

## 社外取締役座談会における主なご質問とご回答

(2026年2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）	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. 今のめぶきFGにとって最も重要な課題は何か。

- A. 【戸塚】北関東の金融機関のリーダーとして、人口減少やそれに伴う労働力の減少等の地域課題に対して、地元向けのビジネスや人材確保のサポートなどを確実に行うこと。
- 【朱】資本効率向上や資産運用ビジネス強化に向けた戦略的な投資を推進すること。
- 【吉武】持続可能性を高めるための実行力ある組織体制を構築すること。
- 【永沢】経費の上昇圧力に対し、人的資本やシステムへの投資を継続しつつ、トップラインを引き上げていくこと。
- 【中野】政策金利の上昇局面を捉えた適切な貸出金利の設定を行うこと。

### Q. 常陽銀行と足利銀行の2行体制における事業運営の状況と、統合シナジーについてどのように見ているのか。

- A. 【戸塚】社外取締役に就任して数ヶ月であるが、「ワンヘッドクォーター、マルチブランド」という考え方のもと融合された組織体制になっていると感じている。ただし、現状に満足することなく、今後もグループ全体の最適化を図り、さらなるシナジー効果を追求していきたい。
- 【吉武】両子銀行のブランドを尊重しながらも、両トップが積極的に意見交換できる関係であり、取締役会では銀行間の立場の違いを超えた一体感があると感じている。システム統合等のきめ細かな努力を通じて融合が進んでおり、経営統合は極めて順調に進捗している。

### Q. これまでは国内金利上昇を追い風に株価が上昇局面にあったため、どのような施策でも株主の利益に繋がっていたように思うが、今後はどのように株主の期待に応え、更なる企業価値の向上を目指していくのか。

- A. 【吉武】現在の株価は将来への期待値の表れと認識しているが、ROEや株価をさらに引き上げていく必要があると考えている。現中期経営計画は成長への「種まき期間」と位置付けており、次期中期経営計画では「めぶきFGの株式を持つことで未来が開ける」と思考できるような明確な成長ストーリーを描いていきたい。多様な視点を持つ社外取締役として、活発な意見交換を通じてその実現を後押ししていく。

(次頁に続く)

**Q. 業績が好調な局面において、社外取締役として「ブレーキ役」が重要であると思うが、それぞれの立場でどのような点を意識しているのか。**

A. 【戸塚】 めぶきFGのカバナンス・リスク管理はしっかりしていると感じている。私自身は製造業出身であるが、組織の判断が社会的に妥当かどうか、外部の視点から客観的に評価することを意識している。

【朱】 アップダウンの激しい環境に置かれている中で、ダウンサイドリスクに対する感応度をもち、環境変化に応じた正しい判断を促すことを意識している。

【吉武】 事業を成長させることを考えた時に、組織としてそれだけの体力があるか、それだけの人材を育成できているかなど、現場を含めた組織全体の基盤がしっかりと確立できているかといった観点を意識している。そのような守りの体制が攻めにも繋がると考えている。

【永沢】 統合シナジーを高めることはアクセルでもあり、ブレーキでもあると考えている。全体最適となるように、そのバランスを調整することは社外取締役の役割であると考えている。

【中野】 コンプライアンスやALMリスク等について、適時適切な注意喚起を行うことを意識している。

**Q. PBRが上昇する中での自己株式取得と配当の考え方は。また、配当性向は2027年度までに40%以上への到達を目標としているが、40%に到達した後の水準感について教えて欲しい。**

A. 【戸塚】 配当や株価に対する議論は勿論重要であるが、当社株主の多くは地元のお客さまであり、地元産業をどう支え、どう盛り立てられるかが、企業価値向上の根幹であると考えている。

【朱】 IT投資によるリテール分野の利便性向上や、パフォーマンス評価の見直しを含めた女性行員の活躍推進などにより、ビジネスモデルの高度化の余地は多々残されていると考えている。本業の成長をドライブすることで地域と共に成長し、還元原資を拡大させていきたい。

【永沢】 配当については、これまで配当性向が低かったこともあり増配しやすい状況であったが、目標とする配当性向40%到達後は、もう一段の増配・配当性向の引上げのためにも、持続的な増益が重要になると考えている。一方で自己株式取得については、これまでは将来の増配余力を高めるために優先して実施きた背景があるが、今後は成長戦略とのバランスをより重視していく。

**Q. 国内金利上昇による利益成長が落ち着いた後を見据えて、足元では伸び悩む役務利益をどう成長させていくのか。**

A. 【永沢】 地域の課題解決こそが我々の成長の源泉と考えている。企業価値担保権の施行等によりメインバンクの役割が重要性を増す中、事業承継(M&A)や相続(信託)など、地域に寄り添い課題を解決する力をさらに強化していく。地域と共に成長していく余地は依然として大きく、これらのソリューション提供を通じて本業の収益力を高めていきたい。