

(2023年12月14日開催)

IR Dayにおける主な質疑応答

(登壇者：代表取締役社長 CEO 柴田 久)



第1部：CEO スモールミーティング

Q1	ROE 向上に向けた取組みと今後の課題
A1	<ul style="list-style-type: none">・ ROE 目標 6%の達成に向けて、引き続きリスク・アセットの増加に取組む必要があり、法人向け貸出や住宅関連ローン等の伝統的な貸出資産とベンチャーデット等の相対的に利回りが高い資産を戦略的に積み上げながらトップラインの拡大を目指す・ アセットクラスごとに戦略が異なり、例えば、ストラクチャードファイナンスはこれまで順調に残高を増加させてきたが、今後はパートアウトによる収益獲得も選択肢と考えている・ 不動産ファイナンスに関しては、貸出金に加えて REIT や私募ファンドにより資産を積み上げてきたが、今後は新たに設立した SFG 不動産投資顧問を活用しながら、アセットマネジメントビジネスにも取組んでいく・ 第1次中計で目指すアセットアロケーションが実現できれば、金利上昇要因を考慮しなくても ROE8%に向けて必要となる当期純利益 800 億円への到達が視野に入り、さらに金利上昇要因が加わることで、最終的には ROE8%を上回る水準を実現できると考えている・ 有価証券投資においては、2016～2017 年にかけて外債の損失を計上したタイミングで資産を取り崩したことが響いており、ポートフォリオをどのように再構築するかが足元の課題となっている。第1次中計では、現在3兆円規模の有価証券残高をさらに増加させる方針で取組んでおり、引き続き市場動向を適切に捉えながらバランスシートの構築を進めていく

Q2	ROA が低い法人向け融資等に取り組む理由
A2	<ul style="list-style-type: none">・ 法人向け融資や住宅ローンは、ROA は低いですが、リスク・アセットが小さく RORA が相応に確保できる資産であり、金利上昇によりさらに収益性が高まることを想定している・ 今後を見据え、貸出金はより高採算の資産へとシフトさせ、有価証券投資においても、ポートフォリオ構築の過程で利回り改善に向けた入替えオペレーションを継続的にを行い、資産全体の収益性を見直していく・ ただし、住宅ローンについては競合が非常に厳しく、金利の引上げが難しいのが実態・ 資産の入替えに向けた選択肢には「証券化」があり、例えば、住宅ローンを資産として持ち続けた場合と、証券化による収益を獲得しながら他の資産に入れ替えた場合の採算比較を行うなど、ポートフォリオ全体のバランスを取りながら最適解を探っていく必要がある

(2023年12月14日開催)

IR Day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	ROE8%に向けた資本コントロール、資本活用（M&A、地銀再編）の考え方
A3	<ul style="list-style-type: none">・ 適正な自己資本水準に関しては、株主還元のあり方を含めて、現在考え方を整理している最中であり、検討結果を含めて今後のIR活動の中で説明を加えていく・ 資本活用の選択肢としてのM&Aは、銀行だけではなく、証券やリースなどグループ会社が行うM&Aとしても十分に考えられるほか、収益性の高い非金融分野への投資は前向きに検討していきたい・ 地銀再編に対する考え方は、これまでも説明してきた通り、すべてのステークホルダーが納得できる投資であることが重要。この考え方に変わりは無く、金利上昇や預金の重要性の高まり等、足元の環境変化を踏まえながら、様々な選択肢を検討していくことが必要となる

Q4	自己資本比率の適正水準について
A4	<ul style="list-style-type: none">・ 現在の自己資本比率はバーゼルⅢ最終化適用の影響を踏まえると13%台であり、国際統一基準の規制値である10.5%との対比では3%程度高い水準となっている・ 適正な資本水準に関する考え方は、経営者と投資家では目線が異なる部分もあり、経営者の立場では、過去のリーマンショックや東日本大震災などのリスクイベント、静岡県特有の地震リスク等を踏まえ、地域の取引先に安定した金融仲介機能を提供し続ける観点から、ある程度のバッファを確保する必要性を感じている・ 一方で、投資家の立場では資本効率を最大限に意識してほしいというのが実態であり、双方の目線をもって考え方を整理すべく社内での議論を進めている。この点は、第3四半期以降に資本政策を説明する中でお話ししたいと考えている

Q5	地震リスクに対する外部資本（保険）の活用について
A5	<ul style="list-style-type: none">・ 当社では、巨大地震発生時の被害想定を踏まえ、建物・設備や人的損害等の直接被害と信用リスクの増加等を中心とした間接被害に分けて地震リスクに対する資本所要額を計算している・ 当社の試算上、地震リスクとして備える所要額の大半を間接被害が占めているため、損害保険が対象とする直接被害が占める割合は相対的に小さく、保険の活用によりコントロールできる範囲は限定的と考えている

(2023年12月14日開催)

IR Day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	他地銀との連携によるリスク分散への考え方
A6	<ul style="list-style-type: none">・過去に九州から東北までの地銀9行が連携し域外融資の協調案件等を紹介し合うことで、貸出資産の増加とリスク分散に取り組んだ経緯があるが、各行ごとに案件に対する目線が異なるため、最終的には自社の取組みを磨いていく方が良いと感じた・現在は、山梨中央銀行、名古屋銀行とのアライアンスにおいて当社がアレンジャーとして共同案件を組成しており、リスク分散の観点も含めて良い形になっていると捉えている・また、社内でのリスク管理上は、貸出金だけでなく事業債や社債等への投資も含めてリスク分散を意識しながら取り組んでいる
Q7	SFG 不動産投資顧問の設立経緯と収益見通し
A7	<ul style="list-style-type: none">・不動産ファイナンスに関しては、静岡銀行の第10次中計から開始し、不動産ノンリコースローンからメザニンローン、エクイティ投資など取組みを拡大させてきた・特に、エクイティ投資は我々の充実した自己資本を活用し、他社では対応が難しい中で想定的に高い収益を確保できる事業領域に成長させてきた・こうした経緯を踏まえ、次の段階として不動産投資顧問会社を設立したものであり、今後は資産を単純に積上げるだけではなく、これまでに蓄積した不動産に関するネットワークや専門スキル等を最大限に活用し、より川上にあたるアセットマネジメントビジネスに取り組んでいく・銀行法による不動産仲介業務への規制が存在する中、地域の不動産開発案件にグループとして関与できる方法を模索する過程で、社内で長く不動産ファイナンス業務を担当してきた人財から新会社設立の提案を受けたことも設立の契機になっている・事業計画では、3年で資産規模500億円、収益は5億円程度を見込み、5~6年で10億円規模の収益を獲得できる事業を想定しているが、現在検討中の開発案件の状況等を踏まえると、もう少し早い段階で大きなビジネスに成長することを期待している
Q8	ストラクチャードファイナンスへの取組方針、オリジネーションの割合
A8	<ul style="list-style-type: none">・ストラクチャードファイナンスの資産規模は貸出金が約8千億円、投資等と合わせると1兆円に近い水準になるが、案件のオリジネーション割合は約2割程度・不動産ノンリコースローンはほぼ全ての案件の組成に関与しているが、その他は外部からの紹介案件が主体になっている・この分野に取り組む背景には、経営環境が変化する中でも地域金融機関としての役割を果たすべく、地域に対する円滑な金融仲介機能や店舗、従業員等を維持していく必要があり、そのための収益を確保する分野と位置付け、首都圏におけるストラクチャードファイナンスや資産形成ローンに取り組んでいる・ストラクチャードファイナンスは金利を下げれば残高を増加させることができるが、残高の増加自体が目的ではなく、ROAやRORAを意識し、リスクに見合った収益を獲得するために取り組んでいる

(2023年12月14日開催)

IR Day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	ストラクチャードファイナンス分野における競争環境、リスクリターンの考え方
A9	<ul style="list-style-type: none">・ ストラクチャードファイナンスは、許容する金利水準を下げれば案件を獲得することができるが、闇雲に残高を増加させることが目的ではない・ 今後の金利上昇局面においては、適切なリスクテイクのもと、より利回りが高い案件への入替えを行いながら、一定の残高水準を維持しつつ既往アセットの売却による収益化も視野に入れて運営していく・ 現時点で残高の目安として明確な数字がある訳ではないが、これまで大きなリスクイベントも無く、順調に増加してきたと感じている・ 残高増加によるモニタリング負担等も考慮し、人員等の体制整備を含めて少し時間を掛けながら成長させていきたい・ 足元では、LBO ローンやシップファイナンス等において低採算の案件が市場に多く出回っていると認識しているが、当社ではこうした案件に拙速に取り組むことは考えていない・ 各行の取組みが積極化する中で、各々が対応方針や金利の目線を持ちながら取り組んでいくべき分野だと認識している

Q10	中計の最終年度だけでなく、2~3年後にあたる中間時点の目標を示してほしい
A10	<ul style="list-style-type: none">・ 第1次中計ではサステナビリティ指標を導入し、計画期間を従来の3年から5年へと変更した・ この背景には、中長期的な目指す姿からバックキャストで足元の目標を示しつつ、環境変化に応じて計画をアジャイルに見直しながら、最終年度の目標達成を目指していく考え方がある・ したがって、計画を時系列で細かくお示しすることは中計の推進方針や考え方と異なるため、今後の開示や対話における説明内容を工夫することで対応したい

(2023年12月14日開催)

IR Dayにおける主な質疑応答

(登壇者：代表取締役社長 CEO 柴田 久)



第2部：サステナビリティ経営の実現に向けた取組み（環境・人的資本の最大化に向けた取組み）

Q1	しずおか FG における取引先支援メニューの優位性、しずおか GX サポートの展開による収益機会
A1	<ul style="list-style-type: none">・ 脱炭素化に向けた様々な支援メニューをグループ一体で提供できるのは、静岡県内では当社グループのみ・ この優位性を活かし、自治体との連携を通じて、点の取組みを面の活動にする推進体制は非常に有効だと感じている・ しずおか GX サポートの提供は、まずは与信取引のある企業から着手し、リリースから1カ月で300先以上が利用を開始した・ 浜松市においては、他の金融機関も取引先にしずおか GX サポートを提供し、収集データも共有されるため、他の金融機関には無い支援メニューを我々が提供する中で、ビジネスチャンスが広がることを期待している
Q2	Scope3 の削減方針と分析結果を踏まえた収益、与信ポートフォリオへの影響
A2	<ul style="list-style-type: none">・ Scope3 に関してはようやく算定を終えた段階であり、削減方針や分析結果を活用した取組みは次のステップとなる・ 課題としても認識しており、今後具体的な検討を進めていく
Q3	人的資本投資の効果測定方法
A3	<ul style="list-style-type: none">・ 人的資本投資に関しては、最終的に収益にどのように結び付いたかを検証することが必要であり、これらの成果は3～5年の長期的なトレンドの中で初めて表れてくるものと考えている・ 研修回数や費用を人的資本への投資金額として評価するのではなく、投資が戦略に結び付き、効果として収益にどう結び付いたかを時間軸を置きながら見ていく必要がある・ まずは、人財ポートフォリオの構築に向けて、社内認定制度上の高ランク人財や第1次中計で求める価値創造型人財等の人員増加が投資効果を図る尺度になると考えている

(2023年12月14日開催)

IR Day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	人財ポートフォリオ構築に向けた採用コスト等の考え方
A4	<ul style="list-style-type: none">・ 戦略人財である価値創造型人財やデジタル人財の拡充にあたり、給与体系の妥当性は早急に検証しなければならない点と認識している・ これまでは単線型の給与体系だったが、現在は複線型の給与体系を一部に導入しており、専門人財については、実績に応じた報酬が得られる賃金テーブルを適用することも検討する・ デジタル領域を中心に専門人財の給与水準は上昇しており、当社においても処遇面を随時見直していく必要があると感じている・ キャリア採用者の採用実績は、昨年度の57名に対し、今年度は中間期時点で32名と前年を上回るペースで推移している・ 但し、中計最終年度で描く人財ポートフォリオの構築には、年間100名規模で採用を進める必要があると考えており、リファラル採用やアルムナイネットワークの活用など様々な手段を検討しながらキャリア採用を拡大させていく

Q5	人事評価制度の見直し（定量評価割合の減少）によるマイナス効果
A5	<ul style="list-style-type: none">・ 新評価制度の導入により、業績目標を達成できない営業店が増加するなどマイナスの影響が出ることを危惧していたが、実際には新評価制度を前向きに捉えている役職員が多い・ 顧客本位の業務運営に繋がるポジティブな取組みであり、現時点ではマイナスの影響は出ていないと認識している

Q6	改革マインドを役職員に浸透させる仕組み
A6	<ul style="list-style-type: none">・ 第1次中計でのサステナビリティ指標の導入を踏まえ、日々の業務と社会インパクトの結び付きを示すインパクトロードマップや、役職員が中計を理解しながらノートを作り上げることで自身の成長に繋げるためのマイサステナブックの活用など、役職員が戦略を理解し、成長を実感しながら業務に取り組むことができるよう工夫している・ 足元では、経営陣が役職員と対話するタウンミーティングを継続的に開催しているが、経営のメッセージが役職員に十分伝わっていないと感じる部分もあり、また、銀行とその他のグループ会社間に存在する垣根を払拭していく必要性など、依然として課題は多いと認識している・ 役職員に浸透を図る取組みには、経営陣が直接伝える機会とは別に、現場で取り組む1on1ミーティング等があり、特に現場の上司がどれだけ部下のために時間を作り、キャリア形成や業務支援に取り組むことができるかが重要だと考えている

(2023年12月14日開催)

IR Day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	経営陣の多様性、サクセッションプランに対する考え方
A7	<ul style="list-style-type: none">・ 単に性別だけでなく、様々な経験を持つ人財を含めてダイバーシティと捉えており、イノベーションの創出には不可欠と認識している・ 最近では、キャリア採用を通じて若手層だけでなく、他社でキャリアを積んだ50代の人財など様々な経験を持った人財が専門分野で活躍するようになっている・ これらの人財がすぐに経営を担える訳ではないが、企業文化等も学んでもらいながら育成を進めていく・ これまでは、銀行OBがグループ会社の社長や役員を務めるケースが多かったが、今後はキャリア採用を経て、他の業界で実績を上げた人財を登用するケースも十分考えられる・ 昨年の持株会社体制移行の前後2年間は、グループ会社の代表者が定年で大きく入れ替わるタイミングだったため、本部のライン長や営業店長クラスの人財を社長に抜擢することで組織の活性化を図った・ 若い人財を社長に登用した会社の中には、エンゲージメント調査結果の上昇や業績への好影響が見られた会社もあり、引き続き、年齢・性別だけでなく、様々なキャリアを持った人財が安心して働けるグループにしていきたいと考えている
Q8	指導的地位における女性比率KPI(40%)達成の難易度
A8	<ul style="list-style-type: none">・ 女性役員比率に関する一般的な目標水準は30%であるが、当社は女性従業員比率が約4割であり、役員比率も同水準にする必要があると考えて目標を設定した・ 子会社である銀行単体で40%を目指すKPIとしているが難易度は高く、現実的には銀行だけでなくグループ全体で推進し達成を目指したい・ 採用ベースの女性比率は約5割まで上昇しており、分母となる女性従業員全体の育成を進めつつ、今より少しチャレンジしてみたいと考える人財をどのように増やしていくかが重要と考えている
Q9	サステナビリティ経営の実現に向けたガバナンス体制
A9	<ul style="list-style-type: none">・ サステナビリティを経営の中心に据える中で、全ての案件をサステナビリティの視点で審議する必要があると考え、執行部門における経営会議の名称を従来の「経営執行会議」から「サステナビリティ会議」に変更した・ 例えば、新たなサービスを開始する際には、我々だけでなく地域にとっても持続可能な仕組みとなっているかなど、サステナビリティの目線を会議の中に取り入れることで、執行部門の変革にもつながっている・ 環境と人的資本の分野にはそれぞれ専門の委員会を設け、さらに環境委員会の下には環境ワーキンググループ、人的資本経営委員会の下には人財育成、DE&I、ウェルビーイングの3つのワーキンググループを設置しており、それぞれの審議内容が最終的に取締役会へと報告される体制としている

以上