

社外取締役座談会における主なご質問とご回答

(2026 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）	吉武 博通
	社外取締役（監査等委員）	藤野 まり
	社外取締役（監査等委員）	中野 智美

Q. めぶきFGのグループ経営に対する現状の評価と課題は何か。

A. 【吉武】統合当初から10年間、社外取締役を務めた前任の永沢氏が、退任時に「10年間で大きく景色が変わった」と述べていた。在任3年の私も同感であり、グループ全体としての一体感や、マーケットに向き合う姿勢は着実に高まっていると感じている。加えて、経営トップ間および両子銀行間の信頼関係も非常に強固である。現場では両子銀行間の考え方や手法に異なる点もあるが、それぞれの良いところを組み合わせしていく動きが随所に見られている。一方で、課題は、両子銀行の存在感が非常に突出している点である。今後、グループとして求められる多様な機能を最大限に発揮するためには、銀行以外のグループ子会社を含めた総合力をどう高めていくかが重要なテーマであると認識している。

【朱】これまでグループの成長を支えるビジネスモデルの構築に向けて様々な取り組みを進めてきたと評価しているが、課題とすべき部分もまだ多く残っていると感じている。特に、証券やリースをはじめとする子会社分野の成長余地は大きいと見ている。また、グループガバナンスの強化として、RORAを重視した収益性の検証を徹底して欲しいと考えている。これらを推し進めることで事業の優先順位が明確化し、メリハリのある経営に繋がると期待している。

【戸塚】取締役会の前後などで、各関連会社の経営陣と活発に意見交換を行っており、社長・副社長も含めてグループとして事業をどう活性化させるかを強く意識している。例えば、リース子会社との連携では、お客さまの設備投資の際に「銀行融資」と「リース」の双方の選択肢をシームレスに提案・連携できる体制を構築している。お客さまがどちらを選んでもグループ内でニーズを取り込み、案件が循環していく仕組みづくりを進めている。

Q. 純利益予想の水準を見ても、めぶきFGは大手地銀の一角として評価しているが、今後も成長を続けていくために、社外取締役としてどのようなことを意識し、取締役会ではどのような議論がなされるべきと考えているのか。

A. 【吉武】足元の好業績には、金利上昇という外部環境の追い風が寄与している面もある。これからは地域の産業・社会・経済を持続的に支えるために真に必要なものは何かを見極め、グループに求められる多様な機能を磨いていくことが最大の課題と認識している。そのため、従来の株主還元の議論に加え、将来を見据えた成長投資についても取締役会でより深掘りした議論を行える体制を整えていきたいと考えている。

(次頁に続く)

【戸塚】株式市場におけるブランド価値だけでなく、地域経済の活性化に直接寄与する事業活動を通じて、地域経済におけるブランド価値を高めていくことが重要と考えている。そのための具体的な施策をどのように打ち出していくかをしっかり議論していきたい。

【朱】他社にはない優れたサービスを提供し、独自の競争優位性を確立していくことが不可欠と考えている。そうした取り組みを不断に継続できているかを、社外取締役として適切に監督していきたい。

Q. めぶきF G創立 10 周年を迎えるにあたり、改めて、両子銀行におけるシナジーを深化させていく方針が示されているが、そのスピード感について、どのように評価しているのか。

- A. 【吉武】遺言信託業務の内製化や各種システムの刷新など、実際の施策自体は既に動き始めており、次期中計（2028 年度～）に向けてシナジー効果に関する数値目標化を行っていきたいと考えている。社外取締役の立場からは、シナジー創出に向けた取り組みの進捗について絶えず問いかけを行っていく必要があると認識している。また、投資家の皆さまに対して、次期中計の開始を待たずとも、取り組みの成果が定量的・定性的に伝わるような工夫が必要と感じている。

Q. 従来は株価やP B Rの向上という明確な目標があったと思われるが、それらが改善している中で、現状、社外取締役として重視しているものは何か。

- A. 【吉武】社外取締役就任前は、P B R が 0.4 倍程度と 1 倍割れが大きな課題であり、市場の要請に真摯に向き合うことが最優先であった。現在は一定の改善が見られる中、中長期的な課題である「地域の人口減少」への対応が重要になっている。産学連携と同様に、「地域と金融機関」の強固な連携を通じて持続可能性を高めていく取り組みこそが、私自身の最大のモチベーションであり、当社グループの将来に向けた鍵と考えている。

【朱】今後も重視していきたい点は大きく 4 つある。1 つ目は、コンサルティング機能の強化やデジタル化などを通じて、地域や顧客とのリレーションをさらに深めていく努力を続けること。2 つ目は、人材配置の適正化について、不断の努力を続けること。この 2 つに組み組みながら、R O E 向上やO H R の改善にも繋がる施策を打ち出して欲しいと考えている。3 つ目は、働き方や多様性、包摂性といったテーマについて、より多くの人から共感される施策を打ち出し、グループ内で共有・実践していくこと。4 つ目は、グループガバナンスを強化していくこと。以上の 4 点について、引き続き注視していきたい。

【戸塚】I T 投資なども含めて経費が増加傾向にある中、現在の良好な収益環境が永続するとは限らないため、将来を見据えた対応ができているかを監督するのが、私たち社外取締役の役割でもあると認識している。そのほかには、地域の金融インフラとして、特に北関東経済を支えていけるかどうかは何より重要だと考えている。現状のめぶきF G は、常に地域の産業に目を向けた議論や行動がなされているので安心しているが、これで十分ということはなく、今後も注意深く見ていきたいと考えている。

（次頁に続く）

【中野】企業価値の向上について、引き続き重視している。主要な営業地盤である茨城県・栃木県が人口減少局面にある中、持続的な企業価値向上は簡単ではない。金利環境の追い風に慢心することなく、事業運営に緩みが生じていないか、監査等委員として厳しく監督していきたい。

【藤野】金利環境もあり資金利益は順調であるが、役務取引等利益の積み上げには別の観点からのアプローチが必要と考えている。その根底にはお客さまとの深い信頼関係が重要であり、信頼関係を構築しなければ、お客さまの本音や困りごとを引き出すことはできない。10年、15年といった時間をかけてお客さまとの信頼関係を構築するための経験を積んだ人材が、ライフスタイルの変化などによって離職してしまうことがないよう、制度面から支えていく仕組みが必要だと考えている。これが、将来的な収益性向上に繋がると考えている。

Q. 人口動態の影響もあり、今後も地方から都市部に預金が流出していく可能性が高いと考えている。そのような環境において、預金を獲得していくためには何が重要となるのか。

- A. 【吉武】預金が地方から都市部へ流出する懸念があるからこそ、茨城県・栃木県内での預金シェアを高める動きが重要と考えている。また、シェアを上げるという観点では、特に地域の個人のお客さまや若年層に対して、アプローチの伸びしろが大きいと感じている。従来とは異なる角度からの地域貢献や働きかけを通じて親和性を高め、粘着性の高い（安定した）預金の確保とファン層の拡大に繋げていく必要があると認識している。

【朱】地域における新産業や新ビジネスの創出を当社グループ自らが主導していく覚悟が必要と考えている。そのような覚悟を持つことが、リスクマネーの供給や、企業担保権を活用した（事業性・将来性を評価した）融資などに繋がり、地域経済の新陳代謝を促すこととなる。このように、地域の競争力を高める取り組みを自ら仕掛けていくことが、結果的に預金の獲得にも繋がっていくと考えている。

Q. 金利が上昇すると、銀行の収益は拡大する一方で、お客さまにとっては住宅ローンなどの金利負担が増すこととなる。その状況を踏まえると、例えば教育や防災などの分野における取り組みによって、地域との深いリレーションを構築していくことが必要であると考えますが、貸出など金融の枠組みを超えて、地域に貢献する方法はあるか。

- A. 【吉武】当社グループのような規模を持つ企業体として、地域社会への貢献をより目に見える形にしていくことは大切な視点であると、話を伺って改めて感じている。金融機能に留まらない地域貢献について、今後の取締役会などで議論を深めていきたい。

【戸塚】常陽銀行での外国人労働者の雇用サポート事業や、足利銀行での地域スポーツ振興への協力など、すでに具体的な取り組みを行っている。また、水戸・宇都宮における新店ビルの建設にあたっては地域経済への好循環を重視している。そうした観点は、既に十分に意識されていると思うが、社会的に立場の弱い方々への支援など配慮の行き届いた視点は今後も必要だと改めて感じている。

（次頁に続く）

【藤野】具体的な施策については検討が必要だと思うが、目に見える形で地域貢献を行うことは、地元における新規の口座開設や、当グループへの若年層の就職意欲向上にも繋がるポジティブな相乗効果を生む可能性があると感じている。

【中野】株式会社であるため限度はあるものの、環境も変わり利益の積上げが図れている中では、そうした側面についても意識していく必要があると考えている。当社グループには様々なステークホルダーが存在し、また、一般企業の中でも銀行は公共性の高い企業であるため、地域社会への貢献を一層意識すべきである。単なる資金提供ではなく、めぶきF Gの魅力を高める本質的な取り組みとして進めることで、優秀な人材の獲得や新規顧客の増加という好循環を生むと考えている。

以 上