

# 2019年度 決算説明会

2020年6月1日



## 2019年度決算概要および2020年度計数計画

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う影響について	4
決算概要	5
資金利益の増減内訳	6
主要勘定①預金・預り資産	7
主要勘定②貸出金	8
主要勘定③有価証券	9
役務利益	10
法人ソリューション関連収益	11
預り資産関連収益	12
経費	13
与信コストの推移・不良債権の状況	14
自己資本の状況	15
業績予想ならびに株主還元方針	16

## 新中期経営計画について

はじめに	18
前提となる長期経営計画『Vision2027 未来共創プラン』について	19
前中期経営計画の振り返り	20
新中期経営計画「未来共創プラン ステージⅡ」の位置付け	21
新計画の骨子「5つの柱」	22～23
Ⅰ. 地方創生、SDGsへの取組み強化	24～25
Ⅱ. お客さま本位の営業の「深化」	26～30
Ⅲ. 組織の活性化	31～33
Ⅳ. デジタル戦略の強化	34
Ⅴ. 持続可能な成長モデルの確立	35～36
本計画のKPI	37
計数計画	38
3年間の利益成長イメージ	39

本件に関するお問合せ先

株式会社中国銀行 総合企画部 清水・松尾

TEL : 086-234-6519 FAX : 086-234-6582

Eメール : souki01@chugin.jp

2019年度 決算概要

および

2020年度 計数計画

今般の新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大は、国内経済・地域経済に甚大な影響を及ぼしており、中国銀行グループの今後の業績においても多大な影響を受ける可能性があります。

現時点でその影響すべてを合理的に見積もることが困難であるため、2020年度計数計画にはすべての影響を織り込んでいませんが、一定の前提条件のもとで算出した事項については織り込んで開示しています。

## 現時点で2020年度の計数計画に織り込んでいる事項

### 与信費用の一部

中国銀行グループは、新型コロナウイルス感染症の影響を受けているお客さまに対してグループを挙げて支援させていただいております。お客さまの資金需要にも積極的に対応する方針であり、当年度の貸出金残高は期初に想定した計画値を大きく上回ることを予想しており、貸出金残高の増加に伴う一般貸倒引当金繰入額の増加を2020年度計数計画に織り込んでいます。

現時点で織り込んでいない事項については、影響の程度や影響が及ぶ期間、対応策等の把握が困難なため合理的な見積もりができず計数計画には織り込んでいませんが、以下のようなリスク・影響を洗い出しており、今後、合理的な見積もりが可能となった時点、または、影響が明らかになった時点で速やかに開示いたします。

## 現時点で2020年度計数計画に織り込んでいない主な事項

- ・ 当行の営業活動の自粛や取引先企業の経済活動の縮小等による、資金利益や役務利益へのマイナス影響
- ・ 取引先企業の資金需要の増加による、資金利益へのプラス影響
- ・ 当行の営業活動の自粛等による、経費（人件費、物件費）や投資の減少
- ・ 景気悪化や取引先企業の業績悪化による、貸倒引当金の増加 など

(億円)	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2019年度	
					前年比	公表比※
<b>【連結】</b>						
連結経常利益	316	309	236	174	▲62	▲26
親会社株主に帰属する当期純利益	203	212	161	119	▲42	▲13

**【単体】**

コア業務粗利益	820	795	770	747	▲23	1
資金利益	677	662	630	582	▲48	▲6
役務利益	152	146	148	158	10	4
その他業務利益	▲9	▲12	▲8	6	14	3
経費(▲)	548	556	542	540	▲2	▲9
OHR (%)	66.9	69.9	70.3	72.2	1.9	▲1.4

コア業務純益	271	239	228	207	▲21	10
除く投信解約損益	265	222	217	206	▲11	13

与信費用 (▲は戻入(益))	▲2	▲17	41	56	15	▲1
債券売買損益・償却	▲20	▲24	11	▲5	▲16	▲18
株式売買損益・償却	43	44	14	0	▲14	▲16
その他	▲7	2	6	7	1	▲3

経常利益	289	279	219	154	▲65	▲26
特別損益	▲4	▲1	▲2	▲6	▲4	▲2
当期純利益	190	194	153	108	▲45	▲13

※2019.11.8公表利益

- ・コア業務純益 邦貨有価証券利息の減少等を主因とした資金利益の減少により前年比21億円の減益。  
役務利益の増加や経費の削減等により、公表比ではプラス10億円。
- ・経常利益 与信費用の増加や、市況悪化に伴う有価証券関係損益の減少により、前年比65億円の減益。

# 2019年度の業績 – 資金利益の増減内訳 –

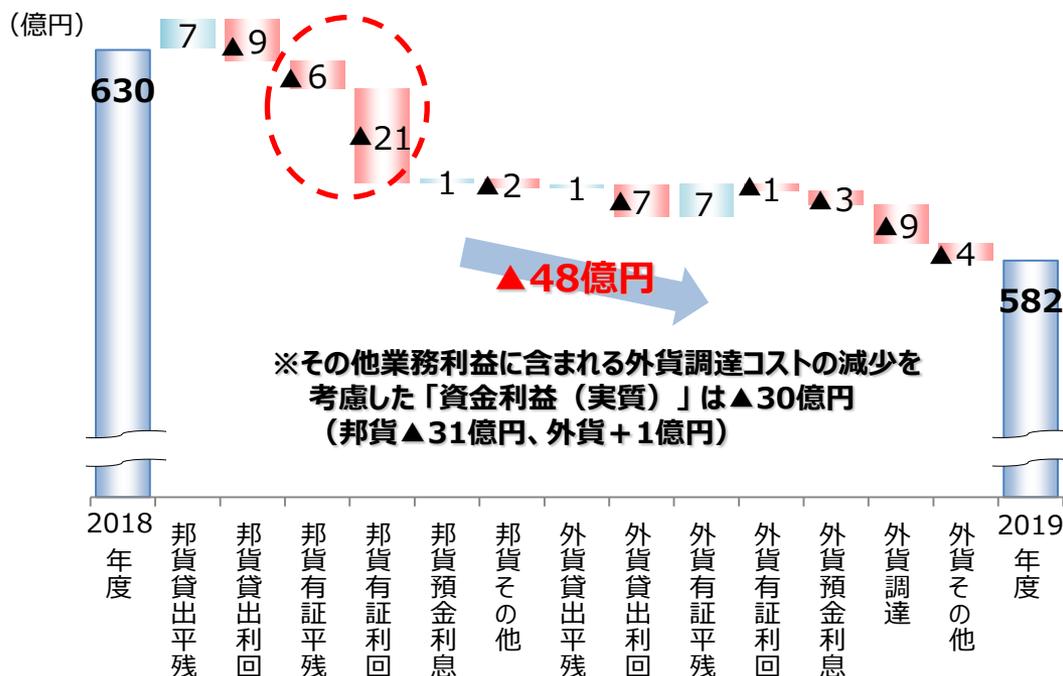
## 【資金利益 増減要因】

### ■ 邦貨（前年比▲31億円）

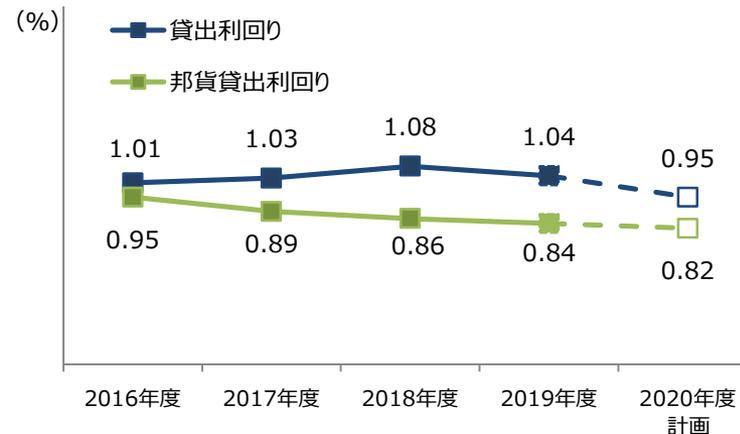
- ・貸出金利息 前年比 ▲2億円
- ・有価証券利息 前年比 ▲27億円
- ・預金利息減少 前年比 +1億円

### ■ 外貨（前年比▲17億円）

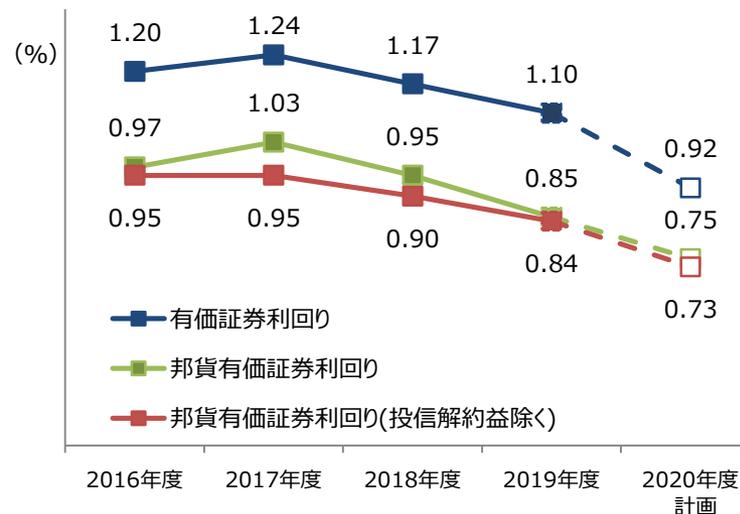
- ・貸出金利息 前年比 ▲6億円
- ・有価証券利息 前年比 +6億円
- ・外貨調達増加 前年比 +12億円



## 【貸出利回り】



## 【有価証券利回り】

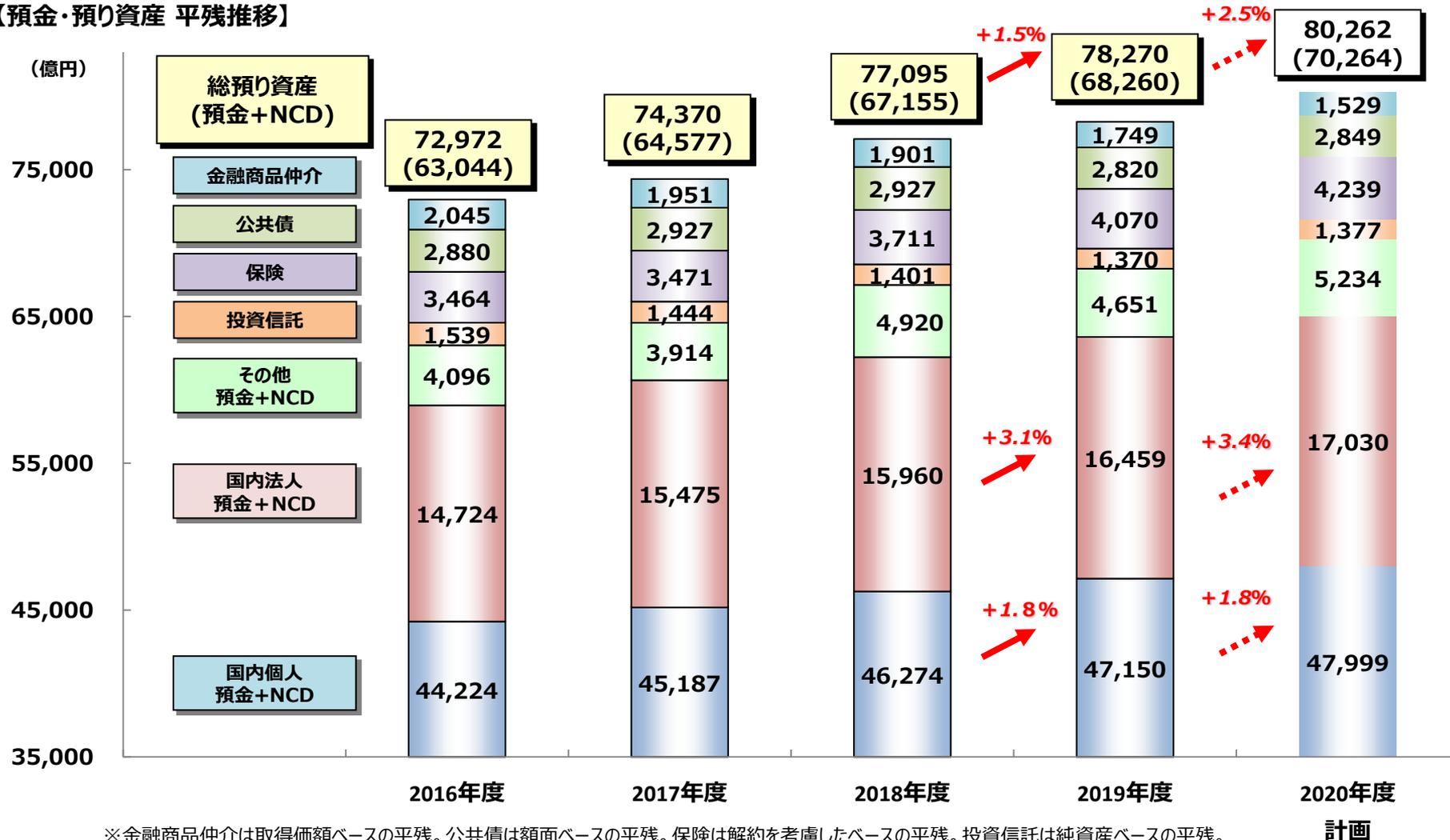


・邦貨資金利益 マイナス金利長期化による有価証券利息の減少を主因に、前年比▲31億円。

・外貨資金利益 運用利回りの低下を主因に、前年比▲17億円。

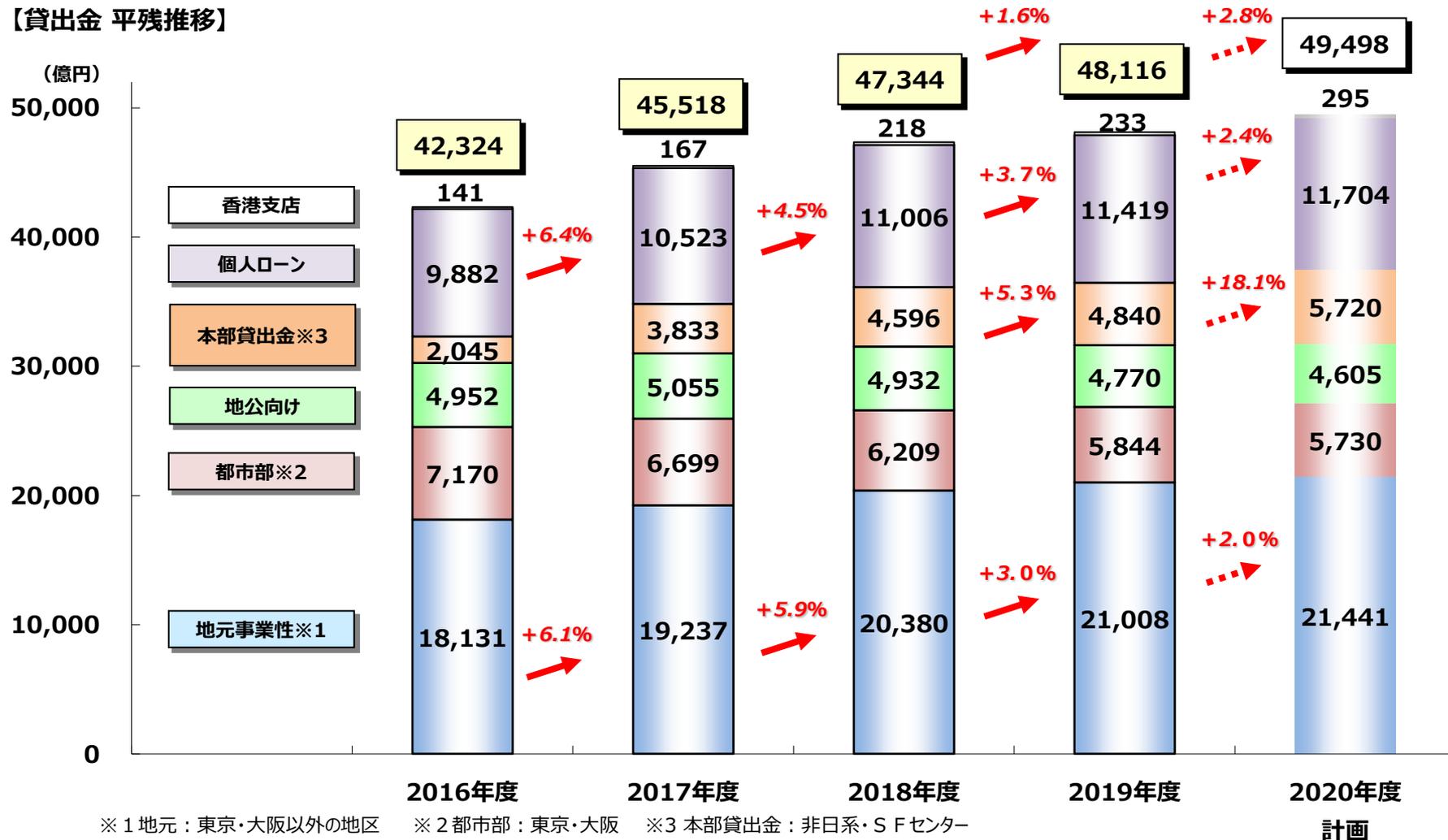
※その他業務利益に含まれる外貨調達コストの減少を考慮した資金利益（実質）は、前年比▲30億円。

【預金・預り資産 平残推移】



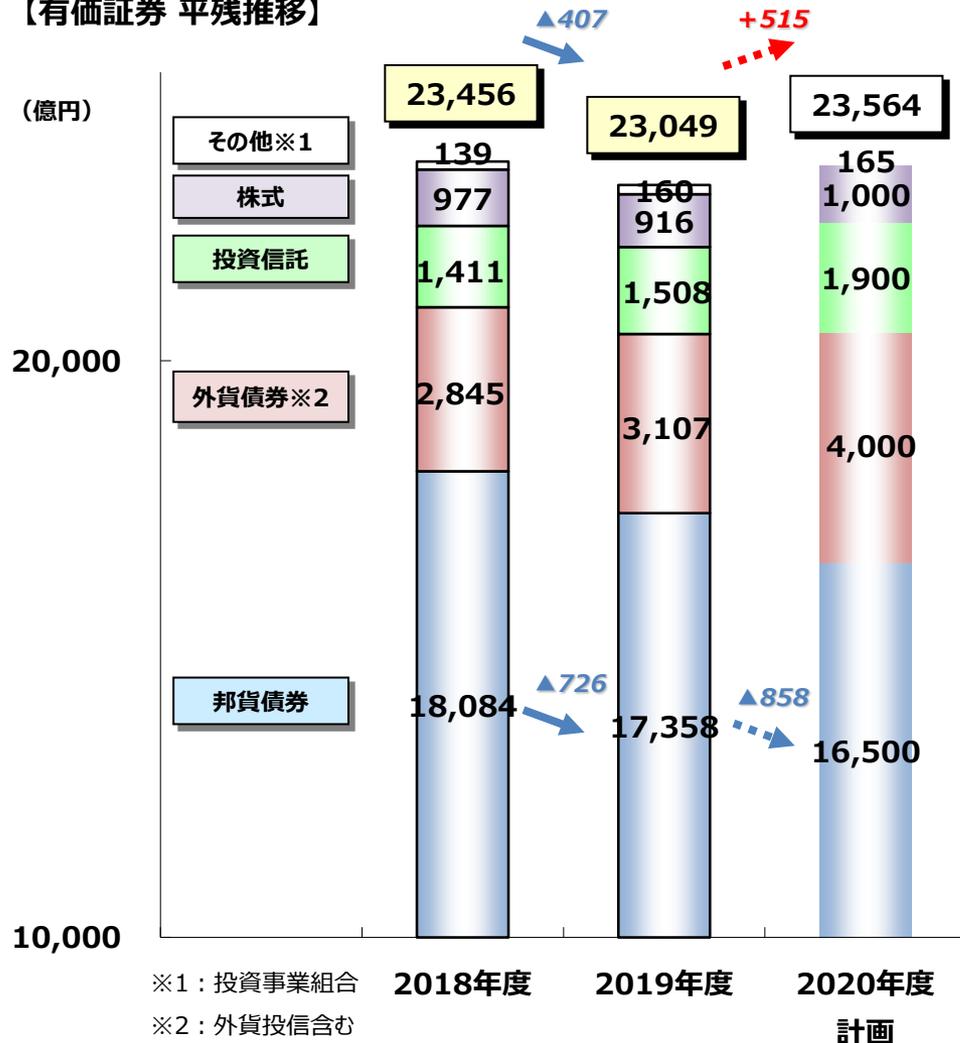
- ・預金 + NCDは、入金パイプ（給振、年金等）の安定や良好な企業業績を背景に、個人・法人ともに堅調推移。
- ・預り資産は、ライフプランサポート活動を中心としたコンサルティング営業の強化により保険が好調に増加。

## 【貸出金 平残推移】



- ・2019年度は、地元事業性や個人ローンを中心にバランスよく取組み、総貸出金は年率 + 1.6%。
- ・2020年度は、引続き地元事業性等に注力しつつ、本部貸出金による有価証券利息減少のカバーを検討。  
 コロナ禍の影響を受けているお客さまの資金需要に対して、積極的に対応を行っていく方針。

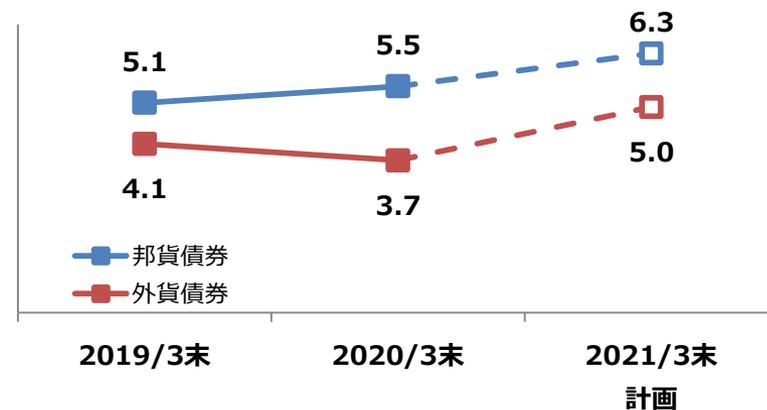
## 【有価証券 平残推移】



## 【評価損益】

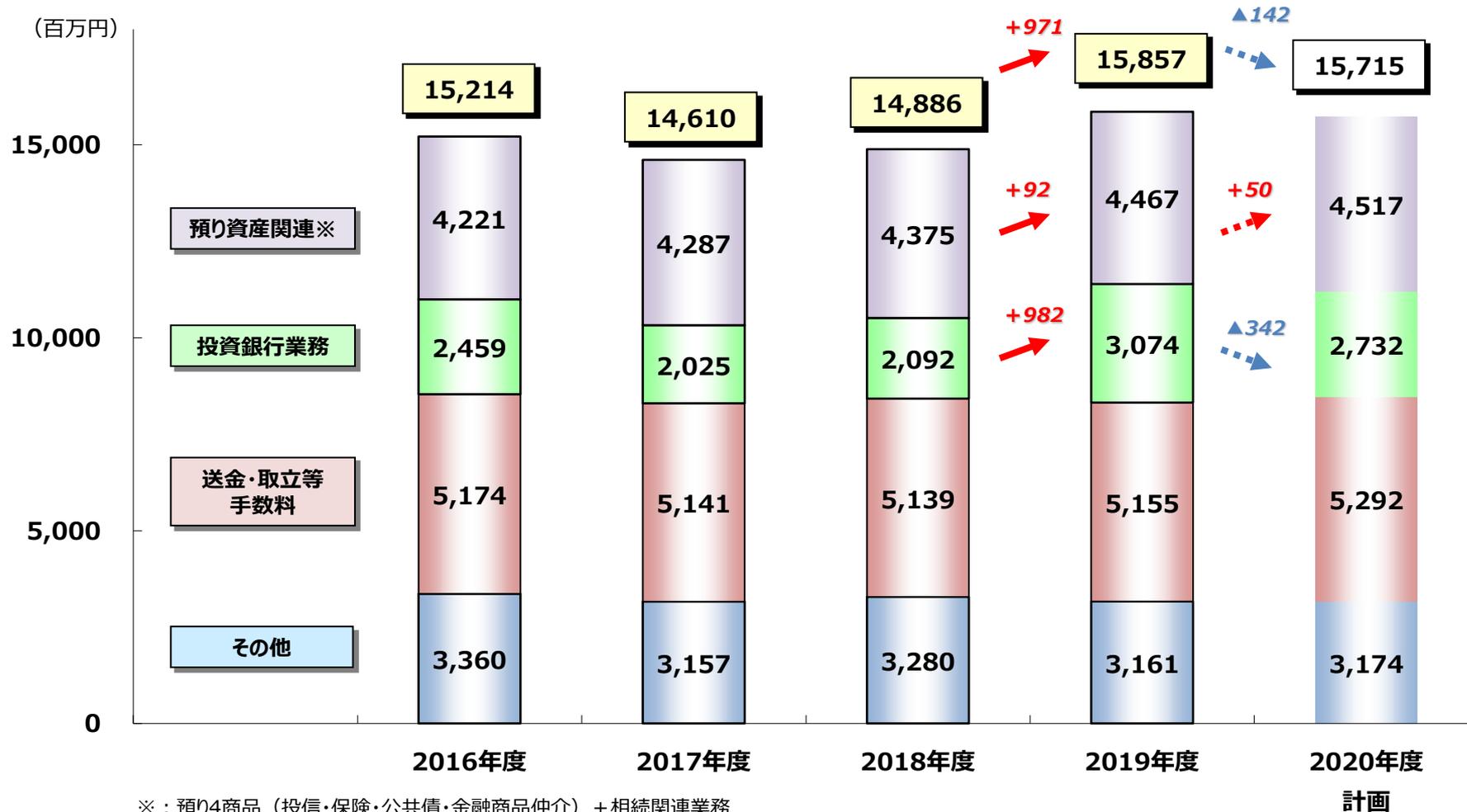
(億円)	2019/3末	2020/3末	前年比
合計	1,341	898	▲ 443
満期保有目的	4	3	▲ 1
その他有価証券	1,337	895	▲ 442
うち株式	532	364	▲ 168
うち投信	353	216	▲ 137
うち外貨債券	22	23	1
うち邦貨債券	423	304	▲ 119

## 【債券デュレーション】



- ・2019年度は、邦貨債券償還分の再投資を抑制したことから、有価証券残高は減少。
- ・2020年度は、相場環境やリスク/リターンを見極めたうえで、株型資産や外貨債券の投資タイミングを検討していく方針。

## 【役務利益 推移】

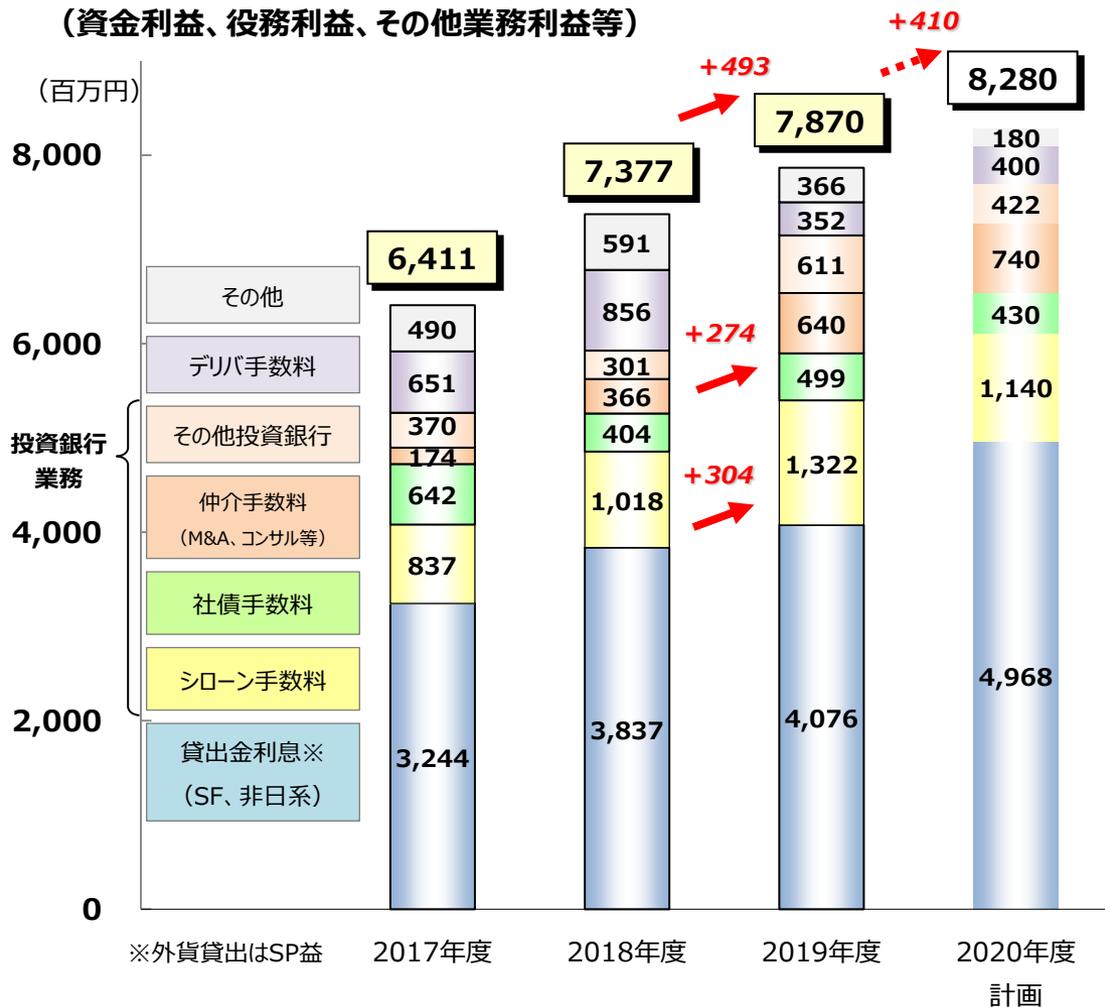


・2019年度は、預り資産関連および投資銀行業務の収益増加を主因とし、前年比＋971百万円。

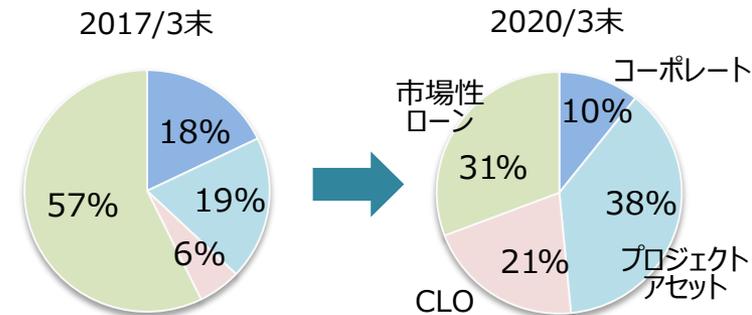
・2020年度は、預り資産関連や投資銀行業務を中心に、引続きお客さまへの提案力向上を図る。

## 【法人ソリューション関連収益の推移】

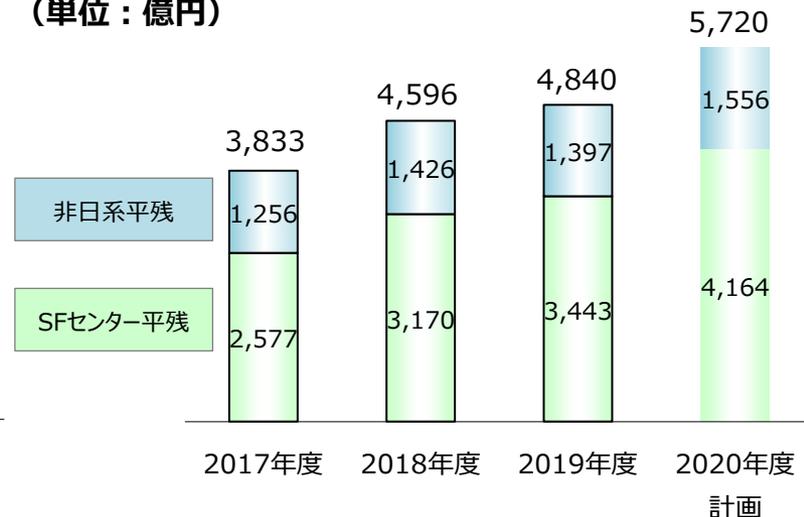
(資金利益、役務利益、その他業務利益等)



## 【本部貸出金の残高構成】(実績推移)

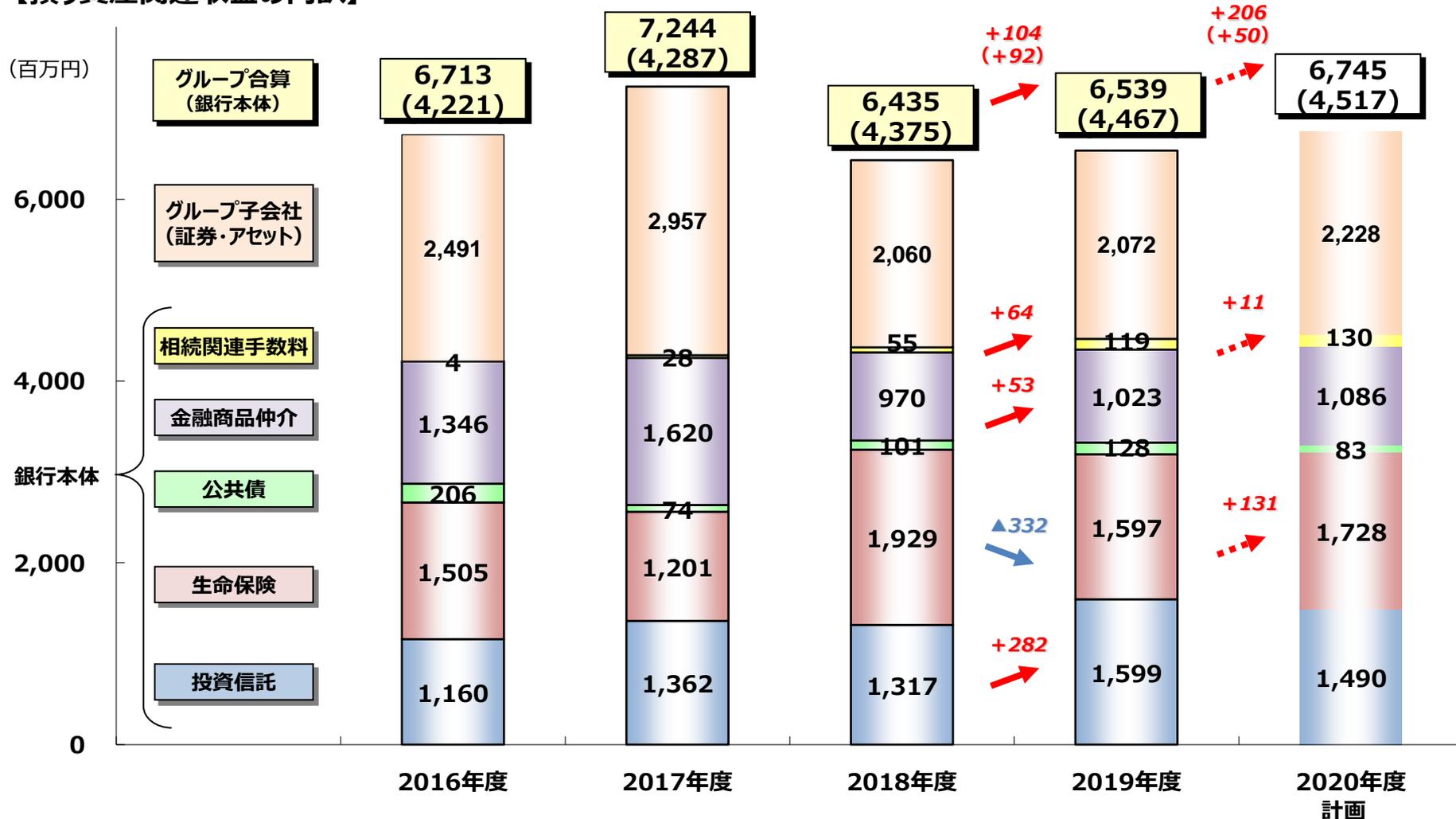


## 【本部貸出金の平残推移】(単位：億円)



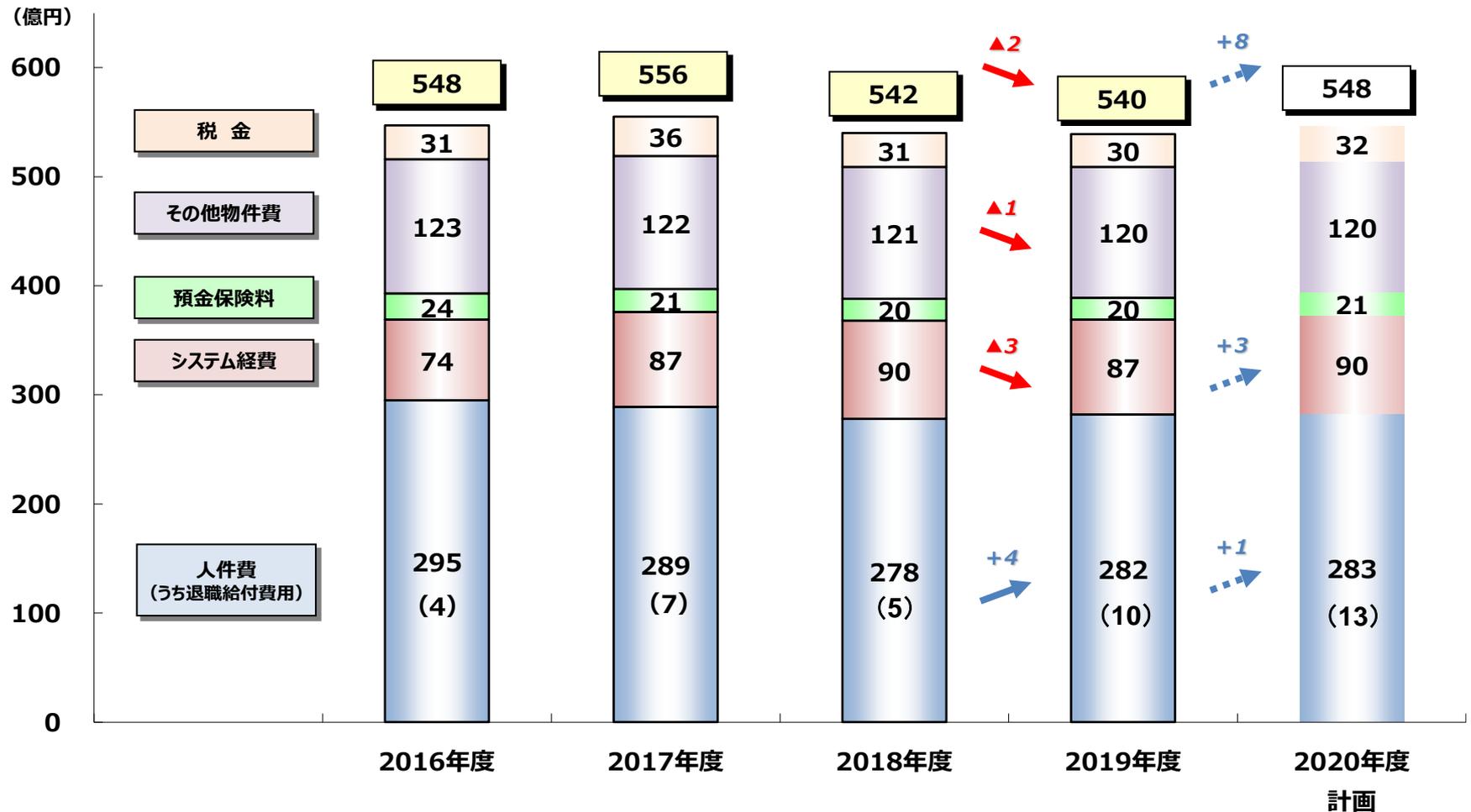
- ・2019年度は、仲介手数料やシローン手数料等が好調に推移し、法人ソリューション関連収益は順調に増加。
- ・2020年度は、お客さまの状況に応じた最適なソリューションを提供していくとともに、本部貸出では市場環境の変化を注視し過度なリスクテイクは抑制したうえで対応していく方針。

## 【預り資産関連収益の内訳】



- ・2019年度は、投資信託が好調に推移したことや、注力している相続関連手数料が伸びたことから、前年比増加。
- ・2020年度は、不透明な相場環境を踏まえ、お客さまに丁寧なアフターフォローを実施していくとともに、お客さまに寄り添ったコンサルティング営業の強化を図っていく方針。

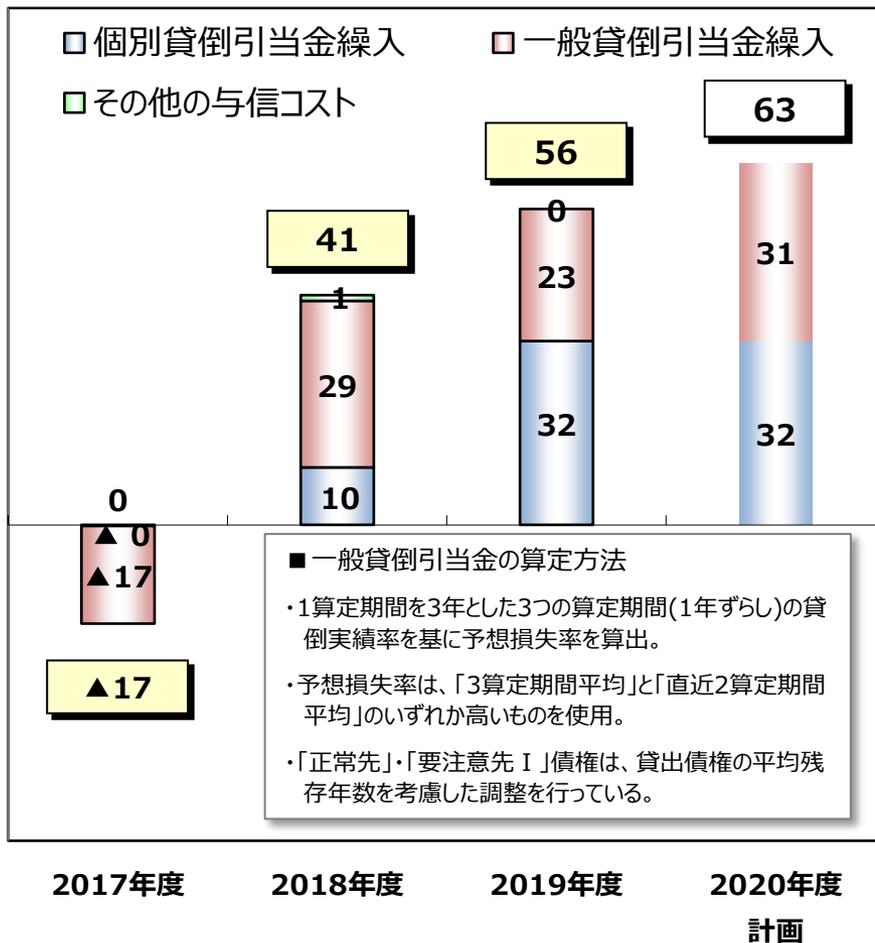
## 【経費 推移】



- ・2019年度は、退職給付費用の増加を主因として人件費が増加したものの、システム経費の削減等でカバーし前年比減少。
- ・2020年度は、システム更改案件の増加や退職給付費用の増加を見込むが、コストマネジメントを一層強化していく方針。

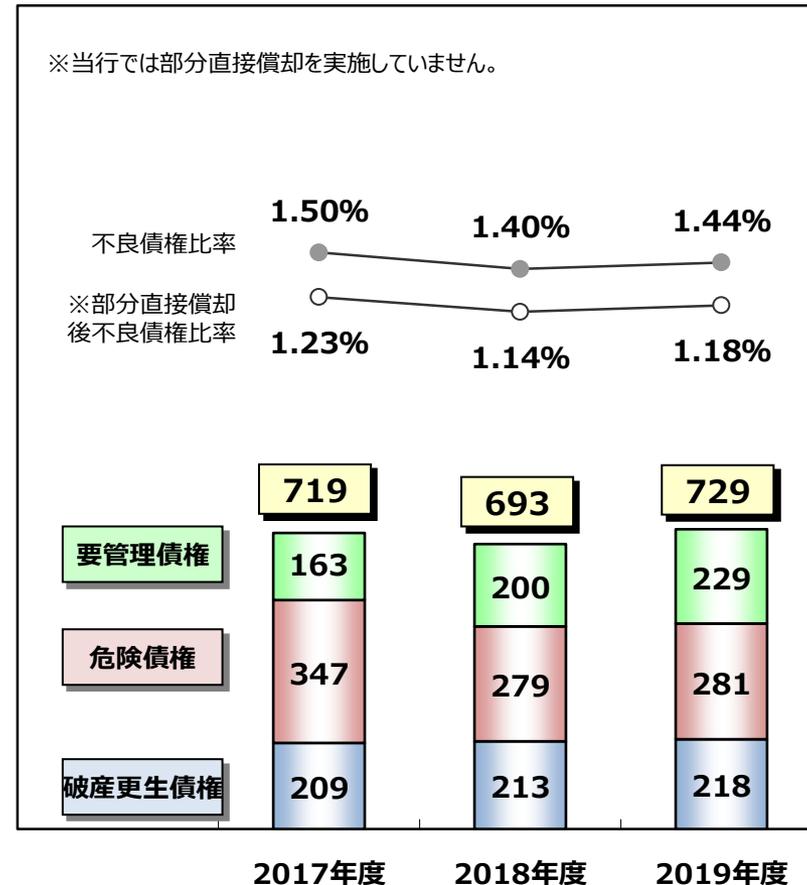
## 【与信コスト 推移】

(億円)



## 【不良債権の状況】

(億円)

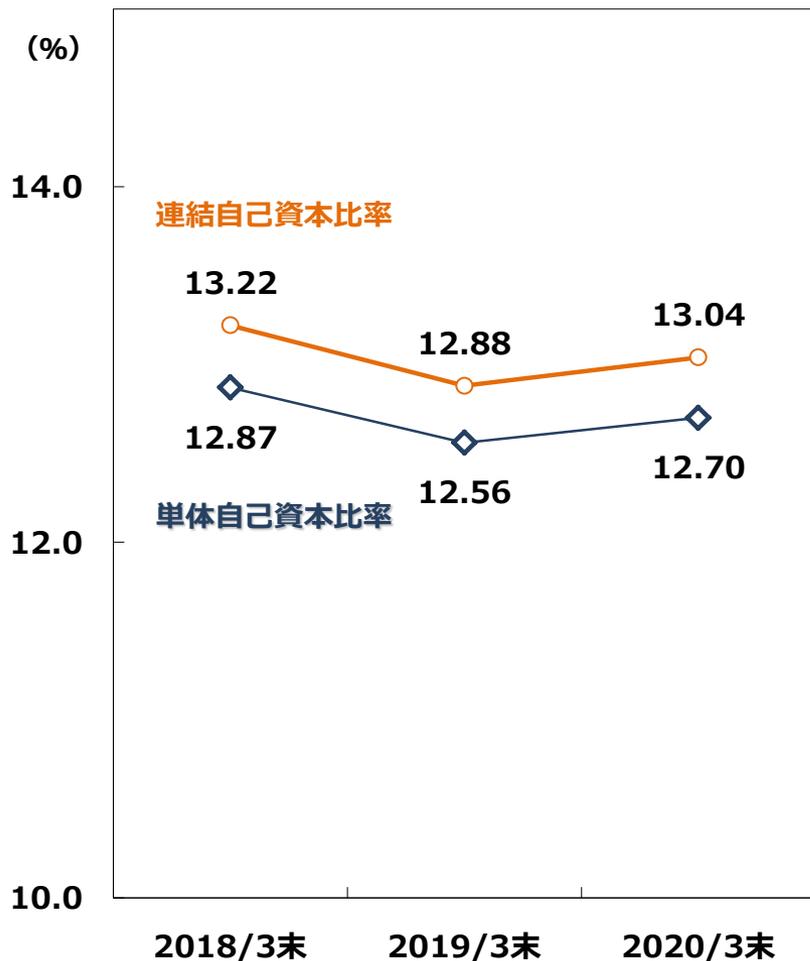


※ その他の与信コスト = 貸出金償却、特定海外債権引当、債権売却損失引当、債権売却損

- ・2019年度は、個別貸倒引当金繰入を主因とし与信コストは前年比増加。
- ・2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響に伴う一般貸倒引当金の増加を想定。

個別貸倒引当金は、直接的なコロナ影響を織り込んでいないが、近時の増加トレンドを踏まえて保守的に計画。

## 【自己資本比率の推移】



## 【自己資本（連結）の状況】

(億円)	2019/3期	2020/3期	対比
総自己資本	5,267	5,021	▲246
うち、普通株式等Tier1	5,265	5,019	▲246
リスク・アセット等	40,867	38,485	▲2,382
信用リスク	39,280	36,937	▲2,343
オペレーショナル・リスク	1,586	1,547	▲39

## 【その他のバーゼル規制】

	2019/3期	2020/3期	<規制水準>
連結レバレッジ比率	6.20%	5.99%	3%以上
連結流動性カバレッジ比率(LCR)	151.7%	165.3%	100%以上
連結重要性テスト(IRRBB)	4.5%	3.6%	15%以内

・有価証券評価差額金の減少により総自己資本は減少したものの、有価証券のリスクアセット減少を主因に、連結総自己資本比率は13%水準に改善。

## 【業績予想】

※新型コロナウイルス感染症の影響については、一部の事項（貸出金増加を想定した与信費用の増加）のみを織り込んでいます。

(億円)		2019年度 実績	2020年度 予想	増減
連結	連結経常利益	174	167	▲ 7
	連結当期純利益	119	111	▲ 8

単体	コア業務粗利益	747	732	▲ 15
	資金利益	582	566	▲ 16
	役務利益	158	157	▲ 1
	その他業務利益	6	8	2
	経費	540	548	8
	コア業務純益	207	183	▲ 24
	与信費用	56	63	7
	有価証券関係損益	▲ 5	23	28
	その他	7	3	▲ 4
	経常利益	154	147	▲ 7
当期純利益	108	100	▲ 8	

## 【2019年度 配当予定】

期末配当11円（年間22円）  
（当初予定どおり）

## 【2020年度 還元方針】

配当と自己株取得の合計による総還元率35%を目安  
今年度より単体ベースから**連結当期純利益ベースに変更**

年間配当22円（中間11円）  
（一株当たり22円 安定配当18円）

(億円)	← 単体ベース		→ 連結ベース
	2018年度	2019年度	2020年度
1株当たり配当額 (中間)	22円 (10円)	22円 (11円)	22円 (11円)
当期純利益 ※ ①	153	108	111
配当総額 ②	41	41	41
配当性向 ②÷①	27.1%	38.2%	37.2%
自己株取得額 ③	14	-	連結ベース
総還元額 ②+③	55	41	総還元率
総還元率 ②+③÷①	36.2%	38.2%	35%目安

※ 還元率算出における自己株取得は、株主総会を起点とする1年間に実施したもので算出。

・株主還元を連結当期純利益（親会社株主に帰属する当期純利益）の35%を目安に還元する方針。

# 新中期経営計画について

《未来共創プラン ステージⅡ》

(2020.4～2023.3)

- 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います。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ひます。
- 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**を図って行きます。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ひます。
- 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

- 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

- 「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個人ローン残高といったボリューム項目は概ね達成したものの、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利益項目については計画を下回る結果となりました。

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 実績	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 (連結当期純利益)		203億円	160億円	119億円	300億円
連結総自己資本比率(バーゼルⅢ)		13.38%	12%安定維持	13.04%	12%安定維持
連結ROE(自己資本当期純利益率)		3.9%	—	2.2%	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	10,453億円	—
	個人ローン残高(実績・計画は平残)	9,873億円	11,000億円	11,419億円	14,000億円
	お客さま満足度※1	—	持続的向上	持続的向上	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	25,381pt	20,000pt
	地元事業性貸出金平残	18,131億円	20,000億円	21,008億円	24,000億円
	お客さま満足度※1	—	持続的向上	持続的向上	持続的向上

※1：お客さまアンケート「満足」・「やや満足」の合計

- 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、**組織力と人財育成**を強化していきます。



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。

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	「ちゅうぎんの心」	…(I)
お客さま本位の営業の実践	の實踐	…(II)

<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>

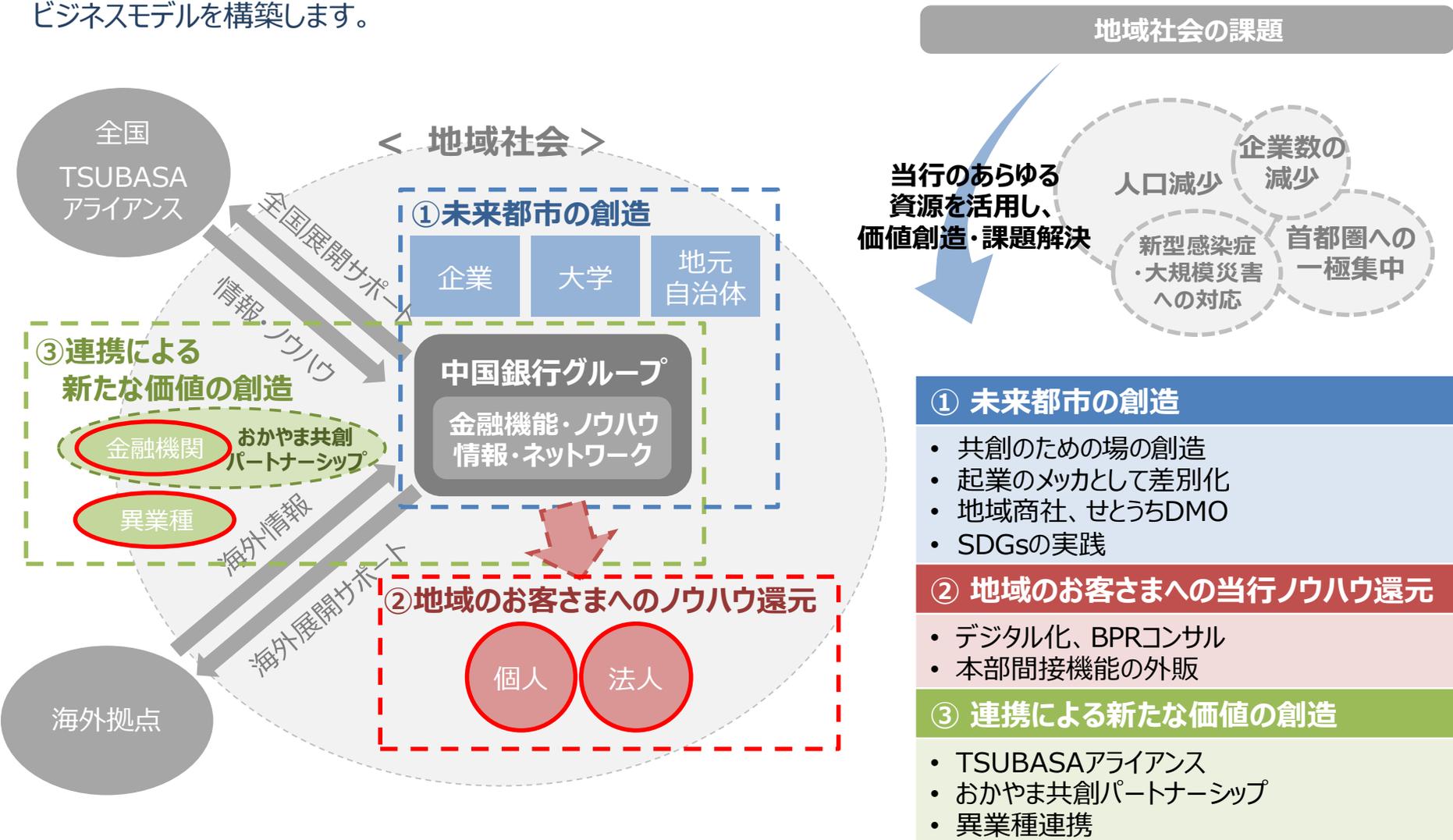
デジタル化の進展	…(IV)
資金利益の減少	…(V)
カードローン・アパートローンの逆風	



	戦略	何を What	どのように How
地域社会への メッセージ  お客さま (個人・法人)への メッセージ  従業員への 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
	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 デジタル化への 対応  マーケット環境の 変化への対応	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
	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

# 地方創生、SDGsの取組み強化

- 当行グループや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。



- ① 未来都市の創造**
  - 共創のための場の創造
  - 起業のメッカとして差別化
  - 地域商社、せとうちDMO
  - SDGsの実践
- ② 地域のお客さまへの当行ノウハウ還元**
  - デジタル化、BPRコンサル
  - 本部間接機能の外販
- ③ 連携による新たな価値の創造**
  - TSUBASAアライアンス
  - おかやま共創パートナーシップ
  - 異業種連携

# ちゅうぎんSDGs宣言

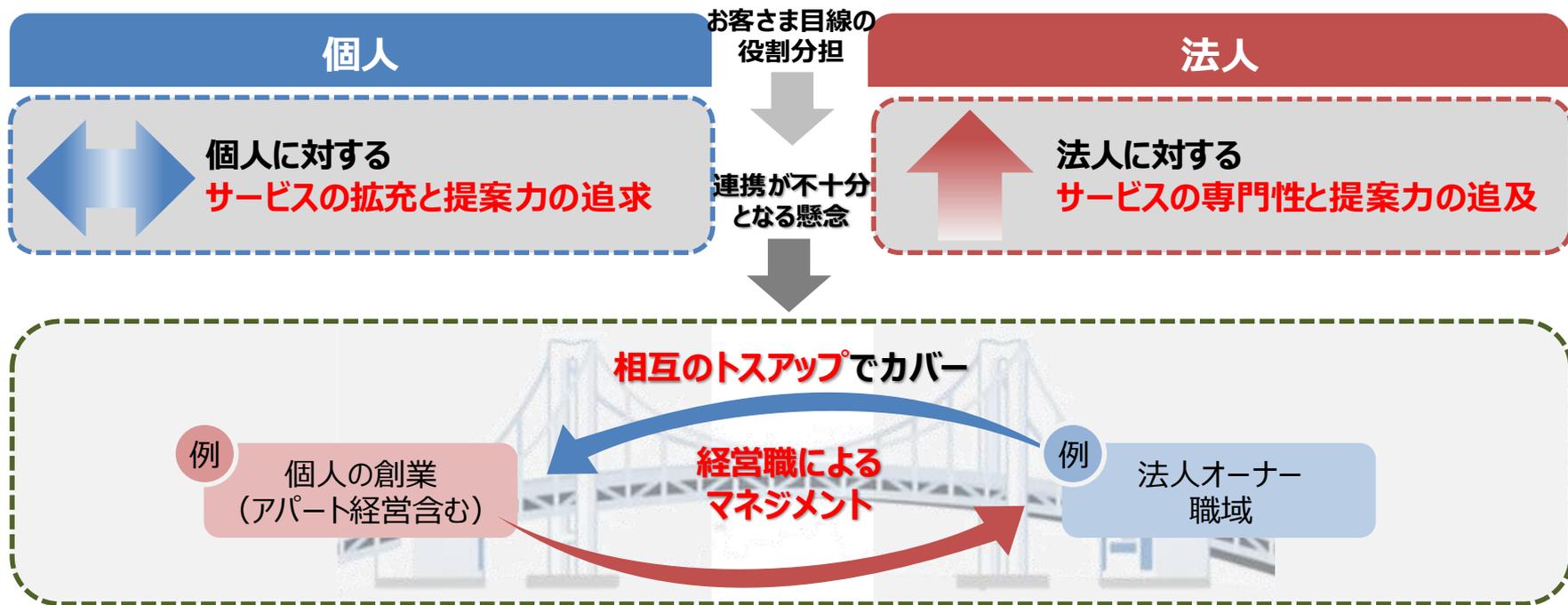
- 中国銀行グループは、「地域・お客さま・従業員と分かち合える豊かな未来を共創する」という長期経営計画の長期ビジョンのもと、事業活動を通じてSDGsの達成に貢献し、地域社会とともに持続的に成長をしていくことを目指し、次に掲げる地域の社会・環境課題に取り組んでいくことを宣言します。

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>	   
<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>	   
<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>	  
<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>多様な人財の職域拡大等による活</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>	  
<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>	       

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

# 「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機能別の役割分担をしていましたが、本計画期間中にはお客さまのより広範な課題に対して高度な解決力を発揮することを目指し、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、行内連携面での懸念は、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

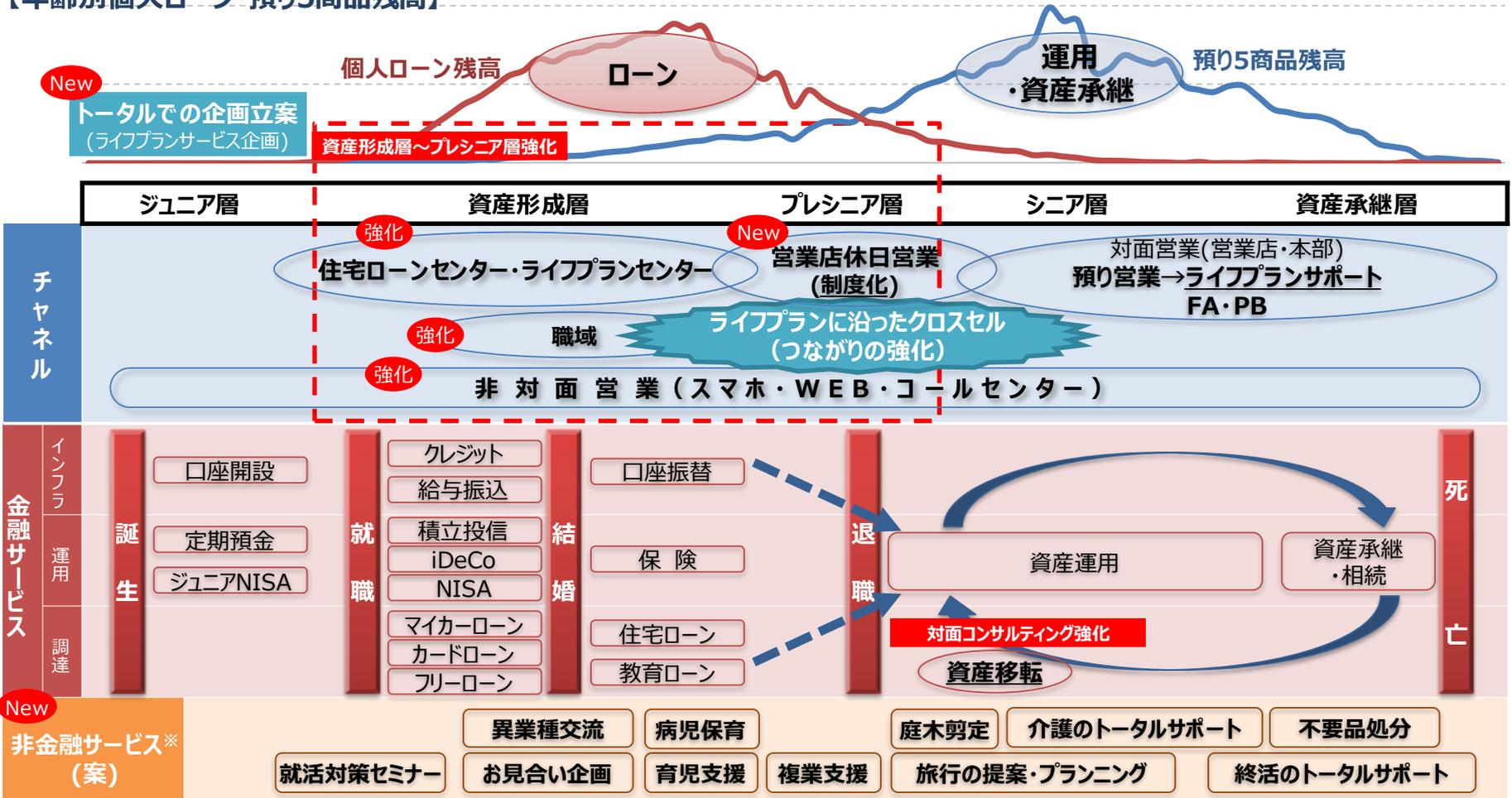
Ⅱ.お客さま本位の営業の「深化」

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+サービスメニュー拡充+資産形成層向けアプローチ強化

【年齢別個人ローン・預り5商品残高】



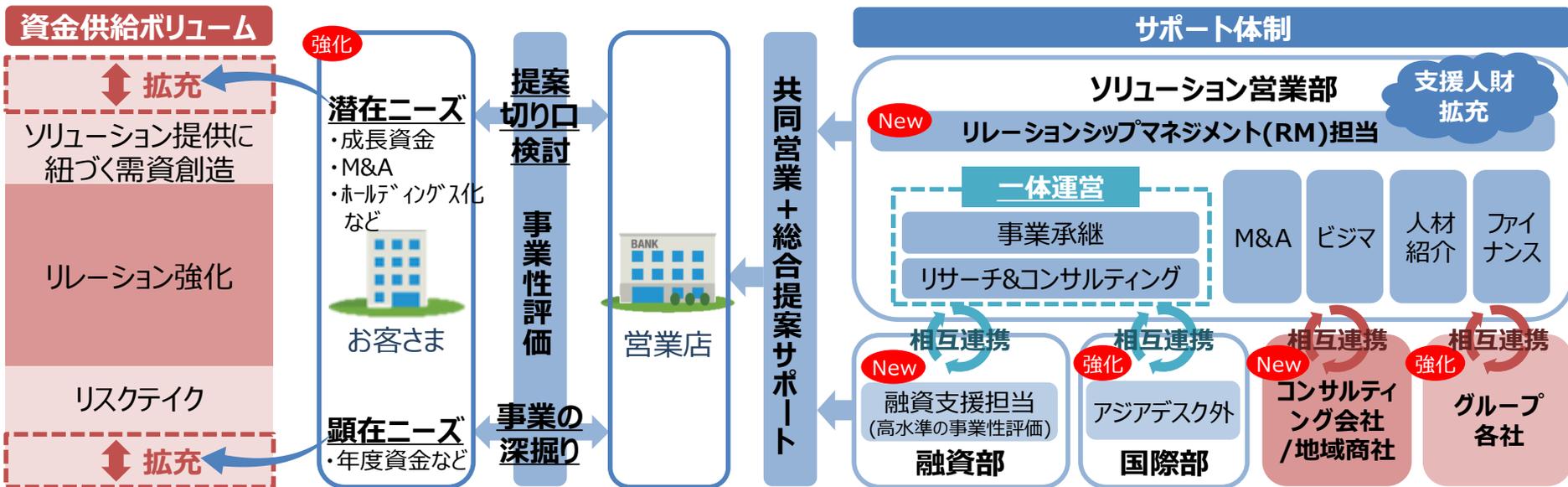
※ビジネスマッチングによる提供等を含め検討中

# 地域応援活動(法人向けソリューション)の「深化」

### 主要戦略

本部・営業店の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

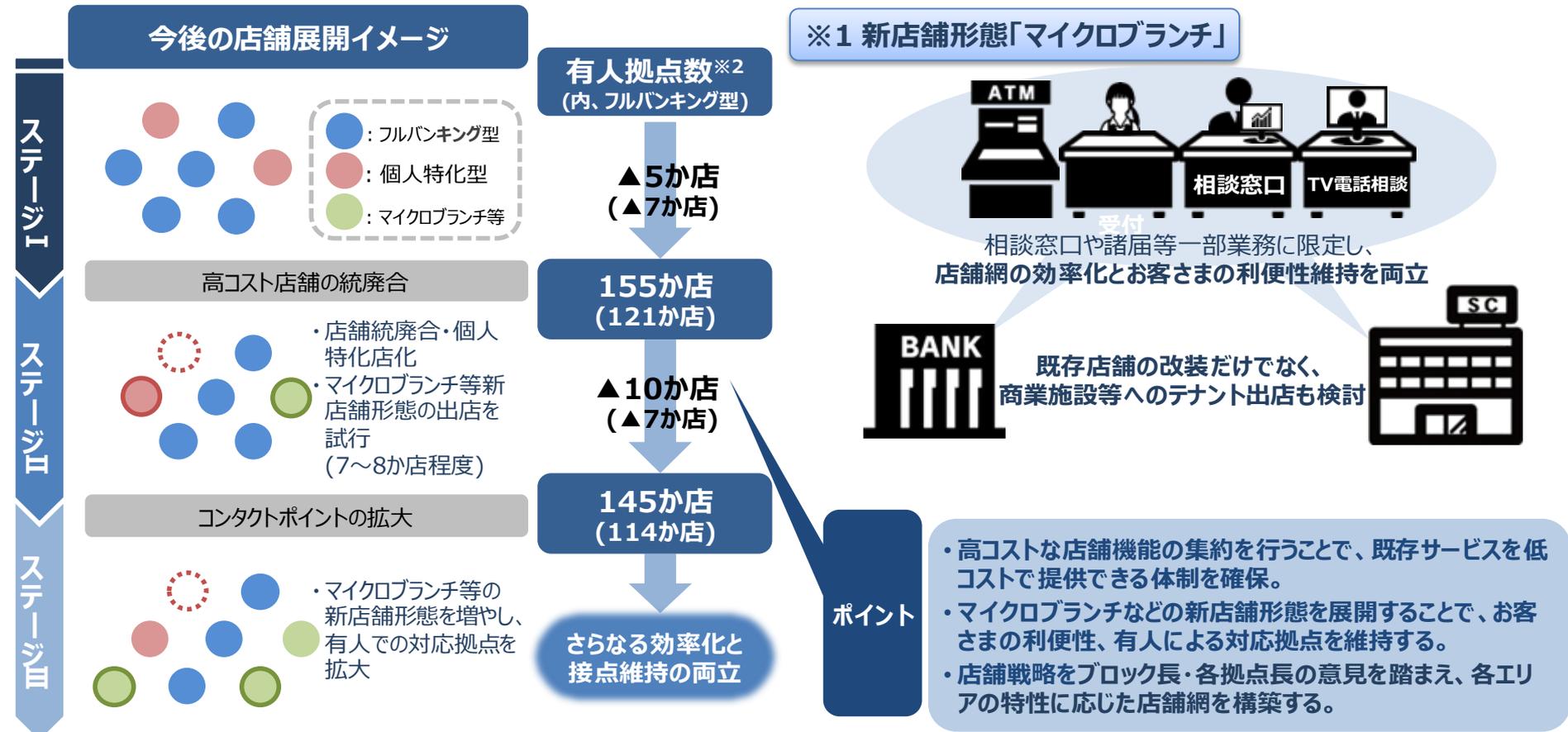


### 検討中の新事業領域

- |                   |                      |                    |
|-------------------|----------------------|--------------------|
| 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сал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※<sup>1</sup>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。

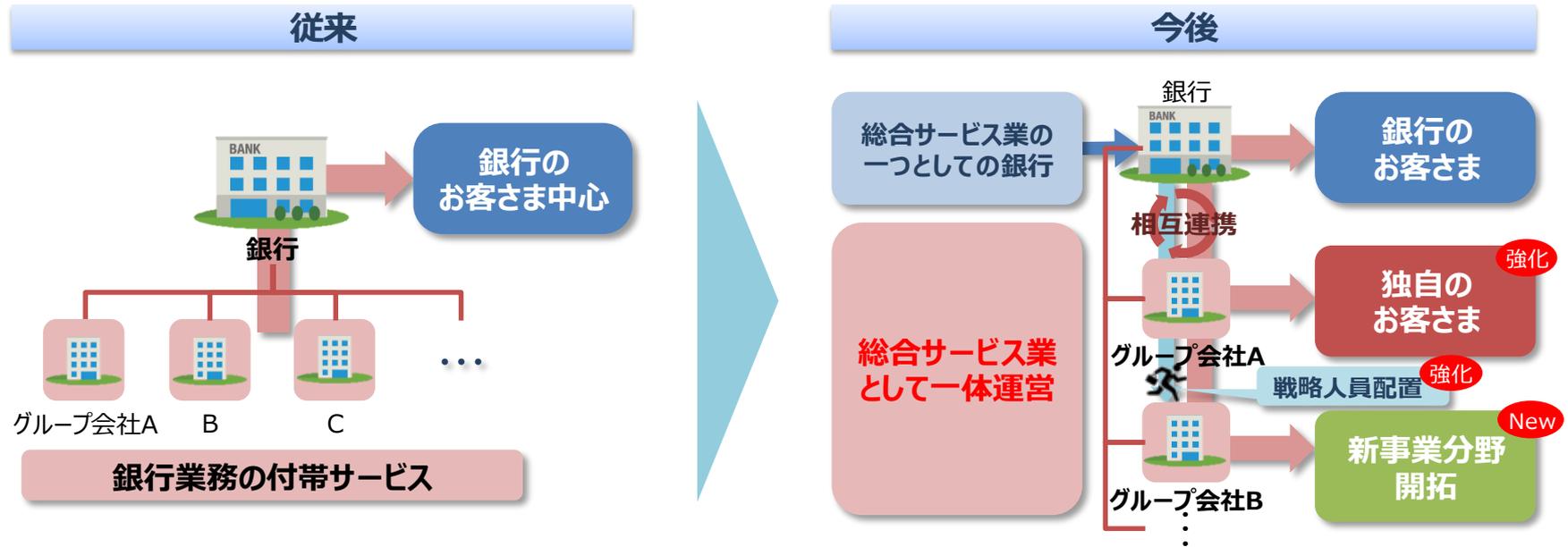


※2 上記有人拠点数は、特別出張所を含み、海外拠点、店舗内店舗形態による重複等を除くため、届出上の当行本支店数とは異なります。

# グループシナジーの最大化

## 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 ～

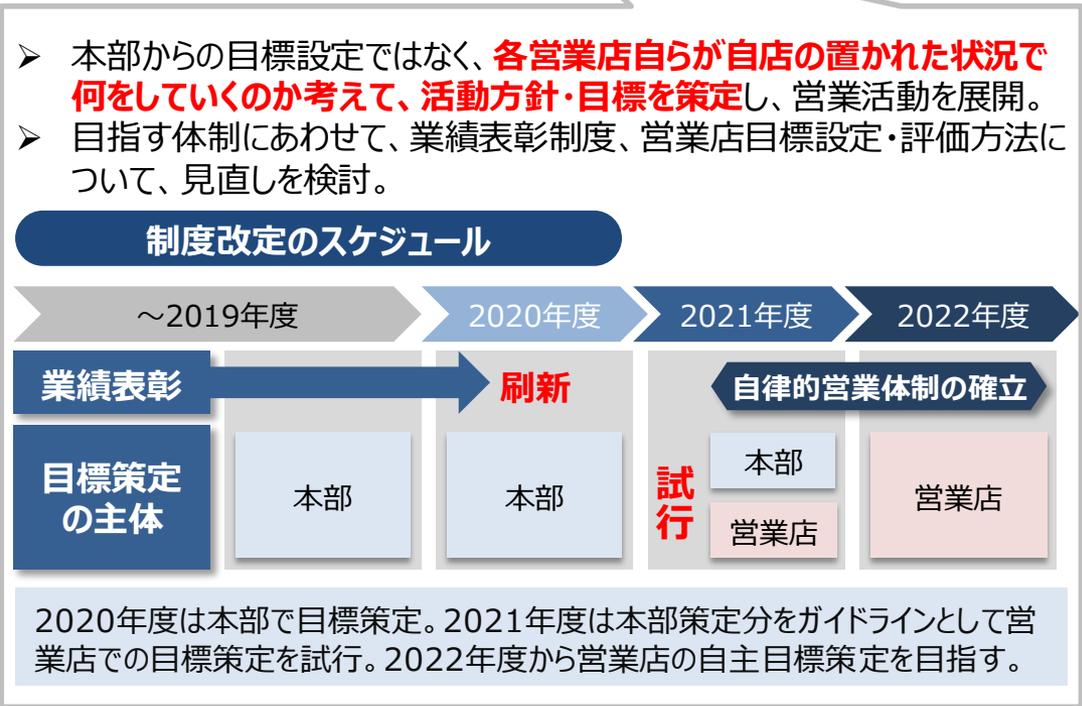
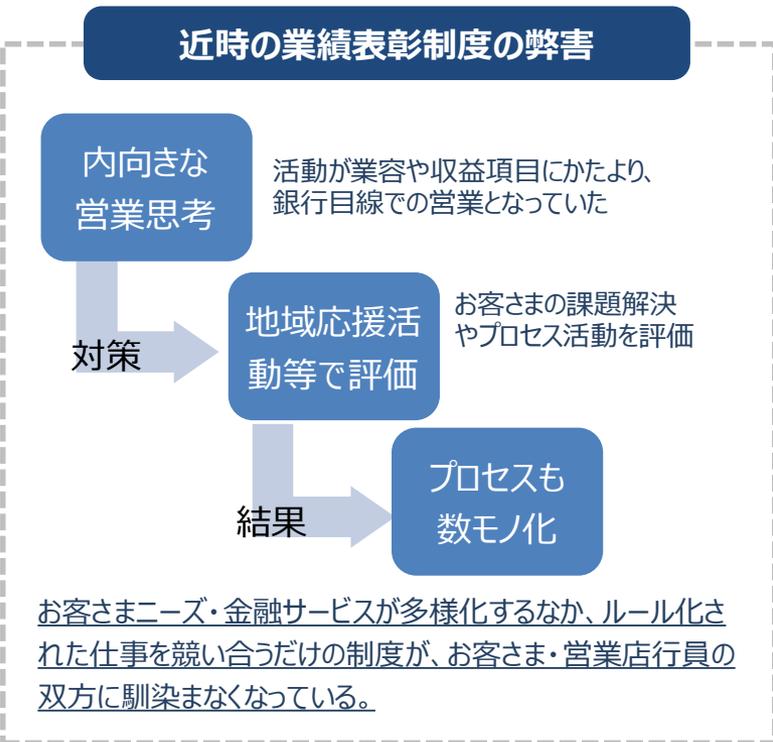
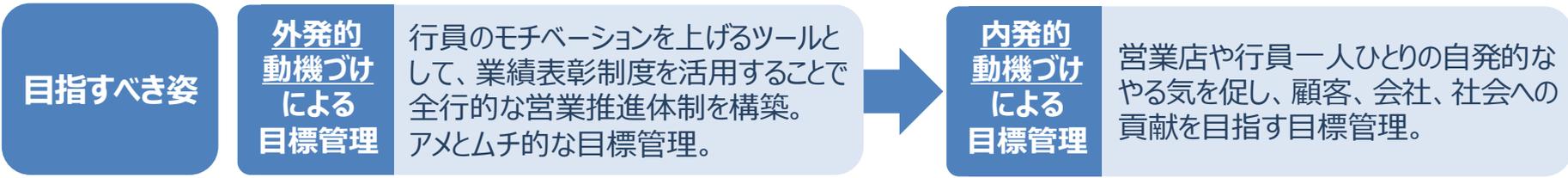
- 総合職/地域限定職の統合、専門コース新設等の人事制度改革を着実に実施することで、働きやすさを追求し自主性を尊重すると同時に、成果・職務に応じたメリハリのある処遇を実現します。

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材



# 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。



**Ⅲ. 組織の活性化**
**組織の活性化に向けた新たな施策**
**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。

**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。


**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】**

**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、ATM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

- ・多様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

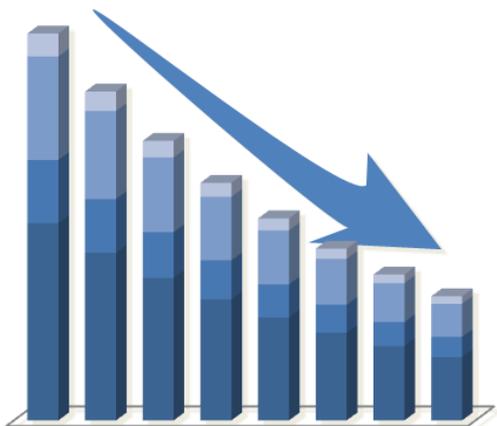
- ・お客さまへのノウハウ提供
- ・他行提供、共同化

## 持続可能な成長モデルの確立 ～ コスト削減目標 ～

- 新中計では、収益力の増強を図るだけでなく、抜本的なコストの見直しを行い、持続可能な成長モデルを目指します。
- 戦略投資枠を確保しつつ、人(業務)と組織の生産性向上と効率化を通して、**中長期的な経費の削減**に繋がります。

### コスト削減目標

3項目合計  
▲32億円



#### システム経費

2019年度  
**87億円**

2022年度  
**67億円**

中計期間での削減方針  
**BPR投資の一巡、TSUBASA償却の終了  
などにより▲20億円**

#### その他物件費

2019年度  
**140億円**

2022年度  
**140億円**

中計期間での削減方針  
**戦略投資を増加させつつ  
物件費水準は維持**

#### 人件費

2019年度  
**282億円**

2022年度  
**270億円**

中計期間での削減方針  
**生産性向上、採用抑制等による人員自然減  
により▲12億円**

# 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	2020年度	2021年度	2022年度 (中計最終)
有価証券	178億円	158億円	147億円	139億円
都市部・地公体	36億円	34億円	31億円	28億円
<b>SF・非日系</b>	<b>40億円</b>	<b>50億円</b>	<b>59億円</b>	<b>63億円</b>
<b>計</b>	<b>254億円</b>	<b>241億円</b>	<b>236億円</b>	<b>230億円</b>
総自己資本比率	<b>13.04%</b>			<b>12%安定維持</b>

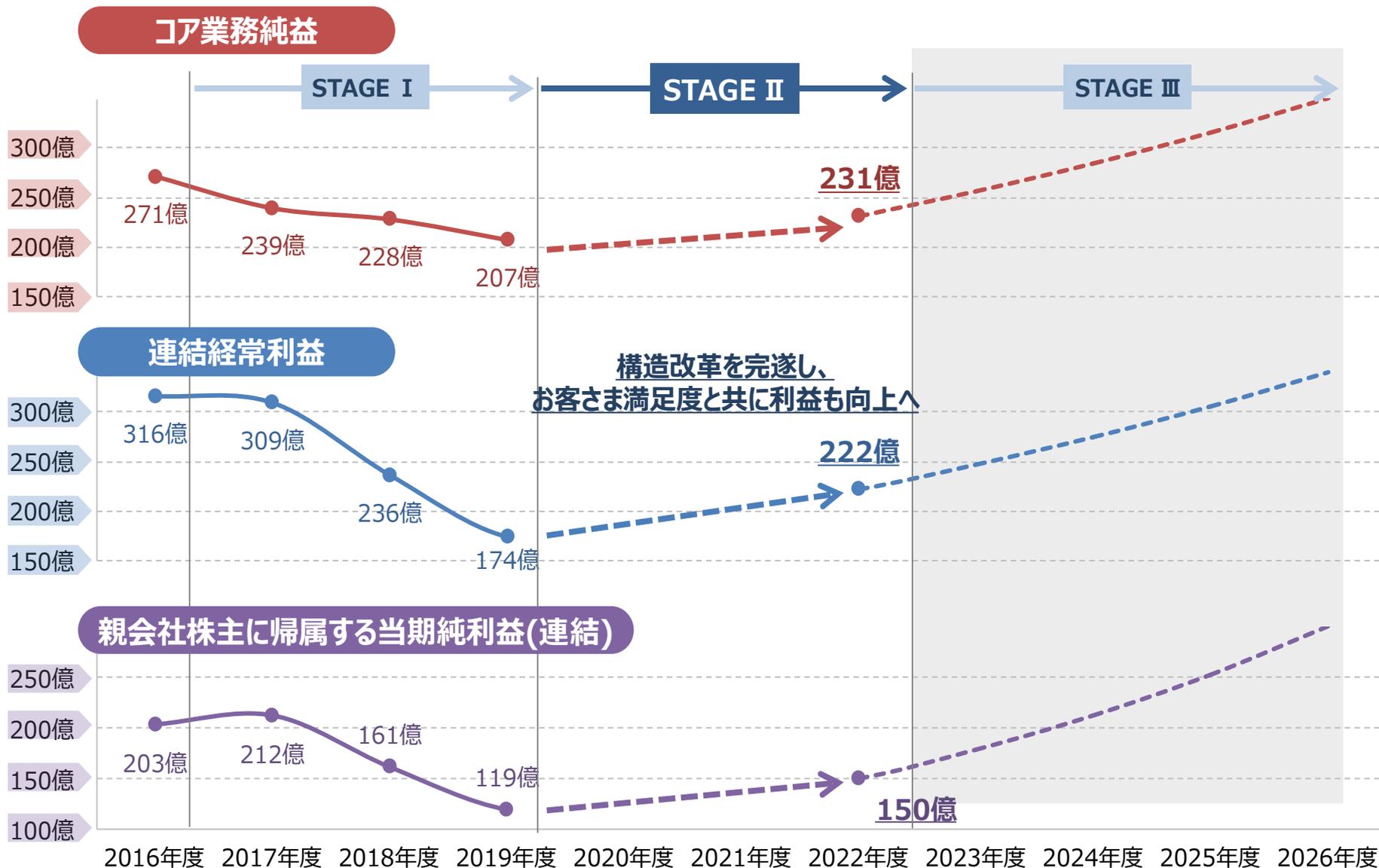
※邦貨は利息、外貨はSPベース

- 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。

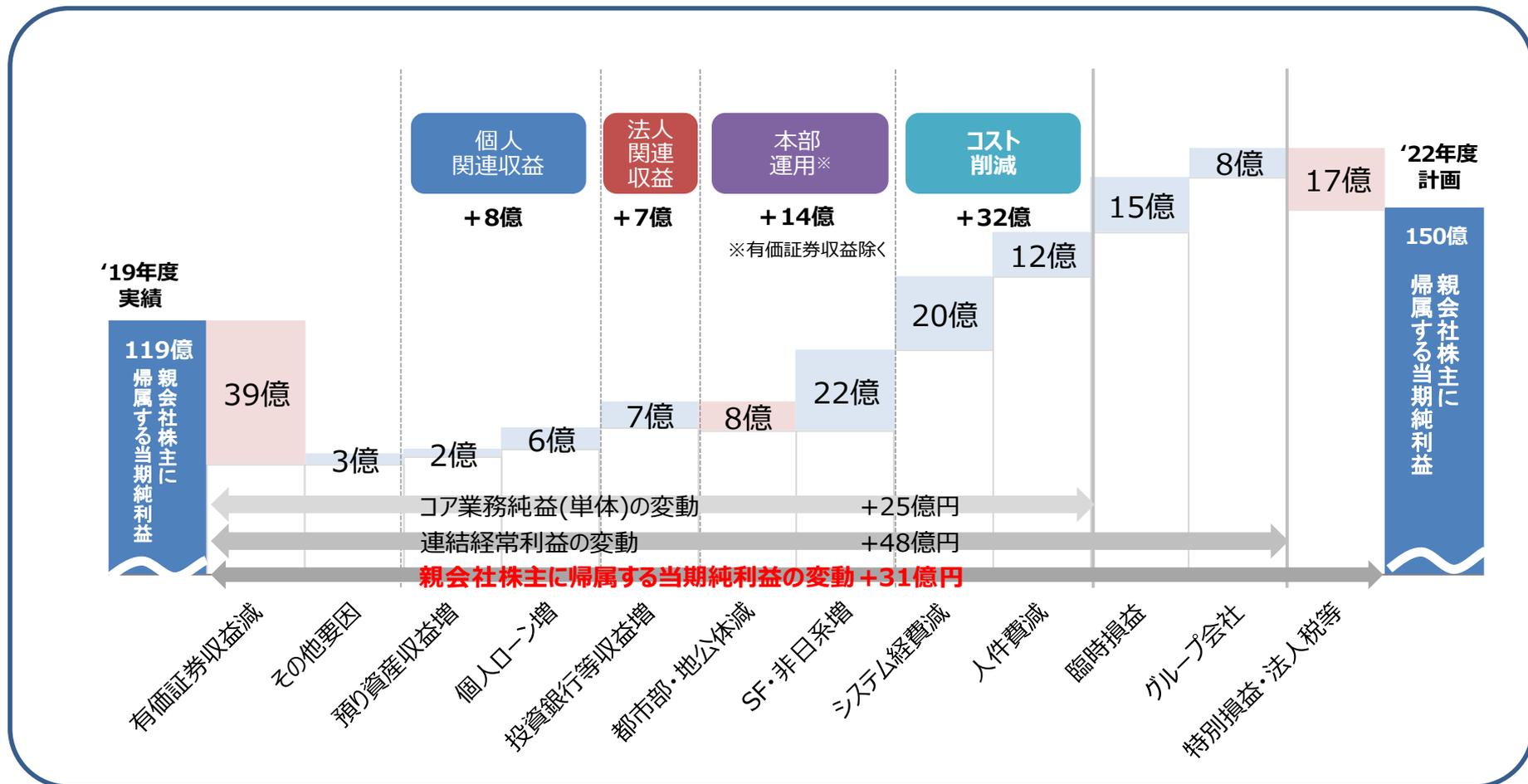
ステークホルダー	新KPI	2019年度実績	中計最終年度(2022年度)
地域社会	SDGsに資する地域課題取組み件数	—	持続的向上
	① 創業支援先数※2および事業承継支援先数※3の合計	—	3年間累計200先
	② 金融リテラシー向上等に資する活動※4	—	持続的向上
お客さま	お客さま満足度※5(個人)	持続的向上	持続的向上
	お客さま満足度※5(法人)	持続的向上	持続的向上
従業員	人件費支払前コア業務純益における労働分配率※6	57.6%	54%以上
株主外 (全ステークホルダー)	親会社株主に帰属する当期純利益	119億円	150億円
	連結総自己資本比率(バーゼルⅢ)	13.04%	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等により、創業した先数
- ※3：事業承継支援先数  
…事業承継コンサルティングサービス受託先数
- ※4：金融リテラシー向上等に資する活動  
…金融リテラシー、ビジネススキル等の向上に資する各種イベント・勉強会等の開催件数
- ※5：お客さま満足度  
…お客さまアンケート「満足・やや満足」の合計
- ※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)

- 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。



- 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+31億円の増益を目指します。





# 中国銀行

本資料には将来の業績に関する記述が含まれております。こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境の変化などにより、目標対比異なる可能性があることにご留意ください。