

# NCBの成長戦略

Philosophy, policy & measures

2008年12月2日  
「2008年9月期 決算説明会」別冊

株式会社 西日本シティ銀行



## プロフィール

商号	株式会社 西日本シティ銀行
設立日	1944年12月1日
本店所在地	福岡市博多区博多駅前3-1-1
主要残高 (2008年9月末)	総資産 6兆7,439億円 貸出金 4兆7,086億円 預金 5兆8,874億円 株主資本 2,492億円
拠点数	本支店 209か店 海外駐在員事務所 3か所
従業員数 (2008年9月末)	4,132人



## I どのような銀行か？

日本の金融環境

NCBの成長戦略

地元経済の展望

## I-1 地域密着と中小企業育成の歴史

2004年10月、福岡県に本店を置く銀行同士の合併により誕生。

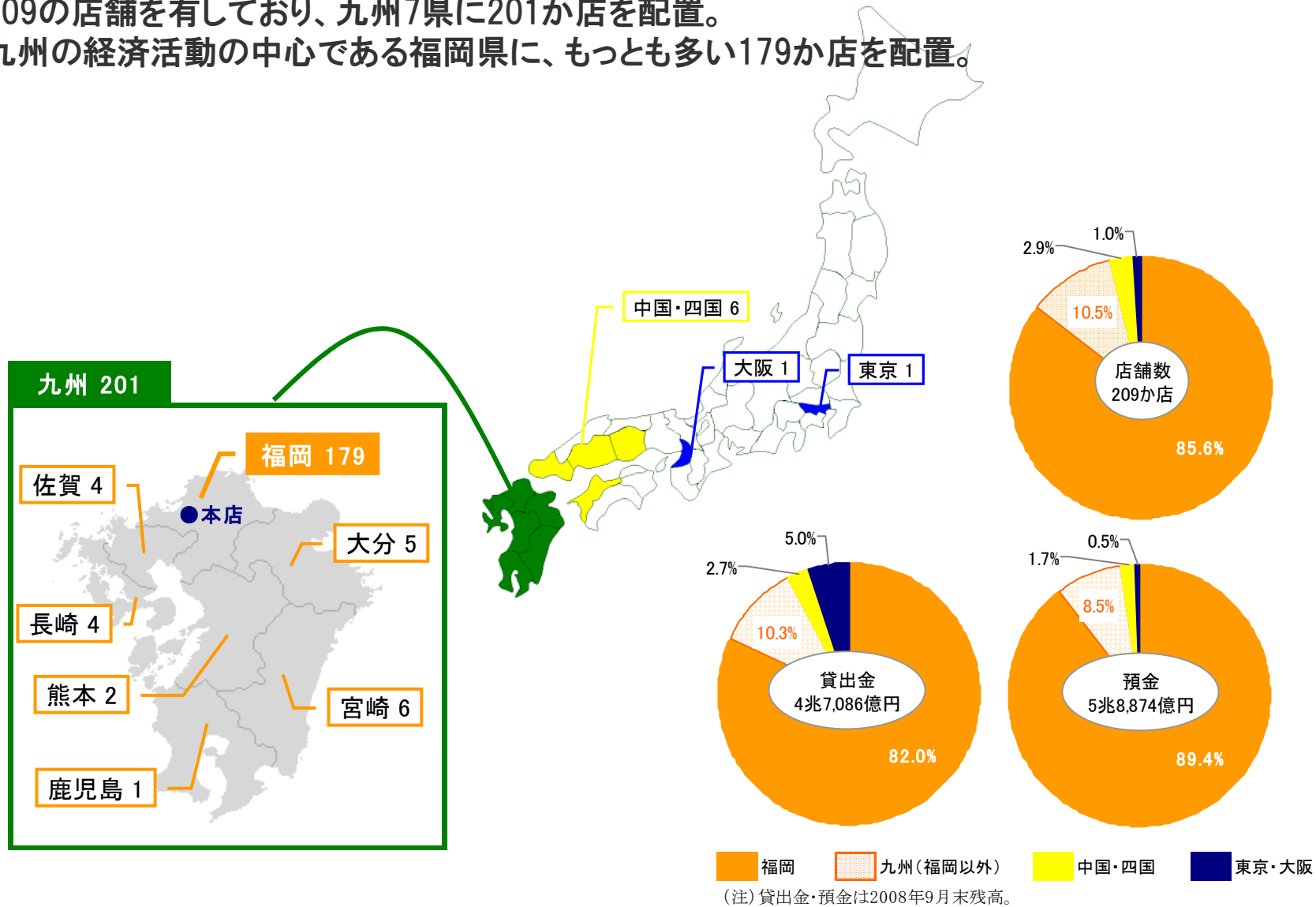
2行は、いずれも庶民金融機関「無尽会社」として創業後、中小金融の専門機関「相互銀行」を経て「普通銀行」へと転換し、成長を遂げてきた。

当行は、2行で培われた「地域密着」と「中小企業育成」のDNAを受け継いでいる。

1924年 8月	福岡シティ銀行の前身 <b>福岡無尽(株) [B]</b> 設立
1944年12月	西日本銀行の前身 <b>西日本無尽(株) [A]</b> 設立 無尽5社(西日本、南筑、共立、九州、三池)の新設合併
1951年10月	<b>[A] ⇒ (株)西日本相互銀行 [A']</b> <b>[B] ⇒ (株)福岡相互銀行 [B']</b> 相互銀行法施行により相互銀行へ転換
1972～74年	2行が信用組合・信用金庫を合併 (株)西日本相互銀行 : 筑紫中央信組、西田川信金を合併 (株)福岡相互銀行 : 3信組(福岡県第一、小郡、筑後)を合併
1984年 4月	<b>[A'] ⇒ (株)西日本銀行 [A'']</b> 普通銀行へ転換し、高千穂相互銀行を合併
1989年 2月	<b>[B'] ⇒ (株)福岡シティ銀行 [B'']</b> 普通銀行へ転換
2001年12月	福岡シティ銀行が長崎銀行を子会社化
2004年10月	2行合併 <b>[A''] [B''] ⇒ 西日本シティ銀行</b>

## I-2 福岡を中心とした九州広域でのビジネス展開

209の店舗を有しており、九州7県に201か店を配置。  
九州の経済活動の中心である福岡県に、もっとも多い179か店を配置。



### I-3 地銀業界における位置

### ～規模・利益～

規模は、総資産第6位、貸出金第6位。  
利益は、コア業務純益第9位、中間純利益第29位。

規模 (2008年9月末)		地銀64行中	
総資産	6兆7,439億円	第6位	
貸出金	4兆7,086億円	第6位	
預金	5兆8,874億円	第6位	
株主資本	2,492億円	第13位	

利益 (2008年9月期)		地銀64行中	
コア業務純益	228億円	第9位	
中間純利益	22億円	第29位	

### I-3 地銀業界における位置

### ～貸出金の収益性～

大手地銀のなかで、中小企業・個人との取引に強い。

貸出金の収益性 (2008年9月期)		地銀64行中	大手地銀中
<b>中小企業等貸出比率</b>	82.77%	第7位	第1位
<b>貸出金利回り</b>	2.36%	第11位	第1位
<b>預貸金単純利鞘</b>	2.04%	第12位	第1位

(注1) 大手地銀＝総資産5兆円以上の13行

(注2) 中小企業等貸出＝中小企業向け貸出＋個人向け貸出  
(大企業、中堅企業向け以外の貸出)

I どのような銀行か？



日本の金融環境

NCBの成長戦略

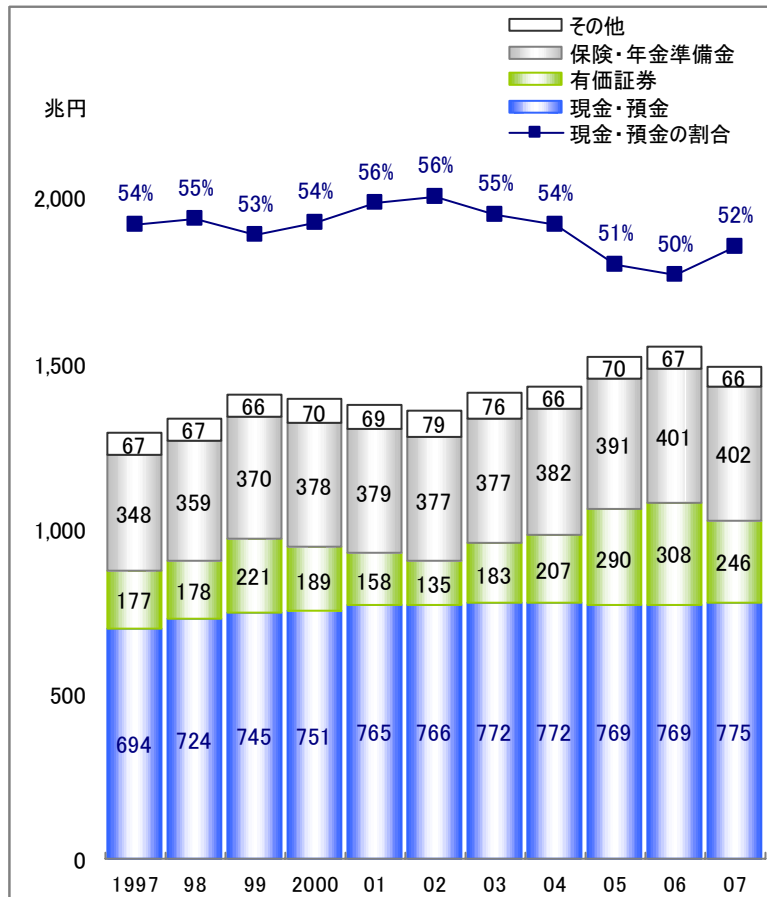
地元経済の展望



## II-1 圧倒的な銀行の存在

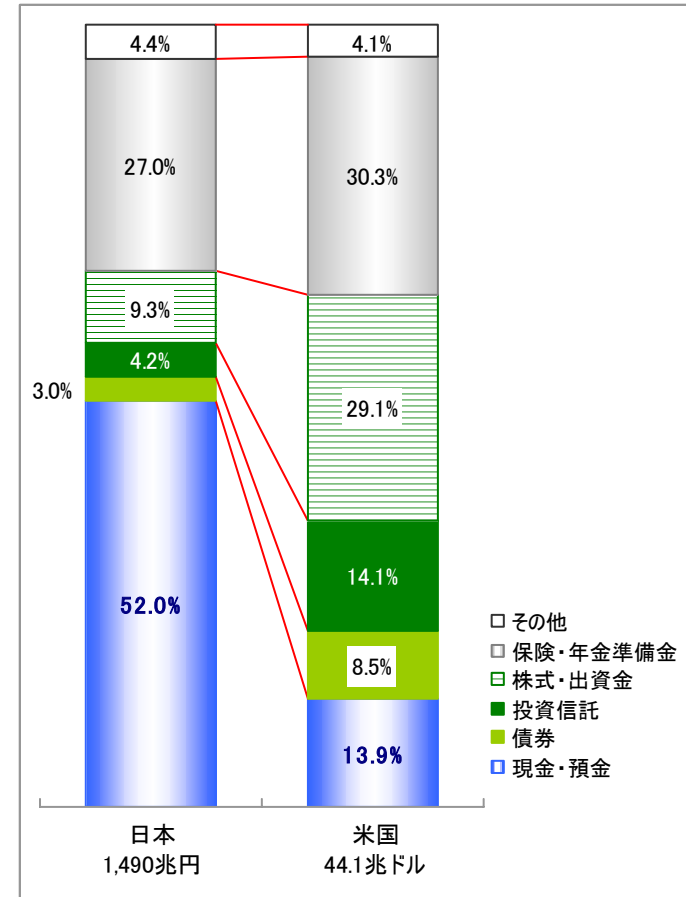
日本の家計の貯蓄形態は、「現金・預金」が約5割を占める。（米国は13.9%）  
日本において、銀行の役割は他国と比べて大きい。

日本の家計の金融資産



出所：日本銀行「資金循環統計（年度末）」  
（注）有価証券＝債券＋投資信託＋株式・出資金

家計の金融資産構成の日米比較

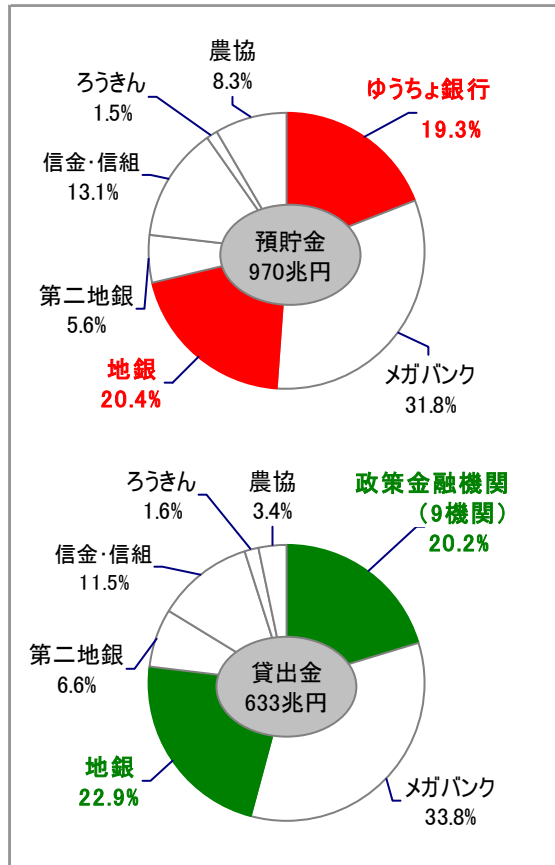


出所：日本銀行「資金循環の日米比較（2008年3月末）」

## II-2 金融機関の競争激化

日本の公的金融機関は、預貯金・貸出金全体の約2割を有する。  
これら公的金融機関の統合・民営化に伴い、金融機関の競争激化が見込まれる。

公的金融機関のシェア (2007年3月末)

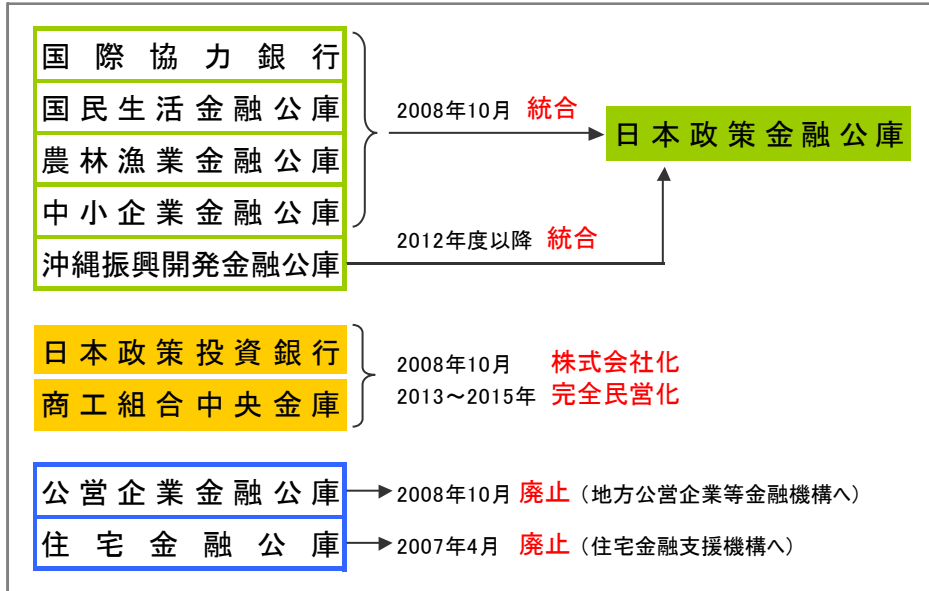


出所: 金融ジャーナル社「月刊 金融ジャーナル 増刊号」  
政策金融機関(9機関)の事業報告書

### ゆうちょ銀行の民営化

1875年5月	郵便貯金 創業
2007年10月	民営化によりゆうちょ銀行誕生 (銀行法上の銀行免許取得)
2009~2011年	上場

### 政策金融機関の統合・民営化



## II-3 金融政策の正常化

量的緩和・ゼロ金利政策が2006年に解除され、日本の金融は金利が変動する正常な状態となった。需給を反映したマーケット・メカニズムに留意し、銀行ビジネスを再考する必要がある。

### 1999年以降の金融政策

1999年 2月	ゼロ金利政策 スタート
2001年 3月	量的緩和 スタート
2006年 3月	量的緩和 解除
2006年 7月	ゼロ金利政策 解除（無担コールO/N誘導目標 0.25%）
2007年 2月	無担コールO/N誘導目標 0.25%⇒0.50%
2008年10月	無担コールO/N誘導目標 0.50%⇒0.30%

# I どのような銀行か？

日本の金融環境



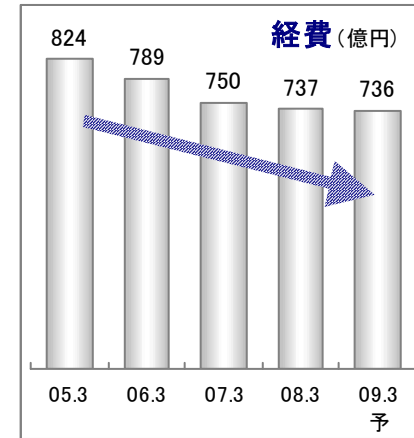
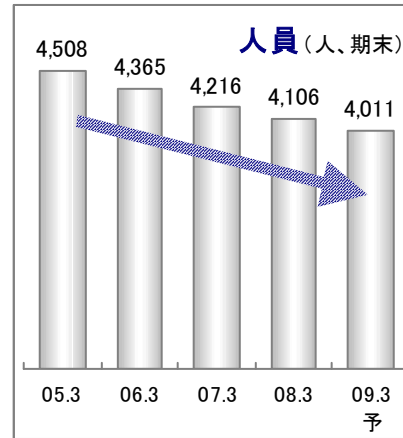
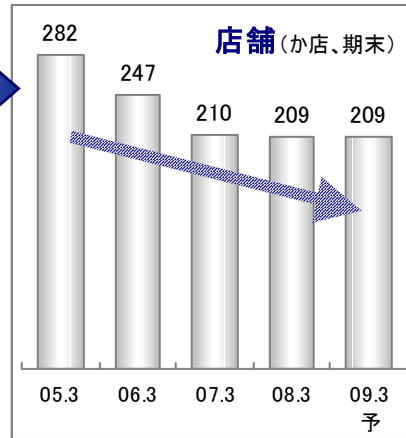
**NCBの成長戦略**

地元経済の展望

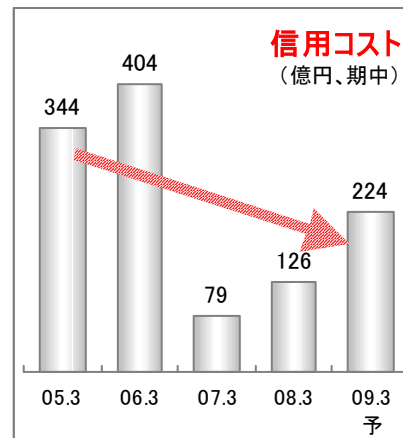
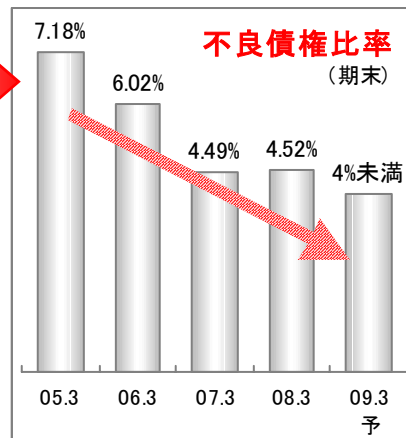
### Ⅲ-1 合併にまつわる課題克服

店舗等の効率化や経費削減を当初予定より前倒しで進めるとともに、不良債権を大幅に圧縮。合併にまつわる課題を克服した。

効 率 化  
経 費 削 減



不良債権圧縮



## Ⅲ-2 成長戦略

成長戦略の基本は「顧客第一主義」と「収益重視」。  
地元顧客に選ばれるために、「顧客第一主義」を従来以上に徹底する。  
競争環境を踏まえ、より一層「利益」を重視する。

### 顧客第一主義

#### 国内トップレベルのサービスを提供

⇒ 競合地銀との差別化

- お客さま起点の第1級の商品・サービス
- お客さまとの密接なリレーション
- 高度なスキルを持った営業スペシャリスト

#### 地元のお客さまとともに栄える

⇒ メガバンクとの差別化

- 地元の立場に立ったサービス

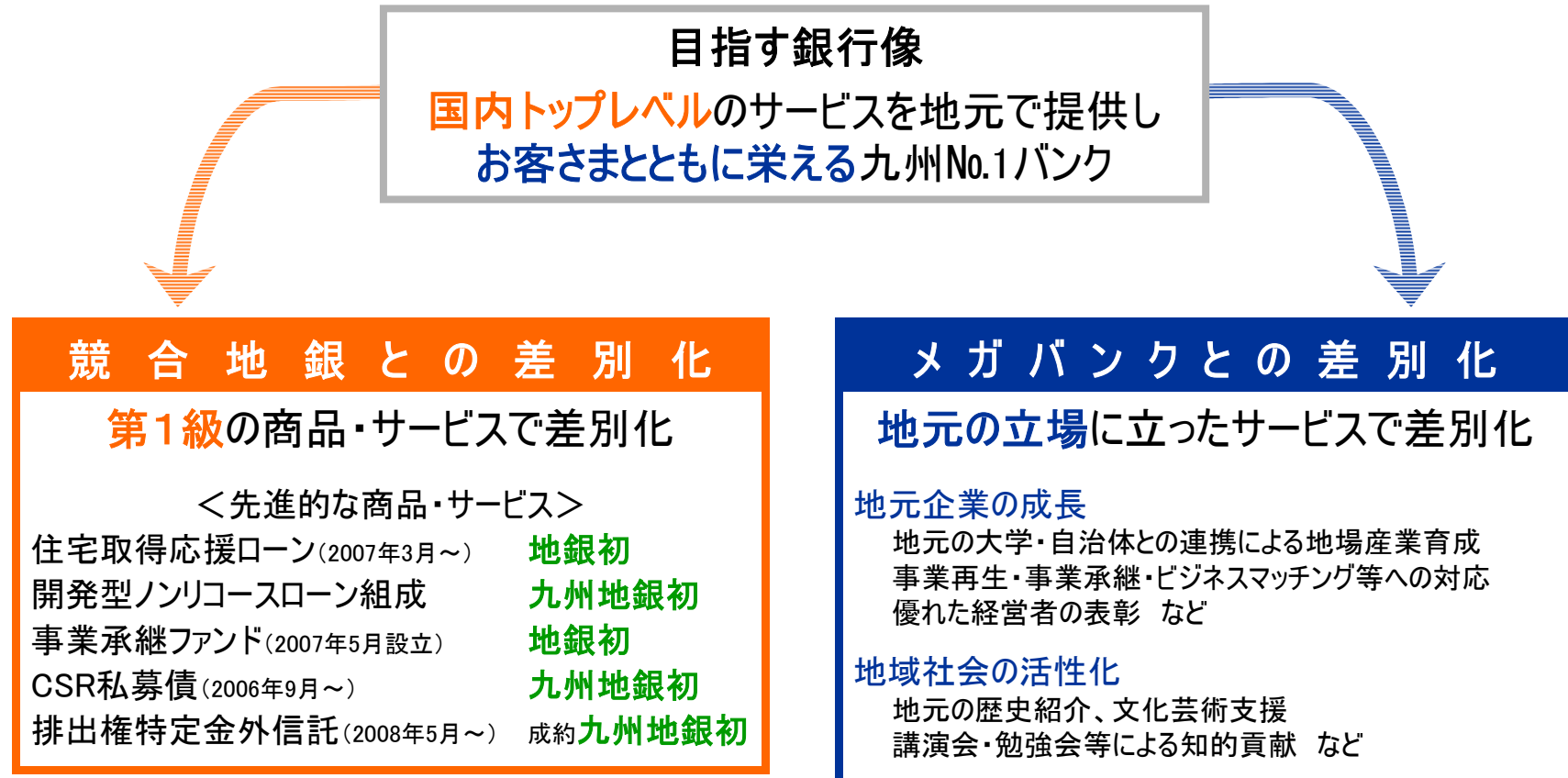
### 収益重視

#### トップラインの増強を柱とした

中計「*New Stage 2008*」の計数目標

### Ⅲ-3 差別化戦略

第1級の商品・サービスを提供することで、競合地銀との差別化を図る。  
地元の立場に立ったサービスにより、メガバンクとの差別化を図る。



## Ⅲ-4 大企業病の克服

### ～諸改革の徹底～

諸改革を徹底し、成長の阻害要因となる「大企業病」を克服する。

大企業病にかかっているか？（主な症状）

- ☹ 戦略実現に向けて、現場と本部の一体感がない。
- ☹ 顧客より、企業内部に関心・エネルギーを注ぎ、顧客第一主義が徹底されていない。
- ☹ サービス業としての意識が欠如している。
- ☹ 本部に部署間の壁がある。情報が共有されず、新たな企画等に活かされない。
- ☹ リスクを恐れ、新たなアイデアを生み出さない。環境・顧客の変化に対応できていない。

#### 意識・行動改革

##### お客さまを第一に考える意識と行動の徹底

- 効果的な役員営業、支店長の行動改革 など
- 収益・成果を重視した評価・報酬

#### サービス改革

##### お客さまのニーズに応える顧客接点の革新

- 営業スペシャリストの強化（営業部門の分業化・専門化）
- 主要店舗への「お客さまサービス部長」の配置

#### オペレーション改革

##### 顧客接点の拡大に向けた内部プロセスのスリム化（30%削減）

- 機械化・本部集中化・システム化
- 責任・権限の見直し
- スリム化に伴う余剰人員の営業戦力化

#### 人事改革

##### 女性行員の積極的な登用

- 本部企画部門や営業部門への積極的登用
- 「地域総合職」など新たなキャリアプラン体系の構築

##### 適材適所の徹底

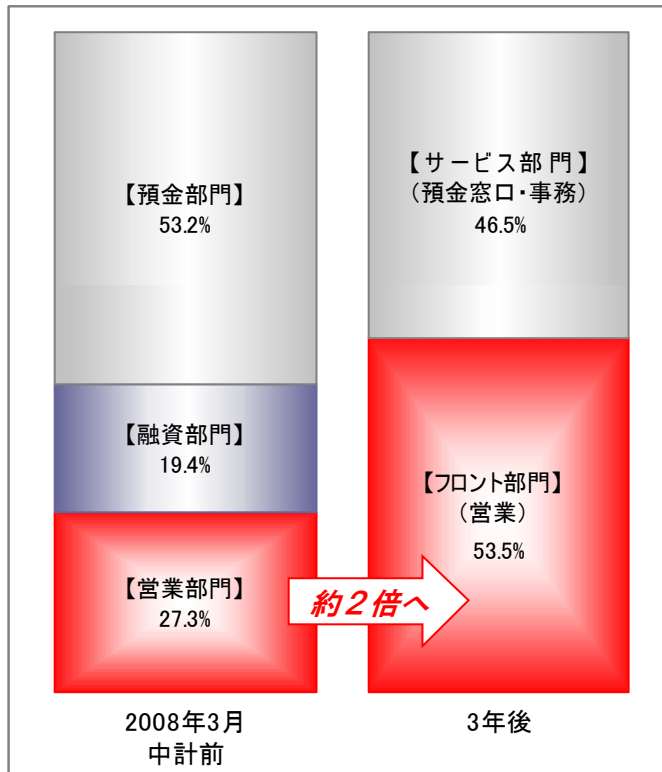
- 年次・性別にとらわれない、能力・適性に応じた人材配置・登用
- 国内トップレベルの競争力を持ったスペシャリストの育成・外部人材採用



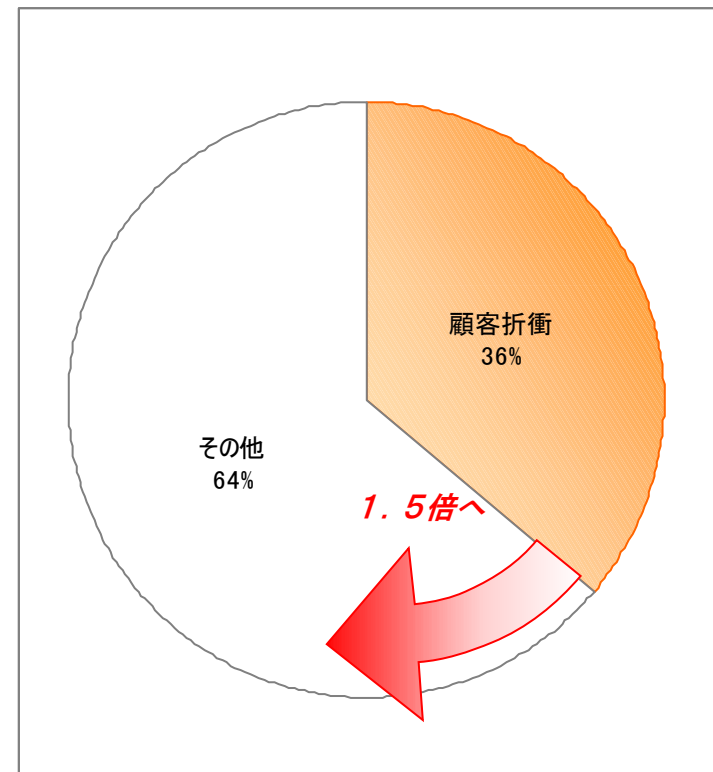
### Ⅲ-5 営業活動力の飛躍的拡大

営業部門の人員を3年間で2倍へ、営業担当者の顧客折衝時間を1.5倍へと拡大させ、営業力を一層強化する。

営業店の人員構成



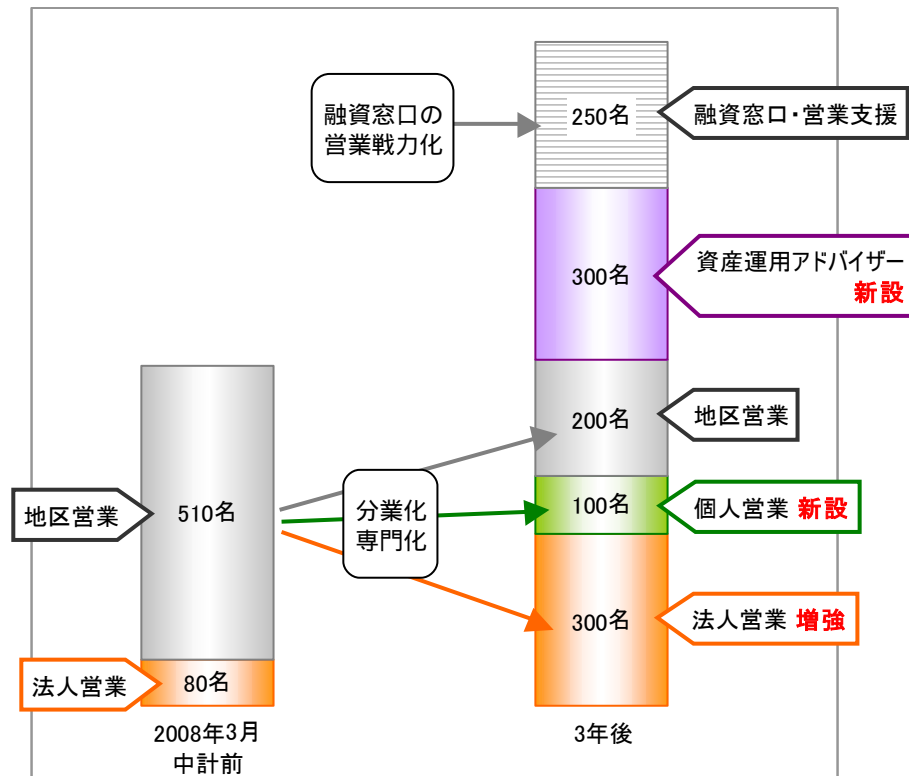
営業担当者の活動時間



## Ⅲ-6 営業スペシャリストの強化

営業店の営業人員を倍増し、分業化・専門化によりスペシャリストとして育成。

### 営業店の営業人員



### 営業店の営業スペシャリスト

#### 資産運用アドバイザー

預り資産のスペシャリスト  
【主対象】預り資産顧客(富裕層以外)

#### 個人営業担当者

預り資産・個人ローンのスペシャリスト  
【主対象】富裕層・個人ローン顧客

#### 法人営業担当者

事業性融資を中心とした中小企業向けビジネスのスペシャリスト  
【主対象】中小企業

### 本部の営業部門

#### 法人ソリューション部

事業承継、M&A、ビジネスマッチングなど、ソリューション分野のスペシャリスト

#### 国際営業部

国際ビジネスのスペシャリスト

#### リテール営業部

零細企業・個人事業者向けビジネス、個人ローン、ダイレクトバンキングのスペシャリスト

### Ⅲ-7 中計「New Stage 2008」の計数目標

2011年3月期の最終利益は300億円(3年間で約100億円増加)を目指す。

		2011.3月期 目標	2008.3月期 (中計前)
損 益	業 務 粗 利 益	1,340億円	1,212億円
	経 費 (△)	740億円	737億円
	実 質 業 務 純 益	600億円	474億円
	当 期 純 利 益	300億円	193億円
	経 営 指 標	当 期 純 利 益 R O E	9%程度
O H R		55%程度	60.36%
連 結 自 己 資 本 比 率		9%台半ば	9.23%
連 結 T i e r I 比 率		6%台半ば	5.89%

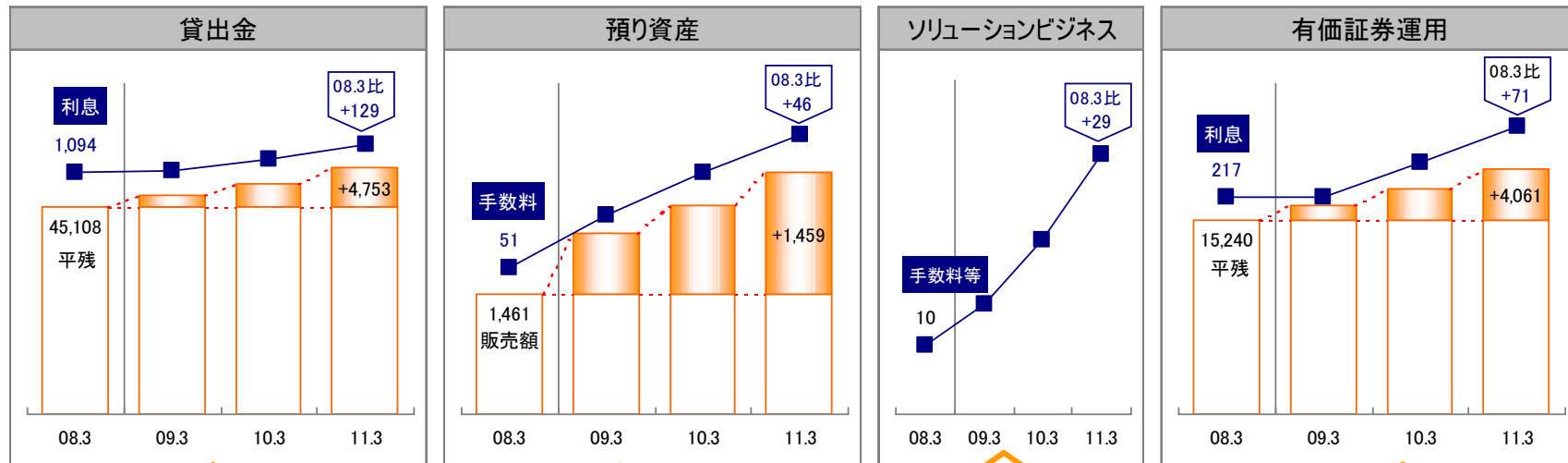
(注) 当期純利益ROE=当期純利益÷[(期首純資産+期末純資産)÷2-公的資金残額350億円]  
OHR=経費÷コア業務粗利益

## Ⅲ-8 注力するビジネス分野

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、収益増加を目指す。

### 注力するビジネス分野の収益増加計画

単位: 億円  
08.3月期は実績値、09.3月期以降は計画値。



- 企業規模に応じた営業展開による事業性融資の拡大
- 住宅の新築・借換やアパート経営のニーズ発掘による住宅ローンの拡大
- 消費者ローンの販売強化

- 新たな保険商品の販売開始および取扱店拡大
- 証券仲介の取扱店拡大
- インターネット販売・通信販売の強化

- 取引先の為替リスクヘッジニーズ発掘による為替デリバティブの販売強化
- 事業承継・M&Aなどソリューション分野の手数料強化

- 市場動向とリスク・リターンを考慮した機動的運用
- 金融機関の社債や公社公団債などを対象としたクレジットリスクテイク

営業活動力の飛躍的拡大、営業スペシャリストの強化

I どのような銀行か？

日本の金融環境

NCBの成長戦略



地元経済の展望

## IV-1 進展するアジア経済との一体化

九州経済圏の対アジア貿易は、輸出額・全国シェアともに年々増加。  
“アジアに近い”という地理的優位性を背景に、成長著しいアジア経済との一体化が進展し、九州経済は成長が期待できる。

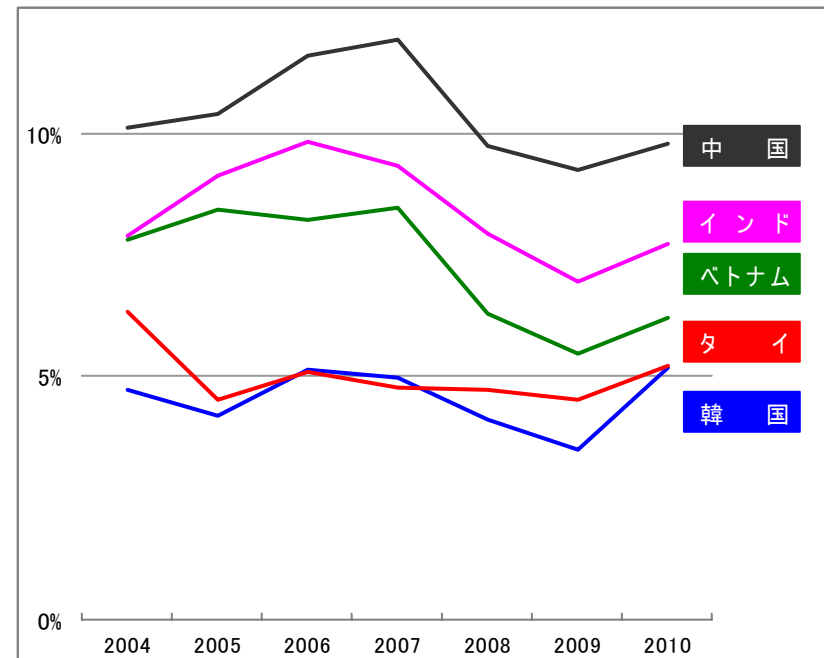
### 九州経済圏の対アジア輸出



出所:九州経済産業局

(注)九州経済圏=九州・山口・沖縄

### アジア諸国の経済成長率



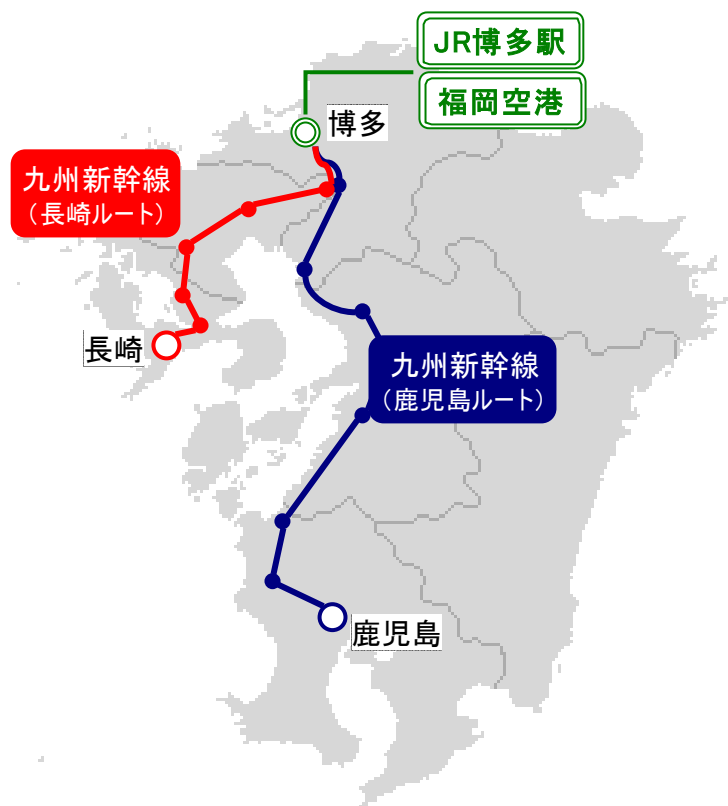
出所:IMF「GDPデータベース(2008年10月)」

(注)2008年以降は見通し。

## IV-2 加速する福岡への一極集中

## ～交通基盤～

九州では、交通基盤拡充のための重要なプロジェクトが複数進行。  
これらにより、福岡への一極集中が見込まれる。



### 九州の交通基盤拡充プロジェクト

#### 九州新幹線（鹿児島ルート）

- 2004年3月：部分開業 3時間50分→2時間10分  
開業後半年の利用者は、在来線の2.35倍
- 2011年春：全線開通予定 2時間10分→1時間20分

#### 九州新幹線（長崎ルート）

- 2008年4月：着工開始

#### JR博多駅周辺

- 九州新幹線（鹿児島ルート）とあわせて開発進行
- 2011年春：新駅ビル完成予定（事業費 600～700億円）

#### 福岡空港

- 現空港の過密化対策を検討中  
（新空港建設または現空港の機能拡張）

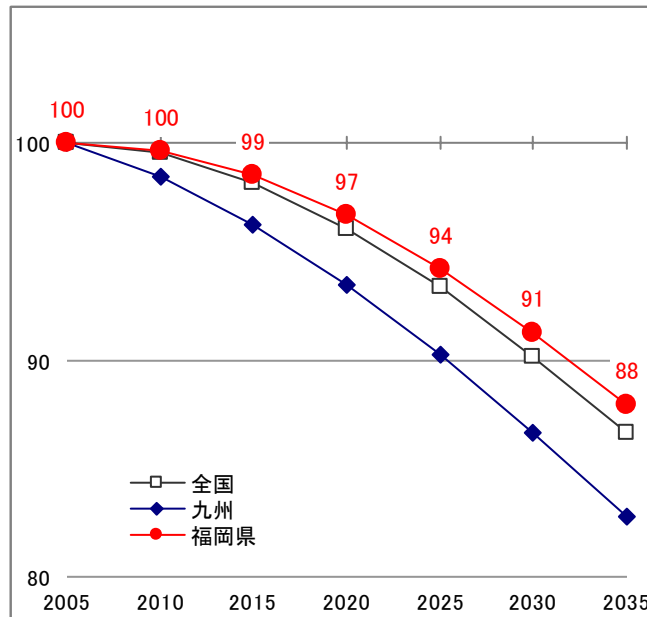
## IV-2 加速する福岡への一極集中

～人口～

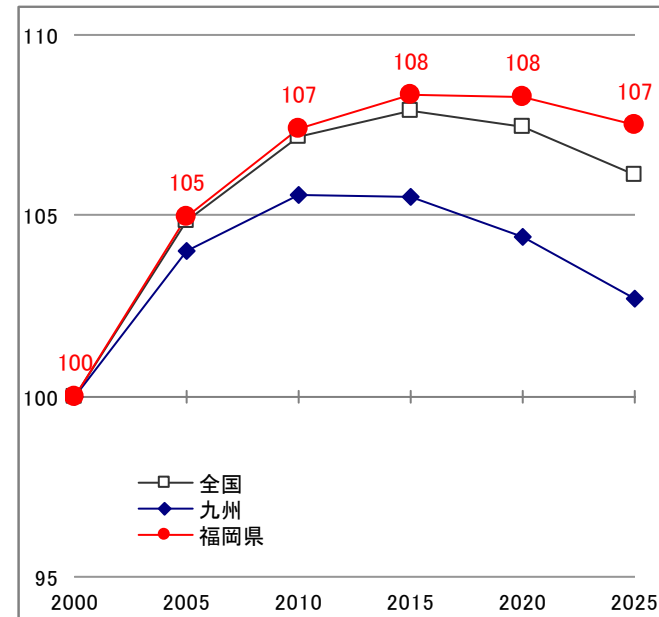
全国的に人口減少が予測されるなか、福岡県の減少率は、全国や九州全体よりも低い水準が見込まれている。

福岡県は、九州のGDPの4割を占めるなど九州経済の中心地であり、人口集中が進む見込み。

人口の将来予測(2005年=100)



世帯数の将来予測(2000年=100)



出所: 国立社会保障・人口問題研究所  
「将来推計人口」 2005年国勢調査を基準  
「将来推計世帯数」 2000年国勢調査を基準



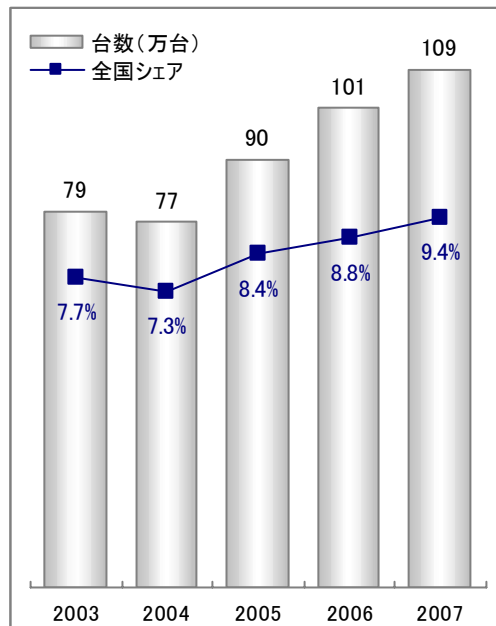
## IV-2 加速する福岡への一極集中

## ～製造業～

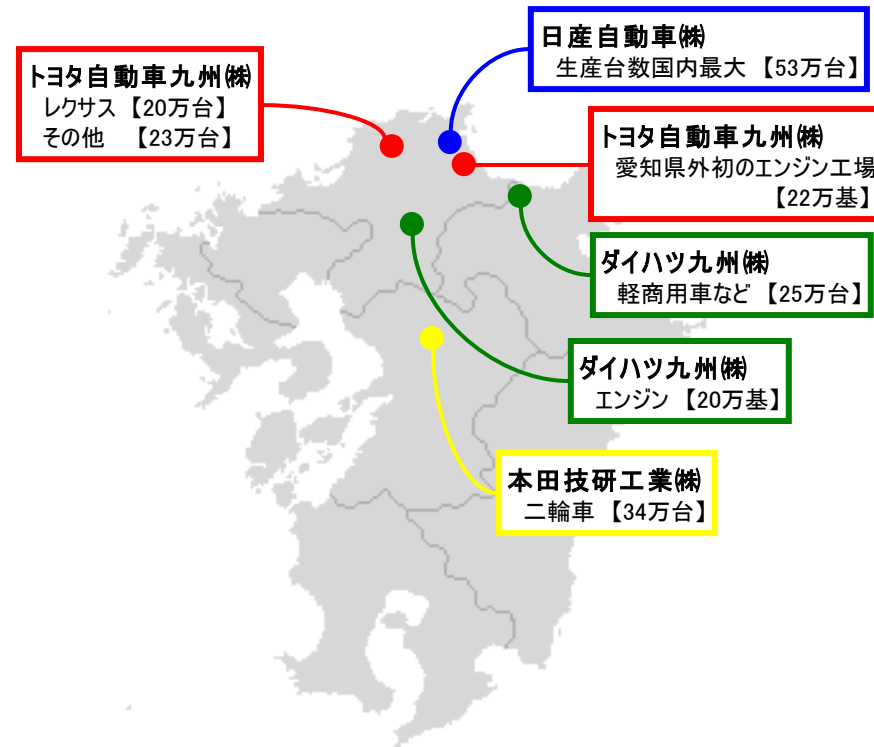
福岡を中心とした北部九州では、大手メーカーの進出により自動車産業が拡大。九州の自動車生産台数は2006年に年間100万台を超え、今後も工場の増設などにより生産能力拡大が進む予定。部品・資材等の地元調達に向けて、関連企業の進出、地場企業の自動車関連産業への事業展開などが見込まれる。

### 大手自動車メーカーの工場

九州の自動車生産台数



出所:九州経済産業局



出所:日本政策投資銀行  
「九州ハンドブック 平成20年度版(平成20年1月発行)」  
(注)【】内は年間生産能力。

- 本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、特定の証券の売買を勧誘するものではありません。
- 本資料に記載された事項の全部または一部は、予告なく修正または変更されることがあります。
- 本資料には将来の業績に係る記述が含まれていますが、これらの記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。  
将来の業績は、経営環境の変化等により異なる可能性があることにご留意ください。



ココロがある。コタエがある。

西日本シティ銀行