

## 第3次グループ中期経営計画説明会における 主なご質問とご回答（2022年4月13日開催）

### Q. 長期ビジョンで目差す水準である「連結フィー収益割合 50%以上」について、50%という高い水準を設定した理由、達成の方法、人材・組織のあり方は。

A. 弊社グループが縮小均衡に陥らず、収益構造をどのように改善していくのかが大きな論点であり、社外取締役も含め様々な議論を行った。

「伝統的銀行領域」は、効率化により緩やかながらも収益を拡大させる。「総合金融サービス領域」は、サービスメニューの拡充やお客さまとの取引の深掘りにより、まだまだ拡大余地があると捉えている。「新事業領域」も様々なことにチャレンジする。

様々な角度で地域の課題を解決することで連結フィー収益割合 50%以上を目指したい、と考へ設定した。この高い目標を達成するために、我々の強みである人材、あるいは外部人材を最大限活用するとともに、様々なアライアンス等も検討する。

### Q. 「連結フィー収益割合 50%」、「連結経常利益 1,000 億円」の達成には、相応の規模の出資や更なる地銀再編を視野に入れているのか。

A. 現時点では、具体的な出資や統合等の計画はない。新事業領域を拡大していくなかで、異業種やグループ会社との連携強化等は前提として織り込んでいるが、それぞれの金額を具体的に織り込んでいるわけではない。

### Q. 中計期間中の国内外の金利シナリオは。コア業務純益 800 億円程度の組み立ては。

A. 金利シナリオは、円金利は横ばい、米国金利は3年間で利上げを5~7回程度で計画を作成している。足元、米国金利の更なる利上げが見込まれており、中計には若干ダウンサイドリスクになると考えている。加えて、ロシア・ウクライナ情勢がここまで深刻化すると想定していなかったが、それらを踏まえても今回掲げた目標を達成していきたい。

コア業務純益の内訳の具体的な数字は、ここでは控えさせていただく。ただ、預貸収支が大幅に増えるとは想定しておらず、役務収益の拡大やコスト削減を軸に目標を達成していきたい。

### Q. 中計期間中の貸出金、預金の見通しは。

A. ここ数年、地元法人向けのゼロゼロ融資等により北関東地方の貸出金は大きく伸びたが、足元は一巡し、残高は横ばいか減少傾向にある。このような環境下、貸出金の採算性を重視し、個人や地元法人向けにサステナブルファイナンスも含めて今まで以上に取組み、残高を伸ばしていく。

一方、預金は、足下ではコロナ給付金が消費に回らず預金に滞留している状況にある。預金に関しては、目標というよりは、中計期間中に預金残高がどうなっていくかは不透明という前提で考えていると理解していただきたい。

**Q. めぶきFGの強みやユニークな点は何か。**

A. 弊社グループの強みは強固な顧客地盤と考えている。北関東を中心とした店舗ネットワーク、グループ各社の総合力、様々なお客さまとのパートナーシップによる地域での信頼関係が、その基盤となっている。また、人材も強みであり、地域において相応の人材が集まっている集団だと認識している。英知を結集し、新たな分野へ挑戦し、潜在能力を引き出すことが可能だと考えている。

ユニークさでいうと、地銀はそれぞれの地域でおかれている環境や課題が類似しているため、弊社グループだけというユニークさは少ない。ただし、今後は脱炭素や循環型社会への移行など地域による違いも見えてくると考えている。変化した地域課題に対して私どもが解決策を導き出していくことは、事業領域拡大の知恵の見せ所であり、そのような分野で弊社グループのユニークさを示していきたい。

**Q. 自己資本比率の適切な水準はどの程度か。配当・株主還元方針は、どのような状況になれば見直されるのか。**

A. 自己資本比率については、その時々で求められる水準も変化すると考えている。ロシア・ウクライナ情勢などが地域経済へ与える影響も注視し、適正な水準を維持しながら運営していきたいと考えている。配当・株主還元方針については、「株主還元」「成長投資」「健全性」のバランスを考慮し、引き続き検討していきたい。

**Q. なぜ総還元性向 30%のまま据え置いたのか。なぜ 30%なのか。**

A. 株主還元方針については、「株主還元」「成長投資」「健全性」の3つのバランスを考慮し、議論を重ねた。足下、コロナ問題や、ロシア・ウクライナ情勢など先行きが不透明な中で、一定の資本バッファを持っておく必要があると考えている。また、事業を拡大していくためにはこれまでと違う形での投資も必要であると考えており、その投資にも耐えられる資本を確保しておく必要がある。そのような中で、責任を持って皆さまにお示しできる水準という観点から、これまでと同水準となる「総還元性向 30%」として決定した。これまでの還元実績をお示ししている通り、今後についても、収益状況や資本の状況、株価水準、外部環境などを踏まえながら機動的に実施していく。

**Q. 株主還元の目標を、純資産配当率、純資産に対する還元率で公表する考えはないか。**

A. そのような指標があるのは承知しているが、まずもって「年間 11 円」という金額ベースが安定配当と考えている。ただ、安定的な配当をベースにプラスアルファとしての還元を行うという意味で総還元性向という指標で公表している。ご指摘頂いた指標については、今後研究していきたい。

**Q. 新事業領域の拡大が中計の想定以上の成果を出した場合、人手が不足することは想定されるか。また、人手が不足する場合にはめぶきFGにとってポジティブかネガティブか。**

A. 現在、デジタル技術の取込みにより事務量の削減を進めており、新中計3年間においては事務部門と営業店の間で捻出人員のシフトはあるにしても、総人員のコントロールについては対応が可能であり、不足するとは考えていない。ただ、それ以降については新事業領域への挑戦の成果も考慮しながら、適正な人員数を見極めていきたい。なお、事務部門ではなくコンサルティング部門において人員が不足する状況は、弊社にとってポジティブと認識している。

**Q. 昨年度の子銀行の人事制度を改定は、新中計に繋がっているのか。**

- A. 常陽銀行は2021年10月から、足利銀行は2022年4月から人事制度を改定した。コンセプトはグループとして重要なセクション、これから強化していくセクションにおいて、活躍する行員をよりきちんと評価処遇・早期登用できる制度にしていこうと考えて、改定した。これにより、コンサルティング営業などのフロント業務には厚めの給与体系となるというイメージとなり、今後私たちが目指していくビジネスモデルに整合的な仕組みと考えている。
- また、女性の活躍もより後押しできるような制度になっており、新中計の目標達成に向けた下支えとなる制度になると期待している。

**Q. めぶきFGの社長・副社長は、それぞれ子銀行の頭取を兼務しているが、将来的にめぶきFGと子銀行で社長・副社長と頭取を兼務ではない体制にする可能性はあるか。**

- A. 現状、めぶきFGの傘下にはグループの中心となる2つの銀行とグループ会社がある。グループ会社は自らが営業をかけているというより、子銀行のお客さまのニーズに対するソリューションの1つという側面が強い。このような状況では、子銀行の実態を十分に把握した上でグループ全体を経営していくことが効率的であると判断し、兼務の体制となっている。
- ただ、将来、提携や出資等を通じて銀行とは異なる領域に大きく舵を切るようなことがある場合には、ガバナンス体制の再編を考えていく必要があると考えている。

**Q. データの利活用について、データの一元化、AIの活用など、データに関する取り組み状況と課題、対応方針は。**

- A. データの利活用については、例えばAIの活用事例として資金需要の予測モデルなど、いくつか取り組んでいる事例がある。いろいろなトライをして、成功したものもあれば、なかなかうまくいかないものもあるのが実情。経験を積上げながら先に進めていこうという考え方でいる。

**Q. 統合データベースは完成していて、今後はそれを活用するということか。**

- A. お客さまの取引内容、今後の需要見通しなどが全部データとして保管されており、分析はもちろんのこと営業の担当者が把握して活動している。
- また、昨年導入したバンキングアプリは、現在、両行合わせて約60万ユーザーご利用頂いている。今後は、お客さまの行動データなどを取り込んで活用していきたいと考えている。

**Q. 第2次中計期間中に店舗ネットワークの最適化を大きく進めたが、現在の店舗数は適正と考えているか。**

- A. 第2次中計のスタート時点では両行合わせて店舗数は313店舗あったのが、第2次中計期間中に当初計画を大きく上回る62店舗統廃合して、現在251店舗にまで最適化を進めた。
- 今中計の3年間では、この店舗数を大きく削減するような計画は現時点ではない。地域において対面チャネルは非常に重要と捉えており、フェイストゥーフェイスでお客さまとコミュニケーションをとり、コンサルティングを提供する非常に重要なチャネルである。そのため、店舗のコンサルティング機能をさらに高める方向で今後の運営を考えていく。一方で、店舗の事務処理は効率化を進め店舗から無くす方向で考えていきたい。