

SBI証券主催（2023年1月6日開催）

第1回地銀トップセミナーにおける主な質疑応答

（登壇者：代表取締役社長 柴田久）



1. 地域金融機関を取り巻く環境

Q1	地銀再編の今後の見通しについて
A1	「経営統合」よりも、お互いの強みを活かし効果も早く出せる「アライアンス」のような連携の方が進むと考えている。また、包括業務提携の形に限らず、システムや海外事業、ベンチャービジネスなど、事業分野ごとの連携が今後さらに加速してくるだろう 金融機関の数自体は変わらなくても、連携は様々な銀行間で広がりを見せると思う

Q2	日銀のYCCの修正に伴う個人・法人の金融行動の変化、当グループの有価証券運用における変化について
A2	現時点では消費行動や借入に大きな混乱はなく、影響も出ていない 有価証券運用に関して、静岡銀行ではコストが低位かつ金利感応度の低い安定的な預金が相応にあるため、短期的に円債の評価損が拡大したとしても、むしろ高利回りの債券を計画的に購入し、中長期的に収益を稼いでいける新たなポートフォリオの構築にしっかりと取り組む必要があると考えている。現在、次年度に向けて運用の方針等をまとめているところ

Q3	地銀業界において意識している銀行はあるか
A3	各銀行が様々な取り組みをしているなか、特定の銀行を常に参考とするというよりも、分野ごとに新たな取り組みを行っている銀行を参考にしている

2. 第1次中期経営計画について（資本政策、店舗戦略）

Q4	資本の活用に向けた取り組みについて
A4	事業領域、地域、商品など様々な切り口があるが、どこに資本を投下していくか、銀行だけでなく他のグループ会社も含めて資本の使い方を考えていきたい 持株会社は限られた経営資源をどのグループ会社にどれだけ配賦するかをコントロールしながら、最大限のパフォーマンスが上がるように取り組んでいく

Q5	次期中計の資本政策の考え方、目標の開示方法について
A5	<p>現在、安定配当と機動的な自社株式取得により「中長期的に株主還元率 50%以上」を目標に掲げているが、配当性向や配当利回りを高めないと魅力的な株式としては映らないと認識している。これをふまえ、配当の増加に軸足を移すことを検討している</p> <p>一方、自社株式取得は機動的な実施を強く意識して取り組んでいく。株価が低下したり、ターゲットとして想定する株価水準から外れた場合に、決算発表の時期にこだわらず機動的に自社株式取得を発表できる体制を構築していく</p> <p>第1次中計の収益計画においては、「5年間で政策投資株式の売却をどのくらい行うのか」「損益はどのくらい見込めるのか」「売却した資金を何に使っていくのか」等をストーリーとして示していきたいと考えている</p>
Q6	意識している指標、あるべき株主構成について
A6	<p>ROE は当然に意識している。これに加え EPS（一株当たりの純利益）、BPS（一株当たりの純資産）を意識しており、この指標が常に右肩上がりとなる経営を志向している。持続的に価値が高まり、かつ配当を安定的に受け取れる株式としていきたい</p> <p>地域の法人・個人といった地域株主を増やすとともに、従業員株主を増やしていきたい。地域株主の割合は、将来的に 40%くらいにしたいというイメージを持っている</p>
Q7	店舗戦略の今後の見通しについて
A7	<p>第13次中計、第14次中計（現在）を通じてフルバンク型の店舗を見直し、それ以前と比べて 3 割程度減少している。今後も、フルバンク型の店舗は減ると思うが、お客さまが来店することを前提とする店舗運営から、従業員がタブレットやスマホを持ってお客さまを訪問する営業がほとんどになると考えている</p> <p>フルバンク型の店舗が減る一方で、お客さまとの接点はしっかりと確保できるよう、インターネット等の非対面チャネルの拡充や、機能特化店舗の数を増やしていくことになるだろう</p>

3. 持株会社体制について

Q8	持株会社体制移行にあたり注力した部分は
A8	<p>自身の中では2020年頃から持株会社化の構想があり、2~3年かけて少しずつ準備してきた。中でも、新たに40~50代前半の人財をグループ会社の代表者に据えたほか、グループ会社間で代表者、役員の人事異動を行うなど、グループ各社の活性化を特に意識してきた</p> <p>銀行と強く連携していかなければいけない会社、自らで外部に営業基盤を広げていくべき会社など、グループ各社の位置づけに応じて、そこに適した人財を適切に配置していくことが必要となる。場合によっては、外部から経営人財を招聘し、銀行とは全く違う分野の人財に経営を担ってもらおうケースも出てくると考えている</p>

Q9	事業領域拡大の方向性は
A9	<p>人手不足の問題は多くの企業が抱えており、首都圏の企業から地域企業へマッチングするなど、人材紹介・人材派遣の両面でビジネスを広げていく余地があると感じている</p> <p>また、DXの分野でも、今後インボイス制度や電子帳簿保存法などの対応が求められる中、地方の中小企業はまだ遅れている状況にあり、サポートしていく必要がある。DXによる生産性向上は、人財不足を解決する手段としても選択肢となるため、その側面からも対応が必要であると認識している</p> <p>本年度内に1~2つの会社を新設、あるいはM&Aで機能を取り込むことにより、メニューを拡充していきたい</p>

Q10	マネックスグループとの連携の方向性は
A10	<p>2014年4月の資本業務提携以降、マネックスグループのネットワークを活かして異業種企業との連携を深められたことには大きな意味があった。当初は非対面のインターネットの分野で一緒にビジネスを広げようと連携を開始し、グループとして対面は静銀ティーマ証券、非対面はマネックスグループというすみ分けをしながら、ホームページやスマホから同社への送客を行ってきた</p> <p>マネックスグループ内のコインチェックが持つブロックチェーン等の新たな技術を当グループのビジネスで活用できないかを意識して、今後の連携策の構想を広げている</p>

4. 人的資本経営について

Q11	<p>現行の人財のスキルセットと組織の求める能力の乖離について</p>
A11	<p>グループ各社の事業領域・取り扱い分野は、専門の会社と比べると小さな事業領域・分野にしか手を付けていないケースが多い。事業領域の拡大を考えた時に、銀行員の発想だけでは限界があり、異業種等の専門知識を身に付けていく必要があると認識している</p>
Q12	<p>人財育成メニューで成果が出ている部分と今後拡充を検討している部分は</p>
A12	<p>自律的なキャリア形成を支援する「マイキャリアデザイン制度」はポストチャレンジ、行外派遣、副業・兼業など、年間で100人以上が応募しており、ダイバーシティや挑戦する活力につながっていると手応えを感じている</p> <p>今後、より専門的な知識や新たな知識を習得するために、もう少し幅広い業種への派遣や人財の受入れを行っていきたいと考えている</p>
Q13	<p>求められる人財の質・スキルが変化する中で採用基準を変えているか</p>
A13	<p>昔ながらの銀行員の資質と現在のフィナンシャルグループで求められる人財の資質は大きく変わってきており、4月の一括採用だけではなく、通年採用やキャリア採用の実施に加え、処遇の見直しを行っていかねばならないと考えている</p> <p>グループ全体の従業員数はもっと増やしていきたいと考えている。そのためにも魅力ある企業として認知され、圧倒的な採用力もつけていかねばならない</p>
Q14	<p>離職率の変化について</p>
A14	<p>離職率は年度によってバラツキがあるが、キャリアアップ等を目的に退職するケースは年代に関係なく見られており、今後も人財の流動化は進んでいくと思う</p> <p>離職率を下げることには引き続き注力していくが、ある一定の離職者が出ることを前提とした人員配置、ローテーションを行っていく必要があると考えている</p>
Q15	<p>採用、人財活用等で工夫している点</p>
A15	<p>副業人財に採用活動のアドバイスを受けて、YouTubeを使った採用を実施したことにより応募人数が増加した経緯がある。従来の方法ではアプローチできなかった層へも別の業種の人財の視点を入れることで、アプローチできる取り組みがたくさんあると感じている。外部の知見を利用することによって、無形の資産、データをもっと活かしていきたい</p>