



2020年3月30日

各位

会社名 株式会社 西日本フィナンシャルホールディングス
 代表者名 取締役社長 谷川 浩道
 (コード番号：7189 東証第一部、福証)
 問合せ先 経営企画部長 本田 隆茂
 (TEL 092 - 476 - 5050)

中期経営計画「飛翔 2023 ～地域の元気を創造する～」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 谷川 浩道）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～」を策定しましたので、お知らせします。

記

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。

こうした状況を踏まえ、本中期経営計画「飛翔 2023 ～地域の元気を創造する～」では、3つの基本戦略「1. 地域の発展をリードするグループ総合力の発揮」「2. お客さま起点の“One to Oneソリューション”の提供」「3. 持続的な成長に向けたリソース革新」を展開し、“地域の元気を創造する”ことを目指す計画としました。

<中期経営計画の基本戦略と重点施策>

中期経営計画「飛翔 2023 ～地域の元気を創造する～」		
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 (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	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。
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 (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	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。
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 (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	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。

<目指す経営指標>

	2020年3月期見通し	2023年3月期目標
連結当期純利益	210億円 ^[※1]	215億円
非金利収益比率 ^[※2]	20%程度	22%程度
連結OHR	70%程度	60%台
連結自己資本比率	9.5%程度	10%程度

[※1] 2019年度第3四半期決算発表時(2020年2月7日)の公表計数

[※2] (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)

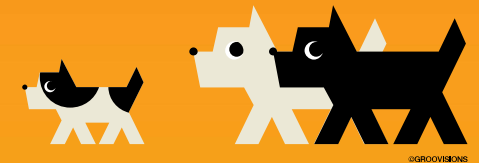
役職員一同、「地域の発展なくして西日本フィナンシャルホールディングスの発展なし」との信念のもと、お客さま、地域の皆さまのために弊社のグループ総合力を発揮し、この計画の実現に向けて取り組んでいきます。

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

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

Medium-Term Business Plan



飛翔 2023

～地域の元気を創造する～



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（2020年4月～2023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. 当社グループを取り巻く経営環境
3. 中期経営計画で目指す姿
4. 中期経営計画の全体像

II 中期経営計画の基本戦略と重点施策

P. 8

【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】

P. 9

- (1) 地域の産業・雇用の創出に向けた創業支援
- (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】

P.12

- (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
- (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】

P.19

- (1) 業務革新の加速
- (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

III 目指す経営指標等

P.24

目指す経営指標、株主還元方針



Medium-Term Business Plan

飛翔 2023

～地域の元気を創造する～

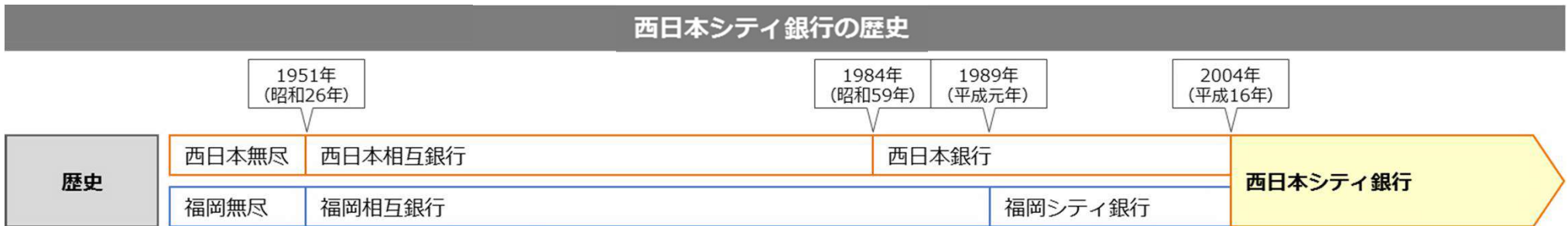


西日本フィナンシャルホールディングス
中期経営計画（2020年4月～2023年3月）

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」です。西日本シティ銀行は、旧2行で培われた「中小企業育成のDNA」を脈々と継承し、不良債権問題等のさまざまな難題を乗り越えながら、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ました。



2016年、持株会社体制へ移行

- グループ総合金融力のさらなる強化に向け、2016年に持株会社体制へ移行。銀行・カード会社・証券会社等、多様かつ特長のある子会社を有する総合金融グループを形成しています。



・(株)NTTデータNCBは持分法適用会社です。

2. 当社グループを取り巻く経営環境

(1) 地元九州・福岡のマーケット環境と地域の発展に向けたこれまでの取り組み

- 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。
- 当社グループはこれまで、「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、地元産業の育成支援をはじめさまざまな地域貢献活動に積極的に取り組んできました。

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
*人口増加率：2010-17年の増加率、開業率：2018年度
- 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

地域の発展に向けたこれまでの取り組み

地元企業・産業の育成支援

経営者賞 累計168社を顕彰⇒うち28社が上場企業へ成長	農林漁業分野への取り組み 19/9月末残高547億円⇒地銀第2位の実績
創業応援サロン	女性・若手経営者勉強会

<貸出金の属性別残高比率>

中小企業等比率 約8割

<貸出金の地域別残高比率>

福岡県 約8割	九州全体 約9割
------------	----------

 ...etc.

まちづくりへの貢献

開発型ノンリコースローン等の先進的な手法による支援
 ...etc.

地域社会への知的・文化的貢献

新春経済講演会	アジアセミナー
お金のがっこう	NCB音楽祭

...etc.

SDGsへの取り組み

SDGs私募債	在庫の再流通支援
----------------	-----------------

...etc.

2. 当社グループを取り巻く経営環境

(2) 社会課題・環境の変化とお客さまニーズの多様化・高度化

- 人口減少・少子高齢化、ライフスタイルの変化、デジタル化の進展等を背景に、企業・個人のいずれにおいても、お客さまの課題やニーズが多様化・高度化してきています。

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

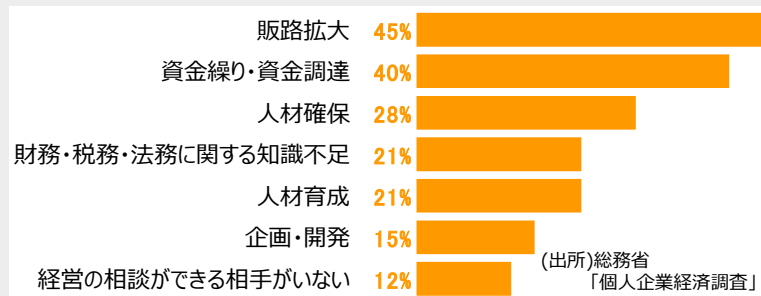
…etc.

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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材確保・人材育成 ● 事業承継 ● 業務のデジタル化 	<p>.....etc.</p>

<経営者が苦労していること>



<2025年の中小企業経営者の年齢分布>

70歳以上
(約245万人)

このうち約半数が
後継者未定

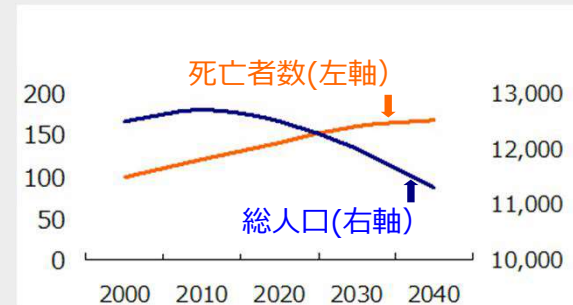
(出所) 2016年度総務省「個人企業経済調査」、2016年度(株)帝国データバンク企業概要ファイル

個人のお客さまのニーズ

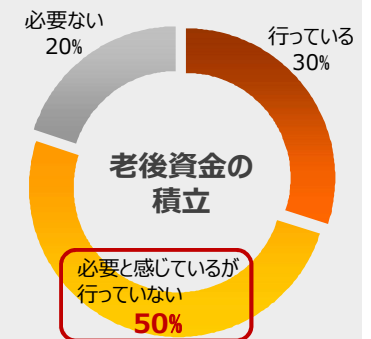
- 利便性の高いサービス、資産形成、相続への備えなど、お客さまのニーズが多様化・高度化している。

若年層/資産形成層	リタイアメント層	高齢層/富裕層
<ul style="list-style-type: none"> ● 利便性の高いサービス ● 老後資金の貯蓄 ● 良質な資産形成 	<ul style="list-style-type: none"> ● 退職金の運用 ● 生前の資産承継 ● 相続への備え 	<ul style="list-style-type: none"> ● 認知症への備え ● オーダーメイドの運用商品 <p>.....etc.</p>

<総人口及び死亡者数の将来推計(万人)>



<老後資金積立に対する意識>



3. 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。




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に合った商品やサービスを提供すること。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す。

SDGs：SDGs (Sustainable Development Goals) とは、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標。持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成されている。

4. 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、3つの基本戦略を展開します。

基本戦略		【地域経済の活性化】	SDGs重点項目	
重点施策	1. 地域の発展をリードするグループ総合力の発揮		 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
	(1) 地域の産業・雇用の創出に向けた創業支援			
	(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				
重点施策	2. お客さま起点の“One to Oneソリューション”の提供		 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
	(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			
	(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				
重点施策	3. 持続的な成長に向けたリソース革新		 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
	(1) 業務革新の加速			
	(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		 17 パートナリシップで目標を達成しよう		



Medium-Term Business Plan

飛翔 2023

～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
中期経営計画（2020年4月～2023年3月）

Ⅱ 中期経営計画の基本戦略と重点施策

以下の記述で特に社名が表示されていないものは、西日本シティ銀行の施策

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	

- 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。

創業者の課題・悩み

ビジネスプラン作成時

- 経営知識一般（法務・労務・会計等）

創業時

- 資金調達 ● 事業に必要な知識

事業開始後

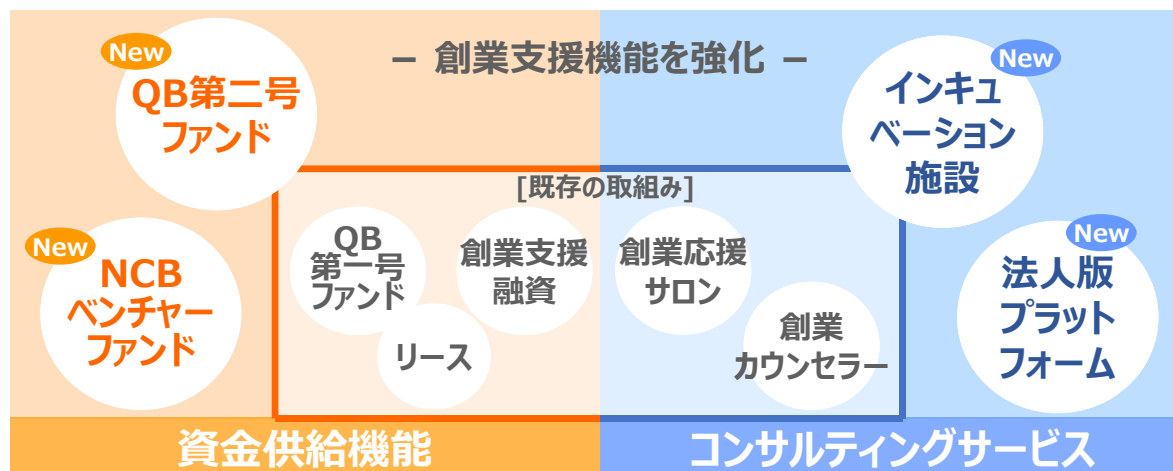
- 顧客・販路開拓 ● 資金調達 ● 人材確保

資金供給機能の拡充

- 出資機能【新たなファンドを組成】
- 創業支援融資・リース

コンサルティングサービスの拡充

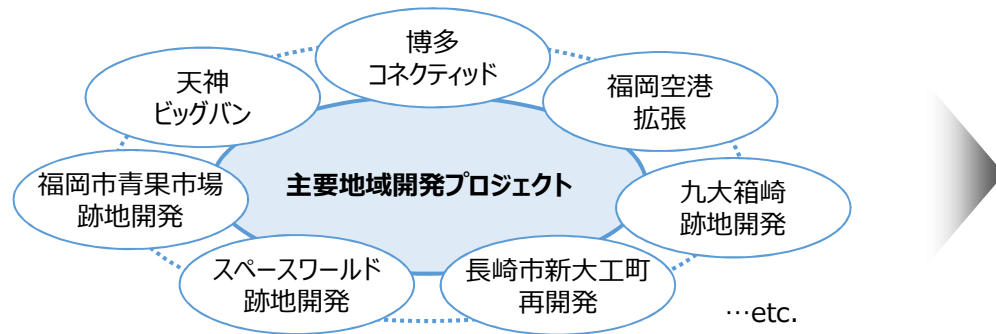
- インキュベーション施設(大名支店ビル内にコ・ワーキングスペースを設置し、創業応援サロンと一体的に運営)
- 法人版プラットフォーム(ビジネスマッチングサービスや経営情報等を提供)



*QBファンド：大学の技術シーズを創業前から成長段階まで一気通貫で支援するファンド

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	(2) 地域開発における主導的役割の発揮	

- 九州の各エリアの再開発プロジェクトへの積極的な関与を通じて、地域の活力と賑わいの創出に貢献するなど、「**元気な九州・福岡をさらに元気に**」する取組みを加速していきます。
- なかでも、主要エリアである福岡市の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**」をはじめとする地域再開発への取組みに積極的に参画し、主導的役割を發揮します。



地域開発への取組み加速

西日本シティ銀行地域振興部を「**地域振興本部**」に格上げして態勢を強化し、地域開発への取組みを加速

博多コネクティッド



経済効果

建設投資効果
2,600億円

経済波及効果/年
5,000億円

延べ床面積 **1.5倍**

雇用者数 **1.6倍**

(出所:福岡市)

天神ビッグバン



経済効果

建設投資効果
2,900億円

経済波及効果/年
8,500億円

延べ床面積 **1.7倍**

雇用者数 **2.4倍**

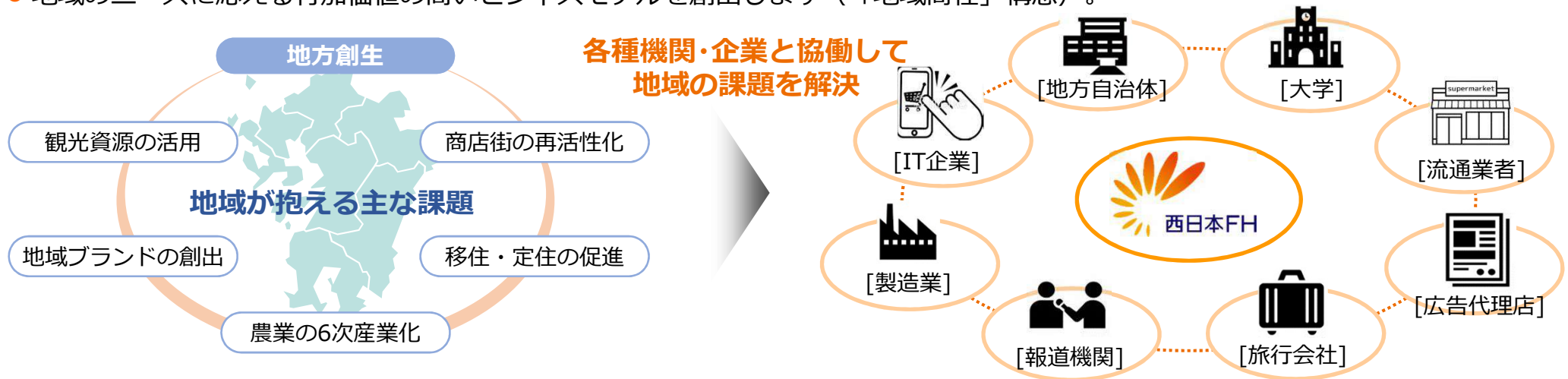
(出所:福岡市)

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】

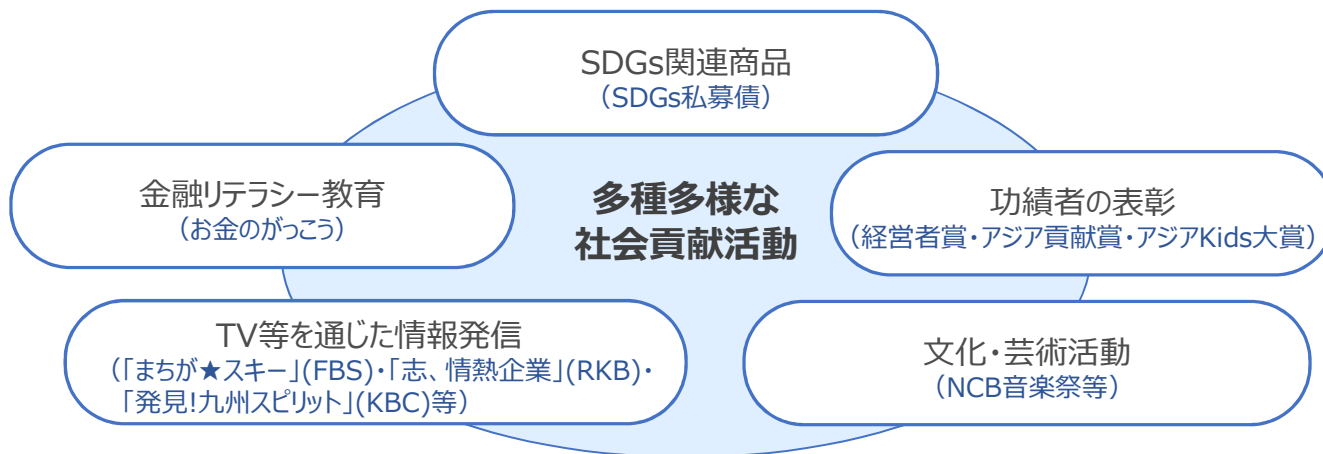
重点施策 (3) 地域の課題解決に向けたサポート体制の構築

- 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）。



重点施策 (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。



SDGsの推進に向けた取り組み強化

SDGsを通じた地域貢献を目指し、西日本FHに「SDGs推進室」を新設

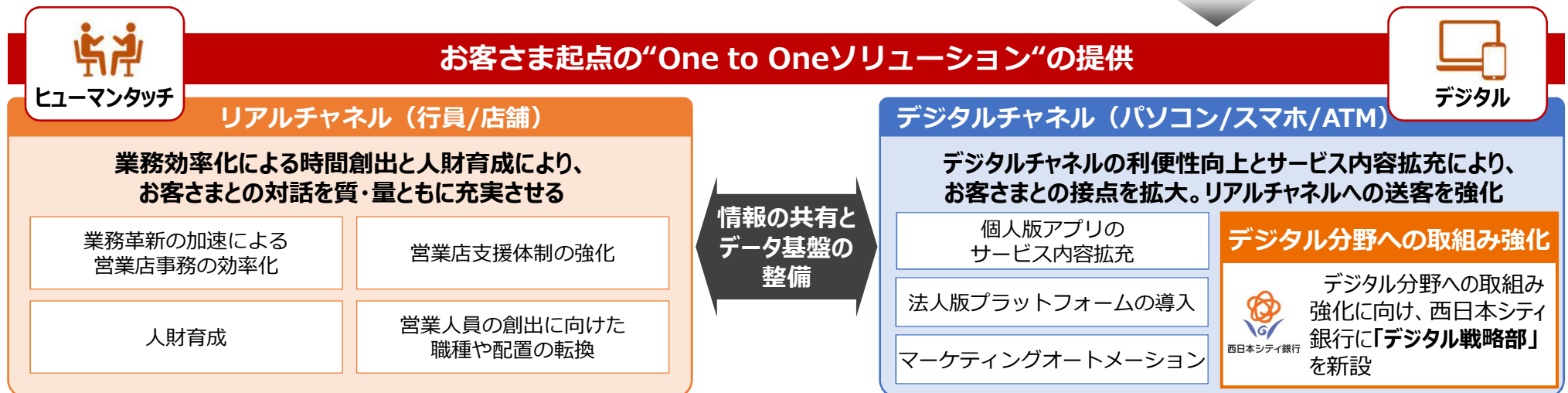
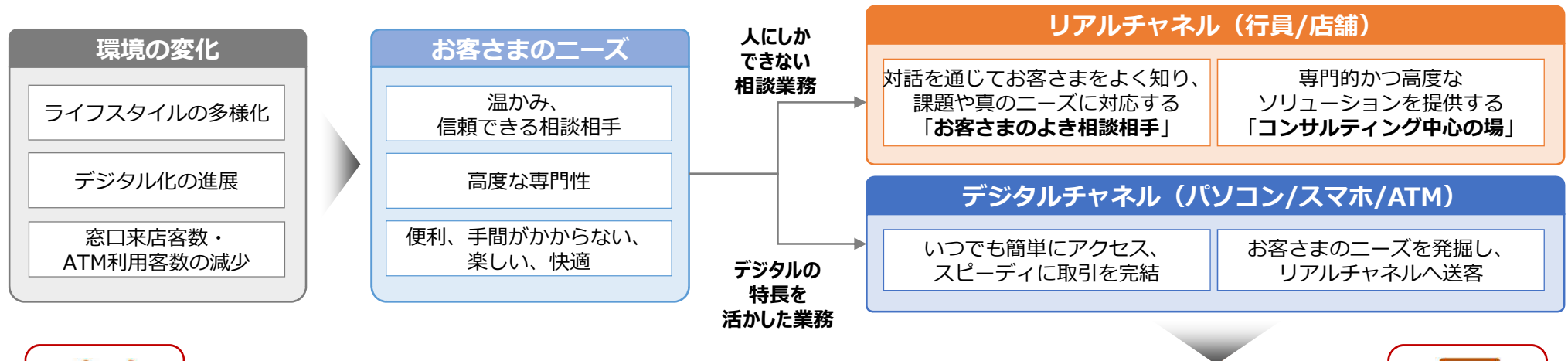
西日本FH ×

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

- 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。

お客さまのニーズに応じたチャネル毎の役割



基本戦略

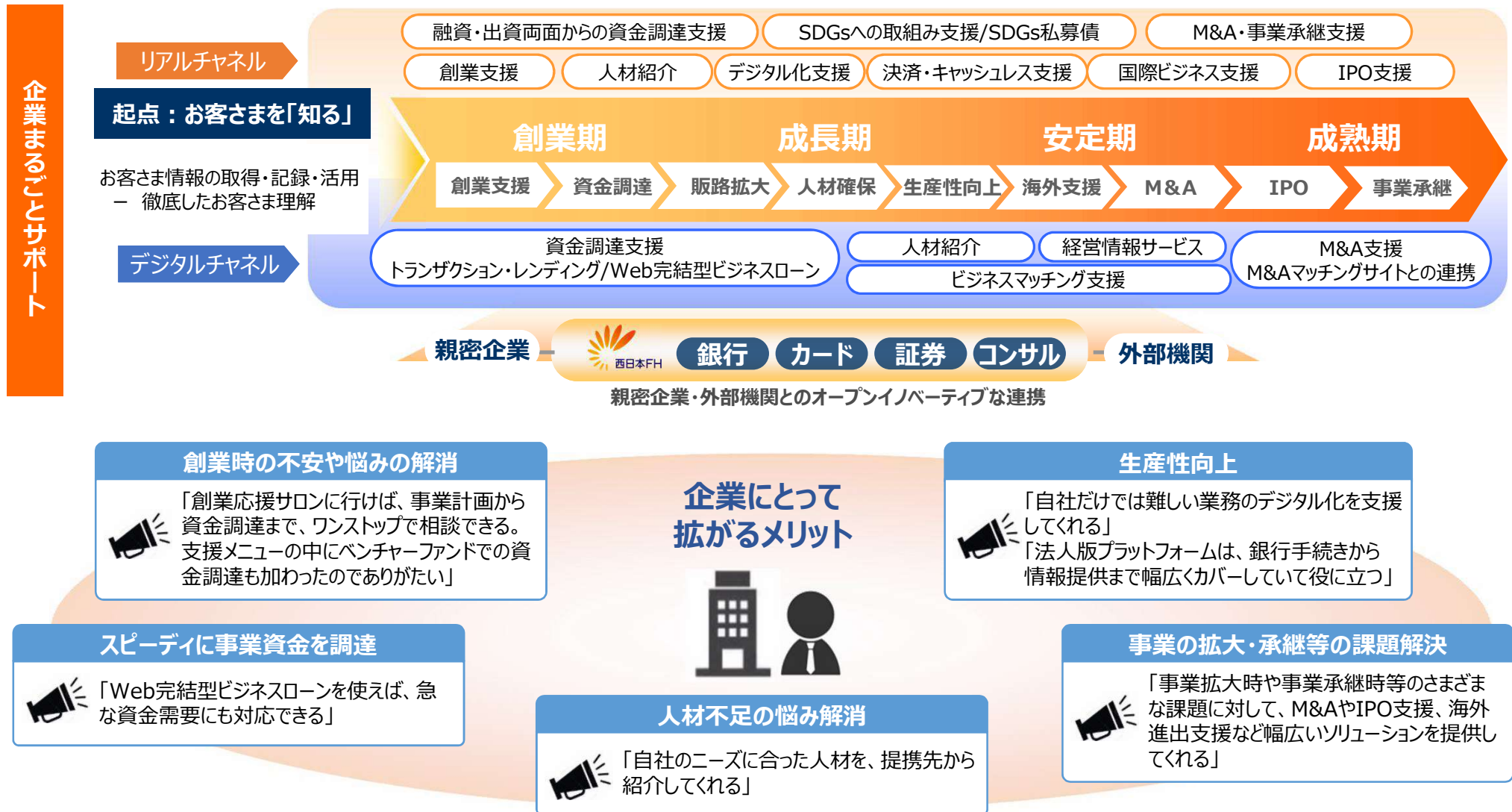
2. お客さま起点の「One to Oneソリューション」の提供

【お客さま満足度の向上】

重点施策

(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。



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

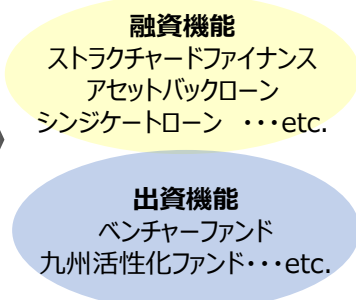
(2) 企業へのソリューション提供

- 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。

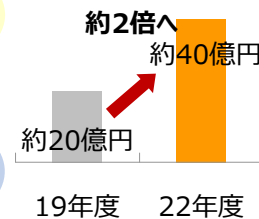
法人ソリューション分野の強化

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。



法人役務収益



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

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

SDGs関連商品取組み件数



お客さまの生産性向上に向けた支援

デジタル化支援

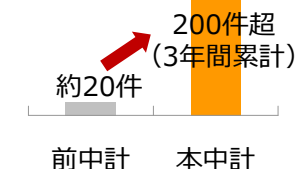
- お客さまの生産性向上に資するデジタル化を支援。

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。

株式会社 NCBリサーチ&コンサルティング

人材紹介成約件数



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。

One for all area 九州カード

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。

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

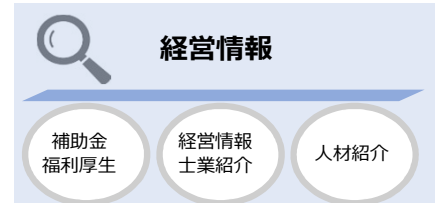
法人版プラットフォームの構築

- 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



非金融



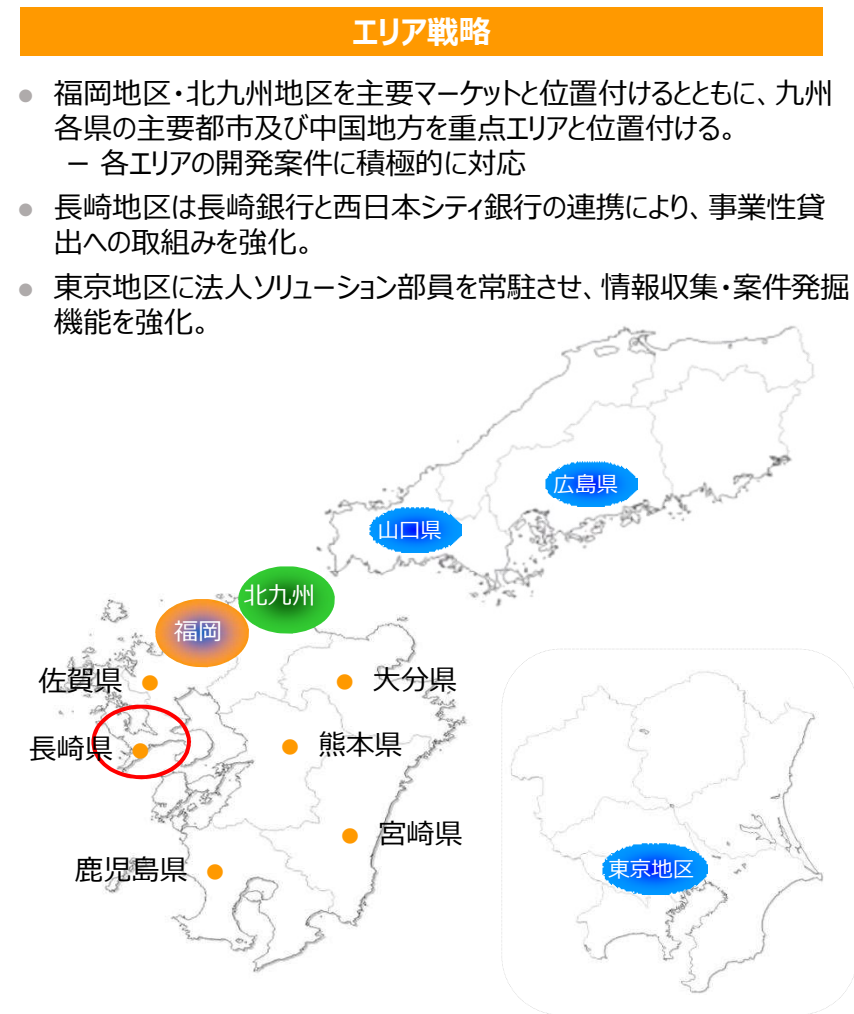
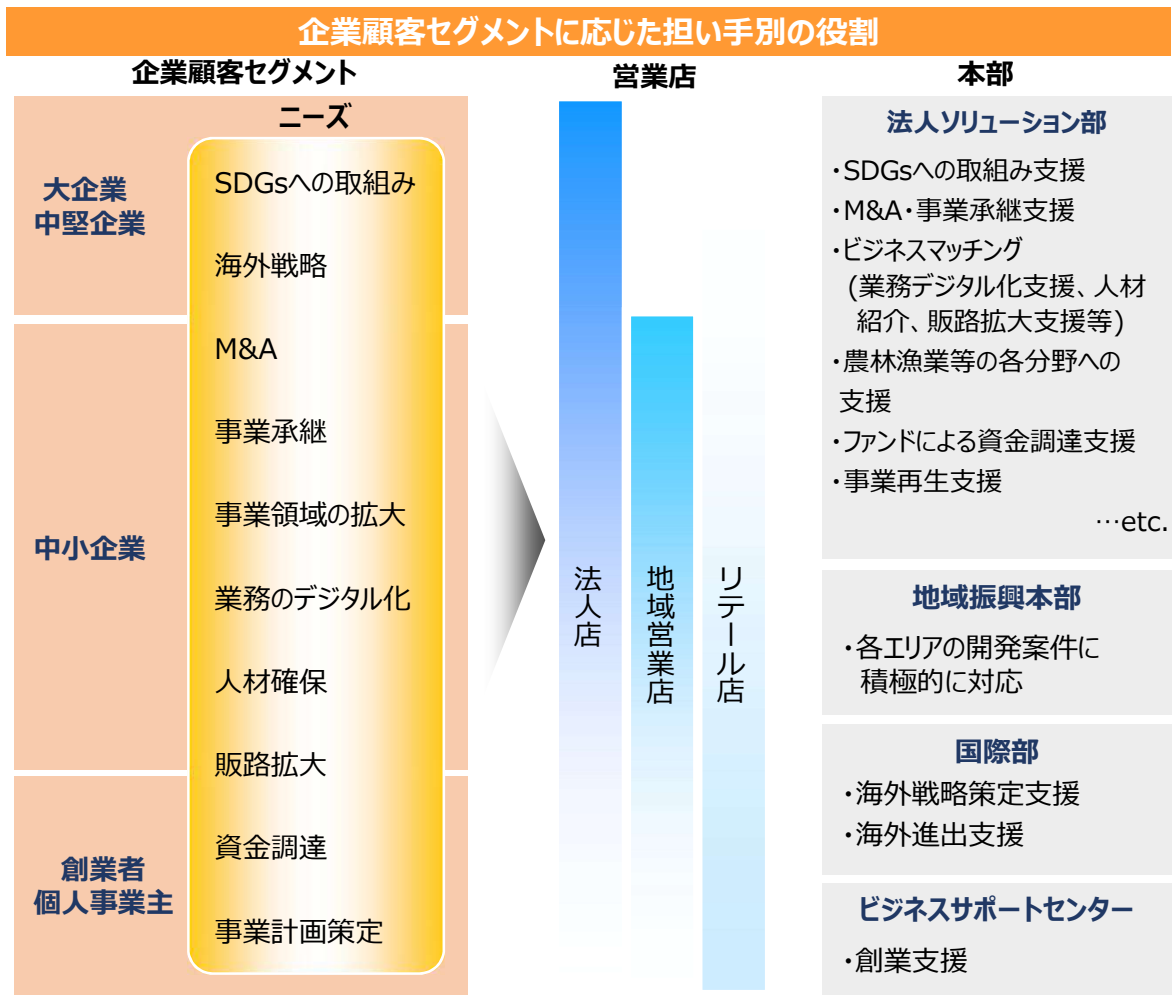
リアルチャンネル

デジタルチャンネル

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 (2) 企業へのソリューション提供

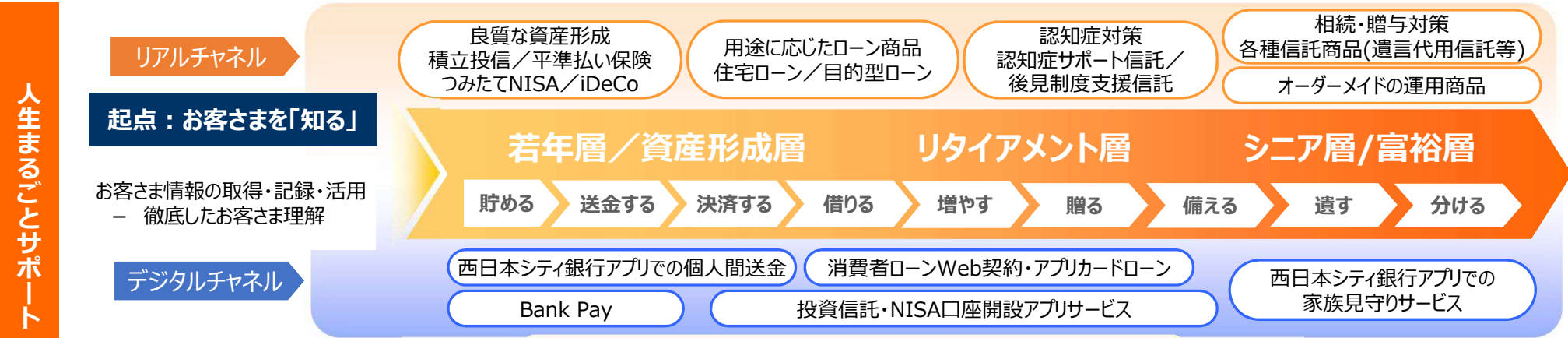
- 企業については、顧客セグメントに応じたアプローチを通じ、抱える課題やニーズの把握に注力。営業店と本部が一体となつてソリューションをお客さまへ提供します。



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 (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。



人生まるごとサポート



将来のライフイベントに備えて資産を形成

「NISAの活用など、少額からでも自分に適した金融資産の増やし方を教えてくれる」「銀行窓口に行かなくてもアプリで投資信託口座開設ができて便利だ」

専門的なコンサルティングで相続の不安を解消

「煩雑な相続手続きもスムーズで安心だ」「信託商品を利用すれば、相続や認知症になった時の資産管理への対応も今のうちからきちんとしておける」

**個人のお客さまにとって
広がるメリット**

ゆとりあるセカンドライフに向けて退職金を運用

「投資初心者の私にも、親身になってじっくり相談に乗ってもらえるので安心だ」「オーダーメイドで私にぴったりの運用方法を提案してくれる」

スピーディーに生活資金を調達

「アプリカードローンがあれば、急な出費が必要になっても安心だ」「消費者ローンWeb契約を使えば、銀行窓口に行かなくても借入申込みができて便利だ」

スマホを使って快適なライフスタイルを実現

「西日本シティ銀行アプリは情報コンテンツが充実。私にぴったりの金融商品も配信してくれる」「西日本シティ銀行アプリで送金手続きも簡単・便利に」

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

(3) 個人のお客さまへのソリューション提供

- 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。

リアルチャネル

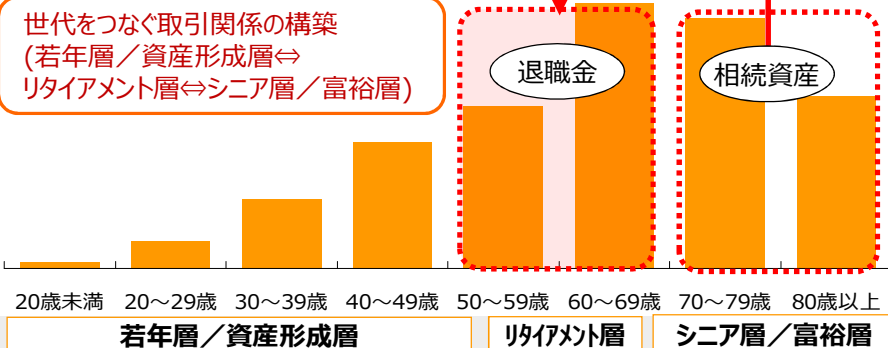
世代毎に異なるニーズ

- 世代毎のニーズに沿ったアプローチを展開するとともに、世代をつなぐ取引関係を構築。

相続・退職発生前からのアプローチ
(特にリタイアメント層へのアプローチを強化)

*下図は一般的な給与所得者をイメージ

世代をつなぐ取引関係の構築
(若年層/資産形成層⇔
リタイアメント層⇔シニア層/富裕層)



資産形成層へのサポート強化

- 個人のお客さまのライフサイクルに応じたコンサルティング・サービスを提供し、老後資金の積立てからローンの借入までをトータルにサポート。

職種や配置の転換により、個人のお客さまのコンサルティングを担う人財を創出

フィナンシャルアドバイザーの専門性向上

富裕層向けソリューション体制の構築

- 銀行の専門部署が、西日本シティTT証券や外部専門家と連携し、お客さまの個々のニーズに応じたソリューションを提供。

富裕層のニーズ
・高度な資産運用提案
・不動産や自社株の承継
・相続、遺言対策 etc.

西日本シティ銀行 長崎銀行

西日本シティTT証券

税理士、弁護士等

相続に伴う課題や不安に寄り添ったソリューション

- 「贈る」「備える」「遺す」「分ける」等のニーズに応じた各種信託商品の提供。

遺言代用信託

遺産整理業務

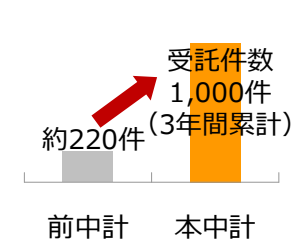
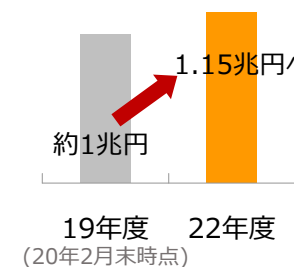
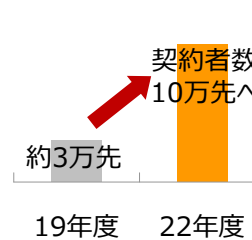
暦年贈与型信託

遺言信託

積立投信

預り資産残高

信託ビジネス



個人向けデジタルサービスの拡充

- 西日本シティ銀行アプリの機能を拡充し、お客さまのライフステージ・ライフスタイルに応じた金融・非金融サービスを提供。

金融サービス

個人間送金

振替・振込

カードローン

残高照会科目追加

非金融サービス

生活情報等のコンテンツサービス

家族見守りサービス

クーポン配信

デジタルチャネル

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】**

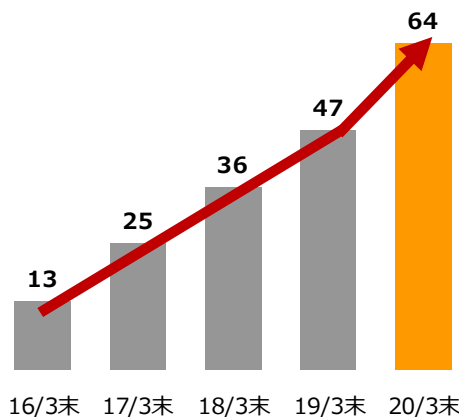
重点施策 (3) 個人のお客さまへのソリューション提供

- 西日本シティ銀行アプリの機能向上により、利便性の高いサービスを提供。また、マーケティングオートメーションの導入により、One to Oneベースの情報をタイムリーに提供します。
- 信託業への取組み強化により、お客さまの相続・贈与対策、認知症対策をサポートします。

西日本シティ銀行アプリのサービスレベル向上

- 西日本シティ銀行アプリに金融と非金融を融合させた個人プラットフォームを構築。お客さま一人ひとりのニーズや関心にマッチした情報・コンテンツをデジタルで提供。

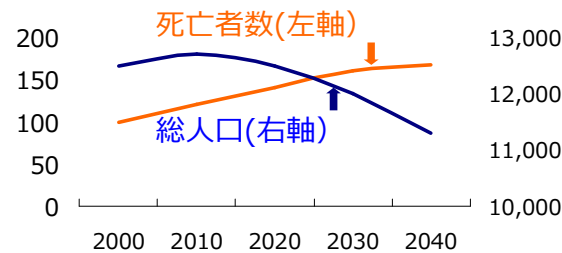
<西日本シティ銀行アプリ・ダウンロード数(万件)>



信託業の取組み強化

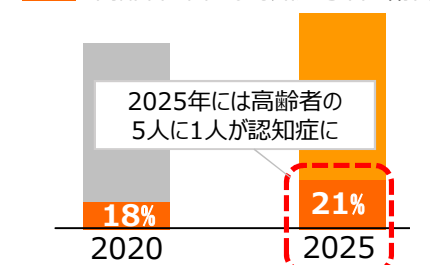
- 信託ウェルスマネジメント室の増員と取扱商品の拡大により、信託業への取組みを一層強化。

<総人口及び死亡者数の将来推計(万人)>



<認知症患者数の将来推計>

高高齢者に占める認知症患者の割合



(出所) 厚生労働省「認知症施策推進総合戦略」

<認知症対策の信託商品>

- 認知症サポート信託
- 後見制度支援信託

マーケティングオートメーションの導入

- ホームページ等へのアクセスデータを集集・蓄積し、ビッグデータを活用することで、お客さまへのタイムリーな情報配信を実現。



キャンペーンやってるんだ！
この機会に相談しようかな・・・

現在の主な機能

- ・残高照会
 - － 普通預金、カードローン
 - 投資信託
- ・目的貯蓄
- ・BankPay (決済)
- ・アプリカードローン申込み
- ・広告・クーポン配信

初年度に追加する機能

- ・個人間送金
- ・情報コンテンツの配信
- － マーケティングオートメーションによりお客さまへOne to Oneの情報を配信

以降、追加を検討

- ・IBとの一体化
 - － 振込、振替
- ・カードローン借入・返済
- ・残高照会 (機能追加)
 - － 定期、貯蓄、外貨等
- ・広告、クーポンの拡充

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

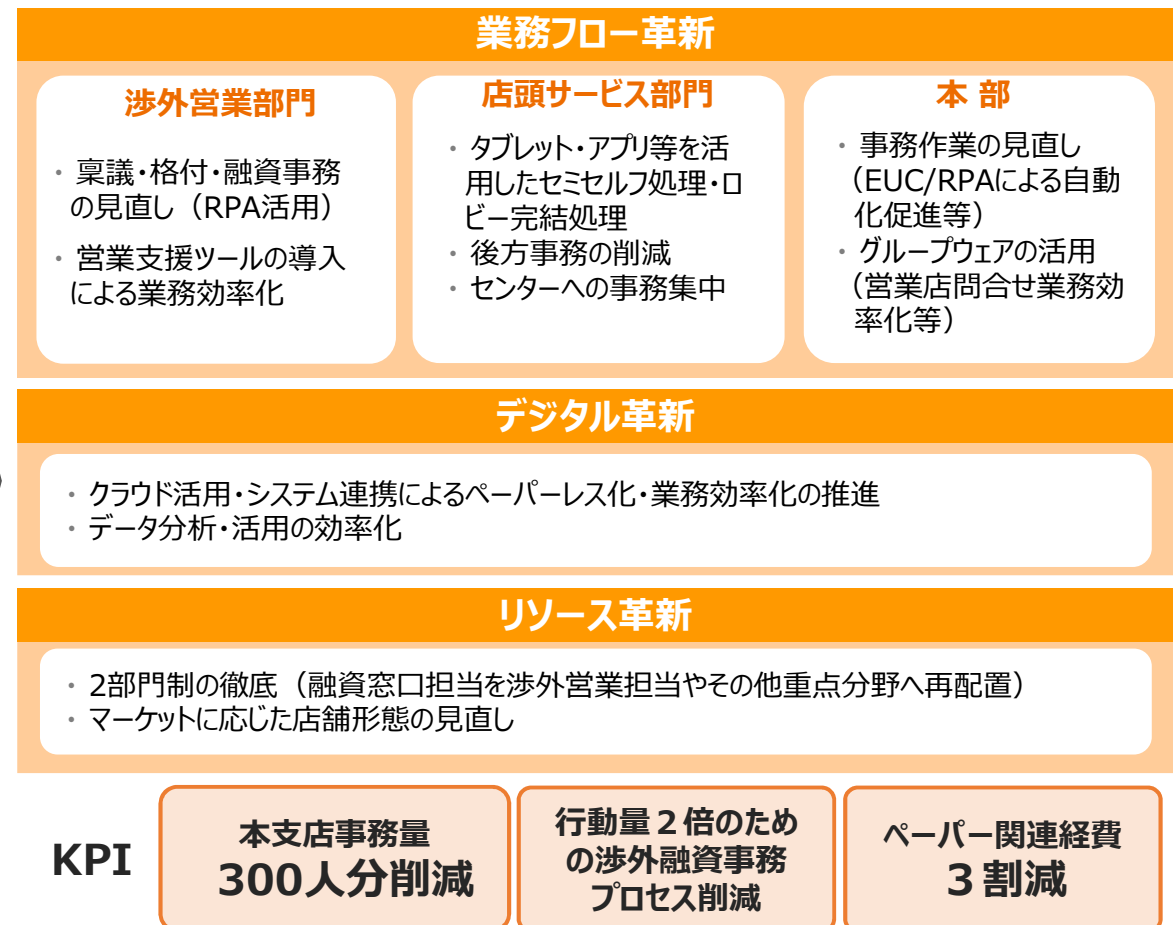
(1) 業務革新の加速

- 「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。

＜本中計「飛翔2023～地域の元気を創造する～」＞

＜前中計「飛翔2020～知恵をしぼろう～」＞

業務 フロー 革新	業務フローのスリム化	KPI 2020年3月 実績
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業店事務の簡素化・集中化、タブレット手続きの導入 ・ 窓口受付体制の標準化 ・ 本部業務見直し・削減、RPA導入 …etc. 	事務量 500人分 削減
	デジタル革新	ICTによるペーパーレス化
	<ul style="list-style-type: none"> ・ ワークフローシステムの導入による稟議書等の電子化 ・ 電子会議システムの導入による会議資料の電子化 …etc. 	紙使用量 70% 削減
リ ソ ー ス 革 新	店舗等チャネル改革	35% 削減
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 店舗の役割に応じた業務の見直し ・ ATM台数の削減 ・ 渉外営業態勢の再構築 …etc. 	



● RPA（Robotic Process Automation）ソフトウェア型ロボットによる業務自動化
 ● EUC（End User Computing）業務部門によるシステム構築

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	(2) 戦略的なリソースの再配置	

- マーケットの規模や特性を踏まえて店舗の集約・機能の見直しを大胆に進めます。
- 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します。

従来の店質区分

171か店
(BinB1か店)

店舗
一般店 134か店 (本店・東京・大阪を含む)
特定店 27か店
出張所 10か店



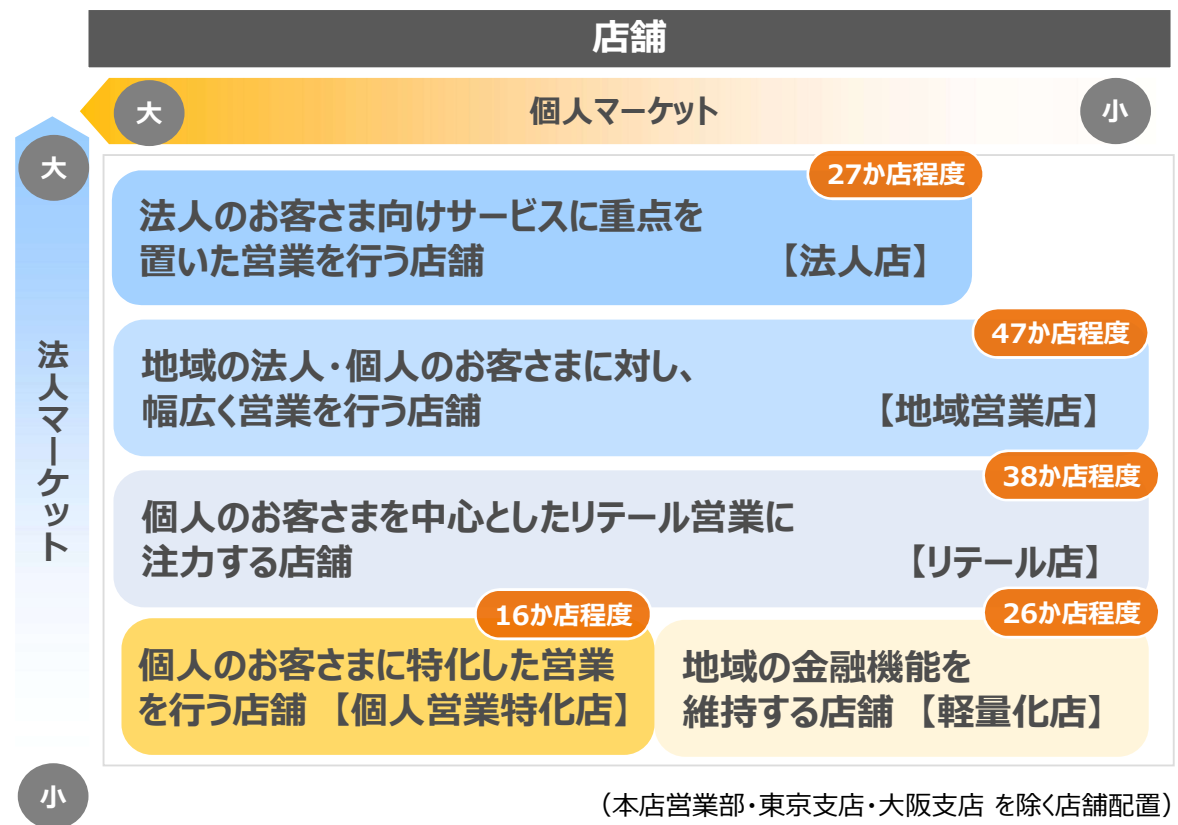
地域のマーケット規模や特性を踏まえて、店舗の集約・機能の見直しを実施



お客さまに従来以上のサービスを提供

本中計期間

157か店程度 (BinB15か店)

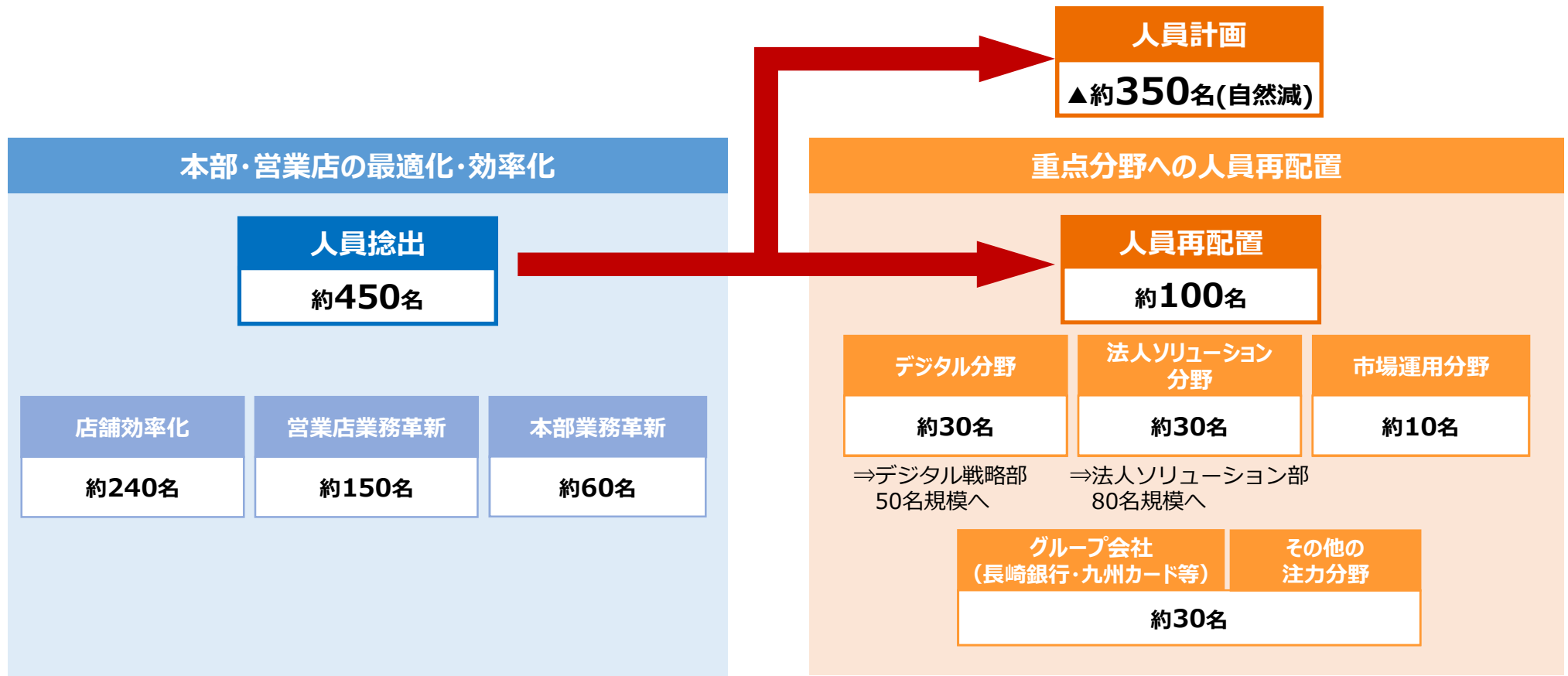


*BinB: 2つの支店が同一建物内で営業する方式

(本店営業部・東京支店・大阪支店 を除く店舗配置)

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	(2) 戦略的なリソースの再配置	

- 店舗効率化（BinB、軽量化店舗の導入等）及び営業店・本部の業務効率化施策により捻出された約450名のうち、約100名をデジタル分野、法人ソリューション分野等へ再配置することで、お客さまの利便性向上、最適なソリューション提供及び当社グループの収益力強化を図ります。
- 人員数は、退職者数と採用者数の差(自然減)により、本中計期間累計で約350名減少する見込みです。



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】**

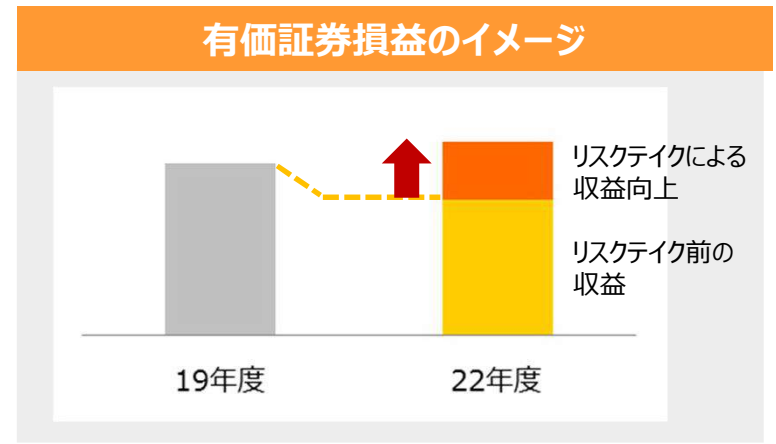
重点施策 (3) 有価証券運用力の強化

- 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。

リスクアペタイトフレームワーク
「受け入れるリスク」「受け入れないリスク」を明確化し、リスク・リターンを意識した積極的な有価証券運用へ

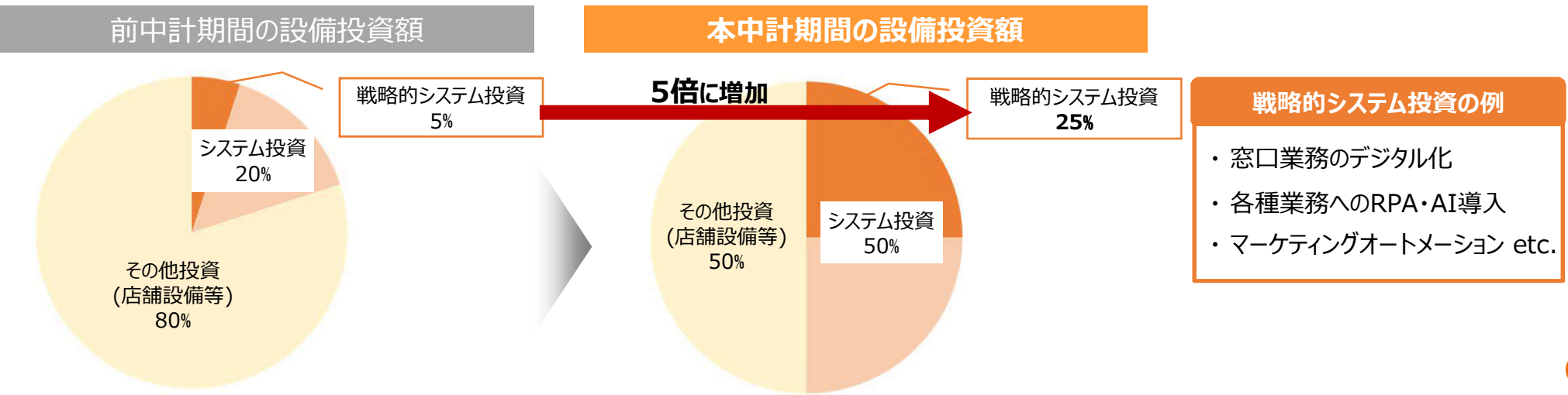
市場部門の運用体制強化

人財の 重点配置	外部への出向等による 専門人財育成	専門人財の 中途採用
-------------	----------------------	---------------



重点施策 (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。



基本戦略

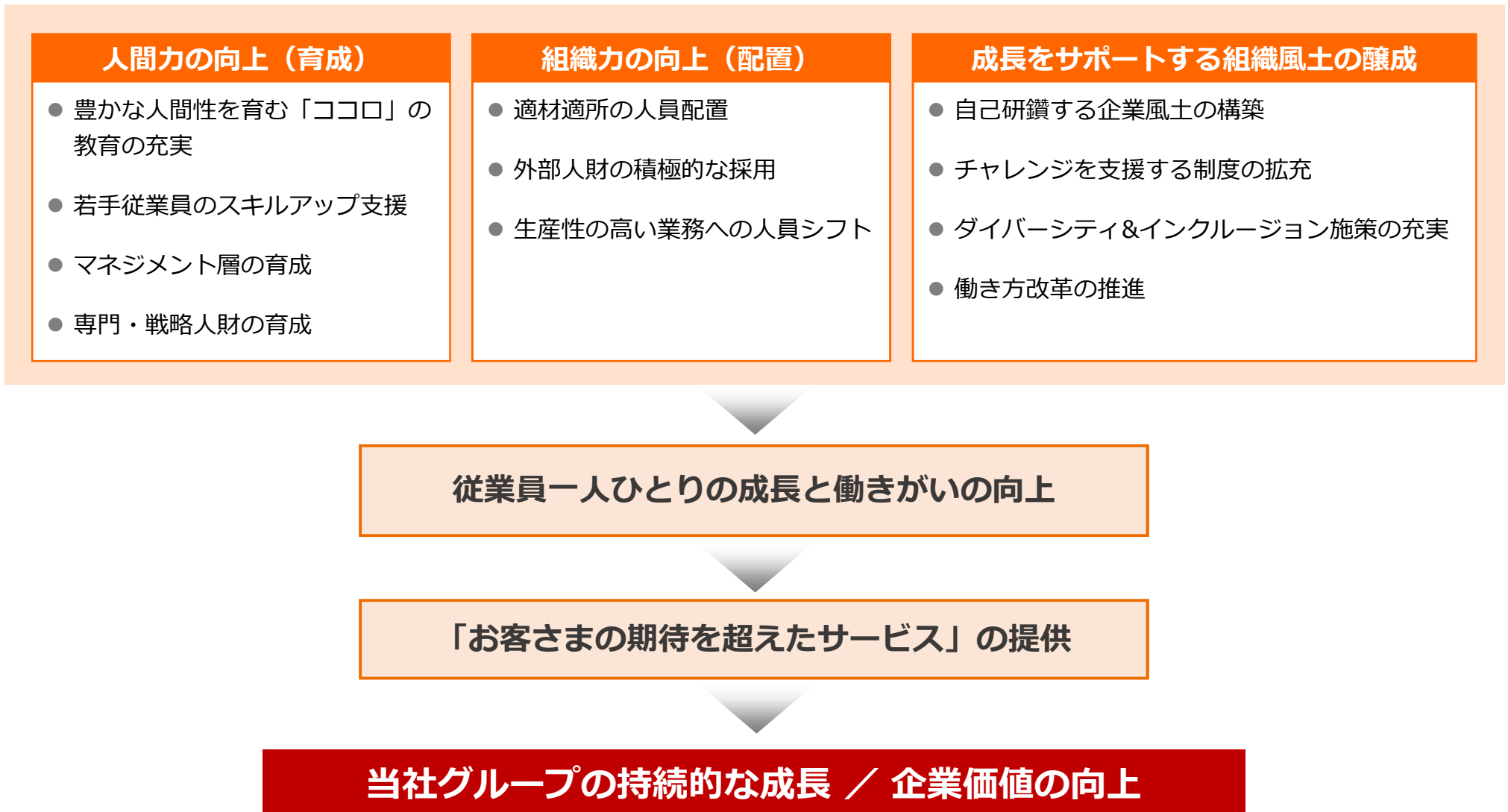
3. 持続的な成長に向けたリソース革新

【強固な経営基盤】

重点施策

(5) チャレンジする人財の育成と企業風土の改革

- 「人間力の向上」「組織力の向上」「成長をサポートする組織風土の醸成」への取組みを通じ、従業員一人ひとりの成長と働きがいの向上を図り、「お客さまの期待を超えたサービス」を提供できる人財を育成します。





Medium-Term Business Plan

飛翔 2023

～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
中期経営計画（2020年4月～2023年3月）

Ⅲ 目指す経営指標等

目指す経営指標、株主還元方針

目指す経営指標

	2020年3月期見通し	2023年3月期目標
連結当期純利益	210億円 ^{〔※1〕}	215億円
非金利収益比率 ^{〔※2〕}	20%程度	22%程度
連結OHR	70%程度	60%台
連結自己資本比率	9.5%程度	10%程度

〔※1〕 2019年度第3四半期決算発表時（2020年2月7日）の公表計数

〔※2〕 （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

西日本FHの株主還元方針

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

- 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30%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する。

- 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