

2021年5月21日「2021年3月期 決算説明会」における質疑応答

Q. 高収益、高効率の経営体制を確立できた理由および持続可能性をどのように考えるか。また、経営課題については、どのように取り組んでいくのか。

A. 高収益、高効率の経営体制確立については、まず、経費コントロールを徹底的かつ持続的に行っている体制の中で、継続的に都内に新店を出し、営業基盤を拡充してきたことがベースにある。当行は従来から、千葉県に隣接する東京東部に営業拠点を有していたが、2009年3月の頭取就任以降、リーマンショックの影響が残る中においても、東京、埼玉、茨城の千葉県隣接地域を広域千葉県と位置付け、営業基盤の拡大を持続的に行ってきた。近年は、東京23区を戦略的営業エリアとして新たな拠点を設置してきた。一方、千葉県内では店舗機能の変更や、店舗ネットワークの見直しを同時に進めてきた。様々な業務が増えてきている一方で、4,200名体制を維持しながら、より収益性、成長性の高いマーケットにヒト、モノ、カネという経営資源を投入してきたことが、都内における中堅・中小企業や不動産賃貸業務向け貸出、住宅ローンなど良質なアセットの積み上げにつながった。12年間で、国内における新規出店を11店舗行う一方、11店舗を店舗内店舗に変更したほか、営業拠点の廃止を1店舗、機能の見直しを23店舗行っており、当行全体としての営業拠点数はほぼ増やさない中で、ヒト、モノ、カネをシフトした。この結果、頭取就任直後の2009年3月時点で、東京の秋葉原ブロックの中堅・中小企業及び個人向けの貸出残高は約2,400億円程度であったが、2021年3月末時点では約1兆2,400億円と約1兆円増えており、持続的に都内で良質なアセットを積み上げることができた。

2点目は、人材の育成・活用である。当行はバブル崩壊以降も海外店を維持して、マーケットに強い人材の育成、ノウハウの承継を絶やさず行ってきた。また、ノウハウを持った外部人材の中途採用も早くから行っており、こうした人材が現在では各部署の要職で活躍をしている。これはマーケット部門に限らず、システム部門や法人ソリューション関連、リスク管理部門においても同様であり、いわゆる生え抜きの人材の育成と、中途採用人材の柔軟な活用が、今の当行を支える柱となっている。また人材の面では、ダイバーシティの推進も大きな役割を果たしている。当行の組織を明るく活性化する組織にしてきたことに関しては、ダイバーシティの力が大きいと考えている。ダイバーシティの推進を重要な経営戦略と位置付け、積極的に女性の登用を進め、女性管理職の人数はこの12年で約5倍となり、女性の役員や部長、支店長も数多く誕生した。それによって、当行の人材の多様性や、さまざまな施策を推進する上での議論の活発化や活性化につながっている。

3点目は、3つのアライアンス戦略を進めてきたことである。3つの連携については、コスト削減だけではなく、トップライン増強にもつながっており、経営統合と同等かそれ以上の効果を生み出している。今後もアライアンス戦略を深化、発展させることで、効率性の高さ、収益性の高さを維持することが可能であると考えている。横浜銀行とのパートナーシップは最近始まったばかりだが、TSUBASAアライアンスは約12年以上かけて現状の体制を確立することができており、武蔵野銀行とのアライアンスも5年以上経過しており、長期的な戦略に基づいてアライアンスを進めている。

これまでデジタル戦略、業務効率化等の前向きな投資を積極的に行って、さまざまな新しい事業を推進してきたが、今後に向けてさらに強化していきたい。コロナ影響が広がる前から、キャッシュレス事業を開始し、デジタル化も推し進めるなど、積極的な投資を行ってきたことにより、リモート、非接触といった環境の変化に対しても、いち早く対応することができた。また、昨年9月に竣工した新本店ビルについても、デジタルやリモート、ペーパーレスに対応した拠点となっており、今後50年にわたって当行の発展を支えるベースとなると考えている。そのほかにも、低金利環境下でも、過度な与信リスクや市場リスクを取らず、保守的な運営を行ったことも、高収益、収益の安定性につながっていると考えている。

新頭取の下で、これらの施策をさらに深化させることで、今後も高くまた安定した収益性や、高い効率性を維持することができると確信している。一過性で収益を作りにいっているのではなく、色々な施策の積み重ねによって、今の収益性、効率性ができあがっており、これからさらに様々な手を打ち、さらに今の打ち手が深化していくことで、一層効率性の高い銀行、収益性の高い銀行になっていくのではないかと考えている。

経営課題については、今、経営課題ではない事柄も、明日には経営課題になり得るため、常に経営課題を探し、改善、深化させることで対応してきた。現状、DX等を経営課題として認識しており、具体的には変化への対応が挙げられる。窓口にいらっしゃるお客さまは、10年前と比較して40%程度、足元ではコロナの影響で年間15%から20%減少しており、今後も年間3%から5%減っていくと考えている。ATMにいらっしゃるお客さまは10年間で14%減少した。その一方で、アプリやインターネットバンキングのアクセス数は、4.3倍に増えている。当行は今アプリを強化することでデジタル顧客数150万を目指しており、アクセス数が今後大きく増加

し、2年後には来店・アクセス数の合計は足元の2倍程度になると見込んでいる。来店・アクセス数に占める非対面チャネルの割合は、恐らく半数から7割程度となることを見込んでおり、大きく事業構造が変化していく。こういった環境変化への対応が一番重要であり、当行自体がデジタルバンクに変革することを視野に入れて、アプリを中心に銀行の垣根を超えるサービスを提供しながら、チャネルや商品やサービスを丁寧に見直し、これまで接触ができていなかったお客様もカバーできるようなタッチポイント、アクセスポイントを作っていくと考えている。一方で、対面チャネルは、今まで以上に重要になると考えている。個人向けチャネルは、デジタルが軸足になっていくが、差別化ポイントとなるリアル店舗では、従来以上に専門性が求められ、重要性が増していく。お客様一人一人をよく知った上で、ニーズをさらに深掘りしながら関係性を深めていきたい。また、アライアンスをはじめとする提携戦略の深化が重要と考えている。TSUBASAアライアンス10行合計の個人の口座数は約2,300万あり、そのうち稼働口座が約1,500万と、メガバンクに匹敵する顧客基盤である。このような顧客基盤をベースとして、API共通基盤やマネロンセンターなどの実施済のものに加えて、アプリや法人ポータル、そしてキャッシュレス、リモートコンサル等のさまざまなサービスをプラットフォーム化していくことができれば、アライアンス行全体のさらなるトップライン向上と、コスト削減につながると考えている。API共通基盤の個人ユーザーID数は、昨年4月に43万の個人ユーザーID数だったものが、今年の3月には108万まで拡大している。このように拡大した顧客基盤が実際に稼働することで、データの利活用を含めて、スケールメリットを十分に生かした金融グループになると考えている。

- Q. 現中計期間中の還元方針の開示は見送っているが、今後の見通しとして、連結ベースの総還元性向とともに配当性向30%を意識していくのか。
- A. コロナによる経済環境の不透明さが継続していることから、現中計における還元方針の開示を見送っている状況である。業績の進捗状況やコロナの状況を見ながら、還元方針の公表を検討したいと考えている。2月に2円増配した際には、配当性向を30%に引き上げることが目的であると申し上げたが、今回も2円増配するのは、今期の増益が見込まれている中で、配当性向30%を維持することが主な目的である。今後も連結ベースの配当性向30%の維持は意識していくことになる。
- Q. 与信費用に関して、前期は80億円の計画に対し、前倒し・予防的な引当を30億円実施して104億円で着地しているが、今期の計画では、期初の時点から100億円としている背景について教えてほしい。
- A. 前期は政府サポート等の効果によって、不良債権の新規発生当初計画92億円に対して、コロナに起因する新規発生は53億円と、予想を大きく下回った。しかし、コロナによる経済の不安定さが継続していることから、期末には前倒し・予防的引当を30億円実施している。今期の与信費用試算にあたっては、マクロ的な視点と、お客さまに対するアンケート、個別に実態を把握している先のミクロ的な視点による三次元から算出を行った。下期以降も、特定の業種や個社の状況によっては回復に時間を要する、というストレス環境においても、不良債権の新規発生は105億円程度となっており、今期の計画110億円の範囲内に収まる見込みである。
- Q. 中計のROE見通しの6%台半ばについては、株主還元の強化などといった分母側のコントロールがなくとも、達成が見えてきているのか。
- A. 資金利益は国内預貸金利息が12年ぶりに反転しており、今期はさらに増加が見込まれている。加えて、役務取引等利益のさらなる増強、経費の減少も見込まれ、与信費用も一定程度抑制が見込まれていることから、ROEの反転を見込んでおり、来年度の6%半ばという中計の目標も達成が視野に入っている。還元については、コロナによる影響の不透明感が強いことから、金額等含めてははっきりとしたことは申し上げられないが、業績の進捗状況やコロナの状況を見ながら、方針の公表を検討していきたいと考えている。

- Q. SDGsに関して、気候変動リスクをはじめとする課題に対応していくために、大きなシステム投資を行う必要性をどのように考えているか。また、お客さまの気候変動リスクに応じて金利を変動させる等、営業面における変化はあるか。
- A. 従前より取引業者、サプライチェーンを含めてヒアリングの中で気候変動リスクを把握してきており、システム等への新たな投資は必要ないと考えている。一方で TCFD 等の開示については、積極的に行っていきたい。また、現状は、お客さまの気候変動リスクに応じた金利の設定は考えていない。当行では、サステナビリティ・リンク・ローンや、銀行独自の制度として SDGs フレンズローンを取組んでいるが、あくまでもお客さまの取組みをヒアリングしながら、SDGsに積極的に取組むお客さまに対して融資しているものであり、お客さまの気候変動リスクに応じた金利の設定を行っているものではない。
- Q. アプリをダウンロードしているお客さまの属性について、メイン口座としての利用者やデジタルネイティブ世代の割合はどの程度か。また、今後のターゲットはどのような層なのか。
- A. ダウンロードされているお客さまの属性については、30万件のうち、世代としては、3割強が20代であり、30代以下が半分以上と、デジタルネイティブ世代に浸透している。利用状況に関しては、例えば行内向け振込の3月の利用件数は前月比で2割程度増加と利用率が高まっている。また、アクティブ率では、1ヶ月に1度以上の利用が92%、1週間に1度以上の利用が2/3程度であり、高い頻度でご利用いただいているお客さまが多い。
- Q. 法人ポータルにおけるアライアンス行との M&A、ビジネスマッチング等への取組みに係る機能拡充のタイムラインは。
- A. 法人ポータルとは別にはなるが、今後、アライアンス行の中で連携できるシステムを作って、ビジネスマッチング、M&Aを推進していきたいと考えている。M&Aに関しては、プラットフォームまではいかないものの、情報交換は以前から行っている。法人のお客さまについては、TSUBASA行全体で約180万社となり、そのうち、融資先が18万社以上あることから、M&Aやビジネスマッチング等のプラットフォームが本格稼働すれば、一定の成果が出てくると考えている。
- Q. TSUBASA アライアンス株式会社において、どのような機能をどのようなタイムラインで集約して、効率化につなげていくのか。
- A. マネロンについては、2020年10月に共同化事業を開始し、各行の知見、ノウハウを集約して重複する業務を集約しながら高度化を図り、来年の6月頃にシステムをスタートするタイムラインで準備している。他の分野としては、事務センター、事務の集約化などを検討している。中国銀行と共同で開発している TSUBASA 汎用ペーパーレスシステムは、印鑑レス・ペーパーレスを完全化するためのベースとなるものであり、最終的には、基幹系システムを共同化している TSUBASA 行を中心に、プラットフォームとして利用していきたいと考えている。
- Q. 銀行全体がデジタルバンクに変わっていくためには何が一番重要なポイントとなるのか。
- A. チャンネルに関して、アクセス数やタッチポイントが大きくデジタルに移行していることを踏まえると、その変化に対応していくためには新しいエンティティをつくるよりも、自分たちが変化するのが一番だと考えている。そのためには、アプリ、ポータル等を活用し、銀行の大半の取引を非対面でも完全にできるようにすることが一つだと考えている。それに加えて、銀行取引ができるだけでなく、銀行を超える、そして銀行とつながるといふことも必要になるが、重要な役割を果たすのは TSUBASA で行っている T&I の API 共通基盤だと考えている。API 共通基盤を通じて外部連携を十分に進めながら、お客さまの役に立つサービスを提供していくということが重要である。シンガポールの DBS 銀行は、API を通じて 200 以上の外部サービスをお客さまに提供しながらサービスを高度化しており、当行の API 経由の外部接続先は現時点では 12 程度であるが、今後外部連携先を増やしながら、サービスの高度化を図ってお客さまの役に立つサービスを提供していきたいと考えている。

- Q. 17 ページのコロナ関連融資の実行が 7,000 億円で、21 年 3 月末のコロナ関連融資の残高が 4,000 億円となっているが、1 年で 3,000 億円が返済になったということを示しているのか。
- A. 保証協会付融資は約 3,600 億円の実行に対して残高が約 3,300 億円である。また、借入期間 3 年未満は 10%程度であり、全体の 90%が 3 年以上の借入と今後も残高は一定程度維持される。一方で、プロパー融資に関しては、コロナ関連は短期の融資で、一旦様子を見ながら手元資金は厚くするというで借入をされたお客さまもいらっしゃるように、それぞれ調達目的が異なっている。プロパー融資の新規実行約 3,300 億円の中には、スポット貸出や当座貸越、コミットメントラインも含まれており、その大半は短期資金であることから、既に返済されたものが多い。3 月末時点のプロパー融資の残高 680 億円にはスポット貸出や当座貸越、コミットメントラインを含めておらず、大半が借入期間 1 年以上の長期資金である。

以 上