

# 2020年度中間決算説明会

2020年11月30日



## 2020年度中間期決算および2020年度計数計画

新型コロナウイルス感染症を踏まえて	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	16
株主還元方針	17

## 主要施策の取組み状況

前提となる長期計画『Vision2027 未来共創プラン』について	19
中期経営計画「未来共創プラン ステージⅡ」の位置付け	20
KPI	21
中期経営計画の骨子「5つの柱」の主な取組み	
Ⅰ. 地方創生、SDGsへの取組み強化	22～25
Ⅱ. お客さま本位の営業の「深化」	26～28
Ⅲ. 組織の活性化	29
Ⅳ. デジタル戦略の強化	30
Ⅴ. 持続可能な成長モデルの確立	31
アライアンス・パートナーシップ戦略	32
コーポレート・ガバナンス	33

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

Eメール : souki01@chugin.jp

# 第 I 部

2020年度中間期決算

および

2020年度計数計画

## 新型コロナウイルス感染症への対応

- 2/5 ・対策本部の設置
- 2/10 ・「相談窓口」の設置（全営業店）
- 2/12 ・「緊急特別融資」の取扱開始
- 3/2 ・スプリットオペレーション（本部内）開始
- 3/16 ・「新型コロナウイルス感染症対策センター」の設置
- 4月以降
  - ・新型コロナウイルス感染症の影響を受けたお客さまの条件変更手数料免除
  - ・スプリットオペレーション（全営業店）開始、昼休憩導入
  - ・全従業員のマスク着用義務化
  - ・コロナ禍における新たな営業体制の強化（DX加速）
- 5月以降
  - ・無利子融資の取扱開始、休日窓口の設置
  - ・「おかやま共創パートナーシップ」専用窓口の設置
- 6月以降
  - ・従業員へ接触確認アプリ「COCOA」の利用推奨
  - ・執務室内、来客スペース等へのパーティション設置
- 7/27 ・「資本性ローン」取扱開始
- 10/15 ・ソーシャルボンド（コロナ債）発行、地域支援をコミット

## コロナ後を見据えた課題と方向性

### 【課題認識】

#### （外部）

- ・金融支援の力強い継続
- ・お客さまの新たな課題への支援
- ・コロナ禍における地域経済の持続可能性



#### （内部）

- ・組織的なBCPの強化
- ・『対面』に依存しない営業体制の確立
- ・お客さま支援のための当行財務基盤の強化



### 【アフターコロナにおいて求められるもの】

・金融の枠を超えた地域経済への貢献	<b>I. 地方創生・SDGsの取組み強化</b>
・コロナ禍により顕在化したお客さまの新たな経営課題に対するソリューション提案	<b>II. お客さま本位の営業の「深化」</b>
・働き方改革の加速、多様な人財の活躍	<b>III. 組織の活性化</b>
・デジタル化の一層の進展	<b>IV. デジタル戦略の強化</b>
・収益向上と経費削減による経営土台の強化	<b>V. 持続可能な成長モデルの確立</b>

**中計の「5つの柱」の推進を加速**

(億円)	2017年度 中間	2018年度 中間	2019年度 中間	2020年度 中間	2020年度	
					前年比	公表比※
<b>【連結】</b>						
連結経常利益	153	140	129	119	▲10	33
親会社株主に帰属する中間純利益	105	97	86	82	▲4	25

## 【単体】

コア業務粗利益	401	396	377	389	12	20
資金利益	338	329	300	303	3	17
役務利益	71	75	75	75	0	▲3
その他業務利益	▲7	▲8	1	9	8	5
経費 (▲)	287	272	273	264	▲9	▲14
OHR (%)	71.4	68.6	72.6	67.7	▲4.9	▲7.6

コア業務純益	114	124	103	125	22	34
除く投信解約損益	107	120	102	122	20	33

与信費用 (▲は戻入 (益))	▲26	2	10	32	22	7
債券売買損益・償却	▲3	▲3	10	8	▲2	7
株式売買損益・償却	4	3	4	9	5	4
その他	▲2	9	13	0	▲13	▲6

経常利益	140	132	122	111	▲11	33
特別損益	▲1	▲1	▲2	▲1	1	1
中間純利益	98	94	84	77	▲7	24

※2020.5.14公表利益

- ・コア業務純益 貸出金利息の増加や外貨調達コストの減少による資金利益の増加、「新しい生活様式」に即した業務効率化による経費削減により、前年比22億円の増益。
- ・経常利益 与信費用の増加を主因に前年比11億円の減益。公表比では+33億円。

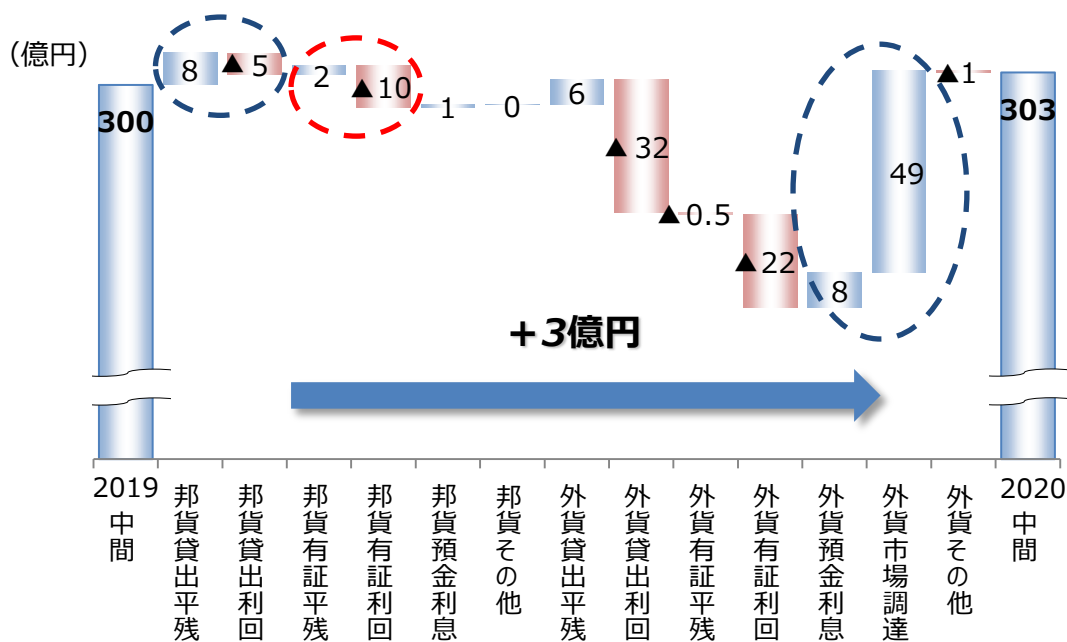
## 【資金利益 増減要因】

### ■ 邦貨263億円（前年比▲5億円）

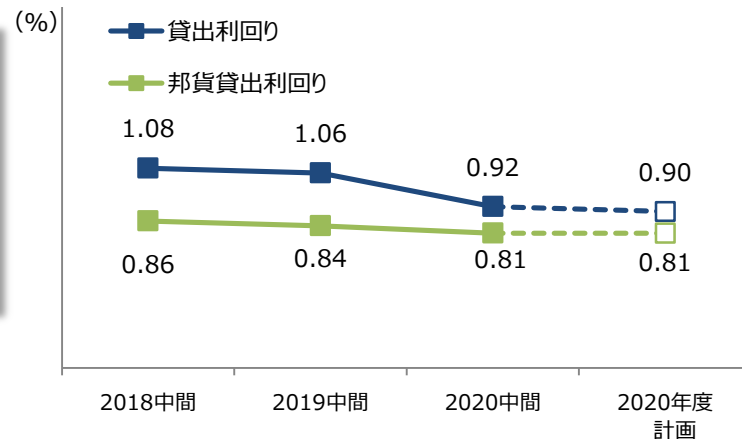
- ・貸出金利息 前年比+3億円
- ・有価証券利息 前年比▲8億円
- ・預金利息減少 前年比+0.6億円

### ■ 外貨40億円（前年比+8億円）

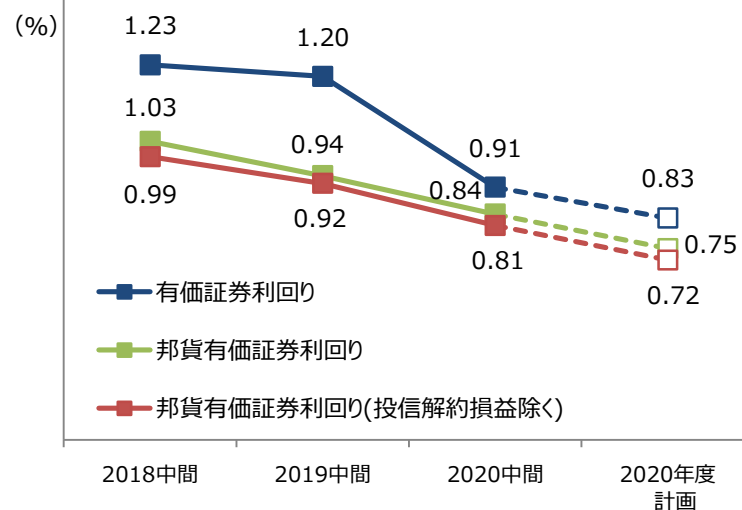
- ・貸出金利息 前年比▲26億円
- ・有価証券利息 前年比▲23億円
- ・預金利息減少 前年比+8億円
- ・外貨調達減少 前年比+49億円



## 【貸出利回り】



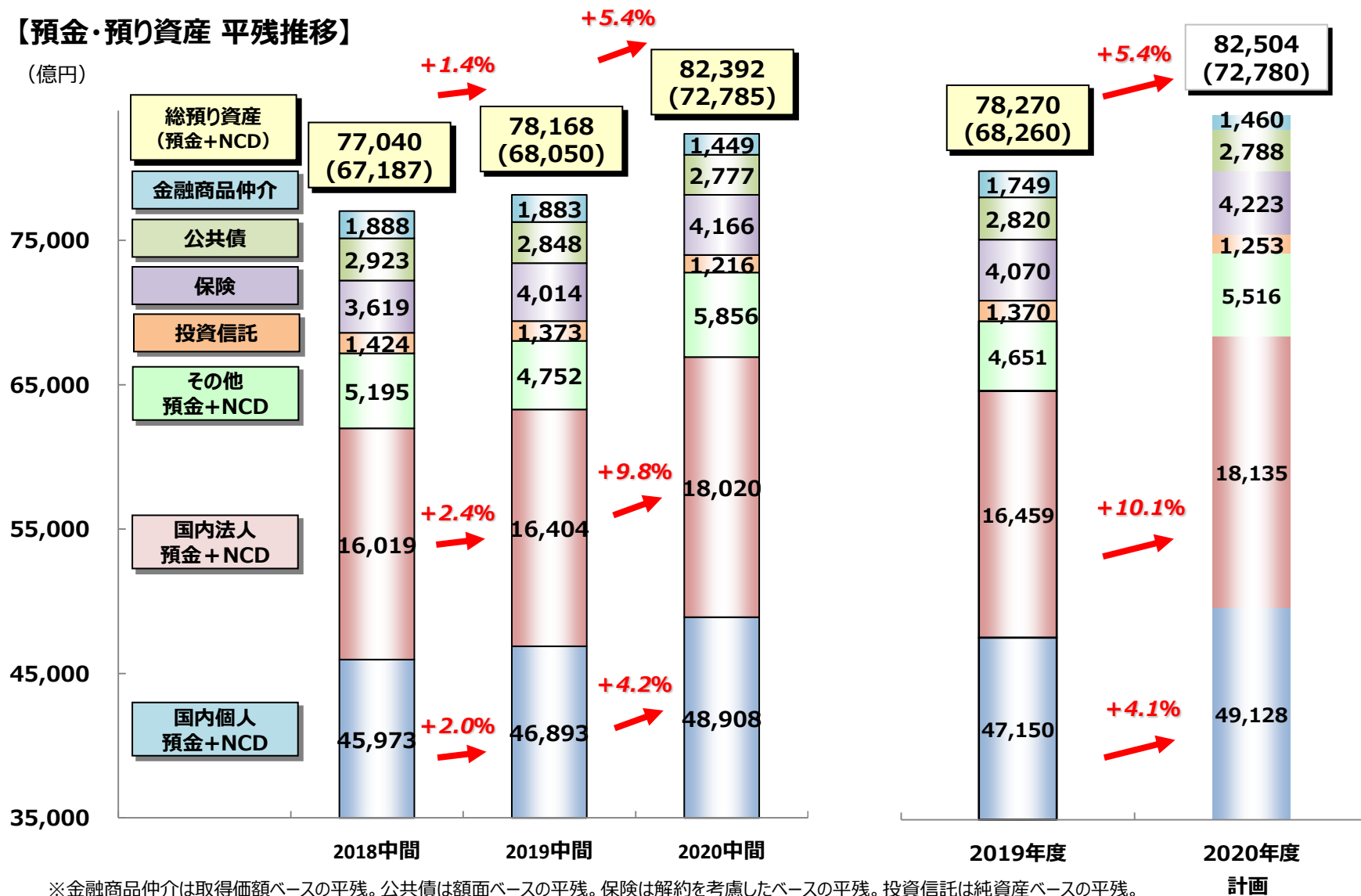
## 【有価証券利回り】



- ・邦貨資金利益 マイナス金利の継続による有価証券利息の減少を主因に、前年比▲5億円。  
(貸出金利息は新型コロナ対策融資の増加により、前年比プラスに反転。)
- ・外貨資金利益 米国の利下げによる外貨調達コストの減少を主因に、前年比+8億円。

【預金・預り資産 平残推移】

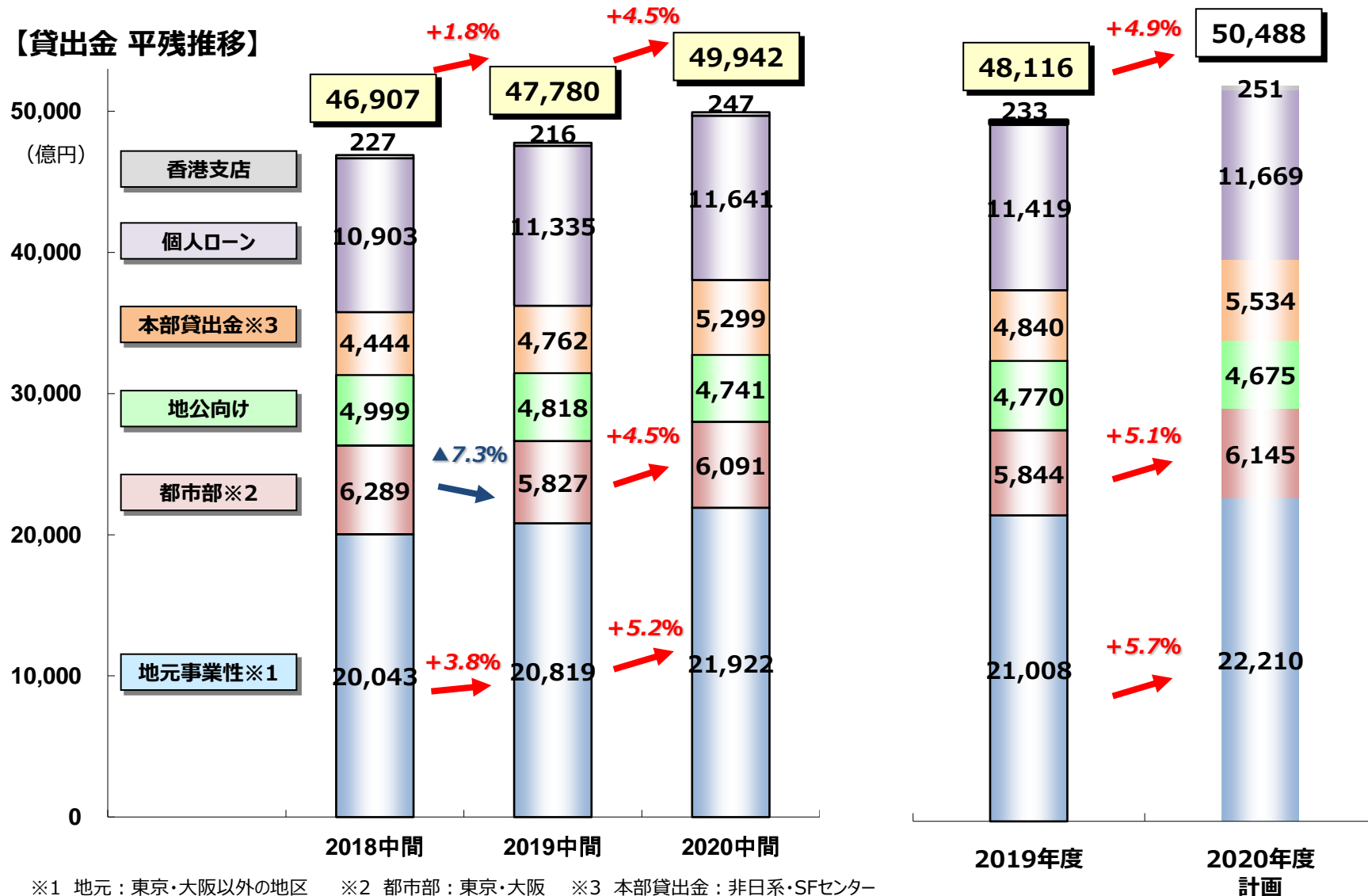
(億円)



※金融商品仲介は取得価額ベースの平残。公共債は額面ベースの平残。保険は解約を考慮したベースの平残。投資信託は純資産ベースの平残。

・預金+NCD平残は、各種給付金の支給や手元資金の確保、費消の抑制等により、個人・法人ともに大きく増加。

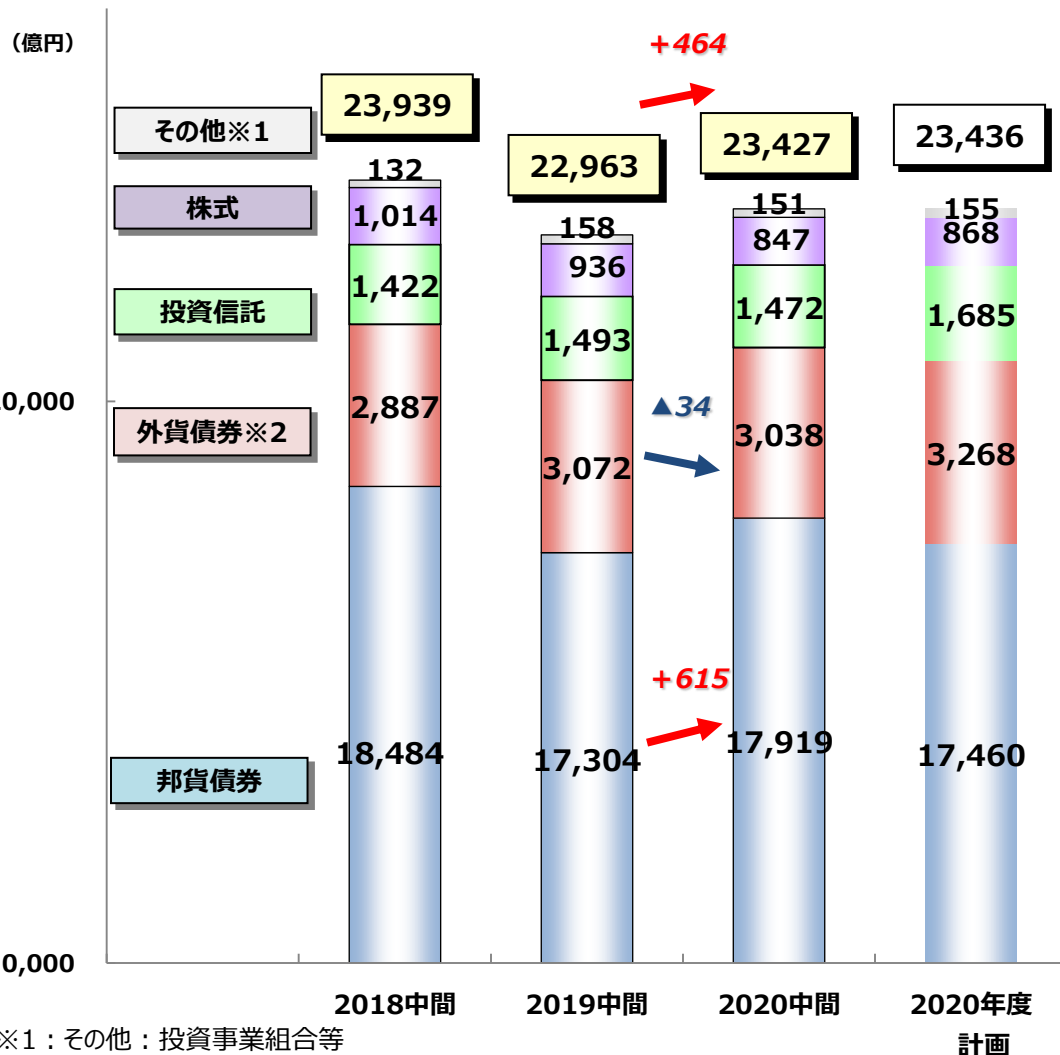
## 【貸出金 平残推移】



- ・2020年度中間期は、地元事業性・都市部を中心に積極的な金融支援を行ったことから、前年比+4.5%。
- ・今後も金融支援を継続するとともに、コンサルティング営業を通じて地域の資金需要創出・取込みを強化していく方針。



## 【有価証券 平残推移】

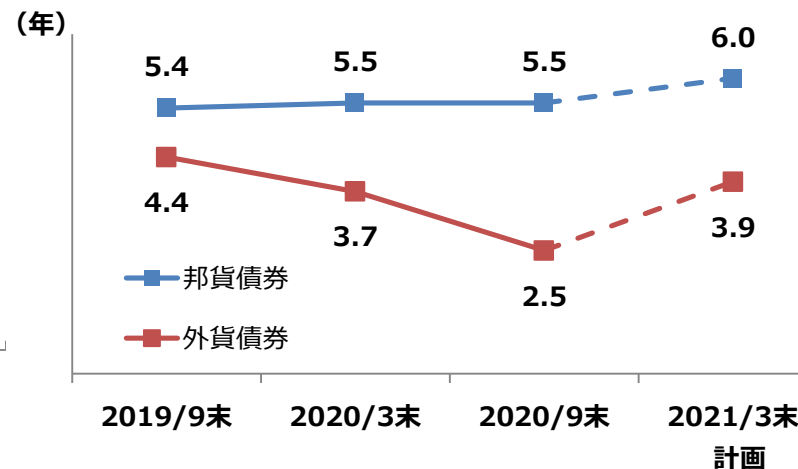


## 【評価損益】

(億円)

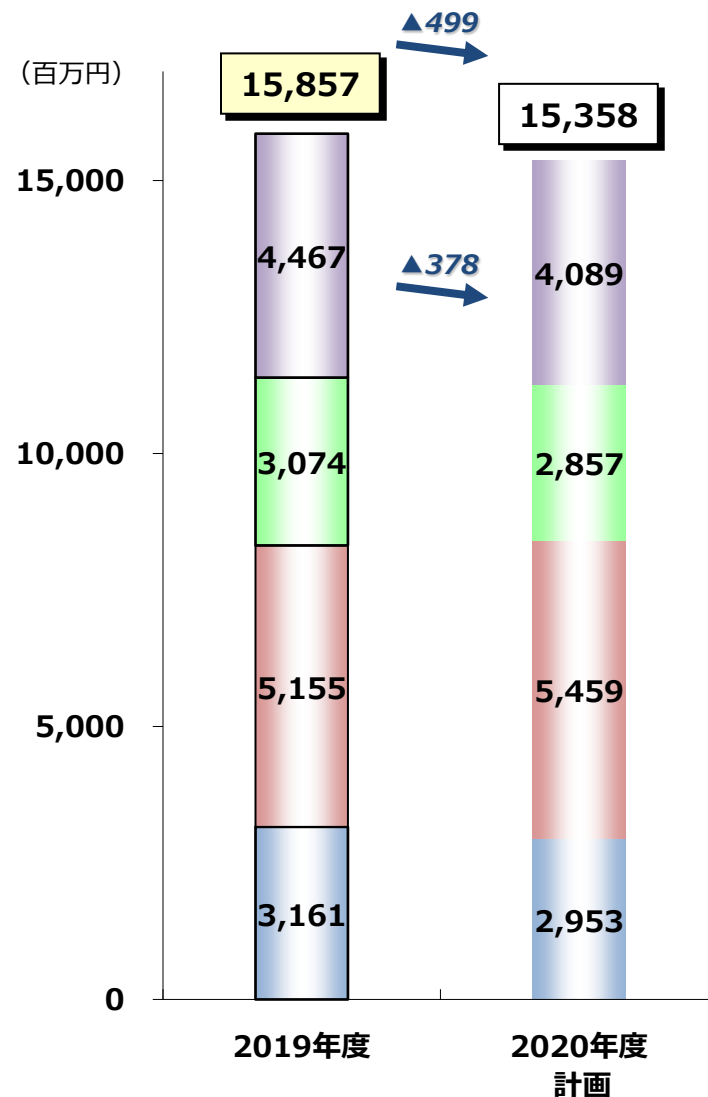
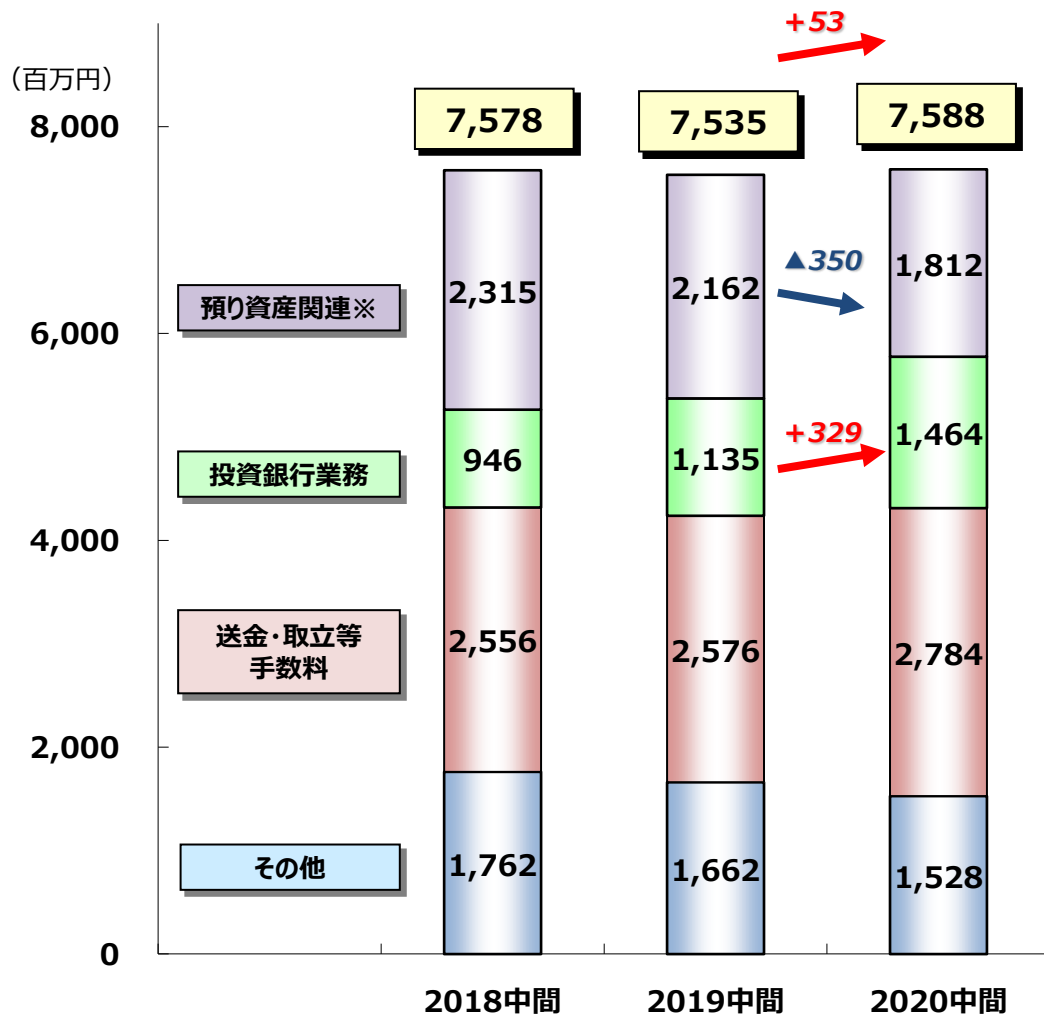
	2019/9末	2020/3末	2020/9末	前期末比
合計	1,473	898	1,160	262
満期保有目的	4	3	2	▲1
その他有価証券	1,468	895	1,157	262
うち株式	503	364	475	111
うち投信	455	216	339	123
うち外貨債券	39	23	60	37
うち邦貨債券	463	304	271	▲33

## 【債券デュレーション】



- ・2020年度中間期は、預貸戻の拡大を背景に邦貨債券が増加するも、総体では概ね前年並みの水準を維持。
- ・2020年度計画は、総体での残高維持しつつ、リスク/リターンを重視して外貨債券・投資信託等の割合を増やす方針。

## 【役務利益の推移】

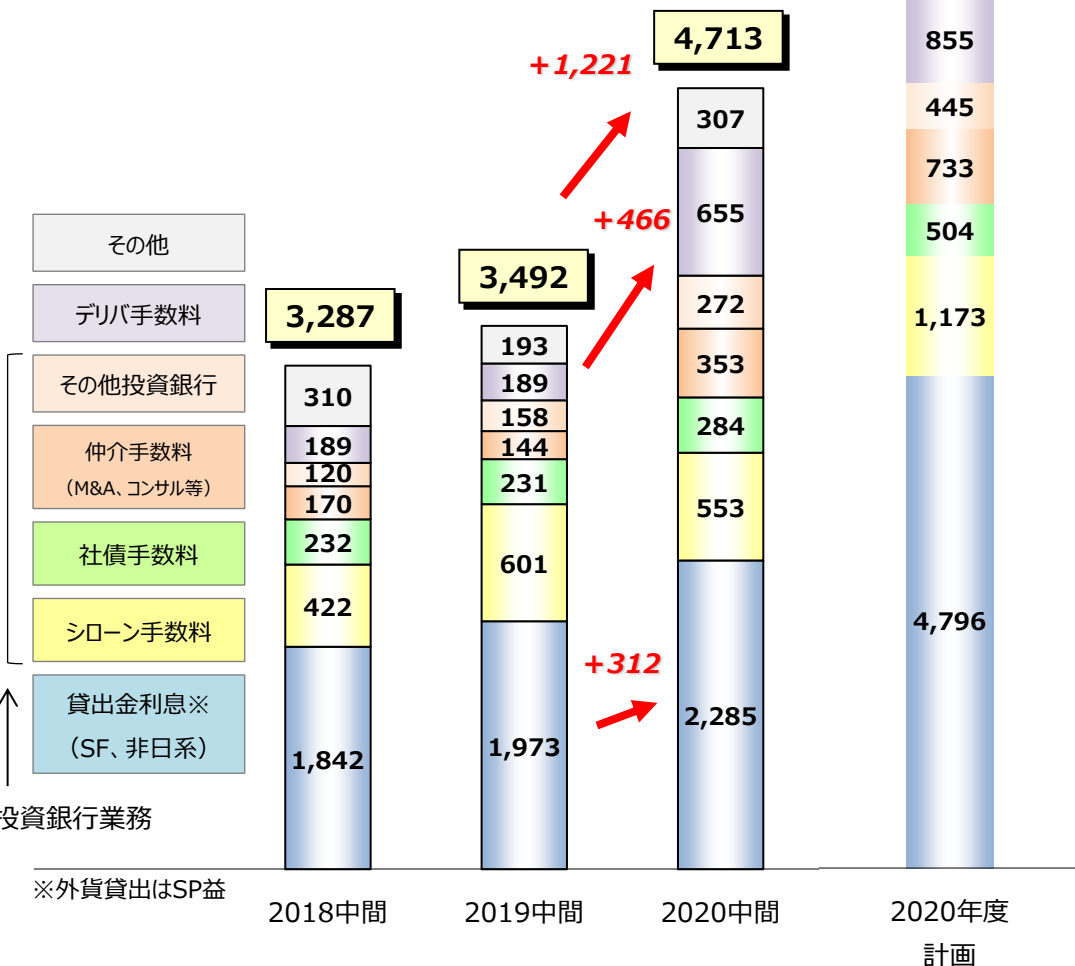


※：預り4商品（投信・保険・公共債・金融商品仲介）+ 相続関連業務

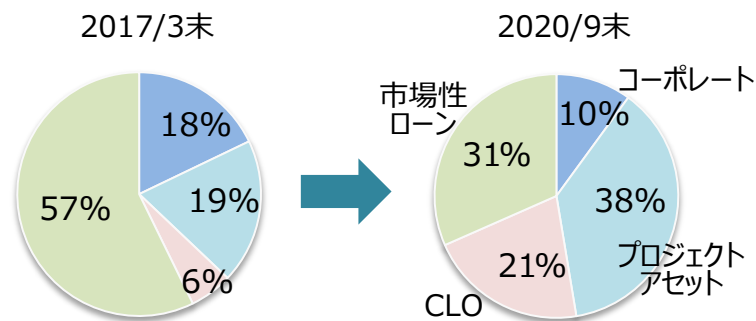
- ・2020年度中間期は、対面営業の自粛により預り資産関連が減少するも、投資銀行業務が好調に推移しカバー。
- ・今後もコンサルティング営業により投資銀行業務や預り資産関連（相続関連業務含む）を中心に収益増強を図る。

【法人ソリューション関連収益の推移】（単位：百万円）

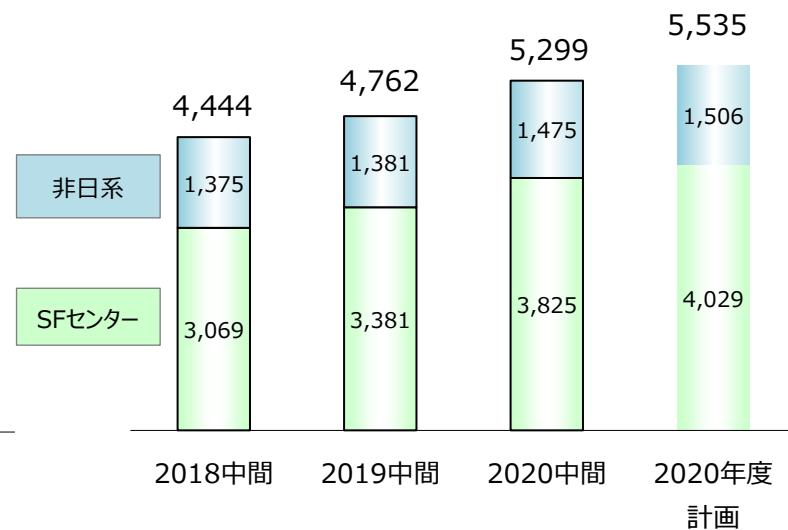
（資金利益、役務利益、その他業務利益等）



【本部貸出金の残高構成】（実績推移）



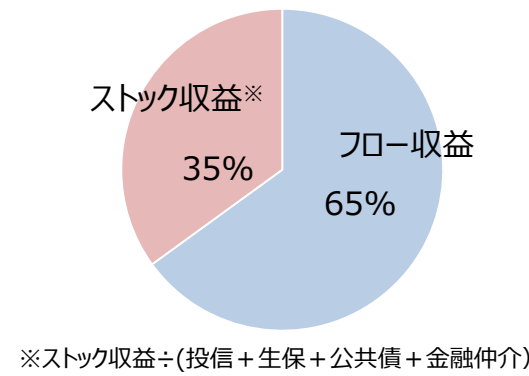
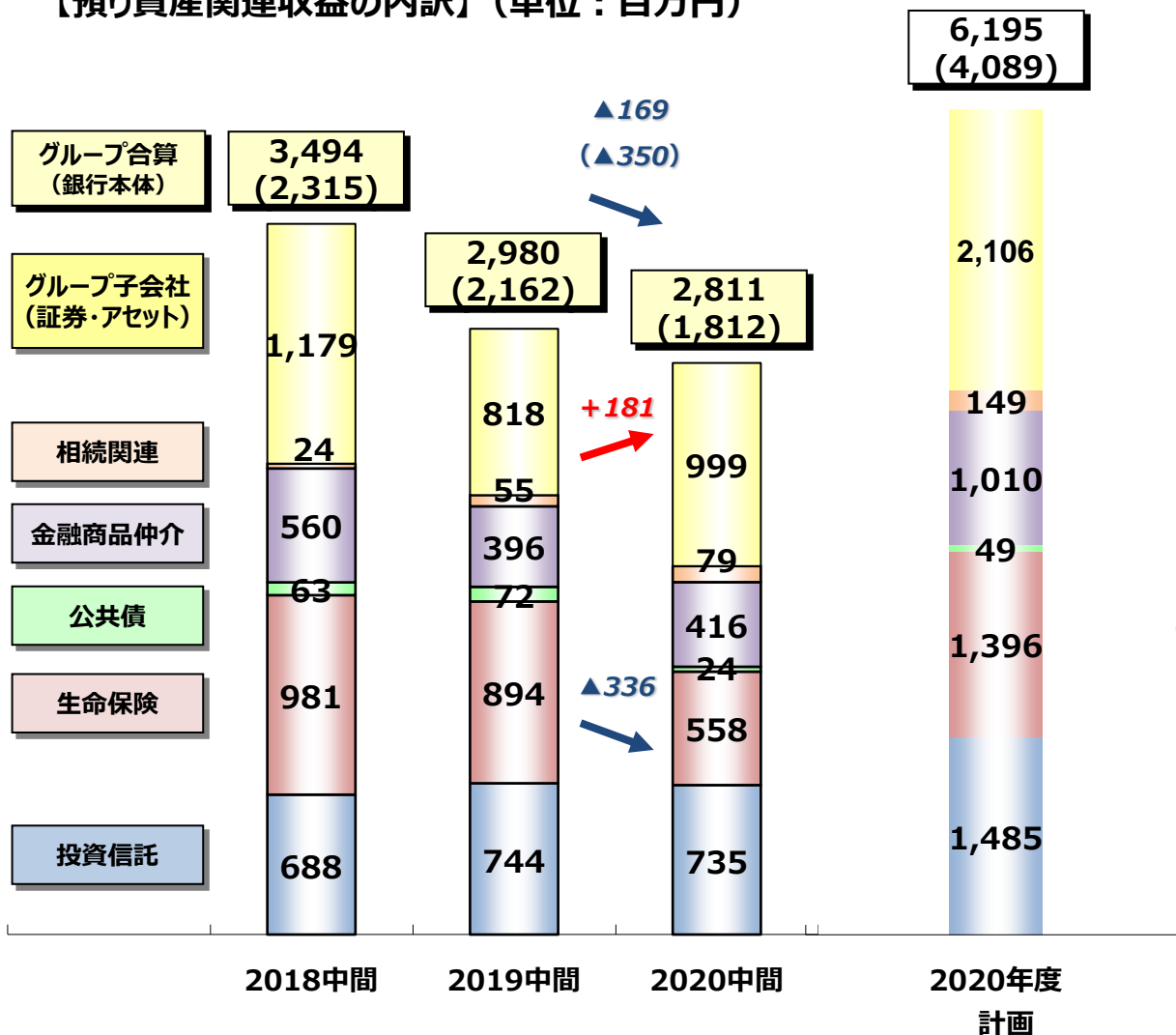
【本部貸出金の平残推移】（単位：億円）



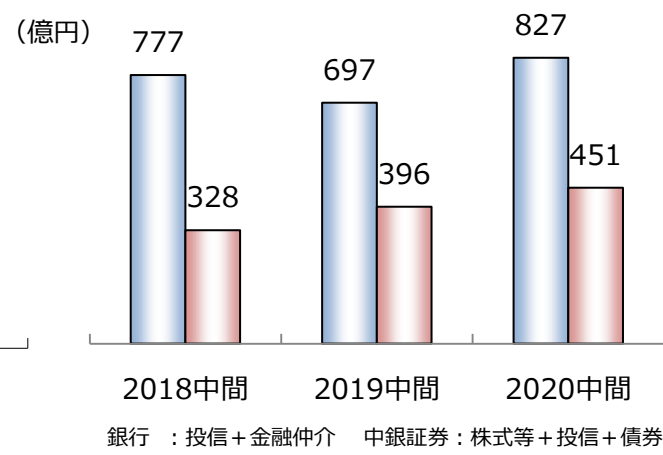
- ・2020年度中間期は、貸出金利息の増加や大口デリバティブ案件の実行等により、法人ソリューション収益は大きく増加。
- ・2020年度計画は、多様化するお客さまニーズに対するソリューション提供を拡大していくとともに、本部貸出では市場環境の変化を注視しより一層リスクに配慮した対応を実施していく方針。

【預り資産関連収益の内訳】（単位：百万円）

収益比率（2020年度）

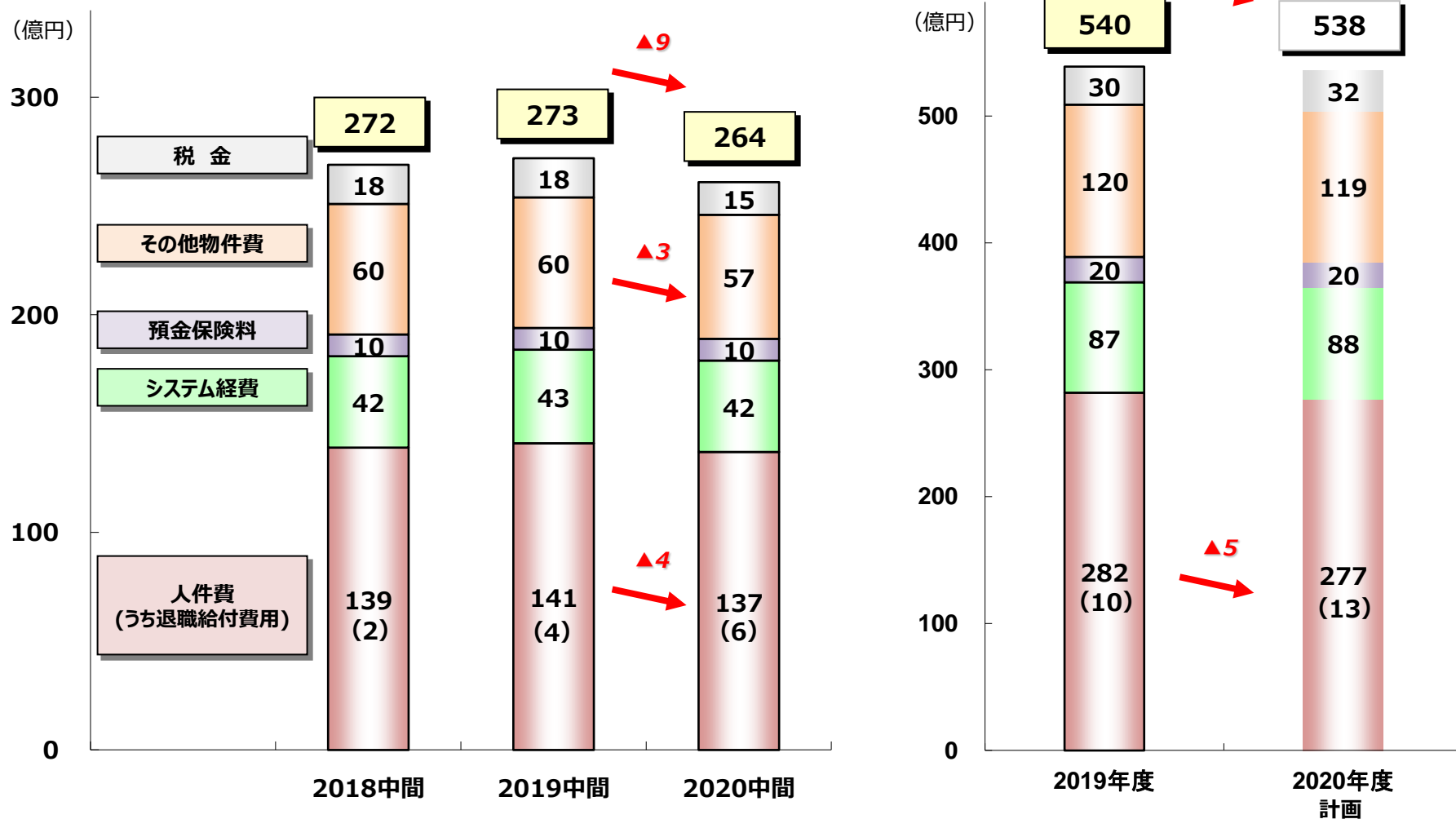


チャンネル別販売額 □ 銀行 □ 中銀証券



- ・2020年度中間期は、対面営業の自粛により収益減少。
- ・2020年度計画は、非対面チャンネルも活用しつつお客さまの資産形成や相続・事業承継提案を強化する方針。

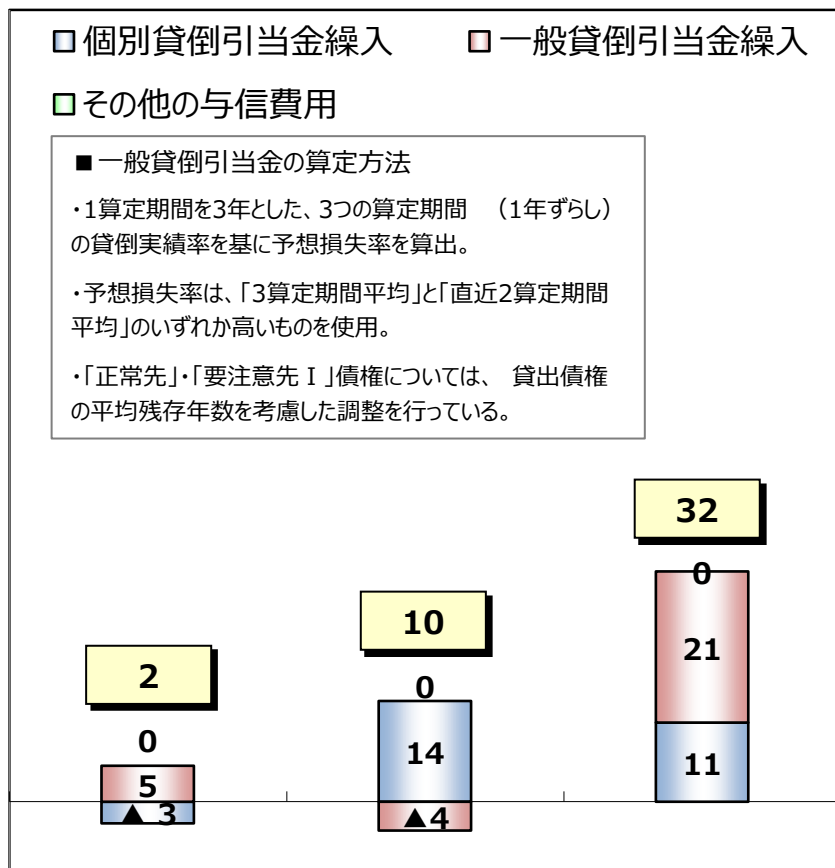
## 【経費推移】



- ・2020年度中間期は、オンラインによる非対面営業の強化やテレワーク等の推進による業務効率化を通じて、超過勤務や出張旅費等を中心に経費全般を大幅に削減。
- ・2020年度も、引続き生産性の向上を図り経費の削減に努めていく方針。

## 【与信費用 推移】

(億円)



2018中間

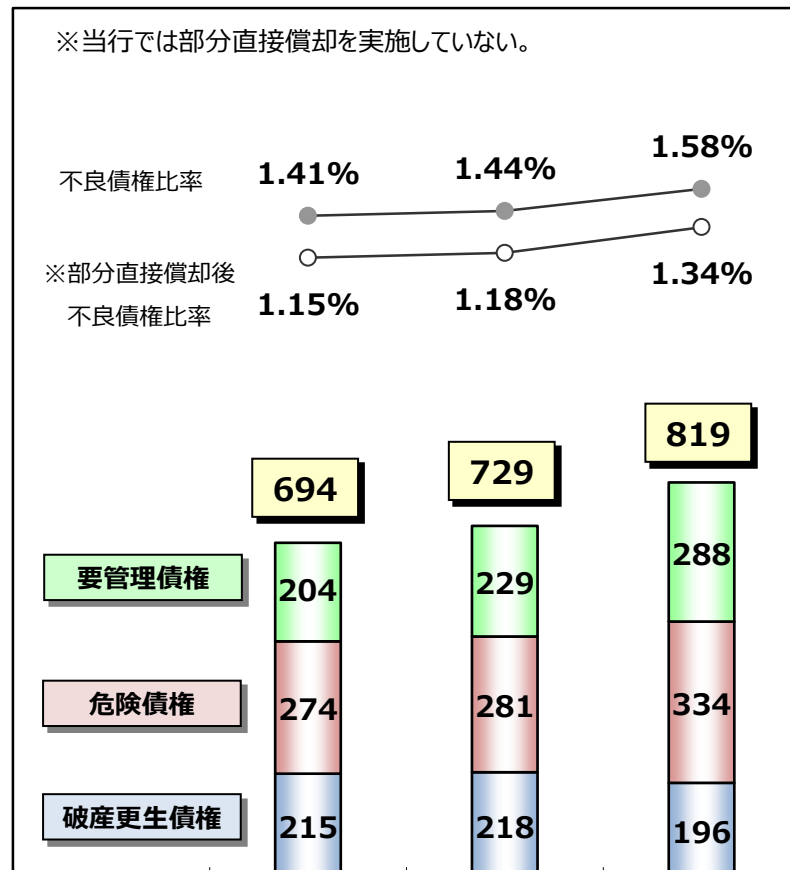
2019中間

2020中間

与信費用 = 一般貸倒引当金繰入 + 個別貸倒引当金繰入 + 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 - 貸倒引当金戻入益  
 その他の与信費用 = 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

## 【不良債権の状況】

(億円)



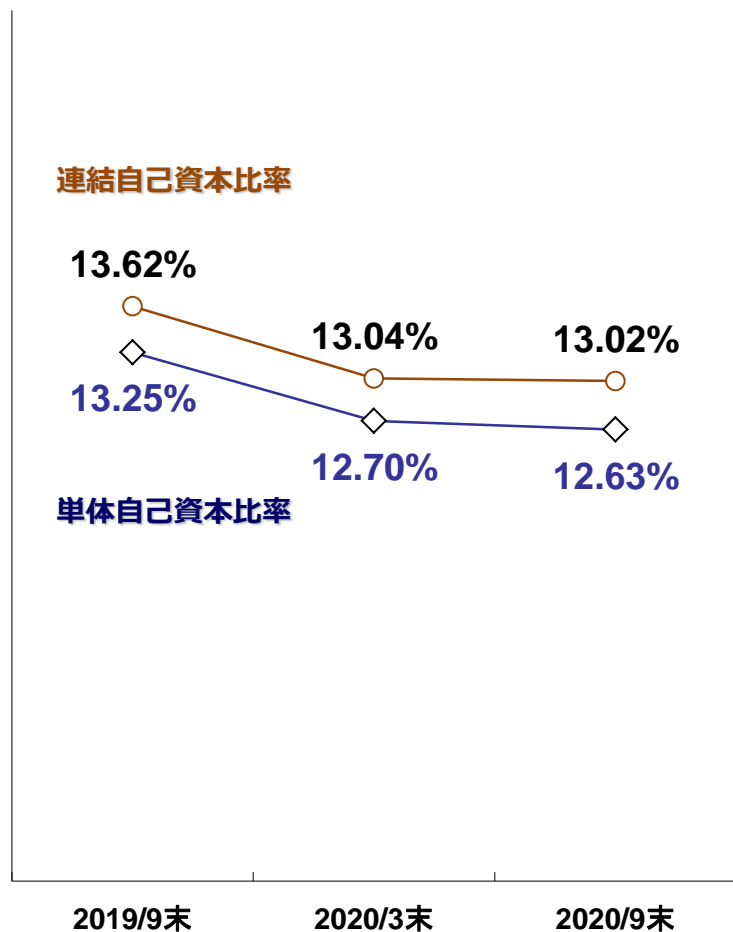
2019/9末

2020/3末

2020/9末

- ・貸出金の増加を主因に一般貸引が増加。足元では個別貸引における新型コロナウイルス感染症の影響は限定的。
- ・不良債権はやや増加するも不良債権比率は引続き低位に推移しており、良好な資産の質を維持。

【自己資本比率（バーゼルⅢ）の推移】



【自己資本（連結）の状況】

(億円)	2020/3期	2020/9期	対比
	総自己資本	5,021	
うち、普通株式等Tier1	5,019	5,262	243
リスク・アセット等	38,485	40,418	1,933
信用リスク	36,937	38,875	1,938
オペレーショナル・リスク	1,547	1,542	▲5

【その他のバーゼル規制】

	2020/3期	2020/9期	<規制水準>
連結レバレッジ比率	5.99%	6.40%	3%以上
連結流動性カバレッジ比率（LCR）	165.3%	186.1%	100%以上
連結 重要性テスト（IRRBB）	3.6%	3.4%	15%以内

・貸出金増加によりリスク・アセットが増加したが、有価証券評価差額金増加により総自己資本も増加し、総自己資本比率は概ね横ばい。

## 【業績予想】

(億円)		2019年度	2020年度		
		実績	計画	前年比	期初公表比
連結	連結経常利益	174	175	1	8
	連結当期純利益	119	120	1	9

単体	コア業務粗利益	747	752	5	20
	資金利益	582	584	2	18
	役務利益	158	153	▲ 5	▲ 4
	その他業務利益	6	13	7	5
	経費 (▲)	540	538	▲ 2	▲ 10
	コア業務純益	207	213	6	30
	与信費用 (▲)	56	89	33	26
	うち一般貸引	23	39	16	8
	うち個別貸引	32	49	17	17
	有価証券関係損益	▲ 5	36	41	13
	その他	7	▲ 5	▲ 12	▲ 8
	経常利益	154	155	1	8
	当期純利益	108	110	2	10

## 【新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う影響】

## ＜資金利益＞

- ・2020年度中間期は新型コロナウイルス感染症対策の関連融資が大きく増加しました。
- ・足元では落ち着きつつあるものの、引続き一定の資金需要が見込まれることから、2020年度の総貸出金は年率4.9%、邦貨貸出金利息は前年比+5億円を計画しています。

## ＜役務利益＞

- ・2020年度中間期は4～5月にかけての対面営業の自粛により主に預り商品販売が低調に推移しました。
- ・6月以降、コロナ禍に順応した営業体制の構築等により営業活動は計画水準まで回復しており、下期業績に大きな影響は見込んでおりません。

## ＜経費＞

- ・営業活動・事業活動の回復に伴い、必要経費や戦略投資は当初計画水準まで増加する見込みですが、コロナ禍に実施した業務効率化を加速させることにより、経費全体は減少を見込んでいます。

## ＜与信費用＞

- ・一般貸引は、引続き貸出金の増加による影響を織込んでいます。
- ・個別貸引は、現状では大きな影響は想定していません。
- ・但し、想定外の発生に対する備えとして一般貸引・個別貸引あわせて約35億円を予防的に計画へ織込んでいます。

- ・新型コロナウイルス感染症による影響については、現時点で入手可能な情報に基づき、2020年度計画に織込み済み。
- ・2020年度計画では、各利益項目（コア業務純益、経常利益、当期純利益）で前年比プラスを目指す方針。



## 【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）

【株主還元の状況】 (億円)	← 単体ベース				→ 連結ベース
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 (予定)
1株当たり配当額 (中間)	20円 (10円)	20円 (10円)	22円 (10円)	22円 (11円)	22円 (11円)
当期純利益 ①	190	194	153	108	120
配当総額 ②	38	38	41	41	41
配当性向 ②÷①	20.2%	19.7%	27.1%	38.2%	34.5%
自己株取得額 ③	29	29	14	-	連結ベース 総還元率 35%目安
総還元額 ②+③	67	68	55	41	
総還元率 (②+③)÷①	35.5%	35.1%	36.2%	38.2%	

※ 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。

- ・株主還元は、連結当期純利益（親会社株主に帰属する当期純利益）の35%を目安に実施する方針。
- ・年間配当は、期初の予定通り22円を予定。

## 第Ⅱ部

### 主要施策の取組み状況

- 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

# 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」』

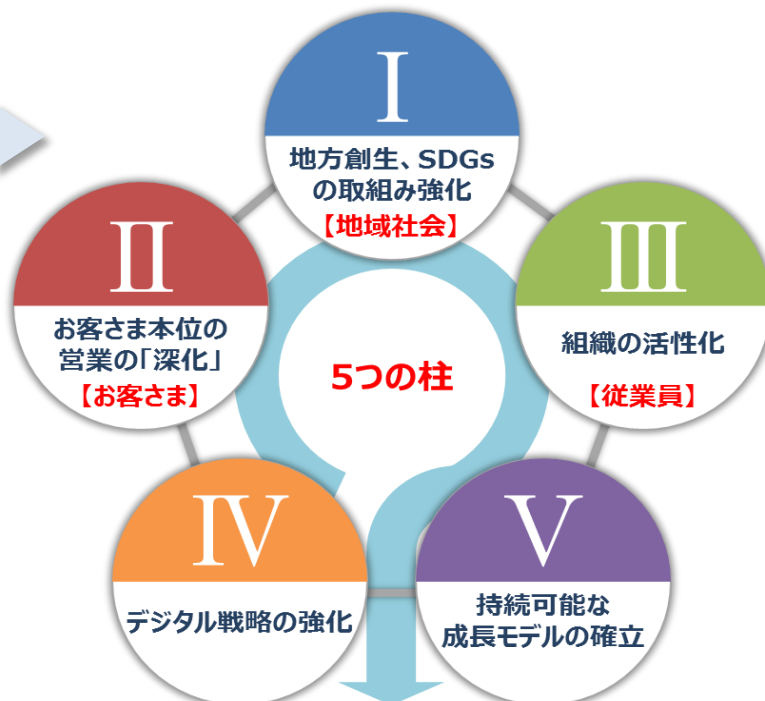
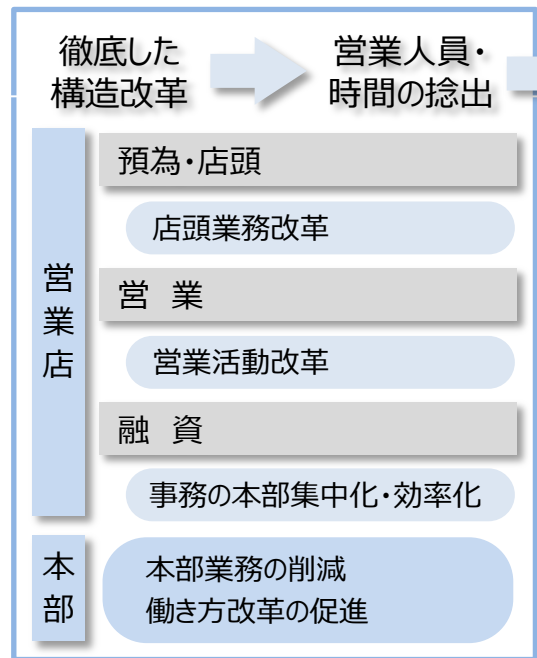
前中期経営計画  
「未来共創プラン ステージⅠ」

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



**金融を中心とした総合サービス業へ進化**

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。

# 中期経営計画「未来共創プラン ステージⅡ」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、中期経営計画「未来共創プラン ステージⅡ」のKPIとして設定。
- 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※<sup>1</sup>)人口とGDPの向上を目指します。

ステークホルダー	KPI	2019年度実績	中計最終年度(2022年度)	長計最終年度(2026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※ <sup>2</sup> および事業承継支援先数※ <sup>3</sup> 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※ <sup>4</sup>	—	持続的向上	—
お客さま	お客さま満足度※ <sup>5</sup> (個人・法人)	持続的向上	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※ <sup>6</sup>	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	300億円
	連結総自己資本比率(バーゼルⅢ)	13.04%	12%安定維持	12%安定維持
	連結ROE	2.27%	—	(単年度) 5%以上

※<sup>1</sup>：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)

※<sup>2</sup>：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

※<sup>3</sup>：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

※<sup>4</sup>：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

※<sup>5</sup>：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

※<sup>6</sup>：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)

- 地元自治体、大学・教育研究機関、地元企業・メディアとの連携を強化し、岡山からSDGsの取組みを加速させる。
- 「ヒト」「情報」「資金」「ノウハウ」の提供を通じ、地方創生の実現を主体的にサポート。

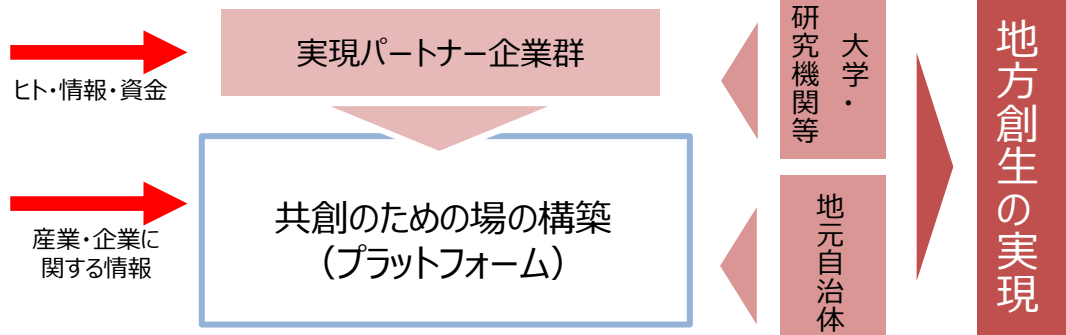
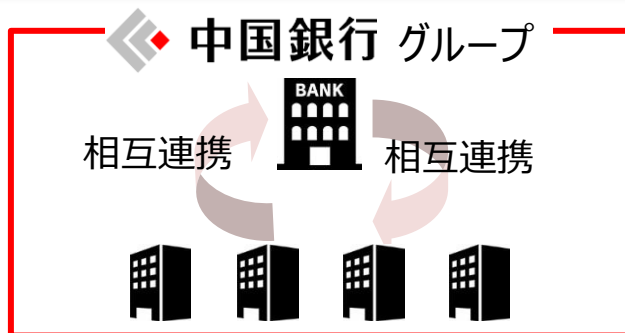
## 岡山県内のSDGsの広がり

岡山市	2018年度 SDGs未来都市
真庭市	2018年度 SDGs未来都市 自治体SDGsモデル事業
西粟倉村	2019年度 SDGs未来都市 自治体SDGsモデル事業
倉敷市	2020年度 SDGs未来都市 自治体SDGsモデル事業



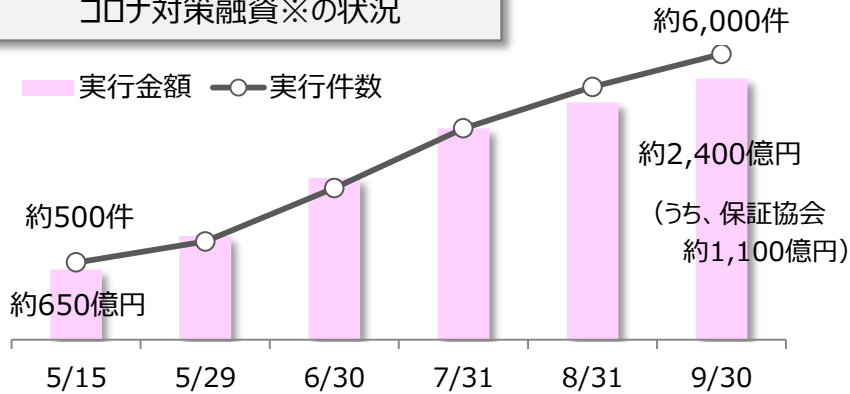
岡山大学	2017年第1回「ジャパンSDGsアワード」特別賞を国公立大学で唯一受賞。
山陽学園中学校・高等学校 地歴部	2018年第2回「ジャパンSDGsアワード」特別賞を受賞。2019年度「日本水大賞」のトップ大賞を受賞。

## 地方創生における中国銀行グループの役割



- 新型コロナウイルス感染症で影響を受けたお客さまへの支援は、「地方創生、SDGs」の最重要課題。
- 地方銀行初のソーシャルボンド（コロナ債）を発行。引続き、地域のお客さまへの金融支援を力強く継続していく。

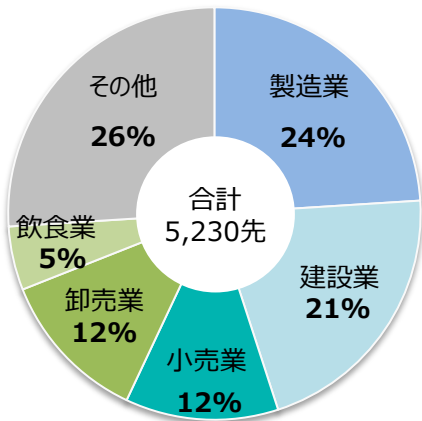
## コロナ対策融資※の状況



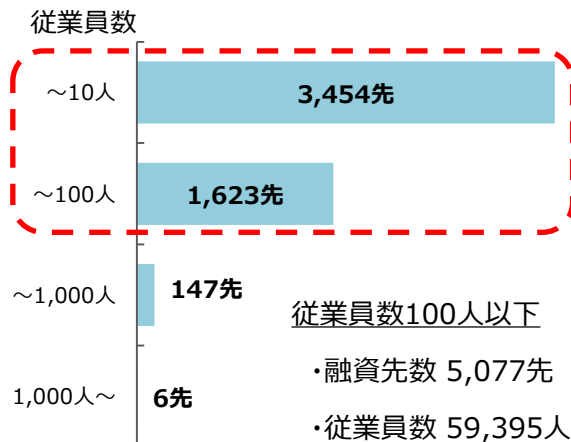
※コロナ関連制度融資のほか、資金使途がコロナに関連する融資(コミットメントライン枠含む)の総実行件数・金額

## うち、コロナ関連制度融資の分析

### 【業種別実行先の割合】



### 【従業員数別の分布状況】



## ソーシャルボンド（コロナ債）の概要



### 【発行の目的】

- ✓ 地域のお客さまへのメッセージ  
（金融支援による地域の経済活動・雇用の維持）
- ✓ 健全性の維持とリスクテイク余力の創出、資本効率の向上

社債名称	株式会社中国銀行第1回期限前償還条項付無担保社債（実質破綻時免除特約及び劣後特約付）（ソーシャルボンド）
発行額	100億円
発行年限	10年（期限前償還条項付）
発行日	2020年10月15日
資金使途の概要とSDGsとの適合性	新型コロナウイルス感染症の流行により、事業に直接的または間接的に影響を受けているお客さまへの融資
外部評価	当行は、国際資本市場協会（ICMA）の「ソーシャルボンド原則2020」に即したソーシャルボンド・フレームワークを策定。株式会社格付投資情報センター（R&I）より、当該フレームワークが「ソーシャルボンド原則2020」に適合する旨のセカンドオピニオンを取得。
取得格付	「A（R&I）」を取得

- 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。



地域商社 せとのわ

会社名 株式会社 せとのわ  
 本社 岡山県岡山市北区本町2-5 ちゅうぎん駅前ビル607  
 設立 2020年11月25日  
 株主 株式会社 中国銀行70% 株式会社 山陽新聞社15%  
 株式会社 天満屋15%  
 ※銀行業高度化等会社



(地元新聞社)

分析・戦略  
 商品企画・開発  
 ブランディング  
 販路開拓  
 プロモーション



(地元百貨店)



(ブランディング、デザイン)



中国四国博報堂

(広告、プロデュース)

一般事業法人との合併による  
**銀行業高度化等会社の設立は  
 全国初**



- ✓ 地域商社のねらい
  - ・お客さまの持つ地域資源を発掘し、域内外への情報発信や売上向上支援を通じて、域内の経済価値創出を目指す。  
 (※地域資源・・・農水産物、伝統工芸品、各種技術・製品など)
- ✓ 地域商社「せとのわ」の強み
  - ・流通、プロモーション、デザイン、マーケティングといった銀行では不足する知見を補完するため、地域を代表する企業との合併により設立。
  - ・参画5社のノウハウやネットワークとともに、銀行業高度化等会社として銀行の経営資源を最大限に活用して、地域の魅力を発信していく。
- ✓ 銀行業務へのシナジー効果
  - ・地域商社事業を通じて、コンサルティング、人材紹介、ビジネスマッチング、貸出金の増加など幅広いシナジー効果を見込む。

### マーケティング戦略 立案支援

- 市場、顧客、競合などの環境分析
- 販売手法、価格設定などの立案

### 企画開発支援

- 新商品のコンセプトや技術の有効活用、開発・製造体制の構築など企画から実行までを支援

### 販路開拓支援

- 商品・サービスの特性やニーズに適した販売チャネルの提供
- 販売代行の実施

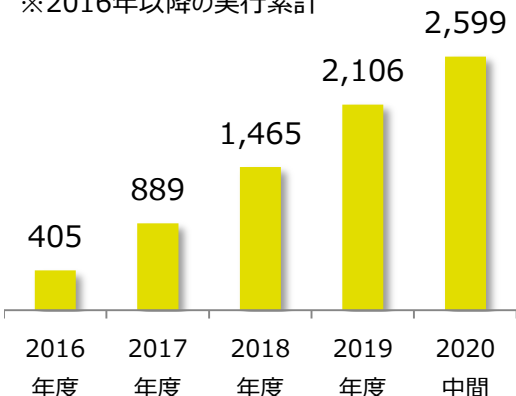


- 地域のリーディングバンクとして、「環境、社会課題」の解決へ貢献するとともに、お客さまのSDGsの取組みをサポート。
- 本業を通じたSDGSを加速させることによって、長期的かつ持続的な企業価値向上を目指す。

## 金融を通じた「環境、社会課題」への取組み

### 環境・エネルギー関連融資（億円）

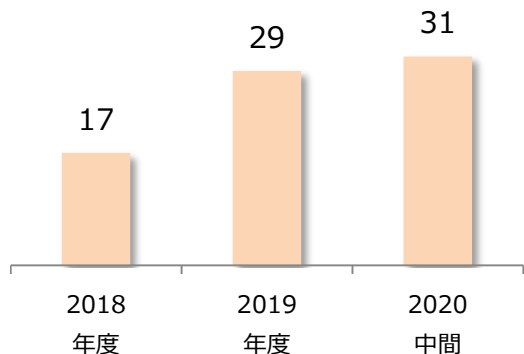
※2016年以降の実行累計



- ✓ 外部専門家と連携して、お客さまの事業化を支援
- ✓ 本部SFセンターでも、プロジェクトファイナンスとして積極的に取組み

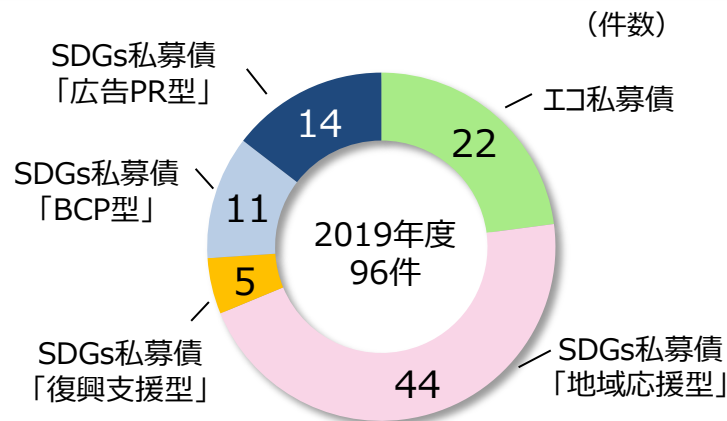
### 保育関連融資（億円）

※2018年以降の実行累計



- ✓ 昨今の待機児童問題を受け、地域金融機関として支援を強化
- ✓ 本部に担当者を設置。事業計画の策定、外部環境調査等をサポート

## 社会貢献型私募債の推進



**エコ私募債**・・・環境配慮型経営を実践しているお客さまの発行コストを優遇

**SDGs私募債**・・・発行額の一部でSDGs各項目に取組み

地域応援型 ・公的機関等へ寄付・寄贈

復興支援型 ・災害義援金へ寄付

BCP型 ・BCPコンサルティング実施

広告PR型 ・SDGsの取組みを新聞掲載

**2020/4~**

**働き方改革型**  
を追加

・福利厚生の上  
向上を実施

**New**

### 地域応援活動（法人向けソリューション）の「深化」

- 営業店と本部が一体となって、お客さまのセグメントやステージに応じた最適なソリューションを提案。

法人のお客さまのセグメント（イメージ）



### リレーションシップマネジメント(RM)先の導入

対象先

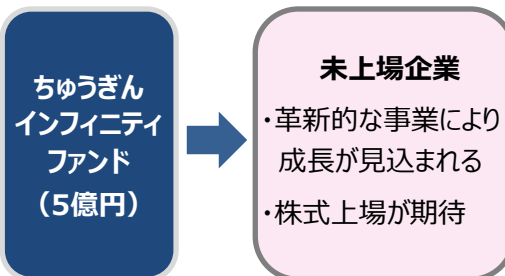
- 地域経済への影響や当行取引の大きい先より選定  
※地域を代表する産業の大手企業、地域の雇用を支える企業等

活動内容

- 本部内にRM担当を設置し、営業店と一体となってお客さまへの総合ソリューションを実施
  - ・ 対象企業の業界動向や競合分析の実施、お客さまとの対話
  - ・ 経営課題の共有、改善に向けたマイルストーンの作成
  - ・ 各種ソリューションのご提案

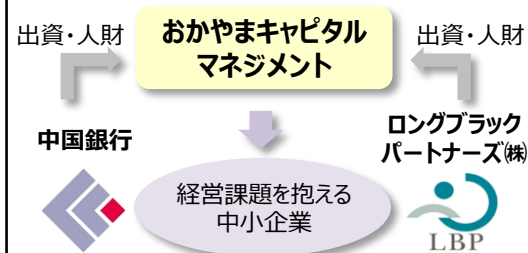
### スタートアップ支援の強化

「ちゅうぎんインフィニティファンド」の新設  
・地域の将来を担う企業を育てるため  
エクイティ面の支援を拡充



### 経営課題先へのコンサルティング強化

- ①「法的整理版M&Aアドバイザー業務」  
・再生債務者のスポンサー企業探索
- ②「おかやまキャピタルマネジメント(株)」  
・経営課題を抱えるお客さまへコンサル



### 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」

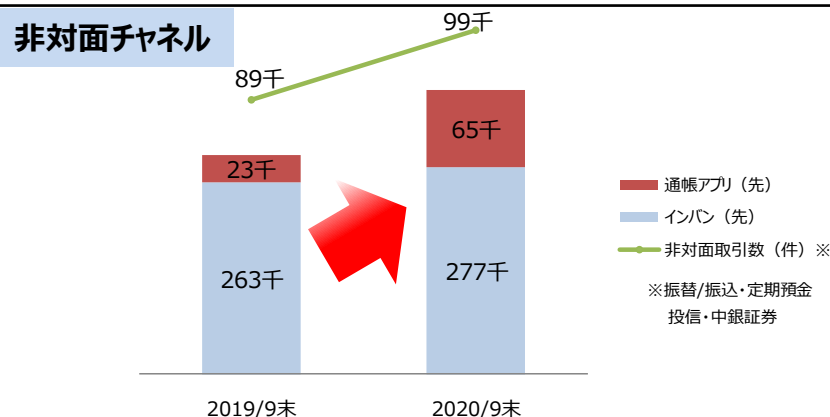
- 顧客セグメントとチャネルに応じて、金融・非金融の両面から一生涯を通じたライフプランサポート

(ライフステージ)		若年	資産形成	プレシニア	シニア	資産承継
チャネル	対面	<div style="border: 2px dashed red; border-radius: 15px; padding: 5px;">                     ライフプランセンター ローンセンター 営業店/本部 (来店・訪問)                 </div>		<div style="border: 1px solid blue; border-radius: 15px; padding: 5px;">                     営業店/本部 (来店・訪問)                 </div>		
	非対面	<div style="border: 2px dashed red; border-radius: 15px; padding: 5px;">                     スマホ・WEB・コールセンター                 </div>				
金融	機能	口座開設    クレジット 口座振替				
	資産運用	定期預金    iDeCo 給与振込 積立投信    保険 NISA				資産承継 ・相続
	ローン	マイカーローン 住宅ローン 教育ローン				
非金融	<div style="border: 2px dashed red; border-radius: 15px; padding: 10px;">                     個人版ビジネスマッチング                 </div>					

#### 対面チャネル

- 既存の『ローンセンター』を、保険や積立商品も取扱い可能な『ライフプランセンター』へ順次移行  
(2020/3時点：3拠点 ⇒ 2020/9時点：5拠点)  
保険や積立商品などの提供によりチャネル機能を拡充
- 営業店での休日営業実施により現役世代へのアプローチ強化

#### 非対面チャネル



- デジタル化の進展により非対面チャネルの利用機会は増加
- 非対面ツールの顧客基盤も着実に拡大

#### 非金融

#### 今後サービスメニューを更に拡大

- 旅行
- ホームセキュリティー
- 終活関連
- 家事代行
- 介護

### グループシナジーの最大化

- 総合サービス業としてグループ一体運営を行い、グループシナジーを最大化する施策を実施。

### 中国銀行グループ



### グループシナジーの拡大

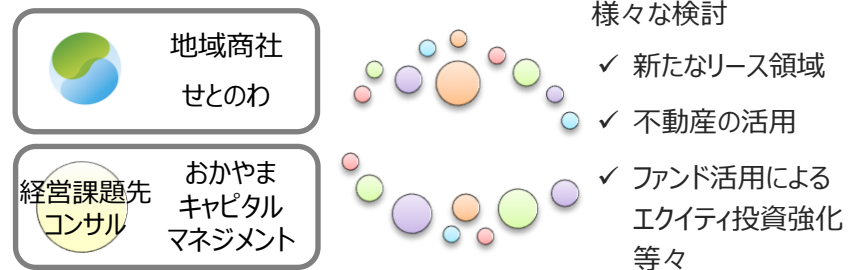
- 銀証連携の強化
  - ・中銀証券（株）の四国地区の営業拠点を見直し



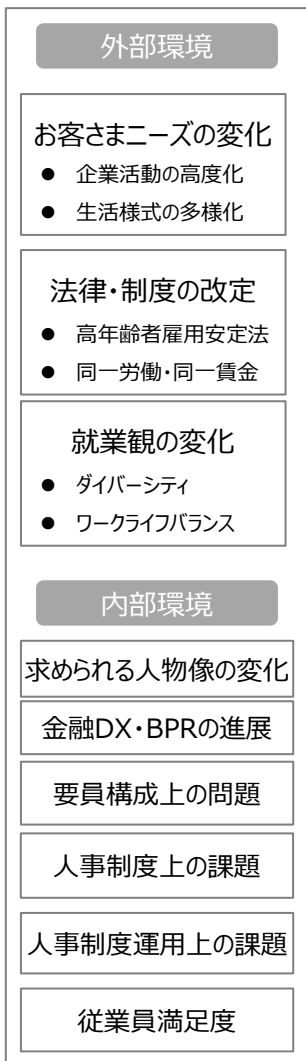
### 戦略人員配置

- 銀行内の「キャリアチャレンジ制度」で、カード・リース・コンサル等のグループ会社へ登用開始。
- 有望な現役行員を戦略的に配置することによって、グループシナジーを拡大させていく。

### 新事業分野開拓

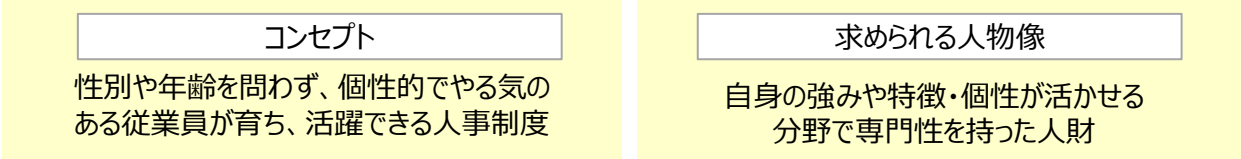


- 従業員の個性やライフステージに応じた活躍ができる人事制度の構築を目指す。
- お客様の課題解決に資する活動を推奨する評価制度を確立し、従業員のさらなる活躍を促す。

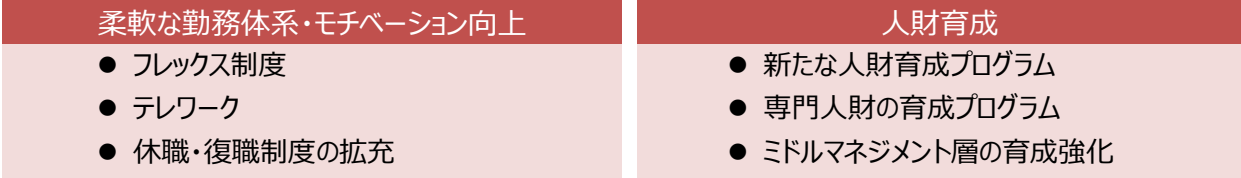
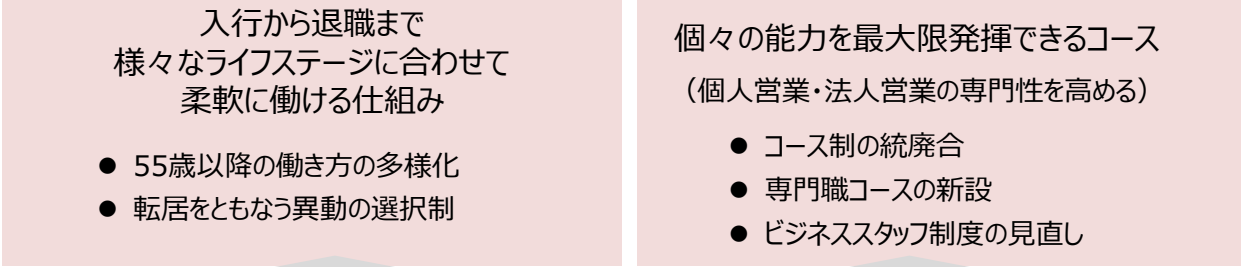


目指した新人事制度  
ダイバーシティの実現を

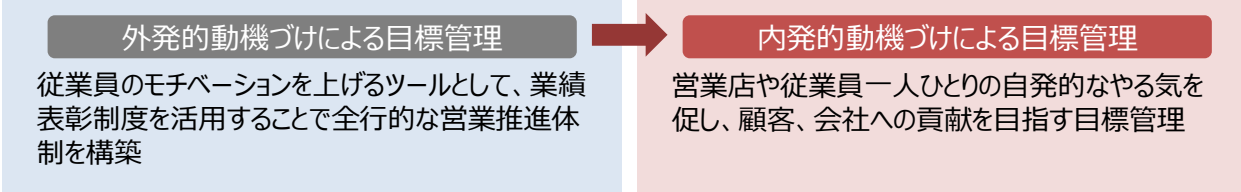
営業現場主導型の  
評価制度



### 新人事制度における2つの柱



### 表彰制度（業績表彰制度）の見直しの方向性



- 中国銀行のデジタル戦略ビジョン「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。」
- 当行の強みである「ヒト（営業）、モノ（店舗）、情報」を活かしたデジタル化を強力に進めていく方針。

## Step1. (本中計) 既存サービス利便性向上

- ✓ 営業店のデジタル化  
(後方・役席業務レス)  
(店頭タブレット完結)
- ✓ 個人アプリの向上
- ✓ AIによる財産運用提案 など



2020/7/1

「デジタルイノベーション推進センター」新設

個人

法人

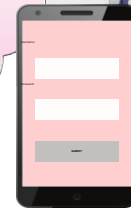
## Step2. (次期中計) 新金融サービス

リアルとデジタルの融合

利便性の高いスマホアプリ

- ・ 常に使われる
- ・ 最適な提案
- ・ リアルとの架け橋

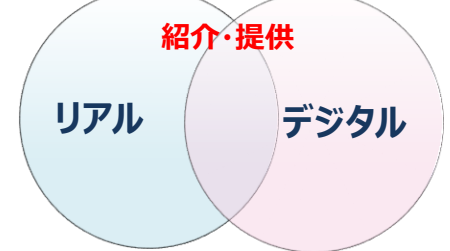
次世代型店舗 (テナント等)



## Step3. (2030年) 非金融含む総合サービス

生活に溶け込んだサービス提供

金融を超えた様々なサービスを  
日常的にリアル/デジタルで  
紹介・提供



デジタルチャネルの深化、  
デジタル武装強化



事業・経営相談のパートナー

有識者  
ネットワーク

行内ナレッジ  
データベース

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

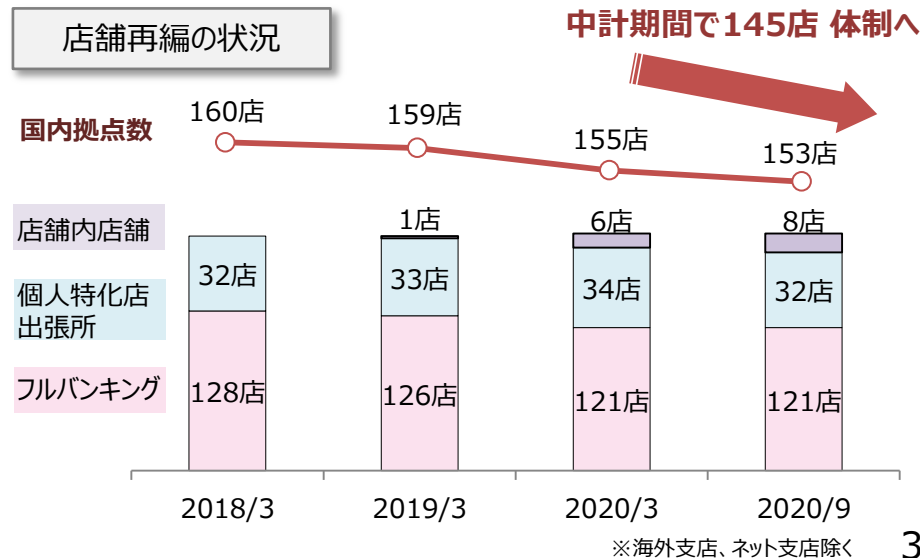
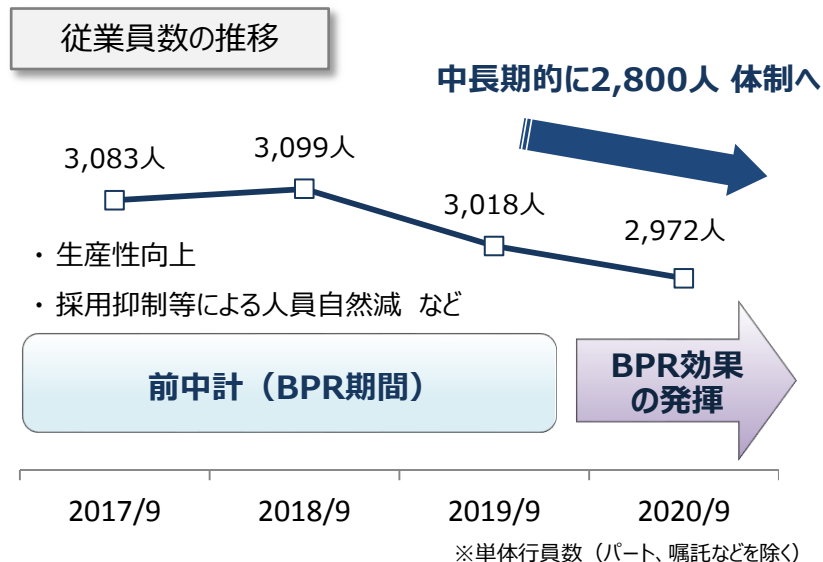
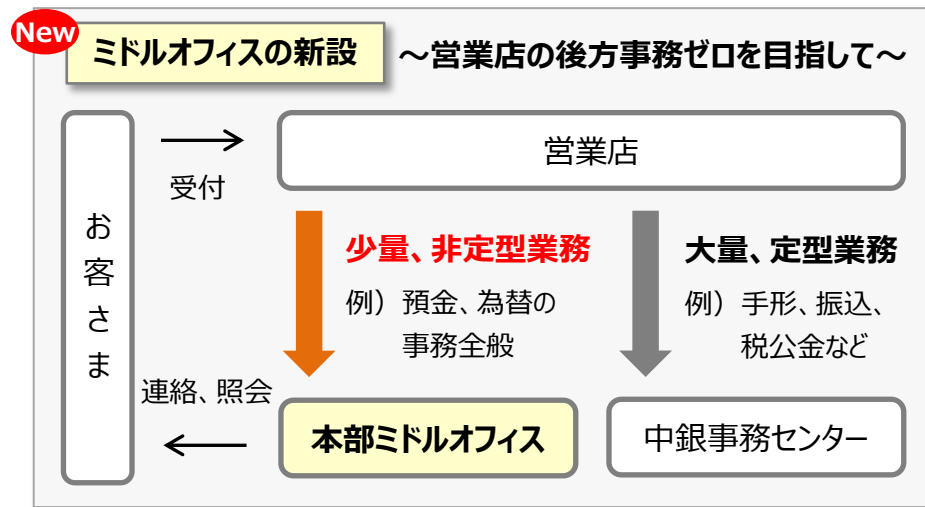
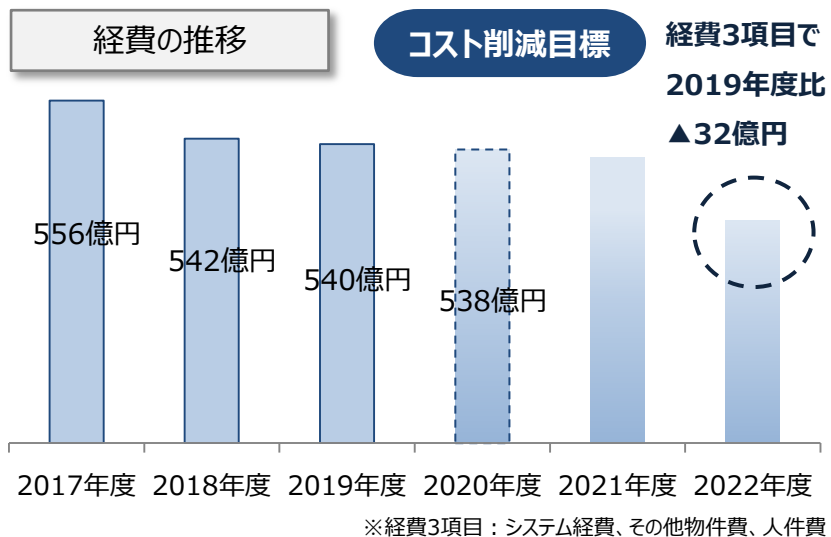
銀行顧客基盤  
ネットワーク

業界・  
地域情報



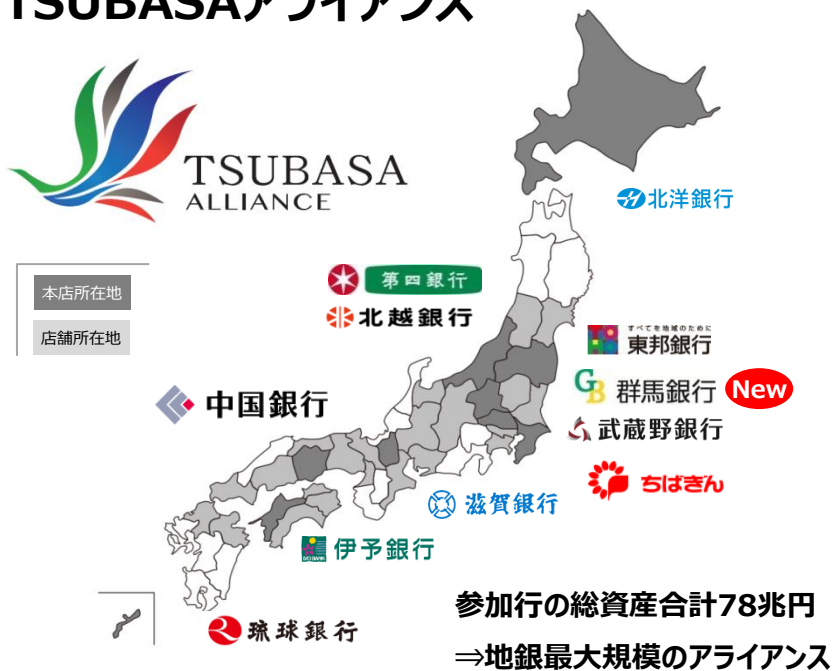
# V.持続可能な成長モデルの確立

- 本部内にミドルオフィスを新設し、営業店の後方事務を更に削減。
- お客様の利便性を維持・向上させつつ、持続可能な成長モデルに向けて抜本的なコスト削減を進めていく。



- TSUBASAアライアンスでは、広域かつ大規模なアライアンスによるスケールメリットとシナジーを追求。
- おかやま共創パートナーシップでは、各金融機関の知見を共有し地域のさらなる発展に貢献。

## TSUBASAアライアンス



### ➤ コスト削減・効率化

基幹システム共同化	事務部門共同化	TSUBASA FinTech基盤
サブシステム共同化	AML業務の高度化	TSUBASA Smile

### ➤ トップライン増強

協調融資	グループ会社活用	M&A業務プラットフォーム
相続関連業務	人材交流	

TSUBASAアライアンス(株)設立により  
さらなるコスト削減・サービス水準の向上へ

## おかやま共創パートナーシップ



### ➤ 連携施策

共同商談会	共同セミナー	新型コロナ相談窓口
共調融資	創業・ベンチャー	事業承継・M&A
職員向け共同研修	人材交流	

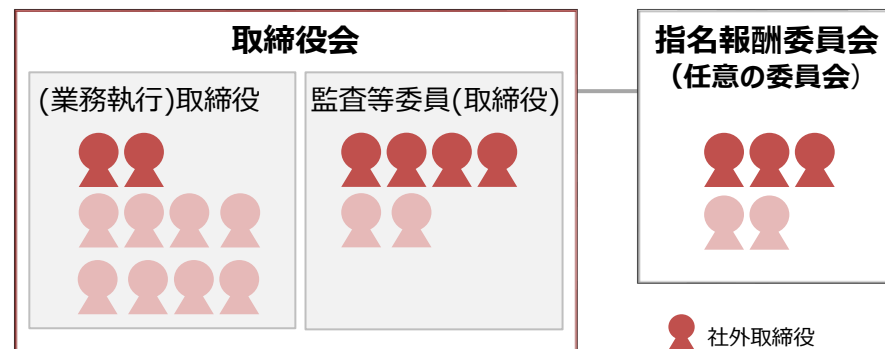
地域のさらなる発展に向けた連携



- ガバナンスの強化・充実により、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指す。
- 政策保有株式の継続的な縮減により、資本効率の向上を目指す。

## ガバナンス体制の強化

- New**
- 独立社外取締役比率 **37.5% (6/16名)**  
・'20年6月株主総会より社外取締役6名全員が独立役員。
  - 指名報酬委員会の設置 (2017年12月22日)  
・社外取締役を委員長として、適切な審議を実施。
  - 取締役会の実効性評価の継続実施
  - 「代表取締役の後継者計画ならびに育成計画に関する基本方針」策定
  - 資本コストの適正な把握→政策保有株式の見直し等へ活用



## 政策保有株式の縮減に向けた取組み

- 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して保有。
- 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て、縮減を進める方針。

### 【保有可否の判断】

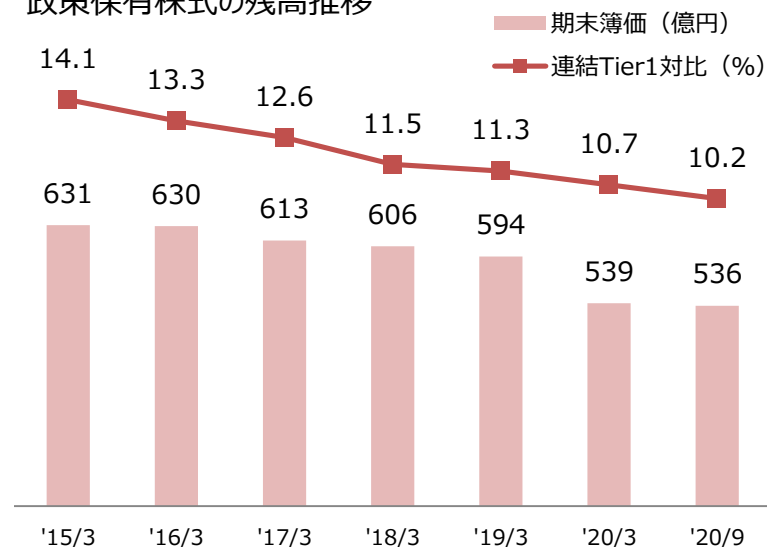
- ・ 資本コストを加味した採算性
- ・ 地域経済との関連性
- ・ 経営戦略上の視点

### 【保有基準を満たしていない銘柄】

- ・ 取引採算の改善交渉
- ・ 縮減に向けた交渉

**取締役会で定期的に検証**

## 政策保有株式の残高推移





# 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。