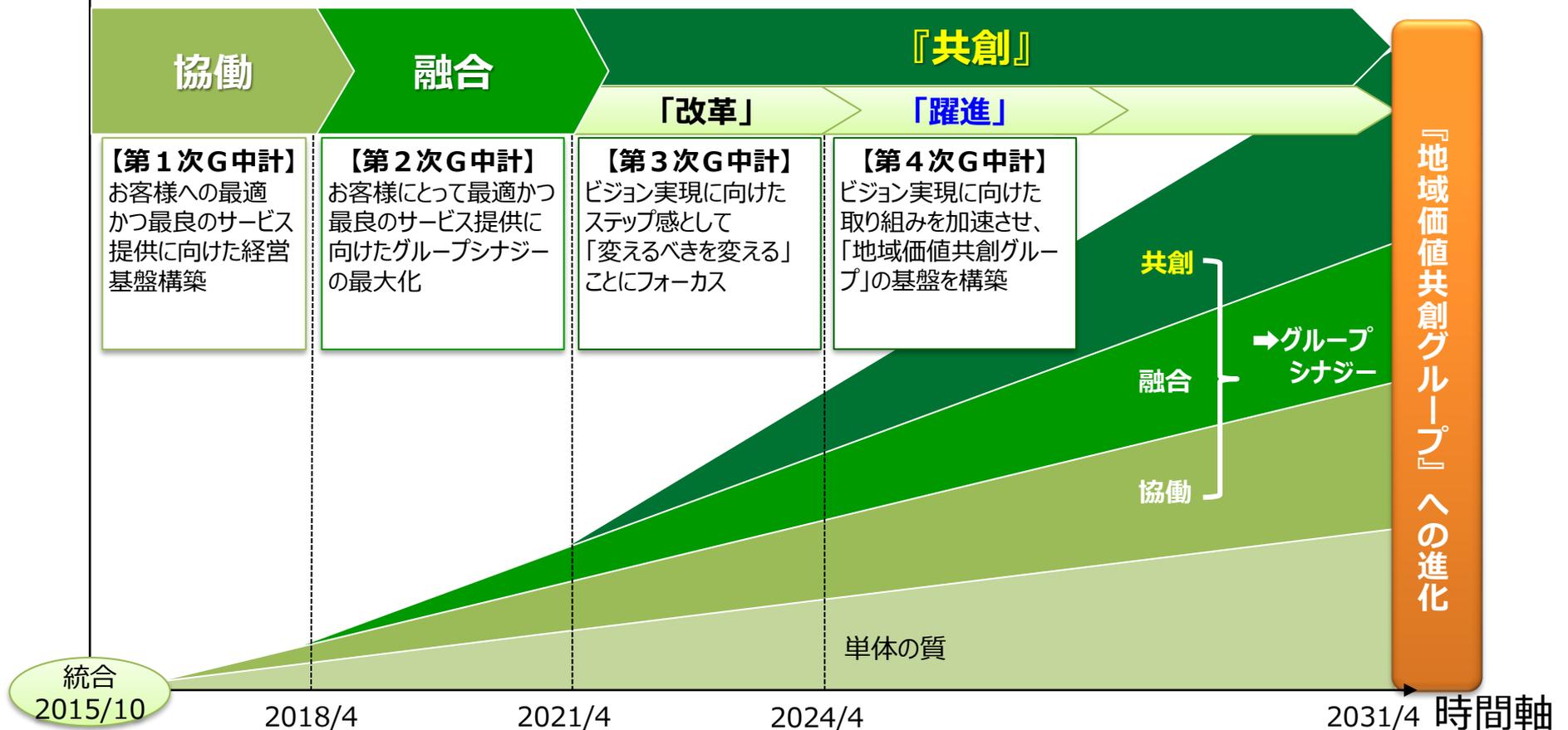


中期経営計画「躍進」

株式会社 肥後銀行
2024年4月1日

1. K F G第4次グループ中期経営計画の位置付け

成長軸



2. K F G第4次グループ中期経営計画の概要

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4次グループ中期経営計画「躍進」

期間

3年間（2024年4月～2027年3月）

基本方針

地域価値共創グループ実現へ向けての躍進

サステナビリティ優先課題

雇用	人材・労働力の確保
健康と福祉	少子高齢化社会への対応
経済	地域経済の持続的成長
気候	気候変動対策
人権・多様性	人権と多様性の尊重
DX	デジタル社会の形成

基本戦略1

未来を創る地域価値提供の
取り組み加速

戦略の柱

新たな事業への挑戦・事業領域の拡充

地域・お客さま起点のソリューション提供

基本戦略2

地域経済の成長に向けた
コア事業の強化

戦略の柱

地域産業の成長支援強化

ライフプランコンサルティングの深化

基本戦略3

持続的成長に向けた強固な経営基盤の確立

戦略の柱

人的資本経営の実践による社員価値向上

G X・D Xにかかる先進的な取り組み

KFGビジネスモデルの変革

3. 10年ビジョン実現に向けた「躍進」①

地域価値の向上（熊本県の躍進）

- ◆ 熊本県GRP : 7.0兆円 (+0.3兆円)
(製造業、農林漁業等の主要産業の振興)

顧客価値の向上（お客様の躍進・幸福）

【当行県内お取引先】

- ◆ 個人・法人顧客総合満足度 : 各90% (+5%)
- ◆ 法人経常利益増加率 : +30%
- ◆ 個人金融資産額増加率 : +10%

「パーパス」を軸に、地域・お客様・行員の「躍進」に貢献する

K F Gバリュー

パーパス

2030年ビジョン

経営品質

企業理念

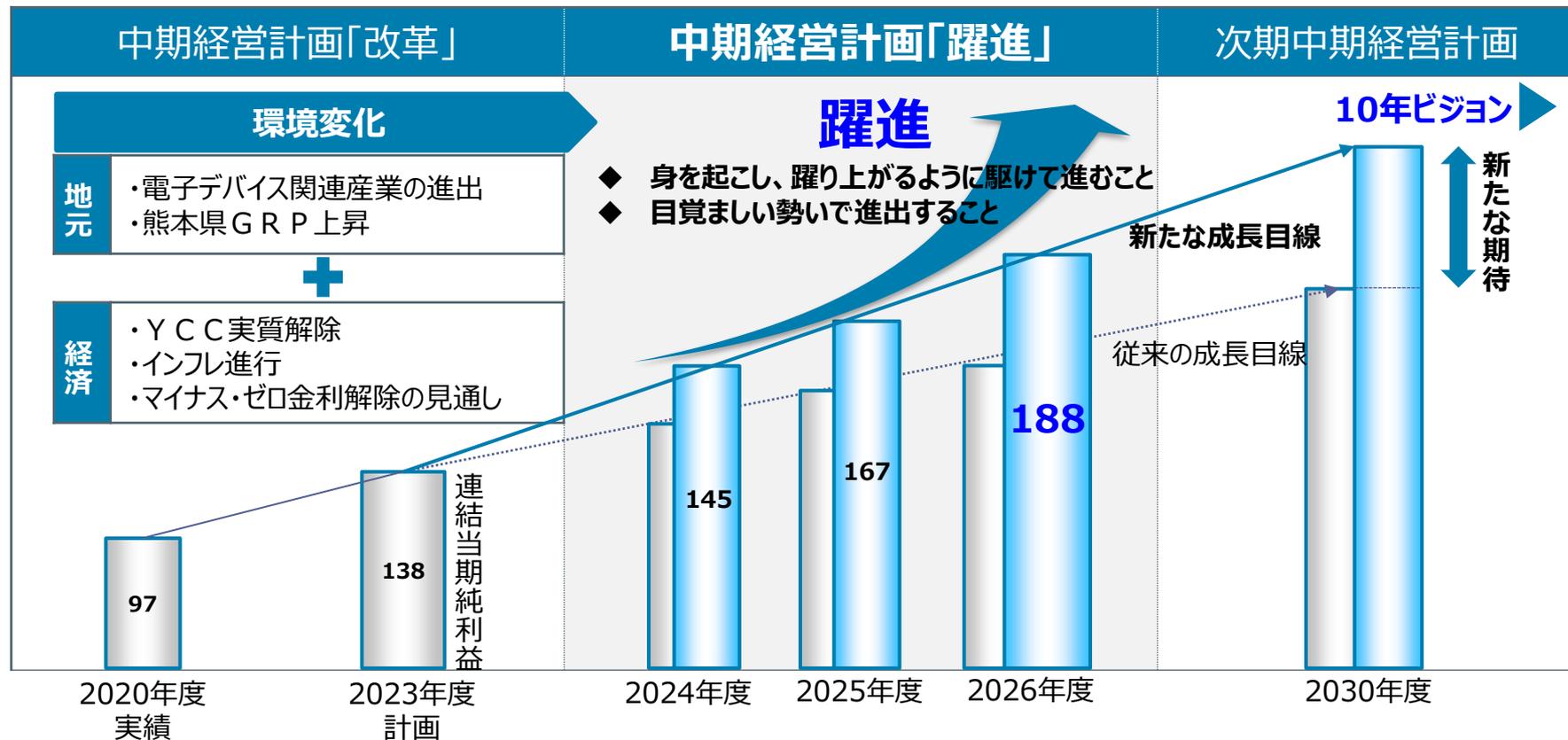
健康経営

行員価値の向上（行員の躍進・幸福）

- ◆ エンゲージメントスコア（総合） : 75P (+4P)
- ◆ 健康経営(ホワイト500認定) : トップ10以内
- ◆ 人的投資 : 9.5億円 (+30%)
- ◆ 専門人材 : 650名 (2.5倍)

4. 10年ビジョン実現に向けた「躍進」②

- 地域、お客様の「躍進」に向けた価値を提供し、結果として当行グループも「躍進」する
- 「改革」中計を基盤とし、「躍進」中計を通じ10年ビジョンの実現に繋げる



「地域価値共創グループ」への進化

5. 「躍進」中計と熊本県政策との関係性

KFGサステナビリティ優先課題

中期経営計画「躍進」において「強化・注力」する領域

電子デバイス関連産業

県内主要産業振興
(農林漁業、観光、医療・福祉)

SDGs・脱炭素化

地域DX、地公体DX

お客様の資産・所得増加

地域・お客様の事業と生活を支えるリスク管理

人的資本経営

熊本県の政策実現を後押しし
中計経営計画の実践により

【熊本県の主なビジョン・戦略と主な取り組み】

第2期熊本県まち・ひと・しごと創生総合戦略 (※)

生業・産業の
再生と創出

新たな観光スタイル
の確立

農林水産業の
持続的発展

熊本県産業成長ビジョン

企業の稼ぐ力の強化

新産業の創出

海外展開・連携の促進

第2次熊本県総合 エネルギー計画

再生可能エネルギー
導入推進と継承

エネルギーの地場産業化の推進

省エネルギーの推進

くまもと半導体産業 推進ビジョン

半導体サプライチェーンの
強靱化

安定した半導体人員の確保・育成

イノベーション・エコシステムの構築

くまもとDX グランドデザイン

産業の発展を共創し
県民所得を伸ばし続ける

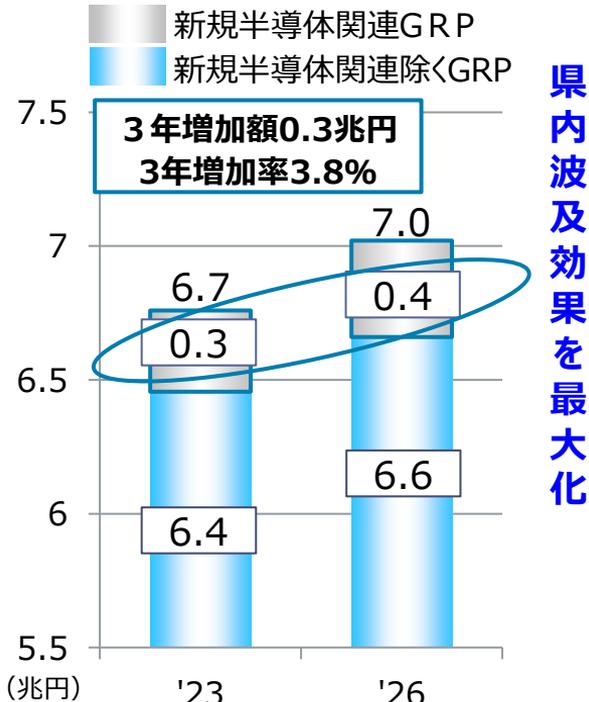
ひとを惹きつける
快適・安心な生活環境の共創

※新たに策定予定

6. マーケット成長を踏まえた貸出金について

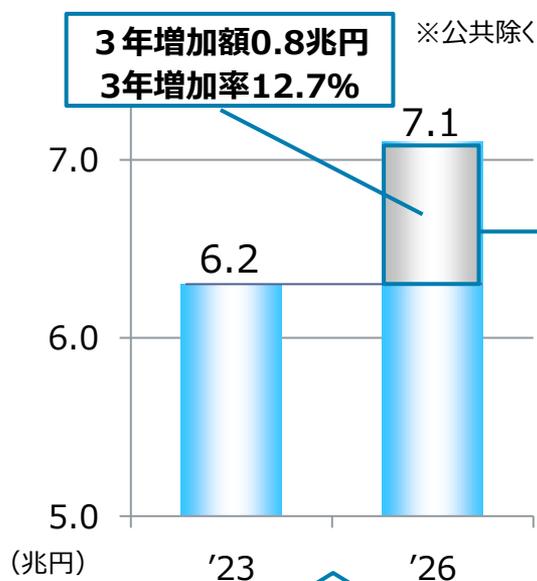
➤ 電子デバイス関連産業プロジェクトを軸に、県内の域内投資・調達率を向上させるための価値創造プロセスを通じて、マーケット増加分の約6割を取り込み飛躍的に成長する

熊本県GRP



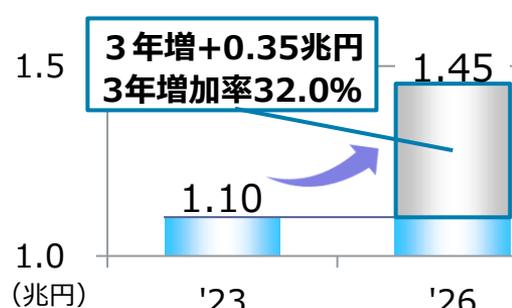
県内波及効果を最大化

熊本県内貸出金

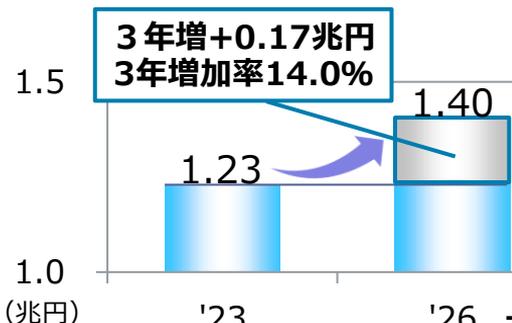


経済波及効果 3年増加額0.9兆円
(設備0.5兆円、生産0.4兆円)
※地方経済総合研究所調

当行法人貸出金



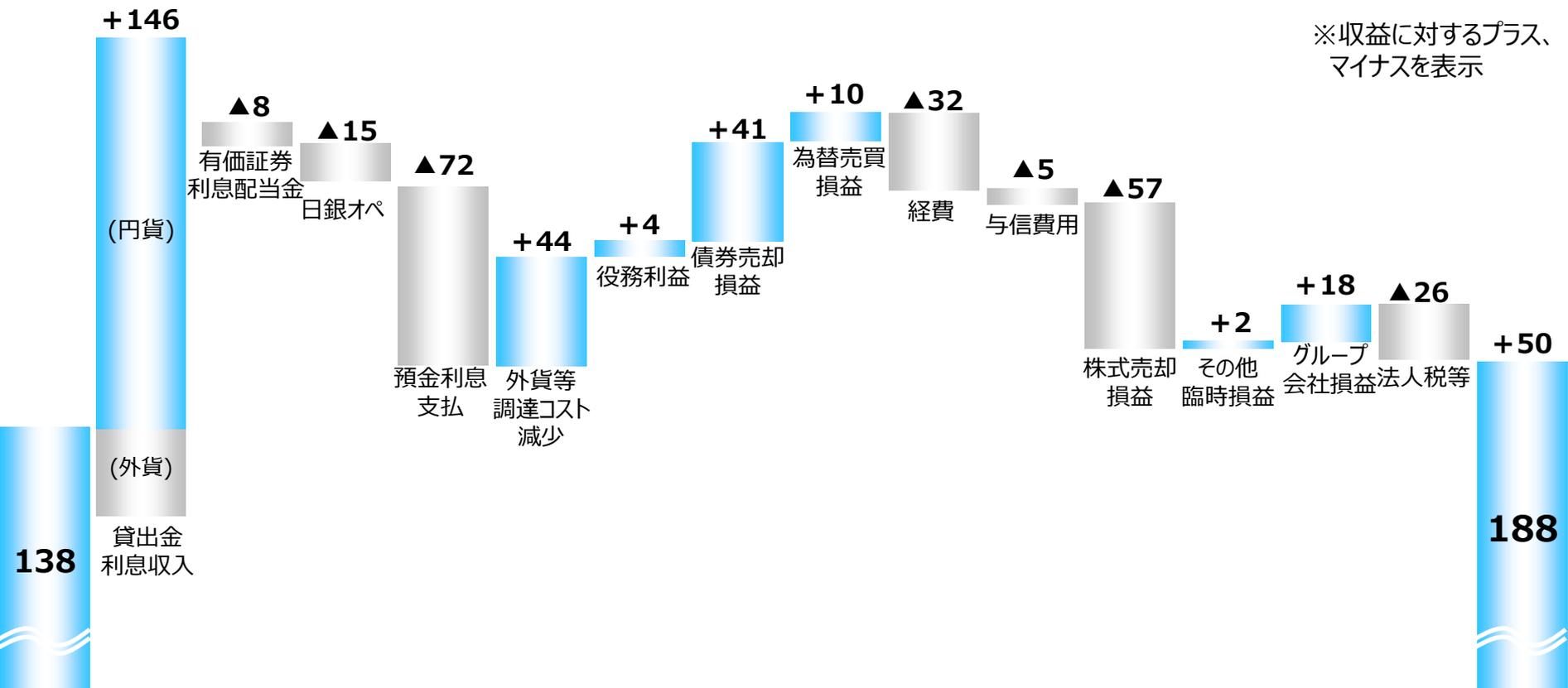
当行個人貸出金



※地方経済総合研究所による試算

7. 連結当期純利益の増減

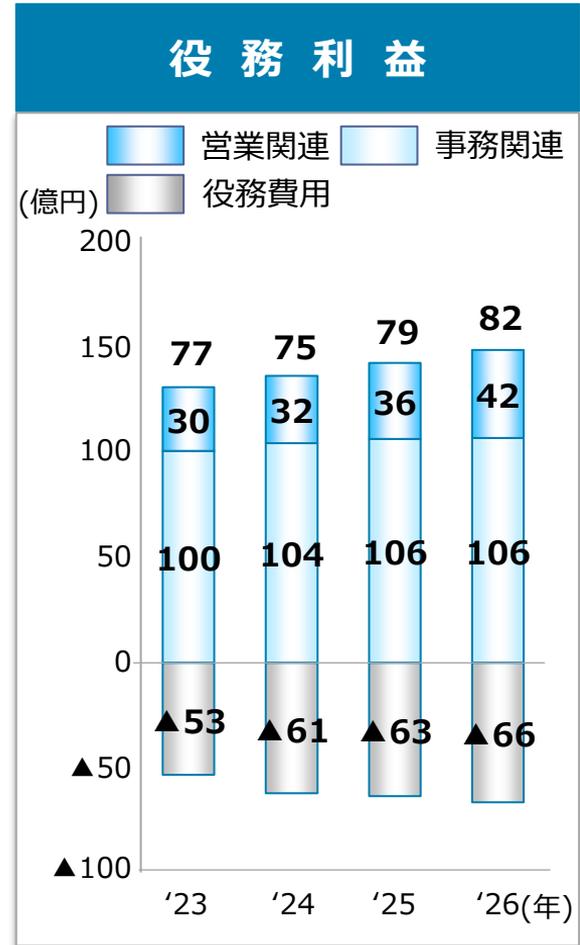
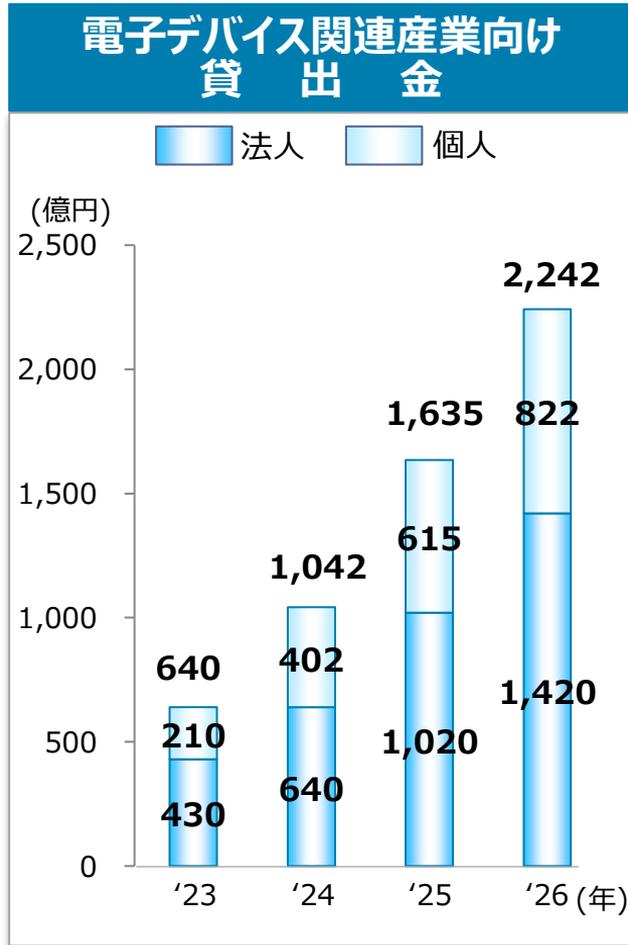
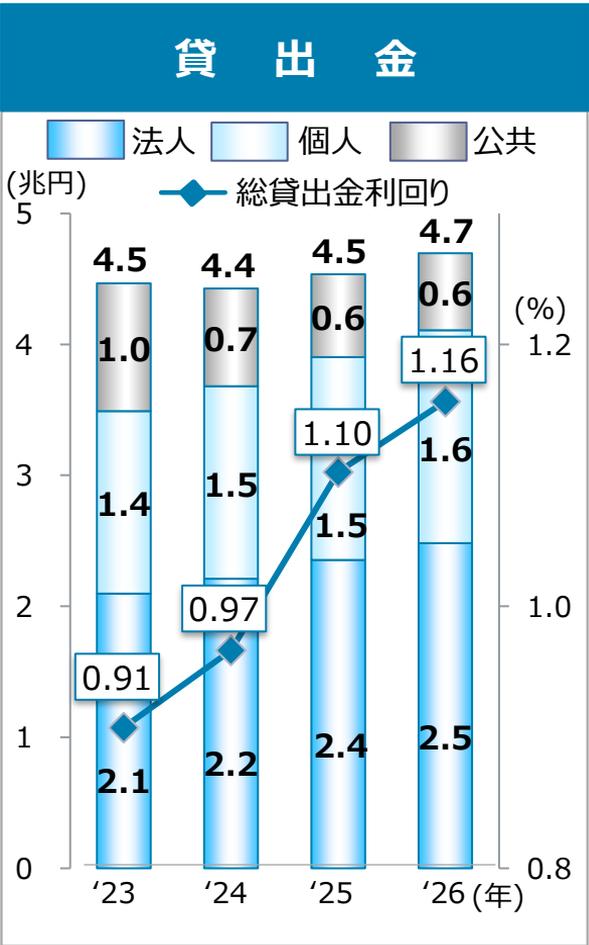
※収益に対するプラス、マイナスを表示



'23年度
計画

'26年度
計画

8. 財務ハイライト

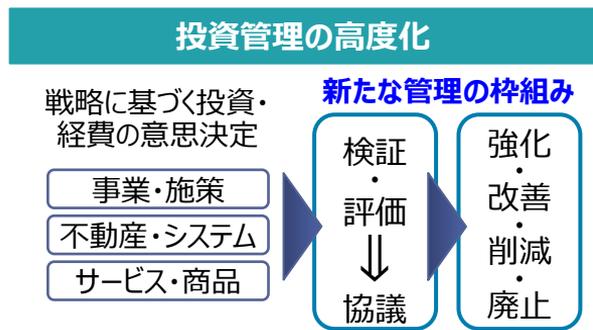
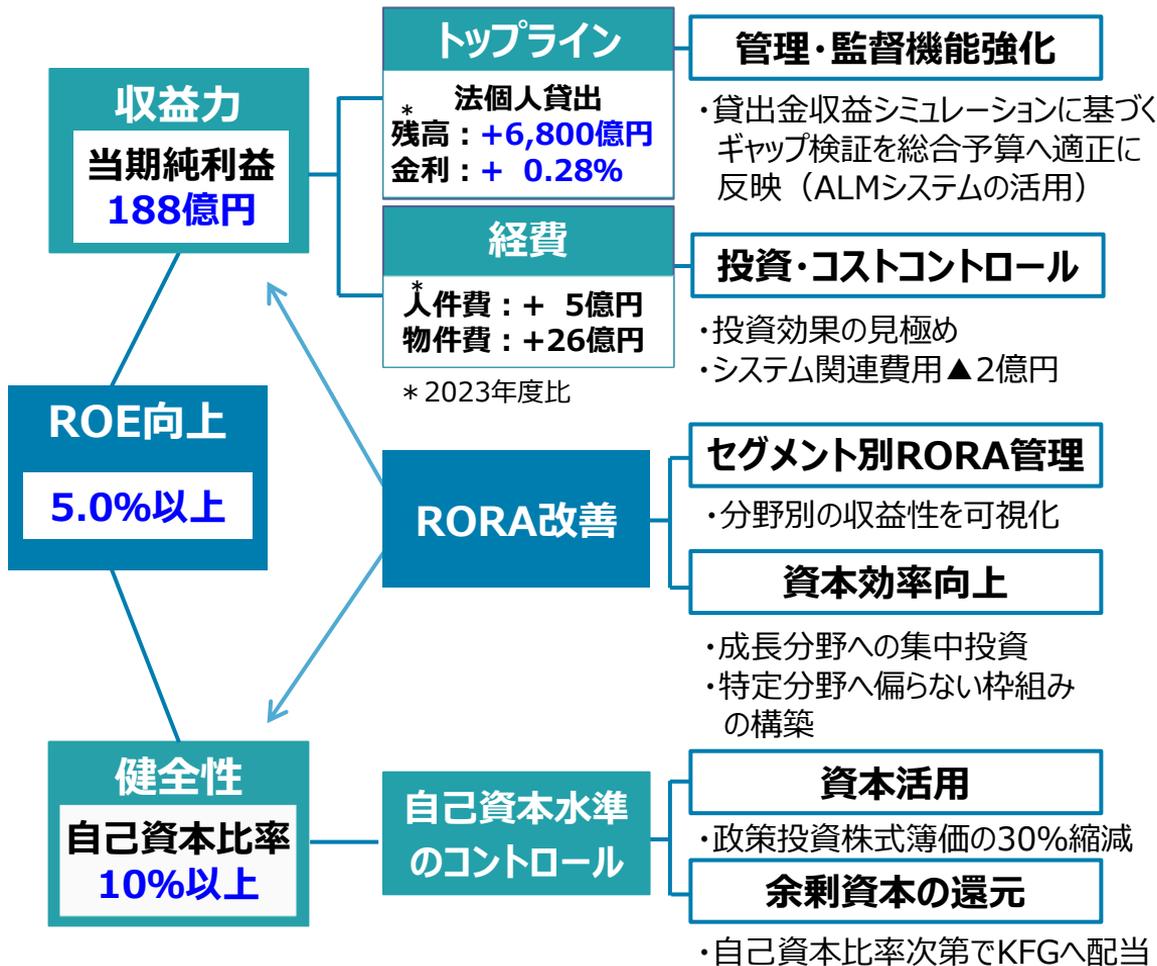


9. 最終年度（2026年度）収益構成



10. 収益力と健全性両立によるROEの向上

KFGのPBR1倍超に向けて

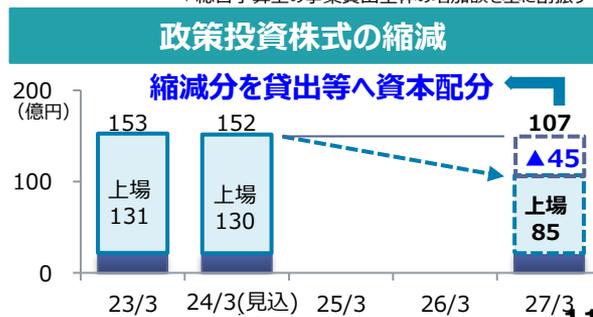


RAF管理手法変更

地域	業種	格付	*総合 予算	資本 配賦	RAF	RORA
県内	製造業	A~B1
	
県外						
本州						

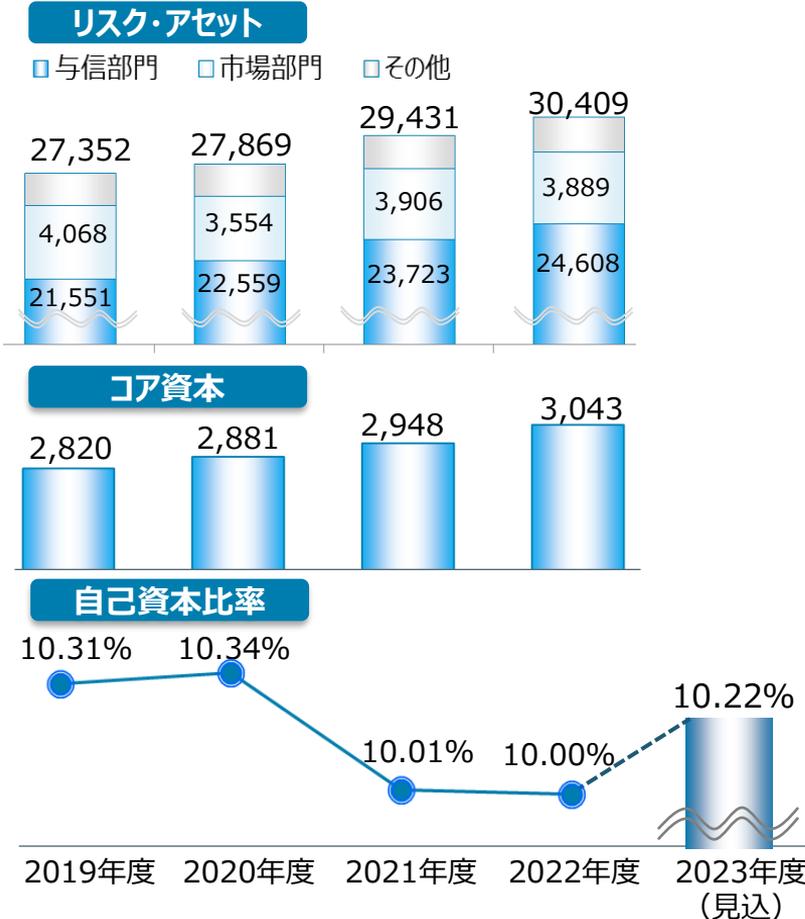
RAF・資本配賦等を同じ枠組みで管理
⇒地域・業種・格付別RORA等に活用

* 総合予算上の事業貸出全体の増加額を基に割振り

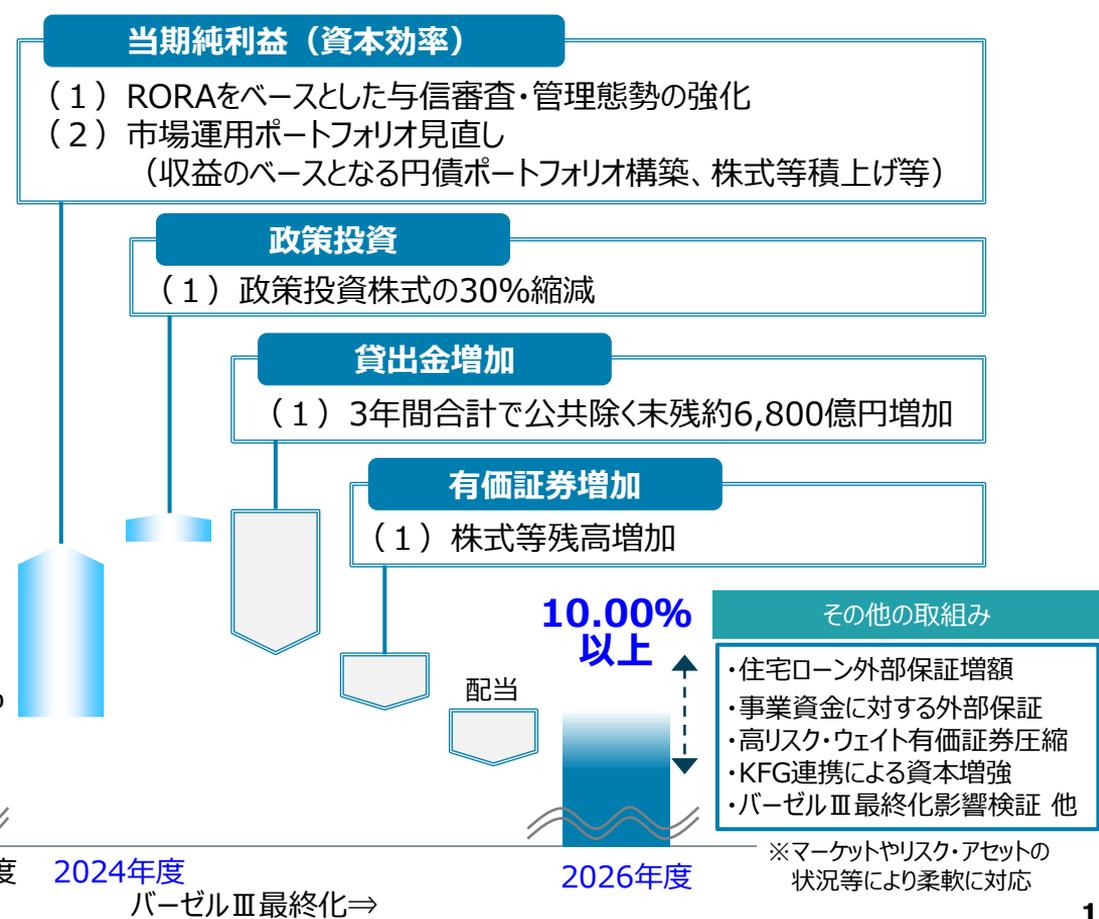


1.1. 自己資本比率水準のコントロール

自己資本比率の推移



自己資本比率水準のコントロール



K F G基本戦略

基本戦略1

未来を創る地域価値提供の取り組み加速

戦略の柱	新たな事業への挑戦・事業領域の拡充
	地域・お客さま起点のソリューション提供

基本戦略2

地域経済の成長に向けたコア事業の強化

戦略の柱	地域産業の成長支援強化
	ライフプランコンサルティングの深化

基本戦略3

持続的成長に向けた強固な経営基盤の確立

戦略の柱	人的資本経営の実践による社員価値向上
	G X・D Xにかかる先進的な取り組み
	KFGビジネスモデルの変革

当行重点施策

探索

1. S D G s・D X分野の先駆的取り組みを通じ、地域をリードしエコシステムを形成する

深化

2. 成長分野・地域への経営資源集中、地元資金需要への積極対応を通じ、お客様・地域の飛躍的成長に貢献する
3. お客様のライフプランを徹底的に理解し、最善の利益を提供する

基盤

4. すべての行員の成長・活躍の機会を増やし、実践を通じて現場力を強化する
5. 脱炭素とD X推進により経営基盤を強化する
6. お客様接点と商品・サービス提供機会を飛躍的に増加させ、マーケットシェアを拡大する
7. お客様の事業と生活を支えるリスク管理態勢を構築する

収益機会の拡大・稼げる情報の収集力強化

- ・電子デバイス関連産業サプライチェーン参入機会創出
- ・台湾企業に対するワンストップ進出支援・職域拡大
- ・不動産ビジネスマッチングの提案力強化

強みをつなげる

情報営業の横断的な展開および広域化

- ・新生シリコンアイランド九州の実現
- ・半導体産業振興地域への施策展開・企業進出支援
- ・行政連携による社会インフラ整備支援

TSMC熊本進出を起点とする産業集積促進と地域経済活性化の実現

対象

県内企業 県外企業 台湾企業 不動産業者

九州地銀・玉山銀行連携

不動産（情報の収集・提案）

補助金支援

ビジネスマッチング・職域支援

資金調達

探索

不動産紹介エリア拡大

広域情報営業連携

協調融資

共同ファンド

マーケット・動向調査

深化

サプライチェーン参入支援・技術情報の蓄積

ワンストップ進出支援

体制

13名 ⇒ 18名へ増員
(+5名、うち不動産+2名)

不動産情報・ニーズの量的確保・提案力向上

大型開発案件組成への取組

電子デバイス関連産業向け
貸出金（億円）

640

2,242

'23年度見込 '26年度計画

役務収益（億円）

1.0

2.4

'23年度見込 '26年度計画

サプライチェーン
参入企業支援件数

50社（3年累計）

改革中計

躍進中計

お客様の属性・ライフイベント等に応じた金融コンサルティング実践

新NISA始動に伴う**資産形成機運向上**

高齢化進展に伴う**資産承継ニーズの裾野拡大**

投資信託・信託業務を両輪に『お客様の未来の資産の創造・承継』に貢献



お客様のライフプランの理解・最善の利益提供に向けた態勢整備

FD **ゴールベースアプローチ定着**

アフターフォローの質的・量的改善

ラインナップ高品質化への仕組み構築

音声録音システムの導入

NPS推進チームOJT

業績評価見直し

支店長含む階層別教育体制整備

人的資本

【成長分野への人員増強】

電子デバイス関連産業

成長エリア（ブロック）

農林水産・観光・ヘルスケア

ローンプラザ・
コンタクトセンター

専門ソリューション

本部強化施策

店舗

【成長マーケット】

新規出店

2

新築移転

2

リニューアル

3

店舗機能拡大

3

【チャネル新設】

ローンプラザ

5

相談プラザ

随時

【効率運営】

庁舎内移転

3

店舗内店舗

随時

※数値は拠点数

戦略人員
+175人

新卒・キャリア
採用強化

デジタルシフト
事務本部集中

人員計画

'24/3 '27/3 '24/3比

行員 2,208 2,310 +102

うち営業店 1,243 1,320 +77

支店長・副支店長 129 130 +1

渉外係・営業テラー 640 790 +150

業務・融資係 474 400 ▲74

うち本部 965 990 +25

ローンプラザ・コンタクトセンター 123 150 +27

本部・出向 842 840 ▲2

地域・お客さまとともにSDGs／カーボンニュートラルを実現

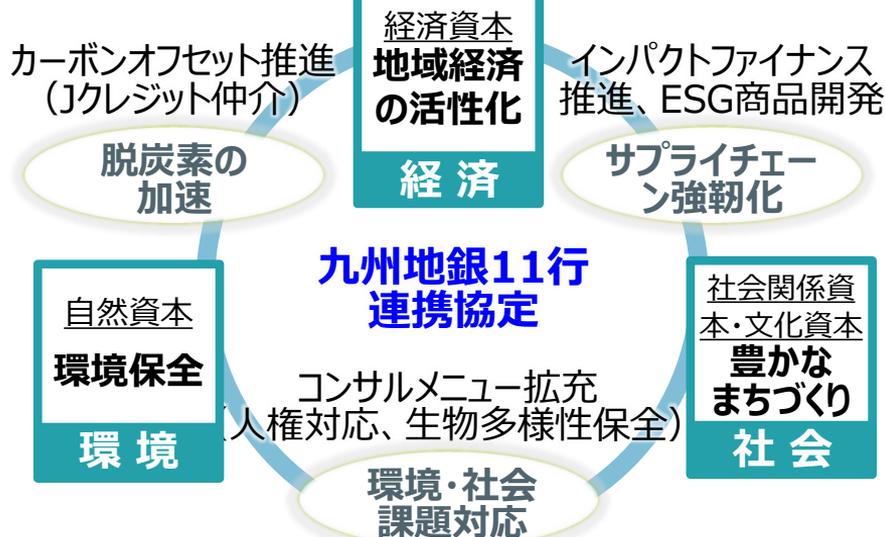
九州地銀連携による持続可能な地域社会の実現

CO2算出システム
新規展開

導入企業数：30万社
導入金融機関：10行



ESG投融资 + 3,000億円
サステナビリティ関連収益 + 1.2億円



環境・社会インパクト
ファイナンス組成・実行

ストラクチャー関連収益
+ 1.5億円

シニア・メザニン

- 不動産流動化（開発型）
- 再エネ（地熱・風力）
- 動産ABL（機械設備等）

エクイティ

- 再エネファンド
- インフラファンド
- 九州・沖縄地銀連携ファンド（地域の大型案件）

個人・法人の利便性向上に向けたデジタルプラットフォームの導入・機能拡張

個人向けバンキングアプリ

登録者数 40万人（'26年度）



- ・ことら送金 ・ハモニカ申込 ・住所変更 ・カードロック
- ・KFG証券オンライントレーディング連携
- ・ポイントサービス・口座開設（クレカ等同時申込）

法人ポータルサイト

登録社数 2.2万社（'26年度）



- ・残高入出金照会(他行含) ・チャット/ファイル授受
- ・来店/相談予約 ・各種WEB申込受付
- ・電子交付サービス連携 ・資金動態ダッシュボード

最適な非対面
接点による営業
(1to1マーケティング)



深化

データ基盤

探索

マネーとデータの地域内還流

くまモンのIC事業を地域通貨としての地位を確立し、地域経済活性化の基盤インフラに進化

デジタル決済 プラットフォーム

法人

- 全国チェーンの加盟店化
- 送客・マーケティング支援
- デジタル給与対応

個人

- 販促/利用者基盤確立
- 全IC機能のPay搭載
- 更なる機能追加・拡充

自治体

- 地域通貨・地域振興券
- 給付金・行政施策支援
- 自治体データ連携

コンサルティングメニューの拡充

- ✓ 経営戦略策定
- ✓ 経営品質向上支援
- ✓ **新規事業開発支援**
- ✓ **人事制度運用・組織開発**
- ✓ **マーケティング支援**

- ✓ SDGs取組支援
- ✓ カーボンニュートラル支援
- ✓ **SDGs経営分析 (スコアリング)**
- ✓ **J-クレジット導入支援**

- ✓ 海外進出・輸出支援
- ✓ **台湾ビジネス支援**

- ✓ 健康経営支援
- ✓ 人材派遣・紹介
- ✓ 人事制度・研修
- ✓ **高度経営人材紹介**

- ✓ DX・ICT化支援
- ✓ **業務プロセス改善支援**

- ✓ 法人向け生命保険
- ✓ **法人向け損害保険**
- ✓ **BCP支援**

✓ **新規事業 (R&D) による支援**



専門人材育成



アライアンス拡充

コンサルティング領域を拡大し、ワンストップでソリューションを提供

行員価値向上による現場力強化

行員価値

人的資本の
計量化

エンゲージメントの飛躍的向上（やる気）
Engagement

- 課題に基づく**改善施策と有効性検証**のPDCA実践

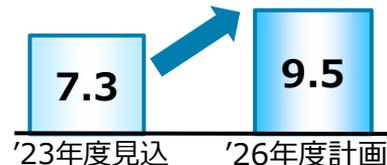


主体的なキャリア形成支援（能力）
Carrier ownership

- **キャリアシート活用**による「**ありたい姿**」の明確化
- **現場の教育態勢整備・教育費拡充**

エンゲージメント業界トップスコア
総合:75P 推奨度:70P

人的投資額（億円）



安定的で多様な人材確保
Attraction・Diversity

- **初任給改定**
- **インターンシップ拡充・早期選考**
- 求職者目線の情報発信強化
- 退職者・縁故採用
- 理系・外国人材の採用チャネル強化
- **サクセッションプラン策定**による育成

経営戦略に基づく人材配置
Bridge

- キャリア志向・強み等の情報蓄積
- **本部・統括店長との必要人材の共有**
- **職務と適性を踏まえた配置**
- 現場への**異動権限移譲**
- 経営との対話機会拡充
- マイパーパスの設定

ウェルビーイングの実現
Equity

- **「人」を中核に据えた健康経営高度化**（**駅伝部中心の態勢構築・地域還元**）
- **ハラスメント・DE&Iの全員教育**による**人権尊重の組織づくり**
- **ベースアップ継続**・職場環境整備
- 早期終業の更なる推進

KFG基幹系システムの統合

- **最新動向調査・情報収集**
・必要情報提供要求・コスト算定

- **統合に向けた協議**
・協議事項整理、評価軸決定

2025年度中

**最終
判断**

- **システム統合作業**
・要件定義、開発、テスト

生成AI活用と基盤構築

- **データベース基盤のシステム構成・機能の整備**

・業務用と分析用のデータベースの分離を検討

- **業務高度化**

・画像/音声/予測/資料作成
・オペレーショナルリスク/コンダクトリスク分析
・融資審査の着眼点提案
・行員提案活動のレコメンド

行内での安全な活用
・AI活用基盤構築

お客様サービスへの展開

- **価値提供**

・チャットボット代替による顧客接点創出
・スマホアプリ等顧客向けシステムとの連携

システムコスト構造改革

競争領域システムコスト40%の実現

- **競争領域への投資**

・スマートフォン取引
・BaaS
・生成AI等の新技術・R&D
・サイバーセキュリティ強化

- **非競争領域の効率化**

・グループ間システム共同利用
・システムスクラップ
・開発内製化による削減
・プロジェクト管理のシステム化

競争領域 24%(15億円)
非競争領域 59%(37億円)
インフラ 17%(11億円)

競争領域 40%(31億円)
非競争領域 40%(31億円)
インフラ 20%(16億円)

取引シェア拡大に向けたお客様接点強化、付加価値提供、機能・UI/UX改善

セグメントに応じたアプローチ・提案

対面

- 現場力強化に向けた営業店人員増強
営業店人員('26年度) : 1,320人(+77人)

- 専門性の高い渉外係育成 ※増減：'23年比
渉外スキルレベル
上級・中級者('26年度) : 340人(+207人)

非対面

個人

- 個人バンキングアプリ機能充実
 - ・こたら送金 ・ローン/ハモニカ申込 ・カードロック
- コンタクトセンターの業務領域拡大
 - ・**インサイドセールス、預り資産アフターフォロー**

法人

- 法人ポータルサイト構築
 - ・残高入出金照会 ・**資金動態ダッシュボード**
 - ・電子交付サービス連携 ・チャット/ファイル授受

決済金

- 粘着性預金確保に向けた付加価値提供
 - ・預金金利引き上げ、**SDGs預金開発**

融資・ローン

- ライフプランに寄り添う商品開発・改定
 - ・**多様なプラン充実（脱炭素、子育て）**
- ローン手続きの効率化
 - ・非対面完結（来店不要）商品拡充
 - ・**住宅業者ポータルサイト構築**

- 環境・社会インパクトファイナンス組成
- スタートアップへの伴走支援強化
 - ・**「創業・開業プラザ」拠点開設の広域化**
 - ・アントレプレナーサポートオフィス活用

- 外為法・犯収法に基づく厳格な業務運営により**高リスク顧客との高リスク取引防止**を徹底
- **金融犯罪被害未然防止**の取り組みにより、お客様に安心・安全な金融取引環境を提供

外為・マネロンガイドライン運用の高度化

継続的顧客管理の徹底

顧客リスク格付の厳格化

格付に応じた
営業店管理徹底

モニタリング強化

モニタリング手法の
高度化
(AMLシステム更改対応)

モニタリングシナリオの
見直し・有効性検証

金融犯罪防止強化 (県警等との連携含む)

詐欺等抑止力の向上
(営業店連携)

大口取引管理徹底による
反社取引排除、参入防止

AI機能実装による
ATM監視強化

新たな犯罪手法への対策

		2024年度	2025年度	2026年度
		計画	計画	計画
地域	県内総生産（GRP）	6.8兆円	6.9兆円	7.0兆円
お客様	個人・法人顧客総合満足度	87%	88%	90%
	お取引先法人経常利益増加率	10%	10%	10%
	お取引先個人金融資産額増加率	3%	3%	4%
行員	エンゲージメントスコア（総合）	73P	74P	75P
当行	連結当期純利益	145億円	167億円	188億円
	株主資本ROE	4.0%以上	4.5%以上	5.0%以上
	自己資本比率	10%以上	10%以上	10%以上

1 4 . K P I ① (地域価値向上)

		2024年度 計画	2025年度 計画	2026年度 計画
地域	製造業生産額	17,672億円	19,439億円	21,383億円
	保健衛生・社会事業生産額	8,380億円	8,632億円	8,890億円
	宿泊・飲食サービス業生産額	1,161億円	1,196億円	1,232億円
	観光消費額	3,745億円	4,007億円	4,200億円
	熊本県宿泊者数	730万人	770万人	810万人
	農林漁業生産額	2,002億円	2,062億円	2,124億円
	農林水産物等の輸出額	127億円	139億円	150億円

※2026年度熊本県KPIは熊本県公表資料等から当行にて推計

※今後熊本県が新たなKPIの公表・修正等があった場合は、当行施策・KPIも見直す

1 5. K P I ② (顧客価値・行員価値向上)

		2024年度 計画	2025年度 計画	2026年度 計画
お客様	経営品質セルフアセスメント評価	AA-710点	AA-730点	AA-750点
	総預金県内シェア	45.8%	46.2%	46.7%
	総貸出金県内シェア	50.8%	51.1%	51.5%
	NPSスコア (預り資産営業)	25P	30P	35P
行員	健康経営 (ホワイト500認定)	30位以内	10位以内	10位以内
	人的投資	8.3億円	8.6億円	9.5億円
	専門スキル認定人数	330名	450名	650名
	新規採用人数 (新卒・キャリア)	150名以上	150名以上	150名以上
	女性管理職比率	16%以上	18%以上	20%以上

		2024年度 計画	2025年度 計画	2026年度 計画
当行 (連結)	連単倍率 (当期純利益)	1.10	1.10	1.10
	コア業務純益	133億円	170億円	222億円
	顧客向けサービス業務利益	103億円	125億円	159億円
	役務利益比率	13.9%	13.6%	13.0%
	修正OHR	74.6%	70.3%	64.5%
当行 (単体)	総預金平残 (NCD含む)	55,542億円	56,674億円	57,944億円
	貸出金平残	44,262億円	45,339億円	46,964億円
	除く財務省貸出	43,582億円	45,339億円	46,964億円
	役務利益	73億円	78億円	81億円
	経費	395億円	404億円	404億円
	投信解約益を除くコア業務純益	133億円	170億円	222億円
	当期純利益	131億円	151億円	170億円
	ROA (当期純利益)	0.18%	0.21%	0.23%

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。

以上

本件に関するお問い合わせ先
肥後銀行 経営企画部 経営企画グループ
TEL 096-326-8603

ブロック	KPI	単位	2024年度 計画	2025年度 計画	2026年度 計画	2023年度比
水道町	下通商店街の回遊人口増加率	% (万人)	+15% (147.0)	+30% (166.1)	+40% (178.9)	+40% (+51.1)
	中心商店街企業の売上高増加率 (上通・下通、サンロード新市街界限)	% (億円)	+10% (1,515)	+15% (1,584)	+20% (1,652)	+20% (+275)
水前寺	管内人口	千人	93.8	94.2	94.5	+1.0
健軍	管内人口	千人	113.5	114.6	115.6	+3.2
	益城町住宅着工件数	件	260	280	260	+18
北熊本	管内人口	千人	152.8	153.5	154.2	+2.1
南熊本	管内の上場企業創出社数	社	0	0	2	+2
	管内人口	千人	103.2	103.6	103.9	+1.0
熊本西部	管内食関連産業の売上高増加率	%	6.0%	12.0%	18.0%	-
	管内の後継者問題、労働力不足への対応件数	件	8	8	9	+2
託麻	管内渋滞緩和 (平日午前7時～9時・保田窪北交差点渡鹿方面からの流入)	km	1.1	1.0	0.9	▲0.3
	管内企業1人あたり人件費上昇率	%	1.80%	3.60%	5.40%	-
熊本東部	管内人口	万人	16.9	17.5	18.3	+2.0
	管内CO2排出量 (2013年度比削減率)	千トン	928.7 (▲33%)	887.1 (▲36%)	831.7 (▲40%)	▲138.6 (▲10%)
	管内地下水涵養量	万m ³	2,010	2,040	2,080	+100

ブロック	KPI	単位	2024年度 計画	2025年度 計画	2026年度 計画	2023年度比
阿蘇	管内農業生産額	億円	321	327	332	+16
	管内観光入込客数	百万人	14.0	15.1	17.0	+0.5
	管内総世帯数	世帯	25,493	25,693	25,893	+600
有明	管内農業産出額	億円	408	412	416	+12
	管内観光入込客数	百万人	5.6	5.9	6.2	+0.8
菊鹿	管内観光入込客数	百万人	9.0	9.2	9.4	+3.2
	管内農・畜産業産出額	億円	632	639	646	+20
松橋	管内農・畜産業産出額	億円	478	492	506	+41
	管内製造業・医療福祉業・建設業の労働生産性	千円	6,150	6,600	7,000	+1,212
八代	八代港のコンテナ取扱量	TEU	22,511	22,961	23,420	+1,350
	八代港の総輸出入額	億円	1,185	1,303	1,433	+356
	管内農業産出額	億円	440	449	458	+27
人吉	球磨焼酎メーカー売上高	億円	98	100	104	+9
	管内宿泊客数	千人	234	254	275	+61
天草	管内水産養殖業生産額	億円	147	151	154	+10
	管内宿泊者数	千人	600	630	661	+90

当行では、お客様によりきめ細かい金融サービス等を提供するために、熊本県内を15ブロックに分けて営業しています

