

|| 企業調査レポート ||

## 千葉銀行

8331 東証 1 部

[企業情報はこちら >>>](#)

2017 年 8 月 3 日 (木)

執筆：客員アナリスト

**柴田郁夫**

FISCO Ltd. Analyst **Ikuo Shibata**



FISCO Ltd.

<http://www.fisco.co.jp>

## 目次

■ 要約	01
1. 事業概要	01
2. 2017年3月期の業績	01
3. 前中期経営計画の総括	01
4. 新中期経営計画について	02
5. 2018年3月期の業績見通し	02
■ 事業概要	03
1. 会社沿革	03
2. 事業概要	04
■ 事業環境	07
1. 千葉県の経済規模	07
2. 地銀再編の動き	08
■ 決算動向	09
1. 銀行決算を見るポイント	09
2. 2017年3月期決算の概要	11
■ 前中期経営計画の総括	12
1. 計数目標	12
2. 主要施策の成果	13
■ 新中期経営計画の概要	16
1. 計数目標	16
2. 各種施策について	17
■ 業績見通し	19
■ 株主還元	21

## ■ 要約

**前中期経営計画は将来を見据えた基盤作りで大きな成果、  
新中期経営計画では「リテール・ベストバンク」グループへの  
総仕上げに取り組む。**

### 1. 事業概要

千葉銀行<8331>は千葉県を主要な地盤とする地域金融機関として、地元の中小企業及び個人向け取引を主体としている。国内店舗数は181店舗（内、千葉県内は160店舗）。預金残高は11兆5,657億円、貸出金残高は9兆3,053億円と千葉県内で最大規模を誇るとともに、全国の地方銀行の中でも2位（単体総資産ベース）にランキングされる（2017年3月期末実績）。創業以来、地域経済の発展への貢献と一貫した堅実経営により着実な成長を遂げてきた。足元の業績についても、厳しい事業環境の中にあつて、恵まれた地の利や積極的な営業展開により好調に推移している。また、フィンテックをはじめ先進的なIT技術の調査・研究を軸とした「TSUBASA アライアンス」や武蔵野銀行<8336>との包括提携など、新しい地銀連携の形による提携戦略の動きにも注目が集まっている。

### 2. 2017年3月期の業績

2017年3月期の連結業績は、経常収益が前期比0.3%減の2,278億円、経常利益が同9.2%減の776億円、親会社株主に帰属する当期純利益が同4.8%減の527億円であった。マイナス金利政策の影響などにより減収減益となったが、計画に対しては上回った。銀行単体でも、貸出金利回り低下や外国債券売却損の計上等により減益となったが、貸出金残高の拡大、与信関係費用の低位推移などにより、当期純利益ではおおむね計画どおりの着地となった。

### 3. 前中期経営計画の総括

同行は、2017年3月期を最終年度とする中期経営計画「ベストバンク2020－価値創造の3年」に取り組んできた。先進性のあるサービスで個人や中小企業を始めとした地域の顧客に、最高の満足と感動を提供する「リテール・ベストバンク」グループの実現のため、「新たな企業価値の創造」、「人材育成の一層の充実」、「持続可能な経営態勢の構築」に向けた各施策を推進。マイナス金利など想定外の影響を受けたが、計数目標をおおむねクリアするとともに、将来を見据えた基盤作り（戦略的アライアンスの締結など）でも大きな成果を残すことができた。

#### 4. 新中期経営計画について

2018 年 3 月期から新中期経営計画「ベストバンク 2020 Final Stage - 価値共創の 3 年」をスタート。前中期経営計画で掲げた 2020 年の目標である「リテール・ベストバンク」グループへの総仕上げとして、「お客さまとの共通価値の創造」、「全ての職員が輝く働き方改革の実現」、「持続的成長に向けた経営態勢の強化」の 3 つの課題に取り組む。計数目標についても、厳しい収益環境が続くなかで、戦略的アライアンスの推進のほか、中小企業向け貸出や各種手数料収入の増強などにより、持続的な成長を目指す内容となっている。弊社でも、1) 地盤に恵まれていること、2) 他行にはない強みをもっていること、3) 新たな収益ドライバーが軌道に乗ってきたことから、中期経営計画の達成は可能であると判断している。特に、3) については、戦略的アライアンスにおけるシナジー創出、ポテンシャルの大きい戦略的営業地域（東京 23 区）への展開、手数料収入の積み上げ等による収益力の強化がカギを握るものと捉えている。また、当中期経営計画期間中には、同行の将来像はもちろん、業界再編の方向性もある程度見えてくることが想定され、その動向にも注目している。

#### 5. 2018 年 3 月期の業績見通し

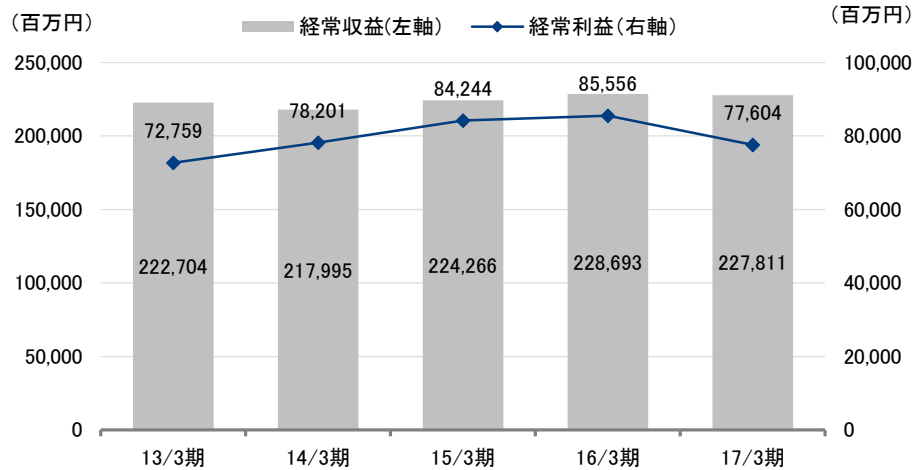
2018 年 3 月期の連結業績予想について同行は、経常利益を前期比 0.5% 増の 780 億円、親会社株主に帰属する当期純利益を同 0.5% 増の 530 億円と増益を見込んでいる。銀行単体についても、「役務取引等利益」や債券関係損益の増加、コストコントロールの徹底などにより増益を確保する見通しである。弊社では、足元の収益状況に加えて、戦略的アライアンスの進展など、長期的な視点から進捗状況をフォローする必要があると判断している。

#### Key Points

- ・ 2017 年 3 月期はマイナス金利政策の影響により減収減益となるが計画どおりの着地
- ・ 中小企業向け貸出や法人ソリューション関連取引などが好調に推移
- ・ 前中期経営計画は計数目標をおおむねクリアするとともに、将来に向けた基盤作りに大きな成果
- ・ 新中期経営計画では、「リテール・ベストバンク」グループへの総仕上げに取り組む
- ・ 戦略的アライアンスの進展などに注目

## 要約

## 業績推移(連結)



出所：決算短信よりフィスコ作成

## 事業概要

### 埼玉県を地盤とする武蔵野銀行との包括提携を締結。 将来に向けた基盤作りにも取り組む

#### 1. 会社沿革

同行は、1943年に千葉合同銀行、小見川農商銀行及び第九十八銀行の3行が合併して設立された。

地域経済の発展とともに成長を遂げ、1970年には東京証券取引所市場第2部に株式の上場を果たした(1971年に第1部に指定替え)。

その後も、人口及び世帯数の伸びなど、経済成長の著しい千葉県という恵まれた地の利を生かしながら、千葉県内でのシェア拡大はもちろん、全国でも上位にランキングされる有力地方銀行として事業基盤を拡大してきた。また、堅実経営にも徹しており、バブル崩壊後の金融危機時にも公的資金による支援等を受けていない。

海外展開については、1987年にニューヨーク支店を開設すると、1989年に香港支店、1991年にロンドン支店を開設し、現在の3極体制を構築した(1990年代のBIS規制導入や日本における金融危機の際、海外業務から撤退する地方銀行が数多くみられたが、同行は海外業務を継続してきた)。上海(1995年)やシンガポール(2011年)、バンコク(2014年)にも駐在員事務所を開設しており、主に地元企業のアジア進出をサポートしている。

#### 事業概要

また、金融の自由化が進展するなかで、総合金融サービスの拡充にも取り組んできた。1998年に中央証券(株)(現ちばぎん証券(株))をグループ化(2011年に完全子会社化)すると、証券投資信託(1998年)、損害保険商品(2001年)、生命保険商品(2002年)などの窓口販売業務や証券仲介業務(2005年)を相次いで開始した。また、2006年には地方銀行で初めてとなる信託業務及び相続関連業務にも銀行本体で参入している。

ほかの地銀との提携戦略にも積極的に取り組んでいる。2008年には同行を含む地方銀行5行(同行、第四銀行<8324>、中国銀行<8382>、伊予銀行<8385>、北國銀行<8363>)により基幹系システムの共同化などに向けた「TSUBASAプロジェクト」を発足させた(2012年に東邦銀行<8346>、2015年に北洋銀行<8524>が参加)。2016年1月には当初予定どおり、基幹系共同システムの稼働を開始している。また、2015年10月には、フィンテックをはじめ先進的なIT技術の調査・研究を目的として、「TSUBASAアライアンス」を発足させた。同行を含む地方銀行6行(同行、第四銀行、中国銀行、伊予銀行、東邦銀行、北洋銀行)が加盟しており、日本アイ・ビー・エム(株)(以下、日本IBM)との共同出資により新会社「T&Iイノベーションセンター(株)」を2016年7月に設立し、フィンテックを活用した金融サービスの企画・開発を進めている。さらには、2016年3月に埼玉県を主要な地盤とする武蔵野銀行との包括提携を締結しており、双方が独立経営を維持しながらスケールメリットを含めたシナジー創出を目指している。

## 2. 事業概要

千葉県を主要な地盤とする地域金融機関として、地元の中小企業及び個人向け取引を主力としている。また、最近では東京23区を「戦略的営業地域」と位置付け、ポテンシャルの大きな首都圏でのシェア拡大にも注力している。

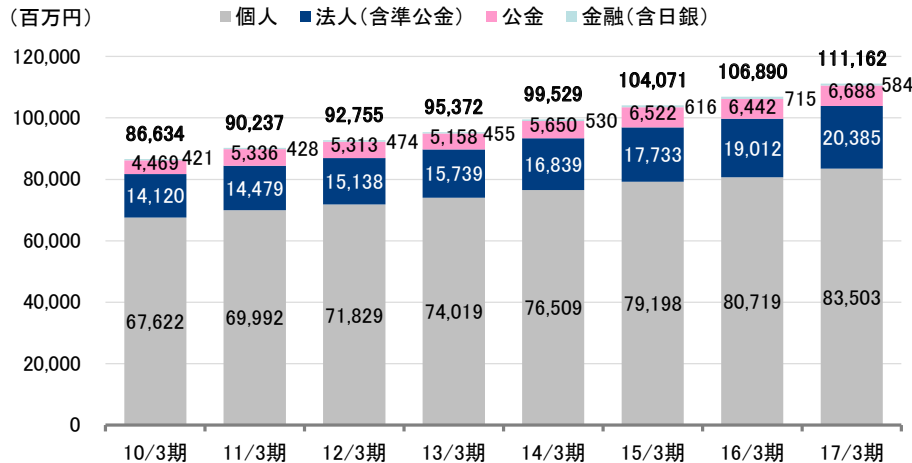
国内店舗数は181店舗であるが、その内、千葉県160店舗、東京都14店舗、茨城県3店舗、埼玉県3店舗、大阪府1店舗で構成されており、千葉県が大部分を占めている(2017年3月期末現在)。

また、海外にも3店舗(ニューヨーク、香港、ロンドン)、3駐在員事務所(上海、シンガポール、バンコク)を有している。

預貸金の状況については、預金残高が11兆5,657億円、貸出金残高が9兆3,053億円と千葉県内で最大規模を誇っている(2017年3月期末実績)。過去8年間の残高推移で見ても、預金及び貸出金ともに右肩上がりに拡大してきた。

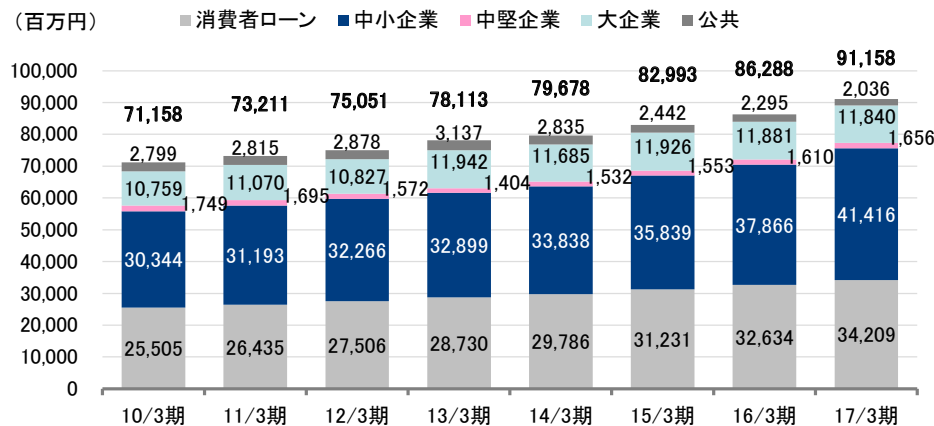
## 事業概要

## 国内預金残高の推移



注：海外店等除く  
 出所：決算説明会補足資料よりフィスコ作成

## 国内貸出金残高の推移



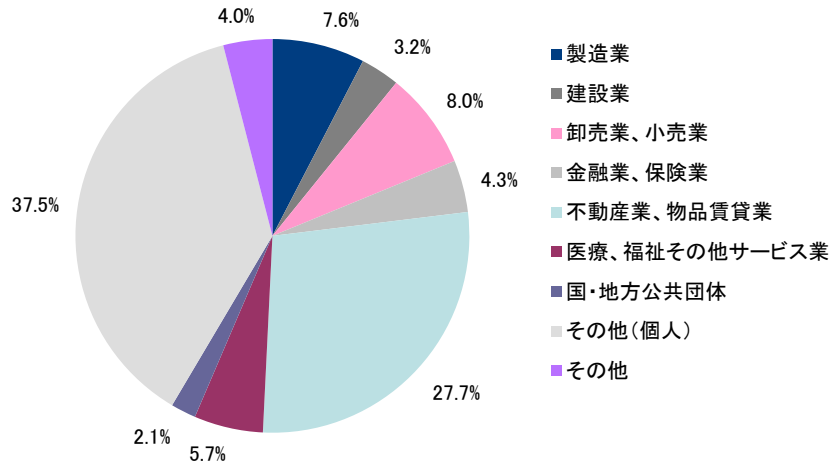
注：海外店等除く  
 出所：決算説明会補足資料よりフィスコ作成

なお、国内貸出金残高のうち、中小企業向けが45.5%、個人向けが37.5%であり、両方を合わせると83.0%を占めている。また、千葉県内への貸出は全体の71.7%となっている。

貸出先の業種構成は、「不動産業、物品賃貸業」が27.7%と最も多く、次いで、「卸売業、小売業」が8.0%、「製造業」が7.6%となっている。もっとも、「不動産業、物品賃貸業」の中身は、地元の富裕層（地主）向けの不動産活用目的（賃貸アパート、マンション等）が多く、貸出先は小口分散されている。また、個人向けは、前述のとおり、国内貸出金全体の37.5%を構成するが、そのうち、住宅ローンが95.9%を占めている。

## 事業概要

## 貸出先の業種別構成比(2017年3月期末)



出所：決算説明会補足資料よりフィスコ作成

2017年3月期末現在、グループ会社は、連結子会社9社と持分法適用子会社5社で構成されている。2014年4月にグループ経営態勢の強化による収益拡大を図るため、全子会社のグループ内持株比率を100%に引き上げた<sup>※1</sup>。ただ、銀行単体による業績寄与が連結経常収益の約90%を占めているため、セグメントの区分はない。連単差(連単倍率)<sup>※2</sup>は、経常収益が265億円(1.13倍)、経常利益で75億円(1.11倍)、親会社株主に帰属する当期純利益で41億円(1.08倍)となっている(2017年3月期末実績)。同行は、連携強化による総合金融サービスの充実により、グループ預かり資産の拡大を図るとともに、グループ各社の収益力向上による連単差の拡大を目指している。

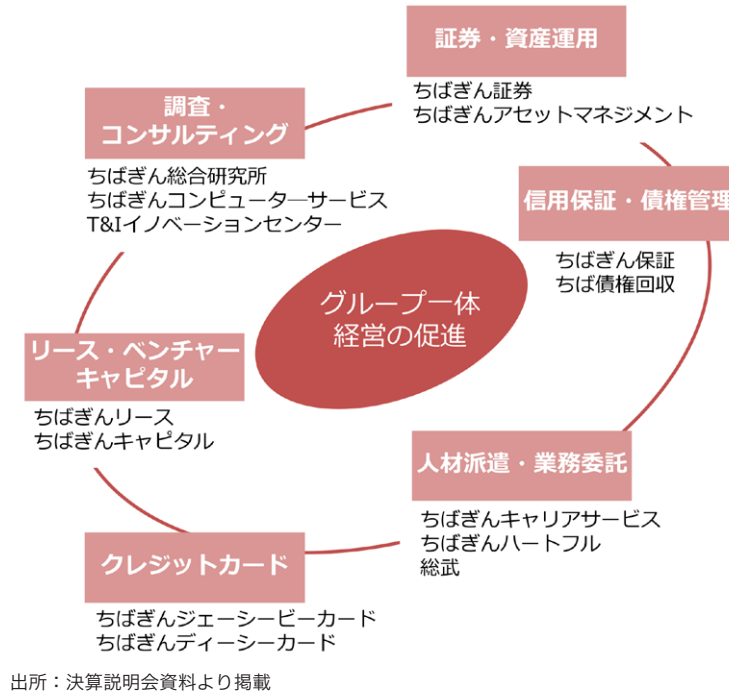
<sup>※1</sup> ただし、ちばぎんアセットマネジメント(株)(持分法適用会社)については、2017年3月に武蔵野銀行及び北洋銀行からの出資を受け入れたことからグループ内持株比率は75%に低下。また、2016年7月にTSUBASAアライアンス加盟行と日本IBMとの共同出資により設立したT&Iイノベーションセンター(持分法適用会社)の持株比率は40%となっている。

<sup>※2</sup> グループ会社の業績を含めた連結決算と同行単体による決算の差額(連単倍率は連結決算を単体決算で除した数値)であり、グループ会社による直接的な業績寄与を示している。



事業概要

グループ会社の一覧



出所：決算説明会資料より掲載

## 事業環境

主要地盤である千葉県は全国有数の経済規模を誇る。  
 厳しい収益環境が続くなかで地銀再編の動きが活発化

### 1. 千葉県の経済規模

同行の主要な地盤となっている千葉県は、人口が622万人（全国第6位）※1、着工新設住宅戸数が50千戸（同第6位）※2、県民所得18兆円（同第6位）※3、銀行預金残高28兆円（同第6位）※4、銀行貸出金残高13兆円（同第7位）※4と全国有数の経済規模を誇っている。また、人口及び世帯数が伸びている※5ほか、公示地価も上昇しており、足元でも順調に成長を続けている。加えて、つくばエクスプレスの沿線開発や東京湾アクアライン接岸部における大型商業施設や大規模住宅開発のほか、東京オリンピックの開催に向けた各種インフラの整備や成田市の「国際医療学園都市構想」（国家戦略特区指定）など、今後の経済成長についても明るい材料がそろっていると言える。

※1 総務省統計局「国勢調査」（2015年10月速報）  
 ※2 国土交通省「建築着工統計調査報告」（2016年度）  
 ※3 内閣府経済社会総合研究所 SNA（国民経済計算）「県民経済計算」（2014年）  
 ※4 日銀「預金・貸出金関連統計」（2017年3月）  
 ※5 2015年国勢調査結果によると、2010年調査比で人口が増えているのは全国で8都県（東京、千葉、神奈川、福岡、愛知、沖縄、埼玉、滋賀）となっている

#### 事業環境

一方、千葉県は恵まれた地盤であるがゆえに競合も厳しい。千葉県内に本店を置く地方銀行には、同行のほかにも千葉興業銀行<8337>(千葉県内72店舗)が存在するうえ、第二地方銀行である京葉銀行<8544>(同118店舗)の店舗も多い(店舗数は2017年3月末現在)。また、メガバンクや隣接する県を地盤とする地方銀行、地元の信金や信組、農協などとの競合も厳しい。

## 2. 地銀再編の動き

地方を中心とした人口の減少や産業の空洞化(生産拠点の海外移転等)、長年にわたる低金利政策のもと貸出金利回りの低下(利鞘の縮小)に伴う収益環境の悪化などを背景として、地方銀行による経営統合の動きが活発化してきた。2014年に(株)肥後銀行(熊本県)と(株)鹿児島銀行、(株)横浜銀行と(株)東日本銀行の経営統合が相次いで発表されると、2015年には、(株)常陽銀行(茨城県)と(株)足利銀行(栃木県)を傘下に持つ足利ホールディングス<7167>、2016年に入ってから、(株)福岡銀行、(株)熊本銀行、(株)親和銀行(長崎県)を傘下に抱える「ふくおかフィナンシャルグループ<8354>」と十八銀行<8396>(長崎県)の経営統合が発表されている。同行と武蔵野銀行の包括提携については、経営統合ではなく、地域へのコミットメントを強固に維持しつつ、実効性が高い協業を目指すものとなっている。今後も、マイナス金利政策の影響が地銀再編の動きを加速するものと考えられるが、スケールメリット(システムの共同利用や新しい分野への共同投資など)によるコスト削減や価値創造のほか、過当競争の解消による収益力の改善につながる点においては、銀行経営にとってプラスになるとの見方もされている。

## ■ 決算動向

### 預貸金取引による「資金利益」が収益の大部分を占める。 「役務取引等利益」の強化など収益源の多様化にも注目

#### 1. 銀行決算を見るポイント

一般の事業会社の売上高と営業外収益を足し合わせたものが「経常収益」と呼ばれるもので、貸出金利息や有価証券利息配当金等の資金運用収益や各種手数料収入などによって構成されている。そこから、資金利息等の資金調達費用や経費、与信関係費用（貸倒引当金繰入額や不良債権処理額）などの「経常費用」を差し引いたものが「経常利益」となっている。

#### 2017年3月期決算（連結）の概要

(単位：億円)

	16/3期 実績	17/3期 実績	増減
経常収益	2,286	2,278	-8
資金運用収益	1,388	1,355	-32
うち、貸出金利息	1,088	1,060	-28
うち、有価証券利息配当金	262	252	-9
役務取引等収益	484	482	-1
特定取引収益	46	48	1
その他業務収益	42	54	12
その他経常収益	325	337	11
うち、貸倒引当金戻入益	25	53	27
経常費用	1,431	1,502	70
資金調達費用	154	165	11
うち、預金利息	50	44	-6
役務取引等費用	175	178	3
その他業務費用	20	42	22
営業経費	876	903	27
その他経常費用	205	211	5
経常利益	855	776	-79
親会社株主に帰属する当期純利益	554	527	-27

出所：決算短信よりフィスコ作成

ただし、銀行本来の収益力を判断する上で重要となるのは、「業務粗利益」及び「業務純益」と呼ばれる指標である。「業務粗利益」は、一般の事業会社の売上総利益に相当するもので、「資金利益（貸出及び有価証券等による運用収益から預金等による調達原価を差し引いた利鞘収益）」と「役務取引等利益（送金や各種金融商品の販売等に関する手数料収益等）」、「特定取引利益（トレーディング目的による有価証券等の市場取引やデリバティブ取引から生じた損益）」、「その他業務利益（外国為替売買損益、国債や株式の売買損益等）」で構成される。また、「業務粗利益」から「経費」と「与信費用の一部（一般貸倒引当金繰入額）」を差し引いたものが「業務純益」となる。また、「コア業務純益」とは、一般貸倒引当金繰入前の業務純益から国債等債券売買損益を除いたものである。

## 決算動向

## 2017年3月期(単体)決算の概要

(単位:億円)

	16/3期 実績	17/3期 実績	前期比	計画比
業務粗利益(1)	1,500	1,440	-59	-34
資金利益	1,254	1,211	-43	4
役務取引等利益	190	191	0	-8
特定取引利益	32	25	-6	-4
その他業務利益	22	12	-10	-25
うち、債券関係損益(2)	22	-11	-34	-26
経費(3)	820	831	10	-3
人件費	417	421	4	0
物件費	349	350	0	3
税金	53	59	5	0
実質業務純益(4)	679	609	-69	-30
コア業務純益(5) = (4) - (2)	657	621	-35	-3
一般貸倒引当金繰入額(6)	-	-	-	-
業務純益(7) = (4) - (6)	679	609	-69	-30
臨時損益	117	90	-26	25
うち、不良債権処理額(8)	-23	-37	-14	-14
うち、株式等関係損益(9)	27	15	-12	8
経常利益	796	700	-96	-4
当期純利益	525	486	-39	-3
有価証券関係損益(10) = (2) + (9)	50	3	-46	-
与信関係費用(11) = (6) + (8)	-23	-37	-14	-14

注: 与信関連費用のマイナスは利益(貸倒引当金戻入益のほか、回収及び取立益によるもの)

出所: 決算説明会資料よりフィスコ作成

「業務粗利益」を稼ぐためには、その大部分を占める「資金利益」の重要性が最も大きい。「資金利益」を増やすためには、預貸金残高をバランスよく増加させるか、預貸金利ざやの拡大を図ることがポイントとなるため、その両面に注目する必要がある。一方、「資金利益」に依存せずに「業務粗利益」を増やす手段として各行が注力しているのが「役務取引等利益」の拡大である。これは信用リスクを伴わない収益源として魅力があり、送金や事務手数料のほか、預かり資産<sup>※1</sup>による手数料収入及び法人ソリューション取引関連収益<sup>※2</sup>が含まれている。また、同行を含めてほぼすべての地銀がそうであるが、預金残高が貸出金残高を上回ることによる余剰資金が発生しており、そのほとんどを有価証券で運用しているため、運用パフォーマンス(受取利息や配当金等による有価証券利回りのほか、売却損益や評価損益の状況等)も注意すべき項目である。

※1 銀行窓口で取扱いが可能となった投資信託や各種保険商品など。

※2 私募債、シンジケートローン、M&A、ビジネスマッチング、相続関連など。

特に最近の傾向として、貸出金利回りの低下(預貸金利ざやの縮小)に伴う「資金利益」の減少を、有価証券の売却益や過去に積み増した貸倒引当金の戻入益によってカバーする構造が業界全体で見られるため、収益の増減要因を正確に読み取る必要がある。

## マイナス金利政策の影響により減収減益となったが、 貸金取引拡大や与信関連費用の低位推移により計画どおりの着地

### 2. 2017年3月期決算の概要

2017年3月期の連結業績は、経常収益が前期比0.3%減の2,278億円、経常利益が同9.2%減の776億円、親会社株主に帰属する当期純利益が同4.8%減の527億円となった。マイナス金利政策の影響などにより減収減益となったが、計画に対しては上回った。

銀行単体の業績についても、経常収益が前期比2.0%減の2,012億円、経常利益が同12.1%減の700億円、当期純利益が同7.4%減の486億円と減収減益となったが、当期純利益は過去3番目の水準となっており、好調な決算が続いていると言える。

#### (1) 銀行単体の損益の状況

「業務粗利益」は1,440億円（前期比59億円減）と計画を下回る減益となった。特に、「資金利益」がマイナス金利政策に伴う貸出金利息の減少により大きく落ち込んだ（同43億円減）ことに加え、将来的な金利上昇（ドル金利）に備え、外国債券等の一部を売却（売却損等31億円の計上）したことが減益要因となった。ただ、「資金利益」は計画を上回っており（貸出金利回りの低下を貸出金残高の伸びでカバー）、「業務粗利益」の減益要因となったのは、外国債券売却損の計上によるところが大きい。もっとも、それについても、リスク回避のための政策的な判断と捉えることができる。また、注力する「役務取引等利益」は、金融商品販売が苦戦したことと計画には若干未達となったものの、法人ソリューション関連取引収益が大きく伸長したことから前期を上回る結果となった。

一方、経費については831億円（前期比10億円増）となった。人件費やシステム共同化にかかる物件費、外形標準課税等が増加要因となったが、計画の範囲内である。また、与信関係費用については、引き続き低水準で推移※している。

※ 一般貸倒引当金繰入額(費用)がなかったことに加えて、償却債権の回収や取立益などにより37億円の利益計上となった。

したがって、損益面を総括すると、貸出金利息の減少や預かり資産関連収益の伸び悩み、外国債券売却損の計上がマイナス要因となった一方、「資金利益」が計画を上回ったことや与信関係費用が低水準で推移したところがプラス要因となったことにより、経常利益及び当期純利益はほぼ計画線で着地したと言える。特に、評価すべきは、国内貸出金利回りが1.16%（前期は1.26%）に低下した影響を貸出金残高の拡大（前期末比5.7%増）である程度カバーしたことや、法人ソリューション関連取引収益※が順調に伸びた（前期比94.2%増）ところである。

※ 後述する「地方再生私募債」やシンジケートローン等が好調であった。

### (2) 銀行単体の運用及び調達状況

預貸金残高（末残）の状況については、預金が前期末比 3.8% 増の 11 兆 5,657 億円、貸出金が同 5.7% 増の 9 兆 3,053 億円とともに順調に拡大した。特に貸出金については、中小企業向けが同 9.3% 増の 4 兆 1,416 億円、住宅ローンが同 4.4% 増の 3 兆 2,817 億円、無担保ローンが同 17.1% 増の 1,263 億円と注力する 3 つのカテゴリーで伸ばすことができた。

### (3) 財務の状況

財務の健全性を示す総自己資本比率（国際統一基準）は、単体が 13.03%（前期末は 13.26%）、連結が 13.59%（同 13.79%）、「普通株式等 Tier1 比率」も単体が 12.09%（同 12.25%）、連結が 12.65%（同 12.74%）と若干低下した。内部留保の積み上げ等により中核的自己資本（Tier1）が増加したものの、貸出金の増加等に伴いリスク・アセットが拡大したこと等が総自己資本比率及び普通株式等 Tier1 比率の低下を招いた。ただ、国際統一基準の最低所要水準※は大きく上回っており、財務の健全性の懸念はない。また、不良債権比率（単体）も、金融再生法開示債権（破産更生債権等）の減少により 1.47%（前期末は 1.70%）に改善している。

※「連結総自己資本比率」は 8%、「連結普通株式等 Tier1 比率」は 7.0%（資本保全バッファを含む）。

## 前中期経営計画の総括

### 計数目標をおおむねクリアするとともに、 将来を見据えた基盤作りでも大きな成果

同行は、2017年3月期を最終年度とする中期経営計画「ベストバンク 2020 - 価値創造の3年」に取り組んできた。先進性のあるサービスで個人や中小企業を始めとした地域の顧客に、最高の満足と感動を提供する「リテール・ベストバンク」グループの実現のため、「新たな企業価値の創造」、「人材育成の一層の充実」、「持続可能な経営態勢の構築」の3つの課題を推進。マイナス金利政策の導入など想定外の影響を受けたが、計数目標をおおむねクリアするとともに、将来を見据えた基盤作り（戦略的アライアンスの締結、新たな価値創造への布石など）でも大きな成果を残すことができたと評価できる。

#### 1. 計数目標

最終年度である 2017 年 3 月期の目標として、「親会社株主に帰属する当期純利益 570 億円（当初目標 500 億円）」、「貸出金残高 9 兆円程度」、「預金残高 11 兆円程度」、「グループ預かり資産残高 2 兆 4,000 億円程度」、「連結 ROE6% 台」、「連結普通株式等 Tier1 比率 13% 台」を目指してきた。その結果、「グループ預かり資産残高」、「連結普通株式等 Tier1 比率」が未達となったが、その他の項目では計画を上回る結果となった。特に、マイナス金利政策の影響により貸出金利回りが大きく低下するなかで、「中小企業向け貸出金」や「住宅ローン」などを中心に「貸出金残高」を伸ばしたことや、「役務取引等利益」の強化により収益の落ち込みをカバーしたところは高く評価できる。一方、「グループ預かり資産残高」が伸び悩んだのは、株式相場の低迷により投資信託が減少したことが要因である。また、「連結普通株式等 Tier1 比率」が若干未達となったのは、貸出金残高の拡大や株主還元の強化などが影響したものであり、健全な水準は維持している。

## 前中期経営計画の総括

## 前中期経営計画の結果

(単位：億円)

	14/3期 スタート時 実績	17/3期 最終年度 実績	増減		17/3期 最終年度 計画	達成率	
				年平均 伸び率			結果
<b>&lt;目標とする指標&gt;</b>							
親会社株主に帰属する当期純利益	464	527	63	4.3%	570 (当初 500)	92.5% 105.4%	△
連結 ROE	6.27%	5.97%	-0.30p	-	6% 台	-	△
連結普通株式等 Tier1 比率	12.85%	12.65%	-0.20p	-	13% 台	-	△
貸出金残高	80,830	93,053	12,223	4.8%	90,000	103.4%	○
預金残高	101,218	115,657	14,439	4.5%	110,000	105.1%	○
グループ預かり資産残高	19,632	20,100	468	0.8%	24,000	83.8%	×
<b>&lt;主要計数計画&gt;</b>							
中小企業向け貸出金残高	33,838	41,416	7,578	7.0%	38,000 (当初 36,000)	182.1%	○
融資新規件数	4,150 件	5,075 件	925	6.9%	4,400 件	115.3%	○
役員取引等利益	178	191	13	2.4%	215 (当初 185)	88.8%	△
住宅ローン残高	28,817	32,817	4,000	4.4%	32,500	101.0%	○
無担保ローン残高	770	1,263	493	17.9%	1,300 (当初 1,200)	93.0%	△

出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

## 2. 主要施策の成果

## (1) 法人取引

事業性評価に基づく取引先の本業支援<sup>※1</sup>を軸とした活動により、中小企業向け貸出金残高は4兆1,416億円(3年間の平均伸び率7.0%)と計画を上回る結果となった。また、年間融資新規件数(5,075件)や設備資金融資実行額<sup>※2</sup>(4,101億円)でも過去最高を更新した(2017年3月期末実績)。

<sup>※1</sup> 事業性評価に基づく融資を行っている与信先数は10,380先(2016年3月末)と地銀トップレベルにある。また、帝国データバンクによるメインバンク調査では、同行をメインバンクと回答した企業数は2万社を超え、調査開始以来8年連続で地方銀行の1位を記録している。

<sup>※2</sup> 1億円以上の設備資金融資(統計を開始した1998年以降)。

また、地方創生に向けた取り組みとして、2015年より取り扱いを開始した「地方創生融資制度」や「地方創生私募債(みらいはぐくみ債)」<sup>※</sup>でも多くの実績を上げ、貸出金残高や法人ソリューション関連取引収益(役員取引等利益)の拡大に貢献してきた。

<sup>※</sup> 発行企業が支払う手数料の一部で物品を購入し、発行企業が指定する学校等に寄贈する仕組みとなっているもの(2016年6月から200件/201億円の実績)

## 前中期経営計画の総括

**(2) 不動産賃貸業向け貸出**

中小企業向け貸出金残高の約48%を占める不動産賃貸業向け貸出も好調に推移している。同行の場合、賃貸物件に対する融資取引については、従前より事業者向け貸出<sup>※1</sup>として取り扱ってきたところに特徴がある。すなわち、融資実行後も入居率や収支の状況をモニタリングすることでデータベースを蓄積し、それを与信判断やリスク管理に生かせることが強みとなっている。その結果、同行の融資対象物件の入居率は、政府公表の都道府県平均値<sup>※2</sup>を上回っており、デフォルト率も低い水準<sup>※3</sup>にある。

※1 他行の場合は、アパートローンのような制度融資にて対応し、融資実行時の入り口審査しか行わないのが一般的である。

※2 総務省「住宅・土地統計調査」(2013年)より推定。

※3 同行の不動産賃貸業向け貸出金のデフォルト率は0.09%(貸出金全体のデフォルト率は0.69%)と圧倒的に低い水準にある(2017年3月期末実績)。

**(3) 店舗戦略**

マーケットポテンシャルの高い東京23区を「戦略的営業地域」<sup>※</sup>と位置付け、積極的な営業展開を行ってきた(店舗数も14店舗に拡大)。最近では、池袋、恵比寿、品川エリアに拠点を新設。新設店舗の貸出残高合計は793億円にまで増加している。

※ 金融ジャーナルによると同行の東京都における貸出金シェアは約1.0%(2兆円)と推定されている(2016年3月末)。市場全体の大きさに比べると拡大余地は大きい。

**(4) 住宅ローン**

好調な外部要因(千葉県におけるマンション供給戸数の伸びなど)及び内部要因(インターネット受付など利便性の向上など)により住宅ローン実行額は順調に増加傾向にあり、2017年3月期は過去最高を更新している。住宅ローン残高も3兆2,817億円(3年間の平均伸び率4.4%)と計画を上回る結果となった。

**(5) 無担保ローン**

適切な審査態勢の構築や顧客ニーズへの対応により、教育ローンやマイカーローンなどの無担保ローン残高も1,263億円(3年間の平均伸び率17.9%)と計画を上回って大きく伸びた。

**(6) グループ預かり資産**

グループ預かり資産残高は2兆100億円(3年間の平均伸び率0.8%)と増加したものの、計画には届かなかった。株式相場の低迷により投資信託が減少したことが要因。ただ、預かり資産専任担当者の設置やタブレットを活用した営業手法の変革、ちばぎんラップの取扱開始など、初心者でも取引しやすい商品や環境の整備を進めており、体制面では今後に向けて成果を残すことができたと見える。

**(7) グループ会社**

グループ会社との連携強化による総合金融サービスの充実を図ってきた。特に、ちばぎん証券では紹介型仲介業務における金融商品販売額が881億円(3年間の平均伸び率19.5%)と計画を上回ったほか、ちばぎんアセットマネジメントの運用残高も684億円となり、2015年2月に投資信託委託業務へ参入以降、着実に伸びてきた。



### (8) 信託・相続関連業務

相続・資産承継・事業承継ニーズが拡大するなか、地銀では唯一取り扱いが可能であることの優位性を生かし、信託・相続関連業務も大きく成長している。相続関連業務の年間取扱件数は 878 件（3 年間の平均伸び率 43.4%）、関連収益でも 478 百万円（同 48.8%）と順調に伸びてきた。遺言信託受託先の資産規模\*でも 2,227 億円（同 33.5%）に拡大している。

※ 期末までに受託した先の資産規模（既に執行済のものも含む）。

### (9) 国際業務

地銀最大級の拠点網や現地金融機関との提携等により、貿易取引の支援や海外の最新情報の提供、販路拡大を目的とした商談会の実施など、顧客の海外ビジネス拡大を積極的にサポートしてきた。また、武蔵野銀行や TSUBASA アライアンス加盟行からのトレーニー受け入れも行っており、戦略的アライアンスにおいても重要な業務となっている。

### (10) 働き方改革・業務改革

急速なデジタル化の進展やライフワークバランスへの意識の高まり、将来的な労働力不足等を見据え、働き方改革による長時間労働時間の是正や生産性向上にも取り組んできた。2016 年 9 月には、「次世代営業店モデル」の実証実験を開始。タブレット端末等を活用することで、顧客の利便性を高めると同時に、店頭及び後方の事務量削減を目指している。2016 年 10 月には、IT を活用した業務の抜本的な見直しやワークスタイル変革を進めるため、「働き方改革推進部」を設置した。

### (11) フィンテック

将来に向けた布石として、フィンテックを活用したサービスの開発や実用化にも取り組んだ。2016 年 7 月にはフィンテックの調査・研究のための共同出資会社「T&I イノベーションセンター」\*を設立。TSUBASA アライアンス加盟行との連携により、地域の抱える様々な課題をフィンテックの活用により解決に結び付けることを目的としたビジネスコンテストを開催するなど、実用化に向けた検討を進めている。

※ 出資比率は同行 40% を筆頭に、第四銀行、中国銀行、伊予銀行、東邦銀行、北洋銀行、日本 IBM が各 10% となっている。

### (12) 戦略的アライアンス

基幹系システムの共同化に向けた「TSUBASA プロジェクト」は、当初予定どおり、2016 年 1 月より同行にて安定稼働を開始（第四銀行、中国銀行も順次導入）\*。また、さらなる金融システムの高度化を目指し、2015 年 10 月に「TSUBASA アライアンス」を発足すると、2016 年 7 月には日本 IBM との共同出資により「T&I イノベーションセンター」を設立し、フィンテックを活用した金融サービスの企画・開発などに取り組んでいる。また、人材交流や国際業務などにも連携分野を広げている。

※ 新たに北洋銀行も本格的検討に合意している。

## 前中期経営計画の総括

一方、2016年3月には埼玉県を主要な地盤とする武蔵野銀行との包括提携を締結。ノウハウ共有・共同開発、グループ会社活用、人材交流などによるシナジー創出に取り組んでいる。これまでに両行が合意した施策によるシナジー効果は、5年間累計で100億円(両行合算)が見込まれている。2017年5月には、共同出資会社「千葉・武蔵野アライアンス(株)」を設立。中長期的な戦略や組織横断的な施策などの検討を行い、両行に提言する役割を担う。

弊社では、1)ほかの地銀との戦略的アライアンスを進めたこと、2)相続関連業務や法人ソリューションなど、強みを生かしたサービスで役務取引等利益を伸ばすことができたこと、3)ポテンシャルの大きな戦略的営業地域への足掛かりを築くことができたこと、4)デジタルバンキングやフィンテックなど、今後の金融サービスを見据えた新たな分野への布石を打つことができたことについて、今後の成長性や方向性を判断するうえで非常に重要であると捉えている。特に、1)については、アライアンス各行が地域へのコミットメントを維持しながら、スケールメリットの享受(特に、基幹システムや新たなサービスへの投資等)や経営資源の相互補完によるシナジー創出が期待できる上、地銀連携の新しい形を示した点においては、大きなインパクトを残したと評価してよいだろう。

## ■ 新中期経営計画の概要

### 戦略的アライアンスの推進やさらなる営業基盤の拡充により、地域とともに持続的な成長を目指す

同行は、2020年3月期を最終年度とする中期経営計画「ベストバンク 2020 Final Stage - 価値共創の3年」を新たにスタートさせた。本中期経営計画は、前中期経営計画で掲げた2020年の目標である「リテール・ベストバンク」グループをつくりあげる総仕上げと位置付けられる。「お客さまとの共通価値の創造」※、「全ての職員が輝く働き方改革の実現」、「持続的成長に向けた経営態勢の強化」の3つの主要課題に取り組むことにより、地域とともに持続的な成長を目指す。

※ 同行では、「お客さまの課題解決と地域活性化に注力し、それらが当行の成長や健全性維持につながる」という考え方を「価値共創」という言葉で表現している。「お客さま」「株主」「従業員」「地域社会」など多様なステークホルダーとともに、共通価値を創造することで、先進的かつ高い生産性と揺るぎない信頼を確立し、地域とともに持続的な成長を実現する方針である。

#### 1. 計数目標

2020年3月期の計数目標として、「親会社株主に帰属する当期純利益600億円」、「連結ROE7%台」、「連結普通株式等Tier1比率12%台」、「貸出金残高10兆5,000億円」、「預金残高12兆5,000億円」、「グループ預かり資産残高2兆5,000億円」を掲げており、厳しい収益環境の中においても、戦略的アライアンスによるシナジー創出や営業基盤の拡充、新たな価値創造により持続的な成長を目指す方針である。

## 新中期経営計画の概要

特に、収益計画については、市場金利の穏やかな上昇を想定するなかで、預貸金残高の拡大と役員取引等利益の積み上げによりトップライン（業務粗利益）の拡大を計画している。一方、経費についても、業務効率化や将来に向けたIT投資等を行いつつ、徹底的なコスト削減<sup>※2</sup>により現状水準でコントロールする方針である。

※1 貸出金利回りについては、本中期経営計画期間中の底打ち（反転）を想定

※2 「働き方改革による時間外労働時間削減」による人件費のほか、店舗軽量化・他行連携による物件費の削減等

## 新中期経営計画の計数目標

(単位：億円)

	17/3期 スタート時実績	20/3期 最終年度計画	増減	
				年平均伸び率
<b>&lt;目標とする指標&gt;</b>				
親会社株主に帰属する当期純利益	527	600	73	4.4%
連結ROE(※)	6.86%	7%台	-	-
連結普通株式等Tier1比率	12.65%	12%台	-	-
貸出金残高	93,053	105,000	11,947	4.1%
預金残高	115,657	125,000	9,343	2.6%
グループ預かり資産残高	20,100	25,000	4,900	7.5%
<b>&lt;主要計数計画&gt;</b>				
中小企業向け貸出金残高	41,416	49,000	7,578	5.8%
融資新規件数	5,075件	5,000件	-75件	-0.5%
役員取引等利益	191	300	109	16.2%
住宅ローン残高	32,817	36,000	3,183	3.1%
無担保ローン残高	1,263	1,700	437	10.4%

※連結ROE：親会社株主に帰属する当期純利益÷株主資本合計（資本金+資本剰余金+利益剰余金-自己株式）

出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

## 2. 各種施策について

## (1) 法人取引

引き続き、事業性評価に基づく取引先企業の本業支援を軸として、資金需要への積極的な対応と課題解決に向けたソリューション提供により法人取引を拡大する。特に、中小企業向け貸出金残高を4兆9,000億円（3年間の平均伸び率5.8%）に伸ばす計画である。

## (2) 不動産賃貸業向け貸出

不動産賃貸業向け貸出についても、前述した同行ならではのノウハウやデータベースに基づくリスク管理を徹底しながら、資金需要に積極的に対応する方針である。

## (3) 店舗戦略

千葉県を主要基盤としつつ、東京・埼玉・茨城などマーケットポテンシャルが高い成長地域への出店により営業基盤の拡充を図る。特に、戦略的営業地域については、さらに拠点新設を目指すとともに、千葉県内で培ってきた事業性評価に基づく課題解決型の営業活動により、適正な金利水準を確保しながら着実に実績を積み上げていく。また、埼玉については、武蔵野銀行との共同での営業展開を検討しており、首都圏における取引シェアの更なる拡大を目指す。

## 新中期経営計画の概要

**(4) 住宅ローン**

今後もニーズに積極的に対応することにより、住宅ローン残高を3兆6,000億円（3年間の平均伸び率3.1%）に伸ばす計画である。

**(5) 無担保ローン**

インターネット支店やコールセンターなどの非対面チャネルの整備に加え、効果的なプロモーションを展開することにより、無担保ローン残高を1,700億円（3年間の平均伸び率10.4%）に伸ばす計画である。

**(6) グループ預かり資産**

「お客さま本位」の業務運営（フィデューシャリー・デューティ）の徹底に努めるなか、本部専門人員の活用や、銀証連携の強化、ちばぎんアセットマネジメント組成ファンドの他行への展開など、本部・営業店・グループ会社一体となった活動により、グループ預かり資産残高を2兆5,000億円（3年間の平均伸び率7.5%）に伸ばす計画である。また、ビッグデータ分析を活用したマーケティングやロボアドバイザーによる運用シミュレーションなど先進的なサービスを導入していく。

**(7) グループ会社**

引き続き、グループ会社との連携強化に加えて、ちばぎん証券やちばぎんアセットマネジメントを中心にアライアンス各行との提携施策を推進する。具体的には、ちばぎん証券が埼玉県内に拠点を開設し、金融仲介業務を開始するとともに（2017年夏を予定）、武蔵野銀行からの出資受け入れを検討している。また、ちばぎんアセットマネジメントについても、既に武蔵野銀行や北洋銀行から出資を受け入れているが、専用ファンドの展開等を進めていく。

**(8) 信託・相続関連業務**

高齢化社会に対応した商品の拡充を図るとともに、他行との提携により相続関連業務をさらに拡大する。

**(9) 国際業務**

今後も資金調達が多様化を図りながら国際業務の拡大を目指す。また、アライアンス各行の取引先企業のファイナンスニーズにも積極的に対応することで収益機会の拡大を図る。

**(10) 働き方改革・業務改革**

引き続き、働き方改革による長時間労働の是正や業務効率化を推進する。前中期経営計画において実証実験を開始した次世代営業店モデルの効果発現を目指すとともに、融資・ローン業務効率化などにも取り組む。

**(11) フィンテック**

TSUBASA アライアンス加盟行や「T&I イノベーションセンター」との連携により、フィンテックを活用した新たなサービスの開発やデジタルバンキングの推進に取り組む。特に、API※共通基盤の構築のほか、AI活用による与信判断モデルの導入なども検討する。

※ Application Programming Interface  
 外部事業者等が銀行のシステムに接続し、サービスを利用できるようにするためのプログラム

## (12) 戦略的アライアンス

「千葉・武蔵野アライアンス」の更なる強化を目指す。アセットマネジメント業務における提携のほか、シンジケートローンの共同組成・顧客紹介、相続関連業務や証券業務における提携など、トップライン収益の拡大を図るとともに、ATMの共同購入や、サブシステム及びバックオフィス、コールセンター共同化などによりコスト削減を目指す。また、「TSUBASA アライアンス」についても、引き続き、IT・フィンテック分野をはじめ、幅広い分野で地域の枠を超えたパートナーシップを深めていく。

弊社では、厳しい収益環境が続くなかで、計数目標達成に向けたハードルは決して低い水準ではないとみている。ただ、同行の場合には、1) 地盤に恵まれていること、2) 他行にはない強みを持っていること、3) 新たな収益ドライバーが軌道に乗ってきたことから、持続的な成長を実現することは可能であると評価している。特に、3) については、戦略的アライアンスにおけるシナジー創出とポテンシャルの大きい戦略的営業地域への展開、手数料収入の積み上げ等による収益力の強化がカギを握るものと捉えている。戦略的アライアンスが加速してくれば、さらに加盟行の参加を促すネットワーク外部性が働く上、同行には専門性を持った人材やノウハウが集まってくる好循環も期待できる。当中期経営計画期間中には、同行の将来像はもちろん、業界再編の方向性もある程度見えてくることが想定され、長期的な視点に立って進捗状況をフォローしていきたい。

## 業績見通し

### 「役務取引等利益」の拡大等により増益を見込む。 足元の収益状況に加えて、戦略的アライアンスの進展などに注目

同行は、2018年3月期の連結業績予想について、経常利益を前期比0.5%増の780億円、親会社株主に帰属する当期純利益を同0.5%増の530億円と増益を見込んでいる。

また、銀行単体の業績予想についても、経常利益が前期比0.7%増の705億円、当期純利益が同1.8%増の495億円と増益となる見通しである。

なお、銀行単体の損益予想の前提は以下のとおりである。

「業務粗利益」は前期比2.0%増の1,470億円を見込んでいる。「資金利益」が、引き続き貸出金利周り低下の影響等により減少するものの、好調な法人ソリューション関連取引収益を中心とした「役務取引等利益」の拡大、債券関係損益など「その他業務純益」の増加により増益を確保する想定となっている。

一方、経費についても、預金保険料率の引き下げやコストコントロールの徹底により830億円（前期比1億円減）に抑え、その結果、業務純益は640億円（同30億円増）と増益となる見通しである。

## 業績見通し

また、与信関係費用は10億円の戻入益（前期比27億円増）を見込む一方、政策保有株式の売却益を25億円（前期比9億円増）と想定していることから、経常利益は705億円（前期比4億円増）、当期純利益は495億円（前期比8億円増）と増益となる見通しとなっている。

## 2018年3月期の業績予想（単体）

（単位：億円）

	17/3期 実績	18/3期 計画	増減
業務粗利益	1,440	1,470	29
資金利益	1,211	1,195	-16
役員取引等利益	191	205	13
特定取引利益	25	29	3
その他業務利益	12	41	28
うち、債券関係損益	-11	22	33
経費	831	830	-1
実質業務純益	609	640	30
コア業務純益	621	618	-3
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-
業務純益	609	640	30
臨時損益	90	65	-25
うち、不良債権処理額	-37	-10	27
うち、株式等関係損益	15	25	9
経常利益	700	705	4
当期純利益	486	495	8
有価証券関係損益	3	47	44
与信関係費用	-37	-10	27

出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

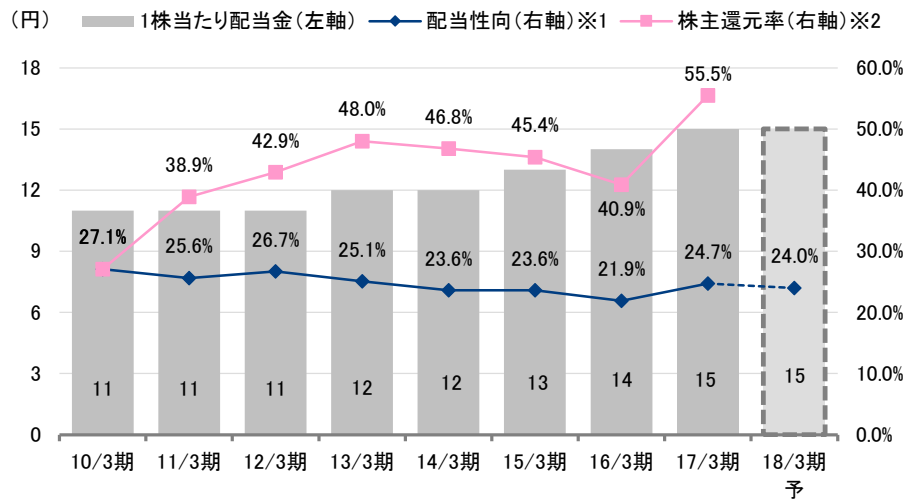
## 株主還元

### 株主還元率 50% 程度をめどとして積極的な株主還元を継続する方針

同行は、銀行業の公共性に鑑み、十分な健全性を維持しながら、安定配当と自己株式取得等による積極的な株主還元や成長に向けた資本の有効活用を行っていくことを基本方針としている。

2017年3月期は3期連続で1円増配となる1株当たり15円配(中間7.5円、期末7.5円)を実施した(配当性向は24.7%)。また、自己株式取得も継続的に行っており、株主還元率では55.5%の高い水準を確保している。2018年3月期は前期と同額の1株当たり15円配(中間7.5円、期末7.5円)を予定しているが、株主還元率50%程度をめどに機動的な自社株式取得等も検討する方針である。

1株当たり配当金及び株主還元率の推移



※1 配当額 / 単体当期純利益

※2 (配当額 + 自己株式取得額) / 単体当期純利益

出所: 決算説明会資料よりフィスコ作成

#### 重要事項（ディスクレーマー）

株式会社フィスコ（以下「フィスコ」という）は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供しています。“JASDAQ INDEX”の指数値及び商標は、株式会社東京証券取引所の知的財産であり一切の権利は同社に帰属します。

本レポートはフィスコが信頼できると判断した情報をもとにフィスコが作成・表示したものです。その内容及び情報の正確性、完全性、適時性や、本レポートに記載された企業の発行する有価証券の価値を保証または承認するものではありません。本レポートは目的のいかんを問わず、投資者の判断と責任において使用されるようお願い致します。本レポートを使用した結果について、フィスコはいかなる責任を負うものではありません。また、本レポートは、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行動を勧誘するものではありません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業との電話取材等を通じて当該企業より情報提供を受けていますが、本レポートに含まれる仮説や結論その他全ての内容はフィスコの分析によるものです。本レポートに記載された内容は、資料作成時点におけるものであり、予告なく変更する場合があります。

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、事前にフィスコへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは堅く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは堅く禁じられています。

投資対象および銘柄の選択、売買価格などの投資にかかる最終決定は、お客様ご自身の判断でなさるようお願いいたします。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

株式会社フィスコ