「経営強化計画」の履行状況報告書・ダイジェスト

平成20年8月

株式会社 紀陽ホールディングス
株式会社 紀陽銀行

1. 経営改善に係る数値目標の実績

(単位：%)

		平成18年9月期 (二行合算)	平成19年3月期 (二行合算)	平成20年3月期		平成21年3月期 計画
				計画	実績 (計画対比)	
収益性	コア業務純益ROA	0.52	0.56	0.60	0.66 (+0.06)	0.68
効率性	業務粗利益経費率	61.49	59.18	57.00	54.07 (Δ2.93)	53.32
健全性	不良債権比率	7.49	6.19	5.31	5.09 (Δ0.22)	4.52

コア業務純益ROA・・・預金等残高(平残)の増加(前期比1,612億円増加)により総資産(平残)が計画を約767億円上回る33,696億円となりましたが、運用面の強化により貸出金残高(平残)が増加(前期比1,434億円増加)したことに加え、逆ざやとなっていた外貨建証券の売却を行うなど有価証券ポートフォリオの改善を図ったことから、業務粗利益は計画を約19億円上回りました。また、合併にともなう経費削減効果等により経費が計画を約7億円下回ったことにより、コア業務純益は計画を約22億円上回る221億円となり、コア業務純益ROAは、計画を0.06ポイント上回る0.66%となりました。

業務粗利益経費率・・・経費につきましては、計画を約7億円下回る364億円となりました。特に人件費については、計画を12億円上回る削減効果を実現し、機械化関連費用を除く経費は、計画を約7億円下回る319億円となりました。
また、資金利益が好調に推移したことから、業務粗利益は計画を約19億円上回る590億円となりました。
この結果、業務粗利益経費率は計画以上の引き下げが実現し54.07%となりました。

不良債権比率・・・経営改善支援への取り組みによる債務者区分ランクアップや担保処分による回収等により、470億円を削減し、前年度に比べ156億円を減少させましたが、19年度は314億円の不良債権の新規発生があったため、不良債権額(金融再生法開示債権額)は計画より24億円多い1,179億円となりました。
一方で、総与信額は貸出金の増強などにより計画を1,420億円上回る23,152億円となった結果、不良債権比率は計画以上の引き下げが実現し、5.09%となりました。

2. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況

(1) 経営の現状認識、経営環境等

平成19年度の和歌山県経済は、雇用情勢に緩やかな改善が見られましたが、これまで堅調に推移してきた個人消費に一服感が見られるようになりました。一方で、和歌山市の地価の下げ止まりや大企業による大型設備投資計画など明るい話題も垣間見られるようになりました。

金融面では、19年2月以降政策金利が据え置かれたほか、米国サブプライム問題に端を発した世界的な信用収縮により、株式・債券相場は不安定な状態が続きました。

このような状況のなか、お客さまへの総合的な金融サービスの提供に努め、業績の向上と経営体質の強化に取り組んでおります。

(2) 直近決算の概要

(単位：百万円)

	平成18年3月期 (二行合算)	平成19年3月期 (二行合算)	平成20年3月期		平成21年3月期 計画
			計画	実績 (計画対比)	
業務粗利益	58,998	55,350	57,170	59,063 (+1,893)	60,590
経費	38,306	37,312	37,100	36,410 (△690)	36,800
機械化関連費用	—	4,559	4,510	4,473 (△37)	4,490
コア業務純益	19,787	18,335	19,830	22,115 (+2,285)	23,570
当期純利益	△7,200	8,412	9,170	8,809 (△361)	13,790

業務粗利益……貸出金残高の増強および有価証券ポートフォリオの見直しを図ったことなどから、資金利益で約16億円計画を上回り、業務粗利益も計画を約19億円上回る590億円となりました。

経費……前期比人件費で約5億円、物件費で約2億円の削減を実現したことにより、機械化関連費用を含めた経費は計画を約7億円上回る削減が実現し、364億円となりました。

コア業務純益…業務粗利益、経費削減ともに順調に進捗したことから、計画を22億円上回る221億円となりました。

当期純利益……償却債権取立益を含めたネット与信費用は計画を11億円下回る76億円となりましたが、保有する紀陽ホールディングス株式の売却損51億円を計上したことなどにより、当期純利益は計画を約4億円下回る88億円に止まりました。

2. ①経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況（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。

（●印の内容は当初計画の方針・施策を記載しており、 内には20年3月期までの取り組みを記載しております。）

（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、個人事業主に対する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

- ・19年5月より、和歌山県信用保証協会と提携し、無担保・第三者保証人不要で、貸借対照表を完備されていない個人事業主の方にもご利用いただける商品「＜キヨー＞スモール・ビジネスローン」の取扱いを開始しました。
- ・19年10月より、和歌山県信用保証協会と提携し、一定の資格要件を満たせば、無担保で一定限度額まで利用可能な「資金集約プラン」「新G1当貸」の取扱いを開始しました。

●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%以上まで拡大

- ・預金をはじめ預かり資産増強のため、19年1月より資産運用アドバイザーの配置を実施、20年4月時点で51名を配置し、うち35名を和歌山県内に配置しております。
- ・預金、預かり資産業務に特化した個人のお客様専用店舗である「紀陽ハートフルプラザ1号店」として、19年4月に和歌山市内に西脇支店を開設しました。
- ・和歌山県内の預金残高推移（譲渡性預金除く） 18年3月 22,141億円(シェア27%) → 20年3月 22,896億円(シェア推定29%)

＜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

●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員するとともに、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）を増設

- ・営業店の法人渉外担当者、法人新規取引先開拓専担者、住宅ローンセンターの人員増強を実施しました。
- ・19年4月に岸和田ビジネスサポートセンターを開設しました。
- ・20年1月、2月に貸出業務特化型店舗2店舗（大阪東支店、大阪北支店）を出店しました。

2. ①経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況（収益性改善策）

(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（資産運用アドバイザー）や営業店支援を行う本部渉外人員を合わせて、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個人取引特化型店舗10カ店、貸出業務特化型店舗5カ店、住宅ローンセンター1カ所・ビジネスサポートセンター2カ所）を拡大。

・19年1月にお客さまとの営業接点強化に向けた営業人員の再配置を実施、20年3月までに235名を増員。

20年3月の営業人員	営業店渉外担当者	457名(+126名)	
(18年3月対比)	本部渉外人員※	161名(+58名)	※貸出業務特化型店舗の人員含む
	資産運用アドバイザー	51名(+51名)	

(20年3月の人員は、20年4月1日付人事異動を反映しております。)

- ・19年4月～5月に個人取引特化型店舗2カ店、住宅ローンセンター1カ所、ビジネスサポートセンター2カ所を新設。
- ・20年1月～2月に大阪市内に貸出業務特化型店舗2店舗を開業。

(3) 各部門別実績と目標（エリア戦略とRM強化戦略の融合）

各部門における20年3月期の実績と今後の計画は以下のとおりです。

預金、貸出金については、営業接点増強の効果が現れ計画を上回る実績となりました。預かり資産残高については、金融商品取引法施行の影響や米国サブプライムローン問題による市場環境の悪化から計画をやや下回りました。

(単位：億円)

	平成18年3月末 実績（二行合算）	平成19年3月末 実績	平成20年3月末 実績	平成20年3月末		平成21年3月末 計画
				計画	計画対比	
預金残高	29,580	30,935	32,421	31,300	+1,121	33,000
預かり資産残高	2,707	3,448	3,821	4,400	△579	5,400
事業性貸出残高	11,469	11,732	12,455	12,000	+455	12,500
ローン残高	6,681	6,813	7,340	7,370	△30	7,800
有価証券残高	8,160	8,338	9,278	9,500	△222	10,000

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

2. ②経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況（効率性改善策）

【業務粗利益経費率を改善するための方策】（●印の内容は、当初計画の方針・施策を記載しております。）

- システム統合と店舗統廃合の実施に伴う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。
- 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のRM強化やIT関連に再投資（新たな経費負担約37億円、投資総額約68億円）。

<経費（機械化関連費用を含む）推移>

（単位：億円）

	平成18年3月期 実績	平成19年3月期 実績	平成20年3月期 実績	平成20年3月期		平成21年3月期 計画
				計画	計画対比	
経費	383	373	364	371	△7	368
内 人件費	186	179	174	186	△12	185
内 物件費	175	172	170	166	+4	164
平成18年3月 対比削減額	—	10	19	12	+7	15

- ・20年3月期の経費は、人件費が計画対比△12億円の174億円、物件費が計画対比+4億円の170億円となり、経費全体では計画対比△7億円の364億円を実現しました。
- ・19年10月までに営業部門を中心とした人員の再配置をほぼ完了させており、より効率的な営業活動推進に取り組んでおります。

2. ③経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況（健全性改善策）

【不良債権比率を改善するための方策】（●印の内容は、当初計画の方針・施策を記載しております。）

- 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（単位：億円）>

	平成18年3月期 実績	平成19年3月期 実績	平成20年3月期 実績	平成20年3月期		平成21年3月期 計画
				計画	計画対比	
不良債権額	1,550	1,335	1,179	1,155	+24	1,025
与信費用（注）	360	54	76	88	△12	73
不良債権比率（%）	7.39	6.19	5.09	5.31	△0.22	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

<平成20年3月期 不良債権の増減要因（単位：億円）>

	平成19年3月期	平成20年3月期
新規発生	337	314
減少	551	470
債権流動化	16	37
部分直接償却	183	124
ランクアップ	76	106
回収他	276	203
増減	▲214	▲156

経営改善支援の取り組みを強化し、債務者区分のランクアップ、回収等により、不良債権額（金融再生法ベース）を470億円削減し、前期比156億円を減少させましたが、19年度は314億円の不良債権の新規発生があったため、計画より24億円多い1,179億円となりました。

一方で、総与信額は貸出金の増強などにより増加したことから、不良債権比率は5.09%となり、計画を上回る引き下げを実現することができました。半期毎に綿密な計画を策定し、不良債権比率4%台の早期達成を目指してまいります。

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

19年6月28日の紀陽ホールディングス株主総会にて、社外取締役1名（弁護士）を選任いたしました。経営の健全性確保とコンプライアンス確保について客観的な意見・提言を反映するため、同取締役は紀陽ホールディングスのコンプライアンス委員会の委員長を務めております。

(2) 法令遵守の体制の強化のための方策

・19年2月に弁護士、公認会計士等で構成される紀陽ホールディングスのコンプライアンス委員会を設置しました。当委員会は3カ月毎に開催し、コンプライアンスに関する経営上重要な課題について、専門的見地からの意見・提言を受け、法令等遵守態勢の強化に取り組んでおります。委員会の議事内容はホームページでも公表しております。

(3) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

・第三者で構成される経営諮問委員会を18年10月に設置、経営に対する客観的な評価と助言を頂戴しています。当委員会は、半年毎に開催しており、20年3月までの3回の委員会での指摘・提言に基づき具体的な施策に反映させるように努めております。また、20年6月には4回目の委員会を開催しました。なお、委員会の議事内容は、ホームページでも公表しております。

(4) 情報開示の充実のための方策

・より多くの方々に経営情報をご提供できるようプレスリリースを積極的に行うとともに、18年12月以降毎年2回のアナリスト向け説明会を実施しております。また、19年8月に和歌山県内2カ所、大阪府内1カ所で地元のお客さま向け説明会を開催しました。なお、地元のお客さま向け説明会は毎年開催する予定です。
・部門別収益管理につきましては、システム改定を進めております。これらのシステムを活用し、部門別収益管理体制に関する情報開示を充実させてまいります。

(5) 子会社の経営管理を担当する役員の配置、銀行持株会社における責任ある経営管理体制の確立に関する事項

・18年10月より、毎月紀陽ホールディングス経営強化計画推進委員会を開催。経営強化計画専任の役員である専務取締役を委員長とし、月次で計画の進捗状況を把握するとともに、計画達成に向けた課題について協議を行っております。また、19年6月に紀陽銀行取締役を兼務しない取締役2名（1名は社外取締役）を選任し、子銀行を中心とする業務執行状況の牽制機能確保を図っております。

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) 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

< 20年3月末の実績と今後の計画 >

	平成18年9月末 (二行合算)	平成19年3月末 実績	平成20年3月末 実績	平成20年3月末		平成21年3月末 計画
				計画	計画対比	
中小企業向貸出残高(億円)	9,770	10,142	10,608	10,450	+158	10,950
総資産(億円)	32,486	32,430	33,696	32,929	+767	34,298
同割合(%)	30.07	31.27	31.48	31.73	△0.25	31.93

- ・中小企業向貸出残高は計画を158億円上回りましたが、将来の収益源となる調達を引き続き積極的に進めたこともあり総資産も計画を767億円上回りました。この結果、中小企業向貸出残高の総資産に占める割合は、計画を0.25ポイント下回る結果となりました。
- ・営業人員の再配置にともなう顧客セグメント別営業体制の定着と本部渉外部門と営業店の連携により、地域密着型金融を実践し、地元中小企業向貸出の増強に取り組んでまいります。

(2) 経営改善支援等取組先企業数の取引先総数に占める割合

< 20年3月末の実績と今後の計画 >

	平成18年9月末 (二行合算)	平成19年3月末 実績	平成20年3月末 実績	平成20年3月末		平成21年3月末 計画
				計画	計画対比	
経営改善等支援取組先数	393	390	466	430	+36	486
取引先企業数	21,129	21,153	21,066	21,500	△434	22,700
同割合(%)	1.86	1.84	2.21	2.00	+0.21	2.14

- ・営業人員の増強などによりお客さまとの接点を強化し、課題解決型営業に取り組んでおります。この結果、経営改善支援等取組先数は計画を36先上回りました。
- ・営業エリアでの事業所数の減少が続くなか、取引先企業数は計画を434先下回る結果となりました。今後は、大企業による大型設備投資案件等の経済波及効果も期待される中で、取引先数の拡大に努めてまいります。

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

(3) 信用供与の体制整備のための方策 (●印の内容は当初計画の方針・施策を記載しており、□内には20年3月期までの取り組みを記載しております。)

- 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

円滑な融資取り組みによりお客さまとのリレーションを強化するため、本部・営業店間で事前案件相談会を定期的に開催しております。
また、格付・自己査定結果に基づき営業店長の貸出権限を定めており、迅速な融資取り組みに努めております。

- 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・保証に過度に依存しない融資として、スコアリングモデルを活用した無担保・第三者保証人不要の融資商品の取り組みを行いました。また、計画終期の目標達成のためには、お客様のニーズにあった商品の拡充が必要と考え、19年12月には財務制限条項を活用した融資商品の取組も開始しており、より一層の信用供与の円滑化を図っております。
なお、担保・保証に過度に依存しない融資等への取組実績は以下の通りです。

	平成18年9月末 (二行合算)	平成19年3月末 実績	平成20年3月末 実績	平成20年3月末 実績		平成21年3月末 計画
				計画	計画対比	
担保・保証に過度に依存しない融資取組額(億円)	131	231	630	730	△100	1,000
中小企業向貸出合計(億円)	9,770	10,142	10,608	10,450	+158	10,950
中小企業向け貸出に占める割合(%)	1.34	2.27	5.93	6.99	△1.06	9.13

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

お客さまとの長期的な取引関係を維持するなかで、課題解決型営業への取り組みにより、資金ニーズへの対応のみならず、お客さまの経営課題解決に向けた情報のご提供・ご支援に努めております。

20年3月期までの主な取り組みは以下の通りです。

【創業・新事業支援への取り組み】

産学官連携機能などを活用して、以下のような取り組みを実施しております。

- ・ 政府系金融機関との連携による医院開業に係る協調融資
- ・ 和歌山県の産学連携機能を活用した研究開発、新規事業の情報提供・提案等の支援態勢強化
- ・ 新規事業および事業多角化にともなう事業計画の立案等の支援
- ・ 商工会議所と共催で新規事業セミナーを開催 等

【経営相談その他お取引先に対する支援への取り組み】

課題解決型営業の専門部署であるピクシス営業室の人員を増員し、支援対象先の拡大に努めました。主な取り組みとして、以下のような事例があります。

- ・ 販売先・仕入先やコンサルタントなどをご紹介するビジネスマッチング
- ・ M & A 仲介や経営管理・退職金制度導入等のコンサルティング、事業承継対策の立案 等

19年10月には、前年に引き続きお取引先55社（前年対比+21社）の全国規模のビジネスマッチング商談会への出展を斡旋したほか、34社の食品業界のお客さまに対しインターネット市場への出店を誘致いたしました。

【経営改善・事業再生への取り組み】

融資部経営サポート室と営業店が連携し、経営改善支援対象先毎にキャッシュフロー確保に向けた改善計画を策定、計画遂行をサポートするなかで、債務者区分ランクアップに努めております。

抜本的な事業再生が必要な先については、中小企業再生支援協議会等の外部機関とも連携しながら、早期再生に向けた取り組みを行っております。また、当行も出資する企業再生ファンドである「くろしお企業支援ファンド」に19年9月に5先、20年3月に1先の持ち込みを実施するなど、引き続き同ファンドを積極的に活用し、抜本的再生を進めていく予定です。

5. 自己資本比率（紀陽銀行単体）の推移

（単位：億円、％）

	18年9月末 実績	19年3月末 実績	20年3月末		21年3月末 当初計画
			計画	実績	
紀陽銀行	8.66%	/	/	/	/
自己資本合計	1,135				
リスクアセット	13,097				
和歌山銀行	10.16%	/	/	/	/
自己資本合計	144				
リスクアセット	1,417				
合算ベース	8.81%	10.62%	10.89%	10.08%	11.14%
自己資本合計	1,279	1,640	1,709	1,678	1,804
リスクアセット	14,514	15,438	15,681	16,655	16,193

地域における積極的なリスクテイクによる信用供与の円滑化を図るため貸出金の増強を行ったことや、有価証券運用による残高の増加を図ったことにより、リスクアセットが前期末対比1,217億円増加しました。一方、当期純利益を88億円計上し、自己資本が前期末対比38億円増加しましたが、有価証券評価差損を148億円計上したことにより、自己資本比率は10.08%となりました。

6. 利益または剰余金の推移

（単位：億円）

	18年3月期 実績	19年3月期 実績	20年3月期		21年3月期 当初計画
			計画	実績	
銀行利益剰余金	171	185	242	250	350
HD利益剰余金	0	80	80	80	80
利益剰余金	171	265	322	330	430

20年3月期の紀陽ホールディングス配当金は普通株式1株当たり0.50円増配の3円としました。以降は経営強化計画の利益目標を達成することで配当金の増額を図る方針です。また、安定した利益確保により利益剰余金の積み上げを図り、公的資金の早期返済を目指してまいります。

7. 労務に関する事項

(単位：人)

	18年3月 実績	18年10月 実績	19年3月 実績	20年3月 実績	19年3月対比
	紀陽銀行	1,940	1,995	2,263	2,211
和歌山銀行	460	358			
二行合算	2,400	2,353			

従業員数につきましては、19年度130名の新卒採用を行いました。定年退職等の退職者もあり19年3月対比52名の減少となりました。

8. 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

19年3月に開始した紀陽フィナンシャルグループにおける統合リスク管理については、19年10月以降、米国サブプライム問題による株価の下落等の影響もあり、20年3月に枠組みの見直しを実施しました。今回の見直しでは、「Tier1」を配賦原資とし、ストレス・テストの結果を踏まえた資本配賦額の設定を行いました。また、住宅ローン債権のリスク量を新たに資本配賦の対象としたほか、コア預金の金利リスク量について、アウトライヤーにおける標準的な手法の考え方を採用するなど、リスク管理の高度化を図りました。今後は、各リスク量計測の精緻化に努め、リスク・リターン管理や経営資源の最適配分などを行うことやグループでの統合リスク管理へ移行することを目標に統合リスク管理の高度化に努めてまいります。