

## 社外取締役座談会における主なご質問とご回答

(2024年8月30日開催)

出席者：	社外取締役	大野 弘道
	社外取締役	朱 純美
	社外取締役（監査等委員）	吉武 博通
	社外取締役（監査等委員）	永沢 徹
	社外取締役（監査等委員）	中野 智美

### Q. めぶきFGの課題をどう捉えているのか。またチャレンジすべき点や不足している点について、取締役会で意見されているのか。

A. 【大野】我々のマザーマーケットである北関東地域は、首都圏に近い立地であるがゆえに、首都圏に人材が流出している傾向にある。めぶきFGとしても、現在の人材プールを5年後、10年後も維持できるかが課題と捉えている。

【朱】女性活躍の観点からすると、女性管理職の割合はまだ低く、女性役員の内部昇進も少ないと感じている。人材の面では、持株会社におけるヘッドクォーターとしての業務は難易度が高くなっており、今後マネジメント能力に長けた人材を採用することも検討する必要があると考えている。

【吉武】地域の持続可能性は非常にシリアスな問題だと感じている。我々の営業エリアである北関東地域は成長余力があると捉えているが、地域の持続性を高めるために、めぶきFGとして何が出来るのかを考える人材をどのように確保していくのが重要と考えている。あわせて、第一線・営業現場にて、お客さまと接している行員の質を維持・向上させるための人材育成も必要である。

【永沢】両子銀行の統合シナジーが必ずしも十分に発揮できていない部分がある。その効果をより高めていけるような施策が必要であり、特にM&Aや事業承継、ビジネスマッチングなどの法人コンサルティング分野は、対象地域を同一県内ではなく両子銀行の全ての営業エリアに拡大して取り組むことで、統合効果を一層発揮できると考えている。そういった意味では伸び代は大きいと感じている。

【中野】北関東地域の人口は減少傾向にあり、長期安定的な従業員の確保が難しくなることが想定されるため、限られた人員の中でより効率的な経営を目指していくことが必要と感じている。効率化の観点ではデジタル化の取組みを更に推進していくべきと考えている。

(次ページへ続く)

**Q. これまでの取締役会において、厳しい意見ではどういったものがあったのか。**

A. 【大野】地銀他社他行との横並びの視点が強いと感じた場合など、取締役メンバーの意見が旧態依然としたものであった際には是正を促している。

【朱】私自身、証券会社に勤めていたバックグラウンドもあり、仕組債販売に関する議論を行った際にはより詳しい資料や追加の説明を求めるなどして、厳しく問題提起した。

【永沢】仕組債の販売体制や投資信託の手数料水準に関する議論を行った際には、お客さま本位の業務運営に関する基本方針に則っているのかについて特に意識し意見を述べた。

【中野】堅実な経営の裏返しとともとれるが、経営目標や株主還元に関する議論の慎重な姿勢に対して意見を述べた。

**Q. 企業価値向上に向けたアドバイスをする際には、「攻め」と「守り」のどちらを重視するのか、配分はどう考えるのか。**

A. 【大野】めぶきFGの長期ビジョンには“金融”という言葉は入っておらず、地域の発展とともにあゆむことを目指している。地域を軸に考えるならば、地公体との連携を含めて「守り」から「攻め」を考えていかなければならない。

【朱】「攻め」も「守り」も半々の感覚である。足元では「金利ある世界」に向かいつつあり、金融業界においても競争環境が激しくなることが想定される。「攻め」という観点で社外取締役として支援していきたい。

【吉武】「7：3」もしくは「8：2」で「攻め」の割合が高い。但し、地方銀行というシステムが持続可能であるために、銀行の基盤を支える人材、システムなどの執行は「守り」にならざるを得ないことは理解している。

【永沢】「攻め」と「守り」を分けて意識はしていない。守らないと攻められない、攻めるときも守ったうえで攻めるといった感覚である。但し、銀行内部には「守り」に強い人材が多いこともあり、社外取締役としては「攻め」の意識が重要と考えている。

【中野】「守り」は重要であるが、企業体力を勘案すると「攻め」の意識も必要と考えている。

**Q. めぶきFGのリスクテイク状況について、どのように評価（過大・適正・過少）しているのか。**

A. 【大野】リスクテイク余力があるという印象である。セクター別、地域別、資産クラス別で取れるべきリスクを分析し、リスクテイクしていくことが必要と考えている。

【朱】更に預貸率を高めることが出来ると考えている。今後、「金利ある世界」に向かうことで競争環境が激しくなることが想定される中で、めぶきFGが今後も飛躍していくためには領域の拡大とプロダクトを深掘りしていくことが重要であると考えている。

(次ページへ続く)

**Q. メガバンクと地方銀行のROEの差のうち、2%程度は株式売却益の收支計画への反映の有無によるものと推察される。国内の政策金利引上げにより地方銀行のROE上昇も期待できるが、時間を要することを考えると、それまでの間、株式売却益を用いて早期にROEを引き上げるという選択肢もある。めぶきFGでは一定程度の政策保有株式の評価益を有しており、こうした考えについて、どう思われるか。**

A. **【大野】** これまで政策保有株式を含めた株式の評価益をどのように活用するべきかという観点で深い議論は行ってこなかった。今後の議論に役立てていきたい。

**【朱】** 株式売却益の活用方法を議論することも必要だが、まずは政策保有株式と純投資株式を合わせた総体の価格変動リスクを十分に検証した上で、リスクをコントロールしていくことが重要だと考えている。

**【吉武】** 今回、問題提起をいただいたと認識している。そういった視点でも議論していきたい。

**【永沢】** 株式売却益を全体の利益計画に織り込むことに違和感を感じる。政策保有株式は個々の採算性を重視し保有意義を検証すべきであり、その売却益ありきで利益計画をつくるべきではないと考える。

**【中野】** ROEを上昇させるための手段として、政策保有株式の売却益を計画に織り込むのではなく、売却した結果としてROEが上昇するという考え方であるべきと感じる。

**Q. めぶきFGの株価は、資本政策の実績や業績に対し過小評価されていると感じる。株主還元方針や収益計画の打ち出し方が弱いのではないか。市場とのコミュニケーションについてどう感じているのか。**

A. **【大野】** これまで、めぶきFGのIRには改善の余地があると感じていたが、本日の決算説明会をみる限り、コミュニケーションが上手くとれており、改善されていると感じている。

**【朱】** めぶきFGの市場との対話は、やや保守的な印象があったが、ここ1年を見ると対話に積極的な姿勢が見られるようになった。社外取締役としてしっかりサポートしていきたい。

**【吉武】** めぶきFGは過小評価されているという印象である。めぶきFGの市場との対話姿勢は改善されているように感じるが、資本政策に関しては、執行サイド・取締役サイドの双方の意見を踏まえ、更に議論を加速させていく必要があると感じているほか、戦略やそれに伴う業績に関しては、よりストーリー性をもって市場に示していく必要があると思われる。

**【永沢】** 資本政策に関して言えば、即効性のある株価対策も必要である一方、中長期で見ると果たしてそれが有効なのかといった考え方もある。市場とのコミュニケーションを図る中で将来に向けて中長期的に企業価値を上げていくためには何が必要なのかといったことも議論していきたい。

(次ページへ続く)

**Q. 銀行セクターにおいて、比較対象にしている銀行はどこか。メガバンク、上位地銀、近隣他行など。**

A. 【大野】それぞれの地域性を重要視しており、北関東で言えば群馬銀行を比較対象と考えている。また、めぶきFGと同様に持株会社方式を採用している銀行も参考にしている。

【朱】地銀の上位行の動向は参考にしている。また、同規模の銀行も比較対象である。

【吉武】メガバンクとどう差別化するかが重要であると考えている。また北関東では群馬銀行がどのように考え、行動しているのかを意識している。

【永沢】千葉銀行、静岡銀行、福岡銀行の動き方を参考にしている。その他では北国銀行の取組みが面白く、IR活動なども参考にしている。

【中野】地銀上位行を参考にしている。その中でもコンコルディアFGに注目している。

**Q. 銀行セクター以外の事業会社において、参考にすべきと思う事業会社はどこか。**

A. 【朱】銀行業にとってはIT・デジタル化の領域は親和性が高いと思っている。またスタートアップ企業の文化を参考にしていこうと考えている。

【永沢】他行との差別化以上に他の業態といかに競争するかも重要であると考えている。例えば、M&Aや事業承継は銀行以外のプレーヤーが強力であり、銀行は相当遅れていると感じている。また、M&Aや事業承継以外にも未だ開拓の余地がある分野が相当程度あり、課題と認識している一方で、伸び代でもあると考えている

**Q. 中野監査等委員にお聞きしたい。銀行の社外取締役就任にあたり、ご自身でどういった勉強、準備をされたか、めぶきFG側からどういった情報提供やレクチャーがあったのか。**

A. 【中野】社外役員としての経験はあるが、豊富ではない。そのため、知識をつけるために社外役員向けの研修会に参加するなどの準備をしてきた。現在進行中ではあるが、各取締役に對して、ヒアリングするなど会社の理解を深められるよう取り組んでいる。

**Q. 本日の説明会の第一部（社長・副社長による2024年度第1四半期決算説明会）の感想は。**

A. 【大野】アナリスト・投資家の皆さんの質問内容がポイントを抑えたものであり、それに対して誠意を持って回答していた印象である。また、決算説明会での情報が非常にオープンで驚いた。私は元々メーカー出身であるが、メーカーでは今年度の着地見込みに影響するような情報の詳細を開示しているケースは少ないと感じる。

【朱】質問への回答について取締役会で議論している内容と差はなく、丁寧に対応していた印象である。また以前に比べると株主還元に対する姿勢が前向きで歯切れが良くなったと感じる。

以上