



Kyushu FG


# 第4次グループ中期経営計画 「躍進」

2024年4月～2027年3月

株式会社九州フィナンシャルグループ  
Kyushu Financial Group, Inc.

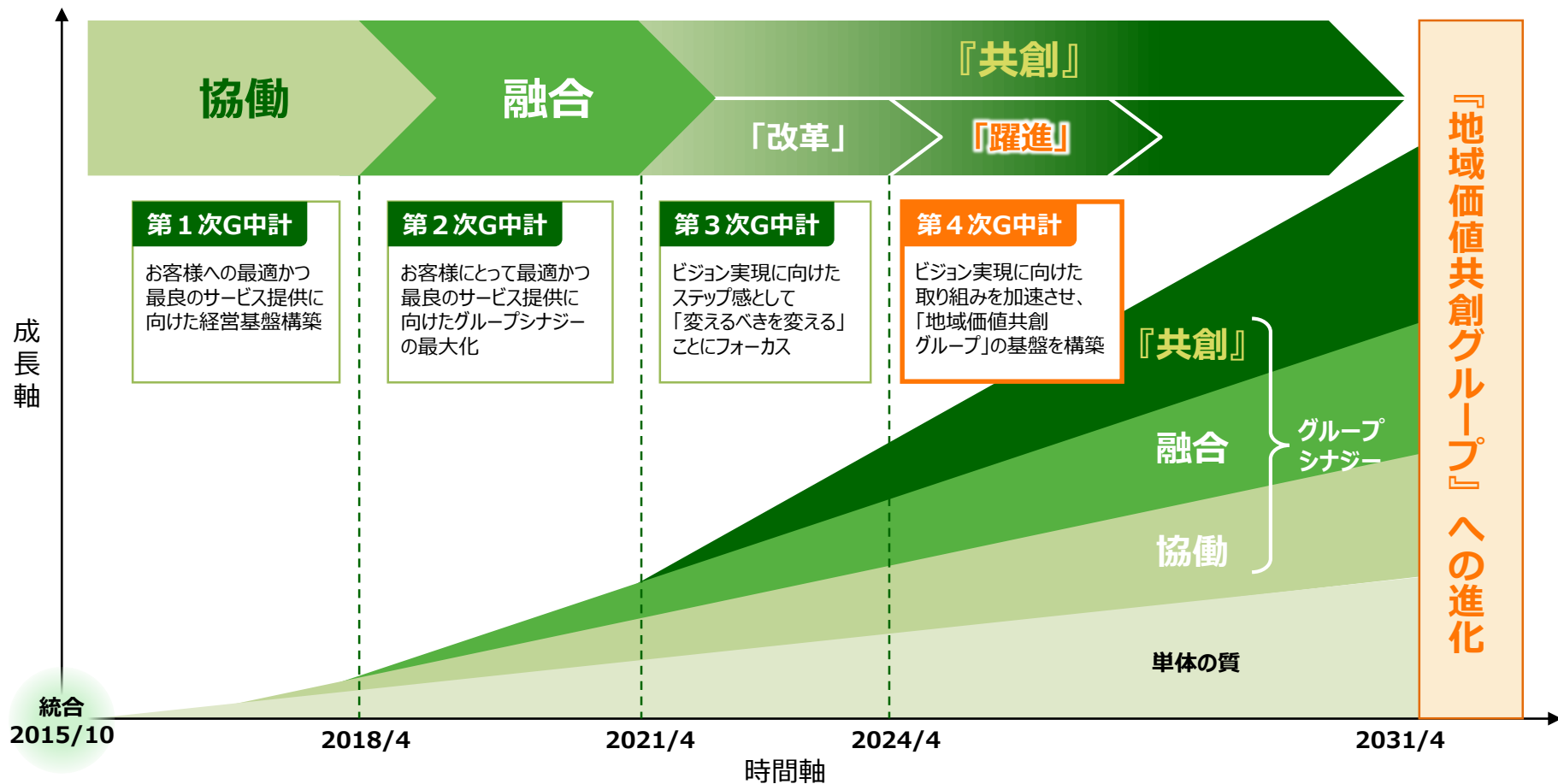


- 1 第4次グループ中期経営計画の概要 ————— P.03
- 2 前中期経営計画の振り返り ————— P.14
- 3 環境・課題認識 ————— P.17
- 4 基本戦略 ————— P.20
- 5 経営指標・KPI ————— P.29



1	第4次グループ中期経営計画の概要	P.03
2	前中期経営計画の振り返り	P.14
3	環境・課題認識	P.17
4	基本戦略	P.20
5	経営指標・KPI	P.29

# 第4次グループ中期経営計画の位置付け

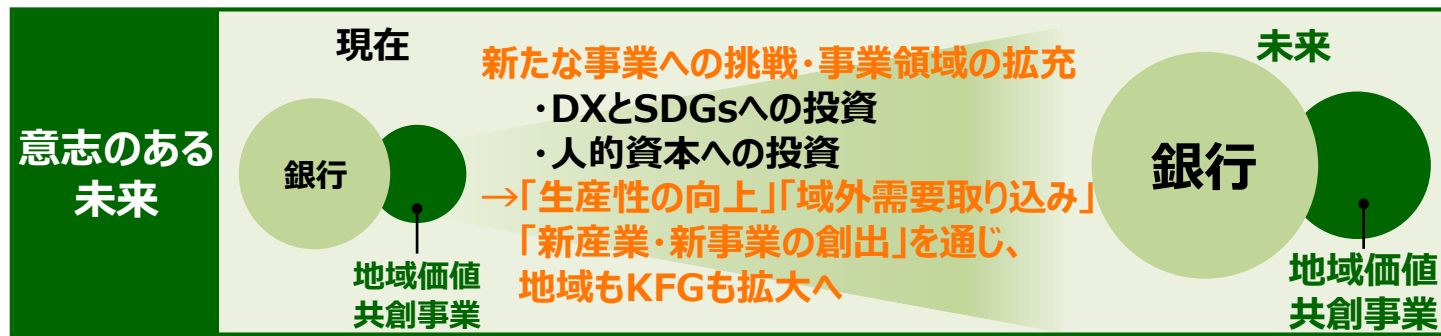
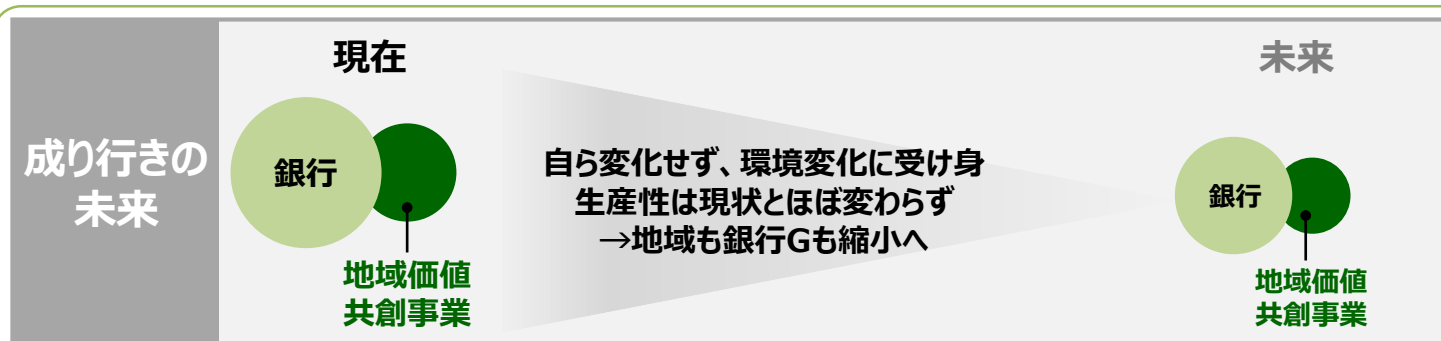


# 地域にどのような地銀があるかによって、その地域の未来が変わる

予測される  
未来

人口減少

未来のビジョンを  
どう設定するかで  
道は分かれる



長期的にお客様・地域・当社グループに最も影響を与える分野を6項目抽出し、  
グループ中期経営計画でサステナビリティ優先課題として設定

項目		KFGのサステナビリティ優先課題	
1	雇用	 	人材・労働力の確保
2	健康と福祉	 	少子高齢化社会への対応
3	経済	 	地域経済の持続的成長
4	気候	 	気候変動対策
5	人権・多様性	 	人権と多様性の尊重
6	DX	 	デジタル社会の形成

**A** 地域価値共創事業の取組（新会社設立）

地域価値共創グループの実現に向けた、更なる事業ポートフォリオ拡充

**B** 既存会社の子会社化・再編

経営統合によるシナジー効果の追求のための孫会社統合

**C** 資本戦略（ROE向上等）

資本コスト・ROEを的確に把握し、改善に向けた方針を策定

**D** 理念体系の見直し

ミッションやビジョンを達成するための、グループ共通のバリュー（価値観・行動基準）を策定

**E** 預り資産のビジネスモデル再構築

お客様本位の業務運営の徹底と、NISAを活用した資産形成支援強化

**F** 人的資本経営に向けた取り組み

人材の価値を最大限に引き出し、中長期的な企業価値向上につなげる

**G** 統合と独自性の明確化

統合と独自性のバランスと判断基準の明確化

サステナビリティ優先課題		
1	雇用	人材・労働力の確保
2	健康と福祉	少子高齢化社会への対応
3	経済	地域経済の持続的成長
4	気候	気候変動対策
5	人権・多様性	人権と多様性の尊重
6	DX	デジタル社会の形成



KFGの中計主要テーマ	
A	地域価値共創事業の取り組み
B	既存会社の子会社化・再編
C	資本戦略 (ROE向上等)
D	理念体系の見直し
E	預り資産のビジネスモデル再構築
F	人的資本経営に向けた取り組み
G	統合と独自性の明確化



# 第4次グループ中期経営計画「躍進」 (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

### 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

- ① 新たな事業への挑戦・事業領域の拡充
- ② 地域・お客さま起点のソリューション提供

### 2. 地域経済の成長に向けたコア事業の強化

#### 戦略の柱

- ① 地域産業の成長支援強化
- ② ライフプランコンサルティングの深化

### 3. 持続的成長に向けた強固な経営基盤の確立

#### 戦略の柱

- ① 人的資本経営の実践による社員価値向上
- ② GX・DXにかかる先進的な取り組み
- ③ KFGビジネスモデルの変革

PURPOSE

パーパス  
(存在意義)

私たちは、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

VISION

ビジョン  
(目指す姿)

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

VALUE

バリュー  
(価値観・行動指針)

- 誠実 …… 高い倫理感を持って行動する
- 主体性 …… 自ら考え、失敗を恐れずに行動する
- チームKFG …… 志を一つに、グループの最適を考えて行動する

## グループとして統合する分野の明確化

### ガバナンス

#### 経営に関する制度・機構

- ◆ 指名・報酬諮問委員会の運営、役員報酬制度の設計

#### コンプライアンス

- ◆ 機能集約、運営体制見直し

#### 金融制度対応

- ◆ バーゼルⅢ、FD等

#### 主計・広報

- ◆ 機能集約、運営体制見直し

### DX

#### 基幹系システム

- ◆ 基幹系システムの統合による業務の標準化

#### 業務システム・融資システム・監査システム

- ◆ 各社が利用するシステムの一本化

### 人的資本

#### 研修

- ◆ 階層別や女性役席など各社共通の研修を共同で開催

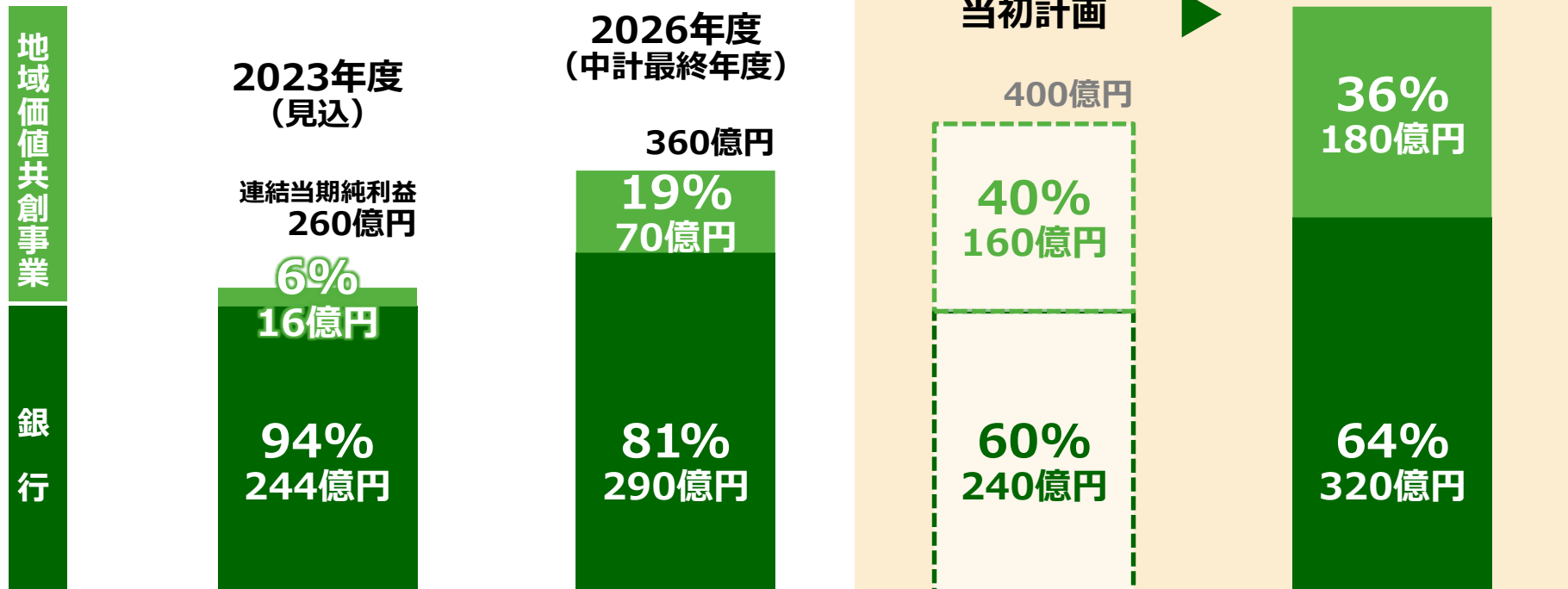
#### 採用窓口


- ◆ 採用ポータルサイトを一本化

「地域の未来を共創する」  
 「社員のやりがいを高める」  
 を最大の目標に

主な経営指標・KPI

	2023年度見込	2026年度計画
南九州3県GDP	16.0兆円	16.6兆円
CO <sub>2</sub> 削減量 (2019年度比)	▲10.6%	▲20.0%
エンゲージメント総合スコア	72P	75P

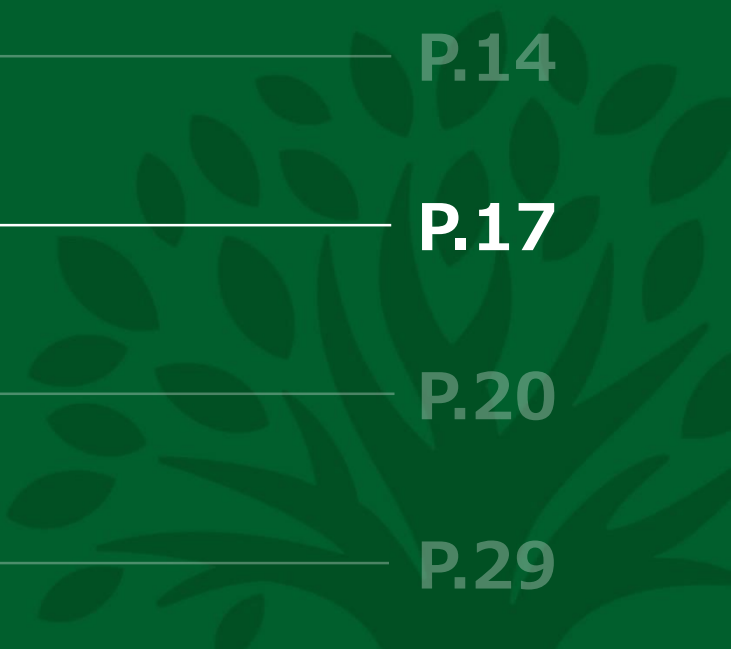


- 
- 1 第4次グループ中期経営計画の概要 ————— P.03
  - 2 前中期経営計画の振り返り ————— P.14
  - 3 環境・課題認識 ————— P.17
  - 4 基本戦略 ————— P.20
  - 5 経営指標・KPI ————— P.29

(単位：億円・%)	2021年度		2022年度		2023年度		評価
	実績	中計比	実績	中計比	見込※	中計比	
当期純利益	166	39	246	27	260	0	
コア業務純益	330	45	470	116	328	▲ 52	
顧客向けサービス 業務利益	116	17	233	79	210	40	
役務利益比率	13.0	0.5	14.1	0.3	14.4	0.4	
OHR	72.2	▲0.2	70.4	2.9	72.3	7.3	
株主資本ROE	2.6	0.6	3.9	0.5	4.0	0.0	
自己資本比率	10.7	0.2	10.7	0.3	11.0	1.0	

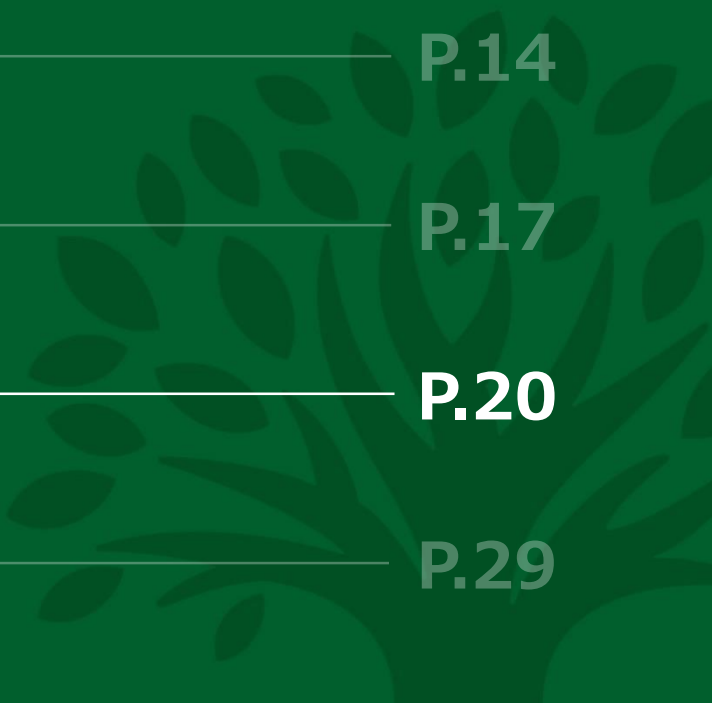
基本戦略	事業戦略		人材戦略	ガバナンス戦略	デジタル戦略
	地域総合 金融機能の深化	地域産業 振興機能の拡充	人づくりと エンゲージメント向上	KFG ビジネスモデルの確立	デジタル社会に向けた DX推進
戦略の柱 I 評価	<b>新常態における金融 コンサルティング力の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 預かり資産販売額・信託契約ともに<b>順調に増加</b></li> <li>◆ 預かり資産システムの<b>費用削減</b></li> <li>◆ KFGコンタクトセンター共通基盤<b>構築</b></li> <li>◆ お客様本位の業務運営に関する取組を強化する<b>必要性</b></li> </ul>	<b>地域との協働による 課題解決実践</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 非対面チャネル「Hugmeg」の<b>構築</b></li> <li>◆ 非金融機能開発によるアプリサービスマネタイズ実現に<b>課題</b></li> <li>◆ リサーチ&amp;コンサル機能の更なる強化の<b>必要性</b></li> </ul>	<b>価値共創を実現する 人づくり</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 専門人材研修<b>実施</b></li> <li>◆ 「キャリアチャレンジ」<b>新設</b></li> <li>◆ 「グループ転籍制度」<b>新設</b></li> <li>◆ 研修成果としてのイノベーション創出・事業化が<b>課題</b></li> <li>◆ 経営戦略にもとづくグループ横断的な人員配置が<b>課題</b></li> </ul>	<b>組織構造・ 収益構造変革</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 監査等委員会設置会社<b>移行</b></li> <li>◆ 株式報酬制度の<b>導入</b></li> <li>◆ 業績連動配当の<b>導入</b></li> <li>◆ ROE向上に向けた資本戦略の策定が<b>課題</b></li> </ul>	<b>新たな体験・ サービスの提供</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 「Hugmeg」ユーザー拡大に向けたコンテンツ<b>導入</b></li> <li>◆ デジタル技術活用による地域産業振興に向けた推進対象や手法の<b>見直し</b></li> </ul>
	<b>金融機能の高度化による 地域産業成長支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ クラウドファンディング連携先として、ビジネスマッチング契約締結先<b>拡充</b></li> <li>◆ アセットマネジメント会社を肥後銀行にて設立初年度より<b>黒字達成</b></li> </ul>	<b>金融機能の高度化 による地域産業成長支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 「九州デジタルリユース」<b>子会社化</b></li> <li>◆ 地域商社「九州みらいCreation」<b>設立</b></li> <li>◆ ECOM「よかもーる」<b>開設</b></li> <li>◆ 再生可能エネルギー事業への<b>参入</b></li> <li>◆ 地域価値共創事業の取組の加速が<b>必須</b></li> </ul>	<b>多様性の尊重と 働きがいの向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ エンゲージメントサーベイ導入</li> <li>◆ 「兼業・副業」<b>制度化</b></li> <li>◆ 挑戦する風土の醸成が<b>課題</b></li> <li>◆ 働きがい向上施策、離職率低減策が<b>必要</b></li> <li>◆ 女性活躍に向けた取組み強化が<b>必要</b></li> </ul>	<b>SDGs・ESGの 先駆的取組み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ESG情報の積極的<b>開示</b></li> <li>◆ 2023年度削減(2019年比)▲<b>10%</b></li> <li>◆ Scope3カテゴリー15における投資先の<b>CO2算出</b></li> <li>◆ 2022年度末累計ESG投資融資実行額<b>1,229億円</b></li> <li>◆ カーボンニュートラルに向けたロードマップ策定が<b>必要</b></li> </ul>	<b>プロセス改革による 生産性向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ デジタル技術の活用による働き方改革や生産性向上に向けた可能性<b>追求</b></li> <li>◆ システム統合方針決定に向けた検討態勢の整備が<b>必要</b></li> </ul>
戦略の柱 II					



- 
- 1 第4次グループ中期経営計画の概要 ————— P.03
  - 2 前中期経営計画の振り返り ————— P.14
  - 3 環境・課題認識 ————— P.17
  - 4 基本戦略 ————— P.20
  - 5 経営指標・KPI ————— P.29

視点	強み	課題
①ガバナンス	◆現場重視のチームワーク経営の実践	◆ <u>コーポレートガバナンスの質の向上</u>
②組織運営・インフラ	◆地域価値共創事業を担う グループ会社を保有 ◆デジタル技術の活用による営業店や 働き方改革の推進	◆ <u>挑戦する企業風土の浸透</u> ◆ <u>グループ間の連携</u>
③人材教育	◆地域における人材を継続的確保 ◆両行の充実した人材育成体制 (研修体制、オンライン学習システム)	◆ <u>経営戦略と連動した人材戦略</u> ◆ <u>新卒・専門人材の採用</u> ◆ <u>20%前後の若年層離職率</u> ◆ <u>女性管理職比率</u>
④財務	◆健全な財務体質 ◆安定的な利益確保	◆ <u>ROE⇒PBRの改善</u> ◆ <u>自己資本比率のコントロール</u> ◆ <u>株主還元への対応</u>

	P (政治)	E (経済)	S (社会)		T (技術)
世界	<b>産業政策のシフト</b> 不確実性の高まりから、主要国は政府主導で市場を創出する政策を展開。自国の産業強化に注力。	<b>世界経済の動向</b> ウクライナ侵攻等で地政学リスクが高まり、世界経済、マーケット環境に影響。世界的インフレが継続。	<b>SDGsの定着</b> 全世界の共通目標として定着。気候変動、人権等が共通テーマ。ESG投資が拡大基調。	<b>人口増加</b> 2022年に80億人に到達。1位はインド。今後もアフリカ各国を中心に増加見込み。	<b>デジタル技術の進化</b> ChatGPTなど生成AIの活用でビジネスモデルの変革や生産性向上が加速。雇用や人員配置に影響も。
	国内	<b>新しい資本主義戦略</b> 資産所得倍増プランの推進により、中間層の投資環境の整備が進行。 (NISA、idecoなど)	<b>国内経済の動向</b> 経済活動の正常化で個人消費緩やかに回復。金利上昇局面。金融緩和政策修正の可能性。	<b>SDGsの浸透</b> SDGs・ESGを意識した事業活動が主流に。上場企業は人的資本の情報開示が義務化。	<b>高齢化社会の進行</b> 出生率の低下、高齢者の増加による少子高齢化が進行。生産年齢人口も減少基調。
地域 ・ 当社		<b>金融規制緩和</b> 銀行法改正により業務範囲規制が緩和。事業多角化に向け、地域商社や再エネ事業など地銀による銀行業高度化等会社設立が増加。	<b>シリコンアイランド復活</b> TSMCの熊本進出を機に九州各地で半導体関連の設備投資が活性化。経済効果の影響大きく、域内GDPを押し上げる要因となる見込み。	<b>SDGsの醸成</b> 脱炭素社会の実現が各自治体の重要課題に。企業がSDGsに取り組まないリスクが顕在化する可能性。関連ビジネス拡大の好機。	<b>人口減少</b> 九州全県で人口減少。福岡、佐賀、熊本、大分、沖縄は社会増加。相続預金の域外流出等による預金減少社会到来への備え。

- 
- 1 第4次グループ中期経営計画の概要 ————— P.03
  - 2 前中期経営計画の振り返り ————— P.14
  - 3 環境・課題認識 ————— P.17
  - 4 基本戦略 ————— P.20
  - 5 経営指標・KPI ————— P.29

## 戦略の柱①

## 新たな事業への挑戦・事業領域の拡充



自治体

地域の事業者

大学・学校

連携

### 地域価値共創事業への取り組み

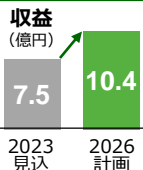


## 戦略の柱②

## 地域・お客さま起点のソリューション提供

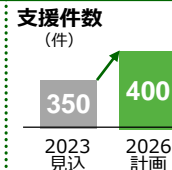
### 事業承継・M&A

- 九州・沖縄地銀11行連携による案件情報の拡大
- 専業子会社設立による福岡エリアへの広域化
- 投資専門子会社の活用
- サーチファンド組成による経営者投入スキームの構築



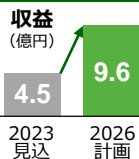
### SDGs・脱炭素化

- 地域のCO<sub>2</sub>排出量削減に向けた支援
- 九州地銀・企業との連携強化
- 炭削くんの他行・企業への導入提案
- 外部有識者との連携による取り組みの先鋭化



### 人材・ビジネスマッチング

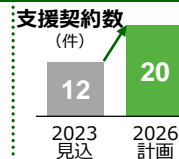
- 人材紹介・人材派遣業の強化
- 情報収集ネットワーク拡充及び領域拡大
- BM支援システム活用による販路拡大支援



地域  
お客さま

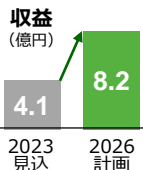
### IPO

- TPM・J-Adviser資格取得による地域の公開支援
- 地域の公開企業増加により、地域のお客さまに新たな投資先を提供



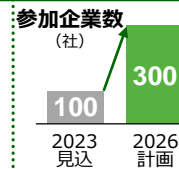
### DXソリューション

- アライアンス強化によるコンサルティング領域拡大
- 地公体DXの推進
- Payどん、くまモンのICカードの利用拡大
- Hugmegの収益化



### ECモール・海外ビジネス

- グループ一体となった販売拡大支援の強化
- SNS等を活用したよかモールの認知度向上と商材拡充
- 海外ビジネスの創出・海外販路先拡充



### スタートアップ

- 創業支援強化による次世代企業の創出

## 戦略の柱①

## 地域産業の成長支援強化

重点戦略地域におけるKFGグループ一体となった取組強化（電子デバイス関連産業等）

収益機会の拡大・  
稼げる情報の  
収集力強化

- ◆ 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

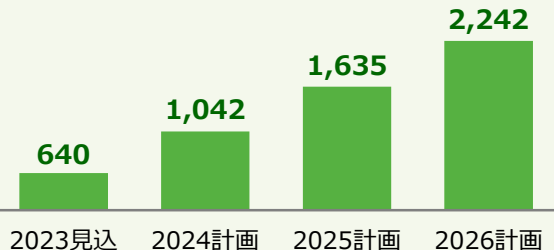
情報営業の  
横断的な展開  
および広域化

- ◆ 九州・沖縄地銀11行連携・協力による  
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

## 電子デバイス関連産業向けのKPI

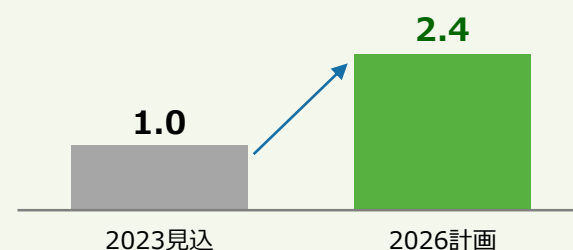
貸出金（億円）



参入支援件数

サプライチェーン参入企業数  
**50社（3年累計）**

役務収益（億円）



## 戦略の柱②

## ライフプランコンサルティングの深化

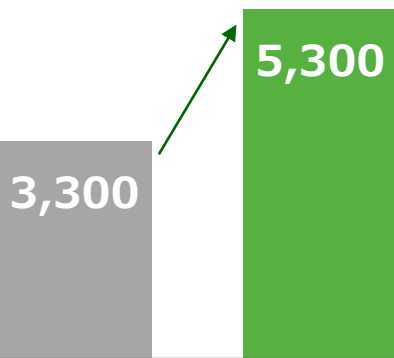
資産所得倍増プランの推進により、**資産形成支援の仕組み**が整備

高齢化進展に伴う**資産承継ニーズ**の裾野拡大

お客さまの属性・ライフイベント等に応じたワンストップコンサルティング実践

『お客さまの未来の資産の創造・承継』に貢献

預り資産残高<sup>※</sup>(億円)



2023見込

2026計画

※九州FG証券

真のお客様本位確立による  
最善の利益の実現

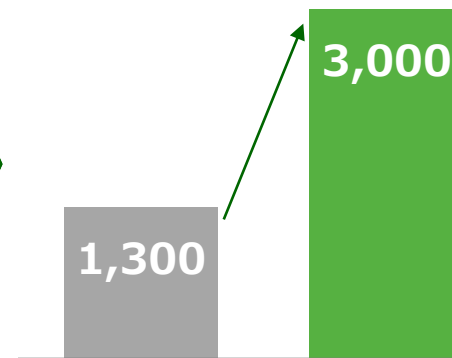
研修体制整備・業績評価見直し

商品ラインナップの高品質化

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

信託取扱件数 (件)



2023見込

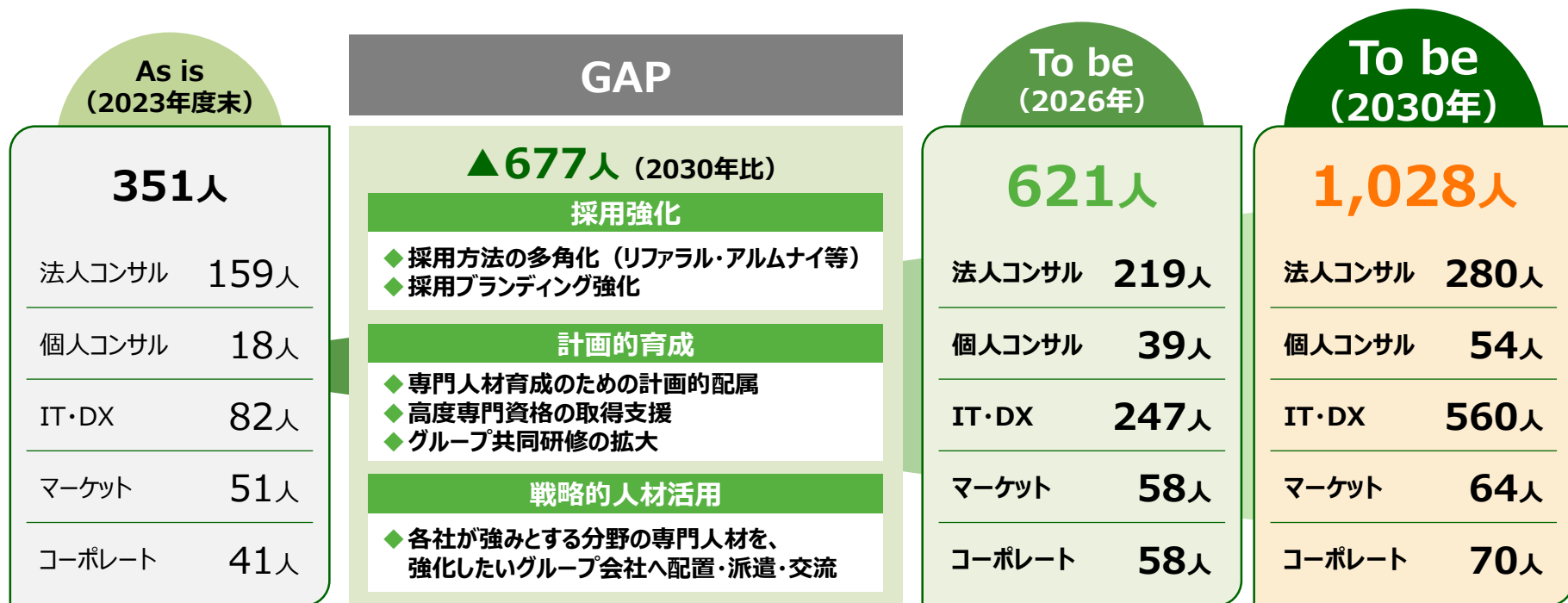
2026計画



## 戦略の柱①

## 人的資本経営の実践による社員価値向上

### 未来のKFGグループを支える人材ポートフォリオの構築



## 戦略の柱②

## GX・DXにかかる先進的な取り組み

### GX

#### ①サステナビリティのグループ内浸透の促進

- ◆カーボンニュートラルロードマップの遂行
- ◆脱炭素関連資格の取得支援
- ◆専門人材の育成

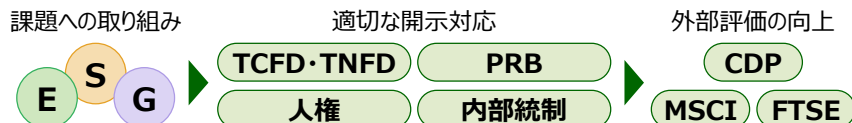
お客様への提案力向上

#### ②地域の脱炭素社会の実現に向けた支援

- ◆SDGsコンサルティングの推進
- ◆脱炭素化支援の促進
- ◆ESG投融资の増強

脱炭素に向けた動きの加速

#### ③ステークホルダーへの情報発信の拡充



	2024年度	2025年度	2026年度
Scope1,2,3削減目標 (2019年度比)	▲11%	▲13%	▲20%

### DX

#### 当社グループ

- ◆ルール共通化
- ◆業務への活用
- ◆業務活用ノウハウ蓄積

#### ①基幹系システムの統合

基幹系システム統合を方針とし、  
2025年度中に最終判断

- ◆システム統合の範囲
- ◆自営開発の範囲
- ◆移行・運用コスト

グループ最適な  
基幹系システム

- ◆顧客影響・業務影響
- ◆システム開発・運営態勢
- ◆移行タイミング 他

#### ②デジタル技術を活用した生産性向上

RPA	生成AI	最新技術
◆業務フロー改善 ◆定型業務の自動化	◆ブレスト、アイデア創出 ◆コード、文書作成等	◆最新技術活用による 生産性向上

#### 地域

- ◆最新技術活用ノウハウの展開
- ◆地域・お客様の生産性向上

## 戦略の柱③

### KFGビジネスモデルの変革

第4次グループ中期経営計画においては、「躍進」という名称が示す通り、行動が重視されるため、パーパス・ビジョンに加え、バリュー（価値観・行動指針）を制定

パーパス  
(存在意義)

私たちは、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

PURPOSE

ビジョン  
(目指す姿)

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

VISION

バリュー  
(価値観・行動指針)

誠実 … 高い倫理感を持って行動する  
主体性 … 自ら考え、失敗を恐れずに行動する  
チームKFG … 志を一つに、グループの最適を考えて行動する

VALUE

## 戦略の柱③

## KFGビジネスモデルの変革

### KFGへ統合・KFGが統括する分野の明確化

#### ガバナンス

##### 経営に関する制度・機構

- ◆ 指名・報酬諮問委員会の運営、役員報酬制度の設計

##### コンプライアンス

- ◆ 機能集約、運営体制見直し

##### 金融制度対応

- ◆ バーゼルⅢ、FD等

##### 主計・広報

- ◆ 機能集約、運営体制見直し

#### DX

##### 基幹系システム

- ◆ 基幹系システムの統合による業務の標準化

##### 業務システム・融資システム・監査システム

- ◆ 各社が利用するシステムの一本化

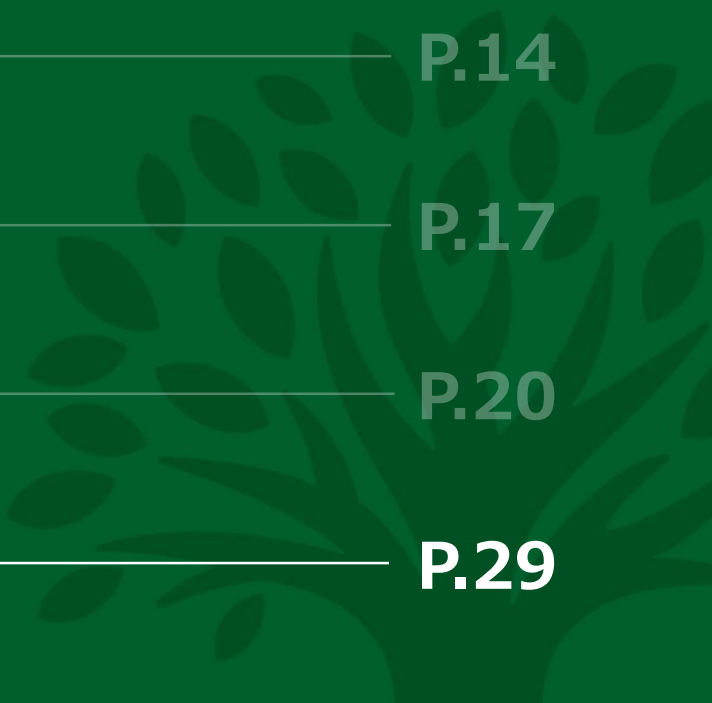
#### 人的資本

##### 研修

- ◆ 階層別や女性役席など各社共通の研修を共同で開催

##### 採用窓口

- ◆ 採用ポータルサイトを一本化

- 
- 1 第4次グループ中期経営計画の概要 ————— P.03
  - 2 前中期経営計画の振り返り ————— P.14
  - 3 環境・課題認識 ————— P.17
  - 4 基本戦略 ————— P.20
  - 5 経営指標・KPI ————— P.29

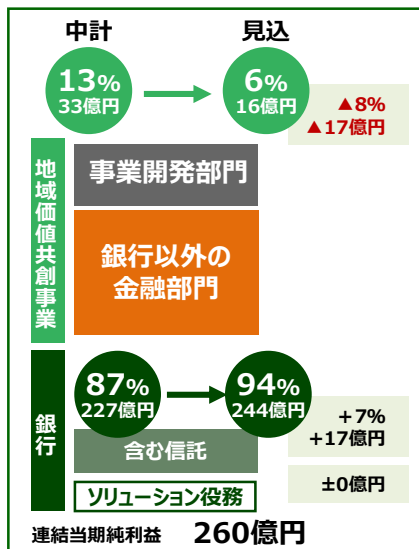
	2023年度業績見込	2026年度計画
南九州3県GDP	16.0兆円	16.6兆円
地域価値共創事業収益額	16億円	70億円
預り資産残高 (九州FG証券)	3,300億円	5,300億円
投信評価損益率 (九州FG証券)	2.7%	5.0%
CO <sub>2</sub> 削減量 (2019年度比)	▲10.6%	▲20.0%
ESG投融資累積実行額	4,000億円	8,500億円
エンゲージメント総合スコア	72P	75P

	2023年度業績見込	2026年度計画
当期純利益	260億円	360億円
コア業務純益	328億円	530億円
顧客向けサービス業務利益	210億円	325億円
役務利益比率	14.4%	14.0%
OHR	72.3%	61.0%
修正OHR	70.4%	61.5%
連単倍率（当期純利益）	1.00倍	1.03倍
株主資本ROE	4.0%	5.0%
自己資本比率	11.00%	10.50%
RORA	0.44%	0.52%
PBR	0.70倍	0.88倍以上

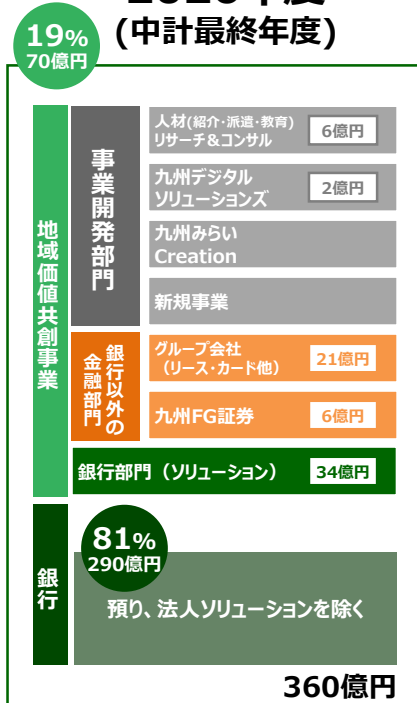
グループ会社等

銀行

## 2023年度

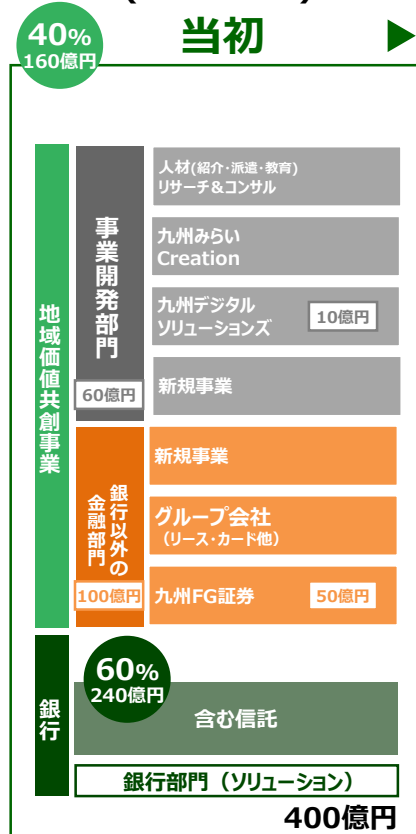


## 2026年度 (中計最終年度)



## 2030年度 (共創ビジョン)

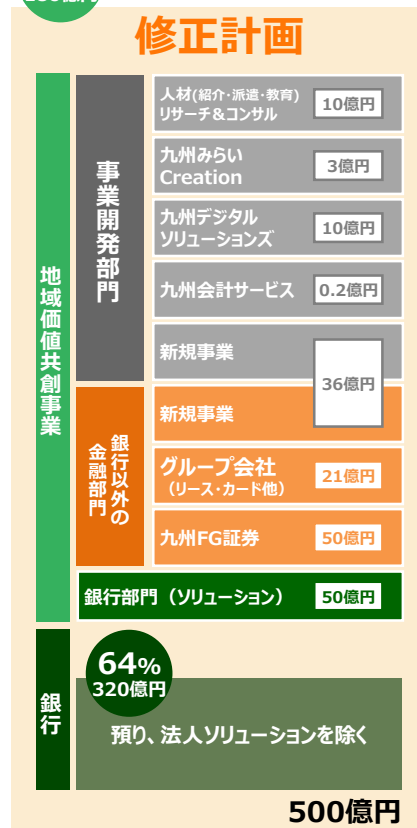
当初



## 2030年度 (共創ビジョン)

36%  
180億円

修正計画





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。



Kyushu FG

#### 本件に関するお問い合わせ先

株式会社 九州フィナンシャルグループ 経営企画部

TEL 096-326-5588