



中長期の視点から、サステナビリティに

投資家および株主の方々をはじめ、ステークホルダーのみなさまにおかれましては、平素よりご高配を賜り、厚く御礼を申し上げます。コロナ禍を契機にして、地方創生やSDGsを起点とした社会の要請がますます強まっています。中国銀行グループでは、長期経営計画および中期経営計画にもとづき、中長期の視点から地域社会の課題の解決に取り組んでいくことで、新たな成長に向けたビジネスモデルの構築に注力しているところです。つきましては、昨年度の成果を踏まえて、今後の取組みについてご説明いたします。

取締役頭取
加藤 貞則

当行グループの存在価値を見つめ直し、資するビジネスモデルの構築を加速させていきます。

コロナ禍を背景に顕在化する お客様の課題に応えることが新たな事業機会に

まず直近の経営環境について申し上げますと、約2年間にわたるコロナ禍を背景として、お客様の経営課題が目まぐるしく変わりつつあるとともに、ますます多様化していると実感しています。それともなると、地方銀行としてお客様の個々の課題に応えるべく、金融仲介機能の枠を越えたビジネスモデルの構築がこれまで以上に求められていると考えます。マイナス金利などの影響で地方銀行を取巻く環境は厳しさを増している反面、法人および個人のお客様の多様化する課題に応えるサービスを創出していくことで、新たな時代に向けた成長をめざすことができると意を強くしているところです。

法人のお客様に関して申し上げますと、コロナ禍で経営に対する影響が出る中で、経営課題がより明確になっているといえます。脱炭素やデジタル・トランスフォーメーション（DX）*に向けた課題は、多くの企業や自治体が早急に対応していかなければならないと考えており、こうした課題の解決に向けた資金需要への対応にとどまらず、専門性の高いソリューションの提案など、銀行に期待される役割が変わっていることで新たな事業機会が次々に生まれている状況です。

こうしたビジネスの新たな潮流を確実にとらえるために業務軸の拡大と企業価値を高めることを通じてサービスメニューを充実させ、多様化、複雑化するお取引先企業の経営課題にしっかりと向き合い、事業性評価を起点とした総合的なソリューション提案に取り組むことで地域の活性化とともに歩んでまいります。

* DX … 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

お客様の多様な課題に対応していくため、10月に持株会社を設立予定

時代の急速な変化に迅速かつ的確に対応していくため、当行では本年10月に持株会社「ちゅうぎんフィナンシャルグループ」を設立いたします。持株会社化により、「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強化」を成長ドライバーとするグループ一体運営の強化によりグループシナジーを最大化することで、お客様の多様化する課題に応じていく考えです。これに先駆けて、本年4月には当行が100%出資の投資専門子会社である「株式会社ちゅうぎんキャピタルパートナーズ」を設立しました。これによって、事業承継に取り組む企業をはじめ、スタートアップ、地域活性化事業会社などへの積極的な支援と育成などを通じて、地域経済の活性化に貢献していく考えです。例えば今後において「ハンズオン支援型事業承継ファンド」を設立することで、お客様の経営課題に対してより踏み込んだ経営支援をおこなうとともに、地方創生に資するまちづくり支援や脱炭素に不可欠な再生可能エネルギー関連事業をはじめとした地域活性化事業会社への資本支援について、積極化していくことなどです。

また、融資や投資を通じた資金需要への対応に加えて、お取引先企業の重要経営課題としてニーズが多い、人財に関するソリューションの提供に注力するため、本年5月に当行が100%出資する子会社「株式会社ちゅうぎんヒューマンイノベーションズ」を設立しました。

経営課題や課題解決に必要な専門人財ニーズにきめ細かく対応し、地域企業に対する伴走支援の取組みを当行の新たな収益事業の一つに育てていく考えです。



さらには、当行の100%出資によるコンサルティング事業を営む子会社の設立を本年4月に決議しました。これは、ニーズが高まっているデジタル・トランスフォーメーション（DX）やサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）*に対応したコンサルティングを積極的におこなう専門会社です。外部からコンサルティングに関する専門的な人材を採用する予定であり、同社を通じた高度なコンサルティングの提供に加えて、人材育成支援からローン、リース、エクイティなど、ワンストップでソリューション提供を可能とするビジネスモデルを構築いたします。事業の開始は9月を予定しており、お客さまの経営課題の解決や本業支援に積極的に取り組んでまいります。

※ SX … 経済価値とESG（環境・社会・ガバナンス）の両立を図ることにより、持続可能性のある経営を追求すること。

当行グループの本気をお客さまにご理解いただく中で、ソリューションの幅を拡大

2022年度は、2017年度にスタートした期間10年の長期経営計画「Vision2027」の折り返し地点であるとともに、中期経営計画「未来共創プラン ステージII」の最終年度であります。同「ステージI」にて徹底した構造改革をおこなった後、現在の「ステージII」にて組織と人材を強化してきた成果を踏まえて、持株会社の設立という新たな挑戦をおこなってまいります。当初に決めた計画を着実に進めていくとともに、刻々と変化する状況に応じて、常に進化していくという強い気持ちのもとで、新しい取組みに挑んでいきたいと考えます。

もちろん、中には当行として未経験の分野があり、最初から何もかも順調に進むとは限りません。しかし、失敗を恐れることなく挑戦し、着実に成果を積み上げていくことで、お客さまに対するソリューションの幅を広げることができそうです。実際、事業承継の支援に関しては、2021年3月期の相談件数が680件であったのに対して、2022年3月期は1,000件を突破し、成果として表れています。

「ステージII」では、主要戦略として「5つの柱」を立てており、その第一が「地方創生、SDGsの取組み強化」、第二が「お客さま本位の営業の『深化』」となっています。これらの課題について言葉で掲げるだけでなく、真摯に取組むことで、「中国銀行は本気だな」と感じ取っていただけるお客さまが増えているように思います。

たとえば、地方創生については、新たな事業の創出を支援する立場から、今年で6回目となる「岡山イノベーションスクール」の取組みを継続してきました。受講生の中から実際に創業する方や事業を発展させる方が出て

くるなど、成果を上げています。さらに新たな取組みとして中高生を対象にした講座も立ち上げており、長期的な視点から地方創生に欠かせない起業支援を加速していく考えです。

加えて、当行グループ内においても、新事業の創出や地域課題の解決を目的とした社内ベンチャー制度「ちゅうぎんオープンラボ」を展開中です。これは、従業員が日頃感じている課題の解決策や新たな事業アイデアについて、業務時間の一部を活用し実現に向けた活動をおこなうことができる取組みです。定期的開催している成果発表会では興味深いアイデアがいくつも発表されています。特に先進性や発展の可能性のあるプランについては、本格的な事業化に向けて取組みを進めていく方針です。

グループ会社でもオープンラボの取組みは広がりつつあり、こうしたグループ内の挑戦もまた、地方創生に向けて欠かせないものと考えています。

気候変動対応をリードしていくことは、大きなビジネスチャンスに

地方銀行に対しては、地方の経済が疲弊する中で経営環境の不透明感が増しているという面だけに関心が集まっているようです。しかし、私の想いとしては、だからこそ地域を盛り上げていくことが地方銀行としての使命であると考えております。今から約90年前に当行が創立された当時、経営陣は新たな産業を興して地域経済を活性化させていくという情熱をもって、銀行経営に尽力しました。今また地域の課題に真摯に伝えていくことで、経済の活性化に向けたお手伝いができることに、大いなるやりがいを感じています。また、地方創生に向けて尽力していくことが、当行グループの持続的な成長に資するものと信じています。

岡山県は、水島工業地帯を擁していることなどから、製造業の比率が全国でも有数の県です。それだけに脱炭素化、カーボンニュートラルに向けて、切実な課題を抱えている地域ともいえます。この解決に向けて、産官学に金融を含めて地域全体で取組む必要があります。今後、岡山県での先進的な挑戦を成功させることで、カーボンニュートラルを実現するビジネスモデルの構築につながり、サステナビリティに資すると考えます。こうした課題についても、中期経営計画および長期経営計画を通じて、中長期の観点から解決を目指していきます。

当行は昨年5月、TCFD（気候変動関連財務情報開示タスクフォース）の提言に対する賛同を表明しました。これは、地域やお取引先との脱炭素化を支援していくうえで、地域の金融機関の責任として気候変動対応に積極的に関わっていくことが、当行グループにとって重要な成長戦略であり、大きなビジネスチャンスでもあると考えているからです。なお、TCFD提言への取組状況については、本統合報告書内にも記載させていただいております。

また、当行ではSDGsに取組むお客さまに対する「サステナブルファイナンス」について、2030年までに約1兆5,000億円の投融資目標を掲げています。今後、ニーズの増加とともに、金融面での支援増加が見込まれています。

「未来共創プラン ステージII」の位置付け



※ SDGs : 「Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標)」の略称であり、2015年9月の国連サミットで決められた国際社会共通の目標。

地区本部制の導入を通じて、 お客さま本位の営業の「深化」を推進

「ステージII」における「5つの柱」の3つ目として「組織の活性化」を掲げています。これについては、新たな地区本部制を導入して権限を持たせることで、それぞれの地域の特性に応じた営業展開ができる仕組みに改定しました。従来、当行は本部が一括して施策を決めて、すべての店舗に営業の目標を割り当てるといった体制でしたが、これを大きく変えて、各地区本部が取組むべき課題や目標を独自に決めるというものに変えました。

短期的に見ると、本部主導の施策や一律的な目標などと比べて、業績面に直ちに成果が表れるものではないとの見方もありますが、地域の課題、お客さまの課題に応えるという観点で営業に取組むことで、中長期的にはお客さま本位の提案ができるとともに、地域社会とともに発展する当行独自のビジネスモデルを構築できると考えます。

営業体制を変革する過渡期においては、現場が混乱することのないように、各地区に対して基本的な営業モデルを提示したうえで地区ごとの事情や特性に沿ったモデルが構築できるように努めています。また、毎月開催される地区本部会議においては、経営陣と各地区本部長とが当行の今後の方向性を共有することで、地域社会と当行がともに成長し発展する、あるべき業績の進展を図っています。

かつて、私が営業店に勤務していた時代は、本部からの目標を達成するために苦労したことがありました。目標の達成が難しい場合、やむなく懇意のお客さまにご協力をお願いするといったことがあり、「これは金融のプロがすべきことではない」と考えたものです。

これからの時代、お客さまの課題解決に応える商品・サービスやソリューションの開発に努める一方で、それらのニーズのあるお客さまと当行が結びつく必要があります。

ニーズを必要とするお客さまと結びつくためには、足で稼ぐといった昔ながらの手法を改め、IT技術を活用することが必須と考えます。

地区本部制を根付かせ、新たな成長モデルとして転換していくため、営業店の現場の意識改革が不可欠です。そこで役員が分担して、すべての営業店を訪問し新たな施策に対する本部の考え方を丁寧に伝える一方、現場の従業員と率直な意見交換を通じたエンゲージメント向上に努めています。現在では、この取り組みをグループ会社にまで広げており、地方創生やSDGsの観点からの営業の重要性、そしてお客さま本位の営業の「深化」について、現場との価値共有に注力しているところです。

なお、組織の活性化については、中国銀行にとどまらず、グループ会社のトップ人事に関しても思い切った改革を進めています。従来は、銀行の役員経験者を充てるのが慣例でしたが、この考え方を抜本的に改め、昨年より証券会社やリース会社の社長に当行の現役執行役員を充てることとしました。また、従業員についても銀行とグループ会社間での異動を実施することで、中期経営計画や営業戦略の浸透、また組織の活性化をもたらす当行グループの業績のさらなる向上につながっていくと期待しています。実際、銀行と証券会社とのいわゆる銀証連携により双方に相乗効果が生まれるとともに、貯蓄から投資へという流れの中で、地域のお客さまの資産形成ニーズに合った業績の進展が見込まれています。

サステナビリティを起点とした ビジネスモデルの構築が加速

これからの時代、地域のサステナビリティを重視する地方銀行の使命として、地域社会との結びつきがますます重要であると考えます。営業店との意見交換の中では、地元の商店街のためにできることは何か、地域の学校のためにできることは何かといった社会課題について話し合うことが増えています。本業には直接関係ないことであっても積極的に関わることで、一人ひとりが社会課題の解決への貢献を意識した行動として表れてきたと実感しています。過去には、コロナ禍で発表の場を失い希望をなくしていた岡山県下の複数の高校の吹奏楽部に演奏の機会を提供するため、地元の方々を協力し演奏会を開催いたしました。こうした取り組みは当行の収益に直接寄与するものではありません。しかし、地域社会のために一生懸命取組むことが、多くの人々に地域課題解決への積極的な参加意識を促すことにつながっていくと感じています。業務面においてもSDGsに対するお客さ



まの関心が高まるにつれ、「SDGs私募債」や「ちゅうぎんSDGsサポート」の取扱いが着実に増加するなど、お客さまのご関心も高まっています。このような活動は当行を含む地域全体の活性化につながっていくものと考えています。

地域のプラットフォームとして、 信頼される金融グループをめざしてまいります

おかげさまで、2022年3月期の業績が増収増益となるなど、業績の面では好調に推移しています。しかしながら、中期経営計画の「5つの柱」をはじめとして、当行が直面している課題の解決については、必ずしも満足のいくものとは考えておりません。これまでの取り組みを通じて、経費の削減や生産性の向上といった面では着実に成果を出している一方、収入自体は時々の環境に左右される面が否めません。手数料収入やコンサルティングによる収入の確保はこれからの挑戦次第でありますし、資金利益についても減ってはいたないものの、海外金利の動向などの外的な要因に支えられている面があります。住宅ローンの伸びにしても、低金利の追い風や政府による補助など、こちらも外的な要因が寄与している面があります。今後、中期経営計画「ステージII」で掲げた主要戦略を着実に進めつつ、成果を上げていくとともに、集大成である「ステージIII」につなげていく考えです。

これから先、銀行の主たる使命として金融仲介機能が引き続き重要であることに変わりはありません。しかし、融資を通じた資金面の支援だけでなく、地方創生の観点からお客さまの持続的な成長に向けて必要な経営資源を提供するという観点に立った営業が不可欠と考えます。脱炭素に向けた取組みが遅れているお客さま、事業承継に向けて人財を探しているお客さまなど経営に対する課題は、お客さま、地域によって異なることから、お客さま本位の営業がますます重要なものとなっています。法人、個人を問わず、個々のお客さまの課題を解決していく先に、地域社会とともに発展する当行独自のビジネスモデルが見えてくるに違いありません。

今後、新たな成長に向けたビジネスモデルの構築に向けて、グループを挙げて注力してまいります。そして、地域のプラットフォームとして、信頼される金融グループをめざしてまいります。つきましては、投資家および株主の方々をはじめ、ステークホルダーのみなさまの変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。