

## SBI 証券主催 (2023 年 9 月 11 日開催)

### 「地銀トップセミナー」における主な質疑応答

(登壇者：代表取締役頭取 深井彰彦)

**Q：群馬県のポテンシャルと、競争優位性について。**

A：群馬県は東京から約 100km 圏内に位置し、交通網が発達しており、自然災害も少ないことから工場立地件数は全国上位だ。産業構造でみると製造業が盛んで中小企業の技術力が集積している。製造品出荷額は輸送機器が大きな割合を占め、県内総生産に占める輸送用機械生産額の割合は全国 2 位と高い。

当行はこのような営業基盤の強みを生かし、古くから高崎から東京にかけて高崎線沿線の成長地域に店舗展開し貸出金を伸ばしてきた。貸出金残高を地域別でみると埼玉・京浜の割合は 46%と群馬県の 40%を上回っている。長い歴史のなかで成長地域に相応の営業網と良質な顧客層を築いてきたことは当行の強みだ。

**Q：中長期的にトップラインをどのように伸ばしていくのか。**

A：前期の連結コア業務粗利益は 5 年前と比較すると同水準であるが、低金利が継続する中で、資金利益が思うように伸ばせなかった分、非金利業務利益の増強、経費の削減を図り収益構造は強固になってきている。非金利業務利益は、事業承継やビジネスマッチング、M&A 等まだまだ掘り起こす余地のある領域があると思っている。経費はさらなるチャネルの効率化、業務プロセスの見直し等を進めていく。資金利益は、クロスボーダーやストラクチャードファイナンス、住宅ローンなど RORA の高い貸出に注力していく。中小企業貸出は、RORA は高くないが法人手数料ビジネスのベースとなるものであり、リテール残高を年率 3%程度まで伸ばしていく。また資本金性資金、スタートアップ支援等、企業支援のファイナンスにも注力していきたい。有価証券は足元でリスクを削減しており、金利上昇時の買付余力を確保するポジションを構築中。

**Q：RORA の取組みについて教えていただきたい。**

A：2018 年から事業性融資先の利益率向上を目的に営業に RORA の目標を取り入れている。5 月の IR 資料にも記載したが、取引先採算は着実に改善している。

営業店では全行的な目標 RORA を経費率差引前の RA 利益率に変換後、行内指標である格付毎の「標準利益率」として案件採算・取引先採算に使用している。標準利益率を目指すまでの採算を複数の階層に細分化し、より実現可能性の高い目標を示してリスク・リターンの向上を進めている。

高 RORA 資産の積上げ、コンサルティングを通じた役務収益増強、低 RORA 先の取引採算改善等を通じて収益性を高め ROE 向上につなげていく。

Q : TSUBASA アライアンス等の外部連携の狙い、これまでの実績を教えてください。

また、地銀の再編・統合についてどのように考えているのか。

A : 再編・統合については選択肢として常に持ち合わせているが、現時点でお伝えできることはない。

「TSUBASA アライアンス」「フィクロス・パートナーシップ」等の広域連携や「群馬・第四北越アライアンス」「りょうもう地域活性化パートナーシップ」等の地域連携は、再編・統合を前提としない強みの強化だ。

「TSUBASA アライアンス」では、資本に縛られない連携によりトップライン増強やノウハウの共有、コスト削減・効率化を図っている。具体的な取組みとしては、シンジケートローンの共同組成やM&A等で実績を上げるとともに、参加行と共同開発した「ぐんぎんアプリ」や「TSUBASA 電子交換所対応パッケージ」を導入した。また、AML 業務の共同化・高度化に向けて取り組んでいる。

「群馬・第四北越アライアンス」では、第四北越銀行と両行の顧客基盤を活かした事業承継、M&A、ビジネスマッチングなどに取組み、ノウハウの相互活用・連携を進める中で非金利業務利益を中心に効果が表れている。また両行が保有する店舗などの共同利用なども進めている。

「りょうもう地域活性化パートナーシップ」では、足利銀行と両毛地区を中心とした両行の重複する営業エリアを活かした連携により協調融資等を実行するとともに、自動車関連を中心とした地域産業支援や脱炭素化等のサステナビリティ分野の課題解決に協働で取り組んでいる。

「フィクロス・パートナーシップ」は、クラウド上にデータレイクやデータ分析基盤を構築し、複数行の情報を集約することで高度なデータ分析等の施策を推進している。

収益増強・コスト削減以外にも各分野における情報交換や研修などを実施しており、外部連携は非常に有益だと考えている。

Q : 5年後にROEを7%~8%に向上させる組立てについて教えてください。

A : あくまでも足元の試算であるが、次期中計最終年度(27年度)の連結最終利益は420億円程度とし、ROEは7.5%程度まで引き上げたい。このときのRORAは1.0%、OHRは50%を下回る水準を想定している。資本も相応に積み上がるため、試算上の還元率は前期の実績より高くなる。仮に試算通りに進んだとしても、高RORA資産の積み上げなどからリスクアセットはさほど増えずにCET1比率についてはめざす姿の10.5%~11.5%を上回る水準。試算では現状の金利シナリオを維持したまま、リテール貸出を3%程度伸ばし、非金利業務利益を300億円程度確保、経費は横ばいでみている。今後は本試算に基づく施策を具体的な計画に落とし込んでいきたいと考えている。

**Q : PER にも関連するが、めざす配当水準について考えはあるか。**

A : PER を高める方策としてマーケットに対して利益の成長性を示すこと、配当性向を高めていくことなどが考えられる。配当は3期連続増配を公表したものの計画では配当性向は30%程度。メガバンク、一部上位地銀が掲げるような配当性向40%には及んでいない。具体的な割合は現時点では示せないが、まずは市場に対して中長期的な利益成長の道筋をしっかりと示したうえで、水準自体を上げていくことも検討していく。

**Q : 人材改革について頭取が重要と考えているポイントについて教えて頂きたい。**

A : 人材改革としてジョブ型人事制度を導入する。現行の人事制度は、ゼネラリストの育成を重視した年功色の強い制度であるため、行員が有する能力を十分に活用できず、様々な諸課題や就業ニーズに的確に対応していくことが難しくなっている。新しい人事制度は、業務の多様性や専門性、創造力の発揮が重視される点を踏まえ、「人」を基準とした職能資格制度から「職務」を基準とし、自律的かつ活力ある組織への転換を目指していくもの。これを如何に実現するかが課題だが、今までの受け身のキャリア形成から、自律的なキャリア形成に転換する必要がある。例えば、「職務記述書」、いわゆるジョブディスクリプションを行内で開示して、将来目指す仕事内容の見える化をする。

その他の重点課題として人材総合力の強化、専門人材の育成、D&I 推進、Well-being の向上を掲げているが、それぞれ KPI を設定し経営戦略につなげていくとともに適切な開示を行っていく。

以上