



平成 18 年 11 月 30 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 | 執行役員総合企画部長 光富 彰 |
| 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 16 年 12 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 18 年 11 月

株式会社 西日本シティ銀行

今般、平成 16 年 12 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、今後、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。

本計画の前提条件は以下の通りであります。

| | 18/3 月末 | 19/3 月期 | 20/3 月期 | 21/3 月期 | 22/3 月期 |
|----------------|----------|----------------------|----------------------|----------|----------|
| 無担保コール O/N | 0.002% | 0.25% | 0.50% | 0.50% | 0.50% |
| T I B O R 3 M | 0.123% | 上期 0.40% 下期 0.50% | 上期 0.50% 下期 0.75% | 0.75% | 0.75% |
| 1 0 年 国 債 | 1.765% | 上期 1.85% 下期 2.00% | 上期 2.00% 下期 2.40% | 2.40% | 2.40% |
| 為 替 (円 / ドル) | 117.47 円 | 115 円 | 115 円 | 115 円 | 115 円 |
| 日 経 平 均 株 価 | 17,059 円 | 16,000 円 | 16,000 円 | 16,000 円 | 16,000 円 |

目 次

| | |
|---|----|
| 1 . 金額・条件等 | 1 |
| (1) 根拠 | 1 |
| (2) 発行金額、発行条件、商品性 | 1 |
| (3) 当該自己資本の活用方針 | 1 |
| 2 . 経営の合理化のための方策 | 2 |
| (1) 経営の現状及び見通し | 2 |
| (2) 業務再構築のための方策 | 11 |
| 3 . 責任ある経営体制の確立のための方策 | 24 |
| (1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念 | 24 |
| (2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制 | 25 |
| (3) 自主的・積極的なディスクロージャー | 30 |
| 4 . 配当等により利益の流出が行われないための方策等 | 31 |
| (1) 基本的考え方 | 31 |
| (2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方 | 31 |
| 5 . 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策 | 32 |
| 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 | 36 |
| (1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方 | 36 |
| (2) 剰余金の推移 | 36 |
| 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 | 37 |
| (1) 各種リスク管理の状況 | 37 |
| (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 | 6 |
| 2 . 自己資本比率の推移 | 9 |
| 6 . リストラの推移及び計画 | 19 |
| 7 . 子会社・関連会社一覧 | 22 |
| 8 . 経営諸会議・委員会の状況 | 28 |
| 10 . 貸出金の推移 | 35 |
| 12 . リスク管理の状況 | 38 |
| 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 |

1. 金額・条件等

(1) 根拠

平成 16 年 12 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けいただいております優先株式の概要は以下の通りですが、発行条件等を実質的な変更はありません。

なお、第 1 回優先株式の一部取得について預金保険機構に申出を行い、平成 18 年 9 月 1 日に承認いただきました。本件により、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、これを消却いたしました。

【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 |
| 当 初 の 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) で修正 |
| 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 18 年 3 月期の業績（銀行単体ベース）

【平成 18 年 3 月期の損益（銀行単体ベース）】

（単位：億円）

| | 18 年 3 月期 計 画 | 18 年 3 月期 | |
|---------------|------------------|-----------|--------|
| | | 実 績 | 健全化計画比 |
| 業 務 粗 利 益 | 1,351 | 1,347 | 4 |
| 経 費 | 832 | 789 | 43 |
| 業務純益（一般貸引繰入前） | 518 | 557 | 39 |
| 信 用 コ ス ト | 230 | 404 | 174 |
| 株 式 等 関 係 損 益 | - | 140 | 140 |
| 経 常 利 益 | 253 | 302 | 49 |
| 特 別 損 益 | 47 | 66 | 19 |
| 税 引 後 当 期 利 益 | 109 | 126 | 17 |

（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

貸出金利回りの低下（健全化計画比 0.18%）などにより、資金利益は 1,145 億円（健全化計画比 82 億円）となりましたが、役務取引等利益が健全化計画比 +24 億円の 143 億円となったことに加え、住宅ローン債権の流動化による譲渡益を計上したことから、業務粗利益全体ではほぼ健全化計画通りの 1,347 億円（健全化計画比 4 億円）を確保いたしました。

B. 業務純益（一般貸倒引当金繰入前）

さらに、経費が 789 億円（健全化計画比 43 億円）と、効率化による抑制が健全化計画を上回ったことから、一般貸倒引当金繰入前の業務純益は 557 億円（健全化計画比 +39 億円）となりました。

C. 経常利益

D C F 法による引当対象先の拡大や不良債権の最終処理促進などにより、信用コスト（一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理損失額）は 404 億円（健全化計画比 +174 億円）となりましたが、一般貸倒引当金繰入前の業務純益や株式等売却益の増加により、経常利益は 302 億円（健全化計画比 +49 億円）となりました。

D. 税引後当期利益

固定資産の減損処理費用や統合コストの計上により、特別損益は 66 億円（健全化計画比 19 億円）となり、税引後当期利益は 126 億円（健全化計画比 +17 億円）となりました。

平成 18 年 3 月期の業績（分離子会社合算ベース）

【平成 18 年 3 月期の損益】

（単位：億円）

| | 銀行単体 ベース | | 分離子会社 合算ベース | |
|---------------|-------------|--------|----------------|--------|
| | | 健全化計画比 | | 健全化計画比 |
| 業 務 粗 利 益 | 1,347 | 4 | 1,353 | 3 |
| 経 費 | 789 | 43 | 791 | 46 |
| 業務純益（一般貸引繰入前） | 557 | 39 | 561 | 43 |
| 信 用 コ ス ト | 404 | 174 | 411 | 182 |
| 株 式 等 関 係 損 益 | 140 | 140 | 140 | 140 |
| 経 常 利 益 | 302 | 49 | 299 | 46 |
| 特 別 損 益 | 66 | 19 | 63 | 16 |
| 税 引 後 当 期 利 益 | 126 | 17 | 126 | 17 |

（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）

ほぼ健全化計画通りの業務粗利益を計上したことに加え、効率化による経費の抑制が健全化計画を上回ったことから、一般貸倒引当金繰入前の業務純益は 561 億円（健全化計画比 +43 億円）となりました。

B. 経常利益

DCF 法による引当対象先の拡大や不良債権の最終処理促進などにより、信用コスト（一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理損失額）は 411 億円（健全化計画比 +182 億円）となりましたが、住宅ローン債権の流動化による譲渡益の計上や株式等売却益の増加により、経常利益は 299 億円（健全化計画比 +46 億円）となりました。

C. 税引後当期利益

固定資産の減損処理費用や統合コストの計上により、税引後当期利益は 126 億円（健全化計画比 +17 億円）となりました。

配当可能利益

平成 17 年 3 月期および平成 18 年 3 月期において、健全化計画を上回る税引後当期利益（2 年累計で健全化計画比 +40 億円）を計上したことに加え、平成 18 年 3 月期において、

資本準備金 356 億円を減少しその他資本剰余金へ、利益準備金 129 億円を減少し剰余金(当期末処分利益)へ、それぞれ振り替えたことなどから、平成 18 年 3 月期の配当可能利益は健全化計画比 + 557 億円の 819 億円となりました。

ロ．今後の見通し

平成 19 年 3 月期以降の業績計画（銀行単体ベース）

【平成 19 年 3 月期以降の損益見通し（銀行単体ベース）】

（単位：億円）

| | 19 年 3 月期 計 画 | 20 年 3 月期 計 画 | 21 年 3 月期 計 画 | 22 年 3 月期 計 画 |
|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 業 務 粗 利 益 | 1,278 | 1,247 | 1,256 | 1,285 |
| 経 費 | 761 | 743 | 730 | 718 |
| 業務純益（一般貸引繰入前） | 516 | 503 | 526 | 566 |
| 信 用 コ ス ト | 125 | 135 | 130 | 130 |
| 経 常 利 益 | 392 | 351 | 401 | 441 |
| 特 別 損 益 | 35 | 1 | 2 | 2 |
| 税 引 後 当 期 利 益 | 205 | 202 | 241 | 265 |

（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）

業務粗利益については、金利上昇局面において調達コストの増加が先行することにより、一時的に減少するものの、事業性貸出および個人ローンの残高拡大や有価証券の運用力強化など、収益力の強化に取り組むことから、平成 21 年 3 月期以降は増加に転じる見込みであります。

また、合併時重複店舗の統廃合を平成 19 年 4 月に終える（従前計画より約 2 年前倒し）とともに、人員効率化を引き続き進めることにより、経費は漸次削減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 22 年 3 月期において 566 億円（平成 19 年 3 月期比 + 50 億円）へと増加する見込みであります。

B. 経常利益

平成 18 年 3 月期において、DCF 法による引当対象先の拡大や不良債権の最終処理促進などにより 404 億円の信用コストを計上したことなどから、平成 19 年 3 月期以降の信用コストは減少を見込んでおり、経常利益は、平成 22 年 3 月期において 441 億円（平成 19 年 3 月期比 + 49 億円）へと増加する見込みであります。

C. 税引後当期利益

合併時重複店舗の統廃合に伴う減損損失の計上が、平成 19 年 3 月期までに完了する

ことから、税引後当期利益は漸次増加し、平成 22 年 3 月期において 265 億円（平成 19 年 3 月期比 +60 億円）となる見込みであります。

平成 19 年 3 月期以降の業績計画（分離子会社合算ベース）

【平成 19 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）

| | 19 年 3 月期 計 画 | 20 年 3 月期 計 画 | 21 年 3 月期 計 画 | 22 年 3 月期 計 画 |
|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 業 務 粗 利 益 | 1,281 | 1,249 | 1,258 | 1,286 |
| 経 費 | 763 | 745 | 732 | 720 |
| 業務純益（一般貸引繰入前） | 517 | 503 | 526 | 565 |
| 信 用 コ ス ト | 125 | 135 | 130 | 130 |
| 経 常 利 益 | 370 | 347 | 399 | 439 |
| 特 別 損 益 | 5 | 2 | 3 | 3 |
| 税 引 後 当 期 利 益 | 213 | 199 | 240 | 263 |

（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）

業務粗利益については、金利上昇局面において調達コストの増加が先行することにより、一時的に減少するものの、事業性貸出および個人ローンの残高拡大や有価証券の運用力強化など、収益力の強化に取り組むことから、平成 21 年 3 月期以降は増加に転じる見込みであります。

また、合併時重複店舗の統廃合を平成 19 年 4 月に終える（従前計画より約 2 年前倒し）とともに、人員効率化を引き続き進めることにより、経費は漸次削減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 22 年 3 月期において 565 億円（平成 19 年 3 月期比 +48 億円）へと増加する見込みであります。

B. 経常利益

平成 18 年 3 月期において、DCF 法による引当対象先の拡大や不良債権の最終処理促進などにより 411 億円の信用コストを計上したことなどから、平成 19 年 3 月期以降の信用コストは減少を見込んでおり、経常利益は、平成 22 年 3 月期において 439 億円（平成 19 年 3 月期比 +69 億円）へと増加する見込みであります。

C. 税引後当期利益

合併時重複店舗の統廃合に伴う減損損失の計上が、平成 19 年 3 月期までに完了することから、税引後当期利益は漸次増加し、平成 22 年 3 月期において 263 億円（平成 19 年 3 月期比 +50 億円）とな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]

| | 18/3月期 実績 | 18/9月期 見込み | 19/3月期 計画 | 20/3月期 計画 | 21/3月期 計画 | 22/3月期 計画 |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (規模) < 資産、負債は平残、純資産は末残 > (億円) | | | | | | |
| 総資産 | 64,675 | 64,819 | 64,750 | 65,498 | 66,727 | 67,964 |
| 貸出金 | 44,358 | 44,248 | 44,326 | 45,124 | 46,133 | 47,137 |
| 有価証券 | 13,253 | 14,248 | 14,598 | 15,361 | 15,754 | 16,182 |
| 特定取引資産 | 25 | 15 | 15 | 14 | 14 | 14 |
| 繰延税金資産 < 末残 > | 818 | 759 | 695 | 545 | 384 | 207 |
| 総負債 | 62,105 | 62,034 | 62,017 | 62,979 | 64,358 | 65,756 |
| 預金・NCD | 57,730 | 56,955 | 56,882 | 57,485 | 58,520 | 59,851 |
| 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 > | 245 | 233 | 230 | 230 | 230 | 230 |
| 純資産 | 2,618 | 2,665 | 2,755 | 2,921 | 3,125 | 3,345 |
| 資本金 | 635 | 857 | 857 | 857 | 857 | 857 |
| 資本準備金 | 635 | 856 | 856 | 856 | 856 | 856 |
| その他資本剰余金 | 356 | - | - | - | - | - |
| 利益準備金 | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 剰余金 (注) | 469 | 510 | 604 | 770 | 976 | 1,196 |
| 自己株式 | 4 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| その他有価証券評価差額金 | 208 | 146 | 146 | 146 | 146 | 146 |
| 繰延ヘッジ損益 | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 土地再評価差額金 | 317 | 299 | 296 | 296 | 296 | 296 |
| 新株予約権 | - | - | - | - | - | - |
| (収益) (億円) | | | | | | |
| 業務粗利益 | 1,347 | 656 | 1,278 | 1,247 | 1,256 | 1,285 |
| 資金運用収益 | 1,272 | 644 | 1,281 | 1,326 | 1,380 | 1,418 |
| 資金調達費用 | 127 | 70 | 168 | 248 | 297 | 311 |
| 役務取引等利益 | 143 | 76 | 153 | 156 | 158 | 162 |
| 特定取引利益 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| その他業務利益 | 56 | 4 | 9 | 11 | 12 | 14 |
| 国債等債券関係損()益 | 22 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 |
| 業務純益 (一般貸倒引当金繰入前) | 557 | 274 | 516 | 503 | 526 | 566 |
| 業務純益 | 456 | 318 | 561 | 503 | 526 | 566 |
| 一般貸倒引当金繰入額 | 100 | 44 | 44 | - | - | - |
| 経費 | 789 | 381 | 761 | 743 | 730 | 718 |
| 人件費 | 356 | 174 | 344 | 328 | 316 | 310 |
| 物件費 | 386 | 182 | 369 | 366 | 365 | 359 |
| 不良債権処理損失額 | 303 | 89 | 169 | 135 | 130 | 130 |
| 株式等関係損()益 | 140 | 17 | 17 | - | - | - |
| 株式等償却 | 3 | 13 | 13 | - | - | - |
| 経常利益 | 302 | 234 | 392 | 351 | 401 | 441 |
| 特別利益 | 22 | 7 | 14 | 8 | 8 | 8 |
| 特別損失 | 89 | 37 | 49 | 6 | 6 | 6 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 法人税等調整額 | 107 | 88 | 150 | 149 | 161 | 177 |
| 税引後当期利益 | 126 | 114 | 205 | 202 | 241 | 265 |
| (配当) (億円、円、%) | | | | | | |
| 分配可能額 | 819 | - | 598 | 764 | 968 | 1,188 |
| 配当金総額 (中間配当を含む) | 36 | - | 36 | 36 | 36 | 36 |
| 普通株配当金 | 28 | - | 31 | 31 | 31 | 31 |
| 優先株配当金 < 公的資金分 > | 8 | - | 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 | 28.88 | - | 17.51 | 17.79 | 14.94 | 13.60 |

(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

| | 18/3月期 実績 | 18/9月期 見込み | 19/3月期 計画 | 20/3月期 計画 | 21/3月期 計画 | 22/3月期 計画 |
|-------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (経営指標) (％) | | | | | | |
| 資金運用利回 (A) | 2.17 | 2.14 | 2.13 | 2.16 | 2.20 | 2.21 |
| 貸出金利回 (B) | 2.45 | 2.36 | 2.38 | 2.40 | 2.43 | 2.43 |
| 有価証券利回 | 1.33 | 1.61 | 1.49 | 1.51 | 1.57 | 1.62 |
| 資金調達原価 (C) | 1.52 | 1.49 | 1.54 | 1.62 | 1.64 | 1.60 |
| 預金利回 (含むNCD) (D) | 0.04 | 0.07 | 0.10 | 0.21 | 0.30 | 0.32 |
| 経費率 (E) | 1.36 | 1.33 | 1.33 | 1.29 | 1.24 | 1.19 |
| 人件費率 | 0.61 | 0.60 | 0.60 | 0.57 | 0.53 | 0.51 |
| 物件費率 | 0.66 | 0.63 | 0.64 | 0.63 | 0.62 | 0.60 |
| 総資金利鞘 (A)-(C) | 0.65 | 0.65 | 0.59 | 0.54 | 0.56 | 0.61 |
| 預貸金利鞘 (B)-(D)-(E) | 1.05 | 0.96 | 0.95 | 0.90 | 0.89 | 0.92 |
| 非金利収入比率 | 31.55 | 22.91 | 21.59 | 19.63 | 19.26 | 19.09 |
| O H R (経費/業務粗利益) | 58.62 | 58.17 | 59.56 | 59.61 | 58.10 | 55.91 |
| R O E (注1) | 21.92 | 20.72 | 19.23 | 17.74 | 17.41 | 17.50 |
| R O A (注2) | 0.87 | 0.85 | 0.81 | 0.78 | 0.80 | 0.84 |

(注1) 18/3月期は、一般貸引前業務純益 / 資本勘定 <平残>。

18/9月期以降は、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 + 西銀ターナメント・パートナーズ(株) + シティ・ターナメント・ホールディング(株)]

| | 18/3月期 実績 | 18/9月期 見込み | 19/3月期 計画 | 20/3月期 計画 | 21/3月期 計画 | 22/3月期 計画 |
|-------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (収益) (億円) | | | | | | |
| 業務純益 (一般貸倒引当金繰入前) | 561 | 275 | 517 | 503 | 526 | 565 |
| 与信関連費用 (注1) | 411 | 45 | 125 | 135 | 130 | 130 |
| 株式等関係損()益 | 140 | 17 | 17 | - | - | - |
| 株式等償却 | 3 | 13 | 13 | - | - | - |
| 経常利益 | 299 | 235 | 370 | 347 | 399 | 439 |
| 税引後当期利益 | 126 | 139 | 213 | 199 | 240 | 263 |
| (経営指標) (％) | | | | | | |
| R O E (注2) | 20.99 | 19.80 | 18.65 | 17.60 | 17.40 | 17.48 |

(注1) 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2) 18/3月期は、一般貸引前業務純益 / 資本勘定 <平残>。

18/9月期以降は、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)

| | 17/3月期 実績 | 18/3月期 実績 | 18/9月期 見込み | 19/3月期 見込み |
|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| (規模)<未残> | | | | (億円) |
| 総資産 | 67,284 | 69,353 | 69,151 | |
| 貸出金 | 48,108 | 47,687 | 47,286 | |
| 有価証券 | 12,421 | 14,474 | 14,772 | |
| 特定取引資産 | 15 | 14 | 11 | |
| 繰延税金資産 | 1,003 | 875 | 815 | |
| 総負債 | 64,426 | 66,336 | 66,053 | |
| 預金・NCD | 60,267 | 59,477 | 59,724 | |
| 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 | 253 | 251 | 238 | |
| 少数株主持分 | 395 | 394 | | |
| 純資産 | 2,462 | 2,622 | 3,097 | |
| 資本金 | 593 | 635 | 857 | |
| 資本剰余金 | 995 | 1,037 | 903 | |
| 利益剰余金 | 278 | 410 | 483 | |
| 自己株式 | 2 | 4 | 4 | |
| その他有価証券評価差額金 | 231 | 226 | 162 | |
| 繰延ヘッジ損益 | | | 0 | |
| 土地再評価差額金 | 365 | 317 | 299 | |
| 為替換算調整勘定 | 0 | 0 | 0 | |
| 新株予約権 | | | - | |
| 少数株主持分 | | | 397 | |
| (収益) | | | | (億円) |
| 経常収益 | 1,884 | 2,002 | 906 | 1,768 |
| 資金運用収益 | 1,429 | 1,371 | 695 | |
| 役務取引等収益 | 321 | 334 | 163 | |
| 特定取引収益 | 0 | 0 | 1 | |
| その他業務収益 | 13 | 107 | 5 | |
| その他経常収益 | 119 | 188 | 41 | |
| 経常費用 | 1,643 | 1,683 | 654 | |
| 資金調達費用 | 116 | 124 | 69 | |
| 役務取引等費用 | 119 | 115 | 51 | |
| 特定取引費用 | - | - | - | |
| その他業務費用 | 6 | 40 | 1 | |
| 営業経費 | 946 | 887 | 432 | |
| その他経常費用 | 454 | 515 | 99 | |
| 貸出金償却 | 187 | 199 | 50 | |
| 貸倒引当金繰入額 | 213 | 284 | 17 | |
| 一般貸倒引当金繰入額 | 126 | 107 | 46 | |
| 個別貸倒引当金繰入額 | 340 | 176 | 64 | |
| 経常利益 | 241 | 318 | 252 | 398 |
| 特別利益 | 29 | 28 | 37 | |
| 特別損失 | 78 | 91 | 38 | |
| 税金等調整前当期純利益 | 191 | 256 | 251 | |
| 法人税、住民税及び事業税 | 8 | 6 | 2 | |
| 法人税等調整額 | 80 | 108 | 93 | |
| 少数株主利益 | 7 | 12 | 9 | |
| 当期純利益 | 95 | 128 | 146 | 226 |

(注) 17/3月期の収益は、16/4~9月の福岡シティ銀行の計数を含んでおります。

(図表2)自己資本比率の推移<国内基準>

| (単体) | (億円) | | | | | |
|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 18/3月期 実績 | 18/9月期 見込み | 19/3月期 計画 | 20/3月期 計画 | 21/3月期 計画 | 22/3月期 計画 |
| 資本金 | 635 | 857 | 857 | 857 | 857 | 857 |
| うち非累積的永久優先株 | - | - | - | - | - | - |
| 資本準備金 | 635 | 856 | 856 | 856 | 856 | 856 |
| その他資本剰余金 | 356 | - | - | - | - | - |
| 利益準備金 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 任意積立金 | 432 | 510 | 568 | 734 | 931 | 1,152 |
| 次期繰越利益 | - | - | - | - | - | - |
| その他 | 207 | 207 | 207 | 207 | 207 | 207 |
| うち優先出資証券 | 208 | 208 | 208 | 208 | 208 | 208 |
| その他有価証券の評価差損 | - | - | - | - | - | - |
| 自己株式 | 4 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 営業権相当額 | - | - | - | - | - | - |
| Tier 計 | 2,262 | 2,428 | 2,485 | 2,651 | 2,847 | 3,067 |
| (うち税効果相当額) | (818) | (759) | (695) | (545) | (384) | (207) |
| 有価証券含み益 | - | - | - | - | - | - |
| 土地再評価益 | 253 | 239 | 237 | 237 | 237 | 237 |
| 一般貸倒引当金 | 255 | 252 | 254 | 258 | 262 | 267 |
| 永久劣後債務 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| その他 | - | - | - | - | - | - |
| Upper Tier 計 | 659 | 642 | 641 | 645 | 649 | 654 |
| 期限付劣後債務・優先株 | 657 | 681 | 681 | 675 | 675 | 645 |
| その他 | - | - | - | - | - | - |
| Lower Tier 計 | 657 | 681 | 681 | 675 | 675 | 645 |
| Tier 計 | 1,316 | 1,323 | 1,322 | 1,320 | 1,324 | 1,299 |
| (うち自己資本への算入額) | (1,316) | (1,323) | (1,322) | (1,320) | (1,324) | (1,299) |
| Tier | - | - | - | - | - | - |
| 控除項目 | 100 | 130 | 130 | 130 | 130 | 130 |
| 自己資本合計 | 3,478 | 3,620 | 3,677 | 3,841 | 4,042 | 4,237 |
| | (億円) | | | | | |
| リスクアセット | 40,892 | 40,395 | 40,691 | 41,360 | 42,040 | 42,845 |
| オンバランス項目 | 39,737 | 39,310 | 39,606 | 40,275 | 40,955 | 41,760 |
| オフバランス項目 | 1,154 | 1,084 | 1,084 | 1,084 | 1,084 | 1,084 |
| その他 | - | - | - | - | - | - |
| | (%) | | | | | |
| 自己資本比率 | 8.50 | 8.96 | 9.03 | 9.28 | 9.61 | 9.88 |
| Tier 比率 | 5.53 | 6.01 | 6.10 | 6.41 | 6.77 | 7.15 |

自己資本比率につきましては、19年3月期よりパーゼル が適用されることとなっておりますが、計画策定時点(18年11月)においては現行基準に基づき算定しております。

なお、新基準適用後の自己資本比率につきましては、経営健全化計画の履行状況報告の中で公表いたします。

(図表2)自己資本比率の推移<国内基準>

| (連結) | | (億円) | | | | | |
|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--|
| | 18/3月期 実績 | 18/9月期 見込み | 19/3月期 計画 | 20/3月期 計画 | 21/3月期 計画 | 22/3月期 計画 | |
| 資本金 | 635 | 857 | 857 | 857 | 857 | 857 | |
| うち非累積的永久優先株 | - | - | - | - | - | - | |
| 資本剰余金 | 1,037 | 903 | 903 | 903 | 903 | 903 | |
| 利益剰余金 | 372 | 483 | 530 | 698 | 902 | 1,131 | |
| 連結子会社の少数株主持分 | 392 | 396 | 308 | 266 | 270 | 275 | |
| うち優先出資証券 | 208 | 208 | 208 | 208 | 208 | 208 | |
| その他有価証券の評価差損 | - | - | - | - | - | - | |
| 自己株式 | 4 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
| 為替換算調整勘定 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 営業権相当額 | - | - | - | - | - | - | |
| 連結調整勘定相当額 | 10 | 9 | 7 | 3 | 0 | - | |
| その他 | - | - | - | - | - | - | |
| Tier 計 | 2,422 | 2,626 | 2,586 | 2,715 | 2,926 | 3,159 | |
| (うち税効果相当額) | (875) | (815) | (749) | (601) | (440) | (265) | |
| 有価証券含み益 | - | - | - | - | - | - | |
| 土地再評価益 | 256 | 242 | 239 | 239 | 239 | 239 | |
| 一般貸倒引当金 | 266 | 263 | 265 | 269 | 274 | 279 | |
| 永久劣後債務 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | |
| その他 | - | - | - | - | - | - | |
| Upper Tier 計 | 672 | 655 | 654 | 659 | 663 | 669 | |
| 期限付劣後債務・優先株 | 657 | 681 | 681 | 675 | 675 | 645 | |
| その他 | - | - | - | - | - | - | |
| Lower Tier 計 | 657 | 681 | 681 | 675 | 675 | 645 | |
| Tier 計 | 1,329 | 1,336 | 1,335 | 1,334 | 1,338 | 1,314 | |
| (うち自己資本への算入額) | (1,329) | (1,336) | (1,335) | (1,334) | (1,338) | (1,314) | |
| Tier | - | - | - | - | - | - | |
| 控除項目 | 5 | 35 | 36 | 36 | 36 | 36 | |
| 自己資本合計 | 3,746 | 3,926 | 3,886 | 4,013 | 4,228 | 4,436 | |
| (億円) | | | | | | | |
| リスクアセット | 42,612 | 42,087 | 42,453 | 43,142 | 43,868 | 44,716 | |
| オンバランス項目 | 41,386 | 40,936 | 41,302 | 41,991 | 42,717 | 43,565 | |
| オフバランス項目 | 1,226 | 1,151 | 1,151 | 1,151 | 1,151 | 1,151 | |
| その他 | - | - | - | - | - | - | |
| (%) | | | | | | | |
| 自己資本比率 | 8.79 | 9.33 | 9.15 | 9.30 | 9.63 | 9.92 | |
| Tier 比率 | 5.68 | 6.23 | 6.09 | 6.29 | 6.67 | 7.06 | |

自己資本比率につきましては、19年3月期よりパーゼル が適用されることとなっておりますが、計画策定時点(18年11月)においては現行基準に基づき算定しております。
 なお、新基準適用後の自己資本比率につきましては、経営健全化計画の履行状況報告の中で公表いたします。

(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 月の合併以来、拡大した顧客基盤や両行が従来から有していた商品・サービスおよびそれらを提供するチャネル等における営業上の強みを活かし、合併によるシナジー効果を最大限に追求するとともに、本部人員の削減や店舗統廃合による人員の効率化など、経営の合理化を進めてまいりました。加えて、不良債権処理を促進するほか、人事制度や業務運営体制等の経営インフラの整備を図ってまいりました。

その結果、健全性や効率性など財務内容の改善も順調に進み、経営理念に掲げた「お客さまとともに成長する“九州 No.1 バンク”」の実現に向けてのベースとなる態勢が整ってきたものと認識しております。

今般の健全化計画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”の経営姿勢を一層明確にし、より営業に軸足を置いた積極的な経営戦略を展開してまいります。

今後、収益力の強化および信用リスク管理の強化により、財務内容のさらなる向上を図るとともに、地域への円滑な資金供給や質の高い金融サービスの提供を通じて地域経済の発展に寄与することで、揺るぎない経営基盤の確立を目指してまいります。

収益力強化

当行がコア事業と位置付ける中小企業・個人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（身近できめ細やかな対応）の両面で、戦略的かつ機能的な営業を展開することによりお取引を拡大するとともに、この分野での効率性を向上させ、リスクを最適にマネジメントすることにより、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～

統合効果を最大限に活かした効率化を進めながらも、顧客ニーズの多様化・高度化に的確に対応し、お客さまの利便性の向上とお取引の拡大を図るために、営業戦力の「選択と集中」による機能的かつ効率的な営業体制構築の観点から、経営資源（店舗・行員）の最適配分に取り組んでおります。

i) 店舗チャネルの最適配分

店舗チャネルについては、福岡県内の主要経済圏である福岡・北九州・久留米地区の中核店舗となる「3 営業部（本店営業部・北九州営業部・久留米営業部）」、地域の営業ユニットであるブロックを統括する「ブロック長店（県内 14 ブロック・県外 4 ブロック）」を設置するほか、中小企業・個人のお客さまとの密接なリレーションに強みを発揮する専門拠点を展開するなど、ソリューション営業とリレーション営業を両立させる体制の整備を進めております。

中小企業向け専門拠点については、専門スタッフが融資に関する情報提供や相

談・申込受付を行う「ビジネスサポートセンター（ＢＳＣ）」を３営業部に、スモールビジネスローンを専門に取り扱う「ビジネスサポートプラザ（ＢＳＰ）」を福岡県外の８営業店（熊本・大分・宮崎・鹿児島・宇部・福山・広島・岡山）に設置しております。今後も、拠点拡充や機能強化により、小規模な中小企業・個人事業者の資金ニーズへのサポート体制の充実と営業の効率化を図ってまいります。

個人向け専門拠点については、住宅ローンの専門窓口である「ローン営業室」（８拠点）を引き続き拡充してまいります。

また、平日時間外や休日にも当行全店のお客さまを対象に資金運用相談やローンの相談・手続き等を行う「ＮＣＢ（アルファ）」（１拠点）を展開していくとともに、ショッピングセンター内で平日時間外や休日営業を行う「インストアランチ（ＩＳＢ）」（１２か店、平成１９年１月に１か店廃止後）についても、当行全店のお客さまを対象とするなど、機能強化を図ってまいります。

その他、電話による営業拠点である「ダイレクトセンター」「ローンコールセンター」における商品販売力の強化を図るとともに、インターネットや携帯電話を活用したダイレクトバンキングの機能を強化することにより、顧客利便性の向上と営業の効率化を図ってまいります。

ii) 行員チャネルの最適配分

お客さまとの接点となる行員チャネルについても、ソリューションとリレーションの両面で幅広い層にスピーディかつ的確な対応ができるよう、営業行員の最適配置と一層のスキルアップに取り組んでおります。

法人向けソリューション営業については、法人営業部内に「企業支援」「ファイナンス営業」「企業年金・信託営業」「システム営業」「情報営業」「外為営業」等の高度な提案営業を行う本部直接渉外担当者を配置しております。また、営業店における法人営業専担者として、「ブロック・ソリューション・マネージャー（ＢＳＭ）」「ソリューション・マネージャー（ＳＭ）」を配置しております。今後も、業務専門性を高める研修や外部機関へのトレーニー派遣等による営業スキルアップと本支店間の連携強化により、高度化する法人ニーズへのスピーディかつ的確な対応力の向上を図ってまいります。

法人向けリレーション営業については、特に中小企業層を対象に営業店渉外担当者を重点的に投入するとともに、中小企業向け専門拠点である「ＢＳＣ」「ＢＳＰ」の専門スタッフによる営業を展開いたします。

個人向けソリューション営業については、個人営業部に「本部ファイナンシャル・アドバイザー（本部ＦＡ）」、福岡県内のブロック長店に「エリア・ファイナンシャル・アドバイザー（エリアＦＡ）」を配置しております。今後もますます多様化・高度化が進むと予想されるお客さまのニーズへのタイムリーな対応を実現するため、コンサルティング機能と営業店支援機能の強化を図ってまいります。

個人向けリレーション営業については、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ブロック内の店頭行員への営業指導等を行う「チーフ・マネー・アドバイザー（ＣＭＡ）」を配置しております。引き続き人員を拡充し、店頭における営業力の強化を図ってまいります。

その他、ブロック全域を対象とした個人ローン営業の専担者で、主として住宅業者への直接営業や大口のアパートローン推進を担う「ブロック・ローン・マネージャー（ＢＬＭ）」を県内のブロック長店に配置しております。

B. 法人営業の強化

地域密着型金融機能強化の精神に則り、地域金融機関として地元企業との共栄共存を実現するため、迅速かつ適切な事業資金の供給体制を構築し、事業性貸出の増強を図るとともに、法人ソリューション営業の強化により、手数料収入の拡大に努めてまいります。併せて、法人取引基盤の拡大およびプライシングの適正化に向けた取組みを強化してまいります。

i) 事業性貸出の増強

企業規模に応じた営業体制に基づくセグメント別営業を展開することで、多様化・高度化が進む法人ニーズへの的確な対応を図りながら、中小企業向け貸出を中心に、事業性貸出の増強に取り組んでまいります。

大企業・中堅企業に対しては、営業店に配置した法人営業専担者である「BSM」「SM」と法人営業部との連携によりソリューション営業を展開するとともに、各地区本部（福岡・北九州・筑後・筑豊・宮崎）による渉外活動および役員渉外を展開することで幅広くニーズ対応を図り、資金需要に対しても積極的に取り組んでまいります。

中小企業に対しては、営業店渉外担当者を重点的に投入し、資金ニーズへの対応を中心とした提案型の営業活動を行っております。引き続き、本支店で融資案件協議会を開催するなど、具体的な提案・案件組成に向けた活動を強化してまいります。

小規模な中小企業・個人事業者に対しては、中小企業向け専門拠点である「BSC」「BSP」と各地区の営業店が連携し、リレーション営業を進めてまいります。

その他、地域密着型金融の担い手として中小企業金融の円滑化を図る観点から、地銀共同SPCを使った債権流動化スキームの導入によるノンリコースローンやコベナンツローン等の新たな融資手法への積極的な取組みを促進するとともに、新規開業医向け無担保ローン等、新たな融資商品の提供等を行い、事業性貸出の増強を図ってまいります。

ii) 法人関連手数料収入の拡大

私募債受託、シンジケートローンやノンリコースローンの組成、クーボンスワップ等への取組みに加え、株式公開支援や有償のビジネス・マッチング業務を積極展開するなど、高度な商品・サービスの提供により、手数料収入の拡大に努めてまいります。

iii) 法人取引基盤の拡大

収益力の持続的な強化を図るため、中長期的な観点から、法人取引基盤の拡大に取り組んでまいります。

具体的には、新規法人口座の獲得および新規貸出先の開拓推進を強化し、貸出軒数の拡大を図ることにより、安定的な事業性貸出の増強に繋げてまいります。

また、給与振込・総合振込等法人取引機能の獲得強化により、当行への資金集中化を図るなど、既取引先との取引の維持・拡大に努めてまいります。

iv) プライシングの向上

営業店に対し、取引総合採算に応じた適正なプライシングを行うよう個別案件ベースでの本部指導を実施することにより、顧客別RAROA実績に基づく貸出基準

金利適用の定着化を図っております。併せて、法人ソリューション営業の強化等融資以外の取引メリットを提供することで取引先企業との信頼関係を醸成し、利回りの確保に繋げてまいります。

C. 個人営業の強化

個人のお客さまについては、取引コスト・営業コストに見合う収益性を確保する観点から、富裕層とマスリテール層にセグメントを行い、セグメント別の施策を展開し、取引基盤の拡大を図っております。併せて、お客さまの借り入れニーズや資産形成ニーズへの積極的な対応により、住宅ローンや消費者ローン、株式投信や個人年金への取組みを強化してまいります。

i) 個人取引基盤の拡大

富裕層のお客さまに対しては、常に同じ行員がご相談に応じるワン to ワン制度の充実を図り、ニーズ発掘・相談対応型ソリューション営業を行ってまいります。

一方、マスリテール層のお客さまに対しては、ライフステージ別のサブセグメントを設定し、各種ローンやカード商品、給与振込や年金受取など、お客さま一人ひとりに応じた最適な商品・サービスの提供を通じて、生涯取引の獲得を図ってまいります。

ii) 個人ローン商品の販売強化

個人ローンについては、顧客層が多岐にわたりニーズも多様化していることから、より効率的かつ的確にニーズを把握し取り込めるよう、ローン種別毎のマーケット特性に合わせたチャネル・商品戦略を展開し、残高の拡大を目指してまいります。

住宅ローンについては、住宅業者への直接渉外体制を強化するとともに、休日も営業しているローンの専門窓口である「ローン営業室」を拡充いたします。県外エリアについては競争力のある県外専用商品を投入すると同時に、地元住宅業者への直接営業を強化することにより、残高拡大を図ってまいります。

アパートローンについては、住宅業者とのリレーションをさらに強化するとともに、個人ローン専担者「BLM」と「エリアFA」とのタイムリーな連携による提案型営業を強力に展開してまいります。

消費者ローンについては、ダイレクトチャネルを活用した販売を強化し、営業店に過度に依存しない営業体制を整備してまいります。具体的には、「ローンコールセンター」での取扱商品ラインアップを拡充するとともに、インターネットやモバイルによる新しい受付チャネルの機能を強化し営業広報と連携することで、営業店窓口依存しない集客を進めてまいります。また、既存のお取引先をセグメントし、ダイレクトメールによるローンニーズの取り込みを図ることで、残高拡大と取引顧客の採算性の向上を進めてまいります。

iii) 預り資産商品（投資信託・保険商品・証券仲介商品）の販売強化

お客さまの資産形成ニーズに的確に対応するとともに、リスクアセットに頼らない安定収益を確保するため、預り資産商品の販売を強化し、役務収益の増強を図ってまいります。

投資信託については、平成18年6月に取り扱いを開始したインターネット投資信託の利用促進により、顧客利便性の向上と顧客層の拡大を図ってまいります。

保険商品については、平成 19 年 12 月の窓販全面解禁に向け、対応商品の導入を検討いたします。

証券仲介商品については、個人営業部所属の「本部 F A」、3 営業部(本店・北九州・久留米)、福岡県内のブロック長店 13 か店および「N C B 天神」の計 18 拠点で取り扱っておりますが、順次、取扱拠点を拡大してまいります。

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、営業に係る業務運営体制の強化に取り組んでまいります。

i) 営業戦略会議の設置

より営業に軸足を置いた経営戦略を展開するため、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意思決定を図る観点から、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 月に設置いたしました。

ii) 営業店指導體制の強化

営業店モニタリング・指導機能の強化により営業能力の全般的な向上を図るため、平成 18 年 10 月に、ブロック長を補佐し営業プロセスの管理・助言や個社毎の営業サポートを行う「ブロック推進役」(12 名)を配置するとともに、営業担当者の融資スキルの向上を図るため、案件の発掘から組立・起案まで、実践を通じた指導を行う審査部指導班の人員を拡充(3 名 6 名)しております。

iii) スピーディな融資体制の構築

審査関連の各種マニュアルにおける着眼点を整理し審査基準を営業店へ開示することにより、営業店と審査本部の目線を合わせ、審査のレベルアップとスピードアップを図ってまいります。

また、平成 18 年 8 月に、融資申込案件受付、稟議書作成、発送、決裁通知、貸出条件管理機能等を一体化した「融資案件管理システム」を導入したほか、平成 18 年 9 月に、住宅ローンの受付から審査、実行に至る内部プロセスをシステム化した「住宅ローントータル管理システム」を導入しております。これらの有効活用により、融資に係る全般的なプロセスを効率化し、スピーディな融資体制を構築いたします。

iv) 営業現場へのシステムサポートの強化

効率的・効果的な営業活動の実践に向けて、計数把握機能の強化や顧客営業情報の充実等、営業関連システムの機能強化を図ってまいります。併せて、顧客データ基盤の整備強化と分析機能の充実により、本部におけるマーケティング機能の強化に取り組んでまいります。

信用リスク管理強化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

信用リスクの適正な管理のため、お取引先との常日頃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を行うとともに、格付に基づいた厳正な自己査定を実施いたします。また、バーゼルⅢへの対応を踏まえた新たな信用格付スコアリングモデルの構築や自己査定と連動した信用格付運用システムの導入により、さらなる信用リスク管理の高度化を図ってまいります。

大口与信集中リスク管理については、与信限度額管理基準に基づき集中リスクの軽減に努めるとともに、投融資委員会による経営レベルでの定期的なローンレビューや、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体制を継続するほか、能動的な関与が必要な先については審査業務部の専門スタッフが取引先を直接管理する体制を維持してまいります。

さらに、業種等特定のカテゴリーへの偏重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。

合併前から蓄積してきた豊富な信用リスクデータについては、今後も信用リスク計量化にかかるデータの精緻化やポートフォリオマネジメントなどの管理手法の高度化に向けて有効に活かしてまいります。

以上のような信用リスク管理の強化に向けた取組みをベースとして、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することにより、“収益力の強化”と“中小企業・個人事業者への円滑な資金供給”とを同時に目指してまいります。

B. 経営改善支援の強化

「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」に則り、地場中小企業の再生支援に向けた取組みを一層強化してまいります。

経営改善支援業務については審査業務部が主管し、営業店と連携しながらお取引先との直接折衝等を通じて、経営改善計画書の策定サポートや経営改善スキームの策定、モニタリング等を行っております。また、事業再生支援への取組みにあたっては、外部専門家の持つ最新の事業再生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機関の機能を積極的に活用しております。

今後も、経営改善支援は地域金融機関に不可欠な機能であるとの認識に立ち、行内研修・セミナーの充実を図るほか、外部研修への参加促進や外部機関へのトレーニング・派遣等により、事業再生支援スキルを持つ人材の裾野拡大に努めるなど、本支店一体となってお取引先の経営改善と不良債権の新規発生防止に取り組んでまいります。

ロ．リストラの推移及び計画

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、従前計画で掲げたリストラ計画を前倒して実現してまいりました。

平成 19 年 3 月期以降においても、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・個人のお客さまとのお取引の強化に必要な店舗・人員を確保し、重点分野へ積極的に投入してまいります。

【経費等の推移（分離子会社合算ベース）】

（金額単位：億円）

| | 18 年 3 月期 実績 | 19 年 3 月期 計画 | 20 年 3 月期 計画 | 21 年 3 月期 計画 | 22 年 3 月期 計画 |
|------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 従業員数 | 4,365 人 | 4,219 人 | 4,007 人 | 3,903 人 | 3,903 人 |
| 店舗数(除：出張所) | 223 か店 | 184 か店 | 183 か店 | 183 か店 | 183 か店 |
| 人件費 | 357 | 345 | 329 | 317 | 311 |
| 物件費 | 387 | 370 | 367 | 366 | 360 |
| 人件費 + 物件費 | 744 | 716 | 697 | 683 | 672 |

従業員数

従業員については、これまでも店舗統廃合や本部組織のスリム化等を進めながら、合併後の 1 年半で 310 名の削減を実施し、平成 18 年 3 月末において 4,365 人（従前計画比 149 人）まで減少いたしました。

平成 19 年 3 月期以降においても、店舗統廃合や既存業務の合理化等により人員の効率化を進め、平成 21 年 3 月末には 3,900 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、合併時重複店舗の統廃合を迅速に進め、合併後の 1 年半で 35 か店の削減を実施し、平成 18 年 3 月末において 223 か店（従前計画比 9 か店）まで減少いたしました。

平成 19 年 4 月までの約 1 年間でさらに 40 か店を削減する予定であり、従前の健全化計画で掲げた削減計画（平成 21 年 3 月末までに 75 か店削減）を、約 2 年前倒して達成する見込みであります。

人件費（分離子会社合算ベース）

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 月期の人件費は 357 億円（従前計画比 19 億円）となりました。

平成 19 年 3 月期以降においても、店舗統廃合の前倒し実施に伴う人員効率化等により抑制を図り、平成 22 年 3 月期の人件費は 311 億円（平成 18 年 3 月期比 46 億円）を計画しております。

役員報酬・賞与

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 19 年 3 月期以降においても、従前計画で掲げた水準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）

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 月期の物件費は 387 億円（従前計画比 16 億円）となりました。

平成 19 年 3 月期以降においても、店舗統廃合や通常経費の見直しを進める一方、お客さまへのサービスの向上や業務運営の効率化のための戦略的な投資については積極的に取り組むこととし、平成 22 年 3 月期の物件費は 360 億円（平成 18 年 3 月期比 27 億円）を計画しております。

(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 + 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・ホールディング(株)]

| | 18/3月末 実績 | 18/9月末 見込み | 19/3月末 計画 | 20/3月末 計画 | 21/3月末 計画 | 22/3月末 計画 |
|-------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (役職員数) | | | | | | |
| 役員数 (人) | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 |
| うち取締役()内は非常勤 (人) | 16 (1) | 16 (1) | 16 (1) | 16 (1) | 16 (1) | 16 (1) |
| うち監査役()内は非常勤 (人) | 6 (3) | 6 (3) | 6 (3) | 6 (3) | 6 (3) | 6 (3) |
| 従業員数 (注) (人) | 4,365 | 4,419 | 4,219 | 4,007 | 3,903 | 3,903 |

(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)

| | 18/3月末 実績 | 18/9月末 見込み | 19/3月末 計画 | 20/3月末 計画 | 21/3月末 計画 | 22/3月末 計画 |
|----------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 国内本支店 (注1) (店) | 223 | 203 | 184 | 183 | 183 | 183 |
| 海外支店 (注2) (店) | - | - | - | - | - | - |
| (参考)海外現地法人 (社) | - | - | - | - | - | - |

(注1) 出張所、代理店、インスタブランチ、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。

| | 18/3月期 実績 | 18/9月期 見込み | 19/3月期 計画 | 20/3月期 計画 | 21/3月期 計画 | 22/3月期 計画 |
|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (人件費) | | | | | | |
| 人件費 (百万円) | 35,713 | 17,469 | 34,557 | 32,918 | 31,713 | 31,136 |
| うち給与・報酬 (百万円) | 28,139 | 13,734 | 27,192 | 25,907 | 24,977 | 24,506 |
| 平均給与月額 (千円) | 403 | 401 | 408 | 407 | 406 | 406 |

(注) 平均年齢39.02歳(平成18年3月末)

(役員報酬・賞与)

| | | | | | | |
|---------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 役員報酬・賞与 (注) (百万円) | 296 | 150 | 311 | 311 | 311 | 311 |
| うち役員報酬 (百万円) | 296 | 150 | 311 | 311 | 311 | 311 |
| 役員賞与 (百万円) | - | - | - | - | - | - |
| 平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円) | 15 | 8 | 16 | 16 | 16 | 16 |
| 平均役員退職慰労金 (百万円) | 17 | 50 | 50 | - | - | - |

(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)

| | | | | | | |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 物件費 (百万円) | 38,742 | 18,282 | 37,054 | 36,792 | 36,682 | 36,084 |
| うち機械化関連費用 (注) (百万円) | 8,543 | 3,722 | 7,995 | 8,369 | 8,567 | 8,054 |
| 除く機械化関連費用 (百万円) | 30,198 | 14,559 | 29,059 | 28,423 | 28,115 | 28,030 |

(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)

| | | | | | | |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 人件費 + 物件費 (百万円) | 74,456 | 35,751 | 71,612 | 69,711 | 68,396 | 67,221 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|

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

i) 銀行本体事務の集中化・効率化

経営資源の有効活用の観点から、銀行本体事務の集中化・効率化を図ることを目的とした子会社を設立いたしました。

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)」を有しております。

ii) 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・管理を行っております。

「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社を有しております。

iii) 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、グループ総合力の発揮に努めております。

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、「NCBコンピューターサービス(株)」「西日本信用保証(株)」を有しております。

なお、「NCBコンピューターサービス(株)」については、平成19年1月に開始を予定している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(持分法適用)となり、商号を「(株)NTTデータNCB」へと変更する予定であります。

iv) 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。

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。

i) (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18年4月からは、戦略ステージを“経営改善”から“成長”へと転換した経営計画（5か年計画）に着手しており、IPO（株式公開）を志すにふさわしい内部管理態勢・財務基盤・収益基盤を備えた銀行を目指しております。

ii) 西銀ターンアラウンド・パートナーズ(株)

旧西日本銀行から分割した貸出債権価値の最大化を図るべく、企業再生支援業務を集中的かつ効率的に進めております。

iii) シティ・ターンアラウンド・サポート(株)

旧福岡シティ銀行から分割した貸出債権価値の最大化を図るべく、企業再生支援業務を集中的かつ効率的に進めております。

(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 | 高田 浩司 | 銀行業 | H18 / 3月 | 2,807 | 21 | 20 | 88 | 75 | 2 | 4 | 連結 |
| 西銀ターアフラウンド・パートナーズ(株) | H15 / 9月 | 森口 充康 | 債権管理、再生支援業務 | H18 / 3月 | 257 | - | - | 257 | 278 | 26 | 25 | 連結 |
| シティ・ターアフラウンド・ホールディング(株) | H15 / 12月 | 平山 淳一 | 債権管理、再生支援業務 | H18 / 3月 | 212 | - | - | 212 | 180 | 3 | 0 | 連結 |
| Nishi-Nippon Preferred Capital (Cayman) Limited | H14 / 2月 | 村本 幸久 | 優先出資証券発行のための特別目的会社 | H18 / 3月 | 219 | - | - | 219 | 10 | 8 | 8 | 連結 |
| Nishi-Nippon Finance (Cayman) Limited | H 8 / 2月 | 日隈 正人 | 劣後債発行のための特別目的会社 | H18 / 3月 | 150 | - | - | 0 | 0 | - | - | 連結 |
| NCBオフィスサービス(株) | S63 / 4月 | 中原 二典 | 一般労働者の派遣業務 | H18 / 3月 | 4 | - | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 連結 |
| NCBビジネスサービス(株) | S56 / 9月 | 松原 総 | 本部集中業務の代行 | H18 / 3月 | 3 | - | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 連結 |
| NCBモーゲーサージャビス(株) | H 6 / 10月 | 野見山秀之 | 担保不動産調査・評価業務 | H18 / 3月 | 2 | - | - | 1 | 0 | 0 | 0 | 連結 |
| 九州カード(株) | S55 / 7月 | 小石原 冽 | クレジットカードに関する業務 | H18 / 3月 | 383 | 259 | 135 | 17 | 3 | 6 | 0 | 連結 |
| (株)NCB経営情報サービス | S61 / 12月 | 釜 洋輝 | コンサルティング業務、VC業務 | H18 / 3月 | 6 | - | - | 3 | 1 | 0 | 0 | 連結 |
| NCBコンピュータサービス(株) | S60 / 1月 | 野見山秀之 | コンピュータ処理、情報サービス業 | H18 / 3月 | 13 | - | - | 10 | 0 | 2 | 1 | 連結 |
| 西日本信用保証(株) | S59 / 4月 | 徳久 秀毅 | 信用保証業務 | H18 / 3月 | 125 | - | - | 39 | 0 | 6 | 3 | 連結 |

(注1) 18/3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) 九州カード(株)は、17年6月に西銀カード(株)を吸収合併しました。

(注5) 子会社・関連会社のうち、経常損失または当期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 |
|-------------------------|--|
| 西銀ターアフラウンド・パートナーズ(株) | 企業再生等を効率的に進めることで、貸出債権価値の最大化を図っております。同社損失相当額については、当行において引当金を計上しております。 |
| シティ・ターアフラウンド・ホールディング(株) | 企業再生等を効率的に進めることで、貸出債権価値の最大化を図っております。同社損失相当額については、当行において引当金を計上しております。 |
| NCBオフィスサービス(株) | 平成18年3月期は一時的な特別損失の発生により当期損失となりましたが、今後は通常ベースの利益を計上する見通しであります。 |

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等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」「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され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

投下された経営資源を活動（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。

信用コストの配賦

信用リスク定量化システムと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の定着に取り組んでおります。

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。

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等に基づき、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。

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まいります。

A. コンプライアンス体制

経営会議メンバーおよび外部の専門家（弁護士、大学教授各1名）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、各店舗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、各店舗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、所属部店長の上司を介さず、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“法令等遵守に違反する”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。

その他、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専担者である「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、「内部監査規程」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、作成に係る体制や手続、自己点検の実施要領、監査体制などを定めた規程を整備しております。今後は、確認・点検における精度の向上を目指すとともに、金融商品取引法における「内部統制監査制度」への対応を進め、財務報告に係る内部統制の充実を図ってまいります。

ハ．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 月から外部の専門家（弁護士、大学教授各 1 名）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、外部の専門家（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 | 常務以上の役員 | 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 | 大口と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し、取締役会等に諮問する。 |
| 営業戦略会議 | 頭取 | 会長、副頭取、専務 議案に応じて、営業本部長、審査本部長等が出席する。 | 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 |
| ALM委員会 | 頭取 | 副頭取、専務 証券国際本部・審査本部・営業本部の各本部長 総合企画部 経営管理部担当役員 総合企画部・経営管理部・市場証券部・証券国際部 営業統括部の各部長 | 経営管理部 | 月1回 | ALMが対象とするリスクの認識及び評価、ALM政策の決定、実施状況の把握、金融動向と資金繰りの把握及び自己資本比率の管理を行う (下部機関として「ALM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 | 経営会議のメンバー 大学教授 弁護士 | 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) |
| 投融资委員会 | 頭取 | 副頭取、専務 証券国際本部・審査本部・営業本部の各本部長 総合企画部 経営管理部担当役員 審査本部副本部長 経営管理部・審査統括部・審査部・審査業務部・法人営業部の各部長 | 審査部 | 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、大口と信先に対する将来の与信集中リスクの回避あるいは信用リスク許容の是非の検討を通して取組方針を審議する。 なお、個別案件の与信判断は行わない。 |
| システム戦略委員会 | 事務本部長 | 審査本部・営業本部の各本部長 総合企画部 経営管理部担当役員 総合企画部・総務部・事務統括部・システム部・証券国際部 審査統括部 営業統括部の各部長 | システム部 | 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 |

| 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 |
|----------|---------|---|-------|--------|---|
| 政策投資委員会 | 証券国際本部長 | 審査本部・営業本部・福岡地区本部の各本部長 総合企画部 経営管理部担当役員 グループ統括部 証券国際部 法人営業部 公務金融法人部の各部長 | 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 | 審査本部長 | 事務本部・営業本部の各本部長 審査本部副本部長 経営管理部・人事部・審査統括部・審査部 審査業務部の各部長 | 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 | 副頭取 | 事務本部・証券国際本部・審査本部・営業本部の各本部長 総合企画部 経営管理部担当役員 | 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 (下部機関として「事務堅確化部会」を設置) |
| 提案委員会 | 総合企画部長 | 総合企画部・経営管理部・広報部・人事部・総務部・事務統括部・システム部・証券国際部・審査統括部・営業統括部のスタッフ | 総合企画部 | 月1回 | 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 |
| 人材育成委員会 | 人事部長 | 総合企画部・経営管理部・人事部・事務統括部・証券国際部・審査統括部・営業統括部のスタッフ | 人事部 | 随時 | 経営計画の実現に向け、人材育成に係る各種施策を組織横断的に協議・検討する。 |
| 執行役員会議 | 頭取 | 副頭取、専務 総合企画部 経営管理部担当役員 執行役員全員 | 総合企画部 | 月1回 | 取締役と執行役員との間で経営情報の共有化を図り 円滑な経営執行に資することを目的とする。 |

(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、情報開示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

法令等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決算資料・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。

併せて、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。

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、円滑な資金供給等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、お客さまの目線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に努めるとともに、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、地域密着型金融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る企業再生支援を実践するなかで、健全な資金ニーズに対応してまいります。

また、担保・保証に過度に依存しない融資のさらなる促進を図るため、自動審査による融資審査機能の強化に向けたデータの蓄積・分析等を進めていくとともに、自動審査を活用した商品の開発を検討してまいります。

個人向けローンへの対応

個人のお客さまの生活の充実に資するため、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。

今後も申込受付チャネルや商品の充実等を通じて、機動的かつ円滑なローンの提供を目指してまいります。

具体的には、「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を図るとともに、「NCB」「ローン営業室」やインストアブランチ等の休日営業拠点を拡充するなど、ローン申込に係るお客さまの利便性向上に努めてまいります。

また、お客さまの多様なニーズにきめ細かく対応できる商品の開発やローン審査システムと審査技術の一層の精度向上を通じて、より広範囲な顧客層のニーズに対応できるよう努めてまいります。

八．組織・体制の見直し

本部組織については、営業戦略における法人・個人マーケット別の運営を考慮し、営業本内部に「法人営業部」「個人営業部」を配置し、さらに顧客セグメント別に高度なソリューションときめ細やかなリレーションを強化するため、それぞれ「ソリューショングループ」「リレーショングループ」を配置しております。

また、福岡・北九州・筑後・筑豊・宮崎の5地区に地区本部を配置し、営業店単独では取組みが困難な企業に対する情報営業や、本部で対応すべき団体や特定学校法人への渉外活動および役員渉外による営業店支援を行うことで信用供与の円滑化を図る体制としております。

営業店舗については、福岡県内の稠密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、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するほか、中小企業向け貸出の専門拠点である「BSC」「BSP」や住宅ローンの専門窓口である「ローン営業室」を拡充するなど、地域のお客さまの借り入れニーズをきめ細やかにかつ幅広く汲み取り、適切な商品・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

法人向け貸出等

i) NCB 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。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。（平成17年4月より取扱開始）

ii) NCB 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」を特長とする「BSC」「BSP」専用のスモールビジネスローン商品。当初、既存の貸出取引先のみを対象としておりましたが、平成18年8月に商品性を改良し、新規先に対する取り扱いを可能としました。（平成17年7月より取扱開始）

iii) NCB アパート経営名人

住宅ローンのように取扱基準をパッケージ化したアパートローン商品。新たにアパート経営を始められるお客さまにも解りやすくシンプルな商品設計を行いました。担保に依存せず物件の収益性を重視した商品で、事前のお申込であれば最短2営業日での回答を可能としております。（平成17年5月より取扱開始）

iv) NCB 新規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。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・運転資金への迅速な融資が可能となりました。（平成18年6月より取扱開始）

個人向け貸出等

i) 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、お客さまや不動産業者に対し解りやすい商品を取り揃えております。

また、平成 17 年 12 月には、女性を対象とした「NCBレディス住宅ローン」の取り扱いを開始しております。

ii) 消費者ローン

マイカー購入、学資資金などの資金用途を限定したローンに加え、資金用途自由なフリーローン「EZ（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」等、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 18 年 7 月には、フリーローン商品の見直しを実施し、従来の「EZローン」に加え、資金用途がある程度明確な資金について弾力的な金利適用ができる「NCBローンコレクション」の取り扱いを開始しております。

また、平成 18 年 11 月より、地域社会における子育て支援に資するため、出産予定または小学校入学前のお子さまをお持ちの方を対象に、「NCBハートフルプランレディスフリーローン」子育てママ応援特別金利”の取り扱いを開始しております。

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に照ら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。

個人向けローンについては、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 + 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・サポート(株)]

| (残高) | (億円) | |
|------------------|---------------------|---------------------|
| | 18/3月末 実績 (A) | 19/3月末 計画 (B) |
| 国内貸出 | 45,467 | 46,416 |
| 中小企業向け貸出(注) | 24,693 | 23,757 |
| 個人向け貸出(事業性資金を除く) | 12,212 | 12,662 |
| その他 | 8,561 | 9,997 |
| 海外貸出 | - | - |
| 合計 | 45,467 | 46,417 |

(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) | |
|----------|--------------|-----------------------------|
| | 18/3月期 実績 | 19/3月期 計画 (B)-(A)+(ア) |
| 国内貸出 | 1,429 | 2,006 |
| 中小企業向け貸出 | 138 | 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)

| | 18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 | 1,056 | (946) |

(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23年3月末までに1,417億円を積み上げる計画であります。

【剰余金の見通し】

(単位：億円)

| | 18年3月期 実績 | 19年3月期 計画 | 20年3月期 計画 | 21年3月期 計画 | 22年3月期 計画 | 23年3月期 計画 |
|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 剰余金 | 469 | 604 | 770 | 976 | 1,196 | 1,417 |

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、“管理すべきリスクの種類”“リスク管理組織”“リスク管理方針”“運営方法”等について、リスク管理の基本規程およびリスクカテゴリー毎の個別規程に明確に定めるとともに、「経営管理部」をリスク統括部署とし、銀行全体のリスクを統合的に管理する体制の構築を進めております。

具体的には、金融業務にかかるリスクを「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つのカテゴリーに分類し、リスクの特性に応じた管理を行っております。

計量可能なリスクについては、リスクを一定範囲に抑制しつつ、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）により計量化し、リスクの顕在化に備えたリスク資本の配賦や、リスク調整後収益の計測・評価等に取り組んでおります。

また、計量困難なリスクについては、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公正な与信運営を実施。 ● 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"> ● 「自己査定基準」「信用格付基準」改正 (18年10月) ● 大口与信集中リスクの管理強化を継続推進 ● 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規程・管理方針として「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"> ● 18年度下期の統合リスク管理方針を策定。 (18年9月) ● 18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 (18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規程・管理方針として「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状況を日々モニタリングすることにより、相互牽制を確保。 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"> 18年度下期の資金調達枠の見直しを実施（18年9月） 緊急時現金手配の全店一斉訓練を実施（18年5月） |
| 事務リスク | <p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> 事務リスク管理の基本規程として「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、事務リスクの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て随時、経営に報告。 | <ul style="list-style-type: none"> 事務能力向上を継続推進 |

| リスク区分 | リスク管理体制 | 当期における改善等の状況 |
|--|--|--|
| システム リスク | <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規程として「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 - システム部 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 |
| 経営リスク (法務リスク) 比 例 的 に リ ス ク | <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 法令等遵守を管理する委員会として「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。 <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"> 18年度下期「コンプライアンス・プログラム」制定（18年9月） 情報セキュリティ強化策を継続推進 |

(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、「信用リスク管理方針」を最上位の規範（クレジットポリシー）として位置付け、その下に「信用リスク管理規程」を定めております。

「信用リスク管理方針」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」を設置したことに伴い、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3つのランクにて運用しております。今後は、信用格付や案件格付制度の整備を踏まえて、それらとリンク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裁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18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18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

西日本シティ銀行 + 西銀ターナラウト・パートナーズ(株) + シティ・ターナラウト・サポート(株)

(億円)

| | 18/3月末 実績 (単体) | 18/3月末 実績 (連結) | 18/9月末 見込み (単体) | 18/9月末 見込み (連結) |
|-------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 破産更生債権及びこれらに準ずる債権 | 539 | 580 | 465 | 506 |
| 危険債権 | 1,239 | 1,459 | 1,141 | 1,374 |
| 要管理債権 | 1,031 | 1,094 | 862 | 908 |
| 小計 | 2,810 | 3,134 | 2,470 | 2,790 |
| 正常債権 | 43,824 | 46,597 | 43,712 | 46,409 |
| 合計 | 46,635 | 49,731 | 46,183 | 49,199 |

引当金の状況

(億円)

| | 18/3月末 実績 (単体) | 18/3月末 実績 (連結) | 18/9月末 見込み (単体) | 18/9月末 見込み (連結) |
|------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 一般貸倒引当金 | 389 | 513 | 330 | 452 |
| 個別貸倒引当金 | 354 | 409 | 324 | 379 |
| 特定海外債権引当勘定 | - | - | - | - |
| 貸倒引当金 計 | 743 | 923 | 655 | 831 |
| 債権売却損失引当金 | - | - | - | - |
| 特定債務者支援引当金 | - | - | - | - |
| 小計 | 743 | 923 | 655 | 831 |
| 特別留保金 | - | - | - | - |
| 債権償却準備金 | - | - | - | - |
| 小計 | - | - | - | - |
| 合計 | 743 | 923 | 655 | 831 |

(図表14)リスク管理債権情報

西日本シティ銀行+西銀ターナラウト・パートナズ(株)+シティターナラウト・パート(株)

(億円、%)

| | 18/3月末 実績 (単体) | 18/3月末 実績 (連結) | 18/9月末 見込み (単体) | 18/9月末 見込み (連結) |
|------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 破綻先債権額 (A) | 241 | 253 | 188 | 200 |
| 延滞債権額 (B) | 1,528 | 1,776 | 1,409 | 1,670 |
| 3か月以上延滞債権額 (C) | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 貸出条件緩和債権額 (D) | 1,027 | 1,089 | 859 | 905 |
| 金利減免債権 | 0 | 0 | 4 | 4 |
| 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 | 1,020 | 1,082 | 839 | 885 |
| その他 | 6 | 6 | 15 | 15 |
| 合計 (E)=(A)+(B)+(C)+(D) | 2,801 | 3,124 | 2,461 | 2,780 |
| 部分直接償却 | 1,013 | 1,136 | 853 | 978 |
| 比率 (E)/総貸出 | 6.16 | 6.55 | 5.46 | 5.87 |

(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。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。

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「自己査定実施要領」等に則って行っております。また、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、期末日の債権額に乘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、期末日の債権額に乘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）に乘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・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

大口不良債権の処理に一応の目途がついたことから、今後は中小規模の先に対する取組みに軸足を移すことで、開示不良債権削減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1億円以上の先について、ランクアップまたは回収促進等、対応方針を明確化したうえで個別に具体的な処理策を策定しており、今後は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 + 西銀ターナラウト・パートナーズ(株) + シティ・ターナラウト・サポーター(株)]

(億円)

| | 17/3月期 実績 | 18/3月期 実績 | 18/9月期 見込み | 19/3月期 見込み |
|-------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| 不良債権処理損失額 (A) | 514 | 311 | 89 | 169 |
| 個別貸倒引当金繰入額 | 325 | 159 | 60 | 79 |
| 貸出金償却等 (C) | 148 | 151 | 29 | 90 |
| 貸出金償却 | 142 | 145 | 29 | 90 |
| 協定銀行等への資産売却損 (注1) | - | - | - | - |
| その他債権売却損 | 6 | 4 | 0 | 0 |
| 債権放棄損 | - | 1 | - | - |
| 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 | 40 | - | - | - |
| 特定海外債権引当勘定繰入 | - | - | - | - |
| 一般貸倒引当金繰入額 (B) | 162 | 100 | 44 | 44 |
| 合計 (A) + (B) | 352 | 411 | 45 | 125 |

<参考>

| | | | | |
|-----------------------|-----|-----|-----|-----|
| 貸倒引当金目的取崩による直接償却等 (D) | 364 | 456 | 88 | 161 |
| グロス直接償却等 (C) + (D) | 512 | 607 | 117 | 252 |

(連結)

(億円)

| | 17/3月期 実績 | 18/3月期 実績 | 18/9月期 見込み | 19/3月期 見込み |
|-------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| 不良債権処理損失額 (A) | 538 | 385 | 114 | 225 |
| 個別貸倒引当金繰入額 | 340 | 176 | 64 | 106 |
| 貸出金償却等 (C) | 198 | 208 | 50 | 118 |
| 貸出金償却 | 187 | 199 | 50 | 118 |
| 協定銀行等への資産売却損 (注1) | - | - | - | - |
| その他債権売却損 | 10 | 8 | 0 | 0 |
| 債権放棄損 | - | 1 | - | - |
| 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 | - | - | - | - |
| 一般貸倒引当金繰入額 (B) | 126 | 107 | 46 | 39 |
| 合計 (A) + (B) | 411 | 492 | 68 | 186 |

<参考>

| | | | | |
|-----------------------|-----|-----|-----|-----|
| 貸倒引当金目的取崩による直接償却等 (D) | 407 | 472 | 100 | 251 |
| グロス直接償却等 (C) + (D) | 605 | 681 | 151 | 370 |

(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) 17/3月期は、16/4～9月の福岡シティ銀行の計数を含んでおります。

(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18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することとしております。

(図表18)評価損益総括表(平成18年3月末、単体)

[分離子会社合算ベース:西日本シティ銀行+西銀タウンアウット・パートナーズ(株)+シティ・タウンアウット・パートナーズ(株)]

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 | 250 | 10 | 0 | 10 |
| | 債 券 | - | - | - | - |
| | 株 式 | - | - | - | - |
| | その他 | 250 | 10 | 0 | 10 |
| | 金銭の信託 | - | - | - | - |
| 子会社等 | 有価証券 | 95 | - | - | - |
| | 債 券 | - | - | - | - |
| | 株 式 | 82 | - | - | - |
| | その他 | 13 | - | - | - |
| | 金銭の信託 | - | - | - | - |
| その他 | 有価証券 | 13,683 | 350 | 622 | 272 |
| | 債 券 | 9,098 | 212 | 1 | 214 |
| | 株 式 | 1,644 | 549 | 560 | 10 |
| | その他 | 2,941 | 13 | 60 | 47 |
| | 金銭の信託 | - | - | - | - |

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) | 868 | 466 | 402 | 4 | 407 |
| その他不動産 | 15 | 18 | 2 | 3 | 0 |
| その他資産 (注2) | 10 | 3 | 6 | 0 | 7 |

(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18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 | 400 | 14 | 0 | 14 |
| | 債 券 | 100 | 2 | - | 2 |
| | 株 式 | - | - | - | - |
| | その他 | 300 | 12 | 0 | 12 |
| | 金銭の信託 | - | - | - | - |
| 子会社等 | 有価証券 | - | - | - | - |
| | 債 券 | - | - | - | - |
| | 株 式 | - | - | - | - |
| | その他 | - | - | - | - |
| | 金銭の信託 | - | - | - | - |
| その他 | 有価証券 | 13,602 | 373 | 651 | 278 |
| | 債 券 | 9,089 | 223 | 1 | 224 |
| | 株 式 | 1,569 | 581 | 588 | 6 |
| | その他 | 2,943 | 14 | 61 | 47 |
| | 金銭の信託 | - | - | - | - |

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) | 900 | 485 | 415 | 5 | 420 |
| その他不動産 | 17 | 20 | 2 | 3 | 0 |
| その他資産 (注2) | 11 | 4 | 7 | 0 | 8 |

(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 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% のシェアを確保しており、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。

【福岡県における預貸金残高（平成 17 年 3 月末）】

（単位：億円）

| | 当行 | 地方銀行 | 大手行 | その他 | 福岡県計 |
|-----|----------------|---------|--------|--------|---------|
| | （シェア） | | | | |
| 貸出金 | 38,224 (25.1%) | 107,825 | 24,926 | 19,664 | 152,415 |
| 預金 | 50,946 (24.5%) | 137,162 | 29,386 | 41,526 | 208,074 |

（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 18 年 3 月末現在で全体の 85.6%（平成 14 年 3 月末比 +2.3%）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（分離子会社合算ベース）】

（単位：億円）

| | 14 年 3 月末 | 15 年 3 月末 | 16 年 3 月末 | 17 年 3 月末 | 18 年 3 月末 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 残高 | 42,718 | 41,679 | 40,686 | 39,149 | 38,946 |
| 貸出金に占める割合 | 83.3% | 84.6% | 86.4% | 85.2% | 85.6% |

（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あります。

【個人ローンの推移】

(単位：億円)

| | 14年3月末 | 15年3月末 | 16年3月末 | 17年3月末 | 18年3月末 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 消費者ローン | 2,038 | 2,116 | 2,115 | 1,827 | 1,574 |
| 住宅ローン | 10,508 | 11,182 | 12,458 | 13,128 | 13,856 |
| 個人ローン計 | 12,546 | 13,298 | 14,573 | 14,956 | 15,430 |
| 個人ローン比率 | 24.4% | 26.9% | 30.9% | 32.5% | 34.1% |

「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% |

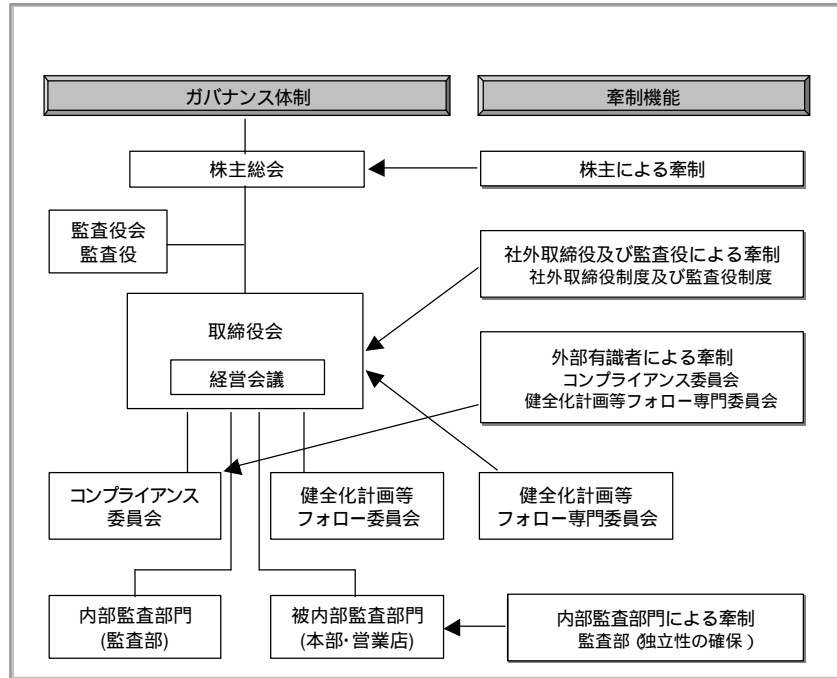
| 【分離子会社合算】 | 18/3 月期 実績 | 19/3 月期 計画 | 20/3 月期 計画 | 21/3 月期 計画 | 22/3 月期 計画 |
|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 実質業務純益(注1) | 561 | 517 | 503 | 526 | 565 |
| 与信関係費用(注2) | 411 | 125 | 135 | 130 | 130 |
| 株式等関係損益 | 140 | 17 | - | - | - |
| 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。