

(2023年4月17日開催)
第1次中期経営計画説明会における主な質疑応答

(登壇者：代表取締役社長 柴田久)



Q1	連結経常利益目標の水準について（金利上昇時の影響を含む）
A1	<ul style="list-style-type: none">・ 第1次中計では、円貨の金利に関して上昇要因を織り込まず、横這いで推移する想定で策定したため、金利上昇による収益への影響はアップサイド要因となる。具体的には、金利が0.1%上昇した場合の感応度として、貸出金利息が約60億円、資金利益が約27億円増加する見込み。一方で、円債の評価損益は約▲89億円悪化するが、期間損益としてはプラス要因となる。（※） ※2023年2月末基準での試算・ 経費に関しては、次世代勘定系システムの償却負担が2027年に剥落するため、全体の経費削減額▲150億円のうち、約▲100億円はこの要因で達成可能。一方で、中計期間に500億円を超える攻めのシステム投資に取り組むため、経費全体では増加計画となる。300件を超えるシステム開発案件を1件ずつ効果検証しながら、トップラインの伸びと経費の水準を合わせて考え、連結OHRを55%程度にコントロールしていく。・ 将来に向けた投資を積極的に行う点に加え、金利要因を織り込んでいないため、保守的に見える部分があるかもしれないが、これらの前提を踏まえて利益目標を設定した。
Q2	中計期間における経費推移のイメージは
A2	<ul style="list-style-type: none">・ システム開発案件は、案件ごとに投資効果を検証しながら進めており、個々の案件だけでなく、他の案件との関連性なども考慮しながら、経費全体でOHR55%程度でコントロールしていくのが基本的な考え方。・ その上で、中計期間は、前半は攻めの投資により経費支出が先行することになるが、次世代勘定系システムの償却負担が減少することで、最終年度に向けて経費水準が低減しながら、推移していくイメージとなる。
Q3	連結CET1比率目標の妥当性
A3	<ul style="list-style-type: none">・ 2022年3月末のCET1比率16.08%を基準に、5年間で積み上がる利益やリスクアセットの増加、株主還元の実施、政策投資株式の縮減によるその他有価証券評価差額金の減少等を見込み、バーゼル最終化の影響については、資本フロアの抵触による▲1.0～1.5%程度の影響を考慮した。・ その上で、規制資本の10.5%をクリアすることを前提に、その他有価証券評価差額金の減少や地震リスク・気候変動リスク等によるバッファ資本の必要水準を維持しながら、CET1比率の目標を13%以上とした。・ 今後は、自然資本や未認識リスクへの対応、さらには、気候変動リスクを精緻化することでリスク量が増えてくる状況も想定し、若干余裕を持った水準でアロケーションを組んでいる。

(2023年4月17日開催)
第1次中期経営計画説明会における主な質疑応答

(登壇者：代表取締役社長 柴田久)



Q4	連結 CET1 比率目標に関して、他行事例と同様に、目標レンジを定め余剰分を株主に還元する選択肢は検討したか
A4	<ul style="list-style-type: none">・ 今後、収益構造を大きく変えながら、2027 年度に連結経常利益 900 億円を稼げるリスクアセットのポートを作らなければならない。このアセットアロケーションをどう組むかによって、2027 年度の 900 億円、さらには、その先の 1,000 億円の利益水準が視界に入ることになる。・ 将来的に ROE の水準を 8%程度まで引き上げていくためには、最終利益で 800 億円、経常利益で 1,100~1,200 億円程度の利益水準を目指す必要があるため、第1次中計ではやや余裕を持った水準で目標を定めることとした。余剰分を株主還元としてコミットする選択肢については検討していない。

Q5	第1次中計における総還元性向の考え方
A5	<ul style="list-style-type: none">・ 株主還元に関して、総還元性向の目標を記載していないが、配当性向 40%以上への累進的な引き上げと機動的な自己株式取得により、中長期的に 50%以上とする考え方を念頭に入れながら運営していく。自己株式取得に関しては、決算のタイミングに拘らず、株価水準も見ながらタイムリーに実施していく。

Q6	「中長期的に総還元性向 50%以上」を意識しつつも、目標に定めなかった理由
A6	<ul style="list-style-type: none">・ メガバンクや他の地銀の多くにおいても、総還元性向を外部に公表する目標に定めない傾向にある。また、今後の自己株式取得については、決算期に拘らず実施したいと考える中、実態として、自己株式取得の期間が長期に亘り、期を跨ぐケースがあることも考慮し、第1次中計では総還元性向ではなく、配当性向の目標を優先した。

Q7	配当性向目標の達成に向けた中計期間の増配イメージは
A7	<ul style="list-style-type: none">・ これまで自己株式取得を継続的に実施してきた結果、発行済株式数は約 8 億株から 6 億株を切る水準まで減少している。配当性向 40%以上の達成には、配当を段階的に引き上げることが必要になる。この目標を 2027 年度までに達成する前提で、減配せず、累進的に引き上げていくイメージで捉えている。

(2023年4月17日開催)
第1次中期経営計画説明会における主な質疑応答
(登壇者：代表取締役社長 柴田久)



Q8	グループ会社における連単差拡大の考え方
A8	<ul style="list-style-type: none">・ 銀行を除くグループ会社4社は、中計期間中に約1.5倍収益を伸ばす計画。グループ会社自身の事業領域拡大や、しずおかFGでの新事業への取組みにより、業務粗利益で90億円の増加を目指す。・ 一方で、銀行の収益も210億円伸ばす計画となっており、かつ金利上昇要因を織り込んでいないため、連単差はグループ会社の収益を伸ばしても、比率としては縮小することとなる。なお、経費の増加については、グループ会社全体での収益拡大により吸収していく。
Q9	計画策定プロセスにおける社員の関与について
A9	<ul style="list-style-type: none">・ 第1次中計は、若手社員やダイバーシティを意識した多様なキャリアを持つメンバーで構成する「中計策定委員会」で討議し、従来以上に社員の意見を取り入れながら策定した。また、持株会社に設置した委員会である「人的資本経営委員会」や「環境委員会」の下部ワーキンググループにおいても、若年層等をメンバーに加えることで、幅広い意見を吸い上げている。・ また、中計を社員に自分ごととして捉えてもらう観点から、社内のイントラネット等を活用して理解を深めつつ、計画の名称を社員の公募で決定した。さらに、社会価値と経済価値の両立を実現する中計の考え方を社内に浸透させるため、日々の業務が社会インパクトにどうつながるかを業務毎に示すインパクトロードマップを策定したり、役員とのタウンミーティングや、日々の行動と理念を一致させるための振り返りツールを導入するなど、さまざまな取組みを進めている。

(2023年4月17日開催)
第1次中期経営計画説明会における主な質疑応答

(登壇者：代表取締役社長 柴田久)



Q10	人的資本経営の取組方針
A10	<ul style="list-style-type: none">・ 既存ビジネスやバック業務に従事する人財の再配置、リカレント教育の充実により、ベンチャービジネスや脱炭素、ウェルス等の新たな分野に取り組む価値創造型人財を増やしていく。この分野の人財育成には既に着手しており、時間の経過とともに人員は増えてくる。一方で、デジタル人財については、キャリア採用や TJS 子会社化のような非連続な取組みも必要となる。また、新事業への取組みや社内ベンチャー制度の活用等を通じ、新規事業のアクセラレータとなる人財の育成にも取り組む。・ 人事制度に関しては、第14次中計で20年振りの制度改革に取り組む、OKRの導入など、日々の行動と企業理念を一致させることに着手した。2023年度からはさらなる社内風土の変革に向け、「カルチャー&ウェルビーイング・イノベーション1.0(※)」に取り組む、企業文化や伝統を意識しつつ、変革も加速させていく。 <p>※中期経営計画で目指すビジョンの実現に向けた社内風土醸成のための取組み。「地域、お客さまに寄り添う企業文化・伝統の維持と社内風土の変革の併進」「ヘルス&ウェルビーイングの向上」をテーマとする</p>
Q11	第1次中計におけるチャレンジ、課題として認識するポイント
A11	<ul style="list-style-type: none">・ チャレンジ、課題とも3点ずつある。・ まず、チャレンジについて、計画策定にあたり、これまでの積み上げではなく、バックキャストで策定したことは大きな変更点。その上で、社会価値の創造と企業価値の向上を両立させるのが第1次中計の考え方であり、ソーシャルビジネスに取り組む中で経済価値につなげ、最終的に企業価値を向上させる取組みは、未知数でありチャレンジングな取組み。・ また、新会社の設立を含む新事業で30~40億円の収益を生み出すとともに、グループ間のシナジーを創出することは、持株会社として初めての試みであり、社長である自身に課せられた使命だと思っている。・ くわえて、新たな株主づくりにも取り組み、地域のお客さまや役員にも当グループの株式を保有してもらいたいと考えている。そのためには、ROE、BPS、EPSといった株式価値を持続的に高めていくことが必要。・ 課題としては、800億円規模のシステム投資を計画通りに完了させること、戦略の担い手となる人財の育成、確保を計画的に進めることがあげられる。特に、人財に関しては、中計期間に全体の従業員数を増加させる計画としており、現在の従業員をリカレントし、育成を進めることに加え、キャリア採用等にも力を入れていく。・ また、預金については、全ての収益の源泉と認識し、順調に増加していく前提で成長シナリオを組んでいる。シリコンバレーバンク破綻の事例もあり、預金の重要性や粘着性といった点を改めて課題と捉え、安定して預金が集まる仕組みを構築していくことが重要だと認識している。