

新中期経営計画
～すべてのお客様のために、地域のために～

平成22年4月1日

株式会社 西京銀行

1. はじめに	2
2. 前中計の総括と新中計のねらい	3
3. 新中期経営計画の概要	4
新中期経営計画の基本施策	
1. 新中計の基本施策	6
2. 基盤の拡大	7
3. 地域密着型金融の推進	8
4. 業務改革	9
5. 人財育成	10
6. 財務基盤の強化	11
7. 経営インフラの整備・強化	12
8. 計数計画	13

1. はじめに

- 当行は、「お客様から信頼され、選ばれる銀行となる」「地域づくりに貢献する銀行となる」「地域金融サービスの活性化を図る」という基本理念を掲げ、平成20年4月から平成22年3月までの2年間の中期経営計画「変革と挑戦 ～Change & Challenge～」を策定し、具体的な取組みを行ってまいりました。
- 前中期経営計画において、重要課題とした「財務内容の健全化」「安定収益確保のための収益構造改革」「早期の配当復活」については、自己資本比率、不良債権比率の改善、単年度での配当復活など一定の成果を上げることができ、当行の財務基盤の素地は確立されつつあります。
- 本中期経営計画においては、「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、前中期経営計画において取組んだ財務基盤の整備を土台とし、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**」）に取り組んでまいります（**5年後の達成を目指す**）。また、この3つの挑戦に加え、これまで以上に経営の健全性と安全性を確保するため、**経営品質の向上**に努めます。
(*)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
- 当行が、地域金融機関として地域の皆さまから愛され、信頼され、必要とされる銀行でありつづけるために、「**3つの挑戦**」とそれを支える「**経営品質の向上**」を目標に掲げます。この目標の達成は、当行の長年の夢である「株式上場」にも繋がるということを十分認識され、以下に掲げる各種施策の遂行に全員一丸となり取り組んでいただくことを期待します。

2. 前中計の総括と新中計のねらい

前中計「変革と挑戦 Change & Challenge」（平成20年4月～平成22年3月）

前中計の重要課題

- ➡ 財務内容の健全化 — 自己資本比率9%以上
- ➡ 安定収益確保のための収益構造改革
- ➡ 早期の配当復活

前中計の経営戦略

リスク資本配賦

- ➡ 信用リスクから市場リスクへのシフト

経営資源の再配置

- ➡ 事業性融資にかかる間接コストの削減
- ➡ 県外から県内へ
- ➡ 県内重点地区への集中配置
- ➡ 店質別ミッションの明確化

前中計の成果

- ➡ 自己資本比率（単体） H20.3：7.33% → H22.3：11%台
- ➡ 不良債権比率（単体） H20.3：5.12% → H22.3：3%台
- ➡ 配当復活 H21.3期にて復配

新中計「すべてのお客様のために、地域のために」（平成22年4月～平成24年3月）

前中期経営計画において取組んだ財務基盤の整備を土台とし、新しいステージに向けた飛躍と挑戦、さらなる経営品質の向上を目指す。

3. 新中期経営計画の概要

新中期経営計画の概要

- 1. ネーミング : すべてのお客様のために、地域のために
- 2. 期間 : 平成22年4月～平成24年3月
- 3. 位置付け : シェアの拡大を主眼に置き、地域での存在感を高める2年間とする
- 4. 基本テーマ : **3つの挑戦*と経営品質の向上**
 *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

新中計の基本施策

- ①基盤の拡大
- ②地域密着金融の推進
- ③業務改革
- ④人財育成
- ⑤財務基盤の強化
- ⑥経営インフラの整備・強化

行動基準

- ①銀行業務を通じていかに地域社会に貢献できるかを考えること
- ②スピード感を持って行動すること
- ③求めるのではなく、自ら行動を起こすこと
- ④従来の慣習にとらわれず、新しいことに挑戦すること
- ⑤行内コミュニケーションを積極的に高めること

新中期経営計画の基本施策

1. 新中計の基本施策

項目	内容
①基盤の拡大	<p>個人 富裕層と若年層を中心とした地元顧客層の拡大</p> <p>法人 新規事業所開拓</p> <p>県外 債権買取を通じた県外マス層へのアプローチ</p>
②地域密着型金融の推進	<p>「顧客代理」の立場から、地元顧客に対する金融商品、サービスの強化</p> <p>中小・個人事業者、家計世帯を中心とした金融円滑化への取組み</p>
③業務改革	<p>ローコストオペレーションの実現</p> <p>ーバックオフィス機能のセンター集中による営業人員の捻出</p>
④人財育成	<p>次世代経営幹部層の育成（西京経営塾の企画検討）</p> <p>若手行員の登用（幅広い業務に公募制の導入検討）</p>
⑤財務基盤の強化	<p>リスク管理強化による財務基盤の持続的安定性の確保</p> <p>国際会計基準適用を見据えた有価証券運用の見直し</p>
⑥経営インフラの整備・強化	<p>コンプライアンスの強化、事務品質の向上</p> <p>内部監査の高度化（リスクベース監査への移行）</p>

2. 基盤の拡大

「顧客を知る」ことからはじめ、顧客毎のニーズにあった商品・サービスを開発し、営業店等のチャンネルを通じて、適時適切に提供

顧客層の拡大	①「顧客を知る」風土の醸成 — 他社顧客の奪取
	まず、顧客がどの金融機関とどの程度、付き合いがあるかを知る — 銀行に限らず、保険会社、証券会社も含め
顧客層の拡大	②顧客ニーズにあった商品・サービスの提供
	(例) ・利便性の高い総合口座サービス ・ATMローン 等
新チャンネル	①インターネット支店の開設検討
	通帳レス・高付加価値サービスの提供・利便性の強化
新チャンネル	②他社提携チャンネルを通じた県外マーケットの取り込み
	東京、大阪、広島、山口、福岡でのビジネスローンセンターの検討

3. 地域密着型金融の推進

中小・個人事業者、家計世帯に対する融資業務を強化し、**地域金融の円滑化**をはかると同時に、教育機関と連携した**地元住民に対する金融教育の推進**

地域金融の 円滑化	①中小・個人事業者向け金融の強化
	改正貸金業法施行対応を含む地元中小・個人事業者支援
	②家計世帯向け金融の強化
	一般家計世帯の生活資金支援のための消費性ローンの強化
	③既取引先とのリレーション強化
	金融コンサル機能の発揮による顧客ロイヤルティの向上
地域貢献活動	金融教育支援
	CSRの一環として、大学、高専での金融講座に加え、地元中学校、高校でのお金や経済に関する講座や銀行営業店での職場体験等の企画検討

4. 業務改革

顧客接点としての**営業要員強化**のための営業店事務のセンター集中化と店舗改革

<p>業務ラインの再構築</p>	<p>営業要員強化のための営業店事務のセンター集中推進 (例) 営業店融資事務のセンター集中等</p>
<p>店舗改革</p>	<p>①店舗移転・建替の推進（10店舗計画）</p> <p>マーケット特性に応じた店舗配置の見直しと老朽化店舗の建替え</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新下関支店の新築移転（22.6.21） ・小野田支店の新築移転（22年秋頃） ・山口支店の新築移転（22年秋頃） ・南岩国支店の新築移転（23年春頃） ・玖珂支店の新築移転（22年秋頃） <p style="text-align: right;">等</p> <p>②店質別ミッションの徹底</p>
<p>プロバンクの更改</p>	<p>平成25年1 2月の更改に向けた対応</p>

5. 人財育成

従来の業務知識研修から、**人財育成を主眼**とした研修制度へ見直し

人財育成プラン

①次世代経営幹部層の育成

- 一定階層以上を対象に、毎年1年間（計6回）の銀行経営塾を開催
- 2ヶ月に1度休日開催
- テーマは①経営戦略、②財務管理、③リスク管理、④人財育成（コーチング）等

②行員の積極活用

- 幅広い業務領域に公募制の導入検討
- 定期的実施。各部がプレゼンテーション
 - 原則、本人意向の尊重

6. 財務基盤の強化

自己資本比率規制の一部弾力化の措置後、新バーゼル規制、IFRS（国際会計基準）適用を見据えた財務基盤とリスク管理の強化

自己資本

劣後ローン30億円（平成22年11月）、劣後債30億円（平成23年3月）の償還対応

有価証券 （市場リスク管理）

弾力化措置後に向けた有価証券含み損の処理対応と新バーゼル規制、IFRS適用を見据えた有価証券運用体制と市場リスク管理体制の見直し

7. 経営インフラの整備・強化

顧客に最適なサービスを継続するための経営品質の向上・強化

事務品質の向上

事務統括部の事務指導、自店検査、監査部の営業店監査の役割分担の明確化により、営業店の事務品質を効率的かつ継続的に向上

営業店による事務改善施策の提案制度復活の検討

コンプライアンス の徹底

経営陣、本部、営業店一体となった取組みの継続に加え、「お客さまの声」等を活用した顧客の視点の導入検討

リスクベース監査 の導入

銀行のリスク特性に応じたメリハリのある内部監査の実現

8. 計数計画



項目		21/3期 (実績)	22/3期 (実績)	増減	23/3期 (計画)	24/3期 (計画)	備考
収益性	コア業務粗利益	127億円	137億円	9億円	146億円	152億円	
	コア業務純益	28億円	38億円	9億円	46億円	50億円	
成長性	預り資産残高(注1)	7,777億円	8,070億円	292億円	8,336億円	8,697億円	27/3末残高目標：1兆円
	預金残高	6,899億円	7,145億円	246億円	7,322億円	7,589億円	27/3末残高目標：8,500億円
	貸出金残高	5,252億円	5,392億円	139億円	5,575億円	5,650億円	
	個人ローン残高(注2)	1,678億円	1,964億円	285億円	2,115億円	2,275億円	24/3末個人ローン比率目標：40%
	事業所融資先数	8,586先	9,057先	471先	9,500先	10,000先	
効率性	コア業純ROA	0.39%	0.51%	0.12%	0.60%	0.64%	
	修正OHR	77.47%	72.16%	△5.31%	68.60%	66.70%	
健全性	自己資本比率	11.26%	11.33%	0.07%	11.11%	11.10%	24/3末目標：10%台(特例適用前)
	Tier I比率	7.85%	7.98%	0.13%	7.80%	7.84%	24/3末目標：7%台(特例適用前)
	不良債権比率	4.17%	3.38%	△0.79%	3.40%	3.20%	

(注1) 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残高

(注2) 個人ローン残高…賃貸住宅ローン含む残高