

2026年2月19日開催スモールミーティング「地銀トップセミナー」
 (株式会社 SBI 証券 鮫島豊喜アナリスト主催) における主な質疑応答
 (登壇者：代表取締役社長 村上 英之)

【企業価値向上、株主還元】

Q1	PBR 1 倍に到達しましたが、この一年間の好調な株価の推移について、どのように評価していますか。
A1	<p>株式市場全体が上昇し、金利環境の好転を背景に銀行セクターの株価も大きく上昇する中、当社の株価は業界平均を上回る水準で推移しています。</p> <p>環境要因のプラス効果に加え、現中期経営計画に掲げる施策の着実な実行を通じた ROE 向上と、継続的な開示・エンゲージメント活動の強化による PER 向上の両面から取り組んできたことが、株価上昇に寄与していると評価しています。</p> <p>ただし、PBR 1 倍という水準は最低限の目安であり、現状に満足することなく更なる向上に向けて取り組んでまいります。</p>
Q2	時価総額 6,000 億円を超えましたが、時価総額が増加したことで、どういった変化が感じられますか。
A2	<p>時価総額の増加に伴い、当社株式の投資対象としての注目度が上がっていると感じています。実際に、これまでご縁のなかった投資家から個別面談の依頼をいただく機会も増えており、投資家の裾野が徐々に広がってきていると評価しています。</p> <p>昨年 10 月には、東京証券取引所が選定する TOPIX Mid400 の構成銘柄にも選定されました。当社株式の売買代金は増加傾向にあり、流動性も向上しています。投資家の皆さまにとって参入しやすい銘柄になってきているのではないかと考えています。</p>
Q3	仮に政策金利が 0.75% が継続した場合、貴社の ROE のポテンシャルはどれくらいでしょうか。また、ROE を 10% に引き上げるには、政策金利以外でどういった要素が必要となるでしょうか。
A3	<p>中間決算説明会資料でもお示していますが、政策金利 0.75% が継続した場合、次期中期経営計画（以下、次期中計）の最終年度である 2029 年 3 月期には、2025 年 3 月期比で資金利益が 200 億円程度増加し、ROE は 2% 台後半の上昇が見込まれます。これにより、ROE は 8% 台半ば程度の水準が見えてきます。したがって、次期中計では ROE 9% 程度が 1 つの目安になると考えています。</p> <p>ROE 10% に向けては、人件費等の上昇による経費の増加を補うため、トップラインの増強が大きなテーマとなります。具体的には、RORA を意識したストラクチャードファイナンスへの取り組みや、バランスシートを使わない役務利益の増加が挙げられます。なお、次期中計最終年度の OHR は概ね 50% 程度に抑えたいと考えています。</p>
Q4	現在の PER の水準について、どのように考えていますか。また、今後の成長について、多様なグループ会社が、どのように貢献していくと考えていますか。
A4	<p>PER 16 倍という水準に達したことは一定の成果ですが、さらに高めていく必要があります。そのためには、投資家の皆さまとの対話や情報開示を充実させ、当社の成長性に対する信頼や期待を高めていただくことが何よりも重要です。次期中計では、これまで以上にしっかりと成長ストーリーを打ち出していきたいと考えています。</p> <p>当社は、多様な機能を持つグループ会社を擁していることが大きな特徴の一つであり、それぞれの企業が業界内で一定の規模と実績を有しています。これらの多様な機能をお客さまへ提供するためには、銀行の営業店・本部とグループ会社間の情報連携を密にすることが重要であり、現中計では本部に専門チームを設置するなど、グループ連携の強化に重点的に取り組んできました。その成果は徐々に表れてきており、今後さらに連携を加速させていきたいと考えています。</p>

Q5	総還元性向 40%程度を当面の目安とされていますが、ROE の向上とともに総還元性向も高まると期待してよいでしょうか？
A5	資本運営については財務健全性の維持、成長投資、株主への利益還元の三つのバランスを重視し、その時々々の環境に応じて判断します。現段階で断定的なことは申し上げられませんが、現在の環境では 40%程度から多少上積みできる余地もあると考えており、検討を進めているところです。

【預貸金、有価証券運用、B/S コントロール】

Q6	福岡ではメガバンクの存在感がそれほど大きくないことから、他県の地銀よりも預金獲得がしやすいと思われる一方で、金融リテラシーの高い顧客のネット銀行への流出などもあり競争は激しいと考えています。貴社ならではの差別化や特徴的な預金獲得策について教えてください。
A6	<p>福岡での預金獲得が容易ということは全くなく、メガバンクのリテール戦略強化やネット専門銀行の進出による流出も一定程度生じていると認識しています。足元の貸出金の伸びが年率 3.8%程度、預金の伸びが 1.6%程度となっており、預貸ギャップが縮まりつつある点を課題として捉えています。</p> <p>差別化戦略は、様々なチャネルで展開しています。例えば、当社のスマートフォンアプリは非常に先進的であり、今後も機能高度化や UI・UX 改善を進めていきたいと考えています。また、相続や年金受取など特定のニーズに対応したキャンペーンも積極的に展開しています。</p> <p>預金獲得にあたっては、決済機能を中心に日常使いのメイン口座として選んでいただける商品ラインアップを重視しています。例えば、入金側では給与や年金の受取り、出金側ではクレジットカードや公共料金の引落とし、NISA 口座など、入出金のメイン口座としていかに継続してご利用いただけるかに着眼し、様々な施策を展開しています。</p> <p>高金利の打ち出しだけでは、短期的には預金増強が可能でも、中長期的な増加は難しいと考えており、こうした地道な取り組みが必要だと考えています。</p>
Q7	北部九州は資金需要が強いため預貸率も高いと認識していますが、この状況が続いた場合、預金だけで資金調達は十分賄えるでしょうか。預金以外の資金調達を行う銀行も出てきていますが、貴社はどのように対応していきますか。
A7	<p>次期中計期間のバランスシートについて複数のシミュレーションを行っていますが、貸出金の伸びが 3%台、預金の伸びが 1%台半ば程度のギャップであれば、足もと 0.9~1 兆円程度となっている財務省向け貸出金の残高調整等により、問題なく対応できると考えています。</p> <p>しかしその先を見据えると、預金以外の資金調達が必要となる可能性もあるため、レポ取引等の短期金融市場の活用や社債発行など、調達手段の多様化は今後の検討テーマの一つだと考えています。</p>
Q8	インフレや金利上昇の局面では、貸出需要が強い一方で調達が貸出ほど伸びず、有価証券運用が制約されるリスクが高まるのではないのでしょうか。
A8	<p>次期中計期間のバランスシートの見通しを踏まえると、有価証券運用が制約される状況にはないと認識しています。</p> <p>引き続き、金利上昇やインフレの継続に対応したポートフォリオへの転換を進める方針であり、一定の債券売却損を伴いながら新たなアセットを組み入れ、収益性の向上に努めていきます。</p>

【経費、信用コスト】

Q9	業績好調の中、経費水準をどのようにコントロールしていきますか。
A9	<p>経費はできるだけ増やしたくないと考えていますが、人的資本投資や物価上昇の影響による一定程度の経費増加は避けられません。必要な投資はしっかりと行ったうえで、トップラインを如何に伸ばすかを課題として、様々な施策を展開しています。</p> <p>次期中計でもトップラインの伸長を見込んでおり、OHRについては、現在よりも下げられる見通しです。</p>
Q10	今後、政策金利が1.0%、1.25%、1.5%と上昇していった場合、取引先企業への影響や経営サポートについて、どのように考えていますか。
A10	<p>第一義的には、お客様の収益力強化のためにしっかりとサポートしていくことが重要です。現在、企業の一番の課題は人材確保ですが、当社グループは、人材の採用や定着、外国人材の活用など、多様な形で支援しています。また、効率的な事業運営のためのデジタル化・DXの推進もサポートしているほか、M&Aや事業承継の支援を通じ、雇用を守りつつ次世代へ事業を継続する支援も行っています。こうした取組みを当社グループの役割として認識し、強化・加速させていきたいと考えています。</p> <p>世の中全体の流れとして、人手不足の中、労働の移転が起こるのはやむを得ない面があり、倒産・廃業する企業が増加することも想定されます。ただし、当社の信用コストの観点からみると、中小・零細企業向け貸出の多くが保証協会付き融資であるため、大きな影響はないと考えています。</p> <p>経済が大きく減速しないという前提で、金利上昇に伴う金利負担増加による信用コストへの影響をシミュレーションしたところ、政策金利が0.5%上昇した場合で20億円程度の増加と見積もっています。</p> <p>金利や為替相場の急激な変動が一番の問題ですが、金利が徐々に上昇するのであればお客さまにも対応の余地があります。現状の年1~2回程度の利上げペースであれば、これまでのお客さまとの対話や金利引上げ時の状況を見る限り、社会全体としては大きな混乱なく対応できる状況ではないかと考えています。</p>

【事業環境、リスク認識等】

Q11	貴社に関するリスクについて、マクロリスクと自社固有のリスクについて教えてください。
A11	<p>統合報告書で経営上のトップリスクを開示していますが、その中で、世界的な景気悪化や金融市場の不安定化、人口減少、気候変動、サイバーセキュリティ上の脅威の高まりなどをマクロリスクとして挙げています。これらに対して、当社固有のリスクを様々な観点から分析・検討していますが、現状では特段、固有の大きなリスクがあるとは感じていません。</p> <p>例えば、人口動態に関しては、福岡県全体ではやや減少していますが、福岡都市圏では増加傾向にあります。景気動向を見ても、九州は全国より0.3~0.4ポイント高い経済成長率が見込まれており、リスクも比較的小さい地域だと認識しています。</p> <p>懸念事項としては、医療・福祉業の業況悪化先が全国的に増加していることが挙げられます。診療報酬の改定についても、業界関係者の方からは十分でないという声が聞かれます。当社では、本部に専担者を配置し、特定業種や大口先に対する経営改善支援の取組みを強化しています。</p> <p>競争上のリスクとしては、金利のある世界が復活し、メガバンクが国内市場への回帰を進めている点が挙げられます。メガバンクはリテール戦略の強化により口座開設数を大きく伸ばしており、当社としても、競合サービスの導入などによりしっかりと対応していく必要があると考えています。一方、貸出については、現時点では大きな変化は感じていません。福岡は当行や地元競合行を含め、地銀が活発に事業展開している地域であり、メガバンクのシェアは他地域より低い状況にあります。</p>

Q12	九州でも金融機関同士の競争が激化していると思いますが、貴社の強みや差別化戦略について教えてください。
A12	<p>当社の大きな強みの一つとして、中小企業育成の DNA がしっかり根付いている点が挙げられます。地元の中小・零細企業の顧客基盤が非常に厚いことが特徴であり、メインバンク企業数は地銀上位、国内銀行全体でも 8 番目となっています。また、融資残高に占める九州域内の比率は全体の 9 割弱で、8 割弱が中小企業・個人向けです。これらの数字からも、地域密着型の取組みを続けてきたことが分かるかと思えます。</p> <p>さらに、多様なグループ会社を有していることも当社の特徴です。お客さまの様々な社会課題の解決に向け、多様なソリューションを提供できる点が強みだと考えています。</p> <p>また、社会貢献活動にも力を入れて取り組んでおり、地元密着度や親しみやすさの点でも評価されるなど、地域への浸透度が高いことも当社の大きな強みだと考えています。</p> <p>これらの強みを複合的に発揮することで、競争優位に立ちたいと考えています。</p>

【グループ体制】

Q13	現在、多様な企業を有するグループ体制となっていますが、不足を感じている機能や分野はありますか。また、グループ化による人材採用面での効率化等の効果は出ていますか。
A13	<p>グループ体制については、お客様や地域社会の課題解決のためにグループ総合力を強化し、その結果として当社の収益力を高めることが重要であるとの考えの下、地域の持続的発展に貢献できる事業ポートフォリオの構築を目指しています。</p> <p>2022 年にグループ化した ICT 企業のシティアスコムは、売上高約 100 億円、従業員約 500 名のうち技術者約 350 名と、高い技術力を有しています。他にも九州リースサービスやイジゲングループをグループ化しました。今後も、様々な分野についてグループ機能の強化を検討していきたいと考えています。現時点で具体化しているものではありませんが、例えば、現在は銀行本体で行っている M&A コンサルティングについて、法改正等も踏まえ別会社化の必要がないかなどを検討しています。</p> <p>一方で、地域商社のような機能がグループに必要なか自問してきましたが、現時点ではその必要はないと判断しています。福岡では事業者の活動が非常に活発なため、銀行が主導して旗を振るよりも、事業者の自主的な活動を金融面・非金融面でサポートすることが重要だと考えています。</p> <p>人材採用については、現状ではグループ全体での一括採用は行っていません。しかしながら、九州リースサービスやシティアスコムは、当社のグループ会社となったことで採用の母集団が拡大し、優秀な人材の採用が以前より容易になるなど、相当なメリットが発揮されていると考えています。</p>
Q14	シティアスコムの子会社化について、その背景や決断に至った理由について教えてください。
A14	<p>当時、シティアスコムは上場準備の段階にありましたが、上場と当社グループに加わることのどちらにメリットがあるかを検討しました。当社としては、お客さまが抱える IT・デジタル課題への対応を直接サポートできる有力企業をグループに迎える意義は大きいと判断しました。シティアスコム側も、上場した場合の負担増加や当社グループ入りによる顧客基盤拡大のメリット等を勘案し、グループ入りを選択しました。</p> <p>結果として、私は子会社化して良かったと考えており、今後ますますシティアスコムの力が必要となる世の中が訪れるのではないかと感じています。同社にはオンプレミス系の技術者が多いのですが、現在は AI を含むクラウドやデジタル分野へのリスクリングを加速させており、今後、同社の組織や事業の形も変化していくだろうと考えています。</p>

【制度改正、再編等】

Q15	<p>地域金融力強化プランが昨年 12 月に発表されました。大口信用供与規制の緩和や業態を超えた再編・システム統合に関する補助金などを今後どのように活用したいと考えていますか。</p>
A15	<p>地域金融力強化プランで示された地域金融機関が地域経済の持続的な発展に向けて果たすべき役割について、全く違和感はありません。むしろ、当社がこれまで取り組んできたことが改めて整理されたものと認識しており、今後も取組みを継続・加速していきたいと考えています。</p> <p>システム共同化に関する補助金は、主に小規模金融機関を対象に拡充されたものであり、資本の補助についても当社には必要ないと考えています。業態を超えた施策についても、当社グループにとってのメリットは感じておらず今のところ利用予定はありませんが、必要とする金融機関に対して有効な具体策が制度化されたことは良いことだと考えています。</p> <p>企業価値担保権については、各種勉強会へ参加しながら具体的なユースケース等の検討を進めていますが、直ぐに導入するというよりも、必要な方々に適切に提供できる方法を十分に検討した上で対応したいと考えています。これまでも事業性評価の枠組みを活用し、多くのケースで無担保による支援を行っており、今後もこの取組みを継続していきたいと考えています。</p>
Q16	<p>補助金の活用や異業種参入によって、競争環境はどのように変わると考えますか。</p>
A16	<p>九州は、他地域に比べ銀行再編が早く進んだエリアだと認識しています。また、金融環境の好転により各行の業績は好調であり、現時点でさらなる再編や対応が必要な状況にはないと考えています。ただし、人口減少など長期的な課題は存在しており、将来を見据えた経営判断は今後も求められると思います。</p> <p>当社としては、地域経済の持続的発展を目指し、グループとしてどのように取り組むかを重視しています。その上でグループの構成や具体的な戦略をしっかりと考えていく方針には変わりありません。</p>
Q17	<p>経済環境が良くなり株価や利益水準も上昇する中で、社長の構想や夢についてお聞かせください。</p>
A17	<p>インオーガニックの分野については、地域の社会課題を解決するために当社グループとしてどのような機能を持つべきかを重視してきました。この方針は今後も貫きたいと考えています。他業種・同業種にこだわらず、お客さまや地域経済のためになるよう柔軟に検討していきます。</p> <p>財務余力もできつつあり、業務範囲が広がることはありがたいと考えています。何よりも、地域と共に発展できる環境を維持し、地域密着の姿勢をより強化しながら、引き続き地域から頼られ、信頼される金融グループを目指してまいります。</p>

【半導体関連、AI 活用】

Q18	<p>TSMC を中心とした半導体エコシステムが形成される中、地域金融機関としてサプライチェーンへの資金供給においてどのような特色を発揮できるかや、他の金融機関との協業の可能性について教えてください。</p>
A18	<p>他行との協業については、九州・沖縄の地銀連携協定「Q-BASS」において、情報共有やお客さま向け商談会・セミナーの集客など、幅広い分野で各行が協調路線で取り組んでいます。</p> <p>TSMC の一次・二次サプライチェーンへの参入のハードルは非常に高い一方、日本の半導体産業の強みは製造装置分野にあり、世界トップシェアを持つ企業も複数あります。そうした有力な製造装置メーカーのサプライチェーンに入ることによって間接的に TSMC の設備投資の恩恵を受けるアプローチが有効と考え、セミナーや商談会の開催を通じ、地元企業がビジネス機会を得られるよう取り組んでいます。</p> <p>昨年秋には、岡山県の上場企業である半導体製造装置メーカーのタツモ株式会社と九州のサプライヤー企業との商談会を開催しました。当社の半導体専担チームは、長年半導体業界に携わった有識者をアドバイザーに迎え、6 名体制で活動していますが、こうした着眼点やアイデアはそのアドバイザーから得たものです。今後も九州の企業が半導体分野や TSMC のサプライチェーンに参入できるよう多方面から支援してまいります。</p>
Q19	<p>AI 活用の現状と将来の期待について教えてください。さらに、AI や AI エージェントで人の業務を置き換えることは可能でしょうか。</p>
A19	<p>当社は 2018 年に業務革新室を設置し、業務フローの見直しやデジタル化、人材再配置などを進めてきましたが、これらの取組みが一段落したことから、昨年からは AI による効率化・高度化を中心テーマに切り替えています。</p> <p>現在は、業務革新室を中心に AI 活用検討部会を立ち上げるとともに、当社独自の閉域網を設けることで安全性を確保しながら AI 活用を推進できる体制を整えました。日常的に AI を使う社員の比率は全体で約 6 割、本部では約 8 割まで上昇しており、今後さらに利用促進を図っていきます。</p> <p>人の業務の AI への置き換えについては、顧客対応の事前準備などは AI で大きく効率化される一方、お客さまへのアプローチについては引き続き人間の知恵が必要です。今後は、まず人と AI の協働が進み、その後の AI の進化次第では完全な置き換えが実現する可能性もあると見ています。</p> <p>なお、AI の導入スピードの観点では外部サービスの活用も有効ですが、可能な範囲で当社グループの力を活かして内製開発を推進し、外販にもつなげていきたいと考えています。</p>

以上