

## 社外取締役座談会における主なご質問とご回答

(2025年8月25日開催)

出席者：社外取締役	戸塚 正一郎
社外取締役	朱 純美
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. 足元の金利上昇局面、またその先の下落局面への転換など金利環境の変化を見据えて、社外取締役としてどのようなアドバイスをするか。

A. 【戸塚】当社グループが主要営業地盤とする茨城県・栃木県は、首都圏の工業生産や食料供給を支える重要な役割を担っている。しかしながら、両県とも人口流出に伴う労働力の確保が問題となっており、当社グループとしても大きな課題として捉えている。それら地域課題の解決に資する投資や人材の投入についてしっかり議論してもらいたい。

【朱】金利環境に左右されない対顧客利益も重要な収益の柱と認識しており、個人部門のうち、特に預り資産が伸び悩んでいることが気になっている。マーケット環境が大きく変動していることもあるが、一過性なのかどうかを注視していきたい。また、預金獲得の観点からも個人顧客との接点の在り方について再度議論すべきであると認識している。若年層との接点としてDXの役割は大きく、金利上昇の恩恵を受けてある程度収益力に余力がある時期に、有効なDX投資を検討すべきである。

【永沢】金利上昇の追い風もあり今後も業績は伸長していくことが見込まれるが、金利上昇というアドバンテージを享受できる期間に更なる企業価値を高めるための種まきをしていく必要があると考えている。新事業へのチャレンジや人材への投資をいかにするかが重要であり、足元の業績にこだわるというよりも、将来の企業価値を高めるための資源配分が必要である。

### Q. 群馬銀行と第四北越銀行の経営統合に対する社外取締役としての印象は。

A. 【戸塚】群馬銀行と第四北越銀行の経営統合は、公表当時は社外取締役就任前であり従前の職場にいたことから、銀行側ではなく顧客側の視点で見ていた。経営統合をする銀行同士の協力関係がしっかりしている前提では、経営母体が大きくなるのはグッドニュースと捉えている。

【朱】群馬銀行と第四北越銀行の経営統合をはじめ、近い将来地銀再編の動きは加速していくだろうという印象である。自分達はこのままで良いということではない。手数料ビジネスの増強とDXの加速がポイントとなると考えており、これらをきちんと取り込んでいければ、当社グループがもう一段成長する新たな道筋が見えてくる。

【永沢】両者と営業地盤が被っているわけではなく直接的な影響は少ないと見ている。インオーガニック分野の成長投資は、無理に案件を拾いに行くのではなく、良質な案件があれば取り組みを検討するスタンスである。予め計画に織り込んでしまうと、無理な案件にも対応せざるを得なくなるリスクがあると考えている。

**Q. スキル・マトリックス上は、「ITデジタル・DX」の専門性・経験を有する取締役が少ない印象である。DXによる効率化や生産性向上に関して取締役会ではどのような議論がなされているのか。**

A. 【戸塚】外部から見えにくいかもしれないが、DXによる銀行内部の効率化は十分に図られている印象である。一方でお客さまのDX支援のレベルは依然十分ではない印象であり、DX人材の確保を含めて課題と認識している。

【朱】確かにスキル・マトリックス上は、「ITデジタル・DX」の専門性・経験を有する取締役が少ないかもしれないが、当社グループのDX部門には良いリーダーがおり、地方銀行の中でも従来からDX分野の取り組みが進んでいる印象である。

【永沢】DX投資をどこまで自前でやるべきなのかに関する議論は取締役会の中でも悩ましい部分である。例えばバンキングアプリは「りそなグループ」からOEMで受けているが、これは良い事例だったと捉えている。自前でやるべきか、他社の良いものを取り込むべきかについてはクオリティ面やコスト面、実装までの時間などを考慮した上で判断していきたい。

**Q. 地方銀行には「上場企業」と「地域の社会インフラ」の二面性があるが、社外取締役として、それぞれどのような配分を意識しているか。**

A. 【戸塚】比率よりも順番が重要であると考えており、まず上場企業としてしっかりとした業績を担保した上で、地域の看板として、地域を盛り立てていくことに尽力すべきである。

【朱】ビジネスをしていく上では地域が基盤であり、また上場企業としての認識も当然に大切であるため、比率は5:5と捉えている。

【永沢】比率は100:100という感覚である。両者はトレードオフの関係ではなく、将来の企業価値を高めるにはその両方が必要であると考えている。

【中野】個人的には、「上場企業」の比率が4、「地域の社会インフラ」の比率が6と捉えている。

**Q. PERを銀行株の割安・割高の判断基準とした場合、現在のめぶきFGのPERはメガバンクよりも高く、割高の水準である。メガバンクのPERを超えている要因を何と考えるのか。**

A. 【戸塚】改めて当社グループの価値が世の中に認められてきたという認識である。IR活動を地道に行ってきた成果であると考えている。

【朱】株価を引き上げるためには将来にわたって安定的に利益を計上していくことが必要である。加えて本年3月には株主還元方針を見直しており、その方針に則り、きちんと株主還元も強化していく。社外取締役としてPBR1倍越えを目指していくことを支えていきたい。

【永沢】現在の株価が他社・他行と比べて割高・割安というよりは将来と比べてどうか重要である。現在の株価が割安だとは思っていないが、割高とならないように将来業績を伸ばしていくことがマーケットの期待に応えるということだと考えている。株主還元の強化も株価上昇に影響しているだろうが、将来的に割高と捉えられないようEPSを上げることが必要である。

【中野】地銀再編への期待感から株価が上昇している側面もあるかと思うが、本年 3 月に新しい中期経営計画を公表し、当社グループとしての成長への意思をマーケットの方々にご理解いただけたことも要因と考えている。

以 上