

平成 15 年 10 月 10 日

各 位

株式会社りそなホールディングス
株式会社奈良銀行

奈良銀行の「経営改善計画」について

りそなグループの奈良銀行（社長 野村正雄）は、平成 15 年 9 月中間期決算において、不良債権の早期処理、第二地銀協厚生年金基金に係る退職給付債務の一括償却等に加え、将来分を含めたリスクファクターを徹底的に排除・極小化することにより、大幅な赤字となる見込みとなりました。かかる事態に至り、お客様をはじめ関係者の皆様に多大なご心配をおかけしたことをお詫び申し上げます。

これを踏まえ、親会社であるりそなホールディングス（社長 川田憲治）は、奈良銀行の健全性維持の観点から、奈良銀行の増資引受を実施することといたしました。これにより、奈良銀行の自己資本比率は 7% 台前半に回復する見込みです。

今後、奈良銀行は、従来以上に顧客重視の姿勢を徹底し、役職員一丸となって、新たに策定した以下の「経営改善計画」を確実に実行していくことで、皆様のご期待に応えてまいります。

記

1. 基本計数目標

「収益性」・「健全性」・「効率性」のそれぞれの目標項目について、18 年 3 月期（末）までに、以下の計数目標の達成を目指します。

< 基本計数目標 >

	目標項目	15/3 期(末)	18/3 期(末)	増減
収益性目標	実勢業務純益	5 億円	14 億円	9 億円
	経 費	34 億円	30 億円	4 億円
健全性目標	与信費用比率	1.1%	0.1%	1.0%
	開示債権比率	10.1%	4%台	5% ~ 6%
効率性目標	OHR	88.1%	67.7%	20.4%
	従業員数	293 名	233 名	60 名
	支店数	25 支店	16 支店	9 支店

2. 業績のV字回復に向けた取組方針

業績のV字回復に向けた取組方針は、以下のとおりです。

(1) 「顧客重視」を基軸とした経営の徹底による「金融サービス業」への進化

サービス業の原点に立ち戻り、経営の軸として「顧客重視」の姿勢をあらためて徹底することで銀行業から「金融サービス業」への進化を目指し、お客様のよきパートナーとなるよう努めます。

(2) 「企業価値」の極大化に向けた経営改善への取組み強化

「企業価値の極大化」に向けて、経営のあらゆる面での改革を加速し、更なる合理化を進めるとともに、よりよい商品・サービスの提供に努めることで、不安定な経済環境にあっても、将来にわたって安定的に収益を確保し得る経営体質の確立を目指します。

3. 経営改善施策

経営改善計画における経営改善施策の概要は以下のとおりです。

<経営改善施策>

- (1) 多面的な収益力強化への取組み
- (2) ローコストオペレーションの徹底に向けた取組み
- (3) リスク管理強化への取組み
- (4) 中小企業金融の再生に向けた取組み

(1) 多面的な収益力強化への取組み

個人・中小企業向け貸出の増強

- ・個人・中小企業をコア・マーケットと位置付け、推進体制の強化や商品ラインナップの充実等を図っていきます。
- ・住宅ローン等の個人ローンを中心に貸出残高の増強を図ります。

<住宅ローン残高>

15/3 末	⇒	18/3 末	(増減)
245 億円		482 億円	+ 237 億円

- ・また、保証協会保証付融資を中心とした中小企業向け貸出についても増強を図ります。

<保証協会保証付融資残高>

15/3 末	⇒	18/3 末	(増減)
130 億円		238 億円	+ 108 億円

適正なプライシングによる貸出金利鞘の改善

- ・信用リスクのみならず、事務コスト、取引振りを加味して設定する貸出目標金利に基づくプライシングを徹底することで、貸出金利鞘の改善を図ります。

役務取引等利益の増強

- ・着実な販売実績を重ねている投資信託については、引き続き、積極的な推進を行い、手数料収入の増強を図ります。

(2) ローコストオペレーションの徹底に向けた取組み

営業体制の見直し

- ・少人数での効率的な営業体制構築のため、正社員を中心とした営業店運営体制とし、対象顧客のセグメント別に担い手を明確化することで、より効率的な推進体制とします。
- ・法人部門については、より効率的な運営を図るため、ビジネスサポートセンターの対象先ガイドライン引上げにより、営業店が管理していた先をカバーしていきます。

更なる合理化の推進による経費構造の改善

- ・従業員数の2割削減等により、人件費を約4割削減します。
- ・16年4月より、従来の年功序列による給与体系から貢献度や能力に応じた給与体系に変更し、士気の向上を図ります。

<従業員数>

15/3 末	⇒	18/3 末	(増減)
293 人		233 人	60 人

<人件費>

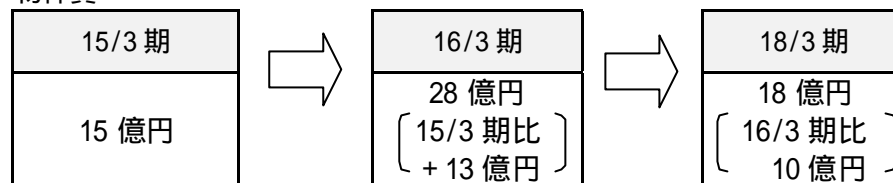
15/3 期	⇒	18/3 期	(増減)
18 億円		11 億円	7 億円

- ・15年7月にコンピュータシステムをりそな銀行のシステムへ更改したことにより、16年3月期の物件費は28億円(15年3月期比13億円増加。ただし、うち5億円は一時的なシステム統合費用。)となりますが、店舗統廃合、賃貸物件圧縮、端末設置台数の削減等を行い、18年3月期の物件費18億円(16年3月期比10億円削減)を実現します。

<支店数>

15/3 末	⇒	18/3 末	(増減)
25 支店		16 支店	9 支店

< 物件費 >



(3) リスク管理の強化

経営の健全性維持・向上の観点から、リスク管理を経営の重要課題と位置付け、引き続き、その高度化に努めます。

特に、信用リスクについては、これまでの不良債権処理により、財務基盤が傷ついたことへの反省を踏まえ、管理体制の高度化を進めます。

統合リスク管理への取組み

- ・ 15年4月より、グループ共通で統合リスク管理を試行的に導入しており、今後の本格実施に向けて、体制整備・インフラ整備を進め、リスク額を業務純益範囲内に抑制することを目指します。

グループリスク管理方針等に基づく管理強化

- ・ グループリスク管理方針等に基づき、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、事務リスク、オペレーショナルリスク、システムリスク、法務リスク、レピュテーションリスクといった各リスクカテゴリー別に管理強化を図ります。

信用リスク管理の強化

- ・ 今回の抜本的な不良債権処理によって、今後の与信費用は低位で安定するものの、不良債権の新規発生抑制に向けた与信管理体制の充実・強化に取り組んでまいります。

イ．債務者の実態把握の強化と審査管理体制の充実

・ 債務者区分判定制度の浸透

債務者の実態把握の強化を目的として、13年8月に「債務者区分判定制度」を導入し、債務者区分判定後に個別審査を行うこととしています。また、判定申請を伴う与信先の対象範囲を拡充（与信額100百万円から50百万円に）するとともに、債務者の属性調査・実資力の分析を主としたケーススタディ（店別研修）を実施しています。

・ 自己査定の厳格化

二次査定および検証時の債務者区分判定にかかる検証過程などを明確化するために検証シートを設けたほか、基準日毎の総括後に債務者区分判定制度・自己査定にかかるQ & Aを作成し解説するなど、引続き営業店指導の強化を図ります。

・ 「大口検討会」、「指定債権検討会」機能の強化

大口与信先、および信用リスク管理上重要な与信先管理強化を目的として、「大口検討会」、「指定債権検討会」を設置しており、個社別に債務者の実態把握や取引方針等についての協議・検討を行い、適切な対応に努めます。

□ . 延滞管理の徹底

延滞報告に基づく営業店個別指導、業績表彰への反映、債務者毎の対処方針の明確化と権限者宛報告などを通じて、その抑制に向けた管理を強化するとともに、「債務者区分判定制度」の臨時見直しへの反映と連動させ、業況等の不断の見直しを行ってまいります。

八 . 不良債権新規発生防止、管理回収体制の強化

企業支援室を軸に、再生可能と判断される取引先に対する再生支援を行うことで、地域経済活性化へ貢献しつつ、不良債権の新規発生防止を図ります。

市場リスク管理の強化

- ・純投資株式は15年4月で保有残高をゼロにしており、政策投資株式も圧縮方針で、15年9月末では5億円程度となっています。
- ・債券については、金利変動リスクに留意し、適切なリスクコントロールを行います。

(4) 中小企業金融の再生に向けた取組み

- ・既に公表済みの「リレーションシップバンキングの機能強化計画」に基づき、地域金融機関の基本的な使命である地元中小企業への円滑な資金供給はもちろん、再生に向けた取組みを強化していきます。
- ・企業の成長段階に応じた経営ニーズに最適なサポートを行えるよう、創業・新事業支援機能の強化、企業再生機能の強化等に積極的に取組んでまいります。

< 主な施策 >

創業・新事業支援機能等の強化	<ul style="list-style-type: none">・第二地銀協主催の研修等への人材継続派遣・産業クラスターサポート金融会議等を通じた創業・新事業ニーズの収集・中小公庫・商工中金等との連携強化
早期事業再生に向けた取組み強化	<ul style="list-style-type: none">・事業再生支援の専担部署として「企業支援室」を新設・外部コンサルタントや公的機関とのネットワークの強化、特に「奈良県中小企業再生支援センター」との連携強化等による、早期事業再生に向けた取組み強化
企業再生支援のできる人材の育成	<ul style="list-style-type: none">・職場内研修、本部集合研修のほか、第二地銀協主催の各種研修への参加

以 上

(ご参考) 収益計画の概要

(単位: 億円)

	15/3期 実績			16/3期 計画	17/3期 計画	18/3期 計画	15/3期 - 18/3期 増減
		上期 見込	下期 計画				
業務粗利益	39	18	19	37	42	45	6
資金利益	35	17	17	34	39	41	6
役務取引等利益	3	2	2	3	3	3	0
その他業務利益	1	0	0	0	-	-	1
国債等関係損益	1	0	0	0	-	-	1
経費 ()	34	25	21	46	31	30	4
人件費 ()	18	9	7	16	11	11	7
物件費 ()	15	15	13	28	19	18	3
税金 ()	1	1	1	1	1	1	0
一般貸倒引当金繰入 ()	2	1	1	1	5	2	4
業務純益	2	7	0	7	16	16	14
実勢業務純益	5	7	2	8	11	14	9
コア業務純益	3	7	2	8	11	14	11
不良債権処理額 ()	11	5	2	7	5	4	7
株式関係損益	4	-	-	-	-	-	4
株式等償却 ()	4	-	-	-	-	-	4
その他臨時損益	2	0	0	0	-	-	2
経常利益	14	12	3	15	11	13	27
特別損益	0	6	0	6	-	-	0
法人税等調整額等 ()	13	5	3	2	2	0	13
当期利益	27	23	0	23	14	13	40
OHR (%)	88.13	136.02	108.03	121.58	74.22	67.72	20.41
従業員数 (人)	293	281	253	253	238	233	60
支店数 (店舗)	25	25	20	20	16	16	9

実勢業務純益

個人・中小企業向け貸出の増強により、資金利益について15年3月期比6億円増加を実現。

徹底した合理化による15年3月期比 4億円の経費削減の実現により、実勢業務純益を9億円増加。

経費

店舗統廃合の推進、営業店体制・本部業務の見直し等により、15年3月期比 4億円 (削減率 11%) 削減。
(人件費 7億円) 約2割の人員削減等による。

(物件費 3億円) 15年7月にコンピュータシステムをりそな銀行のシステムへ更改したことにより、16年3月期物件費は28億円 (15年3月期比13億円増加、うち5億円は一時的なシステム統合費用) となるが、店舗統廃合、賃借物件の圧縮、端末設置台数の削減等を行い、18年3月期の物件費18億円 (15年3月期比3億円増加、16年3月期比 10億円削減) を実現。

不良債権処理

16/3期の抜本処理の実施により、開示債権比率は15/3期10.1%から18/3期には4%台まで減少。

OHR

業務粗利益の増収と徹底した経費削減によりOHRを大幅に改善し、70%未満とする。

従業員数

店舗統廃合の推進、営業店体制・本部業務の見直し等により、15年3月末比 60名 (削減率 20%) 削減し、233名とする。

支店数

近隣店舗の統廃合等により、17年3月末までに9支店を廃止し、16支店体制とする。