



この挑戦が、未来となる。

ちゅうぎんフィナンシャルグループ

中期経営計画 未来共創プラン ステージⅢ

2023年4月～2027年3月

本資料では以下の略称を使用しております。
FG：ちゅうぎんフィナンシャルグループ
BK：中国銀行

目次

これまでの振り返り

- 3 長期経営計画「未来共創プラン」について
- 4 長期経営計画「未来共創プラン」の軌跡
- 5 前中期経営計画の振り返り

ちゅうぎんグループを取り巻く環境変化

- 7 外部環境
- 8 内部環境
- 9 経営理念体系
- 10 サステナビリティ経営に向けた取り組み
- 11 マテリアリティ

新中期経営計画「未来共創プラン ステージⅢ」

- 13 本計画の位置づけ
- 14 2030年わたしたちが目指すもの
- 15 本計画の骨子
- 16 3つの成長戦略
- 17 本計画のKPI
- 18 収益計画

1 | 地方創生SDGsの「深化」

- 20 地方創生SDGsの「深化」
- 21 地方創生SDGs —地域を面で捉えた取り組み—
- 22 地方創生SDGs —創業支援の取り組み—
- 23 地域応援活動（法人・事業主のお客さま）
- 24 重点領域（SDGs・脱炭素・SX）
- 25 ライフプランサポート活動（個人のお客さま）
- 26 チャンネル（お客さま接点）

2 | イノベーションの創出

- 28 イノベーションの創出
- 29 DX —業務プロセスの改革—
- 30 DX —次世代チャンネルへの変革—
- 31 DX —組織変革の実現—
- 32 新規事業
- 33 アライアンス

3 | グループ経営基盤の強化

- 35 グループ経営基盤の強化
- 36 ポートフォリオマネジメント
- 37 資本政策 —資本活用—
- 38 資本政策 —政策投資株式縮減・株主還元方針—
- 39 人的資本投資
- 40 ダイバーシティ&インクルージョン
- 41 組織風土改革



これまでの振り返り

ちゅうぎんグループを取り巻く環境変化

新中期経営計画 「未来共創プラン ステージⅢ」

長期経営計画「未来共創プラン」について

未来共創プラン

人口減少や収益力の低下に打ち克ち、持続可能なビジネスモデルを構築すべく2017年3月に期間10年の長期経営計画『Vision2027「未来共創プラン」』を策定公表しています。

持株会社体制への移行

2022年10月 株式会社ちゅうぎんフィナンシャルグループを設立し、「業務軸の拡大」「経営資源の適正配分」「グループガバナンスの進化」の3つをねらいとして、金融を中心とした総合サービス業への進化を目指し、持株会社体制へ移行しました。

それに伴い、長期経営計画はちゅうぎんフィナンシャルグループが継承しています。

長期経営計画 Vision2027「未来共創プラン」 (2017/4~2027/3)

長期ビジョン※

地域・お客さま・従業員と分かち合える
豊かな未来を共創する

持株会社体制への移行 (2022/10~)

業務軸の拡大

経営資源の適正配分

グループガバナンスの進化

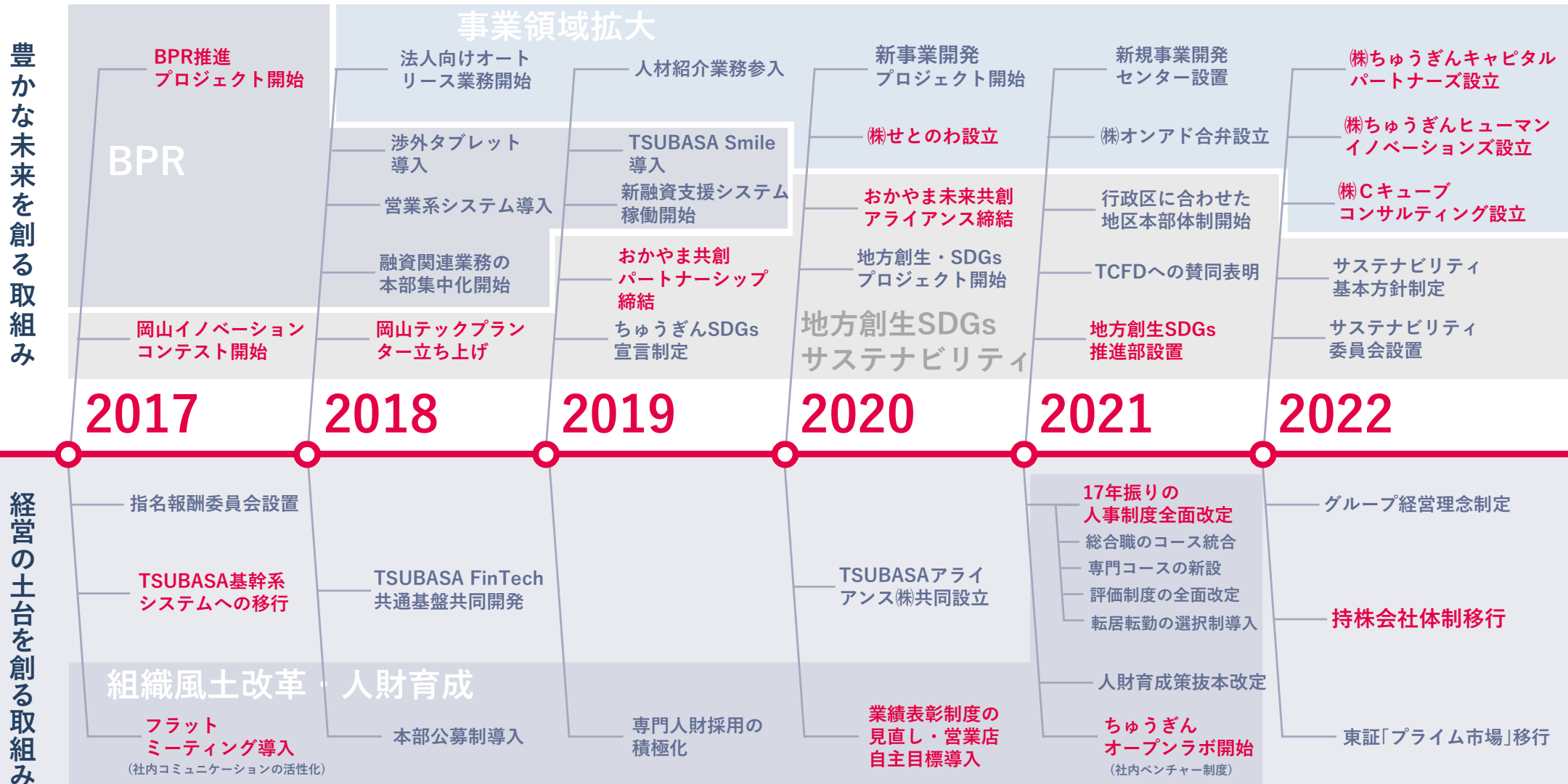
「金融を中心とした
総合サービス業」へ進化

※ 2022年4月より、長期経営計画で定めた長期ビジョンをグループ共通の経営理念である「グループ経営理念」に位置付けております。

長期経営計画「未来共創プラン」の軌跡

長期経営計画「未来共創プラン」が開始し、6年が経過しました。

BPRによる効率化の推進、地方創生SDGsやサステナビリティへの取り組み強化、事業領域の拡大、組織風土改革や人財育成を中心に持続可能なビジネスモデルの構築に向けて前進しています。



前中期経営計画の振り返り

KPIの進捗状況

前中計で掲げたKPIについては、従業員向けのKPIである労働分配率を除き計画を上回る実績となる見込みです。

労働分配率については、トップラインの計画比増、退職給付費用の削減による総額人件費の減少等により計画を下回るものの、人事制度改革などを通して当初の目的である『一人あたりの処遇の改善』を実現しています。

ステークホルダー	KPI	2019年度	2022年度(中間決算IR公表値)		長計最終年度(2026年度)
			中計目標	中間実績/年度計画	
地域社会	FG SDGsに資する地域課題取組み件数	—	持続的向上	持続的向上	—
	① 創業支援先数 ^{※2} および事業承継支援先数 ^{※3} の合計	—	3年間累計 200先	176先 (2年半累計)	—
	② 金融リテラシー向上等に資する活動 ^{※4}	—	持続的向上	596件 (2年半累計) 11,000名以上の受講	—
お客さま	BK お客さま満足度 ^{※5} (個人・法人)	—	持続的向上	'22年度 法人アンケート 満足度69% '21年度 個人アンケート 満足度65%	持続的向上
従業員	BK 人件費支払前コア業務純益における労働分配率 ^{※6}	—	54%以上	46% ('22年度計画)	—
株主外 (全ステークホルダー)	FG 親会社株主に帰属する当期純利益	119億円	150億円	186億円 ('22年度計画)	300億円
	FG 連結総自己資本比率(バーゼルIII)	13.04%	12%安定維持	12.76% ('22年度中間実績)	12%安定維持
	FG 連結ROE	2.2%	—	3.34% ('22年度計画)	(単年度) 5%以上

※1: 東瀬戸内経済圏 …岡山県、香川県、広島県東部(備後地域)、兵庫県西部(播磨地域)

※2: 創業支援先数 …当行が開催する創業支援イベント等により、創業した先数

※3: 事業承継支援先数 …事業承継コンサルティングサービス受託先数

※4: 金融リテラシー向上等に資する活動 …金融リテラシー、ビジネススキル等の向上に資する各種イベント・勉強会等の開催件数

※5: お客さま満足度 …お客さまアンケート「満足・やや満足」の合計(法人・個人アンケートを隔年で実施)

※6: 人件費支払前コア業務純益における労働分配率 …人件費÷(コア業務純益+人件費)



これまでの振り返り

ちゅうぎんグループを取り巻く環境変化

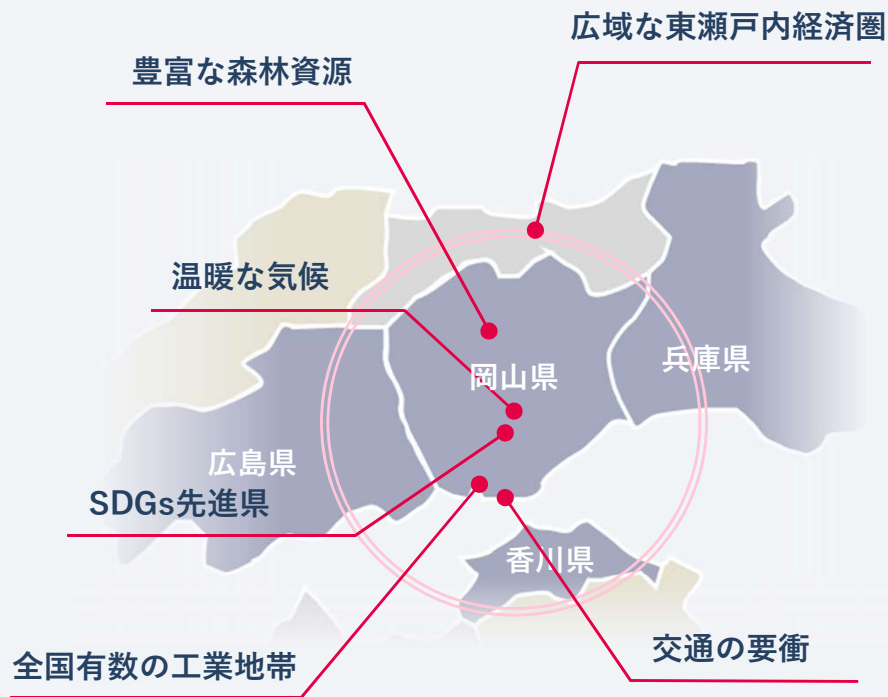
新中期経営計画 「未来共創プラン ステージⅢ」

地域特性

営業基盤である東瀬戸内経済圏※1は、温暖な気候や発達した交通網、豊富な森林資源など高いポテンシャルを有した地域です。一方で、製造業が主要産業であるがゆえに、脱炭素への取組みは急務であり、自治体とも連携して**地域のサステナビリティ**を高めていく必要があります。

豊かな事業基盤

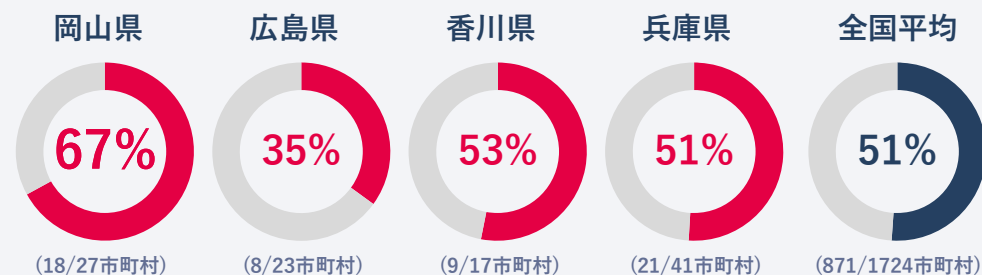
- 地域のポテンシャルは高い



脱炭素への取組みの必要性

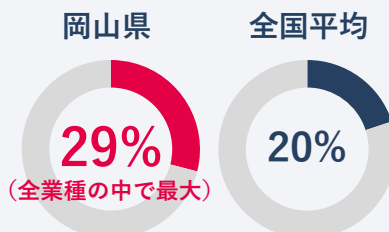
- 自治体も脱炭素へ向けた取組みに積極的

ゼロカーボンシティを表明している市町村の割合※2

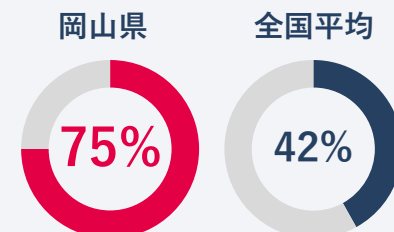


- 主要産業である製造業の脱炭素への取組みが急務

名目GDPに占める製造業の割合※3



CO₂排出量に占める製造業の割合※4



※1 岡山県、香川県、広島県東部（備後地区）、兵庫県西部（播磨地域）

※2 ゼロカーボンシティ：脱炭素社会に向けて、2050年二酸化炭素実質排出量ゼロに取り組むことを表明した地方公共団体
(出典) 環境省「ゼロカーボンシティ一覧図(2023.2.28)」より当社作成

※3 (出典) 内閣府「県民経済計算(平成23年度-令和元年度)経済活動別県内総生産(名目)」より当社作成

※4 (出典) 環境省「部門別CO₂排出量の現況推計 都道府県別データ(2019年度)」より当社作成

内部環境

持株会社体制への移行

ちゅうぎんグループは、2022年10月に「ちゅうぎんフィナンシャルグループ」を親会社とした持株会社体制へ移行しました。

3つのねらいである「業務軸の拡大」「経営資源の適正配分」「グループガバナンスの進化」を実現するために、本計画の中でも取組みを強化していきます。

目的

地域社会・お客さまと相互に発展する
持続可能なビジネスモデルの確立

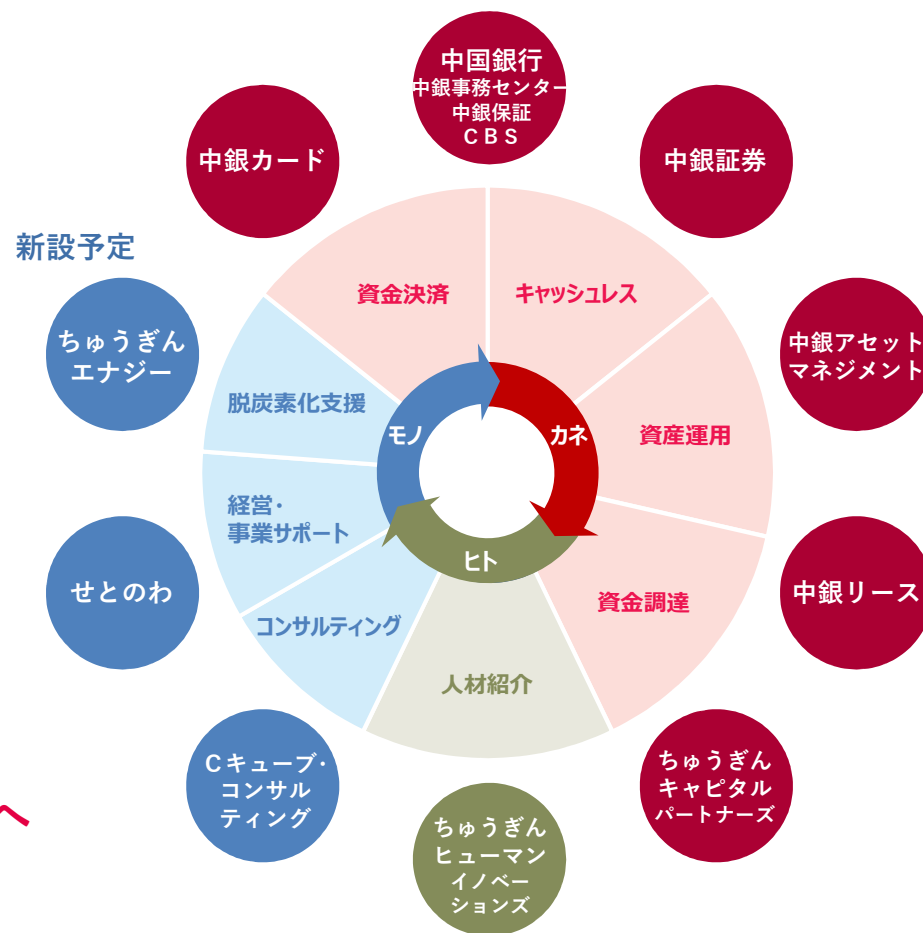
ねらい

- ・ 業務軸の拡大
- ・ 経営資源の適正配分
- ・ グループガバナンスの進化

事業環境の変化に対して強く柔軟な
組織体制を構築

目指す姿

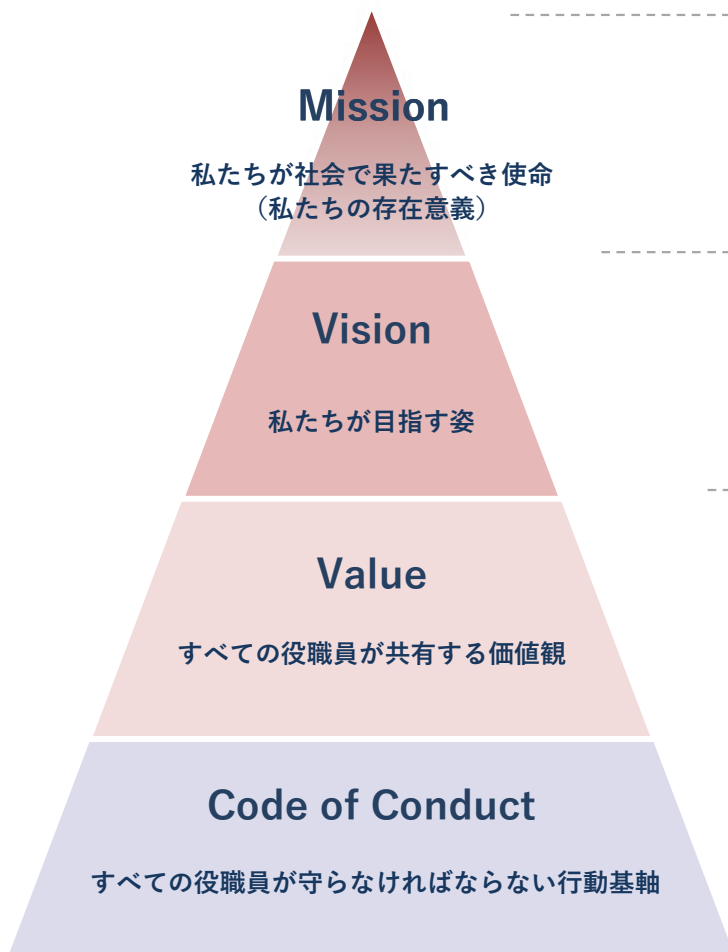
「金融を中心とした総合サービス業」へ進化
地域へ新たな価値を創出し続けられる組織へ



経営理念体系

2022年4月に、ちゅうぎんグループが果たすべき使命を真に示すものとして、長期経営計画で定めた長期ビジョンのフレーズをグループ経営理念として制定しました。

理念体系は経営理念のほか、目指す姿である経営ビジョン、すべての役職員が共有する価値観であるちゅうぎんバリュー等で構成しており、これらの実践を「サステナビリティ基本方針」としています。



グループ経営理念

地域・お客さま・従業員と分かち合える豊かな未来を共創する

経営ビジョン

地域のお客さまに「選ばれ」「信頼される」総合金融サービスグループ

ちゅうぎんバリュー

お客さまへ 個として 会社として	お客さまとのWin-Winを目指します 仕事を通じて夢を実現します 働きがいと成長の場を提供します
------------------------	---

企業行動規範	企業活動を行うにあたり社会の一員として必ず守らなくてはならない基本的な事項
--------	---------------------------------------

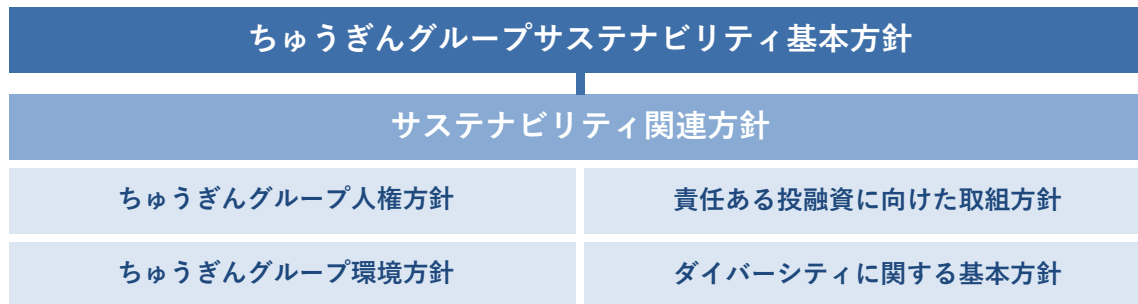
行動指針	役職員一人ひとりが業務遂行にあたり考慮しなければならない具体的な判断基準
------	--------------------------------------

上記実践を「サステナビリティ基本方針」と制定

サステナビリティ経営に向けた取組み

各種方針の制定や委員会の設置など体制面を整え、環境・社会問題の解決に向けた投融資やCO₂排出量削減の目標を掲げて持続可能な社会の実現に向け、**サステナビリティ経営を実践**しています。

各種方針の制定



気候変動への対応<指標と目標>

● サステナブルファイナンス目標

社会問題や環境問題の解決に向けたお客さまの取組みを支援するため、投融資目標を設定

2030年度末までに※1
1.5兆円 (うち環境系目標1兆円)

社会分野	医療・介護・保育、教育 ほか
環境分野	太陽光、風力、バイオマス、EV ほか

● CO₂排出量の削減目標

ちゅうぎんグループのエネルギー使用に伴うCO₂排出量の削減目標を設定

2030年度末までにScope1、2の
ネットゼロ を達成※2

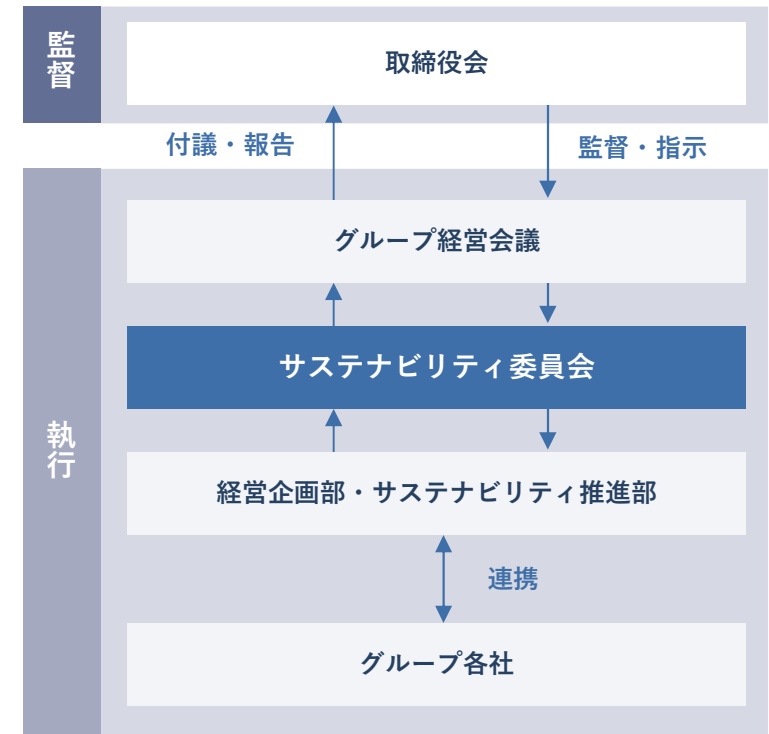
詳細な実行計画を策定中
・自社契約電力の実質再エネ切替
・社用車のEV化 等

※1 2020年度から2030年度までの累計実行額

※2 Scope1：燃料消費を通じた自行の直接排出量（ガス、ガソリン、軽油など）、Scope2：他社から供給された間接排出量（電気、熱等の使用）

サステナビリティ推進体制

社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し環境・社会問題に関する施策・方針などの審議・議論を経て取締役会へ付議・報告をおこない、経営戦略やリスク管理・評価に反映



マテリアリティ

地域社会の持続的な発展に向けて、ちゅうぎんグループのマテリアリティ（重点課題）を定めて、サステナビリティ経営を実践しています。より一層サステナビリティ経営を推進するために、**本計画の検討に併せて、マテリアリティの更新**を行いました。

経済価値のみならず、社会・環境価値の向上への取組みも強化することで、「**地域社会の発展への貢献**」と「**企業価値の向上**」の**永続的な好循環**を創り出してまいります。

マテリアリティ（従来）

地域経済・社会

地域経済とコミュニティの活性化に貢献する

高齢化

高齢者の安心・安全な生活を支える

金融サービス

より良い生活をおくるための金融サービスを提供する

ダイバーシティ

ダイバーシティ・働き方改革を推進する

環境保全

持続可能な環境の保全に貢献する

マテリアリティ（今後）

地域経済・社会の活性化

少子高齢化社会への対応

DXの推進

多様な人財の活躍推進

環境経営の促進

ガバナンスの高度化





これまでの振り返り

ちゅうぎんグループを取り巻く環境変化

新中期経営計画 「未来共創プラン ステージⅢ」

本計画の位置づけ

本計画は「長期経営計画の最終ステージ」であり「ちゅうぎんフィナンシャルグループの第一次中期経営計画」です。ステージⅠ・Ⅱの改革をベースに成果を発揮し、長期経営計画のKPIの達成を目指すとともに、次の10年に向けた、長期的な目指すべき方向性を検討します。

位置づけ

成果

ステージ

I

2017.4~2020.3

構造改革
(ハード面強化)

- B P R 投資
(事務から営業へ)

ステージ

II

2020.4~2023.3

行動改革
(ソフト面強化)

- 自律的営業体制・人事制度
- 新事業開拓加速
- 持株会社体制移行

本計画の位置づけ

ステージ

III

2023.4~2027.3

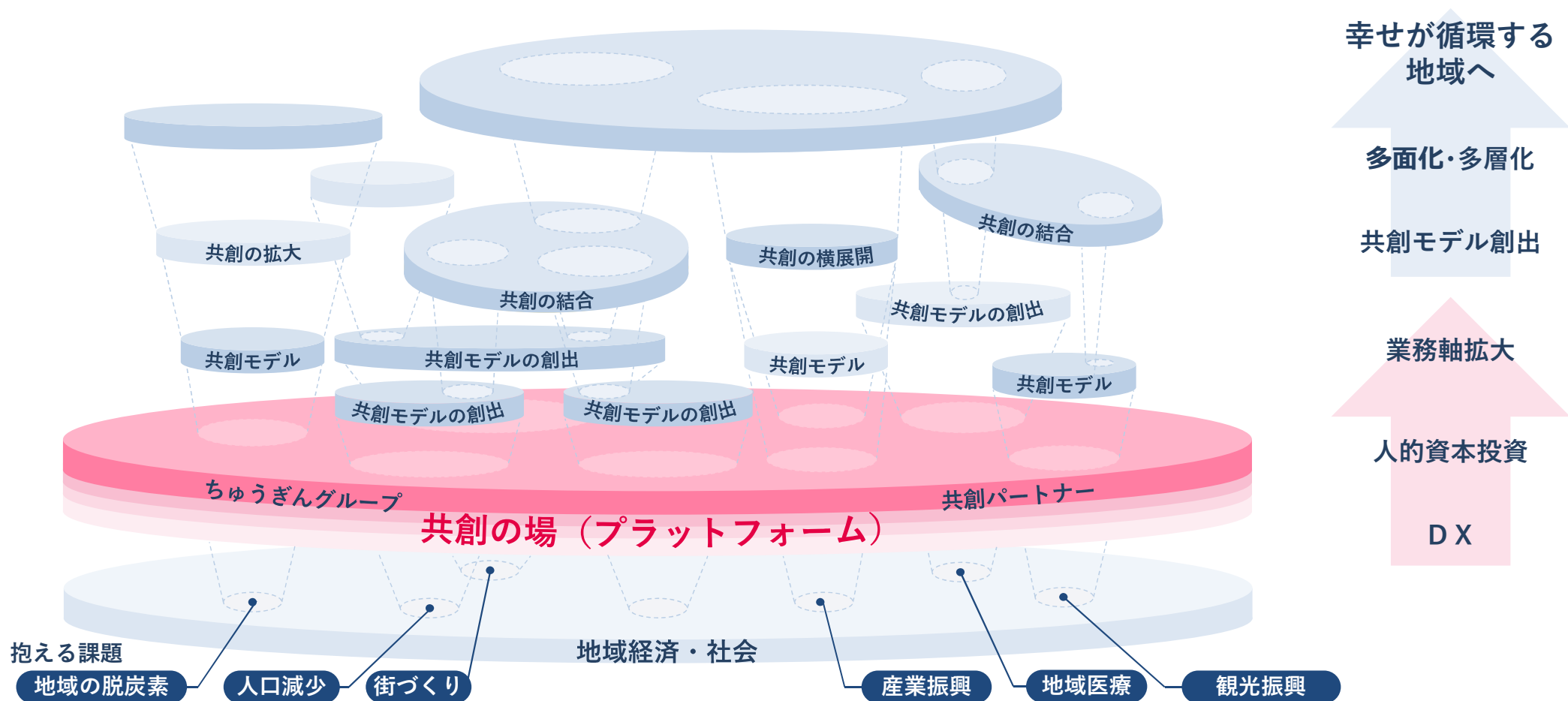
成果発揮
&
新たな挑戦

- ・・・ ステージⅠ・Ⅱの成果を発揮し
長期経営計画を達成
- ・・・ 次の成長に向けた、ちゅうぎん
FGの第一次中期経営計画

2030年わたしたちが目指すもの

地域経済・社会の抱える課題に対して、共創パートナーとともに「共創の場」(プラットフォーム)を生み出し多面的・多層的に展開することで、「幸せが循環する地域」を目指します。

地域トランスフォーメーション※の実現



※地域同士がシナジー効果により、変革を起こし、成長している状態

本計画の骨子

本計画では「地方創生SDGsの『深化』」「イノベーションの創出」「グループ経営基盤の強化」を3つの成長戦略とし、好循環を生み出すことで、地域社会・お客さまと相互に発展する持続的なビジネスモデルを実現していきます。

1 地方創生SDGsの「深化」

2 イノベーションの創出

3 グループ経営基盤の強化



3つの成長戦略

1 地方創生SDGsの「深化」

地域の魅力・ポテンシャルを引き出し「**地域の持続的な発展**」に貢献します

地方創生	▶ DX・SXを起点とした地域を面で捉えた取組み、創業支援、SDGs活動を強化
地域応援活動	▶ 川上から川下までの一貫したソリューションを提供（詳細は23頁） ▶ サステナブルファイナンスを強化
ライフプランサポート活動	▶ お客様のライフプランの実現を支援 ▶ 安定した資産形成・安心する資産承継の支援を強化

対応するマテリアリティ

地域経済・社会の活性化

少子高齢化社会への対応

環境経営の促進

DXの推進

2 イノベーションの創出

次なる成長に向けた「**新たな価値**」を創造します

DX	▶ 業務プロセス改革・次世代チャネル・デジタル人財育成を推進
新規事業	▶ 協業によってグループ独自の新規事業を創出
アライアンス	▶ 広域連携・地域連携・異業種連携を積極的に展開

対応するマテリアリティ

DXの推進

多様な人財の活躍推進

3 グループ経営基盤の強化

成長戦略を実行するための「**強固な土台**」を築きます

ポートフォリオ	▶ 事業ポートフォリオの最適化と経営資源の戦略的な配賦を実践
財務資本	▶ 健全性・収益性・株主還元観点で適切な財務運営を実行
人的資本	▶ 事業戦略に沿って「人的資本投資」を大幅に拡大
ダイバーシティ	▶ 多様な人財の採用・活躍推進を強化
ガバナンス	▶ グループ全体での内部統制システムを高度化

対応するマテリアリティ

多様な人財の活躍推進

ガバナンスの高度化

DXの推進

本計画のKPI

(明示しているものを除きFG連結ベース)

選定のねらい	財務KPI	'22年度計画	'26年度目標
収益性	親会社株主に帰属する当期純利益	186億円	300億円
資本効率性	ROE	3.34%	5%以上
健全性	総自己資本比率	12.76%	11%~13%

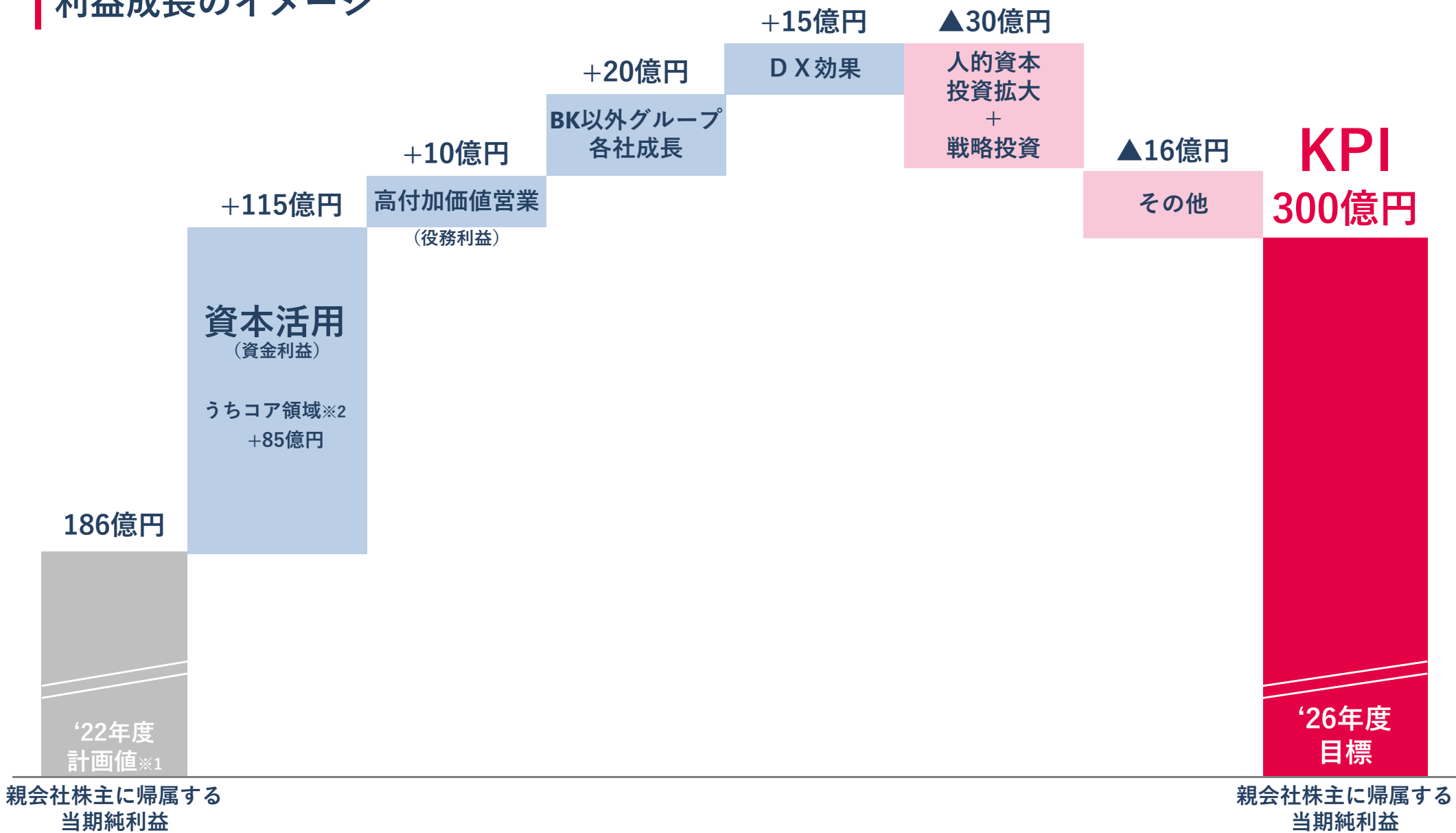
マテリアリティ	成長戦略	KPI	'22年度計画	'26年度目標
環境経営の促進	地方創生SDGsの「深化」	CO2排出量削減	【公表済】'30年度カーボンニュートラル ※1	
地域経済・社会の活性化		サステナブルファイナンス累計実行額 ※2	6,095億円	1兆円
		コンサルティング受託件数※3	232件	460件
少子高齢化社会への対応		預り5商品保有先数および住宅ローン先数	207千先	260千先
		相続関連業務取扱件数※4	500件	800件
DXの推進	イノベーションの創出	業務モデル変革（業務・チャネル・組織）	(定性評価)	
多様な人財の活躍推進	グループ経営基盤の強化	女性管理・監督者比率（BK単体）	13.5%	25%
		人的資本投資額 ※5	2.3億円	5億円

※1 2030年度末までにScope1（ガス、ガソリン、軽油などの燃料消費を通じた直接排出量）、Scope2（他社から供給された電気、熱などの使用に伴う間接排出量）のネットゼロ達成
 ※2 対象となる投融資は、社会分野（医療・介護・保育、教育ほか）・環境分野（太陽光、風力、バイオマス、EVほか）のファイナンスに加え、地方創生やSDGs/ESGの取組支援を含む'20年度からの実行額

※3 事業承継・環境関連等の年間コンサルティング契約受託件数
 ※4 遺言信託、遺産整理業務等の年間取扱件数
 ※5 研修教育関連費用、勉学奨励金、ちゅうぎんオープンラボ活動費、研修受講時および出向時の人件費等の従業員に対する投資額

収益計画

利益成長のイメージ



※1 '22年度中間決算公表値

※2 コア領域：地元事業性貸出金、個人ローンなど

1 | 地方創生SDGsの「深化」

地方創生SDGsの「深化」

ちゅうぎんグループは、事業活動を通じ、地域社会・お客さまと相互に発展する未来を共創することを目指しています。

「地域課題の解決による魅力ある地域社会の共創」「サステナブルで活気ある事業環境の共創」「生活不安なき豊かな暮らしの共創」に取り組むことで、**地域の魅力やポテンシャルを引き出し、地域の持続的な発展に貢献**します。

また、グループ役職員のSDGs活動の底上げに取り組み、SDGsの浸透を進めていきます。



地方創生SDGs

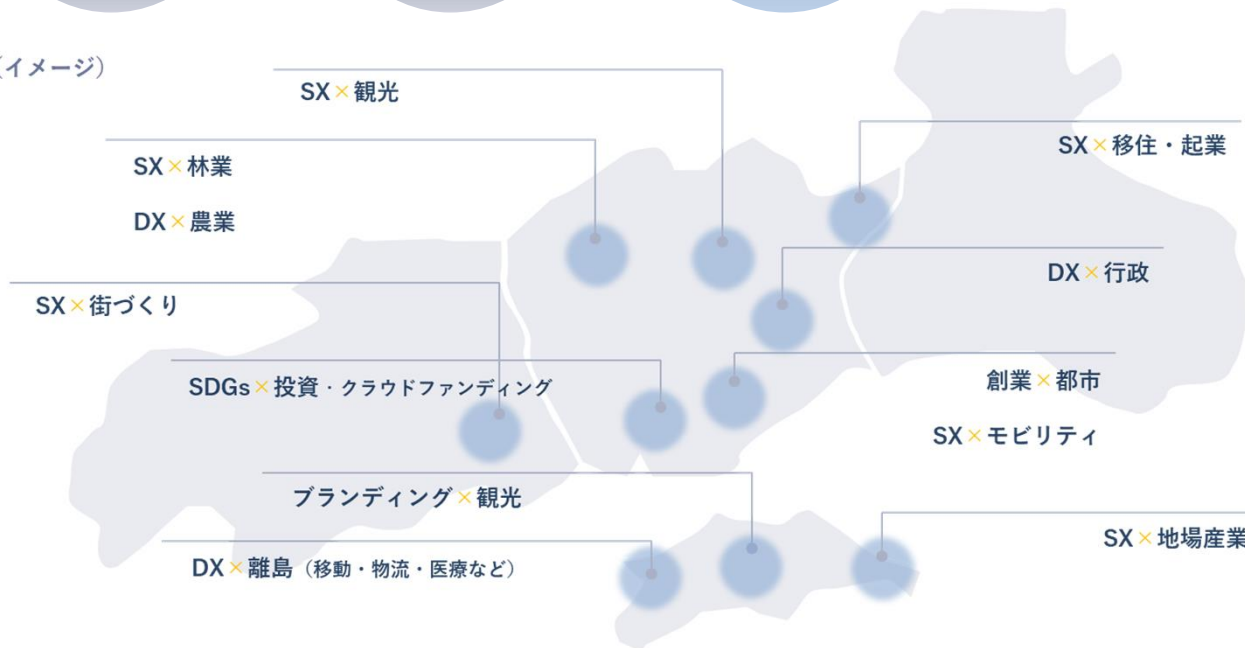
地域を面で捉えた取組み

DX・SX※を核とした高度なコンサルティングを提供するCキューブコンサルティングなど、様々なソリューションサービスを有するグループの強みを活かし、地域を面で捉えた取組みを強化します。

地域のステークホルダーやパートナーとともに、DX・SX等と各地域の特色・課題を掛け合わせ「**魅力ある地域の共創**」を目指します。



(イメージ)



※DX (デジタル・トランスフォーメーション)
 ※SX (サステナビリティ・トランスフォーメーション)

: デジタル技術を用いて、事業に革新的な変化をもたらすこと。
 : 企業が持続可能性とESG (環境・社会・ガバナンス) の両立により経営を行うこと。

取組事例

Cキューブコンサルティング
 中国銀行

岡山県西粟倉村の 脱炭素化に向けた取組みに伴走



環境省が募集する「脱炭素先行地域」において中国銀行が岡山県西粟倉村および民間企業2社とともに共同提案を実施し、同村は脱炭素先行地域に選定

Cキューブコンサルティングを中心に計画作成・進捗管理を担い、地域の脱炭素化に向けて伴走支援

取組事例

せとのわ

未利用農地を活用した 新産業創出プロジェクトに参画



チーム岡山プロジェクト

真庭市の未利用農地におけるコケ原糸体の培養実証実験の成果をもとに、培養したコケを協働で製品化・販売するチームを組成し、未利用農地からコケで新産業を創るプロジェクト

未利用農地の有効活用を進め、農家の収益創出とサステナブルな地域循環社会の実現を目指す

地方創生SDGs

創業支援の取組み

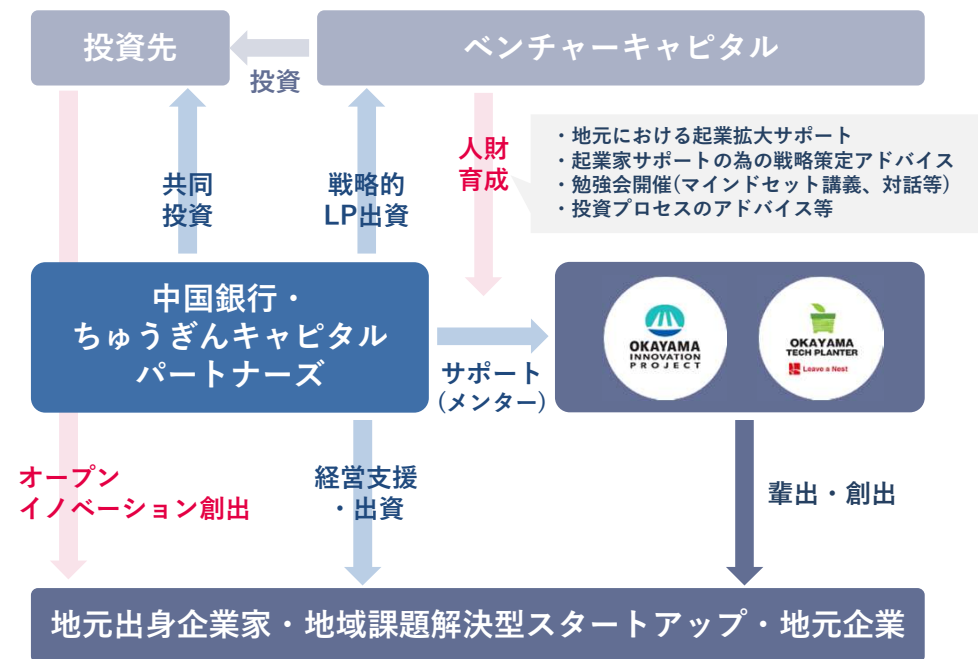
岡山イノベーションプロジェクト、岡山テックプランターの2つの事業を主軸に形成する「創業エコシステム」を土台としてスタートアップコミュニティ支援・グループ横断的なハンズオン支援・外部機関連携を強化し、**地域を代表する企業の創出**を目指します。

創業エコシステム



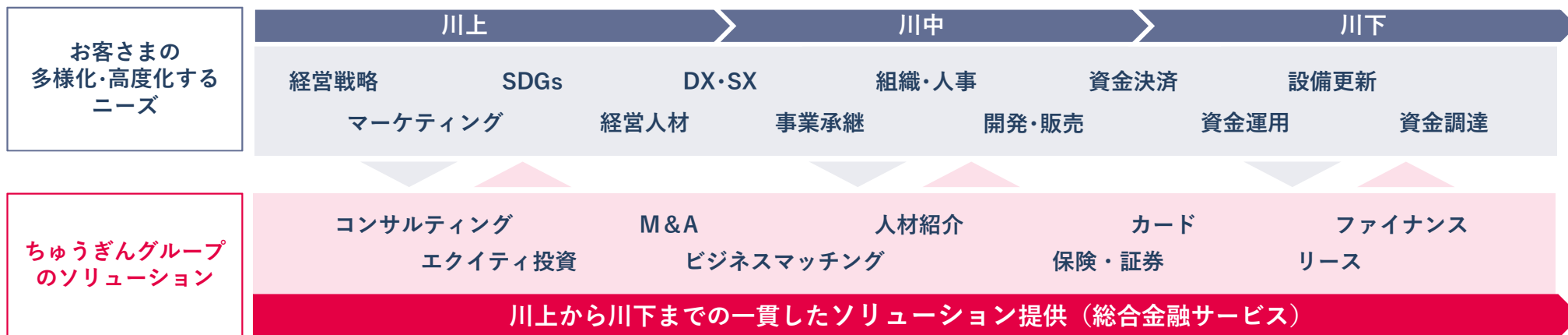
ハンズオン支援体制

ベンチャーキャピタルへの戦略的LP出資を通じたハンズオン支援体制の強化、オープンイノベーションの創出



地域応援活動（法人・事業主のお客さま）

「共創パートナー」としてお客さまのサステナビリティ経営実現に向けた**総合金融サービスの提供**を目指します。



総合金融サービスの追求



コンサルティング・ファイナンスの両輪によるサービスの高付加価値化を追求

- SDGs・脱炭素
- DX・SX
- 事業承継



お客さまのステージや経営課題に応じたタイムリーなアプローチを追求

- 人財育成
- チャンネル最適化
- データ利活用



銀行顧客基盤を起点としたグループ一体での課題解決を追求

- 相互連携体制
- グループ間の人財循環

海外コンサルティング

➢ 仕入・販売など海外マーケットにおける取引支援、海外進出支援を強化



重点領域 (SDGs・脱炭素・SX)

「お客さまとの積極的なエンゲージメント活動※1」および「コンサルティング・ファイナンス両面の支援」により
地域全体のサステナビリティ向上をグループ一体となって推進します。



コンサルティングメニュー

地域社会のカーボンニュートラル実現を支援

- 地域脱炭素構想企画・立案支援
- 公共施設・区域内に対する再エネ導入計画策定支援
- 地域課題解決型再エネ利活用支援
- プロジェクトマネジメント支援・交付金申請支援 など

お客さまのS X実現を支援

- 温室効果ガス排出量算定/削減支援
- S X戦略/ロードマップ策定支援
- 事業ポートフォリオ改革支援 など

お客さまのSDGs・脱炭素に向けた取組みを促進・支援

ちゅうぎんSDGsサポート

- SDGs・ESG取組み整理・課題抽出 (簡易診断)
- SDGs宣言書作成・対外PR支援

ちゅうぎん脱炭素コンサルティング

- 温室効果ガス排出量算定/排出量削減目標策定支援
- SBT※2認定取得 (中小企業版)

ビジネスマッチング

- CO₂排出量把握・管理サービス
- カーボンニュートラルシナリオ分析支援サービス
- 省エネ・再エネ事業者 など

Cキューブ
コンサルティング
(2022年9月設立)

DX・SXを核とした
高度なコンサルティング
サービスを提供

ちゅうぎん
エネルギー
(2023年4月設立予定)

太陽光PPA事業等により
地域の脱炭素化を推進

ファイナンスメニュー

ちゅうぎんサステナブルローン

「グリーンローン及びサステナビリティ・リンク・
ローンガイドライン」等に準拠したローン

SDGs私募債

SDGsに関連した地域への貢献ならびに特典が
受けられる社債

ちゅうぎん環境配慮型融資

環境配慮型経営に必要な資金に対する制度融資

SDGs・脱炭素関連のファイナンスメニュー
(リース等含む) を拡充予定

※1 エンゲージメント活動：お客さまのサステナビリティへの取組み促進など目的を持った建設的な対話

※2 SBT：パリ協定が求める水準と整合した温室効果ガス排出削減目標

ライフプランサポート活動（個人のお客さま）

グループ一体となった総合金融サービスにより、お客さまの「豊かな人生設計」や「経済不安の解消」、
「次世代への円滑な資産移転」などライフプランに沿った夢の実現をサポートします。



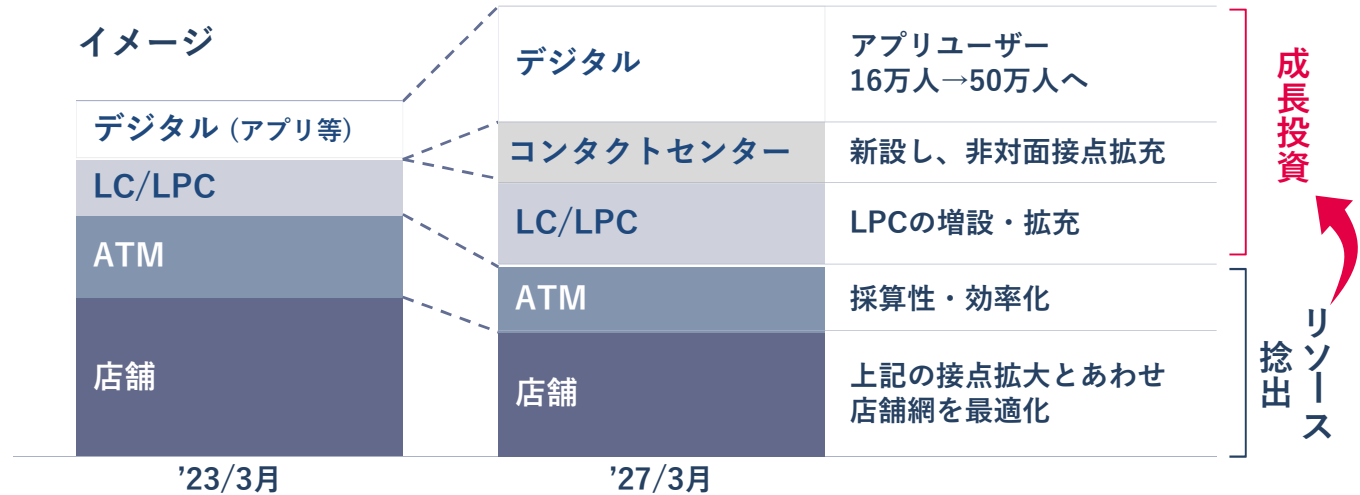
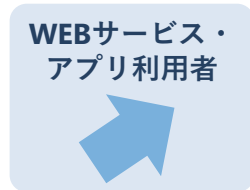
夢実現のサポート

	ねらい	主要施策
I 豊かな未来の共創 ライフプランや夢実現に向けた計画的な資産形成のサポート	ライフプランの見える化と実現に向けたサポート	ライフプランシミュレーションをもとにしたコンサルティング
	安定的な資産形成に向けた貯蓄から投資への後押し	新NISAの普及・促進活動強化
	ネットワークを活かした職域へのアプローチ	職域等への金融経済教育の推進
II 総合金融サービスの深化 お客さま本位の営業体制の再構築とグループでの提供価値の最大化	体制の再構築による営業効率性の改善	お客さま起点でのセグメンテーションの再構築
	グループ機能を活かした総合金融サービスの提供	グループ連携の強化・最適化
	次世代への円滑な資産移転に向けた体制強化	相続ビジネスの営業体制充実
III お客さま体験の向上 パーソナライズによるタイムリーで最適な提案機会の創出	デジタル機能の充実による利便性向上と接点拡大	ちゅうぎんアプリの機能拡充
	非対面営業の体制整備とデータ活用	非対面営業拠点の新設
	チャネル間の融合によるお客さま体験の向上	新たな特典プログラムの検討

チャネル（お客さま接点）

チャネルの方向性

- ◆ デジタルや非対面接点・休日営業拠点などを整備し、総体での接点を拡充
- ◆ 利便性は落とさず店舗・ATMを効率化
- ◆ 効率化によって生み出されたリソースを成長投資に展開し、更なる接点拡充へ



デジタル

- ◆ 店頭・職域でのアプリ利用推進
- ◆ アプリ機能の拡充・WEB取引の拡大
- ◆ 新たな特典サービスの導入
- ◆ 継続的なUI/UX※2改善
- ◆ 取引データの蓄積

ハイブリッド

- ◆ コンタクトセンター（仮称）の新設
- ◆ マーケティング体制強化
- ◆ データ分析とパーソナライズデータの他チャネルでの活用

リアル

店舗はコンサルティングの場へ

今後の店舗展開

- ◆ 地域の課題解決交流の場
- ◆ 地域の特性に応じ、店舗の軽量化を進めるなど柔軟な店舗設計を検討

- 【既存建物更改】 店舗の空きスペースを有効活用
(コワーキングスペース、地域商社スペースなど)
- 【建物新築】 ライフプランセンター併設型店舗、カフェスペース学習等
異業種コラボ店舗
- 【店舗軽量化】 キャッシュレス店舗、集中検印センター、リモート型店舗

アパートローンセンターの新設 '25年度～

課題

営業の担い手明確化
業者への有効な推進

主要エリア（岡山市内等）に専担部署設置
推進・効率化のため、営業から事務まで
一貫して対応



※1 LC：ローンセンター、LPC：ライフプランセンター

※2 UI（User Interface：ユーザーインターフェース）、UX（User Experience：ユーザーエクスペリエンス）

2 | イノベーションの創出

イノベーションの創出

本計画では、「地方創生SDGsの『深化』」を着実に進めつつ、不確実性が増す環境変化に打ち克ち、地域社会の課題解決や多様化するお客さまのニーズへ応え続けていくため、イノベーションの創出を目指します。

「チャレンジし続ける組織風土」の醸成や「多様な人財の価値観・感性」を活かせる組織づくりをイノベーションの原動力としながら「デジタル技術やアライアンス」を積極的に活用し、**新たな価値を共創**します。



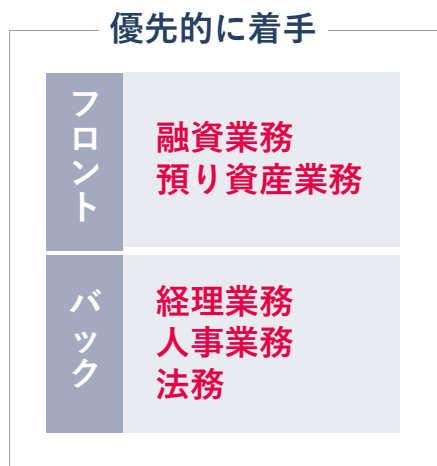
この挑戦が、未来となる。

DX – 業務プロセスの改革 –

業務毎の視点から、End to Endでグループを跨いだ業務プロセスの改革を「全領域で聖域なく」実施します。業務量の30%削減により捻出したリソースの**新たな分野への活用**を目指します。

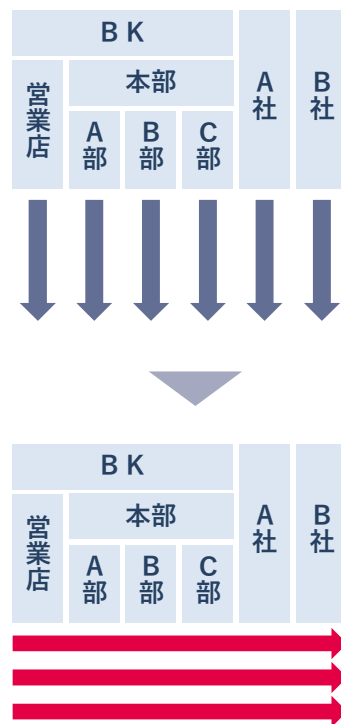
方針：すべての領域で聖域なく業務改革※を実施する

業務毎の視点



その他の業務も
順次実施

End to End (グループ横断)



部門毎の改善では
根本的な解決に
繋がらない

業務の端から端まで
グループを跨いだ
プロセス改革

リソースの捻出



新たな分野への
活用

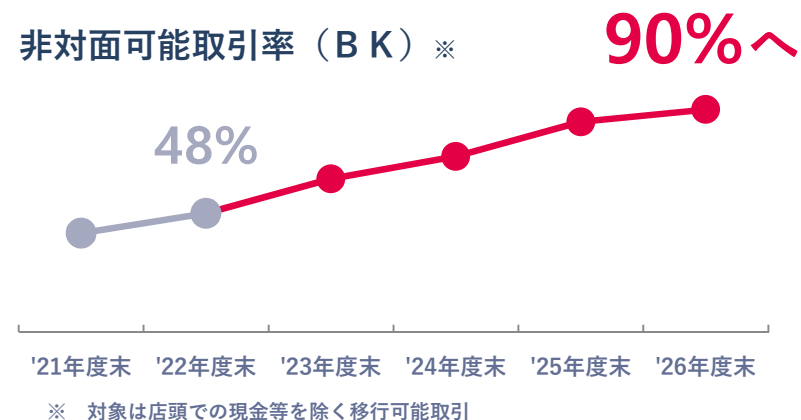
※業務改革へは外部の知見も活用。改革実現に向けた戦略的な投資枠も確保する。

D X –次世代チャネルへの変革–

非対面でお取引頂ける機能整備を進め、'26年度までに**9割の取引を非対面で完結可能**とすることを目指します。

非対面での個人・法人向け主要チャネルである「ちゅうぎんアプリ」や「ちゅうぎんビジネスポータル」の機能拡充を行うと同時に、蓄積したデータの利活用や新技術・サービス（メタバース・Web3.0など）の調査研究を進め、**お客さま体験（CX）の向上**を図ります。

Web手続きの拡充



ちゅうぎんアプリ



ちゅうぎんビジネスポータル



D X – 組織変革の実現 –

D Xを推進するためのデジタル人材の育成・採用を強化します。

戦略的に機動性や拡張性が優れたシステムインフラを整備し、デジタル技術やデータの利活用によってお客さま体験（C X）の向上を図る組織への変革を目指します。

デジタル人材の育成



D Xプロフェッショナル

D X施策推進やシステム開発・導入を主導できる人材

D Xプランナー

D X案件を企画・推進できる人材

D Xサポーター

D Xの基礎を理解し、基礎的な知見を備えている人材

採用

- ・専門人材の中途採用強化
- ・教育機関との関係強化・イノベーションコース設置（理系人材獲得）

リスキリング※

- ・従業員のデジタルスキルを可視化
- ・業務の一環としてスキル習得を支援
- ・外部機関とプログラムを共同開発

※新たな業務などで必要となるスキルや知識を習得すること

システム戦略

	位置づけ	重視するもの
勘定系システム 対外接続システム	非戦略領域	堅牢性
デジタル基盤（Fintech共通基盤、 ペーパーレス基盤、内製開発基盤） 情報系システム サブシステム	戦略領域	機動性 拡張性

データベースマーケティングの強化

「パーソナライズ」 & 「タイムリー」の実現を目指す



新規事業

自前主義に捉われず、外部ネットワークも積極的に活用しながら、地域とデジタルと人財を融合させて、グループ**独自の新規事業創出**に向けた体制を構築します。また、TSUBASA Fintech共通基盤を活用した組込型金融サービスの拡充・高度化、TSUBASA汎用ペーパーレスシステムや内製システムの**機能活用・外販**を進めます。

新規事業創出に向けた体制構築

「強み」の外部ネットワーク

地元取引先・お客さま
経済団体・研究機関
自治体・教育機関
地元金融機関
ファンド出資先企業
異業種・Fintech企業
海外ネットワーク
TSUBASAアライアンス



地域×デジタル×人財の融合

多様なステークホルダーとイノベーションを創出



新たな価値の共創
(新たな収益の源泉)

例

デジタル田園都市構想・脱炭素先行地域

香川県三豊市 岡山県西粟倉村 岡山県吉備中央町

地域のデジタルプラットフォームで持続可能な地域社会に貢献

開発基盤・システムの活用と外販

- TSUBASA Fintech共通基盤※1 …… オープンAPI※2の機能を活かし、外部事業者との連携によって組込型金融サービス等の新たなデジタルサービスの創出に向けて積極的に活用。
- TSUBASA 汎用ペーパーレスシステム※1 …… 銀行DXや働き方改革の観点で有効なシステムインフラであり、積極的に外販。

※1 TSUBASAアライアンス参加行との共同開発

※2 オープンAPI：外部事業者などが銀行システムへ安全に接続する仕組み

アライアンス

新たな価値創出のためには、自社の経営資源やノウハウ・アイデアだけでは対応しきれません。
異業種も含めたさまざまなステークホルダーとの**積極的な連携**を通じ、新たな価値の共創を目指します。

基本姿勢

- グループの企業価値向上に資する施策の共創・推進
- 地域の持続的な成長に資する施策の共創・推進

トップライン増強

コスト削減

事業領域の拡大

地方創生

DX化

脱炭素化

広域連携

- TSUBASAアライアンス



地銀最大規模のスケールメリットを生かし、
トップライン・コスト両面でのシナジー効果
の最大化を目指す

地域連携

- おかやま共創パートナーシップ



- おかやま未来共創アライアンス



- 地域脱炭素創生・岡山コンソーシアム



地域課題の解決や地方創生に向けた地域内の
多様なパートナーとの連携体制を一層推進する

異業種連携

- 地方創生に関する連携協定
(PwCコンサルティング)



- ちゅうぎんキャピタルパートナーズ
によるベンチャー出資

ちゅうぎんインフィニティファンド

スタートアップと
地域のエコシステムを構築

3 | グループ経営基盤の強化

グループ経営基盤の強化

地方創生SDGsの「深化」やイノベーションの創出を実現するためには、**強固なグループ経営基盤**を確立する必要があります。

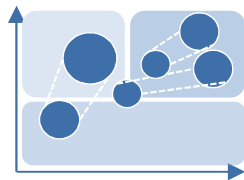
本計画では、変化し続ける経営環境に柔軟に対応するため、経営資源の適正配分・グループガバナンスの進化・人的資本の価値向上などにより、グループ経営基盤を強化します。

1 地方創生SDGsの「深化」

2 イノベーションの創出

3 グループ経営基盤の強化

事業ポートフォリオ



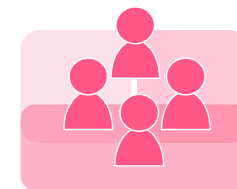
- 事業運営体制
- 財務・資本政策



ポートフォリオ
マネジメント

- 人的資本投資
- ダイバーシティ

人財ポートフォリオ



グループガバナンス

- 内部統制システムの高度化
- 主体的・自律的コンプライアンスの実践
- リスクマネジメントの高度化
- グループ内部監査態勢の強化

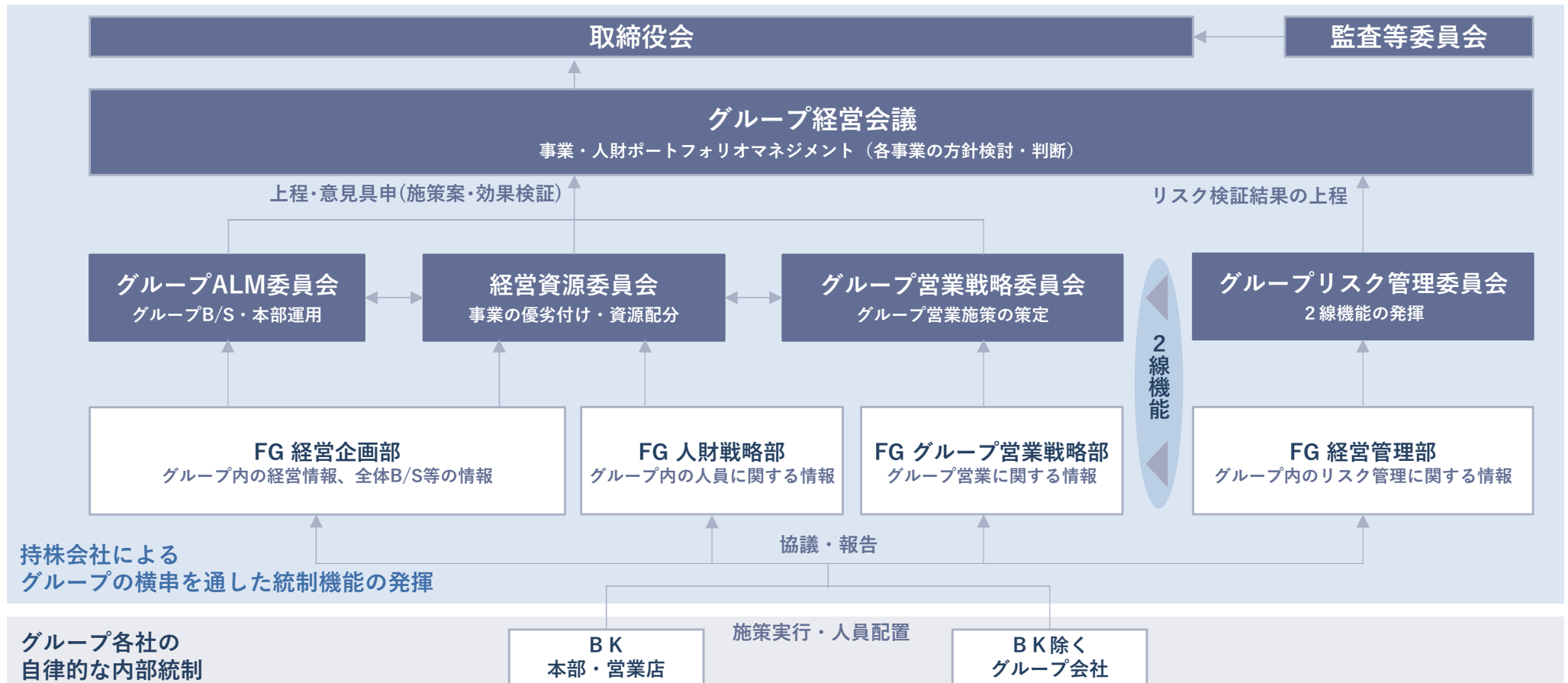
組織風土

ポートフォリオマネジメント

グループ内の事業と人財のポートフォリオを一体的に管理し、**経営資源の適正配分**を行うべく、再構築した運用プロセスを着実に実行するとともに、高度化を図っていきます。

運営プロセス

- '22年10月の持株会社体制への移行に伴い経営資源の適正配分に向けた運営プロセスを再構築
- 各委員会の審議機能を十分に発揮し、最適な事業・人財ポートフォリオマネジメントを実現



資本政策 – 資本活用 –

高い健全性を活かし、**地域活性化に向けた資本活用**を積極化します。

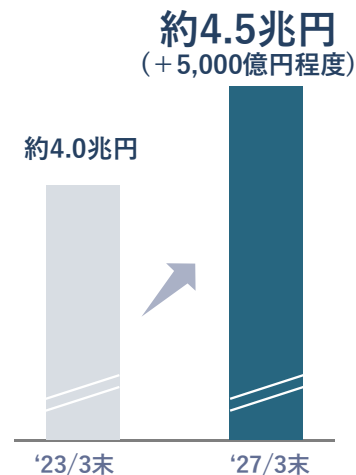
資本活用

- ・ 高い健全性を活かし地域の発展のためにアセットを活用
- ・ コア領域を最優先としつつ、戦略運用として再エネ案件や地域へのエクイティ供給、海外拠点の更なる活用、リース含めた新規事業領域などを拡大
- ・ 市場性運用は、マーケット動向に応じて機動的かつ柔軟な運用を実施

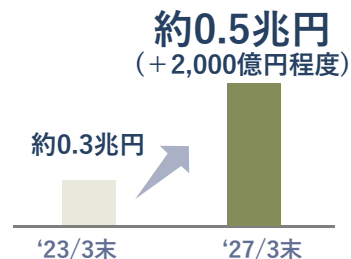


残高計画

コア領域



戦略運用



市場性運用

マーケット環境に応じて貸出金/有価証券で機動的に対応

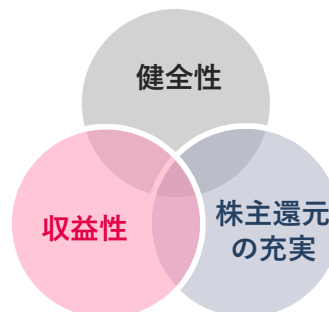
資本水準

'26年度 連結総自己資本比率 11.0%~13.0%

- ・ 地域、お客さま、株主・投資家の皆さま、銀行としての健全性の各視点をバランスよく満たすことが重要
- ・ 『収益性(資本効率性)』と『健全性』の観点から、以下のバッファを想定したコントロールレンジを設定

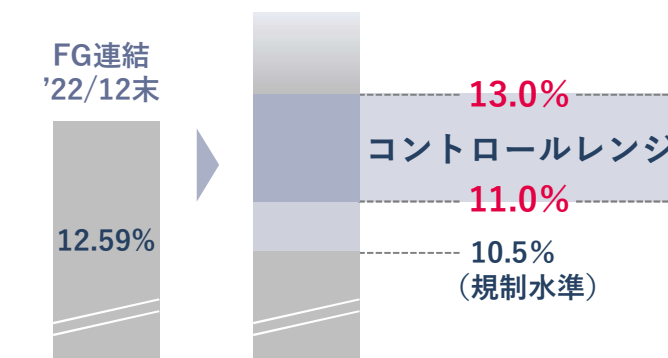
成長投資バッファ・・・成長投資の追加原資
リスクバッファ・・・不測の事態への備え

資本の考え方



連結総自己資本比率

目指す水準



資本政策 – 政策投資株式縮減・株主還元方針 –

政策投資株式の縮減を進め、創出した資本は成長戦略の実現に向けた機動的な資本政策へ活用します。株主還元の姿勢をより明確にするため、株主の皆さまへの還元を強化します。

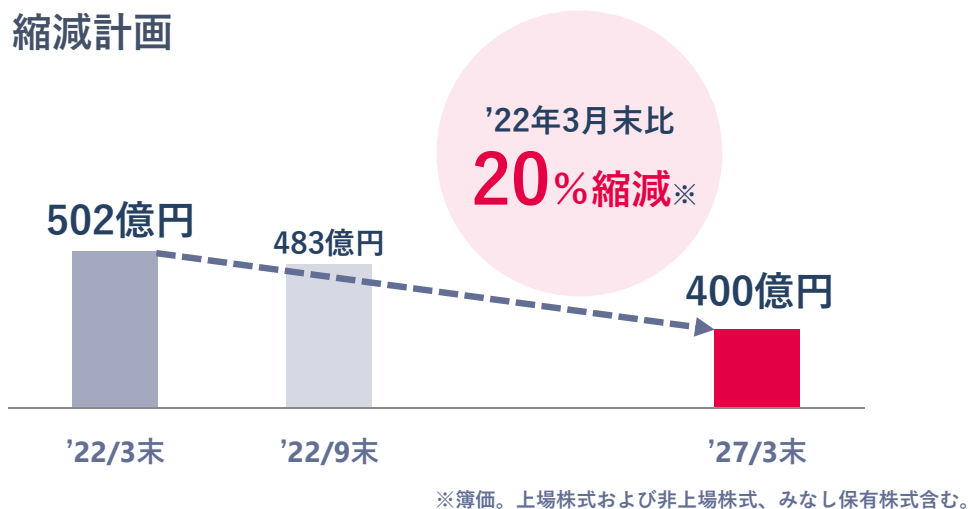
政策投資株式の縮減

基本方針

保有先および当社グループの持続的な成長や企業価値の向上に必要と判断される場合に限定的に保有し、資本の効率性や株式保有リスクの抑制等の観点から、保有先との対話を通じながら、縮減を進める。

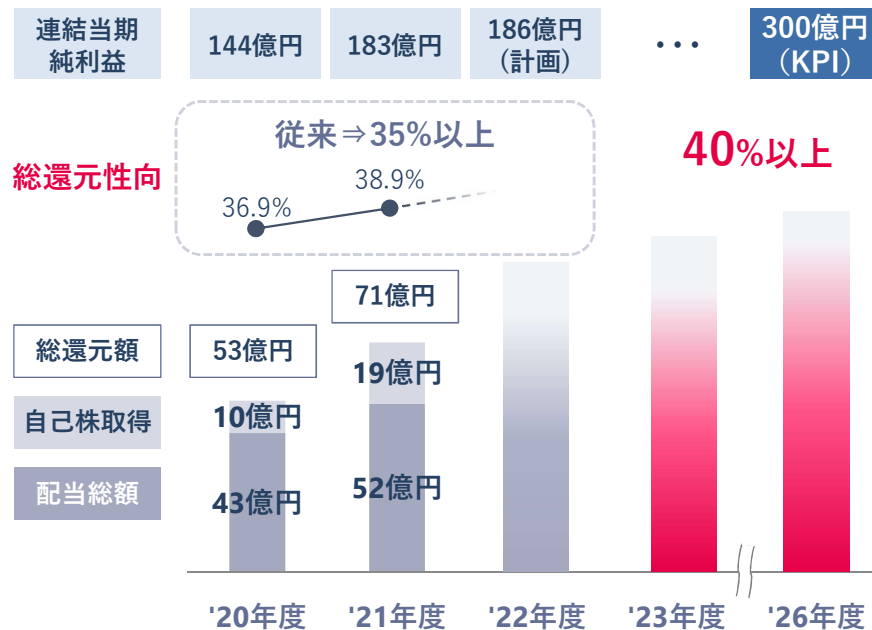
取締役会で定期的に検証

縮減計画



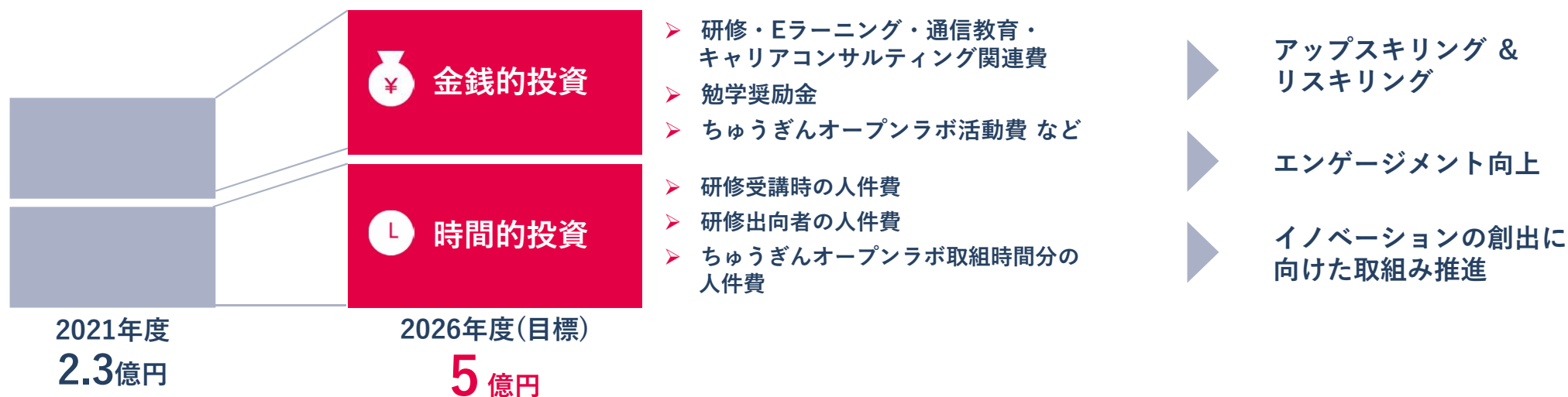
株主還元方針

配当と自己株取得による総還元率 **40%以上**



人的資本投資

人的資本投資を「企業価値の向上に資する、従業員への金銭的・時間的な投資」と定義し、事業戦略に沿った人財開発とエンゲージメント向上に関する投資を中心に、**人的資本投資を大幅に拡大**していきます。



リスキリング

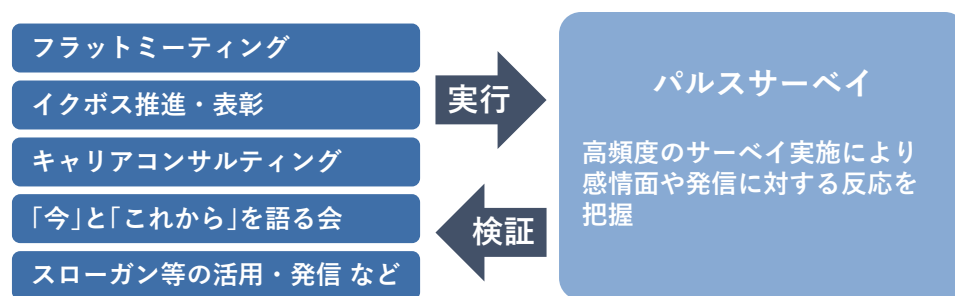
変革するビジネス環境に対応すべく
新たな領域のスキル獲得や職務変更を組織的に推進します。



※職務変更支援プログラム（法人営業への職務変更）：拡大予定（実施中）
 ※デジタル・DXプログラム：'23年度より本格稼働予定（一部実施中）
 ※セカンドキャリア支援：'23年度より体系化予定（一部実施中）

エンゲージメント

個人・組織の活性化を図る施策とサーベイによる検証により
エンゲージメントの向上を図ります。



ダイバーシティ & インクルージョン

グループ内に多様な人財を抱え、それぞれが個性や強みを発揮し活躍できる環境を整備することでイノベーション創出の土台形成を図ります。

女性活躍推進

人的資本の効果的活用、多様化するお客さまニーズを満たすイノベーション創出の観点から女性の活躍を推進します。

女性管理・監督者比率

'22年度見込	13.5 %
'26年度目標	25.0 %
'30年度目標	30.0 %

1

活躍を促す
社内制度、体制

2

女性社員の
意識醸成

3

管理監督職の
意識改革

- ▶ 女性対象ポストの新設・登用（ポジティブアクション）、昇格要件の改定、公募制度の活用促進、組織体制の強化
- ▶ 社内メンター制度の新設、TSUBASAクロスメンター制度・ダイヤモンド研修等の継続的实施
- ▶ ダイバーシティ関連研修の拡充、イクボス推進 など

キャリア採用・専門コース

業務軸の拡大に合わせ、本部やグループ各社の業務を中心にキャリア採用・専門コース運用を強化します。

キャリア採用者数

過去4年実績	49名
計画期間累計	200名

専門コース運用の強化

+

採用チャネルの多様化

- ▶ 有償リファラル・アルムナイ採用の制度化
- ▶ 専門新卒採用の拡大（イノベーションコース）
- ▶ 副業人財の受け入れ拡大・体制整備
- ▶ スカウト型採用の実施
- ▶ グループ各社採用の強化

組織風土改革

バリューやスローガンで一人ひとりの挑戦を促すだけでなく、その挑戦を具現化できる取組みを継続し
チャレンジし続ける組織風土を目指します。

ちゅうぎんバリュー (一部抜粋)

【会社として】働きがいと成長の場を提供します

一人ひとりのチャレンジを全力でサポートします

ブランドスローガン・ステートメント

この挑戦が、未来となる。

変化の時代。守りに入らず、攻めに転じよう。

型にはまらず、夢を咲かせよう。

ちゅうぎんは、お客さまと豊かな未来を共創する

総合フィナンシャルグループへと進化します。

金融サービスの深化に加え、お客さまの声を心で聴きながら

多様で複雑な課題に最適なソリューションを創出します。

ビジネス領域を大きく広げる挑戦には、失敗もあるでしょう。

正解のない問いに、悩み、もがくこともあるでしょう。

それでも、わたしたちは逃げません。

この挑戦が、未来となる。個の挑戦が、未来となる。そう信じながら、

ひとつひとつの課題に、ひとりひとりが主体的に挑みます。

その先に広がるのは、幸せが循環する地域。夢が咲き誇る未来。

わたしたちは今日も、高鳴る心で挑戦へと向かいます。

ちゅうぎんオープンラボ

- '21年4月より開始の社内ベンチャー制度
- 企画案を活かし、事業化まで繋げる
(現在第2期進行中)

第1期 39チーム167名が参加

企画・プレゼン・審査

事業化

成果

- (株)ちゅうぎんエナジー設立を予定
- 営業店ロビー等でのお客さまPR動画放映サービス開始予定
- 自ら考え、発信する風土を醸成



この挑戦が、未来となる。

ちゅうぎんフィナンシャルグループ

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