

2019年4月9日「ちばぎんIR Day」

主な質疑応答

1. 「経営戦略」

取締役頭取 佐久間 英利

- Q. 役務利益の継続性について伺いたい。純増を続けていくことは容易ではないと考えるが、今後も非金利収入を強化していくために課題と認識していることは何か。
- A. 容易ではないが、やり切れていないことはたくさんある。当行の貸出の強さに比べると役務利益はまだ弱いと認識しており、アドバイザリー業務への注力をはじめ、幅広い提案により総合取引を拡大させていく。事業承継支援やM&A担当者の増員も図っており、引き続きしっかりと対応して伸ばしていきたい。
- Q. T S U B A S Aアライアンスは、遠隔地の地銀連携でありながら何故成功したのか。
- A. 頭取同士の信頼関係が強い。参加行はIBMシステムユーザーの有力地銀であり、先進的な考えを持ち、お互いに協力して成長を目指すというベクトルが合致している。海外金融機関を共同で視察した際も様々なヒントを得て、スピーディにT&Iイノベーションセンター設立に至った経緯がある。
- Q. 利鞘の低下幅は縮小傾向にあると理解している。地銀全体で無理な低金利の貸出はなくなりつつあるように思うが、実際に競争環境は変わってきたのか。
- A. 体力が低下してきた銀行もあり、無理な低金利でボリュームを追求することはなくなってきたと認識している。貸出金利回りの低下幅は着実に縮小しており、当行の場合、国際業務部門を含めれば貸出金利息はプラスとなっている。
- Q. 株主にとってのアライアンスのメリットは何か。
- A. 様々なアライアンス施策が上手くいくことで利益が増え、株主にもメリットを提供できる。手数料ビジネスの強化や業務効率化に注力しており、資本効率も悪化しない。第四銀行との事務共同化では、内国為替打鍵業務の委託により当行のパートタイム人員を25名削減する効率化が実現した。今後もカードビジネスなどの検討を進め、収益拡大を目指していく。
- Q. 与信費用に関して、一部企業業績の悪化も見られるなか、一般貸倒引当金の水準がやや低いようにも見える。今後、水準を積み増すような引当方法の見直しを行う可能性はあるか。
- A. 一定のルールに則って対応しており、見直しを行うには監査法人の了解も必要となる。現時点で変更予定はないが、適宜検討していく。

Q. 地銀再編に関する独禁法の例外ルールが整理された場合、千葉県内の地銀との関係に影響はあるか。

A. 千葉県は620万人の人口を有しており、100万人規模の地方県の6県分に相当する市場であることを勘案すると、現状3行ある地銀・第二地銀の数が多過ぎるということはないと考えている。

Q. これまで不動産賃貸業向け貸出に熱心に取り組んできたと思うが、その位置付けに変化はあるか。

A. 千葉県は人口増加に伴って発展し、当行は地主を中心とした不動産賃貸業のニーズに積極的に対応してきた。そうした地域の特性や実需に基づく貸出の位置付けは変わらない。一方、リスク管理にも十分留意しており、取組時の物件実査や、金利や空室率の上昇ストレス等を勘案した保守的な収支検証、定期的なモニタリングなど、与信判断のノウハウを蓄積している。引き続き案件を見極めながら、慎重に対応していく。

Q. 頭取の後継者についてどのように考えているか。どのような人物を期待しているか。

A. 海外業務やアライアンスを含め、様々な業務をよく理解し、バランス感覚を持ってリーダーシップを発揮できる人物を決定していくことになると考えている。経営環境が変化していくなかでも持続的な成長を実現できるよう人材のトレーニングを続けていく。

Q. 法人ソリューションを担う人材育成が重要と考えているが、今後の体制強化についてどのように考えているか。法人営業部のアドバイザーグループではどのような業務を行うのか。

A. 経営環境やお客さまニーズの変化に柔軟に対応できる人材育成が重要と考えている。当行では、総合店舗において法人営業に携わってきた人材が多く育っており、そうした強みを今後も発揮していく。法人営業部のアドバイザーグループについては、9名でスタートしており体制は徐々に拡大させていく。これまでも営業店と本部が連携し、無料のコンサルティングサービスをお客さまに提供してきたが、今後はアドバイザー業務として収益機会を捉えていく。

Q. 預かり資産残高の中計目標は非常に高い水準となっているが、現状の課題や今後の施策について伺いたい。

A. 株式相場の状況や世界的な景気不透明感などから、業界全体でも伸び悩んでいる。銀行預金から投資へのシフトを促していくため、お客さまの裾野を広げる活動を継続するとともに、フィデューシャリー・デューティーを徹底し、販売担当者の人材育成に引き続き注力していく。お客さまの長期的な資産形成をサポートできるようなコアファンドの提案やつみたてNISAも積極的に活用していく。

- Q. 保険のライフデザインシステム導入によりどのような成果があったか。
- A. お客様のライフプランに応じた最適な商品提案をサポートするツールとして導入し、ほけんの窓口チャネルでの販売が好調であったことから、全店への拡大を予定している。ローン提案などのクロスセルにも活用できると見込んでいる。
- Q. 政策保有株式について、現状の含み益の状況からは益出しの可能性や、コーポレートガバナンス・コードの進展を売却の契機とする選択肢がある一方、地元企業の株式は売りづらいという問題や、配当収入を勘案すると売却は現実的でないという考え方もあると認識している。今後3年程度を見通した場合、売却ペースは加速するのか、これまでの延長線上となるのかという点について伺いたい。
- A. 現状、簿価ベースで1,000億程度、連結Tier1比で11%程度となっており、他行に比べ相対的に高い水準ではない。配当収入が見込まれることもあり、急激に売却ペースを加速することは現実的でないが、引き続き計画的に減らしていく。
- Q. 地銀再編の条件が満たされるケースでは、具体的にどのような経営統合が想定できるか。また、アライアンスから離脱する銀行が出てくることで、施策効果が下がる可能性はあるか。
- A. 現状、ROEや顧客サービスの飛躍的な向上につながるような経営統合の対象先は見出し難い。統合後に施策を考えるのではなく、先立って具体的な効果を試算できなければなかなか踏み切れないと考えている。アライアンスでも統合と同様の効果を生み出すことができ、中長期的な経営戦略を練る際は、TSUBASA行合計で59兆円という資産規模を活かす考え方が浸透している。今後もアライアンスが拡大していく可能性は高いと考えており、メンバーが増えれば更なる施策効果も期待できる。

2. 「業務改革・デジタル化」

取締役常務執行役員 篠崎 忠義

- Q. 事務人員を営業にシフトできるかという点は課題であり、キャリアデザイン研修の内容についてももう少し詳しく伺いたい。
- A. バックオフィス業務に従事する職員を主な対象として、銀行を取り巻く環境変化や、他業界においても機械化が進むなかで事務が削減されていく流れであることを説明している。全ての事務がなくなる訳ではないため、集中センターの機能やスペシャリストとして活躍することなども含め、今後どのようなキャリアを進むかについて考える機会を設けている。様々な反応はあるが、明日から営業ということではなく、例えば、半年程度は本部の推進部門で金融商品販売のノウハウを習得させてから再配置するなど丁寧に育成し、生産性の高い分野に戦略的にシフトさせていく。

Q. 地銀の業務が広がりつつあるなか、人材紹介業などの新たな業務にどのように対応していくか。

A. 人材紹介業については、4月より子会社をつうじて業務を開始しているが、法人営業のツールの一つとして提供することが中心である。求められる人材を探して積極的にマッチングを行い、県内企業とも連携して展開していきたいと考えている。まだスタートしたばかりだが、ニーズも多く出てきており、銀行全体で対応していく。

Q. 業務改革の結果として、経費の絶対額の増加を抑制していくことは可能か。

A. 効率化施策により、退職者が増加した場合等においても少ない人員で問題なく運営できる体制づくりが着実に進むと考えている。今後、増税や人件費の高騰、積極的なシステム対応に伴う償却負担の増加等も想定されるが、経費全体をコントロールしながら、次期中計でも効率的な経営を実現していくことに自信を持っている。

Q. デジタル通帳について、新規口座開設や切り換えキャンペーンではどの程度の割合で選択されているのか。

A. 導入から間もないが、既に15,000件程度の実績となっている。若年層には特段違和感なく受け入れられると考えており、新入社員等の給与口座開設が見込まれる時期であるため、動向については追ってお伝えしていきたい。

Q. 新紙幣発行が予定されているが、今後のATM戦略に影響するか。

A. キャッシュレス化の流れのなか、設置台数の見直し等を進めていく方針であり、新紙幣対応も良いタイミングではないかと考えている。武蔵野銀行とは既に共同化を進めているが、他行との更なる連携余地も模索し、効率化を図っていく。

Q. マネロン対策等の実務において、どのような課題があるか。FATFの対日審査に向けた準備にはどの程度の経営資源が必要になるか。

A. マネロンについては、国としても対策に力を入れている。お客さまの利便性を最優先で考える一方、顧客確認について改めて徹底していく必要がある。取引理由を詳しく聞かれることに抵抗があるお客さまもおり、啓発には時間を要する。人的資源という意味では、コンプライアンス部と市場業務部において合計で10名程度が他業務と兼任する体制となっており、大手行出身で海外のマネロン対策経験者等の人材受入も行っている。これだけ多く不正送金の問題等が騒がれるなか、常に確認不足がないかを検証しながら取組みを発展させていくことは課題だが、対応次第では、海外業務ができなくなるという前提で自ら危機感を持って活動しており、相応なレベルに達していると考えている。