

スモールミーティング「地銀トップセミナー」における主なご質問とご回答 (SBI証券 鮫島豊喜アナリスト主催、2024年9月13日開催)

Q. めぶきFGは、茨城県と栃木県のトップバンクを擁する会社であるが、社長・副社長はそれぞれどういった点に留意し経営を行っているのか。独自性を保ちながら、一体経営のために気をつけている点は。

A. 【社長】常陽銀行と足利銀行は、茨城県・栃木県において長い歴史に裏付けられた強固な顧客基盤を有しており、それぞれの市場においてブランド価値を最大限に活用して営業を展開している。これが当社にとっての独自性の重要なポイントである。独自性を発揮する中では単に競い合うだけでなく、お互いの成功事例や失敗事例を共有しながら成功事例を双方で取り込んでいくなどの統合シナジーも創出している。また持株会社として、経営戦略や資本政策などの戦略面、リスク管理、事務部門などの管理・バックオフィス面は一つの組織として効率化、高度化を追求している。特に基幹システムの統合を契機にシステム部門、事務部門では相当なシナジー効果が出てきていると捉えており、今後も磨きをかけていきたい。

【副社長】持株会社と子銀行の関係は、戦略と戦術に切り分けて整理している。戦略は持株会社で考え、戦術は子銀行のなかで展開していくものと考えている。特に地域戦略やインオーガニックを含めた事業戦略などは持株会社でしっかりと検討していく。一方、戦術はきめ細やかさが重要であり営業現場で起きている変化を早めにキャッチして戦術展開していくことが最後の出来栄に影響してくると思っている。今後もお互いに成功事例や失敗事例を共有していくことで統合のシナジー効果を発現していく。

Q. 2024年8月30日開催の社外取締役座談会において社外取締役より統合シナジーが必ずしも十分に発揮できていない部分があるとの指摘があったが、この点に関してどのような問題・課題意識を持ち、今後どのように解決・解消していこうと考えているのか。

A. 【社長】大きな括りでいえば、統合シナジーについて持株会社と子銀行の資本配賦について更なる議論の余地があると考えている。自己資本比率は、持株会社と子銀行間で異なっており、それを総合的に勘案し資本をどの分野に優先的に配分していくのかをしっかりと考えていかなければならない。また事業承継やM&Aなどは茨城県・栃木県に拘ることなく、北関東一体で考え、かつ他の専門事業者との連携を強化すべきとの指摘を社外取締役から受けている。

【副社長】社外取締役からは、叱咤激励の意味合いも含めてお互いの連携が少ないという指摘を受けており、我々も問題意識を持っている。社外取締役からは、営業の面でお互いに遠慮しているように見えるところがあるかもしれないが、例えば事業承継やM&Aなどはそれぞれのリソースの共有を強化すべきであると考えており、そこは課題であり伸びしろでもあると捉えている。

(次ページに続く)

Q. 国内政策金利引上げ後の取引先への利上げ交渉の進捗はどうか。また近隣他行が低利回りで貸出金のシェアを取りにくるような動きはあるか。

A. **【社長】** 市場金利連動型の貸出金は、ベースレートの上昇に100%近い水準で追随している。一方、短期プライムレート連動型の貸出金は、契約上ベースレートの上昇に自動的に追随するタイプと都度交渉し金利を引き上げるタイプの2つがある。都度交渉するタイプでは、過去に短期プライムレートを引き上げた際の追随率は60%程度であった。経営目線では追随率70~80%を目指していく。また現時点において、近隣他行が低金利競争を仕掛けてくるといった動きは確認していない。逆に当社が貸出金のボリュームを獲得すべく、低金利攻勢をかけていくケースもあると考えている。競争環境のなかでボリュームを取りに行くのか、金利を取りに行くのか、個社別に対応していく方針である。

【副社長】 1~2年程前から金利の反転は間違いなくあると見て、市場金利連動型の貸出金を推進してきた。そのため貸出金ポートフォリオの金利感応度は比較的高まっているとの認識である。足元では取引先の経営者と話をするなかでその反動があるかどうかを適宜ウォッチしているが、返済圧力はそれほどないと捉えている。加えて新規の貸出金は、スプレッド交渉を徹底している。金利上昇局面を踏まえて、お客さまにとって最適な借入形態を模索しながら場合によっては固定金利貸出金も提案させていただいている。また第2地銀含めた下位金融機関からの低利攻勢の話は聞いていない。

Q. 預金獲得競争の激化が業界再編のきっかけになることはあり得るか。また預金獲得競争がトリガーとなって業界再編が進んだ場合、めぶきFGにとってどのような影響が考えられるか。

A. **【社長】** 本年3月の政策金利の引上げ以降、当社から他金融機関への預金の大きなシフトは確認されていないが、将来的にはマクロ環境も含めて預金の獲得競争は厳しくなっていくと考えている。当社では、これまでも給与振込口座、年金受取指定口座などの粘着性の高い預金基盤の獲得を進めてきたが、その動きを更に強化する施策展開を行っていく。既に預金が出流している金融機関も増えつつあり、10年後、20年後を見ると二極化が更に進む可能性があるかと捉えており、その際に当社が絶対強者の立場となるように経営をしっかりとやっていく。

【副社長】 当社の営業地盤は比較的首都圏に近いので、現時点において大きな影響は出ていないが、中長期的には預金は首都圏にシフトしていくと考えている。加えて貯蓄から投資への流れやネット銀行の台頭も預金流出の要因となり得るだろう。当社では従来より、個人のメイン口座の獲得を進めており、それがこれから想定される預金流出に対しての耐久力になると捉えている。預金獲得競争は間違いなく業界再編のトリガーになると考えているほか、預金が減少する金融機関では貸出金戦略、有価証券投資スキームなども検討する必要があるだろう。

(次ページに続く)

Q. 政策金利 1%程度までは低位な信用コストを維持できると想定されるが、信用コストが急速に増えるような政策金利の分水嶺はあるか。

A. 【社長】 常陽銀行では政策金利 0.25%の引き上げに加えて、人件費 3%の上昇を前提として取引先の財務への影響をシミュレーションしているが、営業赤字に陥る取引先は限定的との結果となった。足元では個社毎に先回りしてコンサルティングや経営改善支援など本業支援のアプローチを開始しており、信用コストが大きく増加するリスクは低い。

【副社長】 足利銀行においても同様のシミュレーションを行っており、大きな影響はないと見ている。これまで予防的な引当てを含めて信用コストを相当計上してきたことから、感覚的には政策金利 1%までは問題ないと思うが、分水嶺の水準の見極めは難しい印象である。

Q. 中長期的に考慮すべきリスク要因（外的要因・内的要因）は何か。

A. 【社長】 外的なリスク要因は、人口減少のなかで中長期的に預金が集まらなくなることが挙げられる。預金量の減少は我々のビジネスモデルの根幹を揺るがす脅威となると捉えている。また内的なリスク要因は、コンダクトリスクやサイバー攻撃などのシステムリスク、AML（アンチ・マネー・ローンダリング）や金融犯罪などが重要になってくると考えている。これらのリスク要因について現在整理を進めており、次期中期経営計画のなかで改めてお示ししたい。

【副社長】 外的なリスク要因は、国内の金利動向と見ている。国内金利の上昇による借入金利負担の増加からマクロ的に見れば企業倒産が増加することが想定され、取引先の財務への影響については個社別によく見ていく必要があると考えている。仮に取引先の経営再建が困難になった場合であっても、当社では対応手法を幅広く持ち合わせている。例えば、我々の運営するファンドで一旦、引受けてから売却先を探す手法などもあり、そういった手法を随時アップグレードしながらリスク対応力を高めていきたい。内的なリスク要因は、人的資本としての人材要件の上げが挙げられ、自律的に運営していける組織を目指していく。

Q. 米国の景気動向が、リーマンショックのような大きなショックを除き想定される範囲で後退すると仮定した場合、目安とする自己資本比率の水準は変わるのか。

A. 【社長】 今年度の業績予想の前提は米国の利下げを複数回見込んでおり、既に一定程度の景気後退を織り込んでいる。その前提のなかでは目安とする自己資本比率は、これまで申し上げてきた 11%台半ばの水準から変更はない。

【副社長】 ストレステストは都度実施しているが、現状の想定では自己資本比率が 11%台半ばであれば、リーマンショック級のショックでも十分耐えられるとの認識である。次期中期経営計画の議論を進めていくなかでは、現状の目安とする水準が適正なのか、あるいは収益目線のなかで更にリスクテイクすべきではないかといったことも大きな検討事項の一つである。

(次ページに続く)

Q. 損害保険業界だけでなく、生命保険業界においても政策保有株式の圧縮方針を示す流れが加速しているなかで、めぶきFGの株主構成を見ると損害保険会社・生命保険会社が大口株主として確認できる。こうした売り圧力に対応するため、先方の売却に合わせて自己株式取得を実施し、取得した自己株式を他社の買収や出資、従業員への付与などに活用する方法があると思う。政策保有株式に関連した資本政策の考え方について教えて欲しい。

A. **【社長】** 生損保が上位株主にいることは事実であり、いずれかのタイミングで当社株式を全て売却することが見込まれている。対応策として新しい株主をつくっていきたいと考えている。国内外の機関投資家向けのIRは勿論であるが、特に地元における個人株主の増加に向けたIRを一層注力していく方針である。また自己株式の取得を当社株式の売り圧力に対する受け皿として活用することは選択肢の一つであるとの認識であるが、受け皿としてだけではなく、株価が想定する水準よりも低いと思われるタイミングでは、機動的かつ積極的に実施していきたいと考えている。自己株式の活用に関しては、いただいた意見を参考にインオーガニック投資や従業員の福利厚生観点での活用など、資本政策とともに次期中期経営計画のなかで改めて検討していきたい。

Q. 採用力強化という点で、外部労働市場とどのようなエンゲージメントを実施し、その評価をどう捉えているのか、また、その対応策は。

A. **【社長】** 前年度は両子銀行合わせて約250名を新卒で採用したほか、68名のキャリア採用を実施した。今年度は更にキャリア採用を強化していく方針である。近年ではデータサイエンティストや投資ファンドの経験者など職種を明示したリクルーティング活動も行っている。また、スカウト型のリクルーティング活動やアルムナイ採用も開始しており、相対的に求人応募数が増えている印象である。

【副社長】 キャリア採用は足利銀行で先行して進めてきた経緯があり、採用目標の設定とキャリア採用の要件を明確にすることで、採用側、応募者側の双方に入社後に違和感が起きないようにすることを主眼に対応している。具体的な職種は、法人分野では大手行出身者やファンド運用経験者、また取引先工場などの業務支援ができる人材、個人分野では信託に強い人材など多種多様な人材を採用している。コンサルティング営業の強化に向けて専門的な能力を持った人材を採用したいというのが大きな軸としてあるが、外部人材の採用を通じて企業風土自体を変えていきたい、そして風土改革のスピードを加速させたいと考えている。

(次ページに続く)

Q. 職場環境は作業効率を上げられるような働きやすい環境になっているか。また課題があるとなればどのように改善したいと考えているか。

A. 【社長】 職場環境に関しては高い問題意識を持ち改善を進めている。2年前から本行員の服装をビジネスカジュアルとしたほか、勤務体系はフレックス制度を導入している。また常陽銀行では本店ビルの建替えを公表しており、現在働きやすい職場環境に関する他社事例など情報収集を進めている。加えてWeb環境の改善のためのIT投資を今年度の下期に重点的に行っていく方針である。

【副社長】 企業文化を変えていくのもその一環であると考えている。本部においては担当者がTシャツで頭取室に説明に来るようなことも増えてきた。またペーパーレスの推進や在宅勤務の導入などデジタル化を強く意識しながら、これからも職場環境の改善に努めていきたい。

Q. めぶきFGが他の地銀の持株会社と異なる点は、財務担当役員（CFO）がない点にあると思う。CFOの役割を担う役員を設けてはどうか。

A. 【社長】 経営企画担当役員を配置しており、戦略・財務・資本政策などの企画を担当している。個人投資家向けIRや投資家との1on1ミーティングは、経営企画担当役員が対応している。ラージIRやスモールIRは、代表者が説明する方が良いという判断のもと、社長・副社長で話をさせていただいている。経営企画担当役員が実質的にはCFOであるが、その肩書をあまり打ち出していないのが現状である。いただいた意見を参考とさせていただく。

以上