

## 2020年11月16日「2021年3月期中間決算説明会」

### 主な質疑応答

- Q. 今回の決算の自己評価について、社内に向けてどのように伝えたか。また、決算を踏まえた課題とリスクをどのように考えているか。
- A. 今期は、コロナウイルス感染が拡大して社会的に混乱している厳しい環境の中で始まったが、スプリット勤務等により営業を継続し、貸出等を通じたお客さま支援を真摯に行ってきた。コロナの感染拡大状況がやや収束して、能動的な営業を再開した中では、預かり資産やアドバイザー業務等に関するお客さまニーズにも確りとお応えしてきた。今回の決算内容は、コロナ禍でも役職員が努力した結果であるという評価を伝えている。課題は、コロナ影響による今後の環境変化に確りと取り組んでいくことである。
- Q. コロナの影響を踏まえて、今後、構造改革をどのように強化し、加速するのか。コロナ前の考えと比べて、店舗等のチャンネル戦略、働き方、組織のありかた、DXの観点からどのような変化があったか。
- A. コロナ前からデジタル戦略を中計の柱においていたが、コロナの影響を考慮して加速していく。新本店ビルでは、フリーアドレス制を採用し、様々な部署の職員が気軽にコミュニケーションを取れるようにアジャイルスペースを設けるなど、デジタル化を加速できる環境を整えている。また、コロナ禍で掲げたムーンショット目標では、「最高のアプリ」「最高の法人ポータル」を提供すること、様々な部署に点在する情報を一元化して「いつでも」「欲しいものが」「欲しい形で」価値の高いデータを得られる仕組みを作ることを目指していく。コロナの影響で、来店客数も減っていることから、現状に即して事務人員数を見直し、そこで捻出した人員は営業担当に配置替えしていく。店舗戦略に関しては、これまでは成熟した地域の人員削減や店舗統廃合を行ってきた。4月からは館山地区で館山エリア営業部を新設し、エリア協業体制を構築したことで、エリア内での職員の融通や、エリア全体で地方創生に取り組むことが可能となった。人員を削減すると同時に、白浜支店等の各支店長が館山支店に駐在しながら自分の顧客をフォローする体制としたことで、館山エリアは上期の目標を達成するなど営業推進面でも成果を上げている。今後、他の地区にも広げていくことを検討したい。これらの取組みを行うなかで、全体の生産性向上を図っていく方針であり、コロナの影響を経て、デジタルにおいて突出した銀行にビジネスモデルを変えていく。
- Q. 日銀の特別当座預金制度について、制度利用の可能性や達成時期を教えてください。
- A. 再編による制度利用は今のところ考えていない。OHRや経費削減による制度利用に関しては、利用に向けて積極的に取組み、更なる業務効率化を図っていきたいと考えている。中期経営計画を実現すれば、基準をクリアできる見通しであり、中計を確りと前倒しで進めていく。
- Q. デジタル・非デジタルの粗利益の構成比は開示されているが、一顧客当たりの粗利益の絶対額に違いはあるのか。
- A. デジタル顧客は、住宅ローンの取引先等、当行のコアとなるお客さまが多く、一顧客当たりの業務粗利益は、非デジタル顧客の1.6倍と収益性が高い。引き続き、アプリの機能性や利便性の拡充等を通して、当行の基盤顧客となる収益性の高いデジタル顧客を生み出していく。

- Q.中計を出した後に、コロナの影響で環境が大きく変わった。残高や金利の変化により、中計策定時と比べて、資金利益は強弱どちらに振れると考えているか。
- A.コロナ関連融資は上期の後半に多くの貸出を実行していることから、下期には円貨資金利益への貢献が一層高まると見込んでいる。外貨に関しても、下期からは運用を正常化させたことで、資金利益の減少は続かないと考えている。上期の資金利益は全体で前期比マイナス14億円であったが、下期半年だけで見ると前年同期比プラス2億円と増加を見込む。円貨貸出金の9月時点の1日当たり資金利益は、前年同期比で年換算17億円分増加しており、コロナ関連貸出は長期の貸出が大半を占めていることを考えると、今後も円貨の資金利益増加に貢献すると考えられる。円貨資金利益は中計当初に想定した増加額は3年でプラス24億円であったが、それ以上に増加する可能性も十分にあると考える。外貨資金利益は、上期は、ボリューム要因だけでなく、コロナ禍でマーケットが不安定だったことから、調達面でも慎重な運営を行い、金利が高い長めの調達が増加したことで、資金利益の減少要因に繋がった。下期に入ってから運用だけでなく調達も通常に戻しており、中計当初に計画していた3年でプラス19億円を目指す。この結果、中計最終年度の資金利益に関しては、中計当初に計画していた3年でプラス43億円よりも強めに出る可能性も十分にあると考えている。
- Q.総還元性向について過去と同水準の内容を期待して良いか。
- A.世界的にコロナの感染拡大が続き、国内においても第3波の到来が懸念される中、今後の還元方針については、公表を差し控えている。「成長に向けた投資と、健全な資本基盤のバランスを勘案した株主還元を行う」という方針に変わりはないが、業績の進捗やリスクアセットの積み上がり状況などを勘案しながら、今後の還元方針を判断したい。
- Q.仮に今期の自社株買いを見送った場合、今期見送った分を来期以降にまわすことで、来期以降の単年度の実施金額を想定以上に行うことは、検討しうるのか。
- A.今期と比べて来期決算がV字回復した場合は、自己資本とリスクアセットの積み上がり状況を見ながらではあるが、余分に自社株買いをする可能性はある。
- Q.コロナ影響が継続した場合、来期の与信関係費用が今期比で高くなるリスクを、どう考えているのか。
- A.コロナの影響が来年度も続いた場合においても、コロナ関連の与信関係費用は83億円と、今年度のコロナ関連与信関係費用見込み49億円からの増加は34億円に留まり、与信関係費用の上振れ額は一定程度に抑制可能である。金融システムレポートでは、国内基準行の信用コスト率が来年度・再来年度に高止まりするシナリオとなっているが、当行は、経営基盤や貸出先の業種構成等を考慮すると、このシナリオには該当しないと考えている。
- Q.保証協会付融資の返済と利払いが3年後から開始される中、「3年後の崖」のリスクをどの様に見ているか。
- A.3年後に無利息の期間は終了するが、それによってお客さまの資金繰りが急激に悪化するとは考えていない。コロナ関連の保証協会付借入をしたお客さまのうち、申込金額が5千万円未満のお客さまが85%と大半を占めており、追加の借入が可能な状態にあるお客さまが多く、今後も資金繰り支援は可能であると考えている。
- Q.企業向けのコロナ関連融資は、今後、資本金のものに振り替わるのか。
- A.資本金に振り替わった場合、信用リスクは増加することとなるが、現時点で、相談は限定的であり、資本金への振替えが大きく進むとは考えていない。財務面でダメージを受けたお客さまを助ける体制は整えているが、そのようなお客さまはそれほど多くないとみている。

Q.持株会社への移行を考えているか。

A.税制面や規制面でのメリット等はそれほどないと考えている。当行グループにおいては、銀行本体と子会社とでは、収益額などの規模に大きな差があるので、銀行本体の子会社とした方が効率的であり、ガバナンス面でもメリットがあると考えている。持株会社ではなく、TSUBASA 行が均等出資する「TSUBASA アライアンス株式会社」を設立しており、マネーロンダリングやテロ資金供与防止に関連する業務として AML センターを開設した。今後も、連携施策の一層の効率化・高度化を目指して、各行に共通する業務や機能の集約を図っていく方針であり、「TSUBASA アライアンス株式会社」がそのプラットフォーム的な役割を担っていく。

Q.当初の業績計画は強気だったが、計画比の業績下振れ要因をどのようにみていて、今後どのようにカバーするのか。実質的には役務取引等利益が減少しているが、今後も下振れするのか。

A.上期決算は、トップラインに関しては、役務取引等利益において、預かり資産関連のコロナ影響の下振れがあったものの、法人ソリューション関連役務取引等利益や貸出業務等において健闘した結果、連結当期純利益は当初計画比 97%の進捗であった。通期計画においては、業績の進捗や環境に合わせて収益計画の内訳を変更したものの、ボトムラインの連結当期純利益の予想を当初計画の 485 億円で据え置いている。外貨資金利益の下振れが収まれば、コロナ関連融資の増加により資金利益は全体で上振れが見込まれる。法人ソリューション関連の役務取引等利益も、下期の具体的な案件や、TSUBASA アライアンス、千葉・武蔵野アライアンス、千葉・横浜パートナーシップにおけるシンジケートローン等の好調を受けて、上振れが期待できる。これらを勘案すると、通期計画達成の可能性は相応にあると考えている。

Q.日銀の特別当座預金制度の見方は。

A.OHR の水準に関して、日銀の要件をクリアするために、業務粗利益増加と経費削減を今後も行っていく。人員計画においても収益部門への再配置を進め、3 年後の OHR 水準の 4%低下を目指して努力していく。

Q.キャッシュレス事業では、TSUBASA 行の参加がどの程度見込めるのか。

A.各行と協議をしているところであり、既に数行が具体的な検討を進めている。Visa デビットは、「TSUBASA Visa デビットカード」という名称であり、多くの銀行に参加してもらえるよう働きかけを行っていきたい。また、TSUBASA キャッシュレス決済プラットフォームは TSUBASA 行以外も利用可能としている。TSUBASA 行の取扱開始時期はそれぞれであるが、順次拡大していくので、期待してほしい。既にキャッシュレス事業にトレーニーを派遣していただいている参加行もあるので、今後、具体化に向けて進めていく。

Q.他行では海外拠点を閉めるような動きもあるが、千葉銀行の方針は。今のネットワークを拡大するのか。

A. ニューヨーク、ロンドン、香港の 3 支店、上海、シンガポール、バンコクの 3 駐在員事務所という体制において、コロナ禍でもお客様のサポートを続けており、今後も継続していきたい。貿易関連協定の状況なども見ながら、必要に応じて、新たな拠点開設についても検討していく。

以 上