

中期経営計画

～一人でも多くのお客さまに「さすが西京」のサービスを～

平成24年4月

株式会社 西京銀行

| | |
|-----------------------------|----|
| 1. はじめに | 2 |
| 2. 前中計の総括（概要） | 3 |
| 3. 前中計の総括（計数） | 4 |
| 4. 新中計の基本方針 | 6 |
| 5. 地域活性化に向けた取組み | 7 |
| 6. 経営環境の認識 — SWOT分析 | 8 |
| 7. SWOT分析を踏まえた当行の経営課題 | 9 |
| 8. 当行の経営課題と基本施策 | 10 |
| 9. お客様のニーズにあった新しい商品・サービスの提供 | 12 |
| 10. お客様との接点拡大に向けたチャネル戦略 | 15 |
| 11. 地域活性化支援 | 17 |
| 12. 経営インフラの強化 | 20 |
| 13. 財務基盤の強化 | 23 |
| 14. さらなる経営品質の向上 | 25 |
| 15. 計数計画 | 27 |

1. はじめに

- 当行は、前中期経営計画において、「地域金融機関としての存在感をより一層高める」ため、シェアの拡大をメインテーマに、新しいステージへの飛躍に向けた3つの挑戦（①「預り資産(*) 1兆円への挑戦」、②「事業所融資先数1万先への挑戦」、③「個人ローン比率40%への挑戦」）に取り組んできました。

(*)預り資産…預金、投資信託、個人年金保険（獲得ベース）、個人向け国債の合計額

- 特に、①改正貸金業法の施行を見据え、他行に先んじて取り組んだ消費性ローン（債権買取を含む）戦略の奏功による高収益のアセットの積み上げ、②山口県、広島県、福岡県を中心とした預金キャンペーン、③広い駐車場とゆったりとした相談スペースを確保した店舗リニューアルにより、前中計期間中預金残高は2,120億円伸長したほか、預貸金利ざやは1.07%と地銀第二地銀中、第2位（平成23年3月期）となりました。
- また、長年の経営課題であった有価証券の含み損についても、計画的削減につとめ、含み益に転じるところまでできました。
- 本中計では、この勢いを活かし、早期に預金量1兆円を実現します。そして、「地域金融機関としての存在感を確固たるものとし、地域から頼りにされる金融機関」を目指します。
- そのために、以下の3つの基本方針を実践することが、当行が真に「地域のために、すべてのお客さまのために」お役に立たせていただくことにつながることを十分認識し、以下に掲げる各施策を全員一丸となり、取り組んでいただくことを期待します。

- ①お客さま中心主義（Customer Centric）の徹底
- ②地域貢献
- ③より多くのお客さまから選ばれ、地域のシェアを高める

2. 前中計の総括（概要）

1. 前中計の経営課題

①シェアの拡大

②有価証券含み損の削減

③経営品質の向上

2. 前中計の経営方針

3つの挑戦 と 経営品質の向上

預り資産1兆円への挑戦

真のCS

事業所融資先数1万先への挑戦

コンプライアンスの徹底

個人ローン比率40%への挑戦

事務品質の向上

3. 前中計の成果

3つの挑戦

預金の伸長、「第4の収益の柱」預り資産の伸長等により、
中計2年目に全項目を上方修正

経営品質の向上

「+α運動」、CSプレゼンによるソフト面でのCS強化、
コンプライアンスの向上、本部集中による事務の省力化を実現

3. 前中計の総括（計数）

- ・ 預り資産残高「1兆円」について、預金ならびに「第4の収益の柱」預り資産の伸長により、**5年の目標を前倒し、2年で達成の見通し。**
- ・ 個人ローン比率「40%」について、住宅ローンならびに消費者ローンが好調に推移し、**上方修正目標を達成の見通し。**
- ・ 事業所融資先数「1万先」について、地域のお客さまへのニーズにお応えした結果、**上方修正目標を達成の見通し。**
- ・ 以上、**3つの挑戦は地域のお客さまのおかげをもちまして、全て達成の見通し。**

※中計目標は平成23年4月1日に上方修正しております。（平成23年5月13日公表）

| 3つの挑戦 | 中計目標 | 24年3月末見通し |
|---------------|---------|-----------|
| ①預り資産残高「1兆円」* | 9,625億円 | 10,400億円 |
| ②個人ローン比率「40%」 | 43.5% | 47% |
| ③事業所融資先数「1万先」 | 10,300先 | 10,500先 |

(*)預り資産残高…預金、投資信託、個人年金保険（獲得ベース）、個人向け国債の合計額

新中期経営計画について

4. 新中計の基本方針

スローガン：お客さまに「さすが西京」といわれる商品・サービスの提供を目指します！

計画期間 平成24年4月～27年3月（3カ年）

3つの基本方針

1. お客さま中心主義* (Customer Centric) を徹底します。
* 銀行の戦略、意思決定等すべての起点をお客さまにおきます
2. 地域の活性化に貢献します。
3. より多くのお客さまから選ばれ、地域のシェアを高めます。

新「3つの挑戦」

1. 預金量「1兆円以上」への挑戦
2. 預金のお客さま純増「3万先以上」への挑戦
3. 新規融資事業所開拓「3千先以上」への挑戦

計数目標

コア業務純益 55億円以上

自己資本比率 9.5%以上

行是

- 私達は、地域の活性化に貢献します。
- 私達は、お客さまとのコミュニケーションを大切にします。
- 私達は、時代のニーズを先取りし、創造します。
そして
- お客さまの期待に確実に応える銀行を目指します。

5つの行動基準

- ① すべての判断基準の起点を「お客さま」としているか。
- ② お客さまのご要望に期待以上のスピードでお応えしているか。
- ③ お客さまから支持され続けるために、すべての商品、サービス、業務を日々見直しているか。
- ④ 常にチームとして考え、チームとして行動しているか。
- ⑤ 目標達成のための創意工夫はあるか。

5. 地域活性化に向けた取組み・・・地域連携部の新設

- ・「地域金融機関としての存在感を確固たるものとし、地域から頼りにされる金融機関」を目指すため、専担部署として地域連携部を新設。

| 中計の基本方針 | 地域連携部のミッション |
|-------------------------------------|---|
| <p>1. お客さま中心主義の徹底</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・「お客さま目線徹底PT」を通じた商品・サービス、業務、帳票等の見直し ・全行員の商品・サービス知識を向上するためのCSプログラム推進 |
| <p>2. 地域活性化への貢献</p> | <p>①地域金融の円滑化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地公体、商工会議所との連携による、地域情報の収集等を通じた地域経済活性化プロジェクトへの積極的参画 ・積極的な地域金融の円滑化、地元企業の支援 <p>②地域教育</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地元大学等での金融講座、小中学生向け金融教育 ・JE養成塾を通じた地元企業、事業者の次世代経営者育成支援 <p>③スポーツ・文化振興</p> <ul style="list-style-type: none"> ・バドミントン「ACT SAIKYO」を通じた地域のスポーツ振興 ・西京教育文化振興財団を通じた地域の文化教育振興 |
| <p>3. より多くのお客さまから選ばれ、地域のシェアを高める</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・地元の新規開業支援（医療、事業所開業）のための融資商品導入および営業店サポートによる案件発掘の実践 ・アジアデスクを活用した地元企業のビジネスチャンス拡大支援 |

6. 経営環境の認識 — SWOT分析

- 当行の経営環境を強み（Strengths）、弱み（Weaknesses）、機会（Opportunities）、脅威（Threats）の4つの視点から分析。
- 債権買取ノウハウを活かした住宅ローン等を含む消費性ローンの積上げによる収益増強、自己資本の充実に取り組むことが必要。
- 高齢化率全国4位の山口県を中心とした市場で、年金受給者等シルバー層のお客さまに対する商品・サービスの充実。

強み

- リスクテイク能力
- 意思決定のスピード
- 進取の風土
- 地域密着型経営

弱み

- 自己資本
- スケール（規模）

機会

- 医療介護関連資金需要の高まり
- 個人消費性ローンビジネス拡大

脅威

- 山口県内の趨勢的人口減少
- IFRS
- マーケットの混乱
- 円高進行
- 住宅ローン市場の競争激化

少子高齢化

7. SWOT分析を踏まえた当行の経営課題

1. 預金量1兆円に向けた基盤拡大（商品・サービス、チャンネル）
2. 地域活性化支援
3. 経営インフラの強化
4. 財務基盤の強化
5. お客さまに最適な商品・サービスを提供し続けるための経営品質の向上

8. 当行の経営課題と基本施策

| 当行の経営課題 | 基本施策 |
|---------------------|---|
| ①預金量1兆円に向けた 基盤拡大 | ①お客さまのニーズにあった新しい商品・サービスの提供 (p12~14) ②お客さまとの接点拡大に向けたチャネル戦略 (p15) |
| ②地域活性化支援 | ①地域貢献活動②地域金融の円滑化③環境分野等への取組み (p17,18) |
| ③経営インフラの強化 | ①オペレーションセンターの新設 (p20) ②営業店BPRの推進、集中化の推進 ③システム基盤の更改 ④西京銀行グループカの強化 } (p21) |
| ④財務基盤の強化 | ①金融機関株式持合の解消 ②自己資本の質の向上 ③株主優待制度の導入 } (p23) |
| ⑤さらなる経営品質の向上 | ①お客さま中心主義の徹底 ②人材育成、若手の活用 } (p25) ③リスク管理の高度化 ④内部監査の高度化 } (p26) |

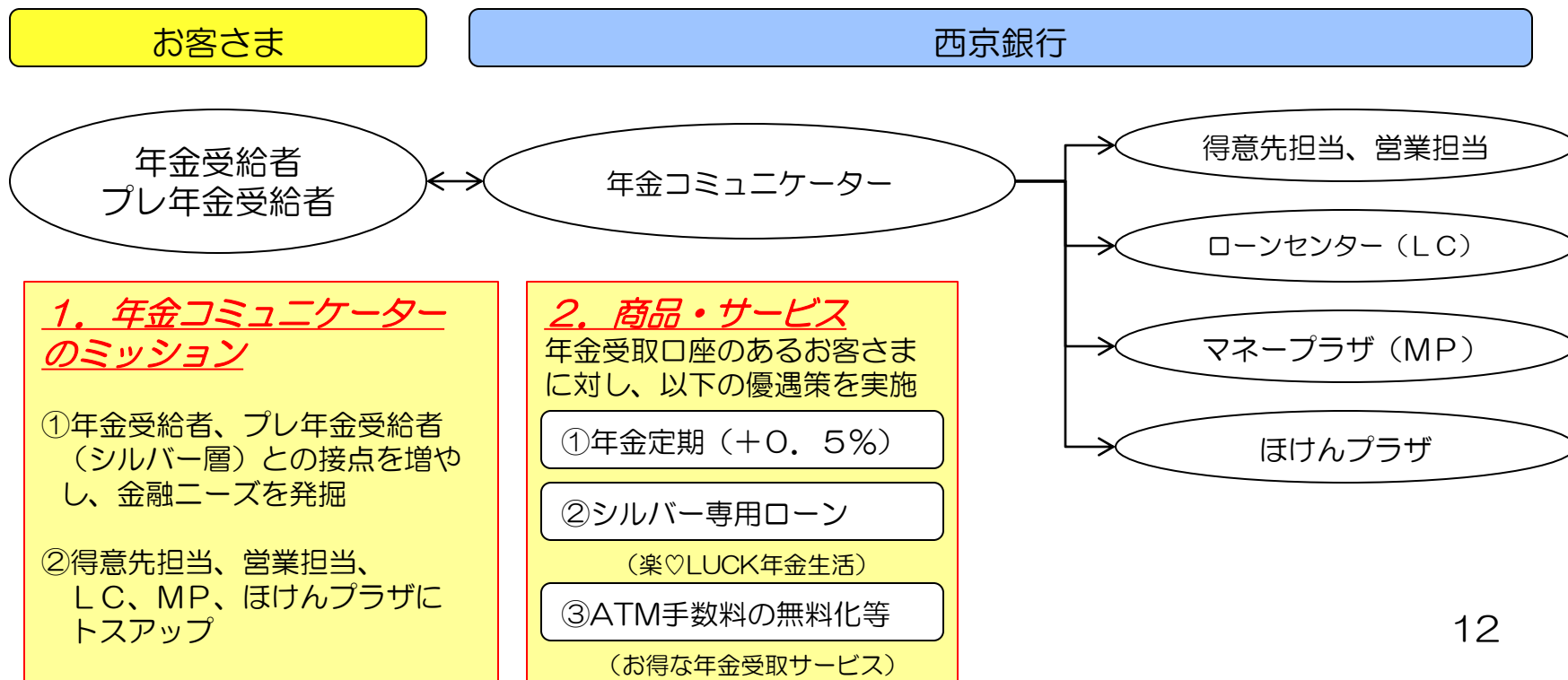
経営課題①

預金量 1 兆円に向けた基盤拡大

9. お客様のニーズにあった新しい商品・サービスの提供

1. 預金戦略 — 年金コミュニケーターを中心としたシルバー層向けサービスの充実

- 年金コミュニケーターを全店に配置し、**早期に100名体制**を実現。
- 年金受給者やプレ年金受給者等のシルバー層のお客さまとの接点は年金コミュニケーター中心とし、年金コミュニケーターからの情報に基づき、得意先担当、営業担当、ローンセンター、マネープラザ、保険プラザのオール西京で、お客さまの金融ニーズに対応。



9. お客様のニーズにあった新しい商品・サービスの提供

2. 貸出戦略 — 長期継続的に取引いただけるお客様の開拓推進

- 「ニアイズベター」の発想で、「現場力」を活かし、お客様を一番知っている営業店への権限移譲を進め、事業性融資、住宅ローン、消費性ローンのすべてについて**当行メインのお客様を増やす**。

事業性融資

- 1. 得意先担当のミッション**
 - 将来、セファ会員、当行親密取引先になっていただけるお客様の開拓
<1店舗年間2先以上>
- 2. 商品・サービス等**
 - **地元の新規開業支援、地域活性化活動を積極的に行うため、「地域連携部」を新設**
 - 新規事業支援等新融資商品導入
 - アジアデスクの活用（みずほCB、西京総研青島事務所との連携）

住宅ローン

- 1. ローンセンターのミッション**
 - お客様のニーズに圧倒的なスピードで応え、住宅ローンをきっかけに、お客様とのメイン取引化推進
- 2. 商品・サービス等**
 - **50年住宅ローン「創造物語」**の推進
 - ローンセンターの土日営業の試行的実施
 - 金利等取引条件交渉権限のローンセンター等への委譲

その他ローン

- 他社からの買取債権を当行ローン商品へ借換促進することによる新規のお客様の開拓
 - 東京ローンセンター、広島ローンセンター、福岡ローンセンターの活用

9. お客様のニーズにあった新しい商品・サービスの提供

3. 預り資産戦略 — 富裕層等のお客様に対するサービスの充実

- ・預り資産残高1,500億円（投信、保険、債券、外貨預金）の早期実現に向けたマネープラザ行員の**アフターフォローを含む**コンサルティング能力の強化等レベルアップ。
- ・前中計から取り組みを開始した「ほけんプラザ」の早期収益化。

リスク性商品 〈マネープラザ〉

1. マネープラザのミッション

- ・新規の預り資産のお客様の開拓
- ・既存のお客様に対するアフターフォローの徹底

2. 商品・サービス

- ・西京プレミアムクラブの対象商品範囲の拡大
- ・お客様目線によるマンスリーレポート等配布資料の見直し

保障型保険商品 〈ほけんプラザ〉

1. ほけんプラザのミッション

- ・ライフプラン設計を通じ、お客様にとっての最適な保険の提案
- ・保険を通じた個人のお客様のメイン化推進

2. 商品・サービス

- ・大手乗合代理店ライフプラザホールディングスとの提携によるコンサルティング型保険販売のできる人員の増強

4. お客様の利便性を高めるサービスの見直し、強化

- ①**通帳レス預金商品**の導入
- ②アジアデスクのサービス強化（みずほコーポレート銀行、西京総研青島事務所との連携）

10. お客さまとの接点拡大に向けたチャネル戦略

- お客さまとの接点を拡大するため、利便性を重視した店舗のリニューアル、移転等を積極的に推進。
- 24時間・非対面取引の利便性向上のため、前中計期間中にオープンしたインターネット支店（ウェブ1丁目支店）の商品、サービスの一層の充実。

| | | | | |
|--|---|------------|-------------|--|
| 営業店 | 1. 店舗リニューアルの推進 | | | |
| | <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> ①平成24年度上期中 </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> ②平成24年度下期以降 </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> • 小月支店（24年4月） • 美祢支店（24年7月） </td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> • 下関支店 • 八幡支店 • 岩国支店 </td> </tr> </table> | ①平成24年度上期中 | ②平成24年度下期以降 | <ul style="list-style-type: none"> • 小月支店（24年4月） • 美祢支店（24年7月） |
| ①平成24年度上期中 | ②平成24年度下期以降 | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • 小月支店（24年4月） • 美祢支店（24年7月） | <ul style="list-style-type: none"> • 下関支店 • 八幡支店 • 岩国支店 | | | |
| インターネット支店 （ウェブ1丁目支店） | 2. マネープラザの新設 | | | |
| | 1. 投信販売の試行的実施 2. ウェブ1丁目専用ローン商品企画検討 3. フェイスブック等のソーシャルネットワークサービスの活用検討 | | | |

経営課題② 地域活性化支援

1 1. 地域活性化支援

- **地域連携部を新設**し、当行が主体となって地域との連携を高めることで、地域経済の活性化に積極的に貢献。

地域貢献活動

1. 地域金融の円滑化

- 地公体、商工会議所との連携による、地域情報の収集等を通じた地域経済活性化プロジェクトへの積極的参画
- 積極的な地域金融の円滑化、地元企業の支援

2. 金融教育支援

- 地元大学等での金融講座開催（徳山高専経営管理講座、シニアスプリングカレッジ等）
- 小中学生向け金融教育（「おもしろお金ゼミナール」の開催）

3. 地元企業、事業者の次世代経営者育成支援

- お客様の交流支援（「ゼファクラブ」）
- 次世代経営者育成支援（「JE養成塾」の開催）
- ベンチャー支援、ビジネスマッチング（「周南ベンチャーマーケット」の開催）

4. 地域のスポーツ、教育文化活動支援

- バドミントンチーム「ACT SAIKYO」を通じた地域のスポーツ振興
- 「西京教育文化振興財団」を通じた地域の文化教育振興

1 1. 地域活性化支援

地域金融の円滑化

- 財務診断サービスを活用した地元企業、事業者支援コンサルサービスの立ち上げ
- 地元企業、事業者再生のためのDIPファイナンス、DDS等の新手法への取組み

環境分野等への取組み

- 環境保全に積極的な事業者・個人に対する金融商品・サービスの提供

経営課題③ 経営インフラの強化

1 2. 経営インフラの強化

お客さまへ安定したサービスを提供し続けるために、経営インフラを一層強化。

オペレーション センターの新設

- **オペレーションセンターを新設**し、分散した本部集中部門（下表参照）を一箇所に集約
- 上記を通じて、集中部署のオペレーショナルリスク管理の徹底と業務の効率化を推進

| 管理部署 | 所在 | 業務領域 |
|----------|------------|---------------------------------|
| 1. 事務推進部 | 事務センター | ①預金、決済関連業務 |
| 2. 業務推進部 | ウエスト92センター | ②債権管理業務 ③相続業務 ④ウェブ1丁目支店業務 |
| | 下松融資事務センター | ⑤融資事務業務 |
| 3. 営業統括部 | 営業支援グループ | ⑥投信等リスク性商品販売事務業務 |

1 2. 預金量 1 兆円に向けた経営インフラの強化

営業店BPRの推進 集中化の推進

- お客さまとの接点拡大のための営業要員捻出を目的に、営業店事務の更なる本部集中を検討
 - － 文書保管、諸届事務、口座振替依頼書作成業務等

システム基盤の更改

- 基幹系システム更改（平成26年1月）
- 情報系システム基盤（統合データベース）の再構築
- 買取債権システムの機能強化

グループ力の強化

グループ一体でお客さまに対する最適なサービスを提供

- 【きらら債権回収】 : 回収委託等のサービサー業務推進
- 【SKV】 : 地元ベンチャー等支援のための「4号ファンド」設立
- 【西京システムサービス】 : システム開発、運用業務推進

経営課題④ 財務基盤の強化

1 3. 財務基盤の強化

- バーゼルⅢ、IFRSを見据えた財務基盤の強化。

金融機関株式持合解消

- 金融機関に代わる新たな株主開拓のための株主優待制度導入検討

自己資本の質の向上

- 収益力強化による利益の積み上げ
- 企業価値の向上（格付の引き上げ）
- Tier II 調達からTier I 調達への転換

経営課題⑤ さらなる経営品質の向上

14. さらなる経営品質の向上

- すべてのお客さまと地域のためにお役に立ち続けるために、経営品質をさらに向上。

お客さま中心主義の 徹底

- すべての行員が金融のプロとして商品・サービス知識を向上するためのCS活動の推進
- 本部の全部長が参加する「お客さま目線徹底プロジェクトチーム」を通じた、お客さま目線による「さすが西京」といわれる銀行商品、サービス、業務、帳票等見直しの継続実施

人材育成 行員の積極活用

- 「西京若手塾」の開講による若手行員育成
- 本部業務プレゼンの定期的実施により、幅広い業務領域に若手の職務公募を実施

1 4. さらなる経営品質の向上

リスク管理の高度化

1. 市場リスク管理
 - ロスカットルール等の見直し
2. 信用リスク管理
 - 住宅ローン（賃貸住宅ローンを含む）のリスク管理の高度化
 - －属性データの蓄積、分析
 - －デフォルト分析、収益性分析
3. オペレーショナルリスク管理
 - オペレーショナルリスク管理の高度化
 - －オペリスクの統括管理部署の機能強化
 - －事務ミス、システム障害、クレーム等を活用した業務プロセス改善につながるPDCAサイクルの構築
 - －粗利益配分手法への移行検討
4. コンプライアンス体制の更なる強化
 - 反社会的勢力への対応体制の強化
5. 統合的リスク管理
 - 危機事象発生時の対応力強化
 - －業務継続計画（BCP）の策定と訓練の実施

内部監査

- 営業店監査について、事務推進部の事務検査との統合により、実効性のある効率的内部監査の実施
- 事務集中部門に対する内部監査の強化

15. 計数計画

| 項目 | | 25/3期 | 26/3期 | 27/3期 |
|----------|----------------|---------|---------|----------|
| 新「3つの挑戦」 | 預金量1兆円以上 | 9,200億円 | 9,600億円 | 10,000億円 |
| | 預金のお客さま純増3万先以上 | 1万先 | 2万先 | 3万先 |
| | 新規融資事業所開拓3千先以上 | 1,000先 | 2,000先 | 3,000先 |
| 収益性 | コア業務純益 | 45億円 | 50億円 | 55億円 |
| 健全性 | 自己資本比率 | 9.50% | 9.50% | 9.50% |