

2026年6月11日 「2026年3月期 スモールミーティング」

主な質疑応答（登壇者：深井頭取、内堀専務）

【経営統合】

- Q 経営統合後の兄弟銀行間の資金融通について、規制緩和の可能性や影響をどのように捉えているか。
- A
- ・（内堀専務）現在、当局とは資金交付制度を中心にやり取りを始めており、その延長線上で兄弟銀行間の資金融通についても情報収集を進めている。制度自体は今回一定の緩和が行われているものの、具体的な運用まで把握できていないのが正直なところである。今後、当局とのやり取りを進める中で、事務面も含めて円滑に運用できる見通しが立てば、検討に値すると考えている。
 - ・（深井頭取）群馬銀行はバランスシートの効率性が高いと言える一方、預金と貸出の伸びの差を踏まえるとタイトになっており、これまで以上に資産選択を徹底し、RORAに加えROAを意識した運営が求められる。また、金利上昇局面においては、ROEの上昇とともに資本コストも上昇しているため、RORAベースでの資産管理の強化が重要となる。なお、バランスシートの見直しとして、これまで外債投資に充当してきた円資金について、通貨スワップに依存している部分をレポ調達で代替するなど、運営の見直しも進めている。債券の積み増しを進める中で、バランスシートは全体としてややタイトとなる可能性があるが、貸出を抑制するほど資金繰りが逼迫する状況ではない。
- Q 経営統合による規模拡大が経費率以外の面でどのような効果をもたらすか。
- A
- ・金利のある世界では、バランスシートの規模が大きいほど効率性は高くなる。足元の環境は良好であり、従来からお伝えしている通り両行の補完性は高く、トップラインの伸長は十分に期待できる。また、将来的には勘定系システム統合によるコストメリットが見込まれる。例えばサブシステムの共同化などにより、両行のオペレーションが共通化されるので業務の効率化を進めることができるが、本質的には、我々の統合はコスト削減そのものよりも、両行の強みを組み合わせることで効率的に収益を拡大する点に意義がある。実際、手数料収益の分野において、第四北越フィナンシャルグループ（FG）が強みとする為替デリバティブ業務について、これまで十分に対応できていなかった埼玉南部や京浜地区において体制整備を進めている。足元では引き合いも強く、成果が出始めている。なお、今期の収益見直しとして非金利業務利益を57億円増の350億円とし、中期経営計画目標の前倒しの達成を視野に入れているが、その主因は為替デリバティブである。このように、統合の効果はコスト面というよりも、まずはトップラインの伸長として発揮できると考えている。コスト削減はシステム統合後に出てくることになる。
 - ・また、経営統合は投資余力の観点からも意義があり、同程度の自己資本比率であっても、規模が大きいほどショック対応力は高まり、機動的な投資が可能となる。

その意味では、他業種企業の買収といった選択肢も視野に入り、必要性を見極めつつ事業領域を拡張していく余地があると考えている。

Q 経営統合に関するケーススタディとして、成功・失敗の分析はどのように行ってきたか。その分析を今回の統合にどのように活かしているのか。

A

- ・近年の地銀統合においても、従来どおりコストシナジーを重視するケースは一定数見受けられる。ただし、県内銀行同士の統合であっても、営業店統廃合の難しさや人手不足を背景に人員整理を進めにくいといった課題がある。こうした中、コストシナジーを主目的とするのではなく、当行と第四北越FGのように一定の独立性を維持したまま統合する場合には、その枠組みの中でいかに成果を上げるかが重要となる。我々の統合は、規模拡大と相互補完による収益の増強が期待できる点が特徴である。「1+1=2」にとどまるのであれば統合の意義は乏しく、「2以上」、すなわちプラスアルファを創出できるかどうかを鍵となる。我々のケースでは、両行の互換性が高くトップラインの成長が見込める点に加え、規模拡大により経営戦略の選択肢が広がる点にも大きな意義がある。さらに、規模が大きくなるほどリスク吸収力が高まり、破綻リスクの低減を通じて持続可能性が向上する。
- ・一方で、「1+1=2」にとどまるリスクは、持株会社による統制が十分に機能しない場合に生じ得る。これを防ぐためには、持株会社が明確な方針を示し、その枠組みの中で子銀行を運営することが重要である。その上で各行の特色は、個別最適ではなく全体最適の観点から強み・弱みを相互に補完する形で活かすべきである。
- ・統合に向けて、特定のモデルを前提として、それに適合する統合相手を探すというアプローチは現実的ではない。実務的には、統合候補はほぼ限定され、場合によっては1社存在するだけでも稀である。結局のところ、「このモデルを実現したいから相手を選ぶ」のではなく、「相手が存在し、その相手と最適な成果を出すためにこのモデルを採用」という順序になる。そのため、経営統合の発表時に「なぜ第四北越FGなのか」と問われることがあったが、合意に至るまでの過程で、十分な効果が見込まれることを確認できており、両行にとってお互いが最良のビジネスパートナーであると確信している。

Q 統合に向け、DAY1から円滑な運営を進める上で、最も重要なポイントは何か。

A

- ・実務面としては、ルールの一貫も不可欠であるが、最も重要なのはグループの計画策定を極めて緻密に行うことだと考えている。単に施策を列挙するのではなく、実行の優先順位まで明確にした上で、管理方法を定め、定期的に進捗を確認する体制を取ることが望ましい。少なくとも最初の半年から1年程度は、こうした運営が有効であると考えている。その前提として意識や方針の考え方を統一する必要があるが、最大のポイントはグループ中期経営計画、とりわけその中の施策実行に向けた具体的な行動プランを明確に作り込むことである。あわせて、最終的な利益の達成状況だけでなく、プロセスを管理するKPIを入念に設計しておくことが不可欠であると考えている。

Q 新 FG の中期経営計画の発表時期をどのように想定しているか。

A ・(内堀専務) 統合は来年 4 月 1 日を予定しているため、その時点なのか、あるいは直前のタイミングになるのかは未定だが、そのあたりを視野に入れ検討している。

【預金】

Q 営業店の預金増強に向けた預金仕切レート引き上げによるインセンティブ付与とはどのような仕組みか。

A ・預金仕切レートについては調整を行っており、仕切レートを引き上げることで、営業店の収益が向上する仕組みとしている。具体的には、調達利益の計算に用いる預金仕切レートを引き上げたことで、営業店が預金を獲得するほど収益が計上される設計となっており、その成果を業績表彰の評価対象としている。

【貸出】

Q 金利上昇局面において、借り手の金利選好、すなわち固定金利か変動金利か、また期間の選択に変化は生じているか。

A ・(内堀専務) 大企業は金利に対して極めて敏感であることから、長期かつ固定金利のニーズが強いが、当行としてはバランスシートを勘案し、長期の固定金利は抑制する方針としている。また、変動金利であっても長期間の借入を希望する動きや、一定規模の融資枠を確保しておきたいという動きは強まっている。なお、地元の中小企業による固定金利貸出については、群馬県などの制度融資での対応がほとんどである。

・(深井頭取) 制度融資は、経済情勢を踏まえた資金繰り対応を目的としたものが多く、条件面でお客さまにメリットがある上に、保証協会の責任共有制度や現預金の預入もあり、採算面で当行にもメリットがある。

Q 仕組み貸出に関しては金融庁が懸念を示しているが、ストラクチャードファイナンス (SF) については、最近の議論を踏まえて、どのように考えているか。

A ・まず、金融庁が問題視したのは、いわゆる仕組み貸出であり、社債や国債等の原資産を SPC に組み入れ、その SPC 向けに貸出を行う形態である。このような取引について、形式上は貸出であるものの、実態としては市場リスクを伴うデリバティブ取引に近い性格を持つ場合があり、そのリスク管理が適切にされているかという点が問題視されている。これに対し、当行の SF は実体がある金融であり、そのような懸念に該当するものではない。具体的には、不動産ノンリコース、再生可能エネルギー、インフラなどを対象としており、いわゆる SPC に金融資産を組み入れてデリバティブを販売しプレミアムを得るといった性質のものとは異なる。

【バランスシート運営】

- Q 円貨バランスシート運営について、NSFR（安定調達比率）上の余力低下が見られる中、今後の運営をどう考えているか。
- A
- ・（深井頭取）NSFRの議論については、長期の債権の流動化を進めるとともに、残存する債権をどのように安定的な資金でカバーするかが主要な論点である。具体的な施策としては、住宅ローン債権の流動化等を通じて資産をバランスシート外へ移転する手法が想定される。また、資金調達の観点から、シニア債の活用も検討しており、様々な施策を組み合わせることで、NSFRおよびLCR（流動性カバレッジ比率）への影響・効果を総合的に検証していく。預金については、残高を伸ばせるように取り組んでいるところであり、個人預金も増加傾向にある。
 - ・（内堀専務）定期預金については、新規の預金を対象に選択的に金利を上乗せする施策を実施しており、足元では順調に推移しているものの、今期の個人預金については前期比2%増を計画としていることから、現状の施策のみでは目標達成は困難と認識している。このため、追加的な施策の検討を進めている。もっとも、これまでの取り組みにより、金利上乗せに一定の資金シフト効果があることは確認できしており、今後は新たな商品の導入も視野に入れている。具体的には、新潟県の地域性を活かした特典として、第四北越FGの地域商社と連携した新潟米の提供などの施策について検討を進めている。これは既に具体的な協議段階にあり、経営統合の象徴的な取り組みにしたいと考えている。
 - ・（深井頭取）金利設定については、選択的に上乗せを実施する方針とし、他行からの資金流入、いわゆるニューマネーや退職金を主な対象として、一定の金利インセンティブを付与する定期預金の提供を始めた。こうした資金に対して金利を上乗せしても採算性を確保できる背景としては、貸出金利の政策金利に対する追随が良好に進んでいる点が挙げられる。特に法人貸出については、新規を中心に着実に利回りが上昇しており、ある程度預金金利を上乗せしても、全体としての収益性は維持可能との認識である。
 - ・（内堀専務）実際に、あるアンケート資料を確認したところ、金利付与よりもコメの提供の方が顧客へのインパクトが大きいことが分かった。例えばコメ5kgの提供は、金利換算では小幅であるものの、体感的な訴求力は高い。加えて、粘着性の高い預金残高の増強に向けた取り組みも重要であり、例えばアプリ導入等を通じた顧客接点の強化についても取り組んでいる。これまで、首都圏においては一定の店舗基盤がある一方で、預金獲得について重点的な対応を行ってこなかったが、足元では流出する預金への対応が課題となっている。特に相続預金については、家族関係を一定程度把握できているケースも多いことから、相続発生前の段階で、相続人となる可能性のある家族に対して口座開設を促すなどの対応を行う余地があると考えており、預金獲得に向けた様々な施策を検討していく。

Q 資金調達的手段として、社債発行は預金に比べてコストが高いが、現実的な選択肢となり得るのか。

A ・(内堀専務) 例えば5年債を発行した場合、足元の水準では最終的な調達金利は2.0～2.3%程度になると見込まれるが、調達した資金をどの資産に充当するかについては悩ましい面があるのも事実である。例えば、プロジェクトファイナンスなど比較的金利が確保できる案件と組み合わせることが可能であれば、数百億円程度の社債発行については検討に値すると考えている。

(深井頭取) 定期預金に一定の金利を付与した場合、社債発行よりも資金を集めやすい可能性がある。一方で、預金は顧客が解約・引出しを行うことが可能であり、社債とは性格が大きく異なる。定期預金が規制上、社債と同様に取り扱われるのであれば、調達手段としては預金を選択する方が合理的となる。結局のところ判断軸は、NSFR等の規制においてどのように評価されるかという点にあり、流動性リスクそのものを強く懸念して対応するというよりも、あくまで規制対応として必要な措置を講じるという整理である。むしろ問題となるのは、LCRやNSFRの数値低下そのものよりも、調達コストや資産構成の制約によって運用方針自体の見直しを迫られる状況に陥ることである。その場合は、単なる規制対応ではなく、実際のビジネスやリスク管理の観点から、より厳格な資産選別や運用方針の見直しが必要になると考えている。

Q NSFR対応として社債を発行する場合、大企業向け固定貸出等への充当を想定する理解でよいか。

A ・当行の社債発行コストと、大企業向け貸出に充当する資金の調達コストとのバランスが論点である。また、一定のネガティブスプレッドを許容して対応するか否かについては判断の余地がある。この点については、他の諸要素を含めて総合的に勘案した上で対応していく。

【自己資本比率】

Q 自己資本比率の目標レンジを引き上げるという考えはあるか。

A ・目標レンジ引き上げを図る場合、ROE向上のためにはRORAを一段と高める必要があり、それが現行の経営の中で実現可能かという課題が生じる。10.5%～11.5%のレンジは現時点では妥当と考えており、AT1やB3T2を含めた資本の積み増し方針にも変更はない。したがって、基本的には株主還元やリスクアセットの積み上げを通じて、このレンジ内に収めていく考えである。また、当行の水準がやや高めに見える背景にはバーゼルⅢ最終化を見据えており、フロア調整によりリスクアセットは増加する方向にある。これを織り込むと約11.5%が実質的な上限となるため、まずはこのレンジ内への収斂を重視している。

- Q 自己資本比率について、株式市場からの還元圧力と格付機関からの余力のある資本水準への要請をどのようにバランスさせるのか。
- A ・格付機関の方々とは、コミュニケーションを密に取っているが、CET1 比率を抑制するという考え方については、格付機関の要請とは相反するものであり、丁寧に対話を重ねていく必要がある。もっとも、ROE 目標や収益計画は明確に設定しており、自己資本比率のみで経営を判断しているわけではない。一定水準以上の資本を確保した上で、アセットリスクの低下や収益性の改善が着実に進んでいけば、格付が引き上げられる可能性は十分にあると考えている。外貨調達観点からも、現行の格付は引き上げる必要があり、そのため CET1 比率の抑制についてはバランスを意識しつつ、先に述べた考え方を格付機関に丁寧に説明していく方針である。格付機関は、ショック時に再調達が可能かどうかも重視しており、地方銀行では再調達能力に対してより慎重な見方がされやすい。こうした点を踏まえると、地方銀行は一定の資本バッファを持つ必要があることは投資家の皆さまにもご理解いただきたい。そのバッファを CET1 で持つのか、あるいは当行のように資本を多層化して確保するののかについては、さまざまな考え方があるが、当行としては、CET1 は抑制しつつも、健全性は十分に維持できていると考えている。

【株主還元】

- Q 株主還元について、総還元性向を引き上げる余地はあるか。
- A ・株主還元方針の基準を総還元性向とするのか、配当性向を軸に考えるのかについては議論があるが、ロジカルに考えれば、足元で PBR が約 1.4 倍で推移している状況において、予定された還元の中にバイバックを組み込むよりも、まず配当性向を明確に定めて還元する方が合理的ではないかと考えている。バイバックについては、資本が上振れした場合や株価が売られている局面など、市場との対話の中で機動的に実施する方が効果的でインパクトがある。第四北越 FG についても PBR は概ね同水準に近づいており、新 FG として「配当性向 40%、自己株式取得 10%、合計で概ね 50%」という枠組みよりも、やや配当重視の還元とする方がロジカルではないかと考えている。ただし、年度内に大きく方針を変更することは想定していない。一方で、将来的な変更の可能性を否定するものではない。これは統合に向けて両行で検討すべきテーマだと考えている。

【その他】

- Q 持株会社の社長と傘下銀行の頭取については、兼務・専任いずれの体制が望ましいと考えているか。
- A ・明確な答えはまだないが、統合を進めるにあたっては、持株会社の社長がいずれか一方の銀行に過度に関与しない体制が望ましいと考えている。今後慎重に検討を進めていく。

- Q 非上場となる子銀行に持株会社と同レベルの社外取締役を置く考えはあるのか。
- A
- ・可能性としてはあり得るが、課題は人選である。適切な人材が確保できるのかという点は慎重に考える必要がある。一つの視点は、持株会社の取締役会と子銀行の取締役会の役割をどう切り分けるかという点である。持株会社が直接関与しない子銀行の取締役会における議論の中でも、外部目線が求められる場面は多い。例えば、個別の顧客支援や施策、現場運営といったテーマについては、外部の視点が有効に機能する。上場企業としての取締役会の役割とは異なるため、人選の考え方も異なる。これに対し、上場企業である持株会社の役員は株主の皆さまからの付託を受けて経営を担う立場にあり、資本効率や資本政策への関与が不可欠である。一方、子銀行については、より社会的な視点から、その銀行の存在意義や地域への影響を評価できる人材が適していると考えている。
- Q 持株会社と子銀行の社外取締役について、兼務する事例もあるが、どのように考えているか。
- A
- ・(深井頭取) 持株会社の業務が子銀行と無関係だとは言わないが、持株会社の取締役会と子銀行の取締役会では果たすべき役割は異なっていると認識している。そのため、社外取締役の兼務については、慎重に検討する必要があると考えている。
 - ・(内堀専務) 私の考えでは、子銀行の社外取締役については、兼務するというよりは、銀行員になり専門性を有する人材や、地域をよく理解し、顧客目線で見られる外部人材が必要だと思っている。

以上