

(2025年6月5日開催)

IR スモールミーティングにおける主な質疑応答



第1部：CEO スモールミーティング（登壇者：代表取締役社長 CEO 柴田 久）

Q1	円金利上昇に伴う今後の利益成長により蓄積していく資本を、どのように成長戦略に活用するかまた、RORAを改善させながら資本を使い切ることはできるのか
A1	<ul style="list-style-type: none">中計の後半3年間は、今回見直したROE目標8.5%の達成を目指して戦略を進めていくことになる分子となる利益部分は、金利上昇によるトップラインの増加やグループ会社収益の拡大により、オーガニックな成長を基本にRORAを改善させながら、ある程度到達できるイメージを持っている。一方で、分母となる資本は、ご指摘の通り利益成長に伴う増加分を考慮する必要があり、この3年間は従来を上回る株主還元もある程度見据えながら資本をコントロールし、資本効率を高めていく必要があるそして、その先のROE8.5%以上を展望するためには、インオーガニックな成長投資も必要となる。まだお示しできる段階はないが、M&Aのロングリストも既に作り始めており、グループ機能をさらに強化するため、金融に偏らず幅広い分野の企業を対象として、投下資本に対するリターン、資本水準と時間軸のバランスを含めて今後検討を進めていく。そして、事業領域を広げるためのインオーガニックな投資に加えて、システムや人的資本への投資にもバランスよく振り向いていきたい今後、中計における戦略面の見直しも行う予定であり、資本を使い切れるのか、という点では引き続き議論を重ねていくことになるが、さらに高い水準のROEを目指すためには、従来の延長線にはないやり方をとらなければならないと考えている
Q2	粘着性の高い預金をどのような戦略で獲得していくのか
A2	<ul style="list-style-type: none">粘着性の高い預金の獲得は、地方を営業基盤とする地銀にとって業界全体で考えるべき課題になってきた。地銀の一番の強みは地域の中小企業を中心とした顧客基盤であり、目新しい取組みではないが、顧客企業における給振口座等の職域取引や決済口座の獲得に改めて注力していく必要がある個人預金に関しては、いかに資金決済に関与するかが重要であり、クレジットカード等に加えて、QRコード決済の事業者との連携等を通じて利便性を高めることで、滞留する預金を増加させていくまた、オープン系の勘定系システムを活用したBaaSの提供に向け、地域のインフラ企業や大手企業等とのAPI連携を実現するためのシステム投資も進めており、預金が集まる仕組み作りにも取組んでいきたい

SHIZUOKA FINANCIAL GROUP

(2025年6月5日開催)

IR スモールミーティングにおける主な質疑応答



Q3	政策投資株式縮減に伴う株式売却益の計上が一巡した後の成長戦略をどのように描いていくのか
A3	<ul style="list-style-type: none">政策投資株式の縮減により、当面は年間 150～200 億円程度の売却益を計画に織り込んでいる。我々が保有する株式は含み益が大きいため、縮減計画で示す 2030 年度に向けてそれらが尽きてしまうことは現時点で考えにくいが、株式の売却益で収益を作るかたちは本筋ではないため、その売却益に見合う収益のクラスターを新たに生み出すことを考えなければならない。過去の低金利環境下で、ストラクチャードファイナンスや資産形成ローンのような収益の柱を作ってきたように、足元で株式売却益を計上できている間に 2 つ 3 つ先の中計で花開くような事業をどれだけ作ることができるか、という点が将来の成長に向けて非常に重要だと捉えている
Q4	コア預金モデルを軸に、リスク管理の高度化を目指す「バランスシート・マネジメント・コンソーシアム」の設立は、しづおかFGにとってどのようなメリットがあるのか
A4	<ul style="list-style-type: none">2024 年 9 月に新たなコア預金モデルを導入し、翌年 5 月にバランスシート・マネジメント・コンソーシアムを設立した。北海道から沖縄まで全国のさまざまな地方銀行が加盟することにより、全国の広範な預金データをコンソーシアムの中で共有することができ、コア預金に関する分析をさらに精緻化できると期待している。現在、我々が単独で算出したコア預金の平均満期は 6.4 年であるが、一層の精緻化を進めることでどのような変化があるのか注視していきたい
Q5	5 月の説明会以降、トランプ関税による取引先への影響や経営への見通しに変化はあるか
A5	<ul style="list-style-type: none">5 月のラージミーティング時点で約 4,000 社、その後 5 月末時点で 4,800 社超の取引先にヒアリングを実施したが、状況に大きな変化はなく、現時点では資金繰りへの影響が顕在化した先も出ていない一方で、有事への備えとしてコミットメントラインを設定した融資先や、海外向けの商談が延期となり成約に時間が掛かっている輸出企業等も一部に出てきており、懸念する声は少しづつ大きくなっている印象を受けている

SHIZUOKA FINANCIAL GROUP

(2025年6月5日開催)

IR スモールミーティングにおける主な質疑応答



Q6	直近半年間での株価パフォーマンスは相対的に良好だが、今後も株価を上げるためにどのようなことに取組んでいくか
A6	<ul style="list-style-type: none">株価のパフォーマンスについて振り返ると、2024年度第3四半期に業績上方修正と併せて柔軟に配当の見直しを行ったことが大きかったと感じている。我々は2027年度までに配当性向を50%以上に累進的に引き上げることをコミットしているため、中計最終年度の利益目標である連結当期純利益1,000億円に向けて利益の絶対額が増加すれば、配当額も増加していくことがイメージできる。今後も株価を上げていくためには、引き続きボトムラインを着実に成長させていくことが一つの解だと捉えている我々の中計最終年度における利益目標を達成した場合の配当金額を考えれば、現在の株価は決して高くないと捉えており、利益を着実に成長させることで自ずから株価は上昇すると信じて経営していく
Q7	富士山・アルプスアライアンスでは人口増加に繋がる取組みを重点施策に挙げているが、地銀の持続可能なビジネスモデルの構築に向けてどのように取組んでいくか
A7	<ul style="list-style-type: none">2020年から山梨中央銀行とのアライアンスを開始し、5年間で2行合算・100億円の収益効果を目標に掲げて取組んできたが、足元の実績は137億円と着実に成果を上げることができた。今般、次のステージとして八十二銀行を加えた富士山・アルプスアライアンスを締結し、5年間で3行合算・200億円の収益効果を目標に掲げることとしたが、新たな取組みの開始に大いに期待している関係人口の増加を実現するためには1つの県だけで魅力を出すのでは足りず、隣接する3つの県が一緒になって地域の魅力を発信していくことが必要。まずは、6月中旬に3行合同で移住促進施策を発表することを予定しており、その他の施策も順次進めていく方針現時点では、営業エリアが重ならない金融機関との連携は経営統合ではなく、経営の独立性を尊重しながら早期に成果を出すことができるアライアンスによる成長を追求していく

SHIZUOKA FINANCIAL GROUP

(2025年6月5日開催)

IR スモールミーティングにおける主な質疑応答



Q8	今後、グループ会社間の連携をどのように強化していくか
A8	<ul style="list-style-type: none">2024年度のグループ会社収益は、SFG不動産投資顧問と静銀ティーエム証券が大きく貢献した中計最終年度に向けてもう一段利益を積み上げていく上で、グループ連携の一層の強化が必要。これまで銀行とグループ会社の連携が軸となっていたが、今後はグループ会社同士の連携を強化することで、さらなる収益機会を創出することができると考えている地域開発案件等の情報が集まるSFG不動産投資顧問はその軸の一つであり、例えば、同社が地域の開発案件に関与する中で、静銀リースでは商材の提供、静銀ティーエム証券では証券化案件への対応などで営業機会を広げることが可能と考えており、今後もさまざまな連携の形を柔軟に検討していきたい

Q9	しづおかFGの目指す姿を、役職員にはどのように伝えているか
A9	<ul style="list-style-type: none">我々は地域金融機関であり、営業基盤である地域を守りながら自らも成長していくことが必要。その上で、金利のある世界では総資産のボリュームが利益の差として現れるため、資産規模そのものを拡大させつつRORAやROAを高め、安定的に収益を上げられる体制を構築することが、新たな成長投資や地域を支援する余力となり、ひいては地域を守ることにつながると考えているこれまでも、①静岡を中心とした地域、②東京を中心とした首都圏マーケット、③非対面のネーションワイドの3つのマーケットで成長地域・分野からの収益を取り込みつつ、基盤となる地域を守り成長させていくと伝えてきた。さらに、足元の中計見直しに関する議論では、「地域」の概念を再考することも視野に入れており、我々が守るべきものは何なのかをしっかりと議論しつつ、社会価値創造と企業価値向上が両立できることを社内に伝えていきたい

(2025年6月5日開催)

IR スモールミーティングにおける主な質疑応答



Q10	グループ会社による非金利収益の拡大に注力する一方で、今後は預貸金等のアセットビジネスがさらに大事になる。こうした背景を踏まえ、人的資源に限りがある中で戦略的な資本配賦に変更はあるか
A10	<ul style="list-style-type: none">今回お示しした中計見直しと併せて、計画策定当初との比較で、キャリア採用を中心 に 270 名程度を増員する計画に変更した。増員する人員は、コアビジネスを中心とした「課題解決型人財」に 150~160 名を配置し、その他は従来の延長線にない新たな価値を創造する「価値創造型人財」やデジタル技術を活用してビジネスモデルの変革等に取組む「デジタル人財」として担当部署に配置する計画としたただし、人財の確保は非常に難易度が高い課題であり、今後の検討により、戦略投資の内訳を人的資本投資から生成 AI 等の業務効率化につながるシステム投資に振り替える可能性もある
Q11	社会インパクト指標で掲げるKPIはあくまでも結果であり、その過程の取組みが可視化されることが期待成長率の向上につながると思うが、その点についてどのように考えるか
A11	<ul style="list-style-type: none">社会価値の創造に向けた取組みは中長期的な視点で捉える必要があり、取組みの成果を直ちに示すことは中々難しいが、KPIとの繋がりを含めて可視化していくことは今後の課題として認識しているなお、社会価値創造事業に関しては、今の中計の中で目玉となるような施策を発信できるよう、昨年からプロジェクトチームを組成して議論を進めている。我々が利益を成長させていく過程で地域にどのような貢献ができるのかという視点を持つつ、企業価値向上にもつながる事業に経営資源を投下していきたい
Q12	デジタル投資の中で、特にAI投資・AI人財教育の必要性をどのように考えているか
A12	<ul style="list-style-type: none">生成 AI の活用は、リテラシーの向上、既存業務への適用、顧客サービスへの適用・擬人化の 3 段階に分けて取組みを進めている。リテラシーの向上に向けては、社内で賞金総額 100 万円を用意して生成 AI 活用アイデアコンテストを開催したり、業務用スマホに生成 AI を搭載して全従業員が活用できるようにするなど、グループ役職員が生成 AI に触れる機会を増やしている。また、既存業務への適用では、チャットボットやシステム開発への AI 活用等を始めており、顧客サービスへの適用・擬人化に向けては、デジタル CIO の実証実験の取組みなどを進めているAI の戦略的な活用に向けて、今後も重点的に投資する考えを持っており、社内の人財育成や専門人財の外部採用にも注力し、時代に即した AI 活用に取組んでいく

SHIZUOKA FINANCIAL GROUP

(2025年6月5日開催)

IR スモールミーティングにおける主な質疑応答



Q13	コロナ禍以降、アジアの現地金融機関との提携関係が薄まっているように感じるが、今後再び提携関係を発展させていく考えはあるか
A13	<ul style="list-style-type: none">・ タイのカシコン銀行、フィリピンの BDO Unibank との従来の業務提携を拡充し、2025年2月に包括業務提携として新たに契約を締結した。これにより、国際営業部を中心とした担当部署と提携行の1対1の関係性から、我々の全ての関連部署が連携できるようサポートの幅を広げている・ BDO Unibank との連携では、観光振興分野での対応として、BDO Unibank のカード会社に加盟している会員向けに静岡の観光ビジネスを紹介したり、実際に静岡に来ていただいたりしている。また、フィリピン人技能実習生向けの金融サービスを提供し、安心して日本で働く環境づくりに取組んだり、アライアンス行との連携により山梨県内企業のフィリピン進出を支援したりと、従来の提携から一步進んだ取組みを展開している

SHIZUOKA FINANCIAL GROUP

(2025年6月5日開催)

IR スモールミーティングにおける主な質疑応答



第2部：社外取締役スモールミーティング

(登壇者：取締役 稲野 和利、取締役 藤沢 久美、取締役 坪内 和人)

Q1	10～20年後も自社が存在し続けるために、どのような手を打つべきか また、円金利上昇による利益成長のボーナスを使い、人口減少のオーナスにどのように備えていくか
A1	<p>(稻野取締役)</p> <ul style="list-style-type: none">10～20年先を直ちに予想することはできないが、様々な変化を想定し、相対的な競争において優位な状況を確保する方策を探ることはできると思っている。そのための成長投資でいえば、M&Aの検討やシステム投資、さらには人的資本投資に力を入れていく方向性は全て重要であり、中計をアジャイルに作り直していきたい、という執行部門の考え方も理解できる一方で、人口減少のオーナスは現実問題としてすでに存在しており、我々の地域を「静岡」と狭く捉えた場合に、首都圏と中京圏に人が流れていく構造は中々変わらない。人口減少のオーナスをどう解消するか、という観点では、しづおかFGにとっての「地域」をどう再定義し、どのような方法を選択するのか、が論点となり、M&Aを含めて銀行ビジネスの適正規模を大きくするという選択肢は方法論の一つになる今すぐに決める必要はないが、今後真剣に議論すべきテーマだと認識しており、本日の対話も参考にすることで、さらに取締役会での議論も活性化すると思う

SHIZUOKA FINANCIAL GROUP

(2025年6月5日開催)

IR スモールミーティングにおける主な質疑応答



Q2	<p>今後議論を深めたほうが良いテーマとして挙がっている「しづおかFGの適正規模」とは、どのような問題意識から出たテーマか また、銀行業はスケールメリットが働く業種だが、メリット・デメリットの双方があると認識しており、経営統合を含む業界再編についてどのように考えているか</p>
A2	<p>(稻野取締役)</p> <ul style="list-style-type: none">当社は明確なコンセプトのもとで中計を策定し、見直しを重ねながら着実に取組んでおり、規模が大きいことだけが良い訳ではないという考え方を持つつ、市場から評価していただける点も多くあると考えている一方で、地銀の大規模な合併や再編などが連鎖的に発生し、言わばゲームのルールが変化したときに、当社はどのように対応するかを予めシミュレーションし、取締役会で議論を共有しておくことは重要と考えており、こうした問題意識から提言した <p>(坪内取締役)</p> <ul style="list-style-type: none">規模が大きいことがメリットなのかという点では、私は良い面よりも悪い面のほうが多いと思っている現在は、金融機関の規模を資金量で測っているが、金融機関が本質的に行うのは価値の創造と流通であり、それは現金という形だけではなくなってきている。その結果、10~20年後には資金量の大きさが意味を持たなくなる時が来るのではないかと感じている私は、かつて通信事業の業界に身を置いていたが、電話という音声による情報伝達手段はどんどん比重が小さくなり、今では電話機は電話もできるコンピュータに置き換わってしまった。この点が、銀行が現金を扱う部分とダブって見えるところがある。最終的に価値や信用を創造し、流通・運用する機能は銀行である必要がない世界が訪れた時に、銀行はどのようにその強みを広げ、取り込んでいくかを求められることになる。ここで言う適正規模に関して、今後は色々な切り口で議論をしていくことになる

(2025年6月5日開催)

IR スモールミーティングにおける主な質疑応答



Q3	しづおかFGにとっての一番の強みとは何か また、その強みを守るためにどうしたらよいか
	<p>(坪内取締役)</p> <ul style="list-style-type: none">顧客基盤が一番大きな強みだと思う。銀行が持つ膨大な顧客情報を適切に管理し、それを活用して新たな価値を流通させることができれば、通信会社等の異業種が参入しようとさほど脅威はない一方で、顧客情報の上澄みの部分を抜き取られてしまう、または利用されてしまうことが一番のリスクであると感じており、自らが保有する情報をしっかりと管理して守り、価値を高めていくことが必要だと考えている
A3	<p>(藤沢取締役)</p> <ul style="list-style-type: none">私は人だと思う。まず、現在の経営陣は、他の事業分野から来ている我々社外取締役を含めて、外部の意見にしっかりと聞く耳を持っていると感じる。取締役会の運営もそうだが、相手の意見を一度受け止めたうえで自分の意見を述べるためオープンな議論がしやすく、そして、現場の人たちは決めたことをやり切る力がある。変化が激しい環境だからこそ、決めたことはしっかりと実行しつつ、PDCAを回しながら柔軟に変化していくことが重要であり、その文化がしっかりと伝承されながら人財が育っているということは今後も強みになるとを考えている <p>(稻野取締役)</p> <ul style="list-style-type: none">今の経営陣は、他の地銀や金融機関を中心とした競合相手への正確な評価眼を持っていると感じる。自社の経営を過信したり、過度に不安になったりすることで経営判断を誤る事例も存在するが、視野を広く持ちながら様々な議論を行っている点は非常に良いと思う

(2025年6月5日開催)
IR スモールミーティングにおける主な質疑応答



Q4	2024年度第3四半期以降にポジティブな変化が表れている一方、中長期のROE目標は依然として他の地銀に劣後している状況であり、どのような課題を感じているか
	<p>(藤沢取締役)</p> <ul style="list-style-type: none">これまでのポジティブな変化は、経営陣が市場との対話を踏まえて十分に議論し、応えようという姿勢で取組んでいるからこそ起きていると認識している。私が取締役を務めた過去10年近くの中でも、この1年は最も時間を掛けながら企業価値向上に向けた議論を行ってきた印象があるROEに関しては、他社と同じ水準を出そうと思えば出せるように私の目には見えるが、非常に細かく分析し、確実にやり遂げられる数字を開示しているように感じる。この点は「しぶぎん」と呼ばれる所以かもしれないが、皆さまとの約束を確実に守りたいという決意の表れであり、成長ストーリーの内容にはまだ議論が必要かもしれないが、ROEの水準に関しては固く出しているものと捉えている
A4	<p>(坪内取締役)</p> <ul style="list-style-type: none">正確な数字を緻密な分析のもとで出している点は同感で、現在の目標水準は達成可能と素直に受け入れられる数字であることは間違いない。そのうえで、この先ROEをさらに向上させていくためには、コストダウンの余地が残っていると感じており、課題感として、DXの取組みと店舗展開に関するまとめ方はスピード感が不十分。コストダウンにより効率を上げ、全体の利益が力強く底上げされることで、得られた余力を子会社等に投資するような好循環を回せるようになると良い。現在の利益水準は、まだそこまでには至っておらず、質的にもう一步変わる時期が間もなく来ると期待している <p>(稻野取締役)</p> <ul style="list-style-type: none">中計の今後の見直しテーマに挙げているトランسفォーメーション戦略は、経営全体に影響を及ぼす大事な戦略であり、顧客接点という部分で特に重要性が高い。トップラインの増大につながる明確な戦略を打ち出せるよう議論していきたい。中計の見直しもそうだが、しづおかFGの経営には長期の計画性と修正力がある。一度決めたものをそのまま放置するのではなく、見直しながら修正を重ねていく柔軟性があるので、今後の進捗を期待してほしい

(2025年6月5日開催)

IR スモールミーティングにおける主な質疑応答



Q5	事業領域を拡大する観点で、静岡ならではの事業を創出することはできないか 例えば、製造業が盛んな地域性を活かし、製造業のDX化を支援することはできないか
A5	(藤沢取締役) <ul style="list-style-type: none">・ 製造業のDX化は国内全体で見てもやや遅れており、製造業が盛んな地域性を活かして静岡が中心となり進めていくことも可能だと思う。会社の規模や系列までサプライチェーンの全体を把握できる地銀がリーダーシップを発揮し、あるいは地銀同士で連携することで、国や大手メーカーから見えない中小企業までつなげながらDX化や業態転換を進めることができる・ その上で、しづおかFGはベンチャー企業への投資を積極的に行っているため、優良な企業があれば国内外を問わず連携し、その先の収益獲得にもつなげていくことができると考えている。AIに強い人財の確保などの課題はあるが、製造業のDX化は国内外で非常にチャンスがある領域だと感じており、今後の取組みを期待している
Q6	藤沢取締役は他のグローバル企業の社外取締役候補にも指名されているが、両立は可能か また、期待できる相乗効果等はあるか
A6	(藤沢取締役) <ul style="list-style-type: none">・ 私は、相乗効果は非常に大きいと考えている。金融はあらゆる業界につながっており、大手メーカーでは見えない中小企業を中心とした地域全体のことを深く見ることができる。例えば、当社の社外取締役として得られた知見を大手メーカーの経営陣に提言することができ、反対に、グローバル企業の視点をしづおかFGの経営の中で活かすこともできる・ 私が、当時の静岡銀行の社外役員に就任した際に心を奪われたのは「世界一の地銀」という言葉。地銀でありながら、様々な企業と連携して日本の企業を世界に開いていく。こうした動きを、今再びやろうとしているものであり、地域を大事にしながら静岡に閉じるものではない。企業として、世界にどう役立っていくかという視点でしづおかFGに貢献したいと考えており、双方に関われるダイナミックな役割にワクワクしており、そのために自分が忙しくなるのは大歓迎。私自身のアンテナが高くなることで、当社により多くのものを還元できると考えている

SHIZUOKA FINANCIAL GROUP

(2025年6月5日開催)

IR スモールミーティングにおける主な質疑応答



Q7	地域共創戦略の実現度合いを時間軸で捉える場合、市場関係者はどのポイントを見て評価すればよいか
A7	<p>(坪内取締役)</p> <ul style="list-style-type: none">私がこの数年間で重視しているのは連単差額である。銀行を中心とした本業に対してグループ会社や新たな事業分野がどれだけ貢献しているか、という観点から着実にこの部分が成長していることが確認できる。人により様々な視点があると思うが、一義的にはこの点をウォッチしてもらえると良いと思う <p>(藤沢取締役)</p> <ul style="list-style-type: none">私も同様に考えており、持株会社体制への移行目的の1つに、グループ会社の事業領域を拡大することで地域に足りない機能を提供し、地域の成長エンジンを新たに作るという考え方がある。すでに新会社としてマーケティングと不動産投資顧問の2社が新設されたが、既存のグループ会社も含めて各社が機能をしっかりと発揮し、相応に利益貢献できるかがポイントになる <p>(稻野取締役)</p> <ul style="list-style-type: none">両取締役の意見を補足すると、利益面に加えて、人財の異動や採用等に照らしてグループ会社がどのように大きくなるか、銀行との関係がどう変化するかを観測する視点も重要になる。新卒やキャリアの採用規模や配置、銀行とグループ会社間の人財交流など人流が今後も大きくなっていくことが想定され、この点も判断材料の1つになると思う

(2025年6月5日開催)

IR スモールミーティングにおける主な質疑応答



Q8	<p>過去の金利がある世界と比べて個人の運用手段が多様化している中、預金を原資とする銀行のアセット戦略はどのように変わっていくと考えているか</p>
A8	<p>(稻野取締役)</p> <ul style="list-style-type: none">金利を上げれば預金は増えるが、金利により一時的に獲得した預金はすぐに流出してしまいがちなので、その方法論だけでは不十分。粘着性の高い預金を獲得し続けるためには、やはり顧客との結び付きを強化していかなければならない。単なる金融商品の提供だけでなく、地域企業が必要とする多くのサービスメニューを保有していることはしづおかFGの強みであり、それを結果に結び付けていくことが重要また、営業拠点が個人預金の獲得に向け重要なキーとなる認識は、メガバンクを含めて業界共通であり、この戦略の巧拙が問われてくるため、特に、今後見直していく中計の「トランسفォーメーション戦略」は大事。預金獲得という観点から、店舗のあり方を考え直すことが今後の大きなテーマであると思う
A8	<p>(藤沢取締役)</p> <ul style="list-style-type: none">銀行がお客さまのニーズに応えるために出来ることは、まだたくさん残っており、粘着性の高い預金を獲得する努力を怠ってはいけないが、それだけではない従来の枠を超えて考えていくことも必要。顧客接点のある企業すべてが資金決済と紐付き、それら企業が金融サービスを提供できる時代がすでに到来しているため、こうした企業へのBaaS提供やスタートアップと連携したサービスを提供していくのも一つの方法金融庁が資産運用業をこれから伸ばしていきたいと考える理由の一つとして、日本中のスタートアップや地域を活性化するために資金を循環させていきたいと示していることもあります、我々はその仕組みやルールメイクを積極的に提案していくべきと考えている。いち早く地銀として取組むチャンスがある、面白い時代だと捉えている

SHIZUOKA FINANCIAL GROUP

(2025年6月5日開催)

IR スモールミーティングにおける主な質疑応答



Q9	<p>ROE10%を達成するためには、お客さまに付加価値を提供することで利益成長を加速させる取組みが不可欠と感じるが、「付加価値を提供した結果として利益が上がる」という考え方は、現時点での程度役職員に浸透していると認識しているか</p>
A9	<p>(坪内取締役)</p> <ul style="list-style-type: none">当社では、グループ会社間で連携しながらお客さまのニーズに応えた好事例が動画により社内に共有されており、様々な機能を持つ各社がグループ一体となってお客さまに最適なサービスを提供し、結果として対価をいただくというるべき姿が着実に浸透してきていると感じているまた、新事業の検討にあたり、採算度外視で地域のための社会貢献であるといった議論ばかりにならないか少し心配していたが、当社では採算が取れない事業は持続できないというベースに立って議論が行われており、健全な姿だと感じている <p>(藤沢取締役)</p> <ul style="list-style-type: none">数字を背負わされている、という考え方方が社内に一切無いとは言えないが、お客さまの課題解決や新たな価値を提供するという意識はこれまでの社内への啓発により役職員に相当浸透してきている。そして、採算面に関しては私たち社外役員も厳しく確認しており、この点の刷り込みとチェック機能は働いていると思うただし、数字をしっかりと上げなければならないという点に気持ちが偏る役職員も、やはり一定程度は存在するだろうし、企業文化の変革や仕組み作りは引き続き進めていく必要があると認識している。アナリストの皆さんから、こうした質問をいただけたことは大変ありがたく思うし、役職員にも内容を伝えながら社内の議論に活かしていきたい <p>(稻野取締役)</p> <ul style="list-style-type: none">利益目標が存在する以上、それをブレイクダウンした営業拠点や個人ごとの目標は当然ながら存在する。この点に思考や行動が制約を受ける一方で、価値創造という異なる軸でロジックを整理できるかが重要であるが、将来の幹部候補者たちと以前ミーティングで対話した際に、複数の方が真剣な表情で「財務目標の達成と社会的目標の達成は両立できる」と話していたことが印象に残っている。現在は、様々な取組みが途上にあるため、具体的行動がどこまで成果に結びついているかは別にして、彼らの頭の中で明確に整理されていて、経営のメッセージが着実に伝わっていると感じた