

ちゅうぎんフィナンシャルグループ
2024年3月期決算説明会（2024.6.3開催）
主な質疑応答

Q: 今期（2024年度）の業績予想について。従来、保守的に利益計画を出されていた印象だが、それと比べると今回は意欲的な計画と感じる。なにか背景などがあれば教えて欲しい。

A: （加藤社長より回答）

ご指摘のように、従来は保守的である意味“堅め”の計画を出すことが多かった。それは、計画として対外的に示した水準は必ずやり遂げるということを重視していたからだ。もちろん、その考え方は今期も踏襲している。

昨年度、2023年度について期初に最終利益150億円という業績予想を発表した。前年比で減益となる計画であった。この点について内部事情を申し上げますと、この期は計画策定において自主目標（営業店からボトムアップで策定）に本格的に移行した期であった。これは、地域の実態やニーズに応じて自律的な目標策定を促したいという思いからである。

自主目標の導入から1年を経過し、実績などを見ているとまだまだ上を目指してやれるという手応えを感じるようになった。これまで、期間10年の長期経営計画に基づいて実施してきた中期経営計画（“構造改革”のステージⅠおよび“行動改革”のステージⅡ）を通じて、手応え、いわば自信というものを感じられるようになった。また同時に、目標というものは達成してしまうとそこで組織としての成長が止まってしまうのではないかとという危惧も持っており、それではいけないとも感じていた。目標というのはある程度チャレンジングに設定すべきだという考えに至り今回のような業績予想を発表している。チャレンジングな目標とはどのようなものかという表現は難しいが、到達できそうなところを目指すのではなく、ある程度プラスアルファを織り込みながら高みに向かって努力を継続していく所にあるものだと思う。

今回、2024年度については意欲的な業績予想と感じていただいているが、マーケットに対してこの数字を示した以上は必ず達成していけると思っている。

Q: ROE7%以上を目指すということだが、足元からすると利益水準を倍以上にしていけるイメージかと思う。達成確度について伺いたい。

A: （加藤社長より回答）

現在、中期経営計画のKPIは「ROE5%以上・連結当期純利益300億円」としている。この水準でも達成は決して簡単ではないが、先ほど申し上げたように足元までの実績を踏まえた手応えとして5%以上は十分達成可能と思っている。加えて、本日まで説明したDX戦略などのアップサイドや、シナリオに織り込んでいない金利の上昇の可能性なども含めて考えると7%も近づいてくる。この水準を目指して取組みを加速させていく。

Q:今回、株主還元についても大きく踏み込んだ変更を行っている。この変更に至った背景を教えて欲しい。事業環境の好転、PBR 改善要請、同業他社の動向などが主な要因か。

A: (加藤社長より回答)

挙げいただいた事業環境、PBR、他社動向はすべて背景として当てはまる。株主還元についてはこれまでの決算説明会 (IR) でも皆さまからご質問、ご意見を賜ってきた。

これまで、配当と自己株取得を合わせた総還元性向で 40%以上としていたが、自己株取得を今後永遠に続けられるのかという課題感を持っていた。また、投資家は現金配当を望む声が多いということも感じていた。これから中期経営計画の期間において利益成長を目指す中で、株主にもその果実を還元していくという意味で配当性向 40%というのは対外的に非常に分かりやすい。もちろん、コミットするからには減配とならぬよう持続的に成長していかなばと思っている。今回の変更は、その見通しがついてきたことの表れであり、経営者としての覚悟でもある。

Q:国内の金利上昇について影響を確認したい。今後、政策金利の引き上げや短期プライムレート (短プラ) の上昇、日銀当座預金への付利などを総合的に勘案した場合に預金・貸出金ネットでの程度の利益影響があるか。

A: (山本取締役常務執行役員より回答)

概算ではあるが、例えば利上げが 1 回 (+0.25%) として普通預金金利が 0.1%水準になった場合、当然ながら調達サイドで預金利払いが増加する。一方で運用サイドは短プラベース貸出金で約 15 億円、市場連動貸出金で約 40 億円弱のプラスが見込まれる。市場連動貸出金のプラスはほぼ預金利払いの増加と相殺されるので、ネットすると短プラ部分のプラス約 15 億円が残る。加えてそこに日銀当座預金の付利が貢献してくると思うので、トータルすればネットで約 20 億円程度のプラス影響。それ以上の金利上昇については詳しく試算していないが、市場連動貸出金以外の固定金利貸出 (スワップ 3 年や 5 年など) についても金利更改時期が到来するたびに金利水準は上がるので、その部分が更なる増収の追い風となる。大まかな見立てでは、利上げが 2 回 (+0.5%) で普通預金金利が 0.2%水準となった場合、先ほど申し上げた利上げ 1 回 (+0.25%) の場合の倍くらい、40 億円程度がネットでプラスになるのではないか。

Q:有価証券運用について。これまで邦貨債券はリスクを落とすオペレーションをしてきているように見受けられるが、足元で日本国債 (JGB) 10 年が 1%水準の状況下、これから積み増しを行うタイミングをどう考えているか。また、邦貨債券の含み損についてだが、逆ザヤになることもないので基本的には満期まで保有するという理解でよいか。もしくはある程度余裕もあるので残高を落としていくことも想定されるのか。

A: (山本取締役常務執行役員より回答)

邦貨債券については毎年 1,500 億円程度の償還があり、現中期経営計画の期間において 5,000 億円~6,000 億円程度の償還が来る。それを、どのタイミングで再投資するかということは大きなポイン

ト。中期経営計画のシナリオ前提においては、なるべくデフレーションが長期化しないオペレーションが中心となっている。

含み損については、今後の金利上昇局面においても耐えうる範囲にあるというのが基本的な考え方。どのタイミングで邦貨債券の積み増しを行うかはまさに検討中ではあるが、ご指摘のように JGB10 年 1%、20 年 2%が視野にある中なので、どこかのタイミングではしっかり積んでいきたいと思っている。実際にそうした状況となれば、収益面での上振れ要因となる。

Q:現在の社内の雰囲気や現場の意識などについて、変化があれば教えていただきたい。

A: (加藤社長より回答)

2022 年の持株会社化を機に、「この挑戦が、未来となる」というスローガンを制定した。また、私が頭取に就任したのは 2019 年だが、その前の頭取時代からも内発的動機付け、ボトムアップの組織風土醸成を行ってきており、私も基本的にそれを引き継いでいる。

1 つの例とすれば、営業店の自主目標、あるいはそれを実現させるための地区本部制導入だ。各営業エリアのトップに執行役員級の地区本部長を置いて、それぞれの地域の実態にあわせた課題解決や業績目標策定を行う仕組みとしている。

また別の事例は社内ベンチャー制度である「ちゅうぎんオープンラボ」だ。従業員一人一人のアイデアを基に事業化の取組みを行っているが、その中では営業店でお客さま PR 動画を放映する事業や、地域エネルギー会社である「ちゅうぎんエナジー」の新設などといった事業が実際に具体化している。

また、7 年ほど前からは「今とこれからを語る会」と称して役員が各営業店や本部、グループ会社へ出向いて現場の従業員と直接意見交換する場を設けている。最初は現場も遠慮があったが、取組みが浸透するにつれてかなり活発なコミュニケーションの場となっている。

これらはあくまで一例だが、このような取組みを通じてボトムアップ、チャレンジングな風土が根付き、組織の活性化が進んでいるように思う。

Q:福原社外取締役役にお聞きしたいが、ちゅうぎんフィナンシャルグループは外部の視点からどのように見えるか。

A: (福原社外取締役より回答)

私は昨年 6 月の株主総会で取締役に出任いただいたが、それ以前は 2019 年までベネッセホールディングスで代表を務めており、大半は CFO としての役割であった。その当時のメインバンクが中国銀行であり、また私自身も岡山県出身であることから、親近感を感じていた。当時の個人的なイメージとしては、大変実直であるがやや面白味に欠けるというのが正直なところであった。しかし、実際に中に入ってみるとイメージは全く変わった。ちょうど社外取締役就任時期が持株会社体制へ移行したばかりであったこともあるかもしれないが、加藤社長を中心に大胆な施策を打ち出していた。

例えば象徴的な例として、女性活躍推進だ。私が就任した当時の女性管理職比率が約 13%であったが、それをこの中期経営計画の最終年度で 25%にするという、ほぼ倍増の目標であった。この話を取締役会で最初に聞いたときに、大変失礼ながら「本当に納得性のある女性管理職比率でなければ

意味がない」と申し上げた。地元の優良な銀行ということで、当時の私は勝手なイメージで保守的な人が入社してきていると思っていた。その後、お願いをして幹部候補の女性 20 名とベネッセホールディングス岡田常務とのディスカッションの場を設けていただいた。その時、率直な感想として私の認識が間違っていたと感じた。その女性 20 名は、たたき上げのキャリアで現場のお客さまにしっかりと鍛えられ、その期待に応えてきた方たちばかりであった。私自身も野村證券の営業現場で鍛えられてきたので、よくわかる。

その他の例では、有価証券運用において外貨債券のデュレーションを思い切って短縮するオペレーションを決断するなど、果敢に取り組んでいると感じる。停滞感といったものがなく、雰囲気は非常に良い。また、社外取締役に対する情報開示もしっかりとなされており、社内の主要な会議資料は基本的に全て閲覧できるし、グループ会社含めて内部監査への同行も行える。

今回、業績予想や株主還元などの面で“変化”を感じていただけているのなら、やはりそれは確実にちゅうぎんフィナンシャルグループが変わっているということだと思し、私自身も外部から見るのと内部から見るのとでは、良い方にイメージが変わった。

以上