

SBI証券主催「地銀トップセミナー」

主な質疑応答

【経営全般】

Q. 2000年以降、銀行業界は大きく変わっているが、群馬銀行はどう変わったか。

- A. 2019年の頭取就任以降でみると、2021年にパーパスを制定してから大きく変わった。
- 「私たちはつなぐ力で地域の未来をつむぎます」というパーパスのもと、収益構造の抜本的転換を図り、コンサルティングに基づいて法人の手数料収益や預かり金融資産収入など、金利以外の分野を強化してきた。その前提に、お客さまのことをよく理解することが徹底され、行員の意識が変化したことがある。
- ・金融緩和政策を主因に粗利益が減少していたが、私が頭取に就任してから、お客さまの役に立つことを幅広いアプローチで提案することで非金利業務利益を伸ばしてきた。こうした取引をベースに、金利ある世界になった今、粗利益を金利低下前の水準に戻せたということは大きな変化である。
 - ・非金利業務利益の強化に加えコスト削減を行うことで、経営資源を収益につなげる行動を取れる体質や文化になった。お客さまとのリレーションを収益に繋げるためにはどういうことをすればいいのか、想像力を持って行員自身が考えるようになった。ROEの目標達成といった資本収益性に関する課題は経営トップの問題意識が必要であるが、RORA管理を営業店でもできるような仕組みが出来上がってきたので、行員が日々の営業活動を自律的に考えるようになったことも変化である。
 - ・また、人事制度改定も行員の意識を変える後押しをした。行員一人一人が何をしたいのかということを個人パーパスで表現し、希望すればやりたい仕事ができるような人事制度に変えた。パーパスに根差した営業活動と並行して人事制度を変えたことで、行員が自身の強みやキャリアについて自律的に考えるようになることにも大きな効果があったと思っている。

Q. 10年後の群馬銀行の姿を教えてください。

- A. 10年後の計数はもっと大きなものになり、収益の構成も変化すると考えている。例えば30年というスパンで新たなビジネスを育てていくとなった場合には、資金利益と非金利利益だけではなく、他の利益要素が増えている可能性もある。それを管理するには、銀行単独での組織体制には限界があり、長期的には組織体制も変化していくと考えている。

- Q. 群馬銀行の近未来の計数計画を実現する上で、最も意識しているリスクは何か。銀行業界が直面するリスクについても教えてほしい。
- A. 地方経済の成長が見込めず、人口減少が進むことが地方銀行業界にとってのリスクである。加えて、中小企業向けのサービスは対面でのコンタクトが必要だと思っているが、それがどれだけテクノロジーの影響を受けるかということも懸念している。また、ネットバンキング等のテクノロジーの変化も脅威であるが、この分野については高度なデジタルチャネルと有人チャネルの安心感というミックスをアピールして対応している。
- ・人材確保も課題である。初任給引き上げが話題になっているが、ビジネスが複雑になるなかで優秀な人材を確保し、成果を出してもらえるような仕組みを作っていく必要がある。
 - ・一方で、リスクだけでなく好機も意識している。資本の使い道としてオーガニックな単線的な成長ではなく、インオーガニックな成長戦略も考えており、機を見計らって行動を起こす可能性はある。
- Q. RORA 経営の高度化について、今後の組織体制（銀行のままか、HD 化するか）を含めて教えてほしい。
- A. RORAの高度化には二つの側面がある。一つは、現在のRORA計算を更に高度化する必要があるということ。現状の仕組みは預金金利がない環境下で設計したことから、RORAには預金金利と仕切りレートとの差である預金調達からの収益が含まれている。現在の金利環境下ではRORAが高く出てしまうことがあるため、RORA計算を精緻化し、収益管理がしっかりできるよう改善を進めている。
- ・もう一つの側面は、銀行業以外の収益性の高い事業をグループとして持つ場合には、資本収益性管理を強化する必要があるということだ。管理体制としては、銀行のままで良いのか、新たな形に移行する方が良いのかを検討し、グループ全体で管理を強化し、価値創造や収益力を高めることが重要だと考えている。新たな事業分野も含めたインオーガニックな成長を選ぶのであれば、更なるリスクテイクが可能であり資本政策的にはメリットがある。今の銀行グループのビジネスだけでも十分な状況ではあるが、M&A等を何らかの形で進めるということについても積極的に考えていく。
- Q. 次期中期経営計画の方向性のなかで、キャッシュレスデータをベースとした地域エコシステムの説明があつたが、地域エコシステムについて具体的に教えてほしい。
- A. 地域エコシステムは地域の経済活動を活性化させる取り組みを指している。地域のキャッシュレス決済の普及を通じて、消費者の利便性を高めるとともに、データを活用して地域のニーズに応じたサービスを提供することをイメージしている。そのためには、デビットカードなどの使い勝手の良いペイメント手段が必要であり、それを普及させたい。

- ・また、地域課題を解決するという観点から、地域経済の持続可能性が問題であるため、スタートアップ支援もエコシステムの一つだと捉えている。実際にVENTURE FOR JAPANと共同でスタートアップ支援を行っており、起業がしやすい環境づくりも地域の持続性を高めることになると考えている。

Q. 次期勘定系システムの検討状況はどうか。

A. 次期勘定系システムの検討は最終段階に入っており、今期中に目途が立つ状況である。プロジェクトで検討委員会を作っており、事務面やアライアンスの要素、費用のバランスなど多面的に検討している。2029年の稼働を目指しており、移行スケジュールをしっかりと組んで、次期勘定系システムがシームレスに稼働できるように運営を進めていく。

【人的資本】

- Q. 人的資本の充実に向けた様々な施策のなかで、他社との差別化、投資家から見た競争優位性という観点では、地域ならではの採用力やリテンション力、育成力があるのではないかと考えているが、地域ならではの採用力などの考えについて教えてほしい。
- A. 人的資本として行員の強みや特性を把握するために、定期的なエンゲージメント調査を行っているが、当行の行員は地域社会に貢献するという強い使命感を持つ者が多く、これが我々の強みになると考えている。そのため、パーパスや中計に謳われている経済的価値と社会的価値の好循環の考え方で、当行とお客さまが同時に発展していくことが、行員のウェルビーイング実現に繋がっている。
- ・当初はパーパスを自分の仕事に結びつけることが難しいと思う行員もいたが、パーパスを噛み砕いて考え、個人パーパスを作成した。これにより、パーパスに対して親近感が高まり、自分のやりたい仕事と銀行のやろうとしている仕事のベクトルが重なってきている。こうした人材に関する考え方やパーパスに関する考え方をアピールしていくことが、採用の面でも優位に働いている。
 - ・人事制度を改定したことで、自律的にキャリアを考える行員が増えており、キャリアオーナーシップに向けた機運が高まっている。自分が何をやりたいかということをはっきり言うようになり、若年層でも自分から希望のポストに手を挙げるケースが多くなっている。年功序列が薄まり柔軟な登用に変化したことは、若い方々にとって魅力的だと考えている。職務を希望できるということを採用段階でしっかりと説明することに加え、インターンシップではこの銀行で働くとしたらどういったことを実現したいのかということディスカッションし、入行前から当行の判断軸や考え方を共有してもらうことも意識している。

【企業価値向上】

- Q. $PBR=ROE \times PER$ なので、他の大手地銀とのPBRの差はPERの差だと思うが、群馬銀行のPERを上げるためには何が必要か。
- A. PERを上げるためには、利益成長に関するストーリーをしっかりと持ち、それを投資家の方々に信じてもらうことが重要である。マーケットとのコミュニケーションもその一つであるが、配当を思い切って上げたことも株価に良い影響を与えた。また、現在の収益が今後も続いていくという持続可能性を示すこともPERの改善には有効だと思う。ROEは自分で上げられるが、PERはマーケットに利益成長を信じていただかないといけいないので、マーケットや海外投資家にも注目してもらえるようなディスクロージャーをしっかりとやっていきたいと考えている。
- ・次期中計の具体的な数字を事前に公表するというコミュニケーションは他行含め過去には行っていなかったが、計画の概要を出すことで株価のパフォーマンスに非常に効果的であったと認識している。目標とするコアCET1比率の蓋然性や資金利益と非金利利益の成長ドライバーを投資家に伝え、投資家に成長ストーリーを共感してもらうことが大事である。
 - ・成長ドライバーについては、アセットをもちろん伸ばしていくが、更に非金利業務利益の積み上げができれば、ROEは9%や10%に改善していく。この分野は当行と同じような顧客基盤を持つ他行でもできていることなので、もっと深掘りして強化していく。この結果、アセットの積み増しをしなくてもROEが上昇していくならば、還元を増やすことでマーケットから評価され、もう少し高めのPERになるということも考えられる。

【資本政策】

- Q. 株主還元について、親会社に帰属する当期純利益の40%という方針のもと、実績は総還元50%程で推移しているが、これが続くと考えていいのか。
- A. 業績に大きな変動がなければ、基本的には50%前後の株主還元が続くと捉えていただいて問題ない。キャピタルアロケーションを勘案しながらベストなタイミングで還元を行いたいと考えている。配当が株価に与える影響が強いと感じ、増配を行っているが、24年8月に自社株買いを行ったように、マーケットと対話しながら機動的な還元も考えている。また、アセット以外から稼得する収益がもっと増やせれば、還元余地はまだ出てくると考えている。いずれにしても総還元率40%だから40%にするということは無く、実績に基づいて引き続き同様に還元していく。

【地銀再編・統合】

Q. 地銀の再編や統合についての考えを教えてください。

A. 地銀の再編や統合はいつでもあり得る話だと思う。地域経済縮小という課題があり、収益がそのまま同じように縮小するかどうかはわからないが、実際に預金獲得に苦勞している金融機関はある。当行のROEは上位行のなかで高い水準であるにも関わらず、PBRがディスカウントされていると認識しており、規模の側面からも再編や統合については検討に値するし、検討していない経営者はいない。その場合には組み合わせやタイミングが非常に大切であり、お客さまに提供する価値が増えることと企業価値が上がるのが重要である。一方で単独で強い銀行もあり、柔軟な経営判断が迅速に行える点は魅力であるが、デジタル化などを進める際にはスケールや効率の問題が出てくるため、統合については今後も検討を続けていく。

Q. TSUBASAアライアンスは、統合をせず単独行で存続していくために効果的か。

A. TSUBASAアライアンスは、参加行が共同して一定水準のレベルを確保した同じベースを作り、それを各行がローカル対応を行う仕組みであり、直近の成果の一つはアプリの共同化である。先行する銀行のアプリを活用したことで、多少のアレンジもあるが非常に早く開発ができた。他にもマネロン対策など様々な業務の共同化を行っており、コスト削減や業務効率化の面でも効果的だ。なお、TSUBASAアライアンスは基本的には単独行の経営を想定し、経営についてはそれぞれ別々でという考えであると理解しているが、アライアンスに参加しているから統合しないという訳ではないと考えている。

以上