

2023年4月10日「IR Day」における主な質疑応答

【第15次中期経営計画】

Q. 今中計や次期中計以降で、最もチャレンジングだと考えることは何か。

A. フェーズ1とする今中計の取組方針は、「お客さま中心のビジネスモデルの進化」である。商流の川上に立ち、お客さま起点のニーズに基づいて、適切なタイミングでパーソナライズに商品を提案する。今後、これらを着実にマネタイズしていくことが一番の課題であると感じている。また、フェーズ2では「一段とエンゲージメントを強化」、フェーズ3では「さらにファンを増やす」ことを目指していきたい。

Q. One to One マーケティング強化に向けた行員の能力向上や組織の在り方について。

A. One to One マーケティングにより、既に当行商品を利用されているお客さま70万人からは複数商品の利用を目指し、商品利用がないものの口座を活用されているお客さま200万人の商品利用を促進する。例えば、クレジット・デビットカードのキャンペーン実施による稼働率の向上や、住宅ローン完済者への資産運用提案など、タイミングを捉えた提案を行い、業務粗利益45億円の効果を見込む。

対面営業では、データ検索システムを活用し、営業店担当者が効率よくお客さまにアプローチできるようにサポートしており、営業店の好事例を横展開するとともに、データの蓄積や利活用に繋げていく。非対面営業では、各商品所管部とDX統括部署が連携して推進する体制としており、マーケティング・オートメーション・ツールも活用している。行員の能力向上に向けては、DXトレーニーによる育成や、外部出向、中途採用を積極的に活用し、DXの文化醸成を図っている。

Q. CET1のターゲットレンジを10.5%～11.5%とした背景は。成長投資と株主還元はバランスよく配賦されるのか。インオーガニック投資を検討する分野は。

A. 配当制限のかからない10.5%以上の水準を確保しながら、想定するストレスシナリオ

に対するバッファ1%を踏まえて、ターゲットを10.5%～11.5%とした。

当行の持続的成長に向けた成長投資を優先し、成長投資に見合った自己資本を確保しながら適正な自己資本を維持した上で、余剰分を株主還元していく。配当性向は35%を上回る水準として長期的には40%を目指し、加えて、機動的な自社株買いを行っていく。従前から、成長投資50%程度、還元50%程度とバランスよく配賦してきたと認識している。

インオーガニック投資に関しては、パートナー先との連携を強化する中で、資本提携が効果的であると判断した場合には一部出資・買収等も選択肢の一つとし、電力会社「ひまわりグリーンエナジー」のように、自行もしくはパートナー企業と共に、新たな事業子会社を設立することも選択肢の一つである。

Q. 事業法人向け貸出金において、ボリュームが伸びる中で利回りも上昇する背景は。

A. 昨年12月の日銀によるYCC見直しを経た足元の金利状況を踏まえて、中長期固定金利貸出のベースレートであるスワップレートは16bpの上昇を見込んでおり、追随率5割で中長期固定の貸出金利が8bp上昇し、事業性貸出の残り半分を占める変動金利は横ばいを見込むため、全体では4bpの上昇を計画したものである。

Q. ROE=ROA×レバレッジとなるが、ROEの向上のためレバレッジ引上げも検討するか。

A. レバレッジは概ね横ばいとなる見通しである一方、貸出や有価証券の資産を増やして資金利益を伸ばしていくと同時に、役員利益も増加を見込み、経費をコントロールすることでRORAを改善し、ROEも向上する計画である。一方で、マイナス金利政策や特別付利制度の導入によって当行の日銀当座預金は通常時の2兆円から3兆円程度まで増加し、総資産の拡大に繋がっているが、特別付利が終了し、マイナス金利が解除された場合、日銀当預は減少してレバレッジは多少下がると見込んでいる。

Q. YCCとマイナス金利が解除された際の増益効果における、金利・資産・負債の前提は。

A. 4～6月にYCC上限が0.5%から0.75%に引上げられ、7～9月にYCC撤廃とマイナス金利解除がある前提で試算すると、2026年3月期に50億円の増益を見込む。長期金利は1.0%程度まで上昇し、中長期固定金利の上昇によって貸出金利息が50億円程度増加、円債の利回り上昇によって資金利益が20億円程度増加すると見込む。またTIBOR上昇により、変動金利貸出利息が20億円程度増加すると試算している。一方で、短期金利上昇に伴う預金金利の上昇の影響額をマイナス10億円程度見込む。合計75億円の増収となり、税引き後で50億円の増益と試算した。

Q. 配当性向40%達成の時期は。

A. 前中計期間中に配当を18円から28円に、配当性向を28%から34%まで引き上げた。今中計では、継続的な増配を優先したいという思いから、まずは35%を上回る水準として長期的に40%を目指すとして表現した。ただし、メガバンクが40%程度の配当を行っていることは認識しており、当行も株主の皆さまにしっかり還元していきたいという思いを強く持っていることから、時期は明言できないものの、できるだけ前倒しで40%に到達できるように進めていきたい、

【DX戦略】

Q. 2026年3月期にアプリの目指すべき姿を達成した時点で、アプリ利用者と非利用者の利益はどの程度の差があるか。

A. デジタル顧客数は前中計で3倍に増加した。年齢層別に見ると、デジタル顧客に占める10代～40代の割合が65%であるのに対し、非デジタル顧客における10代～40代の割合は39%に留まり、デジタル顧客は若年層を中心に拡大している。一人当たりの業務粗利益は、デジタル顧客の1万5千円に対して、非デジタル顧客6千円と、2倍以上の差がある。

今中計では、アプリ登録者数を2倍の150万人に増やすことを目指している。新たなデジタル顧客は当初は粗利益が低い方が多いものの、投資信託や無担保ローンなど、アプリでご利用いただける商品ラインナップを拡充することで、一人当たり業務粗利益を増加させる計画である。

Q. AIを活用している分野やその成果、今後活用していきたい分野は。

A. 現在、倒産予兆や不正検知の分野で活用に向けて実証実験を行っている。分野を広げていく段階であり、顧客データや人材データの分析に活用できると考えている。

Q. DX戦略に取り組むことで、将来的に収益にどういった影響を見込むか。

A. DXでは、預かり資産関連において、アプリでの投信購入、提案ツールや約定のペーパーレス化を導入し、裾野拡大と事務効率化によりお客さまとのコンサルティング時間を確保し、成約率を上げていく。その他、アプリ内ローンや、ネット完結住宅ローンなど、デジタル上で様々なサービスを導入し、これら施策により、2031年3月期に50億円程度の純利益増加を見込んでいる。それに加えて、新事業では、パーソナライズ戦略や地域エコシステム戦略において、キャッシュレス、広告、ちばぎん商店などのサービス拡大により、2031年3月期に40億円以上の純利益増加を見込んでいる。

【人材戦略】

Q. グループ間の人材交流に関し、スタッフ・リーダー層を強化する一方で、マネージャー層の人数が減る計画となっているが、その意図は。

A. これまで、銀行本体で部長や副部長、支店長を経験した者がグループ会社に出向するケースが多く、グループ会社の管理職は銀行出身、担当者はプロパー社員という構図が一般的であった。今中計で掲げたグループ一体運用では、人材育成を銀行本体とグループ会社で横断的に行っていく方針とし、キャリアステップの一環としてグループ人材交流を進めていく。ベテランではなく中堅職員がグループ会社の部長職を経験することで、本人と組織の成長を実現していきたい。

Q. 人材の質的なギャップについて、As is と To be をどのように見ているか、そのギャップをどれくらいの時間をかけて埋めていこうと考えているか。

A. 今回の中計で目指すべき人材のポートフォリオと現在のギャップは、2点ある。
1点目は、営業人材であり、3年かけて100名増やす予定である中、どのように育成していくかが課題である。法人営業、個人営業を50名ずつ育成するトレーニー制度を4月から実施しており、法人営業の場合、1年間かけて本部6部門とグループ会社を経験し、実践力を身につける研修体系としている。個人営業も同様に、本部・グループ会社の業務を経験し、コンサルティング提案能力の向上を図る方針である。

もう1点は、本部の専門人材であり、行内で育成する人材、外部トレーニーで育成する人材、中途採用による人材の3本立てで進めていく。外部トレーニーによる育成を3年間で90名計画する他、中途採用は外部委託も含めて年間110名を計画しており、人材のギャップを埋めていきたい。

Q. 銀行からグループ会社への出向者が73名増加する一方で、グループ会社の人員数はマイナス10名と記載があるが、グループ会社全体の人員数はどう変化するのか。

A. 今中計から、銀行で一括採用して、グループ会社に出向させる形に切り替えるため、出向者が増加している。一方で、グループ会社社員は、既存業務の効率化や集約で70名減少し、再配置でプラス60名とし、ネットでは10名の減少を計画している。

Q. 今回中計の策定にあたっての、若手行員や子会社の社員の関与は。

A. 中計策定に際し、中堅・若手行員で組織した中計策定委員会から意見を吸い上げた。どうしたらお客さま起点で提案できるのか等、様々な意見があり、中計に反映されている。人材育成方針の策定にあたっては、経営層だけではなく、10年後、20年後に当行を支える人材から意見を集約して作成した。

以上