

## 中国銀行 2018 年度決算説明会(2019.6.3 開催)

### 主な質疑応答

Q: 宮長頭取が就任して 8 年、長期目線、お客さま本位のビジネススタイルを非常に大切にしてきたと認識している。それにより構造改革が着実に進んだと理解している。今後、頭取が考える最も注力する分野、項目があれば教えてほしい。

A: 上場会社なので短期的に利益をあげることも大切だが、中長期的に持続可能なビジネスを追求しようと目指してきた。そうした中で、行員に対しては前向き思考に変えることが一番必要だと話している。知識やスキルも大切だが、その前提として行員一人ひとりのマインドや動機付けといった思考の変化が重要であり、そういう組織にしないとこれからは勝ち残れないと考えている。もう 1 つはお客さま本位を徹底することだ。目先の数字を追うのではなく、お客さまのニーズに対してどのような解決策を提示できるのかが重要だと考えている。他行では営業目標を廃止しているところもあるが、弊行では営業目標を廃止してしまうことが良いことなのか結論は出ていない。しかし、営業のスタイルとしてはお客さまと一緒に将来のビジョンを考えることが必要だと思っている。

法人のお客さまに対しては、特にコンサルティング業務にもっと注力していく方針だ。お客さまにご満足いただけるようなコンサルティングメニューをどれだけ揃えることができるか、もっと検討していきたいと思っている。

個人のお客さまに対しては、投資信託や保険の販売だけではなく、相続や遺言信託のご相談まで含めてお客さまのライフプランに寄り添った営業を行っていく方針だ。中国銀行と取引することによって、いろいろな悩み事が解決できると感じていただけるように努力していきたい。

Q: 事業性評価の先数を教えてほしい。

A: 事業性評価の先数は、2015 年下期から 2019 年 3 月までの間で約 4,000 先である。弊行では事業性評価を通じて「経営課題ディスカッションシート」というものを作成し、お客さまのニーズやお悩みなどお聞きしたうえで、各種ソリューションをご案内している。

Q: 事業性評価先に対する融資金利は、普通のお客さまよりも高くなっているのか、収益性は高いと考えていいのか。

A: 事業性評価を通じてお客さまの課題と一緒に考える中で、付加価値を金利に結び付けることが本来あるべき姿だと思う。しかし実際は金利に結び付いているとは言えない状況だ。弊行の事業性評価に基づく課題解決のご提案が、お客さまにまだまだ評価されていない、満足されていない部分もあると思う。

弊行では様々な研修、外部出向などを通じて、若手行員の育成を行っている。本当にお客さまから付加価値を認めていただければ、金利に繋がるような話もできると思う。

Q: TSUBASA アライアンスで、シナジーはどこに出ているのか。

A: システムコストの削減では大きな成果が出ている。また今後は、例えばコールセンター業務やバック事務なども集中化できないかを検討しているが、まだどのような形にするかは発表できる状況ではない。

戦略面では、T&I イノベーションセンターを立ち上げており、システムコストを下げつつ様々な企画・開発を行うことができている。また営業戦略においても、各行と連携して新しい施策を色々と検討することができており、シナジー効果は非常に高いと感じている。

Q: 連結の純利益 200 億円の達成時期を教えてください。

A: 10 年戦略では 2023 年頃を目途に 200 億円を超えるイメージを持っている。しかし、10 年戦略を策定した当初から経営環境も変化していることから、現在は次期中計プロジェクトで戦略の見直しに着手しているところである。

Q: 長期計画が終わる 2026 年度において、今の中国銀行にあってなくなっているもの、小さくなっているものは何か。中国銀行が 7、8 年後に本質的に変わっているものを教えてください。

A: 固定資産(設備、ATM、店舗などの配備状況)は、人の流れの変貌やマーケティングの観点から分析するとミスマッチが発生していると感じており、軽量化を図っていく必要がある。一方で、FinTech を使った外部との連携などが進んでおり、今後はそういった分野への資本投下が増え

ていくのではないかと考えている。

収益面では、資金利益から手数料収益へシフトしていきたいと考えている。現在は手数料収益の割合を高めるために本部で検討に取り組んでいる状況だ。特にコンサルティングといったソリューションに関する分野は本部に専門部隊を作っているが、今後はそういう部隊が我々の店舗網、営業エリア内のお客さまに近いところに点在するイメージを持っている。

**Q: 今期の資金利益の見込みはどうか。**

A: 有価証券をどう見るかによって相当違ってくる。邦貨貸出金については、利回りは前年比 3bp の低下となり、今年はその半分程度の低下を想定している。残高の増加でカバー可能な水準であり、邦貨貸出金利息は前年比プラスを維持できると考えている。

有価証券については今期も国債が約 3,000 億円償還となるが、なかなか再投資が難しい。運用の多様化などによって資金利益の下げ幅を最小限にしていきたいが、有価証券で大きなリスクを取ることは困難であると考えている。「連結自己資本比率 12%安定維持」を目標としており、リスクとのバランスをみて運用をしていく方針だ。

外債運用については、前期までは米国の利上げを踏まえて残高を落とし、また固定債から変動債に変えて運用を行ってきた。今後は市場環境次第ではあるが固定債の運用についても再検討する必要があると考えている。

こうした中で、やはりフィービジネスをもっと頑張ってもらえないといけない。コンサルティング営業や預り資産営業をもっと伸ばしたい。証券子会社である中銀証券をどのように活用していくべきかについても工夫できる余地はあると思っている。

以上