

中期経営計画

未来共創プラン ステージ

2017.4 ~ 2020.3

中期経営計画策定にあたって

前中期経営計画の振り返り

- 2014.4月からスタートした前中期経営計画では、10年後の長期指標として「総資産8兆円、預金7兆円、貸出金4.5兆円」を目標として掲げました。
- 前中計最終年度の平残は「総資産7.9兆円、預金6.3兆円、貸出金4.2兆円」となり、10年後のボリューム目標を3年間でほぼ達成した形となりました。
- 利ざやの縮小をボリューム拡大でカバーした結果、収益項目についても当初の目標を上回って達成することができました。
- しかし緩和的な金融政策により国内の金利水準は一段と低下し、人口減少等の社会構造の変化にともなう経済成長の鈍化など、当行を取り巻く経営環境は一段と厳しさを増すものと想定されます。

長期経営計画（10年戦略）策定の経緯

- 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、「**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年の長期経営計画を策定、2017年3月に公表しました。（Vision2027「未来共創プラン」）

中期経営計画の目的

- 10年戦略（Vision2027「未来共創プラン」）では、「経営の土台」を創るとともに、「豊かな未来を創る」ことにグループ役員全員が「ちゅうぎんの心」に基づき取り組むこととしております。
- 今回の中期経営計画はスタート期として、足場を固める3年間で位置づけます。

前中期経営計画 最終年度の計数目標と実績

	当初計画	最終年度実績	計画対比
総預金(+NCD)平残	6.1兆円	6.3兆円	+0.2兆円
総貸出金平残	3.7兆円	4.2兆円	+0.5兆円
コア業務純益	270億円	271億円	+1億円
経常利益	220億円	289億円	+69億円
OHR	68%以内	66.9%	達成
普通株式等Tier1比率	13%台後半	12.77%	▲1%程度

「ちゅうぎんの心」 - 中国銀行グループ役職員の行動や判断の基準、価値観 -

- **お客さまへ** - **お客さまとのWin-Winを目指します**
 （付加価値）私たちは「心のサービス」でお客さまに満足と感動をお届けします
 （姿勢）私たちは、お客さまとの相互発展を目指します
- **個として** - **仕事を通じて夢を実現します**
 （成長）私たちは、高い志を持ち、自らの成長にチャレンジします
 （力の結集）私たちは、お互いを認め合い、尊重し、連携します
- **会社として** - **働きがいと成長の場を提供します**
 （風土）中国銀行グループは、働きがいのある職場を提供します
 （組織力）中国銀行グループは、多様な力を結集し、組織の力を高めていきます

前提となる長期ビジョン『Vision2027「未来共創プラン」』について

- 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、「**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年の長期経営計画を策定、2017年3月に公表しました。（Vision2027「未来共創プラン」）

長期ビジョン

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

【長期ビジョン達成にむけたフレームワーク】

次頁にて内容説明



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

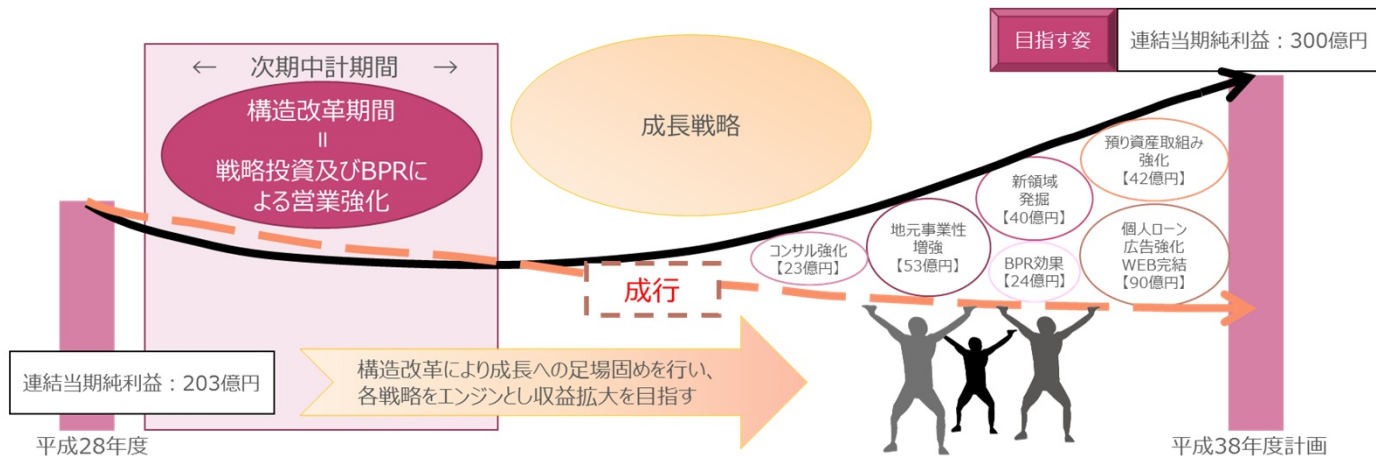


経営の土台を創る取組み

- 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

前提となる長期ビジョン『Vision2027「未来共創プラン」』について

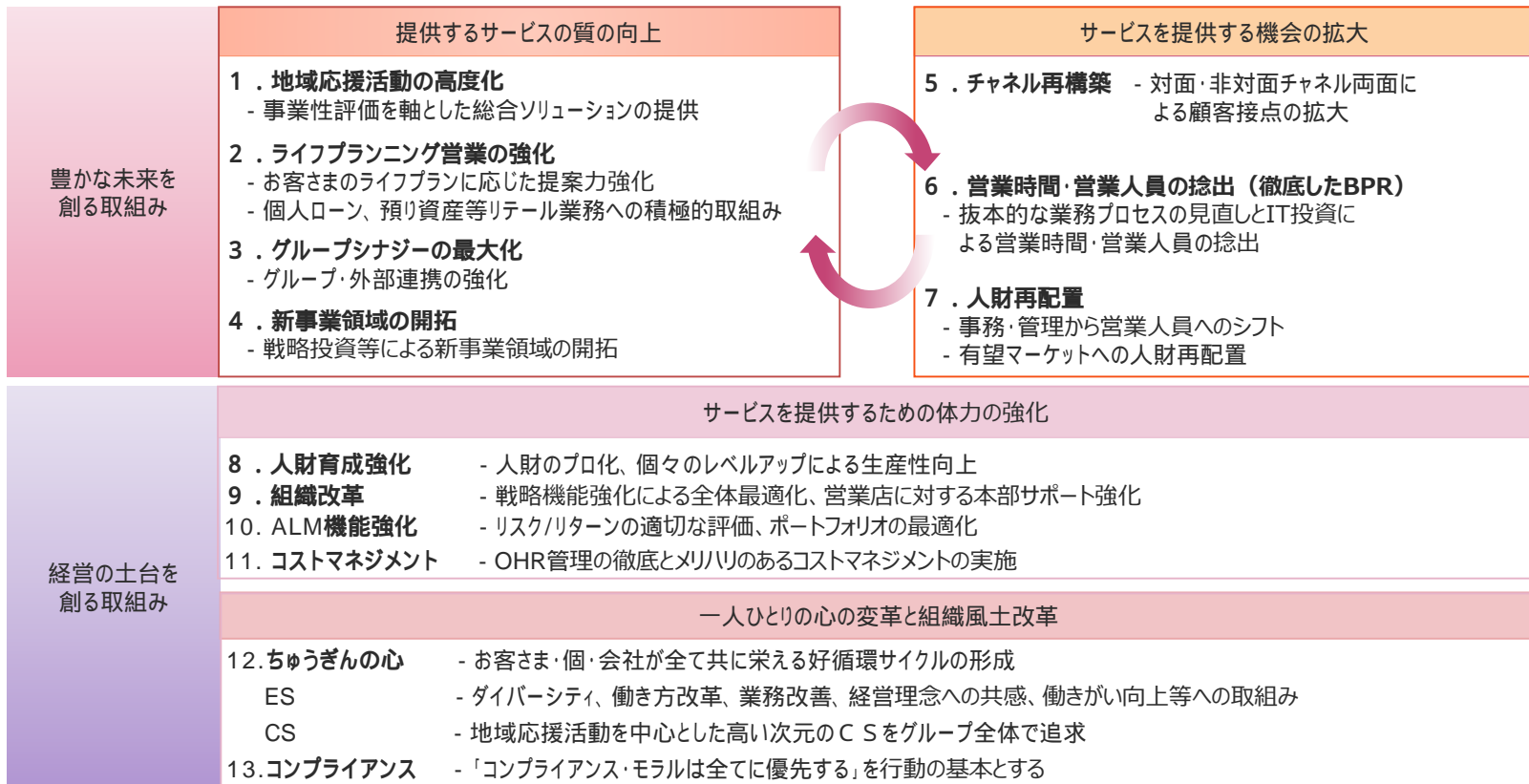
- 成行では金利環境や社会構造の変化に伴い収益低下が想定されますが、構造改革を経た成長戦略の実現により収益拡大を目指します



- 「ビジョン達成に向けた取組み状況」 その結果「お客さま・株主目線でどのように評価されたか」をKPIとします



長期ビジョン並びに新中期経営計画のフレームワーク



中期経営計画の概要

名称：「未来共創プラン ステージ」
期間：2017.4 ~ 2020.3（3年間）

- 名称である「**未来共創プラン ステージ**」は、10年戦略（Vision2027「未来共創プラン」）におけるファーストステージとの位置づけを示しています。
- 新中期経営計画のメインテーマは10年戦略（Vision2027「未来共創プラン」）で定めた長期ビジョンと同じく「**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**」とします。

「未来共創プラン ステージ」の3年間で取組む4つの主要戦略

提供するサービスの質の向上

カスタマーファーストを徹底し
より良いサービスを提供します

1. 地域応援活動の高度化
2. ライフプランニング営業の強化
3. グループシナジーの最大化
4. 新事業領域の開拓

サービスを提供する機会の拡大

「いつでも」「どこでも」サービスをお届け
できる体制をつくり、最も身近で便利な
銀行を目指します

5. チャネル再構築
6. 営業時間、営業人員の捻出
7. 人財再配置

サービスを提供するための体力の強化

当行を支える人財を育成するとともに
経営管理機能を強化します

8. 人財育成強化
9. 組織改革
10. ALM機能強化
11. コストマネジメント

一人ひとりの心の変革と 組織風土改革

グループ役員全員がひとつとなり
前向きにチャレンジするためのベース
となるものです

12. 心と組織風土改革、
C S・E S向上
13. コンプライアンス

豊かな未来を創る取組み

経営の土台を創る取組み


4つの主要戦略により


**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**

中期経営計画の計数目標

中期経営計画の計数目標

中期経営計画は10年戦略（Vision2027「未来共創プラン」）で定めた目標計数とします

	3年後	10年後
「地域応援プロジェクト」総合ポイント <small>「地域応援プロジェクト総合ポイント」とは、ライフステージに応じてお取引先企業の事業内容や経営課題、成長可能性等を適切に評価し(＝事業性評価)地域やお取引先企業が抱えるニーズや課題に対して、最適なソリューションを提供する活動を独自に指標化したものです</small>	15,000pt	20,000pt
「ライフプランサポート活動」総合ポイント <small>「ライフプランサポート活動総合ポイント」とは、お客さま一人ひとりのライフイベントなどを可能な限り把握したうえで、お客さまのライフプランに沿った的確な情報を提供し、最良と考えられる商品・サービスを提供する活動を独自に指標化したものです</small>	持続的向上	持続的向上
お客さま満足度調査 <small>当行で実施するお客さま向けアンケートの「お取引満足度」を基準とします</small>	持続的向上	持続的向上
親会社株主に帰属する当期純利益	160億円	300億円
連結自己資本比率（バーゼルⅢ）	12%安定維持	12%安定維持
連結ROE	(2027.3期 単年度) 5%以上	



主要戦略について

未来共創プラン ステージ

提供するサービスの質の向上

1. 地域応援活動の高度化

- 事業性評価や地域応援活動を中心としたコンサルティングの高度化
 - お客様の事業内容や成長可能性のより深い理解と、経営課題別のソリューションを体系化し、コンサルティングメニューの拡充による提案力向上
- オープンイノベーションへの取組みと成長産業育成支援を通じた地域活性化
 - 岡山イノベーションプロジェクトによる創業支援強化や地域観光資源の活用促進
 - 地域インフラ整備や成長業種への積極的な支援による地域活性化

3年KPI 地元事業性貸出金平残 1.8兆円 ⇒ 2.0兆円へ増加

3年KPI 「地域応援プロジェクト」総合ポイント 15,000ポイント

3. グループシナジーの最大化

- グループの連携強化とシナジーの最大化
 - 各社の実態に応じた人事・人材育成制度の整備によるスキルアップとモチベーション向上、職場の活性化
 - 当行と関連会社間の人財交流による相互理解・業務連携の深化
- グループ経営統括体制の高度化
 - 銀行・関連会社が「一丸」となって活動できる表彰基準・評価方法の整備

2. ライフプランニング営業の強化

- お客様本位のサービス提供により、相談しなくなる「信頼されるパートナー」へ
 - お客様一人ひとりの家族構成・ライフステージ・収支・金融資産状況に応じた総合金融サービスの提供による、お客様の夢の実現をサポート（コンサルティング営業）
 - 「顧客本位の業務運営方針（フィデューシャリーデューティ）」に基づき、お客様の資産形成・資産管理・資産承継を支援
- お客様の「困った」を解決し、一人ひとりに寄り添う生涯サポートの推進
 - プロモーション強化による無担保ローンのお客様認知度の向上
 - AIの活用とキャッシュレス化の推進

3年KPI 預り5商品平残 1.0兆円 1.1兆円へ増加

3年KPI 個人ローン残高 1.0兆円 1.1兆円へ増加

3年KPI 「ライフプランサポート活動」総合ポイント 持続的向上

4. 新事業領域の開拓

- グループとしてお客様に提供できるサービスの進化（質の向上 + ラインアップ拡充）
 - ちゅうぎんと取引すれば何でも揃い、高品質と、お客様に選んでいただけるグループへ
 - 新会社設立や各社における新事業開始による新しい領域へのチャレンジ
 - 事業領域拡大に向けた戦略策定・体制整備（異業種連携・TSUBASAアライアンスの活用を含む）

サービスを提供する機会の拡大

5. チャンネル再構築

- **最も便利で身近な銀行を目指し、土日営業やFintechサービスを充実**
 - 休日営業を増やし、お客さまからの相談や休日の口座開設等を実現
 - 「住宅ローンセンター」から「リテールセンター」へと転換し、各種ローンから資産運用まで幅広いニーズに対応
 - ライフプランシミュレーションやFintechを活用し、お客さまの将来設計をサポートするサービスの提供
 - Web口振（Web上での口座振替完結）などインターネットサービスの充実、マーケティングの高度化

7. 人財再配置

- **経営資源（人員・店舗）をマーケット環境に応じて適正に配分**
 - マーケット環境に応じて「攻めるエリア」と「守るエリア」を明確にし、配置する人員数および質を傾斜配分
 - 地元リレーション強化、戦略エリア拡大に向けた地区本部の設置
 - マーケット環境に応じた店舗網の再構築
- **行員のスキル・特性・得意分野に応じた人員配置**
 - 各人の適性に応じた人員配置に向け、業務スキルや得意分野が見える化し、能力にあったエリア・店舗へ配属
 - お客さまとのリレーション強化のための制度改定

6. 営業時間・営業人員の捻出

- **システム化、本部集中化などBPRを推進、営業人員捻出と営業活動を拡大**
 - 平成29年4月にBPRプロジェクトを立ち上げ、「営業」「事務」「本部業務」の抜本的な見直しを実行
 - タブレットを活用し営業活動を効率化、お客さまとの訪問・面談時間を創出
 - 融資や預為等の後方事務、並びに預り資産フォローコール等を本部集中化し、事務から営業へ人員をシフト
 - 本部業務BPRを推進し、本部から営業店へ人員シフト
- **営業店を「事務処理」から「コンサルティング」の場へ転換**
 - 次世代型コンサルティング店舗導入に向けた検討と試行

サービスを提供するための体力の強化

8. 人財育成強化

- スキルの「見える化」による主体的な人財育成とマネジメント力の向上
 - 階層・業務別の到達点を明示の上、不足部分を自己認識（スキルの見える化）し、能力向上に取り組む仕組みの構築
 - 新入行員向けに入行直後の長期研修導入や、店内OJT体制の再構築を実施
 - 上級職以上にマネジメント能力向上を目的とした360度評価を導入し、指摘された改善点を継続的な研修により克服
- 長期研修の増加、難関資格取得を後押しする体制づくりなど一層のプロ化の進展
 - 若手外部出向、長期研修、トレーニー派遣増加と、難関資格取得によるプロ化の進展

10. ALM機能強化

- 収益・採算管理の高度化とリスクリターン管理の最適化
 - リスク・リターンを適性に評価し、最適なポートフォリオを構築
 - ALM委員会における議論をさらに深め、中長期的な将来収益の議論を実施
- 各種リスクや規制等に配慮した有価証券運用と期間損益・評価損益の極大化
 - 相場環境を踏まえた内外債券・年限内での機動的なシフトや各種ヘッジ手段の活用による金利リスクテイクの最適化
 - 運用・調達手段の多様化と高度化
 - ジョブローテーション・行外研修およびジョブチャレンジの活用

9. 組織改革

- 本部機構の再構築による実行力向上
 - 営業部門を法人/個人別に再構築し、営業店およびお客さまサポートの実行力を向上
 - 事業性評価～コンサルティング機能（地域応援活動）を強化するため、リサーチ部門とコンサルティング部門を統合し、営業店サポート体制を整備
 - 総合的なライフプランニング営業の推進に向けて、個人営業部門の統合を検討
- 機能分散や業務重複を解消し、円滑な本部運営を実現
 - 店舗・非対面チャネル・マーケティング部門を一元化し、お客さまにとって最適なチャネルの整備を実施

11. コストマネジメント

- 経常経費の削減による戦略投資余力の拡大
 - ITガバナンス態勢を再構築し、システム経常経費削減による戦略分野への再投資を実行
 - OHRを基準とした投資基準・効果検証制度の確立
（費用対効果を意識したメリハリのあるコストマネジメントの実現）
- 適正な長期要員計画策定による経営効率の向上
 - 長期要員計画を策定し、人員の適正かつ柔軟な配置を実施

一人ひとりの心の変革と組織風土改革

12. 心と組織風土改革、CS・ES向上

- キャリア支援やダイバーシティ推進、働き方改革実施によるESの向上
 - 働き方改革方針策定、長時間労働削減への取組み、多様な働き方の導入検討
- 「ちゅうぎんの心」の実践とコミュニケーション活性化による組織力の向上
 - 「お客さま満足度アンケート」実施および分析結果に基づく課題解決施策の実施
- 地域応援活動やライフプランニング営業を中心とした高い次元のCSを実現
 - 参加型CSRによる地域活性化

3年KPI

お客さま満足度調査結果 持続的向上

13. コンプライアンス

- 「コンプライアンス・モラルはすべてに優先する」ことの継続的实践
 - 不祥事件が発生しない「風土づくり」
- 内部監査を通じたより良い営業店づくり
 - 営業店に対するコンサルティング機能の強化（プロセス監査）

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下さい。

< 本件に関するお問い合わせ先 > 株式会社中国銀行 総合企画部 TEL 086-223-3111