

2025 年 4 月 4 日「IR Day」における主な質疑応答

※ 注釈がある場合を除き、銀行参加者より回答

第一部:営業基盤

【経営全般】

- Q. 成長戦略に関して、プロアクティブな資本管理、キャピタルマネジメントについて、現状のお考えをお聞かせください。
- A. ROE の向上を最重要事項と考え、成長戦略とキャピタルマネジメントの両立が最も重要と認識している。現状の資本コストを概ね 8%程度と考えると、今中計最終年度の ROE 目標を達成しても、エクイティスプレッドはマイナスであり、そのため、セグメント別の管理を徹底している。一般貸出、住宅ローン、無担保ローンなどは ROE、それ以外の資本を使わないセグメントは OHR に貢献できるかなどの視点で考えているほか、新規事業への投資も ROE を重視している。次期中計期間中に ROE に貢献できる案件なのかどうか、また、8%を超えて 10%程度を目指せる案件かどうかを目線にしている。
- Q. 成長戦略に資する営業基盤拡大という観点から、経営資源を今後どこに配分する必要があると考えているか。
- A. エリア別の切り口では、マザーマーケットである千葉県、県外エリア、TSUBASA での全国エリアの 3 つに分けて考えている。千葉県では、あらゆるシェアを高め、お客さまに便利で役に立つ商品を提供していくことが重要であり、経営資源配分において、地域エコシステムが最優先であると考えている。県外エリアは、預金約 1 兆円に対し、貸出は約 4 兆円であり、貸出の伸びは県内の年間 3%程度に比べ 6%から 8%程度、貸出レートはほぼ同じという状況。与信管理として他行の入出金データ等を把握しながら拡大しており、拠点を拡大しながら経営資源を分配していく。また、TSUBASA を中心とした全国展開では、メインフレーム、サブシステム、API に加え、アプリ、ポータル、キャッシュレス、地域商社を含めて、プラットフォームとして展開を進めるため、システム投資を中心に経営資源を分配していく。

法人・個人ビジネスの切り口では、法人ビジネスは、店舗戦略も奏功し、アドバイザーや M&A、事業承継の相談件数も増えており、法人営業に重点を置いた人材の振り向けを進めている。個人ビジネスについても、個人の総合コンサルタントへ考え方を換え、お客さまからのご相談に、ワンストップで対応できる人材への組み換えや投資を行っており、個人部門全体ではこの 2 年で 30 億円超粗利が増えている。加えて、口座保有者は千葉県民の約 6 割、稼働口座でも 4 割強となっており、当行の DX 化・AI 化は、千葉県全体の進化につながるという思いで投資を進めており、これを「地域まるごと DX」と表現している。アプリなどの DX 化を進めることで、単位当たりのトランザクションコストが下がり、生産性向上に寄与することで、当行最大の強みである OHR にも必ず貢献すると考える。

【預金獲得】

- Q. 円預金獲得について、他行と比較した千葉銀行の強みと課題をお聞かせください。
- A. マザーマーケットの千葉県は、預金が約 15 兆円、貸出が約 8 兆円で、約 7 兆円の預金超過である。加えて、貸出における大手行のシェアは約 1 割程度と低く、東京・埼玉・神奈川に比べ地銀が比較的安定してビジネス展開できる環境と考えており、預金獲得の環境についても同様に安定している。
- その中で、1 つ目の強みは口座数、具体的には千葉県民の約 6 割、稼働口座でも 4 割強が保有していること。2 つ目は、リアルとデジタルのハイブリッドの顧客体験の向上を続けてきたこと。ちばぎんアプリの登録者は 120 万人を超え、約 8 割が稼働している。アプリはスタートから自前で開発しており、他銀行のアプリとスペックの比較を継続した結果、アプリストアで好評価をいただいております。トランザクションの 3 割から 4 割がデジタルに移行している。3 つ目は、商品利用者が多いこと。クレジット、デビットカードの保有者が 100 万人を超え、アプリが 120 万人、住宅ローン等が約 40 万人、投

信・保険が約 20 万人、遺言信託の財産把握額もまもなく 1 兆円に達するなど、商品利用者が多く、決済など様々なトランザクションが発生することで、預金もあわせて増加するものと考えている。4 つ目は、現状分析をしっかりと行っていること。新規口座作成者の動向や他行との仕向・被仕向振込の件数・金額の分析を施策に生かしながら PDCA を回している。地域エコシステムはネット銀行とのスペックを比較しながら、しっかりと作り上げることが重要だと考えている。

Q. 今後の預金の獲得戦略について、例えば預金追随率やキャンペーンなどのコストのかけ方について方向性をお伺いしたい。

A. 預金は重要なビジネスの源泉であり、金利上昇局面で収益改善に寄与する要素として重視している。その中で重要なことは、高い金利を提示せず、営業基盤、顧客基盤、お客さまの基盤を拡大しながら預金を増やしていくことである。そのため、便利で、役に立つ、魅力的な商品サービスを提供できる枠組みとして地域エコシステムを構築することが最も重要であり、そこに必要なコストをかけていきたい。また、今中計終了までにアプリ登録者を 150 万人に増やすことを目指しており、アプリを通じて定期預金を集めるキャンペーンなどの取組みを検討している。

【資本政策】

Q. 千葉興業銀行の株式取得について、決定に至った背景と今後の見通しについて差し支えない範囲でお聞かせください。

A. 今年 1 月に、アリアケ・マスター・ファンドから、オークション形式での売却の案内を受け、行内で検討を開始し、現在 3 行体制で健全に機能している地域金融システムの継続性とお客さまへのサービスの持続性を踏まえ、決断に至った。今後、関係の強化に向けて協議を進めていく予定。

Q. 千葉興業銀行との連携について、非財務面でのカルチャーなどの違いや財務面でのシナジーの見込みについて教えていただきたい。

A. 同じ地域で営業している中で、違いはあまり感じていない。地域エコシステムや AML などの非競争領域などで連携できることは相応にあると考えているが、対話や協議は今後行っていく。

第二部：DX・AI

【エッジテクノロジー】 ※ エッジテクノロジー社長の島田より回答

Q. エッジテクノロジーについて、完全子会社となったことで、社員や抱えているエンジニアのマイナス面、あるいはプラス面での変化について教えていただきたい。

A. 企業として大きな変化があったため、一部の社員が離脱したものの、社内は現状、とても意識が高く、非常に良い状態になっている。社員は非常に安心して、しっかりした基盤の中でビジネスをしている。フリーランスに関しては、全く悪い変化は感じておらず、より良い変化しか見られていない。

Q. エッジテクノロジー単独の将来的な利益の見通しについて、教えていただきたい。

A. 販管費を多く削減しながら利益体質を上げるような取組みをしている。それが功を奏し、営業利益が改善している状況。今後、ビジネスの基盤を更に拡大していきたいと考えており、TSUBASA アライアンスを通じた IBM との協業に一番注力したい。

Q. AI 人材について、十分なリソースが割かれなければ、能力を活用したり、組織の中に定着させたりすることはできないと思うが、エッジテクノロジーから見て千葉銀行の今の状況をどのように評価しているか。

A. 地銀の中でも群を抜いて意識が高く、デジタル活用が進んでいる会社と理解している。既に人材交流として銀行からエッジテクノロジーに人を受け入れており、育成した人材を銀行に戻すことで、よりカルチャーのインテグレーションを進めていきたい。

【AI 活用】

Q. AI 活用の全体像について、他行比での取組み状況や投資規模についてご説明いただきたい。

A. 1 点目はデータのマーケティングへの活用。これまでも機械学習をベースとした予測のニーズランクモデルを運用しているが、新しいモデルへ随時ブラッシュアップするためのデータ分析用のクラウド基盤をこの3月に完成させている。これらと連動させた形で、AI モデルを運用する基盤をクラウド上に秋ごろまでに構築する予定。2 点目は、業務効率化施策。特に生成 AI モデルの活用は非常に有用だと考え、既に 30 を超える業務に対して優先順位づけを行っており、今後順次実装を進めていく。3 点目は、お客さま向けソリューションでの AI 活用。主にこの3点により、DX 戦略全体を高度化することが全体像であり、最高の顧客体験の創造に向けて AI を活用することが大方針である。今後の投資規模については、技術の進歩が早く言及することが難しいが、自前の開発で内製化できている部分に関しては、大規模な投資をせずに大きな効果を上げることができると考えている。

【アプリ】

Q. アプリの機能について、メガバンクやネットバンクと比較して、どのような競争優位性があるのか、教えていただきたい。

A. 金融機能面について、比較対象としている他行アプリと大きな違いはなく、UI/UX、使い勝手の良さが、そのままアプリストアの評価に結び付いているものと考えている。アプリストアのコメントには1つ1つ回答しているが、開発が内製化できているため、内容の悪いコメントに対し、スピーディーに改善の方向性を伝えることができている。マネーレポートにより個々人のデータを見える化し、One to One マーケティングでのエンゲージメントを図る取組みは他行比でも特徴的なものである。エンゲージメント機能のエンジンはシンガポールの Moneythor 社のものであり、行内の企画開発メンバーと子会社で、運用する基盤を独自に開発し、アプリに実装している。着手からリリー

スまで8カ月程度で完成しており、こうした開発体制は強みだと考える。今後もお客さまのライフスタイルに寄り添い、エンゲージメントを意識したアプリ開発を目指す。

【他行連携】

Q. ソニー銀行とのバーチャル窓口取引の進捗について、計画に対しての評価も含めて教えていただきたい。

A. ソニー銀行のテレプレゼンスシステム「窓」は、現在、浜松町支店と水戸支店に実装され、無人窓口を実現している。今後は、窓口でのビジネスチャンスを逃さないために、県内の幹事店、郡部の店舗のほか、都内の新規出店と合わせた活用を検討していく。また、ソニー銀行の関連会社とともにエンターテインメント性のある NFT を共同で作成し提供する予定であり、今後も連携を通じて、新しく、楽しいという価値を提供していけると考えている。

Q. 共同事務センター構想について、個人情報の取扱いなどもある中、銀行の枠を超えて全国どこでも処理することは、実現できるのか。

A. インターネットとクラウドを使うことで、距離や場所にはとらわれなくなる一方、業務上銀行の区分けが必要な領域と、そうではない領域があると考えている。クラウドを物理的に分ける方法や業務フローの整理などを検討しており、実現可能だと考えて議論している。オペレーション・コストや要員の確保が容易になるというメリットを見出せると考え、本構想を進めている。

以 上