

「肥後銀行DX計画」

株式会社 肥後銀行

2023年7月3日

1. 経営ビジョン

2. DXで目指す姿

3. デジタル戦略

(1) 「新たな体験・サービスの提供」

(2) 「プロセス改革による生産性向上」

4. DXに向けた環境整備

(1) 「マインドセットの転換」

(2) 「人材開発」

(3) 「システムインフラ」

(4) 「組織・制度改革」

5. KPI

<付録> 2022年度に実現したDX施策の明細

1. 経営ビジョン

2. DXで目指す姿

3. デジタル戦略

(1) 「新たな体験・サービスの提供」

(2) 「プロセス改革による生産性向上」

4. DXに向けた環境整備

(1) 「マインドセットの転換」

(2) 「人材開発」

(3) 「システムインフラ」

(4) 「組織・制度改革」

5. KPI

<付録> 2022年度に実現したDX施策の明細

私達の存在意義（パーパス）

私達は、お客様や地域の皆様とともに、お客様の資産や事業、地域の産業や自然・文化を育て、守り、引き継ぐことで、地域の未来を創造していく為に存在しています

10年
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

経営理念 共通価値の創造

お客様とともに 顧客価値の創造

お客様の信頼と期待に応え、
最適かつ最良の総合金融サービスを提供する

地域社会とともに 社会価値の創造

地域とともに成長し、
活力あふれる地域社会の実現に
積極的に貢献する

社員とともに 社員価値の創造

豊かな創造性と自由闊達な
組織風土を育み、より良い未来へ
向かって挑戦し続ける

企業価値の向上 株主価値の創造

社会の持続的発展への貢献（SDGs）

1. 経営ビジョン

2. DXで目指す姿

3. デジタル戦略

(1) 「新たな体験・サービスの提供」

(2) 「プロセス改革による生産性向上」

4. DXに向けた環境整備

(1) 「マインドセットの転換」

(2) 「人材開発」

(3) 「システムインフラ」

(4) 「組織・制度改革」

5. KPI

<付録> 2022年度に実現したDX施策の明細

社会的・経済的な不確実性が高まる中、私達の存在意義（パーパス）を体現すべく、デジタルテクノロジーを活用したビジネスモデル転換を通じて、社会の持続的発展を実現していきます。

外部環境

地方の構造的課題

人口減少・少子高齢化

域内産業の縮小

国内・国外の課題

地政学リスクの拡大

感染症問題

自然災害の頻発

低金利環境の継続・規制緩和

デジタル技術革新と実装加速

不確実性拡大・破壊の脅威

As-Is

（従来型の地域銀行）
総合金融グループ

ビジネスモデルの転換

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

デジタルテクノロジー

To-Be

顧客価値

社会価値

社員価値

企業価値

『地域価値共創グループ』

GOAL

社会の持続的発展（SDGs）

K F Gグループのパーパス体现のために、肥後銀行は『デジタル先進企業』を目指し、その実現に向けた変革に、全社を挙げて取り組んでいきます。

DXで目指す姿 (2030年)

テクノロジーとデータを駆使し 地域の未来を創造する『デジタル先進企業』

新たな体験・サービスの提供

- お客さま起点のデジタルサービスと人による高付加価値の融合
- デジタル技術による地域課題の解決
- デジタル弱者や高齢者等を取り残さない包摂性

プロセス改革による生産性向上

- 営業店における事務作業の撤廃
- 本部業務の徹底した自動化、簡素化

マインドセット

- お客さま起点
- データドリブン
- アジリティ
- 挑戦する風土
- オープンイノベーション

人材

- 価値を届ける人材
- 価値を創る人材

システム

- A P I による連携標準化
- 独自開発とオープンイノベーション連携

組織・制度

- 全行的なD X 推進
- C X 起点の組織態勢

デジタル戦略

環境整備

1. 経営ビジョン

2. DXで目指す姿

3. デジタル戦略

(1) 「新たな体験・サービスの提供」

(2) 「プロセス改革による生産性向上」

4. DXに向けた環境整備

(1) 「マインドセットの転換」

(2) 「人材開発」

(3) 「システムインフラ」

(4) 「組織・制度改革」

5. KPI

<付録> 2022年度に実現したDX施策の明細

お客さま起点で設計されたサービスを、お客さまの生活に寄り添い、お客さま一人ひとりに最適な方法でお届けします。

個人のお客さま

① スマートフォン取引の充実



- ✓ いつでも、どこでも、リアルタイムに
- ✓ ストレスなく快適に操作できるUI
- ✓ お客さまフォロー体制の充実 (コンタクトセンター等)

② データ活用による個人最適化



残高が足りなくなります。給与日まで
● 日間だけローンを利用しますか？

- ✓ 口座の状況等から、一人ひとりに役立つ情報をご提案
- ✓ お客さまごとのニーズの推測

③ お客さまの日常に組み込まれたサービス提供



- ✓ 地域内外の企業と連携し、お客さまが日常的に利用する各種サービスから、銀行サービスの利用を可能に
- ✓ より便利に、より身近な銀行サービスを実現
⇒「BaaS」・「エンベデッド・ファイナンス」

デジタルテクノロジーとデータを活用し、地域企業の皆さまや、地方公共団体を含む地域社会の課題解決に取り組んでいきます。

法人のお客さま

① 地域企業のお客さまのDX支援

- ✓ 専門のコンサルティングチームによりDXをご支援
- ✓ 関連会社や提携する企業と連携し、ICTに関する課題を解決

② 融資審査におけるデータ活用の多様化

- ✓ 他行データ、銀行外データを活用し、幅広いお客さまの幅広い資金需要をサポート

③ 経営支援ソリューションの提供

- ✓ IT企業等と連携し企業業務の効率化をご支援
- ✓ 銀行グループのデジタルチャネルをプラットフォームとしたマッチングサービスの展開

地域社会

① 地域社会のDX支援

- ✓ 地方公共団体窓口や地域社会のキャッシュレス推進
- ✓ 地方公共団体のDX支援

② 新たな課題解決ビジネスの創出

- ✓ 孤立する過疎集落や一人暮らしのご高齢者、デジタル弱者の包摂
- ✓ 災害への備えをご支援
- ✓ マイナンバーの活用
- ✓ メタバース、生成AI、web3技術等のビジネス活用

1. 経営ビジョン

2. DXで目指す姿

3. デジタル戦略

(1) 「新たな体験・サービスの提供」

(2) 「プロセス改革による生産性向上」

4. DXに向けた環境整備

(1) 「マインドセットの転換」

(2) 「人材開発」

(3) 「システムインフラ」

(4) 「組織・制度改革」

5. KPI

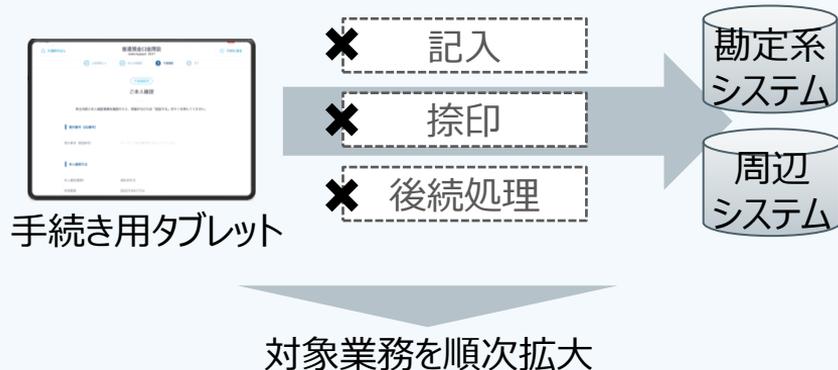
<付録> 2022年度に実現したDX施策の明細

営業店における事務作業を削減し、行員がお客さまサービスに寄り添える環境をつくることで、営業店を「お客さまに価値を届ける場」へと転換していきます。

営業店業務改革

① 業務プロセスの“自動化”

手続き用タブレットによる記入・捺印レスの実現と、
後続処理の完全自動化



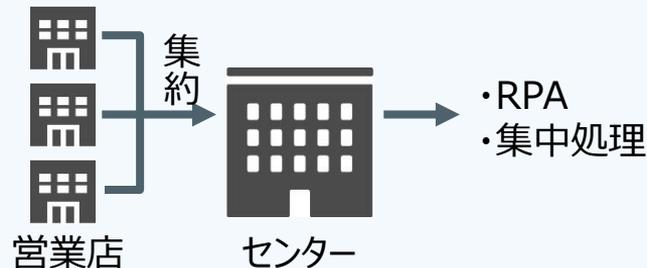
② 業務プロセスの“最適化”

デジタルチャネルへの取引移行

- ✓ インターネットバンキング、アプリ等での取引を促進
- ✓ 紙帳票を電子データでお届け

本部への業務移管

- ✓ 電子化、非対面化の難しい業務の一括処理



営業店行員の提供価値は、事務処理からコンサルティング等の課題解決支援業務へ

業務プロセスを自動化し、行員がデジタル企画・開発に集中できる環境をつくることで、本部を「お客さまへの価値を創る場」へと転換していきます。

本部業務改革

フェーズ1

- 外部コンサルの活用による業務全体の現状把握

【アプローチ】

- ① なくても困らない業務プロセスの廃止
- ② AI・RPA、BPO活用範囲の特定

- BPRノウハウの内製化

【アセスメント】
現状把握

フェーズ2

- 業務プロセス廃止の加速
- AI・RPAの業務実装加速
- 行内BPRの自走化定着
- 本部各部、営業店への横展開

【加速】
人員捻出と再配置

【地域還元】

地域へのノウハウ展開

フェーズ3

- DXコンサルティングのメニュー化
- 地域DX推進への課題解決
人材、情報、資金の不足解消

本部行員の提供価値は、事務・管理からお客さま向けサービス企画・運営業務へ

1. 経営ビジョン

2. DXで目指す姿

3. デジタル戦略

(1) 「新たな体験・サービスの提供」

(2) 「プロセス改革による生産性向上」

4. DXに向けた環境整備

(1) 「マインドセットの転換」

(2) 「人材開発」

(3) 「システムインフラ」

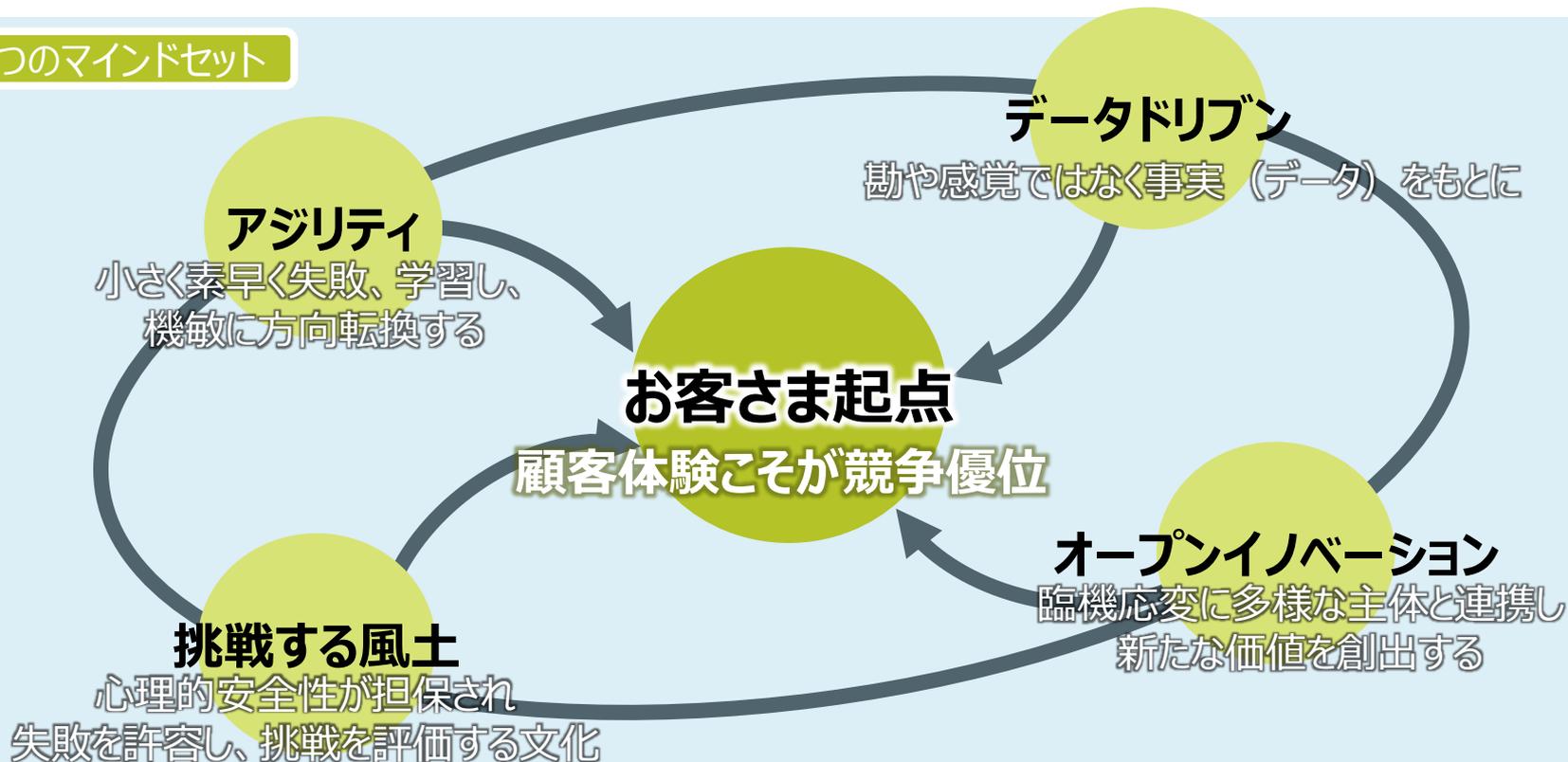
(4) 「組織・制度改革」

5. KPI

<付録> 2022年度に実現したDX施策の明細

データとデジタルテクノロジーを使いこなし、「デジタル先進企業」へと変化するために、全社的なマインドセットの転換を進めていきます。

5つのマインドセット



データとデジタルテクノロジーを使いこなし、「デジタル先進企業」へと変化するために、全社的なマインドセットの転換を進めていきます。

お客さま起点

・「顧客体験」が競争優位を生む。全役職員は、「お客様第一主義」をスローガンとして掲げるだけでなく、顧客体験を起点として組織・人を運営し、商品やサービスをゼロベースで設計する。

データドリブン

・データはお客さまの声。勘や感覚ではなく、データを読み解き、データに基づいて判断することで、お客さまの潜在的なニーズに対応する。
・バイアスや希望的観測を排除し、事実に基づく判断を行う。

アジリティ

・「顧客体験」に単一の正解は無く、改善のためには、計画よりも実験することに価値がある。小さく素早く失敗、学習し、機敏に方向転換することでこそ正解に近づく。

挑戦する風土

・失敗を許容し、挑戦を評価する文化を醸成する。
・心理的安全性が担保され、多様な人材が、それぞれの持ち場で挑戦できる文化を醸成することで、変化への対応力を高める。

オープン イノベーション

・自前主義に固執せず、顧客への価値提供を起点に多様な主体と連携する。
・社内外から市場価値の高い人材を惹きつけ、定着させていくために、人材中心で考え、魅力的な成長・活躍の機会を提供していく。

1. 経営ビジョン
2. DXで目指す姿
3. デジタル戦略
 - (1) 「新たな体験・サービスの提供」
 - (2) 「プロセス改革による生産性向上」
- 4. DXに向けた環境整備**
 - (1) 「マインドセットの転換」
 - (2) 「人材開発」**
 - (3) 「システムインフラ」
 - (4) 「組織・制度改革」
5. KPI

<付録> 2022年度に実現したDX施策の明細

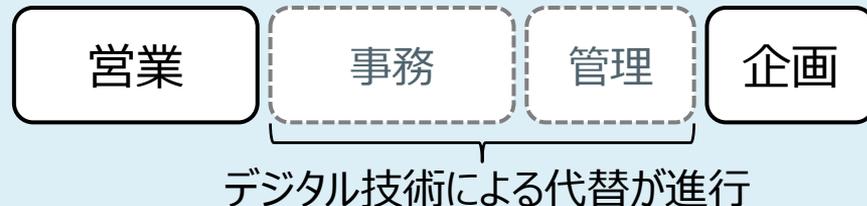
行員に求められる能力・スキルの変化に対応し、DX推進人材として「価値を届ける人材」・「価値を創る人材」を育成・採用していきます。

人材開発の考え方

お客さまニーズの変化

- ✓ いつでも、どこでも、快適に
- ✓ 画一的なサービス→“個”客に最適なサービス
- ✓ 地域企業、地方公共団体のDXニーズ

技術革新 (プロセスの削減・自動化)



DX推進人材

“価値を届ける人材”

- ✓ DXを含むお客さまの課題を把握
- ✓ データに基づく課題分析
- ✓ 最適なソリューションを組合わせて提案 等

“価値を創る人材”

- ✓ デジタルサービス企画・開発・運用
- ✓ UI / UXデザイン
- ✓ 最適なシステム構成とセキュリティの担保
- ✓ 新規事業の開発 等

DX推進に必要な7つのスキルを「DX推進人材」として定義し、基準を満たす人材を育成・採用していきます。

DX推進人材の体系

“価値を届ける人材”

DX
コンサルタント

主に本部の専門チームに所属し、お客さまに向けた総合的なDX提案を実施

↑
専門性

DX
アドバイザー

主に営業店に所属し、お客さまのDXに関する課題の把握、吸い上げを実施



“価値を創る人材”

プロデューサー

DXやデジタルビジネスの実現を主導するリーダー格の人材

ビジネス
デザイナー

DXやデジタルビジネスの企画・立案・推進等を担う人材

アーキテクト
/エンジニア

システムを設計、実装やインフラ構築・保守等を担う人材

UI/UX
デザイナー

DXやデジタルビジネスに関するシステムのユーザー向けデザインを担う人材

データ
サイエンティスト

事業・業務に精通したデータ解析、分析ができる人材

4 .DXに向けた環境整備 (2) 人材開発

2023年度までに、行内各セクションにDX推進人材を100名配置し、DX推進のスピードアップを図ります。

DX推進人材の配置

2023年度目標100名

2022年度実績71名

システム部門・関連会社等

管理部門

企画部門

お客さま

プロデューサー
ビジネスデザイナー

6名

11名

アーキテクト
/エンジニア

15名

4名

プロデューサー
ビジネスデザイナー

5名

2名

プロデューサー
ビジネスデザイナー

12名

6名

データ
サイエンティスト

12名

16名

UI/UX
デザイナー

5名

0名

非対面チャネル

営業支援部門

営業部門

DXコンサルタント

10名

2名

DXアドバイザー

35名

30名

個人

法人

公共

継続的な人材開発により、2030年を目途に従業員の5割（約1,000名）をDX推進人材とし、デジタルサービスの企画・開発力、お客さまへの提案力を強化します。

DX推進人材の配置

システム部門・関連会社等

管理部門

企画部門

お客さま

プロデューサー
ビジネスデザイナー

50名

アーキテクト
/エンジニア

200名

システム開発・運用
内製化力を強化

サービス企画力
を強化

プロデューサー
ビジネスデザイナー

20名

プロデューサー
ビジネスデザイナー

100名

データ
サイエンティスト

100名

UI/UX
デザイナー

20名

非対面チャネル

営業支援部門

DXコンサルタント

30名

営業部門

提案力を強化

DXアドバイザー

500名

個人

法人

公共

1. 経営ビジョン
2. DXで目指す姿
3. デジタル戦略
 - (1) 「新たな体験・サービスの提供」
 - (2) 「プロセス改革による生産性向上」
- 4. DXに向けた環境整備**
 - (1) 「マインドセットの転換」
 - (2) 「人材開発」
 - (3) 「システムインフラ」**
 - (4) 「組織・制度改革」
5. KPI

<付録> 2022年度に実現したDX施策の明細

お客さま取引の変化や、行内業務の効率化に適應したシステムインフラへと刷新します。

基本的な考え方

お客さま向けサービス



行内業務



行内業務のデジタルシフトを加速させつつ、顧客体験向上を目指します。

お客さま向けサービスチャネル

- ✓ あらゆるチャネルでお客さまのUI/UXを最重要に考え、設計します。
- ✓ 銀行以外の様々なチャネルに対して、銀行サービスの提供を進めます。

行内業務システム

- ✓ 業務の主体は人からシステムへ。人が使うシステムから、完全自動化したシステムを目指します。

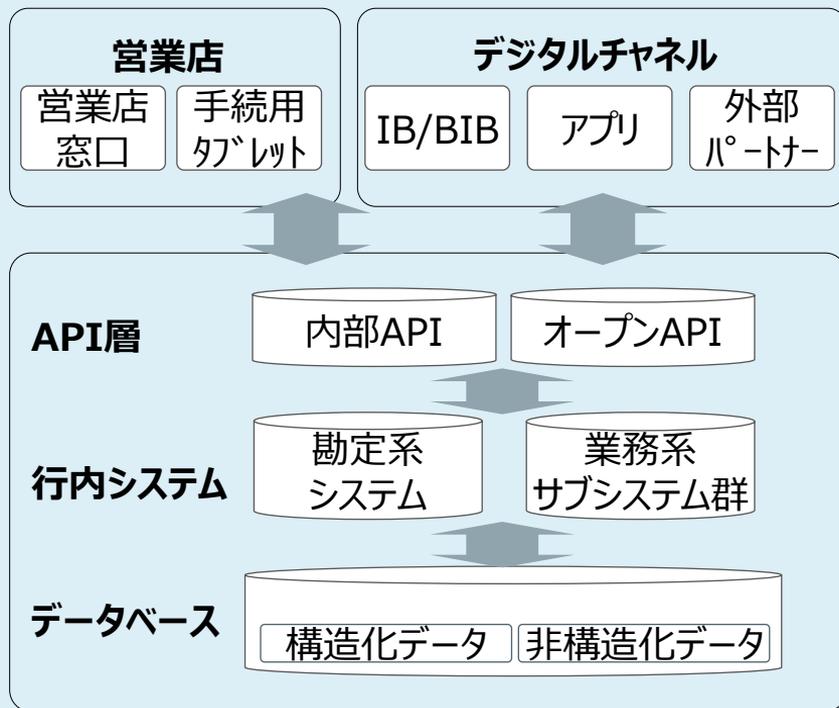
※技術革新による新たなユーザーインターフェースを含む (例：VR、音声等) 23

データを有効に活用し、顧客体験を起点に、迅速かつ柔軟に改善していくためのシステムインフラをロードマップに基づき計画的に構築します。

システムインフラのあり方

サービス
チャンネル

行内業務システム



目指す姿

- ✓ お客さまのU I /U X改善や、ニーズに合わせた機能の追加等に対し、迅速かつ柔軟に対応できるチャンネルを構築します。
- ✓ A P I 等による独立性の高い構造とし、サービスチャンネルの変更に合わせ、柔軟な変更を可能とします。
- ✓ お客さまの情報を一元的に管理し、チャンネルや営業店に捉われない一貫した顧客体験を提供します。
- ✓ 高度なデータ活用を可能とし、お客さまに最適なサービスを提供します。

経営資源の戦略的な配分に向け、サービスや業務に応じてシステムを競争・非競争領域に分類するとともに、投資後の効果検証を実施していきます。

システム分類と構築方針

お客様
向けサービス

競争領域

- ✓ 顧客体験 (アプリ等のU I /U X)

**内製化・独自化
+
アジャイル**

非競争領域

- ✓ 共通機能 (全銀、デビット、認証、ATM等)

**他社連携
標準化
共通化**

【投資効果事後検証】
ROI、管理計数、対リスク評価

行内業務

**独自化とパッケージ
をベストミックス**

- ✓ 情報系システム等

- ✓ 庶務系 (労務管理、経費精算等)

インフラ

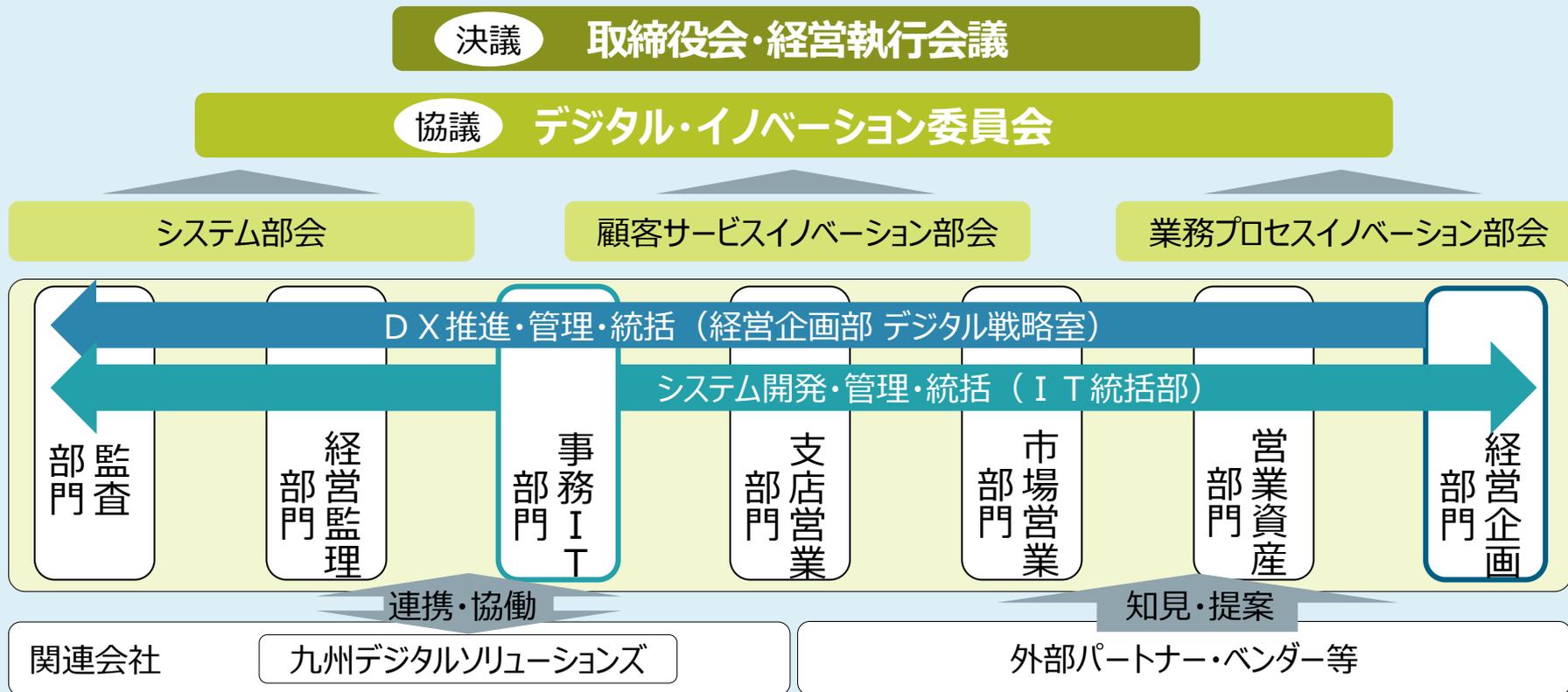
- ✓ 勘定系等

フロントシステムの要件 + 信頼性・堅牢性・正確性

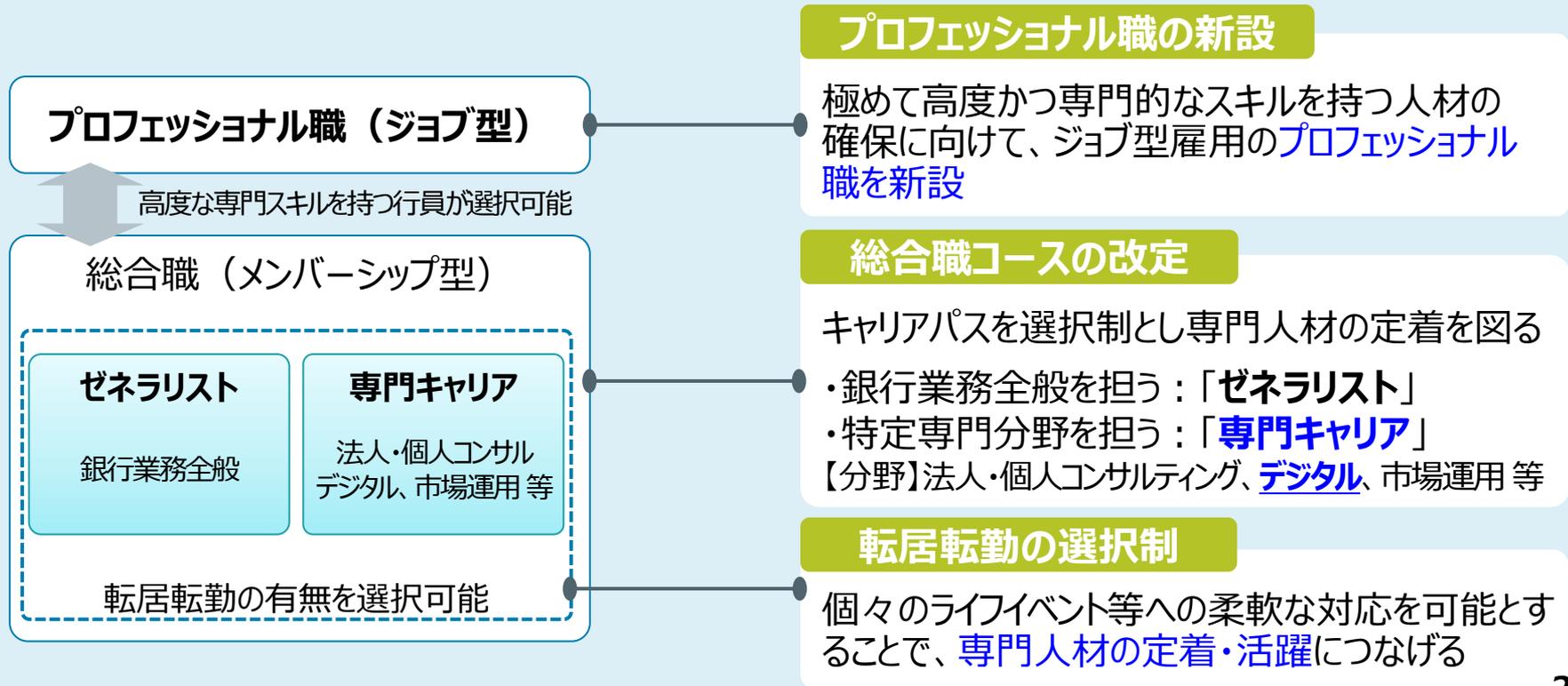
1. 経営ビジョン
2. DXで目指す姿
3. デジタル戦略
 - (1) 「新たな体験・サービスの提供」
 - (2) 「プロセス改革による生産性向上」
- 4. DXに向けた環境整備**
 - (1) 「マインドセットの転換」
 - (2) 「人材開発」
 - (3) 「システムインフラ」
 - (4) 「組織・制度改革」
5. KPI

<付録> 2022年度に実現したDX施策の明細

代表取締役頭取を委員長とする「デジタル・イノベーション委員会」にて、組織横断的にDXに関する方針・戦略策定・進捗管理等を組織横断的に議論しています。



専門スキルを持つ人材の定着、活躍に向け、キャリアパスを個人の希望や特性に応じた選択制とするとともに、ジョブ型雇用等の多様な働き方を提供します。



1. 経営ビジョン
2. DXで目指す姿
3. デジタル戦略
 - (1) 「新たな体験・サービスの提供」
 - (2) 「プロセス改革による生産性向上」
4. DXに向けた環境整備
 - (1) 「マインドセットの転換」
 - (2) 「人材開発」
 - (3) 「システムインフラ」
 - (4) 「組織・制度改革」

5.KPI

<付録> 2022年度に実現したDX施策の明細

持続可能な地域社会の実現に向け、当行財務指標のほか、地域への貢献度、お客さまの満足度、社員の幸福度をKPIとして設定しています。

指 標		2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度計画
地域への貢献度	熊本県GDP	5.9兆円	未公表	未公表	5.6兆円 (2030年6.4兆円)
お客さまの満足度	個人のお客さま	78%	70%	77%	85%
	法人のお客さま	79%	82%	85%	85%
社員の幸福度	エンゲージメントスコア	61% (従業員満足度)	70 P	70P	72 P
コア業務純益		150億円	178億円	221億円	171億円
顧客向けサービス業務利益		41億円	40億円	103億円	82億円
当期純利益		86億円	120億円	147億円	125億円
役務利益比率		11.9%	12.0%	15.2%	15.2%
OHR		69.4%	67.0%	65.2%	65.7%

総合的な管理指標としての「DX推進指標」に加え、「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」「DX人材育成」の観点からもKPIを設定しています。

項目	指標	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 計画
総合指標	DX推進指標（平均値）	1.5	2.2	2.7	3.0
新たな体験・サービスの提供	デジタルサービスの延べ利用者数 ※個人IB、通帳アプリ、Hugmeg、くまモンのICカードチャージアプリ	7.6万人	17万人	20万人	25万人
プロセス改革による生産性向上	成長・戦略分野への配置転換	—	77人	184人	260人
	事務削減時間（累計）	—	▲21万時間	▲42万時間	▲50万時間
	ペーパーレス（2019年度比） ※用紙印刷費の削減率	—	—	▲18.6%	▲28.8%
DX人材育成	DX推進人材	—	24人	71人	100人
	ITパスポート取得	39人	227人	672人	1,000人
	専門人材の採用人数	9人	5人	6人	15人

1. 経営ビジョン
2. DXで目指す姿
3. デジタル戦略
 - (1) 「新たな体験・サービスの提供」
 - (2) 「プロセス改革による生産性向上」
4. DXに向けた環境整備
 - (1) 「マインドセットの転換」
 - (2) 「人材開発」
 - (3) 「システムインフラ」
 - (4) 「組織・制度改革」
5. KPI

<付録> 2022年度に実現したDX施策の明細

(参考) 2022年度に実現したDX施策の明細

区分	実現した施策	目的及び実施内容	実現時期	ニュースリリース	
新たな体験・サービス	個人	「PayPay」への即時チャージ取扱の開始	・スマホ決済サービス「PayPay」への当行口座接続による即時チャージを開始	2022/7	https://www.higobank.co.jp/showimage/pdf?fileNo=1773
		「くまモンICカードチャージアプリ」の機能強化	・Android版の取扱を開始	2022/9	https://www.higobank.co.jp/showimage/pdf?fileNo=1876
			・「くま蒙のICカード」に貯まったポイントを、アプリ経由でICカード残高に交換する機能を追加	2022/6	https://www.higobank.co.jp/showimage/pdf?fileNo=1761
	「Bank Pay」アプリへの当行口座の接続を開始	・スマホ決済サービス「Bank Pay」への当行口座接続による即時チャージを開始	2022/10	https://www.higobank.co.jp/showimage/pdf?fileNo=1888	
	個人向けインターネットバンキングの機能改善	・お客様の要望を反映し、口座の明細照会可能期間の拡大等の機能改善を実施	2023/3	-	
	LINE公式アカウント「Higin Market Touch」の導入	・LINEにて、投資信託の基準価額通知や新NISA情報など投信関連情報等を配信	2023/3	https://www.higobank.co.jp/showimage/pdf?fileNo=2043	
	法人	法人向けインターネットバンキングの機能改善	・お客様の要望を反映し、メールによる問合せ対応機能や、細かな権限設定機能を追加する機能改善を実施	2022/6	-

(参考) 2022年度に実現したDX施策の明細

区分	実現した施策	目的及び実施内容	実現時期	ニュースリリース
業務プロセス改革	融資関連業務の効率化	・株式会社TKCと連携し、同社の「TKCモニタリングサービス」を利用している企業のお客さまの決算書情報について、お客さまの同意のうえ、銀行システムへの自動連携を開始	2022/6	-
	電子契約サービスの導入	・住宅ローンや事業性融資等のお客さまとの契約締結に向け、「ひざん電子契約サービス」を提供開始	2022/7	-
		・発注先等との各種契約締結に向け電子契約システム「WAN Sign」を導入	2022/6	-
	キャッシュカード即時発行の開始	・これまで、口座開設後に郵送により発行していたキャッシュカードの、営業店店頭での即時発行を開始	2022/8	-
	新CRMシステムの導入	・Salesforce社が提供する金融機関向けクラウドシステムを活用した次世代CRMを導入 ・スマートフォンでの利用やスケジュールシステムとの連携等により業務効率化とお客さまサービスの向上を図る	2022/10	-
	行内向けAIチャットボット導入	・行内の事務取扱に関する問い合わせ対応に向け、AIチャットボットを導入	2022/10	-

区分	実現した施策	目的及び実施内容	実現時期	ニュースリリース
共通	次世代型店頭タブレット「AGENT」の導入	<ul style="list-style-type: none"> ・店頭に設置された iPad で手続きを完結することができるアプリ。幅広いお客さまが簡単に入力できるようチャット形式のUIを採用し、住所・氏名は運転免許証やマイナンバーカードからの自動読み取りとするなどお客さまの使いやすさに最大限配慮 ・リリース後も複数回の機能追加や改善を実施 	2022/7	https://www.higobank.co.jp/sho/wimage/pdf?fileNo=1796
	受電集中態勢の試行開始	<ul style="list-style-type: none"> ・お客さまから営業店にかかってきた外線電話をコンタクトセンターにて集中対応する態勢の試行を開始 	2023/2	-
	住宅ローンのタブレット受付を開始	<ul style="list-style-type: none"> ・タブレット受付による営業店での住宅ローン受付事務のペーパーレス化を実現。入力された内容を審査システムに自動連携することで審査迅速化にも貢献 	2023/2	-

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれています。
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、経営環境の変化等により、目標対比異なる可能性があることにご留意ください。

本件に関するお問い合わせ先
肥後銀行 経営企画部 デジタル戦略室
TEL 096-326-8678