

2021年度中間決算説明会

2021年12月6日



I. 2021年度中間決算および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」』	18
中期経営計画「未来共創プラン ステージⅡ」	19
KPI	21
ちゅうぎんSDGs宣言	23

III. 主要施策（サステナビリティ）の取組み

1. 地方創生、SDGsへの取組み強化	25
2. お客さま本位の営業の「深化」	30
3. 組織の活性化	34
4. デジタル戦略の強化	37
5. 持続可能な成長モデルの確立	39
コーポレート・ガバナンス	41
アライアンス・パートナーシップ戦略	42
持株会社体制への移行の検討開始について	44

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

2021年度 中間決算概要

および

2021年度 計数計画

(億円)	2018年度 中間	2019年度 中間	2020年度 中間	2021年度 中間	2021年度		
					前年比	公表比※	
【連結】							
連結経常利益	140	129	119	152	33	47	
親会社株主に帰属する中間純利益	97	86	82	101	19	30	

【単体】							
コア業務粗利益	396	377	389	404	15	14	
資金利益	329	300	303	313	10	11	
役務利益	75	75	75	88	13	4	
その他業務利益	▲ 8	1	9	2	▲ 7	▲ 1	
経費 (▲)	272	273	264	259	▲ 5	▲ 6	
OHR (%)	68.6	72.6	67.7	64.0	▲ 3.7	▲ 3.9	

コア業務純益	124	103	125	145	20	20
除く投信解約損益	120	102	122	145	23	22

与信費用 (▲は戻入 (益))	2	10	32	14	▲ 18	▲ 34
債券売買損益・償却	▲ 3	10	8	▲ 4	▲ 12	▲ 8
株式売買損益・償却	3	4	9	15	6	▲ 2
その他	9	13	0	1	1	1

経常利益	132	122	111	143	32	45
中間純利益	94	84	77	97	20	29

※2021.5.14公表利益

・親会社株主に帰属する中間純利益 101億円 (前年比+19億円、公表比+30億円 … 6期ぶりの増益)

資金利益や役務利益の増加、経費の着実な削減により、コア業務純益は前年比+20億円の増益。

また与信費用の減少を主因に、経常利益は前年比+32億円と大きく増加。

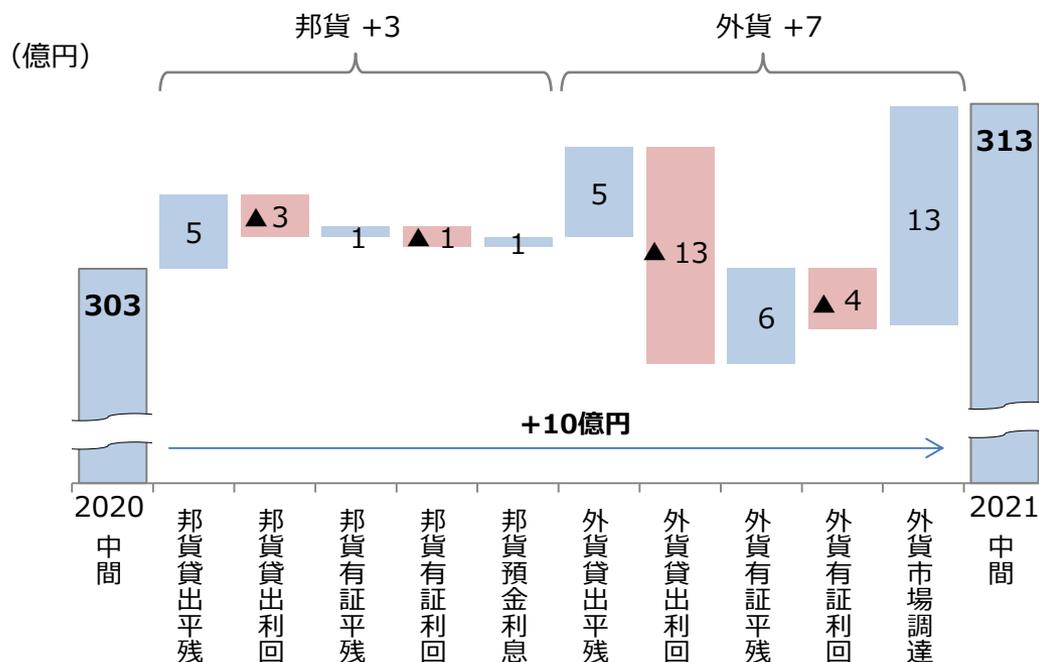
【資金利益の内訳】

■ 邦貨266億円（前年比+3億円）

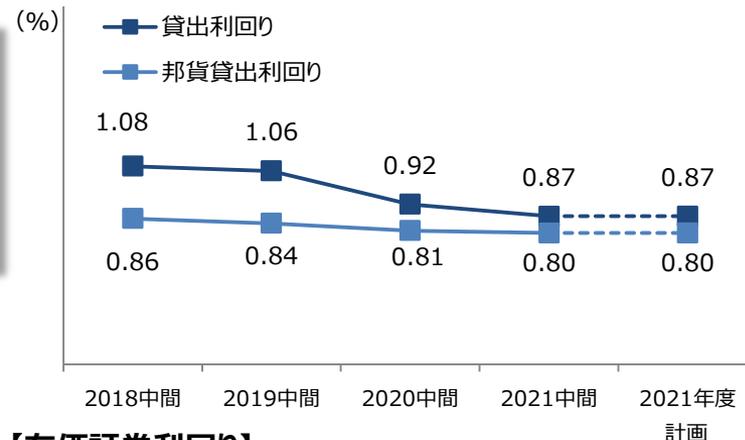
- ・貸出金利息 前年比+2億円
- ・有価証券利息 前年比▲1億円
- ・預金利息減少 前年比+1億円

■ 外貨47億円（前年比+7億円）

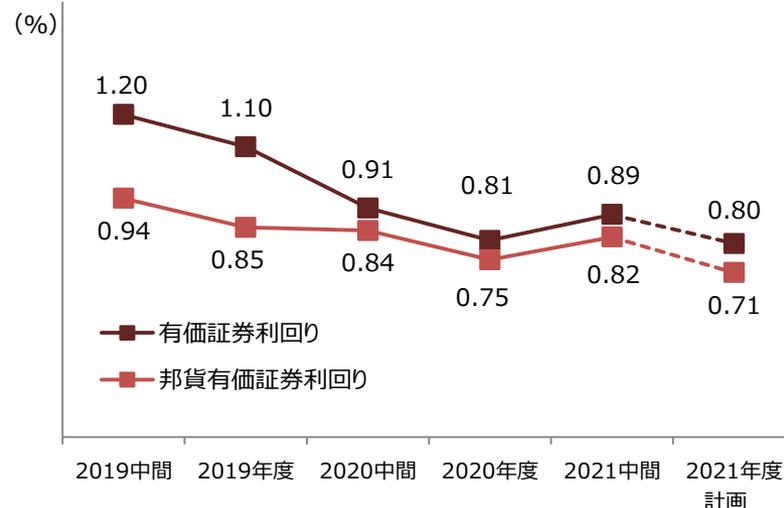
- ・貸出金利息 前年比▲8億円
- ・有価証券利息 前年比+2億円
- ・外貨調達減少 前年比+13億円



【貸出利回り】



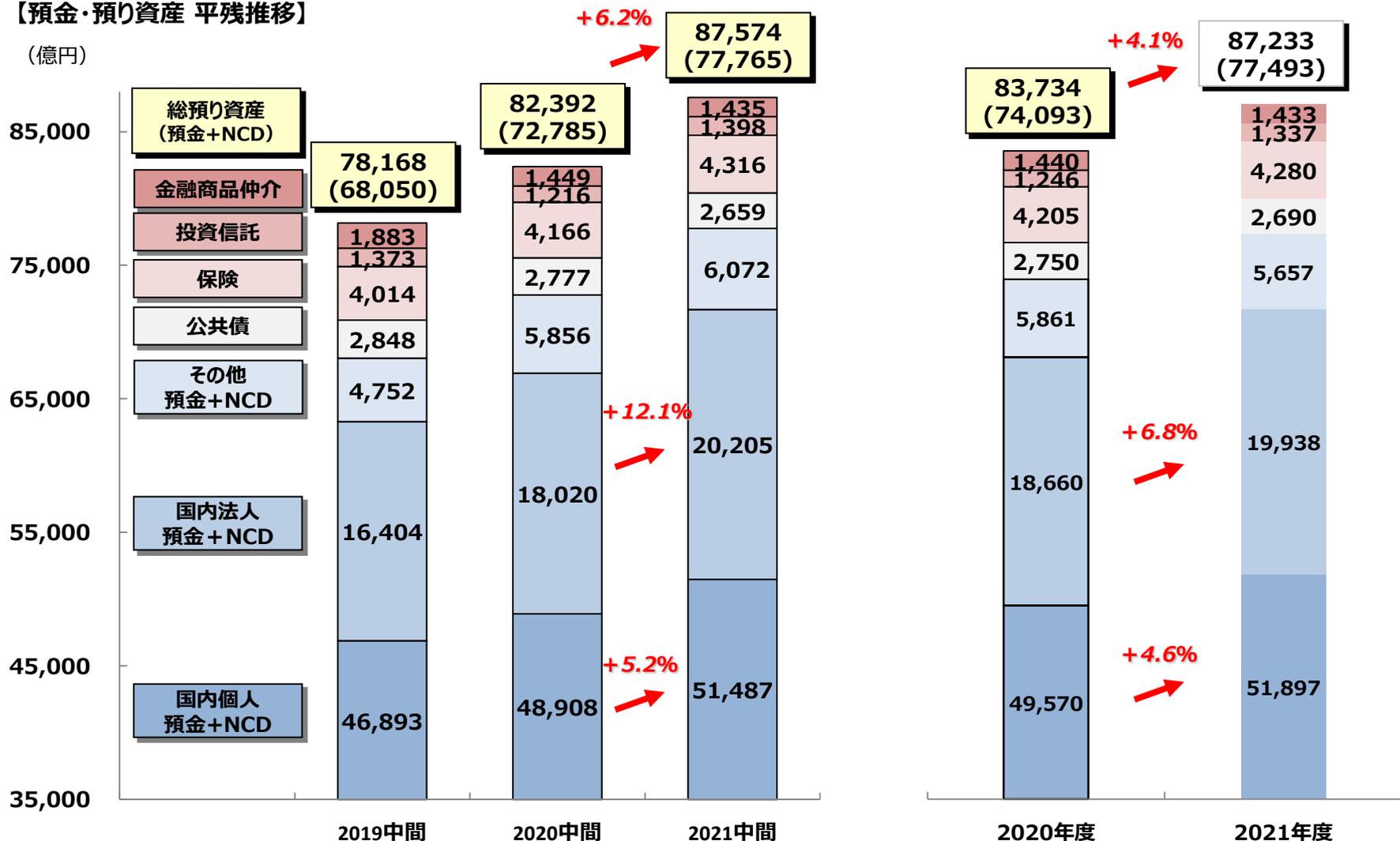
【有価証券利回り】



- ・邦貨資金利益 利回り低下を主因に有価証券利息は減少（前年比▲1億円）したが、残高増加による貸出金利息の増加（前年比+2億円）等により、邦貨資金利益は前年比+3億円。
- ・外貨資金利益 外貨調達コストの減少を主因に、外貨資金利益は前年比+7億円。

【預金・預り資産 平残推移】

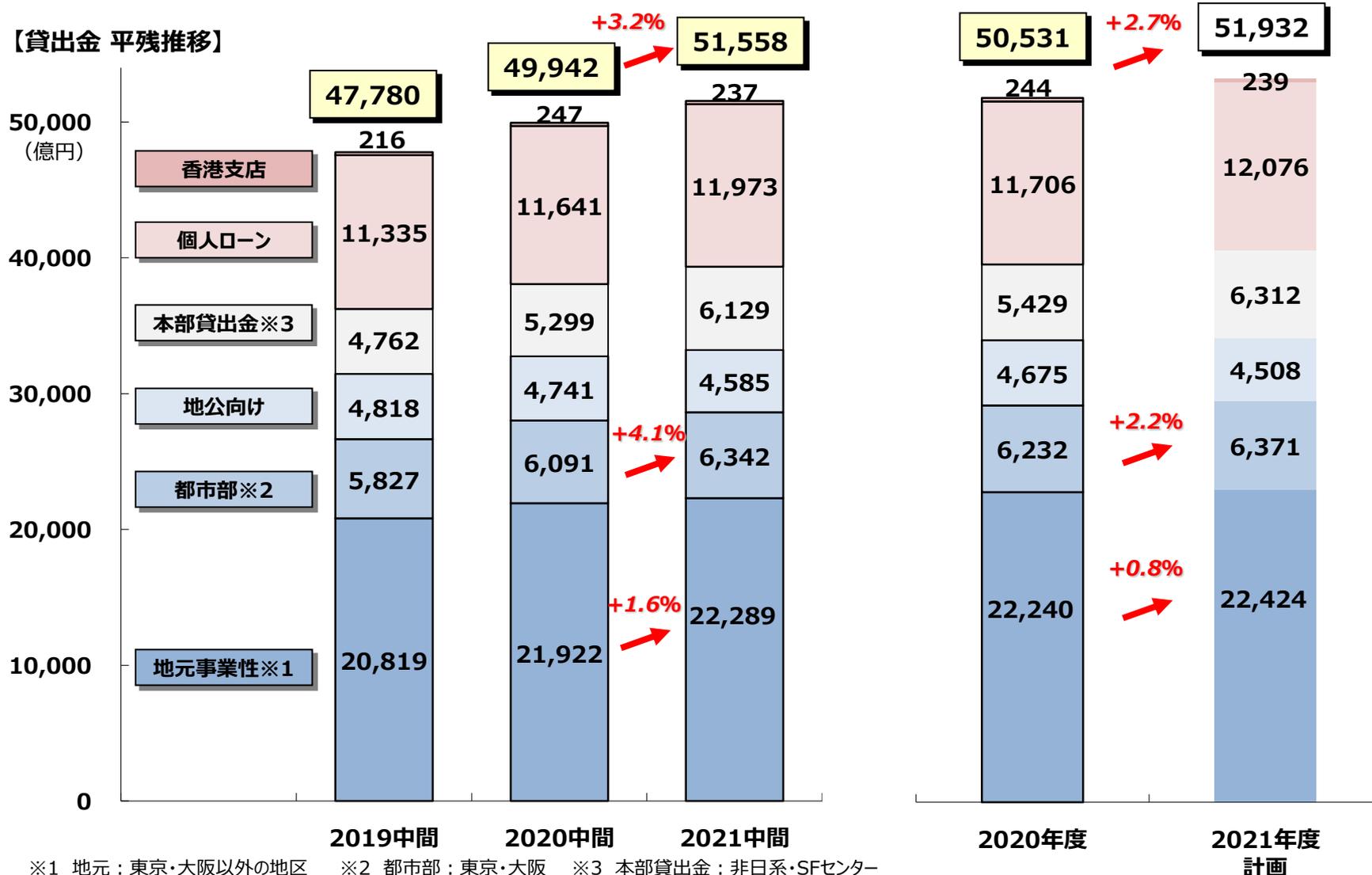
(億円)



※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は、コロナ禍での手元資金確保や費消の抑制等により個人・法人とも大きく増加。
- ・2021年度計画では、ワクチン接種の進展による消費マインドの回復や法人事業活動の活発化等により鈍化を見込む。

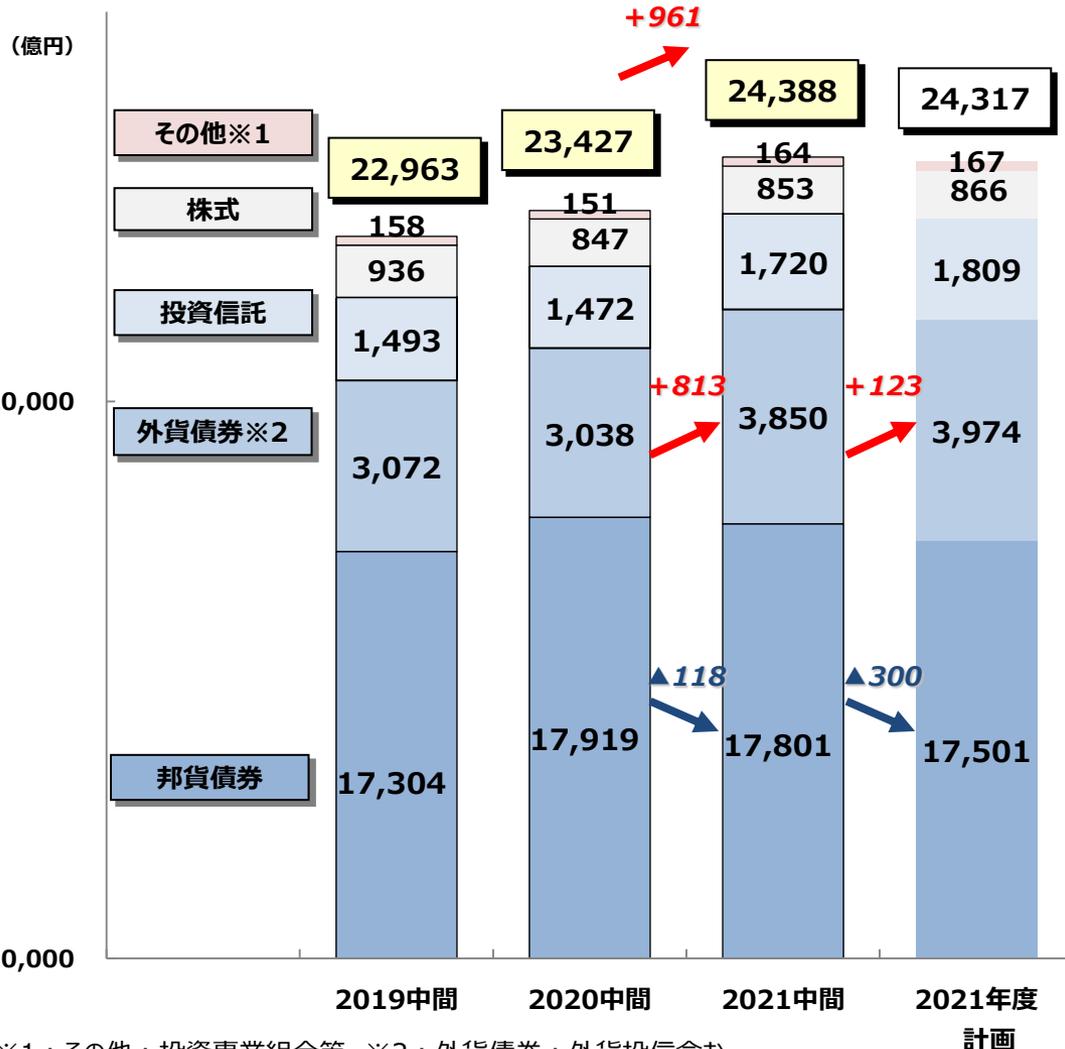
【貸出金 平残推移】



※1 地元：東京・大阪以外の地区 ※2 都市部：東京・大阪 ※3 本部貸出金：非日系・SFセンター

- ・2021年度中間期は、引続き、地元事業性や都市部での資金ニーズに積極的に対応。また預金増加等に対応して本部貸出金ではリスクを抑制しながら残高積上げを実施。貸出金総体では前年比+3.2%の増加。
- ・今後も資金繰り支援を継続するとともに、コンサルティングを通じた本業支援により地域の資金需要を創出する。

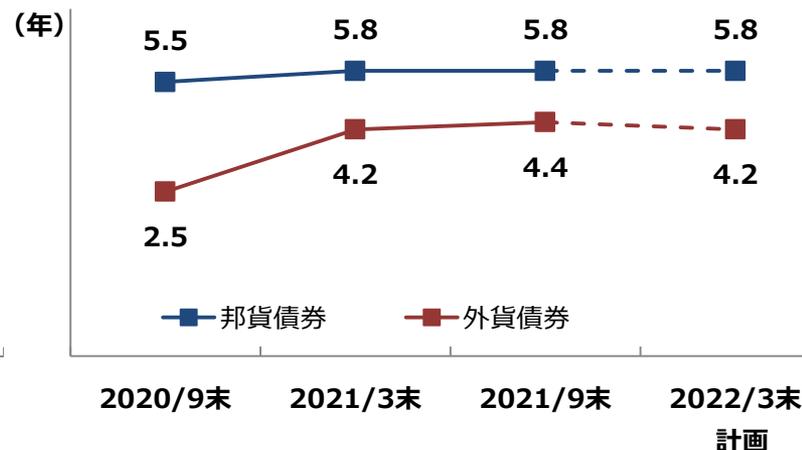
【有価証券 平残推移】



【評価損益】

(億円)	2020/9末	2021/3末	2021/9末	前年比
合計	1,160	1,366	1,484	324
満期保有目的	2	2	2	0
其他有価証券	1,157	1,364	1,482	325
うち株式	475	622	658	183
うち投信	339	534	579	240
うち外貨債券	60	▲ 2	22	▲ 38
うち邦貨債券	271	200	214	▲ 57

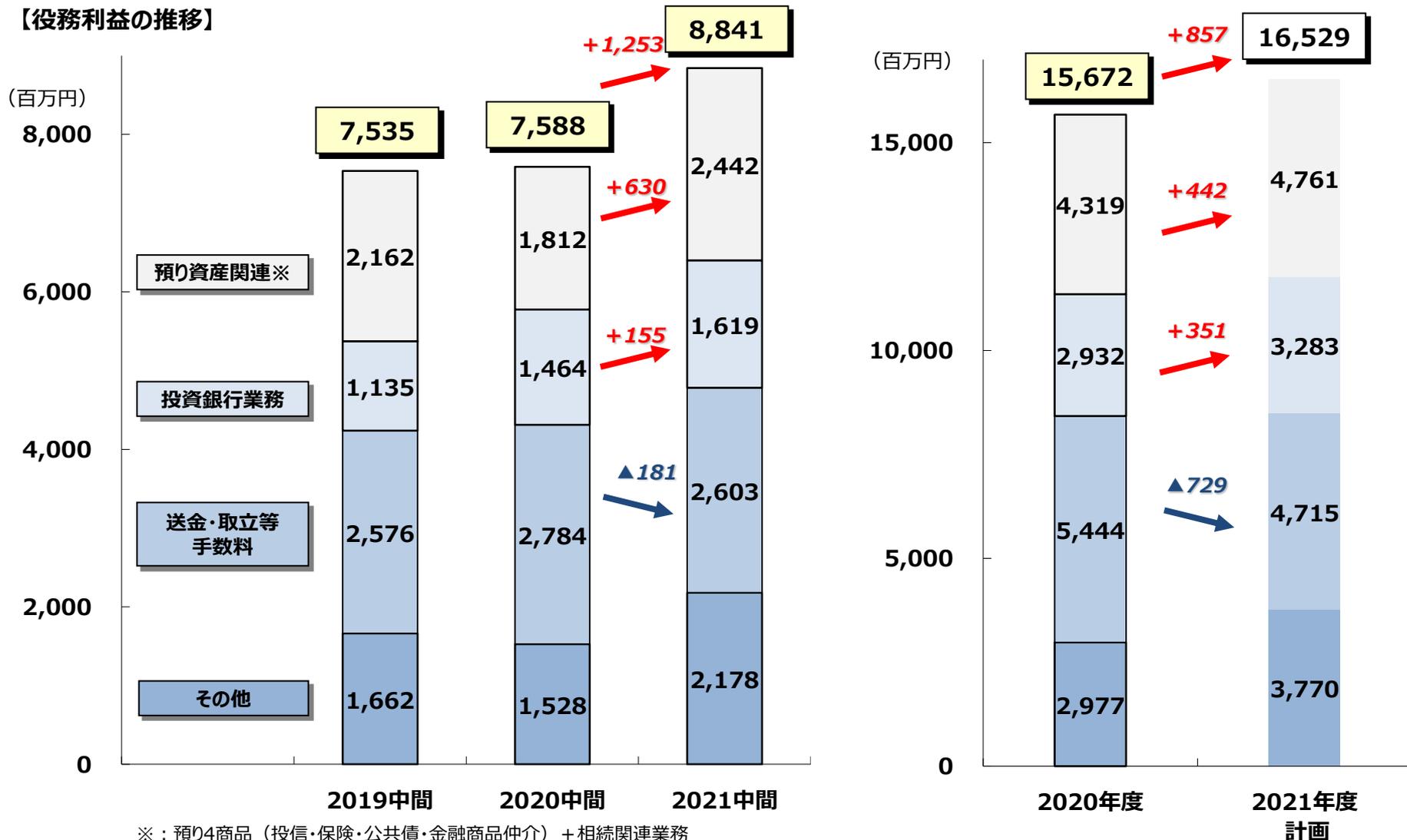
【債券デュレーション】



※1：その他：投資事業組合等 ※2：外貨債券：外貨投信含む

- ・2021年度中間期は、金利上昇局面を捉えた外貨債券購入などを行い前年比+961億円。
- ・2021年度計画は、引続きリスク/リターンを重視した運用を行い、外貨債券・投資信託などの積上げを検討する方針。

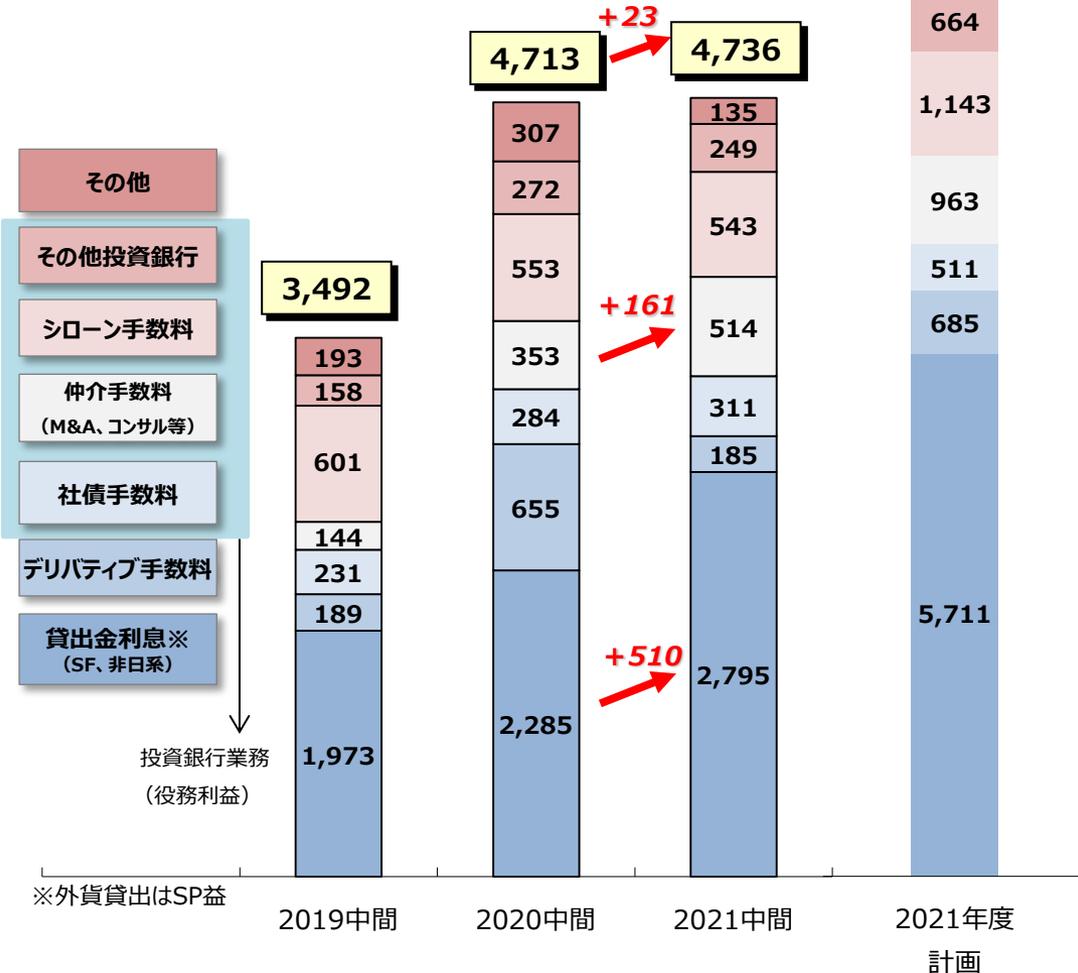
【役務利益の推移】



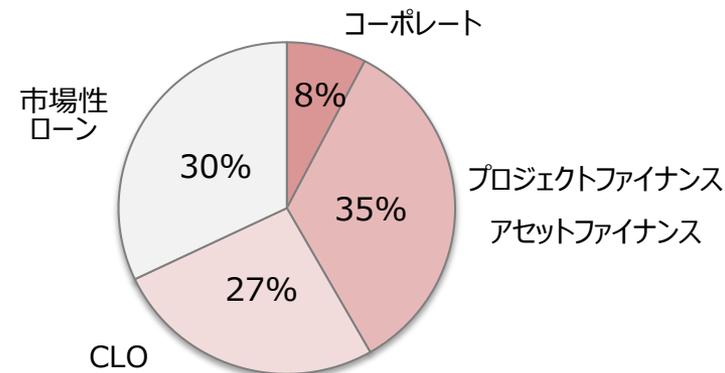
- ・2021年度中間期は、預り資産関連や投資銀行業務の収益が好調（コロナ禍以前を上回る水準）に推移。
- ・今後も、コンサルティング営業の強化と各種手数料の見直し（採算改善）等の継続により、役務利益の増強を図る。

【法人ソリューション関連収益の推移】（単位：百万円）

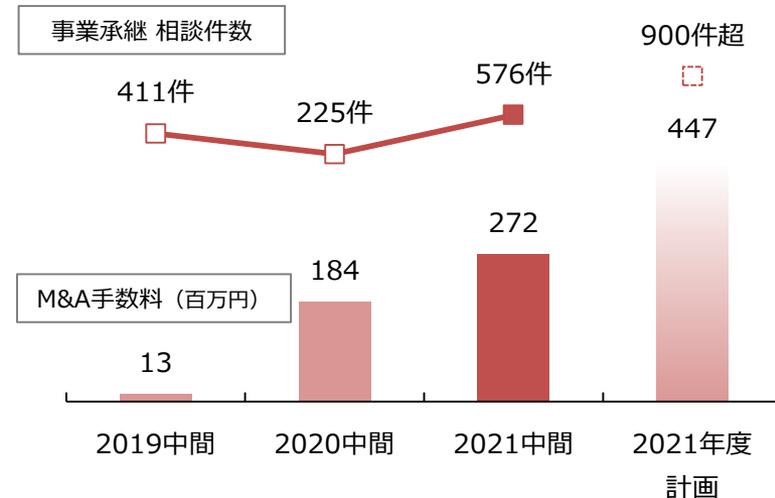
（資金利益、役務利益、その他業務利益等）



【本部貸出金の残高構成】（2021/9末残ベース）



【事業承継・M&Aの推移】



- ・2021年度中間期は、M&Aやビジネスマッチングなどの仲介手数料および私募債を中心とした社債手数料が伸び、法人ソリューション関連収益全体では23百万円増加。
- ・2021年度計画においても、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さらに拡大。

【預り資産関連収益の内訳】（単位：百万円）

**7,336
(4,761)**

**3,798
(2,442)**

**2,980
(2,162)**

**2,811
(1,812)**

グループ合算
(銀行本体)

グループ子会社
(証券・アセット)

相続関連

金融商品仲介

公共債

生命保険

投資信託

2019中間

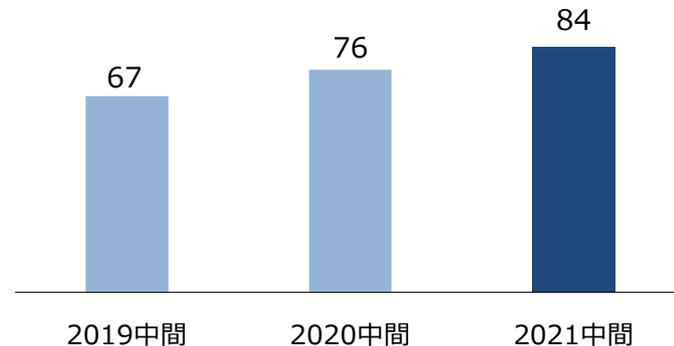
2020中間

2021中間

2021年度
計画

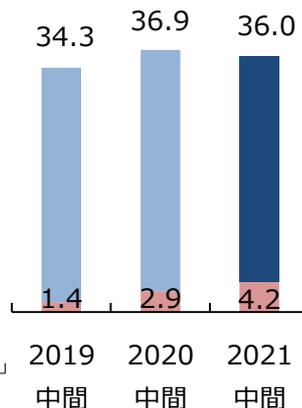
【相続関連業務】

■ 成約件数



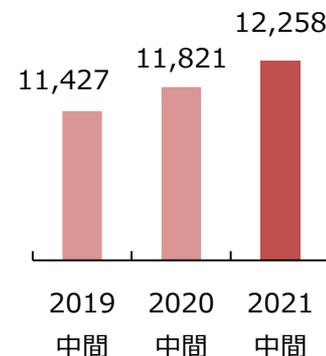
【積立投信販売額】

■ うち、つみたてNISA (億円)



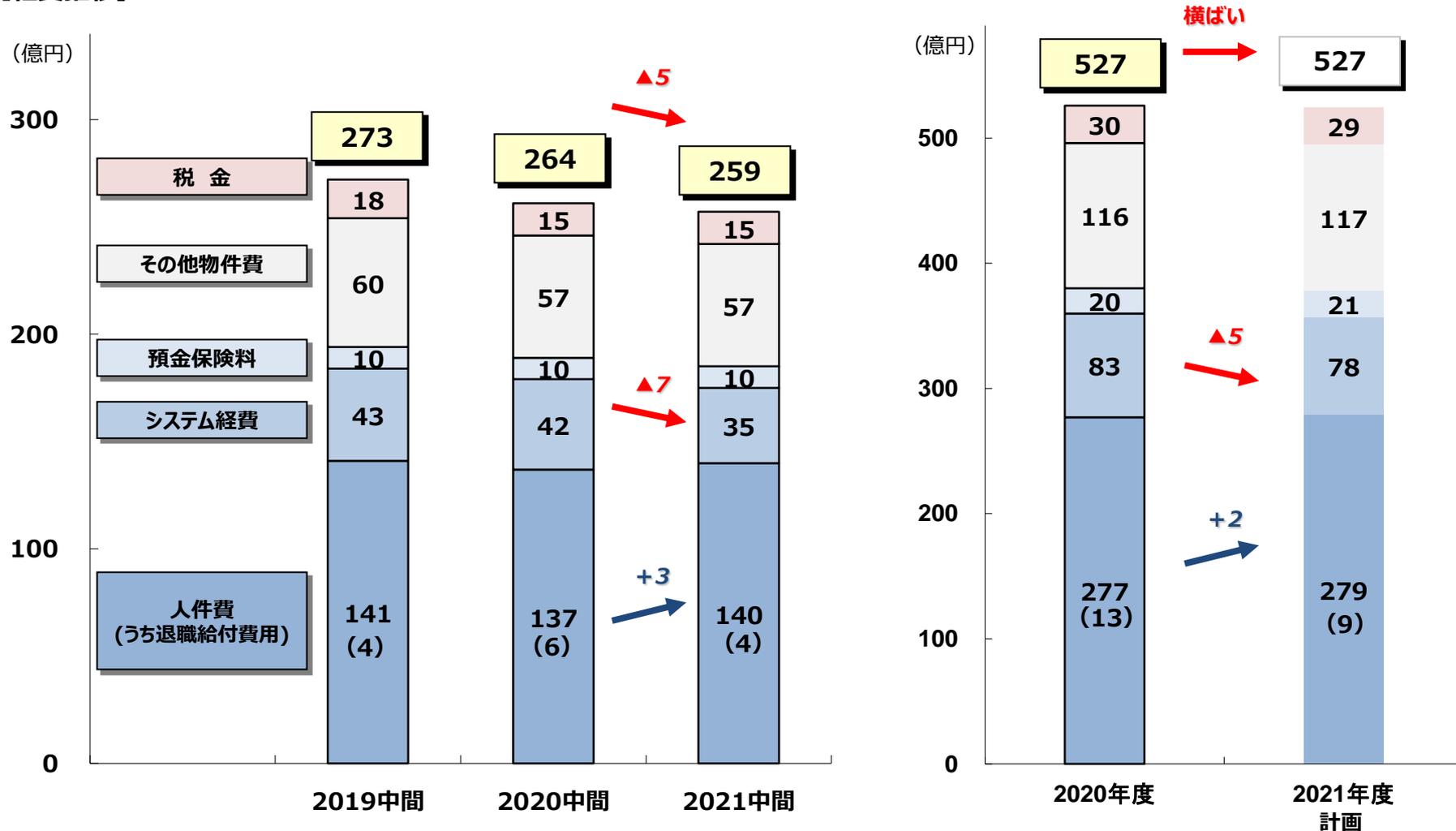
【iDeCo契約状況】

累計加入者数 (人)



- ・2021年度中間期は、好調なマーケット環境や銀証連携（グループ連携）強化などにより987百万円増加。
- ・2021年度計画は、非対面チャネルも活用しつつお客さまの資産形成や資産承継支援を強化していく。

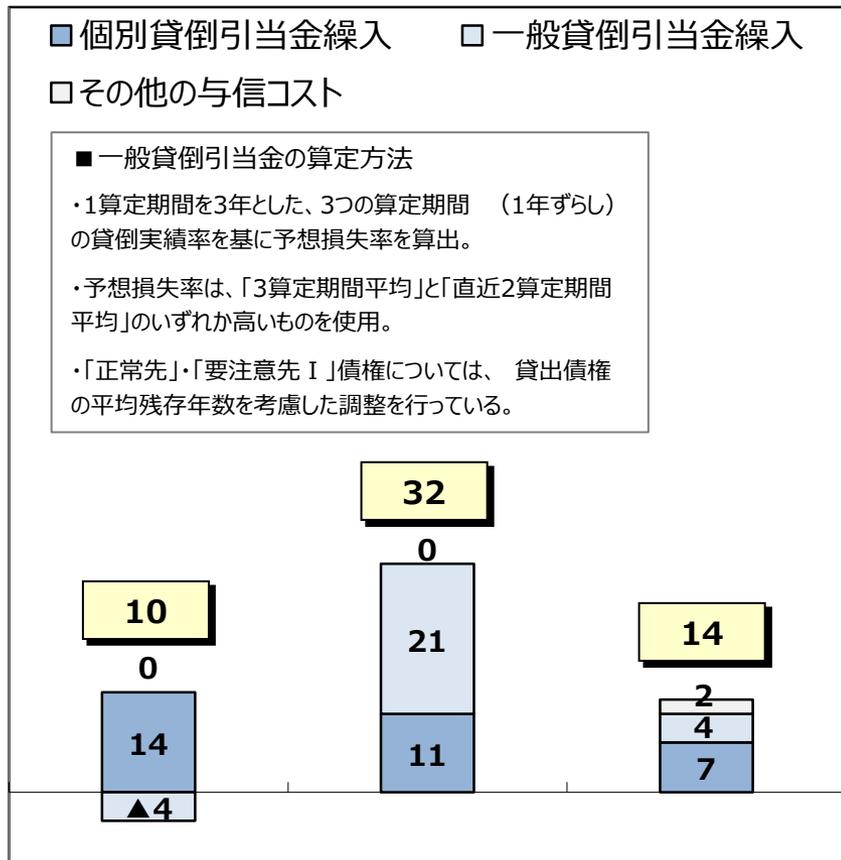
【経費推移】



- ・2021年度中間期は、賞与増加や人事制度改定の影響により人件費は増加したものの、システム経費の減少が寄与して経費全体では前年比▲5億円の減少。
- ・2021年度は、戦略的支出（新事業検討、店舗再編等）を行いつつ、経費全体をコントロールしていく方針。

【与信コスト 推移】

(億円)



■ 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」のいずれか高いものを使用。
- ・「正常先」「要注意先Ⅰ」債権については、貸出債権の平均残存年数を考慮した調整を行っている。

2019中間

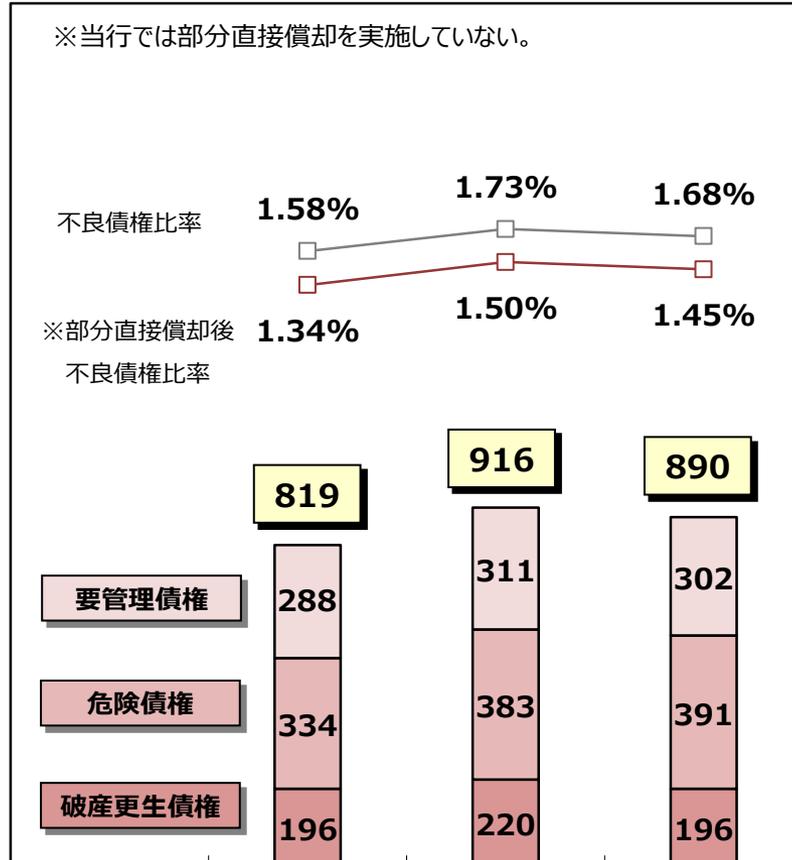
2020中間

2021中間

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、償却債権取立益

【不良債権の状況】 (金融再生法開示債権)

(億円)



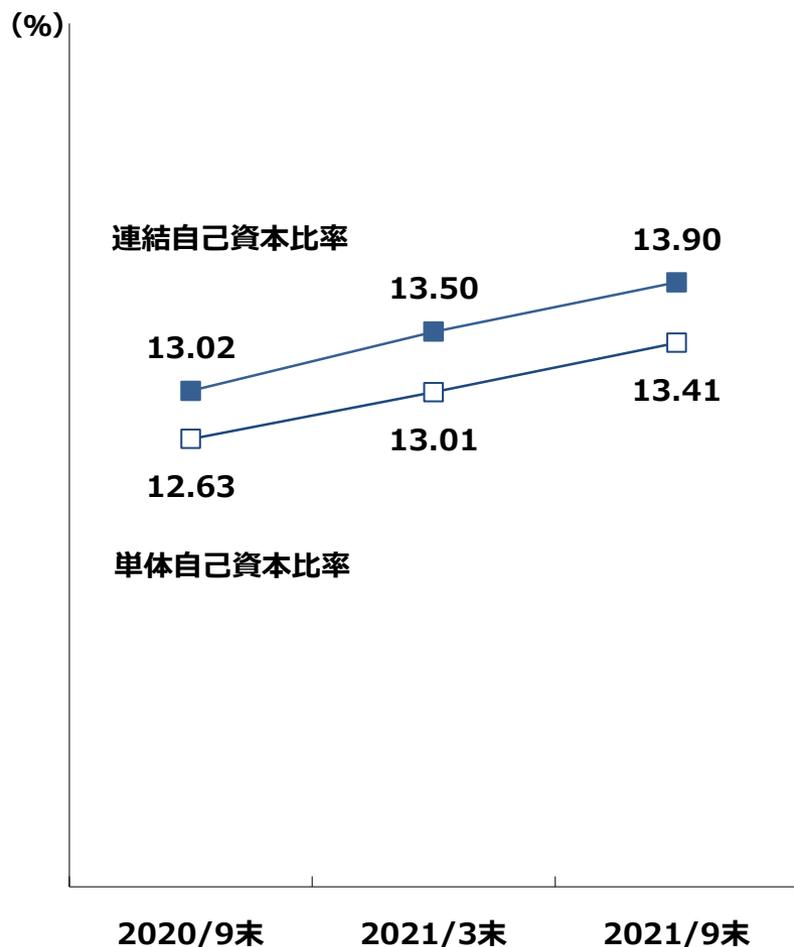
2020/9末

2021/3末

2021/9末

- ・新型コロナウイルス感染症拡大初期から積極的に支援を実施。現状与信コスト発生は低位に抑えられている。
- ・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)	2021/3期	2021/9期	対比
総自己資本	5,611	5,788	177
うち、普通株式等Tier1	5,509	5,684	175
うち、有価証券評価差額金等	849	930	81
リスク・アセット等	41,556	41,640	84
信用リスク	40,025	40,101	76
オペレーショナル・リスク	1,530	1,538	8

【その他のバーゼル規制】

	2021/3期	2021/9期	<規制水準>
連結レバレッジ比率	6.52%	6.63%	3%以上
連結流動性カバレッジ比率（LCR）	201.8%	214.4%	100%以上
連結安定調達比率（NSFR）	—	135.5%	100%以上
連結 重要性テスト（IRRBB）	5.9%	7.2%	15%以内

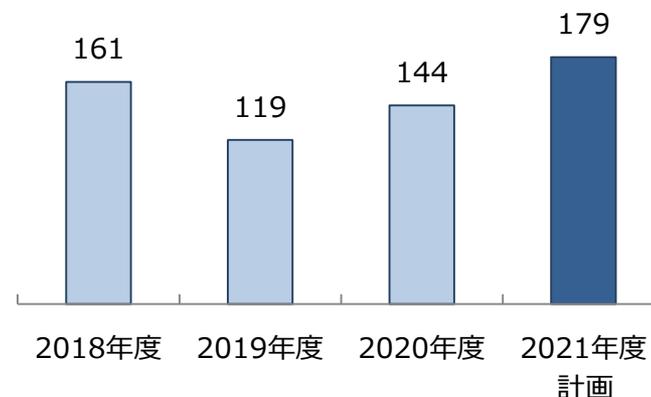
・利益の積上げや有価証券評価差額金等の増加による資本の増加を主因に、総自己資本比率は上昇。

【業績予想】

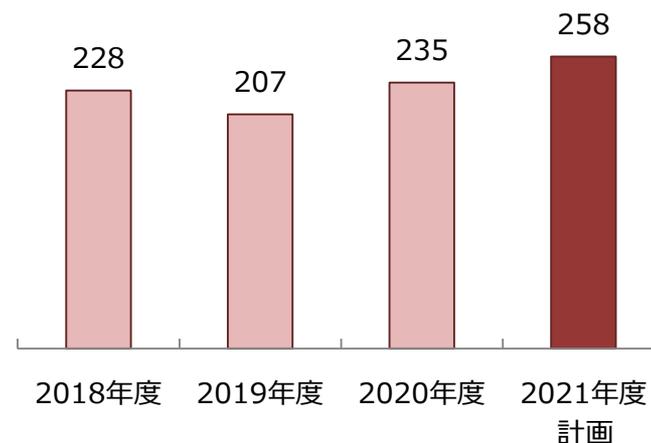
(億円)		2020年度		2021年度	
		実績	計画	前年比	期初公表比
連結	連結経常利益	212	251	39	36
	連結当期純利益	144	179	35	32

単体	コア業務粗利益	763	786	23	16
	資金利益	588	613	25	19
	役務利益	156	165	9	0
	その他業務利益	18	7	▲ 11	▲ 4
	経費 (▲)	527	527	0	▲ 2
	コア業務純益	235	258	23	18
	与信費用 (▲)	80	57	▲ 23	▲ 28
	うち一般貸引	37	22	▲ 15	▲ 16
	うち個別貸引	42	32	▲ 10	▲ 14
	有価証券関係損益	50	28	▲ 22	▲ 14
	その他	▲ 15	1	16	3
	経常利益	190	231	41	36
	当期純利益	130	166	36	31

連結当期純利益の推移



コア業務純益の推移



- ・資金利益、役務利益の増加によりコア業務純益は着実に増加。また与信費用についても前年比減少を見込む。
- ・2021年度計画では、単体・連結ともに2年連続で前年比プラスとなる計画。

【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（連結ベース）

配 当	現時点での利益予想に基づく配当 1株当たり23円 配当総額43億円	自己株取得	2021.11.15～2021.12.30 10億円(上限)・120万株(上限)
-----	---	-------	--

(億円)	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度 (予定)
1株当たり配当額 (中間)	20円 (10円)	22円 (10円)	22円 (11円)	※記念配当1円含む 23円 (11円)	23円 (11.5円)
当期純利益 ①	194	153	108	144	179
配当総額 ②	38	41	41	43	43
配当性向 ②÷①	19.7%	27.1%	38.2%	30.0%	24.0%
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)

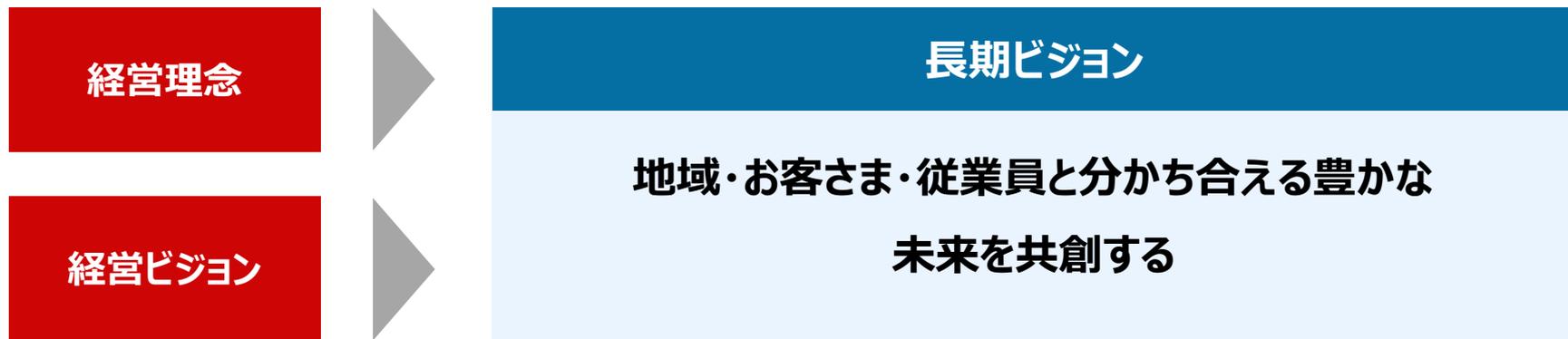
※ 還元率算出における自己株取得は、株主総会を起点とする1年間に実施したもので算出。

- ・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%以上を実施する方針。
- ・年間配当は、期初の予定通り23円を予定。また10億円を上限とする自己株取得を公表。

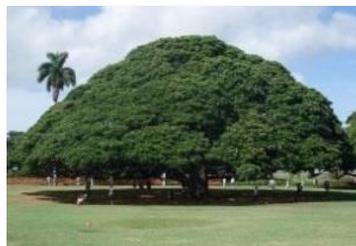
第Ⅱ部

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

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」

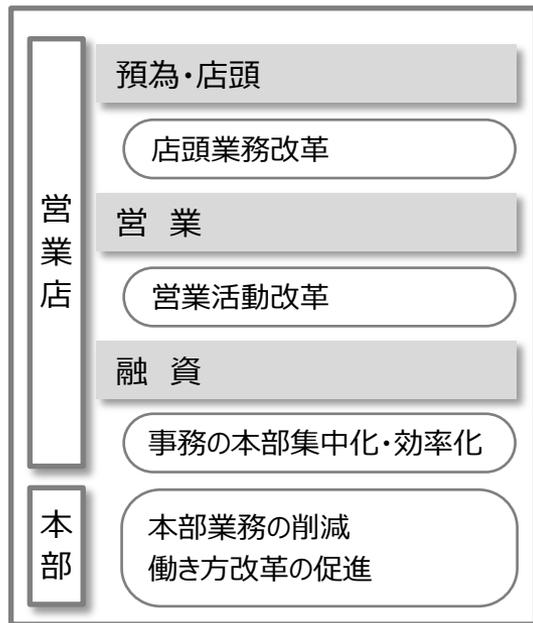
「未来共創プラン ステージⅢ」

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	2021年度 中間実績/年度計画	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	98先 (1年半累計)	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	274件 (1年半累計) 5,000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)	個人アンケートを予定 (‘20年度 法人アンケート 満足度74%)	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	51.95% (‘21年度計画)	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	中計最終年度を上回る水準 179億円 (‘21年度計画)	150億円	300億円
	連結総自己資本比率(バーゼルⅢ)	13.90% (‘21中間実績)	12%安定維持	12%安定維持
	連結ROE	3.20% (‘21年度計画)	—	(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)

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ています。

ちゅうぎんSDGs宣言 **SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**

重点課題	対応する目標	主な取組み
地域経済・社会 ・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"> まちづくりへの積極的な関与 地域の共創のための場の提供 創業から事業承継までの幅広いソリューション提供
高齢化 ・高齢者の安心・安全な生活を支える	   	<ul style="list-style-type: none"> 終身の資産運用・管理ニーズへの対応 資産承継の支援 医療、介護事業者向けの支援
金融サービス ・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"> NISA等による計画的な資産形成の促進 教育ローン、シニアローン等による支援 金融リテラシー教育の実施
ダイバーシティ ・ダイバーシティ・働き方改革を推進する	  	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人財が活躍できる環境整備 女性の長期的なキャリア形成に向けた支援 働きがいと成長の場を提供
環境保全 ・持続可能な環境の保全に貢献する	       	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー事業への取組み推進 環境関連ビジネスへの支援 環境負荷の軽減

第Ⅲ部

主要施策（サステナビリティ）の取組み

地方創生への取組み

地方創生SDGsを本中計の「第1の柱」に据え置き、地域の持続可能な発展に向けて中国銀行グループ全体で取組みを強化

課題認識

- ✓ 地方の衰退
 - ・人口減少、少子高齢化、後継者不足
 - ・企業数の減少、雇用機会や起業の減少
- ✓ 新型コロナ、大規模災害への対応
 - ・コロナ禍による社会変化、企業の経営悪化

地方創生の必要性



これまでの取組み

創業支援

岡山イノベーションプロジェクト
・起業の「スクール」と、人材を
発掘・表彰する「コンテスト」



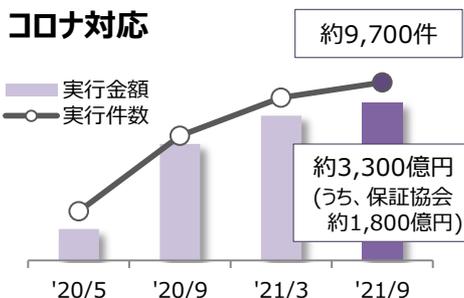
岡山テックプランター

・科学技術を発展させて産業を
創出、ベンチャーを発掘



コロナ対応

■ 実行金額
○ 実行件数

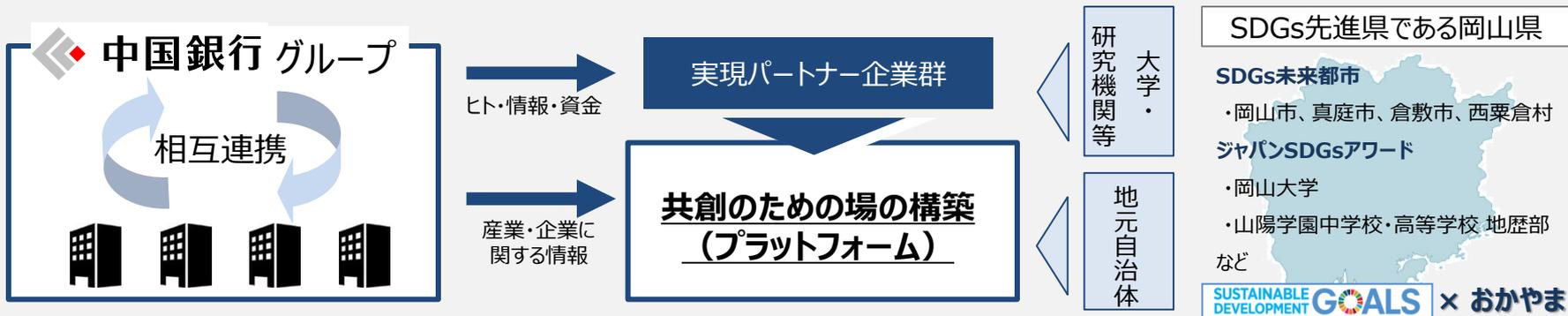


ソーシャルボンド（コロナ債）の発行

- ・金融支援による地域経済、雇用の維持
(コロナ債発行によるお客さまへのメッセージ)
- ・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

中国銀行グループの役割

➢ 「ヒト」「情報」「資金」「ノウハウ」の提供を通じ、地域の関係団体や企業と協働して魅力ある地方を創生



気候変動への対応

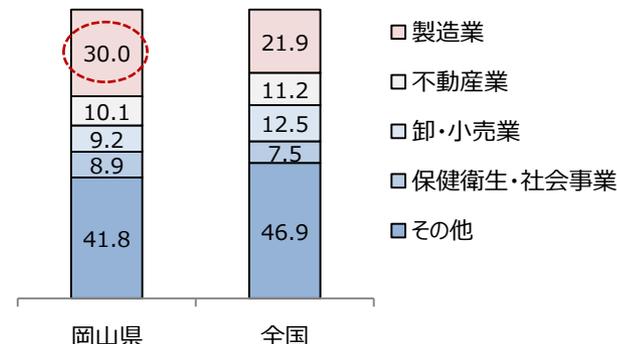
取締役会での深い議論を通じて、地域の脱炭素移行の支援と開示の充実を加速させていく方針

課題意識

- ✓ 地域企業が脱炭素への移行に遅れるリスク
 - ・岡山県の産業構成（水島コンビナート、三菱自動車関連など製造業が多い）
 - ・当行の与信ポートフォリオ上も製造業が多く、脱炭素への移行リスクを強く認識。
- ✓ 自然災害の発生リスク
 - ・従来、岡山県は温暖で災害が少なかったものの、近年は西日本豪雨災害（2018.7）のような災害発生リスクが高まっている。
- ✓ 貸出金・有価証券の座礁資産化リスク
 - ・ポートフォリオやリスク管理の見直しの必要性。



県内総生産額の経済活動別構成比（%）



資料：内閣府「県民経済計算」2018年度

※気候関連財務情報開示タスクフォース

対応方針

これまでの取組み

- 「責任ある投融資に向けた取組方針（'21年4月）」
 - ・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。（※兵器、石炭火力発電、パーム油農園開発・森林伐採事業）
- 「本業を通じたSDGs」の取組み
 - ・社会貢献型私募債（発行額の一部でSDGs各項目に取組み）
 - ・ちゅうぎんサステナブルローン（設定した目標の達成に応じて金利が連動）
 - ・ちゅうぎんSDGsサポート（お客さまのSDGs宣言の作成支援） など

➢ 今後の取組み「TCFDを通じたリスクと機会への対応」

'21/5末 TCFD※提言 賛同



'22/6 開示予定

リスクと機会の可能性

- 脱炭素の金融支援、コンサルティング
- 事業性評価
- インフラ関連需要、地公体連携
- BCPコンサルティング
- 成長分野に対するESG投融資
- リスク管理の高度化 など

1. 地方創生、SDGsの取組み強化 – 地方創生SDGs推進部の新設

- 中計第1の柱「地方創生SDGs」を強力に進めるため、専担部署「地方創生SDGs推進部」を新設。
- ESG/SDGsの観点から中長期的な目線で地域のパートナーと未来を共創していく。

組織体制

地方創生SDGs推進部

地方創生

自治体

- ・自治体との連携
- ・観光関連ビジネス など

創業

- ・創業支援事業
- ・産学連携 など

SDGs

SDGs

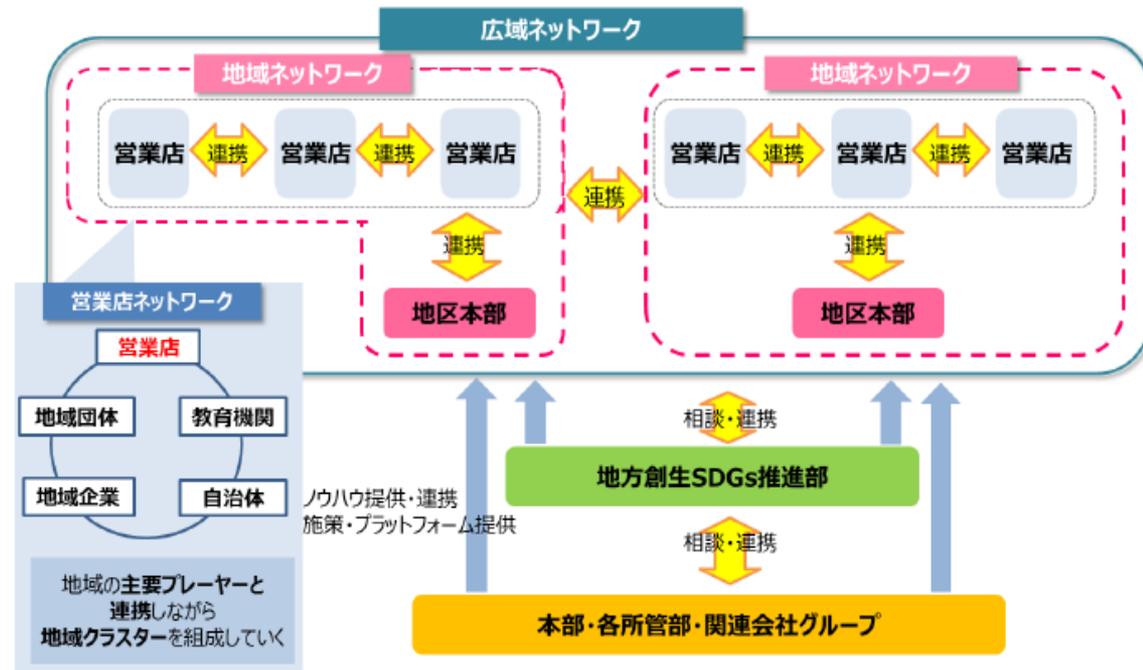
- ・各施策の企画、実施
- ・営業店推進企画 など

CSR

- ・協賛、寄付金
- ・CSRイベント企画実施など

推進体制

地方創生SDGs推進部は、当行グループ全体の地方創生SDGsに関する取組み方針の策定、地区本部・営業店のサポートを実施。



■ TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）

- ・重要課題となっている気候変動の対応に向け、2021/5にTCFD提言へ賛同。
- ・2022年6月の情報開示を目指し、当行全体での推進体制を構築のもと対応を促進。

■ 地域の脱炭素、環境問題などに対するお取引先支援や自治体協力の活動を推進していく。

1. 地方創生、SDGsの取組み強化 – 地域商社・人材紹介

- 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。
- 地域商社や人材紹介などを通じて、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。

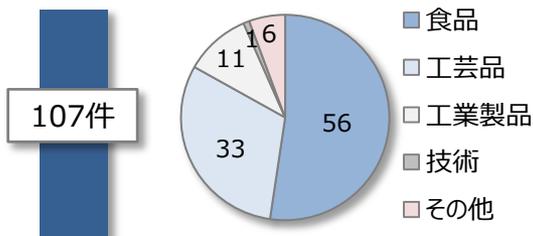
地域商社



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。

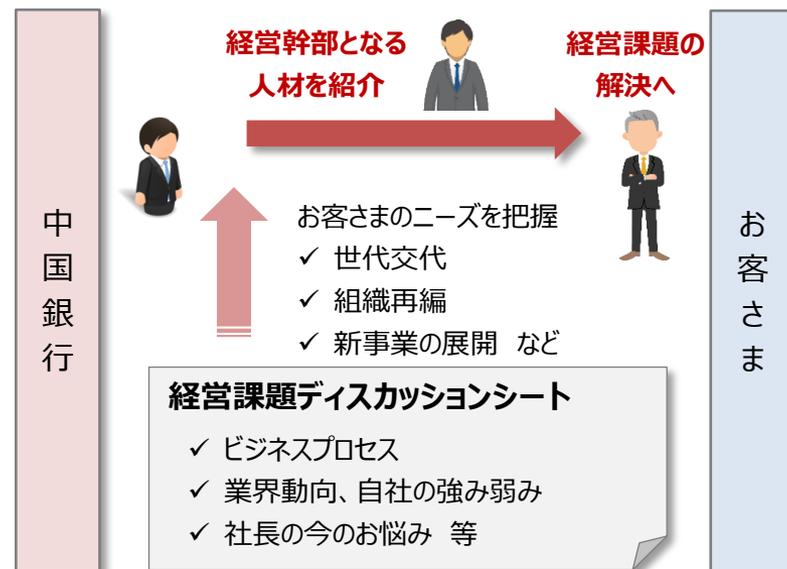
相談件数 内訳（取扱品別）



契約件数 29件

- コンサルティング8件
 - うちマーケティング7件
 - うち企画開発1件
- 販路開拓21件

人材紹介



「人材紹介」業務（2019/8～）

（特徴）

求職者と求人企業双方と面接する「両手型」を展開

- ・経営課題ディスカッションシートを活用して求人企業のニーズを深く把握。人材紹介会社への情報提供だけでなく中国銀行が求職者と面談を行い直接スカウト。

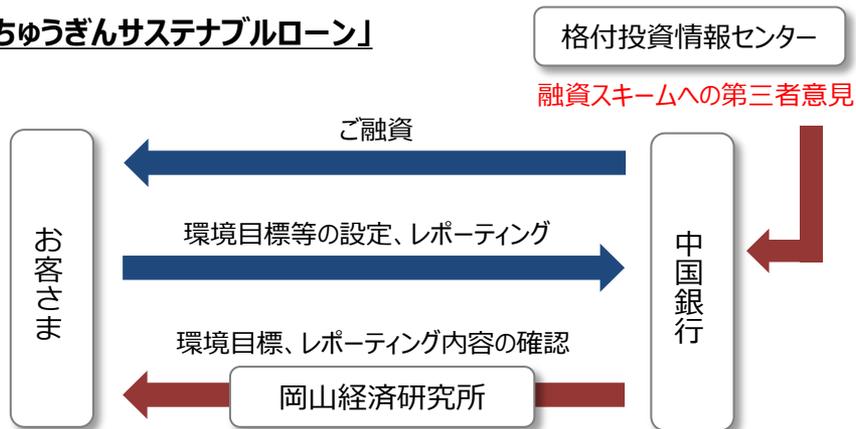
お客さまの成長と地域の発展に貢献

1. 地方創生、SDGsの取組み強化 – 本業を通じたSDGs/ESG

- 本業を通じたSDGs/ESGを加速し、お客さまの脱炭素・SDGs達成等を強力に支援。
- 地域、お客さまの支援を通じて、当行グループの長期的かつ持続的な企業価値向上を目指す。

本業を通じたSDGs/ESG

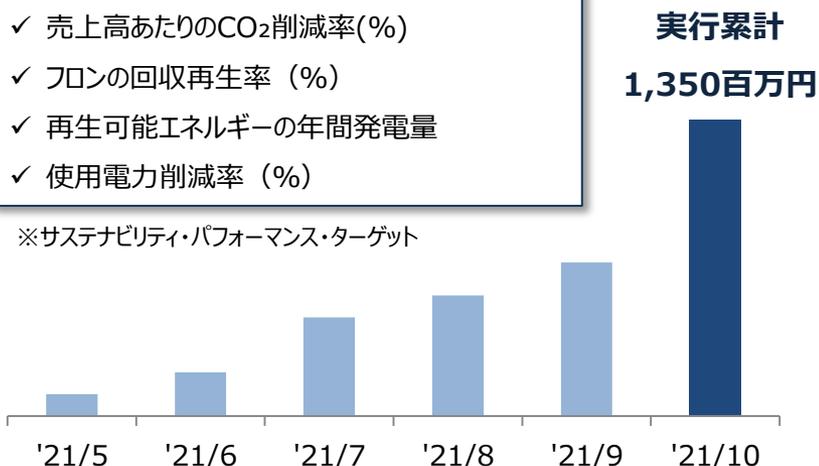
「ちゅうぎんサステナブルローン」



お客さまの主なSPTs (※)

- ✓ 売上高あたりのCO₂削減率(%)
- ✓ フロンの回収再生率(%)
- ✓ 再生可能エネルギーの年間発電量
- ✓ 使用電力削減率(%)

※サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット



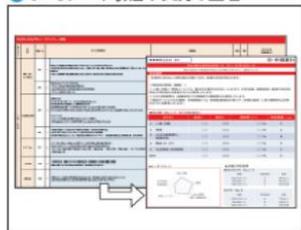
「ちゅうぎんSDGsサポート」

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

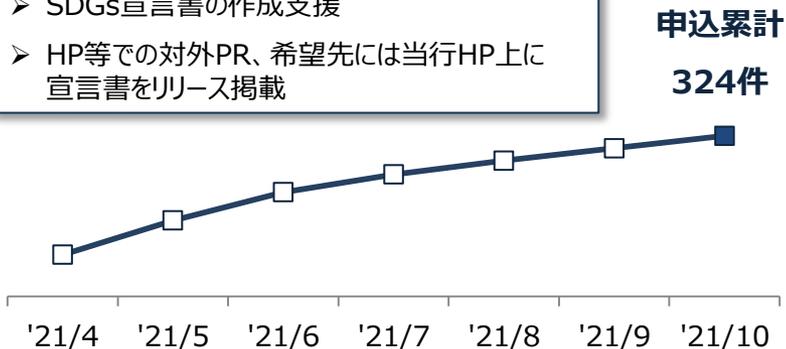


③ SDGsへの取組みPR支援



サポート内容

- SDGsの取組み状況の簡易診断、フィードバック
- SDGs宣言書の作成支援
- HP等での対外PR、希望先には当行HP上に宣言書をリリース掲載



- 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。

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（RM）担当を配置

- ・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

- ・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

- ・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

- ・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

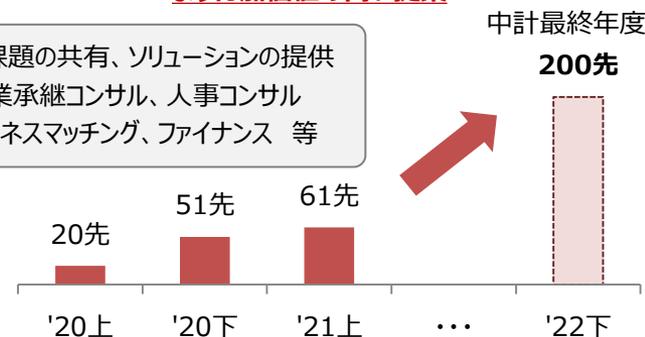
リレーションシップマネジメント先

地域経済への影響や中国銀行との取引拡大期待の大きいお客さまに対して、営業店のみならず本部が継続的に担当

より付加価値の高い提案

経営課題の共有、ソリューションの提供

- ・事業承継コンサル、人事コンサル
- ・ビジネスマッチング、ファイナンス 等



ちゅうぎんインフィニティファンド

「イノベーションプロジェクト」や「テックプランター」等、当行の創業・起業に関するプログラムと連携。

エクイティの活用による成長戦略の策定・成長支援をサポート。

投資枠5億円（'20/10～）



投資済み

6件、約1億円

- ✓ アプリによるキャッシュレス集配金
- ✓ オンラインギフトなど



新たな成長企業をサポート

- ・地域の発展
- ・中国銀行グループの収益向上

2.お客さま本位の営業の「深化」 ー個人向けソリューション、グループシナジー

- 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。
- グループシナジー 現役行員の出向、グループ会社社長への就任等により、更なるシナジー発揮を図る。

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」
 - ・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）
 - ・中銀リース、中銀証券、中銀カード、中銀アセットマネジメント、地域商社せとのわ など

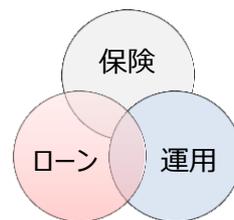
現役行員が社長就任

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

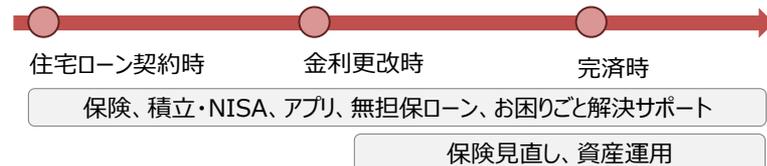
お客さまとの取引拡大

ライフプランセンター（'21/9現在 5センター）

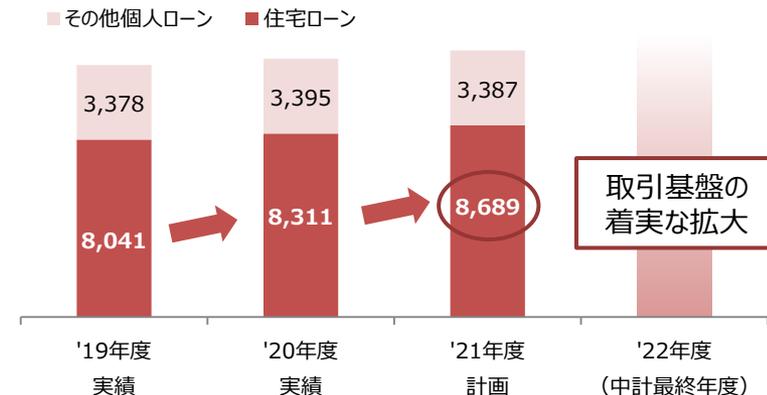


- ✓ 従来の住宅ローンセンターの機能を強化しライフプランセンターへ変更（営業店からお客さまへ休日チャネルを案内）
- ✓ 住宅ローンや各種保険のニーズを入り口に、お客さまのライフプランに応じたコンサルティング営業とクロスセルを展開

住宅ローンを起点としたクロスセル



個人ローン平残（単位：億円）



取引基盤の
着実な拡大

2.お客さま本位の営業の「深化」－地区本部制・自主目標

- 地区本部制 行政区分に応じた7つの地区本部を新設し、地域（市町村）との連携を一層強化。
- 自主目標 営業店および地区本部主体の地域特性・マーケットに根差した主体的・自律的な営業を強化。

地区本部制の導入

7つの
地区本部

美作

中央

阪神

備後・広島

備中

備前

四国

営業店「自主目標」の導入

地域のお客さま

- ・地域の課題、ニーズ
- ・地域ごとの状況
人口動態、産業、
営業店数、シェア
など

エリア分析
戦略立案

地区本部・営業店

- ・地区本部活動方針
- ・地域の特徴、情報
SWOT分析
- ・本部施策の反映
など

予算会議

本部

地区本部制の目的

- 地域ごとに複雑化・多様化する課題やニーズの把握。
- 現場に最も近い「地区本部」が主導して、地域毎の営業戦略や地方創生SDGs施策を立案・実行。
 - ・権限移譲（地域との連携、戦略立案、人事等）
 - ・機能強化（調査分析、本部との橋渡し、営業支援等）

自主目標の目的

- 地域特性、マーケットに根差した主体的・自律的な戦略立案と活動。
- 営業店、本部、グループ会社が一体感を持った営業体制の構築。
- お客さま本位の営業の更なる追求と収益力の向上。

- 外部環境の変化を踏まえ、チャネル改革プロジェクトを始動。
- 店舗戦略、法人戦略、個人戦略を中心に、お客さまのニーズ・課題解決に向けたチャネル戦略を見直していく。

コンセプト

- ① 中計の営業戦略を実現するため、お客さまのニーズに最適なチャネルを構築し、トップラインの増強および収益力の強化を目指す。
- ② 適切な店舗網を整備していく中でも、お客さまとの接点増加・利便性向上というプラス効果を目指す。

外部環境

- ・コロナ禍、ポストコロナ
- ・お客さまのニーズの変化
- ・急速なデジタル化

- ✓ お客さま（個人・法人）の新たな価値観に合ったサービス、チャネルの整理
- ✓ 急速なデジタル化を踏まえた店舗の在り方（サービス、人員、事務機能等）の整理
- ✓ 新たなチャネル戦略に合わせたリソース（店舗、人）の活用方法の検討

店舗戦略

- お客さまのニーズや価値観、実態にあった店舗網の適正化、多様化
- 地域の実情も踏まえた店舗網や金融ニーズへの対応
- 当行グループの営業戦略に基づく店舗戦略の抜本的見直し

法人戦略

- 法人ソリューション人員の集約、セグメント戦略による営業力強化（質の向上）
- デジタル活用による効率化、顧客接点維持（量の向上）
- 既存のお客さまとの取引拡充、顧客基盤強化に向けた一定規模以上の新規先開拓

個人戦略

- 店舗機能、行員の「選択と集中」
- ・ライフプランアドバイザーの生産性向上
- ・ライフプランセンター強化による現役世代のお客さまとの取引強化
- ・デジタルチャネルによるマス層への営業強化

- 「ちゅうぎんの心」をベースとして、外部・内部の環境変化に対応する柔軟な組織づくりの風土をボトムアップで構築。
- <働きやすさ>と<働きがい> 双方の向上により従業員の能力が最大限に発揮される環境を整備し、中国銀行グループとして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。

環境変化に対応し組織活性化を実現する



2017.10
「フラットミーティング」の導入

・「気楽に、まじめな話をするミーティング」
従業員のコミュニケーションが深まるとともに、
参加者の知恵により各種企画や改善提案。

2015.6
「NEXT10推進室」の設置

・常に次の10年を見据えて、
CS、ES、ダイバーシティ、「ちゅうぎんの心」
を一元的に統括・推進。

2020.4
業績表彰制度の改定

・定量評価から定性評価へ
表彰制度をシフト。

2021.4
中国銀行グループ 人事制度改定

・「社内外で求められる人財集団」を目指し、約17年振りに人事制度を全面改定
ー活躍フィールドの拡大・自律と挑戦の風土を醸成ー



2014.4
「ちゅうぎんの心」の制定

・中国銀行グループ役職員における「行動や判断の基準、価値観」を明確化。

2022.10
持株会社体制への移行を目指す



2021.6 / 2021.10
地区本部制 / 自主目標導入

・地域毎に地区本部を設置し権限移譲と
機能強化を促進。
・営業店「自主目標」による主体的・自律
的な営業強化。

外部環境の変化

内部環境の変化

ダイバーシティの推進

従業員の働き方改革、多様な人財の活躍を通じて、中長期的な企業価値の向上を図っていく方針



「ダイバーシティ ポスター」

✓ダイバーシティに関する具体的な施策を見える化し、グループ一丸となってさらなる推進を図るため、ポスターを作成。



✓当行の現状と方向性について従業員の理解を深めるとともに、グループ内・外へメッセージを伝えていく。

ダイバーシティの推進

従業員の働き方改革、多様な人財の活躍を通じて、中長期的な企業価値の向上を図っていく方針

健康経営

ワークライフバランスの推進・働き方改革への取組み

- ・フレックスタイム制度、勤務間インターバル制度、時差出勤の活用
- ・PCログイン記録など、入退社時刻を正確に記録するシステムの導入
- ・時間単位での年次有給休暇の取得、有給休暇10日間取得の必須化
- ・イクボス推進、育児休暇取得率を男女とも100%取得推進

両立支援

- ・育児や介護などのライフイベントの際にも安心して働き続けることができるよう、制度整備を実施。
- ・子育てサポート企業に付与される『プラチナくるみん』を取得。
- ・また退職した方でも再び当行で就職できるよう、ジョブリターン制度を設置。

多様性（多様な価値観や専門人財の採用）

- ・2019年より、コンサルタントや弁護士等、専門スキルを持った人財を金融機関以外の業種からも積極的に採用。
- ・キャリア採用者向けの研修を導入（採用者の満足度の向上と能力の発揮）
- ・2021年10月 専門コースを新設（特定分野のスペシャリストを目指すキャリアパス）

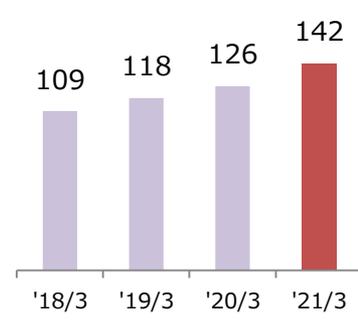


育児休暇取得率



※'19年4月1日～'20年3月31日までに子が生まれ、'21年3月31日までに取得した従業員の取得率

女性役席者数



- 2021年6月 本部部長へ登用
 - ・中途採用者（国際部長）
 - ・女性（地方創生SDGs推進部長）
- 支店長では既に中途採用者、女性が多数活躍中

- 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



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

個人

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)

法人

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)

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

- 2021年7月7日、個人用アプリ「ちゅうぎんアプリ」の取扱いを開始。
- 今後はこの「ちゅうぎんアプリ」を中核に、新しい個人営業スタイルを実現していく。

ちゅうぎんアプリ

現在の機能

- ✓ 残高・入出金明細照会
- ✓ 振込（本支店間）・振替

導入検討中の機能

- ✓ 振込（他行宛）
- ✓ 普通預金・投信口座開設
- ✓ 引落予定通知
- ✓ カードローン取引・照会
- ✓ **来店予約**

→お客さまが相談内容・来店する支店・時間を指定



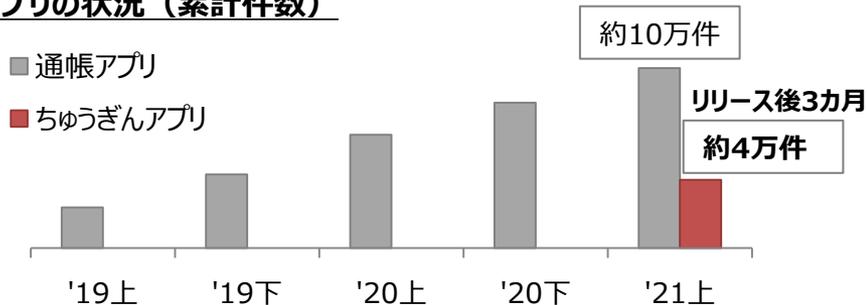
今後の個人営業への活用

個人のお客さまと繋がる「メインチャネル」へ



お客さま情報のデータ分析

アプリの状況（累計件数）



- 対面ではお客さまへより高い付加価値を提供
 - ・お客さまのニーズをしっかりと把握、課題解決に向けたコンサルティングの実施
 - ・これまでお会いできていないお客さまへアプローチ
- 事務は非対面へシフト
 - ・お客さまの利便性向上、営業店事務の削減

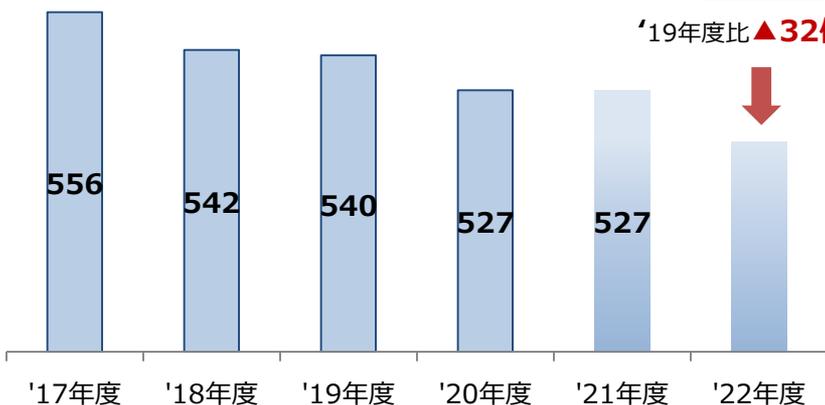
5. 持続可能な成長モデルの確立

- 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)

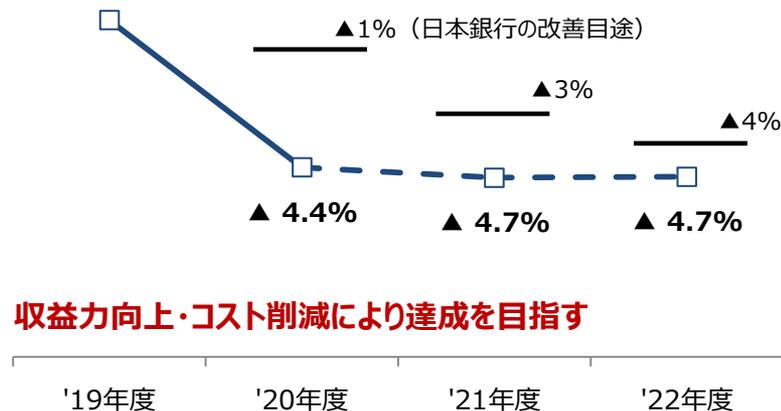
削減目標

'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

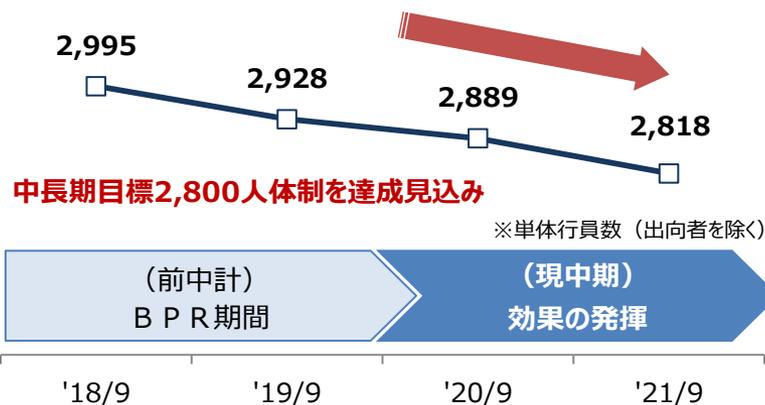
【参考】日銀基準OHRの改善率 ('19年度比 変化率) の見込み



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)

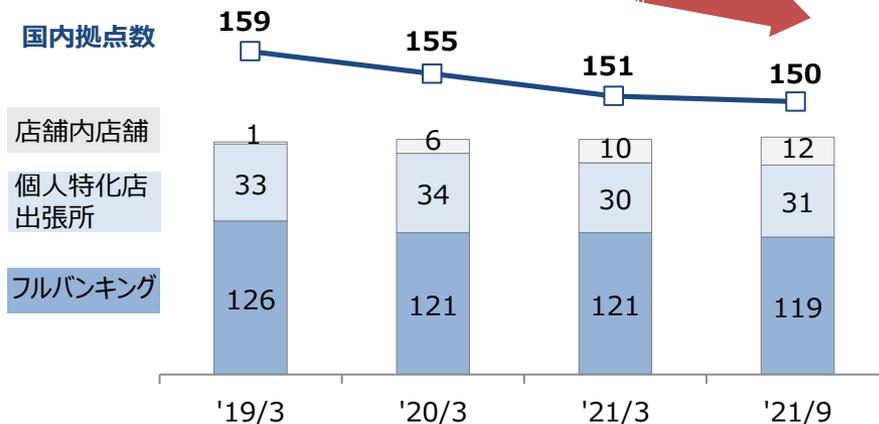
- ・BPRの取組みにより従業員数は減少
- ・現中計で生産性向上の効果を発揮していく



※単体行員数 (出向者を除く)

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

コーポレート・ガバナンス

ならびに

アライアンス・パートナーシップ戦略

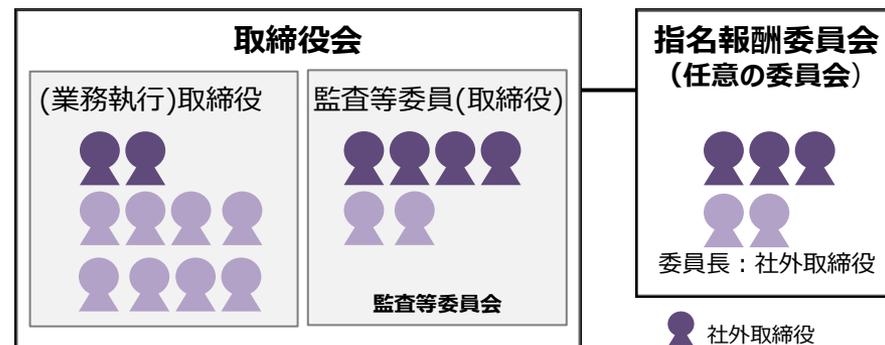
ガバナンスの強化により、「健全で持続的な成長」と「中長期的な企業価値の向上」を図る また、政策保有株式の継続的な縮減により、資本効率の向上を目指していく方針

プライム市場の選択

- より高度なガバナンス体制が求められるプライム市場を選択（'21/10/28公表）

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（'17/12/22）
- 「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（'18/12/21）
- 持株会社体制への移行（'22/10予定）により、グループガバナンスを進化



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。

取締役会で定期的に検証

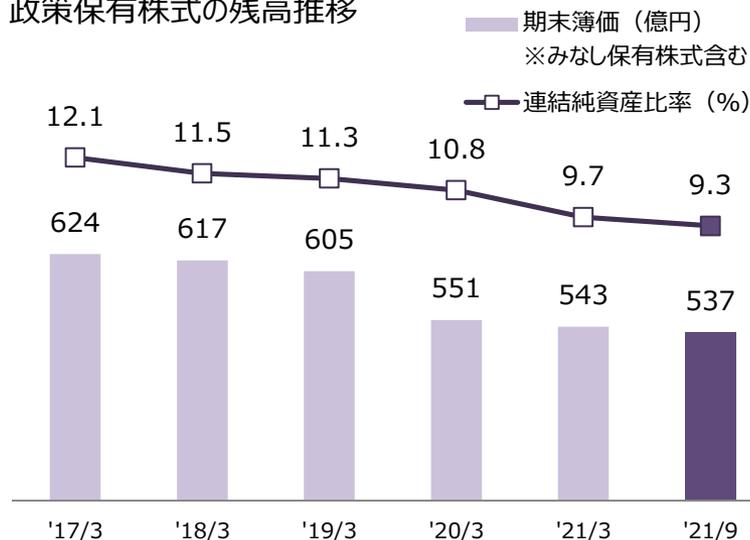
【保有可否の判断】

- 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

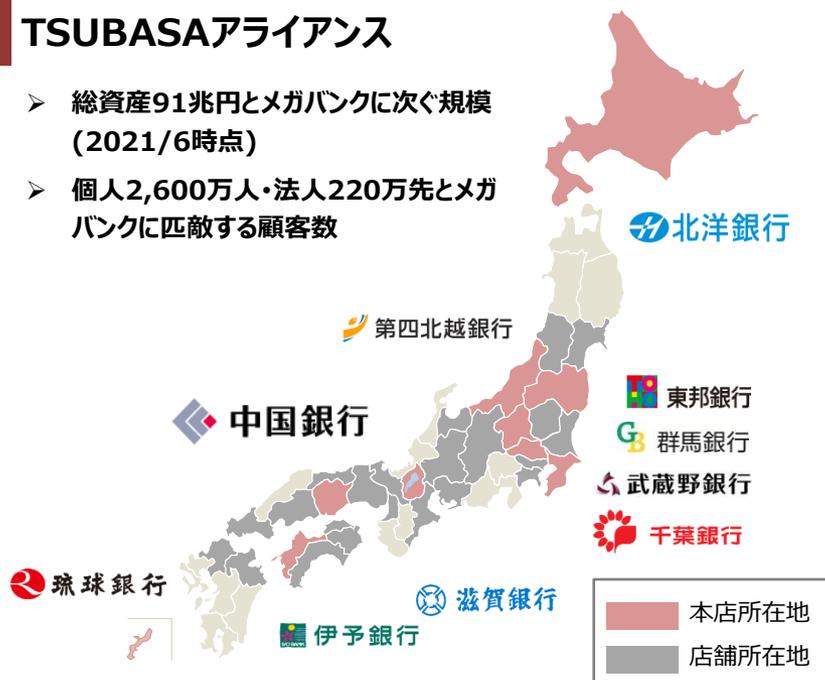
政策保有株式の残高推移



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あわせて様々な連携戦略を進め、地域のさらなる発展に貢献していく

TSUBASAアライアンス

- 総資産91兆円とメガバンクに次ぐ規模 (2021/6時点)
- 個人2,600万人・法人220万先とメガバンクに匹敵する顧客数



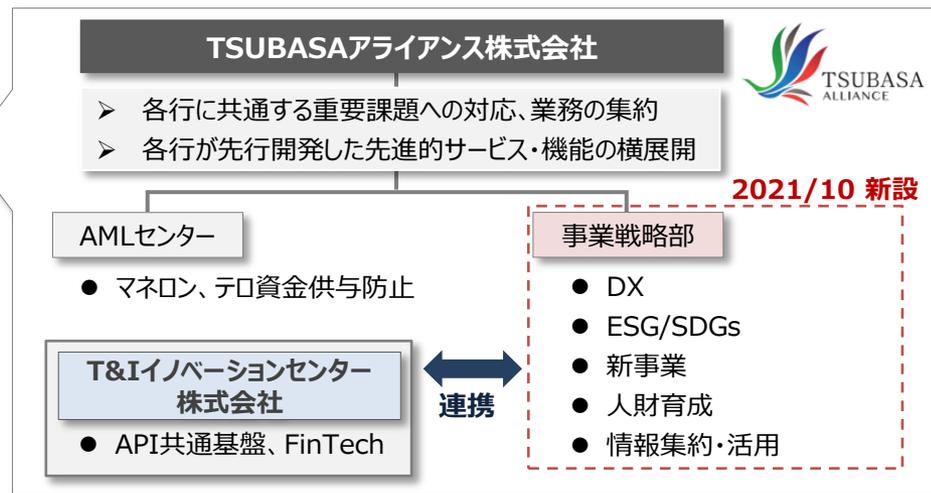
➢ コスト削減・効率化

- | | | |
|------------|-----------|-------------------|
| 基幹系システム共同化 | 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)に事業戦略部を新設
 各行の知見を共有し、更なる連携強化へ



地域の連携戦略

(主な連携)

金融機関

おかやま共創パートナーシップ

- ・地域の金融機関との連携
- 創業支援、商談会、人材交流等

大学

岡山未来共創アライアンス

- ・岡山大学との連携
- お互いの情報、ノウハウを共有し、SDGs達成と地域の発展に貢献

地公体

地方創生等の包括協定

- ・岡山県、岡山市、倉敷市、美作市、玉野市、福山市



持株会社体制への移行の 検討開始について

中国銀行グループは、2022年10月の持株会社体制への移行について検討を開始しました。

- ▶ 様々な社会情勢等の変化により地域社会・お客さまの課題・ニーズの多様化が進み、地域金融機関に期待される役割も変化しています。
- ▶ 変化する地域社会・お客さまの課題・ニーズに的確に応えていくためには、既存事業の発想にとらわれないグループ戦略を立案・遂行していくことにより、当行グループが提供する商品・サービスを持続的に進化させていく必要があります。
- ▶ また、銀行の業務範囲規制の緩和の流れにより、銀行グループが地域社会・お客さまの課題やニーズに沿った新しい事業にチャレンジしやすい環境も整いつつあります。

社会情勢 競争環境

人口減少
高齢化

低金利水準
の定着化

新型コロナ
ウイルス

デジタル技術
の進展

温暖化対策
の加速

異業種からの
銀行業参入

思考・行動様式の変化



地域社会・お客さま

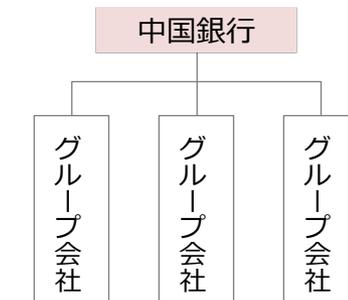
法人	個人	地域社会
<ul style="list-style-type: none"> ・後継者問題 ・人材ニーズ ・会社の設立/廃業 ・DX・SX※への対応 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・相続対策 ・キャッシュレス決済 ・手続の来店不要化 ・災害や病気への備え 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・まちづくり ・DX化促進 ・企業誘致 ・空き家問題 等

課題やニーズはますます多様化・高度化

思考・行動様式の変化



当行グループ



・提供する商品・サービスの進化
・新たなビジネスへの取組み

業務範囲の拡大

銀行法関連の
規制緩和

※ DX : Digital Transformation
デジタル技術を用いることで、生活やビジネスが変容していくこと
SX : Sustainability Transformation
事業継続・成長とESG(環境・社会・ガバナンス)との両立を図り、経営の在り方を変革するという考え方

① 業務軸の拡大

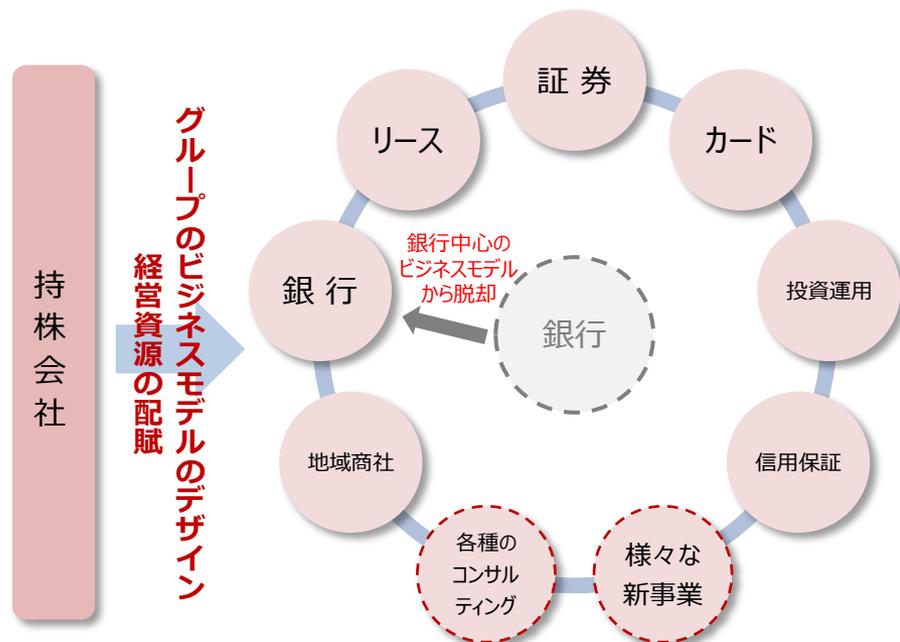
- 従来の銀行業の発想にとらわれない、地域・お客さまの真のニーズに合った商品・サービスの提供を目指します。
- 新たな事業領域も含めた様々なことにチャレンジし、当行グループの業務軸の拡大を目指します。

② 経営資源の適正配分

- グループの限りある経営資源を、グループにとって全体最適となるよう配分し、経営効率の向上を図ります。
- 持株会社が主体となり、業務の集約やDX化の推進など、グループ全体の抜本的な効率化施策を推進します。

③ グループガバナンスの進化

- 新たな領域を含めた事業ポートフォリオマネジメントなどの「攻め」のガバナンスと、リスクマネジメントや内部統制などの「守り」のガバナンスを一環で捉え、グループ全体の企業価値向上と持続的成長を目指します。



現中期経営計画で目指すべき姿

金融を中心とした総合サービス業



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。