

2024年5月23日 「2024年3月期 決算説明会」  
主な質疑事項

- Q. 次期中期経営計画（以下、次期中計）で目標とする利益はストレッチした計画なのか。
- A. 昨年11月に公表した次期中計を更新し目標値を見直した。各項目の内訳を記載しているが、非金利業務利益については上振れ余地はあると思っている。また、リスクテイクに伴うアセットの残高計画だが、リテール貸出は非現実的な想定はしていない。住宅ローンはやや強いが、貸出シェアを伸ばしている群馬県内を中心に生涯採算を確保しながら競合先に負けない商品戦略・プライス戦略を進めていく。クロスボーダーローンやストラクチャード・ファイナンスは、メガバンクや外国銀行の招聘案件が中心となるため、案件の取上げ能力の向上により取扱件数拡大や不動産のメザニン案件取込みなど領域拡大を図っていく。ニューヨーク支店の残高計画は問題ない。また有価証券は、前期残高を落とした国債ポジションを金利水準を見ながら回復させ、計画最終年度までには3,000億円程度の積上げを想定している。
- また経費は、ベアやデジタル対応などの戦略的な投資を進める一方で、ベース経費の抑制や人員数のコントロールによって、全体では大きく増やさない想定。これらの要素を積み上げて策定した次期中計は、ストレッチでもミニマムでもなく、ほぼ中心線であると考えている。
- Q. 今後の当期純利益における連単差の水準について。また、次期中計のさらに先を見据えた場合、連結当期純利益で700～1,000億円といった水準は想定しているか。
- A. 次期中計最終年度でグループ会社の最終利益は60億円を見込んでいる。足下では30億円程度であり、同水準まで高まれば、グループ全体に対するグループ会社のインパクトはかなり大きくなる。
- 次期中計以降の目標値は今のところ策定していない。環境面で見通せない部分はあるものの5年程度の期間であれば、施策について現実に沿った手ざわり感のあるものを策定することが可能。前期に公表したため残りの計画期間は4年間となる。更なる長期的な展望やガイダンスについて投資家の方々が期待していることも理解しており、今後こういった領域の開拓や施策が必要かしっかり検討していきたい。

Q. 次期中計目標達成に向けて想定されるリスクを教えてください。

A. 当行は、群馬県やその周辺地域を地元とする地方銀行である。地方は、首都圏と産業特性が異なり、人口減少や高齢化といった問題もあり、いかに地域経済が持続的に維持されていくかが課題となる。我々は京浜地区でも案件を選びながらリスクテイクできる立場にあるが、エクスポージャーが大きく、法人役務や預かり金融資産といった収益の中心は地元地域であり、地元の経済動向には影響を受けることとなる。短期的な目線では、昨今の資源高、為替変動、金利政策など取引先を取り巻く環境は大きく変化している。これらが今後の与信費用にどの程度影響を及ぼすか不透明な部分はある。ただ、過去にあった、業績をボラタイルするようなクレジットエクスポージャーはないと考えている。

Q. 金利のある世界では、日銀当座預金の運用などリスクを取らずに利ざやの確保が可能となるが、リスクアペタイトについて今後変化は生じるか。

A. リスクなしに利ざやを確保できる日銀当座預金や財務省貸出、低リスクウエイトで市場金利連動型が多く利ざやを確保しやすい大企業向け貸出など、今後は金利上昇につれて利ざやも連動して拡大する世界が再来すると認識している。ただ、長らく続いたマイナス金利政策下で、当行は過去最高益を確保できるほど非金利業務利益増強や業務効率化など収益構造の抜本的な転換に取り組んできた。もちろん日銀付利やラダーを組んでの債券投資などで安定した収益確保も進めていくが、どこの銀行も同じで差別化できない分野であり投資家の方々からは評価されない。クロスボーダーローンやストラクチャード・ファイナンスなどの成長分野、埼玉南部や京浜地区といった成長マーケットでいかに差別化していくか。貸出に限らないコンサルティングも含めたフルスペックな営業活動をすすめ、それを強みとする銀行をめざしていきたい。

Q. 働き改革が進む中で人員コントロールがうまくいっている要因は何か。また今後、金利のある世界で想定される現場での変化はあるか。

A. 業務プロセス改革を進めており、省力化したオペレーションを可能としている。具体的には、業務改革プロジェクトによる報告ゼロ化や無駄な業務排除の実践、店頭タブレットなどデジタル基盤の構築による事務作業削減や顧客のペーパーワーク減少が進んでいる。

また、店舗統廃合により人員をコントロールできている点も大きな要素である。臨時従業員も含めた総行員は24年3月末約4,000人で、2年前に比べ約300名減少している。28年3月末にはさらに減少を見込んでいる。そのため、相応の賃上げを実施しても人件費全体は増えない想定である。

一方でキャリア採用は増やしている。法人コンサルティングのような専門的なサービス提供には経験やスキルを有した相応の人材力が必要であり、増益効果が見込めるなら、人件費は増えても構わない。年功色の強い資格制度を廃止してジョブ型の新しい人事制度がこれからスタートする。人材力の向上に努めていきたい。

Q. 今後の預金戦略について教えてほしい。

A. 個人については、店舗統廃合を進める一方でアプリなどデジタルツールを充実させることで預金の獲得を進めている。実際、有人チャネルでの取引は従来比減少しているが、デジタル経由の取引は大幅に増えており、引続き利便性を向上させていく。ネットバンクと差別化するためにも、実店舗とデジタルとのチャネルミックスをお客さまから評価してもらうことが重要で、相談拠点なども強化していきたい。地域の他業態の金融機関が預金金利を引き上げてくることも想定されるが、金利差や預金の流出状況等を検証しながら追随率はコントロールしていく。法人については、今までメイン先に対して預金の推進を十分に進めてこなかったが、貸出シェアに見合った預金取引の取り組みを強化している。預金はリスクテイクの源泉であることから、獲得・維持はしっかりと取り組んでいきたい。

以上