2022年度 中間決算説明会

2022年12月5日

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

本日お伝えしたいこと

1．’22年度中間決算ならびに’22年度計画

- ’22年度中間実績　連結当期純利益139億円（**公表比＋36億円（計画進捗率74%）**）

  役務利益を中心とした法人関連収益が好調に推移

  海外金利の上昇に対応して外債ポートフォリオの入替を前倒しで着手

- ’22年度計画　親会社株主に帰属する当期純利益は186億円を計画

  増益トレンドを維持し、3期連続の前年比増益を目指す

2．次期中期経営計画（2023/4～）に向けて

- 2017年よりスタートした**長期経営計画『Vision2027「未来共創プラン」』の最終ステージ**

  これまで取組んできたハード面（徹底したBPR）の強化、ソフト面（組織、人財）の強化、持株会社体制への移行といった**各施策の延長線上**にあり、**地域社会の持続的な発展に向けた重要な中計**と位置付け。

- 現時点での方向感（キーワード）は**「イノベーションの共創」**と**「人的資本への投資拡大」**

Ⅰ．2022年度中間決算および2022年度業績予想

決算概要 5
資金利益 6
役務利益 7
法人ソリューション関連収益 8
預り資産関連収益 9
経費 10
与信コストの推移・不良債権の状況 11
主要勘定(①、②、③、④) 12
業績予想 16

Ⅱ.資本政策

資本政策 18
株主還元 19
政策保有株式 20

Ⅲ．経営戦略

長期経営計画『Vision2027「未来共創プラン」』 22
中期経営計画「未来共創プラン　ステージⅡ」 23
中期経営計画５つの柱・KPI 24
ちゅうぎんグループの豊かな事業基盤 28
果たすべき使命 29
使命達成のための土台 30
地域の豊かな未来に向けて 31
持株会社体制への移行の理由・目的 33
新設会社の取組み 34
アライアンス・パートナーシップの取組み 40
次期中期経営計画について 42

【参考資料】

主要施策（サステナビリティ）の取組み 46

本件に関するお問合せ先
株式会社ちゅうぎんフィナンシャルグループ　経営企画部　清水・松尾　　TEL　：086-234-6519
Eメール：souki01@chugin.jp

第Ⅰ部

2022年度 中間決算（銀行）
および
2022年度 業績予想（持株会社）

2022年度中間期の業績　－ 決算概要 －

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

（億円） 【連結】	2019年度 中間	2020年度 中間	2021年度 中間	2022年度 中間	前年比	公表比※
連結経常利益	129	119	152	199	47	49
親会社株主に帰属する中間純利益	86	82	101	139	38	36

【銀行単体】

コア業務粗利益	377	389	404	460	56	50
資金利益	300	303	313	345	32	26
役務利益	75	75	88	92	4	7
その他業務利益	1	9	2	22	20	17
経費（▲）	273	264	259	253	▲ 6	▲ 4
ＯＨＲ（%）	72.6	67.7	64.0	55.0	▲ 9.0	▲ 7.8
コア業務純益	103	125	145	207	61	55
除く投信解約損益	102	122	145	187	42	39
与信費用（▲は戻入（益））	10	32	14	12	▲ 2	▲ 15
債券売買損益・償却	10	8	▲ 4	▲ 153	▲ 149	▲ 156
株式売買損益・償却	4	9	15	157	142	143
その他	13	0	1	▲ 6	▲ 7	▲ 8
経 常 利 益	122	111	143	192	49	50
中 間 純 利 益	84	77	97	136	39	36

※ 2022.5.13　公表利益

・親会社株主に帰属する中間純利益　139億円（前年比＋38億円、公表比＋36億円）

資金利益や役務利益、その他業務利益（デリバティブ収益等）の増加により、コア業務純益は前年比＋61億円の増益。
また外債を中心とした債券売却損は株式売却益などによりカバーし、経常利益は前年比＋49億円と大きく増加。

資金利益

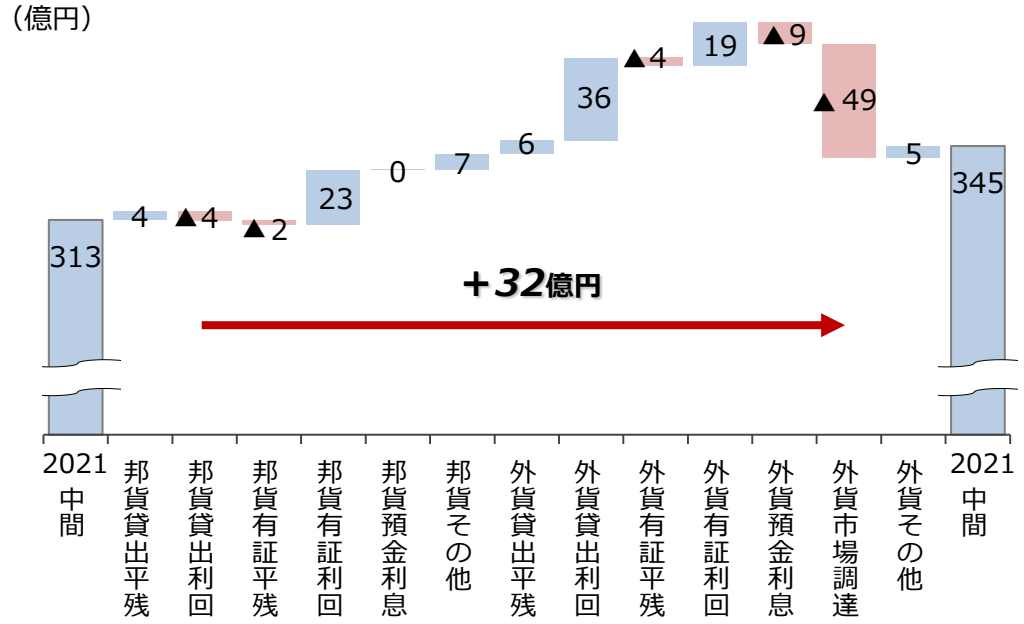
【資金利益 増減要因】

■邦貨294億円（前年比＋28億円）

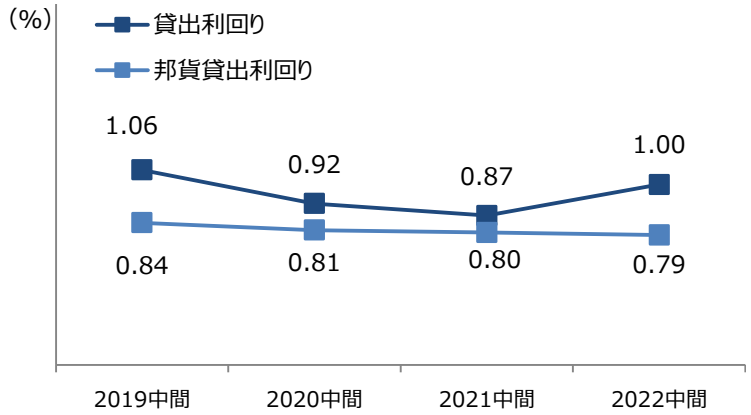
・貸出金利息　　前年比 横ばい
・有価証券利息　前年比＋22億円
（うち投信解約益＋19億円）
・邦貨その他　　前年比＋7億円
（日銀特別付利など、短期運用収益）

■外貨50億円（前年比＋4億円）

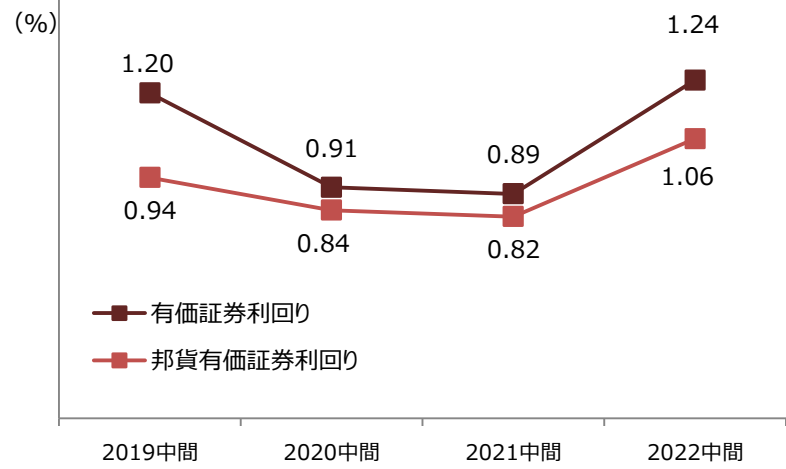
・貸出金利息　　前年比＋42億円
・有価証券利息　前年比＋15億円
・外貨調達増加　前年比▲58億円
（外貨預金、市場調達）



【貸出利回り】



【有価証券利回り】

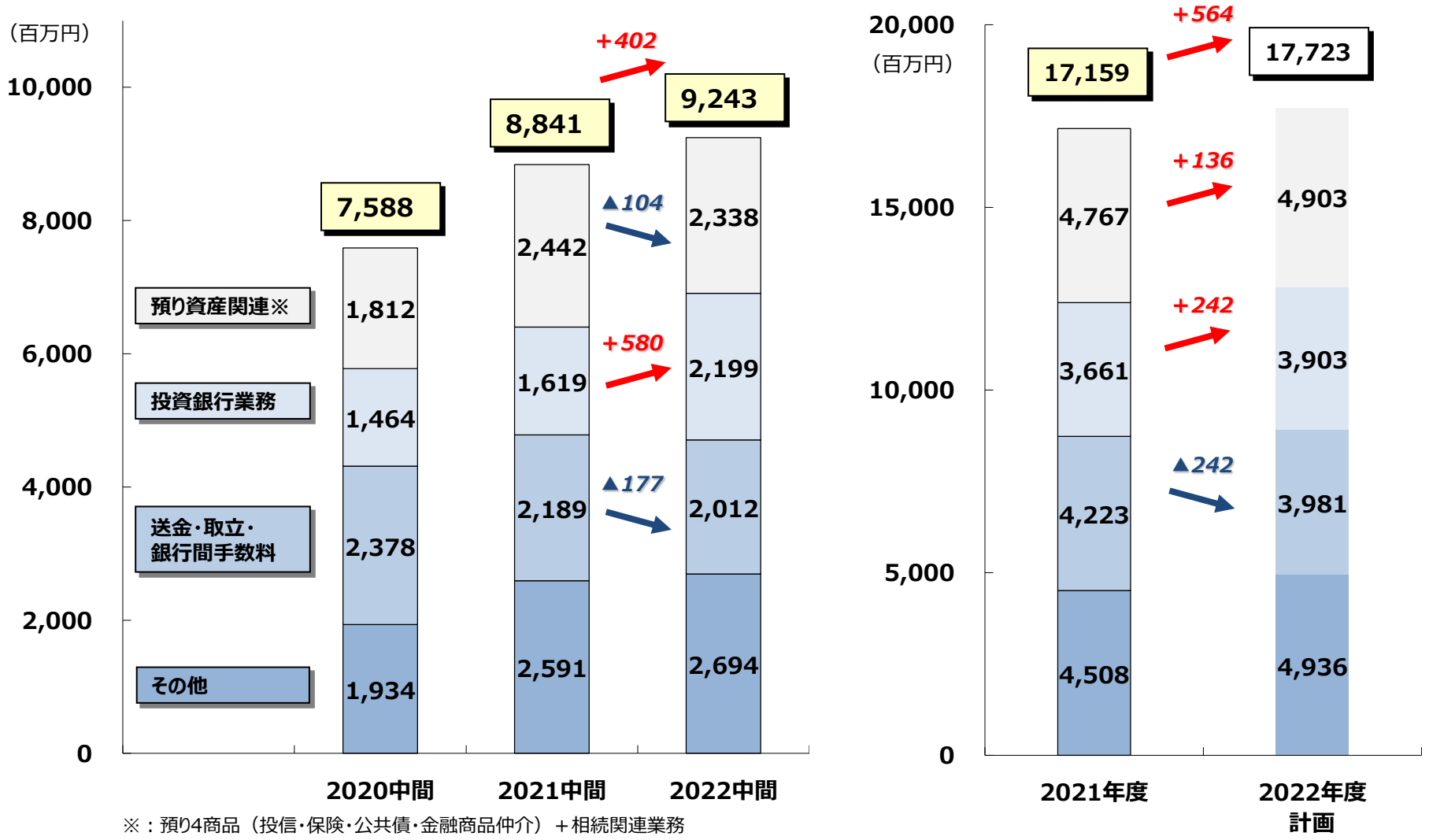


・邦貨資金利益　貸出金利息は残高増加により利回りの低下をカバーして概ね前年並み。
投信解約益を主因とした有価証券利息の増加等により、邦貨資金利益は前年比＋28億円。

・外貨資金利益　海外金利上昇を受けて調達コストは上昇したものの、低利回り資産圧縮によるポートフォリオ改善を進めたことなどにより外貨資金利益は前年比＋4億円。

役務利益

【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

・2022年度中間期は、銀行間手数料見直しによるマイナス要因あるもシ･ローン手数料など投資銀行業務収益が好調。

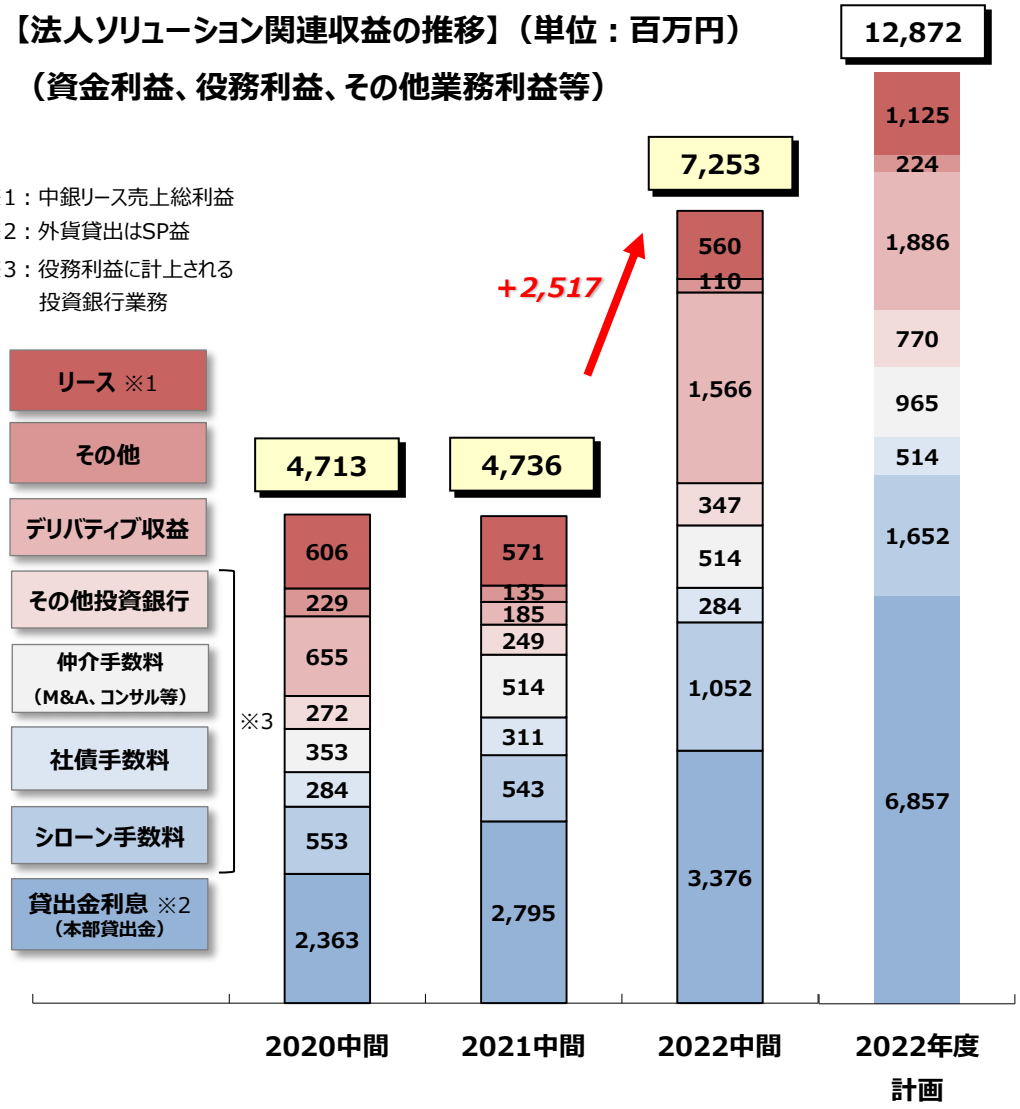
・今後も、各種手数料の採算改善に取り組むとともにコンサルティング営業の更なる強化を進めて、役務利益増強を図る。

法人ソリューション関連収益

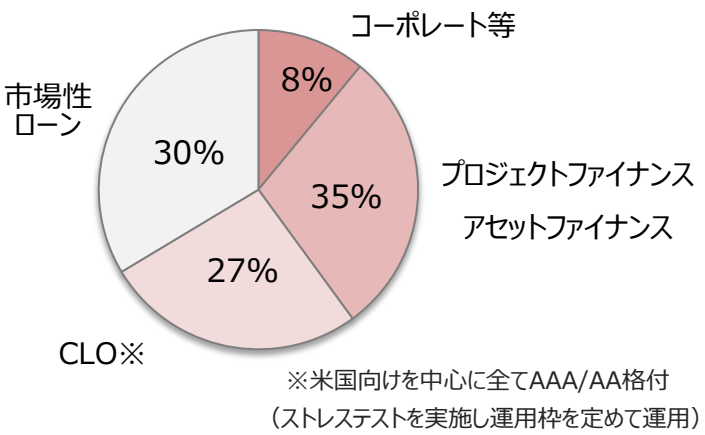
この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

【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）

※1：中銀リース売上総利益
※2：外貨貸出はSP益
※3：役務利益に計上される投資銀行業務

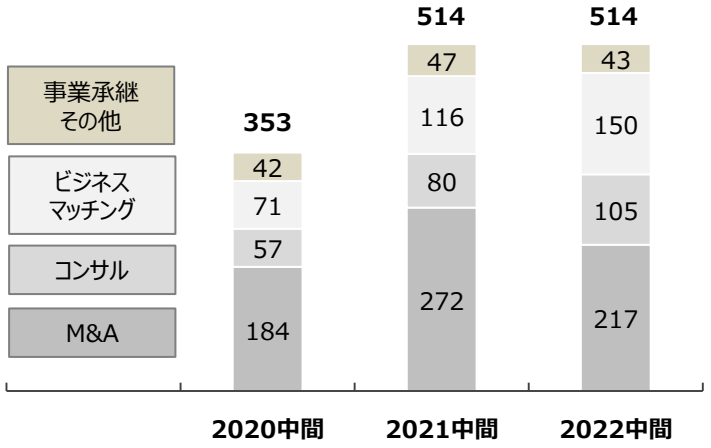


【本部貸出金の残高構成】（2022/9末残ベース）



※米国向けを中心に全てAAA/AA格付
（ストレステストを実施し運用枠を定めて運用）

【仲介手数料の内訳】（百万円）

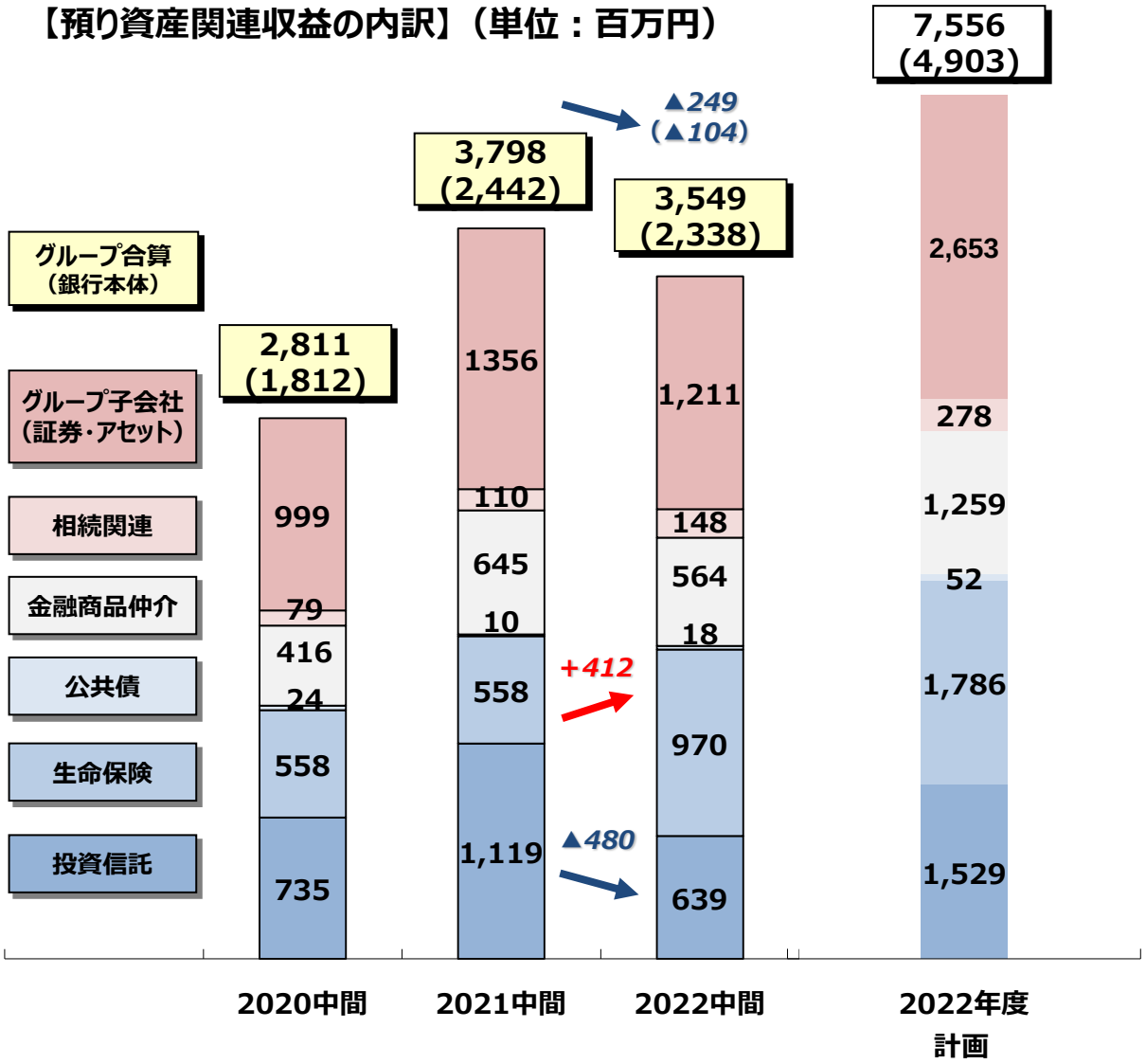


・2022年度中間期は、シンジケートローン組成の手数料や対顧客向けデリバティブ収益が好調に推移し、大きく増加。
・引続き、お客さまの経営課題に応じたコンサルティング営業を強化していく方針。

預り資産関連収益

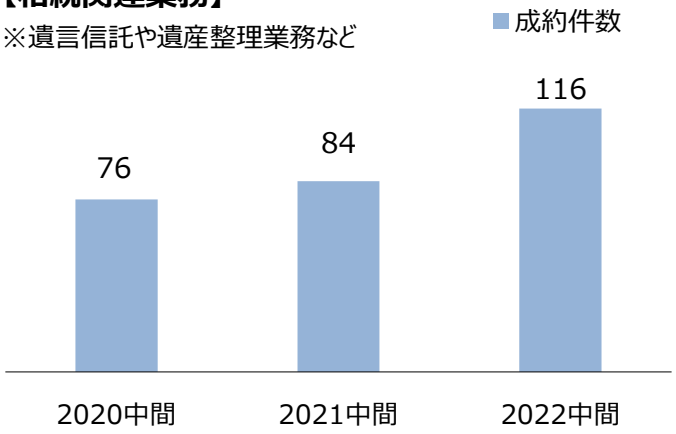
この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

【預り資産関連収益の内訳】（単位：百万円）

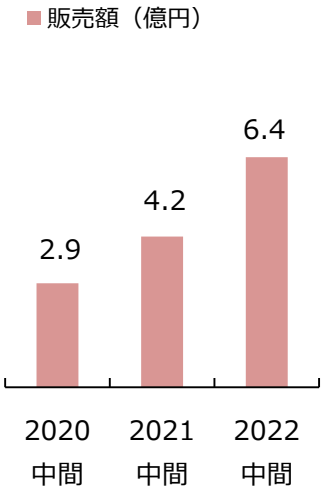


【相続関連業務】

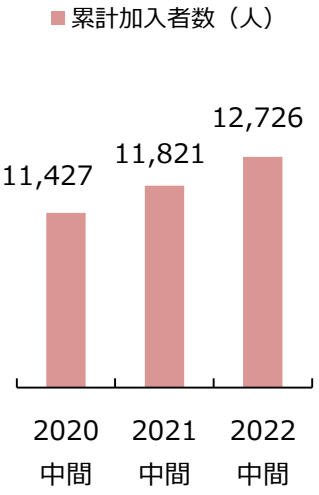
※遺言信託や遺産整理業務など



【つみたてNISA】



【iDeCo契約状況】



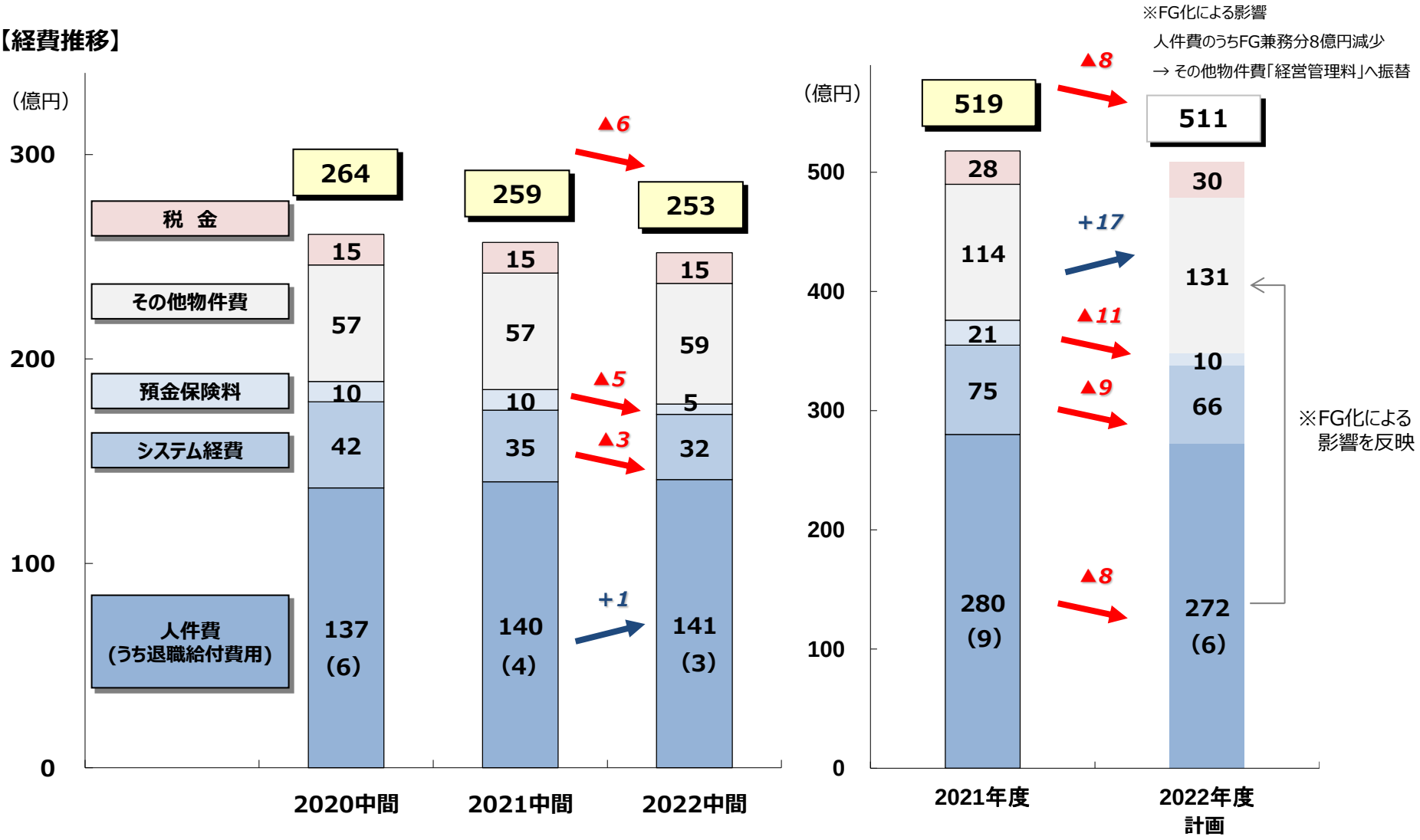
・2022年度中間期は、不安定なマーケット環境から投資信託が伸び悩んだことを主因に前年比減少。

・2022年度計画では、FG化によるグループ連携を一層進め、お客さまの資産関連ニーズに対応していく方針。

経　費

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

【経費推移】



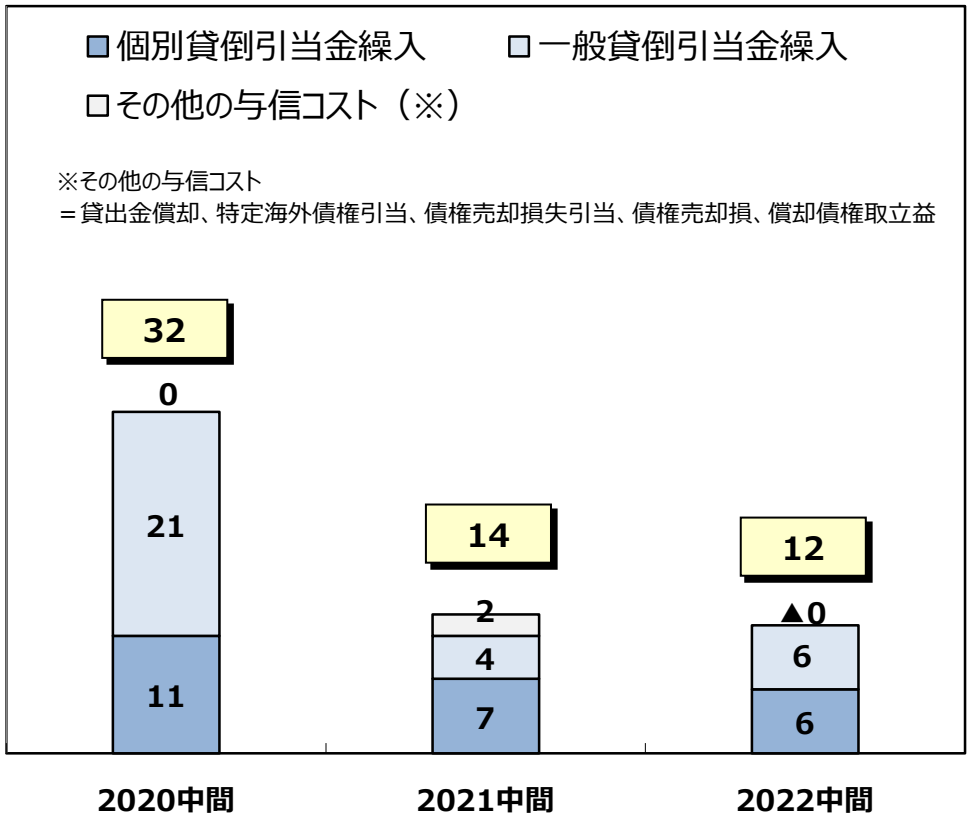
・2022年度中間期は、賞与増加等により人件費は増加したものの、システム経費・預金保険料の減少が寄与して経費全体では前年比6億円の減少。

・2022年度は、戦略的支出（新事業、ブランディング、研修など）を行いつつ、経費全体をコントロールしていく方針。

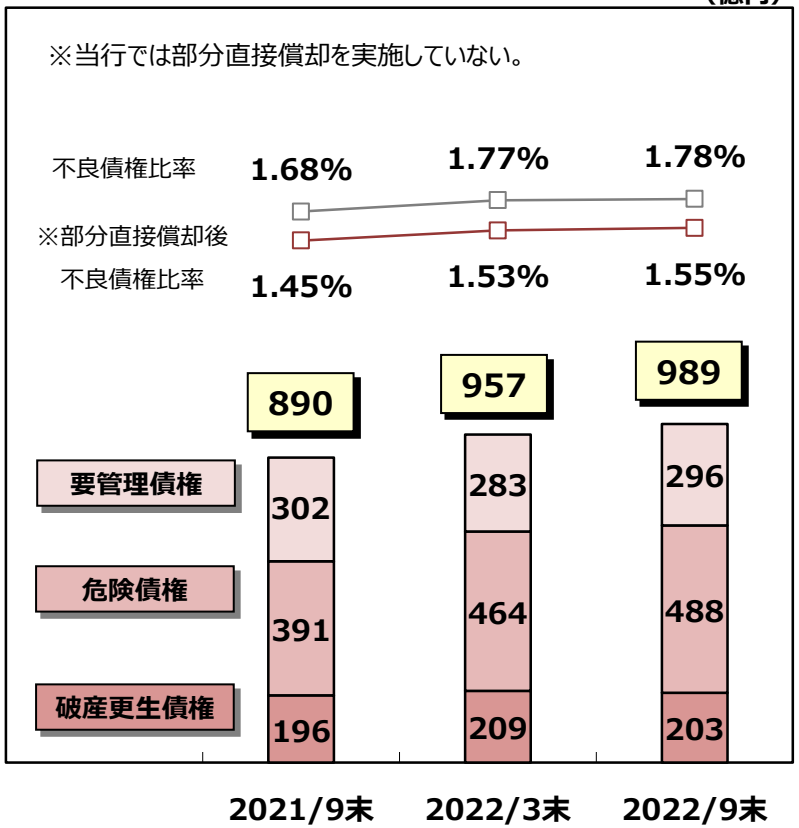
2022年度中間期の業績　－与信コストの推移・不良債権の状況－

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

【与信コスト 推移】



【不良債権の状況】（金融再生法開示債権）



■一般貸倒引当金の算定方法

・3年間を1算定期間とし、各貸倒実績率から予想損失率を算出。（各算定期間は半年ずらし）

・予想損失率は、「直近3算定期間平均」、「直近5算定期間平均」、「2008/9期を期首とした長期平均」のいずれか高いものを使用。（2022/9期より変更）

・「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。

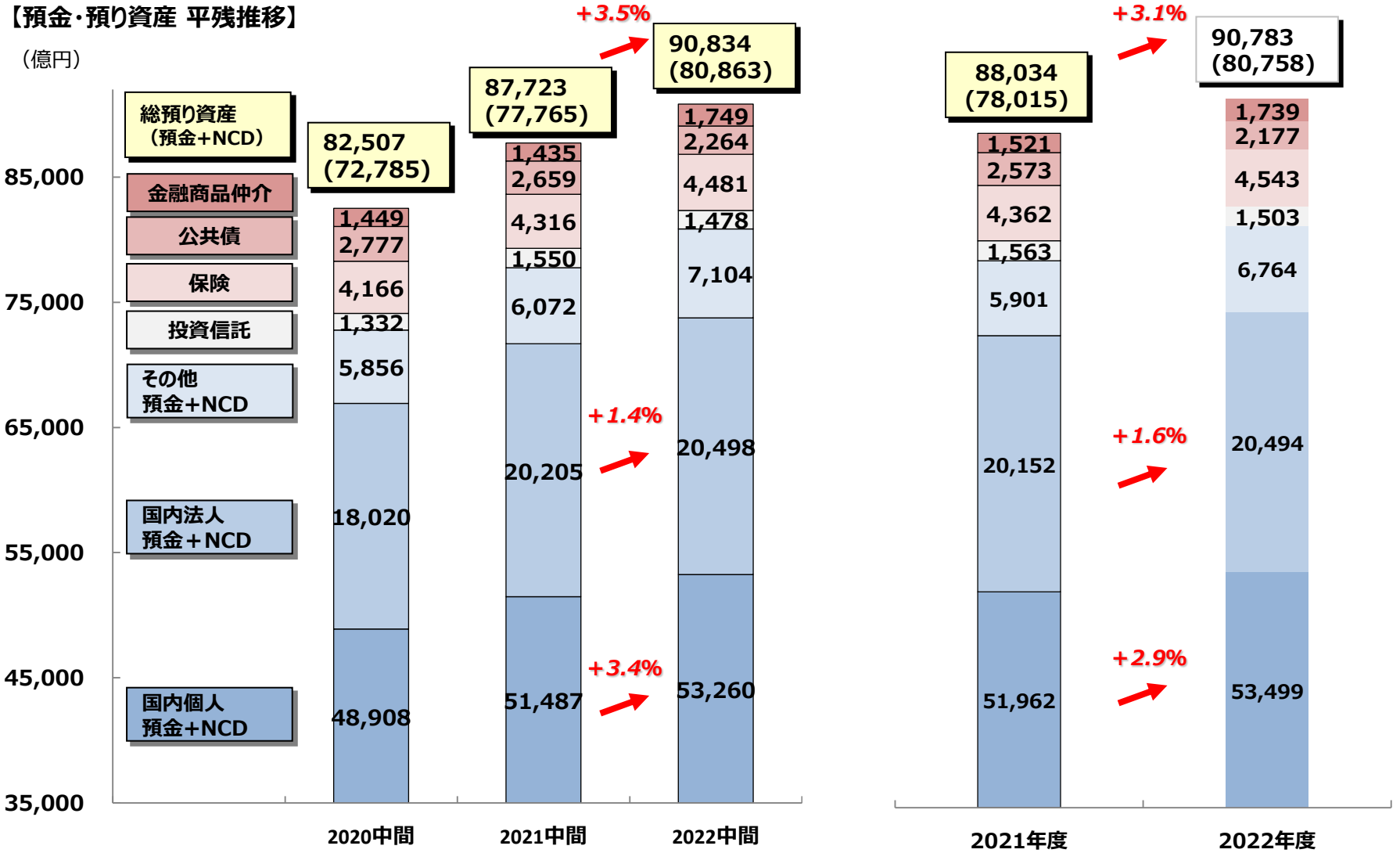
・新型コロナウイルス感染症拡大初期から積極的に支援を実施。現状与信コスト発生は低位に抑えられている。

・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。

（参考）主要勘定①　－預金・預り資産－

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

【預金・預り資産 平残推移】



※金融商品仲介は取得価額ベース。公共債は額面ベース。保険は解約を考慮したベース。投資信託（確定拠出年金含む）は純資産ベース。

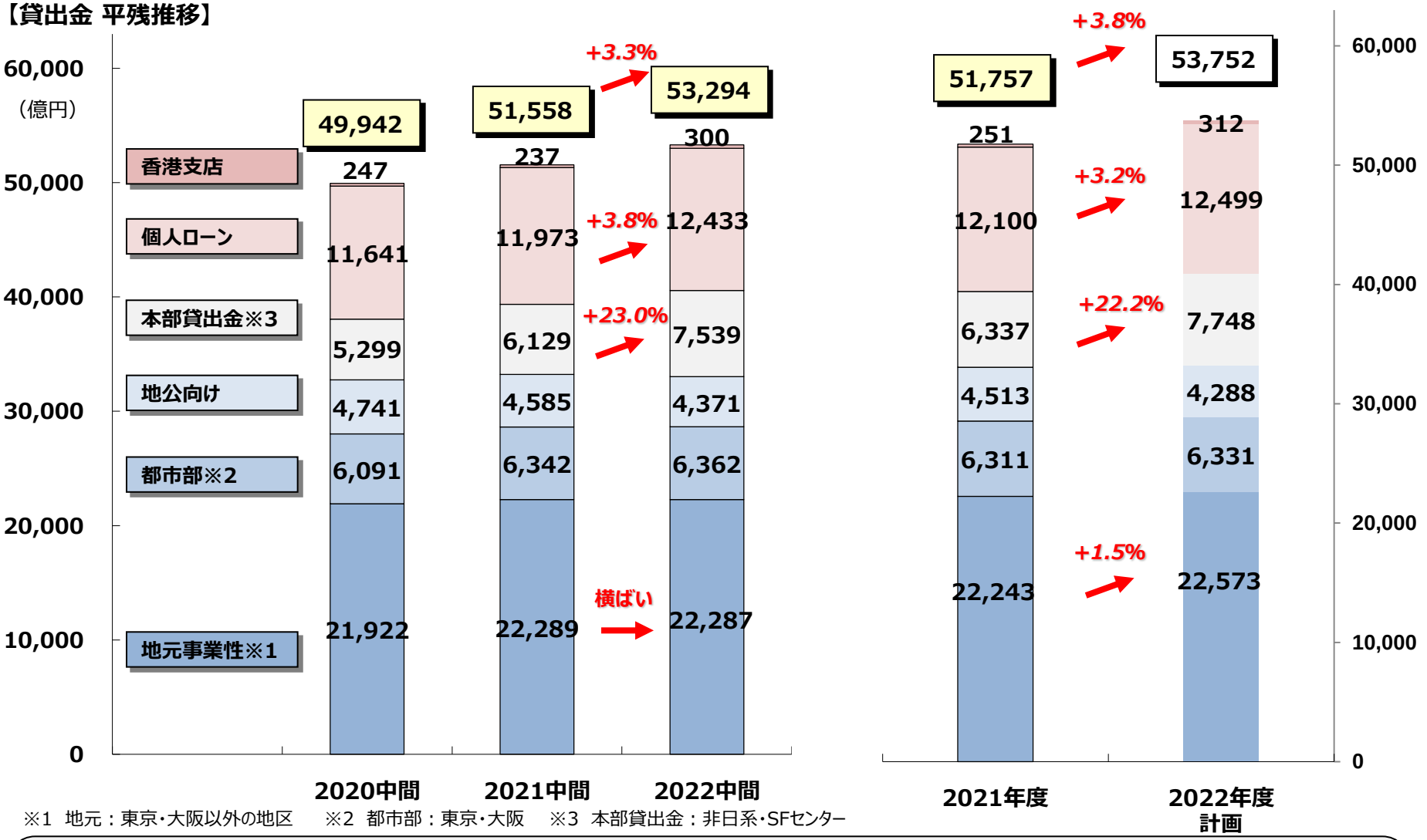
・預金＋NCDは、コロナ禍での手元資金確保や費消の抑制等は収まりつつあるが個人・法人とも着実に増加。

・2022年度計画についても、預金＋NCDの伸び率は鈍化を見込むも増加基調は継続。

（参考）主要勘定②　－貸出金－

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

【貸出金 平残推移】



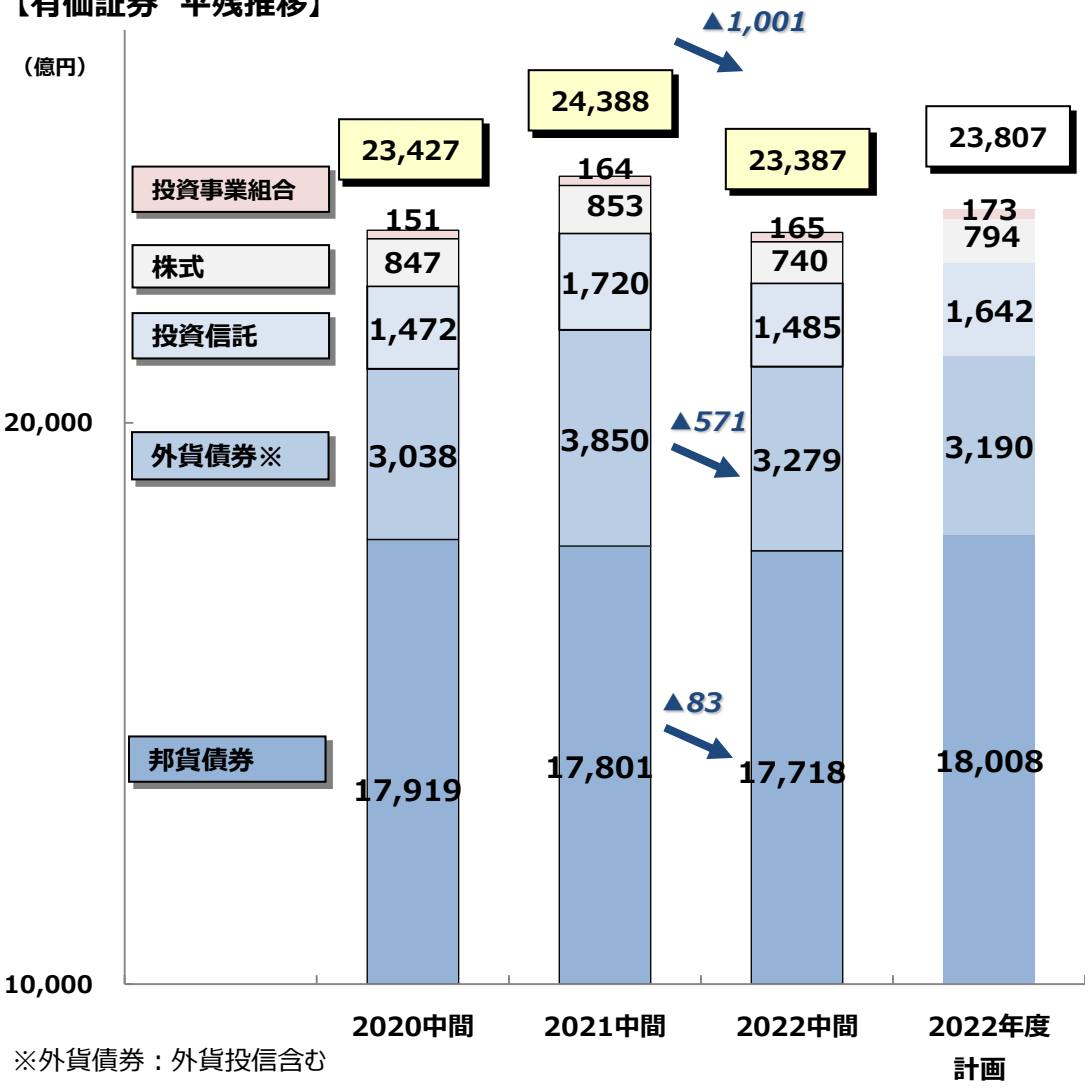
※1　地元：東京・大阪以外の地区　　※2　都市部：東京・大阪　　※3　本部貸出金：非日系・SFセンター

・2022年度中間期は、コロナ禍における資金需要の一巡により地元事業性資金は横ばい推移。住宅ローンを中心に個人ローンが堅調に推移したことや、預金増加に対応した本部貸出金の取組み、円安による外貨貸出金増加の影響もあり貸出金総体では前年比＋3.3%の増加。
・引続き、サステナブルファイナンスへの取組みや地元事業性でのシェア拡大により、良質な貸出金を伸ばしていく方針。

（参考）主要勘定③　－有価証券－

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

【有価証券　平残推移】

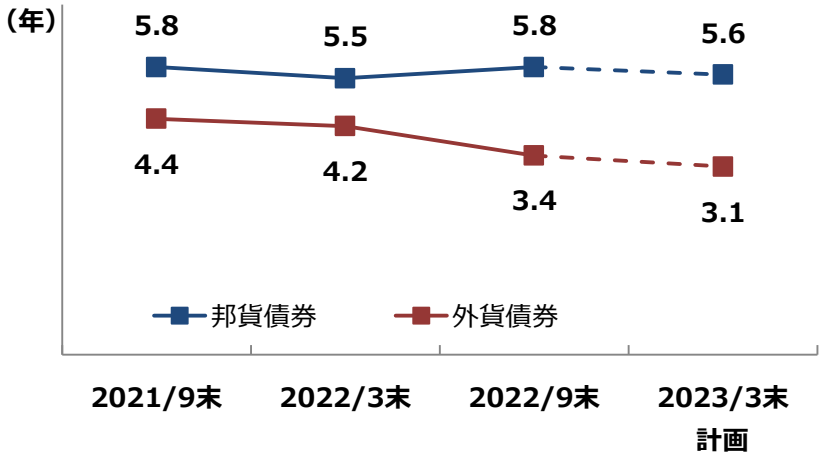


※外貨債券：外貨投信含む

【評価損益】

（億円）	2021/9末	2022/3末	2022/9末	前期末比
合 計	1,484	945	413	▲ 532
満期保有目的	2	1	1	0
その他有価証券	1,482	944	411	▲ 533
うち株式	658	537	362	▲ 175
うち投信	579	483	328	▲ 155
うち外貨債券	22	▲ 120	▲ 195	▲ 75
うち邦貨債券	214	38	▲ 77	▲ 115

【債券デュレーション】



・2022年度中間期は、外貨債券を中心とした低利回り資産の売却などにより前年比▲1,001億円。

・2022年度計画は、国内外の金利動向や不安定な相場環境に配意した慎重な運用を行う方針。

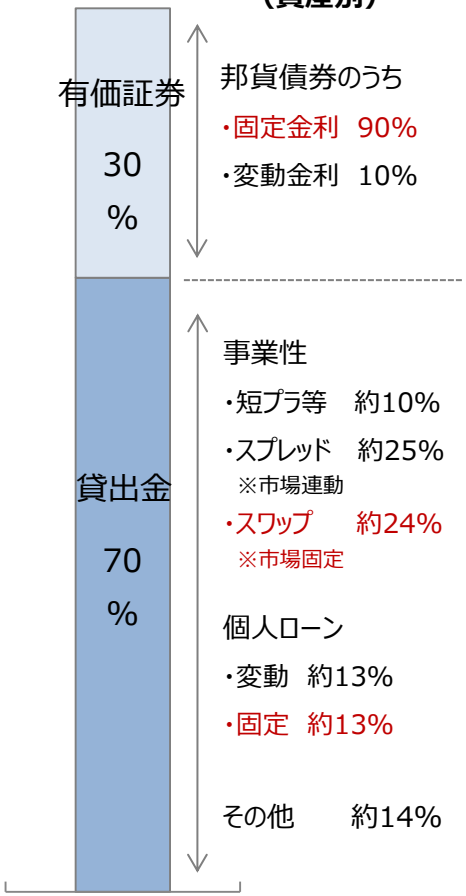
（参考）主要勘定④　－金利上昇の影響について－

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

・邦貨運用　豊富な預金をもとに、金利上昇局面で安定した利鞘の拡大を図る。
・外貨運用　リスク削減と中長期的な収益確保のために、既に着手している外債ポートフォリオの改善を今後も継続。

邦貨運用

資産構成



'22中間（平残）

金利構成（資産別）

邦貨債券のうち
・固定金利　90%
・変動金利　10%

事業性
・短プラ等　約10%
・スプレッド　約25%
※市場連動
・スワップ　約24%
※市場固定

個人ローン
・変動　約13%
・固定　約13%

その他　約14%

邦貨債券の状況

・邦貨債券は、評価損益の悪化による資本への影響に配意。
・金融政策変更の予兆を注視しつつ、金利上昇局面での再投資により利回りの引上げを狙う。

（億円）	'21/9末	'22/3末	'22/9末
10BPV	▲96	▲92	▲104

邦貨貸出金の状況

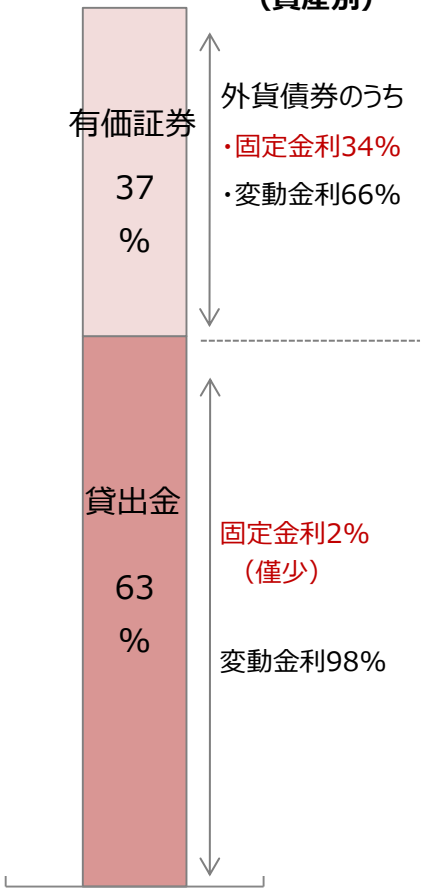
・金利上昇局面では短プラベース貸出やスプレッド貸出を中心に市場金利に連動。
・また滞留性の高い豊富な流動性預金をベースに、安定して利鞘は拡大。

参考：預金（NCD含む）の状況

預金＋NCD　8.1兆円（'22中間）
・うち流動性預金　5.7兆円

外貨運用

資産構成



'22中間（平残）

金利構成（資産別）

外貨債券のうち
・固定金利34%
・変動金利66%

固定金利2%（僅少）

変動金利98%

※BPV：金利が1ベーシス・ポイント（0.01%）上昇した時の現在価値の変化額

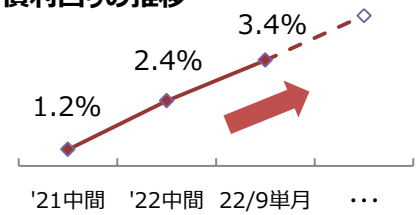
外債ポートフォリオの改善（'22中間）

外債売却損 169億円を計上
・株式・投信等の売却益、トップラインの増加でカバー。
・一部、高利回り債券へ入替を行い、外債利回りを改善。

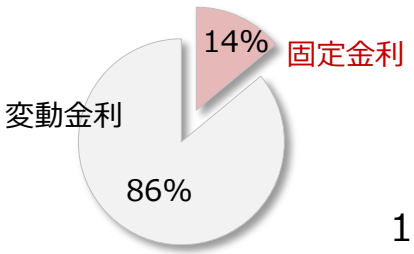
中長期的に収益確保可能なポートフォリオへ

（億円）	'21/9末	'22/3末	'22/9末
10BPV	▲16	▲16	▲10

外債利回りの推移



外貨資産全体の金利構成



業績予想

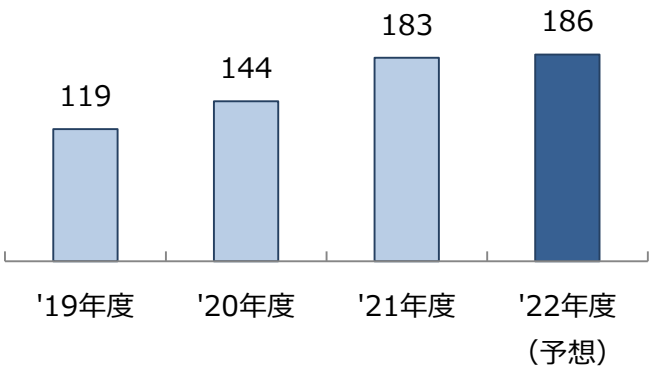
この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

【業績予想】

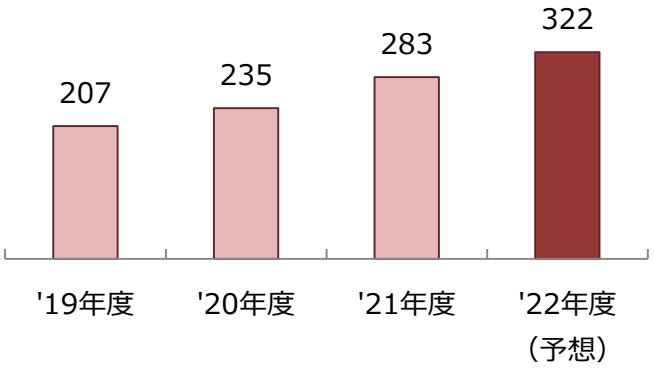
（億円）		2021年度 実績	2022年度 予想	前年比	公表比※
連結	連結経常利益	258	271	13	0
	連結当期純利益	183	186	3	0
銀行単体	コア業務粗利益	802	834	32	39
	資金利益	616	630	14	12
	うち、投資信託解約益	0	19	19	11
	役務利益	171	177	6	10
	その他業務利益	15	27	12	18
	経費（▲）	519	511	▲ 8	1
	コア業務純益	283	322	40	39
	与信費用（▲）	76	58	▲ 18	▲ 9
	うち一般貸引	50	23	▲ 27	0
	うち個別貸引	23	35	12	▲ 9
	有価証券関係損益	30	▲ 10	▲ 40	▲ 40
	その他	▲ 2	▲ 5	▲ 2	▲ 8
	経常利益	234	249	15	0
	当期純利益	169	173	4	0

※ 2022.5.13　公表利益

連結当期純利益の推移



コア業務純益の推移



(注)ちゅうぎんフィナンシャルグループは2022年10月3日に株式会社中国銀行の単独株式移転により同行の完全親会社として設立。連結業績予想は、中国銀行の中間期の連結業績を含む。
(業績予想の計算期間：2022年4月１日～2023年3月31日)

・トップラインは役務利益やその他業務利益（対顧客デリバティブ収益等）を中心に大きく増加。
あわせて経費の減少や与信コストの低位推移を見込み、利益水準は着実に増加する見込み。

・一方で、今後を見据えた有価証券ポートフォリオの改善を前倒しで進めるため、経常利益・当期純利益は'22年5月公表水準を維持しつつ、「3期連続の増益」と「増益トレンドの維持」を目指す。

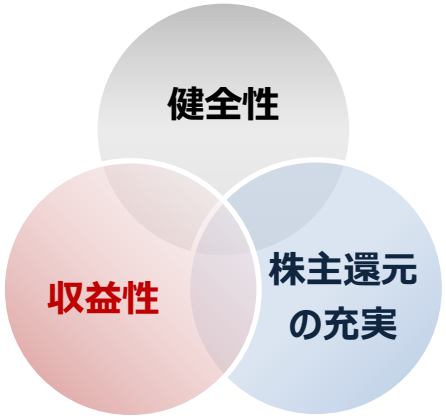
第Ⅱ部

資本政策

資本政策

【資本のバランス】

健全性、収益性、株主還元の充実の3点をバランスよく満たしていく方針



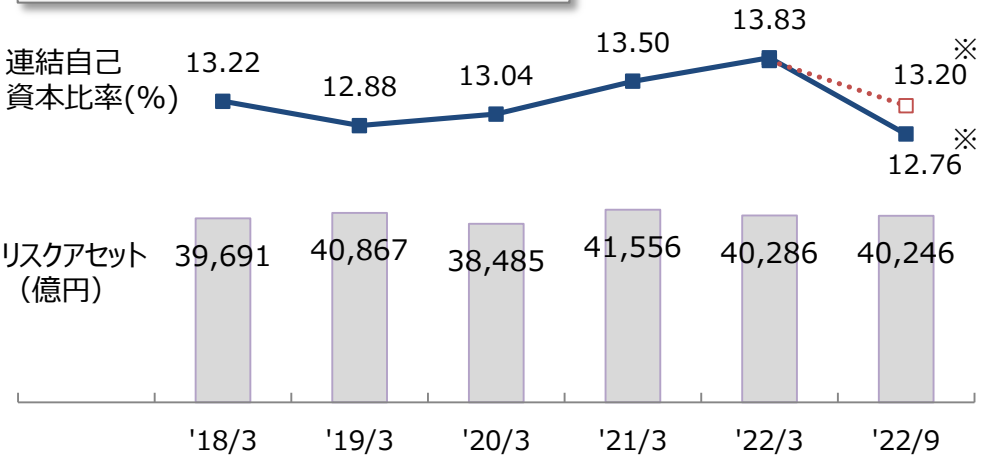
・安定した経営基盤

・地域のお客さまの資金需要への対応、成長投資の実施

・収益力の向上、株主還元の強化

⇒ **地域・お客さま、株主・投資家の皆さま、銀行としての健全性の各視点をバランスよく満たしていくことが重要**

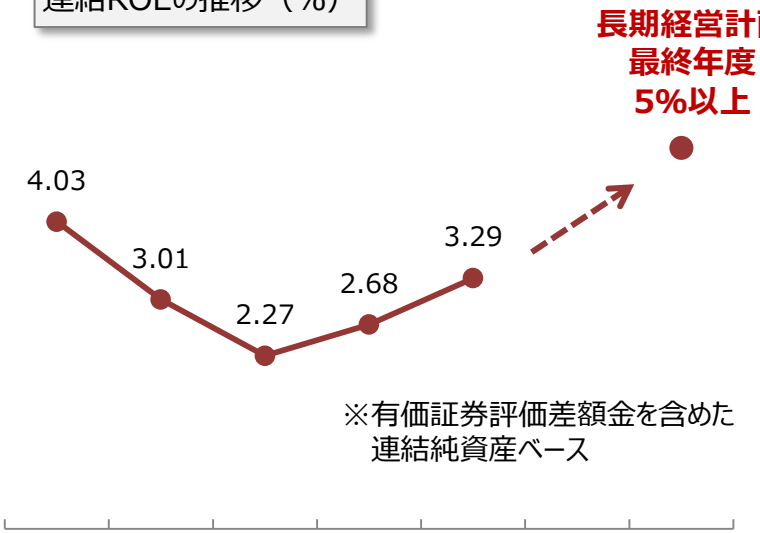
連結自己資本の状況（%、億円）



※ 2022/9末は持株会社体制移行に伴い、中国銀行からちゅうぎんフィナンシャルグループに子会社株式等の現物配当（85億円）、臨時配当（90億円）を実施した影響などにより、自己資本比率は低下。

上記持株会社体制移行の影響を考慮しない場合･･･連結自己資本比率 **13.20%（破線部分）**

連結ROEの推移（%）



※有価証券評価差額金を含めた連結純資産ベース

株主還元方針

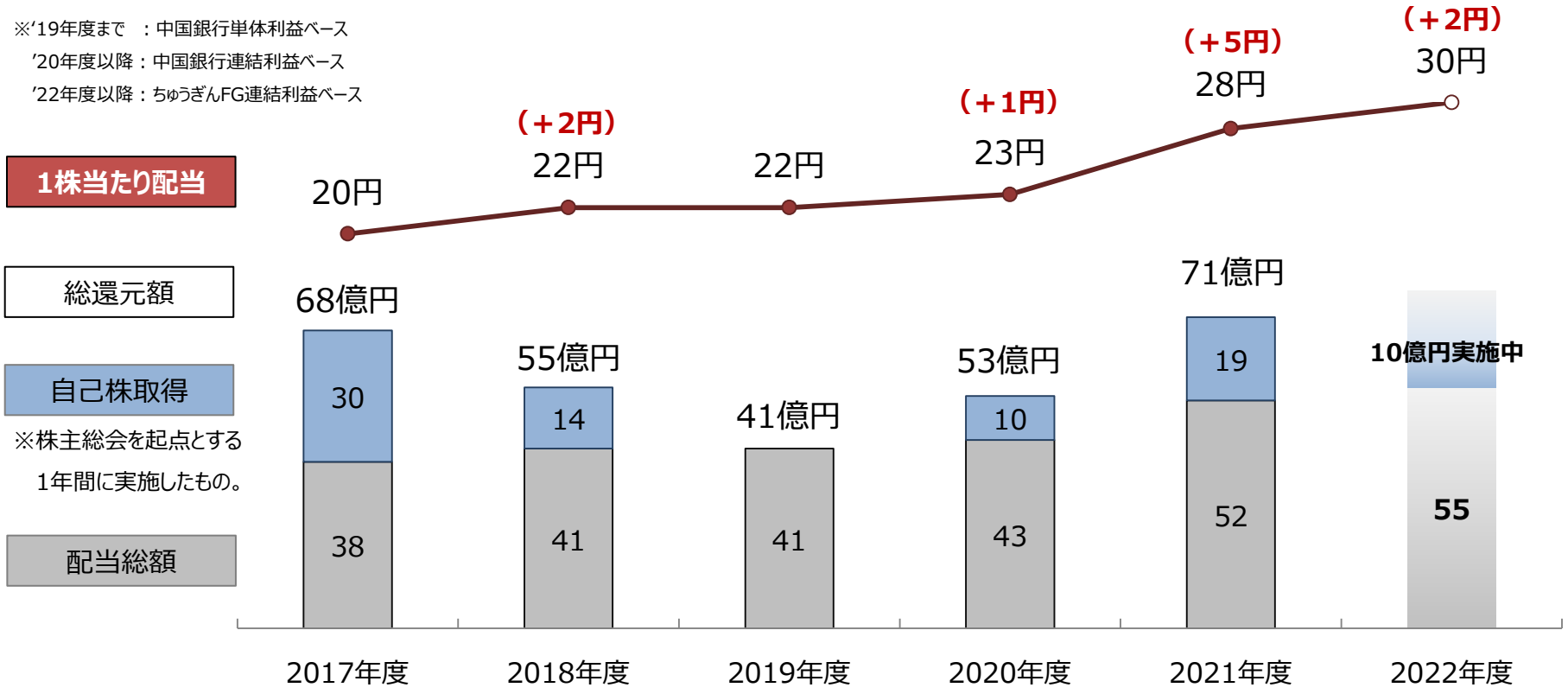
この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

【2022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）

ー安定的・継続的な配当の拡大と機動的な自社株取得の実施による株主還元の充実ー

総還元性向	35.1%	36.2%	38.2%	36.9%	38.9%	35%以上

※'19年度まで　：中国銀行単体利益ベース
'20年度以降：中国銀行連結利益ベース
'22年度以降：ちゅうぎんFG連結利益ベース



・業績が堅調に推移していることから、2022年度の1株当たり配当は2円増配し、30円（中間：14円 / 期末：16円）。
・また、10億円を上限とする自己株取得を取得中。

政策保有株式

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

政策保有株式の縮減に向けた取組み

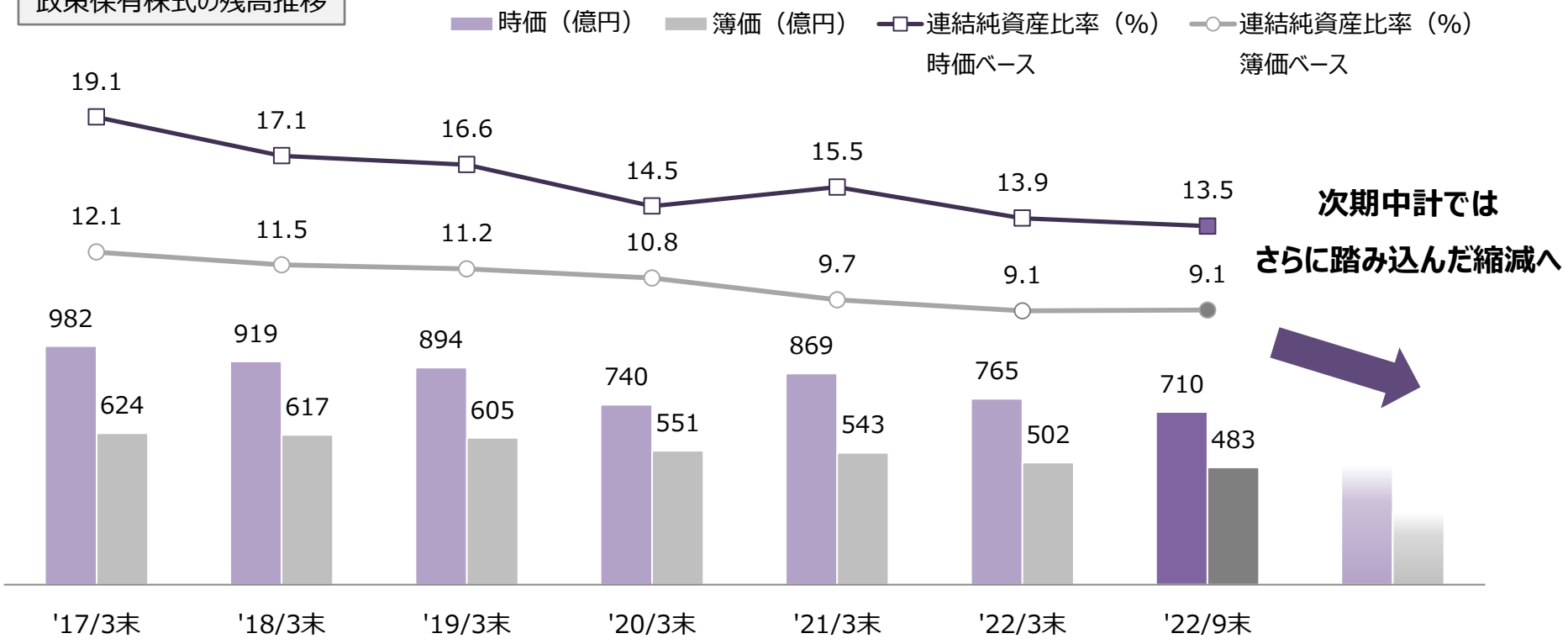
- 保有先およびちゅうぎんグループの持続的な成長や、企業価値の向上に必要と判断される場合に限定して保有。
- 資本の効率性や株式保有リスクの抑制等の観点から、保有先との対話を通じて、縮減を進める方針。

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



※ みなし保有株式含む

第Ⅲ部

経営戦略

―長期経営計画・中期経営計画―

長期経営計画『Vision2027「未来共創プラン」』

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

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

Mission
私たちが社会で果たすべき使命
（私たちの存在意義）

グループ経営理念

（2022年4月～）
長期ビジョンをグループ経営理念に位置付け

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

Vision
私たちが目指す姿

経営ビジョン

地域のお客さまに「選ばれ」「信頼される」
総合金融サービスグループ

Value
すべての役職員が共有する価値観

ちゅうぎんバリュー

お客さまへ	お客さまとのWin－Winを目指します
個として	仕事を通じて夢を実現します
会社として	働きがいと成長の場を提供します

中期経営計画「未来共創プラン ステージⅡ」

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

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【ちゅうぎんグループ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

営業店	預為・店頭
	店頭業務改革
	営　業
	営業活動改革
	融　資
	事務の本部集中化・効率化
本部	本部業務の削減 働き方改革の促進

地域社会とともに発展するビジネスモデルの確立

ちゅうぎんグループが地域のプラットフォームへ

中期経営計画「未来共創プラン ステージⅡ」の５つの柱

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。
- グループ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」

- ちゅうぎん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

- 従業員をちゅうぎん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、ちゅうぎん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

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

- 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	2022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	176先 (2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	596件 (2年半累計) 11,000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% '21年度 個人アンケート 満足度65%	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	46%（'22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	186億円（'22年度計画）	150億円	300億円
	連結総自己資本比率(バーゼルⅢ)	12.76%（'22中間実績）	12%安定維持	12%安定維持
	連結ROE	3.34%（'22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)

中期経営計画「未来共創プラン ステージⅡ」の５つの柱

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

【5つの柱の進捗と成果（サマリー）】

※「5つの柱」の詳細な取組みは参考資料に記載

これまでの主な取組み

1 地方創生・SDGsの取組み強化
- 専担部署、サステナビリティ委員会の設置
- 地域、お客さまを巻き込んだ地方創生の推進

2 お客さま本位の営業の「深化」
- 地区本部制、自主目標の導入
- コンサルティング営業の深化、新事業の加速

3 組織の活性化
- 17年ぶりの人事制度「全面改定」
- ダイバーシティの推進

4 デジタル戦略の強化
- 営業・事務・本部業務のデジタル化の加速
- 「ちゅうぎんアプリ」・「ちゅうぎんビジネスポータル」開始

5 持続可能な成長モデルの確立
- 経費コントロール、店舗再編、人員再配置など

これまでの成果

【創業支援先※】
15先
（'20年度～'22年度上半期の累計）
※当行開催の創業イベント等による先

【地公体の取組支援】
脱炭素先行地域
（西粟倉村）
デジタル田園健康特区
（吉備中央町）

【法人関連収益※ 】
72億円（'22中間）
（'19中間比＋38億円）
※法人ソリューション関連収益

【個人関連収益※ 】
35億円（'22中間）
（'19中間比＋6億円）
※預り資産関連収益

【新規事業】
新設会社 3社
（人材紹介、投資専門、コンサル）

【新人事制度】
活躍フィールドの拡大
自律と挑戦の風土醸成
（社内ベンチャー、専門職の新設
キャリアパスの制限撤廃など）

【ちゅうぎんアプリ】
11万先
（'21/7月～'22/9月まで累計）

【OHR】
55.0%（'22中間）
（'19中間比▲17.5pt）

第Ⅲ部

経営戦略

―目指す姿―

ちゅうぎんグループの豊かな事業基盤

人口は2021年10月現在の総務省「人口推計」

豊富な森林資源

・県北では森林資源が豊富な水源を生み出し、工業用水の供給能力は中四国・九州でもトップクラス。

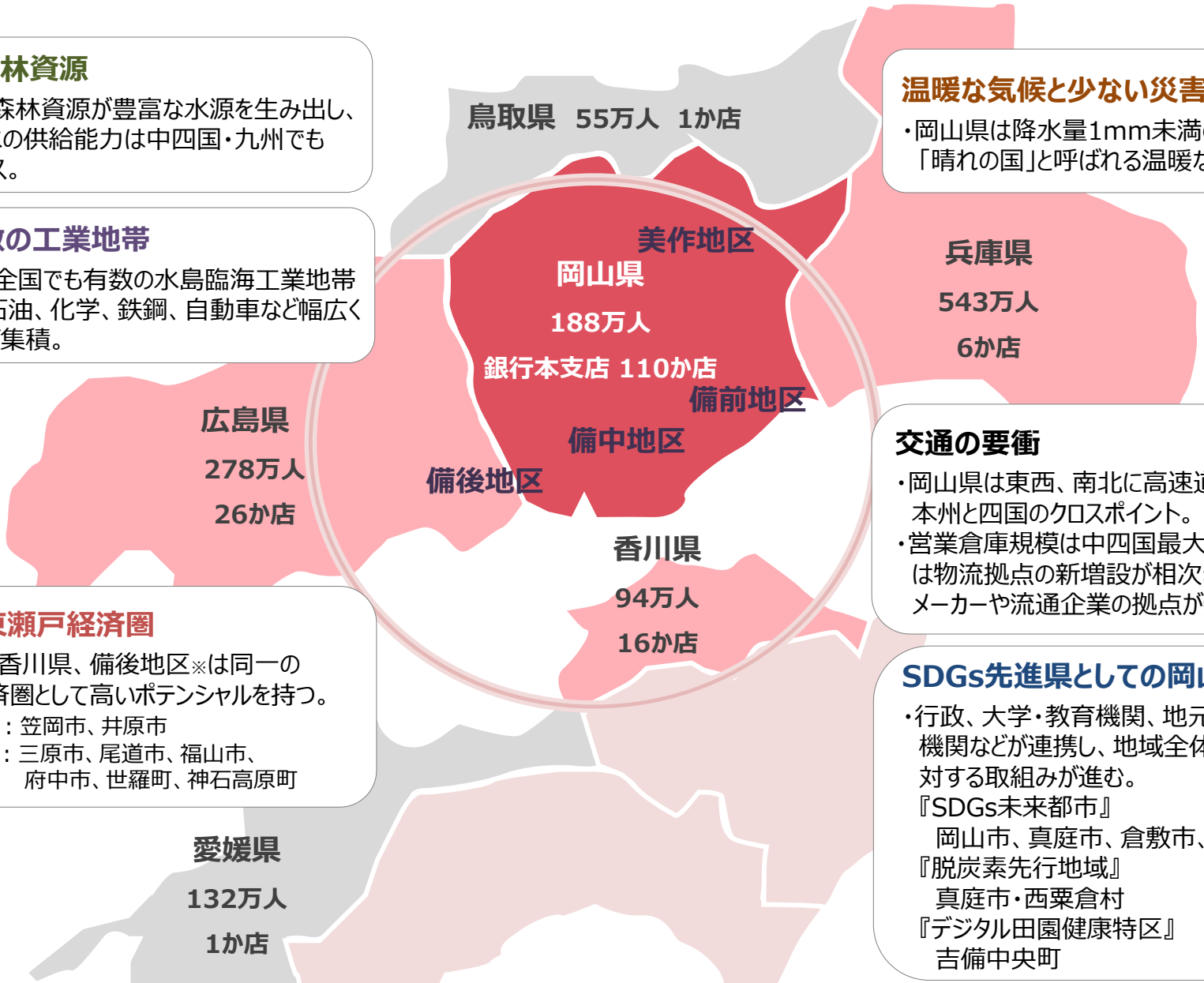
全国有数の工業地帯

・南部では全国でも有数の水島臨海工業地帯を有し、石油、化学、鉄鋼、自動車など幅広く製造業が集積。

広域な東瀬戸経済圏

・岡山県、香川県、備後地区※は同一の広域経済圏として高いポテンシャルを持つ。

※岡山県：笠岡市、井原市
広島県：三原市、尾道市、福山市、府中市、世羅町、神石高原町



温暖な気候と少ない災害

・岡山県は降水量1mm未満の日が多く「晴れの国」と呼ばれる温暖な気候。

交通の要衝

・岡山県は東西、南北に高速道路が交わる本州と四国のクロスポイント。
・営業倉庫規模は中四国最大であり、近年は物流拠点の新増設が相次ぎ、全国のメーカーや流通企業の拠点が数多く進出。

SDGs先進県としての岡山県

・行政、大学・教育機関、地元企業、金融機関などが連携し、地域全体でSDGsに対する取組みが進む。

『SDGs未来都市』
岡山市、真庭市、倉敷市、西粟倉村
『脱炭素先行地域』
真庭市・西粟倉村
『デジタル田園健康特区』
吉備中央町

果たすべき使命

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

前中計「未来共創プラン ステージⅠ」
ハード面（徹底した構造改革）強化

中期経営計画「未来共創プラン ステージⅡ」
・ソフト面（組織、人財）の強化
・「地方創生SDGs」を第１の柱に

土台となる体制整備
「地区本部制／自主目標の導入、新人事制度、
グループ経営理念など」

「持株会社」への移行
（持続可能なビジネスモデルの確立へ）

すべて「ちゅうぎんグループが果たすべき使命」の達成に向けた一連の流れ

使命達成のための土台 －組織の活性化－

・内外の環境変化に対応すべく、これまで組織の活性化に資するさまざまな取組みを実施。

・「ボトムアップ」の組織風土醸成により、「ちゅうぎんオープンラボ」や営業店自主目標などの制度が実現。

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。

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。

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。

2022.4
経営理念・ちゅうぎんバリュー制定

・長期ビジョンを経営理念に位置付け、「ちゅうぎんの心」を「ちゅうぎんバリュー」に改めるなど理念体系を変更。

2022.10
持株会社体制移行

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。

2021.4
ちゅうぎんグループ人事制度改定・ちゅうぎんオープンラボ開始

・「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。
－活躍フィールドの拡大・自律と挑戦の風土を醸成－

・社内ベンチャー制度「ちゅうぎんオープンラボ」により課題解決アイデアの実現機会を提供。

キャリアパス　自律
ワークスタイル　挑戦

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。

内部環境の変化

外部環境の変化

地域の豊かな未来に向けて①

真庭市（脱炭素先行地域・SDGｓ未来都市）

ちゅうぎんの森（2008年～）

・台風で被害を受けた真庭市の森林の一部を「ちゅうぎんの森」と名付け2008年から整備事業を実施。
・2018年からは新たな覚書を締結し、間伐・除伐などを行い、間伐後の木材については売却による整備資金への充当やバイオマス発電へ活用。

包括協定（2022年11月～）

・真庭市とちゅうぎんフィナンシャルグループの知的・人的資源を有効活用し、持続可能な地域経済に向けた取組みに関する連携、協力を一層強化。

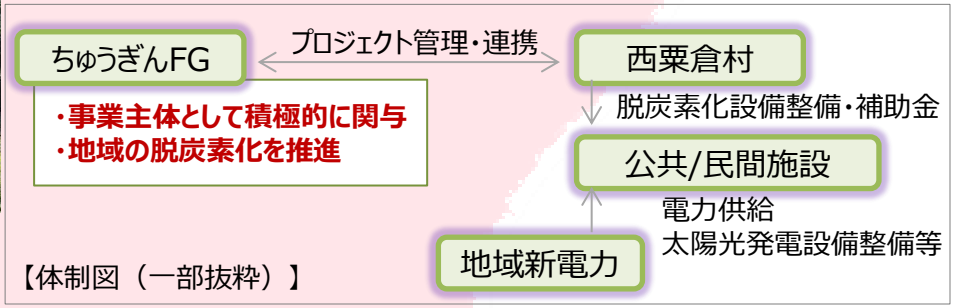
未利用農地を活用した新産業創出
－「コケ」の培養と製品化・販売化－

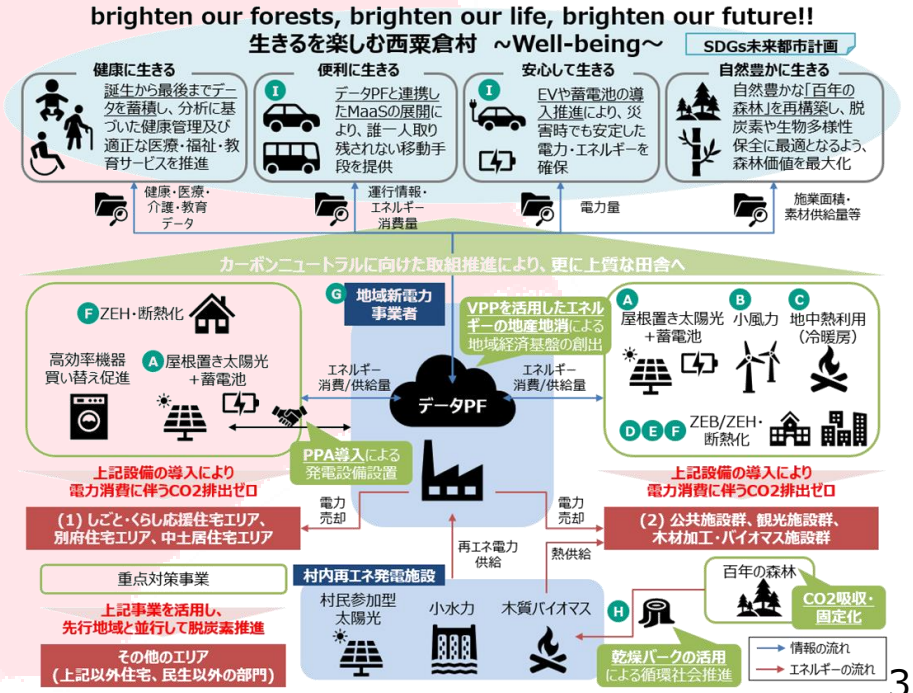
- 真庭市
- KOBASHI HOLDINGS株式会社
- 株式会社ジャパンモスファクトリー
- 農事組合法人寄江原
- 株式会社せとのわ

西粟倉村（脱炭素先行地域・SDGｓ未来都市）

脱炭素先行地域
『2050“生きるを楽しむ”むらまるごと脱炭素先行地域づくり事業』

西粟倉村、ちゅうぎんグループなど計４者による共同提案





（西粟倉村提案計画より）

地域の豊かな未来に向けて②

ちゅうぎんグループが主体となって地域社会を“面”で盛り上げていく

地域の金融リテラシーの向上

- ✓ 金融教育の一環として、学生向けに職場見学や出張授業を実施。
- ✓ また社会人向けライフプランセミナーや確定拠出年金説明会などを開催。

地域のDX,SXを加速

- ✓ 地域の課題解決をリードし、ちゅうぎんグループが地域をデザインしていく

Cキューブ・コンサルティング

創業のエコシステム

ももスタ
・岡山駅前に立地する、起業家・スタートアップ挑戦者の支援拠点

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」

サイエンスキャッスル
・中高生による研究発表
未来の研究者の登竜門

岡山テックプランター
テックグランプリ
・科学技術を発展させて産業を創出、ベンチャー発掘

地域を巻き込んだ企業の応援

- ✓ **地域企業の応援 「せとうちサポーター」**
  グループ企業（アセットマネジメント）による瀬戸内3県（岡山、香川、広島）の企業を組入れた投資信託

- ✓ **地域密着型クラウドファンディング**
  地域密着で、少額からプロジェクト資金の調達を支援

晴れ！晴れ！岡山

ちゅうぎんグループ

持株会社へ移行

従来の金融機能（融資、預金、為替）
創業支援
成長支援
事業承継 経営改善
デジタル
地域課題の解決

持株会社体制への移行の理由・目的

目 的

地域社会・お客さまと相互に発展する持続可能なビジネスモデルを確立する

ねらい

- ✓ 業務軸の拡大
- ✓ 経営資源の適正配分
- ✓ グループガバナンスの進化

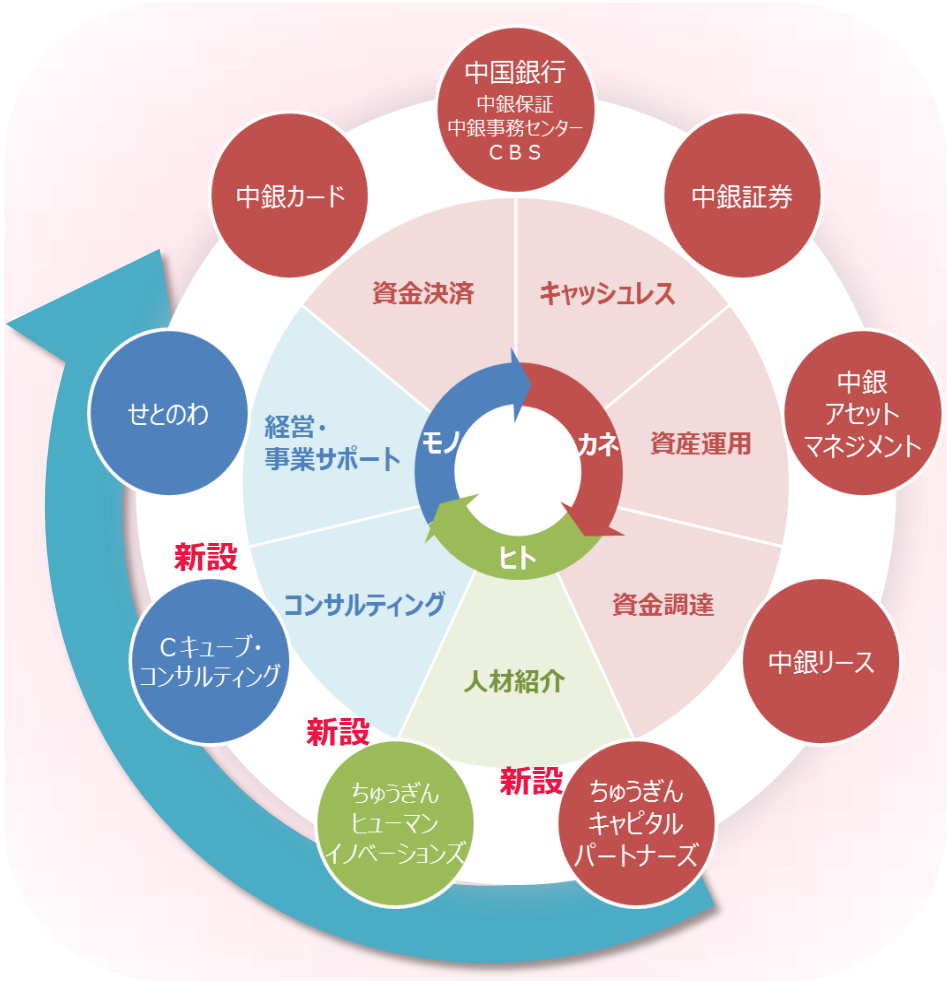
事業環境の変化に対して、強く柔軟な組織体制を構築

目指す姿

「金融を中心とした総合サービス業」へ進化

地域へ新たな価値を創出し続けられる組織へ

ちゅうぎんグループの総合金融サービス提供体制

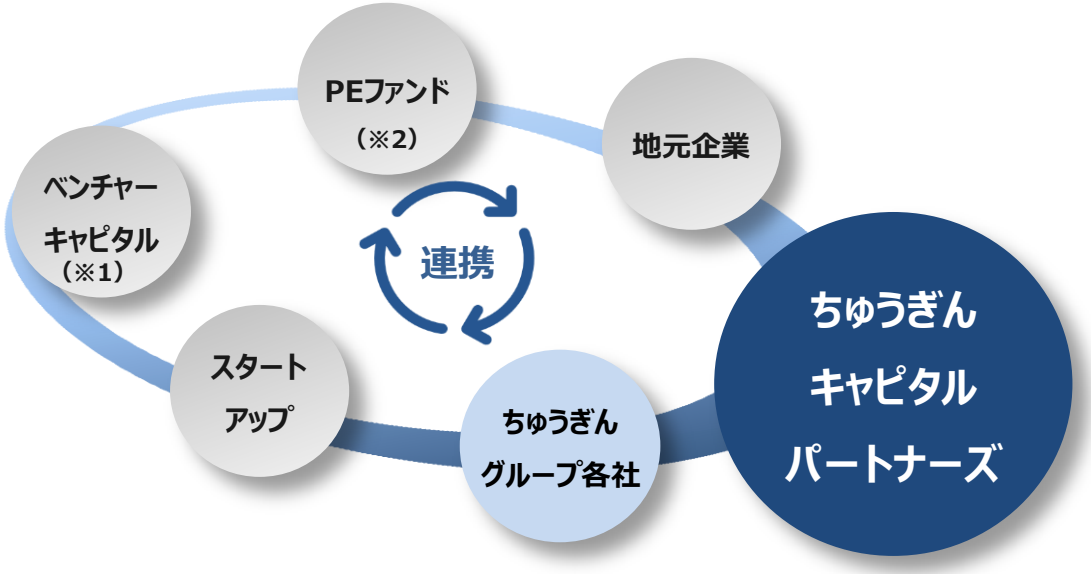


地域のニーズに対応すべく業務軸を拡大

ちゅうぎんキャピタルパートナーズ

設立日　2022年4月1日

地域に寄り添った投資専門子会社



（※1）スタートアップ・ベンチャー企業など、高い成長が予想される企業に投資をおこなう投資会社

（※2）プライベートエクイティファンドの略。事業承継等の課題を感じている未上場企業に投資をおこない、経営・成長支援（企業価値向上）などをおこなう投資会社

（※3）地域の活性化に資すると認められる事業をおこなう会社

スタートアップ	地域活性化事業会社（※3）	事業承継会社
地元企業・地元出身起業家	再エネ関連事業者	事業承継ニーズのある企業
地域課題解決型企業等	まちづくり関連事業者等	新たな成長を目指す企業
スタートアップと地域のエコシステム構築	地域活性化・地域脱炭素への貢献	後継者不在企業の存続と発展

地元地域経済の持続的発展

新設会社の取組み　－ちゅうぎんキャピタルパートナーズ－

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

Fund

事業承継・成長　・・「ちゅうぎん未来共創ファンド」　・インフラ　・・「ちゅうぎん晴れの国インフラファンド※」
ベンチャー　　・・「ちゅうぎんインフィニティファンド」　・その他　・・「ちゅうぎんブリッジファンド」

※出資約束期間は2020/3に満了

Menu

事業承継	● 後継者不在時の資本の受け皿となり、円滑な株式承継を支援
成長支援	● 成長を加速させるための成長戦略立案・資金調達を支援
MBO （マネジメントバイアウト）	● 社内の後継者候補との伴走により、承継（経営）を支援
共同投資	● 国内の有力な事業パートナー（例：民間事業会社、外部PEファンド等）と連携をおこない、共同にて経営を支援
M&A戦略 （ロールアップ戦略）	● Ｍ＆Ａを通じた事業成長（シナジー効果の創出、市場シェアの拡大）を、資金面、実務面から支援

ハンズオンにより、更なる事業成長を支援

新設会社の取組み　－ちゅうぎんヒューマンイノベーションズ－

ちゅうぎんヒューマンイノベーションズ

設立日　2022年5月30日

✓ ちゅうぎんグループの経営資源と信用力を活用

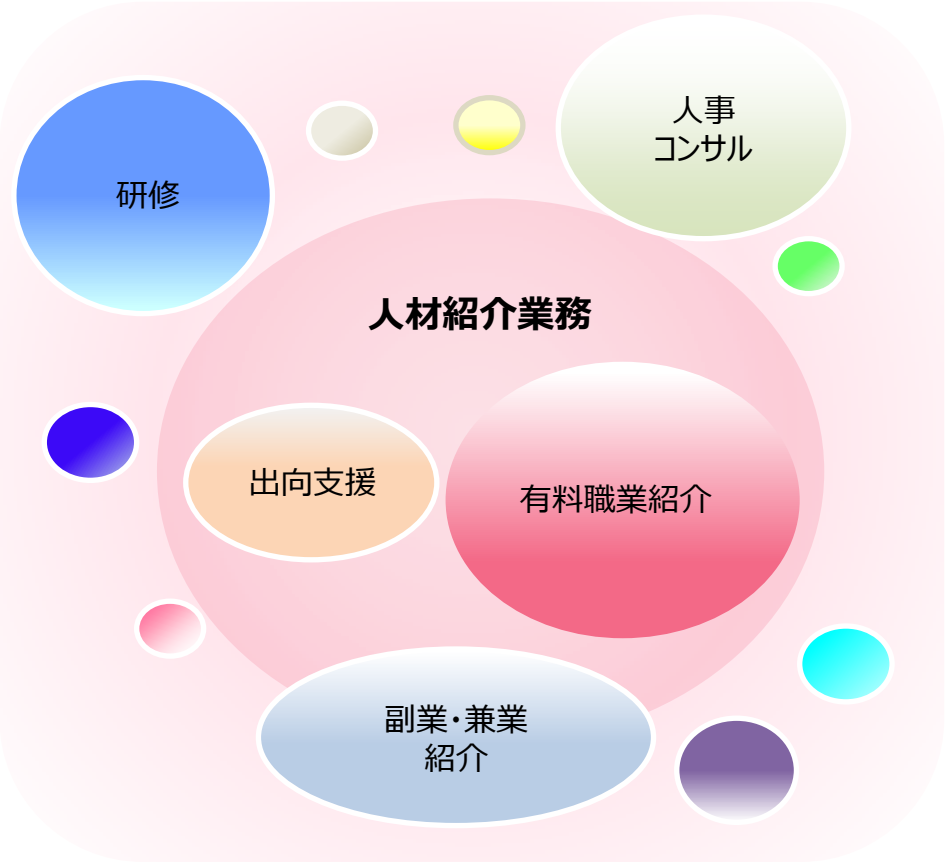
グループが保有する経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報・ネットワーク）＋信用力を最大限生かすことで、他社との差別化を図る。

✓ グループシナジーの発揮と地域活性化への貢献

グループの既存事業に加え、新しく設立した2社（ちゅうぎんキャピタルパートナーズ、Cキューブ・コンサルティング）との連携や地域の同業他社と協業し、地域経済の発展に貢献する。

『ひと』に関する各種ご相談やご依頼にワンストップで対応することで、『ひと』の心を繋ぐ、地域のプラットフォームへ

『ひと』に関するワンストップ企業



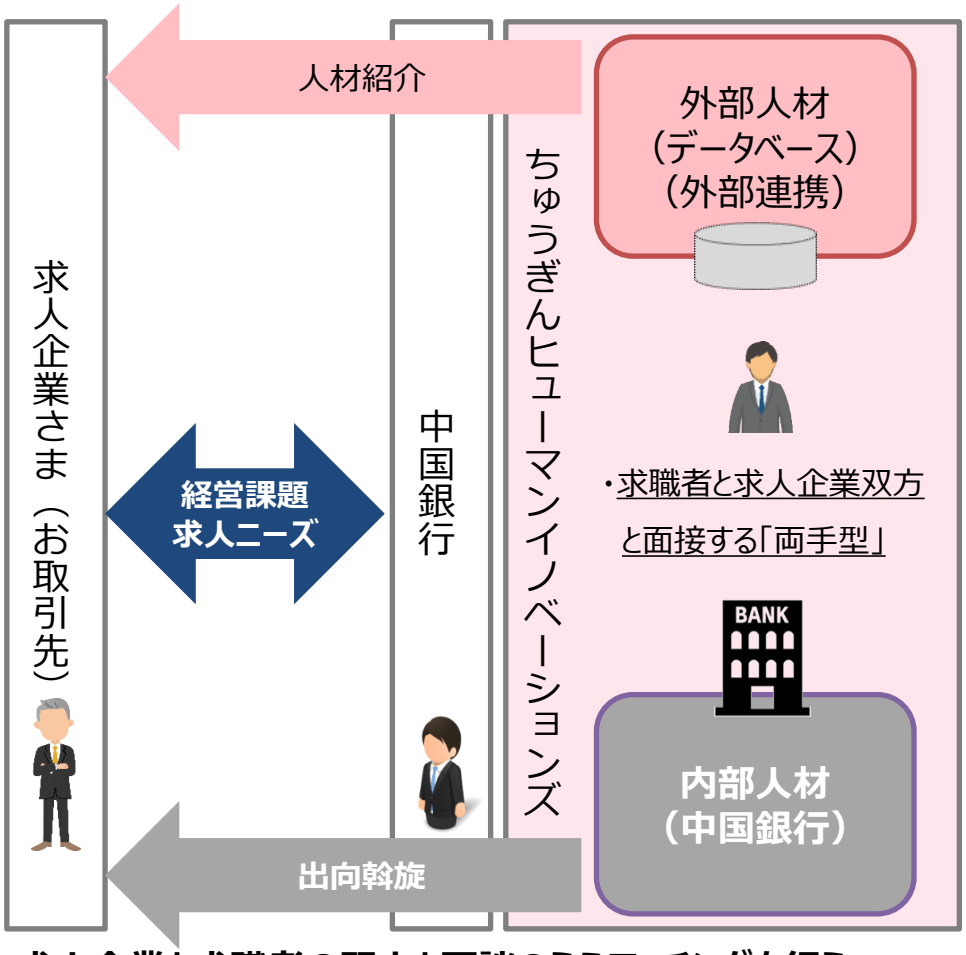
- **‘19/8**　中国銀行にて「人材紹介業務」開始
- **‘22/5**　ちゅうぎんヒューマンイノベーションズ設立
- **‘22/10**　有料職業紹介事業の免許取得
  中国銀行より事業移管のうえ業務開始

新設会社の取組み　－ちゅうぎんヒューマンイノベーションズ－

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

「人材紹介業務」を中心に、企業の重要な経営課題である『ひと』に関して多様なソリューションメニューを提供する

「人材紹介業務」のビジネススキーム



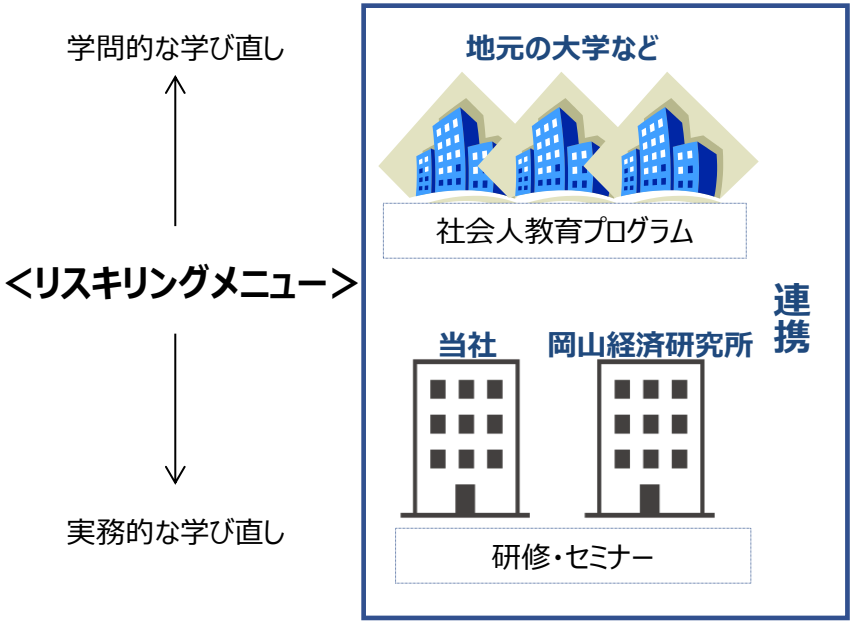
求人企業と求職者の双方と面談のうえマッチングを行う「両手型」の紹介を他行に先駆けて導入

入社後の定着率98.3%※（2022/7末時点）

※中国銀行での実績

今後の展開（検討中のもの含む）

例：リスキリング、研修・セミナーサービス



その他、副業・兼業支援や人事コンサルなど各種サービスへの展開を検討中

新設会社の取組み　－Cキューブ・コンサルティング－

Cキューブ・コンサルティング

代表者　　**西原 立**

（元PwCコンサルティング合同会社・岡山県出身）

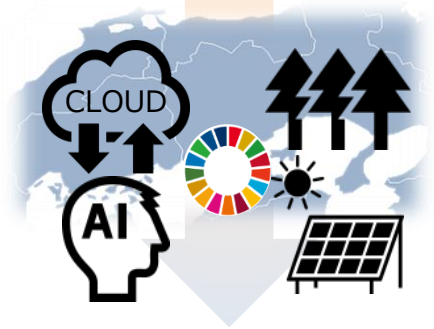
設立日　**2022年9月1日**

社名の由来

Chugin Financial Group「**ちゅうぎんフィナンシャルグループ**」
×　Community「**地域社会**」　×　Co-Creation「**共創**」

お客さまや地域の課題解決・持続的成長に貢献

多様化・複雑化する地域課題



地域版DX・SX推進モデルの確立

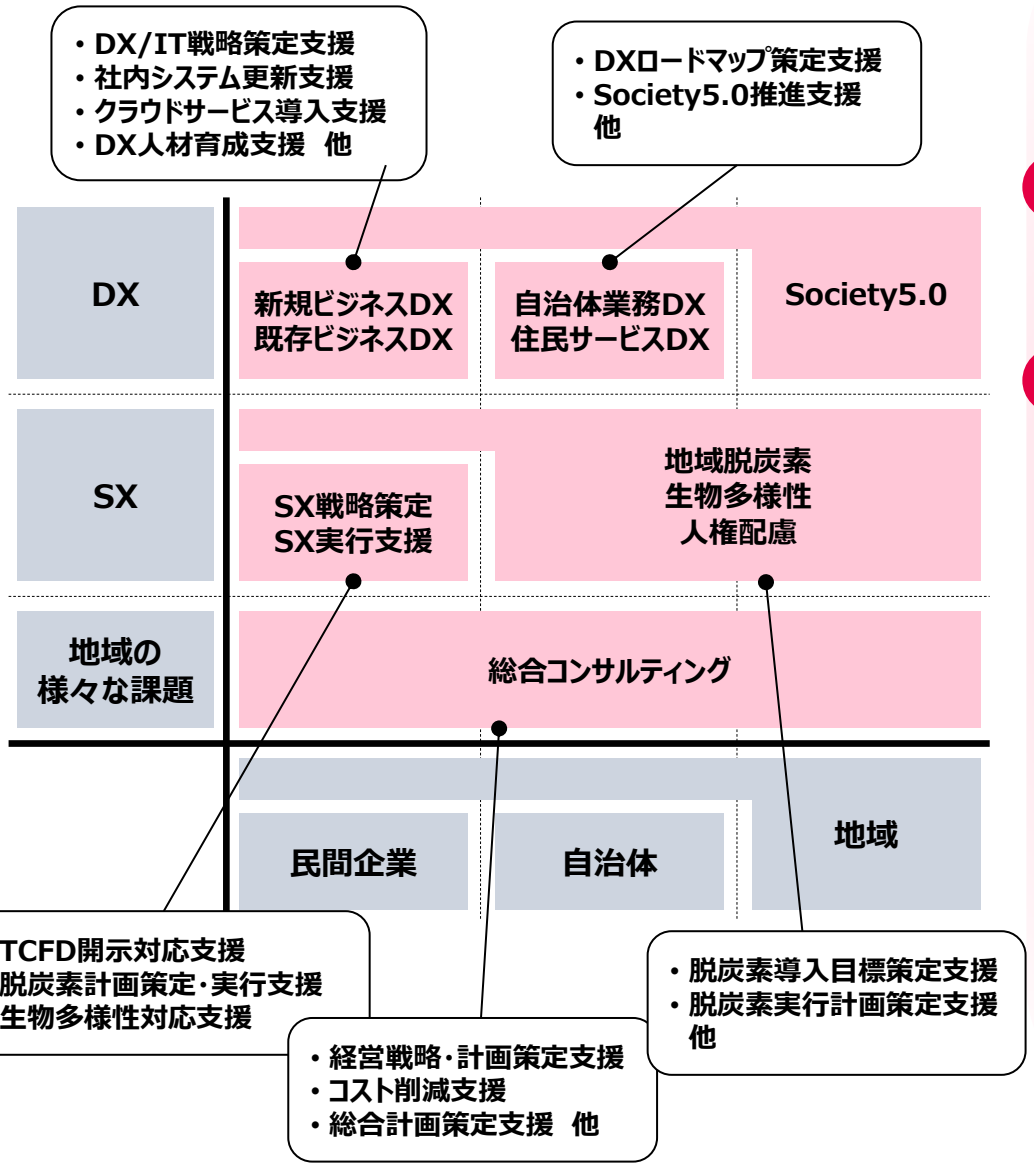
特徴

1. **地方創生に熱い思いを持ったスタートアップ**
2. **広域の社会課題解決(BtoX)**
3. **ちゅうぎんグループの総合力で地域をデザイン**
4. **中国銀行の信用力/地域リレーション活用**

- 地域金融機関として前例のない新しい**スタートアップ、進取の精神を持ったコンサルタント会社**
- 地域のエコシステムの中心となり、困難な**地域の社会課題の解決をリード**
- コンサルティング力と、融資に留まらないちゅうぎんグループの総合力のシナジーによる**圧倒的に幅広い解決策で、地域社会の未来を創造**
- 東瀬戸内経済圏におけるリーディングバンクとして、地域との強固なリレーションにより、**地域の声(課題)に最も近いところ**に立って課題に向き合う

新設会社の取組み　－Cキューブ・コンサルティング－

ビジネスドメイン



地域の社会課題の解決へ

ちゅうぎんグループの総合力

- **ちゅうぎんグループの経営資源**
  上流(戦略策定)から下流(ファイナンス、人材獲得)までの一貫支援。
- **地域における信用力、リレーションの活用**
- **地方創生に熱い思いをもったプロ人材の集結**
  外部出身のプロフェッショナル・コンサルタント主体の少数精鋭集団として創立。

アライアンス・パートナーシップの取組み

地域の連携戦略

– 地域の発展に向けて、業界の垣根を越えて幅広い領域で連携を加速

2019/10

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

中国銀行　BANK トマト銀行
JFC 日本政策金融公庫
OKAYAMA GUARANTEE 岡山県信用保証協会

2021/2

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
SDGsを達成していくことで、
地域の発展に貢献

主な連携内容

・SDGsの達成、浸透、推進
・地域でのパートナーシップ構築
・産学連携の推進
・ベンチャー企業に対する支援
・デジタルトランスフォーメーション
・人材育成　など

2022/2

地方創生に関する連携協定

・大手総合コンサルティングファームの
PwCコンサルティング合同会社との連携
・DX、SX支援を中心に、地域に根差した
本格的なコンサルティングサービスを提供
＝新たな地方創生モデルの確立

中国銀行 × pwc

2022/3

地域脱炭素創生・岡山コンソーシアム

・岡山県内の産学官金による連携
地域特性や地域資源を活用し、
「地域ならでは」の地方創生・
脱炭素社会を実現
（事務局）
環境省中四国環境事務所、
中国銀行、岡山大学

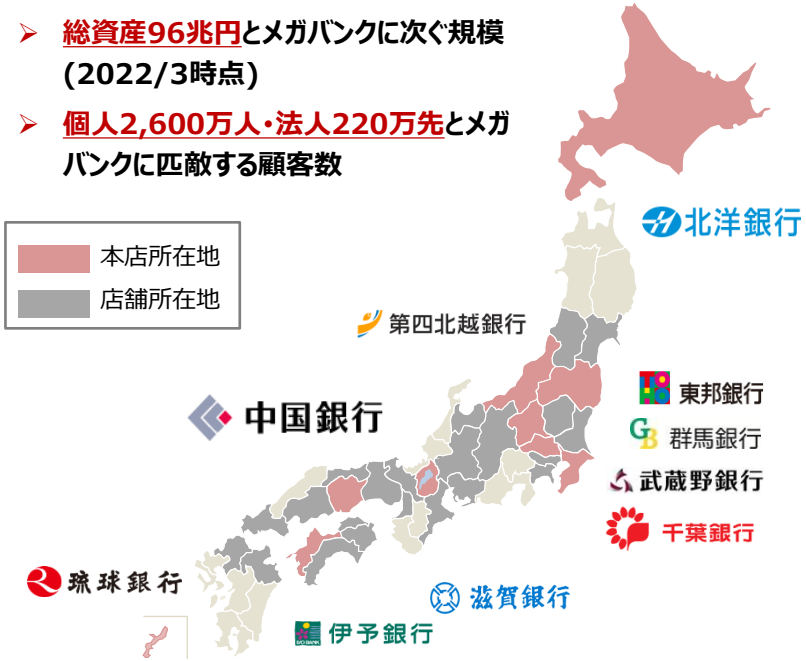
地公体との協定（地方創生等）

【岡山県】　岡山県、岡山市、倉敷市、
美作市、玉野市
NEW
（’22/9）　和気町
（’22/11）真庭市、高梁市
【広島県】　福山市
【香川県】　三豊市

アライアンス・パートナーシップの取組み

TSUBASAアライアンス
– 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

- **総資産96兆円とメガバンクに次ぐ規模(2022/3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**



TSUBASAアライアンス株式会社

- 各行に共通する重要課題への対応、業務の集約
- 各行が先行開発した先進的サービス・機能の横展開

TSUBASA ALLIANCE

AMLセンター	事業戦略部
● マネロン、テロ資金供与防止	● DX ● ESG/SDGs ● 新事業 ● 人財育成 ● 情報集約・活用

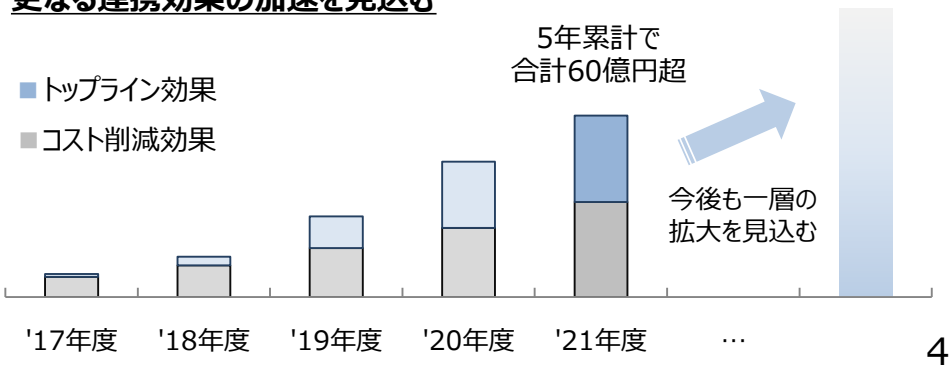
T&Iイノベーションセンター株式会社
● API共通基盤、FinTech

連携

各銀行がお互いの強みを発揮することによりアライアンス効果が大きく拡大

- トップライン増強
  - 協調融資
  - 相続関連業務
  - M&A業務プラットフォーム
  - グループ会社活用
  - 人材交流
- コスト削減・効率化
  - 基幹系システム共同化
  - サブシステム共同化
  - TSUBASA FinTech基盤
  - 事務部門共同化
  - AML業務の高度化
  - TSUBASA Smile

更なる連携効果の加速を見込む



次期中期経営計画について　－位置付け－

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

- 次期中計はステージⅠ・Ⅱの改革をベースに成果を発揮し、長期経営計画（10年戦略）のKPIの達成を目指す期間であるとともに、次の10年に繋げることも意識し、長期的な目指すべき方向性を検討する期間。

	位置づけ	成果
ステージⅠ	構造改革 ハード面強化	BPR投資 ⬇ 事務から営業へ
ステージⅡ	行動改革 ソフト面強化	自律的営業体制、人事・評価制度 ＋ 新事業開拓加速、持株会社体制移行
ステージⅢ	＜次期中計の位置づけ＞ ● ステージⅠ・Ⅱの改革をベースとした成果の発揮による10年戦略のKPIの達成 ● ステージⅠ・Ⅱで見えてきた、戦略・施策面の課題や新たに付加すべき要素への対応 ● 次の10年に向けた、長期的な目指すべき方向性の検討	

次期中期経営計画について　－コンセプト－

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

- 新たな課題にも対応しつつ、持続可能なビジネスモデルを構築する。

グループ経営理念

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

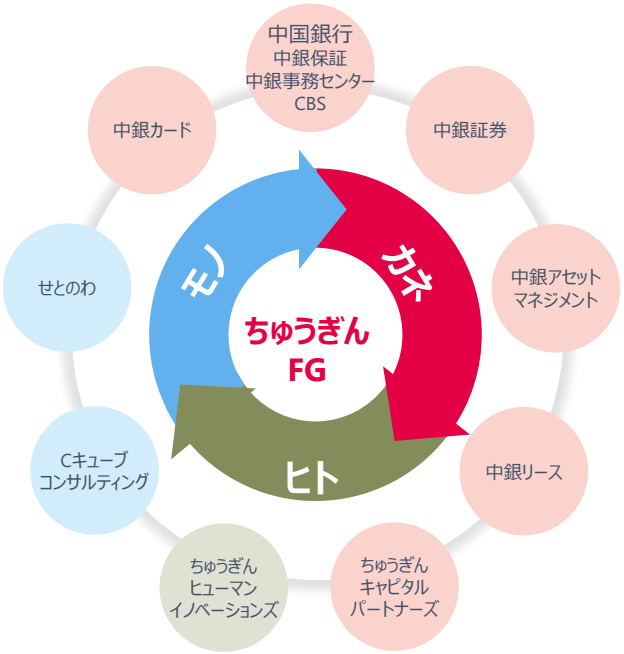
強み → 伸ばす・活かす

弱み → 克服・補完する

持株会社化の目指すもの

- 業務軸の拡大
- 経営資源の適正配分
- グループガバナンスの進化

金融を中心とした総合サービス業への進化



次期中計の重点取組み

＜サステナビリティ経営＞

- イノベーションの共創
- 人的資本への投資拡大
- グループシナジー最大化
- DXへの取組み強化

など

内外の環境変化

機会　　脅威

これからのわたしたち（ステートメント）

変化の時代。守りに入らず、攻めに転じよう。

型にはまらず、夢を咲かせよう。

ちゅうぎんは、お客さまと豊かな未来を共創する

総合フィナンシャルグループへと進化します。

金融サービスの深化に加え、お客さまの声を心で聴きながら

多様で複雑な課題に最適なソリューションを創出します。

ビジネス領域を大きく広げる挑戦には、失敗もあるでしょう。

正解のない問いに、悩み、もがくこともあるでしょう。

それでも、わたしたちは逃げません。

この挑戦が、未来となる。個の挑戦が、未来となる。そう信じながら、

ひとつひとつの課題に、ひとりひとりが主体的に挑みます。

その先に広がるのは、幸せが循環する地域。夢が咲き誇る未来。

わたしたちは今日も、高鳴る心で挑戦へと向かいます。

ちゅうぎんフィナンシャルグループ　ブランドムービー

【参考資料】

主要施策（サステナビリティ）の取組み

1.地方創生、SDGsの取組み強化	47-52
2.お客さま本位の営業の「深化」	53-55
3.組織の活性化	56
4.デジタル戦略の強化	57-58
5.持続可能な成長モデルの確立	59-60

1.地方創生、SDGsの取組み強化－地方創生への取組み

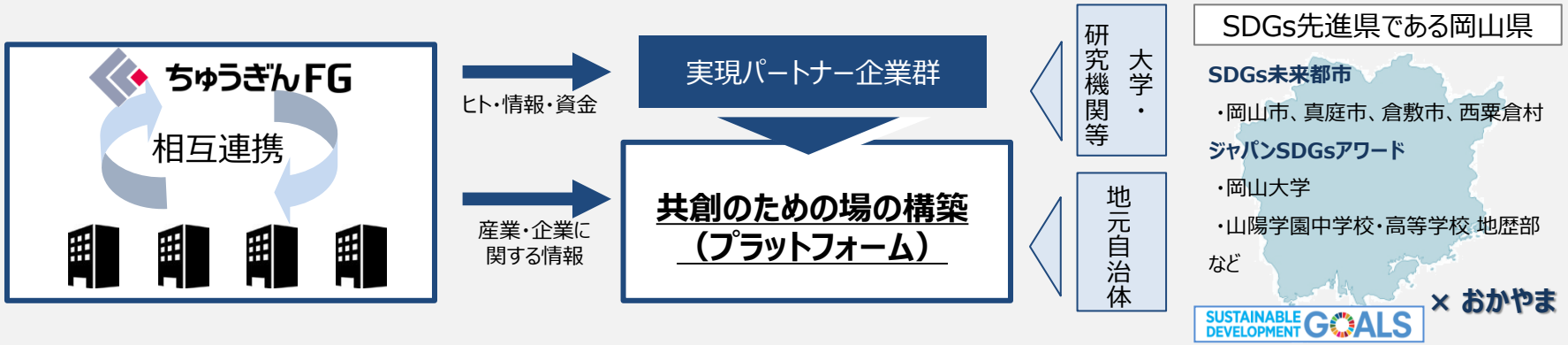
この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

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ちゅうぎんグループ全体で取組みを強化

ちゅうぎんグループの役割

➢ 「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



これまでの取組み

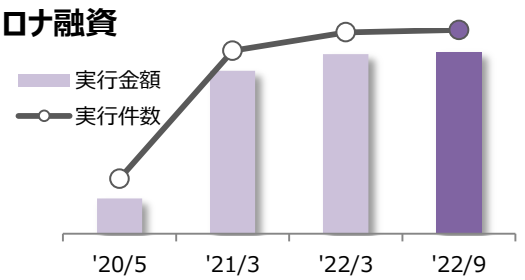
<u>ももスタ</u>
・岡山駅前に立地する、起業家・スタートアップ挑戦者の支援拠点

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

<u>サイエンスキャッスル</u>
・中高生による研究発表
未来の研究者の登竜門

<u>岡山テックプランター</u>
<u>テックグランプリ</u>
・科学技術を発展させて産業を創出、ベンチャー発掘

コロナ融資



約9,900件

約3,400億円
(うち、保証協会 約1,800億円)

<u>ソーシャルボンド（コロナ債）の発行</u>
・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

1.地方創生、SDGsの取組み強化－気候変動への対応

気候変動への対応

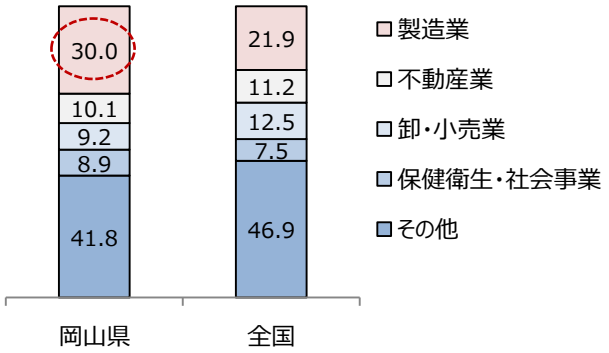
取締役会での深い議論を通じて、地域の脱炭素移行の支援と開示の充実を加速させていく方針

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。

資料：内閣府「県民経済計算」 2018年度

県内総生産額の経済活動別構成比（%）



※1 気候関連財務情報開示タスクフォース
※2 IEAのSDSシナリオ（2℃シナリオ）
※3 IPCC　RCP8.5シナリオ（4℃シナリオ）

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

TCFD※1 開示（'22年6月～）

ガバナンス	・サステナビリティ委員会を中心とした推進体制の整備 ・リスクと機会の評価、サステナビリティ経営の戦略に反映
戦略	移行リスク（「電力」、「自動車・同部品」）※2 2050年までの与信コスト増加額：**累計180億円**
リスク管理	物理リスク（水災被害による影響）※3 2050年までの与信コスト増加額合計：**最大60億円**
指標と目標	・CO2排出量　2030年度末までにScope1、2を**ネットゼロ** ・サステナブルファイナンス　2030年度末までに**1.5兆円実行**

1.地方創生、SDGsの取組み強化－サステナブルファイナンス

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

環境関連・社会関連

‘30年度目標

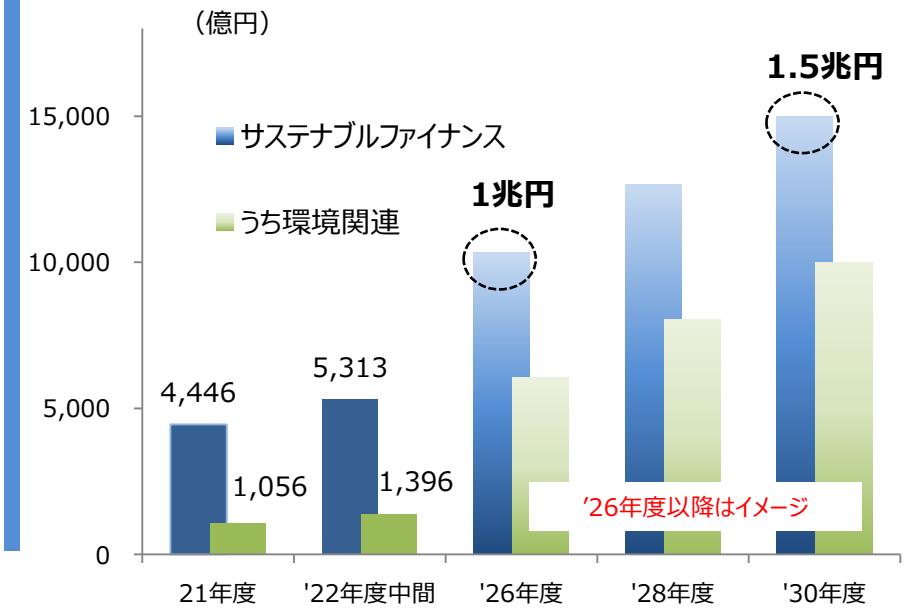
➢ **実行額 1兆5,000億円**（残高 **約7,000億円**）

・再生可能エネルギー、サステナブルローン、蓄電池、EV車
医療、介護、教育、地方創生関連、コロナ融資など

・これまで蓄積してきた本部貸出部門のノウハウ活用、
地区本部や新設するコンサル子会社による地公体との
連携強化（川上からの働きかけ）

ちゅうぎんグループが地域の脱炭素・サステナビリティをリード

これまでの実績と今後のイメージ【累計】



➢ グループ内への啓発活動

SDGｓに関わる研修を定期的に実施
従業員への理解浸透や取組みの促進

➢ グループ外の連携

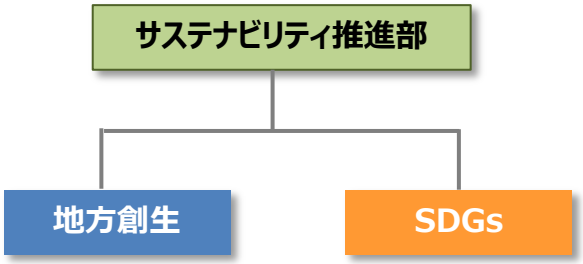
他金融機関や企業、大学などとも連携し、地域内の
サステナビリティ機運醸成へ貢献

（2022年9月8日実施）
「脱炭素セミナー」
倉敷市水島地区の企業
を対象に実施

1.地方創生、SDGsの取組み強化－推進体制

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

- 専担部署「サステナビリティ推進部（FG)」が主体となり、基本方針・委員会を運営。
- 中長期的な企業価値向上の観点から、グループ全体でサステナビリティ課題への対応を加速させていく。



自治体
・自治体との連携
・観光関連ビジネス など

SDGs
・各施策の企画、実施
・営業店推進企画　など

創業
・創業支援事業
・産学連携　など

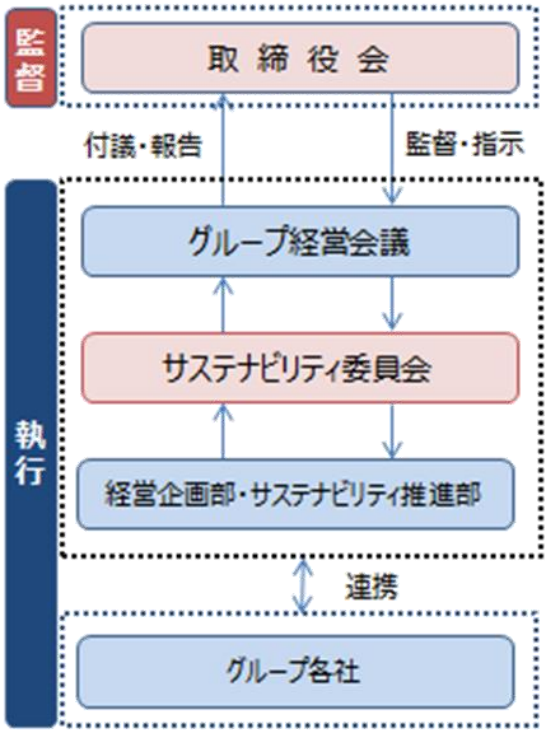
CSR
・協賛、寄付金
・CSRイベント企画実施など

サステナビリティ基本方針・サステナビリティ委員会（2022/4~）

【ちゅうぎんグループサステナビリティ基本方針】
＝ちゅうぎんグループの「ミッション」・「ビジョン」・「バリュー」・「コードオブコンダクト」の実践

【サステナビリティ委員会】
＜委員長＞
・代表取締役 社長
＜審議事項＞
・サステナビリティ課題の特定・見直し
・地方創生SDGsの施策・方針・取組み状況
・環境問題への施策・方針・取組み状況
・社会問題への施策・方針・取組み状況
・CSRへの施策・取組み状況
・その他上記に付帯する事項

＜体制＞



・ちゅうぎん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。

・サステナビリティ課題の特定や見直しをはじめとして、気候変動や生物多様性などの「環境問題」、ダイバーシティや労働環境、人権などの「社会問題」に関する施策・方針・取組み状況などについて審議。

1.地方創生、SDGsの取組み強化－地域商社

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

- ちゅうぎん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

地域商社 **せとのわ**

ちゅうぎんフィナンシャルグループ

山陽新聞社
（地元新聞社）

TENNAYA
（地元百貨店）

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

株式会社アイディーエイ
（ブランディング、デザイン）

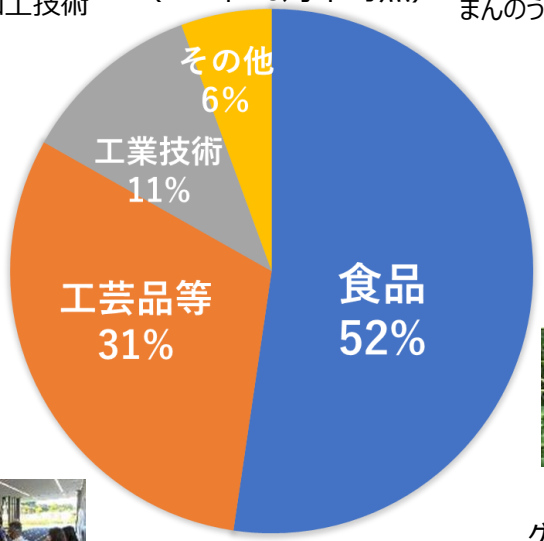
・HAKUHODO・
中国四国博報堂
（広告、プロデュース）

板金・レーザー加工技術

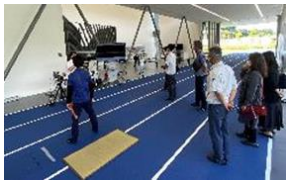
まんのうひまわりオイル

ご相談の状況
（'22年10月末時点）

牡蠣殻微粉末



岡山産
グリーンパパイヤ


畳×スポーツ

瀬戸内産真鯛ほぐし・お茶漬け

強み

・地域を代表する企業との合弁により、ちゅうぎんグループに不足する知見（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、ちゅうぎんグループの経営資源を最大限活用し、地域の魅力を発信。

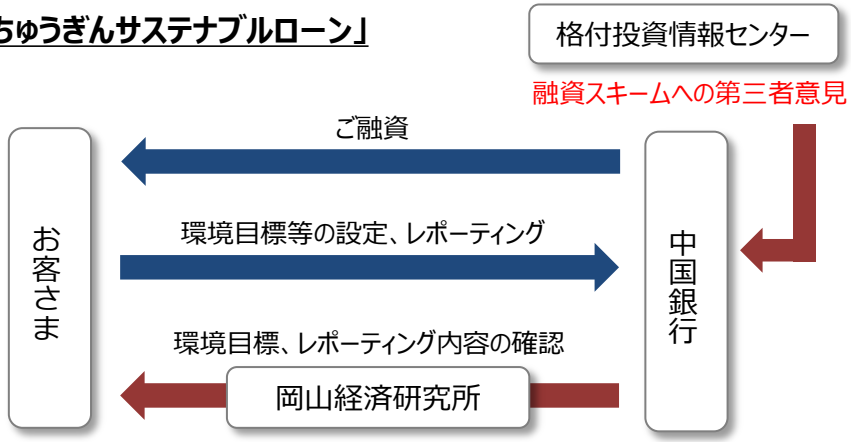
1.地方創生、SDGsの取組み強化－本業を通じたSDGs/ESG

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

- 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、ちゅうぎん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」

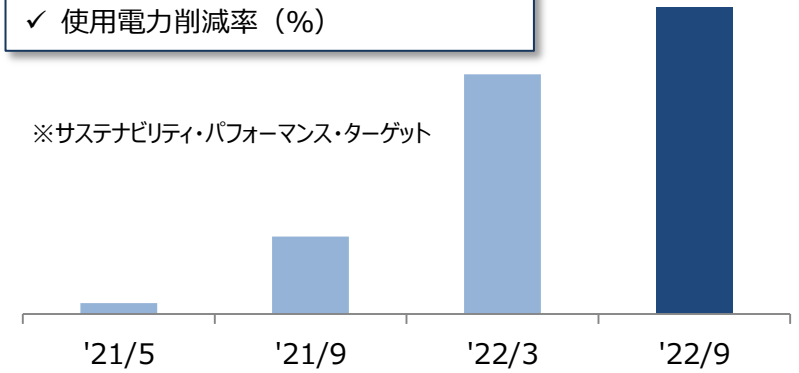


お客さまの主なSPTs（※）

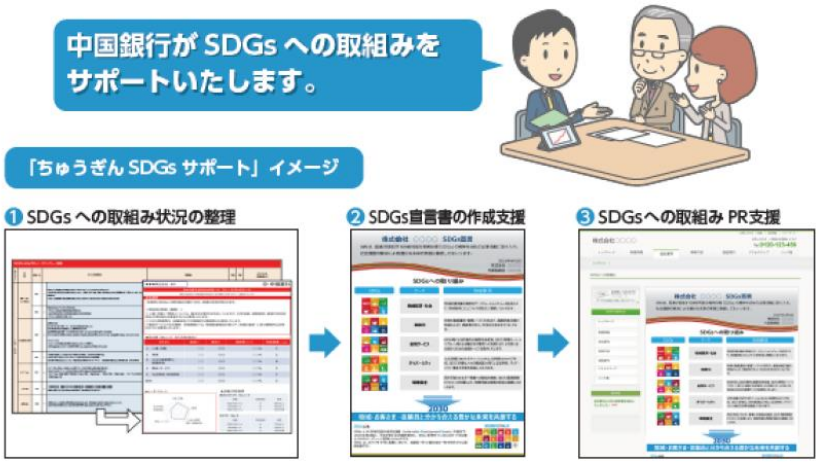
- ✓ 売上高あたりのCO_2削減率(%)
- ✓ フロンの回収再生率（%）
- ✓ 再生可能エネルギーの年間発電量
- ✓ 使用電力削減率（%）

※サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット

実行累計
2,770百万円



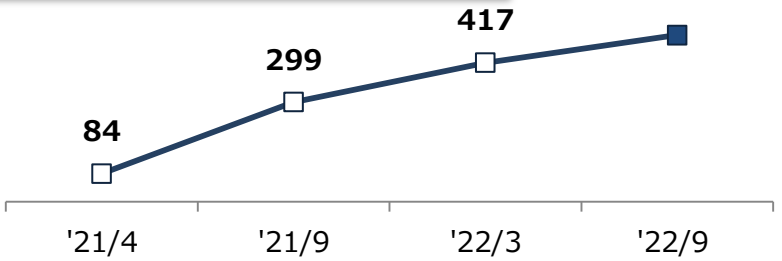
「ちゅうぎんSDGsサポート」



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

申込累計
500件



2.お客さま本位の営業の「深化」 ー法人向けソリューション

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

● 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

お客さまに最適なソリューション

■ 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

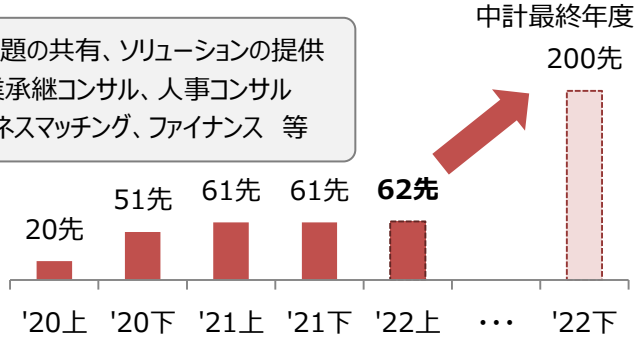
・投資専門子会社「ちゅうぎんキャピタルパートナーズ」

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

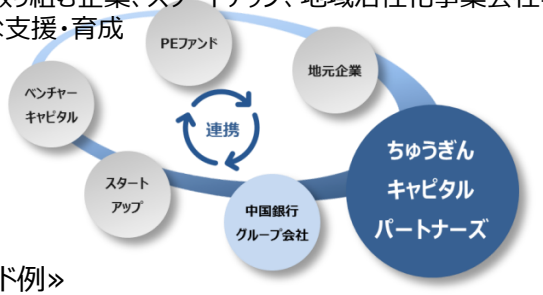
より付加価値の高い提案

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



ちゅうぎんキャピタルパートナーズ（2022/4）

事業承継に取り組む企業、スタートアップ、地域活性化事業会社等への積極的な支援・育成



«運営ファンド例»

ちゅうぎんインフィニティファンド（投資枠5億円）

「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。

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

この挑戦が、未来となる。 ちゅうぎんフィナンシャルグループ

- 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

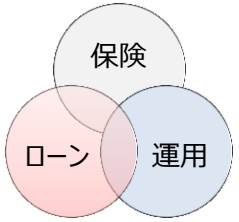
グループシナジーの最大化

人員配置
- ■ 現役行員および外部人材が代表者に就任
  （※下線は外部人材）
  - ・中銀リース、中銀証券、ちゅうぎんキャピタルパートナーズ
    地域商社せとのわ、ちゅうぎんヒューマンイノベーションズ、
    Cキューブ・コンサルティング

業務軸の拡大
- ■ 新領域の検討
  - ・新設会社３社（投資専門会社、人材紹介、SX/DX支援）
  - ・新たなリース領域、不動産の活用

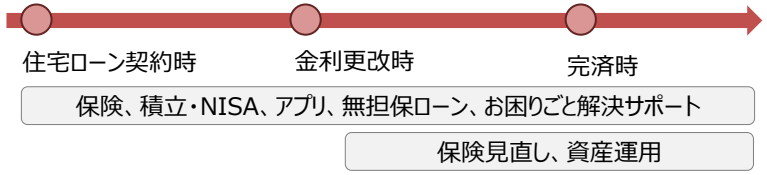
お客さまとの取引拡大

ライフプランセンター（'22/9現在 5センター）

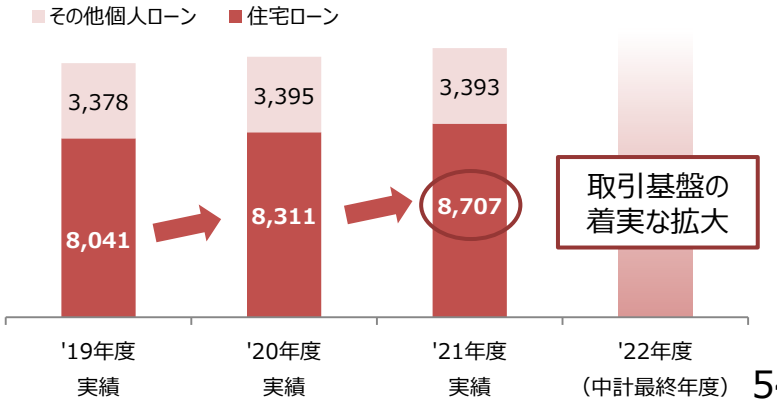


- ✓ 従来の住宅ローンセンターの機能を強化しライフプランセンターへ変更（営業店からお客さまへ休日チャネルを案内）
- ✓ 住宅ローンや各種保険のニーズを入り口に、お客さまのライフプランに応じたコンサルティング営業とクロスセルを展開

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）

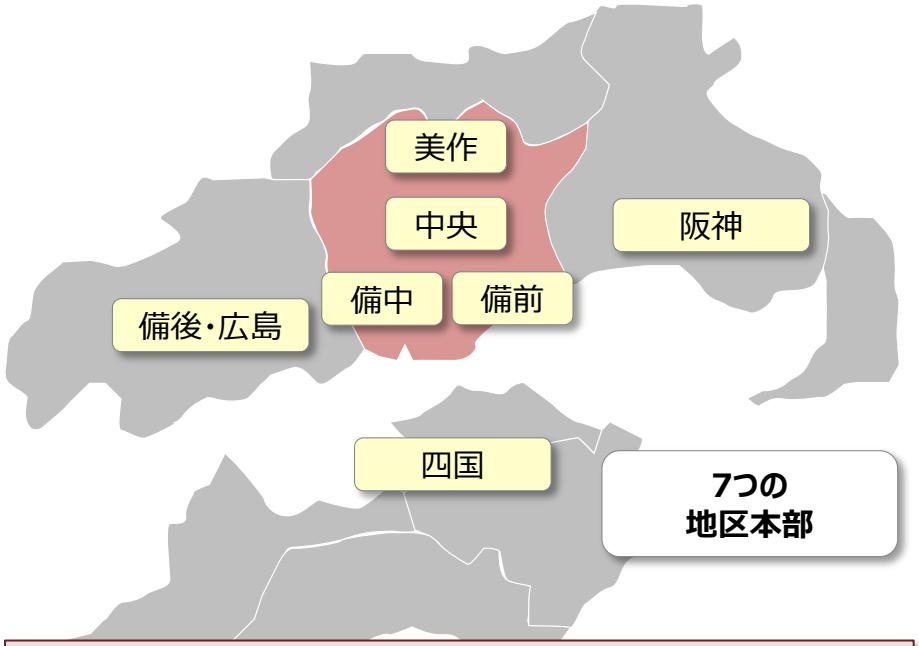


2.お客さま本位の営業の「深化」 ー地区本部制・自主目標

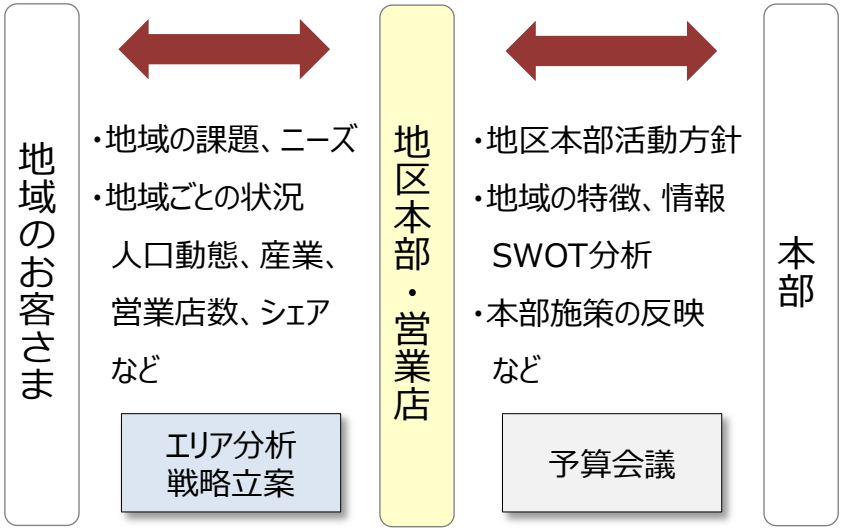
この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

- 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



営業店「自主目標」の導入



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。

3.組織の活性化

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

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

プラチナくるみん 子育てサポートしています

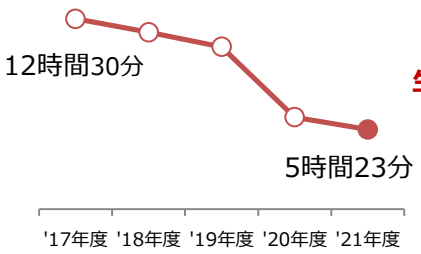
両立支援

- 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）

月間所定外労働時間



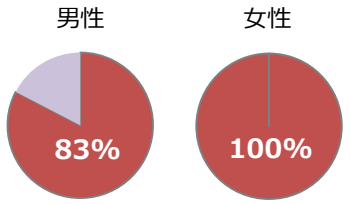
健康経営優良法人
Health and productivity

生産性向上、働き方改革による所定外労働時間の削減

↓

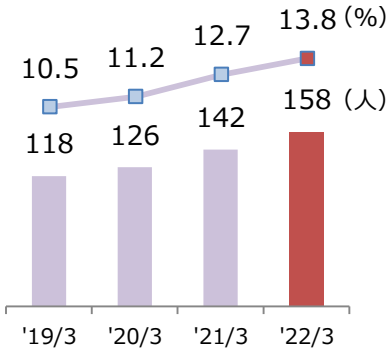
多様な人財が活躍できる環境を整備

育児休暇取得率



※'20年4月1日～'21年3月31日までに子が生まれ、'22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/比率



■2021年6月 本部部長へ登用

・中途採用者（国際部長）

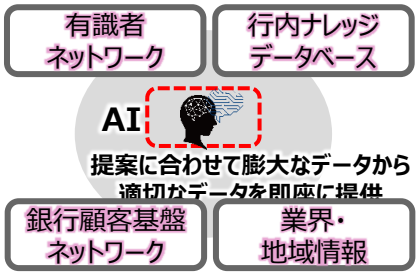
・女性（地方創生SDGs推進部長）

■支店長では既に中途採用者、女性が多数活躍中

４.デジタル戦略の強化

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

- 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**	***Step2.（次期中計）*** **新金融サービス**	***Step3.（2030年）*** **非金融含む総合サービス**
個人	**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」 TSUBASA ALLIANCE	**リアルとデジタルの融合** ✓ 次世代型店舗 （事務レス、コンサルティング） ✓ 提案の高度化 （オムニチャネル） （AIの活用） **次世代型店舗** 	**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** カフェ　病院　ドラッグストア 旅行　ショッピングモール　・・・ **異業種連携チャネルとの連携**
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） （融資契約の電子化） ✓ オンライン面談の拡充 （Web・アプリ） ✓ 情報提供を目的とした メールマーケティング実施 **法人向けプラットフォーム** 	**デジタルチャネルの深化** **デジタル武装強化** ✓ 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、情報提供の高度化 （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シフト** 

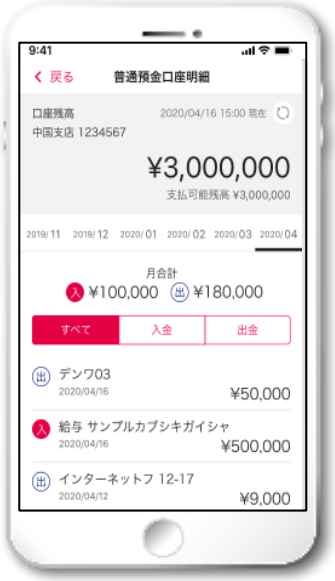
４.デジタル戦略の強化　－チャネル

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

- 2021年7月「ちゅうぎんアプリ」（個人向け）、2022年9月「ちゅうぎんビジネスポータル」の取扱いを開始。
- 対面・非対面それぞれのチャネルを融合させた新しい営業スタイルを実現していく。

ちゅうぎんアプリ

個人のお客さまと繋がる「メインチャネル」へ

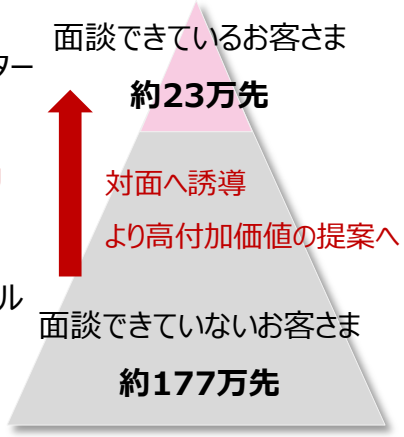


対面
- 営業店
- ライフプランセンター

起点
- **ちゅうぎんアプリ**

非対面
- HP、SNS、メール
- コールセンター

など



ちゅうぎんビジネスポータル

NEW

オンライン接点を活用したタイムリーな情報提供

（Mikatano資金管理：資金管理機能）

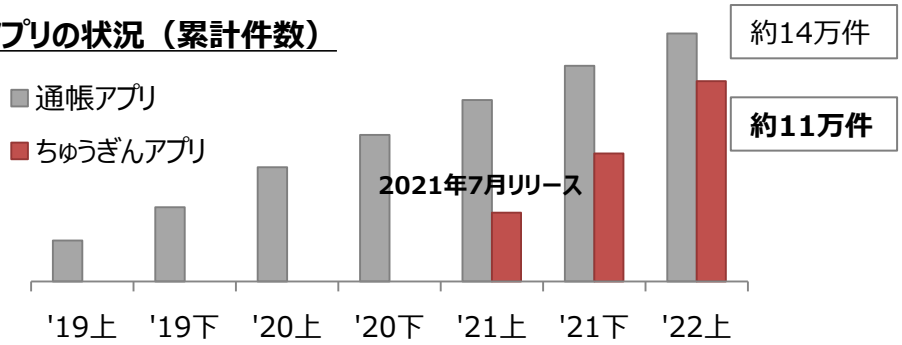
（Mikatanoワークス：スケジュール、勤怠管理等）

中国銀行 × Money Forward X

お客さまの利便性向上や業務効率化に貢献するとともに、

データ分析により営業店・本部からニーズに即したタイムリーな情報を発信。

アプリの状況（累計件数）

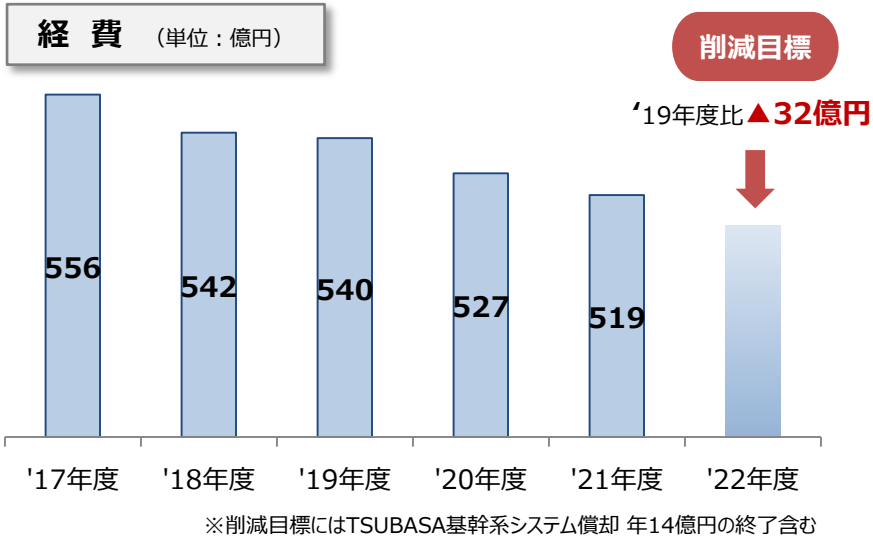


5.持続可能な成長モデルの確立　－経費・従業員・店舗

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

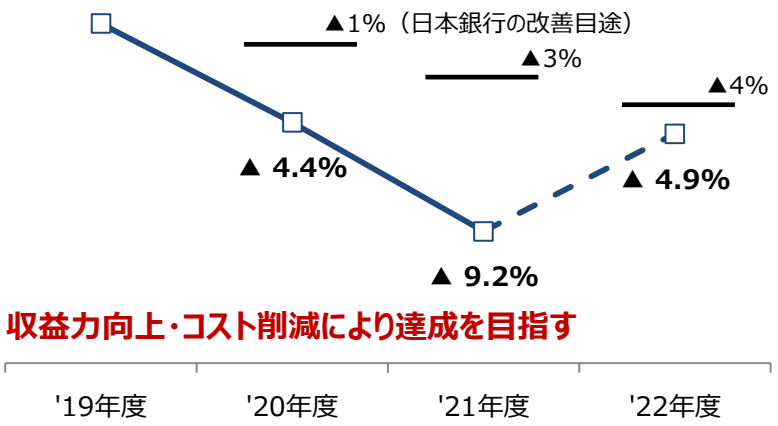
- デジタル化や前中計で進めたBPR効果により、徹底した業務効率化を実現。
- お客さまの利便性を維持・向上させつつ、持続可能な成長モデルに向けて抜本的なコスト削減を進めていく。

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

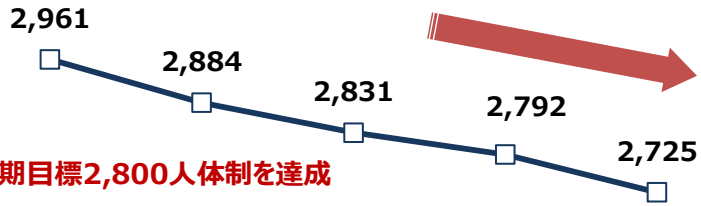
【参考】日銀基準OHRの改善率（‘19年度比 変化率）の見込み



収益力向上・コスト削減により達成を目指す

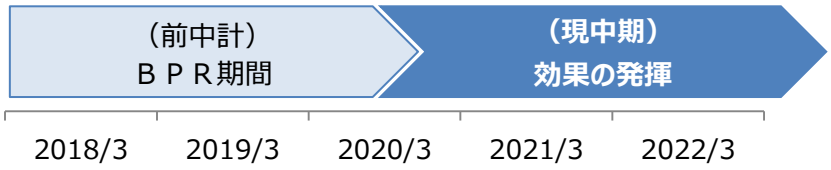
従業員数　（単位:人）

- **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**



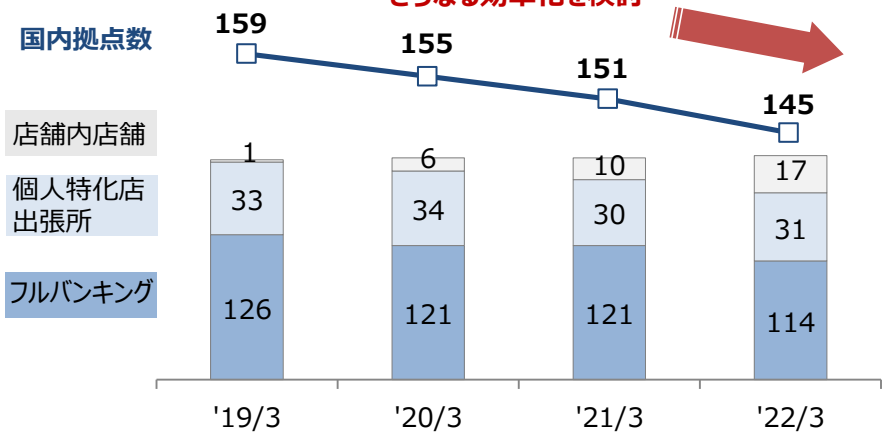
中長期目標2,800人体制を達成

※単体行員数（出向者を除く）



店舗数　（単位：店）

- **中計目標であった 145店体制を達成**
- **さらなる効率化を検討**



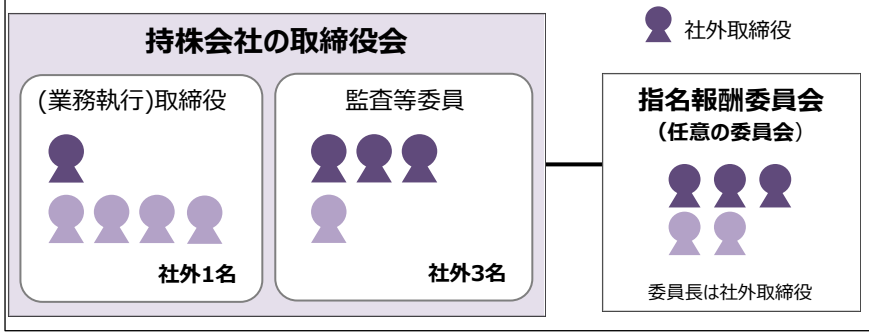
※海外支店、ネット支店除く

5.持続可能な成長モデルの確立　－コーポレートガバナンス

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」を目指す

- 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
- サステナビリティ委員会の設置（'22/4/27設置を公表）

ちゅうぎんフィナンシャルグループ



持株会社体制

- 独立社外取締役比率　**44.4%**（4/9名　うち女性1名）
- 指名報酬委員会の設置　（中国銀行では'17/12/22設置）
- 「代表取締役の後継者計画に関する基本方針」の策定
  （中国銀行では'18/12/21策定）

社外取締役　　➢ 多様な経歴をもつ社外取締役の選任

	氏名	主な経歴	期待する分野
持株会社	小寺　明	元 伊藤忠商事（株）代表取締役常務 元 伊藤忠エネクス（株）代表取締役社長、取締役会長	企業経営
	西藤　俊秀（監査等委員）	元 花王（株）取締役常務執行役員	企業経営
	田中　一宏（監査等委員）	公認会計士	財務会計
	清野　幸代（監査等委員）	弁護士	法律
銀行	古矢　博通（監査等委員）	元 岡山県副知事	経済政策
	人見　康弘（監査等委員）	元（株）シマノ　取締役釣具事業部開発設計担当	企業経営

この挑戦が、未来となる。
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

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。