

2021年5月11日（火）から7月16日（金）までに実施した、「中長期経営戦略および2021年3月期決算の概要」に関する個別説明における主な質疑応答は下記のとおりです。

Q.機関投資家向けの決算説明会は開催しないのか

A.今回より、決算発表と同時に詳細なIRプレゼンテーション資料をホームページ上に開示し、機関投資家の皆さまに個別にご案内する方法に変更しました。より幅広く深い内容の対話を重視するために個別ミーティングを積極的に実施します。

Q.中長期経営戦略の設定の経緯について

A.これまで中期経営計画については、基本的に3年ごとに見直しを行ってきましたが、今回より3年先のみでなく、10年先を見据えた中長期の経営戦略プランについて毎年アップデートを行い、年度毎の差異についてその理由を説明いたします。急速に変化する社会情勢・経営環境の変化をとらえ、より柔軟かつスピーディな戦略実行を行う必要があると考えたためです。プロジェクトチームによる戦略検討と遂行、アジャイルな働き方も浸透しつつあり、実態に即した柔軟な対応が可能となっていると認識しています。

計数について、貸出は現状程度での推移を想定しており、検討中の新たなビジネスからの収益は含めていないものもありますので、確定してくれば随時アップデートを行っていきます。

Q.株主還元方針について

A.生保の地銀株売却の話もあり、金融機関を中心に持ち合い株の解消は進んでいます。5月に実施した自己株式の取得は10月の持株会社設立を控えていることから小規模となりましたが、今後も継続的に実施していく方針です。

Q.持株会社化を決定した経緯について

A.以前から検討はしていましたが、規制緩和等の流れも踏まえ決定しました。

目指すビジネスモデルである「次世代版 地域総合会社」への動きを加速するためです。お客さまとの接点はこれまで通りですが、これまでの銀行という枠組みの商品・サービスに加え、より幅広く、深くサービスを拡充できると考えています。2021年10月の持株会社設立までに、コンサルティング会社、投資専門会社、投資助言会社を設立します。ボリュームやシェアを目標とせずにお客さまのニーズに合ったソリューションをいかに提供できるかにかかっていると考えます。

Q.組織改革の進捗について

A.法人部、個人部を設置し本部と営業店の関係を刷新、Microsoft Teamsの活用等による議論の活発化、見える化により組織改革の枠組み自体は理想の6~7割まで進んでいると認識しています。持株会社化による従業員のマインドセットのリセットが一つのハードルであると思っており、色々な取組みを進めていきます。

取締役会等の会議体を含め体制は出来てきており、PMOによる案件進行等もありスピード感もアップしています。

Q.システム戦略について

A.勘定系のクラウド化はゴールデンウィーク中に完了しました。フルバンキングシステム（銀行取引のコア部分：預金、融資、決済）のクラウド化は国内初と認識しています。今後 CRM や融資支援システム等を含め多くのサブシステムをクラウド化していきます。システム投資は前倒しで行っております。勘定系に係るコストは今回のクラウド化を契機に減少させていきます。

Q.デジタル戦略について

A.個人の本格的なデジタルバンク（北國クラウドバンキング）は既に稼働しており、個人版のスマート口座北國 LIFE+も開始し、お客さまへの浸透に取り組んでいます。法人版も準備を進めており、企業の経理担当の方々の事務効率化に大きく貢献できると考えています。デジタルバンクは銀行業務だけにとどまらず、各事業者の提供サービスとの連携を通して地域のプラットフォームとしていく方針です。

Q.金利動向、与信コストの見方について

A.金利は横ばいで見えています。金利が上がったとしても、引当は十分であり、再生ファンド、コンサルティングの充実等により問題は無いと考えています。引当を含めた保全率の水準は非常に高いと認識しています。

与信コストについて、2022.3 期はコロナ禍の影響等を考慮し 80 億円程度を予定しているが、以降は 15bp～20bp（40～50 億円）となっていくと見えています。

Q.政策保有株式に対する考え方について

A.金融機関の株式持ち合い解消は 2021.3 期で完了しています。

「上場株式の政策保有に関する方針（※）」に基づき、業務提携や取引の状況を勘案し議論の上、保有に意義が認められる株式について保有することとしております。

※上場株式の政策保有に関する方針：上場株式の政策保有について、上場会社の株式を保有することにより、当該上場会社との業務提携や取引が一層円滑かつ強固なものとなり、ひいては当行および当該上場会社双方の企業価値向上につながる場合に限り、行うことを基本方針としています。この方針にそぐわない政策保有株式については縮減を原則として、投資先企業との対話を随時おこなっております。

個別株式の保有理由等についても、今後開示を強化していきます。

Q.ESG のマテリアリティの設定経緯、SDGs との関連について

A.従来から ESG については当然に取り組んでいますが、開示の必要性の高まりもあり今回改めてマテリアリティの設定を行いました。まだまだ不足している部分はありますが、随時ブラッシュアップし開示強化と透明性を高めていきます。当行の各戦略は ESG に基づいており、SDGs は事業活動により結果として付いてくるという共通認識があります。

Q.取締役会の機能について

A.事前に行内での議論や社外取締役への説明を十分行った上で、取締役会に臨んでおり実効性の向上に努めています。直近ではカード、リース、コンサルティング等の新業務や、DX・セキュリティ等の議論

が行われました。

取締役の選任について、まずはスキルセットで考えています。今回女性の社外取締役が1名減少することとなりますが、管理職や管理職予備軍の女性の進出は進んでおり、今後執行役員や取締役への登用も十分考えられます。

Q.スキルマトリックスの開示について

A.プロフェッショナルな経営陣としてのマトリックスを目指しており、今回の開示はその第一歩と考えています。社内取締役で足りない部分を社外取締役でカバーしていく方針です。各役員、執行役員の経営への意識付けの意味合いもあり、7月末発刊の統合報告書では執行役員のスキルの開示も行っていきます。