



2023年3月22日

各位

会社名 全国保証株式会社  
代表者名 代表取締役社長 石川 英治  
(コード番号：7164 東証プライム市場)  
問合せ先 常務取締役 青木 裕一  
管理本部長  
TEL：03-3270-2302

## 全国保証株式会社 次期中期経営計画について

当社は、2023～2025年度の中期経営計画「Next Phase～成長と価値創造～」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

### 1. 基本方針・戦略

- (1) 基幹事業の拡大
  - ① 新規住宅ローン保証事業の拡大
  - ② 既存住宅ローン市場からの保証残高獲得
- (2) 周辺事業への進出
  - ① 案件獲得チャネル拡大
  - ② シナジー効果を見込める会社との協業や M&A・投資
  - ③ サービス分野の業容拡大
- (3) 企業価値の向上
  - ① 資本活用政策の実施
  - ② ESG 関連の諸課題解決

### 2. 計画数値

(単位：百万円)

	2022年度※	2025年度 (計画)
営業収益	50,300	60,000
営業利益	40,000	45,000
経常利益	41,500	48,500
当期純利益	28,600	33,500
ROE	15%	14%
配当性向	35%	50%

※2022年度数値は2023年3月22日時点の予測数値であり、業績予想の修正を行うものではありません。

以上

本資料に記載されている業績予想等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。



新中期経営計画 FY2023⇒FY2025

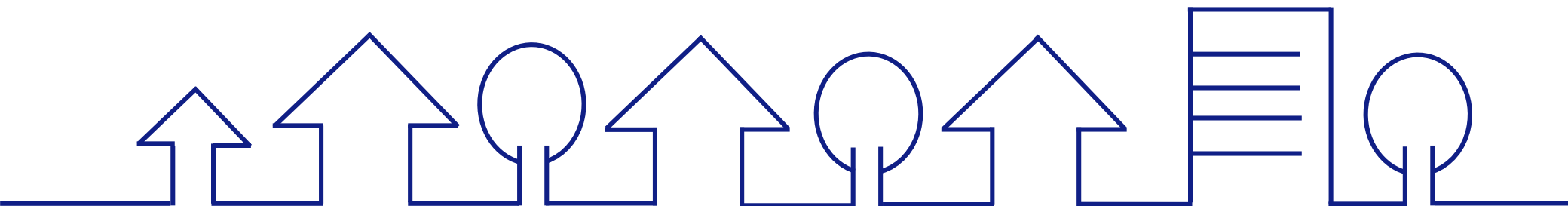
# Next Phase

～成長と価値創造～

 全国保証株式会社

更なる成長と価値創造を実現する

「住宅ローンプラットフォーム」を目指します



# VISION (2023-2025)

## 目指す姿 「住宅ローンプラットフォーム」

### 住宅イベント

物件検索

物件選択

金融機関探し

審査

融資

期中管理

債権回収

### プレイヤー

- 不動産検索サイト
- 不動産会社
- フィンテック企業
- 不動産テック企業

- メガバンク
- ネットバンク
- 地域金融機関
- サービサー

### 事業戦略の展開

「川上」の事業戦略

「川中」の事業戦略

現在の位置

「川下」の事業戦略

# Executive Summary

## Current Phase

現在のフェーズ

## Next Phase

次のフェーズ

1 基幹事業

新規保証実行による  
保証残高の着実な積み上げ



新規保証実行に加えM&A等による  
**保証残高の更なる積み上げ**

2 周辺事業

周辺事業への進出に向けた  
実証実験等の開始



周辺事業への進出による  
**住宅ローンプラットフォームの構築**

3 資本政策

信用力維持・向上のための  
資本蓄積フェーズ



新たな価値創造に向けた  
**資本活用フェーズ**

4 ESG

重要課題の特定と  
課題解決への取り組み



**人的資本投資、ガバナンス向上**への  
更なる取り組み



更なる**成長**と**価値創造**の実現

# Executive Summary

	FY2022※1	FY2025	CAGR	補足
保証債務残高	16.0兆円	19.0兆円	5.9%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 安定した新規保証実行案件の獲得、他の保証会社のM&amp;Aなどによる保証債務残高の積み上げ</li> <li>■ 周辺事業進出による新たな収益源獲得</li> </ul>
営業収益	503億円	600億円	6.1%	
営業利益	400億円	450億円	4.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経済環境の不透明な状況が続くことを想定し、与信関連費用は一定の増加を見込む</li> </ul>
経常利益	415億円	485億円	5.3%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ RMBSの購入など、保証債務残高獲得と同様の効果がある取り組みにより、営業外収益を増加</li> </ul>
当期純利益	286億円	335億円	5.4%	
ROE	15%	14%以上	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ROEは、成長投資・株主還元施策により本中計期間中に底打ちさせ15%を目指す</li> </ul>
配当性向	35%	50%	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 配当性向の段階的引き上げに加え、機動的な自社株買いを実施</li> </ul>
女性管理職比率	3.1%	5.0%以上※2	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 女性活躍推進に向けた環境整備を実施</li> </ul>
従業員満足度	-	4.5点以上※3	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 満足度調査を毎年実施し、調査結果における課題解決に取り組む</li> </ul>

※1 FY2022は、2023年3月22日時点の予測数値

※2 女性管理職比率は、2026年4月の昇格予定者を含む

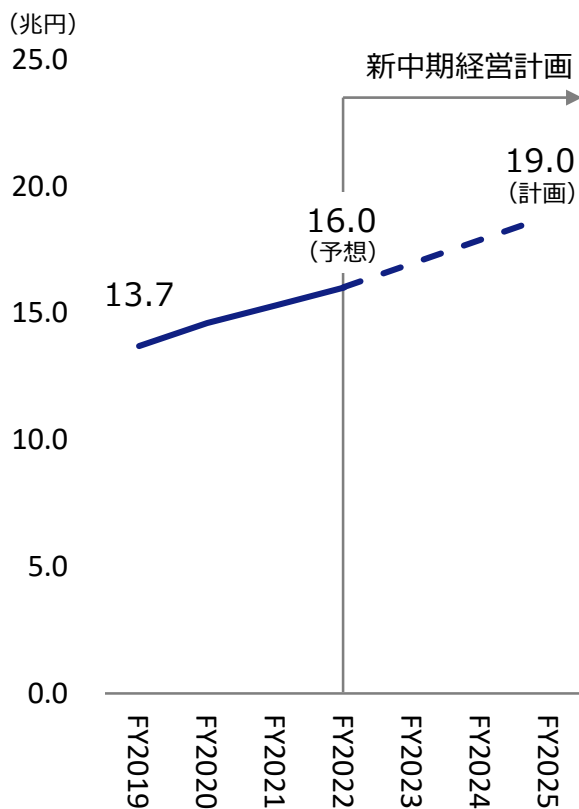
※3 2021年度調査時の総合満足度の平均値4.41点（7点満点）

# Executive Summary

## 保証債務残高の積上げ、当期純利益の成長に加え、一株当たり配当金も増加

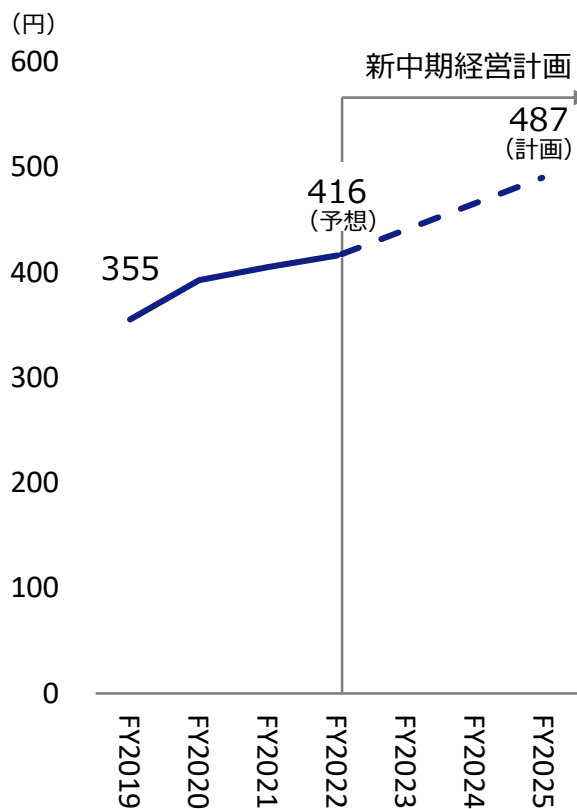
### 保証債務残高

新規保証実行の安定獲得に加え  
M&Aによる追加の積み上げ



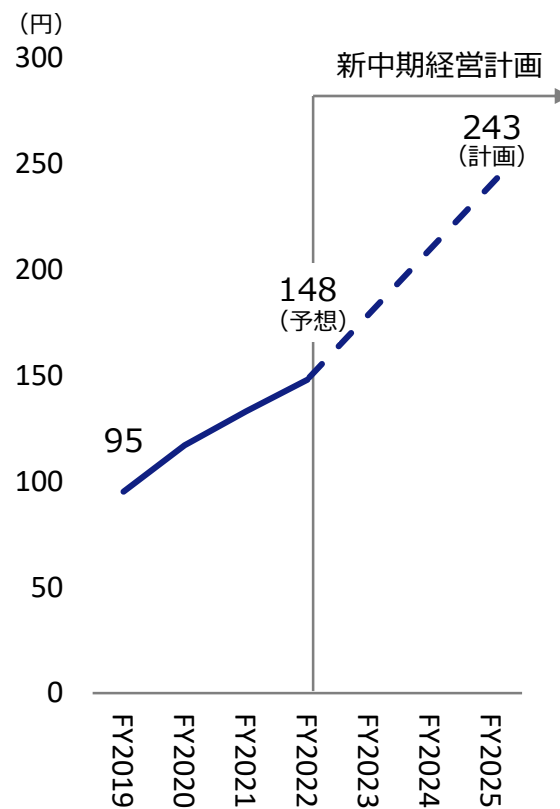
### 一株当たり当期純利益

保証債務残高増加、成長投資により  
一株当たり当期純利益も増加



### 一株当たり配当金

当期純利益335億円達成時の  
一株当たり配当金



※ FY2022 (予想) は、2023年3月22日時点の予測数値



# CONTENTS

## 経営理念

**全国保証**は、機関保証を必要とする全てのお客様に

**最高の保証商品とサービスを提供**することにより、

**「お客様の夢と幸せの実現」**をお手伝いするとともに、

信用保証事業を通じて**地域社会の発展**に貢献いたします。

1

基幹事業の拡大

2

周辺事業への進出

3

資本政策

4

ESG課題への取り組み



## 住宅および住宅ローン市場は底堅く推移すると予想

見通し

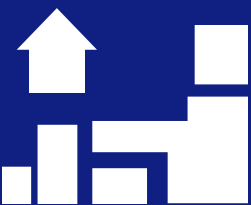
### 外部環境



- 人口減少・世帯数減少が続くものの、三大都市圏など都市部での影響は限定的
- 人手不足の状況が継続していることから、失業率の大幅な上昇は見込まない
- 政府の物価上昇支援策や一部企業による賃上げがあるものの、個人消費の回復は弱い状況が続くと見込む



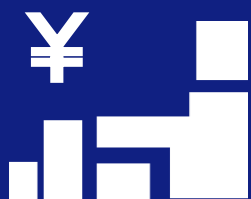
### 住宅市場



- コロナ禍、ウクライナ問題などによるサプライチェーンの混乱などにより、不安定にあった住宅・住宅設備の供給は回復を見込む
- 新築住宅価格の高騰に伴い中古住宅の需要は高い水準で推移する
- 住宅ローン減税など政府の住宅取得支援策が継続することを見込む



### 住宅ローン市場











- 住宅ローン金利の上昇が予想されるが、大幅な上昇は見込まない
- 低金利環境下で収益性の観点から、住宅ローンの取り組み姿勢を自然体としていた金融機関が、金利上昇により再び積極的に推進するようになる



## 金利上昇は総合的に当社に良い影響を与える可能性がある

【金利上昇が与える影響】

		短期	中期
住宅・住宅ローン市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>住宅ローン金利の上昇に伴い、短期的に住宅ローン市場は落ち込む</li> <li>中長期的には、安定した雇用環境や、政府の住宅取得支援策に支えられ、住宅市場・住宅ローン市場は底堅く推移する</li> </ul>		
保証債務残高	<ul style="list-style-type: none"> <li>低金利環境下で収益性の観点から住宅ローンの取り組み姿勢を自然体としていた金融機関が、金利上昇により再び積極的に推進することで住宅ローン市場が活性化する</li> <li>住宅ローン市場が活性化するなかでリスク分散の観点から、金融機関が外部保証（全国保証）を利用するニーズが高まる</li> </ul>		
与信関連費用	<ul style="list-style-type: none"> <li>住宅ローン金利の上昇により返済額が増加した場合、代位弁済率の上昇可能性があるものの、良好な雇用環境を踏まえると、代位弁済と相関がある失業率の大幅な上昇は見込まない そのため、金利上昇が与信関連費用に与える影響は限定的と考える</li> </ul>		
資産運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>運用利回り上昇に伴い営業外収益が増加する</li> </ul>		



**1 基幹事業の拡大**

---

2 周辺事業への進出

---

3 資本政策

---

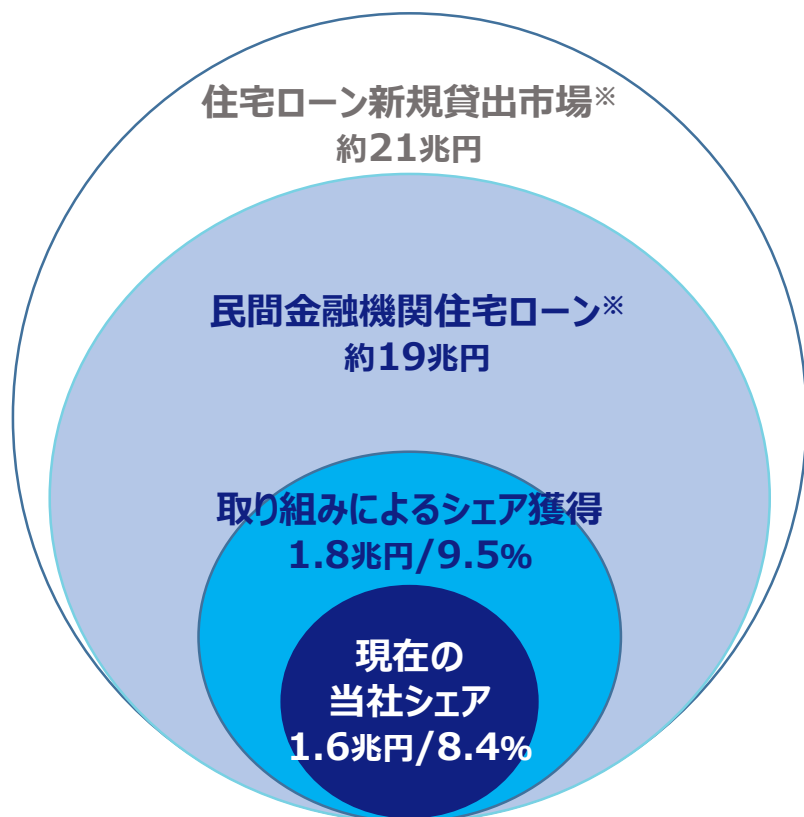
4 ESG課題への取り組み

---

# 基幹事業の拡大①【川中戦略】

## 「新規住宅ローン市場」での保証事業拡大（オーガニック成長）

- 民間金融機関による1年間の住宅ローン新規貸出額は19兆円と巨大な市場、ニーズを捉えた商品・サービスの提供によりシェア拡大を図る



### (1) 商品・サービスの開発・改良による保証案件獲得

- 年齢・世代別商品の開発や、多様な資金用途への対応、WEB申込スキーム強化など、商品・サービスの開発により、金融機関・エンドユーザーの新たな需要を発掘していく
- 2022年10月に商品・サービス企画の専門部署「保証企画部」を設置

### (2) 保証対象の範囲拡大

- グループ会社である、みのり信用保証を活用しニッチ需要を機動的に獲得、反響等の結果をみて親会社である全国保証での展開を検討し進めていく

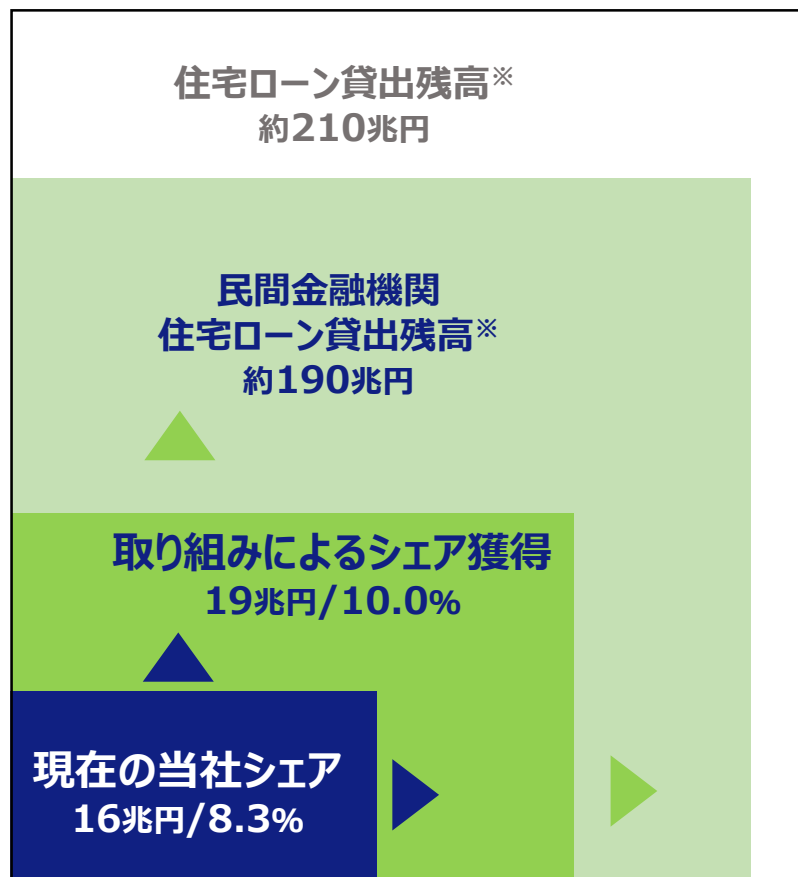
2025年度新規保証実行1.8兆円/市場シェア9.5%を目指す

※住宅金融支援機構「業態別住宅ローン新規貸出額及び貸出残高の推移」より

# 基幹事業の拡大②【川中戦略】

## 「既存住宅ローン市場」からの保証残高獲得（インオーガニック成長）

- 民間金融機関による住宅ローン貸出残高は190兆円と巨大な市場、同業他社の保証残高獲得などの施策によりシェア拡大を図る



### (1) 同業他社の保証残高獲得

- 金融機関再編の動きに伴う経営効率化等の背景から、金融機関の子会社保証会社の在り方は変化しており、M&Aなどによる保証残高獲得を進める

### (2) 保証残高獲得と同様の効果があるRMBSの購入等

- リスクの対価を利回りとして受領するRMBSの購入は、当社にとって保証残高獲得と同様の効果がある。金融機関の自己資本比率向上など、ニーズに沿って取り組んでいく

### (3) 既存住宅ローン市場向けの新商品開発

- 金融機関の子会社の保証付、もしくは保証なしの実行済みローンに、保証を付ける商品をリリース予定。経済環境の先行き不透明感が高まるなかで、リスクヘッジの需要に応える

3年間で1.2兆円の保証残高獲得/市場シェア10%を目指す

※住宅金融支援機構「業態別住宅ローン新規貸出額及び貸出残高の推移」より



1 基幹事業の拡大

2 周辺事業への進出

3 資本政策

4 ESG課題への取り組み

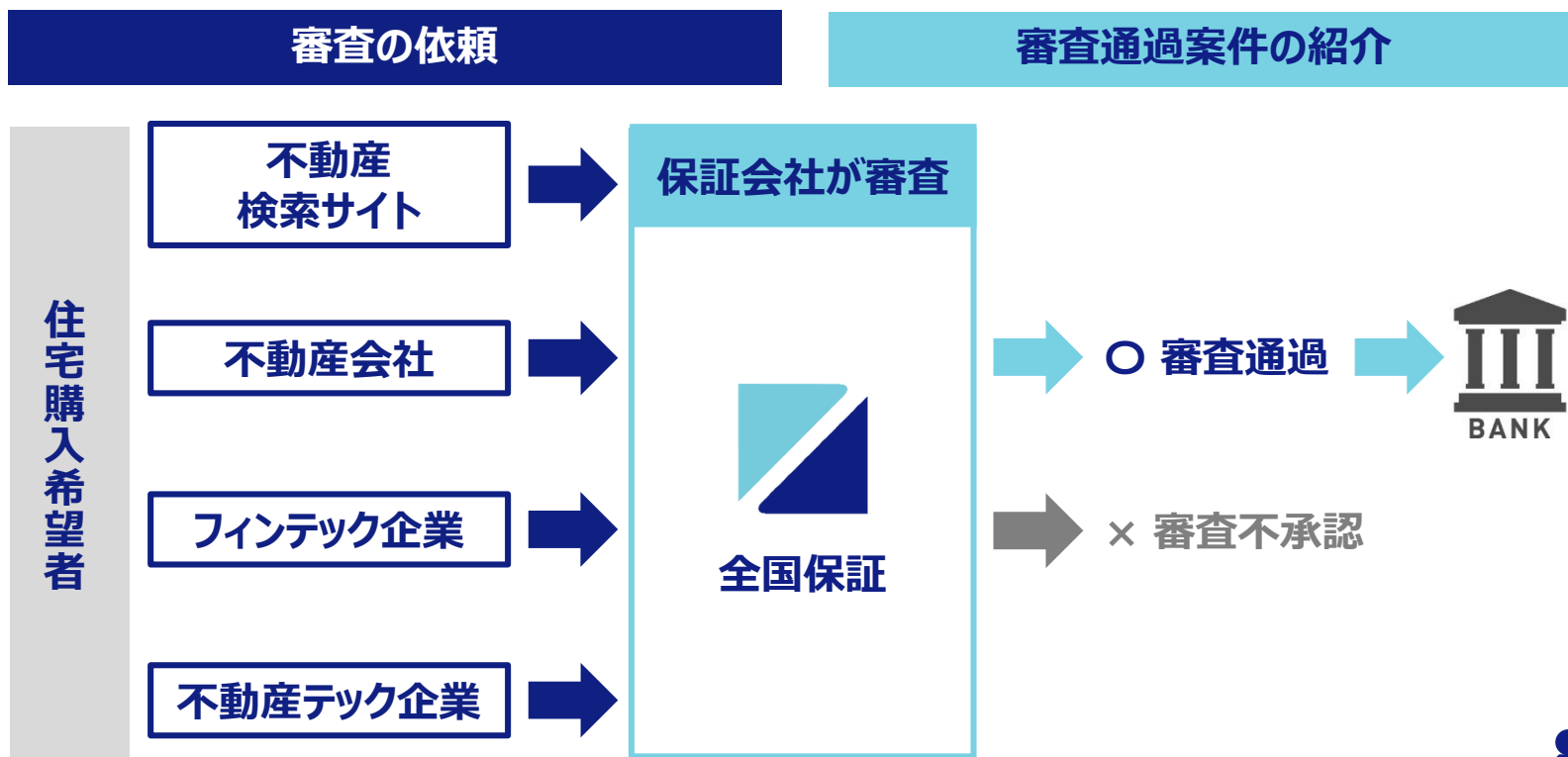
# 周辺事業への進出①【川上戦略】

## 案件チャネル拡大 ～住宅ローンプラットフォーム構築～

- 物件検討前に借入可能額を決められる仕組みを構築するため、さまざまな業態から案件を受付できるプラットフォームを構築する
- 審査手数料や紹介料などのフィー収益の獲得に加えて、基幹事業でもある信用保証事業の拡大にもつながる



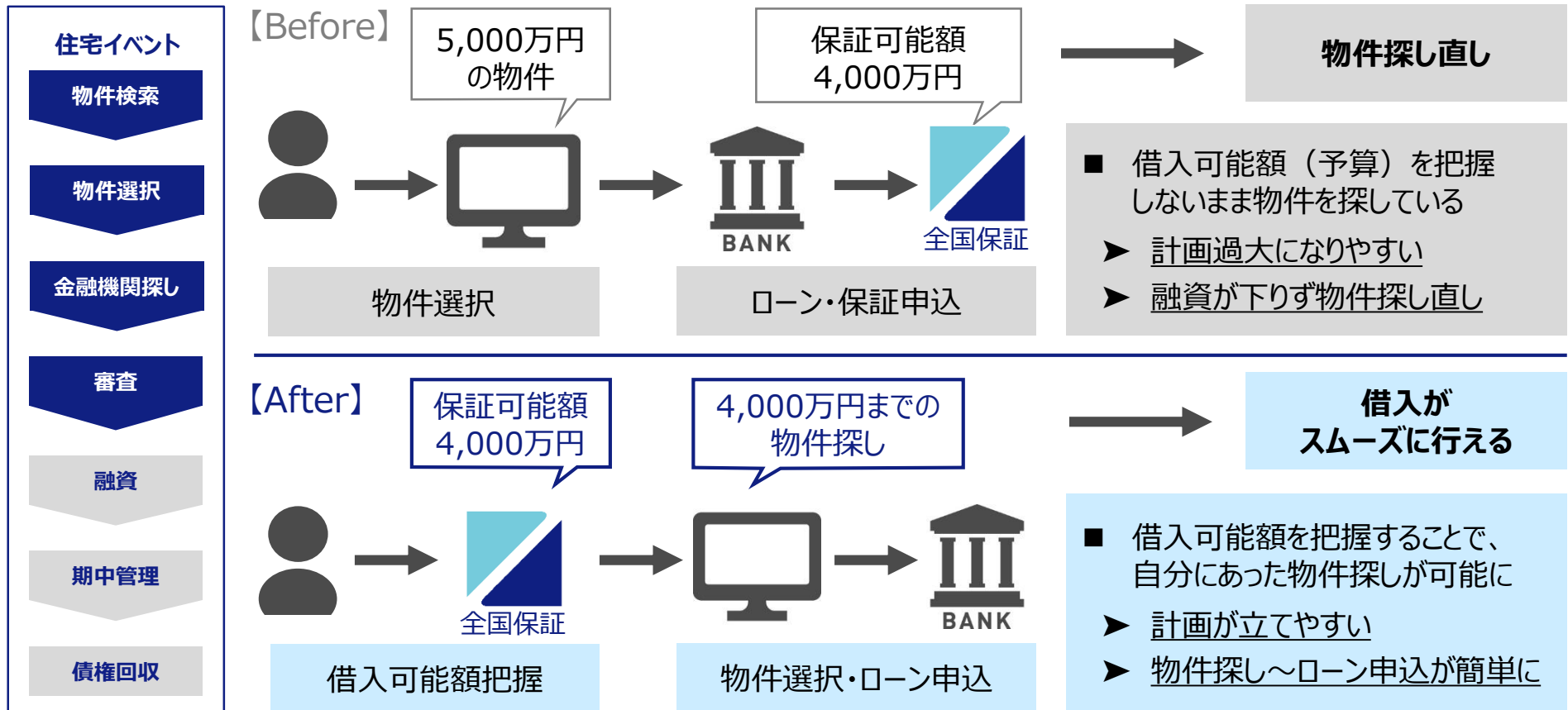
### 案件チャネル拡大後のフロー【イメージ図】



# 周辺事業への進出②【川上戦略】

## 物件検討前に借入可能額（予算）が決められる仕組みを構築

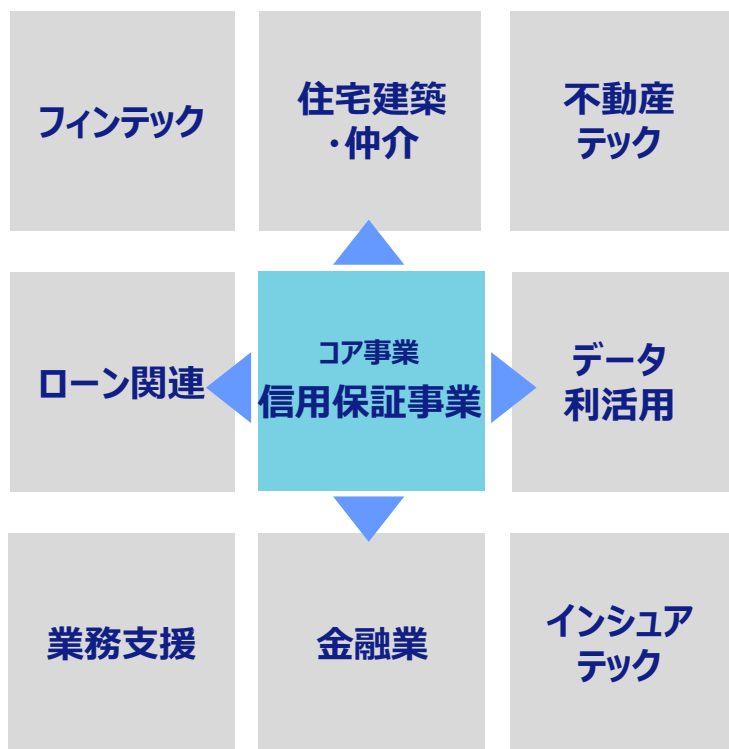
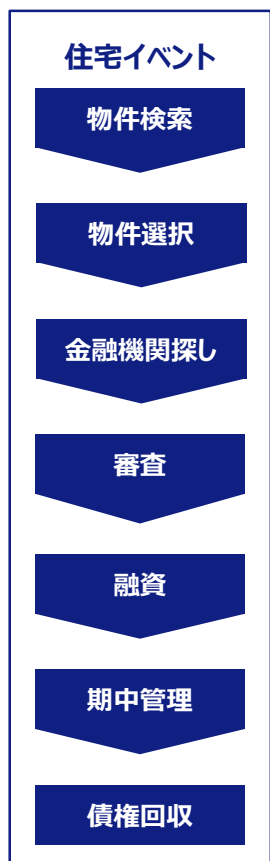
- 住宅購入希望者は、自分の借入可能額（予算）を把握しないまま物件選択をしており、自分にあった物件を見つけるのは困難、当社が先に審査を実施することで、借入がスムーズに行える仕組みを構築する





## シナジーを見込める会社との協業やM&A・投資

- 2023年4月に「グループ戦略推進室」を新たに設置
- 住宅ローンや住まい・暮らしに関する分野でシナジーを見込める会社との協業・M&A、投資を進め、信用保証事業を中心としたプラットフォームを構築し価値創造を行う



### (1) 住宅ローン周辺事業会社の協業・M&A

- シナジーを見込める他企業との協業やM&Aを通じて住宅ローン、住生活に関するプラットフォームを構築
- コア事業である信用保証事業の周辺領域において新たな価値を提供をすることで、収益源の拡大を目指す

### (2) CVCを活用したスタートアップ企業との事業創出

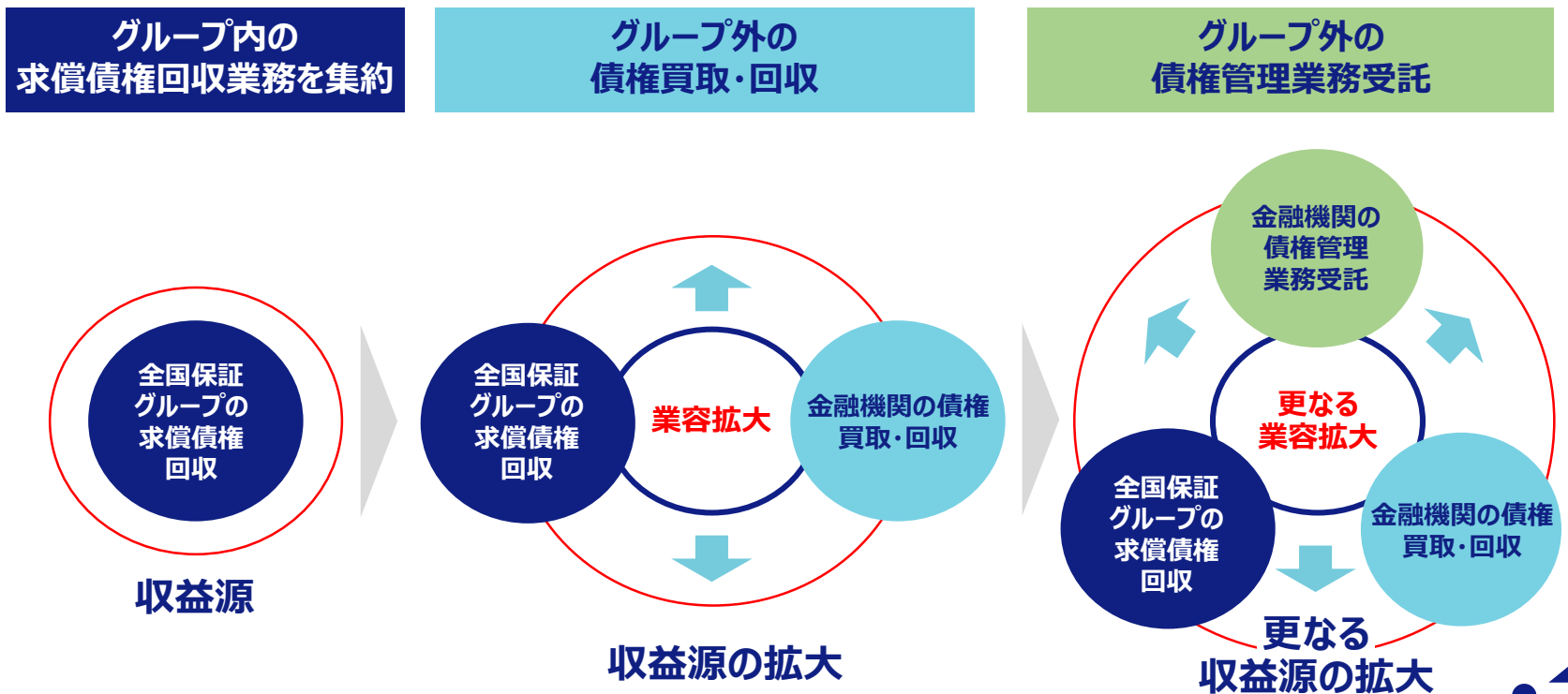
- 成長性のある幅広い事業分野への投資を目的に、コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）を設立予定5～10年先を見据えた投資を行っていく
- 独創的なアイデアを持つスタートアップ企業との連携により新たな事業分野においても成長を目指す

# 周辺事業への進出④【川下戦略】

## 債権回収（サービシング）業務の業容拡大

- グループ会社である、あけぼの債権回収を活用し外部からの業務受託を進める
- 金融機関の業務効率化の需要の高まりや、経済環境の不透明さが広がることから、サービスの需要は増加することが想定される

### 業容拡大と収益源増加【イメージ図】





1 基幹事業の拡大

2 周辺事業への進出

**3 資本政策**

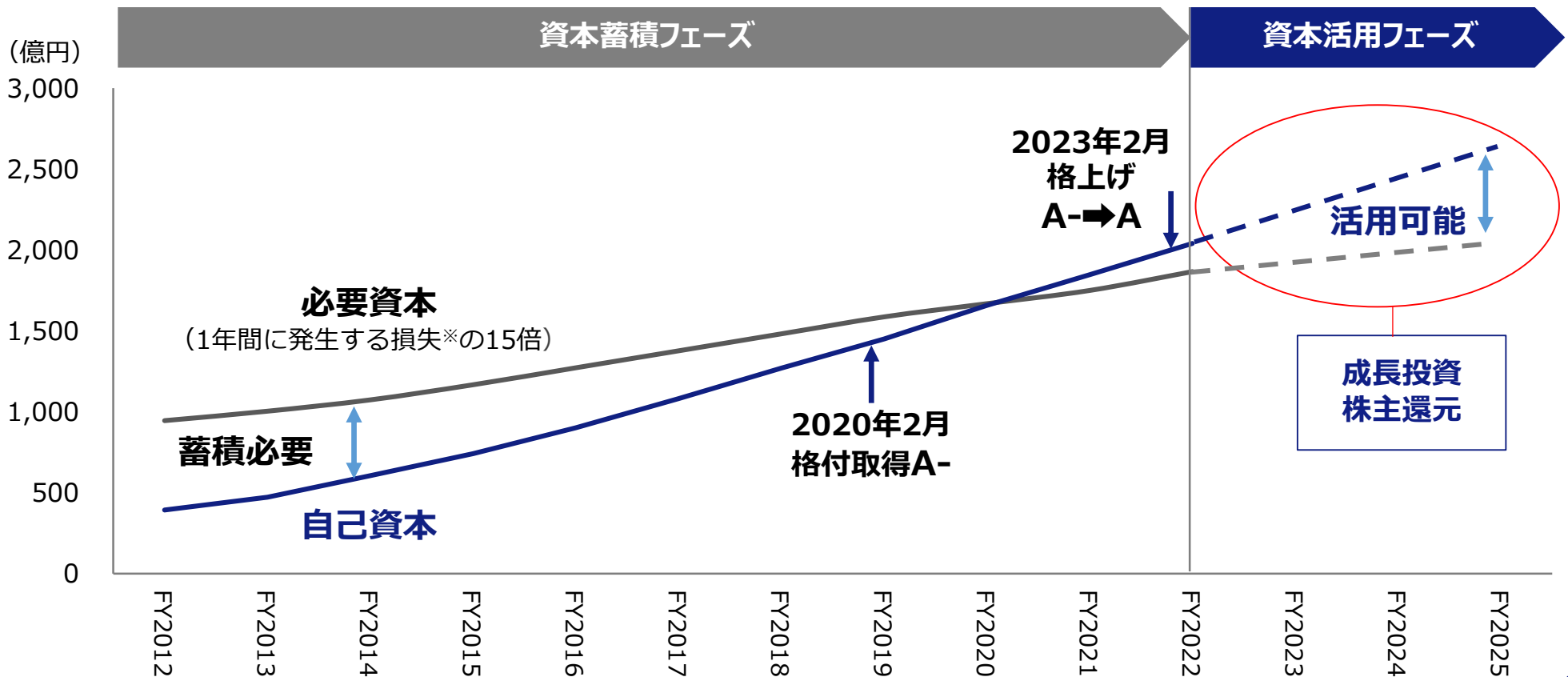
4 ESG課題への取り組み

# 資本政策①

## 資本蓄積フェーズから資本活用フェーズへ

- 当社は、資本の蓄積を図ることで取引先金融機関の信用を獲得し保証債務残高を積み上げてきた自己資本が必要資本の水準に到達したことから、資本活用フェーズへ移行

【必要資本と自己資本の推移】



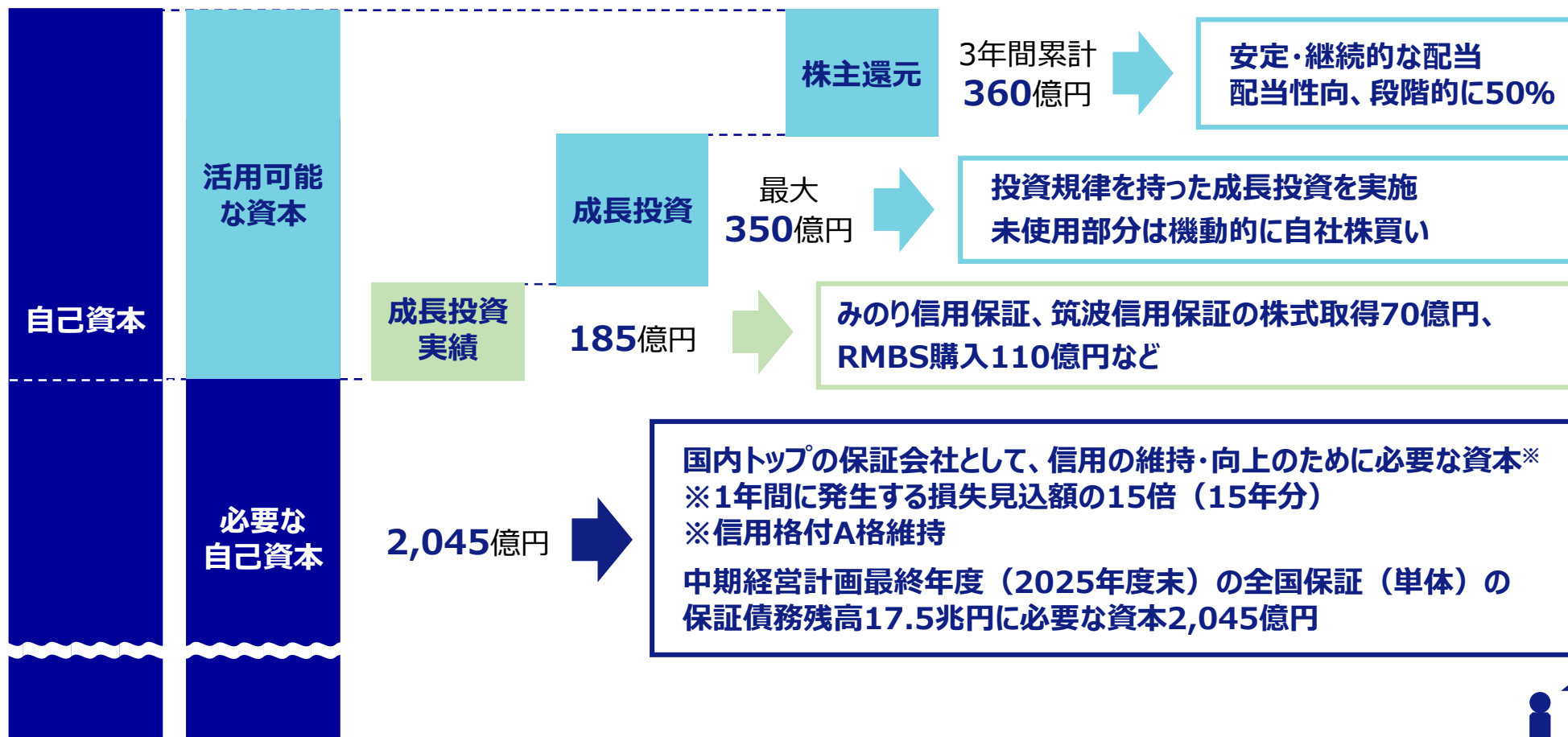
※ 1年間に発生する損失 = 保証債務残高×デフォルト率×毀損率にて算出、デフォルト率・毀損率（1-回収率）は、過去実績に基づき当社にて設定

## 資本政策②

### 資本活用政策の全体像と考え方

- 中期経営計画最終年度である、2025年度末における全国保証（単体）の必要な資本2,045億円を確保し、成長投資・株主還元を実施していく

【資本配分のイメージ図】



## 資本政策③

### 1年間の損失見込額の15倍を必要資本として確保し余剰部分を活用

	FY2022 <sup>※1</sup> (予想)	FY2025 新中計最終年度
保証債務残高(単体) ①	15.6兆円	17.5兆円
デフォルト率 <sup>※2</sup> (PD)②	0.23%	0.23%
毀損率 <sup>※2</sup> (LGD:1 - 回収率) ③	33.8%	33.8%
1年間に発生する損失見込額④ = ① × ② × ③	121億円	136億円
配当性向	35%	50%
純資産(成長投資実施前) ⑤	2,040億円	2,580億円
成長投資⑥	185億円	535億円 (185億円 + 350億円)
必要資本⑦ = ⑤ - ⑥	1,855億円	2,045億円
損失見込額に対する必要資本の倍率 ⑦ ÷ ④	15.3倍	15.0倍

※1 FY2022(予想)は、2023年3月22日時点の予測数値

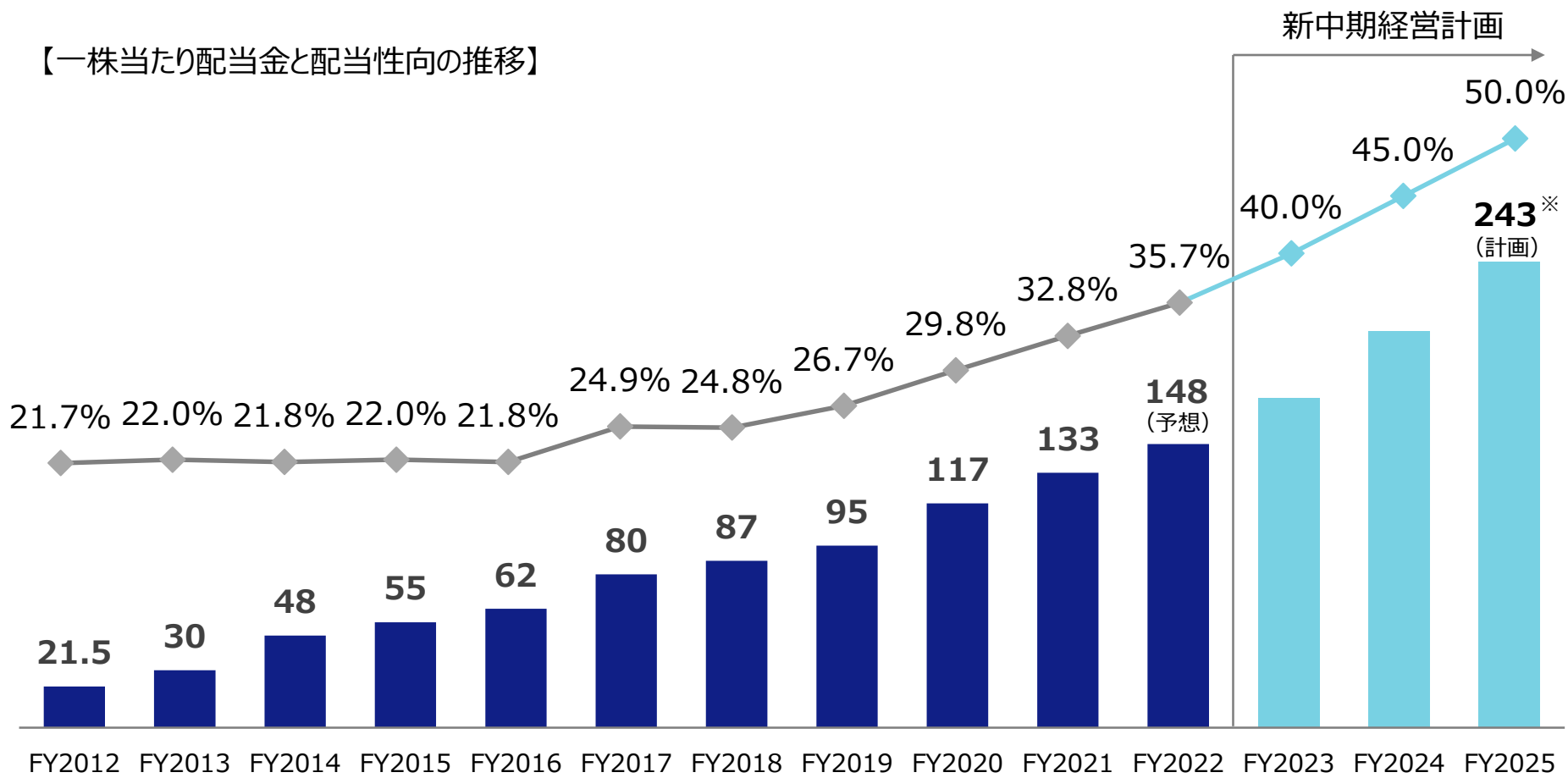
※2 デフォルト率、毀損率は、過去実績に基づき当社にて設定

# 資本政策④

## 上場以来、積極的な株主還元・連続増配を実施

- 13期連続となる増配を計画、配当性向は段階的に50%まで引き上げ
- 利益成長および配当性向の引き上げにより一株当たり配当金の増加を見込む
- 成長投資と株主還元の実施によりROEは15%を目標とする

【一株当たり配当金と配当性向の推移】



※ 当期純利益335億円達成時の一株当たり配当金



1 基幹事業の拡大

---

2 周辺事業への進出

---

3 資本政策

---

**4 ESG課題への取り組み**

---



# ESG課題への取り組み

## ESG関連の諸課題解決

- ESG関連の取り組みを着実に進めることで、リスクの抑制と機会の獲得を図り企業価値向上につなげていく

### 1. 人的資本への投資

- 住宅ローンを取り巻く環境は急激に変化しており、変化に対応できる知識やスキルを持つ人材が求められている
- 当社は、新しい商品・サービスの開発、デジタル技術の活用、M&A戦略などの経営戦略を策定しており、これらに対応できる人材を性別に関係なく育成・登用するため、各種研修の実施などにより能力向上を図る。これらの取り組みにより女性活躍推進や従業員満足度の向上にもつなげていく

### 2. コーポレートガバナンスの充実

- 持続的な成長を実現するためコーポレートガバナンスの充実を図る
- 具体的には、サクセッションプランの作成などを含めた指名・報酬委員会の機能強化や、住宅ローンプラットフォームとしての事業展開を考慮したリスク管理体制の整備と強化を行う。取締役会はこれらの機能が有効に発揮できるよう状況を把握していく

### 3. 気候変動への取り組み

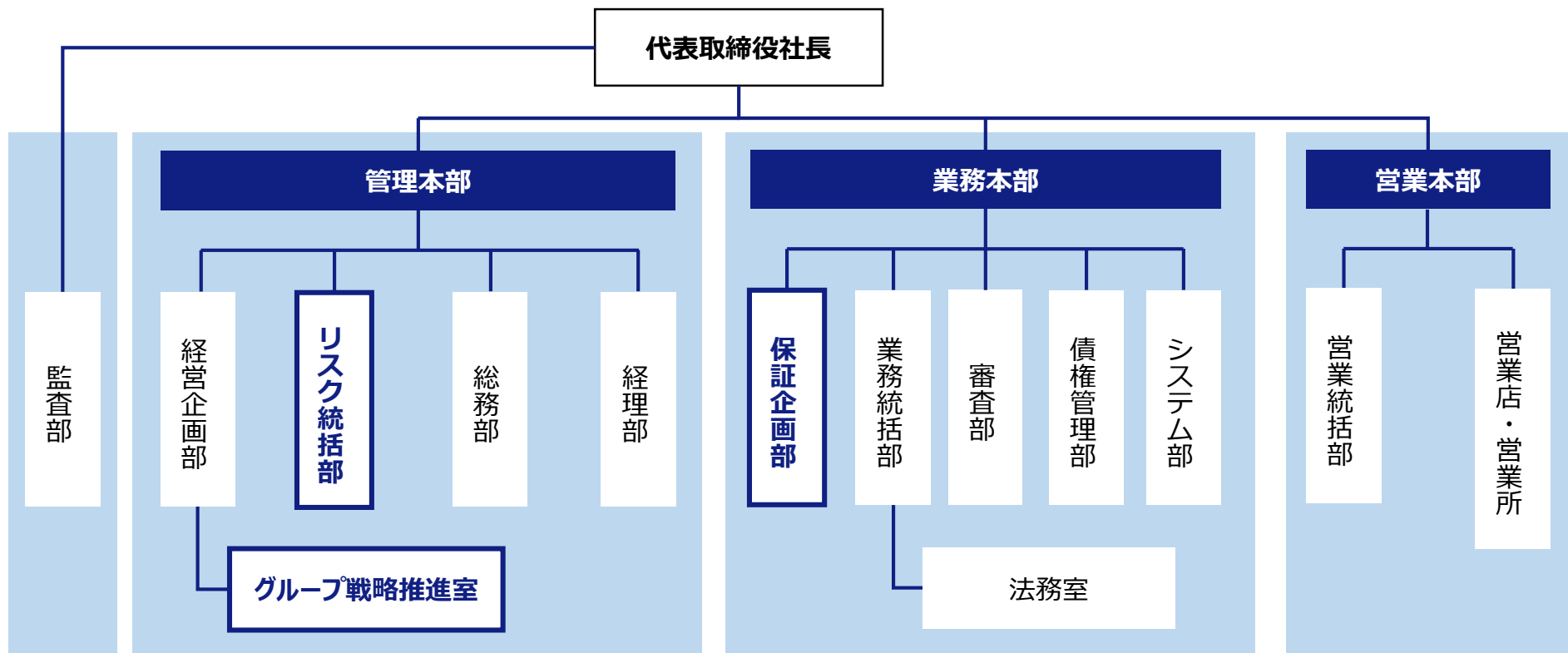
- 気候変動が当社に与える影響として、風水害の激甚化による与信関連費用の増大などのリスクを把握。今後、気候変動リスクの評価を行い定量化を実施する
- 当社は、地球温暖化防止に取り組むべきと認識。森林資源や化石燃料には限りがあることから、当社においては、保証商品の開発や提供などにより、中古住宅・再生可能エネルギーの普及促進に継続して取り組む

# 計画達成に向けた組織改編

## 各種施策を実行するために組織改編を実施

- 2022年10月に商品・サービス企画の専門部署である「保証企画部」、2023年4月に資本活用・関係会社管理を行う「グループ戦略推進室」、リスク管理を統括する「リスク統括部」を新たに設置、各種施策を実行し計画達成を目指す

### 【組織図】



# 参考情報

---

# 前中期経営計画の振り返り

## 新規保証実行は下振れたものの、与信関連費用は低位で推移

	当初計画※1	FY2022※2 (予想)	計画比	補足
営業収益	53,000百万円	50,300百万円	△5.1%	新規実行下振れ、保証債務残高計画未達
営業利益	40,250百万円	40,000百万円	△0.6%	コロナ禍で与信関連費用、営業費用抑制
経常利益	41,050百万円	41,500百万円	+1.1%	営業外収益が想定を上回り推移
当期純利益	28,370百万円	28,600百万円	+0.8%	営業収益下振れも与信関連費用減少
EPS	412.45円	416.18円	+0.9%	当期純利益の上振れにより
配当性向	35.0%	35.7%	+0.7pt	段階的に35%まで引き上げ
DOE	4.9%	5.0%	+0.1pt	配当性向引き上げることで維持・向上
新規保証実行件数	73,000件	55,000件	△24.7%	住宅市場、ローン市場の落ち込み
保証債務残高	16兆8,340億円	16兆0,000億円	△5.0%	新規保証実行未達による影響
代位弁済金額	16,000百万円	10,500百万円	△34.4%	想定を下回り推移
求償債権回収金額	10,600百万円	6,500百万円	△38.7%	不動産価格上昇により回収率良化

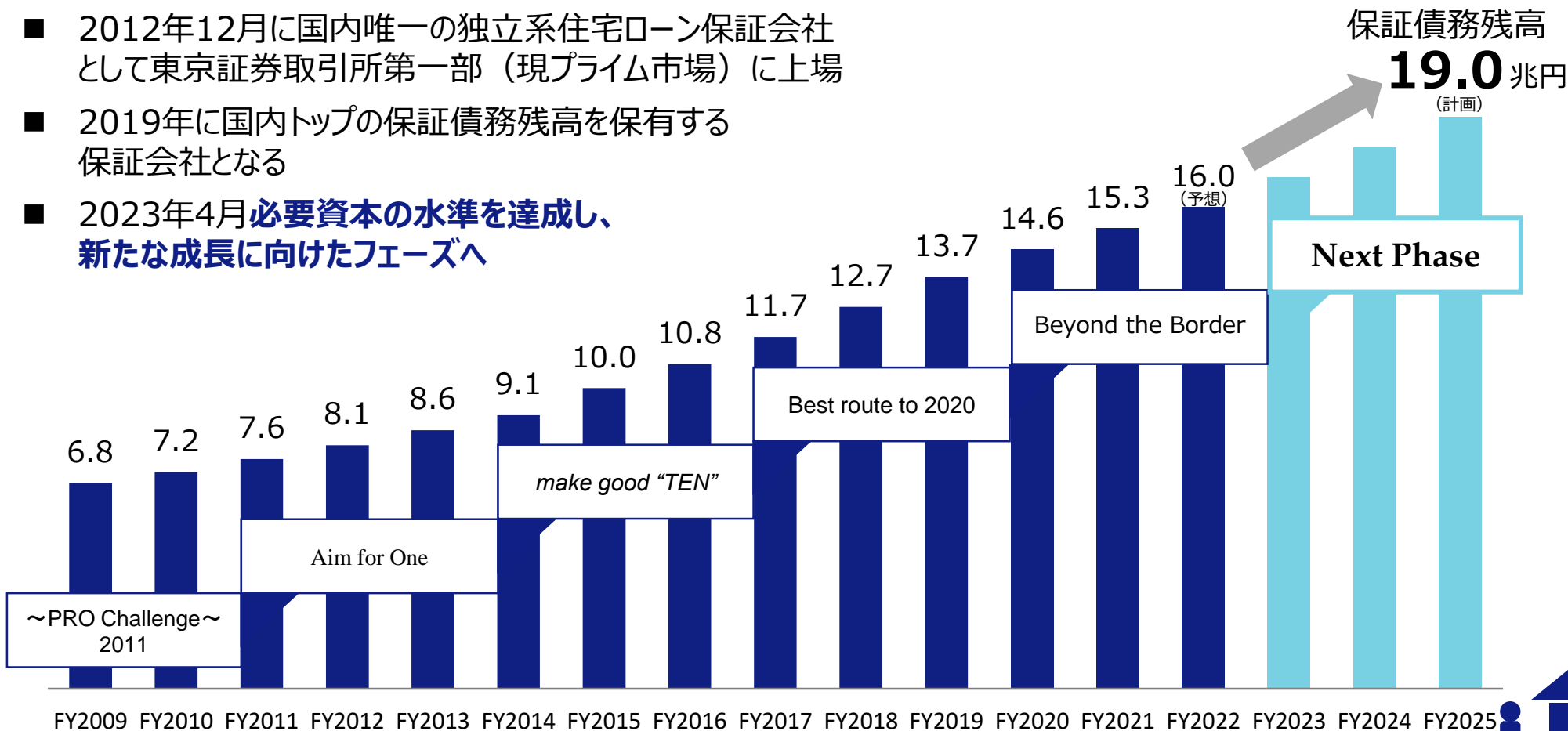
※1 当初計画は、2020年3月16日の公表値

※2 FY2022（予想）は、2023年3月22日時点の予測数値

# 過去の中期経営計画の振り返り

## 過去の中期経営計画において保証債務残高は大きく伸長

- 1997年に民間金融機関の住宅ローン保証業務に参入、順調に保証債務残高を積み上げ
- 2012年12月に国内唯一の独立系住宅ローン保証会社として東京証券取引所第一部（現プライム市場）に上場
- 2019年に国内トップの保証債務残高を保有する保証会社となる
- 2023年4月**必要資本の水準を達成し、新たな成長に向けたフェーズへ**

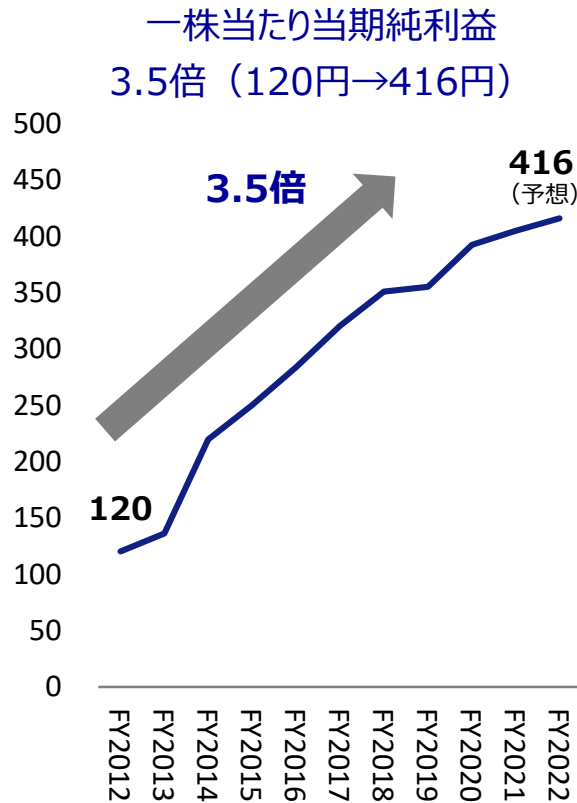


# 一株当たり指標の推移

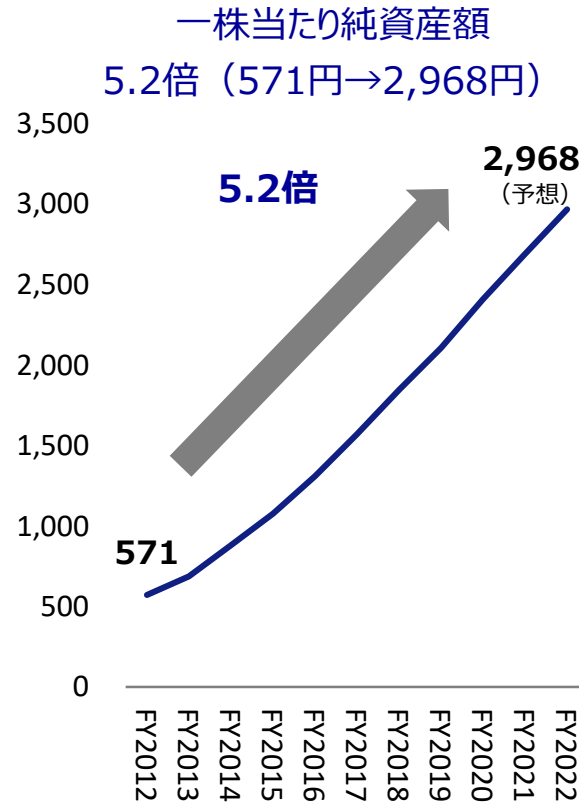
## 2012年12月の上場から10年間で各種指標は大きく成長

- 純資産の蓄積により提携先金融機関の信頼を得て案件を獲得してきた  
また、利益成長・還元策強化により一株当たり配当金も大きく伸長

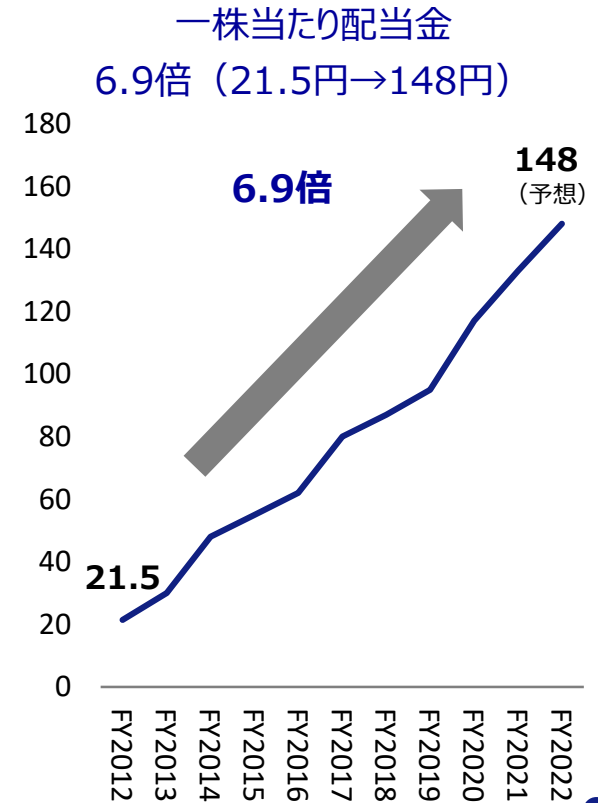
### 一株当たり当期純利益



### 一株当たり純資産



### 一株当たり配当金



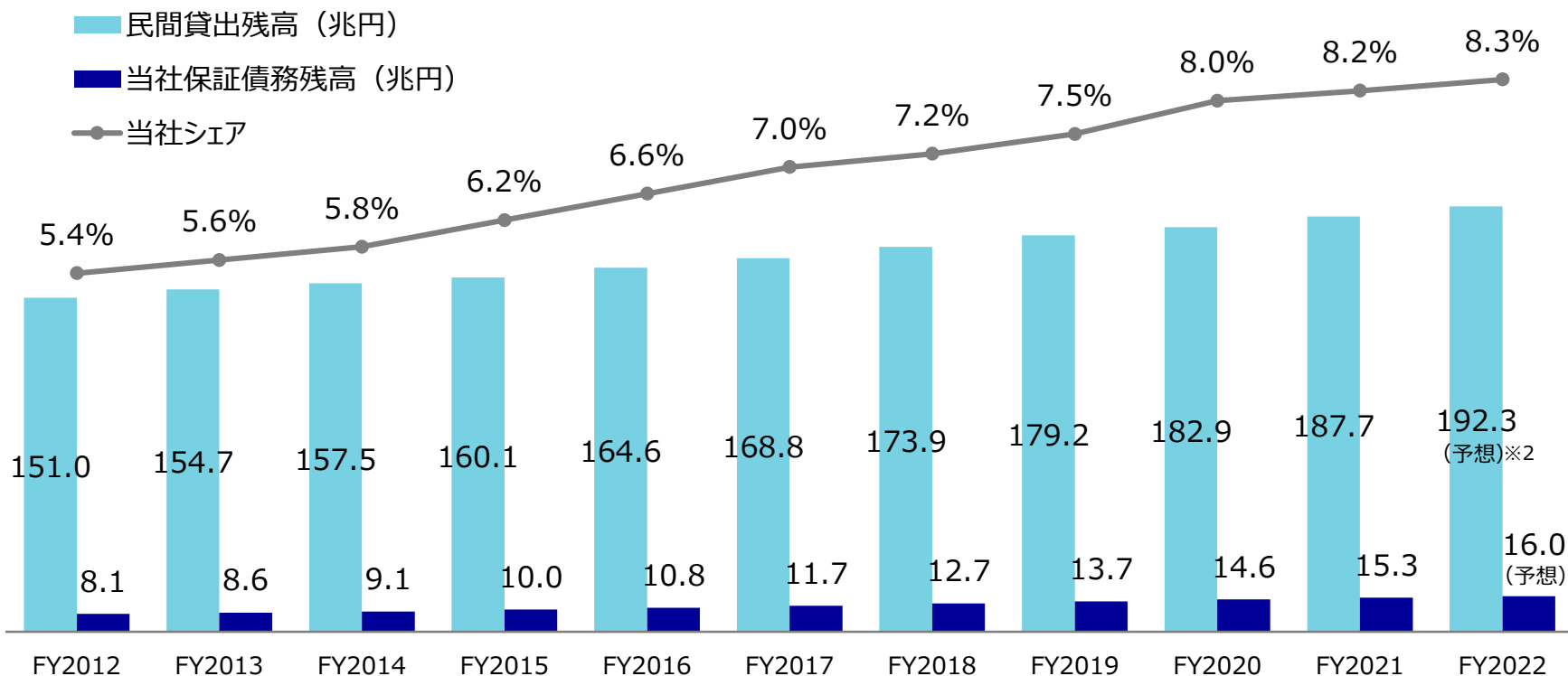
※ FY2022 (予想) は、2023年3月22日時点の予測数値

# 当社の市場シェア推移

## 巨大な市場でシェア拡大による成長を目指す

- 日本の民間住宅ローンの貸出残高は190兆円を超える巨大な市場  
各種施策に取り組み、更なるシェア拡大による成長を目指す

### 民間住宅ローン貸出残高シェア※1



※1 民間住宅ローン貸出残高については、住宅金融支援機構「業態別の住宅ローン新規貸出額及び貸出残高の推移」を基に当社にて算出

※2 2023/3の民間住宅ローン市場の数値は、過去実績を基に当社にて予想し算出

# 免責条項および将来見通しに関する注意事項

## 免責事項

この資料は投資家の参考に資するため、全国保証株式会社（以下、当社）の現状をご理解いただくことを目的として、当社が作成したものです。

当資料に記載された内容は、2023年3月22日時点において一般的に認識されている経済・社会等の情勢および当社が合理的と判断した一定の前提に基づいて作成されておりますが、経営環境の変化等の事由により、予告なしに変更される可能性があります。

## 将来見通しに関する注意事項

本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」（forward-looking statements）を含みます。これらは、現在における見込み、予測およびリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります。

それらのリスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれます。

今後、新しい情報・将来の出来事等があった場合であっても、当社は、本発表に含まれる「見通し情報」の更新・修正をおこなう義務を負うものではありません。



