

テーマ別スモールミーティングにおける主なご質問とご回答

(野村證券 高宮健アナリスト主催、2026 年 9 月 4 日開催)

テーマ： 【第 1 部】めぶき F G の A L M ・ バランスシートコントロール

【第 2 部】常陽銀行の法人コンサルティング営業の取組み

【第 3 部】常陽銀行の生成 A I の取組み

【第 1 部】めぶき F G の A L M ・ バランスシートコントロール

Q. 他行では営業部門が目先の取組量や手数料収益を優先して利鞘（スプレッド）を圧縮し、A L M 上のリスクや R O R A を悪化させる事例が見られるが、めぶき F G においては、営業部門が短期収益に走る懸念はないか。また、支店に対しては、リスクを勘案した適切な管理体制が構築されているか。

A. 営業部門と経営企画部門（A L M 担当部署）との間で随時対話を重ねており、経営戦略やリスク認識を共有している。固定的なルールを強制するのではなく、収益性の向上を図っていくといった共通認識のもとで運営しており、営業部門が目先の収益獲得のために過度な利鞘圧縮へ走ることはない。また、支店に対しては、個社ごとの総合採算（預金スプレッド含む）や個別案件ごとの R O R A を入り口（審査・案件組成段階）でチェックしており、リスクに見合わない低採算案件の積み上げを未然に防止する体制となっている。

Q. L C R（流動性カバレッジ比率）や N S F R（安定調達比率）など各種規制・管理指標がある中で、現在最も注視している指標は何か。また、バーゼルⅢ最終化の本格適用が経営指標に与える影響をどう見込んでいるか。

A. 現状、L C R や N S F R といった流動性に関するリスク管理指標は十分な余裕を確保できており、金利リスクや信用リスクも抑制・コントロールされている状態にある。そのため、現在の経営管理上の主要な注視点は R O E、R O R A、およびリスクアセット額と認識している。バーゼルⅢ最終化の影響については、取引先の格付構成や保有株式の売却・買戻しなど、ポートフォリオ構成の変化によってリスクアセット額が左右されるため、試算とモニタリングを定期的に行っている。自己資本比率の公表水準（2028 年 3 月末：11% 台半ば）を目指しつつ、リスクアセットの効率的な運用を通じて R O E の向上を図っていく。

Q. A L M 運用において、過去のバブル崩壊やリーマン・ショックのような市場の急変動・経済危機が発生した場合でも、資金供給力を維持できる仕組み（ストレステスト等）になっているのか。

A. 銀行単体およびグループ全体で、信用コストの急増や有価証券評価損の拡大などを想定したストレステストを定期的実施しており、危機発生時でも自己資本比率が一定水準を維持できるかを継続的に確認している。経済危機が発生した際、取引先の経営環境悪化時に地域金融機関として資金供給能力を絶やさないことが重要と認識している。バランスシート全体として考えた場合、例えば、有価証券運用では、流動性の高い国債を中心とする運用とするなど、資金流動性に留意した対応を心掛けている。

Q. A L Mのシミュレーションにおいて、銀行側でコントロールが難しい（アンコントロールラブルな）外部要因はどのようなものか。また、それらに対してどのように対応しているのか。

- A. 貸出残高や貸出金利は、ある程度コントロール可能であるが、預金の流動性・定期性比率の動向や、お客さまの資産選択（個人向け国債や投資信託へのシフトなど）は、銀行側で完全にコントロールすることは困難である。金利上昇局面では、お客さまの資産形成ニーズに応える結果として預金残高が減少することも想定される。これらに対し、他行や証券会社へ資金が流出するのを防ぎ、当社グループ内でお客さまの最適な資産ポートフォリオを構築していただくことが重要と認識している。特に、年金受取口座や給与振込口座といった粘着性が高い「日常利用口座（メイン口座）」の獲得には、一定のコストをかける中で、安定的な預金基盤の維持を図っていく。

Q. 収益シミュレーションにおける調達・運用ベータの前提や、貸出スプレッド改善の織り込み状況について教えて欲しい。また、負債の流動性リスク（資金流出リスク）はA L Mと統合リスク管理のどちらの枠組みで管理しているのか。

- A. 収益シミュレーションでは、預金金利上昇に伴う流動性預金から定期性預金へのシフトやキャンペーンコスト（上乗せ金利負担）などの調達コスト増加（ベータの上昇）を一定程度織り込んでいる。運用サイド（貸出金利）については、市場金利に連動する型でのシミュレーションを行っている。負債の流動性リスク管理については、統合リスク管理の枠組みにおいて信用不安などによる数ヶ月程度の短期資金繰りストレスを検証している。A L Mの枠組みでは中長期目線でN S F Rの試算や将来のバランスシート変化リスク（預貸ギャップ縮小）の把握と対応検討を行うほか、日次の預金動向にも目を配っている。

（次ページに続く）

【第2部】常陽銀行の法人コンサルティング営業の取組み

Q. 有償コンサルティングの受託実績、今年度の目標、対象顧客の規模（ターゲット数）は。また、単体のフィー収入だけでなく、総合採算（貸出利益やメイン化など）をどのように捉えているのか。

A. 2025年度の有償コンサルティング受託実績は約250件で、2026年度は約600件を目標として設定している。全法人取引先約30,000先のうち、売上高2億円以上で約26,000先を対象としており、今後の開拓余地（アップサイド）は大きいと認識している。コンサルティング営業の真の目的は、単体のフィー獲得に留まらず、事業計画策定支援などを起点にお客さまの課題や設備投資計画を早期に把握すること（お客様をよく知る活動）で、メインバンク化による貸出金の増強やフィー獲得の多層化、さらには信用リスクの低減につなげ、銀行全体の「総合採算（貸出金利益＋役務収益）」を最大化することであると捉えている。

Q. 金利上昇といった外部環境要因以外で、純粋な営業努力（法人コンサルティング活動等）によって得られている収益成果や手応えについてどのように捉えているのか。

A. 2020年にコンサルティング営業部を立ち上げて以降、法人コンサルティング収益は右肩上がり成長を続けている。めぶきFG全体の「事業支援関連手数料（ビジネスマッチング、M&A、事業計画策定支援等の合算）」で見ると、2020年度の約18億円から2025年度には約55億円へと、5年間で約3倍に拡大した。常陽銀行・足利銀行それぞれの強みやノウハウを相互に展開してきた成果が着実に表れており、営業努力による確かな収益面の手ごたえを感じている。

Q. コンサルティングの対価（手数料）の値付け方法や競合との関係について教えて欲しい。また、本部のコンサルティング営業部が導入支援を終えた後、営業店で顧客取引が縮小・途絶えてしまうリスクはないか。

A. 対価（手数料）は、投入する稼働工数などの原価に適切なマージンを乗せて算出している。あえて有償（手付金的な対価）とすることで、経営者の取り組みに対する「本気度」を高め、提案の実行力を担保する狙いもある。本部（コンサルティング営業部）の手が離れた後の継続性については、コンサルティング営業部自体が「営業店行員の育成・ノウハウ共有」の機能を担っており、専門ノウハウを持った本部人材を年間20名規模で営業店現場へ戻し・再配置することで、営業店全体での提案・伴走スキルを高め、取引の継続・深耕を図っている。

Q. 法人営業担当者のスキルセットや能力をどのように可視化・管理しているのか。また、人材育成や人事評価制度における公平性・客観性を担保する仕組みはあるのか。

A. 現在、人事部と連携し、営業担当者のスキルセットを可視化しており、今後、システム等の導入を検討している。現状の人的資本開示においては、「イレギュラー業務に対応・指導可能なレベル（ジョブレベル）」の人材が全体の約17%を占めており、年々その割合は向上している。評価面では「360度評価（上司・同僚・部下による多面評価）」を導入している。評価の偏りや不適切な記入を防ぐため、評価アンケートの回答時間等のデータからAI・データ解析を用いてバイアス補正を行うなど、客観的で公平な評価運用システムを取り入れている。

Q. コンサルティング業務の効率化や提案クオリティ平準化のためにA Iをどのように活用しているのか。

- A. 行内インフラとして導入している生成A I（C h a t G P T／G e m i n i）を活用し、外部環境や顧客データの分析を行っている。また、顧客の課題解決に向けた仮説構築や過去の好事例検索等に生成A Iを組み込むことで、提案書の作成効率化と同時に、担当者による提案クオリティのバラつきを抑え、提案レベルの全体的な引上げを図っている。

（次ページに続く）

【第3部】常陽銀行の生成A I の取組み

Q. 生成A I やA I エージェントの活用を進める際、従量課金によるトークンコスト(A I 利用料)の膨大化が課題となり得る。コスト管理の状況と利用権限の管理方針を教えてください。

- A. 汎用チャットとして利用しているC h a t G P TやG e m i n iの利用件数は着実に増加しているが、1回あたりのトークン消費量が少ない点に加え、定額のアカウント課金サービスを併用していることから、従量課金によるコスト増大の影響は課題となっていない。一方、チャットの数十倍のトークンを消費するA I エージェントについては、社内の閉域ネットワークにオープンソースの生成A I モデルを直接組み込んで構築している(ローカルL L M、社内名称: J O Y O A I A G E N T)。そのため、どれだけエージェントを稼働させても従量制の利用料は発生せず、費用はサーバー利用料や通信費などの固定費のみに抑えられる仕組みとなっている。また、利用権限管理においても、今後、行員の活用スキルレベルを評価・分類したうえで、単なるウェブ検索レベルの利用には無制限の権限を与えず、高度活用層にライセンスや権限をシフトさせることでR O I (投資対効果)の最適化を図っていく。

Q. ローカルL L M (オープンソースモデル等)の採用理由とガバナンス体制について教えてください。外部モデル(最新クラウドモデル)との使い分けはどのように行っているのか。

- A. ローカルL L Mの最大の特徴はインターネットから隔離された「閉域環境」で運用している点であり、情報漏洩リスクなどを抑えた強固なセキュリティが担保されていることが採用の決め手となった。行員の利用画面(U I)は個別開発しており、画面上の操作だけで機能する設計とすることで、高度なプロンプト(A Iへの指示文)を入力しなくても稼働できるように工夫している。また、行内で展開しているA I エージェントについては、管理の行き届かないエージェントの開発・公開を防ぐため、経営企画部D X戦略室・リスク統括部・システム部の審査・承認を得なければ公開できないガバナンス体制の構築を図っている。なお、高度な推論や最新の外部リサーチが必要な一部領域については、外部の生成A I モデルを利用しており、常陽銀行としては適材適所の生成A I 活用(マルチL L M戦略)の方針で運用している。

Q. 地方銀行業界における常陽銀行の生成A I 活用の先進性・独自性の評価について、どのように考えているのか。

- A. 社内閉域環境でローカルL L MおよびA I エージェント基盤を内製開発し、トークンコストを極力抑えながら運用できている地方銀行はまだ少ないと認識している。I T子会社を有する他行とはアプローチや戦略が異なるが、「固定費化による低コスト運用」と「実務に密着したエージェントの展開」という領域においては、一定の先進性・独自性があると考えている。

Q. 以前より検討されていた「貸出需要予測モデル」や「粉飾決算検知モデル」など、統計A I・予測モデルの具体的な進捗状況や活用しているデータについて教えて欲しい。

A. 生成A Iのみならず、統計A Iの領域においても利活用を進めている。まず、貸出需要予測モデルについては、既に内製開発を完了しており、行内の入出金データや決算書・財務データ等を学習・解析させて顧客ごとの需要をスコア化し、6ヶ月サイクルで営業店現場へ還元して実務活用を行っている。次に、粉飾決算検知モデルについては、複数の実証実験を終え、現在は実務適用に向けたフェーズにある。本モデルには入出金データや財務情報に加え、外部の企業情報も幅広く取り込み、精度向上を図っている。さらに、カードローンやリフォームローン、教育ローンといった個人向け商品や人事部の採用領域など、多様な業務領域へと予測モデルの内製開発・適用範囲を広げている。

Q. A I・D Xに関する研究開発予算の規模感、およびD X人材の採用・育成に関する取り組み状況について教えて欲しい。

A. 他行と比較すると、研究開発費の金額自体は抑えられているように見えると思うが、ROI（投資対効果）を基準とした適正なコスト管理を行っている。一方で、人材育成には手厚い投資を行っており、外部専門機関も交えた生成A Iや統計関連の研修を年間10回以上開催している。採用面では、新卒採用時に営業店を経由せずシステム・デジタル部署へ直接配属する専門コースを新設したほか、キャリア採用も強化している。一部の専門部署だけが牽引するのではなく、全行員が高いレベルでデジタルやA Iを使いこなす「D Xの民主化」を目指している。

Q. D Xや生成A Iの活用によって行員の「人員削減」につながる実感はあるか。また、ローカルLLM運用のコストに対する「損益分岐点」はどの程度の利用で超えられるのか。

A. D X・A I導入の目的は「人員削減」そのものではないと捉えている。A Iで代替可能な定型業務をA Iに任せ、創出された時間を「人間だからこそできる対面営業や顧客伴走支援」へシフトさせていくことが本質である。ローカルLLM運用の損益分岐点については、頻繁に利用される有効なコアエージェントが1~2個程度定着するだけで十分に投資コストを回収できる試算となっている。例えば、現在実装をすすめている、面談等の録音データから雑談を自動除外して指定フォーマットで作成する「交渉履歴・議事録作成エージェント」などが本格稼働すれば、非常に大きな投資対効果が得られると考えている。

以 上