

2026 年 9 月 7 日開催スモールミーティング
 (野村證券株式会社 高宮 健アナリスト主催) における主な質疑応答
 登壇者：代表取締役社長 村上 英之
 取締役執行役員 栗原 毅

【預貸金、BS コントロール】

Q1	金利上昇や貸出需要の増加といった銀行経営への追い風が当面継続しそうですが、どのような戦略施策・バランスシート運営を行っていきますか。
A1	バランスシート運営においては、まず地元のお客さまの資金ニーズにしっかりと応えていくことが基本だと考えています。そのうえで、ストラクチャード・ファイナンスなどの高 RORA 資産を積み上げていくことが重要です。また、金利上昇局面では、有価証券運用もこれまで以上に有効な運用手段になると考えています。
Q2	預金の伸び鈍化が見込まれ、資産をバランスシートから切り離しアセットライトの方向に舵を切っている銀行もある中、貴社では今後どのようにバランスシートをコントロールしていくのか、教えてください。
A2	現状、財務省向けの融資残高が 1 兆円程度あり、それをコントロールすることで地元の資金ニーズには十分対応できると考えています。それでもなお預金が不足する場合には、有価証券や東京向け等の低スプレッド融資の残高を調整することにより、対応したいと考えています。
Q3	預金獲得に向けた貴社の取組みについて教えてください。
A3	法人・個人のお客さまともに、決済機能をいかに取り込むかが最も重要だと考えています。 法人のお客さまであれば、総合振込・給与振込といった主要機能や、振込原資となる預金口座の獲得が最優先事項です。また、法人カードの普及を通じて決済資金を当行口座に集めていただけるよう、グループ会社と連携して幅広く取り組んでいます。 個人のお客さまについても、給与振込や NISA、年金の受取、カード決済、公共料金の引き落としといった基盤獲得の強化に取り組んでいます。現在、新たなポイントサービスやカードサービスの準備を進めており、近々リリースできればと思っています。

【経費、信用コスト、リスク認識】

Q4	経費縮減に向けた取組みについて教えてください。
A4	経費の縮減は、不断に取り組むべき課題であると考えています。今のフェーズでは、成長投資を行いながら、トップラインを伸ばすことで経費率を下げるのが重要です。また、AI の活用による人員削減余地もあると考えられますが、現時点では人員削減を進めるのではなく、効率化によって創出した人員を営業部門に再配置し、収益力の向上につなげたいと考えています。 このような取り組みを通じ、中計最終年度（2029 年 3 月期）では、OHR を 50%台前半まで引き下げることを目指しています。
Q5	足元で倒産件数が増加していますが、注意が必要な業種等があれば教えてください。
A5	医療・介護業については特に注意が必要だと考えています。約 2 年前からこの業種で業況悪化が見られ始めたため、引当金を集中的に積み増したり、経営改善を支援する専門チームを設けるなど対策を講じてきました。 また、中東情勢が業績に与える影響にも注意が必要です。ただし、中東情勢の影響で業績が悪化した中小企業は制度融資の対象となったこともあり、資金繰り支援には対応できる状況です。 なお、倒産件数は高止まりの状況が続いていますが、大宗が小規模・零細企業を中心とした保証付きの融資先であることから、現在のところ信用コストには大きな影響はないと考えています。

Q6	地方銀行における今後の主な事業リスクは何ですか？
A6	大きく2つあると考えており、1つ目は預金獲得です。M3（マネースtock）の伸びが1%程度で推移する中、預金をそれ以上のペースで増加させることは、長期的には難しい可能性があります。もっとも、福岡県は他の地域と比べて人口減少のペースが緩やかであるため、相対的に有利な環境であると考えています。 2つ目はAIやサイバーセキュリティ上のリスクです。これらは銀行業に限った問題ではありませんが、信用を重んじる銀行にとっては特に重要な問題です。今後も、サイバーセキュリティガイドライン等に基づきながら、必要な対策を着実に進めていきたいと考えています。

【業績予想、成長投資、メインバンク化】

Q7	中計最終年度（2029年3月期）のROE目標を9%程度としていますが、想定以上に政策金利が引き上げられた場合のROEの見通しについて教えてください。
A7	中計最終年度のROE9%程度という目標は、政策金利が1%の場合を前提にしています。そのため、政策金利が1%を超えて上昇すれば、ROEについても次の目標として10%が視野に入ると考えています。
Q8	九州域内で、半導体産業のようなビジネスの柱として期待できる事業分野はありますか。
A8	26年7月に政府が閣議決定した「地域未来戦略」で示されているとおり、九州の産業には大きな成長の可能性があると考えています。特に注目しているのはフィジカルAIやロボティクスの分野です。北九州に産業用ロボットの大手企業があり、そのサプライチェーンの一部が福岡や北九州に存在しています。今後、フィジカルAI分野が大きく成長すれば、関連する地元企業への波及効果が期待できるため、社内のソリューション部門を中心に支援体制の構築に取り組んでいます。
Q9	メインバンク数を増やすための施策について教えてください。
A9	現在、特に力を入れているのは新規創業企業への積極的なアプローチであり、この分野は当社が一定の強みを持っていると考えています。 しかし、福岡では、既存ビジネスの延長線上での創業が多い傾向にあり、ディープテックなどこれまでにない技術や分野に挑戦する創業者は比較的小さいと感じています。こうした新しい分野の創業者をどのように支援し、取引につなげていくかが、今後の課題の一つだと考えています。

【地銀再編、グループ会社】

Q10	貴社の地銀再編に関する考え方について教えてください。
A10	これまで、同業他社との再編を積極的に進めるというより、地域の社会課題解決につながる他業種との連携強化のための再編を検討してきました。ただし、同業他社との再編を拒むわけではなく、良いお話があれば前向きに検討します。 一部では地方銀行には20兆円規模の資産が必要だという意見もありますが、私自身は特定の規模を目標にしているわけではありません。九州全域の経済や地域の発展に資するような再編であれば積極的に進めていきたいと考えています。
Q11	グループ会社について、それぞれの強みと現在の評価を教えてください。また、今後グループとして強化すべき機能・分野があればお聞かせください。
A11	九州カードは地銀系カード会社の中でもトップクラスの規模であり、当社グループの強みの一つだと評価しています。証券子会社である西日本シティTT証券は、早い段階からストックビジネスへの転換を進めてきた

	結果、足元の業績は順調に推移しています。IT 子会社のシティアスコムは、不採算案件の影響により一時的に業績が減速しましたが、現在は業績の回復に向けた取組みを進めています。 強化すべき機能や分野は常に検討していますが、現段階では具体的な案件はありません。
--	--

【人財育成、従業員エンゲージメント】

Q12	従業員向けの IR や決算説明会は実施していますか。
A12	昨年から役員が各支店を訪問し、経営戦略や足元の業績、今後目指す姿などについて、従業員向けの説明会（「ランチコミュニケーション」）を実施しています。説明会の後には懇親会も開催しており、従業員から現場の状況や課題、提案を直接聞き、今後の取り組みや業務の改善に役立てています。 また、若い従業員が増えていることから、当行の歴史や、地元の有力企業とともに成長してきた経緯についても伝えています。こうした取り組みによって、若い世代の仕事に対する意欲が高まるなど、良い効果が出ていると感じています。
Q13	今後の企業成長のために特に重要だと思うことは何ですか？
A13	当行は、若手社員の比率が非常に高くなっており、現在、営業担当者のうち約 4 割が 20 代です。現時点では、経験が浅いため業務の知識やノウハウが十分でない面がある一方、モチベーションが非常に高く、能力も高いと感じています。こうした若手社員をいかに早期に戦力化し、活躍できる人材を増やしていくかが、今後の成長に向けた重要なポイントであり、組織全体で人財育成に取り組んでいます。
Q14	離職率やキャリア採用の現状について教えてください。
A14	過去には入社 3 年目の社員の離職率が全国平均に近い 30%程度まで上昇した時期もありましたが、賃上げや 1on1 ミーティングの実施、「ランチコミュニケーション」などの様々な対策を進めた結果、現在の入社 3 年目の社員の離職率は 10%台まで改善しています。2025 年度入行者においては、離職率はほぼゼロになっており、非常に良い状況にあると考えています。 キャリア採用もここ数年積極的に取り組んでいます。現在、キャリア採用で入社した社員は 150 名を超えています。今後も現中計期間中に数十人規模で採用を増やしていきたいと考えています。
Q15	社長として従業員に期待することを教えてください。
A15	従業員には、これまで以上にお客さまと直接会って話す機会を増やしてほしいと考えています。お客さまと顔を合わせて信頼関係を築くことは、ネット銀行にはない、当行ならではの強みになります。現状では、まだその取り組みが十分ではないと認識しているため、改善に向けて取り組んでいきたいと考えています。

以 上