





## 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

当行グループは、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構築に向けて、お客さまの視点に立ったサービスを創出し、お客さま一人ひとりに寄り添った課題解決を実践する企業グループへの変革を目指しております。

そのためには、グループの経営資源を最大限活用するなど、グループ経営の意識をより一層高めていくこと、また、その考えを従業員一人ひとりに浸透を図っていくことが重要であることから、2022年4月にグループ共通の経営理念として「グループ経営理念」を制定しました。

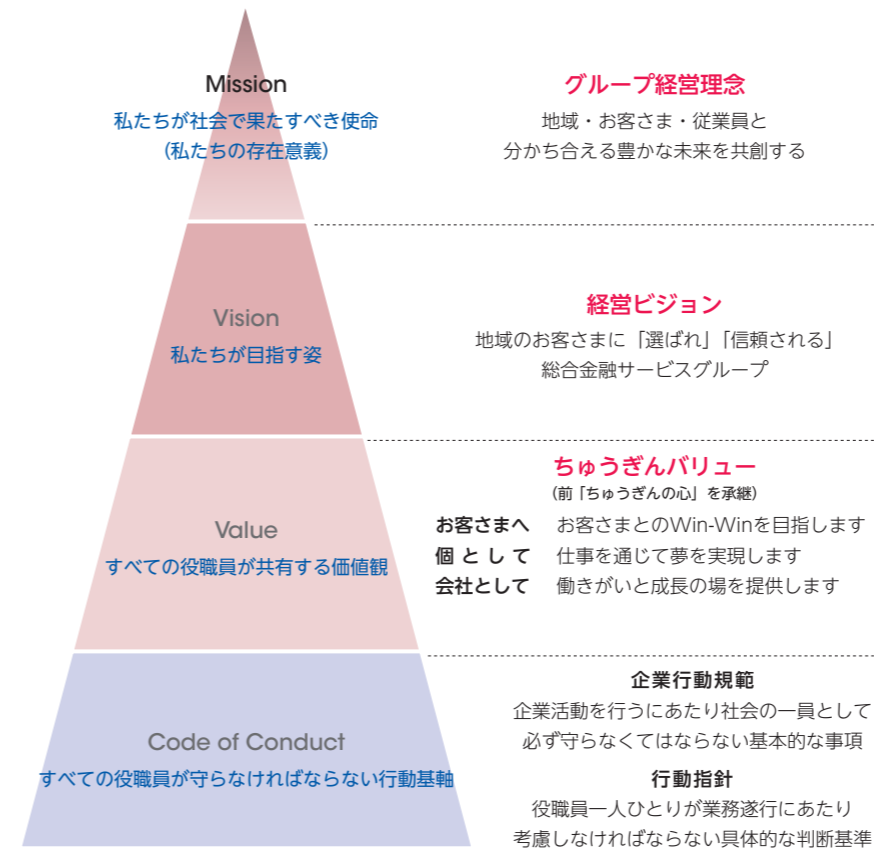
この「グループ経営理念」の内容は、2017年にスタートした長期経営計画において制定し、同計画の「長期ビジョン」として位置付けておりましたが、持株会社体制への移行検討にあたり、当行グループが恒久的に果たしていく使命、また、当行グループの存在意義を示すものとして、この度「グループ経営理念」に位置付けしております。

## 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

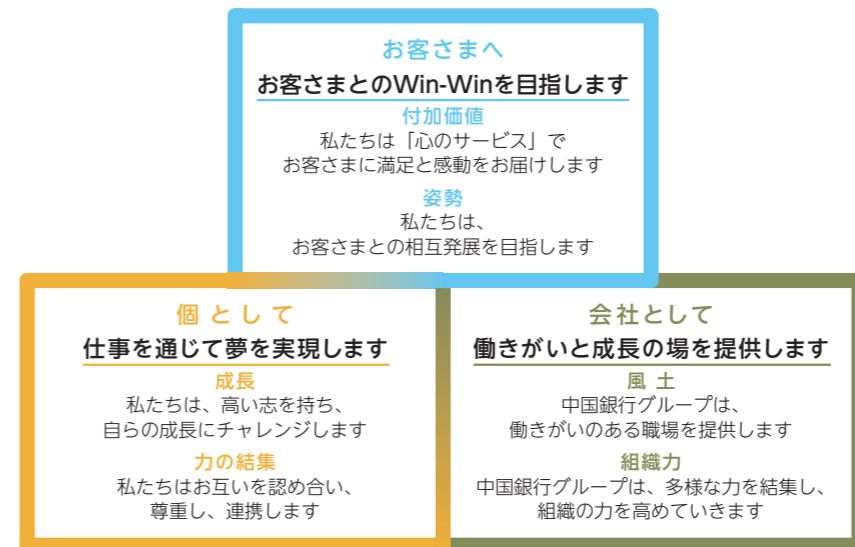
## 理念体系

理念体系は、私たち ちゅうぎんグループが果たすべき使命を示している「グループ経営理念」、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」で構成しています。



## ちゅうぎんバリュー

ちゅうぎんグループ全員の「行動や判断の基準・価値観」を共有することで、ベクトルを合わせ、組織の力を高め、お客さまに満足と感動を提供していきます。



## 目次

- 中国銀行グループについて
- 1 ちゅうぎんグループ フィロソフィー
- 3 中国銀行グループの沿革
- 5 グループの紹介
- 7 財務・非財務ハイライト
- 中国銀行グループの強み
- 9 中国銀行グループを支える事業基盤
- 11 中国銀行グループを支える人財
- 13 中国銀行グループの価値創造プロセス
- トップインタビュー
- 15 中長期の視点から、当行グループの存在価値を見つめ直し、サステナビリティに資するビジネスモデルの構築を加速させていただきます。
- 成長戦略
- 21 CFOメッセージ
- 25 経営計画「Vision2027「未来共創プラン」
- 27 地方創生、SDGsの取組み強化
- 29 お客さま本位の営業の「深化」－地域応援活動－
- 33 お客さま本位の営業の「深化」－ライフプランサポート活動－
- 35 お客さま本位の営業の「深化」－グループシナジーの最大化－
- 37 お客さま本位の営業の「深化」－チャネル改革プロジェクト－
- 39 組織の活性化
- 45 デジタル戦略の強化
- 47 アライアンス・パートナーシップ戦略－広域連携戦略－
- 持続可能な社会形成への取組み
- 49 サステナビリティへの取組み
- 51 環境課題への対応
- 52 社会課題への対応
- 53 気候変動への対応 TCFD (気候変動関連財務情報開示タスクフォース) 提言への取組状況
- 57 ステークホルダーとのコミュニケーション
- 持続的成長を支える経営基盤の強化
- 61 コーポレート・ガバナンス
- 69 社外取締役メッセージ
- 71 役員一覧
- 73 リスク・ガバナンス
- 77 コンプライアンス
- コーポレートデータ
- 79 財務レビュー
- 81 連結財務諸表
- 85 企業情報

## 編集方針

中国銀行は、すべてのステークホルダーのみならず中国銀行グループの持続的な価値創造に向けた取組みについてご理解いただくため、本報告書を作成いたしました。編集にあたっては、国際統合報告評議会 (IIRC) が提唱する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創ガイド」などを参考にしました。

## 報告対象期間

2021年4月～2022年3月  
(一部2022年4月以降の情報を含みます)

## 見直しに関するご注意

本報告書には将来の業績に関する記述が含まれていません。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、見直しと異なる可能性があることにご留意ください。

# 中国銀行グループの沿革

当行の淵源は1878年（明治11年）設立の第八十六国立銀行です。  
 昭和初期には世界恐慌の影響により、わが国の経済は衰退の一途をたどり、  
 当行の経営も厳しい時代がありました。日本銀行への借入が大きく膨らみ、  
 経営に行き詰まりかけた時もありました。そのような苦難を乗り越え現在の中国銀行に至ります。  
 「時代背景や経済環境が変わっても、地域のお客さまとの共存共栄が、当行の進むべき道」として、  
 地域の成長が当行の発展につながると考えています。

中国銀行の動き

**1878年（明治11年）**  
 当行の淵源である  
 第八十六国立銀行設立

**1919年（大正 8年）**  
 第一合同銀行設立

**1924年（大正13年）**  
 山陽銀行設立

**1930年（昭和 5年）**  
 中国銀行創立



**1985年（昭和60年）**  
 大阪証券取引所第二部に上場  
 広島証券取引所に上場

**1987年（昭和62年）**  
 大阪証券取引所第一部へ指定替え  
 東京証券取引所第一部に上場

**1990年（平成 2年）**  
 CI(Corporate Identity)導入、  
 中国銀行に商号変更



**1992年（平成 4年）**  
 現在の本店ビル完成

**1994年（平成 6年）**  
 香港支店開設

**1995年（平成 7年）**  
 住宅ローンセンター開設

**1996年（平成 8年）**  
 上海駐在員事務所開設

**1998年（平成10年）**  
 シンガポール駐在員事務所開設

**2006年（平成18年）**  
 コンサルティングプラザ開設

**2008年（平成20年）**  
 ちゅうぎんビジネスセンター開設






**2015年（平成27年）**  
 バンコク駐在員事務所開設

**2019年（令和 元年）**  
 おかやま共創パートナーシップ協定締結

**2021年（令和3年）**  
 岡山大学と地方創生SDGsによる未来共創に関する協定締結

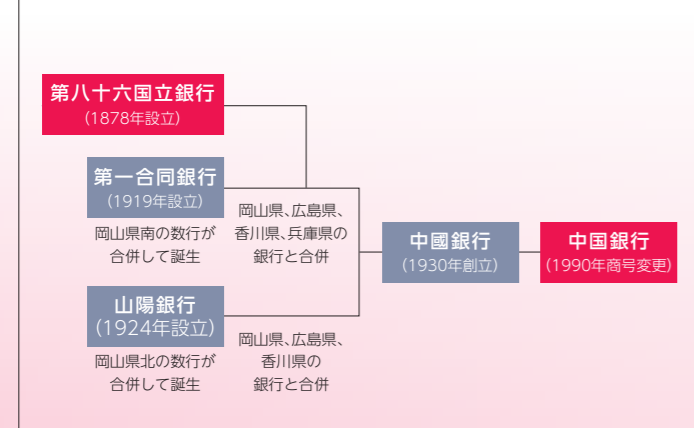
**2022年（令和4年）**  
 投資専門子会社「ちゅうぎんキャピタルパートナーズ」および当行100%出資子会社「ちゅうぎんヒューマンイノベーションズ」設立

**ちゅうぎん**  
 2022年10月  
 ちゅうぎんフィナンシャルグループ

1878~1970	1971~1990	1991~2010	2011~2022
創業から合併を経て、 中国銀行創立へ	経営危機を乗り越え、 自主健全経営へ 県外への進出、広域店舗網へ	商号を中国銀行へ、 上場しさらなる飛躍	金融新時代への挑戦 地域の国際化への対応
本店ビル完成、 海外への進出など 経営体力を強化	地域社会とともに 発展する銀行へ 新たなパートナーシップの展開	変化する顧客ニーズに対応し、 ESG経営を加速、グループ総合力を強化	

グループ会社の設立



**1979年（昭和54年）** 中銀保証株式会社  
**1981年（昭和56年）** 株式会社CBS  
**1982年（昭和57年）** 中銀リース株式会社  
**1987年（昭和62年）** 中銀カード株式会社  
**1987年（昭和62年）** 中銀アセットマネジメント株式会社

**2000年（平成12年）** 中銀事務センター株式会社  
**2010年（平成22年）** 中銀証券株式会社  
 （前身の津山証券株式会社は1944年（昭和19年）設立）

**2020年（令和 2年）** 株式会社せとのわ  
**2022年（令和 4年）** 株式会社ちゅうぎんキャピタルパートナーズ  
**2022年（令和 4年）** 株式会社ちゅうぎんヒューマンイノベーションズ

社会の動き

**1923年（大正12年）** 関東大震災  
**1945年（昭和20年）** 太平洋戦争

**1973年（昭和48年）** 第一次オイルショック  
**1979年（昭和54年）** 第二次オイルショック  
**1988年（昭和63年）** 瀬戸大橋開通  
**1990年（平成 2年）** 湾岸戦争勃発

**1995年（平成 7年）** 阪神淡路大震災  
**2001年（平成13年）** 米同時多発テロ

**2011年（平成23年）** 東日本大震災  
**2018年（平成30年）** 西日本豪雨災害  
**2020年（令和 2年）** コロナ禍  
**2022年（令和 4年）** ロシア ウクライナ侵攻

金融業界の動き

**1920年（大正9年）** 株価大暴落（戦後恐慌）

**1980年（昭和55年）** 公定歩合引上 戦後最高値  
**1985年（昭和60年）** プラザ合意  
**1987年（昭和62年）** NY市場株価大暴落  
**1989年（平成 元年）** 日経平均 史上最高値を記録

**1991年（平成 3年）** バブル経済崩壊  
**1993年（平成 5年）** EU発足  
**1997年（平成 9年）** 消費税引上げ3→5%  
**1999年（平成11年）** 欧州単一通貨ユーロ誕生  
**2000年（平成12年）** IT バンチャーブーム 株価崩落  
**2007年（平成19年）** サブプライムローン危機  
**2008年（平成20年）** リーマンショック

新しいステージへ向かう中国銀行グループの現在

トップインタビュー

成長戦略

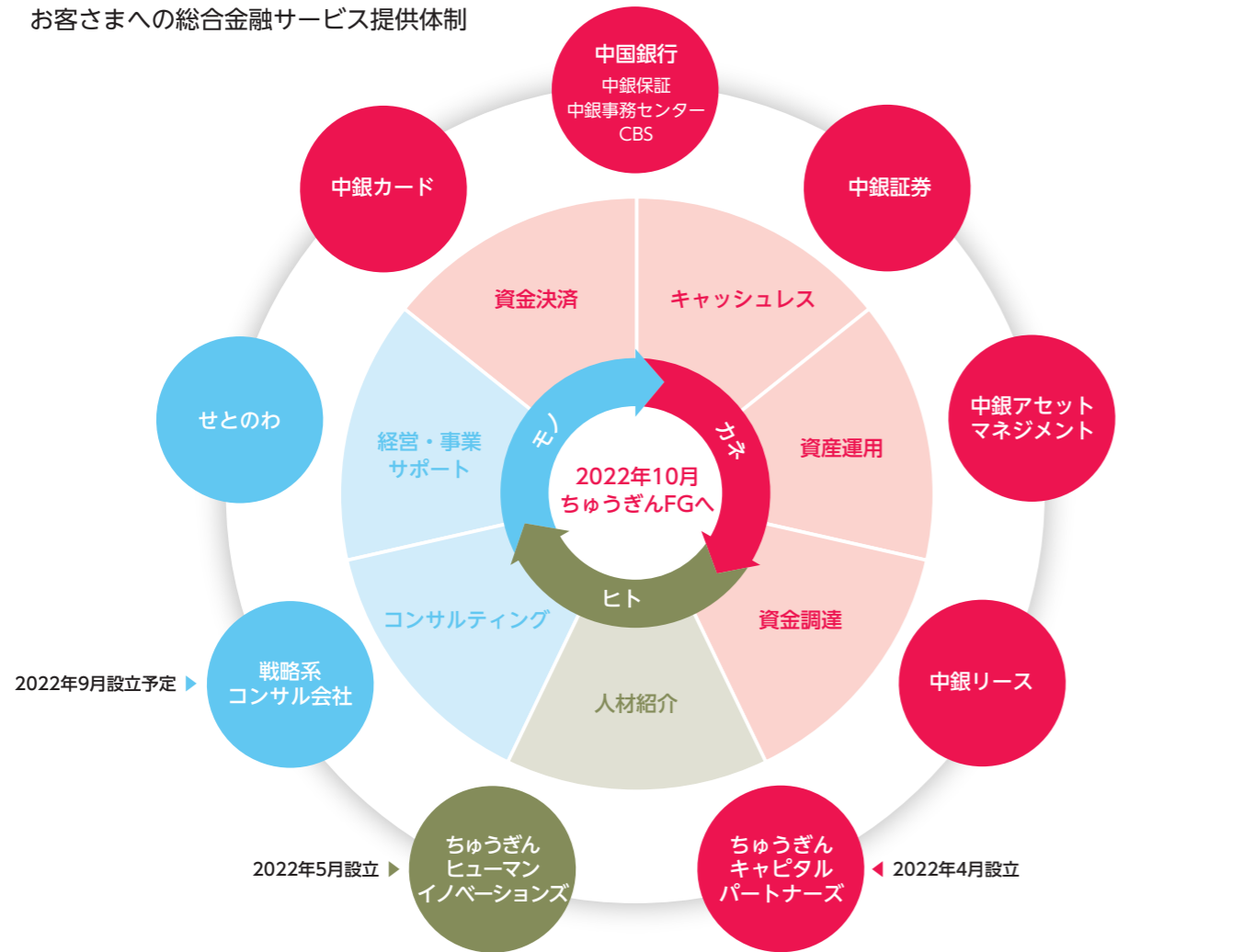
持続可能な社会形成への取組み

持続的成長を支える経営基盤の強化

コーポレートデータ

中国銀行グループの概要

お客さまへの総合金融サービス提供体制



グループ各社（設立順）

<b>中銀保証株式会社</b>	住宅ローン、マイカーローンなど、当行の各種個人向けローンの保証業務を通して、みなさまの豊かなライフプランの実現を積極的にご支援しています。
<b>株式会社CBS</b>	当行の委託により、現金の集配金、精算整理業務のほか、ATMの保守管理業務などをおこない、当行の良質なサービスをサポートしています。
<b>中銀リース株式会社</b>	OA機器から自動車・大型機械まで、あらゆる種類のリース業務をおこない、資金の効率的運用、機械設備の更新、経理事務の簡素化など、企業経営をご支援しています。
<b>中銀カード株式会社</b>	JCB・Visaの法人カードを中心としたカード会員業務と加盟店業務およびJ-Coinの加盟店業務を通じてお客さまの利便性向上を目指しています。また、当行のカードローンなどの信用保証業務もおこなっています。
<b>中銀アセットマネジメント株式会社</b>	みなさまの高度化・多様化する資金運用ニーズに対応して、グローバルな視野で専任ファンドマネージャーが最適なポートフォリオを作成し、きめ細かい運用サービスをご提供しています。
<b>中銀事務センター株式会社</b>	当行の委託により、預金、貸出金、為替、口座振替、公金業務、投資信託の事務処理および文書管理業務をおこない、銀行業務をサポートしています。
<b>中銀証券株式会社</b>	地域密着型の証券会社として、お客さまのライフプランニングを見据えた資産運用ニーズに応じた商品、サービスをご提供しています。
<b>株式会社せとのわ</b>	地域事業者の持つ食品・工芸品・工業製品といった地域資源を発掘し、域内外への情報発信や販売を通じた売上向上支援をおこなうことで、域内の経済価値創出に寄与しています。
<b>株式会社ちゅうぎん キャピタルパートナーズ</b>	事業承継に課題のある企業、新たな成長を目指す企業、地域活性化に取組む企業等に対し、運営ファンドを通じて、株式の譲受・第三者割当増資をおこない外部機関と連携したハンズオンによる伴走型の経営支援・コンサルティングサービスをご提供しています。
<b>株式会社ちゅうぎん ヒューマンイノベーションズ</b>	お取引先企業の重要経営課題としてニーズの多い「ひと」に関するソリューションをワンストップでご提供し、お取引先企業の成長・発展を通じて地域貢献に寄与してまいります。（2022年10月 業務開始予定）

持株会社体制への移行

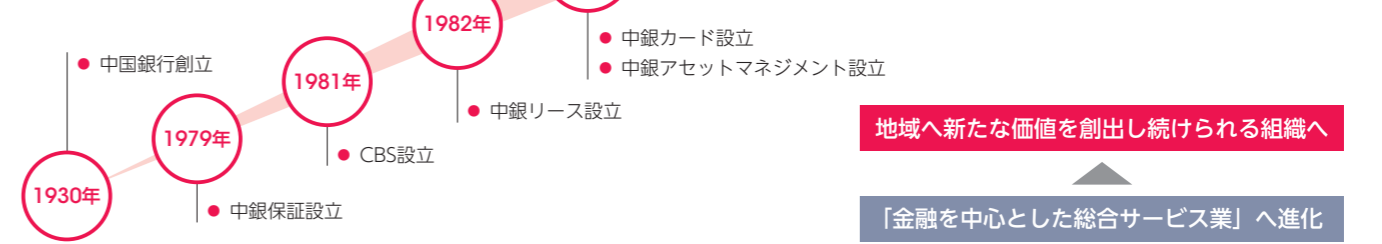
中国銀行グループは、ちゅうぎんフィナンシャルグループへ

当行グループは、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構築を目指し、10年戦略の実現に向けたフレームワークをより高い次元で実践し続けるため持株会社体制に移行します。

体制移行の理由・目的

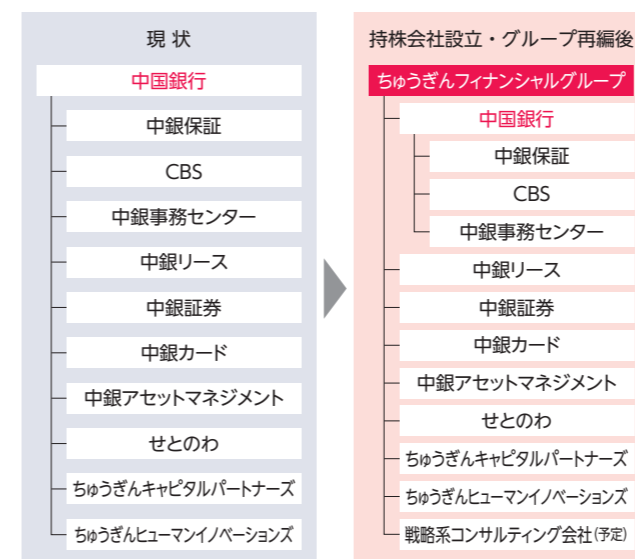
当行グループが地域社会の持続的な発展に貢献するために、これまで以上に「業務軸の拡大」によりサービスメニューを充実させ、それらを提供し続けられるための「経営資源の適正配分」を実践し、「グループガバナンスの進化」を追求し続けられる組織体制として、持株会社体制に移行することを決定いたしました。経営環境の変化に柔軟に対応しながら、**地域社会・お客さまと相互に発展する持続可能なビジネスモデル**を確立し、**金融を中心とした総合サービス業**へ進化することによって、企業価値の向上に努めてまいります。

ちゅうぎんグループの変遷



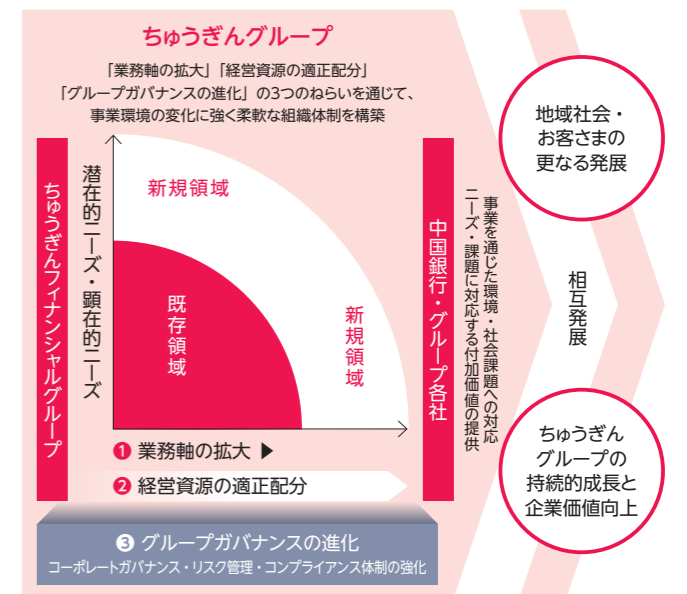
グループストラクチャー

持株会社設立後に「中銀リース」「中銀証券」「中銀カード」「中銀アセットマネジメント」「せとのわ」「ちゅうぎんキャピタルパートナーズ」「ちゅうぎんヒューマンイノベーションズ」「戦略系コンサルティング会社」の計8社について持株会社の直接出資会社として再編する予定です。



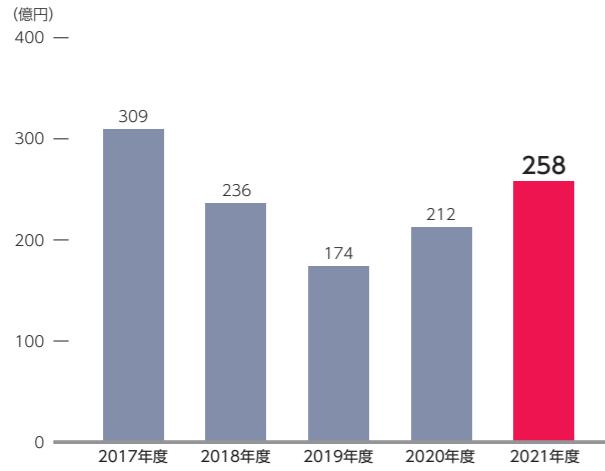
ビジネスモデル

お客さまの多様なニーズや社会課題にグループ全体で寄り添いソリューションの提供をおこない、地域社会・お客さまの更なる発展と、ちゅうぎんグループの持続的成長および企業価値向上の両立を図ってまいります。

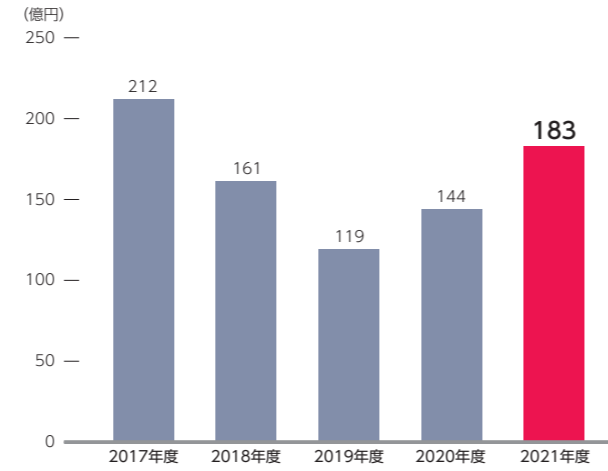


財務

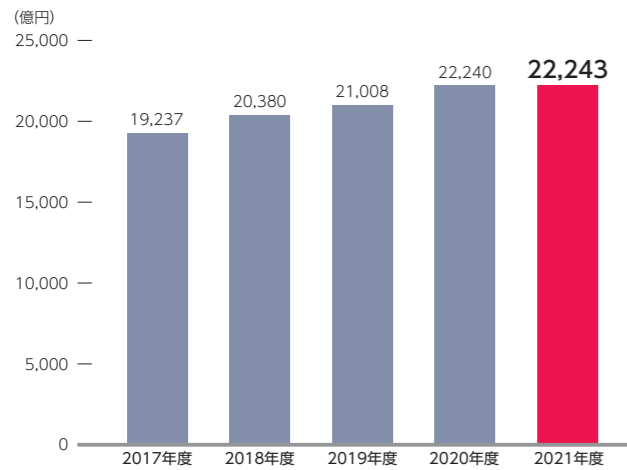
連結経常利益  
258 億円



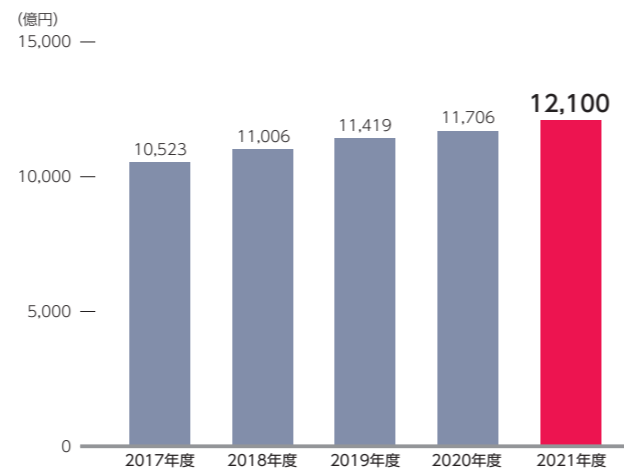
親会社株主に帰属する当期純利益  
183 億円



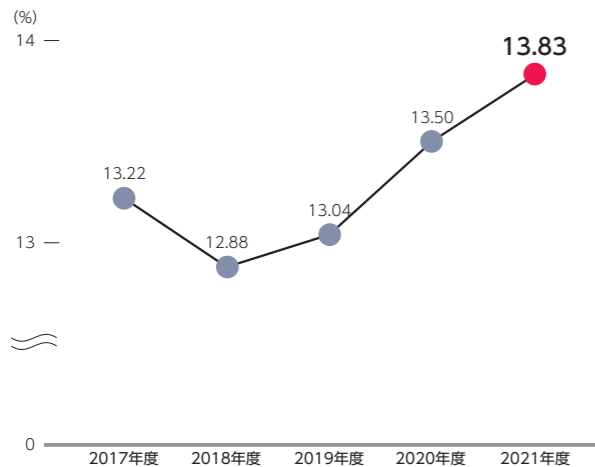
地元事業性貸出金平残  
22,243 億円



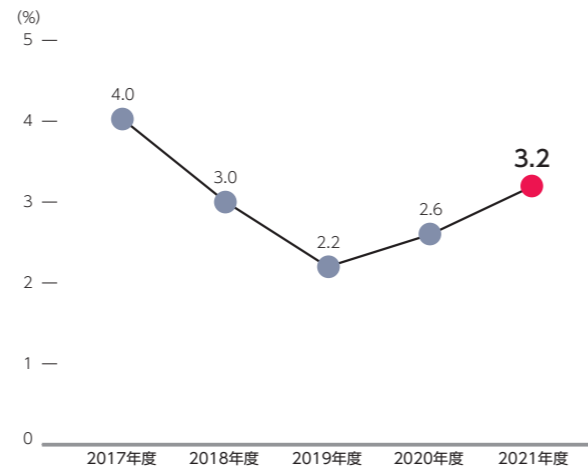
個人ローン平残  
12,100 億円



連結自己資本比率  
13.83%

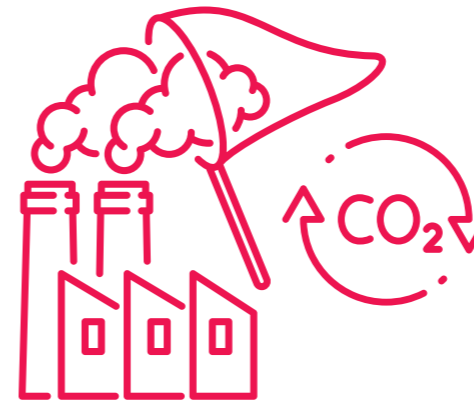


連結ROE  
3.2%

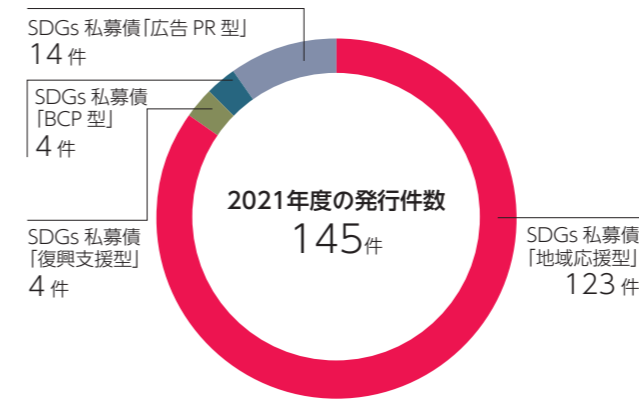


非財務

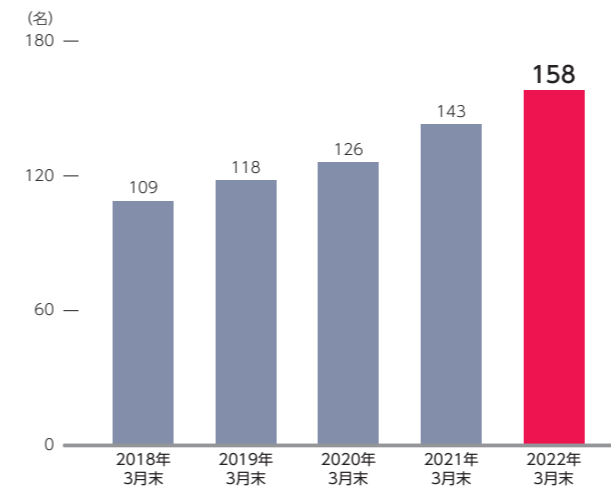
CO<sub>2</sub>排出量削減率 (対2013年度比)  
33.9% (2021年度)



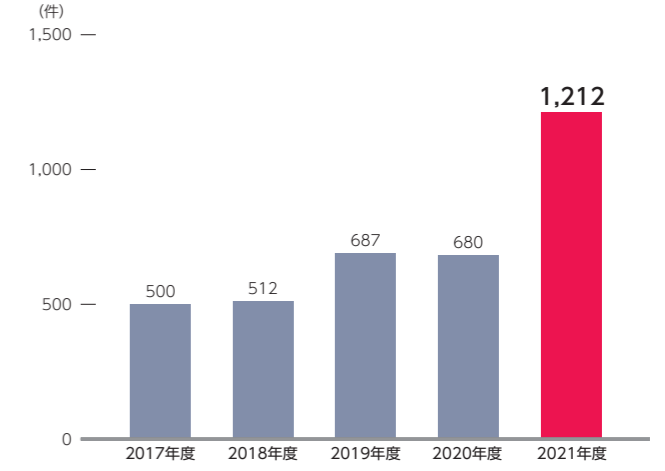
社会貢献型私募債発行件数  
145 件



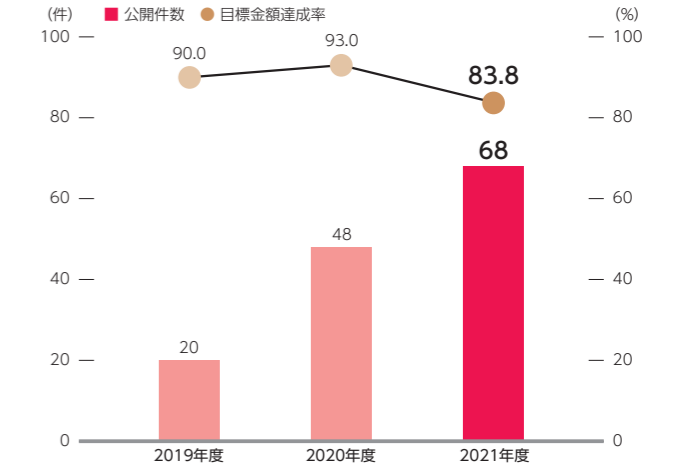
女性役席者数  
158 名



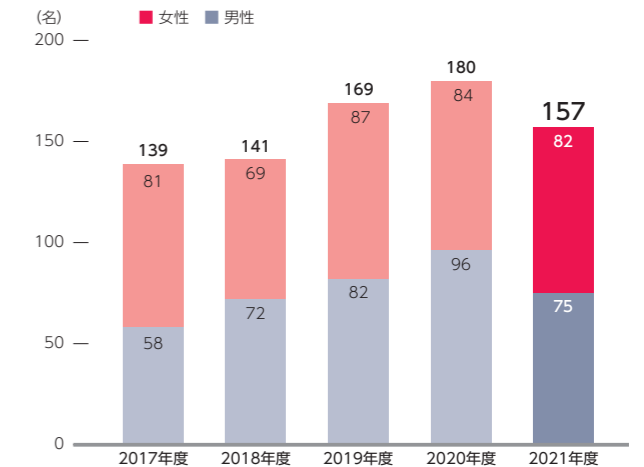
事業承継相談・コンサルティング件数  
1,212 件



地域密着型クラウドファンディング (晴れ!フレ!岡山)  
公開件数 68 件 目標金額達成率 83.8%



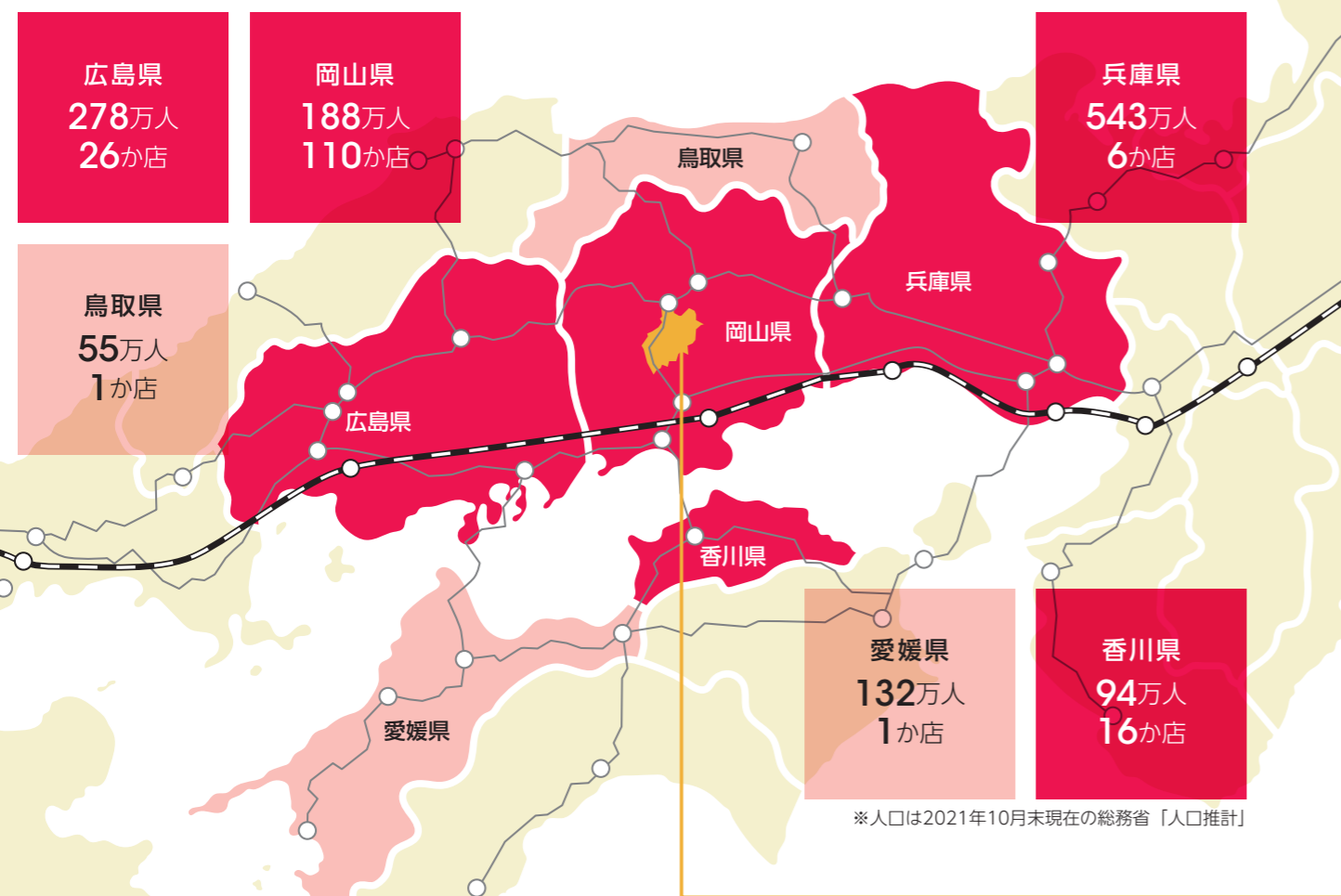
育児休暇取得者数  
157 名



### 中国銀行グループを支える事業基盤

中国銀行グループは、古代吉備の国に該当する地域を基盤に発展してきました。吉備の国はたたら製鉄など独自の技術や文化で栄え、その力を怖れた大和朝廷による当地への征伐が、昔話「桃太郎」の起源とされています。また、瀬戸内海は古来より国内外を結ぶ海上交通の大動脈で、戦後はその輸送利便性から太平洋ベルトの一角として経済成長を支えました。1988年には瀬戸大橋が開通、四国との結びつきを強めながら、岡山県を中心に広島県、香川県、兵庫県などを含む東瀬戸内経済圏は今なお発展の歩みを続けています。中国銀行グループはこのような広域経済圏を営業基盤に、広域地銀グループとして活動しています。

### 中国銀行グループの事業エリア



### 日本有数のクロスポイント、岡山

岡山県は、東西に延びる2本の高速道路（山陽自動車道、中国自動車道）と南北をつなぐ高速道路（瀬戸中央自動車道、岡山自動車道、米子自動車道）が交わる、本州と四国のクロスポイントで、高速道路2時間圏人口は1,600万人を数えます。岡山県の営業倉庫面積は中四国最大規模となっており、近年は物流拠点の新增設が相次いでいます。また、物流企業だけでなく、全国のメーカーや流通企業が西の拠点として数多く進出し、非常時には東日本地域への配送拠点にもなっています。

### 温暖な気候と少ない災害

岡山県は、降水量1mm未満の日が年間を通じて多く、「晴れの国」と呼ばれ、瀬戸内地域は雨が少なく温暖な気候に恵まれています。一方、北部では森林資源が豊かな水源を生み出し、工業用水の給水能力は中四国・九州でもトップクラスです。県内に活断層はほとんどなく、岡山県は今後30年間に震度6弱以上の揺れに見舞われる確率が低いとされています。加えて、中国・四国山地に挟まれ、台風の被害が少ない地域です。このため、災害への耐性が求められるデータセンターの立地先としても選ばれています。



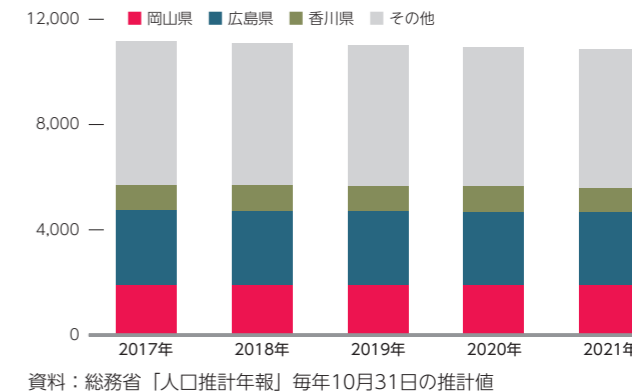
吉備中央町

### 中国銀行グループの営業基盤

#### 人口は中四国地方の半分

中国銀行グループが営業基盤とする東瀬戸内圏の人口（岡山県、広島県、香川県の合計）はおよそ600万人。中国四国地方の半分強を占め、地方圏の中で中核的な役割を担っています。本店を置く岡山県では40%を超える高い貸出シェアを有し、県内トップバンクとして多くのお客さまとお取引をいただいています。また、古くから店舗網を有する備後地区（広島県東部）、四国地区（香川県・愛媛県の一部）においても、一定のシェアを有しております。

#### 中国四国地方の人口推移 (単位:千人)

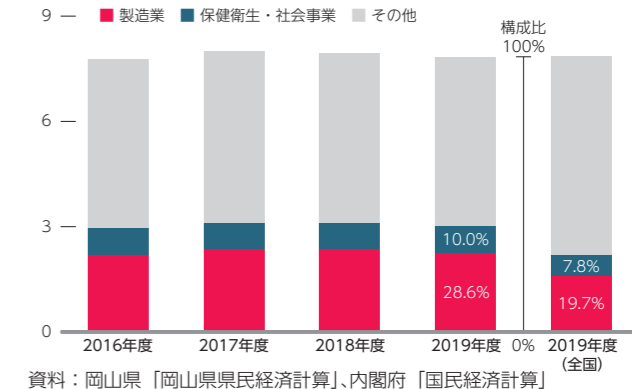


### 岡山県の産業構造

#### 製造業に強み

岡山県は南部に全国でも有数の「水島臨海工業地帯」を有し、石油、化学、鉄鋼、自動車など幅広く製造業が集積しています。ほかに地場産業として、繊維（ジーンズ・ユニフォーム・学生服）、耐火物、農業機械なども盛んです。このため、全国に比べ製造業の割合が高く、域内人口に左右されず稼ぐことのできる移出産業が強みとなっています。また人口当たりの医療機関数も充実するなど、保険衛生・社会事業のウェイトが高く、医療、福祉分野を通じて高齢化やヘルスケアなどの課題解決にポテンシャルを秘める地域です。

#### 岡山県の名目GDPの推移 (単位:兆円)



### サステナブルな地域社会実現に向けて

**地方創生** 吉備中央町が真ん中に位置する吉備高原は、近年さまざまな研究により、地盤の強固さが明らかになっています。「災害に強い」という観点から、「吉備中央町に首都を」という声もあります。そのような大それた話ではなくとも、中枢機能を移転することは、一極集中リスクを回避し、地方創生につながります。  
**まちづくり** 吉備中央町は2022年3月、全国初となる革新的事業連携型の国家戦略特別区域（デジタル田園健康特区(仮称)）として指定されました。この特区は、デジタル技術の活用によって、人口減少、少子高齢化など、特に地方部で問題となっている課題に焦点を当て、地域の課題解決の先駆モデルを目指すものです。

### 中国銀行グループを支える人財

中国銀行グループでは、「好奇心」「適応力」「人間関係構築力」を兼ね備えた人財の育成に取組むとともに、一人ひとりが「個性」を十分に発揮できる職場づくりに取組んでいます。

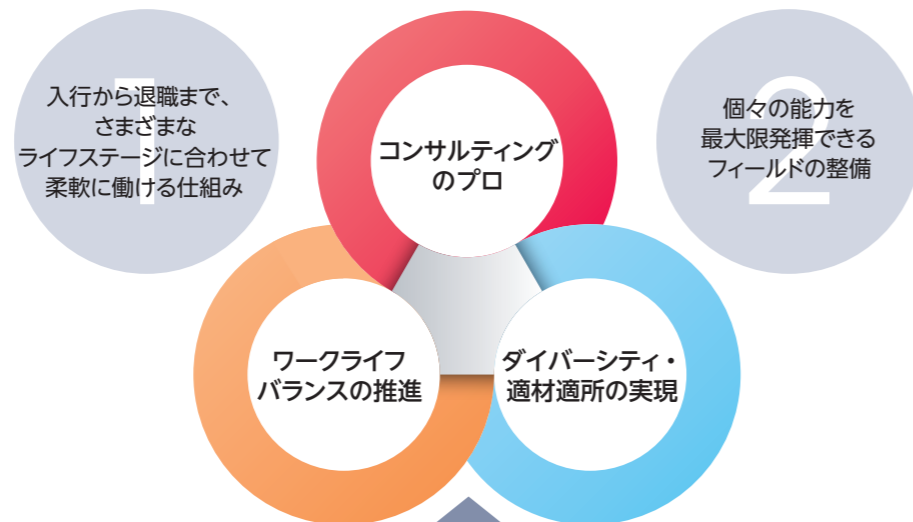
今後、AIやテクノロジーの活用などデジタル化社会がより一層進むことが予想されますが、ビジネスにおける人対人の重要性はより高まっていくと考えています。一人ひとりの個性が、ロボットには代替できない何よりも大切な財産なのです。

当行グループはさまざまな個性を持った人財が輝けるフィールドを提供できる企業を目指しています。

#### 基本方針

当行の人事戦略のコンセプトは、「性別や年齢を問わず、個性的でやる気のある従業員が育ち、活躍できる」ことであり、自身の強みや特徴・個性を活かせる分野で専門性を持った人財を育成することを目指しています。

『入行から退職まで、さまざまなライフステージに合わせて柔軟に働ける仕組み』『個々の能力を最大限発揮できるフィールドの整備』という2つの柱を掲げ、働きやすさと自主性を尊重すると同時に、成果・職務に応じたメリハリのある処遇の実現を目指します。



性別や年齢を問わず、個性的でやる気のある従業員が育ち、活躍できる

#### プロフェッショナル人財の育成

「多様化するお客さまのニーズに応えられる従業員」を早期育成することを目的に、「新人財育成策」を2019年度より導入しています。「新人財育成策」では、各年代毎に習得すべきスキルの到達点を明確化し、それにもとづいたOJTや研修会を実施、連動させることにより、人財育成の強化を図っています。

また、階層別・業務別の集合研修や休日を利用した「志学塾」、行外研修派遣、若手行員の外部出向等も積極的に実施するなど、従業員の人間力や業務スキルの向上に取り組んでいます。

#### 公的資格等取得者数 (2022年3月時点)

FP1級	弁護士	中小企業診断士	基本情報技術者
225名	5名	52名	117名
FP2級	公認会計士	証券アナリスト	応用情報技術者
2,453名	2名	63名	44名

#### インクルージョン — 多様な価値観や専門人財の採用 —

2019年度より、コンサルタントや弁護士等、専門スキルを持った人財を、金融機関以外の業種からも積極的に採用しています。

キャリア採用者向けの研修を導入したことによって、採用者の満足度も高く、また、多様な価値観を持った人財を採用することで、既存従業員にもよい刺激となっています。

区分	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
本部専門人財	2名	8名	5名	6名
営業店人財	1名	5名	5名	2名



#### ダイバーシティ — 働きがいと成長の場を提供 —

##### 健康経営



##### 平均実働時間 (2021年度平均)

- 年次有給休暇取得日数 …… 12.4日
- 年次有給休暇取得率 …… 64.9%
- 月間所定外労働時間 …… 5時間23分

##### ワークライフバランスの推進・働き方改革への取組み

- フレックスタイム制度・勤務間インターバル制度・時差出勤の活用
- PCのログイン記録など、入退社時刻を正確に記録するシステムの導入
- 時間外労働時間の削減を一般従業員の評価項目に設定
- 時間単位での年次有給休暇の取得・有給休暇10日間取得の必須化
- イクボス推進
- 育児休暇取得率を男女とも100%取得推進

##### コミュニケーション促進に向けた組織としての具体的な取組み

- フラットミーティングの実施 (所属や役職を超えた交流)
- 当行の『今』と『これから』を語る会の実施 (役員と現場従業員の交流)

※ 健康経営優良法人：地域の健康課題に即した取組みや日本健康会議が進める健康増進の取組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度です。(経済産業省HPより)

##### 両立支援

当行では、育児や介護などのライフイベントの際にも、安心して働き続けることができるよう、制度整備を進めています。そういった取組みが評価され、子育てサポート企業に付与される『プラチナくるみん』を取得いたしました。また、退職した方でも、再び当行で就職できるよう、ジョブリターン制度も設けています。



	育児										介護
	結婚	妊娠	産前6週	出産	産後8週	1歳	2歳	3歳	小学校入学	小学校6年生	
休業・休暇	結婚休暇			産前産後休暇	育児休暇	延長					介護休業
				保健指導・健康診査休暇							介護休暇
勤務軽減				時間外・休日勤務の制限							所定外労働の免除
				通勤負担緩和、休憩増加等の母体保護措置							
							所定外労働の免除				
							深夜業の制限				
祝金											
	結婚祝金			出産祝金							
											時差出勤
											短時間勤務

##### 障がい者雇用

当行では、2013年5月、知的・精神に障がいを持つ方を中心に、各自の能力を発揮できる就業の場として、ハートフルセンターを設立いたしました。「事務補助業務」に特化し、本部・営業店からの依頼による事務作業をおこなっています。また、勤務状況から障がい特性を把握し、本人の希望も踏まえ、行内の適正部署への配属もおこなっています。今後も障がい者が各自の特性を活かし、持てる能力を発揮できる就業の場を拡充することで、就業支援の一層の充実を図る方針です。

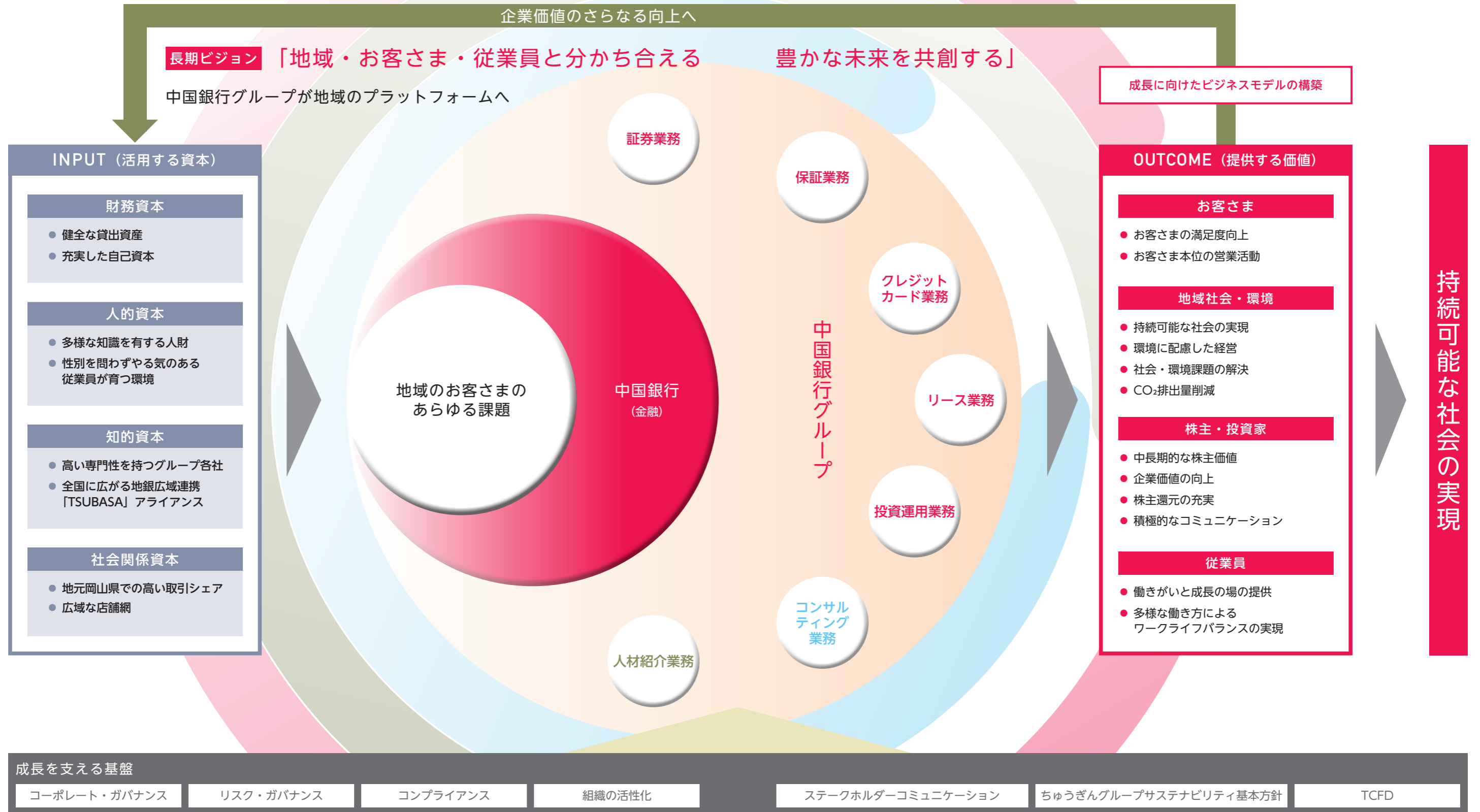
# 中国銀行グループの価値創造プロセス

中国銀行グループでは、人口減少や収益力低下といった外部環境の変化に迅速に対応すべく地域社会とともに発展する当行グループ独自のビジネスモデルを構築します。

中国銀行グループの価値創造の源泉

ビジネスモデル

企業価値の向上と持続可能な社会の実現







## 中長期の視点から、サステナビリティに

投資家および株主の方々をはじめ、ステークホルダーのみなさまにおかれましては、平素よりご高配を賜り、厚く御礼を申し上げます。コロナ禍を契機にして、地方創生やSDGsを起点とした社会の要請がますます強まっています。中国銀行グループでは、長期経営計画および中期経営計画にもとづき、中長期の視点から地域社会の課題の解決に取り組んでいくことで、新たな成長に向けたビジネスモデルの構築に注力しているところです。つきましては、昨年度の成果を踏まえて、今後の取組みについてご説明いたします。

取締役頭取  
加藤 貞則

## 当行グループの存在価値を見つめ直し、資するビジネスモデルの構築を加速させていきます。

### コロナ禍を背景に顕在化する お客様の課題に応えることが新たな事業機会に

まず直近の経営環境について申し上げますと、約2年間にわたるコロナ禍を背景として、お客様の経営課題が目まぐるしく変わりつつあるとともに、ますます多様化していると実感しています。それともなると、地方銀行としてお客様の個々の課題に応えるべく、金融仲介機能の枠を越えたビジネスモデルの構築がこれまで以上に求められていると考えます。マイナス金利などの影響で地方銀行を取巻く環境は厳しさを増している反面、法人および個人のお客様の多様化する課題に応えるサービスを創出していくことで、新たな時代に向けた成長をめざすことができると意を強くしているところです。

法人のお客様に関して申し上げますと、コロナ禍で経営に対する影響が出る中で、経営課題がより明確になっているといえます。脱炭素やデジタル・トランスフォーメーション（DX）\*に向けた課題は、多くの企業や自治体が早急に対応していかなければならないと考えており、こうした課題の解決に向けた資金需要への対応にとどまらず、専門性の高いソリューションの提案など、銀行に期待される役割が変わっていることで新たな事業機会が次々に生まれている状況です。

こうしたビジネスの新たな潮流を確実にとらえるために業務軸の拡大と企業価値を高めることを通じてサービスメニューを充実させ、多様化、複雑化するお取引先企業の経営課題にしっかりと向き合い、事業性評価を起点とした総合的なソリューション提案に取り組むことで地域の活性化とともに歩んでまいります。

\* DX … 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

### お客様の多様な課題に対応していくため、10月に持株会社を設立予定

時代の急速な変化に迅速かつ的確に対応していくため、当行では本年10月に持株会社「ちゅうぎんフィナンシャルグループ」を設立いたします。持株会社化により、「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強化」を成長ドライバーとするグループ一体運営の強化によりグループシナジーを最大化することで、お客様の多様化する課題に応じていく考えです。これに先駆けて、本年4月には当行が100%出資の投資専門子会社である「株式会社ちゅうぎんキャピタルパートナーズ」を設立しました。これによって、事業承継に取り組む企業をはじめ、スタートアップ、地域活性化事業会社などへの積極的な支援と育成などを通じて、地域経済の活性化に貢献していく考えです。例えば今後において「ハンズオン支援型事業承継ファンド」を設立することで、お客様の経営課題に対してより踏み込んだ経営支援をおこなうとともに、地方創生に資するまちづくり支援や脱炭素に不可欠な再生可能エネルギー関連事業をはじめとした地域活性化事業会社への資本支援について、積極化していくことなどです。

また、融資や投資を通じた資金需要への対応に加えて、お取引先企業の重要経営課題としてニーズが多い、人材に関するソリューションの提供に注力するため、本年5月に当行が100%出資する子会社「株式会社ちゅうぎんヒューマンイノベーションズ」を設立しました。

経営課題や課題解決に必要な専門人材ニーズにきめ細かく対応し、地域企業に対する伴走支援の取組みを当行の新たな収益事業の一つに育てていく考えです。



さらには、当行の100%出資によるコンサルティング事業を営む子会社の設立を本年4月に決議しました。これは、ニーズが高まっているデジタル・トランスフォーメーション（DX）やサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）\*に対応したコンサルティングを積極的におこなう専門会社です。外部からコンサルティングに関する専門的な人材を採用する予定であり、同社を通じた高度なコンサルティングの提供に加えて、人材育成支援からローン、リース、エクイティなど、ワンストップでソリューション提供を可能とするビジネスモデルを構築いたします。事業の開始は9月を予定しており、お客さまの経営課題の解決や本業支援に積極的に取り組んでまいります。

※ SX … 経済価値とESG（環境・社会・ガバナンス）の両立を図ることにより、持続可能性のある経営を追求すること。

## 当行グループの本気をお客さまにご理解いただく中で、ソリューションの幅を拡大

2022年度は、2017年度にスタートした期間10年の長期経営計画「Vision2027」の折り返し地点であるとともに、中期経営計画「未来共創プラン ステージII」の最終年度であります。同「ステージI」にて徹底した構造改革をおこなった後、現在の「ステージII」にて組織と人材を強化してきた成果を踏まえて、持株会社の設立という新たな挑戦をおこなってまいります。当初に決めた計画を着実に進めていくとともに、刻々と変化する状況に応じて、常に進化していくという強い気持ちのもとで、新しい取組みに挑んでいきたいと考えます。

もちろん、中には当行として未経験の分野があり、最初から何もかも順調に進むとは限りません。しかし、失敗を恐れることなく挑戦し、着実に成果を積み上げていくことで、お客さまに対するソリューションの幅を広げることができそうです。実際、事業承継の支援に関しては、2021年3月期の相談件数が680件であったのに対して、2022年3月期は1,000件を突破し、成果として表れています。

「ステージII」では、主要戦略として「5つの柱」を立てており、その第一が「地方創生、SDGsの取組み強化」、第二が「お客さま本位の営業の『深化』」となっています。これらの課題について言葉で掲げるだけでなく、真摯に取組むことで、「中国銀行は本気だな」と感じ取っていただけるお客さまが増えているように思います。

たとえば、地方創生については、新たな事業の創出を支援する立場から、今年で6回目となる「岡山イノベーションスクール」の取組みを継続してきました。受講生の中から実際に創業する方や事業を発展させる方が出て

くるなど、成果を上げています。さらに新たな取組みとして中高生を対象にした講座も立ち上げており、長期的な視点から地方創生に欠かせない起業支援を加速していく考えです。

加えて、当行グループ内においても、新事業の創出や地域課題の解決を目的とした社内ベンチャー制度「ちゅうぎんオープンラボ」を展開中です。これは、従業員が日頃感じている課題の解決策や新たな事業アイデアについて、業務時間の一部を活用し実現に向けた活動をおこなうことができる取組みです。定期的開催している成果発表会では興味深いアイデアがいくつも発表されています。特に先進性や発展の可能性のあるプランについては、本格的な事業化に向けて取組みを進めていく方針です。

グループ会社でもオープンラボの取組みは広がりつつあり、こうしたグループ内の挑戦もまた、地方創生に向けて欠かせないものと考えています。

## 気候変動対応をリードしていくことは、大きなビジネスチャンスに

地方銀行に対しては、地方の経済が疲弊する中で経営環境の不透明感が増しているという面だけに関心が集まっているようです。しかし、私の想いとしては、だからこそ地域を盛り上げていくことが地方銀行としての使命であると考えております。今から約90年前に当行が創立された当時、経営陣は新たな産業を興して地域経済を活性化させていくという情熱をもって、銀行経営に尽力しました。今また地域の課題に真摯に伝えていくことで、経済の活性化に向けたお手伝いができることに、大いなるやりがいを感じています。また、地方創生に向けて尽力していくことが、当行グループの持続的な成長に資するものと信じています。

岡山県は、水島工業地帯を擁していることなどから、製造業の比率が全国でも有数の県です。それだけに脱炭素化、カーボンニュートラルに向けて、切実な課題を抱えている地域ともいえます。この解決に向けて、産官学に金融を含めて地域全体で取組む必要があります。今後、岡山県での先進的な挑戦を成功させることで、カーボンニュートラルを実現するビジネスモデルの構築につながり、サステナビリティに資すると思えます。こうした課題についても、中期経営計画および長期経営計画を通じて、中長期の観点から解決を目指していきます。

当行は昨年5月、TCFD（気候変動関連財務情報開示タスクフォース）の提言に対する賛同を表明しました。これは、地域やお取引先との脱炭素化を支援していくうえで、地域の金融機関の責任として気候変動対応に積極的に関わっていくことが、当行グループにとって重要な成長戦略であり、大きなビジネスチャンスでもあると考えているからです。なお、TCFD提言への取組状況については、本統合報告書内にも記載させていただいております。

また、当行ではSDGsに取組むお客さまに対する「サステナブルファイナンス」について、2030年までに約1兆5,000億円の投融資目標を掲げています。今後、ニーズの増加とともに、金融面での支援増加が見込まれています。

## 「未来共創プラン ステージII」の位置付け



※ SDGs : 「Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標)」の略称であり、2015年9月の国連サミットで決められた国際社会共通の目標。

## 地区本部制の導入を通じて、 お客さま本位の営業の「深化」を推進

「ステージII」における「5つの柱」の3つ目として「組織の活性化」を掲げています。これについては、新たな地区本部制を導入して権限を持たせることで、それぞれの地域の特性に合わせた営業展開ができる仕組みに改定しました。従来、当行は本部が一括して施策を決めて、すべての店舗に営業の目標を割り当てるといった体制でしたが、これを大きく変えて、各地区本部が取組むべき課題や目標を独自に決めるというものに変えました。

短期的に見ると、本部主導の施策や一律的な目標などと比べて、業績面に直ちに成果が表れるものではないとの見方もありますが、地域の課題、お客さまの課題に応えるという観点で営業に取組むことで、中長期的にはお客さま本位の提案ができるとともに、地域社会とともに発展する当行独自のビジネスモデルを構築できると考えます。

営業体制を変革する過渡期においては、現場が混乱することのないように、各地区に対して基本的な営業モデルを提示したうえで地区ごとの事情や特性に沿ったモデルが構築できるように努めています。また、毎月開催される地区本部会議においては、経営陣と各地区本部長とが当行の今後の方向性を共有することで、地域社会と当行がともに成長し発展する、あるべき業績の進展を図っています。

かつて、私が営業店に勤務していた時代は、本部からの目標を達成するために苦労したことがありました。目標の達成が難しい場合、やむなく懇意のお客さまにご協力をお願いするといったことがあり、「これは金融のプロがすべきことではない」と考えたものです。

これからの時代、お客さまの課題解決に応える商品・サービスやソリューションの開発に努める一方で、それらのニーズのあるお客さまと当行が結びつく必要があります。

ニーズを必要とするお客さまと結びつくためには、足で稼ぐといった昔ながらの手法を改め、IT技術を活用することが必須と考えます。

地区本部制を根付かせ、新たな成長モデルとして転換していくため、営業店の現場の意識改革が不可欠です。そこで役員が分担して、すべての営業店を訪問し新たな施策に対する本部の考え方を丁寧に伝える一方、現場の従業員と率直な意見交換を通じたエンゲージメント向上に努めています。現在では、この取り組みをグループ会社にまで広げており、地方創生やSDGsの観点からの営業の重要性、そしてお客さま本位の営業の「深化」について、現場との価値共有に注力しているところです。

なお、組織の活性化については、中国銀行にとどまらず、グループ会社のトップ人事に関しても思い切った改革を進めています。従来は、銀行の役員経験者を充てるのが慣例でしたが、この考え方を抜本的に改め、昨年より証券会社やリース会社の社長に当行の現役執行役員を充てることとしました。また、従業員についても銀行とグループ会社間での異動を実施することで、中期経営計画や営業戦略の浸透、また組織の活性化をもたらす当行グループの業績のさらなる向上につながっていくと期待しています。実際、銀行と証券会社とのいわゆる銀証連携により双方に相乗効果が生まれるとともに、貯蓄から投資へという流れの中で、地域のお客さまの資産形成ニーズに合った業績の進展が見込まれています。

## サステナビリティを起点とした ビジネスモデルの構築が加速

これからの時代、地域のサステナビリティを重視する地方銀行の使命として、地域社会との結びつきがますます重要であると考えます。営業店との意見交換の中では、地元の商店街のためにできることは何か、地域の学校のためにできることは何かといった社会課題について話し合うことが増えています。本業には直接関係ないことであっても積極的に関わることで、一人ひとりが社会課題の解決への貢献を意識した行動として表れてきたと実感しています。過去には、コロナ禍で発表の場を失い希望をなくしていた岡山県下の複数の高校の吹奏楽部に演奏の機会を提供するため、地元の方々を協力し演奏会を開催いたしました。こうした取り組みは当行の収益に直接寄与するものではありません。しかし、地域社会のために一生懸命取り組むことが、多くの人々に地域課題解決への積極的な参加意識を促すことにつながっていくと感じています。業務面においてもSDGsに対するお客さ



まの関心が高まるにつれ、「SDGs私募債」や「ちゅうぎんSDGsサポート」の取扱いが着実に増加するなど、お客さまのご関心も高まっています。このような活動は当行を含む地域全体の活性化につながっていくものと考えています。

## 地域のプラットフォームとして、 信頼される金融グループをめざしてまいります

おかげさまで、2022年3月期の業績が増収増益となるなど、業績の面では好調に推移しています。しかしながら、中期経営計画の「5つの柱」をはじめとして、当行が直面している課題の解決については、必ずしも満足のいくものとは考えておりません。これまでの取り組みを通じて、経費の削減や生産性の向上といった面では着実に成果を出している一方、収入自体は時々の環境に左右される面が否めません。手数料収入やコンサルティングによる収入の確保はこれからの挑戦次第でありますし、資金利益についても減ってはいたないものの、海外金利の動向などの外的な要因に支えられている面があります。住宅ローンの伸びにしても、低金利の追い風や政府による補助など、こちらも外的な要因が寄与している面があります。今後、中期経営計画「ステージII」で掲げた主要戦略を着実に進めつつ、成果を上げていくとともに、集大成である「ステージIII」につなげていく考えです。

これから先、銀行の主たる使命として金融仲介機能が引き続き重要であることに変わりはありません。しかし、融資を通じた資金面の支援だけでなく、地方創生の観点からお客さまの持続的な成長に向けて必要な経営資源を提供するという観点に立った営業が不可欠と考えます。脱炭素に向けた取組みが遅れているお客さま、事業承継に向けて人財を探しているお客さまなど経営に対する課題は、お客さま、地域によって異なることから、お客さま本位の営業がますます重要なものとなっています。法人、個人を問わず、個々のお客さまの課題を解決していく先に、地域社会とともに発展する当行独自のビジネスモデルが見えてくるに違いありません。

今後、新たな成長に向けたビジネスモデルの構築に向けて、グループを挙げて注力してまいります。そして、地域のプラットフォームとして、信頼される金融グループをめざしてまいります。つきましては、投資家および株主の方々をはじめ、ステークホルダーのみなさまの変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

健全性、収益性、株主還元観点から  
適切な財務運営をおこない、  
地域発展への貢献と  
企業価値向上を実現させます

専務取締役 原田 育秀



1 業績

2021年度決算

2020年4月から始まった現中期経営計画は、新型コロナウイルス感染症拡大という難局とともに歩むこととなりましたが、そうした環境下において2021年度の業績については連結経常利益が前年比46億円増加の258億円、親会社株主に帰属する当期純利益が前年比39億円増加の183億円となりました。いずれも前年比での大幅な増加、かつ公表値も上回る業績をあげることができ、2期連続での増益を達成できたことは大きな成果と考えています。

コンサルティング営業の浸透により投資銀行業務や預り資産関連収益といった項目は着実に増加しており、コロナ禍以前を上回る水準となっています。

投資銀行業務においては、M&Aや各種コンサルティング、ビジネスマッチング業務などがそれぞれ順調に増加しています。

預り資産関連収益においては、銀行・証券・アセットマネジメントの各グループ会社の連携強化が寄与して投資信託や金融商品仲介が伸長していることに加え、従来から注力してきた相続関連業務についても相談件数・収益ともに増加しており、今後もさらに期待できる領域と考えています。

一方で、当行グループの収益の最大の柱である貸出金利息についてはコロナ関連の資金繰り支援が一服したことを主因として伸び率が鈍化傾向にあり、こちらについては大きな課題と認識しています。

(単位：億円)

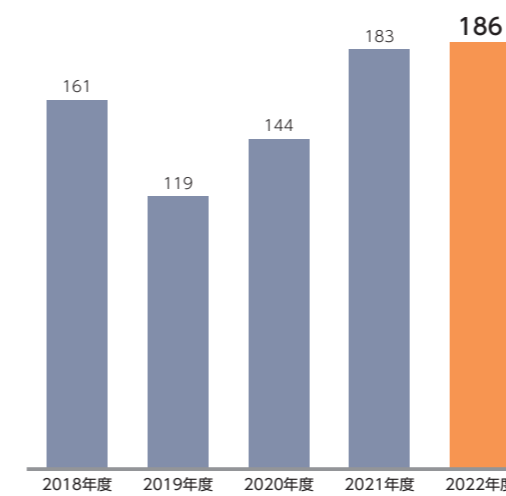
	2021年度 実績	2022年度	
		予想	増減
連結			
連結経常利益	258	271	13
連結当期純利益	183	186	3
コア業務粗利益	802	795	△7
資金利益	616	618	2
役務利益	171	167	△4
その他業務利益	15	9	△6
経費(△)	519	511	△8
コア業務純益	283	284	1
単体			
与信費用(△)	76	67	△9
うち一般貸引	50	23	△27
うち個別貸引	23	44	21
有価証券関係損益	30	30	0
その他	△2	2	4
経常利益	234	249	15
当期純利益	169	173	4

2022年度予想

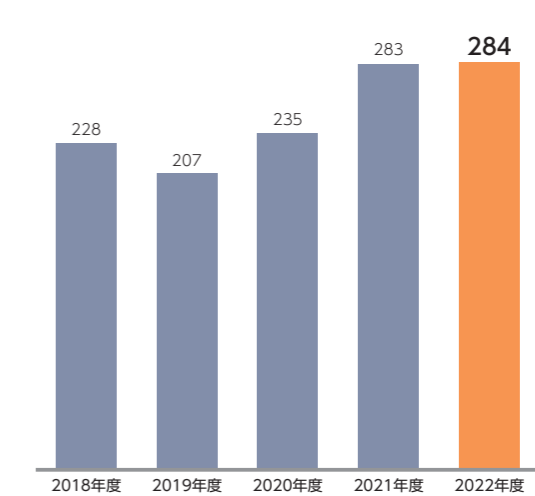
2022年度の業績予想ですが、連結経常利益が前年比13億円増加の271億円、親会社株主に帰属する当期純利益が前年比3億円増加の186億円を見込んでいます。

コロナ禍からの回復途上にあることに加えて、足元ではウクライナ情勢に端を発する地政学リスクの高まりや金融市場の変動、原材料・資源価格の高騰といった新たな外部要因も懸念されるなかではありますが、中期経営計画の最終年度としてこれまでの取組みの成果をしっかりと数字で示す期にしたいと考えており、3期連続での増益達成を目指します。

● 連結当期純利益の推移 (単位：億円)



● コア業務純益の推移 (単位：億円)



2 経営計画の進捗状況

当行グループは、2017年度より期間10年の長期経営計画『Vision2027「未来共創プラン」』をスタートさせました。本長期経営計画では、最終年度(2026年度)のKPIとして「親会社株主に帰属する当期純利益300億円」「連結総自己資本比率12%安定維持」「連結ROE5%」を定めており、現中期経営計画は「未来共創プラン ステージII(2020年度～2022年度)」という位置付けです。

現中期経営計画では、長引く低金利環境下においても、前中期経営計画で進めたBPRの効果や、コンサルティング営業の強化による資金利益や役務利益の増加、コストマネジメントによる経費の削減などにより、利益水準は着実に拡大しました。

当行グループは、本年10月に持株会社体制への移行を予定しています。これにより複雑化・多様化する地域の課題に対して、今まで以上に主体的に関与していきます。積極的な資金供給に加え、新設会社等による新規事業の一層の強化を通じた地域発展への貢献と地域発展にともなう利益成長により長期経営計画のKPI達成を目指していく方針です。

ステークホルダー	KPI	2021年度実績	中計最終年度 (2022年度)	長計最終年度 (2026年度)
株主外 (全ステークホルダー)	親会社株主に帰属する 当期純利益	中計最終年度を 上回る水準 183億円	150億円	300億円
	連結総自己資本比率 (パーゼンⅢ)	13.83%	12%安定維持	12%安定維持
	連結ROE	3.29%	—	(単年度) 5%以上

### 3 資本政策・株主還元

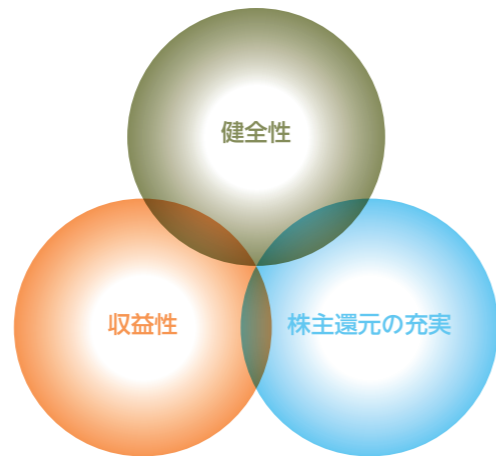
資本政策については、「健全性・収益性・株主還元の充実」の3つのバランスを適切に取っていく方針です。地域金融を担う地方銀行として健全性を維持しつつ、収益性の向上と株主還元の充実を目指しています。

健全性については、現中期経営計画では連結総自己資本比率12%安定維持をKPIとして掲げています。これは利益分配制限水準である10.5%（最低所要水準+規則上の資本バッファ比率）に、一定のストレスを想定したバッファを加味したものです。当行グループでは、不確実な環境下、今後目指していくビジネスモデルやそれにもよって必要となる資本の水準について、常に取締役のメンバーで議論をおこなっています。

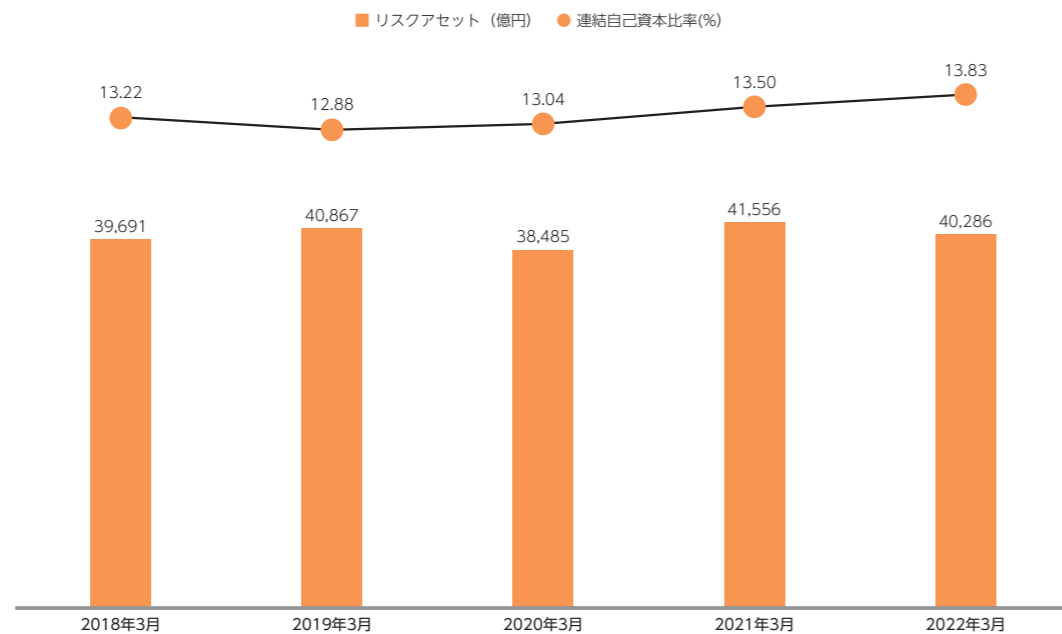
収益性については、長期経営計画のKPI達成に向けて、地元事業性貸出金を中心としてさらなるリスクイイクをおこなうとともに、サステナブルファイナンスや新規事業、デジタル分野などへの積極的な成長投資を加速させて収益力の向上を目指していく方針です。またRORA（Return on Risk-Weighted Assets リスクアセット対比収益率）水準の向上や劣後債発行による低コストの規制資本調達など、資本効率の改善を図っています。

株主還元の充実については、収益力の向上を通じて、配当を安定的・継続的に増加させていくとともに、機動的な自己株取得を実施することとし、総還元率35%以上を株主還元方針としています。こうした考えのもと、2021年度においては一株当たり配当を5円増配し28円といたしました。

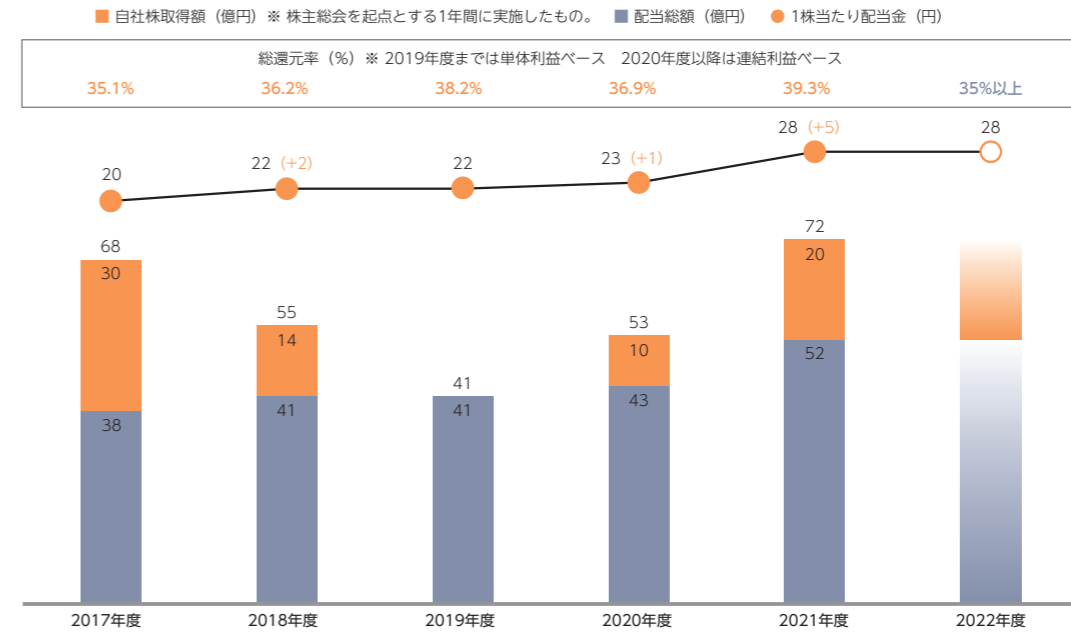
引続き、必要な資本水準を踏まえたうえで、資本効率の改善や収益性の向上を通じて株主還元の強化をおこなっていく方針です。



#### ● 連結自己資本の状況



#### ● 総還元額

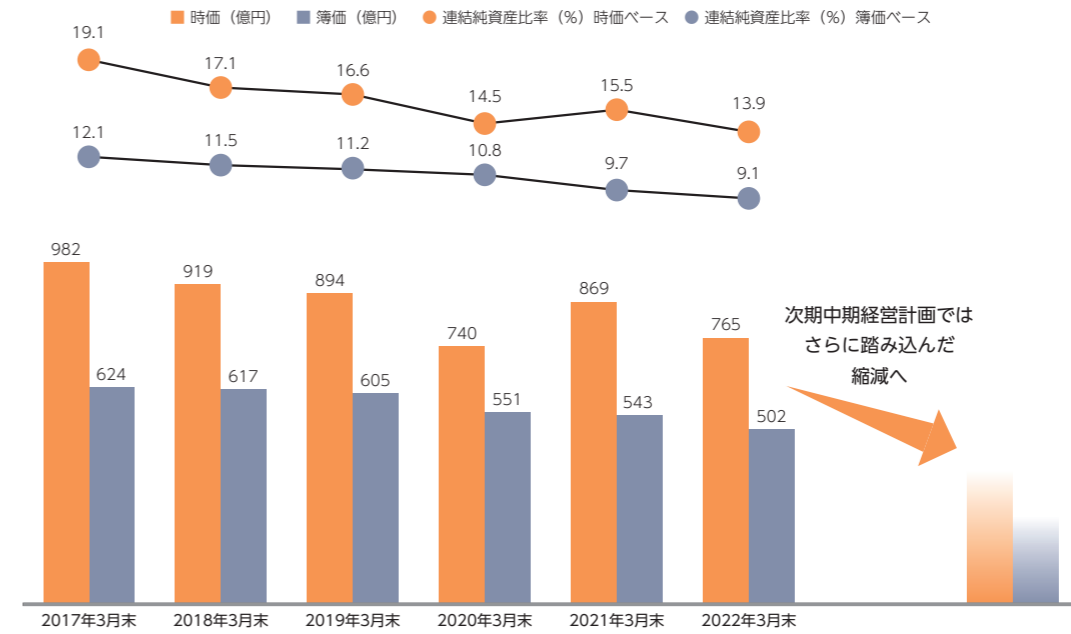


### 4 政策保有株式

政策保有株式は保有先および当行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、縮減を進めることを基本方針としております。

保有する場合には、全銘柄を対象に「資本コストを加味した採算性」・「地域経済との関係性」・「経営戦略上の視点」の観点から厳格な検証を定期的におこなっています。なお、現中期経営計画期間（2020年3月末～2022年3月末）において簿価ベースで約49億円の縮減をおこないました。今後はさらに踏み込んだ縮減が必要と考えており、中長期的な数値目標等について検討を進めています。

#### ● 政策保有株式の残高推移



次期中期経営計画ではさらに踏み込んだ縮減へ

# 地域・お客さま・従業員と分かち合える豊かな未来を

# 共創します

2017年3月に、期間10年の長期経営計画「Vision2027『未来共創プラン』」を策定しました。人口減少等の社会環境の変化に打ち克ち、当行グループだけではなく地域やお客さま、従業員と豊かな未来を分かち合うための持続可能なビジネスモデル構築を目指すものです。

期間3年の現中期経営計画は、この長期経営計画のステージⅡにあたります。

## STEP ソフト面(組織・人財)強化

- ▶ 前中期経営計画での構造改革(戦略投資、BPR)の成果をもとに、外部環境の変化に迅速に対応するとともに、地域社会とともに発展する【当行独自のビジネスモデル】を構築します。
- ▶ 「人事制度・研修体系・業績表彰制度」などを抜本的に見直すことでソフト面(組織・人財)を強化します。



## HOP ハード面強化

- ▶ 徹底した構造改革
- ▶ 営業人員・時間の捻出

212億円  
(2017年度実績)

2017年度～2019年度 ステージⅠ

2020年度～2022年度 ステージⅡ

長期経営計画『Vision2027「未来共創プラン」』

## KPI

ステークホルダー	KPI	2021年度実績	中計最終年度(2022年度)	
地域社会	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 <sup>※1</sup> および事業承継支援先数 <sup>※2</sup> の合計	133先 (2年間累計)	3年間累計 200先	
お客さま	お客さま満足度 <sup>※4</sup> (個人・法人)	② 金融リテラシー向上等に資する活動 <sup>※3</sup>	397件(2年間累計) 7,000名以上の受講	持続的向上
		'20年度法人アンケート満足度74% '21年度個人アンケート満足度65%		持続的向上
従業員	人件費支払前コア業務純益における労働分配率 <sup>※5</sup>	49.75%	54%以上	
株主外 (全ステークホルダー)	親会社株主に帰属する当期純利益	183億円	150億円	
	連結総自己資本比率(パーゼルⅢ)	13.83%	12%安定維持	
	連結ROE	3.29%	—	

※1 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  
 ※2 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  
 ※3 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  
 ※4 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  
 ※5 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)



株式会社 ちゅうぎんフィナンシャルグループ

連結当期純利益  
**300**億円  
(2026年度目標)

- ▶ 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

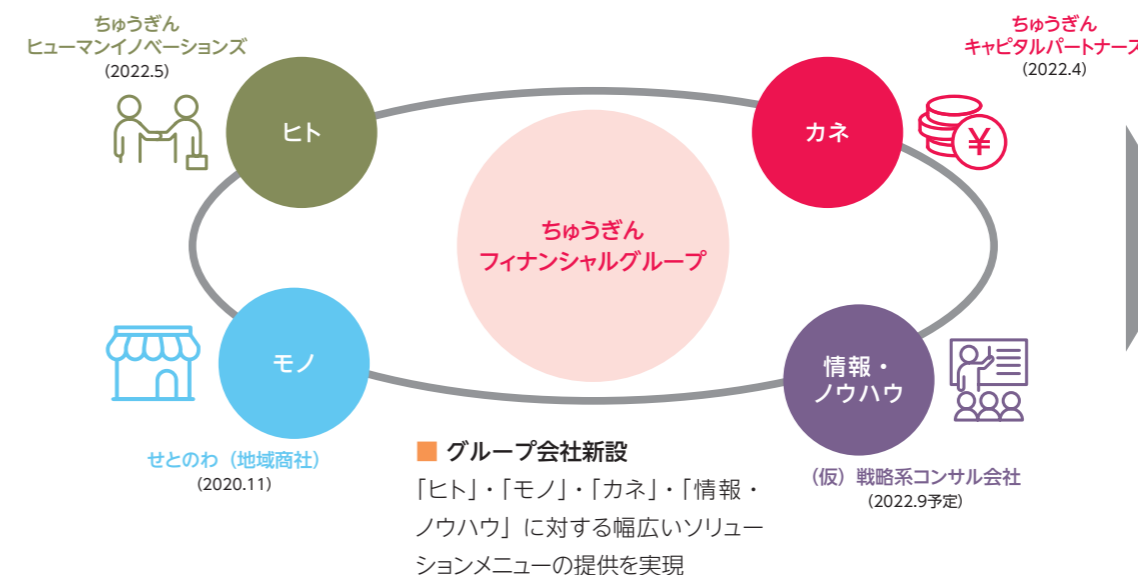
2023年度～2026年度 ステージⅢ

## 5つの柱の進捗と成果 (サマリー)

	これまでの主な取組み	'21年度の成果	
1	<b>地方創生、SDGsの取組み強化</b> ● 専担部署、サステナビリティ委員会の設立 ● 地域、お客さまを巻き込んだ地方創生の推進	創業支援先 <b>8</b> 先 ( <sup>'19年度比</sup> +5先)	地公体の取組支援 <b>脱炭素先行地域</b> (西粟倉村) <b>デジタル田園健康特区</b> (吉備中央町)
2	<b>お客さま本位の営業の「深化」</b> ● 地区本部制、自主自標の導入 ● コンサルティング営業の深化、新事業の加速	法人関連収益 <b>119</b> 億円 ( <sup>'19年度比</sup> +29億円)	個人関連収益 <b>73</b> 億円 ( <sup>'19年度比</sup> +8億円)
3	<b>組織の活性化</b> ● 17年ぶりの人事制度「全面改定」 ● ダイバーシティの推進	新規事業 <b>新設会社3社</b> (コンサル、人材紹介、投資専門)	
4	<b>デジタル戦略の強化</b> ● 営業・事務・本部業務のデジタル化の加速 ● 「ちゅうぎんアプリ」のリリース	新人事制度 活躍フィールドの拡大/自律と挑戦の風土醸成 (社内ベンチャー、専門職の新設、キャリアパスの制限撤廃など)	
5	<b>持続可能な成長モデルの確立</b> ● 経費コントロール、店舗再編、人員再配置など	ちゅうぎんアプリ <b>7</b> 万先 (9カ月累計)	
		OHR <b>64.7</b> % ( <sup>'19年度比</sup> △7.5pt)	

## 地域のプラットフォーマーに向けた取組み

主要施策「5つの柱」のもと、地域連携の要となって「共創の場(プラットフォーム)」を目指します。



次期中期経営計画に向けて、さらに取組みを加速

地域へ新たな価値を創出し続けられる組織へ

当行グループの営業基盤である東瀬戸内経済圏では、人口や企業数の減少などさまざまな課題が存在しており、環境や社会を取巻くこれらの課題は当行グループの営業基盤に重大な影響を与えることが予想されます。当行グループは、サステナビリティ経営のもと、地方創生SDGsの取組みを積極的に推進し、地域社会の発展への貢献と企業価値向上の永続的な好循環の実現を目指してまいります。

当行グループのあるべき姿と役割

当行グループは、下記のグループ経営理念や経営ビジョンにもとづき、ちゅうぎんSDGs宣言に掲げる5つの重点課題に対して取組みを進めています。当行グループが持つ幅広いネットワークやノウハウを活かし、地域の課題解決を目指すとともに、お客さまとお客さまの橋渡しの役割を発揮し、地域の企業や団体、教育機関、自治体などと協力しながら魅力ある地域の創生を目指します。

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SDGs宣言（重点課題）	「地域経済・社会」「高齢化」「金融サービス」「ダイバーシティ」「環境保全」
あるべき姿	地域の課題を自分ごととして捉え、自ら考え行動する
当行グループの役割	地域課題の解決を通じて、地域の関係団体・企業・機関等とともに魅力ある地域を創造し、地域社会の持続的な発展とSDGsの達成へ貢献する



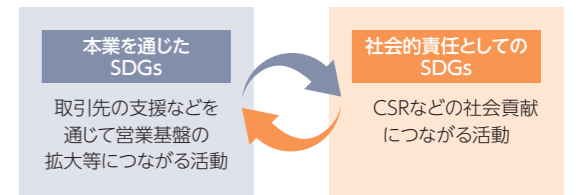
推進部署について

地方創生、SDGsの取組みをより強力に推進することを目的として、2021年6月に「地方創生SDGs推進部」を新設しました。地域の持続的な発展のため、中長期的な目線で地域のパートナーとの未来を共創し、グループ全体における地方創生SDGsの取組みとして活動領域の拡大を目指しています。本部署では、次の業務内容に加え、営業活動をより一層加速するための推進体制の整備、取組支援、研修等による理解・浸透活動等をおこなっています。

主な業務内容 創業支援、観光支援、自治体営業、産学連携、SDGs、CSRほか

地方創生SDGsの取組姿勢

地方創生SDGsの取組みでは、役職員一人ひとりがあるべき姿と役割を意識し、「本業を通じたSDGs」と「社会的責任としてのSDGs」の両輪で活動をおこなっています。本業を通じたSDGsでは、地域の課題解決やお客さまのさまざまなニーズに応えるため、次のような地域応援活動やライフプランサポート活動を通じて、地域企業の価値向上と地域社会の発展に貢献しています。



地域応援活動の一例

- ちゅうぎんSDGsサポートやちゅうぎんサステナブル・リンク・ローンなどの関連商品・サービスの提供
- グループ会社である株式会社せとのわとの連携、有償ビジネスマッチングの活用など

ライフプランサポート活動の一例

- ご相続・終活関連サポート、ちゅうぎんお困りごとサービス、ちゅうぎんアプリなど各種関連商品・サービスの提供

気候変動や脱炭素化への対応、地方創生SDGsの実現に向けて外部機関との連携を図りながら次の施策や取組みをおこなっています。

課題解決に向けた地域連携

- 脱炭素コンソーシアムの設立  
2022年3月、岡山県の地域特性を活かした地方創生・脱炭素社会の実現のため、産学連携による「地域脱炭素創生・岡山コンソーシアム」を設立しました。
- PwCコンサルティング合同会社との地方創生に関する連携協定の締結  
2022年2月、地域のDXや脱炭素化の分野において先進的な知見を有するPwCコンサルティング合同会社と連携協定を締結し、地域課題の解決提案を目指して協力しています。
- 明治安田生命保険相互会社との連携協定  
2022年3月、明治安田生命保険相互会社と地方創生に関する連携協定を締結しました。



具体的な取組み・施策

- TCFD提言にもとづく情報開示  
2022年5月より、TCFD提言にもとづき、4つの項目「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」において気候変動に関する情報開示をおこなっています。
- サステナブルファイナンス目標の策定  
環境課題・社会課題の解決に向けてサステナビリティ経営の取組みを強化するため、2022年5月にサステナブルファイナンス目標として「2030年度末までに1.5兆円（うち環境系1兆円）」を策定しました。
- 「TABLE FOR TWOプログラム」\*の本店食堂への導入  
2021年11月より本店ビル食堂にて「TABLE FOR TWO」による食事メニューの提供を開始しました。（これまでの寄附実績（2022年3月末時点）1,508食/30,160円）  
\* 健康に配慮した食事メニューを提供し、購入代金のうち20円が開発途上国の子どもたちの学校給食1食分として寄附されるプログラム



SDGs×学生×企業の取組み

地域やお取引先のお客さまからのご要望にお応えするべく、営業店、地区本部、本部が協力し、金融リテラシー向上やSDGsに関する高校生向けの講演・イベントを実施しています。2021年度は、一般社団法人岡山経済同友会との連携イベント「おかやまSDGsプラザ夏の交流会2021」や「Be Live」の開催、株式会社日本旅行主催の「サステナブルブランド国際会議（岡山大会・全国大会）」などへ協力をおこないました。今後も引続き未来を担う学生のみなさまを応援し、地域におけるSDGsの普及に貢献します。

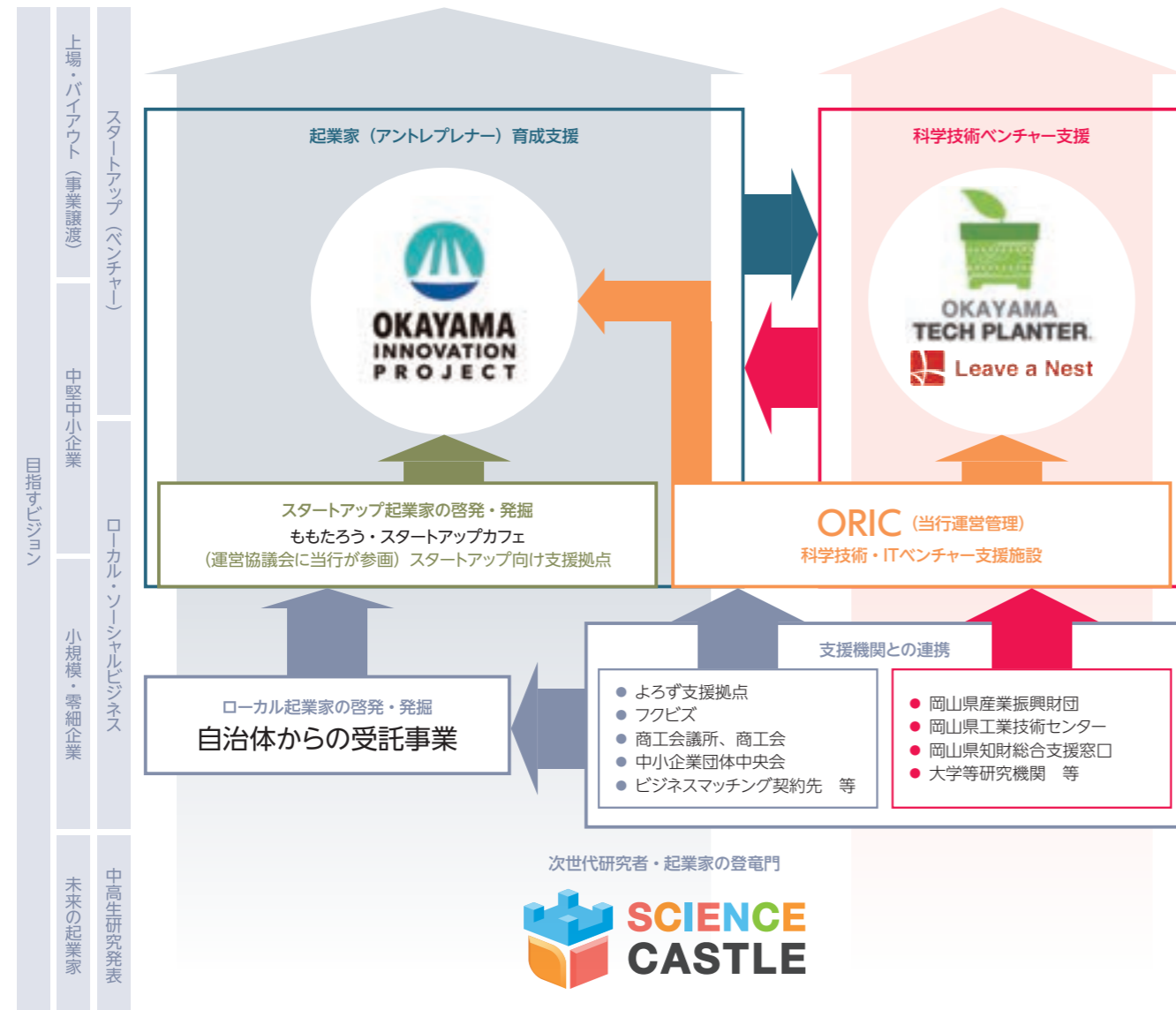


## お客さま本位の営業の「深化」

### ― 地域応援活動 ―

#### 創業支援

地域から次世代を担う起業家や起業家精神を持った人材を発掘し、育成・支援する「岡山イノベーションプロジェクト」と、科学技術系ベンチャー発掘育成事業「岡山テックプランター」を主要事業とし、両事業のプログラムをつなぎ相乗効果を生み出すことにより、あらゆる分野の創業・起業家を継続的に生み出す「創業エコシステム」を形成しています。また、2021年度から中高生のための学会「サイエンスキャスル中四国大会」を実施し、中高生に日々の研究成果の発表の場を提供しています。次世代を担う中高生から、上場を目指すスタートアップ企業までの支援をおこなうことができる体制を構築しています。



#### 事業コンサルティング

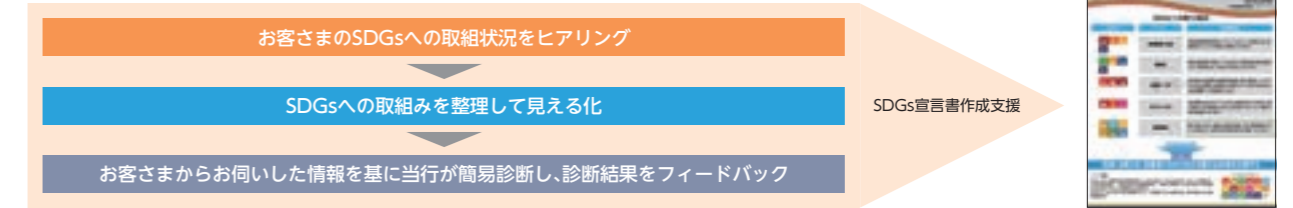
お客さまの経営に関する各種課題を解決すべく、事業コンサルティング活動を展開しています。当行が単独で課題解決をご支援する「自行型」、提携コンサルティング会社と協働する「協働型」、最適な提携コンサルティング会社をご紹介します「紹介型」の3つの体制でサポートいたします。

主要メニュー	概要
経営診断	業界調査や経営幹部インタビュー等を通じた経営診断レポートの提供
中期経営計画策定	経営ビジョン達成へ向けた経営戦略やマネジメント体制の構築支援
売上拡大	新市場・新商品開発や販路開拓支援
人事・組織活性化	人事制度構築、組織体制整備支援
業務プロセス変革	ITツール導入支援、バックオフィス業務改善、生産管理
株式公開支援	株式公開に向けた内部管理体制の構築や各種規定類の整備、事業計画策定支援
補助金申請等の支援	事業再構築補助金、ものづくり補助金、各自治体独自の補助金の申請支援等

#### 「ちゅうぎんSDGsサポート」

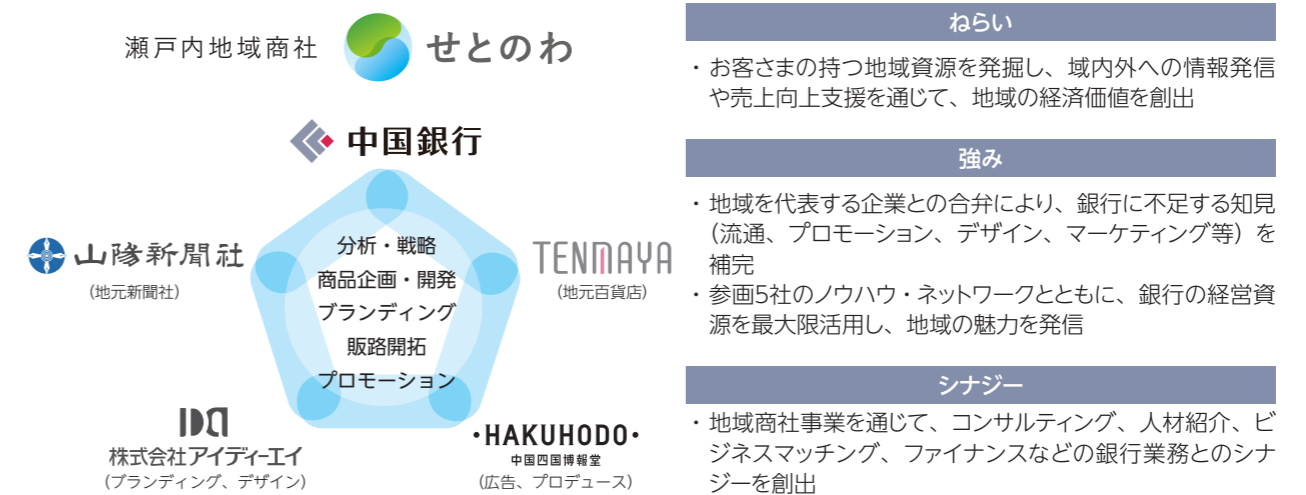
2021年4月より、お客さまのSDGsへの取組みを支援するサービスとして「ちゅうぎんSDGsサポート」の取扱いを開始しました。お客さまのSDGsへの取組状況をお伺いし、その情報を基に当行で簡易診断を実施、お客さまへ診断結果をフィードバックいたします。また、診断結果にもとづきSDGs宣言書の作成を支援し、お客さまのホームページ等での対外PR等のサポートをおこないます。

##### ● ちゅうぎんSDGsサポートの取組みイメージ



#### 地域商社の設立

- ・ 当行グループのノウハウ・情報・ネットワークを活用し、地域社会とともに発展するビジネスモデルを構築
- ・ 地域商社の設立により、お客さまの本業支援を加速させ、地元経済の発展に貢献していく



#### 事業内容

事業内容	支援内容
マーケティング戦略立案支援	市場調査/戦略立案・実行支援/商品デザイン・パッケージ改良支援/ECサイト・HP構築支援等
企画開発支援	地域資源を活かした商品化/技術融合による新製品開発/商品ブランディング等
販路開拓支援	販売戦略をもとにした販路開拓/販売代行等

#### 相談件数・契約件数の推移

累計実績（2020年11月～2022年3月）		
相談件数	149件	契約件数 49件

#### 支援事例 当行の創業支援事業により発掘した『牡蠣殻微粉末』を活用した商品開発・販売支援

- 当行の創業支援事業（岡山イノベーションコンテスト・岡山テックプランングランプリ）と連携した「牡蠣殻微粉末」を活用した商品開発
- 製造業者連携/試作支援、販路開拓支援、広報支援等を実施



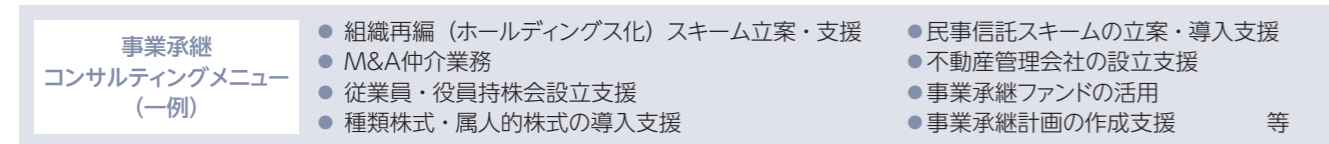


## お客さま本位の営業の「深化」

### — 地域応援活動 —

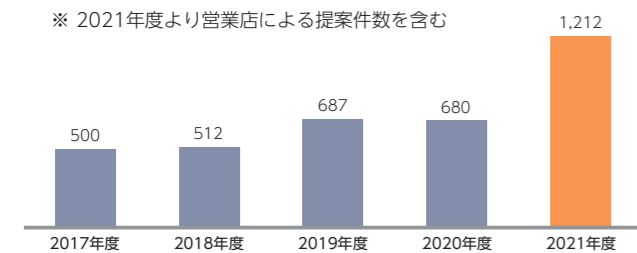
#### 事業承継支援

中小企業・小規模事業者は雇用の担い手、さまざまな技術・技能の担い手として地域経済に重要な役割を果たしています。そうした企業が、未来永劫発展していくためには円滑な事業承継が不可欠です。お客さまの課題をお伺いし、ニーズに最も適したオーダーメイドの事業承継をサポートします。

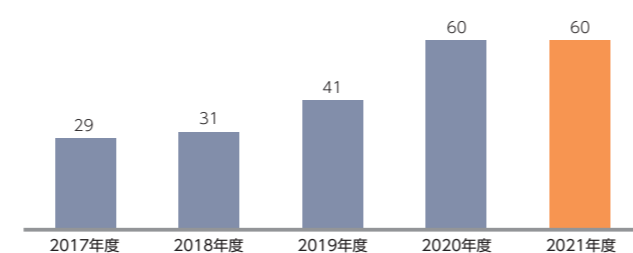


#### ● 事業承継 相談件数 (M&A除く) (単位: 件)

※ 2021年度より営業店による提案件数を含む



#### ● 事業承継コンサル件数 (M&A除く) (単位: 件)



#### ● 「ちゅうぎん事業承継計画サポート」の取扱開始

2022年4月より、地域経済の担い手である中小企業の持続的発展を図るために、お客さまの円滑な事業承継への取組みを支援するサービスとして「ちゅうぎん事業承継計画サポート」の取扱いを開始しました。

経営・事業・財産の3つの視点からお客さまとの対話を重ねて事業承継計画の策定をサポートいたします。



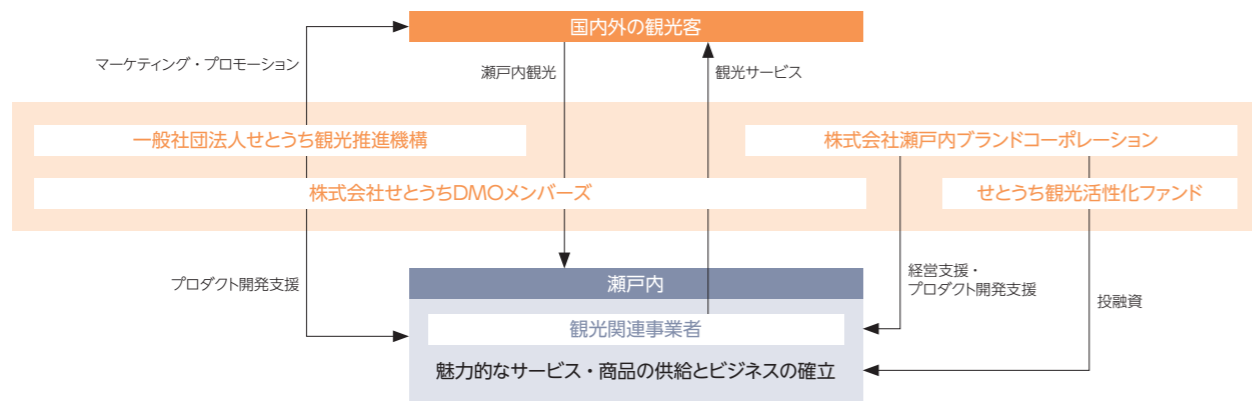
#### 観光への取組み

地元観光事業者、自治体との連携による地域の観光振興支援をおこなうほか、せとうちDMO<sup>®</sup>との連携により瀬戸内地域一帯の観光支援を図っています。せとうちDMOを構成する株式会社瀬戸内ブランドコーポレーションに行員一名が出向し、相互連携による観光振興支援をおこなっております。

※ **せとうちDMO** … 瀬戸内の観光マーケティング・プロモーションを中心におこなう一般社団法人せとうち観光推進機構と瀬戸内（兵庫県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県）が有する幅広い観光資源を最大限活用しながらプロダクト開発を主におこなう株式会社瀬戸内ブランドコーポレーションで構成され、地域が主体となり観光地域づくりを推進していく組織

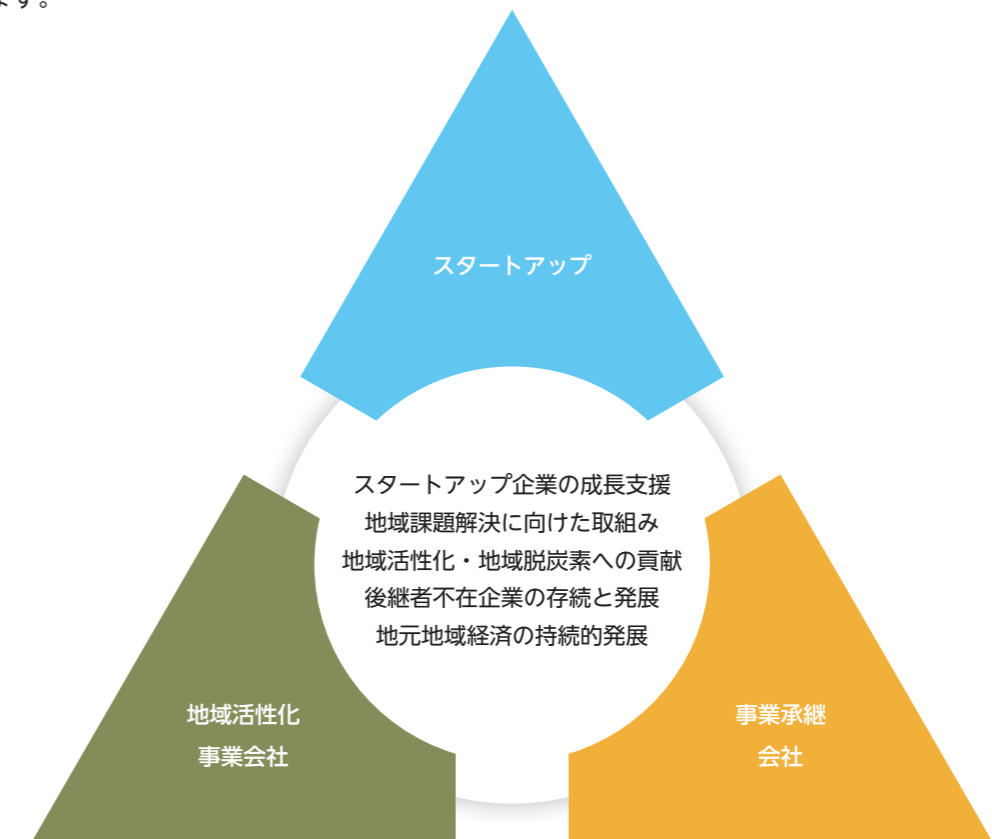
#### ● 当行と株式会社瀬戸内ブランドコーポレーションとの連携による支援実績

- ・ ソーシャルギフトとカタログギフトを掛け合わせた新しいデジタルギフトのプラットフォームの開発・運営をおこなう株式会社ギフトパッドに対する投資
- ・ 共同提案した津山市の「滞在型観光まちづくりプロジェクト推進業務」を受託
- ・ せとうち活性化ファンドを活用し、瀬戸内海のハイエンド向け宿泊クルーズ船の建造支援



#### 投資専門会社「ちゅうぎんキャピタルパートナーズ」設立

- 当行グループのノウハウ・情報・ネットワークを活用し、地域社会とともに発展するビジネスモデルを構築します。
- 「ちゅうぎんキャピタルパートナーズ」の設立により、お客さまの経営サポートを加速させ、地元経済の発展に貢献してまいります。



#### ねらい

スタートアップ、事業承継に課題のある企業や新たな成長を目指す企業、地域活性化に取組む企業等への積極的な支援・育成などにより、地域経済の活性化を図る。

#### 強み

ファンドの組成・運営を通じた経営権取得をともなう投資ならびに投資先に対して、中国銀行グループおよび外部専門家と連携したハンズオンによる伴走型の経営支援・コンサルティング等を実施。

#### シナジー

投資専門会社を通じて、投資先へのコンサルティング、人財紹介、ビジネスマッチング、ファイナンスなどのグループシナジーを創出。

#### 経営管理・業務改善

- 経営指標の整理、会計財務の「見える化」
- コンプライアンス・ガバナンス体制の強化
- 経費、在庫、管理業務の効率化

#### 成長支援

- 販売戦略、マーケティング戦略の立案
- 新規事業創出のための資本および戦略立案
- M&Aによるシナジー効果創出、売上増強

#### 人財強化・育成

- 適正な人財配置、採用の支援
- 人事制度、報酬体系の精査設定、新制度導入
- 人財育成支援

#### その他

- 経営改善のための最適なDXツールの導入
- 外部ネットワークや外部専門家の活用

# お客さま本位の営業の「深化」

## ーライフプランサポート活動ー

### お客さま本位の営業活動

中国銀行グループでは、従来からお客さまの資産形成に向けて、企業の社会的責任と公共的使命を自覚し、信頼の確立を図るため、社会的に有益な金融商品・サービスの開発、提供に努めてまいりました。

2017年より開始した長期経営計画「Vision2027未来共創プラン」では、「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」ことを長期ビジョンとして掲げ、個人のお客さまに対しては、お客さまの資産形成・資産管理・資産承継におけるお客さま本位の取組みにより、提供するサービスの質の向上に取り組んでいます。

中期経営計画「未来共創プラン ステージII」では、これまで取組んできたお客さま本位の営業活動をより「深化」させるために、従来の金融業務の領域を超えた幅広いサービスの提供を通じ、お客さまに「信頼や信用」を超える「感動」をお届けすることを目指してまいります。



お客さま本位の  
業務運営に関する方針

- お客さまの最善の利益の追求
- 利益相反の適切な管理
- 手数料等の明確化
- 重要な情報のわかりやすい提供
- お客さまにふさわしいサービスの提供
- 従業員に対する適切な動機づけの枠組み等

### 中期経営計画における取組み

個人マーケットにおいては、ライフスタイルの変化、情報社会の進展などを背景に、お客さまニーズの多様化、複雑化が進んでいます。

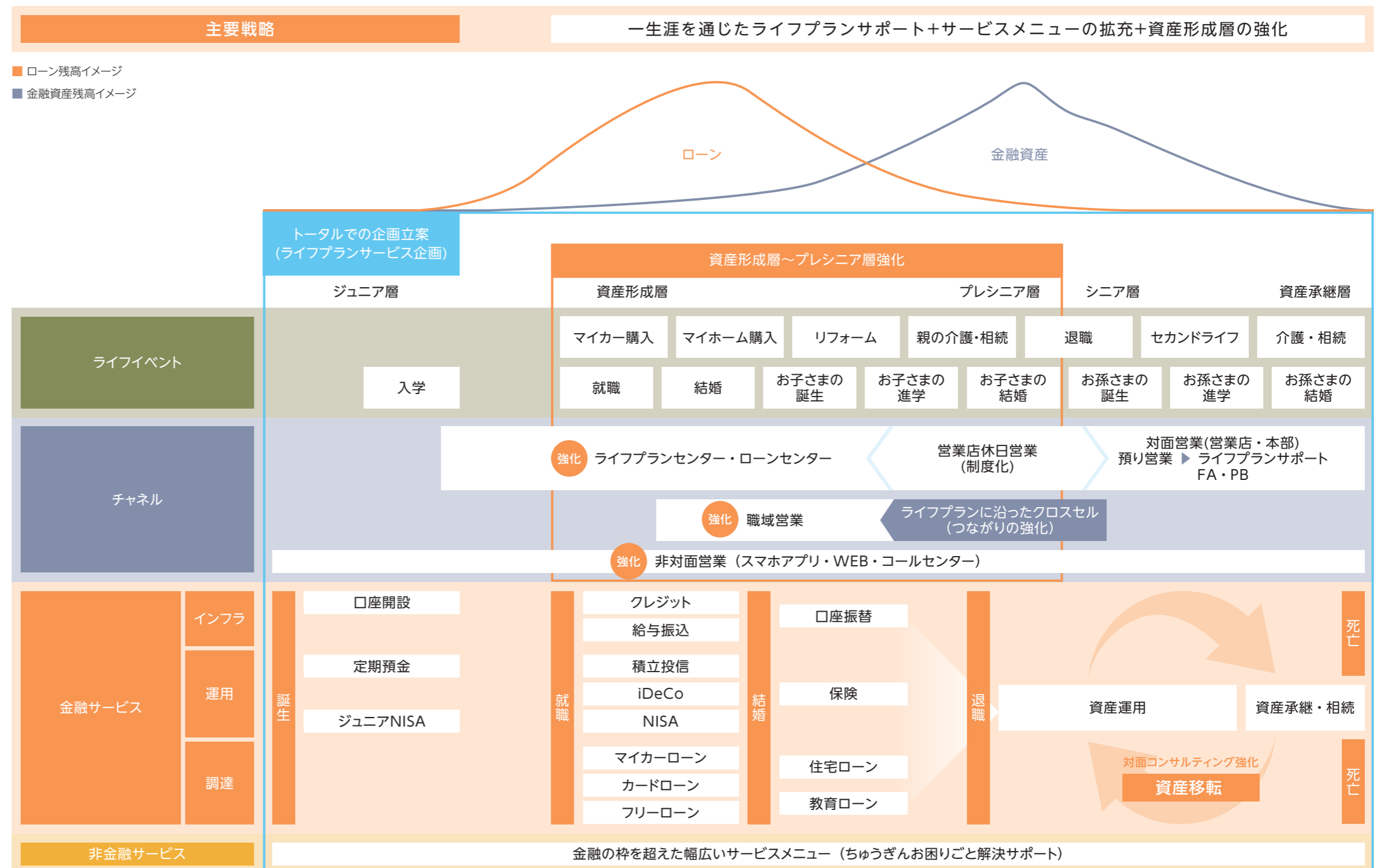
そのような背景のもと、当行グループは、個人のお客さまの一生を通じたライフプランサポートを実践するために、従来から実施している預り資産販売や個人ローンに加え、当行が提供する金融商品・サービスとビジネスマッチング企業が提供する非金融サービスを組合わせたサービスとして「お困りごと解決サポート」を取扱いしています。

また、非対面チャネルの強化を目的として、2021年7月よりちゅうぎんアプリの提供を開始いたしました。あらゆるシーンでお客さま一人ひとりのライフステージに応じた最適な情報・サービスが提供できるオムニチャネル体制の構築を目指しています。

世代別のライフプランサポートとして、資産形成層やプレシニア層のお客さまに対しては、ライフプランセンターやローンセンターの強化、営業店の休日営業や職域営業の強化により接点を拡充し、人生100年時代を見据えたお客さまの資産形成をサポートしてまいります。

シニア層、資産承継層のお客さまに対しては、これまでの資産運用のご相談業務のほか、楽しく安心なセカンドライフをお過ごしいただくための非金融サービスのご提供、遺言信託や資産承継など相続に向けたコンサルティング活動を強化し、次世代への円滑な資産移転をサポートしてまいります。

こうした取組みにより、お客さまのライフプラン全般のさまざまなニーズにお応えし、今まで以上にお客さまに満足と感動をご提供してまいります。



お客さま本位の営業の「深化」  
ーグループシナジーの最大化ー

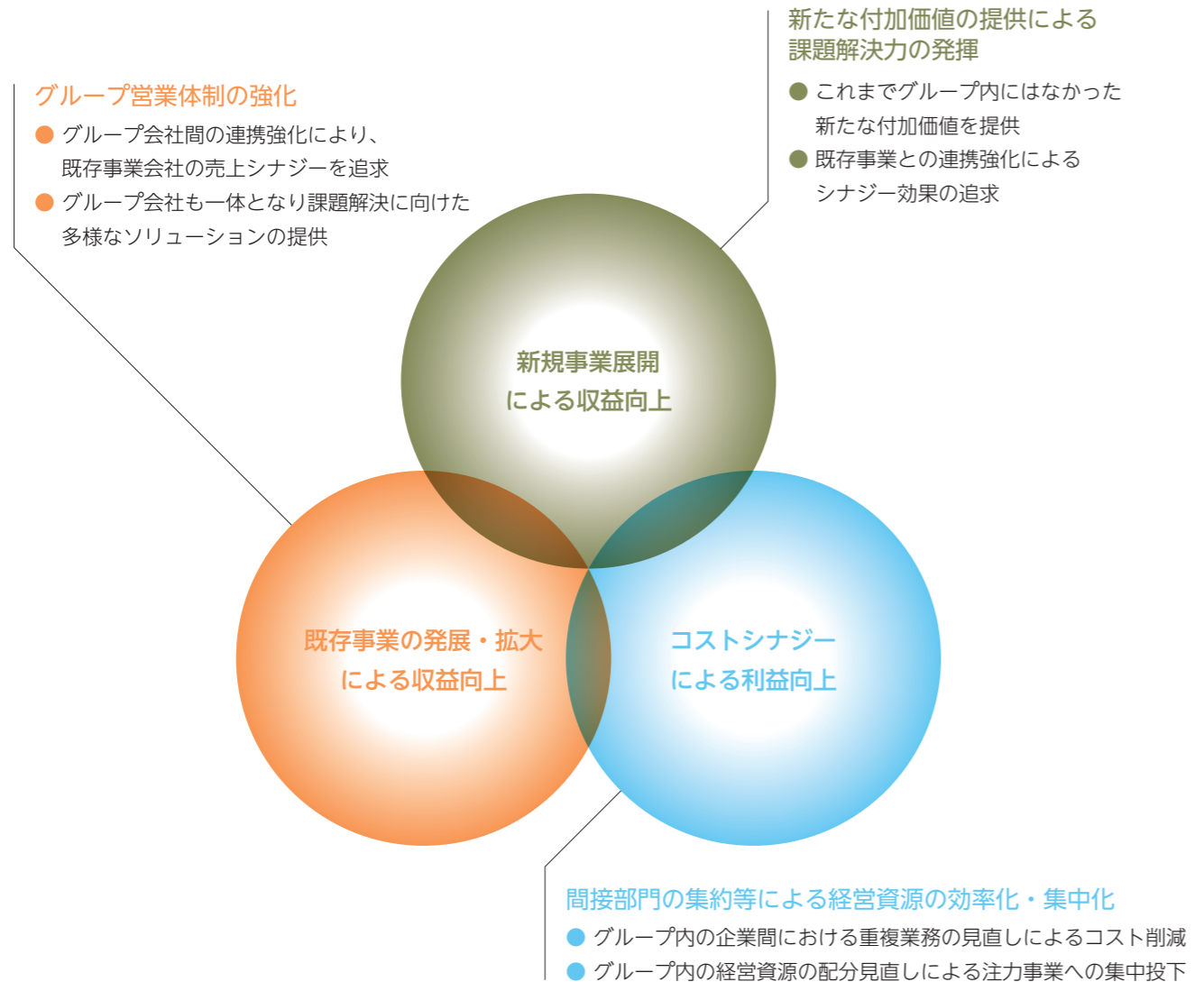
主要戦略 総合サービスによるグループ収益最大化 + 戦略的人財配置

● 主な施策

計画	これまでの取り組み
企画機能強化・新規事業分野の開拓	2021年6月：総合企画部内に新規事業開発センター設置 2022年4月：投資専門会社 ちゅうぎんキャピタルパートナーズ設立 2022年5月：人材紹介会社 ちゅうぎんヒューマンイノベーションズ設立（10月業務開始予定） 2022年9月：事業コンサルティング会社設立を予定
銀行からの戦略的人員配置（出向）積極化	※ 下線 現役行員が社長就任 中銀リース、中銀証券、ちゅうぎんキャピタルパートナーズ、ちゅうぎんヒューマンイノベーションズ、中銀カード、中銀アセットマネジメント、地域商社せとのわ など
銀行と子会社一体のグループ経営戦略策定と組織体制の抜本的見直し	2022年10月：持株会社体制への移行

持株会社体制移行後に目指すシナジー効果

ちゅうぎんグループは「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」を成長ドライバーとするグループ一体運営の強化により、グループシナジーを最大化し金融を中心とした総合サービス業を目指します。



地区本部制

新たな地区本部制移行の目的は、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」の達成に向けて、営業店・本部の一人ひとりが地域・お客さま目線で自主的・主体的に活動をおこない、地方創生の取組み、お客さまへの最適なサービスの提供など、営業店・本部、そしてグループ全体が一体感を持った営業体制を構築することにあります。

従来の地区本部制を刷新し、基本的に行政区と同区分の単位で全エリアに7つの地区本部を設置し、今まで以上に地域（市町村）との連携を強化してまいります。地域ごとに複雑化・多様化する課題やニーズに対して、より地域に近い立場の地区本部が主体となり、営業店と連携しながら、本部の専門部署との橋渡しをおこない、地域金融機関として地域のみなさまと共に地域の活性化に取り組んでまいります。

それとともに、お客さまの課題解決に向け、傘下営業店を支援する機能・スタッフを各地区本部に充実させ、営業店のお客さまへの提案活動を支援する体制をより一層強化してまいります。

自主目標

「地区本部制」の刷新とあわせ、これまで本部で一律のルールの下で決めていた業績目標を、「自主目標」に変更しました。「自主目標」は、本部から与えられた目標ではなく、それぞれの地域のお客さまにあった活動を従業員が自ら考えて目標設定をおこない、それにより今まで以上にお客さまのニーズにお応えし、地域社会とともに発展するビジネスモデルの確立を目指しています。



● 7つの地区本部



# お客さま本位の営業の「深化」

## ーチャネル改革プロジェクトー



- 外部環境の変化を踏まえ、2021年4月よりチャネル改革プロジェクトを始動しました。
- 店舗戦略、法人戦略、個人戦略を中心に、お客さまのニーズ・課題解決に向けたチャネル戦略を見直してまいります。

### コンセプト

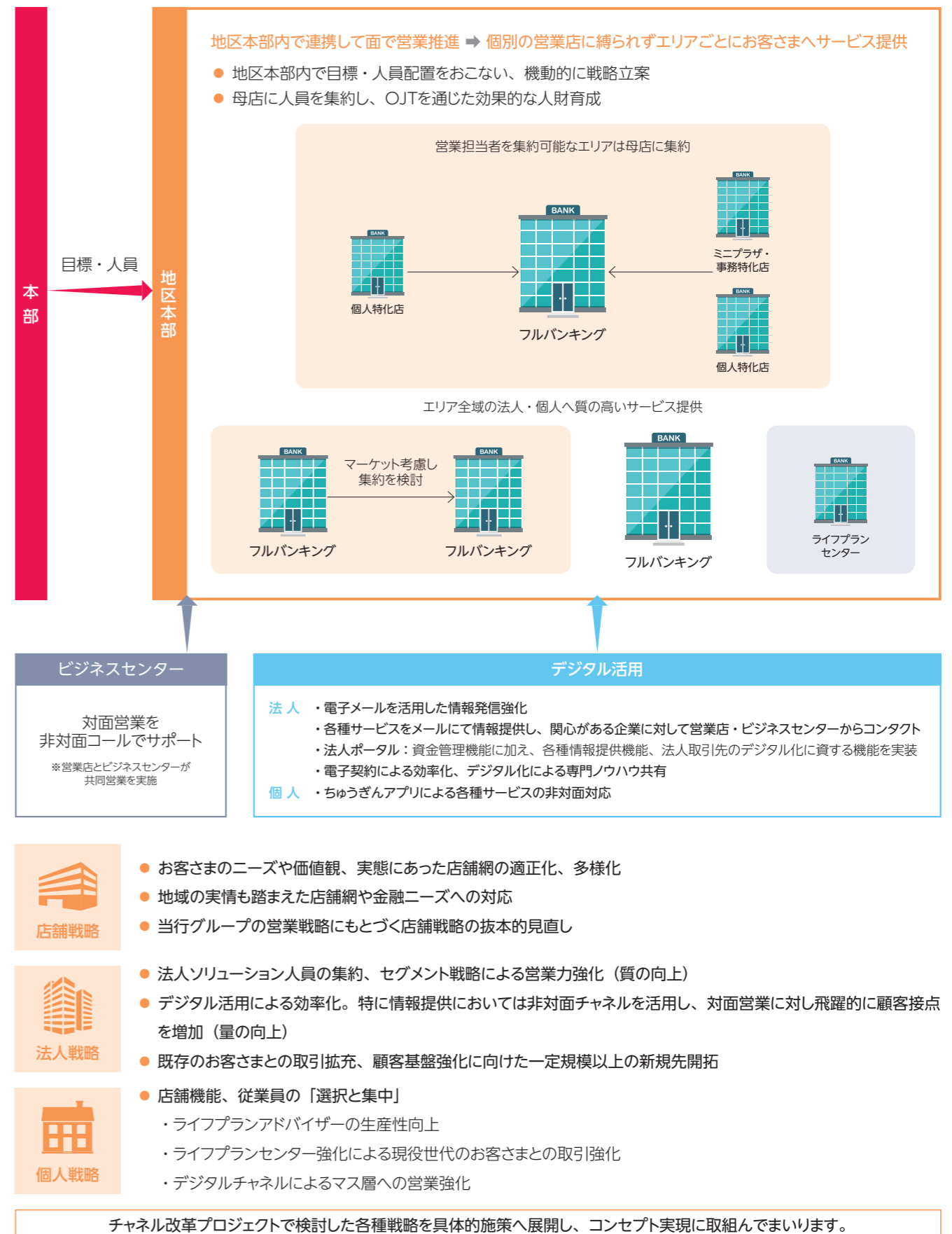
- 1 中期経営計画の営業戦略を実現するため、お客さまのニーズに最適なチャネルを構築し、トップラインの増強および収益力の強化を目指します。
- 2 適切な店舗網を整備していく中でも、お客さまとの接点増加・利便性向上というプラス効果を目指します。

外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コロナ禍におけるお客さまの価値観、ニーズ、課題の大幅な変化</li> <li>● 来店されるお客さまの減少</li> <li>● デジタルサービスの急速な拡大</li> </ul>
外部環境を踏まえた検討事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客さま（個人・法人）の新たな価値観に合ったサービス、チャネルの整理</li> <li>● 急速なデジタル化を踏まえた店舗の在り方（サービス、人員、事務機器等）の整理</li> <li>● 新たなチャネル戦略に合わせたリソース（店舗、人）の活用方法の検討</li> </ul>

### 戦略全体方針

- 2021年6月から始動した新地区本部制<sup>※</sup>の中、地区本部単位で地域性に応じた営業体制を構築
  - 営業人員集約による対面営業効率化と人材育成強化
  - メリハリあるセグメント営業の強化
  - DXを活用し、対面と非対面が融合した営業体制を構築し、効率的にパーソナライズしたサービス提供を実施  
→ 1人あたりの生産性を向上し、サービス提供体制の強化を実施
- <sup>※</sup> 新地区本部制 … 従来の地区本部制とブロック制の混在体制を刷新し、7つの地区本部の傘下に全営業店を置き、営業店支援の人財や機能をより一層強化した新しい地区本部体制。

### ● 全体像と各種戦略



従業員の能力が最大限に発揮される環境を整備するため、<働きやすさ>と<働きがい>の双方を向上させる取り組みをおこなってまいります。従業員の個性やライフステージに応じた活躍ができる人事制度と、お客さまの課題解決に資する活動を推奨する評価制度を確立し、従業員のさらなる活躍を促すとともに、自己実現・成長をサポートします。

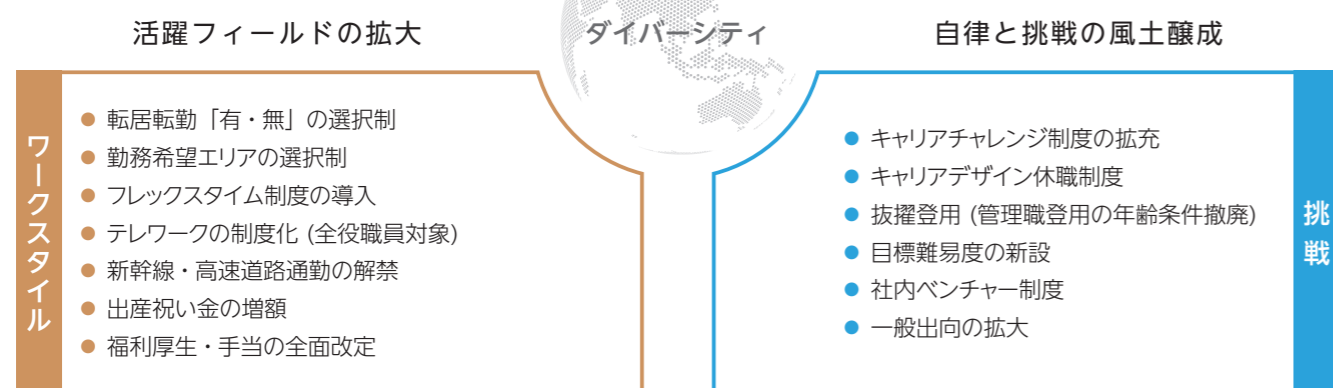
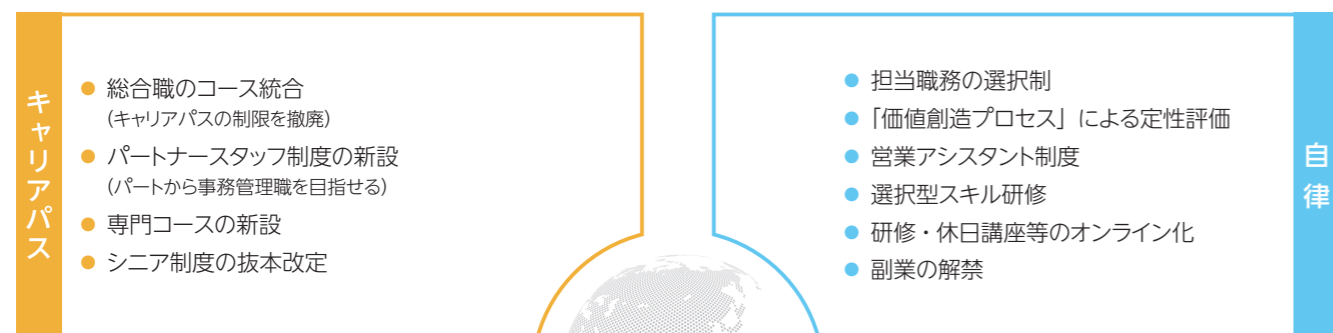
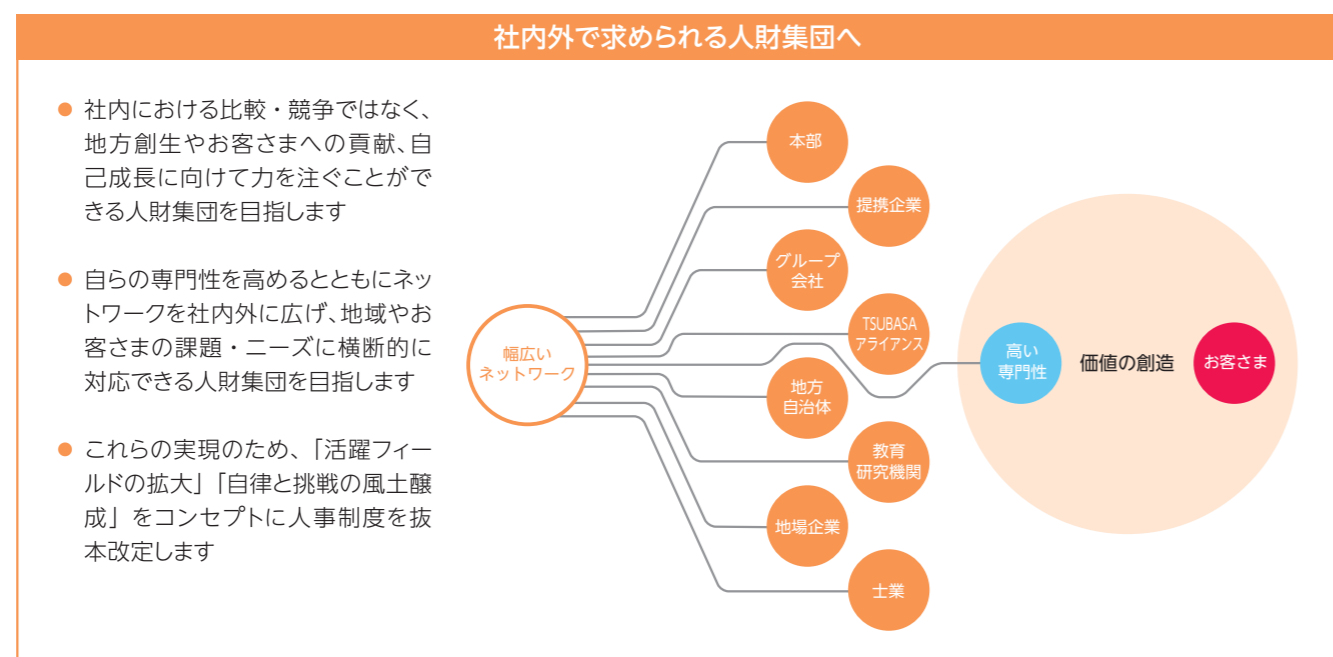
社内外で求められる人財集団を目指す人事制度

● 人事制度改定の目的

「組織の活性化」の主要施策の一つとして、約17年ぶりに人事制度の全面改定をおこないました。「社内外で求められる人財」の集団の構築により、変化のスピードが加速する社会環境やお客さまのニーズの多様化・高度化に対応し、地域・お客さまに貢献する付加価値の高い総合金融サービスの提供を目指します。

● 人事制度改定の概要

自らの専門性と社内外のネットワークを活かして、地方創生やお客さまへの貢献、自己成長に向けて力を注ぐことができる「社内外で求められる人財」集団を構築するため、「活躍フィールドの拡大」、「自律と挑戦の風土醸成」をコンセプトに抜本改定をおこなっております。



活躍フィールドの拡大

キャリアパス

性別や年齢などにとらわれない多様な活躍フィールドを用意し、個性や個々のポテンシャルを最大限発揮できる環境をつくります。

● 総合職のコース統合

総合職と地域限定総合職の2つのコースを統合し、旧地域限定総合職もフルバンク店の支店長や本部部長を目指す制度となりました。

これにともない法人営業・個人営業間の職務変更には、スキル習得をサポートする支援プログラムを開始しています。



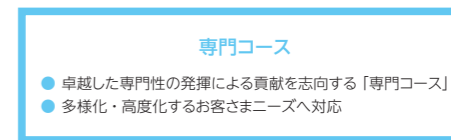
● 専門コースの新設

事業環境の変化、専門人財の中途採用の促進、行員の就労観の多様化に対応するため特定分野において高度な専門性を持った行員を認定、「職務」と「成果」に応じた待遇をおこなうコースを新設し、多様化・高度化するお客さまニーズへ対応します。

専門コースの認定状況

認定分野	名	認定者のおもな保有資格	名
ファイナンシャルアドバイザー	7	弁護士	4
法務・コンプライアンス	5	証券アナリスト	2
投資銀行	3	公認会計士	1
主計・管理会計	2	司法書士	1
監査・リスク管理	1	中小企業診断士	1
シンクタンク	1	社会保険労務士	1
本部業務その他	5	行政書士	1

※別途 SE職 94名



ワークスタイル

個々のライフスタイルに応じた働き方を選択できる制度に改定し、ワークライフバランスの実現と生産性の向上を図ります。

● 転居転勤「有・無」の選択制

担当する職務に関わらず、ライフプランに応じて転居転勤の「有・無」を選択可能とすることで従業員の活躍の場を拡大します。

● フレックスタイム制度の導入、テレワークの制度化

ライフスタイルや価値観に合わせた柔軟な働き方の実現のため、「フレックスタイム制度」「テレワーク」を導入、制度化し、ワークライフバランスの推進を図ります。

自律と挑戦の風土醸成

自律

地域・お客さまへの貢献に向けて、自らの適性にあった職務につき、自律的に専門性の向上を目指す風土を醸成します。

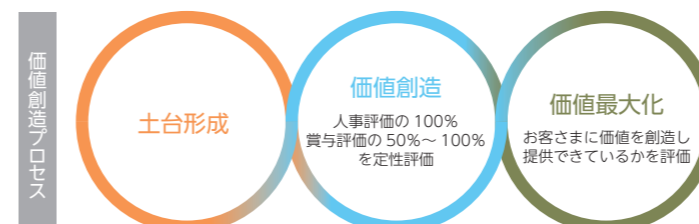
挑戦

地域・お客さまに貢献する前向きなチャレンジを促進します。また、役職員の前向きなチャレンジを積極的に支援します。

● 定性評価・キャリアチャレンジ制度

「自律と挑戦の風土醸成」を実現するため、お客さまに対する価値創造のプロセスを評価する評価制度に刷新するとともに、キャリアチャレンジ制度等を拡充。従業員それぞれが自律し挑戦しながらお客さま本位の活動をおこなう風土を醸成します。

定性評価



キャリアチャレンジ制度の拡充

社内外の研修への参加や外部出向・戦略店舗・本部ポスト等への配置の公募を拡充

キャリアチャレンジ応募者数 **528人** (2021年度)

● 選択型スキル研修

キャリアパスの複線化にともない、入行年度別の参加必須型研修体系から業務スキルの階層（アシスタント期間・ブロンズステージ・シルバーステージ・ゴールドステージ）に応じて研修を選択し受講する選択型スキル研修体系に移行し、自律的なスキル形成を促進します。

選択型スキル研修

入行年度別の必須参加型研修体系 → 選択型スキル研修体系

専門性向上を目指し、スキルレベルに応じた選択型の研修・トレーニングメニューを拡充し、自律的なスキル形成を促進

スキル階層	アシスタント期間	ブロンズステージ	シルバーステージ	ゴールドステージ
年次（目安）	入行～1.3年目	1.4～2.3年目	2.4～7年目	8年目～役席登用前
遂行イメージ	基礎を身につける	指導を受けながら、対応	一人前 (標準業務・顕在ニーズ)	一人前 (上位顧客対応・潜在ニーズなど)
到達目標ガイドライン	各階層で想定するスキルの到達レベルの概要を記載			
身につけるべき業務スキル	各階層で求められるスキルを業務別に記載 (スキルチェックとして活用することで、各自のスキル階層を判定)			
OFF-JT	研修	「到達目標ガイドライン」、「身につけるべき業務スキル」を習得するためのOFF-JTメニューを記載		
	トレーナー			
	動画コンテンツ・ツール集			

● 営業アシスタント

新入行員に対しては、スキルアップを手厚くサポートすべく、OJTとOFF-JTを連動させた営業アシスタント制度を開始し、早期戦力化を図ります。



営業アシスタント制度

事務ローテーション → 営業アシスタント

- ・早期戦略化
- ・OJTのプログラムと連動した研修の実施により効果的かつ実践的なスキルの習得をサポート

営業アシスタントプログラム

	1年目												2年目		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
OJT内容	内勤アシスタント 預金・出納・為替・ハイテラー			法人営業アシスタント						個人営業アシスタント					
研修内容	OJTと連動した研修を定期的に受講														

新規事業開発センター新設

2021年6月、新規事業への取組みについて実効性を高めるため、総合企画部内の新規事業開発プロジェクト機能を発展・承継する組織として、同部内に新規事業開発センターを新設しました。

新規事業開発センター概要

目的：「新たなビジネスの創造」と「価値の提供」

活動内容：新規事業の企画立案、社内ベンチャー制度の運営ほか

構成員：17名（専担者11名、他部兼任者4名、出向中2名）（2022年5月現在）

主な活動

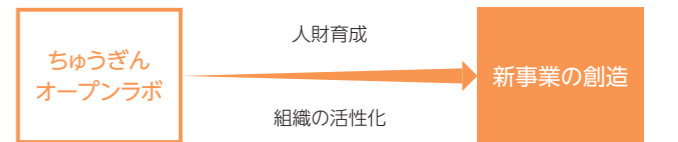
2020年8月	新規事業開発プロジェクト発足
2021年4月	ちゅうぎんオープンラボ活動開始
2021年4月	法人向けDX支援体制の整備・施策の示達
2021年6月	新規事業開発センター新設
2022年2月	PwCコンサルティング合同会社と地方創生に関する連携協定締結
2022年2月	ちゅうぎんオープンラボ成果発表会開催
2022年4月	投資専門会社「株式会社ちゅうぎんキャピタルパートナーズ」設立
2022年4月	DX/SXコンサルティング新会社設立決定をリリース（2022年9月設立予定）
2022年4月	岡山県西粟倉村の脱炭素推進に向け、環境省の第1回脱炭素先行地域に共同申請し採択

ちゅうぎんオープンラボの取組開始

課題解決のためのアイデアを実現していくプロジェクトとして2021年4月に開始しました。

ちゅうぎんオープンラボ概要

従来所管部でおこなっていた企画の実現までのプロセスを自身でおこなえる社内ベンチャー制度。



テーマ ① 新事業・新業務企画の部 ② 地域課題の解決・SDGsの取組みの部

参加者

応募総数58件から、所管部で取組中の事業案等を除いた39チーム167名の幅広い年齢・役職が活動。

所属	人数（名）	役職	人数（名）
本部	53	経営職	22
営業店	107	上級職	51
グループ会社	7	一般行員ほか	87
		グループ会社	7

活動スケジュール

2020年度下期			2021年度上期			2021年度下期				
1月	2月	3月	4月	6月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
募集開始	書類選考	面談	活動開始	中間発表	成果発表	結果通知	スクール(第1回)	スクール(第2回)	スクール(第3回)	成果発表

	チーム数		チーム数
応募総数 58件	12	① 地域課題の解決・SDGsの取組み	6
	16	② 新事業・新業務企画法人向け	12
	11	③ 新事業・新業務企画個人向け	10
合計	39	合計	28

所管部で取組中の事業案等を除く

活動継続希望チームは活動期間延長 ▶

ダイバーシティの推進

ダイバーシティポスター

右のポスターはグループ経営理念である「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」ためには、多様性への理解と対応が必要であり、当行グループ内外の意識改革が重要と考え、ダイバーシティの活動を見える化し、さらなる推進を図り、強化していくという当行の方向性を示しています。

当行グループが持続的に発展していくためには、さまざまな属性や背景、働き方の従業員がそれぞれの良さを発揮する必要があります。

従業員に対して、ダイバーシティ関連施策を一連の流れとして紐づけし、ダイバーシティ推進の必要性・重要性について従業員一人ひとりのさらなる意識の醸成、またその方向性とベクトルを合わせることを目的としています。

お客さまへは、より親しみを感じてもらうため、また共創できるパートナーとなっただけことを目指しています。

項目として明記していない分野についても、ダイバーシティ推進の施策として合わせて検討していく予定です。



ポスターに紐づけた取組み

● 女性活躍推進

当行では、女性が管理・監督職として活躍できる雇用環境の整備をおこなうため、行動計画を策定し、2022年度末までに女性の管理・監督職を170名以上（2021年度末時点で158名）に増やす目標を掲げ、女性役席者の登用を積極的に進めています。今後とも、女性の活躍に資する各種研修会の実施や、仕事と家庭の両立支援を推進するための施策などを通じて、優秀でやる気のある女性が活躍できる組織風土を醸成してまいります。

● 働き方改革の推進

多様な人材が働きがいを持ち、従業員がいきいきと働けることが、お客さまへの付加価値の高いサービスの提供へつながると考え、会社として「働きがいと成長の場を提供する」ための働き方改革に取り組んでおります。

当行では、その一環として「テレワーク制度」「フレックスタイム制勤務」「副業」などを取り入れています。

テレワーク制度

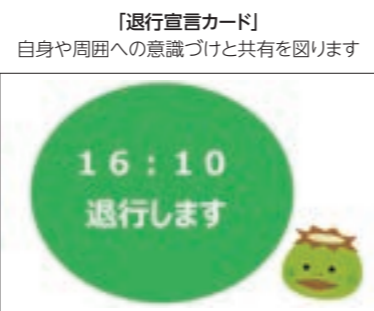
柔軟な働き方の実現と危機管理への対応を目的として、自宅で勤務する在宅勤務と、当行の一部の施設で勤務するサテライトオフィスを導入しています。

フレックスタイム制勤務

従来の就業時刻を基本に業務の予定や個々の事情に合わせて、一日の勤務時間や始業・終業時刻を変更できます。

副業

行内では得られない知識・スキルおよび人脈を獲得することで従業員のモチベーションアップにつなげたり、従業員の知識やスキルを地域のお客さまへ提供することで地域貢献につながることを目的として、2021年4月より試行を開始しました。



● 男性育休の推進

男性育休の推進の一環として、「男性育児支援研修会」を開催しました(参加者74名)。開催した背景には、育児・介護休業法の改正、性別におけるアンバランスな役割負担、社会問題等が挙げられます。

研修会では、当行の方向性である「各家庭の育児環境に関わらず、性別問わず家事・育児への積極的な参画を推奨する」について周知するとともに家事・育児へ参画する効果や法改正の概要等の理解を深めてもらう内容としました。研修会は今後も継続開催し、当事者のみならず、当行グループ全体の意識の醸成へつなげていきます。

また、2021年11月より本質的な男性育休100%の取得を達成するため「パパ宣言!!兼育休取得(予定・結果)報告書」の運用を開始いたしました。研修会と同様に当事者への働きかけに重点を置き、職場内への周知方法としても活用できるよう作成しました。

このように従業員がそれぞれの多様性を認識し、活かしていくことで組織を活性化させ、お客さまや地域への貢献につなげていきます。



パパ宣言!!兼育休取得(予定・結果)報告書

● ビジネスカジュアルの導入



ビジネスカジュアルで打合せをする従業員

2021年10月よりビジネスカジュアルを正式導入いたしました。従来のスーツに加え、服装の選択肢を広げる位置づけとなっています。TPO(時間・場所・場合)に合わせて、服装を自ら考えることで、従業員の自律性を高めること、また柔軟な発想が生まれる組織風土の醸成を目的としています。

この取組みが、お客さまへのより一層柔軟な対応、さらなるサービス向上につながることを目指しています。

● イクボス推進

当行では、イクボスのさらなる理解浸透を目的に、個人表彰として「イクボス賞」を新設し15名の支店長を表彰しました。

イクボスとは、部下のワークライフバランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の目標達成に強い責任感を持ち、自らも仕事と私生活を楽しんでいる上司のことを言います。

「イクボス賞」は、いきいきと働きやすい魅力的な職場風土の醸成に尽力した部支店長を表彰対象としており、組織全体のイクボス度の底上げを目指しています。



「イクボス賞」表彰

● 障がい者雇用

障がい者雇用に関しては、行内への周知活動も含め、今後取組みを強化していく予定です。

● and more…(LGBT対応)

2021年10月に多様な性を認め合うための第一歩として、従業員向け「LGBTを知るセミナー」を開催しました。

また、2022年4月より、人事制度と住宅ローンへLGBT対応となる取組みを導入しました。

人事制度においては、各種手当・福利厚生における配偶者およびその家族に関わる制度について同性のパートナーも対象とする取扱いとし、住宅ローンにおいても夫婦・配偶者の定義に同性パートナーも対象とする取扱いとしました。

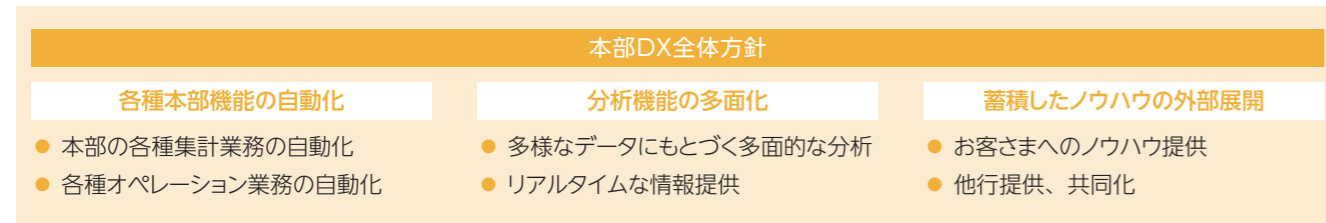
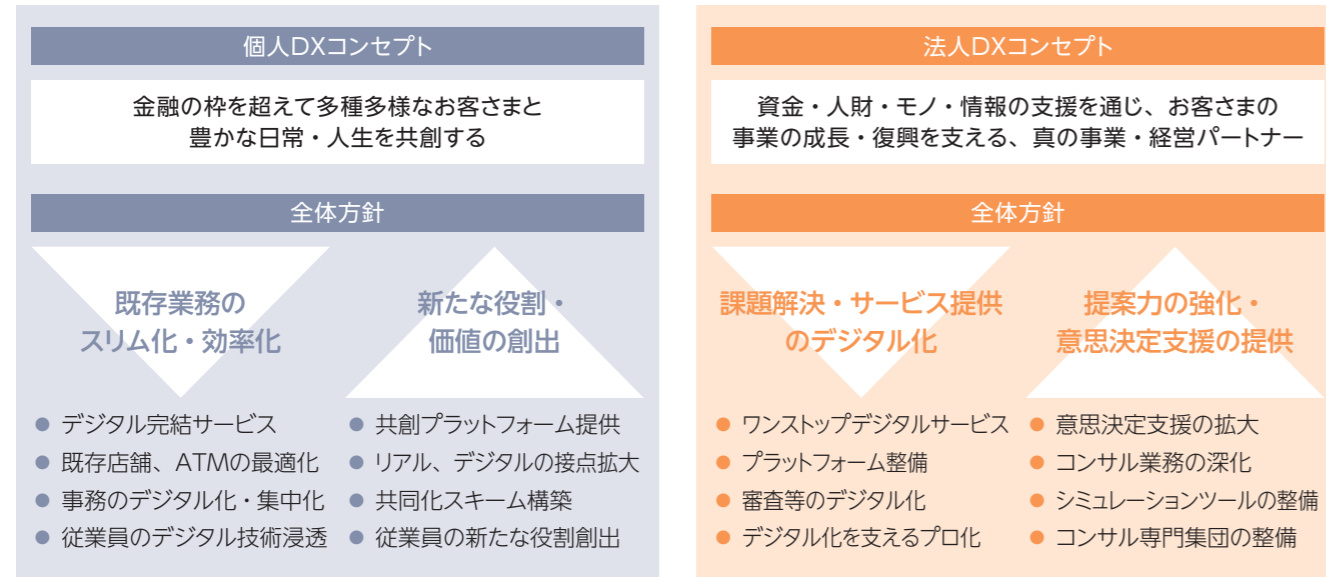
引続き、「ダイバーシティの実現」の一環として、多様な価値観を尊重する環境づくりを推進してまいります。

デジタル戦略の強化

これまで築き上げてきた地域の店舗網や営業担当者といったチャネルを最大限に活かした「リアルとデジタルのベストミックス」を目指すべき姿として、デジタル戦略を進めてまいります。

急速なデジタル化の進展にあわせ、パソコンやスマートフォンなどで完結するサービスを拡充する一方、ライフプラン相談や事業課題の解決など、デジタルを活用したコンサルティング業務の高度化にも取り組んでまいります。

デジタル戦略のコンセプトおよび方針



デジタル戦略の方向性

Step1では、非対面チャネル拡充を中心に各種デジタル化を進めていき、Step2ではそれらを活用して高度化を図ってまいります。



中期経営計画における取組み

営業面では、新たな総合サービス提供の準備として、既存の金融サービスの利便性向上を徹底して図ってまいります。

個人のお客さま向けでは、ワンストップ型の総合サービス基盤として、スマートフォンアプリの全面リニューアルをおこない、簡単に金融サービスがご利用いただけるよう大幅な機能改善および拡充をおこないます。また、店頭のお手続きにおいても、店頭タブレット「TSUBASA Smile」を用いて通帳・伝票・印鑑レスでの取引を拡充します。

法人のお客さま向けでは、事業運営上の課題をワンストップで解決する基盤として「法人ポータルサイト」を開発します。また、リアルチャネルにおいても、渉外担当がお客さまの各種ご要望に応えるために、より高度な事業分析・企画支援等のご提案が可能となるよう、AI等を用いた「デジタル武装」を進めてまいります。

本部業務では、これまでRPA(Robotic Process Automation)を用いた業務の自動化を実施していますが、今後はさらに徹底した自動化の取組みを加速させてまいります。また、デジタル化の推進により得られるさまざまなデータの利活用により業務の高度化や施策の立案につなげてまいります。

推進体制

「デジタル戦略の強化」を全社戦略として部門横断的かつ持続的に実施するため、2020年7月に総合企画部内にデジタルイノベーション推進センターを設置しています。(2022年5月時点11名)

これまでの主な取組み

個人のお客さま向け

● ちゅうぎんアプリ

スマートフォンをご利用のお客さま向けに、2021年7月より「ちゅうぎんアプリ」をご提供しています。指紋認証・顔認証機能でかんたんにログインすることができ、登録口座の残高や入金明細の確認、中国銀行口座間の振込・振替といった資金移動が可能です。2022年6月には他行宛振込や引落予定明細の通知などの新機能も追加され、ますます便利になりました。今後もお客さまのご要望を取り入れた機能追加をおこない、お客さまの生活に寄り添ったサービスの提供を目指してまいります。



● お客さまへの情報の提供の強化

EメールやSMSでクレジットカードや各種ローンのご案内を開始しました。お客さまのお取引内容に合った有益な情報提供を定期的におこなうことで、お客さまとより多くの接点を持ち、さまざまなサービスを提供いたします。また、申込結果などを営業店と連携することで、最適なタイミングで最適なサービス提供をおこなってまいります。

法人・事業主のお客さま向け

● freee会計 for 中国銀行

クラウド型会計ソフトを提供するfreee株式会社と提携し、2019年9月から「freee会計 for 中国銀行」の取扱いを開始しました。freee会計は預金口座の取引明細の自動取得や仕訳の自動処理機能に特長を有しており、会計業務の効率化を通じてお客さまの生産性向上を支援しています。

また、創業の手續に必要な各種書類をインターネット上で効率的に作成できる「freee会社設立 for 中国銀行」(法人を設立されるお客さま向け)、「freee開業 for 中国銀行」(個人で事業を開始されるお客さま向け)も同時にサービス提供を開始し、他の創業支援への取組みとともに創業者を支援しています。

● ちゅうぎんビジネスローン「NewType」

本商品は、当行所定の条件を満たすお客さまに対して、当行ホームページから申込みいただけるものです。手続きは郵送でおこなうことができ、来店不要で完結する商品として、より幅広いお客さまの資金ニーズにお応えしています。

● enpay for 中国銀行

「enpay (エンペイ)」とは、学校や幼稚園といった教育現場などの集金業務のキャッシュレス化・DX化をサポートするサービスです。2021年10月、中国銀行は「enpay for 中国銀行」の取扱いを開始し、地元のDX化に取り組んでいます。

店頭での取組み

● 汎用ペーパーレスシステムの構築

本システムは、2022年4月にサービスインしました。店内、店外を問わず電子的に取引データを受付し、本システム内のワークフロー機能を活用することで、「お客さまの利便性向上」、「業務効率化」、「テレワークでの柔軟な業務体制」の実現が可能となっています。

● ミドルオフィスの展開

営業店事務負担の軽減や、少ない人員での店舗運営を目的に、営業店事務を代行するミドルオフィスを設立し、60か店(2022年3月末時点)の事務を集約しておこなっています。今後はミドルオフィスでの事務集約店舗や業務範囲の拡大を見込んでおり、営業に特化できる店頭体制を構築していく方針です。

本部での取組み

● 岡山大学との共同研究

「地方創生SDGsによる未来共創に関する協定書～おかやま未来共創アライアンス～」にもとづき、2021年12月より岡山大学とAI技術を用いた共同研究をおこなっています。同学には、複数の分類手法により分析し、その結果を基に解析、予測が可能な情報および補足すべき情報を特定する手法の確立について、研究をおこなっていただいています。

今後もお客さまへの提案の質を向上すべく、積極的にAI技術を活用してまいります。



# アライアンス・パートナーシップ戦略

## ー広域連携戦略ー

### TSUBASAアライアンス

2015年に当行、千葉銀行、第四銀行（現：第四北越銀行）の3行で発足したTSUBASAアライアンス。いまでは各地域のトップバンク10行が参加する地銀最大のアライアンスに発展し、参加行の総資産合計はメガバンクに次ぐ規模にまで拡大しました。

システムの共同化に向けた枠組みから始まった連携の幅も年々拡大し、フィンテックや事務・システムの共同化、相続関連業務、国際業務、グループ会社の活用など広範囲に及んでいます。

知見を結集しながら参加行の独自性を尊重し、スケールメリットを活かすことができるこの連携の枠組みによって、当行単独では実現できないトップラインの増強やコスト削減、業務の高度化を実現しています。

#### ● アライアンス参加行本店・店舗所在地



アライアンス参加行 10行		
資産規模の合計		
総資産額	預金	貸出金
96兆円	76兆円	53兆円

#### ● 主な取組み

トップライン増強	協調融資	シンジケートローンなどの大型案件を共同組成・相互招聘
	相続関連業務	遺言信託などの相続関連業務で業務提携し、知見やノウハウを共有
コスト削減	基幹系システム共同化	当行、千葉銀行、第四北越銀行で基幹系システムを共同化済 2023年1月には北洋銀行、2024年1月には東邦銀行も移行予定
	TSUBASA FinTech共通基盤	日本IBMとTSUBASAアライアンス参加行6行で設立したT&Iイノベーションセンター(株)でオープンAPI <sup>*1</sup> の開発・運用・保守を共同化
	サブシステム共同化	サブシステムを共同購入・利用し、コストの低減と事務の効率化を実現
業務の高度化	AML業務 <sup>*2</sup> の高度化	国際的な要請の高まるマネー・ローンダリング対策の高度化を共同検討

※1 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

※2 AML業務：アンチ・マネー・ローンダリング(Anti-money laundering)の略。マネー・ローンダリング防止対策に関する業務

### TOPICS (株)オンアドの設立

2022年1月に当行、千葉銀行、第四北越銀行および野村ホールディングスの4社で、オンラインでのアドバイスに特化した新しい金融コンサルティングサービスを提供する「株式会社オンアド」を設立しました。当社では金融商品の販売をおこなわず、生涯収支を改善させるアクションプランの作成のサポートをすべてオンラインで提供します。

TSUBASAアライアンスでの連携により、本事業のような既存のビジネスの枠組みを超えた新たな事業やサービスを、外部事業者との連携により開発・提供することも可能となっています。



- 中立性
- アドバイス特化
- オンライン完結

### 岡山大学との包括協定「おかやま未来共創アライアンス」

当行は、2021年2月に岡山大学と地域におけるお互いの情報およびノウハウを共有し、地域と連携しながらSDGsを達成していくことで、地域の発展に貢献し未来を共創していくことを目的とする「地方創生SDGsによる未来共創に関する協定書～おかやま未来共創アライアンス～」を締結し、持続可能な地域経済の発展に取り組んでいます。

#### 地方創生SDGsによる未来共創に関する協定書 ～おかやま未来共創アライアンス～



#### ● 主な取組み

オープンイノベーションの活性化	当行から若手人材を1名出向させ、オープンイノベーションの活性化に向けたマッチングスキーム構築に着手
大学発スタートアップ・ベンチャー企業支援	岡山大学内関係者向けに、当行のサポートメニューを紹介する説明会を実施
DX関連の共同研究マッチング	学生服メーカーのコロナ禍における非対面での学生服の採寸・フィッティングという課題に対し、当行が岡山大学の最先端のAI研究を紹介したことで、共同研究が実現

### おかやま共創パートナーシップ

当行は、2019年10月31日にトマト銀行・日本政策金融公庫と「地方創生に関する連携協定書～おかやま共創パートナーシップ」を締結(2020年4月1日に岡山県信用保証協会が参加)し、各機関が保有する知見を有効に活用し、岡山県内を中心とした地域経済の発展に取り組んでいます。



#### ● 主な取組み

SDGs共同プロジェクトの実施	地域のフードロスの課題解決に向けた取組強化として、「地域循環型の赤磐産ブドウのウエットティッシュ <sup>*</sup> 」を購入し、お客さま向けの頒布品として採用
第2回おかやま共創アグリセミナーの実施	農産物のブランディング、輸出、6次産業化、SDGsの取組み、さらにはコロナ禍の農業現場などについて事例を用いた講演を実施
令和4年度診療報酬改定WEBセミナーの実施	令和4年度の診療報酬改定について、診療報酬改定の具体的なポイントや医療業界の今後の動向などについてセミナーを実施

※ 地域循環型の赤磐産ブドウのウエットティッシュ：従来、廃棄されていた未利用のブドウを資源と捉え、その原材料をもとに抽出されたエタノールにより、商品化された天然由来成分99%のウエットティッシュ



サステナビリティ経営の推進

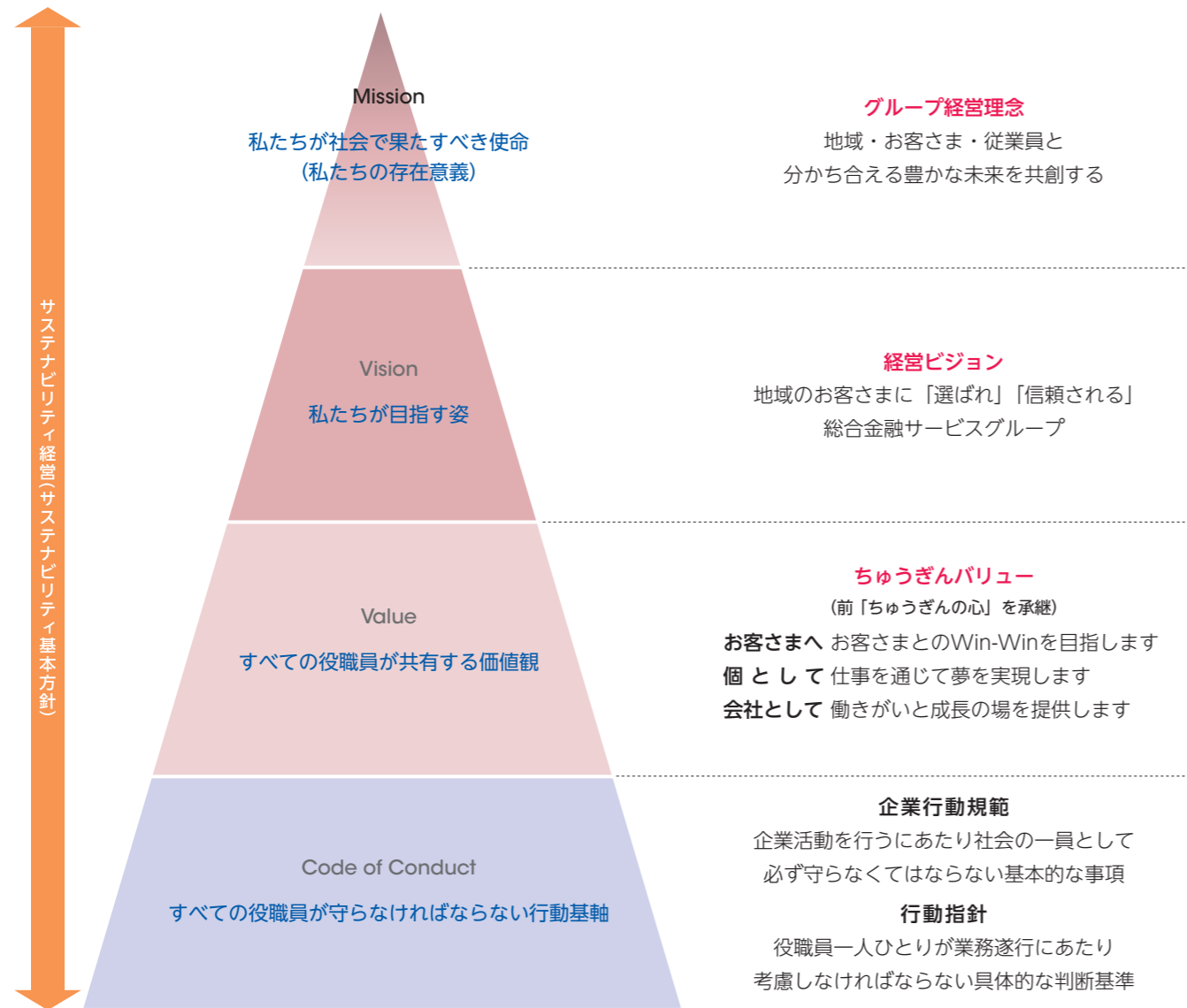
中国銀行グループでは、環境問題や社会問題などのサステナビリティに関する課題を重要な経営課題と認識し、サステナビリティ経営への取り組みを強化するため、「ちゅうぎんグループサステナビリティ基本方針」・「ちゅうぎんグループ環境方針」・「ちゅうぎんグループ人権方針」を制定しています。今後もグループ一体となり、さまざまな環境課題・社会課題の解決に資する取り組みを一層推進し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

ちゅうぎんグループサステナビリティ基本方針

ちゅうぎんグループは、ミッション（グループ経営理念）、ビジョン（経営ビジョン）、バリュー（ちゅうぎんバリュー）、コードオブコンダクト（企業行動規範・行動指針）の実践を、サステナビリティへの取り組みの基本方針とします。

ちゅうぎんグループは、さまざまなステークホルダーとの対話にもとづき、環境や社会の課題に長期的視点で向き合い、企業活動を通じて、「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ます。

また、グループ役職員一人ひとりが、これらの取り組みの意義を理解し、自律的に行動することで、未来世代にとって安心・安全、そして豊かな地域づくりへ貢献します。



サステナビリティ経営の推進体制

当行グループでは、持続可能な社会の実現に向けて、サステナビリティ推進体制を強化すべく、頭取を委員長としたサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会では、環境課題や社会課題に対する施策や方針などのサステナビリティに関する事項について年4回の頻度で審議・議論を深めており、取締役会へ付議・報告をおこなっています。取締役会による審議結果については、経営戦略やリスク管理・評価に反映させる体制としています。

※ サステナビリティ推進体制図はP53を参照

SDGs宣言

中国銀行グループは、「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」というグループ経営理念のもと、事業活動を通じてSDGsの達成に貢献し、地域社会とともに持続的に成長をしていくことを目指し、下記に掲げる地域の社会・環境課題に取り組んでいくことを宣言します。

マテリアリティ



責任ある投融資に向けた取組方針

本業である投融資業務を通じて、お客さまとともに地域社会の持続可能性の向上に貢献することは、地域金融機関としての使命です。環境・社会問題が深刻化する中、環境や人権等社会的課題に配慮した投融資判断により地域社会の持続的な発展に貢献していきます。



投融資方針 [https://www.chugin.co.jp/company/sustainability/investment\\_and\\_loan/](https://www.chugin.co.jp/company/sustainability/investment_and_loan/)



ちゅうぎんグループ環境方針

環境を守り、次世代へ引き継いでいくことは、地域社会の一員としてちゅうぎんグループの社会的責務であるとの認識のもと、環境保全活動への取組みを積極的かつ継続的に行い、持続的な地域社会の実現に貢献します。



ちゅうぎんグループ環境方針 <https://www.chugin.co.jp/company/sustainability/environment/>

● ちゅうぎんグリーン購入に関する指針

環境への負荷低減に努め、持続可能な地域社会づくりに貢献します。

ちゅうぎんグリーン購入に関する指針

[https://www.chugin.co.jp/up\\_load\\_files/company/sdgs/initiatives/green\\_guidelines.pdf](https://www.chugin.co.jp/up_load_files/company/sdgs/initiatives/green_guidelines.pdf)



「森林×脱炭素チャレンジ2022」認定

当行は、2022年5月に林野庁が募集する「森林×脱炭素チャレンジ2022」に応募し、「グリーンパートナー2022」の認定を取得しました。

本チャレンジは、民間企業などによる国民参加の森林づくり活動を推進することを目的として、カーボンニュートラルに寄与するグリーン成長を目指す取組みです。

この度、「ちゅうぎんの森」の継続的な整備を通じたCO<sub>2</sub>排出量削減の取組みが評価され、認定の対象となりました。



指標と目標

● サステナブルファイナンス目標

2030年度末までに1.5兆円 (うち、環境系目標 1兆円)

● CO<sub>2</sub>排出量の削減目標

2030年度末までにScope1、2のネットゼロを達成

環境課題に関する主な取組み

- TCFD (気候変動関連財務情報開示タスクフォース) 提言 への取組み…………… P53
- 脱炭素コンソーシアムの設立 …………… P28
- 「牡蠣殻微粉末」を活用した商品開発・販売支援…………… P30



ちゅうぎんグループ人権方針

持続可能な地域社会を実現するため、お客さま・従業員をはじめ、あらゆるステークホルダーの基本的人権を尊重し、継続した取組みを推進します。

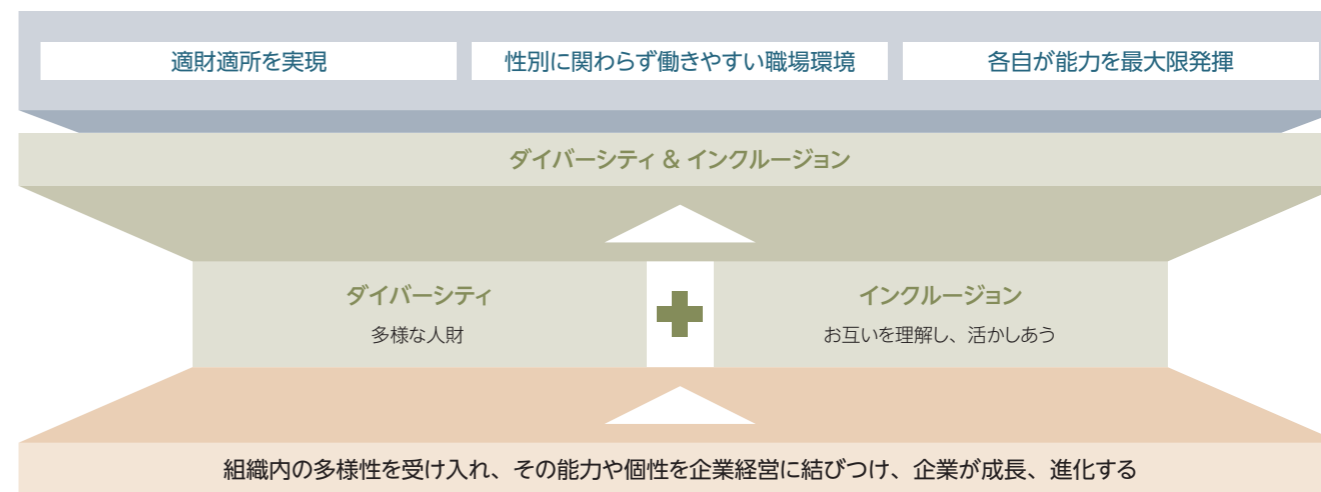
ちゅうぎんグループ人権方針 [https://www.chugin.co.jp/company/sustainability/human\\_rights//](https://www.chugin.co.jp/company/sustainability/human_rights//)



ダイバーシティに関する基本方針

ダイバーシティに取組むことは、経営ビジョンを達成するための経営課題であると位置づけ、「組織内の多様性を受け入れ、その能力や個性を企業経営に結びつけ、企業を成長、進化させること」を基本的な考え方としています。

ダイバーシティから一歩進んだ、多様な人財の違いや個性をお互いに理解して活かす(ダイバーシティ&インクルージョン)上で、当行従業員がどのように行動していくかを「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」により明確にしています。



ダイバーシティに関する基本方針 <https://www.chugin.co.jp/company/sustainability/diversity/>

社会課題に関する主な取組み

- 女性活躍推進…………… P43
- 働き方改革の推進…………… P43
- 男性育休の推進…………… P44
- イクボスの推進…………… P44
- LGBT対応への取組み…………… P44
- 「TABLE FOR TWOプログラム」\*の本店食堂への導入…………… P28
- \* 健康に配慮した食事メニューを提供し、購入代金のうち20円が開発途上国の子どもたちの学校給食1食分として寄附されるプログラム



## 気候変動への対応

### TCFD（気候変動関連財務情報開示タスクフォース）提言 への取組状況

当行グループでは、気候変動への対応を重要課題と捉え、地域のリーディングバンクとして気候変動問題に対して先導的に取組みをおこない、地域・お客さまの持続的な成長を支援するため、2021年5月にTCFD（気候変動関連財務情報開示タスクフォース）に対する賛同を表明しました。

## 1. ガバナンス

### 気候変動への取組姿勢

当行グループでは、経営理念や経営ビジョンのもと、ちゅうぎんSDGs宣言で「地域経済・社会」「高齢化」「金融サービス」「ダイバーシティ」「環境保全」の5つの重点課題を定めています。「環境保全」では、脱炭素や気候変動を特に重要性の高い課題と認識し、これまでの気候変動に関する取組みをより一層推進するとともに、TCFD提言に沿った情報開示の充実を図っています。

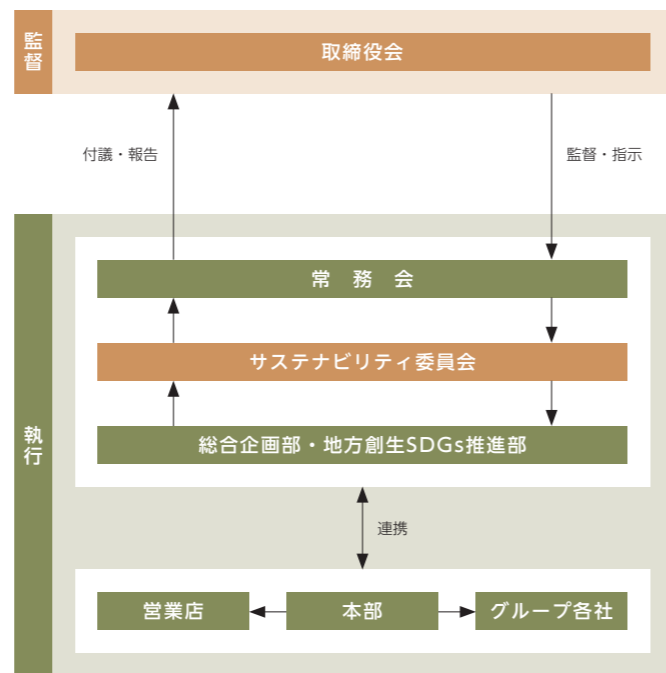
### 監督体制

当行グループのサステナビリティ経営への取組強化を目的として、2022年4月に「CSR委員会」「人権・同和問題研修委員会」を統合し、「サステナビリティ委員会」を新設しました。サステナビリティ委員会では、サステナビリティ課題の特定や見直しをはじめとして気候変動や生物多様性などの「環境問題」やダイバーシティや労働環境、人権などの「社会問題」に関する施策・方針、取組状況などについて審議・議論をおこなっています。

気候変動に関する重要事項等については、サステナビリティ委員会および常務会での審議・議論を経て、取締役会へ付議・報告をおこなっています（年1回以上）。取締役会による審議結果は、経営戦略やリスク管理・評価に反映させる体制としています。取締役会は、気候変動関連の議案（目標設定や取組みの進捗状況等）について監督の役割を担っています。

サステナビリティ委員会では、気候変動を含む環境課題や社会課題に対する施策や方針などのサステナビリティに関する事項について年4回の頻度で審議・議論を深めています。同委員会は、頭取を委員長として、経営、リスク管理、営業部門をはじめとした部署の担当役員、部長、グループ各社社長などのメンバーで構成しています。

### サステナビリティ推進体制



サステナビリティ委員会	構成メンバー	委員長：頭取 委員：会長、専務、常務、総企画部長、地方創生SDGs推進部長 オブザーバー：関連部長、グループ各社社長 監査：監査等委員
	開催頻度	年4回
	議題	サステナビリティ課題の特定・見直し、地方創生・SDGsの施策、方針、取組状況（TCFD対応含む）

## 2. 戦略

### 気候変動に関する経営戦略

社会課題・環境課題を経営上のサステナビリティ課題として認識し、「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すことを目指し、2022年4月に「ちゅうぎんグループサステナビリティ基本方針」を制定しました。中でも、気候変動は当行グループおよびステークホルダーにおける重要課題であり、グループ経営理念や経営ビジョンにもとづいたサステナビリティ経営の戦略の一つに反映しています。

### リスクと機会

気候変動に関する経営戦略策定やリスク管理強化には、気候変動関連のリスクと機会を評価し、お取引先への影響を把握することが重要な視点と考えます。

気候変動による影響の把握には、気温上昇を2℃未満に抑える「2℃シナリオ<sup>\*1</sup>」、低炭素化が進まない「4℃シナリオ<sup>\*2</sup>」を用います。

<sup>\*1</sup> 2℃シナリオ：厳しい気候変動に対する対策をとれば、世界平均気温が産業革命時期比で0.9～2.3℃上昇に抑えられるシナリオ

<sup>\*2</sup> 4℃シナリオ：現状を上回る温暖化対策をとらなければ、世界平均気温が産業革命時期比で3.2～5.4℃上昇することが想定されるシナリオ

### シナリオ

区分	内容	
シナリオ	「2℃シナリオ」：気温上昇を2℃未満に抑える	「4℃シナリオ」：低炭素化が進まない
	・エネルギー供給は再生可能エネルギーにシフト	・エネルギーは依然として化石燃料に依存 ・異常気象の発生頻度が増加し、災害規模も拡大
リスク	「移行リスク」「物理的リスク」	
時間軸	「短期（5年程度）」「中期（10年程度）」「長期（30年程度）」	

### リスクと機会

区分	シナリオ（時間軸）
移行リスク	・気候変動に対応した規制や税制等が変更になり、お客さまの事業環境にネガティブな影響が及ぶことによる信用リスクの発生（中期～長期） ・脱炭素関連技術の進歩、市場動向の変化が起こり、お客さまの事業環境にネガティブな影響が及ぶことによる信用リスクの発生（中期～長期）
物理的リスク	・お客さまの営業拠点が自然災害で被災し、事業が停滞することによる信用リスクの発生（短期～長期） ・自然災害に起因して不動産担保の価値が毀損することによる信用リスクの発生（短期～長期） ・当行拠点が自然災害で被災することによるオペレーショナルリスクの発生（短期～長期）
機会	・お客さまの脱炭素社会への移行にともなう製品・サービスの開発、再生可能エネルギー関連への投資、設備導入による金融サービス提供機会の増加（短期～長期） ・自然災害の被害を軽減するインフラ投資などの取組みを支援するための金融サービス提供機会の増加（中期～長期） ・省資源、省エネルギー化による事業コスト低下（短期～長期）

### 炭素関連資産

「石油・ガス・石炭」「電力ユーティリティ」セクターの当行貸出金等に占める割合は、「2.3%」となっています。なお、2021年TCFD改訂付属書にもとづく炭素関連資産<sup>\*</sup>の割合は、「31.9%」となっています。

<sup>\*</sup> 炭素関連資産は、「石油・ガス・石炭」「電力ユーティリティ」「運輸」「素材・建築物」「農業・食糧・林業製品」セクターと再定義され、当行では日銀業種分類をベースにお取引先の主たる事業に該当する業種を対象セクターと見做し集計

### ビジネス機会への取組み

気候変動対応をビジネス機会として捉え、お客さまの脱炭素への移行やSDGs/ESGの取組支援として、関連する各種サービスや商品の提供や商品開発を積極的に取組んでいます。

今後においても、中長期的な目線でお取引先や地域のお客さまの課題やニーズを理解し、気候変動対応や脱炭素社会への移行の支援をおこなうことで、投融資をはじめとしたソリューションの提供などのビジネス機会の創出・拡大に取り組んでいきます。

## 気候変動への対応

### TCFD（気候変動関連財務情報開示タスクフォース）提言 への取組状況

#### シナリオ分析

気候変動リスクが当行財務に及ぼす影響を把握すること、分析結果を今後の気候変動への対応や脱炭素社会への移行に向け、お取引先との対話（エンゲージメント）を強化することを目的として、「移行リスク」「物理的リスク」についてシナリオ分析をおこなっています。

なお、今回のシナリオ分析は、現時点で得られる限定的な情報やデータをもとに、分析対象を絞り所要の仮定条件を設定して計算したものです。今回得られた分析結果を慎重に解釈し、お取引先との対話（エンゲージメント）を通じ、今後はより多くの情報と関連データを入力して分析手法の改良を図ることで、適切な開示に反映させることに努めていきます。

#### ● 移行リスク

気候変動リスクと当行のエクスポージャーの2つの観点から分析をおこなうセクターを選定し、IEA（国際エネルギー機関）のシナリオにもとづき、選定したセクターにおいて脱炭素社会への移行にともなう影響額を分析しました。

脱炭素社会への移行に向け、改めて事業構造転換を進めることの重要性を認識しました。中長期的な目線でお取引先との対話（エンゲージメント）をより一層強化し、投融資に係る戦略への反映を検討しています。

セクター	「電力」および「自動車・同部品」
セクター選定方法	気候変動リスクの影響度と当行のエクスポージャーの2つの観点からセクターを選定 (1) 「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）最終報告書」などの情報を参考に、気候変動の影響を受けやすいとされるセクターに、当行のエクスポージャーを加味して抽出 (2) 地域の基幹産業として影響が大きいなど、気候変動に関するお客さまとの対話（エンゲージメント）を今後深めていく必要があるセクターを選定
シナリオ	IEA* 「World Energy Outlook2021」のSDS（持続可能な開発）シナリオ（2℃シナリオ）等 ※ International Energy Agency：国際エネルギー機関
分析方法	・選定したセクターに対して、事業に与えるインパクト評価（定性分析）を実施 ・定性分析結果を踏まえ、シナリオにもとづき炭素税などコスト等を反映した将来の業績変化を予想し、与信コストへの影響を推計
分析結果（影響）	2050年までの与信コスト増加額：累計180億円

#### ● 物理的リスク

当行の主要営業基盤である岡山県などにおいても、「平成30年7月豪雨（西日本豪雨）」などによる大規模な洪水被害を経験しており、2050年までに水災等発生にともない想定される被害の影響額を分析しました。

物理的リスクに関する分析結果は、2050年までの与信コスト増加額合計が最大60億円となりました。単年度では相応の影響が生じる可能性はありますが、1年あたりでは2億円程度となり、影響は限定的であると評価しました。

分析対象	水災被害による影響	
分析内容	① 当行不動産担保（建物）が、洪水などの浸水被害で損壊することによる担保価値毀損の影響	② 与信取引のある事業先（本社）が、洪水などの浸水被害を受けることで発生する逸失利益の影響
シナリオ	IPCC* RCP8.5シナリオ（4℃シナリオ） ※ Intergovernmental Panel on Climate Change：気候変動に関する政府間パネル	
分析方法	当行不動産担保（建物）および与信取引のある事業先（本社）の所在地の浸水深にもとづき影響を推計	
分析結果（影響）	2050年までの与信コスト増加額合計：最大60億円	

## 3. リスク管理

当行では、統合的なリスク管理として、「信用リスク」「市場リスク」「流動性リスク」「オペレーショナル・リスク」を管理しています。気候変動にともなうリスクについては、「信用リスク」「オペレーショナル・リスク」など当行が定めるリスクカテゴリーごとに影響を把握し、サステナビリティ委員会にて定期的にリスクの識別・評価をおこない、管理する体制としています。

気候変動にともなうリスクを「将来の不確実性を高める要素」と捉え、統合的なリスク管理など既存のリスク管理プロセスへの反映を検討しています。

2021年4月に「責任ある投融資に向けた取組方針」を定め、環境や社会に対し負の影響を与える可能性がある投融資については慎重に判断し、その影響を低減・回避するよう努めるものとしており、加えて特定の業種・セクター（兵器製造、石炭火力発電所の新設、違法伐採や人権侵害の恐れのあるパーム油農園開発・森林伐採事業）に対する投融資は十分に留意した対応をおこなっています。

気候変動に関するシナリオ分析結果を踏まえ、気候変動への対応や脱炭素社会への移行に向け、お客さまとの対話（エンゲージメント）を強化します。お客さまごとの課題やニーズを深く理解しソリューションを提供することで、ビジネス機会の創出や管理の強化によるリスク低減に取り組んでいきます。

## 4. 指標と目標

### CO<sub>2</sub>排出量の削減目標

カーボンニュートラルの達成を目指し、当行のエネルギー使用にともなうCO<sub>2</sub>排出量に関する新たな削減目標を設定しました。引き続き使用エネルギー量の削減をおこなうとともに、今後はクリーンエネルギーへの切替えなどによる対応を進めていくことで目標達成に向けて意欲的に取り組んでいきます。

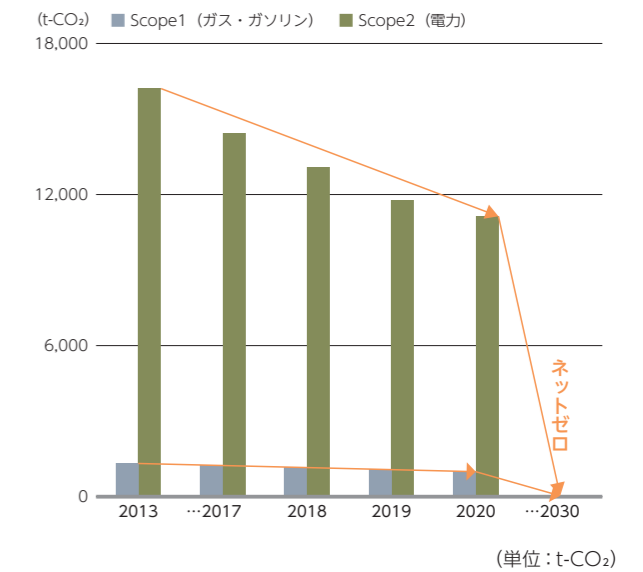
#### ● CO<sub>2</sub>排出量の削減目標

##### 2030 年度末までにScope1、2のネットゼロを達成

当行のScope1、2のCO<sub>2</sub>排出量推移は次のグラフのとおりです。Scope3（Scope1、2以外の間接排出）については、今後の開示に向けた検討を進めています。

- ・Scope1とは、燃料消費を通じた自らの直接排出量（ガス、ガソリン、軽油など）
- ・Scope2とは、他社から供給された間接排出量（電気、熱などの使用）
- ・Scope3とは、事業者の活動に関連する他社の排出（Scope1、2以外）

#### Scope 1、2の状況



	2013	… 2017	2018	2019	2020	2020 - 2013対比
Scope1	1,319	1,238	1,178	1,105	993	△24.7%
Scope2	16,209	14,452	13,073	11,782	11,135	△31.3%
Scope1、2計	17,528	15,690	14,251	12,887	12,128	△30.8%

### サステナブルファイナンス目標

当行は、地域金融機関として地域のお客さまの気候変動に対する理解を深めていただき、脱炭素社会に向けた取組みを支援するため、新たに「サステナブルファイナンス目標」を設定しました。

#### ● サステナブルファイナンス目標

##### 2030 年度末までに1.5 兆円（うち、環境系目標 1兆円）

サステナブルファイナンスでは、社会関連や環境関連の課題解決に向けた投融資等を通じてお客さまの取組みを積極的に推進していきます。対象となる投融資は、次の分野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2020年度から2030年度までの実行額としています。

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

## 地域社会とのコミュニケーション

中国銀行では、主たる営業基盤をそれぞれの地域社会と考えており、その地域社会と共存共栄を目指しています。地域社会の活動やイベントにも積極的に参加し、地域金融機関として地域に根差した活動を続けています。

### ● 金融教育

金融教育の一環として、学生向けに職場見学や出張授業をおこなっています。職場見学では銀行の三大業務や銀行員の1日の仕事について学習したり、模擬紙幣（1億円）を使ったお金の重さ体験等を通じて、銀行を身近に感じてもらおうとともに役割や仕事について理解を深めています。

また、大学コンソーシアム岡山と連携したちゅうぎん「金融知力」講座の開講や、社会人向けライフプランセミナー、確定拠出年金説明会の開催等、金融リテラシーの向上活動にも努めています。



職場見学



JFA100周年表彰状・記念品

### ● JFA100周年表彰

青少年のスポーツ支援の一つとして「ちゅうぎんカップ岡山県少年サッカー5年生大会」や「ちゅうぎんカップ香川少年フットサル大会」に冠スポンサーとして協賛しています。本活動等を通じたサッカー界への貢献を評価いただき、2021年度には（一社）岡山県サッカー協会および（一社）香川県サッカー協会の推薦を受けて、JFA（日本サッカー協会）100周年表彰（感謝表彰）を受賞いたしました。

### ● ファジアーノ岡山 夢パス協賛

地元プロサッカーチームである「ファジアーノ岡山」を支援するため、当行はスポンサーの一つとなっており、今シーズンより「未来を担う子どもたちの育成支援」を目的として、「夢パス」へ協賛しています。

「夢パス」とは、子どもたち（小学1～6年生）の入場料を協賛企業が負担し、子どもたちが無料でファジアーノ岡山のホームゲームを観戦することができる仕組みです。

子どもたちにプロ選手の活躍を実際に観戦してもらい、興奮や感動を共有するとともに、岡山の子どもたちとファジアーノ岡山に、夢に向かって歩み続けてほしいと考えています。

また営業店においては、ファジアーノ岡山の応援Tシャツを着用して営業活動する等の応援活動もおこなっています。

その他地元スポーツチームでは、「岡山シーガルズ」「岡山リベッツ」「トライフープ岡山」等も応援しています。



夢パス協賛



ファジアーノ岡山の応援Tシャツ着用

### ● 「小さな親切」運動 書道・ポスターコンクール

2006年6月より「小さな親切」運動岡山県本部の事務局を務めており、2021年度も「書道・ポスターコンクール」を開催しました。

岡山県下の国公立・私立の小学校・中学校から書道（322校4,537点）、ポスター（107校701点）の応募があり、教育長賞、「小さな親切」運動岡山県本部賞、優秀賞等を表彰しました。

入選作品については、2021年12月20日から12月26日まで、山陽新聞社さん太ギャラリーにて展示会を実施しました。



「小さな親切」運動 書道・ポスターコンクール展示会場

## お客さまとのコミュニケーション

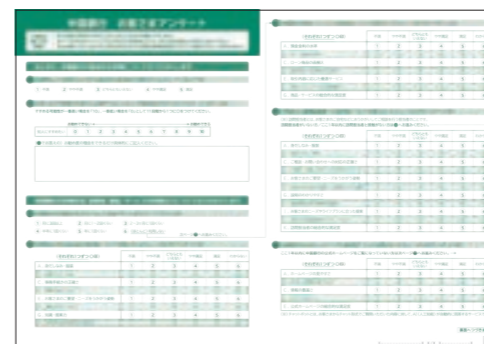
中国銀行では、お客さまから寄せられるさまざまなご意見やご要望を、サービスの向上やより良い商品を提供する際の参考にさせていただいております。

### ● お客さまのご感想・ご意見カード

店頭へ「お客さまのご感想・ご意見カード」を設置し、お客さまからいただく貴重なご意見を、サービス品質向上に役立てています。



お客さまのご感想・ご意見カード



アンケート

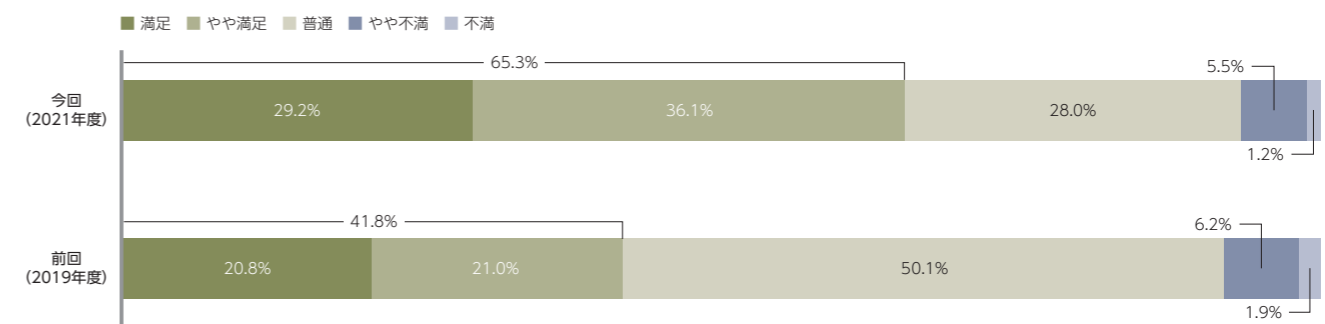
### ● お客さま満足度調査

お取引いただいているお客さまを対象に「お客さま満足度調査」を実施し、当行とのお取引の満足度をお伺いしています。

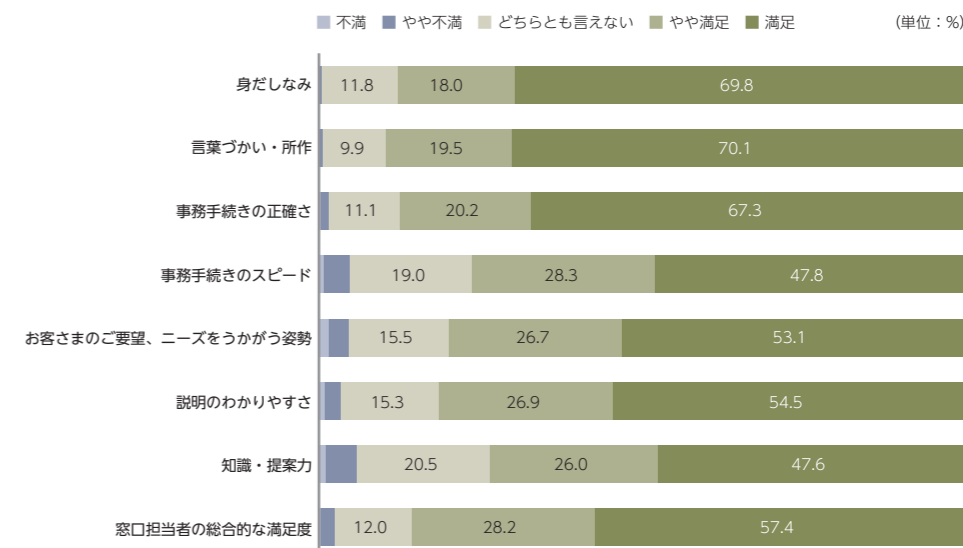
これらで得られたお客さまの声は、今後の業務の改善やサービスの向上に活かしてまいります。

### ● 「個人のお客さま向けアンケート」結果

お取引いただいている個人のお客さまを対象に郵送およびWebにてアンケートを実施し、当行に対する満足度をお伺いしました。総合的な満足度について「満足、やや満足」の合計は、前回調査（2019年度）から23.5ポイント増加しています。



当行の窓口対応については、「身だしなみ」「言葉づかい・所作」「事務手続きの正確さ」で約9割近くの満足度をいただいています。その一方で、「お客さまのご要望・ニーズをうかがう姿勢」「説明のわかりやすさ」「知識・提案力」「事務手続きのスピード」で改善の余地がある結果となっています。その結果「窓口担当者の総合的な満足度」では約8割以上の満足度をいただいておりますが、さらなる改善に取組み、満足度の向上を図ってまいります。



## 従業員とのコミュニケーション

中国銀行では、すべての従業員が業務上の責任を果たすだけでなく、業務以外においても積極的に取り組み、業務と生活とのバランスの取れた働き方を実現することが重要であると考えています。

### ● 当行グループの『今』と『これから』を語る会

役員・本部長などが営業店やグループ会社との情報共有、コミュニケーションの活性化を目的に、2016年度から継続的に開催しています。

現場の従業員と生の意見交換をおこなうことで、従業員が前向きに業務に取り組める環境づくりならびに営業店、本部、グループ会社の一体感の醸成を目指します。

2022年10月に持株会社への移行を目指す当行グループについて、目指す将来像や新たなビジネスモデル、新会社について、参加した従業員から活発な意見が交わされ、有意義な意見交換の場となっています。



当行グループの『今』と『これから』を語る会

### ● 「TSUBASAダイバーシティ&インクルージョン宣言」制定

#### TSUBASAダイバーシティ & インクルージョン宣言

TSUBASAアライアンスは、アライアンスの目的のひとつである地域の持続的な成長を実現するため、ダイバーシティ&インクルージョンを競争力の源泉と位置づけ、積極的に取り組んでいくことを宣言します。

- ① アンコンシャス・バイアスを乗り越え、多様な個性・価値観を認め合い相互理解を深めます。
- ② 個の力と意欲を最大限に発揮できる公平性の高い組織・職場環境づくりを進めます。
- ③ 多様な力を結集し、ともに高め合うことで、イノベーションと持続的成長を目指します。
- ④ 各行の相互認識と連携のもとダイバーシティ&インクルージョン推進に率先して取り組み、豊かな地域づくりに貢献します。

当行では2019年に、「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」を制定し、ダイバーシティ推進に取り組んでいますが、その取り組みを地銀広域連携の枠組みまで拡大することにより、一層強化し地域社会の持続的な成長へつなげていくため「TSUBASAダイバーシティ&インクルージョン宣言」を制定しました。

TSUBASAアライアンス\*の目的のひとつである地域の持続的な成長を実現するため、本宣言にもとづき緊密な連携と協働による活動を推進し、新たな価値や発想を生み出し、多様な個性、価値観を認め合うことで、それを強みに地域・社会課題に解決に資する取り組みを強化してまいります。

今後、連携施策として役職員を対象としたクロスメンター制度や共同研修等を積極的に実施していく方針です。

\* 当行、千葉銀行、第四北越銀行、伊予銀行、東邦銀行、北洋銀行、武蔵野銀行、滋賀銀行、琉球銀行、群馬銀行の10行が参加する地銀広域連携の枠組み

## 株主・投資家のみなさまとのコミュニケーション

中国銀行では、株主や投資家のみなさまに中国銀行グループをご理解いただき、長期的な信頼関係を構築・維持していくために、タイムリーで適切な情報開示と双方向コミュニケーションの充実に努めてまいります。

### ● 株主総会

中国銀行では、株主総会の集中日を避けて株主総会を開催しています。また、株主総会の議題を十分に検討いただくため、法定日数よりも早い、株主総会開催日の3週間程度前に招集通知を発送するとともに発送前に招集通知のデータをTDnetおよび当行ホームページ上で公表しています。

なお、英文招集通知につきましては、要約版をTDnetに開示しています。第141回定時株主総会は、新型コロナウイルス感染症拡大防止措置を講じて、6月24日に開催され116名の株主のみなさまにご出席いただきました。



第141回定時株主総会

### ● 機関投資家向け会社説明会

2021年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、5月と12月にテレフォンカンファレンス方式で開催しました。参加者は主にアナリスト、ファンドマネージャーで頭取と専務から決算内容、経営戦略等について説明いたしました。なお、当日の資料および音声データ、主な質疑応答の内容は、当行ホームページ上で公表しています。加えて、機関投資家と個別に面談を実施し、決算内容や経営戦略、資本政策等について説明するとともに、意見交換をおこないました。

### ● 海外投資家向け会社説明会

2021年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、残念ながら開催を見送りさせていただきました。なお、海外機関投資家向けに英文のIR資料を当行ホームページにて公表しております。

### ● 個人投資家向け会社説明会

2021年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、オンライン開催とさせていただきます。なお、当日の資料を当行ホームページ上で公表しています。

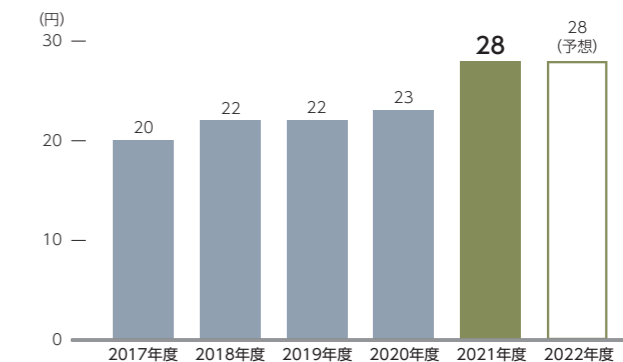
### ● 株主還元方針

当行は銀行業としての公共性と健全性に鑑み、いかなる厳しい経営環境にも耐えうる財務体質を維持するため、内部留保の充実を図りつつ、安定した配当を継続することを基本方針としています。配当と自社株取得による株主還元率を親会社株主に帰属する当期純利益の35%以上とすることとしており、こうした方針のもと2021年度の期末配当金につきましては、当初予定配当額である期末11円50銭（年間23円）に5円増配し、1株当たり16円50銭（年間28円）とさせていただきます。

2022年度の還元方針につきましては、配当と自社株取得による総還元率を「親会社株主に帰属する当期純利益の35%以上」とし、年間28円（中間14円）を予定しています。

当行の事業年度における配当回数についての基本方針は、中間・期末の年2回としています。これらの配当の決定機関は、

#### 一株当たりの配当金額の推移



中間は取締役会、期末は株主総会です。当行は会社法第454条第5項に規定する中間配当をすることができる旨を定款に定めています。

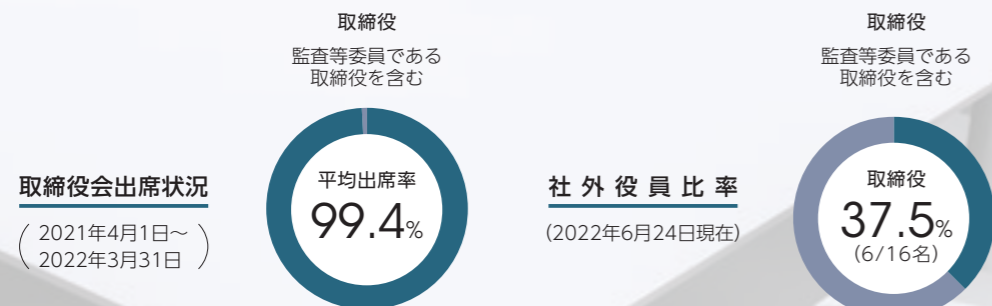
# 持続的な成長を支える コーポレート・ガバナンス

## Governance at a glance

### コーポレート・ガバナンスの特徴

機関設計の形態 **監査等委員会設置会社** 取締役会の諮問機関 **指名報酬委員会**

### 監査等委員会設置会社の特徴



### コーポレート・ガバナンスの沿革



## I 当行のコーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え方

当行はグループ経営理念、経営ビジョン等にもとづき、株主のみなさまをはじめ、お客さま、地域社会、従業員等、当行に係るあらゆるステークホルダーの利益を考慮し、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るためコーポレート・ガバナンスの強化・充実に取り組んでまいります。

1. 当行は、取締役会・監査等委員会・取締役が株主のみなさまに対する受託者責任を自覚し、適切なコーポレート・ガバナンス体制の構築に努めてまいります。
2. 取締役会での十分な審議による経営方針および重要な業務執行の決定、業務執行取締役の的確な業務執行とともに、取締役会による監督、監査等委員会による監査、会社法等の法令に基づく「内部統制システム」の適切な整備・運用等により、業務執行の適切性と監督・監査の実効性確保に努めてまいります。
3. 当行は、株主のみなさまの権利を尊重し、株主のみなさまとの建設的な対話や非財務情報を含む会社情報の積極的な開示等、株主のみなさまが権利を適切に行使することができる環境の整備と、株主のみなさまの実質的な平等性の確保に取り組んでまいります。

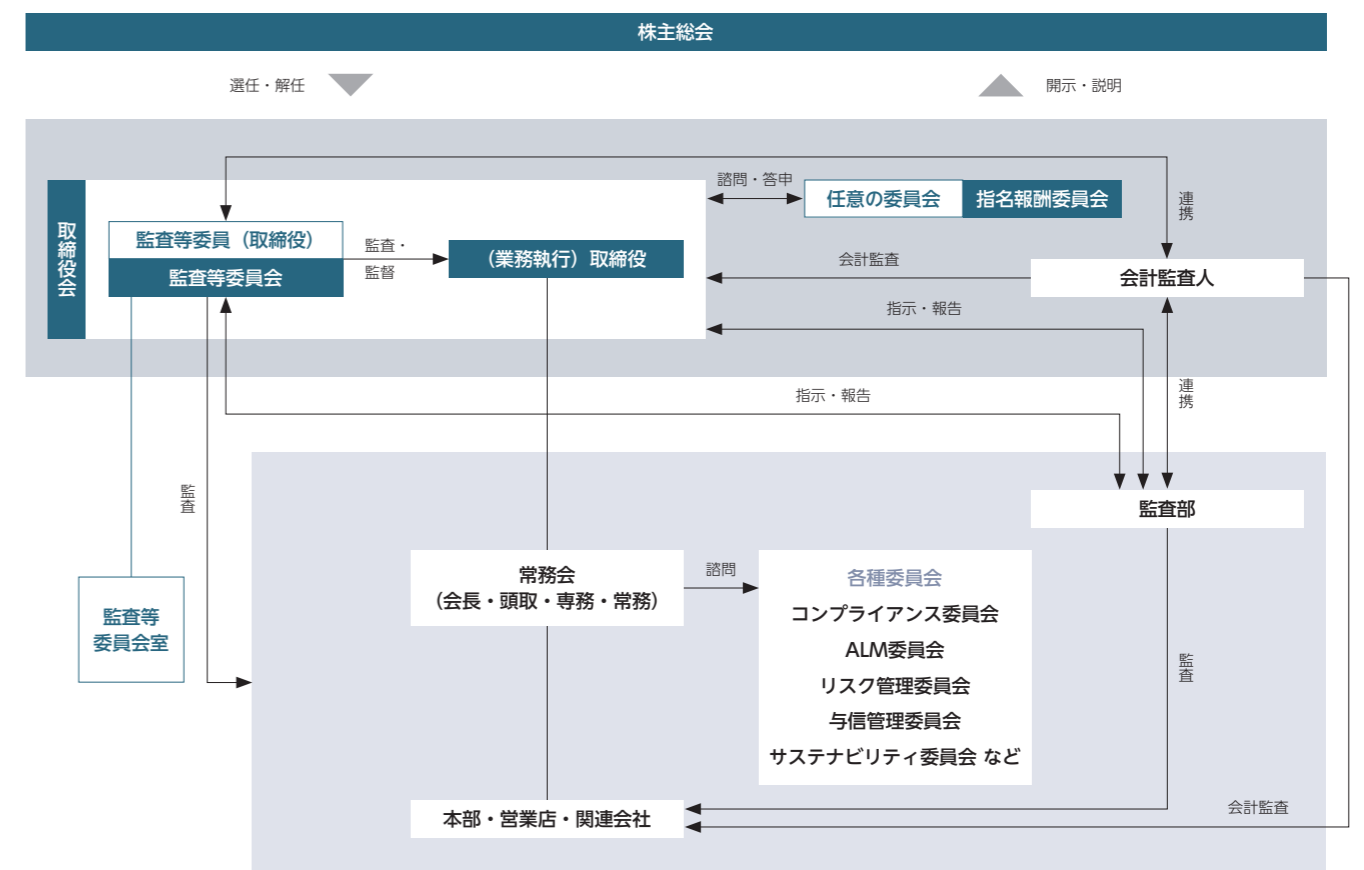
### コーポレート・ガバナンス体制

当行では、会社法上の機関設計として「監査等委員会設置会社」を採用しています。監査等委員会設置会社においては、監査等委員である取締役に取締役会における議決権が付与されることから、取締役会および取締役に對する実効性の高い監査・監督体制を確保しています。また、会社法の規定により委任することが可能な取締役会の権限の一部を取締役に委任することで、当行の経営意思決定の迅速化が図れるとともに、取締役に付議する事項を重要性の高い議案に絞り込むなど、取締役会における審議の充実にも繋がっています。

さらに、経営意思決定の機動性を確保するため、頭取を含む役付取締役8名からなる「常務会」を設置し、取締役会から委嘱を受けた事項の審議等をおこなっています。適正な企業活動をおこなうために重要なリスク管理等の項目については、常務会の諮問機関として各種委員会組織を設置し、機動的に審議をおこなっています。

また、2022年4月には「サステナビリティ委員会」を新たに設置し、サステナビリティ課題に対する方針・施策・取組状況等の審議をおこなうこととしています。

### コーポレート・ガバナンス体制





## II 会社の機関の内容

### 取締役会

取締役会は、当行の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現する責務を負っており、経営戦略・経営計画をはじめとした重要な業務執行に関する意思決定、取締役の職務執行の監督等をおこなっています。取締役会は、監査等委員でない取締役9名（うち社外取締役1名）、監査等委員である取締役7名（うち社外取締役5名）により構成されています。

取締役会の構成（2022年6月24日現在）

取締役	取締役*		監査等委員	
	うち社外取締役	うち社外取締役	うち社外取締役	うち社外取締役
16	6(37.5%)	9	1	5

\*監査等委員ではない取締役

### 取締役会の取組状況

議長	会長（2021年6月25日より）
構成	社外取締役の比率：37.5%
開催回数・平均出席率 (2021年4月1日～2022年3月31日)	11回・平均出席率：99.4%

### 監査等委員会

監査等委員会の半数以上は社外監査等委員で構成され、2022年6月24日現在で常勤監査等委員2名（男性2名）、社外監査等委員5名（男性4名・女性1名）を配置しており、社外監査等委員はいずれも独立性のある監査等委員で構成しています。

監査等委員会による監査は監査方針および計画にもとづき、内部統制システムを活用した組織監査を実施する態勢としています。監査等委員は業務執行取締役の職務執行について適法性ととどまらず妥当性についても検証をおこなっています。なお、監査の実効性を確保するため常勤監査等委員を置き、取締役会、常務会、主要委員会への出席や意見具申、重要書類の閲覧、本部・営業店への往査、定期的な代表取締役・社外取締役との意見交換（原則年4回）、取締役および使用人からの報告・聴取などの方法により監査を実施し、経営判断ならびに業務執行の公正・適法性を確保する態勢としています。

### 監査等委員会の取組状況

議長	常勤監査等委員
構成	社外取締役の比率：71.4%
開催回数・平均出席率 (2021年4月1日～2022年3月31日)	12回・平均出席率：98.6%

### 指名報酬委員会

取締役の指名報酬等に関する手続の公正性・透明性・客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、取締役会の諮問機関として「指名報酬委員会（任意の委員会）」を設置しています。

指名報酬委員会は、委員5名で構成し、代表取締役2名、独立社外取締役3名で構成しています。委員長は、指名報酬委員会の決議により、独立社外取締役である委員の中から選定しています。

### 指名報酬委員会の取組状況

委員長	社外取締役
構成	社外取締役の比率：60.0%
開催回数・平均出席率 (2021年4月1日～2022年3月31日)	6回・平均出席率：100.0%

#### 指名報酬委員会の主な審議事項

- 1 取締役の選任・解任
- 2 代表取締役の選定・解職
- 3 役付取締役の選定・解職
- 4 取締役（監査等委員を除く）の報酬等
- 5 取締役（監査等委員）の報酬限度額
- 6 後継者計画

### 取締役会の実効性評価と課題

当行では2014年度分より毎年、取締役全員を対象に自己評価アンケートをおこない、このアンケート結果にもとづき、取締役会全体の実効性について分析・評価をおこなっています。また、社外取締役の適切な関与による取締役会のモニタリング機能の強化を図るため、アンケートの結果分析にもとづいて代表取締役と社外取締役による意見交換会をおこない、深度ある議論をおこなっています。

そこで認識した課題に対して、改善に向けた継続的な取組みをおこない、取締役会の実効性の向上、コーポレートガバナンスの機能向上に努めています。

2021年度の実効性評価アンケート回答からは、議長を会長が務めることで「執行」と「監督」の分離の観点においては、従前より進んでいる、さらに議事進行や議論がスムーズになっている、社外取締役も含め活発な議論がおこなわれている等、概ね良好な評価が得られており、当行の取締役会は適切に機能しており、その実効性が確保されていると認識しております。

一方で、付議事項のさらなる見直しとして、「サステナビリティに関する取組み」や「環境変化への対応」などに関する付議事項の追加や持株会社化への移行を見据え、効率的・効果的な運営をおこなうための議題選定などが今後の課題であることを共有し、取締役会のさらなる向上に取組んでまいります。

#### 主な評価項目

- 1 取締役会の構成（人数・割合）
- 2 取締役会の運営（開催頻度、情報の提供等）
- 3 取締役会の議題（議事説明・進行、審議状況等）
- 4 取締役会の支援体制（議案数、時間、議案の適切性等）
- 5 社外取締役の活動を支援する取組み



### Ⅲ 役員報酬

#### 役員報酬制度

##### 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針

当行では、取締役（監査等委員である取締役を含む。）の個人別の報酬等の内容に係る決定方針について、2021年2月25日開催の取締役会において定めています。

当行の取締役（監査等委員である取締役を含む。）の報酬は、グループ経営理念、経営ビジョン等にもとづき、当行の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る役割として十分に機能するような報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）の報酬は、確定金額報酬、業績連動報酬および株式報酬型ストック・オプション報酬により構成するものとしています。

社外取締役および監査等委員である取締役の報酬は、独立性を確保するため、業績へのインセンティブに左右されない確定金額報酬のみで構成するものとしています。

##### 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬額については、株主総会において決議された報酬限度額の範囲内で、代表取締役全員の協議のうえで、本決定方針にもとづき報酬案を作成しています。

報酬案については、公正性・透明性・客観性を強化するため、指名報酬委員会による審議・答申にもとづき、事前に社外を含む全取締役へ開示し、常務会で審議し、監査等委員会の意見を踏まえたうえで、本決定方針にもとづき取締役会で決定する方針としています。

これらの手続きを経たのち、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬が決定されていることから、取締役会はその内容が上記決定方針に沿うものであると判断しています。

監査等委員である取締役の個人別の報酬額については、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、本決定方針にもとづき、監査等委員会で決定する方針としています。

##### 役員報酬制度の概要

報酬の種類	報酬の限度額	対象の取締役	株主総会の決議時期
① 確定金額報酬（非業績連動）	300百万円	取締役 （監査等委員である取締役を除く）	2016年6月24日
	うち、30百万円	社外取締役 （監査等委員である取締役を除く）	2016年6月24日
② 業績連動報酬	90百万円	取締役 （監査等委員である取締役および社外取締役を除く）	2016年6月24日
③ 株式報酬型ストック・オプション報酬 （非業績連動）	100百万円	取締役 （監査等委員である取締役および社外取締役を除く）	2021年6月25日
④ 確定金額報酬（非業績連動）	80百万円	監査等委員である取締役	2016年6月24日

#### 役員報酬の総額等

##### 業績連動報酬

取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）に対する業績連動報酬は、業務執行取締役としての責任に対応し、業績と報酬との連動性を明確にすることで、株主価値重視の経営意識を高めるため、当行の当期純利益を指標とし、下記テーブルにもとづき、業績連動報酬限度額の範囲内で支給することとしています。役員ごとの支給額については、指名報酬委員会での協議を経たのち、取締役会で決定することとしています。

##### 業績連動テーブル

当期純利益	業績連動報酬限度額	当期純利益	業績連動報酬限度額
250億円超	90百万円	125億円超～150億円以下	40百万円
225億円超～250億円以下	80百万円	100億円超～125億円以下	30百万円
200億円超～225億円以下	70百万円	75億円超～100億円以下	20百万円
175億円超～200億円以下	60百万円	50億円超～75億円以下	10百万円
150億円超～175億円以下	50百万円	50億円以下	0円

2022年3月期における業績連動報酬に係る指標の目標および実績については以下のとおりです。

業績連動報酬の指標とする項目	2022年3月期（目標）	2022年3月期（実績）
当行の当期純利益	135億円	169億円

取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）の個人別（各役位別）の報酬額の総報酬に対する割合（構成比率）は、下表のとおりに設計する方針としています。

	確定金額報酬	業績連動報酬	株式報酬型ストック・オプション報酬
位置付け	基本報酬	短期インセンティブ	中長期インセンティブ
業績連動	非該当	該当	非該当
総報酬に対する割合（目安） <sup>※</sup>	6割～8.5割程度	0割～2.5割程度	1割～1.5割程度

※ 報酬額の種類別割合（構成比率）は、全ての個人別（各役位別）において概ね同水準

##### 役員報酬の総額等

有価証券報告書において以下の内容を開示しています。（2021年度中）

役員区分	報酬の総額 （百万円）				
	固定報酬	業績連動報酬	ストック・オプション	退職慰労金	
取締役（監査等委員である取締役を除く。）（社外取締役を除く。）	297	40	39	—	
監査等委員である取締役（社外取締役を除く。）	47	—	—	—	
社外役員	41	—	—	—	

※ 役員の期末人員は社内取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名、社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）2名、社内取締役（監査等委員である取締役）2名、社外取締役（監査等委員である取締役）4名の合計16名であります。

（注）なお、役員ごとの連結報酬等については、総額が1億円以上である者が存在しないため、記載しておりません。

## IV 取締役

### 取締役の役割・責務

取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）は株主のみなさまに対する受託者責任を自覚し、善管注意義務ならびに忠実義務にもとづき、ステークホルダーのみなさまの利益を考慮し、当行の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るために行動します。取締役会では積極的に意見を表明し、建設的かつ活発な議論を尽くし、議決権を行使いたします。

また、自らの役割と責務を適切に果たすため、必要かつ十分な情報収集を図り、期待される能力を発揮して業務を執行するとともに、取締役会の構成員として、代表取締役および他の業務執行取締役の業務執行を監督します。

### 取締役の選任

取締役会は専門知識や経験等が異なる多様な取締役で構成されることが重要であり、グループ経営理念、経営ビジョン等にもとづき、当行の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献することが期待でき、優れた人格、見識、能力および豊富な経験とともに、高い倫理観を有している人物を取締役候補者としています。

候補者の選任には、社外を含む全取締役が候補者の評価ならびに推薦をおこない、その結果を尊重し、代表取締役全員の協議のうえで選任議案を策定しています。選任議案については、公正性・透明性・客観性および適時性を強化するため、指名報酬委員会による審議・答申にもとづき、事前に社外を含む全取締役へ開示し、常務会で審議し、監査等委員会の意見を踏まえ、取締役会で決定しています。

### 取締役のトレーニング

取締役は、当行の経営の一翼を担うものとして期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や更新等、自己研鑽に努めています。

当行は、取締役がその役割・責務に対する理解を深めるために必要な知識の習得や更新等の研鑽に適合したトレーニングの機会を提供するとともに、その費用を負担しています。

### 社外取締役

氏名	選任理由および期待される役割の概要	期待する分野
小寺 明	伊藤忠商事株式会社代表取締役常務、伊藤忠エネクス株式会社代表取締役社長、取締役会長を歴任する等、企業経営の豊富な経験および高い見識を有し、企業経営の経験者として、その知見を活かした提言をおこない、経営から独立した立場で取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化が期待できることから、社外取締役として選任しています。	企業経営
古矢 博通	岡山県副知事等、県要職を歴任し、地方行政に携わった豊富な経験と見識を有し、監査等委員として、当行の取締役会の意思決定の適切性を確保し、監査・監督体制の強化に資することが期待できることから、監査等委員である社外取締役として選任しています。	経済政策
西藤 俊秀	花王株式会社取締役常務執行役員として法務・コンプライアンス部門を歴任する等、企業経営の豊富な経験および高い見識を有し、監査等委員として、当行の取締役会の意思決定の適切性を確保し、監査・監督体制の強化に資することが期待できることから、監査等委員である社外取締役として選任しています。	企業経営
田中 一宏	長年にわたる公認会計士としての職歴を通じて、財務および会計に関する豊富な経験と高い見識・専門性を有し、監査等委員として、当行の取締役会の意思決定の適切性を確保し、監査・監督体制の強化に資することが期待できることから、監査等委員である社外取締役として選任しています。	財務会計
清野 幸代	長年にわたる弁護士としての職歴を通じて、法務および男女共同参画に関する豊富な経験と高い見識・専門性を有し、監査等委員として、当行の取締役会の意思決定の適切性を確保し、監査・監督体制の強化に資することが期待できることから、監査等委員である社外取締役として選任しています。	法律
人見 康弘	株式会社シマノの取締役として開発設計部門を歴任する等、企業経営の豊富な経験および高い見識を有し、監査等委員として、当行の取締役会の意思決定の適切性の確保や監査・監督体制の強化への貢献が期待できることから、監査等委員である社外取締役として選任しています。	企業経営

上記6名の社外取締役全員について、東京証券取引所が定める独立性基準に抵触せず、また、当行が定める「社外取締役の独立性に関する判断基準」を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しています。

### 取締役のスキル・マトリックス

氏名	社内取締役：高度な知見または業務経験を有する分野					社外取締役：高度な知見を有し、特に専門性が発揮できる分野					
	企業経営/ サステナビリティ	経営戦略	コンプライアンス/ リスク管理	人事管理	営業	企業審査	市場運用	システム/ DX	財務会計	法務	地域行政
加藤 貞則	●	●	●	●	●			●			
寺坂 幸治	●		●	●	●	●					
原田 育秀	●	●	●	●	●			●			
宮長 雅人	●	●	●		●	●					
谷口 晋一	●	●			●						
平本 辰雄	●	●	●		●	●					
加藤 裕通	●				●		●				
山本 総一			●		●		●				
小寺 明 <span style="background-color: #f4a460;">社外</span>	●	●		●	●						
大原 浩之	●		●	●	●	●		●			
小亀 康太郎	●		●		●						
古矢 博通 <span style="background-color: #f4a460;">社外</span>				●							●
西藤 俊秀 <span style="background-color: #f4a460;">社外</span>	●	●	●	●	●						
田中 一宏 <span style="background-color: #f4a460;">社外</span>									●		
清野 幸代 <span style="background-color: #f4a460;">社外</span>										●	
人見 康弘 <span style="background-color: #f4a460;">社外</span>	●	●									

※ 各人が有するすべての知見や経験を表すものではありません。

社外取締役メッセージ

「よい経営」の実現のためには  
「個即全」であること  
一人ひとりの気づきや発信が  
大きな役割を果たします

取締役（社外） 小寺 明



長期経営計画 Vision2027の策定の時代から中国銀行グループを見続ける社外取締役に新しい局面を迎える当グループと、そのガバナンスについて伺いました。

「全即個、個即全」を

中国銀行グループの取締役会には、どのような想いで携わっていますか。

私は商品分野別縦割り組織の商社で50年近くを過ごしてきました。その間ずっと「全即個、個即全」という言葉を胸に抱いてきました。会社にたとえれば、会社は社員一人ひとりを思いやりながら研鑽の機会を与えて成長を促す。社員一人ひとり責任を果たしながら会社の発展のために重要と思われる意見を発し提案していく。このように会社と社員一人ひとりが一体となって目標に向かって動けば難しいことも成し遂げられると思ってきました。

地域社会、地方銀行を取巻く環境は依然として厳しくはありますが、この言葉を大切にしながら役職員のみなさんと接し、取締役会にも臨んでいます。

中国銀行グループのマネジメントの進歩、変化をどうぞ覧になられていますか。

2016年の就任時は、ちょうど「Vision2027未来共創プラン」策定作業の真っ最中でした。検討の場に参加して意見を述べる機会もあったことから個人的にも愛着があります。

それから現在まで見守ってきたわけですが、2017年度から最初の3年間は中期経営計画の粘り強く地道な施策により経営の土台づくりに専念し、続いて2020年度から2022年度まで次の3年は「5本の柱」を明確に打ち出してきました。そして来る2023年度からゴールとなる2027年までの飛躍に備え、現在は新機軸を練り上げている状況です。ここまでの間、中国銀行グループは力強く前進していると見ています。

収益面では、しばらく前年度割れが続き、株主のみなさまにはご心配をお掛けしましたが2021年3月期では増益に、2022年3月期では増収増益に転じたことに安堵しています。

社外取締役の一義は「経営の監督」にあります。とりわけ銀行の顧客でもある地域の個人株主や法人企業株主のみなさまの目線で注視しています。そのとき、私はこの10年戦略を羅針盤とし大切な拠り所としています。

中国銀行グループのガバナンス、課題についてどう思われますか。

ガバナンスとは経営陣に「よい経営」を実行してもらうためのしくみ。「よい経営」とは、リスクから逃げるのではなくリスクを認知して克服することも含んだ経営であると考えています。加えて、金融商品は少なからず複雑なリスクを内包しますので、地方銀行として顧客を守るしくみづくりも大切な題目であると考えています。同時に「よい経営」の実現のためには「個即全」たること、すなわち従業員一人ひとりの気づき、発信や提案が大きな役割を果たすと期待しています。

2019年に自由テーマでの行内懸賞論文の募集がおこなわれ、60を超える応募がありました。自身も審査員としてすべての論文に目を通しましたが、いずれも熱意がこもった力作揃いで、特に営業店の第一線で顧客と接し顧客を熟知した職員の鋭い提言には感心することしきりでした。

提案の一部はすでに銀行として実行に移されており、「個即全」が「よい経営」につながった好例といえます。「個即全」はこのように組織の活性化と同時に行内での不祥事や法令違反の抑制という意味でも不可欠です。

取締役会では定期的に顧客に関連する「苦情等の状況」が定期的に報告されて議論もされています。昨年の取締役会では、

- 仕組債はリスクが複雑であり理解が容易ではないので販売はお客さまの理解度に応じて慎重にやっていくべき
  - 地銀の与信コストは地元の顧客のために使用すべきではないか
- 等の意見が社内取締役から寄せられましたが、「よい経営」が行われた結果だと思っています。

中国銀行グループの持株会社化をどのようにとらえていますか。また課題は。

「Vision2027」策定においては持株会社化の方向性も議論し吟味されていたので、2027年のゴールに向けての持株会社化はこの10年戦略の羅針盤に逆らうところなく、諸手を上げての賛成でした。

2022年3月期の純利益は単体169億円、連結183億円で連単倍率1.08は他業種と比較して低すぎる状態にあります。持株会社化によって子会社同士がシナジーを生み、「よい経営」によって全体利益が高まることを期待しています。また新機軸として、人材紹介会社、投資専門会社が設立され、コンサルティング会社の設立も予定されており、グループ全体がダイナミックな動きになってきたと実感しています。

中国銀行グループの持続的成長のカギは何でしょうか。

今年4月の取締役会でサステナビリティ基本方針が決議されました。地方創生、ESG、SDGs、気候変動、脱炭素等への取組みを成長ドライバーとしながら企業価値を高めていくわけですが、中には「環境、社会、地域の発展」と「企業価値の向上」を結びつけることに齟齬や抵抗を感じる従業員は少なからず存在します。こうした従業員たちにこそ「よい経営」が必要です。

2021年6月に地区本部体制が敷かれたましたが、地区本部長、支店長、スタッフ等からの「全即個」、従業員の「個即全」が実践されることで、一体感を醸成することがキーとなります。とりわけ、女性従業員が地域、顧客に寄り添いながら活躍することが重要と考えています。地区本部長が、地区の特性を理解しながら独自色を打ち出し、しかも他の地区本部と密に連携しながら、「よい経営」を実行することに期待しています。

未来の中国銀行グループはどのようなになっているでしょうか。

日本企業の経営は、失われた10年、失われた20年を経て「よい経営」へとシフトしてきました。中国銀行グループも10年戦略に取組み、苦しみながらも変貌してきています。10年戦略が終了する2027年頃には地域・顧客を真ん中に笑顔で寄り添い、「よい経営」を実践する当行グループの姿が見えるようです。

長期経営計画のその先へ「よい経営」こそ成長のキー

V 役員一覧 (2022年6月30日現在)

取締役



取締役頭取 (代表取締役)  
かとう さだのり  
加藤 貞則

1981年4月当行入行。鴨方支店長、システム部長などを歴任後、2013年6月取締役人事部長、2015年6月常務取締役、2017年6月専務取締役を経て、2019年6月より現職。



専務取締役 (代表取締役)  
てらさか こうじ  
寺坂 幸治

1980年4月当行入行。日生支店長、府中支店長、融資部長などを歴任後、2013年6月取締役四国地区本部長、2017年6月常務取締役を経て、2019年6月より現職。



専務取締役 (代表取締役)  
ほらだ いくひで  
原田 育秀

1985年4月当行入行。平井支店長、府中支店長、大阪支店長などを歴任後、2015年6月執行役員人事部長、2017年6月常務取締役を経て、2019年6月より現職。



取締役会長  
みやがみ まさと  
宮長 雅人

1977年4月当行入行。田ノ口支店長、福山支店長兼備後地区副本部長などを歴任後、2005年6月取締役融資部長、2007年6月常務取締役、2011年6月取締役頭取を経て2019年6月より現職。



常務取締役  
たにぐち しんいち  
谷口 晋一

1987年4月当行入行。加古川支店長、総合企画部長などを歴任後、2015年6月執行役員津山支店長、2017年6月常務取締役備後地区本部長を経て、2019年6月より現職。



常務取締役  
ひらもと たつひろ  
平本 辰雄

1987年4月当行入行。水島東支店長、玉島支店長、東京支店長などを歴任後、2017年6月常務執行役員総合企画部長を経て、2019年6月より現職。



常務取締役  
かとう ひろみち  
加藤 裕通

1986年4月当行入行。広島舟入支店長、平井支店長、姫路支店長、金融営業部長などを歴任後、2017年6月執行役員津山支店長を経て、2019年6月より現職。



常務取締役  
やまもと そうだい  
山本 総一

1988年4月当行入行。香港支店長、神辺支店長、リスク統括部長、東京支店長を歴任後、2019年6月常務執行役員本店営業部長、2021年6月常務執行役員中央地区本部長兼本店営業部長を経て、2022年6月より現職。



取締役 (社外)  
こす あきら  
小寺 明

2000年6月伊藤忠商事(株)執行役員、2004年6月同社代表取締役常務、2006年6月伊藤忠エネクス(株)代表取締役社長、2012年6月同社取締役会長などを経て、2016年6月より現職。

取締役 (監査等委員)



取締役 監査等委員  
おおほら ひろき  
大原 浩之

1985年4月当行入行。竹原支店長、融資部長などを歴任後、2017年6月執行役員人事部長、2019年6月常務取締役を経て、2022年6月より現職。



取締役 監査等委員  
こがめ こうたろう  
小亀 康太郎

1984年4月当行入行。丸亀支店長、リスク統括部長、広島支店長NEXT10推進室長などを歴任後、2017年6月執行役員監査部長を経て、2019年6月より現職。



取締役 監査等委員 (社外)  
ふるや ひろみち  
古矢 博通

2006年4月岡山県農林水産部長、2009年岡山県副知事などを歴任後、2013年6月当行社外監査役を経て、2016年6月より現職。



取締役 監査等委員 (社外)  
さいとう としひで  
西藤 俊秀

2004年6月花王(株)取締役執行役員、2012年6月同社取締役常務執行役員を経て、2016年6月より現職。



取締役 監査等委員 (社外)  
たなか かずひろ  
田中 一宏

1985年3月公認会計士登録、1986年10月田中一宏公認会計士事務所開設、2015年10月税理士法人田中会計事務所(現、税理士法人田中会計)設立、同法人代表社員であるとともに、2017年6月より現職。



取締役 監査等委員 (社外)  
きよの ゆきよ  
清野 幸代

1995年4月弁護士登録、2004年4月きよの法律事務所開設、2009年度岡山弁護士会副会長を歴任後、2020年6月より現職。



取締役 監査等委員 (社外)  
ひとみ ひろみ  
人見 康弘

1979年3月(株)シマノ入社。2010年3月同社取締役釣具事業部開発設計部長、2018年3月同社顧問などを経て2022年6月より現職。

※ 取締役 小寺 明、古矢 博通、西藤 俊秀、田中 一宏、清野 幸代、人見 康弘は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

# 地域社会の持続的な発展を支える リスクマネジメント

地域社会を取り巻く環境は、将来的な人口減少や感染症の長期化、進展するデジタル化、脱炭素社会への移行など大きく変化しており、地域金融機関には、これまで以上に地域への貢献が求められています。地域社会の持続的な発展を支えていくため、収益・リスク・資本のバランスのとれた健全なリスク管理により、当行の持続可能性を高めてまいりたいと考えています。

当行では、中期経営計画において「持続可能な成長モデルの確立」を掲げ、これまでも力を入れてきた「お客さま本位の営業」や「本部運用」の取組みをさらに「深化」「強化」とともに、地方創生・SDGs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当行の持続可能な成長の両立を目指しています。

また、持株会社体制への移行も控えており、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追求することで、より一層、地域社会・お客さまへの貢献が可能になると考えています。

これらの目的を確実に達成するために、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）を整備するなど、リスクマネジメントの強化を進めています。

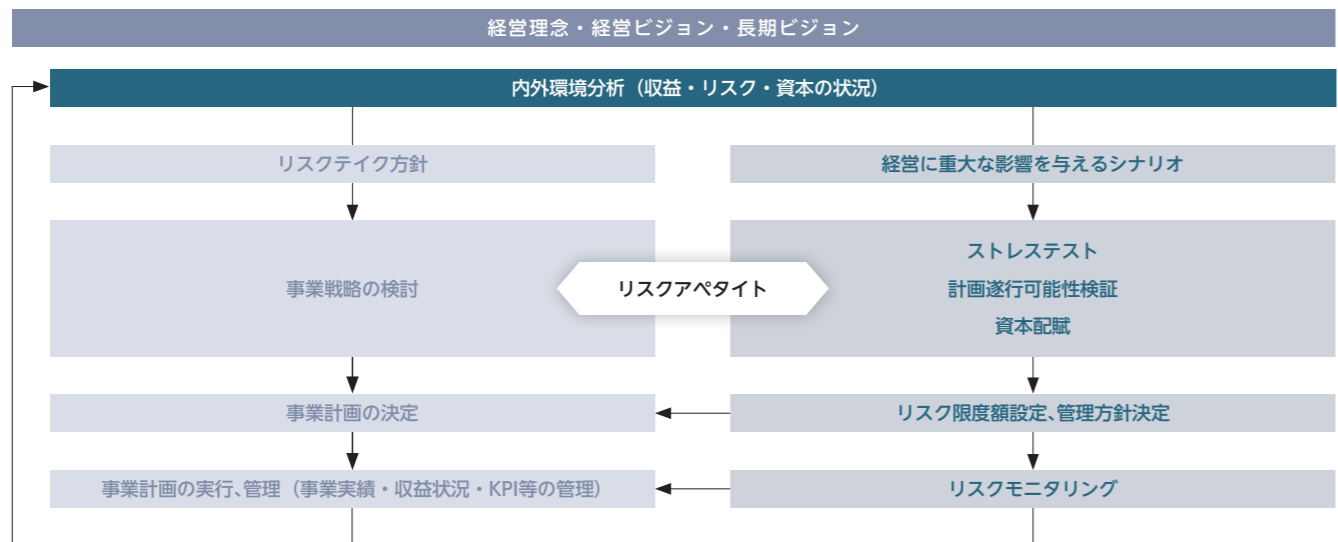
## リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）

当行では、収益・リスク・資本のバランスを考慮しつつ、経営目標を達成するため、基幹業務計画等の運営において「リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）」の考え方を取り入れ、リスクアペタイト（進んで引き受けようとするリスクの種類と量）を明確にしています。

基幹業務計画の策定にあたっては、内外環境分析を通じて、社会経済の動向や市況見通し、ならびに当行ポートフォリオや資本の状況について行内で認識共有し、収益・リスク・資本のバランス（＝リスクアペタイト）に留意したうえで事業戦略を検討しています。さらには当該事業戦略が当行の経営理念や経営方針（中期経営計画やリスクテイク方針等）に沿ったものか、リスク管理の観点から検証し、事業計画を決定しています。また、策定した事業計画については経営会議にて実行状況のモニタリングをおこない、必要に応じて見直すことにより、PDCAサイクルを有効に機能させています。

リスクアペタイト・フレームワークを整備・活用することにより、行内でのリスク・コミュニケーションを深め、効果的に経営管理をおこなっていくことで、地域社会と当行の持続的な発展・成長を目指します。

## リスクアペタイト・フレームワーク



## リスク管理体制の概要

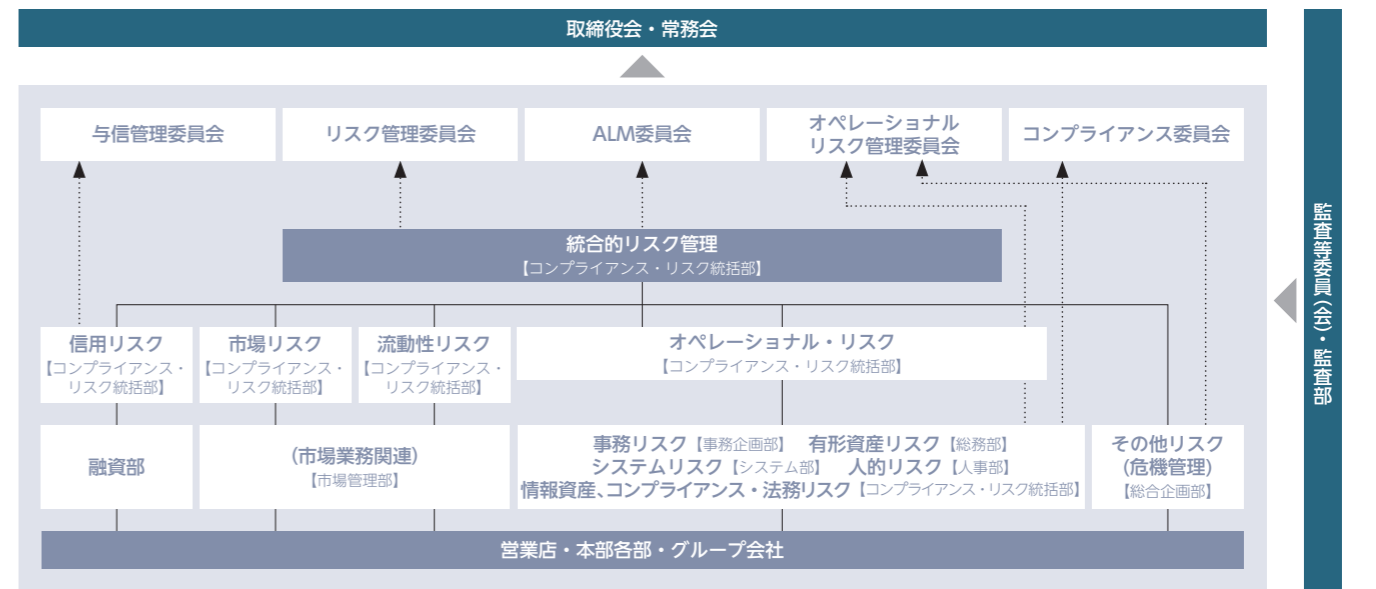
リスクを的確に管理するために、取締役会で制定した「リスク管理基本規程」にもとづき、半期毎にリスク管理方針を定め、各種リスクを統合的に管理しています。

銀行が抱えるリスクとしては、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクなどがあります。当行では、「3つの防衛線<sup>\*</sup>」の考え方に沿ったリスク管理体制を構築しています。

まず、第一線でリスクと対峙する事業部門が責任を持って管理をおこなっていますが、第二線として各種リスク管理の主管部署を定め、リスクの種類ごとに状況を把握・分析ならびに評価し、管理・牽制をおこなう体制としています。加えて、各種委員会およびリスク管理の統括部署（コンプライアンス・リスク統括部）を設置し、各種リスクを統合的に管理する体制としています。また、第三線として内部監査部署（監査部）により、リスク管理の適切性・有効性を検証する体制としています。

<sup>\*</sup> 第1線：事業部門による自律的管理、第2線：リスク管理部門による牽制・支援、第3線：内部監査部門による適切性・有効性の検証・改善提言

## リスク管理体制



## 統合的なリスク管理について

当行では、RAFを活用し健全性確保と収益性向上の両立に努めており、自己資本の範囲内で適切にリスクテイクをおこなう方針としています。

この方針の下、統合的なリスク管理を実効性あるものとするため、自己資本の範囲内で信用・市場・オペレーショナルの各リスク・カテゴリーにリスク限度額を設定し、統計的な手法などを用いて各リスク量を算定、モニタリングし、管理しています。また、各リスク量を合算した全体のリスク量を自己資本と対比するだけでなく、各リスク量が捕捉できていない可能性のあるリスク事象についてもストレステスト等により影響を見積もり、自己資本充実度の評価・検証をおこなっています。これらの評価・検証結果は事業計画やリスク管理の強化・見直しに活用しています。

信用リスク	信用供与先の財務状況の悪化等により、資産の価値が減少・消失し、損失を被るリスク
市場リスク	金利や為替、株式等の市場のリスク・ファクターの変動により、保有する資産・負債の価値が変動し損失を被るリスク、資産・負債から生み出される収益が変動し損失を被るリスク
流動性リスク (資金繰りリスク)	運用と調達の間隔のミスマッチや予期せぬ資金の流出により、必要な資金確保が困難になる、または通常よりも高い金利での資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリスク
流動性リスク (市場流動性リスク)	市場の混乱等により市場において取引ができなかったり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスク
オペレーショナル・リスク	銀行の業務の過程、役職員の活動もしくはシステムが不適切であることまたは外生的な事象により損失を被るリスク

## 信用リスク管理

当行では、経営体力の範囲内でリスクに見合ったリターンを確保できる取引をおこない、健全な資産構造を構築するため、各業務部門にわたる多様な取引に内在する信用リスクについて、それぞれの特性に適合したリスク評価方法および管理方法を定め、適切に管理することを信用リスク管理の基本方針としています。

信用リスク管理体制は、審査・管理部門が営業推進部門（営業店および営業部門）における個別案件の信用リスクを管理し、審査・管理部門および営業推進部門から組織・業務が独立した「コンプライアンス・リスク統括部」が信用リスク管理統括部署として信用リスク全体を統括管理しています。また、信用リスク管理の内部監査を担う与信監査担当を監査部門に設置し、信用リスク管理に関する監査体制を構築しています。

信用リスク管理方法として、具体的には、「債務者格付」「自己査定」等を通して与信先の企業実態を多面的に把握することにより、個別案件の審査、与信実行後の管理、償却・引当を適切に実施しています。また、早期警戒指標による日々のモニタリングのほかポートフォリオ管理の観点から、与信残高の構成や信用リスク量、リスク対比のリターンの状況等を定期的にモニタリングすることにより、信用リスクのコントロールと安定的な収益の増強を目指しています。

なお、信用リスク量については、信用リスク管理計画で定めた限度額の範囲内であることを検証するとともに、自己資本の充実度を評価するためのストレステストを実施し、結果を定期的に取り締り会等へ報告しています。

与信集中リスクについては、「債務者別」「業種別」「国別」に与信状況の把握ならびに管理をおこなっており、その状況を定期的に取締役会等へ報告しています。また、大口与信先の管理については、「与信管理委員会」において大口与信先の企業実態や地元経済への影響等、多面的に調査・分析し対応策等を検討のうえ、常務会で審議をおこなうとともに、その結果を定期的に取り締り会へ報告するなど、適切に管理する体制としています。

さらに、ストラクチャード・ファイナンス等への取組みなど与信形態が多様化、複雑化していますが、多面的かつ深度ある厳正な審査を実施するとともに、与信先や市況等の適切なモニタリングにより予兆把握・対応をおこなう管理体制を整備しています。

## 市場リスク管理

当行では、市場リスクの状況を現在価値変動と資金利益変動の両面から把握・分析するとともに、ストレステストをおこなうなど多面的に評価することを市場リスク管理の基本方針としています。

市場リスク管理体制は、市場運用部門（フロント・オフィス）と事務管理部門（バック・オフィス）を分離し、さらにリスク管理部門（ミドル・オフィス）を設置して相互に牽制する体制としています。

市場リスク管理方法として、取引限度や損失限度額を設け、一定額以上の損失が生じないように管理しています。また、バンキング業務（投資有価証券業務）については、中長期的に安定収益を確保するため、ALM分析やVaRによる分析などにより、リスクとリターンのバランスに配慮したリスク管理運営をおこなっています。

なお、市場性商品（有価証券）を対象として、市場リスクを中心としたシナリオにもとづくストレステストや経済状況や市場環境など予兆管理を適切におこなう態勢を整備しています。また、ヘッジ方針の策定をおこない、収益の減少もしくは損失増加の極小化を図るため、適切な手段によりヘッジをおこなっています。さらに、市場業務については市場リスクを中心として、信用リスクおよび流動性リスクを含めて機動的に管理できる体制を整備しています。

預貸金業務を含めた銀行全体の市場リスクの管理については、金利リスク量の計測をはじめとして多面的にリスクの状況分析をおこない、リスク管理委員会およびALM委員会において、資産・負債の総合的な管理という観点から議論のうえ、運用・調達方針の検討をおこなっています。

## 流動性リスク管理

当行では、資金繰り運営の重要性を認識し、安定した資金繰り運営をおこなうことを資金繰りリスク管理の基本方針としています。また、商品ごとの市場規模、流動性等その市場特性等を勘案し、市場流動性に十分配慮することを市場流動性リスク管理の基本方針としています。

流動性リスク管理体制は、資金繰りリスクについては、実際に資金繰りをおこなう「資金繰り管理部署」とその資金繰り状況を監視する「資金繰りリスク管理部署」を分けて設置しており、厳重な資金繰り管理をおこなう体制としています。

流動性リスク管理方法として、資金繰り管理部署は、早期警戒指標のモニタリングをおこなうなど日々の資金繰り状況に留意し、資金繰りリスクの抑制に努めています。資金繰りリスク管理部署は、流動性の高い資産の保有方針や運用と調達の一定期間の資金ギャップに限度額を設定するなど資金繰りリスク管理方針を定め、資金繰り管理部署の資金繰りの状況に問題がないか監視しています。

なお、外貨については市場からの調達が多く、特に重点的に管理をおこなっています。外貨調達環境が悪化し市場での再調達が困難となる事態を想定したストレステストにおいて資金繰りが可能であることを検証しているほか、外貨運用・調達の安定度合を表す外貨安定比率を計測・管理し外貨バランスシートの中長期的な安定性維持を図っています。また、円貨・外貨の調達環境に関連する各種指標をモニタリングし、環境変化に応じた対応策の検討・実施をおこなう枠組みを整備しています。

## オペレーショナル・リスク管理

当行では、顧客保護の観点を重視し、お客さまの利便と安全・安心を常にお届けできるよう、オペレーショナル・リスクを適切に管理するための組織体制および仕組みを整備しています。リスクを的確に把握することにより、リスク顕現化の未然防止に努め、万が一問題が発生した場合も影響を最小限にとどめることをオペレーショナル・リスク管理の基本方針としています。

オペレーショナル・リスク管理体制は、オペレーショナル・リスクを「事務リスク」、「システムリスク」、「人的リスク」、「有形資産リスク」、「情報資産リスク」、「コンプライアンス・法務リスク」の6つに分類し、リスク・カテゴリーごとに「リスク管理の主管部署」を定め、それぞれが所管するリスクを管理するとともに、オペレーショナル・リスク管理統括部署である「コンプライアンス・リスク統括部」がオペレーショナル・リスク全体の一元的・統合的な把握・管理を実施する体制としています。

オペレーショナル・リスク管理方法として、損失データの収集・分析を実施し、再発防止策を策定・実施しているほか、新たな商品・サービスの導入時も含め各種業務のRCSA（リスクとコントロールの自己評価）を実施し、リスクの評価をおこなうとともに、対応策を策定・実施しています。

なお、マルウェアによる感染拡大や不正アクセスによる情報漏洩など、日々高度化・巧妙化するサイバー攻撃の脅威等を踏まえ、迅速なインシデント対応ができるよう、業界横断的なサイバー演習への参加やマニュアルの整備など行内CSIRT（Computer Security Incident Response Team）を中心にサイバーセキュリティ管理体制の強化に取り組んでいます。

また、単に法令等を遵守するだけでなく、金融機関としての行動（コンダクト）に対するお客さまや市場等からの期待や要請の高まりに対して誠実に対応することが重要と考えています。お客さまをはじめとした幅広いステークホルダーの利益を守るという方針のもと、コンプライアンス・法務リスクへの対応ならびに管理体制の整備・強化に取り組んでいます。

## その他のリスク管理

当行では、上記のリスクのほか、長期化する感染症のまん延や自然災害等によるリスクへの対応も重要性が高いと考えています。

感染症のまん延や自然災害発生の際には、お客さまの安全および支援を最優先するとともに、お客さまのニーズに応じた営業活動を実践することを基本方針としています。お客さまの安全・安心に万全を期すとともに、「社会インフラとしての金融サービス」を維持するために、速やかな対応策発動等適切な対応がおこなえるよう危機管理体制を整備しています。

その他、気候変動リスクについても、地域、お客さま、ひいては当行の事業活動に影響を与える重要なリスクと認識しており、この分野についても対応を進めています。



### ① 基本的な考え方

#### コンプライアンス・モラルは全てに優先する

コンプライアンス・モラルとは、法令や行内規定などはもとより、社会的に求められている行動規範や倫理的行動を含めて遵守することを意味しています。

当行グループでは、すべての役職員が銀行グループに課せられた社会的責任と公共的使命を自覚し、お客さま、株主のみならず、さらに地域社会のみならずからの期待に応えるため、「コンプライアンス・モラルは全てに優先する」という経営姿勢を掲げ、コンプライアンス最優先の企業文化の醸成に取り組んでいます。

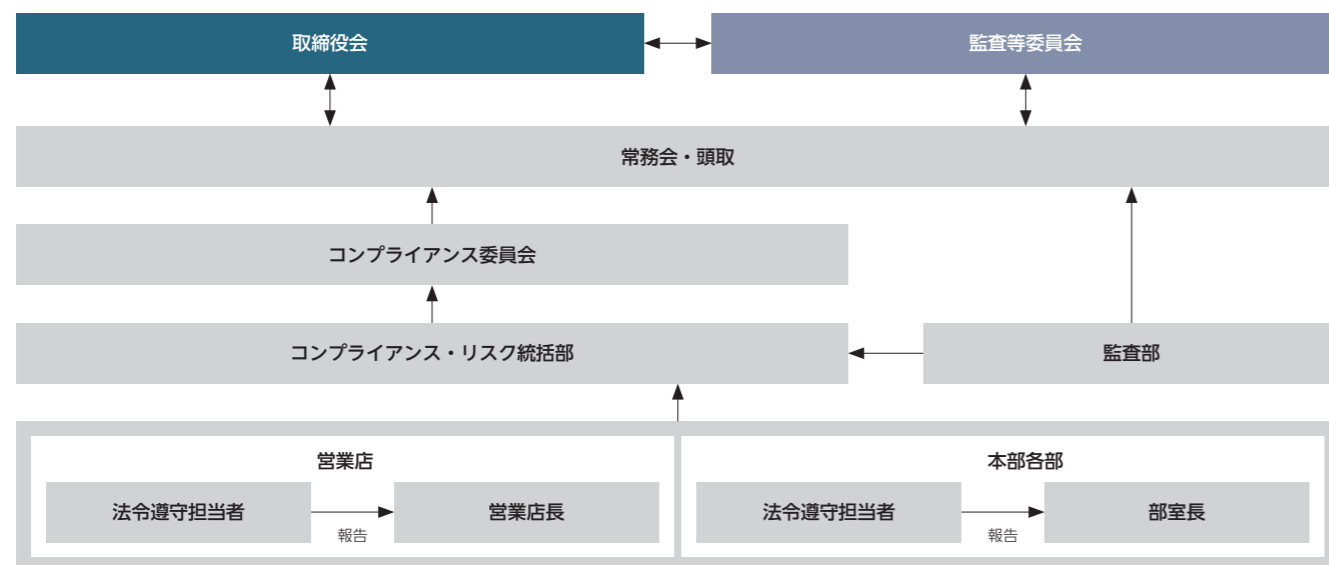
### ② コンプライアンス体制

行内の横断的な組織として「コンプライアンス委員会」を設置し、年度ごとに策定するコンプライアンスの実践計画である「コンプライアンスプログラム」の内容協議およびその進捗・達成状況の定期的な検証を通じて、コンプライアンス体制の整備・強化を図っています。

また、コンプライアンスに関する問題の一元管理を図る統括部署として「コンプライアンス・リスク統括部」を設置し、各部・営業店には「法令遵守担当者」を配置し、「コンプライアンス・リスク統括部」および「法令遵守担当者」双方の連携によりコンプライアンス最優先の企業文化の行内への醸成に努めています。

さらに、監査部が独立した立場からコンプライアンス体制のモニタリングを実施し、内部牽制機能の強化を図っています。

#### コンプライアンス運営体制



### ③ コンプライアンス最優先の企業文化の醸成に向けた取組み

#### (1) 規定・マニュアルの整備

経営・業務運営における倫理的行動の基本となる「企業行動規範」を定めています。また、この「企業行動規範」を受けて、役職員の業務上および私生活上における具体的な行動の判断基準を示すものとして「行動指針」を定めています。行動指針には、例えば、社会常識を逸脱した接待・贈答の禁止や贈収賄防止を図るためのガイドラインなどを規定しています。この「企業行動規範」と「行動指針」はコード・オブ・コンダクトとして、当行の経営理念体系の礎を成しています。

さらに、当行のコンプライアンスの手引書として「コンプライアンスマニュアル」を制定しています。これらの規定・マニュアル類については、役職員がいつでも参照できるようにその要約を掲載した「コンプライアンス・カード」を作成し、全役職員へ配布しています。



#### 企業行動規範

- ① 銀行の社会的責任と公共的使命を自覚し、信頼の確立を図る。
- ② 法令やルールを厳格に遵守し、社会規範にもとることのない公正かつ誠実な企業活動を行う。
- ③ 社会的に有益な金融商品・金融サービスを開発、提供する。
- ④ 透明な経営に徹するとともに、地域社会との良好な関係を築く。
- ⑤ 従業員の人権・個性を尊重し、安全で働きやすい環境を確保する。
- ⑥ 社会と共に歩む「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動に取り組む。

#### (2) 教育・研修の実施

役員自らが、各種会議体および研修会等においてコンプライアンスについて情報発信をしているほか、定期的にも実施するコンプライアンスに関する研修会や各部・営業店内での勉強会を通じて、コンプライアンスの不断の浸透を図っています。

#### (3) 内部通報窓口の設置

役職員による不正の未然防止、早期発見を目的とし、経営トップに直接通報できる窓口（通称：経営ヘルプライン）とコンプライアンス・リスク統括部担当者に通報・相談できる窓口（通称：コンプライアンス・心の相談窓口）の2つの通報制度を設けています。通報制度の利用を促進するため、コンプライアンス・心の相談窓口制度では受付担当者を女性とする女性専用窓口の設置や業務時間外での通報の受付を可能とする等の取組みをおこなっています。また、これらの制度については繰り返し役職員への周知を図っているほか、役職員が常時携帯可能な「コンプライアンス・カード」にも通報先および通報手段を掲載し窓口にアクセスしやすいようにしています。

#### 反社会的勢力との関係遮断

当行グループでは、社会の秩序や安全に脅威を与え、健全な経済・社会の発展を妨げる反社会的勢力とは、断固として対決し、関係遮断を徹底する取組みを実施しています。

具体的には、「反社会的勢力との関係遮断にかかる基本方針」を定め、基本方針にもとづいた対応について役職員への研修を定期的にも実施しています。また、反社会的勢力への対応の統括部署をお客さま相談センターと定め、警察等の外部専門機関との連携を図り、反社会的勢力による不当要求に対しては、組織として毅然とした態度を貫くことにしています。

#### マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与防止態勢

国際的に核・ミサイルやテロの脅威が増す中で、犯罪者・テロリスト等につながる資金を断つことは、日本・国際社会がともに取組まなくてはならない課題であり、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策の重要性はこれまでになく高まっています。

金融庁では、金融機関などにおける実務的な対策の基本的な考え方を明らかにした「マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策に関するガイドライン」を策定・公表しており、こうした中、当行としても、犯罪組織などへの資金流入を未然に防ぎ、安全で利便性が高い金融サービスを維持し、犯罪組織などが活動しづらい環境を作るため、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策方針を定めて対策に取り組んでいます。



主要財務データ

連結業績サマリー (単位: 百万円)	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
経常収益	132,445	128,621	127,318	116,301	128,565
連結粗利益	83,619	83,614	80,216	81,991	83,739
資金利益	65,931	62,434	57,972	58,553	61,162
役員取引等利益	12,843	13,719	14,636	14,360	15,764
その他業務利益	4,845	7,460	7,607	9,078	6,812
経費	60,712	58,947	58,212	57,285	56,109
貸倒償却引当費用	42	4,548	6,206	8,795	8,508
貸倒引当金戻入益	1,568	-	-	-	-
償却債権取立益	5	0	3	0	42
株式関係損益	4,447	1,504	80	5,590	6,006
その他の経常損益	2,036	2,074	1,582	△249	633
経常利益	30,922	23,696	17,463	21,252	25,804
特別利益	14	15	1	2	314
特別損失	211	290	641	344	709
税金等調整前当期純利益	30,726	23,421	16,824	20,910	25,409
法人税、住民税及び事業税	8,265	7,587	5,176	8,332	7,140
法人税等調整額	1,202	△365	△268	△1,840	△106
当期純利益	21,258	16,199	11,916	14,418	18,374
非支配株主に帰属する当期純利益	-	-	-	-	-
親会社株主に帰属する当期純利益	21,258	16,199	11,916	14,418	18,374

連結貸借対照表サマリー (単位: 百万円)	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
資産の部合計	8,467,295	8,253,750	8,147,386	9,153,162	10,208,209
有価証券	2,618,448	2,389,510	2,339,566	2,618,039	2,505,722
貸出金	4,672,001	4,802,184	4,899,984	5,135,435	5,259,190
負債の部合計	7,928,760	7,715,931	7,636,192	8,590,965	9,655,795
預金	6,414,356	6,630,177	6,701,781	7,499,830	7,650,506
譲渡性預金	216,725	170,112	194,963	167,189	211,167
純資産の部合計	538,534	537,818	511,193	562,197	552,414
株主資本	448,955	459,361	466,705	476,985	488,618
うち利益剰余金	433,053	445,459	453,024	463,305	476,938
その他の包括利益累計額	89,309	78,145	44,308	84,994	63,540
非支配株主持分	-	-	-	-	-

財務指標等 (連結)	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
普通株式等Tier1比率 (%)	13.22	12.88	13.04	13.25	13.57
Tier1比率 (%)	13.22	12.88	13.04	13.25	13.57
総自己資本比率 (%)	13.22	12.88	13.04	13.50	13.83
1株当たり配当金 (円)	20	22	22	23	28
配当性向 (%)	17.9	25.6	34.7	30.0	28.4
1株当たり純資産 (BPS) (円)	2,831.94	2,854.26	2,717.29	2,988.31	2,972.57
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	111.19	85.67	63.35	76.66	98.43
自己資本利益率 (ROE) (%)	4.03	3.01	2.27	2.68	3.29
総資産利益率 (ROA) (%)	0.25	0.19	0.14	0.16	0.18
発行済株式総数 (自己株式を除く) (千株)	190,069	188,317	188,059	188,059	185,751
期末株価 (円)	1,253	1,039	963	935	875
時価総額 (億円)	2,381	1,956	1,811	1,758	1,625

経営成績の解説と分析

当期の経営成績

金融経済環境

当連結会計年度(2021年4月1日～2022年3月31日)における国内経済は、前半は新型コロナウイルス感染症の感染再拡大により、緊急事態宣言が断続的に発令され、経済活動は停滞しましたが、感染状況が落ち着くにつれ、景気は持ち直してきました。しかし、足元では、変異株の出現により感染が再拡大しているほか、半導体不足やウクライナ情勢により原材料価格や燃料価格が高騰しており、企業収益や個人消費へ影響が懸念され、依然として先行き不透明な状況が続いております。地元経済につきましても、設備投資は高水準が続いているものの、新型コロナウイルス感染症の再拡大により、生産活動、個人消費の持ち直しの動きが緩やかになっております。また、今後は資源価格高騰などによる企業収益の悪化も懸念され、地域経済の状況に注視するとともに地元企業への積極的な資金供給や経営課題解決への対応を通じて、地元経済の回復に貢献していく方針です。

損益

以上のような事業環境の中、当行では2017年度からスタートしている期間10年の経営計画『Vision2027「未来共創プラン」』のフレームワークに基づいて2020年度からスタートした中期経営計画『未来共創プランステージII』で策定した各施策を着実に実施してまいりました。当連結会計年度の業績は、連結経常収益は、国債や株式といった有価証券売却益の増加を主因に前年同期比122億64百万円(10.5%)増収の1,285億65百万円となりました。一方、連結経常費用では、与信コストの減少、資金調達費用の減少や営業経費の削減などありましたが、米国金利の上昇を受けた外貨建債券などの有価証券売却損が増加したことから、前年同期比77億12百万円(8.1%)増加の1,027億61百万円となりました。連結経常利益では、役員取引等収益の増加や資金調達費用減少、営業経費削減の影響が大きく、前年同期比45億52百万円(21.4%)増益の258億4百万円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は前年同期比39億56百万円(27.4%)増益の183億74百万円となりました。

当期の財政状態

貸出金

事業性資金につきましては前年同期比948億円増加し、3月末残高は3兆5,522億円となりました。個人ローンにつきましても、住宅ローンの伸びが牽引し、3月末残高は、前年同期比467億円増加の1兆2,466億円となりました。以上を主因に貸出金全体の残高は、前年同期比1,237億円増加し5兆2,591億円となりました。

リスク管理債権 (再生法開示債権)

リスク管理債権額 (再生法開示債権額) につきましては、再生支援活動を通じたランクアップや直接償却ならびに債権売却によるオフバランス化を実施する等減少に努めましたが、前年同期比39億円増加し、3月末残高は969億円になりました。また、リス

ク管理債権 (再生法開示債権) 比率(総与信残高に占める比率)は、前年同期比0.03ポイント上昇し、3月末1.80%となりました。なお、当行は部分直接償却を実施しておりませんが、仮に部分直接償却を実施した場合の単体リスク管理債権 (再生法開示債権) 比率は前年同期比0.03ポイント上昇の1.53%となります。

有価証券

有価証券につきましては、資金利益と金利動向等各種リスクとのバランスに配慮しながら運用を行っております。当連結会計年度におきましては、昨年末からの米国金利上昇に伴い、有価証券ポートフォリオを入替えた結果、3月末残高は前年同期比1,123億円減少し、2兆5,057億円となりました。

預り資産(預金、譲渡性預金、公共債・投資信託窓口販売)

生命保険窓口販売、金融商品仲介業務

お客様の資金運用ニーズに積極的に応えるため、預金および譲渡性預金に加え、公共債や投資信託の窓口販売により預り資産の積み上げを図りました。預り資産(預金・譲渡性預金・公共債・投資信託)につきましては、新型コロナウイルス感染症拡大下での消費活動の低迷などにより、預金は前年同期比1,507億円増加し、3月末残高は7兆6,505億円となりました。このほか、譲渡性預金は前年同期比440億円増加の2,111億円、投資信託は前年同期比98億円増加の1,575億円、公共債は前年同期比307億円減少の2,397億円となり、預り資産全体では前年同期比1,737億円増加し、8兆2,589億円となりました。なお、生命保険窓口販売の期中取扱実績は437億円、金融商品仲介業務の期中取扱実績は1,726億円(株式775億円・外国債券等951億円)となりました。

当期のキャッシュ・フローの概況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、米国金利の上昇を受けた有価証券ポートフォリオ入替に伴う有価証券の売却を主因として、前年同期比7,545億円増加し1兆7,533億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度における定額給付金などの新型コロナウイルス感染症対策に伴う預金残高の急激な増加の反動を受け、前年同期比66億円減少し、6,498億円となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度の投資活動によるキャッシュ・フローは、米国金利の上昇を受けた有価証券ポートフォリオ改善に伴い有価証券の売却が増加したことにより、前年同期比3,392億円増加し、1,113億円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度の財務活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度に社債を発行したことや当連結会計年度での自己株式の取得などにより、前年同期比122億円減少し、マイナス66億円となりました。

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

科目	2020年度 (2021年3月31日現在)	2021年度 (2022年3月31日現在)
<b>資産の部</b>		
現金預け金	1,000,773	1,757,165
コールローン	125,878	446,381
買入金銭債権	21,485	20,532
商品有価証券	1,148	2,834
金銭の信託	27,300	27,600
有価証券	2,618,039	2,505,722
貸出金	5,135,435	5,259,190
外国為替	8,333	6,282
リース債権及びリース投資資産	24,291	25,403
その他資産	162,723	139,182
有形固定資産	38,766	36,855
建物	11,227	10,701
土地	19,473	18,895
建設仮勘定	67	50
リース資産	2,082	1,831
その他の有形固定資産	5,915	5,376
無形固定資産	2,437	1,484
ソフトウェア	1,721	1,027
ソフトウェア仮勘定	620	362
その他の無形固定資産	94	94
繰延税金資産	809	827
支払承諾見返	32,031	30,918
貸倒引当金	△46,291	△52,172
<b>資産の部合計</b>	<b>9,153,162</b>	<b>10,208,209</b>
<b>負債及び純資産の部</b>		
預金	7,499,830	7,650,506
譲渡性預金	167,189	211,167
コールマネー	71,293	110,709
売現先勘定	129,640	191,006
債券貸借取引受入担保金	172,747	588,355
コマーシャル・ペーパー	54,228	55,017
借入金	286,194	674,134
外国為替	289	625
社債	10,000	10,000
信託勘定借	4,857	6,935
その他負債	143,853	122,071
賞与引当金	1,332	1,479
役員賞与引当金	27	25
退職給付に係る負債	6,624	1,804
役員退職慰労引当金	67	46
睡眠預金払戻損失引当金	307	60
ポイント引当金	88	108
特別法上の引当金	6	7
繰延税金負債	10,354	813
支払承諾	32,031	30,918
<b>負債の部合計</b>	<b>8,590,965</b>	<b>9,655,795</b>
資本金	15,149	15,149
資本剰余金	8,153	8,153
利益剰余金	463,305	476,938
自己株式	△9,622	△11,623
<b>株主資本合計</b>	<b>476,985</b>	<b>488,618</b>
その他有価証券評価差額金	96,574	67,608
繰延ヘッジ損益	△5,320	△606
退職給付に係る調整累計額	△6,258	△3,461
その他の包括利益累計額合計	84,994	63,540
新株予約権	217	256
<b>純資産の部合計</b>	<b>562,197</b>	<b>552,414</b>
<b>負債及び純資産の部合計</b>	<b>9,153,162</b>	<b>10,208,209</b>

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)
<b>経常収益</b>	<b>116,301</b>	<b>128,565</b>
資金運用収益	65,448	66,411
貸出金利息	45,813	45,138
有価証券利息配当金	18,871	19,536
コールローン利息	125	126
預け金利息	450	1,437
その他の受入利息	187	171
信託報酬	0	0
役務取引等収益	18,640	19,249
その他業務収益	23,240	31,208
その他経常収益	8,971	11,695
償却債権取立益	0	42
その他の経常収益	8,971	11,652
<b>経常費用</b>	<b>95,049</b>	<b>102,761</b>
資金調達費用	6,904	5,256
預金利息	843	659
譲渡性預金利息	27	25
コールマネー利息	△124	△282
売現先利息	268	209
債券貸借取引支払利息	301	521
コマーシャル・ペーパー利息	173	155
借入金利息	1,078	215
社債利息	35	78
その他の支払利息	4,300	3,674
役務取引等費用	3,605	3,485
その他業務費用	14,162	24,396
営業経費	57,285	56,109
その他経常費用	13,091	13,512
貸倒引当金繰入額	8,736	8,179
その他の経常費用	4,354	5,332
<b>経常利益</b>	<b>21,252</b>	<b>25,804</b>
特別利益	2	314
固定資産処分益	2	314
特別損失	344	709
固定資産処分損	94	203
減損損失	249	505
金融商品取引責任準備金繰入額	0	1
税金等調整前当期純利益	20,910	25,409
法人税、住民税及び事業税	8,332	7,140
法人税等調整額	△1,840	△106
法人税等合計	6,491	7,034
<b>当期純利益</b>	<b>14,418</b>	<b>18,374</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	14,418	18,374

## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

科目	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)
当期純利益	14,418	18,374
その他の包括利益	40,685	△21,454
その他有価証券評価差額金	33,586	△28,965
繰延ヘッジ損益	6,136	4,713
退職給付に係る調整額	963	2,797
<b>包括利益</b>	<b>55,104</b>	<b>△3,079</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	55,104	△3,079
非支配株主に係る包括利益	—	—

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

科目	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)
	営業活動によるキャッシュ・フロー	
税金等調整前当期純利益	20,910	25,409
減価償却費	4,474	4,460
減損損失	249	505
株式報酬費用	37	39
貸倒引当金繰入額	8,736	8,179
賞与引当金の増減額(△は減少)	△63	147
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△3	△2
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△10,234	△795
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△14	△20
睡眠預金払戻損失引当金の増減(△)	△335	△247
ポイント引当金の増減額(△は減少)	△6	19
資金運用収益	△65,448	△66,411
資金調達費用	6,904	5,256
有価証券関係損益(△)	△5,037	△3,057
金銭の信託の運用損益(△は運用益)	△109	△98
為替差損益(△は益)	△5,163	△42,644
固定資産処分損益(△は益)	11	△167
商品有価証券の純増(△)減	167	△1,685
その他の資産の増減額(△は増加)	△19,468	24,194
リース債権及びリース投資資産の増減額(△は増加)	△161	△1,112
その他の負債の増減額(△は減少)	28,207	△12,947
貸出金の純増(△)減	△238,621	△126,053
預金の純増減(△)	798,048	150,675
譲渡性預金の純増減(△)	△27,774	43,978
借入金(劣後特約付借入金を除く)の純増減(△)	128,828	387,940
コールローン等の純増(△)減	△62,557	△319,550
売現先勘定の純増減(△)	4,935	61,366
コールマネー等の純増減(△)	41,224	39,416
債券貸借取引受入担保金の純増減(△)	△44,416	415,607
預け金(日銀預け金を除く)の純増(△)減	9,715	△1,816
コマーシャル・ペーパーの純増減(△)	21,617	788
外国為替(資産)の純増(△)減	3,626	2,050
外国為替(負債)の純増減(△)	17	335
信託勘定借の純増減(△)	1,548	2,077
資金運用による収入	69,155	70,273
資金調達による支出	△8,461	△6,276
小計	660,539	659,839
法人税等の支払額	△4,088	△9,952
法人税等の還付額	30	2
営業活動によるキャッシュ・フロー	656,480	649,889
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	△949,024	△1,053,057
有価証券の売却による収入	410,210	878,116
有価証券の償還による収入	314,319	288,408
金銭の信託の増加による支出	△205	△407
金銭の信託の減少による収入	114	205
有形固定資産の取得による支出	△2,605	△2,023
有形固定資産の売却による収入	18	689
無形固定資産の取得による支出	△820	△599
投資活動によるキャッシュ・フロー	△227,992	111,333
財務活動によるキャッシュ・フロー		
劣後特約付社債の発行による収入	10,000	—
配当金の支払額	△4,137	△4,406
自己株式の取得による支出	△0	△2,000
リース債務の返済による支出	△220	△253
自己株式の売却による収入	0	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,642	△6,659
現金及び現金同等物に係る換算差額	10	13
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	434,140	754,576
現金及び現金同等物の期首残高	564,672	998,813
現金及び現金同等物の期末残高	998,813	1,753,389

連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

	2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)					
	株主資本					
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	
当期首残高	15,149	8,153	453,024	△9,622	466,705	
当期変動額						
剰余金の配当			△4,137		△4,137	
親会社株主に帰属する当期純利益			14,418		14,418	
自己株式の取得				△0	△0	
自己株式の処分			△0	0	0	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						
当期変動額合計	—	—	10,280	△0	10,280	
当期末残高	15,149	8,153	463,305	△9,622	476,985	
	その他の包括利益累計額				新株予約権	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
当期首残高	62,987	△11,456	△7,221	44,308	179	511,193
当期変動額						
剰余金の配当						△4,137
親会社株主に帰属する当期純利益						14,418
自己株式の取得						△0
自己株式の処分						0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	33,586	6,136	963	40,685	37	40,723
当期変動額合計	33,586	6,136	963	40,685	37	51,003
当期末残高	96,574	△5,320	△6,258	84,994	217	562,197
	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)					
	株主資本					
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	
当期首残高	15,149	8,153	463,305	△9,622	476,985	
会計方針の変更による累積的影響額			△335		△335	
会計方針の変更を反映した当期首残高	15,149	8,153	462,969	△9,622	476,649	
当期変動額						
剰余金の配当			△4,406		△4,406	
親会社株主に帰属する当期純利益			18,374		18,374	
自己株式の取得				△2,000	△2,000	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						
当期変動額合計	—	—	13,968	△2,000	11,968	
当期末残高	15,149	8,153	476,938	△11,623	488,618	
	その他の包括利益累計額				新株予約権	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
当期首残高	96,574	△5,320	△6,258	84,994	217	562,197
会計方針の変更による累積的影響額						△335
会計方針の変更を反映した当期首残高	96,574	△5,320	△6,258	84,994	217	561,861
当期変動額						
剰余金の配当						△4,406
親会社株主に帰属する当期純利益						18,374
自己株式の取得						△2,000
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△28,965	4,713	2,797	△21,454	39	△21,415
当期変動額合計	△28,965	4,713	2,797	△21,454	39	△9,446
当期末残高	67,608	△606	△3,461	63,540	256	552,414

会社概要 (2022年3月31日現在)

名称	株式会社 中国銀行	
前身銀行創立	1878年(明治11年)12月9日	
創立	1930年(昭和5年)12月21日	
本店所在地	岡山市北区丸の内一丁目15番20号 TEL 086-223-3111	
資本金	151億円	
従業員数	2,725名(出向者109名を除く)	
店舗数	144か店(本店、国内支店137、出張所5、海外1) 上記のほか、店舗内店舗方式の支店を15か店、 同方式の出張所を2か店、特別出張所を2か店、 インターネット支店を1か店それぞれ設置しております。 事務所1(東京) 海外駐在員事務所4 (ニューヨーク、上海、シンガポール、バンコク)	
店舗外現金自動設備	213か所(234台)	
主要勘定	預金残高	7兆6,616億円
	貸出金残高	5兆2,690億円
	有価証券残高	2兆5,098億円



中国銀行グループ (2022年6月30日現在)

グループ会社

株式会社CBS

所在地 岡山市北区丸の内一丁目15番20号  
設立 1981年(昭和56年)5月23日  
資本金 1,000万円

中銀事務センター株式会社

所在地 岡山市中区平井三丁目1046番地1号  
設立 2000年(平成12年)9月13日  
資本金 1,000万円

中銀保証株式会社

所在地 岡山市北区丸の内二丁目10番17号  
設立 1979年(昭和54年)7月2日  
資本金 5,000万円

中銀リース株式会社

所在地 岡山市北区丸の内一丁目14番17号  
設立 1982年(昭和57年)4月8日  
資本金 5,000万円

株式会社 ちゅうぎんキャピタルパートナーズ

所在地 岡山市北区丸の内一丁目15番20号 ちゅうぎん本店ビル9階  
設立 2022年(令和4年)4月1日  
資本金 5,000万円

関連機関

一般財団法人 岡山経済研究所

所在地 岡山市北区丸の内一丁目15番20号  
設立 1977年(昭和52年)9月7日  
基本財産 2億円

中銀カード株式会社

所在地 岡山市北区柳町二丁目11番23号  
設立 1987年(昭和62年)2月2日  
資本金 5,000万円

中銀アセットマネジメント株式会社

所在地 岡山市北区柳町二丁目11番23号  
設立 1987年(昭和62年)11月9日  
資本金 1億2,000万円

中銀証券株式会社

所在地 岡山市北区本町2番5号  
設立 2010年(平成22年)5月6日  
※ 前身の津山証券株式会社は1944年(昭和19年)8月15日  
資本金 20億円

株式会社 せとのわ

所在地 岡山市北区本町2番5号 ちゅうぎん駅前ビル607  
設立 2020年(令和2年)11月25日  
資本金 5,000万円

株式会社ちゅうぎんヒューマンインノベーションズ

所在地 岡山市北区本町2番5号 ちゅうぎん駅前ビル605  
設立 2022年(令和4年)5月30日  
資本金 5,000万円

公益財団法人 吉備路文学館

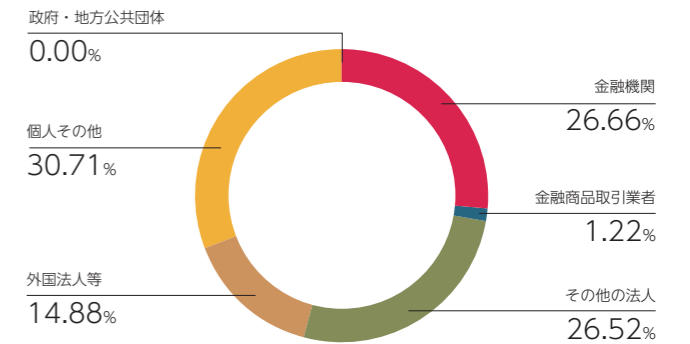
所在地 岡山市北区南方三丁目5番35号  
設立 1985年(昭和60年)3月22日  
基本財産 6億4,874万円

株式情報

株式数

発行可能株式総数	391,000千株
発行済株式の総数	195,272千株
当年度末株主数	14,989名

所有者別株式分布状況



大株主

株主の氏名または名称	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	23,210	12.49
株式会社日本カストディ銀行	7,824	4.21
岡山土地倉庫株式会社	5,358	2.88
日本生命保険相互会社	4,756	2.56
明治安田生命保険相互会社	4,754	2.55
倉敷紡績株式会社	4,559	2.45
シーピー化成株式会社	4,478	2.41
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	4,381	2.35
中国銀行従業員持株会	4,349	2.34
静林業株式会社	2,370	1.27

※1. 発行済株式数(自己株式9,520千株を除く)の総数に対する持株比率が上位となる10名の株主について、持株数の順に記載しております。  
※2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社、株式会社日本カストディ銀行の持株数は全て信託業務に係る株式数であります。

株価・出来高の推移

