

第11次中期経営計画

期間：2023年4月～2026年3月

～新たな価値提供の実現～



前（第10次）中期経営計画の振返り

前(第10次)中期経営計画の振返り	P3
-------------------	----

パーパス・サステナブル経営

パーパスの制定	P5
長期ビジョンの制定	P6
サステナブル経営の実現	P7

第11次中期経営計画の概要

市場環境	P9
第11次中期経営計画の全体像	P10
第11次中期経営計画の骨子	P11
経営目標	P12

【基本戦略1】収益力強化 ～地域金融ビジネスの進化（深化）と収益構造の強化～

直接対面・間接対面による「専門性の高いソリューション」の提供①	P14
直接対面・間接対面による「専門性の高いソリューション」の提供②	P15
事業性評価を起点としたリスクテイクとコンサルティングの深化	P16
ライフデザインのトータルサポート	P17
DXの推進	P18

【基本戦略2】体制強化 ～未来へ向けた構造改革と経営基盤の強化～

エリア特性に応じた営業体制／店舗体制の見直し	P20
サステナビリティ推進体制の強化	P21
リスク管理の高度化	P22
グループガバナンスの強化	P23
資本戦略・株主還元方針	P24

【基本戦略3】人的資本投資の強化 ～サステナブル経営の土台～

人的資本投資の取組み	P26
人材育成の充実	P27



前（第10次）中期経営計画の振り返り

前（第10次）中期経営計画の振り返り

■主要計数目標と実績

項目	2020/3期	第10次中計			
		最終年度目標	(1年目) 2021/3期	(2年目) 2022/3期	(最終年度) 2023/3期
当期純利益(連結)	18億円	25億円以上	20億円	36億円	26億円
コア業務純益(投信解約損益除く)	51億円	60億円以上	58億円	74億円	79億円
自己資本比率(連結)	11.17%	10%台	11.90%	12.06%	11.85%

■重点テーマの実績

重点テーマ1 コンサルティング機能を活かしたお客様への提供価値の充実

	2020年3月	2023年3月
ビジネスマッチング成約	(年間) 498件	(年間) 666件
投資信託残高	890億円	1,461億円

重点テーマ2 お客様志向を実現する為の人材育成

女性活躍推進の取組	目標 2026.3	実績 2023.3
管理職（代理、副調査役）以上に占める女性労働者の割合	16%以上	11.7%

重点テーマ3 お客様を支える持続可能な経営基盤の確立

営業店業務の効率化 ■ ATMアウトソーシング ■ 事務の本部集中 等	事務量削減 200,000時間/年
店舗ネットワークの効率化 店舗数2020年3月 85店舗 ⇒ 2023年3月 75店舗	

専門資格の保有数（2023.3）	
中小企業診断士	11名
経営コンサルタント	37名
1級FP技能士	47名

パーパス・サステナブル経営

栃木銀行グループ「パーパス」

困りごとを「ありがとう」に変えながら、“笑顔”と“幸せ”を守りつつける

グループ役職員の想い

- ・地域社会、経済を取り巻く環境が大きく変化する中、私たち栃木銀行グループが「地域社会に存在する意義」を改めてグループ役職員一丸となって考え「パーパス」として明文化しました。世の中の変化に応じて当行グループのビジネスや果たすべき役割も変化していきますが、「ぶれずに貫く当行の存在意義」であるパーパスをグループ役職員が共有し、全組織と全役職員が同じ方向を向いて歩みを進めていきます。

「パーパス」の生い立ち

- ・当行は、相互扶助的な庶民金融として、中小零細商工業者に金銭を融通する（信用創造機能の提供）無尽会社として創業しました。
- ・その想いは現在も変わらず、経営理念として「豊かな地域社会づくりに貢献し、信頼される銀行を目指します」と掲げ、地域、地域のお客様に対し、金融仲介機能を発揮し、地域経済の発展に寄与してきました。
- ・外部環境が変化し、市場縮小、デジタル/IT化が進展する中、当行グループは徹底して“地域のお客様”との繋がりに拘り、お客様と“顔の見える関係”を築き、“課題や困りごとを解決する”ことで地域の発展/成長に貢献することを目指しています。
- ・時代とともにお客様の課題/困りごとが多様化しており、創業当初の金銭の融通だけに留まらず、情報、人、モノを繋ぐなど、社会の期待に応えてきました。これから、IT・DX化がますます進展する中、人と人との接点は少なくなることが想定されますが、当行グループは徹底して地域との繋がりに拘り、お客様の困りごとに寄り添い解決し続けることが、存在意義であります。
- ・そのような想いを当行グループの強みである“親しみやすさ”、これまで取り組んできた“課題・困りごとの解決”など「とちぎんグループ」らしさが表れたパーパスとしました。

※ 栃木銀行グループのパーパスは、役職員から出された「1,053件」の意見をもとに作成しました。

長期ビジョン

「リレーション」と「ソリューション」で地域の未来を共創する企業グループ

栃木銀行グループは、「お客様の“最も身近な存在”でありたい」、「地域の皆様の個々の課題だけではなく、広く地域社会の課題を解決していきたい」、それによって「地域社会の持続性を高めていき、地域全体と一緒にになって地域とともに未来を創っていく企業グループでありたい」という想いを込めて長期ビジョンを制定しました。そして課題解決をさらに発展させていくには、それを担う人材を育成していくという人的資本の観点も含んでおり、すべての職員が力を発揮し、いきいきと活躍できる環境整備にも併せて取り組んでいきます。

銀行の役割の変化

既存の銀行機能を提供するだけでは、地域、および当行の持続的な成長は困難

ソリューションの高度化、新事業の創出など、銀行自身も変化しなければならない

市場環境の変化

人口減少・高齢化

低金利環境の長期化

異業種の銀行業への
参入

環境問題等サステナビリティ
の取り組み

事業所の減少

キャッシュレスの拡大

デジタル化の進展

サステナブル経営の実現 ～中長期的な取組み～

サステナビリティ方針

栃木銀行グループは、「経営理念」に基づく企業活動を通じて、環境や社会課題を考慮した地域経済の好循環サイクルを追求し、地域社会と全てのステークホルダーの持続的な発展に貢献するとともに、当行グループの持続的な企業価値の向上を実現します。

栃木銀行SDGs宣言による行動方針

1. 地域経済の持続的な成長



お客様のニーズに応じた金融仲介機能の発揮

2. 地域社会への貢献



地域社会の発展・活性化に向けた貢献

3. 地域環境保全



環境に配慮した事業活動による環境負荷軽減

4. 多様な人材の活躍



すべての従業員が生き生きと働きがいを持って活躍するための環境整備

地域の課題解決による需要創出



サステナビリティ目標

- サステナブルファイナンス実行額
⇒2026年3月末 850億円以上
- 地域課題解決件数
⇒2026年3月末 12件
- CO2削減量
⇒2030年度△70%
(2013年度比)
- 女性管理職比率
⇒2026年3月末 16%以上
- 男性行員の育児休業取得率
⇒2024年3月末 80%以上

ステークホルダー
の持続的発展

当行グループの
持続的な企業
価値向上

第11次中期経営計画の概要

市場環境 ～栃木県と埼玉県の強み～

【全国有数の「ものづくりの県」】

県内総生産に占める第二次産業の構成比が全国 2 位

製造業の成長率は全国平均を上回る

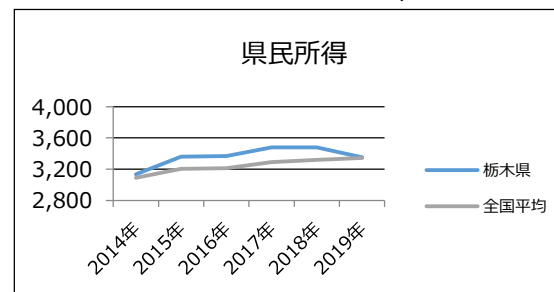
名目GDP	2014年 (百万円)	2019年 (百万円)	増加率
栃木県	8,541,831	9,261,942	8.4%
製造業	3,291,143	3,702,020	12.5%
(第二次産業構成比)	42.7%	44.2%	1.5%
全国	518,811,000	557,910,800	7.5%
(第二次産業構成比)	25.0%	25.9%	0.9%

※栃木県「県民経済計算」、全国「国民経済計算（GDP統計）」

【恵まれた経済状況】

一人当たりの県民所得が全国 4 位

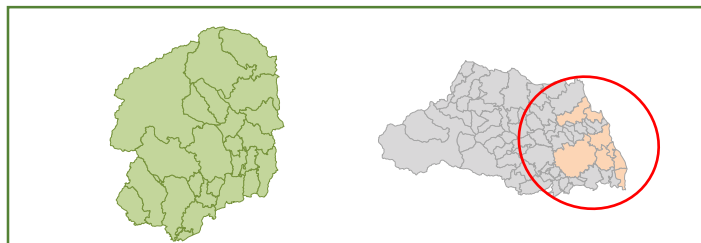
* 県民所得（2019年度）3,351千円



1位	東京都	5,757
2位	愛知県	3,661
3位	静岡県	3,407
4位	栃木県	3,351
全国平均		3,345

【人口予想（2030年）】

当行営業エリアの将来推計人口の減少率が全国平均(東京都除く)を下回る



人口推移	2021年 (千人)	2030年 (千人)	増減率 2021-2030
当行営業エリア	4,273	4,105	-3.9%
栃木県	1,922	1,806	-6.0%
埼玉県（東部エリア）	2,351	2,299	-2.2%
全国（東京都除く）	111,492	105,242	-5.6%

※栃木県「年齢別人口調査結果」、埼玉県「町(庁)字別人口調査」、

総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

当行の主要マーケットの高いポテンシャルを活かして、今後も主要マーケットの法個人、さらには地域社会の発展支援に取り組むことで、当行の持続的成長に繋げていきます。

第11次中期経営計画の全体像

サステナビリティ方針



経営理念

パーパス

- 豊かな地域社会づくりに貢献し、信頼される銀行を目指します。
- 新たな時代に柔軟に対応できる強い体力の銀行として発展します。
- 明るい働きがいのある職場をつくれます。
- 困りごとを「ありがとう」に変えながら、“笑顔”と“幸せ”を守りつづける。

【長期ビジョン】「リレーション」と「ソリューション」で、地域の未来を共創する企業グループ

第11次中計
「新たな価値提供の実現」

第12次中計
「新たな価値提供の進化」

第13次中計



テーマ

新たな価値提供の実現

【期間】2023年4月～2026年3月

【基本戦略1】収益力強化

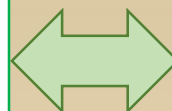
～地域金融ビジネスの進化（深化）と収益構造の強化～

- 直接対面・間接対面による「専門性の高いソリューション」の提供
- 事業性評価を起点としたリスクテイクとコンサルティングの深化
- ライフデザインのトータルサポート
- DXの推進
- 地域の課題解決による需要創出

【基本戦略2】体制強化

～未来へ向けた構造改革と経営基盤の強化～

- エリア特性に応じた営業体制／店舗体制の見直し
- サステナビリティ推進体制の強化 ～新事業・サービス創出へ～
- リスク管理の高度化
- グループガバナンスの強化
- 資本戦略・株主還元方針



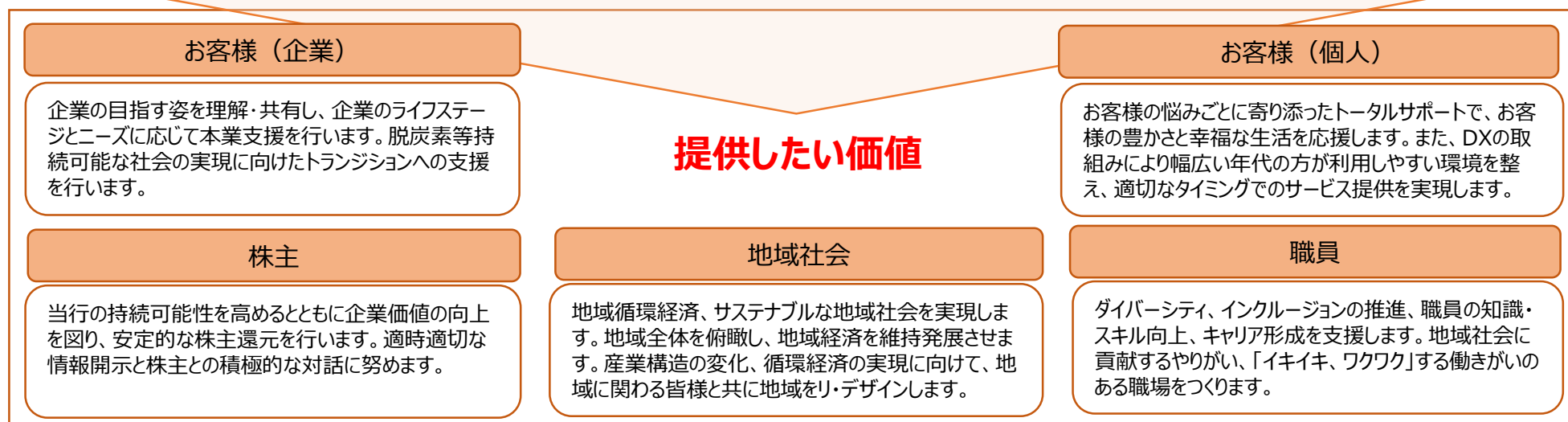
【基本戦略3】人的資本投資の強化

～サステナブル経営の土台～

- 社内環境整備
- 人材育成の充実
- 「とちぎんマインド」の醸成
- 新たな組織文化/風土醸成

第11次中期経営計画の骨子

テーマ	新たな価値提供の実現	
	栃木銀行グループは、「徹底した地域への信用創造」と「既存の金融の枠組みを超えた新しい事業領域への挑戦」によって、グループ一体として課題解決に挑み、「持続可能な地域の未来」を地域の皆様とともに創造していきます。	
基本戦略	【基本戦略1】収益力強化 ～地域金融ビジネスの進化（深化）と収益構造の強化～	【基本戦略2】体制強化 ～未来へ向けた構造改革と経営基盤の強化～
	【基本戦略3】人的資本投資の強化 ～サステナブル経営の土台～	
計画期間	2023年4月～2026年3月（3年間）	

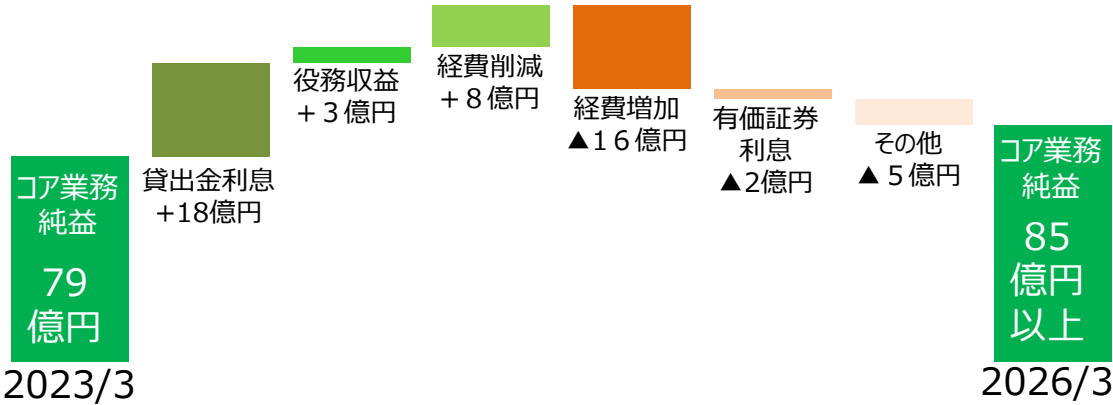


提供したい価値

ROEの目標は**長期的目標 5 %以上**

	2023/3期 (実績)	第11次中計 (最終年度)
コア業務純益 (投信解約益除く)	79億円	85億円以上
当期純利益 (親会社株主に帰属する 当期純利益)	26億円	55億円以上
ROE (連結、株主資本ベース)	1.53%	3.0%以上
OHR (コア業務粗利益ベース、 投信解約益除く)	72.86%	72%台
自己資本比率 (連結)	11.85%	11%台

コア業務純益の組立



貸出金利息

項目	施策
事業性融資	事業性融資平残増加額 1,050億円 (コア顧客の増加・シェアアップ、重要産業の発展支援 等)
個人ローン	個人ローン平残増加額 310億円 (ハイブリッド型営業の推進、ダイレクトセンターの活用 等)

役務収益

項目	施策
ソリューション	ソリューション収益増加額 2億円 (ビジネスマッチング、事業承継、SDGs 関連支援等の強化)
預り資産	預り資産収益増加額 0億円 (つみたてNISAなどストック収益を柱としたビジネスモデルの構築)

経費

項目	要因
経費削減	人員の自然減 3.1億円 店舗削減 他 5.1億円
経費増加	人材育成費・採用費等 2.8億円 DXシステム関係費 8.3億円 店舗関係費 5億円

【基本戦略1】収益力強化

～地域金融ビジネスの進化（深化）と収益構造の強化～

直接対面・間接対面による「専門性の高いソリューション」の提供①



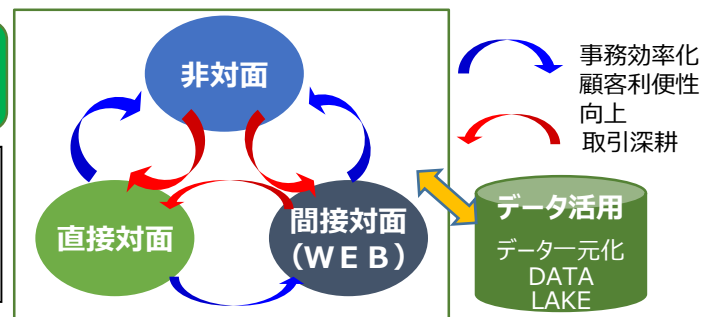
栃木銀行

成長投資と戦略的人員配置による「営業力強化」

【実現したいこと】

直接対面・間接対面による「専門性の高いソリューション」の提供

当行の強みである“人にしかできない業務（直接対面・間接対面チャンネル）”に人的リソースを投下し、専門性の高いソリューションを提供します。また、データ活用により各チャンネルで適切なタイミングでの商品・サービスの提案を実現します。



実現する為の取組

成長投資

総額 80 億円以上（3 年間）

DX・システム関係投資

- 非対面チャンネルの強化（店舗代替）
顧客接点強化、利便性向上
- 抜本的事務削減（BPR）

店舗への投資

- 店舗形態多様化（軽量化店舗等）
- 店舗統廃合、エリア本部制への投資

人員捻出

新事業・グループ会社への投資

- 地域の環境・社会課題解決、地域循環に繋がる新事業分野への投資（PPA事業等）
- 地域事業者へのエクイティ投資

人的投資

- 人材育成への投資
リスキング 等
- 専門人材育成
コンサル、DX、FP 等
- 外部専門人材活用、採用

再配置

戦略的人員配置

総勢 150 名を再配置（3 年間）

【配置部署】

法人営業部へ 20 名増員

個人渉外から一般渉外へ 30 名再配置

エリア本部へ 30 名再配置

カスタマーズセンターへ 40 名再配置

- DX／IT部門
- グループ会社
- 新事業分野

直接対面・間接対面による「専門性の高いソリューション」の提供②

～データ利活用による収益機会の創出～

チャネル別（直接対面、間接対面、非対面）の営業をデータ活用でバックアップ、最適な価値をお客様に提供します。

マス領域

非対面チャネル (アプリ・WEB)

- 【個人】
 - アプリ・WEB機能拡張
⇒若年層・資産形成層への接点強化
 - キャッシュレス推進
- 【法人】
 - 法人WEBポータルによる顧客接点構築
- 【法人、個人共通】
 - インターネット支店

- 【提供価値】
 - 顧客のニーズに合わせた価値提供
 - 店舗機能代替、利便性
「いつでも、どこでも、簡単、スピーディー」

相互補完
シナジー

コア領域

直接対面チャネル (Face to Face)

- 【個人】
 - 富裕層/法人オーナー対応
 - 職域営業、従業員取引拡大
- 【法人】
 - 本部専門人材による中核企業、重要産業に対するソリューション営業支援
- 【地域】
 - 地域課題解決に向けた取組強化（事業者、自治体とのプラットフォーム形成 等）

- 【提供価値】
 - 本質的課題の把握・解決

間接対面チャネル (WEB・電話面談)

- 【個人】
 - カスタマーズセンター、ダイレクトセンター
WEB・電話によるコンサルティング業務等
- 【法人】
 - 本部専門人材のWEBによるソリューション支援

- 【提供価値】
 - 店舗機能代替、利便性
「いつでも、どこでも」相談できる

専門性の高いソリューションの提供（DX、M&A、事業承継、経営改善支援、エクイティ、新たなファイナンススキーム、相続・信託 等）

データの還元

- 【マス領域】
 - 適切なタイミングで商品・サービスをプロモーション
 - AI活用・SMS/メール配信、SNS

顧客取引データの収集

データ活用
データ一元化
DATA LAKE

データ収集・活用による
新たな価値創造

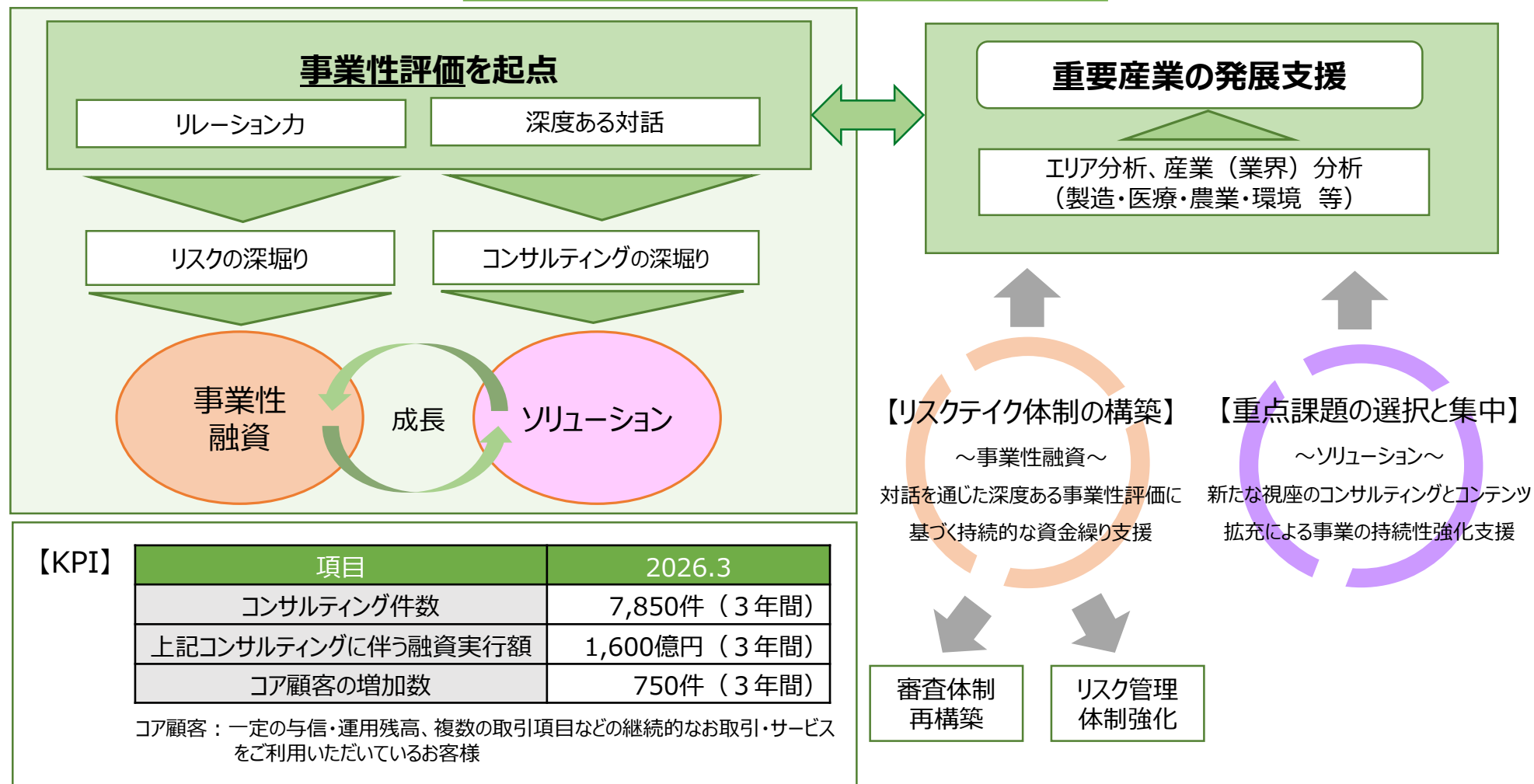
データの還元

- 【コア領域】
 - 適切なタイミングで商品・サービスを提案、課題の抽出、ソリューション提案

事業性評価を起点としたリスクテイクとコンサルティングの深化

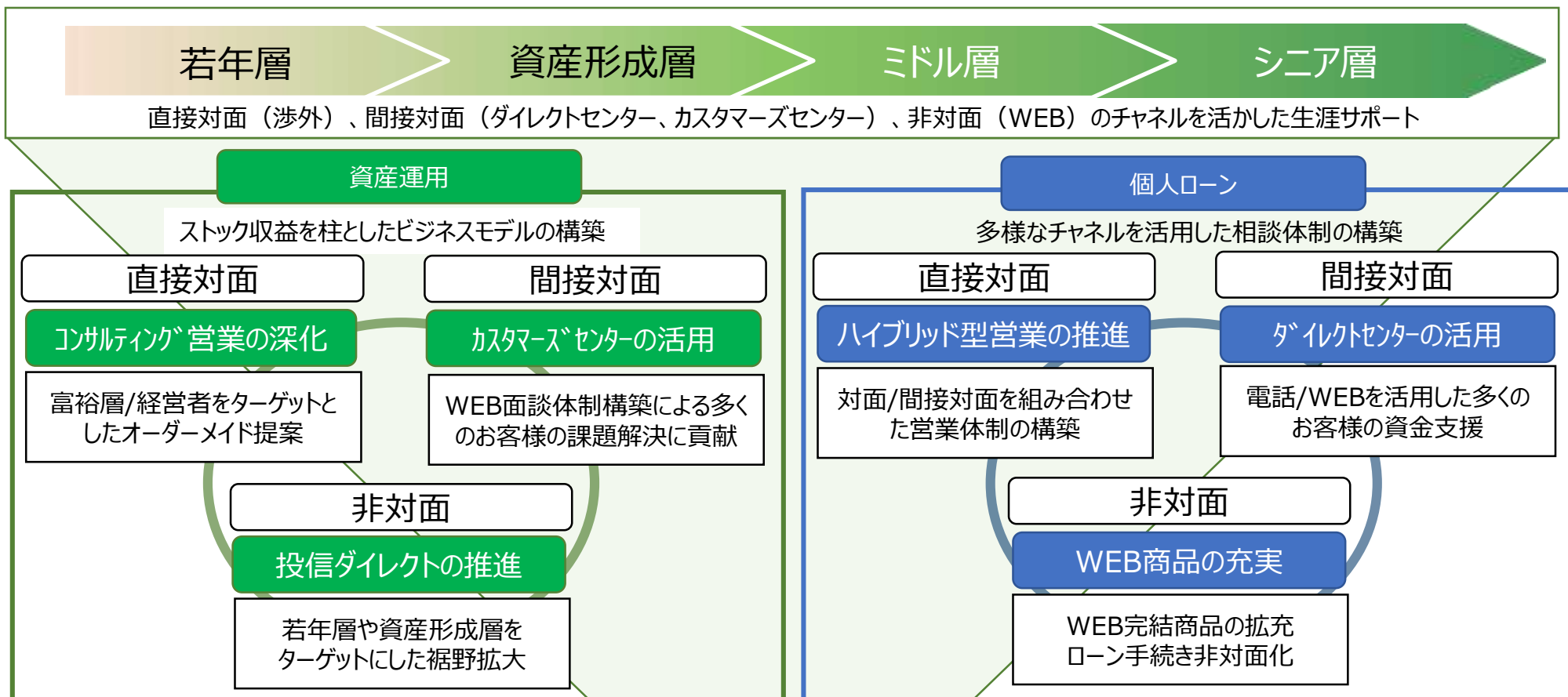
これまで培ってきたリレーション力と深度ある対話から成る事業性評価を起点とし、課題解決型営業の深化をもって、お客様の多様なニーズ・期待に応えます。

コア顧客の増加とシェアアップ



ライフデザインのトータルサポート ～顧客本位の業務運営～

人生100年時代に備え、中長期にわたる資産形成サポートの他、各世代のライフプランにしっかりと寄り添ったコンサルティング機能の提供を実践し、お客様のマネープランに幅広く対応する生涯サポートを行います。

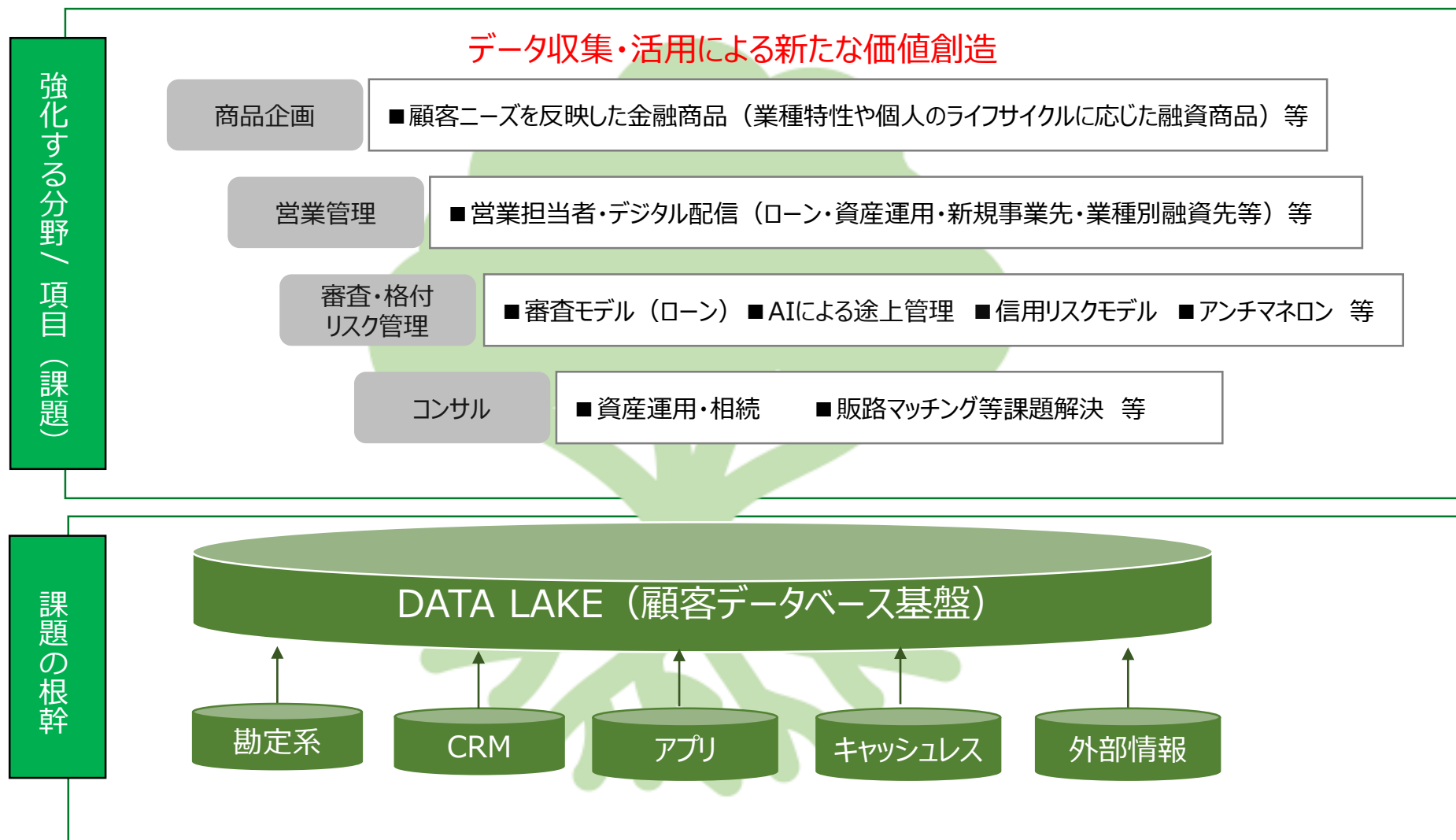


資産運用KPI	2023.3	2026.3
投資信託残高	1,461億円	2,300億円
投信契約者数	66,815件	70,900件
NISA口座数	28,919口座	47,600口座

個人ローンKPI	2026.3
有担保ローン実行件数	5,400件（3年間）
無担保ローン実行件数	16,500件（3年間）

DXの推進 ～データレイク（顧客データベース基盤）の構築と活用～

顧客データベース基盤の構築により、各システムが保有するデータを集約し、様々なデータを掛け合わせることで、営業、企画、与信管理、リスク管理等の分野にて、“新たな価値”の創造を目指します。



【基本戦略2】 体制強化

～未来へ向けた構造改革と経営基盤の強化～

エリア特性に応じた営業体制／店舗体制の見直し

店舗体制の見直し

人口減少等の市場変化、お客様ニーズの変化に対応するため、様々なチャネルの拡大、DX進展によりお客様との繋がりを維持しながら、地域特性に合わせて、店舗機能・配置の見直しを図り、効率的な店舗運営の実現と地域とお客様の課題解決の取組みを強化します。

エリア本部制の導入

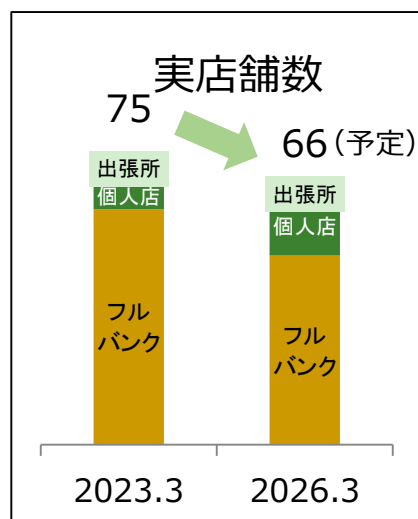
- スピード感のあるお客様対応
- 地域に対する課題解決取組みの強化

軽量化店舗の拡大

- 地域特性に応じた個人特化店、目的型店舗の拡大
- お客様の利便性を維持しながら、効率的な店舗運営を実現

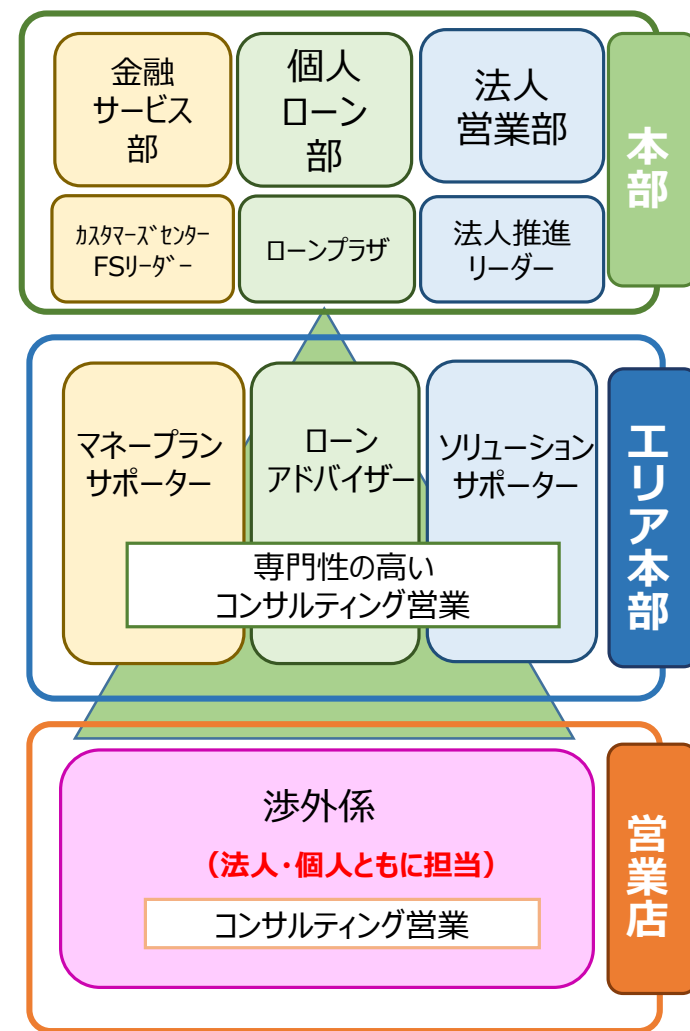
WEB店舗の開設

- インターネット支店による非対面営業の強化



人員の
戦略的
配置

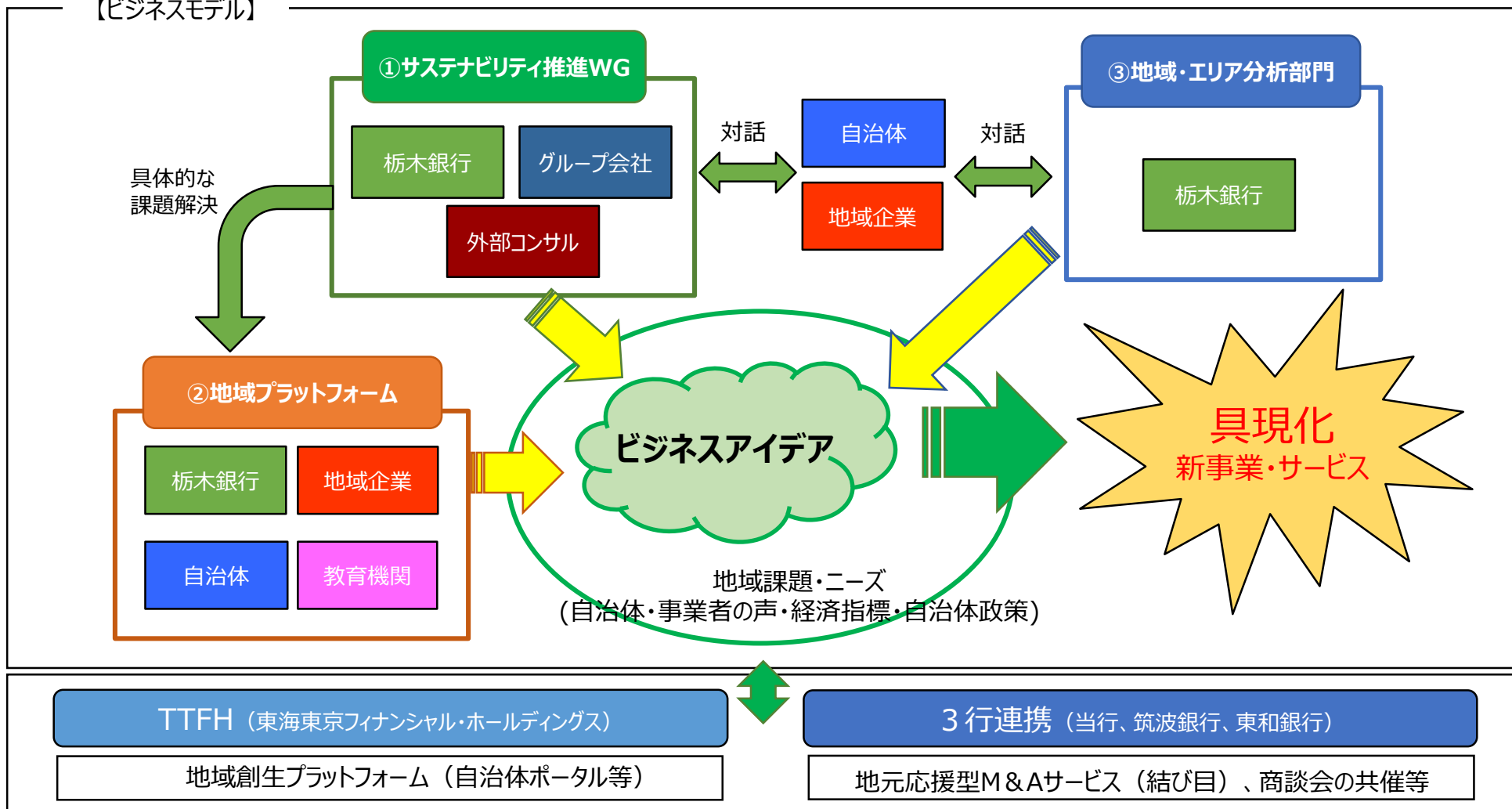
エリア特性に応じた営業体制



サステナビリティ推進体制の強化 ～新事業・サービス創出へ～

地域社会やステークホルダーが直面する課題解決に向けた①「サステナビリティ推進WG」による自治体・地域企業との対話、②各営業店を起点とした地域コミュニティ「地域プラットフォーム」による具体的課題解決に向けた対話、③経済・統計指標、自治体政策等による地域エリア分析により地域の課題、ニーズを洗い出し、課題解決に向けた新事業のアイデアを生み出し、具現化していきます。

【ビジネスモデル】



リスク管理の高度化

経営に影響を与えるリスクが複雑かつ多様化するなか、発生し得る各種リスクを想定し、適切に対応できるよう管理態勢強化を図っています。

中期経営計画実行上の重要なリスク

項目	リスク管理
地域へのリスクの深掘り	信用リスク管理
有価証券運用戦略	市場リスク管理
DX／システム戦略	サイバーセキュリティリスク、サードパーティリスク
金融商品販売全般	コンプライアンス/コンダクトリスク管理
その他	マネロン・テロ資金供与防止、気候変動リスク、オペレーショナル・レジリエンス

* グループ会社の各種リスク管理（グループガバナンスの強化）

3線防御態勢の高度化

リスクオーナー～ リスク統括部・コンプライアンス統括部～ 監査部

《2022年10月》

リスク管理室を リスク統括部へ 組織改編（4名→8名体制へ）

リスク統括部内室として「市場リスク管理室」（3名）を新設

審査体制再構築

- ・エリア特性に対する客観的データ、定性情報の収集/蓄積と共有を行います。
- ・エリア、業種に対するリスクテイク方針を明確化します。
- ・顧客の事業価値向上に向けた事業性評価と取組方針を明確化します。

有価証券運用戦略

足元の市場変動局面でも、リスクヘッジと機動的な売買を組み合わせることで、リスクの拡大を抑えながら収益力向上を目指します。

【運用高度化】収益力向上・リスクコントロール・人材育成

サイバーセキュリティ

サイバーセキュリティ専門チームにより、システムへの不正侵入や情報漏洩の未然防止等の必要な対策を講じるとともに、万一のサイバー攻撃発生時における被害拡大防止および迅速な復旧対応等、業務継続態勢を整備しています。

顧客本位の業務運営強化

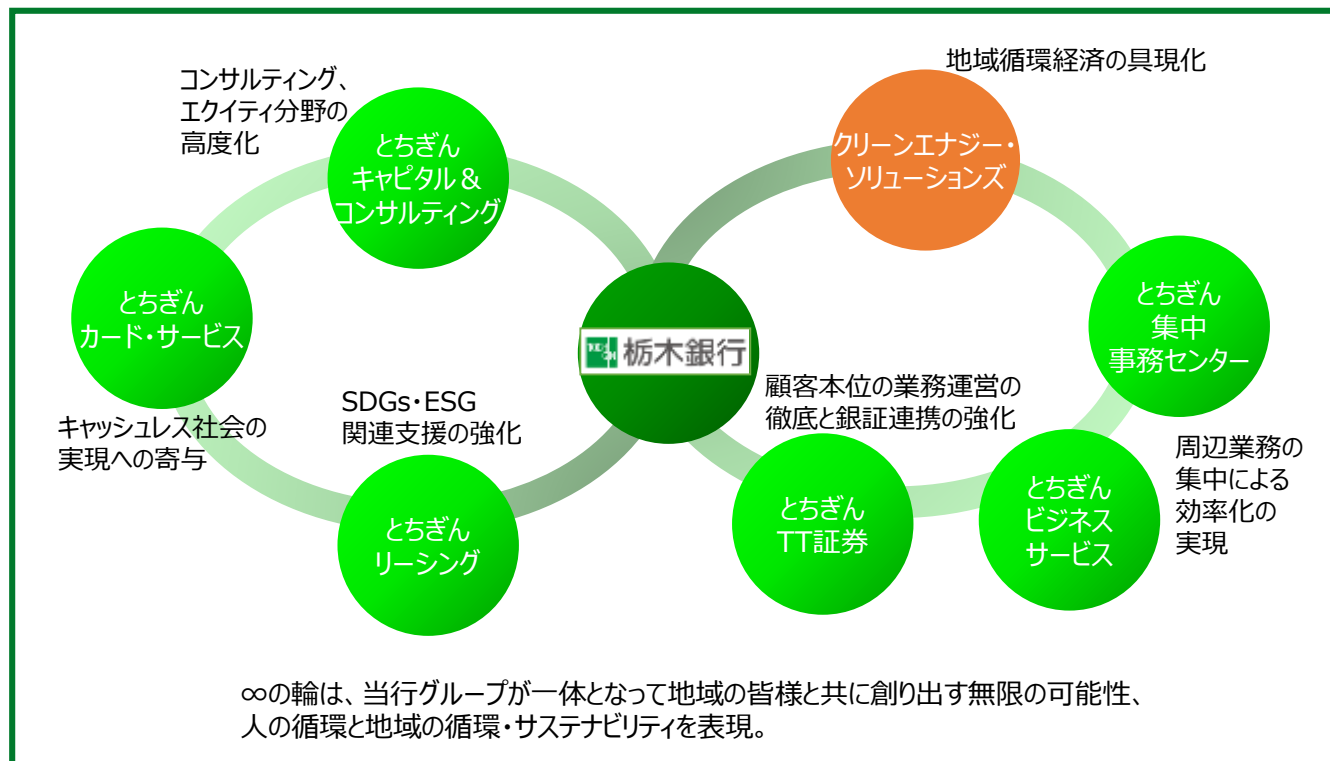
持続可能な預り資産ビジネスを構築するにあたり、顧客のリスクや販売手数料等のコストに見合った長期的なリターンの確保を目指し、適切なコンダクトリスク管理体制を整備していきます。

マネー・ローンダリング等防止

「マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与の防止に関する取組方針」のもと、金融庁が公表する「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」を踏まえ、リスクを適切に評価し、より実効性のある対策に取組むべく、体制整備を進めています。

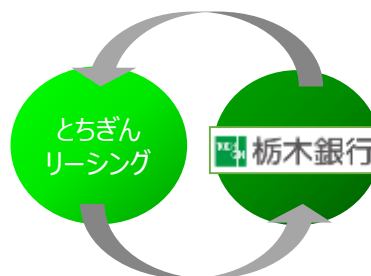
グループガバナンスの強化 ～企業価値の向上～

ガバナンス強化とともに、グループ各社が持つソリューション機能を最大限に活かし、お客様の課題を解決することで、地域の持続的な成長に寄与し、当行グループの企業価値を高めていきます。



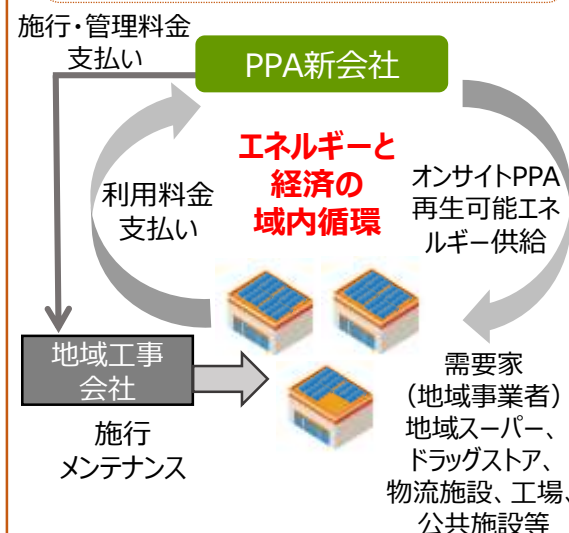
(株)とちぎんリーシング

お客様の脱炭素化に向けた設備投資等、今後益々増加するニーズに対して、銀行融資とリースの両面からお客様に合わせたファイナンスやソリューションを提供していきます。



(株)クリーンエネルギー・ソリューションズ

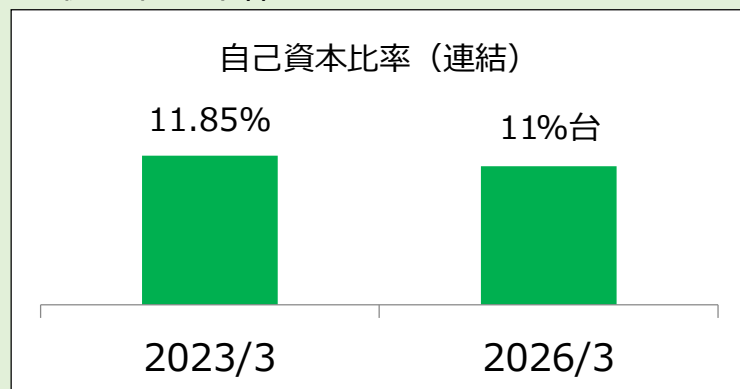
再生可能エネルギーを供給する新会社（子会社）を設立。エネルギーと経済の域内循環を創るため、PPA（電力販売契約）事業を行います。
【設立】2023年3月



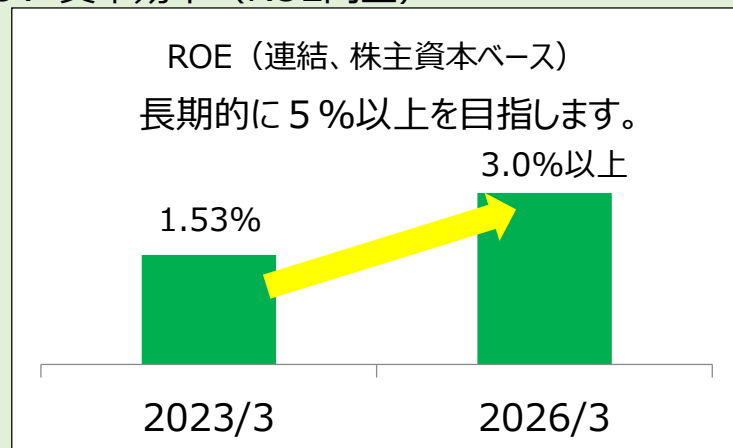
資本戦略・株主還元方針

経済環境の急変においてもお客様の資金繰りを支え続けるために必要な「健全性の確保」を前提に、「株主への還元」と、地域やお客様とともに未来へ向け成長していくための「成長投資」のバランスを考慮して資本を使っていきます。

1. 健全性の確保

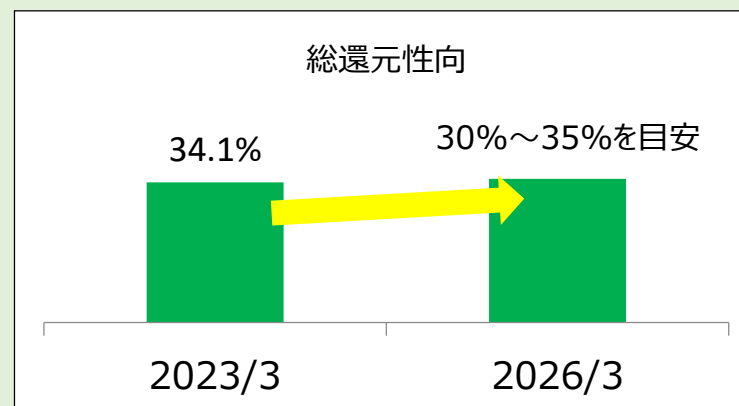


3. 資本効率（ROE向上）



2. 株主還元方針

親会社株主に帰属する当期純利益に対する配当と自己株式取得を合わせた総還元性向は30～35%を目安とします。



4. 成長投資

DX・システム分野、人的分野、新規事業、店舗再編ほか、子会社を通じたエクイティ投資など、11次中計期間中に総額80億円以上を新たに投資します。

【基本戦略3】 人的資本投資の強化

～サステナブル経営の土台～

人的資本投資の取組み

【期待する人材像】

- 重要方針を理解し、実践できる人材（お客様と地域に貢献したいと強く思う人材）
- 自らの成長に積極的に取り組む人材

社内環境整備

健康経営、キャリア支援態勢、副業制度、ダイバーシティ&インクルージョンへの取組み

健康経営への取組み	キャリア支援態勢の整備	副業制度の導入
ヘルスケア、メンタルケア等、健康に資する研修により健康に対する意識を醸成し、明るく、健康に働ける職場を整備します。	各人のキャリアについて中長期的視点を含めた支援・相談態勢を整備し、安心感、充実感を持った働きがいのある職場環境を整備します。	スキル向上や自律性の醸成により、従業員の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		
女性活躍推進	シニア人材の活用	中途採用の拡大
女性活躍推進協議会による協議・提言を継続し、女性のさらなる活躍の場を拡大させます。	さまざまな経験を有するシニア人材の活躍の場を提供していきます。	採用方法の多様化やアルムナイ制度の導入により、さまざまな経験を持った人材を確保し、組織力の強化を図ります。

とちぎんマインドの醸成

お客様と地域に貢献したいと強く思う

人材育成

研修機会の充実と高度化

階層別研修等、定期的に受講する研修を通じ、経営理念やパーパスを理解し、それらを基軸とした活動ができる人材を育成します。（人間力の高い人材を育成）

サステナビリティへの取組み

サステナビリティへの取組み

サステナビリティに関する取組みを継続し、地域課題を組織横断的に共有し、解決に向けた活動により、地域貢献力を高めます。

従業員満足度調査等で
DCAを回し、エンゲージメントを高める

リスクテイク、トライ&エラー、スピード、センシティブティ

組織一体感の醸成

頭取・役員と職員とのダイアログ

経営層と営業店行員が相互に理解を深め、当行の未来像を共有し、一体となって新しい栃木銀行を創造、発展させていきます。

公募型研修/トレーニーの拡充

公募型の研修やトレーニーの拡充

知識向上やスキルアップなどに率先して取り組む職員への教育機会を提供するため、公募型研修やトレーニー制度を拡充し、自律型の人材を育成します。

新たな組織文化／風土醸成

人材育成の充実

3年間トータルの投資増加額：3.7億円

行員1人当たりの年間研修費 40,000円（現在）⇒ 82,000円（3年後）



栃木銀行

人材育成の取組み

内部人材のスキルアップ

- リスキル方策の整備/実現
- 研修・自己研鑽コンテンツの拡充
- 戦略的出向・配置
- 専門資格取得支援
- 外部トレーナー

外部人材の活用

専門人材への投資

専門的知識の習得

習得した知識を活かす部署への配置

【知識向上、スキルアップへの支援強化】

- ・業務研修やジョブローテーション制度を通じ、各人のスキルアップを図るほか、スキルレベルの可視化により、次のステップへのチャレンジを促します。
- ・eラーニングのコンテンツを充実させ、自己研鑽機会の充実を図り、知識やスキルアップを支援します。

各戦略の専門人材

法人戦略

- 特定業種コンサルタント
- ストラクチャードファイナンス専門人材
- 事業承継・M&Aコンサルタント

DX/IT戦略

- デザインエンジニア・ITストラテジスト
- DXプロジェクトマネジメント人材
- ICTコンサルタント

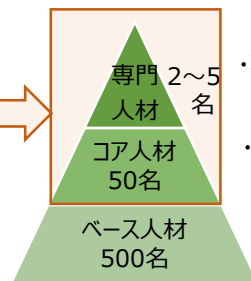
個人戦略

- ファイナンシャルプランナー
- お客様が抱える悩みごとを共有し、お客様の最善の利益の実現に向けて課題解決を支援出来る人材

新事業戦略

- 自律型人材
- 新しいこと、変化へ取組む勇気を持ち、問題を発見し、解決に向けた実行力を持つ人材

デジタル・IT人材の全体像



・専門的知識、技術、経験を有する人材（データサイエンティスト・ITストラテジスト等）

・DX/ICTサービス企画立案、実行等のフロント人材（DXプロジェクトマネジメント人材、ICTコンサルタント等）

・DX/ITの基礎知識を有する人材

専門資格KPI	2023.3	2026.3
1級FP技能士	47人	55人
ITパスポート	52人	500人
中小企業診断士・経営コンサルタント	48人	60人