第6次 経営戦略計画

(略称:第6次マスタープラン)

平成27年4月~平成30年3月



第6次経営戦略計画のスタートにあたって

頭取上村 基宏

当行は、平成27年4月から3年間にわたって第6次経営戦略計画(略称:マスタープラン)を展開していきます。 平成12年4月の第1次経営戦略計画スタート時には4兆円であった預金と貸出金の合計額が、15年の歳月を経て、6兆円を 越えるまでになりました。さらに、平成27年10月には、肥後銀行との持株会社による経営統合を実現させる予定です。

まさに、新たな競争ステージにおける鹿児島銀行の船出となります。

本マスタープランは、地域やお客さまそして当行の未来を永続的に輝けるものにしたいという強い想いを形にしたものです。 この想いを実現するために最も大切なのは、「行動する」ということです。行動してはじめて、鹿児島銀行の存在が認められ、 新しい未来を切り拓くことができます。

また、皆さん一人ひとりの日々の行動の積み重ねが、鹿児島銀行という組織を動かしていきます。皆さん一人ひとりの知識・ 知恵・経験が組織を成長・向上させていきます。個々人の成長の可能性は、皆さんに平等に与えられています。あとは自らが熱 意を持って、不断の努力を重ねていくしかないのです。

当行を含め地域のお客さまを取り巻く環境は厳しさを増していきます。しかし、この地域に生きるお客さまの毎日の中に我々の「仕事の現場」は存在しています。そして、我々はここから逃げることはできません。この3年間で我々が問われるのは、地域金融機関としての責務を果たそうとする「ひたむきさ」です。

『地域にとって"なくてはならない"銀行』 お客さまにこう言って戴けるよう全役職員の英知と行動を結集させ、自らの仕事に信念と覚悟を持って、計画の実現に取り組んでいきましょう。

企業理念

1. 地域とともに歩み、地域社会の発展に貢献する。

(地域貢献)

当行の発展には、営業基盤である地域社会の発展が不可欠である。地域 のニーズに応えた企業活動や社会貢献活動を展開することで、地域経済の 活性化や地域文化の向上を実現し、以って地域社会の発展に貢献する。

2. お客様のニーズに応え、お客様の満足を高める。

(顧客志向)

サービス業としての原点はお客様にある。常にお客様のニーズを把握しつつ良質かつ適切な金融サービスの提供を行うことにより、お客様の高い満足感の実現に努める。

3. 健全経営を堅持し、信頼される企業となる。

(健全経営)

「資産の健全性確保に努めながら、適切な利益を追求する」とともに「透明度の高い企業経営および高い倫理観をベースとした企業活動を実践する」ことにより、お客様・地域社会・株主の信頼に応える。

4. 自由闊達で創造性に満ちた企業風土を築く。

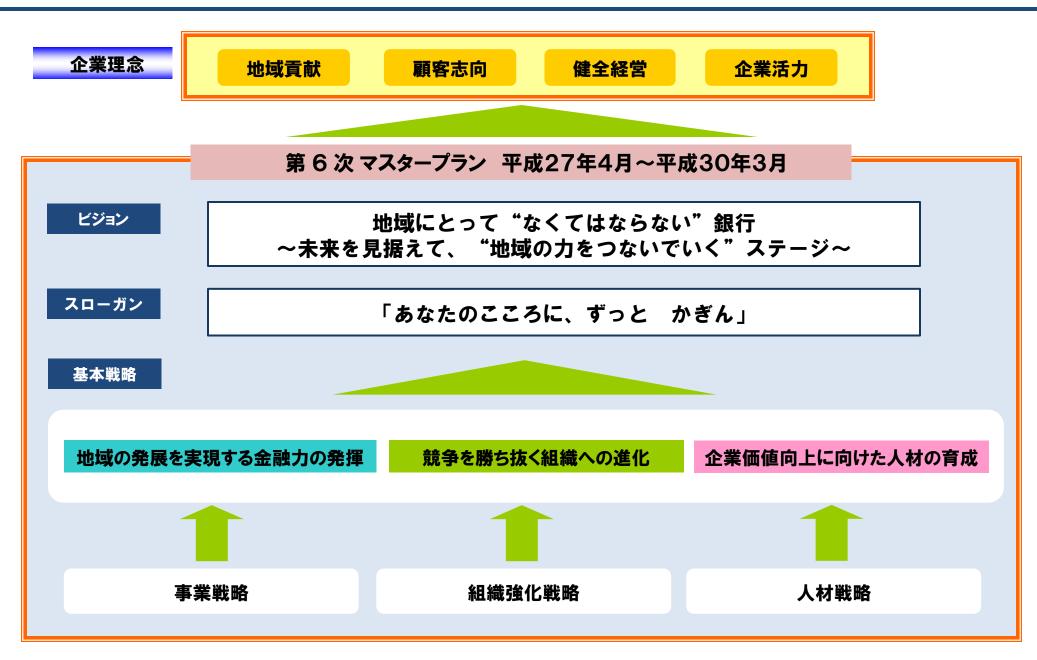
(企業活力)

サービスを創造する源泉は人である。自由闊達で活気ある職場をつくり、創造性に富んだ思考とスピーディーに行動する人材を育み、絶えず自己革新に努めるような企業風土を築いていく。

目次

1. 第6次マスタープランの計画体系	•••1
2. ビジョン	•••2
3. スローガン	•••3
4. 第6次マスタープランのねらい	•••4
5. チャレンジ目標	•••6
6. 地域の発展を実現する金融力の発揮	···7
①法個一体型営業による総合取引推進の強化	8
②金融力による地域企業の経営支援強化	9
③地域内外の経済好循環創出	···10
④お客さまとの取引深化と接点拡大	•••11
⑤市場運用収益の向上	···13
7. 競争を勝ち抜く組織への進化	···14
①競争力の高い強靭な組織への変革	···15
8. 企業価値向上に向けた人材の育成	···16
9. 肥後銀行との経営統合について	···17
《付表》	
経営統合における第6次経営戦略計画の位置付け	···18

1. 第6次マスタープランの計画体系



『地域にとって"なくてはならない"銀行』

~未来を見据えて、"地域の力をつないでいく"ステージ~

第6次マスタープランでは『地域にとって"なくてはならない"銀行』を目指していきます。銀行は本来、預金を集めて貸出を行う「間接金融」を担っており、資金の貸し手と借り手を『つなぐ』役割を果たしています。つまり、我々、銀行の仕事の本質は「つなぐ」ということであるといえます。近年は、銀行を取り巻く環境の急激な変化から、「つなぐ」ためのツールがヒト・モノ・カネ・情報・技術などへと広がっています。第6次マスタープランでは、これらのツールを駆使して、これまで以上に「つなぐ」という行動に徹底的にこだわりたいと思います。

地域に点在する各プレーヤーの「出会い」を演出し、新たな価値を生み出すことで地域の発展に貢献することが我々の重要なミッションと言えます。



3. スローガン

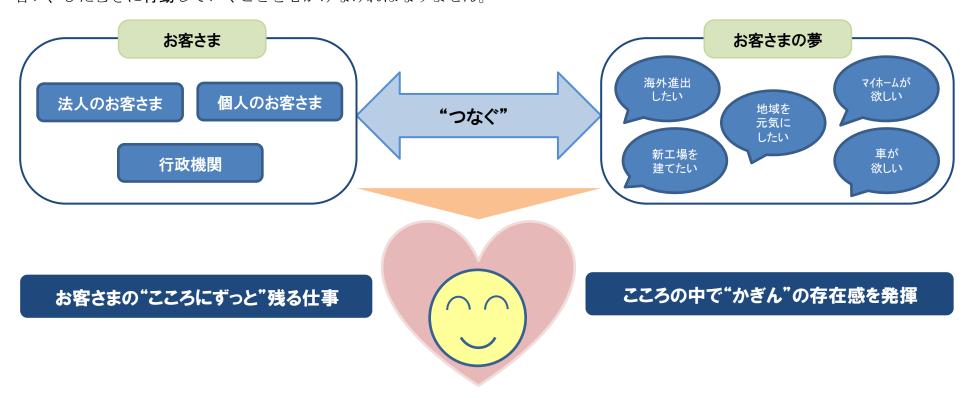
『あなたのこころに、ずっと かぎん』

第6次マスタープランでは、スローガンを**『あなたのこころに、ずっと かぎん』**として、我々の想いをお客さまに伝えていきたいと思います。

お客さまに、「何か相談事があったら、まず"かぎん"に声をかけよう。」と思っていただけるように、お客さまのこころの中で我々は常に存在感を発揮していなければなりません。そのためには、我々一人ひとりが**『お客さまのこころにずっと残る仕事**』を積み上げていかなければならないということです。

銀行の仕事は、「お客さま」と「お客さまの夢」をつなぐ仕事であるとも言えます。だからこそ、お客さまの夢のために、自ら の心血を注いだ仕事は、必ずお客さまのこころに響くはずです。

自らが取り組む仕事を、ひとつでも多く『お客さまのこころにずっと残る仕事』にできるように、我々は真摯にお客さまと向き合い、ひたむきに**行動**していくことを心がけなければなりません。



4. 第6次マスタープランのねらい

我々、地域金融機関を取り巻く環境は、人口減少に伴う様々な問題の顕在化や、県境を越えた他金融機関との競争激化など、今後、一層厳しさを増していきます。このまま何も行動しなければ、我々を待ち受けているのは、地域経済の縮小による営業基盤の衰退という未来です。

ただ、「これからの未来がどうなるかは、今を生きる我々がどう行動するかにかかっている」とも言えます。だからこそ、我々は 愚直にそして懸命に「地域のためにお客さまのために何ができるのか」と、地域やお客さまの課題を自らの課題と捉え、「強烈な当 事者意識」を持って、自らが考え行動し続けなければならないのです。



4. 第6次マスタープランのねらい

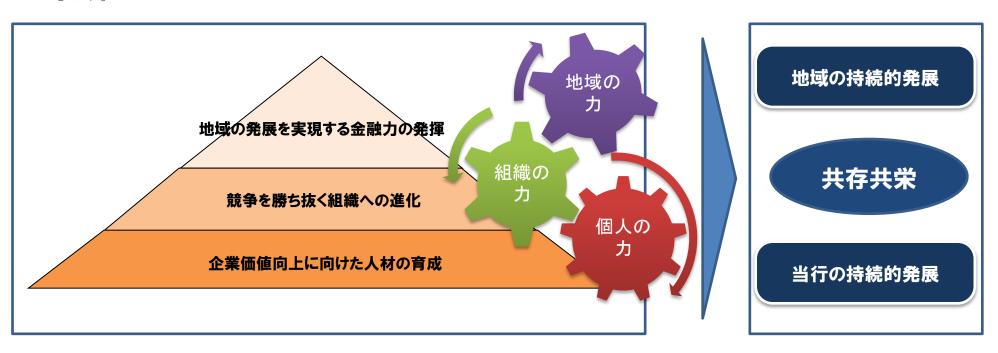
第6次マスタープランは、『未来を見据えて、地域の力をつないでいくステージ』として戦略を策定しました。地域の持続的な発展のために、当行のあらゆる経営資源を駆使して、銀行の仕事の本質とも言える「つなぐ」ということに全力を注いでいきます。

地域金融機関の存在意義ともいえる地域活性化のために取り組むべきことは、地域経済に好循環を創出することです。そのためには、これまで培ってきた多様かつ先進的な『**金融力を発揮**』する必要があります。

さらに、厳しさを増す競争環境において生き残るには、企業としての弾力性やリスク耐性を向上させる一方で、お客さまに選ばれ続けるために、機動性や生産性、ブランド価値をさらに向上させ、『強靭な組織へ進化』しなければなりません。

また、人材こそが企業活動の根幹を成すものであり、他者との差別化を生む重要な経営資源です。企業価値を向上し、全てのステークホルダーから選ばれる存在になることを目指して、『**人材の育成**』に取り組んでいきます。

当行は、第6次マスタープランでの取り組みを通じて、個人の力、組織の力、地域の力を高め、地域との**『共存共栄』**を実現していきます。



5. チャレンジ目標

第6次マスタープランの結果指標として地域指標および収益性指標・効率性指標・健全性指標をチャレンジ目標に掲げ、達成へ向けて戦略を実践していきます。

地域指標

地域の預金平残 40,340億円(26年度見込み比+5,623億円)

預金地域シェア 鹿児島 48.5%(26年度見込み比+1.5%) 宮 崎 10.0%(26年度見込み比+4.5%)

<u>地域向け貸出金平残 25,590億円(26年度見込み比+3,638億円)</u>

貸出金地域シェア 鹿児島 45.5%(26年度見込み比+0.5%) 宮 崎 15.0%(26年度見込み比+3.5%)

収益性指標

コア業務純益 190億円以上(26年度見込み比 +32億円)

コア業務純益=業務粗利益-経費-国債等関連益

預金や貸出金、有価証券運用等であげた利益(業務純益)から一時的な変動要因を除いた、銀行の本来業務での収益力を表す指標

ROE 5.0%以上(26年度見込み比 +0.28%)

※ROE(Return on Equity:株主資本当期純利益率)

※株主資本=資本金+資本剰余金+利益剰余金-自己株式

効率性指標

OHR 65.0%未満(26年度見込み比 △4.8%)

コア業務粗利益(資金利益・役務取引等利益など)

※OHR(Overhead Ratio:コア業務粗利益経費率)

健全性指標

コア資本

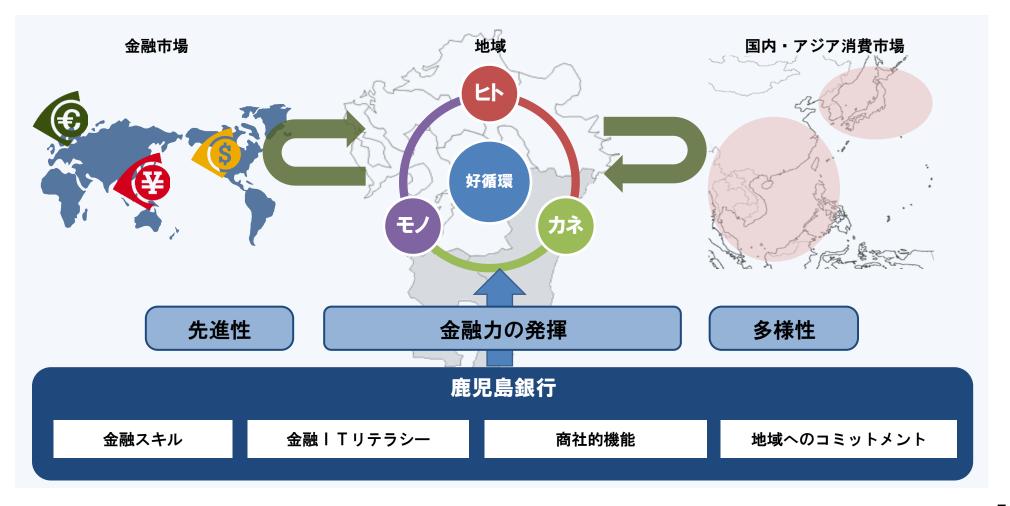
自己資本比率 11.5%以上(26年度見込み比 △0.31%)

自己資本比率= -----リスク資産

6. 地域の発展を実現する金融力の発揮

第6次マスタープランでは、縮小が予想される地域経済を維持・拡大するために、当行の持つ経営資源を投入していきます。 当行はこれまで、新しい資金供給手法の確立やKeyManなどのITインフラの開発、地方自治体と連携した地域活性化の取組 みなど、新しいコトを考え実践することで「金融力」を培ってきました。培っていく過程で我々が学んだことは、「リスクを冒して でも新しいコトを考え実践することには、必ず価値がある。」ということです。

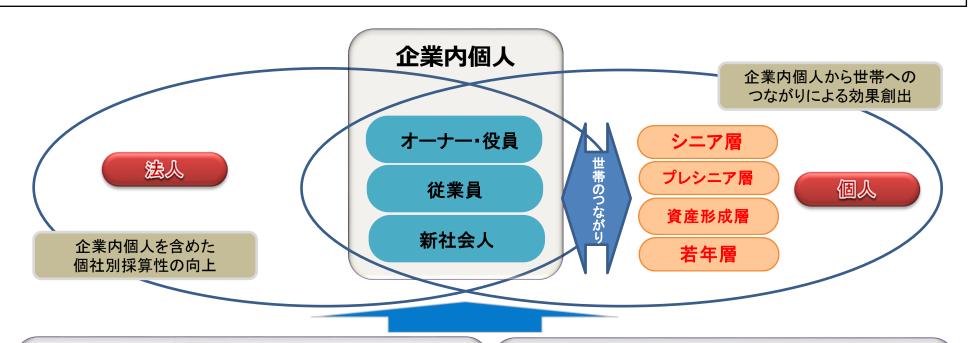
第6次マスタープランで当行は、先進性と多様性にさらに磨きをかけた「金融力」を発揮することで、地域特性を活かして地域内 外のヒト・モノ・カネの好循環を生み出す原動力となっていきます。



6-1. 法個一体型営業による総合取引推進の強化

第6次マスタープランでは、これまで取り組んできた法人、個人のお客さまに対する総合的な取引拡大を引き続き推進するとともに、"法人・個人部門一体となった営業(法個一体型営業)"に取り組み、企業内個人を含めた個社別採算性の向上や企業内個人から世帯へのつながりによる 波及効果の創出を目指します。

本取組みにより取引先企業への事業・金融ソリューションの一環として、オーナー・役員や従業員等に対するライフサイクルに応じた金融サービスを"ワンストップ"で提供し、総合取引のさらなる深化を図ります。



法人・個人部門一体となったワンストップ営業の強化

企業内個人取引を含めた法人メイン化推進

職域営業による企業内個人向けクロスセル推進

事業承継・相続支援への取組み強化

総合取引推進・職域営業に向けた体制構築

法個一体型総合取引推進システムの構築

職域向け商品の開発・職域WEBの導入

ワンストップ営業が可能な人材の育成

※職域WEB : 企業内個人向け総合取引推進ツール

6-2. 金融力による地域企業の経営支援強化

当行は地域密着型金融推進の柱として「営業利益改善支援活動」の推進・発展に取り組んできました。第6次マスタープランでは、これまでの活動により蓄積された情報・ネットワークを活用し、"ライフステージ"セグメントを重視した事業・金融ソリューションの強化に取り組むことで「営業利益改善支援活動」の実効性を高めていきます。また、地域経済の維持・発展という地域金融機関の使命として"事業承継支援"を中心に、九州No 1 の事業・金融ソリューション機能の発揮を目指します。

さらに、上記に加え、ワンストップ営業の実践や営業店・本部一体となった個社別サポートの強化による顧客コンタクトの質の強化に取り組むことで、貸出シェアメイン先の増強や新規取引先の拡大を図ります。

ライフステージに応じた事業・金融ソリューションの強化

お客さまのライフステージ

創業期

成長期

成熟期

営業利益改善支援活動の進化

創業支援

- ◆事業計画・ビジネスモデル構築
- ◆資金調達(制度融資・補助金等)
- ◆第二創業・M&A

財務改善支援

- ◆経営改善計画策定
- ◆モニタリングによる経営改善
- ◆資金調達(事業再生ファンド等)

本業支援

- ◆売上利益向上
- ◆事業計画策定
- ◆M&A

事業承継支援

- ◆事業承継
- ◆M&A

外部機関との 連携強化 情報・ノウハウの 有効活用 公的支援施策 の活用

顧客コンタクトの質の強化によるシェアアップ促進

ワンストップ営業の実践

営業店・本部一体となった個社別サポートの強化

貸出シェア管理による当行メイン先の増強

外部機関連携・商流活用による新規取引先の拡大

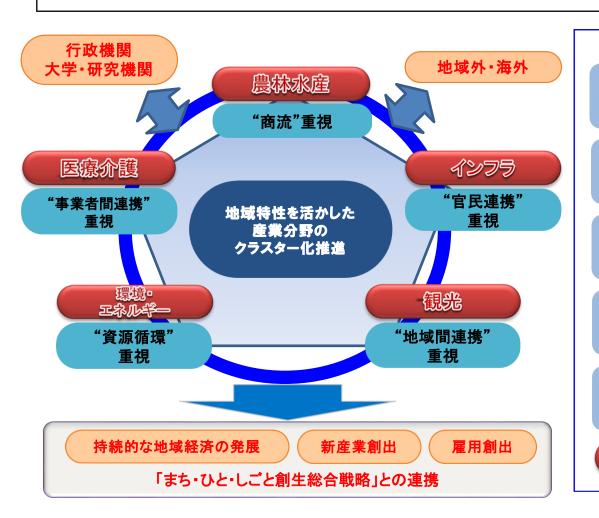
地域向事業性貸出金平残 11,740億円(+1,215億円)



6-3. 地域内外の経済好循環創出

これまで当行はアグリクラスター構想のもと、地域産業振興の積極支援に取り組んできました。第6次マスタープランでは、「農林水産」「医療介護」「環境・エネルギー」「観光」の4分野に、今後成長が見込まれる「インフラ」を加えた5分野に対して、これまでの取組みの中で蓄積した「情報・ノウハウ」を最大限活用し、各産業分野のクラスター化・連携強化による相乗効果の創出を目指します。

さらに各分野の特性を踏まえ、「農林水産分野」は商流、「医療介護分野」は事業者間連携、「環境・エネルギー分野」は資源循環、「観光分野」は地域間連携、「インフラ分野」は官民連携をそれぞれ重視して取り組みます。さらに、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」との連携を図りながら、地域内外の経済好循環を創出し、持続的な地域経済の発展に貢献します。



産業分野ごとの取組み

農林水産分野

- ◆第2次・第3次産業者への関与強化
- ◆林業、水産業への取組み強化

医療介護分野

- ◆2025年モデル・病床機能再編等に対する経営サポート
- ◆地域包括ケアシステム構築に向けた事業者間連携サポート

環境・エネルギー分野

◆電力小売市場の自由化を契機としたエネルギーの 地産地消推進

観光分野

- ◆各地域間の連携強化による地域ブランドの向上
- ◆域外経済との連携・情報発信の強化

インフラ分野

◆PPP/PFI事業への取組み強化

5つの産業分野の連携強化による相乗効果創曲

6-4. お客さまとの取引深化と接点拡大

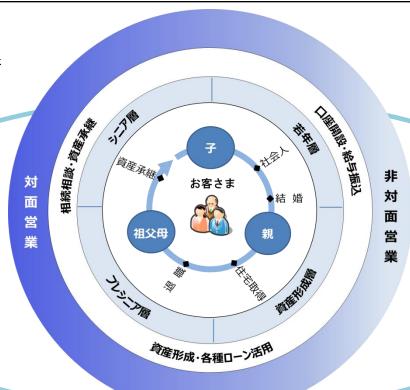
第6次マスタープランでは、これまで取り組んできたお客さま個人のライフサイクルに応じた金融サービスの提供に加え、祖父母、親から子へと世帯をつなぐ金融サービスを提供し、あらゆるサービスを一人で受け付けられるワンストップ営業の実践により、お客さま一人ひとりとの取引を密接にする「取引の深化」を図ります。また、営業店を中心とした対面営業と様々なチャネルを活用した非対面営業の特性を組み合わせた効果的なチャネルの連携により営業生産性を向上させ、あらゆる層の幅広いお客さまとの「接点の拡大」を図ります。

【 ライフサイクルマネジメント 】

お客さま個人に加え、その世帯のニーズに対応した 世帯ぐるみの金融サービスの提供

【 対面チャネル 】

- ・営業店
- ・個人プラザ
- ・ローンセンター



【 非対面チャネル 】

- ・ATM ・eバンクセンター
- インターネット支店
- インターネットバンキング等

♪ ラ イ フ サ イ ク ル に 応 じ た 金 融 サ ー ビ ス の 提 供

- ▶ 対 面 チ ャ ネ ル と 非 対 面 チ ャ ネ ル の 連 携 に よ る 営 業 展 閉
- ▶ 営 業 生 産 性 の 向 上 ・ ワ ン ス ト ッ プ 営 業 が 可 能 な 人 材 の 育 成

お客さまとの取引深化

お客さまとの接点拡大

お客さまとの取引深化

お客さまとの接点拡大

ライフサイクルに応じた金融サービスの提供

◆多様な世帯ニーズに対応した 金融サービスの拡充

- ◆インターネットの活用による金融サービスの拡充
- ◆金融商品の付加価値拡充および利便性の向上

対面チャネルと非対面チャネルの連携による営業展開

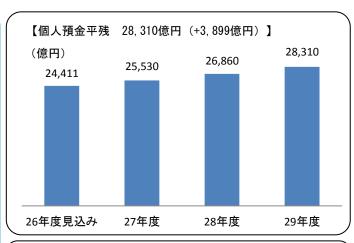
◆チャネル連携によるお客さまとの 関係強化

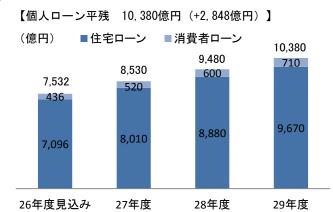
- ◆アウトコール・プロモーションの強化
- ◆インターネット支店の構築
- ◆職域営業による企業内個人向けクロスセルの推進
- ◆職域向け商品の開発、職域WEBの導入 ※職域WEB:企業内個人向け総合取引推進ツール

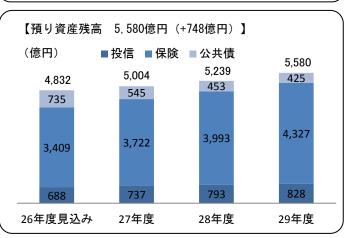
営業生産性の向上・ワンストップ営業が可能な人材の育成

- ◆事務手続き簡素化による営業活動の効率化
- ◆祖父母、親から子へと世帯をつなぐワンストップ営業が出来る行員の育成 ※ワンストップ営業:あらゆる金融サービスの受付を一人で行う営業

個人取引の営業基盤の強化・拡大







6-5. 市場運用収益の向上

第6次マスタープランでは、不確実性の高い市場環境に対応するため、「運用スタイルの変革」と「収益構造の変革」に取り組みます。リスクコントロールの強化や市場環境の変化に迅速に対応できる体制を整備し、積極的なリスクテイクを行うことで、有価証券利息配当金に関連損益等を加えたトータルでの収益の向上を目指します。

不確実性の高い市場環境

- ・日米欧で異なる金融政策
- ・長引く低金利環境
- ・高まる将来的な金利上昇リスク

運用スタイルの変革

長期保有を前提とした運用 ⇒ 相場動向に応じた柔軟な運用

収益構造の変革

国内債券利息中心 ⇒ 外国債券利息や関連益等へ収益源を多様化



主な施策

分散投資の推進

- ・市場環境やポートフォリオ分析に基づく資産配分見直し
- 分散効果によるリスクコントロール

機動的な投資

- •相場変動を捉えた機動的な売買と「含み益」の実現化
- ・残高調整によるリスクコントロール

運用の多様化

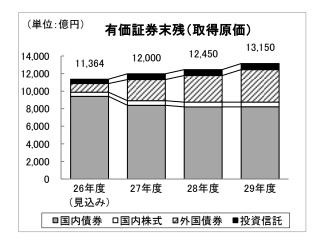
- ・短期金融市場や新たな投資手法の活用
- ・リスクのヘッジ・変換によるリスクコントロール

◆分析の高度化

・相場変動の前兆把握

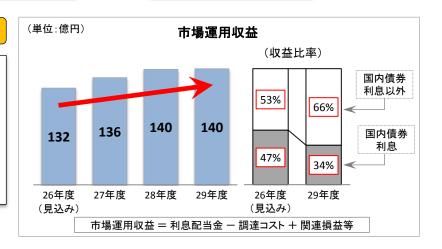
◆リスク管理体制の充実

- モニタリングの強化
- •情報共有の強化



運用のポイント

- ・国内債券利回りの低下
 - ⇒国内債券への投資を抑制
- ・高利回り資産(外国債券・J-REIT等) への投資拡大
 - ⇒利息配当金を増強
- ・投資信託や株式の入替推進
 - ⇒関連益を増強

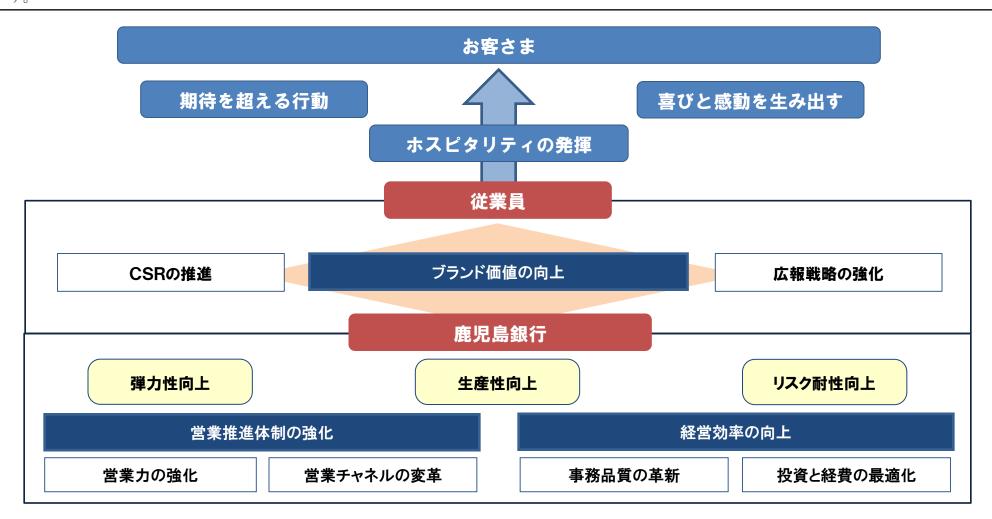


7. 競争を勝ち抜く組織への進化

今後ますます激化する競争を勝ち抜いて生き残るためには、競争力の高い、より強靭な組織へと進化する必要があります。

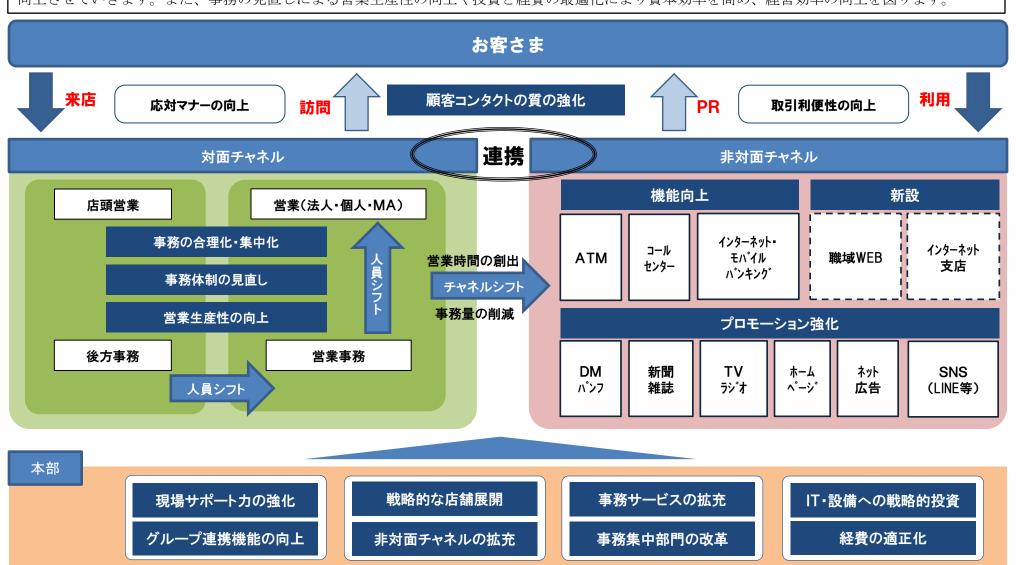
第6次マスタープランでは、これまで築いてきた健全な財務基盤をベースに、営業推進体制の強化、経営効率の向上へ取り組み、企業としての「弾力性」「生産性」「リスク耐性」を更に向上させていきます。

また、当行が永続的に存続していくためには、「鹿児島銀行」というブランドの価値を向上させる必要があります。当行は「おカネ」という形のない商品を取り扱うからこそ、お客さまとのつながりを大切に育ててきました。これからも、このつながりを育む中で、従業員一人ひとりがホスピタリティを発揮し、お客さまの期待を超える行動をすることで、ブランドの源泉といえる「お客さまの喜びと感動」を生み出すことに努めていきます。



7-1. 競争力の高い強靭な組織への変革

お客さまとの接点となる全てのチャネルを「現場」と捉え、お客さまがどのチャネルを利用しても、質の高いコンタクトを実現し満足度が高いお 取引ができるよう、営業推進体制を強化します。あわせて非対面チャネルを拡充し対面チャネルと効果的に連携させることで、お客さまの利便性を 向上させていきます。また、事務の見直しによる営業生産性の向上や投資と経費の最適化により資本効率を高め、経営効率の向上を図ります。



8. 企業価値向上に向けた人材の育成

第6次マスタープランでは、厳しい環境変化の中で重要な経営資源である人材の「質」向上のため、「銀行業はサービス業である」「基本があって高度な知識・能力が活かされる」という認識のもと、『社会人・銀行員としての基本』の徹底を図ります。 当行の行員一人ひとりが『社会人・銀行員としての基本』を再認識し、地域・お客さまのため絶えず成長する組織風土を醸成することで、これからの環境変化、お客さまのニーズの変化に対応します。

目指す人材像:地域のために自らを磨き、変化に挑戦する人材

お客さま

お客さまの利便性・満足度の向上

法個一体型営業

安心・便利な事務

地域社会への貢献

行員

高度な知識・能力を持つ人材の育成、 さらなる「質」の向上

自律的成長

働きがい

多様な働き方

社会人・銀行員としての基本 礼節・倫理観・情熱・向上心・ホスピタリティ

人事制度 · 人材育成 · 給与体系 福利厚生 · 労務管理 · 人事評価 人事部門では、地域のために自らを磨き、変化に挑戦する 人材を育成するとともに、行員一人ひとりの多様な能力を 最大限に発揮できる人事制度・育成体制を整えます。

行員が育つ組織風土の醸成

- ◆集合研修・派遣(OFF-JT)の充実
- 外部派遣(医療・農業・観光・環境・海外等)の さらなる充実
- かぎんパンキングカレッジ等行内研修の拡充
- ◆OJTによる共育の実現
 - ※共育:上司と部下が共に磨き育つこと
- ◆自己啓発への取組強化

行員の能力を引き出す仕組み作り

- ◆能力発揮度・職務に応じた処遇の実現
- ◆環境変化に対応できる人的流動性の確保

労働環境変化への対応

- ◆多様な能力を発揮できる働き方の実現・支援
- ◆メンタルケア、ヘルスケアの充実

9. 肥後銀行との経営統合について

当行は、熊本県を地盤とする肥後銀行と、将来の人口減少による地域経済縮小を見据え、地域および両行の課題を発展的に解決するために、経営統合を行うことといたしました。今回の経営統合は、地域に密着した営業を展開してきた健全な銀行同士の前向きな経営統合であり、我々は「進取の精神」で新たな地域金融機関の未来を切り開いていきます。また、経営統合によるシナジー効果を最大限に発揮し、地域および当行の持続的発展を実現していきます。

経営統合による規模の拡大により、磐石な経営基盤を確立し、両行の地元のみならず九州全域での存在感を発揮する

26年9月末時点	鹿児島銀行	肥後銀行	合算
総資産(連結)	3兆9319億円	4兆4556億円	8兆3875億円
預金残高	3兆4772億円	4兆308億円	7兆5080億円
貸出残高	2兆5274億円	2兆6158億円	5兆1432億円

健全な財務基盤をベースに両行の強みを活かすことで、統合効果を最大化させていく

営業基盤拡充 統合効果の最大化 地域金融機能拡充 経営効率化

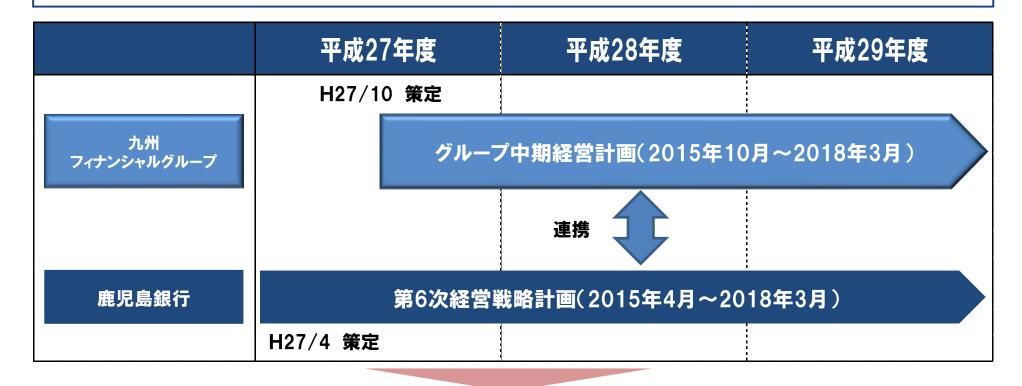
これまで取り組んできた地域密着型金融をさらに強化しつつ、 広域化・多角化による新しいビジネスモデルを構築

- ◆広域展開、事業エリアの拡大(九州全域・海外)
- ◆共同営業、戦略商品・サービスの開発
- ◆事業領域の拡大(証券子会社設立・信託業務取扱い等)
- ◆有価証券運用の多様化・機動性向上
- ◆スケールメリットを活かしたコスト削減策の実施

当行は、平成27年3月に肥後銀行と経営統合について、最終契約を締結しました。今後は、平成27年10月の持株会社『九州フィナンシャルグループ』設立へ向けての準備を進めながら、統合効果を発揮させるための「グループ中期経営計画」を策定していきます。

一方、第6次経営戦略計画(第6次マスタープラン)は、当行単独の経営計画であり、九州フィナンシャルグループの土台となる 当行のさらなる経営基盤強化を図るため、これまで以上に地域密着型金融を着実に遂行していくものです。

平成27年10月以降は、グループ中期経営計画と第6次経営戦略計画との連携を図り、肥後銀行と協調しての戦略を展開することで、持続可能な成長を実現していきます。



単独行ではなしえなかった戦略を実践することで、持続可能な成長を実現する

本資料には将来の業績に関する記述が含まれております。こうした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、経営環境の変化などにより目標対比異なる可能性があることにご留意ください。

