

「経営強化計画」ダイジェスト

株式会社 紀陽ホールディングス
株式会社 紀陽銀行
株式会社 和歌山銀行

1. 現状認識と目標とするビジネスモデル

【現状】

両行は過去10年間で38カ店の統廃合を実施、お客さまとの接点が質・量ともに低下しているものと認識しています。

【今後の方向性】

和歌山県に本店を置く唯一の地方銀行として、多様化するお客様のニーズに対して、お客様の声を受け止め、お客様の満足を第一に考え、「高度」で「きめ細やかな」金融サービスを提供して参ります。

<達成されるべき目標>

地域のお客さまとのリレーションシップを強化するなどの金融機能の強化により、地域金融の一層の円滑化に資するとともに、紀陽銀行自身の収益性と健全性を高め地域金融機関としての持続可能性（サステナビリティ）を保持し、地域経済の活性化と発展に貢献して参ります。

<目標とするビジネスモデル>…以下の3つの要素を追求し、新たなビジネスモデルの構築を目指します。

①地銀としての規模の優位性と効率性

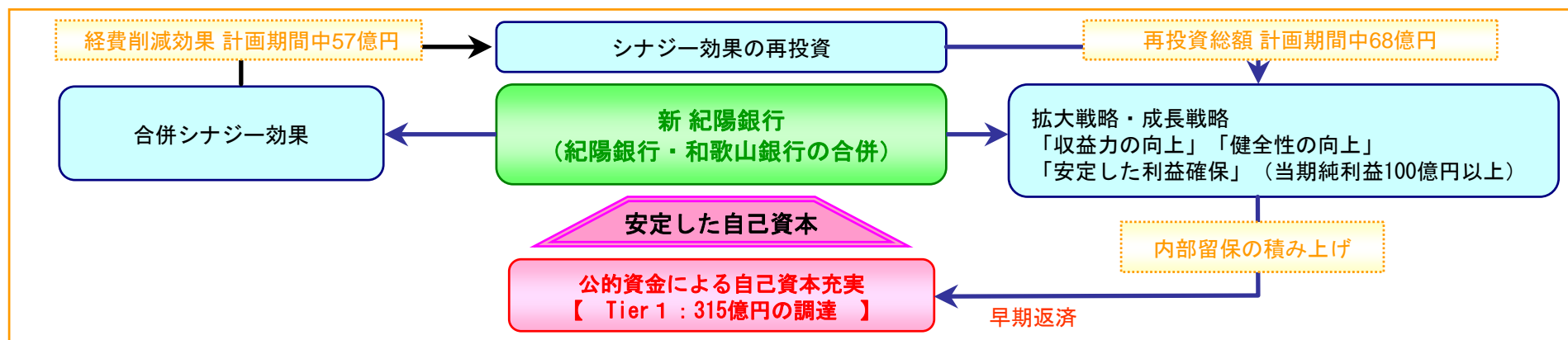
合併により「シェア拡大」や「経費削減」等のシナジー効果を実現し、お客様の利便性の向上のために、新たな機能を持つ営業拠点やチャネルの設置などの再投資を行います。

②徹底した地域密着

従来和歌山銀行の主要取引先であった新たなお客様層を含め、地域のお客さまとの接点を強化し、営業力の強化とお客さまの満足度向上を図ります。

③課題解決型営業

お客さまとの接点の強化を通じて様々なニーズや経営課題を把握し、その解決策の提案や情報提供を行い、お客さまのさらなる発展に寄与します。



2. 経営の改善の目標

①経営の改善の目標

		平成18年9月期 見込	平成19年3月期 計画(二行合算)	平成20年3月期 計画	平成21年3月期 計画	改善幅
収益性	コア業務純益ROA	0.48%	0.53%	0.60%	0.68%	+0.20
効率性	業務粗利益経費率	66.96%	61.05%	57.00%	53.32%	△13.64
健全性	不良債権比率	7.27%	6.51%	5.31%	4.52%	△2.75

- (注) ●平成19年3月期計画(二行合算)は、合併により解散する和歌山銀行の18年4月～9月の計数を含んでいます
 ●コア業務純益ROA：計画始期(平成18年9月期)見込みの両行コア業務純益ROAのうち、高い方(紀陽銀行)のコア業務純益ROAである0.48%からの改善
 ●業務粗利益経費率：計画始期(平成18年9月期)見込みの両行合算ベースの業務粗利益経費率である66.96%からの改善
 ●不良債権比率：計画始期(平成18年9月期)見込みの両行合算ベースの不良債権比率である7.27%からの改善

②収益計画

(単位：百万円)

	平成18年3月期 実績	平成19年3月期 計画(二行合算)	平成20年3月期 計画	平成21年3月期 計画
業務粗利益	58,998	54,410	57,170	60,590
経費	38,306	37,710	37,100	36,800
コア業務純益	19,788	17,180	19,830	23,570
当期純利益	△7,200	5,620	9,170	13,790

- (注) ●平成18年3月期実績は、両行の決算計数の合算です
 ●平成19年3月期計画(二行合算)は、合併により解散する和歌山銀行の18年4月～9月の計数を含んでいます

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、統廃合による余剰人員の再配置による「営業人員の増強」と「機能別営業拠点の増設」による徹底した「営業力強化」を柱としています。

加えて営業担当者の人材育成に向けた教育制度および評価制度など人事体系全体の再構築も行います。

(1) エリア戦略

<和歌山県内> ……「徹底した地域密着による金融サービスのご提供」

- 中小企業、個人事業主に対して、スコアリングモデルを活用した「新たな事業性貸出市場」を創設します。
- 預金調達への回帰により、「預金」を入り口とした「預かり資産業務」を強化し、現状27%程度である預金シェアを30%以上まで伸ばします。

<大阪府内> ……「特化型サービスのご提供」

- 大都市圏という事業性取引の拡大が見込まれるマーケット特性を踏まえ、「貸出業務特化型店舗」を新設します。
- 住宅ローン増強に向け既存の住宅ローンセンターの営業人員を増加するとともに、小口事業性貸出の増強に向け機能特化型拠点（ビジネスサポートセンター）の増設を行います。

(2) RM強化戦略

- 営業店渉外担当者をはじめ、店頭での資産運用相談専担者や営業店支援を行う本部渉外人員を合わせて、営業人員を283名増員します。
- 合併と同時に従来型店舗の集約による効率化を完了し、専門化した機能別営業拠点（預金・預かり資産に特化した軽量化店舗（ミニ店舗）10か店、貸出業務特化型店舗5か店、住宅ローンセンター1か所・ビジネスサポートセンター2か所）を拡大。

(3) 各部門別目標（エリア戦略とRM強化戦略の融合）

預金、預かり資産、事業性貸出、ローン等の各部門について、以下の計数を目標とします。

(単位：億円)

	平成18年3月末 実績	平成19年3月末 目標	平成20年3月末 目標	平成21年3月末 目標
預金残高	29,550	30,000	31,300	33,000
預かり資産残高	2,708	3,440	4,400	5,400
事業性貸出残高	11,469	11,500	12,000	12,500
ローン残高	6,681	6,800	7,370	7,800
有価証券残高	8,180	9,000	9,500	10,000

(注) 預かり資産は「投資信託（末残）、国債（末残）、個人年金保険（販売累計額）」の合計

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】

- システム統合と店舗統廃合を実施することによる統合シナジー効果による経費削減（計画期間中約57億円）の早期実現
- 本部および営業店業務のBPRを実施し、業務の効率化と内部管理体制の強化を図るとともに人材の適材適所配置と営業部門への再配置を行う
- 更なる収益力の強化（業務粗利益の向上）と効率性の向上に向け、経費削減効果を店舗展開等RM強化に向けた投資やBPRに向けたIT投資を積極的に行う（新たな経費負担約37億円、投資総額約68億円）

<統合シナジーによる経費削減効果の見込み（単位：億円）>

	平成19年3月期 計画	平成20年3月期 計画	平成21年3月期 計画
経費削減効果	△6	△26	△26
内 人件費	△4	△9	△9
内 物件費	△2	△17	△17
合計（累計）	△6	△31	△57

<再投資計画と経費負担見込み（単位：億円）>

	投資額	平成19年3月期 計画	平成20年3月期 計画	平成21年3月期 計画
店舗等の営業チャネル	45	1	5	5
IT化投資	23	1	6	5
新規採用の増加	—	—	7	7
合計	68	2	18	17
経費負担（累計）		2	20	37

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促進
- 要管理債権先や危険債権先のなかで、キャッシュフローの確保が見込まれることにより事業再生が可能な先について、債務免除やDDS等の踏み込んだ支援を前提に正常化を図り、計画期間中で500億円以上の不良債権を削減
- 債務者に対する信用格付や自己査定と連動した償却・引当の実施を継続
- お客さまとの接点を強化することで、お客さまの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不良債権の新規発生を未然に防止

<不良債権額・不良債権比率等の推移見込み（単位：億円）>

	平成18年3月期 実績	平成19年3月期 計画	平成20年3月期 計画	平成21年3月期 計画
不良債権額	1,550	1,367	1,155	1,025
与信費用（注）	360	68	88	73
不良債権比率	7.39%	6.51%	5.31%	4.52%

（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中小企業又は地元事業者に対する信用供与の残高の総資産に対する割合

中小企業向け貸出残高の増強を進める一方、預金増強により総資産も増加するため、堅調に推移する見込みです。

なお、事業性貸出に占める中小企業向け貸出の割合は8割以上であり、本経営強化計画における事業性貸出増加計画1,000億円もリレーションシップバンキングの徹底を通じた中小企業向け貸出による増加を目指すものです。

	平成18年3月末実績	平成18年9月末見込	平成19年3月末計画	平成20年3月末計画	平成21年3月末計画
中小企業向け貸出残高(億円)	10,375	9,750	10,050	10,450	10,950
総資産(億円)	32,504	31,671	31,960	32,929	34,298
同割合(%)	31.92	30.79	31.44	31.73	31.93

※「中小企業向け貸出残高」は個人ローン残高を除きます。平成18年3月末計数は、紀陽銀行と和歌山銀行の合算ベースです。

②経営改善支援取組先企業の数取引先の企業に占める割合

本経営強化計画の基本方針である「フェイス・ツー・フェイスによるRM強化戦略」により取引先のニーズを幅広く、かつ的確に捉えられる体制整備も進めることから、経営改善支援の活動内容の充実とともに、対象顧客層も拡大してまいります。

	平成18年3月末実績	平成18年9月末見込	平成19年3月末計画	平成20年3月末計画	平成21年3月末計画
経営改善等支援取組先数	418	384	371	430	486
取引先企業数	22,082	21,200	21,300	21,500	22,700
同割合(%)	1.89	1.81	1.74	2.00	2.14

※平成18年3月末計数は、紀陽銀行と和歌山銀行の合算ベースですが、和歌山銀行の計数にはシステム上把握が不可能なため「個人事業性取引先」を含んでおりません。

4. ②地域における経済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

●スコアリングモデルの活用による無担保無保証融資、低格付先への融資、課題解決型営業による融資等、リレーションシップバンキングの積極的な取組

●企業・事業のキャッシュフローの適切な把握と企業実態を反映した信用格付制度の確立とリスク管理の高度化への取組

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商品、財務制限条項を活用した商品の開発等により、お客さまのニーズに応じた融資を促進
<担保・保証に依存しない貸出の中小企業向け貸出に占める割合> (単位：億円)

	平成18年3月末実績	平成18年9月末見込	平成19年3月末計画	平成20年3月末計画	平成21年3月末計画
担保・保証に依存しない融資取組額	113	160	210	730	1,000
中小企業向け貸出合計	10,375	9,750	10,050	10,450	10,950
中小企業向け貸出に占める割合(%)	1.09	1.64	2.09	6.99	9.13

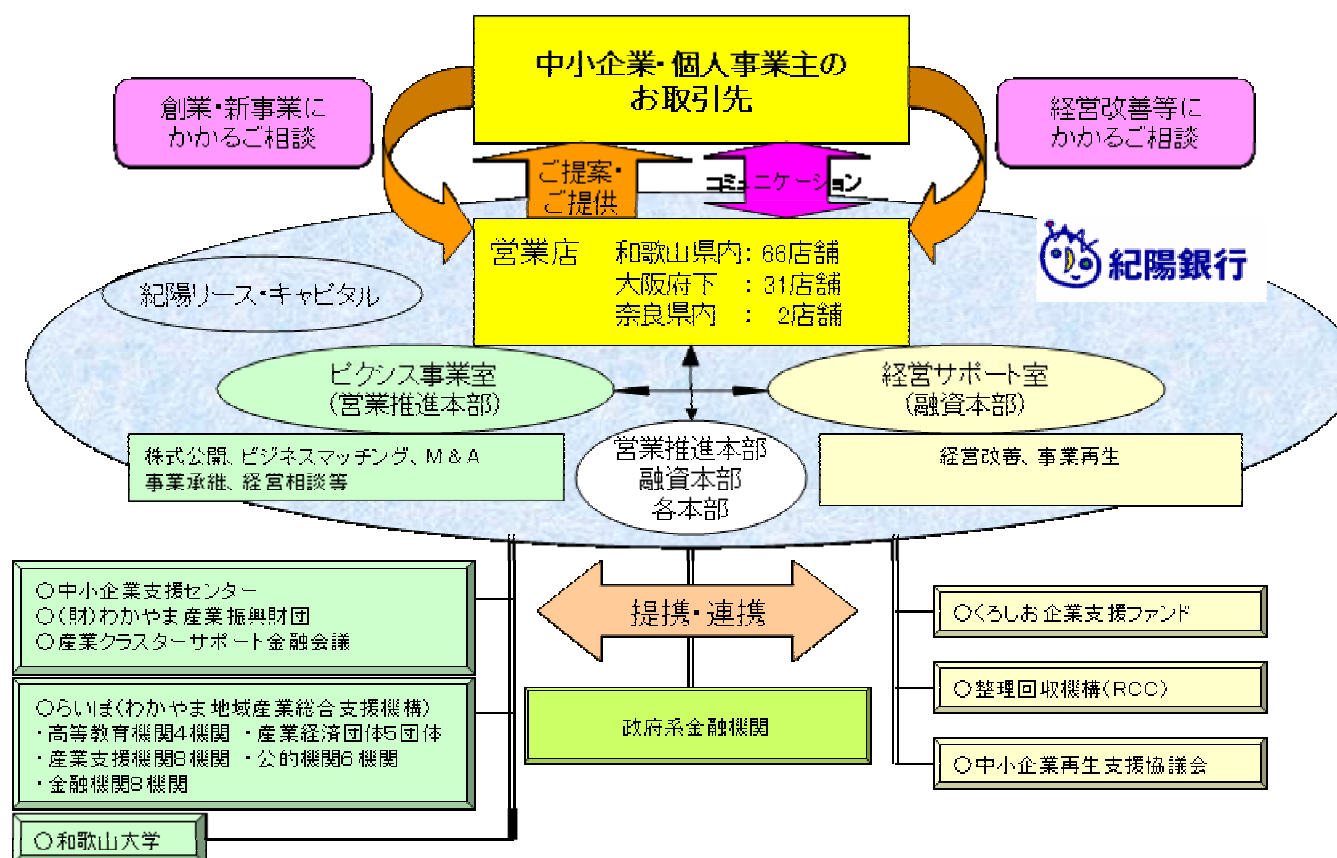
4. ③地域における経済活性化に資する方策(その他の方策)

お客様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・支援機能を強化してまいります。

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、以下の体制を更に強化し、経営改善支援等取組先の増加に努めてまいります。

また、営業店評価制度の再構築を行い、「取引先への成長支援活動」のプロセスを重視した業績評価制度とし、お客さまとの長期的な取引関係の維持・強化を図ってまいります。

【地域の経済の活性化に資する体制】



5. 所要自己資本の根拠

(1) 所要自己資本の額の根拠

平成18年3月末の紀陽ホールディングス連結自己資本比率は9.52%と健全性の面で懸念はないと認識しております。

しかしながら、地域での中小企業向貸出の増強等新たなリスクテイクを行い、アセットを積み上げていくうえでは、それに見合ったリスク資本の確保が必要となります。

経営強化計画に基づき、地方銀行としてリレーションシップバンキングの取り組みをより一層強化し、スコアリングモデルを活用した無担保無保証融資、低格付先への融資、課題解決型営業による融資等、地元中小企業や個人事業主向け貸出に積極的に取り組み、リスクテイクを行うことで地元での信用供与の円滑化に努めますが、そのためにも新たなリスク資本配賦として315億円が必要と考えます。

この資本調達が可能となれば、合併直後（平成19年10月見込み）の紀陽銀行（単体）自己資本比率は10%台となり、中位以上の地域銀行の自己資本比率と比しても遜色ない水準となります。

(2) 単体自己資本比率の見込み

(単位：億円、%)

	平成18年3月末実績	平成18年9月末見込	平成19年3月末計画	平成20年3月末計画	平成21年3月末計画
紀陽銀行	8.59%	7.96%	/	/	/
自己資本合計	1,093	1,022			
リスクアセット	12,713	12,829			
和歌山銀行	8.90%	8.28%	/	/	/
自己資本合計	171	132			
リスクアセット	1,929	1,593			
合算ベース	8.63%	8.00%	10.09%	10.89%	11.14%
自己資本合計	1,264	1,154	1,532	1,709	1,804
リスクアセット	14,642	14,422	15,179	15,681	16,193

6. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項

(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求める額及び内容

- ①株式の引受けを求める額 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行う株式の引受けを行う額及び内容

- ①株式の引受けを求める額 315億円
- ②実施時期 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

7. 利益または剰余金処分の方針

経営強化計画においては、紀陽銀行の平成19年3月期の配当は現行据置の普通株式1株あたり2円50銭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、安定した利益確保により、内部留保の充実を図り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19年3月期 計画	平成20年3月期 計画	平成21年3月期 計画	平成22年3月期 計画	平成23年3月期 計画
銀行利益剰余金	171億円	173億円	242億円	350億円	442億円	527億円
HD利益剰余金	0億円	57億円	50億円	42億円	35億円	35億円
利益剰余金	171億円	230億円	292億円	392億円	477億円	562億円
利益剰余金 蓄積額	—	59億円	121億円	221億円	306億円	391億円

8. 計画を実行する体制

(1) コーポレートガバナンス体制

公的資金による資本参加をいただくという重要性に鑑み、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ります。

- ①社外取締役の選任（平成19年6月予定）と社外監査役の増員（平成18年6月実施済み）
- ②第三者で構成される法令遵守の強化を目的としたコンプライアンス委員会の設置（平成19年7月予定）
- ③第三者で構成される経営に対する評価・助言を目的としたアドバイザリーボードの設置（平成18年10月予定）
- 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の設置（平成18年10月予定）
- ⑤業務を執行する役員報酬の業績連動の強化

(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、規模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、経営強化計画の実践により拡大するリスクについて、統合リスク管理に向けた体制の整備に取り組み、各種リスクの計量化を図るなどより高度な管理体制を構築して参ります。

