



2020年3月31日

各位

会社名 株式会社 中国銀行  
代表者名 取締役頭取 加藤 貞則  
(コード番号 8382 東証第1部)  
本社所在地 岡山市北区丸の内一丁目15番20号  
問合せ先 執行役員総合企画部長 山縣 正和  
(TEL: 086-223-3111)

## 新中期経営計画「未来共創プラン ステージⅡ」について

中国銀行(頭取 加藤 貞則)では、今後3年間(2020年度~2022年度)に取り組む新たな中期経営計画「未来共創プラン ステージⅡ」を策定いたしましたので、その概要をお知らせいたします。

### 1. 新中期経営計画について

当行では2017年3月に「10年戦略『Vision2027「未来共創プラン」』」を策定し、そのファーストステージである前中期経営計画は、成長に向けての足場固めを行う構造改革期間として、戦略投資およびBPRによる営業強化を実行してまいりました。

新中期経営計画は、3年間の構造改革の成果を土台に、地域社会とともに発展するビジネスモデルを構築する10年戦略のセカンドステージと位置付けており、名称は『未来共創プラン ステージⅡ』とします。

### 2. 計画期間

2020年4月~2023年3月(3年間)

### 3. 主要戦略

新中期経営計画では、10年戦略『Vision2027「未来共創プラン」』の長期ビジョン「地域・お客さま・従業員と分かち合える豊かな未来を共創する」の実現に向けて、「5つの柱」を主要戦略とし、各施策を実行してまいります。

1つ目の柱は、「地方創生、SDGsの取組み強化」です。本格的な人口減少社会に向かう中で、少子高齢化や企業数の減少、災害への対応など地域社会の抱える課題への対応の重要性は一層高まっています。当行の「地域社会とともに発展する」という経営理念は、当行の存在意義でもあり、本日公表した「ちゅうぎん SDGs 宣言」をもとに、事業活動を通じて、地域の課題解決に向けた取組みを展開してまいります。また、地域のリーディングバ

ンクとして、地域社会が抱えるさまざまな課題に対し、さまざまなパートナーと連携しながら、当行のあらゆるリソースを活用し、価値創造・課題解決に積極的に取組み、地域の活性化の実現に主体的に取り組めます。

2 つ目の柱は、『お客さま本位の営業の「深化」』です。社会構造の変化やデジタル技術の進展などを背景として、お客さまのニーズや課題はますます多様化・複雑化しています。そのようなニーズや課題に対し、幅広く且つ専門性を持ってソリューションを提案するため、営業体制・人財配置・研修・人事制度・評価制度までの一体改革を行います。お客さまに対して、グループを含め金融を中心とするコンサルティングサービスを高度化し、お客さまのさまざまな課題を解決する銀行を目指します。

3 つ目の柱は、「組織の活性化」です。地域社会やお客さまへ高いレベルでの課題解決やサービス提供を実践する主役は、従業員に他なりません。従業員一人ひとりの人財のプロ化と地域やお客さまへの貢献にやりがいを感じながら働ける組織を目指し、自ら考え行動することが実践できる仕組みに変えてまいります。

4 つ目の柱は、「デジタル戦略の強化」です。金融におけるデジタル化は急速に進展しており、地域金融機関として求められる役割も大きくなっています。デジタルを活用した業務効率化だけでなく、お客さまとの接点の拡大や新たな顧客体験の創造を行ってまいります。

5 つ目の柱は、「持続可能な成長モデルの確立」です。長期化する低金利などの厳しい経営環境でも、安定的に収益を確保できるビジネスモデルへ転換するため、業務の見直しや効率化などのコスト削減を行います。

5 つの主要戦略における具体的な施策は次のとおりです。

		戦略	何を What	どのように How
外部環境を 踏まえた戦略	地域社会への メッセージ	I 地方創生、SDGs の取組み強化	地域社会の課題解決 新たなビジネスの創造 SDGsの実践	① 共創の場を創造 - 地域プラットフォームの提供 - 当行/ノウハウの還元 - 異業種連携 ② 「ちゅうぎんSDGs宣言」の実践 - ビジネスを通じた社会・環境課題の解決 ③ 大規模災害・新型感染症対策
	お客さま (個人・法人)への メッセージ	II お客さま本位の 営業の「深化」	課題解決 新たな価値の提供 夢実現のサポート	① 営業店-本部一体営業の強化 ② 提供サービス拡充 ③ 新事業領域への参入 ④ グループシナジー最大化
	従業員への メッセージ	III 組織の活性化	働き甲斐の向上 自己実現・成長のサポート 組織の一体感向上	① 人事制度の改革 ② 研修体系の見直し(商品販売→課題解決) ③ 業績表彰制度の見直し(自主目標へ) ④ フロント営業体制の確立(権限の委譲) ⑤ キャリアチャレンジの充実 ⑥ 企画部門(経営・営業)の強化 ⑦ 営業店-本部共同プロジェクトの拡充
	デジタル化への 対応	IV デジタル戦略の 強化	デジタルを活用した - 業務効率化 - お客さまとの接点拡大 - 新たな顧客体験の創造	① 個人アプリ改善 ② 法人ポータル開設 ③ 本部業務のデジタル化
	マーケット環境の 変化への対応	V 持続可能な成長 モデルの確立	役務利益の増強 OHRの低下 →成長シナリオの実現	① 本業での安定収益確保 ② 抜本的なコスト見直し ③ 外部環境に応じた適切な本部運用 ④ ALM機能の強化

#### 4. 新中期経営計画における KPI

各ステークホルダーに対して当行が提供できる価値を、新たな KPI として設定します。各ステークホルダー向けの KPI 達成を通じ、長期的には域内(東瀬戸内経済圏※1)人口と GDP の向上を目指します。

ステークホルダー	新KPI	2019年度 計画値※7	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
	① 創業支援先数※2および 事業承継支援先数※3の合計	—	3年間累計200先
	② 金融リテラシー向上等に資する活動※4	—	持続的向上
お客さま	お客さま満足度※5(個人)	72%	持続的向上
	お客さま満足度※5(法人)	71%	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※6	54.9% (2019年3月期実績)	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	132億円	150億円
	連結総自己資本比率(パーゼルⅢ)	13.65% (2019年12月末)	12%安定維持

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

※2：創業支援先数…当行が開催する創業支援イベントにより、創業した先数

※3：事業承継支援先数…事業承継コンサルティングサービス受託先数

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

※5：お客さま満足度…お客さまアンケート「満足・やや満足」の合計

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

※7：2019年度中間決算発表時(2019年11月8日)の公表値(お客さま満足度(実績値)を除く)

中国銀行グループは、「金融の枠を超え、地域やお客さまのさまざまな課題に向き合い、新たな価値を共創していく銀行グループ」を目指していきます。環境の変化を前向きに捉え柔軟に対応し、常に変化することを恐れず、成長していく集団に進化していきます。

以上

[ 本件に関するお問合せ先 ]

総合企画部 白神

TEL：086-223-3111

中期経営計画

# 未来共創プラン ステージⅡ

2020.4 ~ 2023.3

2020年3月31日  
中国銀行



## はじめに

- 2017年3月に長期経営計画(Vision2027 未来共創プラン)を策定し、中期経営計画(未来共創プラン ステージⅠ)をスタートさせました。お客さまへ訪問する機会の拡大やサービスの利便性の向上を目的として、ハード面を中心に**構造改革**を進めてきました。また同時に、コンサルティング機能の強化や人材紹介業務への参入、遺言信託など金融以外の分野でのサービスメニューの拡充を図ってきました。
- 4月から中期経営計画(未来共創プラン ステージⅡ)がスタートします。長期経営計画の**中間地点**にあたる大事なステージとなります。計画策定にあたり、「今後の地方銀行がどうあるべきか、地域のためになすべきことは何か、お客さまに選ばれ、信頼されるためにどうすべきか。」**原点に立ち返り**、考え抜いてきました。持続可能な地域社会の実現に向けて、「**地方創生やSDGsへの取組み**」を強化することが、地域のリーディングバンクとしての使命だと思えます。また、今後も厳しい経済環境が予測されています。今まで以上に、地域のお客さまに寄り添い、当行グループが培ってきた**国内外の充実したネットワーク**を存分に活用していただくと同時に、**金融の枠を超えた幅広いサービスメニュー**をご利用していただきたいと思えます。
- ステージⅡでは、地域やお客さまの課題解決力を強化するため、**当行グループの人材と組織力の向上**を図っていきます。戦略や組織、制度や体制面にいたるまで**多くの改革**を実行していきます。法人のお取引先にはワンストップかつスピーディーにソリューションが展開できる体制を構築します。また、個人のお客さまには、一生涯を通じて幅広いサービスとチャネルで非金融を含めた総合サービスを実感いただける体制を構築していきます。この営業体制を確立するため、「**人事制度・研修体系・業績表彰制度等**」も抜本的に見直しをしていきます。この3年間で**地域社会とともに発展するビジネスモデル**を構築し、最終ステージでの更なる成長に繋げていきたいと思えます。
- 中国銀行グループは、「**金融の枠を超え、地域やお客さまのさまざまな課題に向き合い、新たな価値を共創していく銀行グループ**」を目指していきます。環境の変化を前向きに捉え柔軟に対応し、常に変化することを恐れず、成長していく集団に進化していきます。

取締役頭取 加藤貞則

# 前提となる長期経営計画『Vision2027「未来共創プラン」』について

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

**経営理念**
**自主健全経営を貫き、ゆるぎない信頼と卓越した総合金融サービスで、地域社会とともに発展する**
**経営ビジョン**
**地域のお客さまに『選ばれ』『信頼される』銀行**
**長期ビジョン**
**地域・お客さま・従業員と分かち合える豊かな未来を共創する**

## 【長期ビジョン達成にむけたフレームワーク】



### 豊かな未来を創る取組み

- 提供するサービスの質の向上
- サービスを提供する機会の拡大



### 経営の土台を創る取組み

- サービスを提供するための体力の強化
- 一人ひとりの心の変革と組織風土改革

# 前中期経営計画の振り返り ～KPI～

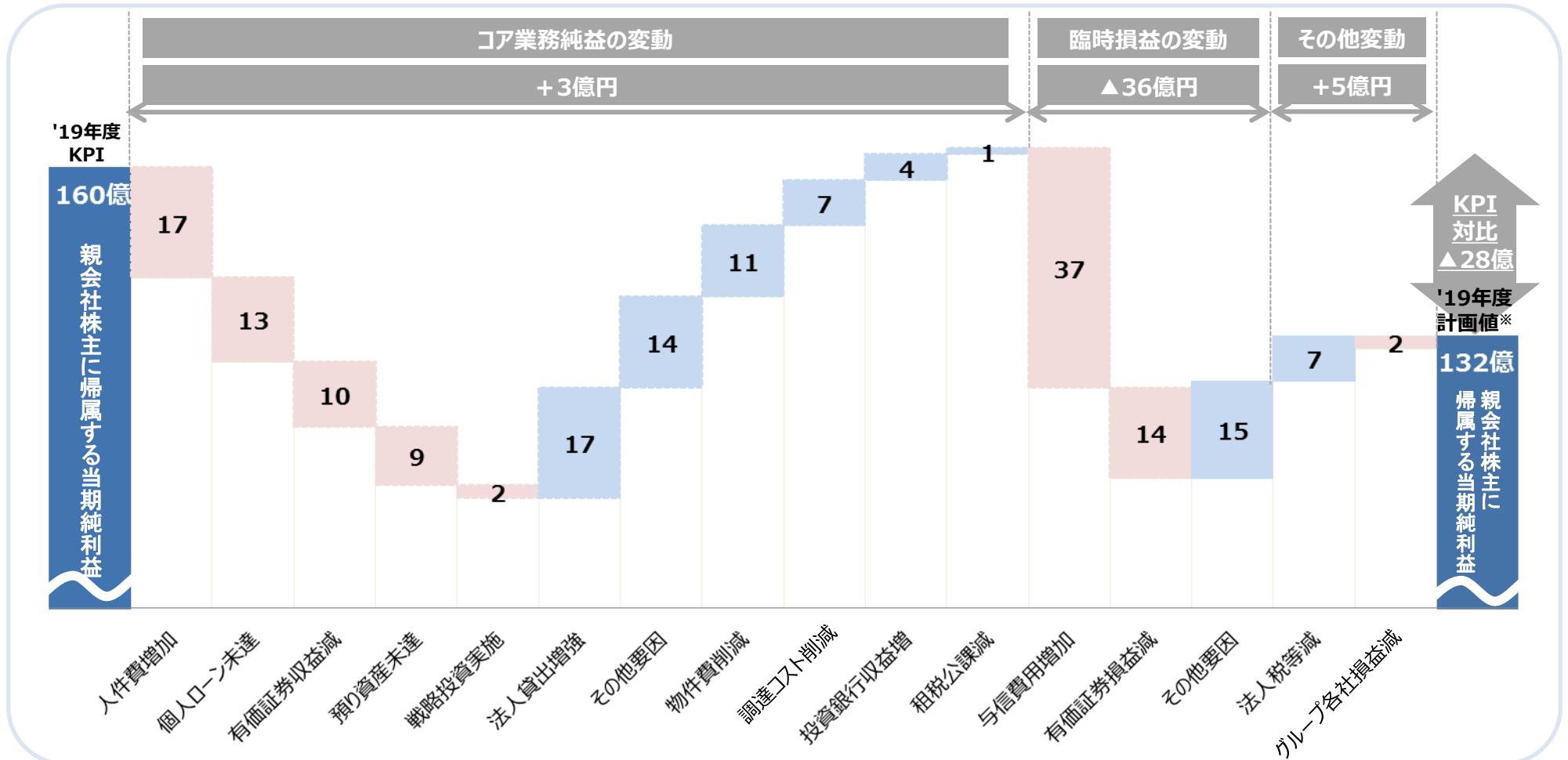
- 前中期経営計画で掲げたKPIについては、親会社株主に帰属する当期純利益を除き計画を上回る実績となる見込みです。
- 「ライフプランサポート」総合ポイントや「地域応援プロジェクト」総合ポイントといった営業活動のプロセス項目、地元事業性貸出金平残や預り5商品平残、個人ローン残高といったボリューム項目は順調なものの、マイナス金利の長期化といった外部環境の悪化や、与信費用の増加等により親会社株主に帰属する当期純利益は計画を下回る見込みとなっています。

前中期経営計画で掲げたKPI		2017年3月期 実績	2020年3月期 目標 (前中期経営計画発表時)	2020年3月期 計画※2	未来共創プラン (2027年3月期目標)
親会社株主に帰属する当期純利益		203億円	160億円	<b>132億円</b>	300億円
連結総自己資本比率(バーゼルⅢ)		13.38%	12%安定維持	12%台	12%安定維持
連結ROE(自己資本当期純利益率)		3.9%	—	未定	5%以上
個人KPI	「ライフプランサポート」総合ポイント	—	持続的向上	行内目標達成	持続的向上
	預り5商品平残	9,928億円	11,000億円	11,000億円	—
	個人ローン残高(実績・計画は平残)	9,873億円	11,000億円	11,413億円	14,000億円
	お客さま満足度※1	—	持続的向上	72%	持続的向上
法人KPI	「地域応援プロジェクト」総合ポイント	約10,000pt	15,000pt	23,000pt	20,000pt
	地元事業性貸出金平残	18,131億円	20,000億円	21,074億円	24,000億円
	お客さま満足度※1	—	持続的向上	71%	持続的向上

※1：お客さまアンケート「満足」・「やや満足」の合計      ※2：2019年度中間決算発表時(2019年11月8日)の公表値(お客さま満足度(実績値)を除く)

# 前中期経営計画の振り返り ～ 計数(利益計画と実績の変動要因) ～

- 前中期経営計画ではKPIである「親会社株主に帰属する当期純利益」を最終年度である2019年度で160億円に設定致しました。
- 計画期間中には外部環境の更なる悪化等があったものの、総体でのコア業務純益は計画を3億円上回る見込みです。
- 一方で、与信費用等の臨時損益が想定以上に悪化した結果、親会社株主に帰属する当期純利益は計画に対し▲28億円となる見込みです。

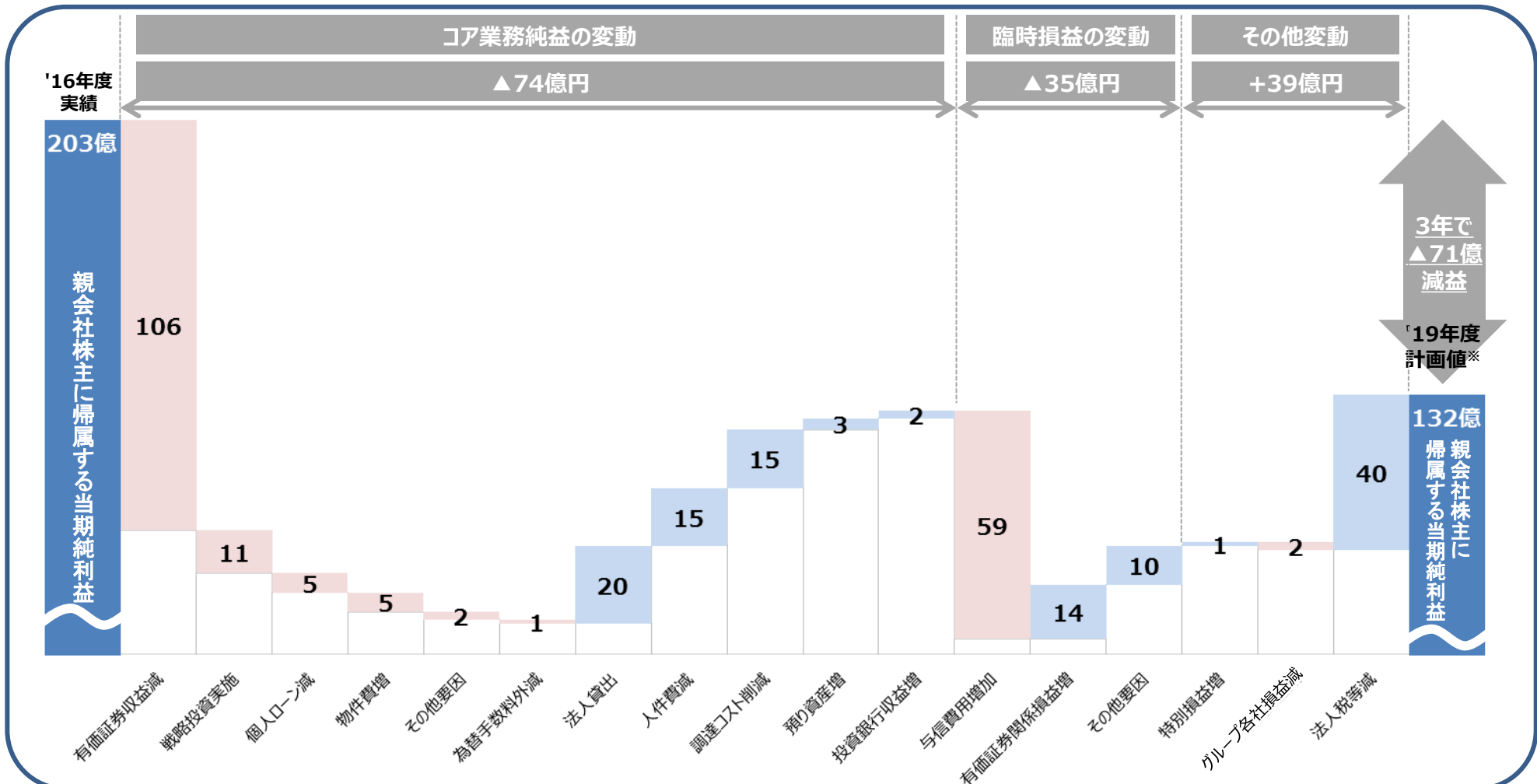


※2019年度中間決算発表時(2019年11月8日)の公表値



# 前中期経営計画の振り返り ～ 計数(3年間の利益変動要因) ～

- コア業務純益では有価証券収益の大幅な減収を他の項目で吸収しきれず、3年間の減益幅は▲74億円となる見込みです。
- 臨時損益も与信残高増加に伴う与信費用の増加を主因として下振れしており、収益環境は依然厳しいと言わざるを得ません。



※2019年度中間決算発表時(2019年11月8日)の公表値

# 新中期経営計画「未来共創プラン ステージⅡ」の位置付け

- 本計画では、前中期経営計画での構造改革(戦略投資及びBPRによる効率化・営業力強化)の成果をもとに、外部環境の変化に迅速に対応すると同時に、**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。
- その実現のために、本計画では、**組織力と人材育成**を強化していきます。

**JUMP 集大成**

2017年度～← 3年間 → 2020年度～← 3年間 → 2023年度～← 4年間 → 2026年度

**長期経営計画『Vision2027「未来共創プラン」』**
**前中期経営計画  
「未来共創プラン ステージⅠ」**
**新中期経営計画  
「未来共創プラン ステージⅡ」**
**「未来共創プラン ステージⅢ」**
**HOP ハード面強化**
**STEP ソフト面(組織・人材)強化**
**徹底した  
構造改革**
**営業人員・  
時間の捻出**
**成長に向けたビジネスモデルの構築**
**地域社会とともに  
発展する  
ビジネスモデルの確立**
**中国銀行グループが  
地域のプラットフォームへ**

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。

**預為・店頭**
**店頭業務改革**
**営業**
**営業活動改革**
**融資**
**事務の本部集中化・効率化**
**5つの柱**
**I. 地方創生、SDGs※の取組み強化**
**II. お客さま本位の営業の「深化」**
**III. 組織の活性化**
**IV. デジタル戦略の強化**
**V. 持続可能な成長モデルの確立**
**営業店**
**本部**
**本部業務の削減  
働き方改革の促進**

# 新計画の骨子「5つの柱」 ～ 経営理念・長期ビジョン実現に向けた取り組み ～

中国銀行グループは、  
地域のお客さまのあらゆる課題に  
 向き合い、新たな価値を創造します

## <大前提>

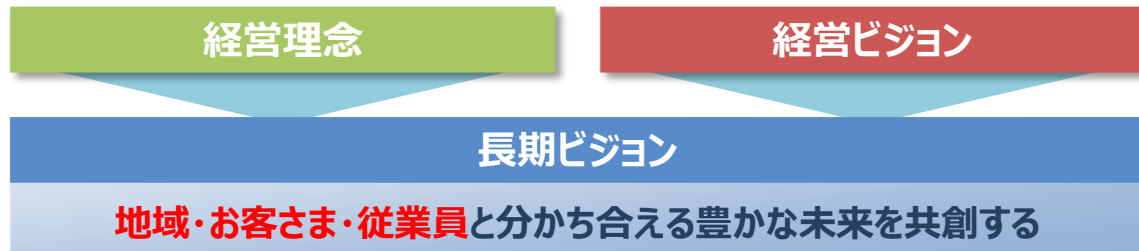
地域社会とともに発展 …(Ⅰ)  
 「ちゅうぎんの心」  
 お客さま本位の営業の実践 …(Ⅱ)  
 の実践

## <内部環境の変化>

組織の一体感のさらなる醸成 …(Ⅲ)  
 専門人財の育成

## <外部環境の変化>

デジタル化の進展 …(Ⅳ)  
 資金利益の減少 …(Ⅴ)  
 カードローン・アパートローンの逆風

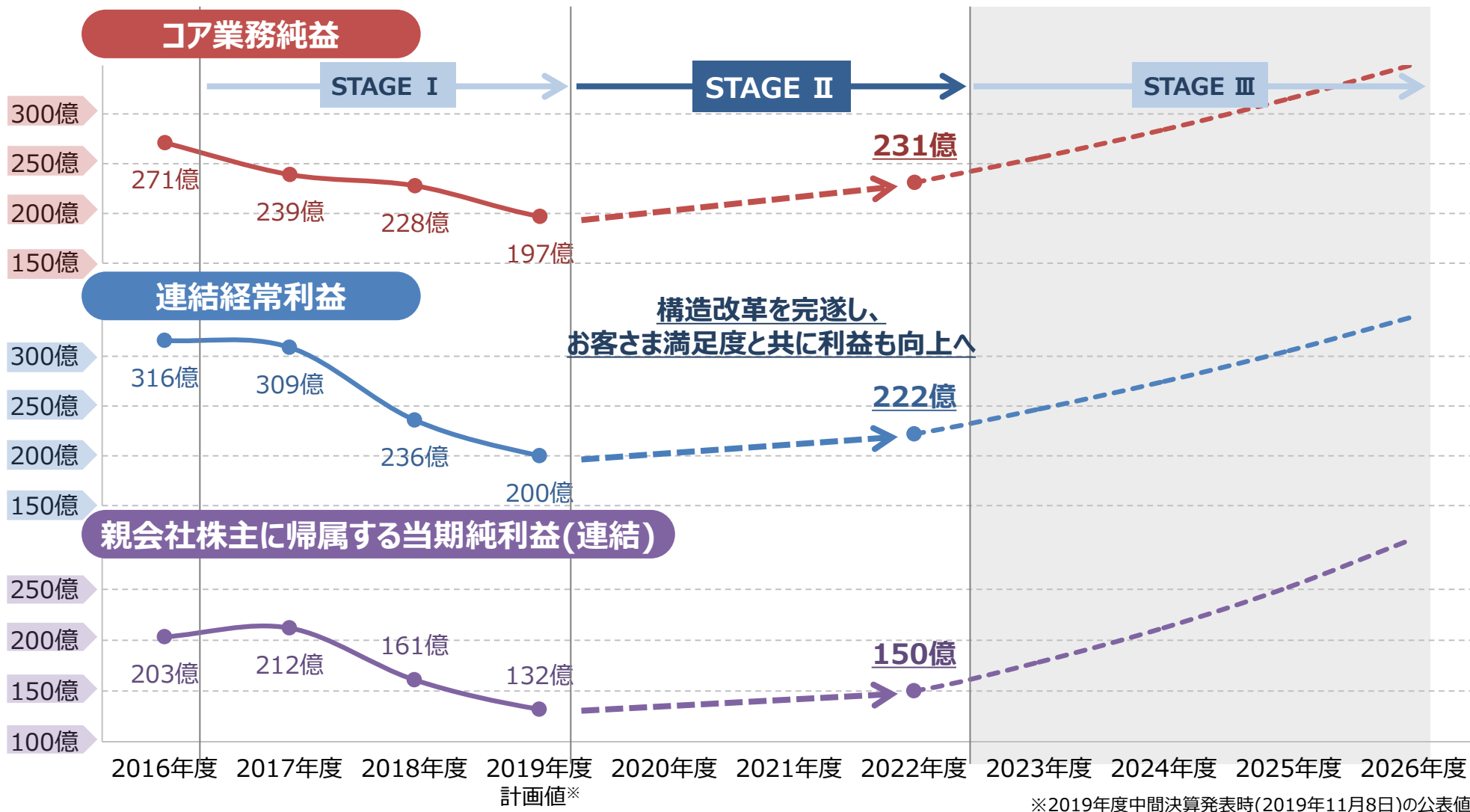


# 新計画の骨子「5つの柱」～ 地域・お客さま・従業員との豊かな未来共創の実現に向け ～

		戦略	何を What	どのように How
<p><b>地域社会への メッセージ</b></p> <p><b>お客さま (個人・法人)への メッセージ</b></p> <p><b>従業員への メッセージ</b></p>	I	地方創生、SDGs の取り組み強化	地域社会の課題解決 新たなビジネスの創造 SDGsの実践	① 共創の場を創造 - 地域プラットフォームの提供 - 当行ノウハウの還元 - 異業種連携 ② 「ちゅうぎんSDGs宣言」の実践 - ビジネスを通じた社会・環境課題の解決 ③ 大規模災害・新型感染症対策
	II	お客さま本位の 営業の「深化」	課題解決 新たな価値の提供 夢実現のサポート	① 営業店-本部一体営業の強化 ② 提供サービス拡充 ③ 新事業領域への参入 ④ グループシナジー最大化
	III	組織の活性化	働き甲斐の向上 自己実現・成長のサポート 組織の一体感向上	① 人事制度の改革 ② 研修体系の見直し(商品販売→課題解決) ③ 業績表彰制度の見直し(自主目標へ) ④ ブロック営業体制の確立(権限の委譲) ⑤ キャリアチャレンジの充実 ⑥ 企画部門(経営・営業)の強化 ⑦ 営業店-本部共同プロジェクトの拡充
踏まえた戦略 外部環境を	IV	デジタル戦略の 強化	デジタルを活用した - 業務効率化 - お客さまとの接点拡大 - 新たな顧客体験の創造	① 個人アプリ改善 ② 法人ポータル開設 ③ 本部業務のデジタル化
	V	持続可能な成長 モデルの確立	役務利益の増強 OHRの低下 →成長シナリオの実現	① 本業での安定収益確保 ② 抜本的なコスト見直し ③ 外部環境に応じた適切な本部運用 ④ ALM機能の強化
			<b>デジタル化への 対応</b>	
			<b>マーケット環境の 変化への対応</b>	

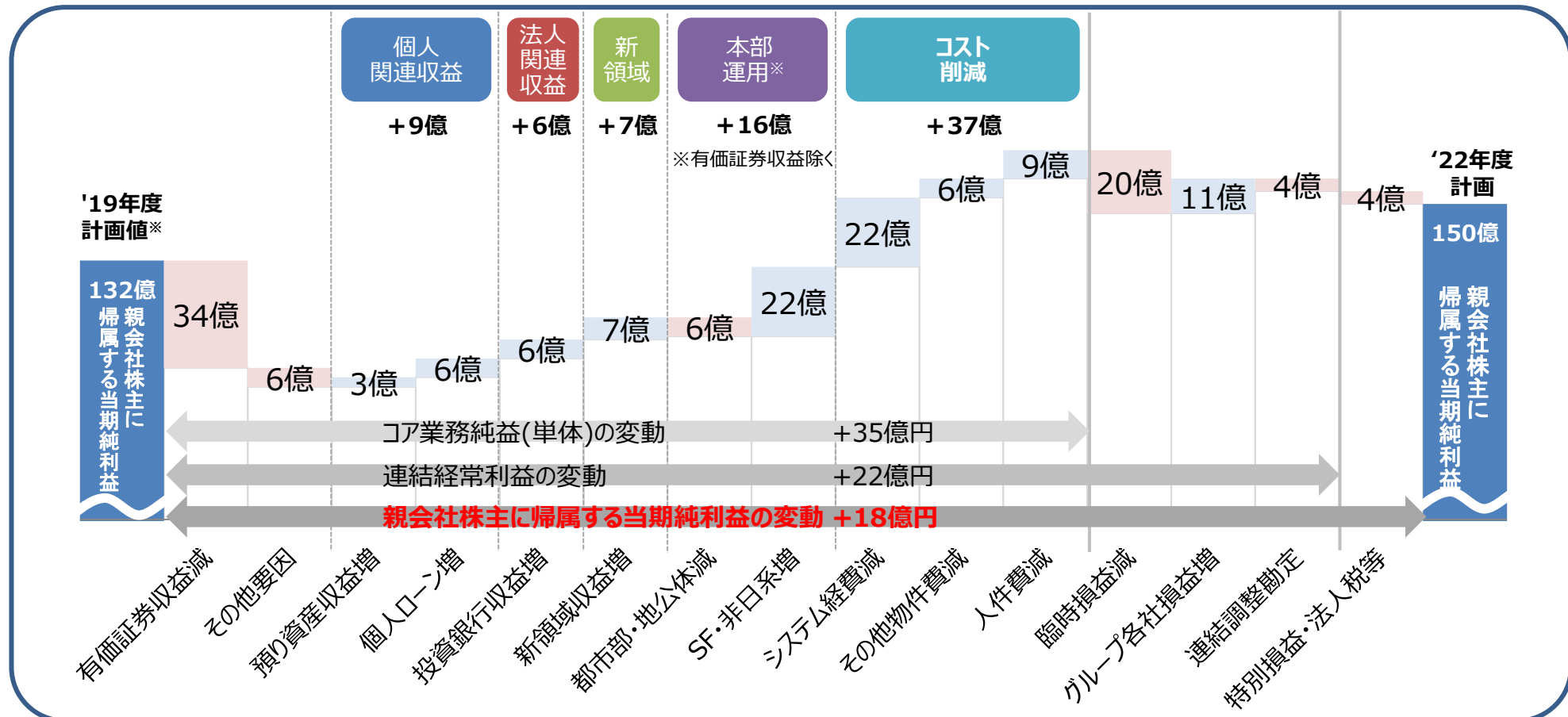
# 計数計画

- 各戦略を実現することで、本中計期間中に減益トレンドを反転させ、持続可能な成長を実現します。



# 3年間の利益成長イメージ

- マイナス金利の長期化を背景とした有価証券資金利益の減少等に対し、ストラクチャードファイナンス(SF)・非日系融資等の本部運用強化、役務・非金融収益の積上げ等により、収益をカバーするほか、物件費の削減や人件費の減少等コスト削減も徹底します。
- グループ各社の成長も貢献することで、最終年度の親会社株主に帰属する当期純利益は+18億円の増益を目指します。



※2019年度中間決算発表時(2019年11月8日)の公表値

# 本計画のKPI

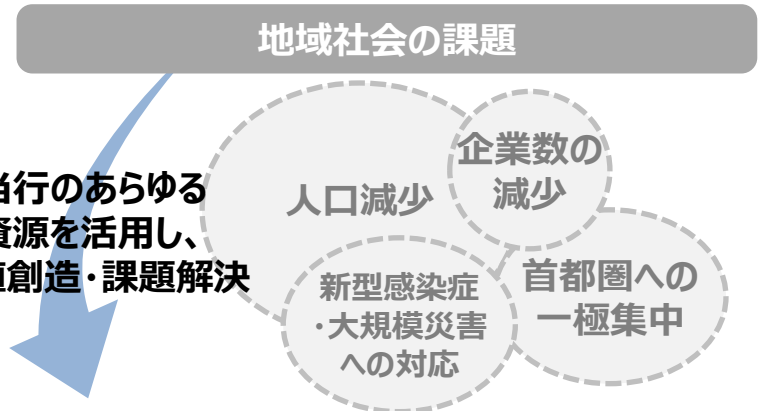
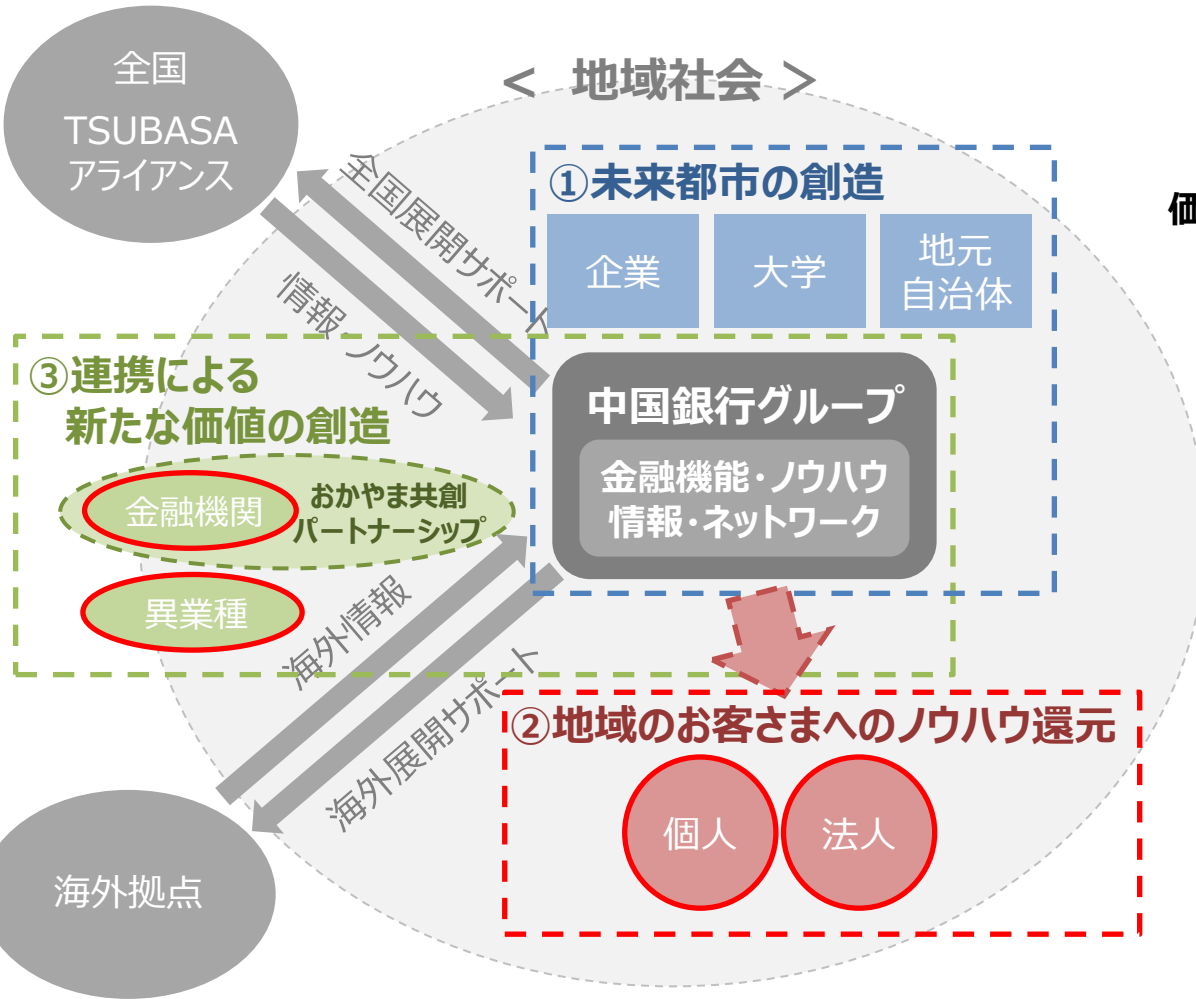
- 各ステークホルダーに対して当行が提供できる価値を、新たなKPIとして設定します。
- 各ステークホルダー向けのKPI達成を通じ、長期的には域内(東瀬戸内経済圏※1)人口とGDPの向上を目指します。

ステークホルダー	新KPI	2019年度 計画値※7	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
	① 創業支援先数※2および 事業承継支援先数※3の合計	—	3年間累計200先
	② 金融リテラシー向上等に資する活動※4	—	持続的向上
お客さま	お客さま満足度※5(個人)	72%	持続的向上
	お客さま満足度※5(法人)	71%	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※6	54.9% (2019年3月期実績)	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	132億円	150億円
	連結総自己資本比率(バーゼルⅢ)	13.65% (2019年12月末)	12%安定維持

- ※1：東瀬戸内経済圏  
…岡山県、香川県、広島県東部(備後地域)、兵庫県西部(播磨地域)
- ※2：創業支援先数  
…当行が開催する創業支援イベントにより、創業した先数
- ※3：事業承継支援先数  
…事業承継コンサルティングサービス受託先数
- ※4：金融リテラシー向上等に資する活動  
…金融リテラシー、ビジネススキル等の向上に資する各種イベント・勉強会等の開催件数
- ※5：お客さま満足度  
…お客さまアンケート「満足・やや満足」の合計
- ※6：人件費支払前コア業務純益における労働分配率  
…人件費÷(コア業務純益+人件費)
- ※7：2019年度中間決算発表時(2019年11月8日)の公表値(お客さま満足度(実績値)を除く)

# 地方創生、SDGsの取組み強化

- グループ内、TSUBASAアライアンス等で培ったノウハウ・情報・ネットワークを生かすことで、新たな価値を創造します。
- 地域経済に貢献するとともに、最終的に当行収益の拡大を図ります。



- |   |
|---|
| <b>① 未来都市の創造</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>共創のための場の創造</li> <li>起業のメッカとして差別化</li> <li>地域商社、せとうちDMO</li> <li>SDGsの実践</li> </ul> |
| <b>② 地域のお客さまへの当行ノウハウ還元</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル化、BPRコンサル</li> <li>本部間接機能の外販</li> </ul>  |
| <b>③ 連携による新たな価値の創造</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>TSUBASAアライアンス</li> <li>おかやま共創パートナーシップ</li> <li>異業種連携</li> </ul>                    |



# ちゅうぎん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」という長期経営計画の長期ビジョンのもと、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、次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。

重点課題	主な取組み(取組み予定を含む)	対応する目標
<b>地域経済・社会</b> 地域経済とコミュニティの活性化に貢献する	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域応援活動の高度化</li> <li>ソリューションの拡充</li> <li>スタートアップ支援</li> <li>インバウンド、移住・定住促進</li> </ul>	8 働きがいも経済成長も 9 産業と地域振興の基盤をつくらう 11 住み続けられるまちづくりを 17 パートナシップで目標を達成しよう
<b>高齢化</b> 高齢者の安心・安全な生活を支える	<ul style="list-style-type: none"> <li>終身の資産運用・管理ニーズへの対応</li> <li>資産承継の支援</li> <li>医療・介護事業者向けの支援</li> </ul>	3 すべての人に健康と福祉を 11 住み続けられるまちづくりを 16 平和と公正をすべての人に 17 パートナシップで目標を達成しよう
<b>金融サービス</b> より良い生活をおくるための金融サービスを提供する	<ul style="list-style-type: none"> <li>NISA等による計画的な資産形成促進</li> <li>教育ローン、シニアローン等による幅広い対象者への支援</li> <li>金融リテラシー教育の実施</li> </ul>	1 貧困をなくそう 4 質の高い教育をみんなに 8 働きがいも経済成長も
<b>ダイバーシティ</b> ダイバーシティ・働き方改革を推進する	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍に向けたモチベーション向上と長期的なキャリア形成</li> <li>多様な人材の職域拡大等による活用</li> <li>働き方改革の促進</li> <li>ちゅうぎん保育所プロジェクト</li> </ul>	4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を実現しよう 10 人や国の不平等をなくそう
<b>環境保全</b> 持続可能な環境の保全に貢献する	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー事業への取組み推進</li> <li>環境関連ビジネスへの支援</li> <li>環境負荷の軽減(ペーパーレス化等)</li> <li>「瀬戸内海を守り隊」プロジェクト</li> </ul>	2 気候変動に具体的な対策を 6 安全な水とトイレを世界中に 7 持続可能なエネルギーを 12 つぶやみ、責任消費 13 気候変動に具体的な対策を 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさも守ろう 17 パートナシップで目標を達成しよう

↑ ※重点課題は、「TSUBASA SDGs宣言」(2019年5月22日制定)と同一。

# 新型感染症・大規模災害等への対応

- 西日本豪雨災害で培った金融支援やBCP対策のノウハウおよびデジタル技術等を生かし、大規模災害や新型コロナウイルス感染症等による社会的な被害に対しても、地域・お客さまの課題に向き合い、解決に向け積極的に取り組めます。

## BPR効果

電子承認・決裁システムの導入



イントラネットの無線LAN化



店外からも接続可能な行内情報端末の導入



→ フリーアドレス、テレワーク、子連れ出勤等でも業務継続可能な仕組みを構築

## 2018年西日本豪雨災害の経験

西日本豪雨災害直後の中国銀行真備支店



西日本豪雨災害発生時の当行の対応

年月	内容
2018/7	制度融資「中銀災害復旧融資」取扱い開始
2018/8	「西日本豪雨復興・支援センター」発足 「ちゅうぎん復興応援私募債」取扱い開始 倉敷市「ワンストップ相談窓口」への行員派遣
2018/9	補助金情報提供用ビデオコンテンツ作成 「ちゅうぎんグループ補助金つなぎ融資」取扱い開始
2018/10	真備支店営業再開 「西日本広域豪雨復興支援ファンド投資事業組合」設立

→ 試行錯誤のなか、地域のお客さまに寄り添ったスピーディーな支援の経験を蓄積



## 社会インフラとしての機能維持

⇒ **スプリット・オペレーション**※の実施

※スプリットオペレーション  
感染症流行の際等に、業務を2つ以上のチームに分けて遂行し、同時感染を回避する手法。

## お取引先へのご支援

スピーディーな資金のご支援  
(制度融資の組成 外)



危機対策セミナー・BCPコンサルティング



## 「新型コロナウイルス感染症」対策センター (2020年3月16日新設)

「新型コロナウイルス感染症対策ファンド(仮称)」の組成



お客さまのお困りごとに対する Face to Faceの対応



# 地域のお客さまへの当行ノウハウ還元

- ミドル・バック事務など、中国銀行グループ内で活用している非金融面も含めた知識・ノウハウを、新たなサービスとして地域の皆さまにも還元し、新たな価値を提供します。
- ⇒「新規事業・外部連携・グループシナジー・プロジェクト」にて、事業化に向けた具体的な取組みを進めます。

## お取引先への提供例

【中国銀行によるサービス】

強化



セミナー・研修の外販

New



業務改善コンサルティング  
(当行ノウハウの外販)

New



当行行員の派遣

【グループ各社によるサービス】

New



データ入力作業の受託

## 同業他社(金融機関)への提供例

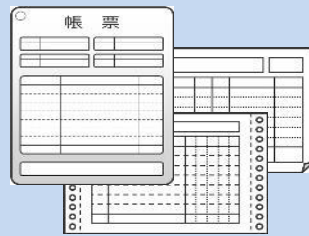
【中国銀行によるサービス】

New



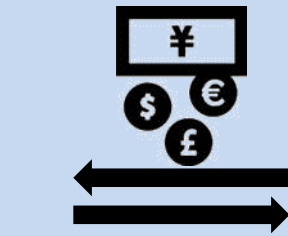
行内マニュアルの外販

New



帳票の外販/  
外部受託

New



外国為替業務の仲介  
(新送金システム対応)

【グループ各社によるサービス】

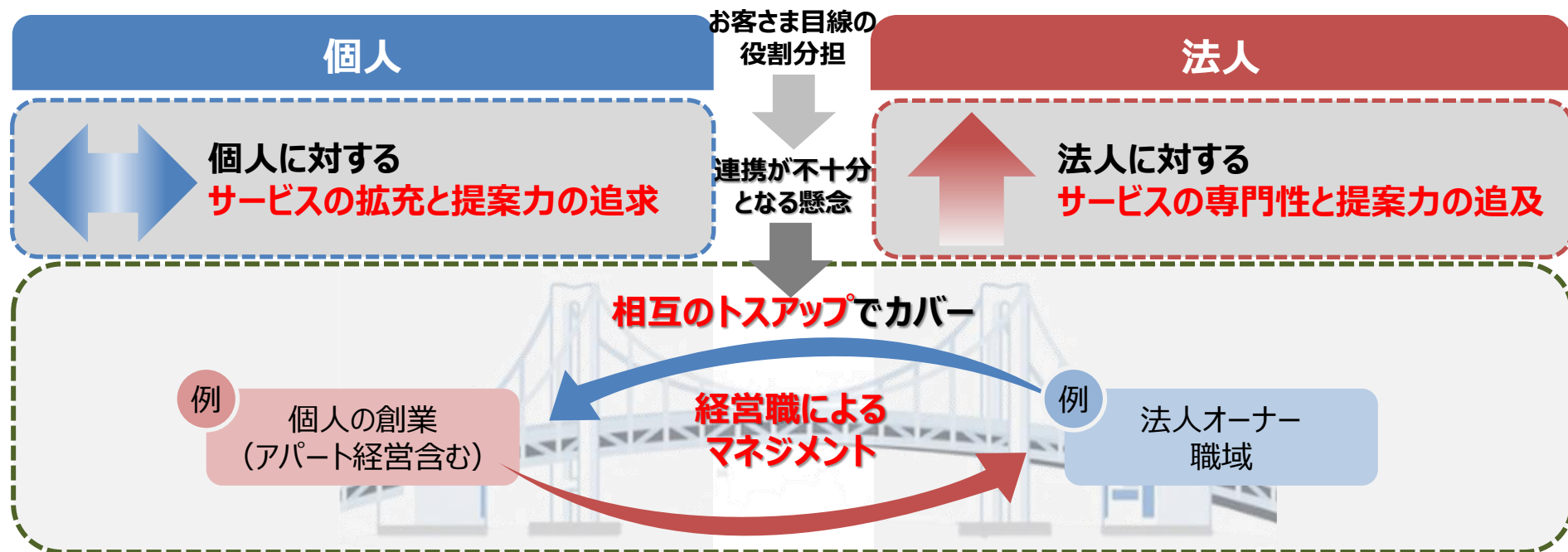
New



不動産評価の受託

# 「資産運用/融資営業」から「個人/法人コンサルティング」へ

- これまで資産運用と融資という銀行目線での機能別の役割分担をしていましたが、本計画期間中には課題解決力のさらなる高度化を目指し、個人・法人というお客さま目線の役割分担への転換を行います。
- 個人・法人に特化した役割変更により生じる、連携面での懸念は、経営職のマネジメントのもとで、双方向のトスアップを積極的に行うことにより対応します。



お客さまの期待に応え続けるためには、個人・法人それぞれの分野での課題解決力の高度化が不可欠

外部環境の変化

お客さまの要求レベルの高まり

預り商品の手数料率の低下

多様化・複雑化するお客さまニーズ

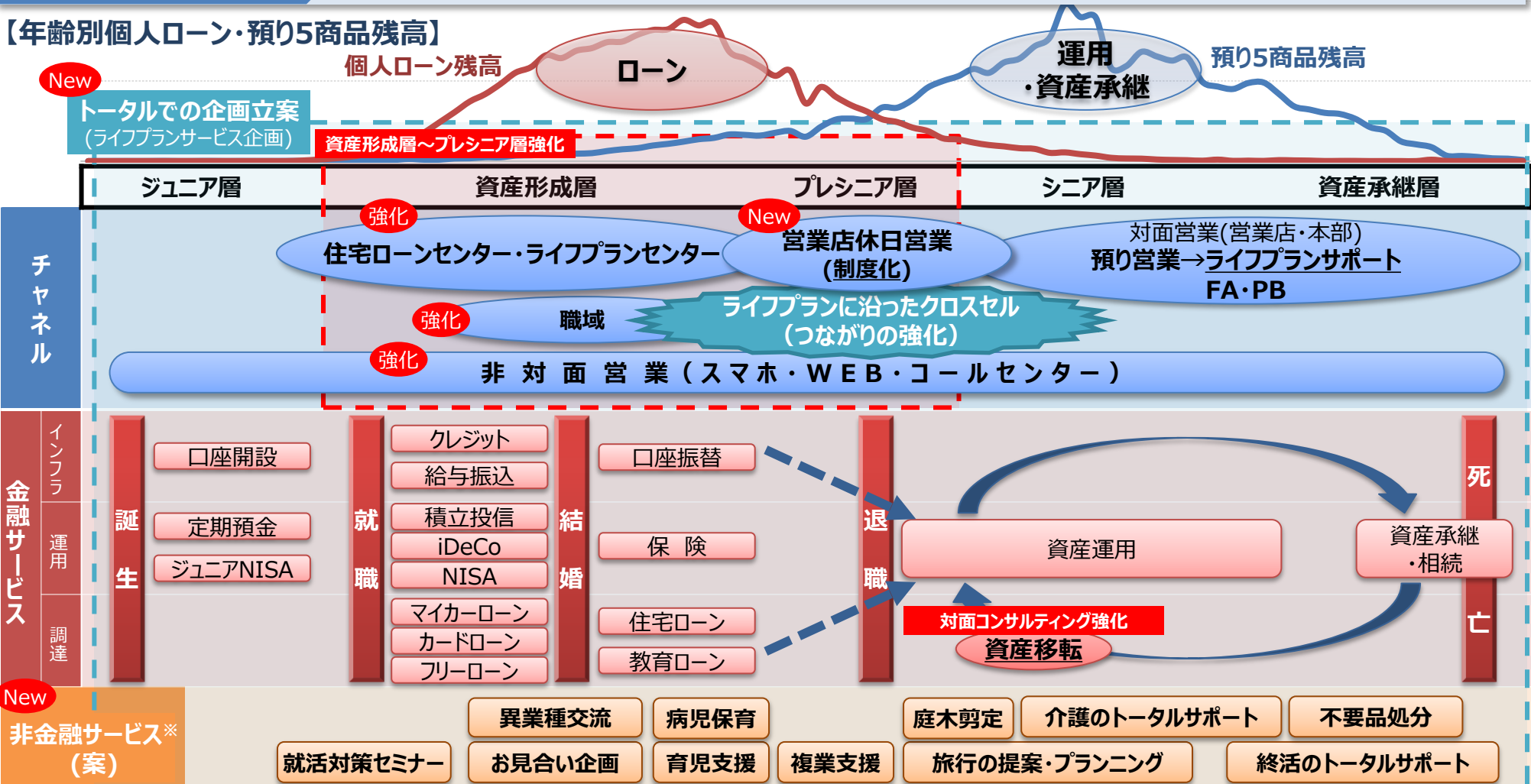
低金利の長期化

# ライフプランサポート活動(個人向けソリューション)の「深化」

## 主要戦略

一生涯を通じたライフプランサポート+サービスメニューの拡充+資産形成層の強化

【年齢別個人ローン・預り5商品残高】



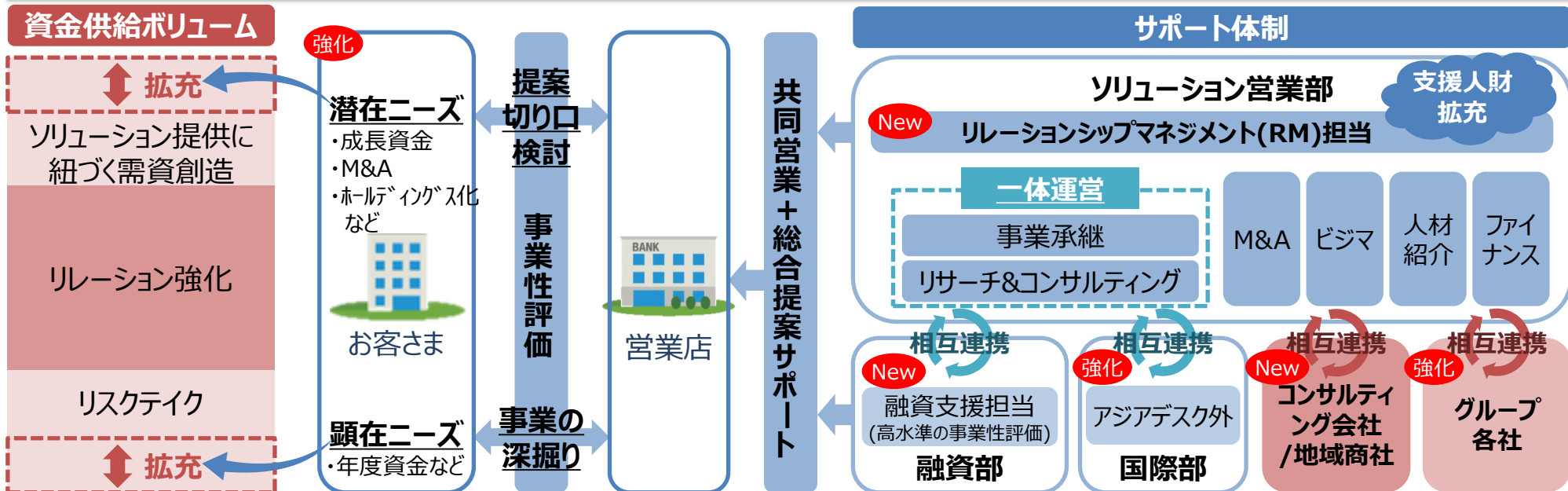
※ビジネスマッチングによる提供等を含め検討中

# 地域応援活動(法人向けソリューション)の「深化」

## 主要戦略

一体営業によるスピーディーなソリューション展開の実現+幅広いサービスの提供

### 戦略イメージ



### 検討中の新事業領域

I 人材紹介業務の開始

IV 事業コンサルティングサービスの拡充

VII 地方創生に資する不動産再開発

II コンサルティング会社の設立

V 法的整理版M&A

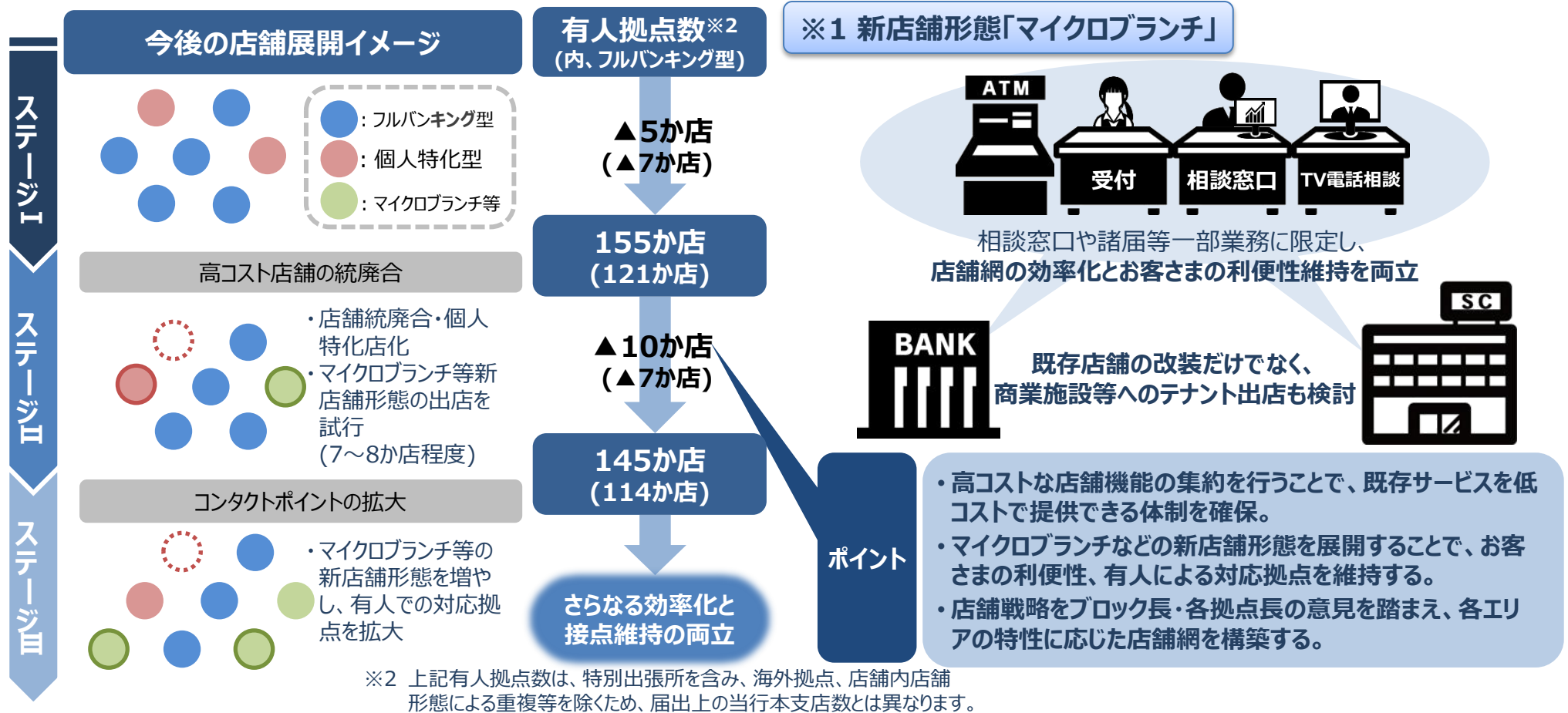
VIII ファンド活用強化

III 地域商社の設立

VI 海外M&A

# 店舗戦略 ～ 効率化とお客さまの利便性維持の両立に向けて ～

- フルバンキング型等の従来型店舗はさらに集約を図りつつ、マイクロブランチ※1のような新しい店舗形態を活用することで、お客さまの利便性、有人による対応拠点を維持すると同時に、店舗運営総体でのコスト逡減を目指します。
- 店舗戦略の検討は、当行全体・各エリアの店舗網の現状およびブロック長・各拠点長の意見を踏まえ、各エリアの特性や地域・お客さまとの関係性を重視しつつ、最適な店舗網の構築を行います。

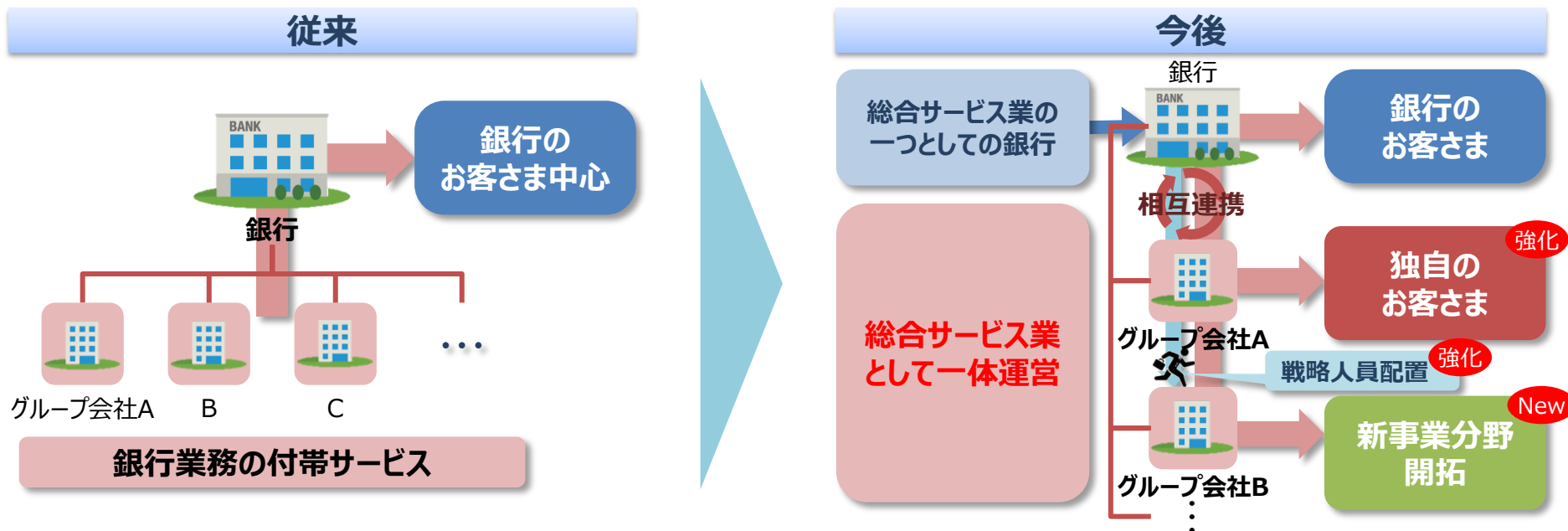


※2 上記有人拠点数は、特別出張所を含み、海外拠点、店舗内店舗形態による重複等を除くため、届出上の当行本支店数とは異なります。

**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**

- グループ各社を、銀行の付帯業務から総合サービスのラインアップの一つと再定義し、グループシナジーを最大化します。
- 銀行本体の現役世代も活用し、営業力強化、企画機能、新規事業分野へ経営資源を積極的に投下します。



**課題**

- 収益力低調
- 組織高齢化(OB主体)
- 銀行-グループの戦略分散

**目的**

- 収益力強化
- 組織の若返り
- ガバナンス体制の強化
- 統一性のあるグループ戦略
- 人財マネジメントの一本化

**手段**

- 企画機能強化・新規事業分野の開拓
- 銀行からの戦略人員配置(出向)積極化
- 人財投下の効果検証
- 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



# 人事制度改革 ～ ダイバーシティの実現を目指した制度 ～

- 総合職/地域限定職の統合、専門コース新設等の人事制度改革を着実に実施することで、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を実現します。

コンセプト	求められる人物像
性別や年齢を問わず、個性的でやる気のある職員が育ち、活躍できる人事制度	自身の強みや特徴・個性が活かせる分野で専門性を持った人財

## 外部環境

### 経営環境の変化

- ・収益環境の悪化
- ・人財確保難

### 法改正への対応

- ・高齢者雇用安定法
- ・同一労働・同一賃金

### 就業観の変化

- ・ダイバーシティ
- ・ワークライフバランス

## 人事制度改革の2つの柱

① 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

- ・55歳選択定年制の撤廃
- ・転居をとまなう異動の選択制

② 個々の能力を最大限発揮できるコース（個人営業・法人営業の専門性を高める）

- ・人事コース(総合職/地域限定職)の統合
- ・専門コース新設、キャリアパスの複線化
- ・ビジネススタッフ制度の見直し

## 柔軟な勤務体系・モチベーション向上

- フレックス制度の導入
- テレワークの試行
- 副業の解禁
- 休職、復職制度の拡充
- 諸手当の見直し

## 人財育成

- **人財育成プロジェクトで各部横断的に検討**
- ミドルマネジメント層の育成強化
- 専門人財育成プログラム
- 新・人財育成プログラム

## 内部環境

求められる人財像の変化

金融DXやBPRの進展

要員構成上の問題

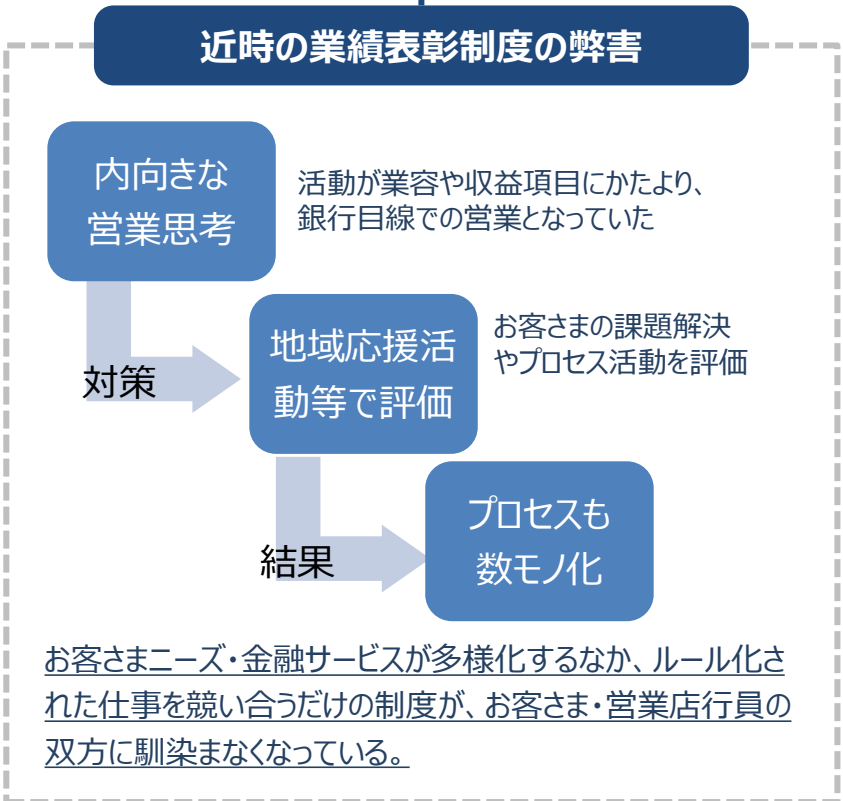
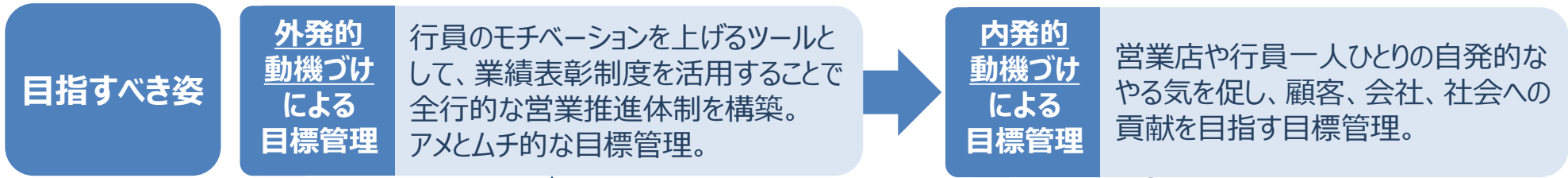
人事制度上の課題

人事制度運用上の課題

従業員満足度からの懸念

# 評価制度(業績表彰制度)の見直し

従来業績表彰制度を刷新し、2022年度からの営業店による自主目標策定へ向けた制度改定を行います。



- 本部からの目標設定ではなく、**各営業店自らが自店の置かれた状況で何をしていくのか考えて、活動方針・目標を策定**し、営業活動を展開。
- 目指す体制にあわせて、業績表彰制度、営業店目標設定・評価方法について、見直しを検討。

**制度改定のスケジュール**

	~2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
<b>業績表彰</b>		<b>刷新</b>		
<b>目標策定の主体</b>	本部	本部	<b>試行</b> 本部 営業店	営業店

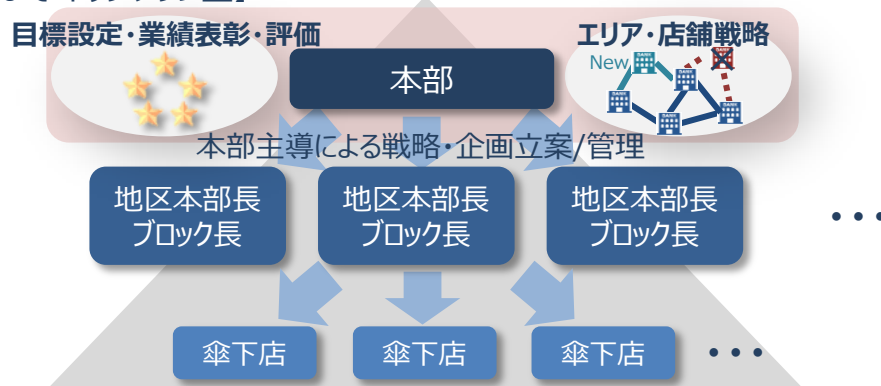
**自律的営業体制の確立**

2020年度は本部で目標策定。2021年度は本部策定分をガイドラインとして営業店での目標策定を試行。2022年度から営業店の自主目標策定を目指す。

**ブロック長への  
権限委譲**

エリア戦略の立案等、地区本部長・ブロック長(エリア拠点長)の権限を拡大することで、より地域に密着した営業体制の構築を目指します。

【これまで:トップダウン型】



本部主導型の目標設定・戦略・企画立案体制を見直し

【これから:ボトムアップ型】



**キャリアチャレンジ  
の充実**

支店長公募制や社内ベンチャー制度など、キャリアチャレンジを充実させ、意欲ある従業員の挑戦を奨励します。

**支店長公募制度**

- 支店のマネジメントを通じて、地域社会に貢献したいという熱意を持った従業員を抜擢し、活躍機会の提供とチャレンジ精神を奨励します。



**社内ベンチャー制度**

- 新規事業のアイデアを幅広く募り、クリエイティブな企業文化を醸成します。
- 有望な新規事業のアイデアを有する従業員に対し、責任者に抜擢することで、成長の機会と自己実現の場を提供します。



# デジタル戦略の強化

## デジタル戦略ビジョン

地域を日本で最も元気にする「お客さまのあらゆる生活・事業に溶け込んだ総合サービス業」を目指す

### 個人DX※コンセプト

金融の枠を超えて多種多様なお客さまと豊かな日常・人生を共創する

### 全体方針

既存機能の  
スリム化・効率化

新たな役割・価値の  
創出

- ・デジタル完結サービス
- ・既存店舗、A T Mは極小化
- ・事務のデジタル化・集中化
- ・従業員のデジタル技術浸透

- ・共創プラットフォーム提供
- ・リアル、デジタルの接点拡大
- ・共同化スキーム構築
- ・行員の新たな役割創出

### 法人DX※コンセプト

資金・人材・モノ・情報の支援を通じ、お客さまの事業の成長・復興を支える、真の事業・経営パートナー

### 全体方針

課題解決・サービス提供  
のデジタル化

提案力の強化・  
意思決定支援の提供

- ・ワンストップデジタルサービス
- ・プラットフォーム整備
- ・審査等のデジタル化
- ・デジタル化を支えるプロ化

- ・意思決定支援の拡大
- ・コンサル業務の深化
- ・シミュレーションツールの整備
- ・コンサル専門集団の整備

### 本部DX※全体方針

#### 各種本部機能の自動化

- ・本部の各種集計業務の自動化
- ・各種オペレーション業務の自動化

#### 分析機能の多面化

- ・多用なデータに基づく多面的な分析
- ・リアルタイムな情報提供

#### 蓄積したノウハウの外部展開

- ・お客さまへのノウハウ提供
- ・他行提供、共同化

※DX: デジタルトランスフォーメーション(Digital transformation)の略。ITを利用して事業の範囲やお客さまへの提供サービスを根底から変化させるという概念。

# 個人デジタル戦略

2030年の想定

・リアル・デジタルをベストミックスしたうえで「生活に溶け込む存在」へ変化

### リアルチャンネル

当行

次世代営業店/  
共同ATM

多様な場所・形式で日常的に“相談機能”を  
提供することで積極的にタッチポイントを生み出す

ハイカウンター窓口極小化  
後方・役席業務レス

店頭タブレット

AIテラー

異業種  
チャンネル

カフェ 病院

ドラッグストア

旅行 ショッピングモール

異業種連携チャンネル  
との連携

- ✓ 地域・生活に密着
- ✓ 異業種連携チャンネル
- ✓ なんでも相談
- ✓ 対面

### デジタルチャンネル

当行

全ての取引がスマホで完結

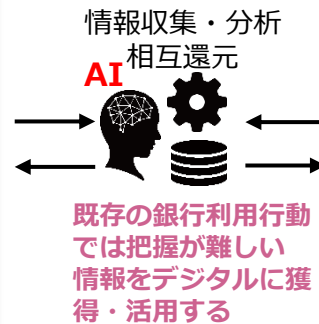
- ・インバン機能
- ・来店予約（来店誘導）
- ・各種相談  
（資産運用、非金融ほか）
- ・レコメンド機能

お客さまは思い立った時に迅速・気軽に利用できる

異業種  
連携

金融を超えた様々な  
サービスを日常的に  
紹介・提供

- ✓ いつでも・どこでも
- ✓ なんでも相談
- ✓ 自分好み・ペース
- ...



## 本中計期間（2020年度～2022年度）

個人向けアプリの改善（残高照会、取引照会、振替、電子交付、来店予約 等々）

後方・役席業務レス（店頭タブレット完結率の向上）

AIによる財産運用提案研究（お客さまプロフィールデータ分析）

異業種連携の検討

伝票レス、通帳レス、印鑑レス

AIを活用した営業提案

業種を超えたタッチポイントの拡大

# 法人デジタル戦略

## 2030年の想定

### 法人ポータル（非対面）

「経営者、従業員の日常的課題をワンストップで解決」

**AIコンサル**  
1ヶ月後に資金ショートのおそれがあるため、運転資金調達を検討しては、  
その他のアドバイス

**業績予測**

**各種情報提供**

**業務サービス**  
ワンストップ業務サービス

マーケティング支援  
ビジネスマッチング  
人材マッチング  
設備・資材マッチング

資金調達  
営業支援  
会計  
受発注生産管理

AIによる潜在的課題や  
対策案の提起

お客様の業務に必要な  
サービスを一括提供

外部fintech事業者・TSUBASA連携により  
様々な業務領域をカバー



### 渉外コンサルツール（対面）

「事業分析・企画支援等をAIがサポート」

**経営者**

**渉外コンサル**

**AI**  
提案に合わせて膨大なデータから  
適切なデータを即座に提供

有識者ネットワーク  
行内ナレッジデータベース  
銀行顧客基盤ネットワーク  
業界・地域情報

ダッシュボード  
各種シミュレーション

**AIコンサル**

### 本中計期間（2020年度～2022年度）

法人ポータルサービス（IBと情報提供を統合）の提供（順次拡大）

- トランザクションレンディングによる融資可能額表示、非対面での融資申込、融資契約の電子化
- チャット・ビデオ通話によるコミュニケーション
- AIコンサル準備（業務ノウハウを含め行内データ整備）
- 行内情報を活かしたレコメンド機能
- AIコンサル

# 本部運用

- 本計画期間の前半は、当行の資金調達余力を生かし、市場性ローンを含むストラクチャードファイナンス(SF)・非日系融資等本部運用残高を拡大することで、**育成フェーズにある役務・非金融収益等をカバーします**。
- 市場性ローン残高については、役務・非金融収益等の拡大に応じ、新中計期間の後半にかけ、落としていく方針です。
- 自己資本比率は、**12%水準を安定的に維持し、収益性と健全性のバランスを図ります**。

## 中期計画での戦略の位置づけの整理

【①～③による安定収益確保が最優先】

① 地域のお客さまの課題に向き合い、高付加価値営業を実現

② 新事業領域の開拓・強化

③ 本部・営業店でコスト削減を実施

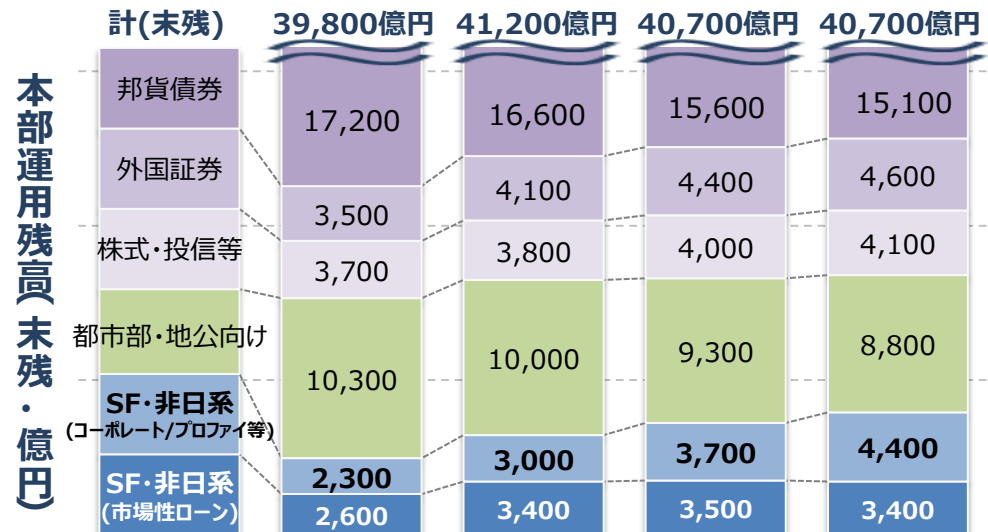
【収益不足をSF・非日系でカバー】

※①～③の戦略が早期に収益貢献すれば、残高縮小を早めることも視野

本部運用残高の増加



ALM機能の強化も実施

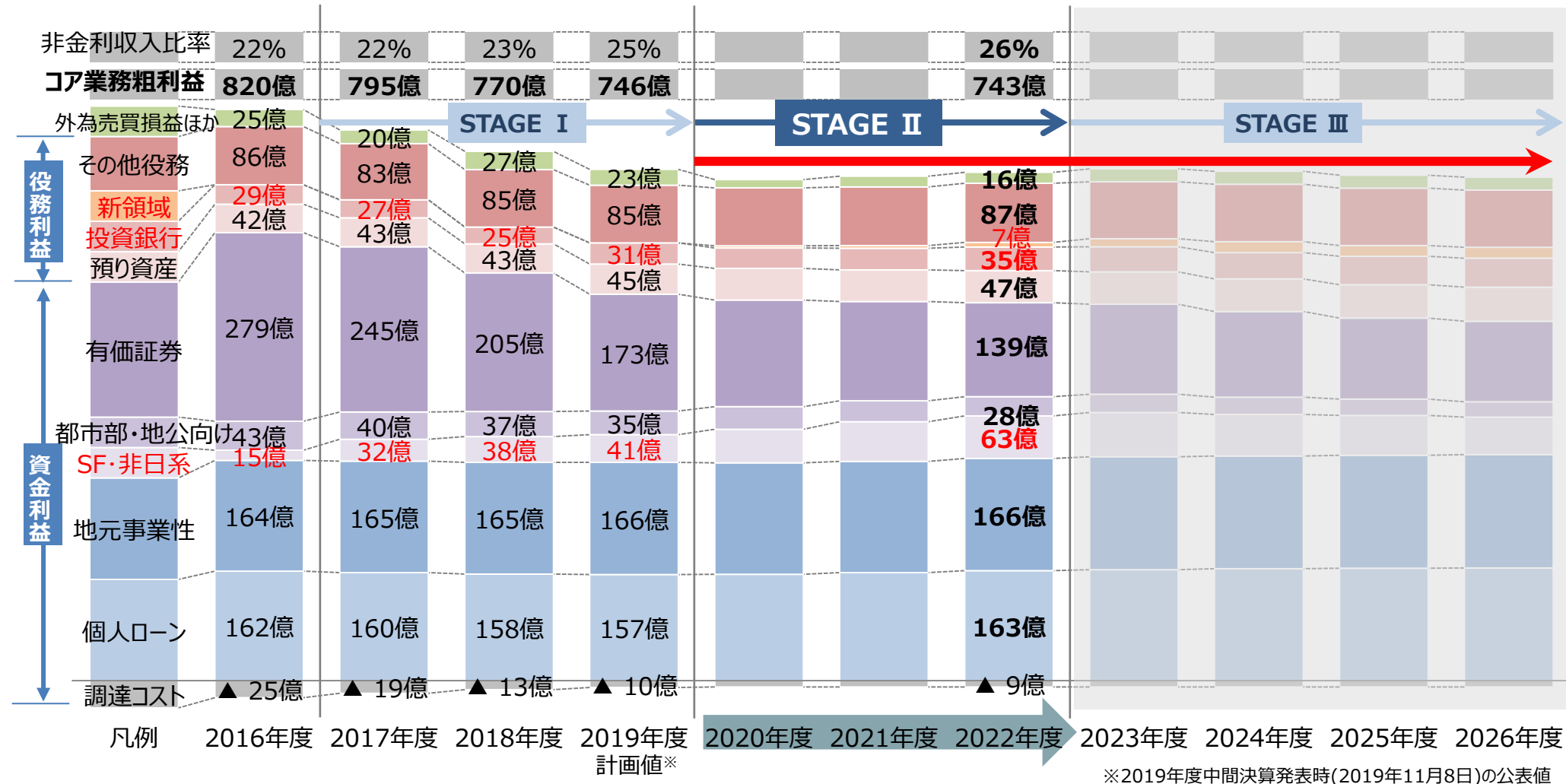


資金利益	2019年度 計画値*	2020年度	2021年度	2022年度 (中計最終)
有価証券	173億円	158億円	147億円	139億円
都市部・地公体	35億円	34億円	31億円	28億円
SF・非日系	41億円	50億円	59億円	63億円
計	249億円	241億円	236億円	230億円
総自己資本比率	12%安定維持			

※2019年度中間決算発表時(2019年11月8日)の公表値

# 計数計画 ～ コア業務粗利益 ～

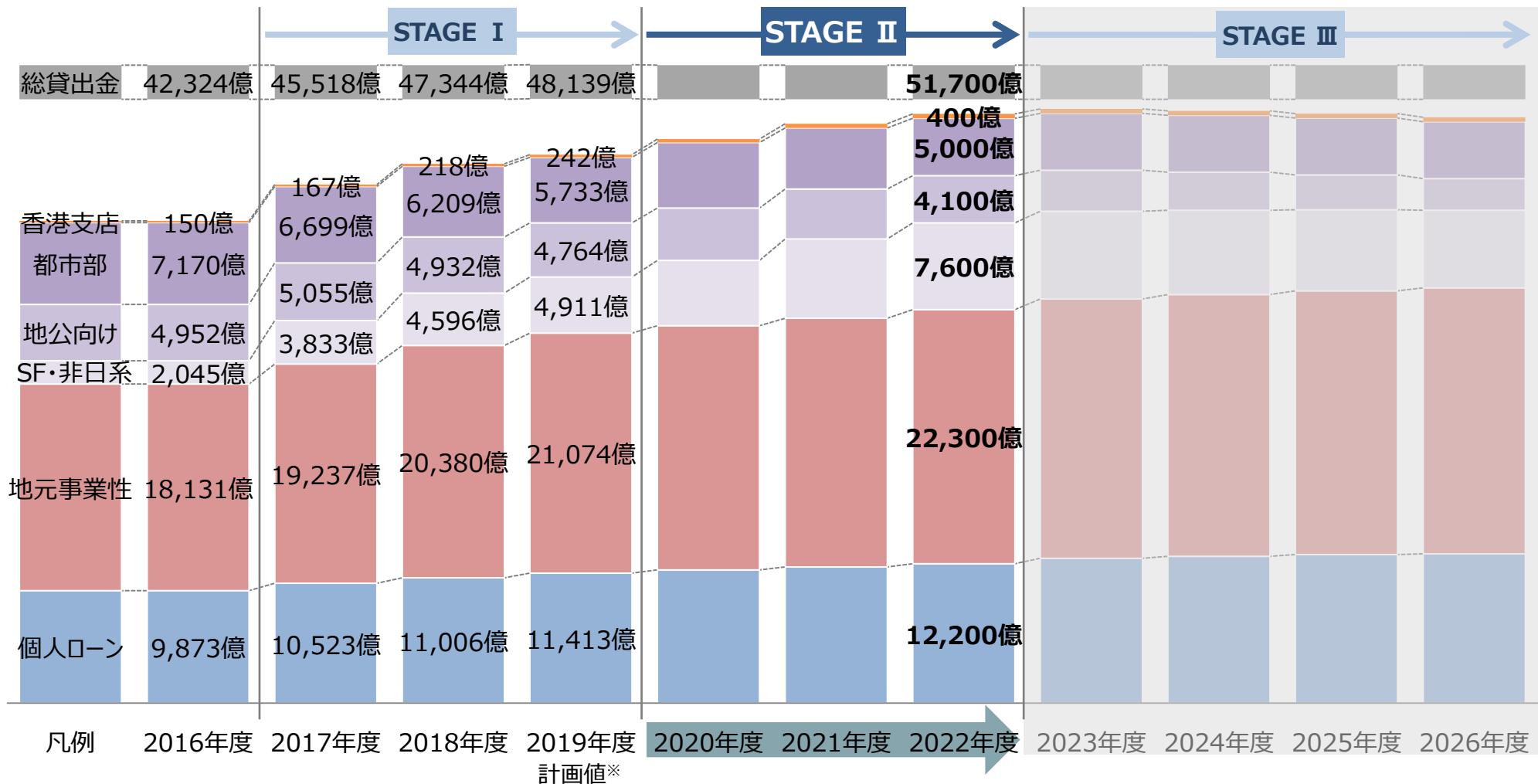
- 有価証券の落ち込みを主に役務でカバーし、コア業務粗利益全体としてはほぼ横ばいの計画です。
- 既存事業は持続的な成長を目指しますが、新領域の事業にも積極的に取組み、利益の上積みを図っていきます。





# 計数計画 ～ 貸出金平残 ～

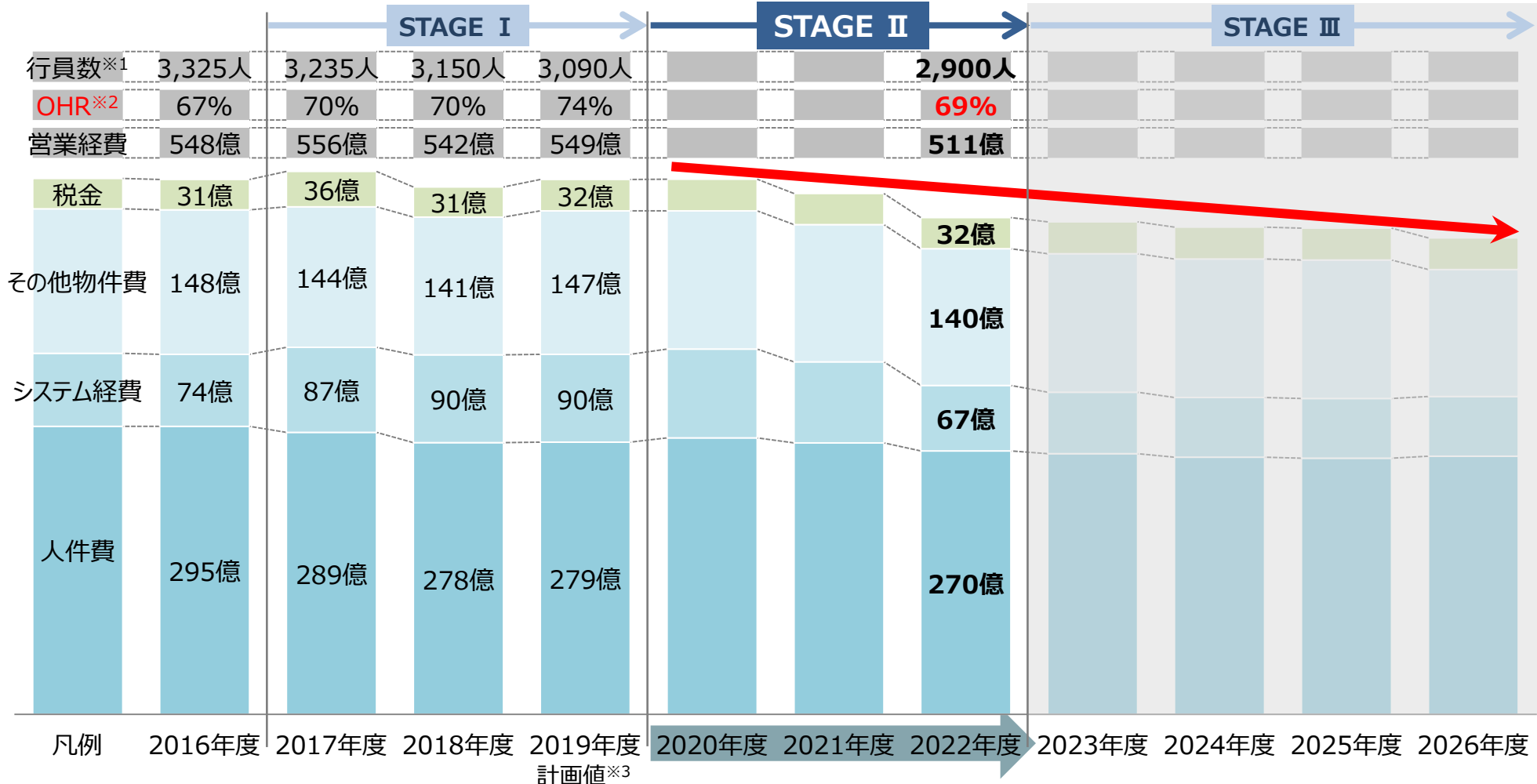
- 地元事業性貸出金、個人ローンとも、さらなる残高の積上げを目指します。



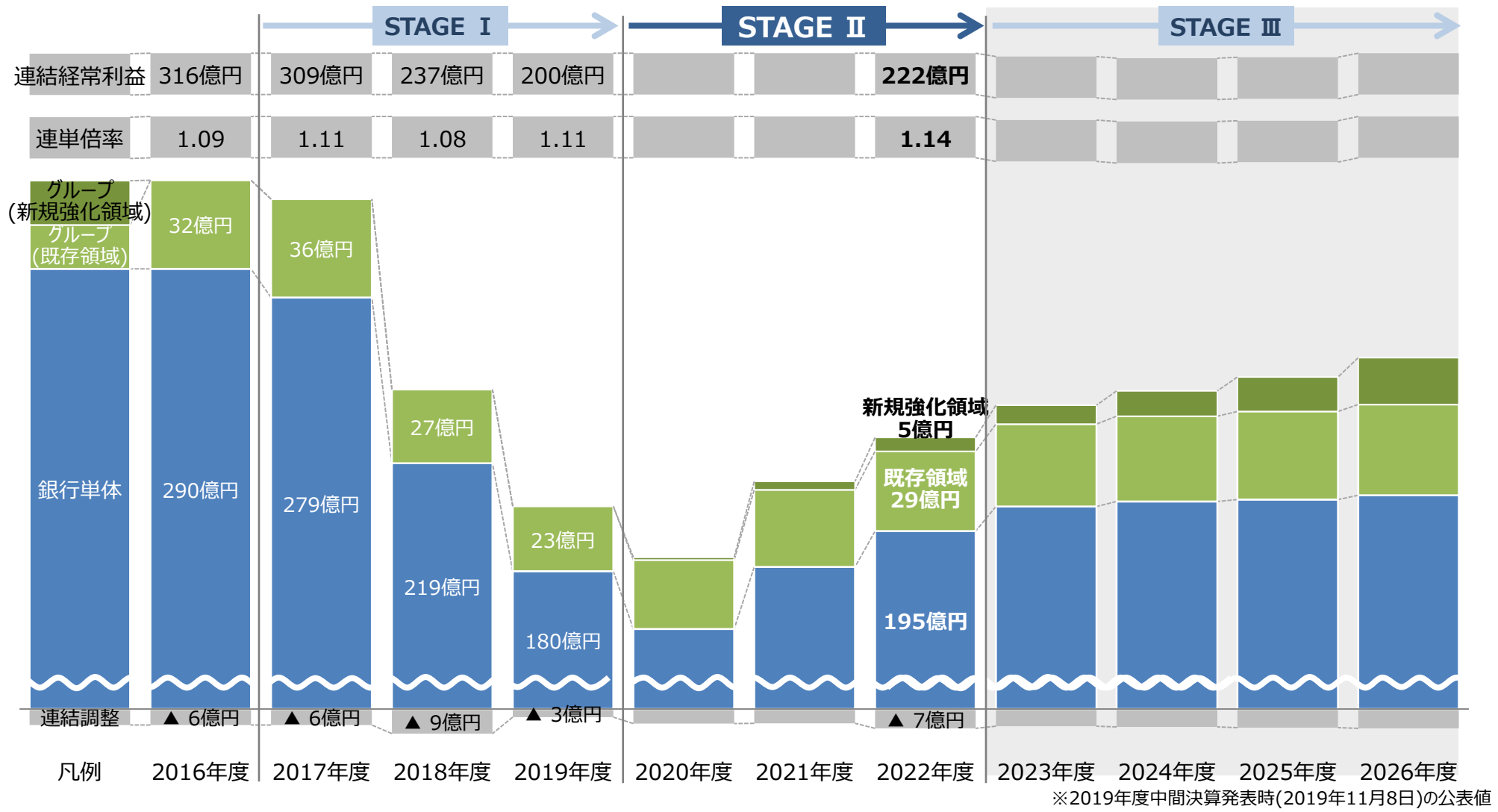
※2019年度中間決算発表時(2019年11月8日)の公表値

# 計数計画 ～ 経費計画 ～

- 人員減少による人件費減少や物件費等の見直しにより、2020年度には2019年度対比約38億円の経費削減を目指します。
- 収益力を維持しつつ、経費削減を図ることで、OHR※2 69%水準の達成を目指します。



- グループシナジーを最大化し、グループ会社の業績改善、連単倍率の向上を目指します。



※2019年度中間決算発表時(2019年11月8日)の公表値