

2022年4月11日「IR Day」における質疑応答

【DX 戦略】

Q. デジタル顧客と非デジタル顧客の一人当たり収益に 7,500 円の差があるが、この背景を具体的に教えてほしい。

A. お客さまの収益性は、住宅ローン、無担保ローン、投資信託、クレジットカードやデビットカードと、利用していただいている商品によって大きく差が出ている。それぞれの商品ごとのアプリの浸透率を分析すると、稼働口座全体における浸透率は約 17%である中、住宅ローン利用先の浸透率は 32%程度、カードローン利用先は 25%程度と高水準である。このように収益性の高い商品を利用しているお客さまに対するアプリ浸透率が高いことが、収益性の差の背景となっている。

Q. DX 人材戦略の取組みにおいて、見えてきた成果、課題を教えてください。

A. 成果としては、DX ベース人材 1,000 名という目標を前倒しで達成したことが挙げられる。金融サービスにおいて、DX が重要であることを多くの行員が認識し、当行全体で DX への関心が非常に高まっていることが確認できている。また、中途採用した外部人材と、内部で育成している人材がうまく融合してきていることも成果と感じている。一方で、課題については、専門人材の育成体系の確立が挙げられる。研修プログラム等を用意しているが、これから試行や効果検証を行っていく必要がある。また、お客さまに対する ICT コンサルやアプリやポータルの商品説明を行い、お客さまの DX をサポートしていく取組みも、今後一層強化していく必要があり、営業店の人員に対しては、本部の専門部署とは別の研修体系を検討している。

Q. 2023 年 2 月から投信の口座開設取引とアプリローンが始まる予定だが、これらが始めるとデジタル顧客の収益性は大幅に高まると考えて良いか。また、顧客獲得コストだけでなく、本部の経費を勘案した、実質業務純益をデジタル、非デジタルで計測した分析はあるか。

A. アプリローンは、県内の無担保ローン拡大のドライバーになると期待している。相応の資金利益獲得が見込まれ、デジタル顧客の収益性を高めるツールになると考えている。また、経費を勘案した業務純益の算出は非常に難しく、現時点では計測していないが、今後定量的に捉えていきたいと考えている。

Q. 支店へのリスト還元による接触率 22%について、今後接触率をさらに上げていけると考えているか。接触できた先では、取引や収益の増加基調を確認できているか。

A. リスト還元開始以来 9 ヶ月程度しか経過しておらず、リストの配信数はまだ限定的である。リスト配信によって接触率は高まっており、今後についてもアイデアと知恵次第で増やしていけると考えている。

Q. アプリを介したクロスセルが振込以外にも見られるか。

A. 現状、アプリから直接的に収益が計上されるサービスは「振込」と、去年の 11 月から開始した「税公金のバーコード収納サービス」である。税公金収納サービスは、5 月に自動車税の収納があることから、そこに合わせて大々的なアプリのキャンペーン実施を考えている。クロスセルについては、今後始まる生活関連サービスによって、徐々に増えていくと考えている。住宅ローン、自動車ローン、教育ローン、クレジットカード・デビットカードに関して、商流の川上に立って、パーソナライズ化したご提案をしながらクロスセルの増加を目指していきたい。

Q. 広告事業では、どのような強みを活かしていくのか。将来的な収益機会や時期について教えてください。

A. 現在、千葉駅前支店の近くを通過したお客さまに対する、千葉銀行の公式 LINE からのプッシュ配信を試行的に行っているが、興味をお持ちの事業者向けに実施することも考えている。統計データの利用や、広告会社との協業等、大々的に広告事業

を展開する方法を模索している。ビジネスチャンスが大きいと考えており、新事業の一つとして大きく育てていきたい。

Q. BaaS の事業について、どのようなサービスを提供するのか、詳しく教えてほしい。

A. 例えば、千葉県内でストックのお客さまを抱えているデベロッパーのお取引先に対してのサービス提供を検討している。当行の金融関連サービスや生活関連サービスのプラットフォームを、それぞれの事業体の提供する機能に組み込み、それぞれのお客さまに提供してもらおう。デベロッパー以外にも、大学や職域など、様々な展開が検討できる。現在、具体的に事業者と話をしながら進めているが、抱えているお客さまについて、これから取引を活性化するためにどのようにアプローチしていくかを事業者も考えていることから、ビジネスチャンスがあると考えている。

Q. 営業人員における戦力値の定義や数値について教えてほしい。

A. 現在検討段階であるが、個々人のスキル把握のために活用している当行独自のスキルチェックシートを基にしている。そこに経験値、働きぶりを要素として加えることを考えている。その上で、業務効率化の要素を加えて戦力値を出すことを検討している。

Q. 伝統的な銀行から、デジタルバンクに口座利用が移行していると考えられるが、千葉銀行でもメインバンクの口座数や比率は低下しているのか。アプリの推進は、サービスの使用率が高まる等、ビジネスを引き寄せることに寄与しているのか。

A. 去年の 11 月に振込手数料を下げたため、その影響を注視していたが、着地では振込件数の増加効果が上回り、結果的に全体の振込手数料も増加した。今まで当行で振込をしていなかったが、アプリをきっかけとして当行での振込利用を開始したお客さまがアプリ振込の 44%を占めているように、手のひらで全ての金融サービスができることによって、お客さまのニーズにお応えできていると感じている。金融サービス

の提供の先にある、生活関連サービスに行き着くことが、大きな差別化要因になると考えている。購買プロセスの上流に立つことで、今まで当行の商品を利用していなかったお客さまに利用していただく機会を創出できる。ちばぎん商店については、今は Step1 の「地域産品」のフェーズにあるが、これを車、住宅、介護や健康、教育などの「生活関連サービス」に広げていくことで、お客さまとのエンゲージメントが確実に高まると確信している。

また、個人顧客の粗利の 70%を占めている 80 万人のお客さまの粗利は増加しており、その背景にはアプリの推進も寄与していると考えている。

【サステナビリティ】

Q. 上場企業向け融資ポートフォリオの CO2 排出量を部分開示予定とあるが、スケジュール、対象、開示方法について現時点でどのように検討しているか。重要性の高いセクターの排出量は、類推するのか、それとも排出量データを取得するのか。

A. SCOPE3 の議論はまだ始まったところであり、当行内でもまだ一部しか計算できていない。千葉銀行グループが直接的に排出している部分である SCOPE1 と間接的に排出している部分である SCOPE2 の計算は問題ないが、SCOPE3 のカテゴリー15 の算出は非常に難しいと認識している。国内の大企業であってもまだ自社の SCOPE1、2 を公表している先が少ないため、理論的に計算された結果を集計するところから始めていきたい。大企業各社が自ら算出している排出量については、計算ロジックを確認し、その川下の企業については、1社1社に対しその重要性をしっかりと啓蒙する中で、計測する手法をご提示していきたい。専門の計測会社と提携して排出量を計算する態勢を整えるが、将来的には当行がこのノウハウを蓄え、内製化していきたいと考えている。

Q. 投融资ポートフォリオの排出量において、千葉銀行ではどの産業が相対的に大きくて、トランジション戦略を急いでいく必要があると展望しているか。

A. 千葉県には、京葉工業地域があり、ここは石炭や石油、それ以外の化学、鉄鋼等の温室効果ガスを排出する産業が集積している。大企業は政府等の方針に沿って取組みを進めていくことになるので、当行が並走し、しっかりとフォローしていきたい。その川下にある企業は当行メイン先が多く、そのような企業が社会的責任を確りと果たせるような取組をサポートしていくことが課題と考えている。

Q. 脱炭素に向けたコンサルティング業務について、現状の千葉銀行グループのリソースのみで可能と考えているか。外部と提携している部分については、今後内製化する

のか、どのような点が足りないと考えているのか等、ビジョンがあれば教えてほしい。

A. 法人部門が相当に研究を重ねているが、まだ不十分であると認識している。そのため、連携先やコンサルの力を得ながら、1件1件取組みを進めていきたい。入り口として包括的なアドバイザーを当行が受けて、個別の相談については、様々な連携先と協働しながら当面は対応していく。ノウハウを蓄積していき、最終的には内製化して、千葉銀行グループで全面的に受けられる態勢を早急に整えていきたいと考えている。

Q. 移行リスクの対象セクターとなる融資先に対して、どのような働きかけを行っているか具体例を教えてください。

A. 千葉県は石炭、鉄鋼をはじめ、様々な産業集積がある地域である。その中で、大企業は各社自ら計画を出しているが、その下の2次、3次下請けの対応を支援していくのが当行であると考えており、脱炭素化の動きやその計測、カーボンニュートラルに向けた方策を一つ一つ進めていきたい。今回はTCFD提言に基づく情報開示に関して、移行リスクの分析対象セクターに鉄鋼セクターを追加する予定だが、鉄鋼については、例えば水素還元製鉄法のように、排出量を減らす策が出ているので、当行も勉強しながら、伴走型で取り組んでいきたい。一方で化学セクターは製品の幅が非常に広いことから、このセクターを分析することの難しさも感じている。まず今年度は鉄鋼セクター、来年以降は、より幅広いセクターの分析を進めていく一方で、お客さまに対しては同時並行的にトランジションの必要性を理解してもらうことが大切と考える。日頃から近い距離で向き合っている金融機関である当行が、日々議論していく課題であると考えている。

Q. 移行リスクの計測において、ハードルが高いと考えているセクターは。

A. 化学セクターは、製品の幅が広いため、最も難しい分野の一つと考えている。化学が

ある程度解決できれば、京葉工業地域の場合には大宗が整備されていくと考えている。それ以外には、例えばセメント業も分析が難しいセクターであると考えている。

Q. SCOPE3 の計測について、開示値を提供してもらえる先と、千葉銀行が入り込んでいく必要がある先は、どのような割合と考えるか。

A. 京葉工業地域だと大企業が親子関係を築いている企業が多く、開示値の提供いただける先が相応にあると考えている。開示値を提供頂けるのは3~4割と推測しており、あとの6割については、お客さまと共に温室効果ガス排出量の計測や開示について議論していく必要がある。お客さまにこれらの必要性を理解してもらうことに加えて、SDGs 関連の商品を提供することで、設定していただいた KPI の達成による金利優遇をインセンティブとすることも有効である。銀行だけでなく、ちば SDGs 推進ネットワークを活用して、地域全体として機運を高めていくことも重要である。

Q. サステナブル・ファイナンスの収益性はどうなっているか。また、既存貸出からの振替わりだけでなく、残高として寄与してくるのか、見通しを聞かせてほしい。

A. 投入レートは既存の貸出と概ね変わらない。多くのお客様は、サステナビリティ・リンク・ローンについて、KPI を達成した場合の利回り低下への期待だけでなく、外向けのアナウンスメント効果を期待し取組みを判断している。

取扱い開始から1年以上の実績がある SDGs フレンドローン进行分析したところ、3月までに取り組んだ約5,000先のうち、800先程度はこの商品を機に新規で貸出取引を開始した先であり、新規先の獲得につながっていると言える。また、SDGs フレンドローンを実行しているお客さまに対しては、SDGs 関連以外の融資も含めると合計8,500億程度の融資残高があるが、SDGs フレンドローンの取扱いを開始する前の2020年9月と比べると、合計残高は1,600億程度増加しており、振り替わりだけでなく純増として寄与していることが分かる。

【社外取締役座談会】

田島取締役「DE&I」

2015年の就任時に社外取締役にお声掛けいただいた理由は、当時、私が金融審議会や労働政策審議会の委員を務めており、顧客目線の経営やDE&Iを進める上でお役に立つと判断していただいたことにあると推察している。当行は1986年に銀行初の女性支店長を輩出しており、金融業界でもDE&Iの進んだ会社である。ダイバーシティの推進は持続的成長のための経営戦略と考え、仕事と家庭の両立支援、女性の継続勤務、昇進支援、働き方改革、女性活躍を推進するための組織づくり、それからアンコンシャス・バイアス、性別役割分担意識の根絶といったことを積極的に進めており、これらの活動については、外部からも高い評価を得ている。提携する地銀他行を引っ張っていくことで、他行にもDE&Iを積極的に広め、先導する役割も果たしており、非常に高く評価できると考えている。今後、さらに力強く継続していきたいと考えている。

高山取締役「ガバナンス」

当行の社外取締役に就任した2015年からの7年間、ガバナンスに関して多くの企業で形式から実質へという流れがあるように思うが、当行でも、コーポレート・ガバナンスの中心である取締役会について、実質的なものになってきていると実感している。

一つ目の変化は、社外取締役の構成比率の変化である。就任当時は、大きな部屋で厳粛な雰囲気で開催されていた取締役会が、今はコンパクトで議論しやすい雰囲気になり、社外役員が積極的に質問し、それに応じて社内役員が活発に発言するなど、議論が活性化している。

二つ目の変化は、議論の質の部分である。就任当時は金融機関特有の個別細分化された議案が中心であり、経営会議で協議された議案の中の重要なものを取締役会

で追認していたが、現在では、中長期の戦略、ヒト、モノ、カネといった経営資源の配分など、モニタリングに時間を割くと同時に、議論を深めるべき議案と、その他の議案とのメリハリを効かせた運営になってきている。

三つ目の変化は、取締役会以外での議論、情報交換の充実である。取締役会の枠に収まらない、自由に、あるいは時間をかけて議論すべきテーマについては、取締役会情報交換会というオフサイトミーティングの形で別枠を設定している。コーポレート・ガバナンスは、非常に広い領域であり、他に課題がないわけではないが、今申し上げた点だけを見ても、かなりガバナンスの強化は図られていると認識している。

木内取締役「金融環境変化への対応」

一昨年の6月に就任したが、当行に対しては、堅実という印象が一番強い。具体的には経費率の低さや、充実した自己資本という守りの強さが優れている。一方で攻めの強さもあり、アライアンス戦略、デジタル戦略が二つの柱ではないかと認識している。この守りと攻めのバランスが非常によく、当行が株式市場で比較的高い評価を得ている理由ではないかと考えている。

現在金融環境が大きく変化してきており、リスク管理をしっかりと行う部分と、収益機会として活かす攻めの部分の両方が必要となる。米国では近年なかったほどのペースで金利が上がる見通しになっており、従来の米国の金融引き締め局面では考えられないようなリスクがあり、今期中であつても情勢が大きく変わる可能性がある。国内でも、おそらく金利の上昇が起こってくると考えている。当行は、それをリスクであると同時に収益機会と捉え、両面から取り組んでいく必要がある。2023年度から始まる次期中計は、この金融環境の変化と密接に関わっている。日本銀行の体制が変わるのが来年春であり、マイナス金利解除なども考えられるが、マイナス金利環境が変化したとしても、日本の低金利環境自体は変化しないとも考えている。資金利益が大きく改善するという姿は展望できないと考えており、こういった政策変更を期待することな

く、当行としては役務利益の増強、デジタル化戦略を基に、非金融サービスの拡大を粛々と進めていくことが必要である。

- Q. 現状、どのような課題をガバナンス上抱えているか、今後どのような方向に行かなければいけないのか評価を聞かせてほしい。
- A. (高山取締役)一つは、グループガバナンスの分野に関して、現在、グループチーフオフィサー制を採って、統合的な経営管理体制を強化しつつある段階である。グループ会社の中には非金融系の会社もあり、今後も新規事業を含め拡大していくことが予想される。事業系の会社の場合は、その業界、事業ならではのリスクが多方面に存在していることから、金融の観点でのリスクとは違った体制を採らなければならない。グループ会社を含めたリスクの抽出、選別、そして評価、対応、それらを全てモニタリングしていく一連の仕組みの強化が大切であると考えている。2点目は、役員報酬制度において、譲渡制限付株式報酬を導入したことは大きな改善と認識しているが、ESGの評価の要素をどのように報酬の中で組み込んでいくのかも課題である。3点目は、中長期的な話であるが、機関設計のあり方も今後検討が望まれる。当行は監査役会設置会社であるが、地銀では、監査等委員会設置会社も珍しくなく、他社での経験上、メリットも痛感している。個人的には監査役会設置会社を維持するのであれば、もう少し社外取締役が増員されてもいいのではないかと考えている。
- Q. 昨年の頭取交代について、定量、定性の観点でどのような議論がなされたのか教えてほしい。
- A. (高山取締役)頭取の交代については、十分な期間を経て検討を進めており、指名・報酬・経営諮問委員会が非常に大きな役割を果たしたと認識している。まず、頭取の後継者に求められる人材要件についての議論があり、決断力、バランス感覚、それから人と組織を牽引する力などをポイントとして、人材要件を定めている。並行して、

外部専門機関の第三者評価を踏まえ、候補となり得る人材を数名リストアップした。その上で、その人材には様々な業務を経験してもらい、しっかりモニタリングし、適性を見極めてきた。最終的には頭取から諮問委員会に提案があり、諮問委員会において、これまでの結果を総合して協議し、取締役会に提案された。選考のプロセスはしっかり確保されており、妥当なものであったと評価している。

- Q. 市場から見ても地銀トップバンクであることはコンセンサスになっているように見えるが、それでもPBR(株価純資産倍率)は0.4台にとどまっている。戦略的に、こういった株式市場の評価を高めるような突破口はあるか考えを教えてください。
- A. (木内取締役)一昨年に当行の取締役となり、取締役会においては当初想像していたよりも意欲的な議論をしており、スピード感があると感じている。新しい課題に対して対応していく中でも、先月議論していたことが、すでに今月には形になっていることもあり、従来、思い描いていた銀行のイメージよりもずっと柔軟で創造的であると評価している。そこまでしている当行であっても、株価の評価は、相対的には良いが、絶対的には必ずしも良くない。低い評価を大きく上げていくというのは、銀行業のカテゴリーにとどまる限りは非常に難しく、銀行業の難しさを改めて感じている。足元金利が上昇してきているが、一時的なものであると考えていることから、資金利益のみに頼るビジネスモデルの将来性は高くなく、非金融部分でのサービス拡大が重要である。地域金融機関の強みである地域からの信頼性や、企業に対する情報の厚みを最大限活かして、他の業態と競合しながら、ビジネスを拡大させていくことが必要である。ライフイベントに関わる金融サービスだけでなく、日々の生活の様々なニーズを吸い上げて、それに対するサービス、ソリューションを提供し、それに対して高い対価をいただいくことが重要である。ちばぎんアプリを軸として、非金融サービスを拡充し、スーパーアプリに育てていくことが、最終的には株式市場で現状とは違う次元の評価を得られるポイントになっていくのではないかと考えている。

Q. DE&Iについて、既に高い評価を得ていると認識しているが、経営判断の中でDE&Iが活かされた具体例があれば教えてください。また、ロールモデルとしてさらに一步踏み出していく上では、何が必要と考えるか。

- A. (田島取締役)まず、女性の上司が部下の行員に対してきめ細かい指導をすることで信頼を得て、部下の意欲を上げたという好事例がある。お客さまとの関係では、お客さまに寄り添う営業姿勢によって信頼を得て、長いお取引に繋げている。DE&Iについては大変高い評価をいただいており、他社と比べて劣後するところはないものの、他社と同じような悩みがあるのは現実である。組織内でのアンコンシャス・バイアスの存在によって、性別役割分担意識が根強く残っているという点もある。解消のためにメンターを付けたり、研修を行ったり、男性上司に対する研修も行ったりと策を打っているものの、今後継続的に努力を続けていく必要がある。女性行員に関しては、今後、役員に登用していくべき人材が潤沢に育っているわけではない。業務に熱意を持って取り組み、企業を支えていく柱になりたい、役員に昇進したいという意欲を持つ女性行員をどんどん育てていかなければならない。熱い思いを喚起していく、あるいは、外部からの中途採用で優秀な女性行員の方を増やすことで、女性行員に一層活躍をしていただきたいと希望している。

以上