

SBI 証券主催 (2024 年 1 月 17 日開催)
新年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 CEO 柴田 久)



Q1	収益性に関する指標として、RORA は社内でのどの程度浸透しているか
A1	<ul style="list-style-type: none"> 中計や年度の業務計画策定時に、RAF に基づくミーティングを経営陣と本部各部門の間で実施し、RORA による収益性分析を踏まえながら、どの分野に資本や人財等の経営資源を集中的に投下するかを議論し、貸出資産や有価証券の残高を含めた計画の策定、営業推進に繋げている 営業店等で活躍する社員に関しては、リスク・アセットに基づく RORA より実額ベースの ROA を意識することが多いかもしれないが、そうした現場の意識とそれをコントロールする本部スタッフ、経営陣が一体になり、収益性の向上に向けた営業体制を構築している

Q2	コストコントロールにあたり、指標である OHR と金額のどちらを重視しているか
A2	<ul style="list-style-type: none"> いずれも重視しているが、どちらかと言えば優先すべきは金額と捉えており、OHR は金額をコントロールする上での目安として位置付けている 2021 年の次世代勘定系システム稼働前に他のシステム開発を抑えてきた反動もあり、この中計期間で各部門が実施したいと考える投資案件が増加傾向にあり、これをコントロールするためにも OHR55%をガイドとしている 今後、収益が順調に増加していけば、投資効果の検証を前提として追加の投資を検討していきたい、というのが基本的な考え方になる

Q3	中計で掲げる ROE 目標は、株主資本 ROE ではなく東証基準の純資産 ROE と認識してよいかまた、株価の上昇局面で純資産 ROE が低下することを経営者としてどのように感じているか
A3	<ul style="list-style-type: none"> 中計の ROE 目標は、東証基準の純資産 ROE を採用している 足元の株価上昇局面においては、政策投資株式の縮減を進めても株式評価益の増加に追いつかず、結果として純資産 ROE を押し下げるジレンマを感じている 資本政策の見直しを進めるうえで、安定的な金融仲介機能の発揮や大規模地震等リスクイベントへの備えとして、適正な資本水準や株式保有のあり方を改めて議論しており、その中では純資産 ROE とは別に株主資本 ROE を示す必要性も感じている 継続的に ROE を向上させる姿勢を示すことでステークホルダーの皆さまに評価していただけるよう、引き続き丁寧な説明を行っていきたい

SBI 証券主催 (2024 年 1 月 17 日開催)
新年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 CEO 柴田 久)



Q4	住宅ローンの採算性向上、ローン債権の流動化に向けた考え方
A4	<ul style="list-style-type: none">住宅ローンはプライシングが難しい貸出金と認識しているが、採算に関しては貸出金利回りだけでなく、住宅ローンを契機に将来の取引から生まれる収益も含めた総合採算で捉えていく必要があるまた、DX を通じたローコストオペレーションに取組み、極力手作業での対応を減らしながら業務全体の収益性を改善させるとともに、債権の流動化に関しては実施後の残高減少や採算面の変化も考慮し、バランスをとりながら検討を進めていく

Q5	中計最終年度の利益目標である連結当期純利益 640 億円に関して、金利上昇の影響を織り込まずに上回る手応えはあるか
A5	<ul style="list-style-type: none">コロナ後の経済が正常化する中で預貸金残高は順調に増加しており、足元の与信関係費用の状況等も踏まえ、今後の成長に確かな手応えを感じている。また、将来への布石として、TJS の子会社化や SFG マーケティング、SFG 不動産投資顧問の設立など新分野への取組みも順調に進んでおり、今後事業の追加実装やさらなる事業領域の拡大も検討していくこれらの取組みが実を結び、金利上昇の要因が影響してくることで、中計最終年度の利益目標である 640 億円への到達が早まり、中計最終年度にはさらに高い利益水準を目指すことができると考えている

Q6	金利上昇局面におけるビジネスチャンス、他社との競争力の違いは何か
A6	<ul style="list-style-type: none">金利上昇局面を経験している行員は少ないため、当社においても社内勉強会等を行いながら今後の対応に備えている状況にあるが、こうした局面では、これまでお客さまとどのように向き合ってきたか、構築したリレーションの差がビジネスチャンスの大きさに表れてくると感じているつまり、リレーションの差が金利上昇への対応力だけでなく、グループ全体で提供できるサービスの幅を広げることにもつながり、ビジネスチャンスを拡大させていくと考えているまた、金利のある世界においては、預貸金残高の大きさが圧倒的な収益の差に繋がることになる。現在、当社の貸出金は 10 兆円、預金については 11 兆円を超える規模へと着実に成長を続けており、我々にとっては追い風であり他社との競争力の源泉と捉えている

SBI証券主催(2024年1月17日開催)
新年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 CEO 柴田 久)



Q7	預金分野におけるネット銀行との競合、今後の預金獲得に向けた戦略について
A7	<ul style="list-style-type: none">一般的なネット銀行と同じ土俵で競争することにメリットを見出しにくいのが実態であり、当社のインターネット支店の顧客層は静岡県在住のお客さまが大半と、リアル店舗の補完的な位置付けで利用されることが多く、ネット銀行の預金とは性質が異なるつまり、金利やシステムを入り口として預金が集まるネット銀行とは異なり、我々が預金を獲得するためには、静岡銀行だから預けるという動機付けをお客さまに訴求する戦略が必要になる。強みである地域における顧客基盤やネットワークを活かしながら、出産や進学などお客さまのライフイベントを捉えたキャンペーンを効果的に実施するなど、引き続き能動的なアプローチを積極的に行っていく加えて、インターネット支店においてはコンビニ ATM による利便性など、他行と異なる戦略をより鮮明に打ち出すことが必要と考えている一方で、相続発生時の他県への預金流出を防ぐことも重要になる。静岡県においては、被相続人が首都圏に在住しているケースが多く、この点でインターネット支店の口座が預金流出を防ぐ役割を担っている。近年、神奈川県内への出店を加速してきた背景には、静岡県内出身者が多く生活する地域であることも意識しており、静岡県外の店舗網も活用しながら他県への預金流出を抑えていきたいと考えている

Q8	新規投資に対する考え方として、社長個人の裁量で決裁できる投資枠を設けているか
A8	<ul style="list-style-type: none">ガバナンスの観点から社長個人が決裁できる投資枠を設けることは考えていないが、現在も新規事業の立ち上げをミッションとする「事業開発部」を社長直轄組織とし、SFG マーケティングや SFG 不動産投資顧問など新規事業の検討を進めている。個人の決裁枠を設けずとも、事業化の可能性が高まれば起案し、取締役会での議論を踏まえて実現させていけばよいと考えている銀行の文化は収益に対する KPI や既存事業とのカニバリゼーションを常に考えてしまうため、新たな事業が生まれにくい面がある。このため、持株会社体制では新規事業の検討を銀行組織の外で行い、社長直轄組織にしながらかる程度自由に動かすことで、新たなビジネスの創出を目指している

SBI 証券主催 (2024 年 1 月 17 日開催)
新年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 CEO 柴田 久)



Q9	持株会社の社長と銀行の頭取を分離した意図、メリット・デメリットは何か
A9	<ul style="list-style-type: none">・ あるべき姿として、持株会社の社長と子会社である銀行の頭取は分けるべきと考えている。これは、グループ間で利益相反となる事象が発生した際に、持株会社として正しい判断ができる体制にしておきたいと考えたからで、銀行の代表権を持つと判断が難しい場面も想定される・ 一方で、デメリットとしては経営トップを分けることで持株会社が情報を把握しにくい点、重層構造により経営のスピードが低下する点があげられるが、当社では持株会社体制への移行にあたり、デメリットが発生しないよう様々な工夫を加えながら機関設計を行った・ 例えば、情報の統制に関しては、持株会社の社長が銀行の取締役を兼務し、さらに持株会社の監査等委員である取締役が銀行の監査役を兼務する体制とすることで、持株会社が子会社の情報をスムーズに把握できる体制を整備した・ また、スピード経営の実現に向けて、権限移譲により子会社である銀行に認める決裁金額の水準を引き上げ、単独で決議できる範囲を見直すなど、監督と執行を分離させながらガバナンスの枠組みが有効に機能する仕組みを作り上げている