

# 「経営の健全化のための計画」の概要

平成 20 年 11 月

株式会社 西日本シティ銀行

## 1. 経営合理化のための方策等

### (1) ビジネスモデル、経営戦略等

当行は、平成 16 年 10 月の合併以降、合併によるシナジー効果を最大限に活かし、経営の合理化に取り組んでまいりました。

“重複店舗の統廃合”や“不良債権の圧縮による財務体質改善”など、合併に伴う課題の克服を優先し、課題克服にほぼ目処がついた平成 18 年 10 月からは“積極経営”へと転換した結果、預貸金が増加に転じるなど、成果が着実に表れております。

そこで当行は、内部環境（当行の現状）と外部環境（経済・金融環境や競争環境の変化）を踏まえたうえで、新たな中期経営計画『New Stage 2008』を平成 20 年 4 月に策定いたしました。この中期経営計画は、目指す銀行像として「国内トップレベルのサービスを地元で提供し、お客さまとともに栄える九州 1 バンク」を掲げ、“顧客第一主義”と“収益重視”を戦略の基本としております。

今般の「経営の健全化のための計画（以下「健全化計画」という。）」においては、“顧客第一主義”と“収益重視”を徹底することにより、収益力の強化に取り組むとともに、金融・経済環境の変化を踏まえ、信用リスク管理の強化を図ってまいります。

### 収益力の強化

#### A. 注力するビジネス分野

中期経営計画『New Stage 2008』において、4 つのビジネス分野（貸出金、預り資産、ソリューションビジネス、有価証券運用）に注力し、収益力強化に取り組んでおります。

#### 貸出金

- ◇ 事業性貸出については、お取引先の企業規模に応じた営業を展開。
- ◇ 大企業・中堅企業に対しては、福岡県内主要地区の「3 営業部（本店

営業部・北九州営業部・久留米営業部）」と「法人ソリューション部」との連携により、高度なソリューションと一体的な融資提案を展開。

- ◇ 中小企業に対しては、営業店の支店長・営業課長・営業担当者を中心に、機動性の高い提案型営業を展開。  
営業店の『法人営業担当者』を数・質の両面で強化。
- ◇ 小規模中小企業・個人事業者に対しては、スモールビジネスローン専門拠点および営業店の『融資窓口担当者』により、リレーション営業を展開。
- ◇ 住宅ローンについては、専門窓口である「ローン営業室」の拡大を検討するとともに、営業店の『個人営業担当者』『融資窓口担当者』を強化。  
住宅業者との連携強化、休日相談会の開催、インターネットによる受付開始、資産運用ニーズの把握などにより、ニーズ発掘を徹底。
- ◇ 消費者ローンについては、営業店の『個人営業担当者』『融資窓口担当者』を強化するとともに、住宅ローン・クレジットカード等の取引先へのクロスセルを徹底。

#### 預り資産

- ◇ 預り資産のスペシャリストとして『資産運用アドバイザー』を配置。
- ◇ インターネットによる投資信託販売を活用。
- ◇ 「一時払い終身保険」「ガン保険」「医療保険」の取り扱いを平成 20 年 4 月に開始。  
取扱店舗を拡大（18 か店 平成 20 年 10 月 192 か店）。
- ◇ 金融商品仲介の取扱店舗を拡大（18 か店 平成 20 年 11 月 40 か店）。

#### ソリューションビジネス

- ◇ 地銀初・九州初の先進的な商品・サービスに実績あり。  
開発型ノンリコースローンの組成（九州地銀初）  
事業承継ファンド「九州ブリッジファンド」（平成 19 年 5 月、地銀初）  
CSR 私募債（平成 18 年 9 月、九州地銀初）
- ◇ 地元企業の成長を第一義に考えた国内トップレベルのサービスを提供し、この分野で他行と差別化。

#### 有価証券運用

- ◇ 市場や金利の動向とリスク・リターンを考慮し、機動的に運用。

## B. 収益力強化に向けた4つの改革

収益力強化に向けて、「意識・行動改革」「サービス改革」「オペレーション改革」「人事改革」により、従来の意識・行動や業務運営等を転換してまいります。

### 意識・行動改革

- ◇ 従来以上に収益・営業成果を重視した評価・報酬の運用を行うことにより、全行員の収益意識を醸成。
- ◇ 各階層（役員、支店長、営業課長、営業担当者など）の期待役割を明確化し、収益を念頭に置いた営業行動を全員で展開。
- ◇ 本部は営業店のサポート部門と位置付け、“顧客第一主義”を基本とした業務運営を実施。

### サービス改革

- ◇ 営業店体制を、従来の3部門（営業、貸付、預金）から「フロント（営業）」「サービス（預金窓口および事務）」へと再編。  
営業人員を増加させるとともに、スペシャリストとして育成。
- ◇ 本部営業部門の新設（国際営業部、リテール営業部、営業推進部プライベートバンキング室）や外部人材の採用などにより、本部の営業機能を強化。

### オペレーション改革

- ◇ 機械化・本部集中化・システム化などにより、営業店の内部業務をスリム化。
- ◇ 内部業務のスリム化により、営業店内の人員を「フロント（営業）」へシフト。

### 人事改革

- ◇ 国内トップレベルの競争力を持ったスペシャリストを育成。  
外部からも採用。
- ◇ 年次・性別にとらわれない、能力・適性に応じた人材の配置・登用を実施。

## 信用リスク管理の強化

法改正や景気減速・停滞など、取引先を取り巻く環境が厳しいことを踏まえ、今後も信用リスク管理を強化し、当行の健全性の確保と中小企業金融を通じた地域貢献を図ってまいります。

信用格付・自己査定については、お取引先との緊密なリレーションシップによる実態把握を反映させた一次査定と、営業部門から独立した格付専担部署「格付査定室」の二次査定により、厳正に行うとともに、スコアリングモデルの精度向上に努めてまいります。

ポートフォリオ管理については、大口与信先や業種等特定カテゴリーへの与信リスク集中を抑制するために、モニタリングおよびフォローを強化してまいります。

(2) 経営合理化計画（分離子会社合算ベース）

当行は、平成 16 年 10 月の合併以降、統合効果を最大限に活かした店舗・人員の効率化に努め、重複店舗の統廃合を当初計画より 2 年前倒しで達成するなど、迅速に対応してまいりました。

今後も引き続き人員の効率化を進めつつ、お客さまへのサービス向上や業務運営のための戦略的な投資については積極的に取り組んでまいります。

OHR（銀行単体ベース）は、経費の抑制と業務粗利益の増加により、平成 24 年 3 月期において 57.17%（平成 20 年 3 月期比 3.68%）へと低下する見込みであります。

【OHR（銀行単体ベース）】

単位：%	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
業務粗利益ベース	60.85	61.28	59.52	58.57	57.17
コア業務粗利益ベース	60.36	60.87	59.52	58.57	57.17

（注）地銀 64 行の OHR（コア業務粗利益ベース）の平均値は、平成 20 年 3 月期において 65.90% であります。

【人件費 + 物件費（分離子会社合算ベース）】

単位：億円	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
人件費 + 物件費	693	693	692	692	691

人件費

人件費は、引き続き人員の効率化を進めることにより、平成 24 年 3 月期において 298 億円（平成 20 年 3 月期比 24 億円）へと減少する計画であります。

単位：億円、人	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
人件費	322	318	311	304	298
従業員数	4,106	4,011	3,903	3,824	3,733

物件費

物件費は、平成 24 年 3 月期において 393 億円（平成 20 年 3 月期比 +22 億円）へと増加する計画であります。

お客さまへのサービス向上や業務運営のための戦略的な投資により、機械化関連費用が増加（平成 20 年 3 月期比 +16 億円）するほか、預金の増加に伴い預金保険料が増加（平成 20 年 3 月期比 +5 億円）する見込みであり、一般の経常経費については抑制する計画としております。

単位：億円	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
物件費	371	375	381	387	393
除：機械化関連	285	286	287	288	291

子会社・関連会社

地域のお客さまの金融サービスに対する多様なニーズにお応えするために、カード業務を行う「九州カード株」やコンサルティング業務を行う「株NCB経営情報サービス」などの子会社を有しており、NCBグループ総合力の向上に努めております。

長崎銀行については、長崎地区におけるリテール特化型エリアカンパニーとして位置付けております。

このほか、銀行本体事務の集中化・効率化、銀行業務（不良債権の管理・回収、システムの開発・運用）の委託、銀行から分割した貸出先の再生支援・管理など、目的に応じた子会社・関連会社を有しております。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

【銀行単体】	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3月期 計画
業務粗利益	1,212	1,201	1,235	1,255	1,285
経費	737	736	735	735	734
実質業務純益(注1)	474	465	500	520	550
与信関係費用(注2)	126	224	130	130	130
株式等関係損益	6	69	-	-	-
経常利益	315	160	360	379	413
当期利益	193	100	214	226	246
O H R	60.85%	61.28%	59.52%	58.57%	57.17%

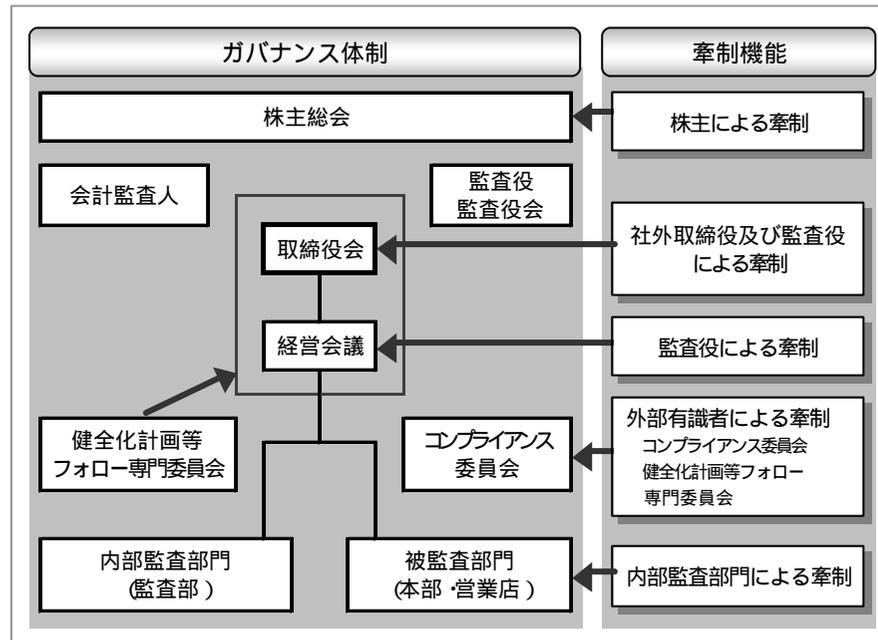
【分離子会社合算】	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3月期 計画
実質業務純益(注1)	477	466	501	520	551
与信関係費用(注2)	139	227	130	130	130
株式等関係損益	6	69	-	-	-
経常利益	325	158	360	379	413
当期利益	176	100	214	226	246

(注1) 実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益

(注2) 与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理損失額

### 3. 責任ある経営体制の確立のための方策

#### (1) ガバナンス体制



#### 経営の意思決定プロセス

取締役会を経営の最高意思決定機関とし、その委任を受けた審議・決定機関である経営会議を一体化した意思決定機関と位置付けております。

取締役会は、社外取締役制度の採用により外部の視点でのチェックを実践するとともに、事業環境の急速な変化に適応し、各事業年度の経営成果への責任明確化を図るため、取締役の任期を1年としております。

また、取締役会の意思決定・監督機能の強化と業務執行機能の強化を図るため、執行役員制度を導入しております。

#### 委員会機能の強化・充実

目的や役割に応じ、意思決定機関に対し意見答申などを行う委員会等を設置しており、外部の視点を取り入れることで、委員会機能の強化・充実を図っております。

#### (2) 法令等遵守態勢

法令等遵守が地域社会やお取引先等との信頼関係を構築するうえでの重要なインフラであることを経営陣自らが再認識し、その経営姿勢を全行に浸透させることにより、法令等遵守重視の企業風土の醸成に努めております。

#### コンプライアンス体制

経営会議メンバーおよび外部有識者を委員とし常勤監査役をオブザーバーとする「コンプライアンス委員会」を開催し、コンプライアンスに関する重要事項の協議・評価を行っております。

また、コンプライアンスに関する事項は、コンプライアンス統括部署である頭取直轄の「経営管理部コンプライアンス統括室」が集約し、コンプライアンス統括部署から「コンプライアンス委員会」「取締役会」等に適時・適切に報告する体制としております。

その他、コンプライアンス統括部署所属の「コンプライアンス・オフィサー」を一定規模以上の営業店等に配置し、法令等遵守状況の点検・指導を強化しております。

#### 法令等遵守の実践計画

法令等遵守については、基本的な考え方や行動指針等として「コンプライアンス基本方針と遵守基準」、実現に向けた手引書として「コンプライアンス・マニュアル」を制定しております。

さらに、具体的な実践計画である「コンプライアンス・プログラム」を半期毎に策定し、法令等遵守重視の企業風土醸成に向けた具体策の着実な履行に取り組んでおります。

### (3) 内部統制の適切性・有効性

内部統制の適切性・有効性については、全業務部門から独立した「監査部」が検証・評価し、問題点についての改善提案を行うとともに、内部監査結果等を「取締役会」「経営会議」「監査役」に毎月報告しております。

監査時期について、適正な周期と抜打ち性を確保するとともに、監査手法について、過去の不祥事件等の事例分析を反映させた手法の導入や新しい商品・業務や営業形態等への対応を進めるなど、監査機能の強化に努めております。

また、有価証券報告書等の記載項目に関する適正性の確認・点検については、作成・監査に係る体制および手続きや自己点検の実施要領等を定めた規程を整備しております。

なお、金融商品取引法に規定された財務報告に係る内部統制報告制度への対応については、平成 21 年 3 月末の内部統制報告書作成に向けプロジェクトチームを組成し、業務プロセスの文書化や評価・運用体制の整備を進めております。

### 4 . 配当等により利益の流出が行われないための方策等

#### (1) 基本的考え方

当行は、業務再構築のための方策を実践することにより収益力と効率性の向上を追求し、健全化計画の利益目標を達成するとともに、地域金融機関としての役割を全うすべく、健全性を維持しつつ、内部留保の着実な蓄積に努めてまいります。

#### (2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当については、業績や内部留保の蓄積による自己資本比率の充実度とともに、将来にわたる安定配当の見込み等を勘案しつつ、総合的に検討してまいります。

役員報酬・賞与についても、業績・財務内容等を踏まえ、適正な支給水準を検討してまいります。

## 5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

当行は、地域の中小企業や個人のお客さまの健全な資金ニーズにお応えし、円滑な資金供給等を通じて地域経済発展のお役に立てるよう、努めてまいります。

### (1) 法人向け貸出

地域金融機関として地元企業との共存共栄を実現するため、迅速かつ適切な事業性資金の供給に努め、多様化・高度化が進む法人ニーズへの的確な対応を図っております。

#### 組織・体制

- ◇ 中期経営計画の施策である“営業体制の分業化・専門化”により、法人営業スペシャリストを強化。
- ◇ スモールビジネスローンの専門拠点である「BSC」「BSP」の拡充を検討。
- ◇ 平成19年5月に設置した「法人ソリューション部」により、高度なソリューションと一体的な融資提案を展開。

#### 地域発展を支援する商品等

- ◇ 福岡県信用保証協会との単独提携による、当行の自動審査システムを活用した「NCB中小企業応援団長」
- ◇ 無担保・第三者保証人不要・スピード回答を特徴とする「NCBグッドパートナー」
- ◇ 原則無担保・第三者保証人不要の新規開業医向けの「NCB新規開業医サポートローン」

### (2) 個人向け貸出

個人のお客さまの充実した生活に資するため、ライフステージに応じた資金ニーズに積極的に対応しております。

#### 組織・体制

- ◇ インターネットによる住宅ローン販売など、ダイレクトチャネルの機能を強化。
- ◇ 「ローン営業室」「インスタブランチ」等の休日営業拠点を拡充

#### 地域発展を支援する商品等

- ◇ ライフステージによって異なる資金ニーズに応じた商品ラインナップを充実。

6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

(1) 消却・払戻し・償還又は返済についての考え方

早期健全化法の趣旨を踏まえ、健全化計画の着実な実践を通じ、収益力と効率性の向上による内部留保の蓄積に努めるとともに、地域金融機関としての役割を全うすべく、健全性を維持しつつ、早期の返済を目指してまいります。

(2) 剰余金の推移

剰余金（利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの）については、平成24年3月末までに1,416億円積上げる計画であります。

単位：億円	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
剰余金	796	861	1,031	1,213	1,416

(注) 公的資金（優先株式）の概要

当初注入額：700億円

残存額：350億円（平成18年9月6日に350億円を買入消却）

一斉転換時期：平成24年4月1日

7. 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

(1) 各種リスク管理の状況

リスク管理の重要性を常に認識し、銀行業務から発生する全てのリスクの内容を適切に管理することにより、健全な経営基盤の確立と安定した収益の確保に取り組んでおります。

(2) 資産運用の基本方針

地域密着型金融の精神に照らし、地域金融機関としての資産運用は、地域経済の発展に資する地元企業等のお取引先への貸出等を第一義に考えております。

なお、資産運用状況の管理については、中長期の収益計画に基づき、半期毎に貸出・有価証券等の運用方針及び運用額等を取締役会において決定し、総合予算として運営管理を行っております。

(3) 償却・引当方針

貸倒引当金は、貸出金および貸出金に準じる債権を対象とし、発生の可能性の高い将来の損失額を合理的に見積り計上しております。また、債務者の信用リスクの程度等を原則として勘案した信用格付に基づき自己査定を行い、自己査定の結果に基づき償却・引当額の算定を行うなど、信用格付、自己査定および償却・引当は一貫し連動した取り扱いとしております。

なお、自己査定基準、償却・引当基準等の規程等は、関係法令、日本公認会計士協会の実務指針、金融検査マニュアル等の定めるところに準拠しております。

## 8. その他（地域経済における位置付け）

当行は、福岡県を中心とした九州域内において、地域に密着した金融サービスを提供し、地域経済の発展に貢献することにより、九州1の地位・存在感の確立に努めております。

### (1) 地域の金融市場における融資比率等

福岡県内における当行のシェアは、平成19年3月末において貸出金・預金（郵便貯金を除く）とともに約24%を確保しており、地域金融機関としての役割を十分に果たしているものと認識しております。

### (2) 地域経済への貢献

中小企業向け（個人向けを含む）貸出が平成20年3月末現在で全体の84.0%を占めており、地域の中小企業や個人のお客さまに対して円滑な資金供給を心掛けてきた結果であると認識しております。

今後も、地域の中小企業や個人のお客さまに対する円滑な資金供給や質の高いサービスの提供を通じて、地域経済発展のお役に立てるよう努めてまいります。