

「経営の健全化のための計画」の概要

平成 16 年 12 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

西日本銀行と福岡シティ銀行は、平成 16 年 10 月 1 日をもって合併し、西日本シティ銀行としてスタートいたしました。合併によるシナジー効果を最大限に追求するとともに、経営の合理化を一段と進め、高い収益力を誇る九州 1 の地域金融機関を目指しております。

経営戦略と一体的な人事制度等の経営インフラを整備することにより、各種施策の実現性を高めてまいります。

合併によるシナジー効果の発揮

両行が従来から強固な関係“リレーション”を築いてきた顧客基盤を対象に、両行が既に有していた問題解決力“ソリューション”を提供することにより、合併によるシナジー効果を最大限に発揮できる営業ビジネスモデルを構築し、収益力の強化につなげてまいります。

営業体制の整備

お客さまのニーズにきめ細かく対応できる金融サービスを展開するために、対象とするマーケットを法人と個人に分け、さらにお客さまの事業規模等に応じたセグメントに区分し、各セグメントに適応した営業体制を整備いたしました。

また、福岡・北九州・筑後・筑豊・宮崎の 5 地区には地区本部を設置し、営業店との連携強化を図っております。

営業チャネル（店舗等の配置）

福岡県内の主要経済圏である福岡・北九州・久留米に、中核となる「3 営業部」を設置するとともに、地域の営業ユニットであるブロック単位にブロック長店を設置し、傘下の営業店と連携しながら、高度なソリューション営業ときめ細かなリレーション営業を両立させてまいります。

また、「リテールビジネスセンター（RBC）」、「クイック・ビジネスローン（QBL）」、「ローン営業室」など、従来から両行が展開していた特色あるチャネルについては、これまで以上に拡充してまいります。

これらの有人の営業チャネルに加えて、コンビニ ATM、テレフォンバンキングやインターネットバンキング等のダイレクトチャネルについても拡充し、お客さまの利便性向上と効率化を併せて図っております。

営業チャネル（専担者等の配置）

幅広い層にきめ細かく対応できるよう、ソリューションとリレーションの両面で体制を整えております。

【ソリューション面】

法人向け：証券・情報・信託・システム・外為の営業を行う直接渉外部隊を本部に設置し、高度化するニーズに対応。
営業店には、法人営業専担者として「ソリューション・マネージャー」を配置。

個人向け：「本部 FA」による高度な直接渉外・営業店支援を実施。
福岡県内のブロック長店に「エリア FA」を配置。

【リレーション面】

法人向け：中小企業層をターゲットとして、渉外戦力を重点的に投入。

個人向け：福岡県内のブロック長店に店頭営業専担者として「チーフ・マネー・アドバイザー（CMA）」を配置。

法人・個人営業

法人向け戦略としては、リレーションシップバンキングの機能強化の精神に則り、地元企業への円滑な資金供給や、企業再生支援等に積極的に取り組んでおります。

個人向け戦略としては、資産形成ニーズには株式投信や個人年金への取組みを、借入ニーズには住宅ローンやカードローンへの取組みを、重点的に進めてまいります。特に富裕層に対しては、エリア FA に加え、税理士・弁護士等の外部専門家とのネットワークや外部アライアンスを活用してまいります。

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。

経営戦略と一体的な人事制度の構築

合併効果を最大限かつ迅速に発揮するために、新たな人事制度を構築し、合併と同時にスタートさせております。

(2) 経営合理化計画（分離子会社合算ベース）

合併に至るまでの期間も、両行において店舗・人員の削減に努め、経費削減を進めてまいりました。

合併後は一時的な統合コストが発生いたしますが、統合効果を最大限に活かした物件費の削減と、人員効率化による人件費の削減を進めることにより、平成 21 年 3 月期までに人件費で約 37 億円、物件費で約 61 億円の削減（統合コストを除く）する計画であります。

単位：億円、人	14/3	16/3	21/3	
			14/3 比	16/3 比
店舗数	310	282	28	75
従業員数	5,410	4,773	637	870
人件費	435	371	64	37
物件費	436	402	34	61

(注 1) 14/3 月期・16/3 月期...西日本銀行 + 福岡シティ銀行

(注 2) 21/3 月期の物件費は、統合コストを除いた計数を記載しております。

(注 3) 店舗数には、出張所を含めております。

人件費

平成 14 年 9 月の合併基本合意時に、平成 14 年 3 月末から合併までに 350 名、合併後さらに 650 名の人員削減を行う計画を公表いたしました。平成 16 年 3 月末時点で、計画を大幅に上回る 637 名の削減を達成しており、合併後は 870 名の削減を実施する計画であります。

人件費は、平成 16 年 3 月期において平成 14 年 3 月期比 64 億円の削減を達成しており、合併後も平成 21 年 3 月期までに、さらに 37 億円削減する計画であります。

単位：億円、人	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
人件費	371	379	376	361	346	334
従業員数	4,773	4,534	4,514	4,293	4,079	3,903

(注 1) 16/3 月期...西日本銀行 + 福岡シティ銀行

17/3 月期...16/4～9 月の福岡シティ銀行の計数を含む。

(注 2) 17/3 月期の人件費は、福岡シティ銀行が 16/3 月期に従来以上の減額を行っていた賞与の調整、新給与制度を定着させるために必要な合併に伴う費用発生により、一時的に増加する見込みであります。

物件費

合併に至るまでの期間も、両行において物件費の削減に努めてまいりました結果、平成 16 年 3 月期において平成 14 年 3 月期比 34 億円の削減を達成しております。

合併後は、統合コストの発生により一時的に増加する見込みですが、店舗統廃合やシステム統合などの統合効果を最大限に活かし、平成 21 年 3 月期までに、さらに 53 億円（統合コストを除くと約 61 億円）削減する計画であります。

単位：億円	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
物件費総額	402	405	403	373	358	349
除：機械化関連	303	302	300	292	285	282

(注) 16/3 月期...西日本銀行 + 福岡シティ銀行

17/3 月期...16/4～9 月の福岡シティ銀行の計数を含む。

O H R（銀行単体ベース）

合併後の O H R は、統合コストの発生により一時的に上昇する見込みですが、統合効果による経費の削減が進むことにより、平成 21 年 3 月期には 50%程度へと低下する見込みであります。

単位：億円、%	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
O H R	55.85	63.29	61.59	56.51	53.31	50.64

(注) 16/3 月期...西日本銀行 + 福岡シティ銀行

17/3 月期...16/4～9 月の福岡シティ銀行の計数を含む。

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）については、平成 16 年 10 月 1 日をもって合併いたしました。

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まいります。

その他、企業再生・経営コンサルティング・カード業務等を営む子会社を含め、銀行の合併によるグループ全体でのシナジー効果を発揮してまいります。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

【銀行単体】	16/3月期 実績	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	<ご参考> 21/3月期 予想
業務粗利益	1,475	1,322	1,351	1,393	1,422	1,455
経費	824	837	832	787	758	737
実質業務純益(注1)	651	485	518	606	664	718
与信関係費用(注2)	482	347	230	218	187	185
株式等関係損益	109	47	-	-	-	-
経常利益	231	103	253	365	411	517
当期利益	157	55	109	214	231	314
O H R	55.85%	63.29%	61.59%	56.51%	53.31%	50.64%

【分離子会社合算】	16/3月期 実績	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	<ご参考> 21/3月期 予想
実質業務純益(注1)	652	490	518	604	662	716
与信関係費用(注2)	484	352	229	216	185	184
株式等関係損益	109	47	-	-	-	-
経常利益	232	102	253	365	411	516
当期利益	158	55	109	214	231	314

- (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
(注3) 16/3月期...西日本銀行 + 福岡シティ銀行
17/3月期...16/4~9月の福岡シティ銀行の計数を含む。

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

コーポレート・ガバナンスの強化

社外取締役制度の導入

取締役会の活性化と経営に対する外部の視点からのチェック機能の強化を図るため、社外取締役制度を導入しております。

執行役員制度の導入

業務執行体制の強化と併せて、経営監督と業務執行の分離を通じた取締役の責任の明確化を図るため、執行役員制度を導入しております。

委員会機能の強化

外部の視点を活用し、委員会機能の強化・充実に努めてまいります。

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。また、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ます。

健全化計画等のフォロー体制

健全化計画の着実な実施に資することを目的に、経営陣を構成メンバーとする「健全化計画等フォロー委員会」と、その下部機関で執行役員を中心メンバーとする「健全化計画等フォロー部会」を設置いたします。

加えて、大口与信にかかるリスク管理の重要性に鑑み、外部の視点でリスク管理状況をフォローし、取締役会等に諮問する機関「健全化計画等フォロー専門委員会(仮称)」の設置を予定しております。

(2) コンプライアンス態勢

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自らが再認識し、コンプライアンス重視の企業風土の醸成に努めてまいります。

法令等遵守関連事項の一元管理

法令等遵守関連事項については、コンプライアンス統括部署である「総合企画部コンプライアンス・リスク統括室(以下、CR 統括室)」に集約され、CR 統括室からコンプライアンス委員会・取締役会等に適時・適切に付議される態勢となっております。

コンプライアンス委員会の機能強化

法令等遵守に関する経営上重要な事項について、具体的・実質的な協議・検討及び評価を行う機関として、経営会議メンバーを委員、常勤監査役をオブザーバーとしたコンプライアンス委員会を設置しております。

なお、外部の視点で本委員会の更なる機能強化・充実に努める観点から、弁護士もしくは学識経験者など複数名を委員会メンバーとして招聘する予定としております。

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の実践を通じ、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、自己資本比率の向上と内部留保の蓄積に努めてまいります。リレーションシップバンキング機能強化の趣旨も踏まえ、引き続き、地域金融機関としての役割を全うすべく健全性の維持に努め、最重要課題である優先株式の消却が万全となるように対応してまいります。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当につきましては、収益の状況や内部留保の蓄積による自己資本比率の充実度と併せ、将来にわたる安定配当の見込み等の観点から総合的に検討してまいります。

役員報酬につきましては、合併に至るまでの期間も両行において、業績・財務内容・配当状況等を踏まえた減額を実施しており、役員賞与につきましても、平成10年3月期決算における利益処分を最後に支給しておりません。

今後も、役員報酬・賞与ならびに役員退職慰労金につきましては、業績・財務内容等を踏まえ、抑制を基本として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、地域に根ざした金融機関として、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地域経済の発展に尽くしてまいります。

(1) 法人向け事業性貸出への対応

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体制を構築しております。

【組織・体制】

地区本部や本部の専門スタッフ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
RBC・QBL等の専門拠点の拡充

特に、中小企業層に対しては、リレーションシップバンキング機能強化の精神に沿ってビジネスマッチング等情報営業を通じた経営相談・事業支援等の機能強化を図るとともに、外部との連携を図りつつ本部スタッフの能動的なアプローチにより経営改善スキームの策定やアドバイス提供等により企業再生支援を実践してまいります。

(2) 個人向けローンへの対応

個人のお客さまの資金ニーズへの対応としては、住宅ローンおよび消費性ローンへの取組みを重点的に進めてまいります。

【組織・体制】

ハウスメーカー向け直接渉外部隊の拡充
ローン営業室の拡充
ローンコールセンターによる小口消費者ローンへの取組み強化
インスタブランチ等の休日営業拠点における受付

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、一層の収益力の向上と経営効率化による内部留保の蓄積に努め、健全性を維持・確保しつつ、早期の返済を目指します。

(2) 剰余金の推移

剰余金（利益準備金を除く剰余金）につきましては、平成 23 年 3 月末までに 1,248 億円積み上げる計画であります。

単位：億円	16/9	17/3	18/3	19/3
内部留保額		55	108	179
利益剰余金	267	322	430	609
利益準備金	129	129	129	129
剰余金	138	193	301	480

単位：億円	20/3	21/3	22/3	23/3
内部留保額	195	195	188	188
利益剰余金	805	1,000	1,189	1,378
利益準備金	129	129	129	129
剰余金	675	871	1,060	1,248

(注 1) 公的資金（優先株式）の概要

注 入 額：700 億円

一斉転換時期：平成 24 年 4 月 1 日

(注 2) 16/9 月期…西日本銀行 + 福岡シティ銀行

(注 3) 17/3 月期の内部留保額は、16/10 月以降の計数（下半期の利益）を記載しております。

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

リスク管理を経営の重要課題の一つと位置付け、健全な経営基盤の確立と安定した収益を確保するため、リスク管理の強化に努めております。

管理方針・規程の制定

リスク管理の体制及び運営等に関する基本事項を定めた「リスク管理規程」をリスク管理の基本規程に位置付け、管理対象とする各種リスクを「信用リスク」「市場リスク」「流動性リスク」「事務リスク」「システムリスク」「経営リスク」の 6 つのリスクカテゴリーに分類し、それぞれのリスクの特性に応じた管理方針・規程を制定しております。

リスク管理体制の拡充

前述の管理方針・規程に基づき、個別リスクに関して各種委員会等を通じ具体的・実質的な検討・決定を行うとともに、銀行全体のリスク統括部署、リスクカテゴリー毎の主管部署及び担当部署による 3 層管理体制とし、リスク管理体制の拡充を図っております。

(2) 資産運用の基本方針

リレーションシップバンキングの機能強化計画に基づくアクションプログラムに基づき、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

自主的・積極的な償却・引当方針

貸倒引当金は、債権（貸出金及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、原則として債務者の信用リスクの程度等を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、自己査定及び償却・引当は一貫し連動した取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。

不良債権の売却等による処理・回収の方針

不良債権の処理につきましては、リレーションバンキングの機能強化に関するアクションプログラムの趣旨を踏まえ、地域経済に与える影響を勘案しつつ、平成 17 年 3 月までの集中改善期間に、取引先の再生支援と併せ強力的に実施してまいります。

企業再生の方針

不良債権については、お取引先の事業の存続可能性を見極めたうえで対応してまいります。

再建可能性があると判断した場合には、産業再生機構や企業再生ファンド等の活用を図りつつ、お取引先と銀行が一体となり企業再生に繋がる方策に努め、ランクアップを図ってまいります。

不良債権の最終処理

担保不動産からの回収と併せ、直接償却、債権流動化、バルクセール等によるオフバランス化を促進し、不良債権残高の圧縮に努めてまいります。

債権放棄についての考え方

「金融再生委員会の運営の基本方針（平成 11 年 1 月）」及び「私的整理に関するガイドライン（平成 13 年 9 月）」に示されている趣旨に従い、3 つの原則（対象企業の倒産による社会的影響が大きい 債権放棄に経済的合理性がある 対象企業の経営責任を問う）について十分な検討を行ったうえで対応してまいります。

8. その他（地域経済における位置付け）

旧両行は創業以来、福岡県を中心とした北部九州を営業地盤として、地域に密着した金融サービスの提供を通じて“地域になくはない銀行”を目指し、地域経済とともに発展してまいりました。

今後は、九州 1 の地域金融機関としてさらなるサービス向上を図り、地域経済の発展に一段と貢献してまいります。

(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 15 年 3 月末において貸出金・預金（郵便貯金を除く）とともに 25%（旧両行合算ベース）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。

福岡県信用保証協会の付保貸出のシェアは、平成 16 年 3 月末現在で 4 割近くに達しており、地元中小企業への円滑な資金供給に努めております。

(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 16 年 3 月末現在で全体の 86.2%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。