

# 「経営の健全化のための計画」の概要

平成 15 年 9 月

株式会社 福岡シティ銀行

## 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

#### 当行のビジネスモデル「リテールビジネスモデル」

地元リテールを収益の柱とする「リテールビジネスモデル」の構築に向けて、体制面・チャネル面・商品面などあらゆる面で他行に先駆けた取り組みを積極的に行っております。

個人ローンについては、収益性の高い無担保の消費者ローンに軸足を置いた営業戦略をとっております。

中小企業・事企業向け融資については、銀行融資と商工ローンとの間に潜在する「スモールビジネスマーケット」に参入し、新たな資金需要を発掘するほか、自動審査システムを拡充するなど、“地域金融機関としての円滑な資金供給”と“リスクとリターンのバランス確保”に取り組んでおります。

#### 西日本銀行との経営統合

平成 16 年 10 月に西日本銀行と合併し、地域経済の発展に一段と貢献するとともに、「九州 1」の金融機関を目指してまいります。

#### 合併の主旨

良質な金融サービスの提供によりお客さまとともに発展し、且つ、地域経済の発展に貢献する地域金融機関を目指します。

株主、市場から高い信認を受け、お客さまから支持される地域金融機関を目指します。

規模、収益力、顧客基盤及び存在感等において「九州 1」の地位を確立し、更なる発展を目指します。

経営統合効果をスピーディー且つ最大限に追求し、顧客サービスの向上と経営基盤の強化を図ります。

### (2) 平成 15 年 3 月期業務改善命令への対応

平成 15 年 3 月期は、「引当強化」「減損処理基準の厳格化」「保守的な将来利益見積りによる繰延税金資産の計上」を行ったことから、最終損益で 554 億円の損失を計上し、優先株式への配当を見送る結果となりました。

平成 16 年 3 月期以降の業績回復を確実なものとするために、平成 15 年 8 月 1 日付け業務改善命令に基づき、抜本的収益改善のための方策を織り込んだ業務改善計画を策定し、平成 15 年 8 月 29 日、金融庁に提出しております。

今後は業務改善計画を着実に履行し、抜本的な収益改善に努めてまいります。

#### 経営合理化のための方策

平成 16 年 3 月期以降の収益改善に向け、「収益力強化」と「経営効率化」に関するこれまでの取り組みをさらに促進してまいります。

加えて、西日本銀行との合併に向けて、準備作業を精力的に進めるとともに、各種業務において合併に先駆けた両行共同による取り組みを実施し、シナジー効果・効率化効果の発現を目指してまいります。

#### 収益力強化の促進

従来より地元リテールを収益の核とする「リテールビジネスモデル」の構築を進め、収益面で着実に成果を上げてまいりましたが、今後も当行の商品・チャネル・審査システムの強みを活かし、無担保ローンおよび中小企業向け融資を柱としたリテール強化をさらに進めるとともに、リスクに見合った利鞘の確保に努めてまいります。

また、金利環境に影響されない安定収益源の確保に向けて、手数料収入の強化を図ってまいります。

## 経営効率化の促進

「経営効率化」につきましては、店舗や人員の削減を積極的に進め、平成 15 年 3 月期において前回の健全化計画で掲げた平成 18 年 3 月期までの経費削減計画をすでに達成しておりますが、今後も経営の効率化をさらに徹底させるとともに、優先株式無配期間中における追加的な対応として、役員報酬や従業員賞与の削減率をさらに拡大いたします。

(詳細は、「(3) 経営合理化計画」をご参照ください。)

## 責任ある経営体制の確立のための方策

健全化計画や業務改善計画などの重要な経営課題に責任をもって取り組むとともに、経営における牽制機能を強化してまいります。また、経営情報の開示を通じて経営の透明性を高め、お客さまや株主等からの理解と信頼の確保に努めてまいります。

## 健全化計画等のフォロー体制の強化

平成 15 年 8 月に設置した「健全化計画等フォロー委員会」において、健全化計画等を確実に履行するための具体的方策を協議するとともに、進捗状況のフォローアップを行ってまいります。

## 内部管理態勢の強化

平成 15 年 7 月の本部組織改正により、業務監査ラインを業務執行ラインから完全に独立させ、取締役会直轄にするとともに、「業務監査委員会」を業務監査ラインに設置することで、牽制機能の強化を図っております。

## 内部留保の充実

配当や役員賞与・報酬については、財務体質向上のために内部留保の充実を優先してまいります。

## 与信ポートフォリオの改善

大口与信先の削減と債権の小口分散化を進め、再生支援などを通じて与信ポートフォリオの質を改善してまいります。

## (3) 経営合理化計画

店舗・人員の削減を積極的に進めたことに加え、役員報酬・従業員賞与の減額を実施したことにより、平成 15 年 3 月期において前回の健全化計画に掲げた経費削減計画をすでに達成しております。

新たな健全化計画では、経営効率化を一層徹底し、前回の健全化計画以上のリストラに取り組んでまいります。

なお、平成 16 年 3 月期は、優先株式無配期間中の追加的な対応として、さらに踏み込んだリストラ策に取り組んでおります。

単位：億円、%	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
人件費 + 物件費	345	316	324	324	324
O H R	54.78	54.44	54.97	53.67	52.50

16/3 期において、優先株式無配期間中の追加的な対応を行うため、17/3 期の「人件費 + 物件費」は前期比増加いたします。

当行の OHR は、15/3 期においても他行(地銀平均 = 62.06%、資料出所：社団法人全国地方銀行協会)と比べて低い水準であります。今後も経営効率化により低下を図ってまいります。

## 人件費

前回の健全化計画における人件費削減計画をすでに達成しておりますが、西日本銀行との人事制度統合の状況も考慮しつつ、当行単独で当面可能な限りの削減を実施します。

なお、平成 16 年 3 月期は、優先株式無配期間中の追加的な対応として、役員報酬・従業員賞与の削減率をさらに拡大させております。

単位：億円、人	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
人 件 費	160	139	150	150	150
従 業 員 数	2,008	1,915	1,900	1,900	1,900

16/3 期の役員報酬はピーク比 43% ~ 69%、従業員賞与はピーク比 65% ~ 73%となっております。

## 物件費

前回の健全化計画における物件費削減計画を既に達成しておりますが、徹底した見直しを行うことにより、さらに踏み込んだ削減を計画しております。

単位：億円	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
物件費総額	185	177	174	174	174
除：機械化関連	136	127	118	115	115

## 子会社・関連会社

金融関連業務を営む 3 子会社のうち(株)九州キャピタルおよびシティ抵当証券(株)については、会社清算を行う方針といたしました。なお、清算に伴うコストを見積もったうえで、当行決算において既に引当処理（特定債務者支援引当金）を終えております。

長崎銀行の子会社についても、会社整理の方向で検討を進めております。

また、西日本銀行と同じ業務を行っている子会社については、銀行本体の合併と同時に合併する方向で作業を進めております。

## 2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

	15/3 月期 実績	16/3 月期 計画	17/3 月期 計画	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画
業 務 粗 利 益	672	623	632	647	662
経 費	368	339	347	347	347
実 質 業 務 純 益 (注1)	304	284	284	300	314
与 信 関 係 費 用 (注2)	699	160	140	120	120
株 式 等 関 係 損 益	85	-	-	-	-
経 常 利 益	497	91	113	151	171
当 期 利 益	554	84	108	109	97
O H R	54.78%	54.44%	54.97%	53.67%	52.50%

(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

##### 健全化計画等のフォロー体制

健全化計画や業務改善計画の経営における重要性を再認識し、その確実な履行に向けてのフォロー体制を強化するために、平成 15 年 8 月に「健全化計画等フォロー委員会」を設置いたしました。

当委員会では、健全化計画等を確実に履行するための具体的方策を協議するとともに、健全化計画等の進捗状況を評価・フォローいたします。

##### コンプライアンス態勢

社会性・公共性を求められる金融機関として、コンプライアンス態勢の確立は重要な経営課題であると認識しております。

これまで発生したコンプライアンスに関する諸問題に対する反省を踏まえ、新たな取り組みとして策定した業務改善計画を着実に履行し、コンプライアンス態勢の早期確立に努めてまいります。

なお、業務改善計画の要旨は以下の通りです。

##### 経営陣の取組姿勢の強化

経営陣が先頭に立って法令等遵守態勢の確立に努めるとともに、経営陣の取組姿勢を行内へ積極的に示し、全行的な法令等遵守意識の醸成に努めてまいります。

##### 会議体系・報告体制など体制整備

平成 15 年 7 月に「コンプライアンス委員会」と「コンプライアンス部会」を設置し、取締役会を頂点とする法令等遵守に関する会議体系と報告体制を整備しており、今後は本体制の円滑な運用に努めてまいります。

同時に設置した「業務監査委員会」においても、法令等遵守態勢について協議してまいります。

##### 法令等遵守についての教育・啓蒙の徹底

コンプライアンス研修の実施、法令等遵守に関する違反事例等の還元、コンプライアンス・マニュアル簡易版の策定などにより、全行的な教育・啓蒙に努めてまいります。

##### 相互牽制機能の充実・強化

役職員のリスク管理に対する意識の強化、システムガードの強化、事務手順や事務規程の整備により、相互牽制機能の強化を図ってまいります。

##### 人事管理の見直し

連続休暇取得者に対する管理者による担当職務等のチェックの厳正な実施と連続休暇取得の徹底を図るとともに、人事ローテーションを励行することで、不祥事件の再発防止ならびに未然防止に努めてまいります。

また、法令等遵守違反者に対する処分については、臨機応変かつ厳格な対応を行ってまいります。

##### 監査機能の充実

平成 15 年 7 月の本部組織改正により、業務監査ラインを業務執行ラインから完全に独立させ、取締役会直轄にすることで、牽制機能を強化いたしました。併せて、監査規程・監査要領等の改訂も実施しております。

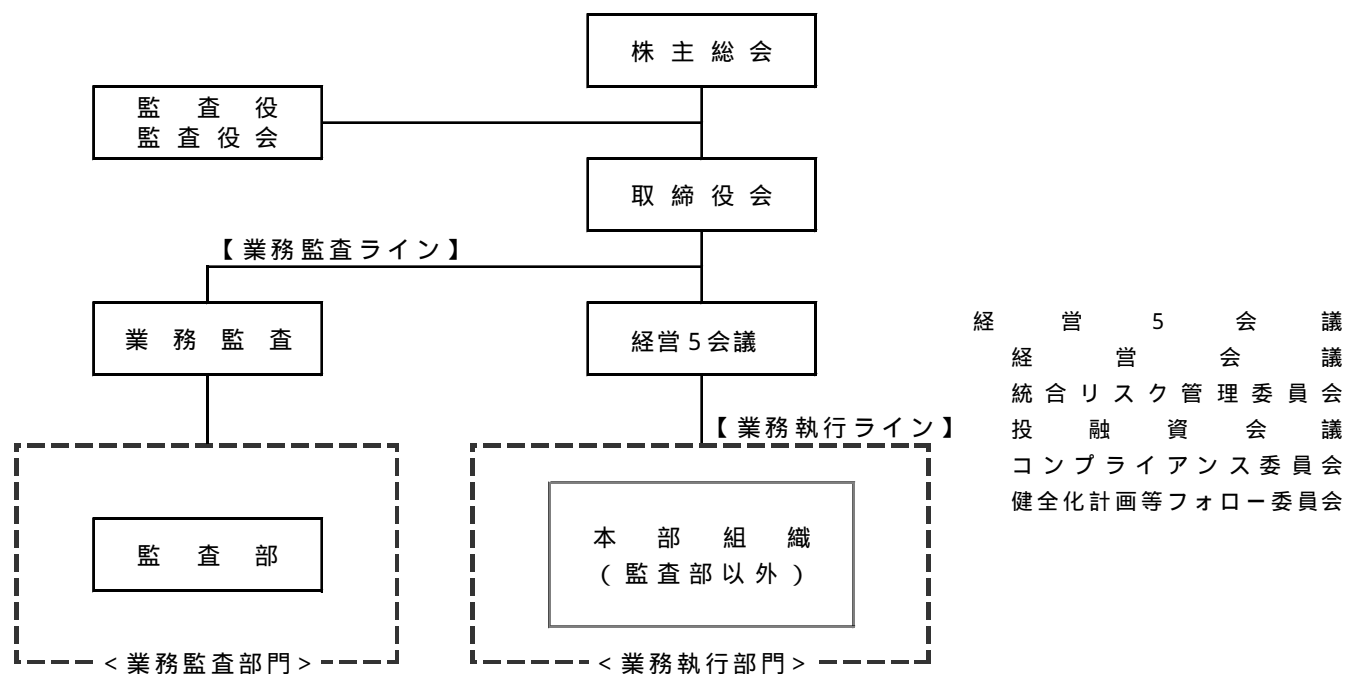
今後も、監査計画の充実や監査手法の強化などを通じて、監査機能を充実させてまいります。

## (2) 経営における相互牽制体制

「経営意思の決定／監督」「業務執行」「監査」の各機関が効果的かつ効率的に機能する体制を構築することで、経営における相互牽制機能の強化を図っております。

平成 15 年 7 月の本部組織改正により、業務監査部門の業務を“銀行本支店ならびに子会社の監査”に特化するとともに、業務監査ラインを、これまでの経営会議直轄から取締役会直轄へと変更することで、業務執行ラインとの牽制機能を強化いたしました。

併せて、「業務監査委員会」を業務監査ラインに設置し、外部の視点から、コンプライアンス・内部監査（リスク管理態勢、資産査定、大口与信管理など）を中心とした業務運営の適切性チェックを行うとともに、必要に応じて取締役会に提言を行うことにより、牽制機能のさらなる強化を図っております。



## 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し、収益力の向上を図ることにより、健全化計画の利益目標を達成するとともに、自己資本比率の向上と内部留保の蓄積に努め、最重要課題である公的資金の消却が万全となるよう対応してまいります。

### (2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

平成 15 年 3 月期の配当は、当期利益を原資とする計画でありましたが、将来リスクの排除により 554 億円の損失計上となったため、普通株式のみならず優先株式についても見送る結果となりました。

平成 16 年 3 月期以降は、新たな健全化計画の着実な履行により優先株式への配当を確実に実施するとともに、普通株式の配当については、財務体質向上のため、社外流出の抑制ならびに内部留保の充実を優先し、業績改善の状況や内部留保蓄積の進捗状況等を勘案しながら検討することといたします。

役員報酬につきましては、これまでも削減を行ってまいりましたが、平成 16 年 3 月期は優先株式無配期間中の追加的な対応として、削減率をさらに拡大しております。

平成 16 年 3 月期以降の役員報酬・賞与につきましては、業績回復が見込まれるものの、内部留保の蓄積による財務体質の強化を優先してまいります。

## 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、「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」にも示されている通り、地域の中小企業及び個人のお客さまの健全な資金ニーズに迅速に応えていくとともに、質の高い金融サービスの提供を通じて企業の成長と個人のお客さまの生活の充実に資することが地域に根差す金融機関としての最大の使命であると考えております。

### (1) 事業者・中小企業貸出への対応

当行は、創業時に「興産 1 万人」という経営理念を掲げて以来、地元企業の育成に注力するとともに、地元の事業者・中小企業の資金要請に積極的に応えてまいりました。

今後もこの方針を継続するとともに、「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」を基本にした中小企業金融の再生に向けて取り組んでまいります。

特に、地域の事業者・中小企業の様々な資金ニーズに応えるため、無担保融資制度等の商品開発などを通じて、新しい中小企業金融への取り組みを強化してまいります。

さらに、経営情報の提供や支援態勢を強化し、中小企業の経営改善を図ることにより、債務者区分の引上げなど、債権の健全化を図っていきたいと考えております。

### (2) 個人ローンへの対応

個人ローンについては、いち早く自動審査システムを導入するなど従来より特に注力して推進しております。

今後とも一層の顧客利便性の追求とより広範囲の顧客層を対象とした商品・サービスの提供を通じて、個人のお客さまに対し機動的かつ円滑なローンの提供を指向してまいります。

具体的には、メールオーダーサービス、インターネット、テレホンバンキングセンターの充実等により個人ローン受付のチャネルの拡充、インスタブランチの有効活用等によりお客さまとの接点を一層拡大し、お客さまのニーズにきめ細かくて対応することで、顧客満足度・顧客利便性の一層の向上に努めてまいります。

また、顧客目線に立った商品開発を通じて、より多くのお客さまの満足と支持が得られる商品・サービスの展開を図るとともに、休日営業拠点の増設などにより顧客利便性を向上させ、顧客ニーズに即応できる体制を構築してまいります。

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

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10条において、協定銀行が取得した株式等については、できる限り早期に譲渡その他の処分を行うよう努めることが必要である旨規定されております。

当行は、以上の趣旨を踏まえ、収益力の向上により消却のための財源を早期に確保するよう努めてまいります。

(2) 剰余金の推移

平成15年3月期の当期末処理損失554億円は、資本準備金の取崩しと減資により一掃いたしました。

加えて、平成16年3月期以降の剰余金は、業務再構築に向けた取り組みを実践することにより着実に回復し、公的資金の消却・償還等のための財源を確保する計画であります。

単位：億円	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
内部留保高	-	88	96	101	88
剰余金残高	-	88	184	286	375

単位：億円	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
内部留保高	91	91	91	91	91
剰余金残高	466	557	648	739	831

(注) 公的資金(優先株式)の概要

注 入 額：700億円

一斉転換時期：平成24年4月1日

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) 統合リスク管理態勢の構築

当行は、銀行経営におけるリスク管理を重要な経営課題と認識し、統合リスク管理態勢の構築に努めております。

経営のリスク管理への関与

経営陣が各種リスクの所在・管理手法について理解し、またリスク管理の重要性について認識しております。

取締役会において、各種リスクの状況が定期的に報告される体制となっており、リスクの認識や対応策の協議など、必要な意思決定を行っております。

リスク管理態勢の強化

企画部リスク統括室と各部の連携を強めることにより、内在・潜在するリスクの把握・分析等を行っております。

また、リスク管理に関する規程や体制の充実を図っております。さらに、「業務監査委員会」との連携により、リスク管理についての監査機能の強化を進めてまいります。

大口与信管理の強化

銀行が抱える様々なリスクのうち信用リスクについては、経営に与える影響が大きいことから、管理体制の厳正化・高度化が必要であると認識しております。

特に、大口与信先の削減と債権の小口分散化を進め、再生支援などを通じて与信ポートフォリオの質を改善することが最重要課題であり、“大口与信等に関するリスク管理態勢及び再生支援態勢の整備”に関する業務改善計画を策定いたしました。

今後は、業務改善計画の着実な履行に向けて、取締役会ならびに投融資会議による管理態勢を強化するとともに、健全化計画等フォ



ロー委員会（平成 15 年 8 月設置）において具体的施策の協議と進捗状況のフォローを行ってまいります。

さらに、業務監査委員会（平成 15 年 7 月設置）による監査機能の強化を図ってまいります。

## (2) 資産内容

平成 15 年 3 月期において、将来の不良債権処理リスクへの対応として大幅な引当強化を行ったことから、金融再生法開示債権の未保全部分（担保保証により保全されていない部分）に対する引当率は危険債権で 93.11%、要管理債権で 39.92%と大幅に上昇しております。