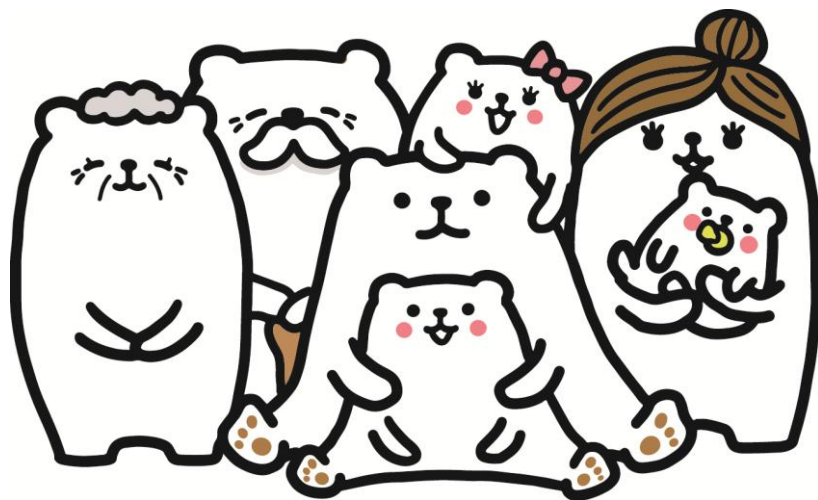


2021年度－2023年度

第8次中期経営計画



はじめよう、あたらしいコト。
鹿児島銀行



九州フィナンシャルグループ

1. 当行の基本姿勢	3
2. 計画概要	4
3. 戦略体系	5
4. 【事業戦略】地域総合金融機能の深化	6
5. 【事業戦略】地域産業振興機能の拡充	8
6. 【人材戦略】人づくりとエンゲージメント向上	11
7. 【ガバナンス戦略】K F Gビジネスモデルの確立	13
8. 【デジタル戦略】デジタル社会に向けたD X推進	16
9. 指標目標	22

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、コロナ禍など厳しい環境のなかであっても、**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」

企業理念

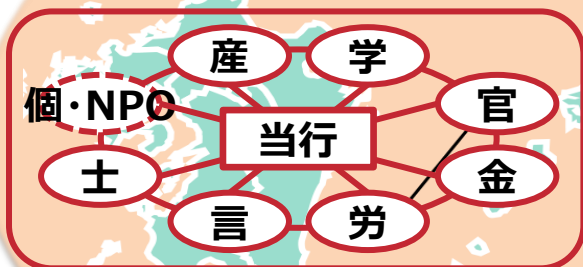
地域貢献
顧客志向
企業活力



健全経営

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



- ・お客様にしっかりと寄り添い、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
- ・社員にしっかりと向き合い、自己実現を
後押し

2. 計画概要

ビジョン	お客様・地域・社員とともに、より良い未来を創造する 『地域価値共創グループ』への進化		
名 称	第8次中期経営計画		
期 間	3 年間（2021年 4 月～2024年 3 月）		
基本方針	地域価値共創グループの実現に向けた改革		
基本戦略 ・ 戦略の柱	【事業戦略】 地域総合金融機能の深化	新常態における金融コンサルティング力の強化	
		金融機能の高度化による地域産業成長支援	
	【事業戦略】 地域産業振興機能の拡充	地域との協働による課題解決実践	
		地域商社機能の強化・創造	
	【人材戦略】 人づくりとエンゲージメント向上	価値共創を実現する人づくり	
		多様性の尊重と働きがいの向上	
	【ガバナンス戦略】 K F Gビジネスモデルの確立	組織構造・収益構造改革	
		S D G s ・ E S G の先駆的取組み	
	【デジタル戦略】 デジタル社会に向けた D X 推進	新たな体験・サービスの提供	
		プロセス改革による生産性向上	

3. 戦略体系

DXを活用した生産性向上（デジタル戦略）、組織・収益構造改革（ガバナンス戦略）により、営業部門へリソースシフトを行い、コンサルティングならびに地域課題解決への取り組みを強化（事業戦略）すると同時に、従業員の成長とエンゲージメント向上（人材戦略）を図る。

第8次中期経営計画

コンサル
強化

【事業戦略】

地域総合金融機能の深化

エンゲージ
メント向上

【人材戦略】

人づくりと

エンゲージメント向上

地域課題
解決

【事業戦略】

地域産業振興機能の拡充

リソースシフト

【ガバナンス戦略】

K F Gビジネスモデルの確立

組織・収益
構造改革

【デジタル戦略】

デジタル社会に向けたDX推進

生産性
向上

【社会的価値】の実現

地域のより良い未来

お客様の幸せ・想い

従業員の幸せ・成長

【経済的価値】の実現

コア業務純益

当期純利益

顧客向けサービス業務利益 等

4-1. 【事業戦略】地域総合金融機能の深化

戦略の柱 新常態における金融コンサルティング力の強化 ・ 金融機能の高度化による地域産業成長支援

- ・ 体制改革により、人員、時間等のリソースを捻出し、コンサルティング分野へシフト
- ・ グループ会社、外部パートナーとの連携やデジタル技術の積極的な活用により、事業性評価（法人）、ライフプランニング（個人）を起点としたコンサルティング強化を図り、各種ソリューションを提供

個人向けコンサルティング営業の強化

“ライフプランニング”を起点とした個人向けコンサルティング

遺言信託・遺産整理

投資信託・定時定額

平準払保険

個人型DC

Payどん

eバンクサービス・通帳アプリ

KFGアプリ

住宅ローン

消費者ローン

お客様・当行の成長

コンサルティング強化

個人
ビジネス

法人
ビジネス

D X 推進

グループ会社連携
外部パートナー連携

リソースシフト

体制改革

移転統合

店舗性格
変更

ユニット営業
体制構築

店舗形態の多様化・最適化

事業性評価のSHINKA（深化・進化）

信用リスクコントロール強化

“事業性評価”を起点とした法人向けコンサルティング

事業承継・M&A

経営改善支援

ファンド、私募債・医療機関債

創業・第二創業支援サポート

ビジネスマッチング

海外ビジネスサポート

医療・介護経営支援

アグリビジネス支援

ICT導入支援

基本戦略 地域総合金融機能の深化	
戦略の柱	主な施策
新常態における 金融コンサルティング力の 強化	■ 信用リスクコントロール強化 ・コロナ禍における抜本的な支援（事業再構築支援、金融支援 等） ・経営改善計画策定支援
	■ 個人向けコンサルティング営業の強化 ・相続への取組み強化、資産形成商品・投信・仲介の推進
	■ 店舗形態の多様化・最適化 ・ユニット営業体制の構築、店舗体制の効率化
金融機能の高度化による 地域産業成長支援	■ 事業性評価のSHINKA（深化・進化） ・新規先（創業先）の開拓、純預金先への取組み強化 ・事業性評価に基づく適正な貸出金利の確保 ・FA契約の獲得（事業承継・M&A・コンサル） ・ストラクチャードファイナンスの取組み強化 ・医業：医業承継・病床転換支援等各種ソリューションの提供 ・アグリ：有償コンサルティング事業の開始（AgriProの高度化）

5-1-1. 【事業戦略】地域産業振興機能の拡充

戦略の柱 地域との協働による課題解決実践

- ・官公庁、自治体、ビジネスマッチング提携先、外部パートナーの情報・ノウハウ等を活用しながら、九州経済研究所（KER）との連携を強化し、地域課題の解決ならびに新たな価値創造を実現



外部連携による地域産業の育成・活性化

地方創生に向けた自治体との連携

地域との協働による課題解決実践

外部パートナーとの協働による事業企画・実行

KER等連携による地域活性化策の企画・実行

産学官金連携による地域産業活性化策の企画・実行

再開発、公的インフラ事業等まちづくり事業のサポート

取引先の人材に関する課題解決支援

地域活性化事業会社への協力・支援

※地域活性化事業会社：春一番、鹿児島オリーブ、薩摩川内など

“連携先拡充”ステージ

“深化・発展”ステージ（第8次中期経営計画）

ビジネスマッチング提携先
（約130社）
外部パートナー連携開始

ビジネスマッチング提携先拡充

外部パートナー連携・活用

ソリューションメニューのDX化

情報集約・共有

本部・営業店一体での推進

これまで

2021年度

2022年度

2023年度

地方創生実現

地域産業活性化

地域プラットフォームへの
発展

5-1-2. 【事業戦略】地域産業振興機能の拡充

戦略の柱 地域商社機能の強化・創造

・県産品のブランディングならびに販路拡大支援（国内外）、観光産業発展に向けたサポートを強化し、「ヒト・モノ・カネ」の流れを活性化させ、地域資源・地域ブランドの価値向上を実現

海外取引サポート体制の構築

海外拠点（台北・上海）の活用

東南アジアネットワーク構築

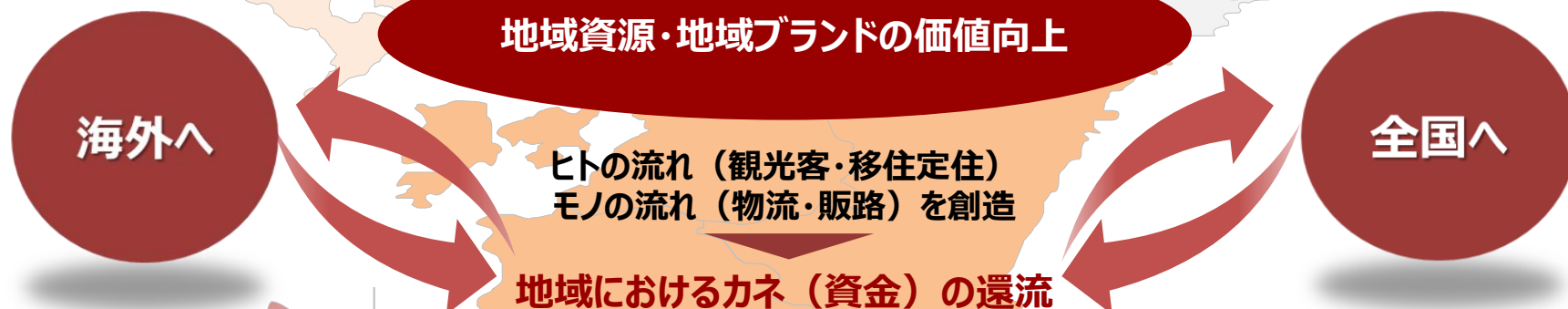
地元商社と連携した輸出入支援

県産品の販路拡大に向けたサポート

B to B、B to C による商談機会の提供

ふるさと一番利用による地産品の購買支援

外部パートナー等との連携によるブランディング支援



観光産業活性化に向けたサポート

観光客誘致に向けた施策支援

観光活性化策の企画・実行

地域版DMO等への協力・連携

“よかど鹿児島”による賑わい創出

来場者数増加に向けたイベント・広報実施

テナント稼働率向上による賑わい創出

レンタル・イベントスペースの有効活用



5-2. 【事業戦略】地域産業振興機能の拡充

基本戦略

地域産業振興機能の拡充

戦略の柱

主な施策

地域との協働による
課題解決実践

■ 地方創生に向けた自治体との連携・協働

- ・九州経済研究所（KER）との連携による地域活性化策の企画実行
- ・再開発、公的インフラ事業等まちづくり事業のサポート
- ・地域活性化事業会社への協力、支援

■ 外部連携による地域産業の育成・活性化

- ・外部連携先との協働事業の企画実行
- ・人材マッチングの推進、外国人技能実習生事業の推進
- ・一次産業事業者に対するソリューション提供

地域商社機能の
強化・創造

■ 地域資源地域ブランドの価値向上

- ・観光客誘致に向けた施策支援（地域イベントへの支援 等）
- ・観光活性化策の企画立案、実行（環境省関連 他）
- ・商談機会の提供（BtoB、BtoC）
- ・海外取引支援体制の構築
- ・外部パートナー等との連携によるブランディング支援
- ・「よかど鹿児島」の来場者増加に向けた企画・広報活動の実施、
レンタルスペース・イベントスペースの有効活用

6-1. 【人材戦略】人づくりとエンゲージメント向上

戦略の柱 価値共創を実現する人づくり ・ 多様性の尊重と働きがいの向上

- ・自律的キャリア形成の支援、学ぶ機会の充実を図り、「自己実現・成長・幸せ」を後押し
- ・多様な人材、多様な働き方を受け入れ、価値共創を実現する人づくりに注力

自律的な
キャリア形成

自己実現
成長・幸せ

学ぶ機会
の充実

人づくりと
エンゲージメント向上

多様な人材

課題解決
価値創造

多様な働き方

採用・オンボーディングプロセスの刷新

採用・育成の一貫体制

通年採用

ダイレクトリクルーティング

自律的なキャリア形成を促す仕組みづくり

研修体系見直し

経営人材育成

ポストチャレンジ導入

専門人材の育成

市場人材

デジタル人材

短期トレーニーの専門化

キャリアパスの多様化

新ジョブローテーション

コース体系見直し

女性活躍推進

シニア層活躍推進

兼業・副業の解禁

人事制度の再構築・高度化

新人事制度の設計、運用開始

6-2. 【人材戦略】人づくりとエンゲージメント向上

基本戦略

人づくりとエンゲージメント向上

戦略の柱	主な施策
価値共創を実現する 人づくり	■ 採用・オンボーディングプロセスの刷新 ・採用、育成の一貫体制およびオンボーディングプロセスの構築
	■ 自律的なキャリア形成を促す仕組みづくり ・研修体系の見直し ・ポストチャレンジ制度を活用したキャリア支援 ・経営人材育成研修の制度設計、運用開始
	■ 専門人材の育成 ・市場分野、デジタル分野等、専門分野における人材育成の強化
多様性の尊重と 働きがいの向上	■ キャリアパスの多様化 ・新ジョブローテーションの運用開始 ・新コース体系の運用開始 ・女性活躍推進方針の策定、施策の実施 ・シニア層活躍支援策の実施 ・兼業・副業運用開始
	■ 人事制度の再構築・高度化 ・新人事制度の設計、運用開始

7-1-1. 【ガバナンス戦略】KFGビジネスモデルの確立

戦略の柱 組織構造・収益構造改革

- ・組織改革、事務・店舗・システムコストの削減、不採算業務の見直し等により生産性向上を図り、収益ポテンシャルの高いコンサルティング分野等へリソースをシフト
- ・グループ会社のビジネスモデル改革ならびに銀行本体との連携強化を図り、連結収益を向上

組織構造改革

金融分野の生産性向上

収益ポテンシャルの高い分野へリソースシフト

【ガバナンス戦略・事業戦略・デジタル戦略】

- ・営業店における営業・事務体制の変革

【ガバナンス戦略】

既存の枠にとらわれないビジネスモデルへの改革

- ・各種重点施策の実現に向けたリソースシフト、収益事業拡充に向けた体制整備
- ・各種合理化のための外部機関との連携策の企画・実施

収益構造改革

トップライン拡大

【ガバナンス戦略・事業戦略】

役務利益の増強によるトップラインの拡大

収益構造改革による経営基盤の強化

【ガバナンス戦略】

グループ会社（連結先）のビジネスモデル改革

市場部門における安定収益の確保と
新しい収益源の創造

コスト圧縮

【ガバナンス戦略・デジタル戦略】

経費適正化の更なる推進

ファシリティマネジメントの展開

7-1-2. 【ガバナンス戦略】KFGビジネスモデルの確立

戦略の柱 SDGs・ESGの先駆的取組み

- ・気候変動に関する情報開示、CO2排出量削減に向けた取り組み等により、持続可能な企業経営と地域社会の実現を目指す
- ・エンゲージメント向上、コンプライアンス遵守により、高い倫理感を誇る組織風土を醸成

SDGsと整合した重要課題への取組みの更なる強化

課題重要	E 1. 環境にやさしい地域づくり	S 2. 全ての人を支える地域の基盤づくり 3. 全ての人が活躍する職場・地域づくり
施策重点	気候変動への対応	コンサルティング機能の高度化 エンゲージメント経営に向けた取組み
施策	【ガバナンス戦略】 ＜気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に基づく対応＞ ・Scopeの算定・開示 ・CO2排出量削減の推進・管理 ・気候変動に伴うシナリオ分析の実施	【人材戦略・デジタル戦略】 ・人材紹介・副業の業容拡張、ICT化支援等 【人材戦略】 ・エンゲージメント向上と高い倫理感を誇る組織風土の醸成
課題重要	G 4. 地域に必要とされる組織づくり	【ガバナンス戦略】 ・非財務情報の算定・開示の充実 ・グループ「人権方針」の制定 ・責任銀行原則（PRB）に基づく定期報告書の作成 ・サステナビリティ関連の行内周知・浸透方法の策定
施策重点	サステナビリティ経営の強化	

7-2. 【ガバナンス戦略】KFGビジネスモデルの確立

基本戦略

K F Gビジネスモデルの確立

戦略の柱

組織構造・ 収益構造改革

SDGs・ESGの 先駆的取組み

主な施策

- 既存の枠にとらわれないビジネスモデルへの改革
・各種重点施策の実現に向けたリソースシフト、収益事業の拡充に向けた体制整備
- グループ会社（連結先）のビジネスモデル改革
・事業領域拡大や連携強化を通じた組織・収益構造改革
- 収益構造改革による経営基盤の強化
・日銀OHR改善に向けた諸施策の進捗管理・報告
- 役務利益の増強によるトップラインの拡大
・コンサルティング、ソリューション提供による役務収益獲得
・事務手数料の新設・改定・減免引上げ
- 市場部門における安定収益の確保と新しい収益源の創造
- 経費適正化の更なる推進
・物件費、センター人件費の削減
- ファシリティマネジメントの展開
- 気候変動への対応（脱炭素への取組み）
・CO2排出量削減の推進・管理
- サステナビリティ経営の強化
・非財務情報の算定・開示の拡充
・PRB署名に基づく定期報告書の作成・提出

8-1-1. 【デジタル戦略】デジタル社会に向けたDX推進

当行を取り巻く環境変化

新型コロナウイルスの影響

- ・対面から「非対面・非接触」へシフト
- ・営業店の来店客数減少が顕著
- ・さらなるキャッシュレス進展の契機へ

デジタル技術の進展

- ・全国的なクラウドサービス活用本格化
- ・オープンAPIによる金融・サービス連携
- ・最新デジタル技術導入によるコスト削減

“デジタル”の役割変化

- ・デジタルは「リアルの補完」から「常に顧客と接点があるもの」へ変化
- ・リアルは「差別化チャネル」のひとつへ

グランドデザイン（目指す姿）

地域社会のデジタル化をリードする企業グループ

基本戦略

デジタル社会に向けたDX推進

戦略の柱

新たな体験・
サービスの提供

CX

お客様に“選ばれる”
最適なチャネルへ
～ “かぎん”体験 ～

地域
社会

地域デジタル
プラットフォーム構築

プロセス改革に
よる生産性向上

事務

利便性・生産性・収益性の
高い事務を
スリムな体制で実現

IT

デジタル戦略の実現に
向けたガバナンス・人材の
高度化

主要施策

非対面チャネル強化 ～“対面”の差別化～

データ活用によるコンサルティング展開

金融サービスプラットフォームの拡充

金融

地域におけるDX推進

非金融

営業店事務体制の変革

店舗機能の変革

ワークスタイルの変革

バックオフィス部門の変革

ITガバナンスの高度化

IT部門の態勢強化

最新デジタル技術の活用推進（クラウド・API）

8-1-2. 【デジタル戦略】デジタル社会に向けたDX推進

戦略の柱 新たな体験・サービスの提供 ①

- ・非対面チャネルの強化および対面チャネルの差別化により、各チャネルをお客様に“選ばれる”チャネルへと高度化
- ・各チャネル連携とデータを活用しパーソナライズされたコンサルティングにより、高い満足度につながる“かざん体験”を提供

非対面チャネル強化 ～“対面”の差別化～

非対面チャネル

お客様の目的に応じて“全てのお客様が利用しやすい”チャネルへ

有料



IB/FB

預金・
為替等



Web

ローン
申込・諸届



通帳アプリ

口座照会



Payどん

決済



KFGアプリ

非金融



ATM

現金取引

対面でしかできない手続き・相談業務



来店

対面チャネル（店舗）

“課題解決や安心感を得る”場所へ

デジタルで“人”を活かす



訪問



コールセンター



オンライン
対話

かざん体験

データ

データ活用によるコンサルティング展開

趣味/嗜好

行動

属性

銀行取引

外部データ

オープン
API

収集

分析

抽出

AI活用

パーソナライズされた提案

提案チャネル拡大



対面



コールセンター



SNS



アプリ



メール



...

顕在したお客様ニーズの掘り起こし

非対面チャネル

機能拡充によるUI・UX改善

利用促進に向けたアプローチ

対面との取扱手数料差別化

対面チャネル

店舗・ATM網の再構築

外部との連携・協力体制構築

店舗機能の見直し

データ活用

One To Oneサービス拡大・高度化

事業性評価手法の改革

オープンAPI・AIの活用

8-1-3. 【デジタル戦略】デジタル社会に向けたDX推進

戦略の柱 新たな体験・サービスの提供 ②

- ・金融サービスプラットフォームとしての“Payどん”の加盟店拡大、利用拡大および機能拡充等を通じて、地域のキャッシュレス化を推進
- ・自治体や取引先との連携により地域デジタルプラットフォームを構築し、地域におけるDXを金融・非金融両面で推進

金融サービスプラットフォームの拡充

金融

非金融

地域におけるDX推進

コロナ禍における“Payどん”推進

Pay
どん

営業店による
加盟店拡大

魅力向上による
ユーザーの利用拡大

さらに利用率を高める取組みヘシフト

取引先支援体制の強化

ビジネスマッチング提携先拡充

外部パートナー連携・活用

ソリューション
メニューの
DX化

利用促進に向けた機能拡充

ユーザーへのアプローチ強化に向けた機能付加
金融機能の付加による収益獲得

連携先の拡充

コロナ禍における「デジタル地域振興券」活用等提案
コンビニ、スーパー等導入に向けたマルチ決済端末対応

取引先のデジタル化支援

外部パートナーと連携したEC化支援（ビジネスマッチング）
取引先デジタル投資ニーズの創出（医業、農業、観光等）

行政サービスのデジタル化支援

各種証明手数料キャッシュレス導入
各種手続きのオンライン化



金融・非金融両面での地域へのコミット

自治体・商店街単位での
プラットフォーム構築

仕組みを県全域展開へ

8-1-4. 【デジタル戦略】デジタル社会に向けたDX推進

戦略の柱 プロセス改革による生産性向上 ①

・④、⑤、⑥、⑦により、スリムで利便性・生産性・収益性の高い事務体制を実現

④ 営業店事務体制の変革

5つの処理レス実現

窓口タブレット拡大

ペーパーレス

印鑑レス

タブレットへお客様自身での入力
行員のオペレーション操作減少

セルフ入出金拡大

現金タッチレス

行員のオペレーション後
顧客自身が現金処理

Web伝票推進

入力レス

検印レス

お客様が作成したQRコード
付きの伝票を処理

後方事務ゼロへ

お客様セルフ処理推進 ⇒ 1線完結

⑤ 店舗機能の変革

店舗規模や地域特性に
即した事務体制へ

事務体制のスリム化

パートを中心とした軽量化業務体制

ロビーコンシェルジュ配置

お客様を適切な場所・サービスへ誘導

オンライン相談窓口設置・活用

本部等が対応する高度な相談を
オンライン化へ

非対面チャネルへのシフト

IB/FB、通帳アプリ等の利用拡大

効果

営業店事務
相談業務への人員シフト

⑥ ワークスタイルの変革

コロナ禍における営業・
働き方改革の実現

デジタルデバイス活用

タブレット・スマホ機能の活用
非接触ツールの導入

行内業務のデジタル化

ペーパーレス・印鑑レス等の推進

⑦ バックオフィス部門の変革

徹底的なデジタル化による
事務フロー変革へ

集中事務のデジタル化

外部委託・共同化による適正化

効果

バックオフィス
事務コスト削減

8-1-5. 【デジタル戦略】デジタル社会に向けたDX推進

戦略の柱 プロセス改革による生産性向上 ②

- ・既存システムの廃止やスリム化、クラウド活用等により、システム全体の最適化を図り、投資と経費をコントロール
- ・デジタル戦略の実現に向け、IT部門の態勢強化および人材育成にも注力

ITガバナンスの高度化 ～システム全体の最適化・システム経費のコントロール～

廃止・スリム化

利用頻度・戦略に応じた
廃止・スリム化推進

クラウド活用

IT資産を所有から利用へシフト

システム共同化

情報系システムは原則統合

IT投資管理
プロセスの高度化

システム経費/年
50億円未満

効果

経営資源捻出

最新デジタル 技術の活用推進

スピード
コスト低減

クラウドサービス活用

API活用

顧客接点・
サービス向上

システム化企画

システム開発・導入

逐次改善

- ・アジャイル開発（良いものを素早く無駄なく）
- ・並行してセキュリティ面の強化が必要

WEB
会議

電子
契約

経費
精算

社内
SNS

クラウドサービス

クラウドサービスを利用してシステム化

WEB
会議

電子
契約

経費
精算

社内
SNS

顧客接点強化

業務効率化

お客様

一連の手続きが
シームレスに

事業者

様々な手続きを
ワンストップ提供

- ・CXの向上（顧客サービスの高度化）を推進
- ・連携先・提供機能の優先度を図りつつ推進

銀行

API基盤

様々な場面で必要な
銀行サービスをワン
オンリーに提供

口座
開設

残高
照会

入金

出金

送金

融資

預り
資産

届出
変更

戦略分野で「自行主体」「アジリティ(スピード)」を発揮

システムエンジニア
(既存分野)

システムエンジニア
(最新技術)

データ
サイエンティスト

ビジネス
プランナー

IT部門の態勢強化

IT部門主体のデジタル人材

全行横断的なデジタル人材

基本戦略

デジタル社会に向けたDX推進

戦略の柱

主な施策

新たな体験・サービスの提供

■非対面チャネル強化

- ・法人向け非対面チャネル推進による総合取引推進
- ・個人向け非対面チャネル推進

■データ活用によるコンサルティング展開

- ・個人向けコンサルティング態勢の強化

■金融サービスプラットフォームの拡充

- ・地域の決済基盤強化（Payどんユーザー、加盟店拡大等）

■地域におけるDXの推進

- ・取引先・地域のデジタル化支援

プロセス改革による生産性向上

■営業店事務体制の変革

■バックオフィス部門の変革

■ワークスタイルの変革

■ITガバナンスの高度化

■最新デジタル技術の活用推進

■IT部門の態勢強化

9. 指標目標

指標項目	最終年度目標 (2023年度)
コア業務純益	181億円
当期純利益	123億円
顧客向けサービス業務利益	86億円
役務利益比率	10%以上
OHR	65%以下
株主資本ROE	4%以上
自己資本比率	10%以上

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。

