

## 2025年1月17日 スモールミーティング「新年地銀トップセミナー」 (株式会社SBI証券 鮫島豊喜アナリスト主催)における主な質疑応答

### 【経営全般】

Q. 2000年以降、銀行業界は大きく変わったと考えているが、米本頭取から見て、千葉銀行はどう変わったか。

A. 1点目、「千葉銀行の強み」を伸ばしてきた。営業基盤は、地域の成長とともに預貸金を増やすことができた。財務基盤は、OHRは40%台、不良債権比率は1%を切り、その結果としてCET1も安定している。TSUBASAアライアンスの加盟行は10行に拡大。武蔵野、横浜など、それ以降のアライアンス戦略も深化させることができた。

2点目、差別化できる商品・サービスを作るためにキャッシュレスや信託、アプリ、パイアウトファンド、メタバース、NFTなど様々な新しい分野にチャレンジしてきた。

3点目、業務改善命令を組織・文化を変えるきっかけとすることができた。意識しているのはボトムアップ型組織への変革。個人部門は収益目標を撤廃し、営業店目標を自主目標に変更するなど、「自ら考えて動く強い組織になろう」、「本部は営業店をサポートしていこう」と話してきた。道半ばだが、少しずつ変わってきているとの手ごたえを感じる。

Q. 千葉銀行の課題を3つ挙げるとすれば。

A. 1点目は個人ビジネス。個人の収益目標を撤廃し、行動目標に変更するなか、金融商品販売収益は横ばいとなっている。こうしたなかで渉外担当者を個人の総合コンサルタントという位置づけへと変えている。金融商品販売の渉外担当者の86%が遺言信託を経験しており、金融商品販売収益は横ばいだが信託含めた個人業務全体で見ると毎年約20億円業務粗利が増えている。個人ビジネス全体としては堅調で、やり方、考え方、担当者のマインドセットを変えることは課題の一つと考えている。

2点目はグループ一体経営。業務改善命令を受けて、ちばぎん証券ではアフターフ

ォローを徹底していることなどから、グループ会社からの配当は50億円弱にとどまっている。グループ会社は今後更に成長し、連単差をより増やしていくことが可能だと考えており、次期中計に向け、営業部門を中心に戦略の見直しを実施している。

3点目は地域エコシステム。アプリ、キャッシュレス、地域商社を含めて地域エコシステムを形成するため、TSUBASAポイントを個人のロイヤリティプログラムと組み合わせ、地元事業者への送客や、ポイント還元などに活用することを検討している。エコシステムは地域との親和性が非常に高いと考えており、「地域まるごとDX」という掛け声のもとで取組みを強化している。

Q. 千葉銀行のトップに立って、ご自身としては何が変わったか、また変わらなかったものは何か。

A. 変わったことは、自分の頭の中にあることを実際のビジネスとして落とし込めるようになった点。将来の姿を描きながら、具体的な商品、サービスの導入、チャネル整備を進めているが、現状把握から課題を抽出し、仮説をたて、効果検証を繰り返すこと、課題については必ず真因を分析し、確認を行うことがしかりとできるようになった。

変わらなかったことは、デジタル化と地域エコシステムを継続している点。アプリの登録者が100万人を超えたのは、先行している銀行のスペックを比較しながら議論してきた結果だと思う。ゼロから開発した成果が出ており、アプリストアの評価は先行している銀行と同水準。非金融分野で地域エコシステムを発展させることで、まだまだファンを増やしていけるのではないかと考えている。

### 【企業価値向上】

Q. 地銀のPERを上げるには何が必要と考えるか、また投資家に何を訴えて行きたいか。

A. 資本コストを下げ、利益成長率を高めることが重要と考える。資本コストの引き下げは、業績予想の精度を上げ、収益を安定化させ、ESGについて対応を進めるとともに、その内容を投資家の皆さまへ説明していく。利益成長率については、持続的な成長に向けた成長戦略をキャピタルアロケーションを含めて確りと説明していく。事業のなかでも資本コストを上回る収益性のあるものに投資をしていきたい。また、人的資本投資についても、非財務価値と財務価値の関連性を説明できるようにしたい。

Q. 昨年の株価パフォーマンスは必ずしもよくなかった。よりよいパフォーマンスに向けて今考えていることは何か。

A. キャピタルアロケーションや成長戦略をより具体的に説明していく。非財務についても定量的な説明を行い、対話の回数を増やしてしていきたい。

#### 【資本政策】

Q. CET1比率について、今後の成長投資やリスクアセットの取得を考えてもやや厚すぎると考える。メガバンクがPBRを上げることに必死になってきた中で、努力が足りないように見える。その点どう思われるか。

A. これまでお話ししてきた数字はクリアできるように最善を尽くしたい。資本活用は、リスクアセットの積み増し、戦略的システムへの投資、インオーガニック投資、還元をキャピタルアロケーションの中でどのようにやっていくのかを考えている。足許、次期中計の検討をはじめており、キャピタルアロケーション、トップリスク、CET1レンジなどを含め適正な水準について改めて検証を進めている。

Q. インオーガニック投資に自己株式を活用するのか。あるいは消却を考えているか。

A. 一定の資本規律を考えながら、投資家の皆さまと同じ目線での検討が必要と考える。従来M&Aに使う可能性もあるとお話しているが、現時点で予定はなく、次期中計

に向けて消却を含めて検討を進めていきたい。

#### 【銀行業界】

Q. 「金利のある世界」になって銀行業界の競争にどのような変化が考えられるか。

A. 「預金の粘着性」は特に重要。当行のBSを踏まえ、何が最もROE・利益率・OHRに貢献するかを考えている。まず、貸出について、中堅中小企業向けでは千葉県内と千葉県外で投入レートは変わらない。貸出成長率は千葉県内が3%で千葉県外が6%~8%であり、確りと伸ばしていきたい。有価証券投資は金利がターミナルレートに近づくにつれて、購入機会が増えてくる。そして、最も変わるのが預金である。銀行側の目線では、政策金利が1%に近くなり収益スプレッドが得られるようになることで、投資信託販売による信託報酬と比較して、日銀当座預金に預けた方が収益性が高くなるような状況も考えられる。ここで重要となるのは、お客さま目線で何が一番良いかを考えることである。例えばデジタルでコストのかからない定期預金の金利を優遇することで調達を増やし、それを運用に回すなど今までと異なる手法を取ることも考えられる。

Q. インオーガニック投資の機会はどの程度あるのか。そのクライテリアを教えてください。預金に価値がついたことで、地銀再編は加速するか。

A. 成長投資で伸ばしていきたいのは新商品・サービスの導入であり、顧客体験の変革に資するような価値を提供できるものが優先順位として高い。当行預金は年率2%~2.5%のレンジで増加、他行との間での振込では入金超過になっている。預金は銀行にとっての仕入れであり、低金利での仕入れができることは強み。一般論として、低金利での仕入れができない金融機関が、それが可能な金融機関と連携するというのはあり得るのではないかと。

- Q. 下位の業態のほうが預金集めは厳しくなる。業界横断的な再編は起きうるのか。
- A. 業態内でも規模の差はあり一概には申し上げられないが、同業態のほうが親和性は高い。信金・信組は中央組織のバックアップ体制があるなど地銀とは異なる点もある。

#### 【DX 戦略・アライアンス戦略】

- Q. DX 人材について、競争優位性という観点でより重要なのは「デジタル(D)」人材ではなく、「トランスフォーメーション(X)」人材と考える。行内で X 人材は何名いるか。また、その経歴や育成方法も教えて欲しい。
- A. DX 人材は、ベースとなる DX ベース人材が約 1,700 名、その上の X 人材に相当すると考えられる DX コア人材が約 100 名、頂点の DX 専門人材が約 20 名とピラミッド型になっている。キャリア採用は DX 専門人材で約 4 割、DX コア人材で約 2 割。人材育成の骨格にあるのは DX トレーニー制度で、3 年前から開始し年間 20 名を育成。具体的には行内で 3 か月間のベースとなる教育を受けた後、半年から 1 年間外部の企業で実務を経験し、即戦力となって戻ってくる。また、TOB したエッジテクノロジー社の教育プログラム「ジョブカレ」を活用し、全行員に対して「AI 入門編」の動画研修を実施。2025 年を AI 元年と位置づけ、少しでも AI ネイティブな会社に近づければと考えている。AI の要素を加えた DX 人材育成プランについても見直しを行っている。
- Q. TSUBASA アライアンスでの DX 戦略における協業の状況について教えて欲しい。
- A. 基幹系システムの共同化から、サブシステム、API 共通基盤、事務の共同化、と拡げてきている。基幹系システムは 2029 年に更改予定で、フロントの営業活動も高度化できるようなメインフレームにしたい。サブシステムも更改の都度共同化する銀行を募っており、単独対応に比べコストを下げることができている。API 共通基盤では、当行のアプリをアライアンス内の多くの銀行で利用。スケールという点では TSUBASA アライアンス全体の稼働口座数はメガバンクに匹敵する。API 共通基盤のマネタイズにつ

いては、キャッシュレスプラットフォームや地域商社を利用する地域エコシステムの中で検討していく。

また、銀行の内部事務を大きく効率化している。印鑑レス、ペーパーレス、キャッシュレスにより、当行の検印は本部で全てチェックしており、基幹系システムとサブシステムが一緒であれば、共通化が可能。加盟行の事務を共通化するという世界も見えてきたかなと思う。フロントとバックエンド双方の DX 化を進めることができているのではないかと考えている。

- Q. DX 戦略で注目している他社はあるか

A. エコシステムについては PayPay や楽天を参考にしている。便利で役立つアプリにする必要があり、先行している会社を参考にしている。

- Q. PayPay や楽天は銀行があり、証券があり、イーコマースがある。対抗できるのか。

A. 当行のアプリは稼働口座の 4 割弱の利用があり、MAU は約 8 割。キャッシュレスは千葉県内でカード保有者 90 万人、加盟店数は 5 万店舗、キャッシュレス取扱高は 8,000 億円を超え、1 兆円が見えてきている。また、地域商社のちばぎん商店ではクラウドファンディングで毎月 5~10 種の新商品を販売し、地元の自治体や企業と連携を進めている。これらアプリ・キャッシュレス・地域商社でのロイヤリティプログラムを一緒にすることが考えられる。「地域推し」ということで当行と取引をいただいているお客さまも多いと考えており、そうした層のエンゲージメントを高めファンを増やしていきたい。

- Q. DX 戦略での TSUBASA アライアンスのシナジーやポテンシャルを、情報開示でもっと積極的にアピールできないか。協働での情報開示・IR イベントを行っても良いと思う。

A. TSUBASA 行協働の IR イベントは検討していきたい。また、情報開示について、ソーシャルミーティングなどでお話しできるような機会があれば積極的に話をしていきたい。

アライアンス戦略は TSUBASA だけではなく、武蔵野銀行、横浜銀行、ソニー銀行とそれぞれに魅力がある。

【純投資株式・政策保有株式】

- Q. 純投資株式の考え方について。機関投資家やファンドのようにポートフォリオとしてリスク・リターンを管理しているわけではなく、保有を正当化するのは難しいと思う。半減といわずゼロにすべきではないか。
- A. 政策保有株式の保有意義から外れたものについて純投資株式へ変更を行った。売却について一部制約がある銘柄もあるため、交渉を進めている。目標を銘柄数・全体の時価を半減としているのは、決算への影響や還元、成長投資も含めたキャピタルアロケーションを検討しながら進めるため。更なる縮減を目指していく。

以 上