

## 2021年4月6日「IR Day」における質疑応答

Q.次期頭取としての抱負、中長期的な経営目標は。また、千葉銀行としてのムーンショット目標は。

A.抱負は3点ある。1点目は「デジタル化の実現」であり、当行自身がデジタルバンクになれるように、一生懸命取り組んでいきたい。達成に向けた具体的な道筋が見えてきたムーンショット目標をしっかりと仕上げ、デジタル化による構造改革、そして業務効率化を徹底的に進めていく。加えて、地域商社や規制緩和された分野など、デジタル分野での新事業にも積極的に挑戦していきたい。2点目は「パーソナライズ化」であり、1人1人、1社1社のお客さまをしっかりと理解し、お客さま毎のアプローチを精緻化していきたい。ライフステージの予測モデルの高度化や、チャンネルを横断したアプローチも重要と考えている。3点目は、「提携戦略の深化」である。他行連携においては、既存業務や新事業領域において、それぞれの業務のプラットフォーム化を検討していき、スケールメリットやコストメリットを追求していくとともに、成長戦略を深化させていきたい。また、お客さまの真のニーズにお応えしていくために、金融ニーズの先にあるモノやコト、体験ニーズに踏み込んでいくことが必要であり、そのためには異業種連携も極めて重要と考えている。これらに注力していくことで、お客さまにワンストップでソリューションを提供し、当行のテレビCMでもお伝えしている「わが家は、なにかとちばぎんです」を実現していくとともに、顧客基盤の中で新たな収益源を確保しながら、差別化を図っていきたい。

また、当行のあるべき姿については、資料4頁に記載の通り、デジタル化の流れや変化が激しく、既存事業の収益が減少していく懸念が払拭できないなか、既存事業の絶え間ない改善と、将来を見据えた新事業領域への挑戦が並行して必要になってくると考えている。構造改革や組織の自己改革への取り組みもますます重要になってくることから、これまで以上にお客さまの行動変化を敏感に察知できるような、風通しが良く、意見しやすい行内組織をつくっていききたい。

最後に当行のムーンショット目標については、抱負とも一部重複するが、3点ある。1点目は、デジタル化であり、千葉銀行自らがデジタルバンクになることである。2点目は、金融ニーズの先にあるモノやコトのニーズに踏み込み、銀行の枠組みを超えていくことである。なお、金融ニーズの先とは、8頁の「くらしとつながるアプリ」や、15頁の地域商社におけるStep2以降の住宅や車、健康、介護、教育などにかかわる金融、非金融のサービスの提供のことであり、異業種連携が重要であると考えている。3点目は提携戦略をさらに深化させながら、既存業務や新事業領域をプラットフォーム化していくことである。TSUBASA アライアンス参加行による事務の共通化、そして共同事務センターの設立などのプラットフォームのほかにも、新たな挑戦で収益確保をしながら差別化を図っていききたい。

Q.ちばぎんアプリの強みや差別化ポイントは。今後、TSUBASA アライアンス参加行への展開によって、千葉銀行にどのようなメリットがあるのか。

A.アプリのリニューアルを行うにあたり、先行する他行の優れた事例について、かなり研究した。特に参考にしたのはUXであり、デザイン会社と組んでプロトタイプをつくったり、お客さまインタビューを行ったりするなど、受容性や操作性にこだわった開発手法を取り入れている。この点は、当行アプリの強みとなっており、アプリストアの評価も4点台と、地銀のアプリとしてかなり高い水準である。機能のバージョンアップを迅速に進める態勢を整えており、早期に、先行する他行のアプリにも追いついていけるよう進めていきたいと考えている。

また、他行のアプリと比較した際の最大の差別化ポイントは、地盤とする地域における高いシェアであると考えている。個人のお客さまについては、千葉県の人口620万人超に対し、県内在住の当行のお客さま数は400万人程度と、シェアは60%以上であり、20代、30代の若年層のシェアも同様である。稼働率においても、約6割のお客さまが半年内稼働となっている。法人についても、当行をメインバンクとする企業は2万先を越えており、地銀トップレベルの顧客数である。貸出金の地域シェアも4割を超えており、地域で暮らす人と、そこで事業を営む法人、それぞれ半数近くと取引があるのが当行の強みであり、この繋がりを形にするのが、当行のアプリや法人ポータルであると考えている。全国展開している銀行のアプリのダウンロード数は当行より当然多いが、千葉県というエリアでのシェア、どれだけ多くのそこに住んでいる人が使って、どれだけ多くの法人に使われるかということと考えれば、当行に優位性があると思っている。「くらしとつながる」ということも意識しながら今後の取り組みも進めていきたい。

今はアプリ、法人ポータルの普及を図るとともに、ダウンロードしていただいたお客さまに常に利用していただけるように利便性を高めることを重視している。アプリをリニューアルしてもうすぐ1年経つが、8割のお客さまは

週に1回以上、月に11回程度アクセスしており、これは従来のATMや店舗でのアクセス頻度と比べてかなり多く、手応えを感じている。

TSUBASA アライアンスにおける連携のメリットは、他行も本気で取組んでいるなか、成長分野に対して力を合わせて取組んでいけることであると思っており、同じプラットフォームを用いて、一緒に悩み、考えていきたい。失敗も経験であり、経験を積みながら、開発を進めていきたいと考えている。なお、既に一部の参加行から人材派遣も受けている状況である。

Q.資料21頁のIT関連投資・経費に関して、今後のIT関連経費についてどのような見通しを持っているのか。併せて保守・維持の占める割合がどのように低下していくのか、現時点の見通しを教えてください。

A.資料21頁のIT関連投資・経費に関する表は金融庁のアンケート結果に基づくものであり、IT関連経費が預金量に対してどの程度の比率を占めるかを示している。2018年度のデータにおいて、地銀平均0.18%に対して、当行は0.07%とローコストを実現している。IT関連投資、経費目的別割合の表については、新規開発投資の占める割合が、地銀平均28%に対して、当行は39%である。当行は、新規開発投資が多く、その中でも前向きな投資が中心となっていることが示されている。

今回の中期経営計画の投資は全体で250億円であり、そのうち戦略的投資が130億円、通常投資が120億円という内訳である。その中でIT投資は、全体250億円中の144億円であり、戦略的投資130億円中の100億円、そして通常投資120億円中の44億円を占めており、戦略的投資に占めるIT投資の割合は70%と多くを占めている。

その他、外部機関が出している世界の金融機関のIT支出の対年商比を示す指標において、当行は、IT投資が世界平均よりも高く、一方で経費が世界平均より低い水準にある。積極的に投資をしながら、経費率は低く抑制されており、常日頃、安定稼働とローコストオペレーションを意識している結果であると考えている。また、アライアンス戦略における取組みも経費抑制に貢献している。

営業店支援システムやTSUBASA Smile、行員に配布したタブレット端末などの大きなシステム投資は昨年までに概ね完了しており、今後は新規投資をより積極的に取組んでいきたいと考えている。DXの推進に関しては、TSUBASA 参加行で協調しながら取組むことで、相応に金額の大きな投資でも参加行で分担できるという強みを発揮していきたい。キャッシュレスや、規制緩和に関連して取組んでいく新規事業についても、参加行に積極的に展開していきたいと考えている。

TSUBASA 参加行5行で基幹システムを共同開発・運用することに加えて、当行のサブシステム330程度のうち、TSUBASA 参加行で30程度を共同化しており、経費削減効果等が出てきている。維持、保守に係る経費に関しては、TSUBASA 参加行での共同開発・運用の効果等により、基本的には大きく膨らむことはないと考えている。

Q.千葉銀行自身のデジタルバンク化は、いつ達成されるのか。今後、デジタル顧客が5割を超えていくなか、最終的に店舗チャネルはどこまでスリムダウンしていくのか。

A.現在掲げている3つのムーンショット目標は2022年6月までの達成に向けた道筋が見えてきている。ただし、例えば情報一元化の取組みにおいて、本格的なデータレイクにするための方策など、次の課題・ステップがまだあると考えている。

資料4頁のチャネル別来店・アクセス数の表に記載のとおり、2020年12月時点の年間の総来店・アクセス数1億718万のうち、アプリとインターネットをあわせたデジタルチャネルが占める割合は31%程度である。10年前の2010年12月と比べると、総来店・アクセス数は9,641万から1億718万と、約11%増加している。窓口が704万先から414万先と41%減少したのに対し、アプリ・インターネットというデジタルチャネルのアクセスが占める割合は8%から31%に増加しており、タッチポイントの増加にデジタルが貢献している。2023年3月までに、デジタルのお客さまを50万から150万に増加させる計画であり、現状のアクセス数などを元に試算していくと、2023年3月の総アクセス数は、約2億4,000万と2倍以上に増加する見通しである。その大半はアプリとなり、非対面が7割を占める見込みとなっている。

21頁の表で示したように、T&Iイノベーションセンターで取組むAPI共通基盤における個人ユーザーID数は、2021年2月時点で、当行が39万先、その他のTSUBASA参加行が64万先、合計で100万先超となっている。ムーンショット目標が終わった9ヶ月後の2023年3月には、ユーザーID数も相応に増え、例えばマスクイン

グをしながら一定の情報の利活用をするにあたっては、相当なデータ量を保有していると考えており、その段階で、デジタルバンクになっていることを目指したい。

店舗戦略については、削減計画は定めておらず、地域の金融機関としての役割があることから、丁寧にエリアの特性や店舗の収支も見ながら、機能変更や統廃合を行っていくことになると考えている。来店客数は過去10年の間に約40%、コロナ禍によって足元では年10%以上減少している。これからアプリに取引が移っていくことで、来店客数の減少スピードがさらに速くなっていく可能性もある。サービスや店舗チャネルも、状況に合わせた形態にいかに変えていくかが非常に大きな課題になっていくと考えている。リアル店舗は差別化のための拠点と捉えており、デジタルを中核とした取引をしていくなかで、リアルでいかに丁寧に補完していくかが非常に重要なポイントになり、それを踏まえたネットワークの再構築が必要と考えている。

ペーパーレスや印鑑レス、リモートでの面談等、場所に捉われずに業務を行うことが可能となることで、店舗のもつ役割も大きく変化している。また、離れた場所で行える事務フローを整えることで、TSUBASA 参加行での業務の共通化が実現でき、コスト削減が実現できる。

以 上