



2026年3月31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 村上 英之
(コード番号 7189 東証プライム市場、福証)
問合せ先 経営企画部長 出島 大
(TEL 092-476-5050)

中期経営計画「未来共創 2029 ～ともに歩む、未来を拓く～」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、2026年4月から2029年3月までの3年間の計画期間とする中期経営計画「未来共創 2029 ～ともに歩む、未来を拓く～」(以下、本中計)を策定しましたので、下記のとおりお知らせします。

記

当社グループは、本中計の策定にあたり、グループ経営理念を起点に、「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」として設定しました。その上で、本中計期間を、その実現に向けた取組みを加速する3年間と位置付け、バックキャストで計画を策定しました。

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にあります。他方、人口減少・少子高齢化やテクノロジーの進化、金利のある世界の到来など、社会・経済環境の変化が加速する中、お客さまや地域の課題・ニーズも一段と多様化・高度化しています。

このような環境の下、本中計では、社会課題に対応したソリューションの提供と、それを支える経営基盤の強化に向け、3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. 地域振興戦略」「3. 経営基盤強化戦略」を展開し、お客さま・地域からの支持・信頼を高めながら、当社グループの収益力・企業価値向上を目指してまいります。

1. 基本戦略・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 |
| 経営基盤 の強化 | 重点施策 | (1) 地域の課題解決・まちづくりへの貢献 (2) スタートアップ支援・創業支援 |
| | 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 |
| | | |

2. 目指す経営指標

| | | 2026年3月期見通し | 2029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会社の寄与額 | 400億円※ (43億円) | 600億円 (55億円) |
| | 連結ROE | 6.8%程度 | 9%程度 |
| 効率性 | 連結OHR (国債等債券損益・投信解約損益を除く) | 60%程度 | 50%台前半 |
| 健全性 | 連結自己資本比率 (バーゼルⅢ最終化完全適用ベース) | 10.3%程度 | 10%台前半 |

※2026年3月31日公表計数

3. 資本政策

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させてまいります。

株主還元については、配当性向 40%程度を目安とし、利益成長を通じた配当増加を目指すとともに、その時々々の経済情勢や財務状況、業績見通し等を勘案し、機動的な自己株式取得を実施します。

以 上

本件に関するお問い合わせ先
経営企画部 小野・野中 TEL : 092 - 461 - 1867

未来共創 2029

～ ともに歩む、未来を拓く ～

中期経営計画（2026年4月～2029年3月）



株式会社西日本フィナンシャルホールディングス

I 中期経営計画のフレームワーク P. 2

1. 前中期経営計画「飛翔2026」の振り返り
2. 当社グループを取り巻く経営環境
3. 当社グループの存在意義と提供価値
4. 長期的に目指す姿と本中計の位置づけ
5. 目指す姿の実現に向けた戦略の方向性
6. 基本戦略と目指す経営指標
7. 計数計画

II 中期経営計画の基本戦略と重点施策 P. 14

【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. 15

- (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】 P. 18

- (1) 地域の課題解決・まちづくりへの貢献
- (2) スタートアップ支援・創業支援

【基本戦略3. 経営基盤強化戦略】 P. 20

- (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

Medium-Term Business Plan

未来共創 2029

～ ともに歩む、未来を拓く ～



西日本フィナンシャルホールディングス
中期経営計画（2026年4月～2029年3月）

I 中期経営計画のフレームワーク

1. 前中期経営計画「飛翔2026」の振り返り

- 前中計では、「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。その結果、4つの主要KPIは全て目標達成が見込まれ、また、お客さま・従業員・投資家の当社に対する評価はいずれも改善。

■ 主要KPIの進捗

| | 23/3期 | 24/3期 | 25/3期 | 26/3期見通し | [26/3期KPI] |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------------------|--------------------|
| 連結当期純利益 (NCB以外のグループ会社寄与額) | 262億円 (35億円) | 236億円 (49億円) | 310億円 (45億円) | 400億円 (43億円) | 320億円 (50億円) |
| 連結ROE | 4.97% | 4.25% | 5.51% | 6.8%程度 | 6%程度 |
| 連結コアOHR | 65.8% | 66.5% | 63.5% | 60%程度 | 60%程度 |
| 連結自己資本比率 (パーゼルⅢ最終化完全適用ベース) | 12.10% (10.39%) | 12.41% (10.32%) | 12.59% (10.39%) | 11.5%程度 (10.3%程度) | 11%台半ば (10%台前半) |

■ 当社グループに対する評価（お客さま／従業員／投資家）

お客さまからの評価

⇒ RMの強化に向けた各種施策の着実な実行を通じ、法・個人のお客さまからの評価は大きく改善。

<法人NPS>

前中計(2022年)比



<個人NPS>

前中計(2022年)比

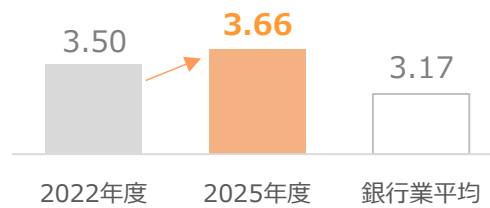


※ NCBで実施しているNPSアンケート調査結果（NPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムの登録商標）

従業員エンゲージメント

⇒ 処遇改善やインナーブランディングの展開等を通じ、従業員エンゲージメントは着実に向上。

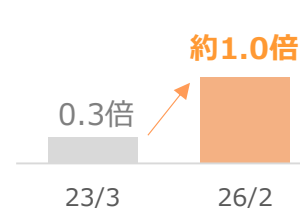
<従業員エンゲージメント※>



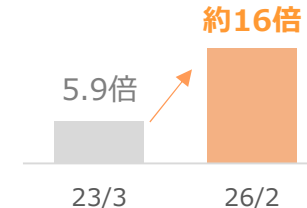
投資家からの評価

⇒ 中計施策の実行によるROEの向上と投資家との対話・開示の充実を通じ、PBR・PERは大きく改善。

<PBR>



<PER>



2. 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・少子高齢化やテクノロジーの進化、金利環境の変化など、社会・経済環境の変化が加速する中、企業・個人・地域の課題・ニーズは一段と多様化・高度化。

主な社会課題・環境変化

人口減少・少子高齢化

AI等テクノロジーの進化
デジタル化の加速

金利ある世界の到来
デフレからインフレへ

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亘っている。

人材確保・育成

円滑な事業承継

デジタル化・DXによる
生産性向上

事業拡大・転換

カーボン
ニュートラル
対応

取引条件適正化

etc.

個人のお客さまの課題・ニーズ

- 将来を見据えた資産形成・運用や相続への備え、利便性・利得性の高いサービスなど、個人のお客さまのニーズは多様化・高度化している。

将来を見据えた
資産形成・運用

相続への備え
円滑な資産承継

利便性・利得性の高いサービス
パーソナライズされたサービス

etc.

地域の課題・ニーズ

- 人口減少・少子高齢化が加速する中、雇用創出に向けた産業振興や魅力あるまちづくり、文化・教育の振興など、地域の持続的な発展に向けた取組みの重要性が高まっている。

地域の産業振興
・企業誘致

魅力ある
まちづくり

地域の文化・教育の振興

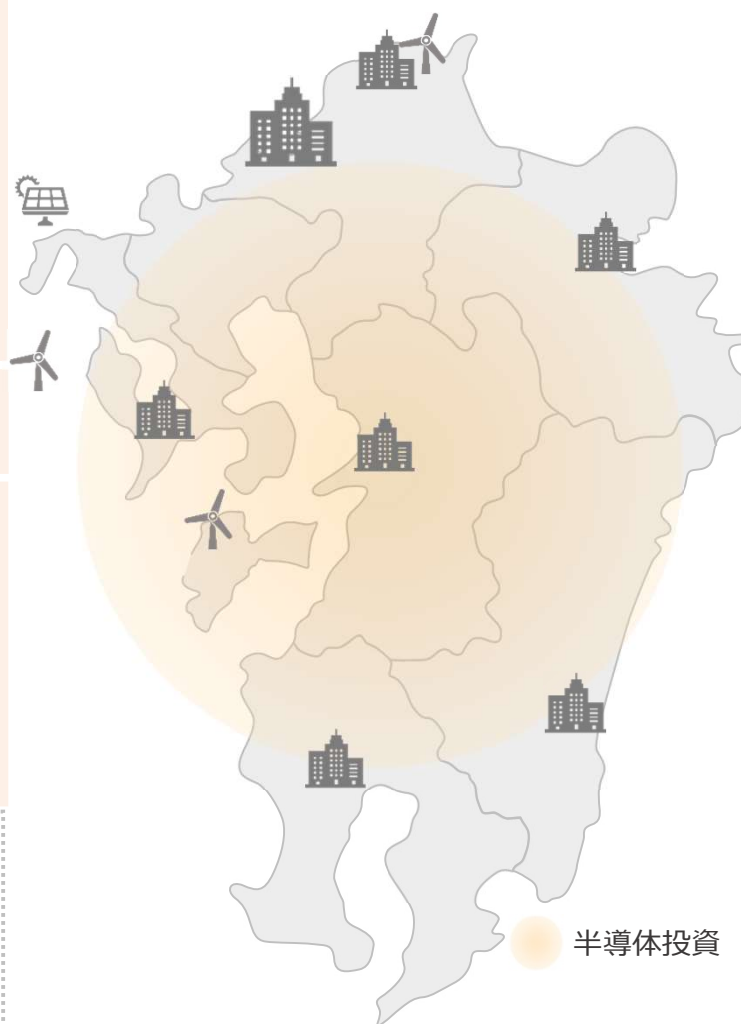
etc.

2. 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。

| 九州 | | |
|---|------------------------------|-------|
| 九州は日本の「1割経済」 人口 10.1% / 域内総生産 8.3% 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 13% | |
| 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 49% | |
| 観光 | 訪日外国人人数全国シェア 13% | |
| 福岡県 | | |
| GDPは九州の 4割超 、中小企業数は 13万社 | | |
| 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 | 3.6% [2020-2025年の増加率] | |
| 開業率 | 4.9% | |
| 北九州市 | | |
| 2年連続 転入超過 | | |
| 「産業と環境の両立」は 国内外で高い評価 | | |
| - 将来人口推計 [2020年⇒40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2040年頃まで人口増加が続く見通し | | |
| 全国 | 福岡県 | 福岡市 |
| ▲10.6% | ▲7.3% | +5.5% |



| 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 |
| 九州各県主要都市 の再開発 | 長崎市、熊本市、大分市、 鹿児島市などで進行中 |
| 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 約6.2兆円 経済波及効果 約23兆円 (いずれも2021年~30年の累計額) |
| 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) 1,700億円 (26年3月稼働開始) 宇久島メガソーラー (長崎県佐世保市) 2,000億円 etc. |

※2026年3月時点の最新データをもとに当社作成

(出所：総務省、農林水産省、内閣府、中小企業庁、出入国在留管理庁、九州経済産業局、国立社会保障・人口問題研究所、九州経済調査協会、九州各県・自治体、事業者HP)

3. 当社グループの存在意義と提供価値

(1) 経営理念／目指す姿／価値観・戦略コンセプト

- 当社グループは、高い志と誇りを持って時代の変化に適応し、お客さま・地域とともに成長してきた。
- 今回新たに「長期的に目指す姿」を設定するとともに、当社グループが重視する価値観・戦略コンセプトを改めて明確化。



西日本FH - グループ経営理念 -

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を目指します

長期的に目指す姿

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

価値観・
戦略コンセプト

- 重視する価値観 -

地域の発展なくして
当社グループの発展なし

お客さま第一の徹底

人財価値の最大化

親しみやすさ

自由闊達・積極進取

- 重要な戦略コンセプト -

グループ総合力の発揮

ヒューマンタッチとデジタルの
ベストミックス

お客さま起点の
One to Oneソリューション

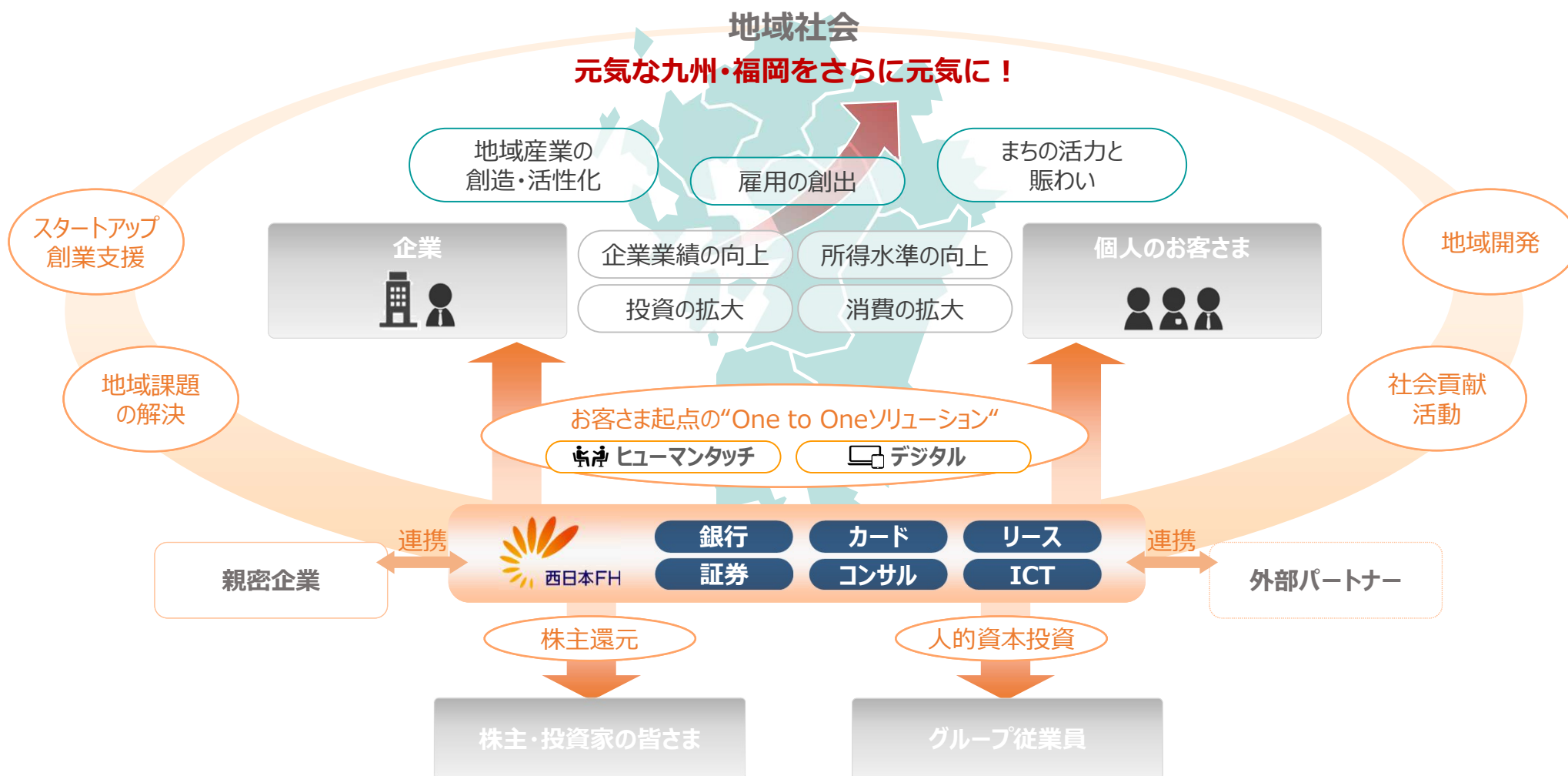
RMの強化

マトリックス・マネジメント

3. 当社グループの存在意義と提供価値

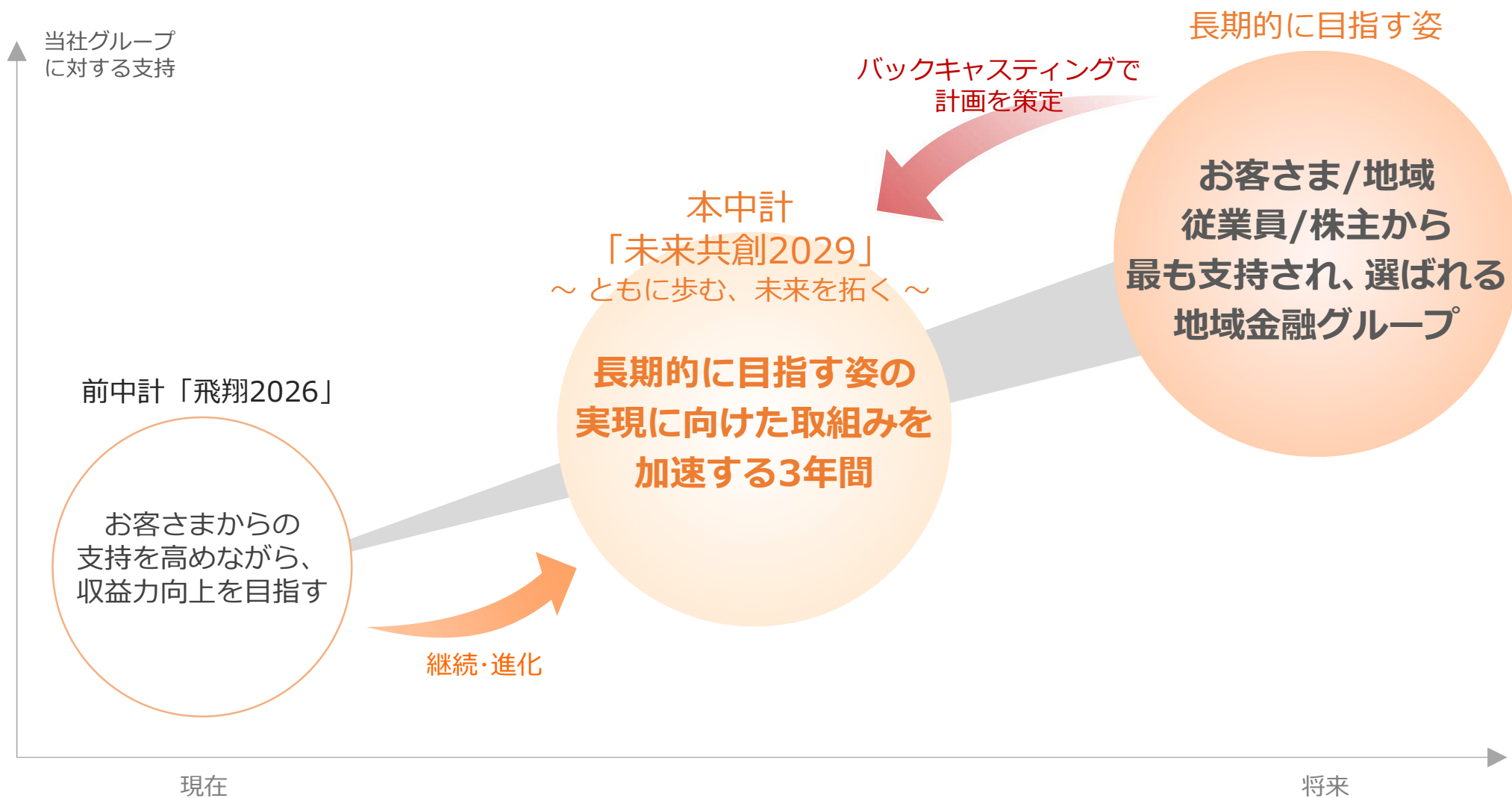
(2) 地域の発展に向けた当社グループの貢献

- 当社グループは、充実したソリューション機能をヒューマンタッチとデジタルの両面で提供し、企業の成長と個人のお客さまの豊かな暮らしを支えるとともに、地域産業の創造・活性化や雇用の創出、まちの賑わいを生み出すことで、地域社会と当社グループの持続的な成長を実現していく。



4. 長期的に目指す姿と本中計の位置づけ

- 当社グループは、「お客さまからの支持を高めながら、収益力向上を目指す」という前中計の目標を発展させ、「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。
- 本中計期間は、その実現に向けた取組みを加速する3年間と位置付け、バックカスティングで計画を策定。



5. 目指す姿の実現に向けた戦略の方向性

- 加速する環境変化のもと多様化・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充実とソリューション提供チャネルの機能強化を図る。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につなげる。
- また、当社グループの経営基盤強化に向け、リスクアペタイト・フレームワークの高度化やAI活用の本格化、人的資本の強化等の取組みに注力する。

社会課題に対応したソリューションの提供（＝地域金融力の発揮）

- 多様化・高度化するお客さま・地域の課題解決に向けた金融・非金融のソリューション機能を強化。

－ 企業 －

金融仲介機能の強化

経営支援機能の強化

－ 個人のお客さま －

コンサルティング機能の強化

メイン口座に選ばれる仕組みづくり

－ 地域 －

地域の課題解決等への貢献

スタートアップ支援・創業支援

- 営業態勢の見直しやデジタルチャネルのUI/UXの向上等を通じ、ソリューションを提供するチャネルの機能を強化。

顧客セグメントに応じた営業態勢の見直し

デジタルチャネルの機能強化

ソリューション提供を通じたお客さまとのリレーション強化により、預貸金取引をはじめとした総合取引を拡大

地域金融力の発揮を支える経営基盤の強化

- リスクアペタイト・フレームワークに基づく適切な収益/リスクバランスの実現や、AI活用による生産性向上、人財育成等を通じた人的資本の強化、サステナビリティ経営の推進など、当社グループが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。

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

6. 基本戦略と目指す経営指標

- 社会課題の解決と経営基盤の強化を軸に戦略・施策を展開し、主要KPI（収益性・効率性・健全性）の計画達成を目指す。

■ 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 |
| 経営基盤 の強化 | 重点施策 | (1) 地域の課題解決・まちづくりへの貢献 (2) スタートアップ支援・創業支援 |
| | 基本戦略 | 3. 経営基盤強化戦略 |
| | 重点施策 | (1) リスクアペタイト・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 |

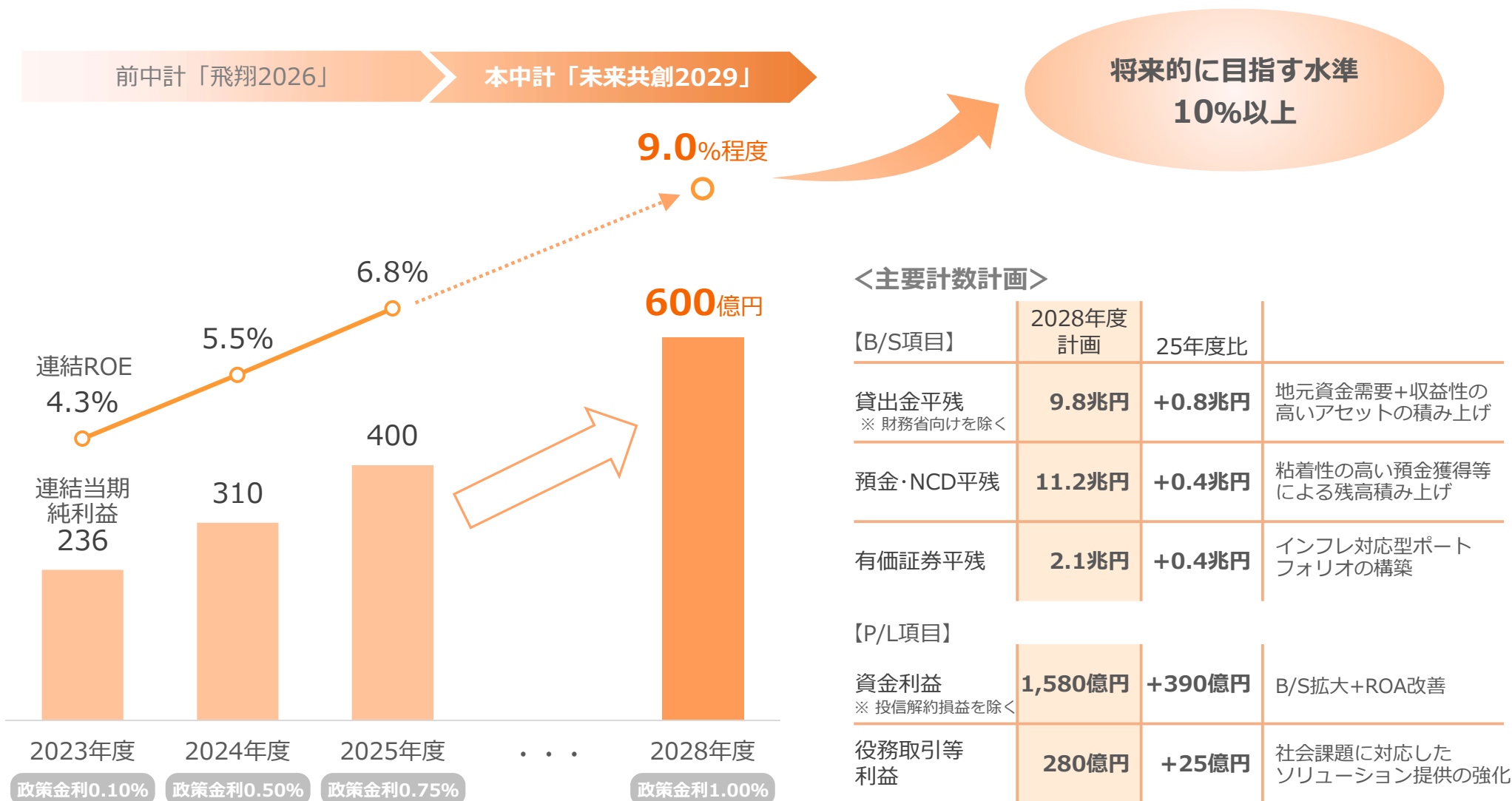
■ 目指す経営指標（政策金利の前提：1.0%）

| | | 26/3期見通し | 29/3期計画 | | | 26/3期見通し | 29/3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 | 400億円 (43億円) | 600億円 (55億円) | 効率性 | 連結OHR ※国債等債券損益 投信解約損益を除く | 60%程度 | 50%台前半 |
| | 連結ROE | 6.8%程度 | 9%程度 | | 健全性 | 連結自己資本比率 ※バーゼルⅢ最終化 完全適用ベース | 10.3%程度 |

7. 計数計画

(1) 連結当期純利益、ROE

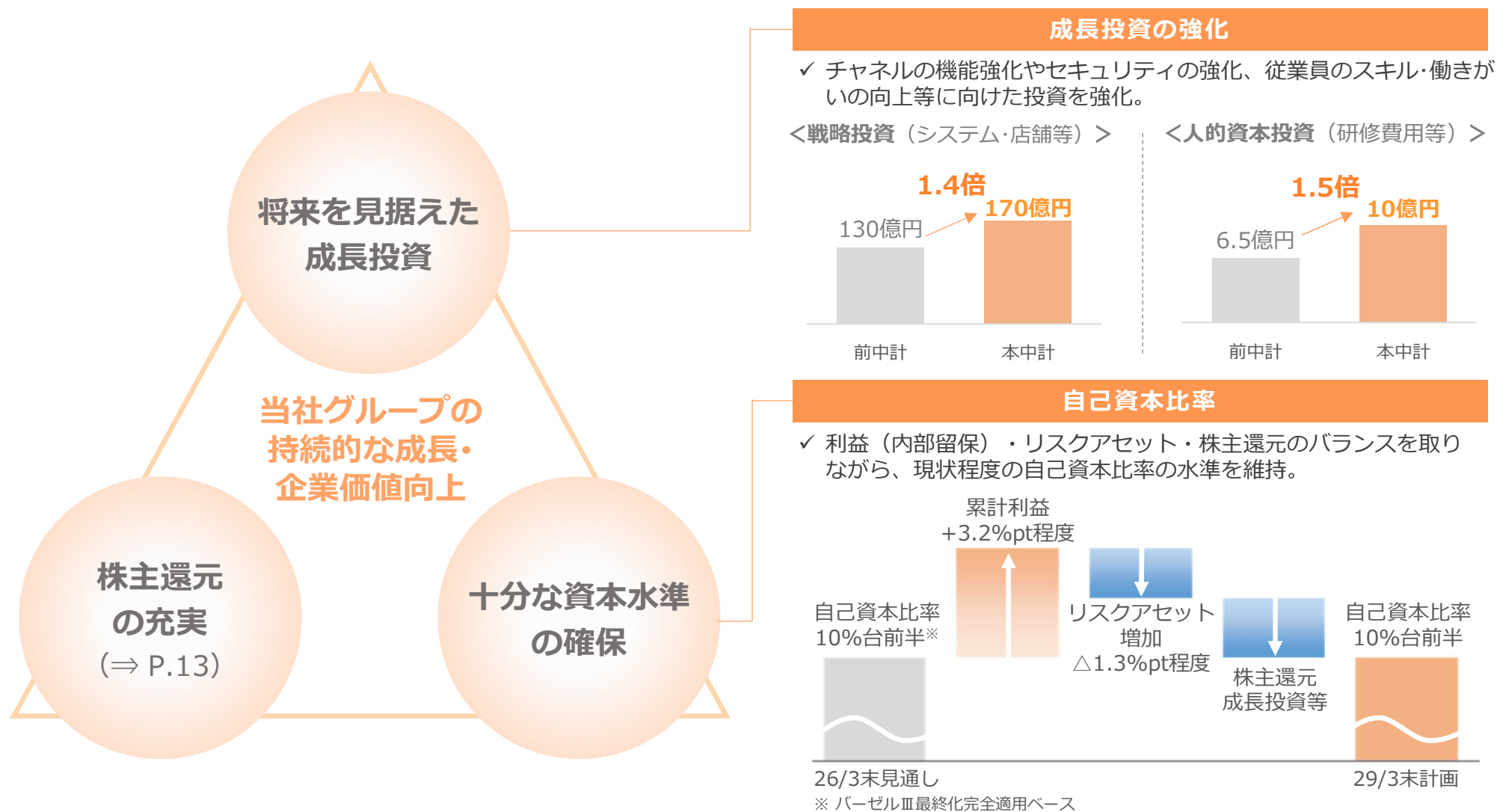
- 中計施策の実行を通じ、預貸ビジネス・フィービジネスの収益を拡大。中計最終年度のROE目標を「9.0%程度」とし、将来的には10%以上に引き上げていくことを目指す。



7. 計数計画

(2) キャピタルアロケーション

- 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。



7. 計数計画

(3) 株主還元

- 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、株主還元方針を見直し、株主の皆さまへの還元を拡充。

■ 株主還元方針

変更前（前中計）

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します。

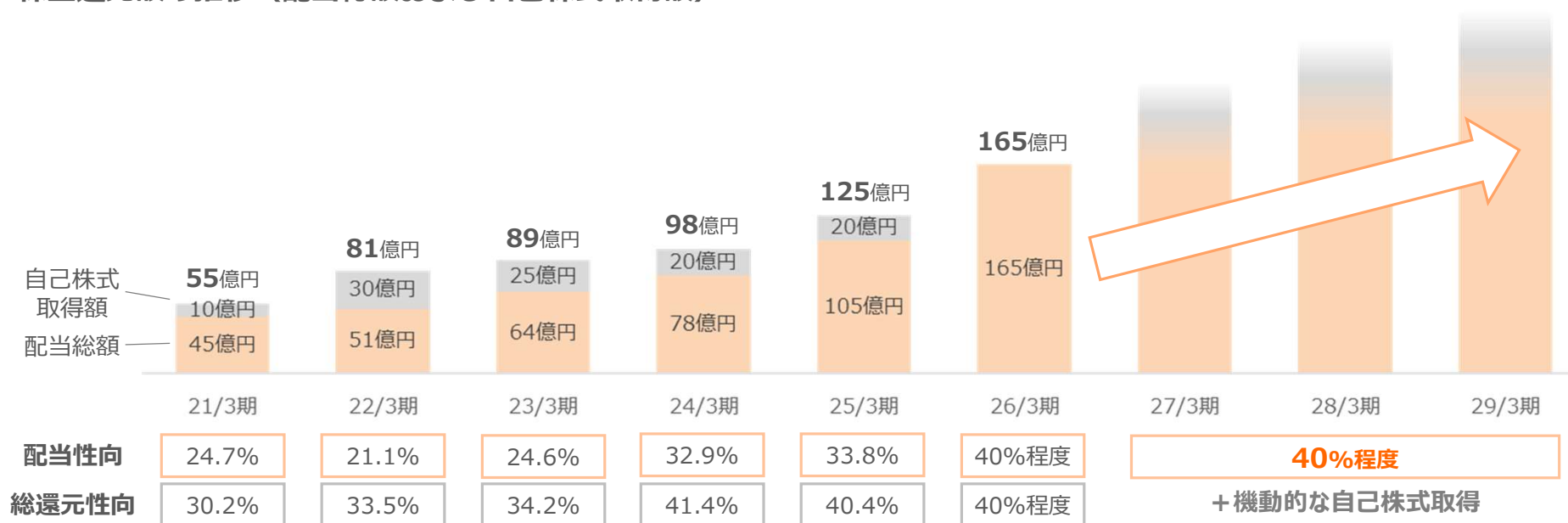
具体的には、親会社株主に帰属する当期純利益に対する総還元性向40%程度を当面の目安とし、その時々々の経済情勢や財務状況、業績見通し等も勘案しつつ、各期の還元内容を決定します。

変更後（本中計～）

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必要な成長投資、株主の皆さまへの安定的な配当の実施を基本方針とします。

具体的には、配当性向40%程度を目安とし、利益成長を通じた配当増加を目指します。また、自己株式取得については、その時々々の経済情勢や財務状況、業績見通し等を勘案し、機動的に実施します。

■ 株主還元額の推移（配当総額および自己株式取得額）



Medium-Term Business Plan

未来共創 2029

～ ともに歩む、未来を拓く ～



西日本フィナンシャルホールディングス
中期経営計画（2026年4月～2029年3月）

Ⅱ

中期経営計画の基本戦略と重点施策

- 本資料に記載の「NCB」は、株式会社西日本シティ銀行の略称
- 各ページに記載の計数のうち、「26/3」「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

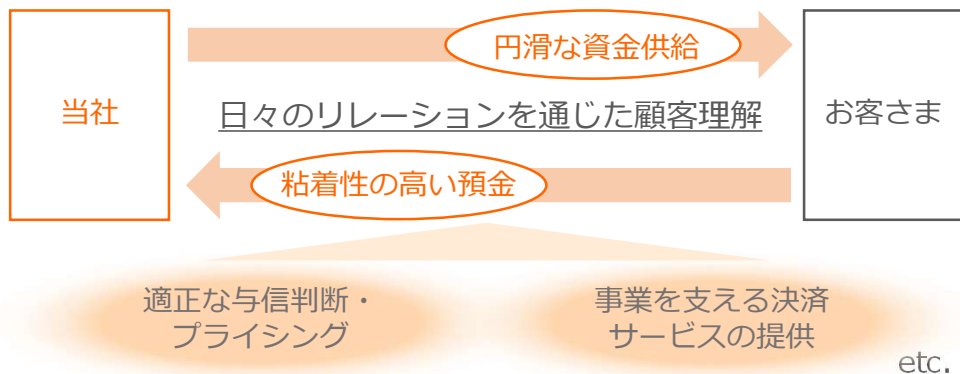
重点施策 (1) 企業へのソリューション提供

- 社会・経済環境の変化を背景に多様化・高度化する企業の経営課題・ニーズに対し、当社グループ一体となって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へ。

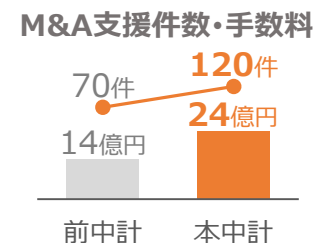
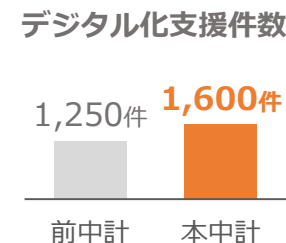
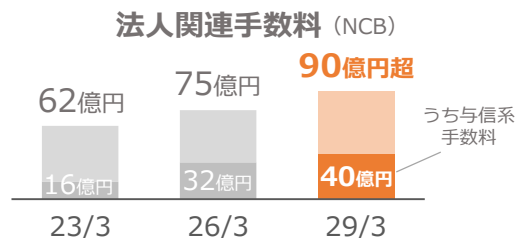
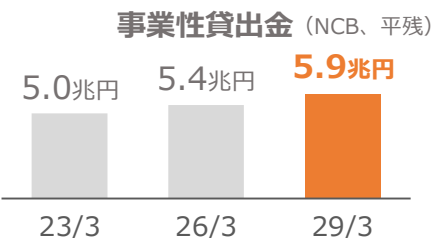
金融仲介機能の強化

地元企業への金融仲介機能の提供

- ✓ 顧客理解に基づき、円滑に資金を供給するとともに、粘着性の高い預金を吸収。



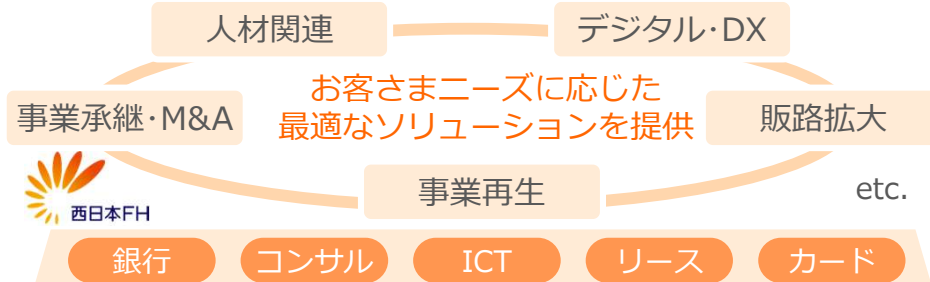
- ✓ 多様な資金供給手段として、ストラクチャードファイナンス（SF）やエクイティ性資金の取組みを強化。SFの専門人材は約2倍に拡大。



社会課題に対応したソリューション機能の強化

非金融分野の機能強化

- ✓ 各事業領域における態勢・機能を強化し、お客さまのニーズに応じた最適なソリューションを提供。



主な機能・態勢強化

- 主要な非金融分野における支援機能の集約
- 専門人材の増員・育成強化
- AIを活用したM&Aや販路拡大のマッチング開始

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

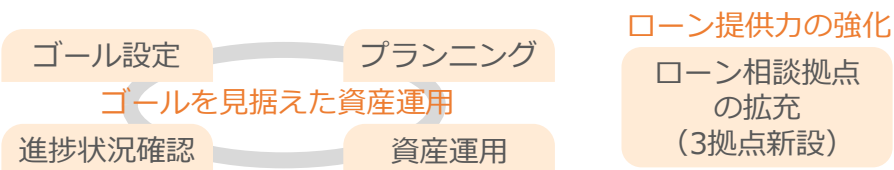
重点施策 (2) 個人のお客さまへのソリューション提供

- 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するとともに、日常的に利用する口座としての魅力を高め、お客さまの豊かな暮らしを支えるパートナーへ。

コンサルティング機能の強化

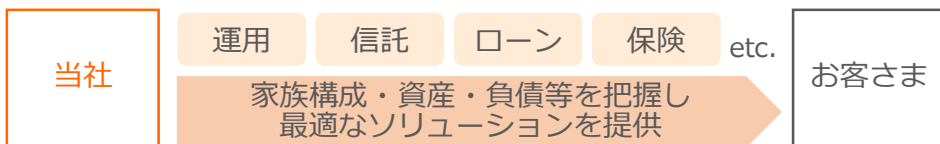
安定的な資産形成支援

- ✓ ゴールベースアプローチを基本とした資産運用や各種ローンの提供力を強化し、お客さまの資産形成を支援。



高度な資産運用・承継支援

- ✓ お客さまの家族構成や資産・負債の情報を把握し、個々のお客さまに応じたソリューションを提供。



メイン口座に選ばれる仕組みづくり

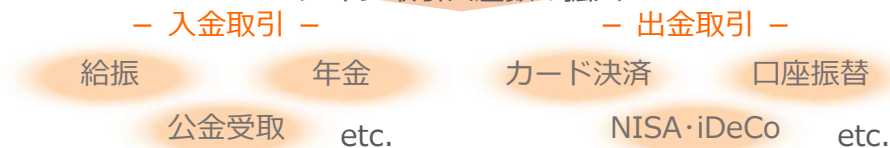
取引基盤の拡充に向けた取組み

- ✓ 職域セミナーの展開や新たなインセンティブプログラムの導入等により、新規口座や給振・年金口座、カード決済等の基盤取引を拡大。

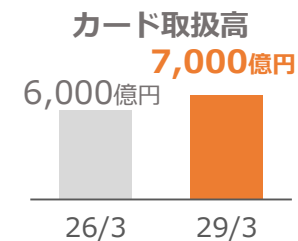
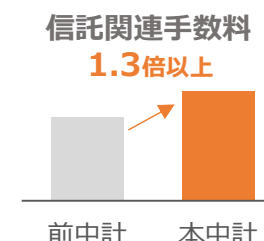
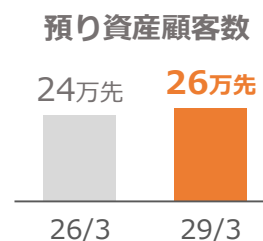
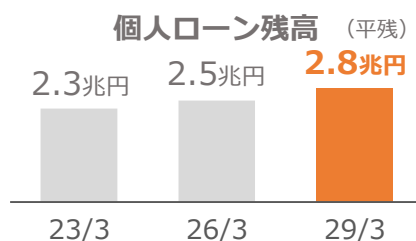
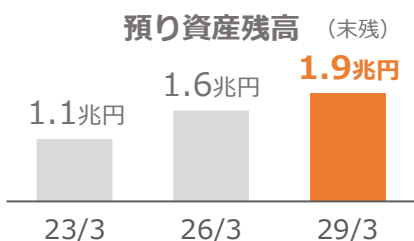
新たなインセンティブプログラム



メイン取引口座数の拡大



⇒ 粘着性の高い預金残高の増強



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 (3) ベストミックスチャネルの構築

- リアル・デジタルの各チャネルの機能を強化するとともに、お客さまの情報をチャネル間で共有することで、個々のお客さまに最適なソリューションをシームレスに提供。



リアルチャネル (営業店、専門拠点 等)

- 老朽化店舗のリニューアル (15か店程度)
- 専門拠点の拡充および人員の増強 (ローン営業室、ビジネスサポートセンター、創業応援サロン)

コールセンター (コールデスク、コンタクトセンター 等)

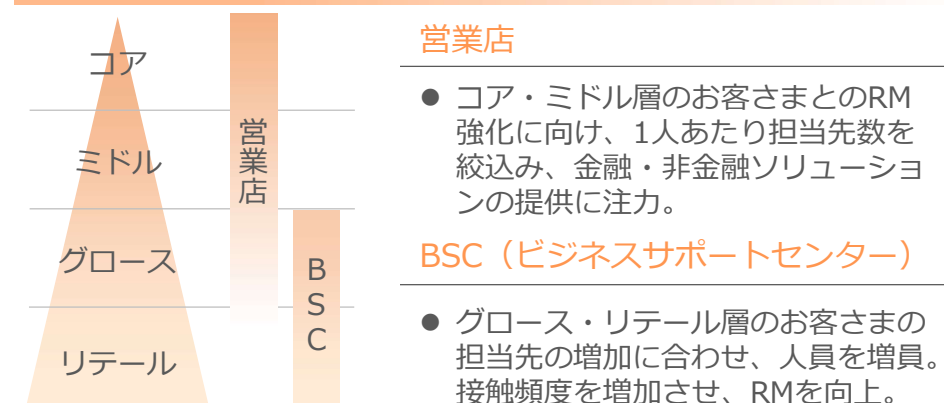
- コンタクトセンターの新設による資産運用・資産形成相談の開始

デジタルチャネル (NCBアプリ、NCBビジネスステーション 等)

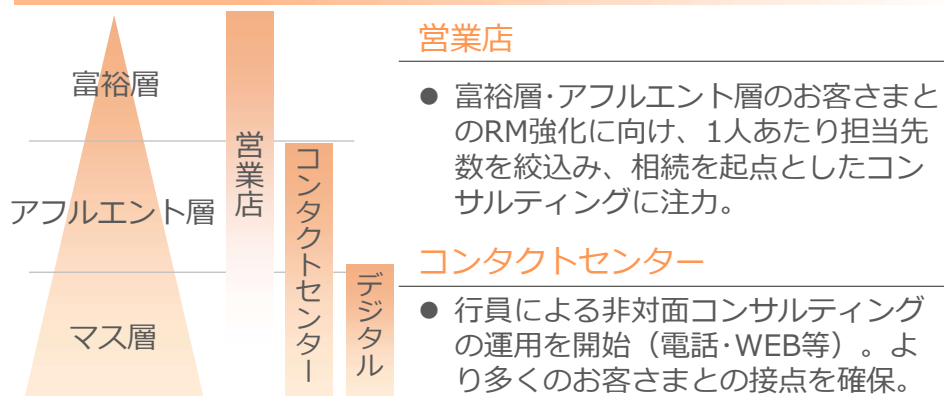
- NCBアプリのUI/UXの改善および決済・照会機能の拡充
- 法人ポータルに、請求書受領から資金決済までをシームレスに繋ぐ新たな機能を導入

顧客セグメントに応じた営業態勢の構築

法人営業態勢



個人営業態勢



基本戦略

2. 地域振興戦略

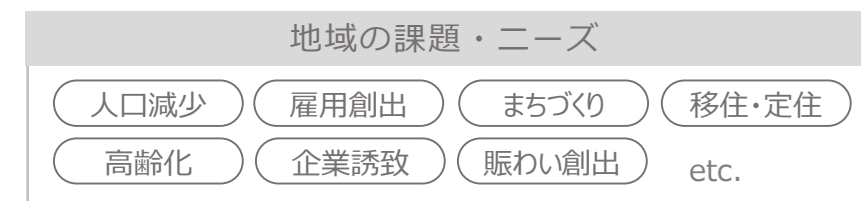
重点施策

(1) 地域の課題解決・まちづくりへの貢献

- 「地域の発展なくして西日本FHグループの発展なし」の信念のもと、地域から最も信頼されるパートナーとして、内外のプレイヤーと連携しつつ、地域の課題解決やまちづくりへ貢献。

地域の課題解決に向けた取組み

- ✓ 地方公共団体への能動的な働きかけにより、地域の課題・ニーズを引き出し、課題解決を支援。



地域課題解決のプラットフォーム



地域の半導体
エコシステム構築
半導体関連企業の
マッチング
etc.

地域開発への
積極的な関与
資金支援・企業誘致
コンサル
etc.

地域の賑わい創出
への取組み
地域と連携したイ
ベント企画・参画
etc.

多様な地域貢献活動

- ✓ 文化・芸術活動、顕彰事業、金融経済教育等、地域金融グループならではの地域貢献活動に積極的に取組み。

文化・芸術活動

顕彰事業

金融経済教育

etc.

「NCB音楽祭」

「経営者賞」

「お金のがっこう」



新本店ビルを活用した博多駅前の賑わいの創出

大規模立体広場の活用
博多どんたく演舞台設置
などイベントでの活用 etc.



NCBホールの活用
音楽演奏会やセミナーの
開催など多用途に活用 etc.



基本戦略 2. 地域振興戦略
重点施策 (2) スタートアップ支援・創業支援

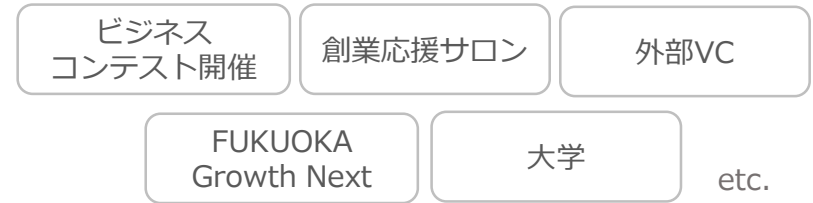
- 当社グループが脈々と継承してきた「中小企業育成のDNA」を体現し、金融・非金融の両面から創業企業やスタートアップの成長を後押しすることで、地域産業の創造・活性化に貢献。



スタートアップ支援態勢の強化

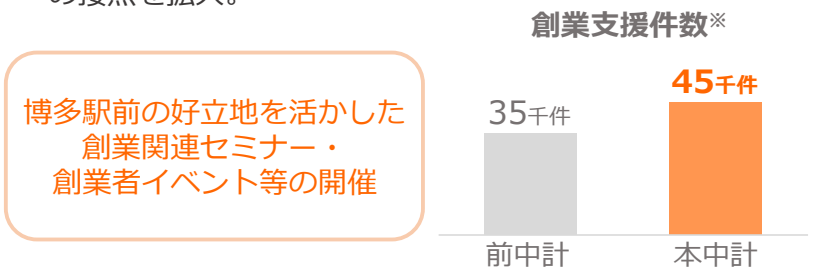
- ✓ 地元スタートアップの発掘・関係構築に注力し、成長を後押し。

様々な接点でスタートアップを発掘・関係構築



創業企業との接点拡大

- ✓ 新本店ビルに新たな創業応援サロンを設置し、創業企業との接点を拡大。

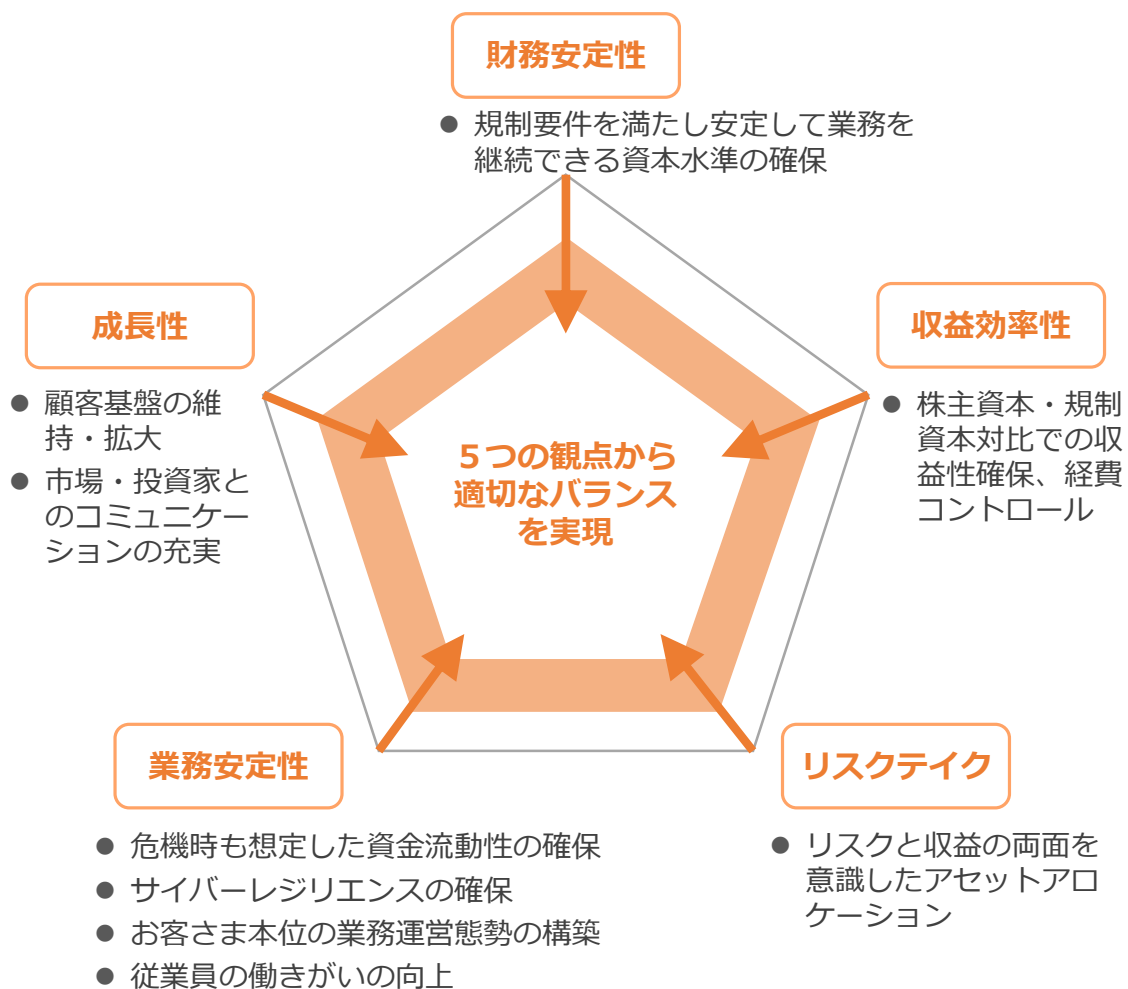


* 相談件数、融資実行件数、外部機関連携件数、新規口座開設件数、新規ビジネスダイレクト契約件数を合計（いずれも創業関連のみ）

基本戦略 3. 経営基盤強化戦略

重点施策 (1) リスクアペタイト・フレームワークの高度化

- 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ていくことで、将来にわたって強固な経営基盤を確保。



リスクカテゴリー別の主な取組み

| | |
|--------------|--|
| 信用リスク | ● 本部・営業店における経営改善支援態勢の強化（専担者の増員等） |
| 市場リスク | ● 金利上昇局面におけるアセットコントロール |
| 流動性リスク | ● 粘着性の高い預金の獲得強化や調達手段の多様化 |
| オペレーショナル・リスク | <ul style="list-style-type: none"> ● サイバーレジリエンスの強化に向けた専門人員の増員・育成やシステム投資の強化 <p>【サイバー要員】 【システム投資額】</p> <p>2倍強 約2倍</p> <p>前中計 本中計 前中計 本中計</p> |

基本戦略 3. 経営基盤強化戦略

重点施策 (2) AI活用による業務変革

- 省力化・高度化の両面から生成AIの業務への活用を、グループ一体となって推進。捻出した人財を重点分野へ再配置することで、グループ全体の生産性向上を目指す。

グループ横断的にAI活用を推進



AIの組織的な活用に向けた取組み

- AI利活用のユースケースの検討
- AI関連の情報収集、ナレッジの蓄積
- 個人情報保護やハルシネーション対策等のリスク管理
- AIリテラシー向上に向けた教育・研修の企画
- 各種AIプロダクトのPDCA管理

AIを活用した営業活動・生産性の向上

営業店

- ✓ 営業活動等へのAI活用により、お客さまとの対話時間を創出するとともに、提案の質を向上。

| | |
|----------|--------------|
| 提案書自動作成 | 会話履歴作成・要約 |
| 融資稟議作成支援 | CRM用AIアシスタント |

etc.

本部

- ✓ AI活用による省力化に加えて業務フローの見直しを進め、幅広い分野の業務を効率化。

| | |
|--------------|---------|
| コンプライアンスチェック | マーケティング |
| リスク検知・管理 | システム開発 |

etc.

20万時間/年（100人相当以上）の業務を効率化
 ⇒ **重点分野にリソースを再配置し、生産性を向上**

基本戦略 3. 経営基盤強化戦略

重点施策 (3) 人的資本の強化

- 当社グループの将来を担う戦略人財の育成を加速するとともに、働きがい向上に向けた環境整備やインナーブランディングの強化等を通じ、多様な人財が活躍する組織風土を構築。

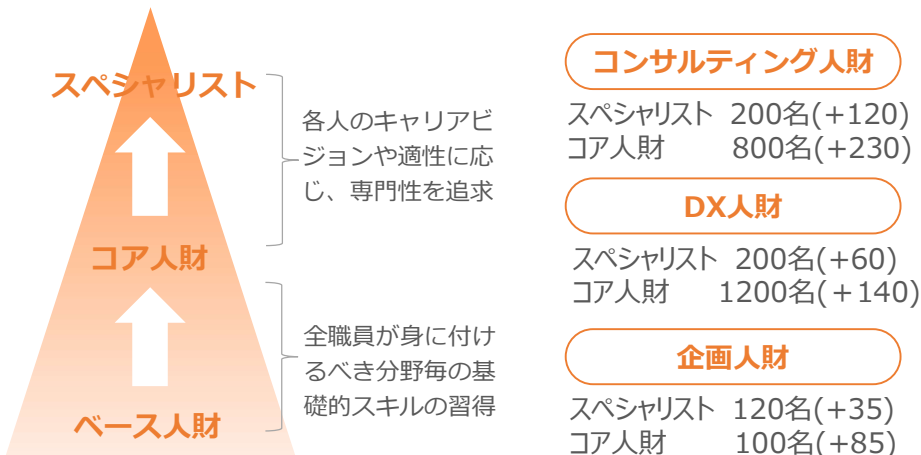
人財育成



働きがいの向上

戦略人財の育成強化

- ✓ 高度資格の取得促進や外部への人財派遣等を通じ、コンサル・DX・企画の各分野における戦略人財の育成を加速。



育成体制の強化

- 営業店OJT体制の強化
 - ✓ 複数店舗の営業担当者を段階的に集約し、若手職員へのOJTを強化。
- 研修プログラムの体系化
 - ✓ 従来の階層別研修・業務別研修に加え、次世代を担う人財の育成を体系化（「NCBアカデミー」の創設）。

環境整備

- 人事制度の改定
 - ✓ 多様な人財の活躍に向け、人事制度の大幅な改定を実施。
 - グレード制度見直し
 - シニア人財活躍に向けた制度見直し
 - 専門職コースの新設
 - 年金制度見直し（選択制DC導入）
- 処遇の改善、職場・住環境の整備
 - ✓ 賃上げや店舗リニューアル、独身寮・社宅の建て替え等を実施。

インナーブランディングの強化

- ブランド研修の充実
 - ✓ 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、社内研修等で当社の歴史やDNAなどを継続的に発信。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

- 女性管理職比率の向上、健康経営の推進
 - ✓ 女性管理職比率の向上に引き続き注力するとともに、従業員の健康保持・増進に向けた取組みを推進。

女性管理職比率 (NCB)
 課長以上 **16.9%**
 (2025年12月末時点)

基本戦略 3. 経営基盤強化戦略

重点施策 (4) サステナビリティの向上

- 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。

■ **当社グループのサステナビリティ経営の概観**

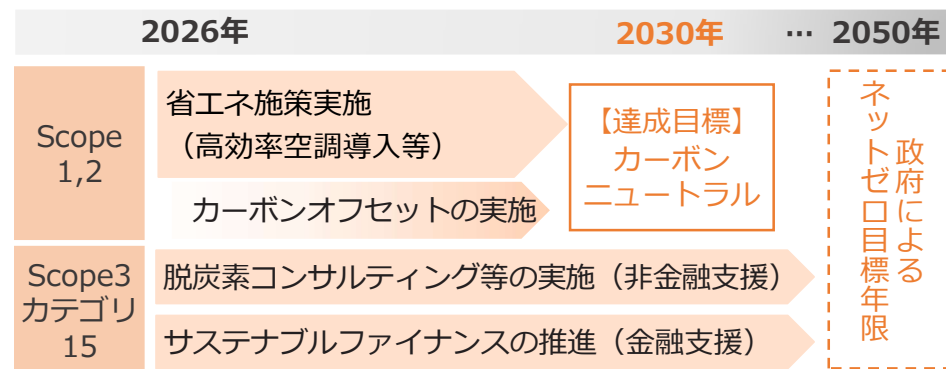
- ✓ 環境、社会、ガバナンスの各分野の取組みを通じ、地域のサステナビリティの向上に貢献。



－ 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。

カーボンニュートラルに向けた対応



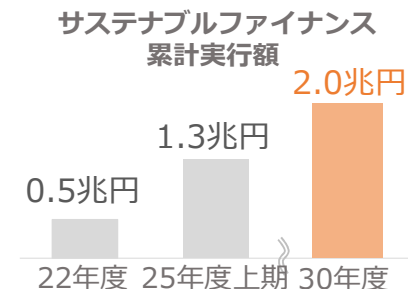
【Scope1,2への対応】

- ✓ 省エネ施策を継続実施しながら、カーボンオフセットも活用。

【Scope3カテゴリ15への対応】

- ✓ お客さまと対話（エンゲージメント）しながら、金融・非金融の両面で、脱炭素化を支援。

1. 啓発
ヒアリング、アンケート etc.
2. 可視化
排出量算出ツール提供 etc.
3. 削減
サステナブルファイナンス etc.



- 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