



平成 20 年 11 月 7 日

各 位

上 場 会 社 名	株式会社 西日本シティ銀行
上 場 取 引 所	東証第 1 部、大証第 1 部、福証市場
コ ー ド 番 号	8 3 2 7
本 店 所 在 地	福岡市博多区博多駅前 3 丁目 1 番 1 号
代 表 者	取締役 頭 取 久保田 勇夫
問 合 せ 先 責 任 者	取締役 総合企画部長 石田 保之
T E L	(092) 476 - 1111 (大代表)

「経営の健全化のための計画」の見直しについて

当行は、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」に基づく「経営の健全化のための計画」（以下、健全化計画という）の見直しを行い、金融庁に本日提出いたしました。

今回の見直しは、平成 18 年 11 月の健全化計画の策定から 2 年が経過したことから、金融再生委員会より平成 11 年 9 月 30 日付で発表された「経営健全化計画の見直しについての基本的考え方」に基づき、行ったものであります。

今後は、本計画に掲げた諸施策の着実な履行に努めてまいります。

なお、「経営の健全化のための計画」ならびにその概要は別紙の通りです。

以 上

経営の健全化のための計画

(金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第5条)

平成20年11月

株式会社 西日本シティ銀行

計画に記載された事項について重要な変更が生じた場合や生じることが予想される場合は、遅滞なく金融庁に報告いたします。

目次

経営の健全化のための計画の前提条件	1
1. 金額・条件等	2
(1) 根拠	2
(2) 発行金額、発行条件、商品性	2
(3) 当該自己資本の活用方針	2
2. 経営の合理化のための方策	3
(1) 経営の現状及び見通し	3
(2) 業務再構築のための方策	12
3. 責任ある経営体制の確立のための方策	23
(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	23
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	24
(3) 自主的・積極的なディスクロージャー	29
4. 配当等により利益の流出が行われなかったための方策等	30
(1) 基本的考え方	30
(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方	30
5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	31
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	35
(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方	35
(2) 剰余金の推移	35
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	36
(1) 各種リスク管理の状況	36
(2) 資産運用に係る決裁権限の状況	41
(3) 資産内容	42
(4) 償却・引当方針	45
(5) 評価損益の状況と今後の処理方針	49
(6) 金融派生商品等取引動向	49
8. 地域経済における位置づけ	52
(1) 地域の金融市場における融資比率等	52
(2) 地域経済への貢献	52

図 表

1 . 収益動向及び計画	7
2 . 自己資本比率の推移	10
6 . リストラの推移及び計画	18
7 . 子会社・関連会社一覧	21
8 . 経営諸会議・委員会の状況	27
10 . 貸出金の推移	34
12 . リスク管理の状況	37
13 . 金融再生法開示債権の状況	43
14 . リスク管理債権情報	44
15 . 不良債権処理状況	48
18 . 評価損益総括表	50

経営の健全化のための計画の前提条件

	20/3 月期	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期	24/3 月期
無 担 O / N (%)	0.50	0.50	0.50	0.75	0.75
T I B O R 3 M (%)	0.84	0.87	0.87	1.12	1.12
1 0 年 国 債 (%)	1.27	1.70	1.70	1.90	1.90
為 替 (円 / ドル) (円)	100.19	103.57	103.57	103.57	103.57
日 経 平 均 株 価 (円)	12,525	11,259	11,259	11,259	11,259

(注) 無担O/Nは、金融政策における誘導目標レートを記載しております。

1. 金額・条件等

(1) 根拠

平成 18 年 11 月の「経営の健全化のための計画（以下「健全化計画」という。）」の策定から 2 年が経過したことから、金融再生委員会より平成 11 年 9 月 30 日付で発表された「経営健全化計画の見直しについての基本的考え方」に基づき、健全化計画を今回提出する本計画に変更いたします。

なお、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律（以下「早期健全化法」という。）」第 5 条第 4 項の規定に従い、金融庁に対して本計画の履行状況を報告してまいります。

(2) 発行金額、発行条件、商品性

株式会社整理回収機構にお引き受いてあります優先株式の概要は以下の通りですが、発行条件等に実質的な変更はありません。

なお、平成 18 年 9 月 6 日付で株式会社整理回収機構から第 1 回優先株式 35,000,000 株を 411 億円で取得し、これを消却しております。

【優先株式の概要】

株 式 の 名 称	第 1 回優先株式
発 行 株 数	35,000,000 株（当初 70,000,000 株）
発 行 価 額	1 株につき 1,000 円
残 余 財 産 の 分 配 額	1 株につき 1,000 円
優 先 配 当 金	1 株につき 12 円
優 先 中 間 配 当 金	1 株につき 6 円
取 得 請 求 期 間	平成 19 年 1 月 31 日～平成 24 年 3 月 31 日
取 得 価 額 の 修 正	取得請求期間中の毎年 1 月 31 日に、当該日の時価 ^(注) で修正
下 限 取 得 価 額	390 円 20 銭
一 斉 取 得	平成 24 年 4 月 1 日に、当該日の時価 ^(注) 修正
一 斉 取 得 時 の 下 限 取 得 価 額	357 円

(注) 時価は、当該日に先立つ 45 取引日目に始まる 30 取引日の^(株)東京証券取引所における普通株式の普通取引の終値の平均値とする。

(3) 当該自己資本の活用方針

当該公的資金につきましては、早期健全化法の趣旨を踏まえ、地元の中小企業および個人のお客さまの借り入れニーズに優先的に対応する資金とし、安定的かつ円滑な資金供給を行うとともに、地域における金融サービスの一層の充実に向けた投資にも振り向け、地域金融機関としての責務を果たしてまいります。

2. 経営の合理化のための方策

(1) 経営の現状及び見通し

イ. 概況

平成 20 年 3 月期の業績（銀行単体ベース）

【平成 20 年 3 月期の損益（銀行単体ベース）】

（単位：億円）

	20 年 3 月期		20 年 3 月期 計 画
	実 績	健全化計画比	
業 務 粗 利 益	1,212	35	1,247
（資 金 利 益）	(1,060)	(18)	(1,078)
（役 務 取 引 等 利 益）	(149)	(7)	(156)
（債 券 関 係 損 益）	(9)	(7)	(2)
経 費	737	6	743
業務純益（一般貸引繰入前）	474	29	503
信 用 コ ス ト	126	9	135
経 常 利 益	315	36	351
特 別 損 益	11	10	1
税 引 後 当 期 利 益	193	9	202

（注）信用コスト＝一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理損失額

A. 業務粗利益

金利上昇に伴う預貸金利鞘の縮小を主因として、資金利益は健全化計画比 18 億円となりました。また、市場環境の悪化を背景とした預り資産の販売不振により、役務取引等利益が健全化計画比 7 億円、外国証券の減損により債券関係損益が健全化計画比 7 億円となり、業務粗利益全体では 1,212 億円（健全化計画比 35 億円）となりました。

B. 業務純益（一般貸倒引当金繰入前）

経費は 737 億円（健全化計画比 6 億円）と、効率化による抑制が健全化計画を上回り、一般貸倒引当金繰入前の業務純益は 474 億円（健全化計画比 29 億円）となりました。

C. 信用コスト

貸金業法・建築基準法等の法改正や原油・原材料の高騰などを考慮し、引当強化を行いました。一方で、分離子会社のうち 1 社の純資産が増加トレンドに転じたことに

に伴い、同社に対する引当金の取崩益（21 億円）を計上し、信用コスト全体では健全化計画比 9 億円の 126 億円となりました。

D. 税引後当期利益

償却債権取立益の増加を主因として特別損益が健全化計画比 +10 億円となり、最終利益の段階では 193 億円（健全化計画比 9 億円）となりました。

平成 20 年 3 月期の業績（分離子会社合算ベース）

【平成 20 年 3 月期の損益（分離子会社合算ベース）】

（単位：億円）

	分離子会社 合算ベース		銀行単体 ベース	
		健全化計画比		健全化計画比
業 務 粗 利 益	1,216	33	1,212	35
経 費	738	7	737	6
業務純益（一般貸引繰入前）	477	26	474	29
信 用 コ ス ト	139	4	126	9
経 常 利 益	325	22	315	36
特 別 損 益	16	18	11	10
税 引 後 当 期 利 益	176	23	193	9

（注）信用コスト = 一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理損失額

A. 業務純益（一般貸倒引当金繰入前）

銀行単体における計画下振れを主因として、分離子会社合算ベースの一般貸倒引当金繰入前の業務純益は健全化計画比 26 億円の 477 億円となりました。

B. 信用コスト

貸金業法・建築基準法等の法改正や原油・原材料の高騰などを考慮した引当強化により、信用コストは健全化計画比 +4 億円の 139 億円となりました。

なお、銀行単体で計上した分離子会社に対する引当金の取崩益（21 億円）については、分離子会社合算ベースでは除外しております。

C. 税引後当期利益

分離子会社の外部投資家への配当を主因として特別損益が減少し、最終利益の段階は健全化計画比 23 億円の 176 億円となりました。

ロ. 今後の見通し

平成 21 年 3 月期以降の業績計画（銀行単体ベース）

【平成 21 年 3 月期以降の損益見通し（銀行単体ベース）】

（単位：億円）

	21 年 3 月期 計 画	22 年 3 月期 計 画	23 年 3 月期 計 画	24 年 3 月期 計 画
業 務 粗 利 益	1,201	1,235	1,255	1,285
（資 金 利 益）	(1,052)	(1,051)	(1,054)	(1,086)
（役 務 取 引 等 利 益）	(154)	(161)	(172)	(172)
経 費	736	735	735	734
業務純益（一般貸引繰入前）	465	500	520	550
株 式 等 関 係 損 益	69	-	-	-
信 用 コ ス ト	224	130	130	130
経 常 利 益	160	360	379	413
特 別 損 益	4	-	-	-
税 引 後 当 期 利 益	100	214	226	246

（注）信用コスト＝一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理損失額

A. 業務純益（一般貸倒引当金繰入前）

事業性貸出および住宅・消費者ローンを増強するとともに、有価証券運用力の強化に取り組むことにより、資金利益の増加を見込んでおります。加えて、役務取引等利益の拡大を図ることから、業務粗利益は平成 24 年 3 月期において 1,285 億円（平成 21 年 3 月期比 +84 億円）へと増加する見込みであります。

経費は、業務運営に必要な投資への対応により物件費の増加を見込む一方で、人員効率化を引き続き進めることで人件費が減少し、全体では減少を見込んでおります。

以上により、一般貸倒引当金繰入前の業務純益は、平成 24 年 3 月期において 550 億円（平成 21 年 3 月期比 +85 億円）へと増加する見込みであります。

B. 経常利益

平成 21 年 3 月期については、株式市場の低迷や子会社株式の減損処理により株式等関係損益が 69 億円となることに加え、景気減速・停滞に伴う取引先の業況悪化等により信用コストが 224 億円となることから、経常利益は 160 億円にとどまる見込みであります。

平成 22 年 3 月期以降は、株式等関係損益の改善と信用コストの減少に加え、一般貸倒引当金繰入前の業務純益の増加が見込まれることから、経常利益は平成 24 年 3 月期において 413 億円（平成 21 年 3 月期比 +253 億円）へと増加する見込みであります。

C. 税引後当期利益

税引後当期利益は、平成 24 年 3 月期において 246 億円（平成 21 年 3 月期比 +146 億円）へと増加する見込みであります。

平成 21 年 3 月期以降の業績計画（分離子会社合算ベース）

【平成 21 年 3 月期以降の損益見通し（分離子会社合算ベース）】

（単位：億円）

	21 年 3 月期 計 画	22 年 3 月期 計 画	23 年 3 月期 計 画	24 年 3 月期 計 画
業 務 粗 利 益	1,203	1,237	1,256	1,286
経 費	736	736	735	735
業務純益（一般貸引繰入前）	466	501	520	551
株 式 等 関 係 損 益	69	-	-	-
信 用 コ ス ト	227	130	130	130
経 常 利 益	158	360	379	413
特 別 損 益	3	-	-	-
税 引 後 当 期 利 益	100	214	226	246

（注）信用コスト＝一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理損失額

A. 業務純益（一般貸倒引当金繰入前）

事業性貸出および住宅・消費者ローンを増強するとともに、有価証券運用力の強化に取り組むことにより、資金利益の増加を見込んでおります。加えて、役務取引等利益の拡大を図ることから、業務粗利益は平成 24 年 3 月期において 1,286 億円（平成 21 年 3 月期比 ＋83 億円）へと増加する見込みであります。

経費は、業務運営に必要な投資への対応により物件費の増加を見込む一方で、人員効率化を引き続き進めることで人件費が減少し、全体では減少を見込んでおります。

以上により、一般貸倒引当金繰入前の業務純益は、平成 24 年 3 月期において 551 億円（平成 21 年 3 月期比 ＋85 億円）へと増加する見込みであります。

B. 経常利益

平成 21 年 3 月期については、株式市場の低迷や子会社株式の減損処理により株式等関係損益が 69 億円となることに加え、景気減速・停滞に伴う取引先の業況悪化等により信用コストが 227 億円となることから、経常利益は 158 億円にとどまる見込みであります。

平成 22 年 3 月期以降は、株式等関係損益の改善と信用コストの減少に加え、一般貸倒引当金繰入前の業務純益の増加が見込まれることから、経常利益は平成 24 年 3 月期において 413 億円（平成 21 年 3 月期比 ＋255 億円）へと増加する見込みであります。

C. 税引後当期利益

税引後当期利益は、平成 24 年 3 月期において 246 億円（平成 21 年 3 月期比 ＋146 億円）へと増加する見込みであります。

(図表 1 - 1) 収益動向及び計画

[銀行単体ベース]

	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
(規模) < 資産、負債は平残、純資産は末残 > (億円)					
総資産	65,619	67,340	69,295	70,924	72,576
貸出金	45,108	46,586	47,777	48,977	50,178
有価証券	15,240	16,161	17,056	17,798	18,283
特定取引資産	15	38	37	37	37
繰延税金資産 < 末残 >	642	687	542	435	413
総負債	62,737	64,367	66,271	67,896	69,504
預金・NCD	58,737	60,074	62,212	64,012	65,811
債券	-	-	-	-	-
特定取引負債	-	-	-	-	-
繰延税金負債 < 末残 >	-	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債 < 末残 >	222	222	222	222	222
純資産	2,773	2,683	2,853	3,035	3,238
資本金	857	857	857	857	857
資本準備金	856	856	856	856	856
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	0	0	0	0	0
剰余金 (注)	796	861	1,031	1,213	1,416
自己株式	5	6	6	6	6
その他有価証券評価差額金	16	169	169	169	169
繰延ヘッジ損益	0	0	0	0	0
土地再評価差額金	284	283	283	283	283
新株予約権	-	-	-	-	-
(収益) (億円)					
業務粗利益	1,212	1,201	1,235	1,255	1,285
資金運用収益	1,321	1,326	1,355	1,415	1,469
資金調達費用	261	274	304	360	383
役務取引等利益	149	154	161	172	172
特定取引利益	1	1	1	2	2
その他業務利益	0	6	22	25	24
国債等債券関係損()益	9	8	-	-	-
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	474	465	500	520	550
業務純益	469	427	500	520	550
一般貸倒引当金繰入額	4	37	-	-	-
経費	737	736	735	735	734
人件費	321	317	310	304	298
物件費	370	375	381	387	392
不良債権処理損失額	121	186	130	130	130
株式等関係損()益	6	69	-	-	-
株式等償却	24	69	-	-	-
経常利益	315	160	360	379	413
特別利益	30	8	8	8	8
特別損失	18	12	8	8	8
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	46	144
法人税等調整額	132	54	145	106	21
税引後当期利益	193	100	214	226	246
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	774	684	855	1,037	1,240
配当金総額 (中間配当を含む)	36	36	36	36	36
普通株配当金	31	31	31	31	31
優先株配当金 < 公的資金分 >	4	4	4	4	4
優先株配当金 < 民間調達分 >	-	-	-	-	-
1株当たり配当金 (普通株)	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
配当率 (優先株 < 公的資金分 >)	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20
配当率 (優先株 < 民間調達分 >)	-	-	-	-	-
配当性向	18.59	36.00	16.80	15.93	14.58

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のものを記載しております。

(図表 1 - 1) 収益動向及び計画

	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
(経営指標) (％)					
資金運用利回 (A)	2.15	2.09	2.07	2.10	2.13
貸出金利回 (B)	2.42	2.35	2.32	2.36	2.38
有価証券利回	1.42	1.38	1.40	1.42	1.44
資金調達原価 (C)	1.63	1.60	1.60	1.65	1.64
預金利回 (含むNCD) (D)	0.28	0.33	0.35	0.43	0.46
経費率 (E)	1.25	1.22	1.18	1.14	1.11
人件費率	0.54	0.52	0.49	0.47	0.45
物件費率	0.63	0.62	0.61	0.60	0.59
総資金利鞘 (A)-(C)	0.52	0.49	0.47	0.45	0.49
預資金利鞘 (B)-(D)-(E)	0.89	0.80	0.79	0.79	0.81
非金利収入比率	21.66	19.70	19.43	19.65	19.13
OHR (経費/業務粗利益)	60.85	61.28	59.52	58.57	57.17
ROE (注1)	16.80	17.04	18.06	17.65	17.54
ROA (注2)	0.73	0.69	0.73	0.74	0.76

(注1) 一般貸引前業務純益 / (純資産 - 新株予約権) <平残>

(注2) 一般貸引前業務純益 / (総資産 - 支払承諾見返) <平残>

[分離子会社合算ベース：西日本シティ銀行 + NCBターンアラウンド(株) (注1)]

	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
(収益) (億円)					
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	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	-	-	-
株式等償却	24	69	-	-	-
経常利益	325	158	360	379	413
税引後当期利益	176	100	214	226	246
(経営指標) (％)					
ROE (注3)	16.76	17.09	18.10	17.68	17.56

(注1) 西銀ターンアラウンド・パートナーズ(株)とシティ・ターンアラウンド・サポート(株)は平成20年8月に合併し、商号をNCBターンアラウンド(株)へと変更いたしました。

(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) 一般貸引前業務純益 / (純資産 - 新株予約権) <平残>

(図表1 - 2)収益動向(連結ベース)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期 見込み
(規模)<未残> (億円)			
総資産	69,529	69,806	72,192
貸出金	47,957	49,113	50,333
有価証券	15,143	15,250	16,663
特定取引資産	12	41	37
繰延税金資産	664	693	742
総負債	66,321	66,810	69,224
預金・NCD	60,467	61,684	63,242
債券	-	-	-
特定取引負債	-	-	-
繰延税金負債	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債	232	228	227
純資産	3,207	2,995	2,967
資本金	857	857	857
資本剰余金	903	903	903
利益剰余金	597	710	831
自己株式	5	5	6
その他有価証券評価差額金	259	9	166
繰延ヘッジ損益	0	0	0
土地再評価差額金	290	284	283
為替換算調整勘定	0	0	0
新株予約権	-	-	-
少数株主持分	305	256	264
(収益) (億円)			
経常収益	1,797	1,809	1,796
資金運用収益	1,392	1,422	1,424
役務取引等収益	327	307	316
特定取引収益	2	1	1
その他業務収益	15	31	31
その他経常収益	60	46	23
経常費用	1,329	1,497	1,569
資金調達費用	168	264	278
役務取引等費用	101	98	96
特定取引費用	-	-	-
その他業務費用	20	28	37
営業経費	849	836	847
その他経常費用	190	269	308
貸出金償却	141	84	157
貸倒引当金繰入額	-	91	100
一般貸倒引当金繰入額	-	9	28
個別貸倒引当金繰入額	-	81	72
経常利益	468	311	227
特別利益	71	33	10
特別損失	83	47	13
税金等調整前当期純利益	456	297	224
法人税、住民税及び事業税	6	3	5
法人税等調整額	181	144	52
少数株主利益	14	6	9
当期純利益	253	143	156

(図表2)自己資本比率の推移<国内基準>

(単体)	(億円)				
	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
資本金	857	857	857	857	857
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	-
資本準備金	856	856	856	856	856
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	0	0	0	0	0
その他利益剰余金	796	861	1,031	1,213	1,416
その他	169	169	169	169	169
うち優先出資証券	170	170	170	170	170
その他有価証券の評価差損	16	169	169	169	169
自己株式	5	6	6	6	6
社外流出予定額	36	44	44	44	44
営業権相当額	-	-	-	-	-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	29	26	22	18	14
Tier 計	2,593	2,499	2,674	2,860	3,066
(うち税効果相当額)	(642)	(687)	(542)	(435)	(413)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	228	227	227	227	227
一般貸倒引当金	267	273	278	284	290
永久劣後債務	150	150	150	150	150
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	645	651	656	662	668
期限付劣後債務・優先株	875	850	850	850	850
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	875	850	850	850	850
Tier 計	1,520	1,501	1,506	1,512	1,518
(うち自己資本への算入額)	(1,520)	(1,501)	(1,506)	(1,512)	(1,518)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	161	105	105	105	105
自己資本合計	3,952	3,895	4,075	4,266	4,479
	(億円)				
リスクアセット	42,815	43,772	44,581	45,492	46,518
オンバランス項目	39,551	40,581	41,422	42,309	43,286
オフバランス項目	773	801	801	801	801
その他 (注)	2,490	2,388	2,357	2,381	2,430
	(%)				
自己資本比率	9.23	8.90	9.14	9.37	9.62
Tier 比率	6.05	5.71	5.99	6.28	6.59

(注) マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額+オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額

(図表2)自己資本比率の推移<国内基準>

(連結)		(億円)				
	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	
資本金	857	857	857	857	857	
うち非累積的永久優先株	-	-	-	-	-	
資本剰余金	903	903	903	903	903	
利益剰余金	710	831	1,010	1,204	1,422	
連結子会社等の少数株主持分	258	266	271	276	281	
うち優先出資証券	170	170	170	170	170	
自己株式	5	6	6	6	6	
社外流出予定額	36	44	44	44	44	
その他有価証券の評価差損	15	171	171	171	171	
為替換算調整勘定	0	0	0	0	0	
営業権相当額	-	-	-	-	-	
のれん相当額	3	-	-	-	-	
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	34	30	26	21	17	
その他	-	-	-	-	-	
Tier 計	2,632	2,605	2,794	2,997	3,224	
(うち税効果相当額)	(693)	(742)	(598)	(492)	(470)	
有価証券含み益	-	-	-	-	-	
土地再評価益	230	230	230	230	230	
一般貸倒引当金	279	285	290	295	302	
永久劣後債務	150	150	150	150	150	
その他	-	-	-	-	-	
Upper Tier 計	660	665	670	676	682	
期限付劣後債務・優先株	875	850	850	850	850	
その他	-	-	-	-	-	
Lower Tier 計	875	850	850	850	850	
Tier 計	1,535	1,515	1,520	1,526	1,532	
(うち自己資本への算入額)	(1,535)	(1,515)	(1,520)	(1,526)	(1,532)	
Tier	-	-	-	-	-	
控除項目	41	42	42	43	44	
自己資本合計	4,126	4,079	4,271	4,479	4,713	
(億円)						
リスクアセット	44,697	45,625	46,425	47,336	48,368	
オンバランス項目	41,077	42,108	42,949	43,836	44,812	
オフバランス項目	790	819	819	819	819	
その他 (注)	2,829	2,698	2,657	2,681	2,736	
(%)						
自己資本比率	9.23	8.94	9.20	9.46	9.74	
Tier 比率	5.89	5.71	6.01	6.33	6.66	

(注) マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額+オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額

(2) 業務再構築のための方策

イ. 今後の経営戦略

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、“営業力の強化”“経営の合理化・効率化”“不良債権の圧縮”などを進めてまいりました。“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、営業活性化を柱とする“積極経営”へと転換いたしました。その結果、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。

また、当行を取り巻く環境は、合併時から著しく変化しております。

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、信用リスクの強化を図ってまいります。

収益力強化への取組み

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

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し、多様化・高度化が進む企業ニーズに的確に対応することにより、地域の中小企業向け貸出を中心とした増強に取り組んでおります。

大企業・中堅企業に対しては、福岡県内の主要経済圏である 3 地区（福岡・北九州・久留米）の中核店舗である「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行ってまいります。また、役員および「地区本部（福岡・北九州・筑後・筑豊・九州）」による渉外活動を展開することにより、企業ニーズの幅広い発掘に努めてまいります。

中小企業に対しては、営業店の『支店長』『営業課長』『法人営業担当者』『地区営業担当者』を中心に、機動性の高い提案型営業を展開しております。中期経

営計画の施策のひとつである“営業店の分業化・専門化”を進めることにより、『法人営業担当者』を数・質の両面で強化してまいります。

小規模な中小企業や個人事業者に対しては、スモールビジネスローンの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進めてまいります。スモールビジネスローンの専門拠点については、福岡県内においては3営業部に「ビジネスサポートセンター（BSC）」を、県外においては4営業店（熊本、大分、宮崎、鹿児島）に「ビジネスサポートプラザ（BSP）」を配置しております。『融資窓口担当者』については、“営業店の分業化・専門化”を進めることにより営業戦力化を図ってまいります。

住宅ローン

住宅ローンおよびアパートローンについては、営業体制の強化とニーズ発掘の徹底により、残高の拡大に努めてまいります。

営業体制については、住宅ローンの専門窓口である「ローン営業室」（現在10拠点）の拡大を検討するとともに、“営業店の分業化・専門化”を進め、営業店の『個人営業担当者』『融資窓口担当者』を強化してまいります。

ニーズ発掘については、住宅業者との連携を引き続き強化し、新築市場を効率的に発掘するとともに、休日相談会の開催やインターネットによる受付開始により、借換ニーズを幅広く発掘してまいります。また、『フィナンシャル・アドバイザー（FA）』『個人営業担当者』『資産運用アドバイザー』が把握したお客様の資産運用ニーズをもとに、アパート経営による資産運用の提案に対応してまいります。

消費者ローン

消費者ローンについては、営業体制の強化とクロスセルの徹底により、残高増加を目指してまいります。

営業体制については、“営業店の分業化・専門化”を進め、営業店の『個人営業担当者』『融資窓口担当者』を強化してまいります。

クロスセルについては、住宅ローン・クレジットカード等のお取引を既にいただいているお客さまに対し、カードローンをはじめとする消費者ローンを提案してまいります。あわせて、お客さまのニーズを的確に捉えた新商品の開発や既存商品のリニューアルなどを進めてまいります。

） 預り資産（投資信託販売、保険販売、金融商品仲介）

預り資産については、営業体制の強化や新たな保険商品の取り扱いにより販売を強化し、手数料収益の増加を図ってまいります。

営業体制については、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』の配置を進めております。一方で、インターネットによる投資信託販売を活用し、事務負担や営業コストの低減を図りつつ、販売額の増加に努めてまいります。

保険窓販全面解禁に対応した新たな保険商品については、平成20年4月、「一時払い終身保険」「ガン保険」「医療保険」の取り扱いを開始いたしました。取扱店舗は当初18か店でしたが、平成20年10月に192か店へと拡大しております。

また、金融商品仲介の取扱店舗についても、平成20年11月に従来の18か店から40か店（『資産運用アドバイザー』配置店）へと拡大する予定であります。

）ソリューションビジネス

ソリューションビジネスについては、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」の設立（平成19年5月、地銀初）CSR私募債の受託（平成18年9月、九州地銀初）など、地銀初・九州初の先進的な商品・サービスに取り組んでまいりました。今後も引き続き、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することにより、この分野での差別化を図ってまいります。

）有価証券運用

有価証券運用については、市場や金利の動向とリターン・リスクを考慮し、機動的な運用を行ってまいります。

B. 収益力強化に向けた4つの改革

収益力の強化に向けて、「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

戦略の基本である“顧客第一主義”“収益重視”を徹底するために、全ての行員の意識・行動改革に取り組んでまいります。

具体的には、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で、収益意識の醸成を図ります。また、お客さまとの接点を拡大するために、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してまいります。本部についても、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進めてまいります。

）サービス改革

営業体制を刷新し、お客さまとの接点を革新するとともに、お客さま起点の商品・サービスを開発・提供してまいります。

営業店の体制については、従来の3部門（営業、貸付、預金）を「フロント（営業）」「サービス（預金窓口および事務）」に再編し、営業人員の増加を図るとともに、分業化・専門化を進め、営業人員をスペシャリストとして育成してまいります。

本部についても、「法人ソリューション部」への外部人材の採用、「国際営業部」の新設（平成20年5月）、専門拠点（BSC・BSP、ローン営業室、ダイレクト営業室）を統括する「リテール営業部」の新設（平成20年5月）、営業推進部内への「プライベートバンキング室」の新設（平成20年10月）など、営業機能の強化を進めてまいります。

）オペレーション改革

お客さまとの接点の拡大に向けて、内部業務のスリム化を図ってまいります。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し、「フロント（営業）」への重点的な人員配置を進めてまいります。

) 人事改革

競争力のある人材の育成・登用・確保を徹底してまいります。

営業の分業化・専門化に向けて、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するとともに、外部からの採用を行ってまいります。

また、年次・性別にとらわれることなく、能力・適性に応じた人材の配置・登用を行ってまいります。

信用リスク管理強化への取組み

信用リスク管理については、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る観点から、これまでも強化に向けて取り組んでまいりました。

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の強化に取り組むことにより、融資取引におけるリスク・リターンの最適なバランスを追求し、“収益力の強化”と“中小企業・個人事業主への円滑な資金供給”を同時に目指してまいります。

A. 信用格付・自己査定

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に努め、実態が正確に反映された信用格付・自己査定を実施するとともに、営業部門からの独立性が確保された格付専担部署「格付査定室」が統一した目線で二次査定を実施することで、厳正な信用格付・自己査定を行う体制としております。

信用格付に使用するスコアリングモデルについては、判別力や前提条件等の妥当性を毎年検証し、必要に応じて適切に修正することにより、モデルの精度向上に努めてまいります。

B. 大口与信集中リスク管理

大口与信先への与信集中リスクの抑制に努めております。

与信額 50 億円以上の大口先については、経営陣をメンバーとする「投融資委員会」において、与信額 30 億円以上 50 億円未満の準大口先については、審査部門のメンバーによる「審査協議会」において、それぞれローンレビューと取組方針の審議を行っております。

加えて、外部有識者を構成メンバーとする「健全化計画等フォロー専門委員会」による外部の視点でのフォローを継続してまいります。

C. ポートフォリオ管理

業種別モニタリングなど、特定のカテゴリーへの集中を抑制するためのモニタリングを強化し、分散された良質な貸出金ポートフォリオの構築を図ってまいります。

ロ. リストラの推移及び計画

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の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。

【経費等の推移（分離子会社合算ベース）】

（金額単位：億円）

	20 年 3 月末 実績	21 年 3 月末 計画	22 年 3 月末 計画	23 年 3 月末 計画	24 年 3 月末 計画
従 業 員 数	4,106 人	4,011 人	3,903 人	3,824 人	3,733 人
店舗数（除：出張所）	183 か店	183 か店	182 か店	181 か店	180 か店

	20 年 3 月期 実績	21 年 3 月期 計画	22 年 3 月期 計画	23 年 3 月期 計画	24 年 3 月期 計画
人 件 費	322	318	311	304	298
物 件 費	371	375	381	387	393
人件費 + 物件費	693	693	692	692	691

従業員数

従業員については、平成 22 年 3 月末において従前計画と同様の 3,900 名体制とし、平成 24 年 3 月末には 3,700 名体制とする計画であります。

店舗数（出張所を除く）

店舗については、合併時に策定した重複店舗削減計画（平成 21 年 3 月までに 75 か店削減）を、平成 19 年 4 月に 2 年前倒しで達成いたしました。

平成 21 年 3 月期以降は 3 か店の店舗統廃合を実施し、平成 24 年 3 月末において 180 か店とする計画であります。

人件費（分離子会社合算ベース）

人件費については、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。

役員賞与・報酬

役員報酬については、業績・財務内容・配当状況等を踏まえて一定のカットを実施してまいりました。平成 21 年 3 月期以降は、年間 285 百万円（従前計画比 26 百万円）に抑える計画としております。

役員賞与については、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、内部留保の充実を優先する観点から、抑制を基本としてまいります。

物件費（分離子会社合算ベース）

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の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、一般の経常経費等については抑制する計画としております。

(図表6) リストラの推移及び計画

[分離子会社合算ベース：西日本シティ銀行 + N C B ターンアラウンド(株) (注)]

(注) 西銀ターンアラウンド・パートナーズ(株)とシティ・ターンアラウンド・サポート(株)は平成20年8月に合併し、商号をN C B ターンアラウンド(株)へと変更いたしました。

	20/3月末 実績	21/3月末 計画	22/3月末 計画	23/3月末 計画	24/3月末 計画
(役職員数)					
役員数 (人)	21	21	21	21	21
うち取締役 (() 内は非常勤) (人)	16 (1)	16 (2)	16 (2)	16 (2)	16 (2)
うち監査役 (() 内は非常勤) (人)	5 (3)	5 (3)	5 (3)	5 (3)	5 (3)
従業員数 (注) (人)	4,106	4,011	3,903	3,824	3,733

(注) 事務職員、庶務職員を合算し、在籍出向者を含んでおります。嘱託、パート、派遣社員は除いております。

(国内店舗・海外拠点数)

	20/3月末 実績	21/3月末 計画	22/3月末 計画	23/3月末 計画	24/3月末 計画
国内本支店 (注1) (店)	183	183	182	181	180
海外支店 (注2) (店)	-	-	-	-	-
(参考)海外現地法人 (社)	-	-	-	-	-

(注1) 出張所、代理店、インスタプラランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店を除いております。

(注2) 出張所、駐在員事務所を除いております。

	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
(人件費)					
人件費 (百万円)	32,259	31,813	31,120	30,481	29,868
うち給与・報酬 (百万円)	25,438	25,053	24,476	23,949	23,547
平均給与月額 (千円)	401	401	401	401	401

(注) 平均年齢38.11歳 (平成20年3月末)

(役員報酬・賞与)

	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
役員報酬・賞与 (注) (百万円)	291	285	285	285	285
うち役員報酬 (百万円)	291	285	285	285	285
役員賞与 (百万円)	-	-	-	-	-
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	16	16	16	16	16
平均役員退職慰労金 (百万円)	29	13	-	-	-

(注) 人件費及び利益処分によるものの合算であります。また、使用人兼務の場合、使用人部分を含んでおります。

(物件費)

	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
物件費 (百万円)	37,129	37,546	38,138	38,739	39,301
うち機械化関連費用 (注) (百万円)	8,558	8,912	9,377	9,850	10,199
除く機械化関連費用 (百万円)	28,571	28,634	28,761	28,888	29,102

(注) リース等を含む実質ベースで記載しております。

(人件費 + 物件費)

	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
人件費 + 物件費 (百万円)	69,389	69,360	69,258	69,220	69,169

八. 子会社・関連会社の収益等の動向

国内外における子会社・関連会社設立の目的と管理の状況

A. 設立の目的

) 金融サービス

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の子会社を設立し、グループ総合力の向上に努めております。

カード業務を行う「九州カード(株)」、コンサルティング業務を行う「(株)NCB経営情報サービス」のほか、「西日本信用保証(株)」を子会社として有しております。

「(株)NCB経営情報サービス」については、今後、国内外の最新情報を地域社会に価値ある形で提供するためのシンクタンク機能を付加し、「NCBリサーチ&コンサルティング(株)」へと商号変更する予定であります。

) 長崎銀行

平成13年12月に「(株)長崎銀行」を子会社化し、当行の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。

) 銀行本体事務の集中化・効率化

銀行の本部集中業務の代行を行う「NCBビジネスサービス(株)」、銀行への人材派遣を行う「NCBオフィスサービス(株)」、担保不動産の調査・評価を行う「NCBモーゲージサービス(株)」を子会社として有しております。

) 業務のアウトソーシング

平成20年9月に「九州債権回収(株)」を子会社化し、不良債権の管理・回収業務の委託を進めております。関連会社(持分法適用)である「(株)エヌ・ティ・ティ・データNCB」に対しては、システムの開発・運用業務をアウトソーシングしております。

) 企業再生支援

企業再生支援業務を集中的かつ効率的に進めるための子会社を設立し、銀行から分割した貸出先の再生支援・管理を行ってまいりました。合併当初は「西銀ターンアラウンド・パートナーズ(株)」「シティ・ターンアラウンド・サポート(株)」の2社を有していましたが、平成20年8月に2社を合併し、「NCBターンアラウンド(株)」へと商号変更しております。

B. 管理の状況

「関連会社運営規程」および「関連会社運営マニュアル」を定め、当行において子会社・関連会社の適切な管理・指導を行うことにより、グループ全体での円滑な業務運営に努めております。

管理体制としては、統括部署である「グループ統括部」において、子会社・関連会社の経営にかかる基本事項の統括管理を行っております。また、各社の業務に応じて定める「業務主管部」が、子会社・関連会社の業務運営等に主体的に参画する態勢を構築しております。

子会社・関連会社の収益等の動向

連結ベースで収益に影響を及ぼす可能性のある子会社の動向は以下の通りです。

(株)長崎銀行

経営統合以降、リテール分野に特化したビジネスモデルを構築するとともに、経営の合理化・効率化を進めるなど、収益力の強化および財務内容の改善に努めてまいりました。平成19年9月期には“不良債権の抜本処理”“繰延税金資産の圧縮”“資本の増強”を実施しております。

同行に対するガバナンス強化を図るため、平成20年6月より当行から社外取締役を派遣しており、平成20年10月末において同行頭取に就任いたしました。

(図表7)子会社・関連会社一覧 (注1)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算 (注2)	総資産	借入金	うち 当行分 (注3)	資本 勘定	うち 当行 出資分	経常 利益	当期 利益	連結又は 持分法の 別
(株)長崎銀行	S16 / 8月	大場 剛	銀行業	H20 / 3月	3,029	40	40	89	85	35	44	連結
西銀ターナラウンド・パートナーズ(株) (注4)	H15 / 9月	岸元 盛男	債権管理、再生支援業務	H20 / 3月	195	-	-	195	278	0	7	連結
シティ・ターナラウンド・ホールディング(株) (注4)	H15 / 12月	平山 淳一	債権管理、再生支援業務	H20 / 3月	145	-	-	145	180	1	7	連結
Nishi-Nippon City Preferred Capital (Cayman) Limited (注5)	H19 / 6月	村本 幸久	優先出資証券発行のための特別目的会社	H20 / 3月	181	-	-	181	10	5	5	連結
Nishi-Nippon Finance (Cayman) Limited	H 8 / 2月	松本 義一郎	劣後債発行のための特別目的会社	H20 / 3月	150	-	-	0	0	-	-	連結
NCBオフィスサービス(株)	S63 / 4月	小佐々 祐之	一般労働者の派遣業務	H20 / 3月	4	-	-	0	0	0	0	連結
NCBビジネスサービス(株)	S56 / 9月	松原 稔	本部集中業務の代行	H20 / 3月	4	-	-	1	0	0	0	連結
NCBモーゲーージサービス(株)	H 6 / 10月	林田 隆至	担保不動産調査・評価業務	H20 / 3月	2	-	-	1	0	0	0	連結
九州カード(株)	S55 / 7月	小石原 列	クレジットカードに関する業務	H20 / 3月	420	260	172	39	3	9	9	連結
(株)NCB経営情報サービス	S61 / 12月	岩井 聡	コンサルティング業務、VC業務	H20 / 3月	5	-	-	4	1	0	0	連結
西日本信用保証(株)	S59 / 4月	藤野 正春	信用保証業務	H20 / 3月	135	-	-	35	0	5	3	連結
(株)エヌ・ティ・ティ・データNCB	S60 / 1月	菊田 道夫	コンピュータ処理、情報サービス業	H20 / 3月	27	-	-	12	3	3	1	持分法

(注1) 20/3月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社すべてについて記載しております。

(注2) 連結決算に使用した個別財務諸表の決算日を記載しております。

(注3) 借入金のうち、当行分は保証を含んでおります。

(注4) 西銀ターナラウンド・パートナーズ(株)とシティ・ターナラウンド・サポート(株)は平成20年8月に合併し、商号をNCBターナラウンド(株)へと変更いたしました。

2社合併前の代表者を記載しており、現在の代表者は平山淳一であります。

(注5) Nishi-Nippon City Preferred Capital (Cayman) Limitedは、設立により20/3月期より連結子会社となっております。

(注6) 連結子会社であったNishi-Nippon Preferred Capital (Cayman) Limitedは、会社清算により20/3月期より連結の範囲から除外しております。

(注7) 20年9月に九州債権回収(株)の株式を取得し、同社を連結子会社といたしました。

(注8) 子会社・関連会社のうち、経常損失、当期損失、繰越損失または繰越損失となっている会社の今後の見通しおよびグループ戦略上の位置づけは以下の通りです。

会社名	今後の業績見通し	グループ戦略上の位置づけ
(株)長崎銀行	平成20年3月期において、優先株式発行等による資本増強及び不良債権の抜本的処理を実施いたしました。 今後は、経営基盤・収益力を着実に強化してまいります。	長崎地区のエリアカンパニーとして、グループ部門に特化して地域経済の発展に寄与してまいります。

二. 管理会計の確立とその活用の方策

当行は、収益性・効率性の実績評価・分析の精緻化を図り、経営判断や営業活動への活用を実践することにより、「取引コスト・リターン」「リスク・リターン」の適正なバランスが取れた経営に取り組んでおります。

管理区分

銀行全体の収益等を「営業店部門」「証券国際部門」「自己資本部門（ALM部門）」の業務部門別に区分するとともに、収益の太宗を占める「営業店部門」については、さらに「営業店別」「担当者別」「顧客別」に細分化した管理を行っております。

資金利益の評価

資金利益の評価については、営業努力の及ばない市場金利の変動といった外的要因を排除し、営業店部門における個別取引の収益性を適正に評価するために、「個別スプレッド法」を導入しております。

営業店部門から排除した金利変動リスクについては、自己資本部門（ALM部門）において集中管理していることから、ALMリスク管理の高度化にも取り組んでおります。

取引コストの配賦

投下した経営資源を活動（Activity）に基づき取引対象に配賦する「ABC原価計算」を導入することにより、顧客別・商品別・業種別といった様々なセグメントにおける取引採算の実績把握・分析が可能な体制としております。

信用コスト

信用リスク定量化システムを連動させることにより、「RAROA（信用コストを反映させた業務純益ROA）」を指標とする収益管理を行っております。

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

当行は、銀行の基本理念である「経営理念」と、お客さまへの約束であり役職員の行動指針である「行動憲章(ブランドステートメント)」を以下の通り定めております。

【経営理念】

西日本シティ銀行は、高い志と誇りを持って時代の変化に適応し、お客さまとともに成長する“九州 1バンク”を目指します。

1. お客さまに一番近い

お客さまに一番近い銀行として、誠実に対応し、圧倒的に支持される銀行をめざします。

2. 地域に貢献する

健全経営を基本に、地域に貢献し、積極的に社会的責任を果たすことで広く信頼される銀行をめざします。

3. 期待に応える人づくり

あたたかな心とチャレンジ精神を持ち、自由闊達で積極果敢に行動する人づくりに努めます。

【行動憲章(ブランドステートメント)】

1. 心がある。

私たちは、いつもお客さまの身になって、丁寧に対応し、真摯にご相談に取り組みます。

2. 情熱がある。

私たちは、いつもお客さまの声に、熱く行動し、チャレンジし、スピーディにお応えします。

3. 夢がある。

私たちは、いつもお客さまの期待をこえた、新しく、価値のある提案をお届けします。

(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

イ. 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、当行は、監査役会制度を導入しております。

取締役会

取締役会は、重要な業務執行を決定し、取締役の職務の執行を監督しております。

当行は、業務の健全性および適切性の確保を図るべく、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しております。また、事業環境の急速な変化に適応し、取締役の各事業年度の経営成果に対する責任の明確化を図るため、取締役の任期を1年とし、取締役会の活性化を図っております。

加えて、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。

取締役会は、原則月1回開催しております。

経営会議

経営会議は、取締役会で決定した経営方針に基づき、経営に関する重要事項についての審議・決定を行っております。また、本会議には常勤監査役1名が出席し、適切な助言を行っております。

経営会議は、原則週1回開催しております。

監査役会

監査役会は、常勤監査役と非常勤監査役（社外監査役）で構成され、全員が取締役会に出席し、各取締役の業務執行状況を監督するとともに適切な助言を行っております。また、監査役は、定期的に代表取締役と意見交換を行うとともに、監査役監査基準に従い業務監査および会計監査を実施し、必要に応じて会計監査人・取締役・内部監査部門（監査部）等から報告を受け、監査役会に報告することとしております。

監査役会は、原則3か月に1回開催しております。

ロ. 内部統制システム

法令等遵守態勢の強化

当行は、内部管理態勢の充実・強化に関する業務改善命令を受け、法令等遵守態勢の確立に向けた業務改善計画を策定し、その履行に全行を挙げて取り組んでおります。

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り、経営の最重要課題の一つであることを経営陣が再認識し、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。

A. コンプライアンス体制

経営会議メンバーおよび弁護士等の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」を毎月開催しており、コンプライアンスに関する経営上重要な事項について、外部の視点からの専門的な指摘・助言等も交えた、具体的かつ実質的な協議または評価を行っております。

また、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」がコンプライアンスに関する事項を一元管理しており、各部店にて発生した法令等遵守に関する事案は、コンプライアンス統括部署が各業務所管部署経由で集約し、「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。

さらに、平成 18 年 4 月に施行された「公益通報者保護法」の趣旨を踏まえたうえで、各部店にて発生した諸問題の早期解決・再発防止を図るため、行員が通常の報告体制とは別に、所属部店の上司を介さず、直接当該事案の所管部署に報告または相談できる報告体制（通称「ホットライン」）を整備しております。その窓口の一つとして、行員が“法令等に違反する”または“そのおそれのある”行為を知った場合、任意の方法でコンプライアンス統括部署に直接報告または相談ができる「コンプライアンス相談窓口」を設置しております。

そのほか、本店営業部やブロック長店舗をはじめとする一定規模以上の営業店等に経営管理部「コンプライアンス統括室」所属の「コンプライアンス・オフィサー」を配置し、全行的な法令等遵守状況の点検・指導を強化しております。

B. 法令等遵守の実践計画

法令等遵守に係る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」を、法令等遵守を実現するための具体的な手引書として「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」を半期毎に取締役会にて策定しております。同プログラムに基づき、法令等遵守に係る経営姿勢の明確化、報告体制の徹底、役職員に対する指導・研修の充実・強化、営業店における相互牽制機能の強化など、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努めております。

内部統制の適切性・有効性の検証等

内部統制の適切性・有効性については、内部監査態勢の整備・確立に係る基本方針を定めた「内部監査方針」等に基づき、すべての業務部門から独立した内部監査部門である「監査部」が検証・評価し、被監査部門に対して問題点の改善提案等を行うとともに、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。

内部監査の実効性向上への取り組みとしては、適正な監査周期の維持とリスクアセスメント結果に基づく周期分散による抜打ち性の確保を図るほか、過去の不祥事件等の事例分析を反映させた監査手法の導入や新商品・新規業務および新しい営業形態等に応じた監査を実施するなど、監査機能の強化に努めております。

加えて、会計監査人との情報交換を行うことで、客観的かつ効率的な内部監査を実施するよう努めております。

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。

八. コーポレート・ガバナンスの充実・強化に向けた取組み

目的や役割に応じ、取締役会または経営会議に対して意見答申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。

「コンプライアンス委員会」においては、平成 17 年 1 月から弁護士等の外部有識者を外部委員として招聘しております。

また、大口与信に係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として、外部有識者（弁護士、公認会計士、金融コンサルタント各 1 名）を構成メンバーとする「健全化計画等フォロー専門委員会」を平成 17 年 4 月に設置しております。

(図表 8) 経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	会長 又は 頭取	取締役全員 監査役全員	総合企画部	月1回	法令・定款及び取締役会規程の定めるところにより、当行の重要な業務執行を決定し、取締役の職務の執行を監督する。
監査役会	監査役	監査役全員	監査役室	3か月に 1回以上	監査に関する重要な事項について報告を受け、協議・決議を行う。
経営会議	頭取	専務以上の役員 及び頭取が指名する役員	総合企画部	週1回	取締役会で決定した経営方針等に基づき、経営に関する重要な事項について、審議・決定を行う。
健全化計画等 フォロー 委員会	頭取	経営会議のメンバー	総合企画部	3か月に 1回	健全化計画を含めた中期経営計画に係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。 (下部機関として「健全化計画等フォロー部会」を設置)
健全化計画等 フォロー専門 委員会		弁護士 公認会計士、 金融関係コンサルタント	総合企画部	3か月に 1回	大口与信に係るリスク管理の重要性に鑑み、外部の視点からリスク管理状況をフォローする。
営業戦略会議	頭取	代表取締役全員 議案に応じて、担当役員等が出席する。	総合企画部	月1回	営業全般に関して経営陣の関与を深め、営業現場を重視したスピーディな政策決定を行う。
A L M委員会	頭取が 指名する者	市場証券部、証券国際部、審査統括部・審査部、営業企画部・営業推進部、法人ソリューション部・公務金融法人部の各担当役員 総合企画部、経営管理部、市場証券部、証券国際部、営業企画部、営業推進部の各部長	経営管理部	月1回	A L Mが対象とするリスクの認識及び評価、A L M政策の決定、実施状況の把握、金利動向と資金繰りの把握、自己資本比率の管理及び計量化可能なリスクの統合管理を行う。 (下部機関として「A L M小委員会」「金利決定部会」を設置)
コンプライアンス 委員会	頭取	会長を除く経営会議のメンバー 弁護士等の外部有識者	経営管理部	月1回	法令等遵守に関する経営上重要な事項について、具体的且つ実質的な協議又は評価を行う。 (下部機関として「コンプライアンス小委員会」を設置)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
投融资委員会	頭 取	副頭取 総合企画部・経営管理部、人事部、証券国際部、審査統括部・審査部、営業企画部・営業推進部、法人ソリューション部・公務金融法人部・福岡地区本部、九州地区本部の各担当役員 総合企画部、審査統括部、審査部、営業企画部、営業推進部、法人ソリューション部の各部長 九州地区本部、筑後地区本部の各本部長 本店営業部、北九州営業部、久留米営業部の各部長	審査統括部	月1回	経営レベルでのリスク認識の共有化を高め、信用リスク管理の強化を図るため、大口と信先(当該企業)に対する将来の与信集中リスクの回避や信用リスク許容の是非のほか、金利プライシング、取引採算等の状況、及び大口と信先(当該企業)の経営戦略課題について、総合的な検討を通して、取組方針を審議し、経営会議に審議内容を答申する。
システム戦略委員会	総合企画部システム戦略室の担当役員	審査統括部・審査部の担当役員 総合企画部、総務部、事務統括部、証券国際部、審査統括部、営業企画部、営業推進部の各部長 総合企画部システム戦略室長	総合企画部システム戦略室	随時	経営全体に関するシステムの重要性に鑑み、全行的観点から、システム開発・投資に関する検討を行う。
政策投資委員会	営業企画部・営業推進部の担当役員	総合企画部・グループ統括部、証券国際部、審査統括部・審査部、法人ソリューション部・公務金融法人部・福岡地区本部の各担当役員 証券国際部長	証券国際部	随時	株式等政策投資の適正な残高管理及び投資効率向上のために、個別案件の取組方針を協議する。
管理委員会	審査統括部・審査部の担当役員	経営管理部、人事部、事務統括部、審査統括部、審査部、営業企画部の各部長 審査部審査業務室長	審査統括部	2か月に1回	営業店の融資取組・管理に関する問題点を審議し、十分な反省を行うことで、クレジットポリシーの遵守、モラルの向上を図るとともに、今後の再発防止、融資管理体制の改善を図る。
事務堅確化委員会	事務統括部の担当役員	経営管理部、人事部、事務統括部、証券国際部、審査統括部、営業企画部、営業推進部、ローン業務部の各部長 総合企画部システム戦略室長	事務統括部	月1回	事務リスクに関する事項について、具体的且つ実質的な協議又は評価を行う。
提案委員会	総合企画部長	総合企画部システム戦略室、経営管理部、広報文化部、人事部、総務部、総務部お客様サービス室、事務統括部、証券国際部、審査統括部、営業企画部、ローン業務部の各スタッフ	総合企画部	随時	行員の創意工夫による提案を奨励し、現場の視点に基づく業務改善や新たな取組みを広く求め業務運営に反映する「行員提案制度」の運営に係る協議を行う。

(3) 自主的・積極的なディスクロージャー

イ. 基本的考え方

地域金融機関として求められる高い公共性と社会的責任に鑑み、経営情報の適切な開示を通じて経営の透明性を高めることが、お客さまをはじめとする地域社会の理解と信頼につながるものと認識しております。

かかる認識に基づき、情報公開の公平性の確保に留意しつつ、自主的かつ積極的なディスクロージャーに努めております。

ロ. 具体的な方策等

法令で定められた開示資料以外にも、ミニ・ディスクロージャー誌の発行や業績資料・ニュースリリース等のホームページへの掲載など、お客さまや株主の皆さまへの積極的なディスクロージャーに努めております。

あわせて、特に重要な経営情報の開示に際しては、行内における開示内容の周知徹底を図り、行員を通じたお客さまや株主の皆さまへの十分な説明による理解と信頼の確保にも努めております。

また、投資家向け決算説明会を東京において年2回開催するほか、機関投資家等との対話を目的とした国際会議で経営トップ自らが英語で講演を行うなど、IRにも積極的に取り組んでおります。

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等による自己資本の充実度とともに、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

イ. 基本的な取組み姿勢

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、円滑な資金供給を通じて地域経済発展のお役に立つことが、地域に根ざす金融機関としての最大の責務であると考えております。

今後とも、お客さまの立場に立った商品の開発、営業手法の改善、法人・個人各層に最適な商品・サービスの提供を行う組織体制の整備に努め、安定的な資金供給を図ってまいります。

ロ. 具体的な方策

法人向け貸出への対応

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、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。

中期経営計画『New Stage 2008』の施策のひとつである“営業体制の分業化・専門化”を進めることにより、法人営業スペシャリストの強化を図るとともに、業種別コンサルティング体制の強化や外部アライアンスに取り組んでまいります。

外部環境悪化の影響を受けているお取引先の資金ニーズに対しては、経営安定関連保証制度（セーフティネット）や地方公共団体・福岡県信用保証協会との提携融資の活用を提案するなど、地域の中小企業金融の円滑化に努めております。

個人向け貸出への対応

個人のお客さまの充実した生活に資するため、マイカー購入・学資・住宅取得など、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。

今後も、お客さまのニーズを的確に捉えた新商品の開発や既存商品のリニューアルなどにより、訴求力のある商品を提供することで、お客さまの多様な資金ニーズに対応してまいります。

また、インターネットによる住宅ローンの販売を行うなど、ダイレクトチャネル機能を強化するとともに、休日も営業を行う「ローン営業室」やインスタブランチ「NCBいつでもプラザ」等を拡充するなど、お客さまの利便性向上に努めてまいります。

八. 組織・体制の見直し

営業店については、福岡県内のきめ細かな店舗網と地域ネットワークの枠組みとしてのブロック体制に加え、県内の主要経済圏である福岡・北九州・久留米地区にそれぞれ営業部を配置しております。営業店内の体制については、中期経営計画の施策のひとつである“営業店の分業化・専門化”を進めることにより、営業スペシャリストを数・質の両面で強化してまいります。

専門拠点については、スモールビジネスローンの専門拠点である「BSC」「BSP」

や住宅ローンの専門窓口である「ローン営業室」の拡大を検討するとともに、インターネットによる住宅ローンの受付などダイレクトチャネルの機能拡充を進め、最適な商品・サービスをタイムリーに提供できる体制を構築してまいります。

本部については、平成19年5月に「法人ソリューション部」を設置し、高度なソリューションと一体的な融資提案を行うとともに、福岡県内の「地区本部（福岡・北九州・筑後・筑豊）」と九州全域を統括する「九州地区本部」の渉外活動により、資金ニーズの発掘を幅広く行っております。

二. 地域経済の発展を支援する商品の提供

法人向け貸出

） N C B 中小企業応援団長

地元の中小企業・個人事業者の資金ニーズへの対応力向上を目的として、当行と福岡県信用保証協会の単独提携により開発したビジネスローン商品であります。

当行の自動審査システムと保証協会の連携強化により、審査結果の迅速回答を可能としました。

） N C B グッドパートナー

“無担保”“第三者保証人不要”“スピード回答”を特徴とするスモールビジネスローン商品であります。

専門拠点「B S C」「B S P」での取り扱いとしておりますが、よりタイムリーに提供するため、全店での取り扱いを検討しております。

） N C B 開業医サポートローン

新規開業医向けの“原則無担保”“第三者保証人不要”のローン商品であります。

開業立地・開業計画等について当行独自の調査方法により検証を実施する、新たな融資スキームの構築により、新規開業に伴う設備・運転資金の迅速な融資が可能となりました。

個人向け貸出

） 住宅ローン

新築・中古住宅購入資金用の「建築名人」、借換資金用の「借換応援住宅ローン」など、お客さまや住宅業者に解りやすい商品を取り揃えております。

） 消費者ローン

マイカー購入・学資等の資金使途を限定したローンに加え、資金使途を限定しないフリーローン「E Z（イージー）ローン」や主婦やアルバイト従事者の方にもご利用いただけるカードローン「キャッシュエース」など、幅広いお客さまを対象と

した商品を取り揃えております。

平成 19 年 11 月には、ミドル層をターゲットとした“中金利帯”の新商品「V-C L A S S」の取り扱いを、カードローンタイプと証書貸付タイプの2種類で開始いたしました。

また、ローンやクレジットを一本化するための「おまとめローン」については、よりご利用いただきやすくなるよう商品性を改定し、平成 20 年 6 月に“保証人不要”としております。

ホ. 融資に対する取組み姿勢

融資については、当行が地域金融機関として地域経済の発展に寄与するとともに、安定的な収益を確保していくための基幹となる業務であると考えております。

事業性貸出については、取引採算とリスク許容度を考慮しつつ円滑な資金供給に努めるとともに、企業再生支援に継続的に取り組み、健全な貸出金ポートフォリオの構築を目指してまいります。

個人向け貸出については、より多くのお客さまの満足と支持が得られる商品・サービスの展開や申込受付チャネルの充実等を通じて、お客さまのニーズに積極的にお応えしてまいります。

(図表10)貸出金の推移

[[分離子会社合算ベース：西日本シティ銀行 + N C B ターンアラウンド(株) (注)]

(注) 西銀ターンアラウンド・パートナーズ(株)とシティ・ターンアラウンド・サポート(株)は平成20年8月に合併し、商号をN C B ターンアラウンド(株)へと変更いたしました。

(残高)

(億円)

	20/3月末 実績 (A)	21/3月末 計画 (B)
国内貸出	46,895	48,083
中小企業向け貸出 (注)	25,124	24,569
個人向け貸出 (事業性資金を除く)	12,674	13,186
その他	9,095	10,327
海外貸出	-	-
合計	46,895	48,083

(注) 中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は50百万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指します。ただし、当社の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除いております。

(増減額・実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後)

(億円)

	20/3月期 実績	21/3月期 計画 (B)-(A)+(ア)
国内貸出	1,811	1,904
中小企業向け貸出	908	10

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因)

(億円、()内はうち中小企業向け貸出)

	20年度中 計画 (ア)
不良債権処理	
貸出金償却 (注1)	
部分直接償却実施額 (注2)	
協定銀行等への資産売却額 (注3)	
上記以外への不良債権売却額	
その他の処理額 (注4)	
債権流動化 (注5)	
私募債等 (注6)	
子会社等 (注7)	
計	716 (565)

(注1) 無税化(法人税基本通達9-6-1、9-6-2、9-4-1、9-4-2)を事由とする直接償却額。

(注2) 部分直接償却当期実施額。

(注3) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却額。

(注4) その他の不良債権処理による残高減少額。

(注5) 主として正常債権の流動化額。

(注6) 私募債の引受等、実質的に貸出と同様の信用供与が行われているものの取組額。

(注7) 連結子会社・持分法適用会社向け貸出のうち、中小企業向け信用供与の円滑化に資するもの。

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月までに1,416億円積上げる計画であります。

【剰余金の見通し】

(単位：億円)

	20年3月末 実績	21年3月末 計画	22年3月末 計画	23年3月末 計画	24年3月末 計画
剰余金	796	861	1,031	1,213	1,416

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すべ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収益の確保に取り組んでおります。

管理体制としては、リスク管理に関する基本的考え方、管理方針等を定めた「リスク管理の基本方針」に基づき、リスクの種類、リスク管理組織、運営方法等をリスク管理の基本規程およびカテゴリー毎の個別規程に定めております。

あわせて管理すべきリスク毎に、リスク統括部署、主管部署、担当部署を定める3層管理体制とし、リスク統括部署である経営管理部が、銀行全体のリスクを統合的に管理するリスク管理体制を構築しております。

具体的には金融業務に係るリスクを「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」の4つのカテゴリーに分類し、リスク特性に応じて管理しております。

また計量化可能なリスクは、リスクを一定範囲に抑えリスクに見合った収益を確保する観点から、統計的手法であるVaR（バリュー・アット・リスク）によりリスクを計量化し、リスク顕在化に備えたリスク資本の配賦、リスク調整後収益の計測・評価等に取り組んでおります。

計量化が困難なリスクは、リスクの顕在化を防止する観点から、予防的対策を講じることにより、リスクの極小化に努めております。

(図表 12) リスク管理の状況

リスク区分	リスク管理体制	当期における改善等の状況
<p>信用リスク (カントリーリスク)</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> 信用リスク管理の基本方針・規範・基本規程として、「信用リスク管理方針」「クレジットポリシー」「信用リスク管理規程」を制定し、これに則ったリスク管理を実施。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 主管部署 - 審査統括部 信用リスク管理に関する委員会として「投融資委員会」「政策投資委員会」「管理委員会」を設置し、与信先管理方針等の具体的・実質的な検討を実施。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 信用リスクを定量的に把握するため、信用リスク管理システムによる信用リスクの計量化を実施。 「与信限度額管理基準」に基づく大口与信先への集中リスクの抑制、業種別、格付別ポートフォリオの定量的な把握・管理、与信権限と責任を明確にした適切な与信運営を実施。 信用格付・自己査定・二次査定を専担する「格付査定室」を設置し、信用リスク管理態勢を強化。 カントリーリスクについては全体の与信限度額を定め、その範囲内で、カントリーランク及びそれに基づく国別与信枠を設定・管理する体制を構築。 リスク状況等について、定期的にまた必要に応じて随時、経営に報告。 	<ul style="list-style-type: none"> 大口与信集中リスクの管理を継続推進 信用リスク計量化の精緻化を継続推進
<p>市場リスク</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> 市場リスク管理の基本方針・基本規程として、「市場リスク管理方針」「ALM規程」「市場リスク管理規程」を制定し、これに則ったリスク管理を実施。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 主管部署 - 経営管理部 市場リスク管理に関する委員会として「ALM委員会」を設置し、市場リスクの認識および評価、ALM政策の決定等を実施。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 統合リスク管理の枠組みの中で、リスク資本の配賦に基づくポジション枠、リスクリミット等を設定し、市場リスク量のモニタリングを通じてヘッジ等の対応を決定する等、設定した枠内でのリスクコントロールを実施。 フロント・ミドル・バックの三部門を明確に組織分離し、リスク管理の主管部署をミドルセクションとすることにより、フロント・バックに対する独立性と相互牽制機能を確保。 リスク状況等について、定期的にまた必要に応じて随時、経営に報告。 	<ul style="list-style-type: none"> 20年度下期の統合リスク管理方針を策定（20年9月） 20年度下期の市場取引に係る取引枠・取引限度枠・損失限度額の見直しを実施（20年9月）

リスク区分	リスク管理体制	当期における改善等の状況
流動性リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> 流動性リスク管理の基本方針・基本規程として「流動性リスク管理方針」「ALM規程」「流動性リスク管理規程」を制定し、これに則ったリスク管理を実施。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 主管部署 - 経営管理部 流動性リスク管理に関する委員会として「ALM委員会」「金利決定部会」を設置し、流動性リスクの認識および評価、金融動向・預金者動向・資金繰りの把握等を実施。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> リスク管理の主管部署は、資金繰り担当部署から独立して資金繰りの状況を日々モニタリングすることにより相互牽制を実施。 適切な資金調達枠の設定により、過大な市場性資金調達依存を抑制。 コンティンジェンシープランとして「危機管理計画書」を制定し、万一の流動性危機発生に対処。 リスク状況等について、定期的に、また必要に応じて随時、経営に報告。 	<ul style="list-style-type: none"> 20年度下期の資金調達枠の見直しを実施（20年9月）
オペレーショナルリスク （全体）	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> オペレーショナルリスク管理の基本方針・基本規程として「オペレーショナルリスク管理方針」「オペレーショナルリスク管理規程」を制定し、これに則ったリスク管理を実施。 当行の業務継続の最上位計画として「業務継続計画（BCP）」を制定し、これに則った危機管理態勢の強化を実施。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 主管部署 - 経営管理部 各種のオペレーショナルリスクの主管部署を定めるとともに、経営管理部をオペレーショナルリスクの総合的な主管部署として管理。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 発生頻度及び損失規模といったリスクの特性・規模に応じて、リスクの顕在化の未然防止及び発生時の影響を最小限にとどめる管理に注力。 リスク状況・内部監査状況等について、定期的にまた必要に応じて随時、経営に報告。 	<ul style="list-style-type: none"> 「業務継続計画（BCP）」に則り、年間計画に基づく業務継続体制の整備を実施

リスク区分	リスク管理体制	当期における改善等の状況
<p>オペレーショナルリスク (事務リスク)</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> 事務リスク管理の基本方針・基本規程として「事務リスク管理方針」「事務リスク管理規程」を制定し、これに則ったリスク管理を実施。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 主管部署 - 事務統括部 事務リスクに関する委員会として「事務堅確化委員会」を設置し、事務リスクに関する事項について具体的かつ実質的な協議・評価を実施。 リスク管理の主管部署は関連各部と連携し、営業店のみならず本部各部に所在する事務リスクの管理を実施する体制を確保。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 所管する業務の規程・マニュアル類の整備、自店検査や監査部による内部監査を通じ、問題点の早期発見による事務事故の発生防止に注力。 リスク状況・内部監査状況等について、定期的にまた必要に応じ随時、経営に報告。 	<ul style="list-style-type: none"> e-ラーニングの導入（20年4月）、事務取扱要領の電子化（20年5月）により営業店の事務能力向上を継続推進
<p>オペレーショナルリスク (システムリスク)</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> システムリスク管理の基本方針・基本規程として「システムリスク管理方針」「システムリスク管理規程」を制定し、これに則ったリスク管理を実施。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 主管部署 - 総合企画部システム戦略室 システムリスク管理に関する委員会として「システム戦略委員会」を設置し、全行的観点からシステム開発・投資に対する検討を実施。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> リスク管理の主管部署は、個別システムを保有する関連各部と連携し、システムリスク管理を実施。 情報漏洩や不正使用を防止するため、安全対策に関するルールを定め、厳格な情報管理を徹底。 コンティンジェンシープランとして「システムの緊急時対応計画書」を制定し、万一のシステム障害等の緊急事態発生に対処。 リスク状況・システム稼働状況等について、定期的にまた必要に応じ随時、経営に報告。 	<ul style="list-style-type: none"> 個人情報保護法対応のサブシステムのセキュリティ強化を継続推進 偽造キャッシュカード犯罪防止対策やスパイウェアなどインターネットバンキングセキュリティ対策の継続推進

リスク区分	リスク管理体制	当期における改善等の状況
<p>オペレーショナルリスク 法務リスク レピュテーションリスク</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> 法務リスクを含むコンプライアンスの基本方針・基本規程として「コンプライアンス基本方針と遵守基準」「コンプライアンス・マニュアル」等を制定し、これに則ったリスク管理を実施。 情報管理体制の基本規程として「情報セキュリティ規程」「個人情報管理規程」等を制定し、これに則ったリスク管理を実施。 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 主管部署 - 経営管理部 法令等遵守に関する委員会として「コンプライアンス委員会」を設置し、法令等遵守に関する重要事項について、具体的・実質的に協議・検討を実施。 コンプライアンス・オフィサーを主要拠点に配置し、全行的な法令等遵守状況の点検・指導を実施。 金融商品管理室を設置し、リスク性金融商品に関する顧客説明状況のモニタリング機能を当室に集約。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 法務リスクの主管部署は、コンプライアンス・プログラムを策定し、これに則った管理・運営を実施。 また、各店舗に配置のコンプライアンス責任者・コンプライアンス担当者と連携し、協議・報告事項に対する管理を行うことにより法令等遵守に係る諸問題について一元管理する態勢を確保。 コンティンジェンシープランとして「危機管理計画書」「営業店での金融危機管理マニュアル」を制定し、万一の風評リスク等の緊急事態発生に対処。 情報セキュリティ強化のため全役職員への継続的な研修の実施、安全管理態勢の強化等を実施。 リスク状況等について、定期的にまた必要に応じ随時、経営に報告。 	<ul style="list-style-type: none"> 20年度下期「コンプライアンス・プログラム」制定 (20年9月) 経営管理部内に「金融商品管理室」を新設 (20年4月) 情報セキュリティ強化策を継続実施 全店で現金配送訓練を実施 (20年7月)

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

イ. 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およ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。

ロ. 貸出運用について

貸出運用の基本方針

主に貸出運用にかかる管理規程については、基本的な行動基準を「クレジットポリシー」に定め、基本的な管理方法を「信用リスク管理規程」に定めております。

「クレジットポリシー」の中で、与信に際しての基本スタンスとして、“公共性・安全性・収益性・成長性”の4つの原則を謳っておりますが、かかる個別案件ベースの方針に加えて、ポートフォリオにおける与信集中リスク（取引先別、業種別等）の抑制についても基本方針とし、特に与信限度額については「与信限度額管理基準」を制定し明確化を図っております。

貸出案件の決裁権限

貸出案件の本部における決裁権限については、「本部個別職務権限規程」においてそれぞれ職位毎の権限を明確に定めております。

なお、与信集中リスク管理の強化に向けて、経営レベルでのリスク認識の共有を図る「投融资委員会」を設置していることから、同委員会の審議対象となる総与信額50億円超等の大口先にかかる案件決裁権限は、原則として経営会議に付与しております。

営業店における専決決裁権限については、営業店の規模に応じた4つのランクにて運用しております。今後は、信用格付ランク等の債務者の信用力をより精緻に反映した決裁権限の検討を行ってまいります。

ハ. 有価証券運用について

有価証券の運用については、健全なポートフォリオ構築を旨とし、適正なリスクコントロールの下、収益力の強化を図っております。

また、有価証券の投資計画については、ALM委員会および取締役会にて半期毎に決定し、期間中は必要に応じて見直しを行っております。

なお、有価証券投資等の市場取引に関する与信限度額については「市場関連取引与信限度額管理基準」を制定し明確化を図るとともに、個別の運用案件の決定については「本

部個別職務権限規程」においてそれぞれ職位者毎の決算権限を明確に定めております。

(3) 資産内容

イ. 金融再生法開示債権の状況

「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律」に基づき、査定した資産を「破産更生債権及びこれらに準ずる債権」、「危険債権」、「要管理債権」および「正常債権」に4区分して、各債権額を開示しております。

平成20年3月期における開示債権額および引当額については、「図表13」の通りであります。

ロ. リスク管理債権の状況

平成20年3月期におけるリスク管理債権については、「図表14」の通りであります。

(図表13)金融再生法開示債権の状況

[分離子会社合算ベース：西日本シティ銀行 + 西銀ターナラウンド・パートナーズ(株) + シティターナラウンド・サポーター(株)]

(注) 分離子会社2社は平成20年8月に合併し、商号をNCBターナラウンド(株)へと変更いたしました。

(億円)

	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	415	465	380	402
危険債権	920	1,119	1,072	1,209
要管理債権	764	810	711	745
小計	2,100	2,395	2,164	2,357
正常債権	44,690	47,349	45,689	48,273
合計	46,791	49,744	47,854	50,630

引当金の状況

(億円)

	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	314	446	318	456
個別貸倒引当金	248	291	278	294
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
貸倒引当金 計	562	738	597	750
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
偶発損失引当金	-	-	4	4
投資損失引当金 (注)	0	0	0	0
小計	563	738	602	754
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小計	-	-	-	-
合計	563	738	602	754

(注) 投資損失引当金は、金融再生法に基づく総与信に対して計上した額を記載しております。

(図表14)リスク管理債権情報

[分離子会社合算ベース：西日本シティ銀行 + 西銀ターンアラウンド・パートナーズ(株) + シティ・ターンアラウンド・パートナー(株)]

(注) 分離子会社2社は平成20年8月に合併し、商号をNCBターンアラウンド(株)へと変更いたしました。

(億円、%)

	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)
破綻先債権額 (A)	158	169	153	158
延滞債権額 (B)	1,170	1,407	1,292	1,445
3か月以上延滞債権額 (C)	0	0	0	0
貸出条件緩和債権額 (D)	763	810	710	744
金利減免債権	-	-	-	-
金利支払猶予債権	-	-	-	-
経営支援先に対する債権	-	-	-	-
元本返済猶予債権	756	803	706	740
その他	7	7	4	4
合計 (E)=(A)+(B)+(C)+(D)	2,093	2,387	2,157	2,349
部分直接償却	535	673	351	365
比率 (E)/総貸出	4.58	4.97	4.60	4.78

(4) 償却・引当方針

イ. 公的資金による株式等の引受け等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

基本的考え方

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。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。

自己査定および償却・引当の体制

自己査定は、「自己査定基準」および「信用格付・自己査定実施要領」等に則って行っております。信用格付との一貫性を確保したものとなっており、原則として債務者区分は信用格付に基づくものであります。査定は営業店および資産所管部で実施（貸出金については審査部門で二次査定を実施）し、独立した立場にある監査部資産監査室で査定の正確性や適切性を検証する内部監査を実施しております。監査部は決算期毎に監査法人による外部監査を経たうえで、査定結果を取り纏め、取締役会ならびに経営会議へ報告を行っております。

償却・引当は、「償却・引当基準」および資産所管部が定める「償却・引当実施要領」等に則って行っており、総合企画部にてその内容を取り纏め、取締役会ならびに経営会議へ報告を行っております。償却・引当についても監査部が内部監査を実施し、監査法人の外部監査を受けております。

償却・引当基準等

A. 正常先

正常先については、1年間を一つの期間と見なし、過去3算定期間の貸倒実績率をもとに足許の傾向などを勘案した予想損失率を求め、期末日の債権額に乗じることで今後の一定期間における予想損失額を見積り、「一般貸倒引当金」として計上しております。

B. 要注意先

要管理先を除く要注意先については、1年間を一つの期間と見なし、過去3算定期間の貸倒実績率をもとに足許の傾向などを勘案した予想損失率を求め、期末日の債権

額に乗じることで今後の一定期間における予想損失額を見積り、「一般貸倒引当金」として計上しております。

要管理先については、債権残高 30 億円以上の先を「特定引当先」とし、原則として DCF 法等により予想損失額を個別に見積り、「一般貸倒引当金」として計上しております。一方、特定引当先を除く要管理先については、3 年間を一つの期間と見なし、過去 3 算定期間の貸倒実績率をもとに足許の傾向などを勘案した予想損失率を求め、期末日の債権額に乗じることで今後の一定期間における予想損失額を見積り、「一般貸倒引当金」として計上しております。

C. 破綻懸念先

破綻懸念先については、債権残高 30 億円以上の先を「特定引当先」とし、原則として DCF 法等により予想損失額を個別に見積り、「個別貸倒引当金」として計上しております。一方、特定引当先を除く破綻懸念先については、3 年間を一つの期間と見なし、過去 3 算定期間の貸倒実績率をもとに足許の傾向などを勘案した予想損失率を求め、期末日の分類額（債権額から担保処分可能見込額および保証履行による回収可能額を減じた回収不能見込額）に乗じることで今後の一定期間における予想損失額を見積り、「個別貸倒引当金」として計上しております。

D. 実質破綻先および破綻先

実質破綻先および破綻先については、期末日における回収不能見込額（分類・分類額）の全額につき、償却または引当を実施しております。

税法基準を満たす場合、分類の全額を直接償却しております。また、税法基準を満たさない場合、貸出金の分類額については部分直接償却を実施し、その他（分類全額および貸出金以外の分類額）については「個別貸倒引当金」を計上しております。

ロ. 不良債権の売却等による処理、回収の方針

不良債権の圧縮については、大口不良債権の処理を中心として、売却等によるオフバランス処理、回収促進、再生支援等によるランクアップによる削減に取り組んでまいりました。引き続き開示不良債権削減に取り組み、一層のスピードアップを図ってまいります。

具体的には、要管理先・破綻懸念先で総与信 5 千万円以上の先については、「経営改善支援先」および「回収先」に区分したうえで個別に具体的な処理策を策定しており、着実に実行してまいります。

また、実質破綻先・破綻先の回収業務については、外部ノウハウの活用と業務の集中化による回収の極大化と効率化を図るため、平成 17 年 11 月からサービサーに管理・回収を委託しております。

八. 債権放棄についての考え方

取引先の経営再建に際し、債権放棄による支援を行う場合には、平成 13 年 9 月に取り纏められた「私的整理に関するガイドライン」に示されている趣旨を踏まえた以下の基

本原則に基づいており、今後も踏襲してまいります。

借り手企業が再生し、当行の残存債権の回収が確実となり当行の損失が最小限になる経済合理性があることと、真に実現可能な合理的な再建計画が示されること。

借り手企業が法的処理を行った場合と比べ、企業価値の毀損および連鎖倒産等社会的混乱による損失が回避できること。

当該企業の経営者のモラルハザードを防ぐために、経営責任を明確にし、株主が最大限の責任を果たすこと。

(図表15)不良債権処理状況

(単体) [分離子会社合算ベース：西日本シティ銀行+NCBターンアラウンド株(注)]

(注) 西銀ターンアラウンド・パートナーズ株とシティ・ターンアラウンド・サポート株は平成20年8月に合併し、商号をNCBターンアラウンド株へと変更いたしました。

(億円)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期 見込み
不良債権処理損失額 (A)	103	134	190
個別貸倒引当金繰入額	-	76	45
貸出金償却等 (C)	103	54	136
貸出金償却	102	54	136
協定銀行等への資産売却損 (注1)	-	-	-
その他債権売却損	0	0	0
債権放棄損	0	-	-
未払費用	-	-	-
債権売却損失引当金繰入額	-	-	-
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	-
特定海外債権引当勘定繰入	-	-	-
偶発損失引当金繰入額	-	4	8
投資損失引当金繰入額 (注2)	0	-	-
一般貸倒引当金繰入額 (B)	-	4	36
合計 (注3) (A) + (B)	103	139	227

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等 (D)	133	46	53
グロス直接償却等 (C) + (D)	236	100	189

(連結)

(億円)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期 見込み
不良債権処理損失額 (A)	148	209	247
個別貸倒引当金繰入額	-	81	72
貸出金償却等 (C)	147	123	167
貸出金償却	141	84	157
協定銀行等への資産売却損 (注1)	-	-	-
その他債権売却損	5	38	9
債権放棄損	1	-	-
未払費用	-	-	-
債権売却損失引当金繰入額	-	-	-
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	-
特定海外債権引当勘定繰入	-	-	-
偶発損失引当金繰入額	-	4	8
投資損失引当金繰入額 (注2)	0	-	-
一般貸倒引当金繰入額 (B)	-	9	28
合計 (注3) (A) + (B)	148	219	276

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等 (D)	168	85	71
グロス直接償却等 (C) + (D)	316	208	238

(注1) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損。

(注2) 不良債権処理に係る投資損失引当金繰入額。

(注3) 19/3月期は、貸倒引当金戻入益を特別利益に計上しており、これを控除した信用コスト(不良債権処理損失額-貸倒引当金戻入益)は、分離子会社合算ベースで83億円、連結ベースで140億円となっております。

(5) 評価損益の状況と今後の処理方針

有価証券の減損処理については、金融商品会計に基づき実施しております。なお、下落率 30%以上 50%未満の銘柄については、過去の一定期間における時価の推移や発行会社の業績推移・信用度等を考慮し、時価の回復可能性が認められないと判断した銘柄を減損処理しております。

なお、平成 20 年 3 月期における有価証券等の評価損益の状況については、「図表 18」の通りであります。

(6) 金融派生商品等取引動向

デリバティブ取引については、主として保有資産・負債に係るリスクマネジメント手段として活用するとともに、一方では、トレーディング業務での収益獲得のために活用しております。

(図表18)評価損益総括表(平成20年3月末、単体)

[分離子会社合算ベース:西日本シティ銀行+西銀ターンアラウンド・パートナーズ(株)+シティ・ターンアラウンド・パートナー(株)]

(注)分離子会社2社は平成20年8月に合併し、商号をNCBターンアラウンド(株)へと変更いたしました。

有価証券

(億円)

	残 高	評価損益			
		評価益	評価損		
満期保有目的	有価証券	220	3	3	0
	債券	30	0	0	-
	株式	-	-	-	-
	その他	190	2	2	0
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	108	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	95	-	-	-
	その他	12	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	14,503	35	255	291
	債券	10,641	74	37	112
	株式	1,267	115	190	74
	その他	2,593	77	27	104
	金銭の信託	10	-	-	-

その他

(億円)

	貸借対照表 価 額	時 価	評価損益		
			評価益	評価損	
事業用不動産 (注1)	809	525	283	6	290
その他不動産	22	26	3	4	0
その他資産 (注2)	8	3	4	0	4

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を実施しております。<実施時期 10/3月>

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含んでおります。

(図表18)評価損益総括表(平成20年3月末、連結)

有価証券

(億円)

	残 高	評価損益	評価損益		
			評価益	評価損	
満期保有目的	有価証券	220	3	3	0
	債 券	30	0	0	-
	株 式	-	-	-	-
	その他	190	2	2	0
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	5	-	-	-
	債 券	-	-	-	-
	株 式	3	-	-	-
	その他	2	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	15,023	38	261	300
	債 券	10,952	83	33	116
	株 式	1,320	131	202	70
	その他	2,750	86	25	112
	金銭の信託	10	-	-	-

その他

(億円)

	貸借対照表 価 額	時 価	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
事業用不動産 (注1)	841	542	298	6	305
その他不動産	23	26	3	4	0
その他資産 (注2)	9	4	5	0	6

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を実施しております。<実施時期 10/3月>

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含んでおります。

8. 地域経済における位置づけ

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

当行の主たる営業地盤である福岡県には、当行を含め地方銀行 4 行が本店を置くほか、都市銀行、信託銀行、信金・信組・農協など多くの金融機関が営業拠点を置いており、全国でも有数の金融激戦区となっております。そのなかで当行は、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% のシェアを確保しており、地元福岡を営業地盤とする地域銀行として、確固たる存在感を有しております。

【福岡県における預貸金残高（平成 19 年 3 月末）】

（単位：億円）

	当行（シェア）		地方銀行	大手行	その他	福岡県計
	貸出金	預金				
貸出金	37,528	(24.5%)	109,482	23,039	20,669	153,190
預金	51,248	(23.8%)	140,818	30,714	43,411	214,943

（注 1）「その他」は、信用金庫・信用組合・ろうきん・農協の合計であります。

（注 2）預金には、郵便貯金を含んでおりません。

(2) 地域経済への貢献

貸出金をみると、中小企業向け（個人向けを含む）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がけてきた結果であると認識しております。

今後も当行は、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。

【中小企業向け貸出金の推移（分離会社合算ベース）】

（単位：億円）

	16 年 3 月末	17 年 3 月末	18 年 3 月末	19 年 3 月末	20 年 3 月末
残高	40,686	39,149	38,946	38,796	39,400
貸出金に占める割合	86.4%	85.2%	85.6%	84.9%	84.0%

（注 1）中小企業とは、資本金 3 億円（ただし、卸売業は 1 億円、小売業・サービス業は 5 千万円）以下の会社、または常用する従業員が 300 人（ただし、卸売業は 100 人、小売業は 50 人、サービス業は 100 人）以下の会社および個人であります。

（注 2）貸出金に占める割合については、海外店および特別国際金融取引勘定分を含まない総貸出金により算出しております。

「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%

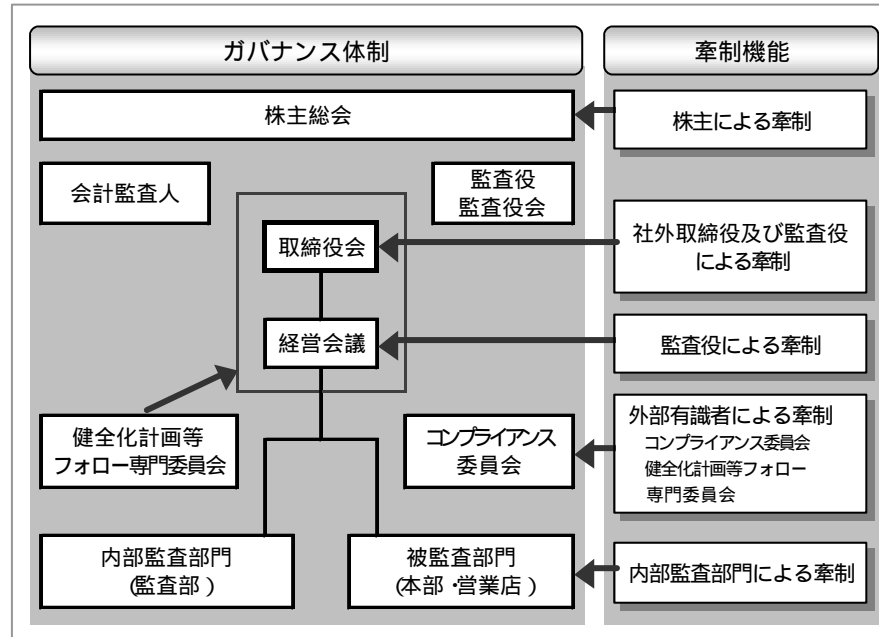
【分離子会社合算】	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3月期 計画
実質業務純益(注1)	477	466	501	520	551
与信関係費用(注2)	139	227	130	130	130
株式等関係損益	6	69	-	-	-
経常利益	325	158	360	379	413
当期利益	176	100	214	226	246

(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。