

2023年3月30日

中期経営計画「飛翔 2026 ～つなぐココロ、つなげるミライ～」策定のお知らせ

西日本フィナンシャルホールディングス（社長 村上 英之）は、2023年4月から2026年3月までの3年間の計画期間とする中期経営計画「飛翔 2026 ～つなぐココロ、つなげるミライ～」を策定しましたので、お知らせします。

記

当社グループを取り巻く経営環境は、人口減少・少子高齢化などの主要な社会課題を背景としたお客さまニーズの多様化・高度化など大きく変化し続けています。他方、地元九州・福岡は、大型再開発プロジェクトや半導体を中心とした産業集積が進むなど、恵まれたマーケット環境にあります。

こうした状況下、当社グループは、デジタル戦略や業務革新施策の展開、グループ機能の強化などを通じ、経営基盤の強化に努めてきました。

以上の内外環境を踏まえ、本中期経営計画「飛翔 2026 ～つなぐココロ、つなげるミライ～」では、4つの基本戦略「1. お客さま起点の”One to One ソリューション”の提供」「2. 営業革新」「3. 人財革新」「4. サステナビリティへの取組み」を展開し、地域社会の持続的な発展と当社グループの企業価値向上を目指してまいります。

<中期経営計画の基本戦略と重点施策>

中期経営計画「飛翔 2026 ～つなぐココロ、つなげるミライ～」		
基本戦略	1. お客さま起点の”One to Oneソリューション”の提供	【ソリューションカの強化】
重点施策	(1) 企業へのソリューション提供 (2) 個人のお客さまへのソリューション提供	
基本戦略	2. 営業革新	【お客さま接点の強化】
重点施策	(1) 営業態勢の強化 (2) デジタル戦略 (3) 業務革新	
基本戦略	3. 人財革新	【人的資本の強化】
重点施策	(1) 人財育成 (2) 働きがいの向上	
基本戦略	4. サステナビリティへの取組み	【サステナビリティの強化】
重点施策	(1) 持続可能な地域社会への貢献 (2) 当社グループの持続的な成長に向けた取組み	

◇ 中期経営計画の副題（～つなぐココロ、つなげるミライ～）について

本中期経営計画では、お客さまとの接点やグループ連携の強化など、各戦略において「つなぐ」「つなげる」ということが、共通かつ重要なキーワードとなることを踏まえ、副題に「つなぐココロ、つなげるミライ」を掲げています。

<目指す経営指標>

		2023年3月期見通し	2026年3月期計画
収益性	連結当期純利益 ()内は西日本シティ銀行以外のグループ各社の寄与額	260億円※ (38億円)	320億円 (50億円)
	連結ROE	5%程度	6%程度
効率性	連結コアOHR	67%程度	60%程度
健全性	連結自己資本比率 ()内はバーゼルⅢ最終化完全適用ベース	12%台前半 (10%台前半)	11%台半ば (10%台前半)

※ 2022年度第3四半期決算発表時（2023年2月6日）の公表計数

役職員一同、「地域の発展なくして西日本フィナンシャルホールディングスの発展なし」との信念のもと、お客さま、地域の皆さまのために弊社のグループ総合力を発揮し、この計画の実現に向けて取り組んでまいります。

計画の概要につきましては、別添資料をご参照ください。

以 上

<p>本件に関するお問い合わせ先 経営企画部 出島・野中 TEL 092-461-1867</p>

Medium-Term Business Plan

飛翔 2026

～ つなぐココロ、つなげるミライ ～



西日本FH

株式会社西日本フィナンシャルホールディングス

中期経営計画（2023年4月～2026年3月）

I	中期経営計画のフレームワーク	P. 2
	1. 当社グループのこれまでの歩み	
	2. 前中期経営計画「飛翔2023」の振り返り	
	3. 当社グループを取り巻く経営環境	
	4. 内外環境を踏まえた戦略の方向性	
	5. 中期経営計画で目指す姿	
	6. 中期経営計画の基本戦略と目指す経営指標	
II	中期経営計画の基本戦略と重点施策	P. 10
	【基本戦略1. お客さま起点の“One to Oneソリューション”の提供】	P. 11
	(1) 企業へのソリューション提供	
	(2) 個人のお客さまへのソリューション提供	
	【基本戦略2. 営業革新】	P. 16
	(1) 営業態勢の強化	
	(2) デジタル戦略	
	(3) 業務革新	
	【基本戦略3. 人財革新】	P. 20
	(1) 人財育成	
	(2) 働きがいの向上	
	【基本戦略4. サステナビリティへの取組み】	P. 23
	(1) 持続可能な地域社会への貢献	
	(2) 当社グループの持続的な成長に向けた取組み	

Medium-Term Business Plan

飛翔 2026

～ つなぐココロ、つなげるミライ ～



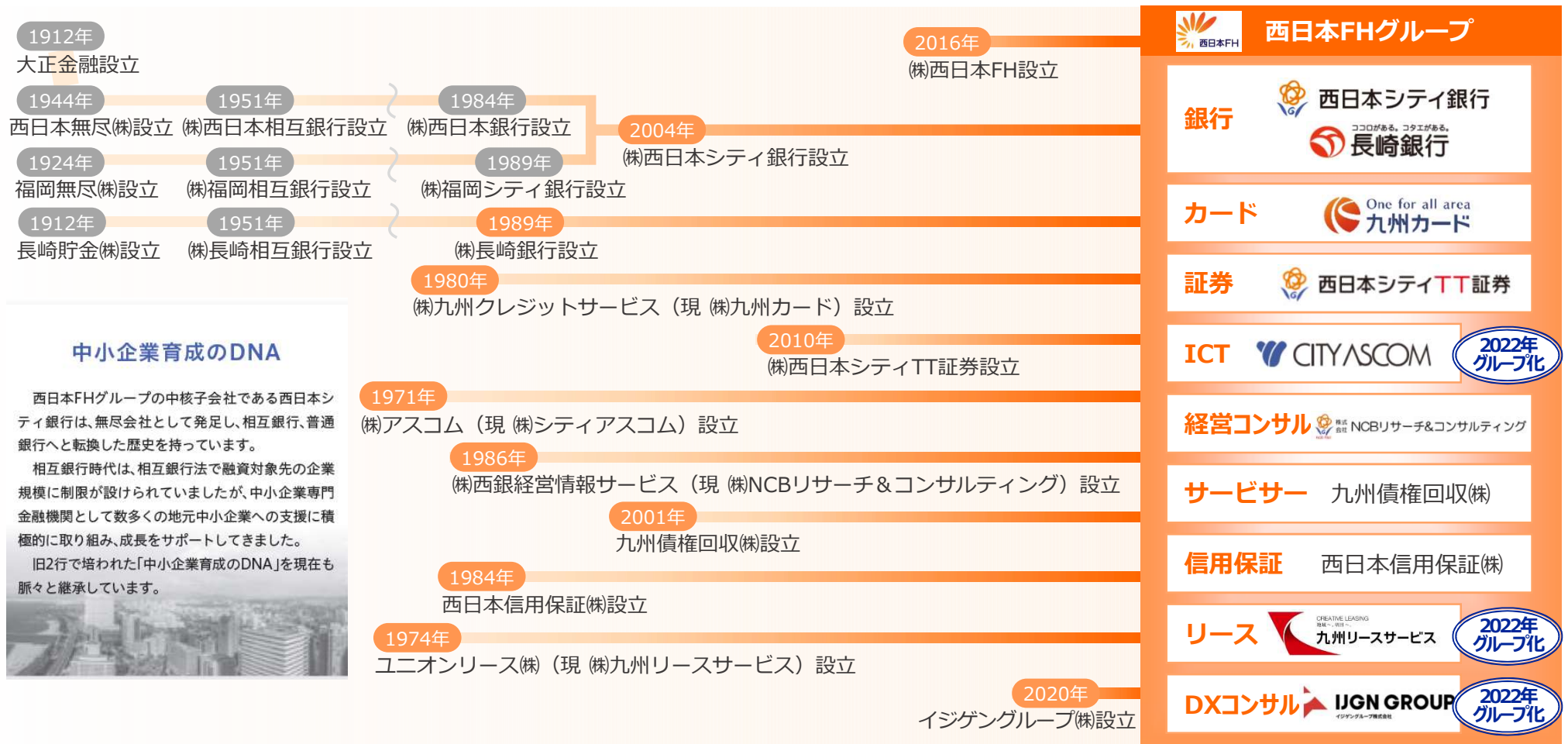
西日本フィナンシャルホールディングス
中期経営計画（2023年4月～2026年3月）

I 中期経営計画のフレームワーク

1. 当社グループのこれまでの歩み

- 当社グループの中核を成す西日本シティ銀行の原点は、「中小企業専門金融機関」。旧2行で培われた「中小企業育成のDNA」を脈々と継承し、これまで数多くの地元中小企業とともに成長の歩を進めてきた。
- 当社グループはこれまで、時代の変化に対応しながらグループ機能を拡充。2022年には、ICT・DXソリューションとリースの二つの機能が新たに加わり、金融にとどまらない多様なソリューションを提供できる地域金融グループへ進化。

■ 西日本FHグループの歴史



中小企業育成のDNA

西日本FHグループの中核子会社である西日本シティ銀行は、無尽会社として発足し、相互銀行、普通銀行へと転換した歴史を持っています。

相互銀行時代は、相互銀行法で融資対象先の企業規模に制限が設けられていましたが、中小企業専門金融機関として数多くの地元中小企業への支援に積極的に取り組み、成長をサポートしてきました。

旧2行で培われた「中小企業育成のDNA」を現在も脈々と継承しています。

※ 上記は、西日本FH傘下の子会社・関連会社を記載

2. 前中期経営計画「飛翔2023」の振り返り

- デジタル戦略や業務革新施策の展開、グループ機能の強化など、中計施策への取組みを通じ、当社グループの経営基盤は着実に強化。また、前中計で掲げた「目指す経営指標」は、いずれも計画達成の見通し。

■ 中計「飛翔2023」の施策への取組みを通じた主な成果

グループ総合力の強化

⇒ ICT・DXソリューションとリースの二つの機能が新たに加わり、当社のグループ総合力は飛躍的に向上。

- (株)シティアスコムを子会社化、(株)九州リースサービス、イジゲングループ(株)を関連会社化

業務革新の加速

⇒ 業務削減や重点分野への人財再配置等の取組みを通じ、当社グループ全体の生産性は大きく向上。

- 3年間で**600人分超**の業務量を削減
- 行員1人あたり顧客向けサービス業務利益は**1.4倍**に増加

デジタル戦略の加速

⇒ 個人向けアプリの機能拡充、法人プラットフォームの導入により、デジタルチャネルを通じたお客さまとの接点は大幅に拡大。

- NCBアプリ利用登録者数**84万人**
- NCBビジネスステーション契約社数**1.4万社**

当社グループの経営基盤は着実に強化（＝「陣構え」の充実）

■ 目指す経営指標の進捗

	20/3期実績	前中計1年目 21/3期実績	前中計2年目 22/3期実績	前中計3年目 23/3期見通し	(前中計最終年度KPI)
連結当期純利益	202億円	181億円	242億円	260億円	215億円
非金利収益比率	20.2%	18.5%	19.3%	22%程度	22%程度
連結OHR	69.8%	67.7%	64.2%	(コアOHR) 67%程度 ^{※1}	60%台
連結自己資本比率	9.36%	9.49%	9.28%	12%台前半 ^{※2}	10%程度

※1 連結当期純利益の23/3期見通しは、2022年度第3四半期決算発表時(2023年2月6日)の公表数値

※1 国債等債券損益を除くコアベース

※2 バーゼルⅢ最終化早期適用時の試算値

3. 当社グループを取り巻く経営環境

(1) 主要な社会課題とお客さまニーズの多様化・高度化

- 人口減少・少子高齢化、デジタル化の加速、サステナビリティへの意識の高まり等を背景に、企業・個人のお客さまの課題やニーズは多様化・高度化。

主な社会課題・環境変化

人口減少・少子高齢化

デジタル化の加速

サステナビリティへの意識の高まり

etc.

企業の課題・ニーズ

- 環境変化の加速を背景に、企業の経営課題は、財務面のみならず、人材確保や事業承継、デジタル化や脱炭素への対応など多岐にわたっている。

人材確保
人材育成

円滑な事業承継

デジタル化による
生産性向上

事業拡大・転換

カーボンニュートラルへの対応

コスト上昇分の
価格転嫁

etc.

個人のお客さまの課題・ニーズ

- 人生100年時代を見据えた資産形成や相続への備えなど、個人のお客さまのニーズは多様化・高度化している。

人生100年時代を
見据えた
資産形成・運用相続への備え
円滑な資産承継利便性の高いサービス
パーソナライズされた
サービス

etc.

3. 当社グループを取り巻く経営環境

(2) 地元九州・福岡のマーケット環境

- 当社グループの主要地盤である九州・福岡は経済力に富み、都心部における大型再開発プロジェクトや半導体を中心とした産業集積が進むなど、恵まれたマーケット環境。

九州

九州は日本の「1割経済」
人口**10.2%** / 域内総生産**8.4%**
[2021年]

九州には多様な産業が集積

- 自動車** | 自動車生産台数全国シェア**14%**
- 農業** | 農業産出額全国シェア**19%**
- 半導体** | IC生産額全国シェア**40%**
出所：九州経済産業局

福岡県

GDPは九州の**4割超**、中小企業数は**13万社**
(2016年、九州内37万社) 出所：中小企業庁

福岡市

人口増加率、開業率ともに**政令指定都市トップ**

- 人口増加率 **4.8%** [2015-2020年の増加率]
- 開業率 **6.3%** [2021年]

北九州市

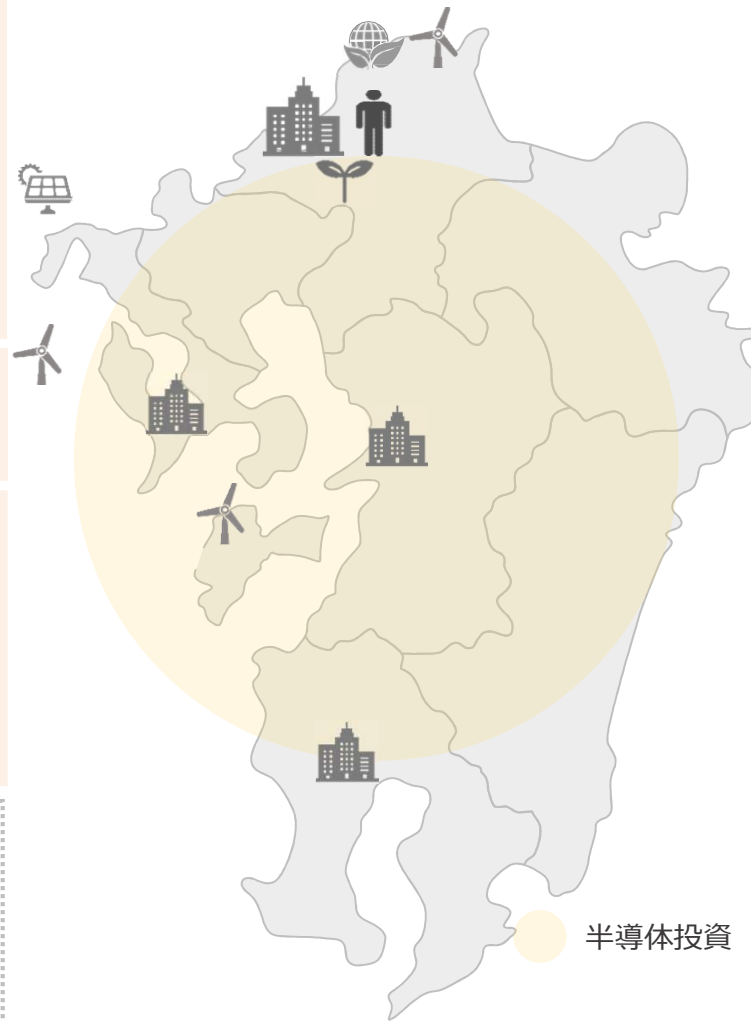
「産業と環境の両立」は**国内外で高い評価**
出所：総務省・福岡市

－ 将来人口推計 [2020年⇒35年の増減率] －

・福岡県の人口減少率は全国比緩やか。福岡市は2035年頃まで人口増加が続く見通し

全国	福岡県	福岡市
▲8.1%	▲5.7%	+4.0%

出所：総務省、国立社会保障・人口問題研究所



都市開発

天神ビッグバン/ 博多コネクティッド	建設投資効果 2,900億円/2,600億円 経済波及効果/年 8,500億円/5,000億円 出所：福岡市
九州各県主要都市 の再開発	長崎市・熊本市・鹿児島市 など中心部で進行中

半導体

半導体関連産業 の設備投資 TSMC（熊本県菊陽町） etc.	投資額 1兆3,350億円超 九州の半導体関連事業所数 988社 出所：九州経済産業局
--	---

再生可能エネルギー

洋上風力 メガソーラー などの設備投資	響灘洋上風力発電 (福岡県北九州市) 1,750億円 宇久島メガソーラー (長崎県佐世保市) 2,000億円 etc. 出所：自治体・事業者HP
---------------------------	--

4.内外環境を踏まえた戦略の方向性

- 当社グループの経営基盤の充実や、お客さまニーズの多様化・高度化、地元九州・福岡の活況なマーケットなどの内外環境を踏まえると、金融・非金融のさまざまな領域において多様なビジネス機会が見込まれる。
- 本中計では強化されたグループ総合力を不断に磨き、お客さまに最適なソリューションを「ヒューマンタッチ」と「デジタル」の両面で提供することで、お客さまからの支持を高めながら、当社グループの収益力向上を目指す。
- その実現に向け、お客さまのニーズと当社グループのソリューション機能をつなぐための「リレーションシップ・マネジメントの強化」を主要テーマに掲げ、その具体策として「営業態勢の強化」「人的資本の強化」に重点的に取り組む。
- 本中計においても「地域の発展なくして当社グループの発展なし」との信念のもと、地域・お客さまの課題解決や多様な地域貢献活動に取り組み、また、将来を見据えた成長投資の強化や株主還元の充実等を通じ、地域社会と当社自身のサステナビリティ向上に努めていく。

1. 社会課題に対応したソリューション提供による収益力向上

- 当社のグループ総合力をさらに高め、多様化・高度化するお客さまの課題・ニーズに応じたソリューションを提供することで、お客さまからの支持を高めながら、当社自身の収益力向上につなげる。

「リレーションシップ・マネジメントの強化」

2. 営業態勢の強化

- 本支店営業態勢の見直し等を通じ、お客さま起点の営業活動を促進するとともに、デジタルチャネルの機能強化、情報の一元化・利活用に向けた態勢構築を進める。



3. 人的資本の強化

- 職員の専門性・スキル向上に向けた人財育成強化、やりがい向上に向けた環境整備などに取り組み、多様な人財が活躍する組織風土を構築する。

4. 地域社会と当社自身のサステナビリティ向上

- 「地域の発展なくして当社グループの発展なし」との信念のもと、本業を通じた地域課題の解決や多様な地域貢献活動に取り組むとともに、将来を見据えた成長投資の強化や株主還元の充実等を通じ、当社の持続的な成長・企業価値向上を図る。

5. 中期経営計画で目指す姿

- 当社グループは、多様なステークホルダーとのつながりを大切にしながら、お客さま起点の“One to Oneソリューション”をヒューマンタッチとデジタルの両面で提供し、地域の持続的な発展に貢献。

経営理念

高い志と誇りを持って時代の変化に適応し、お客さまとともに成長する総合力No.1の地域金融グループ

1. お客さまに一番近い

2. 地域に貢献する

3. 期待に応える人づくり

飛翔2026 ~つなぐココロ、つなげるミライ~

…お客さまとの接点やグループ連携の強化など、各戦略において「つなぐ」ということを共通かつ重要なテーマとして位置付け。



6. 中期経営計画の全体像

- 「総合力No.1の地域金融グループ」の実現に向け、4つの基本戦略を展開。

基本戦略	1. お客さま起点の“One to Oneソリューション”の提供	【ソリューション力の強化】
重点施策	(1) 企業へのソリューション提供 (2) 個人のお客さまへのソリューション提供	
基本戦略	2. 営業革新	【お客さま接点の強化】
重点施策	(1) 営業態勢の強化 (2) デジタル戦略 (3) 業務革新	
基本戦略	3. 人財革新	【人的資本の強化】
重点施策	(1) 人財育成 (2) 働きがいの向上	
基本戦略	4. サステナビリティへの取組み	【サステナビリティの強化】
重点施策	(1) 持続可能な地域社会への貢献 (2) 当社グループの持続的な成長に向けた取組み	

■ 目指す経営指標

		23/3期見通し	26/3期計画			23/3期見通し	26/3期計画
収益性	連結当期純利益 ※()内はNCB以外の グループ各社の寄与額	260億円 (38億円)	320億円 (50億円)	効率性	連結コアOHR	67%程度	60%程度
	連結ROE	5%程度	6%程度	健全性	連結自己資本比率 ※()内はバーゼルⅢ 最終化完全適用ベース	12%台前半 (10%台前半)	11%台半ば (10%台前半)

※ 連結当期純利益の23/3期見通しは、2022年度第3四半期決算発表時(2023年2月6日)の公表計数

Medium-Term Business Plan

飛翔 2026

～ つなぐココロ、つなげるミライ ～



西日本フィナンシャルホールディングス
中期経営計画（2023年4月～2026年3月）

Ⅱ 中期経営計画の基本戦略と重点施策

- 本資料に記載するグループ各社略称の正式名は、以下のとおり。
「NCB」・・・西日本シティ銀行、「NCTT証券」・・・西日本シティTT証券、
「R&C」・・・NCBリサーチ&コンサルティング
- 各ページに記載の計数のうち、「23/3」「前中計」は現時点の見通しベース。

基本戦略

1. お客さま起点の“One to Oneソリューション”の提供

【ソリューションカの強化】

重点施策

(1) 企業へのソリューション提供

- 人材不足・後継者難、DX、カーボンニュートラル等、社会変化を背景に多様化・高度化する企業ニーズに対し、当社のグループ総合力をフルに発揮し、取引先に応じた金融・非金融のソリューションを提供（＝伴走型企業支援）。

多様化・高度化する企業の課題・ニーズ

人材不足

生産性向上

円滑な事業承継

事業拡大・転換

カーボンニュートラルへの対応

地域の産業振興

etc.

西日本FH

銀行 カード リース 証券 コンサル ICT

事業承継・M&A支援

SDGs/ESG、脱炭素化支援

デジタル化・DX支援

キャッシュレス化支援

人材関連支援

創業支援・地域振興

etc.

～ 事業性融資残高の拡大 ～

年度	20/3	23/3	26/3
残高	4.3兆円	4.9兆円	5.3兆円

～ 法人関連手数料の拡大 ～

(NCB単体)

年度	20/3	23/3	26/3
手数料	44億円	65億円	75億円

基本戦略	1. お客さま起点の“One to Oneソリューション”の提供	【ソリューションカの強化】
重点施策	(1) 企業へのソリューション提供	

事業承継・M&A支援

- 幅広いお客さまへの事業承継支援
 - ✓ MLBOスキームやファンドの活用など、より専門的で高度な手法を用い、幅広いお客さまの事業承継を支援。



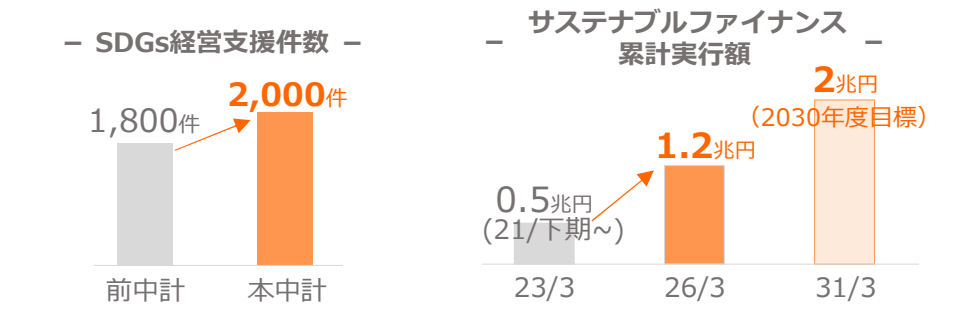
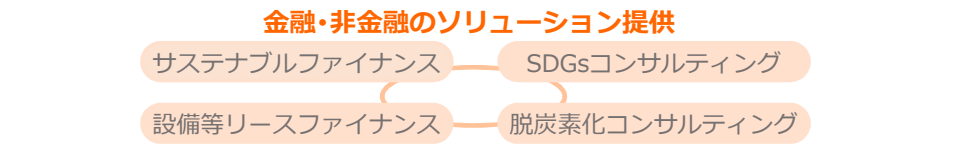
デジタル化・DX支援

- お客さまに最適なデジタル化・DX支援
 - ✓ NCB、シティアスコム、イジゲングループが一体となり、お客さまの規模や課題に応じた最適なソリューションを提供。



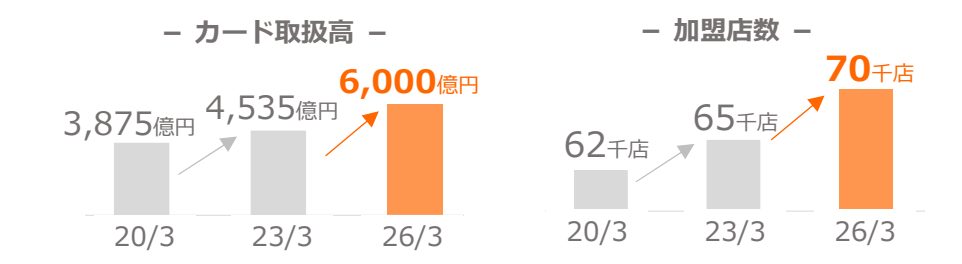
SDGs/ESG、脱炭素化支援

- 取引先の課題・ニーズに応じたソリューションの提供
 - ✓ サステナブルファイナンスやリース活用による資金調達支援、SDGs経営に向けたアクションプラン策定など、金融・非金融の両面でソリューションを提供。



キャッシュレス化支援

- 法人のお客さまのキャッシュレス化支援
 - ✓ 法人カードやマルチ決済端末の提供を通じて、法人のお客さまのキャッシュレス化を支援。



基本戦略

1. お客さま起点の“One to Oneソリューション”の提供

【ソリューションカの強化】

重点施策

(1) 企業へのソリューション提供

人材関連支援

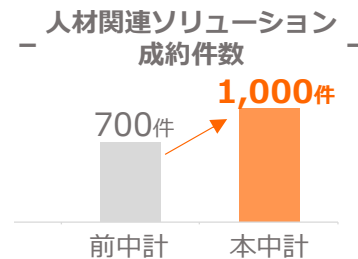
- グループ体となった人材関連ソリューションの提供
 - ✓ 人材関連ソリューション機能を有するグループ各社が連携し、個々のお客さまの課題に応じたソリューションを提供。

人材紹介			人材派遣 (業務請負)	研修	人事 コンサル
正社員	副業	兼業			
R&C		NCB	シティキャリア サービス	R&C	R&C イジゲンG

人材紹介機能の強化

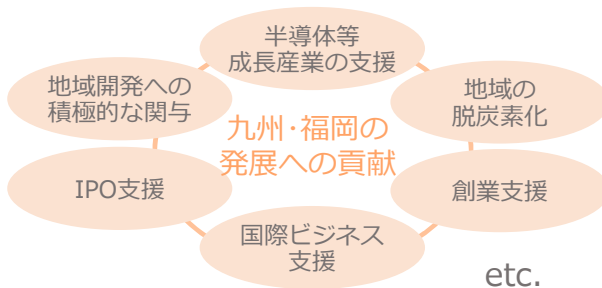
副業人材
紹介の開始

両手型人材
紹介の開始

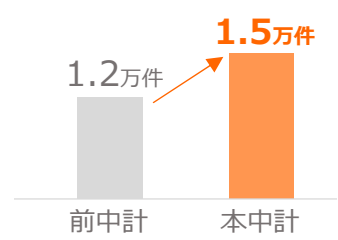


地域の産業振興

- 地域経済・産業の発展に向けた積極的な関与
 - ✓ 創業支援や地域開発、半導体等成長産業への積極的な関与を通じ、地元九州・福岡のさらなる発展に貢献。



創業支援件数



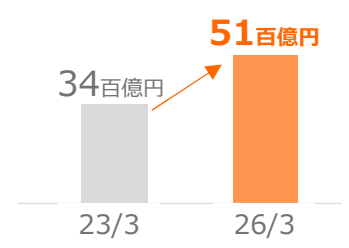
多様な資金調達手段の提供

- ストラクチャードファイナンスの取組みの強化
 - ✓ お客さまの多様な資金ニーズへ対応するため、ストラクチャードファイナンスの取組みを強化。

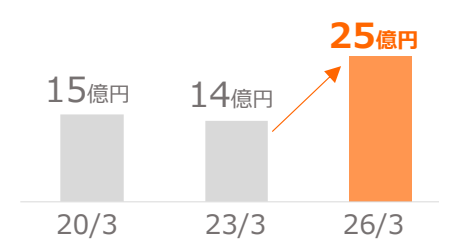
不動産関連ファイナンス	福岡の大型開発など地元九州の案件数の増加に加え、九州域外の案件も相応に増加。
プロジェクトファイナンス (再エネ等)	九州の洋上風力案件は響灘、長崎、唐津。脱炭素の潮流で案件数は増加。
MLBOファイナンス	上場企業の非上場化やカーブアウトなど、マーケットは拡大。事業承継での活用も。
サステナブルファイナンス	PIFやSLLの需要拡大に加え、トランジションファイナンスなど新たな商品も。
シップ・航空機ファイナンス	脱炭素化に向けた設備投資が加速。

※ PIF…ポジティブ・インパクト・ファイナンス、SLL…サステナビリティ・リンク・ローン

ストラクチャードファイナンス残高



与信系手数料



基本戦略

1. お客さま起点の“One to Oneソリューション”の提供

【ソリューションカの強化】

重点施策

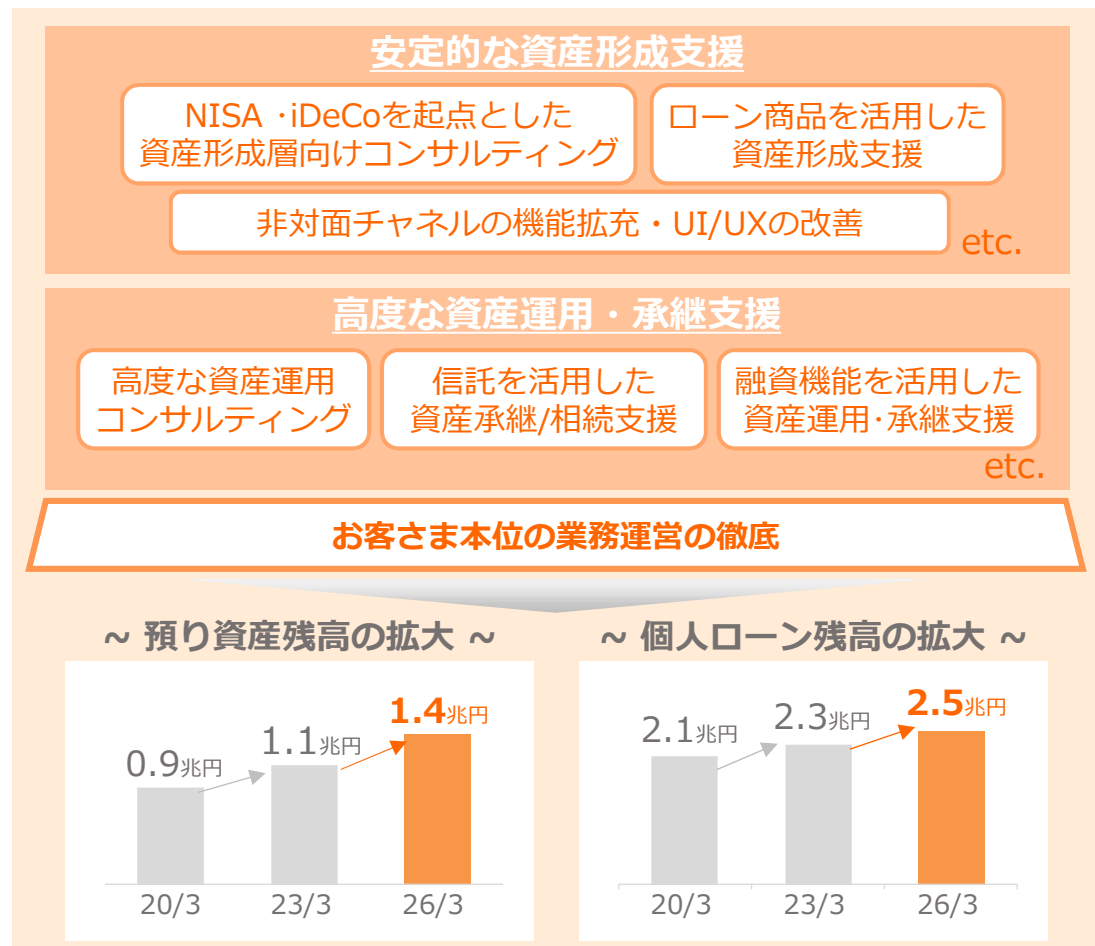
(2) 個人のお客さまへのソリューション提供

- お客さま本位の業務運営を徹底しながら、幅広いお客さまに対し、資産・負債全体を見渡したコンサルティング営業を展開し、個々のお客さまに応じた最適なソリューションを提供。

個人のお客さまの課題・ニーズ



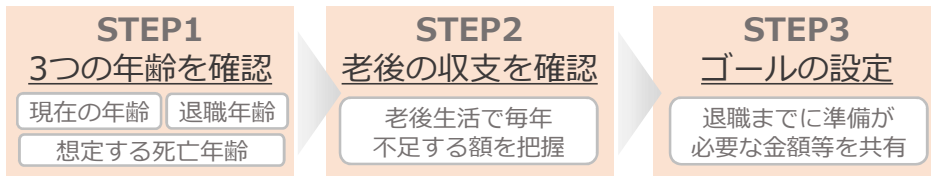
お客さまの資産・負債全体を見渡したコンサルティング営業の実践



基本戦略 1. お客さま起点の“One to Oneソリューション”の提供 **【ソリューションカの強化】**
重点施策 (2) 個人のお客さまへのソリューション提供

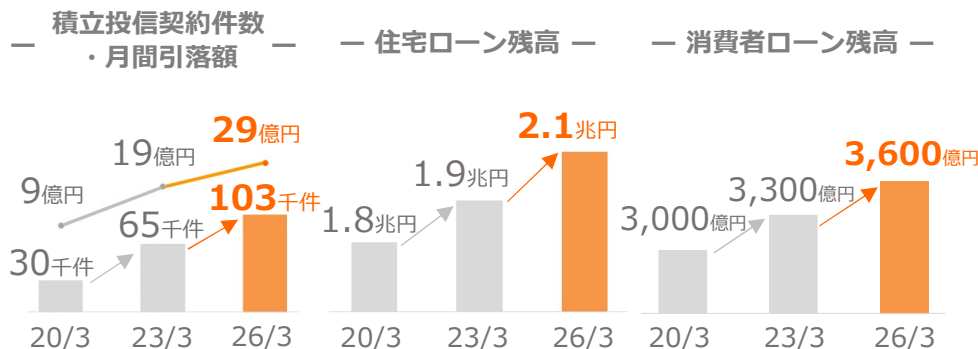
資産形成層向けコンサルティング

- **ゴールを見据えた資産運用提案**
 - ✓ お客さまが退職までに準備すべき資産の金額やその取崩し期間等をヒアリング・検討し、個々のお客さまに最適な資産運用を提案。



個々のお客さまに応じた長期分散投資の提案

- **お客さまのライフステージに応じたローン提供力の強化**
 - ✓ 個人向けコンサルティング力の向上、ローン専門拠点の体制拡充、非対面チャネルの機能強化等により、ローン提供力を強化。



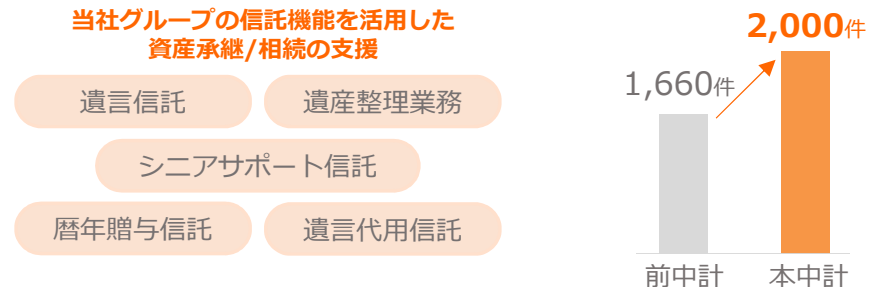
富裕層向けソリューションの提供

- **銀証連携による高度なソリューション提供**
 - ✓ 個々のお客さまのニーズに応じて、銀証間で相互に送客・連携しながら高度なソリューションを提供。



資産承継/相続への取組み

- **信託機能を活用した資産承継・相続への取組み**
 - ✓ 「大相続時代」を見据え、信託ビジネスへの取組みを強化し、お客さまの円滑な資産承継/相続を支援。



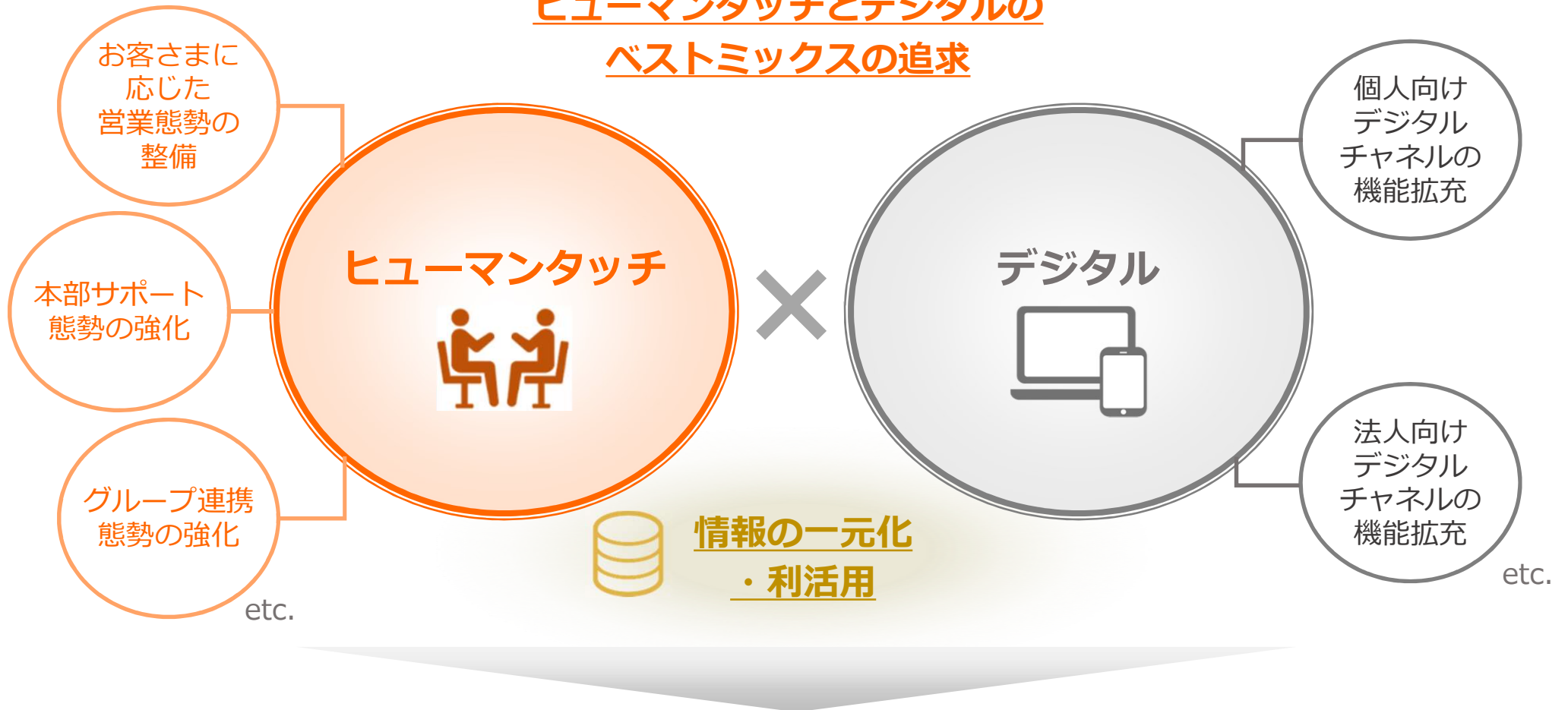
基本戦略

2. 営業革新

【お客さま接点の強化】

- デジタルチャネルの機能を一層充実させるとともに、本中計では特に「ヒューマンタッチ」の部分にフォーカスし、リレーションシップ・マネジメントの強化に向けた態勢整備に注力。

ヒューマンタッチとデジタルの
ベストミックスの追求



お客さま起点の“One to Oneソリューション”の提供

基本戦略

2. 営業革新

【お客さま接点の強化】

重点施策

(1) 営業態勢の強化

- 本支店営業態勢の見直し等を通じ、お客さま起点の営業活動を促進。本支店・グループ各社が一体となり、お客さまの課題・ニーズに応じた最適なソリューションを提供。

お客さまに応じた営業態勢の整備

- ✓ 営業担当の役割再定義、専門拠点によるリテール層との接点強化等により、お客さまセグメントに応じた営業態勢を強化。

営業店RM (法人分野)

大手 中堅 中小	法人・地区 営業担当	・コンサルティング営業の担い手として、地場中堅・中小企業を中心に専門的なソリューションを提供。
リテール	ビジネスサポート センター (BSC)	・ビジネスサポートセンター*の人員を増強し、リテール層との接触頻度を向上。 *リテール層を管理・サポートする専門拠点

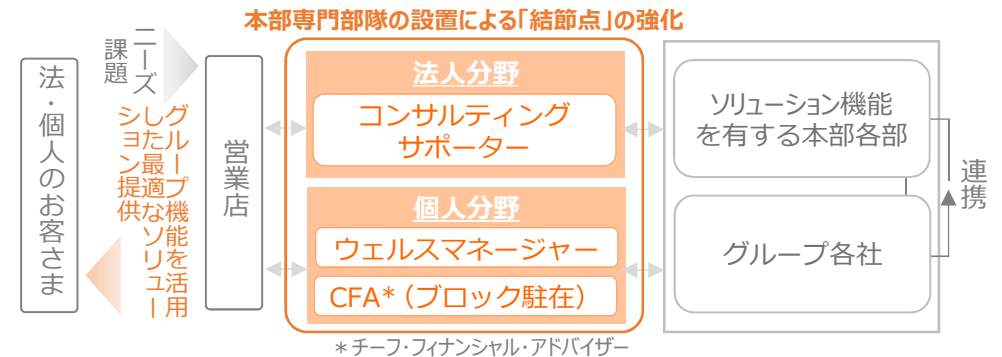
営業店RM (個人分野)

- ✓ 個人営業担当・店頭行員の業務の幅を拡げ、お客さまの資産・負債全体を見渡したコンサルティングを行う態勢を構築。

富裕層 準富裕層	個人 営業担当	・幅広いお客さまに対し、資産形成・運用から相続・資産承継に至るまでの総合的なコンサルティングを実践。
資産 形成層	店頭サービス 行員	・営業店システム更改による店頭事務の削減を見据え、業務の中心をコンサルティングへシフト。

本部サポート態勢の強化

- ✓ お客さまの課題・ニーズとグループのソリューション機能をつなぐ結節点を強化するため、本部専門部隊を配置。



グループ連携態勢の強化

- ✓ グループ戦略協議会を通じて、グループ横断的な戦略を立案。また、グループ連携の強化に向け、西日本FHの兼任者を拡大。



基本戦略

2. 営業革新

【お客さま接点の強化】

重点施策

(2) デジタル戦略

- 法・個人向けデジタルチャネルの機能拡充・UI/UXの向上に取り組むとともに、お客さま情報の一元化・利活用に向けた態勢を構築。リアル・デジタルの両チャネルでお客さまごとに最適なソリューションを提供。

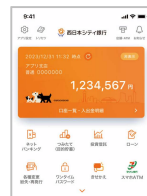
個人向けデジタルチャネル (NCBアプリ)

- ✓ あらゆる banking 機能を搭載し、幅広い世代のお客さまにとってシンプルで使いやすいUI/UXを追求。

アプリを通じた資産形成等の後押し

世代に合わせたより良い操作性の提供

より最適化された情報の提供



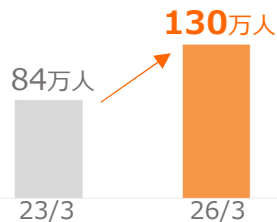
NCBアプリの機能拡充

投信購入解約 投信口座開設一体化

住宅ローン照会・返済 こども口座開設

外貨預金口座開設・リアルタイム為替取引 etc.

－ NCBアプリ利用者数－



法人向けデジタルチャネル (NCBビジネスステーション)

- ✓ あらゆる事業者のデジタルプラットフォームと位置付け利便性の高い金融・非金融サービスを提供。

機能拡充による利便性向上

お客さまへの情報配信の質的向上

法人デジタルチャネルのシームレスな連携



NCBビジネスステーションの機能拡充

ビジネスローン

法人クレジット

ファクタリング

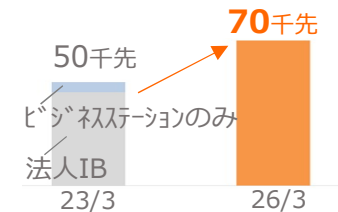
法人口座開設

電子交付サービス

取引時確認

諸届 etc.

－ 法人デジタルチャネル利用先数－



デジタルチャネル

「お客さま情報の一元化」 「データに基づく戦略立案」

お客さま理解に基づく“One to Oneソリューション”の提供



情報の利活用 (例)

お客さまの興味・関心起点のマーケティング

Web上の行動データ活用によるレコメンドの最適化 etc.

基本戦略

2. 営業革新

【お客さま接点の強化】

重点施策

(3) 業務革新

- デジタル化の進展、営業店システム更改による事務の抜本的な削減等を踏まえ、営業店を「コンサルティング中心の場」と再定義。また、効率化等により捻出された人員を、フロント部門等の重点分野へ再配置し、生産性を向上。

営業店の役割の再定義

- ✓ 営業店システム更改による「3レス」の実現により、店頭事務を大幅に削減・簡素化。

営業店システム更改による「3レス」の実現

伝票・帳票
レス

現金ハンドリング
レス

勘定集計
レス

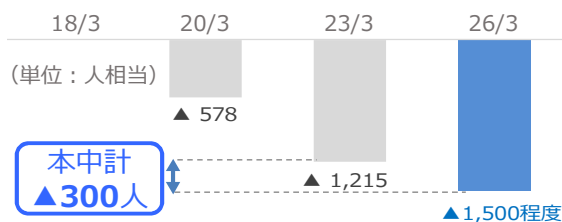
- ✓ 店頭事務の担い手はスタッフ中心とし、行員の業務を対面の相談業務へシフト。

営業店をコンサルティング中心の場へ

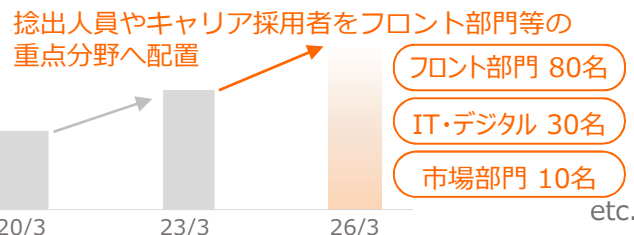
本部業務の効率化による人員の捻出

- ✓ さらなる業務効率化により、本部事務人員等を中心に人員を捻出し、重点分野へ再配置。

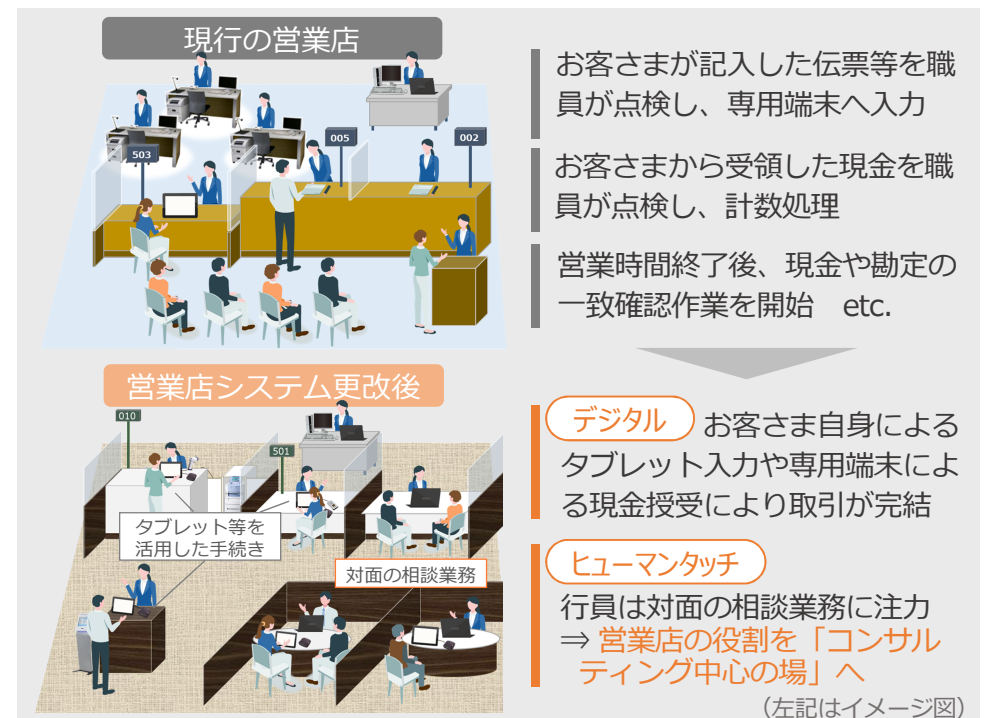
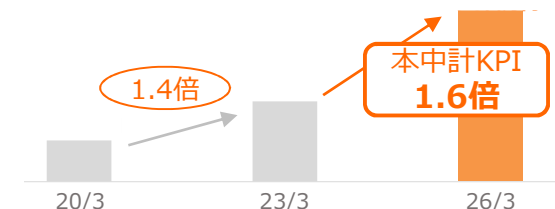
－ 本支店事務量の削減（累計）－



－ 重点分野への人財再配置 －



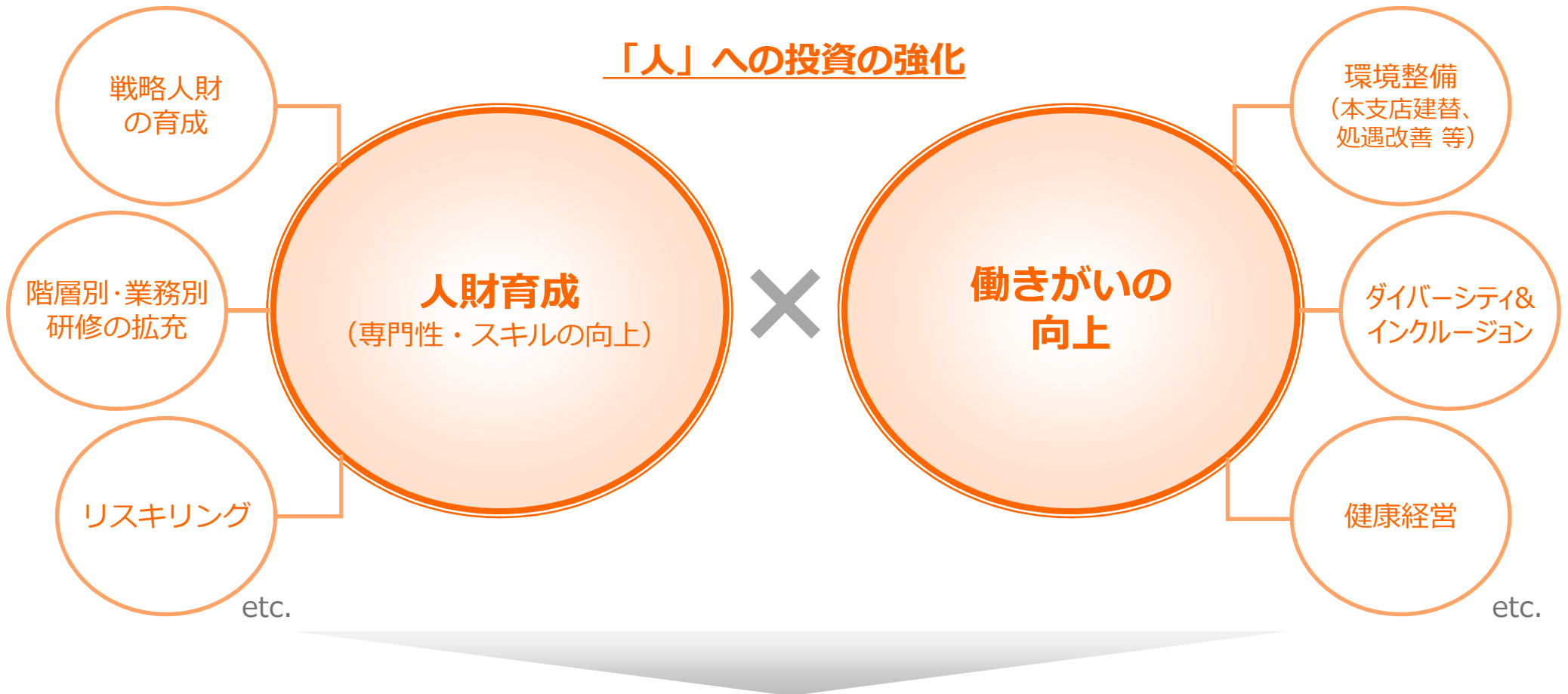
－ 行員1人あたり顧客向けサービス業務利益 －



基本戦略 3. 人財革新

【人的資本の強化】

- 職員の専門性・スキルの向上に向けた「人財育成」の取組みを一段と強化するとともに、多様な人財が自身の業務にやりがいと誇りを持って取り組んでいけるよう、働きがいのある職場づくりを進めるなど、当社ビジネスの競争力の源泉である「人」への投資を強化。



地域のお客さまの課題の解決

当社の持続的成長

従業員のWell-being実現

基本戦略

3. 人財革新

【人的資本の強化】

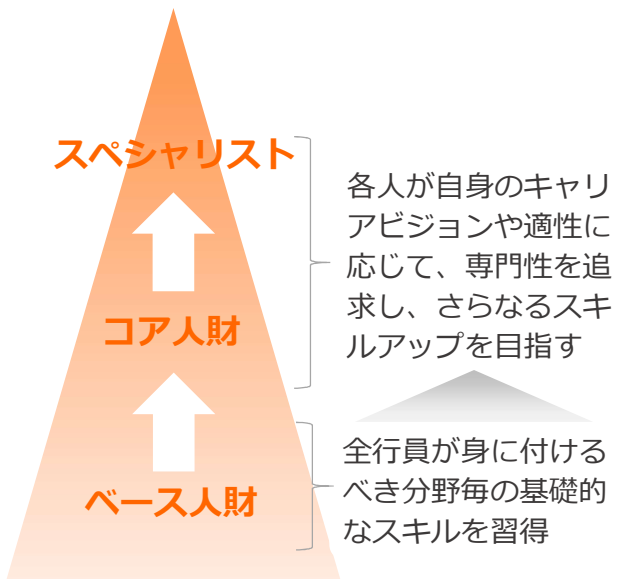
重点施策

(1) 人財育成

- コンサルティング・DX・企画等の分野で当社グループの将来を担う「戦略人財」の育成、階層別・業務別研修やリスキリングに向けた研修の拡充等を通じ、職員一人ひとりの成長を強力に後押し。

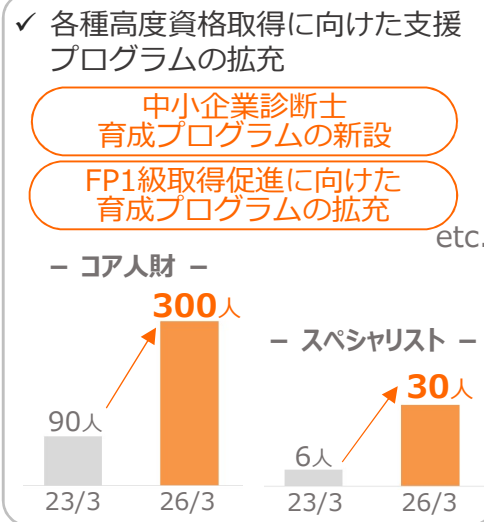
戦略人財の育成

<戦略人財育成の考え方>



※「スペシャリスト」「コア人財」「ベース人財」の区分は、「専門資格の取得」や「業務経験」等の要件をもとに社内において認定。

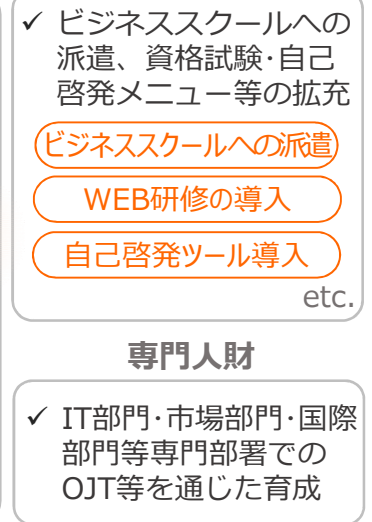
コンサルティング人財



DX人財



企画人財



階層別・業務別研修

若手層	フォロー研修の拡充	法人・地区営業担当者	案件組成力・事業性評価スキル向上に向けた研修の充実
中堅層	次世代リーダー養成研修	個人営業担当者	個人向けコンサルティングの幅を広げるための研修の充実
マネジメント層	360°フィードバック拡充	etc.	etc.

リスキリング

ベテラン層	リススキル研修の対象者拡大	店頭行員・スタッフ	営業店端末更改に向けたマインドセット・リススキル研修等
	外部資格取得費用の補助	etc.	etc.

基本戦略

3. 人財革新

【人的資本の強化】

重点施策

(2) 働きがいの向上

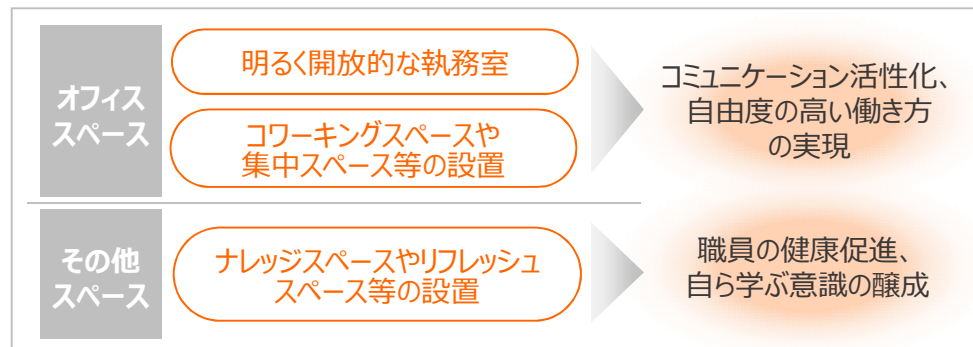
- 本店ビル建替え・店舗リニューアルや職員の処遇の見直し、ダイバーシティ&インクルージョンの推進等を通じ、職員一人ひとりがいきいきと働くことができる職場環境を整備し、多様な人財が活躍する組織風土を構築。

環境整備

● 職場環境の整備

- ✓ 本店ビル建替えにより、開放的で働き方の自由度の高いオフィス環境を提供するとともに、老朽化店舗のリニューアルを加速。

<NCB新本店オフィスの構想>



● 職員の処遇改善

- ✓ 内外環境を踏まえた賃金水準の引き上げ、シニア行員・スタッフ等の雇用体系の見直しを実施。

賃金水準の引上げ

シニアプロフェッショナル制度の導入

スタッフ雇用体系の一本化

● 社内コミュニケーションの活性化

- ✓ 本支店/グループ内人事交流の促進、スマホチャットツールの導入・活用促進等を通じ、社内コミュニケーションを活性化。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

● 女性活躍推進

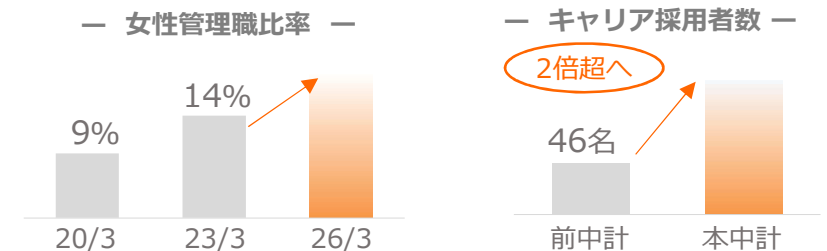
- ✓ これまで中堅の女性行員を中心に実施してきたキャリア形成支援プログラムの対象を、若手や管理職層まで拡大。

女性キャリア支援プログラム「Nishi-Nippon City Women's Initiatives Network」

対象を若手や管理職層にまで拡大

● キャリア採用の強化

- ✓ DX人財や士業等、高度な専門知識・スキルを有するプロフェッショナル人財を積極的に採用。



健康経営

● 健康経営への取組み

- ✓ 役職員の心身の健康づくりへの支援に積極的に取り組むとともに、働きやすい職場づくりに資する取組みを通じ、職員のパフォーマンス向上と組織活性化を図る。



基本戦略 4. サステナビリティへの取組み **【サステナビリティの強化】**

重点施策 (1) 持続可能な地域社会への貢献

- 「環境・気候変動への取組み」「地域の産業・雇用創出に向けた取組み」「多様な地域貢献活動」等、地域金融グループならではのSDGs/ESGへの取組みを推進し、持続可能な社会の実現に貢献。

当社グループのSDGs/ESGへの取組み

- ✓ 地域金融グループならではのSDGs/ESGへの取組みを推進し、持続可能な社会の実現に貢献。

● 当社自身の環境・気候変動への取組み

- ✓ 2030年度までのカーボンニュートラル達成とサステナブルファイナンス累計実行額2兆円の達成を目指す。

2030年度までに**カーボンニュートラル**

2021～2030年度のサステナブルファイナンス
累計実行額目標 **2兆円**

＜本店ビル建替え（2025年度竣工予定）＞

- ・ 環境配慮技術を積極的に採用することで環境負荷の低減を図るほか、大規模立体広場の整備等を通じ、「まちの活力と賑わいの創出」等に貢献。

－ 新本店の外観（イメージ）－



環境負荷
低減

まちの活力と
賑わい創出

生産性向上
に資する
オフィス環境

etc.

環境・気候変動
への取組み

法・個人のお客さま
への取組み

持続可能な社会
の実現に貢献

地域の産業・雇用の
創出への取組み

多様な地域貢献活動

－ グループサステナビリティ宣言〔2021年4月制定〕－

私たち西日本フィナンシャルホールディングスグループは、グループ経営理念に基づき、地域の発展とグループ企業価値の向上を目指すとともに、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

西日本FHグループ「SDGs重点項目」



基本戦略

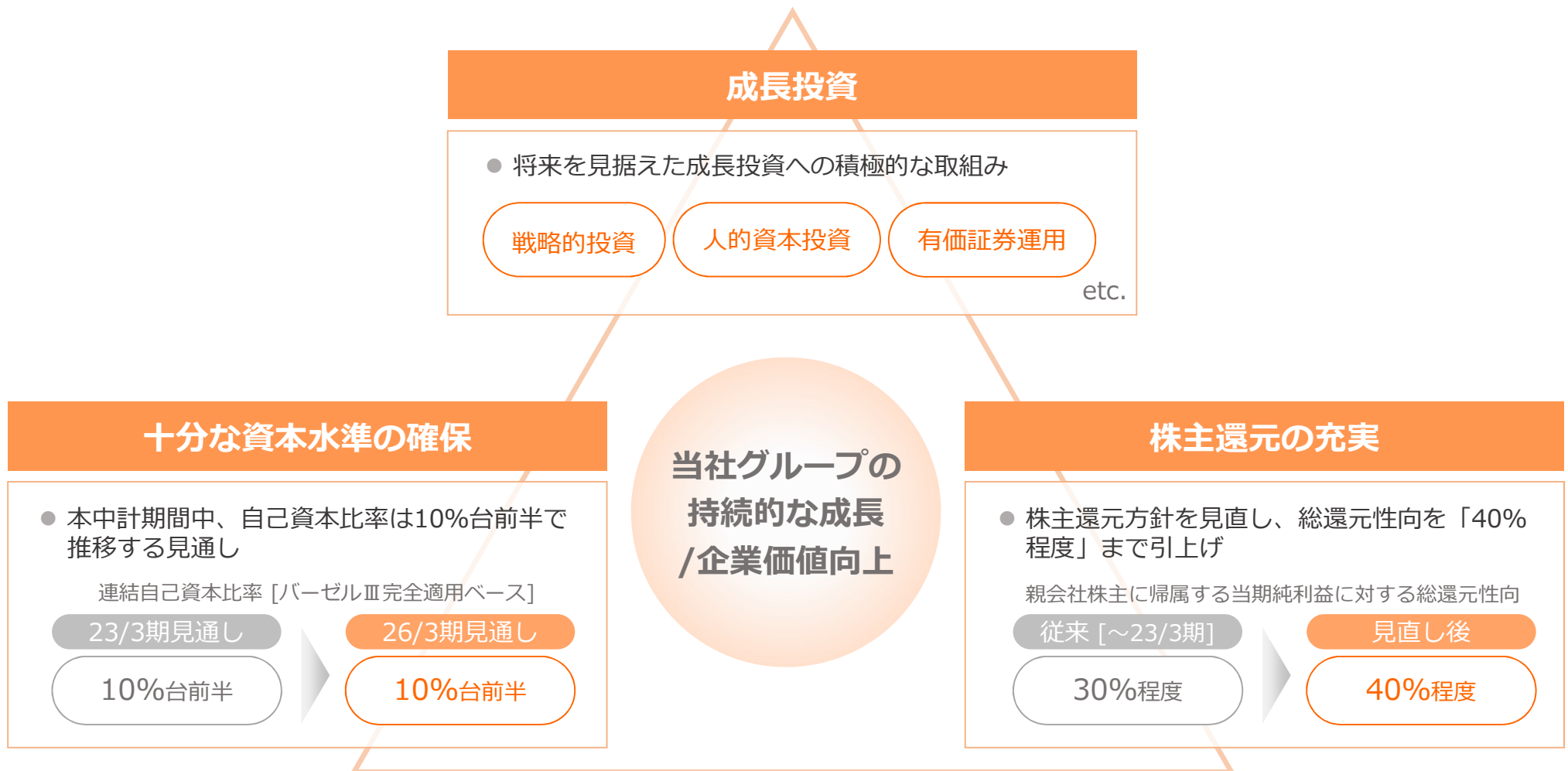
4. サステナビリティへの取組み

【サステナビリティの強化】

重点施策

(2) 当社グループの持続的な成長に向けた取組み

- 当社グループの持続的な成長・企業価値の向上に向け、十分な資本水準を確保しながら、将来を見据えた成長投資に積極的に取り組むとともに、株主・投資家の皆さまへの利益還元を充実。



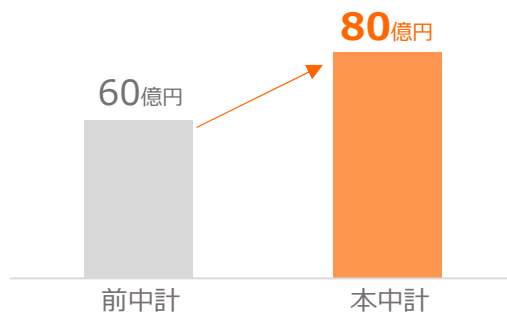
基本戦略 4. サステナビリティへの取組み **【サステナビリティの強化】**
重点施策 (2) 当社グループの持続的な成長に向けた取組み

- 生産性・効率性の向上やお客さまの利便性向上に資する戦略的システム投資を拡大。
- 残高増強や入替売買により有価証券ポートフォリオのインカム収益力を強化するとともに、有価証券運用を担う専門人財の育成等を通じ、有価証券運用態勢を強化。

戦略的投資の拡大

- 戦略的システム投資の拡大
 - ✓ 生産性・効率性の向上やお客さまの利便性の向上に資する戦略的なシステム投資を拡大。

－ 戦略的システム投資の拡大－



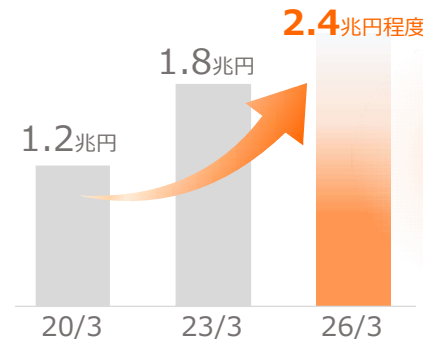
－ 主な戦略的システム投資－

前中計	本中計
新型ATMへの更改	次期営業店システムの導入
渉外担当用端末の全面更改	次期CRM/SFAシステムの導入
デジタルチャネルの機能拡充	デジタルチャネルの機能拡充
etc.	etc.

有価証券運用力の強化

- 有価証券ポートフォリオのインカム収益力の強化
 - ✓ 残高の増強、入替売買によるポートフォリオの利回り改善を通じ、インカム収益力を強化。

－ 有価証券残高－



入替売買による
国内外債券
ポートフォリオの
利回り改善

- 市場部門の運用態勢の強化
 - ✓ 市場部門への人財の重点配置を継続するとともに、外部出向等により、専門人財を計画的に育成。

－ 市場部門の人員増強・育成強化－



基本戦略 4. サステナビリティへの取組み **【サステナビリティの強化】**

重点施策 (2) 当社グループの持続的な成長に向けた取組み

- 当社グループの経営基盤が強化されたことや本中計期間の業績見通し等を踏まえ、総還元性向の目安を従来の「30%程度」から「40%程度」へ引き上げ。

株主還元の基本方針

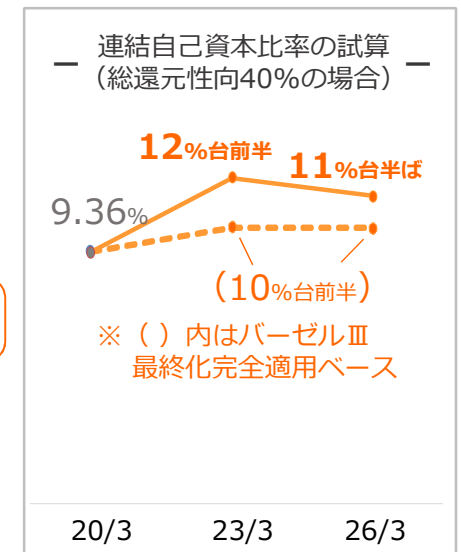
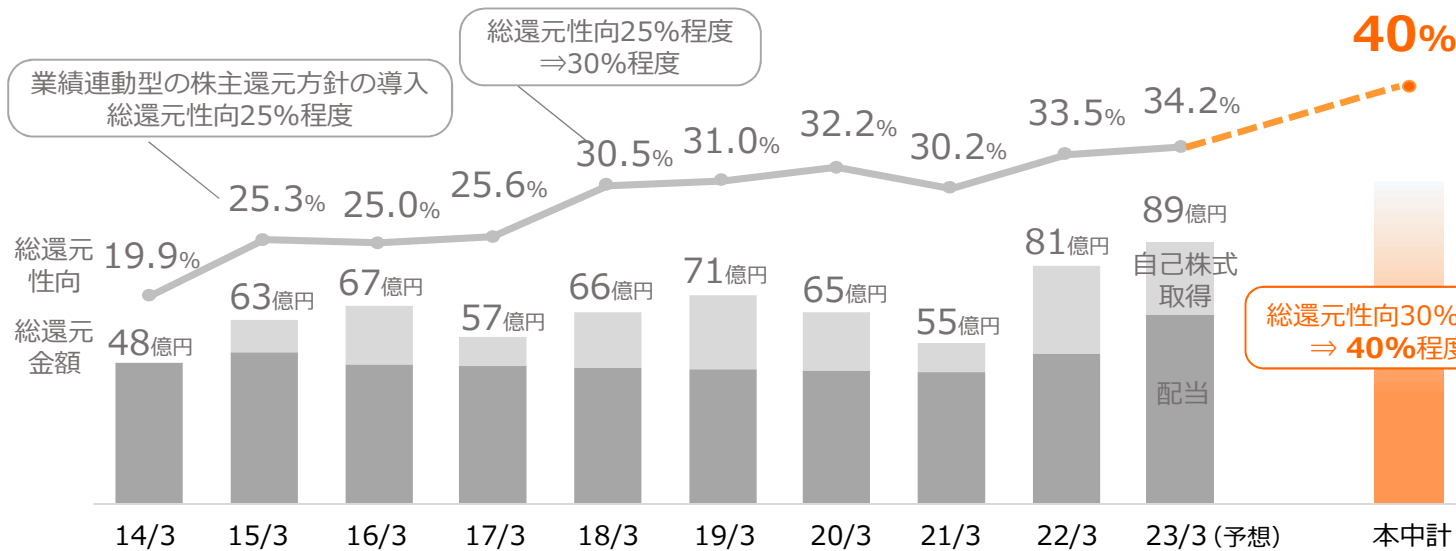
銀行持株会社の公共性と経営の健全性維持の観点から、適正な内部留保の充実による財務体質の強化と株主の皆さまへの安定的な配当の実施を基本方針とする。

見直し前

見直し後

- ① 1株につき年間25円の安定配当をベースに
- ② 総還元性向30%程度

総還元性向40%程度



- 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。



西日本フィナンシャルホールディングス