

「西日本FHグループの真価」 を発揮し、地域の元気を 創造する。

西日本フィナンシャルホールディングス
取締役社長(代表取締役)
(西日本シティ銀行 取締役頭取(代表取締役))

谷川 浩道



皆さまには、平素より格別のお引き立てを賜っており、厚く御礼申し上げます。

私ども西日本フィナンシャルホールディングス(以下、当社)グループは、銀行持株会社である当社並びに西日本シティ銀行を含む連結子会社7社及び関連会社1社から構成される企業集団であり、銀行業務を中心に、証券、クレジットカード、コンサルティングなどさまざまな業務を通じて、地域の皆さまに多様な金融商品・サービスを提供しております。

この度、投資家をはじめとする多くのステークホルダーの皆さまに、当社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、当社グループとして初めて「統合報告書」を作成いたしました。当社グループの財務情報のみならず、企業文化など非財務情報についても深くご理解いただきたいと考え、はじめに、私どものバックボーンとなるこれまでの歩みについてご紹介いたします。

西日本FHグループの 成り立ち

■ 創業期

当社グループの中核子会社である西日本シティ銀行は、2004年10月に西日本銀行と福岡シティ銀行の合併により誕生いたしました。両行は、ともに無尽会社として発足し、1951年10月に相互銀行へ転換して西日本相互銀行と福岡相互銀行になりました。相互銀行時代は、相互銀行法により融資対象先の規模に制限(従業員300名以下または資本金4億円以下。資本金基準は1982年4月の法改正により8億円以下に拡大)が設けられていたため、両行は、中小企業融資を中心に、企業の創業や成長を支援してまいりました。その後、西日本相互銀行は1984年4月に、福岡相互銀行は1989年2月に普通銀行へと転換し、融資対象先の制限はなくなりましたが、それまでに培われた「中小企業育成のDNA」は現在まで組織の中に連綿と引き継がれております。

■ 西日本シティ銀行の誕生

2004年10月、西日本銀行と福岡シティ銀行は、経営基盤のさらなる強化を図るため、西日本シティ銀行へと生まれ変わりました。この合併により、全国でも上位の規模・収益力を誇る地域金融機関となり、ステータスも飛躍的に向上しました。合併当初は、行員の融和、公的資金の返済、システム統合等の難題を抱えていましたが、地域の皆さまのご支援と役職員の努力により無事それらを克服することができました。両行の合併は、コンサルティング会社のマーサー社によって大企業間の合併の数少ない成功例と評価され、「日経ビジネス」誌にも「現場の混乱をいち早く収め、合併の目的達成に向けて成長軌道を歩み始めた企業の実例」(2008年11月10日号)と紹介されております。

■ 西日本FHの誕生～現在

日本銀行による2013年4月からの「量的・質的金融緩和政策」、2016年1月からの「マイナス金利付き量的・質的金融緩和政策」等により、金融機関にとっては大変厳しい収益環境・運用環境が常態化することになりました。

そうした中、2016年10月、将来を見据えてさまざまな環境変化やリスクに適切に対応するため、当社を頂点とする持株会社体制へ移行し、新たな経営管理態勢を構築いたしました。持株会社体制移行の最大の目的は「地域経済へのさらなる貢献」と「グループ企業価値の最大化」にあります。この2つの目的を達成するために、「お客さま・地域の期待を超えた総合金融サービスの展開(マトリックス・マネジメントの実現)」と「グループ経営管理態勢とリスク管理態勢の高度化(モニタリング・モデルの実現)」の2つのグループ経営戦略を掲げております。

当社グループは、中核会社である西日本シティ銀行、地域に根差した長い歴史を有する長崎銀行、カード取扱高・会員数等で地銀系カード会社No.1の九州カード、東海東京フィナンシャル・ホールディングスとの共同出資会社で証券ビジネスの高度なノウハウ・機能を有する西日本シティTT証券等、特長ある子会社7社を持株会社である当社の傘下に並べるストラクチャーとしております。他の地銀グループの多くが持株会社のすぐ下に銀行だけをぶら下げているのに対して、これは地域金融機関としては珍しい形態であるといえます。

加えて、東証一部上場企業で九州No.1のリース会社である九州リースサービス、金融機関保険代理店で九州トップクラスの西日本ユウコー商事、ICT(情報通信技術)分野の幅広いソリューションを全国規模で提供しているシティアスコム等、多様なビジネスを営む有力な企業群と深い関係を有しております。このような親密企業とも緊密に連携し、お客さまの幅広いニーズに対応できる態勢を構築しております。

昨年度は、グループ総合金融力のさらなる強化のため、ビジネス分野の領域拡大にも取り組みました。お取引先企業の人材面の経営課題の解決に資するため、2019年4月にNCBリサーチ&コンサルティングが人材紹介業に参入したほか、個人のお客さまの相続対応といった社会的課題に対応するため、2019年10月に西日本シティ銀行本体で信託業に本格参入いたしました。

地元経済の 概況

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、大型再開発プロジェクトが進むなど、恵まれたマーケット環境にあります。

九州の域内総生産(GDP)は、全国の約1割を占め、3大都市圏に次いで、地方圏として最大の経済規模を有しています。また九州・福岡は、成長著しいアジア諸国との地理的近接性を活かしてそれらと密接な関係を有するとともに、自動車や半導体といった産業が集積し、さらには温暖な気候と豊かな自然環境を背景に農業・観光業が盛んであるという特徴があります。

福岡県は、九州のGDPの4割超、中小企業数で3割超を占め、九州経済を牽引しています。なかでも、私どもの主要営業エリアである福岡市及び北九州市は、一層の経済発展の可能性を有しています。福岡市は、人口増加率(2010-17年の増加率7.1%)が国内主要都市でトップに位置し、大学等の教育機関が集まっています。また、開業率(2018年度5.9%)も主要都市でトップを誇り、国家戦略特区「グローバル創業・雇用創出特区」に指定されるなど、創業を志す事業者にとって恵まれた環境といえます。北九州市は、かつて鉄鋼業を中心に発展し、日本有数のモノづくり産業の基盤を確立しま

した。近年では、産業用ロボット、住宅設備機器等の製造分野が伸長しています。また、2018年に経済協力開発機構(OECD)より「SDGs推進に向けた世界のモデル都市」にアジア地域で初めて選定され、国からも「SDGs未来都市」に選定されるなど、同市の「産業と環境の両立」は国内外で高い評価を得ています。

九州経済の足元の状況を見ると、2019年度前半は景気が緩やかな回復基調をたどったものの、年度後半には、消費税増税や新型コロナウイルス感染症などの影響を受け、景気は個人消費や生産・輸出を中心に大幅に下押しされ、厳しい状況となりました。

中期経営計画
「飛翔2023～地域の元気を創造する～」(P19～34参照)

当社グループは、2020年4月から2023年3月までの3年間を計画期間とする中期経営計画「飛翔2023～地域の元気を創造する～」(以下、本中計)をスタートいたしました。

当社グループが一丸となって、より高い目標に向かって積極果敢に挑戦し、お客さま・地域の皆さまとともに未来に向かって大きく“羽ばたいていく”という意味を込めた「飛翔」を前中期経営計画から継承いたしました。

前述のとおり、当社グループの主要地盤である九州・福岡は、恵まれたマーケット環境にあります。

一方、金融機関を取り巻く経営環境は、人口減少・少子高齢化、ライフスタイルの変化、デジタル化の進展等を背景としたお客さまの課題やニーズの多様化・高度化、低金利環境の長期化等、大きく変化し続けています。

こうした状況を踏まえ本中計では、下記の3つの基本戦略を展開し、“地域の元気を創造する”ことを目指

す計画といたしました。

■ 基本戦略1.
地域の発展をリードするグループ総合力の発揮

(1)地域の産業・雇用の創出に向けた創業支援(P23参照)
当社グループの原点は中小企業専門金融機関であり、創業支援は、私どもがかねてより注力してきた分野です。

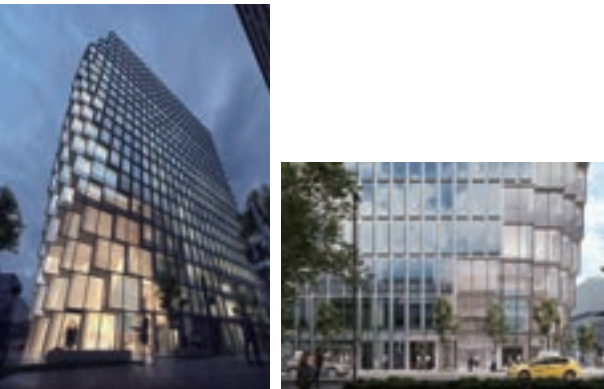
西日本シティ銀行の2020年3月期における創業・第二創業の支援件数は4,252件、融資金額は1,584億円であり、地銀トップクラスの実績となっております。

本中計では、新たなファンドの組成により出資機能を拡充し、ローンとエクイティの両面からベンチャー企業の資金調達を支援することとしております。また、インキュベーション施設の新設や、企業向けの各種金融・非金融サービスをWebで提供する「法人版プラットフォーム」の導入により、コンサルティングサービスの一層の充実を図ることとしております。

(2) 地域開発における主導的役割の発揮(P24参照)
当社グループは、福岡市の2大都市再開発プロジェクト「天神ビッグバン」「博多コネクティッド」をはじめ、九州の各エリアの地域開発プロジェクトに積極的に参画し、主導的な役割を發揮してまいります。

2020年4月、西日本シティ銀行において、地域開発の取組みを担う地域振興部を「地域振興本部」に格上げし、態勢を強化いたしました。

「天神ビッグバン」は、2015年から2024年にかけて実施される、福岡市天神地区の中心部約80ヘクタールのエリアにおける再開発プロジェクトです(経済波及効果:年間8,500億円)。2018年12月、西日本シティ銀行は、「天神ビッグバン」第1号案件である「天神ビジネスセンター(仮称)」(以下、本物件)を開発する福岡地所株式会



「天神ビジネスセンター(仮称)」イメージ図

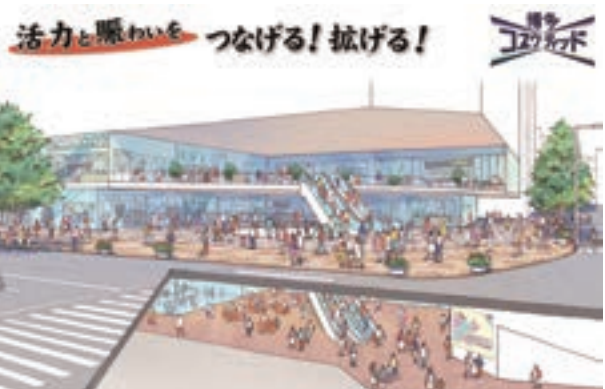
社向けに、総額400億円のシンジケートローンを単独主幹事で組成いたしました。世界のトップ企業を呼び込もうという本物件には、西日本シティ銀行天神支店と西日本シティTT証券天神支店が入居する予定です。

「博多コネクティッド」は、2019年から2028年にかけて実施される、博多駅から半径約500メートルの圏内にある約80ヘクタールに及ぶエリアの再開発プロジェクトです(経済波及効果:年間5,000億円)。

西日本シティ銀行は、博多駅周辺エリアにさらなる活力と賑わいを創出するため、老朽化した西日本シティ銀行本店本館ビル、本店別館ビル及び事務本部ビルの3棟を連鎖的に再開発することとしております。本開発は、博多コネクティッドの「起爆剤」となることを企図したものです。

(3) 地域の課題解決に向けたサポート体制の構築(P25参照)
人口減少や少子高齢化等によって、九州の各地域にさまざまな課題が生じています。当社グループは、観光資源のさらなる活用、商店街の再活性化等の課題の解決に向けて各種機関や企業と協働し、地域を「まるごとサポート」する付加価値の高いビジネスモデルを創出し、地域経済の活性化に貢献してまいります。

(4) 地域の魅力向上に向けた社会貢献活動(P25参照)
当社グループは、「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、多種多様なESG/SDGsに資する活動に取り組んでおります。
2020年4月、当社に「SDGs推進室」を新設いたしました。今後、同室を中心に、グループ一丸となってSDGsの推進に向けた多種多様な取組みを展開してまいります。



「博多コネクティッド」イメージ図

■ 基本戦略2.
お客さま起点の“One to Oneソリューション”の提供(P26～30参照)

本中計のもと、当社グループは、一貫して「お客さま起点」にこだわった活動を展開してまいります。お客さまの声を「聞く」、お客さまを「知る」、そしてそれらを「記録する」ことを、お客さま起点の基本動作として徹底してまいります。

全てのビジネスの起点は「お客さまを知る」ことであり、単に顔を知っているということではなく、熟知することが大切です。お客さまを徹底的に「知る」ことで、お客さま一人ひとりに合ったサービスを“デジタル”と“リアル”の両面で提供してまいります。

2020年4月、デジタル分野への取組み強化のため、西日本シティ銀行に「デジタル戦略部」を新設いたしました。今後一層、同分野に注力し、最高レベルのサービス内容を誇るスマホアプリ「西日本シティ銀行アプリ」や多様な決済手段の提供を通じて、引き続き地銀トップレベルのサービスを提供してまいります。また、日常的な取引について、デジタルチャネルのサービス拡充によりお客さまの利便性向上を図ることで、お客さまとの接点を拡大し、リアルチャネルへの送客を強化してまいります。

営業店は人にしかできない専門的かつ高度な相談業務を担い、資産形成や相続への備えなどについて、対面での相談を希望されるお客さまのニーズに的確に応えてまいります。職員一人ひとりが、かねてより当社グループが強みとしてきた温かなヒューマンタッチを活かしながら、高い専門性を発揮しつつ、「お客さまのよき相談相手」となり、店舗は「コンサルティング中心の場」へと進化させてまいります。

※“One to Oneソリューション”とは、お客さま一人ひとりのニーズや課題を把握し、それぞれにぴったりの商品やサービスを提供することを意味します。これにより、お客さま満足度を高め(顧客体験の向上)、長期的な取引関係を築くことを目指します。

■ 基本戦略3.

持続的な成長に向けたリソース革新

(1)業務革新の加速 (P31参照)

西日本シティ銀行は、2018年1月に「業務革新室」を新設し、「業務フロー改革」「デジタル革新」「リソース革新」の3つを掲げ、業務、人員、店舗などを徹底的に見直してまいりました。

「業務フロー改革」「デジタル革新」においては、業務フローの徹底的な洗い直しを行うとともに、RPA (Robotic Process Automation)やワークフローシステムの導入など、業務のデジタル化を大幅に進め、2020年3月末までに578人分の事務量を削減いたしました。「リソース革新」においては、店舗の役割・機能を見直し、効率化及び営業力強化のためにインストアランチの廃止やローン営業室等の統合を実施したほか、個人向け提案営業に注力する個人営業特化店を展開いたしました。また、ATMについては、キャッシュレス化の進展を踏まえ、全体の2割にあたる300台を削減したところです。

本中計では、これらの業務革新をさらに加速させるとともに、業務革新の取組みによって捻出された人的リソースを生産性・専門性の高いデジタルやコンサルティング等の業務に再配置いたします。

(2)戦略的なリソースの再配置 (P32参照)

店舗については、地域のマーケット規模や特性を踏まえた集約や、機能の見直しを実施いたします。リテール店には預り資産に強い人財を重点的に配置する一方、法人店には法人営業担当者を集中的に配置するなど、マーケットに応じた陣容として、各店舗の特色を活かした営業活動を展開いたします。なお、店舗体制は、本中計期間中に現在の171か店から157か店へと削減する計画です。

人財の重点分野への再配置を推進いたします。店舗効率化(ランチインランチ、軽量化店舗の導入等)と営業店・本部の業務効率化により約450人の人員を捻出し、このうち約100名をデジタル分野や法人ソリューション分野などの重点分野へ再配置いたします。残りの約350名は、退職者数と採用者数の差(自然減)により減少する見込みです。

(3)有価証券運用力の強化 (P33参照)

有価証券運用については、戦略とリスク管理の一体

的な運用によってリスクと収益の最適化を目指す「リスクアパタイト・フレームワーク(RAF)」を活用し、相場環境に応じた機動的かつ積極的なリスクテイクや運用の多様化を行い、収益力の強化を図ります。

(4)将来を見据えた戦略的投資の強化 (P33参照)

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なシステム投資を積極的に実施してまいります。前中計期間比でシステム投資額を2倍以上に、戦略的投資額を5倍に増加させます。

(5)チャレンジする人財の育成と企業風土の改革 (P34参照)

職員一人ひとりの成長と働きがいの向上は、「お客さまの期待を超えたサービス」の提供につながり、結果として、当社グループの持続的な成長や企業価値の向上につながっていきます。

外部コンサルタント会社が実施した西日本シティ銀行職員を対象とするエンゲージメント調査によると、「社会やお客さまへの貢献」や「仕事への誇り」に関する項目において、銀行ベンチマークに比べて高い満足度が見られました。

これは常日頃、職員に対して「人間力の向上」、すなわち銀行員としての“知識・スキル”のみならず、“感性や共感性”などの人間性を向上させるために日々研鑽することを求めてきたことの表れである、と考えております。

お客さまからの信頼・感謝、地域社会への貢献、そして自らの成長を実感できるよう、これからも職員一人ひとりの成長をサポートしてまいります。

持続可能な社会に向けて ～ESG／SDGsへの取組み～

(P35～42参照)

当社グループの本業である創業支援や事業承継、相続、資産運用相談等に関するビジネスそのものが、地域の産業・雇用の創出をはじめとする社会課題の解決、そして持続可能な社会の実現に資するといった点で、ESG／SDGsと軸を同じくするものであると考えております。

当社グループの取組みの中から、一例をご紹介します。

たします。

西日本シティ銀行は、お取引先企業のSDGsへの取組みに資することを目的とする「SDGs私募債」を取り扱っており、2020年3月末までの引受実績累計は216件、215.5億円と大変ご好評をいただいております。「地域応援私募債『つなぐココロ』」や「世界遺産保存応援私募債『九州ヒストリー』」では、社債発行手数料の一部を寄付・寄贈することで、九州地域の子どもの学びや成長、世界遺産群の保存活動を支援しております。2019年10月には、地域の皆さまが主体となって無料または低料金で子どもたちに食事を提供する「子ども食堂」の運営団体への寄付機能を備えた「子ども食堂応援私募債『希望の環』」の取扱いを開始いたしました。また、2020年2月には、全国の地方銀行として初めて、銀行保証付私募債(SDGs私募債)の仕組みを活用した「グリーンボンド(環境債)」の引受けを行いました。

西日本シティ銀行及び長崎銀行は、金融リテラシー教育の一環として、「お金のがっこう」をそれぞれ継続的に実施しております。これは、子どもたちが銀行を身近に感じ、お金の流れや価値、さらに銀行と社会とのつながりについて、SDGsの視点を取り入れながら楽しく学べる場です。

その他、長らく取り組んでいる経営者賞・アジア貢献賞の授与をはじめ、ミュージカルへの中学生1万人招待、NCB音楽祭の開催など多くの地域貢献活動がSDGsにつながっています。

当社グループは、企業価値の向上と持続可能な社会の実現の両立を目指して、地域の皆さまとともにESG／SDGsへの取組みをこれからも積極的に推進してまいります。

新型コロナウイルス 感染症への対応

新型コロナウイルス感染症(以下、新型コロナ)により影響を受けられた皆さまには、心からお見舞いを申し上げます。昨今の新型コロナによる経済活動の収縮は、人々の日常の暮らしや企業活動に甚大な影響を与えており、将来に不安を抱いておられる方が数多くいらっしゃるかと存じます。

当社グループは、お客さま及び職員の健康と人命保護を最優先に考えて感染拡大の防止を図るとともに、お客さまの資金ニーズにいち早くお応えすべく、全営業店舗の相談受付時間延長(平日9:00～17:00)に加え、休日相談窓口の設置及びWebによる相談受付を実施いたしました。

西日本シティ銀行では、40,000先を超えるお取引先(事業性融資先)を対象にいち早く聞き取り調査を行い、丁寧にご相談に応じました。それらの結果、これまでに新型コロナの影響を受けたお客さまから、約16,000件、約5,400億円に上る借入れのご相談を受け付けております(2020年6月末現在)。この数字は、新型コロナの影響の大きさを表すとともに、苦しい状況にあるお客さまが当社グループにかけける期待がいかに大きいかを示すものと考えております。

このほか、SNSを通じた飲食店の経営支援や「西日本シティ銀行アプリ」を通じた飲食・住まいなどの生活応援サービスに関する情報発信も行っております。

新型コロナの収束後の環境は、これまでと一変することが予想されます。ウィズコロナ／アフターコロナにおいては、お客さまの状況の変化をこれまで以上に丁寧に聞き取り、M&Aや事業再生支援など、個々のお客さまの経営実態に即した最適なサポートを行ってまいります。

終わりに

新型コロナの影響により困難に直面しているお客さまへのサポートは、本中計に掲げる「お客さま起点の“One to Oneソリューション”」そのものであり、私どものようなヒューマンタッチを強みとする地域金融機関が担うべき領域です。

また、このような取組みは、持続可能な地域社会の構築に資するという点では、まさにSDGsに直結するものであり、長期的に地域の価値創造につながるものであると考えます。

今まさに「当社グループの真価」が問われている大事な局面であり、役職員一丸となって、お客さま、地域の皆さまのために当社のグループ総合力を発揮し、「地域の元気を創造」してまいる所存です。皆さまにはどうか、一層のご支援・ご愛顧を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

「飛翔 2023～地域の元気を創造する～」がスタート

価値創造プロセス
～中期経営計画で目指す姿～

グループ経営理念

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

～地域の元気を創造する～

当社グループは、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、地域社会とお客さまの発展に貢献します。

「飛翔 2023～地域の元気を創造する～」に
込められた意味

西日本FHグループが一丸となって、より高い目標に向かって積極果敢に挑戦し、お客さま・地域の皆さまとともに未来に向かって大きく“羽ばたいていく”という意味を込めた「飛翔」を前中期経営計画から継承しました。副題「地域の元気を創造する」には、「地域の発展なくして西日本FHグループの発展なし」との信念のもと、「元気な九州・福岡」の発展にグループをあげて積極的に関与するという意味を込めています。



当社グループを取り巻く経営環境

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、大型再開発プロジェクトが進むなど、恵まれたマーケット環境にあります。

一方、金融機関を取り巻く経営環境は、人口減少・少子高齢化、ライフスタイルの変化、デジタル化の進展等を背景としたお客さまの課題やニーズの多様化・高度化、低金利環境の長期化等、大きく変化し続けています。

地元九州・福岡の良好なマーケット環境				
九州のGDPは日本の約1割		九州は成長著しいアジア諸国と密接な相互関係		
九州には多様な産業が集積(自動車・半導体・農業・観光等)		福岡県のGDPは九州の4割超		
福岡県の中小企業は13万社、上場企業は85社(全国第5位)		福岡市の人口増加率(7.1%)・開業率(5.9%)は主要都市でトップ*		
福岡市には大型都市再開発プロジェクトが林立		北九州市の「産業と環境の両立」は国の内外で高い評価		
主な社会課題・環境の変化				
人口減少・少子高齢化	ライフスタイルの変化	デジタル化の進展	地球温暖化・気候変動・自然災害	低金利環境の長期化

※人口増加率:2010-17年の増加率、開業率:2018年度

etc.

グループ従業員

人財育成
働きがいの向上

株主・投資家の皆さま

株主還元
株主価値向上

One to One ソリューション

お客さま一人ひとりのニーズや課題を把握し、それぞれにぴったり合った商品やサービスを提供することを意味します。

これにより、お客さま満足度を高め(顧客体験の向上)、長期的な取引関係を築くことを目指します。

企業のニーズ		
企業経営者は、財務面のみならず、販路拡大、人材確保、事業承継など、多岐にわたる経営上の課題を有している。		
創業者	中小企業	中堅企業/大企業
● 販路拡大 ● 資金繰り、資金調達 ● 財務・税務・法務に関する知識不足		● 人材確保・人材育成 ● 事業承継 ● 業務のデジタル化 ...etc.

個人のお客さまのニーズ		
利便性の高いサービス、資産形成、相続への備えなど、お客さまのニーズが多様化・高度化している。		
若年層/資産形成層	リタイアメント層	高齢層/富裕層
● 利便性の高いサービス ● 老後に備えた貯蓄 ● 良質な資産形成	● 退職金の運用 ● 生前の資産承継 ● 相続への備え	● 認知症への備え ● オーダーメイドの運用商品 ...etc.

中期経営計画(2020年4月～2023年3月)

基本戦略と重点施策

当社グループを取り巻く経営環境の変化等を踏まえ、本中期経営計画では、3つの基本戦略のもと「地域経済の活性化」「お客さま満足度の向上」「強固な経営基盤」の実現に向けた取組みに注力します。

中期経営計画の基本戦略と重点施策		
基本戦略	1. 地域の発展をリードするグループ総合力の発揮	【地域経済の活性化】
重点施策	(1) 地域の産業・雇用の創出に向けた創業支援	新たなファンドの組成等による創業支援への取組み強化や、地域開発への積極的な関与、地方創生・SDGsの視点からの地域課題の解決に向けた取組みの強化等を通じ、「元気な九州・福岡」のさらなる発展に貢献していきます。
	(2) 地域開発における主導的役割の発揮	
	(3) 地域の課題解決に向けたサポート体制の構築	
	(4) 地域の魅力向上に向けた社会貢献活動	
基本戦略	2. お客さま起点の“One to Oneソリューション”の提供	【お客さま満足度の向上】
重点施策	(1) お客さま起点のソリューション提供に向けた態勢構築	お客さまの期待を超えたサービスを、ヒューマンタッチを活かしながら対面営業で提供するとともに、他方ではデジタルチャネルを活用しながらより多くのお客さまに提供していくことにより、お客さま満足度の向上と感動体験の創出を図っていきます。
	(2) 企業へのソリューション提供	
	(3) 個人のお客さまへのソリューション提供	
基本戦略	3. 持続的な成長に向けたリソース革新	【強固な経営基盤】
重点施策	(1) 業務革新の加速	厳しい収益環境の継続が見込まれることを踏まえ、業務効率化の加速や重点分野へのリソース再配置を実施するとともに、将来を見据えた戦略的投資の強化等に積極的に取り組んでいきます。
	(2) 戦略的なリソースの再配置	
	(3) 有価証券運用力の強化	
	(4) 将来を見据えた戦略的投資の強化	
	(5) チャレンジする人財の育成と企業風土の改革	

SDGsの重点項目



3

すべての人に健康と福祉を



4

質の高い教育をみんなに



8

働きがいも経済成長も



9

産業と技術革新の基盤をつくろう



11

住み続けられるまちづくりを



13

気候変動に具体的な対策を



17

パートナーシップで目標を達成しよう



目指す経営指標		
	2020年3月期実績	2023年3月期目標
連結当期純利益	202億円	215億円
非金利収益比率※	20.2%	22%程度
連結OHR	69.8%	60%台
連結自己資本比率	9.36%	10%程度

※（役務取引等利益+特定取引利益+国債等債券損益と通貨スワップコストを除くその他業務利益）／業務粗利益（全て連結計数）

株主還元方針

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継続実施を基本方針とする。

具体的には

①1株につき年間25円の安定配当をベースに、

②親会社株主に帰属する当期純利益に対する総還元性向30%程度

を当面の目安とし、その時々を経済情勢や財務状況、業績見通し等も勘案しつつ、各期の還元内容を決定する。

当社グループはこれまで「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、創業支援をはじめとする地元企業・産業の育成、支援や地域貢献活動に積極的に取り組んできました。

これに加え、本中期経営計画では、新たなファンドの組成による創業支援への取組み強化や、地域開発への積極的な関与、地方創生・SDGsの視点からの地域課題の解決に向けた取組みの強化等を通じ、「元気な九州・福岡」のさらなる発展に貢献していきます。

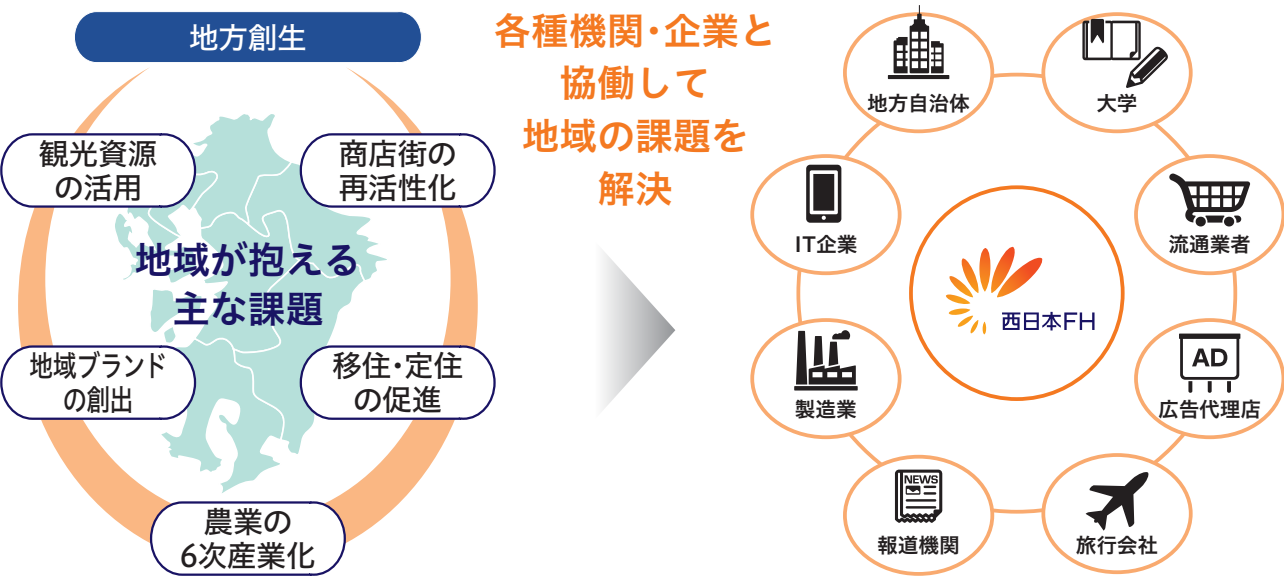
1. 地域の産業・雇用の創出に向けた創業支援

- 西日本シティ銀行は、脈々と継承してきた「中小企業育成のDNA」を存分に発揮し、資金供給機能とコンサルティングサービスの一層の拡充を通じて、地域の産業・雇用の創出に積極的に貢献します。
- 新たなベンチャーファンドの組成により出資機能を拡充し、ローンとエクイティの両面からベンチャー企業の資金調達を支援。充実したコンサルティングサービスの提供を通じて、創業前から事業開始後に至るまで、ベンチャー企業の成長を「まるごとサポート」します。



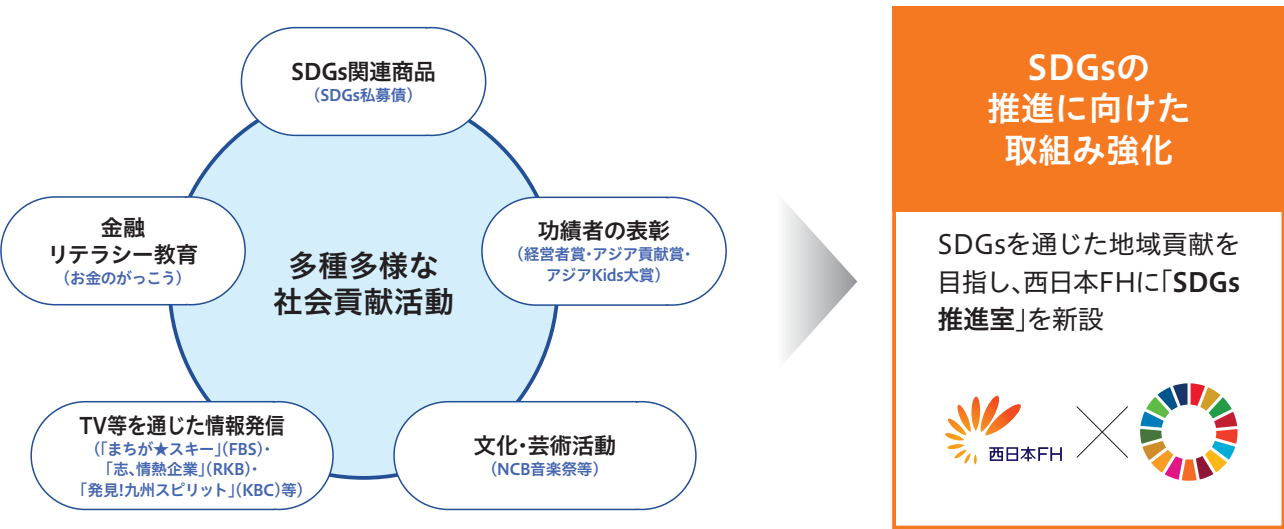
3. 地域の課題解決に向けたサポート体制の構築

- 当社グループは、各種機関・企業と協働して地域の課題解決を「まるごとサポート」し、地域経済の活性化に貢献します。
- 地域のニーズに応える付加価値の高いビジネスモデルを創出します(「地域商社」構想)。



4. 地域の魅力向上に向けた社会貢献活動

- 「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、社会貢献やSDGs推進に向けた多種多様な取り組みを行います。

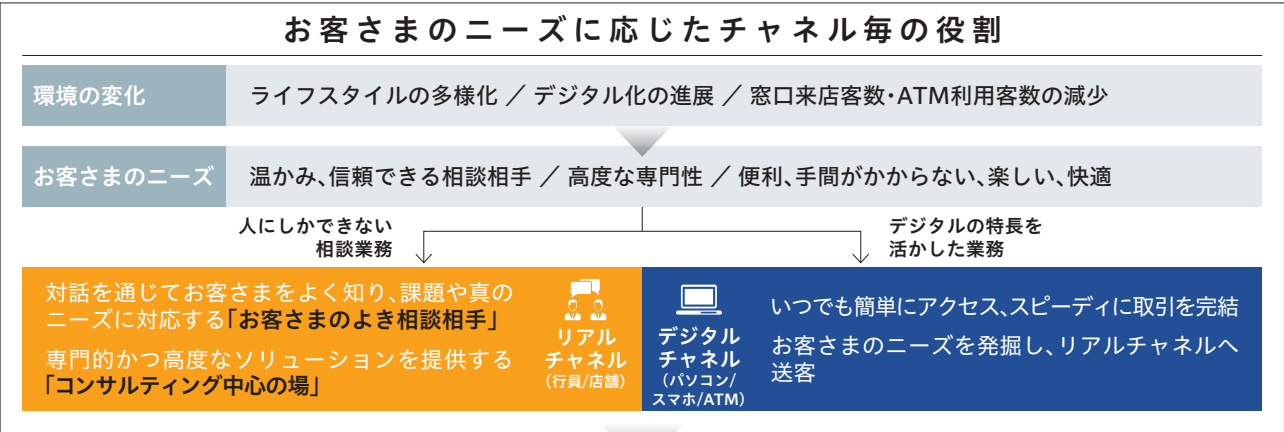


「人口減少・少子高齢化」「ライフスタイルの変化」「デジタル化の進展」などを背景に多様化・高度化するお客さまのニーズや価値観に合わせ、パーソナライズされた商品・サービス(“One to One”)を、金融・非金融の両面で提供していくことが求められます。

本中計においては、お客さまの期待を超えたサービスを、ヒューマンタッチ(温かく人間味のある接客)を活かしながら対面営業で提供するとともに、他方ではデジタルチャネルを活用しながらより多くのお客さまに提供していくことにより、お客さま満足度の向上と感動体験の創出を図っていきます。

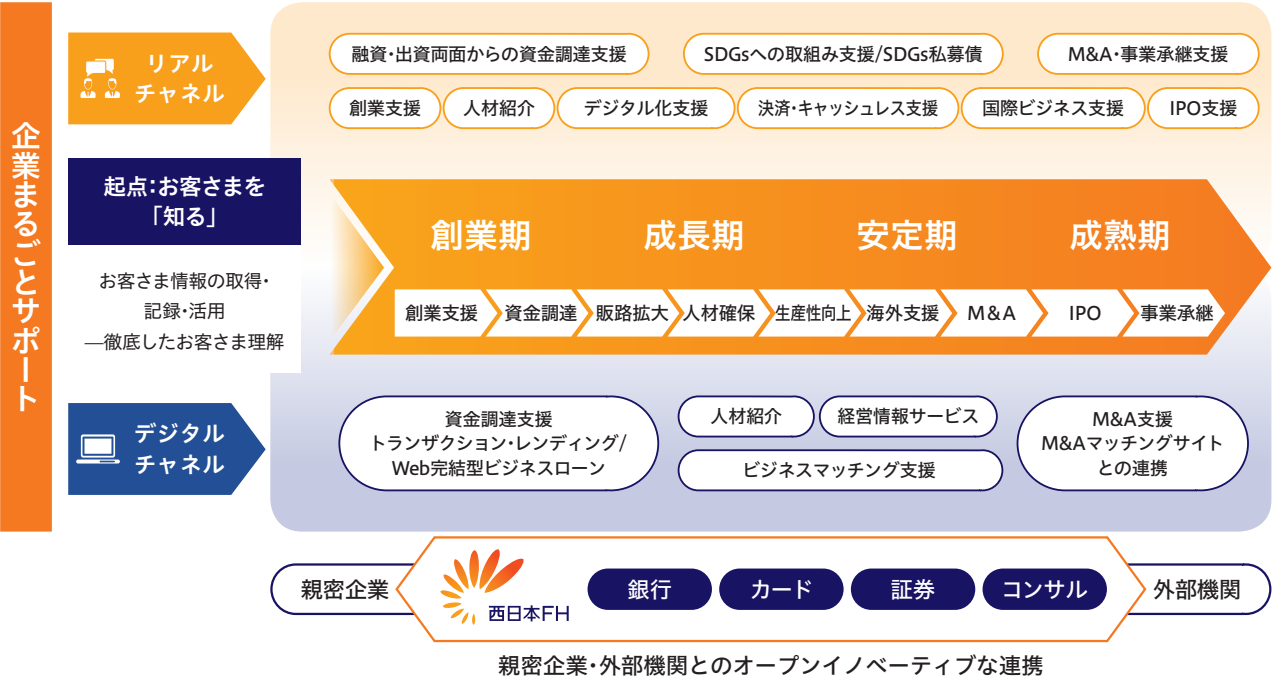
1. お客さま起点のソリューション提供に向けた態勢構築

- 銀行取引におけるデジタル化の進展、それに伴う来店客数の減少等を踏まえ、デジタルチャネル(パソコン、スマホ等)の機能向上によりお客さまとの接点の拡大を図るとともに、リアルチャネル(行員、店舗)ではお客さまの課題や真のニーズを発掘しソリューションを提供するコンサルティング機能を強化します。



2. 企業へのソリューション提供

- 企業のさまざまなニーズに対し、グループ一丸となって「まるごとサポート」を展開します。
- グループ企業、親密企業、外部企業と連携し、お客さまのさまざまなニーズに応じた金融・非金融サービスを、リアル・デジタルの両チャンネルを通じて提供します。
- 企業については、顧客セグメントに応じたアプローチを通じ、抱える課題やニーズの把握に注力。営業店と本部が一体となってソリューションをお客さまへ提供します。



■ 企業のメリット図



リアルチャネル

法人ソリューション分野の強化

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への取組み強化や新たなファンドの組成により、出融資機能を拡充し、創業・M&A・事業承継・不動産開発・農業6次化等のあらゆる資金ニーズに対応。

創業

M&A

事業承継

不動産開発

農業6次化

融資機能
ストラクチャードファイナンス
アセットバックローン
シンジケートローン...etc.

出資機能
ベンチャーファンド
九州活性化ファンド...etc.

■ 法人役務収益 約2倍へ 約40億円

約20億円 19年度 22年度

- M&A・事業承継をはじめ高い金融技術を用いる分野へ人的リソースを重点配置。

国際ビジネス支援への取組み

- 広範なネットワークを活かし、お客さまの海外戦略の策定や進出を支援。
- インバウンドを対象に決済サービスを展開。

NCBリサーチ&コンサルティング
One for all area 九州カード

SDGsへの取組み支援

- お客さまのSDGsへの取組みを「SDGs私募債」などの商品を通じて支援。
 - ESG/SDGs専用融資商品の開発
 - ESG要素を織り込んだ事業性評価モデルの構築

■ SDGs関連商品 取組み件数

約200件 約2倍へ 約100件

前中計 本中計

ESG: 環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の頭文字を取ったもの

お客さまの生産性向上に向けた支援

デジタル化支援

- お客さまの生産性向上に資するデジタル化を支援。

決済・キャッシュレス支援

- フルブランド決済サービスの提供による、決済・キャッシュレス支援。

九州カード

人材ソリューションの提供

- お客さまの人材ニーズに対応。

NCBリサーチ&コンサルティング

■ 人材紹介成約件数

約200件超 (3年間累計)

約20件 前中計 本中計

デジタルチャネル

法人版プラットフォームの構築

- 法人版プラットフォームにより、さまざまな金融・非金融サービスをワンストップで提供。

金融

総合金融

残高照会 総振・給振 電子交付 トランザクションレンディング

加盟店申込 クレジット・リース申込 法人保険シミュレーション

非金融

コンテンツ

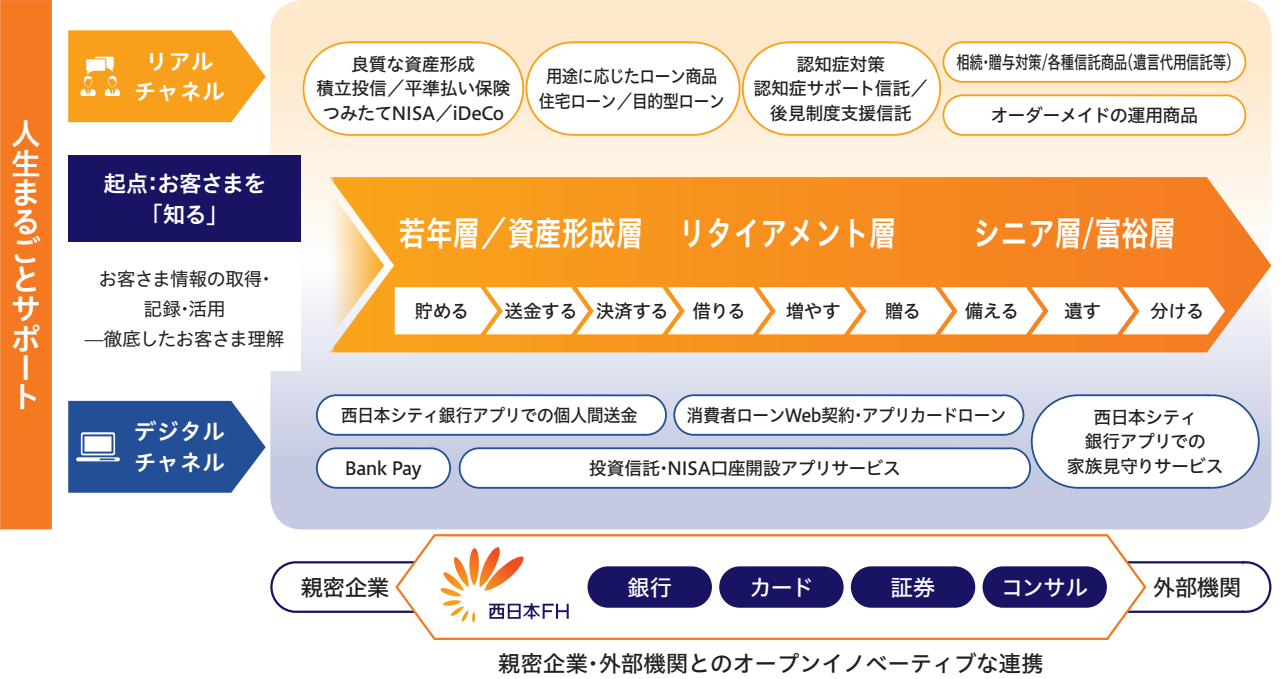
経営情報

後援企業ネットワーク ビジネスマッチング 研修・セミナー

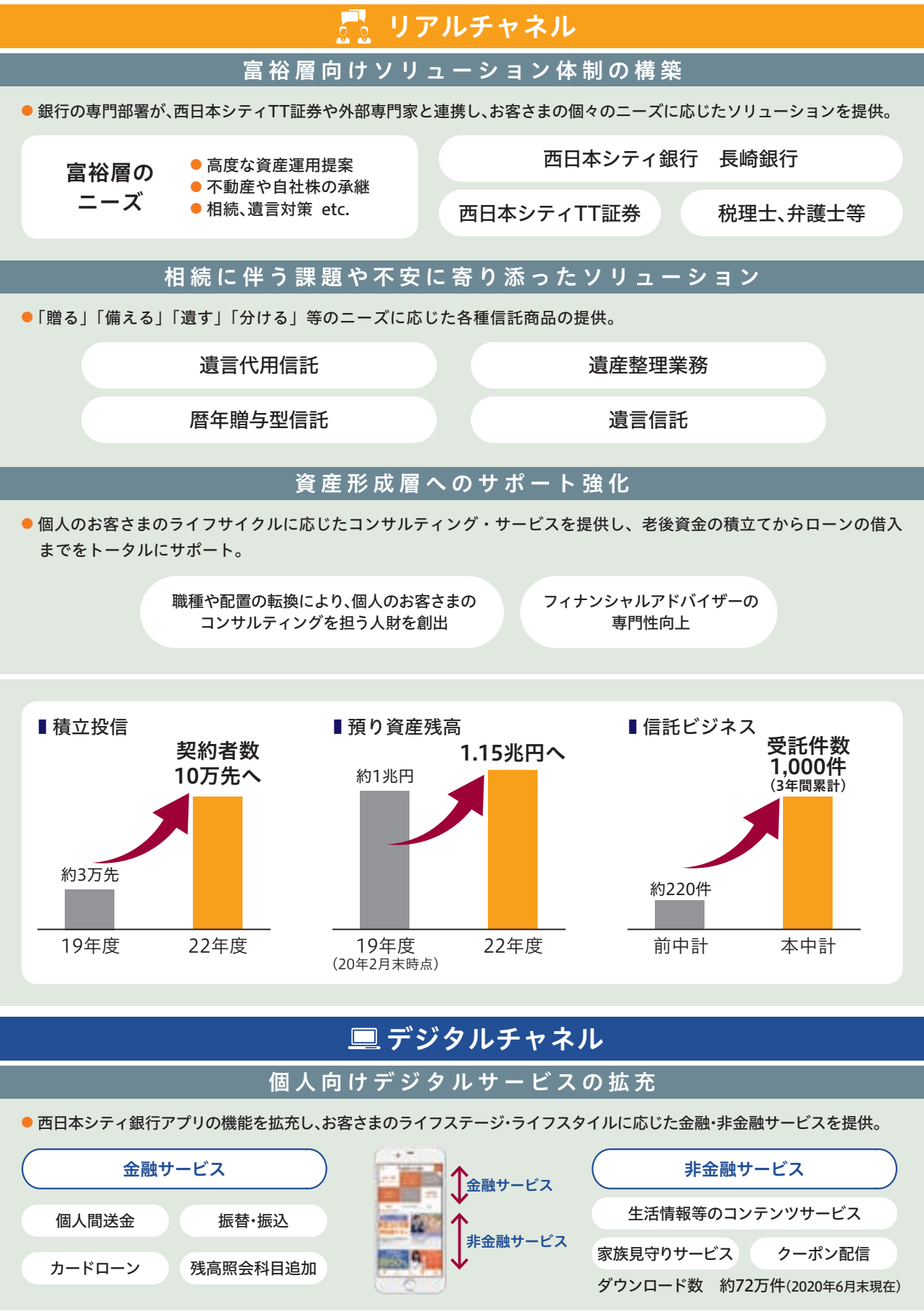
補助金・福利厚生 経営情報 土業紹介 人材紹介

3.個人のお客さまへのソリューション提供

- 個人のお客さまのライフステージから生じるさまざまな課題やニーズに対し、グループ一丸となって「まるごとサポート」を展開します。
- 若年層/資産形成層からシニア層/富裕層に至るまでのさまざまなニーズに応じた金融・非金融サービスを、リアル・デジタルの両チャネルを通じて提供します。



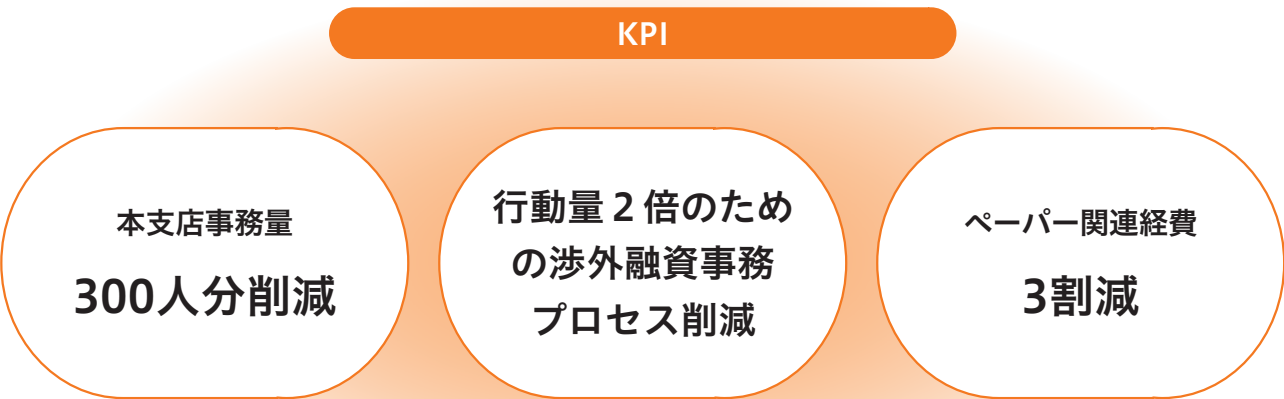
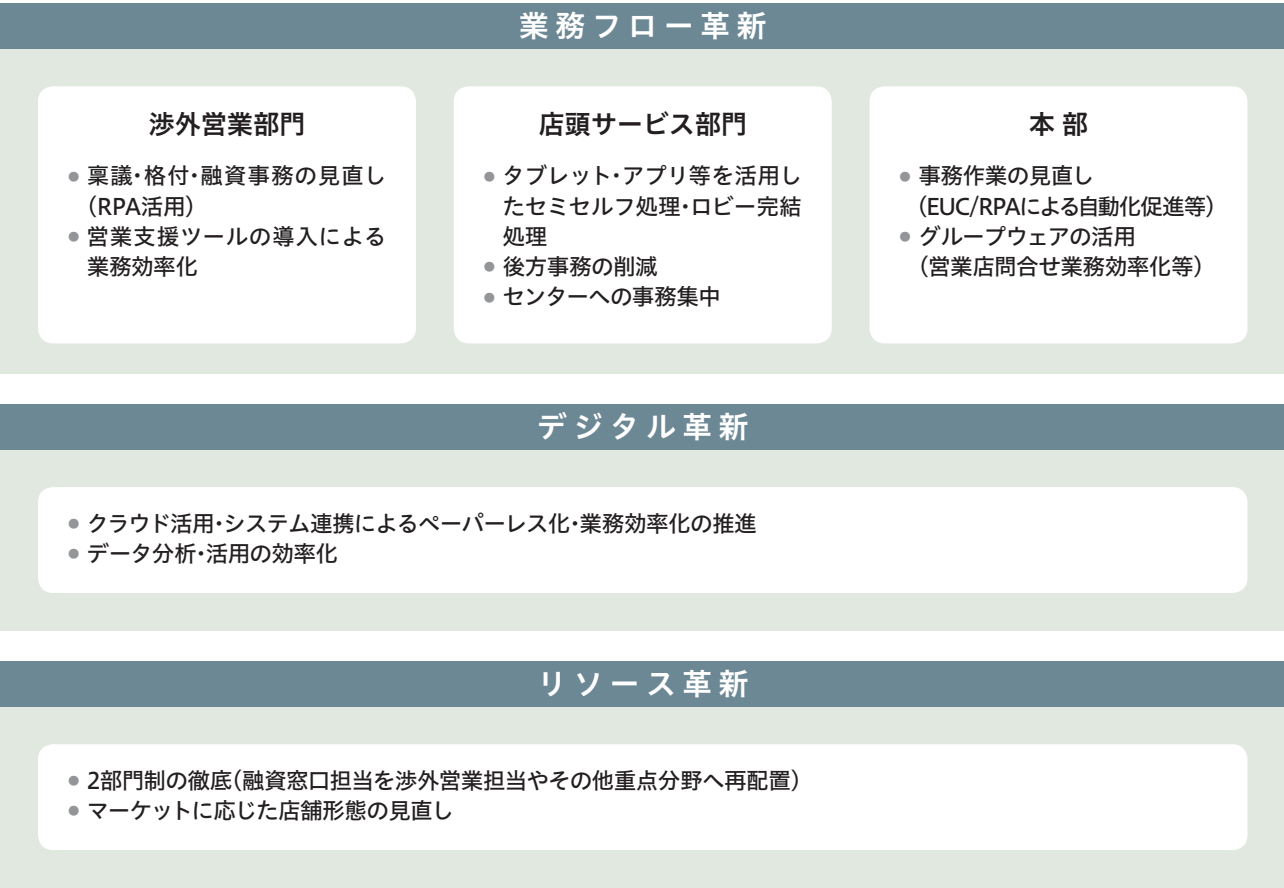
■ 個人のお客さまのメリット図



業務効率化の加速や重点分野へのリソース再配置を実施するとともに、将来を見据えた戦略的投資の強化等に積極的に取り組んでいきます。

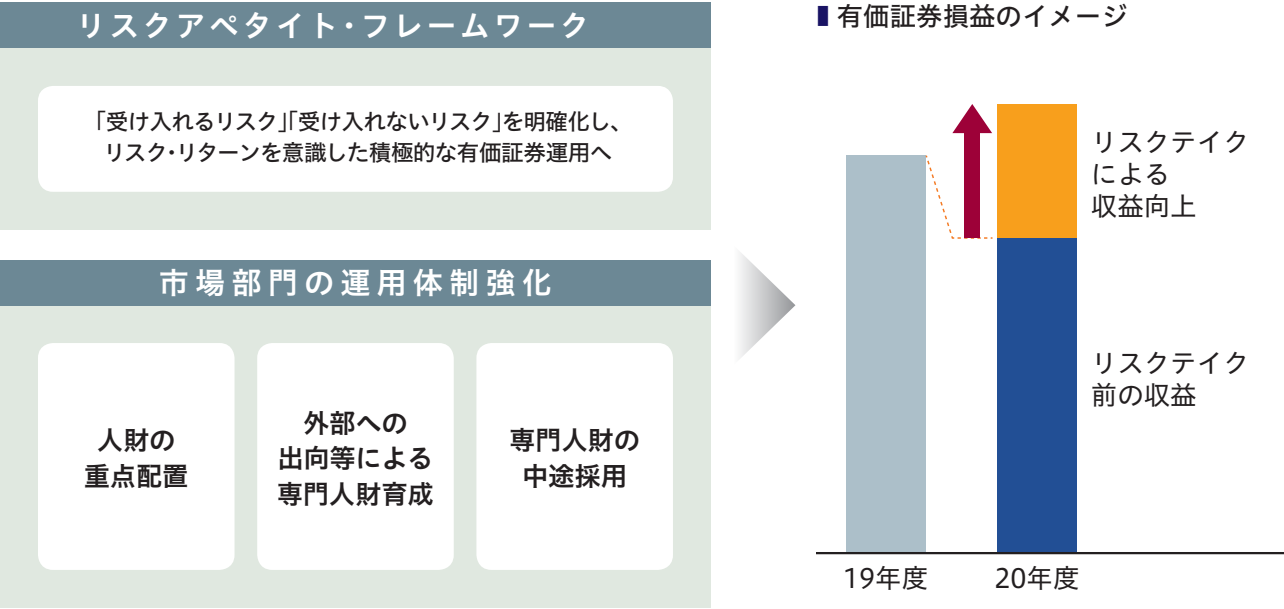
1.業務革新の加速

- 「業務フロー革新」「デジタル革新」「リソース革新」の3つを掲げ取り組んできた「業務革新」を加速します。
- 業務の抜本的な見直しとデジタル技術活用で内部事務を極小化。これにより捻出された人的リソースを生産性・専門性の高いコンサルティング等の業務へ再配置します。



3.有価証券運用力の強化

- 相場環境に応じた機動的かつ積極的なリスクテイクや運用の多様化により、収益力を強化します。



4.将来を見据えた戦略的投資の強化

- 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なシステム投資を積極的に実施します。
- システム投資額を前中計期間比で2倍以上に、戦略的投資額を5倍に増加させます。

