

2023年5月23日「2023年3月期決算説明会」における主な質疑応答

【通期計画】

Q. 今期の計画が保守的に見えるが、策定に至った背景は。

A. 中計初年度である今年度は、最終年度の連結当期純利益目標 750 億円を確実に達成するための土台を作る1年と位置づけている。

前期は外債や円債等の損切りにより200億円の債券関係損失を計上し、好調な本業に加え、通常時以上に投信解約益や株式売却益を計上することでカバーしたうえで、過去最高益を達成した。今期も、投信のグロスの評価益、株式の評価益とも十分にあることから、投信解約益と株式売却益を前期と同程度計上することは可能であるが、今後の配当や分配金などのキャリア収益を優先し、安定継続した収益力を重視した計画としている。また、前倒しで行っていく戦略的投資等によって経費が増加しているが、3年強で投資回収可能と見込んでおり、中計最終年度の利益に大きく貢献してくるものである。与信関係費用も、ストレステストの結果を踏まえて新規発生を保守的に見積もっており、過去の予防的な引当の回収も見込まれることから、十分なバッファがあると考えている。

ボトムラインの計画 610 億円は最低限確保していく水準であると認識している。十分なバッファがあり、環境変化に対する耐性があることから、達成確度は高いと考えており、計画以上の利益を計上できるよう各種施策を着実に進めていく。その他、計画に金利上昇を織込んでいないものの、日銀金融政策が変更となった場合は、トップラインで15億、ボトムラインで10億円程度の増益要因になると試算している。

Q. これ以上経費を削減することは難しいのか。営業スタンスに波及する可能性はあるか。

A. 今中計の連結 OHR の目標を 45%としているが、これは戦略的な投資を前倒しで行い経費を増加させる中でも、それ以上にトップラインを伸ばすことで達成する計画である。今期経費の前期比増加分 22 億円のうち 15 億円がデジタル戦略や人的資本

等への戦略的投資に伴う増加であり、OHRが一時的に上昇するものの、中計最終年度以降の収益に大きく貢献する見込みである。営業スタンスへの影響に関しては、貸出金金利は、取引ぶりや信用状況、市場環境を総合的に勘案して決定しているため、経費の状況とは分けて考えている。手数料については、コストに見合った対価にすることが望ましいが、お客さまの利便性を損なわないことが重要であり、見直す場合には DX 戦略や店舗戦略等の施策効果を見極め、慎重に検討する。

【中期経営計画】

Q. 新中計のどの目標のハードルが高いと考えるか。ハードルを下げるための施策は。

A. 金融商品販売は、前期実績比 42 億円増加の 105 億円を計画しており、ややハードルが高いと考えている。2021 年 10 月より、フローからストック重視へ営業体制をシフトし、移行期間にあることが前期収益の減少要因となっているものの、投信口座数や残高などは着実に増加しており、一定の成果がでていく。目標達成へのハードルを下げるために、新たなデジタルツールを投入し、裾野拡大や取引の深堀りに繋げ、預り資産残高とそれに伴うストック収益の拡大を目指す。

また、ちばぎん商店やオンアド、今期から本格展開する広告事業や、BaaS、メタバースなどの新規事業も、ハードルが高いものもあるが、将来を見据えて育てていく。

Q. 投信解約益は中計最終年度も控えめな計画であるが、保守的なのか。もしくは、運用スタイルに変更があったのか。

A. 投信は、円債・外債運用におけるリスク量を勘案しながら運用しており、キャピタルゲインを市場動向に応じて機動的に計上するスタンスは変わらない。昨年度はキャピタルゲインを多めに計上したものの、今後の安定的な収益確保のため、キャリア収益も重視した運用を行っていく。

【PBR 向上】

Q. PBR と ROE の相関において、今後も地銀他行比で高いプレミアムを維持できると考えるか。持続的に利益成長率を高めるためにどのような施策・改革が必要か。

A. 足元の当行 PBR は 0.6 倍程度であり、地銀を対象とした ROE と PBR の相関関係に基づく回帰線上では、0.2 ポイント分のプレミアムがある。これはアライアンス戦略や、低い OHR・不良債権比率等の優位性に加えて、営業基盤の強さを市場が評価していると分析している。PBR を ROE・資本コスト・利益成長率の三要素で考えると、①純利益や ROE をしっかりと引き上げてきたこと、②業績計画を着実に達成し、投資家の皆さまから利益成長に対する信頼を頂いたこと、③IR 活動を通じて積極的な情報開示に努め、資本コストを引き下げたことが貢献したと考えている。ただし、PBR 向上は国内上場企業共通の課題であり、一段の ROE や利益成長率、資本コストの改善に向けて取組みを強化し、プレミアムをさらに拡大できるように努めたい。

持続的に利益成長率を高めるためには、構造改革や人的資本投資を通じ、成長戦略を着実に遂行できる組織を作り上げていくことが重要である。特に人材を最も重要な経営資本として位置づけ、今中計では、前年比 2 倍相当の研修費投入や、人材育成枠の倍増を計画している。こうした投資を通じて、既存事業の磨き上げや、デジタル戦略・新事業を推進し、成長を実現したい。

Q. 定量的に示している RORA の改善効果のなかで、効果の高い項目を教えてください。

A. RORA 改善への貢献が大きいのは法人部門と新事業だと考えている。法人部門では、店舗網を維持しながら貸出シェアや法人役務取引をさらに伸ばすと同時に、法人ポータルも活用しながら強い顧客接点を形成し、コンサルティング機能を強化することで、法人ソリューションの役務収益を一段と伸ばし、RORA の改善に繋げていく。

新事業では、キャッシュレス事業のさらなる深化によって、役務収益が拡大していく。その他の広告や地域商社などは、今中計の収益インパクトは限定的だが、次期中計

以降を見据えて、リソースを投入し将来的に RORA を引き上げる源泉としたい。

【店舗戦略】

Q. 今後の店舗戦略の考え方を教えてください。

A. 当行では法人ポータルを中心に法人取引のデジタルシフトを図っていくものの、法人はニーズが複雑なため、店舗減少は顧客ニーズ把握の低下に繋がると考える。県内他行が店舗の効率化を進める中で、当行は可能な限り店舗網を維持し、県内シェアの更なる拡大を図りたい。また、店舗はアプリ登録者増加のための重要なタッチポイントとなる。来店目的は税金、振込、現金の入出金が 7~8 割を占めており、これらがデジタルシフトすることで、店舗収支も改善する。また、デジタルシフトやパーソナライズが進むほど、対面で相談できる店舗の役割はより重要となると考えている。

今中計では、当行の営業地域を三つのエリアに区分して、店舗網の最適化に取り組んでいく。県外エリアは、都内や近隣県への新規出店により、当行全体の成長ドライバーとしたい。当行店舗数の約 7 割を占める県内成長エリアは、フルバンキング店舗網を維持しながら、個人向け店舗の機能変更の検討を進めていく。人口減少が予想される地方創生エリアでは、持続可能なエリア営業態勢の構築を図る方針である。

【DX 戦略】

Q. 顧客を 400 万から 420 万に増やす計画としているが、20 万人の増加は主に若年層か。また、非デジタルの顧客をデジタルにシフトさせる戦略施策を教えてください。

A. 新規口座開設するお客さまは新社会人や住宅ローン取組み先が多く、10 代から 30 代が約 6 割を占める見込みである。非デジタル顧客をデジタルにシフトさせる戦略は、来店客への声掛けのほか、納税機能をアピールした店頭キャンペーン、千葉駅前のイノベーションラウンジでのデモンストレーションや DM の送付、ポイント制度改定などを実施している。

以上