

「第4次グループ中期経営計画」説明会における主なご質問とご回答 (2025年4月14日開催)

Q. 国内金利の上昇や米国の相互関税問題などのマクロ環境の変化が、第4次中計で掲げる経営目標の達成に対して与える影響について現時点でどのように捉えているのか。仮にネガティブな変化があっても打ち返す自信はあるか。

- A. 第4次中計期間中のマクロ環境は、米国の相互関税の影響などの波はあっても概ね順調に成長軌道を辿る3年間と見ている。第4次中計の最終年度である2027年度における政策金利シナリオを、日本は0.75%、米国は3.5%としている中で、想定されるリスクは日本の政策金利が足元の0.50%から上昇せず、また米国の政策金利が低下しないことと認識している。その場合の影響額は中計最終年度において100億円程度の減益要因となり得る。もう一つのリスクは信用コストであり、4次中計期間中では年間100億円程度を見込んでいるが、この水準はコロナ禍の予防的な引当や足元の信用コスト率を勘案すると、一定程度のバッファを持っていると捉えている。米国の相互関税の影響を現時点で正確に見積もることは困難であり、景気の先行き不透明感が高まっているが、第4次中計の基本戦略の一つである社会課題解決戦略を軸に事業者にしっかり寄り添っていきたい。ネガティブな環境変化が地域経済に与える影響を見定めながら、どのように打ち返すかを真剣に考える3年間になるだろうと考えている。

Q. 仮に第4次中計で想定する金利シナリオほど、国内金利が上昇しなかった場合、2027年度の当期純利益目標900億円の下振れを許容する考えはあるか。

- A. 仮に金利の前提が変わったとしても、経営目標として掲げた2027年度の当期純利益900億円を達成するための戦略を考え、実践することが経営としてやるべきことであり、最後まで諦めるつもりはない。第4次中計期間中では、政策保有株式の売却益も一定程度見込めるが、貸出金や対顧役務利益などの本業の収益力を強化していく中で実現していきたいと考えている。

Q. 連結経常利益の組み立てにおいて、資金利益の増加と比較して対顧役務利益の伸びが小さいのではないか。

- A. フローのビジネスであり大幅な増加は見込みにくいと考えている。また、近年では為替変動を受けたデリバティブ取引の契約件数増加が対顧役務利益の引上げた部分があるが、第4次中計における計数計画では見込んでいない。しかしながら、今後もコンサルティング営業を強化し、ソリューションを拡充していく考えに変わりはなく、第4次中計期間中においても第3次中計と同水準の対顧役務利益の増加を想定している。

Q. 中長期的に当期純利益1,000億円超の達成は可能と考えているか。

- A. 当期純利益1,000億円という数字は当然意識している。ただし、第4次中計でこだわりたいのは地域経済の活性化であり、社会的インパクトをどれだけ地域にもたらすことができるかが重要である。自分達だけが利益を上げれば良いという考えを持つつもりはなく、あくまで地域経済の活性化を前提として、我々も成長していきたい。

Q. 円貨預金（平残）の増加目標について、2027 年度までに 6,000 億円積み上げる計画とした根拠は。

- A. 第 4 次中計では、平残ベースで個人預金は年増率 1.1%程度で 4,000 億円の増加、法人預金は年増率 1.4%程度で 2,000 億円の増加を見込んでいる。コロナ禍以降、預金の伸び率は鈍化しており、マクロ的に見ても、今後も鈍化が続くと想定した上で策定したものである。個人預金、法人預金ともに粘着性の高い預金を積み上げられるよう、給与振込口座や決済口座の獲得など安定的な預金基盤の構築を重視していく。インオーガニックにおける金融機関との経営統合という観点では、預金獲得競争が激化していく中で、今後は預金を中心とした再編が起きると考えている。我々の営業エリアの人口減少のスピードは全国平均と比較して緩やかであり、減少幅は小さい。全国では人口減少が加速している地域が増えており、人口が減少すれば必然的に預金も減少するため、地域における預金動向にはこれまで以上に注視していかなければならないと考えている。

Q. 第 4 次中計では総人員を維持するなかで、注力領域へ 150 名をシフトする計画であるが、具体的にはどの領域にそれぞれ何名程度をシフトしていくのか。

- A. コンサルティング営業やDX、ストラクチャードファイナンス、新事業領域などへ人員をシフトさせていく計画である。なお、第 3 次中計と第 4 次中計の違いは、第 3 次中計は自然減で人員を減らしてきたが、第 4 次中計では同水準で人員規模を維持していくことであり、キャリア採用などを積極的に展開し、外部からの専門人材の獲得にも注力していく。

Q. 第 4 次中計期間中においても引き続き政策保有株式を圧縮する方針であるが、株式売却益は計数計画に織り込んでいるのか。

- A. 2023 年 3 月末から 2028 年 3 月末までの 5 年間で、政策保有株式を時価ベースで 300 億円削減する目標を公表している。第 4 次中計期間中においても、引き続き持合い解消に向けた交渉を強化していく考えであり、政策保有株式の売却益は一定程度計数計画の中に織り込んでいる。

Q. 法人セグメントにおいて、貸出金を伸ばすうえでドライバーとなる業種をどのように見ているか。

- A. 同じ業種でも成長している企業とそうでない企業に二極化してきており、ある業種というカテゴリーではなく、個社ごとの課題を把握し、それぞれの企業を成長させていくことに軸足を置いている。第 4 次中計では、我々が主体的に関与する事業者の付加価値額の増加を目標としており、対象先はおよそ 6,000 社であるが業界業種は分散している。幅広い業種において地域の中核企業をどれだけ増やしていけるかが重要なポイントと捉えている。一方で、人手不足などの影響から、中には衰退していく企業があるのも避けられないとも考えており、地域のヒト・モノなどの経営資源を中核企業に集約していく取り組みも重要となってくる。設備投資やM&Aを含めた、企業の成長ストーリーと一緒に考えていくことが貸出金増加の大きなドライバーになるのではないかと考えている。

Q. 事業ポートフォリオ戦略において第4次中計期間中にコア業務粗利益を530億円増加させ、そのうち戦略効果で250億円増加させる計画であるが、牽引する事業セグメントはどこか。

A. 基本的には法人（地元）分野と個人分野が中心である。またストラクチャードファイナンスにおいてはメザニンファイナンスも含めた良質な案件に対するリスクマネー供給にも注力していく。

Q. 事業ポートフォリオ戦略において、2027年度の事業セグメント毎のコア業務粗利益の目標額を示しているが、預金スプレッド（預金で調達した資金を短期金融市場で運用して得る金利収益）はどこに計上されているのか。

A. 事業セグメント毎のコア業務粗利益は、貸出金や有価証券の資金収益を「残高×（表面利回り－預金の平均利回り）」とした上で算出しており、預金はコストとして計算しているため、預金スプレッドは含まれていない。

Q. 事業ポートフォリオ戦略において、2027年度までにリスクアセットを8,100億円積み上げる計画であるが、インオーガニック投資を行った場合のリスクアセット増加分は含まれているのか。

A. 第4次中計において、リスクアセットは基本的には主要6分野「法人（地元）、個人、公共、ストラクチャードファイナンス、法人（都市部）、有価証券」で積み上げていく方針であり、インオーガニック投資は別枠として考えている。

Q. ストラクチャードファイナンスへの取り組み強化に伴う信用コストの増加リスクをどう考えているか。

A. メザニンファイナンスの対象案件は主に不動産ノンリコースローンを想定している。LTV（不動産などの資産価格に対する借入割合）などの各種指標を基に、十分なストレステストを実施した上で、過度なリスクテイクに陥らないように運営していく。これまで様々な案件に取り組んできたことで、リスクの所在やノウハウも蓄えられてきており、培った目利きを活かしながら信用コストの増加に繋がらないよう対応していく。

Q. 有価証券運用ではリスクをコントロールしたうえで、成長分野へのリスク性資産を積み上げる計画であるが、リスク性資産とは具体的にどのようなものか。

A. リスク性資産の主要なものとしては、株式を含めたファンド運用などを想定している。

Q. 本年4月以降の株式市場・米国債相場の変動を受けて、足許の有価証券の評価損益状況は。また、有価証券運用におけるワーストシナリオをどのように考えているか。

- A. ワーストシナリオはスタグフレーションと考えているが、金利急騰・株価下落のシミュレーションでも十分に耐えられる企業体力を維持していると捉えている。なお円債のデュレーションは3年程度まで短期化しており、柔軟な対応が可能である。また米ドル債は既に相当残高を圧縮し、かつ変動債の構成比率も引き上げてきたため、米国金利の変動影響を受けにくいポートフォリオを構築している。評価損益の観点では、国内の長期金利上昇時の円債の含み損拡大の方が影響として大きい。ただし、シミュレーションでは、含み損拡大時に円債を処分しても、自己資本比率は8%を維持できることを確認している。

Q. ROE目標と当期純利益目標の両方を達成するためには、積極的なキャピタル・マネジメントを行うか、900億円を超える当期純利益の達成が必要と思われる。本年4月の自己株式取得はキャピタル・マネジメントの考え方に基づく対応と理解して良いか。

- A. 2027年度末の自己資本比率の目安を11%台半ばとする中で、地域および当社の持続的な成長を支える資本水準を上回る自己資本については、インオーガニック投資や積極的なリスクテイクによるトップライン増強、あるいは追加的な株主還元により、適切にマネジメントしていく考えである。余裕資本の規模感は現時点で数百億円を想定しており、本年4月の自己株式取得もこのキャピタル・マネジメントの考え方に基づくものである。また今回の自己株式取得は通常の市場買付のほか、立会外取引による損保会社からの取得も含んでおり、マーケットが懸念している要因（損保会社による潜在的売り圧力）を払拭しようという思いもあり実施したものである。

Q. 2027年度までに配当性向を40%以上に引き上げていくための時間軸は。また、自己株式取得は機動的に対応するとしているが、「機動的」の考え方は。

- A. 配当性向の引上げ時期など現時点で決定したものはないが、段階的に引き上げていくことが取締役会の考え方である。本年5月の決算発表と合わせて、2025年度の配当予想についても説明させていただく。また自己株式の取得はキャピタル・マネジメントの考え方に基づき、「タイミング」や「金額規模」を機動的に判断し、実施していく。

Q. 2027年度の目安とする自己資本比率の水準を11%台半ばに設定した根拠は。

- A. リーマンショック級のイベントが発生した場合の自己資本比率への影響は△3%程度と試算している。そのようなイベントが発生した場合であっても、自己資本比率8%を確保することを前提とし、目安とする自己資本比率を11%台半ばに設定している。

以 上