2025年5月23日
「2025年3月期 決算説明会」における主な質疑応答

【経営全般】

Q. 短期と中長期に分けて、御行の経営課題について教えていただきたい。短期では、米本頭取が課題あるいはチャレンジと認識した点、中長期では、次期中計に向けた企業文化、営業基盤、キャピタルマネジメントなどの論点を教えていただきたい。

A. 短期の経営課題の一点目は個人ビジネス。預かり資産関連収益は過去 5 年で約半減、収益目標を撤廃し活動量を重視する方針に転換。一方で、個人部門全体の業務粗利益は 2 年間で約 35 億円増加。渉外・窓口担当のリスキリングを進め、個人の総合コンサルタントに移行していくことが課題。投信の非対面販売は全体の 3 分の 2 まで増加し、販売額は投信が前年比 25%程度、金融商品全体では 7%程度増えるなど良い変化と捉えている。二点目は連単差。コンサル活用による既存業務の見直しと新規業務へのチャレンジを進めるべく、次期中計に向け準備を進めている。電力、地域商社、マネロンなど良い事業の種をしっかり育てていきたい。三点目は地域エコシステム。アプリ、キャッシュレス、地域商社の三位一体で、ロイヤリティプログラムを使いながら、「地域推しのビジネス」を展開していきたい。アプリ登録者数は 120 万人を超え、TSUBASA 全体で約 400 万人まで増加。次期中計終了時には 700 万人程度に拡大予定で、地域エコシステムのパッケージを活用してもらえるよう展開していく。昨年のチャレンジの一点目は、君津の大型太陽光発電所の取得。足許では銚子に 3 か所目の太陽光発電所を取得、水力や陸上風力発電の検討も始めており、地域まるごと GX への足がかかりができた。二点目は不動産ファンドの活用。お客さまの資産流動化、開発の支援に関する体制整備ができてきている。三点目はエッジテクノロジー。TOB により、当行グループ内に AI ネイティブな考え方が浸透し始め、AI 元年にふさわしいきっかけとなった。また、AIへのお客さまからのニーズも非常に強い。四点目は千葉興業銀行の株式取得。両行のパーパス実現、今後の成長に必ず貢献する案件と考えている。

中長期の視点の一点目は企業文化。トップダウン型からボトムアップ型に組織を変えることが最も重要であり、営業店目標を全て自主目標にするなど、行員には自ら考えて自ら行動する強い組織になっていこうと話している。また、意見を組織に反映させる仕組みを浸透させるため、エンゲージメントサーベイや本部の 360° 評価などの結果を踏まえ、可能な対応は即座に実施し、実施結果をガラス張りにしている。二点目は営業基盤。千葉県、県外、全国と三つに分けた場合、千葉県は当行預金約 16 兆円のうち約 15 兆円、国内貸出金約 12 兆円のうち約 8 兆円を占めている。県民の約 6 割が口座を保有しており、DX・GX・WX を大胆に進めることで、千葉県自体の持続的成長につながり、その成長への貢献を前提に次期中計の施策を検討している。県外は、成長ドライバーとして貸出を伸ばし当行の立ち位置を上げ、全国は、プラットフォーマーとしてエコシステムを含め、様々な部分で進化していきたい。三点目はキャピタルマネジメント。現状の格付の維持が基本的な考え方であり、トップリスクを勘案しながら、アロケーションを検討していく。配分に関しては、社会的意義、ROE の最大化、サービス向上の三点を中心に次期中計に向け検討している。

【財務目標】

Q. 中長期 ROE ターゲットについて、他行対比で意識している点や違いは何か。

A. 現在、次期中計について様々な議論を踏まえ、精査しながら検討しているところ。利上げ時期は不透明な状況であるが、メインシナリオとしている 1%前提で、2029 年 3 月期に ROE9%を超えることが視野に入ってきている。加えて、2031 年 3 月期については、以前から株主資本基準 ROE8%以上、連結当期純利益 1,000 億円以上を目標としていたが、東証基準 ROE でも 10%以上、連結当期純利益 1,300 億円以上が見通せるものと考えている。詳細は、次期中計公表時に詳しくご説明させていただく。

【資本政策】

Q. キャピタルアロケーションについて、総還元性向 50%から 60%は、追加還元を含めての考えか。仮に年度で ROE 向上に資する案件がなかった場合の対応は。

A. これまでも総還元性向 50%という目線を意識しており、50～60%はあくまでもベースとして必要になってくるもの。余剰資本に対する戦略的資本活用については、年度ごとに今後の想定も含め検証を行っていく。また、余剰資本に活用できる見通しが立たない場合、最終年度に限らず、追加的な還元施策の検討をしていく。

Q. 配当性向の引き上げや自己株式消却の実現に時間を要した理由は。

A. ご指摘はこれまでに何回もうかがっており、真摯に検討していく。配当を中心に還元はしっかりと意識しながら強化しており、TSR や配当成長率は、地銀上位行平均を上回る実績。ご指摘を踏まえ、昨年度はバイバック実施分について自己株式を消却した。資本規律や還元方針の示し方が不十分という声は承知しており、投資家の皆さまの声を踏まえながら、しっかりと検討していく。

【政策保有株式】

Q. 2029 年 3 月の削減目標 15%未満について関連会社株式を含んだ比率となるか。また、削減について純投資株式への振替を含めた方針を教えていただきたい。

A. 関係株式会社を含めた比率をベースにしている。政策保有株式の削減については、純投資株式への振替は基本的に行わず、直接売却をしていく。

【与信関係費用】

Q. ストレステストに関して、ミクロ分析の拡大とマクロ要因での米国相互関税影響の加味、上期と下期の結果の差異について教えていただきたい。

A. ミクロ要因では前年度上期に与信費用が大きく出たことを踏まえ、個社別の見方を保守的にし裾野を拡大、マクロ経済指標等を活用し高度化・精緻化を図っている。信用コストの算定では、相互関税が及ぼす悪影響をマクロシナリオに加味し、業種ごとに推計。上期と下期の差異について、マクロ要因は業種ごとの格付のノッチダウン影響が時間軸がずれて発現するため、下期が多くなる。一方、ミクロ要因は足許の発生可能性を保守的に見るため、上期が多くなる。また、与信関係費用については、前年度下期の予防的引当を除いた新規発生額から実態を考えると、新規発生計画 120 億円に対して、30 億円から 50 億円程度のバッファがあり、米国相互関税等のマイナスの影響が顕在化した場合にも、十分吸収できる水準と考えている。

【預金獲得】

Q. アプリの利便性以外の要因で、預金獲得が他の地銀と比べて強いのはなぜか。

A. 一点目は店舗。銀行との取引理由についてアンケートを実施した結果、アプリが浸透している中でも店舗への近さが最も多い。大手行が千葉県内の店舗統廃合を進めた結果、県内シェアが高い地方銀行に預金が集まる中、当行は逆張り戦略として、店舗ネットワークを維持しており、因果関係は分からないがアプリに 30%～50%トランザクションが移っても、窓口のトランザクションは同じ割合では減少していない。二点目は千葉県の立ち位置。東京圏の金融資産は約 100 兆円、相続で集中する金融資産は約 40 兆円と言われており、東京圏の人口の約 20%を占めていることから、相応に預金が集まる状況であり、相対的に環境は優位。三点目は、給与振込・年金受取・口座振替などをご利用いただいている口座活用先約 200 万人に対し、重点的に One to One マーケティングを実施している。アプリに加え、商品も利用いただき、一人あたり粗利を上げることが、一丁目一番地の施策と考えており、頭取就任直後から開始し、3・4 年目になるが、活性化させる仕組みは機能し始めている。

【提携戦略】

Q. 地銀再編について。これまではアライアンス戦略に軸足を置いていたと理解している

が、金利のある世界となり、考え方に変化はあるか。また、千葉興業銀行との今後の動向について、差し支えない範囲で教えていただきたい。

A. アライアンスの有効性について、経営統合と同程度の効果が出せるとの認識は変わっていない。一方で、再編に関して千葉県、県外、全国と営業基盤を三つに分けた場合、千葉県では ROE 向上と取引の裾野拡大及び深度を高める再編・連携の機会、県外では貸出等の成長ドライバーを加速させる機会、全国ではプラットフォーマーとして展開していく中で、再編等の話があった場合には検討が考えられる。千葉興業銀行については、株式取得以降、継続的に事務局レベルでも対話をしており、両行のパーパスの実現と ROE 向上への寄与という視点で様々な選択肢を精査しているが、現時点で決定している事実はない。

以　上