の多様化

＜ダイレクトマーケティングセンター（コールセンター）」の機能強化＞

	体制強化の計画	23 年 9 月進捗
配置人員	30 名増員（始期比約 2 倍）	人員 28 名増員、設備
テレマーケティングコール件数(最大)	半期 100 千件（始期比約 4 倍）	増強を 21 年 8 月完了
テレホンバンキング受付件数(最大)	半期 23 千件（始期比約 4 倍）	23 年 3 月廃止

＜施策の実施状況ならびに今後の取組方針＞

- ・当初計画に沿い平成 21 年 8 月に人員増強（28 名採用）を完了し、同時にテレマーケティングシステムおよび機器の増強を終え、活動を開始しました。
- ・上記対策実施後は、最大で半期 150 千件のコール取扱いが可能となっており、現在は年金受取口座保有先へのテレマーケティングを中心に活動しております。テレマーケティングによる定期性預金獲得額は、対策実施前は月額 5 億円前後であったものが、平成 21 年 8 月以降は月額 20 億円程度に達しており、地元エリアにおける預金増強に寄与しております。
- ・平成 21 年 12 月には「金融円滑化対応」としての「相談受付専用フリーダイヤル」をコールセンターに設置し、平日に加え、土・日曜日も対応する等、機能を活用しており、今後も機能拡充に努めてまいります。
- ・テレホンバンキングについては、近年の電話からインターネットへの取引チャネルの移り変わりを反映して、利用件数が年々減少している傾向を鑑み、平成 23 年 3 月にサービスを廃止させていただきました。今後、お取引先からの電話による取引受付業務に関しては、利便性の高いインターネットチャネルを優先して取り組みを行っていくこととしております。テレホンバンキングの既存のお取引先については、モバイル・インターネットバンキングサービスへ円滑に移行していただけるようご案内を行いました。
- ・また、テレホンバンキング業務廃止に伴い、コールセンター人員についてはテレマーケティング業務の比重を高めております。これまでの定期性預金の案内コールに加え、増強し

た人員の教育を経て、当行住宅ローン取引先との接点強化、総合取引推進、他行への借換の防止に向けたコールや、小口無担保ローンの増強に向けたコール等も開始しており、収益増強に取り組んでおります。平成 22 年度上期以降は、各営業店との連携をさらに強化し、営業店からの依頼を受けて、特に平日の銀行営業時間では接点を取りにくいお客さまに向けた様々なご案内コールを開始しております。

- ・インターネットによる取引チャネルの充実策として導入準備を進めてきた「紀陽インターネット投資信託」によるサービスを平成 23 年 10 月より開始しました。インターネットを利用し、24 時間 365 日投資信託の取引ができるため、多様な顧客接点が可能となりました。商品については、窓口ラインナップのほかにインターネット投資信託専用ファンドも取り扱いしております。今後も更なる商品やサービスの充実へ向け取り組んでまいります。

(エ) 住宅ローン推進体制の効率化

<本計画期間中における推進目標>

項目	3 ヶ年累計目標	23 年 9 月実績 (進捗率)
住宅ローン実行額	2,900 億円	2,236 億円 (77.1%)
うち他行借換実行額	300 億円	269 億円 (89.6%)
住宅ローン残高増加額	+1,250 億円	+646 億円 (51.6%)

<施策の実施状況ならびに今後の取組方針>

- ・景気低迷の長期化と住宅供給戸数の減少を背景に、大阪市を中心とした都市部の住宅ローン取引については、従来以上に競合激化と取引先の信用悪化（家計状況の悪化）が懸念される状況となっております。
- ・信用コストを含めた採算性に留意したうえで住宅ローン推進をおこなっていることから、平成 23 年 9 月期の住宅ローン残高増加額は、計画を下回っております。
- ・前述の環境認識のもとで住宅ローンの推進体制については見直しをおこない、平成 21 年 7 月には当行の大阪府内の拠点中で最も北部にあった「江坂ローンセンター」を大阪市中心部のローンセンターに統合し、大阪府北部では 1 拠点減少いたしました。一方で、拠点廃止にともなう配置転換と一部増員（+5 名）により、平成 21 年度下期に大阪府南部（尾崎）と和歌山県内（橋本彩の台）に各 1 チームの借換専門推進チームを設置し、地元エリアでの推進にやや軸足を移す形での推進体制整備をすすめました。
- ・大阪中央支店が大阪市内のメインストリートである御堂筋沿いに移転したことを契機に、大阪市内の住宅ローンセンターの効率的な営業体制確立に向けて、平成 22 年 9 月に大阪中央支店に「大阪中央住宅ローンセンター」を併設し、鶴見・西田辺の 2 拠点を統合しました。また、平成 22 年 11 月には、「堂島住宅ローンセンター」を当行大阪支店内に移転するとともに、休日の営業を開始いたしました。平成 22 年 9 月にはより効率的な活動に向けて「橋本彩の台借換チーム」を廃止し、平成 23 年 3 月には、営業エリアが重複していた「二色の浜住宅ローンセンター」を「東岸和田住宅ローンセンター」に統合するとともに、「東岸和田住宅ローンセンター」内に新たに借換チームを設置し活動を開始しております。営

業拠点の集約、人員数の絞り込みを行いながら、効率的な推進体制を構築し、計画に沿った残高増加を目指してまいります。

③安定成長を支える組織態勢の強化

(ア) リスク管理態勢の強化

●信用リスク管理

<実施した施策ならびに今後の取組方針>

(本部における取組)

- ・住宅ローンポートフォリオ分析を反映し、平成 21 年 4 月から住宅ローン商品の一部見直しならびに適用金利水準の見直し（金利プラン条件の見直し）を実施しました。
- ・平成 20 年度上期から一定基準（行内格付ランク、無担保与信残高等）により抽出された事業性取引先に対して継続的なモニタリングを実施しており、平成 21 年 9 月に一部見直しをおこなうことで、効率的に、より多くの対象先についてモニタリングを実施することとしました。見直しにより、対象先は約 200 先から 400 先以上へと増加しました。平成 22 年度上期以降については、対象先を見直しながら、476 先のモニタリングを実施しております。また、平成 23 年度下期より対象者基準を中心としたモニタリング制度の改定を行い、より幅広い対象先についてモニタリングを実施することとしたため、対象先は 900 先以上へと増加しました。
- ・格付判定の一層の精度向上を図るため、平成 23 年 7 月より、大企業向けスコアリングモデルの導入とともに現行スコアリングモデルの改定を行いました。

(営業店の体制強化)

- ・営業店融資管理体制の強化のため、段階的に融資担当者増員を実施いたします。

<計画期間中の増員目標>

項目	3 ヶ年累計目標	23 年 9 月実績（進捗率）
営業店融資担当者の増員	+60 名	+63 名（105.0%）

●オペレーショナル・リスク管理

<実施した施策ならびに今後の取組方針>

- ・RCSA（リスクの自己統制評価）関連規程の整備を含め、オペレーショナル・リスク計測の高度化に向けて取り組んできており、平成 23 年 3 月にはバーゼルⅡ粗利益配分手法の採用について金融当局の承認を受けました。

●市場リスク管理

<実施した施策ならびに今後の取組方針>

- ・平成 20 年 9 月の米国金融危機以降、リスク管理に関するルール強化等、対応強化を進めてまいりました。債券運用等において予期せぬ損失が生じることのないように、リスク・リターンの均衡を図りながら、安定した有価証券運用収益を得るために、リスク管理の高度化に取り組むとともに、運用資産の更なる健全化を図っております。

また、有価証券運用においては、引き続き保守的な運用方針を維持することでリスクコントロールを行ってまいります。日本国債を中心とした有価証券運用を行うなかでは、相

応の金利リスクテイクにより利息収入を確保する必要がありますが、平成23年1月～2月にかけて、急激な長期金利上昇が見られたことから、債券ポートフォリオの大幅な劣化（債券価格低下による評価損益の大幅な悪化）を未然に防ぐため、長期債・超長期債の国債保有残高の圧縮を行うなど、金利リスク抑制を図るなかで機動的なリスクコントロールに努めております。平成23年度についても、現在の不安定な金融環境を考慮し、引き続き金利リスクを抑える運用方針の下での有価証券運用を行っております。

なお、平成23年9月期末の「その他有価証券評価差額」は、148億円（始期比537億円の改善）となっております。

（ご参考：市場運用における方針）

流動性確保と金利上昇リスクの回避を図りながら、安定した資金収益を確保し、コア業務純益の拡大に補完的に寄与することを基本とし、国債等を中心に運用をおこないます。

経営強化計画では、資金収益増加は貸出金の増加によるものが主であり、有価証券投資はあくまでその補完という位置づけですが、経済環境を踏まえ、適切なリスクコントロールによる機動的な有価証券運用をおこない、収益目標達成を目指します。

また、株式および株式投資信託については、債券との相関によるリスクヘッジを主たる投資目的とし、積極的には投資をおこないません。

（イ） 管理会計の高度化と営業活動への反映

＜実施した施策ならびに今後の取組方針＞

- ・管理会計の高度化を図るため、平成21年9月期中に新収益管理システムをリリースし、現在運用定着に取り組んでおります。
- ・平成23年度下期より「ABC原価計算システム」について計算モデルの修正を行い、より実態に近い「管理会計上の経費」の捕捉が可能となりました。今後、リスク・コスト・リターンの管理をさらに精緻化し、検証結果を営業活動方針等に反映することで、収益体質の強化を図ってまいります。

（ウ） 次期勘定系システム「S-BITS」への円滑な移行に向けた全行的取組の実施

＜実施した施策＞

- ・平成22年5月の勘定系新システム本番稼働については、計画どおり円滑に進み、システム移行を完了しました。移行後も問題なく稼働しております。
- ・本番稼働に至るまでのシステム開発・テスト・リハーサル等を通じ、大きな問題点はなく、計画どおり順調に移行準備を進め、また、平成21年10月からは、移行準備の最終段階として、移行リハーサルならびに行員の事務研修を計画的に実施いたしました。

（エ） 大阪府内営業店をサポートする本部機能の充実

●融資審査部門と営業店の連携による迅速な与信判断

＜実施した施策ならびに今後の取組方針＞

- ・融資審査部門による事前案件相談会を実施し、営業店で事前検討段階にある融資案件についての与信判断、取組方針を本部・営業店が共有することにより、お客様からの正式申込後の対応を迅速なものとするよう努めております。

(事前案件相談会開催実績)

平成 21 年度上期	19 回	(実行案件 180 件、実行額 272 億円)
平成 21 年度下期	21 回	(実行案件 105 件、実行額 186 億円)
平成 22 年度上期	25 回	(実行案件 274 件、実行額 407 億円)
平成 22 年度下期	25 回	(実行案件 327 件、実行額 493 億円)
平成 23 年度上期	20 回	(実行案件 192 件、実行額 237 億円)

●営業推進部門による個社別取引状況のフォローアップ

<実施した施策ならびに今後の取組方針>

- ・本部と営業店が個社別取引状況のフォローアップを通じて、取引先の課題抽出や課題解決に取り組む体制を目指しております。平成 21 年 5 月から一定基準以上の与信残高がある取引先約 4,500 先について、個社別取引状況の推移を本部から営業店に情報還元しトレースする形で、総合取引推進のサポートを開始しました。(平成 23 年 9 月時点では約 5,200 先に対象先増加。)

上記施策を含め総合取引推進に努めており、給与振込や総合振込の元請先数も増加傾向にあります。平成 23 年 9 月時点での給与振込元請先数は 4,325 先となり、平成 21 年 3 月比で 369 先の増加となりました。平成 23 年 9 月時点での総合振込元請先数は 5,616 先となり、平成 21 年 3 月比で 476 先の増加となっており、事業性基盤の強化に繋がっているものと考えております。

●ピクシス営業室担当者の配置による取引先支援機能の強化

<実施した施策ならびに今後の取組方針>

- ・現在ピクシス営業室の担当者は、平成 21 年 3 月比で+6 名となっております。担当者の配置は、各分野別の担当と地区担当 4 名（うち 2 名は大阪地区担当）となっており、各種団体との連携も行いながら、各種商談会、異業種交流会等を通じ、取引先に対し販路開拓支援や、新事業進出支援・成長支援を推進しております。また、大学や高等専門学校と連携し、取引先の人材確保支援も行っています。今後も、和歌山県内・大阪府内の双方において、取引先支援機能を強化するために、活動内容の充実と配置人員増加を含めた体制強化を検討してまいります。

(オ) キャリアの多様化を図る人事施策による人材の高度化と活用

● 専門性の向上を意識した人材育成とポスト配置

<実施した施策ならびに今後の取組方針>

- ・個人分野・法人分野の各ポストに共通して求められるファイナンシャルプランナーとしての能力を養成するため、FP 資格の取得を推奨しております。
- ・休日講座として受検対策講座を開催する等のサポート策を実施し、資格保有者の増加に取り組み、FA 業務・法人営業の能力強化を図っております。

(計画期間中の目標)

項目	3 ヶ年累計目標	23 年 9 月実績 (進捗率)
FP 2 級相当以上の資格保有者数 (役席者を除く担当者層)	+200 名	+169 名 (84.5%)

●「ポジティブ・アクション」に沿った女性行員の育成と登用

<実施した施策ならびに今後の取組方針>

- ・平成 23 年 9 月末（10 月 1 日人事異動反映後）現在、女性の管理者層は 59 名（計画始期比+15 名）となっており、積極的に育成・登用をすすめております。
- ・営業担当者として配置されている女性行員は、平成 23 年 9 月末（10 月 1 日人事異動反映後）現在、153 名（計画始期比+49 名）となっております。
- ・事務を中心とした業務に就く女性行員に対し、営業・管理・企画等の業務経験を積みながら登用することを意図して、段階的にキャリア意識を養う研修を各年代毎に実施する研修体系を構築しており、今後の登用候補者となる人材の養成にも努めております。
- ・当行がお客様にご提供する金融サービスの向上や地域に対する貢献のための施策に新たな視点を加えるためには人材の多様化が必要であり、女性行員が能力を発揮し、継続的に活躍しやすい企業風土を醸成してまいります。

(3) 収益計画

(ア) 紀陽銀行の収益計画

【紀陽銀行（単体）の平成23年9月期実績】

（単位：百万円、％）

	21/3期 実績	21/9期 実績	22/3期 実績	22/9期 実績	23/3期 実績	23/9期			
						実績	計画	計画比	前年 同期比
業務粗利益	48,364	29,261	58,908	31,452	58,822	27,917	30,900	△2,983	△3,535
資金運用収益	64,569	30,176	61,137	30,180	60,861	29,449	32,000	△2,551	△731
資金調達費用（△）	11,680	5,202	10,329	4,704	8,856	3,713	4,500	△787	△991
役務取引等利益	5,761	2,186	4,068	2,058	3,912	2,293	3,100	△807	235
その他業務利益	△10,285	1,561	4,033	3,919	2,906	△111	300	△411	△4,030
国債等債券関係損益	△10,091	1,456	3,787	3,663	2,425	△307	0	△307	△3,970
経費（除く臨時処理分）（△）	35,997	18,547	36,471	20,073	39,055	19,392	19,000	392	△681
コア業務純益	22,458	9,256	18,650	7,715	17,342	8,833	11,900	△3,067	1,118
一般貸倒引当金繰入額（△）	—	919	1,162	—	△1,619	—	200	△200	—
業務純益	12,367	9,793	21,274	11,379	21,386	8,525	11,700	△3,175	△2,854
業務純益（一般貸引繰入前）	12,367	10,713	22,436	11,379	19,767	8,525	11,900	△3,375	△2,854
臨時損益	△19,613	△5,034	△12,887	△4,642	△8,462	△387	△3,500	△3,113	4,255
不良債権処理損失額（△）	9,562	2,962	6,238	2,120	5,889	1,091	4,000	△2,909	△1,029
株式関係損益	△11,070	△2,392	△7,211	△2,767	△3,282	△2,833	0	△2,833	△66
その他臨時損益	1,018	320	562	244	708	452	500	△48	208
経常利益	△7,246	4,759	8,387	6,736	12,924	8,138	8,200	△62	1,402
特別損益	△4,845	606	1,772	2,997	55	1,467	500	967	△1,530
うち貸倒引当金戻入益	3,813	—	—	3,390	—	—	—	—	△3,390
税引前当期（中間）純利益	△2,401	5,356	10,159	9,734	12,979	9,605	8,700	905	△129
法人税、住民税及び事業税（△）	54	29	60	30	60	31	0	31	1
法人税等調整額（△）	△5,394	2,355	2,539	3,215	4,586	3,391	1,500	1,891	176
税引後当期（中間）純利益	2,939	2,981	7,560	6,489	8,332	6,183	7,200	△1,017	△306

※金額は百万円未満切捨て表示

(イ) 期中平均残高の推移実績

<平均残高の推移>

（単位：億円）

	21/3期 実績(始期)	23/9期			
		計画	実績	計画比	始期比
貸出金（期中平残）	22,960	25,250	24,648	△602	+1,688
預金等（期中平残）	31,758	33,750	34,741	+991	+2,983
有価証券（期中平残）	9,165	9,200	10,123	+923	+958

(ウ) 経費の実績

<経費（機械化関連費用を含む）>

（単位：億円）

	21/3 期 実績	21/9 期 実績	22/3 期 実績	22/9 期 実績	23/3 期 実績	23/9 期			
						計画	実績	計画比	前年 同期比
経費	359	185	364	200	390	190	193	+3	△7
内 人件費	175	90	179	95	188	91	95	+4	0
費目変更 の影響	—	—	—	+4	+7	—	+3	+3	△1
内 物件費	164	83	165	89	177	88	86	△2	△3
費目変更 の影響	—	—	—	△4	△7	—	△3	△3	+1
内 税金	20	12	20	15	24	11	11	±0	△4

※金額は億円未満を切り捨てて表示しております。

※22/9 期以降、関連会社から銀行本体への人員派遣の方式を見直したこと等により、経費計上される費目が物件費（派遣料・業務委託費）から人件費に振り替わっております。

<従業員数の推移実績>

（単位：人）

	21/3 期 実績	21/9 期 実績	22/3 期 実績	22/9 期 実績	23/3 期 実績	23/9 期	
						実績	前年同期比
行員（各期末）	2,213	2,352	2,270	2,422	2,332	2,439	+17
嘱託行員（各期末）	67	102	96	94	80	82	△12
総人員	2,280	2,454	2,366	2,516	2,412	2,521	+5
期初新卒入行者	223	—	201	—	160	—	—

<施策の実施状況ならびに今後の取組方針>

- ・平成 23 年 9 月期の人件費については、退職者数が予想を下回ったこと等により計画値を上回ったものの、平成 23 年 4 月の新卒採用人数を調整したことにより、平成 24 年 3 月期は計画値並みに抑えられる見込みです
- ・平成 22 年度より、外部コンサルティングとの連携も活用しながら、全行的な経費削減に向けて取り組んでおります。メール便の運行体制効率化に向けた見直しや警備関係の見直しに加え、今後更なる経費削減に向けた検討をすすめており、平成 24 年 3 月期では約 1.6 億円の削減効果を見込んでおります。
- ・システム関連や店舗関連の投資について、システム移行後の新規投資案件は、IT 投資を含めて規模抑制に努め、投資・経費計画との整合性を検証しつつ、従来以上に厳格な選別を行い、効率的な投資に絞って取り組んでおります。
- ・また本部・営業店での時間管理の徹底、業務効率化に向けた取り組みにより、時間外労働の縮減に向けて取り組んでまいります。

上記の経費削減等への取り組みにより、平成 24 年 3 月期の年度の経費総額は 381 億円となり、平成 23 年 3 月期実績 390 億円から 9 億円減少し、平成 24 年 3 月期計画である 378 億円からは 3 億円の上振れに抑えられる見込みです（ご参考：平成 23 年 3 月期は計画比

+13 億円)。また、機械化関連費用を除く経費では、計画値よりも 4 億円低く抑えられる見込みです。

(エ) 与信費用

平成 23 年 9 月期の与信費用は、取引先への経営改善支援の取り組み強化の効果や、不良債権処理額が減少したこと等により、大幅に減少しました。一般貸倒引当金繰入額と個別貸倒引当金繰入額を合計して取り崩し超過となるため、貸倒引当金戻入益を 24 億円計上しており、与信費用は計画比で△32 億円、与信コスト総額は計画比で△57 億円となっており、前年同期比でも減少しました。

ただし、金融円滑化法の効果により企業の資金繰りが支えられることで倒産件数が抑制されている要因もあると考えており、平成 24 年 3 月期は貸倒引当金の引当率の算定方法をより保守的に見直しております。引き続き信用コストを一定の水準にコントロールしながら、地域事業者への円滑な資金供給をおこなうために、信用リスク管理強化に取り組んでまいります。

<与信費用の実績>

(単位：億円)

	21/9 期 実績	22/3 期 実績	22/9 期 実績	23/3 期 実績	23/9 期			
					計画	実績	計画比	前年 同期比
与信費用	38	74	21	42	42	10	△32	△11
一般貸倒引当金 繰入額	9	11	—	△16	2	—	△2	—
不良債権処理額	29	62	21	58	40	10	△30	△11
貸出金償却	15	39	19	32	35	9	△26	△10
個別貸倒引当金 純繰入額	9	15	—	23	2	—	△2	—
債権売却損等	3	6	—	2	3	1	△2	1
償却債権取立益 (△)	6	18	6	13	7	6	△1	±0
貸倒引当金戻入益他 (△)	—	—	33	—	—	26	26	△7
与信コスト総額	32	55	△19	28	35	△22	△57	△3

(オ) 自己資本比率

- ・紀陽ホールディングス連結の平成 23 年 9 月期末における自己資本比率は 11.79% (前期末比+0.30%、始期比+0.83%) となり、また Tier1 比率は 9.03% (前期末比+0.36%、始期比+0.87%) となりました。比率の分子となる自己資本額は 2,095 億円 (前期末比+57 億円、始期比+155 億円) となり、また Tier1 は 1,606 億円 (前期末比+67 億円、始期比+161 億円) となりました。
- ・紀陽銀行単体の平成 23 年 9 月期末における自己資本比率は 11.12% (前期末比+0.20%、始期比+0.69%) となり、また Tier1 比率は 8.46% (前期末比+0.34%、始期比+0.84%) となりました。比率の分子となる自己資本額は 1,964 億円 (前期末比+38 億円、始期比+

127 億円) となり、また Tier1 は 1,494 億円 (前期末比+62 億円、始期比+153 億円) となりました。今後も着実に利益を積み重ね、自己資本比率の向上を図ってまいります。

<自己資本比率:紀陽ホールディングス連結>

(単位:億円、%)

	21/3 期末 (計画始期)	22/3 期末	23/3 期末	23/9 期末		
				前期末比	始期比	
自己資本比率	10.96%	10.90%	11.49%	11.79%	+0.30%	+0.83%
Tier1 比率	8.16%	8.22%	8.67%	9.03%	+0.36%	+0.87%
自己資本額	1,940	1,963	2,038	2,095	+57	+155
うち Tier1	1,445	1,481	1,539	1,606	+67	+161
リスクアセット	17,706	18,008	17,742	17,768	+26	+62

<自己資本比率:紀陽銀行単体>

(単位:億円、%)

	21/3 期末 (計画始期)	22/3 期末	23/3 期末	23/9 期末		
				前期末比	始期比	
自己資本比率	10.43%	10.42%	10.92%	11.12%	+0.20%	+0.69%
Tier1 比率	7.62%	7.72%	8.12%	8.46%	+0.34%	+0.84%
自己資本額	1,837	1,867	1,926	1,964	+38	+127
うち Tier1	1,341	1,383	1,432	1,494	+62	+153
リスクアセット	17,603	17,908	17,638	17,666	+28	+63

(4) 部門別損益の動向

①部門別収益管理に基づく経営資源配分

<施策の実施状況と今後の取組方針>

- ・平成 21 年 5 月に新たな営業店収益管理システムをリリースしました。これにより、管理会計の再構築を目的に、前計画期間中から取り組んできた管理会計システム (ALMシステム・営業店収益管理システム・ABC原価計算システム) の更新が完了しました。
- ・今後は管理会計システムを活用し、部門別でのリスク・リターン分析により、収益管理並びにリスク管理の高度化を図るとともに、経営資源配分への活用についても検討をすすめてまいります。

②子会社及び関連会社の損益の動向

<関連会社全体の基本方針>

紀陽フィナンシャルグループとして、多様化するお客様のニーズに対して、総合的な金融サービスを提供するため、各社の役割に応じ、それぞれの機能をさらに強化し、収益力の強化とリスク管理体制の高度化を図ってまいります。

<個社別の方針等>

(ア) 紀陽ビジネスサービス㈱

グループ全体の業務効率化に向け、引き続き、共通業務の集約や受託業務範囲の拡大により機能強化を図ってまいります。

(イ) 阪和信用保証㈱

住宅ローンを中心に個人向けローン戦略の中核的な担い手として、顧客の信用力に応じた適正な保証料を徴求するとともに、業務の効率化とリスク管理の高度化を図り、安定した収益体質を構築してまいります。

(ウ) 紀陽リース・キャピタル㈱

●リース部門

法人向けに金融サービスを提供する機能として、リース業務を通じ、当行のお客様基盤へのクロスセル体制に寄与し、グループ全体の収益力強化に貢献するとともに、更なる機能強化を図るため、総合リース会社との戦略的提携を検討してまいります。

●ベンチャーキャピタル部門

地域密着型金融の機能強化の中核的な担い手として、企業の成長支援を所管する地域振興部と連携し、取引先企業の成長支援に取り組み、これまで蓄積したノウハウを活用し、出資も含め株式公開を積極的に支援してまいります。

●セミナー・リサーチ部門

各種セミナーや経営者の情報交換会（紀陽ビジネスクラブ）等の実施により、当行と地元有力企業との接点強化を図るとともに、グループのシンクタンク的な機能を担い、市場調査や経営計画策定支援を通じ、地域経済への貢献を目指してまいります。

(エ) ㈱紀陽カード（カードブランド：J C B・V I S A）、㈱紀陽カードディーシー（カードブランド：D C）

個人向け金融サービスの担い手として、クレジットカード機能の拡充等により会員数の拡大と業務効率化による収益性の改善を図り、グループ全体の収益力強化に寄与してまいります。

なお、平成21年4月1日に和歌山銀カード㈱（カードブランド：U F Jカード）と㈱紀陽カードディーシーが合併し、グループ全体のカード事業の効率化による収益力強化に取り組んでおります。平成22年3月末に「U F Jカード」の取扱いを終了し、ブランド絞り込みによる効率化を実施しました。

(オ) 紀陽情報システム㈱

㈱紀陽ホールディングスの子会社として、200名以上のシステムエンジニアを有し、当行の新システム移行を含め、グループのシステム戦略の中核を担っております。また、業務受注割合の70%以上が紀陽銀行以外からの受注で占められ、外部競争力のあるグループ会社として、金融・公共システムベンダーとして蓄積されたノウハウを活用し、さらなる業容の拡大を図ってまいります。

2. 不良債権比率を改善するための方策

<施策の実施状況と今後の取組方針>

- ・前計画時から処理計画を策定して進めてきた大口不良債権先2先の処理が完了（平成21年9

月期中)したことに加え、経営改善に向けた支援の取り組みによるランクアップや、担保不動産売却等による破産更生債権の回収等により、平成 23 年度上期の不良債権比率は計画比△0.15%となり、計画始期からも 0.48 ポイントの改善を果たしております。

- ・取引先の業況、資金繰り状況の把握に努めているなかで、取引先からの返済条件の変更申出には前向きに、かつ迅速に対応しており、取引先企業が資金繰りに窮し破綻に陥る事態を極力回避できるよう努めております。

(事業性融資条件変更対応実績)

平成 21 年度上期 878 件、241 億円

平成 21 年度下期 2,089 件、520 億円

※平成 21 年 10 月 1 日～平成 21 年 12 月 3 日 350 件 75 億円

平成 21 年 12 月 4 日～平成 22 年 3 月 31 日 1,739 件 445 億円

平成 22 年度上期 2,684 件、694 億円

平成 22 年度下期 2,158 件、686 億円

平成 23 年度上期 2,630 件、774 億円

- ・また、「金融円滑化法」の趣旨に沿い、取引先からの資金繰り相談、返済条件変更に関する相談に対し、従来以上にきめ細やかな対応を実施するよう体制整備に努めております。経営改善計画の策定とそのフォローアップをよりきめ細かくおこなう態勢を強化してまいります。
- ・平成 20 年 10 月以降の緊急保証制度実施や、中小企業等金融円滑化法への対応により、地元中小企業の資金繰りは下支えされているものと考えられ、新たな不良債権発生は景況感を反映して高い水準にあるものの、取引先の格付ランクダウンによる増加が主であり、当行が取引先に対するサポートをおこなう機会は確保されております。今後も、取引先の業況悪化に伴う与信費用の発生や事業再生に関するコストの発生は予想されますが、与信費用の平準化を図ることができる態勢づくりはすすんでおります。

第3 責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況

1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

- ・現在、紀陽ホールディングスでは、地域金融機関として地域の発展と繁栄を目指す見地から、地域の声を経営に反映させるために、地域の経済情勢、社会情勢に精通した社外取締役1名が選任（平成19年6月）されております。なお、コーポレートガバナンスを有効に機能させるために、社外取締役選任にあたっては、紀陽ホールディングス及びグループ各社と利害関係がない独立した社外取締役としております。
- ・また、紀陽ホールディングス及び紀陽銀行では、企業経営に対する監視・検証の機能として監査役会を設置し、監査役は会計監査人やグループ監査部門との連携を密にし、経営会議等を含むあらゆる会議に出席可能とするなど監査役の重要情報へのアクセスを保証し、監査役機能の強化を図っております。なお、コーポレートガバナンスを有効に機能させるために、社外取締役と同様に紀陽ホールディングス及びグループ各社と利害関係がない独立した社外監査役3名が選任（平成18年6月に2名から3名へ増員）されており、経営層に対する監視等の実効性の向上が図られております。

2. 法令遵守の体制の強化のための方策

(1) 法令遵守体制

- ・現在、紀陽ホールディングスは、グループ内の各社が法令やルールを厳格に遵守し、社会的規範にもとることのない、誠実かつ正直な事業活動を遂行するために、コンプライアンスに関する重要な事項を協議、調査研究する組織横断的な諮問機関としてコンプライアンス委員会を設置（平成19年2月）しています。委員長を社外取締役とし、委員長を含む委員全員が外部の専門家（弁護士、公認会計士）で構成されており、3ヶ月毎に委員会を開催しております。平成21年11月の第12回から平成23年11月の第20回まで、本計画期間中に9回の委員会を開催しております。
- ・平成22年2月の第13回委員会から平成22年8月第15回委員会までは、外部委員1名の辞任を受けて外部委員3名による構成としておりましたが、平成22年11月に開催した第16回の委員会では、新たに外部委員1名（弁護士）を加え、再び4名（弁護士3名・公認会計士1名）の構成となりました。
- ・議事内容をホームページに掲載し、公表することにより透明性の確保に努めております。

(2) 内部監査体制の強化

- ・監査資源の配分やリスクに対応したメリハリをつけることによる内部監査の実効性の向上のためにはリスク評価が重要なプロセスであると認識しております。前年度末に実施したリスク評価に基づいて監査頻度と深度を決定し、本年度の年間監査計画を策定したうえで、計画に沿って期中の監査を実施しております。
- ・また、紀陽銀行においては平成22年1月に「中小企業等金融円滑化法への対応への対応状況の検証・評価」を主要監査項目に追加する等、機動的な対応を実施しています。

- ・必要に応じ外部監査を活用してリスク管理態勢の有効性を検証しており、平成 21 年 9 月期には、市場リスク管理態勢について外部監査を活用した検証・評価を実施しました。また、次期基幹系システムへの移行プロジェクトについても、外部監査を活用した共同監査を実施し、プロジェクト進捗状況の検証・評価をおこない、平成 22 年 5 月のシステム移行に至りました。
- ・内部監査機能を十分に発揮するために、専門性を有する本部経験者等適切な人材を配置するとともに、内部監査担当者に対する資格取得支援に係る教育・研修制度の定着化推進などを通じ、監査部員の監査スキル向上を図っております。また、本部・関連会社に対する内部管理態勢の検証の強化に向け、リスク評価項目の見直しを検討しております。

3. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

(1) 経営諮問委員会（アドバイザリーボード）の運営

- ・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、紀陽ホールディングスに経営諮問委員会を設置（平成 18 年 12 月）し、紀陽ホールディングスを通じて、紀陽銀行についても経営に対する評価及びこれに基づく助言を受けております。
- ・平成 21 年 6 月の第 6 回から平成 23 年 12 月の第 11 回まで、本計画期間中に 6 回の委員会を開催しております。

第 8 回委員会は、外部委員 1 名の辞任を受けて外部委員 2 名での開催となりましたが、第 9 回委員会では、新たに外部委員 1 名（大学院教授）を招き、3 名（企業経営者 2 名・教授 1 名）での構成となりました。

各回毎の委員からの主な提言、ならびに提言事項への当行の対応状況報告は、以下のとおりです。

（委員からの主な提言）

開催回	主な提言事項
第 6 回 (21/6)	<ul style="list-style-type: none"> ・農業・漁業の基盤を活かすため、食品分野のマッチング事業への取組の継続。 ・地域活性化への取組として、高年齢化の進展と事業所の減少を踏まえ、事業承継のサポートや高年齢者に対する資産管理業務の取組への注力。
第 7 回 (21/12)	<ul style="list-style-type: none"> ・「金融円滑化法」の施行を受け、返済猶予対応にとどまらない、取引先企業の経営改善支援サポートへの一層の注力。
第 8 回 (22/6)	<ul style="list-style-type: none"> ・地域活性化への取組として、「産学官」に「金（金融）」を加えた連携・協力への注力。 ・地域内の第 1 次産業、第 2 次産業の産品の高付加価値化へのサポート。
第 9 回 (22/12)	<ul style="list-style-type: none"> ・地域活性化において「人口増加」（定住人口、交流人口）に着目した取り組みの必要性。 ・地域産物の高付加価値化によるブランド力獲得の重要性。
第 10 回 (23/6)	<ul style="list-style-type: none"> ・「医業」・「農業」分野等、成長が期待される分野への支援。 ・地域活性化に向けた地元からの「強い発信力」の重要性。

第11回 (23/12)	<ul style="list-style-type: none"> ・地元農作物の海外輸出を推進する取り組み。 ・地元地域に専門性の高い人材を誘致することの重要性。
-----------------	---

(提言事項への対応状況報告)

開催回	提言事項への対応状況報告
第6回 (21/6)	<ul style="list-style-type: none"> ・地元における雇用創出、人材マッチング事業への取り組みについて。 ・その他、地域経済活性化に向けた取組状況について。
第7回 (21/12)	<ul style="list-style-type: none"> ・地元における「農商工連携」の取組について。 ・地元企業経営者の高齢化に対応した事業承継サポートの取り組み、ならびに高齢者に対する資産管理業務等への取組について。 ・地域における公教育や家庭教育、社会人教育に寄与する活動への取組について。 ・その他、地域経済活性化に向けた取組状況について。
第8回 (22/6)	<ul style="list-style-type: none"> ・「金融円滑化法」への対応、ならびに紀陽銀行の「事業再生支援」への取組状況について。 ・その他、地域経済活性化に向けた取組状況について。
第9回 (22/12)	<ul style="list-style-type: none"> ・食材、一次産品加工業者等の販路開拓支援への取り組みについて。 ・その他地域経済活性化の取組状況（新事業進出支援、成長支援、販路開拓支援、人材確保支援、相談業務等）について。
第10回 (23/6)	<ul style="list-style-type: none"> ・和歌山・大阪両府県の関係機関の橋渡しを意識した取組について。 ・その他地域経済活性化の取組状況（新事業進出支援、成長支援、販路開拓支援、人材確保支援等、相談業務等）について。
第11回 (23/12)	<ul style="list-style-type: none"> ・産学官連携による「医業」「農業」分野への支援取り組み、ならびに地域活性化に向けた地元情報の発信について。 ・その他地域経済活性化の取組状況（新事業進出支援、成長支援、販路開拓支援、人材確保支援等、相談業務等）について。

- ・議事内容、施策への反映状況につきましては、ホームページで公表し、経営に対する客観性の確保に努めております。

(2) 紀陽銀行における業務を執行する役員の報酬について業績に連動させる方針の強化

- ・紀陽銀行においては平成16年3月期に「役員退職金の廃止」と「役員報酬の業績連動化」を実施しております。
- ・「配当・当期純利益・コア業務純益」に加え、経営強化計画の改善目標である「不良債権比率の改善率」および「担当部門別業績」を加えた5項目により業績連動率を算出します。連動基準は毎年3月期決算の数値とし、翌年度報酬に反映します。
なお、社外取締役および監査役には業績連動報酬比率は適用致しません。

4. 情報開示の充実のための方策

(1) 四半期情報開示の充実

- ・四半期情報開示の手段としては通常のプレスリリースの他、ホームページへの掲載を行っており、迅速かつ可能な限り広範にわたる投資家への開示に努めており、今後も投資家が合理的な投資判断を下せるような情報の充実を図ります。
- ・また、より詳細な情報提供ができるように、投資家向け説明会（年間2回実施）ならびに地元お客様向け説明会（年間1回、3会場で実施）を継続的に開催しております。投資家向け説明会資料についてはホームページへ掲載し、情報開示に努めております。
- ・平成21年8月には新たな取り組みとして、個人投資家向け説明会を2会場（和歌山市、田辺市）で実施し、持株会社株式保有の有無、子銀行との取引の有無に関わらず、一般個人投資家が参加可能な説明会を開催しました。平成22年8月、平成23年8月にはそれぞれ、和歌山市での開催に加え、本計画にて地元エリアとして確固たる営業基盤を築くことを目指している大阪府南部（堺市）においても開催いたしました。
- ・今後もホームページや説明会を活用し、情報開示の充実を図ってまいります。

(2) 部門別の損益に関する情報開示の充実

- ・管理会計の再構築を目的に取り組んでまいりました管理会計システム（ALMシステム・営業店収益管理システム・ABC原価計算システム）の更新ならびに営業店へのリリースを平成21年9月期に完了しました。これにより、市場金利を基準としたより精緻なスプレッド収益での収益管理体制が構築できたため、今後は営業店での収益管理の向上に取り組んでまいります。
- ・「部門別損益の状況」については、半期毎にALM戦略委員会に報告し、行内での議論を深めており、今後は管理会計の高度化並びに精緻化を図るとともに、投資家向け説明会や、ディスクロージャー誌やホームページ掲載等による開示手法についても検討してまいります。

(3) 主として業務を行っている地域への貢献に関する情報開示の充実

- ・当行の地域への貢献は地域経済の活性化のための株式公開、事業承継、新規創業支援、既存企業の第二創業支援、企業再生等多岐にわたっております。加えて、平成20年2月以降、和歌山県と締結した連携協定に基づき地域活性化事業に取り組むなど、産学官各分野の外部機関と連携して、地域への貢献に取り組んでおります。
- ・情報開示の手段としては現在プレスリリースの他に、ディスクロージャー・ミニディスクロージャー誌およびホームページへの掲載に加え、平成23年10月より新たに「CSRレポート」を発刊しております。また、当行が業務を行っている地域での情報開示を意識した活動として地元お客様向け説明会を継続的に実施しております。平成21年7月、平成22年7月にそれぞれ、和歌山市、田辺市、堺市の3会場で、平成23年7月に和歌山市、堺市の2会場で開催しました（田辺市でも開催予定でしたが、悪天候のため中止となりました）。
- ・平成21年8月には新たな取組として、個人投資家向け説明会を和歌山市、田辺市の2会場で実施し、平成22年8月、平成23年8月にはそれぞれ、和歌山市での開催に加え、本計画にて地元エリアとして確固たる営業基盤を築くことを目指している大阪府南部（堺市）にお

いても開催いたしました。持株会社株式保有の有無、子銀行との取引の有無に関わらず、一般個人投資家が参加可能な説明会のなかで、当社の地域貢献への取組等についての説明をおこない、地元地域における当行の取組姿勢への理解を得るよう努めております。

5. 紀陽ホールディングスにおける責任ある経営管理体制の確立

- ・銀行の経営強化計画の実施を管理することを目的として紀陽ホールディングスの役職員で構成（委員：紀陽ホールディングス全役員ならびに紀陽銀行全役員、運営：グループ企画部）される「経営強化計画推進委員会」を設置（平成 18 年 10 月）しており、経営強化計画の実施状況の管理・指導をおこなっております。
- ・経営強化計画推進委員会の運営においては、主に計画全体の進捗状況と、地域密着型金融の機能強化に向けた取組状況を管理しておりましたが、本計画に掲げる目標項目について、一部計画未達となったことから、平成 22 年 4 月からは、計画達成に向けた対策について、より具体的な施策に踏み込んで、議論ならびに進捗管理をおこなっております。また、経営強化計画の進捗状況に関する事項については、経営会議や他の委員会等において報告または協議が行われた事項についても経営強化計画推進委員会に報告を行い、実施状況や進捗管理について協議を行うこととしております。
- ・また、子銀行の経営管理を強化するため、平成 19 年 6 月に子銀行取締役を兼務しない取締役（うち 1 名は社外取締役）が選任されており、業務執行状況の牽制機能を確保する体制を整備しております。

第4 信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

1. 信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策に係る目標の実績

(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の実績

【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】

(単位：億円)

	21/3 期 実績	22/3 期 実績	23/3 期 実績	23/9 期			
				計画	実績	計画比	始期比
①中小企業に対する信用 供与の残高	10,658	10,796	11,111	11,195	11,288	+93	+630
②総資産	34,796	36,603	37,614	36,450	36,786	+336	+1,990
③総資産の残高に占める 割合(①÷②)	30.63%	29.49%	29.53%	30.71%	30.68%	△0.03	+0.05

注. 期末残高ベースで策定しております。

＜「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」が計画未達となった理由＞

- ・本計画においては、中小企業向貸出を計画期間累計で約 650 億円増加させることを目標としており、当行は積極的な融資推進を継続することにより、平成 23 年 9 月期末の中小企業貸出残高は計画値を 93 億円上回り、計画始期比で 630 億円の増加を果たしております。
- ・総資産残高が計画を上回ったことにより、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は 30.68% となり、計画値に対しては 0.03 ポイントの未達となりましたが、計画始期に対しては 0.05 ポイント上回りました。
- ・計画値との対比で要因を分解しますと、中小企業向貸出の残高が計画値を 93 億円上回ったことにより +0.25 ポイント、期末総資産残高が計画値を 336 億円上回ったことにより △0.28 ポイントとなっております。

中小企業向貸出残高（指標における分子）については、平成 23 年 9 月期には計画値を 93 億円上回り、計画始期比で 630 億円の増加を果たしました。以下に中小企業貸出増加に向けて実施した内容を記載します。

- ・平成 21 年度上期中に、計画策定時の想定以上に中小企業向貸出の伸び悩みが顕著となり、その時点から早期の残高増強に向けた施策に着手いたしました。
- ・平成 22 年 3 月には営業推進本部より「支店長による取引先訪問」を示達しました。支店長自らが一定規模以上の融資先を始めとする主要取引先と面談する機会を増やし、取引先の状況をより深く把握することで、経営相談機能の強化や融資の取り組みにつなげることを目指して活動しております。平成 22 年度上期に支店長が訪問した先は 6,000 先以上となっており、訪問先に対する事業性貸出金残高合計は全店合計の 6 割超にあたり、地域経済を支える相応規模の取引先の大半をカバーしております。以後、主要取引

先に加えて将来的に主要取引先になりうる先にも対象を広げつつ、定期的な訪問をおこなっております。

- ・大阪府内において法人取引先（融資残高5百万円以上の先）の増加に取り組んでおり、3カ年累計目標値1,000先増加に対し、平成23年9月末現在、551先増加（進捗率55.1%）となっております。景気低迷の長期化や資金需要の低迷により、新たな取引先を開拓する環境としては非常に厳しい状況にありますが、そのなかでも、計画のペースこそ下回るものの着実に取引先数を増やしていることから、今後の融資残高増加に寄与するものと考えており、活動を継続してまいります。
- ・法人新規開拓室では、平成21年10月に12名増員配置（担当者19名体制に増員）し、その後もさらに増員配置（平成23年10月時点：24名体制に増員）をおこなっております。平成21年度下期から平成23年度上期までに法人新規開拓室が獲得した新規取引先実績は、取引先数156先、貸出金残高（平成23年9月末）110億円となり、大阪府内の法人取引先数および中小企業貸出残高の増加に貢献しています。

法人新規開拓室には、入行後数年の若手行員を多数配置し、将来の核となる法人営業担当者の育成機関としての役割も担わせております。法人新規開拓室で集中的に育成された若手担当者は、一定の経験を積んで順次営業店の法人営業担当者として配置することにより、営業店の機能強化を図っております。
- ・また、営業店における信用リスク管理を強化するために、融資担当者の増員も段階的に進めており、計画期間累計で60名の増員計画に対し、平成23年10月までに累計63名の増員を実施しております。
- ・東日本大震災の復興需要資金についても、早期より積極的に需要の取り込みに注力し、平成23年度上期中は、608件・194億円の貸出金実行を行いました。今後も引き続き需要の取り込みを継続してまいります。

以上の施策により、「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」における分子である平成23年9月期末の中小企業貸出残高は計画値を93億円上回り、計画始期比で630億円の増加を果たしました。

一方で、指標の分母である期末総資産残高は、計画比+336億円となりました。うち、期末預金等残高については、預金は計画比+586億円と順調に増加したものの、譲渡性預金については獲得を抑制したため、計画比△719億円と大幅に減少したことより、期末預金等残高は計画比△133億円となっております。ただし、「その他有価証券評価差額金」が計画比+372億円と大きく改善したこと等により、期末総資産残高については計画値を上回りました。

【期末総資産の計画・実績対比と主な要因】

(単位：億円)

	23/9 実績	23/9 計画	計画比
期末総資産残高	36,786	36,450	+336
期末預金等残高	34,207	34,340	△133
うち預金	33,980	33,394	+586
うち譲渡性預金	227	946	△719
期末純資産残高	1,594	1,244	+350
うちその他有価証券評価差額金	93	△279	+372

当行は、旧和歌山銀行との合併後を中心に、キャンペーン預金等を活用しながら預金残高を増やしてまいりました。ただし、預貸金利鞘や収益性を考慮し、キャンペーンによる預金獲得額は減少させている一方で、預金等残高は計画策定時の想定以上に順調な増加を果たしており、総資産残高（平残）を増加させる要因となっております。ただし、預金の上振れは総資産増加に繋がり、結果としては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を押し下げる要因となっているものの、銀行経営上は望ましい方向への振れであると認識しています。

純資産残高が計画値を上回った主たる要因は、当行の保有有価証券の時価評価額が回復し、「その他有価証券評価差額金」が計画始期である△341億円から+93億円へと434億円改善（純資産の増加）し、計画値を372億円上回ったことによります。経営強化計画は、「株価・金利等は横這いで推移」という前提のもとで策定したため、「その他有価証券評価差額金」部分の改善については、当行が期間損益の範囲内で実施することを見込んでいた含み損処理等による改善分のみを織り込んでおり、価格回復による評価損縮小は織り込んでおりません。このため、当行が保有する有価証券ポートフォリオが大幅に改善された結果として総資産が増加し中小企業貸出比率を押し下げることとなっておりますが、銀行経営上は望ましい方向への振れであると判断しております。

(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

【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)

	21/3期 実績 (始期)	22/3期 実績	23/3期 実績	23/9期			
				計画	実績	計画比	始期比
①経営改善支援等 取組企業数	272	327	592	310	614	+304	+342
創業・新事業支援	53	51	73	50	126	+76	+73
経営相談	192	233	465	230	429	+199	+237
早期事業再生	27	43	54	30	59	+29	+32
②融資取引先企業 総数	20,265	20,057	19,483	20,265	19,253	△1,012	△1,012
③割合(①÷②)	1.34%	1.63%	3.03%	1.52%	3.18%	+1.66	+1.84

＜「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」の達成理由＞

- ・経営改善支援の取り組みについては、営業店と本部が一体となった取り組み（詳細は後記3.参照）を積極的に推進し、「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」は計画を大幅に上回りました。
- ・分母である融資取引先企業総数は計画始期比で 1,012 先減少いたしました。和歌山県内、大阪府内とも小規模事業者の廃業等による事業所数減少が続く環境下、当行においても既存の取引先の減少は避けられない事象となっております。継続的に新たなお取引先の開拓をおこなうことで、融資取引先企業総数の維持に努める方針で取り組んでおりますが、平成 23 年度上期は約 1,000 先の既存取引先の減少があり、新規取引先開拓の成果としての約 800 先の獲得をもってしても、減少分をカバーすることができませんでした。景気低迷が長期化することで、新規取引先開拓活動の環境は従来以上に厳しいものとなっておりますが、平成 21 年 10 月から、大阪府内の法人営業担当者、法人新規開拓室担当者の増員を実施しており、計画始期並の水準を回復するよう、取引先数の増加に努めてまいります。

（ご参考：融資取引先企業総数の既存取引先、新規取引先別内訳）

	21/3 末先数	22/3 末先数	23/3 末先数	23/9 末先数	始期比
21/3 末の既存取引先	20,265 件	18,129 件	15,926 件	14,870 件	△5,395 件
21/4 以降の新規取引先	—	1,928 件	3,557 件	4,383 件	+4,383 件
融資取引先企業総数	20,265 件	20,057 件	19,483 件	19,253 件	△1,012 件

2. 信用供与の円滑化のための方策

（1）信用供与の実施体制の整備のための方策

- ・平成 20 年 8 月に稼働した新融資支援システムは、業務フローの迅速性確保と進捗管理の強化を目的として定着に努めてまいりました。今後に向けて、途上与信管理強化の観点から、営業支援システムとの連携により交渉履歴等の取引先情報を本部と営業店で共有する機能を付加することを検討しております。
- ・信用供与の円滑化を図るため、与信案件審査の迅速化に取り組んでおります。融資審査部門による事前案件相談会を実施し、営業店で組成途上段階の融資案件についての与信判断、取組方針を本部・営業店が共有することにより、お客様からの正式申込後の対応を迅速なものとするよう努めております。

（事前案件相談会開催実績）

平成 21 年度上期 19 回（実行案件 180 件、実行額 272 億円）

平成 21 年度下期 21 回（実行案件 105 件、実行額 186 億円）

平成 22 年度上期 25 回（実行案件 274 件、実行額 407 億円）

平成 22 年度下期 25 回（実行案件 327 件、実行額 493 億円）

平成 23 年度上期 20 回（実行案件 192 件、実行額 237 億円）

- ・取引先とのリレーション強化と適切な与信判断のためには、取引先企業の実態価値を見極めることのできる人材育成は不可欠であると認識しております。融資部経営サポート室に

において経験した多種多様なスキームや、融資部審査担当者の企業価値判断のノウハウ等を営業店行員と共有するべく、平成 21 年 9 月期から法人営業担当者向けの研修を開始しました。

- ・また、平成 21 年 10 月には、融資部経営サポート室に室長クラスの人材を 1 名増員し、営業店訪問の頻度を高めることで、本部・営業店間の連携強化を図っております。平成 22 年度については、融資機能を有する営業店全店を訪問し、取引先への経営改善支援や金融円滑化取り組みについての指導を行いました。今後も研修・本部トレーニー・営業店指導等を通じた人材育成を充実してまいります。

(2) 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小企業を始めとする信用供与の相手方の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

【担保・保証に過度に依存しない融資等への取組実績】

(単位：億円)

	21/3 期 実績	22/3 期 実績	23/3 期 実績	23/9 期			
				計画	実績	計画比	始期比
担保・保証に過度に依存しない融資取組額	1,254	1,334	1,271	1,455	1,201	△254	△53

＜「担保・保証に過度に依存しない融資等への取組実績」が計画を下回った理由＞

- ・財務制限条項を活用した融資商品については、推進の主力商品となっている「スペシャルファンド（財務制限条項付）」を中心に推進したものの、企業の資金需要が低迷し、他行競合が激化するなかで、財務制限条項を付けない無担保貸出の実行が増加していることから、当商品残高は平成 23 年度上期中に 37 億円減少しました。
- ・その他既存商品についても、約定返済等により総じて残高は減少傾向となっております。
- ・平成 21 年 8 月に小口融資向けの当座貸越型新商品「キヨービジネスクレジット」を、平成 21 年 9 月に新規取引先専用商品「紀陽CSファンド<NEW>」をリリースしました。また、平成 22 年 8 月から、簡易版の事業計画書作成を条件に、貸出上限 10 百万円の範囲で低金利での貸出を可能とする「地域応援団 パートナー」をリリースしました。平成 23 年 9 月末までの契約件数は、「キヨービジネスクレジット」346 件、「紀陽CSファンド<NEW>」21 件（平成 22 年 4 月に取扱終了）、「地域応援団 パートナー」172 件であり、平成 23 年 9 月末現在の残高は 3 商品合計で約 13 億円となっており、今後についても、担保・保証に過度に依存しない融資として、上記の「スペシャルファンド」とともに推進してまいります。
- ・今後も地域金融機関として地域への円滑な資金供給を図るため、信用保証協会提携商品、財務制限条項を活用した融資商品を推進するとともに、信用供与手法の多様化を検討してまいります。

3. その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

(1) 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

- ・創業又は新事業の開拓に対する支援先数については、平成 23 年 9 月期は計画 50 先に対し実績が 126 先となり計画を大きく上回りました。当行が有する外部チャネルを活用することで、

取引先の新事業進出ニーズの顕在化およびサポートに取り組んでおります。

- ・地元エリアでの医業の開業ならびに多角化支援については、平成22年3月期は、年間で17先に対して新たに支援着手しました。また、過去に支援取組中であった先を含めて、25先に対して18億円の必要資金の融資実行となりました。平成23年3月期は、年間で32先に支援着手し、24先（12億円）の融資実行となりました。また、平成23年9月期（半期）は、29先に支援着手し、15先（10億円）の融資実行となりました。

また、医師・歯科医師の開業資金・運転資金・設備資金等に対応するため、平成22年10月から「ドクターズローン」の取扱いを開始し、平成22年度下期中に41件・16億円の実績、また平成23年度上期中に37件・12億円の実績となりました。今後も地域内に良質な医師あるいは特色ある医療サービスを確保する必要性をふまえ、開業支援のみならず、医療機関の経営環境の変化に対応した相談・助言機能を果たしてまいります。

- ・また、その他の新事業進出に関しましては、平成21年10月に設立された「わかやま農商工連携ファンド」の活用を促すための「農商工連携ファンドセミナー（平成21年11月開催）」等を通じて、地域内の「農商工連携の観点からの新商品・新サービス開拓」に向けた事業マッチング（43先）に取り組んだ他、「伝統技術を活かした共同商品開発」に向けた事業マッチング（5先）に取り組みました。

平成20年度より和歌山県立医科大学との連携による異業種交流会にも取り組み、取引先との共同研究等の新たなビジネス展開支援を図っております。平成22年10月開催分では70名、平成23年3月開催分では68名、平成23年8月は「医食農連携への取組」をテーマに開催し、80名の参加を得ました。これまでの参加者のうち、和歌山県立医科大学と新商品の共同開発を行っている事例も生まれています。

- ・地域企業の新事業開拓に対しては、具体的かつ現実的な支援・提案活動を展開しております。平成21年4月に和歌山市で開催した新事業進出への公的支援説明会参加者のうち、5先が助成認定を得ております。平成22年4月に開催した同説明会では、27先が参加し、うち5先が認定を得ました。平成23年4月の説明会には33先の参加を得て、うち2先が認定を受け、1先が大学との共同研究に進展いたしました。また、平成23年4月には、新たに堺市においても「堺地区中小企業向け公的支援策活用説明会」を開催し、15先の参加を得ました。

また、平成23年7月には、大阪市との連携プロジェクトとして、「成長産業チャレンジ支援補助金事業説明会」を開催し、当行取引先8社の参加を得ました。

- ・大阪市産業振興部の中小企業支援拠点「大阪産業創造館」と「大阪市内金融機関」が協働して中小企業支援を行うプロジェクトである「中小企業応援団」の取組として、平成23年7月には「通販業者向け逆商談会」、平成23年10月および12月にはそれぞれ「販路拡大フェア」、平成23年11月には「製造業の逆見本市」の4企画を開催し、当行取引先3社の参加を得ました。
- ・「戦略的基盤技術高度化支援事業（サポーティングインダストリー）」について、当行は和歌山県・わかやま産業振興財団等と連携し、地元中小企業の助成金認定に向けたサポートを行っており、和歌山県における当行の取引先では、平成21年度は2先、平成22年度は3先、平成23年度には1先が、それぞれ認定を受けました。

今後も和歌山県のみでなく、大阪府、大阪市、堺市等とも連携し、新事業進出支援・成長支援をはじめ、各種連携事業を展開し、地域の中小企業のお客様のサポート体制を築いてま

います。

(2) 経営に関する相談その他の取引先の企業（個人事業者を含む）に対する支援に係る機能の強化のための方策

- ・経営相談に対する支援先数については、平成 23 年 9 月期の計画 230 先に対し、前期に引き続き計画を大幅に上回る 429 先の実績となりました。平成 23 年 9 月期は、引き続き取引先の海外進出や輸出入取引の支援、取引先と高等専門学校学生との就職マッチング等による人材確保支援等の実績が伸びています。経営相談に対する支援においては、取引先企業が抱える経営課題に対し、様々な角度からアプローチできるよう、多様なサポート策に取り組んでおります。営業店担当者との帯同訪問による経営相談や、各種セミナー・商談会において情報やビジネスマッチングの機会を提供する「ピクシス営業室」は、平成 23 年 10 月時点で、計画始期比で 6 名の増員となっており、より幅広い活動ができる体制が整ってきております。
- ・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積極的におこなっております。平成 21 年 9 月に和歌山県等との共催により「事業承継セミナー」を和歌山市で開催し、73 名の参加を得ました。平成 22 年 2 月の堺市開催では 33 名、平成 22 年 9 月の和歌山市開催では 59 名、平成 23 年 2 月の堺市開催では 32 名、平成 23 年 9 月の和歌山市開催では 54 名の参加を得ました。
- ・中小企業育成の観点から、人事労務分野における支援策の一環として、企業年金制度導入支援や人材採用活動の支援に取り組んでおります。特に適格退職年金の移管については、法制上の期限が迫っている背景もあり、対象先への助言や移行提案を積極的に実施しております。
- ・中小企業の人材採用活動を支援するため、和歌山大学との連携による就職マッチング事業を平成 21 年より実施しており、平成 23 年 6 月開催の学内企業説明会には 11 社の参加を得ました。平成 23 年 7 月開催の合同企業説明会には 4 社の参加を得て、1 社の内定となりました。平成 23 年 4 月には、和歌山大学に在籍する外国人留学生を対象とした個別企業説明会を新たに開催し、6 社の参加を得て、2 社・2 名の内定となりました。

また、平成 20 年・平成 21 年・平成 22 年に続き、平成 23 年 12 月には、国立和歌山工業高等専門学校での「県内合同企業説明会」（第 4 回）を実施しております。平成 21 年説明会への参加 38 社に対し、9 社・10 名が平成 22 年度に内定となり、平成 22 年 12 月開催の説明会には参加 36 社に対し、3 社・3 名が内定となりました。平成 23 年 12 月開催の説明会には 39 社の参加を得ました。また、平成 23 年 3 月には、大阪府立工業高等専門学校において、就職希望の学生と高専人材を採用したい企業とのマッチングの場として「大阪府立高専地域交流メッセ 2011」を開催し、当行取引先 10 社の参加を得ました。

その他、お取引先への個別学生紹介にも取り組んでおり、平成 21 年度には国立和歌山工業高等専門学校の学生が 2 名（1 社）、平成 22 年度には和歌山大学の学生が 2 名（1 社）、平成 23 年度上期には和歌山大学の学生が 2 名（2 社）、近畿大学の学生が 1 名（1 社）、中途採用（再就職支援会社連携）にて 3 名（3 社）がそれぞれ内定となりました。

- ・平成 23 年 8 月に、「学校法人近畿大学」と連携協定を締結いたしました。今後、共同研究や技術相談、情報共有化での企業とのマッチング等、産学連携の推進による相互の発展と地域経済の活性化を推進してまいります。

地元中小企業が若い人材を採用したいニーズと、学生が不況下において就職先を探したいニーズとをマッチングさせる取り組みをおこなっております。

- ・わかやま産業振興財団との連携により、成長の見込まれる中小企業と企業の中核となる人材のマッチングや、事業戦略策定等のコンサルティング支援を行っております。支援事業の対象企業を募集し、平成 21 年度上期・下期に各 2 社、平成 22 年度上期には 2 社、平成 22 年度下期には 3 社、平成 23 年度上期中には 3 社が承認を得ております。
- ・最終消費財を取扱う地域内企業が、地域外を含めた小売業者に対して自社商品を売り込む形式での商談会「自社商品売り込み商談会 in 堺」、「わかやま産品商談会 in 和歌山」への参加や、大手・中堅メーカーが用意した発注案件に売り込みを行う逆見本市形式の「和歌山ものづくり取引拡大商談会」への参加、食材商談会「地方銀行フードセレクション」への参加など、ビジネスマッチングにも継続的に取り組んでおります。

平成 22 年 11 月に開催された「地銀フードセレクション」には当行の取引先 13 先の出展を誘致し、うち当日中の商談成立は 4 先・5 件、後日の成立が 2 件あり、継続的に商談を行っていく案件は 1 先あたり平均 20 件程度ありました。平成 23 年 11 月開催時には、当行の取引先 15 先の出展を誘致し、うち当日中の商談成立は 1 先・5 件あり、継続的に商談を行っていく案件は 1 先あたり平均 15 件程度ありました。

平成 23 年 2 月に開催された「自社商品売り込み商談会 in 堺」では、83 社の参加を得ており、うち 39 社は商談を継続しています。

平成 23 年 6 月に開催された「和歌山ものづくり取引拡大商談会」には当行取引先 3 社を誘致いたしました。

平成 23 年 8 月に開催された「堺ものづくり取引拡大商談会 2011」では、当行取引先 42 社の参加を得ており、うち 3 件が商談成約となり、7 件は商談継続中であります。

- ・近年の中国を初めとした近隣アジア諸国の成長とともにグローバル化が加速している中、従来から取り組んできた当行取引先の海外進出支援や外為業務における課題解決への支援の強化を目的として、平成 23 年 2 月に、営業推進本部地域振興部内に「グローバル・サポート・デスク」を設置しました。外部専門機関とも連携し、お客様の海外ビジネス活動における様々なニーズにお応えできる体制を強化いたしました。平成 23 年 2 月設置以来、平成 23 年 11 月までに 42 社（うち平成 23 年度上期中は 28 社）の海外進出関連の相談を受け付け、コンサル機関等の外部チャネル（民間 16 先、公的機関 12 先）を活用し、サポートを行いました。
- ・また、平成 23 年 12 月に、国際協力銀行とタイ王国のカシコン銀行との間で本年 5 月に締結した覚書に協力金融機関として参加することとなりました。カシコン銀行との業務提携により、同国へ進出または進出を検討されているお客様に対して、現地情報や各種金融サービスのご提供など、さまざまなニーズにお応えできる体制となりました。引き続き、お客様の海外展開を積極的に支援するため海外ネットワークの充実を図り、海外ビジネスのサポートを強化してまいります。
- ・取引先企業の状況把握、情報の蓄積に加えて、営業店・本部間で情報を共有し、取引先のニーズや課題に対する確かなサービスの提供・提案を行うことを目的に、平成 22 年 4 月に「企業接点強化ヒアリングシート」を導入しました。営業店から取引先企業に訪問・調査し作成したヒアリングシートにより、本部においても全件精査して経営課題の把握や経営改善等に向けた取引先支援強化の可能性を探り、営業店に対して能動的に取引先支援策を提示する等、

活用をすすめてまいります。平成 22 年度上期は取引先 685 先のヒアリングシートの作成を完了し、平成 22 年度下期は新たに 222 先の作成を行っております。平成 23 年度上期については、今までにヒアリングシートを作成した取引先に対してのフォローアップをメインに活動を行い、222 先のフォローアップを行いました。ヒアリングした内容を精査した中から取引先のニーズを抽出し、随時営業店・本部よりアプローチについても随時行っております。

- ・今後、営業店でのヒアリングレベル向上に向けた教育・指導に努め、また本部から営業店への取引先支援策提示等の働きかけを強化し、より多くの取引先への経営支援活動の拡充を図ってまいります。
- ・本部主導による経営相談のみならず、営業店での営業担当者の目利き能力の向上に向けて、さまざまな研修・指導を行っております。初級クラスから支店長に至るまで、階層別に分けて法人営業研修を実施するとともに、外部講師による各業種別セミナーや各種の地域密着型金融に関する研修、外部企業への派遣研修等を実施しております。

(3) 早期の事業再生に資する方策

- ・早期事業再生における支援先数は、平成 23 年 9 月期は計画 30 先に対し、59 先の実績となりました。営業店との連携ならびに外部機関の活用により、早期の事業再生に取り組んでおります。
 - ・企業再生ファンドを活用した事業再生については、平成 21 年 6 月に 2 先についてファンドへの債権売却を実施しました。
 - ・DDS の活用については、平成 21 年 7 月に 1 先に対して実施いたしました。
 - ・中小企業再生支援協議会を活用した再生計画策定については、平成 21 年度上期・下期に各 1 先、平成 22 年度上期に 2 先、平成 22 年度下期に 1 先、平成 23 年度上期に 2 先の再生計画策定が完了しました。
 - ・取引先の再建支援のための人材派遣については、平成 22 年度上期 1 先に対して実施しており、現在も派遣中となっております。
 - ・その他、新たに事業再生支援に着手した先は、平成 23 年度上期は 57 先であり、平成 23 年 9 月末現在、本部主導で事業再生支援にあたっている取引先は 300 先となっております。また、平成 23 年 9 月期には 57 先について経営改善計画の策定をおこないました。
 - ・大口不良債権先の抜本的再生支援については、既に目途がついたと認識しており、今後の経営サポート室の活動としては、従来の本部主導での活動から本部と営業店が一体となって債務者とのリレーションの強化を図る活動への切り換えに向けた営業店サポートにも力点をおいて取り組んでまいります。
 - ・平成 21 年 10 月から、経営サポート室は室長クラス 2 名体制（特定大口先担当、地区別担当各 1 名）としており、従来以上に支店訪問ならびに顧客との直接交渉の機会を増やしております。平成 22 年度には、融資機能を有する営業店全店を訪問し、取引先への経営改善支援や金融円滑化取り組みについての指導を行いました。
- また、行内の営業支援システムにより、営業店と顧客の交渉記録ならびに本部と営業店の協議記録を電子化し行内関係者間で共有できるよう、営業店を指導し運用定着を図っております。今後は、営業支援システムと融資支援システムの統合に向けて検討をすすめ、さらなる情報共有化と業務の効率化を図ってまいります。

(4) 金融円滑化法への取り組みについて

紀陽銀行は、平成21年12月の金融円滑化法の施行以前から、中小企業者や住宅資金をご利用のお客様からのご返済に関するご相談については、お客様の実状に応じた返済条件見直し等により前向きに対応しており、取引先企業が資金繰りに窮し破綻に陥る事態や、住宅資金利用者が返済に窮する事態を極力回避できるよう努めてまいりました。

金融円滑化法成立前後においては、法案成立に向けた議論の進展を意識しながら、従来の取組に加えて、金融円滑化法の趣旨に沿った体制整備、対応強化策の検討を進めてまいりました。

平成21年11月以降に、これまで実践してきた取組をさらに強化し、よりきめ細やかな対応をおこなうため、以下の取組をおこなっております。

- ・平成21年11月、金融円滑化推進委員会（委員長：取締役頭取）を設置しました。同時に金融円滑化管理の所管部署として、融資本部内に「金融円滑化管理担当」「住宅ローン金融円滑化管理担当」を設置したうえで、本部各部署が連携して対応強化に取り組んでおります。また、行内においては取締役頭取から行員向けの示達文書を出状し、行員に従来に増して高い意識の下での行動を求めています。
- ・相談受付体制の充実に向けて、平成21年12月、コールセンターの機能を活用し「相談受付専用フリーダイヤル」を開設しました。また、年末にかけての相談件数増加に備えて「休日相談窓口」を平成21年は事業性資金・住宅ローンあわせて11拠点設置する対応を実施しました。これらの対応についてはプレスリリースや店頭ポスター掲示等により顧客向けの告知も積極的におこなっております。
- ・営業店における金融円滑化推進においては、取締役融資本部長を金融円滑化管理責任者として体制強化に取り組み、平成21年12月中に全ての営業店・ビジネスサポートセンター・住宅ローンセンターに、金融円滑化窓口責任者ならびに金融円滑化窓口担当者の配置を完了しました。
- ・平成22年1月には金融円滑化管理方針ならびに金融円滑化管理規程を制定し、金融円滑化管理方針を含めた当行の取組体制について、プレスリリース、ホームページ等を活用して開示いたしました。当行の取組体制等についてはお客様にわかりやすい形での情報開示に努めております。
- ・平成22年1月以降も、休日の相談受付体制を継続するために、「相談受付専用ダイヤル」では、事業性・住宅資金ともに休日の相談受付をおこなっている他、個人の住宅資金については、休日営業している住宅ローンセンター5拠点に休日相談窓口を設置し、対面での相談受付を実施しております。
- ・平成22年4月・10月、平成23年5月・10月に開催された全店長会でも金融円滑化法への対応について周知しており、管理者層への研修、指導の徹底を図っております。

第5 剰余金の処分の方針

1. 配当に対する方針

(1) 基本的な考え方

紀陽銀行において、経営強化計画の実践により収益力を強化することにより、公的資金優先株の配当原資を確保するとともに、内部留保を蓄積し公的資金の早期返済を目指してまいります。一方で、徐々にではありますが、利益の積み上がりに応じて紀陽ホールディングス株主への増配を行い、株主価値の向上を図る必要があると認識しております。

本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、平成23年3月期の配当は普通株式1株当たり4円をベースとして考えており、計画終期について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検討する方針としておりました。ただし、経営強化計画策定当初と比較して市場金利が大幅に低下している等、収益環境が厳しいなかにおいて、計画終期の平成24年3月期につきましても配当金は1株当たり4円を据え置く予定としております。

また、紀陽ホールディングスの配当については、平成21年3月期、平成22年3月期、平成23年3月期は1株当たり3円の配当としており、平成24年3月期につきましても1株当たり3円の配当を据え置く見込みです。

当初計画には及ばないものの、每期着実に利益剰余金を積み上げることにより、計画終期における紀陽銀行の利益剰余金（利益処分後）は370億円となる予定です。公的資金の早期返済に向け、内部留保の蓄積による自己資本の充実を図ってまいります。

(2) 利益剰余金の推移

①紀陽銀行の利益剰余金の推移見込

安定した利益確保により、紀陽銀行において、平成21年3月期から平成24年3月期までの3年間に利益剰余金（利益処分後）は153億円増加する見込みです。なお、紀陽銀行と和歌山銀行の合併前の平成18年3月期における利益剰余金（利益処分後）は91億円でありましたので、平成24年3月期までの累計では279億円（370億円-91億円）の積み上がりとなります。

②紀陽ホールディングス（持株会社単体）の利益剰余金の推移見込

紀陽ホールディングスは、各事業年度において紀陽銀行から受け取る配当額を原資として配当を支払う予定であります。紀陽ホールディングスの利益剰余金（利益処分前）は平成18年6月に紀陽銀行からの受取配当80億円のうち、利益処分をおこなった後の50億円程度を内部留保しておりますので、安定配当が担保できております。

なお、紀陽ホールディングスが受け取る子銀行からの配当については、支払時期と受取時期は同時であります。受取配当額は翌期の収益計上となり、支払認識と収入認識時期に差があり、会計上は紀陽ホールディングスの配当支払認識が先行することとなります。

③紀陽ホールディングスと紀陽銀行の合算での利益剰余金の推移見込み

紀陽銀行での3年間の当期純利益の合計255億円に対し、紀陽ホールディングスを通じ配当

として純粋に社外流出する3年間の配当額の合計額は84億円を見込んでおり、紀陽ホールディングスの運営に係る経費を控除した後の利益剰余金は、3年間累計で165億円を見込んでおります。また、平成18年3月期以降、平成24年3月期までの累計では292億円となる見込です。

2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針

役員報酬につきましては、前経営強化計画期間中に、業績連動制における業績連動部分の割合を高めることで方針を強化（平成19年4月）しており、現在も継続して実施しております。今後も、業績・財務内容等を踏まえた業績連動型報酬制度を基本として、責任ある経営体制を強化してまいります。

役員賞与につきましては、従来より支払っておらず、本経営強化計画期間中においても同様といたします。

第6 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の進捗状況

リスク統括部を中心に、リスク量の計測手法の高度化、精緻化を進めるとともに、経営企画部による資本配賦・収益管理等と関連づけながらリスクコントロールの方法の検討を行うなど、社内の統合リスク管理体制の充実を図っております。

平成20年4月からは「Tier I」を配賦原資とした資本配賦額の設定をおこなうとともに、ストレス・テストの結果を踏まえた資本の十分性の確認をおこなっております。

また、平成20年6月から、金利リスク量計測上におけるコア預金について、内部モデルを採用しております。

オペレーショナル・リスク計測の高度化に向け、平成23年3月には金融当局の承認を受けてバーゼルⅡ粗利益配分手法を採用しました。

①信用リスク管理

- ・信用リスク量の計量化については平成17年4月から取り組んでおり、平成19年10月から信用リスクを統合リスク管理における資本配賦の対象とし、さらに平成20年4月から住宅ローン債権の信用リスク量についても配賦対象としました。
- ・平成20年6月から新たに市場性取引にかかる信用リスク量の試行計測を開始し、平成21年6月から資本配賦対象としました。
- ・格付判定の一層の精度向上を図るため、平成23年7月より、大企業向けスコアリングモデルの導入とともに現行スコアリングモデルの改定を行いました。
- ・住宅ローン以外の消費性ローンの信用リスク量計測については、平成22年3月末基準から試算に着手し、平成23年3月末基準より資本配賦対象に追加しました。
- ・貸出資産の劣化防止に向け、与信ポートフォリオ分析の継続実施、また信用リスク量計測の精緻化にも取り組み、信用リスク管理の高度化に努めてまいります。
- ・平成23年度下期より対象者基準を中心としたモニタリング制度の改定を行い、より幅広い対象先についてモニタリングを実施することとしました。

②市場リスク管理

- ・平成19年10月以降、市場リスク管理部門（ミドル）をリスク統括部におき、市場部門（フロント）である市場営業部からの独立性を確保し、牽制機能を高める体制を整備しております。リスク統括部は、市場営業部が配賦されたリスク資本の範囲内で行う投資等について、市場リスク管理上必要と判断する取引、商品について、取引極度額及びロスカットルールを設定し、管理しております。
- ・平成20年10月には、ハードロスカットルールを一部に導入するなど、管理を更に強化しております。
- ・銀行勘定の金利リスクの管理方法の高度化に努めるとともに、計測したVaRの信頼水準を確保するために、バックテストによる検証を行うなどリスク計測の精緻化に努め、リスク量の正確な把握に努めております。また、21年9月期には外部監査による市場リスク管理態勢の検証・評価を受け、リスク管理高度化に向けた課題を抽出し取り組んでおります。

③オペレーショナル・リスク管理

- ・RCSA（リスクの自己統制評価）関連規程の整備を含め、オペレーショナル・リスク計測の高度化に向けて取り組んできており、平成23年3月にはバーゼルⅡ粗利益配分手法の採用について金融当局の承認を受けました。

④業務継続態勢の整備

- ・地震などの自然災害や強毒性新型インフルエンザの発生を念頭におき、業務継続計画（BCP）ならびに緊急時対策マニュアルの見直しを平成21年12月に完了しました。平成22年6月、平成22年11月には全行災害訓練を実施しており、今後継続的に態勢整備をおこなってまいります。
- ・平成23年3月に発生した「東日本大震災」を受けて、津波発生によるお客様と行員の人命・身体の安全確保を第一に念頭に置き、平成23年6月に「緊急時対策マニュアル」における地震・津波発生時の初動体制を改定し、7月には各店の災害調査票を見直し、沿岸部店舗における津波避難計画を策定しました。また、平成23年6月に、緊急時連絡訓練を行い、電話連絡体制と安否確認メールへの応答訓練を実施するとともに、初動連絡体制確認のための全行防災訓練を実施しました。当行役員による全営業店訪問や地区支店長会においても、東南海・南海地震等を想定した緊急時対応について説明を行い、全職員への周知徹底を図っております。また設備面でも自家発電装置や衛星携帯電話の増設を行っており、今後もUPS（蓄電装置）等、BCPの整備に必要な設備投資を検討していきます。
- ・東日本大震災に端を発する原発事故等による今夏の電力不足への対応について、関西電力株式会社からの節電要請に対し、平成23年7月1日～10月31日まで、空調設定温度の調整・照明（電灯）の間引き等による節電に取り組みました。その結果、要請された使用電力量の削減目標を達成することができました。なお、今冬についても、電力不足への対応として、引き続き空調設定温度の調整・照明（電灯）の間引き等による節電対応を平成23年12月1日より行っております。
- ・また、平成23年7月には、「計画停電」が実施された場合の業務継続対応について別途マニュアル等を策定し、営業店に対して周知徹底を行っており、電力不足下での業務継続についても態勢整備を行っております。
- ・平成23年9月の台風12号による和歌山県南部を中心とした被害に対して、緊急時対策本部を設置し、迅速に営業店の被災状況と行員の安否確認等を進め、浸水被害が大きく臨時休業を余儀なくされた本宮支店を除いては、ほぼ通常時と変わらない金融機能を営業店窓口でご提供できる体制を維持することができました。また本宮支店においても、特例支払等緊急時対応を行うとともに、早期の営業再開に向け復旧作業に尽力し、短期間の休業で営業再開いたしました。

⑤システムリスクの総点検

- ・コンピュータシステム等については、決済システムの中核をなしており、社会インフラとしての公共性がきわめて高く、仮にシステム障害等が発生した場合、利用者利便や社会的に大きな影響を与えることを再認識したうえで、外部環境の変化（内外のシステム連携による障害発生時の影響の複雑化・広範化）を踏まえたシステムの十分性の確保や、障害発生時等の

リスク管理態勢のあり方等の観点から、平成 23 年度上期にシステムリスクの総点検を行いました。今回のシステムリスク総点検により、認識した課題等については改善策を検討し、平成 23 年度下期より順次実施してまいります。

⑥統合ストレステストの高度化

- ・リスク許容度ならびにリスク認識における組織的検討の充実等を図るため、統合ストレステストの高度化への取り組みをすすめております。平成 23 年 7 月より、外部コンサルティングを活用して、内外環境を踏まえたフォワードルッキングなマクロシナリオに基づく統合ストレステストの実施について検討を進めており、平成 23 年度中を目処に統合ストレステストの枠組みを整理する予定です。統合リスク管理の実効性向上ならびに経営計画の検証等に活用しながら、リスク管理体制の強化を図ってまいります。