



2025 年 5 月 28 日 「2025 年 3 月期 会社説明会」

質疑事項

Q 1. 当面は、両行が合併せずに持株会社の下で独立した経営をすると認識しているが、その際、各行の独立性についてどのように考えているのか。また、各行独自に経営目標あるいは収益目標をたてるのか、それともグループ全体として最適化を目指すのか。

A

- ・ 両行の独立性と全体最適のバランスについては、両行の歴史や、地域との信頼関係も踏まえて今後検討していく。
- ・ 両行の独立性は維持しつつも重要なコントロールは持株会社が担う形にしなければ、統合の効果が単なる足し算で終わる可能性があり、そうならないためにも持株会社には一定の権限を持たせたほうがいいと考えている。

Q 2. 証券やリース、カードなどのグループ会社について、早いタイミングで合併させて、資本を充実させ、ビジネスを拡大し持株会社の子会社とする方が良いと感じるが、グループ会社をいち早く合併させるなどの考えはあるのか。

A

- ・ お客さまや従業員の存在を踏まえるとネガティブな要素が生じることも考えられるため、今後、慎重に検討していく。現時点では決定していない。

Q 3. 自己株式取得の考え方について、現行の株主還元方針では「機動的に」としているが、群馬銀行との経営統合を見据える中で、そもそも自己株式取得を行う必要性があるのか。あるいは行うとしたらどういうタイミングなのか、実施判断の軸や考え方は。

A

- ・ 最終利益の拡大を目指していくなかで、FIRB 移行後の自己資本比率との兼ね合いも見ながら対応を見極めているところであるが、業界全体における当社のプレゼンスを高めていく観点から、配当と合わせた総還元で 40%超の水準が必要だと判断する場合には検討していきたい。
- ・ 自己資本の十分性も踏まえながら、今後も安定した還元を実施していく。

Q 4. 群馬銀行との統合を見据える中で、OHRの改善も含め業績のさらなる向上を目指していく上で、加速させていく施策、オントラックで推移させる施策、またはペースダウンさせる施策について、それぞれどのようなものがあるか。

A

- ・ OHR に関しては、第四北越の経営統合に係るシステムの償却が今年度で終了するため、今後さらに改善する見通しである。
- ・ 第三次中期経営計画では、職員によるハンドリングでの業務を極限まで減少させ、捻出した人員を収益事業に再配置する取り組みを進めているが、足元では AI が急速に成長していることから、今後は AI を積極的に活用したいと考えている。
- ・ 従って、加速させるという意味では AI を活用した業務の大胆な効率化による人員捻出と、捻出した人員によるプロダクトの向上。これまでは、採用と退職の差分によって適正な人員数となるよう進めてきたが、単なる人件費の削減といった観点だけではなく、職員 1 人あたりが生み出すプロダクトを高めることで、OHR の改善に注力していく。それ以外の分野は今まで通り進める。ペースダウンさせる施策はない。

Q 5. このタイミングで群馬銀行との経営統合を発表したのは、銀行経営者としてのどのような危機意識・問題意識を感じて踏み込んだのか。

A

- ・ 危機感という観点では、新潟県も群馬県も 2050 年の人口が 152 万人にまで減少することが予測されており、現在は新潟県が 209 万人、群馬県が 190 万人弱であるため、新潟県の減り目がより大きい状況である。胃袋の数と経済規模がシンクロすることに対して極めて危機感を高く持っている。交流人口や関係人口を増やし、県外の人がお金を新潟で使っていただく仕組みを作りこんでいかないと、地域が存続しにくくなるとの危機感が強くある。
- ・ こうしたなかで、経営統合によって、地域を代表する金融グループとして規模が大きくなることによる収益率の高まりや OHR の低下、資本社会におけるプレゼンスの高まり、ブランド力の向上による有能な人材の獲得がいっそう可能となることが見込まれ、地域と共に持続性を高めていくことができると考えている。
- ・ タイミングについては、「天地人」といった言葉があるように、TSUBASA アライアンスから群馬・第四北越アライアンスへと発展してきたなかでお互いの親和性が非常に高く、かつ相互補完的な特質があり、拠点も含めて重複する部分が非常に少なく、さらには、両社トップ同士による信頼関係も構築できているなかで、経営統合に関するお話をいただいた時には躊躇なくお受けした。

以上