



取締役頭取
加藤 貞則

これからの社会課題の解決に 真摯に取り組む地域金融機関として、 新たなサービスの提供を通じて 事業機会のさらなる創出を目指してまいります。

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。地方銀行を取巻く経営環境は厳しさを増すとともに、本年の春先からは新型コロナウイルス感染症の拡大が地域経済に甚大な影響をおよぼしました。こうした状況の中で、当行では創立以来、大切にしてきた地域社会のお客さまへの貢献をより一層強化するとともに、社会の変化に対応した構造改革に全行を挙げて取り組んでいます。つきましては、中期経営計画にもとづく今後の成長戦略についてご説明いたします。

長い歴史の中で培ってきた経営理念を踏まえて、 長期経営計画を策定

中国銀行は、1878年（明治11年）に設立の第八十六国立銀行を起源とし、1930年（昭和5年）に第一合同銀行および山陽銀行の合併を経て、株式会社中国銀行（1990年に「中国銀行」に商号変更）として誕生しました。1930年といえば、日本は昭和恐慌の真っただ中にありました。初代頭取である大原孫三郎（おおはら・まごさぶろう）は、岡山経済界の重鎮であったことから、地域経済の振興に向けて大変な苦勞を重ねたと聞いています。

また、太平洋戦争直後の1946年（昭和21年）に第三代頭取に就任した守分 十（もりわけ・ひさし）は、戦後の混乱期に当行の再建に尽力しました。その際に「自主健全経営」を掲げ、30年以上にわたる頭取職を通じて、当行の発展と地元経済の振興に寄与したのです。

当行における「自主健全経営」の意味するところは、「お客さまからお預かりしたお金は命がけで守る」こと、すなわち銀行が確固たる信用を築き、成長し続けることによってはじめてお客さまに対して付加価値を提供し得るという信念にもとづく経営思想にあります。そして、いかなる環境下にあっても経営の健全性を維持しつつ、浮利を追うことはせずに業容の拡大を堅実に図ることが「自主健全経営」が目指すものです。また、経費の徹底した節約、少数精鋭主義の実践などを通じて自己資本の充実を図り、盤石な経営基盤を維持、強化することによる信用の確立が当行の基本方針であり、経営における強さの源泉となっています。こうした考え方は創業から戦後の混乱期における先人の教訓を経て代々の役員に脈々と受け継がれており、今日においても役員一人ひとりが業務を遂行する上で肝に銘じています。

90年にわたる歴史の中で、当行は「地域経済のお客さまとの共存共栄が、当行の進むべき道」との信念のもと、地域の経済と暮らしを支える金融機関として社会のみなさまへの貢献を追求してまいりました。経営理念である「自主健全経営を貫き、ゆるぎない信頼と卓越した総合金融サービスで、地域社会とともに発展する。」は、時代を超えて変わることのない価値観として堅持しています。

さらに、当行は長年にわたって培ってきた経営理念を踏まえて、新たな時代を見据えて経営基盤を強化するための「ちゅうぎんの心」を2014年（平成26年）に制定しました。これは、当行グループの役員が業務をおこなうにあたり、行動や判断の拠りどころとなる基準や共通の価値観を示したものです。全員が共有することで、組織力を高め、お客さまにご満足と感動を提供するとともに、役職者自身の成長と働きがいにつなげるという好循環を形成することを目指しています。

そして、当行は経営理念や「ちゅうぎんの心」を踏まえて、2017年に期間10年の長期経営計画「Vision2027「未来共創プラン」」を策定しました。「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」という長期ビジョンのもと、人口減少や超低金利の継続といった外部環境に打ち克ち、持続可能なビジネスモデルの構築に向けて着実に前進しています。

前中期経営計画「ステージⅠ」では、 構造改革で着実に成果を出してきました

当行では、2027年に至る長期経営計画を前提にして中期経営計画を策定し、着実な実行に努めています。前中期経営計画「ステージⅠ」は構造改革期間として、2020年3月までの3か年において目標の達成を目指してまいりました。

具体的には、業務の仕組みを根本的に見直すとともに、ICT（情報通信技術）ツールを活用するなどのBPR（業

▶ 21
長期経営計画
『Vision2027
「未来共創プラン」』
の概要

▶ 21
ハード面強化に
注力した
前中期経営計画
（ステージⅠ）

務改革)を通じて、業務の無駄を省き、効率化を追求することに努めました。その結果、前中期経営計画で掲げたKPI(重要業績評価指標)については、連結総自己資本比率(バーゼルⅢ)をはじめ、個人および法人のそれぞれの営業指標について、おおむね計画を上回る実績となりました。一方、親会社株主に帰属する当期純利益については、外部環境の悪化や与信費用の増加などを背景に、計画を下回る結果となりました。今後も引き続き、収益環境は厳しい状況が続くと思われる中で、新中期経営計画「ステージⅡ」では新たな成長に向けたビジネスモデルの構築が欠かせないと考えます。

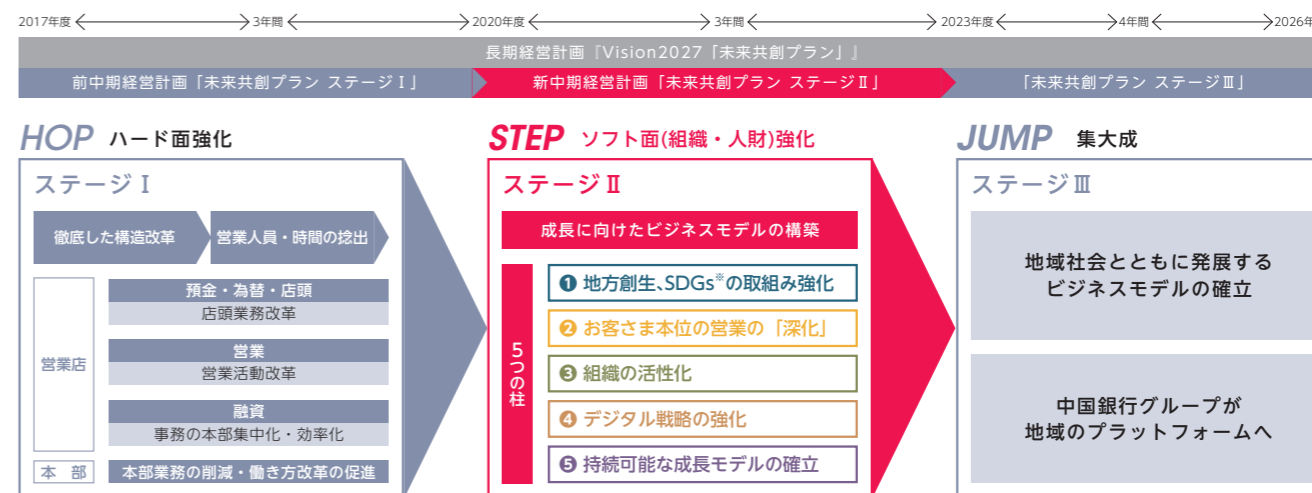
「ステージⅠ」における構造改革では、戦略的投資により特にハード面の強化を進めた結果、事務作業などの削減にともない、営業などの中核業務に従事する従業員を326名確保するなど、営業人員の捻出で成果を上げています。

あわせて、一人ひとりの心の変革と組織風土改革を実現するため、私自身を含めた役員や本部部長が全営業店を順次訪問し、職員との忌憚のない意見交換をおこなう「当行の『今』と『これから』を語る会」を継続しています。これは2016年度から「ちゅうぎんの心」の浸透活動としてスタートしたもので、役員・本部と営業店間の情報共有・コミュニケーションの活性化、「ちゅうぎんの心」の実践の場と位置づけています。経営陣と営業店の生の意見交換をおこなうことで、明るい将来づくりに向けた一体感を醸成し、今後の施策に活かしながら、改革を加速させていく考えです。こうした取組みは冒頭で申しました「ちゅうぎんの心」を踏まえた取組みであり、グループ全役職員のベクトルを合わせて組織の力を高め、お客さまに満足と感動をご提供することを目的としています。「ステージⅠ」における構造改革の成果を土台とし、本年度以降は増員した営業職員などを通じて、お客さまとの接点をさらに増やし、お役に立ちに努めていきたいと考えています。

一方、サービスの質の向上については、行内における取組みに加えて、パートナーシップの強化に乗り出しています。当行を含めた全国10行による地方銀行最大のアライアンスである「TSUBASAアライアンス」では、基幹系システムの共同化をはじめとした連携を強化してきました。ICTの活用によるフィンテックの共通基盤の稼働や、通帳アプリの導入など、時代の先を見据えた連携が進んでいます。今後、さらなるコスト削減やサービス



「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。

の向上など、統合や資本提携によらない新しい地銀連携の枠組みによって大きなシナジー(相乗効果)を生み出し、一歩では成し得ない最大のパフォーマンスを追求していく考えです。

地元においても、トマト銀行、日本政策金融公庫、岡山県信用保証協会とともに、地方創生の取組み強化による地域経済の発展に向けた連携、協力を目的とした「地方創生に関する連携協定書～おかやま共創パートナーシップ～」を締結しました。

各機関が保有するノウハウや知見の共有をおこない、創業者向け相談会や各種セミナーを実施し、地域のさらなる発展に向けた取組みをおこなっています。

また、「ステージⅠ」では、地域産業の育成や創業支援に向けて、産学官金言の連携によるオープンイノベーションの取組みを強化してまいりました。新型コロナウイルスの影響から経済の一極集中に対する懸念が広がる中、今こそ地方の可能性に着目し、産学官金言とともに金融サービスの力を加えて、地域振興に貢献していく考えです。

新中期経営計画「ステージⅡ」では「地方創生とSDGsの取組み強化」を第一に掲げています

前中期経営計画「ステージⅠ」での構造改革の成果を踏まえて、2020年4月からスタートした新中期経営計画「ステージⅡ」では「地域社会とともに発展するビジネスモデルの構築」に向けて一層注力してまいります。当行グループのあるべき姿を未来思考に立って考え、地域社会とともに発展する当行独自のビジネスモデルの構築を目指していきます。

「ステージⅡ」では、計画の骨子として「5つの柱」による戦略を設けています。これらを着実に実現していくことで、「ステージⅠ」の期間における減益トレンドを反転させ、持続可能な成長を果たしていく考えです。

この中では、マイナス金利の長期化を背景とした有価証券資金利益の減少などに対して、ストラクチャードファイナンス(SF)や非日系融資などの本部運用の強化や、役員・非金融収益の積上げなどによって収益をカバーしていく一方、物件費の削減や人件費の減少などコスト削減を徹底していきます。また、グループ各社の成長による貢献を加えることで、「ステージⅡ」の最終年度の親会社株主に帰属する当期純利益は、プラス31億円の増益を目指します。

▶ 23
ソフト面強化に注力する
新中期経営計画(ステージⅡ)

「5つの柱」の中身についてですが、まず「戦略I」として「地方創生、SDGs（持続可能な開発目標）の取り組み強化」を掲げています。当行グループでは、2020年3月に事業活動を通じてSDGsの達成に貢献し、地域社会とともに持続的に成長していくための取組方針をまとめた「ちゅうぎんSDGs宣言」を制定しました。2015年に国連サミットにて決められた国際社会共通の目標であるSDGsへの取組みを筆頭に掲げることで、時代の先を見据えつつ、地域社会とともに発展するビジネスモデルの確立を目指すのが、「ステージII」における主たる取組みです。

冒頭で申しましたように、当行の初代頭取、大原孫三郎は地域社会の発展を強く願って金融機関の立ち上げに尽力しました。それはいわばSDGsの精神に通じるものであります。かつて、私が米国に留学していた際、地元新聞に産業に貢献した人物として、自動車産業を興したヘンリー・フォードとともに、初代頭取の大原孫三郎の名前を見つけて驚いたことがあります。彼が地方創生に向けて高い理想を掲げて企業経営にまい進したことが米国で評価されていたのです。今日において、少子高齢化などを背景に地域経済が低迷しつつある中、今こそ大原孫三郎の創業精神を発揮していくことが、「ステージII」において当行が目指す姿や理想像につながっていくものと考えます。

金融機関の基本的な使命は個人や法人のお客さまに必要な資金を提供することではありますが、加えて多様なお客さまのニーズに対してさまざまな提案をおこない、課題解決のお手伝いをするという大事な役割もあります。そこで「5つの柱」の「戦略II」では「お客さま本位の営業の『深化』」を掲げています。この中では、個人および法人のお客さまのさまざまな課題に真摯に向き合い、その解決に貢献していく考えです。

従来、当行では資産運用と融資という機能別の役割分担をしていました。これを刷新し、課題解決力のさらなる高度化を目指して、個人および法人というお客さま目線の役割分担への転換をおこないます。また、お客さまの多様化、高度化するニーズに対応することが、私ども金融機関に求められている使命と考えており、個人・法人それぞれの分野でのプロフェッショナル人材の育成に努めています。

今後、営業店と本部が一体となった取組みを強化するほか、提供するサービスの拡充、新事業領域への参入、そしてグループシナジーの最大化などを通じて、お客さまに新たな価値を提供してまいります。ひいては、こうした取組みが当行グループの収益力向上につながるものと考えます。

人事制度の改革をはじめとする「組織の活性化」に注力いたします

新中期経営計画「ステージII」における取組みを加速していく上で重要なのは、新たな価値を提供する従業員のモチベーションであります。地域の未来に対して、一人ひとりが積極的に関わり、お客さまのお役に立つことにやりがいを感じる組織としていくことが重要です。そこで「5つの柱」の「戦略III」では、「組織の活性化」を掲げています。ここでは人事制度の改革や研修体系の見直しなどを通じて、従業員の働きがいを向上させ、自己実現と成長のサポートに努めてまいります。また、ダイバーシティ&インクルージョンといった、社会における多様な価値観への対応も「組織の活性化」には欠かせません。

これからの時代において銀行員に求められるのは、時代の変化を見据えつつ、各自が専門性を発揮してお客さまの課題に応えることです。従業員一人ひとりが専門分野を持ち、さらにその幅を広げていくことで、お客さまの課題、さらにはSDGsの課題に応える人材として活躍できると考えます。そのためにも、「ステージII」においては人事制度の改革をはじめとする「組織の活性化」に全力で取組み、しっかり成果を出していく覚悟です。

このほか、「5つの柱」の「戦略IV」では「デジタル戦略の強化」、「戦略V」では「持続可能な成長モデルの確立」を掲げています。これらはいずれも市場環境の変化を踏まえた戦略であります。奇しくも、新型コロナウイ



取締役頭取 加藤貞則の経歴

- 1957年（昭和32年） 岡山県倉敷市出身。
- 1981年（昭和56年） 中国銀行（現中国銀行）入行。
- 1988年（昭和63年） 国際部東京分室勤務。国際金融業務に従事。
- 1993年（平成5年） シカゴ大学経営大学院の修士課程を修了。（MBAを取得）
- 2003年（平成15年） 鴨方支店長に就任。
- 2005年（平成17年） 岡南支店長に就任。
- 2008年（平成20年） システム部長に就任。
- 2013年（平成25年） 取締役人事部長に就任。
- 2015年（平成27年） 常務取締役に就任。
- 2017年（平成29年） 専務取締役に就任。
- 2019年（令和元年） 取締役頭取に就任。（現職）

ルスという感染症の問題をきっかけに、社会は「新常态」というべき新たな局面への対応が求められています。経済の極集中の解消をはじめ、在宅勤務などの新たな働き方への対応、緊急事態におけるBCPの構築など、新たな社会課題が次々に生まれました。これらはいずれもSDGsに紐づくものであり、当行としては「ステージII」の期間を通じて課題の解決に尽力してまいります。

地域経済の発展を牽引しつつ、当行グループの持続的成長を目指します

時代は急速に変わりつつあり、地域金融機関としてその変化に迅速に対応していくことが必須であります。一方で、当行の創立以来、培ってきた「自主健全経営を貫き、ゆるぎない信頼と卓越した総合金融サービスで、地域社会とともに発展する。」という経営理念のもと、お客さまの課題に応えていくことが当行の持続的成長をもたらすものと信じています。これから先、長期的な視野のもとで、地域経済の発展を牽引していく中で、当行グループの持続的成長を果たし、株主および投資家のみならずのご期待にしっかり応えてまいります。

金融機関を取巻く経営環境は厳しいものがありますが、当行には90年の歴史で先輩方が培った資産と知見があります。また、お客さまの目線を大切に何事にも誠実に取組む従業員がいます。さらには、岡山を中心として気候に恵まれ、多岐にわたる産業クラスターを有する地の利があります。こうした当行の強み、特色をこれからの時代に活かしていくことで、地域社会とともに発展するビジネスモデルの創出にまい進してまいります。つきましては、引き続きみなさまのご支援を賜りますよう心よりお願い申し上げます。