

Q1	メガバンクや他社がより高いROE目標を掲げている中、2030年度にROE10%という目標水準をどう捉えているか。また、今後どのような戦略でROEを高めていくのか
A1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ はじめに、現中計の最終年度にあたる2027年度連結当期純利益1,050億円という利益水準は、足元の業績修正幅(+50億円)や株価上昇に伴う資本の増加を踏まえ、ROE目標8.5%の達成に必要な水準として示したもの。この中には、今後の円債入替に伴う資金利益+75~80億円の増益効果や好調なグループ会社の成長等を含めていないため、実際の利益水準はこの想定から上振れることになる</li> <li>・ 第2次中計はそこからさらに高い目標を目指す計画であり、具体的な水準は来年4月を目途に改めて説明させていただく。政策金利0.75%前提では、ROE9%台が従来の延長線上で到達する水準という認識を持っており、10%を超える成長を実現するには、銀行単体だけでなくグループ会社も含めて、M&amp;A等のインオーガニックな成長が必要。第2次中計では、挑戦領域という枠組みの中でチャレンジングな要素を盛り込んでいく予定だが、そうした新たな成長分野も取り込みながら、中長期的にROE10%を超える水準に到達していきたいと考えている</li> </ul>

Q2	バランスシート・コントロールの方針策定にあたり、社内でどのような議論がなされたのか
A2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務計画や中計を策定する際に、一般的にはP/Lをどのように作るかを議論すると思うが、我々は、そのP/Lを作るためにバランスシートがどう変化していくかを常に議論している。その過程では、人員や予算といった経営資源をどこに投下するのか、RORAや原価計算を交えながら収益獲得の方針を定め、具体的な数字に落とし込んでいる。加えて、フロント・ミドルの各セクションで役員レベルを含めたリスクコミュニケーションを日常的に行っていことがしづおかFGの特徴であり、今回のバランスシート・コントロールを含む様々な議論の土台になっていると認識している</li> </ul>

Q3	<p>財団の設立にあたり、他社では議決権を持たせた株主総会対策と疑われるようなケースも存在するが、議決権の取扱いをどのようにするのか。</p> <p>また、今後の運営状況により追加出資もあり得るのか</p>
A3	<ul style="list-style-type: none"> <li>今回の財団設立は、我々の企業価値向上による配当金の増加を地域に還元し、お客様やスタートアップ企業、自治体、教育機関等のステークホルダーとの共創により、県内GDPや人口の社会増加を実現することで、しづおかFGのさらなる企業価値の向上にも繋げていくことを目的としている</li> <li>具体的には、今後30年程度の長期的なスパンで静岡県内人口の社会増加を+7,000人超、地域企業の新規事業売上高を1兆円超といった社会インパクトを創出しながら、これらに付随する投融資や預金量の増加等により、地域と我々がともに成長するかたちを目指していきたい。財団を安定株主作りの一環とする株主総会対策の意図は全く持っておらず、新設する財団に議決権を持たせることは無い</li> <li>加えて、活用させていただく自己株式400万株は決して小さな数字ではないと認識しており、内部的なKPIも具体的に設定しながら、今後の追加出資は無い前提で事業計画を立てていく</li> </ul>

Q4	<p>人的資本経営に取り組む中で高卒採用をスタートさせ、数年が経過したが、足元の状況をブランド戦略等で開示しているか。また、キャリア採用に関してはどのような手応えを感じているか</p>
A4	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在も高卒採用は継続しており、すでに大学を卒業した方も始めている。本人や配属部署のモチベーションや、人財を送り出している高校関係者に対するブランドイメージの向上等には繋がっているが、こうした取組みは対外的にアピールしにくい側面もあり、外部への情報発信についてはあまり出来ていない。情報発信のあり方については、引き続き最適なかたちを模索していきたい</li> <li>キャリア採用に関しては、かつてと状況が様変わりし、我々の取組みに共感する方が手を挙げて入社してくださり、若手だけでなくセカンドキャリアを見据えた人財も増え始めている印象がある。課題には部署・部門ごとの偏りが挙げられ、例えば、サイバーセキュリティやデジタル分野のスキルを持つ人財の採用は、依然として厳しい状況にある。また、採用にあたっては首都圏での勤務を希望する方も多く、東京オフィスの拡大や柔軟な働き方を可能にする人事制度など、採用者のニーズに応えられる就労環境の整備も併せて検討していく必要がある</li> <li>さらには、キャリア採用者だけでなく内部の人財育成にも引き続き注力しながら、目指す人財ポートフォリオの構築を進めていきたいと考えている</li> </ul>

Q5	コストを掛けた預金の獲得方針が若干変化してきたように感じるが、預金の獲得競争が激化する中、今後個人預金をどのように獲得していくか
A5	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ あくまでも、粘着性の高い預金の獲得を中心に据えていく戦略に変更はない。個人預金に関しては、若年層の給与振込や高齢者層の年金受取などライフイベントに応じた口座の開設に加え、通帳を発行しないECO口座の対象年齢を0歳まで引き下げるなど、日常的な取引の受け皿として長期的にご利用いただける口座の獲得に注力していく。また、法人預金に関しては、昨年12月から貸出シェアに見合う預金シェアの獲得を意識的に取り組んだ結果、約250億円の預金増加につながっている</li> <li>・ 過去に行った金利キャンペーン等により、一定の預金金利を付与すれば預金残高を伸ばせることは理解しているが、コストを掛けた預金はあくまでも補完的な調達手段としての位置付けであり、それをもって預金を獲得していくという訳ではない。競争環境の変化を踏まえ、預金獲得に関するコストは一定程度増加していく可能性はあるが、適正なコストコントロールの範囲内で取り組んでいくことが重要になる</li> </ul>

Q6	インオーガニックな投資は、どのような分野をターゲットとして取り組んでいくのか
A6	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 例えば、銀行以外のグループ子会社が同業他社をM&amp;Aで買収し、それぞれの事業を拡大していくことは十分考えられる。加えて、決済や信託、サービスなどの我々がグループ内に持っていない機能をM&amp;Aで獲得していくことも考えており、現在はロングリストを洗い替えながら、検討を重ねている状況にある。案件の検討にあたっては、我々が目標に掲げるROE8.5%、そして、その先に見据える10%以上という水準に到達するために寄与する案件かという投資目線で選別していくことになる</li> </ul>

Q7	<p>銀行に依存することなく、グループ会社の成長をどのように促していくか。        また、グループ会社に対するマネジメントの評価基準にそうした要素は入っているか</p>
A7	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当社が持株会社体制へ移行する際に、外部から収益を獲得していくグループ会社は銀行と並列の子会社、内部の従属業務を行うグループ会社を銀行の傘下に位置する孫会社として考え方を整理した</li> <li>・ 現在も、孫会社にあたる会社が外部からの収益獲得を目指すようになれば、子会社に変えていくことを視野に入れており、例えば、システム部門を担う静銀ITソリューションが、システムの外販や地域のDXに向けた取組みで収益を獲得するようになれば、子会社に変更する可能性もある。また、既に子会社の静銀ティーエム証券にも、お客さまに金融商品を販売する際には、静岡銀行の預金を運用原資とするのではなく、可能な限り他の金融機関に置いてある預金を原資とした営業に力を入れるよう促している</li> <li>・ しづおかFGが目指すグループ経営では「自立と連携」「求心力と遠心力」をキーワードに、持株会社を中心にグループ各社が連携しつつも、グループ各社にはそれぞれが自立（自律）して成長を目指すよう指導している</li> <li>・ 評価に関しては、銀行に依存しない収益額自体を計数目標として設定しているわけではないが、各社のミッションに照らした成果を年度ごとに振り返る際に「自立と連携」にあたる取組内容や質を含めながら最終評価を決定するプロセスを探っている</li> </ul>

Q8	<p>グループ会社の社長に若手を抜擢したことによるポジティブな効果は出ているか</p>
A8	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループ会社の社長に据えた支店長級の人財が任期を終え、銀行に帰任し始めているが、経営者の目線を備えた高いパフォーマンスを発揮できる人財に成長していると評価している</li> <li>・ グループ会社の社長は、経営会議や社外取締役を含む取締役会の席上で自社の経営状況や業績を説明することになるが、こうした経験が、経営を担う自覚や責任感を養う貴重な機会になっていると改めて感じており、人財教育の一環として今後も継続していきたいと考えている</li> </ul>

Q9	<p>グループ会社からインオーガニックな投資についてボトムアップで意見が出ることはあるか</p>
A9	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループ会社のインオーガニックな投資は、作成したロングリストをもとに持株会社である我々が主導するケースとグループ会社からボトムアップで上がってくるケースの両面から検討を進めている。グループ会社の案件も当然ながら銀行と同じ目線で審査を行うため、まだ実現には至ってはいないが、直近でもリース分野においてボトムアップによる具体的な案件相談が行われている</li> <li>・ また、グループ会社が行う業務提携のケースでは、大半がボトムアップで検討が進んでおり、グループ各社の自立的な成長に向けたベースは着実に整いつつあると感じている</li> </ul>

Q10	検討中の住宅ローン証券化が実装された場合、お客さまとの接点は維持されるのか
A10	<ul style="list-style-type: none"> <li>詳細はまだ検討中の段階だが、住宅ローンは個人の顧客基盤を形成するうえで非常に重要な取引だと認識しており、実装にあたり、お客さまとの関係性はこれまでと全く変わらないかたちを前提に検討している</li> </ul>

Q11	株価上昇により、さらなる資本コントロールが求められる中、今後の株主還元方針をどのように考えているか。配当性向を50%より高い水準まで引き上げていく可能性はあるか
A11	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後数年間は、ROE目標の達成に必要な資本水準へのコントロールに向けて、従来までの総還元性向を上回る水準で株主還元を行っていく必要性を認識している。配当性向に関しては、2027年度までに目標の50%以上に向けて累進的に引き上げていくことになるが、その先の方針に関してはまさに社内で議論している最中であり、改めて第2次中計を説明するタイミングでお示ししたい</li> <li>PBR1倍を超えた世界においては、株主還元に加えて、将来の成長に繋がる投資の重要性が一段と高まるため、我々が行う投資がROEの向上にどのように寄与するかをより具体的に説明していく必要がある。投資を含む様々な取組みが企業価値向上につながる好循環を今後も継続できるよう、まずは現在のROE目標の達成に向けて、機動的に自己株式取得を行いながら自己資本を適正水準にコントロールしていく</li> </ul>

Q12	住宅ローン証券化の目的は何か。 また、今後の住宅ローン実行に向けた取組みスタンスに変化はあるか
A12	<ul style="list-style-type: none"> <li>住宅ローンの証券化は、バランスシート上の運用資産をより利回りの高いものに入れ替え、ROAを高めていくことが目的で、社内では2年前から検討を始めていた。円金利上昇を背景に、調達環境が変化する中で議論が加速し、今回バランスシート・コントロールに関する戦略の中で具体化させることになった。長期安定的な調達であれば別の手段も取り得るが、住宅ローンの証券化についてはアセットアロケーションとバランスシート・コントロールの二つの側面をもった戦略という点が特徴になる</li> <li>住宅ローンは個人のお客さまとの接点として非常に重要な取引であり、預金の重要性が高まっている状況を踏まえても、積極的に獲得を目指すスタンスに変わりはない。特に、貸出金残高の成長ドライバーとなっている神奈川県内では、引き続き順調に案件が増加しており、人員等を増加させながら年率+10%程度の伸びを維持していきたいと考えている</li> </ul>

Q13	今後、さらに金利が上昇していく中で運用サイドのリスクの取り方も変わってくると思うが、社内の意識は変わってきてているか
A13	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今回お示ししたバランスシート・コントロールの考え方は次期中計にも繋がるもので、投資家の皆さまだけでなく中計の担い手である役職員も意識しながら策定している。例えば、貸出金ではお客さまとの接点にあたる法人向けや消費者ローンは引き続き残高を増加させつつ、ストラクチャードファイナンスに関しては、より採算を重視した局面へ明確に変化していることをメッセージとして示している</li> <li>・ 現在のところ、社内での議論の中で営業部門からの反対意見等は特段聞かれておらず、同じ方向を向いて取り組むことができていると認識している</li> </ul>