



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

飛翔 2020

～知恵をしぼろう～

計画期間：2017年4月～2020年3月(3年間)

～2017年3月27日公表版～



飛翔 2020

～知恵をしぼろう～

「飛翔 2020 ～知恵をしぼろう～」に込めた意味

西日本F&H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”という意味を込めて、中期経営計画の名称を「飛翔 2020」としました。

また、副題「知恵をしぼろう」には、お客さま、地域の皆さまのために、グループ全職員が“知恵をしぼる”という意味を込めています。



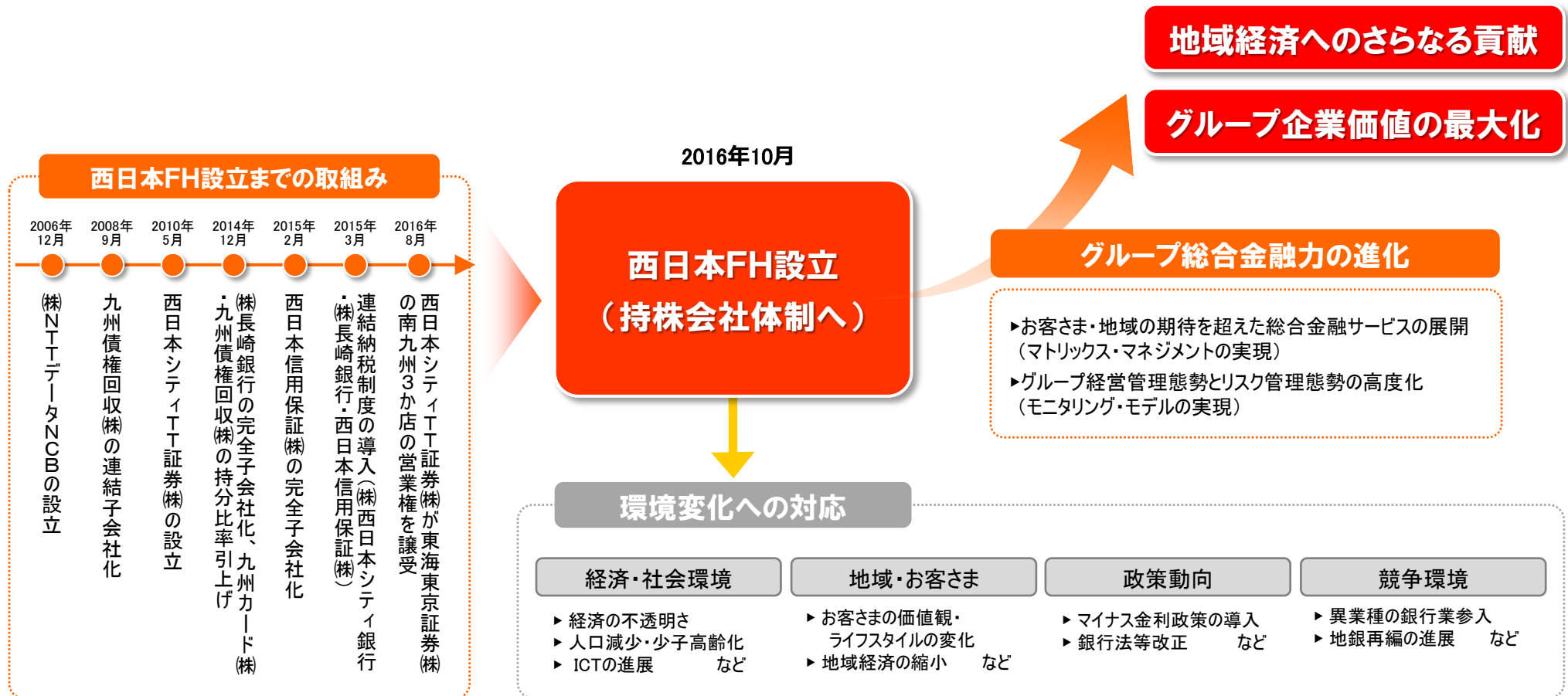
飛翔 2020

～知恵をしぼろう～

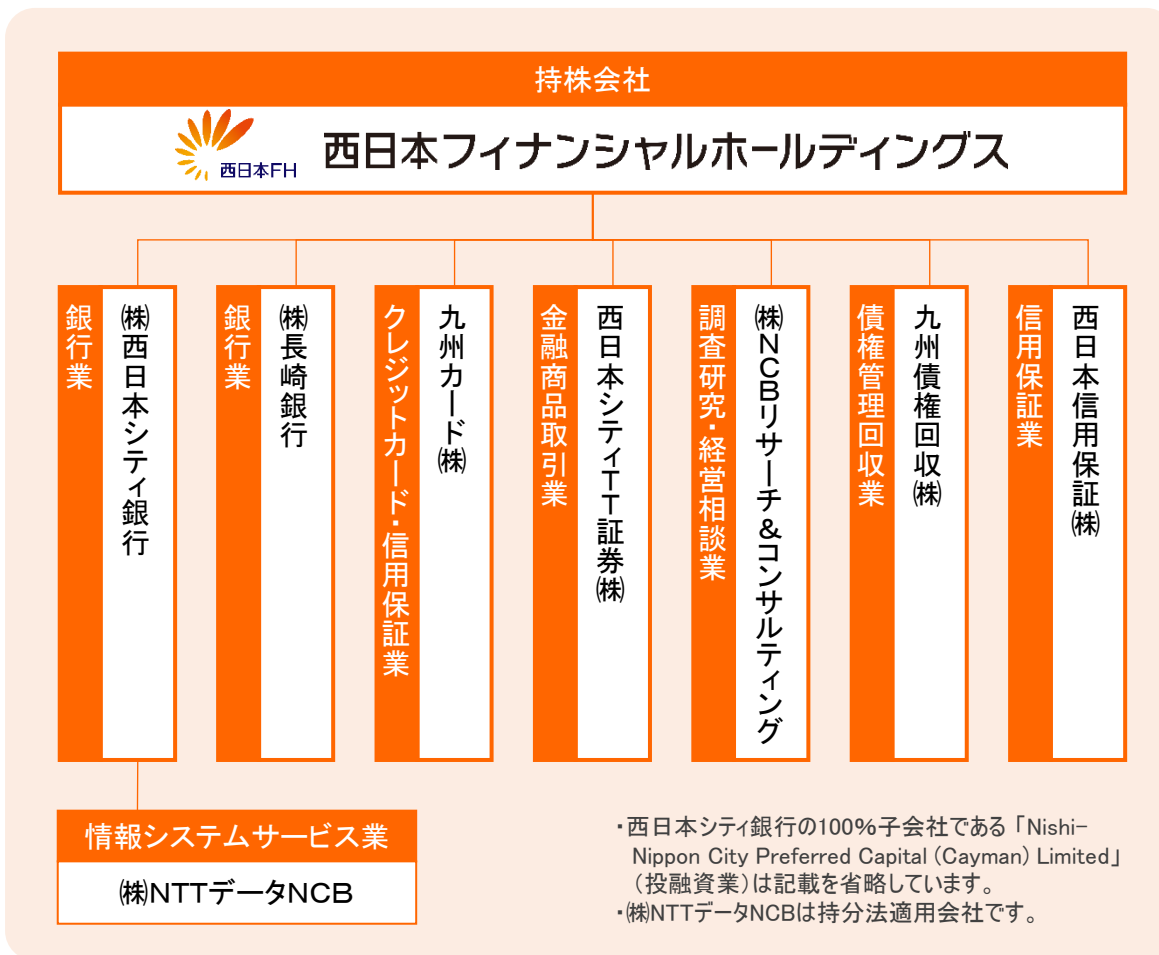
【Ⅰ】持株会社体制へ移行した背景・目的	3
【Ⅱ】“総合金融グループ”としての強み	4
【Ⅲ】中期経営計画のコンセプト	5
【Ⅳ】中期経営計画のフレームワーク	6
【Ⅴ】4つの基本戦略と10の重点施策	7
基本戦略1. お客さま起点の総合金融サービスの向上	
重点施策① グループ一丸となった「まるごとサポート」の展開	8～10
重点施策② 「考える営業」の進化	11
重点施策③ 「ベストミックスのチャネル」の実現	12～13
基本戦略2. 強靱な収益体質の構築	
重点施策④ グループ協働によるシナジー効果の発揮	14
重点施策⑤ 収益向上・コスト削減への取組み強化	14
基本戦略3. 人間力・組織力の強化	
重点施策⑥ 全職員の活躍推進に向けた人財開発	15
重点施策⑦ “グループの一員”としての行動様式の確立	15
基本戦略4. グループ経営の高度化	
重点施策⑧ 実効性の高いガバナンス態勢の確立	16
重点施策⑨ グループリスク管理態勢の高度化	16
重点施策⑩ グループリソースの最適配分	17
【Ⅵ】目指す経営指標	18

持株会社体制へ移行した背景・目的

- 2016年10月、グループ各社の特長・強みの発揮に向けて、グループ内の結束・連携を一層強化し、将来の様々な環境変化やリスクに適切に対応するため、西日本フィナンシャルホールディングス(以下、西日本FH)を頂点とした持株会社体制へと移行し、新たな経営管理態勢を構築しました。
- 私たちは、本持株会社体制の下、地域に根ざす総合金融グループとして、グループ総合金融力を一段と進化させ、「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」に取り組んでいきます。



- 西日本FHグループは、西日本FHが各社を横断的に俯瞰しながら、グループの司令塔としてその舵取りを行う“各社並列型”のストラクチャーを採用し、総合金融グループとしての強みを最大限発揮できる経営管理態勢を構築しています。
- また、多様なビジネスを営む親密会社と連携し、中央・海外とのネットワークも活用しながら、お客さまのより幅広いニーズに対応しています。



+

親密会社との連携

- リース業
- 保険業
- 不動産業
- システム開発業
- 書類保管業 など

中央とのネットワーク

- 日本政策金融公庫
- 国際協力銀行
- 日本政策投資銀行
- 中小企業基盤整備機構
- 日本貿易保険 など

海外とのネットワーク

- 中国銀行(バンク・オブ・チャイナ)
- 新韓銀行
- BNPパリバ(ホーチミン支店)
- バンコック銀行
- りそなブルガリア銀行 など

=

お客さまのより幅広いニーズに対応

- 金融機関を取り巻く経営環境はかつてないほど速いスピードで大きく変化し続けており、銀行業界では、経営革新への取組みが喫緊かつ重要な課題となっています。
- そうした中、西日本FHグループは、「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」となることを目指し、“グループ総合金融力の進化”に挑戦します。

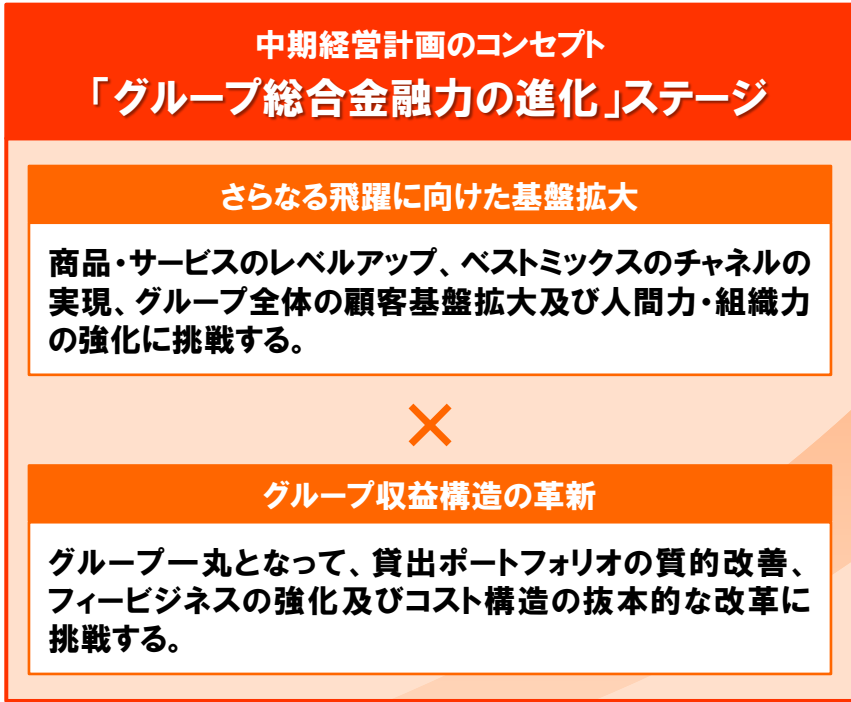
グループ経営理念

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

グループ総合金融力	
● 国内トップレベルの総合金融サービス	
● 地域産業育成・企業振興の精神 （「良きDNA」）	
● 先進的な商品・サービス	など

+

経営環境	
機会	<ul style="list-style-type: none"> ● 規制緩和の進展 ● フィンテックの進展 など
脅威	<ul style="list-style-type: none"> ● マイナス金利政策の継続 ● 人口減少・少子高齢化 など



- 西日本FHグループとして初めて策定した中期経営計画「飛翔 2020 ～知恵をしぼろう～」の下、4つの基本戦略を展開し、サービス・行動・人財・ガバナンスの革新に取り組みます。

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

中期経営計画

飛翔 2020 ～知恵をしぼろう～

(計画期間 2017/4～2020/3)

グループの強み

厚い取引基盤と
お客さまとの信頼関係

高いコンサルティング力

旧行時代から引き継いだ地域
産業育成・企業振興の精神

先進的かつ多様な
商品・サービス

豊富なリアルチャネルと
利便性の高いデジタルチャネル

中央・海外との
幅広いネットワーク

コンセプト

さらなる飛躍に向けた基盤拡大に取り組み、お客さまに選ばれる
地域金融グループを目指す「グループ総合金融力の進化」ステージ

4つの基本戦略

基本戦略1 お客さま起点の総合金融サービスの向上 ～サービス革新～

基本戦略2 強靱な収益体質の構築 ～行動革新～

基本戦略3 人間力・組織力の強化 ～人財革新～

基本戦略4 グループ経営の高度化 ～ガバナンス革新～

対応すべき課題

マイナス金利政策による
厳しい収益環境

人口減少・少子高齢化
によるマーケットの変化

他地銀・異業種等
との競争の熾烈化

フィンテックの飛躍的な進展

お客さまのライフスタイルと
ニーズの変化

内外経済の不透明さ

- 4つの基本戦略に沿って、10の重点施策を展開します。

基本戦略1 お客さま起点の総合金融サービスの向上 ～サービス革新～

お客さまに選ばれる総合金融グループを目指して

- グループ各社の特長・強みを活かした商品・サービスを提供するとともに、お客さまの多様なニーズに応えることのできる営業態勢・チャンネルを構築し、お客さまに選ばれる総合金融グループを目指します。

重点施策

- ① グループ一丸となった「まるごとサポート」の展開
- ② 「考える営業」の進化
- ③ 「ベストミックスのチャンネル」の実現

基本戦略2 強靱な収益体質の構築 ～行動革新～

持続的な成長の実現に向けて

- 全職員の収益・コスト意識の一段の向上を図るとともに、グループ全体の顧客基盤の拡大と取引メイン化を図り、将来にわたる持続的な成長を可能とする体質を構築します。

重点施策

- ④ グループ協働によるシナジー効果の発揮
- ⑤ 収益向上・コスト削減への取組み強化

基本戦略3 人間力・組織力の強化 ～人財革新～

人間力をさらに磨き上げ、「個」の力を「組織」の力へ

- 競争力の源泉である人間力のさらなる磨き上げを図りつつ、全職員の“グループの一員”としての行動様式を確立し、「個」の力の「組織」の力への転換を図ります。

重点施策

- ⑥ 全職員の活躍推進に向けた人財開発
- ⑦ “グループの一員”としての行動様式の確立

基本戦略4 グループ経営の高度化 ～ガバナンス革新～

あらゆる環境変化に適切かつ弾力的に対応するために

- 将来の様々な環境変化やリスクに柔軟に対応すべく、グループ全体を見渡した高度なリスク管理態勢の構築と、注力すべきビジネス分野や地区毎のマーケット状況を踏まえた最適なグループリソースの配分に取り組みます。

重点施策

- ⑧ 実効性の高いガバナンス態勢の確立
- ⑨ グループリスク管理態勢の高度化
- ⑩ グループリソースの最適配分

重点施策① グループ一丸となった「まるごとサポート」の展開

- お客さまのニーズを起点とした「人生・企業まるごとサポート」をさらに進化させ、お客さまに最適な商品・サービスを提供します。また、地域全体の活性化に向けて、新たに「地域まるごとサポート」を展開します。



※マトリックス・マネジメント・・・お客さま毎のニーズを起点として、西日本F&Mがグループ全体を見渡した営業戦略を展開すること。

(主要な施策を抜粋)

重点施策① グループ丸となった「まるごとサポート」の展開

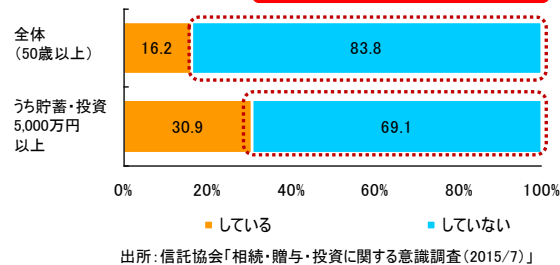
Focus① 相続等の相談受付態勢の強化

- 人口減少・少子高齢化が進展する一方、多くのお客さまが相続・事業承継に関して十分な対策を講じておられないのが実態です。
- 西日本FHグループでは、相続等に関するコンサルティング力の強化、商品・サービスの充実、グループ各社間の連携強化等に取り組み、お客さまが相談したくなる受付態勢を構築します。

お客さまの相続・事業承継対策

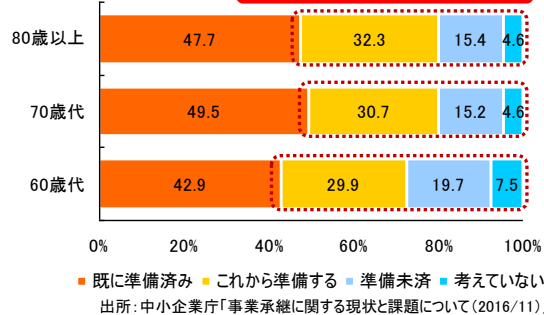
相続対策の有無

7～8割は対策未済



事業承継対策の有無

5割以上は対策未済



お客さまが相談したくなる受付態勢の構築

高い人間力とコンサルティング力を有する職員の育成・増員

- 事業承継・M&Aエキスパート資格取得者の増員
→現在の170名体制から500名体制へ《約3倍》
- 預り資産、相続関連商品に精通したフィナンシャル・アドバイザー（FA）を増員
→現在の190名体制から360名体制へ《約2倍》

幅広いニーズに応える商品・サービスの提供※

- 遺言信託等、相続関連サービスの充実 など

西日本シティ銀行・プライベートバンキング部(新設)の専門人財を中心とした高度なコンサルティング

- 当部所属行員を中心に資産運用に関する最高位の資格取得者（FP1級）を増員
→現在の140名体制から240名体制へ《約2倍》

休日相談チャンネルの展開

- 「相続プラザ」「アルファ天神」「アルファ六本松(ワンクカフェ)」

各社の特長・強みを活かした総合金融サービスの提供

- 西日本シティTT証券の高度な資産運用提案
- NCBリサーチ&コンサルティングのM&A・事業承継に関する知見・ノウハウ など

※信託会社・税理士法人といった外部アライアンス先のサービス・ノウハウも活用。

重点施策① グループ一丸となった「まるごとサポート」の展開

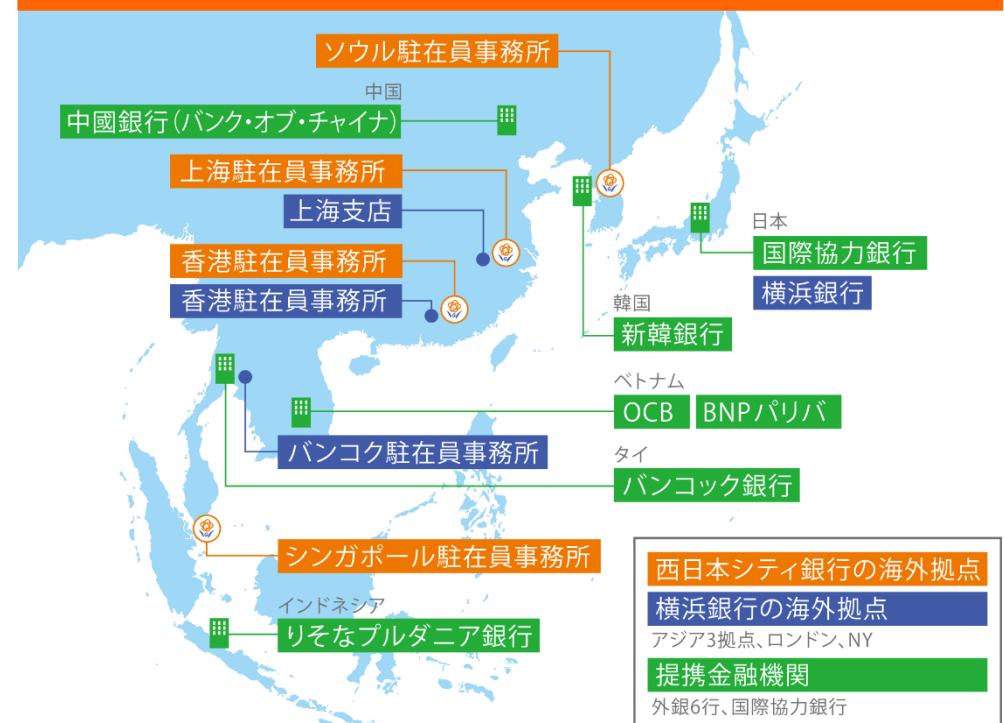
Focus② より広域かつ深度ある国際ビジネス支援

- 国内の人口減少が進む中、海外進出は企業にとって大きなビジネスチャンスとなる一方、越えなければならない課題も数多くあります。西日本FHグループは、そうした企業の課題をクリアすべく、きめ細かな国際ビジネス支援を行ってきました。2017年3月には、アセアン経済共同体(AEC)の発足により巨大なマーケットが形成される東南アジアへの進出ニーズに応えるため、新たに西日本シティ銀行シンガポール駐在員事務所を開設しました。
- 海外提携金融機関や横浜銀行とも連携しながら海外拠点を活用し、グループ各社の連携をさらに強化することによって、より広域かつ深度ある国際ビジネス支援を行っていきます。

豊富な国際ビジネス支援態勢

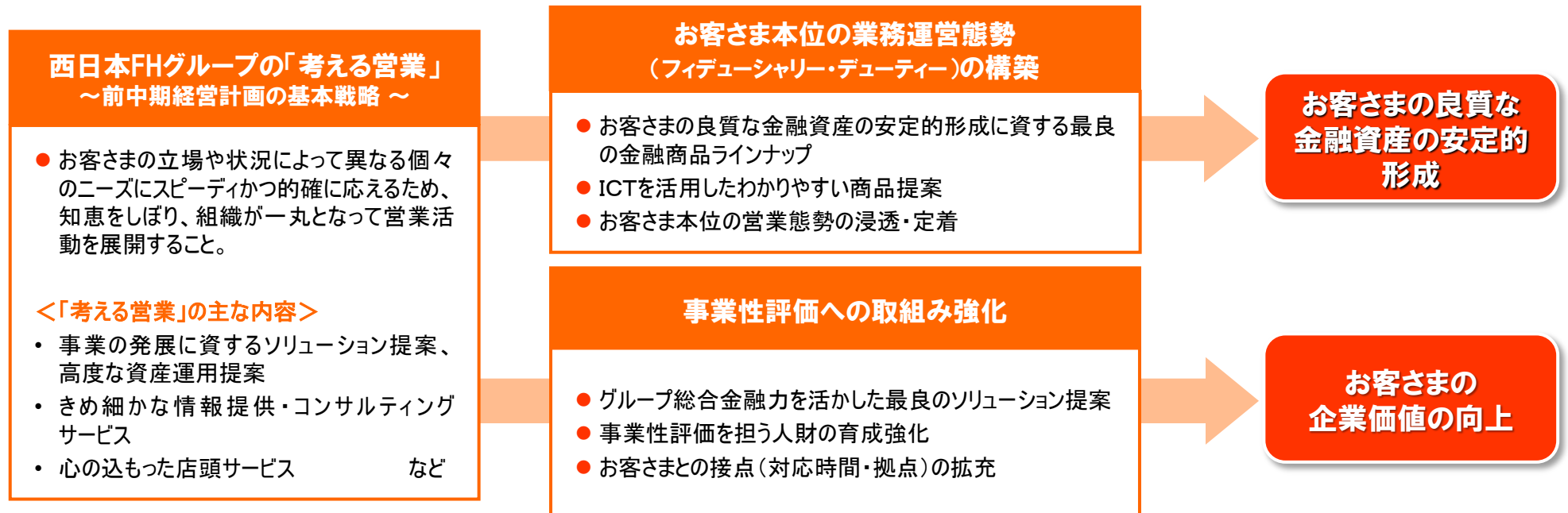
西日本シティ銀行	<ul style="list-style-type: none"> ● 国際部/国際ビジネス支援室 → 専門的なスキル・ノウハウを有するスタッフによる国際ビジネス支援 ● ワールド・ビジネス・スクエア(WBS) → 外国送金、信用状取引といった外国為替取引を含め海外ビジネスをトータルにサポート ● NCB外為スーパーダイレクト・NCBダイレクト為替予約 → インターネットによる外国送金、輸入信用状の申込・照会などの幅広い外為取引
NCBリサーチ & コンサルティング	<ul style="list-style-type: none"> ● 国際コンサル室 → 国際経験豊かなスタッフによる海外提携金融機関・弁護士・保険会社等とも連携したきめ細かな海外進出支援 ● 「アジアへの扉」(ウェブサイト及びテレビ番組) → きめ細かな情報発信 ● アジアビジネスセミナー → 国際ビジネスに関する各種セミナーの開催
九州カード	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様なクレジットブランド → VISA、Master、JCB、AMEX、銀聯、シンハンカードを基軸としたフルブランド展開

外部との連携も含めた広域な海外活動拠点

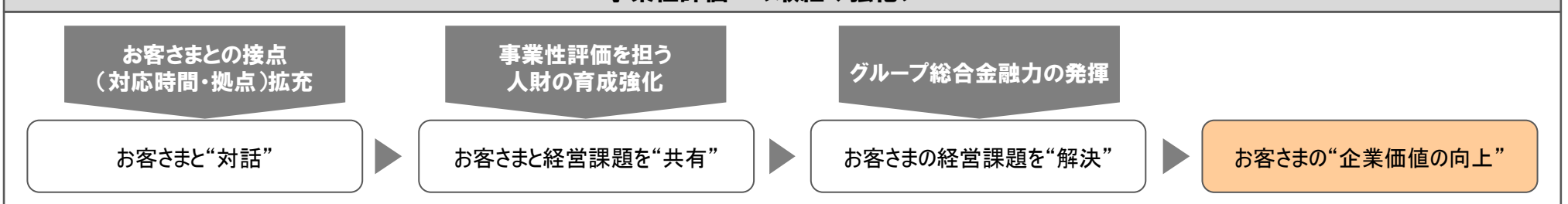


重点施策② 「考える営業」の進化

- お客さま本位の業務運営態勢の構築や、事業性評価への取組み強化により、お客さまの良質な金融資産の安定的形成や企業価値の向上に資する質の高い「考える営業」を実践します。



事業性評価への取組み強化フロー



重点施策③ 「ベストミックスのチャネル」の実現

- お客さまのライフスタイルやその時々ニーズに応じた最適なチャネル(ベストミックスのチャネル)を構築し、「一人ひとりのお客さまの成功体験・感動体験」を創造します。
 - ベストミックスのチャネルの実効性を一層高めるために、高度なコンサルティングサービスの提供と先進的なデジタルチャネルの構築に取り組みます。

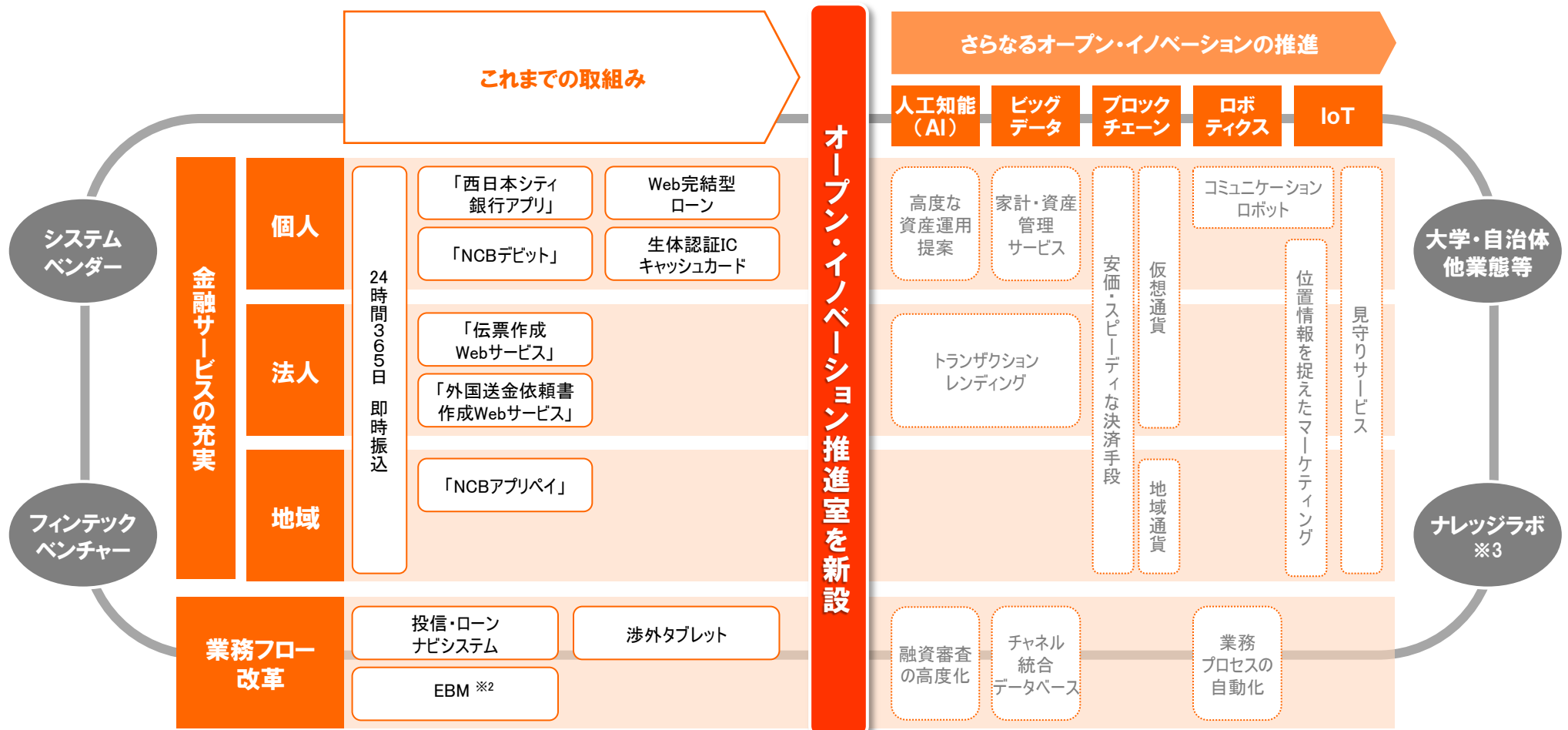


重点施策③ 「ベストミックスのチャネル」の実現

Focus③ オープン・イノベーション※1の推進

※1・・・ 外部の技術・アイデアを組み合わせ、新たなビジネスモデルや商品・サービスを創出すること。

- 外部アライアンス先と協働しながら、お客さまの利便性の向上に資する金融サービスの充実や、西日本FHグループの生産性の向上に資する業務フロー改革など、幅広い領域で先進的な取組みを進めていきます。

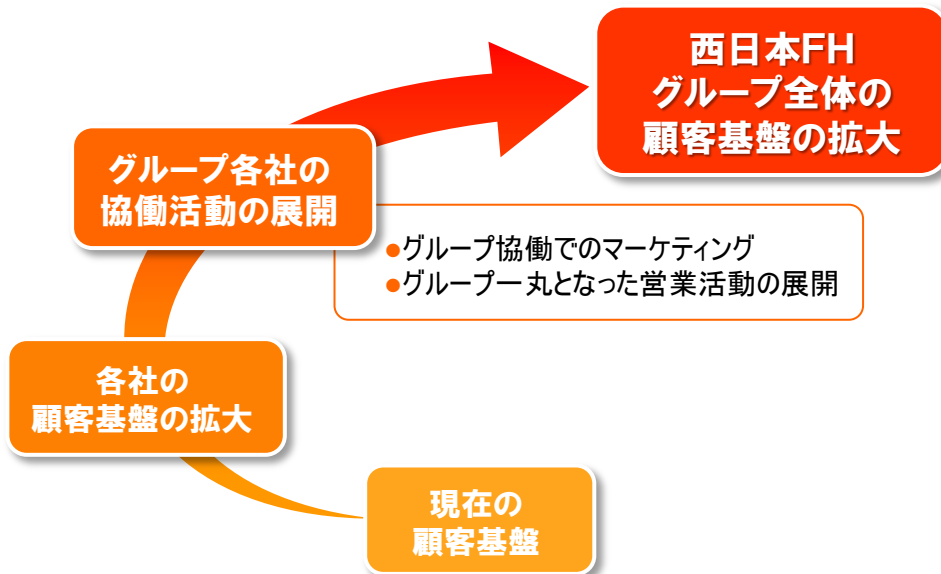


※2: EBM・・・Event Based Marketingの略。お客さまの取引や属性の変化(=イベント)を捉え、そのニーズに的確に対応していくマーケティング手法。

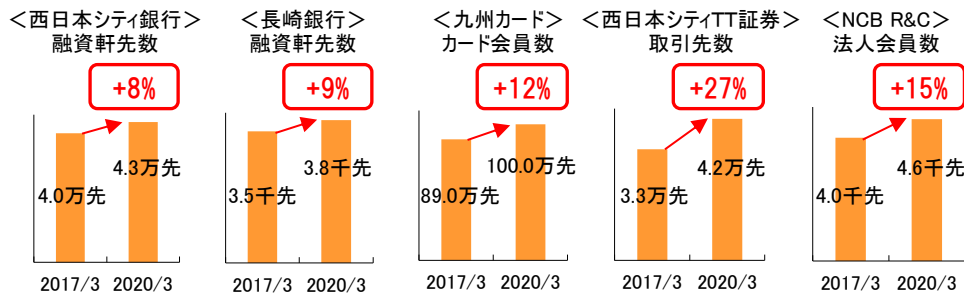
※3: ナレッジラボ・・・地銀9行がマーケティングデータベースを共有し、モデル開発・人材育成・ノウハウ共有を行う組織。

重点施策④ グループ協働によるシナジー効果の発揮

- グループ協働でのマーケティングの実施や、グループ一丸となった営業活動の展開等に取り組み、西日本FHグループ全体の顧客基盤の飛躍的な拡大を図ります。



＜参考：各社の主要な取引基盤の拡大＞



重点施策⑤ 収益向上・コスト削減への取組み強化

- 全職員の収益向上に向けた意識・行動改革、インフラ投資・物件費の聖域なき見直し、業務プロセスの最適化に取り組み、生産性の向上を目指します。

全職員の収益向上に向けた意識・行動改革

- 質の高いサービスの提供を通じた「総合取引採算」の向上

インフラ投資・物件費の聖域なき見直し

- グループ共同購入等によるコスト削減
- インフラ投資等のコストベネフィットの厳格なチェック
- 店舗の設置・運営に係るコスト削減

業務プロセスの最適化

- グループ各社の共通業務の整理・合理化・集約
- AI・ロボティクスを活用した業務効率化

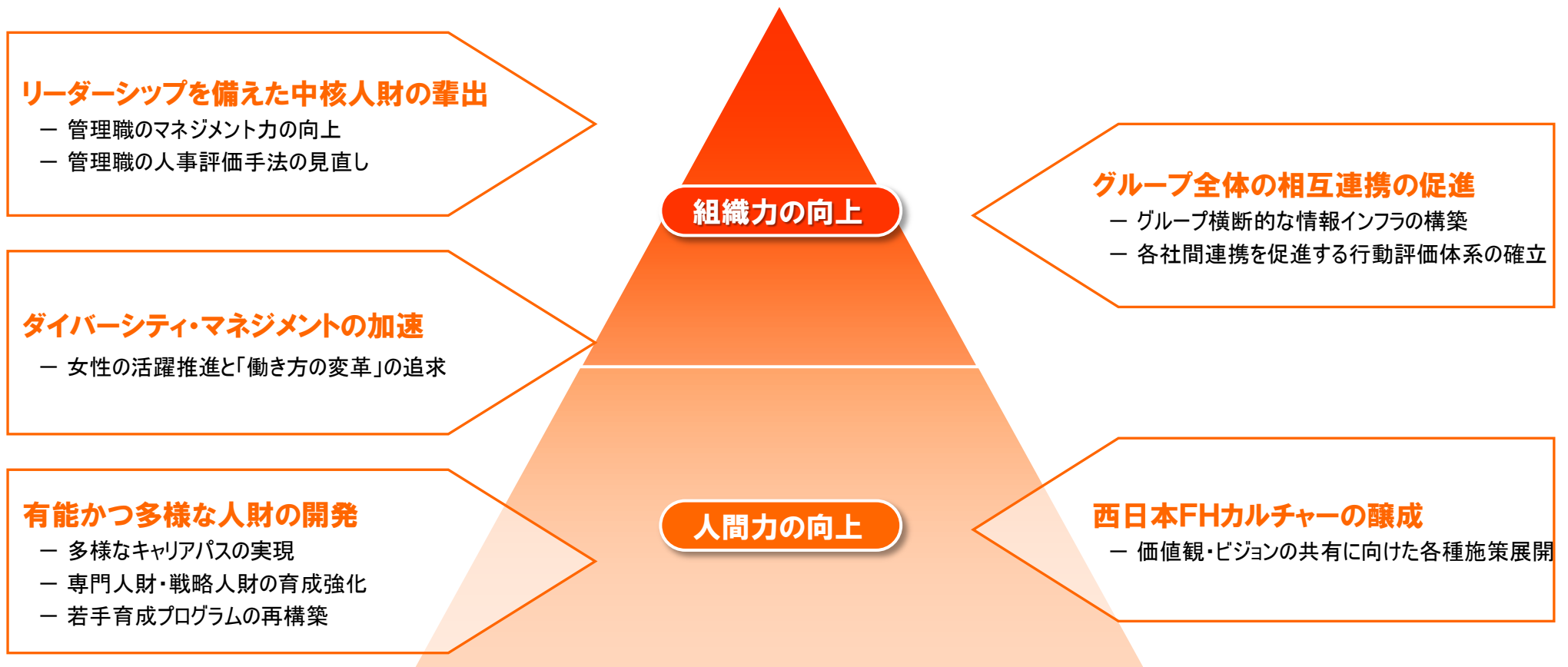
生産性の向上

重点施策⑥ 全職員の活躍推進に向けた人財開発

- 全職員が、年齢、性別、職階、コース、雇用形態に関わらず、最大限その能力を高め、発揮できる組織づくりに取り組みます。


重点施策⑦ “グループの一員”としての行動様式の確立

- 全職員の「西日本FHグループの一員」としての意識向上と組織的な連携の活性化に取り組みます。



重点施策⑧ 実効性の高いガバナンス態勢の確立

- 西日本FHが子会社の事業執行状況を継続的に把握しながら、適時適切に戦略の見直しを行うことにより、グループ全体として持続可能なビジネスモデルを構築します。

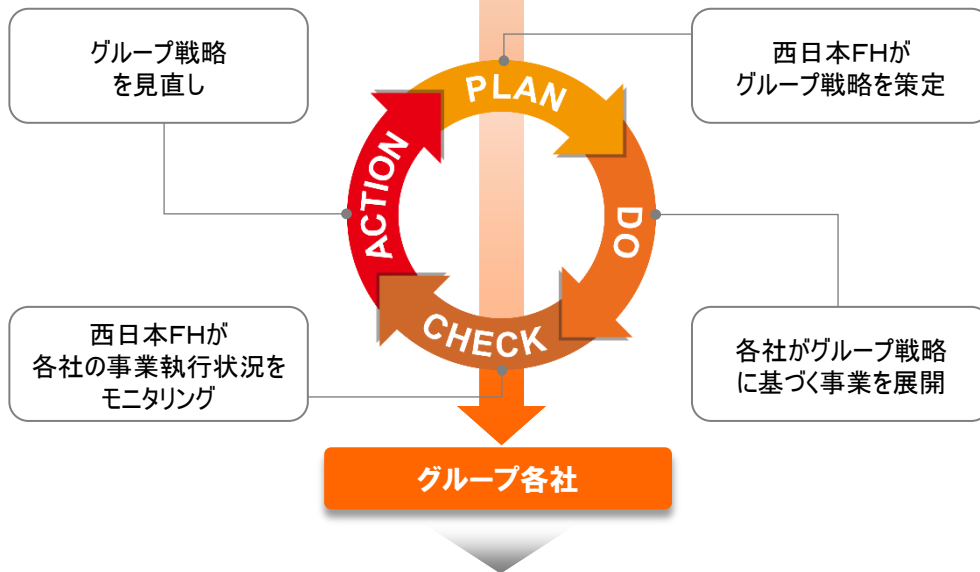

 株式会社西日本フィナンシャルホールディングス

監査等委員会

取締役会

経営会議

グループ経営管理のPDCAサイクル



持続可能なビジネスモデルを構築

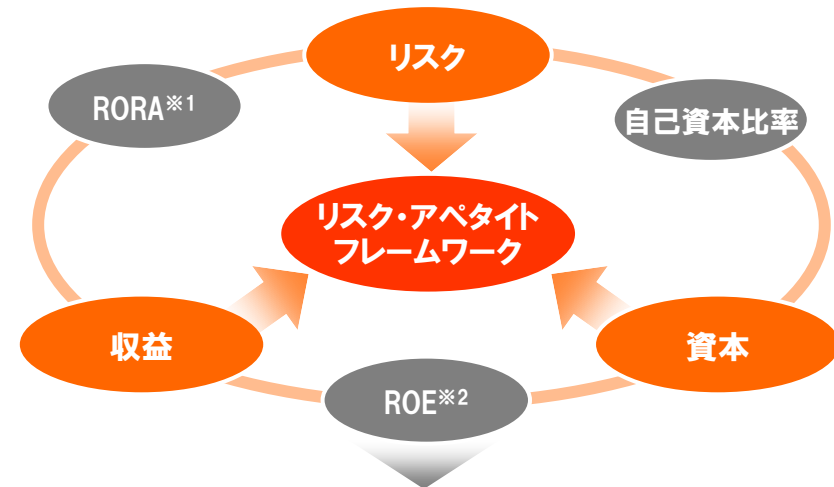
重点施策⑨ グループリスク管理態勢の高度化

- 西日本FHがグループ横断的にリスク管理を行う態勢を構築します。
- リスク・収益・資本のバランスの取れたグループ経営（リスク・アペタイト・フレームワークの構築）を実現します。

グループ横断的なリスク管理

- グループ全体の信用リスク・市場リスク・オペレーショナルリスク等の一元管理
- FIRB（基礎的内部格付手法）への移行
- グループ全体におけるサイバーセキュリティの強化

リスク・アペタイト・フレームワークの構築

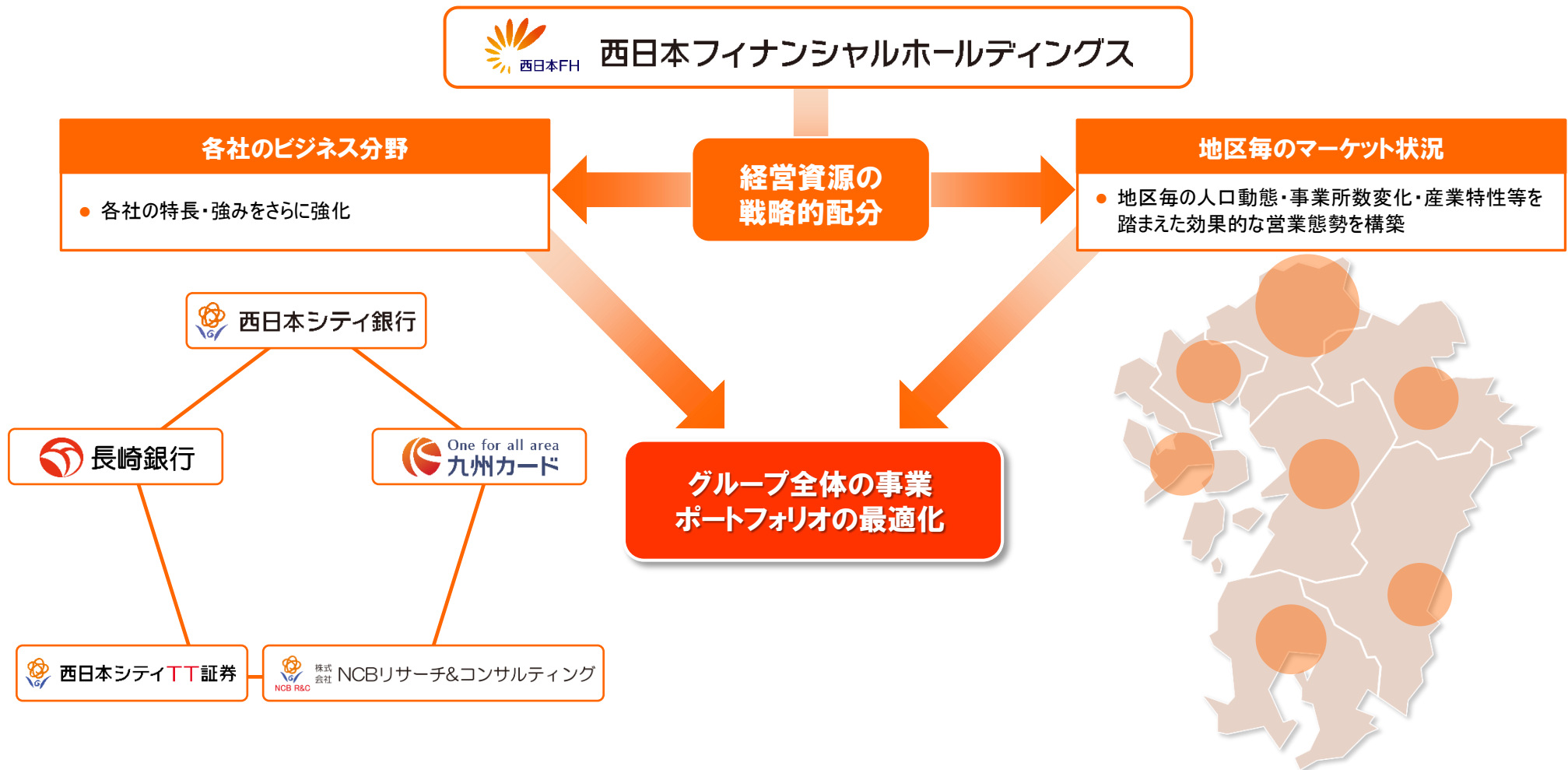


リスク・収益・資本のバランスの取れたグループ経営を実現

※1・・・Return on Risk-weighted Assetsの略。リスクに対する収益を表す指標。
 ※2・・・Return on Equity の略。資本に対する収益を表す指標。

重点施策⑩ グループリソースの最適配分

- 西日本FHがグループ全体を見渡しなが、各社のビジネス分野や地区毎のマーケット状況を踏まえて経営資源を戦略的に配分し、グループ全体の事業ポートフォリオの最適化を図ります。



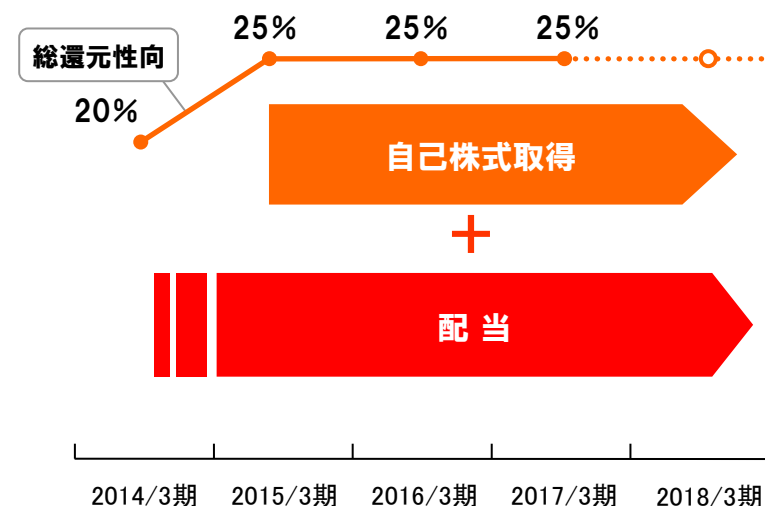
- 西日本FHグループが一丸となって「グループ総合金融力の進化」に取り組むことにより、中期経営計画最終年度の連結当期純利益230億円以上の達成を目指します。
- 株主還元は従来の考え方を継続し、総還元性向25%程度を当面の目安として各期の還元内容を決定します。

目指す経営指標

	2017/3期 見通し	2020/3期 (カッコ内は2017/3期比増減率)
連結当期純利益	230億円 (業績予想公表値)	230億円以上
非金利収益比率※1	20%程度	22%以上
総預り資産残高	9,700億円程度	1兆1,700億円以上 (+20%)
個人コア先※2	約210万名	230万名以上 (+10%)
法人コア先※2	約9万先	10万先以上 (+10%)

株主還元方針

- ① 1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25%程度を当面の目安とし、その時々々の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



※1・・・(役員取引等利益+特定取引利益+国債等債券損益を除くその他業務利益)/業務粗利益(全て連結計数)

※2・・・グループ各社において、中核となるお取引をいただいているお客さまの総数(単純合算)。

- 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。

