

トップインタビュー

希望を持ち挑戦するお客さまの思いがその礎であることも付け加えておかねばなりません。

お客さま目線で、 真に役立つ地域金融機関を目指して

帰国後、営業の現場に身を置き業務に携わるなかで、金融機関として地域に役立つ仕事を追求するには、根本的に当時の仕事のあり方を変えねばならないという思いを持ちました。

営業店の管理職を務めていた頃、本部から示達された目標数字を達成するために、部下に命じて懇意のお客さまから預金や融資の協力を得るといったことがありました。その時、銀行都合の営業は「お客さまのためになっていない」と痛感したものです。お客さまを理解し、お客さま本位の営業のためには、データにもとづくマーケティングを取り入れる必要があると感じました。そのようななか、2000年を迎える頃、私は総合企画部の次長という立場で中期経営計画の策定プロジェクトを任されることとなりました。そこで若手を中心としたメンバー約20名が集まり、「お客さまに選ばれ信頼される銀行」をテーマに計画を練るなかで、新たな基軸を次々に打ち出していきました。

たとえば、営業におけるデータマーケティングの導入やそのためのシステム投資、インターネット営業のあり方、融資審査の自動化、店舗の統廃合、事務処理の自動化、さらにはお客さま向けの有料ポータルサイトの立ち上げなど、その多くは今日のちゅうぎんフィナンシャルグループの施策にもつながっています。

その後、営業店の支店長を経た後、システム部長としてTSUBASAプロジェクトの立ち上げに着手、基幹システムの共同化をはじめ、現在に至るシステムの基盤を構築することに携わりました。こうした金融機関のあるべき姿を模索したことは、その後の経営計画に結実していったのではと思います。

さて、この現中期経営計画のゴールである2026年度のさらなる先には、持続可能な成長を目指すSDGs、カーボンニュートラル社会の実現に向けた2030年の節目があります。奇しくも中国銀行の設立からは100年を数えることになります。設立当時の岡山県は、昭和恐慌の渦中にあり、時代の経営者たちは地域社会・経済の発展に全身全霊を傾け今日へとつながる社会の礎を築きました。中国銀行初代頭取・大原孫三郎もその中核の1人です。

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。先達の遺した足跡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、“地域・お

客さま・従業員と分かち会える豊かな未来を共創する”という理念にもとづき、まい進していきたいと思います。

営業の現場が自律的に考え、 目標を設定する体制へ

2022年10月に持株会社であるちゅうぎんフィナンシャルグループを設立し、1年半が経ちました。率直なところまだ課題はありますが、成果が着実に生まれてきているのも事実です。その一つが自律的営業体制への移行であり、もう一つがグループとしての一体感の醸成です。

以前はグループ会社のトップ同士での情報交換の場があまりありませんでしたが、現在では各社のトップが定期的に集まって意見交換を活発におこなっており、新たな収益機会が次々に生まれています。加えて、銀行の各店舗においてもグループ会社の商品やサービスに関する情報を得た際には、情報を共有する仕組みが進んでおり、また、インセンティブも渉外担当のモチベーション向上につながっています。

それから重要な点は、地区本部制を中心として営業目標設定を「営業店チャレンジ目標（自主申告制）」に変えたことにあります。これはそれぞれの地区ごとの事情に応じて営業の現場が目標を設定するものです。投資家の方々から「それで業績を確保できるのか」といった心配の声もありましたが、おかげさまで収益、利益ともに確実に積み増している状況です。

業績の伸び以上に大切なことは、目標の設定と実行を、現場が自律的におこなうことにあります。本部からの一律の指示だけによる、いわば現場の課題から離れたものでは達成だけが目的となってしまう、その上を目指すという自律性を損ないかねません。これに対して自らの課題解決のための目標であれば、100%以上の成果に向けて努力しようという前向きな気持ちが生まれます。またチャレンジングな目標設定に対しては、仮に100%達成できなかったとしてもその過程を重視し柔軟に表彰をするなど、何事も自律性を重んじた取組みを喚起し、現場の士気を高めることに努めています。

近年、銀行サービスはデジタル化による非対面のものを中心にとなりつつあります。しかし、地方銀行としての使命を果たしていくには、地域の実情に応じた対面でのお客さまとの接点も重要なファクターであり、対面と非対面のバランスの良いマッチングを実現することで、お客さまとの共創を進めることができます。それも、自律性を重んじた取組みに注力してこそ成し遂げられるものだと思います。

自律的営業体制への移行や地区本部制を中心とした営業目



標の自主申告は、従来の仕事のあり方を大きく変えるだけに、営業の現場の人々が納得できることが最も大切です。そのため、取締役の各メンバーが分担して全拠点を回り、意見交換に尽力しています。このなかで取締役からは、経営理念の浸透による私たちの仕事の意義を伝えるとともに、若手を含めて全員と本音で話し合いを続けることで、自律的営業体制の真意をも分かち合えるように努めているところです。

ちゅうぎんグループ独自の 地方創生のモデルを創出

地域の課題に応えるちゅうぎんグループとしての体制が整ってきたなか、私たちならではの特性を活かした取組みが始まっています。

たとえば、少子高齢化が進行する昨今、事業者の方々の後継者問題は喫緊の課題です。およそ6割の事業者が事業承継の見通しがついていないという調査結果も出ています。後継者のめどが立たなければ、事業者として先を見通した投資をおこなうことができず、発展が見込めないことになります。この課題を解決

していく一助となることは、ちゅうぎんグループの大きな役割の一つです。そのため当社が主体となって、事業承継でお困りのお客さまの声に耳を傾け、我々に何ができるかを考えています。

人材紹介サービスを展開するちゅうぎんヒューマンイノベーションズでは、事業承継の希望者（経営人材）を紹介しています。企業のお客さまには、投資業務を手がけるちゅうぎんキャピタルパートナーズが事業承継を支援します。さらには、お客さまや地域の課題解決、持続的成長や地方創生に向けた支援をCキューブ・コンサルティング（以下、「Cキューブ」といいます）がおこなっています。

このような専門会社の力を結集することで、金融機関の枠を越えて地方創生の輪を広げていくことができると自信を深めています。

ちなみに、DX、SXを核としたコンサルティングサービスを展開するCキューブの顧問を務めるのが、PwCコンサルティングの代表執行役CEOに本年就任した安井正樹氏です。岡山県の出身で「地元のためになる仕事をしたい」と岡山への移住を決め、東京との往復生活をしながら民間主導の地域共創モデルづくりに着手しています。こうしたモデルのなかで当社がハ

トップインタビュー

プとなり、Cキューブをはじめとして行政や大学などが連携していくことで、ちゅうぎんグループ独自の地方創生のモデルを創出してまいります。さらには、そのモデルを岡山以外の地域でも展開することで日本全体を元気にできないかと考えています。

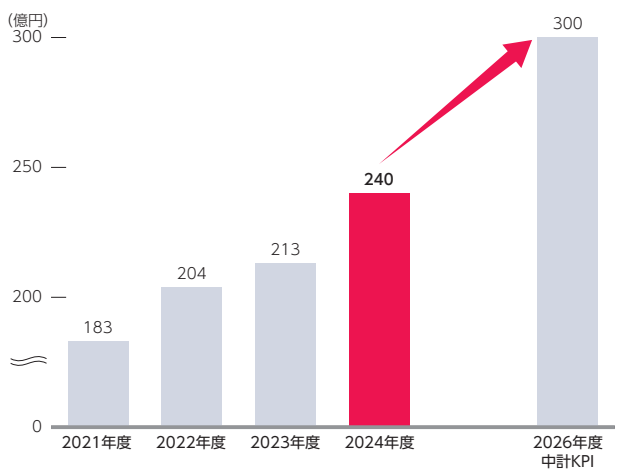
地方創生の取組みを加速させる 人財基盤の強化

今後、地方創生の取組みを加速させていくため、ちゅうぎんグループにおける人財基盤の強化を図ってまいります。その一環として、グループ内の人財交流を進めているところです。銀行から若手行員をグループ会社に派遣し、そこでの実務を経験した後、また銀行に戻るといったジョブローテーションを通じて、多様なスキルを持った人財の育成を進めています。これによって地域のさまざまな課題に応えられる組織体制を整えてまいります。

人財基盤の強化のなかでは、ダイバーシティ・アンド・インクルージョンの取組みも重視しています。多様な人財が活躍できる職場づくりを目指して、2016年に女性活躍推進法にもと

づく行動計画を策定しました。以来、女性のキャリア形成支援を目的とした研修会などを定期的に開催しています。また、女性の視点や感性を経営や各種施策に活かすための女性活躍推進ワーキンググループとして「にじいろHeartプロジェクト」を2014年に立ち上げました。活動はすでに第5期目を迎えて、過去最大の27名が参画して人事・人財育成制度から営業戦略まで幅広い提言をおこなっています。これまで提言内容はほぼ

親会社株主に帰属する当期純利益（FG連結）



実現しています。また、2023年にはちゅうぎんフィナンシャルグループと中国銀行で各1名ずつ女性の執行役員が誕生しました。いずれもこのプロジェクトの参加者です。

また前述の通り、各取締役が各拠点を訪問して若手を含めた従業員との話し合いをおこなっています。加えて、社長と本音で話し合う「ぞっくばらん会」という、話し合いの場も複数設けています。一度に約20名の従業員からのさまざまな質問をもとに意見を交換するものですが、どのような質問や意見であっても真摯に答え、従業員との信頼関係の構築、従業員のエンゲージメント向上に努めています。

中期経営計画の目標達成と 企業価値向上に向けて

2026年度に向けては、中期経営計画「未来共創プラン ステージⅢ」の最終年であるとともに、長期経営計画『Vision2027「未来共創プラン」』のゴールでもあります。2026年度純利益300億円という目標を立てた当初は、未知の事業の創出なども見込んでいたもので、目標はチャレンジングな数字といえました。これに対して残り3年となった現在、当社グループ一丸となった活動の効果も着実にあらわれており、目標の達成が現実味を帯びてまいりました。加えて、2024年5月31日に公表した「ちゅうぎんDX戦略」を着実に実践していくことで、業務プロセス改革による営業や成長・戦略領域への人員シフトが図れ、2030年度には100億円程度の効果を見積もっています。これは当初の計画では想定していなかったものであり、DX効果を

加算することで目標の上乗せも見えてきています。また、サステナブルファイナンス（環境分野・社会分野）の累計実行額が2026年度での目標の1兆円に対して、すでに9,000億円に達しています。これについても目標を超えて数字を積み上げてまいります。

最後に、資本政策について触れますと、中期経営計画にてお伝えしている通り、政策投資株式の縮減を加速しながら、創出した資本は成長戦略の実現に向けた機動的な資本政策へ活用していきます。

当社では、健全性・収益性（資本効率性）・株主還元の充実の3つのバランスに配慮した資本運営をおこなっております。今般、企業価値向上の観点から、今後の持続的なROE向上と株主さまへの還元強化をおこなうため、従来の配当と自社株取得合計による「総還元性向」にもとづく株主還元方針から、配当性向にもとづく利益成長を通じた「配当拡大」ならびに資本コントロールによる株主還元方針へと見直しました。健全性を確保しつつも、より戦略的な資本活用ならびにさらなる株主還元の充実を目指してまいります。

それとともに、戦略・施策を機動的・着実に実行するため、本年6月にはユニット体制への移行など組織再編をおこない、FG機能の強化を図り、トップラインの増強、経営資源の適正配分、資本コントロールと戦略的活用による収益力の向上を通じたROE向上、およびPBRの改善を目指し、企業価値向上に努めながら、投資家や株主のみなさまの期待に応えていきたいと考えております。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、よろしくお願い申し上げます。

サステナブルファイナンス目標

当社グループは、地域金融機関として地域のお客さまの気候変動に対する理解を深めいただき、脱炭素社会に向けた取組みを支援するため、新たに「サステナブルファイナンス目標」を設定しました。

目標内容	2030年度末までに1.5兆円 (うち、環境系目標 1兆円)	社会分野	医療・介護・保育、教育 ほか
		環境分野	太陽光、風力、バイオマス、EV ほか

● サステナブルファイナンス実績（2023年度）※ （単位：億円）

年度	2020	2021	2022	2023	累計
サステナブルファイナンス	3,035	1,411	1,972	3,004	9,422
うち社会分野	2,374	1,016	875	969	5,234
うち環境分野	661	395	1,097	2,035	4,188

※ サステナブルファイナンス実績値は銀行単体。