

「経営の健全化のための計画」の概要

平成 18 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追求するとともに、経営の合理化に取り組んでまいりました。

その結果、財務内容の改善が順調に進み、経営理念に掲げた『九州 1 バンク』の実現に向けての基本態勢が整ったものと認識しております。

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。)」の見直しを、新たな戦略ステージへの出発点と捉え、顧客重視・営業重視の姿勢をより一層明確にした積極的な経営戦略を展開することにより、“財務内容のさらなる向上”と“地域での揺るぎない経営基盤の確立”を目指してまいります。

収益力の強化

当行がコア事業と位置付ける『中小企業・個人との取引』の分野において、“ソリューション(高度な手法を用いた問題解決)”と“リレーション(身近できめ細かな対応)”の両面で戦略的かつ機能的な営業を展開するとともに、効率性の向上と適切なリスクマネジメントに取り組み、収益力の強化を図ってまいります。

A. コア事業営業体制の構築 ～経営資源の最適配分～

統合効果を活かした効率化を進めながらも、経営資源(店舗・チャンネル)の最適配分に取り組み、“顧客利便性の向上”と“顧客基盤の拡大”に向けた営業体制を構築してまいります。

店舗チャンネル

- ◇ 福岡県内の主要経済圏「福岡」「北九州」「久留米」には、中核店舗となる「3 営業部(本店営業部、北九州営業部、久留米営業部)」を設置。
- ◇ 地域の営業ユニット「ブロック(福岡県内 14、県外 4)」に、「ブロック長店」を設置。

- ◇ 中小企業向け専門拠点として、福岡県内は 3 営業部に「BSC(ビジネスサポートセンター)」、県外は 8 営業店(九州 4、中国 4)に「BSP(ビジネスサポートプラザ)」を設置。
- ◇ 住宅ローン専門窓口として「ローン営業室」を 8 拠点に展開。
- ◇ 平日時間外や休日にも営業し、全店のお客さまを対象に資金運用・ローンの相談・手続等を行う「NCB(リアル)」を設置。
- ◇ ショッピングセンターに、平日時間外や休日にも営業する「ISB(イストアブランチ)」を 12 か所に設置。
- ◇ 電話・インターネット・モバイルを活用したダイレクトバンキングの機能を順次拡大。

行員チャンネル

- ◇ 法人向けソリューション営業の専担者として、法人営業部に「本部直接渉外担当者」、営業店に「BSM(ブロックソリューションマネージャー)」と「SM(ソリューションマネージャー)」を配置。
- ◇ 法人向けリレーション営業には、営業店の渉外担当者や、中小企業向け専門拠点「BSC」「BSP」の専門スタッフが対応。
- ◇ 個人向けソリューション営業の専担者として、個人営業部に「本部FA(ファイナンシャルアドバイザー)」、福岡県内のブロック長店に「エリアFA」を配置。
- ◇ 個人向けリレーション営業の分野では、福岡県内のブロック長店にコンサルティング営業の実践と店頭行員の営業指導を行う「CMA(チームマネーアドバイザー)」を配置。
- ◇ 個人ローンの専担者として、福岡県内のブロック長店に「BLM(ブロックローンマネージャー)」を配置。

B. 法人営業の強化

地域金融機関として、地元企業への迅速かつ適切な資金供給体制を構築し、事業性貸出の増強を図るとともに、高度な法人ソリューション営業を強化し、手数料収入の拡大に努めてまいります。

事業性貸出

- ◇ 大企業・中堅企業に対しては、営業店の「BSM」「SM」と法人営業部の「本部直接渉外担当者」の連携によるソリューション営業を展開。
- ◇ 中小企業に対しては、営業店の渉外担当者を重点的に投入し、「融資

案件協議会」の開催等により具体的な提案・案件を組成する。

- ◇ 小規模な中小企業・個人事業者に対しては、「BSC」「BSP」と営業店の連携によるリレーション営業を展開。
- ◇ 新たな融資手法や商品への積極的な取り組みを図る。

手数料、取引基盤など

- ◇ 高度な商品・サービスの提供により、手数料収入を拡大。
- ◇ 法人口座や貸出先の拡大に努めるとともに、給与振込契約など取引の強化に取り組む。
- ◇ 適正なプライシングによる利回りの確保を図る。

C. 個人営業の強化

セグメント（富裕層、マスリテール層）別の施策を展開し、取引基盤の拡大を図るとともに、お客さまの借入ニーズや資産形成ニーズへの積極的な対応により、個人ローン・預り資産の販売を強化してまいります。

取引基盤

- ◇ 富裕層に対しては、ワン to ワン制度によるニーズ発掘・相談対応型ソリューション営業を展開。
- ◇ マスリテール層は、さらにライフステージ別のセグメントにわけて、時々に応じた最適な商品・サービスを提供。

個人ローン

- ◇ 住宅ローンは、専門窓口「ローン営業室」の拡充、県外専門商品の投入、住宅業者への直接営業などに取り組む。
- ◇ アパートローンは、専担者の「BLM」と「エリアFA」との連携による提案型営業、住宅業者とのリレーションの強化に取り組む。
- ◇ 消費者ローンは、ダイレクトチャネルの活用や既存取引先のニーズ取り込みにより、採算性に優れた営業を展開。

預り資産

- ◇ インターネットによる投資信託販売、保険窓販全面解禁（平成 19 年 12 月）に向けた商品検討、証券仲介業務の取扱拠点の拡大など、お客さまの資産形成ニーズに的確に対応。

D. 営業に係る業務運営体制の強化

“営業の強化”“スピードアップ”“レベルアップ”を重点ポイントとして、業務運営体制の強化に取り組んでまいります。

営業戦略会議

- ◇ 頭取を議長とし、代表取締役全員で構成する「営業戦略会議」を平成 18 年 10 月に設置。
- ◇ 営業への経営陣の関与を深め、営業現場を重視したスピーディな意思決定を図る。

営業指導、融資、営業サポート

- ◇ 営業店のモニタリング・指導機能の強化に向けて、ブロック長店に「ブロック推進役」を配置するとともに、審査部指導班の人員を拡充。
- ◇ 融資のプロセス（受付・審査・実行）を効率化し、スピーディな体制を構築。
- ◇ 営業活動に役立つシステムの機能強化を図るとともに、本部マーケティング機能の強化に取り組む。

信用リスク管理と経営改善支援の強化

「信用リスク管理の強化」と「経営改善支援の強化」を二本柱とし、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。

A. 信用リスク管理の強化

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“信用格付”を行うほか、大口与信集中リスクや業種等特定カテゴリーへの偏重を抑制するなど、信用リスク管理の強化を進め、融資取引におけるリスクとリターンの最適なバランスを追求してまいります。

B. 経営改善支援の強化

主管部（審査業務部）と営業店との連携により、経営改善スキームの策定・モニタリングを行うとともに、外部専門家のノウハウや中小企業再生支援協議会をはじめとする外部専門機関の機能を積極的に活用した事業再生支援に取り組んでおります。

今後も事業再生支援スキルを持つ人材育成に努めるなど、経営改善支援と不良債権の新規発生防止に取り組んでまいります。

(2) 経営合理化計画（分離子会社合算ベース）

当行は、統合効果を最大限に活かした店舗・人員の効率化に努め、従前計画で掲げたりストラ計画を前倒しで実現してまいりました。

今後も引き続き統合効果を活かした効率化に取り組みつつ、中小企業・個人取引の強化に必要な店舗・人員を確保し、重点分野に積極的に投入してまいります。

単位：億円、人	16/3	18/3	16/3 比	従前計画比
店舗数	258	223	35	9
従業員数	4,773	4,365	408	149
人件費	371	357	14	19
物件費	402	387	15	16

(注1) 16/3 月期...西日本銀行 + 福岡シティ銀行

(注2) 店舗数は、出張所、代理店、払込専門店を除いております。

【OHR（銀行単体ベース）】

OHRは、業務粗利益の減少（住宅ローン譲渡益の剥落、調達側の利回り上昇先行など）により一時的に上昇する見込みですが、経費は漸次削減し、平成22年3月期には50%台半ばへと低下する見込みであります。

単位：%	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3
O H R	58.62	59.56	59.61	58.10	55.91

人件費

人件費は、人員の効率化が従前計画を上回るペースで進捗したことを主因として、平成18年3月期において従前計画比19億円の削減を達成しており、平成22年3月期までに、さらに46億円削減する計画であります。

単位：億円、人	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3
人件費	357	345	329	317	311
従業員数	4,365	4,219	4,007	3,903	3,903

物件費

物件費は、店舗統廃合が従前計画を上回るペースで進捗したことを主因として、平成18年3月期において従前計画比16億円の削減を達成しており、平成22年3月期までに、さらに27億円削減する計画であります。

単位：億円	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3
物件費	387	370	367	366	360
除：機械化関連	301	290	284	281	280

子会社・関連会社

旧両行の従属業務会社（事務受託、人材派遣、不動産担保調査）は平成16年10月に、カード会社は平成17年6月に、それぞれ合併いたしました。

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。

その他、企業再生・経営コンサルティング等を営む子会社を含め、多様な金融サービス機能を備えたNCBグループ総合力を発揮してまいります。

なお、「NCBコンピューターサービス(株)」は、平成19年1月に開始予定の当行のシステム開発・運用業務のアウトソーシングの受け皿として、アウトソーシングのパートナーである(株)NTTデータの子会社、当行の関連会社になる予定であります。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

【銀行単体】	18/3 月期 実績	19/3 月期 計画	20/3 月期 計画	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画
業務粗利益	1,347	1,278	1,247	1,256	1,285
経費	789	761	743	730	718
実質業務純益(注1)	557	516	503	526	566
与信関係費用(注2)	404	125	135	130	130
株式等関係損益	140	17	-	-	-
経常利益	302	392	351	401	441
当期利益	126	205	202	241	265
O H R	58.62%	59.56%	59.61%	58.10%	55.91%

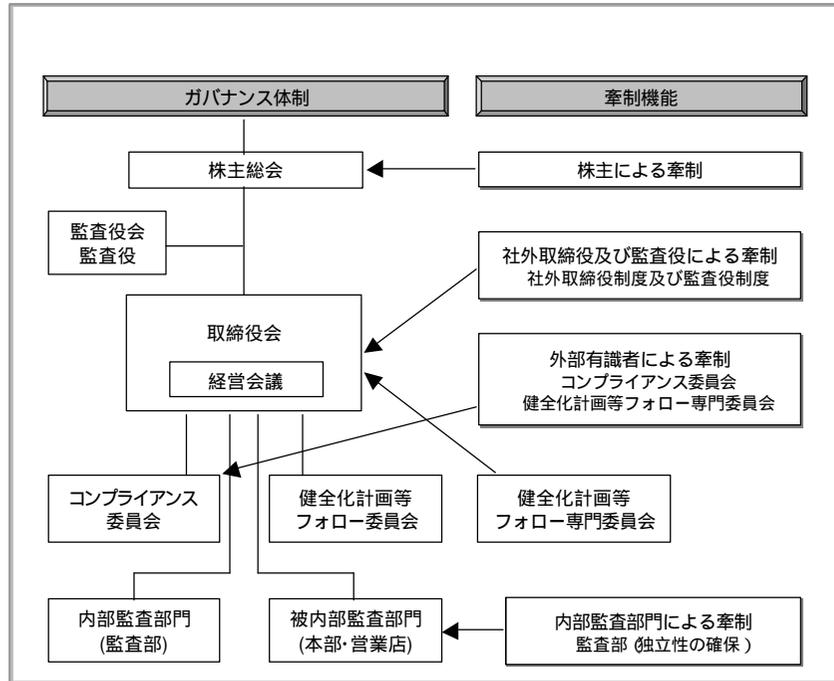
【分離子会社合算】	18/3 月期 実績	19/3 月期 計画	20/3 月期 計画	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画
実質業務純益(注1)	561	517	503	526	565
与信関係費用(注2)	411	125	135	130	130
株式等関係損益	140	17	-	-	-
経常利益	299	370	347	399	439
当期利益	126	213	199	240	263

(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、社外取締役制度を採用し、外部の視点によるチェックを実践するとともに、取締役の任期を1年とし、環境の急速な変化に適応する体制としております。

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企画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

法令等遵守態勢が地域社会や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部分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まいります。

コンプライアンス体制

外部の専門家を委員とし、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「経営管理部コンプライアンス・リスク統括室」に集約され、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・適切に報告され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専任者である「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。

新たな監査手法を導入するほか、新しい商品・業務や金融商品取引法への対応を進めるなど、監査機能の充実・強化に努めております。

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、ソリューション営業を通じて事業発展のお役に立てるよう注力しております。

特に、中小企業層に対しては、経営相談・事業支援等の機能強化を図るとともに、企業再生支援を図るなかで、健全な資金ニーズに対応してまいります。

組織・体制

- ◇ 地区本部や法人営業部による直接渉外活動と営業店サポート
- ◇ 3営業部やブロック長店と傘下営業店との連携強化
- ◇ 中小企業向け貸出専門拠点「BSC」「BSP」の拡充

商品等

- ◇ 自動審査システムを活用した、担保・保証に過度に依存しない商品の拡充
 - ・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」
 - ・取扱基準をパッケージ化し、解りやすくシンプルな商品設計とした「NCBアパート経営名人」
 - ・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) 個人向けローン

個人のお客さまの生活の充実に資するため、チャネルや商品の充実等を通じて、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

- ◇ 「ローンコールセンター」やインターネット・携帯電話等のダイレクトチャネルの充実
- ◇ 「NCB」「ローン営業室」「インスタアランチ」等の休日営業拠点の拡充

商品等

- ◇ 資金使途・顧客層に応じた商品ラインナップの充実
- ◇ ローン審査システムと審査技術の精度向上による、より広範囲な顧客層の資金ニーズへの対応力強化

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・確保しつつ、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23年3月末までに1,417億円積み上げる計画であります。

単位：億円	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
剰余金	469	604	770	976	1,196	1,417

(注) 公的資金（優先株式）の概要

注 入 額：350億円

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

「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」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17年3月末において貸出金・預金（郵便貯金を除く）ともに約25%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18年3月末現在で全体の85.6%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。