

中国銀行 平成 29 年度中間決算説明会(平成 29 年 12 月 1 日開催)

主な質疑応答

Q: 銀証連携に関する今後の方針について。

A: 証券子会社である中銀証券との販売形態は媒介型の仲介業務になっている。今の形態でも銀行の収益にある程度寄与していると思うが、グループ全体としてシナジーを発揮しているかどうか、もう一度検討し直している。シナジーを発揮して、お客さまに良質なサービス、タイムリーな商品提供をすることが一番必要だと思っており、そういう観点で、種々検討している。中銀アセットマネジメントについては、人員の関係で、なかなか商品組成が矢継ぎ早にできる状況ではない。中途採用で岡山に来ていただけるような方はなかなかいない。販売側の戦略との兼ね合いもあるので、銀行・証券・アセットマネジメント間で、いろいろな検討をしている。

Q: 人件費の来期以降の見込みは。

A: 人件費について、人数は減っているが定期昇給は今まで通りにやっており給与はあまり変わっていない。減少する可能性が高いのは賞与である。賞与は、基本的にはコア業務純益と経常利益に連動した形にしている。30 年度の収益がボトムになるとみているので、30 年度のボーナス支給は減る見通しであるが、行員のモチベーションの問題もあり、メリハリをどうやってつけるか検討が必要である。31 年度以降については、収益が多少なりとも上がる見通しであるので、人件費も増える見通しである。

Q: 地域応援活動の取組みについて、対象先や具体的な取組み内容は。

A: 地域応援活動の取組み内容については、32 項目の活動を設定し、その中からお客さまに合った提案を行っており、徐々に成果が挙がってきている。対象先は特に決めていない。基本的に事業性評価を行い、お客さまをよく知った上で、その課題や将来に向けての企業価値向上のために当行がいかにお役に立てるのか、そういう観点を重視して取組んでいる。事業性評価対象先の目安の一つは、「当行のメイン先」である。その他の目安は「事業性を評価した融資の取組みが見込める先」、「事業価値の向上や成長に向けて当行のソリューション提案を検討して頂ける先」、「当行を相談相手として期待して頂いている先」などである。期待していない取引先に期待をしていただければ、もっとお取引先は増えると思うが、まずはそういうところから始めたい。

Q:地域応援活動の対象は、何社ぐらい絞り込まれているのか。

A:何社に絞り込むというような視点では考えていない。少なくとも事業性評価については、資料19ページのグラフにあるように少なくとも年間700~800社ぐらいは取組んでいきたい。

Q:ストラクチャードファイナンスセンターの融資は、今後どの程度まで伸ばすことが可能なのか。外部からはどういう先に融資しているのか分からないので、リスクに対する考え方も教えてほしい。

A:ストラクチャードファイナンスセンターについては、プロジェクトファイナンスやオブジェクトファイナンス、市場性ローンに取組んでいる。市場性ローンについては、リスクの所在を明らかにし、利回りだけを追求して過大なリスクを抱えないよう注意している。

ストラクチャードファイナンスセンターは都市部融資の代替という位置付け。不採算な都市部融資を落として、リスクを認識しながら都市部よりもスプレッドの取れる案件に対応している。10年戦略では市場性ローンに多くのウェイトを掛けようとは思っていない。リスクを見ながら相応の残高で収めたいと思っている。

Q:29年度上半期は外貨の資金利益の寄与により前期比増益となっているが、通期では減益予想となっている。今後、外貨の資金利益部門は、中国銀行の収益において、どのような位置付けになるものなのか。

A:邦貨貸出金に比べて外貨貸出金の方が、スプレッド妙味があるということで、非日系やストラクチャードファイナンスを中心に取組んできた。今後は、外貨の金利は上昇見通しなので、スプレッドは徐々に下がってくるだろうという想定のもとで考えていく必要がある。

Q:預貸率について、かつて中国銀行は地銀の中で最も預貸率が低いと言われたこともあった。足許では一気に地銀平均近くまで伸びているが、ポートフォリオをこれだけ組み替えられたのはなぜか。

A:前中期経営計画期間中に有価証券残高と貸出金残高が同水準になり、市場リスクが大きくなった。将来の金利上昇時に大きなダメージがあると想定された。地元事業性と個人ローンを主体に取組みポートフォリオを変えていかないと、当行は危機的な状況になると私自身が思った。前中期経営計画から方針転換をして、前向きにリスクを取ってくれということを、本部・営業店

に繰り返し申し上げた。

具体的な施策の一つとしては、地域開発チームを作って、本部営業を営業店と一緒にあって取組んだ結果、成長分野向けの融資が伸びた。従来はアパートローンも抑制的にやっていたが、少し間口を広げるなど、様々な融資に対する施策を打った。一番注力したのは、営業店の従業員のマインドを前向きに変えていったことである。その結果、20年ぶりに預貸率が70%台を超えた。足元では71%台に乗せている。今後も地元のお客さま、それから個人のお客さまを中心にしたポートフォリオを構築していく方針である。そのために地域応援活動と、ライフプランサポート活動に注力していく。

Q:岡山県は産業の裾野も広いし、ポテンシャルもとても高いと聞いている。今後10年間を考えた場合、事業性評価に基づく融資を増やしていくのが戦略になると思う。そこで必要なのは、やはり人材だ。人材教育はなかなか短期では身に付かない一方、銀行にとってはコスト高となるが、長期の研修を重点的にやっていく必要があると考えている。中国銀行では、10年計画で人材育成教育について、基本的にどういう考え方でやっているのか。

A:法人については、事業性評価をベースとした地域応援活動、また個人については、ライフプランサポート活動を行っていく。その中で事業承継、相続、遺言信託など、様々なニーズに対する提案スキルや知識が必要である。そのための人材育成は、我々の戦略の一番の柱である。まずはそれぞれの営業店のレベルを上げること、そのためには研修が重要であり、新入行員向けには今までインターバルでやっていた研修を今年からは2か月間集中して詰め込みで実施している。新入行員が研修を終えた時には、事務の戦力になる。中間層向けについては、いろいろな形の研修を行っている。土曜日に任意でいろいろなテーマを掲げて、融資や事業性評価以外にもありとあらゆる分野の研修を本部主催で行っている。あとは、自宅にてeラーニングで学習をすることもやっている。1日研修だけではなかなかスキルアップはできないと思う。先行投資になるが、やはり自分で勉強をすることも重要であり、それをやりやすくする環境を整備していきたい。

短期的なものでは、なかなか人は育たないと思っている。外部への出向も重要であると考えており、長期のトレーニーなどお客さまのもとへ2、3年は若い層に行ってもらって勉強してもらおう。常時人を外へ出し続けることで、それぞれの分野のプロ人材をどんどん作っていく。これがベースでないと、事業性評価の高度化もコンサルティングもフィーをいただけるような高度化にも繋がらないと思っている。コストはかかるが、将来を考えると絶対必要だと考えている。

Q: 今後、TSUBASA のアライアンスの中で、こういったところを強化していきたいと考えているのか。

A: TSUBASA については、新しい形の連携のあり方だと思っている。こういう形の地銀間連携で、一番進んでいるのは TSUBASA だと思っている。
システムは三行統合した。千葉銀行のシステムをベースにしている一方、サブシステムはそれぞれの銀行によって事情が違うので、各銀行の実状に合わせて開発する方がコスト削減には一番いいと思っている。千葉銀行にすべて合わせた方が最もコスト削減効果が高いという考え方もあるが、TSUBASA の場合は、自由度を尊重することを1つの大きなテーマとして掲げている。

他にもトップラインを上げる取組みとして、TSUBASA 行でシンジケートローンを組んだことや、有価証券運用を共同でやったこともある。そういった取組みをこれからも続けていきたい。収益増強のため、コスト削減のために、いろいろな連携強化を図っていく。今、地銀の再編ということがしきりに叫ばれている。それに代わる連携の1つの形として TSUBASA 連携がある。TSUBASA をもっと進化をさせることによって、お客さまのサービスの向上は当然だが、我々の収益に繋げていく取組みを行い、成功事例にしたいと思っている。

Q: 19 ページのイノベーションへの取り組みについて、地元ファンドのようなものを何本あるのか。

A: 弊行独自でやっているのは5本ある。従来からやっていたベンチャー向けのファンド、農業ファンド、インフラファンド、イノベーションファンド、これらのファンド運営の事務的な管理は以前から中銀リースで行ってきたが、もう少し戦略的にやっていこうということで、銀行から中銀リースに若手を出向させて専担者として配置している。

Q: 実際にエクイティで出資するのか。

A: 平成 29 年 9 月末時点で出資金額は 10 億円少しであり、出資の枠は 40 億円としている。基本的にはエクイティが多い。

Q: 資料編 11 ページで、岡山では物流のロケーションが非常に注目されている。物流センターが今後もどんどん出てくるのか。業種別の分類では、卸、不動産などどちらなのか。

A: 岡山県総社市という、岡山から車で、高速で行けば 10 分ぐらいのところに物流センターがある。

また岡山空港の近くに、岡山県が主体で企業誘致のための分譲団地をやっており、立地的にはインフラ・環境面も含めて、他県に比べて優位性があると思う。岡山県とは包括連携協定を結び、一緒に企業誘致をさせていただいたり、お互いに人材交流して、岡山の活性化に寄与できる取組みを行っている。

以上