

## 中国銀行 2021 年 9 月期決算説明会(2021.12.6 開催)

### 主な質疑応答

Q1: 株主還元について。中期経営計画の KPI と比べて自己資本の水準は上振れている。現状 35%以上としている総還元率を 40%以上、50%以上まで上げていく考えはあるか。

A1: コロナ禍における資金繰り支援の対応をしっかりと実施してきたが、お客さまの事業への影響に対する不透明感や今後に控えるコロナ融資の返済猶予期間終了など懸念要素は依然として残っている。また、アフターコロナにおける地域課題に対しての投資や、当行グループについても持株会社移行を見据えたグループでの資本の使い方もこれから重要になる。したがって、現時点で総還元率を 40%や 50%へ上げていくと明言することは差し控えるが、当然 35%以上を目指して今後も積極的に還元をおこなっていききたい。

Q2: 気候変動への対応について。「移行リスク」のシナリオ分析は今後どのようなスケジュール感でおこなっていくのか。

A2: 気候変動への対応は非常に重要な課題として捉えている。お客さま、自治体、大学など多様な関係者を巻き込んで当行グループが地域のハブとしての役割を果たしていく。その中で、移行リスクにかかるシナリオ分析は外部コンサルの知見も得ながら来年 6 月の TCFD 開示に向けて現在まさに取組んでいるところである。

Q3: 本年 4 月に人事制度の改定をおこなっているがどのようなものか。

A3: 私が頭取に就任した時から、人事制度は大きな課題であると感じていた。個々の役職員がより自律的、自発的、野心的で活気のある職場、挑戦が可能な職場とするため、性別に捉われないコース制度や、専門職の導入などといった改定を実施した。グループ役職員の行動・判断の“拠り所”として『ちゅうぎんの心』を 2014 年に制定して以降、フラットミーティング(気楽に、まじめな話をするミーティング)などを活用してボトムアップの機運を醸成してきたが、人事制度の改定も含めたこれら一連の取組みが今回の持株会社への移行にも反映されている。グループ会社に対する役職員の意識を変えて、挑戦を促す仕組みを作っていく。

Q4: 持株会社と銀行で経営トップは同じであるべきと考えるか、それとも別であるべきと考えるか。

A4: 最終的には別であるのが望ましいと考えている。持株会社と銀行では当然役割も違う。傘下

子会社の経営資源配分や監督、新規事業の執行などは持株会社でおこなう。一方で銀行はこれまで以上に、よりお客さまに近いところでニーズ把握して金融業務をやっていくのが使命となる。移行期には持株会社と銀行で経営トップを兼ねるかもしれないが、将来的には別であるべきと考える。

Q5: 子会社の取締役が持株会社の取締役となることも想定しているか。

A5: 子会社の取締役が持株会社の取締役となることもありうる。現在でも、例えばこの6月から銀行の取締役が関連会社の非常勤取締役となったり、銀行の執行役員クラスが関連会社のトップとなったりしており、戦略的な人財交流をおこなっている。これからは、銀行業務もグループ会社業務も一体的に理解したうえでの経営が必要となる。

Q6: 持株会社への移行に経営資源が割かれて中期経営計画の進捗が遅れる懸念はないか。

A6: 中期経営計画や長期経営計画の進捗が遅れるとは現時点で思っていない。もちろん、移行に際してはコスト面でのマイナスは発生するだろうが、それを上回るプラス効果が見込めるものであり、計画へのマイナス影響はない。

Q7: 中期経営計画で掲げる地域の「プラットフォーム」、「ハブ」となるための取組みについて。現時点で具体的な事例はどのようなものがあるか。

A7: いくつかあるが、主なものを2点挙げたい。まず1点目は地域商社。昨年11月の設立からちょうど1年が経過したところ。我々の地域商社は、銀行だけでなく地元の百貨店や新聞社、ブランディング・デザイン会社、そして大手広告代理店の5社による運営をおこなっている。通常の物販に限らず生産者と企業を結びつける活動により、食品や工芸品などで新しいものを生み出している。実績についてはまだまだこれから伸ばしていかなければならないが、ひとまずこの1年は概ね想定通りの滑り出しだ。

次に2点目は、創業支援。例えば岡山イノベーションプロジェクトという取組みがある。これは地元の高校生、大学生、起業家、新しいビジネスを考えている社会人などを対象に、当行主催のスクールに通ってもらったうえで事業プランをブラッシュアップしていく活動。11月にはビジネスプランのコンテストをおこないグランプリを決めるが、これは本年度で5回目を迎えた。その後実際の起業フェーズにおいても、ハンズオンで銀行が支援・サポートすることで地域の創業・起業活性化に取り組んでいる。

Q8:TSUBASA アライアンス株式会社の事業戦略部について。期待する事業や進捗が進んでいる分野はどのようなものがあるか。

A8:TSUBASA アライアンスの下では、従来からも各ワーキンググループにおいてそれぞれの課題を検討してきた。今回、TSUBASA アライアンス株式会社の中に部署として事業戦略部を設けたことでよりその動きを加速することが出来ると考えている。具体的な分野については、例えば個人向けの商品開発などがある。アライアンスの強みである顧客基盤の広さにより規模の利益が発揮でき、参加各行のビジネス価値を上げるようなものになると期待している。

以上