



平成 23 年 4 月 5 日

各 位

上 場 会 社 名 株式会社 西日本シティ銀行
代 表 者 取締役頭取 久保田 勇夫
(コード番号：8327、東証第一部、大証第一部、福証)
問合せ先責任者 取締役総合企画部長 石田 保之
(TEL 092 461 1867)

中期経営計画「New Stage 2011 ~元気よく~」策定のお知らせ

西日本シティ銀行(頭取 久保田 勇夫)は、2011年4月から2014年3月までの3年間の計画期間とする中期経営計画「New Stage 2011 ~元気よく~」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

この計画は、不透明感、不確実性が高まる我が国の経済情勢の下での本来あるべき地銀の姿を示した、将来を見据えた経営計画であると当行は捉えております。

今、我が国では、先の大震災により多くの方々、地域が未曾有の苦難を乗り越えようと頑張っておられます。こうしたなか、成長するアジアに近く、九州新幹線鹿児島ルート^{かきめ}の全線開通に沸く当行の地元九州が生み出す元気が、被災地へのエールとなり、我が国経済の牽引力となることを願ってやみません。役職員一同、元気よくこの計画を実行することにより、株主の皆さま、お客さまの期待に応え、地域の活性化に貢献してまいります。

計画の概要については、別添資料をご参照ください。

以上

《本件に関するご照会先》

西日本シティ銀行総合企画部 井野 ^{かきめ} 笠目 TEL 092 461 1867

別添資料には当行及び当行グループの業績その他の経営全般に関する将来の見通し、計画についての記載が含まれておりますが、これらの記載は発表日時点における当行の予想、認識を基礎としているほか、一定の前提、仮定を置いた上でのものです。実際の業績は今後の様々な要因によって異なる可能性があります。

中期経営計画「New Stage 2011 ~元気よく~」の概要

計画期間: 2011年4月～2014年3月(3年間)



2011年4月5日

ココロがある。コタエがある。

西日本シティ銀行

1. 計画策定にあたっての考え方

環境認識

- 日本の潜在成長力の低迷
人口減少と少子高齢化に伴う労働人口の減少が見込まれ、日本の潜在成長力は比較的低い。
- アジア経済の台頭
アジア途上国の経済成長は著しく、世界経済を牽引している。
- 経済のグローバル化
経済のグローバル化により、国内経済および地方経済は、海外の経済情勢の影響を受ける。
- 東日本大震災
被災者・被災地の一日も早い復興が望まれる。企業業績や景気への影響が懸念される一方、中長期的には復興に向けた生産活動の活発化も見込まれる。
- 金利リスクの高まり
日本の公的債務の対GDP比は高く、潜在成長力の低さを踏まえると、今後の金利リスクの高まりが懸念される。
- 通信・決済機能の高度化・多様化
スマートフォンや電子マネーの普及などにより、通信・決済機能の高度化・多様化が今後さらに進むものと想定される。
“稠密な店舗網” “平日の3時まで” を軸とする旧来型ビジネスモデルのままでは、お客さまとのお取引が十分に拡がらない。

当行が進むべき方向性

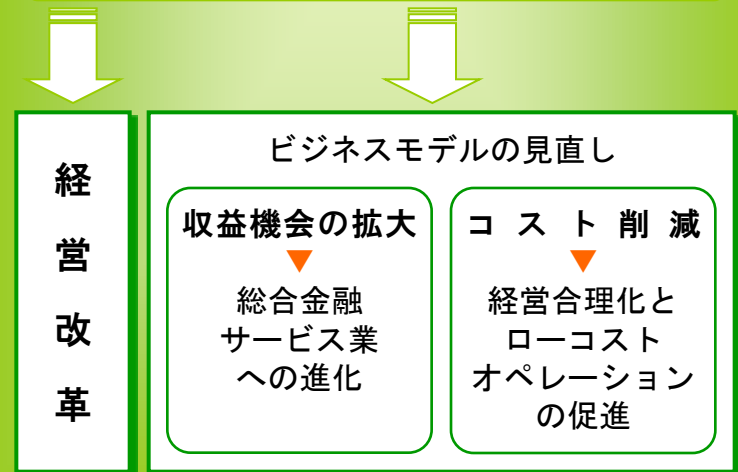
中長期的な視点に立ち、当面は

**“いかなる環境をも乗り越え、
国際化時代にも対応できる
強靱な経営基盤の構築”**

に取り組むべき時期

そのためには、**経営陣の強力なリーダーシップ**による**経営改革**と、ビジネスモデルの見直しによる**収益機会の拡大**と**コスト削減**が急務

経営陣の強力なリーダーシップ



2. 2つのコンセプト

前頁の考え方に立った新中計のコンセプトは2つ



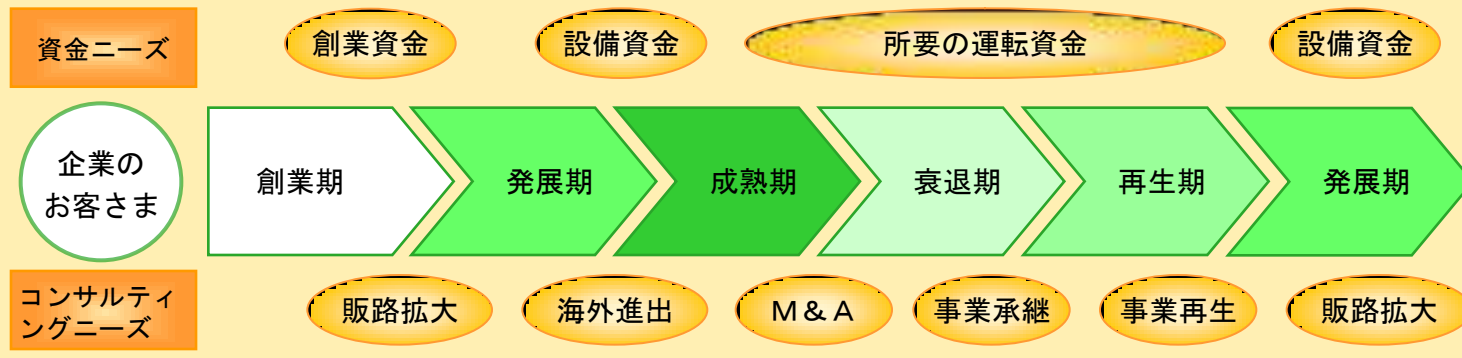
時代の変化に対応した“総合金融サービス業”への進化

～ お客さまのライフステージから生じる様々なニーズに対し、お客さま目線に立った最適なサービスを提供 ～

西日本シティ銀行グループ

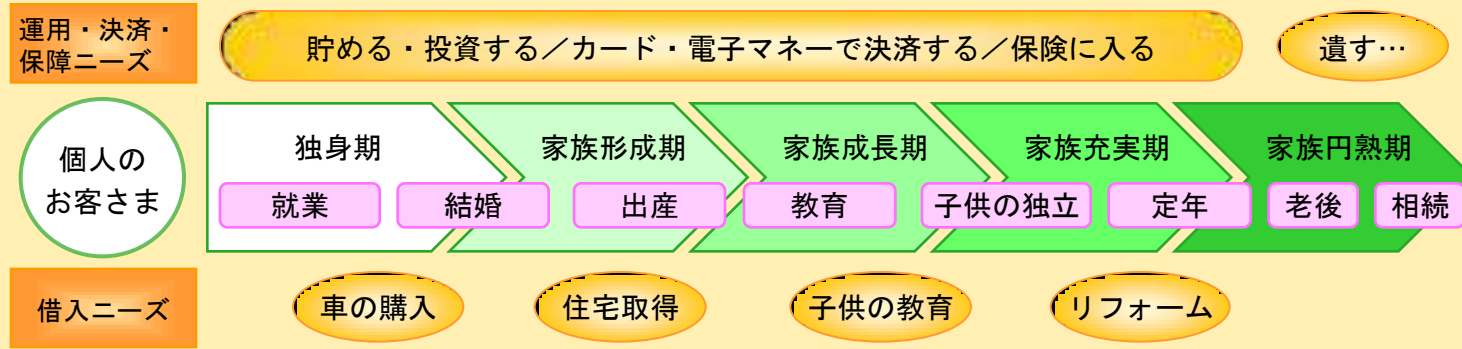
企業まるごとサポート

グループ内シンクタンク、中央の機関、アジアの拠点・提携金融機関とも連携し、企業のPL向上とBS改善をサポート



人生まるごとサポート

グループ内証券会社・カード会社も活用し、個人の家計とライフプランを生涯にわたりサポート



徹底した生産性向上

～ サービス向上と経営合理化の両立により生産性を改善し、いかなる環境をも乗り越える強靱な経営基盤を構築 ～

3. 経営戦略 (1/5)

(1) ガバナンス態勢の強化

経営改革

- 当行及び当行グループの経営体制を見直し、将来を見据えた強固なガバナンス態勢を構築する。

役員数の削減	<ul style="list-style-type: none">役員数を削減し経営体制をスリム化することにより、意思決定の迅速化と高度化を図る。
執行役員体制の強化	<ul style="list-style-type: none">執行役員体制を強化し、各分野における業務執行の権限と責任を明確化する。
グループ運営体制の見直し	<ul style="list-style-type: none">グループ会社の役員体制の見直しにより、グループ全体を統治するガバナンス態勢を構築し、グループ総合力を強化する。時代の変化に対応し、かつ規模・特性に応じた最適なグループ再編を行う。

(2) 意識とスキルの向上

意識・行動改革

人事改革

- 「お客さま第一」「収益重視」「コスト意識」を全社的に醸成する。
- 人材の専門化・レベルアップを促進し、多様化・高度化するお客さまのニーズにお応えする。
- 明るく颯爽とした企業風土を醸成し、行員のモチベーションを高める。

支店長の経営能力の向上	<ul style="list-style-type: none">「支店長ジョブ・ディスクリプション（行動手順書）」を制定し、支店経営者として“あるべき姿”と“とるべき行動”を徹底する。支店長候補者に対し、支店経営者に求められる能力（営業・事務管理・労務管理など）を高めるインターバル研修を実施し、新任支店長の即戦力化と均質化を図る。
営業担当者のソリューション営業力の向上	<ul style="list-style-type: none">営業担当者に対し、本部の審査部・法人ソリューション部・国際部による育成プログラムを実施し、財務分析にとどまらずお客さまの事業の特性・将来性を見極める目利き力、お客さまに対する高度で多面的な提案力を高める。
明るく元気な雰囲気づくり	<ul style="list-style-type: none">運動部の活動支援を強化し、行員の参加・応援意識を高める。任意参加型の業務時間外「若手塾」を創設し、若手行員のスキルアップの面でOJTをサポートするとともに、若手行員のフレッシュかつお客さま目線に立った意見を吸い上げる。

3. 経営戦略 (2/5)

(3) お客さま目線に立ったサービスの展開 (1/2) [俯瞰図]

サービス改革 グループ戦略

海外ネットワークの活用

- 海外駐在員事務所 3か所 ★
- 現地金融機関との提携 6行
- 中国銀行
- 新韓銀行
- オリエントコマース・ジョイントストックバンク
- BNPパリバホーチミン支店
- バンコック銀行
- リソナブルダニア銀行

貿易相談
「グローバルビジネス・サポートセンター」

ビジネスマッチング

中央機関・行政との連携強化

事業再生

M&A

海外進出支援

社会資本整備(PFI)
案件組成

NCBグループ総合力の拡大

銀行	企業まるごとサポート 企業の成長過程に応じた資金提供とコンサルティングによる経営サポート機能を強化	人生まるごとサポート 個人の家計・ライフプランを生涯にわたりサポートする商品・サービスを拡充	サービス業の基本「いつでも」 ローンプラザ新設、ほけんプラザ増設等による土日営業チャネルをさらに拡大
	グループ会社	資産運用 西日本シティTT証券 九州地銀初の証券子会社	シンクタンク/コンサルタント NCBリサーチ&コンサルティング 高度なコンサルティングサービスの提供
銀行業 長崎銀行 長崎地区で地域密着型金融の提供		システムソリューション NTTデータNCB 情報システム等サービスの提供	

グループ総合力、中央やアジアとの強力なパイプを最大限に活かした、専門性と利便性の高い総合金融サービスの提供により、伝統的地銀やメガバンク等との差別化を図り、地域経済発展への貢献度九州No.1バンクとなる。

3. 経営戦略 (3/5)

(3) お客さま目線に立ったサービスの展開 (2/2)

サービス改革

グループ戦略

企業のお客さまの声

- 自社の業界に精通した担当者と専門的な話がしたい。
- 借入のことだけでなく、人材育成、後継者問題など幅広く相談したい。
- 決算の数字だけでなく、事業の将来性・成長性を評価してもらいたい。
- 自社の製品・技術を売り込む先を紹介してもらいたい。
- アジアとの取引を検討したいので、情報や支援が欲しい。
- 担当者にもっと来てもらいたい。

コンサルティング機能の
拡充によりお応え

個人のお客さまの声

- 平日は仕事があるので、休日に夫婦一緒に、ゆっくりとローンや保険の相談がしたい。
- 自分に合った資産運用を提案してもらいたい。
- 事業を承継したいので、節税の方法を知りたい。
- いろいろな保険会社の保険を一度に比較したい。
- 近くに銀行がないので、ATMをもっと増やしてもらいたい。
- 自宅や外出先で金融取引がしたい。

専門性と利便性の高い
サービスの提供によりお応え

業種別営業専担者の増員	<ul style="list-style-type: none"> ● 本部ソリューション営業部門の業種別営業専担者を増員する。
支店営業担当者の精鋭化	<ul style="list-style-type: none"> ● 研修・トレーニーを通じ、支店の法人営業担当者に本部専門部署のノウハウを移植する。
グループ内シンクタンクとの連携	<ul style="list-style-type: none"> ● NCBリサーチ&コンサルティングの調査研究機能とコンサルティング機能を拡充し、銀行との連携を強化する。
海外ネットワークの活用	<ul style="list-style-type: none"> ● アジアの当行事務所と提携現地金融機関を活用し、企業のアジア進出を支援する。
支店営業担当者の事業性融資特化	<ul style="list-style-type: none"> ● 支店のリテール推進を専門拠点等へシフトし、支店営業担当者を事業性融資に特化させる。
土日リテール営業の強化 ※ 現在既にある土日営業拠点数28は、九州№1	<ul style="list-style-type: none"> ● 住宅ローンと消費者ローンの専門拠点「ローンプラザ」を新設する。 ● 保険の専門拠点「ほけんプラザ」を増設する。 ● コールセンターによる土日アウトコール・インコールサービスを拡大する。 ● コンビニATMを新規提携により増設する。
グループ内証券会社のエリア拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 西日本シティTT証券の支店を増設し、営業エリアを拡大。富裕層の取引を拡大する。
MAの増員	<ul style="list-style-type: none"> ● 預り資産専担者MA（マネーアドバイザー）を増員し、店頭での営業力を強化する。
ダイレクトバンキングの利便性向上	<ul style="list-style-type: none"> ● スマートフォンバンキングなど、時代の進化に対応したサービスを提供する。

3. 経営戦略 (4/5)

(4) 生産性の向上

オペレーション改革

コスト構造改革

- ローコスト・高品質な業務運営を行う次世代店舗を志向し、事務インフラを抜本的に改革する。
- 現行の店舗・ATM網を経営効率の観点から見直し、生産性を高める。
- 事務インフラ改革、店舗再編、本部業務統合により人員を削減するとともに、すべての物件費をゼロベースで見直し、コスト削減を断行する。

事務インフラの改革	営業店窓口事務のセルフ化	<ul style="list-style-type: none">● お客さまの手続きを従来以上に迅速に行う専用カウンター「クイック窓口」を導入する。● 特に、窓口混雑の一因となっている税公金収納については、お客さまご自身で手続きいただけるセルフ機能を導入する。
	営業店後方事務の集中化	<ul style="list-style-type: none">● 受電センターを新設し、営業店にかかった電話の対応業務をセンターに集中する。● システム更改等により、為替業務と税公金収納業務のセンター集中を加速する。● ローン拠点の拡充により、住宅ローン等の事務手続きの拠点集中を加速する。
	営業店説明業務の均質化・効率化	<ul style="list-style-type: none">● 投資信託・生命保険等の販売や相続手続きなど、お客さまに対し法令等に沿った専門性の高い説明を要する業務にナビゲーションシステムを導入し、説明業務の均質化と効率化を図る。
コスト構造の見直し	店舗の統廃合	<ul style="list-style-type: none">● 現行の店舗網とATM網を見直し、重複エリアの店舗を中心とした統廃合を行うとともに、低稼働のATMを廃止する。
	聖域なき物件費削減	<ul style="list-style-type: none">● 専担者チームを組成し、すべての物件費についてその必要性和金額の妥当性を検証し、具体的な削減策・手段の立案と実行に取り組む。● グループ会社の業務を効率化し、グループ会社の経費と銀行からグループ会社への業務委託費を削減する。
	本部業務の統合	<ul style="list-style-type: none">● 本部各部署の重複部門・分野を統合し、本部人員を削減する。

3. 経営戦略 (5/5)

(5) 経営インフラの高度化

機能強化戦略

システム共同化

- 2013年1月の地銀共同センターへの移行を、安全・確実に実行する。
- 地銀共同システムにおいて、時代の変化に対応した戦略的システムを構築する。

リスク管理高度化

- お客さまからの信頼性向上に資する強固な法令等遵守態勢・顧客保護等管理態勢を維持する。
- 金利リスクの高まり、国際会計基準・バーゼルⅢの導入を見据え、リスク管理を高度化し、ポートフォリオの最適化に取り組む。

(6) 地域への貢献

地域との共栄

- 「地域の活性化なくして地銀の将来なし」との認識に立ち、地元企業のアジア進出のサポートやCSR活動に取り組み、元気で環境豊かな地域社会づくりに貢献する。
- アジアの成長、国内最大級の駅ビル内商業施設「JR博多シティ」の開業、九州新幹線鹿児島ルート of 全線開通など、元気づく地元九州の発展に金融面以外からも貢献する。

地場産業育成	<ul style="list-style-type: none">● 地元企業の成長分野への新規参入を側面から支援する。また、高齢化の進展により地元企業が直面する事業承継やM&A等に積極的に関与する。● 積極的な産官学連携を継続し、「学」の優れた技術・ノウハウを地場産業発展に取り込む。
環境配慮	<ul style="list-style-type: none">● 環境負荷軽減に取り組む企業を支援するとともに、当行自身も環境にやさしい業務運営を実践し、環境に配慮した取組みにおいて地銀トップレベルを目指す。
知的貢献	<ul style="list-style-type: none">● 当行及び各界トップによる質の高い講演会や金融知識の普及活動など、地域社会と次世代を担う青少年等への知的貢献を継続する。
歴史・文化活動	<ul style="list-style-type: none">● 地元根付く歴史・文化活動は地方銀行のインフラの一部と位置づけ、当行の特長である歴史・文化活動への取組みを継続し、豊かな地域社会の実現に貢献する。

4. 目指す経営指標

- 収益機会の拡大により、26/3期のコア業務粗利益は1,280億円（23/3期比6%↑）を目指す。
- 徹底した生産性の向上により、今後5年間で、機械化関連以外の経費は41億円、店舗数・行員数は10%以上の削減を目指す。ただし、システム共同化に伴う機械化関連費用の一時的な増加により、26/3期は下表の計画となる。
- 上記により、26/3期のコア業務純益は525億円（23/3期比15%↑）、当期純利益は250億円（同47%↑）を目指す。

損益・業容

単位:億円	23/3期 予想〔注1〕
コア業務粗利益	1,210
経費 (▲)	755
機械化関連以外	665
機械化関連	90
コア業務純益	455
当期純利益	520

26/3期 中計目標	23/3期比 (増減率)	
	23/3期比	(増減率)
1,280	+70	(+6%)
755	±0	(±0%)
637	▲28	(▲4%)
118	+28	(+31%)
525	+70	(+15%)
250	+80	(+47%)

28/3期 目安	23/3期比 (増減率)	
	23/3期比	(増減率)
735	▲20	(▲3%)
624	▲41	(▲6%)
111	+21	(+23%)

735	▲20	(▲3%)
624	▲41	(▲6%)
111	+21	(+23%)

〔注2〕23/3期予想値520億円から 子会社解散に伴う一過性要因350億円を差し引いた 170億円との比較。

OHR	62%
-----	-----

〔注1〕23/3期予想は 平成22年11月12日公表の予想値。

59%程度	▲3%程度
-------	-------

単位:億円	23/3期 見通し
円貸出金(未残)	50,100
事業性融資	31,000
住宅ローン	17,840
消費者ローン	1,260
預り資産販売額	1,810

26/3期 中計目標	23/3期比 (増減率)	
	23/3期比	(増減率)
54,100	+4,000	(+8%)
32,550	+1,550	(+5%)
20,150	+2,310	(+13%)
1,400	+140	(+11%)
2,700	+890	(+49%)

資源

単位:か店、人	23/3末 見通し
店舗数	208
行員数 (出向者を除く)	3,630

26/3末 中計目標	23/3末比 (増減率)	
	23/3末比	(増減率)
198	▲10	(▲5%)
3,390	▲240	(▲7%)

28/3末 目安	23/3末比 (増減率)	
	23/3末比	(増減率)
183	▲25	(▲12%)
3,150	▲480	(▲13%)

健全性

	23/3末 見通し
連結自己資本比率	10%台半ば
連結Tier I 比率	7%台半ば

26/3末 中計目標	23/3末比	
	23/3末比	
11.0%程度	+0.5%程度	
8.5%程度	+1.0%程度	

西日本シティ銀行

ココロがある。コタエがある。



この資料には、当行及び当行グループの業績その他の経営全般に関する将来の見通し・計画についての記載が含まれておりますが、これらの記載は発表日時点における当行の予想・認識を基礎としているほか、一定の前提・仮定を置いたうえでのものです。実際の業績は、今後の様々な要因によって異なる可能性があります。