

金融機能強化審査会説明資料

平成21年7月31日（金）

金融庁

紀陽銀行及び豊和銀行の概要

本店所在地
頭取

(単位:億円、%)

店舗数／職員数
預金(末残) (地域銀行109行中順位)
貸出金(末残) (同上)
自己資本比率 (弾力化措置前)
純資産額
その他有価証券評価差額金

(単位:億円、%)

業務粗利益
資金利益
役務取引等利益
その他業務利益
債券関係損益
うち、債券償却(▲)
経費(▲)
コア業務純益
与信関連費用(▲)
株式等関係損益
うち、株式等償却(▲)
当期純利益

紀陽銀行(Ⅰ) 18年11月 資本参加315億円

和歌山県和歌山市
片山 博臣

21年3月末
108店／2,061名
31,193 (29位)
23,856 (29位)
10.43
1,032
▲ 341

21年3月期	前年同期比
483	▲ 106
528	11
57	▲ 9
▲ 1	▲ 3
▲ 100	▲ 106
▲ 115	▲ 115
▲ 359	4
224	3
▲ 43	33
▲ 110	▲ 84
▲ 91	▲ 79
29	▲ 58

豊和銀行(Ⅱ) 18年12月 資本参加90億円

大分県大分市
安藤 英徳

21年3月末
44店／479名
4,393 (101位)
3,459 (101位)
8.14
122
▲ 44

21年3月期	前年同期比
100	▲ 1
88	▲ 5
2	▲ 2
8	7
8	6
-	-
▲ 58	2
33	▲ 6
▲ 28	▲ 9
▲ 11	▲ 3
▲ 12	▲ 3
0	▲ 11

1. 紀陽ホールディングス（紀陽銀行）

1. 旧経営強化計画（18年10月～21年3月）の総括

（1）経営改善の目標

① コア業務純益ROA

（単位：億円、％）

区 分		18/9期(始期)	19/3期	20/3期	21/3期(終期)	
					始期比	
コア業務純益	計 画		171	198	235	+85
	実 績	150	183	221	224	+74
総資産(平残)	計 画		31,960	32,929	34,298	+5,525
	実 績	28,773	32,430	33,696	34,132	+5,359
コア業務純益ROA	計 画		0.53	0.60	0.68	+0.16
	実 績	0.52	0.56	0.66	0.65	+0.13

（注）18/9期（始期）はコア業務純益を2倍にして、コア業務純益ROAを算出。

② 業務粗利益経費率

（単位：億円、％）

区 分		18/9(始期)	19/3期	20/3期	21/3期(終期)	
					始期比	
経費(機械化費用を除く)	計 画		332	325	323	▲19
	実 績	171	327	319	310	▲32
業務粗利益	計 画		544	571	605	+49
	実 績	278	553	590	483	▲73
業務粗利益経費率	計 画		61.05	57.00	53.32	▲8.17
	実 績	61.49	59.18	54.07	64.13	+2.64

（注）「経費（機械化費用を除く）」及び「業務粗利益」の21/3期（終期）と18/9期（始期）との比較は18/9期を2倍にして、算出。

（参考）主要勘定の平均残高

（単位：億円）

区 分		18/9期(始期)	19/3期		20/3期		21/3期(終期)		
			前期比		前期比		前期比	始期比	
貸 出 金	計 画		20,080	▲114	21,210	+1,130	22,040	+830	+1,846
	実 績	20,194	20,345	+151	21,780	+1,435	22,960	+1,180	+2,766
有価証券	計 画		8,950	+14	9,500	+550	10,000	+500	+1,064
	実 績	8,936	8,910	▲26	9,067	+157	9,165	+98	+229
預 金	計 画		29,700	▲25	30,470	+770	31,775	+1,305	+2,050
	実 績	29,725	29,733	+8	31,345	+1,612	31,758	+413	+2,033

（注）19/3期「前期比」は、18/9期（始期）との比較を記載。

【21/3期の実績が計画未達となった理由】

（コア業務純益ROA）

○「総資産（平残）」（分母）が着実に増加を続ける一方、「コア業務純益」（分子）が昨年9月以降の市場環境の悪化を背景とした投資信託の販売手数料の落込みを主因に計画を11億円下回ったため。

（業務粗利益経費率）

○「経費」（分子）は計画を13億円上回る削減ができたが、「業務粗利益」（分母）がリーマン・ブラザーズ債券等に係る多額の減損処理や投資信託の販売手数料の落込み等により計画を122億円下回ったため。

③ 不良債権比率

(単位：億円、%)

区 分		18/9 期(始期)	19/3 期	20/3 期	21/3 期(終期)	
					始期比	
金融再生法開示債権	計 画		1,367	1,154	1,025	▲517
	実 績	1,542	1,335	1,179	961	▲581
総与信	計 画		21,007	21,732	22,675	+2,082
	実 績	20,593	21,576	23,152	24,248	+3,655
不良債権比率	計 画		6.51	5.31	4.52	▲2.97
	実 績	7.49	6.19	5.09	3.96	▲3.53

(2) 信用供与の円滑化の目標

① 中小企業向け貸出比率

(単位：%、億円)

区 分		18/9 期(始期)	19/3 期	20/3 期	21/3 期(終期)	
					始期比	
中小企業向け貸出残高	計 画		10,050	10,450	10,950	+1,180
	実 績	9,770	10,142	10,608	11,023	+1,253
総資産	計 画		31,960	32,929	34,298	+1,812
	実 績	32,486	32,430	33,696	34,132	+1,646
中小企業向け貸出比率	計 画		31.44	31.73	31.93	+1.86
	実 績	30.07	31.27	31.48	32.29	+2.22

(注) 中小企業向け貸出比率＝中小企業向け貸出残高÷総資産

② 経営改善支援先割合

(単位：先、%)

区 分		18/9 期(始期)	19/3 期	20/3 期	21/3 期(終期)	
					始期比	
経営改善支援先企業数	計 画		371	430	486	+93
	実 績	393	390	466	567	+174
取引先企業総数	計 画		21,300	21,500	22,700	+1,571
	実 績	21,129	21,153	21,066	21,479	+350
経営改善支援先割合	計 画		1.74	2.00	2.14	+0.28
	実 績	1.86	1.84	2.21	2.63	+0.77

(注) 経営改善支援先割合＝経営改善支援先企業数÷取引先企業総数

2. 新経営強化計画（21年4月～24年3月）の概要

【計画期間中の前提条件：金利⇒無担ON：0.09%、10年国債：1.48%、株価⇒日経平均株価9,000円、為替⇒1米ドル=95.29円】

(1) 経営改善の目標

① コア業務純益ROA

(単位：億円、%)

区 分	21/3期 実績(始期)	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期(終期)	
							計画	始期比
コア業務純益	224	101	207	106	216	119	242	+18
総資産(平残)	34,132	34,150	34,500	35,225	35,500	36,350	36,600	+2,468
【参考】貸出金(平残)	22,960	23,750	24,000	24,575	24,750	25,250	25,450	+2,490
コア業務純益ROA	0.65	0.60	0.60	0.60	0.61	0.65	0.66	+0.01

(注) 各9月期はコア業務純益を2倍にして、コア業務純益ROAを算出。

○ 前計画期間中に営業人員の増強や機能別営業拠点の増設等により構築した営業体制を更に強化しながら、引き続き貸出金残高の着実な増加を図ることに加え、計画期間の後半から投資信託販売の回復を見込むことにより、計画終期（24/3期）において計画始期を上回る水準の達成を目指す。

○ なお、22/3期、23/3期については、以下の要因により計画始期を下回る見込み。

- ・貸出金利息：20年10月と12月の政策金利引下げを受けた貸出金利回の低下により変動金利型住宅ローン利息が減少
- ・有価証券利息：運用額の見直しにより減少
- ・役務取引等利益：21/3期に積極的に推進した個人年金保険が21/3期実績ほど見込めない
- ・経費：新勘定系システムの稼働や人員の増強等により増加

② 業務粗利益経費率

(単位：億円、%)

区 分	21/3期 実績(始期)	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期(終期)	
							計画	始期比
経費(機械化費用を除く)	310	161	320	160	321	162	322	+12
業務粗利益	483	289	581	294	593	309	620	+137
業務粗利益経費率	64.13	55.70	55.07	54.42	54.13	52.42	51.93	▲12.20

(参考)

(単位：億円)

区 分	21/3期 実績(始期)	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期(終期)	
							計画	始期比
業務粗利益	483	289	581	294	593	309	620	+137
資金利益	529	257	520	264	535	275	554	+25
役務取引等利益	57	24	46	26	53	31	60	+3
その他業務利益	▲103	8	15	3	5	3	5	+108
経費	359	183	364	188	377	190	378	+19

【「コア業務純益ROA」及び「業務粗利益経費率」の具体的な取組み方策（主なもの）】

- 地元エリア（和歌山県及び大阪府南部）における競争優位の発揮
 - － 地元エリアでの個人取引（住宅ローン、個人預金）の増強
 - － 大阪府南部に重点を置いた中小企業取引（先数、金額）の増強
 - － 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
- 多様な顧客接点を生み出す効率的な営業体制の構築
 - － 渉外機能の見直しと再編による営業体制の再構築（23/4に営業担当者の増員配置を完了）
 - － 本部渉外機能の強化（高度な専門性を有する本部渉外担当者を増員）
 - － 住宅ローン推進体制の効率化（住宅ローンセンターの拠点網を見直し、効率的な拠点・人員配置を検討）
- 安定成長を支える組織態勢の強化
 - － 信用リスク管理の強化（貸出金ポートフォリオの健全性の確保）、市場リスク管理の強化（安定した有価証券運用収益の確保）
 - － 管理会計の高度化と営業活動への反映（22/3期中に新収益管理システムを導入、信用コスト控除後収益率を意識した融資推進）
 - － 大阪府営業店をサポートする本部機能の充実、専門性を意識した人材育成とポスト配置、女性行員の育成と活用

③ 不良債権比率

（単位：億円、％）

区 分	21/3 期 実績(始期)	21/9 期 計 画	22/3 期 計 画	22/9 期 計 画	23/3 期 計 画	23/9 期 計 画	24/3 期(終期)	
							計 画	始期比
金融再生法開示債権額	961	958	954	950	947	944	940	▲21
総与信	24,248	24,550	24,900	25,200	25,600	25,950	26,300	+2,052
不良債権比率	3.96	3.90	3.83	3.76	3.69	3.63	3.57	▲0.39

【具体的な取組み方策（主なもの）】

- 直接償却、債権流動化、バルクセール等のオフバランス化による最終処理を継続
- 要管理・危険債権で事業再生が可能な先は、債務免除やDDS等の支援を前提に正常債権化に取り組む
- 地区別の特性を踏まえた信用リスク管理・採算性の分析を進め、より効果的な管理体制を構築
- 取引先のモニタリングの精度を上げ、業績や資金繰りの悪化が見られる場合は本部・営業店一体となって早期改善支援に着手
- 中小企業の特徴を踏まえた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行う態勢を強化
- 営業店の融資担当者の増員、人材育成の強化
- 小口分散化された貸出金ポートフォリオ構築に努めながら、分母となる総与信額を増加させる

(2) 信用供与の円滑化の目標

① 中小企業向け貸出比率

(単位：億円、%)

区 分	21/3 期 実績(始期)	21/9 期 計 画	22/3 期 計 画	22/9 期 計 画	23/3 期 計 画	23/9 期 計 画	24/3 期(終期)	
							計 画	始期比
中小企業向け貸出残高	10,658	10,720	10,845	10,935	11,060	11,195	11,315	+657
総資産	34,796	35,000	35,400	35,700	36,100	36,450	36,800	+2,004
中小企業向け貸出比率	30.63	30.63	30.63	30.63	30.63	30.71	30.74	+0.11

(注) 中小企業向け貸出比率＝中小企業向け貸出残高÷総資産

※ 監督指針において「中小企業向け貸出」がより詳細に定義されたことから、新計画の策定に当たって当該定義に基づき対象を見直し、旧計画に含まれていた「当行関連会社、不動産関連地方公社向け貸出」を除外。更に、平残ベースから末残ベースに変更。

【具体的な取組み方策(主なもの)】

- 大阪府内の法人取引先(500万円以上)を1,000先程度増加
- 担保・保証に過度に依存しない融資を推進(スプリングモデルを活用した保証協会提携商品・財務制限条項を活用した融資商品の推進、ABLの各種手法等の検討)
- 営業店の融資人員を計画期間で60名増員し、融資推進体制を強化
- 営業店の法人営業・融資担当者の人材育成を強化

② 経営改善支援先割合

(単位：先、%)

区 分	21/3 期 実績(始期)	21/9 期 計 画	22/3 期 計 画	22/9 期 計 画	23/3 期 計 画	23/9 期 計 画	24/3 期(終期)	
							計 画	始期比
経営改善支援先企業数	272	285	290	295	300	310	320	+48
取引先企業総数	20,265	20,265	20,265	20,265	20,265	20,265	20,265	+0
経営改善支援先割合	1.34	1.40	1.43	1.45	1.48	1.52	1.57	+0.23

(注) 経営改善支援先割合＝経営改善支援先企業数÷取引先企業総数

※①「経営改善支援先企業数」(分子)については、旧計画では報告期末における全取組先数を計上していたが、新計画では改正金融機能強化法に基づく資本参加の計画と同様に、報告期の期間中に新たに取り組み取引先のみ計上。

②「取引先企業総数」(分母)については、旧計画の策定時に不明であった旧和歌山銀行との取引重複先や当行と旧和歌山銀行との属性情報の定義の相違から事業性貸出先としていたローン先を除外。

【具体的な取組み方策(主なもの)】

- 地元エリア内企業の円滑な事業承継支援として、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実施
- 農業関連分野における事業・食品材料マッチング事業等による事業創出を図る
- 地元エリアのニーズを背景に、創業支援として医業開業先等に対して積極的に取り組む
- 営業店担当者の経営改善支援スキルを強化し、経営改善・再生支援の対象先の拡大を目指す
- 中小企業育成の観点から、人材採用活動支援等の人事労務分野における支援に取り組む

(3) 利益剰余金等の推移

(単位：億円、%)

	21/3期 実績(始期)	22/3期 計画	23/3期 計画	24/3期(終期)	
				計画	始期比
紀陽銀行・利益剰余金	245	298	359	471	+226
紀陽HD・利益剰余金	53	50	53	49	▲4
利益剰余金 合計	298	348	412	520	+222
自己資本比率【紀陽銀行】	10.43	10.44	10.50	10.78	+0.35
自己資本比率【紀陽銀行】(弾力化措置前)					

(4) 責任ある経営体制の確立に関する事項

① 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化、経営に対する評価の客観性の確保のための方策

- 旧計画期間中に整備した以下の体制を維持・継続
 - ・コーポレートガバナンスを有効に機能させるため、紀陽ホールディングスにおいて社外取締役を1名選任（19年6月）
 - ・紀陽ホールディングス及び紀陽銀行において社外監査役を1名増員し、3名体制とする（18年6月）
 - ・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、「経営諮問委員会（アドバイザーボード）」を設置（18年12月）
 - ・紀陽銀行の経営強化計画の実施状況を管理するため、紀陽ホールディングスの役職員で構成する「経営強化計画推進委員会」を設置（18年10月）

② リスク管理の体制の強化のための方策

- 旧計画期間中に実施した以下の体制整備や取組みを更に強化
 - <リスク管理体制>
 - ・紀陽ホールディングスに、取締役会の直轄機関として「リスク管理委員会」を設置（18年2月）
 - ・紀陽銀行におけるリスク量の計測手法の高度化・精緻化など統合リスク管理体制の充実を図るため、各種リスクを統括する「リスク統括部」を設置（16年10月）
 - <信用リスク管理>
 - ・スコアリングモデルを設け、債務者格付制度を精緻化（17年1月）
 - ・与信先の信用力の変動やデフォルト後の債権回収の可能性を加味し、期待損失や非期待損失を測定することで、信用リスクを計量化（17年4月）
 - －住宅ローン債権の信用リスク量を資本配賦の対象に追加（20年4月）
 - －市場性取引に係る信用リスク量を資本配賦の対象に追加（21年6月）
 - <市場リスク管理>
 - ・市場リスク管理部門（ミドル）を「リスク統括部」として市場営業部（フロント）からの独立性を確保し、牽制機能を高める体制を整備（19年10月）
 - ・市場リスク管理におけるルールを改定（20年10月）
 - －1投資先当たりの投資極度額の引下げ
 - －投資信託等のロスカットルールの強化
 - －有価証券発行体のモニタリング態勢等の強化
 - ・金利リスクのリスク計測手法の高度化（20年6月）
 - －銀行勘定の金利リスクについて、融資形態の多様化に対応したデータベースの整備及びALMシステムの更新作業完了
 - －コア預金内部モデルの導入によりコア預金定義を変更し、より実態に合ったストレステストを実施するなどリスク量把握を行う態勢を整備

II. 豊和銀行

1. 旧経営強化計画（18年4月～21年3月）の総括

(1) 経営改善の目標

① コア業務純益ROA

(単位：億円、%)

区 分		18/3 期 (始期)	19/3 期	20/3 期	21/3 期(終期)	
					始期比	
コア業務純益	計 画		40	53	54	+9
	実 績	45	35	39	33	▲11
総資産(平残)	計 画		5,283	5,335	5,296	▲269
	実 績	5,566	5,153	4,879	4,782	▲783
コア業務純益 ROA	計 画		0.77	1.00	1.03	+0.22
	実 績	0.81	0.69	0.81	0.69	▲0.12

② 業務粗利益経費率

(単位：億円、%)

区 分		18/3 期 (始期)	19/3 期	20/3 期	21/3 期(終期)	
					始期比	
経費(機械化費用を除く)	計 画		57	52	53	▲13
	実 績	66	56	50	49	▲17
業務粗利益	計 画		110	117	118	▲5
	実 績	123	102	101	100	▲23
業務粗利益経費率	計 画		52.49	44.98	44.91	▲9.11
	実 績	54.02	55.15	49.96	49.20	▲4.82

【コア業務純益ROA及び業務粗利益経費率の21/3期の実績が計画未達となった理由】

以下の要因により、コア業務純益及び業務粗利益が計画を大幅に下回ることとなったため。

- ① 当行の営業力の低下と中小企業の資金需要の低迷が相俟って貸出金（平残）が減少したこと（21/3期計画比▲316億円）、他行との金利競合及び低レート貸出の増加に伴い貸出金利回が低下したこと（同▲0.25%）により、貸出金利息収入が大幅に減少（同▲17億円）。
- ② 20年度下期以降の金融市場の混乱の影響等により、有価証券利息配当収入や投資信託販売等の役務取引等収益も減少（同▲10億円）。

(参考) 主要勘定の平均残高

(単位：億円)

区 分		18/3 期 (始期)	19/3 期		20/3 期		21/3 期(終期)		
				前期比		前期比	前期比	始期比	
貸 出 金	計 画		3,687	▲389	3,760	+72	3,802	+42	▲274
	実 績	4,077	3,591	▲485	3,571	▲19	3,485	▲85	▲591
有価証券	計 画		1,005	+46	1,212	+206	1,202	▲9	+242
	実 績	959	963	+3	969	+6	890	▲78	▲68
預 金	計 画		4,989	▲210	4,967	▲22	4,921	▲45	▲278
	実 績	5,200	4,871	▲328	4,576	▲294	4,477	▲99	▲722

③ 不良債権比率

(単位：億円、%)

区 分		18/3 期 (始期)	19/3 期	20/3 期	21/3 期(終期)	
					始期比	
金融再生法開示債権	計 画		418	380	231	▲246
	実 績	477	493	476	177	▲300
総与信	計 画		3,747	3,801	3,744	▲9
	実 績	3,754	3,611	3,699	3,498	▲256
不良債権比率	計 画		11.2	10.0	6.2	▲6.5
	実 績	12.7	13.6	12.8	5.0	▲7.7

(2) 信用供与の円滑化の目標

① 地元事業者向け貸出比率

(単位：%、億円)

区 分		18/3 期 (始期)	19/3 期	20/3 期	21/3 期(終期)	
					始期比	
地元事業者向け貸出残高	計 画		3,378	3,427	3,386	+34
	実 績	3,352	3,243	3,350	3,159	▲193
総資産	計 画		5,385	5,315	5,271	▲77
	実 績	5,348	5,037	4,809	4,645	▲703
地元事業者向け貸出比率	計 画		62.7	64.5	64.2	+1.6
	実 績	62.6	64.3	69.6	68.0	+5.4

(注) 地元事業者向け貸出比率＝地元事業者向け貸出残高÷総資産

② 経営改善支援先割合

(単位：先、%)

区 分		18/3 期 (始期)	18/9 期	19/3 期	19/9 期	20/3 期	20/9 期	21/3 期(終期)	
								始期比	
経営改善支援先企業数	計 画		62	70	82	83	91	102	+62
	実 績	40	19	111	66	434	227	111	+71
取引先企業総数	計 画		6,065	6,100	6,195	6,300	6,420	6,550	+510
	実 績	6,040	5,870	5,644	5,457	5,363	5,159	5,009	▲1,031
経営改善支援先割合	計 画		1.02	1.14	1.32	1.31	1.41	1.55	+0.89
	実 績	0.66	0.32	1.96	1.20	8.09	4.40	2.21	+1.55

(注) 経営改善支援先割合＝経営改善支援先企業数÷取引先企業総数

2. 新経営強化計画（21年4月～24年3月）の概要

【計画期間中の前提条件：金利⇒無担ON：0.09%、10年国債：1.48%、株価⇒日経平均株価9,000円、為替⇒1米ドル=95.29円】

(1) 経営改善の目標

① コア業務純益ROA

(単位：億円、%)

区 分	21/3期 実績(始期)	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期(終期)	
							計画	始期比
コア業務純益	33	16	32	16	33	17	36	+2
総資産(平残)	4,782	4,709	4,738	4,798	4,816	4,857	4,878	+96
【参考】貸出金(平残)	3,485	3,380	3,345	3,337	3,365	3,442	3,461	▲24
コア業務純益ROA	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.73	0.73	+0.04

(注) 各9月期はコア業務純益を2倍にして、コア業務純益ROAを算出。

② 業務粗利益経費率

(単位：億円、%)

区 分	21/3期 実績(始期)	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期(終期)	
							計画	始期比
経費(機械化費用を除く)	49	24	48	24	48	24	48	▲0
業務粗利益	100	46	92	47	94	48	98	▲1
債券関係損益を除く	91	46	92	47	94	48	97	+6
業務粗利益経費率	49.20	53.04	53.03	51.74	51.67	50.31	49.19	▲0.01

○ 業務粗利益の大宗を占める「資金利益」について、営業体制の再構築による営業力の強化により計画期間を通じて着実な増加を図るとともに、「経費」の圧縮に努める。以上により、計画終期(24/3期)において「コア業務純益ROA」、「業務粗利益経費率」ともに計画始期からの改善を目指す。

○ なお、計画期間中は、21/3期のような多額の債券売却益(8億円)を見込んでいないため、業務粗利益経費率は23/9期までは計画始期を上回る見通し。

(参考) 業務粗利益の内訳

(単位：億円)

区 分	21/3期 実績(始期)	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期(終期)	
							計画	始期比
資金利益	88	44	89	45	91	46	95	+6
役務取引等利益	2	1	2	1	2	1	2	+0
その他業務利益	8	0	0	0	0	0	0	▲8

【具体的な取組み方策（主なもの）】

○「営業体制の再構築」～渉外戦力の量と質の向上

① 営業推進会議体による全行的推進

- ・新たに、頭取（本部長）、支店ブロック担当の取締役、営業統括部担当の取締役及び執行役員、部長、支店指導役（新設）で構成する「営業推進会議体」を設置し、計画の週次での進捗管理を徹底

② 営業店渉外戦力の増強

- ・本部スリム化や営業店事務の効率化による人材余力の配置転換、女性渉外担当の登用等により、渉外戦力を60名増員（現状110名体制⇒170名体制）
- ・店頭窓口や内勤行員を預金・預り資産の取引を行う個人顧客の営業担当として再定義し、店頭営業力を強化
- ・少人数で分散した店舗や担当地域が重複する店舗の効率化を図る観点から、3店舗の統廃合を実施。存続店舗についても機能の見直しを進める

③ 渉外担当の専門性向上

- ・新たに投入する渉外担当の早期戦力化を図るため、実務研修、OJTを計画的かつ反復実施。特に、審査部門には西日本シティ銀行に一層の支援を要請

④ 本部、営業店のPDCAの徹底推進

- ・計画に沿った業務の進捗状況の管理、計画・実績の管理、行動管理の徹底を図るため、本部・営業店におけるPDCAフォーマットを制定

⑤ 支店指導役制度の導入

- ・営業店行員の専門性向上、営業店の地域性・マーケット特性に応じたPDCA管理の定着を図るため、支店指導役5名を配置（うち3名は西日本シティ銀行からの招聘者）

⑥ 業務の効率化

- ・全部店を対象に実施される内部統制の有効性評価を通じて、事務の効率化、事務リスクの軽減を図る

○「収益力の強化」

① 西日本シティ銀行との業務連携強化と同行の業務ノウハウの活用

- ・営業体制の再構築（人材招聘10名のうち5名を営業統括部に配置）、新商品導入、法人ソリューション部門の強化に係るノウハウの提供を受ける
- ・ビジネスマッチング分野での業務連携の継続

② 預金調達力の強化

- ・個人対し、年金振込口座・給与振込口座、定期預金の獲得を推進
- ・法人に対し、営業性資金の受取口座・決済口座、給与振込・総合振込契約の獲得を推進、定期積金契約等を推進

③ 円滑な資金供給

ー 中小企業向け貸出の推進

- ・大分県内の主要産業（医療・福祉関連産業、観光関連産業、食料品製造・加工業）に対する融資取組みを強化
- ・緊急保証制度をはじめとした信用保証協会の保証制度を積極的に活用
- ・新規取引のミドルリスク層向けの小口ビジネスローン（100万円～500万円）の新商品を21年度中に開発・導入。スコアリングモデルを活用した既存のビジネスローンは既存・優良取引先中心にシフト。

ー 住宅ローン：ローンプラザを中心に住宅販売業者の持込み案件の増加に努める

ー 消費者ローン：渉外担当者を増員し、きめ細かく推進

ー カードローン：21年度下期に新商品を開発・導入

④ ローコスト体制の維持

- ・引き続き、営業経費の適切な運用を図り、ローコスト体制を維持。機械化関連投資は、費用対効果、付加価値貢献度等の観点から、改めてその必要性を十分に検討のうえ判断

③ 不良債権比率

(単位：億円、%)

区 分	21/3 期 実績(始期)	21/9 期 計 画	22/3 期 計 画	22/9 期 計 画	23/3 期 計 画	23/9 期 計 画	24/3 期(終期)	
							計 画	始期比
金融再生法開示債権額	177	167	162	157	155	153	147	▲29
総与信額	3,498	3,320	3,311	3,372	3,435	3,470	3,506	+7
不良債権比率	5.06	5.04	4.89	4.68	4.53	4.41	4.20	▲0.86

【具体的な取組み方策（主なもの）】

○「資産の健全化」

① 企業再生支援

- ・ R C Cからの招聘者2名を専担者として配置し、再生支援案件への取組みを強化
- ・ 審査部の企業支援グループが中小零細企業に対し、合理的で実現可能性の高い経営改善計画の策定を支援。信用リスクの軽減を図るため、早い段階で再生支援に着手し、貸出条件の緩和にも柔軟に応じることにより、債務者の資金繰りや経営の改善を図る
- ・ 再生支援先の経営改善計画を定期的にモニタリングし計画の進捗状況を管理。必要に応じ経営改善のアドバイスを実施
- ・ 債権放棄やDES、DDS等の金融支援にも対応すべく、企業再生手法の高度化・多様化を図る

② 不良債権発生 of 未然防止と早期処理

- ・ 西日本シティ銀行への更なる支援を要請。個別案件の審査・期中管理のノウハウを吸収し、審査体制を強化
- ・ 企業再生・経営支援を通じて財務状況の改善、ランクアップを図る
- ・ 個社ごとに回収の方針・計画を策定。回収に当たっては、R C Cからの出向者のノウハウを十分活用
- ・ 実質破綻先・破綻先について、バルクセール、回収委託を活用

(2) 信用供与の円滑化の目標

① 中小企業向け貸出比率

(単位：億円、%)

区 分	21/3 期 実績(始期)	21/9 期 計 画	22/3 期 計 画	22/9 期 計 画	23/3 期 計 画	23/9 期 計 画	24/3 期(終期)	
							計 画	始期比
中小企業向け貸出残高	1,738	1,743	1,770	1,790	1,811	1,834	1,858	+120
総資産	4,645	4,657	4,728	4,781	4,836	4,894	4,954	+309
中小企業向け貸出比率	37.41	37.42	37.43	37.43	37.44	37.47	37.50	+0.09

(注) 中小企業向け貸出比率＝中小企業向け貸出残高÷総資産

※ 当行は、本計画において、営業体制の再構築により営業力の強化を図り、県内の主要産業に携わる中小企業・個人事業主に対する融資をはじめとしたリテール業務に注力することを通じて、収益力の強化に積極的に取り組む方針。このような方針に基づく取組みの成果を明確に示すことができる指標としては、「中小企業向け貸出比率」が適当と判断。また、地域の中小企業が厳しい状況に直面している中、積極的な金融仲介機能の一層の発揮が求められており、当該指標はそのような要請にも適合。

【具体的な取組み方策(主なもの)】

- 渉外担当者を60名増員し、事業所数の多い大分市の中央地区及び東部地区に重点配置。「新規貸出先開拓運動」等により提案セールスや情報提供・相談業務を通じたきめ細かなアプローチを行い、新たな資金需要を発掘。法人ソリューショングループと営業店が連携して資金供給
- 信用保証協会の保証制度を積極的に活用。新規取引のミドルリスク層向けの小口ビジネスローン(100万円～500万円)を21年度中に開発・導入
- 各種研修を通じ資金ニーズに応じた提案型セールスを行えるよう、行員のスキルアップを図る

② 経営改善支援先割合

(単位：先、%)

区 分	21/3 期 実績(始期)	21/9 期 計 画	22/3 期 計 画	22/9 期 計 画	23/3 期 計 画	23/9 期 計 画	24/3 期(終期)	
							計 画	始期比
経営改善支援先企業数	111	117	138	147	158	162	168	+57
取引先企業総数	5,009	5,015	5,025	5,055	5,085	5,115	5,145	+136
経営改善支援先割合	2.21	2.33	2.74	2.90	3.10	3.16	3.26	+1.05

(注) 経営改善支援先割合＝経営改善支援先企業数÷取引先企業総数

【具体的な取組み方策(主なもの)】

- 担保・保証に過度に依存しない融資を推進
- 大学との連携等により、新事業・新技術に取り組む事業者を支援
- 地域力連携拠点、大分県産業創造機構、経営支援アドバイザー、TKC等との業務提携を強化し、経営相談等様々な取引先のニーズに対応できる体制を拡充
- 中小企業再生支援協議会、中小企業基盤整備機構、地域再生ファンド、RCC等を活用するなど事業再生に向けた取組みを強化
- 外部アドバイザー(弁護士、税理士等)と連携を図り、事業承継に対する支援を強化

(3) 利益剰余金等の推移

<利益剰余金の推移>

(単位：億円、%)

	21/3期 実績(始期)	22/3期 計画	23/3期 計画	24/3期 計画(終期)	33/3期 計画
利益剰余金	13	16	31	48	155
自己資本比率	8.14	8.41	8.30	8.13	
自己資本比率(弾力化措置前)					

<分配可能額>

(単位：億円)

	21/3期 実績(始期)	22/3期 計画	23/3期 計画	24/3期 計画(終期)
その他資本剰余金 (A)	—	—	—	—
その他利益剰余金 (B) = (C) + (D) - (E)	13	16	31	48
期首その他利益剰余金 (C)	12	13	16	31
当期純利益 (D)	0	3	14	17
配当金 (E)	—	—	—	—
自己株式 (F)	▲0	▲0	▲0	▲0
その他有価証券評価差額金 (G)	▲44	▲28	▲28	▲28
分配可能額 (A) + (B) + (F) + (G)	▲32	▲11	2	20

(4) 責任ある経営体制の確立に関する事項

① 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化、経営に対する評価の客観性の確保のための方策

- 旧計画期間中に整備した以下の体制を維持・継続
 - ・取締役会への監督・牽制機能の強化を図るため、社外取締役1名（弁護士）を招聘（19年6月）
 - ・監査役会機能の強化を図るため、社外の常勤監査役1名を選任（18年10月）、監査役会専任行員を配置（18年6月）
 - ・経営に対する評価の客観性の確保のため、外部の有識者で構成する「経営評価委員会」を設置（18年10月）
- 業務執行体制を強化して経営改善に向けた取組みを加速するため、「執行役員制度」を導入（21年7月）
 - －執行役員3名を配置し、経営方針の現場への周知徹底、執行部門内におけるPDCA管理の徹底、経営トップへの進捗状況報告の精度向上等を図り、営業体制の再構築、収益力の強化に係る施策等を強力に推進

② リスク管理の体制の強化のための方策

<リスク管理体制>

- ・各種リスクの管理については、PDCAサイクルを確立し、「リスクの特定、評価、モニタリング、コントロール・削減」の一連のプロセスにおける各業務の妥当性を検証し、また随時見直すことにより、管理態勢の拡充・強化に努める

<信用リスク管理>

- ・与信業務運営に関する基本的な考え方や行動の基準等を「クレジットポリシー」に定め、厳正に運用。中長期的な金融・経済環境の変化等を踏まえた的確な信用リスクの把握・管理に努め、リスクに見合った収益を追求すべく最適な与信ポートフォリオの構築を目指す
- ・「信用格付」、「自己査定」の適時適切な実施により個別与信先のリスクを客観的・計量的に把握し、定性・定量の両面から与信ポートフォリオ管理へ反映させる
- ・特定の業種及び債務者へ与信が偏ることのないよう、管理基準や個社別の与信限度額を定めて定期的にモニタリングを実施し、実態の把握及び分析・検証を通して適切なポートフォリオの構築を目指す
- ・面談の実施等により債務者の実態把握に努めることにより、与信審査及び与信後の期中管理を適切に実施

<市場リスク管理>

- ・リスク管理で使用するVaRについて計測したリスク量を事後的に検証し精緻化を図ることに加え、ストレステストを対象範囲を拡大して実施しその結果を経営に活かす体制作りを努める。また、リスク統括部署におけるリスク量の計測結果の適切性の検証、市場部門への牽制強化も図る
- ・アウトライヤー基準（金利リスク量が自己資本の20%以下）に適切に対応するため、有価証券のみならず預金・貸出金も含めたバランスシートの金利リスク量を算出・分析し、経営体力に見合ったリスクコントロールに努める