

2020年度 決算説明会

2021年5月31日



I. 2020年度決算および2021年度計数計画

決算概要	4
資金利益の増減内訳	5
主要勘定①預金・預り資産	6
主要勘定②貸出金	7
主要勘定③有価証券	8
役務利益	9
法人ソリューション関連収益	10
預り資産関連収益	11
経費	12
与信コストの推移・不良債権の状況	13
自己資本の状況	14
業績予想	15
株主還元方針	16

II. 中国銀行グループの経営戦略

長期経営計画『Vision2027「未来共創プラン」』について	18
中期経営計画「未来共創プラン ステージII」の位置付け	19
5つの柱	20
KPI	21

III. 主要施策の取組み

1. 地方創生、SDGsへの取組み強化	23~25
2. お客さま本位の営業の「深化」	26
3. 組織の活性化	27
4. デジタル戦略の強化	28
5. 持続可能な成長モデルの確立	29
コーポレート・ガバナンス	30
アライアンス・パートナーシップ戦略	31

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 決算概要

および

2021年度 計数計画

(億円)	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度		
					前年比	公表比※
【連結】						
連結経常利益	309	236	174	212	38	37
親会社株主に帰属する当期純利益	212	161	119	144	25	24

【単体】

コア業務粗利益	795	770	747	763	16	11
資金利益	662	630	582	588	6	4
役務利益	146	148	158	156	▲ 2	3
その他業務利益	▲ 12	▲ 8	6	18	12	5
経費(▲)	556	542	540	527	▲ 13	▲ 11
OHR (%)	69.9	70.3	72.2	69.1	▲ 3.1	▲ 2.5

コア業務純益	239	228	207	235	28	22
除く投信解約損益	222	217	206	234	28	26

与信費用 (▲)	▲ 17	41	56	80	24	▲ 9
債券売買損益・償却	▲ 24	11	▲ 5	▲ 5	▲ 0	▲ 17
株式売買損益・償却	44	14	0	55	55	32
その他	2	6	7	▲ 15	▲ 22	▲ 10

経常利益	279	219	154	190	36	35
特別損益	▲ 1	▲ 2	▲ 6	▲ 3	3	1
当期純利益	194	153	108	130	22	20

※2020.11.13公表利益

- ・コア業務純益 資金利益の増加、その他業務利益（顧客向けデリバティブ取引等）の増加、経費の削減により、前年比28億円の増加。
- ・経常利益 与信費用は増加したが、有価証券関係損益の増加により単体・連結ともに前年比で増加。

2020年度の業績 - 資金利益の補足 -

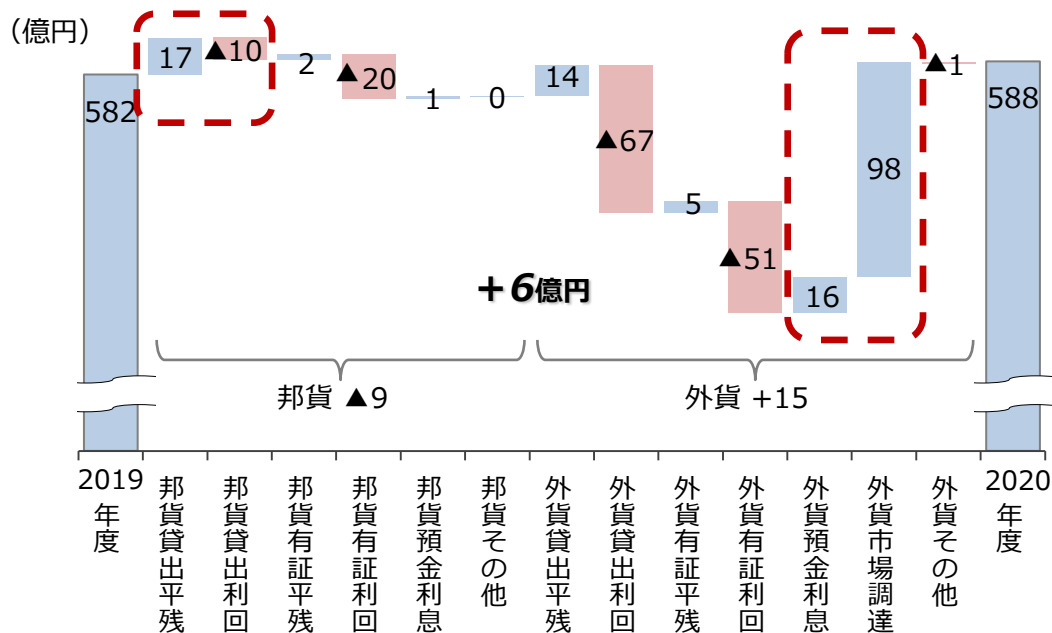
【資金利益 増減要因】

■ 邦貨510億円（前年比▲9億円）

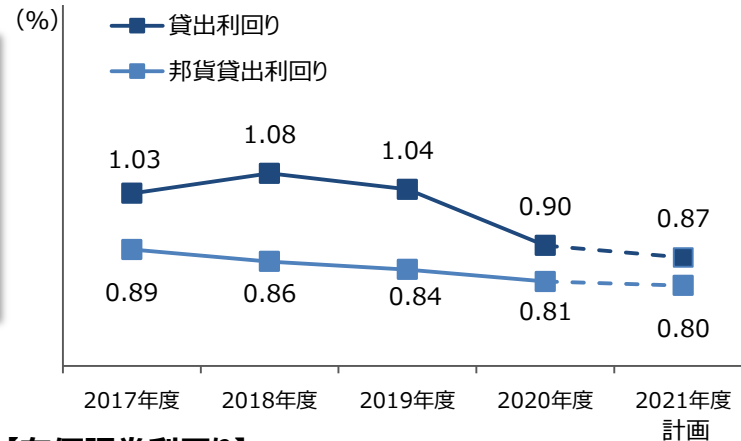
- ・貸出金利息 前年比+7億円
- ・有価証券利息 前年比▲18億円
- ・預金利息減少 前年比+1億円

■ 外貨78億円（前年比+15億円）

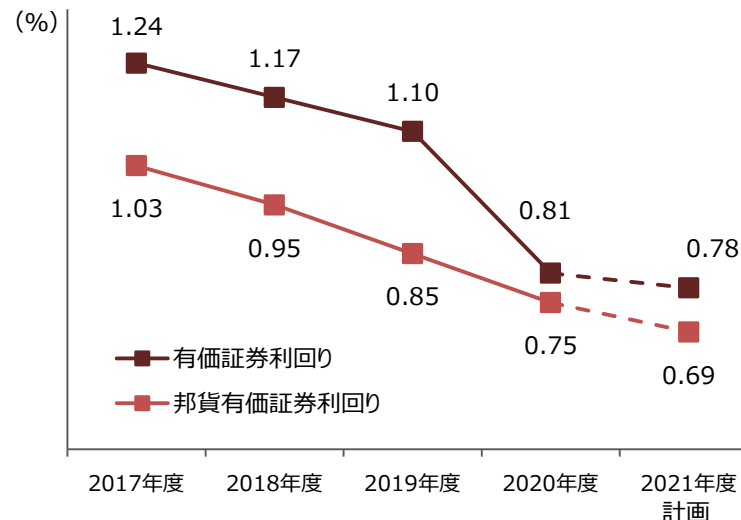
- ・貸出金利息 前年比▲53億円
- ・有価証券利息 前年比▲46億円
- ・預金利息減少 前年比+16億円
- ・外貨調達減少 前年比+98億円



【貸出利回り】



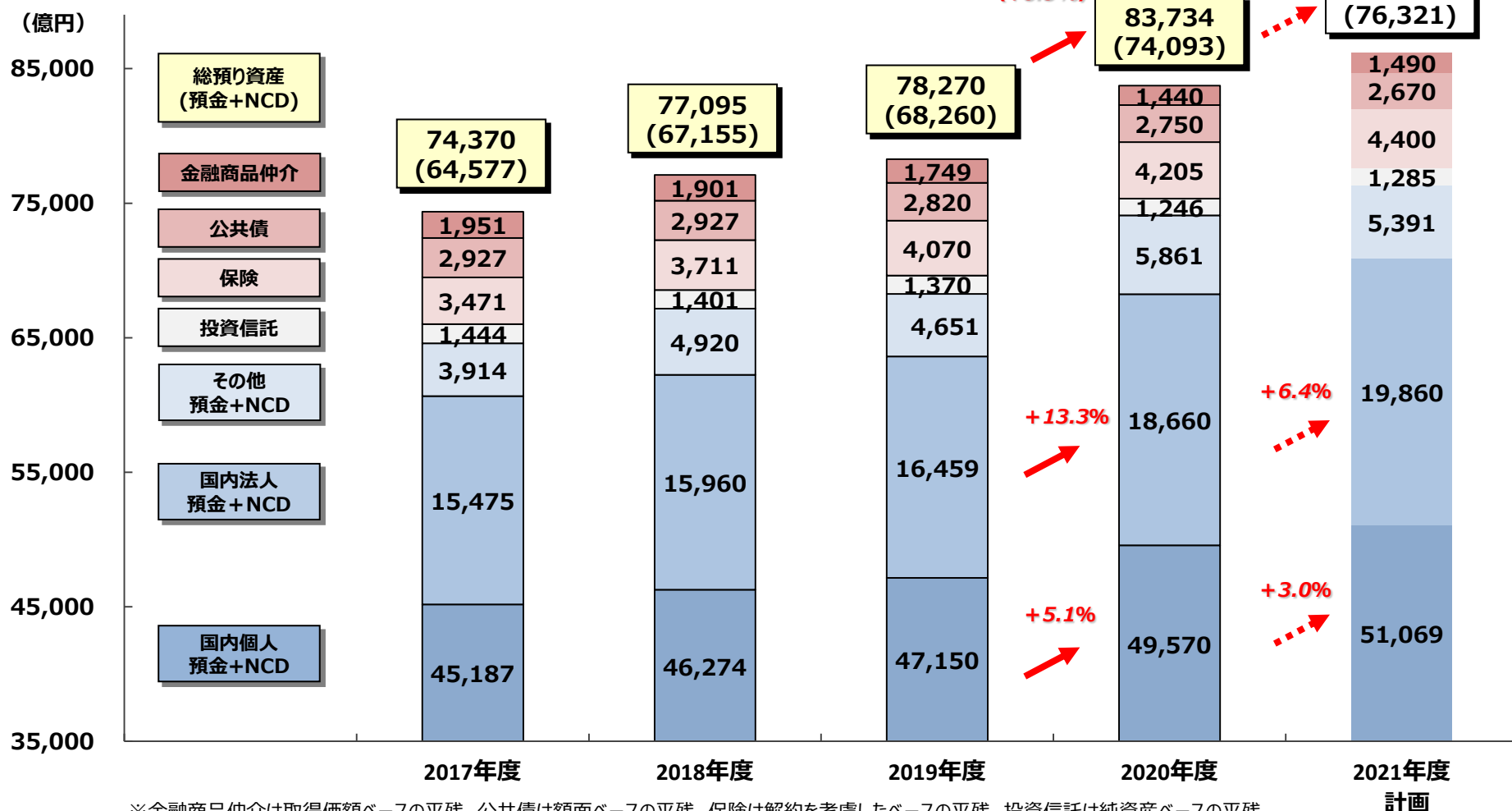
【有価証券利回り】



・邦貨貸出金利息の増加や、外貨調達コストの低下を主因とした外貨資金利益の増加により、資金利益は前年比+6億円。

主要勘定① - 預金・預り資産 -

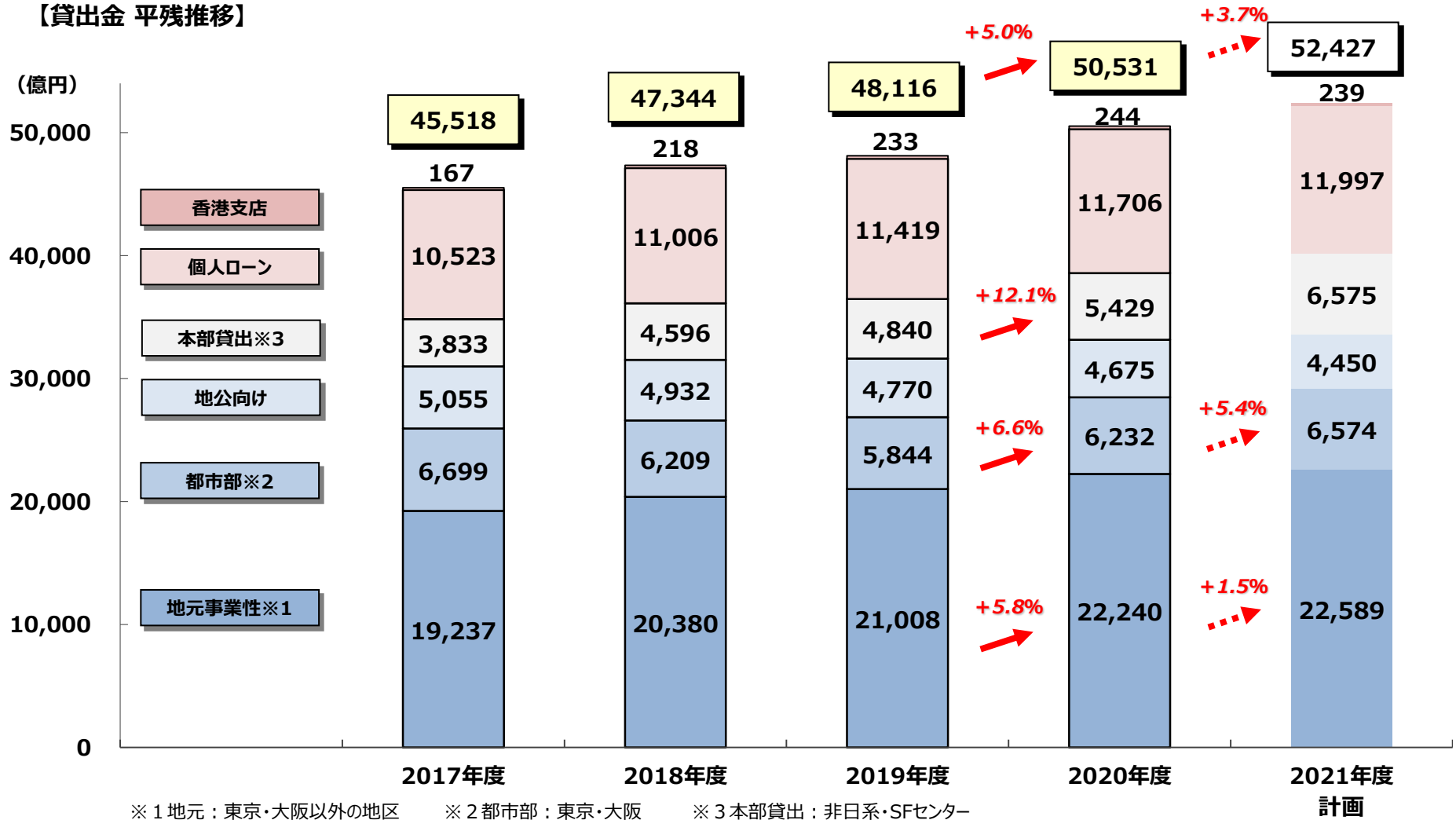
【預金・預り資産 平残推移】



※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。

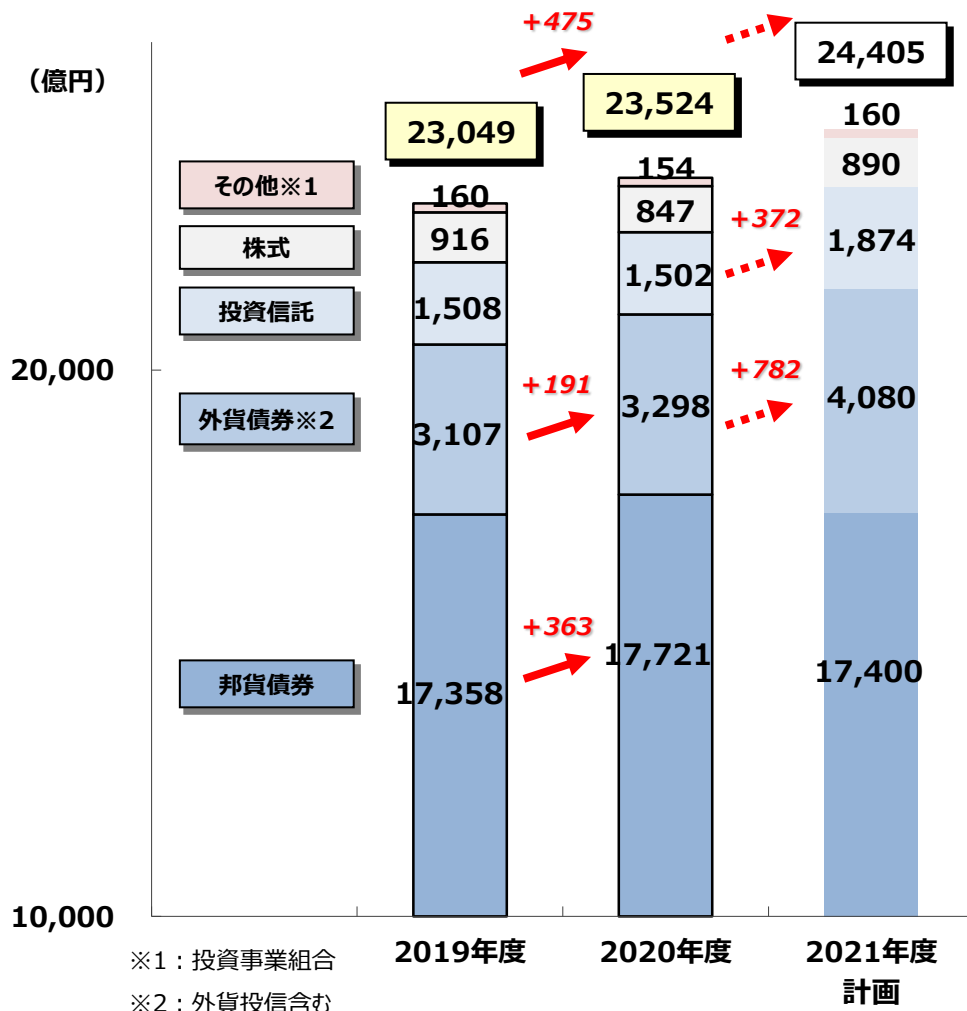
- ・2020年度は、預金 + NCDは、新型コロナウイルス関連の給付金支給や手元資金の確保等により法人・個人ともに大幅増加。
- ・2021年度も、法人・個人を中心に新型コロナウイルス関連での資金流入継続を見込む。

【貸出金 平残推移】



- ・2020年度は、コロナ禍の積極的な金融支援を主因に貸出金全体では前年比+5.0%と大きく増加。
- ・2021年度も、地元中心とした金融支援を積極的に継続していく方針。

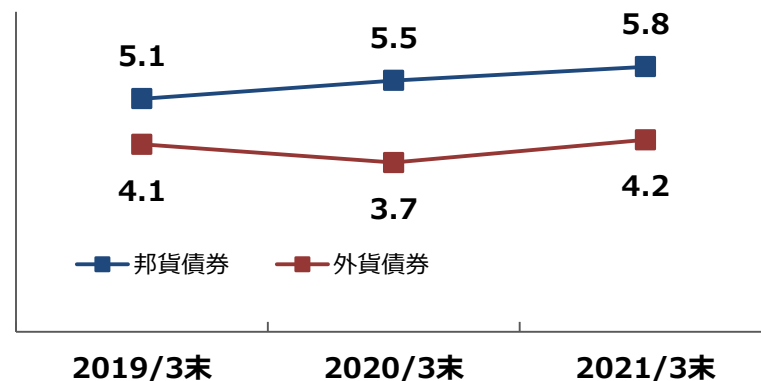
【有価証券 平残推移】



【評価損益】

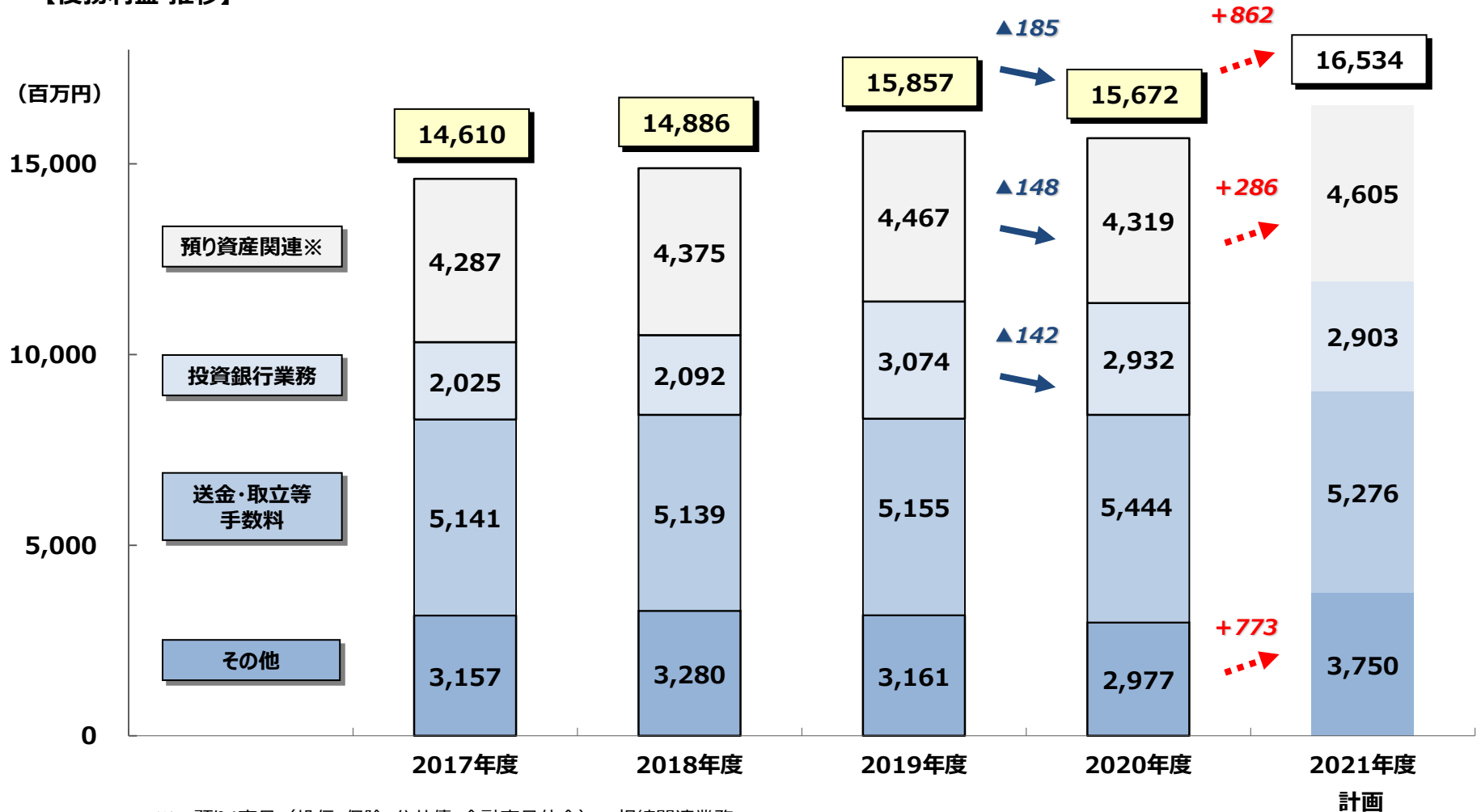
(億円)	2020/3末	2021/3末	前年比
合計	898	1,366	468
満期保有目的	3	2	▲ 1
その他有価証券	895	1,364	469
うち株式	364	622	258
うち投信	216	534	318
うち外貨債券	23	▲ 2	▲ 25
うち邦貨債券	304	200	▲ 104

【債券デュレーション】



- ・2020年度は、預金増加による預貸戻拡大を背景に邦貨債券が増加し、有価証券全体では前年比+475億円。また株式市場の回復を背景に、評価損益は大幅に改善。
- ・2021年度は、外貨債券投資や株型資産（投信含む）の機動的なポジションテイクによる運営を行う方針。

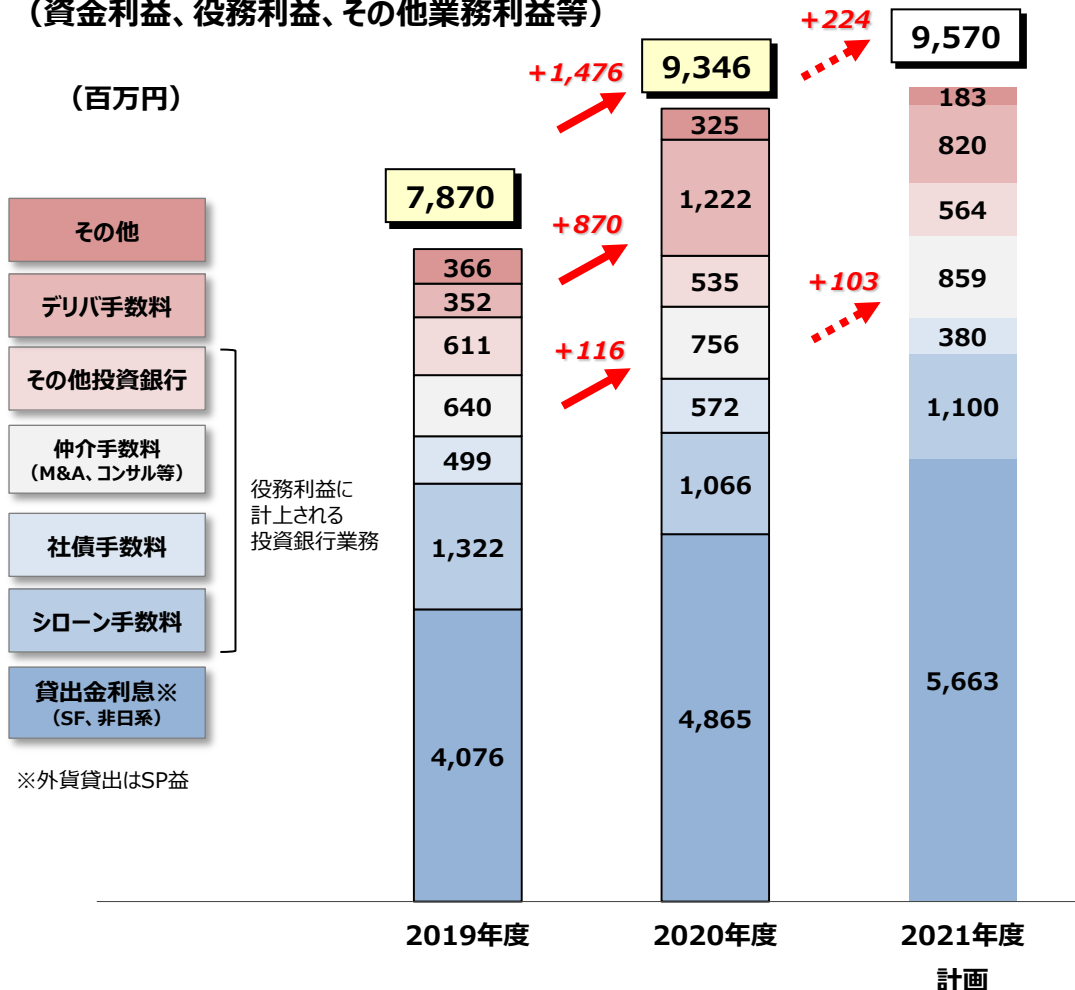
【役務利益 推移】



- ・2020年度は、上半期の対面営業自粛による減収はあったものの、リモートによる面談等を活用し影響は軽微に留まった。
- ・2021年度は、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。

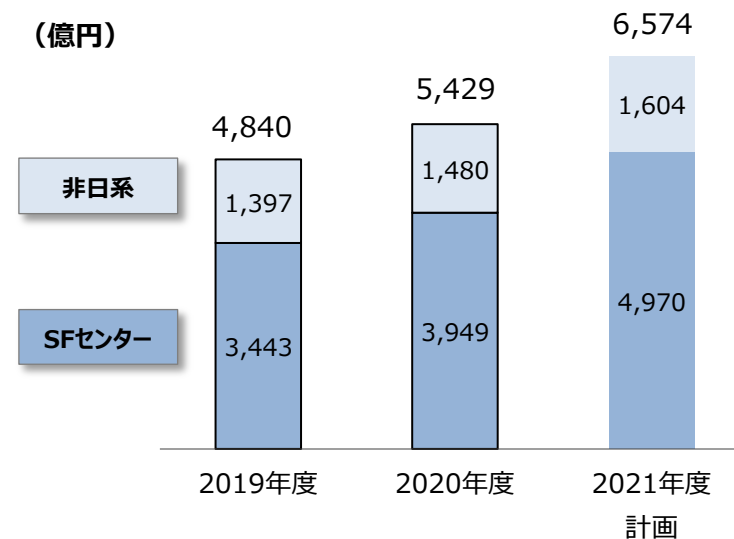
【法人ソリューション関連収益の推移】

(資金利益、役務利益、その他業務利益等)

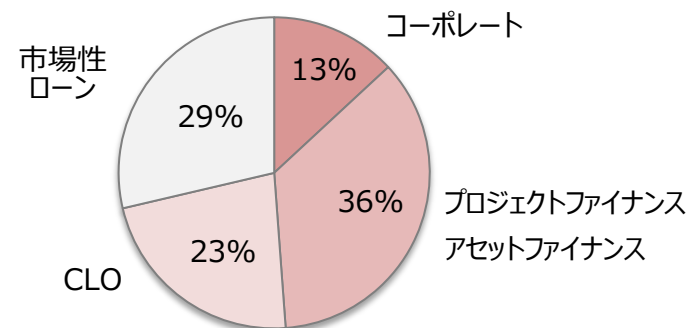


【本部貸出金の平残推移】

(億円)



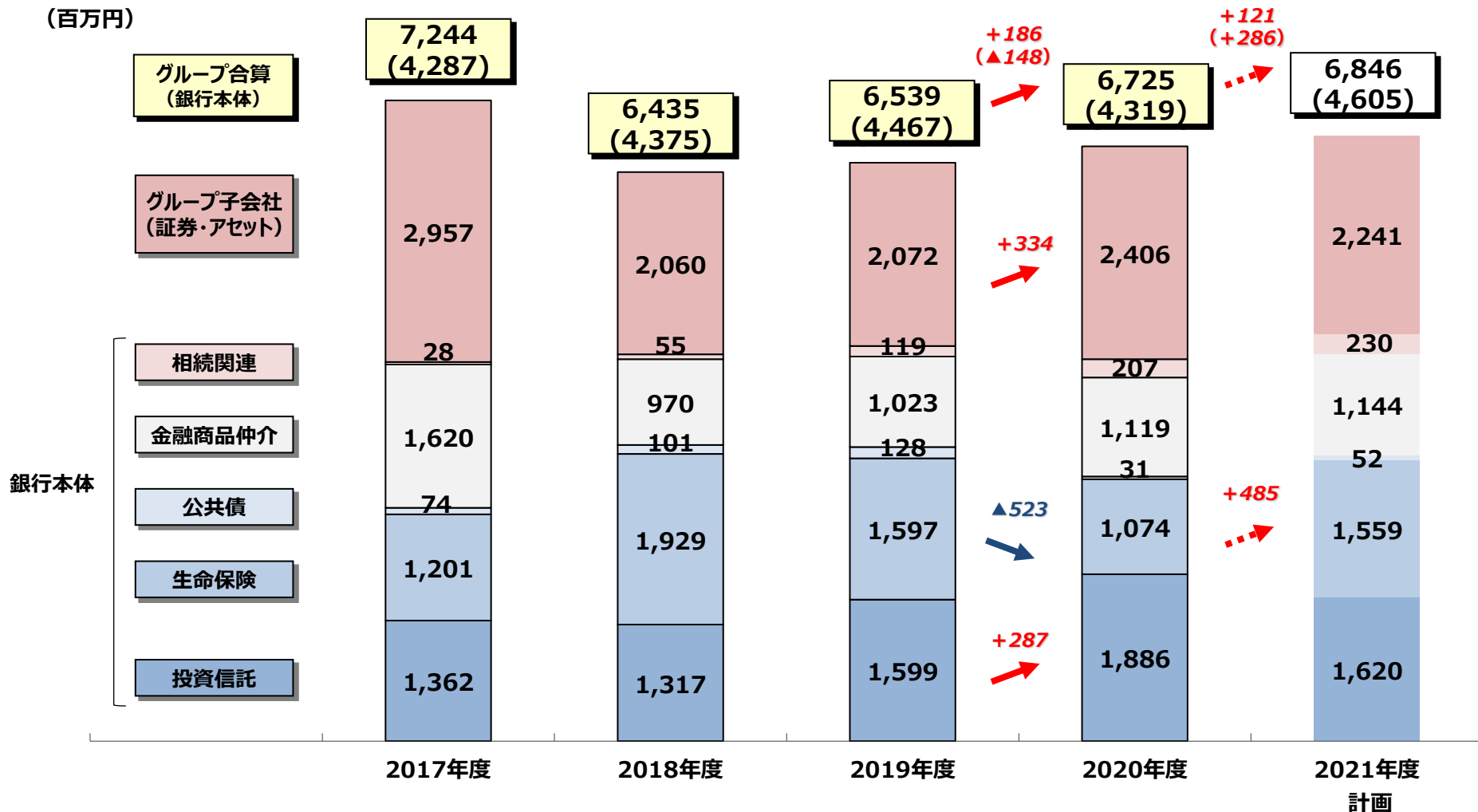
【本部貸出金の残高構成】(2021/3末残ベース)



- ・2020年度は、仲介手数料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関連収益は大きく増加。
- ・2021年度は、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/リターンに配慮した対応を実施していく方針。

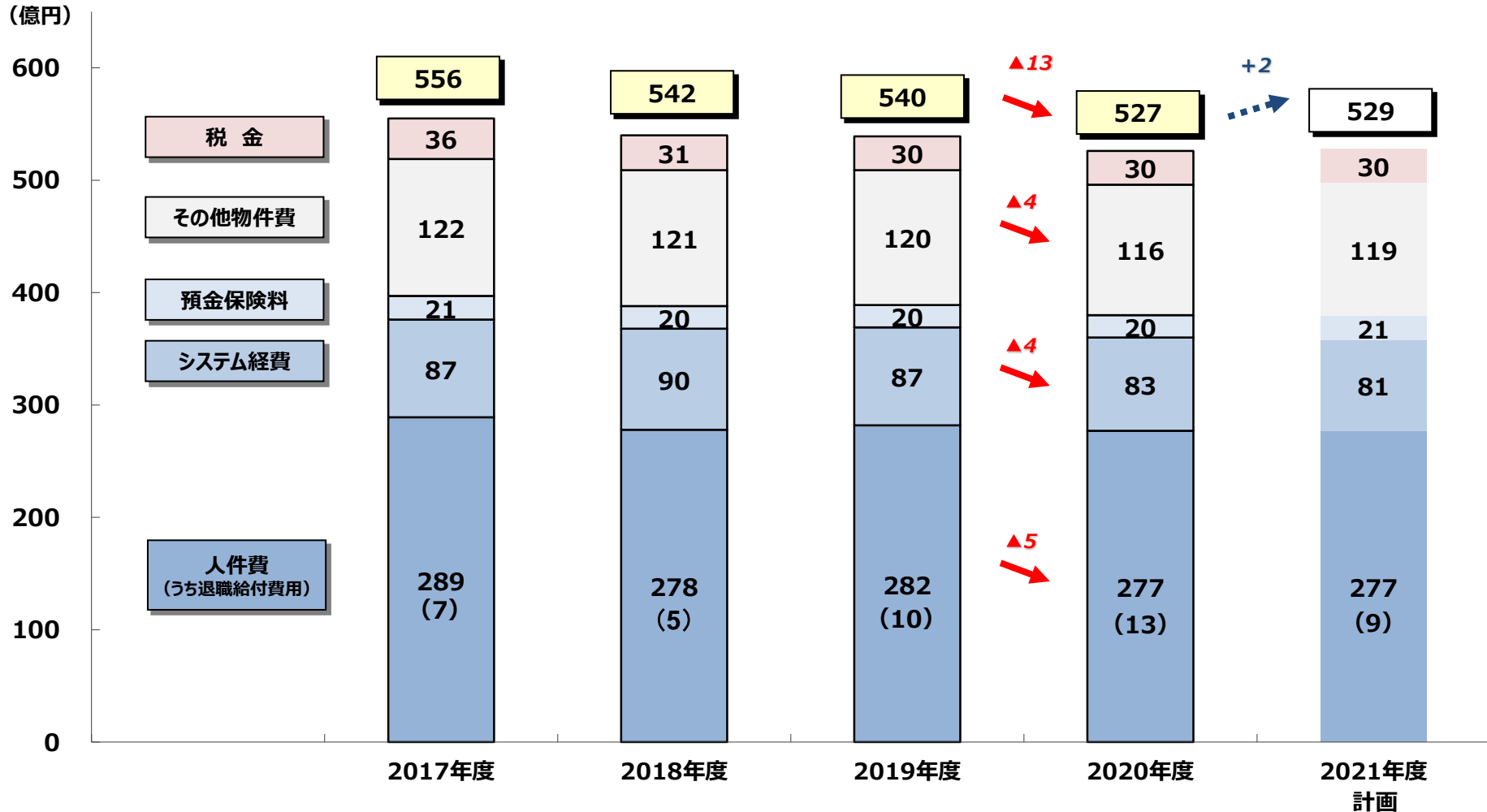
【預り資産関連収益の内訳】

(百万円)



- ・2020年度は、コロナ禍による対面営業自粛等の影響があったものの、市況好転を捉えた投資信託の増加やグループ子会社の収益改善により、グループ合算では前年比増加。
- ・2021年度は、お客様のライフプランに応じたコンサルティング営業の強化により、生命保険や相続関連を中心に増加を目指す。

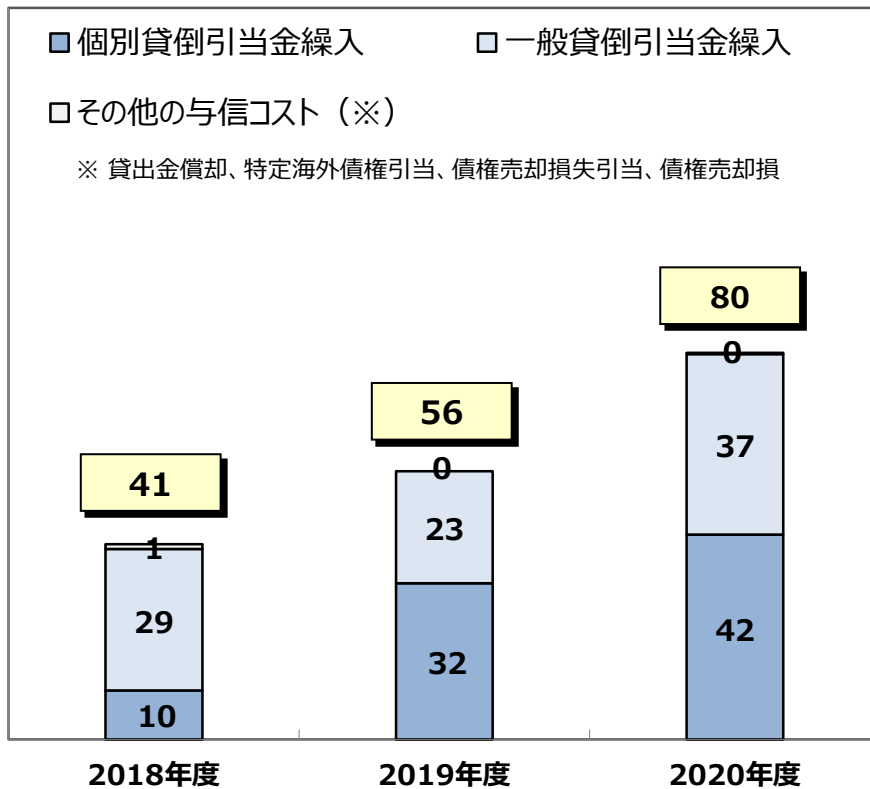
【経費 推移】



- ・2020年度は、出張旅費や研修費等の減少、および業務効率化による人件費の削減等により前年比▲13億円と大きく減少。
- ・2021年度は、人事制度関連費用や店舗関連費用の増加あるものの、業務効率化により全体では前年並みに抑制。

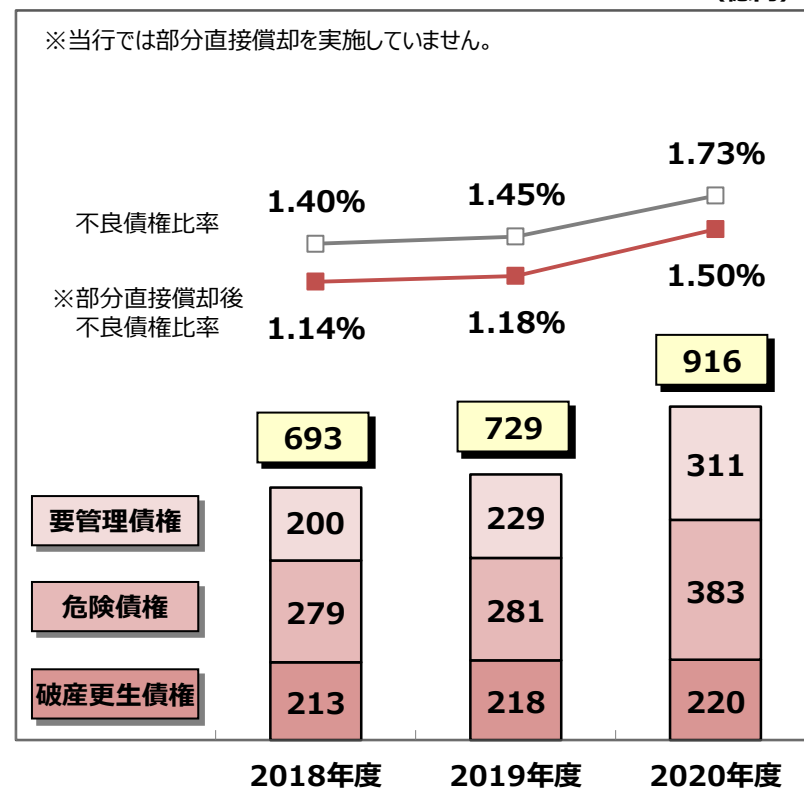
【与信コスト 推移】

(億円)



【不良債権の状況】 (金融再生法開示債権)

(億円)

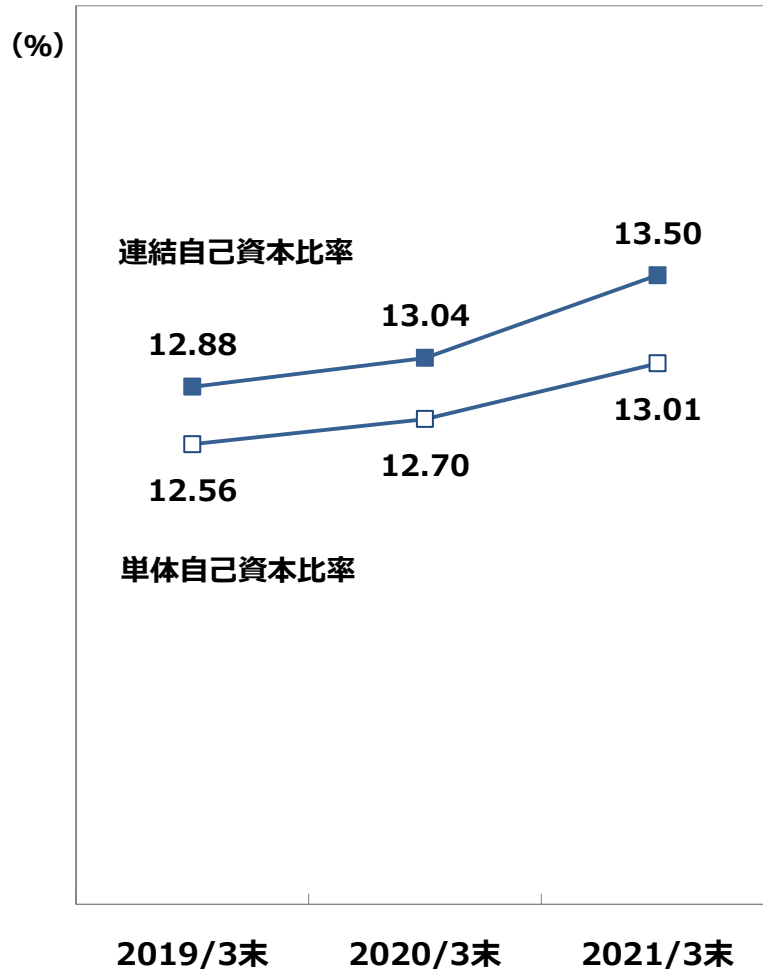


(参考) 一般貸倒引当金の算定方法

- ・1算定期間を3年とした3つの算定期間(1年ずらし)の貸倒実績率を基に予想損失率を算出。
- ・予想損失率は、「3算定期間平均」と「直近2算定期間平均」のいずれが高いものを使用。
- ・「正常先」・「要注意先I」債権は、貸出債権の平均残存年数を考慮した調整を行っている。

- ・一般貸倒引当金は貸出金の増加に伴い増加。個別貸倒引当金も前年比で増加し、全体では前年比+24億円。
- ・不良債権比率は上昇したものの、引き続き低水準（1%台）を維持。

【自己資本比率の推移】



【自己資本（連結）の状況】

(億円)	2020/3期	2021/3期	対比
総自己資本	5,021	5,611	590
うち、普通株式等Tier1	5,019	5,509	490
うち、有価証券評価差額金等	443	849	406
リスク・アセット等	38,485	41,556	3,071
信用リスク	36,937	40,025	3,088
オペレーショナル・リスク	1,547	1,530	▲ 17

【その他のバーゼル規制】

	2020/3期	2021/3期	<規制水準>
連結レバレッジ比率	5.99%	6.52%	3%以上
連結流動性カバレッジ比率(LCR)	165.3%	201.8%	100%以上
連結重要性テスト(IRRBB)	3.6%	5.9%	15%以内

・貸出金等の増加によりリスク・アセットは増加したが、有価証券評価差額金の増加ならびに劣後債（ソーシャルボンド）調達によるTier2資本の増加により、総自己資本比率は上昇。

【業績予想】

(億円)		2020年度	2021年度	増減
		実績	予想	
連結	連結経常利益	212	215	3
	連結当期純利益	144	147	3

単体	コア業務粗利益	763	770	7
	資金利益	588	594	6
	役務利益	156	165	9
	その他業務利益	18	11	▲7
	経費 (▲)	527	529	2
	コア業務純益	235	240	5
	与信費用 (▲)	80	85	5
	うち一般貸引	37	38	1
	うち個別貸引	42	46	4
	有価証券関係損益	50	42	▲8
	その他	▲15	▲2	13
	経常利益	190	195	5
	当期純利益	130	135	5

【新型コロナウイルス感染症に伴う影響】

＜資金利益＞

- ・コロナ禍におけるお客さまの資金繰り支援を積極的におこなったことで、足元の貸出金残高は大きく伸長しました。
- ・2021年度においても、継続的支援により資金利益の堅調な推移を見込んでいます。

＜役務利益＞

- ・コロナ禍に順応した営業体制の整備により、2021年度についてはマイナスの影響は想定していません。
- ・コロナ禍において顕在化したお客さまの新たなニーズ、経営課題等をコンサルティングの機会と捉え、金融面のみならず非金融の面においても一層の支援をおこないます。

＜経費＞

- ・営業活動や事業活動の回復に伴い戦略投資等は計画通りの実施を見込んでいますが、コロナ禍において実施した業務効率の改善に資する各種施策をさらに加速させ、低コスト体制の恒常化を図ります。

＜与信費用＞

- ・現状、地元エリアにおいてコロナ禍による大きな影響は発生していません。
- ・2021年度についても、現時点では特段の悪化要因はありませんが、想定外の発生に対する備えとして2020年度並みの与信費用を計画に織り込んでいます。

・引続き、お客さまの資金需要や課題解決ニーズに積極的に対応、また業務効率化やコストマネジメントを徹底し、単体、連結ともに前年比増益を見込む。

※ 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。

【2021年度還元方針】

配当と自己株取得による総還元率35%以上

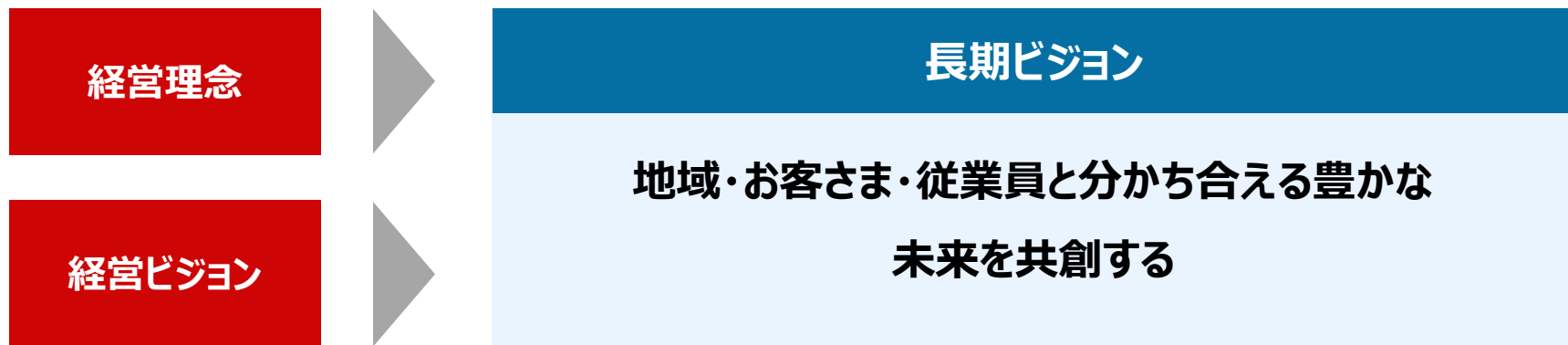
(億円)	総還元35%目安				総還元35%以上
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	
1株当たり配当額 (中間)	20円 (10円)	22円 (10円)	22円 (11円)	23円 (11円)	2021年度 (予定) 23円 (11.5円)
当期純利益 ①	194	153	108	144	147
配当総額 ②	38	41	41	43	43
配当性向 ②÷①	19.7%	27.1%	38.2%	30.0%	29.2%
自己株取得額 ③	29	14	-	10	連結ベース 総還元率 35%以上
総還元額 ②+③	68	55	41	53	
総還元率 (②+③)÷①	35.1%	36.2%	38.2%	36.9%	
	単体ベース			連結ベース (2020年度より)	

- ・2020年度 当行創立90周年の記念配当として1円増配し、23円 (22円+1円) 。
また、自社株取得10億円を実施中。
- ・2021年度 1株当たり配当額を23円、総還元方針を「連結当期純利益の35%以上」に変更。
引き続き、配当の安定拡大と機動的な自社株取得により、株主還元を充実していく方針。

第Ⅱ部

中国銀行グループの経営戦略

- 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。



【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

- 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。
- その実現のために、**組織力と人財育成**を強化していきます。

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」

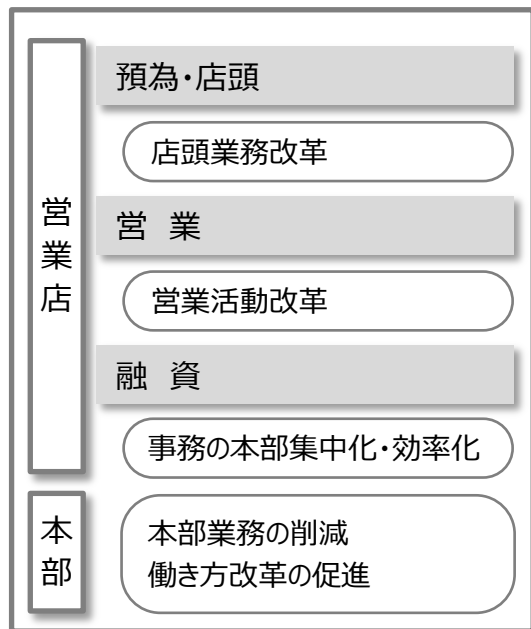
「未来共創プラン ステージⅢ」

HOP ハード面強化

STEP ソフト面(組織・人財)強化

JUMP 集大成

徹底した構造改革 → 営業人員・時間の捻出



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

1

地方創生・SDGsの取組み強化

- 地元地域を取り巻くさまざまな課題に向き合い、課題解決、新たなビジネスの創造、SDGsの実践を目指す。
- 当行ノウハウのお客さまへのご提供、各種連携、SDGs実践によるビジネスを通じ、社会・環境課題の解決を進める。

2

お客さま本位の営業の「深化」

- 中国銀行グループとしてお客さまへ新たな価値を提供して、お客さまのさまざまな課題を解決。
- 営業店と本部による一体営業の強化や非金融を含む提供サービスの拡充、人材紹介や地域商社、事業コンサルティングサービス等の新事業領域への参入、グループシナジーの強化等を強力に進めていく。

3

組織の活性化

- 従業員を当行グループの重要なステークホルダーと位置づけ、働きがい向上、自己実現・成長のサポート等を実施。
- 人事制度改革、業績表彰制度の見直し、ブロック・営業店へのさらなる権限委譲を進め、これまで以上にやりがいを持って働ける組織体制を構築する。

4

デジタル戦略の強化

- 金融のデジタル化の急速な進展は、当行グループにとって大きなビジネスチャンス。
- 個人のお客さま向けスマホアプリの拡充、法人のお客さま向けポータルサイトの開設等を通じて、デジタル技術を活用したお客さまとの接点拡大、新たな顧客体験の創造を目指す。またデジタル化を通じて銀行業務のさらなる効率化を実施。

5

持続可能な成長モデルの確立

- マイナス金利の長期化など厳しいマーケット環境に対応するため、新事業領域を含む本業で収益の安定を図るとともに、コスト構造を抜本的に見直し、持続可能な利益成長の実現を目指す。

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。
- 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	KPI	2020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	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	65先	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	195件 (3,000名以上の受講)	持続的向上	—
お客さま	お客さま満足度※ ⁵ (個人・法人)	'20年度 法人アンケート 満足度74% (前回 '18年度70%)	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	54.03%	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	144億円 (中計最終年度に迫る水準)	150億円	300億円
	連結総自己資本比率(バーゼルⅢ)	13.50%	12%安定維持	12%安定維持
	連結ROE	2.68%	—	(単年度) 5%以上

※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(法人・個人アンケートを隔年で実施)

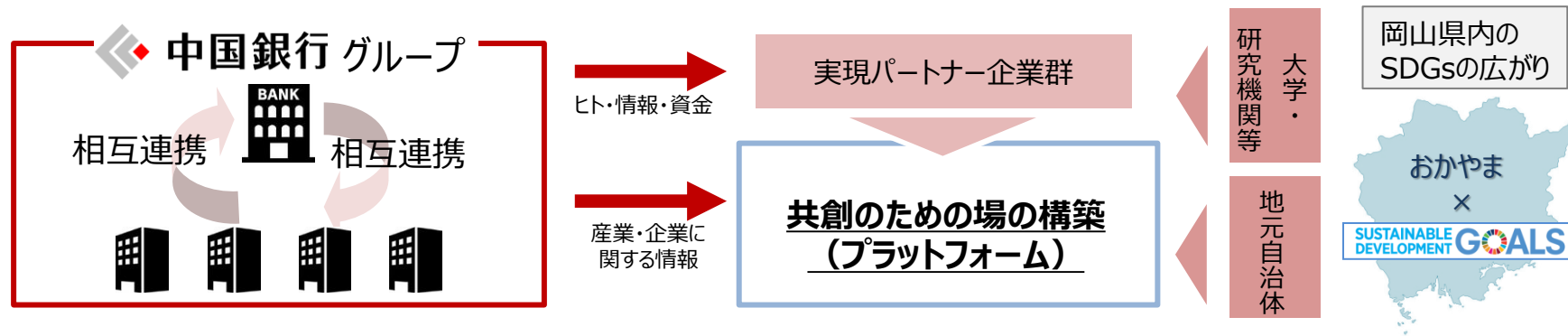
※⁶：人件費支払前コア業務純益における労働分配率 …人件費÷(コア業務純益+人件費)

第Ⅲ部

主要施策の取組み

1. 地方創生、SDGsの取組み強化

- 「ヒト」「情報」「資金」「ノウハウ」の提供を通じ、地方創生やSDGsの実現を主体的にサポート。



《起業家の支援・育成》

- ・岡山イノベーションプロジェクト
理論・知識・情熱・心構えを学ぶ「スクール」と、人材を発掘・表彰する「コンテスト」からなる創業支援



《大学との連携》

- ・岡山未来共創アライアンス
お互いの情報・ノウハウを共有しながらSDGsを達成していくことで地域の発展に貢献



《科学技術ベンチャー支援》

- ・テックプランター（岡山・香川）
次世代の社会を支える科学技術を発展させて産業創出、ベンチャー発掘



《事業創出・ノウハウ発信》

- ・ちゅうぎんオープンラボ（社内ベンチャー）
地域課題解決や新事業などの企画・アイデアを行内で募集、アイデア考案者自らが実現に向けて活動する制度



《中核人材の紹介》

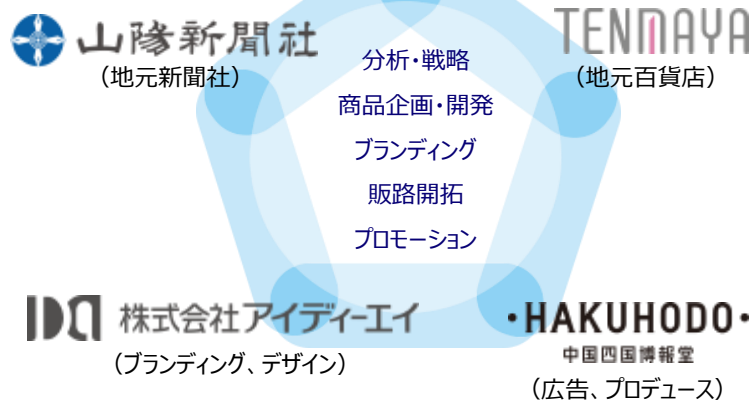
- ・人材紹介
お取引先企業の求める人材、特に「経営幹部」となる人材を紹介しお取引先企業の成長、発展に貢献



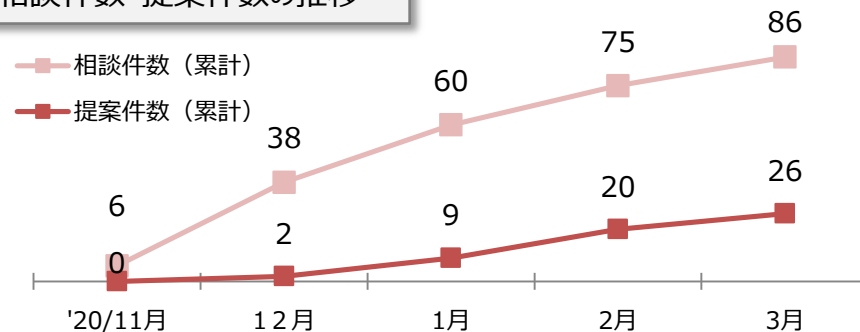
- 当行グループのノウハウ・情報・ネットワークを活用し、地域社会とともに発展するビジネスモデルを構築。
- 地域商社の設立により、お客さまの本業支援を加速させ、地元経済の発展に貢献していく。



地域商社 **せとのわ**



相談件数・提案件数の推移



第1号案件 小倉商店「瀬戸内の天然鯛を使った新商品開発支援」

- ✓ 形が悪い、傷があるなどの理由で廃棄されてしまう魚を使った新商品
- ✓ 商品コンセプト企画、パッケージデザイン、価格設定、販売チャネル等を支援



天然真鯛ほぐし



天然真鯛茶漬け

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、地域の経済価値を創出。

強み

・地域を代表する企業との合併により、銀行に不足する知見（流通、プロモーション、デザイン、マーケティング等）を補完。
 ・参画5社のノウハウ・ネットワークとともに、銀行の経営資源を最大限活用し、地域の魅力を発信。

シナジー

・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、ファイナンスなどの銀行業務とのシナジーを創出。

- TCFD（気候変動関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明。
- 本業を通じたSDGs/ESGを加速し、長期的かつ持続的な企業価値向上を目指す。

TCFD提言への賛同（'21年5月）

気候変動がお客さまや当行に及ぼすリスク・機会を把握・評価しながら、脱炭素社会の実現に貢献していくため、TCFD提言に賛同。

（今後の取組み）

- ・情報開示の充実
- ・地域のリーディングバンクとして、地域の気候変動対応を積極的にリード（大きなビジネスチャンス）

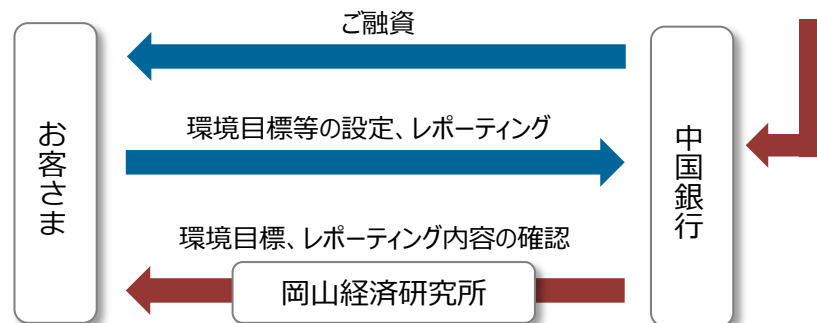


本業を通じたSDGs/ESG

「ちゅうぎんサステナブルローン」

格付投資情報センター

融資スキームへの第三者意見



責任ある投融資に向けた取組方針（'21年4月）

資金の出し手として、環境・社会に対してリスク・負の影響を与え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ことを明確化。

（特に留意する業種・セクター）

- ・兵器
- ・石炭火力発電
- ・パーム油農園開発、森林伐採事業

「ちゅうぎんSDGsサポート」

中国銀行がSDGsへの取組みをサポートいたします。



「ちゅうぎんSDGsサポート」イメージ

① SDGsへの取組み状況の整理



② SDGs宣言書の作成支援



③ SDGsへの取組み PR支援



2.お客さま本位の営業の「深化」

- 法人向けソリューション 営業店と本部が一体となって、お客さまに応じた最適なソリューションを提案。
- 個人向けソリューション 顧客セグメントとチャネルに応じて、金融・非金融の両面からライフプランをサポート。

地域応援活動（法人向けソリューション）

営業店・本部
一体による
質の高い営業

■ 本部内にリレーションシップマネジメント担当を配置（'20/上～）

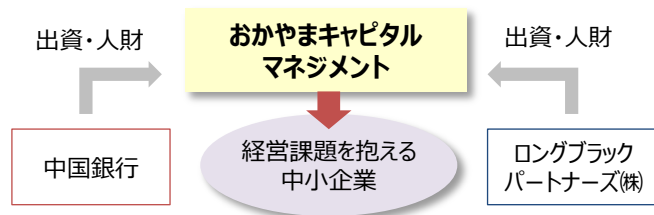
- ・営業現場での情報と本部の専門的知見を結びつけた高度なソリューション営業を展開し、大口取引先等とのより深度ある関係構築を図る

■ シップファイナンスセンター設立（'20/11～）

- ・広島県備後地区の外航船舶融資業務を集約
- ・専門性の高い船舶担当者による質の高い営業

■ 外部連携によるコンサル事業強化（'20/10～）

- ・経営課題先に対する事業承継、M&A、事業計画策定等のコンサルティングを提供



■ ファンド出資による支援（'20/10～）

- ・スタートアップ支援の「ちゅうぎんインフィニティファンド」
- ・事業承継支援の「継承ジャパンファンド」（TSUBASA連携施策）

お客さまに
最適な
ソリューション

ライフプランサポート活動（個人向けソリューション）

対面チャネル

- 休日営業の拡大（ライフプランセンター、営業店）
- 最適な店舗網の整備

非対面チャネル

- デジタル化によるお客さまの利便性向上
- ・遠隔相談、WEB完結、Fintech企業との連携

非金融サービス

- 「ちゅうぎんお困りごと解決サポート」（'21/2～）
- ・相続・終活、不動産、家事、介護など

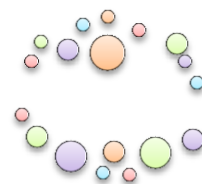
グループシナジーの最大化

戦略系
グループ会社

- 現役行員の戦略配置（出向）
- ・リース、カード、証券、アセットマネジメントなど

業務軸の拡大

- 新領域の検討
- ✓ 新たなリース領域
- ✓ 不動産の活用
- ✓ ファンド活用によるエクイティ投資強化等々



- 組織の活性化、ダイバーシティのさらなる進展を目指し、約17年ぶりに人事制度を全面改定。
- 従業員の能力が最大限発揮できる環境を整備し、より一層お客さまに寄り添った質の高いサービスを提供していく。

社内外で求められる人財 集团へ

外部環境	
お客さまニーズの変化	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業活動の高度化 ● 生活様式の多様化
法律・制度の改定	<ul style="list-style-type: none"> ● 高齢者雇用安定法 ● 同一労働・同一賃金
就業観の変化	<ul style="list-style-type: none"> ● ダイバーシティ & インクルージョン ● ワークライフバランス
内部環境	
求められる人物像の変化	
金融DX・BPRの進展	
要員構成上の問題	
人事制度上の課題	
従業員満足度	

活躍フィールドの拡大

自律と挑戦の風土を醸成

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

キャリアパスの制限撤廃 専門コースの新設 パートナースタッフ制度の新設 など
(21年10月予定)

ワークスタイル

ワークライフバランスの実現と生産性の向上

転居転勤「有・無」の選択制 勤務希望エリアの選択制 フレックスタイム制度の導入 など

自律

自らの適性に合った職務につき、自律的に専門性の向上を目指す風土の醸成

定性評価 選択型スキル研修 副業の解禁 など

挑戦

地域・お客さまに貢献する前向きなチャレンジを積極的に支援

キャリアチャレンジ制度の拡充 社内ベンチャー制度 抜擢登用 など

4. デジタル戦略の強化

- 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」
- 地域金融機関ならではの「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

デジタルの拡大

- ✓ 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)
- ✓ 個人アプリの利便性向上

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



店頭タブレット
「TSUBASA Smile」



2020/7/1

「デジタルイノベーション推進センター」新設

Step2. (次期中計) 新金融サービス

リアルとデジタルの融合

- ✓ 次世代型店舗
(遠隔相談ブース)
- ✓ 提案の高度化
(オムニチャネル)
(AIの活用)

次世代型店舗



個人

法人

デジタルチャネルの整備

- ✓ 法人ポータルサービスの提供
(非対面での融資の申込み)
(融資可能額の表示)
(融資契約の電子化)

法人向けプラットフォーム



- ✓ オンライン面談の拡充
(Web・アプリ)

技術進化を活用した デジタル化拡大

- ✓ 法人ポータルによる高度化・
ワンストップ化
- ✓ オンライン融資、パーソナライズ
情報提供等
(AIの活用)

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の提供

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



異業種連携チャネルとの連携

事業・経営相談のパートナー

全渉外が、地元企業の重要意思決定を
支援するコンサルへ完全シフト

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

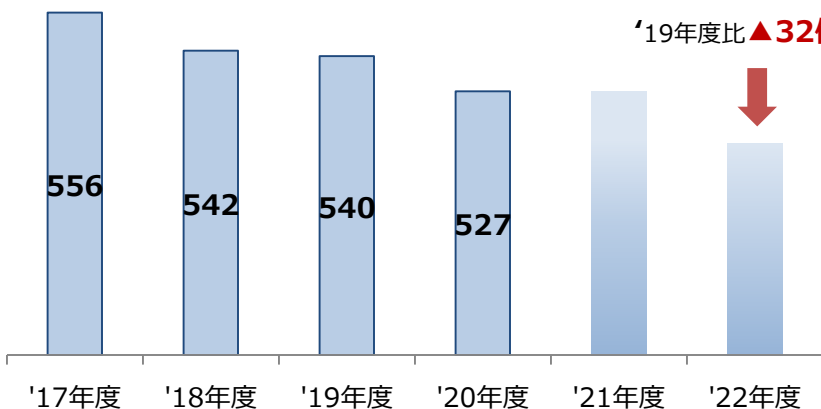
5. 持続可能な成長モデルの確立

- デジタル化や前中計で進めたBPR効果により、徹底した業務効率化を実現。
- 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。

経費 (単位: 億円)

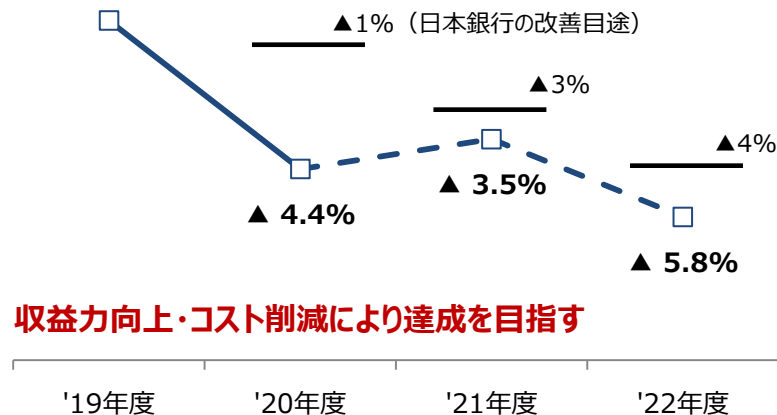
削減目標

'19年度比 ▲32億円



※削減目標にはTSUBASA基幹系システム償却 年14億円の終了含む

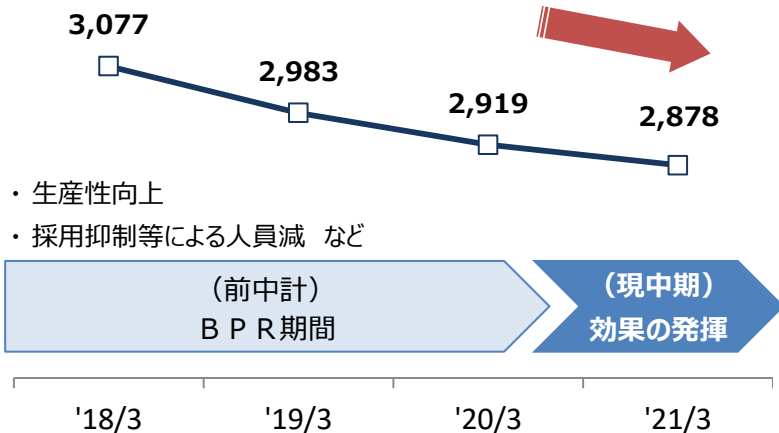
【参考】日銀基準OHRの改善率（'19年度比 変化率）の見込み



収益力向上・コスト削減により達成を目指す

従業員数 (単位: 人)

中長期的に 2,800人体制へ



- ・ 生産性向上
- ・ 採用抑制等による人員減 など

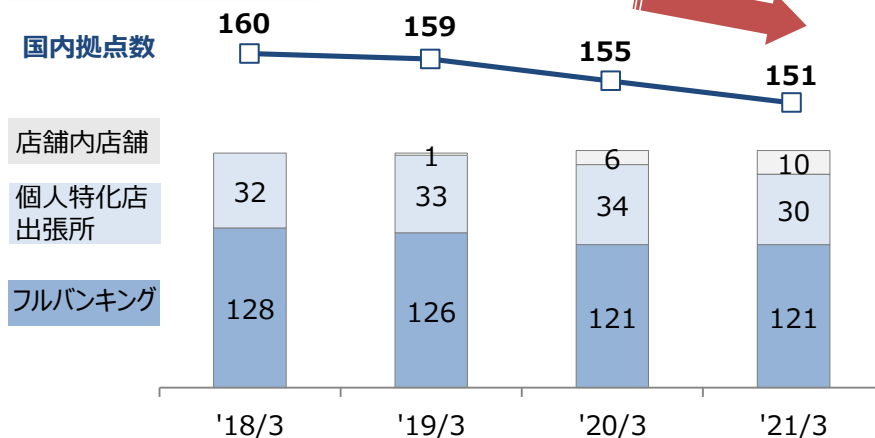
(前中計) BPR期間

(現中期) 効果の発揮

※単体行員数 (パート、嘱託などを除く)

店舗数 (単位: 店)

中計期間に 145店体制へ

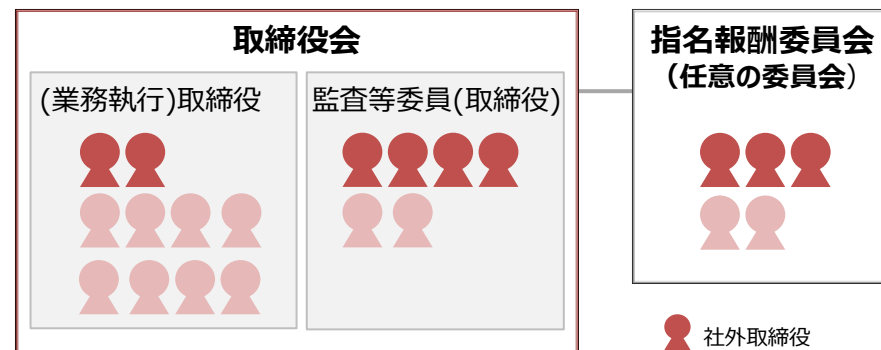


※海外支店、ネット支店除く

- 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

- 独立社外取締役比率 **37.5%** (6/16名 **うち女性1名**)
- 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】

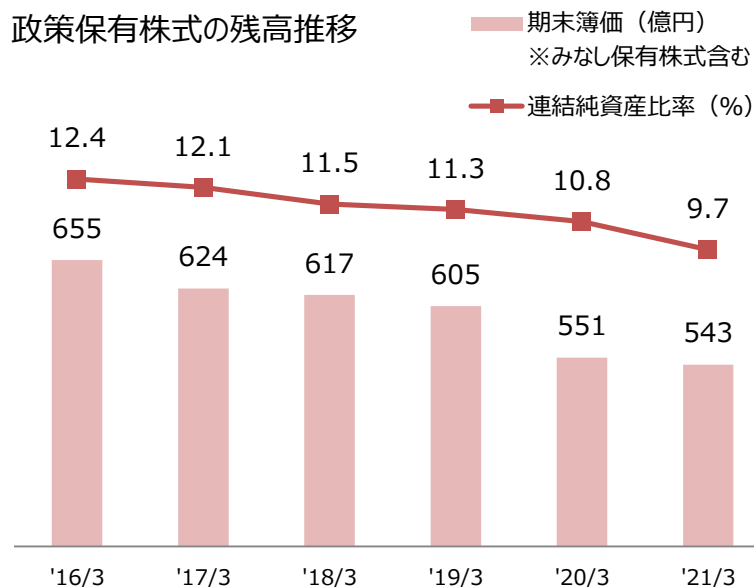
- ・ 資本コストを加味した採算性
- ・ 地域経済との関連性
- ・ 経営戦略上の視点

【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

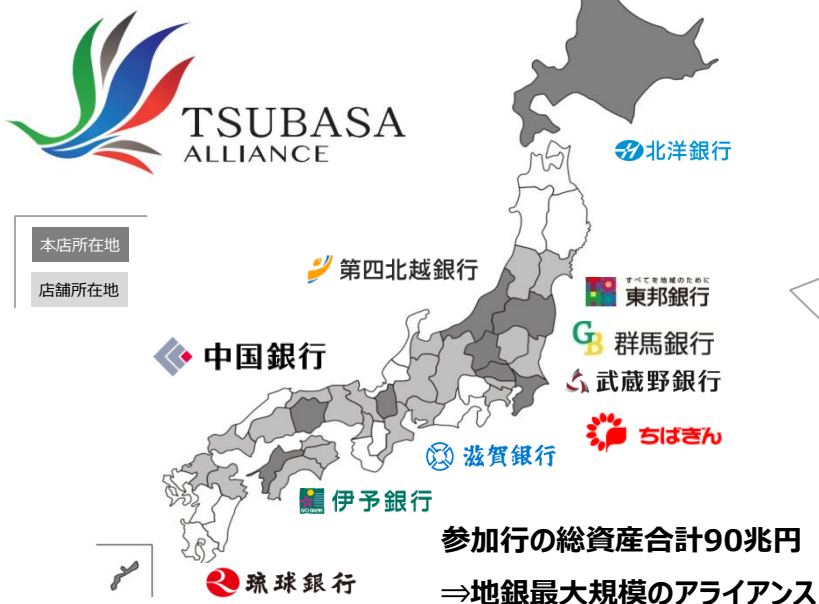
取締役会で定期的に検証

政策保有株式の残高推移



- 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

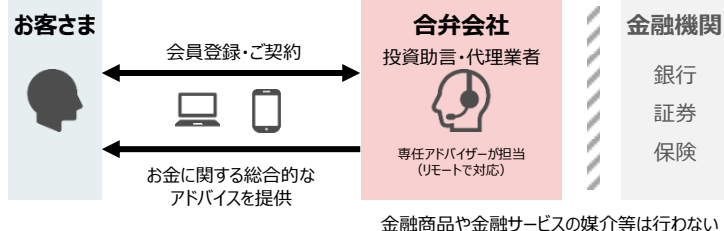
アライアンスから生まれた新たな取組み

「リモート金融コンサルティングサービス」

※合併会社設立に向けて検討開始

(イメージ)

特徴：「中立性」「リモート完結」「アドバイスに特化」



NOMURA

中国銀行

ちばぎん

第四北越銀行

おかやま共創パートナーシップ



➢ 連携施策

- 共同商談会
- 共調融資
- 新型コロナ相談窓口
- 人材交流
- 創業・ベンチャー
- 事業承継・M&A

地域のさらなる発展に向けた連携



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。