



平成24年8月10日

各 位

会社名 株式会社紀陽ホールディングス  
代表者 取締役社長 片山 博臣  
(コード番号 8415 東証第1部)  
問合せ先 専務取締役グループ企画部長  
米坂 享  
(TEL 073-426-7133)

### 「経営強化計画」の公表について

当社および当社の子会社である紀陽銀行（頭取 片山 博臣）は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律に基づき、「経営強化計画」を金融庁に提出いたしておりましたが、本日、金融庁において計画の承認が決定され、公表されましたのでお知らせいたします。

今後は、新たな「経営強化計画」に基づき、地域の中小企業に対する円滑な資金供給を行うことをはじめとして、地域経済の活性化に貢献してまいります。

記

1. 計画期間

平成24年4月1日から平成27年3月31日の3年間

2. 計画内容

別紙のとおり

以上

<本件に関するお問合せ先>  
グループ企画部 橋本・上野  
TEL 073-426-5111

# 経営強化計画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律及び金融機関等の組織再編成の促進に関する特別措置法の一部を改正する法律(平成20年法律第90号)による改正前の金融機能の強化のための特別措置に関する法律(平成16年法律第128号)第22条)

平成24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>

	ページ
第1 前経営強化計画の実績についての総括	1
1. 主要勘定の実績	
2. 前経営強化計画に掲げた経営の改善の目標に対する実績	
3. 地域経済の活性化への貢献の状況を示す指標に対する実績	
第2 経営強化計画の実施期間	7
1. 計画の始期	
2. 計画の終期	
第3 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標	8
1. 収益性及び業務の効率性向上を示す指標	
(1) 収益性を示す指標（【コア業務純益ROA】）	
(2) 業務の効率性を示す指標（【業務粗利益経費率】）	
2. 不良債権の処理の状況を示す指標（【不良債権比率】）	
第4 経営の改善の目標を達成するための方策	10
1. 収益性及び業務の効率性向上のための方策	
【経営計画への取り組み】	
(1) 経営計画（平成24年4月～平成27年3月）の基本テーマ	
(2) 主要戦略	
(3) 収益計画	
(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	
②子会社及び関連会社の損益の動向	
2. 不良債権比率を改善するための方策	
(1) 現状と取組方針	
(2) 償却及び引当の方針	
(3) 与信リスク管理の方策	
(4) 与信費用の見通しについて	
第5 責任ある経営体制の確立に関する事項	31
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	

- (1) 紀陽ホールディングス及び紀陽銀行における社外取締役・社外監査役の選任

## 2. 法令遵守の体制の強化のための方策

- (1) 紀陽ホールディングスにおける弁護士、公認会計士その他第三者で構成される法令遵守の強化を目的とした委員会の設置
- (2) 紀陽ホールディングスにおける内部監査体制の強化
- (3) 紀陽銀行における内部監査体制の強化

## 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
- (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

## 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
- (2) 部門別の損益に関する情報開示の充実
- (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

## 5. 紀陽ホールディングスにおける責任ある経営体制の確立

- (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) 銀行持株会社としての地位の保持
- (6) 経営強化計画を実施する紀陽銀行の経営管理を担当する役職員の配置その他の当該経営管理を適切に行うための体制

## 第6 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

40

### 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ための方策

- (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
- (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

### 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	
(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	
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	
(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	
(3) 早期の事業再生に資する方策	
第7 剰余金の処分の方針	50
1. 配当に対する方針	
(1) 基本的な考え方	
(2) 利益剰余金の推移	
2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針	
第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	52
1. 紀陽ホールディングスにおけるリスク管理について	
2. 紀陽銀行における各種リスク管理体制	
(1) 前計画期間中の取り組みを踏まえた各種のリスク管理の状況	
(2) 今後の方針	
第9 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項	57
1. 株式会社紀陽ホールディングスが株式会社整理回収機構による 株式の引受けを得た額及び内容	
2. 株式会社紀陽ホールディングスが株式会社紀陽銀行に対して 株式の引受けをおこなった額及び内容	
第10 経営強化計画の前提条件	59

## 第1 前経営強化計画の実績についての総括

株式会社紀陽銀行と株式会社和歌山銀行は、平成18年10月10日に「金融機能の強化のための特別措置に関する法律及び金融機関等の組織再編成の促進に関する特別措置法の一部を改正する法律（平成20年法律第90号）による改正前の金融機能の強化のための特別措置に関する法律（平成16年法律第128号）」（以下、金融機能強化法といいます。）第16条に定める金融組織再編成として合併し、同法に基づく「経営強化計画」を過去2回策定し（平成18年10月～平成21年3月、平成21年4月～平成24年3月）取り組んでまいりました。

合併後の紀陽銀行は、計画に基づき和歌山県及び大阪府南部を中心としたネットワークを活用、強化し、地域経済の発展に貢献するために、総合金融サービスを提供するとともに、地域内自治体や高等教育機関との連携も活用しながら、地域経済活性化のための取り組みをおこなってまいりました。

また、公的資金により自己資本が充実したことを最大限に活用し、経営が悪化した地域内中小企業の企業再生に取り組む等、不良債権の削減を進める一方で、積極的なリスクテイクにより業容を拡大し、収益基盤強化に努めてまいりました。体制整備の観点からは、営業力の強化と経営管理態勢の強化に継続的に取り組み、その結果、前計画期間中は金融・経済の混乱が続くなかで、預金・貸出金ともに着実に増加を果たし、収益基盤強化ならびに財務体質の強化に一定の成果を挙げることができました。

ただし、利益計画については未達となり、収益性の向上という点では本計画への課題を残しました。特に収益の柱である貸出金利息については、事業性貸出・消費者ローンともに残高の伸びが計画を下回ったことに加え、貸出金利回りの低下に歯止めをかけきれなかったことから、計画を大きく下回りました。市場金利の低下や、資金需要の低迷による金融機関間の競争激化など外部要因もありましたが、今後、更なる対策強化を要する課題と認識しております。

また、役務利益についても、世界的に金融市場の混乱が続いた影響等により預かり資産販売額が伸び悩んだこと等、収益増加幅は計画を下回りました。個人分野の資産運用相談や、法人分野の総合取引推進においては、お客様のニーズに的確に応えるための取り組みを強化し、安定的な非金利収益の確保につなげてまいります。

適切なリスクコントロールを重視する観点に立てば収益面では大幅な増収を志向しづらい経営環境が続くと予想されるなか、収益性改善に向けては、業務効率向上のための取り組みが重要となります。前計画期間は勘定系システム更改に取り組んだため、抜本的な業務プロセス改善は本計画期間の課題として持ち越されております。本計画期間の重要課題と認識して、実現を図ってまいります。

また、中小企業向け貸出については積極的な融資推進により残高目標を達成することができましたが、地域密着型金融の推進による地域経済の活性化という観点においては、地域における情報収集・取引先への課題解決提案などの取組を強化する余地があると認識しており、本計画においてもその点を重視して臨んでまいります。

前経営強化計画の実績（詳細）は以下のとおりとなりました。

## 1. 主要勘定の実績

(単位：億円、%)

		21/3	22/3		23/3		24/3 (前計画終期)		
				前期比		前期比		前期比	21/3 比
預金等残高 (平残)	計画		32,000	+242	33,000	+1,000	34,000	+1,000	+2,242
	実績	<b>31,758</b>	<b>32,679</b>	<b>+921</b>	<b>34,149</b>	<b>+1,470</b>	<b>34,673</b>	<b>+524</b>	<b>+2,915</b>
貸出金残高 (平残)	計画		24,000	+1,040	24,750	+750	25,450	+700	+2,490
	実績	<b>22,960</b>	<b>23,772</b>	<b>+812</b>	<b>24,354</b>	<b>+582</b>	<b>24,801</b>	<b>+447</b>	<b>+1,841</b>
有価証券 (平残)	計画		8,850	△315	9,000	+150	9,250	+250	+85
	実績	<b>9,165</b>	<b>9,218</b>	<b>+53</b>	<b>10,166</b>	<b>+948</b>	<b>10,322</b>	<b>+156</b>	<b>+1,157</b>
コア業務純益	計画		207	△17	216	+9	242	+26	+18
	実績	<b>224</b>	<b>186</b>	<b>△38</b>	<b>173</b>	<b>△13</b>	<b>190</b>	<b>+17</b>	<b>△34</b>
自己資本比率	計画		10.44	+0.01	10.50	+0.06	10.78	+0.28	+0.35
	実績	<b>10.43</b>	<b>10.42</b>	<b>△0.01</b>	<b>10.92</b>	<b>+0.50</b>	<b>10.90</b>	<b>△0.02</b>	<b>+0.47</b>

### ●預金等残高

前計画期間を通して順調に一般預金（個人・法人）を中心に残高が増加いたしました。計画終期である平成24年3月期は、過去に調達した長期（期間3年～5年）の定期預金の満期到来が集中し、低金利の状況下で他の運用先等への資金流出も想定され、個人預金の動向について懸念される環境でありましたが、引き続き堅調な増加を果たしました。当初計画を大きく上回る増加を果たしており、十分な実績を残せたものと認識しております。

### ●貸出金残高

景気停滞が長引く環境下で、中小企業や個人住宅資金の資金需要が低迷し、金融機関間の競争が一層激しいものとなる状況下、計画期間当初から事業性貸出、消費者ローンとも増加幅が計画を下回って推移いたしました。特に消費者ローンについては、住宅ローン市場の過当競争が大阪市周辺部を中心に徐々に顕在化し、採算性を考慮するなかで当行の住宅ローン推進方針も計画スタート後に修正を余儀なくされ、計画期間中の増加額が縮小する要因となりました。

しかしながら、法人担当者の増員配置を前倒しで進め、大阪府内での中小企業新規取引先開拓活動を積極的に進めたほか、住宅ローン部門の営業体制を機動的に見直しながら効率的な推進をおこなったことなどから、貸出金残高は計画には満たない水準ながら着実に増加を果たしました。

当行は首都圏などで大企業向け貸出を積極的に増やす方針は採っておらず、地元地域で中小企業向け貸出ならびに個人向け貸出を中心とした融資推進をおこなっており、年を追う事に資金需要の低迷が顕著となるなかで、貸出金の伸びは鈍化傾向にあります。当初計画値には満たなかったものの、本来の融資推進方針を堅持しながら、地域への円滑な資金供給に取り組み、残高増加基調を維持しており、相応の実績を残せたものと認識しております。

●コア業務純益

コア業務純益は、資金利益や役務利益が計画を下回ったことが要因となり、当初目標を下回る結果となりました。市場金利の低下に加えて、資金需要が低迷し、金融機関間の競合が激化するなかでの融資推進を余儀なくされたことから、貸出金利回りが当初計画時の想定と比較して大幅に低下した一方で、預金利回りの低下には限界（下限ゼロ）があることから、預貸金利回り差が大きく縮小し、資金利益は計画値を下回りました。また、役務利益については、預かり資産販売が当初計画と比べて伸び悩んだこと等により計画値を下回る結果となりました。

上記の要因から、前計画期間3年間のコア業務純益は当初目標を下回り、また計画始期の水準も下回る結果となりました。



## 2. 前経営強化計画に掲げた経営の改善の目標に対する実績

前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した。実績は以下のとおりです。

(単位：%、億円)

		21/3期	22/3期	23/3期	24/3 (前計画終期)		
					計画比	始期比	
コア業務純益ROA (※)	計画		0.60	0.61	0.66		+0.01
	実績	0.65	0.52	0.46	0.50	△0.16	△0.15
コア業務純益	計画		207	216	242		+18
	実績	224	186	173	190	△52	△34
総資産	計画		34,500	35,500	36,600		+2,468
	実績	34,132	35,277	36,974	37,750	+1,150	+3,617
業務粗利益経費率 (OHR)	計画		55.07	54.13	51.93		△12.20
	実績	64.13	54.12	54.76	54.55	2.62	△9.58
経費 (機械化関連費用除く)	計画		320	321	322		+12
	実績	310	318	322	316	△6	+6
業務粗利益	計画		581	593	620		+137
	実績	483	589	588	579	△41	+96
不良債権比率	計画		3.83	3.69	3.57		△0.39
	実績	3.96	3.79	3.74	3.58	+0.01	△0.38
金融再生法開示債権残高	計画		954	947	940		△21
	実績	961	943	950	923	△17	△38
総与信	計画		24,900	25,600	26,300		+2,052
	実績	24,248	24,874	25,397	25,789	△511	+1,541

### ● コア業務純益ROA

コア業務純益ROAは、分子にあたるコア業務純益が計画を下回るとともに、分母にあたる総資産が計画を上回ったことから、計画を下回りました。コア業務純益は、資金利益や役員利益が計画を下回ったことが要因となり、当初目標を下回る結果となりました。市場金利の低下に加えて、資金需要が低迷し、金融機関間の競合が激化するなかでの融資推進を余儀なくされたことから、貸出金利回りが当初計画時の想定と比較して大幅に低下した一方で、預金利回りの低下には限界（下限ゼロ）があることから、預貸金利回り差が大きく縮小し、資金利益は計画値を下回りました。また、役員利益については、預かり資産販売が当初計画と比べて伸び悩んだこと等により計画値を下回る結果となりました。この結果、コア業務純益ROAは目標値を0.16ポイント下回る0.50%となりました。

コア業務純益ROAの実績は計画始期との比較で見ますと、0.15ポイントの低下となり、目標値ならびに始期を下回る結果となりました。

また、平成24年3月期の同一業態の実績に照らすと、コア業務純益ROAの水準では中位以上（上位2分の1以内）に相当する水準にあると推計しております。

●業務粗利益経費率（OHR）

業務粗利益経費率は、分子にあたる経費については計画を下回る水準に抑制できたものの、分母にあたる業務粗利益が計画を下回ったことから、計画を上回る（計画未達）結果となりました。経費については継続的に削減に取り組んでおり、業務効率化等のための積極的なIT投資を可能とする経費余力を生み出す努力を重ねております。一方、業務粗利益は資金利益や役員利益が計画を下回ったことから計画未達となりました。

なお、業務粗利益は計画の目標には未達であったものの、計画始期比では大幅な改善となっており、また経費実額の抑制努力の成果が表れていることから、相応の実績を残せたものと認識しております。

●不良債権比率

不良債権比率については、経営改善支援によるランクアップ等を通じて着実に低下しております。分母にあたる総与信残高が計画を下回ったため、計画終期の不良債権比率は、当初計画の3.57%に対して実績3.58%とわずかに未達となりましたが、ほぼ計画どおりの水準まで低下しております。また、金融再生法開示債権額も計画を17億円下回る水準にまで削減を果たしました。

3. 地域経済の活性化への貢献の状況を示す指標に対する実績

前計画において、上記指標として、「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」ならびに「経営改善支援等取組先企業の数取引先の企業の総数に占める割合」を目標として掲げ取り組んでまいりました。実績は以下のとおりです。

(単位：%、億円)

		21/3	22/3	23/3	24/3 (前計画終期)	
					計画比	21/3 比
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	計画		30.63	30.63	30.74	+0.11
	実績	30.63	29.49	29.53	29.45	△1.29
中小企業向貸出残高	計画		10,845	11,060	11,315	+657
	実績	10,658	10,796	11,111	11,330	+15
総資産	計画		35,400	36,100	36,800	+2,004
	実績	34,796	36,603	37,614	38,469	+1,669

(単位：％、先)

		21/3	22/3	23/3	24/3 (前計画終期)	
					計画比	21/3 比
経営改善支援等取組先企業の残高の総資産に占める割合	計画		1.43	1.48	1.57	+0.23
	実績	1.34	1.63	3.03	2.87	+1.30
経営改善支援等取組先数	計画		290	300	320	+48
	実績	272	327	592	550	+230
創業・新事業支援	計画		50	50	50	△3
	実績	53	51	73	73	+23
経営相談	計画		210	220	240	+48
	実績	192	233	465	438	+198
早期事業再生	計画		30	30	30	+3
	実績	27	43	54	39	+12
融資取引先企業数	計画		20,265	20,265	20,265	±0
	実績	20,265	20,057	19,483	19,116	△1,149

●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

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、計画目標値を 1.29 ポイント下回りました。計画期間中、人員の再配置により営業体制を強化したことに加え、営業店と本部が連携して融資推進に取り組んだことから、分子にあたる中小企業向貸出の残高は始期に比べて 672 億円増加し、計画を達成しました。一方で分母にあたる総資産残高は、預金増加幅が計画を上回ったこと、保有有価証券の時価評価額が大幅に改善したこと（貸借対照表に計上される額が増加し総資産が増加）、有価証券運用における外貨調達額が増加したこと等により、計画を大きく上回りました。

●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、計画を大きく上回りました。分母にあたる融資取引先企業数は、和歌山県内を中心に、後継者問題や経済環境の厳しい見通しからの廃業等により中小企業者をはじめとする事業所の減少傾向が続いていることなどが影響し、計画値を下回りました。しかしながら、分子となる経営改善支援等取組先企業数は、活動の更なる強化により計画を大きく上回りました。

## 第2 経営強化計画の実施期間

平成24年3月期末にて前計画期間が終了したことから、金融機能の強化のための特別措置に関する法律及び金融機関等の組織再編成の促進に関する特別措置法の一部を改正する法律（平成20年法律第90号）による改正前の金融機能の強化のための特別措置に関する法律（平成16年法律第128号）第22条第1項に定める「経営強化計画」を新たに策定し取り組むことにより、継続的に地域経済の発展に貢献するために必要となる強固な経営基盤を築いてまいります。

当行は平成20年12月改正前の法に基づき経営強化計画を策定し取り組むものではありませんが、地域経済の発展に貢献するために公的資金による資本増強をおこなったという認識のもと、当行が営業をおこなう地域の中小企業等への金融機能を果たす態勢の強化に引き続き取り組んでまいります。

地域の中小企業等への円滑な資金供給に取り組むにあたっては、公的資金および公的資金導入後に蓄積した内部留保によって充実を果たした資本を十分に活用し、当行が相応のリスク（信用リスク）テイクをおこなう必要があると認識しております。また、今後段階的に公的資金の返済を進めながら、リスクテイク姿勢を維持するためには、当行が地域内で発生する信用コストを負担するに足るだけの収益力を有することを求められていることも認識しております。

平成18年10月の紀陽銀行と和歌山銀行の合併以降、当行は地域密着型金融への取り組み強化し、人材への投資（増員ならびに育成強化）や情報インフラ（システム）面での充実に取り組んでまいりました。これまでの取り組みにより営業体制の強化を果たし、充実した資本を活用して積極的なリスクテイクによって地域への円滑な資金供給を推進するとともに、取引先中小企業に対する抜本的な金融支援を伴う企業再生への取り組みをはじめとしてコンサルティング機能の発揮という観点においても相応の実績を残してまいりました。本計画期間中の経済環境ならびに銀行の収益環境は非常に厳しいものになると想定されますが、当行が求められる地域密着型金融の機能を更に強化するために、これまでに整備してきた営業体制を最大限活用するとともに、更なるレベル向上に向けた営業体制の変革やシステム投資等をおこない、計画期間内に一層の態勢強化を果たす方針です。

計画終期には計画期間中の業容拡大等の成果として収益向上を果たすとともに、本計画期間終了後には更に高い収益力を有する地域金融機関となるべく着実な成長を遂げ、安定的に地域経済の発展に貢献してまいります。

当行が取り組む新たな経営強化計画の実施期間は次のとおりといたします。

1. 計画の始期 平成24年4月
2. 計画の終期 平成27年3月

### 第3 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

#### 1. 収益性及び業務の効率性向上を示す指標

##### (1) 収益性を示す指標

##### 【コア業務純益ROA】

(単位：％、億円)

	22/3 実績	23/3 実績	24/3 実績	24/9 計画	25/3 計画	25/9 計画	26/3 計画	26/9 計画	27/3 計画	24/3 対比
コア業務純益	186	173	190	88	185	96	197	99	201	+11
総資産(平残)	35,277	36,974	37,750	38,200	38,200	38,750	38,750	39,350	39,350	+1,600
コア業務純益 ROA	0.52	0.46	0.50	0.45	0.48	0.49	0.50	0.50	0.51	+0.01

(注)各9月期のコア業務純益ROAの計画値は、コア業務純益の計画値を2倍(12ヶ月換算)して算出しております。

本計画期間においても景気・株式市況等は依然低迷から脱しない現状から横這いと想定しており、中小企業や個人向けに積極的な資金供給をおこなうことで貸出金残高の安定的な増加を図るとともに、不透明な金融・経済環境に対応したリスクコントロールにより堅実な業務運営をおこないながら収益力の強化を果たす方針です。また、本計画期間の大きな柱として「業務プロセス改革(BPR)プロジェクト」への取り組みを掲げており、本計画終了後の平成27年4月にプロジェクト全体像の最終的な実現を目指しております。従って、本計画期間の3年間は前計画期間中に増員配置を含めて構築した営業体制・営業人員数をベースとして、当面は大幅な増員配置等をおこなわずに、営業推進に取り組む方針です。

平成25年3月期は、金利リスクを抑制した有価証券運用方針としていることから、低金利下での資金運用や債券デュレーションの短期化を想定し、有価証券利息額は前期比約8億円の減少を見込んでおります。このため、他部門での収益確保努力で補ったうえでも、コア業務純益は前期比で約5億円減少する計画です。

計画期間を通じて、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るとともに、一方で預金利回りの低下を促すことによって資金利益の増加を果たし、計画終期のコア業務純益は200億円以上の水準に向上させる計画です。

役務取引等利益については、前計画期間中に構築した営業体制を活用した預かり資産販売等により、ほぼ横這い程度での安定した推移を目指しております。

また、経費については、計画期間後半に「業務プロセス改革プロジェクト」が実現段階に入りIT投資の償却負担等が発生することから、一定の増加を織り込んだ計画としております。

有価証券利息が減少する影響で、平成25年9月期まではコア業務純益ROAが計画始期を下回る水準に留まる見通しとなっておりますが、計画期間中には着実な収益増加によりコア業務純益ROAの向上を果たし、計画終期である平成27年3月期のコア業務純益ROAは0.51% (計画始期から0.01ポイントの向上)となる計画です。

## (2) 業務の効率性を示す指標

### 【業務粗利益経費率】

(単位：%)

	22/3 実績	23/3 実績	24/3 実績	24/9 計画	25/3 計画	25/9 計画	26/3 計画	26/9 計画	27/3 計画	24/3 対比
経費（機械化費用を除く）	318	322	316	161	317	160	318	161	319	+3
業務粗利益	589	588	579	286	571	290	579	295	588	+9
業務粗利益経費率	54.12	54.76	54.55	56.29	55.51	55.17	54.92	54.57	54.25	△0.30

前計画期間中に顧客サービス向上に向けた営業人員増強等を目的として、人員の増加を進めてまいりました。本計画期間中の人員数はほぼ横這い程度を計画しており、機械化関連費用を除く経費については、新店舗出店分ならびに店舗リニューアル投資等による経費負担、業務継続計画（BCP）関連投資による経費負担、預金残高の増加にともなう経費の増加等を想定したものとしております。優先度の高い投資については積極的に進める方針であります。一方で既存経費部分については、外部コンサルティングを活用した「経費削減プロジェクト」などにより、継続的に削減に取り組んでおり、経費額としては計画始期である平成24年3月期対比でわずかな増加幅に留める計画です。

また、分母にあたる業務粗利益については、計画終期の「債券関係損益」をゼロ（始期比で9億円減少）として計画しているため、計画期間中の貸出金増加等による収益増加を見込んでも計画始期比で8億円程度の増加に留まります。このため業務粗利益経費率は、計画始期比で0.3ポイント程度の小幅な改善目標となります。

計画による改善幅は小さなものでありますが、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、今後も必要な投資と経費抑制策のバランスをとりながら、収益性を高める方針を維持して取り組んでまいります。

## 2. 不良債権の処理の状況を示す指標

### 【不良債権比率】

(単位：%)

	22/3 実績	23/3 実績	24/3 実績	24/9 計画	25/3 計画	25/9 計画	26/3 計画	26/9 計画	27/3 計画	24/3 対比
金融再生法開示債権額	943	950	923	920	915	910	905	900	895	△28
総与信	24,874	25,397	25,789	25,600	26,010	25,820	26,230	26,040	26,450	+661
不良債権比率	3.79	3.74	3.58	3.59	3.51	3.52	3.45	3.45	3.38	△0.20

当行が地域において積極的な金融機能を発揮するなかでは、景気低迷が続く状況の下では相応の新規不良債権発生を見込む必要があると考えております。引き続き不良債権の処理や、経営改善支援や企業再生において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、分子となる開示債権残高の逡減を図るとともに、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額の増加に努め、不良債権比率を逡減させる方針にて取り組んでまいります。

前計画期間中から営業店と本部が連携して取引先のモニタリング強化等に努めてきており、平成25年3月の金融円滑化法終了を見通した対応を更に進め、取引先の業況把握や資金繰り支援等を継続しながら、抜本的な再生が可能な取引先に対しては積極的な対策を実施してまいります。

## 第4 経営の改善の目標を達成するための方策

### 1. 収益性及び業務の効率性向上のための方策【経営計画への取り組み】

＜方策への取組方針＞

【コア業務純益ROA】【業務粗利益経費率】の両指標の改善にあたっては、業務粗利益及びコア業務純益の増加を図ることが必要と考えております。

経営計画に基づき人材・店舗・システムへの投資をおこない、営業基盤の強化や経営管理態勢の高度化に取り組むことにより、収益力の強化および業務の効率性向上を果たします。

具体的な方策として、以下に経営計画を記載いたします。

#### (1) 経営計画（平成24年4月～平成27年3月）の主要テーマ

当行では、平成18年10月に紀陽銀行・和歌山銀行両行が合併して以降、平成24年3月に至るまでの5年半の間に、2度の「経営強化計画」に取り組み、営業体制の強化ならびに経営基盤の強化に一定の成果を挙げたものと認識しております。

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特殊な地域であり、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

うち①～③については、経営改善の目標を達成するための方策に関わるものとして後ほど記述いたします。

本計画においては、これまでに強化を進めてきた営業体制のもと、地元エリア（和歌山県、大阪府南部）におけるシェアの維持ならびに向上を意識した営業推進をおこない、安定的なペースでの規模拡大を図ります。計画期間中の経済環境は引き続き厳しいものと想定しており、お客様に対するコンサルティング機能の発揮により「お客様のお役に立つ」ことにより、当行を支持していただけるお客様を増やし、地域内での存在感を高めるとともに営業基盤強化に繋げてまいります。

また、更なる成長を遂げるためには、経営効率の一層の向上を進め、経済環境の好転時に飛躍するための体制を構築する必要があると認識しております。計画期間中に、「業務プロセス改革（BPR）プロジェクト」を推進し、抜本的な業務効率化と営業体制や顧客サービスの変革に取り組んでまいります。

加えて、公的資金完済を実現した後も、リスクテイクをおこないながら安定成長を持続するために必要となる資本を蓄積していくうえで、リスク管理体制をはじめとする経営管理態勢の更なる強化が必要と認識しております。引き続き、経営の健全性確保に努めるべく取り組んでまいります。

#### <主要計数目標>

目標項目	24年3月 実績	27年3月（計画終期）	
		計画	増加・改善幅
預金等残高(末残)	35,155億円	36,555億円	1,400億円
うち個人＋一般法人残高（末残）	33,176億円	34,576億円	1,400億円
貸出金残高(末残)	25,462億円	26,122億円	660億円
うち消費者ローン残高(末残)	8,988億円	9,348億円	360億円
コア業務純益	190億円	201億円	11億円
コア業務純益ROA	0.50%	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。

和歌山県は、世帯数は増加しているものの、長期に亘り高齢化の進行と都市部への人口流出による人口減少が続いており、県内経済規模の縮小と小規模事業者の廃業を主因とした事業所数の減少が顕著となっております。

他方、和歌山県と隣接する大都市圏である大阪府は、小規模事業者の減少による事業所数減少という傾向は統計上みられますものの、他府県からの人口流入を見込めるエリアであります。当



行の地元エリアの一部を構成する大阪府南部においても、堺市を中心とした地域で世帯数・人口の増加がみられ、今後も一定の経済規模を維持することが見込まれます。

当行が、大阪府と和歌山県にまたがる広域をカバーするという優位性を最大限に発揮し、地域密着型金融を実践するなかで、両地域のお客様や関係機関を有機的に結びつける活動に取り組み、両地域の経済活性化に貢献することを目指してまいります。

なお、当行の主要営業エリア内の世帯数・人口の推移を示すデータは以下のとおりです。

<ご参考：地元エリアの世帯数・人口推移>

●地元エリア内推計世帯数

エリア	19年4月	21年4月		24年4月	
	世帯数	世帯数	増減	世帯数	増減
①和歌山県	387,458	391,035	+3,577	395,643	+4,608
大阪府全域	3,706,929	3,782,985	+76,056	3,875,871	+92,886
②大阪府南部	902,605	921,656	+19,051	944,195	+22,539
南河内地域	239,305	241,990	+2,685	244,669	+2,679
泉北地域	453,103	465,443	+12,340	480,217	+14,774
うち堺市	329,929	338,731	+8,802	349,671	+10,940
泉南地域	210,197	214,223	+4,026	219,309	+5,068
当行地元エリア(①+②)	1,290,063	1,312,691	+22,628	1,339,838	+27,147

※出典：和歌山県人口推計、大阪府人口推計

●地元エリア内推計人口

エリア	19年4月	21年4月		24年4月	
	人口	人口	増減	人口	増減
①和歌山県	1,023,899	1,009,916	△13,983	989,983	△19,933
大阪府全域	8,823,368	8,847,252	+23,884	8,856,530	+9,278
②大阪府南部	2,397,565	2,399,749	+2,184	2,390,508	△9,241
南河内地域	644,917	639,688	△5,229	629,301	△10,387
泉北地域	1,169,209	1,176,763	+7,554	1,182,071	+5,308
うち堺市	833,862	838,777	+4,915	842,642	+3,865
泉南地域	583,439	583,298	△141	579,136	△4,162
当行地元エリア(①+②)	3,421,464	3,409,665	△11,799	3,380,491	△29,174

※出典：和歌山県人口推計、大阪府人口推計

当行の成長戦略においては、地域金融機関として地元エリアにおいてより多くのお客様に支持されることを強く意識した営業推進をおこなうこととし、和歌山県内だけでなく、大阪府内（特に堺・泉州地域）においても「地域のトップ地銀」となることを目指して確固たる営業基盤の構築に取り組んでまいります。また、和歌山県内においては、経営効率の向上に努めながら、県内トップバンクとして、現在の地域シェア維持に努めてまいります。

(ア) 個人取引のメイン化に向けた推進

○メイン化に向けた取引強化

当行にメイン取引口座を保有されるお客様を増やす活動を推進し、流動性預金の増加を柱とした個人預金の増強を図ります。

(計画における目標)

個人預金増加額	800 億円増加 (3 カ年累計)
うち和歌山県内	400 億円増加 (3 カ年累計)
うち大阪府内	400 億円増加 (3 カ年累計)
給与振込受皿口座数	5,500 件増加 (3 カ年累計)
うち和歌山県内	2,500 件増加 (3 カ年累計)
うち大阪府内	3,000 件増加 (3 カ年累計)
年金振込受皿口座数	10,000 件増加 (3 カ年累計)
うち和歌山県内	7,500 件増加 (3 カ年累計)
うち大阪府内	2,500 件増加 (3 カ年累計)
住宅ローン残高増加額	300 億円 (3 カ年累計)
住宅ローン等実行額 (「フラット35」獲得を含む)	2,400 億円 (3 カ年累計)
小口無担保ローン増加額	60 億円 (3 カ年累計)

○高齢層を意識した情報発信等の強化

地元和歌山県は地域人口に占める年金受給者の比率が年々高まっており、年金受給者を中心とする高齢層に対する情報発信・提供への取り組みを強化しております。各地区での年金相談会の開催や、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」における講演会やカルチャー倶楽部等の開催など、高齢層向けのサービス充実を図ることで、年金受給者層のメイン取引獲得に努めております。

また、和歌山県内を中心に、「相続・贈与・遺言」などをテーマとしたの無料セミナーを開催することにより、高齢層の関心の高い情報を提供してまいります。

(イ) 大阪府内における中小企業取引の増強

頼れる相談相手として当行を選んでくださる取引先中小企業を増やすとともに、預金・貸出・付帯取引を含めた総合取引を推進します。また、取引先のニーズを掴んだ質の高いリレバン活動をおこなう対象先を増やすために、取引先情報の蓄積を図ります。

過去の反省をふまえ、大阪府内においては、貸出先数の増加を伴いながら小口分散した貸出ポートフォリオの構築に努めるとともに、深度ある取引先情報を活かし与信コストの抑制を図っております。

また、和歌山県内においては、小規模事業者等の廃業等による取引先数減少が予想されますが、地域密着型金融の展開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に努めてまいります。

(計画における目標)

大阪府内における法人貸出先数 (貸出算高 30 百万円以上の先数)	500 先増加 (3 カ年累計)
〃 中小企業貸出残高	600 億円増加 (3 カ年累計)
うち大阪府南部	300 億円増加 (3 カ年累計)
うち大阪市周辺部	300 億円増加 (3 カ年累計)
〃 法人預金残高	450 億円増加 (3 カ年累計)

(ウ) 預金全体に占める流動性預金比率の向上

個人分野・法人分野ともにメイン取引の獲得、総合取引拡充を推進し、流動性預金の増強を図ります。当行の調達構造（預金構造）は、従来より固定性預金の比率が高く、預金の平均利回りが他行比で高いことが課題となっておりました。

今回の計画においては、流動性預金重視の強いスタンスの下で預金推進をおこない、預金全体に占める流動性預金比率を高め、資金調達利回りの低下を促し、収益性向上を図ることを目指しております。

(計画における目標)

目標項目	24 年 3 月 実績	27 年 3 月 (計画終期)	
		計画	増加・改善幅
預金平残 (譲渡性除く、単月ベース)	34,269 億円	35,669 億円	1,400 億円
うち流動性預金平残	15,825 億円	17,975 億円	2,150 億円
流動性預金比率	46.2%	50.4%	4.2%

(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

「大阪府南部の地元化」に今まで以上に取り組むため、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、営業推進部門の機能を移転し、大阪府内の営業店と本部の連携を更に強化します。

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。

### <現状：前計画における営業店渉外担当者の増員実績>

過去2度の計画期間の通算で、両行合併前の331名体制を500名以上の営業体制まで増員し、各分野別に専門性の高い人材を育成しながら営業体制を構築し、預金・貸出金の増加をはじめとする各営業推進目標に取り組んでまいりました。

(営業店の営業体制強化)

担当分野	21年4月 時点	24年4月実績(※)		前計画の 配置計画
		実績	始期比	
営業店営業担当者合計 (役席を除く)	440名	493名	+53名	合計500名以上 (+60名程度)
個人分野担当者合計	326名	364名	+38名	
個人分野渉外担当	270名	247名	△23名	
資産運用アドバイザー	56名	92名	+36名	
営業店支援F A	0名	25名	+25名	
法人分野担当者合計	114名	129名	+15名	
法人新規開拓室	9名	24名	+15名	
営業人員合計	449名	517名	+68名	

※平成24年4月1日付人事異動反映後としております。

※「資産運用アドバイザー」は個人顧客層を対象とした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。

※「営業店支援F A」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。

#### (ア) リレバン全行活動の推進

本計画においては、あらためて全行的な「リレバン活動の徹底」により、地域のお客様のお役に立つことを最重点活動とします。「お客様のお話を聴き、お客様のことをよく知ること」「お客様の立場にたって親身になって考え、スピード感をもって対応すること」を活動の基本として取り組みます。

この場合の「お客様」は法人（事業性取引のお客様）・個人を問わず、法人分野・個人分野ともに変わらぬ姿勢で営業推進をおこないます。当行本部には専門のサポート部署を法人分野（地域振興部ピクシス営業室、融資部経営サポート室）・個人分野（営業統括部資産運用推進担当）ともに設置しており、これまで以上に営業店・本部間の連携を強化して、「あらゆるお客様にとって最良の方法」を模索しながら、支援してまいります。

なお、当行では、個人分野の本部渉外は本部F Aと称し「営業統括部資産運用推進担当」内の「紀陽お城の前の相談室」に配置し、法人分野の本部渉外は「地域振興部ピクシス営業室」に配置しております。

●本部F A

お客様のライフステージ、資産状況等に合わせた資産運用のご相談を承る専門担当者。営業店担当者に帯同しての取引先訪問によるご提案や、「紀陽お城の前の相談室」での各種セミナー・相談会における情報提供をおこないます。

●ピクシス営業室担当者

中小企業に対する課題解決型営業を支援し、営業店担当者に帯同しての取引先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ご提供します。また、和歌山県（県庁）をはじめとする、地域内の各機関との連携（産学官連携）による地域企業への支援事業に取り組みます。

いずれの分野においても、金融商品のご提供による短期的な収益を追求するのではなく、中長期的な視点から、各世帯のライフステージや、各企業の個別の経営課題をふまえた情報を提供し、地域のお客様の真のニーズを発見し解決するためのサポート活動を実施します。

特に地域密着型金融の柱となる、法人分野におけるリレバン推進については、2段階に分類し営業店の活動を本部から支援することで、全体の活動強化と定着を図ります。

○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」

地域振興部ピクシス営業室では「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、本部専門部署が能動的に有効なサポート策を検討し提案する対象先を選定し、営業店のトップである支店長と連携して提案活動をおこないます。特に、取引先の「本業支援」に焦点をあて、取引先の売上増加や事業内容改善等にご貢献することで、地域経済の活性化に繋げていくことを目指して地道に取り組んでまいります。

担当分野	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	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	年間 200 件	年間 280 件（年増 40 件）

○当行は和歌山県と県内企業支援等の分野において包括連携協定を締結（平成 20 年 2 月）し、幅広く共同事業を実施しております。今後も地域経済活性化のために、産学官連携の枠組に参画しながら、取引先中小企業に対するサポートのためのネットワークを強化し、当行のリレバン推進による個別取引先への支援強化との相乗効果を生み出すよう取り組んでまいります。

(イ) 本計画期間中の営業体制見直し

「面」で担当地区を管理し、情報とサービスを提供する接点を担う担当者の機能と、「点」でより専門的なサービスを必要とするお客様のサポートをおこなう担当者の機能を整理、再編するという観点から、営業体制の見直しを図り、より高水準の顧客サポート体制を構築してまいります。

特に新設する「地区担当涉外」については、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します。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。

平成25年3月期中には新たな涉外体制と配置人員を確定したうえで、再配置を実施する計画です。なお、本計画期間中は営業人員のあらたな増員については限定的な規模で、各営業店等の実状に応じて機動的に実施する方針であり、大規模な増員については後述の「業務プロセス改革プロジェクト」が完了する平成27年4月を目処として検討してまいります。

担当分野	24年4月 時点	見直し後体制 予定(※)
営業店営業担当者合計	493名	490名程度の体制維持
個人分野担当者合計	364名	230名程度へ
個人担当涉外	247名	(廃止予定)
営業店F A (専門涉外)	—	(新設配置)
資産運用アドバイザー	92名	(増員)
営業店支援F A	25名	(総数維持)
法人分野担当者合計	129名	260名程度へ
法人担当涉外	129名	(増員)
地区担当涉外	—	(新設配置)

※「営業店F A」は個人顧客層を対象とした預かり資産業務を中心とした専門涉外担当者。

※「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。

※「営業店支援F A」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。

※「地区担当涉外」は、地区内の事業先・個人顧客層を併せて担当する涉外担当者であるが、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（「法人担当涉外」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

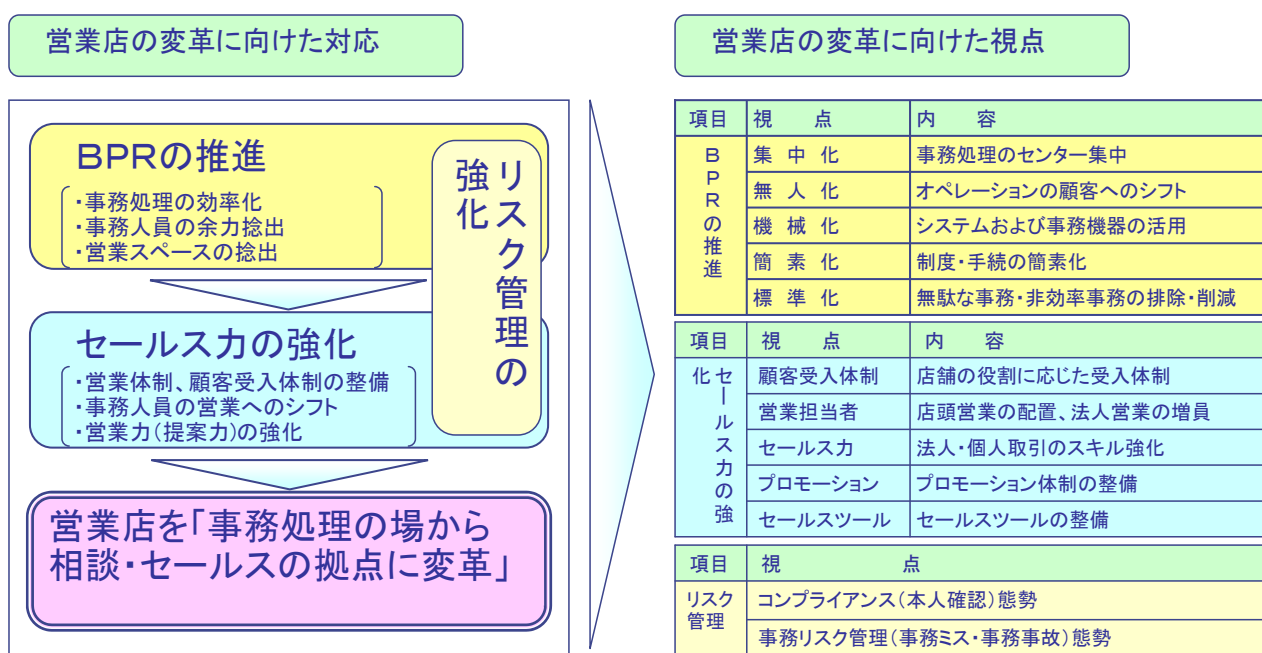
当行は和歌山銀行との合併以降、営業人員の増員（5年半で約200名増（+65%））を重ねて営業体制の整備を進めてまいりました。また、前計画期間中には融資担当者の増員（約60名（+20%））も実施し、積極的にリスクテイクできる融資推進体制の構築に努めております。

また、「営業支援システム」「融資支援システム」等のITインフラも定着し、情報共有と活用も一定レベルまで進め、ある程度効率的に営業力強化を進めてきたと認識しております。

しかしながら、営業体制強化のための人員増加は経費増加の要因となることも事実であり、低金利の長期化等、銀行を取り巻く収益環境が厳しいなかで今後更なる営業体制強化を求めするためには、抜本的な業務効率向上策に取り組み、全体の生産性を更に高めることにより、現在の人員体制のなかで営業部門に人員を再配置する余力を生み出すことが必要と判断いたしました。

平成24年3月期中の準備期間を経て、平成24年4月より正式に「業務プロセス改革（BPR）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まいります。概要は以下のとおりです。

○プロジェクトの全体コンセプト図



○営業店の体制への効果予測（平成27年4月完了予定）

担当分野	現状人員	削減計画	再配置計画
預金・為替事務等担当者	500名体制	200名程度	プロジェクト進捗とともに順次策定し必要に応じ配置
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

当行の店舗・チャネル戦略においては、「大阪府南部の地元化」への取り組みに資する対策が最優先課題となります。法人分野においては継続的かつ積極的に新規開拓活動に取り組んできた成果として、取引先数は着実に増加し、地域内に当行の存在がある程度浸透しており

ますが、今後個人分野においても浸透を図るうえでは、店舗チャネル（ＡＴＭ含む）の充実が不可欠であると認識しております。

本計画期間の店舗チャネル充実に向けた投資において、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してまいります。また、全行的には既存の店舗網の店舗体制効率化を検討する必要がありますが、現在進行中の「業務プロセス改革プロジェクト」の進展を見定め、今後の当行の店舗コンセプトを再策定したうえで、今後の店舗戦略を検討してまいります。本計画期間中の新店舗出店は、立地条件を厳選したうえで最大３ヶ店程度の検討に留める考えです。

また、当行の店舗網・ＡＴＭ網等については、大阪市内をはじめとする大阪府中心部では手薄であるという弱点を抱えており、インターネットチャネルの充実をはじめとする対策を検討し、取り組んでまいります。

#### （オ）人材の積極的な育成・活用

本計画期間の営業力強化の観点に加え、平成 27 年 4 月に実現予定の「営業体制変革」に向けた準備として、特に以下の取り組みを強化してまいります。

##### ●法人分野の育成強化

- ・当行が計画期間中に構築する営業体制および次期体制を展望するうえで、「リレバン推進」の観点から法人分野における人材育成の更なる強化を進めてまいります。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」に関する教育については、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まいります。
- ・「法人新規開拓室」による若手行員育成  
前計画期間中の平成 21 年 10 月に「営業統括部法人新規開拓室」の人員を増員し、法人分野の営業強化を図りました。その機会に法人新規開拓室の人員を入行 2～3 年の若手行員主体に改め、キャリア豊富な室長ならびに役席陣が、法人新規開拓活動の指導を通して若手行員を「リレバンのできる法人営業担当者」として育成する機関としての存在意義を加えました。平成 24 年 4 月現在、法人新規開拓室は 24 名体制で運営しており、「取引先数を増やす活動により中小企業向け貸出の増加に貢献する」という使命と、「若手法人担当者の育成」という使命の両立を目指して活動しております。
- ・専門的な金融サービスを提供できる人材を育成するため、行員が自らのキャリアプラン実現に挑戦する機会を確保するための公募配置や、専門職制度の拡大に取り組んでまいりました。今後も各担当業務の役割や必要スキルを明確にしたうえで、行内外における専門的な研修や自己啓発によるスキル向上と並行して、キャリア教育に取り組み、高いモチベーションをもって専門能力向上に取り組む人材を育成することで、当行がお客様に提供する金融サービスの質の向上を図ります。

##### ●女性行員の活用拡大に向けた育成と登用

平成 27 年 4 月には、営業店の預金・為替部門の事務人員必要数が約 200 名減少する計画であり、現在当該業務に従事している、女性を中心とした事務人員については今後「営業・企画関連業務」への再配置に適応できる人材へと育成し、お客様に提供するサービ



ス向上に直結させてまいります。

当行は、「ポジティブ・アクション」の考え方に沿い継続的にキャリア教育をおこなうことにより、自らの選択により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、登用を図っております。当行がお客様にご提供する金融サービスの向上や、地域に対する貢献のための施策に新たな視点を加えるためには人材の多様化が必要であり、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。

当行では、行員のライフステージに応じたキャリアプラン選択を可能とするため、専門分野に特化してキャリア開発をおこなうコースや地域限定勤務が可能なコースを含め、コース間の異動希望に柔軟に対応する制度を構築しております。また、中途退職者の復職制度を用意しており、ライフプランにおいて一時退職後の復職も選択肢として用意しております。今後も、若年層から中堅層に至るまでの女性行員に対してキャリア意識醸成のための研修を継続的に実施することにより、組織活性化を担うリーダー層や管理者層の養成に注力し、お客様にご提供するサービスの向上に資する人材づくりに取り組んでまいります。

### 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、前計画期間中は状況の変化に対応して対象先の範囲等を見直しながら、債務者モニタリングの枠組を充実させてきました。現在では、「正常先」のなかでも比較的下位の格付けに該当する層や「要注意先」を中心に約950先を対象として取り組んでおります。今後もモニタリングの実効性向上を図ってまいります。

また、金融円滑化法終了後を見据えた取り組みとして、円滑化対応として返済条件を実施した融資先約2,400先については経営改善計画（「実抜計画」「合実計画」）策定先の支援のみでなく、前広に事業計画策定支援に取り組み、取引先と事業見通しを共有しながら経営改善に向けたコンサルティングを行ってまいります。

#### (イ) 業務継続計画（BCP）における対策の強化

平成23年3月に発生した「東日本大震災」を受けて、津波発生によるお客様と行員の人命・身体の安全確保を第一とする方針のもと、平成23年度上期に「緊急時対策マニュアル」における地震・津波発生時の初動体制を改定するとともに、沿岸部店舗における津波避難計画を策定しました。今後は、国や各自治体から示される被害想定の見直しに合わせて自行の業務継続計画の見直しを進めてまいります。

また店舗等の設備面では、災害時に金融機能を維持する優先度の高い基幹店舗から自家発電装置等の機能充実を進めてまいりましたが、増設計画を見直し本計画期間中には全店に自家発電装置を装備する等、災害対策としての設備投資を積極的に進めてまいります。

全国的に原発停止が進んだことによる電力不足への対応については、全行的に使用電力量削減に取り組むとともに、「計画停電」が実施された場合の業務継続対応について別途マニュアル等を策定し、営業店に対して周知徹底を行う等、電力不足下での業務継続についても態勢整備を行っております。

将来の発生が予想されている「地震・津波」や、「電力不足」は長期に亘り準備態勢を維持すべき事象であるため、継続的に訓練等にも取り組みながら、対応力の強化に努めてまいります。

#### (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)

- ・地域別、業種別信用リスク量収集に基づく事業性貸出ポートフォリオ分析の実施。
- ・データ分析と検証の結果を反映した、適正な貸出金利体系の構築。
- ・データ分析と検証の結果を反映した、融資推進方針の策定。
- ・住宅ローンポートフォリオ分析を反映した商品設計ならびに推進方針の策定。

(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む「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より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めます。

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、有価証券投資はあくまでその補完という位置づけですが、経済環境を踏まえ、適切なリスクコントロールをおこないながら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を主たる投資目的とし、積極的な投資はおこないません。

（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。

また、管理会計の高度化を図るため、前計画期間中の平成 21 年度上期に新たな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。

### (3) 収益計画

#### ①紀陽銀行の収益計画

(単位：百万円、%)

	24年3月期 実績	25年3月期 計画	26年3月期 計画	27年3月期 計画
業務粗利益	57,929	57,130	57,950	58,860
資金利益	52,157	51,680	52,940	53,700
資金運用収益	59,170	57,390	57,450	57,870
資金調達費用	7,012	5,710	4,510	4,170
役務取引等利益	4,494	4,550	4,550	4,700
その他業務利益	1,276	900	460	460
国債等債券関係損益	934	470	0	0
経費（除く臨時処理分）（△）	37,953	38,150	38,250	38,760
コア業務純益	19,040	18,500	19,700	20,100
一般貸倒引当金繰入額（△）	△2,021	1,000	500	500
業務純益	21,997	17,980	19,200	19,600
業務純益（一般貸引繰入前）	19,975	18,980	19,700	20,100
臨時損益	△6,960	△4,280	△4,400	△3,900
不良債権処理損失額（△）	6,318	6,000	6,000	6,000
償却債権取立益	1,137	1,000	1,000	1,000
株式関係損益	△2,972	△1,000	△1,000	0
その他臨時損益	1,192	1,720	1,100	1,100
経常利益	15,036	13,700	14,800	15,700
特別損益	1,394	△50	△100	△100
税引前当期純利益	16,430	13,650	14,700	15,600
法人税、住民税及び事業税（△）	61	645	600	600
法人税等調整額（△）	7,711	3,905	4,000	4,000
税引後当期純利益	8,658	9,100	10,100	11,000
（参考）自己資本比率	10.90	11.13	11.53	11.91

※金額は百万円未満切捨て表示

#### ②本経営強化計画期間における収益の見通し

##### (ア) 平成24年3月期の実績

前経営強化計画の終期にあたる平成24年3月期は、東日本大震災への対応や欧州政府債務問題に関する懸念の高まりなどを受けて、景気の先行きを見通しづらい状況となりました。また、世界的に金融緩和の強化策がとられた結果、国内長期金利が低下する等、銀行の収益環境が厳しいなかでの業務運営を余儀なくされました。

紀陽銀行の収益については、当初の計画水準を下回る結果となりましたが、前年度(23/3期)との比較では、コア業務純益(17億円増加)、経常利益(21億円増加)、当期純利益(3億円増加)のいずれも増益を確保し、安定的な利益蓄積を果たすことができました。

### (イ) 平成 25 年 3 月期以降の見通し

本経営強化計画におきましても、前述のとおり収益力の強化を図ってまいります。

当面は景気回復の遅れや低金利の継続が見込まれることから収益は伸び悩むと見込んでおります。しかしながら、適正な利回りを確保しながら、預金・貸出金の増強に積極的に取り組み、着実に収益増強に努めるとともに、適正なリスクコントロールによる堅実な業務運営により、計画終期にあたる平成 27 年 3 月期には、平成 24 年 3 月期を大きく上回る利益水準を達成する計画です。

具体的には計画終期の平成 27 年 3 月期における貸出金、預金及び有価証券の平均残高の計画を次のとおりとします。

	24 年 3 月期実績	27 年 3 月期計画	増加額
貸出金（期中平残）	24,801 億円	25,596 億円	795 億円
預金等（期中平残）	34,673 億円	35,886 億円	1,193 億円
有価証券（期中平残）	10,322 億円	11,607 億円	1,285 億円

以上により、計画終期である平成 27 年 3 月期において資金利益は計画始期比 15 億円増加の 537 億円となる見込みです。なお、業務粗利益は計画始期比 9 億円増加と小幅な増加に留まりますが、これは、計画策定時には平成 27 年 3 月期の債券関係損益をゼロ（平成 24 年 3 月期は約 9 億円）と見込んでいることによるものです。

### (ウ) 経費

前計画期間中は、既存経費の抑制に積極的に取り組んだ一方で、新勘定系システム「S-BITS」の稼働や店舗リニューアル投資、更には営業戦力となる人材の積極的な採用等に経費を優先的に配分してまいりました。結果として、計画終期である平成 24 年 3 月期の経費総額は 379 億円となり、ほぼ当初計画（378 億円）どおりの水準での着地となりました。

本計画においては、お客様の利便性向上に資するための店舗リニューアル投資や、候補地を厳選しての新店舗開設等にも計画的に取り組んでまいります。また、震災・津波対策の観点からの BCP 関連投資については、優先的に投資枠を配分して態勢の充実を図ってまいります。

加えて、計画期間後半に「業務プロセス改革（BPR）プロジェクト」の実現段階に入るため、営業店の店頭端末の全面更改を含めた IT 投資が必要となり、経費の増加要因となります。当該プロジェクトに係る投資に関しては、人材の営業部門への再配置や効率化効果等により平成 27 年 4 月以降に十分な投資効果を得られる見込みではありますが、本計画期間中は一時的に経費負担が先行することになる見込みです。

人件費については、本計画中はほぼ横這いを計画しております。前計画期間中に増員・強化した営業体制をベースに本計画期間中の営業推進に取り組んでいくこととしたうえで、本計画終了時まで「業務プロセス改革プロジェクト」完了後の新たな営業体制への移行準備として人材の採用と積極的な育成・登用を進めることを想定しております。

本計画期間中に、より強固な経営基盤を築くために、継続的にシステム・店舗・人材への積極投資をおこなうことから、計画終期である平成 27 年 3 月期において経費は 387 億円程度となる見込みです。

## (エ) 与信費用

「金融円滑化法」の政策効果により企業倒産の増加が抑えられていることを背景に、前計画期間中の与信費用は低水準で推移いたしました。そのなかで、取引先の経営改善計画の進捗状況をより厳格に査定し、進捗が芳しくない取引先についてはランクダウンを進める等、与信費用の平準化に努めており、多額の与信費用の発生リスクは極小化されております。

今後も、信用コストを一定の水準にコントロールしながら、地域事業者への円滑な資金供給をおこなうために、信用リスク管理強化に取り組んでまいります。また、企業再生支援による債務者区分のランクアップ等にも取り組み、与信費用の通減を図ってまいります。

## (オ) 経常利益

適正な利回りを確保しながら、預金・貸出金の増強に積極的に取り組むこと等により業務粗利益が増加する見込みです。加えて、融資先のモニタリング等を通じて本部と営業店担当者が連携して信用リスク管理を強化していることから与信費用の平準化が見込まれること、有価証券ポートフォリオの改善が進み株式関係損益の改善が見込まれること等から、計画終期である平成 27 年 3 月期において、経常利益は 157 億円程度となる見込みです。

## (カ) 当期純利益

経常利益の増加等により、計画終期である平成 27 年 3 月期において、当期純利益は 110 億円程度となる見込みです。

## (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）を経過することになることや、国際会計基準の導入を念頭においたシステム更新を検討する時期に至っていることから、本計画期間中のシステム更新を検討してまいります。

#### <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。前計画期間中においては、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。

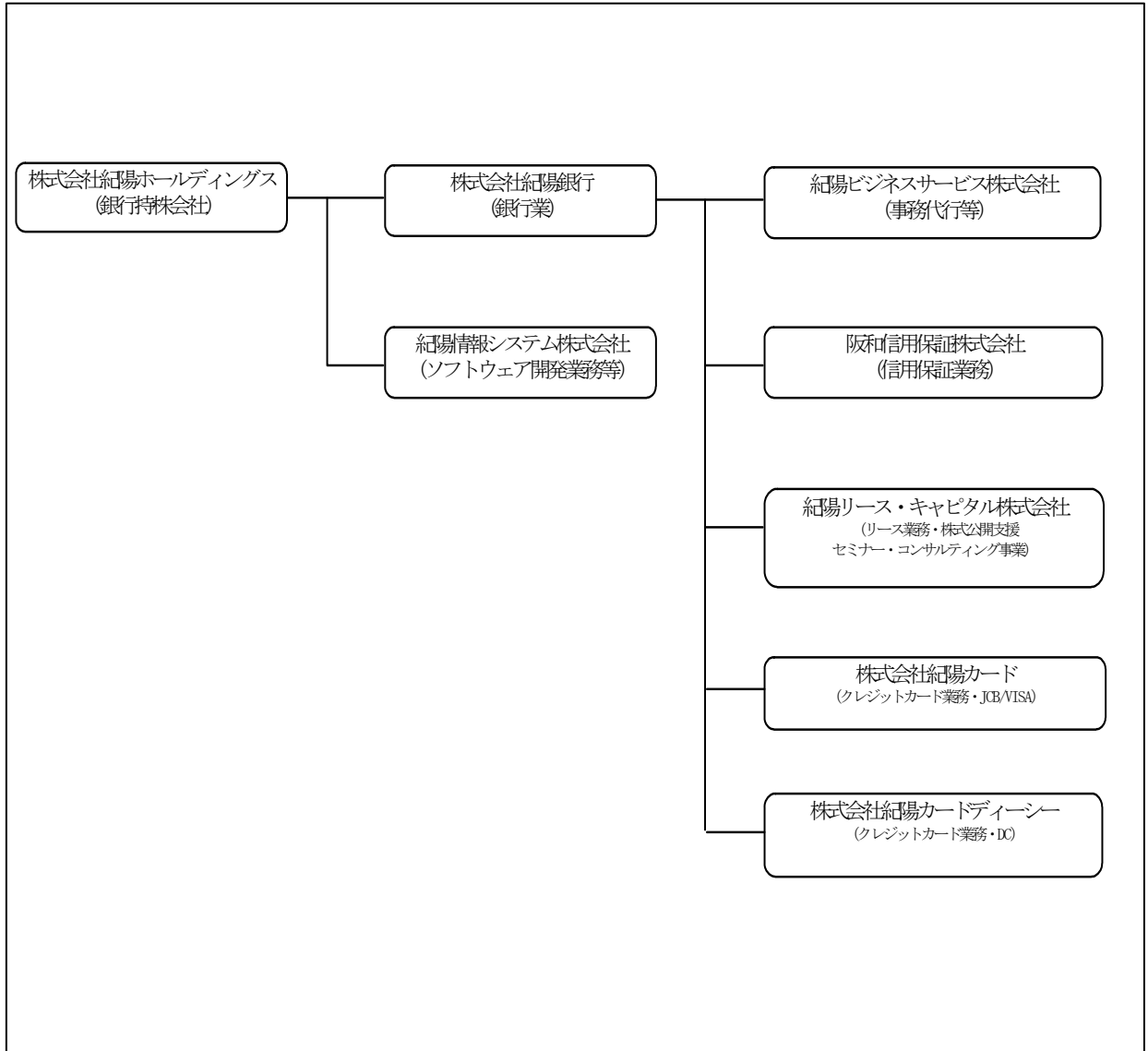
#### (エ) ㈱紀陽カード（カードブランド：J C B ・ V I S A）、㈱紀陽カードディーシー（カードブランド：D C）

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 24 年 6 月 30 日現在）





## 2. 不良債権比率を改善するための方策

### (1) 現状と取組方針

平成 24 年 3 月期の不良債権比率はほぼ当初計画 (3.57%) ぞおりの 3.58%となりました。最初の経営強化計画の始期 (平成 18 年 9 月) における両行合算での不良債権比率は 7.49%であり、通算では約 4 ポイントの改善を果たしたことになります。

前計画期間に引き続き本計画期間においても、景気の先行き不透明感が払拭されない状況の下、取引先の業況悪化による新たな不良債権発生も想定されることから、緩やかに不良債権比率の改善を図る計画としております。また、業績把握先に対しては、早期段階から経営改善支援を行うなど、経営改善支援によって不良債権化を防ぐ活動を重視して取り組んでまいります。

業績の改善が実現せず、不良債権化している貸出については、担保・保証による回収と併せ、部分直接償却、債権流動化、バルクセール等のオフバランス化等による不良債権処理を継続的に実施し、分子となる不良債権の処理を進めることによる開示債権額の逡減を図ります。不良債権処理の過程においても、事業存続の可能性を念頭におきながら、取引先それぞれに相応しい出口戦略を模索してまいります。また、要管理債権先や危険債権先のなかで事業再生が可能な先については、債務免除やDDS等の支援を前提に正常債権化に取り組んでまいります。加えて、地域企業への円滑な資金供給や個人向けローンの増加に取り組むことにより、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、分母となる与信残高の増加に努め、不良債権比率を逡減させる方針にて取り組んでまいります。

### (2) 償却及び引当の方針

償却・引当については、現下の経済環境においては、引き続き足元の実績を十分ふまえた保守的な方針とし信用リスク管理に取り組んでまいります。

### (3) 信用リスク管理の方策

景気回復の遅れが長きに亘っており地域企業を取り巻く環境は厳しさを増しております。不良債権の更なる劣化防止はもとより、新たな不良債権の未然防止等に向けた信用リスク管理の重要性は高いと認識しております。与信取り組みに当たっては、体力に見合ったリスクテイクと、リスクに見合ったリターンの適正化を求めることが重要と認識しております。

また、これらの取組みを現場において実効あるものにするために、前計画期間中には営業店における事業性取引担当者に対する人材育成の強化 (ミッションの明確化、スキルアップ等) に努めるとともに、営業店融資担当者の増員 (67 名増員) による体制強化を進めてまいりました。

結果として前計画期間中は、信用リスクが顕在化した結果として生じる与信費用は低水準で推移しました。「金融円滑化法」による政策効果も考慮すべきであるため今後の推移については予断を許さないものの、今後も堅実な業務運営を目指すうえでは、従来からの方針を堅持して取り組んでまいります。

具体的には、

- ・大口与信集中排除に取り組んでおり、引き続きその遵守に努めてまいります。併せて、取引先数の拡大により貸出資産の分散を意識した営業推進方針を継続してまいります。

- ・貸出資産の残高を増加させるためには地元エリアのみでなく大阪市周辺部での営業推進は不可欠であります。和歌山県内ならびに大阪府南部までのエリアと大阪市周辺部を比較しますと、企業規模、業種構成、銀行取引状況等に相違があり、リレーシヨンの深度に差があると認識しております。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ながら、より効果的な営業推進方針、信用リスク管理体制の構築に取り組めます。
- ・スピーディーな与信対応と、慎重な与信判断の両立を図るため、融資部が各地区で開催する「案件相談会」を活用してまいります。当行では融資部長および審査担当者が定期的に各地区に出向き、融資案件について営業店からの事前相談に応じる仕組みを設けており、取引先からの正式な融資申込に至る以前の段階から、営業店と本部が案件情報を共有することでスピーディーな審査の実現を図っております。
- ・地域金融機関の信用リスク管理の要は取引先とのリレーシヨンの強化であり、取引先（特に新規取引先や無担保与信が一定規模の正常先・その他要注意先）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と営業店が一体となって、早期に経営改善に着手すべく取り組んでまいります。
- ・また、経営改善・再生の対象については、前計画期間中から、対象先の裾野を中規模先等にも広げた活動に軸足を移して進めております。今後は「金融円滑化」終了後を見据え、前広に事業計画策定支援に取り組み、取引先と事業見通しを共有しながら経営改善に向けたコンサルティングを行ってまいります。

#### （４）与信費用の見通しについて

前述の不良債権削減額及び一般貸倒引当金を含む不良債権処理費用の見通しは、以下のとおりです。

##### ①一般貸倒引当金

- ・本計画期間中、正常先、要注意先を通じ増加を見込んでおります。予想損失率については前計画期間中低下基調で推移したことから、横這いないし反転による上昇を見込むべき段階にあると判断しております。平成 24 年 3 月期の実績に現下の見通しを反映させ、平成 25 年 3 月期は上昇を見込んでおります。
- ・要管理先の残高は前計画期間中減少基調で推移いたしましたが、今後は横這いないし若干の増加を見込むべき段階にあると判断しております。また、平成 25 年 3 月期以降の予想損失率は横這い程度として各年度の一般貸倒引当金を算定しています。

##### ②不良債権処理額（不良債権償却・個別貸倒引当金）

- ・経営改善計画策定先については、計画進捗状況を厳格に査定し、状況が芳しくない取引先については個別に破綻懸念先以下へのランクダウンさせ、保守的に償却・引当をおこないつながりながら将来の信用リスク顕在化に備えてきております。
- ・すでに大口の不良債権処理に目処をつけている状況下で、今後は中規模先以下の取引先の再生支援等を進めるなかで、債務免除等による一定の損失負担を見込む必要があると考えております。

### ③与信費用の見通し

- ・前計画期間中は与信費用が低水準で推移いたしましたが、本計画期間は「金融円滑化法」終了後を見据え、新たな不良債権の発生や、企業再生等への取り組みに要する損失負担を見込む必要があると考えております。
- ・与信費用比率（償却債権取立益考慮前）については、平成 24 年 3 月期が 0.17%程度であったのに対し、平成 25 年 3 月期には 0.28%程度、計画終期である平成 27 年 3 月期には 0.25%程度と計画しております。積極的なリスクテイクを継続するとともに、金融支援を伴う企業再生等にも取り組む一方で、信用リスク管理を強化しながら不測の貸倒発生を回避する努力を行うことで、与信費用計画の達成に努めてまいります。

## 第5 責任ある経営体制の確立に関する事項

紀陽ホールディングス及びグループ各社では、企業価値の向上を図るためには、経営の透明性確保と高い倫理観のもとでコンプライアンスを重視する企業風土を醸成していくことが重要であるとの認識のもと、取締役会の監督機能の充実、経営の監査機能の中心的役割を果たしている会計監査人や監査役会による適正な牽制機能及び内部監査、リスク管理、コンプライアンス部門の独立性の確保に努めております。

適切な経営管理を行い、更に責任ある経営体制の構築を図るために、以下のような方策を実施してまいります。

### 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

#### (1) 紀陽ホールディングス及び紀陽銀行における社外取締役・社外監査役の選任

##### ①業務執行に対する監査又は監督の体制及びその現状

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、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(平成19年6月)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) 紀陽ホールディングスにおける弁護士、公認会計士その他第三者で構成される法令遵守の強化を目的とした委員会の設置

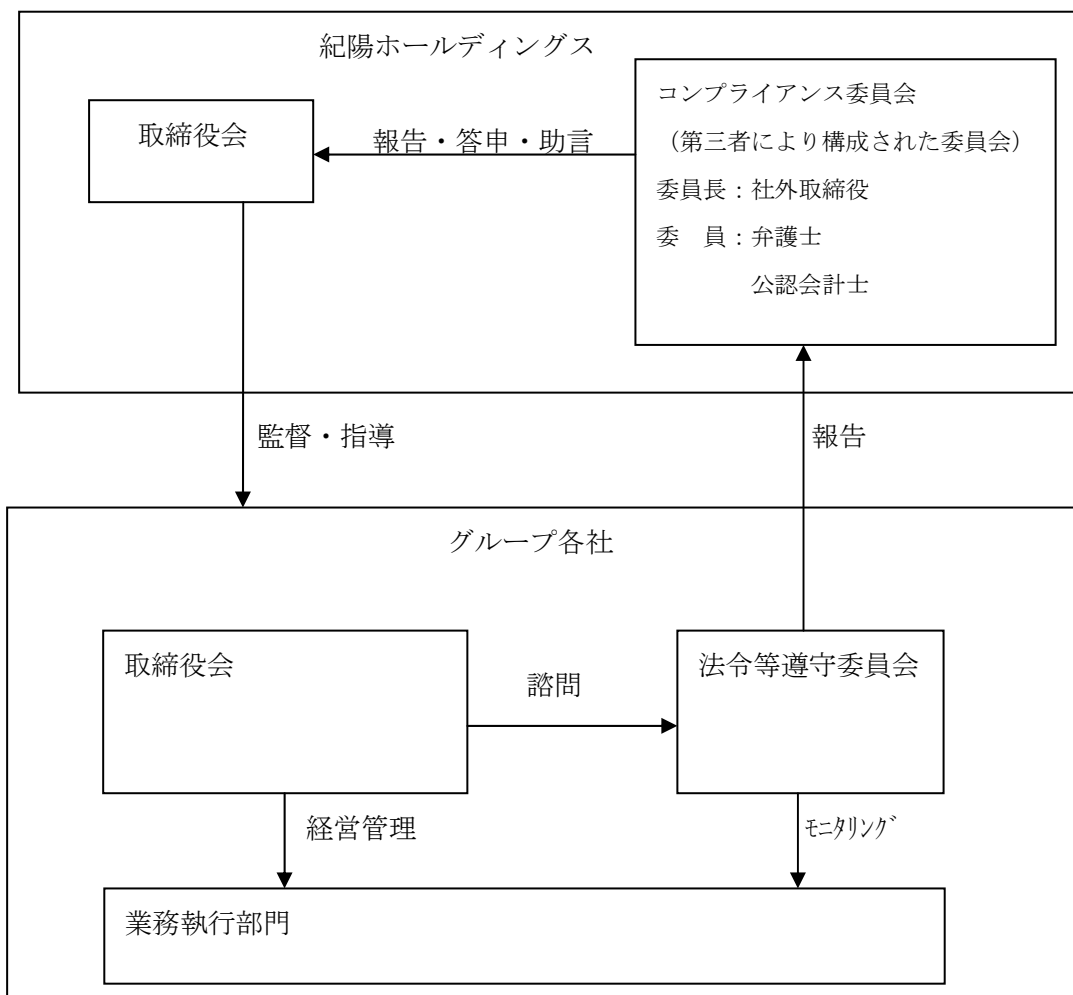
##### ①法令遵守体制の現状

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法令遵守体制の強化

グループ内の各社におけるコンプライアンスに関する重要な事項について、第三者で構成される委員会で協議し、協議内容について紀陽ホールディングス取締役会に報告・答申・助言を行い、紀陽ホールディングス取締役会はその内容を踏まえてグループ各社のコンプライアンスに関する監督・指導をおこなっております。なお、指導内容の浸透については、グループ各社のコンプライアンスを統括する部署によるモニタリングを通じて図っております。



## (2) 紀陽ホールディングスにおける内部監査体制の強化

### ①基本方針

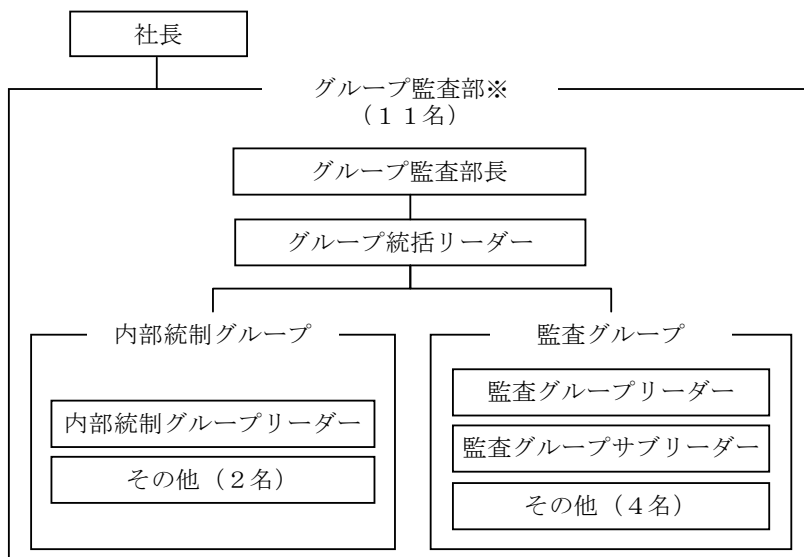
業務の複雑化、専門化にともない、内部監査部門に高い専門性を有した人材の確保が求められており、専門性の高い部門、リスクの大きい部門や顕在化する可能性が大きい部門に重点的に監査資源を配分してまいります。

### ②内部監査体制の現状

グループ各社における内部監査業務の企画・統括を担う部署である「グループ監査部」を設置し、各業務執行部門の執行状況の検証に加え、グループ各社の内部統制状況のモニタリングをおこない、内部管理態勢の適切性・有効性を検証しております。

### ③内部監査部門の組織

#### ●グループ監査部の組織体制(平成24年4月1日現在)



※子銀行の監査部門との兼任者により構成

#### ●グループ監査部の業務範囲等

紀陽ホールディングスの「内部監査規程」「内部監査要領」において、以下のとおり規定しています。

- ・グループ監査部は、紀陽フィナンシャルグループの内部監査業務にかかる運営方法等について企画・立案するとともに、グループ内の内部監査業務全般を統括・管理する。
- ・グループ監査部による内部監査の対象範囲は、原則としてグループ内のすべての業務とする。
- ・必要に応じて、子銀行の各部門および子銀行の関連会社に対してグループ監査部が単独で、または子銀行の内部監査部門と共同・連携して監査を実施することができる。

#### ●紀陽ホールディングスの内部監査基本計画

グループ監査部長は、グループ監査部および子銀行の内部監査部門が適用すべき内部監査方針を含む「内部監査基本計画」を年度毎に立案し、紀陽ホールディングス取締役会の承認を得た後、その内部監査方針を子銀行の内部監査部門長に示達することとしています。

### ④内部監査体制の強化に向けた方策

より効率的・効果的な監査の実現を目指し、リスクベース監査の定着化等内部監査高度化への取り組み強化および監査員の専門性の向上に努めます。また、財務報告に係る内部統制、システムリスク点検状況、統合リスク管理等への対応など内部監査部門の責任・役割の変化、監査対象の増加やIT化促進など内部環境の変化を踏まえ、モニタリング強化、監査手法の変更および監査の効率化ならびに体制整備など監査業務の改善を継続的に図ってまいります。

### (3) 紀陽銀行における内部監査体制の強化

#### ①内部監査体制

被監査部門(業務執行部門)から独立した内部監査部門である「業務監査部」により、営業店、本部・関連会社、システム部門、資産査定に関する監査を実施しております。

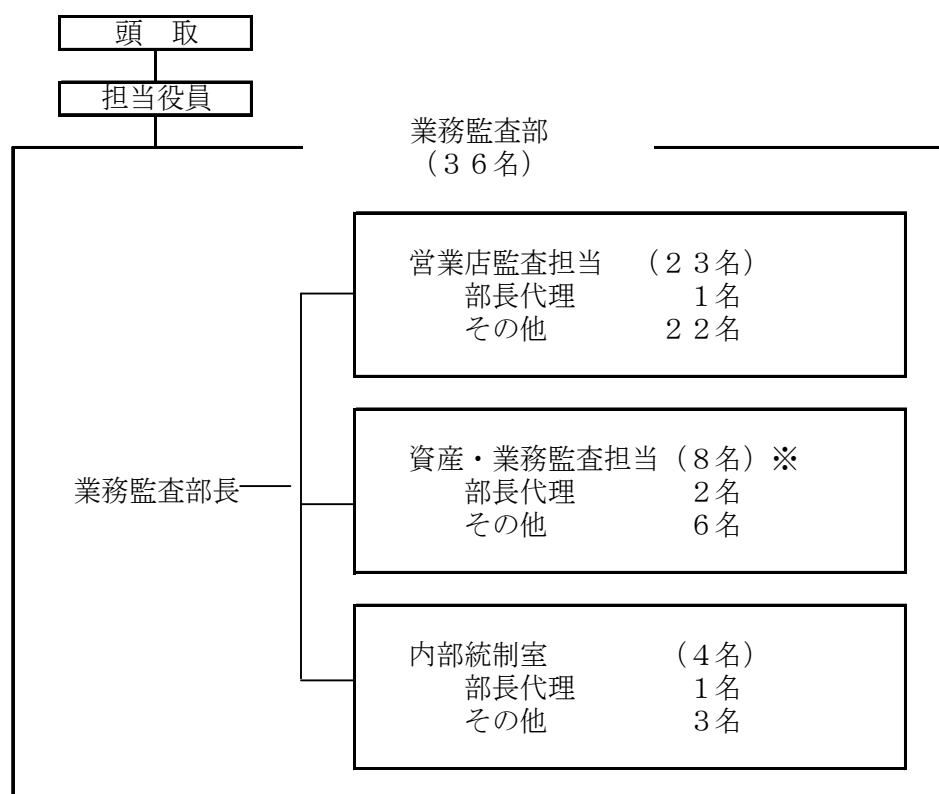
また、「内部監査規程」において、監査業務の範囲の決定や業務の遂行および結果の報告において不当な制約を受けないこと、また万一不当な制約を受けた場合、業務監査部長はその事実を取締役会に随時報告することができる旨を定め、独立性を確保しています。

#### ②紀陽銀行内部監査部門の組織

##### ●内部監査部門の名称：業務監査部

※平成18年4月から平成21年7月まで頭取直轄の部署としておりましたが、平成21年8月から社外から迎えた役員を担当役員として配し、経営陣による監督機能を強化いたしました。

##### ●業務監査部の組織体制(平成24年4月1日現在)



※うち、「資産監査担当」は部長代理 1名、その他 1名

※うち、「本部・関連会社監査、システム監査担当」は部長代理 1名、その他 5名

#### ③前計画期間中の取り組みを踏まえた現状

内部監査体制の充実のため、監査機能の高度化と実効性向上に継続的に取り組んでまいりました。監査法人の支援・助言を得て「リスクアセスメントに基づくリスクベース監査」により、本部監査ならびに関連会社監査の高度化を図っております。新たに注目すべき事象が

生じた際には、テーマに加えて監査を実施するなど、適切な監査・検証を実施してまいりました。また、システム部門に対する監査の充実等も図っております。

加えて、監査法人等による外部監査や、内部監査結果に基づく業務改善策については、監査役と業務監査部が連携し、被監査部門（業務執行部門）における確実な実行・是正を促すフォローアップ態勢を構築しております。

#### ④現状の課題と今後の方策

##### (ア) 監査の実効性の向上

リスクの所在を的確に分析し、経営上の重要なリスクに焦点をあてた監査の実施、問題点の本質的な改善につながる提言（改善事項を明確化）の実施等リスクベース監査およびプロセス監査を充実・強化していくとともに、問題点の指摘にとどまらず、管理態勢の整備状況について十分な検証を行っていく必要があると認識しております。

今後は、本部監査において重要なリスクや課題をテーマとした部門横断的なテーマ別監査主体の監査体制を構築してまいります。

##### (イ) フォローアップ監査態勢の充実・強化

被監査部門における課題や改善提言事項等への対応状況を適切に管理し、実効性のあるフォローアップ監査態勢の充実・強化を図り、改善に向けたPDCAサイクルの機能強化とリスク低減に努めてまいります。

##### (ウ) 内部監査の高度化

監査機能を十分に発揮するため、外部セミナーへの参加などにより監査担当者の専門性を高めるとともに、専門性の高い分野（信用リスク他）に対する外部監査の活用検討、各種システム（事務事故・苦情等報告システム、営業支援システム、融資支援システム等）を活用したオフサイトモニタリングの実施強化、内部監査部門内における連携強化（営業店・本部・内部統制）等により、監査の実効性向上に努めてまいります。

また、リスクベース監査およびプロセス監査の実施強化により、さらなる監査品質の向上を図っていきます。

##### (エ) 不祥事件再発防止

実地監査による現場実態の把握やシステムを活用したオフサイトモニタリング、営業店等の現場への牽制強化を目的とした全店一斉検査等を通じて不正・不祥事への牽制を強化するとともに、不祥事件再発防止の諸施策の有効性や実効性についての検証をさらに強化してまいります。

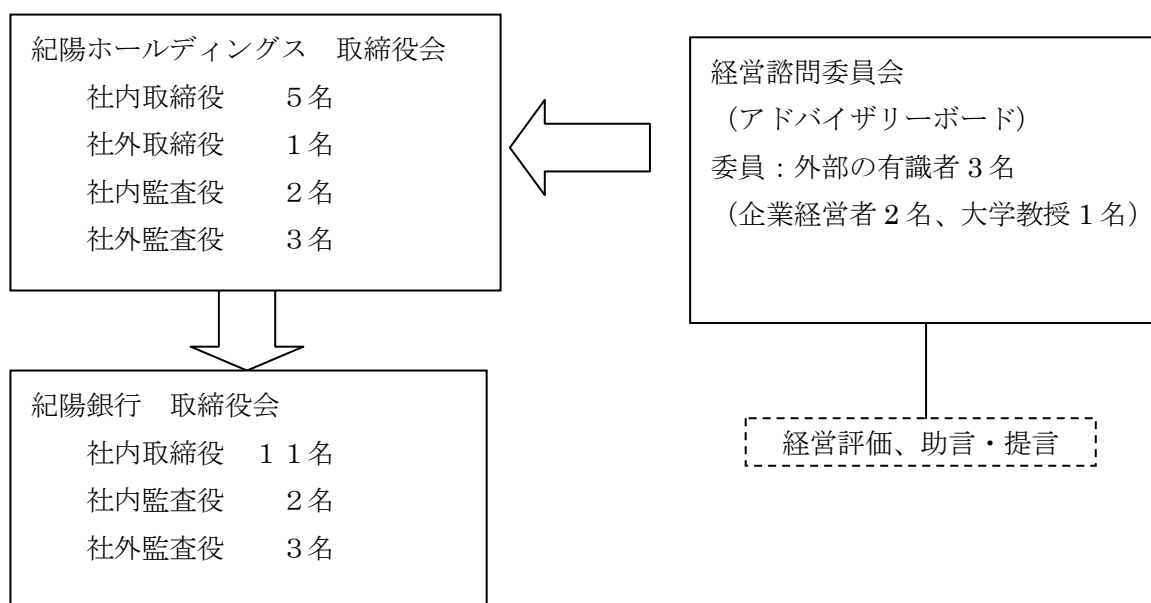


### 3. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

#### (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、紀陽ホールディングスに経営諮問委員会を設置（平成18年12月）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。（平成24年6月末現在の体制）

当委員会においては、紀陽ホールディングス・紀陽銀行の健全な成長を促す視点からの議論に加え、積極的に地域経済活性化に関与する地域金融機関としてのあり方等について委員から助言・提言を受け、施策に反映しております。



#### (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

##### ①基本方針

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。前経営強化計画実施に当たり、経営目標の指標に連動した制度とし、運用を強化し、業績連動報酬の比率を高めた運用をおこなってまいりました。

##### ②業績連動基準項目

「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

四半期情報開示の重要性を理解する中で、投資家に合理的な投資判断を促すためのより詳細な開示情報の提供に努めております。現状は資料作成にあたり、投資家等の利害関係者の判断を誤らせないように、正式な手続に則り作成している「四半期財務・業績の概況」の開示を行っております。

開示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、投資家向け説明会（年間2回実施）ならびに地元お客様向け説明会（年1回、3会場で実施）を開催しております。また、開催機会を確保しながら、一般個人投資家向け説明会（都度検討）を実施しております。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、情報公開に努めております。

### (2) 部門別の損益に関する情報開示の充実

全行ベースの管理会計としては、市場金利を基準としたより精緻なスプレッド収益での収益管理体制を構築しており、部門（営業店部門・市場部門・ALM部門・本部管理部門）別での管理体制により、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をおこなっております。

現行の管理体制構築後、平成22年5月の新勘定系システム移行を挟んだことから、前計画期間は基礎データの蓄積と精緻化並びにモニタリング実施により、リスクリターン分析の精度向上を図る段階にありました。

部門別損益に関する情報は投資家にとっても合理的な投資判断を行うための重要な要素であると認識し、開示に耐えうる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を継続してまいります。

### (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月からは毎期の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。

また、ボランティア活動の一環として和歌山県が推進している「企業の森」運動に参画、ある

いは紀陽文化財団主催によるコンサート開催（年 2 回）、地域の体育振興の一助とすべく設立した女子バスケットボールチーム「紀陽ハートビーツ」による活動など、企業市民としての役割を果たすべく活動しております。また、グループを挙げてボランティア活動にも積極的に取り組んでおり、平成 23 年 9 月の台風 12 号により和歌山県南部を中心とした地元地域が被災した際には、約 2 ヶ月間にわたり当社グループ社員延べ 580 人が被災地域で災害ボランティア活動に参加いたしました。

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 I R 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。

さらに、平成 23 年 10 月には「CSR レポート」を新たに発刊するなど、情報発信手段についても多様化を図っております。

## 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

### (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

前記 1 のとおり。

### (2) 法令遵守の体制の強化のための方策

前記 2 のとおり。

### (3) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

前記 3 のとおり。

### (4) 情報開示の充実のための方策

前記 4 のとおり。

### (5) 銀行持株会社としての地位の保持

紀陽ホールディングスは、経営強化計画を遂行するうえで、子銀行である紀陽銀行の議決権の適切な保有を継続し、また、紀陽銀行はその職務権限規程に従い、主要な施策の決定・実施に際しては、紀陽ホールディングスに審議・報告を行うこととなっており、銀行持株会社として子銀行に対し適切な経営管理を行ってまいります。

### (6) 経営強化計画を実施する紀陽銀行の経営管理を担当する役職員の配置その他の当該経営管理を適切に行うための体制

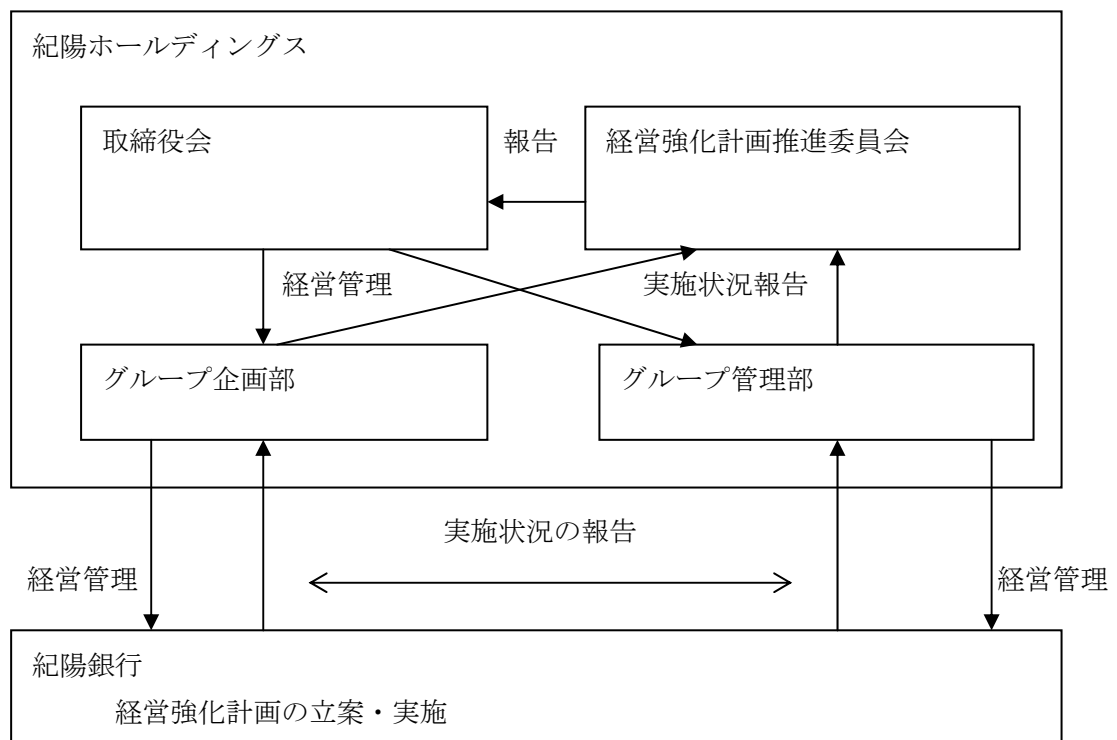
持株会社である紀陽ホールディングスに子会社の経営管理を担当する役職員を配置しております。また、紀陽銀行の経営強化計画の実施を管理することを目的として紀陽ホールディングスの役職員で構成される「経営強化計画推進委員会」を設置（平成 18 年 10 月）してお

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）。

現状、子銀行に対する経営管理においては、紀陽ホールディングスにおける企画部門と管理部門の2つのレポートラインを通じて、業務執行状況について管理・指導をおこなっております。

持株会社においては紀陽銀行の経営強化計画の実施状況を管理する役職員を明確に規定するとともに、持株会社、子銀行の職務権限の見直し等を通じて計画の実効性を確保し、適切な経営管理を行う体制を整備しております。

また、「経営強化計画推進委員会」は、持株会社の社長以下役職員で構成され、紀陽銀行の計画の実施状況を協議し、必要に応じて銀行に示達することにより、経営管理を適切におこなっております。



## 第6 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

### 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

#### <基本方針>

地域における経済の活性化に貢献する地域金融機関として、地域のお客様とのリレーションシップを強化し、地域金融の一層の円滑化に資するとともに、産（地域企業等）・学（大学等）・官（地方公共団体等）各分野の外部機関とも連携を強化し、地域経済の発展に貢献することを目指した取り組みをおこなってまいります。

地域金融機関として、取引先との間で長年築いてきた親密な関係を維持し、フェイス・ツー・フェイスのおつき合いをさせていただくことで取引先に関する情報を蓄積し、この情報をもとに取引先のニーズや経営課題を十分に把握し、貸出等を含めた総合金融サービス機能を通じて、取引先の成長・発展に資することで、双方の共存共栄を図れるものと考えます。当行が地域内で、新規創業支援、既存企業の新事業進出（第二創業）支援、経営改善・企業再生支援等により、取引先企業のニーズや経営課題に充分にお応えすることが必要と認識しております。

特に、本計画期間は中小企業金融円滑化法の終了時期を跨ぐ期間にあたり、いわゆる「出口戦略」に基づき、地域の中小企業に対する経営改善・企業再生支援等の分野に更に注力する必要性を認識しております。最終的に地域経済の活力向上につながる形で、個別中小企業に適した「出口」を模索しながら、外部機関のノウハウも積極的に活用しながら支援に取り組んでまいります。

また、専門的な知識・ノウハウについては外部専門機関との連携を強化することにより、行内に専門知識・ノウハウを蓄積することで、人材育成にもつなげてまいります。

#### <実績と課題>

平成18年10月の紀陽銀行と和歌山銀行の合併以降、当行は地域密着型金融への積極的な取り組みを通じ、お取引先のニーズや経営課題に応え「中小企業金融の円滑化」に努めてまいりました。営業人員の再配置により営業力を強化するとともに、「地域振興部ピクシス営業室」（課題解決型営業担当部署）と「融資部経営サポート室」（経営改善支援担当部署）を中心に地域密着型金融を継続的に実践してまいりました。

全行的に中小企業向け貸出の増強に取り組んだ結果、経営強化計画に掲げた「中小企業向け貸出残高」の増加目標を達成いたしました。合併以降では1,861億円の増加となっております。地域のお取引先への資金供給の円滑化については一定の実績を積み上げてきているものと認識しており、今後も中小企業の特性を踏まえた経営実態の適切な把握と評価を行い、必要な資金の供給を通じて中小企業金融の円滑化へ積極的に取り組んでまいります。

ただし、本計画期間は、欧州諸国の債務問題等に起因する円高や株価低迷、原発停止による全国的な電力不足等など、早期解決が見通せない要因が多く、経済の先行きが不透明な状況にあります。中小企業の前向きな資金需要が低迷する一方、業績低迷の長期化により資金繰りが悪化する取引先が増加することが予想されることから、資金供給にあたってはより深く踏み込んだ取引先実況ならびに実態の把握に努めるとともに、各信用保証協会や各自治体と連携した融資制度等も十分に活用しながら取り組みを進めてまいります。

また、地域の中小企業を取り巻く環境が厳しいことを十分に認識し、従来に増して取引先に対

するコンサルティング機能を発揮することを重視し、全行的な活動を推進してまいります。

本計画においては、「信用供与の円滑化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」への貢献を示す指標として、次の2つを目標といたします。

- (1) 中小企業に対する信用供与の残高の総資産に対する割合
- (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

### (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

前計画期間中は営業体制強化の結果として、中小企業貸出残高の増加を果たすことができました。本計画期間中は、経済環境の急速な好転を見込みづらい状況下、引き続き中小企業貸出残高の増強に努めてまいります。増加幅は前計画を下回ると想定しております。貸出増強の一方で、地元エリアでの預金増強により総資産残高も増加が見込まれることから、指標は計画終期まで若干低下して推移する見込みです。

本計画期間における貸出金実行額は、長期（期間1年超）貸出金の約定返済予定額をベースに試算すると3年累計約9,600億円（年平均約3,200億円）を見込んでおり、残高としては計画期間累計で約300億円の増加目標としています。資金需要が低迷し、1件当たりの貸出金額が低下している状況にあり、これまでのような増加ペースを維持することは困難と想定しております。また、前計画期間では、高齢者専用賃貸マンション等の資金需要が多く、アパート・マンション等向け貸出が増加しましたが、本計画期間においては、環境面からも同分野の大幅な伸びは期待できず、現状の残高維持程度に留まる見込みです。過去2回の計画における増加額と比べると小規模な増加目標ではありますが、地域密着型金融の徹底を通じ、着実に中小企業向貸出を増加させてまいります。

当行営業エリアの中期的な動向等を見通すなかでは、和歌山県内においては経済規模縮小に起因する県内貸出残高の減少を想定せざるを得ませんが、小規模事業者向け融資商品（無担保）の販売促進に加え、比較的需要のある医療・介護分野への資金供給に注力することにより、「地域内貸出シェア維持」に努めてまいります。また、当行が営業基盤を強化し健全な成長を果たす観点からも、大阪府内において中小企業貸出の残高を増加させる方策が必要であると認識しており、具体的には中小企業貸出残高の増加のために以下の取り組みをおこないます。

- ・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、計画期間累計で法人取引先（融資残高30百万円以上の先）を500先増やします。
- ・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」を推進します。営業店においては、取引先への「情報提供・提案」を年間2,000件以上実施します。
- ・融資推進をおこなううえで不可欠である信用リスクコントロールを強化するため、「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システムの機能向上と、営業店の融資管理体制の改革を実施します。
- ・営業店の法人営業担当者、融資担当者の人材育成を強化し、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ります。

## 【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)

	21/9 実績	22/3 実績	22/9 実績	23/3 実績	23/9 実績	24/3 実績
①中小企業に対する信用供与の残高	10,586	10,796	11,051	11,111	11,288	11,330
②総資産	35,078	36,603	35,891	37,614	36,786	38,469
③総資産の残高に占める割合(①÷②)	30.17%	29.49%	30.79%	29.53%	30.68%	29.45%

	24/9 計画	25/3 計画	25/9 計画	26/3 計画	26/9 計画	27/3 計画	24/3 対比
①中小企業に対する信用供与の残高	11,380	11,430	11,480	11,530	11,580	11,630	+300
②総資産	38,800	39,050	39,250	39,550	39,800	40,100	+1,631
③総資産の残高に占める割合(①÷②)	<b>29.32%</b>	<b>29.27%</b>	<b>29.24%</b>	<b>29.15%</b>	<b>29.09%</b>	<b>29.00%</b>	<b>△0.45</b>

## (2) 経営改善支援等取組先企業の数取引先の企業の総数に占める割合

前計画期間中に体制整備を図り、取引先のニーズを幅広くかつ的確に捉えた経営改善支援活動に取り組んでおります。本計画においても体制を更に充実させるとともに、取引先の本業を支援する観点からの提案内容充実にも努めてまいります。

経営改善支援等を強化するために以下の取り組みをはじめとして、幅広く取り組みをおこなってまいります。各支援策の現状と方策の詳細については、後記3に記載します。

- ・取引先の海外進出や海外販路開拓の支援においては、当行の「グローバルサポートデスク」を中心に、自行の有するノウハウだけでなく、当行が外部機関との連携によって構築したネットワークを最大限に活用して取引先支援に取り組めます。
- ・本部主導の創業支援としては、地域における良質な医師確保と特色ある医療機関の必要性を背景に、医業開業支援に積極的に取り組めます。
- ・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進めてまいります。
- ・中小企業育成の観点から、人事労務分野における支援策の一環として、幹部人材や新卒者等の人材採用活動の支援に取り組めます。
- ・農業関連分野においては、農商工連携による事業創出を目指し、事業・食品材料のマッチング事業等に取り組んでまいります。
- ・経営改善支援ならびに再生支援においては、本部主導型による支援への取り組み規模は維持しながらも、営業店担当者の経営改善支援スキルを強化することで、営業店の支援機能強化を図り、対象先の裾野を広げてまいります。

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)

	21/9 実績	22/3 実績	22/9 実績	23/3 実績	23/9 実績	24/3 実績
①経営改善支援等取組企業数	386	327	353	592	614	550
創業・新事業支援	53	51	56	73	126	73
経営相談	264	233	253	465	429	438
早期事業再生	69	43	44	54	59	39
②融資取引先企業総数	20,256	20,057	19,770	19,483	19,253	19,116
③割合(①÷②)	1.90%	1.63%	1.78%	3.03%	3.18%	2.87%

(単位：先)

	24/9 計画	25/3 計画	25/9 計画	26/3 計画	26/9 計画	27/3 計画	24/3 対比
①経営改善支援等取組企業数	555	560	565	570	575	580	
創業・新事業支援	70	70	70	70	70	70	
経営相談	450	455	460	465	470	475	
早期事業再生	35	35	35	35	35	35	
②融資取引先企業総数	19,116	19,116	19,116	19,116	19,116	19,116	
③割合(①÷②)	2.90%	2.92%	2.95%	2.98%	3.00%	3.03%	0.16

※「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



## 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

#### ①実績と課題

紀陽銀行と和歌山銀行の合併以降、和歌山県下並びに大阪府南部地域において当行が果たすべき役割を再認識するとともに、地域における信用創造機能を十分に発揮するための施策への取り組みをおこなってまいりました。

地域経済への信用供与の円滑化のためには、取引先企業のキャッシュフローを適切に把握したうえでの与信審査が重要であり、当行の信用格付や自己査定にもキャッシュフローを十分反映させるなど信用格付制度とリスク管理の高度化に取り組んでいます。

また、中小企業の業績は、市場環境や景気動向等の影響をうけやすく、その状況を常に把握しておかなければ、貸出資産の劣化を防止することはできません。そのためには、取引先と銀行とのパイプを太くし、資金繰りの変化や日常的に発生する様々な事象について、タイムリーに把握できるよう取引先とのリレーション強化に注力する必要があると考えます。

さらに、営業店における迅速かつスムーズな信用供与のために、与信案件審査のスピードアップにも取り組んでまいりました。具体的には、本部と営業店の間で融資案件の事前相談会を定期的で開催し、取引先への融資取組方針等を事前に協議することにより、取引先からの正式な申込受付後短期間で融資実行に至る枠組みを構築する等、取引先の資金需要に機動的に対応できる仕組みを確立しております。なお、23年度においては各地域において、計46回の事前相談会を開催し、相談件数は延べ約1,900件でした。

#### ②今後の方策

具体的な実施体制整備として

- ・平成23年7月にスコアリングモデル改定を実施し、格付ランク判定のより一層の精緻化を含めた信用リスク管理の高度化を図っております。
- ・現行「融資支援システム」は、融資業務プロセスの見直しの観点から導入し、電子稟議によるペーパーレス化等、業務フローの迅速性確保を実現し運用定着化を図ってまいりました。本計画期間においては、「業務プロセス改革」のなかで、かねてより課題としておりました「営業支援システム」との連携・融合を実現し、途上与信管理強化への活用を図ります。交渉履歴等を活用した取引先情報を本部と営業店で共有することにより、本部と営業店のPDCAがより機動的に機能する体制の整備を目指してまいります。
- ・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。そのために事業性取引担当者の営業人員のミッションの明確化と、適正な評価およびスキルアップのための人材育成が必要であります。人材育成においては、「リレバン推進の強化」という観点から、地域振興部ピクシス営業室や融資部経営サポート室の蓄積した企業価値判断ノウハウ等を営業店担当者に移転するべく、研修体系の整備・充実を進めてまいります。

## (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

### ①実績と現状

担保や第三者保証人の提供を要せず利用できる保証協会提携融資商品を活用した取り組みを行う他、財務制限条項を活用した融資商品の取り組みを平成19年12月より開始するなど、商品性の充実を図ってまいりました。前計画期間の3年間における財務制限条項を活用した融資商品の実績は、累計実行件数で2,148件、累計実行額で1,364億円となっております。

また、平成21年度には、簡易な事業計画書の提出を受けることにより無担保での資金提供作成を行う小口融資商品を開発しました。取引先より事業計画書の提出を求めるなかで、取引先との密度の濃いコミュニケーションを実施し、単なる融資取引に留まらずに経営課題解決に向けたアドバイスを実施することも目的としております。

また、平成23年度からは、多様化する中小企業の資金ニーズに応えることを目的に大阪府が創設した新しい制度融資「金融機関提案型融資」に対応する商品としての枠組みを活用した財務制限条項付無担保融資に取り組んでおり、地域金融機関として、中小企業向けの融資商品を活用し地域への円滑な資金供給を図ることを目的に積極的な営業活動を推進してまいりました。

### ②今後の方策

上述のとおり、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、本計画におきましても引き続き、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いきます。特に財務制限条項を付与することにより、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まいります。具体的には取引先の商流、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、人材育成にも取り組んでまいります。

## 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

#### ①現状

創業・新事業展開を支援する取り組みについては、地域振興部ピクシス営業室が有する外部チャンネルを活用し、産学官の連携等による強化・拡充に取り組んでおります。平成20年2月に始まった和歌山県との包括連携協定に基づく地域経済活性化への取り組みに加え、大阪府など他の地公体とも連携し、新事業進出支援・成長支援をはじめ、各種連携事業を展開し、地域の中小企業へのサポート体制を築いております。また、地元エリア内の大学等と連携して取引先企業の研究開発や新規事業の情報提供・提案を充実させる等、事業の多角化や拡大を支援する活動をおこなっております。

#### ②今後の方策

当行が積極的に拡充してまいりました外部チャネルを十分に活用し、新事業進出に関する情報提供や経営課題相談の場を引き続き提供するとともに、活動を続けるなかで、業種・業態を超えた新事業進出ニーズ(事業転換・多角化)を顕在化させ、そのサポートにも取り組んでまいります。

今後は、和歌山県との「戦略的互惠関係プロジェクト」をさらに推進するとともに、平成24年3月に締結した「わかやま産業振興財団」との連携協定を活用し、助成金認定、新製品開発や技術革新に向けたサポートなど、ものづくり企業に対する支援を強化してまいります。

具体例としては、和歌山県内の豊富な自然森林資源などを活用し、連携先の大学が有する研究成果や高度な知識と、取引先企業の技術を結びつけるなどして、新たな事業分野への進出を支援してまいります。

地元エリアで拡大の余地がある医療・介護分野においても、外部機関との連携によるコンサルティングの枠組みをさらに充実させてまいります。地域内に良質な医師あるいは特色ある医療サービスを確保する必要性をふまえ、医業支援に関しては、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まいります。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

### ①現状

取引先の成長支援や経営課題解決の推進に関しては、「全行的かつ継続的な活動」を念頭におき、活動を大きく2段階に分類し、各段階に応じて営業店の担当者・支店長、本部（地域振興部ピクシス営業室）がなすべき活動内容を組織として明確に定義しております。

まず、第一段階として営業店担当者を中心に、「情報量の拡大」を目指し、全取引先に対する情報収集の徹底とスピーディーな情報・提案の提供に取り組んでおります。日々の営業活動の中で、取引先との強固な信頼関係を構築し、実態把握に努めることにより、「金融サービス」だけでなく地域や取引先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に取り組んでおります。また、本部においては、行内や外部機関とのネットワークを駆使して、営業店に対する有益な情報のスピーディーなフィードバックに取り組んでおります。

第二段階としては、「コンサルティングの質の向上」を目指し、本部専門部署からの能動的な働きかけにより、取引先のニーズに応じた本業支援活動に取り組んでおります。具体的には、地域振興部ピクシス営業室が、営業店が定めた支援を強化すべき特定先に対し、支店長や外部機関とも連携しながら、取引先の成長支援、経営改題解決に向け積極的な提案活動を行い、より高度なコンサルティング機能を発揮することを目指しております。

なお、当行では営業店への業績表彰の中に「企業支援表彰」を設け、取引先の経営課題に関する支援状況を営業店の評価に反映させてまいりましたが、今般、「企業支援表彰」を「リレバン表彰」に改称し、評価全体に対する「リレバン活動」のウェイトを高めるとともに、前述の「量の拡大」と「質の向上」の双方を重視した業績評価制度を構築することにより、営業店に対して「リレバン活動」に対するさらなる意識の醸成と推進を促しております。

具体的な支援内容としては、海外進出支援・株式公開支援・M&A・事業承継対策・人事退職金問題・事業再編等の経営課題に対するコンサルティングや情報提供・提案による支援活動を

顧客のライフステージを見極めながら継続的に行うとともに、外部機関との連携強化や顧客情報の蓄積・共有など、推進態勢の整備・充実を図っております。

## ②今後の方策

経営課題に対する支援は、海外進出支援・株式公開支援・M&A・事業承継対策・人事退職金問題・販路拡大等に対するコンサルティングや情報提供を実施することを基本として、積極的に地域密着型金融に取り組んでまいります。

日々のコミュニケーションのなかでお客様が求めるニーズに応えるために、成功事例を随時行内へ還元し「課題解決型営業」の実践に向けた意識の高揚を図ってまいります。

経営課題を共有する良き相談相手として役割を果たすために、研修及びセミナーを継続して実施し、課題解決型営業の重要性について啓蒙活動を行い、人材育成を進めてまいります。具体的には、経営課題解決スキルの向上と部下への指導力の向上を目的とした、支店長や管理職向けの「リレバン研修」を新たに実施するとともに、海外研修の対象者層を拡大することにより海外事情に精通した人材の育成に取り組んでまいります。

昨今経済のグローバル化が加速している中、地域振興部内に設置した「グローバルサポートデスク」を中心に、海外進出支援や海外販路開拓、外為取引等、取引先の海外ビジネス活動のサポート強化に取り組んでまいります。今後は、海外銀行など外部機関との連携をさらに深め、案件毎にベストな支援体制を構築してまいります。

地元和歌山県の主要産業である「農林水産業」および「観光業」に対する支援についても、重点項目として取り組んでまいります。具体的には地元ブランド力を活かした販路開拓支援や、農業事業者向けの専用融資商品の推進、観光関連の地域活性化プロジェクトへの参画などに取り組んでまいります。特に、アグリ分野においては、大阪市内の大型マンションにおいて和歌山産野菜の朝市を開催するなどして、取組を強化してまいります。

また、地元和歌山県は県外進学率が極めて高く、地元の中小企業では優秀な人材の確保が困難となっていることから、地元大学および高専の人材を合同説明会や個別紹介を通じて地元企業にマッチングさせることにより、中小企業の人材確保ニーズと、就職難の環境が続く学生の就職ニーズを支援してまいります。

また、当行の地元エリアは近い将来、東南海・南海地震が発生する可能性が高いと言われている地域であり、今後、和歌山県をはじめとする地公体と連携したセミナーを開催するなどして、地域における業務継続計画（BCP）普及に向けた支援を強化してまいります。

## （3）早期の事業再生に資する方策

### ①現状

事業再生に資する取り組みについては、地域経済の活性化に資するものと考えており、結果として貸出資産の優良化が図れることから、当行の重要課題として融資部経営サポート室が中心となって活動を進めてまいりました。公的資金により充実した資本を活用して不良債権処理を進めた結果、旧和歌山銀行との合併時（平成18年9月期末）に7%台であった不良債権比率が、前計画の終期（平成24年3月期末）には3%台半ばまで低下しており、一定の成果を得られたものとして評価しております。なお、公的資金により充実した資本活用の具体例として、平成18年9月以降地域経済に影響を及ぼすような主たる業況不振先（9社）に対し、総額約

150 億円の債務免除を実施する等、事業再生に向けて抜本的な金融支援を行ってまいりました。

事業再生においては、対象取引先の実状と再生可能性に応じて、再生計画の骨子検討段階から関与することを目指しており、経営改善支援対象先の選定段階より営業店との連携を深めながら活動を行ってまいりました。常時 300 先程度の経営改善支援対象先を選定しており、前計画終期時点では 306 先（和歌山県内 205 先、大阪府内 93 先、奈良県内 8 先）を選定し、それぞれの支援活動に取り組んでおります。

前計画期間までに本部主導の大口不良債権先に対する抜本的な再生にはほぼ目処がついたため、前計画期間中には中規模先以下の取引先へ活動の裾野を広げるとともに、債務者とのリレーション強化に向けた営業店へのサポート活動にも力点をおいて取り組んでまいりました。具体的には、経営改善計画の策定に重点をおいた「経営サポート研修」の実施や、営業店指導の頻度を高めることなどを通じて、営業店における経営改善活動のレベルアップを図ってまいりました。営業店の業績評価においても、「企業再生支援表彰」という特別表彰制度なども活用しながら、営業店に対して経営改善支援活動の意識の醸成と取組強化を促してまいりました。

また、中小企業再生支援協議会や企業再生支援機構との協調等、外部機関を有効に活用するとともに、当行の財務上の負担が伴う債務免除や、DDSおよびDESなどのスキームも積極的に活用しながら、取引先のニーズに応じた早期の事業再生に取り組んでまいりました。

また、平成 21 年 12 月の中小企業金融円滑化法の施行以降、貸付条件の変更を行った債務者については、経営サポート室の所管とし、営業店との連携を密にした上で、経営改善計画の策定支援、貸付条件変更のを行ったあとの継続的なモニタリングや指導といった、コンサルティング機能を発揮できる態勢をとってまいりました。

経営改善・早期事業再生への取組みについては、その成果として債務者区分がランクアップした先も多数ありますが、中小企業者の事業環境は引き続き厳しいものとなることが予想されることから、今後とも中小企業金融円滑化法の来年 3 月の期限到来を踏まえた、中小企業の経営改善支援機能強化に向けた取組みをおこなってまいります。

## ②課題と今後の方策

大口貸出先の抜本的再生支援については、一定の目途がついたと認識しているため、今後は、金融円滑化法対応先（条件変更先）を中心とした中小規模貸出先に対する事業再生支援が課題であると考えております。なお、債務免除等当行の資本を活用した抜本的な事業再生についても、取引先の実状に応じて引き続き積極的に取り組んでまいります。対象となる取引先の貸出規模等から判断して、当行の財務基盤に与える影響は一定の範囲内に収まるものと考えております。

一方、平成 25 年 3 月末の中小企業金融円滑化法の期限到来を見据えた出口戦略を推し進めていく中で、保証協会保証付貸出のみの取引先など、1 先あたりの比較的規模・与信額は小さいものの、円滑化対応先（条件変更先）の数は多いため、金融規律を確保しながら、どのようにして網羅的にコンサルティング機能を発揮していくかが今後の課題であると認識しております。

今後の対応としては、経営改善支援活動の中心を担う経営サポート室の増員を検討するとともに、営業店との連携を強化し、まず全対応先の事業計画策定状況等を確認した上で、策定状況に応じて取引先のグルーピングを行い、それぞれの実態に応じた適切な出口戦略を推し進め

てまいります。

具体的には

- ・ 対応先の事業計画の策定状況や計画進捗状況等に応じて、経営改善支援により事業の持続可能性が見込まれる先、抜本的な事業再生や業種転換が必要な先、事業の持続可能性が見込まれない先等、取引先の状況を見極めながら対応してまいります。特に当行メイン先については、当行が主導的役割を果たして取り組んでまいります。
- ・ 必要な先に対しては、金融規律を確保した上で、債務免除など資本を活用した抜本的な金融支援を引き続き検討します。また、事業再生における追加資金供給においても、資本金等（DESやDDS）の活用や、動産担保融資（ABL）等の開発・普及等を通じて、積極的な対応を検討してまいります。
- ・ 中小企業再生支援協議会や企業再生支援機構との連携を強化し、より積極的な活用を図ってまいります。なお、24年度の中小企業再生支援協議会への持ち込み案件数は12件を計画しております。
- ・ 今後の事業再生スキームの実施において、事業再生ファンドの活用も検討してまいります。
- ・ 円滑化法終了後においても、経営改善に向けて取り組んでいる先に対しては条件変更等による資金繰り支援を継続してまいります。一方、事業廃業しか選択肢がない取引先に対しては経営者に現実を認識させ、資産売却や事業廃業などの厳しい判断を迫る一方、必要に応じて当行の財務上の負担を伴う外部への債権売却なども検討してまいります。

## 第7 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24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、1株につき4円、総額約34億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。一方では、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への増配を行い、株主価値の向上を図る必要があると認識しております。

本経営強化計画においては、紀陽銀行から紀陽ホールディングスへの配当は普通株式1株当たり4円をベースとして考えております。

また、紀陽ホールディングスの配当については、平成24年3月期は1株につき3円の配当としており、本計画期間中も同額を予定しております。

これまでに経営強化計画に取り組んできた結果、公的資金の返済に向けた内部留保蓄積により自己資本の充実が進んでおります。本計画期間においては、計画期間中の内部留保蓄積状況をみながら、公的資金完済の早期実現と株主価値の向上に向けた還元充実について検討を進める方針です。

#### (2) 利益剰余金の推移

##### ①紀陽銀行の利益剰余金の推移見込

安定した利益確保により、紀陽銀行においては、平成24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200億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470億円（561億円-91億円）の積み上がりとなります。

	24年3月期 実績	25年3月期 見込	26年3月期 見込	27年3月期 見込
当期純利益	86億円	91億円	101億円	110億円
利益剰余金	395億円	452億円	519億円	595億円
配当支払額	34億円	34億円	34億円	34億円
利益処分後剰余金	361億円	418億円	485億円	561億円
累計増加額		+57億円	+124億円	+200億円

## 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見込

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。

	24年3月期 実績	25年3月期 見込	26年3月期 見込	27年3月期 見込
当期純利益	30億円	30億円	30億円	30億円
利益剰余金	86億円	89億円	92億円	95億円
配当支払額	27億円	27億円	27億円	27億円
利益処分後剰余金	59億円	62億円	65億円	68億円
累計増加額		+3億円	+6億円	+9億円

## 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見込み

紀陽銀行での3年間の当期純利益の合計302億円に対し、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81億円を見込んでおり、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209億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492億円となります。

	18年3月期 実績	24年3月期 実績	25年3月期 見込	26年3月期 見込	27年3月期 見込
銀行利益剰余金(利益処分前)	171億円	395億円	452億円	519億円	595億円
HD利益剰余金(利益処分後)	0億円	59億円	62億円	65億円	68億円
利益剰余金	171億円	454億円	514億円	584億円	663億円
利益剰余金蓄積額	—	283億円	343億円	413億円	492億円

## 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。





## 2. 紀陽銀行における各種リスク管理体制

前述の紀陽ホールディングスによるリスク管理体制に加え、紀陽銀行においても各種リスクを統括するリスク統括部を設置（平成16年10月）しております。

リスク管理規程において「管理対象リスク」として定める信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクおよびその他のリスク（風評リスク等）については、それぞれ一次管理部署（主管部署）を設け、各々が日常業務の中でリスクの顕在化の未然防止に努めるとともに、統括部署であるリスク統括部が各リスク指標のモニタリングや各部署からの報告等を通じて得られるリスク情報から銀行全体のリスクの状況を把握し、取締役会に報告しております。

取締役会はリスク情報や銀行を取り巻く経営環境等を勘案し、年度ごとにリスク管理の基本方針となる「リスク管理方針」を定め、当該年度において各主管部署がリスク管理上留意すべき事項を明示しています。

### (1) 前計画期間中の取り組みを踏まえた各種のリスク管理の状況

#### 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20年4月からは「Tier I」を配賦原資とした資本配賦額の設定をおこなうとともに、ストレス・テストの結果を踏まえた資本の十分性の確認をおこなっております。また、資本配賦の対象とするリスク量の計測については、次の取り組みをおこなうなどリスク管理の高度化に努めております。

- ・平成20年4月から、住宅ローン債権の信用リスク量を資本配賦の対象としました。
- ・平成20年4月から、有価証券の評価損益及び実現損益の合計額について期中リミットとIWL（警告水準）を設定し、管理することとしました。
- ・平成20年6月から、金利リスク量計測上におけるコア預金について、内部モデルを採用しました。
- ・平成23年3月期より、オペレーショナル・リスク量の計測について、当局承認を得たうえでパーゼルⅡ粗利益配分手法を採用しました。
- ・平成23年4月から小口消費者ローンの信用リスク量を資本配賦の対象としました。

#### 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を主な信用リスク管理手法としています。

信用リスク量の計量化については平成17年4月から取り組んでおり、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、VaR、EL（期待損失額）及び UL（非期待損失額）を計測しております。平成 19 年 10 月から信用リスクを統合リスク管理における資本配賦の対象とし、さらに平成 20 年 4 月から、これまで資本配賦の対象としていなかった住宅ローン債権の信用リスク量についても配賦対象としました。

また、平成 21 年 8 月には市場性取引にかかる信用リスク量を、更に平成 23 年 4 月には小口消費性ローンにかかる信用リスク量を資本配賦対象に加えるなど、段階を経ながら、信用リスク量計測、資本配賦運営の充実に努めております。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、リスク管理の高度化に努めてまいります。

### ③市場リスク管理

市場リスクを「金利、為替、株式等の様々な市場のリスク・ファクターの変動により、資産・負債（オフ・バランスを含む。）の価値が変動し損失を被るリスク、資産・負債から生み出される収益が変動し損失を被るリスク」と定義し、市場リスク管理に関する基本的な事項を「市場リスク管理規程」に定めております。

平成 19 年 10 月には、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。平成 20 年 10 月には、ハードロスカットルールを一部に導入するなど、管理を更に強化しております。

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、より実態に合ったストレス・テストや VaR 計測といったリスク量把握をおこなう態勢としております。

今後は、低金利が長期化する市場環境のなかで、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のリスク量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（統制自己評価）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を再

認識したうえで、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。

今後も各リスクカテゴリー毎の管理態勢充実に努めてまいります。

#### 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・津波などの大規模自然災害や全国的な原発停止による電力不足への対応、強毒性新型インフルエンザの発生等、業務継続に大きな支障を来す各事象を念頭におき、業務継続計画（BCP）ならびに緊急時対策マニュアルを策定し、態勢整備に努めております。

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て、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。

### （2）今後の方針

#### ①統合リスク管理態勢の整備

本計画期間中の内部留保蓄積により公的資金完済を目指しているなか、「Tier I」を配賦原資とした資本配賦の枠組みのなかで、適切なリスクコントロールを行ってまいります。

また、「統合ストレステスト」に関しても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ルッキングなマクロシナリオに基づく統合ストレステスト手法を構築しました。今後経営陣を含めた組織的なストレシナリオの協議・検討を行った上で、統合ストレステストの高度化に向けた取組を進めてまいります。

#### ②信用リスク管理態勢の整備

平成 23 年 7 月に格付スコアリングモデルの更改を実施し、格付判定の一層の精度向上を図りました。今後は、与信ポートフォリオ分析の継続実施、また信用リスク量計測の精緻化にも取り組み、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市場リスク管理態勢の整備

リスク統括部の牽制機能の強化を図り、市場リスクの抑制、コントロールに努めます。また、

銀行勘定の金利リスクの管理方法の高度化に努めるとともに、計測した VaR の信頼水準を確保するために、バックテストを実施しモデルの検証を行うなどリスク計測の精緻化に努め、リスク量の正確な把握に努めます。

#### ④オペレーショナル・リスク管理態勢の整備

不祥事件の発生未然防止、事務事故等の削減のため、法令等遵守の徹底、厳格な事務処理・システム管理、顧客保護等管理態勢の充実などに努めるとともに、顕在化したオペレーショナル・リスク情報の蓄積やRCSA（統制自己評価）の活用など総合的なオペレーショナル・リスク管理態勢の強化に取り組みます。

また、特にシステムリスク管理においては、平成 23 年度の点検において自ら抽出した課題事項等、自己点検と改善の実施に継続的に取り組んでまいります。

#### ⑤流動性リスク管理態勢の整備

資金繰り予想や資金調達可能額の限度額管理態勢、予兆管理態勢の充実に努めるとともに、資産・負債運営を踏まえたシナリオ分析を試行するなど、流動性リスク管理の高度化に努めてまいります。また、市場流動性リスクの状況把握、預金流出時対応の訓練の強化にも努めます。

#### ⑥業務継続態勢の整備

特に、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て、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の充実をはじめ、業務継続や災害時の人命確保の観点からの対策について幅広く情報収集に努めながら、有効な対応策について積極的に取り組んでまいります。

## 第9 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項

### 1. 株式会社紀陽ホールディングスが株式会社整理回収機構による株式の引受けを得た額及び内容

①株式の引受け額 315 億円

#### ②株式の内容

- ア. 種類 株式会社紀陽ホールディングス第4回第一種優先株式
- イ. 発行総額 315 億円
- ウ. 発行株式数 45 百万株
- エ. 発行価額 1 株につき 700 円
- オ. 発行の方法 第三者割当の方法により、株式会社整理回収機構に本優先株式の全株式を割り当てる。
- カ. 発行価額中資本に組入れない額 1 株につき 350 円
- キ. 優先配当率 Tibor(1年) + 1.15% (上限配当率 7.50%)
- ク. 残余財産の分配 1 株につき 700 円
- ケ. 議決権 優先配当金が支払われない場合に議決権を持つ
- コ. 普通株の交付と引換えに本優先株式を取得することを請求する権利
  - a. 取得を請求し得るべき期間 (取得請求期間)  
平成 23 年 10 月 1 日～平成 28 年 9 月 30 日
  - b. 当初取得価額 平成 23 年 10 月 1 日の時価
  - c. 取得価額の修正  
毎月 1 日時価(1 日までの 3 連続取引日の終値の平均値)にて修正
  - d. 取得下限価額 当初取得価額 (平成 23 年 10 月 1 日の時価) 50%
  - e. 取得上限価額 なし
- サ. 本優先株式を当社が取得できる権利
  - a. 一斉取得日 平成 28 年 10 月 1 日
  - b. 一斉取得価額 平成 28 年 10 月 1 日の時価
  - c. 一斉取得下限価額  
取得下限価額に同じ【当初取得価額 (平成 23 年 10 月 1 日の時価) 50%】

### 2. 株式会社紀陽ホールディングスが株式会社紀陽銀行に対して株式の引受けをおこなった額及び内容

①株式の引受け額 315 億円

#### ②株式の内容

- ア. 種類 株式会社紀陽銀行第3回優先株式
- イ. 発行総額 315 億円
- ウ. 発行株式数 31,500 千株

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| エ. 発行価額               | 1株につき1,000円                                 |
| オ. 発行の方法              | 第三者割当の方法により、株式会社紀陽ホールディングスに本優先株式の全株式を割り当てる。 |
| カ. 発行価額中資本<br>に組入れない額 | 1株につき500円                                   |
| キ. 優先配当金              | Tibor(1年) + 1.15% (上限7.50%)                 |
| ク. 残余財産の分配            | 1株につき1,000円                                 |
| ケ. 議決権                | 優先配当金が支払われない場合には議決権を持つ                      |

### ③実施時期

株式会社紀陽ホールディングスが株式会社整理回収機構を割当先としておこなった第三者割当増資の払込日と同時（平成18年11月13日）に払込。

## 第10 経営強化計画の前提条件

計画期間中の金利、為替、株価の設定水準につきましては、計数計画を保守的に策定する見地から、以下の前提としております。

### (前提となる経済環境)

足下の経済情勢は、海外では欧州債務問題の長期化や米国景気の減速懸念、国内では電力供給への不安などから、先行きに対する不透明感は強く、景気回復までに時間を要するものと認識しております。

### (金利)

世界的な景気減速や各国の金融緩和施策の継続が想定されることから、計画期間内の金利水準は概ね横這いを見込んでおり、平成27年3月末までの3カ年は政策金利が据え置かれる前提で、短期金利・長期金利の推移を予想しております。

### (為替)

欧州債務問題を背景にしたリスク回避の動きや、米国景気の減速懸念等を背景に、円高・ドル安基調が継続するものと想定され、為替(円/ドル)レートの見通しにつきましては、平成24年5月末時点の水準で横這いとしております。

### (株価)

日本および世界経済の先行きに対する不透明感は依然強く、株価の回復にはしばらく時間を要することが見込まれることから、株価推移は保守的な見通しとしております。

### (計画の前提条件とした、主要指標の推移)

指標	24/3 末 (実績)	24/5 末 (実績)	25/3 末 (前提)	26/3 末 (前提)	27/3 末 (前提)
無担 0/N (%)	0.07	0.09	0.09	0.09	0.09
TIBOR 3M (%)	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33
10年国債 (%)	0.98	0.82	0.83	0.83	0.83
為替 (円/ドル) (円)	81.90	78.85	78	78	78
日経平均株価 (期末値、円)	10,083	8,542	8,000	8,000	8,000



# 「経営強化計画」ダイジェスト

(平成24年4月～平成27年3月)

株式会社 紀陽ホールディングス  
株式会社 紀陽銀行

# 1. 前計画の総括と本計画の目指す方向性

## 【前計画の総括】

旧和歌山銀行との合併後の紀陽銀行は、公的資金により自己資本が充実したことを最大限に活用し、経営が悪化した地域内中小企業の企業再生に取り組む等、不良債権の削減を進める一方で、積極的なリスクテイクにより業容を拡大し、収益基盤強化に努めてまいりました。また、体制整備の観点からは、営業力と経営管理態勢の強化に継続的に取り組んでまいりました。その結果、前計画期間中は金融・経済の混乱が続くなかで、預金・貸出金ともに着実な増加を果たし、収益基盤ならびに財務体質の強化に一定の成果を挙げることができ、コンサルティング機能の発揮という点においても相応の実績を残すことができました。

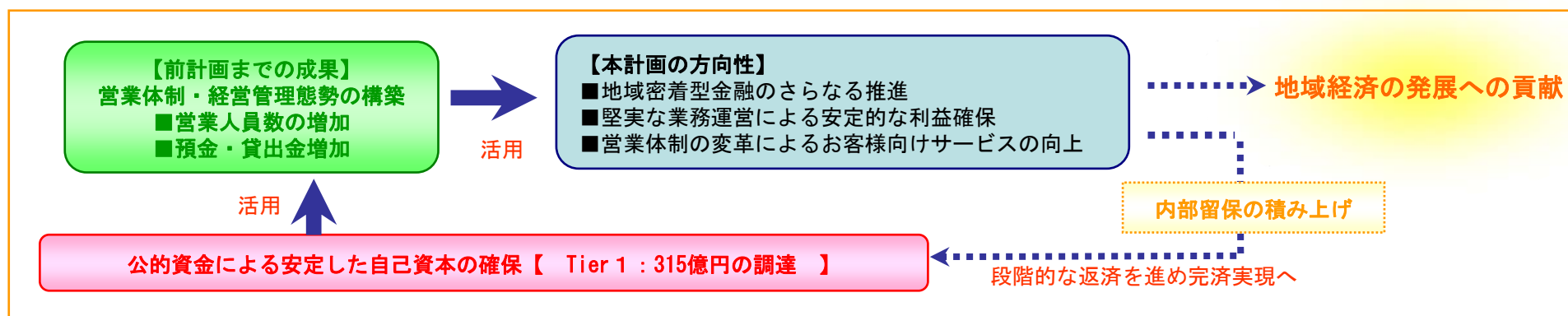
ただし、貸出金利回りの低下に歯止めをかけきれなかったことなどから、利益計画については未達となっており、今後更なる対策強化を要する課題と認識しております。また、中小企業向け貸出については積極的な融資推進により残高目標を達成することができましたが、地域密着型金融の推進による地域経済の活性化という観点においては、地域における情報収集・取引先への課題解決提案などの取組を強化する余地があると認識しております。

## 【本計画の目指す方向性】

本計画期間中の経済環境ならびに銀行の収益環境は非常に厳しいものになると想定されますが、当行が求められる地域密着型金融の機能を更に強化するために、これまでに整備してきた営業体制を最大限活用するとともに、更なるレベル向上に向けた営業体制の変革やシステム投資等をおこない、計画期間内に一層の体制強化を果たす方針です。

### <本計画における基本テーマ>

- 「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. 経営の改善の目標

### (1) 経営の改善の目標

		平成24年3月期 実績（始期）	平成25年3月期 計画	平成26年3月期 計画	平成27年3月期 計画（終期）	改善幅
収益性	コア業務純益ROA	0.50%	0.48%	0.50%	0.51%	+0.01
効率性	業務粗利益経費率	54.55%	55.51%	54.92%	54.25%	△0.30
健全性	不良債権比率	3.58%	3.51%	3.45%	3.38%	△0.20

### (2) 収益計画

（単位：百万円）

	平成24年3月期 実績（始期）	平成25年3月期 計画	平成26年3月期 計画	平成27年3月期 計画（終期）
業務粗利益	57,929	57,130	57,950	58,860
経費	37,953	38,150	38,250	38,760
コア業務純益	19,040	18,500	19,700	20,100
当期純利益	8,658	9,100	10,100	11,000

### ●収益の見通し

本計画期間中においても、景気や株式市況等については現状程度での横這いと想定しており、中小企業や個人向けに積極的な資金供給をおこなうことで貸出金残高の安定的な増加を図るとともに、不透明な金融・経済環境に対応したリスクコントロールによる堅実な業務運営をおこないながら収益力の強化を果たす方針です。

計画期間を通じて、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るとともに、一方で預金利回りの低下を促すことによって資金利益の増加を果たす計画です。金利リスクを抑制した有価証券運用方針としていることや、本計画の1つの柱である「業務プロセス改革（BPR）プロジェクト」を実現するためのIT投資等による経費の増加などを想定したうえで、コア業務純益は200億円以上の水準に向上させる計画です。

計画終期である平成27年3月期のコア業務純益ROAは、計画始期に比べて0.01ポイント向上して0.51%となる計画です。また効率性・健全性についても、それぞれ小幅ながらも改善を果たす計画です。

### 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）

#### (1) 「大阪府南部を中心とした営業基盤の強化」

- 給与振込受皿口座や、年金振込受皿口座の獲得等により個人取引のメイン化を推進し、流動性預金による預金残高増加を目指す。  
（預金全体に占める流動性預金比率を24年3月時点の46%から50%以上へ向上させる。）
- 地域密着型金融の徹底を通じた、法人取引のメイン化、総合取引拡充の推進。
  - ・和歌山県内では、取引先への経営支援の強化により、貸出先数や中小企業向け貸出残高の維持に努める。
  - ・大阪府内においては、取引先数の増加と総合取引の拡充を重視した営業活動を展開する。  
（大阪府内の貸出残高30百万円以上の法人先数（24年3月時点2,852先）を500先以上増加させる。）
- 紀陽堺ビルへの本部機能（営業推進部門）移転によって大阪府内の営業推進態勢の強化を図る。

#### (2) 「顧客満足度向上に向けた営業体制の変革」

- 「リレバン全行活動」の推進
  - ・取引先に対する情報提供・提案活動件数を25/3期の年間目標2,000件から順次拡大させる。
  - ・本部専門部署から取引先への能動的な働きかけによる本業支援活動件数を25/3期の年間目標200件から順次拡大させる。
- BPR推進による生産性や経営効率の向上
  - ・抜本的な業務プロセス改革により、「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」することを目指す。
  - ・3年間で営業店事務要員（現状800名体制）を300名以上削減し、営業部門に再配置する余力を生み出す。

#### (3) 「経営管理態勢の強化」

- 金融円滑化法終了後を見据え、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に取り組む。
- コンプライアンスや顧客保護の徹底、リスクコントロールの更なる強化を図る。
- 業務継続計画（BCP）における対策の強化

#### (4) 各部門別計画

（単位：億円）

	平成24年3月末 実績（始期）	平成25年3月末 計画	平成26年3月末 計画	平成27年3月末 計画（終期）	計画期間中の 増加額
預金等残高	35,155	35,605	36,055	36,555	+1,400
貸出金残高	25,462	25,682	25,902	26,122	+660
うちローン残高	8,988	9,108	9,228	9,348	+360

### 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】

- 人員数はほぼ横這い程度を計画しており、機械化関連費用を除く経費については、新店舗出店分ならびに店舗リニューアル投資等による経費負担、業務継続計画（BCP）関連投資による経費負担等を想定するも、僅かな増加に留める計画。
- これまでの経費削減努力により経費自体は既に抑制された水準であり、今後は前述の「BPRプロジェクト」を通じて業務効率化を推進し、平成27年4月に実現予定の「営業体制変革」に向けた準備をこの3年間で完了させる計画。

＜経費（機械化関連費用除く）ならびに業務粗利益の見込（単位：億円）＞

	平成24年3月期 実績（始期）	平成25年3月期 計画	平成26年3月期 計画	平成27年3月期 計画（終期）
経費（機械化関連費用除く）	316	317	318	319
うち 人件費	187	187	188	188
うち 物件費	109	110	110	110
うち 税金等	20	20	20	21
業務粗利益	579	571	579	588
業務粗利益経費率（OHR）	54.55%	55.51%	54.92%	54.25%

### 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】

- 景気が低迷する現状で、当行が地元地域において積極的な金融機能を発揮するためには、相応の新規不良債権の発生を見込む必要もあることから、不良債権比率の緩やかな改善を図る。
- モニタリングを通じた業績把握の徹底に努め、早期段階での経営改善支援活動に取り組むことにより、不良債権化を防ぐ。
- 不良債権処理においても、事業存続の可能性を念頭におきながら、取引先それぞれに相応しい出口戦略を模索する。
- 地元中小企業への円滑な資金供給や住宅ローンの増加に取り組むことにより、小口分散化された貸出金ポートフォリオ構築に努め、指標の分母となる総与信額の増加を果たす計画。

＜不良債権額・不良債権比率等の推移見込み（単位：億円）＞

	平成24年3月期 実績（始期）	平成25年3月期 計画	平成26年3月期 計画	平成27年3月期 計画（終期）
不良債権額	923	915	905	895
与信費用（注）	43	60	55	55
総与信額	25,789	26,010	26,230	26,450
不良債権比率	3.58%	3.51%	3.45%	3.38%

（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地域における経済の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）中小企業に対する信用供与の残高の総資産に占める割合

経済環境の急速な好転を見込みづらく、資金需要が低迷している中、中小企業向け貸出残高の増加幅は前計画を下回ると想定されます。一方で、地元エリアでの預金増強によって分母となる総資産残高は増加が見込まれることから、指標は計画終期まで若干低下して推移する見込みです。ただし、残高としては計画期間累計で約300億円の増加目標であり、地域密着型金融の徹底を通じ、着実に中小企業向け貸出の増加を目指しております。

和歌山県内においては、地域内貸出シェア維持に努め、同時に大阪府内において中小企業貸出の残高を増加させる方策が必要であると認識しております。

- ・大阪府内において、取引先中小企業の開拓を継続的におこない、法人取引先（融資残高30百万円以上の先）について計画期間累計で500先程度の増加を図る。
- ・中小企業金融円滑化の観点から、担保・保証に過度に依存しない融資商品を有効に活用した融資推進をおこなう。
- ・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」を推進する。営業店においては、取引先への「情報提供・提案」を年間2,000件以上実施する。
- ・融資推進をおこなううえで不可欠である信用リスクコントロールを強化するため、「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システムの機能向上と、営業店の融資管理体制の改革を実施する。
- ・営業店の法人担当者、融資担当者の人材育成を強化し、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る。

<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>

	平成24年3月末実績 (始期)	平成25年3月末計画	平成26年3月末計画	平成27年3月末計画 (終期)	始期比
中小企業向け貸出残高(億円)	11,330	11,430	11,530	11,630	+300
総資産(億円)	38,469	39,050	39,550	40,100	+1,631
同割合(%)	29.45	29.27	29.15	29.00	△0.45

## 4. ①地域における経済の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】

### (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

前計画期間中に体制整備を図り、取引先のニーズを幅広く、かつ的確に捉えた経営改善支援活動に取り組んでおります。本計画においても体制を更に充実させるとともに、対象顧客層の拡大にも努めてまいります。

経営改善支援等を強化するために、以下の取り組みをはじめとして幅広く取り組みをおこなってまいります。

- ・取引先の海外進出や海外販路開拓の支援については、当行の「グローバルサポートデスク」中心に支援に取り組む。
- ・地域における良質な医師確保と特色ある医療機関の必要性を背景に、医業開業支援に取り組む。
- ・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進める。
- ・中小企業育成の一環として、企業年金制度導入支援や人材採用活動の支援等、人事労務分野での支援策に取り組む。
- ・農業関連分野において事業・食品材料のマッチング事業に着手し、将来的に農商工連携による事業創出を目指す。
- ・経営改善支援ならびに再生支援においては、本部主導型による支援取り組みの規模は維持しながらも、営業店担当者の経営改善支援スキルを強化することで、営業店の支援機能強化を図り、対象先の裾野を広げる。

<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)

	平成24年3月期実績 (始期)	平成25年3月期計画	平成26年3月期計画	平成27年3月期計画 (終期)	始期比
経営改善等支援取組先数	550	560	570	580	
創業・新事業支援	73	70	70	70	
経営相談	438	455	465	475	
早期事業再生	39	35	35	35	
取引先企業数	19,116	19,116	19,116	19,116	
同割合 (%)	2.87	2.92	2.98	3.03	+0.16

## 4. ②地域における経済の活性化に資する方策(信用供与の円滑化のための方策)

### (1) 信用供与の実施体制整備のための方策

- 電子データ化された交渉履歴の活用等、本部と営業店の取引先情報共有により、途上与信管理を強化し、案件審査の迅速化を図る。
- 取引先企業の実態価値を見極め、取引先とのリレーション強化を実現できる営業人員の育成を強化し、融資推進体制を充実させる。

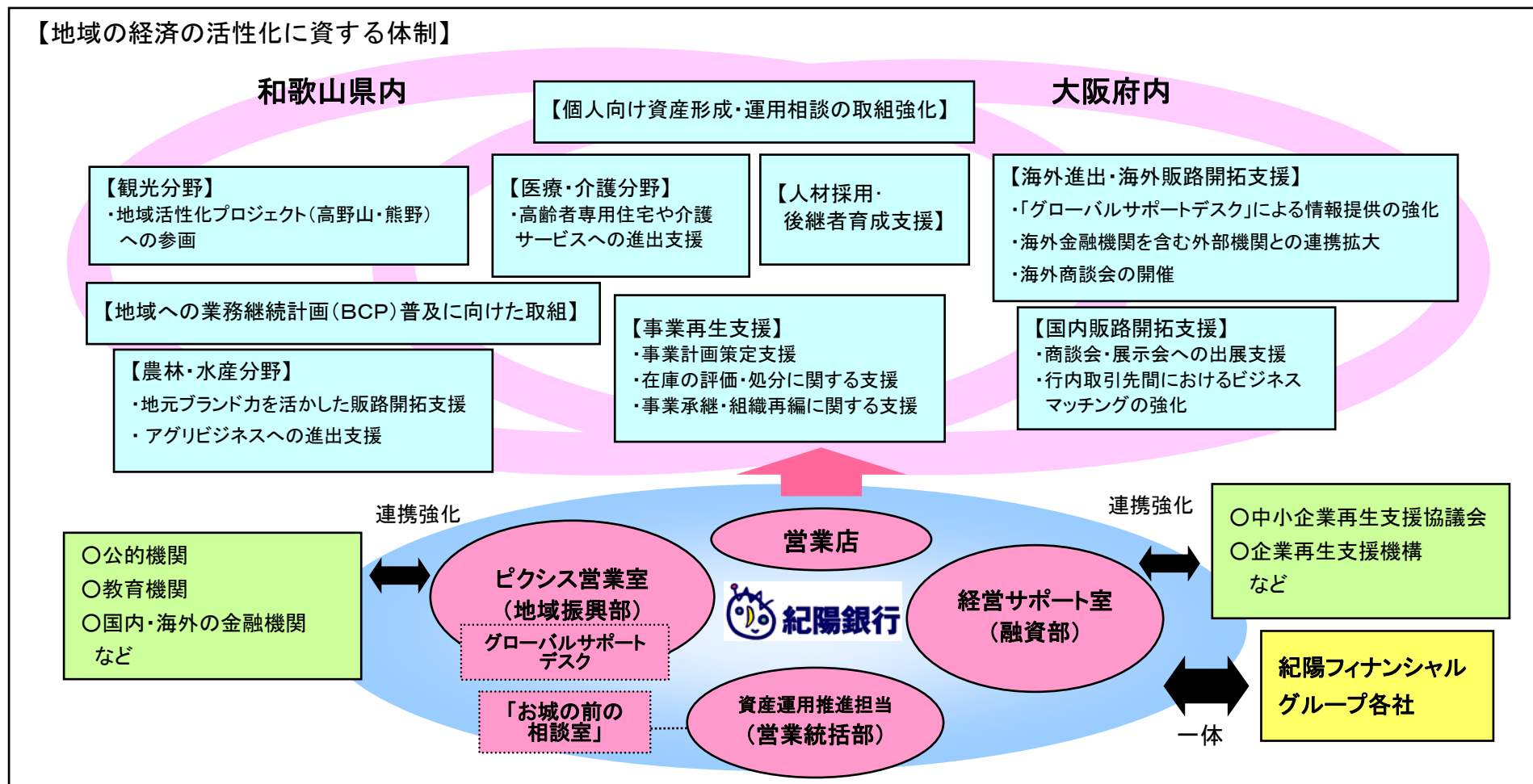
### (2) 担保・保証に過度に依存しない融資の促進等の方策

- 財務制限条項を活用した融資商品や保証協会提携融資商品等により、お客さまのニーズに応じた融資を推進する。
- 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、人材育成に取り組む。

## 4. ③地域における経済の活性化に資する方策(その他の方策)

お客さま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・支援機能を発揮してまいります。

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、外部機関との連携を強化し、取組体制の充実に努めております。



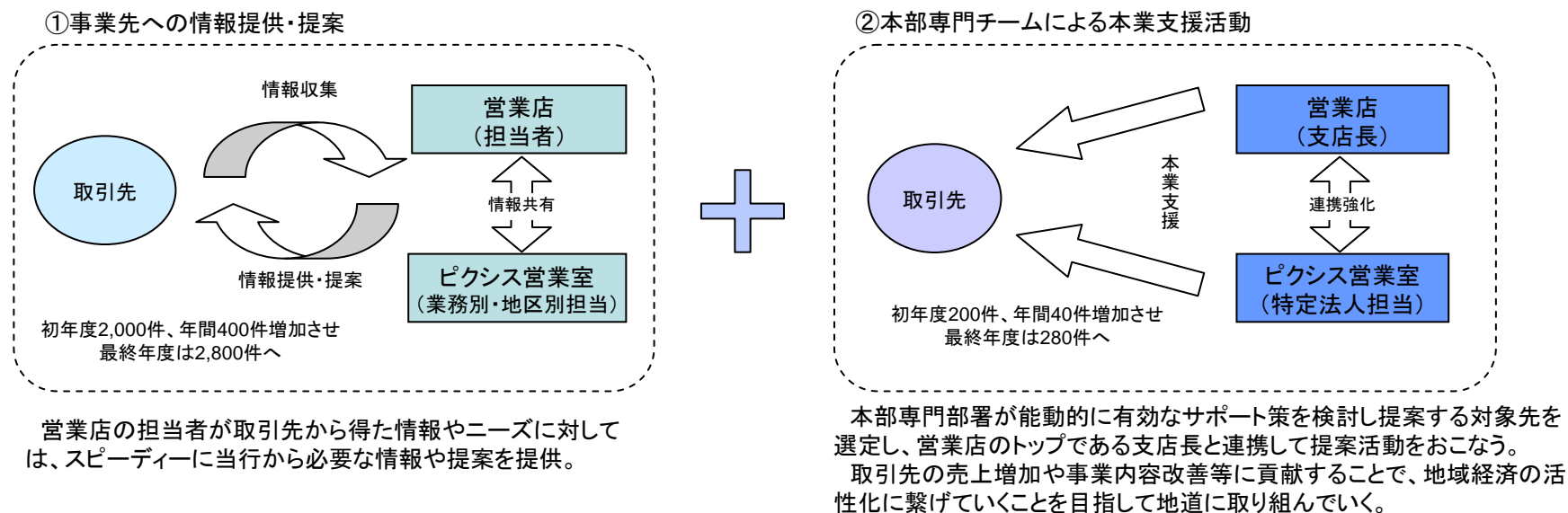


## 4. ③地域における経済の活性化に資する方策(その他の方策)

- 行員全員に「リレバン推進」の意識を改めて浸透させる。

- ・「お客様の話を聴き、お客様のことをよく知る」「お客様の立場にたって親身になって考え、スピード感をもって対応すること」といった活動の基本を、法人・個人担当を問わず、再徹底する。
- ・平成24年度より「リレバン活動」評価のウェイトを高めた営業店業績評価制度を構築。

- 本部(ピクシス営業室)による営業店支援体制を強化する。



- 専門性や情報収集を重視した営業店渉外体制を構築する。

- ・預かり資産部門の渉外担当者については、新たに配置する「特化型渉外」に限定し、専門性の高い販売推進と顧客保護を徹底。
- ・従来の総合型「地区担当渉外」については、事業性貸出等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。

## 5. 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項

(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得た額及び内容

- ①株式の引受けを得た額 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株式の引受けをおこなった額及び内容

- ①株式の引受けをおこなった額 315億円
- ②実施時期 平成18年11月13日払込実施  
(紀陽ホールディングスが整理回収機構を割当先としておこなった第三者割当増資の払込日と同日)

## 6. 剰余金の処分の方針

経営強化計画においては、紀陽銀行から紀陽ホールディングスへの平成25年3月期以降の配当は普通株式1株あたり4円、紀陽ホールディングスの平成25年3月期以降の配当については普通株式1株あたり3円と、ともに現行据置をベースとして考えております。

経営強化計画を達成することにより、安定した利益を確保し、内部留保の充実を図りながら、公的資金の段階的な返済を進めてまいります。

<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21年3月期 実績	平成24年3月期 実績(始期)	平成25年3月期 計画	平成26年3月期 計画	平成27年3月期 計画(終期)	平成24年3月期 対比
銀行利益剰余金	171	245	395	452	519	595	+200
HD利益剰余金	0	53	59	62	65	68	+9
利益剰余金 (合算)	171	298	454	514	584	663	+209
利益剰余金 (合算) 蓄積額	—	127	283	343	413	492	+209

## 7. 計画を実行する体制

### (1) コーポレート・ガバナンス体制

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っております。

- ① 持株会社においては社外取締役が選任（19年6月）されており、また持株会社・子銀行とも社外監査役の3名が選任（18年6月）されております。
- ② 法令遵守の強化を目的として、第三者で構成されるコンプライアンス委員会を設置（19年2月）、運営しております。
- ③ 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、第三者で構成されるアドバイザリーボードを設置（18年12月）、運営しております。
- 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を設置（18年10月）、運営しております。
- ⑤ 業務を執行する役員報酬については業績連動を強化した内容による運用（19年4月）を継続しております。

### (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、業容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が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（18年2月）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、各リスク量計測手法の高度化、精緻化を更に進めるなど、より高度な管理体制を構築してまいります。

