

中国銀行 平成 29 年度決算説明会(平成 30 年 6 月 4 日開催)

主な質疑応答

Q: 貸出について、預貸率が 70%を超えたが、今後どの程度まで貸出を伸ばすのか。

A: 預貸率については、昨年やっと預貸率 70%を達成した。足元でもだいたい同じくらいの水準である。今年度は貸出の伸び率を相当落とした計画にしている。特に都市部の貸出金は相当残高を落とす。今までは、地元事業性資金や個人ローンに力を入れ、預貸率を上げることを第一義的に考えてきたので、貸出金利回りは相当低下した。今年度は、貸出利回りは 2bp の低下に留まる計画にしているため、貸出金の伸びは多少落ちる。しかし資金利益は、少なくとも邦貨貸出金についてはプラスに持っていきたい。

Q: 今期が収益面でボトムとなる計画であるが、中計策定時との状況の変化について整理して説明してほしい。

A: 基本的にはこの 3 年間は構造改革期間ということで、BPR を進捗させて次期中期経営計画に向けて体制整備を作っていくことを基本方針としている。その点では想定以上に進捗していると思っている。本部の人員は昨年 1 年間で 97 人削減し、営業店や戦略部門に再配置した。今までやっていた仕事を止めてもらって、新しいことにチャレンジしてもらおうということについては、それなりに成果はあった。営業周りの BPR についても、進捗については定期的に経営に報告してもらい、チェックしている。項目ごとにばらつきがあるが、計画通りに進捗している。基本的に金利は当面上がらないという想定で中期経営計画も 10 年戦略も作っているが、外貨については調達コストが相当上がることを織り込んでおり、資金利益が厳しい。逆鞘リスク回避のため外債は残高を落としており、足元では 2,500 億円水準になっている。なかなか運用先がなく、中期経営計画の中で言うと、有価証券の運用が一番厳しい状況だと思っている。

Q: 頭取と専務のお話で今期が底だということはよく分かった。前回説明会でかなり力を入れてお話ししていただいた地域応援活動の件について、具体的にどれぐらいの伸びなのか、それが業績にどれぐらい反映されているのか。あとはコンサルティングの相談案件が 40 件程度あるとのことだが、これが収益化されるとどれぐらいのものになるのか教えてほしい。

A: 地域応援活動のコンサルティング部門は去年から試行し、今年から本格的に取り組んでいる。足元迄の実績では 11 件で、フィーはまだ少ない。外部の専門の方と共同で取り組んでおり、フィ

ーを按分するため身入りが少ないというのが実情である。今期も地域応援活動の中でお客さまニーズを発掘し、営業店が本部に案件を上げれば業績評価上プラスになるようにしている。相談中の案件が40件程度あるが、収益は大きくはない。もっともっと裾野を広げていかないといけない。今、コンサルティングチームは8人しかいないので、プロを養成し、人員も増やさないといけない。独自でやれるぐらいの力量をつけないと収益の一部門になるのは難しい。残念ながらまだ収益に大きく貢献するほどにはなっていないことをご理解いただきたい。

Q: 今の話だが、プロの養成となると人材育成方法が重要になる。働き方改革の一環で、自宅での研修など集合研修以外の研修をした場合に人事制度の加点をするなど、モチベーションを上げるために会社から研修費用を出すなどの対応はあって然るべきである。また、営業店でお客さまのニーズを引っ張り上げるためには、経営者との対話力が重要だが、そういうことを踏まえた研修制度のあり方について頭取はどうお考えなのか。

A: 人材育成は非常に大きい経営課題と認識をしている。行員に話をしているのは、「プロになるよう勉強してください」ということである。例えば、法人営業担当には、中小企業診断士の資格取得のサポートとして、費用の一部補助や資格取得に向けたスクールを行っている。個人営業担当には、預り資産だけではなくライフプラン全体のサポートをするために、FP1級を絶対にとってくれと話している。行員向けのサポートはいろんな形で行っており、自宅からwebで学習できるシステムを入れており、自主的に勉強できる制度を作っている。研修制度そのものも昔からいろいろやっているが、本当にこれからの中国銀行にとって何が必要なのかを考えた時に、それぞれの行員が自分自身で考えて課題解決を一つひとつ行動していくことが重要だと考えている。本部から指示されたことを事務的にするだけではやっていけなくなっている。行員それぞれに考え抜く力をつけてもらいたいと思っている。そのためにフラットミーティングを始めた。専門家と何度も打ち合わせをして、2、3年がかりでいろいろ教えてもらうことが出来た。気楽に真面目な話をするを進めることによって、行員の内発的動機が育まれる。人に言われたことをやっているだけの人間では駄目だ、そういう教育をどんどん進めたい。機会提供は我々ができると思うので、あとは行員自身が考えて行動してもらえるようにしたい。閉塞感のある地方銀行の現状を、我々の力で殻を破っていきたいと思っている。

Q: 営業店の事務の効率化の説明が載っているが、店舗戦略として貴行が考えているのは何かを教えてほしい。他行では支店を出張所に変えるなど、人を減らした中で母店とサテライトとい

った動きも出ている。そういったことを教えてほしい。

A: 店舗戦略について、10年の長期の計画の中ではメインとサブの2つのシナリオを作っている。ただし公表はしていないので、ここでは細かいことは申し上げられない。考え方のみをお伝えしたい。当行の地方銀行としての強みは、広域な店舗網を有しているということである。途中から出店したところもあるが、ほとんどは大正、昭和の初めからずっと営業していたところばかりである。例えば福山を中心とした広島県東部、あるいは四国や姫路近辺といった地域は昔から営業していた。お客さまも地元の銀行として接していただいております、それだけ情報も入ってくる。この強みを活かしながら営業を行っているが、人口が減って収益も厳しくなると、店舗の効率化を考えざるを得ない。銀行の中ではいろいろ検討している。ひとつは店舗の統廃合ということが考えられるだろう。もうひとつはフルバンキングのあり方。フルバンキングの店舗は現在128か店ある。リテールだけの支店は32か店である。全体のイメージからすると小規模のフルバンキングは採算的には今でも厳しいし、これからもどんどん厳しくなる。そういうところはリテール店舗に移していくことを考えないといけないと思っている。新規の出店もいくらかは検討しているが、まだまだラフな状況である。

全体観としては、店舗は削減していかざるを得ないと思っている。また、土日営業も可能になったので、ランチインランチも検討している。土日の営業店舗は住宅ローンセンターや保険プラザなどである。普通の営業店が土日に営業しているケースはない。今まで接点が取りにくかった資産形成層へのアプローチをどうしていくかということは、対面、非対面、両面あると思うが、対面営業を土日であることを検討している。しかし、実際には土日営業をしてもお客さまが少なく、採算が合わないという声を聞く。やり方の問題もあると思うので、今まで接点のないお客さまへのアプローチをどうしていくかということは、店舗施策の上でも非常に重要だと思っている。

Q: 経営者としての頭取の悩みを教えてください。

A: 悩みはたくさんある。一番は利益が出ないということ。今期も減益予想で非常に残念でならない。資金利益が上がらないので行員の賞与に影響してくる。年収ベースでも、定期昇給を行ってはいるが、ほとんど給料は上がらない。その中で、「厳しい環境ではあるがもう少しみんなで頑張っていこう。BPRにも取り組んで行こう。地域応援活動やライフプランサポート活動に組み込み、お客さま本位の営業活動をすればそのうち収益も上がっていくから頑張っていこう。」という話をしている。しかし、果たして若い人がどこまでそれを分かっているのかが、離職率に出て

いると思う。去年も若い人は今まで以上に中途退職している。また、今年の新卒採用のエントリー数も減っている。新卒の学生にとっては、地銀の将来への不安心理があって、仕事に対して夢を持っていないような状況になっているのではないかと懸念している。ここをなんとか方向を変えられないかと思っている。こういう時だからこそ行員のそれぞれの力が発揮できる時だと思っている。どうすれば良いのか、それが一番の悩みである。

もうひとつは株価の下落傾向に歯止めがかからないこと。PBRも0.4台である。自社株買いもこの7、8年継続しているが、なかなか株価が上がってこない。収益が改善しないということが大きな要因だと思っている。

このような中で正論を通して、「お客さま本位の営業をしましょう。近視眼的な収益を追求することはやめよう。将来に渡って積み上げていく発想に変えよう。目先の収益獲得だけで、お客さまにご迷惑をかけることは絶対にやってはいけない。」と行員には言っている。ただし、収益を上げることが大事だという世界も実際にある。正論ばかりを言っていて良いのかと思うこともあるが、私は正論を進んでいくことが長い目で見ると中国銀行のプラスに繋がると信じている。ただ、外野ではいろいろなことを言う人も多い。我々が思ったような方向に行かないという中で、ストレスもたまり悩み深い状況である。

Q: 中銀証券のところで、銀・証・アセット連携高度化と書かれている。貴行が目指すあり方は？

A: 銀証連携について、金融商品仲介業務は媒介型を主力にやっている。紹介型はとても少ない。中銀証券と中国銀行との連携のスタイルで、今まで培ってきた良いところもたくさんある。お客さまは中国銀行のお客さまがほとんどである。「中国銀行の話なら聞いてみようか」というお客さまが多いのは事実。商品については、中銀証券と支店の行員が一緒に行って成約をしている。そうすると一人のお客さまに2人かかっており、これでよいのかという話を去年からやっている。裾野を広げていって、お客さまの数と残高を増やしてストック営業に変えていくためには、2人でペアになってやっていたのではなかなか進んでいかない。今回から媒介型については、単独でやっということにした。中銀証券に商品説明の依存ができなくなるので、行員は勉強しないといけない。結果、成約すれば、その行員のインセンティブになるようにしている。一方、中銀証券のほうは単独で行っても営業的には難しい。従って、紹介型にシフトをしていって、もっと運用に関しているんなことを知りたいという人もいるので、銀行のほうから中銀証券への紹介をこれからはもっと進めないといけないと思っている。地域応援活動、ライフプランサポート活動の中でも、中銀証券への紹介は評価項目にしており、インセンティブが働くように

している。無借金の法人で資金を運用しているところは、ほとんど大手の証券会社で運用している。そこに食い込んで行くのは、中銀証券だけでは無理なので母体と連携を取ってやっていきたいと思っている。

以上