

# 第7次中期経営計画

## サステナビリティビジョン(長期ビジョン)

人々の価値観や経済構造が大きく変化し、現代の社会は時代の転換点を迎えていると言われています。企業には、これまでのような短期的な利益追求型の経営ではなく、より長期的な視点で企業価値を最大化する経営が求められています。また、金融業界では、経済活動に不可欠な資金の供給といった役割に加え、金融を通じて社会にどのような社会的インパクトを与えるかが重要視されるようになっていきます。

当行は、このような社会的要請をふまえ、第7次中期経営計画の策定において、「当行が目指すべき地域社会の姿は何か」、「その姿実現のために必要な社会的インパクトを生み出すために何をすべきか」といった議論を徹底的に行い、目指すべき地域社会の姿を掲げたサステナビリティビジョン(長期ビジョン)を策定しました。

これからも地域の皆さまとともに発展していくために、バックカスティングの考え方で地域の課題を解決し、持続可能な地域社会の実現に貢献します。

### サステナビリティビジョン(長期ビジョン)

#### <不変の精神>

行 是：「自分にきびしく 人には親切 社会につくす」  
CSR 憲章：「地域社会」「役職員」「地球環境」との共存共栄

#### <目指すべき地域社会の姿>

**自分らしく未来を描き、誰もが幸せに暮らせる社会**  
～地域との共創による持続可能な社会の実現～

#### 経済・環境・人をつなぐ(統合的發展)

2030年のマイルストーン (ターゲット 2030)

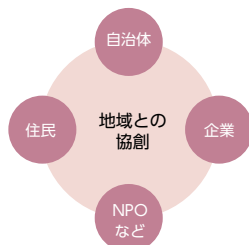
<地域経済の創造>  
Sustainable Development  
推進投融资  
新規投融资額 累計 1 兆円

<地球環境の持続性>  
温室効果ガス排出量  
30%以上削減  
(2013 年度比較)

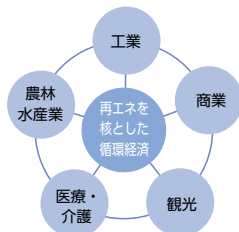
<多様な人材の育成>  
SDGs・金融リテラシーの普及・  
向上活動、次世代人材の育成活動  
実施人数延べ 1 万人

3つの挑戦指標を通じて経済的価値と社会的価値を創造し、両立することで地域社会の発展に取り組んでまいります。

#### 地域との協創



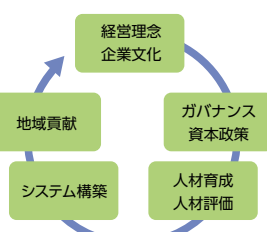
#### 循環型社会の実現



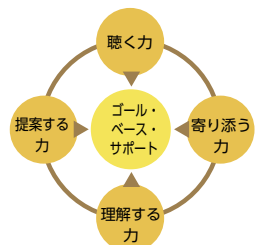
#### SDGs をビジネスに



#### 経営体質の強化



#### ゴール・ベース・サポート



デジタルテクノロジー (AI、IoT、ビッグデータなど) の活用

※地域との共創…共感して創る  
地域との協創…協力して創る

行是は、近江商人の「三方よし」を受け継ぐ当行の不変の精神です。

CSR憲章(経営理念)に掲げる「3つの共存共栄」は、当行がその実現に向けて追求し続ける使命であり、当行の社会的存在意義を生み出す源泉でもあります。

「行是とCSR憲章が実現された社会」を具現化した、目指すべき地域社会の姿を掲げています。

これは、「当行が考える持続可能な社会の姿」ともいえます。

バックカスティングの考え方で、目指すべき地域社会の姿を実現するための3つの指標を掲げています。この指標の達成に向けて取り組んでいくことで、目指すべき地域社会の姿に近づいていくことを示しています。

「経済・環境・人をつなぐ(統合的発展)」とは、これら3つの指標が、それぞれ単独ではなく、互いに関連し合うことで、統合的に発展していくことを表しています。

「マイルストーン」という表現は、この達成があくまで「持続可能な社会に向かう“通過点”」であることを示しています。

**(1) 地域経済の創造：**  
Sustainable Development  
推進投融资(新規)1兆円

「地域経済に経営資源を集中し、地域の課題を解決していくことで、持続可能な地域を創造する」という強い決意を示しています。

**(2) 地球環境の持続性：**  
当行の温室効果ガス排出量を  
2013年度対比30%以上削減

「脱炭素社会の実現に向けて、地域の再生可能エネルギーを増やし、化石燃料に依存しない地域社会を実現する」という強い決意を示しています。

**(3) 多様な人材の育成：**  
SDGs・金融リテラシーの普及・  
向上活動、次世代人材の育成  
活動1万人

「地域の課題を解決し支えるために不可欠なリテラシーや、AIやIoTへの知見を備え、デザイン思考\*ができる人材の育成に努める」という強い決意を示しています。

\*デザイン思考：人々のニーズから課題の本質を見極め、その解決に向けたあらゆる策を考えること

企業価値は「経済的価値と社会的価値の和」と言えます。事業を通じて経済的価値を生み出すだけでなく、同時に社会的価値を生み出し、極限まで高めていくことで、地域にとって「なくてはならない」企業を目指します。

指標の達成に向けた基本方策を挙げています。デジタルテクノロジーを活用して、これらを複合的に実践していくことで指標を達成し、目指すべき社会の実現に近づけていきます。

#### ■地域との協創

ステークホルダーの皆さまと協力し合い、持続可能な社会を創ります。

#### ■循環型社会の実現

再生可能エネルギーを中核に、個々が自立しつつも、全体として協調し合う地域循環を実現。

各地域が特性に応じて補完し合うことで、循環型の社会につなげます。

#### ■SDGsをビジネスに

SDGsを経営の土台とし、リスクをチャンスに変えるビジネスモデルを創造します。

#### ■経営体質の強化

デザイン思考で当行のビジネスモデルを再構築。ビジョンの実現に向けた一貫通貫の経営体制に転換します。

#### ■ゴール・ベース・サポート

お客さまが目指す「ゴール(ありたい未来の姿)」を共有し、その実現に向けて寄り添いながらサポートします。

## 経営計画の概要

### ～視点のチェンジ、持続的な発展(サステナブルデベロップメント)へのチャレンジ～

第7次中期経営計画では、策定にあたり「視点のチェンジ」をポイントに置きました。従来の目標や取組項目は、ほとんどが当行(自分)視点で、当行(自分)がどうなりたいか、当行(自分)の目標値はこうあるべきであるということを主眼に置いてきました。これを地域社会・取引先への視点にチェンジします。この視点で地域の持続的な発展(サステナブルデベロップメント)へチャレンジすることが、今回の大きなコンセプトとなっています。

#### 目指す姿

**[Sustainability Design Company]**

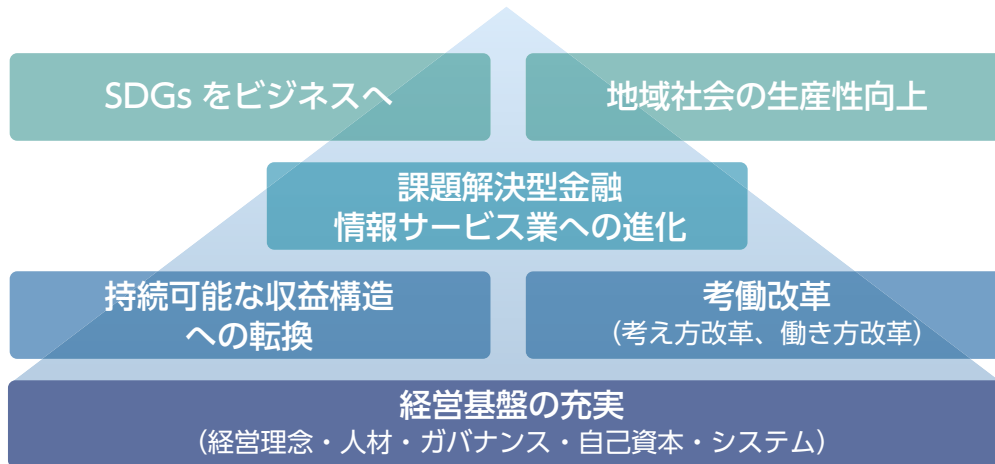
～「三方よし」から「共存共栄」の実現へ～

#### メインテーマ

**未来を描き、夢をかなえる**

～お客さま・地域社会・役職員の未来をともに～

#### 未来創造挑戦項目



	第7次中期経営計画							次期以降							
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	2031年度	2032年度	2033年度
イベント		東京五輪				びわこ国体	大阪万博					SDGs目標			
当行			オペ改完了	基幹系更改	90周年					95周年					100周年

## 目指す姿

### 「Sustainability Design Company」～「三方よし」から「共存共栄」の実現へ～

目指す姿は6次中計で掲げた「未来創造銀行『The・ちぎん』」の心を継承し、「Sustainability Design Company」としました。「Sustainability Design」には、お取引先や地域社会の持続可能な発展を企画して創る、「Company」としたのは、従来の枠組み・発想を超えるとの想いを込めています。

## メインテーマ

### 未来を描き、夢をかなえる ～お客さま・地域社会・役職員の未来をともに～

「Sustainability Design Company」の実現には、お客さま・地域社会・役職員の未来を描き、それぞれの夢をかなえていく必要があります。  
次の未来創造挑戦項目を実行していくことが、メインテーマの実現につながると考えています。

## 未来創造挑戦項目

社会(取引先)  
起点項目

### ■ 地域社会の生産性向上

地域社会のICT化・キャッシュレス化等を進めることで、地域社会の生産性を向上させることを目指します。

### ■ SDGs をビジネスへ

当行だけでなく、お客さま自身がSDGsをビジネスにすることで、地域社会の持続的発展につなげていきたいと考えています。

### ■ 課題解決型金融情報サービス業への進化

お客さまの「理想とする未来の姿」や「夢」に耳を傾け、その実現をサポートすることで、課題解決型金融情報サービス業へと進化します。

### ■ 考働改革(考え方改革、働き方改革)

お客さま・地域社会のニーズに応えるには、まず職員が多様化し、考働を変えていく必要があります。

### ■ 持続可能な収益構造への転換

当行グループが、収益力を高めるとともに、生産性を向上させることで、持続可能な収益構造へ転換することを目指します。

### ■ 経営基盤の充実(経営理念・人材・ガバナンス・自己資本・システム)

お客さま・地域社会・役職員の未来を創造するには、経営基盤を充実させる必要があります。

自分(銀行)  
起点項目

上にいくほど、  
社会起点の  
挑戦項目として  
います。

当行自身が、経営基盤の充実を図り、持続可能な収益構造への転換・考働改革を実践することによって、課題解決型金融情報サービス業へ進化することを目指します。  
目指す所は、当行に加えてお取引先もSDGsをビジネスにしていくこと、地域社会の生産性を向上させることです。

## 第7次中期経営計画 挑戦指標 ～SD 目標達成を通じて、収益目標達成へ～

7次中計の挑戦指標は、SD 目標・収益目標・長期的挑戦指標の3つに分類しています。

SD 目標は、お客さま・地域社会・当行が持続的に発展するための定量的な指標で、これを満たすことが、収益目標の達成につながります。長期的挑戦指標は、中計期間に関わらず実現に向けて長期的に取り組む指標です。

また、今次中計では、計画期間を3年から5年に変更しました。持続的発展が可能なビジネスモデル・体制へと大きく転換するためには、タブレット導入等によるITシステム投資、生産性向上施策の実施、「課題解決型人材」の育成などが必要となります。中計前半でしっかりとこれらを構築し、後半で成長軌道に乗せられるよう計画期間を変更しています。

挑戦指標		2022年3月期	2024年3月期
SD 目標 ※	Sustainable Development 推進投融资	(新規投融资額累計)5,000 億円	
	地域顧客の価値向上サポート (年間コンサルティング相談件数)	850 件	1,000 件
	地域顧客の資産形成サポート (預り資産残高「投資信託 + 金融商品仲介」)	2,200 億円	3,000 億円
	温室効果ガス排出量削減 (2013 年度比較の削減率)	25%削減	
	SDGs・金融リテラシーの普及・向上活動 次世代人材の育成活動	(研修等の実施人数)5,000 人	
収益 目標	親会社株主に帰属する当期純利益(連結)	最終年度 100 億円以上	
	顧客向けサービス業務利益	20 億円	30 億円

※ SD(Sustainable Development) 目標…地域の持続的発展につなげる目標

長期的挑戦指標	
ROE(連結)	5% 以上
OHR	65%未満

## SD 目標

### ■ Sustainable Development 推進投融資

格付 CS 先への新規融資額、SDGs 型商品新規投融資額、ESG 新規投資額の 5 年累計で 5,000 億円の実行・投資を目標としています。格付 CS 先は当行の事業性評価先の位置づけであり、これらの先の事業を金融面でしっかりと支援していくことが、地域・お取引先の持続的発展につながると考えています。SDGs 型商品や ESG 投資は、SDGs への取り組みを積極的に行う、という意味表示です。

### ■ 地域顧客の価値向上サポート

1 年間のコンサルティング相談件数を、現状の 700 件程度から最終年度に 1,000 件まで増加させる目標としています。お客さまの価値向上につながるコンサルティングをしっかりと行っていくことで、お客さまの持続的発展を支援していくことを目指しています。

### ■ 地域顧客の資産形成サポート

お客さまの預り資産残高を 5 年後に 3,000 億円まで積み上げるということを示しています。手数料目的ではなく、人生 100 年時代の中で、少子高齢化に伴う年金問題や金融老年学が示す課題などに、しっかりと対応して地域とお取引先の持続的な発展に資することを意味しています。

### ■ 温室効果ガス排出量削減

環境経営の一環として、これまで同様目標を掲げて取り組みます。

### ■ SDGs・金融リテラシーの普及・向上活動、次世代人材の育成活動

当行グループに加えて、地域やお取引先、次世代を担う人材に対し、これからの時代を生きていくために必要な、SDGs や金融に関する知識を深めてもらう活動を進めていきます。

## 収益目標

### ■ 親会社株主に帰属する当期純利益 100 億円以上

当行自身が持続可能な発展を続けていくために必要な水準として掲げました。

### ■ 顧客向けサービス業務利益 30 億円

持続可能な収益構造をつくるためには、預貸金の資金利益と役員取引等利益で経費をまかなっていく必要があると考え、目標に掲げました。

## 長期的挑戦指標

中計期間に関わらず、実現に向けて長期的に取り組む指標です。現状の経済環境ではいずれも高い目標ですが、達成に向けた取り組みを継続していきます。