



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。地方創生やSDGsを起点とした社会の要請が強まる中、ちゅうぎんグループでは、「この挑戦が、未来となる。」のグループスローガンのもと、中長期の視点に立ち地域社会の課題の解決に取り組んでいます。これからも、新たな成長に向けたビジネスモデルの構築、そして企業価値のさらなる向上に注力してまいります。

取締役社長
加藤 貞則

長期経営計画の最終ステージにおいて、 社会の課題に応えつつ、 新たなビジネスモデルを確立してまいります。

改革の成果を確実に上げていく期間としての「ステージⅢ」

人口減少や少子高齢化等の社会構造の変化をはじめとして、急速なデジタル化、世界的な脱炭素化の流れ、地政学リスクの顕在化、急激な物価高騰など、外部環境は想定を超えるスピードで変化しています。

また新型コロナウイルスの感染拡大をきっかけとして、個人の生活様式や事業活動も大きく変容しました。これにともない地方銀行に求められる役割、ニーズも多様化しています。このような状況は同時に、お客さまに貢献できる範囲も拡大しつつあると考えます。当社グループでは、お客さまのあらゆる経営課題の解決に貢献するべく、スピード感をもってさまざまな取組みを進めております。

2017年に、環境変化に打ち克つための持続可能なビジネスモデルの構築が必要との思いから、10年先を見据えた長期経営計画「Vision2027『未来共創プラン』」を策定しました。この長期経営計画は、構造改革、ハード面の強化に重点を置いた2017年度からの「ステージⅠ」ならびに行動改革、ソフト面の強化に重点を置いた2020年度からの「ステージⅡ」および成果発揮と新たな挑戦と位置付けた2023年度からの「ステージⅢ」で構成されています。「ステージⅠ」「ステージⅡ」の6年間に、社会が大きく変わり、さらにはコロナ禍といった想定外の事態があったものの、ちゅうぎんグループとして常に時代の先を見据え、地域社会・お客さまの発展とグループの持続的成長および企業価値向上に向けて、変化を先取りすることに注力してきました。

これまで、銀行法の改正による規制緩和の流れをいち早く捉

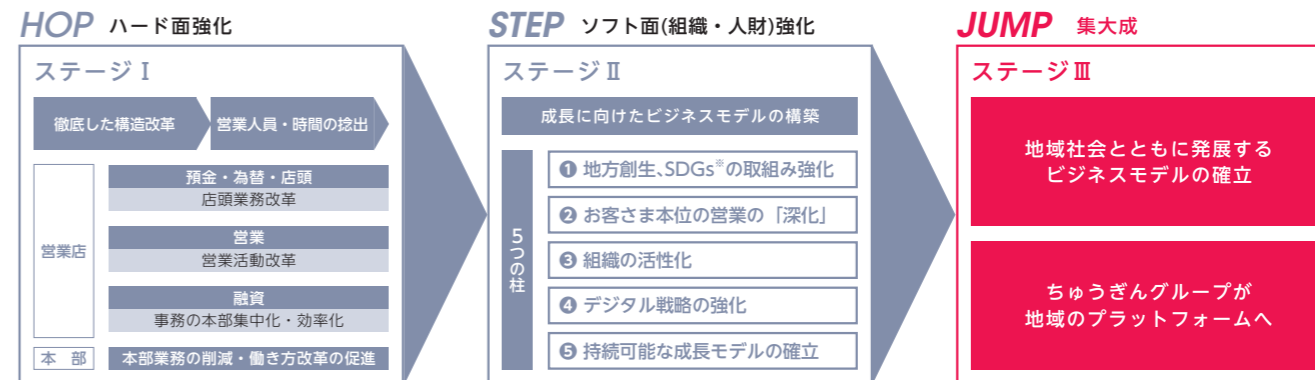
え、地域商社の「株式会社せとのわ」をはじめ、投資専門会社の「株式会社ちゅうぎんキャピタルパートナーズ」、人材サービスを提供する「株式会社ちゅうぎんヒューマンインノベーションズ」、デジタル・トランスフォーメーション（DX）、サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）などのコンサルティングサービスを提供する「株式会社Cキューブ・コンサルティング」というように、お客さまの多種多様な課題に対するソリューションを提供できる子会社を設立し、業務軸の拡大に取り組んでまいりました。

そしてグループとしてこれまで以上にサービスメニューを充実させ、それらを提供し続けられるための「経営資源の適正配分」を実践し、「グループガバナンスの進化」を追求し続けられる組織体制として2022年10月に「株式会社ちゅうぎんフィナンシャルグループ」を設立し、当社を親会社とする持株会社体制へ移行いたしました。ちゅうぎんグループが果たすべき使命を示すものとして、長期ビジョンである「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」を新たにグループ経営理念と定め、「金融を中心とした総合サービス業」への進化に向けて邁進しております。

さらに2023年4月には、地域エネルギー会社である「株式会社ちゅうぎんエナジー」を設立し、地域資源を活用し、再生可能エネルギーの地産地消を促進することで、地域社会の持続的成長への貢献を目指しているところです。

新たな価値を創出し続けていくうえで、アライアンスやパート

「未来共創プラン ステージⅢ」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。

ナーシップなど連携によるシナジー追求もまた重要な戦略と捉えています。2015年に中国銀行、千葉銀行、第四銀行（現：第四北越銀行）の3行で発足したTSUBASAアライアンスは、今では各地域のトップバンク10行が参加する地銀最大のアライアンスに発展しています。総資産約94兆円、個人のお客さま約2,400万人、法人のお客さま約224万社というメガバンクに匹敵するスケールメリットと、日本列島を横断・縦断する広域ネットワークを活かし

持株会社体制への移行を通じて、新たな価値の創出を促進

長期経営計画を策定した当時、持株会社体制への移行は計画に織り込んでいませんでした。しかし、事業環境の変化に対応し、長期ビジョンを実現するためには、強く柔軟な組織体制に変わるための改革が必要であるとの確信のもと、持株会社体制への移行

て、単独では困難なトップラインの増強やコスト削減、業務の高度化など幅広い分野での連携が拡大しています。

ちゅうぎんグループとして、またTSUBASAアライアンスとして、それぞれの強みを活かした新たなビジネスモデルを創出し、地域社会と一緒に成長していくことで企業価値のさらなる向上を目指してまいります。

を決断した次第です。中国銀行単独での持株会社体制を採用したのも、経営における意思決定の迅速化や資源配分などを熟慮し、お客さまにスピード感をもってソリューションを提供するという点で最適の方法と判断したためです。

移行への過程においては、経営理念を原点から見つめ直し、改めてありたい姿を思い描く作業から始めました。持株会社体制に移行するねらい、そして目指す姿について役員全員が腹落ちし、共有することが極めて重要であるとの認識から、役員が手分けをして全営業店やグループ会社を訪問し、現場との忌憚のない意見交換を重ねてまいりました。

このように、ビジネスモデルの変革を進めていくうえで、私たちは地域へ新たな価値を創出し続けられる組織を目指しています。その取組みの一つが営業体制の大幅な見直しです。従来は本部が決めた目標を全店に一律に課す営業活動を続けてきました。しかし、地域ごとに課題が異なり、かつ複雑化・多様化している現状において、一律の目標はともすれば銀行都合に立った活動に陥りがちになることもあります。大切なことは現場により近い営業店が主体となって自律的に考え、お客さまに最適なサービスを提供することです。これこそが私どもが目指す「お客さま営業の『深化』」であるとの考えのもと、自主目標制度を導入するとともに地区本部制を一新し、営業店・地区本部・本部が連携して課題解決に取組む体制としました。

また、銀行の傘下にあった関連会社が持株会社のもので対等な関係となることで、銀行中心の発想からの脱却につながり、グループ会社がより広い視野で積極性や自主性を持って地域の課題に応えることが可能となります。そこからグループのすべての役職員が自律的に考え、動き、一層高いモチベーションをもって業務に臨むことができると考えています。

サステナビリティ経営を通じて社会の課題に応えつつ、収益化を目指す

「株式会社ちゅうぎんフィナンシャルグループ」を核としたグループ戦略においては、地方創生SDGsの観点に立った地域経済・社会の活性化をはじめ、地域の魅力を発信する取組みなどを通じて、サステナビリティ経営を加速していく考えです。

また、サステナビリティ経営の推進に向けては、事業面・人材面のポートフォリオマネジメントによる、経営資源の適正配分を着実に進めてまいります。そのために、業務プロセス改革やチャネル戦略においてDXの取組みを加速し、ウェブ完結取引の積極的な拡充や、アプリや法人ポータルサイトの機能拡充などにより、お客さまの利便性向上を図りつつ非対面可能取引率を大幅に増やす考えです。効率化によって生み出された人的リソースを成長分野に

展開し、サステナビリティ経営の実現に取組んでまいります。一方で、何もかもデジタル化、自動化、非対面化へシフトしていくわけではありません。お客さまのライフプランや多様なニーズに沿った総合金融コンサルティングの提供など専門性と信頼性が求められる業務に関しては、あえて人手を加えて強化すべき分野であると考えています。リアルとデジタルのベストミックスによってお客さま接点を拡充し、サステナブルな営業体制を構築してまいります。

当社グループの営業基盤である東瀬戸内経済圏は、温暖な気候や発達した交通網、豊富な森林資源など高いポテンシャルを有した地域です。多種多様な製造業が集積している岡山県南を中心としたエリアでは脱炭素への取組みは喫緊の課題と言えます。サブ

ライチェーン全体でのカーボンニュートラルが求められる中、地元中小企業にとって脱炭素化への対応は、リスク回避であると同時にビジネス機会の獲得の両面で企業存続に直結する問題ですが、まだまだ意識や取組みの面において温度差があるのが実状です。

ちゅうぎんグループでは、社会・環境関連課題の解決や、またはそれを目指すお客さまの活動を支援し、持続可能な社会の実現を促進する投融資をサステナブルファイナンスと位置付け、2030年度末までに1兆5,000億円（うち環境系1兆円）を実行する目標を掲げています。また、グループ会社のCキューブ・コンサルティングによる高度なGX（グリーントランスフォーメーション）・SXコンサルティングや営業店に対応する簡易型の脱炭素支援コンサルティングなど、多様なサービスメニューを拡充させています。当社グループとしてトランジションに向けた支援をビジネスとして取りこぼすことなく対応するとともに、お客さまのニーズや規模等に応じ、金融とコンサルティングを組み合わせ、最適なソリューション提供体制を一層強化してまいります。

また県北においては、私どもと西栗倉村との共同提案を通じて、環境省が募集した「脱炭素先行地域」に同村が選定されています。豊かな地域資源が生み出す自然エネルギーを活用し、電力の地産地消による地域の脱炭素化の先進モデルとしての評価に加えて、地方銀行と自治体が共同提案するという前例のない試みに対して、各自治体や企業から問い合わせを多数いただくなど、大きな反響がありました。本年6月には同じく瀬戸内市が、当社との共同提案により脱炭素先行地域に選定されています。また、脱炭素の取組み以外にも、デジタル技術を活用した地方創生の取組みとして岡山県の吉備中央町が、岡山大学や当社などとの連携を通じて「デジタル田園健康特区」の指定を受けるなど、ちゅうぎんグループが地域のハブとしての役割を担い、地域の成長戦略・地方創生

新たなビジネスモデルの構築に向けてグループ全体で前進

私自身が営業店に勤務していた頃、お客さまのため一心に行動したことに対して「役に立った、ありがとう」と感謝の言葉をいただいたことは、一人の従業員として忘れがたい体験であり、そのひと言が「もっとお客さまのために」という活力につながりました。このように一人ひとりの行動は小さなものであったとしても、組織全体で取組むことで大きな力になっていきます。

これまで法人営業の場面では、まず融資提案を切り口としてから取組むことが少なかったのですが、これでは差別化できず、ともすれば金利競争に陥りがちです。これに対して、資金面に限らずお客さまの課題に川上から深く関わり、グループの総合力でソリューションを提供する課題解決型営業で応えることは大きな付加価値であり、他の追随を許さない競争優位の確立につながります。持株会社体制へ移行したねらいの一つはこの点にあり、一つひとつ積み上げたグループの力を発揮し、社会問題や環境問題の解決に向けたお客さまの取組みをソリューションと金融の両面からしっかり支援していく考えです。

「ステージI」「ステージII」の主要戦略を着実に実行していく中で、規制緩和や環境変化により具体化したお客さまのニーズに対し、積極的な業務軸拡大をおこなってきました。「ステージIII」ではこれら新規事業分野での収益化を実現したいと考えています。

ここからの10年はこれまで以上の大きな変化が待ち受けてお

に直結する多様な取組みが活性化しています。私たちの営業基盤である東瀬戸内経済圏でのこうした取組みが地方創生の成功モデルとなって他の地域にも広がれば、都市部一極集中などの解決につながり、ひいては日本経済の発展にも貢献できると考えます。地域課題を面で捉え、パートナーとの多面的・多層的な連携によって「共創の場」を作り出し、地域のポテンシャルを引出したいと考えています。私たちが貢献できる領域は拡大しており、期待感と手ごたえを実感しています。

地方創生およびSDGsの取組みを強化し、施策の実行スピードを上げるため、2021年6月に「地方創生SDGs推進部」を設立してちゅうぎんグループ全体の取組みを牽引しています。一方各営業店では、それぞれ地域で異なる課題やニーズに対して自ら考え、地域社会と連携して解決に取組んでおり、例えば商店街の活性化や観光資源のPRなど地域の実状に応じた自律的な活動を展開しています。

また、2021年4月からスタートした社内ベンチャー制度「ちゅうぎんオープンラボ」においても、将来楽しみな提案が相次いでいます。「地域課題の解決・SDGsの取組み」と「新事業・新業務企画」をテーマに、社会課題の解決とともに、事業としての収益化を追求することを主眼に置いた活動をおこなっており、冒頭で紹介しました「株式会社ちゅうぎんエナジー」の事業アイデアはここから生まれたものです。これらの取組みすべてが直接収益に寄与するものばかりではないにせよ、地域社会の課題を自分ごととして捉え、真摯に向き合う中で、新たなビジネスの創出につながる大切な取組みと言えます。オープンラボは現在第2期目の活動に入っており、こうした取組みを通じてチャレンジし続ける組織風土を醸成し、多様な価値観や感性を経営戦略に活かすことで、イノベーションの原動力となることを期待しています。

り、特にカーボンニュートラルについては、2030年を見据えて今後の4年間の内容が重要です。ちゅうぎんグループが貢献できる分野は大いにあり、すでに次の10年先を見据えた構想も見えつつあります。ちゅうぎんグループ全体として、また地域のパートナーとともにプラットフォームを積極的に展開、提供しながらスピード感を持って取組んでまいります。次のフェーズに向けて、「ステージIII」で成果を確実に発揮し、グループ経営理念である「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」ことは、私たちの使命であると考えており、2027年3月期をゴールとした長期経営計画の実践を通じて、豊かな未来の実現に向けてさらに前進していく所存です。

カーボンニュートラル実現に向けた大きな節目である2030年は、中国銀行設立からちょうど100周年にあたります。数々の銀行の合併を経て中国銀行が設立された1930年当時思いを巡らせると、いわゆる昭和恐慌のまっただ中で、岡山を含めた日本経済が危機的な状況でした。そうした中で、初代頭取の大原孫三郎をはじめとする当時の経営者たちは地域社会経済の発展に向けて全身全霊を捧げました。そして現代においても地方創生は私たちにとって不変の理念であり、使命であると思います。先人の取組みに恥じることはないよう、ちゅうぎんグループは時代の先を見据えて邁進してまいります。

「ステージⅡ」の成果を踏まえて、今後の4年間でさらなる飛躍へ

2022年度においては、既述の通り、長期経営計画および中期経営計画の着実な実行を通じて、成果の一つひとつ生み出してきました。「ステージⅡ」における重要業績評価指標（KPI）については、コロナ禍という厳しい状況下ではありましたが、トップラインに関する項目は概ね計画を上回って達成できました。これは従業員一人ひとりの弛みない努力の積み重ねの成果であると同時に、「ステージⅠ」「ステージⅡ」での改革の成果と捉えています。そして集大成である「ステージⅢ」では、必ずや長期経営計画で掲げた、私たちが目指す未来共創プランの実現を図ってまいりたいと考えています。

これらの実現には、グループ会社を含めた人的資本に対する取り組みが不可欠であると考え、さまざまな取り組みを実施しています。

長年の課題であった人事制度を2年前に刷新し、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）の推進に注力しているところです。10年前、私が人事部長の職にあった当時からすでに女性活躍推進の重要性が世に問われていましたが、従来の人事制度では課題や制約も多く、思うような成果を挙げるまでには至りませんでした。従業員主体のプロジェクトチームを立ち上げ、そこからの提案を参考に、約17年ぶりとなる人事制度の改定を実施し、女性を含めた多様な人材が活躍できる新人事制度改革をおこないました。活躍フィールドの拡大、ワークスタイルの変化への対応など組織の活性化において着実に前進していると感じています。一方で、DE&Iを実現するうえで、従業員の意識改革は喫緊の

課題として重く捉えています。またグループ会社の人事制度においても、持株会社体制に移行した中で、処遇体系を含めてグループ会社の制度見直しが必要であり、この点については継続して取り組んでまいります。本年6月には「NEXT10推進室」を引継ぎ、社長直轄としたうえで「D&I NEXT10推進部」に昇格、グループ全体でのDE&I実現に向けた取り組みを加速させ、グループ内の多様な人材が個性や強みを発揮できる環境を整備してまいります。

また、2030年に向けては、地域が抱える課題に対して、共創パートナーとともに「共創の場」（プラットフォーム）を生み出していきます。まだ道半ばではありますが産官学言民連携方針のもとにこれまで蒔いて来た種が芽吹き、岡山大学をはじめとして多くの共創パートナーシップが実を結んできています。

一例として、環境省、岡山大学そして中国銀行事務局による「地域脱炭素創生・岡山コンソーシアム」は、オール岡山で脱炭素による地方創生を強力に推進することを目的として設立されました。また、岡山県は、岡山大学が2017年に「第1回 ジャパンSDGsアワード」（主催：外務省）を受賞するなど、岡山経済同友会が称する通り「SDGs先進県」であります。「晴れの国おかやま」には、再生可能エネルギー資源、観光資源、農水産資源など多様な豊かな地域資源に恵まれています。こうした資源を活かして「地域ならではの」地方創生・脱炭素化社会の実現に向けて、可能性に満ちており、私としては今後の展開を大いに期待しています。

3つの成長戦略で地域社会へ新たな価値を創造

中期経営計画「ステージⅢ」は、「成果発揮と新たな挑戦」と位置付けています。まず、「成果発揮」とは長期経営計画の最終ステージとして、これまでの改革を土台に計画目標を達成することであり、「新たな挑戦」とは、ちゅうぎんフィナンシャルグループの初めての中長期経営計画として、次の10年に向けた新たな挑戦の始まりという位置付けです。変化が速く将来の予測が困難なVUCAの時代の中においては、グループ全体で変化への感度を高め、持続的な成長に必要なことは何かを的確に見定めていくことが新たな挑戦に取り組むうえで重要であると言えます。この認識のもと、ちゅうぎんグループが地域社会とともに成長していくための重点課題を6つのマテリアリティとして定め、その取り組みを具体化させる形として3つの成長戦略を策定しました。成長戦略の着実な実行を通じて、経済価値だけでなく社会・環境価値の向上に向けて、「地域社会の発展」と「企業価値の向上」の持続的な好循環を創出するサステナビリティ経営を推進してまいります。

また、「ステージⅡ」での3年間で持株会社体制への移行や多様なグループ会社の設立などにより、ヒト、モノ、カネに関わるサービスをワンストップで提供できる体制がグループ内に整い、お客さまに提案できる事業領域が拡大しています。たとえば、経営幹部層や管理職など求められる階層に応じた、人材サービスに関する提案をおこなっており、投資専門会社では、出資や伴走型支援で、経営課題や地域課題の解決に積極的に貢献しています。さらにはDXやSXなど高度化・複雑化するお客さまの経営課題に対してはコンサルティングを提供しています。

ちゅうぎんグループとして、人と資金と方法論をそろえて提供できるのは大きな強みです。もちろん、銀行を通じて信用を確立することが最重要な役割であるのはこれからも変わらないものの、これらの機能によって、3つの成長戦略における一つの「地方創生SDGsの『深化』」に貢献してまいります。

二つ目の「イノベーションの創出」については、現在ある技術やしくみを掛け合わせることで時代のニーズに合致した物事を創り出すことと捉えています。銀行の業務では、業務プロセスの改革や次世代チャネルの推進といった銀行版のDXを目指していきます。これまでの成果および成功体験を踏まえて、お客さまや他の金融機関に対してコンサルティングを展開中です。脱炭素にしても、DXにしても、さまざまなパートナーとの協働や、時にはリーダーシップを発揮して地域やお客さまを牽引するなどスピード感をもって前進してまいります。

率直なところ、「ステージⅡ」では、戦略を担う人的リソース面の重要性をあらためて考えさせられました。新事業領域への挑戦やお客さま本位の営業の深化を図るうえで、人的資本投資には「ステージⅡ」でも強化してきましたが、まだ十分ではないと考えています。これを受け「ステージⅢ」ではまず、グループ内でのDXを加速し、聖域ない業務プロセスの見直しによる効率化、生産性向上に取り組んでまいります。これによって捻出された人材に対して時間と資金を投下して多様な戦略的人材を創出する方針です。

三つ目の成長戦略である「グループ経営基盤の強化」については、成長戦略を実行するために「強固な土台」の構築が必須と



考えます。特にマテリアリティとして挙げている「多様な人材の活躍推進」については先にも触れましたが、最重要課題として取り組んでまいります。2022年度において中国銀行単体における「女性管理・監督者比率」は13.4%にとどまっており、経営の意思決定がなおも男性中心となっていることは否めません。社会の変革が進む現在、女性の意見やアイデアを経営戦略に反映していくことは経営基盤の強化に不可欠です。先に述べた「D&I NEXT10推進部」が中心となって社内制度や体制の見直し、また女性社員や管理監督職の意識改革に全社的な目線で重点的に取り組み、2026年度には25%に引き上げる計画です。しかし単なる数合わせが目的ではありません。変化や多様性に富んだ時代に適応すべく、組織として多様な価値観を受け入れ、新たな価値やイノベーションを創出するという本来の意義を見失うことなく、公正な成長の機会を整備していく考えです。また今後、成長戦略への取り組みを強化していくにあたり、グループ内の人財育成に加え、積極的な中途採用による専門人材の確保もまた重要な位置を占めます。「未来共創」というグループの経営理念に共鳴いただける人たちを結集し、多様な人材が活躍できる環境を整備していくことがグループの経営基盤強化につながり、地域社会のために我々でしか創出し得ない価値を追求していきたいと思っています。

この先、経済情勢が思わぬ形で変動することがあったとしても、社内に人材が育っていれば想定外の難局にも解決策を導き出せると確信しています。「ステージⅢ」のKPIの一つに人的資本投資額の増加を掲げたのもこの思いによるものです。その他のKPIならびに2026年度の目標を確実に達成できるように注力しステークホルダーのみならず期待にしっかり応えていくつもりです。

持株会社体制への移行にあたって、ちゅうぎんフィナンシャルグループでは「この挑戦が、未来となる。」をスローガンとして掲げました。変化の時代を生き抜くため、金融を強みとしながら、新事業やサービス・商品を創出し最適なソリューションをお届けし続けること、そして地域やお客さまに価値をもたらすことが私たちの挑戦であり、お客さまのあらゆる挑戦に伴走していくとの決意を表しています。また、「この」とは「目の前にある一つひとつの挑戦」と「個々人の挑戦、個の挑戦」という2つの意味があります。日常の一つひとつの挑戦の積み重ねが未来につながると信じ、失敗を恐れず未来を切り拓いていきたいという想いを込めています。地方そして地方銀行の未来に悲観的な声を耳にすることがありますが、私は決してそうは思いません。私たちの営業基盤である東瀬戸内経済圏は成長と発展のポテンシャルに溢れています。確かに課題はありますが、それらの課題に適切に対応すれば成長の可能性は計り知れないものがあります。

ちゅうぎんフィナンシャルグループは、スローガンのもと、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目指してまいります。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らずご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。