

(2023年7月4日・5日開催)

CEO スモールミーティングにおける主な質疑応答

(登壇者：代表取締役社長 CEO 柴田 久)



1. 企業価値向上に向けた取組み

| | |
|----|--|
| Q1 | 企業価値向上に向けた取組みのポイントは |
| A1 | <ul style="list-style-type: none">・ 企業価値の向上には、利益水準を持続的に成長させることが必要。第1次中計の5年間でトップラインを成長させるイメージは概ね出来ており、いかに経費を適切にコントロールするかがポイントと捉えている。・ 次世代勘定系システムが稼働したことで同システムの開発期間中に抑えていた他の開発案件に着手できる環境が整った。第1次中計では、チャネルの最適化や事業領域の拡大につながる800億円規模のシステム関連投資に優先順位をつけながら開発を進めていく。投資計画を進捗させる際には、既存経費の削減と合わせ、トップラインと経費のバランスを踏まえながら取組み、利益計画は中計最終年度だけでなく、年度ごとの着実な達成を目指す。・ 収益性の改善に向けて、しずおかFGでは年度計画策定時において、RAF（リスクアペタイト・フレームワーク）に基づきROA、RORAを意識した採算分析を実施しているが、これに加えて、今後はPDCAのサイクルを早め、モニタリングを強化しながら、より収益性の高いバランスシートの構築に取組んでいく。 |

| | |
|----|--|
| Q2 | 連結ROE目標達成に向けたコミットメント、自己資本のコントロールに向けた考え方 |
| A2 | <ul style="list-style-type: none">・ 中計で掲げる連結ROE6%は必達目標と認識している。自己資本に関しては、現在の想定では、中計期間中の金利上昇、株価下落による有価証券評価差額金の減少を考慮し、5年間の利益が積み上がる中でも2022年度と同水準で推移する計画としている。・ 一方、計画策定時の前提とは異なり、例えば金利が上昇し、株価も下落しないような場合には、有価証券評価差額金が減少せず、自己資本が増加する局面も考えられるが、この場合は、金利上昇が資金利益にポジティブに影響すること、加えて増加した有価証券の含み益を活用することでトップラインのさらなる拡大が見込まれる。・ 自己資本を従来同水準でコントロールするシナリオは、今後の市場動向により見直しが必要になる可能性があるが、その場合には、連結経常利益目標900億円をさらに伸ばすことで連結ROE6%の達成を目指していく。 |

(2023年7月4日・5日開催)

CEO スモールミーティングにおける主な質疑応答

(登壇者：代表取締役社長 CEO 柴田 久)



| | |
|----|--|
| Q3 | 収益性の改善に向けた取組み |
| A3 | <ul style="list-style-type: none">・ しずおか FG では、年度計画策定時の採算分析の中で商品や分野ごとの ROA、RORA の水準を整理し、リスクテイクの方針を明確にしたうえで、重点的にアセットを積み上げる分野を絞り込み、期待収益を部門損益に落とし込みながら試算している。・ 例えば、住宅ローンは RORA が高水準にあり、リスクアセットベースの収益性は高いため、成長余地が大きい地区に重点的に経営資源を配賦している。また、有価証券運用においても、足元の試算では円債の方が外債より RORA が高くなることを踏まえ、安定したキャリー収益の確保に向けて円貨のラダー型ポートフォリオ構築を検討するなど、採算分析の結果を戦略に反映させることで収益性の改善に取り組んでいる。 |

| | |
|----|--|
| Q4 | 株主資本コスト低減に向けた取組み（「業績の不確実性の低減」の具体的な内容） |
| A4 | <ul style="list-style-type: none">・ 株主資本コストの低減に向けて、株主・機関投資家の皆さまとの対話の機会を充実させ、適時適切な開示を実施することを意図している。・ 仮に、与信関係費用の一時的な増加など予期せぬ事態が起きた場合にも、正確な状況や今後の方針等を適切なタイミングで開示することで、正確な情報やリカバリーに向けた考え方をタイムリーに共有し、ご理解いただくことが重要と考えている。・ 有事に際しても、年間の利益計画達成を目指す重要性は十分理解しており、そのうえで皆さまとのコミュニケーションを充実させ、不確実性を払拭することが株主資本コストの低減につながると考えている。 |

2. 資本政策について

| | |
|----|---|
| Q5 | 地域株主づくりに取り組む背景について |
| A5 | <ul style="list-style-type: none">・ 地域としずおか FG がともに成長し、その果実として、当社の配当が株主である地域のお客さまに還元され、地域全体の次の成長に繋がる好循環を実現することが第1次中計で目指す姿になっている。・ 静岡銀行の第13次、第14次中計においても、我々が全てのステークホルダーをつないでいく考え方がすでに織り込まれており、地域のお客さまやグループ役職員との価値共創に対する思いは、当時から脈々と受け継がれている。・ 第1次中計におけるサステナビリティ指標の導入や社会インパクト創出に向けたコミットメントなども、突然出てきた考え方ではなく、従前から我々が取り組んできた戦略と方向性は一致している。 |

(2023年7月4日・5日開催)

CEO スモールミーティングにおける主な質疑応答

(登壇者：代表取締役社長 CEO 柴田 久)



| | |
|----|--|
| Q6 | BPS・EPS の向上と企業価値向上（PBR 改善）との関係性 |
| A6 | <ul style="list-style-type: none">・ BPS、EPS を向上させる取組みが、株価や PBR の改善に直結しない点は理解している。これまで中長期的な総還元性向の目標を 50%以上に設定し、1,000 万株規模の自己株式取得を定期的実施してきたが、株価への好影響は一時的なものにとどまり、長期的な視点では PBR の改善に必ずしも結びつかなかった。・ この点を踏まえ、株価水準を持続的に上昇させるには、株主の皆さまに期待感を持ってしずおか FG の株式を保有していただけるよう、我々が将来に向けて成長していく姿を具体性を持って伝える必要がある。・ 例えば、ベンチャーデットや異業種連携、アライアンスなど、将来の成長が期待できる重点分野やシステム関連を中心とする攻めの投資等が業績にどのような効果をもたらすかなど、成長戦略の蓋然性を高めるための情報発信を心掛けていく。 |

| | |
|----|--|
| Q7 | 政策保有株式の縮減状況について |
| A7 | <ul style="list-style-type: none">・ 足元の株価上昇により保有株式の含み益が増加しているが、取得原価基準では着実に縮減させている。特に、含み益が大きな銘柄は価格変動も大きいため、優先的に売却交渉を進めている。現時点で保有先との交渉が難航している状況にはなく、すでに売却の応諾が得られている銘柄も相応にあり、今後それらの株式は、保有目的を純投資目的に見直すことも検討していく。・ なお、第 1 次中計で掲げる政策保有株式の縮減目標を達成することにより、5 年間の累計で 750 億円程度の株式売却益計上を見込んでいる。 |

| | |
|----|---|
| Q8 | 地域金融機関として政策保有株式を保有する意義 |
| A8 | <ul style="list-style-type: none">・ コーポレートガバナンス・コードに則り政策保有株式を縮減する方針に変わりはないが、地域金融機関として地域企業の株式を持ち続けるケースもあり得ると考えており、今後保有株式をゼロにするという趣旨ではない。・ しずおか FG では、政策保有株式の保有意義を「地域貢献」「事業投資」「取引関係の強化」の 3 つに分類し、意義が認められるものに限り保有している。・ 今後も闇雲に持ち続けるのではなく、保有意義を明確にしながらか適切に対応する。 |

(2023年7月4日・5日開催)

CEO スモールミーティングにおける主な質疑応答

(登壇者：代表取締役社長 CEO 柴田 久)



| | |
|----|--|
| Q9 | 政策保有株式の新規保有に向けた考え方 |
| A9 | <ul style="list-style-type: none">政策保有株式の縮減を進める一方、例えば、ベンチャー関連ビジネスの一環で投資する異業種企業など比較的小規模の株式で新たに取得しているものもある。結果として、現在は首都圏のベンチャー企業が中心になっているが、将来的には静岡県内からも投資企業が生まれ、地域の成長につなげていければと考えている。そして、新興企業の株式を当社が保有しながら成長を支援するなど、地域企業を育てることも地域金融機関の使命の一つと認識しており、今後の事業展開の中で積極的に取組んでいきたいと考えている。 |

| | |
|-----|--|
| Q10 | 政策保有株式の売却益の活用方針 |
| A10 | <ul style="list-style-type: none">コーポレートガバナンス・コードに対する意識の高まりにより、政策保有株式の売却自体は理解を得られやすい環境にある。そのうえで、第1次中計では株式の売却益を単純に経費等に充当するのではなく、新事業領域の開拓や収益性の高い分野への再投資を進めたいと考えている。リリースされた資本が投資としてどのように収益を生み出し、将来の成長にどう結び付くのか、というストーリーを描きながら方向性を示す必要があるため、これまで以上に投資の妥当性を収益面から検証し、ROA・RORAによる採算管理を社内に浸透させていかなければならないと認識している。 |

3. 円金利上昇による影響

| | |
|-----|--|
| Q11 | 金利上昇に伴う銀行セクター全体への影響 |
| A11 | <ul style="list-style-type: none">他行の状況に関してはコメントできる立場になく差し控えるが、しずおか FG では金利上昇のシナリオに基づく有価証券評価損益や資金利益への影響を常にシミュレーションし、局面に応じて必要な対応が迅速にとれるよう体制を整えている。また、円金利の上昇に関しては、銀行セクターだけではなく、国の財政への影響も踏まえながら動きを見ていく必要がある。例えば、日本国債が格下げになる場合には、当社格付および調達コストへの影響に加え、銀行セクターに限らず経済全体に大きな影響を及ぼすことになるため、地域経済への影響も含めながら今後も注視していく。 |

(2023年7月4日・5日開催)

CEO スモールミーティングにおける主な質疑応答

(登壇者：代表取締役社長 CEO 柴田 久)



| | |
|-----|---|
| Q12 | 金利上昇に伴う資金需要の変化について |
| A12 | <ul style="list-style-type: none">・ 地域企業の資金需要に関して、今のところ金利上昇の影響による特段の動きは見られない。今後も総貸出金残高を年率3%程度で増加させていくことができれば、現在の金利環境下で資金利益が減少することはない。・ 残高に関しては、年度計画の策定時点ではゼロゼロ融資の繰上返済増加に伴い、法人向け貸出金の伸びが鈍化する可能性も視野に入れていたが、想定ほど繰上返済は進まず堅調に推移しているため、引き続き増加基調を維持できる見通し。原燃料価格高騰等の影響による取引先企業の資金繰りの状況にも留意していたが、足元で大きな変化は出ていない。・ 個人部門は、ここ数年で神奈川県内の住宅ローン、アパートローン残高が大きく伸びており、引き続き成長余地が大きいと考えている。2023年6月にアパートローン専門のローンセンターを立川市内に新設しており、今後は西東京地区のローン案件にもさらに力を入れて取り組んでいく。 |
| Q13 | 預金の重要性について |
| A13 | <ul style="list-style-type: none">・ 預金に関しては、相続による都市部への流出やネット銀行との競合などにより、地方からの預金流出が進み、将来的に安定した預金調達を維持できなくなる可能性を懸念している。米国の地方銀行破綻の事例から見ても、小口分散した個人預金の獲得は、経営の安定性を高めるだけでなく、持続的な成長を維持するためにも非常に重要と認識している。・ 非対面チャネルの強化に加えて、引き続き相続や事業承継等の取組みにも一層注力し、地域に預金が集まる施策を検討していく。 |
| Q14 | 金利上昇に伴う貸出金利の追随率について |
| A14 | <ul style="list-style-type: none">・ 貸出金の多くは、金利変動を前提とするプライムレート連動型や市場金利連動型など変動金利型であり、契約上、金利上昇が適用金利に反映される貸出金も相応にある。・ 金利上昇局面においては、お客さまへの丁寧なご案内を行いながら貸出金利の適正化を図っていく。 |

(2023年7月4日・5日開催)

CEO スモールミーティングにおける主な質疑応答

(登壇者：代表取締役社長 CEO 柴田 久)



4. その他

| | |
|-----|--|
| Q15 | 第1次中計に対する社内の反応について |
| A15 | <ul style="list-style-type: none">・ 「社会価値創出と企業価値向上の両立」など、第1次中計の中で新たに取り入れた考え方は、役職員にも概ね違和感なく受け入れられたと感じており、これは、前中計において人事制度を抜本的に見直したことが大きい。・ 2021年度に導入したOKRでは、お客さまや地域に対する役職員一人ひとりの想いを目標に設定し、その達成度やチャレンジ度で評価する仕組みとした。この制度は、第1次中計の考え方にも近く、特に若年層の役職員では、自立的な挑戦に向けた行動が増えてきたと手応えを感じている。例えば、しずおかFGでは外部企業等への派遣者を公募制で決定しており、当初は応募者が少なく本部部署の役職員に偏っていたが、現在は、営業店の役職員を含めて幅広く挑戦する役職員が増えている。・ また、2021年度から始めた社内ベンチャー制度においても、若年層やグループ会社従業員による応募が多く、なかには新事業として事業化が見込まれる構想もある。こうした動きが自然に生まれる社内風土を大事にしながら、第1次中計を社内にさらに浸透させていきたいと考えている。 |

| | |
|-----|---|
| Q16 | 役職員エンゲージメント調査の結果を受けた印象、男女差・年齢差の有無 |
| A16 | <ul style="list-style-type: none">・ これまでの経緯を振り返ると、静岡銀行における第13次中計で「収益」「ヒト」「チャンネル」の3つの構造改革や柔軟な働き方を実現するための「ワークスタイルイノベーション」等の取り組みを開始して以降、調査の結果は着実に上昇している。・ この指標は構成する5要素*それぞれに対する5段階評価の平均値で示され、足元の3.79から第1次中計の目標である4.0まで上昇させるには、200名以上の役職員の評価平均が1段階改善する必要があるため、挑戦的な目標だと感じている。第1次中計における人財戦略の中で、我々が目指す姿とのギャップ解消に向けたさまざまな取り組みを行うことで徐々に改善を図り、計画期間内の達成を目指していく。・ 評価結果に関しては、男女差はそれほど大きくないものの、年齢差は中・高年層より若年層のモチベーションがやや高い印象を受けている。新たな人事制度の浸透が進むことで差異がなくなることを期待している。 <p>※「仕事での充実感」「仕事への適応感」「職場への満足感」「上司への満足感」「会社へのロイヤルティ」</p> |

(2023年7月4日・5日開催)

CEO スモールミーティングにおける主な質疑応答

(登壇者：代表取締役社長 CEO 柴田 久)



| | |
|-----|---|
| Q17 | 仕組債の販売停止による影響 |
| A17 | <ul style="list-style-type: none">・ グループ会社の静銀ティーエム証券においては、仕組債の販売停止による収益面への影響はある程度避けられない面もあるが、販売手数料の減少分は、投資信託やラップ型商品などのストックビジネスに一層注力することでカバーしていきたい。・ グループの預り資産収益全体に占めるストック収益比率は 2022 年度に 36% となり、静銀ティーエム証券では固定費を賄える水準まで成長してきた。今後も投信等の残高を積極的に積み上げることで、さらにストックビジネスを成長させたいと考えており、仕組債の販売方針見直しをビジネスモデル変革に向けて大きく舵を切る良い機会と捉えている。 |

| | |
|-----|---|
| Q18 | 地域における設備投資動向について |
| A18 | <ul style="list-style-type: none">・ 九州地方における半導体メーカーの工場誘致のように、官民一体となって地域経済を牽引する積極的な設備投資の動きは、現時点において静岡県ではそれほど出ていない。・ 民間の設備投資は個別企業の生産性向上につながるものが多く、自動車産業など一部の業種では海外への積極的な設備投資など前向きな動きも見られるが、産業の潮目が変わるほどの大型投資には至っていない。 |

| | |
|-----|---|
| Q19 | 地域産業の活性化に向けた取組みについて |
| A19 | <ul style="list-style-type: none">・ 地域金融機関である以上、地域が栄えてこそ我々の成長も実現できることから、地域産業の活性化に向けた取組みは、今後も必ず取組んでいかなければならない分野だと認識している。・ 地域経済を守る観点から、しずおか FG では取引先の企業再生や経営改善に注力してきたが、足元の倒産件数は低水準にあり、傾向としては転廃業を模索する企業が高止まりしている状況にある。第 1 次中計ではこれまで以上に事業承継や創業支援等に取組みながら地域産業の活性化につながる戦略を進めていく。 |

(2023年7月4日・5日開催)

CEO スモールミーティングにおける主な質疑応答

(登壇者：代表取締役社長 CEO 柴田 久)



| | |
|-----|---|
| Q20 | 機関投資家に向けたしずおか FG のアピールポイント |
| A20 | <ul style="list-style-type: none">・ 伝えたいポイントは4点ある。・ 1つ目は、株主の皆さまへの還元実績として、過去減配せず、累進的な配当を継続していること。第1次中計では、この考え方をさらに進め、2027年までに配当性向40%以上への累進的な引き上げを目指し、総還元性向を中長期的に50%以上とする考え方も念頭に、機動的な自己株式取得も実施していく。・ 2つ目は、コア事業である預貸金ビジネスの着実な成長。地域のリーディングバンクとして経営地盤である地域を守りながら、収益の根幹となる預資金を伸ばすことができている。静岡県内の貸出金シェアは依然として成長余地があると考えており、中計期間中に現在の36%から40%への拡大を目指す。・ 3つ目は、地域を守るための収益を確保するために、常に新たな収益ドライバーを育成できていること。第14次中計までには、主にストラクチャードファイナンス分野と資産形成ローンの取組みを成長させてきた。第1次中計ではこれらに加え、異業種連携やベンチャー関連ビジネスに重点的に取組み、さらに収益を拡大させながら地域企業の支援にも継続して取組んでいく。・ 4つ目は、100億円規模のグループ連結収益を生み出すことができるグループストラクチャーを構築できていること。2022年10月の持株会社体制への移行を機にグループ機能を一層高め、収益力のさらなる強化を目指す。新事業分野にも積極的に挑戦しており、2023年7月には、地域におけるさまざまなマーケティング支援を目的として、新体制で初の連結子会社であるSFGマーケティングを新設した。今後も、新会社設立やM&Aなど、さまざまな手法を活用しながら、将来の成長に期待を持つことができる新事業分野への取組みを強化し、さらに魅力的な総合金融グループを目指していく。 |

(2023年7月4日・5日開催)

CEO スモールミーティングにおける主な質疑応答

(登壇者：代表取締役社長 CEO 柴田 久)



| | |
|-----|--|
| Q21 | 静岡県経済の魅力について |
| A21 | <ul style="list-style-type: none">・ 静岡県経済は“全国シェア3%、10位の経済圏”と表される通り、人口や県内GDP等の指標が全国シェア3%、10位に位置している。また、静岡県は“産業のデパート”と称されるほどさまざまな産業が集積し、県内でも地区ごとに特徴的な産業を持っている。例えば、西部地区は自動車関連や光技術を応用したエレクトロニクス産業、中部地区は、地域の産品を含めた食品や物流関連、そして東部地区では製紙や医薬関連、観光など、バラエティーに富んだ産業構造を持っている。さらに、日本を代表する上場企業も数多く存在しており、地域としてのポテンシャルの高さを感じている。・ 地理的な面では、東京と名古屋・大阪の間に位置する交通の要衝であり、東名高速道路や富士山静岡空港、港湾など陸・海・空のすべてが整備されている。また、自然や文化遺産として富士山や伊豆半島のジオパーク等があり、最近では、県外からの移住希望地ランキングで3年連続1位に選ばれている。・ 新会社である SFG マーケティングの設立背景にも、こうした静岡県の魅力の発信を強化する狙いがあり、さらに魅力的な地域に発展させるべく、我々がコミットしながら取り組んでいきたい。 |

以上