

経営強化計画の履行状況に関する報告書

平成25年6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・・・・・・・・	5
	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・・・・・・・・	26
	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・・・・・・・・	29
	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	
	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・・・・・・・・・・・・・・・・	37
	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・・	39
	進捗状況	

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)

		24/3 期	24/9 期	25/3 期		26/3 期	
		(計画始期)		計画比	始期比	計画	
コア業務純益ROA (※)	計画			0.48		△0.02	0.50
	実績	0.50	0.43	0.47	△0.01	△0.03	
コア業務純益	計画			185		△5	197
	実績	190	84	181	△3	△9	
総資産期中平残	計画			38,200		+450	38,750
	実績	37,750	38,345	38,343	+143	+593	
業務粗利益経費率(OHR)	計画			55.51		+0.96	54.92
	実績	54.55	56.43	47.43	△8.08	△7.12	
経費(機械化関連費用除く)	計画			317		+1	318
	実績	316	158	306	△11	△10	
業務粗利益	計画			571		△8	579
	実績	579	281	646	+74	+67	
不良債権比率	計画			3.51		△0.07	3.45
	実績	3.58	3.58	3.50	△0.01	△0.08	
金融再生法開示債権残高	計画			915		△8	905
	実績	923	929	917	+2	△6	
総与信	計画			26,010		+221	26,230
	実績	25,789	25,913	26,143	+133	+354	

※24/9 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>

コア業務純益ROAは0.47%となり、計画値を△0.01ポイント、計画始期値を△0.03ポイント下回りました。

資金利益については506億円となり、計画値を10億円下回りました。その要因について以下の通りとなっております。

貸出金平残については、前年同期比で+233億円と着実に増加を果たしているものの、計画値は76億円下回りました。また、市場金利の低迷や他行との貸出競争の激化等により、貸出金利回りは前年同期比0.09ポイント低下し、計画値を0.04ポイント下回っております。その結果、貸出金利息については計画比△11億円の436億円となりました。今後は、貸出

金利回りの低下を極力抑制しながら貸出金残高の安定的な増加を図ってまいります。

有価証券については、市場金利の低下が進むなか、保有債券の一部売却を行い、債券関係損益は前年同期比で 84 億円増加しましたが、有価証券平残は計画比△602 億円となりました。有価証券利回りについては、投資信託の売却益確保等もあり、計画比+0.04 ポイントと計画を上回りましたが、有価証券利息額は計画比△2 億円（前年同期比△12 億円）となりました。

預金等平残については、計画値を 183 億円上回ったものの、過去に獲得した期間の長い定期預金の満期到来等により預金等利回りについては改善傾向にあり（前年同期比△0.04 ポイント）、預金等の支払利息は計画比△1 億円の 42 億円となりました。

【資金利益実績の内訳】

項目		25/3 期		
		計画	実績	差異
貸出金	期中平残	25,111 億円	25,034 億円	△76 億円
	期中利回	1.78%	1.74%	△0.04%
	利息額	447 億円	436 億円	△11 億円
有価証券	期中平残	11,100 億円	10,497 億円	△602 億円
	期中利回	1.12%	1.16%	0.04%
	利息額	125 億円	122 億円	△2 億円
預金等	期中平残	34,982 億円	35,165 億円	183 億円
	期中利回	0.13%	0.12%	△0.01%
	支払利息額	44 億円	42 億円	△1 億円

役務取引等利益については、役務費用の増加等から計画比△2 億円の 43 億円となりました。

経費については、物件費が予想を下回る水準に抑制できたことなどから、計画比△9 億円の 371 億円となりました。

その結果、指標の分子となるコア業務純益は、計画比△3 億円の 181 億円となりました。

指標の分母となる総資産平残は計画比+143 億円の 38,343 億円となりました。総資産平残が計画を上回った要因は主として預金の増加であります。

これらの結果、コア業務純益 R O A は計画比△0.01 ポイントの 0.47%と、計画を下回る結果となりました。

今後は、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、安定的かつ低コストの預金獲得に注力すること、預かり資産販売の増強等による役務収益の増加、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 R O A 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）】

<計画値を下回った（改善幅が計画を上回った）理由>

OHRは、計画比△8.08ポイントの47.43%となり、計画を達成いたしました。

経費は、人件費、物件費ともに計画内に収まり、IT投資などの機械化関連費用もほぼ計画通りであったため、指標の分子となる「機械化関連費用を除く経費」は計画比△11億円と計画内に収まりました。

一方、前述のとおり、債券関係損益の増加等により、分母となる業務粗利益も646億円と計画値を74億円上回りました。

これまでの継続的な経費削減努力により、経費は抑制された水準にありますが、本計画期間中は業務プロセス改革（BPR）や業務継続態勢（BCP）整備に関わる重要な投資案件を抱えており、経費は若干増加する見通しとしておりました。今後も、必要な投資を進めることで経費増加が見込まれますが、経費抑制策とのバランスをとる一方で、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）」の強化による事業性取引の収益増強等を図り、業務粗利益経費率の改善に努めてまいります。

（3）健全性改善の指標【不良債権比率】

＜計画値を下回った（改善幅が計画を上回った）理由＞

不良債権比率は計画比△0.01ポイントの3.50%となり、計画を達成いたしました。

指標の分子となる「金融再生法開示債権残高」については、経営改善計画の進捗が芳しくない先のランクダウン等により引当処理を進めていることなどから、計画比+2億円となり計画を上回りました。

一方、指標の分母となる総与信残高については、計画以上の増加（計画比+133億円）を果たしたため、不良債権比率は計画を達成いたしました。

当行が地域において積極的な金融機能を発揮するにあたり、景気低迷が続く状況下では相応の新規不良債権発生を見込む必要があるとの考えの下で策定した計画値であり、計画の方針に沿った取組実績となっていると認識しております。

平成25年3月の金融円滑化法終了後も取引先の業況把握や資金繰り支援等を継続しており、経営改善支援におけるコンサルティング機能を十分に発揮することで取引先のランクアップを進めるとともに、地域への円滑な資金供給や住宅ローンの推進により分母となる総与信残高の増加に努め、不良債権比率をゆるやかに低下させる方針にて取り組んでまいります。

【開示債権の期中増減】

(単位：億円)

	24/3 期 実績	25/3 期 実績	25/3 期 計画
金融再生法開示債権期初残高	950	923	
新規発生	229	204	
減少	256	211	
債権流動化	10	3	
部分直接償却	37	17	
ランクアップ	96	58	
回収他	113	132	
増減	△27	△6	
金融再生法開示債権期末残高	923	917	915
総与信	25,789	26,143	26,010

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24年4月～平成27年3月）の主要テーマ

平成25年3月期から平成27年3月期までの経営強化計画におきましては、合併以来当行が目指すべき銀行像としてまいりました「お客様から選ばれ続ける銀行」をビジョンとして引継ぎ、地域のお客様により強く支持されることを目指して取り組んでまいります。

本計画においては、前計画期間中に構築した営業体制と経営管理態勢を活用し、堅実な業務運営の下での安定的な業容拡大により収益力を一層強化し、公的資金完済の実現に向けて着実に歩を進めてまいります。また、営業活動の変革に取り組み、真にお客様に満足いただけるサービスをご提供することを目指してまいります。

また、当行の地元和歌山県は、高齢化の進展による人口減少や経済規模縮小が顕在化している地域であり、地域のトップ地銀である当行が果たすべき役割は大きく、地域を支えていく収益力を備える必要性を認識しております。また、和歌山県に隣接する大阪府南部地域（堺・泉州地域ならびに南河内地域をいいます。）は、政令指定都市である堺市を含め、人口は約230万人を有するものの、地域内に本店を置く地域金融機関を有しない地域であり、和歌山県のトップバンクである当行がその特色を発揮して地域密着型金融に取り組むことにより、地域の核となる地域金融機関の役割を担い得るものと認識しております。地域密着型金融を推進するために不可欠な、人材・システム・店舗への投資もおこない、和歌山県・大阪府の両府県に跨って安定的に地域経済に貢献するための体制強化に取り組んでまいります。

本計画の主要テーマには以下の3点を掲げております。

- 「大阪府南部から和歌山県に強固な営業基盤を有する地域のトップ地銀」への着実な変身
- 公的資金完済とその後の安定的な内部留保蓄積を可能とする収益力の確保
- 地域内での存在感を高め、営業基盤である地元経済の成長を促す「強力なりレバン推進」

(2) 主要戦略

本計画を実現するための主要戦略として以下の4点を掲げております。

- ①大阪府南部を中心とした営業基盤の強化
- ②顧客満足度向上に向けた営業体制の変革
- ③経営管理態勢の強化
- ④CSR活動推進等による存在感の向上

<主要計数目標、実績>

目標項目	24/3 実績	25/3 実績		27/3 計画 (計画終期)	
	(計画始期)	実績	始期比	計画	始期比
預金等残高(末残)	35,155 億円	35,991 億円	836 億円	36,555 億円	1,400 億円
うち個人+一般法人残高(末残)	33,176 億円	33,909 億円	733 億円	34,576 億円	1,400 億円
貸出金残高(末残)	25,462 億円	25,828 億円	366 億円	26,122 億円	660 億円
うち消費者ローン残高(末残)	8,988 億円	8,884 億円	△104 億円	9,348 億円	360 億円
コア業務純益	190 億円	181 億円	△9 億円	201 億円	11 億円
コア業務純益ROA	0.50%	0.47%	△0.03	0.51%	0.01

①大阪府南部を中心とした営業基盤の強化

当行は、和歌山県および大阪府南部を地元エリアと位置づけており、地元エリアのお客様にとって存在感のある「お客様から選ばれ続ける銀行」を目指して経営に取り組んでおります。当行が長期間に亘り営業基盤を築いてきた大阪府南部においても、和歌山県内と同様に地域密着型金融を徹底することで地域のお客様の信認を得ることを目指してまいります。

(ア) 個人取引のメイン化に向けた推進

<計画における目標と実績>

項目	3 ヶ年累計目標	25/3 進捗 (進捗率)
個人預金増加額	800 億円増加	+154 億円 (19.25%)
うち和歌山県内	400 億円増加	+88 億円 (22.00%)
うち大阪府内	400 億円増加	+93 億円 (23.25%)
給与振込受皿口座数	5,500 件増加	+1,891 件 (34.38%)
うち和歌山県内	2,500 件増加	+1,251 件 (50.04%)
うち大阪府内	3,000 件増加	+650 件 (21.67%)
年金振込受皿口座数	10,000 件増加	+3,045 件 (30.45%)
うち和歌山県内	7,500 件増加	+2,228 件 (29.71%)
うち大阪府内	2,500 件増加	+852 件 (34.08%)
住宅ローン残高増加額	300 億円	△46 億円 (-)
住宅ローン等実行額 (「フラット35」獲得を含む)	2,400 億円	695 億円 (28.95%)
小口無担保ローン増加額	60 億円	+4 億円 (6.66%)

<施策の実施状況および今後の取組方針>

- ・個人預金については、金利上乘せ型のキャンペーンを控えて、預金利回りの低下を図る方針の下で、高齢者層向け等の推進に取り組んでおり、着実に増加しております。
- ・高齢者層向けの取組としては、各地区での年金相談会開催（平成24年度下期は和歌山県下で136回、大阪府下で58回の計194回開催）や、当行で自動年金受取を指定

頂いている方のサークルである「<キヨー>ふれあい倶楽部」（会員数約 14 万人）における講演会開催などのサービス充実を図っており、年金受取口座数の増加や、年金関連定期預金の増加（25/3 末残高 3,676 億円、24/3 末比+353 億円）につながっております。

- ・大阪府内ではメガバンクや地元地銀・信金等に比べて店舗・ATMチャネルで劣後するハンディがありましたが、これを解消するためのATM網充実策として、平成 24 年 10 月より、三菱東京UFJ 銀行ATMの利用者に対する利用手数料のキャッシュバックを開始した他、イオン銀行とのATM提携など、キャッシュポイント増強に向けた取組を推進しております。また、平成 25 年 4 月からは、大阪府内と和歌山県内を結ぶ主要路線である南海電気鉄道や他の関西主要私鉄の主要駅構内に設置されているステーションATM「Patsat」との提携も開始しております。
- ・消費者ローン残高は、平成 24 年 3 月末比で 104 億円減少いたしました。ただし、主力である住宅ローンの減少幅はこのうち 47 億円で、残りはアパートビルローン等の減少によるものです。なお、アパートビルローンについては、物件の事業採算と当行貸出の収益性のバランスを重視して取り組んでおり、経済環境が不透明であることや他行競合が激しく、収益性の低い案件も見られる事から、残高は減少しました。
- ・住宅ローンについては、ボリュームのみを追求するのではなく、顧客の信用力と貸出金利や保証料率のバランスをとる金利体系を導入し推進しております。
- ・個人の無担保ローンについては、個人消費性資金の貸し手が他業態（ディーラー系ファイナンス会社等）へと多様化するなかで、長らく減少傾向にありましたが、新しいローン商品の投入等を進めてきた結果、ようやく増加に転じつつあり、今後も積極的に推進してまいります。

（イ）大阪府内における中小企業取引の増強

<計画における目標と実績>

項目	3 ヶ年累計目標	25/3 進捗（進捗率）
大阪府内における法人貸出先数 （貸出残高 30 百万円以上の先数）	500 先増加	295 先増加（59.0%）
〃 中小企業貸出残高	600 億円増加	331 億円増加（55.1%）
うち大阪府南部	300 億円増加	186 億円増加（62.0%）
うち大阪市周辺部（※）	300 億円増加	145 億円増加（48.3%）
〃 法人預金残高	450 億円増加	267 億円増加（59.3%）

※大阪市周辺部については、大企業取引が主体である大阪支店分除く

<施策の実施状況および今後の取組方針>

- ・平成 24 年 7 月に当行堺ビル（大阪府堺市）に「大阪本部」を設置し、営業推進に係る本部機能（営業統括部、地域振興部ピクシス営業室）を移転することで営業店と本部との接点を強化し、総合取引拡大を推進しております。
- ・法人貸出については、引き続き法人新規開拓室（大阪市内・堺市内の 2 拠点、計 18

人) や、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、貸出先数の増加と中小企業貸出残高の増加を図っております。特に 24 年度下期においては、法人新規開拓室と地域振興部ピクシス営業室との相互連携を積極的に行い、課題解決型の新規開拓活動を推進した結果、新規取引先数は大幅に増加しました。

【法人新規開拓室実績】

(単位：億円)

	23 年度上期	23 年度下期	24 年度上期	24 年度下期
新規取引先数	43 先	45 先	40 先	63 先
貸出実行額	44 億円	54 億円	48 億円	51 億円

- ・大阪府内における法人貸出先数（貸出残高 30 百万円以上）は平成 24 年 3 月末比で 295 先増加する等、3 ヶ年累計目標（+500 先）と比較して順調に増加しており、当行の将来の営業基盤強化につながる新規取引先の獲得や、既存取引先へのニューマネー供給に積極的に取り組んだ成果が現れております。
- ・取引先との総合取引深耕の具体的な事例として、大阪府内における給与振込・総合振込の元請け先数については、平成 24 年 3 月末比で+700 先となっており、順調な増加を果たしております。
- ・一方、和歌山県内においては地域密着型金融の強化を通じて事業性取引の掘り起こしを図り、貸出先数や中小企業貸出残高の維持、総合取引化の推進に努めております。和歌山県下における給与振込・総合振込の元請け先数についても、平成 24 年 3 月末比で+156 先と、成果が現れております。

(ウ) 預金全体に占める流動性預金比率の向上

<計画における目標と実績>

目標項目	24/3	25/3		27/3 (計画終期)	
	(計画始期)	実績	始期比	計画	始期比
預金平残 (譲渡性除く、単月ベース)	34,269 億円	35,019 億円	+750 億円	35,669 億円	+1,400 億円
うち流動性預金平残	15,825 億円	16,672 億円	+847 億円	17,975 億円	+2,150 億円
流動性預金比率	46.2%	47.6%	+1.4%	50.4%	+4.2%

<施策の実施状況および今後の取組方針>

- ・流動性預金比率は、始期比+1.4 ポイントの 47.6%となりました。
- ・今後も引き続き、個人・法人分野の取引先数を増やすとともに、取引のメイン化を推進することで、預金全体に占める流動性預金比率を高め、資金調達利回りをできるだけ抑制し、収益性向上を図ることを目指してまいります。

(エ) 紀陽堺ビルへの本部機能（営業推進部門）移転による営業推進体制の強化

<施策の実施状況および今後の取組方針>

- ・「大阪府南部の地元化」に今まで以上に取り組むため、平成 24 年 7 月に大阪府堺市内

にある紀陽堺ビル（基幹店である堺支店の所在地）に「大阪本部」を設置し、営業推進部門である「営業統括部」と「地域振興部 ピクシス営業室」を移転しました。行内外に大阪府内においても和歌山県内と同様の姿勢で「リレバン推進」に取り組む姿勢を示すとともに、営業店と本部の連携を更に強化いたしました。

これにより、取引先に対するサポート機能を強化するとともに、大阪府内における営業戦略の企画・実行のスピード向上を図っております。

また、ビジネスマッチングやM&A、海外進出支援等の専門分野を担当するピクシス営業室へ、平成24年7月以降5名増員し、平成25年3月末時点で22名体制としております。

- ・一方、和歌山県内においては、産学官連携による地域経済活性化策等への取組に注力していく方針の下、地域振興部公務営業室へ専担者をおいて活動しております。

②顧客満足度向上に向けた営業体制の変革

当行が目指す「お客様から選ばれ続ける銀行」を実現するべく、前計画期間中に築いた営業体制をベースとして、従来に増して、個人分野・法人分野ともに「リレバン」意識を高めた営業活動を実践いたします。サービスが多様化するなかで、「真にお客様に満足いただけるサービスを追求する」ことを目指して、「お客様の話を聴き、お客様のことをよく知ること」「金融サービスだけでなく、地域やお客様の視点から必要と思われる情報やサービスをいち早く提供すること」を行動基準として徹底することで、お客様の満足度を最大限に高めるための営業体制を構築します。

（ア）リレバン全行活動の推進

＜施策の実施状況および今後の取組方針＞

- ・地域密着型金融の柱となる、法人分野における当行のリレバン推進については、大きく2段階に区分し、営業店と本部が連携して取り組んでおります。全体の活動強化と定着を図る一環として、平成24年度上期の営業店業績表彰制度より、「リレバン活動」の評価を独立させ、規模別の営業店グループ毎に表彰する制度とし、評価対象も「活動の量」（営業店による事業先への情報提供・提案数）に加え、「活動の質」（重点先に対する本部専門チームと支店長等が連携した本業支援活動）を評価する制度に見直しました。

なお、「情報提供・提案数」についてはこの1年間で営業店に十分浸透したと考えられることから、平成25年度から「本業支援活動」のウェイトをより高めた評価制度へと見直しを行いました。今後は、評価方法の高度化に努めるとともに、個社別の成功事例を営業店と本部間で共有し、取引先の経営課題を的確に捉えた「本業支援活動」に取り組んでまいります。

○営業店主導による「全取引先に対する情報収集と情報提供を中心とした活動」

営業店の担当者が取引先から得た情報やニーズに対しては、スピーディーに当行から必要な情報や提案を提供します。日常の営業活動の中で得られた情報に対して、取引先に有効な情報提供・提案を実行する取り組み件数の増加を目指しております。

また、各営業店における主要取引先から得た情報は、営業店と本部が情報を共有しサポート策の検討に活用するツールとして制定した「企業接点強化ヒアリングシート」に蓄積しております。

平成 24 年度下期においては、179 先の「企業接点強化ヒアリングシート」を新たに作成するとともに、既存の 1,270 先のフォローアップを維持しております。また、営業店による事業先への平成 24 年度下期の情報提供・提案件数については、前年同期比+4,524 件の 6,349 件と大幅に増加しました。主な提案内容は、セミナー・専門家の紹介、ビジネスマッチング（販売先、仕入先等の紹介）、経営相談（経費節減、効率化等）、事業承継・人材採用の相談、不動産情報の提供などであり、些細な情報提供も含まれていますが、「リレバン活動」に対する意識は全行的に浸透しつつあると考えています。

○本部専門部署による「重点先に対する質の高いサポート（本業支援）活動」

支店長が定める重点先（特に総合取引化を図る先）については、「企業接点強化ヒアリングシート」に蓄積された情報を通じて、ピクシス営業室特定法人担当（地区別に 6 名配置）が有効なサポート策を検討し、支店長と連携してより能動的な本業支援活動をおこなっております。

平成 24 年度下期においては、542 件の提案活動を実施しており、事業承継や事業多角化、海外進出などの課題に対して、外部機関とも連携しながら提案活動をおこなっています。

（具体例）

- ・タイ進出を検討している取引先に対し、JETROとの提携を利用した情報提供、現地コンサルタントと連携した進出支援、現地銀行口座（提携先のカシコン銀行）の開設支援を行いました。
- ・後継者難の取引先から事業承継相談を受け、協議を進めるなか、取引先社長は企業の発展、従業員の雇用の確保という観点から、M&Aの方法を希望されました。情報提供を行った結果、約9ヶ月後、M&Aの成約に至りました。
- ・人材採用ニーズの強い取引先に対して、当行が開催する企業説明会への参加を案内した結果、学生の採用が決定しました。また、取引先のニーズに応えるべく、補助金活用や本社移転候補先の情報提供も積極的に行いました。

（リレバン全行活動の実績）

担当分野	25/3 期実績	25/3 期目標	27/3 期目標
全取引先に対する 情報提供・提案活動	9,897 件	年間 2,000 件	年間 2,800 件 (年増 400 件)
重点先に対する本部 専門部署の提案活動	845 件	年間 200 件	年間 280 件 (年増 40 件)

- ・和歌山県との包括連携協定に基づく活動として、地元エリアにおける円滑な事業承継支援を目的とする「事業承継セミナー」を定期的に和歌山市内で開催しており、平成24年10月に開催したセミナーでは66名が参加されました。

(イ) 本計画期間中の営業体制見直し

<施策の実施状況および今後の取組方針>

・「地区担当渉外」の新設

平成24年10月の人事異動において、従来の「個人担当渉外」は事業性貸出を中心とした総合的な活動へと転換し、お客様からの情報収集活動を強化するため、「地区担当渉外」を新設いたしました。大阪府内においては貸出先数とメイン取引先数の増加、和歌山県内においては小規模事業先に対するアプローチの更なる強化等による貸出先数と地域内シェアの維持に向けて取り組んでまいります。具体的な活動目標として、預り資産販売に関する情報収集項目を新設するとともに、事業性項目に関する目標を引き上げました。

・「F A」の新設

平成24年10月より、預り資産販売の渉外による直接業務は、「一定水準以上の知識・手法を備えた担当者」(F A・資産運用アドバイザー)のみが携わる推進・管理態勢とし、営業店にF Aを118名配置いたしました。

今後の渉外活動における預かり資産の直接業務・アフターフォローについては、F A・資産運用アドバイザー・本部F Aに限定し、預かり資産営業担当者の専門性向上と顧客保護の強化を図ってまいります。

(営業店の営業体制強化)

担当分野	24/4 時点 (計画始期)	25/4 時点	計画開始時の方針等
営業店営業担当者合計	493 名	492 名	(総数維持)
個人分野担当者合計	364 名	236 名	—
個人担当渉外	247 名	—	(体制見直しにより廃止)
F A (営業店)	—	118 名	(新設配置)
資産運用アドバイザー	92 名	93 名	—
F A (本部)	25 名	25 名	—
法人分野担当者合計	129 名	256 名	(増員)
法人担当渉外	129 名	138 名	(増員)
地区担当渉外	—	118 名	(新設配置)

※「資産運用アドバイザー」は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。

※「F A (本部)」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同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。

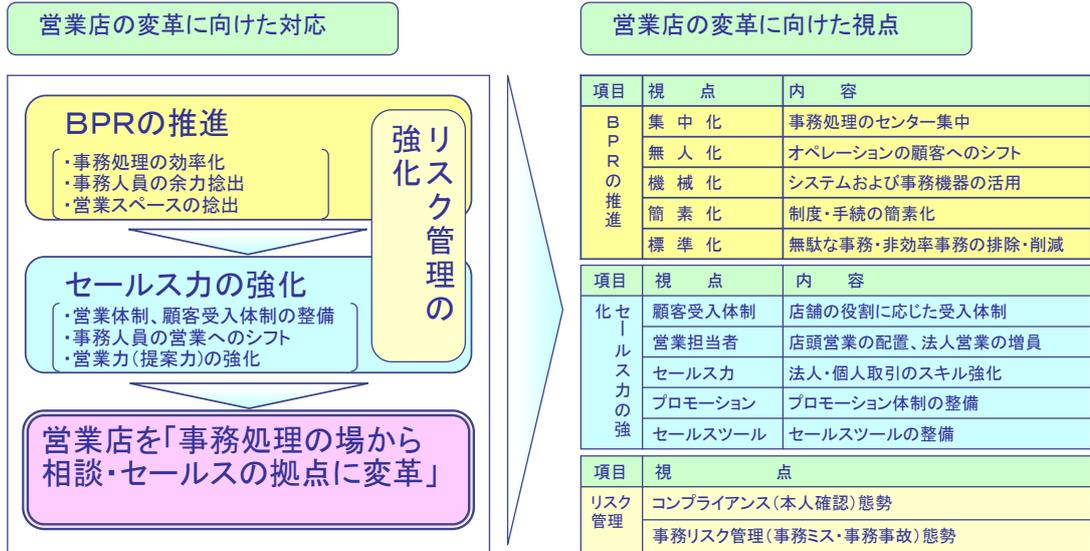
※「地区担当渉外」は、地区内の事業先・個人顧客層を併せて担当する渉外担当者であるが、当行内規にて、預かり資産営業については情報収集のみとし販売行為はおこなわない(「法人担当渉外」も同様)。主として小規模事業先等への融資推進や幅広い情報収集活動を担う。

(ウ) B P R推進等による生産性や経営効率の向上

<施策の実施状況および今後の取組方針>

- 平成 23 年度中の準備期間を経て、平成 24 年 4 月より「B P R推進委員会」を設置し、正式に「業務プロセス改革（B P R）プロジェクト」をスタートいたしました。「営業店を事務処理の場から、相談・セールスの拠点へと変革する」ことをプロジェクトの目的として、営業店端末の更改を含めて平成 27 年 4 月の完了を目指して取り組んでおります。

○プロジェクトの全体コンセプト図



- 平成 25 年 3 月末までに計 4 回の B P R推進委員会を開催し、預金・為替、融資・ローン、本部・システムインフラの部門毎の取組について検討を進めております。

(平成 24 年度の取組事例)

- 現送・現金事務、相続事務の集中化、ATM機能の改善
- 不動産担保事務の見直し、手形保護預かりの廃止
- 通達文書の紙媒体の配布・保管の廃止

(平成 25 年度の実施予定施策)

- 融資事務集中センターの設置 (平成 25 年 4 月設置済)
- 相続センターの設置
- 融資支援・営業支援の連携強化 他

- B P Rプロジェクト完了後の具体的な人員体制等については、検討段階であり、平成 27 年 4 月の最終的な実現に向けて検討を進めていきます。

○営業店の体制への効果予測

担当分野	24/4 時点人員 (計画始期)	3 年での 削減計画
預金・為替事務等担当者	500 名体制	△200 名程度
融資事務担当者	300 名体制	△120 名程度
合 計	800 名体制	△320 名程度

(エ) 店舗・チャネル戦略の強化・見直し

＜施策の実施状況および今後の取組方針＞

- ・本計画期間の店舗チャネル充実に向けた投資については、大阪府南部の個人顧客の利便性向上に資する案件に優先的に資源配分をおこない、和歌山県内では利便性の維持と効率化の両立を意識した施策を実施してまいります。
- ・大阪府内ではメガバンクや地元地銀・信金等に比べて店舗・ATMチャネルで劣後するハンディがありました。これを解消するためのATM網充実策として、平成24年10月より、三菱東京UFJ銀行ATMの利用者に対する利用手数料のキャッシュバック開始や、イオン銀行とのATM提携など、キャッシュポイント増強に向けた取組を推進しております。また、平成25年4月からは、大阪府内と和歌山県内を結ぶ主要路線である南海電気鉄道や他の関西主要私鉄の主要駅構内に設置されているステーションATM「Patsat」との提携も開始しております。
- ・平成24年度下期においては、店舗外ATMコーナーを和歌山県内に1ヶ所、大阪府内に1ヶ所増設いたしました。
- ・本年度中の新規出店については、東大阪市内に「八戸ノ里支店」を新設することや、第一次中期計画期間中に空中店舗として開設した「大阪東支店」を路面化し、一般の総合店舗（「上本町支店」に名称変更）としてリニューアルすることを決定しております。また、その他の大阪府内への出店についても、現在、具体的な候補地選定を進めております。

(オ) 人材の積極的な育成・活用

＜施策の実施状況および今後の取組方針＞

○法人分野の育成強化

- ・「リレバン推進」の観点からの法人分野における人材育成

営業店のトップである支店長から若手行員に至るまで、「リレバン」に関する研修体系の充実を進め、取引先の良きパートナーとなる人材づくりを進めております。平成24年度においては、支店長や営業役席向けの「リレバン研修」を実施し、自らはもちろん、部下に対して「リレバン活動」を意識させ、実践させることを促しております。また、国際業務部門のレベルアップを目的に「外為取引推進研修」を継続的に実施し、平成24年度においては41人が受講しました。

- ・「法人新規開拓室」による若手行員育成

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、「将来の当行の中核を担う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、一定の経験を積ませ、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、営業店全体の営業力向上を図っております。

平成24年10月の人事異動においては6名、平成25年4月の人事異動においては6名が法人新規開拓室より営業店に転出しており、若手行員の営業力育成に貢献しております(平成25年3月末の大阪府下法人担当人員96名のうち法人新規開拓

室出身者は25名となっております)。

平成25年4月1日現在、法人新規開拓室(大阪市内、堺市内に2拠点)は18名体制で運営しております。

○女性行員の活用拡大に向けた育成と登用

- ・平成25年3月末(4月1日付人事異動反映後)現在、女性の管理者層は71名(うち支店長5名、役席33名、チーフ33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25年3月末(4月1日付人事異動反映後)現在で167名(平成24年4月の計画始期比+6名)となっております。
- ・平成24年10月に、当行は厚生労働省の平成24年度均等・両立推進企業表彰の均等推進企業部門における「和歌山労働局長優良賞」を受賞いたしました。これは、女性の能力を発揮させるための積極的な取り組み(ポジティブ・アクション)や仕事と育児・介護との両立を支援する取り組みについて模範となる企業を表彰する制度であり、採用やコース転換により女性総合職や女性役職者の比率が増加したことが評価されました。
- ・今後もキャリアアップを志し能力を十分に発揮する女性行員の育成・登用を図るとともに、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経営管理態勢の強化

(ア)取引先モニタリングの徹底とコンサルティング機能の発揮

- ・当行では正常先等からの大口の突発型破綻を未然に防止することを目的として平成20年5月から債務者モニタリングを開始しました。以後、状況の変化に対応して対象先の範囲等を見直しながら、四半期毎に実施する債務者モニタリングの枠組を充実させてきており、平成23年10月には、金融円滑化法の終了を見据えるなか、経営改善計画策定先を対象先に含めました。特に「合実計画先」については計画の進捗管理を厳格におこない、計画進捗が芳しくない先については、債務者区分のランクダウンをおこない、引当処理を進めるとともに、必要に応じて抜本的な再生支援に取り組む体制としております。

※平成24年度下期モニタリング対象先944先(うち計画モニタリング対象先330先)

- ・また、金融円滑化法の期限到来後もより一層のコンサルティング機能を発揮していくため、平成25年度上期より現状の経営改善支援先約300先から拡充し、新たに約700先を追加選定することにより、経営改善計画の早期策定支援と、事業計画のモニタリングに取り組んでまいります。

(イ)業務継続計画(BCP)における対策の強化

- ・大阪本部設置に伴う災害発生時初動対応の見直しを平成24年6月に実施しました。また、本店・事務センター・堺の初動班連絡手段としての活用可能性があるものとして、3拠点にテレビ会議システムを導入しました。他の主要拠点では、東京本部・田

辺支店にも設置しており、今後、順次、地区母店等の主要拠点への設置を進めてまいります。

- ・訓練については、年2回の緊急時連絡訓練、近畿財務局の訓練と連動して実施している全行災害訓練（発生直後の連絡、対策本部立ち上げ等）に加えて、避難訓練を実施し、必要に応じて「災害調査票」、「津波避難計画（沿岸部店）」の見直しを行っております。
- ・停電時に備え、自家発電装置の設置店舗を順次拡大しており、平成24年度上期中には2店舗に新たに設置いたしました。また、発電機を設置した一体型車両（非常用電源車）を平成24年4月に配備し、停電発生時に機動的に対応できる態勢を整えております。
- ・災害時の通信手段の確保に向け、衛星携帯電話等の配備をすすめております。
- ・これまでの訓練、地震発生時の対応、台風被害への対応における課題や、政府や各自治体等の南海トラフ巨大地震の被害想定等を踏まえ、外部コンサルティングも活用しながら、防災・業務継続態勢の見直しに着手しており、平成25年度中を目処に概ね完了させる予定です。

（ウ）リスクコントロールのさらなる強化

当行の健全経営を維持するため、内包される各種リスクの計量化手法の高度化をおこなうとともに、リスク要因の分析とコントロールをおこなう態勢を強化しております。

○信用リスク管理

貸出金ポートフォリオの健全性を保つため、信用リスク管理態勢を強化します。本部におけるリスク計測ならびにデータ分析の高度化への取り組みとともに、営業の前線で融資先と直接接点をもつ担当者のコンサルティング機能強化を図ることにより、信用リスクをコントロールしながら貸出金を増加させるための体制整備を目指します。

（本部における分析とデータ検証の充実への取り組み）

- ・平成23年度に導入した新格付制度について、新スコアリングモデルの判別精度の検証をおこなった結果、高い判別力が確認されております。
- ・データ分析と検証の結果については、適正な貸出金利体系の構築や融資推進方針の策定に活用してまいります。
- ・住宅ローンポートフォリオにかかる収益性分析、住宅ローン審査モデルに関するモニタリングを定期的（半年毎）に実施しており、平成25年5月には、審査精度向上のためのモデル見直しを行いました。

（営業店における与信管理強化）

- ・本部と営業店が融資先の情報、取引履歴、交渉履歴等を共有し、業績悪化の兆候をいち早くつかむことにより、早期に融資先に対する資金繰り支援や経営改善支援に着手する体制の構築に取り組んでおります。
- ・本計画期間中に取り組んでいる「業務プロセス改革」において、融資関連業務プロセスの抜本的見直しを予定しており、営業店融資担当者の事務管理業務を削減することにより、与信管理に注力できる体制を構築してまいります。

○オペレーショナル・リスク管理

法令等遵守の徹底や、厳格な事務管理・システム管理、ならびに顧客保護管理態勢の充実など、オペレーショナル・リスク管理態勢の一層の整備に取り組みます。

前計画期間中の平成 23 年 3 月期にバーゼルⅡ粗利益配分手法採用を承認されており、以後オペレーショナル・リスク情報の蓄積やRCSA（リスクの自己統制評価）を活用した業務プロセス管理の厳正化定着に取り組んでおります。

また、銀行の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と認識しております。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充分性の確保や、障害発生時等のリスク管理態勢のあり方等の観点から、システムリスク点検に取り組みながら、認識した課題等については改善策を進めることにより、社会インフラとしての責務を果たしてまいります。

○市場リスク管理

平成 20 年 9 月の米国金融危機以降、リスク管理に係るルールを機動的に見直し、投資極度額の引き下げや、発行体の信用リスク部分に関するモニタリング強化等、対応を強化してまいりました。前計画期間中も「欧州における政府債務問題」や「国内長期金利の急激な上昇に対する懸念」、「東日本大震災における市場の急激な変動」等、金融市場の混乱要因に対して、都度適切に対応してまいりました。

本計画に掲げる目標指標「コア業務純益ROA」「業務粗利益経費率」の目標値達成に向けては、「有価証券利息の確保（コア業務純益の確保）」と同時に「債券運用等において予期せぬ損失を生じないこと（業務粗利益の低下回避）」を両立させることが求められます。このため、有価証券運用における「リスク・リターンの均衡」を図ることが重要であり、今後も、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まいります。

（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方針とし、中短期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、有価証券投資はその補完という位置づけですが、適切なリスクコントロールを重視した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の観点から、債券の保有量・リスク量とのバランスを図りながら慎重に投資を行っております。

（エ）「経費・信用コスト控除後収益」に対する意識強化

特に法人取引においては、低金利の環境が長期化するなかで、「経費・信用コスト控

除後収益」を意識した融資推進の重要度が増しております。営業店の法人営業担当者は、取引先個社別にリレーションシップ強化の方策を策定し取り組むことにより、総合取引推進による収益機会の増大に努めるとともに、取引先に対するモニタリングやコンサルティング機能の発揮により、取引先の経営状況の変化に応じたサポートをおこなうことで信用リスク顕在化を未然に防止し、総合的な収益率の向上に取り組めます。

一方、管理会計の高度化を図るため、前計画期間中の平成 21 年度上期に現行収益管理システムをリリースし運用定着に努めてまいりました。今後、リスク・コスト・リターンの検証結果を営業活動方針に反映することで、収益体質の強化を図るとともに、継続的に行員向けの研修や行内ガイドライン金利体系の見直しに取り組むことで、顧客別の採算性に対する意識の全行的な浸透を図り、長期に亘り安定的に収益を計上する組織体制を確立します。

また、今後のALM体制や収益管理体制の安定ならびに強化を目的に、本計画期間中のシステム更改を予定しております。平成 25 年 3 月にはシステムベンダーを決定し、更改作業に着手しております。

④CSR活動推進等による存在感の向上

(ア) CSRレポートの発刊

- ・平成 23 年 10 月には当社グループのCSR活動についてステークホルダー（お客様、株主、地域社会、従業員）の方に、より理解を深めていくために新たに「CSRレポート」の刊行を開始し、地域のお客様に向けた情報発信を行っております。平成 24 年 10 月にも「CSRレポート2012」を刊行しております。

(イ) 業績表彰制度の評価項目への組み入れ

- ・当行のCSR活動を全店的な活動へと普及させていくため、平成 24 年度上期より、営業店業績表彰制度の評価項目への組み入れを行いました。
- ・平成 24 年度下期の各店よりのCSR活動報告は計 115 件となり、店舗周辺の清掃活動、地域行事の手伝い等、様々な活動を実施しております。

(ウ) CSRリーダーの養成

- ・平成 24 年 6 月には、全営業店に配置しているCSRリーダーを対象として「認知症サポーター養成講座」および「ユニバーサルサービス実践研修」を開講いたしました。「認知症サポーター養成講座」の開講により、全営業店に各店 1 名以上の「認知症サポーター」を配置いたしました。
- ・高齢化が進む中、行員が“認知症”や“ユニバーサルサービスの必要性”について理解を深め、あらゆるお客様に対して優しい接客応対を目指してまいります。

(エ) 金融教育の取り組み

- ・社会問題となっているニートの防止対策にもなりうることから、高校生が社会人となる前に金融や社会について学ぶ機会を設けることが重要であると考え、CSR活動の

一環として、平成 25 年 5 月に金銭基礎教育授業「MoneyConnection[®]」(以下、マネーコネクション※)へ参加することを決定しました。今後、マネーコネクションの公認実施団体である特定非営利活動法人キャリア・ファシリテーター協会と協力して、和歌山県や大阪府南部の高校生を対象に、積極的にマネーコネクションを実施してまいります。

※マネーコネクションとは、特定非営利活動法人「育て上げ」ネットと新生銀行グループが共同にて開発した、主に高校生を対象とするプログラムであり、学校からの依頼に応じて、本プログラムの認定講師が出張授業を行っており、平成 25 年 3 月末までに、全国 613 行、約 60,000 人にプログラムを提供しております。

(3) 収益計画

(ア) 紀陽銀行の収益計画

(単位：百万円、%)

	24/3 期 実績 (計画始期)	25/3 期 実績			26/3 期 計画	27/3 期 計画	
		計画	計画比	前年同期比			
業務粗利益	57,929	64,611	57,130	7,481	6,682	57,950	58,860
資金利益	52,157	50,693	51,680	△987	△1,464	52,940	53,700
資金運用収益	59,170	56,201	57,390	△1,189	△2,969	57,450	57,870
資金調達費用	7,012	5,508	5,710	△202	△1,504	4,510	4,170
役務取引等利益	4,494	4,327	4,550	△223	△167	4,550	4,700
その他業務利益	1,276	9,591	900	8,691	8,315	460	460
国債等債券関係損益	934	9,330	470	8,860	8,396	0	0
経費（除く臨時処理分）（△）	37,953	37,158	38,150	△992	△795	38,250	38,760
コア業務純益	19,040	18,177	18,500	△323	△863	19,700	20,100
一般貸倒引当金繰入額（△）	△2,021	0	1,000	△1,000	2,021	500	500
業務純益	21,997	27,452	17,980	9,472	5,455	19,200	19,600
業務純益（一般貸引繰入前）	19,975	27,452	18,980	8,472	7,477	19,700	20,100
臨時損益	△6,960	299	△4,280	4,579	7,259	△4,400	△3,900
不良債権処理損失額（△）	6,318	2,111	6,000	△3,889	△4,207	6,000	6,000
償却債権取立益	1,137	966	1,000	△34	△171	1,000	1,000
株式関係損益	△2,972	△530	△1,000	470	2,442	△1,000	0
その他臨時損益	1,192	1,895	1,720	175	703	1,100	1,100
経常利益	15,036	27,751	13,700	14,051	12,715	14,800	15,700
特別損益	1,394	△63	△50	△13	△1,457	△100	△100
税引前当期（中間）純利益	16,430	27,688	13,650	14,038	11,258	14,700	15,600
法人税、住民税及び事業税（△）	61	1,431	645	786	1,370	600	600
法人税等調整額（△）	7,711	6,964	3,905	3,059	△747	4,000	4,000
税引後当期（中間）純利益	8,658	19,293	9,100	10,193	10,635	10,100	11,000
（参考）自己資本比率	10.90	10.42	11.13	△0.71	△0.48	11.53	11.91

※金額は百万円未満切捨て表示

注) 25/3 期においては、一般貸倒引当金繰入額と個別貸倒引当金繰入額の合計で取崩しとなりましたので、その合計額 78 百万円を臨時損益にて計上しております。

(イ) 期中平均残高の推移実績

< 平均残高の推移 >

(単位：億円)

	24/3 期実績	25/3 期 実績		26/3 期計画	
		計画	計画比		
貸出金（期中平残）	24,801 億円	25,034 億円	25,111 億円	△76 億円	25,356 億円
預金等（期中平残）	34,673 億円	35,165 億円	34,982 億円	+183 億円	35,427 億円
有価証券（期中平残）	10,322 億円	10,497 億円	11,100 億円	△602 億円	11,260 億円

(ウ) 経費の実績

<経費（機械化関連費用を含む）>

（単位：億円）

	24/3 期 (計画始期)	25/3 期				26/3 期
	実績	実績	計画	計画比	前年同期比	計画
経費	379 億円	371 億円	381 億円	△9 億円	△8 億円	382 億円
うち人件費	187 億円	184 億円	187 億円	△3 億円	△3 億円	188 億円
うち物件費	172 億円	168 億円	174 億円	△5 億円	△4 億円	174 億円

<従業員数の推移実績>

（単位：人）

	24/3 実績	25/3 実績	前年 同期比
行員（各期末）	2,383	2,372	△11
嘱託行員（各期末）	72	65	△7
総人員	2,455	2,437	△18
期初新卒入行者	106	147	41

<施策の実施状況ならびに今後の取組方針>

- ・平成 25 年 3 月期の経費については、計画比△9 億円、前年同期比△8 億円となる 371 億円となりました。特に物件費については、前年同期比 2 億円程度増加する見通しとしておりましたが、預金保険料の返戻効果（5 億円）もあり、計画比△5 億円、前年同期比△4 億円となる 168 億円となりました。
- ・本計画期間中は、店舗リニューアルや新店舗開設、BCP 関連などの投資を進めるため、物件費は若干の増加基調で推移する計画としておりました。平成 24 年度は計画を下回りましたが、今後投資の進捗とともに、当初計画並の水準に近づくことが予想されます。引き続き、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まいります。

(エ) 与信費用

<与信費用の実績>

(単位：億円)

	24/3 期	25/3 期				26/3 期
	(計画始期) 実績	実績	計画	計画比	前年同期比	計画
与信費用	42	21	70	△49	△21	70
一般貸倒引当金繰入額	△20	△15	10	△25	5	10
不良債権処理額	63	35	60	△25	△28	60
貸出金償却	28	17	20	△3	△11	20
個別貸倒引当金 繰入額	31	14	35	△21	△17	35
債権売却損等	3	3	5	△2	±0	5
償却債権取立益 (△)	11	9	10	△1	△2	10
与信コスト総額	31	10	60	△50	△20	60

※25/3 期決算書上では、一般貸倒引当金繰入額△15 億円と個別貸倒引当金繰入額 14 億円の合計がマイナスのため、貸倒引当金戻入益に計上している。

※与信コスト総額は、一般貸倒引当金繰入額と不良債権処理額の合計に、貸倒引当金戻入益・償却債権取立益等の与信関連損益を加味している。

<施策の実施状況ならびに今後の取組方針>

- ・平成 23 年度下期より予想損失率の算定方法を見直すとともに、取引先の経営改善計画の進捗についてより厳格に査定し、進捗が芳しくない先については債務者区分のランクダウンを実施し、引当処理を進めるなどにより適切な与信管理に努めております。その結果、与信コスト総額は計画比△50 億円、前年同期比△20 億円の 10 億円と依然低水準で推移しております。今後も引き続き信用コストの抑制に努めながら、信用リスク管理強化に取り組んでまいります。

(オ) 経常利益

- ・経常利益は 277 億円となり、計画値を 140 億円上回りました。

(カ) 当期純利益

- ・当期純利益については 192 億円となり、計画値を 101 億円上回りました。

(キ) 自己資本比率

- ・紀陽ホールディングス連結の平成 25 年 3 月期末における自己資本比率は 11.14% (前年同期比△0.49%) となり、Tier1 比率は 8.84% (前年同期比△0.16%) となりました。
- ・紀陽銀行単体の平成 25 年 3 月期末における自己資本比率は 10.42% (前年同期比△0.48%) となり、Tier1 比率は 8.18% (前年同期比△0.18%) となりました。

<自己資本比率：紀陽ホールディングス連結> (単位：％、億円)

	24/3 期末 (計画始期)	25/3 期末	
			前年同期比
自己資本比率	11.63	11.14	△0.49
Tier1 比率	9.00	8.84	△0.16
自己資本額	2,078	2,028	△50
うち Tier1	1,608	1,609	+0
リスクアセット	17,861	18,200	+338

<自己資本比率：紀陽銀行単体> (単位：％、億円)

	24/3 期末 (計画始期)	25/3 期末	
			前年同期比
自己資本比率	10.90	10.42	△0.48
Tier1 比率	8.36	8.18	△0.18
自己資本額	1,937	1,885	△52
うち Tier1	1,486	1,481	△4
リスクアセット	17,766	18,094	+328

(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

<管理会計制度の向上>

前計画期間中の平成 21 年度上期に正式稼働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）では、部門（営業店部門・市場部門・ALM部門・本部管理部門）別での管理体制を構築しました。営業店ベースでは、実態収益との乖離を改善するとともに、これまでの店別並びに顧客別に加え、人格別並びに格付別での管理体制を構築しました。

管理会計システムを活用し、セグメント別での収益並びにリスクの特性や動向を把握するとともに、お客様の利便性を確保した金融サービスを通じ、収益力の向上を図ります。

ただし、現行の管理会計システムは本計画期間中に正式稼働から 5 年（予備稼働段階からでは 5 年以上）を経過することから、本計画期間中のシステム更改に向けて、平成 25 年 3 月にはシステムベンダーを決定し、更改作業に着手しております。

<部門別損益の動向と経営資源投下>

管理会計システムの更新により、より精緻なスプレッド収益での収益管理体制を構築するとともに、統合リスク管理における配賦資本及び使用資本に基づく資本コストを配分した、リスク資本控除後収益ベースでの管理も可能となりました。本計画期間中においても、定期的に部門別でのリスク・リターンを分析するとともに、地域別の収益構造の変化状況を検証するなど、管理会計を活用した経営課題抽出やリスク管理の高度化を図っております。

今後は、当行の営業体制の変化に伴う管理会計上の収益構造の変化状況を検証し、当行の

経営資源配分検討に活用すべく、対応を進めてまいります。

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見直しを機動的におこないながら、機能活用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ピクシス営業室と連携し、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。

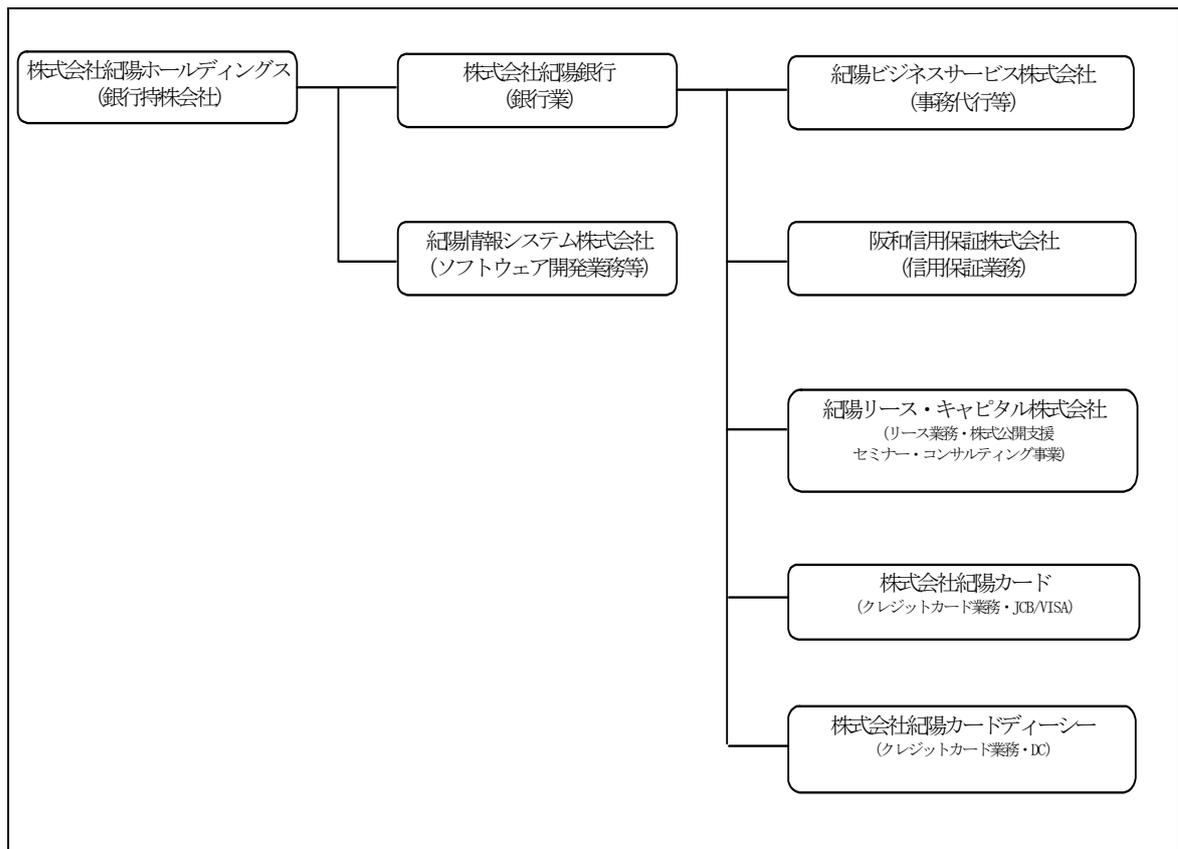
(エ) ㈱紀陽カード（カードブランド：J C B ・ V I S A）、㈱紀陽カードディーシー（カードブランド：D C）

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。

(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、当行をはじめとする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%以上が当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。

【紀陽フィナンシャルグループの概要図】（平成 25 年 3 月 31 日現在）



2. 不良債権比率を改善するための方策

＜施策の実施状況ならびに今後の取組方針＞

- ・平成25年3月期の不良債権比率は当初計画（3.51%）を下回り、3.50%となりました。
- ・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す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24年度上期 2,585件、859億円

平成24年度下期 2,331件、679億円

- ・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。
- ・返済条件変更への柔軟な対応などを通じて、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相応の水準にあるものの、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、平成19年6月より、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4名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。
- ・また、議事内容につきましては、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。
- ・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) 紀陽ホールディングスにおける第三者で構成される経営に対する評価及びこれに基づく助言を目的とした委員会の設置

- ・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、平成18年12月より紀陽ホールディングスに経営諮問委員会を設置し、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実施しております。

第12回 (24/6)	・海外進出支援、海外販路開拓の取組について ・その他地域経済活性化の取組状況（産学官連携、地元農作物の販路開拓等）について
第13回 (24/12)	・「医療関連分野」、「アグリビジネス」、「海外進出」の支援について ・その他地域経済活性化の取組状況（人材支援、医療・介護分野への取り組み等）について

(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」とともに「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に努めます。
- ・また、より詳細な情報提供ができるように、機関投資家向け説明会（年間2回、東京にて実施）ならびに地元お客様向け説明会（年間1回、和歌山市、田辺市、堺市の3会場で実施）、地元個人投資家向け説明会（年間1回、和歌山市、堺市の2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。

(2) 部門別の損益に関する情報開示の充実

- ・平成21年9月期に現行の管理会計システム（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）を稼働して以降、市場金利を基準としたより精緻なスプレッド収益ベースでの収益管理体制を構築してまいりました。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。創業支援や経営相談等を担当する地域振興部ピクシス営業室、企業再生等を専門とする融資部経営サポート室の機能を強化し、株式公開や創業支援等をおこなう関連会社(株)紀陽リース・キャピタルも含めて、お取引先の多岐にわたるニーズ・経営課題に対応してまいります。平成20年2月に和歌山県と連携協定を締結して地域活性化事業に取り組んでいる他、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。
- ・これらの地域密着型金融に関する当行の取り組み状況については、都度プレスリリースをおこない、地域のお客様に向けた発信をおこなっている他、平成24年2月（平成23年度上期取組分）からは半期毎に取組状況をまとめた資料をリリースし、当行ホームページへも掲載しております。
- ・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の他、当行が営業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等のIR活動を実施しております。また、プレスリリースにリーフレットを添えてお客様に配布する等、営業店においても情報開示の重要性を意識した活動の充実を図っております。
- ・平成23年10月には当グループのCSR活動についてステークホルダー（お客様、株主、地域社会、従業員）の方に、より理解を深めていくために新たに「CSRレポート」の刊行を開始し、平成24年10月にも「CSRレポート2012」を刊行しました。
- ・平成25年4月には、ホームページの「メディア」ならびに「ツール」としての役割を高め、お客様の利便性を向上させるため、ホームページの全面リニューアルを実施しました。今後は、業務内容から社会貢献活動までの幅広い情報をよりタイムリーに公開し、当行の活動の認知度を高めてまいります。

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

- ・持株会社である紀陽ホールディングスに子会社の経営管理を担当する役職員を配置しております。また、紀陽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、平成18年10月より紀陽ホールディングスの役職員で構成される「経営強化計画推進委員会」を設置しており、経営強化計画の実施状況について管理・指導をおこなってまいります（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）。

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)

	24/3 実績 (計画始期)	24/9 実績	25/3			
			実績	計画	計画比	始期比
①中小企業に対する信用供与の残高	11,330	11,320	11,303	11,430	△127	△27
②総資産	38,469	38,384	39,203	39,050	153	734
③総資産の残高に占める割合(①÷②)	29.45%	29.49%	28.83%	29.27%	△0.44	△0.62

- ・平成25年3月末の中小企業向貸出残高(指標における分子)は11,303億円となり、計画目標を127億円下回りました。
- ・総資産残高(指標における分母)については、預金等が計画比+386億円と大幅に増加したことが影響し、39,203億円と計画値を153億円上回りました。
- ・結果、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ついては、28.83%となり、計画値、計画始期ともに下回りました。

以下に中小企業向貸出増加に向けて取り組んだ内容と今後の取組方針を記載します。

- ・大阪府内において、当行をよき相談相手として選んでくださる取引先中小企業を増やすため、法人貸出先数(貸出残高30百万円以上)の3ヵ年累計目標(+500先)を設定しております。計画1年目で295先増加する等、預貸金ボリュームのみではなく、当行の将来の営業基盤を強化するために取引先数を増やす活動を推進しております。
- ・中小企業に対するコンサルティング機能の発揮と融資推進強化の観点から、「リレバン全行活動」を推進しており、平成24年度の取引先への「情報提供・提案」について9,897件と目標の2,000件を大きく上回りました。
- ・新規融資先の獲得や取引開始後の継続的なニューマネー供給によるシェアアップが、当行の安定的な業容拡大に寄与する活動であると認識しており、具体的には、「事業性新規獲得状況」や「貸出残高30百万円以上法人貸出先数」等について、目標を設定し、進捗管理を行っております。
- ・資金需要の低迷が続く中、各種セミナーや説明会を活用し、新事業進出、販路開拓、海外進出などの支援により、新たな資金需要の掘り起こしを図っております。具体的には、医療分野、農業分野、環境分野等において、資金需要の高まりが期待できると考えております。
- ・融資推進をおこなう上で不可欠である信用リスクコントロールの強化や融資審査のスピードアップを図るため、本計画で取り組んでいる「業務プロセス改革」において営業店と本部の情報共有と連携強化を図るべくシステムの機能向上と、営業店の融資管理体制の改革に着手しております。
- ・営業店の法人営業担当者、融資担当者の人材育成や、取引先とのリレーションを強化し、企業実態の把握に努め、適切な与信管理をおこなうスキルの向上を図っております。

(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)

	24/3 実績 (計画始期)	24/9 実績	25/3			
			実績	計画	計画比	始期比
①経営改善支援等 取組企業数	550	686	696	560	+136	+146
創業・新事業支援	73	146	87	70	+17	+14
経営相談	438	523	566	455	+111	+128
早期事業再生	39	17	43	35	+8	+4
②融資取引先企業総数	19,116	18,904	18,956	19,116	△160	△160
③割合(①÷②)	2.87%	3.62%	3.67%	2.92%	+0.75	+0.80

※「創業・新事業支援」は「創業または新事業の開拓に対する支援」を対象とし、以下の取引先を対象とする。

- ・政府系金融機関との協調融資等を行った取引先
- ・創業支援融資商品による投融資を行った取引先
- ・企業育成ファンドの組成・出資等を行った取引先
- ・創業新事業支援に関する助言・提案等を行った取引先

※「経営相談」は「経営に関する相談・その他の支援」を対象とし、以下の取引先を対象とする。

- ・コンサルティング機能を活用し助言を行った取引先
(事業承継・組織再編、海外進出、人材採用など)
- ・紹介した外部専門家が助言を行った先
- ・商談会・ビジネスマッチング等の営業活動支援を行った取引先

※「早期事業再生」は以下の取引先を対象とする。

- ・人材派遣を行って再建計画策定等の支援等を行った取引先
- ・プリパッケージ型事業再生を行った取引先
- ・再生ファンドの活用を行った取引先
- ・DES、DDS、DIPファイナンスの活用を行った取引先
- ・中小企業再生支援協議会等との連携を行った取引先
- ・本部・営業店の専担者が連携して支援を行った取引先

- ・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。
- ・分子となる経営改善支援等取組企業数については、「創業・新事業支援」や「経営相談」「早期事業再生」の全ての分野で計画を上回りました。
- ・分母である融資取引先企業総数は計画始期比で160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24年度は約1,800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1,600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、今後も引き続き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)

	24/3 末先数 (計画始期)	25/3 末先数	24/3 末比
24/3 末の既存取引先	19,116	17,324	△1,792
24/4 以降の新規取引先	—	1,632	+1,632
融資取引先企業総数	19,116	18,956	△160

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。途上与信管理強化の観点から、本計画で取り組んでいる「業務プロセス改革（BPR）」において、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。また、「融資事務集中センター」の新設により、営業店における融資事務負担を大きく軽減し、顧客対応や案件審査に注力できる体制を構築してまいります。
- ・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。融資審査部門において地区毎の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)

24 年度上期 22 回 (相談受付件数 976 件、うち実行案件 365 件、実行額 306 億円)

24 年度下期 18 回 (相談受付件数 801 件、うち実行案件 198 件、実行額 150 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 年度から法人営業担当者向けの研修を開始しております。平成 24 年度下期においては融資部において本部トレーニーを実施するなど、営業現場の融資人材の強化に努めております。
- ・また、平成 24 年 6 月には、融資部経営サポート室の人材を 3 名増員し、10 名体制としており、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。

(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

- ・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、引き続き財務制限条項や事業計画書のモニタリング等を活用して、担保や第三者保証に依存せず、取引先の実態を見極めた上で、無担保で資金供給する枠組みを充実させております。
- ・平成 24 年 10 月からは、幅広い顧客ニーズに対応すべく、新たな融資商品として「市場金利連動型スペシャルファンド」と「紀陽CSファンド<金利固定型> (大阪府中小企業信用保証協会提携)」をリリースしました。両商品については、ともに財務制限条項を付与

しており、モニタリングを通じて取引先とのリレーションシップの強化が図られ、取引先の業況・業績の変化に対して、早期に対応することが可能になると考えております。

- ・また、信用供与手法の多様化に向け、動産担保融資（ABL）などの開発・普及に向けた体制整備にも取り組んでおります。取引先の商流、在庫、売掛債権などの実態を正確に把握し、事業の将来性を判断した上で積極的な資金供給を行っていく、いわゆる「目利き能力」のさらなる向上を目指した人材育成にも取り組んでおります。NPO法人日本動産鑑定が実施している動産評価アドバイザー認定試験において、当行行員4名が合格しており、今後、同認定制度で得たノウハウを全行的に活用してまいります。
- ・平成24年度下期はABLを4件取り組んでおり、うち1件は、棚卸資産についてNPO法人日本動産鑑定の評価を取得した初めての取り組みです。本事例は、不動産等の担保に依存しない資金調達が可能となったことによって、取引先の経営課題解決に繋がったものであり、今後も、顧客ニーズに対する手段の多様化を図ってまいります。

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

- ・平成25年3月期の創業又は新事業の開拓に対する支援先数の実績については、87先となり、計画70先を大幅に上回りました。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。
- ・地元エリアで拡大の余地がある医療・介護分野についても、開業資金融資のみならず、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、地域の医療機関の経営安定に寄与すべく取り組んでおります。また、高齢化の進展とともにニーズが高まっている高齢者専用住宅や介護サービスへの進出支援にも積極的に取り組んでおります。外部機関との連携による情報収集体制とコンサルティングの枠組みをさらに充実させるべく、平成24年4月より地域振興部ピクシス営業室内に医療チーム（専担者2名）を編成し、外部機関による営業店での勉強会や案件検討会を実施し、医療法人向け開拓活動と診療所新規開業、介護事業新規開業案件の取り込みに注力しております。平成24年7月の「大阪本部」の新設以降、大阪を拠点とする医療コンサルとの連携が強化され、情報提供や案件紹介の件数が増加したことから、平成24年度下期の融資実行件数・融資実行額は大幅に増加しました。

【医療・介護分野の開業支援状況】

	23年度下期	24年度上期	24年度下期
支援着手先数	45件	41件	61件
融資実行件数	11件	15件	55件
融資実行額	7億円	12億円	21億円

- ・また、医師・歯科医師向けの資金需要に対応するため、平成22年10月から専用融資商品「ドクターズローン」の取扱いを開始しており、平成25年3月末までに累計168件、62億円の貸出実行をおこなっております。
- ・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 25 年 3 月には「異業種交流会医工連携セミナーin 和医大」を開催し、55 名の参加を得ました。

- ・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 25 年 4 月には和歌山市において、「和歌山県内企業向け公的支援策活用説明会」を開催し 34 社の参加を得ました。
- ・堺市においても、平成 25 年 4 月に「大阪府内中小企業向け公的補助金活用説明会」を開催し、41 社が参加されました。
- ・地元和歌山県の高野山金剛峯寺は、平成 27 年の高野山開創 1200 年を契機にして地域経済活性化に貢献すべく、地元企業の高野山ブランドを活かした商品開発を支援する方針を打ち出しております。当行もこの趣旨に賛同し、平成 24 年 8 月に宗教法人金剛峯寺との協力協定を締結し、具体的な取組みとして当行の取引先であるメーカー 35 社を紹介しました。現在は高野山ブランドのコンセプト策定に着手しており、今後地元農産品や工芸品の販路開拓に繋げていきます。
- ・地元和歌山県の主要な地場産業である農林漁業の成長産業化の支援に取り組んでおり、平成 25 年 4 月には和歌山市内において「6 次産業化セミナー」を開催し、176 名が参加され、セミナー後の個別相談会には 10 社が参加されました。今後、株式会社農林漁業成長産業化支援機構との連携による「農林漁業成長産業化ファンド」の活用を検討するとともに、積極的な事業化支援を検討してまいります。
- ・また、地域活性化にむけた取組の一つとして、地元和歌山県の観光分野における取組を強化してまいります。その一環として、平成 25 年 3 月に設立された株式会社地域経済活性化支援機構との連携による「地域活性化ファンド」の活用を通じた、観光事業等への支援を検討してまいります。

(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 25 年 3 月期の計画 455 先に対し、計画を上回る 566 先の実績となりました。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地域振興部ピクシス営業室においては、平成 24 年 4 月より特定法人担当（現在 6 名体制）を新設し、営業店の業績評価制度についても見直しをおこなうなど、特定先へのメイン化工作を重視する態勢にシフトしております。
- ・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。和歌山県等との共催により「事業承継セミナー」を和歌山市で定期的に開催しており、平成 24 年 10 月に開催したセミナーでは 66 名が参加されました。また、堺市内においても平成 25 年 2 月に同セミナーを開催し、31 名が参加されました。

- ・平成 24 年度 7 月の「大阪本部」の新設に伴い、新たに大阪府との連携による様々な人材採用支援を開始しており、平成 25 年 2 月に開催した「理系人材合同企業説明会」には当行の取引先 23 社が参加しました。
- ・平成 20 年より毎年、国立和歌山工業高等専門学校での「県内合同企業説明会」を実施しております。平成 24 年 12 月開催の第 4 回説明会においては、36 社が参加されました。
- ・平成 23 年 8 月に近畿大学と連携協定を結んだことを機に、バイオコークス（石炭コークス）の代替となる木質系燃料の事業化を図る「バイオマス資源活用研究会」（6 社、3 団体参加）を平成 24 年 2 月に発足させ、和歌山県の助成金を受け原料の所在や集積場の実態調査などを進めてきておりましたが、この研究会の趣旨に合う環境省の委託事業「地域調和型エネルギーシステム構築検討委託事業」に申請し、採択されました。

その後、「バイオマス資源活用研究会」を母体に、和歌山県や関連市町、団体の参加を得て事業の推進主体となる「和歌山県バイオマス資源活用推進協議会」を平成 24 年 11 月に立ち上げ、国の委託事業としてバイオマス発電とバイオコークス製造のハイブリッド方式による事業化の実現性について調査を進めております。

- ・平成 24 年 7、9 月には互惠協定を結んでいる和歌山県と協力し、「BCP 策定専門家養成セミナー」を開催しました。地元税理士や経営コンサルタントなどが参加し、最終的に 19 名の専門家が養成されており、今後県が開催する経営者セミナーなどで BCP の重要性を啓発し、専門家が計画策定のフォローをするという体制が整い、稼働が始まりました。
- ・平成 23 年 2 月より地域振興部ピクシス営業室内に「グローバル・サポート・デスク」を設置しており、外部専門機関（公的機関 21 先、民間コンサル等 46 先）とも連携し、現地法人設立支援や生産委託先開拓支援など、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しております。なお、平成 24 年度下期の相談件数は 43 件と、平成 24 年度上期より 14 件増加しております。

（グローバル・サポート・デスクの最近の主な活動実績）

- ・平成 24 年 9 月 中国・上海市で開催された「日中ものづくり商談会@上海 2012」に当行取引先 8 社が参加
 - ・平成 24 年 11 月 「ASEAN 事業展開セミナー」 & 「無料個別相談会」開催（セミナー 16 社、相談会 7 社参加）
 - ・平成 24 年 12 月 「外国人留学生ジョブマッチング交流会」開催（4 社出展）
 - ・平成 25 年 3 月 インドステイトバンクと業務提携
- ・平成 24 年 6 月より UR 都市機構、参加事業先 3 社と連携し、大阪市内の大型マンション（約 1,200 戸）で和歌山産野菜の朝市を開催し、好評を得ております。平成 25 年 2 月からは、阪南市の大型マンション（560 戸）においても朝市を開催しております。
 - ・㈱ぐるなびと連携の上、同社のネットワークを活用した「商品力向上プログラム」を開始しており、平成 24 年 7 月の説明会には 12 社が参加しました。このプログラムでは、対象となる食材をぐるなびネットワーク内の地元出身シェフが調理方法等を考案するなど、食材の付加価値を上げる工夫をおこなうとともに、ぐるなび加盟店向けの食材カタログに掲載して販売活動をおこなうなど、3 社について継続支援を行っております。

- ・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月より「企業接点強化ヒアリングシート」を導入しております。平成24年度下期中は、179先の新規作成と、既存先1,270先のフォローアップに取り組みました。ヒアリングした内容を精査したうえで、取引先のニーズを抽出し、営業店・本部が連携し、積極的に課題解決策の提案をおこなっており、平成24年度下期においては542件の提案をおこないました。
- ・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。支店長から若手行員に至るまで、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

- ・平成25年3月期の早期事業再生における支援先数は、計画35先に対し、計画を上回る43先の実績となりました。平成25年3月末の金融円滑化法の終了後も、地域経済活性化支援機構や中小企業再生支援協議会など外部機関の活用などにより、取引先に対してより一層のコンサルティング機能を発揮し、早期の事業再生に取り組んでまいります。
- ・中小企業再生支援協議会関与の計画策定をおこなうため、平成24年6月には経営サポート室へ3名増員し、10名体制へと強化を行いました。その結果、平成24年度中には取引先30先を中小企業再生支援協議会に持ち込みました。30先のうち、計画受付数は4先、支援完了先は18先となっております。
- ・当行がメイン・準メインの先で支援の必要性が高いと考える「経営改善支援対象先」（通称「サポート先」）については、年に2回の見直しをおこない、本部と営業店が連携して再生支援を行っており、平成24年度下期中に新たに17先を追加し、計312先を対象としております。なお、うち経営改善計画の策定先は242先、債権放棄やDD S等を伴う抜本的な再生計画を実施している先は15先となっております。
- ・また、金融円滑化法の期限到来後もより一層のコンサルティング機能を発揮していくため、平成25年度上期より現状の経営改善支援先約300先から拡充すべく、新たに約700先を追加選定し、経営改善計画の早期策定と、事業計画のモニタリングに取り組んでまいります。
- ・平成24年度下期中には、中小企業再生支援協議会などとの連携により、資本金借入金（DD S）を2件取組しました。今後も、中小企業再生支援協議会などと連携しながら、資本金借入金等を活用した事業再生を検討してまいります。
- ・また、業績表彰制度においても、「企業再生支援表彰」や「円滑化取組状況」といった項目を組み込むなど、営業店に対する動機づけをおこなっており、経営支援活動に向けた体制整備を整えております。

(4) 金融円滑化法終了後への取り組み方針について

当行は、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する事態や、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。

金融円滑化法成立時においては、従来の取組に加えて、金融円滑化法の主旨を踏まえ、平成 22 年 1 月には「中小企業等に対する金融の円滑化に関する基本方針」を制定し、よりきめ細やかな対応を行うとともに、こうした当行の取組姿勢をお客様にご理解いただき、安心してお取引をいただけるよう努めてまいりました。

金融円滑化法は平成 25 年 3 月末をもって期限を迎えましたが、期限到来後も金融円滑化に向けた当行の基本方針や対応は何ら変わるものではありません。

当行の方針や対応については、条件変更対応先に書状を発送するとともに、ホームページにも同内容を掲示し、お客様に対して周知活動をおこなっております。

また、行内においては、「全店長会」や「全店役員訪問」など様々な機会を捉えて経営陣から行員に向けて発信するとともに、融資部より「地区支店長会」や「融資役席会議」においても、周知活動をおこなっております。

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

紀陽ホールディングスの配当は、子銀行である紀陽銀行から受け取る配当が主たる配当原資であります。

平成25年3月期においては、紀陽銀行は紀陽ホールディングスに対して、普通株式1株につき4円、第2回優先株式1株につき20円、第二種優先株式1株につき16円、総額約31億円の配当といたしました。

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、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、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に対する還元の充実など、株主価値の向上を図る必要があると認識しております。

紀陽ホールディングスでは、平成24年11月から12月にかけて、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策の遂行及び株主への利益還元を目的に、合計で取得株式総数9,800千株（発行済普通株式総数の1.3%）の自己株式（普通株式）を取得しました。公的資金の返済原資を損なわないことを前提としながら、株主還元の充実のための取組を実行したものと認識しております。

これまで経営強化計画に取り組んできた結果、平成24年9月には公的資金優先株式315億円のうち約半分の154億円（簿価ベース、取得価額166億円）を取得・消却（公的資金を返済）するに至りました。残る公的資金161億円についても、計画期間中の内部留保蓄積による完済の目途が立った状態であり、平成25年6月27日の紀陽ホールディングスの定時株主総会に、取得する株式数の上限を23百万株、取得価額総額の上限を19,320百万円とする「自己株式（優先株式）取得枠の設定の件」を上程しております。

(2) 利益剰余金の推移

①紀陽銀行の利益剰余金の推移

安定した利益確保により、紀陽銀行においては、平成25年3月期から平成27年3月期までの3年間に利益剰余金（利益処分後）は311億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27年3月期までの累計では581億円（672億円－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

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

紀陽銀行での3年間の当期純利益の合計403億円に対し、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74億円を見込んでおり、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338億円蓄積を見込んでおります。また、平成18年3月期以降、平成27年3月期までの累計では621億円となります。

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、従来より業績連動制を導入（平成19年4月）しており、前経営強化計画期間中に更にその方針を強化しております。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

①統合リスク管理

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23年度より外部コンサルティングを活用しながら、内外環境を踏まえたフォワードロッキングなマクロシナリオに基づく統合リスクストレステスト手法の構築に取り組み、今後の本格実施に向けた実施体制の確認のため、ストレステストシナリオの検討から、ストレス・テスト実施に至る一連のプロセスを検証し、平成24年9月ならびに平成25年3月にはストレス・テストの実施結果を経営陣に報告しました。今後も、年2回を目途とした実施を予定しており、統合リスク管理（資本配賦）や経営計画の検証に活用することを検討してまいります。

②信用リスク管理

信用リスク管理に関する基本的な事項は「融資の基本姿勢（クレジットポリシー）」と「信用リスク管理規程」に定め、リスク管理をおこなう体制としています。

具体的には、個別案件審査をはじめ、信用格付別、業種別、エリア別等の切り口で貸出資産を分析する融資ポートフォリオ管理、取引先の信用力悪化が銀行の収益や財務に与える影響を把握するための信用リスク量の計測、あるいは与信の集中を抑制するための自主限度額の設定等に取り組んでおります。

格付判定の一層の精度向上を図るべく、平成23年7月には、大企業向けスコアリングモデルの導入とともに格付スコアリングモデルの改定を実施しており、平成24年度上期においても新モデルの判別精度の検証をおこなっております。今後もリスク量計測の更なる精緻化に取り組むとともに、信用リスク管理の高度化と貸出資産劣化の未然防止に努めてまいります。

③市場リスク管理

平成19年10月より、市場リスク管理部門（ミドル）をリスク統括部とすることで、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（その後、ハードロスカットルールを一部導入）。

市場リスク管理に当たっては、時価、評価損益、実現損益、VaR、10BPV、ベータ、為替デルタ等を計測して定例的に経営に報告をおこない、市場リスクについて経営と現場が共通の認識を得られるような体制を整備しています。

また、銀行勘定の金利リスクについては、平成20年6月よりコア預金内部モデルを導入するとともに、より実態に合致したストレス・テストやVaR計測といったリスク量把握をおこなう体制としております。

今後は、景気回復や物価上昇に加え、財政不安による金利上昇リスクが懸念されるなか、

シナリオ分析・ストレス・テスト等により金利上昇時の将来損益への影響を確認するなど、先行きの市場変動に備えたリスクコントロールに努めるべく、市場リスク管理の高度化に取り組んでまいります。

④オペレーショナル・リスク管理

オペレーショナル・リスクを「業務の過程、役職員の活動もしくはシステムが不適切であること又は外生的事象により損失を被るリスク」と定義し、具体的には事務リスク、システムリスク、有形資産リスク、人的リスク、法務リスクを管理することとしています。前計画期間中の平成23年3月期より、バーゼルⅡのオペレーショナル・リスク相当額の計算は業務粗利益配分手法を採用しております。

オペレーショナル・リスク管理の高度化に向けては、顕在化したオペレーショナル・リスク情報の蓄積、RCSA（リスクとコントロールの自己評価）の活用により、業務プロセスに内包されるリスク要因を極小化する努力を継続的におこなうことが重要と認識しています。RCSAについては、まずウェイトの大きい業務からスタートし、徐々に対象業務を拡大し、業務全体に対する網羅性を高めております。

特にシステムリスクについては、銀行システムは社会インフラとしての公共性がきわめて高いことを再認識したうえで、外部環境の変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年度の点検において課題抽出をおこない、改善策に取り組んでおります。

⑤流動性リスク管理

流動性リスクを「運用と調達の間隔のミスマッチや予期せぬ資金の流出により、必要な資金確保が困難になる、又は通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリスク（資金繰りリスク）及び市場の混乱等により市場において取引ができなかったり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスク（市場流動性リスク）」と定義し、流動性リスク管理に関する基本的な事項を「流動性リスク管理規程」に定めています。

流動性リスク管理に当たっては、予兆管理を徹底し、資金繰りの逼迫度区分に応じた体制を整備するとともに、流動性準備の管理として、円資金調達可能額に限度額を設定し管理しています。

⑥業務継続態勢

地震・津波に備えた態勢整備が必要不可欠な営業エリアを基盤としており、今後も、政府や各自治体等から示される基準見直し等に合わせ、自行の態勢整備状況を見直すとともに、実効性のある訓練を企画、実施することで、緊急時の対応力向上を図ってまいります。

また、本計画期間においては、移動電源車両の導入や営業店の自家発電設備および災害時の通信手段の充実をはじめ、災害時の対策について幅広く情報収集に努めながら、業務継続計画（BCP）の見直しなど有効な対応策について積極的に取り組んでまいります。