

全国保証株式会社 新中期経営計画

2020－2022

Beyond the Border



目次

前中期経営計画の総括	P. 2
環境分析	P. 8
新中期経営計画	P.12
資本政策・株主還元	P.26



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。

I

前中期経営計画の 総括

I 前中期経営計画の 総括

II 環境分析

III 新中期経営計画

IV 資本政策・株主還元

前中期経営計画の総括

I

前中期経営計画の
総括I 前中期経営計画の
総括

- ・ 中計振り返り
- ・ 業績推移

II 環境分析

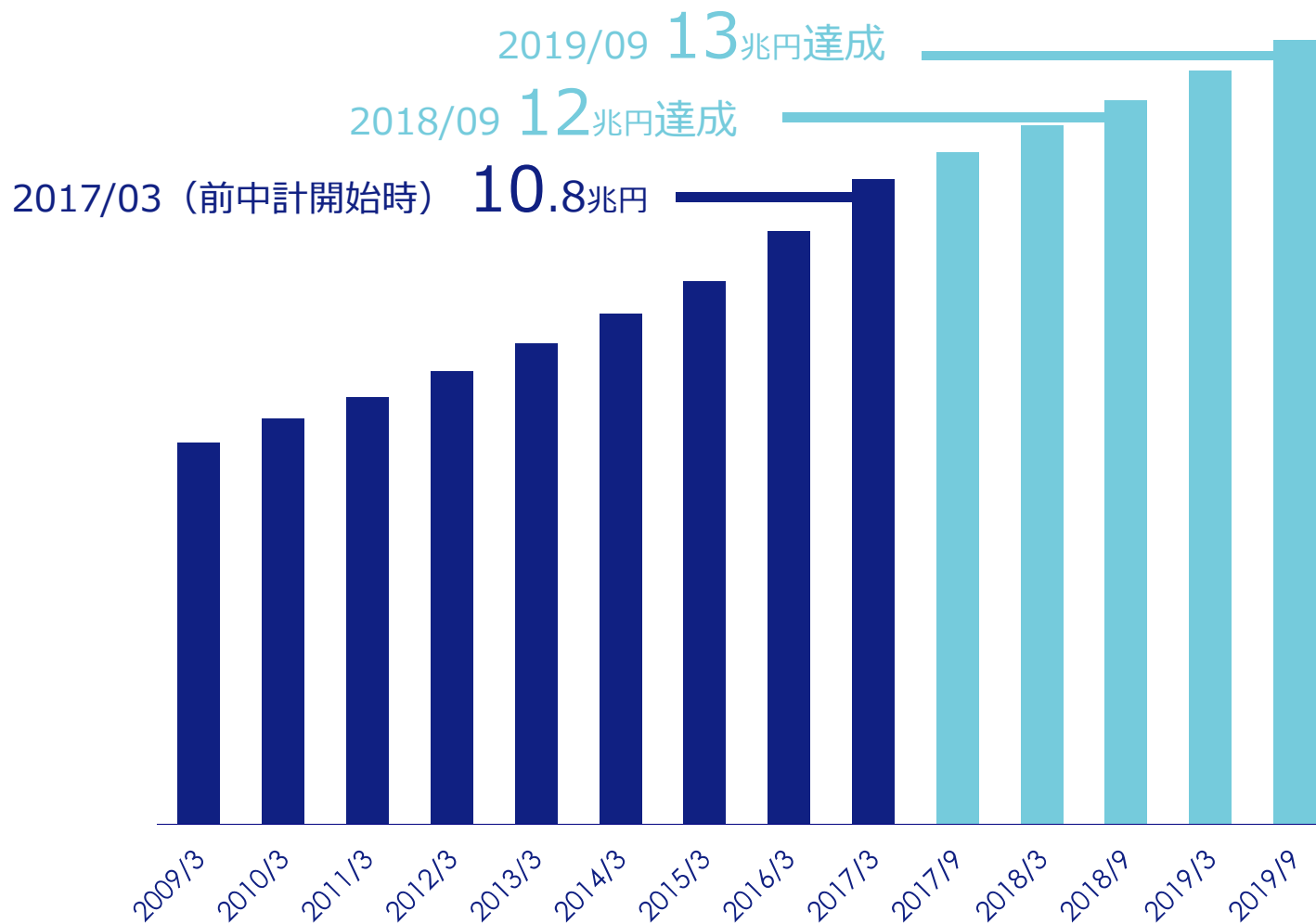
III 新中期経営計画

IV 資本政策・株主還元

前中期経営計画の振り返り

- Best route to 2020「住宅ローン保証事業におけるトップ地位確立」
→ 住宅ローン保証債務残高が13兆円を突破、国内トップの保証会社へ

前中期経営計画 | 2017-2019



I

前中期経営計画の 総括

I 前中期経営計画の 総括

- ・ 中計振り返り
- ・ 業績推移

II 環境分析

III 新中期経営計画

IV 資本政策・株主還元

前中期経営計画の振り返り

■ 各施策の実施状況

1 事業規模拡大

- ・ 保証債務残高が、13.7兆円に到達見込み
- ・ 民間金融機関住宅ローン残高市場に占めるシェア7.4%に到達（2019年9月末時点）
- ・ 民間金融機関住宅ローン新規貸出市場に占めるシェア9.6%に到達（2019年4～9月期）
- ・ 金融機関29先と提携（2017年4月～2020年2月）

2 事業領域拡大

- ・ 債権回収会社を子会社化し、事業領域を拡大
- ・ 新しいチャレンジとして、スタートアップ企業と協業しビジネスモデルを模索

3 企業価値向上

- ・ 新人事評価制度の導入および働き方改革により、活力ある企業風土を醸成
- ・ 配当性向25%へ向上
- ・ 信用格付Aレンジ取得による企業価値向上

業績推移（収益計画等）

I

前中期経営計画の
総括I 前中期経営計画の
総括

- ・ 中計振り返り
- ・ 業績推移

II 環境分析

III 新中期経営計画

IV 資本政策・株主還元

収益計画と配当 (※1)

2020年3月期実績 (※2)

営業収益 451億円	達成 見込	452億円	保証債務残高が 堅調に推移
当期純利益 236億円	達成 見込	243億円	与信関連費用が想定を 下回り推移
ROE 15%以上	達成 見込	16.7%	必要資本を確保しつつ 利益水準は高く推移
配当性向 25%程度	達成	25%	2018年3月期より 22%⇒25%へ

※1 2017年3月発表の収益計画

※2 2020年3月期実績については、2020年3月16日時点の予想数値

I

前中期経営計画の
総括I 前中期経営計画の
総括

- ・ 中計振り返り
- ・ 業績推移

II 環境分析

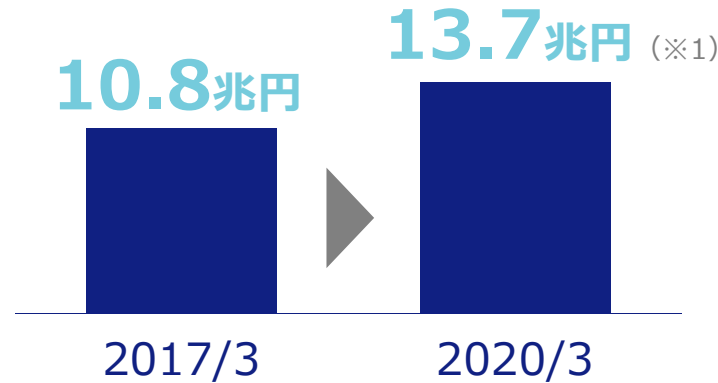
III 新中期経営計画

IV 資本政策・株主還元

業績推移（主要計数計画）

- 保証債務残高を順調に伸ばし、**事業規模拡大**
- 国内住宅ローンにおける**シェアを高めた**

保証債務残高

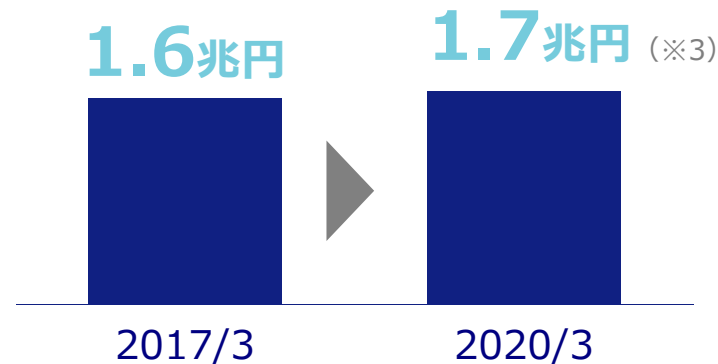


※1 2020年3月16日時点の見込み数値を記載

民間金融機関住宅ローン
残高シェア (※2)

※2 シェア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

新規保証実行金額



※3 2020年3月16日時点の見込み数値を記載

民間金融機関住宅ローン
新規実行シェア (※4)

※4 シェア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

I

前中期経営計画の
総括I 前中期経営計画の
総括

- ・ 中計振り返り
- ・ 業績推移

II 環境分析

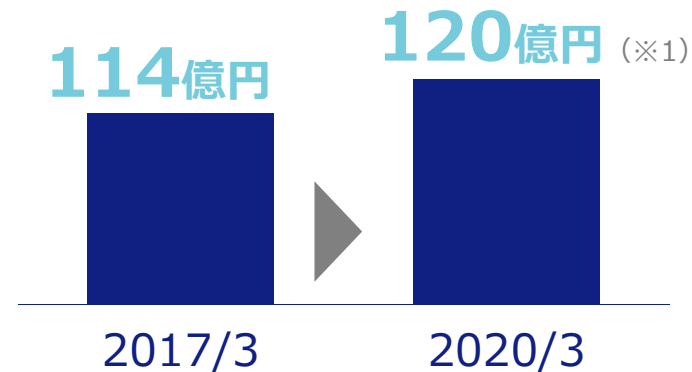
III 新中期経営計画

IV 資本政策・株主還元

業績推移（主要計数計画）

- 代位弁済は、引き続き低位で推移
- 担保物件売却による回収率は高く推移し、求償債権回収は計画通り進捗

代位弁済金額

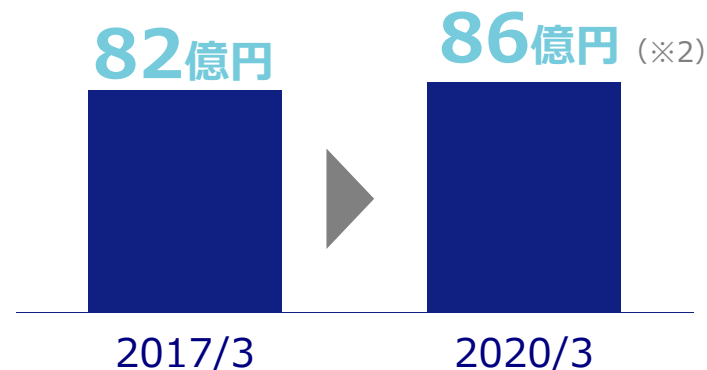


※1 2020年3月16日時点の見込み数値を記載

失業率は低位安定
金融機関と協調管理

保証債務残高が増加するなか
代位弁済は低位で推移

求償債権回収金額



※2 2020年3月16日時点の見込み数値を記載

担保物件売却による
回収率が高水準で推移

代位弁済が低位で推移するなか
求償債権回収は計画通り進捗

II

環境分析

- I 前中期経営計画の
総括
- II 環境分析
- III 新中期経営計画
- IV 資本政策・株主還元

環境分析

II

環境分析

I 前中期経営計画の総括

II 環境分析

- ・人口|世帯|労働
- ・住宅市場
- ・住宅ローン市場

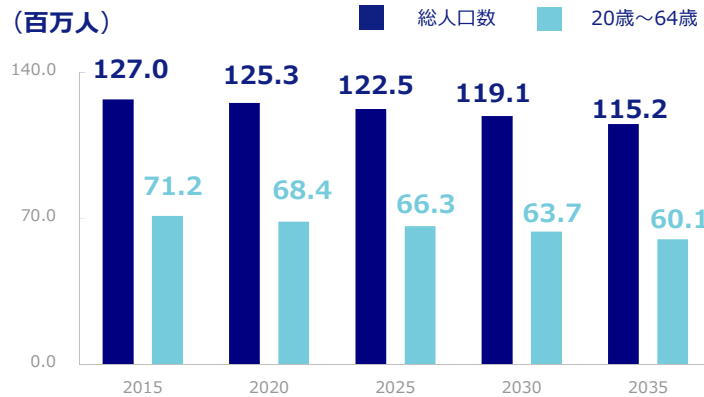
III 新中期経営計画

IV 資本政策・株主還元

人口数 | 世帯数 | 雇用環境

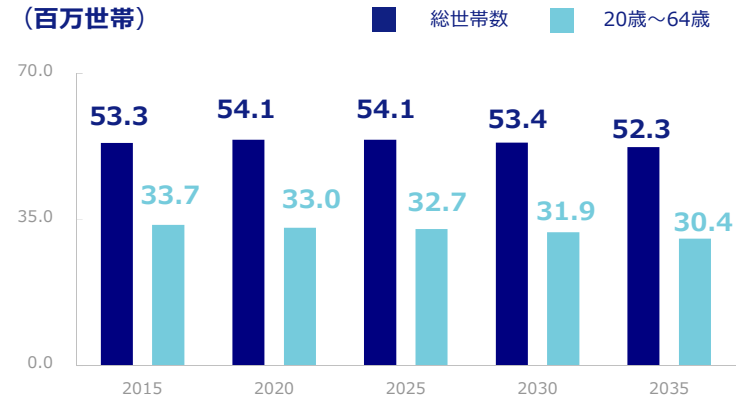
- 人口数および世帯数は、中長期にわたり減少が予想される
- 雇用環境は労働人口不足により、堅調な環境が続く

人口数推計



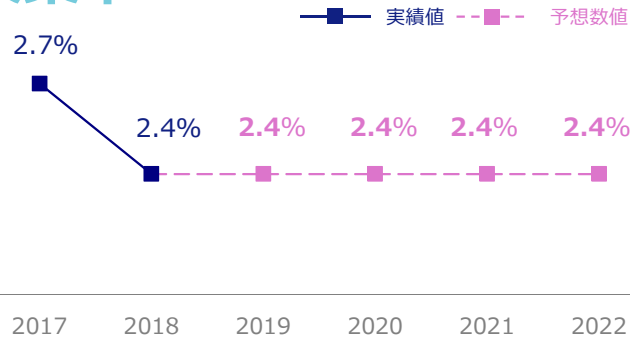
出所) 国立社会保障・人口問題研究所
「日本の将来推計人口 (平成29年推計)」を基に当社にて作成

世帯数推計



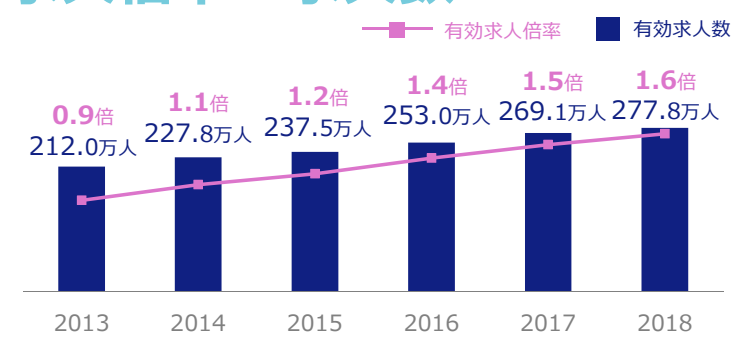
出所) 国立社会保障・人口問題研究所
「日本の世帯数将来推計 (全国推計) 2018 (平成30) 年推計」を基に当社にて作成

失業率



出所) 実績値：総務省統計局「労働力調査」を基に当社にて作成
2019年度～2022年度予想数値：下記2社の予測数値を基に当社にて算出
・大和総研
「日本経済中期予測 (2020年1月)」
・三菱UFJリサーチ&コンサルティング
「日本経済の中期見通し (2018～2030年度)」

求人倍率・求人数



出所) 厚生労働省「一般職業紹介状況 (労働関係指標)」を基に当社にて作成

II

環境分析

I 前中期経営計画の
総括

II 環境分析

- ・人口|世帯|労働
- ・住宅市場
- ・住宅ローン市場

III 新中期経営計画

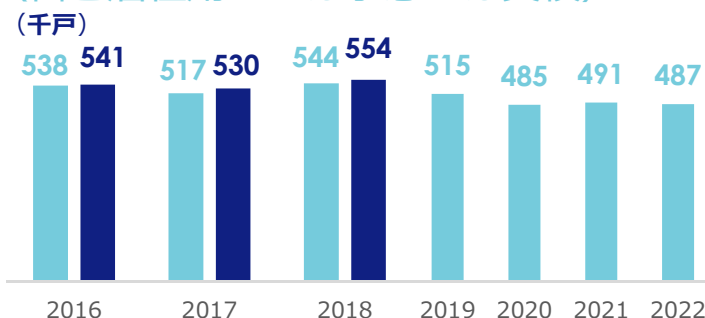
IV 資本政策・株主還元

住宅市場

- 新設住宅着工戸数は、貸家を中心に減少基調も、自己居住用は横ばい推移
- 中古住宅市場は、新築物件の高騰と消費者の思考変化により増加基調

新設住宅着工戸数推移

(自己居住用：■は予想 ■は実績)



出所) 実績値：国土交通省「建築住宅着工統計調査」を基に当社にて作成

予想数値 (2016年度)：三菱UFJリサーチ&コンサルティング (日本経済の中期見通し(2016~2030年度))

予想数値 (2017年度~2022年度)：下記2社の予測数値を基に当社にて算出

・野村総合研究所 (2030年の住宅市場と課題(2017年度版、2018年度版、2019年度版))

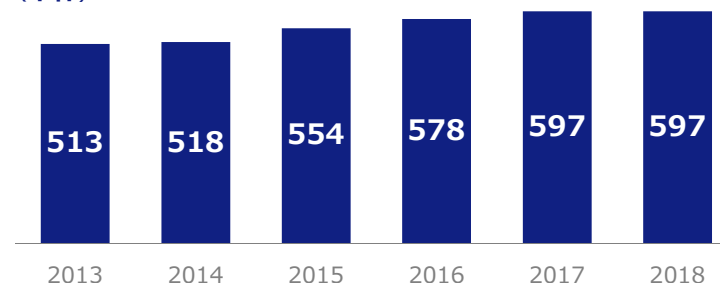
・三菱UFJリサーチ&コンサルティング (日本経済の中期見通し(2017~2030年度、2018~2030年度))

新設住宅着工戸数予想

2016~2018年度の
新設住宅着工戸数の実績値は
予想値を上回っており
横ばいで推移すると思われる

既存住宅流通量の推移

(千件)



出所) 一般社団法人不動産流通経営協会「既存住宅流通量の地域別推計について」

既存住宅流通量の増加率は上記資料を基に当社にて算出

既存住宅
流通量の増加率

+ 16.2%

(※2013年→2018年)

II

環境分析

I 前中期経営計画の 総括

II 環境分析

- ・人口|世帯|労働
- ・住宅市場
- ・住宅ローン市場

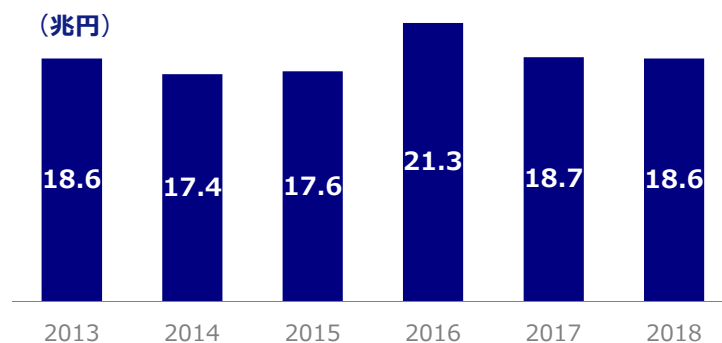
III 新中期経営計画

IV 資本政策・株主還元

住宅ローン市場

- 新規貸出額は、2016年度の“借換特需”を除けば堅調に推移
- 貸出残高は、銀行業態を中心に増加
- 住宅市場の急激な縮小が無い限り、今後もローン市場は堅調な推移が予想される

新規貸出額推移 (民間金融機関)



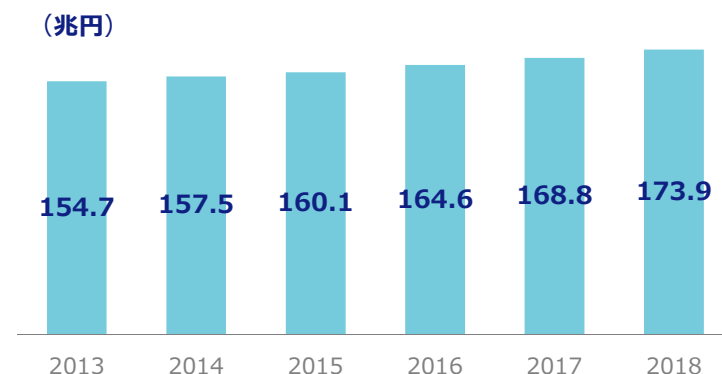
出所) 住宅金融支援機構「業態別の住宅ローン新規貸出額及び貸出残高の推移」を基に当社にて算出

民間金融機関住宅ローン 新規貸出額伸長率

▲ 0.5%

(※2013年度→2018年度)

貸出残高推移 (民間金融機関)



出所) 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

民間金融機関住宅ローン 貸出残高の伸長率

+ 12.4%

(※2013年度→2018年度)

III

新中期経営計画

- I 前中期経営計画の
総括
- II 環境分析
- III 新中期経営計画
- IV 資本政策・株主還元

新中期経営計画

Ⅲ

新中期経営計画のビジョン

新中期経営計画

2020-2022 ビジョン

I 前中期経営計画の 総括

II 環境分析

III 新中期経営計画

- ・新中期経営計画
- ・基本方針
- ・事業規模拡大
- ・事業領域拡大
- ・企業価値向上
- ・計数計画

IV 資本政策・株主還元

積み上げた「信用」と「信頼」を礎とし、
国内トップの保証会社として
確固たる地位を確立 します

- ・住宅ローン残高シェア10%達成に向け着実な成長を実現
- ・保証債務残高16.8兆円の達成



III

新中期経営計画

I 前中期経営計画の
総括

II 環境分析

III 新中期経営計画

- ・新中期経営計画
- ・基本方針
- ・事業規模拡大
- ・事業領域拡大
- ・企業価値向上
- ・計数計画

IV 資本政策・株主還元

基本方針

- 中期経営計画の達成に向け、3つの基本方針を設定



III

新中期経営計画

I 前中期経営計画の 総括

II 環境分析

III 新中期経営計画

- ・新中期経営計画
- ・基本方針
- ・事業規模拡大
- ・事業領域拡大
- ・企業価値向上
- ・計数計画

IV 資本政策・株主還元

基本方針

- 中期経営計画の達成に向け、3つの基本方針を設定

1 事業規模拡大

保証債務残高増加による事業規模拡大

- ①提携金融機関との関係強化
- ②既存住宅ローン市場へのアプローチ
- ③新規チャネル開拓

2 事業領域拡大

事業領域の拡大による収益源の多様化

- ①子会社を活用したグループ収益源の拡大
- ②新規事業への参入（収益源の多様化）
- ③信用保証事業の海外展開について検討開始

3 企業価値向上

企業価値の向上

- ①非財務情報の充実（ESG課題、SDGsへの取り組み）
- ②経営資源の有効活用
- ③業務の効率化推進

事業規模拡大に向けたドライバー

- 新たなアプローチ&新たなチャネルで信用保証事業の規模拡大を図る

Ⅲ

新中期経営計画

I 前中期経営計画の
総括

II 環境分析

III 新中期経営計画

- ・新中期経営計画
- ・基本方針
- ・事業規模拡大
- ・事業領域拡大
- ・企業価値向上
- ・計数計画

IV 資本政策・株主還元



III

新中期経営計画

I 前中期経営計画の 総括

II 環境分析

III 新中期経営計画

- ・新中期経営計画
- ・基本方針
- ・事業規模拡大
- ・事業領域拡大
- ・企業価値向上
- ・計数計画

IV 資本政策・株主還元

1. 事業規模拡大のための施策

- 日本の民間金融機関による住宅ローン市場は新規貸出額約18兆円、既存貸出残高約174兆円の巨大な市場
- 既存貸出市場での当社シェアは10%に満たず、伸長余地は十分に存在
- 既存貸出市場では新たな施策として他社からの保証債務承継、RMBS・再保証などによる実質的な保証機能を提供し保証債務残高増加を図る
- 新規貸出市場では従来の施策に加え、新たなチャネル開拓による成長を図る

保証債務残高 **16.8**兆円を目指す

既存住宅ローン貸出市場

新たな成長

- ② 既存市場へのアプローチ
- ・他社からの保証債務承継
 - ・RMBS・再保証など実質的な保証機能提供

+

新規住宅ローン貸出市場

新たな成長

- ③ 新規チャネル開拓
- ・不動産情報サイト
 - ・ローン媒介会社
 - ・ハウスメーカーなど

+

成長の土台 (現スキーム拡大)

① 提携金融機関との関係強化

- ・提携金融機関の利用率向上
- ・未提携金融機関との新規提携

III

新中期経営計画

I 前中期経営計画の
総括

II 環境分析

III 新中期経営計画

- ・新中期経営計画
- ・基本方針
- ・事業規模拡大
- ・事業領域拡大
- ・企業価値向上
- ・計数計画

IV 資本政策・株主還元

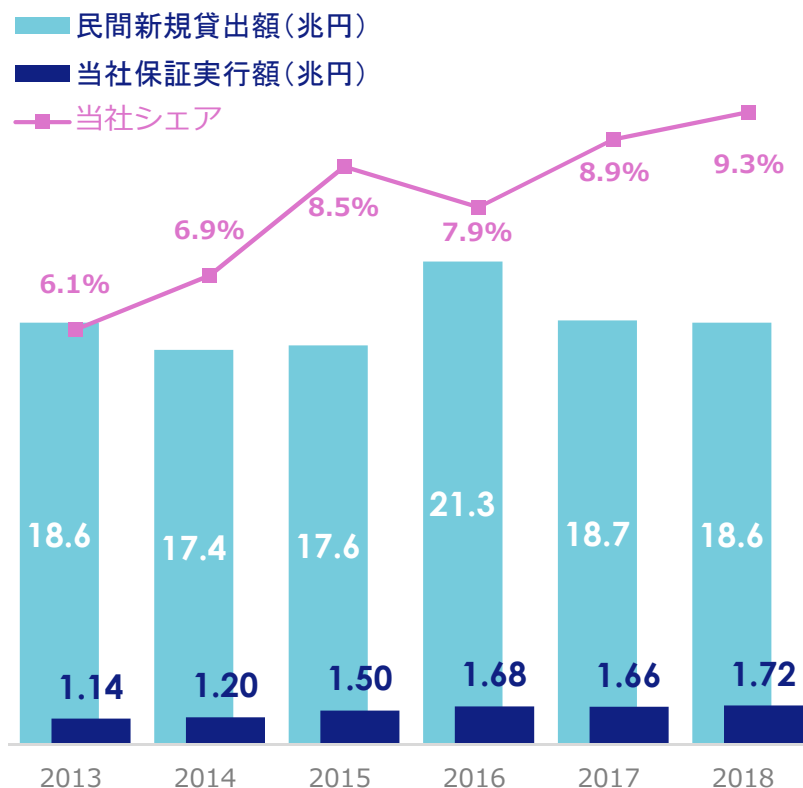
1 - ① 提携金融機関との関係強化

- 民間金融機関による住宅ローンの新規貸出額は約18兆円
- 金融機関との関係強化により当社は成長を継続してきた
- 提携金融機関の利用率向上および未提携金融機関の新規提携により成長を継続する

民間金融機関住宅ローン新規貸出額

金融機関との関係強化により
成長を継続させる

当社シェアは継続的に拡大



提携金融機関の利用率向上

- ・商品説明会、相談会による金融機関との関係強化を継続
- ・金融機関と当社のデータをつなぐシステムを活用した利便性の向上
- ・金融機関ニーズをとらえた商品開発

+

未提携金融機関との新規提携

- ・銀行業態を中心とした未提携先との新規提携

出所) 民間金融機関住宅ローン新規貸出額および当社シェア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

Ⅲ

新中期経営計画

I 前中期経営計画の
総括

II 環境分析

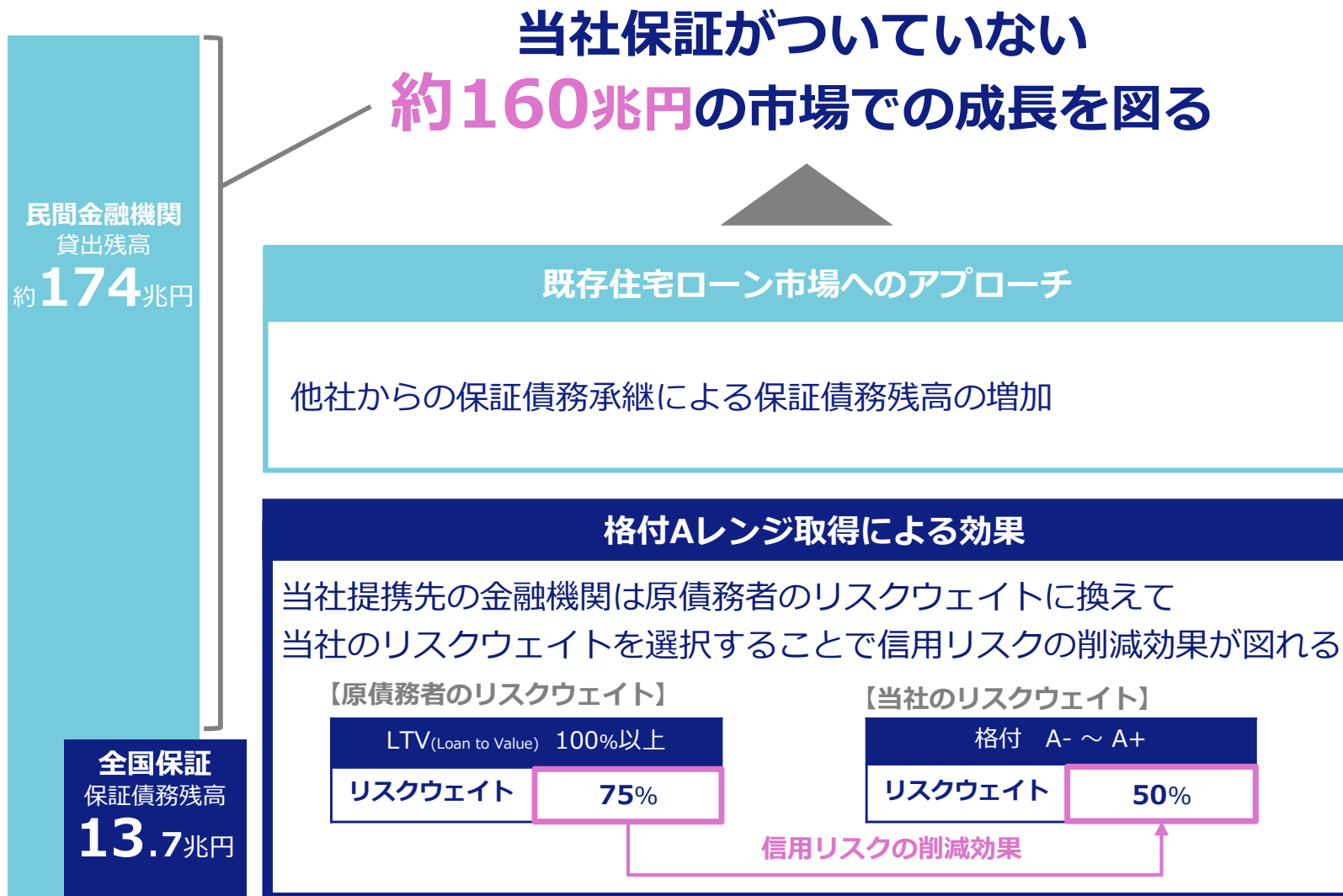
III 新中期経営計画

- ・新中期経営計画
- ・基本方針
- ・事業規模拡大
- ・事業領域拡大
- ・企業価値向上
- ・計数計画

IV 資本政策・株主還元

1 - ② 既存住宅ローン市場へのアプローチ

- 民間金融機関による住宅ローンの貸出残高は約174兆円
- 当社がAレンジの格付を取得したことで金融機関は信用リスクの削減効果が図れる
- 当社の保証が付されていない約160兆円の既存住宅ローン市場での成長を行う



出所) 民間金融機関住宅ローン貸出残高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

Ⅲ

新中期経営計画

I 前中期経営計画の 総括

II 環境分析

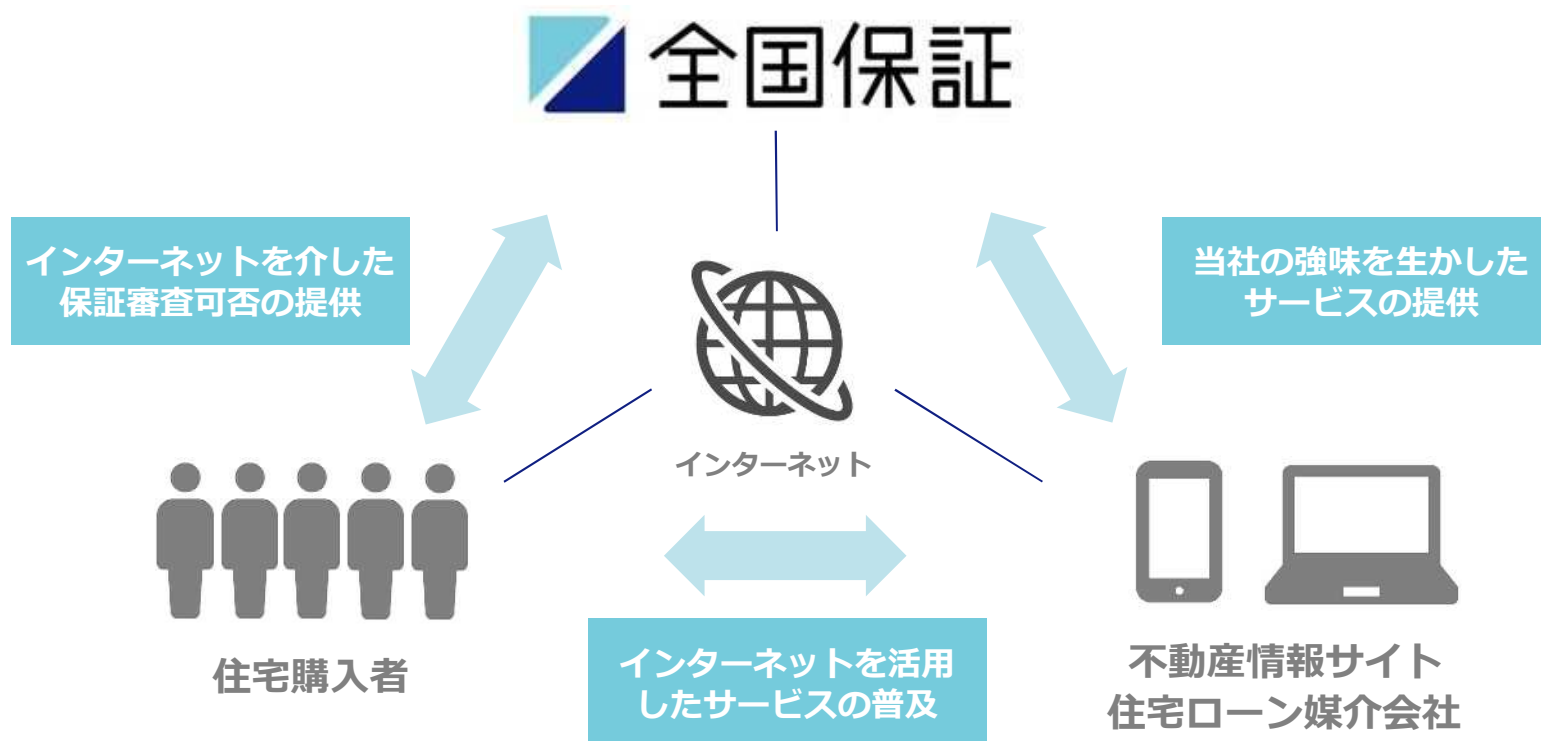
Ⅲ 新中期経営計画

- ・新中期経営計画
- ・基本方針
- ・事業規模拡大
- ・事業領域拡大
- ・企業価値向上
- ・計数計画

IV 資本政策・株主還元

1 - ③ 新規チャネル開拓

- 住宅購入者の物件選びから住宅ローン借入までの行動は変化しつつあり
それに応えるサービスが普及
- 当社は住宅購入者とサービス提供者のニーズに応えることで新たな成長を行う



・住宅購入者	物件選びや住宅ローンにかかる手間を削減したい
・不動産情報サイト ・住宅ローン媒介会社	ユーザーの利便性向上のため、新たなサービスを提供したい

III

新中期経営計画

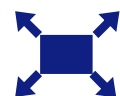
I 前中期経営計画の
総括

II 環境分析

III 新中期経営計画

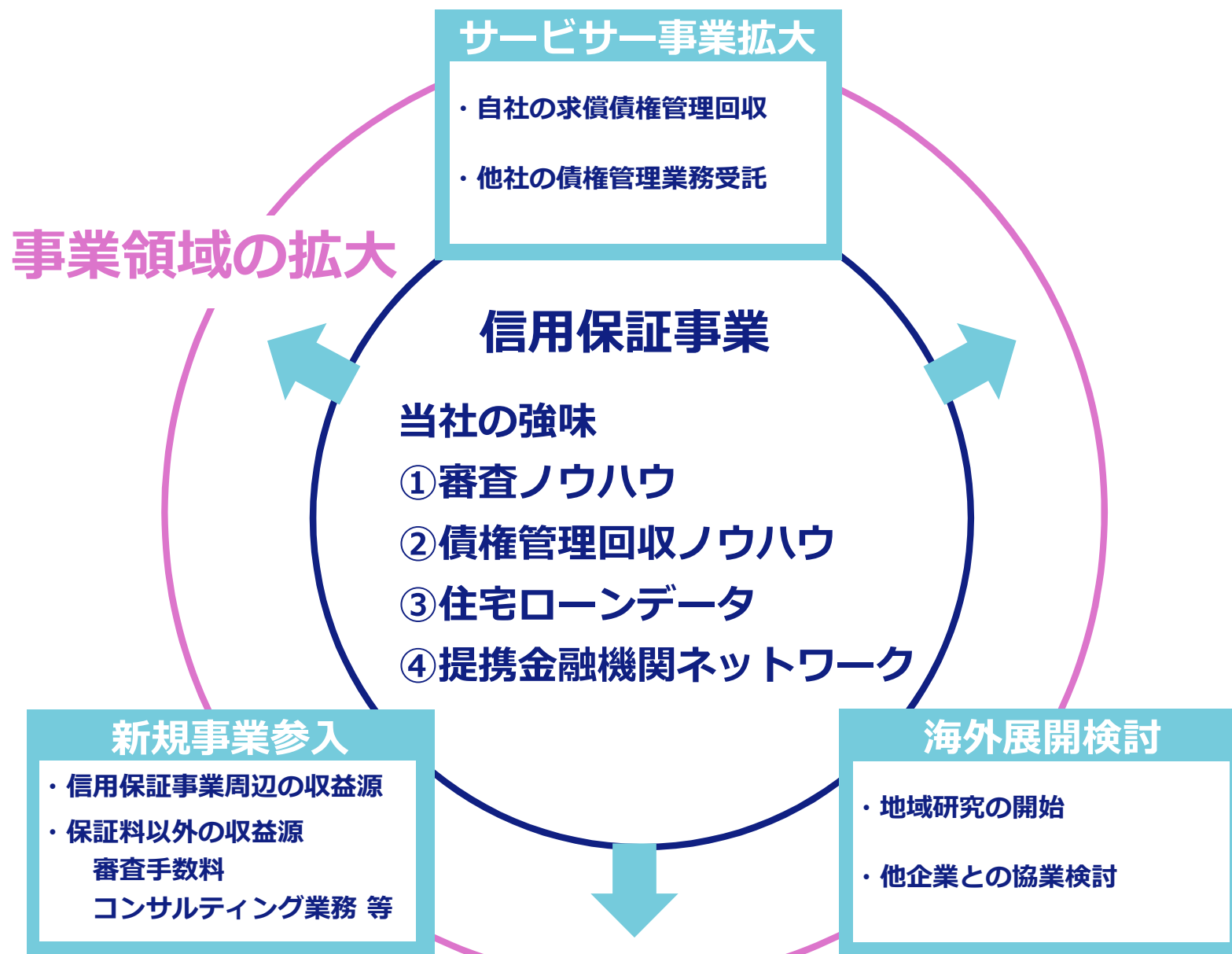
- ・新中期経営計画
- ・基本方針
- ・事業規模拡大
- ・事業領域拡大
- ・企業価値向上
- ・計数計画

IV 資本政策・株主還元



2. 事業領域拡大による収益源の多様化

- 当社の強味を活用した事業領域拡大を図り、収益源の多様化を目指す



III

新中期経営計画

I 前中期経営計画の 総括

II 環境分析

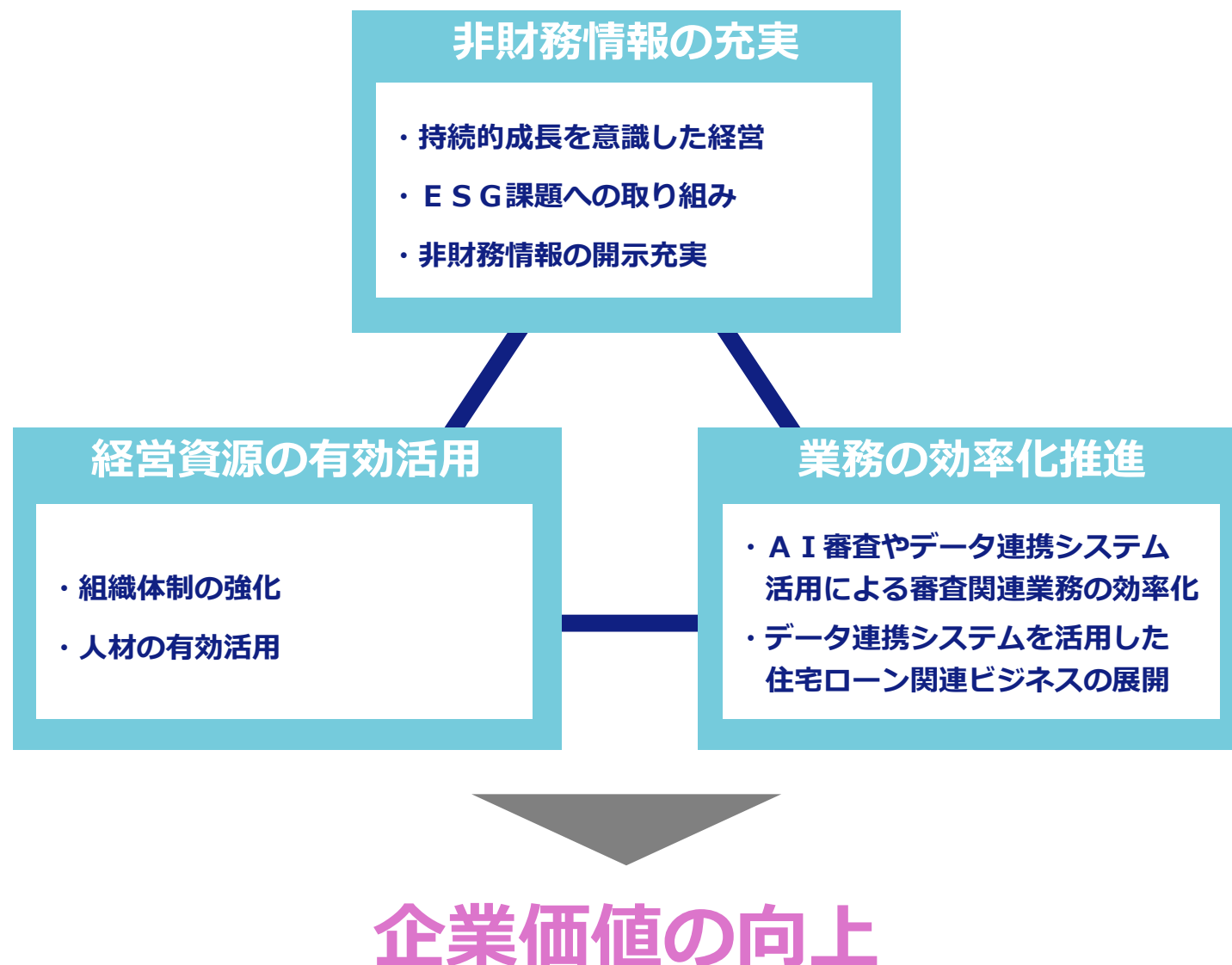
III 新中期経営計画

- ・新中期経営計画
- ・基本方針
- ・事業規模拡大
- ・事業領域拡大
- ・企業価値向上
- ・計数計画

IV 資本政策・株主還元

3. 企業価値向上

- 非財務情報の充実や経営資源の有効活用、業務効率化推進により企業価値を高める



III

新中期経営計画

I 前中期経営計画の 総括

II 環境分析

III 新中期経営計画

- ・新中期経営計画
- ・基本方針
- ・事業規模拡大
- ・事業領域拡大
- ・企業価値向上
- ・計数計画

IV 資本政策・株主還元

持続的な成長を実現するための取り組み

- 持続的な成長に向け主要事業である「住宅ローンの信用保証事業」を通じて社会課題の解決に貢献していく
- 今後、保証事業や企業活動を通じたSDGs（持続可能な開発目標）への取り組み方針について策定のうえ実行していく

保証事業を通じた過去の取り組み

住宅ローン保証事業を通じた社会課題の解決に貢献

- ・インスペクション推進などによる既存住宅流通の活性化
- ・太陽光発電などの普及による再生エネルギー利用促進
- ・全国700超の提携網による地域社会の発展に貢献

関連するSDGs



企業活動を通じた過去の取り組み

国内トップの保証会社として強固な経営管理体制を構築

- ・働きがいのある職場環境づくり
- ・内部統制システムの強化

関連するSDGs



III

新中期経営計画

I 前中期経営計画の 総括

II 環境分析

III 新中期経営計画

- ・新中期経営計画
- ・基本方針
- ・事業規模拡大
- ・事業領域拡大
- ・企業価値向上
- ・計数計画

IV 資本政策・株主還元

3カ年の主要計数計画

主要計数計画

	見込み(※)	計画		
	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期
保証債務残高	13兆7,800億円	14兆8,400億円	15兆8,570億円	16兆8,340億円
新規保証実行件数	68,500件	71,000件	72,000件	73,000件

保証債務残高および 新規保証実行件数

中期経営計画の各施策の実施により、保証債務残高・実行件数を着実に増加させ、保証債務残高16.8兆円達成を目指す

(単位：百万円)

	見込み(※)	計画		
	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期
代位弁済金額	12,050	13,420	14,830	16,000
求償債権回収	8,660	9,370	9,730	10,600

代位弁済金額

保証債務残高の増加に伴い微増を見込むが、堅調な雇用環境が続くと見込み、発生は低位で推移すると予想

求償債権回収

中古住宅の需要が見込まれ、子会社のあけぼの債権回収を活用し、求償債権取得後の早期回収と回収金額の極大化を図る

※見込みは2020年3月16日時点

III

新中期経営計画

I 前中期経営計画の 総括

II 環境分析

III 新中期経営計画

- ・新中期経営計画
- ・基本方針
- ・事業規模拡大
- ・事業領域拡大
- ・企業価値向上
- ・計数計画

IV 資本政策・株主還元

3カ年の収益計画とK P I

収益計画・K P I

(単位：百万円)

	見込み(※)	計 画		
		2020/3期	2021/3期	2022/3期
営業収益	45,200	47,580	50,310	53,000
営業費用	9,900	11,230	11,960	12,750
うち与信関連費用	2,830	3,700	4,080	4,520
うちその他	7,070	7,530	7,880	8,230
営業利益	35,300	36,350	38,350	40,250
経常利益	35,600	36,870	38,970	41,050
当期純利益	24,300	25,480	26,930	28,370

※見込みは2020年3月16日時点

E P S (1株当たり純利益)	353.28円	370.44円	391.52円	412.45円
配当性向	27%	30%	33%	35%
D O E ※ (株主資本配当率)	4.5%	4.6%	4.8%	4.9%

※DOE (株主資本配当率) = ROE (自己資本利益率) × 配当性向

営業収益	保証債務残高の増加により、営業収益も増加を見込む
与信関連費用	保証債務残高の増加に伴う引当金計上を見込む
その他営業費用	大規模なシステム投資、人件費やその他費用の急増は見込まない
配当性向・D O E	必要な資本水準を考慮しつつ、配当性向引き上げ、D O E を向上

IV

資本政策 ・株主還元

I 前中期経営計画の
総括

II 環境分析

III 新中期経営計画

IV 資本政策・株主還元

資本政策・株主還元

IV

資本政策

資本政策

・株主還元

I 前中期経営計画の
総括

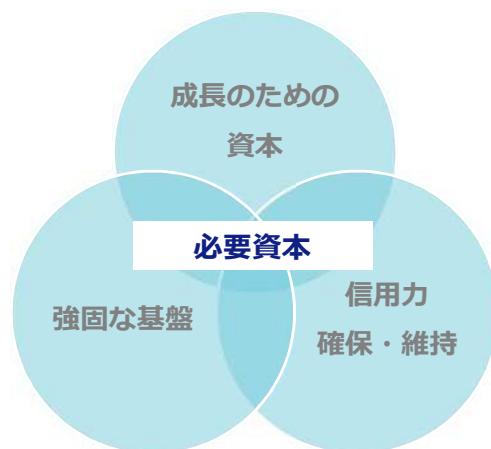
II 環境分析

III 新中期経営計画

IV 資本政策・株主還元

・資本政策
・株主還元

必要資本の考え方



成長のための資本

保証債務承継による残高の増加や新規事業への投資など、成長のために必要な資本

強固な財務基盤の構築

1年間の損失見込み額の15倍※を損失に備えるための資本（下表）

信用力確保・維持

信用格付Aレンジを維持するために必要な資本

※ 住宅ローン完済案件の平均経過期間である15年を基に算出

資本の検証

	見込み(※1)	計画	ストレス環境	【指標の前提】 ■ PDは過去最高値である2009年度の数値0.34%を採用し、更に20%のストレスを負荷 ■ LGDは過去最高値である2004年度の数値を採用し、ストレスを負荷
	2020/3期	2023/3期	2023/3期	
保証債務残高	13兆7,800億円	16兆8,340億円	16兆8,340億円	
デフォルト率 (PD) ※2	0.23%	0.23%	0.40%	
毀損率 (LGD) ※3	33.8%	33.8%	41.2%	
損失額 (EL)	10,712百万円	13,086百万円	27,742百万円	
純資産	145,307百万円	203,044百万円	203,044百万円	
純資産÷損失額	13.6	15.5	7.3	

※1 見込みは2020年3月16日時点

※2 デフォルト率：期初保証債務残高に対する代位弁済金額の割合（2020年3月期以前の15年平均）

※3 毀損率：代位弁済となった先のうち、物件売却によって回収が出来なかった金額の割合（2020年3月期以前の15年平均）

IV

株主還元

資本政策

・株主還元

I 前中期経営計画の
総括

II 環境分析

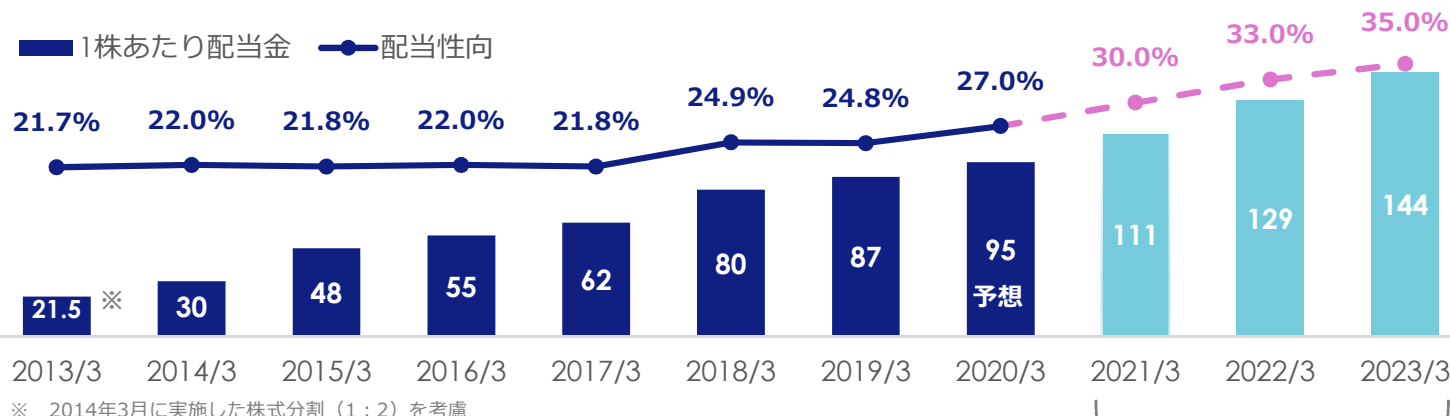
III 新中期経営計画

IV 資本政策・株主還元

・資本政策
・株主還元

株主還元

- 安定継続した配当方針を掲げ上場以降連続増配を実施
- 配当性向は前中期経営計画期間中に22%から25%に増加
- 必要な資本を確保しつつ新中期経営計画期間では**30%~35%**を目標とする



新中期経営計画期間

(単位: 百万円)

配当計画

	見込み(※)	計画		
	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期
当期純利益①	24,300	25,480	26,930	28,370
配当金額②	6,534	7,635	8,873	9,904
配当性向②/①	27%	30%	33%	35%
1株あたり配当金	95円	111円	129円	144円

※見込みは2020年3月16日時点

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、2020年3月16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。

