

2022年5月10日（火）から7月4日（月）までに実施した、「中長期経営戦略のアップデート及び2022年3月期決算の概要」に関する機関投資家の皆さまとの個別ミーティングにおける主な質疑応答は下記のとおりです。

【資本戦略全般】

Q.ROE8%達成に向けて最も重要と感ずること

A. コンサルティング&アドバイザリーや、カード事業なども含めて、戦略の方向性は固まっているので、システム開発を含めたスピード感が最も重要であると考えています。

Q.資本戦略を大きく変更したきっかけについて

A.急に大きく戦略を変えたとは思っておりません。全てこれまで検討、議論してきた内容ですが、国内基準行への転換、政策投資株式会社についての方針を開示するタイミングで、機関投資家の皆さまの関心が高い資本戦略の項目をIR資料のトップに掲載したため大幅な変更を感じられたのだと思います。

Q.PBR、ROEを上げていくインセンティブ

A.バリューを第一に考えています。企業価値をあげることは、組織能力を上げるために必要であり、プロフェッショナルな社員の創出、組織づくりを通して、お客さま、地域のバリュー向上に繋がるサイクルを創っていきたいと考えます。

Q.地方銀行最高水準のPBRを目指す、とした理由

A.上場企業としては、当然1倍以上を目指す必要があるという認識ですが、議論を開始した時点でのPBRは0.2倍程度であり、第一段階の目標として、地方銀行最高水準として記載しています。今後アップデートを行っていきます。

Q.地方銀行でPBR1倍のハードルは高いと考えるがどのような施策があるか

A.事業エリアや銀行という業界から、収益環境は厳しいという見られ方が一般的だと思います。今後、伝統的な銀行業務はデジタルへシフトし、現在94店舗ある拠点ももう一段階の削減が可能と考えます。北陸地域の営業基盤はもちろん最重要ですが、北陸にとどまらず、システム戦略や事務BPR等のこれまでのノウハウを活かせると考えており、銀行業では無く一事業会社としての位置付けとしてPBR1倍は可能だと考えます。

Q.余剰資本（約1,026億円）の有効活用の方法について

A.90億円の自己株式取得は行った上で、残りの900億円余りについては現在議論を進めており、成長戦略と合わせて公表可能な段階で随時お知らせいたします。

Q.中長期経営戦略アップデート発表以降の株価上昇によりPBRは0.5倍近くにまできているが、自己株式取得の方針はどうか

A.計画の作成段階ではPBR0.2倍程度と低い水準でした。90億円の自己株式取得は行った上で、他の戦略投資メリットとの兼ね合いもありますが、1倍未満の水準であれば当然自己株式取得は継続していく方針です。

Q.国内基準行への転換のアイデアについて

A.2016年のシンガポール支店開設の時から、国際基準行にするか現地法人にするかは議論していました。支店

閉鎖については数年を要すると考えていましたが、現地当局も含めて理解をいただいたので、インサイダー情報管理の観点からも早い段階で公表することとしました。

シンガポール支店の現地のお客さまに対するカバー（資金繰り、サービス）について、日々の決済は現地の金融機関を利用されているため大きな影響は無いと考えます。お客さまのニーズは、海外進出のサポートや協働にありますので、資本投下も可能になる点等、当社事業の自由度は増すと考えます。

Q.ありあけキャピタルさまとの関係について

A.既に株式を保有いただいていたことから、一投資家として IR 面談のご意向があったことがきっかけです。各戦略は既に当社で検討していた内容ですので、戦略の策定というよりも、ROE8%達成時のインセンティブの見せ方等、IR 目線でのアドバイスをいただきました。戦略等に関する考え・方向性は一致していたと考えます。

【政策保有株式】

Q.中長期経営戦略の収益計画に政策保有株式の売却益は含まれているのか

A.収益計画に政策保有株式の売却益は含んでおりません。国内基準行への転換に伴う余剰資本（約 1,026 億円）と合わせ有効な活用方法についても検討中であり、随時公表してまいります。

Q.政策保有株式の方針に関する、社内や顧客の反応について

A.投資家の皆さまからのご意見も踏まえ長年検討しており、発表してこれから交渉していく、という段階ではありません。既に交渉は進んでおり、時期やボリューム等を含めて議論させていただいている状況です。方針を明確に公表した上で交渉していくことの必要性も意識した対応です。

お客さまにも理解して頂いていると考えます。営業スタイルを変えてきた（持ち合い株に絡めたプッシュ型の営業から、バリューを提供する営業への変革）ことの効果も出てきていると感じます。売却の時期等についてはそれぞれのご要望もあり、個別に協議していく方針です。

【与信関係費用】

Q.与信関係費用の減少予想について

A.直近数年間の貸倒引当金の計上については、金融検査マニュアルに沿って対応してきた結果です。

2022 年 4 月 22 日のプレスリリースの通り、2022 年第 1 四半期より貸倒引当金の計上基準の変更を行う予定です。お客さまとのリレーションを重視した営業施策を背景に、リレーションレベルや事業への理解度を踏まえた基準に変更するとともに、貸倒実績率（金額ベース）による計上から、倒産確率（件数ベース）による計上方法に変更します。

この変更と、従来から行ってきた早い段階からのお客さまへの経営強化へのコンサルティング・アドバイス等の一層の取組み強化により与信コストは減少していくと予想しています。

【ビジネスモデル】

Q.地域価値向上への貢献のための KPI、KGI について

A.お客さまの生産性向上のサポートをすることが私たちの使命だと考えていますので、法人・個人のインターネットバンキングの稼働状況や、キャッシュレス決済の浸透状況が重要な指標であると考えています。

Q.重点取組み業務（カード、リース、コンサルティング）の状況について

A.カード、コンサルティングに関しては、コロナ禍で営業が制約される中では健闘したと考えます。停滞していた状況から動き始めている段階です。

リースに関しては大手との競合により低調でしたが、今後 HD 体制・営業部制導入による融資やエクイティ、コンサルティングと合わせた一体営業により、既存商品のシェア拡大（ファイナンスリース、延払い）、新たな収益機会の創出（リユース体制の構築等）を行い、取組みを強化していきます。

Q.法人向けコンサルティング、エクイティと融資業務との関連について

A. 債権者（融資ありき）ではなく、投資家目線、コンサルタント目線で対応させていただくようにしています。地方のエクイティ市場は誰も手をつけていないところで、コンサルとエクイティとシステムがあれば相当幅広く提案ができると考えています。エクイティできる人員を倍増させていく必要があると考えます。

Q.ビジネスモデルの図に関して、他社では難しいとされるデジタル・人・ファシリティの推進が何故出来ていると考えるか

A.永年にわたり、お客さま起点で戦略や施策を行ってきたことと、企業文化や教育のマインドセットを行ってきた効果が出てきたと考えます。もう一点は地域金融機関がベースにあり、お客さまから永年にわたっていただいている信用力やブランド力が大きいと考えます。

Q.有価証券運用の位置付けについて

A.単なる余資運用の部門ではなく、FD アドバイザリーの事業も含めて、コアな事業分野と位置付けています。証券アナリスト等の人材も育成されており、引続き体制を強化していきます。機動的なポートフォリオの組み換えを実施していきます。

Q.他行との連携等について

A.色々な連携の方法があると思っています。当社の強みはシステム戦略、事務 BPR 等による企業変革、コスト削減等のノウハウがあることが強みであるので、価値観が共有できることを前提に、コンサルティングへの反映等も含めて検討しています。

【システム戦略】

Q.2025 年がシステムコストのピークになっている理由

A.法人版のインターネットバンキングの開発の遅れと、サブシステムの順次クラウド化を予定しており、2025 年頃がピークとなる予定です。

Q.システム人材の確保について

A.開発体制を維持しながらコストを削減していく方針であり、IT パートナーのエンジニア（協力会社）からプロパー社員にシフトしていく考えです。企業理念等、価値観を共有できる人材については北陸地区に限らず、リモート勤務前提で全国から採用しています。

【人材育成、人事戦略】

Q.人材育成についての考え

A.リカレント教育やリスキリングには長年取り組んできており、浸透してきている認識です。外部の研修機関とも連携しながら、約 600 人が受講しています。合わせて Microsoft Teams 等のコミュニケーションツールの活用により、いわゆる縦社会から、横連携ができる体制に変わってきていると強く感じています。組織体制強化のためには企業文化の変革が最も重要だと考え、社内で繰り返し伝えおられます。

7 月末発刊の統合報告書で人的資本について大幅に開示強化を予定しています。

Q.人材の確保について

A.新卒と中途採用は半々になっていくイメージを持っています。システム人材はもちろん、コンサルティングやデザインなどのスキルを持つ人材を随時中途採用しています。採用にあたっては、明るく楽しく仕事ができ、価値観が共有できることを重要視しており、企業文化も含めた働く環境が魅力にもなっていくので、継続的に投資をしています。

【ESG・ガバナンス】

Q.役員の任期に関する議論について

A.サクセッションも視野に入れ、ガバナンス上、長期間在任するのは良くないという判断で決定しました。北國銀行には相談役、会長が在籍していますが、取締役会には参加しておりません。取締役会議長は CEO か社外取締役が務めていくガバナンス体制としていく方針です。

Q.社長と頭取の兼務に対して

A.銀行業務がデジタルシフトしていく中で、社員全員の DNA を銀行ではなく事業会社に変えていく必要があると考えており、従来の企業文化は徐々に変わってきたと感じています。当面は各事業会社の横のつながりを強化していく方針です。

現時点では連単差が少なく、社長と頭取を分けると決裁系統等でスピーディーな対応が出来ないため、兼務する体制が適切であるという判断です。

Q.社長のマネジメントスタイルについて（実行・執行・管理の背景）

A.組織能力の向上が最重要ですので、フラットな組織で、コミュニケーションを重視した経営スタイルを意識しています。組織能力の向上に関してはリカレント教育、リスキリングの浸透の効果が大きく、15~20 年前とは意思決定のスピード等も含め全く違う組織体制になっていると感じています。

Q.ESG に関して

A.貸出ポートフォリオ、人的資本、ガバナンスについて毎期アップデートしていく方針です。E に関しては開示の仕方や社外取締役の意見も参考にしながら対応していきます。気候変動の物理的リスクに関しては将来的に CRM システムでの管理も可能になると考えます。

Q.お客さまへの ESG の取組みについて

A.コンサルティング&アドバイザリーの業務で、ESG・SDGs コンサルティングをメニュー化しています。デジ

タルトランスフォーメーションと同様に、E/環境対応もコーポレートトランスフォーメーションの一手段であり、単なる SDGs 宣言ではなく、経営理念や経営戦略の策定につながるような実効性のあるコンサルティングにつながるよう取り組んでいます。

私たちが自社で取り組んでいる建築物の ZEB 対応等も、地域の業者の方々とともに取り組むことで、地域の脱炭素意識の啓蒙など ESG 対応につながると考えています。

以上