

## 中国銀行 2022 年 3 月期決算説明会(2022.5.30 開催)

### 主な質疑応答

Q1: 17 年振りの人事制度改定、内容をもう少し詳しく教えて欲しい。また、その改定には持株会社への移行も踏まえたグループ会社の観点も含まれているか。

A1: 人事制度については定年制の延長やコース統合※を行った。ダイバーシティの重要性が増してきている中で、人事制度についてはこれまでも大きく変える必要があると問題意識を持っていた。私が頭取に就任して以来、実際に改革に着手して今回実現に至ったもの。これまで女性は個人営業、男性は法人営業が中心となっていたが、支店長や幹部への登用にあたってはどうしても法人営業の経験が重視されてきた。その解消のためにもコース統合が必要だった。また、勤務地については転居転勤の有無を自身で選択できる仕組みとした。さらに、専門職コースも新設し専門的な知識やキャリアを有する人財を幹部へ登用できる体制となった。それ以外にもさまざまあるが、ダイバーシティ、機会の均等化へ配慮した人事制度改定となっている。

グループ会社については昨年の 6 月から本部部長・支店長クラスをグループ会社のトップに配置している。またトップ以外でも、銀行からの現役出向を増やしている。これまでグループ会社トップは銀行で役員を終えた者が就任することが慣例であったが、そこを改革した。給与体系についても、これまでは銀行OB主体の会社を念頭に設計していたが兄弟会社については最終的には銀行と揃えるようにしたい。これはまだ完全には実現できていないので今後の課題として取り組む。持株会社体制においては銀行と各グループ会社は並列となるので、各人の能力や希望が活かせるような体制にもっていきたい。

※従来は G コース(法人営業・男性主体・転居転勤有り)、E コース(個人営業・女性主体・転居転勤無し)の区分であったものを撤廃し、T コースへ統合。(G/E コース ⇒ T コース)

Q2: 今後の収益について。前期の資金利益増加要因は外貨調達コスト減少が大きいと考える。

次期中計期間においては国内の金利水準が上がることも想定されるが、その際には資金利益がさらに増加することも考えられるか。

A2: 邦貨の貸出金利回りや有価証券利回りは下げ止まり傾向にある。国内金利水準の上昇については今回の計画には織り込んでいないが、次期中計に向けては明るい材料とも考えている。外貨債券については、米国金利の上昇を踏まえて、逆鞘リスクのあるような資産は既に売却を実施済みで早期に対処しているものの、当面はこれまでのような資金利益が期待で

きる環境は望めないと考えている。資金利益の増強策としては、貸出金においてミドルリスク先や外航船舶先への取組みを積極化することを計画しており、2026年度には残高ベースで約2,000億円の増加を見込んでいる。また個人ローンについても、住宅ローンが順調に伸びているほか、先ほど申し上げた人事制度改定により個人営業が預り資産のみでなく個人ローンも担う体制としており、堅調に伸ばしていく方針だ。個人ローンについても2026年度には残高ベースで約1,000億円の増加を見込んでいる。

Q3: 中計の中で「地域のプラットフォーマー」の役割を担うと掲げられていたが、その現状は。

A3: 昨年、地方創生に係る専担部署として地方創生SDGs推進部を新設し、当行がこの分野に注力していることを行内外に発信した。地域の期待も高いと感じている。取組み事例としては、例えば岡山県の西粟倉村が環境省より「脱炭素先行地域」に選定されたが、当行も共同提案者としてその取組みを全面的に支援した。当行は長年再生エネルギー分野に対するファイナンスに積極的に取組みをしており、そこで得た知見やノウハウをご評価いただいた。これから、脱炭素に向けた取組みはさらに活発化する。他の地方公共団体からも当行への問い合わせが急増している。これらの取組みは行外だけでなく行内に対しても発信を行っている。当初は「地方創生やSDGsが銀行の利益になるのか」と考える行員も多かったが、この2年間でかなり営業現場にも考え方が浸透してきた。サステナブルファイナンスや新会社(DX/SX支援)も含めて体制が出来つつあり、計画通り順調に進んでいる。

Q4: 持株会社の体制について。銀行兄弟会社のトップが持株会社の取締役に入ることも将来的にあり得るのか。

A4: 将来的にはあり得ると考えている。現状、グループ会社の収益貢献度は銀行と比べると小さいが、新設3社(投資専門会社、人材紹介、DX/SX支援)や地域商社「せとのわ」などは今後特に期待している。そうした部門の意見も持株会社運営に反映させたいうえで全体の経営資源の最適配分を考えていくことが、非常に重要だ。

Q5: シルチェスター社からの株主提案について。シルチェスター社の言いたいことは、さらなる株主還元強化による資本減少とROE向上、もしくはさらなるリスクテイクによるROE向上だと思う。次期中計に向けて、株主還元の水準を現状からもう一段、もう二段上げてもいいのでは、と考えるが頭取の考えは。

A5: シルチェスター社とはこれまで、私や前頭取の宮長、専務の原田など代表権のあるものが

定期的に対話を行ってきた。シルチェスター社の意見について、決して無茶な意見とは思っておらず、リスクを取ってROE向上を目指すという方向性に異論があるわけではない。しかしながら、個別の株主様との議論について詳細な開示は控えるが、例えばこれまでも日本の銀行特有の預貸率の問題からくる余資運用の必要性などを背景として有価証券運用についての考え方が相違することはあった。リスクテイクについては、従来の銀行ビジネスから脱却してエクイティという形でリスクマネーを提供するといったことも必要だと考えている。

株主還元については、総還元率の算定における単体ベースから連結ベースへの変更や、5円増配など着実に強化をしてきている。この流れを止めるつもりは全くない。株主還元の望ましい水準については社外取締役も含めて議論している。資本の活用についてはサステナブルファイナンスや新規事業での新たなリスクテイクなどとの兼ね合いもあるので、次期中期経営計画の策定の中でより具体的に検討して皆さまにお示しする。配当は安定的・継続的・不可逆的なものにしたいというのが私の考えだ。

Q6:シルチェスター社は有価証券運用や政策株保有自体は否定していないと思われるが、それについての考えは。また、シルチェスター社から同様の株主提案を受けた他行がそれぞれ還元方針の水準引上げを行う中で貴行が還元方針を変更しなかった理由は。

A6:シルチェスター社の本意は、我々も完全に理解しているわけではない。そのなかで、配当性向が決して高くないというのは行内でも問題意識として従来からあった。それに対応する形で、今回5円の増配を公表した。シルチェスター社はあくまで個別の株主様であり、何か直接お応えするというわけではないが、配当という面では結果としてシルチェスター社も含めた株主様のご期待に一定のお応えはしてきたものと考えている。なお、現段階は持株会社への移行、サステナブルファイナンスの検討、新会社を活用したリスクマネーの供給などを検討しているタイミングであり、総還元率は「35%以上」を維持した。ただ当行は従来から35%“以上”であり、この2021年度についても40%近い還元を実施している。当行は慎重な面もあると思うが、定めた目標に対してはそれ以上の結果を出してきたつもりであり、35%“以上”としているところでアップサイドに含みを持たせていることをご理解いただきたい。

以上