

未来像からの バックキャストにより変化を先取りし、 SDGsをビルドインさせた 当行独自のビジネスモデルを構築します

はじめに、新型コロナウイルス感染症の影響を受けられたみなさまに心からお見舞いを申し上げます。あわせて、医療従事者をはじめとして感染防止対策にご尽力されている方々に深く感謝いたします。

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、厚く御礼申し上げます。コロナ禍が地域経済に甚大な影響を及ぼしている中、当行では地域社会のお客さまへの貢献を強化する一方、社会の変化に適応した構造改革に全行を挙げて取組んでいます。つきましては、中期経営計画「未来共創プラン ステージII」にもとづく今後の成長戦略について説明いたします。

取締役頭取
加藤 貞則

コロナ禍の中で地方創生およびSDGsへの施策を展開

2020年度は、コロナ禍が当行の営業地域である、東瀬戸内経済圏にも大きな影響をもたらしました。感染防止対策により飲食や観光、交通など多岐にわたる業界で甚大な影響が生じております。こうした状況を受けて、地域金融機関としての使命があらためて問われており、社会価値と経済価値の両立を踏まえて、地域のお客さまのために私たちが果たすべき役割の重要性を強く感じています。

昨年4月から進めております中期経営計画「未来共創プラン ステージII（以下、ステージII）」では、5つの柱の一つ目に「地方創生、SDGsの取組み強化」を挙げております。中長期にわたるSDGsの視点のもとで地域社会に深く関わり、それぞれの課題を解決していくことが社会価値の提供につながるるとともに、当行にとって新たな経済価値を生み出す起点となると考えます。

この一年においては、全行を挙げてSDGsの視点を営業の現場に浸透させていくことに注力してまいりました。コロナ禍を背景に地域のお客さまのお困りごとをお聞きする機会が一気に増えたことで、「ステージII」がめざす「当行独自のビジネスモデル」に向けた取組みが大きく前進しております。

たとえば、当行では2019年8月から「SDGs私募債」の取扱いをおこなっています。これはSDGsに関連した地域、団体へ貢献することができる私募債です。昨年度において発行件数は97件を数えています。また、2020年10月に新型コロナウイルス感染症の拡大に対応して、お客さまの雇用の維持や地域経済の安定回復に資する融資に充当することを目的として、地方銀行として全国初となるソーシャルボンド「コロナ債」を発行いたしました。これにつきましては、一般社団法人環境金融研究機構が主催する「第6回サステナブルファイナンス大賞」

にて「地域金融賞」を受賞しております。

このほかの取組みとしましては、お客さまのSDGsへの取組みを支援するサービスである「ちゅうぎんSDGsサポート」を開始し、すでに多くのご利用をいただいております。当サービスをご利用いただくことで、企業イメージの向上にとどまらず、新たなサプライチェーンへの参入機会が増えるなどの利点が生じます。当行の営業地域において、SDGsへの取組みを進めることで、持続的成長に向けた活動が活発になっています。こうした実績が積み上がってきたことで、行内の士気がますます高まっており、今後、「ステージII」の最終年度に向けて、SDGsの取組みをさらに強化していく考えです。

収益性の向上につながる業務の効率化、改革を促進

昨年度の取組みを振り返りますと、コロナ禍によって業務に関してさまざまな制約が生じたものの、いかなる時も金融機関としてサービスを止めないという覚悟のもと、業務を2つ以上のチームに分けて遂行するスプリット・オペレーションを中心としたBCP（事業継続計画）を実行いたしました。あわせて、リモートでの営業体制を整えたことで、お客さまからの電話やメールによる資金需要の相談に臨機応変にお応えしてまいりました。

それとともに、全行一丸となり業務の効率化に向けて邁進いたしました。特にBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）を通じた積極的な業務の見直しにより、コスト削減につながったことで、純利益の前年比2割増に寄与しております。また、業務の効率化は財務面の成果にとどまらず、従業員の働き方改革へとつながっています。具体的には、超過勤務の減少に加えて、人員の適正配置とそれにとりまなう省力化を実現しました。さらに働き



方改革の成果として若年層従業員の定着率の上昇をもたらしています。

コロナ禍の中でいち早くスプリット・オペレーション体制を実行に移し、非対面、非接触の金融サービスの提供やBPRによる業務の効率化を促進できた背景には、早くから業務システムの改革に注力してきた点が挙げられます。これまでも行内の各部門の声に真摯に耳を傾け、最適なシステムへと磨き上げてきた自負があります。こうしたシステム改革は業務そのものの改革へと進み、この一年における効率化の取組みにもつながりました。

また、2015年から取組んできた、地域トップバンクによる国内最大規模の広域連携の枠組み「TSUBASAアライアンス」も業務の効率化、高度化に大きく寄与しています。これについては、私がシステム部長の時代に、当行、千葉銀行、第四銀行（現在 第四北越銀行）の3行によるシステムの共同化に着手し、アライアンスの原型を作ったものです。

昨年、参加行の共同出資によりTSUBASAアライアンス株式会社を設立したのに続き、同社内にマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与防止を目的としたAML (ANTI-MONEY LAUNDERING) センターを開設しました。

現在、「TSUBASAアライアンス」は、総資産額78兆円、当期純利益1,500億円の規模にまで拡大しており、北海道から沖縄県、日本海側と太平洋側を結ぶ、日本列島を横断、縦断する金融ネットワークへと成長しています。今後、フィンテックや事務・システムの共同化、相続関連業務、国際業務、グループ会社の活用など幅広い分野で連携していく考えで、当行の業務効率化を促進するとともに、成長機会をもたらすネットワークとしても大いに期待しています。

地域社会に貢献することの大切さをあらためて実感

コロナ禍においては、申すまでもなく地域のみなさまを支えていくことが地域金融機関としての使命であると肝に銘じています。各地域で展開している店舗においても、その存在価値の重要性を再確認するとともに、お客さまからも価値を実感していただけるように、一人ひとりのご要望やお困りごとに真摯にお応えすることに努めています。

地域金融機関である当行は、地域とともに成長、発展することが存在意義であり、そのためにも当行の経営理念である自主健全経営を貫くとともに、時代の変化にも機敏に対応していくことが必要であると考えてまいりま

した。その後、バブル経済の崩壊やリーマン・ショックなどさまざまな試練があったものの、今日に至るまで数多くのお客さまと健全な資本を基盤として、時代の波に翻弄されにくい経営を堅持し続けています。こうした経営基盤の上に立ちつつ、今後も地域の資金需要にしっかり応えていくとともに、お客さまの事業の成長に役立つ新サービスの提供に努めていく考えです。

なお、地域社会への貢献という点では、昨年、創立90周年を迎えて、中期経営計画の第1の柱に「地方創生、SDGsの取組み強化」を掲げる当行として、コロナ禍で何が出来るかを行内で徹底的に議論いたしました。そして、社会活動が大きく制限された中、若い人たちの夢をあきらめさせることがあってはならないとの信念のもと、地域のみなさまのご協力をいただき、感染防止対策を十分に講じた上で、創立90周年事業として「中国銀行杯岡山県中学硬式野球3年交流大会」や「全力吹奏楽部思い出演演奏会」などを開催することができました。今後も社会貢献の一環として、地域のみなさまに寄り添った活動を展開したいと考えております。

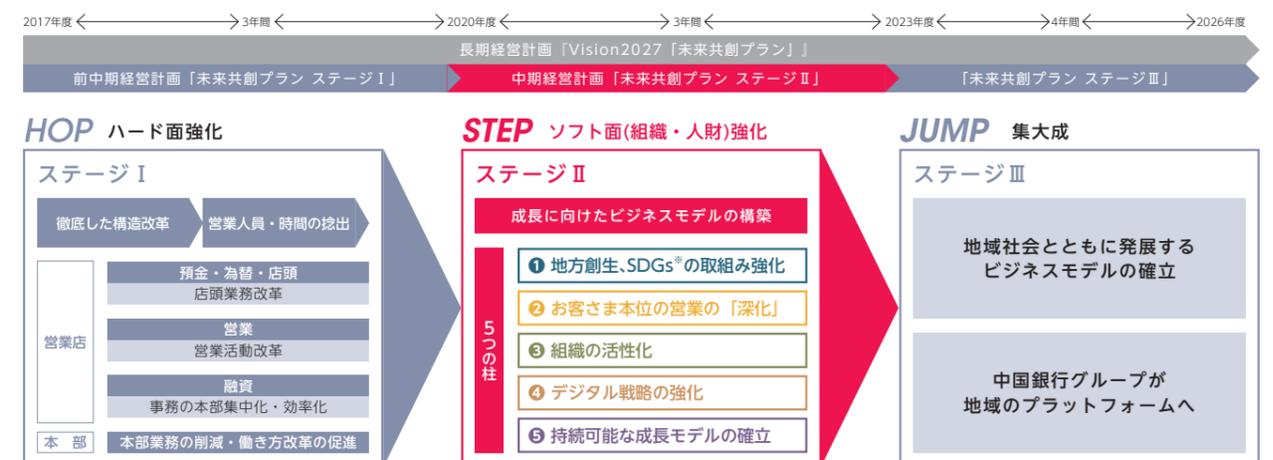
一体営業による専門性の高いサービスの提供で成果

コロナ禍が時代の変化を加速させている現在、時代の先を見すえた取組みが重要性を増しており、当行としては「ステージII」の骨子である「5つの柱」を着実に展開していく考えです。特に、第1の柱である「地方創生、SDGsの取組み強化」、および第2の柱である「お客さま本位の営業の『深化』」については、昨年8月に本部門内に「地方創生・SDGsプロジェクト」および「新規事業開発プロジェクト」を立ち上げ、目的を明確化すると同時に、部門横断的な体制を整えました。また今年6月には両プロジェクトを発展、強化させ、施策の実行スピードを上げるために、それぞれ「地方創生SDGs推進部」「新規事業開発センター」として新設するなど、本部組織の改編を実施しました。

「お客さま本位の営業の『深化』」について、法人のお客さまに対しては、行内のソリューション営業部や融資部、国際部などが連携して、一体となった営業による専門性の高いサービスの提供に努めています。その成果の一つとして、事業承継の支援に注力したことで、成約件数が前年比5割増の75件となっています。こうした活動を通じお客さまの事業を末永く守るとともに、地域経済の維持という面においても貢献できると考えています。

一方、個人のお客さまに対しては、今年5月から「TSUBASAアライアンス」の提携行および野村ホールディングス株式会社との連携を通じて、リモートでの金融コンサルティングサービスの提供に向けた合併会社設立の検討を開始しました。当サービスは、特定の金融機関に属さない中立性、専任アドバイザーによるリモート相談、そしてアドバイスに特化した有料コンサルティングが特長です。今後、銀行と証券会社の双方の知見を活かしつつ、長期の視点からお客さまの資産の形成および管理を担い、新たなサービスの一つとして育ててまいります。

「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。

金融の枠にとらわれない新規事業の創出をめざす

「お客さま本位の営業の『深化』」における新規事業の創出に向けては、今年3月に「ちゅうぎんオープンラボ」を開始しました。これは、従業員が日頃感じている課題の解決や新たな事業アイデアについて、考案者自身が業務時間の一部を活用し、実現に向けた活動をおこなうものです。金融ビジネスにとらわれることなく、幅広い視点からの取組みをめざしています。

すでに行内から多数のアイデアが集まっており、従業員一人ひとりのボトムアップによる活動が進行中です。今後、金融業界における規制緩和という流れの中で、行内における新規事業の立ち上げを促進していくことで、非金融を含めた総合サービスを創出し、「ステージII」から「ステージIII」へと続く成長軌道を構築してまいります。

このほか、新規事業の創出として、当行は2017年度から岡山、備後の地での起業・新事業創出を支援するプロジェクト「岡山イノベーションプロジェクト（OIP）」を主催しています。また、2018年度からは科学技術関連のベンチャー企業と共同で「岡山テックプランター」を実施し、さらに2019年度からは「香川テックプランター」に協力しており地元から科学技術や地域資源を活かしたイノベーションを巻き起こす新たな産業の創出をめざしています。これらの取組みを通じて、営業地域における革新的な技術開発やものづくりを支援するとともに、当行が起業家と投資家をつなぐ役割を果たしていく考えです。

一方、第4の柱である「デジタル戦略の強化」につきましても、「お客さまのあらゆる生活・事業に溶け込んだ総合サービス業」をめざす観点から対応を加速させています。今年2月に岡山大学と「地方創生SDGsによる未来共創に関する協定書（おかやま未来共創アライアンス）」を締結し、産学連携を通じて同大学の工学部が持つ技術的なシーズとお客さまのニーズとのマッチングに取り組んでいます。今後、当行が車輪のハブとなり、多方面におけるマッチングを通じて新たなサービスを創出してまいります。

コア事業に加えて、手数料収入の分野が確実に成長中

「ステージII」の数値目標については、コア事業を通じた資金利益は、収益の柱として引続きしっかり確保していく考えです。加えて、成長戦略である新たなビジネスモデルの構築については、前述の通りさまざまな取組みによって、事業承継や資産運用助言などを通じたコンサルティング収入の分野が確実に育っており、今後の伸びに期待しています。

また、事業リスクについては、平時におけるモニタリングと情報共有を徹底するとともに、今後想定される相場の急変に対しても的確に対応できる体制を整えています。当行の課題としては、預貸率が十分に高いとはいえない分、マーケットの影響を受けやすい面が挙げられ、それだけにリスク管理のさらなる強化に努めてまいりました。また、コロナ禍が続く中で、お客さまによっては資金繰り状況が厳しくなる恐れがあることから、コンサルティング業務や事業承継支援によりしっかりサポートしてまいります。

組織の活性化を通じて「ステージII」の取組みを加速

2023年度までの「ステージII」において、各施策を着実に実行していく上で、第3の柱である「組織の活性化」が重要とらえています。この点については従来から取り組んでまいりましたが、「当行独自のビジネスモデル」を構築していく観点から、組織の活性化を従来の延長線上で考えるのではなく、未来思考で抜本的に見直すとともに、未来のあるべき姿からバックキャストすることで新たにデザインしていく考えです。「組織の活性化」は短期間で簡単に成果が出るものではないため、試行錯誤を覚悟の上で取組み、新たな人材基盤の構築に着手しています。

新人事制度の検討に際しては、あらかじめ行内アンケートを実施し、それをもとに従業員の問題意識を抽出した上で、今年4月に約17年ぶりに人事制度を全面的に改定し改革に取り組んでいるところです。また、6月からは当行にとって大きな挑戦となる新たな『地区本部制』へ移行しました。これは各地区の本部長に目標や評価、人事に関する一定の権限を付与することで、地域の実状に即した機動的な活動を可能にするものです。これによって、地域のお客さまの一つひとつの課題にこれまで以上に真摯に向き合い、コロナ禍で疲弊している地域を、



全行を挙げて元気にしていくとともに、地方創生に向けて真剣に取り組んでまいりたいと考えます。また、お客さまに対するお役立ちを現場の行員一人ひとりが実感できることは、仕事のやりがいに直結し、強い組織を築く源になると確信しております。

『人事制度改革』については、2019年に私が頭取に就任した際にぜひとも成し遂げたいと考えた課題の一つです。全行の協力を得て実行に着手できることをうれしく思います。当行では、女性の役席者の割合が年々増えているものの、女性の役員は1名にとどまるなど、ダイバーシティの点で課題があります。今後、新人事制度の定着をめざすとともに、女性の活躍推進を含めて組織改革を継続してまいります。これによって、地方創生や新たなサービスの創出を進める上での大きな原動力となり、「ステージII」を成功させる一番の肝と考えています。

また、人事基盤の強化とともに、コーポレート・ガバナンスの強化も継続して取り組むべき重要な課題と認識しております。すでに社外取締役の比率はコーポレートガバナンス・コードの基準をクリアしているほか、コンプライアンスについても、指名報酬委員会の設置以降、実効性をさらに高めております。また、投資家のみならずが注目されている取締役会の活性化につきましても、取締役および監査等委員がリスク事案を含めて、各議案に対して活発に議論をおこなっております。もちろん、現状に甘んじることなく、コーポレート・ガバナンスの強化に引き続き取り組むことで、企業価値の向上につなげていく考えです。

金融業界の5年後、10年後を見すえた時、サービスや業務のあり方が大きく変化していくのは間違いありません。今後はお客さまに対するコンサルティングをはじめ、ビジネスマッチングや投資銀行業務、他行や企業への業務ノウハウの提供といった、広い意味でのコンサルティング業務が中心になると考えます。

「ステージII」では、こうした変化をしっかりとらえつつ、変化を先取りした取組みを通じて、新たな成長ステージへと邁進していく考えです。高齢化や人口減少などの外部環境の変化や地域社会の課題に対して「地方創生、SDGsの取組み強化」「お客さま本位の営業の『深化』」などによる「当行独自のビジネスモデル」の構築が着々と進んでおります。今後、これらの取組みをさらに加速させて、2023年度の「ステージII」のゴールに向けて、株主・投資家のみならずのご期待に応える経営に尽力してまいりますので、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。