

企業価値向上に向けて



健全性、収益性、株主還元の観点から
適切な財務運営をおこない、
地域発展への貢献と
企業価値向上を実現させます。

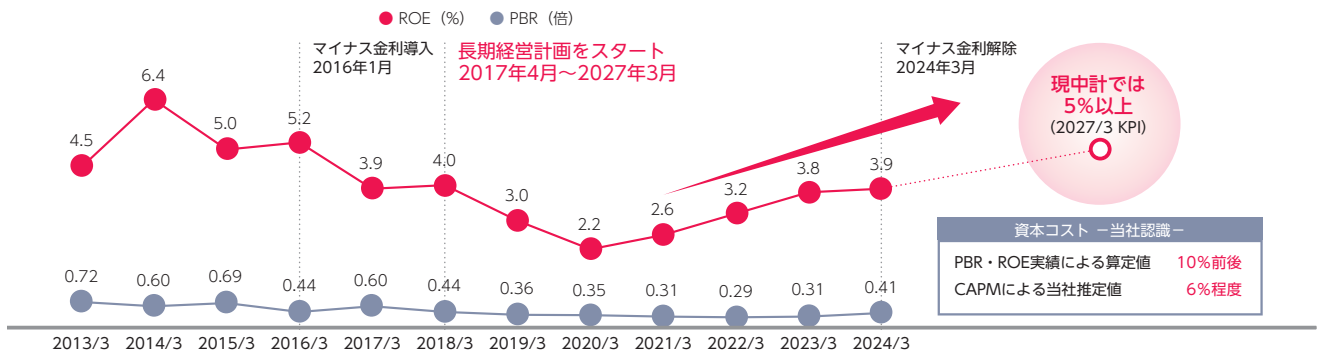
取締役常務執行役員 山本 総一

企業価値向上に向けて中長期的な戦略を実施

● 企業価値の現状認識

PBRは足元では改善傾向にあるものの、0.4倍台（2024年3月末基準）と低水準で推移しています。ROEも同じく改善傾向ではありますが、いまだその水準は決して満足できるものではありません。現中期経営計画（2023年4月～2027年3月）のKPIはROE5%以上としていますが、目指すべき水準はさらにその先にあると考えています。資本コストは、PBR・ROE実績による算定値やCAPMによる推定値にもとづき、概ね6%～10%の水準にあると認識しています。その水準に照らしても当社グループのROEは低く、ROEを改善していくことがPBR向上において特に重要であると捉えています。

ROE・PBRの推移（FG連結）



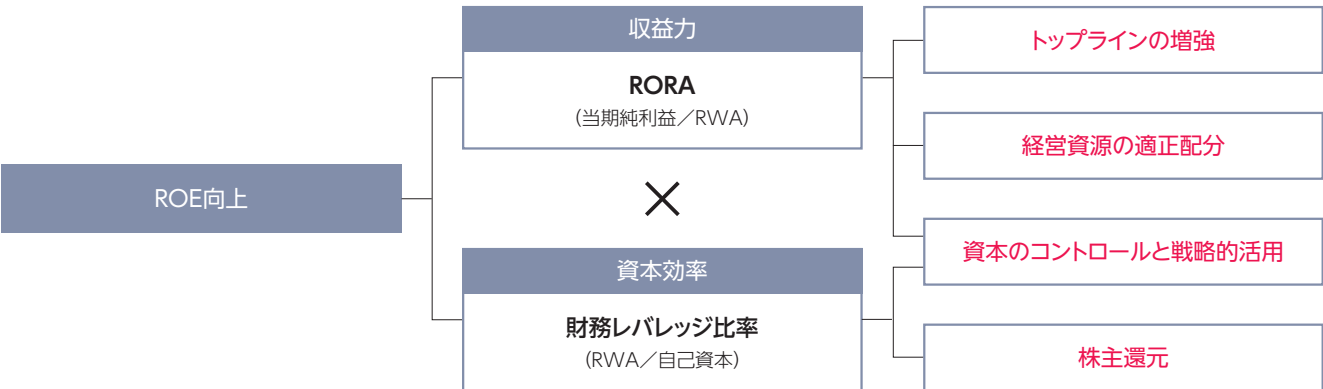
● 中期経営計画を通じた企業価値向上

2017年度から期間10年の長期経営計画『Vision2027「未来共創プラン」』をスタートさせました。ステージⅠ（2017年4月～2020年3月）では営業人員・営業時間の捻出などの構造改革に取組み、ステージⅡ（2020年4月～2023年3月）では持株会社体制への移行などの行動改革に取組んできました。最終ステージにあたるステージⅢの現中期経営計画では、「地方創生SDGsの『深化』」・「イノベーションの創出」・「グループ経営基盤の強化」の3つの成長戦略により「ROEのさらなる改善・向上」と「PERの向上」をしっかりとおこない、PBRを引き上げていきます。次ページより、ROE向上に向けた取組みについてご説明いたします。

ステージⅠ 2017.4～2020.3	構造改革 (ハード面強化) BPR投資（事務から営業へ）	ステージⅢ 2023.4～2027.3	PBR改善に向けて、3つの成長戦略により ROEのさらなる改善・向上 良質なアセットの積上げ、事業軸の拡大など PERの向上（資本コストの引下げ） 地方創生SDGsを通じた持続的な利益成長など
ステージⅡ 2020.4～2023.3	行動改革 (ソフト面強化) - 自律的営業体制・人事制度 - 新事業開拓加速 - 持株会社体制移行		

ROE向上に向けた取組み

ROE向上に向けて、収益力（RORA）と資本効率（財務レバレッジ）の観点をもとに、「トップラインの増強」・「経営資源の適正配分」・「資本のコントロールと戦略的活用」・「株主還元」の4項目に取組んでいます。



※ RORA : Return On Risk Weighted Asset
※ RWA : Risk Weighted Asset

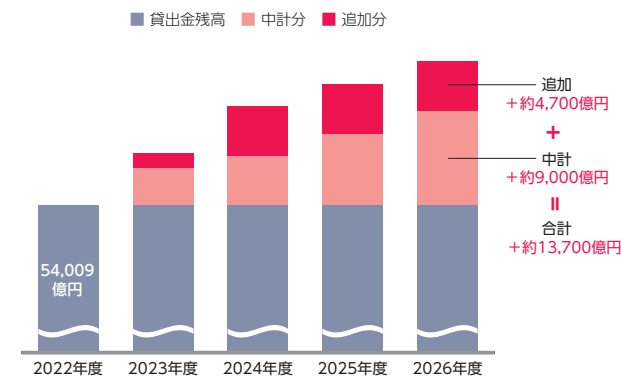
● トップラインの増強

ー 良質なアセット積上げによる資金利益の拡大 ー

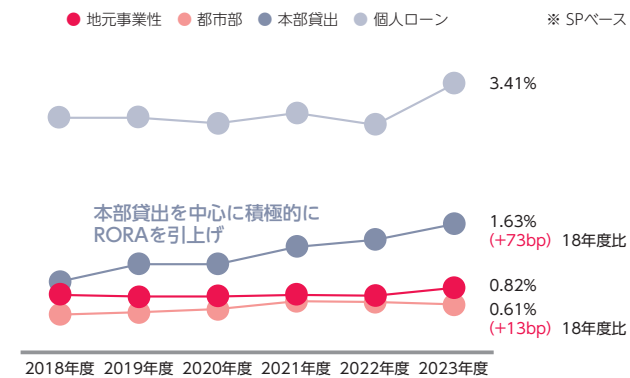
お取引先との長年の関係により積上げてきた良質なアセットから生み出される資金利益は当社グループの最大の強みであり、今後も一層増強していきます。内外環境の変化を踏まえた自己資本比率の見直しなどからリスクテイク余力があると判断し、2023年度下半期から戦略的にアセットを積上げました。地域のお取引先のご融資を最優先に全社的にアセットを積上げ、現中期経営計画対比で約4,700億円の残高増強をおこないました。

本部貸出では高いRORAが見込める分野に積極的に取組んでいます。私たちは地方銀行の中でも早い時期からストラクチャードファイナンスのノウハウを蓄積しており、その優位性を活かして今後も適切なリスクリターンを見極めたうえで高い収益を目指していきます。

総貸出金平残（中国銀行単体）



貸出金RORA（中国銀行単体）



ー グループ一体でのコンサルティング収益の拡大 ー

持株会社体制の強みを活かして幅広いソリューション提案をおこない、お取引先の多様化・高度化するニーズにお応えしていきます。中国銀行からグループ各社へのトスアップ件数（2023年度）が前年比で1.8倍増加したほか、中銀アセットマネジメントが開発した地域の上場企業を組入れた投資信託を中国銀行が地域のお取引先にご案内するなど、グループ間の連携も深まっています。

● 経営資源の適正配分

当社グループでは、事業ポートフォリオ・人財ポートフォリオを統合的に管理し、最適なポートフォリオの実現に向けた選択と集中を実行すべく、委員会を活用した運営プロセスを構築しています。「経営資源委員会」では、取締役を含む構成員にて、事業部門と管理部門のバランスを勘案しつつ、経営方針にもとづくポートフォリオの実現に向けた事業の優劣付けと資源配分の検討・審議をおこなっています。

企業価値向上に向けて

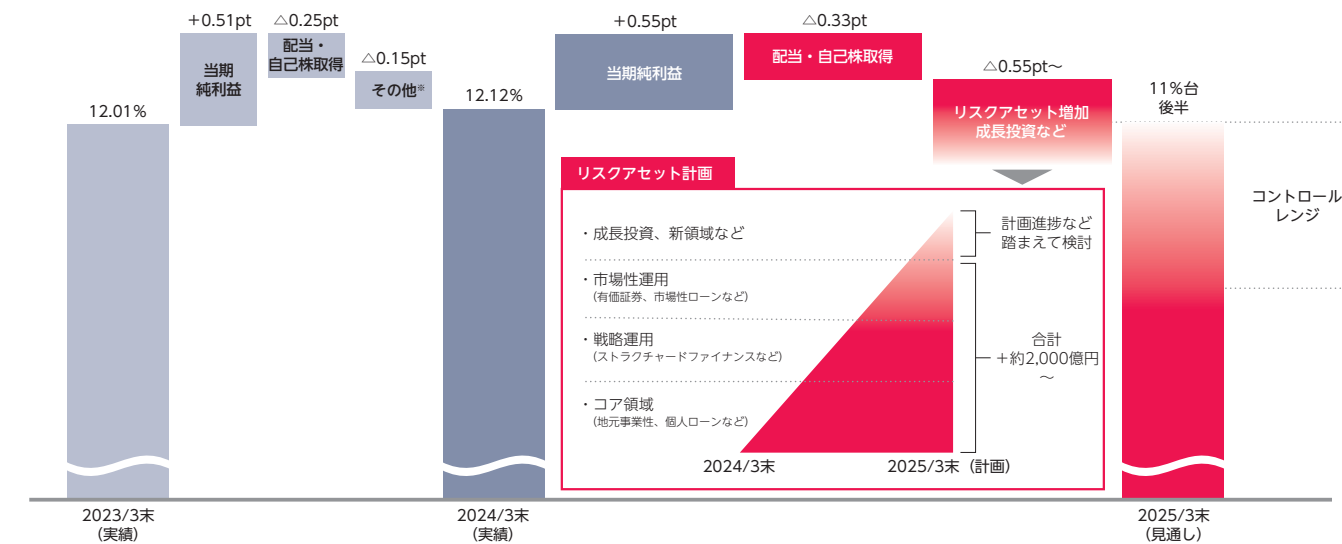
● 資本のコントロールと戦略的活用

今回、資本のコントロール指標を「連結総自己資本比率11%~13%」から「普通株式等Tier1比率（連結・有価証券評価差額金等除く）11%~12%」に変更しました。変更した目的は、ROE向上に向けた資本のさらなる有効活用です。

「普通株式等Tier1比率（連結・有価証券評価差額金等除く）」を資本のコントロール指標として使用することで、市況変動に左右されないアセット戦略のより一層の加速が可能になると判断しました。2024年度は約2,000億円のリスクアセットを積上げる計画です。コア領域と呼んでいる地元事業性や個人ローンの分野を最優先に、他分野も商品特性やマーケット環境を見極めながら積極的なリスクテイクを進めていきます。また、計画の進捗などを踏まえて、さらなる成長投資や新領域へのアセット配賦も検討していく考えです。

一方、地域金融グループとして盤石な健全性を維持していかなければならないことも当然認識しております。健全性は引き続き「連結総自己資本比率」で管理し、リスク等への備えとして必要であれば劣後調達を活用したカバー等をおこなっていく方針です。

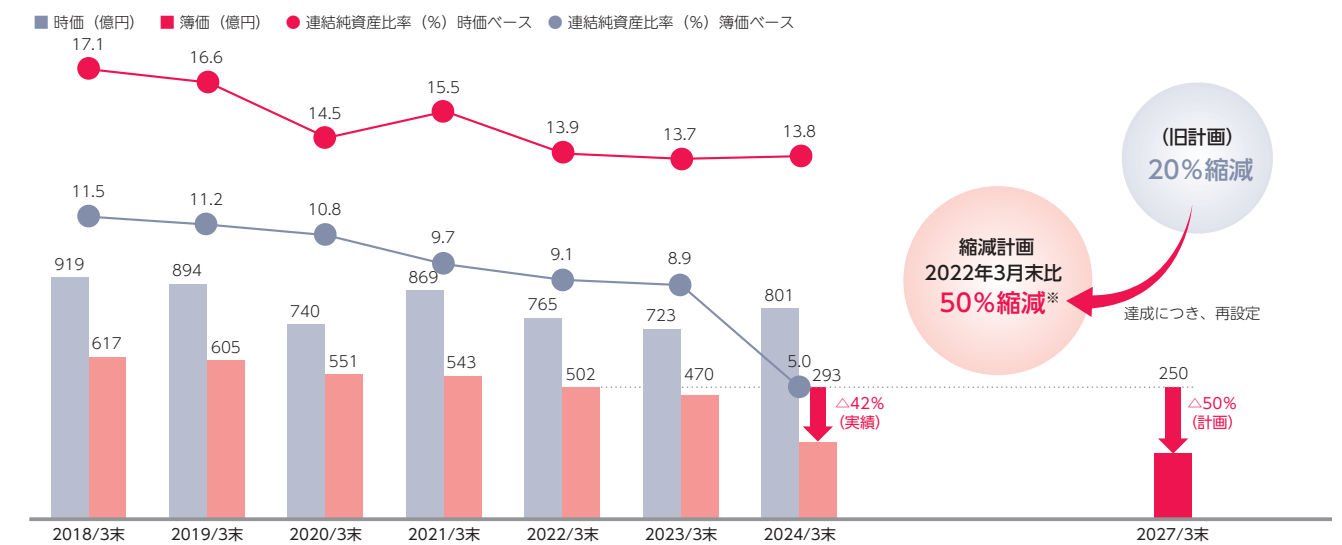
キャピタルアロケーション【FG連結】普通株式等Tier1比率（有価証券評価差額金等除く）



政策保有株式は保有先および当社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的に保有し、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ながら縮減を進めることを基本方針としています（全銘柄を対象に「資本コストを加味した採算性」・「地域経済との関係性」・「経営戦略上の視点」の観点から厳格な検証を定期的実施）。

当初定めていた縮減計画を2023年度で達成しましたので、新たな縮減計画を策定しました。今後も基本方針にもとづく縮減を進め、資本効率の改善に努めてまいります。

政策保有株式縮減計画



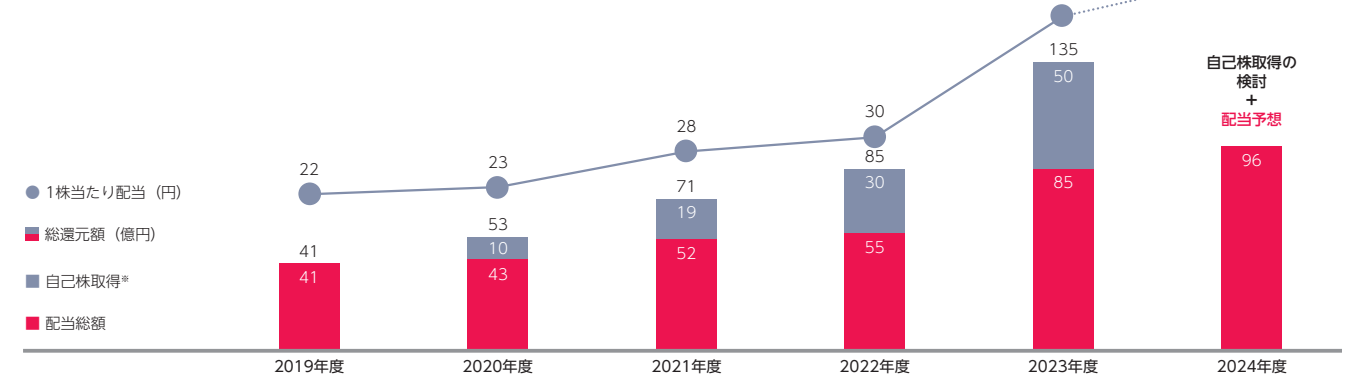
● 株主還元

「配当と自己株式取得による総還元率40%以上」としていた株主還元方針を「配当性向40%程度の目標」に変更しました。利益成長を通じた配当拡大を目指してまいります。

また、自己株式取得については資本コントロールを通じて機動的におこなっていきます（2023年度は50億円の自己株式を取得）。

総還元性向	38.2%	36.9%	38.9%	41.6%	63.4%	未定
配当性向	38.2%	29.8%	28.4%	26.9%	40.0%	約40%

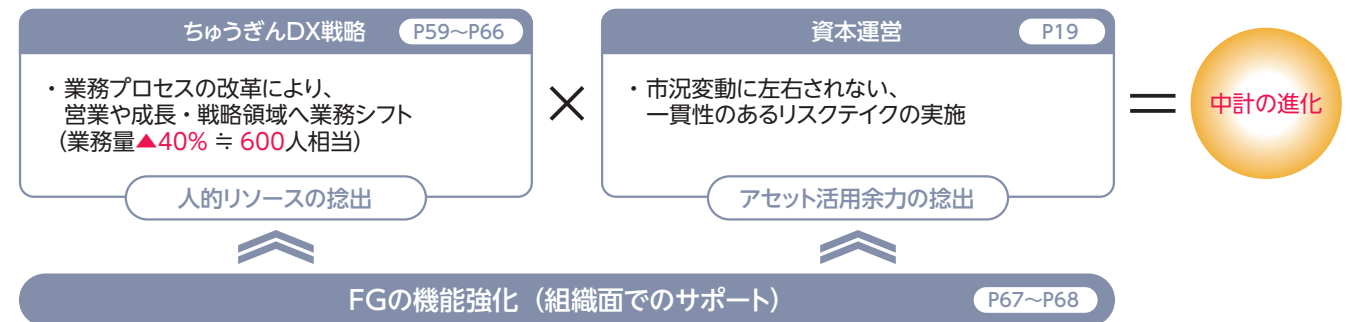
2019年度まで：中国銀行単体利益ベース
2020年度以降：中国銀行連結利益ベース
2022年度以降：ちゅうぎんFG連結利益ベース



さいごに

これまでお伝えしてきた取組みに加えて、2024年度から新たに2つの取組みをおこなってまいります。1つ目は、ちゅうぎんDX戦略の取組みです。業務プロセスを抜本的に改革することで、事務領域から営業・成長領域などへの業務シフトを進めます。業務量を削減し、人的リソースを捻出します。2つ目は、持株会社（FG）の機能強化です。ちゅうぎんDX戦略と、市況変動に左右されない一貫性のあるリスクテイクを確実に進めていくために体制整備をおこない、組織面でサポートしていきます。

これらの取組みにより私たちは現中期経営計画を進化させ、当初計画していた以上の成長を達成できると考えています。従来5%以上としていた現中期経営計画のROE目標については7%以上を目指し、その先の中長期的にはPBR1倍超の達成を狙っていきます。



	2024/3期実績	2027/3期中計策定時	2027/3期中計の進化	中長期
PBR	ROE	約3.9%	5%以上	ROE 7%以上を目指す
	RORA	約0.5%	0.6%以上	
	財務レバレッジ比率	約7.1倍	8倍以上	
	PER	約11倍	持続的向上	
				PBR 1倍超