

社外取締役メッセージ

「よい経営」の実現のためには
「個即全」であること
一人ひとりの気づきや発信が
大きな役割を果たします

取締役（社外） 小寺 明



長期経営計画 Vision2027の策定の時代から中国銀行グループを見続ける社外取締役に新しい局面を迎える当グループと、そのガバナンスについて伺いました。

「全即個、個即全」を

中国銀行グループの取締役会には、どのような想いで携わっていますか。

私は商品分野別縦割り組織の商社で50年近くを過ごしてきました。その間ずっと「全即個、個即全」という言葉を胸に抱いてきました。会社にたとえれば、会社は社員一人ひとりを思いやりながら研鑽の機会を与えて成長を促す。社員一人ひとり責任を果たしながら会社の発展のために重要と思われる意見を発し提案していく。このように会社と社員一人ひとりが一体となって目標に向かって動けば難しいことも成し遂げられると思ってきました。

地域社会、地方銀行を取巻く環境は依然として厳しくはありますが、この言葉を大切にしながら役職員のみなさんと接し、取締役会にも臨んでいます。

中国銀行グループのマネジメントの進歩、変化をどうぞ覧になられていますか。

2016年の就任時は、ちょうど「Vision2027未来共創プラン」策定作業の真っ最中でした。検討の場に参加して意見を述べる機会もあったことから個人的にも愛着があります。

それから現在まで見守ってきたわけですが、2017年度から最初の3年間は中期経営計画の粘り強く地道な施策により経営の土台づくりに専念し、続いて2020年度から2022年度まで次の3年は「5本の柱」を明確に打ち出してきました。そして来る2023年度からゴールとなる2027年までの飛躍に備え、現在は新機軸を練り上げている状況です。ここまでの間、中国銀行グループは力強く前進していると見ています。

収益面では、しばらく前年度割れが続き、株主のみなさまにはご心配をお掛けしましたが2021年3月期では増益に、2022年3月期では増収増益に転じたことに安堵しています。

社外取締役の一義は「経営の監督」にあります。とりわけ銀行の顧客でもある地域の個人株主や法人企業株主のみなさまの目線で注視しています。そのとき、私はこの10年戦略を羅針盤とし大切な拠り所としています。

中国銀行グループのガバナンス、課題についてどう思われますか。

ガバナンスとは経営陣に「よい経営」を実行してもらうためのしくみ。「よい経営」とは、リスクから逃げるのではなくリスクを認知して克服することも含んだ経営であると考えています。加えて、金融商品は少なからず複雑なリスクを内包しますので、地方銀行として顧客を守るしくみづくりも大切な題目であると考えています。同時に「よい経営」の実現のためには「個即全」たること、すなわち従業員一人ひとりの気づき、発信や提案が大きな役割を果たすと期待しています。

2019年に自由テーマでの行内懸賞論文の募集がおこなわれ、60を超える応募がありました。自身も審査員としてすべての論文に目を通しましたが、いずれも熱意がこもった力作揃いで、特に営業店の第一線で顧客と接し顧客を熟知した職員の鋭い提言には感心することしきりでした。

提案の一部はすでに銀行として実行に移されており、「個即全」が「よい経営」につながった好例といえます。「個即全」はこのように組織の活性化と同時に行内での不祥事や法令違反の抑制という意味でも不可欠です。

取締役会では定期的に顧客に関連する「苦情等の状況」が定期的に報告されて議論もされています。昨年の取締役会では、

- 仕組債はリスクが複雑であり理解が容易ではないので販売はお客さまの理解度に応じて慎重にやっていくべき
 - 地銀の与信コストは地元の顧客のために使用すべきではないか
- 等の意見が社内取締役から寄せられましたが、「よい経営」が行われた結果だと思っています。

中国銀行グループの持株会社化をどのようにとらえていますか。また課題は。

「Vision2027」策定においては持株会社化の方向性も議論し吟味されていたので、2027年のゴールに向けての持株会社化はこの10年戦略の羅針盤に逆らうところなく、諸手を上げての賛成でした。

2022年3月期の純利益は単体169億円、連結183億円で連単倍率1.08は他業種と比較して低すぎる状態にあります。持株会社化によって子会社同士がシナジーを生み、「よい経営」によって全体利益が高まることを期待しています。また新機軸として、人材紹介会社、投資専門会社が設立され、コンサルティング会社の設立も予定されており、グループ全体がダイナミックな動きになってきたと実感しています。

中国銀行グループの持続的成長のカギは何でしょうか。

今年4月の取締役会でサステナビリティ基本方針が決議されました。地方創生、ESG、SDGs、気候変動、脱炭素等への取組みを成長ドライバーとしながら企業価値を高めていくわけですが、中には「環境、社会、地域の発展」と「企業価値の向上」を結びつけることに齟齬や抵抗を感じる従業員は少なからず存在します。こうした従業員たちにこそ「よい経営」が必要です。

2021年6月に地区本部体制が敷かれましたが、地区本部長、支店長、スタッフ等からの「全即個」、従業員の「個即全」が実践されることで、一体感を醸成することがキーとなります。とりわけ、女性従業員が地域、顧客に寄り添いながら活躍することが重要と考えています。地区本部長が、地区の特性を理解しながら独自色を打ち出し、しかも他の地区本部と密に連携しながら、「よい経営」を実行することに期待しています。

未来の中国銀行グループはどのようなになっているのでしょうか。

日本企業の経営は、失われた10年、失われた20年を経て「よい経営」へとシフトしてきました。中国銀行グループも10年戦略に取組み、苦しみながらも変貌してきています。10年戦略が終了する2027年頃には地域・顧客を真ん中に笑顔で寄り添い、「よい経営」を実践する当行グループの姿が見えるようです。

長期経営計画のその先へ「よい経営」こそ成長のキー