

## 2022年5月24日「2022年3月期 決算説明会」における主な質疑応答

Q. 厳しい環境下でも、前期は増益・計画超過を達成し、今期も増益を計画と非常に順調であるが、経営の死角やリスクはないか。

A. 当行の強みは「強固な営業基盤」「財務健全性と低い経費率」「アライアンス戦略」であるが、これらが強みでなくなり成長戦略を描けなくなることがリスクである。今後も持続的成長ができるように、事業をより大きな市場に展開して成長余地を探っていくとともに、既存業務の改善や、新規事業への挑戦を続けていく必要があると考えている。また、デジタル施策の効果が期待するほど生まれない可能性があることもリスクと考える。お客さま中心のビジネスモデルに大きく変革していく中で、取引量を増やしてコストを下げっていくとともに、商品クロスセルを進めてお客さま一人一人の粗利を拡大し、結果的に OHR を下げて生産性を高めていけるように努めていく。

Q. 今期計画 600 億円に下振れリスクはあるか。

A. 外貨金利の上昇がリスクとして挙げられるが、米ドルの固定金利運用の割合は小さく、大きな影響はないと考えている。想定以上の金利上昇が見込まれる場合、外債の損切りを、計画に織り込んだ 50 億円以上に実施する可能性があるが、含み益が十分にある投信や株式の売却益で埋め合わせることで、ボトムラインをコントロールしていく。

Q. 次期中計では、キャッシュレスやアプリの収益貢献拡大によって、今期計画 600 億円からさらなる増益基調を目指せるか。単体 OHR が 50% を切る水準を計画と効率性が高いが、次期中計でも持続可能か。

A. 今期計画 600 億円の確度は高く、次期中計は増益基調を目指していく計画になると考えている。アプリ自体は収益に直接貢献していくわけではないが重要なインフラとなり、お客さまにクロスセルを行うことで収益増加に繋げていく。資金利益では、来年 2 月に開始するアプリ内ローンに期待しており、ちばぎん商店と連携して、ライブイベ

ント・商流の川上に立った提案をすることが、住宅ローン・目的別ローンの推進にも貢献すると考える。新事業では、広告事業、プラットフォーム事業を進めていく。

デジタルバンクにとって重要な「非金融」「エコシステム」「パーソナライズ化」や、新事業に積極的に投資していくため、物件費や経費全体は増加する可能性があるものの、デジタルへの取引移行等により、今後も OHR を改善することは可能と考える。

Q. 日銀が金融政策を変更した場合の資金利益への影響を、詳しく教えてほしい。

A. イールドカーブ・コントロールとマイナス金利が解除された場合のシミュレーションでは、顧客部門で 60 億円の増益効果がある一方、市場部門で 10 億円の減益効果があり、ネットで資金利益 50 億円の増加を見込む。株式や投信の配当金、日銀特別付利の影響を除いた試算である。顧客部門では、事業者向け貸出で 57 億円、ローンで 4 億円の増益効果を見込む。預金金利は変わらない前提であり、調達は 1 億円の減益にとどまる結果、顧客部門の資金利益は、ネットで 60 億円増加する試算である。市場部門では、円債再投資利回り上昇により 2 億円増益となる一方、マイナス金利調達ができなくなることによる日銀当座預金残高の半減で 12 億円の減益となり、ネットで 10 億円の減益を見込む。これはバランスシートの構造が 3 月末から変わらない場合の試算であり、貸出等が増加することで、資金利益を一段と増加させることが可能と考えている。

Q. ゼロゼロ融資の返済が、円貨貸出金の資金利益に与える影響はどの程度か。

A. ゼロゼロ融資の過半は 3 月末時点で返済がスタートしているが、平均借入期間は 7 年半、残存年数は 6 年超であり、残高減少は徐々に進むことから、資金利益に大きな影響はないと考えている。また、ゼロゼロ融資の返済が始まったとしても一部は通常の借入に振り替わることが想定される。

- Q. 法人ソリューション関連収益の増益が続いているが、継続可能か。今後は、何がドライバーになるのか。
- A. 法人ソリューション関連収益は前期が 128 億円と 11 期連続で過去最高益を更新しており、今期は 130 億円と微増を計画している。前期はファイナンス関連が 6 億円増加の 103 億円、非ファイナンス関連が 6 億円増加の 24 億円と、バランスのとれた着地であった。ファイナンス関連の今期計画は横ばいとしているが、組成能力・招聘能力の向上により、PFI・プロジェクトファイナンスとも千葉県内外で案件が見込まれており、やや保守的な計画である。非ファイナンス関連は、M&A・アドバイザー業務を中心に、積み上がった案件をしっかりと取り組んでいく。法人ソリューション関連収益は持続可能で、今後も伸ばしていくことは十分に可能である。
- Q. 適正な資本水準をどの程度と考えるか。もし今が適正であるとすれば、今後の利益蓄積によって生まれる余剰資本をどのように配賦するのか。
- A. リスク管理の観点で、配当制限が適用されない総自己資本比率 10.5%を上回ることが必要と考える。3 月末の総自己資本比率は 12.11%であり十分に上回っているものの、有価証券含み益 1.4%を除くと 10.7%であり、足元の資本水準は適正と考える。また、日経平均大幅下落、円・外貨金利上昇、経済低迷という厳しいストレスシナリオ下の総自己資本比率は 3%程度低下するが、バーゼルⅢ最終化完全実施によって、1.3%程度の上昇が見込まれ、必要水準と概ね同程度になることから、足元の資本水準は適正と考える。
- 資本配賦に関しては、株主還元と成長に向けた投資にバランスよく配分するのが基本戦略である。DX や新事業に加えて、プラットフォーム化などにも積極的な投資を進め、トップライン、ボトムラインを伸ばしていきたい。
- Q. 今後の株主還元方針をどう考えているか。通常環境であれば総還元性向は、コロナ

- 前の水準に戻るのか。また、配当性向は次期中計で一段の引上げを検討するのか。
- A. 配当性向はまず 35%を目指していき、長期的にはさらに高い水準を目指したいと考えている。それに加えて、機動的な自己株式取得も積極的に行っていく。
- Q. ちばぎん商店の Step2「ライフイベント」について、ライバルはいるか。
- A. 不動産サイト運営企業が競合すると考える。ただし、住宅を購入されるお客さまが知りたい情報は、不動産情報だけではなく、ローンの金額や金利、税金、地域の情報など全ての情報であるが、競合先が提供するの不動産情報が中心であり、当行の全てをワンストップで提供するサービスの優位性は高いと考えている。既存の住宅ローン顧客の情報に基づいて、ニーズが見込まれるお客さまに対して事前与信をつけながらご提案していくことで、競合先と差別化を図れると考えている。
- Q. BaaS 事業への参入についてどのように考えているか。
- A. BaaS 事業では、アプリをインフラとして、「エコシステム」「パーソナライズ化」「非金融」や、広告のデジタルマーケティング等も含めて、提供する。提携先はデベロッパー、自治体、病院、大学などを想定しており、提携先が抱えるお客さまのエンゲージメントを高め、双方の収益を高めていく良い循環が生まれることが期待される。
- Q. 会長がグループ CEO、頭取がグループ COO である体制について改めて説明してほしい。IR イベントの対応は CEO の役割ではないか。
- A. 会長・CEO は取締役会議長も兼務し、主にガバナンスやグループ会社統括、対外関係、経済団体を担当している。頭取・COO は銀行の業務執行全般や、銀行協会関係等を担当しており、2 人で役割を分担する体制は有効に機能している。共に経営者として業務を見ているので、両名共に IR に対応することが可能だが、本日は頭取が銀行の最高執行責任者として、銀行業務全般を中心に説明している。