

## Ⅱ. 第五次中期経営計画第2フェーズ

# 1. 第1フェーズの総括

## Ⅱ-1-(1) 第五次中期経営計画の概要

**計画期間** 2010年4月～2015年3月(5年間)

**第1フェーズ 2010年4月～2012年3月**

テーマ～「お客様第一主義の再構築 ↔ <sup>ふるさと</sup>故郷の再発見」

県内マーケットの徹底した調査・深耕により  
成長基盤の礎を再構築

**第2フェーズ 2012年4月～2015年3月**

環境適応に向け進化した人材とICTにより  
総合的に地域貢献する銀行グループの実現

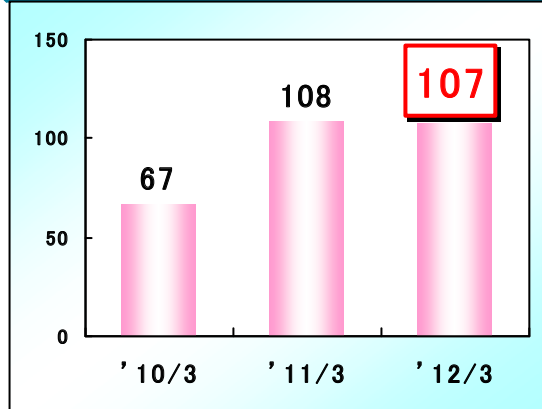
**基本方針**

1. 健全かつ強靱な経営体質の戦略的向上
2. 地元のお客様との稠密な取引の拡大・深化
3. 主体的で創造性豊かな人材の育成

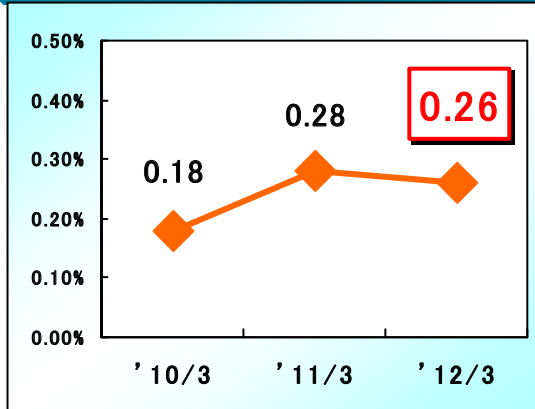
## Ⅱ-1-(2) 第1フェーズの成果①(指標目標)

- 当期純利益、ROA、Tier I 比率は中計第1フェーズ目標をクリア
- 業務粗利益、修正OHRは、市場金利低下の影響を大きく受けた

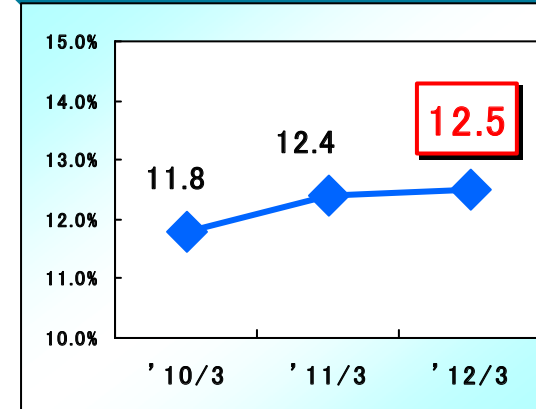
当期利益 目標100億円



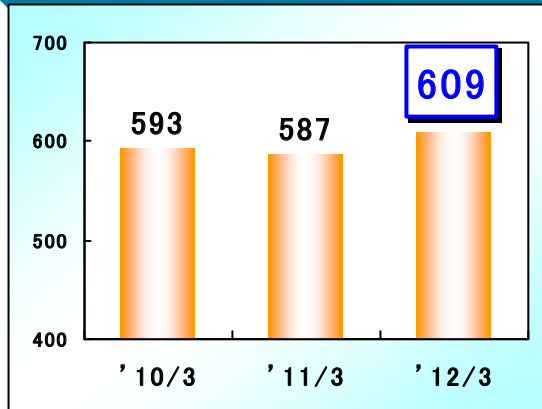
ROA 目標0.26%



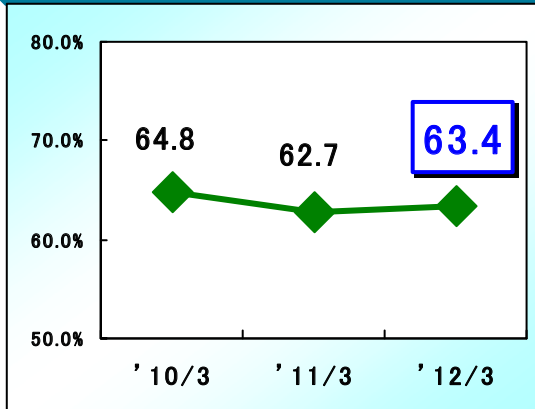
Tier I 比率 目標12.4%



業務粗利益 目標615億円



修正OHR 目標62.0%



■ ROA～当期純利益により算出

■ Tier I ～資本金、剰余金等により構成される基本的項目

■ 修正OHR＝経費÷業務粗利益  
※業務粗利益は債券関係損益を差し引いたものを使用

## Ⅱ-1-(2) 第1フェーズの成果②

### 地域経済活性化への取組み

- 関西以西（新幹線沿線）の地方銀行と連携強化し、販路拡大を支援

**ネットワーク商談会in大阪**  
参加企業20社・商談数103件  
全線開通を受け初めて参加

**2012くまもと産業ビジネスフェア**  
参加企業151社・来場者約1万人

**くまもと“食”の商談会2012**  
参加企業70社・商談数826件

### 農業・観光分野への取組み

**農業制度融資への積極対応**  
実行件数248件/金額4,754百万円

**観光セミナー**  
観光アドバイザーにより5回開催

**農業アドバイザーによるコンサル**  
農業参入28社・法人化4社

**ふるさと再発見セミナー・ツアー**  
15回開催・延べ3,200人参加

### 法人顧客への取組み

**経営支援の強化**  
経営改善計画策定支援

**地域密着型金融の推進**  
企業の課題解決支援

## Ⅱ-1-(2)第1フェーズの成果③

### ITインフラ整備

#### 顧客管理システム拡充

エリア・マーケティング  
マップシステムの導入

#### 融資トータルシステム拡充

ターゲット・マーケティング  
スコアリングモデルの充実

#### 行内ナビシステム拡充

情報共有化・業務の標準化

#### ワーキング・ツール拡充

仕事HP・行内共有データ運用開始

### 組織・制度改革

#### ガバナンス強化

執行役員制度・委員会制度

#### 営業店の主体的運営

計画実践運営

### 人材育成・活用

#### 教育制度改革

EPDCF・学習する組織

#### 戦略的人員配置

職務開発・女性行員管理職

### 第五次中期経営計画第1フェーズ

- 「お客様第一主義の再構築 ⇔ 故郷の再発見」をテーマとした県内マーケットの徹底した調査・深耕による成長基盤の礎を再構築
- 訪問件数の更なる増加やCRM等のインフラ整備を実施し、預貸金は順調に増加、中計第1フェーズ計量計画平残目標を達成

### 第五次中期経営計画第2フェーズ

- 組織・制度・ITインフラの整備は第1フェーズで着実に実施  
第2フェーズに進む「礎」は形成
- 環境適応に向け進化した人材とICTにより総合的に地域貢献する銀行グループの実現  
～従来の**現場・現実の視点**に加え、**中長期的な視点に立った双方向からの課題発見**により戦略策定



## Ⅱ-1-(4) 県内情勢

九州新幹線

### 2011年3月全線開通

- 開通後1年間の利用実績 (JR九州発表)  
博多⇔熊本間利用者数  
約896万人利用(前年比+37%)
- 観光客の動向 (地方経済総合研究所による推計値)  
'11年3月から'12年2月の県内宿泊  
客数は約62万人の増加

県内経済への波及効果195億円

### 関西方面との時間距離が短縮

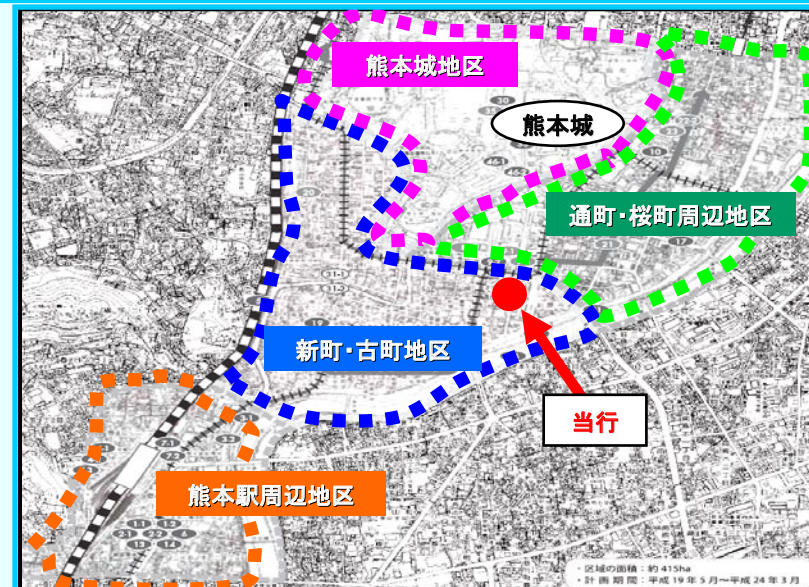


熊本市政令指定都市

### 2012年4月政令指定都市へ

- 市道と併せた国・県道の整備
- 市内交通基盤の整備
- コンベンション施設整備
- 学会等増加に伴う宿泊施設整備
- 政令市を睨んだ中心市街地再開発

社会インフラの整備





## 2. 第2フェーズ計画概要

## Ⅱ－2－(1)第2フェーズの基本方針・基本戦略

### 基本方針

1. 健全かつ強靱な経営体質の戦略的向上
2. 地元のお客様との稠密な取引の拡大・深化
3. 主体的で創造性豊かな人材の育成

### 基本戦略

1. 期間損益安定のための収益機会拡大
2. 経営品質向上にむけた業務・リスク管理機能の強化
3. グループを挙げた組織運営力と人間力強化

### 戦略

経営品質戦略

業務品質戦略

営業戦略

投資戦略

市場運用戦略

リスク管理戦略

人事戦略

テーマ

とも  
お客様と共に価値共創 ⇔ 最適な金融サービスの提供

5つの戦略性

価値共創

■お客様に評価され、当行の価値を見出してもらうことが、当行の企業価値向上につながる

伝統的ノウハウの  
発揮

■伝統的に形成してきた地域密着の力  
⇒県内の深掘りと同時に県外へ応用

新市場の開拓

■県内、県外未取引先の開拓及び当行グループ企業による取引を拡大

開拓を支える態勢

■新市場の開拓を支える制度システム、仕組み、教育態勢の充実

地域独自性発揮  
に向けた「行動」

■地元産業の独自性に注目し、地産地消支援やビジネスマッチングの精度向上などの具体的な行動により応援する姿勢

## 3. 主要戦略

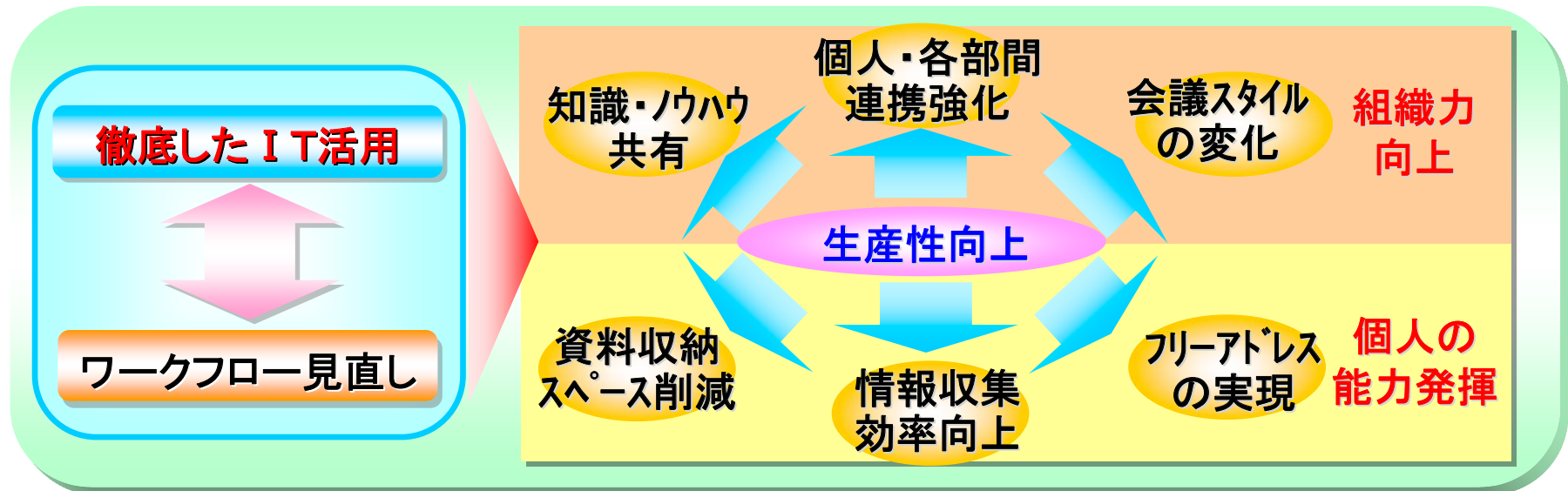
## Ⅱ-3-(1) 経営品質戦略-① 人間力の形成

- 教育インフラ整備拡充による組織的な教育態勢の充実・強化
- 「社会性」、「ナレッジ」、「スキル」の習得による**人間力**の向上



## Ⅱ - 3 - (1) 経営品質戦略 - ②ワークスタイルの変更 Higo Bank

■標準化されたシステムにより**ワークスタイル**を変更し、業務の生産性・安全性の向上を図る



### ITによるサポート

ターミナルサービス

WHP

Work  
HomePage  
～仕事ホームページ

顧客管理システム

CRM

Customer  
Relationship  
Management

融資トータルシステム

CTS

Credit & Corporation  
Total  
System



## Ⅱ-3-(2) 業務品質戦略—新営業店システム

- 新営業店システムの導入による徹底したIT化推進
- 待ち時間短縮、事務の堅確化による**顧客接点品質**の向上



人間力の形成とシステムインフラの充実による顧客接点品質向上

$$\text{顧客接点品質} = \text{接遇} \times \text{説明力} \times \text{待ち時間} \times \text{事務の堅確性}$$

## Ⅱ-3-(3) 営業戦略-①グループ営業連携

- グループ会社との連携によるソリューション営業の強化
- グループ全体での**総合的な収益機会**の確保を図る



## Ⅱ-3-(3) 営業戦略-② 拠点別戦略

- 全営業店を地域特性により拠点別に8パターンに分類
- 拠点別の**マーケットに合った戦略の展開**を定着化

「営業店の特性」・「地域の特性」に基づく拠点分類

### 特性の検証

他行競合  
世帯増減  
営業店特性  
外部環境変化

### 拠点別分類

熊本市

郡部

福岡地区

九州県外

東京・大阪

本店営業部

### 拠点別戦略策定

#### 熊本市

- 戦力を重点配分し全方位展開

#### 郡部

- 進出企業ニーズへ積極対応
- 新幹線沿線沿いの立地を活かした預り資産・住宅ローン増強

#### 福岡

- 県外重要拠点として位置付け
- 事業資金に加えリテール本格化

## 拠点別戦略を明確化し営業力を強化

戦略的人員配置 ・ 推進項目絞込み

預り資産推進、個人ローン推進等展開の方向性を拠点毎に設定し推進

## Ⅱ-3-(3) 営業戦略－③法人戦略

- 従来の「情報営業部」を「**事業開発部**」へ改称し、多様化する事業活動全般への課題解決提案力を更に強化
- 重点6業種に対する支援の深化と、**業種間連携等による事業開発への取組みを強化**

### 重点6業種への取組み

医療

不動産

自動車

半導体

観光

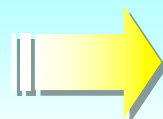
農業

### 業種間連携による新規事業展開・業態転換の支援

医療・福祉

×

不動産

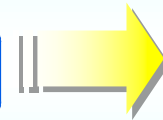


優良老人ホーム開発等  
高齢者関連市場

農業

×

製造業

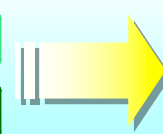


農業経営効率の向上

観光

×

医療・福祉  
農業



新たな誘客対策

## Ⅱ-3-(3) 営業戦略－④ 個人戦略

- ローン・保険・相続関連業務の県内拠点拡充とコンサル機能強化
- 県内で培ったノウハウを活用し、**県外リテール**分野を本格展開

### ライフ・イベントへの対応力強化

#### コンサルティング拠点のリニューアル

フィナンシャルプラザ上通  
遺言信託・相続関連業務の追加

個人総合コンサルティングプラザ  
預り資産業務の追加

#### 女性活躍促進によるコンサル機能強化

女性渉外係の戦略的配置  
44カ店・51名

#### ライフ・イベントへの対応

教育

結婚

マイ  
ホーム

相続

### 県外11カ店でリテール推進を本格化

県内で培ったリテールノウハウによる預り資産・個人ローン等の増強

## Ⅱ-3-(4) 金融円滑化への対応

- 金融円滑化法終了を見据えた本部機能の強化
- 行内態勢整備・人材育成による金融円滑化への取組み強化

### 金融円滑化対策本部の機能強化

経営への報告体制

事例共有化

各部連携による人材育成

チャネル活用

#### 営業統括部

- 営業チャネルの機能・体制見直し
- BLC(ビジネスローンセンター)の機能強化検討

#### 与信管理部

- 相談案件の集約・分析
- 計画策定等の経営支援機能発揮
- 営業店の指導・教育

### BLC等のチャネル活用による金融円滑化対応力強化

営業推進チャネル・与信管理ノウハウの活用によるきめ細かな課題解決提案



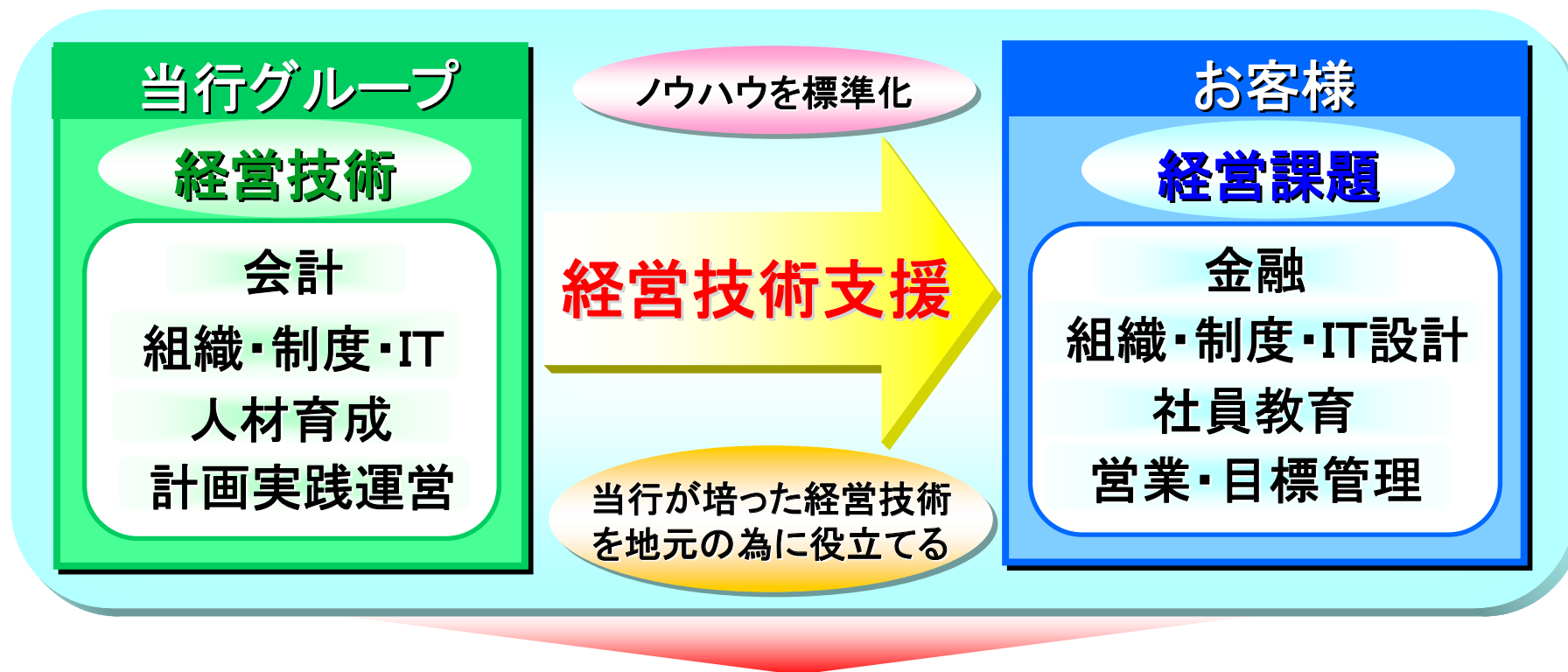
### わが国の金融環境と金融機関ビジネスモデルの変遷



### 金融審議会ワーキンググループ素案 (3月12日発表)

わが国の金融業の中長期的な在り方について、  
**「価値を創造し、成長を牽引する金融機関を目指して」**  
という観点でまとめられている

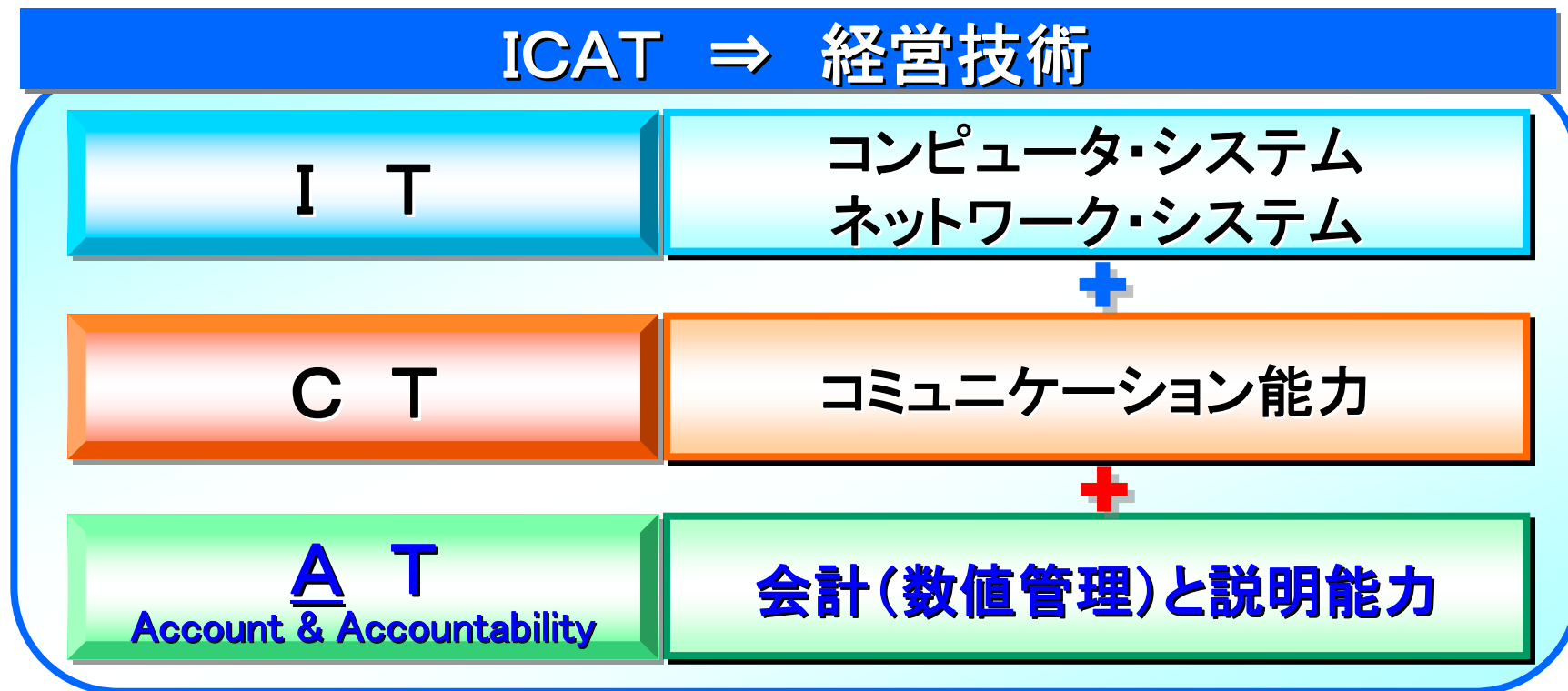
### “経営技術支援ビジネスモデル”による価値共創



わが国の金融業の中長期的な在り方は、まさに「第五次中期経営計画第2フェーズ」において当行が取組む「**価値共創**」というテーマそのもの

## Ⅱ-3-(7) 経営技術の形成

■人材(教育)と**経営技術**(ICAT=IT+CT+AT)により、総合的に地域貢献する銀行グループを実現する



人材の育成と、**経営技術**の形成により  
取引先の課題解決支援を行う

## 4. 指標目標

## Ⅱ-4. 第2フェーズ 指標目標

| コア目標      | 2011年度実績 | 2014年度目標 |
|-----------|----------|----------|
| 業務粗利益     | 609億円    | 595億円    |
| 業務純益      | 233億円    | 206億円    |
| 単体当期利益    | 107億円    | 110億円    |
| 連結当期利益    | 108億円    | 117億円    |
| ROA(当期利益) | 0.26%    | 0.26%    |
| Tier I 比率 | 12.5%    | 13.0%    |
| OHR       | 61.7%    | 65.3%    |

| サブ目標      | 2011年度実績 | 2014年度目標 |
|-----------|----------|----------|
| 総取扱資金量増加額 | +3,235億円 | +3,000億円 |
| 不良債権比率    | 2.80%    | 2.37%    |