

「経営の健全化のための計画」の概要

平成 17 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

合併により生じた経営資源の余剰を成長分野・重点分野にシフトし、経営体制の強化と経営の効率化を加速させるとともに、重複する店舗の統廃合を進め、経営資源の効率化を促進します。

さらに、平成17年3月18日に株式会社山口銀行と業務資本提携の合意に至り、今後は、それぞれの強みを生かし、経営資源の強化に取り組むことで、より付加価値の高い商品・サービスを提供できる金融グループの形成を目指してまいります。

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おります。
- 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おります。
- ニ. お客さまのご要望に、より迅速に対応するため、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確保に努めてまいります。
- 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、生命保険の販売を強化してまいります。

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) 平成17年3月期業務改善命令への対応

当期利益の実績が計画を3割以上下回った理由

(平成17年7月22日付で業務改善命令受領)

資産査定をより厳格化し、不良債権の積極的な処理を進めました。加えて、資金需要の低迷から、貸出残高が大幅に減少し、資金利益が大幅に減少することとなりました。これらの対応として、住宅ローン債権流動化、有価証券の益出し、経費の削減などに取り組みましたが、最終的には、当期利益の実績が計画を3割以上下回る結果となりました。

収益改善のための方策

- イ. 貸出金残高の維持と有価証券運用の増加を図り、資金利益の着実な確保を図ってまいります。
- ロ. 資産の増加を伴わない非金利収入である役務収益の増加を重要な収益強化戦略の一つと位置づけ、引き続き積極的に取り組んでまいります。
- ハ. 人員の更なる削減を進めるとともに、店舗の見直し等を行い、経費の更なる削減を推進していきます。
- ニ. 貸出債権の健全化と不良債権の新規発生防止、事業再生の取り組み強化による信用コストの削減に取り組めます。

(3) 経営合理化計画

営業力強化による業務粗利益の拡大、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、安定した収益力を確保し、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。

OHR

| 単位：% | 17/3 実績 | 18/3 計画 | 19/3 計画 | 20/3 計画 | 21/3 計画 |
|------|------------|------------|------------|------------|------------|
| OHR | 50.93 | 64.33 | 58.83 | 54.47 | 53.06 |

・OHRの目標 平成21年3月期53.06%

(注1)平成17年3月期は、住宅ローン債権流動化による譲渡益の計上の影響があり、これを控除した場合の実績は66.63%となります。

(注2)平成17年3月期実績には、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 | 17/3 実績 | 18/3 計画 | 19/3 計画 | 20/3 計画 | 21/3 計画 |
|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 人件費 + 物件費 | 344 | 322 | 294 | 273 | 268 |

・現行の経営健全化計画との対比は、次のとおりとなります。

| 単位：億円 | 17/3 | 18/3 | 19/3 | 20/3 | 21/3 |
|-------|------|------|------|------|------|
| 現行の計画 | 359 | 331 | 315 | 302 | - |
| 差異 | 14 | 9 | 21 | 29 | - |

(注)17/3月期計画及び実績には、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)

| 単位：億円、人 | 17/3 実績 | 18/3 計画 | 19/3 計画 | 20/3 計画 | 21/3 計画 |
|---------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 人件費 | 174 | 158 | 149 | 141 | 138 |
| 従業員数 | 2,473 | 2,350 | 2,100 | 2,000 | 2,000 |

・現行の経営健全化計画との対比は、次のとおりとなります。

(人件費)

| 単位：億円 | 17/3 | 18/3 | 19/3 | 20/3 | 21/3 |
|-------|------|------|------|------|------|
| 現行の計画 | 175 | 167 | 158 | 158 | - |
| 差異 | 0 | 9 | 9 | 17 | - |

(注)17/3月期計画及び実績には、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。

(従業員数)

| 単位：人 | 17/3 | 18/3 | 19/3 | 20/3 | 21/3 |
|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 現行の計画 | 2,500 | 2,350 | 2,250 | 2,200 | - |
| 差異 | 27 | - | 150 | 200 | - |

物件費 (もみじホールディングス + 子銀行)

| 単位：億円 | 17/3 実績 | 18/3 計画 | 19/3 計画 | 20/3 計画 | 21/3 計画 |
|---------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 物件費総額 | 169 | 164 | 145 | 132 | 130 |
| 除く機械化関連 | 126 | 118 | 100 | 91 | 87 |

・現行の経営健全化計画との対比は、次のとおりとなります。

| 単位：億円 | 17/3 | 18/3 | 19/3 | 20/3 | 21/3 |
|-------|------|------|------|------|------|
| 現行の計画 | 183 | 164 | 156 | 144 | - |
| 差異 | 14 | 0 | 11 | 12 | - |

(注)17/3月期計画及び実績には、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)

| | 17/3 月期 実績(注3) | 18/3 月期 計画 | 19/3 月期 計画 | 20/3 月期 計画 | 21/3 月期 計画 |
|------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 業務粗利益 | 719 | 530 | 532 | 536 | 539 |
| 経費 | 366 | 341 | 313 | 292 | 286 |
| 実質業務純益(注1) | 352 | 189 | 219 | 244 | 253 |
| 与信関係費用(注2) | 305 | 74 | 61 | 55 | 56 |
| 株式等関係損益 | 10 | 4 | 12 | - | - |
| 経常利益 | 47 | 118 | 169 | 188 | 196 |
| 当期利益 | 14 | 95 | 124 | 116 | 121 |
| O H R | 50.93% | 64.33% | 58.83% | 54.47% | 53.06% |

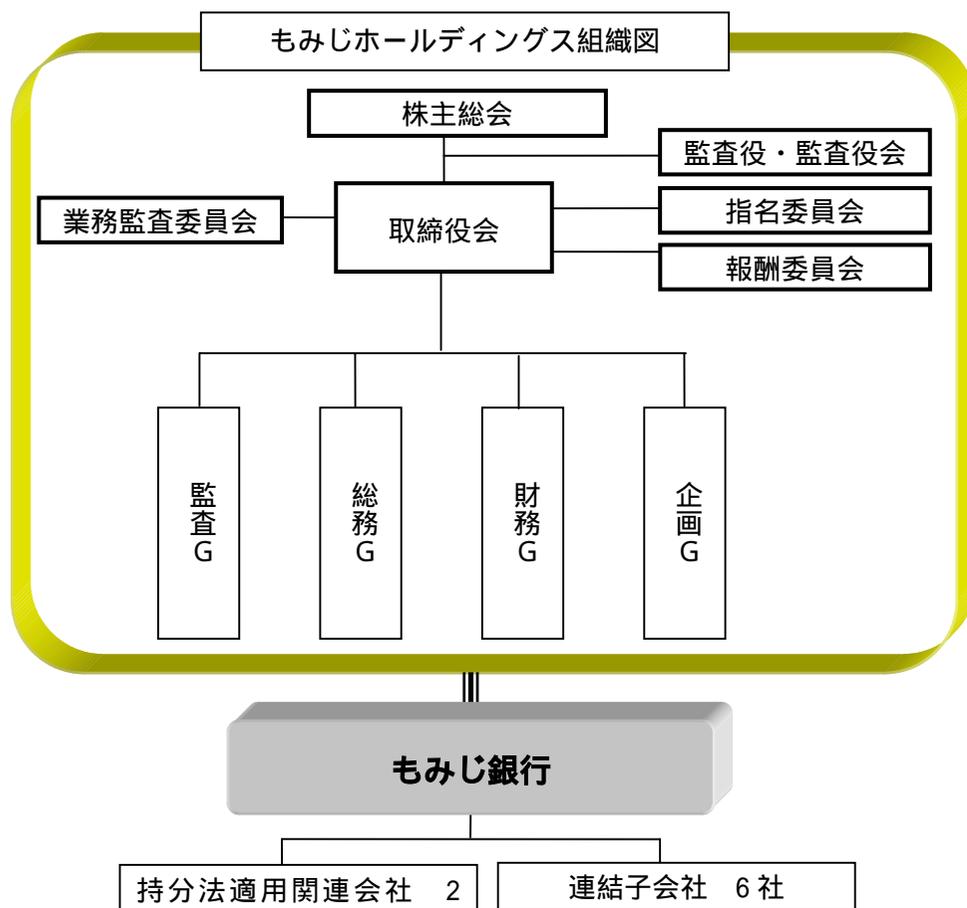
(注1) 実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益

(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 月期実績には、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む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しております。なお、業務監査委員会は、6名のメンバーのうち4名が学識経験者、弁護士、コンサルタント、公認会計士といった外部委員で構成され、当グループの内部管理体制の適正性の評価、経営健全化計画の進捗状況の監査や取締役会に対する計画達成と業務改革のための積極的な助言・指導を行っております。

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・高度化を推進しております。

4. 配当等により利益の流出が行われなかったための方策等

(1) 基本的考え方

業務の再構築を推し進め、新たな経営改革を実行することにより、経営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。

平成17年度につきましても、現段階においては内部留保の充実に優先的に図ってまいります。今後、着実に業績を回復させ、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、引き続き抑制を図ってまいります。

また、利益による役員賞与は実施しておりません。

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ってまいります。

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

平成17年3月から新規事業融資開拓専担の「法人営業チーム」を設置しております。

営業店においては、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を整備しております。

(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、商品ラインアップを充実させ、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

本計画の確実な履行を通じて内部留保の蓄積を進めるとともに、自己資本の調達を進め、関係当局の承認を前提として、早期に公的資金の完済を目指しております。

(2) 剰余金の推移

(単位：億円)

| 16/3 実績 | 17/3 実績 | 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 | 100 | 181 | 271 | 361 | 450 | 549 | 648 |

(注) 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

もみじホールディングスの取締役会は、もみじ銀行からの報告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を行い、必

要に応じてもみじ銀行等に対して指示を行います。

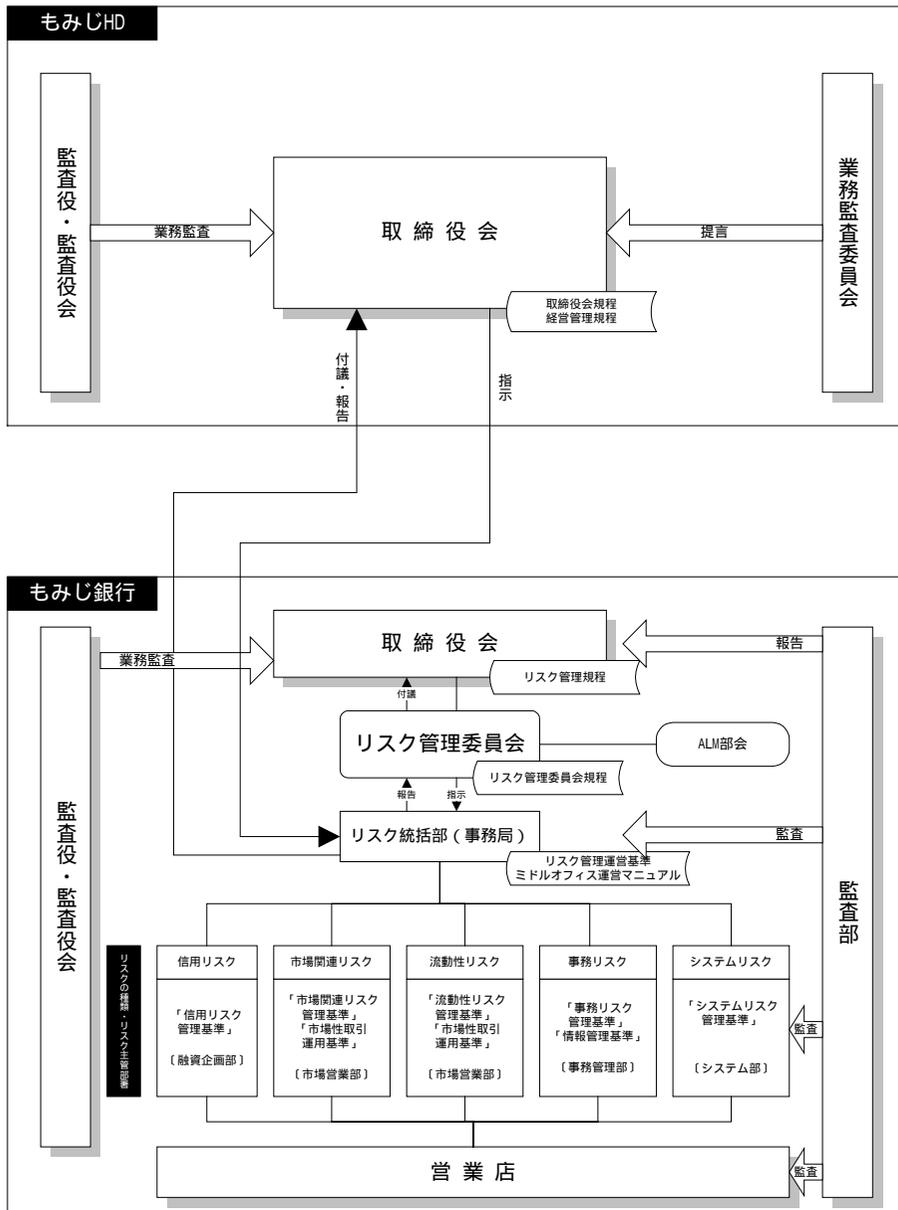
ロ. もみじ銀行のリスク管理

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、「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。

【当グループのリスク管理態勢図】



(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、そ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償却・引当を行い、資産の健全性を保持することとしております。

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。

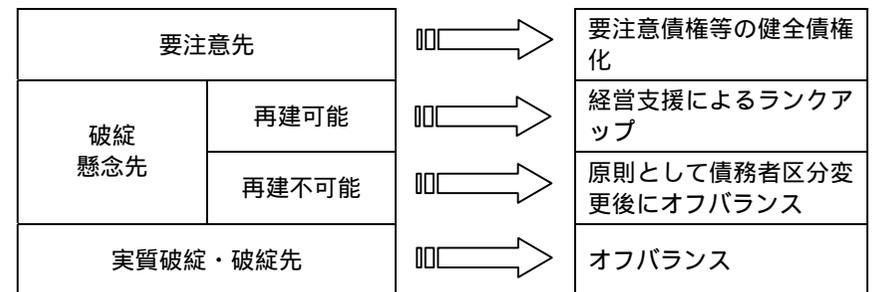
不良債権の売却等による処理、回収の方針

イ．基本的な考え方

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．新規発生抑制

要注意先及び破綻懸念先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17年3月末で20%以上のシェアであり、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」に参加するとともに、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、お客さまの利便性向上に努めております。

地域（地元）中小企業・個人への資金供給

当グループは、17年3月末の貸出金残高のうち広島県内に約90%を供給しており、地元経済になく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、広島市が発行する地方債の引受や、地方公共団体、

公社などへのご融資を通じて、公共施設の建設、教育や福祉の充実などに協力しております。

また、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、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、今後も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、地元のお客さまにご愛顧いただいております。

社会貢献活動への取り組み

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、今後も社会基盤の多様化・高度化に対応し、環境問題への取り組みなど地域社会の発展に貢献してまいります。