

2022年3月期 会社説明会の質疑応答

Q：前年度のROEが過去に比べ非常に高い水準となっており、今年度も同程度を見込んでいらっしゃると思います。要因としては資金利益のプラス30億円が効いているようで、ゼロゼロ融資によるものとも見受けられますが、御行としてROEが大きく向上した背景について、どのように捉えているかお聞かせください。

A：当行は従来、自己資本比率は高いものの預貸率が低く、あまり資本を有効に活用できていませんでした。低金利環境が続く中、これではいけないということで、第11次中計の3年間で、RAFの考え方も取り入れ、自己資本を使って貸出金を中心にアセットを積んでいくこととしました。貸出金残高は3年間で約1.5倍、9,000億円程度増加しましたが、貸出金利息が大幅に増えた理由です。預貸率も80%程度となり、安定的な収益を獲得できるようになりました、中身につきましては、よくゼロゼロ融資による増加ではないかとの話もいただきますが、初年度はゼロゼロ融資がない中でも2,000億円程度増加し、2年目はコロナ貸出も多く年間で4,000億円以上増加しましたが、3年間で増加したうち、ゼロゼロ融資は3分の1程度です。住宅ローンを中心に増加させた他、一部ストラクチャードファイナンス等の政策的貸出等、幅広くアセットを積んでおり、決してゼロゼロ融資だけではありません。役務利益もソリューション中心に3年間で増加させておりROEの改善に寄与しました。今年度からは統合によりコスト先行となりますので、本当は5%以上と言いたところですが、現状程度の水準を今年度は維持できると考えています。来年度以降の統合コストが現状では見えていないのでお約束はできず、今年度の目標計数に留めさせていただいたということです。

Q：足元では県内の他の地銀と隣県地銀との提携が発表されましたが、中京銀行との経営統合・合併後に、自動車産業向けのサポートに関して、さらに踏み込めることや具体的に取り組んでいきたいこと等、一つの銀行になることを念頭に置いた上でお聞かせください。

A：今回の統合の大きな目的の一つとして、事業者向け、個人向けそれぞれコンサルティング・ソリューション型ビジネスモデルの確立を掲げています。当行も中京銀行さんも、これまで力を入れてはいますが、リソースやノウハウの関係でしっかりと出来ていないところもありました。統合による経営の効率化・合理化により経営資源を捻出し、お互いの強みを持ち寄ってコンサルティング・ソリューション型ビジネスモデルを強化していくということです。法人ソリューション分野では私どもの方が進んでいると思いますが、中京銀行さんの強みは三菱UFJ銀行の持分法適用会社、旧東海銀行の流れもあり、私どもと取引のない企業とのお付き合いもあり、そういった先に私どものソリューションのノウハウをつぎ込んでいけば、お互いの良いところを合わせていけば、自動車産業以外はもちろん、それ以外の先にも今まで以上のサービスが提供できると考えてい

ます。

Q：住宅ローンの残高が堅調に積み上がっていますが、1年間での新規実行額はどの程度でしょうか。また、個人取引の入り口とのお話でしたが、複合的な取引に進んでいる、クロスセル率はどの程度でしょうか、大まかなイメージで構いませんので教えてください。

A：月によってバラつきがありますが、平均すると100億円以上は新規実行しています。去年は1年間で1,536億円実行し、その前の年は1,290億円実行しています。最低月100億円の実行を目指し、約定返済もありますので、年間純増1,000億円以上を目指しています。住宅ローンは低金利ですが、実行後に預金や預かり資産、マイカーローンや教育ローン等への取引の広がりがあり、複合取引ができるとして住宅ローンを入り口としています。クロスセル率の数字は手元に持ち合わせていませんが、10%ということではなくもっと高い数字です。給与振込等は金利条件にも関係しますので、実行時点で変更いただくことも多く、その率はかなり高いです。

Q：統合後、新会社でどんなことを一番重視していきたいか、ポイントとなる点を教えてください。

A：先ほども申し上げましたが、コンサルティング・ソリューション型ビジネスモデルです。当行も中京銀行さんもそれぞれ一生懸命取り組んでいますが、12次中計策定時に若手行員や支店長クラス等、いろいろな階層に対し行ったヒアリングでどういう意見が出たかという、やはりリソース不足、あらゆるところで、もう少し人がいればこれができるのに人がいないからできない、もう少しこういったサービスがあればできるのにそれができないから他行に取られた、といった機会損失が至る所で発生しているという意見がたくさん、あらゆる部署で、営業店に限らず本部でも出ました。新卒採用の増加や中途採用ではなかなか追いつかず、いろいろと検討した結果、その最大の解決策が経営統合ではないか、同じ営業基盤を元にした銀行との経営統合によりリソースを手に入れることが、時間を買うというか早い、という結論に達し、課題解決として経営統合を選択したという側面があります。経営統合をなるべく早く進め合併まで、システム統合には通常3年くらいかかるとベンダーにも言われましたが、何とか2年で進め、早く統合シナジーを出そうということです。その中の一番の重点課題がコンサルティング・ソリューション型ビジネスモデルをいかに強化、確立していくかということです。10月に持株会社ができましたら、システムに関係のない、できるところは早めに一緒にやっという話合っています。

Q：中京銀行との統合について、タイミングとしてなぜ今だったのかについて、それと、統合への期待と不安について、お聞かせください。

A：11次中計を進めていく中で、貸出金が3年間で1.5倍となる等アセットを積み、お客さまの数も増え、収益力は上がったものの、あちこちでリソース不足が起こって、従業員も結構目一杯になってきて、その解決策について、本部で専担のプロジェクトチームを作って経営統合だけではなく、他の地銀が行っている業務提携も含めていろいろなシミュレーションを行いました。その中で経営統合が、一番効果が大いという結論になりました。それから、元々10数年間本業赤字でしたが、11次中計3年間で黒字に転換し、業績が良くなってきました。経営統合は業績が悪い時にはできません、体力がないと。業績が盤石になってきた次の手としての経営統合です。もちろん相手もありますが、中京銀行さんもそういうところで、機が熟したということです。期待と不安ですが、統合の目的として描いていることがちゃんとできれば、今よりさらに強い銀行になれるなどという期待と、それがちゃんとできるかという不安。特に例えば行員の融和、他の銀行では企業文化が違うといったことも聞きますので、その辺が克服できて絵に描いていることが実現できるのかという不安はないことはないですが、やるしかないと思っています。

Q：同じ地域の銀行の統合であり顧客基盤の重複はそれなりに多いと思います。統合後、市場シェアは落ちるとお考えか、それならそれを補うためにどういうことをやっていると考えているかを教えてください。

A：店舗網は重複していますが、意外にお客さま、例えば貸出先の重複は少ないです。ですから与信調整によりシェアが落ちることはそれほど起きないのではないかと。少なくとも、私どもの銀行からお客さまに量が増えたから返してくださいということはしないよう指示しています。中京銀行さんにも同じことを伝えていますが、お客さま側から増えすぎるからと言われることはもしかしたら少しはあるかもしれませんが、シェアが落ちるということは考えていません。これから合理化ということで店舗統廃合をしますが、名古屋市内は統廃合したとしてもかなり緻密な店舗網であり、統廃合によりお客さまが減ると想定しておらず、そのあたり特に心配はしていません。

Q：銀行以外のグループ会社をどうするか、また銀行業高度化等会社、そういったものを作っていくか、その方向性を教えてください。

A：関連会社で重複しているのはカード会社だけで、それは統合する方向で考えています。銀行業高度化等会社の件ですが、持株会社は統合のためのステップとして設立しますが、統合完了後はそこを活用して、事業分野を広げたいと考えています。

以上