

## 中期経営計画 説明会 主な質疑応答

**Q：**今回の中計の実現に関して、定量的な観点として、計画の前提条件に織り込まれていない上振れ要素と下振れ要素があれば教えてほしい。

**A：**下振れ要素は大きいものは想定していない。ただし、地政学リスクが顕在化しており、経済環境の悪化に伴い、政策金利シナリオが変われば下振れ要素になりうる。また、信用コストの増加も考えられる。上振れ要素は、政策保有株式の売却に伴う債券の入替が想定以上に進むことで、インカムが増える可能性があること。

**Q：**定性的な観点として、計画を進めていく上での現状の課題やチャレンジとを感じるポイントは何か。

**A：**まずは非金融・多角化戦略である。これまで取り組んでいない分野で、チャレンジ精神が必要であり、初期投資も大きい。色々な壁が出てくると思うが、乗り越えながら収益化できる仕組みを作っていきたい。完全デジタル化戦略やロイヤルティ向上戦略も初期投資が必要で、しっかり回収できるよう、改善すべき点は改善させながら本計画の達成を目指したい。

**Q：**法人貸出計画の地元企業とそれ以外の内訳があれば教えて欲しい。また貸出に伴う預金は北海道に滞留するののか。

**A：**法人貸出全体として最終年度は4兆4,700億円を計画しており、内訳は道内2兆9,000億円、道外1兆5,600億円である。

貸出に伴う預金は基本的に道内に滞留する。道外貸出も、北海道とつながりのある、あるいは将来的に北海道に還元が見込まれる案件としており、預金も伴うと考えている。

**Q：**資料15ページ「預金は為替と相関が強い」という点について、DXの活用と合わせて、今後の預金シェア拡大にどうつなげていくののか。

**A：**決済機能を取り込めば、仮に何かの都合で預金残高が減少しても、また決済のために残高は復元することから、為替をしっかりと確保していくことは預金シェア拡大に重要と考えている。また、現在当行をメインとする企業が約24,000社あり、為替を中心にメインを維持しながら、法人アプリや法人ポータルの導入による決済機能の拡充も図っていきたい。

**Q：**資料12ページ下段の△62億円は、前ページの経費（△）増加65億円とリンクしているののか。このページの内容についてももう少し教えて欲しい。

**A：**直接はリンクしていない。今後色々な戦略を進めるうえで発生する人件費やシステム投資など全て織り込まれている。

**Q：ロイヤルティ向上戦略のポイントプログラムについて、お客さまのポイントが貯まる仕組みはどういうものなのか。**

A：資料26ページの三角形の一番下の、給振や年金受取からスタートし、カード利用やマイカーローン、住宅ローンといった取引の内容に応じてステージが上のゾーンに上がり、付与されるポイントも増える仕組み。そして、そのポイントもお客さま自身が使っているメジャーポイントに自動的に変えられるようにしていきたい。

**Q：メインバンク比率や道内貸出シェアについて、中期経営計画では数%の増加を企図しているが、長期目標もしくは最終目標として何割がゴールになるイメージか？ 長期的な拡大余地のイメージを伺いたい。**

A：今回、13ページに示した通り、道内の法人貸出シェアを41.4%、預金シェアを40%、メインバンク比率も4割ということを目指そうとしているが、ライバルの金融機関も相応に伸ばそうとしている中で、我々がさらにそれを上回るお客さまの支持を得る必要があり、数%伸ばすということも実際には簡単ではないと思っている。我々のリソースや体力などを総合的に勘案し、実際に目指せる水準として、まずはしっかり4割以上を実現していきたい。

**Q：1人あたりGDPや可処分所得などの主要な目標を1.3倍としているが、1.2でも1.4でもなく1.3倍と置いた背景は。**

A：7ページの長期ビジョン実現のための主要な目標であるが、この中期経営計画期間中に全国平均に追いつき、10年後には全国の伸びをさらに上回る伸び率で追い抜くことを想定した水準である。北海道は都道府県別の魅力度調査ではトップにいたが、幸福度の調査では30～40位台に位置しており、インパクト指標が全国平均を上回れば、幸福度の順位も向上すると考えている。

**Q：意欲的な中期経営計画だと思う。多岐にわたる戦略、施策を実行するには人財が鍵であり、昨年からのポラリスがスタートしたが、約1年経過した時点での効果、課題は何か。また、目指す人財ポートフォリオに対し、最も距離があるのはどの戦略分野か。**

A：効果としては、チャレンジする機運が高まっており、エンゲージメント調査でも処遇の納得性やチャレンジの項目で大幅に数値の改善が見られている。一方、課題としては、評価の適正性を確保していく点で、評価のバラツキをなくすことであるが、現在考課者研修に取り組んでおり、全体的には機能してきていると思う。

距離がある戦略分野としては、将来を見据えて専門分野にこれまで人財を外向させて一定の確保はしてきたが、中計の後半や10年後まで見据えると、それでは足りなく、中途採用でもっと確保していく必要がある。今後は東京でも仕事ができる環境を整えるなど、こうした課題にも対応していく。

Q : 38 ページの有価証券運用戦略について、来期は円債残高を減らしながらデュレーションを1年以上短縮し、利回りを30bps 近く改善させる計画だが、これは大きな評価損処理を伴うリバランスのオペレーションを想定しているのか。

A : 政策保有株式の売却益を活用しながら、低利回りの20年債の入替を進めていきたいと考えており、その結果の利回りとデュレーションになっている。

Q : 新中計では追加利上げ2回が織り込まれており、中計最終年度には円調達コストは50bps を超える水準になるが、この水準で逆ザヤになる円債を前倒しで対応することで、中計利益目標の達成確度を引き上げることは選択肢にあるか。

A : 政策保有株式の売却益を活用しながら、低利回りの円債入替を進めていく中で、政策投資先の対話が進めば入替が早く進むことになり、利回りが改善されることで、利益目標の達成確度は高まる。

以 上