

第9次中期経営計画

2024年度 - 2026年度

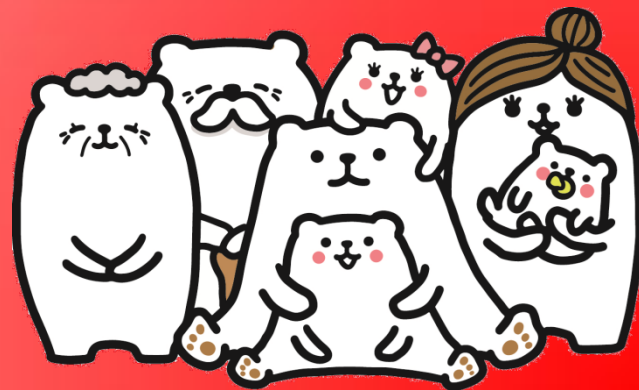


鹿児島銀行

Kagoshima Bank



九州フィナンシャルグループ



1. 計画概要
2. 基本戦略① 現場力強化戦略
3. 基本戦略② 地域活性化戦略
4. 基本戦略③ 人の資本・経営基盤強化戦略
5. 総合予算

1. 計画概要

(1) 当行の基本姿勢

基本姿勢

当行は、KFGグループの一員として、環境変化のなかにあっても、地域・お客様・社員の課題にしっかりと向き合い、共に乗り越えていくことで、その先にあるそれぞれの幸せを共にデザインしていきます。

キーワード

「挑戦」と「幸せ」

地域とともに

地域の未来をデザイン



- ・地域プラットフォームの構築による
地域価値創出の仕組み・仕掛けづくり
- ・総合金融・地域商社・コンサルティング
機能を駆使した未来づくりへの貢献

お客様とともに

お客様の幸せ・想いを実現

コンサルティングの徹底
より身近に、より高度に

- ・お客様にしっかり寄り添い、耳を傾ける
- ・営業体制見直し、デジタル技術活用により
幅広い課題を解決する
- ・専門性を磨き、様々な手法を取り入れながら
プロとして応えることで信頼関係を醸成する

社員とともに

社員の幸せ・成長を実現

多様な働き方と
多様性の尊重

働きがいと
エンゲージメント
の向上

自律的な
キャリア形成

- ・自分らしく生き活きと働ける組織づくり
- ・社員にしっかり向き合い、自己実現を
後押し

(2) 第9次中期経営計画のコンセプト

当行は、地域に根ざす金融機関として地域・お客様・社員の課題にしっかりと向き合い、金融機能の高度化や地域との協働による課題解決実践に努めてきました。今後も、お客様の経営課題の複雑化やライフスタイルの多様化、金融環境の変化を踏まえながら、重要な経営基盤であるお客様との関係性をさらに発展させ、持続可能な地域社会の実現に貢献していきます。

当行の強み

【ゆるぎない経営基盤】

地域・お客様：圧倒的なお客様数・情報・ネットワーク

従業員：高いエンゲージメント

健全性：高い自己資本比率

【成長ドライバー：開発力】

デジタル開発：KeyMan・Payどん・MediBoard等

専門分野開発：医業、アグリ等

地方創生の企画・開発力：九州経済研究所

マーケット開拓：沖縄

機会

金融正常化：預貸業務への再注力

デジタル技術：DXの加速・お客様への浸透

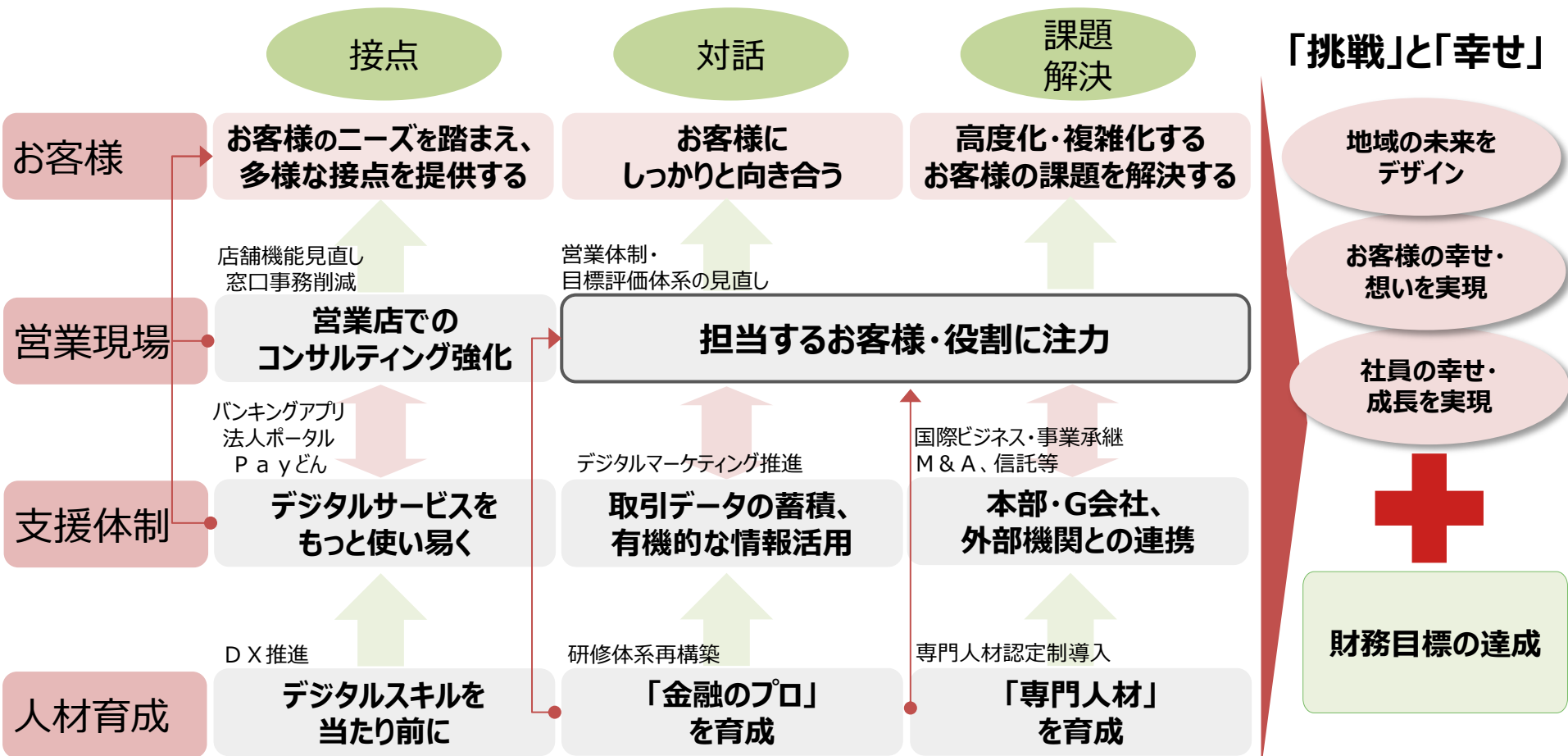
アジアへの近接性：国際ビジネス支援強化

【第9次中期経営計画のコンセプト】

「接点・対話・課題解決 No.1」

デジタル技術の浸透により情報が溢れる時代になったからこそ、地域のリーディングバンク・お客様に密着した金融のプロ集団として「徹底したコミュニケーション」起点の営業にこだわり、お客様との接点強化による利便性向上と課題解決に繋がるソリューションを通じて、地域・お客様および社員の「幸せ」の実現に繋がります。

(3) 接点・対話・課題解決 No.1 に向けたロードマップ



(4) KFG基本戦略と当行戦略との連携図

KFGの基本戦略体系に連携して、法人・個人のお客様に向けた①現場力強化戦略、持続可能な地域社会の実現に向けた②地域活性化戦略、より強固な経営基盤の確立に向けた③人的資本・経営基盤強化戦略の3つの戦略による戦略構成で、グループビジョンの実現に向けた取組を加速させ、「地域価値共創グループ」の基盤を構築します。

【KFG基本戦略】	【基本戦略】	【戦略の柱】
地域経済の成長に向けた コア事業の強化	①現場力強化 戦略	グループ基盤を活かした専門性の高い提案 徹底したお客様とのコミュニケーション 利便性を追求したチャネルデザイン
未来を創る地域価値提供 の取り組み加速	②地域活性化 戦略	自治体と連携した地域活性化 域外商流の取込による地域の基幹産業支援 地域のDX・GX推進・支援
持続的成長に向けた 強固な経営基盤の確立	③人的資本・ 経営基盤強化 戦略	経営戦略に連動した人的資本の充実 データ活用と業務効率化による生産性向上 創意工夫を実践する組織風土の浸透

2. 基本戦略① 現場力強化戦略

(1) 現場力強化戦略全体像

お客様向けチャンネルを再構築し、対面・非対面の両面からお客様接点を強化。事務効率化を推進し、特に営業店では、お客様との徹底したコミュニケーションを起点としたコンサルティング営業に注力。高度化・複雑化するお客様の課題に対し、本部専門部署・グループ会社等との連携・お客様の取引データの利活用により最適なソリューションを提案します。

接点：利便性を追求した
チャンネルデザイン



- ◆非対面チャンネルを絡めた
預金獲得の推進強化
- ◆手続きの非対面シフト推進
⇒法人ポータル構築
⇒スマホバンキングアプリ構築
- ◆お客様の事務効率化支援
⇒伝票・帳票記入、入出金
管理等の事務効率化を
デジタルアドバイザーが支援

預金・チャンネル

対話：徹底したお客様との
コミュニケーション

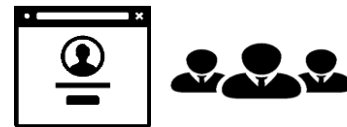


- ◆コミュニケーション強化に向けた態勢整備
⇒営業体制見直し・担当先注力
- ◆コミュニケーション強化に向けた人材育成
⇒同行訪問・臨店指導・本部研修
- ◆コミュニケーション強化に向けた態勢整備
⇒営業体制見直し・役割明確化
- ◆効率的なコミュニケーションの推進
⇒資産形成・消費性ローン

法人のお客様

個人のお客様

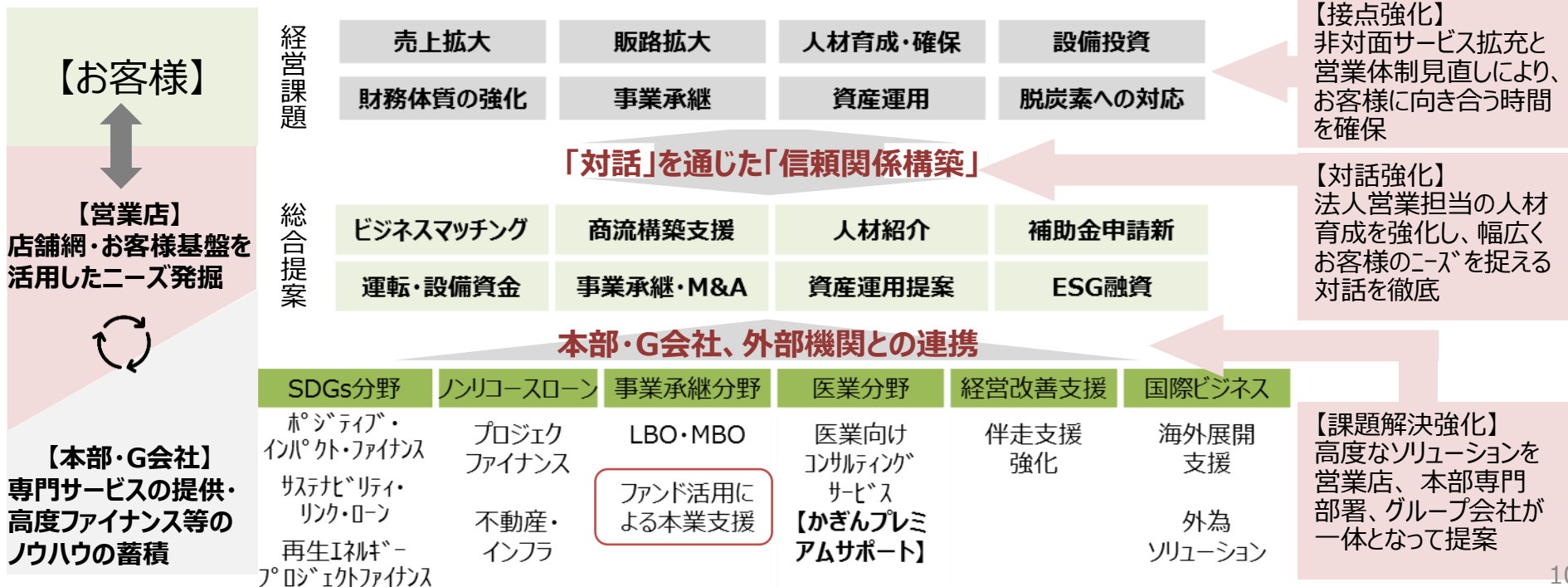
課題解決：グループ基盤を活かした
専門性の高い提案



- ◆徹底した本業支援の推進
⇒資金調達・経営改善支援等
- ◆ソリューション提案の高度化
⇒国際ビジネス・事業承継・脱炭素等
- ◆資産管理に関する提案力強化
⇒FDの徹底、資産運用・信託
- ◆ライフイベントを踏まえた提案力強化
⇒住宅ローン・リフォームローン等

(2) 法人部門戦略

お客さまの抱える課題は、業種や規模等によっても違いがあり、課題解決に向けたパートナーとしてお客さまから選ばれ続けるためには「対話」を通じた「信頼関係構築」が不可欠。お客様接点となる営業店は、お客さまのことを理解し、課題・ニーズを把握したうえで総合的なソリューションを提案します。高度な課題・ニーズに対しては本部・グループ会社等と連携して対応し、高度なソリューションの提案を行います。



(3) 個人部門戦略

便利で役立つ金融サービスを提供することで、デジタルによる顧客接点の多角化を図り、継続的にサービスの利便性向上に取り組めます。様々なサービスを利用することで得られた取引データをもとに、顧客特性に応じたアプローチをデジタル（非対面）とリアル（対面）で実践し、「もっと利用したい」と感じていただくことで「お客様の幸せ」を実現します。



(4) 預金戦略

お客様の家計・資金管理を時間・場所を選ばずに行える非対面サービスを強化し、各種取引にかかる負担を軽減。
お客様の利便性向上を通じて各種取引手段の当行サービスへの集約を図り、預金の獲得に繋がります。

非対面サービスの強化

来店不要かつ実店舗と同等の手続きを可能とする新サービス基盤を提供し、お客さまの利便性向上を図る。

決済や振込、融資などの銀行機能を、お客さまのサービスでも利用可能に

家計管理	給与受取		スマホ banking アプリ アプリひとつで銀行取引完結
年金受取	口座引落		Payどん キャッシュレス化促進
キャッシュレス決済	振込み		法人ポータルサイト オンラインで各種手続き完結
経費処理	貯蓄積立		クレジットカード 経費処理や日々の決済を便利に

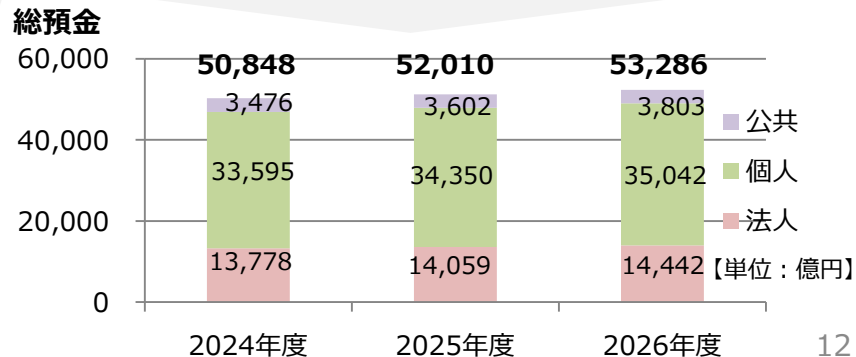
預金取引の推進

- 【法人のお客様】
貸出金シェアに応じた適切な債務者預金確保
- 【個人のお客様】
地公体・取引先企業との関係強化によるメイン口座推進
- 【地公体】
運用ニーズに応えた長期固定性預金の獲得

便利な非対面サービスの提供



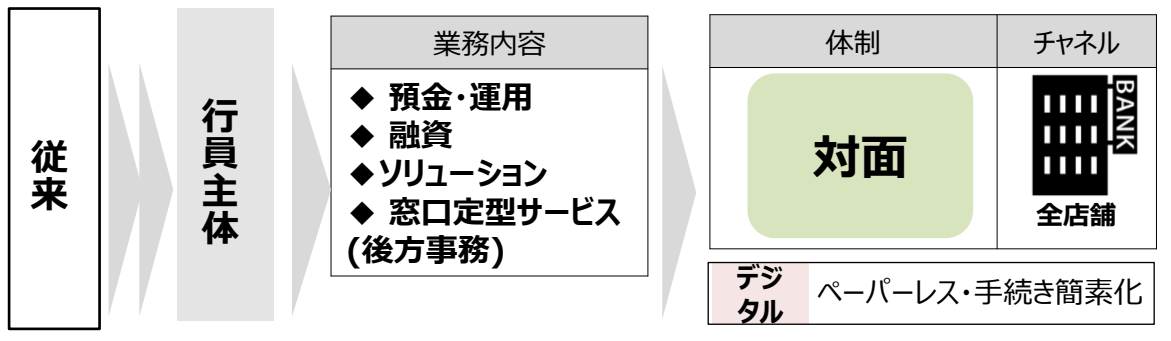
預金取引の推進



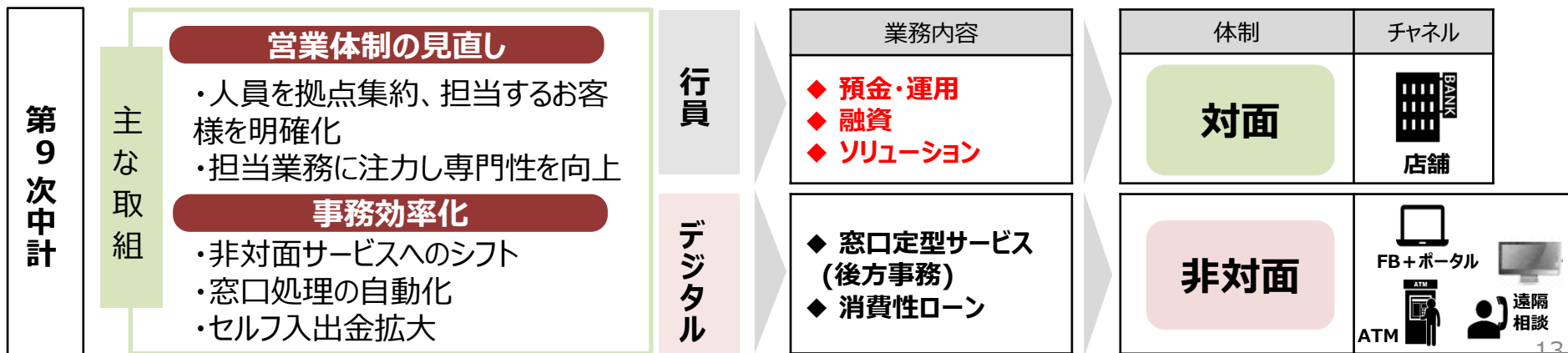
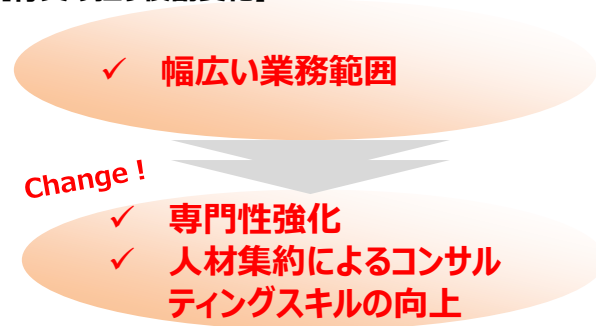
(5) チャネル戦略

お客様接点の見直し

・店舗は“事務手続きをるところ”から“相談するところ”へ役割を変化
 ⇒店舗機能見直しや事務効率化により、相談拠点として店舗の付加価値を向上させます。



【行員の担う役割変化】



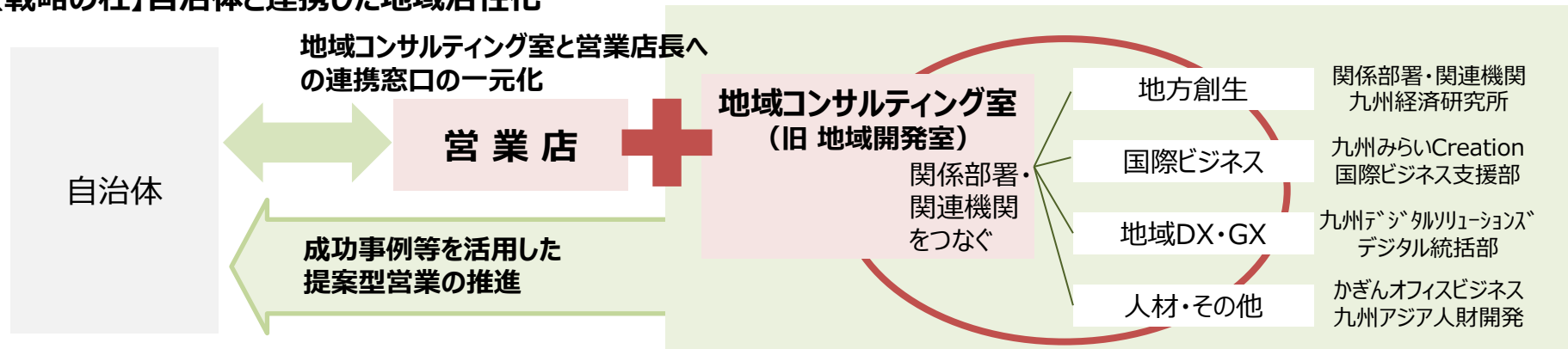
3. 基本戦略②

地域活性化戦略

(1) 地域活性化戦略全体像

地域の課題解決、経済活性化に向けて自治体の課題・ニーズに営業店・地域コンサルティング室が窓口となり、関係部署・機関と連携して対応。特に、国際ビジネス支援や地域のDX・GXにおいては自治体との協働による“面”の取組にも注力します。

【戦略の柱】自治体と連携した地域活性化



【戦略の柱】域外商流の取込による地域の基幹産業支援



【戦略の柱】地域のDX・GX推進・支援



(2) 自治体と連携した地域活性化

これまでの成果・当行の強みおよび自治体からのニーズ、県の方針等を踏まえ、「まちづくり」・「商流構築」・「創業支援」・「観光」・「人材」に注力。営業店と地域コンサルティング室が窓口となり、地域（自治体・事業者）の目を域外へ向けさせ、つなぐ取組を加速させるため自治体と連携した“面”での取組を推進します。

これまでの取組実績

- ◆まちづくり（再開発・PFI）
- ◆国内商談会の企画、集客、運営
- ◆コワーキングスペース設立、運営
- ◆独自の観光コンテンツ組成

自治体から寄せられるニーズ

- ◆県産品販路拡大
- ◆観光振興（インバウンドの取込）
- ◆人手不足（外国人材）

鹿児島県 ～企業の「稼ぐ力」の向上

- ◆将来を担う新たな産業の創出
- ◆生産性と付加価値の向上による産業競争力の強化
- ◆中小企業の経営基盤強化
- ◆県産品の国内外マーケットへの戦略的な展開

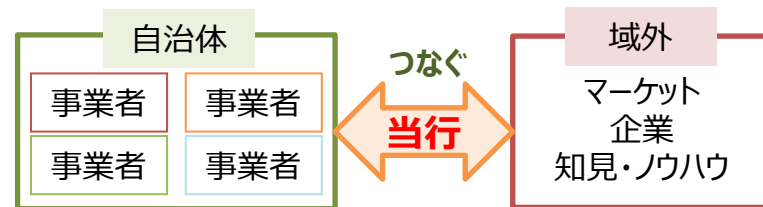
重点施策	内容
まちづくり	鹿児島市再開発事業ほかまちづくりへの積極関与
商流構築	域外（国内・海外）への販路拡大支援 マーケットインの視点からの商品開発
創業支援	HITTOBE、markMEIZANの活用 海外の創業支援組織との連携検討
観光	アフターコロナ～インバウンドの取込
人材	国内人材マッチング 技能実習生派遣にかかる海外連携先拡大

【これまでの“点”の取組】

1 事業者の支援→自治体内の複数事業者

【これからの“面”の取組】

自治体とともに地域の事業者の目を域外へ向けさせ、つなぐ“点”から“面”の取組みにより、**地域全体の底上げ**に寄与
自治体との連携・支援⇒複数事業者の支援
成功事例の横展開⇒複数自治体の広域連携



(3) 域外商流の取込による地域の基幹産業支援

域外からのインバウンド呼び込みや企業誘致等を自治体と一体となって推進し、域内産業の商流構築を支援。成長が見込まれる東アジア・東南アジアのマーケットと地域基幹産業をつなぎ、国際ビジネスを推進するため貿易・海外展開支援や為替リスクヘッジをはじめとする外為ソリューションを提供します。 **【国際ビジネス支援部を新設】**

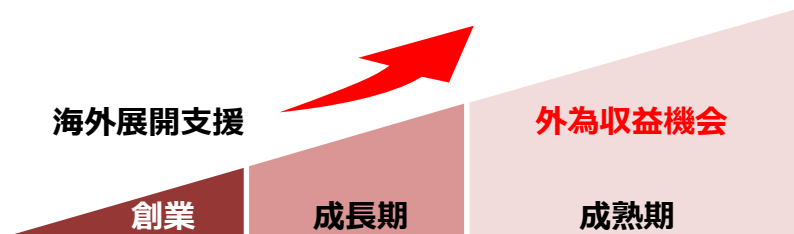
取組

地域貿易マーケット創出・育成

顧客ニーズ・課題に沿った海外展開支援

外為取引基盤の拡大

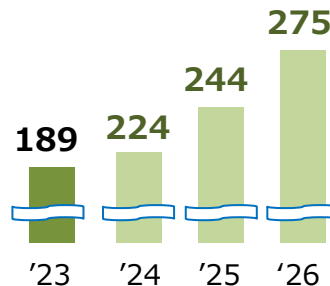
〔取引先の海外ビジネス事業ステージ〕



国内マーケットは、人口減少による縮小が見込まれる
取引先とともに**海外ビジネス**に取り組み、**外為取引基盤を拡大**する

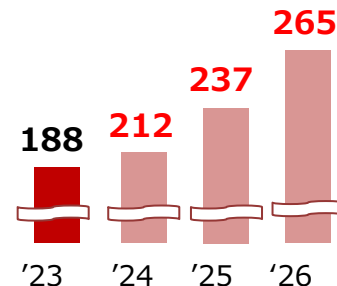
貿易推進

貿易取扱高目標(単位:百万ドル)



外為推進

外為収益目標(単位:百万円)



取組強化

海外展開支援の強化

外為推進体制・組織再構築

研修体制強化による外為人材育成

海外取引情報の集積・活用

多様なニーズに対応する新商品組成

外為・貿易分野の専門人材育成

G会社・外部ネットワークとの連携強化

外為FBの機能拡充

営業店・本部における外為事務強化

(4) 地域のDX・GX推進、支援

持続可能な地域社会を実現するために地域のDX・GXに鹿児島銀行グループが一体となって取り組みを推進・支援。

【DX】 企業、自治体を含む地域社会の課題に対し、銀行グループ一体となってデジタルを活用したソリューション提案に取り組みます。

【GX】 環境負荷軽減に向けたソリューションをグループ・外部機関と連携して提案。行内の取り組みと併せて地域の脱炭素を牽引します。

DX

地域の課題

- ◆ デジタル田園都市国家構想本格化
- ◆ データ連携基盤構築
- ◆ 行政手続きのオンライン化
- ◆ キャッシュレス決済促進
- ◆ デジタルデバйд対策

企業の課題

- ◆ 経費処理、請求書発行
- ◆ 勤怠、労務管理
- ◆ 生産・販売・原価管理
- ◆ 販路拡大（EC等）

持続可能な地域社会の実現

【推進に向けたソリューション提案】

- 国・自治体GX関連事業の支援
(環境省、鹿児島県等との連携)
- 自治体と連携したデジタルスマートシティの推進
- 地域脱炭素支援の枠組み構築
- Payどんの機能・取扱事業者拡大
- クレジットカードの利用推進 (経費処理の効率化)
- サステナブルファイナンスの推進
(ESG投融资推進、コンサルティング支援)

GX

地域の課題

- ◆ カーボンニュートラル宣言の実現
- ◆ 地域経済・産業への影響
- ◆ 地域資源の活用
- ◆ 脱炭素・低炭素設備の導入促進
- ◆ CO2排出量の算定

企業の課題

- ◆ サステナビリティ人材・知識不足
- ◆ サプライチェーンからの要請対応
- ◆ 政策・法規制の変化
- ◆ 資金調達
- ◆ 消費者の意識変化

意識向上に向けた取り組み

ロードマップ・
計画策定支援

セミナー・勉強会

自治体・関連機関との連携

4. 基本戰略③

人的資本・經營基盤強化戰略

(1) 人的資本・経営基盤強化戦略全体像

人的資本の充実およびデジタル技術とデータの利活用を強力に推進し、ヒト・モノ・カネ・情報を適正に配分。創意工夫を実践し、経営基盤の強化と経営戦略の浸透を通じて地域・お客様に向き合う風土をより強固なものとし、ます。

【戦略の柱】

経営戦略に連動した
人的資本の充実

多様な個が活躍する組織への変革

- ◆採用活動の強化（対象・方法）
- ◆ダイバーシティの推進
- ◆エンゲージメントの向上

三位一体の人材育成

（キャリアビジョン×成長機会×経営戦略）

- ◆キャリアビジョンの見える化
- ◆多様な成長機会
- ◆経営戦略との連動

人的資本経営の実践

- ◆人材ポートフォリオの策定・運用
- ◆人的資本への投資
- ◆健康経営への取り組み

【戦略の柱】

データ活用と業務効率化による
生産性向上

取引データの戦略的な利活用

- ◆デジタルチャンネルへのシフト推進
- ◆各チャネル連携とデータ蓄積
- ◆AI・RPAや最新技術の活用

行内システムの最適化・連携強化

- ◆最新技術活用のためのインフラ整備
- ◆利便性向上・セキュリティ向上
- ◆システムの効率化追求

デジタル推進の意識醸成

- ◆DX人材の育成
（ベース人材・推進人材）
- ◆適正配置

【戦略の柱】

創意工夫を実践する
組織風土の浸透

収益構造の強化

- ◆市場運用における総合損益確保
- ◆ROEとPERを意識した経営の実現
- ◆収益機会の拡大
- ◆行内プロセスの抜本的見直し

経営資源の適正配置

- ◆経費の適正化
- ◆環境負荷軽減に向けた取組強化
- ◆内外ブランディングの強化

(2) 経営戦略に連動した人的資本の充実

従業員一人ひとりが自身のキャリアビジョンに沿って自律的に成長し、個性・能力を発揮できる仕組みを構築します。人的資本経営の実践により、全てのステークホルダーへの貢献と組織の持続的成長に繋がります。

戦略の柱

経営戦略に連動した人的資本の充実

三位一体の人材育成（キャリアビジョン×成長機会×経営戦略）

キャリアビジョン・スキルの可視化

可視化による成長意欲醸成

【キャリアシート】



【定期面談】



対話

【スキル可視化】



【キャリア支援】



多様な成長機会

人材育成体系を充実させ、自律的成長を支援

【育成体系】

階層別研修

ビジネス基礎・マインド

分野別研修

銀行業務

専門キャリア

専門スキル

ダイバーシティ

女性、キャリア採用向け

グループ合同

組織力向上

企業内大学

新分野・お客様向けスキル

経営戦略との連動

人材ポートフォリオの構築

【専門人材育成】

5分野22項目

分野

項目例

IT・DX分野

DX推進

市場分野

市場運用

個人分野

金融資産

法人分野

事業承継

その他

法務

経営戦略
に連動した
育成・配属



多様な個が活躍する組織への変革

- ◆採用手法の多角化・接点強化
- ◆キャリアチャレンジの強化
- ◆ダイバーシティ推進

人的資本経営の実践

- ◆人材ポートフォリオの策定・運用
- ◆人的資本への投資
- ◆健康経営の実践

エンゲージメント向上

現場力強化

専門人材育成

(3) データ活用と業務効率化による生産性向上

お客様との継続した取引により蓄積されたデータを利活用し、最適な提案を実践するため、既存システムの廃止やスリム化、クラウド活用などによりシステム全体の最適化を図ります。「非対面強化」「営業店事務効率化」等にリソースを集約し、デジタル戦略を推進するため、IT部門の態勢強化および人材育成にも注力します。【デジタル統括部新設】

取引データの戦略的な利活用

銀行保有データ

属性情報 預貸情報 取引明細 面談履歴



AI活用

行動データ

アプリ取引履歴

Payどん決済履歴

データ活用・分析
プラットフォーム

お客さまをよく知り、お客さま一人ひとりにとって
最適な提案を実践

行内システムの 最適化・連携強化

基幹系システムの再構築

- ◆ API100機能実装
- ◆ 基幹系システムの戦略的共同化

CRMの再構築

- ◆ 法個一体のデータ・セグメント化
- ◆ 各種システムとの連携強化

融資支援システムの再構築

- ◆ 既存システムを集約
- ◆ 優れた機能を追加

社内ポータル

- ◆ 必要な情報の選択
- ◆ 欲しい情報に短時間でアクセス

システムの効率化

コストの最適化

デジタル推進の意識醸成

DX人材の育成

DXベース人材 (※) : 1,200名
DX推進人材 (※) : 100名

※DXベース人材：DX・デジタルに関する基礎知識を身につけてデジタル関連サービスを推進できる人材

※DX推進人材：デジタル戦略や施策を立案・実行できるDX推進の中心的人材

デジタル人材の最適な配置

- ◆ 生成AI等、最新技術の活用
- ◆ データの利活用
- ◆ サイバーセキュリティ
- ◆ インフラ、アプリ基盤開発

(4) 創意工夫を実践する組織風土の浸透

資産の健全性確保に努めながら適切な利益を安定的に計上するため、収益機会の拡大と戦略実現に向けた推進・管理体制見直しによる収益構造の強化に取り組みます。経営戦略の実現に向けて創意工夫を実践し、経営資源の適正配分と経営戦略の浸透を通じて地域・お客様に向き合う風土をより強固なものにします。

収益構造の強化

◆ ROEとPERを意識した経営の実現

管理会計の共通化検討
アセット対比リターンの向上
内部格付け手法の導入検討

◆ 収益機会の拡大

市場部門：機動的なリスク量操作による総合損益確保
G会社：グループ総合力を活かした課題解決
他行連携・外部リソースを活用した効率化・収益拡大

◆ 創意工夫の実践に向けた行内プロセスの抜本的見直し

業務の見える化を通じた業務削減・見直し、DX
経営戦略に連動した人員のシフト
計画実現に向けた仕組の導入

経営資源の適正配分

◆ 経費の適正化

経費の見える化、牽制機能の構築、経費削減の推進

◆ ファシリティマネジメントの高度化

営業戦略に即応した良質な店舗・社宅等の計画的開発

◆ 環境負荷軽減に向けた取組強化

CO2排出量の削減、ロードマップの遂行・情報開示
サステナビリティリテラシーの向上・人材育成

◆ 内外ブランディングの強化

グループの一体感醸成に資する情報共有態勢の確立
社員価値の創造に向けたインターナルコミュニケーションの促進

(5) 市場部門の体制強化

金融環境変化のなかにおいても安定的に収益を上げるための戦略的体制整備とそれに向けた専門人材育成を推進します。市場運用部門のノウハウを積極的に情報発信し、営業店・お客様の金利観の醸成を図ります。

戦略的な組織体制整備

ステークホルダーへの情報発信

本部
・
K
F
G

【一体運営の強化】

- ◆ 戦略的な体制整備 (ALM運営・リスク管理等)
- ◆ 対顧部門マーケット知見活用
(金融資産コンサルティング部・九州FG証券)
- ◆ 市場・外為DX化 (デジタル統括部)
- ◆ KFG新市場システム導入検討

【行内マーケット リテラシーの強化】

- ◆ 休日セミナー
- ◆ 運用現場からの市場情報発信
- ◆ 新入行員研修・各職位別研修の拡充
- ◆ 市場人材の発掘

営業店

人材育成

【市場・ALM専門人材育成】

- ◆ キャリアパス見直し
(市場金融部及び運用担当のキャリア早期化)
- ◆ 外部研修の拡充、実施

【地域・お客様との リレーション強化】

- ◆ 学生向け情報発信の強化
(インターン、大学出張講義等)
- ◆ 採用リクレーター活動の開始
- ◆ 法人顧客向け情報発信継続(経友会等)

地域・お客様

5. 総合予算

利益計画【億円】	2024年度	2025年度	2026年度
業務粗利益	538	585	630
うち資金利益	488	525	562
うち役務等利益	65	68	70
うち国債等関連益	5	5	5
その他業務収益費用	△20	△12	△7
一般貸倒引当金(△)	5	0	0
経費(△)	355	360	366
人件費(△)	169	170	175
物件費(△)	161	164	166
税金(△)	24	25	24
業務純益	177	225	264
コア業務純益	177	220	259
臨時収支	△6	△4	△3
うち株式等売却損益	15	15	15
うち個別貸倒引当金(△)	25	20	20
経常利益	171	220	261
当期純利益	119	153	180

経営指標【億円】	2024年度	2025年度	2026年度
当期純利益	118	153	180
連単倍率(当期純利益)	1.01	1.02	1.01
コア業務純益	177	220	259
顧客向けサービス業務利益	108	131	157
役務利益比率(%) ※1	12.28	11.73	11.30
OHR(%)	66.13	61.55	58.08
修正OHR(%) ※2	66.75	62.08	58.55
株主資本ROE(%)	3.92	4.93	5.59
連結株主資本ROE(%)	3.70	4.66	5.29
RORA(%) ※3	0.42	0.53	0.61
自己資本比率(%)	10.80	10.76	10.91
コア資本	3,147	3,249	3,373
リスク・アセット	29,120	30,173	30,911

※1：役務利益比率＝役務等利益÷コア業務粗利益（業務粗利益－国債等債券損益）

※2：修正OHR＝経費÷コア業務粗利益（業務粗利益－国債等債券損益）

※3：RORA＝株主資本ROE×自己資本比率

第9次中期経営計画

2024年度 - 2026年度



鹿児島銀行

Kagoshima Bank



九州フィナンシャルグループ

