

2026年4月3日 「経営統合に関するスモールミーティング」

主な質疑応答（登壇者：内堀専務）

【背景】

- Q 従来からアライアンス関係があったが、なぜ経営統合まで至ったのか。
- A
- ・まず大きな背景として、マーケットにおいて群馬銀行がスケールディスカウントを受けているという強い課題認識があった。RORA 経営を徹底し、ROE も地銀の中ではトップ水準まで高めてきたものの、投資家との対話を通じて、時価総額が単独では1兆円に届いていない点が評価上の制約になっていると感じてきた。直近では時価総額が1兆円に近づいてきているが、横浜フィナンシャルグループ (FG) や千葉銀行と比べると、規模の面で劣るという評価を受けてきた。一方で、当初から経営統合を念頭に置いていたわけではない。第四北越 FG とは、人口減少など共通の地域課題を抱え、資産規模も近いことから親和性が高く、アライアンスを通じて非金利業務利益の拡大や、同社のソリューション力・手数料収益力を評価していたという背景がある。
 - ・加えて、基幹系システム移行の問題が経営統合を具体的に検討する大きな引き金となった。当行は長年、富士通の基幹系システムを単独で利用してきたが、富士通がメインフレームから撤退する方針を示したことで、既存システムのオープン化か他社システムへの移行かという選択を迫られた。検討の結果、富士通メインフレームから富士通オープンシステムへの移行であっても、他社への移行と同程度の難易度とコストがかかることが判明した。また、富士通以外にも複数の選択肢があり、TSUBASA アライアンスに参加する当行にとって、TSUBASA 基幹系システムも候補の一つであった。第四北越 FG が TSUBASA 基幹系システムを利用していることから、将来的な経営統合を見据える上では、当行も同システムを選択することが前提となるとの認識があった。こうした状況のもと、システム移行の期限を踏まえ、当行から提案して本格的な議論を開始した。
 - ・なお、最近話題になる総資産 20 兆円という規模については、当初から意識していたわけではない。結果としてその水準になっただけであり、20 兆円という目標があったわけではない。

【計数計画】

- Q 新 FG の計数計画は保守的である印象を受けたが、中期経営計画を正式に公表するタイミングで 2030 年 3 月期利益目標 1,400 億円を上方修正する可能性はあるか。
- A ・時間軸を見通しづらい面があるが、少なくとも 2027 年 4 月から始まる 3 年間の中期経営計画においては、シナジー効果を数値として明確に開示したい。一方で、金利上昇の影響もあり、どこまでをシナジーとして切り分けるかは必ずしも容易ではないが、この 1 年間で第四北越 FG は従来以上にアグレッシブに業績を伸ばしてきている印象があり、厳密な意味でのシナジーとは位置づけにくいものの、すでに効果が表れ始めていると認識している。いずれにしても、新たな中期経営計画の中で、投資家の皆さまに分かりやすい形でお示しすることが重要だと考えている。3 年間で掲げている利益 1,400 億円超、ROE10.5%超という目標についても、現時点の感覚としては、上振れの余地があると見ている。
- Q 27 年 3 月期から 30 年 3 月期の 3 年間でボトムラインを 500 億円増加させる計画であるが、その増加分をどの項目で積み上げる想定なのか、具体的な内訳を教えてください。
- A ・500 億円の内訳について、群馬銀行と第四北越 FG に分解して示すことは現時点では難しい。ただし、本計画において重視しているポイントはいくつかある。まず、当行としては非金利業務利益の強い伸びを見込んでいる。一方で、第四北越 FG は、預金規模は当行とほぼ同程度であるものの、貸出金残高では約 1 兆円の差があり、貸出金を通じた資金利益の成長が期待できる。金利がさらに上昇した場合には、その効果が一段と顕著となり、第四北越 FG 側の資金利益の増加に加え、当行の非金利業務利益の拡大も含めて、ボトムラインの押し上げ要因になると考えている。また、当行個別の要素としては、足元では抑制してきた債券投資を今後 3 年間で 1 兆円程度行う計画だ。現中期経営計画の利益目標は来年 3 月に前倒しで達成する見込みであり、そのタイミングで新 FG としての中期経営計画を発表する予定である。現段階では具体的な内容を公表することはできないが、計画自体は十分検討を重ねたものであり、お示ししている 1,400 億円の利益目標は一定の幅を持たせたものとしてご理解いただきたい。

Q 経営統合後は、持株会社が主導して収益計画を策定するか、もしくは傘下個別行の収益計画を足し上げる形で策定するか、どちらの方針を想定しているか。

A ・基本的な考え方としては、持株会社が主導して収益計画を策定する方針だ。ただし、個別行がそれぞれの役割や強みを持っている以上、両行が担うべき役割をどのように計画に落とし込んでいくかは重要な論点であり、今後、具体的に整理していく必要がある。例えば、有価証券の処理について、第四北越銀行の保有債券は統合時点で時価評価され、評価損益は一旦リセットされるが、当行が保有する債券は評価損が残るため、統合前に処理しておくという考え方もある。ただ最近、必ずしも統合前に全てを整理する必要はないのではないかとこの考えに傾きつつある。その理由として、統合後は2行を合算すれば一定規模の収益が確保できる見通しがあること、また当行の評価損も現時点では大きな水準ではなく、仮に10年債利回りが2.5%程度になったとしても、評価損が急拡大するリスクは限定的と見ているためである。個別行については、コアとなる収益力をしっかり示せば十分と考えており、最終的には連結ベースで、FG全体としてどれだけの利益を創出できるかが重要である。持株会社と個別行それぞれの収益の上げ方や役割分担については、今後、両行で協議を重ねながら決定していく予定である。

Q 2029年度の利益目標の位置づけと、その先の利益成長のイメージを現時点でどのように考えているか。

A ・現時点で2029年度より先の姿までを明確に描けているわけではない。2029年度の利益目標についても、単なる通過点として位置づけるのか、あるいはその先の成長に向けた転換点とするのかを含め、延長線で描ける成長なのかどうかというのが一つの論点になると考えている。選択肢としては、2行体制のままオーガニックな成長を追求するのか、場合によっては異業種との連携や参画も視野に入れるのかといった点が今後の検討事項になってくる。経営統合によって資本力は一定程度高まると見込んでいるものの、従来 of 銀行業の延長線上だけで十分なリスクテイクが可能かどうかについては、現時点では不透明な部分もある。その場合には、インオーガニックな成長や投資に資本を活用するという選択肢も検討できるだろう。また、資本が拡大することで、こうした選択肢を本格的に検討できる土台が整うと考えている。もっとも、メガバンクと同じやり方を取るわけではなく、地銀としての規模や特性に合ったインオーガニック成長の形を模索していく必要がある。この点については、今後の経営課題として、時間をかけて検討していく。

- Q シナジーの発現について、投資家の目線では早く成果を出していただきたいが、時間軸をどのように考えているか。
- A ・時間軸を見通しづらい面があるが、少なくとも2027年4月から始まる3年間の中期経営計画においては、その効果を数値としてお示ししたい。一方で、金利上昇の影響が大きく、シナジーを明確に切り分けることは容易ではないが、この1年間で第四北越FGは従来以上にアグレッシブに業績を伸ばしている印象があり、厳密な意味でのシナジーとは位置づけにくいものの、統合を見据えた取組みとして一定の効果が表れ始めていると認識している。いずれにしても、新たな中期経営計画の中で、投資家の皆さまに分かりやすい形でお示しすることが重要だと考えている。3年間で掲げている利益1,400億円超、ROE10.5%超という目標についても、現時点の感覚としては、上振れの余地があると見ている。

【組織体制】

- Q 殖栗社長と深井頭取を、新FGの社長・副社長ではなく、会長・社長とした背景について教えてほしい。
- A ・社長・副社長という体制も検討したが、深井がCEOとして経営の中核を担う点を明確にしている。持株会社体制においては、株主総会および取締役会の下に社長が位置づけられ、その下に置かれる経営会議は、あくまで社長の諮問機関である。そのため、組織上の最終的な意思決定権限者は深井CEOとなる。会長・社長という体制にした理由は、群馬県と新潟県それぞれの地域から見たときの受け止められ方、両行のバランス感や対等感を重視したためである。
- Q 持株会社機能の狙いや課題、特にどの業務領域に重点を置こうとしているのかを教えてほしい。
- A ・現時点では、試行錯誤しながら議論を重ねている段階である。今後は、いくつかの取り組みを先行的に進めていく予定であり、例えば、経営企画分野では、ALMや計画策定業務などを試行的に実施する中で、実務上の課題が徐々に明らかになってくるだろう。こうした検討を進める上で、課題となるのが有価証券運用のあり方である。2行合算では、約5兆円規模のポートフォリオとなり、地銀上位行でもトップクラスの水準となる。この規模を踏まえれば、両行がそれぞれ独立して運用を行うことは現実的ではなく、リスク管理を含めた統一的な運営が不可欠である。もっとも、その具体的な運営手法については、現時点で明確に決まっているわけではないが、統合初年度から持株会社として強く関与し、しっかりと統制を効かせていく必要があると考えている。各行が個別に判断・行動することでリスクが顕在化することは避けなければならない、その意味でも体制の早期構築が重要である。また、リスク管理の分野においても、内部格付制度の統一など基盤整備から着実に取り組んでいく必要がある。こうした方針については、持株会社で明確に定めた上で、グループ全体を通じて統一的に運営・管理していく体制を構築していく。
- ・加えて、外部からの高度人材の活用も進めている。具体的には、メガバンクで相応のポジションを経験した人材をスカウトできたが、主にALM分野を中心に関与してもらうことを考えている。

Q リスク管理の面で、経営統合により変わることはあるか。

A ・新 FG における組織体制において、リスク統括部門は当行が主導する想定であり、リスク管理について優先的に取り組むのは、内部格付制度の統一である。同一の経営体制の中で格付制度が異なることは望ましくなく、現在、リスク管理全般についてギャップ分析を進めている。その結果を踏まえ、基本的な枠組みは当行の考え方をベースに整備していく方向で検討しており、必要なシステム対応も含めて早期に整備していく考えである。当行は内部格付制度を導入してからすでに長い実績があり、その運用ノウハウを第四北越 FG 側にも提供できる。通常であれば一定の時間を要するプロセスではあるものの、比較的早期に制度適用が可能になる見通しである。こうした取り組みによって、資本面でも通常より早い段階で活用可能な余地が生まれると考えており、その点も経営統合による重要なシナジーの一つとして生かしていきたい。

Q 新 FG の 6 部 1 室について、群馬銀行と第四北越銀行それぞれの担当割当（主導部門の分担）をどのように評価しているか。

A ・主導する部門については、どの部門を取ったか、取れなかったかという優劣の話ではなく、両者がお互いの強みや適性を踏まえ、どちらが主導するのが最も適切かという観点で決めたものだと理解してほしい。

Q 社外取締役の 7 名はどのように選出するのか。子銀行の社外取締役が持ち上がるのか。

A ・社内取締役については、対等の考え方にに基づき、群馬銀行および第四北越 FG からそれぞれ 3 名ずつ選出する。一方、社外取締役 7 名については、当初の構成として群馬銀行側から 4 名、第四北越側から 3 名を指名する想定としている。社外取締役が取締役会で過半数となるガバナンス体制を構築することを重視した。なお、現在各銀行に在任している社外取締役については、今後 FG の子会社となることに伴いガバナンスの在り方も変わるため、取締役体制については今後検討していく考えだ。

【将来像】

- Q 新FGとして、どのような特色を持つ地方銀行グループを目指すのか。
- A ・我々として強く意識しているのは、関東圏に位置しながらも、埼玉県・神奈川県・千葉県とは異なり、人口減少や産業の持続性といった課題を抱える地域を主な基盤としているという点である。こうした課題を抱える地域を基盤としながらも、群馬新潟FGは地銀トップクラスの規模と質を追求し、ROEや利益水準といった指標においてもトップクラスの水準を目指していく。こうした姿を実現することによって、群馬県および新潟県というマザーマーケットにおいても、高い収益性と効率性を両立した経営が十分に可能であることを、市場および地域に示していきたい。
- Q 持株会社において、銀行以外に新たなビジネスを始める計画は現時点であるか。
- A ・現時点で具体的に決まっているものはないが、一つ明確になっている構想として、地域デザイン会社の設立がある。もっとも、この会社自体で収益を拡大させることを主たる目的としているわけではなく、さまざまな事業や取り組みを生み出すためのハブとして機能させることを想定している。その上で、統合後の資本の使い道という観点から、新たに会社を設立するのか、あるいは買収などのインオーガニックな手法を活用するのかについては、今後の検討事項である。

【システム】

- Q システム統合について、スケジュールと想定している費用概算について教えてほしい。
- A ・システム統合については、まず基幹系システムの統合が中心となるが、2030年1月の移行を予定しており、現時点から約4年弱の準備期間を見込んでいる。費用については、数百億円規模になる見通しであるが、当行単独であっても基幹系システムの刷新は不可避であり、統合によって追加的にコストが上乗せされるというわけではない。基幹系システム移行の前後において、システム関連コストは一時的に増加する見込みであるが、トップラインの拡大も見込まれることから、OHRが大きく悪化するとは見ていない。なお、国の交付金制度を申請する予定であり、最大50億円の補助金を活用できる見込みである。基幹系システムが統一されれば、営業店の窓口端末を含めて事務・オペレーションを統一することが可能となり、オペレーションコストの低減効果が期待できる。短期的にはコストが上昇するものの、2030年代後半以降にはコスト削減局面に転じていくというのが現時点での見立てである。さらに、融資支援システムやCRMといった主要なサブシステムについても統一を進める方針であるが、これらは基幹系システムの移行を前提とするため2030年以降になる予定だ。

【グループ会社】

Q グループ子会社について、今後どのように整理・再編していく考えか。

- A
- ・第四北越 FG は、すでに持株会社体制で銀行と多くの子会社が並列する構造となっているが、群馬銀行側のグループ会社は銀行子会社という位置づけとなっており、両行でグループ構造の平仄が取れていないため、グループストラクチャーを整理する必要がある。
 - ・具体的にどこから整理・再編を進めるかについては、証券会社が一つの有力な候補だと考えている。両行の証券会社は成り立ちが異なり、第四北越 FG は地場証券を買収した経緯がある一方で、当行側は 100% 出資子会社として設立してきた背景がある。そのため営業スタイルや地域特性には違いがあるが、システムコスト面での統合効果は大きく、統合する意義は大きいと認識している。また、リース会社についても比較的早い段階で検討すべき分野と考えている。一方で、カード会社については、ブランドごとに事務基盤やシステムが大きく異なり、第四北越 FG においても複数社が残っている状況であることから、整理・再編には一定の時間と慎重な検討が必要だろう。こうした点を踏まえ、当面は証券会社やリース会社を優先的に検討対象としつつ、シナジー効果や実現可能性を踏まえた優先順位を付けて整理・再編を進めていく考えである。シナジーを創出していく上では、銀行単体にとどまらず、グループ会社全体の価値を引き上げていくことが重要であり、その観点からも段階的に取り組んでいきたい。

【その他】

- Q 政策金利の上昇に伴い、RORA 計算上の仕切レートを市場金利ではなく預金金利とした場合、超過分の収益を銀行全体の RORA の中でどのように位置づけるのか。
- A
- ・RORA 計算は預金調達を前提としており、分野毎の RORA が改善している主な要因として預金利益の増加がある点については、管理手法として課題であると認識している。一方、営業店の採算管理はスプレッドバンキングも活用している。ここでも預金スプレッド収益の拡大により、取引採算が過度に高く算出される点が課題であると認識しており、一定程度その影響を抑制する方向で仕切レートを調整している。内部管理であることを踏まえ、全体と個別部門の合計について一定の乖離が生じることはやむを得ないと割り切って運営している。
 - ・また、RORA 管理の特徴として、住宅ローンはリスクアセットが小さく RORA が高いが、金利水準は決して高くないため、引続き拡大方針としていくことが適切かについて検討している。住宅ローン単体の RORA だけでなく、付帯取引も含めた総合的な収益性を踏まえ、見極めていく必要がある。
 - ・現在、当行が運用している RORA 管理の考え方や標準利益率の算定方法については、第四北越 FG 側にもそのまま共有し、勉強会を実施した上で、今期から試行的に導入してもらう形で進めている。

- Q 持株会社移行に伴い新たに発生するコストが本業に与える影響を教えてください。
- A
- ・収益に大きな下方圧力を与えるようなコストが新たに発生するとは想定していない。仮に銀行同士を合併する形を取れば、相応のコストが発生するが、今回はそれぞれの銀行が存続する体制であるため、そのような大きなコスト負担は生じないと見ている。持株会社移行に伴い新たに発生するコストの一つに持株会社のオフィス賃料があるが、実際には当初想定していたほどのコストにはならない想定だ。
 - ・なお、東京を拠点とした理由は主に二つある。一つ目は、群馬県か新潟県かのいずれかに本社機能を偏らせることはできないという点である。両行がそれぞれ存続する中で、中間地点を選ぶという考え方も現実的ではなく、東京は自然な選択だった。二つ目は、情報の集積という観点であり、これは当初からほぼ一択だった。加えて、人材採用の面でも東京の優位性は大きい。スカウティングの場面においても、新しい経営体で一定規模の FG、かつ東京勤務という点に魅力を感じてくれる人材が多い。こうした点を踏まえても、東京に拠点を構える判断は合理的であると言える。
- Q 株式交換比率を算出する際に、他行の事例では、最終合意前日の株価を採用する例や、直近 6 か月移動平均を採用する例が多いが、そのようにしなかった理由を教えてください。
- A
- ・株式交換比率の算出については、3月26日のリリースに記載しているとおり、複数の基準日を用いた算定レンジを示している。当行のフィナンシャル・アドバイザー（FA）である野村證券は、リーク報道が出た昨年3月14日および直近の3月25日を基準日として算定し、第四北越 FG の FA である三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券は、これらに加えて基本合意を締結した前日の昨年4月23日も基準日に含めて算定を行っている。このような算定方法とした背景には、基本合意から実際の株式交換が予定される2027年4月までの期間が長いという事情がある。米国証券法に基づく F-4 手続きも必要となる中で、特定の1時点の株価だけに依拠することにはリスクがある一方、過度に離れた時点の株価を基準にするのも適切ではないと考えた。そのため、複数時点の株価水準を重ねて評価するという考え方を採用した。株価は市場環境や思惑によって変動するものであり、当初からその点を FA とも共有してきた結果が、今回の算定方法に反映されている。最終的に示している 1 : 1.125 という株式交換比率は、こうした背景と考え方に基づいて決定したものである。

以上

本資料に含まれる将来見通しに関する記述は、公表日時点で入手可能な情報および一定の前提に基づいて当行が判断したものであり、実際の業績等は、今後さまざまな要因により、記載の見通しとは大きく異なる可能性があります。