

# 2022年度 決算説明会

---

2023年6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**

## 1. '22年度決算ならびに'23年度計画

- '22年度決算 親会社株主に帰属する当期純利益は204億円（前年比+21億円）  
不安定な環境下においても**公表計画の達成ならびに3期連続の増益**
- '23年度計画 親会社株主に帰属する当期純利益は150億円を計画  
海外金利の高止まり等を織り込むも、将来への戦略投資は積極化

## 2. 新中期経営計画 -未来共創プラン ステージⅢ- (2023/4~2027/3)

- 目指す姿 **「地域へ新たな価値を創出し続けられる組織」**
- 3つの成長戦略
  - ①地方創生SDGsの**「深化」**
  - ②**イノベーション**の創出
  - ③**グループ経営基盤**の強化
- KPI **親会社株主に帰属する当期純利益300億円**  
(グループ一体での取組みによる**良質なアセットの積上げ**が成長ドライバー)  
**ROEは5%以上**、そして中長期的には**資本コストを上回る水準**を目指す  
(ROE改善を通じた、企業価値向上の実現)

## I. 2022年度決算および2023年度業績予想

決算概要	5
ソリューション関連収益 -FG連結-	8
預り資産関連収益 -FG連結-	9
資金利益-銀行単体-	10
役務利益-銀行単体-	11
経費-銀行単体-	12
与信コストの推移・不良債権の状況-銀行単体-	13
金利上昇の影響-銀行単体-	14
自己資本の状況	15
株主還元方針	16
政策保有株式	17
業績予想	18
主要勘定（銀行単体）	19

（預金・預り資産、貸出金、有価証券）

## II. 中期経営計画 -未来共創プラン ステージⅢ-

前中期経営計画の振り返り	24
新中期経営計画の位置づけ	25
3つの成長戦略	26
KPI	27
利益計画	28
1. 地方創生SDG sの「深化」	30
・地域を面で捉えた取組み、創業支援の取組み	32
・地域応援活動、ライフプランサポート活動、チャンネル	35
2. イノベーションの創出	44
・DX、アライアンス	46
3. グループ経営基盤の強化	52
・企業価値の向上、資本政策	54
・人的資本投資、ダイバーシティ&インクルージョン	57
・組織風土改革	59

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 決算

および

2023年度 業績予想

**ちゅうぎんフィナンシャルグループ**  
**連結業績推移**

(億円)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度		
					前年比	公表比※
連結粗利益	802	819	837	732	▲ 105	—
(債券関係損益除く)	807	824	866	929	63	—
資金利益	579	585	611	650	39	—
役務取引等利益	146	143	157	171	14	—
その他業務利益	76	90	68	▲ 88	▲ 156	—
うち、債券関係損益	▲ 5	▲ 5	▲ 29	▲ 197	▲ 168	—
経費 (▲)	582	572	561	556	▲ 5	—
与信費用 (▲)	62	87	84	57	▲ 27	—
株式関係損益	0	55	60	180	120	—
その他	15	▲ 2	6	▲ 3	▲ 9	—
経常利益	174	212	258	295	37	24
特別損益	▲ 6	▲ 3	▲ 3	▲ 0	3	—
親会社株主に帰属する当期純利益	119	144	183	204	21	18

※2022.11.11 公表利益

**親会社株主に帰属する当期純利益は204億円（3期連続の増益）**

- ・グループ一体での営業活動を通じて、本業である資金利益や役務利益が好調に推移。
- ・有価証券運用では、国内外の金利上昇に対応してポートフォリオの入替を前倒しで実施。

## 中国銀行 単体

(億円)	2022年度		
		前年比	公表比※
コア業務粗利益	867	65	33
資金利益	655	39	25
役務利益	182	11	5
その他業務利益	29	14	2
経費(▲)	513	▲ 6	2
OHR	59.1%	▲ 5.5 pt	▲ 2.1 pt
コア業務純益	354	71	32
除く投信解約損益	319	36	16
与信費用 (▲)	50	▲ 26	▲ 8
有価証券関係損益	▲ 17	▲ 47	▲ 7
その他	▲ 10	▲ 8	▲ 5
経常利益	275	41	26
当期純利益	193	24	20

※2022.11.11 公表利益

### コア業務純益

- ・資金利益は貸出金や有価証券の利息が堅調に増加。  
※有価証券ポートフォリオ改善のため、投信解約益35億円を計上
- ・コンサルティング営業の強化により、法人関連を中心に役務利益やデリバティブ利益（その他業務利益）が大きく増加。
- ・従業員や各種施策への投資を拡大させつつ、経費全体をコントロール。

以上より、コア業務純益は**前年比+71億円**  
(投信解約益除くベース **前年比+36億円**)

### 与信費用

- ・積極的な金融支援やお客さまの経営改善サポートを通じて、与信費用は低位推移。

### 有価証券関係損益

- ・外貨債券を中心にポートフォリオ改善を実施。  
(外債デュレーションは4.2年→1.8年に短縮)

# 2022年度の業績 – 決算概要（銀行除くグループ各社）



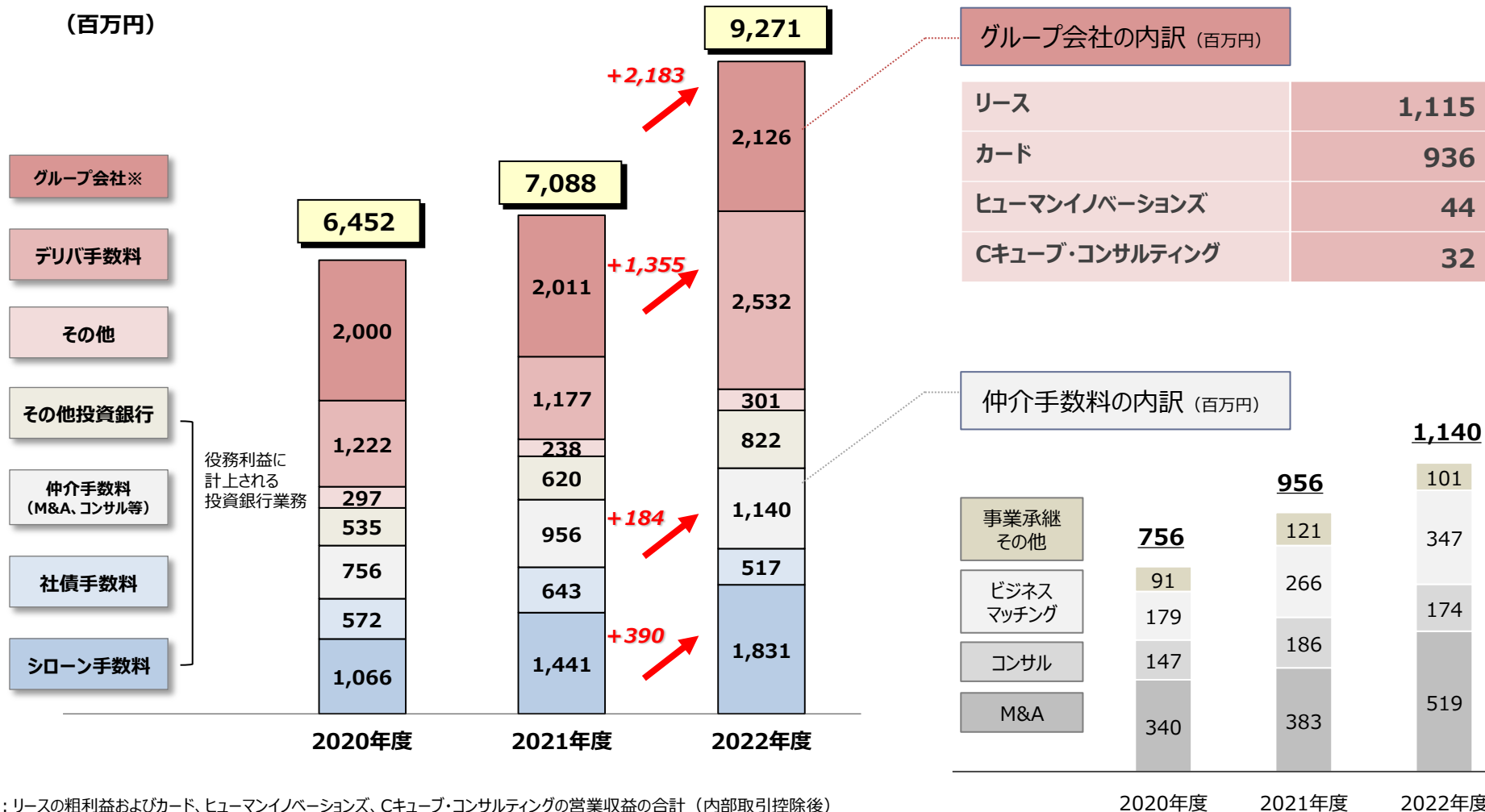
この挑戦が、未来となる。  
ちゅうぎんフィナンシャルグループ

グループ会社	(億円)	経常利益	前年比	純利益	前年比
※ リース		4	2	3	1
※ カード		4	0.6	3	0.4
ヒューマンイノベーションズ（職業紹介）		0.1	—	0.1	—
キャピタルパートナーズ（ファンド運営・管理）		0.2	—	0.1	—
Cキューブ・コンサルティング（DX・SX等コンサル）		▲2	—	▲2	—
エナジー（再エネ発電など脱炭素支援）'23/4開始		—	—	—	—
証券		2	▲3	1	▲2
※ アセットマネジメント		1	▲0.3	1	▲0.2
事務センター		0.2	▲0	0.1	▲0
CBS（銀行関連事務受託）		1	0.2	0.9	0.1
※ 保証		15	▲0.4	10	▲0.4

※の4社（リース・カード・アセットマネジメント・保証）は持株会社体制移行に伴うグループ会社間の株式売却益を控除した計数

## 【ソリューション関連収益の推移】

(百万円)



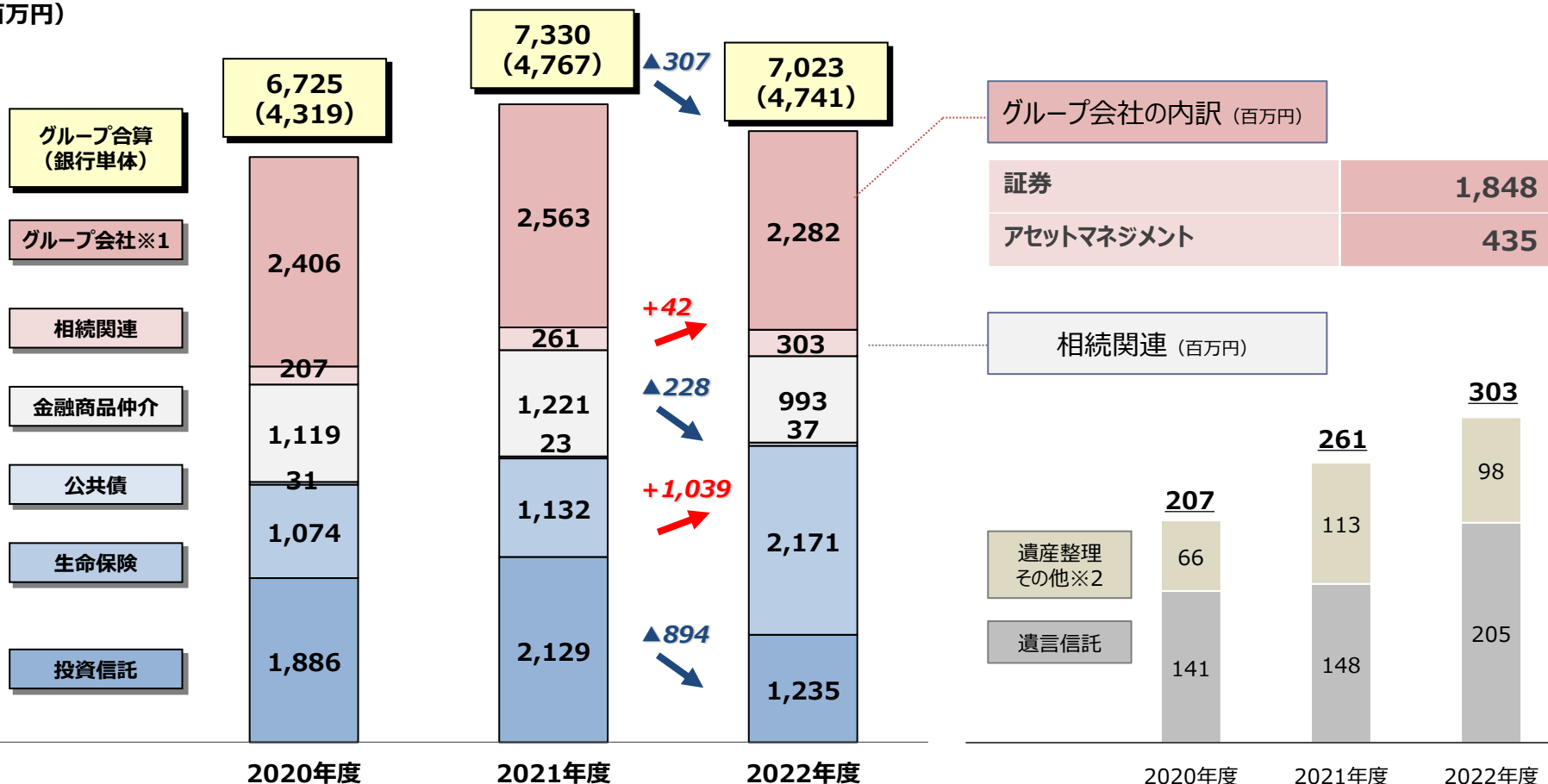
※：リースの粗利益およびカード、ヒューマンインノベーションズ、Cキューブ・コンサルティングの営業収益の合計（内部取引控除後）

- ・経営課題に対するコンサルティング提案の成果としてシ・ローン手数料や仲介手数料（M&A、ビジネスマッチング等）などが増加。また、為替変動を捉えたお取引先ニーズ発掘によりデリバティブ収益も大きく伸長。
- ・新設会社含めたグループ全体のソリューション関連収益は前年比+2,183百万円。



## 【預り資産関連収益の内訳】

(百万円)



※1：証券、アセットマネジメントの営業収益の合計（内部取引控除後）

※2：金銭信託など含む

- 不安定なマーケット環境を受け投資信託や金融商品仲介は減少も、金利上昇を追い風として生命保険収益は大きく増加。お客さまの資産承継ニーズ発掘などにより、注力している相続関連収益についても着実に増加。
- グループ会社含めて、投資信託などの減少によりグループ全体の預り資産関連収益は前年比▲307百万円。

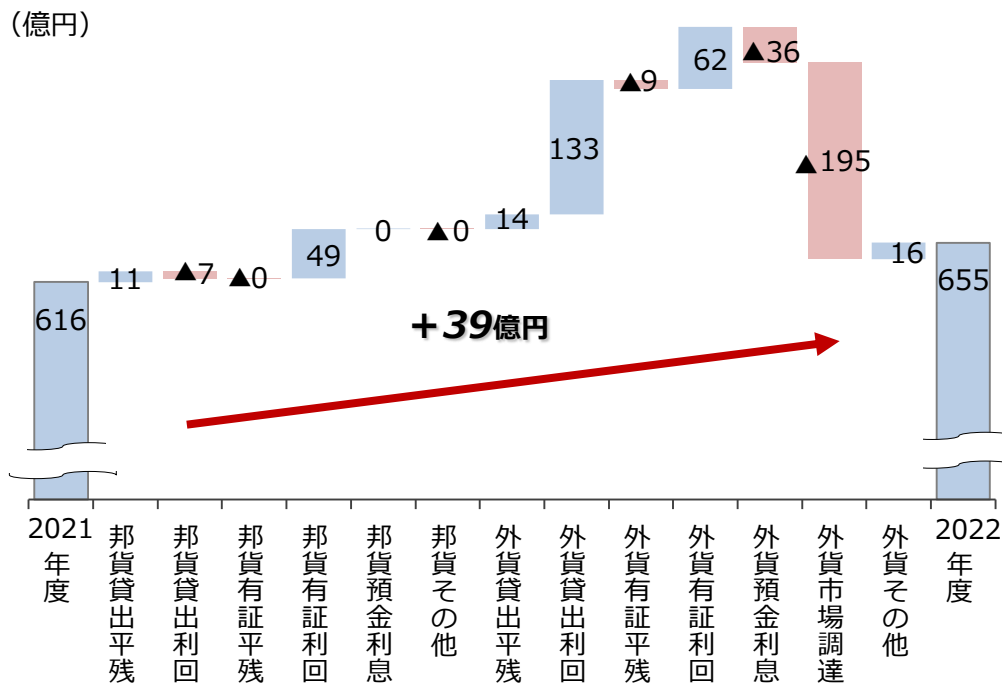
## 【資金利益 増減要因】

### ■ 邦貨568億円（前年比+53億円）

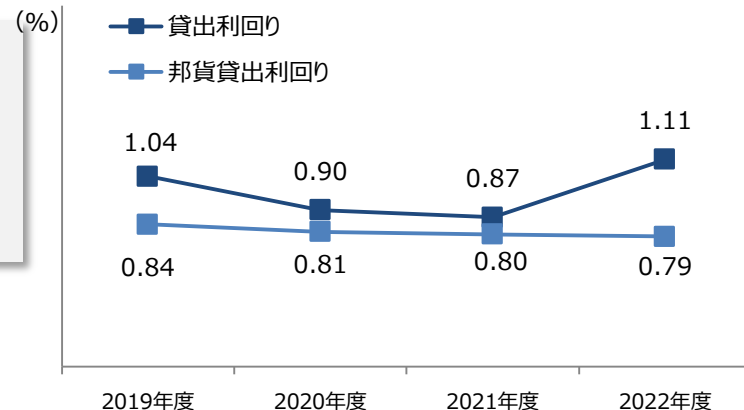
- ・貸出金利息 前年比+4億円
- ・有価証券利息 前年比+49億円
- ・邦貨その他 前年比▲1億円

### ■ 外貨87億円（前年比▲13億円）

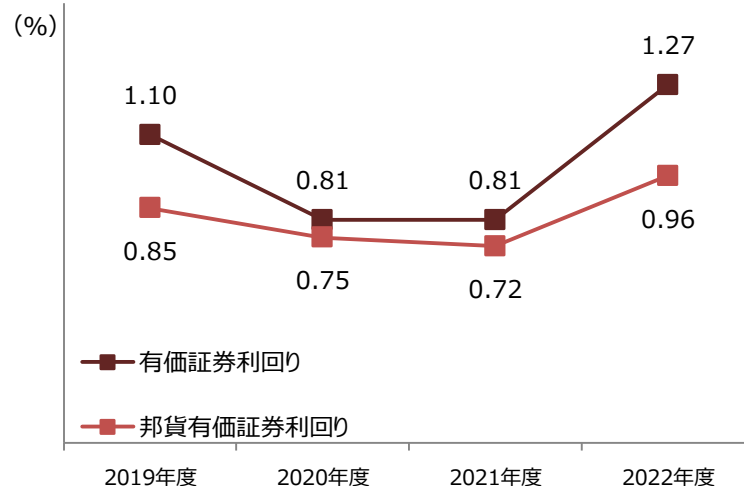
- ・貸出金利息 前年比+147億円
- ・有価証券利息 前年比+52億円
- ・外貨調達コスト 前年比+231億円



## 【貸出利回り】

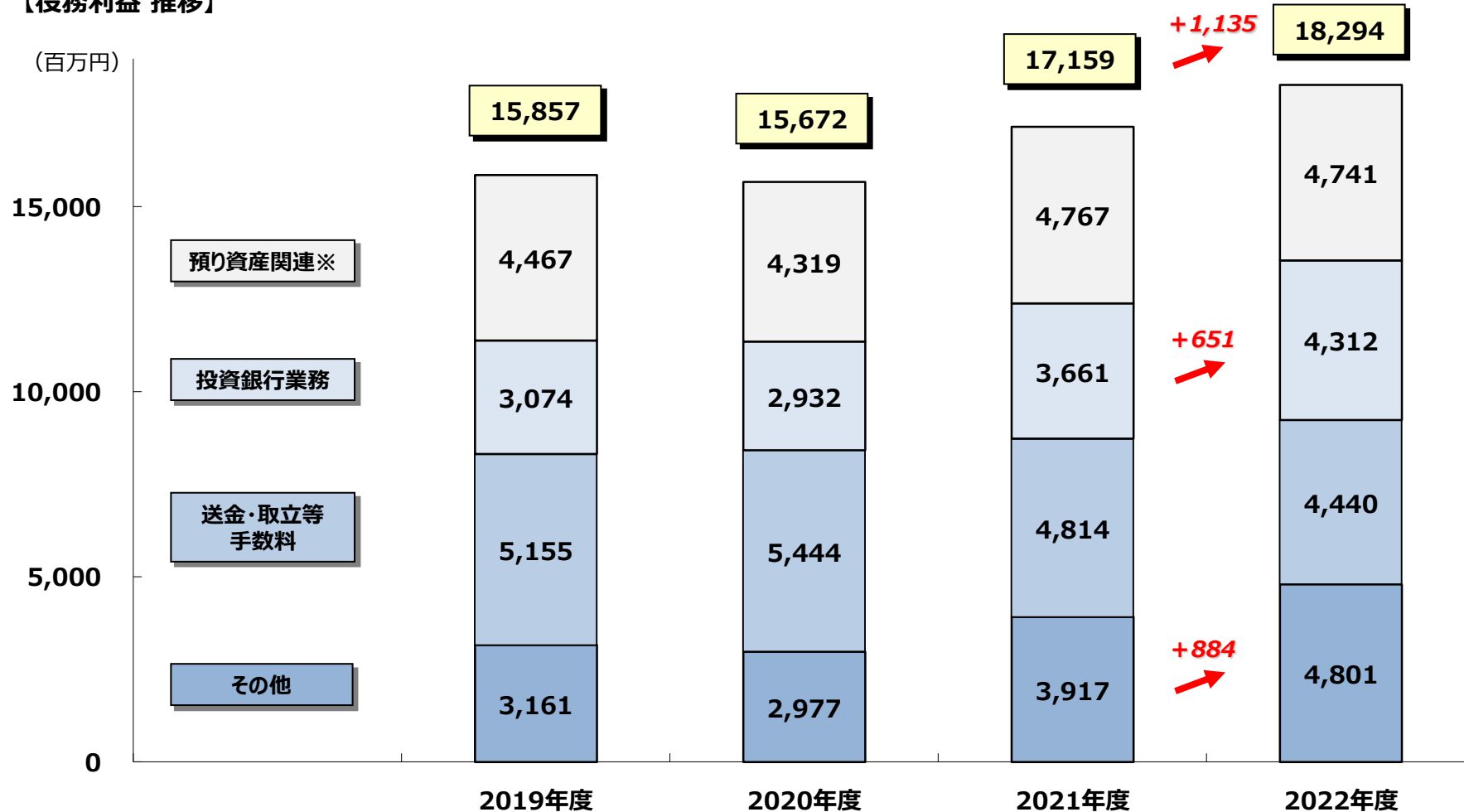


## 【有価証券利回り】



- ・邦貨資金利益 貸出金は堅調な平残の増加を反映して前年比+4億円。有価証券は投資信託の解約益（35億円）や債券利回りの上昇などにより前年比+49億円。
- ・外貨資金利益 海外金利の急騰を受けた調達コストの上昇により前年比▲13億円。

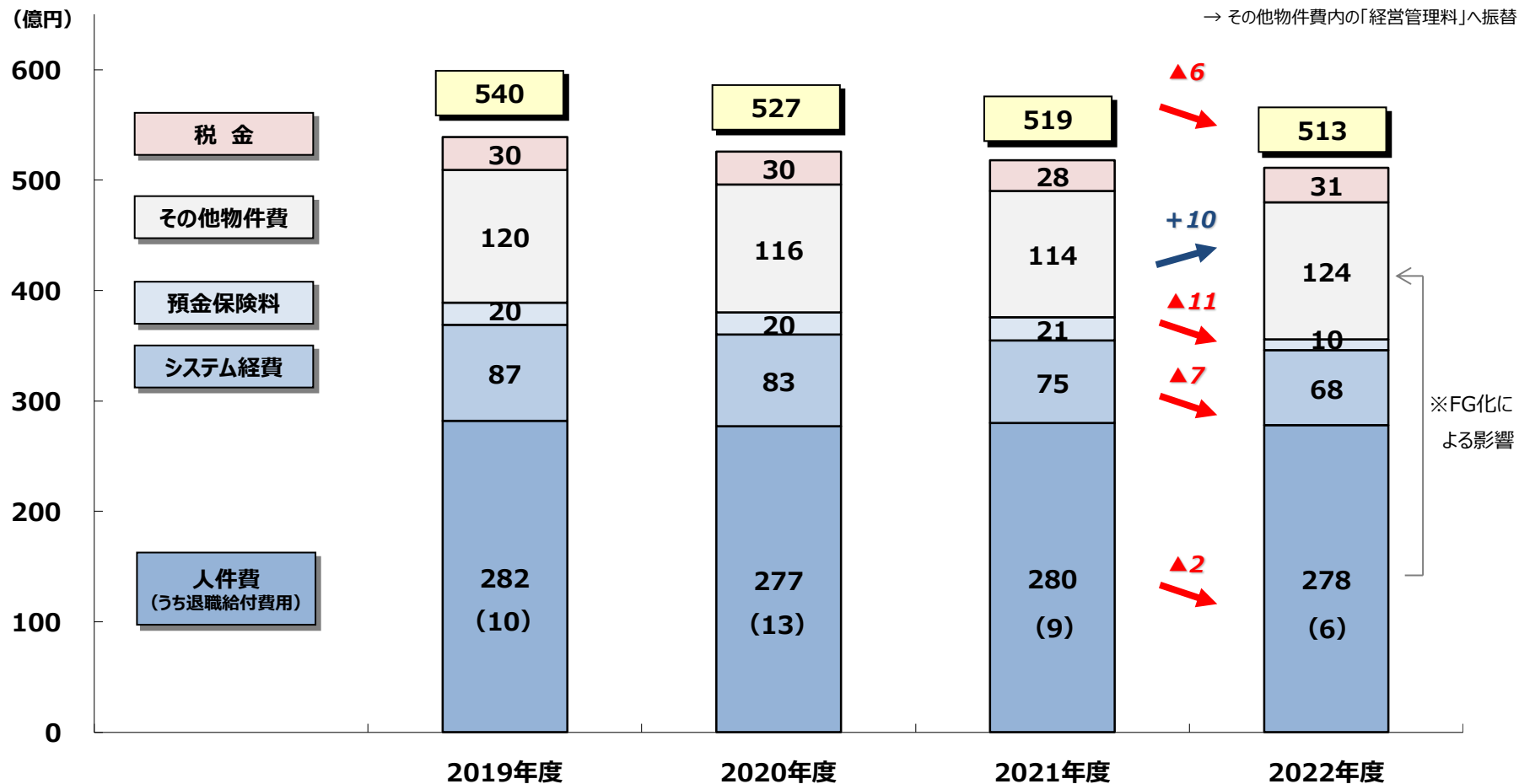
## 【役務利益 推移】



※：預り4商品（投信・保険・公共債・金融商品仲介）+ 相続関連業務

- ・シ・ローンやM&A、ビジネスマッチングなど各種コンサルティング営業の成果により投資銀行業務は前年比+651百万円。
- ・「その他」項目は住宅ローン取扱手数料の増加等が寄与したことから前年比+884百万円。

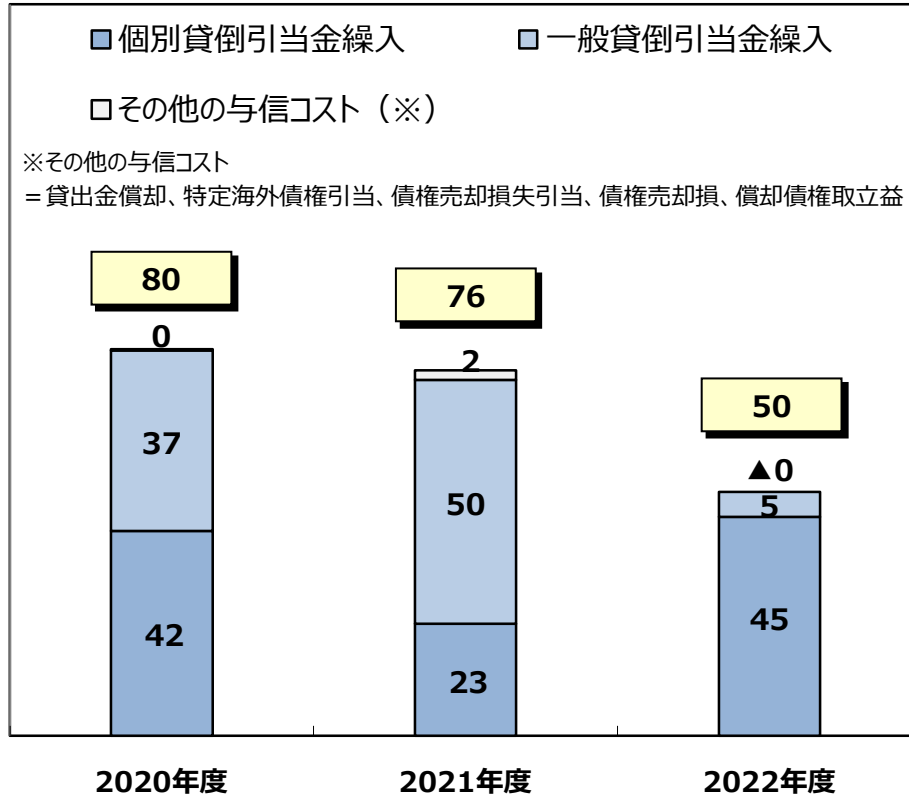
## 【経費 推移】



・2022年度は、賞与増額や人的資本投資（リスキング等を目的とした手当支給）、イノベーション関連の戦略支出を実施したものの、預金保険料・システム経費の減少により、経費全体では前年比6億円の減少。

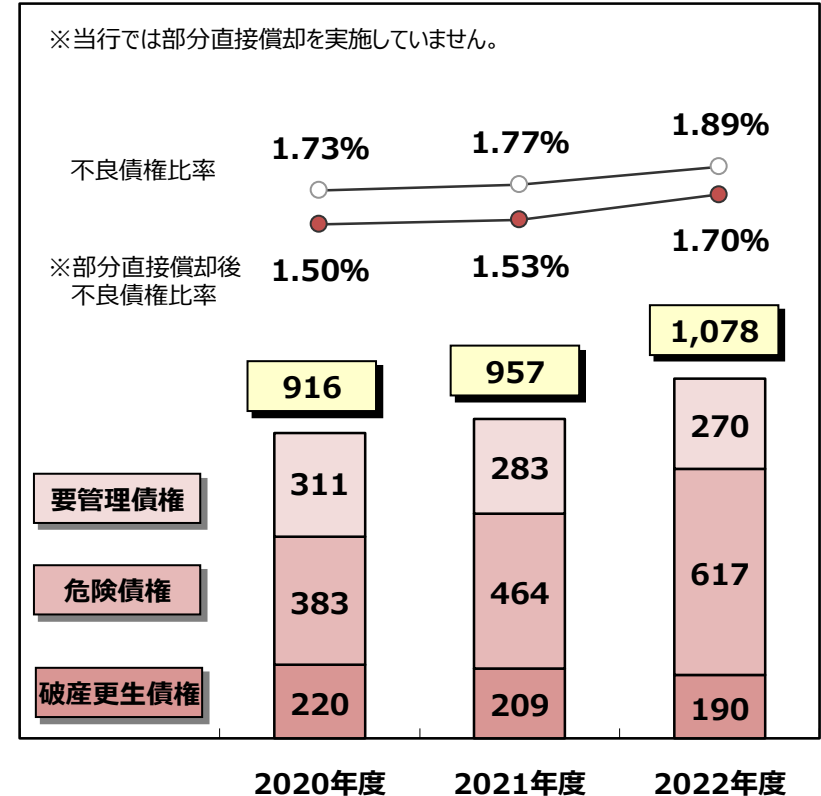
## 【与信コスト 推移】

(億円)



## 【不良債権の状況 (金融再生法開示債権)】

(億円)



### ■ 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。

・与信コストは50億円 (前年比▲26億円) と低位に推移。

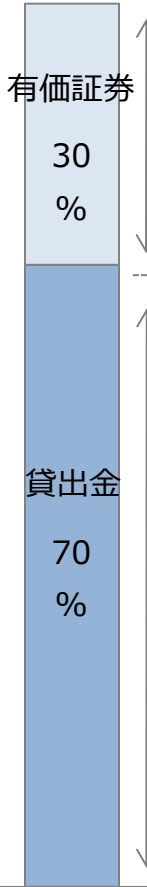
・不良債権比率は引続き低水準 (1%台) を維持。

- ・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・外貨とも）アセットスワップ付固定債は変動債として計算

## 邦貨運用

### 資産構成



### 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慮。
- ・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。**

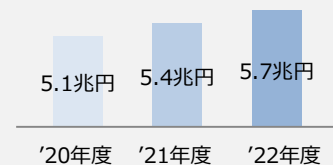
(億円)	'22/3末	'22/9末	'23/3末
10BPV	▲92	▲104	▲81

### 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。

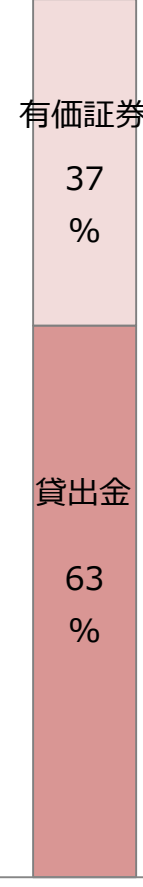
#### 参考：預金（NCD含む）の状況

預金+NCD 8.1兆円（'22年度）  
 ・うち流動性預金 5.7兆円



## 外貨運用

### 資産構成



### 金利構成 (資産別)

- 外貨債券のうち
- ・固定金利32%
  - ・変動金利68%
- 固定金利2% (僅少)  
 変動金利98%

### 外債ポートフォリオの改善（'22年度）

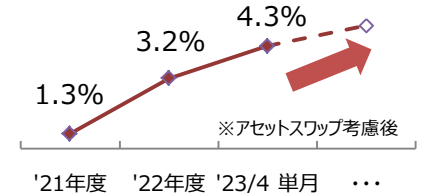
- 外債売却損 237億円を計上
- ・株式・投信等の売却益、トップラインの増加でカバー。
  - ・一部、高利回り債券へ入替を行い、外債利回りを改善。

#### 中長期的に収益確保可能なポートフォリオへ

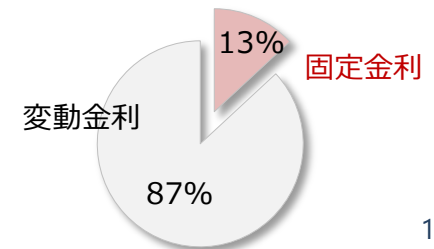
(億円)	'22/3末	'22/9末	'23/3末
10BPV	▲16	▲10	▲6

BPV：金利が1ベース・ポイント（0.01%）上昇した時の現在価値の変化額

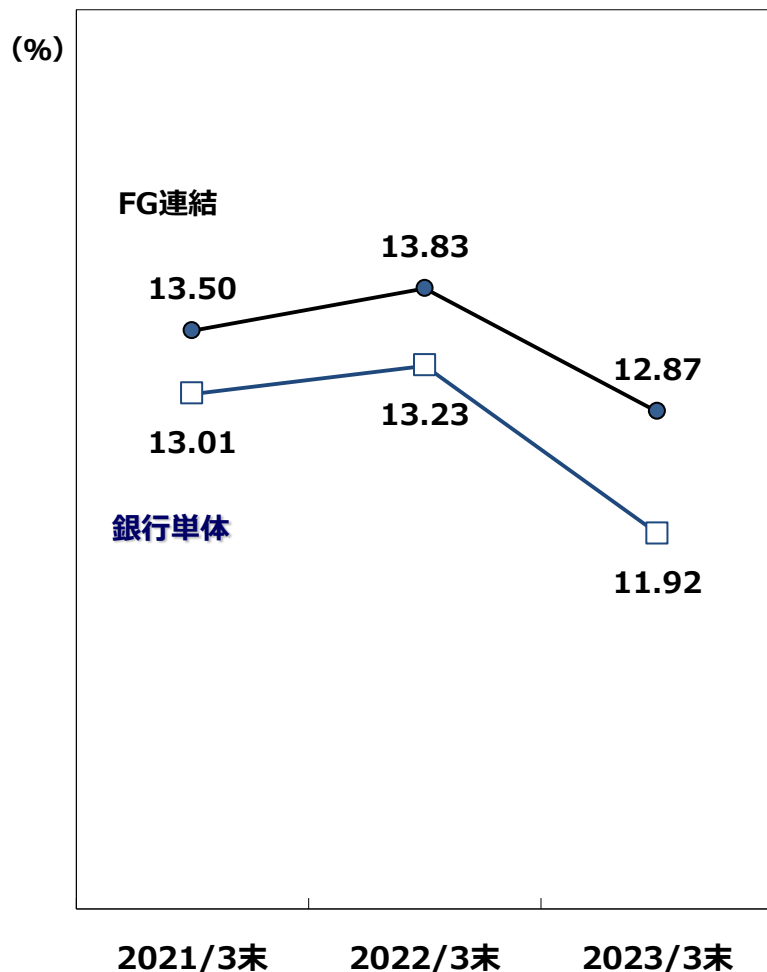
#### 外債利回りの推移 (4.8%※)



#### 外貨資産全体の金利構成



## 【自己資本比率の推移】



## 【自己資本（FG連結）の状況】

(億円)	2022/3期	2023/3期	対比
総自己資本	5,572	5,307	▲265
うち、普通株式等Tier1	5,467	5,214	▲253
うち、有価証券評価差額金等	635	260	▲375
リスク・アセット等	40,286	41,231	945
信用リスク	38,728	39,598	870
オペレーショナル・リスク	1,558	1,632	74

## 【その他のバーゼル規制】

	2022/3期	2023/3期	<規制水準>
連結 レバレッジ比率	6.25%	6.03%	3%以上
連結 流動性カバレッジ比率(LCR)	251.5%	209.0%	100%以上

- ・有価証券評価差額金の減少などにより総自己資本は減少。
- ・地元事業性資金や個人ローン等の貸出金増加によりリスクアセットは増加し、総自己資本比率は低下。

## 【2023年度還元方針】 配当と自己株取得による総還元率40%以上（連結ベース）

－ 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－

総還元性向

36.2%

38.2%

36.9%

38.9%

41.6%

40%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

1株当たり配当

22円

22円

23円

28円

30円 (+2円)

30円

総還元額

55億円

41億円

53億円

71億円

85億円

自己株取得

14

41

10

19

30

※株主総会を起点とする

1年間に実施したもの。

配当総額

41

41

43

52

55

配当と自己株取得により  
総還元率40%以上

2018年度

2019年度

2020年度

2021年度

2022年度

2023年度

- ・2022年度は、配当と自己株取得による総還元率41.6%。（自己株取得30億円のうち20億円は'23/7より取得予定）
- ・2023年度より、総還元率の目安を35%以上 → **40%**以上に引き上げ。株主還元の一層の強化を図る。



## 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

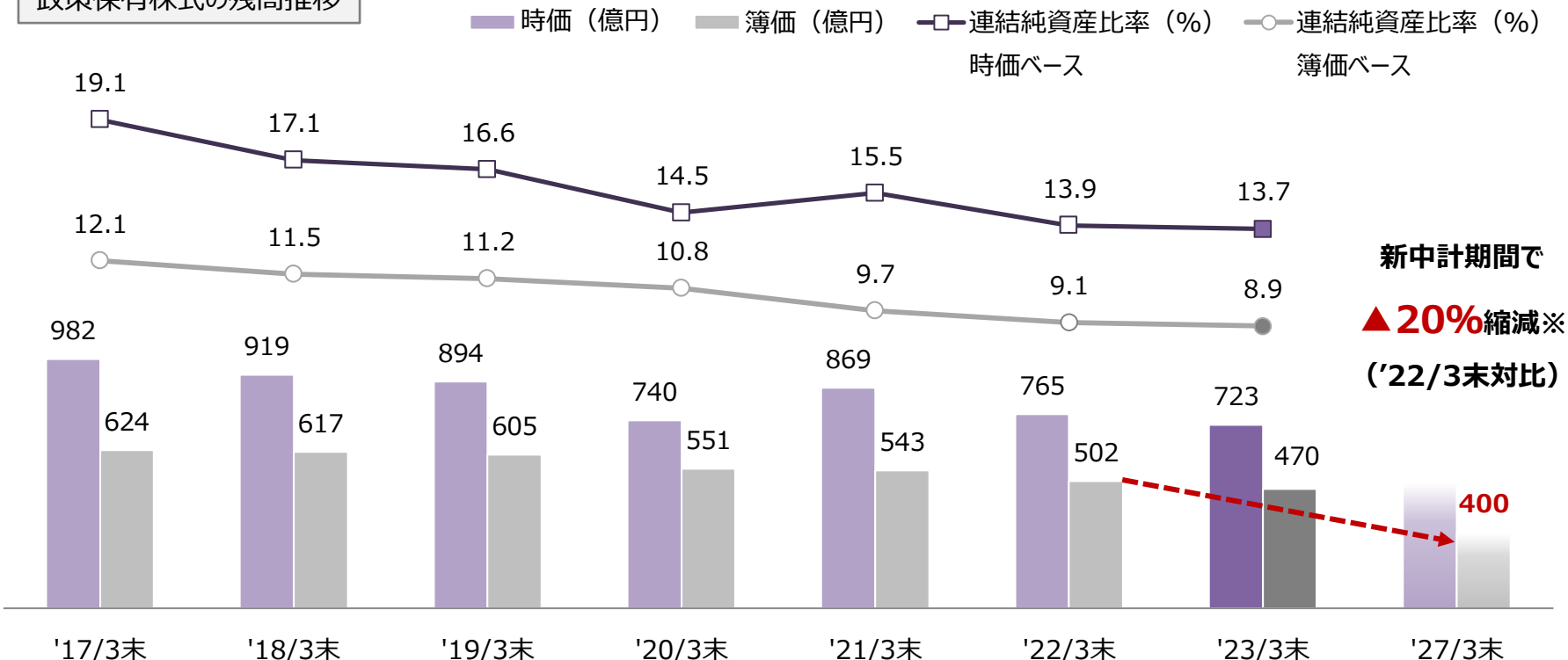
#### 【保有可否の判断】

- 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



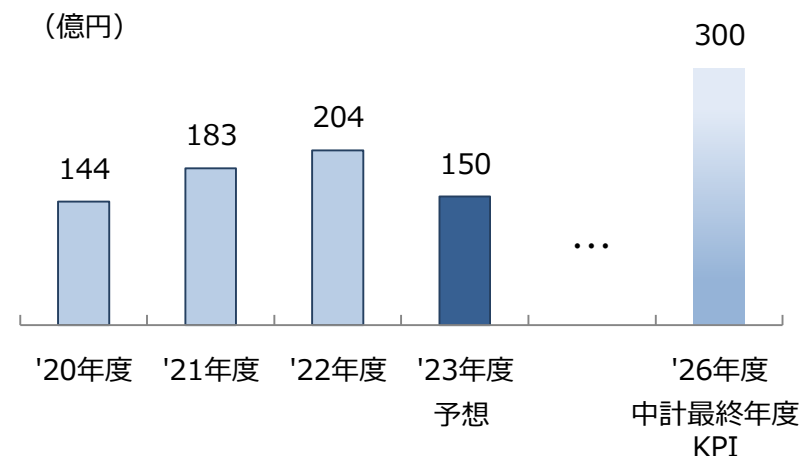
※簿価。上場株式および非上場株式、みなし保有株式含む。

ちゅうぎんフィナンシャルグループ連結 (億円)	2022年度	2023年度	
	実績	予想	増減
連結経常利益	295	215	▲ 80
親会社株主に帰属する当期純利益	204	150	▲ 54

<参考：中国銀行単体>

コア業務粗利益	867	774	▲ 93
資金利益	655	580	▲ 75
役務利益	182	180	▲ 2
その他業務利益	29	13	▲ 16
経費 (▲)	513	542	29
コア業務純益	354	232	▲ 122
除く投信解約損益	319	232	▲ 87
うち 与信費用 (▲)	50	69	19
うち 有価証券関係損益	▲ 17	23	40
経常利益	275	184	▲ 91
当期純利益	193	128	▲ 65

## 親会社株主に帰属する当期純利益の推移



## 2023年度の主な減益要因

### <資金利益>

- ・海外金利の高止まりを想定した調達コストの増加、前年度('22年度)に計上した投信解約益35億円の剥落

### <経費・与信費用>

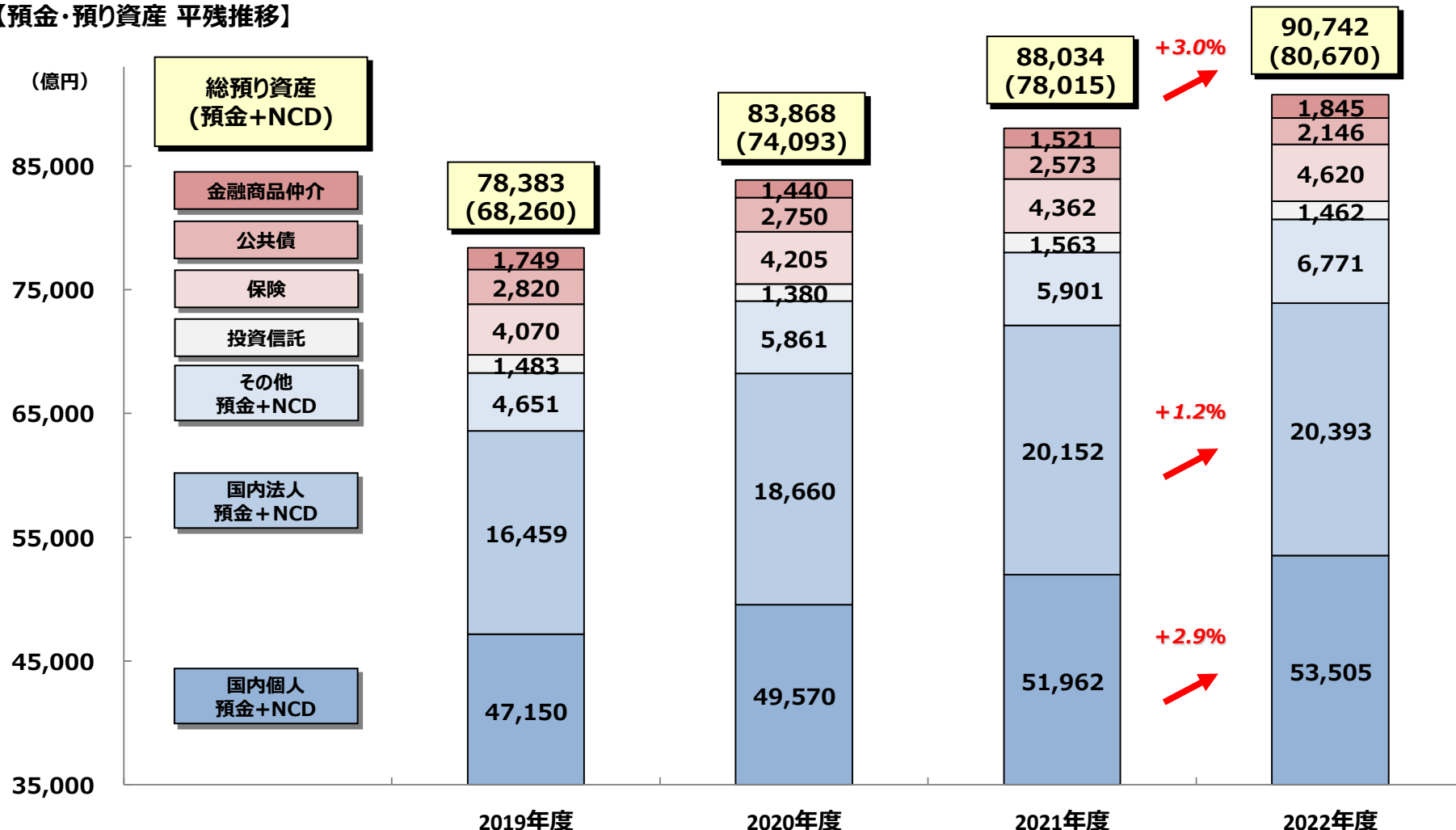
- ・イノベーション関連の戦略投資や個人ローン、預り資産部門などへの施策投資
- ・貸出金の増強に伴う一般貸倒引当金の計上 (残高要因)

・'23年度は減益を見込むものの、新規事業などをはじめとした成長投資や新設会社を含めたグループ一体での更なるシナジー効果の発揮により、中期経営計画および長期経営計画 ('17年度～'26年度) で掲げた利益目標の達成を目指す。

# 主要勘定 (銀行単体)

# 主要勘定① 預金・預り資産 -銀行単体-

【預金・預り資産 平残推移】

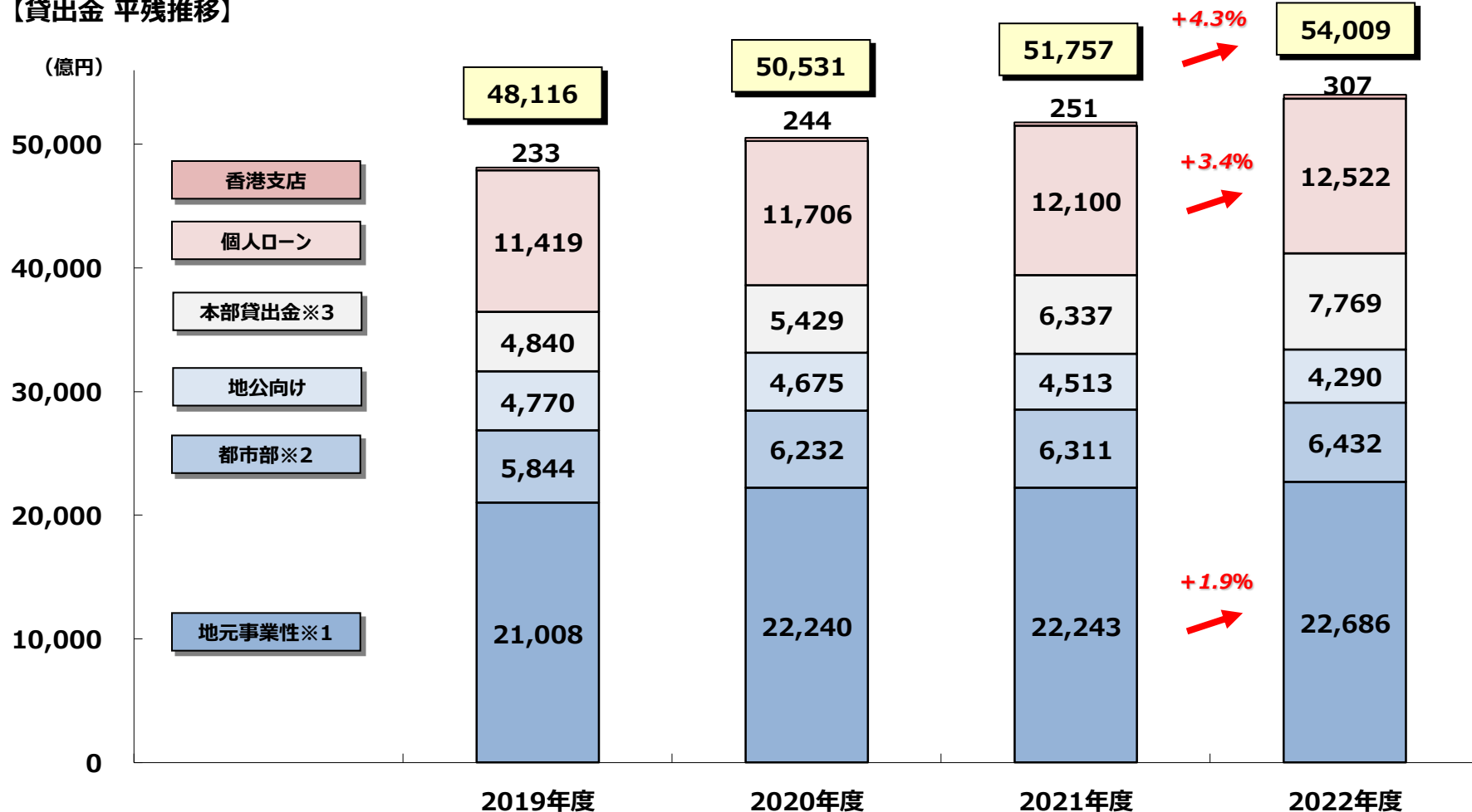


※金融商品仲介は取得価額ベースの平残。公共債は額面ベースの平残。保険は解約を考慮したベースの平残。投資信託は純資産ベース（確定拠出年金含む）の平残。

- ・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、預金+NCDは個人・法人とも堅調に増加。
- ・引き続き、安定した入金パイプを拡大するとともにお客さまの資産運用ニーズにも応えることで総預り資産総体での増加を目指す。

# 主要勘定② 貸出金 -銀行単体-

## 【貸出金 平残推移】

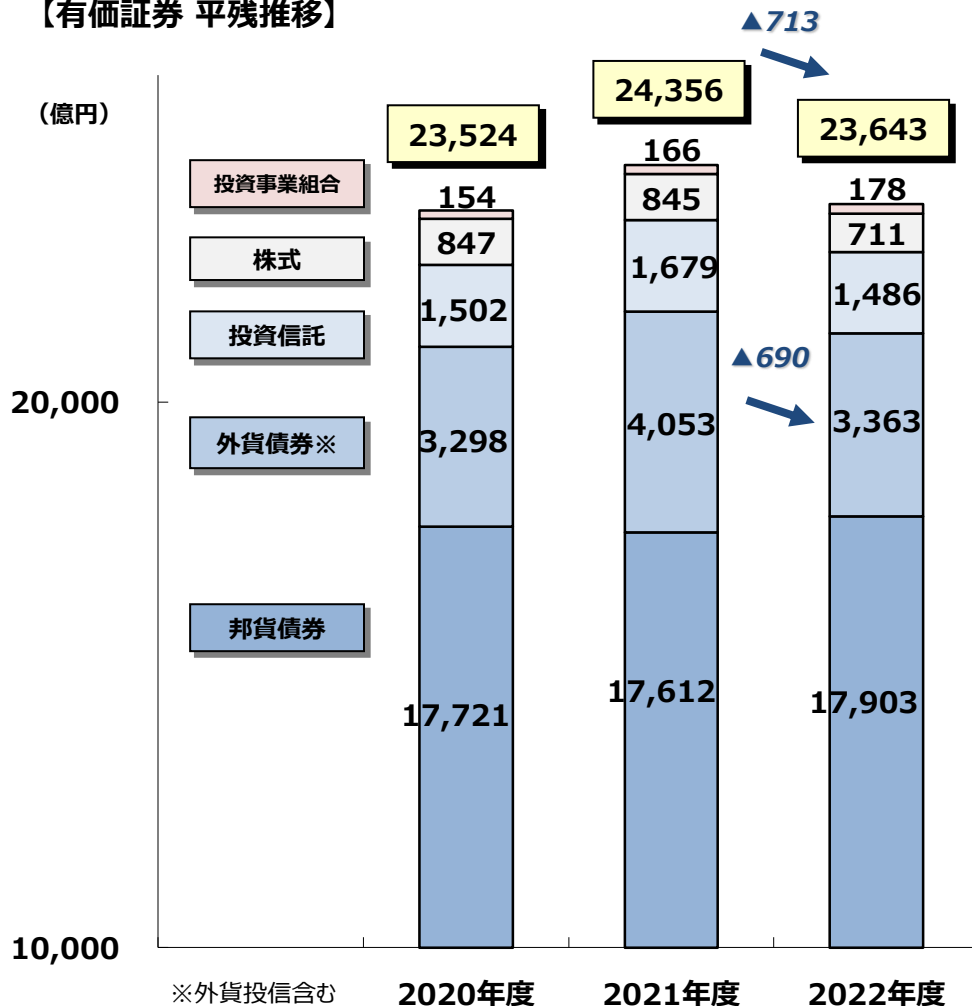


※1 地元：東京・大阪以外の地区 ※2 都市部：東京・大阪 ※3 本部貸出金：非日系・SFセンター

・地元事業性は、シェア拡大に向けた営業強化や一部では原材料費高騰による資金需要の高まりもあり、年率1.9%。  
個人ローンは、住宅ローンを中心に堅調な伸びを維持。本部貸出金は、預金増加等に対応してリスクを抑制しながら残高積上げ。  
貸出金総体では前年比+4.3%の増加。

# 主要勘定③ 有価証券 -銀行単体-

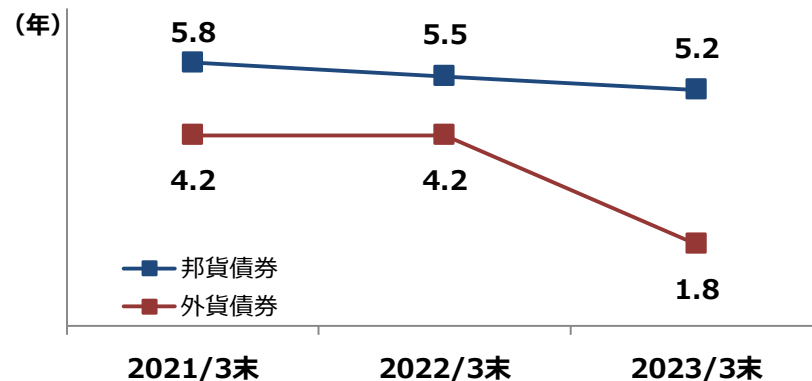
【有価証券 平残推移】



【評価損益】

(億円)	2022/3末	2023/3末	前年比
合計	945	462	▲ 483
満期保有目的	1	1	▲ 0
その他有価証券	944	461	▲ 483
うち株式	537	392	▲ 145
うち投信	483	259	▲ 224
うち外貨債券	▲ 120	▲ 117	3
うち邦貨債券	38	▲ 66	▲ 104

【債券デュレーション】 ※アセットスワップ考慮後



・外貨債券のポートフォリオ改善のため低利回り資産の売却を進めたことから、前年比▲713億円。

(外貨債券のデュレーションは4.2年→1.8年に大きく短縮)

・引き続き、国内外の金利動向や不安定な相場環境に配慮した慎重な運用を行う方針。

# 第Ⅱ部

## 中期経営計画 未来共創プラン ステージⅢ

2023年4月～2027年3月

# 前中期経営計画の振り返り

ステークホルダー	KPI	2019年度	2022年度		長計最終年度 (2026年度)
			中計目標	実績	
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	—	3年間累計 200先	3年間累計 222先	—
	② 金融リテラシー向上等に資する活動※4	—	持続的向上	3年間累計 805件 16,000名以上の受講	—
お客さま	お客さま満足度※5(個人・法人)	—	持続的向上	'22年度 法人アンケート 満足度69% '21年度 個人アンケート 満足度65%	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%以上	44%	—
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	119億円	150億円	204億円	300億円
	連結総自己資本比率(バーゼルⅢ)	13.04%	12%安定維持	12.87%	12%安定維持
	連結ROE	2.2%	—	3.79%	(単年度) 5%以上

ROEは東証基準（その他有価証券評価差額金を含むベース）

※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)



# 新中期経営計画の位置づけ

本計画は「長期経営計画の最終ステージ」であり「ちゅうぎんフィナンシャルグループの第一次中期経営計画」です。  
ステージⅠ・Ⅱの改革をベースに成果を発揮し、長期経営計画のKPIの達成を目指すとともに、次の10年に向けた、長期的な目指すべき方向性を定めます。

## 位置づけ

## 成果

ステージ

I

2017.4～  
2020.3

**構造改革**  
(ハード面強化)

- B P R 投資  
(事務から営業へ)

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

ステージ

III

2023.4～  
2027.3

**成果発揮**  
&  
**新たな挑戦**

- ・・・ ステージⅠ・Ⅱの成果を発揮し  
長期経営計画を達成
- ・・・ 次の成長に向けた、ちゅうぎん  
FGの第一次中期経営計画

## 本計画の位置づけ

# 3つの成長戦略

## 1 地方創生SDGsの「深化」

地域の魅力・ポテンシャルを引き出し「**地域の持続的な発展**」に貢献します

地方創生	▶ DX・SXを起点とした地域を面で捉えた取組み、創業支援、SDGs活動を強化
地域応援活動	▶ 川上から川下までの一貫したソリューションを提供 ▶ サステナブルファイナンスを強化
ライフプランサポート活動	▶ お客さまのライフプランの実現を支援 ▶ 安定した資産形成・安心する資産承継の支援を強化

対応するマテリアリティ

地域経済・社会の活性化

少子高齢化社会への対応

環境経営の促進

DXの推進

## 2 イノベーションの創出

次なる成長に向けた「**新たな価値**」を創造します

DX	▶ 業務プロセス改革・次世代チャネル・デジタル人材育成を推進
新規事業	▶ 協業によってグループ独自の新規事業を創出
アライアンス	▶ 広域連携・地域連携・異業種連携を積極的に展開

対応するマテリアリティ

DXの推進

多様な人材の活躍推進

## 3 グループ経営基盤の強化

成長戦略を実行するための「**強固な土台**」を築きます

ポートフォリオ	▶ 事業ポートフォリオの最適化と経営資源の戦略的な配賦を実践
財務資本	▶ 健全性・収益性・株主還元観点で適切な財務運営を実行
人的資本	▶ 事業戦略に沿って「人的資本投資」を大幅に拡大
ダイバーシティ	▶ 多様な人材の採用・活躍推進を強化
ガバナンス	▶ グループ全体での内部統制システムを高度化

対応するマテリアリティ

多様な人材の活躍推進

ガバナンスの高度化

DXの推進

(明示しているものを除きFG連結ベース)

選定のねらい	財務KPI	'22年度実績	'26年度目標
収益性	親会社株主に帰属する当期純利益	204億円	300億円
資本効率性	ROE	3.79%	5%以上
健全性	総自己資本比率	12.87%	11%~13%

ROEは東証基準（その他有価証券評価差額金を含むベース）

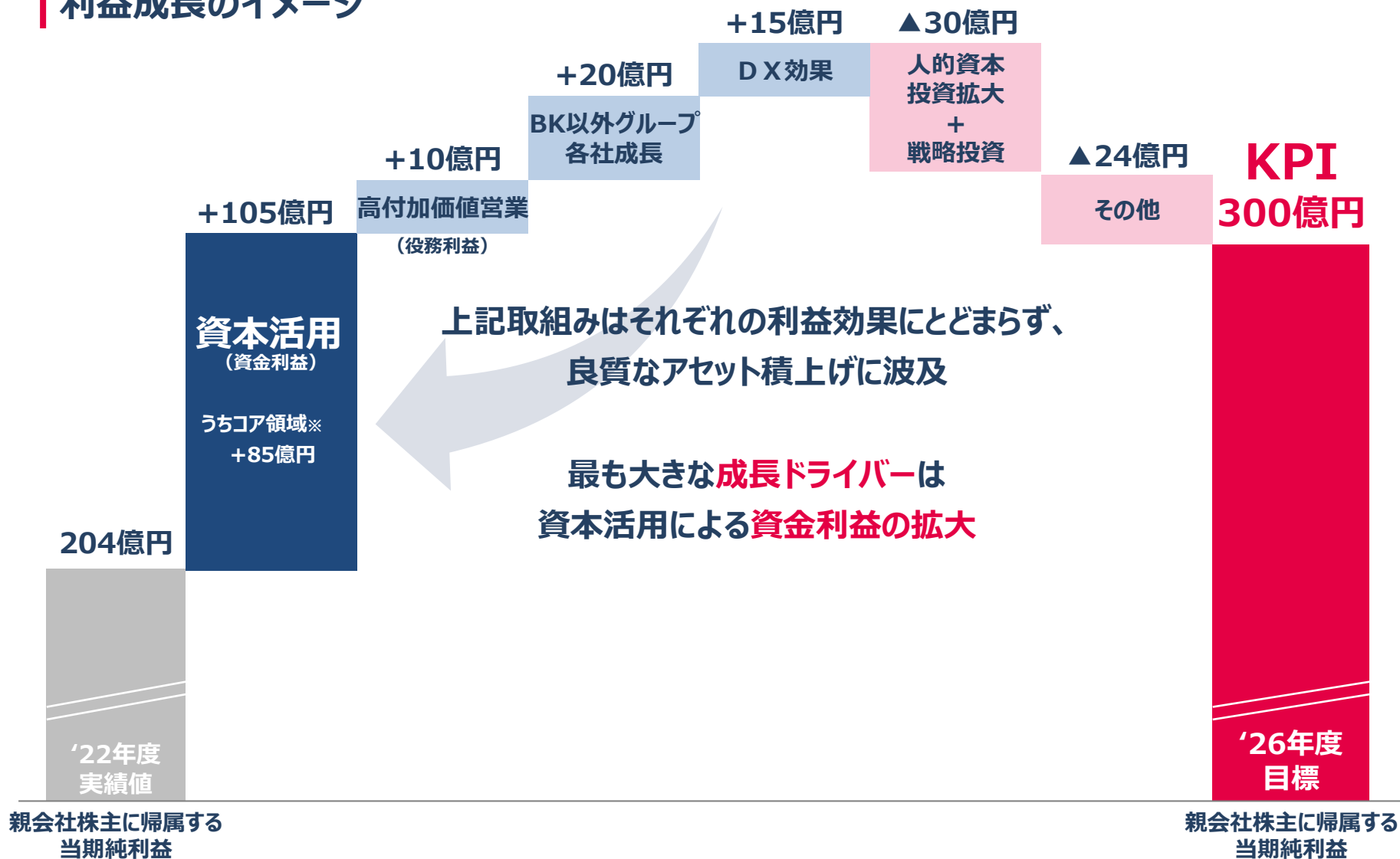
マテリアリティ	成長戦略	KPI	'22年度実績	'26年度目標
環境経営の促進	地方創生SDGsの「深化」	CO2排出量削減	【公表済】'30年度カーボンニュートラル ※1	
地域経済・社会の活性化		サステナブルファイナンス累計実行額 ※2	6,418億円	1兆円
		コンサルティング受託件数※3	256件	460件
少子高齢化社会への対応		預り5商品保有先数および住宅ローン先数	206千先	260千先
		相続関連業務取扱件数※4	487件	800件
DXの推進	イノベーションの創出	業務モデル変革（業務・チャネル・組織）	—	（定性評価）
多様な人財の活躍推進	グループ経営基盤の強化	女性管理・監督者比率（BK単体）	13.4%	25%
		人的資本投資額 ※5	3億円	5億円

※1 2030年度末までにScope1（ガス、ガソリン、軽油などの燃料消費を通じた直接排出量）、Scope2（他社から供給された電気、熱などの使用に伴う間接排出量）のネットゼロ達成  
 ※2 対象となる投融資は、社会分野（医療・介護・保育、教育 ほか）・環境分野（太陽光、風力、バイオマス、EV ほか）のファイナンスに加え、地方創生やSDGs/ESGの取組支援を含む'20年度からの実行額

※3 事業承継・環境関連等の年間コンサルティング契約受託件数  
 ※4 遺言信託、遺産整理業務等の年間取扱件数  
 ※5 研修教育関連費用、奨学奨励金、ちゅうぎんオープンラボ活動費、研修受講時および出向時の人件費等の従業員に対する投資額

# 利益計画

## 利益成長のイメージ



※ コア領域：地元事業性貸出金、個人ローンなど

# 利益計画

地域社会やお客さまの課題に対して、ちゅうぎんフィナンシャルグループ全体で、**上流から面**で取り組むことによって**良質なアセット**を積上げていく。(資本活用による資金利益の拡大+105億円)

ちゅうぎん

ヒト  
ヒューマンイノベーションズ

地域商社 せとのわ

ちゅうぎんエナジー

モノ

Cキューブ・コンサルティング

ちゅうぎん

キャピタルパートナーズ

中銀カード

中銀リース

カネ

中銀アセットマネジメント

中銀証券

中国銀行

- ・中銀事務センター
- ・中銀保証
- ・CBS

グループ各社の成長 +20億円

銀行との連携を強みとして、お客さまへの複合提案を強化  
様々な知見を活かし、金融の範囲を超えて地域課題の解決をリード

高付加価値営業 +10億円

お客さまの課題に対する高いコンサルティング  
(法人) 川上から川下まで一貫したソリューション  
(個人) お客さまのライフイベントやニーズに応じた  
最適なアプローチと提案

DX効果 +15億円

業務プロセスや次世代チャネルの変革を通じて、  
トップラインの拡大やリソースの捻出を実現

資本活用 +105億円

アセット全体戦略 (貸出金を中心にアセット残高+1兆円)

- ✓ コア分野  
サステナブルファイナンスや地方創生、シェア拡大を通じた地元貸出金の増加
- ✓ 戦略運用分野  
再生エネルギー、地域へのエクイティ、海外支店の活用、リース含めた  
新事業などの戦略分野の強化
- ✓ 市場性運用分野  
貸出金・有価証券の一体運用による高いリスク/リターン  
(RORA等) の追求

3 グループ経営基盤の強化

2 イノベーションの創出

1 地方創生SDGsの「深化」

# 1. 地方創生SDGsの「深化」

# 地方創生SDGsの「深化」

ちゅうぎんグループは、事業活動を通じ、地域社会・お客さまと相互に発展する未来を共創することを目指しています。

「地域課題の解決による魅力ある地域社会の共創」「サステナブルで活気ある事業環境の共創」「生活不安なき豊かな暮らしの共創」に取り組むことで、**地域の魅力やポテンシャルを引き出し、地域の持続的な発展に貢献します。**

また、グループ役職員のSDGs活動の底上げに取り組み、SDGsの浸透を進めていきます。



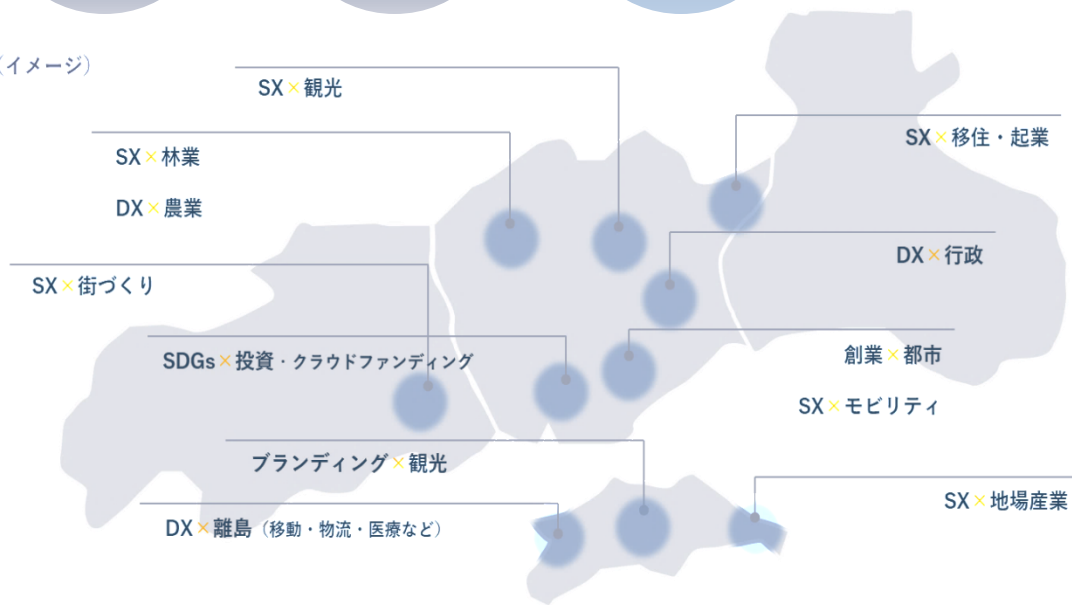
# 地域を面で捉えた取組み

DX・SX※を核とした高度なコンサルティングを提供するCキューブ・コンサルティングなど、様々なソリューションサービスを有するグループの強みを活かし、地域を面で捉えた取組みを強化します。

地域のステークホルダーやパートナーとともに、DX・SX等と各地域の特色・課題を掛け合わせ「魅力ある地域の共創」を目指します。



(イメージ)



※DX (デジタル・トランスフォーメーション)  
 ※SX (サステナビリティ・トランスフォーメーション)

: デジタル技術を用いて、事業に革新的な変化をもたらすこと。  
 : 企業が持続可能性とESG (環境・社会・ガバナンス) の両立により経営を行うこと。

## 取組事例

Cキューブ・コンサルティング  
中国銀行

### 岡山県西粟倉村の 脱炭素化に向けた取組みに伴走



環境省が募集する「脱炭素先行地域」において中国銀行が岡山県西粟倉村および民間企業2社とともに共同提案を実施し、同村は脱炭素先行地域に選定。

Cキューブ・コンサルティングを中心に計画作成・進捗管理を担い、地域の脱炭素化に向けて伴走支援。

## 取組事例

せとのわ

### 未利用農地を活用した 新産業創出プロジェクトに参画



#### チーム岡山プロジェクト

真庭市の未利用農地におけるコケ原系体の培養実証実験の成果をもとに、培養したコケを協働で製品化・販売するチームを組成し、未利用農地からコケで新産業を創るプロジェクト。

未利用農地の有効活用を進め、農家の収益創出とサステナブルな地域循環社会の実現を目指す。



# 地域を面で捉えた取組み

## 取組事例

### ちゅうぎんフィナンシャルグループ

#### 岡山県新庄村との 地域発展に向けた包括連携提携

新庄村とちゅうぎんFGはこれまでも、村営教育機関の集金業務効率化のためのデジタルサービス導入支援や、林業を中心とした地域産業の振興など、地方創生に係る取組みに関して積極的に連携を実施。

「地方創生SDGsに係る包括連携協力に関する協定書」の締結を機に、両者が保有する知的・人的資源を有効に活用することで、持続可能な地域経済に向けた取組みを一層強化。



#### 連携事項

- ✓ SDGs、地域脱炭素の取組
- ✓ 林業、農業を中心とした産業振興、観光交流人口の拡大
- ✓ 地域のデジタルトランスフォーメーション 等

## <参考>

### 連携協定締結先（合計11の地公体）

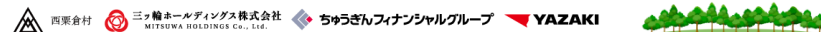
- 【岡山】 岡山県、岡山市、倉敷市、美作市、玉野市、和気町、真庭市、高梁市、新庄村
- 【広島】 福山市
- 【香川】 三豊市

## 取組事例

### ちゅうぎんエナジー

#### 地域の脱炭素化に寄与する新電力会社 「西粟倉百年の森林でんき」の設立

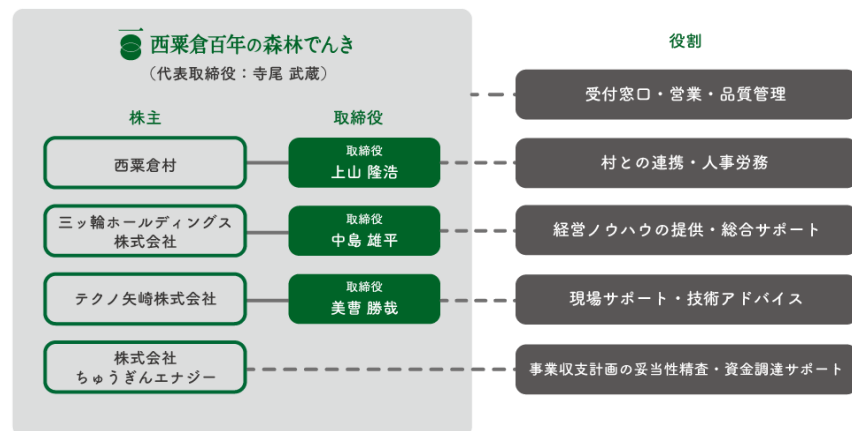
## 西粟倉百年の森林でんき



西粟倉村「百年の森林構想」の一環として、豊かな自然が生み出す自然エネルギーを電力として活用し、村内で循環するシステムを構築。

再生可能エネルギーに特化した技術やノウハウの提供を通して、村内の経済循環と脱炭素化推進に寄与。

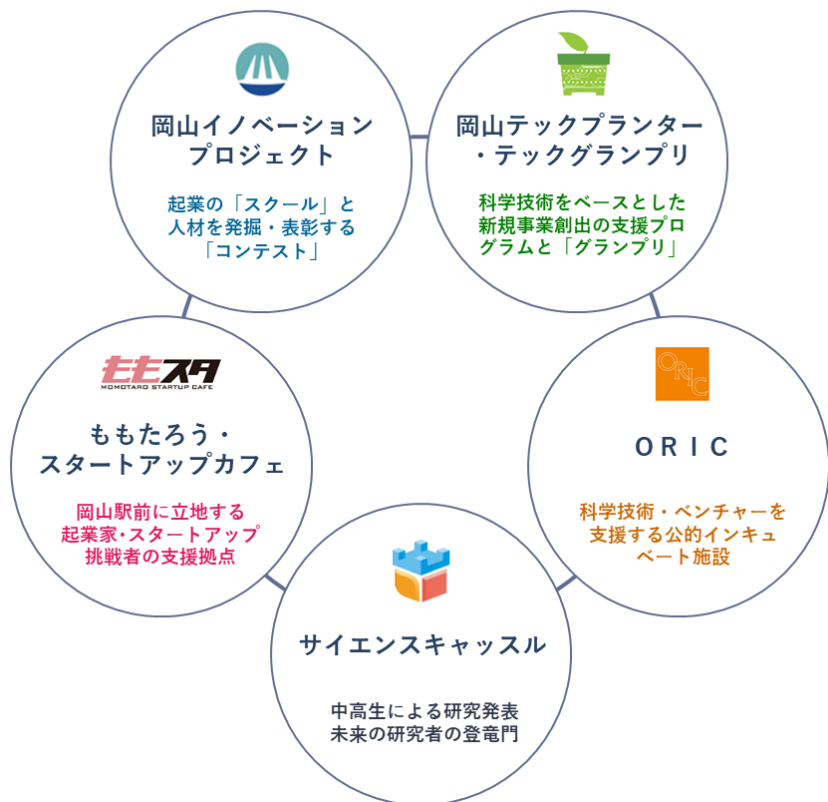
- ✓ 村内の公共施設を対象としたオンサイトPPA（屋根貸し太陽光発電）による電力販売
- ✓ 村営の再エネ施設（水力発電所、バイオマス発電所および熱供給ボイラ）の運営管理
- ✓ 電力をふるさと納税の返礼品として活用する企業のサポート業務 など



# 創業支援の取組み

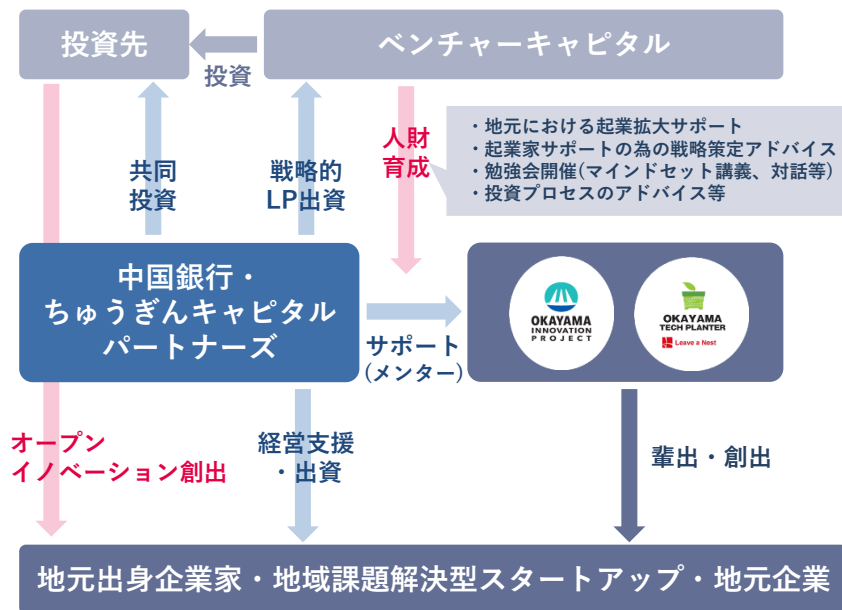
岡山イノベーションプロジェクト、岡山テックプランターの2つの事業を主軸に形成する「創業エコシステム」を土台として  
スタートアップコミュニティ支援・グループ横断的なハンズオン支援・外部機関連携を強化し、**地域を代表する企業の創出**を目指します。

## 創業エコシステム



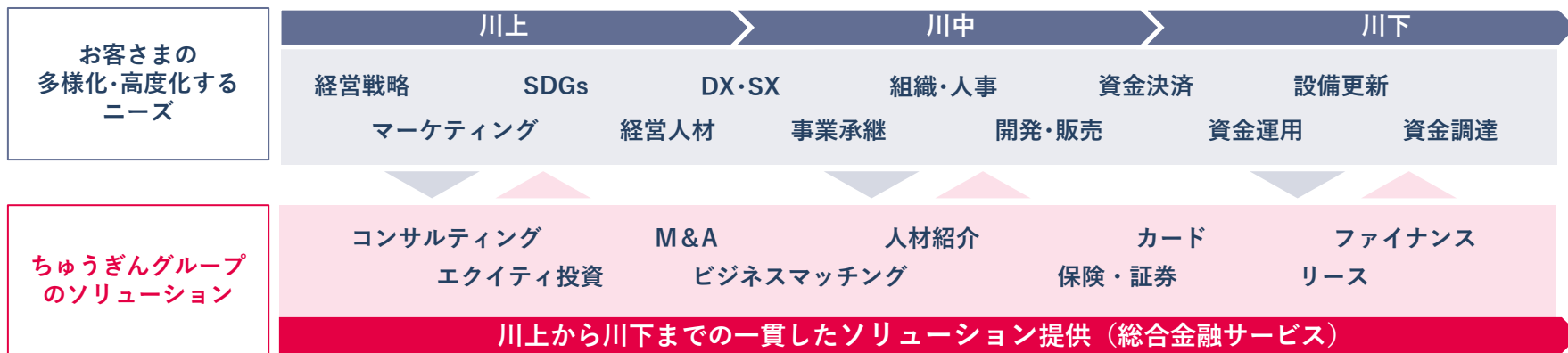
## ハンズオン支援体制

ベンチャーキャピタルへの戦略的LP出資を通じたハンズオン支援体制の強化、オープンイノベーションの創出




# 地域応援活動（法人・事業主のお客さま）①


「共創パートナー」としてお客さまのサステナビリティ経営実現に向けた**総合金融サービスの提供**を目指します。




## 総合金融サービスの追求



コンサルティング・ファイナンスの両輪による  
サービスの高付加価値化を追求



お客さまのステージや経営課題に応じた  
タイムリーなアプローチを追求



銀行顧客基盤を起点とした  
グループ体での課題解決を追求

- SDGs・脱炭素
- DX・SX
- 事業承継
  
- 人財育成
- チャネル最適化
- データ利活用
  
- 相互連携体制
- グループ間の人財循環

## 海外コンサルティング

➢ 仕入・販売など海外マーケットにおける取引支援、海外進出支援を強化



# 地域応援活動（法人・事業主のお客さま）②

## 重点領域 (SDGs・脱炭素・SX)

「お客さまとの積極的なエンゲージメント活動※1」および「コンサルティング・ファイナンス両面の支援」により  
地域全体のサステナビリティ向上をグループ一体となって推進します。

地域全体のサステナビリティ向上を推進



※1 エンゲージメント活動：お客さまのサステナビリティへの取り組み促進など目的を持った建設的な対話

※2 SBT：パリ協定が求める水準と整合した温室効果ガス排出削減目標

# 地域応援活動（法人・事業主のお客さま）③

## サービス提供体制の変革

### セグメントに応じたソリューションの提供

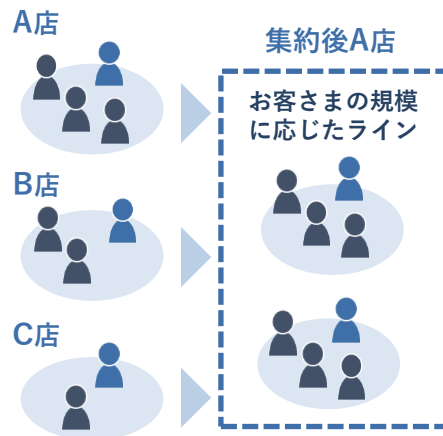
お客さまの売上規模  
（イメージ）

主なソリューションメニュー

大規模	DX・SX （Cキューブ コンサルティング）	戦略 （Cキューブ コンサルティング）	
大・中規模	M & A	事業承継	組織人事
	業務プロセス改革	SDGs・脱炭素	計画策定・管理会計
	リース （中銀リース）	キャッシュレス （中銀カード）	マーケティング （せとのわ）
	人材紹介 （ちゅうぎんヒューマ ンイノベーションズ）	出資・ハンズオン支援 （ちゅうぎんキャピタ ルパートナーズ）	海外進出支援 デリバティブ
中・小規模	ビジネス マッチング	営業店完結 コンサルメニュー	
	キャッシュレス （中銀カード）	マーケティング （せとのわ）	
	リース （中銀リース）		
マス・小規模	トランザクションレンディング 法人カード でんさい Biz-Direct ビジネスポータル など		非対面 チャンネル

お客さまのステージや経営課題に応じた  
タイムリーなアプローチを追求

### 法人集約



- ◆ 営業スキルの継承・人材育成強化のため拠点の集約を図る
- ◆ 集約は試行実施のうえ、重点地区より実施

### デジタル活用

- ◆ データ利活用・非対面チャネル拡充により、既存営業フローの「デジタルによる補完・転換」を進めていく



### シンガポール支店の開設

- ◆ 新しいビジネス領域を開拓するため、シンガポール支店を開設（2023年6月に支店開設、10月に営業開始予定）

## シンガポール支店の開設

ねらい

香港に並ぶアジアの金融都市であり、東南アジアのハブであるシンガポールへ出店（駐在員事務所を支店へ）

### ①東南アジア進出のお取引先のサポート強化

- お客さまの海外現地法人において最もニーズが大きい**金融関連サービス（預金・融資・決済機能）**のサポート
- 地元企業のみならず上場企業等の海外現地法人との取引も拡大

### ②地場産業である海事産業への取組み強化

- 海事産業は瀬戸内の地場産業であり、またシンガポールの特徴的な産業
- 現地における**海事産業向けファイナンス**の強化を通じて、取引深耕による良質な案件の積上げや船舶分野でのプレゼンス向上
- 脱炭素やSX分野等でのビジネス拡大

### ③現地金融機関等との連携によるビジネスチャンス

- 現地金融機関とのリレーション構築による**アジアのシンジケートローン獲得・外貨調達枠の確保**など

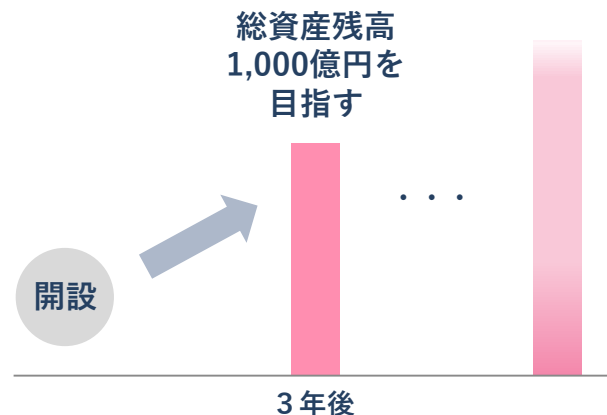
高い収益性  
（SP率、RORA）

専門人財の育成  
（ノウハウ等の蓄積）

海外での新しいビジネス  
チャンスへのチャレンジ



※参考：支店入居オフィス

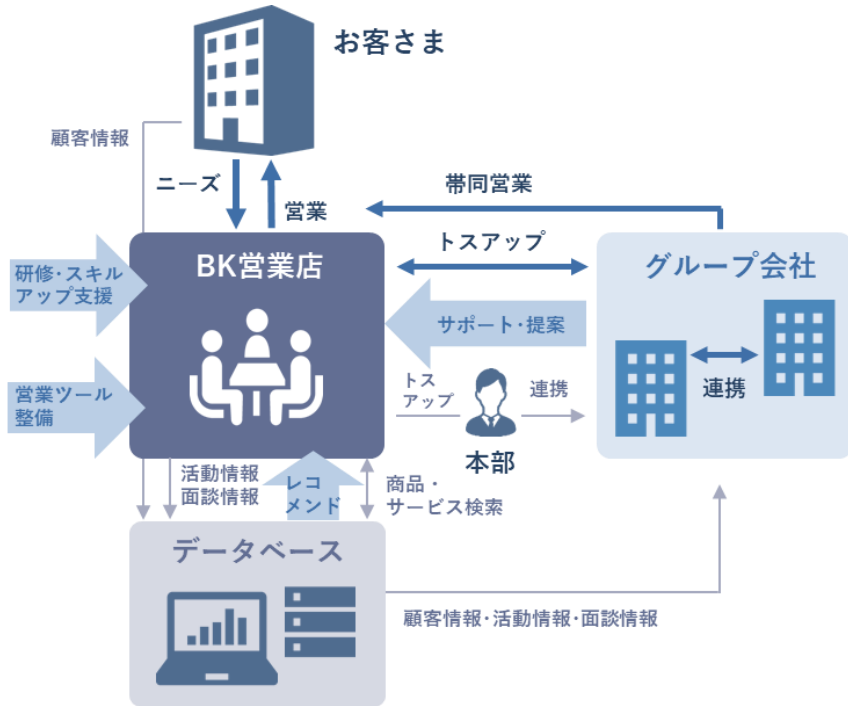


# 地域応援活動（法人・事業主のお客さま）⑤

## グループシナジーの創出と発揮

### グループ連携体制

- ◆ グループの強みである銀行の顧客基盤と営業店を起点とした連携体制により、グループシナジーの発揮を目指す
- ◆ 起点となる営業店を各方面からサポートし、お客さまのニーズに対してグループ全体で複合提案・クロスセルを行っていく

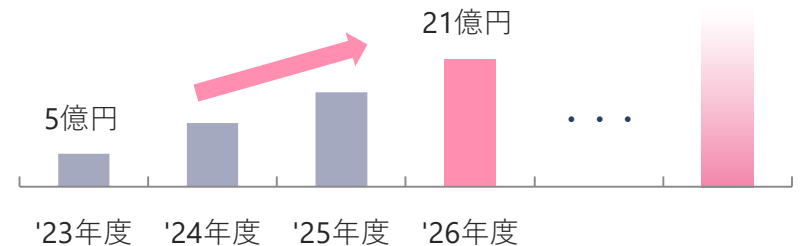


### 法人戦略7社の方向性

- 中銀リース  
大口先の開拓、サステナブルリースの推進
- 中銀カード  
キャッシュレス戦略による一体営業
- ちゅうぎんキャピタルパートナーズ  
出資を通じた地域のサステナビリティ向上
- ちゅうぎんヒューマンイノベーションズ  
基盤事業（人材紹介サービス）の強化・深化
- Cキューブ・コンサルティング  
DX/SX実現に向け価値提供スタイルを確立
- 地域商社 せとのわ  
ToB（企業向け）商材の企画開発へ展開
- ちゅうぎんエナジー  
太陽光PPA事業等による地域の脱炭素化

### 7社の経常利益

中計期間で4倍に成長 + BKへの相乗効果



# ライフプランサポート活動（個人のお客さま）①

グループ一体となった総合金融サービスにより、お客さまの「豊かな人生設計」や「経済不安の解消」、「次世代への円滑な資産移転」などライフプランに沿った夢の実現をサポートします。

豊かな人生設計

---

経済不安の解消

---

次世代への円滑な資産移転

お客さまの  
ライフプランに  
沿った夢の実現へ

## 夢実現のサポート

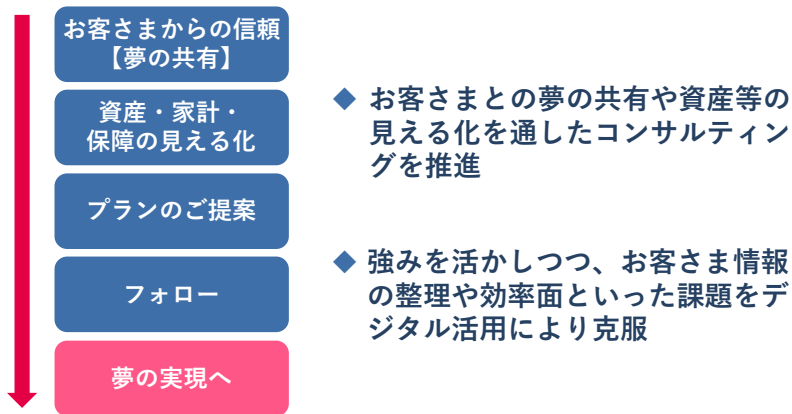
	ねらい	主要施策
<b>I 豊かな未来の共創</b> ライフプランや夢実現に向けた計画的な資産形成のサポート	ライフプランの見える化と実現に向けたサポート	ライフプランシミュレーションをもとにしたコンサルティング
	安定的な資産形成に向けた貯蓄から投資への後押し	新NISAの普及・促進活動強化
	ネットワークを活かした職域へのアプローチ	職域等への金融経済教育の推進
<b>II 総合金融サービスの深化</b> お客さま本位の営業体制の再構築とグループでの提供価値の最大化	体制の再構築による営業効率性の改善	お客さま起点でのセグメンテーションの再構築
	グループ機能を活かした総合金融サービスの提供	グループ連携の強化・最適化
	次世代への円滑な資産移転に向けた体制強化	相続ビジネスの営業体制充実
<b>III お客さま体験の向上</b> パーソナライズによるタイムリーで最適な提案機会の創出	デジタル機能の充実による利便性向上と接点拡大	ちゅうぎんアプリの機能拡充
	非対面営業の体制整備とデータ活用	非対面営業拠点の新設
	チャネル間の融合によるお客さま体験の向上	新たな特典プログラムの検討



# ライフプランサポート活動（個人のお客さま）②

## 豊かな未来の共創、総合金融サービスの深化

### ライフプランの見える化と実現に向けたサポート



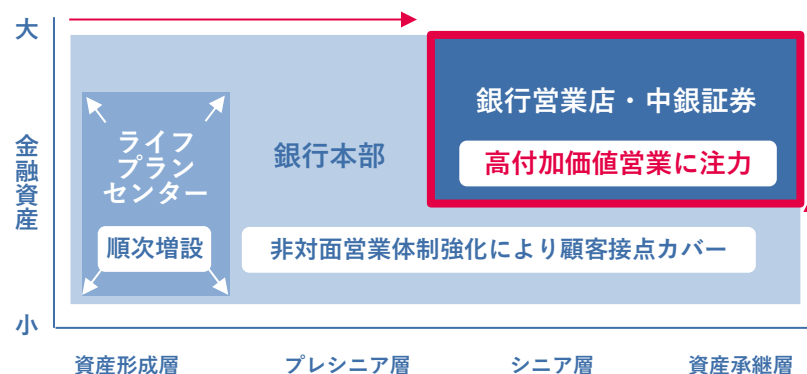
### 安定的な資産形成に向けた貯蓄から投資への後押し

- ◆ 新NISAは安定的な資産形成に向けたメリットが拡大
- ◆ キャンペーン等を活かした営業店での推進、本部での非対面営業の強化（WEBマーケティング・アプリ機能追加）

課題	預り資産の積み上げ（貯蓄から投資へ）
機会	新NISA制度の創設（政策後押し）

- **職域営業** グループウェアによる従業員へのアプローチ
- **ライフプランセンター** ライフイベントを捉えたコンサルティング
- **デジタル** WEB広告、アプリの利便性向上など

### セグメントの再構築



### 次世代への円滑な資産移転

- ◆ セグメントを明確化し、高齢富裕層のお客さま向け相続関連ビジネスに注力
- ◆ 銀行本部でのサポート体制の拡充

強み	対面での安心感・相続分野での専門性
機会	高齢化によるニーズ拡大

- **遺言作成・執行** 営業店を中心としたコンサルティング営業
- **相続税対策** 生命保険・アパート経営等への適切なアドバイス
- **資産活用・売却** 社内のネットワーク活用やビジネスマッチング

# ライフプランサポート活動（個人のお客さま）③

## お客さま体験の向上

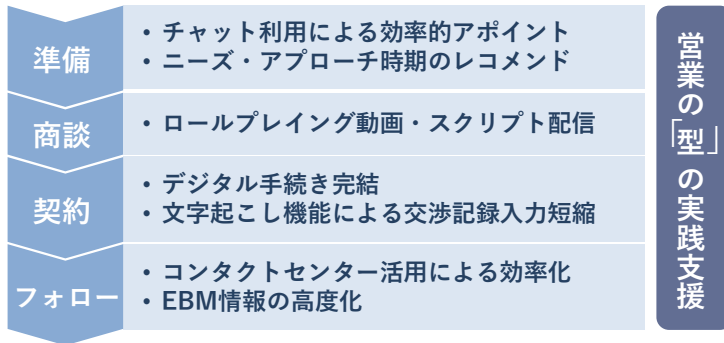
### 利便性の向上

- ◆ 銀行手続きの非対面完結化とちゅうぎんアプリの機能追加

手続きの9割を非対面完結化  
投信機能などアプリ機能追加

いつでも・どこでも  
サービス提供

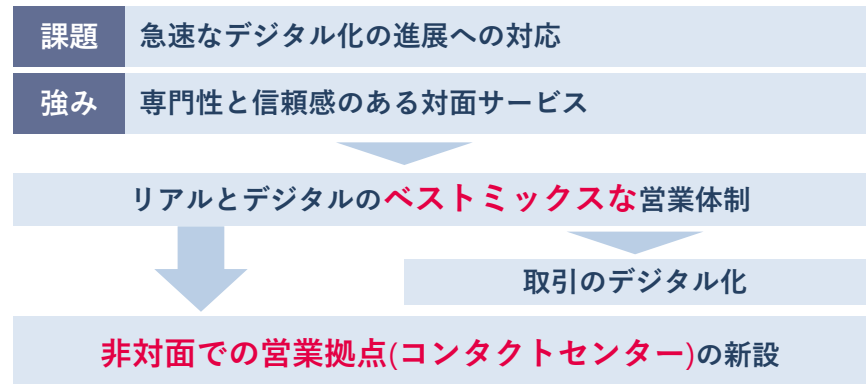
- ◆ 営業をサポートするデジタルツールの導入



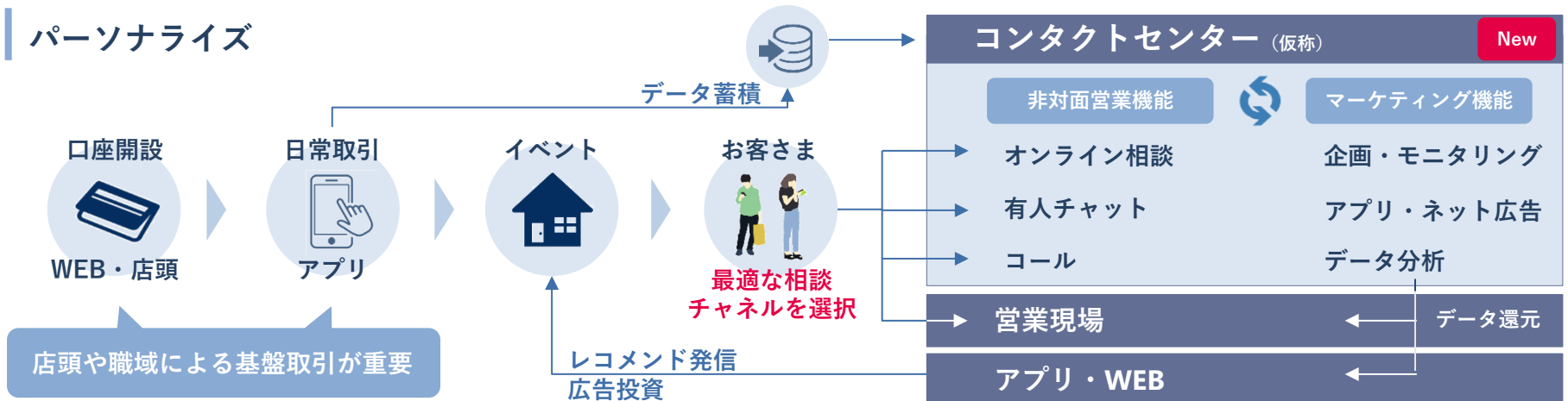
### デジタル活用による非対面営業

‘25年度～（予定）

- ◆ 非対面営業強化に向けBK本部にコンタクトセンター（仮称）を新設
- ◆ データベースマーケティングや営業現場へのデータ連携によって、リアルとデジタルのベストミックスな営業体制を構築



### パーソナライズ



# チャンネル（お客さま接点）

## チャンネルの方向性

- ◆ デジタルや非対面接点・休日営業拠点などを整備し、総体での接点を拡充
- ◆ 利便性は落とさず店舗・ATMを効率化
- ◆ 効率化によって生み出されたリソースを成長投資に展開し、更なる接点拡充へ



イメージ		
デジタル (アプリ等)	デジタル	アプリユーザー 16万人→50万人へ
LC/LPC	コンタクトセンター	新設し、非対面接点拡充
ATM	LC/LPC	LPCの増設・拡充
店舗	ATM	採算性・効率化
	店舗	上記の接点拡大とあわせ 店舗網を最適化
'23/3月	'27/3月	

成長投資  
リソース  
捻出

## デジタル

- ◆ 店頭・職域でのアプリ利用推進
- ◆ アプリ機能の拡充・WEB取引の拡大
- ◆ 新たな特典サービスの導入
- ◆ 継続的なUI/UX※2改善
- ◆ 取引データの蓄積

## リアル

### 今後の店舗展開

- ◆ 地域の課題解決交流の場
- ◆ 地域の特性に応じ、店舗の軽量化を進めるなど柔軟な店舗設計を検討

店舗はコンサルティングの場へ

- 【既存建物更改】 店舗の空きスペースを有効活用  
(コワーキングスペース、地域商社スペースなど)
- 【建物新築】 ライフプランセンター併設型店舗、カフェスペース学習等  
異業種コラボ店舗
- 【店舗軽量化】 キャッシュレス店舗、集中検印センター、リモート型店舗

## ハイブリッド

- ◆ コンタクトセンター（仮称）の新設
- ◆ マーケティング体制強化
- ◆ データ分析とパーソナライズデータの  
他チャンネルでの活用



### 【アパートローンセンターの新設 '25年度～

課題

営業の担い手明確化  
業者への有効な推進

主要エリア（岡山市内等）に専担部署設置  
推進・効率化のため、営業から事務まで  
一貫して対応

※1 LC：ローンセンター、LPC：ライフプランセンター

※2 UI（User Interface：ユーザーインターフェース）、UX（User Experience：ユーザーエクスペリエンス）

## 2. イノベーションの創出

# イノベーションの創出に向けて

本計画では、「地方創生SDGsの『深化』」を着実に進めつつ、不確実性が増す環境変化に打ち克ち、地域社会の課題解決や多様化するお客さまのニーズへ応え続けていくため、イノベーションの創出を目指します。

「チャレンジし続ける組織風土」の醸成や「多様な人財の価値観・感性」を活かせる組織づくりをイノベーションの原動力としながら「デジタル技術やアライアンス」を積極的に活用し、**新たな価値を共創**します。



この挑戦が、未来となる。

# DX – 概要 –

自らがDX企業となるとともに、地域・お客さまのDXをリード・デザインしていくことを目指します。

既存の業務を聖域なく見直し、必要な人員を捻出して、お客さま起点でのサービス開発・提供を行います。

また、人財の育成も含めデジタル技術を十分に活用するための体制を強化します。

自らDX企業になり、お客さまをリード・サポートし、地域社会と一緒にデジタルでデザインする

## 1 業務プロセスの改革

- ・グループ業務の見える化
- ・データドリブンな意思決定
- ・全領域での聖域なき業務効率化
- ・グループ間のネットワークの構築  
(経営ダッシュボード)
- ・グループ全体の内部統制の高度化

## 2 次世代チャネルへの変革

- ・データ利活用によるお客さま体験の高度化
- ・対面・非対面が融合したサービス提供
- ・金融サービス機能のデジタル化
- ・デジタルチャネルの拡充

## 3 新規事業の創出

- ・デジタル×人財の融合  
⇒グループ独自の新事業へ
- ・地域でのエコシステムの構築
- ・協業による価値創造
- ・新たな事業領域の拡大

## 4 組織変革の実現

- ・デジタル人財の育成
- ・人財・基盤などのマーケティング体制構築
- ・アジャイルな内製開発体制
- ・システム戦略
- ・オープンイノベーションの推進  
(APIエコノミーの構築、クラウド活用)

DX戦略

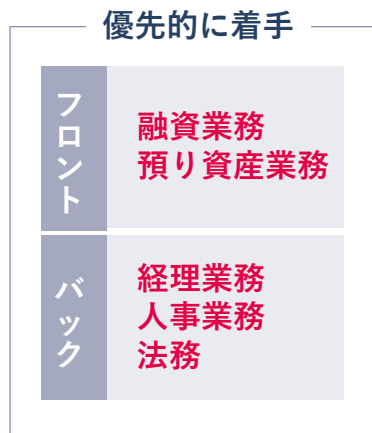
# DX – 業務プロセスの改革 –

業務毎の視点から、End to Endでグループを跨いだ業務プロセスの改革を「全領域で聖域なく」実施します。

業務量の30%削減により捻出したリソースの**新たな分野への活用**を目指します。

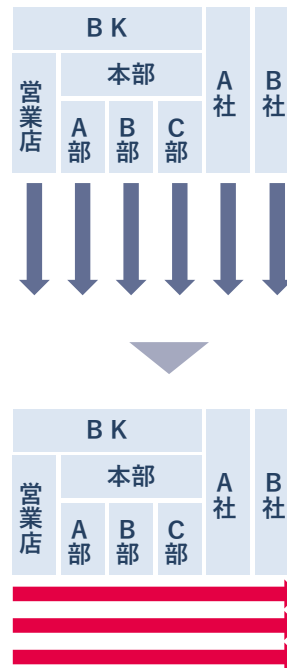
方針：すべての領域で聖域なく業務改革※を実施する

## 業務毎の視点



その他の業務も  
順次実施

## End to End (グループ横断)



## リソースの捻出



新たな分野への  
活用

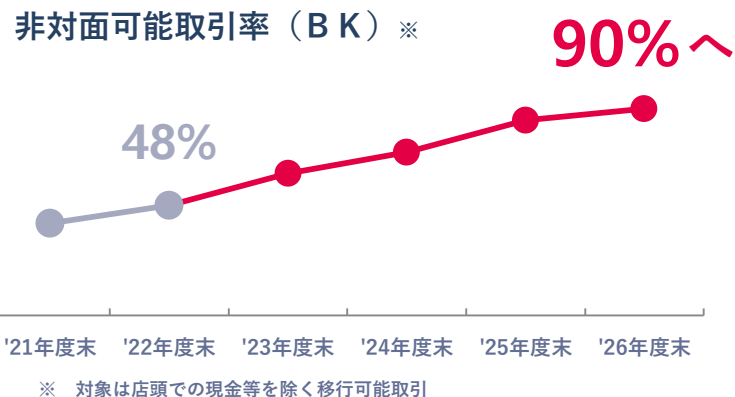
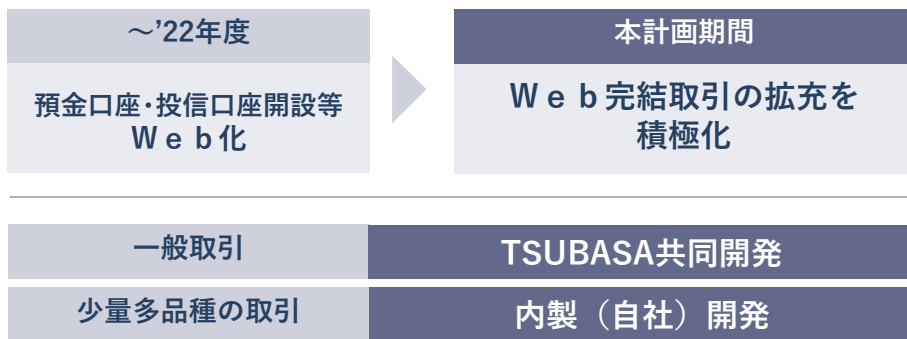
※業務改革へは外部の知見も活用。改革実現に向けた戦略的な投資枠も確保する。

# D X 一次世代チャネルへの変革

非対面でお取引頂ける機能整備を進め、'26年度までに**9割の取引を非対面で完結可能**とすることを目指します。

非対面での個人・法人向け主要チャネルである「ちゅうぎんアプリ」や「ちゅうぎんビジネスportal」の機能拡充を行うと同時に、蓄積したデータの利活用や新技術・サービス（メタバース・Web3.0など）の調査研究を進め、**お客さま体験（CX）の向上**を図ります。

## Web手続きの拡充



## ちゅうぎんアプリ



データ分析・有人チャット・レコメンドなど

コンタクトセンター マーケティング体制  
営業部門（含む営業店）



## ちゅうぎんビジネスportal



データ利活用

本部での非対面営業 与信管理の精度向上/スピード化

対面営業への情報展開

Mikatano



# DX – 新規事業 –

自前主義に捉われず、外部ネットワークも積極的に活用しながら、地域とデジタルと人財を融合させて、グループ**独自の****新規事業創出**に向けた体制を構築します。また、TSUBASA Fintech共通基盤を活用した組込型金融サービスの拡充・高度化、TSUBASA汎用ペーパーレスシステムや内製システムの**機能活用・外販**を進めます。

## 新規事業創出に向けた体制構築

### 「強み」の外部ネットワーク

- 地元取引先・お客さま
- 経済団体・研究機関
- 自治体・教育機関
- 地元金融機関
- ファンド出資先企業
- 異業種・Fintech企業
- 海外ネットワーク
- TSUBASAアライアンス



### 地域×デジタル×人財の融合

多様なステークホルダーとイノベーションを創出



例

デジタル田園都市構想・脱炭素先行地域

香川県三豊市

岡山県西粟倉村

岡山県吉備中央町

岡山県瀬戸内市

地域のデジタルプラットフォームで持続可能な地域社会に貢献

## 開発基盤・システムの活用と外販

TSUBASA Fintech共通基盤※1 …… オープンAPI※2の機能を活かし、外部事業者との連携によって組込型金融サービス等の新たなデジタルサービスの創出に向けて積極的に活用。

TSUBASA 汎用ペーパーレスシステム※1 …… 銀行DXや働き方改革の観点で有効なシステムインフラであり、積極的に外販。

※1 TSUBASAアライアンス参加行との共同開発

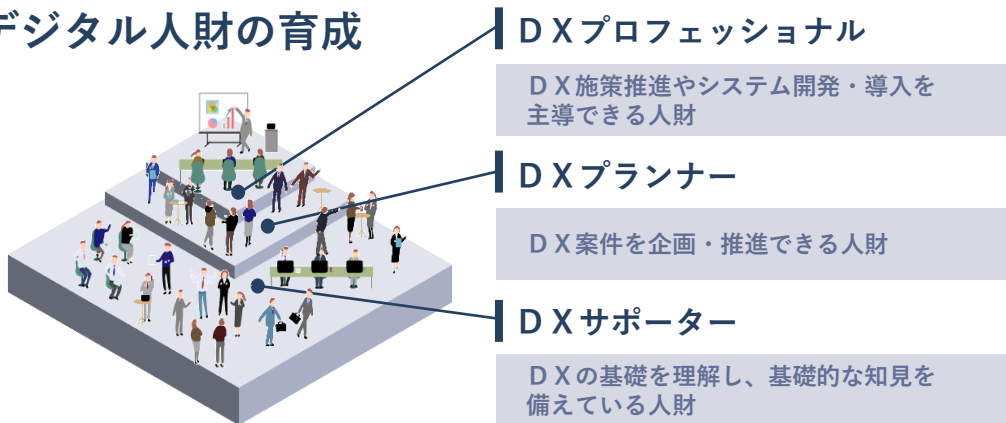
※2 オープンAPI：外部事業者などが銀行システムへ安全に接続する仕組み

# D X – 組織変革の実現 –

D Xを推進するための**デジタル人財の育成・採用**を強化します。

戦略的に機動性や拡張性が優れたシステムインフラを整備し、デジタル技術やデータの利活用によって**お客さま体験 (C X)**の向上を図る**組織**への変革を目指します。

## デジタル人財の育成



## 採用

- ・ 専門人財の中途採用強化
- ・ 教育機関との関係強化・イノベーションコース設置 (理系人財獲得)

## リスキング※

- ・ 従業員のデジタルスキルを可視化
- ・ 業務の一環としてスキル習得を支援
- ・ 外部機関とプログラムを共同開発

※新たな業務などで必要となるスキルや知識を習得すること

## システム戦略

	位置づけ	重視するもの
勘定系システム 対外接続システム	非戦略領域	堅牢性
デジタル基盤 (Fintech共通基盤、 ペーパーレス基盤、内製開発基盤) 情報系システム サブシステム	戦略領域	機動性 拡張性

## データベースマーケティングの強化

「パーソナライズ」 & 「タイムリー」の実現を目指す



# アライアンス

新たな価値創出のためには、自社の経営資源やノウハウ・アイデアだけでは対応しきれません。

異業種も含めたさまざまなステークホルダーとの**積極的な連携**を通じ、新たな価値の共創を目指します。

## 基本姿勢

- グループの企業価値向上に資する施策の共創・推進
- 地域の持続的な成長に資する施策の共創・推進

トップライン増強

コスト削減

事業領域の拡大

地方創生

DX化

脱炭素化

## 広域連携

- TSUBASAアライアンス



地銀最大規模のスケールメリットを生かし、  
トップライン・コスト両面でのシナジー効果  
の最大化を目指す

## 地域連携

- おかやま共創パートナーシップ



- おかやま未来共創アライアンス



- 地域脱炭素創生・岡山コンソーシアム



地域課題の解決や地方創生に向けた地域内の  
多様なパートナーとの連携体制を一層推進する

## 異業種連携

- 地方創生に関する連携協定  
(PwCコンサルティング)



- ちゅうぎんキャピタルパートナーズ  
によるベンチャー出資

ちゅうぎんインフィニティファンド

スタートアップと  
地域のエコシステムを構築

# 3. グループ経営基盤の強化

# グループ経営基盤の強化

地方創生SDGsの「深化」やイノベーションの創出を実現するためには、**強固なグループ経営基盤**を確立する必要があります。

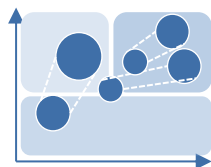
本計画では、変化し続ける経営環境に柔軟に対応するため、経営資源の適正配分・グループガバナンスの進化・人的資本の価値向上などにより、**グループ経営基盤**を強化します。

1 地方創生SDGsの「深化」

2 イノベーションの創出

## 3 グループ経営基盤の強化

事業ポートフォリオ



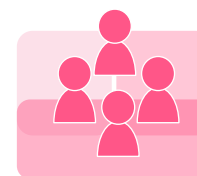
- 事業運営体制
- 財務・資本政策



ポートフォリオ  
マネジメント

- 人的資本投資
- ダイバーシティ

人財ポートフォリオ



グループガバナンス

- 内部統制システムの高度化
- 主体的・自律的コンプライアンスの実践
- リスクマネジメントの高度化
- グループ内部監査態勢の強化

組織風土

# 企業価値向上に向けて

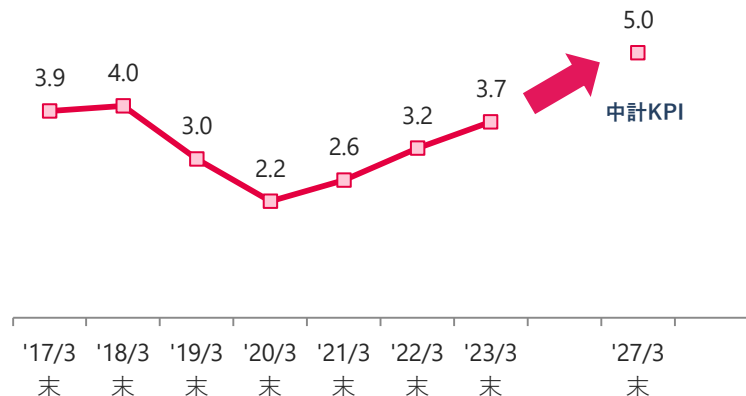
収益力向上と資本効率改善によりROEを高めることでPBRの上昇を目指します。

## 現状認識

- 長期経営計画期間（2017年度～）において、ROEは概ね3%~4%の水準で推移しています。
- '26年度に向けたKPIである5%の達成までは依然として隔たりが大きいと認識しています。

ROEを高めるべく、  
収益力の向上と資本効率改善に向けた取組みを加速

ROE (%) (東証基準)



足元でPBRは約0.3倍と低迷。上昇のためには、  
5%にとどまらず資本コストを上回るROEの獲得が必要

## 取組

中計KPI

ROE  
当期純利益/自己資本



||

収益力の向上

RORA<sup>※1</sup>  
当期純利益/RWA<sup>※2</sup>



- コンサルティングとファイナンスの両輪による高付加価値の追求（案件初期から一気通貫した支援、非資金利益強化）
- 成長分野、新規事業への投資
- 市場性運用部門を中心とした高採算アセットへのシフト

×

資本効率の改善

レバレッジ比率 (RWA)  
RWA<sup>※2</sup>/自己資本



- 総自己資本比率のコントロール（'23/4よりレンジ設定（p 55））
- 還元強化（'23/4より総還元率40%以上（p 56））
- 資本構成の最適化（CET1比率運営等の検討）

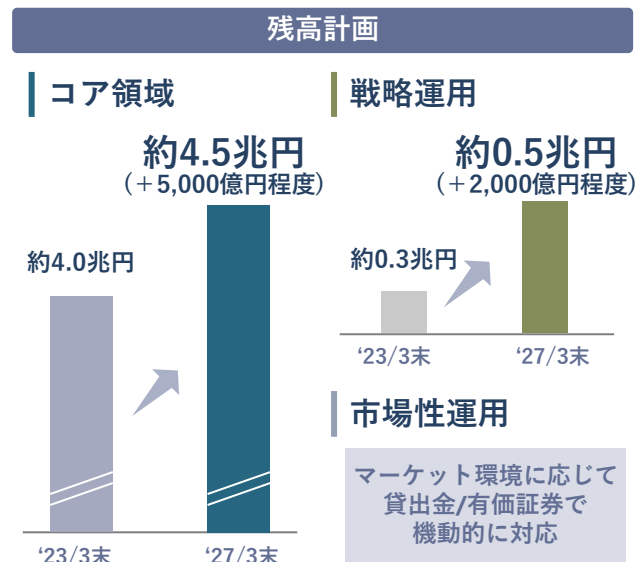
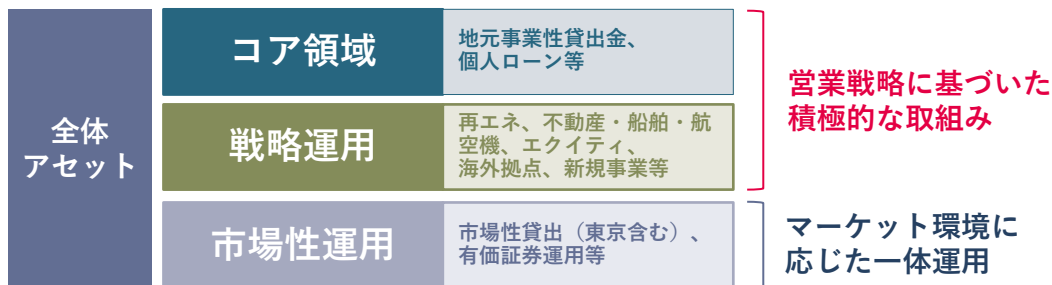
※1 RORA=Return On Risk Weighted Asset  
※2 RWA= Risk Weighted Asset

# 資本政策 – 資本活用 –

高い健全性を活かし、**地域活性化に向けた資本活用**を積極化します。

## 資本活用

- ・ 高い健全性を活かし地域の発展のためにアセットを活用
- ・ コア領域を最優先としつつ、戦略運用として再エネ案件や地域へのエクイティ供給、海外拠点の更なる活用、リース含めた新規事業領域などを拡大
- ・ 市場性運用は、マーケット動向に応じて機動的かつ柔軟な運用を実施

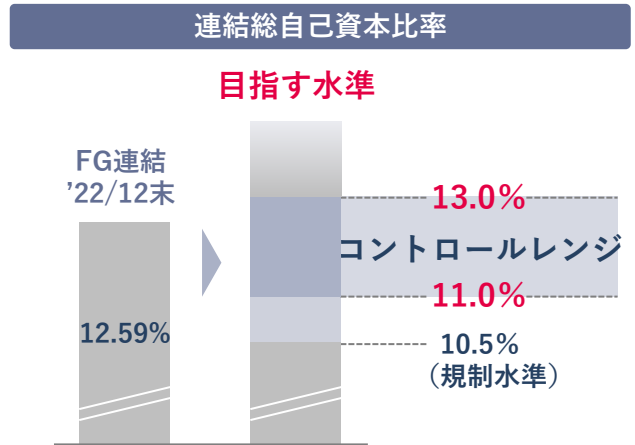
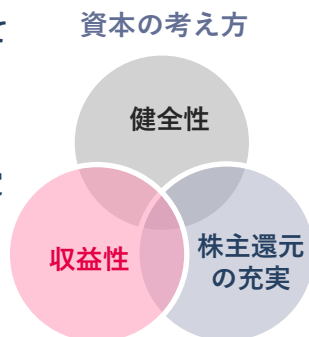


## 資本水準

'26年度 連結総自己資本比率 11.0%~13.0%

- ・ 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すことが重要
- ・ 『収益性(資本効率性)』と『健全性』の観点から、以下のバッファを想定したコントロールレンジを設定

成長投資バッファ・・・成長投資の追加原資  
リスクバッファ・・・不測の事態への備え



# 資本政策 – 政策投資株式縮減・株主還元方針 –

政策投資株式の縮減を進め、創出した資本は成長戦略の実現に向けた機動的な資本政策へ活用します。

株主還元の姿勢をより明確にするため、株主の皆さまへの還元を強化します。

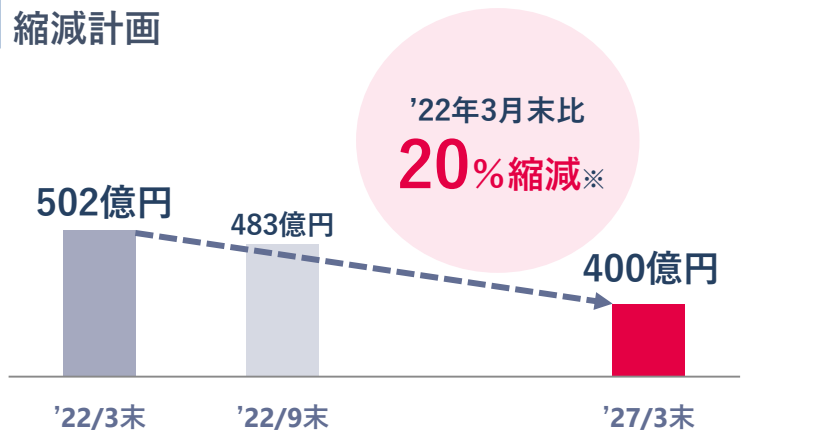
## 政策投資株式の縮減

### 基本方針

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。

取締役会で定期的に検証

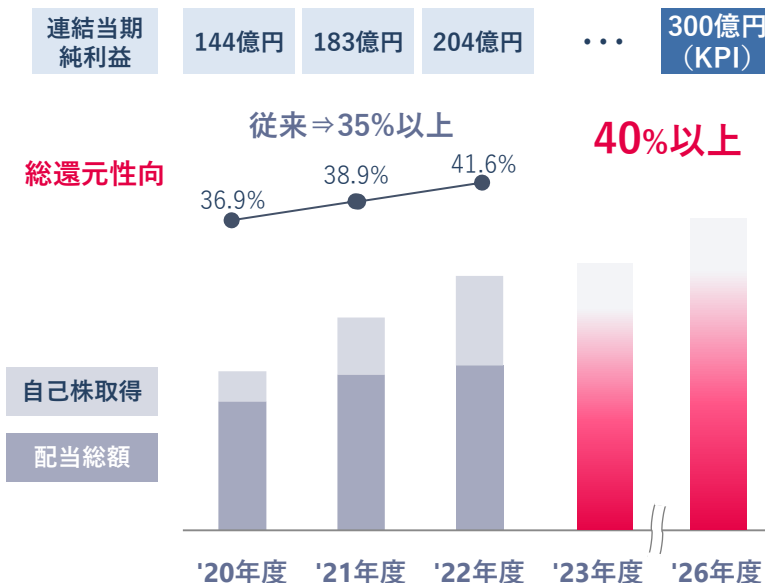
### 縮減計画



※簿価。上場株式および非上場株式、みなし保有株式含む。

## 株主還元方針

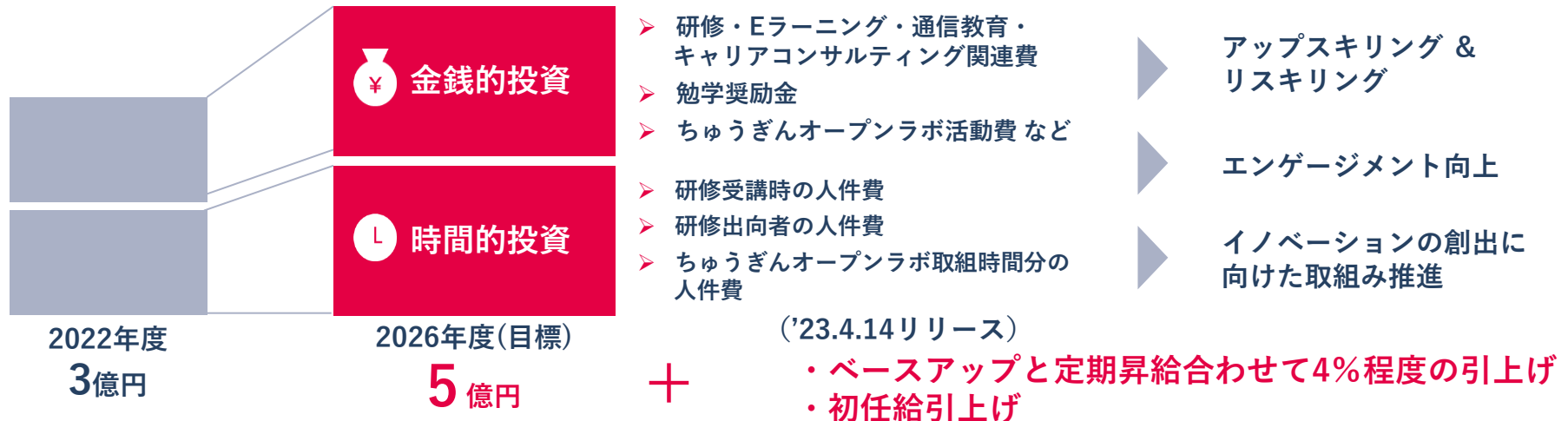
配当と自己株取得による総還元率 **40%以上**





# 人的資本投資

人的資本投資を「企業価値の向上に資する、従業員への金銭的・時間的な投資」と定義し、事業戦略に沿った人財開発とエンゲージメント向上に関する投資を中心に、**人的資本投資を大幅に拡大していきます。**



## リスキリング

変革するビジネス環境に対応すべく  
新たな領域のスキル獲得や職務変更を組織的に推進します。



※職務変更支援プログラム（法人営業への職務変更）：拡大予定（実施中）  
 ※デジタル・DXプログラム：'23年度より本格稼働予定（一部実施中）  
 ※セカンドキャリア支援：'23年度より体系化予定（一部実施中）

## エンゲージメント

個人・組織の活性化を図る施策とサーベイによる検証により  
エンゲージメントの向上を図ります。

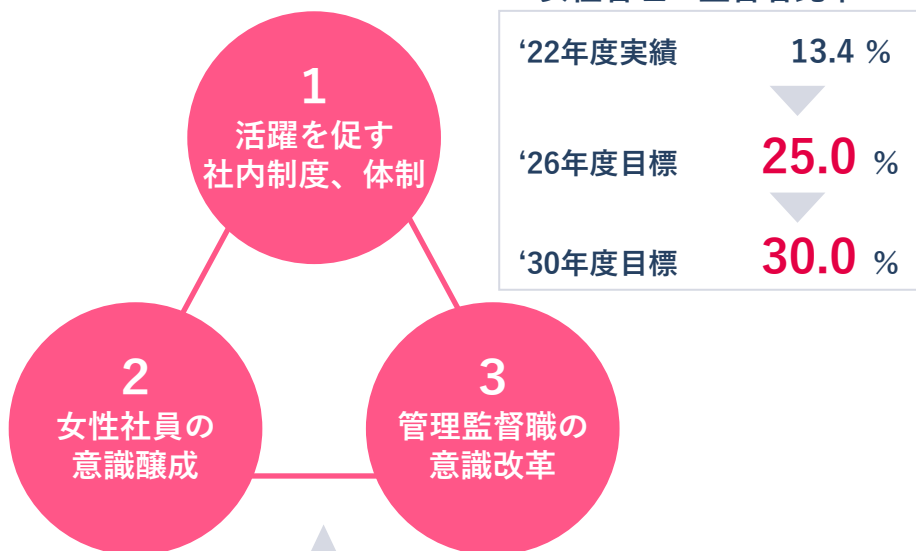


# ダイバーシティ & インクルージョン

グループ内に多様な人財を抱え、それぞれが個性や強みを発揮し活躍できる環境を整備することで  
イノベーション創出の土台形成を図ります。

## 女性活躍推進

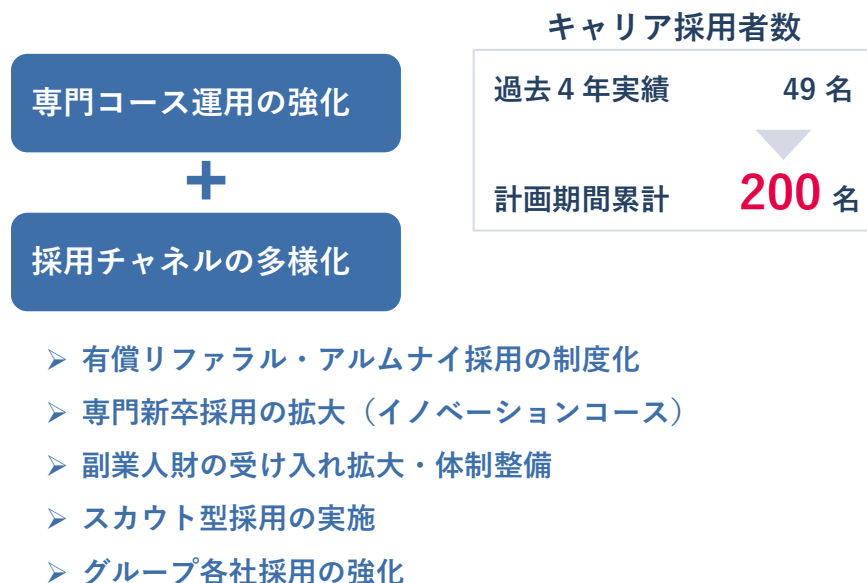
人的資本の効果的活用、多様化するお客さまニーズを満たすイノベーション創出の観点から女性の活躍を推進します。



- ▶ 女性対象ポストの新設・登用（ポジティブアクション）、昇格要件の改定、公募制度の活用促進、組織体制の強化
- ▶ 社内メンター制度の新設、TSUBASAクロスメンター制度・ダイヤモンド研修等の継続的实施
- ▶ ダイバーシティ関連研修の拡充、イクボス推進 など

## キャリア採用・専門コース

業務軸の拡大に合わせ、本部やグループ各社の業務を中心にキャリア採用・専門コース運用を強化します。



# 組織風土改革

バリューやスローガンで一人ひとりの挑戦を促すだけでなく、その挑戦を具現化できる取組みを継続し

**チャレンジし続ける組織風土**を目指します。

## ちゅうぎんバリュー (一部抜粋)

【会社として】働きがいと成長の場を提供します

一人ひとりのチャレンジを全力でサポートします

## ブランドスローガン・ステートメント

# この挑戦が、未来となる。

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。

## ちゅうぎんオープンラボ

- '21年4月より開始の社内ベンチャー制度
- 企画案を活かし、事業化まで繋げる  
(現在第2期進行中)

第1期 39チーム167名が参加

企画・プレゼン・審査

事業化

### 成果

- (株)ちゅうぎんエナジー設立
- 営業店ロビー等でのお客さまPR動画  
放映サービス開始
- 自ら考え、発信する風土を醸成



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。