



西日本FH

西日本フィナンシャルホールディングス



西日本シティ銀行



長崎銀行

## 統合報告書 2026

(ディスクロージャー誌 本編)



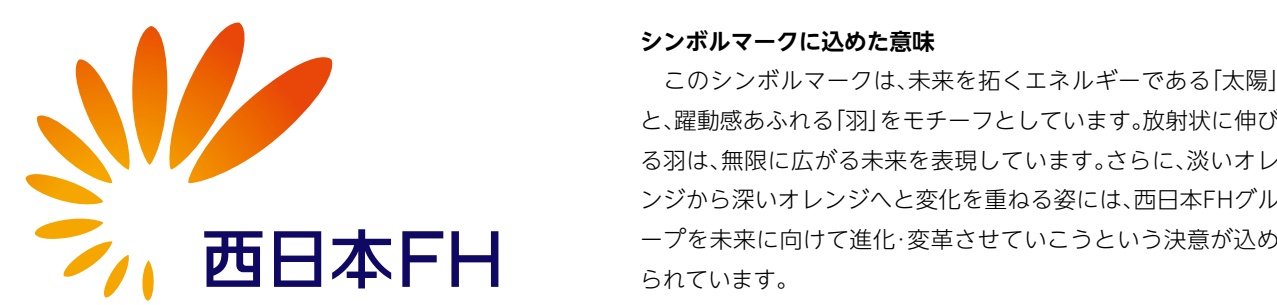
グループ経営理念

私たちは、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を目指します。

グループブランドスローガン

ココロがある。コタエがある。

シンボルマーク



**シンボルマークに込めた意味**  
このシンボルマークは、未来を拓くエネルギーである「太陽」と、躍動感あふれる「羽」をモチーフとしています。放射状に伸びる羽は、無限に広がる未来を表現しています。さらに、淡いオレンジから深いオレンジへと変化を重ねる姿には、西日本FHグループを未来に向けて進化・変革させていこうという決意が込められています。

編集方針

西日本フィナンシャルホールディングス（以下、「西日本FH」）は、このたび、投資家を中心としたステークホルダーの皆さまに、西日本FHグループの持続的成長や価値創造に向けた取組みをご理解いただくため、「統合報告書2026（ディスクロージャー誌 本編）」を作成いたしました。本報告書は、国際統合報告評議会（IIRC）が2013年12月に公表した「国際統合報告フレームワーク」を参考に、財務情報と経営理念・経営計画・ESG情報（環境・社会・ガバナンス）などの非財務情報を統合的に編集しています。  
なお、本報告書は、銀行法第21条及び第52条の29に基づくディスクロージャー資料を兼ねています。ディスクロージャー資料としてご利用の際は、本報告書及び「統合報告書2026（ディスクロージャー誌 資料編）」を併せてご参照ください。

- 報告対象  
期間：2025年4月～2026年3月  
（一部、2026年4月以降の情報を含みます）  
範囲：西日本FH及び子会社・関連会社
- 発行時期  
2026年7月

**見通しに関するご注意**  
本報告書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。

情報開示の体系



目次

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| トップメッセージ                                                                                                              | 3   |
| 2026年4月からスタートした新中期経営計画「未来共創 2029 ～ともに歩む、未来を拓く～」を中心に、西日本FHの経営戦略を取締役社長がお伝えします。                                          |     |
| 西日本FHの価値創造                                                                                                            | 11  |
| 主要地盤である九州・福岡のマーケットのポテンシャルや西日本FHグループの強みを踏まえ、地域社会と西日本FHグループがともに成長するための価値創造プロセスを、西日本FHが長期的に目指す姿や価値観・戦略コンセプトを交えながらご説明します。 |     |
| グループ沿革                                                                                                                | 11  |
| グループ概要                                                                                                                | 13  |
| 財務ハイライト/非財務ハイライト                                                                                                      | 14  |
| 営業基盤の特長                                                                                                               | 15  |
| 西日本FHグループの強み                                                                                                          | 17  |
| グループ会社社長メッセージ                                                                                                         | 19  |
| 西日本FHグループの存在意義と価値創造プロセス                                                                                               | 21  |
| 成長戦略                                                                                                                  | 23  |
| 西日本FHの企業価値向上に向けて、新中期経営計画で西日本FHグループが取り組む成長戦略をご説明します。                                                                   |     |
| 中期経営計画の変遷                                                                                                             | 23  |
| 西日本FHグループの持続的な成長に向けた取組み                                                                                               | 25  |
| 株主・投資家とのコミュニケーション                                                                                                     | 29  |
| 新中期経営計画「未来共創 2029 ～ともに歩む、未来を拓く～」                                                                                      | 31  |
| お客さま起点の“One to Oneソリューション”の提供                                                                                         | 33  |
| 企業へのソリューション提供                                                                                                         | 33  |
| 個人のお客さまへのソリューション提供                                                                                                    | 37  |
| ベストミックスチャネルの構築                                                                                                        | 41  |
| 地域振興戦略                                                                                                                | 43  |
| 地域の課題解決・まちづくりへの貢献                                                                                                     | 43  |
| 西日本シティビルの開業                                                                                                           | 47  |
| スタートアップ支援・創業支援                                                                                                        | 49  |
| 経営基盤                                                                                                                  | 51  |
| 西日本FHが地域金融力を十全に発揮していくための経営基盤についてご説明します。また、社外取締役3名による新中期経営計画をテーマとした座談会の模様を掲載しています。                                     |     |
| サステナビリティへの取組み                                                                                                         | 51  |
| 気候変動・自然関連課題への取組み                                                                                                      | 53  |
| AI活用による業務変革                                                                                                           | 61  |
| 人的資本の強化                                                                                                               | 63  |
| 人権尊重の取組み                                                                                                              | 73  |
| すべてのお客さまに配慮した取組み                                                                                                      | 74  |
| 社外取締役座談会                                                                                                              | 75  |
| ガバナンス                                                                                                                 | 79  |
| コーポレート・ガバナンス                                                                                                          | 79  |
| リスク管理                                                                                                                 | 87  |
| コンプライアンス                                                                                                              | 91  |
| 各種データ                                                                                                                 | 95  |
| 財務情報                                                                                                                  | 95  |
| 非財務情報 (ESG情報)                                                                                                         | 99  |
| 企業情報                                                                                                                  | 101 |



当社グループは新たな節目を迎え、  
地域の皆さまとともに  
新たな未来を切り拓いてまいります



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  
株式会社西日本シティ銀行  
九州カード株式会社  
西日本シティTBS株式会社  
イジダグループ株式会社  
株式会社NTTデータNCE



西日本フィナンシャルホールディングス

取締役社長 村上英之



## はじめに

皆さまには、平素より格別のお引き立てを賜り、厚く御礼申し上げます。

私たち西日本フィナンシャルホールディングス(以下、「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、生成AI等のテクノロジーの進化、金利ある世界の到来など社会・経済環境の変化が加速しており、お客さまや地域のニーズ・課題も一段と多様化・高度化しています。

他方、当社グループの主要地盤である九州・福岡は、都市部及びその周辺地域における開発プロジェクトや半導体を中心とした産業の集積が進むほか、インバウンド需要も旺盛な恵まれたマーケット環境にあり、引き続き、金融・非金融のさまざまな領域においてビジネス機会が見込まれます。

こうしたなか、当社グループは、新たな中期経営計画「未来共創 2029 ～ ともに歩む、未来を拓く ～」(期間:2026年4月～2029年3月。以下、「本中計」)をスタートさせました。

本中計の表題である「未来共創 2029」・副題である「ともに歩む、未来を拓く」は、長期的に

目指す姿や当社グループの存在意義、提供価値等を端的に表現したものです。

前中期経営計画まで過去3回にわたり「飛翔」という表題を掲げてまいりましたが、後述の新店ビル「西日本シティビル」の開業という当社にとっての大きな節目と、事業環境や社会の変化が一段と加速している現状を踏まえ、地域の皆さまとともに新たな未来を切り拓いていくとの決意を、この表題に込めました。

本中計においても、引き続き、当社グループのソリューション機能を最大限に活用することで、地域社会の持続的な発展と当社グループの業績・企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

### 前中期経営計画の振り返り(P23～28参照)

前中期経営計画「飛翔 2026 ～つなぐココロ、つなげるミライ～」(期間:2023年4月～2026年3月。以下、「前中計」)がスタートした当時を振り返ると、同じく「飛翔」を冠する過去2回の中期経営計画において、一貫して取り組んできたグループ総合力強化の

取り組みやデジタル戦略、業務革新、人財革新等の施策の展開などを通じ、当社グループの経営基盤は強化され、お客さまへのソリューション提供を行っていくための「陣構え」は相当程度充実したものとなっていた一方、法・個人のお客さまや従業員、投資家の皆さまなど各ステークホルダーから十分に評価を得られていないという大きな課題が積み残されていました。このような状況を踏まえ、前中計では、お客さまからの支持を高めるため、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、各種施策を着実に実行してまいりました。

その結果として、まず計数面では4つの主要な経営指標は全て目標を達成することができました。また、課題であった法・個人のお客さまからの評価については、お客さまに応じた営業態勢の整備や本部サポート態勢の強化、グループ連携態勢の強化など、リレーションシップ・マネジメント強化に向けた各種施策の着実な実行を通じて、大きく改善し、従業員エンゲージメントも、賃上げなどの処遇の改善やインナーブランディングの展開等を通

じ、着実に向上しました。

さらに各種中計施策の実行によるROEの向上と投資家の皆さまとの対話や情報開示の充実を通じ、PBR・PERは大きく上昇し、投資家の皆さまからの評価も改善しました。

このような結果を踏まえると、前中計は一定の成果をあげたものと考えています。

### 新中期経営計画「未来共創 2029 ～ ともに歩む、未来を拓く ～」(P23～24、P31～32参照)

前中計では、お客さまからの支持を高め、当社グループの収益力を向上させることを目指してきましたが、これをさらに発展させ、「お客さま/地域/従業員/株主から最も支持され、選ばれる地域金融グループ」となることを、長期的に目指す姿として新たに設定しました。同時に、当社グループのこれまでの歩みなどを振り返り、当社グループが重視する価値観・戦略コンセプトを明確化しました。そのうえで本中計を、目指す姿の実現に向けた取り組みを加速する3年間と位置付け、バックカastingで、戦略の策定や目標



### 新中期経営計画「未来共創 2029 ～ ともに歩む、未来を拓く ～」

#### 【基本戦略及び重点施策】

|         |      |                                             |
|---------|------|---------------------------------------------|
| 社会課題の解決 | 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            |
|         | 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                      |
|         |      | (3) ベストミックスチャネルの構築                          |
|         | 基本戦略 | 2. 地域振興戦略                                   |
|         | 重点施策 | (1) 地域の課題解決・まちづくりへの貢献<br>(2) スタートアップ支援・創業支援 |
| 経営基盤の強化 | 基本戦略 | 3. 経営基盤強化戦略                                 |
|         | 重点施策 | (1) リスクアパタイト・フレームワークの高度化                    |
|         |      | (2) AI活用による業務変革                             |
|         |      | (3) 人的資本の強化                                 |
|         |      | (4) サステナビリティの向上                             |

#### 【目指す経営指標(政策金利の前提:1.0%)】

|     |                                         |                 |          |                 |     |                                |        |          |        |
|-----|-----------------------------------------|-----------------|----------|-----------------|-----|--------------------------------|--------|----------|--------|
| 収益性 | 2025年度実績                                |                 | 2028年度計画 |                 | 効率性 | 2025年度実績                       |        | 2028年度計画 |        |
|     | 連結当期純利益<br>※( )内は西日本シティ銀行以外のグループ各社の寄与額。 | 401億円<br>(48億円) | ▶        | 600億円<br>(55億円) |     | 連結OHR<br>※ 国債等債券損益、投信解約損益を除く。  | 58.7%  | ▶        | 50%台前半 |
|     | 連結ROE                                   | 6.89%           | ▶        | 9%程度            |     | 連結自己資本比率<br>※ パーゼルⅢ最終化完全適用ベース。 | 10.24% | ▶        | 10%台前半 |
|     |                                         |                 |          |                 |     |                                |        |          |        |



設定を行いました。

目指す姿の実現に向け、本中計で取り組む2本柱は「社会課題に対応したソリューションの提供」と「地域金融力の発揮を支える経営基盤の強化」です。具体的には、多様化・高度化するお客さま・地域の課題・ニーズを踏まえ、金融・非金融のソリューション機能の強化と、それを提供するチャネルの強化を図ります。これにより、お客さまとのリレーションを一層強化し、支持・信頼を高めることで、預貸金取引をはじめとした総合取引の拡大を目指します。また、グループ経営基盤の強化に向け、リスクアパタイト・フレームワークの高度化やAI活用の加速、人的資本投資の強化などの取組みに注力することが、本中計の戦略の方向性となります。

そして、このような戦略の方向性を踏まえた3つの基本戦略と9つの重点施策を掲げ、これらの着実な実行を通じて、収益性・効率性・健全性といった各経営指標の実現を目指してまいります。

## 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

「お客さま起点の“One to Oneソリューション”」とは、お客さまの満足度を高め、長期的なお取引関係を築くことを目指して、お客さま一人ひとりのニーズや課題に合った商品やサービスを提供することを意味します。

このコンセプトは、過去の中期経営計画から承継する息の長い取組みであり、当社グループの重要な戦略コンセプトという位置付けです。

#### ■ 企業へのソリューション提供 (P33～36参照)

人手不足・後継者難、デジタル化の進展、金利環境の変化など社会・経済環境の変化を背景に、企業の経営課題・ニーズは、財務面のみならず、多様化・高度化しています。当社のグループ総合力をフルに発揮し、グループ一体となってお取引先に応じた金融・非金融のソリューションを提供することで、地域の企業から最も信頼されるパートナーになりたいと、私たちは考えています。

本中計では、まず日々のリレーションを通じ、個々のお客さまのことをしっかりと理解するということが基本に、社会インフラでもある金融仲介機能を十分に

発揮してまいります。その中でも、資金調達手段の多様化に対応すべく、本中計期間にストラクチャードファイナンスの専門人財を約2倍まで増員します。

さらに従来以上に社会課題に対応したソリューション機能を強化するため、本中計のスタートにあたり、非金融分野に関する本部サポート機能を集約したほか、M&Aなど専門的なソリューションを提供する専門人財の増員・育成を進めています。

#### ■ 個人のお客さまへのソリューション提供 (P37～40参照)

お客さま本位の業務運営を徹底しながら、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を展開し、ライフステージに応じた最適なソリューションを提供します。なかでも、大相続時代の到来を踏まえ、相続を起点としたコンサルティングに注力し、お客さまとの信頼関係を築きながら、家族構成なども踏まえた最適なソリューションをグループ一体となり提供します。

また、新たなインセンティブプログラムの導入等により、日常使いされる口座としての魅力高めるとともに、学生やお取引先の従業員などへの金融セミナーなどを通じて当社を認知してもらうことで、幅広い地域の方々にメインの金融機関として選んでいただけるように努めてまいります。

このような取組みを通じて、個人のお客さまの豊かな暮らしを支えるパートナーになりたいと考えています。

#### ■ ベストミックスチャネルの構築 (P41～42参照)

これまで「ヒューマンタッチとデジタルの両面による最適なソリューションの提供」に取り組んできましたが、その発展に向け、専門拠点の拡充などリアルチャネルを強化するとともに、西日本シティ銀行アプリやNCBビジネスステーションの機能拡充とUI/UXの改善などデジタルチャネルの強化を進めます。

さらに今年1月に導入した新たな顧客管理・営業支援システムCRM“Micata”により、あらゆるチャネルのお客さまの情報を一元管理し、チャネル間で共有することが可能となりました。これにより、最適なソリューションをシームレスに提供してまいります。

また、顧客セグメントに応じて、法・個人の営業態勢を整備し、引き続き、お客さまとのリレーションシップ・マネジメントの強化につなげてまいります。



## 基本戦略2. 地域振興戦略

「地域の発展なくして西日本FHグループの発展なし」は、当社グループが大切にしている信念です。この信念のもと、地域産業の創造・活性化、まちの活力と賑わいの創出を通じて、元気な九州・福岡をさらに元気にしていきたいと考えています。

#### ■ 地域の課題解決・まちづくりへの貢献 (P43～46参照)

当社グループは、地方公共団体への能動的な働きかけにより、地域の課題やニーズを引き出し、地域の産官学民のさまざまなプレーヤーと連携しながら、地域課題の解決やまちづくりに取り組んでいます。例えば、天神ビッグバンや博多コネクティッドに代表される地域開発への関与や、熊本県を中心に投資が活発化している半導体関連産業における関連企業のマッチングを通じた地域の半導体エコシステムの構築などは、その具体例として挙げられます。さらに今年7月に開業した新本店ビル「西日本シティビル」を活用した博多駅前の賑わいの創出にも積極的に取り組んでまいります。

また、当社グループは従来より「NCB音楽祭」などの文化・芸術活動、地域経済へ貢献のあった経営者を表彰する「経営者賞」などの顕彰事業、大学への講師

派遣や地域の小学生にお金の価値や役割等を伝える「お金のがっこう」などの金融経済教育などに取り組んでおり、今後も地域金融グループならではの地域貢献活動を積極的に展開してまいります。

#### ■ スタートアップ支援・創業支援 (P49～50参照)

当社グループの中核子会社である西日本シティ銀行には、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た歴史があります。この脈々と継承してきた「中小企業育成のDNA」を体現し、金融・非金融の両面からスタートアップや創業企業の成長を後押しすることで、地域産業の創造・活性化に貢献してまいります。

具体的には、スタートアップ支援については、西日本シティ銀行に専任部署の「スタートアップ支援室」を設置し、企業発掘からソリューション提供、協業による成長支援を一気通貫で推進します。また、創業支援については、これまでも創業応援サロンを中心に積極的に取り組んでおり、本中計では「西日本シティビル」内に新たに「NCB創業応援サロンHAKATA」を設置しました。創業に必要な「資金・知見・つながり」をワンストップで提供し、創業から企業の成長までをサポートする拠点としたいと考えています。



### 基本戦略3. 経営基盤強化戦略

地域金融機関が、企業への経営支援や地域の課題解決を通じ、地域経済に貢献する力、すなわち「地域金融力」を発揮するためには、それを支える経営基盤の強化が不可欠です。

本中計では、リスクアペタイト・フレームワークの高度化、AI活用の加速、人的資本投資の強化、サステナビリティへの取組みなどを通じ、地域金融力を十全に発揮していくための基盤づくりに注力してまいります。

#### ■ リスクアペタイト・フレームワークの高度化 (P88参照)

リスクアペタイト・フレームワークに基づく適切な収益/リスクバランスを実現し、内外環境とともに変化する各ステークホルダーからの期待に応えることで、将来にわたって強固な経営基盤を確保します。

本中計では、サイバーセキュリティをはじめ、リスク管理上重要性が高まる分野における増員や投資の増強などを通じて、態勢の強化を図ってまいります。

#### ■ AI活用による業務変革 (P61～62参照)

ビジネスにおけるAIの活用が浸透している中、当社グループについても、IT・DXを主業とするシティアスコムやイジゲングループなどの知見や技術力を活用しながら、グループ一体となって、省力化・高度化の両面から生成AIの業務への活用を本格的に進めてまいります。

そして、省力化等により捻出された人財リソースを重点分野へ再配置し、生産性の向上へつなげてまいります。

#### ■ 人的資本の強化 (P63～72参照)

前中計に引き続き、本中計でも、当社グループの将来を担う戦略人財や若手職員の育成など、人財育成の取組みを加速してまいります。同時に、多様な人財が活躍できるよう人事制度の大幅な改定や、これまでも行ってきた処遇改善の継続などにより、働きがいの向上に向けた取組みを強化してまいります。

多様性に富み、活力溢れる組織風土を構築したいということは、私が社長就任時から伝えてきたメッセージの

1つです。グループ経営理念に掲げるように、「時代の変化に適応し、お客さまとともに成長する」ため、人的資本投資も積極的に行っていきたいと考えています。

#### ■ サステナビリティの向上 (P51～60、P73～74参照)

当社グループは、サステナビリティを巡る課題への対応を経営戦略上の重要事項と位置付け、地域金融グループならではの取組みを推進し、地域と当社自身のサステナビリティを実現します。

本中計では、当社グループが掲げる「2030年度までにカーボンニュートラル(Scope1,2)」の達成に向け、引き続き自社のGHG排出量削減に努めるほか、お客さまとのエンゲージメントを進めることで、Scope3カテゴリ15への対応を進めてまいります。

#### ■ 目指す経営指標 (P32参照)

目指す経営指標については、収益性・効率性の向上と健全性の確保を図る観点から、前中計に引き続き、「連結当期純利益」「連結ROE」「連結OHR」「連結自己資本比率」の4つとしています。

本中計最終年度の連結当期純利益は、貸出金増加及びROA改善に伴う資金利益の増加に加え、社会課題へ対応したソリューション提供の強化による役務取引等利益の増加をドライバーに、前中計最終年度比200億円増の600億円、連結ROEは9%程度と収益性の大幅な向上を目指します。さらに連結ROEについては将来的に10%以上の水準を目指してまいります。

また、連結OHRは、サイバーセキュリティ対策など必要不可欠なコストを負担しながら、そのコストの増加をトップラインの成長で吸収することで、50%台前半へしっかりと改善させるほか、連結自己資本比率は10%台前半と十分な健全性を確保する見通しです。

#### ■ キャピタルアロケーション (P27参照)

キャピタルアロケーションの考え方自体は、これまでと変わるものではなく、当社グループの持続的な成長・企業価値向上に向け、十分な資本水準の確保、将来を見据えた成長投資及び株主・投資家の皆さまへの利益還元の充実、この3点のバランスに配慮し、資本運営を行ってまいります。

本中計では、成長投資として、システム・店舗等にかかる戦略投資や、人的資本投資など、持続的な成長に必要な投資を強化してまいります。

#### ■ 株主還元 (P28参照)

前中計までは「総還元性向40%程度」を還元の目安としていましたが、これを「配当性向40%程度」に変更し、利益成長を通じた配当増加を目指してまいります。また、自己株式取得については、その時々を経済情勢や財務状況、業績見通し等を勘案し、機動的に実施する方針です。

#### ■ 新本店ビル「西日本シティビル」の開業 (P47～48参照)

これまで新たな中期経営計画をご説明してまいりましたが、当社グループにとって、今年のもう1つの大きな出来事が新本店ビル「西日本シティビル」の開業です。

2019年12月に西日本シティ銀行本店ビルを始めとする3棟の連鎖的再開発を公表してから約6年半が経過し、この7月に「西日本シティビル」が開業を迎えました。

この再開発プロジェクトにあたっては、九州の陸の玄関口である博多駅と直結する立地を最大限活かし、地域に貢献するという思いから、私たちは特に次の3点を意識しました。

1点目は、回遊空間の創出です。博多駅の活力と賑わいを周辺へとつなげ、歩いて楽しいまちづくりを目指し、大規模立体広場「コネクティッドコア」や快適な歩行空間、緑化空間を整備しています。

2点目は、地域交流の拠点化です。高い音響性能を

備えた「NCBホール」を設置し、クラシックコンサートや伝統芸能、ビジネスセミナー、展示会などさまざまなイベントに対応します。低層部のアートや商業施設等との相乗効果で、「人と地域の交流拠点」となることを目指します。

3点目は、環境性能とBCP対応の強化です。地域とともに持続可能な未来を見据えたまちづくりに貢献するため、優れた環境配慮技術を積極的に採用し、「ZEB Ready」をはじめとする7種類の先進的な環境認証を取得しました。また、免震構造や非常用発電機の設置など、災害への備えも充実しており、災害時には「NCBホール」等を帰宅困難者の一時滞在施設として提供します。

これらの取組みにより、多くの方々に親しまれるランドマークとなることを目指しております。

#### ■ 終わりに

2026年は、新たな中期経営計画がスタートするとともに、新本店ビルが開業し、当社グループにとって、大きな節目の年となります。この新たな取組みや環境を、地域社会の持続的な発展と当社グループの飛躍につなげられるよう、「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」というグループ経営理念を全役職員と共有し、しっかりと努力してまいります。

今後とも一層のご支援・ご愛顧をよろしくお願い申し上げます。

