

# DISCLOSURE 2022

ディスクロージャー誌 2022年3月期〈情報編〉  
統合報告書 2022



## めぶきフィナンシャルグループ経営理念

質の高い総合金融サービスの提供を通じ、  
地域とともに、ゆたかな未来を創り続けます。

グループの創意を結集し、地域の持続的成長に貢献します。

質の高い総合金融サービスの提供により、地域社会の課題解決を図り、  
地域とともにゆたかな未来を創造します。

## めぶきフィナンシャルグループサステナビリティ方針

株式会社めぶきフィナンシャルグループおよび当社グループ内会社は、  
グループ経営理念「質の高い総合金融サービスの提供を通じ、地域と  
ともに、ゆたかな未来を創り続けます。」に基づき、地域の課題解決を  
はかることを通して、持続可能な地域社会の実現と企業価値の向上に  
努めてまいります。



「めぶき(芽吹き)」は「樹木の新芽が出始めること」を意味し、  
グループ各社の知見と創意を結集させることにより、瑞々しい発想や  
新しい価値が次々と生み出される様を「めぶき」という言葉で表現し、  
グループ名称に用いています。社名には、地域に新たな価値と活力を  
芽吹かせ、地域とともに持続的成長を実現していく思いを込めています。

## Contents

### めぶきFGについて

めぶきフィナンシャルグループ経営理念、サステナビリティ方針	1
めぶきフィナンシャルグループの歩み	3
めぶきフィナンシャルグループのパフォーマンス	5
営業地盤におけるめぶきフィナンシャルグループの強み	7
トップメッセージ	9
経営・財務戦略	13

### めぶきFGの価値創造

めぶきフィナンシャルグループの価値創造プロセス	17
めぶきフィナンシャルグループのサステナビリティ	19
長期ビジョン 2030	21
第3次グループ中期経営計画	23

### 価値創造のための経営戦略

めぶきフィナンシャルグループの価値創造への取り組み	
地域経済・地域社会の活性化	25
気候変動・環境保全ーTCFD提言への取り組みー	32
デジタル化・DXの推進	39
高齢化への対応	44
ダイバーシティの推進	46

### 価値創造を支える経営基盤

めぶきフィナンシャルグループのガバナンス	
コーポレート・ガバナンス	49
役員一覧	55
社外取締役メッセージ	57
リスク管理態勢	60
サイバーセキュリティ	62
コンプライアンス(法令等遵守)の取り組み	63
内部監査	65

### 会社データ

グループ体制と企業概要	66
-------------	----

## 編集方針

当社グループの持続的な価値創造に向けた取り組みをステークホルダーにわかりやすくお伝えするため、本誌(ディスクロージャー誌2022年3月期〈情報編〉統合報告書)を作成いたしました。当社グループの経営理念をはじめ、中期経営計画や財務情報に加え、価値創造やサステナビリティへの取り組みなどの非財務情報を統合的に編集しております。

また、本誌は、銀行法第21条および第52条の29に基づくディスクロージャー資料(業務及び財産の状況に関する説明書類)を兼ねています。ディスクロージャー誌としてご利用の際は、本誌ならびにディスクロージャー誌2022年3月期〈資料編〉をあわせてご参照ください。

なお、当社グループのサステナビリティへの取り組みおよびESG情報、財務データなどの詳細な情報については、当社ホームページ(サステナビリティへの取り組み:<https://www.mebuki-fg.co.jp/sustainability/>、ESG情報:<https://www.mebuki-fg.co.jp/shareholder/esg/esg.html>)をご覧ください。

めぶきフィナンシャルグループの常陽銀行と足利銀行は、茨城県・栃木県を主要地盤とし、時代のニーズに合わせ、地域・お客さまとともに成長してきました。2016年10月に常陽銀行と足利ホールディングスが経営統合し、その後、めぶきリース、めぶき証券、めぶき信用保証、めぶきカードがグループ傘下となり、これまで以上にお客さまの多様なニーズにお応えできる態勢を構築してきました。地域の課題解決および地域の持続的成長と当社自身の企業価値向上実現に向けて、取り組んでいきます。

## 1935年 常陽銀行

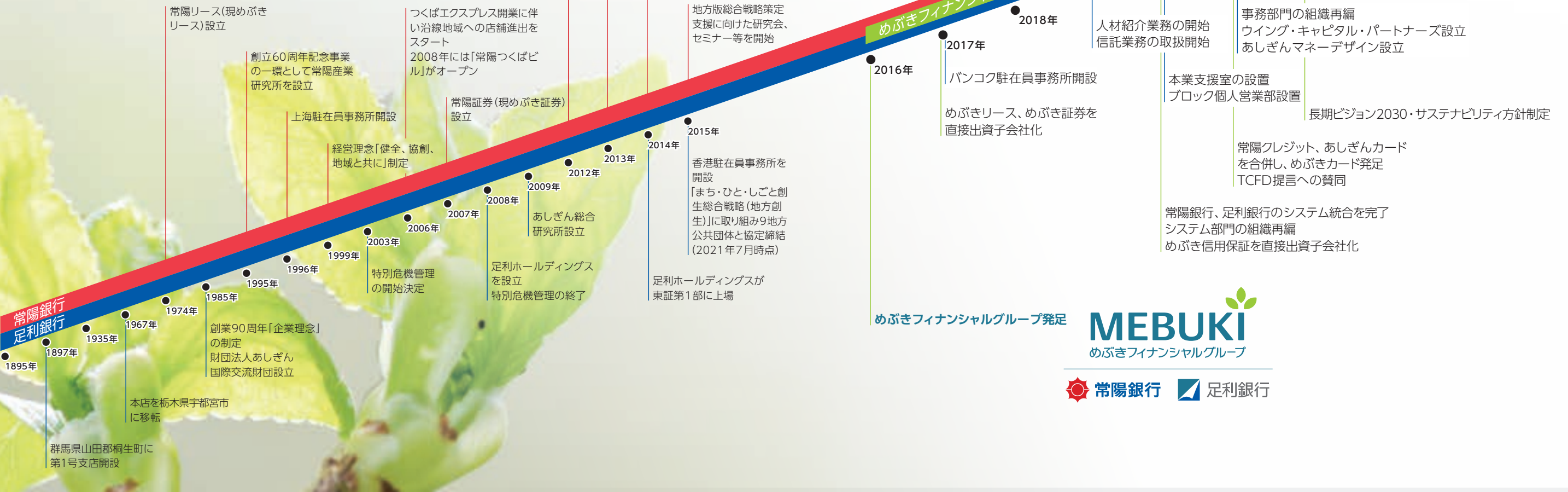


常磐銀行と五十銀行の合併により常陽銀行が設立

## 1895年 足利銀行



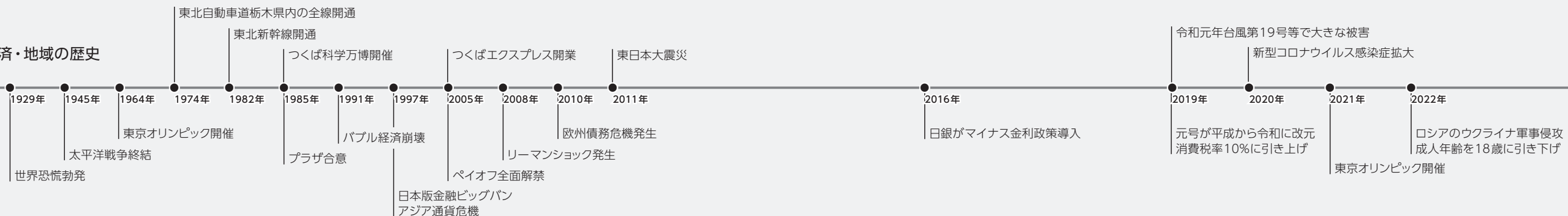
栃木県足利郡足利町にて設立



**長期ビジョン 2030**  
目指す姿

**地域とともにあゆむ 価値創造グループ**  
A Value Creation Group Working Together with Local Communities

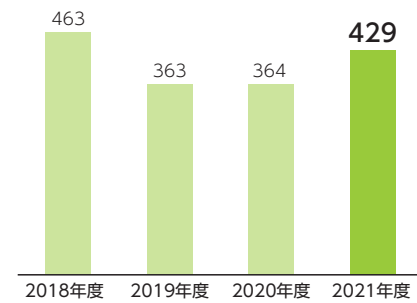
## 金融経済・地域の歴史



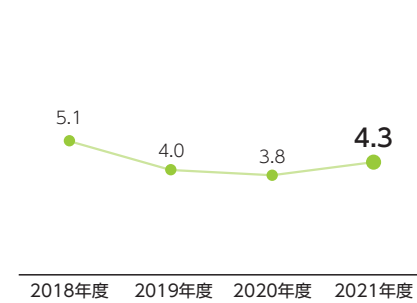
## 財務ハイライト ▶P13

### めぶきFG連結

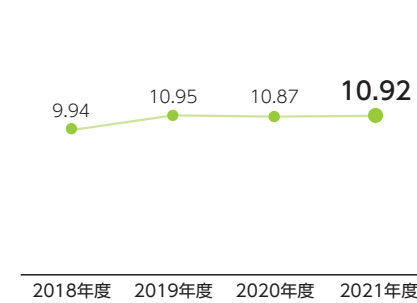
連結当期純利益 (億円)



連結 ROE (%)



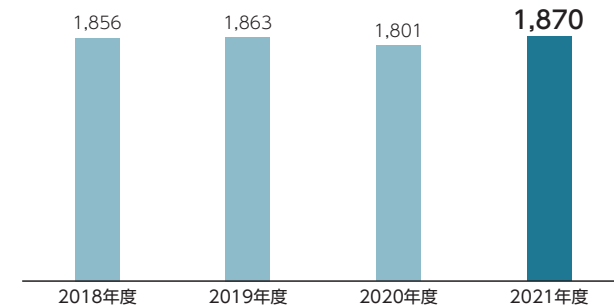
自己資本比率 (%)



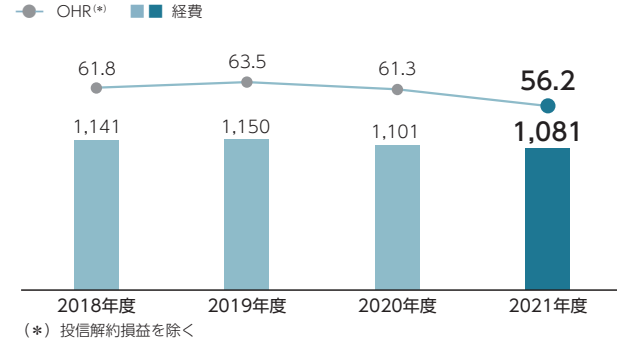
### 銀行合算\*

\* 常陽銀行と足利銀行を合算した数値

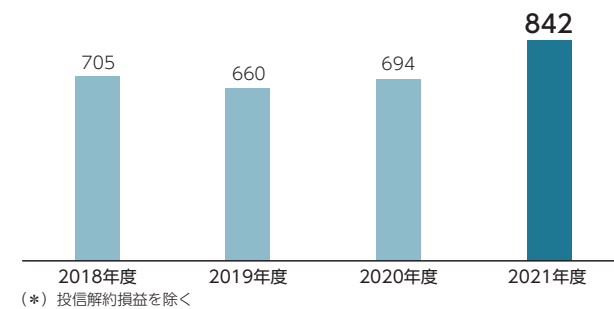
業務粗利益 (億円)



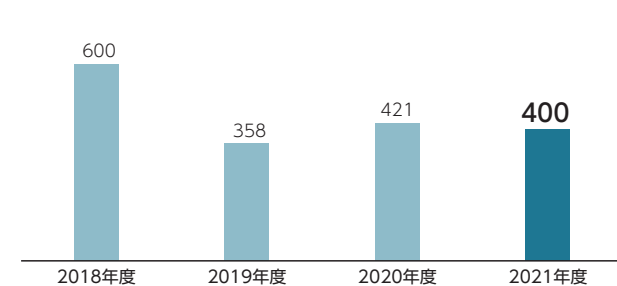
経費・OHR (億円・%)



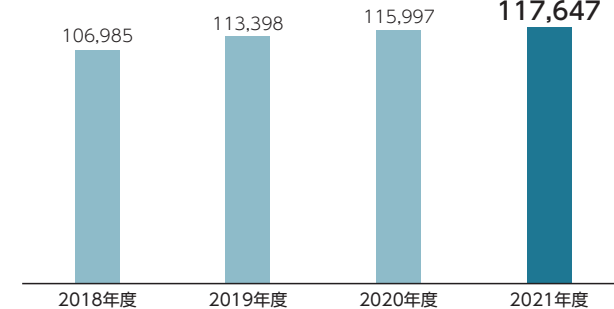
コア業務純益 (\*) (億円)



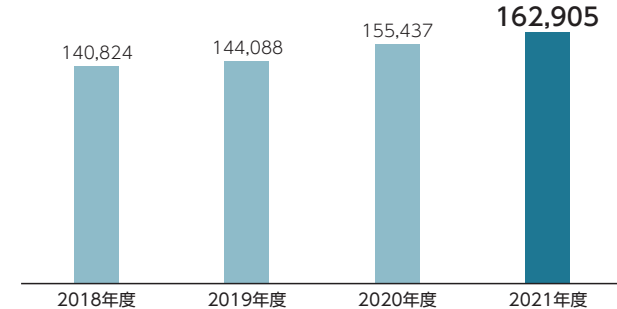
当期純利益 (億円)



貸出金平残 (億円)



預金平残 (億円)



## ESGハイライト (銀行合算)

### Social (社会)



M&A 相談件数

**1,459** 件

(2021 年度)



有償ビジネスマッチング件数

**3,506** 件

(2021 年度)



寄贈サービス付私募債寄贈額

**1,060** 件 発行額 **904** 億円

寄贈額 約 1 億 7,800 万円  
(2016 年度取扱開始以降累計)

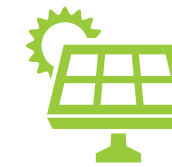


係長以上に占める女性の割合

**31.4** %

(2022 年 3 月末)

### Environment (環境)



サステナブルファイナンス実行額

**1,449** 億円

(2021 年度)



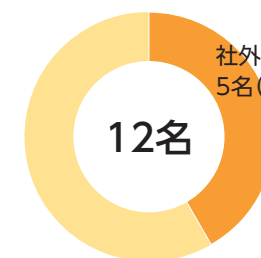
CO<sub>2</sub> 排出量削減比率

**30.5** %

(2013 年度比)

### Governance (ガバナンス)

#### 取締役会



### 外部からの評価



次世代育成支援対策推進法に  
基づく子育てサポート企業として、  
「プラチナくるみん」に認定



2022  
健康経営優良法人  
Health and productivity  
優良な健康経営に取り組む法人  
として、「健康経営優良法人2022  
(大規模法人部門)」に認定



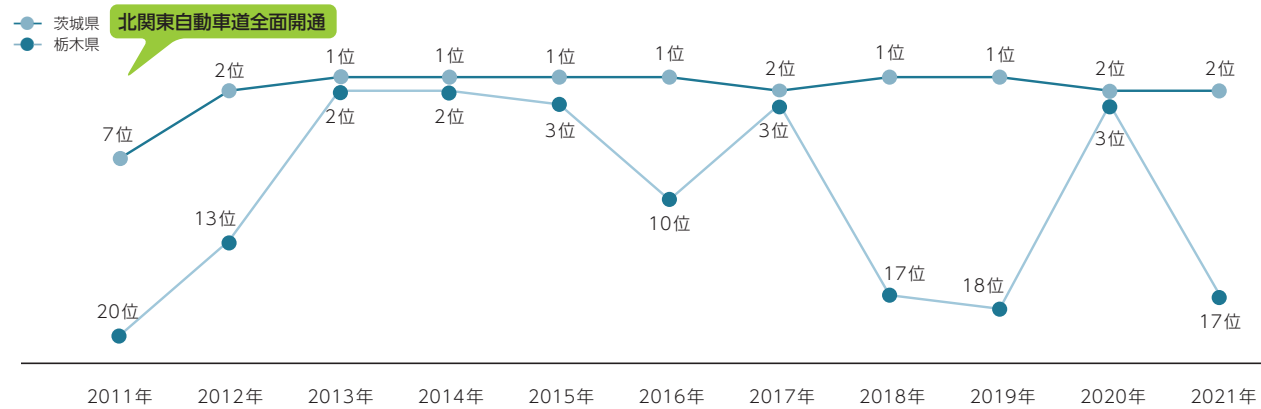
## 茨城県・栃木県の市場環境/規模

めぶきフィナンシャルグループの主な営業地盤である茨城県・栃木県は、ともに首都圏に隣接し、従来より製造業が集積している地域です。また、交通網の整備が一段と進み、工場進出先としての魅力度も高く、今後も経済成長が見込まれています。さらに、首都圏の大消費地を背景として農業産出額も全国上位に位置し、バランスのとれた産業構造を有しています。

### 高速道路の連結により、広域ネットワークを形成



### 工場立地敷地面積



### 営業地盤のポテンシャル

経済指標	茨城県	栃木県
人口*1	287万人 11位	194万人 19位
名目県内総生産*1	14.0兆円 11位	9.3兆円 15位
一人当たり県民所得*1	332万円 6位	347万円 3位
事業所数*2	11.8万事業所 13位	8.8万事業所 19位
製造品出荷額等*3	12.5兆円 7位	8.9兆円 13位
農業産出額*4	4,302億円 3位	2,859億円 9位

\*1 内閣府「県民経済計算」 \*2 総務省統計局「平成28年経済センサス-基礎調査」  
\*3 茨城県・栃木県「工業統計調査」 \*4 農林水産省「令和元年生産農業所得統計」

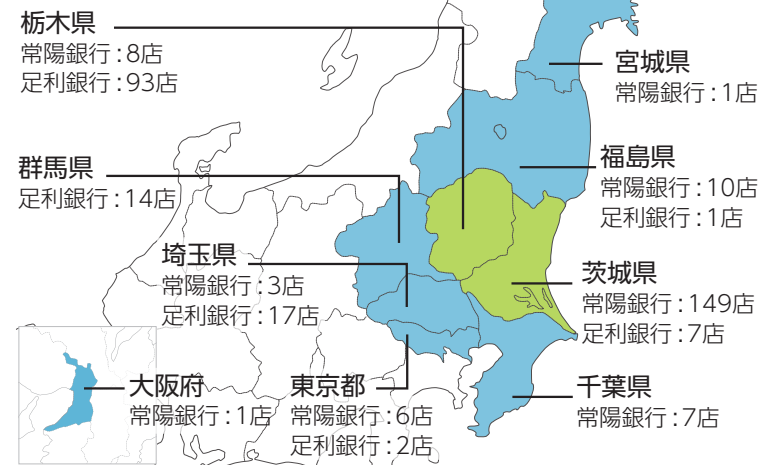
## 茨城県・栃木県を中心とする広域ネットワーク

茨城県・栃木県を中心としたポテンシャルの高い経済圏において、257店舗を配置し、トップクラスの地域シェアを確保しています。

また6か所の駐在員事務所を通じ、顧客の海外ビジネスをサポートしています。

### 国内：319店 海外：6か所（駐在員事務所）

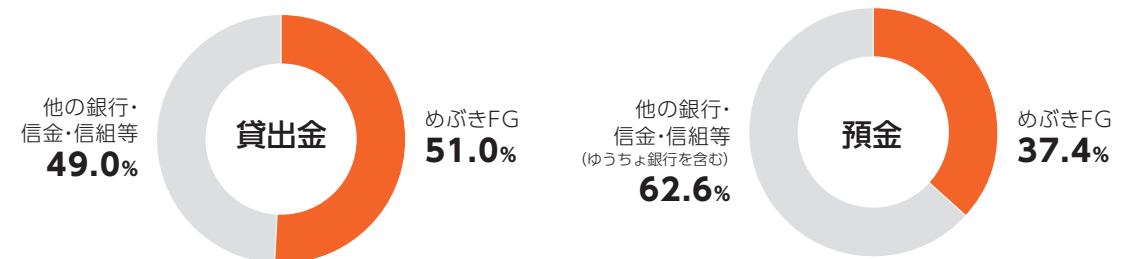
(2022年3月31日現在)  
(常陽銀行・足利銀行合算)



### 海外駐在員事務所



### 茨城県・栃木県におけるめぶきフィナンシャルグループのシェア\*



\* シェアは金融ジャーナル2021.12増刊号のデータをもとに当社が算出

## グループの垣根を超えた企業・地域との連携

当社グループによる質の高い総合金融サービスの提供にとどまらず、業種や従来のビジネスの枠組みを超えたさまざまな国内外パートナーとの連携により、より多くの地域・お客さまの課題に挑戦しています。



## 地域・お客さまの多様化する 課題解決に向けて



取締役社長  
秋野 哲也

取締役副社長  
清水 和幸

私たちを取り巻く経営環境は、少子高齢化や人口減少などの社会構造の変化、デジタル化の進展などの技術革新に加え、脱炭素・循環型社会への移行などの新たな動きも加速しています。さらに足下では、新型コロナウイルス感染症の影響長期化やロシア・ウクライナ問題による地政学リスクの顕在化など、不確実性が高まっています。

一方、こうした環境変化は、地域・お客さまにおける多様な課題の顕在化を通じ、我々金融機関にとって活躍機会が拡大すると捉えることができます。

多様な課題の解決には、より深くお客さまを理解し、ともに考えるコンサルティングが重要であり、そこには当社が長年地域・お客さまとともに培ってきた信用・信頼と

いう強みが力を発揮するものと考えています。

またお客さまのニーズや課題は、金融分野にとどまらず、デジタル化や脱炭素化など非金融分野にもわたっており、その解決には、グループ機能や外部との連携、地域・お客さまに根差した広域ネットワークが有効に機能するものと考えています。

厳しい経営環境が続くことが予想されますが、2022年4月にスタートさせた第3次グループ中期経営計画を実践していく中で当社グループの強みを生かし、地域・お客さまの課題解決、デジタルシフトや脱炭素・循環型社会への移行などの牽引役となり、地域・お客さまの成長・発展に貢献していくことが当社グループの存在意義であると考えています。

### 第2次グループ中期経営計画(前中期経営計画)の成果と課題

第2次グループ中期経営計画(前中期経営計画)では、2019年度から2021年度の3年間を「本格的な成果の実現・次なる成長への転換期間」と位置づけ、構造改革とコンサルティング機能の強化を中心に各種施策を展開しました。

構造改革では、2020年1月の基幹システム統合を契機に、店舗ネットワークの最適化や業務プロセスの効率化、本部機能・グループ会社の再編等を進めました。店舗ネットワークの最適化では、バンキングアプリの導入・機能拡充等により顧客利便性を向上させつつ、リアル店舗を3年

間で約20% (62店舗) 削減し、事務集中部署も含めた事務領域から1,200名の人員を捻出しました。

コンサルティング機能の強化では、構造改革により捻出した人員のうち約200名を投入し営業力を強化するとともに、提供サービスおよび外部連携先を拡充し、地域・お客さまの多様な課題解決に向けた体制を構築しました。

この結果、第2次グループ中期経営計画の最終年度である2021年度には、本業の収益力を示すコア業務純益は計画および前年度実績とも上回り、さらにコアOHR\*1が54.5%まで低下するなど経営効率の改善も進めることが出来ました。ただし新型コロナウイルス感染症の影響長期化を踏まえ、予防的に引当金を計上する(信用コストの増加)など将来に備えた対応を行ったことにより、連結純利益\*2は計画を下回りました。

第2次グループ中期経営計画では、本業収益力の向上などの成果を上げることが出来ましたが、少子高齢

化・人口減少や新型コロナウイルス感染症の世界的な流行拡大による社会構造変化の加速や技術革新の進展等により、預金・貸出・為替といった伝統的銀行サービスの厳しさは一層増えています。

そうした環境下において、伝統的銀行サービスの更なる効率化と顧客基盤の維持・拡大、コンサルティング機能の強化、課題解決メニューの拡充、地域・お客さまの多様な課題の解決に向けた事業領域の拡大、脱炭素・循環型社会への貢献などを当社グループの課題と捉え、地域・お客さまと当社グループの持続的成長の両立に向け、総合金融サービスの拡充・浸透や新事業領域に挑戦していく必要があります。

\*1 システム統合費用除く  
\*2 親会社株主に帰属する当期純利益

第2次グループ中期経営計画の総括P.14

### サステナビリティを巡る課題を重要な経営課題として認識

地域・お客さまと当社グループの持続的成長の両立に向け、2022年3月に「グループサステナビリティ方針」を制定しました。

このグループサステナビリティ方針の中で、持続可能な地域社会の実現に貢献するため、特に重点的に取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を5つ設定しています。

#### 5つの重要課題

- ①地域経済・地域社会の活性化
- ②気候変動・環境保全
- ③デジタル化の推進
- ④高齢化への対応
- ⑤ダイバーシティの推進

これら5つの重要課題への対応を進めるにあたり、サステナブルファイナンス目標額、CO<sub>2</sub>排出量削減目標、

係長以上に占める女性比率の長期KPIを設定し、各種の取り組みをより強力に推進していきます。このうちCO<sub>2</sub>排出量削減目標では、我々の取り組みを一層強化するため、2030年度のCO<sub>2</sub>排出量削減目標を「2013年度比30%以上削減」から「ネット・ゼロ」へ引上げています。

なおこれらの取り組みを支えるレジリエンスな組織とするため、ダイバーシティをこれまで以上に推進していきます。多様な人材が活躍する機会を拡大するとともに、働きがいの充実を図ることが生き残る組織のカギとなります。従業員の目指すキャリアの実現を後押しすることで、一人ひとりが目標とやりがいを持ってレベルアップすると同時に、人材の多様化を進めることでイノベーションを創出し、地域・お客さまに新たな価値を提供していきます。

めぶきフィナンシャルグループのサステナビリティP.19

### 2030年に向けた長期ビジョン

経営環境が大きく変化し、不確実性が増すなかで、地域・お客さまとともに持続的な成長を実現するため、中長期視点による目指す姿と目指す水準を「長期ビジョン2030」として設定し、その達成に取り組む中で「進化」していく必要があると考えました。

そこで中長期視点で、「めぶきフィナンシャルグループ」がどういった付加価値を提供できるか、どのような存在でありたいかについて、社外取締役も交え多様な視点から活発な議論を重ねました。

そして、「地域のステークホルダーの皆さまの様々な課

題に寄り添い、ともにあゆみ、解決することで、新たな価値を創り続けたい」「価値創造を通じ、持続可能な地域社会の実現に貢献し、地域に必要とされるグループであり続けたい」との思いを込め、2030年に目指す姿を「地域とともにあゆむ価値創造グループ」としました。

さらに目指す水準として、役員収益などの連結ファイア収益割合50%以上、連結経常利益1,000億円以上と設定しました。これは、コンサルティングやグループ機能といった総合金融サービス領域と新事業領域を、伝統的銀行領域に匹敵する事業とすべく新たな事業・サービスを



作り上げ、それをグループの収益源に育てあげるといった想いを、グループ内外に向けて「決意」として示したものです。

長期ビジョンの実現に向け、まずは伝統的銀行領域や総合金融サービス領域といったコアビジネスを強化しながら、その強みを活かした事業領域の拡大に挑戦してい

きます。事業領域の拡大では、従来の金融サービスの枠組みを超えて地域課題の解決に挑戦し、その取り組みにより得られたノウハウをコアビジネスに還元していきます。この循環サイクルを回していくことで、当社グループの新たな価値創造へ繋げていきたいと考えています。

📖 長期ビジョン2030 P.21

### 第3次グループ中期経営計画

長期ビジョンの実現に向け、バックキャストで最初の3年間でやるべきことを盛り込んだものが、第3次グループ中期経営計画となります。第1フェーズとなる第3次グループ中期経営計画の3年間は「持続的成長に向け、進化に挑戦する期間」と位置付けており、その基本戦略となるのが、次の3点です。

- ① 「地域を支えるビジネスモデルの追求」
- ② 「持続可能な経営基盤の構築」
- ③ 「人材の育成・活躍促進」



このうち①「地域を支えるビジネスモデルの追求」では、地域・お客さまの課題解決に関するサービスの質を高め、事業領域を拡げていくことで、持続可能な地域社会の実現に貢献していきます。またデジタルサービスによる利便性と、対面での高度なサービスや安心感を提供し、地域になくってはならない存在を目指します。

②「持続可能な経営基盤の構築」では、デジタル技術の活用などを通して、ビジネスモデルの変革と業務革新に取り組み、新しい価値を創出するとともに経営体質を強化していきます。さらには、グループ経営の効率化を進め、人員の再配置、IT投資、および経費削減による経営資源配賦の効率化に取り組み、グループ経営の高度化を目指します。

③「人材の育成・活躍促進」では、これらの戦略実行を支え、価値創造ができる人材の育成・確保を進めるとともに、働きがいの充実を通して多様性と自立性を備える集団を形成し、地域・お客さまに新しい価値と安心を提供していくことで、従業員一人ひとりのエンゲージメントを高めていきます。

📖 第3次グループ中期経営計画 P.23

### DX(デジタルトランスフォーメーション)を加速

ビジネスモデルの変革や業務革新、地域・お客さまの利便性向上には、DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進が不可欠となっています。第3次グループ中期経営計画においてもその動きを一層加速させていきます。

取り組みにあたっては、当社グループの利活用に止まらず、地域・お客さまのDXの取り組みも支援していきます。

第2次グループ中期経営計画で取り組んだデジタル技術を活用した業務プロセス改革は、我々の業務から書類や印鑑を必要とする事務手続きを減らし、バンキングアプリの導入や各種ローンのWEB申込完結の拡充等を通じてお客さまの利便性向上にもつながっています。今後

はこれまで接点のなかったお客さま、例えばZ世代などの若年層のお客さまとの接点を更に増やし、取引拡充を図っていきたくと考えています。

デジタル技術を活用して事務量を徹底的に削減し、相談業務などのお客さまの信頼や安心につながる付加価値の高いサービスに人員をシフトしていきます。また営業店では事務スペースを減らし、お客さまがゆっくりとご相談できる専用ブースを設置した店舗を増やすなど、営業店の役割をこれまでの事務処理の場から、お客さまとのコミュニケーションの場、相談できる場へと変革していきます。

さらにデジタルチャネル・対面チャネルの双方で蓄積し

た情報を活用して、マーケティングの高度化に取り組むとともに、DXの取り組みを通して蓄積した知見やノウハウを、地域やお客さまに還元し、地域全体のDXも進めていきたいと考えています。

そのための投資として、第3次グループ中期経営計画中にグループ全体で70億円のデジタル投資を計画してい

### 従業員の持てる能力を最大限発揮し、活躍の機会を拡大

長期ビジョン2030および第3次グループ中期経営計画を実践し、金融という枠に捉われない新しい価値を提供していくため、人材への投資をより一層強化していきます。

制度面では、事務領域から営業や相談業務へスムーズに移行できるよう、研修制度やOJT制度を充実させ、多くの従業員の挑戦を後押ししています。また年齢や性別などに関わらず、活躍する従業員を適正に処遇するため、人事制度の見直しにも取り組んでいます。

特にDX推進を担う人材として、デジタル技術を活用した新たなビジネスの創出や当社グループの業務革新を企画し牽引する本部人材と、お客さまへのDX支援を実行できる人材を「DXコア人材」と定義し、第3次グループ中期経営計画中に400名以上育成することを目指しています。また全従業員のデジタルリテラシー向上に向けて、一定のIT知識を有する人材を「DXベース人材」と定義し、2023年度末までに3,000名以上育成することにも取り組んでいます。

またダイバーシティ&インクルージョンも極めて重要であると捉えており、特にジェンダーダイバーシティについては、2025年までに係長以上のポストに就く女性の比率を、現行(2022年3月末時点)の31.4%から35%

ます。またデジタル化や業務効率化などを通して、グループ全体で580名の人員を捻出し、200名をコンサルティング、DX、新事業分野等に投入していきます。

📖 デジタル化・DXの推進 P.39

以上に引き上げる長期目標を設定しています。さらにシニア人材の活躍機会を増やし、長年の経験とスキルを生かせる環境づくりにも取り組んでいます。

働く従業員一人ひとりが、立場や年齢、性別、国籍、障がいの有無に関わらず、幸せにいきいきと働ける環境を整備し、持てる能力を最大限に発揮して活躍できる機会を広げていきたいと考えています。

📖 ダイバーシティの推進 P.46



### 地域とともにあゆむ価値創造グループを目指し、新たな価値提供を

「地域になくはならないグループであり続けたい。」これは地域・お客さまから信頼される存在であり続けることであり、当社グループはそれにお応えできるだけ信頼や信用、強固な顧客基盤と財務基盤、そしてグループ総合力といった強みを有しているものと考えています。

2030年に目指す姿「地域とともにあゆむ価値創造グループ」のもと、持続可能な地域社会の実現に向けて当社グループは歩みを進めています。

「地域にいてくれて良かった」と思っただけのよう、グループ従業員一丸となって厳しい経営環境に立ち向かい、当社グループの持つ強みを活かし新たな価値提供を通じて、地域・お客さまの多様化する課題解決を支援し

てまいります。

地域、お客さま、株主をはじめとしたステークホルダーの皆さまにおかれましては、より一層のご理解・ご支援を賜りますよう、よろしくごお願い申し上げます。

2022年7月

取締役社長 秋野 哲也  
取締役副社長 清水 和幸

## 2021年度実績

2021年度はコロナ禍やロシア・ウクライナ情勢の影響等、厳しい外部環境のなか、コンサルティング機能の強化および構造改革に積極的に取り組み、本業の収益力を示すコア業務純益<sup>(※1)</sup>は前年度を148億円上回る842億円となりました。

新型コロナウイルス関連融資の一巡もあり、預貸金利息差は前年度比減少しましたが、法人のお客さまへの本業支援、預り資産業務における銀行と証券子会社間の連携強化など、コンサルティングの適切な提供により、役員取引等利益<sup>(※1)</sup>は前年度を上回る実績を確保しました。

また、構造改革を着実かつ前倒しで進めた結果、経費<sup>(※1)</sup>

は前年度比19億円減少となりました。

一方、不透明なコロナ禍やロシア・ウクライナ情勢の影響を慎重に捉え、予防的な引当を実施し、信用コスト<sup>(※1)</sup>は前年度比28億円減少の196億円となりました。

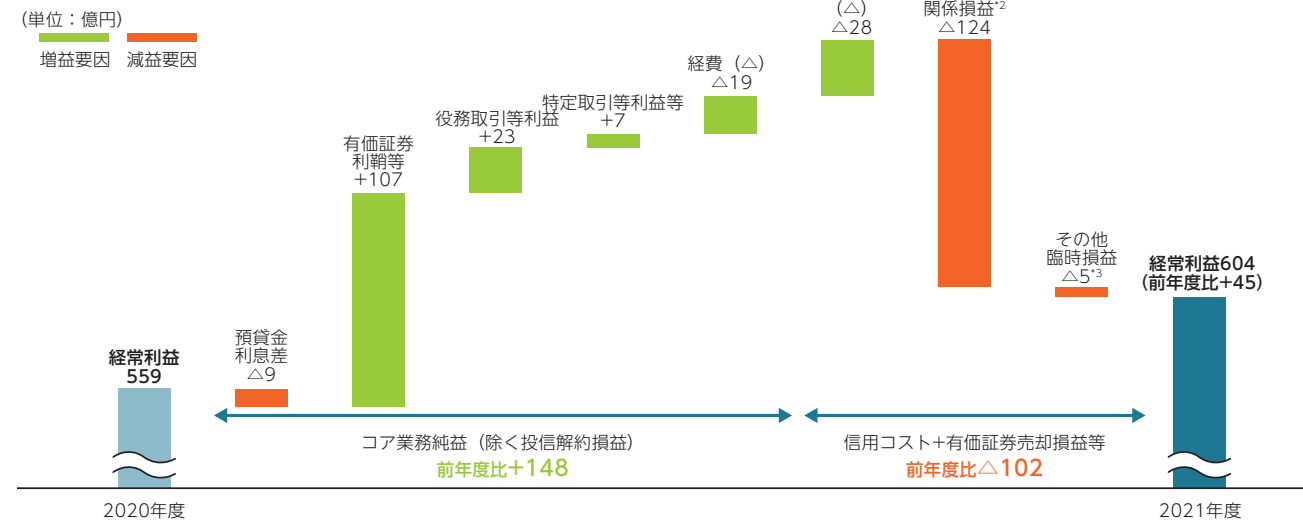
また、市況および今後の見通し等を踏まえた有価証券のオペレーションにより、有価証券関係損益<sup>(※2)</sup>は前年度比△124億円の減少となり、経常利益<sup>(※1)</sup>は前年度を45億円上回る604億円となりました。

この結果、めぶきフィナンシャルグループ連結の親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度を64億円上回る429億円となりました。

(※1) 銀行合算 (コア業務純益は投信解約損益を除く)

### 経常利益の前年度比

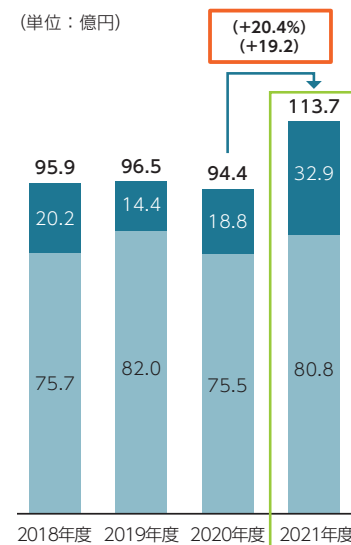
(銀行合算)



\*2 投信解約損益+国債等債券損益+株式等関係損益  
\*3 退職給付関連費用(△)15億円、株式オプション収益9億円等。

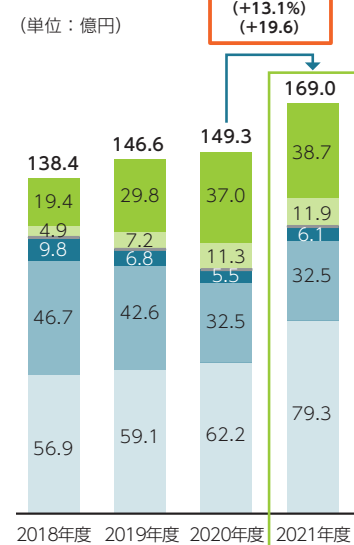
### 法人役員手数料

(銀行合算)



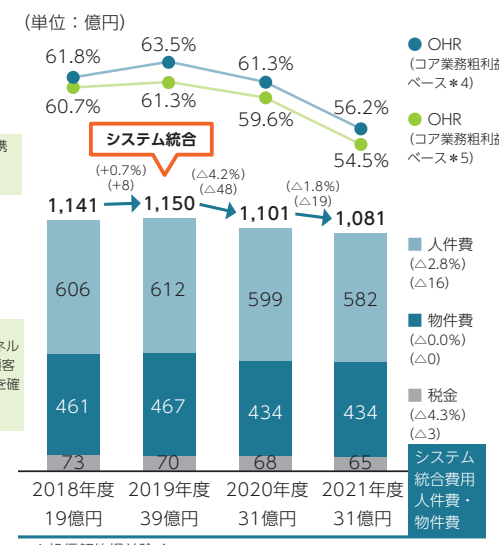
### 預り資産関連手数料

(銀行合算+めぶき証券)



### 経費

(銀行合算)



\*4 投信解約損益除く  
\*5 投信解約損益およびシステム統合費用除く

## 第2次グループ中期経営計画の総括

当社グループでは、2019年度から2021年度までの3年間を計画期間とする第2次グループ中期経営計画を策定し、「地域とともに成長するビジネスモデルの構築」「生産性向上に向けた構造改革」「価値創造を担う人材の育成」を基本戦略に掲げ、諸施策を展開いたしました。

計画期間の3年間を「本格的な成果の実現・次なる成長への転換期間」と位置付け、2020年1月の基幹システ

ム統合を契機に、店舗ネットワークの最適化や本部機能の再編などの構造改革を進め、コンサルティング営業やIT分野へ3年間累計で約200名を投入しました。一段と多様化する地域のお客さまの課題解決に向け全力で取り組み、地域とともに成長するビジネスモデルを構築してまいりました。

### 第2次グループ中期経営計画 (2019年4月~2022年3月)

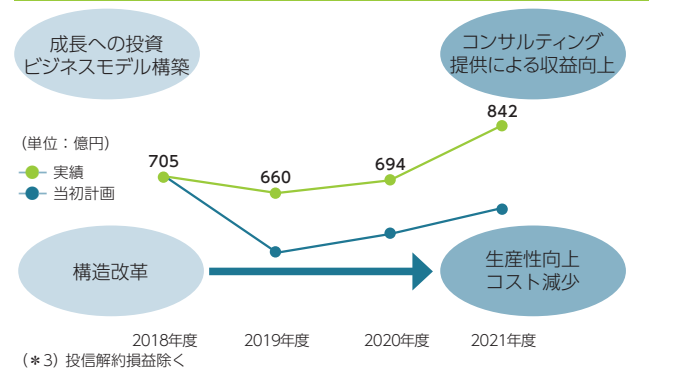
主な成果		経営目標達成状況	
		目標値	2021年実績
<b>基本戦略 1</b> 地域とともに成長する ビジネスモデルの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本業支援ニーズへの対応強化</li> <li>● 個人向け相談機能の充実</li> <li>● 非対面サービスの強化</li> </ul>	連結ROE	5.0%以上 / 4.3%
<b>基本戦略 2</b> 生産性向上に向けた 構造改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 店舗ネットワークの見直し</li> <li>● 基幹システムの統合、事務システム部門の合理化</li> <li>● 子会社の新設・再編、ガバナンス強化</li> </ul>	連結純利益 <sup>(※1)</sup>	470億円程度 / 429億円
<b>基本戦略 3</b> 価値創造を担う人材 の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 両子銀行で人事制度を改定</li> <li>● 専門人材育成の強化</li> <li>● ダイバーシティ推進体制の整備</li> </ul>	コアOHR (2行合算) <sup>(※2)</sup>	60%程度 / 54.5%

〈構造改革による経営資源シフト〉 \*経費額は2021年度と2018年度の比較

<b>ヒト</b>	投入分野 (コンサル等) : 約200人 (計画通り) 検出分野 (事務・本部等) : 約1,200人 (計画比+200人)
<b>モノ</b>	店舗の統廃合: 62拠点 (計画を上回る規模で実施) 店舗の軽量化: 152拠点
<b>カネ</b>	経費額 <sup>(※4)</sup> : ▲72億円 (計画比▲22億円)

(※4) システム統合費用を除く

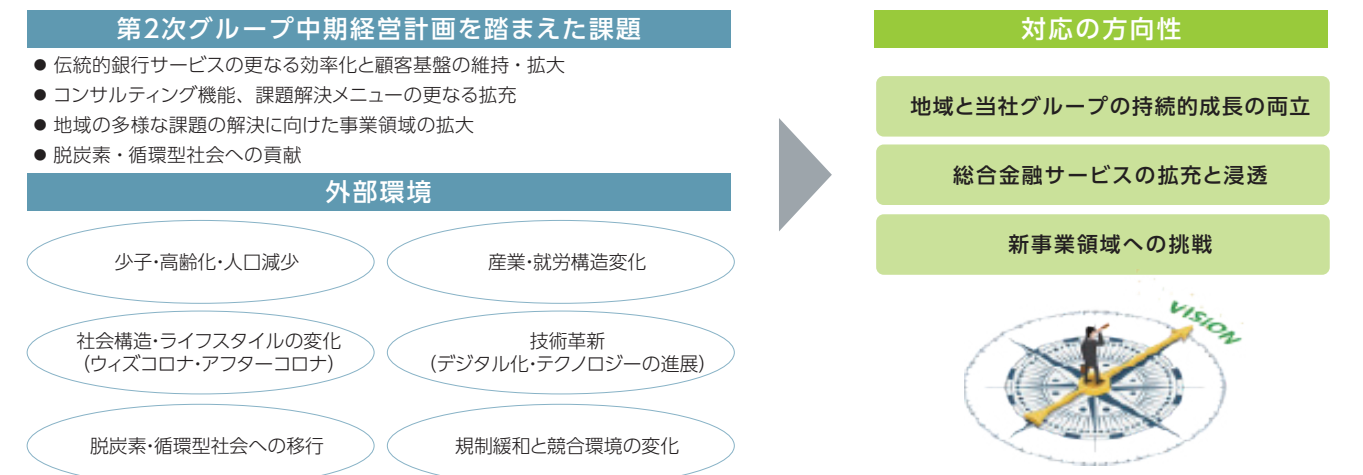
### コア業務純益<sup>(※3)</sup>の推移



(※3) 投信解約損益除く

## 環境認識

- 第2次グループ中期経営計画において、本業収益力の向上などの成果をあげましたが、人口減少・新型コロナウイルス感染症の流行による社会構造変化の加速や技術革新の進展等により、伝統的銀行ビジネスの厳しさは増えています。
- 地域と当社グループの持続的成長の両立に向け、総合金融サービスの拡充・浸透や新事業領域に挑戦していく必要があります。





## 2022年度の業績見通し(業績予想)

2022年度の業績見通し(業績予想)は、親会社株主に帰属する当期純利益について、前年度から20億円増益となる450億円としております。新型コロナウイルス感染症の状況やロシア・ウクライナ情勢など不透明な状況が続くものの、本年4月よりスタートした第3次グループ

中期経営計画(P.23)を推し進め、本業のさらなる収益力向上に努めてまいります。

ただし、不確実性の高い環境下であるため、業績予想の修正が必要となった場合には速やかに開示いたします。

### 業績予想(めぶきフィナンシャルグループ連結)

(単位:億円)

	2022年度 業績予想	前年度比
経常利益	650	+0
親会社株主に帰属する当期純利益	450	+20

### 業績予想(銀行合算)

(単位:億円)

	2022年度 業績予想
経常利益	625
当期純利益	430
(信用コスト)	(110)

## 株主還元・資本政策

当社グループの配当・還元方針は、グループとしての成長に向けた資本の確保と株主の皆さまへの適切な利益還元のバランスを考慮し、総還元性向30%以上を目安としております。

なお、配当も含めた総還元性向の水準等については、市場の動向や業績見通し等を踏まえ、引き続き検討してまいります。

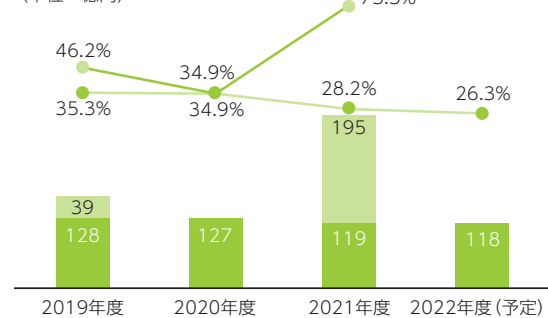
2021年度は、安定配当を継続し1株当たり配当金を

年間11円(前年度同水準)としました。また、自己株式の取得を機動的に実施し、総還元性向は目安である30%を大幅に上回る73.3%となりました。

2022年度においても安定配当を継続し、1株当たり配当金11円(前年度同水準)を予定しております。また、連結自己資本比率は、2022年3月末時点で、前年度末から0.05ポイント上昇の10.92%となりました。

### 配当・還元実績

(単位:億円)

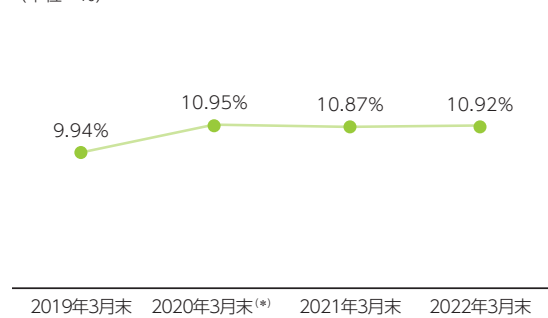


### 1株当たり配当金

2019年度	11円
2020年度	11円
2021年度	11円
2022年度(予定)	11円

### 連結自己資本比率

(単位:%)



(\*) 2020年3月末より、足利銀行は自己資本比率の算定における信用リスク計測手法を、「基礎的内部格付手法」に変更しております。

## 政策保有株式の縮減

政策保有株式を保有している子銀行では、株式保有リスクの抑制や資本の効率性等の観点から、経済合理性等の検証のもと、政策保有株式の残高削減に取り組んでおります。なお、売却にあたっては取引先企業との十分な対話を行っております。

2021年度は、24銘柄約212億円(銀行合算、取得原価ベース)の政策保有株式(上場株式)を削減し、2021年度末の政策保有株式残高は707億円となり、連結の自己資本の額(連結自己資本比率を計算する上での自己資本の額)に対する比率は、20.1%から16.9%に低下しました。

### 個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社グループでは、当社グループおよび取引先の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上、並びに取引先との安定的な取引関係の構築を目的とし、リスクとリターン等を踏まえた中長期的な経済合理性や将来見通しを踏まえたうえで政策保有株式を保有する方針としております。

保有の合理性の検証については、収益性、信用力、地域性(当社の主要営業地盤との関係等)、取引関係強化等の観点から実施しており、当社の自己資本利益率(ROE)の目標値をもとにした総合取引RORA\*を基準に実施しております。

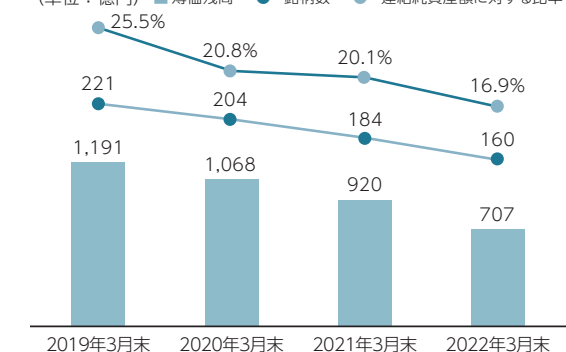
取締役会において2022年3月末基準で行った検証では、何れの政策保有株式も、当社グループおよび取引先の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上、並びに取引先との安定的な取引関係の構築といった保有方針に沿った目的で保有していることを確認いたしました。

また、収益性については、上場する政策保有株式全体を合計した総合取引RORAが基準値を上回っていることを確認しております。

\*RORA=(預貸金収益-経費(信用コスト含む)+役員収益+配当収益)÷貸出金・株式のリスクアセット

### 政策保有株式(銀行合算・上場株式のみ・取得原価ベース)

(単位:億円) ■簿価残高 ●銘柄数 ●連結純資産額に対する比率



## 株主・投資家の皆さまとの対話

当社グループでは、経営の健全性・透明性の向上、お客さま・株主・地域社会等といったすべてのステークホルダーからの信頼・評価を高めるため、適時適切かつ分かりやすい情報の開示・提供に取り組んでおります。

2021年度はコロナ禍の状況を踏まえ、リアル開催と

WEB配信の併用によるハイブリッド型の説明会を開催したほか、WEB面談ツールや動画配信等を通じた情報発信を強化いたしました。

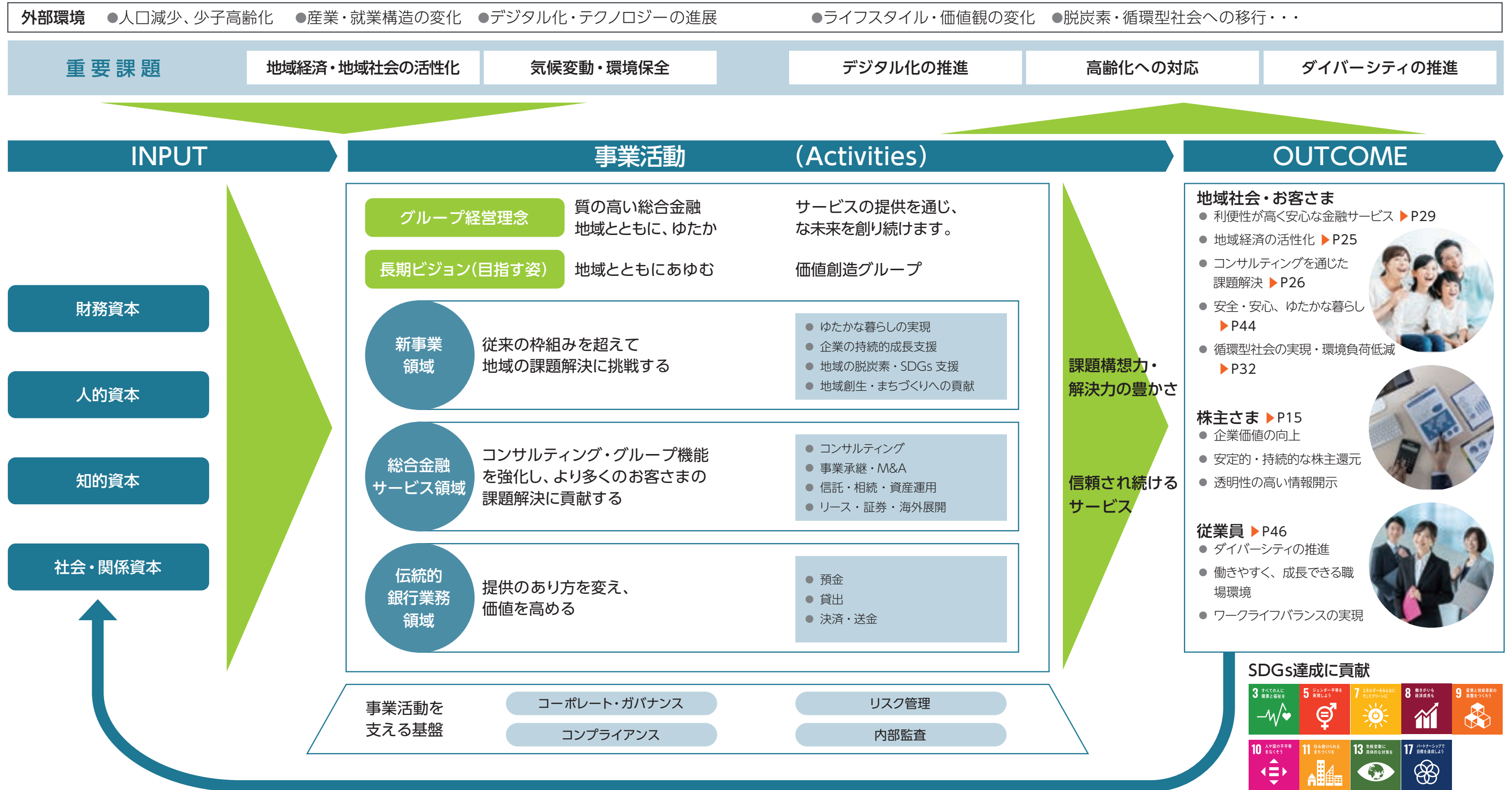
今後とも、公平かつ公正な情報開示に努め、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を継続してまいります。

### 投資家さま向け説明会の開催状況

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
個人投資家向け説明会	8回・845名参加	(開催見送り)	説明動画を配信	説明動画を配信
国内機関投資家・アナリスト向け説明会(個別取材含む)	79回・418社参加	68回・454社参加	58回・260社参加	57回・253社参加
海外機関投資家・アナリスト向け説明会(個別取材含む)	3回・19社参加	2回・12社参加	8回・8社参加	6回・6社参加
合計	90回・1,282名(社)	70回・466社参加	66回・268社参加	63回・259社参加

めぶきフィナンシャルグループは、グループ経営理念のもと、広域ネットワークや強固なお客さ  
いくことで、ステークホルダーの価値創造と自らの企業価値の向上を実現し、地域社会の持続

ま基盤といった当社グループの強みを生かして、地域の皆さまとともに様々な課題を解決して  
的発展に貢献してまいります。



## 資本の説明

### 財務資本 ▶ P13

- 十分な自己資本
- 健全な貸出資産
- 安定した資金調達

### 人的資本 ▶ P46

- 多様で豊富な人材
- 充実した研修体制と専門人材
- 地域に根付いた人材

### 知的資本

- ブランド・歴史 ▶ P3
- ノウハウを有したグループ総合力 ▶ P66
- 高度なリスク管理 ▶ P60

### 社会・関係資本

- 茨城県・栃木県を中心とした広域ネットワーク ▶ P8
- 強固な顧客基盤 ▶ P8
- 国内外のパートナーとのネットワーク ▶ P8、P27



## サステナビリティ方針の策定

当社グループは、サステナビリティを巡る課題を重要な経営課題として認識し、地域の課題解決と持続的な成長とともに、当社グループの持続的成長と企業価値向上の好循環の実現を目的として、「グループサステナビリティ方針」を制定しました。

併せて、「環境」、「人権」および「ダイバーシティ」に関する取組みを明確化すべく、これらの方針を制定し、積極的に取り組んでまいります。

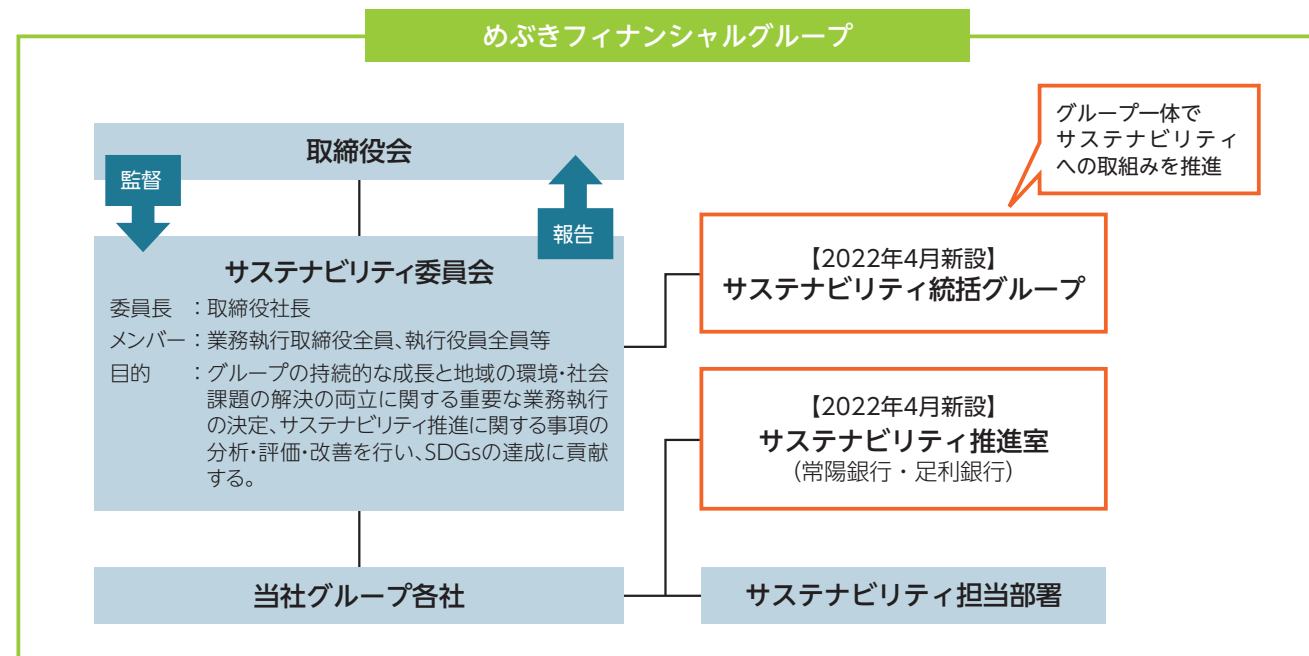
**めぶきフィナンシャルグループサステナビリティ方針**

株式会社めぶきフィナンシャルグループおよび当社グループ内会社は、グループ経営理念「質の高い総合金融サービスの提供を通じ、地域とともに、ゆたかな未来を創り続けます。」に基づき、地域の課題解決をはかることを通じて、持続可能な地域社会の実現と企業価値の向上に努めてまいります。

## サステナビリティ推進体制

気候変動を含むサステナビリティに関する取組みの策定・進捗を一元的に管理できる体制を整備するため、取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、半年に1回以上の頻度で開催しております。都度、各回の審議内容を取締役会に報告することで、取締役会が当社グループの取組みについて監督する態勢を構築しています。

2022年4月に当社内に専門組織（当社に「サステナビリティ統括グループ」、子銀行の常陽銀行および足利銀行に「サステナビリティ推進室」）を設置しました。



## 「重要課題」の設定

当社グループは、持続可能な地域社会の実現に貢献するために、特に重点的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を設定いたしました。

重点課題	第3次中期経営計画における主な取組み	SDGsのゴール
地域経済・地域社会の活性化 ▶ P.25	<b>【個別戦略1-2】 総合金融サービスの深化</b> ・事業者向けコンサルティングの強化 ・地域創生・SDGsへの取組み ・ライフプランコンサルティングの深化 <b>【個別戦略1-3】 事業領域拡大への挑戦</b> ・グループの強みを活用した新事業領域の開拓 ・戦略的出資・提携等の活用	
気候変動・環境保全 ▶ P.32	<b>【個別戦略1-2】 総合金融サービスの深化</b> ・地域創生・SDGsへの取組み	
デジタル化の推進 ▶ P.39	<b>【個別戦略1-1】 伝統的銀行サービスの革新</b> ・デジタル化を活用した顧客接点・非対面サービスの拡充 ・チャネル・ネットワークの適正化と相談機能強化 <b>【個別戦略2-1】 DXの推進</b>	
高齢化への対応 ▶ P.44	<b>【個別戦略1-2】 総合金融サービスの深化</b> ・高齢化社会への対応強化	
ダイバーシティの推進 ▶ P.46	<b>【基本戦略3】 人材の育成・活躍促進</b> ・ダイバーシティの実践	

## サステナビリティ長期KPIの設定

当社グループは、持続可能な地域社会の実現と企業価値の向上を目指し、サステナビリティに関する基本姿勢や目標を明確化するため、「サステナビリティ長期KPI」を下記のとおり設定しました。

当社グループは今後も地域金融機関として、地域の課題解決に向けた取組みを強化し、長期KPIの達成を通じて、持続可能な地域社会の実現に貢献していきます。

サステナビリティ長期KPI		
サステナブルファイナンス目標額 2021年度～2030年度累計“3兆円” (うち、環境分野 2兆円)	CO <sub>2</sub> 排出量削減目標 2030年度の “排出量ネット・ゼロ”	係長以上に占める女性比率 2025年3月末 “35%”以上

## 長期ビジョン

経営環境が大きく変化するなか、地域とともに持続的成長を実現していくため、2030年をターゲットとした長期ビジョン（当社グループが目指す姿・水準）を定めました。

長期ビジョンには、「地域のステークホルダーの皆さまの様々な課題に寄り添い、ともにあゆみ解決することで、新たな価値を創り続けたい」、「価値創造を通じ、持続可能な地域社会の実現に貢献し、地域に必要とされるグループであり続けたい」という思いを込めています。

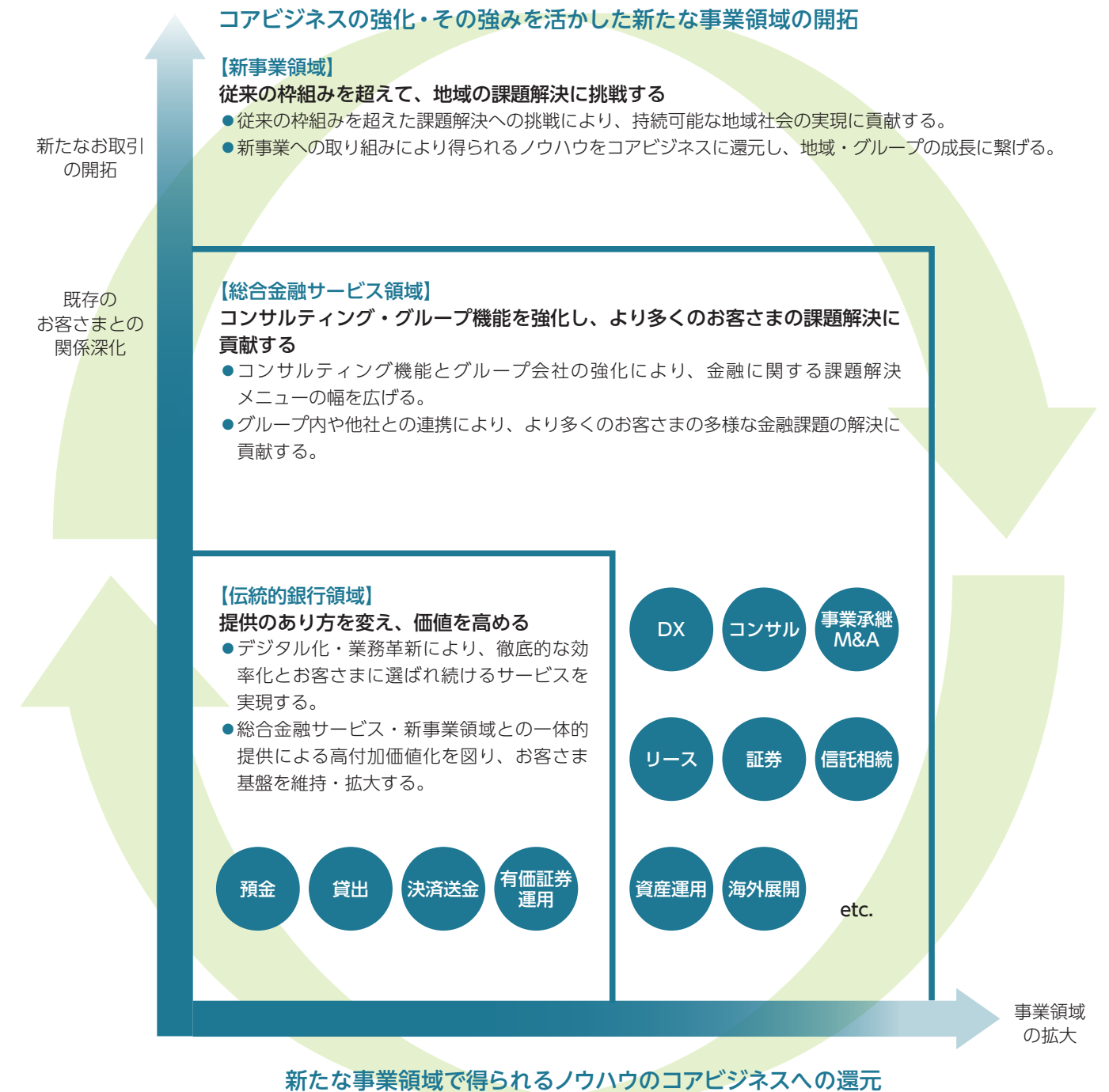


(\*1) 連結フィー収益割合=連結フィー収益(\*2) ÷ 対顧客収益(\*3)  
 (\*2) 連結フィー収益=銀行の対顧客利益+銀行を除くグループ会社の対顧客利益  
 (\*3) 対顧客収益=銀行の預貸金利息差+連結フィー収益 \*有価証券運用に係る収益は含まない

## 長期ビジョンの実現に向けた考え方

長期ビジョンの実現に向け、伝統的銀行領域や総合金融サービス領域といったコアビジネスを強化しながら、その強みを活かした事業領域の拡大に挑戦していきます。

従来の金融サービスの枠組みを超えて地域課題の解決に挑戦し、その取り組みにより得られたノウハウをコアビジネスに還元していくことで、新しい価値を創造していきます。

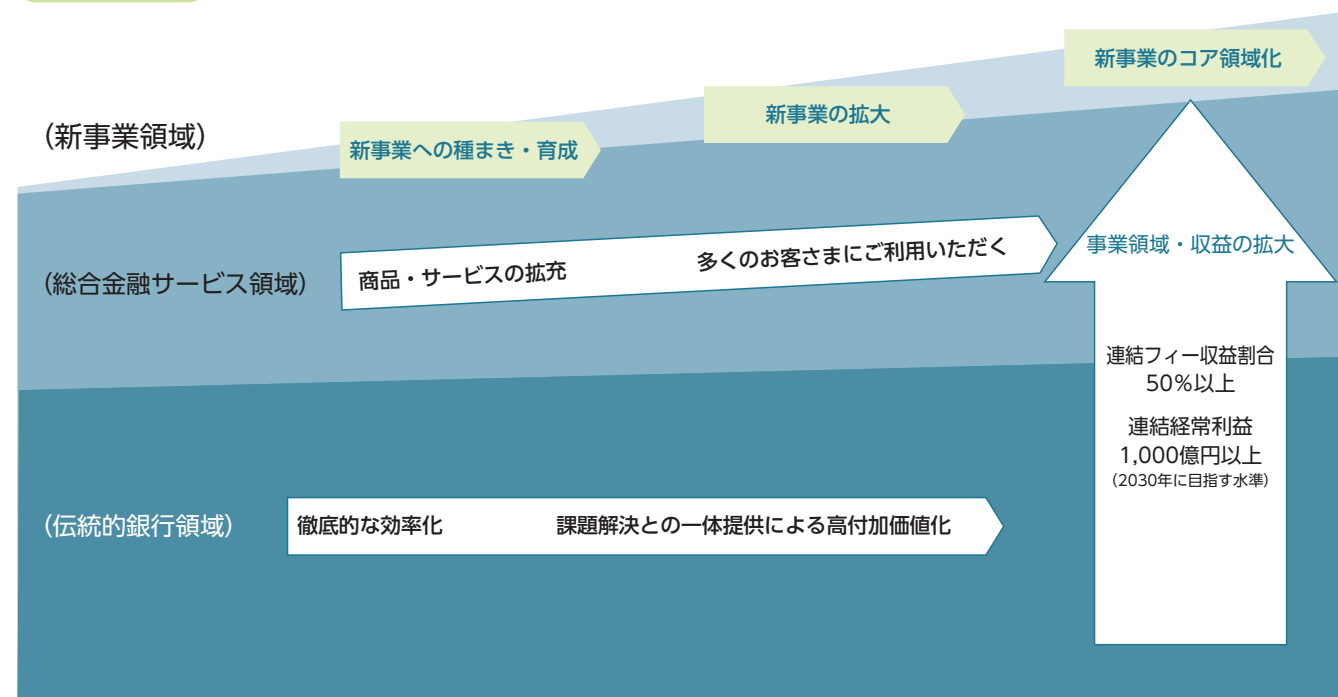
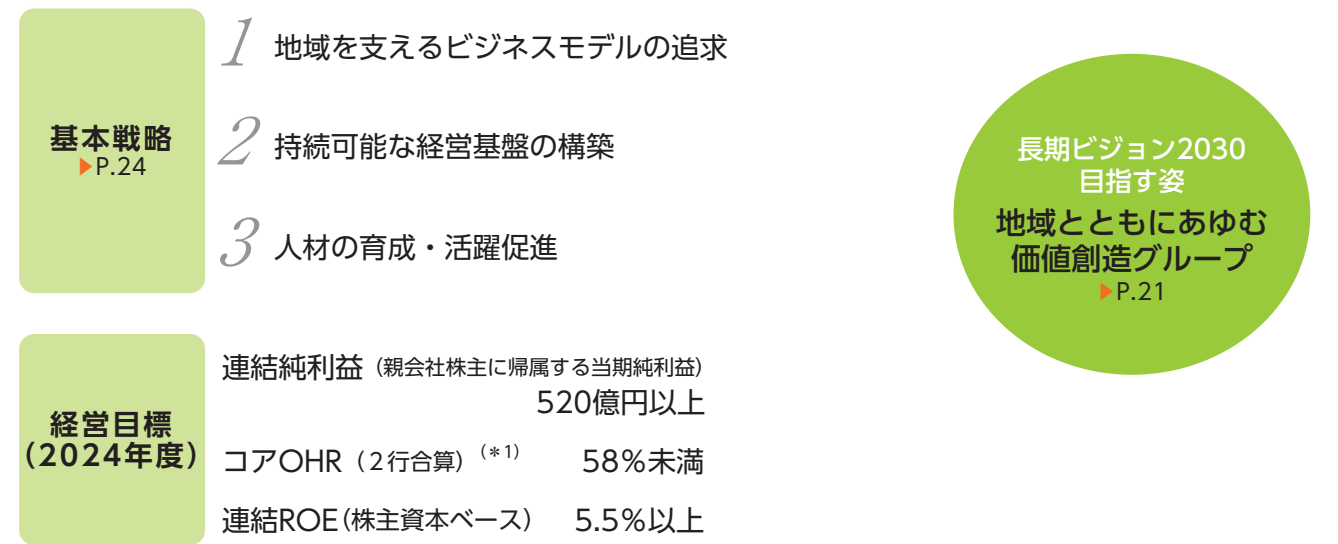


新たな事業領域で得られるノウハウのコアビジネスへの還元



## 第3次グループ中期経営計画の位置付け

第3次グループ中期経営計画は「持続的成長に向け、進化に挑戦する期間」と位置付けています。伝統的銀行領域の革新・総合金融サービス領域の深化により経営体質を強化しながら、新事業領域への種まきと育成にも取り組み、従来の枠組みを超えて地域に貢献していくことを目指します。



(\*1) 経費÷コア業務粗利益 (業務粗利益(\*2) - 国債等債券損益)  
(\*2) 投信解約損益、日本銀行からの地域金融強化のための特別付利及び新型コロナ対応オペによる付利を除く

## 基本戦略

第3次グループ中期経営計画では、新たな価値創造による地域貢献に向け、地域を支えるビジネスモデルを追求していきます。

新たな価値創造に向け、DX推進などによる持続可能な経営基盤の構築と、人材育成・活躍促進に取り組んでいきます。

	基本戦略1 地域を支えるビジネスモデルの追求	基本戦略2 持続可能な経営基盤の構築	基本戦略3 人材の育成・活躍促進		
新事業領域	<b>【個別戦略1-3】 事業領域拡大への挑戦</b> ▶P.25 <ul style="list-style-type: none"> <li>グループの強みや投資を活用した従来の枠組みを超える価値提供</li> </ul>	<b>【個別戦略2-1】 DXの推進</b> ▶P.39 <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル技術やデータ活用による新しいサービスの提供、従来サービスの高付加価値化</li> <li>デジタルチャネルと対面チャネルを活用したデータの蓄積・分析・利活用</li> <li>業務革新の加速</li> <li>非対面・リモート手続きの拡充</li> </ul>	<b>【個別戦略2-2】 グループ経営の高度化</b> ▶P.39 <ul style="list-style-type: none"> <li>DX、サステナビリティに関する組織整備</li> <li>事業領域の拡大に対応した経営管理</li> </ul>		
総合金融サービス領域	<b>【個別戦略1-2】 総合金融サービスの深化</b> ▶P.25 <ul style="list-style-type: none"> <li>コンサルティングやグループ機能を強化し、より多くのお客さまの課題解決に貢献する</li> </ul>			<b>【個別戦略2-1】 DXの推進</b> ▶P.39 <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル技術やデータ活用による新しいサービスの提供、従来サービスの高付加価値化</li> <li>デジタルチャネルと対面チャネルを活用したデータの蓄積・分析・利活用</li> <li>業務革新の加速</li> <li>非対面・リモート手続きの拡充</li> </ul>	<b>【個別戦略2-2】 グループ経営の高度化</b> ▶P.39 <ul style="list-style-type: none"> <li>DX、サステナビリティに関する組織整備</li> <li>事業領域の拡大に対応した経営管理</li> </ul>
伝統的銀行領域	<b>【個別戦略1-1】 伝統的銀行サービスの革新</b> ▶P.39 <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル技術や非対面サービスを活用し利便性を高める</li> <li>相談機能の強化や課題解決との一体提供によりサービスの価値を高める</li> </ul>				
		注力領域への人員シフト 200人 (3年累計) 新規デジタル化投資 70億円 (3年累計)	<b>価値を創造する人材の育成・確保</b> ▶P.46 <ul style="list-style-type: none"> <li>トレーニー派遣 120人程度 (3年累計)</li> <li>従業員のデジタル化への対応 DX人材 400人 (2025年3月末)</li> <li>DXベース人材3,000人 (2025年3月末)</li> </ul> * 2022年3月末 約1,200人		
		・DX推進等による経営資源の捻出 業務削減・見直し 580人相当 (3年累計) 経費削減：30億円 (中計最終年度の2021年度対比)	<b>ダイバーシティの実践／働きがいの充実に向けた取り組み</b> ▶P.47 <ul style="list-style-type: none"> <li>女性の活躍機会拡大 係長以上に占める女性比率 35%以上 (2025年3月末)</li> </ul> * 2022年3月末 31.4%		



## 地域経済・地域社会の活性化

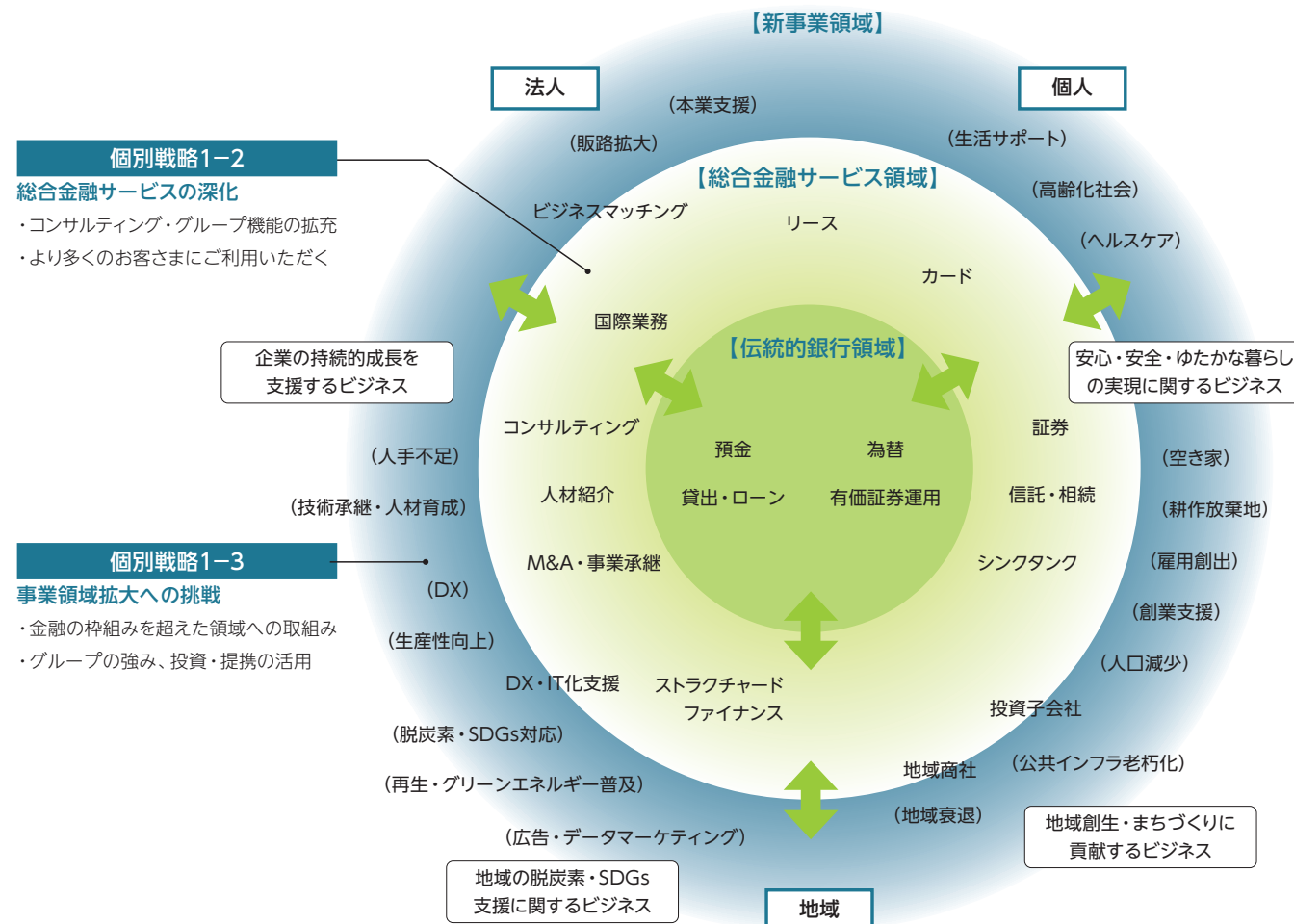
少子高齢化の進行、デジタル化による産業・就業構造の変化や脱炭素・循環型社会への移行などの大きな潮流に加え、長引くコロナ禍や地政学リスクの顕在化など不確実性も高まり、地域のお客さまもこれまでにない多様化かつ山積する経営課題への対応を余儀なくされています。

当社グループでは、コンサルティングの強化やグループ機能の拡充により、地域やお客さまの課題解決に関するサービスの質を高め、グループの強みを活用した新事業領域への開拓に挑戦していくことで、持続可能な地域社会の実現に貢献してまいります。

### 中期経営計画における主な取り組み

#### 【個別戦略1-2 総合金融サービスの深化】【個別戦略1-3 事業領域拡大への挑戦】

事業の継続・拡大、技術承継・人材育成や海外進出など、お客さまが抱える悩みや事業課題を解決するコンサルティング機能の充実をはかっていきます。グループ機能と外部との連携により、専門性の高い最適なソリューションを提供し、お客さまに本当に喜んでいただける課題解決への取り組みを強化してまいります。



### 総合金融サービスの深化

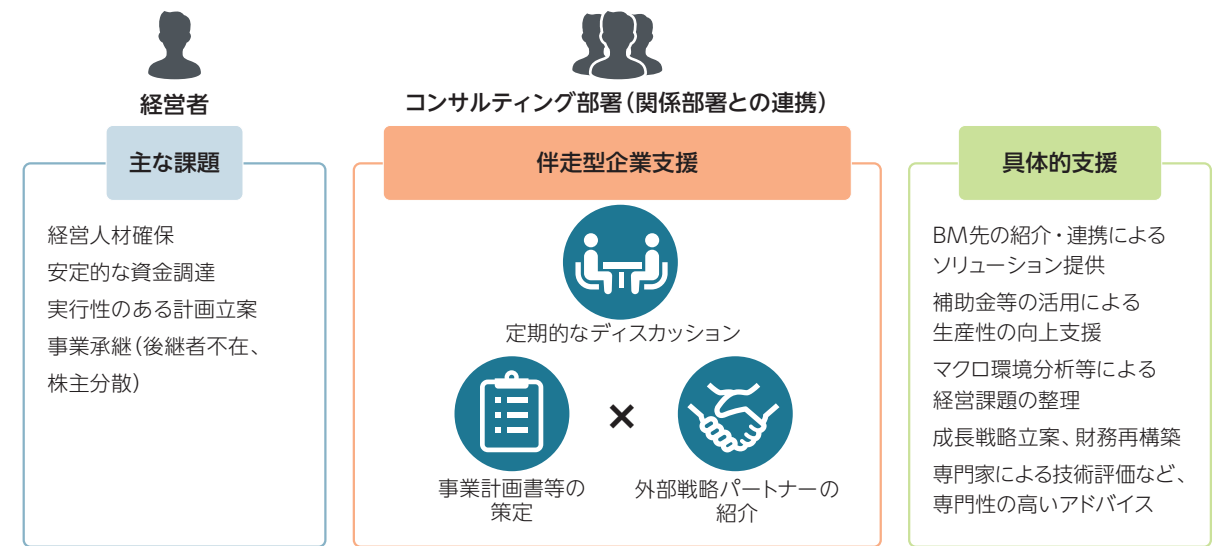
## 事業者向けコンサルティング営業の深化

取引先企業のあらゆるステージにおけるソリューション営業を展開しています。

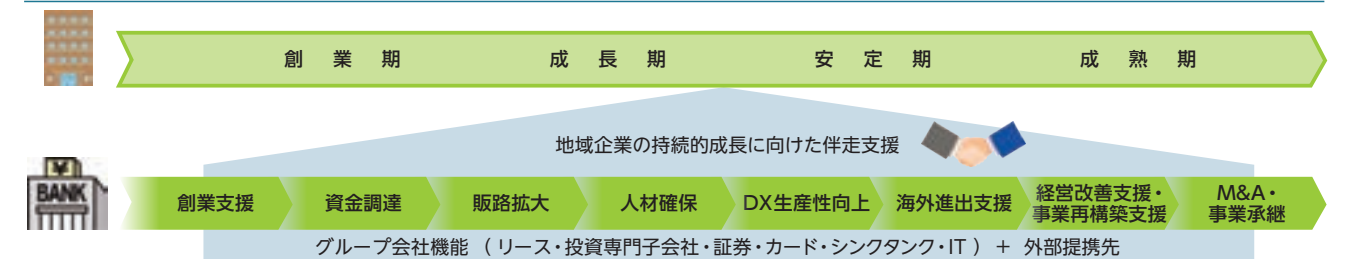
窓口である営業店と、コンサルティング部署が一体となり、当社グループ機能、ビジネスマッチング契約先や外部専門家、公的機関等と連携し、専門性の高い情報提供・ご提案により、お客さまの課題・ニーズに対応しています。

### 地域企業の持続的成長に向けた伴走支援

#### 伴走型企業支援



### 事業ステージに応じた細やかなコンサルティング支援



#### 【創業期～成長期】

- ・新事業創出および事業化支援 (めぶきビジネスアワード等)
- ・創業資金支援
- ・各種商談会の開催 (めぶきFGものづくり企業フォーラム、めぶき食の商談会等)
- ・各種セミナー (補助金活用セミナー(ほか) の開催)
- ・人材の確保 (人材紹介および副業人材活用、人材育成支援)

#### 【安定期～成熟期】

- ・IT・DX化による効率化等への支援 (情報提供、外部連携)
- ・海外進出支援 (セミナー、商談会、ビジネスマッチング等)
- ・事業承継支援 (外部連携、ファンドの活用等)



総合金融サービスの深化  
海外進出支援

両行合わせて6か所(上海、シンガポール、ニューヨーク、香港、バンコク、ハanoi)の海外駐在員事務所があります。各海外駐在員事務所を活用して、投資環境、インフラ、現地ニーズ、税制、物流ルート、雇用状況等、お客さまが必要とする現地情報を提供いたします。

また、世界各地のコルレス網(海外取引銀行)と有力銀行との業務提携により、地元企業の貿易取引や海外進出・海外での販路拡大の支援など、幅広いサポートを行っています。

めびきフィナンシャルグループの海外ネットワーク



6つの海外駐在員事務所  
米州、東アジア全域、  
ASEAN+インドをカバーし、  
現地情報の提供のほか、  
各種調査依頼も受け付けて  
います

海外への進出をさまざま段階でお手伝いしています

**香港向けの鶏卵輸出を支援し輸出再開を実現**  
東日本大震災における原発事故の影響で、鶏卵輸出を中止していた取引先の輸出再開を支援。直接輸出に係る業務を一貫支援し、約9年ぶりの輸出再開を実現。



**地酒の販路開拓支援**  
「香港バイヤー向けオンライン商談会」の開催地公体(茨城県・栃木県)と連携し、地元酒蔵の杜氏等と香港の現地バイヤーとが面談できるオンライン商談会を開催。杜氏への案内やバイヤーの誘致など現地駐在員が協力支援。



**冷凍焼き芋の海外における販路拡大を支援**  
さつまいもの加工卸売業を営む取引先の香港における販路拡大を支援。冷凍焼き芋の輸出が開始。その後、シンガポール、ヨーロッパ等を中心に販路拡大中。



総合金融サービスの深化  
地方創生・SDGsの取り組み

さまざまな"つなぐ"役割を担うことによって、地域の課題解決に取り組んでいます。



地域のサプライチェーンの維持・強化に向けた取組み

- 地域中核企業との関係強化を通じたエコシステムの構築・強化
- エコシステム構成企業に対するコンサルティング・連携支援
  - ・新事業展開サポート
  - ・オープンイノベーション
  - ・地域内企業間の技術連携支援
- 広域連携営業の強化
  - ・本業支援に関する連携協調営業への取組み強化
- ファイナンス、コンサルティング分野に関する連携協調

地公体との連携による地域課題の解決

- 地公体・企業等と連携した地域課題の解決
  - ・公有財産の利活用支援
  - ・地公体との連携によるSDGsの情報提供、グリーンプロジェクト支援
  - ・企業誘致、まちづくり支援
  - ・空き家・老朽化インフラ等への対応
- 地公体のデジタル化・業務効率化の支援

地域のSDGsや脱炭素への取組み支援

- 地域や企業の脱炭素・SDGs取組支援
- 外部専門家との連携によるCO<sub>2</sub>排出量の算定可視化支援およびCO<sub>2</sub>削減ソリューションの提供
- 他社取組み事例の発信などメディア機能の発揮
- 取引先自身のSDGs参画意識を高める商品・サービスの提供
- 地域内のSDGsの取組みを活性化する支援(メディアやプラットフォーム機能提供)
- ポジティブ・インパクト・ファイナンスなどのサステナブルファイナンスの導入、SDGsの啓蒙活動
- 再生可能エネルギー施設の設置支援(脱炭素関連)

SDGs宣言書策定支援(2021年11月~)



2022年3月末実績

支援件数  
289件

(銀行合算)

総合金融サービスの深化

## ライフプランコンサルティングの深化

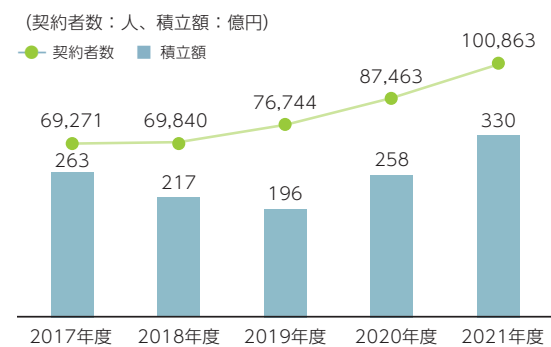
「人生100年時代」という社会情勢の変化を背景に、お客さまのお悩みや心配事は多様化しています。お客さまに迅速かつ適切な提案・アドバイスが実践できる体制と、デジタル世代を含めたあらゆる世代のお客さまにアクセスしやすいチャネルの提供に取り組んでいます。

### ライフイベントを捉えたサービスの提供

#### 資産形成・運用

生涯にわたって豊かな人生を送るために、若いうちからライフプランを考え、人生のさまざまなステージで必要となる資金が確保できるよう、お客さまのプランにあった金融商品・サービスを提供しています。

#### 積立投信の積立額・契約者数



#### 消費（ローン）

人生の三大資金といわれる「住宅資金」「教育資金」「老後資金」のほか結婚資金や車の購入費など、日々の生活のなかで、どうしても必要となる支出もあります。しっかり管理ができる資金使途が明確なローンで必要資金のお手伝いをしています。

#### 保障・保険

病気やけがなどにより、治療費の発生や収入の減少、世帯主の死亡、また平均寿命が延びた分の老後の生活費など、人生のリスクとされる場面に備える商品も取り扱っています。

#### 資産管理・承継

土日に相続相談ができる専用窓口の設置や高齢者の方のお困りごと全般に対応する専門担当者の拠点への配置など、お客さまの多様なニーズに柔軟に対応できる体制を整備し、お客さまの資産管理と次世代へのスムーズな資産承継を支援しています。

高齢者にご家族の困りごとへのサポートについて →P.45

### コンサルティング体制の整備

- ・地域担当のライフプランアドバイザーを導入
- ・個人向けコンサルティング専門部署を新設
- ・銀行本体とめぶき証券との情報連携強化
- ・専門スタッフの育成と十分な教育・指導



### デジタル世代向けサービスの拡充

- ・スマートフォンやWEBを活用した資産形成サービスの拡充
- ・バンキングアプリの機能拡充  
(アドバイス配信機能・投資信託・保険等)
- ・NISAとiDeCoの併用提案による資産形成層の拡大
- ・ロボアド機能の拡充
- ・金融の義務教育化の対応支援を通じた社会貢献



## 地域社会への貢献

私たち地域金融機関が事業を行っていくにあたっては、必ずその営業エリアにおける社会とのつながりがあり、その関わりのなかで企業として果たす責任があります。本業を生かした金融教育への取り組み、従業員による地域イベントへのボランティア参加、寄附金による支援など、当社が果たすべき社会貢献に積極的に取り組んでいます。

### 子供たちの自立する力の育成支援

次世代を担う子どもたちを対象に、お金の大切さや銀行の役割を学んでいただく「金融教室」を開催しています。また、高校生や大学生を対象に、金融経済の仕組みや具体的な金融知識の習得を目的とした金融教育講座を提供しています。

さらに、高校生向けには、成年年齢が引き下げられたことによる、契約のトラブルや多重債務に陥らないための注意点やライフプランにあわせたマネープランの作成など、100才までの人生設計や資産形成・管理について、講義やシミュレーションを交えたグループワーク等を実施しています。



### 従業員による地域貢献への取り組み

環境保全活動や地域の清掃、お祭り等のイベントへの参加、リサイクル資源の回収活動など、ボランティア活動を通じて、地域活動のお手伝いをしています。

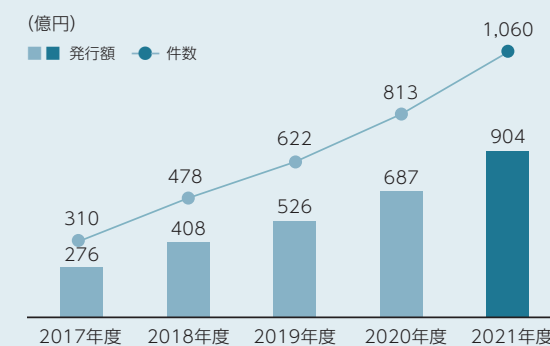


### 寄贈サービス付私募債を通じた寄附

お客さまが私募債を発行する際に、銀行が受け取る手数料の一部を活用し、お客さまが希望する学校やSDGsに取り組む団体、医療機関に物品等、これまでに1億7千万円を超える寄贈を行っています。



### 寄贈サービス付私募債発行状況（累計）



#### 寄贈先例

- 保育園、学校等医療機関
- 地元プロスポーツ団体
- 栃木県、茨城県（国体運営費として）地公体
- NPO法人（SDGs運営団体等）



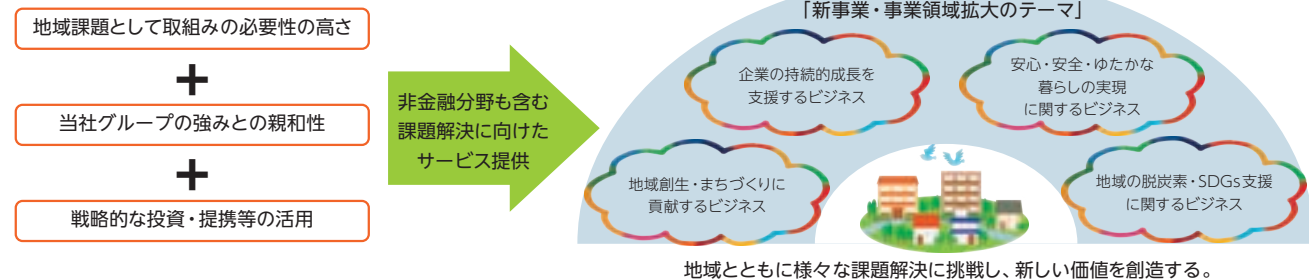
事業領域拡大への挑戦

グループの強みを活用した新事業領域の開拓

新事業領域は、地域やお客さまの課題解決に向けて、従来のサービスではできなかった分野について、グループの強みや外部との連携を活用して、新たな事業として取り組んでいくものです。

伝統的銀行領域をベースに、総合金融サービスの幅を広げ、新たな領域へと挑戦し、地域の課題を金融・非金融の両面から解決することにより、地域社会の持続的成長と当社グループの企業価値向上との両立を目指してまいります。

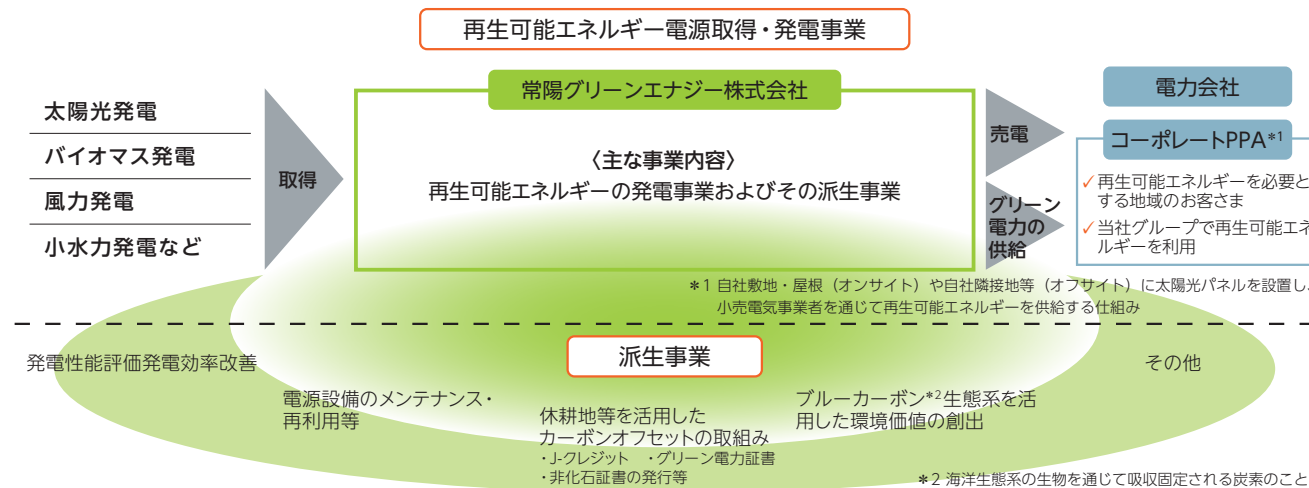
新事業の考え方



グループの強みを活用した新事業領域の開拓

常陽グリーンエネルギー株式会社の設立

常陽銀行は、再生可能エネルギー電源の取得・発電やその派生事業を通じ、地域のカーボンニュートラルに貢献することを目的に常陽グリーンエネルギー株式会社を設立しました。



株式会社コレトチ（地域商社）の設立

足利銀行は、地域の優れた商品・製品・サービスの販売事業等による事業者への本業支援を通じた地域経済活性化を目的に株式会社コレトチを設立しました。目的達成のためには、地域企業との協業が不可欠と考え、株式会社下野新聞社、鈴木印刷株式会社、カテル有限会社の3社との共同出資による設立といたしました。

- 〔主な事業内容〕
  - ・地域製品の販売事業、新商品開発支援事業
  - ・EC運営事業
  - ・その他、上記内容に付帯または関連する事業 等
- 〔共同出資会社〕
  - ・株式会社下野新聞社（「下野新聞」発行、各種事業の主催後援、イベントの企画運営）
  - ・鈴木印刷株式会社（総合印刷、地域情報誌「トチペ」発行）
  - ・カテル有限会社（Webサイト制作、Webシステム開発、デザインクリエイト）

気候変動・環境保全ーTCFD提言への取り組みー



地域に密着した総合金融グループとして健全な自然環境の維持を目指し、ゆたかで美しい自然を未来に残すため、環境関連事業を支援するとともに、環境配慮型商品の提供、環境に配慮した店舗づくり、森林保全基金への寄付、従業員による森林植樹や整備活動などを行っています。

地球温暖化・気候変動への対応を優先的に取り組むべき重要な課題として、気候変動リスクにかかる分析・開示に努めていくとともに、気候変動および環境保全を含めた地域の持続的な成長（サステナビリティ）に向けた取り組みをより加速させてまいります。

中期経営計画における主な取り組み

【個別戦略1ー2 総合金融サービスの深化】

お客さまとともに取り組まなくてはならない喫緊の経営課題の一つが「脱炭素」への取り組みです。ファイナンス面・コンサルティング面でのスピーディな対応が重要であり、SDGs宣言書策定支援サービス（P.28）やカーボンマネジメントコンサルティング等の提案（P.28）など、お客さまのニーズにしっかりと応えられるサポートを実施してまいります。

総合金融サービスの深化

気候変動・環境保全への取り組み

グループ環境方針

株式会社めぶきフィナンシャルグループおよび当社グループ内会社は、資源の効率的な利用や廃棄物の削減など自らの企業活動において環境負荷の低減に努めるとともに、環境保全に寄与する金融サービスの提供など、事業活動を通じて環境問題に取り組み、地域の持続的成長に貢献します。

環境に配慮した事業活動

再生可能エネルギー事業の推進

再生可能エネルギー事業へのファイナンス支援を通じて、脱炭素社会の実現に向けたお客さまの取り組みを積極的に支援しています。



温室効果ガス削減に向けた取り組み

〈環境配慮型店舗の新設〉

新店舗への太陽光発電システムの設置や店内照明のLED電球への切り替えなど、環境に配慮した店舗づくりを進めています。

〈環境に配慮した低燃費車等の導入〉

営業活動で使用する営業車を低燃費車に順次切り替えを実施しているほか、電気自動車や燃料電池自動車等の導入も進めています。

環境配慮型店舗対応状況（2022年3月末時点）

年度	店舗数	
2021年	常陽銀行	105店
	足利銀行	78店

森林保全・環境保全活動

環境保全団体等への助成・寄附

公益信託の仕組みを活用して、環境保全に取り組む団体などに対して助成を行っています。

【助成実績（累計）1,571件 1億6,944万円】

また、「日光杉並木オーナー制度」への協力および清掃活動等へ参加し、杉並木の保護活動を行っています。

植樹活動

ふるさとの美しく健全な森を次世代に引き継ぐため、植樹活動等を行っています。

また、紙の削減に向け、スマートフォンのアプリやWEB通帳を推進するなど、限りある資源の保護に取り組んでいます。

気候変動への対応 (TCFD 提言への取り組み)

当社グループは、2021年3月にTCFD提言への賛同を表明し、気候変動への対応を強化しています。  
CO<sub>2</sub>排出量削減目標やサステナブルファイナンスの目標を掲げ、脱炭素社会の実現や地域社会の持続的発展への貢献を加速させます。

ガバナンス

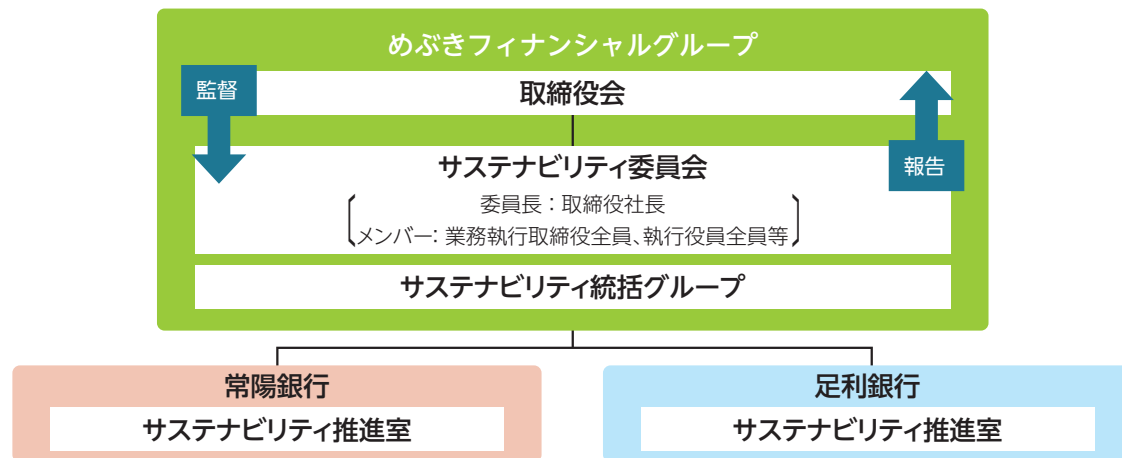
気候変動を含むサステナビリティ\*への取り組みを一層強化するため「グループサステナビリティ方針」、「グループ環境方針」、「環境・社会に配慮した投融資方針」等を制定し、経営の重要事項として各方針に基づき業務運営をしています。

また、気候変動を含むサステナビリティに関する取り組みの策定・進捗を一元的に管理できる体制を整備するため、取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、半年に1回以上の頻度で開催しています。審議

内容を取締役に、都度報告することで、取締役会が当社グループの取り組みについて監督する態勢を構築しています。

なお、2022年4月に当社内に専門組織（当社に「サステナビリティ統括グループ」、子銀行の常陽銀行および足利銀行に「サステナビリティ推進室」）を設置しました。グループの機能と知見を結集し、グループ全体で、持続可能な地域社会の実現に向けた取り組みを加速させてまいります。

\*当社グループの持続的な成長と地域の環境・社会課題の解決の両立



戦略

気候変動問題への取り組みが地球環境に係る重大な課題であることを認識し、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを行うことを、「グループ環境方針」に定めています。

1. リスクおよび機会に対する認識

当社グループが認識する、気候変動に伴う主なリスクと機会は以下のとおりです。

移行リスク

〈政策・規制、業界・市場、技術〉

脱炭素社会への移行は、CO<sub>2</sub>排出削減目標の厳格化や炭素税の導入・引き上げなどの法規制強化、産業構造の変化に繋がる可能性があります。

こうした影響により、お客さまの業績が悪化し、当社

グループの与信関係費用が増加する等のリスクがあることから、環境・社会に配慮した投融資方針（セクター別方針）等、業務戦略の見直し等が必要となる可能性があります。

また、脱炭素社会に適合したビジネスモデルへの変革や炭素排出量抑制等の取り組みが求められる中で、ステークホルダーの皆さまからの開示要請も高まっており、気候変動問題への取り組みが企業評価基準の一つになりつつあります。（中期～長期）

〈評判〉

気候変動問題への取り組み不足や情報開示不足等が当社グループのレピュテーション悪化に繋がり、資金調達環境が悪化する等のリスクがあります。（短期～長期）

物理的リスク

地球温暖化の進行は、台風・洪水等の急性的な自然災害の激甚化や、降水量増加等の慢性的な気候変化をもたらす可能性があります。

こうした影響により、お客さまの業績悪化や担保物件毀損が発生し、当社グループの与信関係費用が増加する等のリスクがあります。

また、当社グループの拠点が被災することにより事業が継続できないリスクや、事業継続にかかる対策・復旧によるコストが増加するなどのリスクがあります。（短期～長期）

機会

脱炭素社会への移行が進むことによる、気候変動関連ビジネス（コンサルティング、商品・サービスの提供等）需要の増加、それに伴う再生可能エネルギー関連融資をはじめとするサステナブルファイナンス等のお取引の拡大（短期～長期）に加え、異常気象災害へ備えるインフラ投資、被害（事業所や住宅の毀損等）を低減させるための設備投資等への資金の支援が増加（短期～長期）すると考えています。

移行リスク

対象セクター	主な評価項目	主なリスク	
電力	政策／規制	炭素税・炭素価格、温室効果ガス(GHG)排出規制の強化	炭素税の導入・引き上げ(操業コストの増加、資産価値の低下、売上の減少) GHG排出規制の強化(操業コストの増加、資産価値の低下)
	業界／市場	エネルギーミックス等	再生可能エネルギーの普及(収益の減少、操業コストの増加)
	技術	低炭素技術の普及	低炭素技術への移行(売上の減少、研究開発費の増加、操業コストの増加)
	評判	顧客の行動変化	環境配慮意識の向上(売上の減少、操業コストの増加)
石油化学	政策／規制	炭素税・炭素価格 プラスチック規制への対応	炭素税の導入・引き上げ(操業コストの増加) プラスチック規制の導入(操業コストの増加)
	業界／市場	原材料価格	原材料価格の上昇(操業コストの増加)
	技術	再生エネルギーの普及	再生エネルギーの普及(操業コストの増加)
	評判	顧客の行動変化	顧客嗜好の変化(売上の減少)
自動車	政策／規制	炭素税・炭素価格	炭素税の導入・引き上げ(操業コストの増加、売上の減少)
	市場	電気自動車(EV)化の進展	エンジン車の減少(売上の減少)
	技術	EV車(次世代技術)の普及	EV車への転換(設備投資の増加)
	評判	顧客の行動変化	顧客嗜好の変化(売上の減少)

物理的リスク

	評価項目	主なリスク
急性リスク	異常災害の激甚化	激甚災害による操業継続へのダメージ(売上の減少) 防災対応の強化、物損被害の発生(操業コストの増加)

(2) 定量分析

移行リスク

リスク事象	脱炭素社会への移行に伴うお客さまの財務悪化
シナリオ	NZEシナリオ*1(1.5℃シナリオ)、RCP2.6シナリオ*2(2℃シナリオ)
分析対象	「電力」「石油化学」「自動車」セクター
分析期間	2050年まで
リスク指標	増加が想定される与信関係費用(信用コスト)
リスク量	与信関係費用の増加額：最大90億円程度

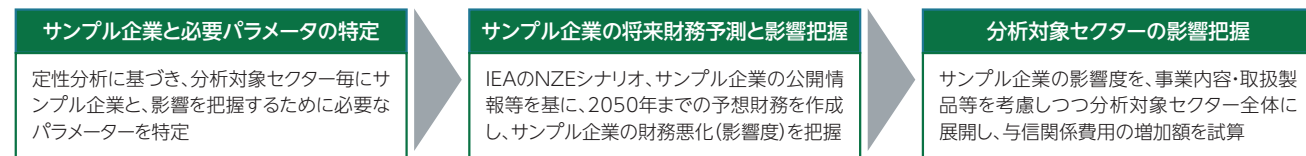
\*1 国際エネルギー機関 (IEA) が策定したシナリオ  
\*2 気候変動に関する政府間パネル (IPCC) が策定したシナリオ



【分析手順】

脱炭素社会への移行に向けた、「炭素税の導入」「お客さまの取り組み」「市場の変化」等による影響について、定量分析を実施しています。具体的には、国際エネルギー機関（IEA）の「Net Zero by 2050（NZE）」

シナリオの予測データやサンプル企業の公開情報等を基に、「脱炭素社会への移行に伴うお客さまの財務悪化」による、当社グループにおける与信関係費用の変化を分析しています。



物理的リスク

リスク事象	洪水による不動産担保の毀損、洪水によるお客さまの事業停止に伴う財務悪化
シナリオ	RCP8.5シナリオ* (4℃シナリオ)
分析対象	茨城県、栃木県に事業拠点を有するお客さま
分析期間	2050年まで
リスク指標	増加が想定される与信関係費用(信用コスト)
リスク量	与信関係費用の増加額：最大60億円程度

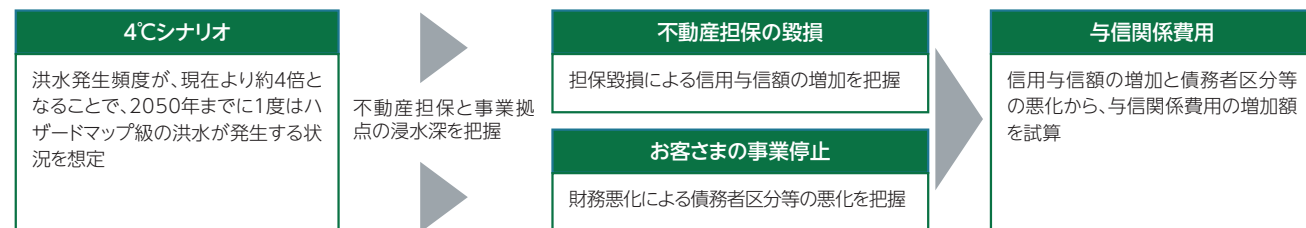
\*気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が策定したシナリオ

【分析手順】

台風等により発生する洪水被害に伴う影響について、当社グループの中心的な営業地盤である「茨城県・栃木県」に事業拠点を有するお客さまを対象に、定量分析を実施しています。

シナリオ下でハザードマップ級の洪水が発生する状況を想定し、「不動産担保の毀損」と「お客さまの事業停止に伴う財務悪化」による、与信関係費用の変化を分析しています。

具体的には、国土交通省の公表資料等を参考に、4℃



〈炭素関連資産の状況（2022年3月末時点）〉

当社の総与信残高に占める「石油・ガス・石炭」「電力ユーティリティ」セクターの割合は「1.3%」（与信額1,672億円）\*です。

その他の炭素関連資産については、対象業種を精査し、今後の開示に向けて検討しています。

\* 貸出金、支払承諾、外国為替、私募債、コミットメントライン空枠等の合計。ただし、水道事業、再生可能エネルギー発電事業を除く。

リスク管理

気候変動リスクへの適切な取り組みを通じて、経営の健全性を維持しつつ企業価値の向上を図るため、「環境・社会に配慮した投融資方針」を定めています。

気候変動リスクは、信用リスクやオペレーショナル・リスクのほか、広範かつ複雑な経路やさまざまな時間軸

を通して波及し、当社グループの事業運営・戦略・財務計画に大きな影響を及ぼす可能性があることを認識しています。

リスクカテゴリー毎のリスクの波及や時間軸について分析を深めるとともに、総合的な枠組みでのリスク管理を進めてまいります。

【気候変動リスク波及の例】

カテゴリー	リスクの定義	物理的リスク	移行リスク
信用リスク	お客さまの財務状況の悪化等に伴い、貸出金などの元本および利息が約束どおり返済されなくなり損失を被るリスク	自然災害激甚化の影響で、お客さまの資産が被災することによる担保価値の毀損、お客さまの事業停滞・業績悪化に伴う信用リスクの増加	脱炭素社会への移行に向けた、政策・規制、マーケット、技術開発等の変化への対応不足等による、お客さまの業績悪化に伴う信用リスクの増加
市場リスク	市場金利、為替相場や株式相場等の変動により当社グループが保有する金融資産・負債の価値が変動し損失を被るリスク	自然災害激甚化の影響による有価証券等の価値の下落に伴う市場リスクの増加	脱炭素社会への移行に伴う投資先の業績悪化や、市場における投資家の行動の変化による有価証券等の価値の下落に伴う市場リスクの増加
流動性リスク	予期しない資金の流出等により必要な資金確保が困難になることや調達コストが著しく上昇すること等により損失を被るリスク	自然災害激甚化により被災した顧客の資金繰り悪化による預金引出など資金流出の増加に伴う流動性リスクの増加	気候変動リスクへの対応不足などによる当社グループの格付低下を受けた市場調達コストの上昇、預金流出に伴う流動性リスクの増加
オペレーショナルリスク	当社グループの業務の過程、従業員の活動もしくはシステムが不適切であることまたは外生的な事象により損失を被るリスク	当社グループの拠点被災による有形資産リスクの増加、事業中断や防災コストの増加	脱炭素社会への移行への対応不足（開示の不足や炭素関連資産の保有）による、レピュテーションリスク(風評リスク)の増加

〈特定セクターへの融資ポリシーの公表〉

環境・社会に負の影響を与える可能性のある特定セクターへの投融資に関しては、「環境・社会に配慮した投融資方針」を定め、環境・社会への影響の低減・回避に努めています。投融資方針を制定した2021年3月以降、方針に抵触する投融資は行っていません。

セクター	投融資方針	2021年度モニタリング内容
石炭火力発電事業	新設の石炭火力発電所向け投融資は、原則として取り組みません。（ただし、例外的に取り組みを検討していく場合は、国際的なガイドライン等*1を参考に、発電効率性能や環境への影響、地域社会への影響等、個別案件ごとの背景や特性等に十分注意のうえ、慎重に対応します）	2021年度、新設の石炭火力発電所向け投融資はありません。既存残高*2は2039年度にゼロとします。
森林伐採事業	国際認証（FSC*3、PEFC*4）の取得状況や環境に対する配慮、地域社会とのトラブル発生状況等に十分注意のうえ、慎重に対応します。	森林伐採事業に対する投融資はありません。
パーム油農園開発事業	国際認証（RSPO*5）の取得状況や環境に対する配慮、地域社会とのトラブル発生状況等に十分注意のうえ、慎重に対応します。	パーム油農園開発事業に対する投融資はありません。
クラスター弾製造事業	クラスター弾の非人道性を踏まえ、クラスター弾の製造を行っている企業に対する投融資は、資金使途に関わらず取り組みません。	クラスター弾製造事業に対する投融資はありません。
人権侵害・強制労働等	国際的な人権基準*6の主旨に反する児童労働や強制労働など、人権侵害が行われている事業への投融資は取り組みません。	人権侵害・強制労働等が行われている事業に対する投融資はありません。

\*1 経済協力開発機構（OECD）が制定する公的輸出信用アレンジメント等  
 \*2 既存の投融資残高は、事業者が投資時点で、各発電規模における最良の技術（BAT=Best Available Technology）を採用したプロジェクトに限定して対応  
 \*3 森林管理協議会。環境保全の観点から適切で社会的な利益にかなない、経済的にも継続可能な森林管理を理念とする国際的な森林認証制度を運営する非営利団体  
 \*4 森林認証プログラム。世界の森林の85%をカバーする「持続可能な森林経営のための政府間プロセス」をベースに各国で個別に制定された森林認証制度の審査およびそれら制度間の相互認証を推進するための国際統括組織  
 \*5 持続可能なパーム油のための円卓会議。持続可能なパーム油の生産と利用を促進する、世界的に信頼される認証基準の策定を図る組織  
 \*6 世界人権宣言、ビジネスと人権に関する指導原則等

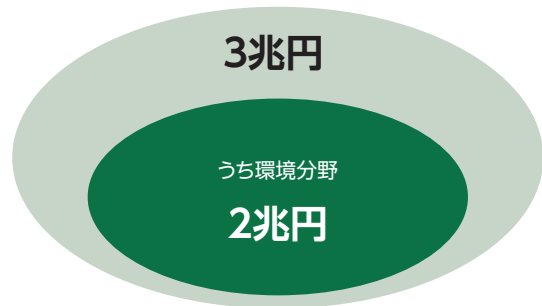


指標と目標

サステナブルファイナンス目標

2021年度～2030年度までにサステナブルファイナンス3兆円、うち環境系ファイナンス2兆円の実行目標を設定しました。

サステナブルファイナンス目標額（2021～2030年度）



2021年度の実績は、サステナブルファイナンス1,449億円、うち環境系ファイナンス357億円です。

「サステナブルファイナンス」の対象分野	
環境分野	再生可能エネルギー事業など気候変動の適応・緩和に資する事業 再エネ・省エネ・カーボンニュートラルに資する設備投資等
社会分野	地域活性化、地方創生に資する事業 スタートアップ企業の育成、雇用の創出等に資する事業等

**「サステナブルファイナンス」の定義**  
 関連する外部基準（グリーンローン原則、グリーンボンド原則、ソーシャルボンド原則など）を参考に、「環境・社会課題の解決を通じて持続可能な社会の実現を目指すお客さまの活動を支援するファイナンス」

CO<sub>2</sub>排出量削減目標（スコープ1、2）

気候変動の対応強化の一環として、2022年3月に開催したサステナビリティ委員会において国内事業所におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を「2030年度に2013年度比30%以上削減」から「2030年度のCO<sub>2</sub>排出量ネット・ゼロ」に引き上げました。2021年度のCO<sub>2</sub>排出量は、2013年度比30.5%削減しています。今後、再生可能エネルギー電力の活用や非化石証書購入等を通じて当社グループの使用電力の再エネ化を進めてまいります。

CO<sub>2</sub>排出量の削減

**目標 2030年度ネット・ゼロ**

CO<sub>2</sub>排出量（スコープ3）

2021年度より、スコープ3の算定を開始しました。今後、スコープ3の把握対象カテゴリーの拡大に努めてまいります。

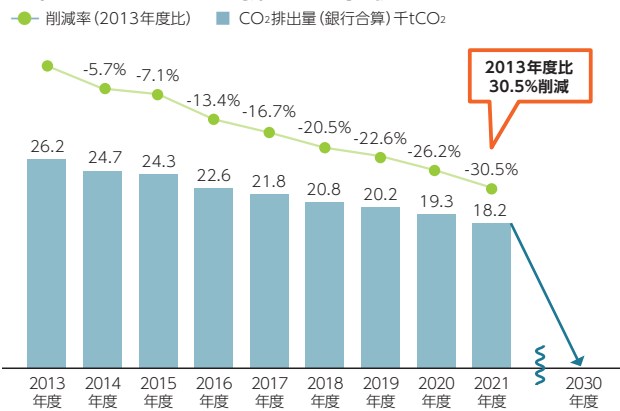
カテゴリー	2021年度
出張	776
雇用者の通勤	2,665

(単位：t-CO<sub>2</sub>)

2021年度実績\* 2013年度比▲30.5%

\* 省エネ法の定期報告書における常陽銀行と足利銀行のCO<sub>2</sub>排出量（スコープ1,2）にガソリン使用による排出量を加算しています。なお、2021年度より従来の開示内容を見直しました。

当社グループのCO<sub>2</sub>排出量の推移



CO<sub>2</sub>排出量ネット・ゼロに向けたロードマップ

「2030年度のCO<sub>2</sub>排出量ネット・ゼロ」に向けたロードマップは以下のとおりです。

また、2022年7月より常陽銀行と足利銀行は本店を中心とした5か所の大規模拠点で使用する電力について、再生可能エネルギー電力を導入いたしました。これにより、

年間4,293トンのCO<sub>2</sub>が削減できる見込みです。今後も持続可能な社会の実現に向け、省エネ・省資源への取り組みを積極的に推進してまいります。

なお、ロードマップについては技術動向や環境変化等を踏まえ、適宜、見直しを行います。

年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
方針・目標等	【2021年3月】 ・TCFD提言への賛同(2021年3月) ・CO <sub>2</sub> 排出量削減目標設定(2030年度のCO <sub>2</sub> 排出量を2013年度比30%以上削減)										
	【2022年4月】 ・グループサステナビリティ方針、グループ環境方針等制定 ・2030年度のCO <sub>2</sub> 排出量ネット・ゼロに目標引上げ ・サステナブルファイナンス目標設定…2021年度～2030年度累計：3兆円(うち環境分野：2兆円) ・GXリーグ基本構想への賛同										
Scope1	ガソリン	営業車の脱炭素化(ガソリン車⇒環境対応車への移行。*2022年3月末時点移行率63%)									
	A重油・ガス	非常用発電設備の省エネ化									
Scope2	電気	エネルギー使用量削減の継続(空調設定温度、早期退社等)									
		空調設備の省エネ化									
		照明的LED化									
		再生可能エネルギーの導入									
		大規模拠点への再生可能エネルギーの導入 子銀行の各営業店への再生可能エネルギーの導入									
オフセット	太陽光発電設備設置・PPA・グリーンエネルギー発電事業の活用検討～実行										
	カーボンオフセット・技術動向を踏まえた削減策の調査・研究～実行										
	J-クレジットの試行										
その他	GXリーグへの参画を通じた各種取組み										
	お客さまとの脱炭素に関するエンゲージメント(対話)の充実～お客さまの脱炭素支援～										
植樹活動の継続(常陽ふるさとの森、あしぎんの森)											

## デジタル化・DXの推進

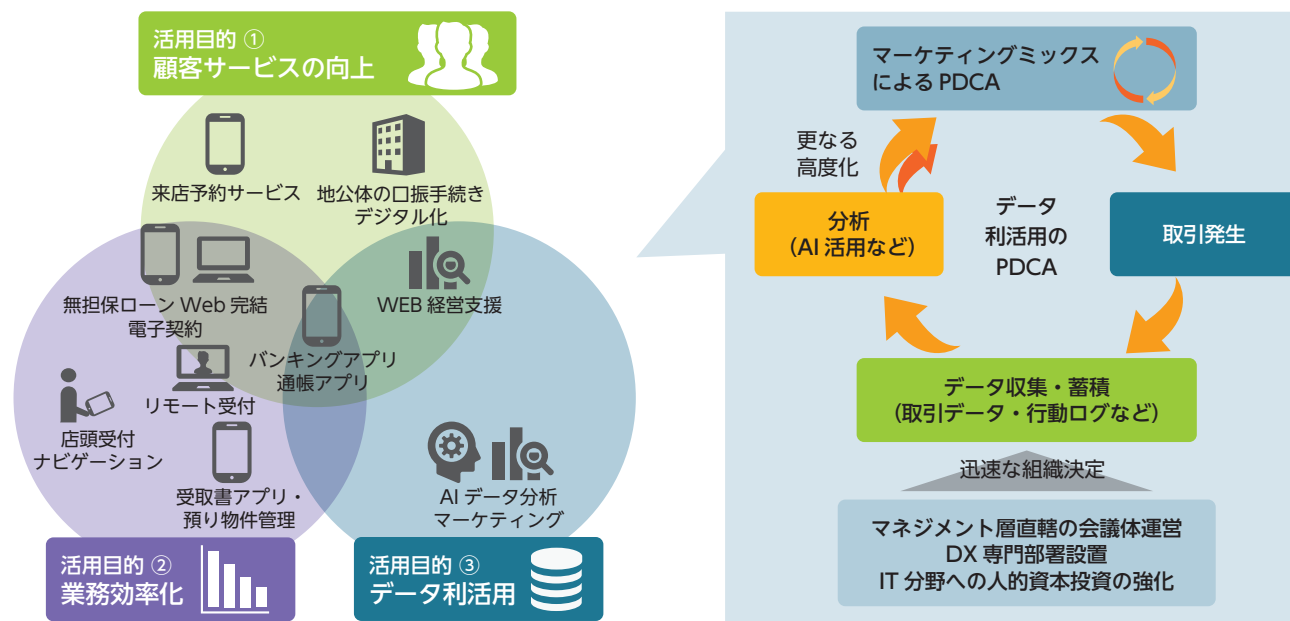


データやデジタル技術の活用によるDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進してまいります。デジタル化・DXの推進に対応できる体制を整え、非対面サービスの活用により利便性を高めていくとともに、お客さまの経営戦略に沿ったソリューションにつながる提案など、新しいサービスの提供、従来サービスの高付加価値化に取り組んでまいります。

### 中期経営計画における主な取り組み

#### 【個別戦略1-1 伝統的銀行サービスの革新】【個別戦略2-1 DXの推進】

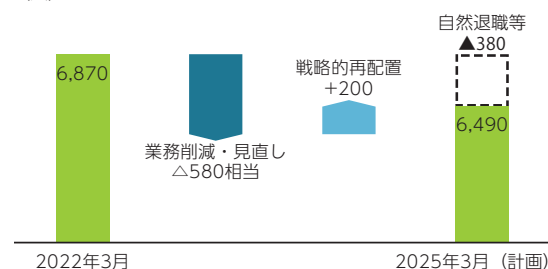
デジタルチャネルでの提供サービス拡充によるお客さまの利便性向上とリアルチャネルの専門性向上を図り、両チャネルを通じて、さまざまなニーズに応じた金融・非金融サービスを提供し、お客さまの体験価値の向上を図ります。さらには、「デジタル取引の拡充」「業務革新の加速」「データ分析・利活用の高度化」に加え、「DX推進体制整備」「IT・DXインフラ強化」という5つの側面から、ビジネスモデルを変革していくことを目指します。デジタル技術やデータを起動力として、業務プロセスの見直しによる事務レスなどの効率化を進展させ、データ活用対象を増やし新しい価値を創出することにより、経営体質の強化をはかってまいります。



### 人員再配置

グループ経営の効率化を進め、2024年度には約 6.5 千人での運営体制としていきます（パート等含む総人員は約 8.9千人を見込む）。

(人) グループ人員（パート等除く）



### IT投資

地域を支えるビジネスモデルの追求や業務革新の加速に向け、3年間累計で150億円のIT投資を予定。そのうち、70億円を新規のデジタル化投資とします。

IT投資総額	150億円 (3年間累計)
うち、デジタル化新規投資	70億円 (同上)

### 経費削減

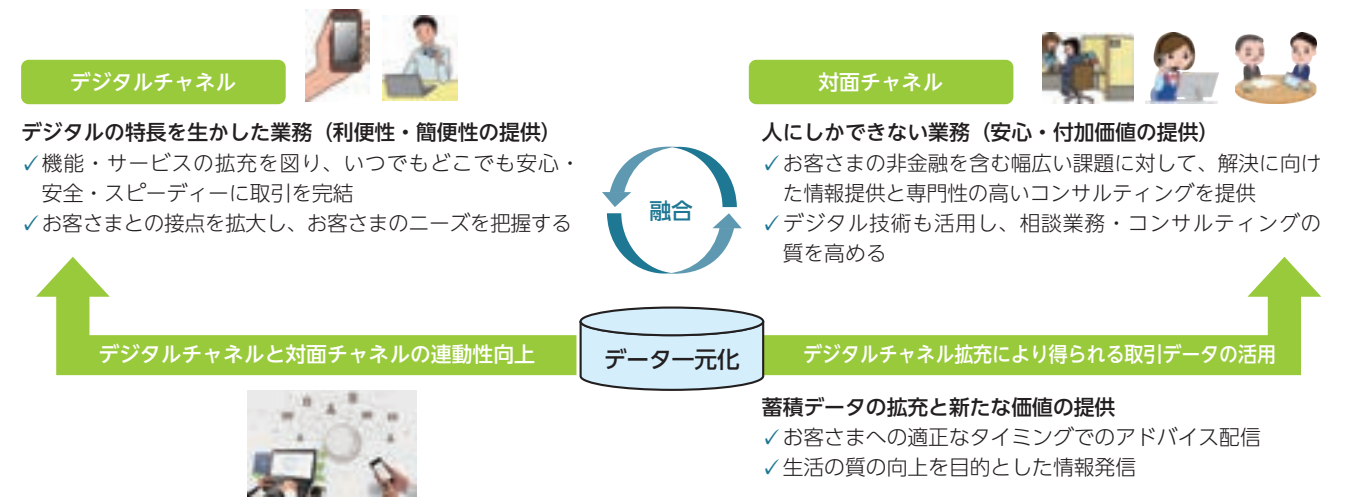
デジタル化や人材育成への投資に向け、DX推進・業務革新などへの取組みにより、伝統的銀行領域を中心に30億円\*の経費削減を図ります。

(\* ) 「2024年度経費額」 - 「2021年度経費額」

### 伝統的銀行サービスの革新

## デジタルを活用した顧客接点・非対面サービスの拡充

デジタルチャネルでの提供サービス拡充による利便性向上とリアルチャネルの専門性向上に取り組むとともに、両チャネルを通じてさまざまなニーズに応じた金融・非金融サービスを提供し、お客さまの体験価値の向上を図ります。また、デジタル化・テクノロジーの進展やお客さまの価値観・ライフスタイルの変化に合わせ、チャネルを適正化し、お客さまとの接点の創出に努めてまいります。



### 強化 スマホ・WEB

#### デジタル技術を活用したお客さまとの接点の創出

- 個人向け非対面サービスの拡充
- バンキングアプリの継続的な機能向上
- WEB完結ローンの拡充によるスピーディーな資金支援



### 適正化 店舗・ATM

- 地域の特性・ニーズに応じた柔軟な運用による顧客接点の維持・拡大（サービス内容、営業日・時間、遊休不動産活用等）
- キャッシュレス化の進展を踏まえたATMチャネルの適正化



### 強化 キャッシュレス・決済サービス

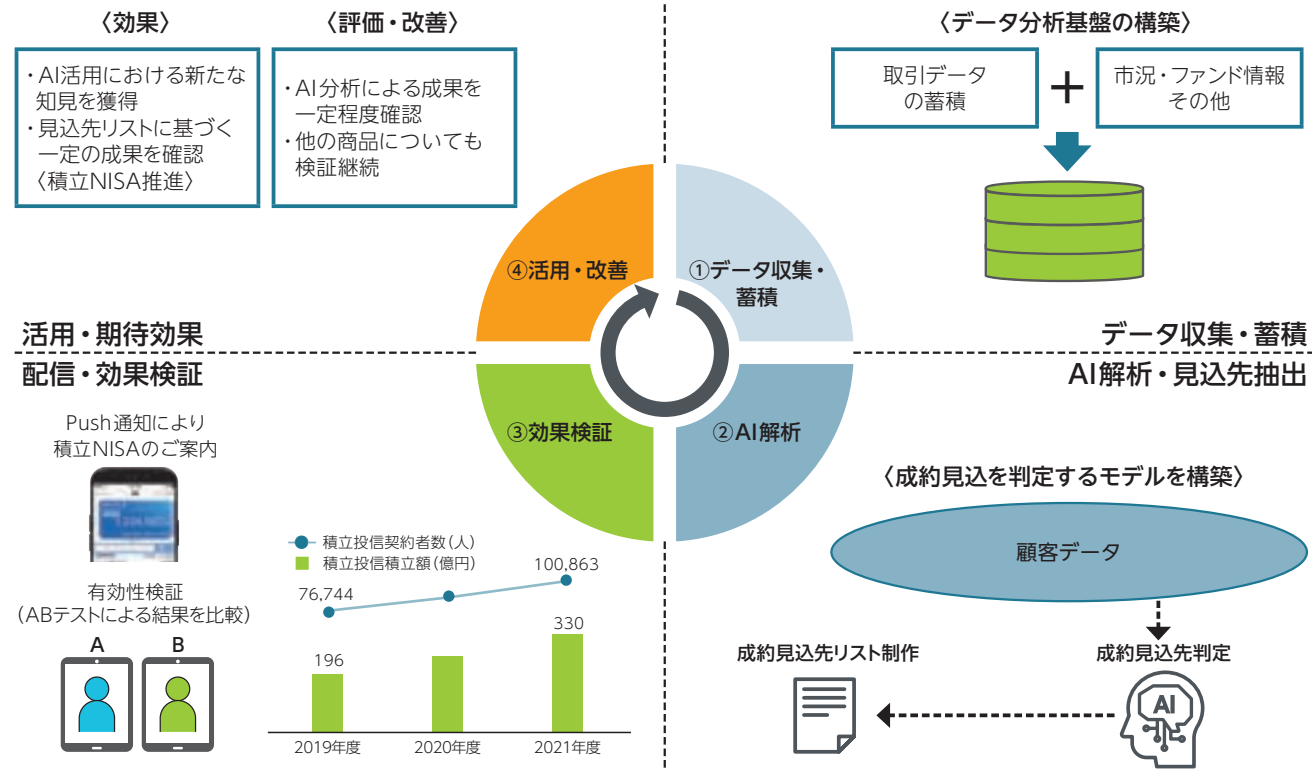
- 事業者への多様な決済機能の提供
- サービスラインナップの拡充と申込のデジタル化による利便性向上



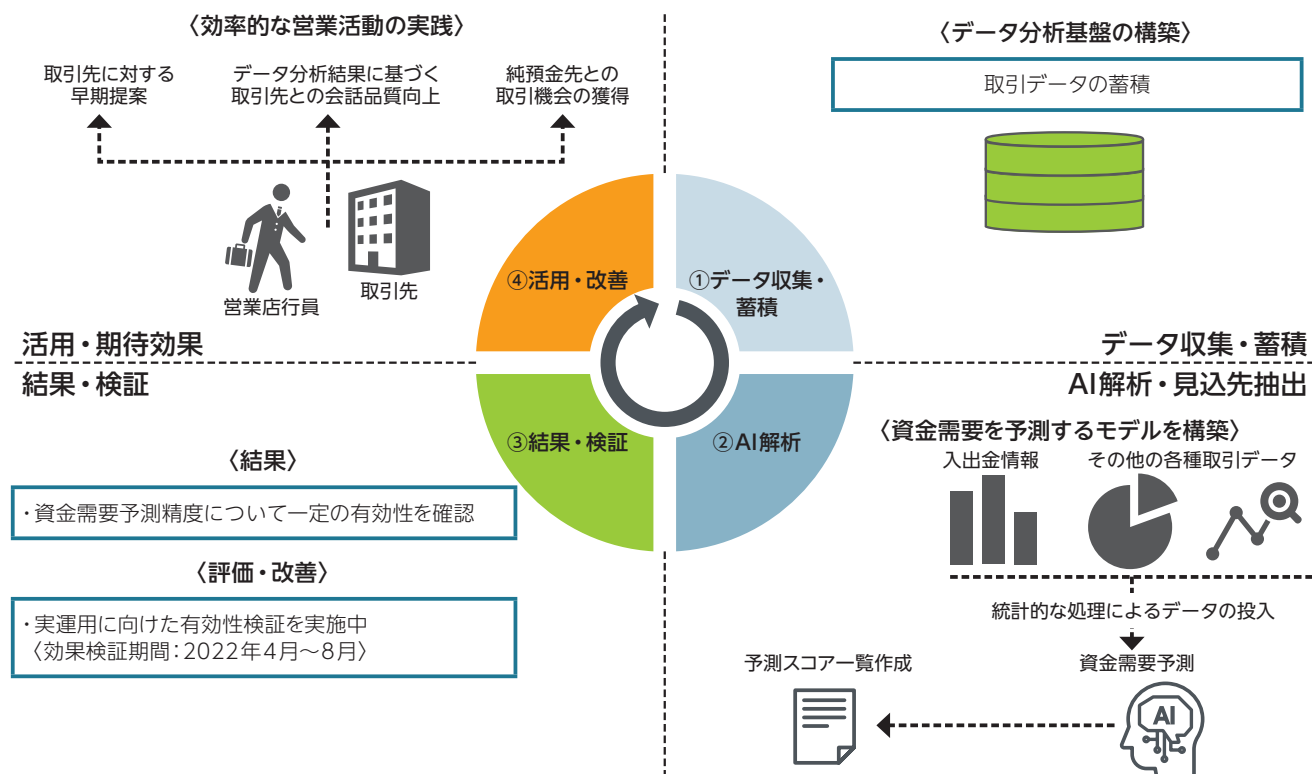
【データの利活用によるタイミングをとらえた提案の実践】

データ利活用の実践を通じて効率化の実現につなげています。今後とも、これまでにないような新たな価値が創出できるように、さまざまな場面でのデータ利活用に挑戦してまいります。

活用事例①：投資信託の成約見込み先の抽出・案内配信



活用事例②：資金調達見込み先の抽出・顧客接点確保の早期化



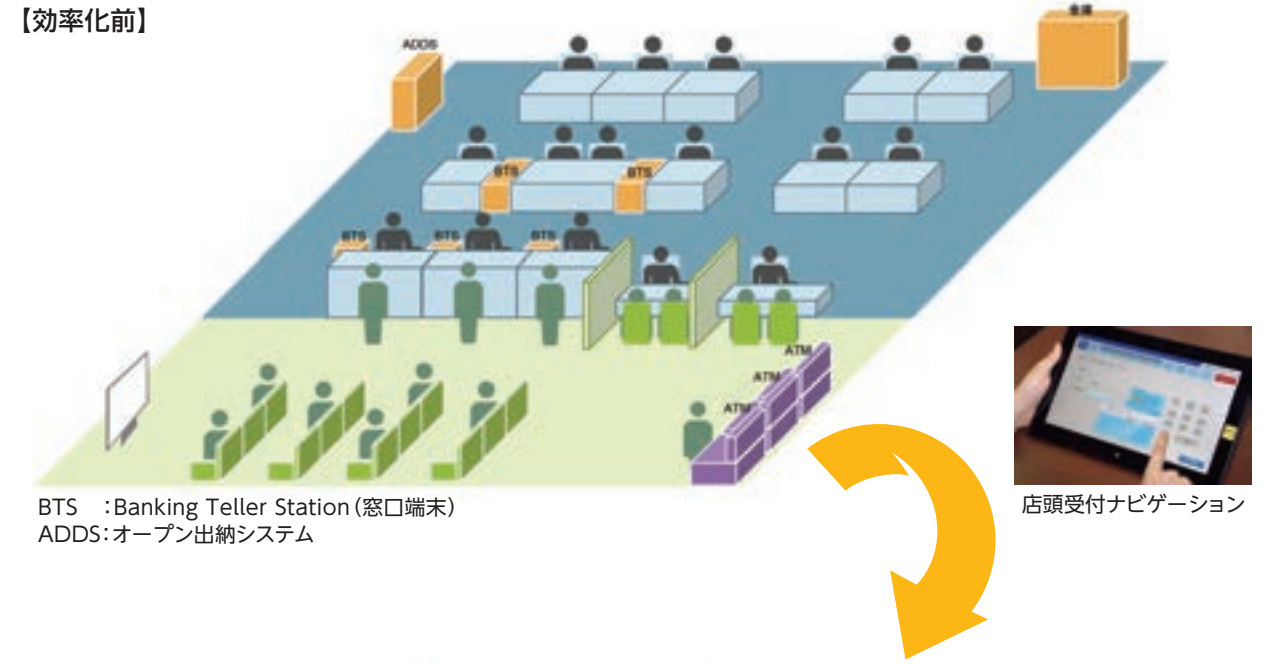
伝統的銀行サービスの革新

チャンネル・ネットワークの適正化と相談機能強化

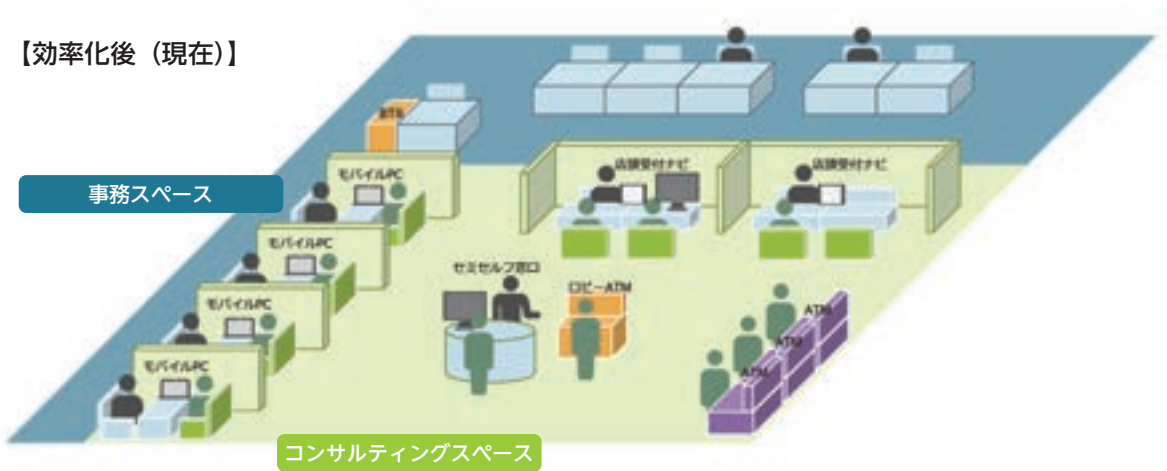
地域の特性、ニーズに合わせた店舗形態の見直しと相談機能強化

キャッシュレス化やモバイルPC・タブレットを活用し、相談に特化した店舗への変更、営業日・時間の変更（休日、夕方受付可能）、遊休不動産活用等、時代のニーズに応える店舗づくりに挑戦しています。

【効率化前】



【効率化後（現在）】



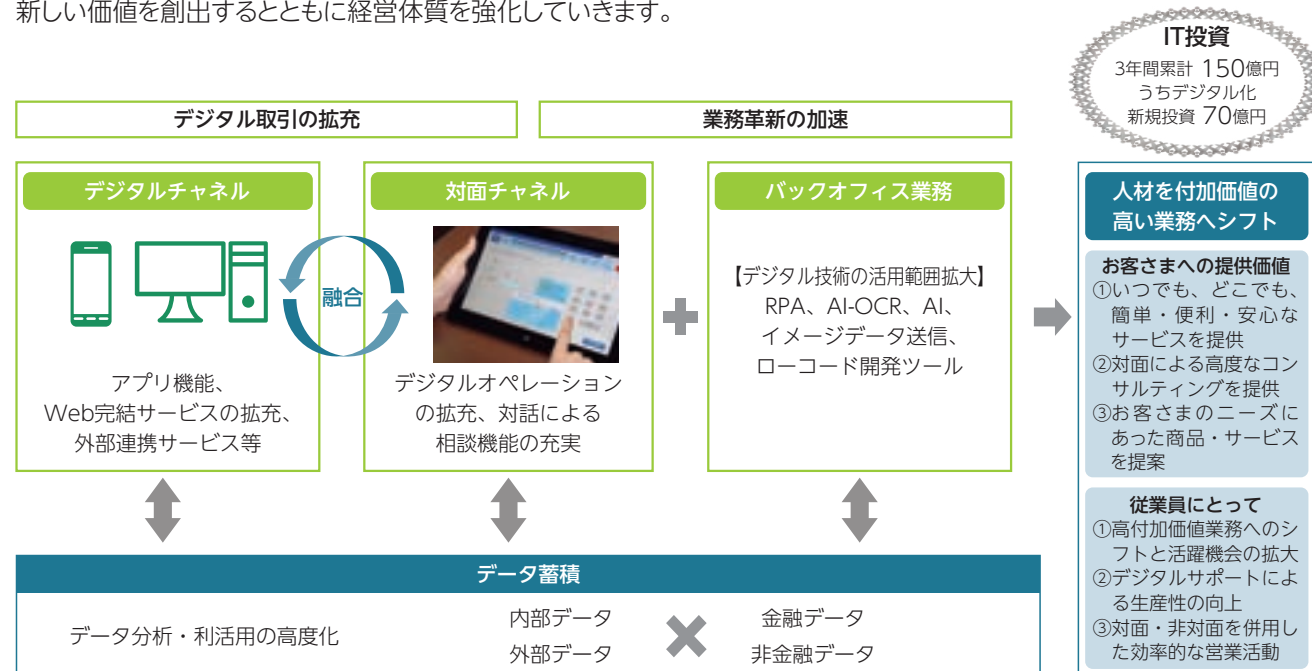
- ～キャッシュレス化&モバイルPC・タブレット活用の効果～
- オープン出納システム撤去、窓口端末大幅削減 ⇒ 事務スペースの削減、相談スペースの拡大、支援運営の少人数化
  - 現金保管用金庫無し ⇒ 管理事務負担軽減、ATM現金管理の外部委託
  - 紙記入の減少 ⇒ お客さま負担軽減、ペーパーレス、事務負担軽減など



DXの推進

DXの推進

デジタル技術の活用等を通じて、ビジネスモデルの変革（デジタルトランスフォーメーション）と業務革新に取り組み、新しい価値を創出するとともに経営体質を強化していきます。



業務革新の加速

営業店・集中部署

- ・低付加価値・低採算・非効率業務の削減
- ・商品・サービスの見直し
- ・事務ルール・業務プロセス見直し
- ・徴求書類・還元資料・押印等の削減
- ・店頭受付ナビの機能拡充
- ・税公金QR対応等

本部・グループ会社

- ・バックオフィス業務のデジタル化による人員捻出
- ・コスト低減への取り組み
- ・ペーパーレス・印鑑レスを前提とした業務プロセス再構築の継続・徹底
- ・定形業務の縮小化・自動化
- ・RPA・AI等の活用範囲拡大
- ・グループ会社業務のデジタル化

人材を付加価値の高い業務へシフト

デジタル化・事務効率化等により、580人相当の業務削減・見直しを行い、200人をコンサルティング、DX、新分野等に投入していきます。

高齢化への対応



「人生100年時代」の到来という平均寿命の伸長に伴い、お客さまのお悩みや心配事は多様化しています。地域の皆さまが安心して暮らし続けられる地域社会の実現に向けて、ジェロントロジーの知見を活用したサービスの拡充に積極的に取り組むとともに、金融取引における課題解決や多様なニーズにお応えするきめ細やかなサポートをしています。

中期経営計画における主な取り組み

【個別戦略1-2 総合金融サービスの深化】

高齢のお客さまやご家族のお困りごとに対して、お客さまが相談しやすいように専門の担当者によるワンストップサポートに取り組んでいます。資産管理や資産承継だけでなく、住環境面の支援や他業種との連携による家事代行サービスなど、お客さまの生活の質（QOL）の維持・向上へのお手伝いをしてまいります。



総合金融サービスの深化

高齢化社会への対応強化

ジェロントロジーサービス提供に向けた体制強化

高齢者家族（世帯）とのつながりを強化

〈スマイルフルパートナー〉

高齢のお客さまやご家族のお困りごとに対応する、高齢者専門担当者（スマイルフルパートナー）の配置を拡充しております。

- ・現在の困りごと、将来の困りごとへの対応
- ・認知機能低下への対応
- ・次世代への円滑な資金承継への対応
- ・金融犯罪防止対応の啓発 など

〈休日ウェルスサロン〉

完全予約制の土日限定相続相談窓口で、相続等に関するさまざまな疑問やお悩みに専門スタッフがわかりやすく丁寧にサポートしています。

おひとりではなくご夫婦や離れて暮らすファミリーにも同席いただくなど、ご家族の問題として資産について時間をかけてじっくり話し合う機会となっています。



外部との連携強化（提携先・行政・専門家等）

- ・警備会社等と連携した「高齢者見守りサービス」の提供
- ・サービス介助士の配置
- ・役職員による認知サポーターの資格取得
- ・警察と連携したニセ電話詐欺被害防止への対応 など
- ・各市町村・地域包括支援センターとの連携
  - ▶高齢者等の見守りの実施
  - ▶地域住民への啓発活動、ホームページに特設ページの設置
  - ▶日常生活自立支援事業の紹介



認知症サポーター研修の様子

高齢者と家族の困りごとへのワンストップサポート

高齢者向けの商品・サービス拡充

資産管理

- ご家族等代理人にお取引のサポート
  - ・代理人カード・通帳アプリの活用
  - ・個人向け代理人取引
  - ・家族連絡先登録制度
- 身元保証・任意後見サービスの提供
- 信託を活用したサービスの提供
  - ・後見制度支援信託
  - ・家族信託

資産承継

- 信託を活用したサービスの提供
  - ・遺言信託
  - ・遺言代用信託
- 財産承継プランニングサービス
- 保険を活用した贈与機能の提供
- 遺言作成サポートサービス



住環境面の支援

不動産の活用

- リバースモーゲージ型住宅ローンの取り扱い
- リースバックの取り扱い
- 住み替え、リフォーム等のご相談

異業種との連携による非金融サービスの提供

外部との連携

- ホームセキュリティ、空き家管理等の専門業者をご紹介
- 家事代行、庭の管理、住まいの補修等の専門業者をご紹介

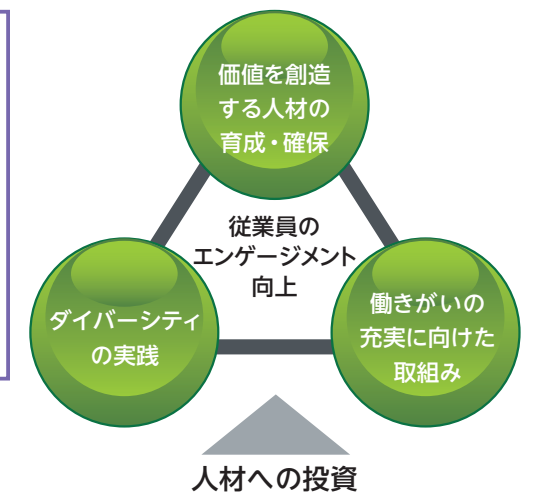
ダイバーシティの推進



年齢・性別等に関わらず多様な人材が活躍できる環境を整備するとともに、自立的な成長を促す態勢を拡充することで、従業員一人ひとりの働きがいの充実・エンゲージメント向上を図ってまいります。

中期経営計画における主な取り組み  
【基本戦略3 人材の育成・活躍促進】

多様な人材がより一層活躍できる環境整備として研修制度やリスクリリング機会の充実をはかるなど、お客さまの期待と信頼に応える人材の育成・確保に取り組んでおります。また、新人事制度の導入により、積極的な挑戦意欲を持つ人材の活躍機会も拡大や、一人ひとりの働く環境をサポートできるようワークライフバランスの実現に向けた諸制度の拡充など、職場環境の改善に取り組んでまいります。



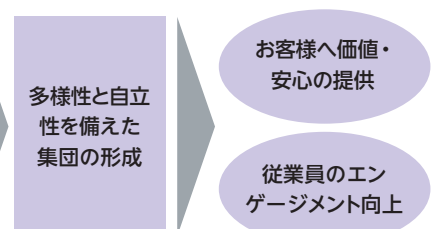
人材の育成・活躍促進

ダイバーシティの実践

価値を創造する人材の育成・確保

お客さまの期待と信頼に応える人材の育成・確保を図るため、課題解決力の向上に向けた人材の育成・確保、および研修制度やリスクリリング機会の拡充に取り組んでいます。

価値を創造する人材の育成・確保	
テーマ	主な施策
課題解決力向上に向けた育成強化、人材確保	・総合金融サービス領域の深化、事業領域の拡大に向けた育成および専門人材の確保
知識・実践力の底上げに向けた取組強化	・資格の取得推奨 ・実践力習得状況の可視化を踏まえた育成
研修制度・リスクリリング機会の拡充	・フロント業務へのシフト、デジタル化の進展を踏まえた研修制度の拡充

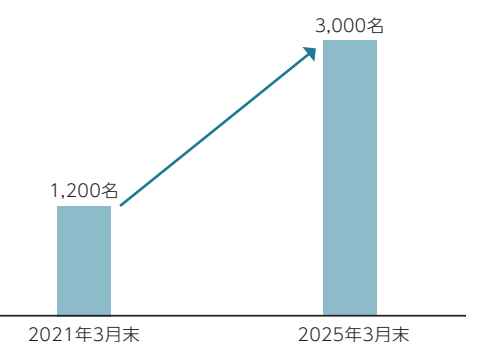


総合金融サービス領域の深化、新たな事業領域の拡大に向けた人材の育成・確保

法人の事業ステージや個人のライフプランに合わせたさまざまなニーズに応えられる高度な専門知識を有したコンサルティング人材の育成に取り組んでいます。本部、外部へのトレーニー派遣を実施しているほか、コンサルティング業務の経験豊富な行員との同行訪問や勉強会の開催等を通じ、経験値を着実に積み上げ、得た知識を所属店で還元するなど、全体のスキル底上げにもつなげています。

事業領域の拡大においては、IT・DX人材の育成と確保に向け、行内外へのトレーニー派遣を実施しているほか、全行員を対象に国家資格である「ITパスポート」の取得を推奨しています。

DXベース人材KPI





## 研修制度・リスキリング機会の拡充

IT・デジタルの活用により事務を削減し、コンサルティング・IT分野等、お客さまの課題解決に向けた相談業務へ人員の配置転換を進めています。

OJTやロールプレイング研修に加え、オンライン研修や教材の充実に取り組んでいるほか、各種トレーニーの公募など、誰もが挑戦しやすい環境を整えており、多くの従業員がこれまで未経験だった新たな領域で活躍しています。



ITコーディネータ ケース研修

## ダイバーシティの実践

### ダイバーシティの推進

当社グループでは、年齢・性別等に関わらず公平にキャリアアップを目指せるよう育成を進めているほか、従業員が長く働き続けることができる環境整備を進めており、これまで女性活躍推進法に基づく取り組みや「働き方改革」により諸施策を展開してきました。

2021年10月にダイバーシティの推進に係る取り組みを

統括する組織として両子銀行の人事部内に「ダイバーシティ推進室」を設置したほか、2022年4月には「グループダイバーシティ方針」を制定し、グループ全体の多様性の確保に向けた取り組みをさらに強化・加速させていきます。

### 多様な人材の活躍推進

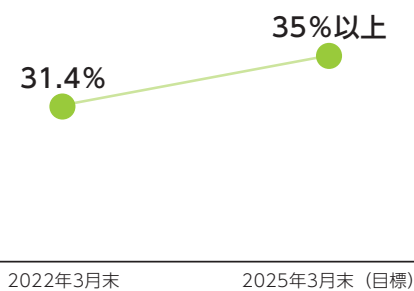
#### 女性、シニアの活躍推進

意欲と能力のある女性を上位職に積極的に登用しているほか、グループ全体の女性活躍推進をリードし、若手女性のロールモデルになりうる女性リーダーを育成する「めぶき女性塾」を継続的に開催しています。

第3次中計では、将来の女性経営幹部候補者や、継続

的な登用に向けた人材プールの充実を図るべく、「係長以上に占める女性比率35%以上」を掲げるなど、女性の活躍機会をさらに拡大していきます。また、シニア人材についても、長年の経験を生かした活躍の場を提供できる環境を整えていきます。

#### 係長以上に占める女性比率



「めぶき女性塾」オンライン開催の様子

## 働きがいの充実にに向けた取り組み

当社グループでは、企業活動の基本方針である「企業倫理」にて働き方改革、従業員の職場環境の充実に関する方針を定め、グループ内従業員のワークライフバランスの実現に積極的に取り組んでいます。

(めぶきフィナンシャルグループの企業倫理第8条より)

「従業員の多様性、人格、個性を尊重する働き方を実現します。また、健康と安全に配慮した働きやすい職場環境を確保します。」

### 人事制度改定

常陽銀行は10年ぶり、足利銀行では15年ぶりに、人事制度を改定しました。行員のスキルアップ支援に向けた取り組みをより強化することで様々な顧客ニーズに的確に応えることのできる金融のスペシャリストを多く育成

するとともに、意欲・能力に優れた者を年齢・性別にかかわらず登用できる仕組みを導入し、より働き甲斐のある就業環境を提供していきます。

### ワークライフバランスの充実

#### 働きやすい環境づくり

ライフスタイルや育児・介護などのライフステージに合わせた働き方ができるよう、制度や環境の整備を行っています。



育児休職者のための職場復帰セミナー

フレックス制度	在宅勤務	積立特別休暇制度の利用目的の拡充
1日の労働時間の長さを固定せず、各労働日の始業および終業時刻を各人が自主的に設定して勤務する制度で柔軟な働き方が可能な仕組みとしています。	モバイルPCを貸与することで職場に出勤することなく自宅等での勤務を可能とするなど、効率的な働き方を実現しています。	不妊治療や定期的な通院を要する傷病、親族の看護・介護等に際し、一日単位で取得することが可能となっています。
育児休業等取得しやすい環境整備と取得促進	育児休職者のための職場復帰セミナー	
育児・介護休業法改正にともない、関連する諸制度を改定し、男女ともに仕事と家庭の両立ができる環境を整備し、ワークライフバランスのさらなる充実を図っています。	スムーズな職場復帰へとつなげる手助けとなるよう、仕事と育児の両立に対する不安を軽減し、復職へのモチベーションを高める機会として実施しています。	

## 人権への配慮

### グループ人権方針

当社グループは、お客さま・従業員をはじめ、あらゆるステークホルダーの基本的な人権を尊重します。

グループ人権方針のもと、あらゆるステークホルダーの基本的な人権を尊重するために、融資先や調達・委託先（サプライチェーン）の企業活動が人権に与える負の影響に関心を持ち、人権尊重の取り組みを進めてまいります。

詳しくは、当社WEBサイトをご覧ください。 <https://www.mebuki-fg.co.jp/sustainability/sdgs/>

### 外部からの評価

女性活躍推進法に基づく「基準適合一般事業主」として、厚生労働大臣より「3段階目」に認定

次世代育成支援対策推進法に基づく子育てサポート企業として、「プラチナくるみん」に認定

優良な健康経営に取り組む法人として、「健康経営優良法人2022（大規模法人部門）」に認定



## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、当社グループの責任ある経営体制の確立と業務の健全かつ適切な運営を確保し、株主さま、お客さま、従業員、地域社会等すべてのステークホルダーからの高い信頼の獲得と企業価値向上の実現を目指し、次の基本的な考え方に沿って、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に努めております。

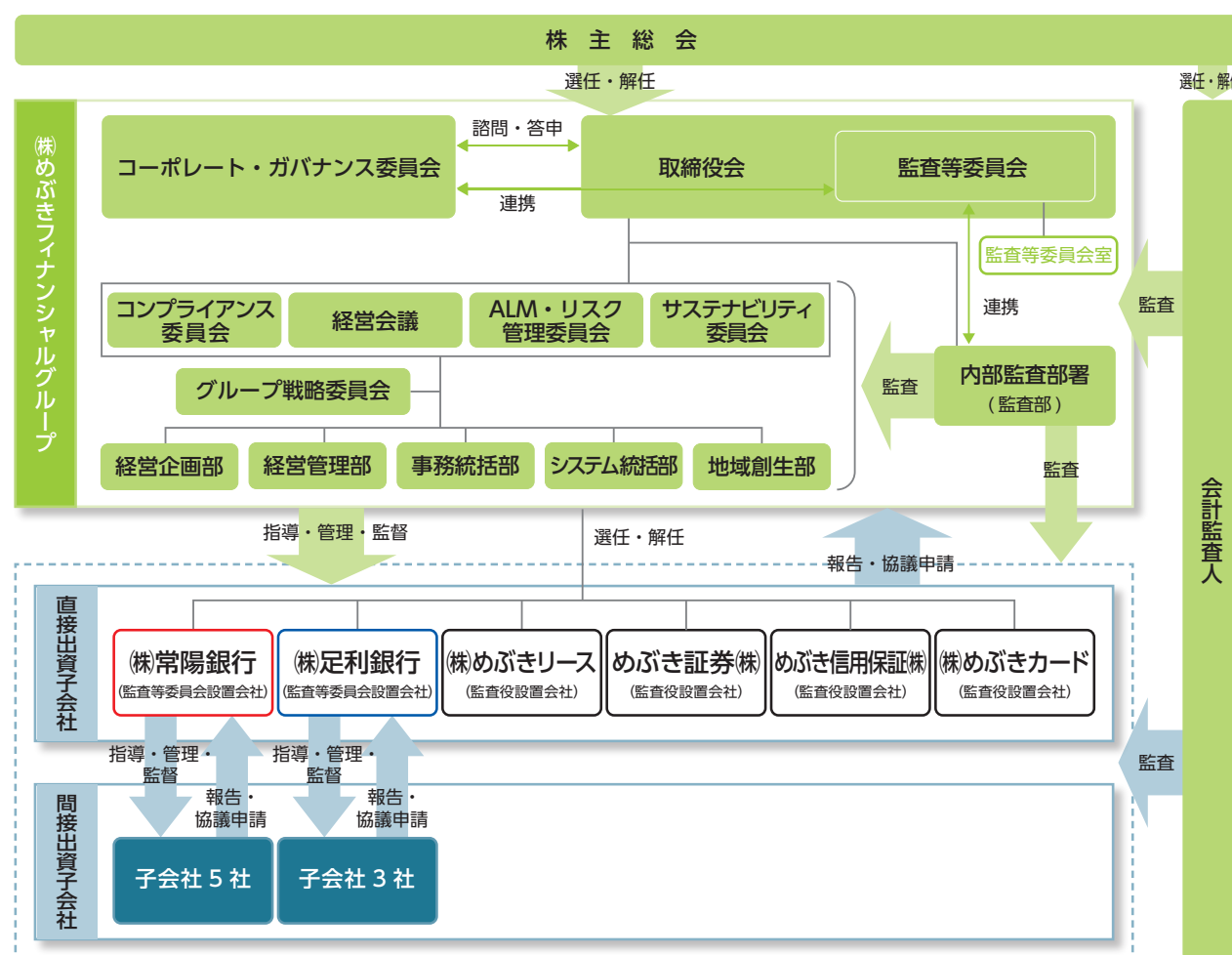
- ・株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- ・株主を含むステークホルダーの利益を考慮し、ステークホルダーと適切に協働する。
- ・会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- ・取締役会の透明、公正かつ迅速・果断な意思決定機能と独立社外取締役の活用による取締役会の業務執行の監督機能の実効性を確保する。
- ・持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた株主との建設的な対話に努める。

### コーポレート・ガバナンス体制

当社は、複数の社外取締役の配置による透明かつ公正な意思決定機能と高い監査・監督機能を確保しつつ、業務執行の決定権限の多くを当社グループの知見とノウハウが集結する取締役会の構成員たる取締役に委任する

ことにより、迅速・果断な意思決定と業務執行を実現しうる企業統治システムである「監査等委員会設置会社」を選択しております。

### 当社グループのコーポレート・ガバナンス体制 (2022年4月1日現在)



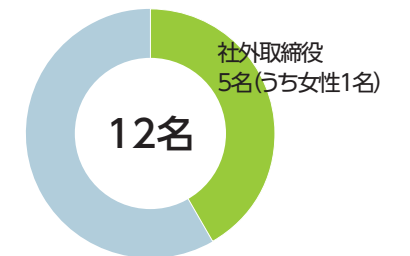
## 機関の内容

### 取締役会

取締役会は、経営の基本方針や重要な業務等を決定するとともに、取締役の職務の執行の監督を行います。企業経営経験者、弁護士や学識経験者等複数の社外取締役の配置による透明かつ公正な意思決定機能と高い監督機能を確保しつつ、業務執行の決定権限の多くを当社グループの知見とノウハウが集結する取締役会の構成員たる取締役に委任することにより、迅速・果断な意思決定と業務執行の実現を図っております。

取締役会は原則月1回開催しております。

### 取締役会

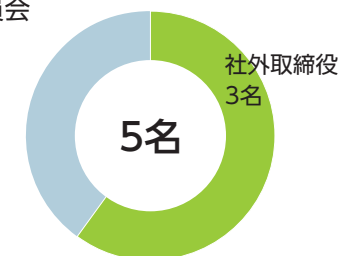


### 監査等委員会

監査等委員会は、取締役の職務の執行を監査し、株主総会に提出する会計監査人の選任及び解任、並びに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容等の決定を行います。

監査等委員会は原則月1回開催しております。

### 監査等委員会

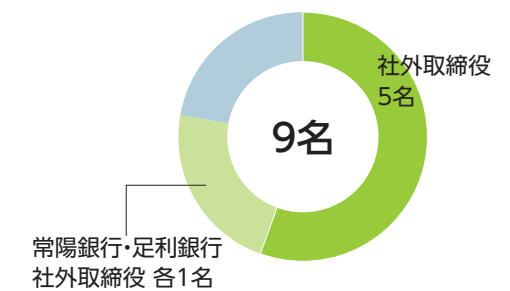


### コーポレート・ガバナンス委員会

当社は取締役の報酬・選任に関する事項等について客観性・透明性を確保するため、取締役会の諮問機関としてコーポレート・ガバナンス委員会を設置しており、取締役候補者の選定や取締役の報酬に関する事項等につきましては、同委員会の審議を経て取締役会にて決定しております。

コーポレート・ガバナンス委員会は社外取締役（子銀行の社外取締役を含む）が過半数を占めるとともに、委員長を社外取締役としており、2021年度は8回開催しております。

### コーポレート・ガバナンス委員会



### 【主な審議事項】

- ・取締役の報酬
- ・取締役会の実効性評価結果
- ・株主との対話の状況
- ・取締役候補者選任 等



## 決議機関

当社は、取締役会の決定に基づき、業務執行上の重要事項を協議・決定する機関として、経営会議、ALM・リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、サステナ

ビリティ委員会を設置しております。なお、各決議機関は、業務執行の審議・決定状況等を取締役に報告し、取締役会が監督する体制としております。

決議機関	概要	構成
経営会議	取締役会から委譲された権限の範囲内で業務執行の決定を行うほか、業務執行上の重要事項を協議しております。	業務執行取締役全員5名 執行役員全員2名、計7名
ALM・リスク管理委員会	取締役会から委譲された権限の範囲内においてグループのリスク管理及びALMに関する業務執行の決定を行うほか、業務執行上の重要事項の検討及び協議を行っております。	業務執行取締役全員5名、 執行役員全員2名、 経営企画部統括部長、 経営管理部統括部長、 経営管理部バーゼル室長、 計10名
コンプライアンス委員会	取締役会から委譲された権限の範囲内において法令等遵守に関する業務執行の決定を行うほか、法令等遵守の実践に関する重要事項の検討及び協議を行っております。	業務執行取締役全員5名、 執行役員全員2名、 経営企画部統括部長、 経営管理部統括部長、 監査部統括部長、計10名
サステナビリティ委員会	取締役会から委譲された権限の範囲内においてサステナビリティの推進に関する業務執行の決定を行うほか、サステナビリティ推進に関する重要事項の検討及び協議を行っております。なお、サステナビリティ委員会は、半期毎の定例開催のほか、必要に応じて随時開催しております。	業務執行取締役全員5名 執行役員全員2名、 経営企画部統括部長、 経営管理部統括部長、 地域創生部統括部長、 計10名

## 【取締役会の実効性評価について】

当社の取締役会は、取締役会の運営の改善等に活用するため、毎年、各取締役に対して、取締役会の構成や運営等に関する意見を確認するなどして、取締役会全体の実効性等について分析・評価を行うこととしております。

### 〈評価方法〉

2021年度の評価にあたっては、前年度同様、事前に、当社および子銀行の社外取締役全員がメンバーのエグゼクティブ・セッションにおいて、評価方法やアンケート内容について意見交換を実施いたしました。

その上で、取締役会の構成や運営等に関するアンケートを全ての取締役に配布し、回答および意見をいただきました。それらの回答ならびに意見を踏まえた評価結果について、社外取締役が過半数を占めるコーポレート・ガバナンス委員会における審議を経たうえで、当社の取締役会は取締役会全体の実効性に関する分析および評価の結果を決定いたしました。

### 〈評価結果〉

当社の取締役会は、多様な知見・専門性を備えたバランスの取れた構成のもと、全取締役が取締役会の役割・責務を共有した中で、独立社外取締役の視点も活用しながら意思決定・監督機能の両機能を発揮しており、取締役会全体としての実効性が概ね確保されていることを確認しました。

### 〈今後の取り組み〉

前年度の評価において、課題として認識した「取締役会における議論の充実」や「独立社外取締役の視点の活用」については、年間を通じた取締役会等の運営において改善傾向にありますが、各取締役による評価や意見を踏まえ、右記の事項について引き続き改善に取り組む必要があることを認識しました。

#### 【主なアンケート内容】

1. 取締役(会)の役割・責務
2. 取締役会の構成等
3. 取締役会の運営等
4. 取締役会の機能発揮の状況

#### 1. 「取締役間の意見交換等の充実」

- ・中長期的な経営課題やステークホルダーへの価値提供に関する議論の更なる充実
- ・取締役会における議論をより活性化するための運営の工夫

#### 2. 「独立社外取締役の視点の更なる活用」

- ・社外取締役間の意見交換内容等の充実、社外取締役への情報提供機会の拡充・多様化

## 取締役の選任

### 社内取締役

社内取締役候補者は、コーポレート・ガバナンス委員会の審議を経たうえで、取締役会が定める「取締役候補者選任基準」にて求められる要件を満たす者を選任しております。

### 社外取締役

社外取締役候補者は、法令で定められる社外取締役としての要件のほか、右記の条件を満たす者としております。なお、社外取締役のうち2名以上は、当社が定める独立性基準を充足する者とします。

### 社内取締役候補者選任基準

- (1) 当社の業務に関し専門知識を有すること
- (2) 経営判断および経営執行の能力に優れていること
- (3) 指導力、決断力、先見性、企画力に優れていること
- (4) 取締役としてふさわしい人格・識見を有すること
- (5) 取締役としての職務遂行にあたり健康上の支障がないこと

### 社外取締役候補者選任基準

- (1) 経営者としての豊富な経験を有す、もしくは法律、会計または財務の職業的専門家としての地位に就いている、あるいはこれらと同等の知見・経験等を有し経営の監督にふさわしい者であること
- (2) 社外取締役としてふさわしい人格・識見を有すること
- (3) 取締役として、その職務を誠実に遂行するために必要な時間を確保できる者であること
- (4) 社外取締役としての職務遂行にあたり健康上あるいは業務上の支障がないこと

社外取締役の選任理由及び兼職その他の状況は以下のとおりであり、5名全員を一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員として東京証券取引所に届け出ております。

氏名	選任理由	兼職その他の状況
大野 弘道	大手食品会社の経営者としての幅広い知見と豊富な経験を有することから、当社の経営全般にわたり、会社経営者としての知見や経験を活かした適切な指導・助言をいただくため、社外取締役として選任しております。	東京瓦斯株式会社 社外取締役
朱 純美	グローバル金融機関での豊富な勤務経験と上級幹部としての経験と実績、また、企業幹部育成に向けた多方面での知見と経験を有していることから、当社の経営全般にわたり、専門的見地による適切な指導・助言をいただくため、社外取締役として選任しております。	株式会社コアバリューマネジメント 代表取締役社長
川又 諭	会社経営者としての幅広い知見と豊富な経験を有することから、当社の経営全般にわたり、会社経験者としての知見や経験を活かした適切な指導・助言をいただくため、社外取締役(監査等委員)として選任しております。	—
永沢 徹	企業法務に精通した弁護士としての専門的知見及び経験を有することから、当社の経営全般、特に企業法務の専門的見地からの適切な指導・助言をいただくため、社外取締役(監査等委員)として選任しております。	永沢総合法律事務所 代表 ランサーズ株式会社 社外監査役
清水 孝	これまでの学識経験及び会計に関する専門的な知識と幅広い知見を有することから、当社の経営全般、特に会計面における専門的見地からの適切な指導・助言をいただくため、社外取締役(監査等委員)として選任しております。	早稲田大学大学院会計研究科 教授 会計大学院協会理事長



## 役員の報酬等

### 役員報酬等の決定方針

当社は、取締役会で定めた「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」において、取締役の報酬等の決定方針を「取締役（監査等委員を除く）」と「取締役（監査等委員）」に区分し、以下のとおり定めております。

#### 〔取締役（監査等委員を除く）〕

- ・取締役（監査等委員を除く）の報酬等については、報酬と当社グループの業績および株主利益の連動性を高めることにより、報酬の透明性、公正性、客観性に加え、業績向上に向けたインセンティブを勘案し、適切に運用する。
- ・取締役（監査等委員を除く）の個人別の報酬等については、株主総会において決議された年間報酬限度額の範囲内において、その報酬等の額の適切性、妥当性に関し、コーポレート・ガバナンス委員会における審議を行い、客観性と透明性を確保のうえ、取締役会で決定する。

当社は2016年6月28日開催の定時株主総会において役員報酬限度額を決議しており、その内容は「取締役（監査等委員を除く）」の報酬限度額年額200百万円（当該決議に係る会社役員の数：7名）、「取締役（監査等委員）」の報酬限度額年額80百万円（当該決議に係る会社役員の数：5名）とする。

### 役員報酬等の決定手続

役員報酬等につきましては、客観性と透明性を確保するため、コーポレート・ガバナンス委員会の審議を経て、「取締役（監査等委員を除く）」の報酬等は取締役会、「取締役（監査等委員）」の報酬等は監査等委員会で決定しております。

取締役の個人別の報酬等の内容の決定に当たっては、コーポレート・ガバナンス委員会において、上記方針や各規程等との整合性を含めた検討を行っているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し決定方針に沿うものであると判断しております。

#### 〔取締役（監査等委員）〕

- ・取締役（監査等委員）の報酬等については、監査・監督の職務の正当性を確保する観点から、インセンティブの要素は含まないものとする。
- ・取締役（監査等委員）の個人別の報酬等については、株主総会において決議された年間報酬限度額の範囲内において、取締役（監査等委員）全員の協議により定める。

当社は、取締役会の委任決議に基づき、取締役社長（代表取締役）が取締役の個人別の報酬額の具体的内容を決定しております。その権限の内容は役員賞与に係る個別配分額であり、権限を委任した理由は各々の業績への貢献度合いを全社的に判断し得る立場にあるためであります。取締役社長（代表取締役）が役員賞与の個別配分額を決定するに当たっては、コーポレート・ガバナンス委員会において、上記方針等との整合性や妥当性を含めた検討を行っているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し決定方針に沿うものであると判断しております。

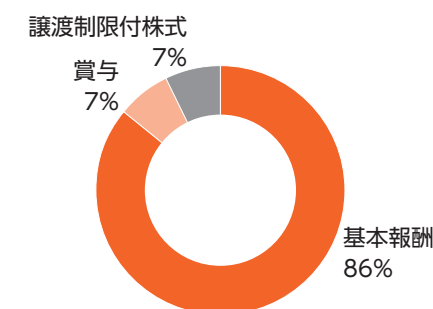
## 取締役毎の報酬体系

### 〔業務執行取締役〕

#### (a) 報酬構成

取締役（監査等委員を除く）のうち、業務執行取締役の報酬等は、基本報酬である報酬月額、業績連動報酬である賞与、非金銭報酬等である譲渡制限付株式の3つによって構成されております。

報酬構成割合は、報酬月額86%、賞与7%、譲渡制限付株式7%としております（賞与が標準額支給の場合）。



#### (b) 各報酬等の内容

- ・基本報酬  
基本報酬として、役位別の報酬月額を定めております。
- ・賞与  
役位別の基本額を定め、年度毎の連結の利益水準（自己資本当期純利益率を踏まえた指標）に応じて0～150%の範囲で増減させた金額の総額を上限とし、その範囲内において賞与の支給総額を決定し、各業務執行取締役への配分は、役位別の基本額を基準に、各々の業績への貢献度合いを勘案し決定することとしております。業績連動指標を連結自己資本当期純利益率を踏まえた指標としている理由は、当社グループの企業価値向上に向けたインセンティブを高めるためであります。

### 〔社外取締役〕

取締役（監査等委員を除く）のうち、社外取締役の報酬等は、基本報酬である報酬月額のみにより構成されており、役位別の報酬月額を定めております。

### 〔取締役（監査等委員）〕

取締役（監査等委員）の報酬等は、基本報酬である報酬月額のみにより構成されており、常勤・非常勤の別による報酬月額を定めております。

- ・譲渡制限付株式  
譲渡制限付株式報酬制度は、当社から支給された金銭債権の全部を現物出資財産として払込み、当社の普通株式について発行または処分を受ける制度であり、当社と対象取締役との間では、譲渡制限付株式割当契約を締結しております。2020年6月24日開催の株主総会において、譲渡制限付株式の付与のための報酬は金銭債権とし、その総額は「取締役（監査等委員を除く）」の報酬限度額年額の範囲内で年額20百万円以内、かつ割当株数は年20万株以内（当該決議に係る会社役員の数：5名）とすることを決議しております。また、各取締役に支給する金銭債権の額は役位別に定めた固定額としております。

### 役員報酬の決定過程におけるコーポレート・ガバナンス委員会及び取締役会の活動内容（2021年度）

（コーポレート・ガバナンス委員会）

- ・2021年4月26日 役員賞与総額の件
- ・2021年5月12日 役員賞与の個別配分の件、役員報酬月額の件

（取締役会）

- ・2021年5月12日 役員賞与金の件
- ・2021年6月24日 取締役報酬月額決定の件、譲渡制限付株式に係る金銭債権の支給ならびに自己株式の処分の件

役員一覧

取締役



取締役社長  
秋野 哲也

2016年6月 常陽銀行執行役員人事部長  
2016年10月 当社経営管理部担当部長  
2017年6月 当社経営企画部統括部長  
常陽銀行執行役員経営企画部長  
2018年6月 当社取締役 経営企画担当  
常陽銀行常務取締役  
2020年6月 同取締役常務執行役員  
2022年4月 同取締役頭取(現任)  
2022年6月 当社取締役社長(現任)



取締役副社長  
清水 和幸

2012年4月 足利銀行執行役員  
2014年4月 足利ホールディングス執行役員  
足利銀行執行役員  
2015年4月 同常務執行役員  
2016年6月 同常務取締役  
2016年10月 当社取締役  
2018年6月 足利銀行専務取締役  
2019年6月 当社執行役員  
2020年6月 当社取締役副社長(現任)  
足利銀行取締役頭取(現任)



取締役  
野崎 潔

2016年6月 常陽銀行執行役員経営企画部長  
2016年10月 当社経営企画部統括部長  
2017年6月 常陽銀行執行役員営業推進部長  
2018年6月 同常務執行役員営業推進部長  
足利銀行取締役(非常勤)  
2020年6月 常陽銀行取締役常務執行役員(現任)  
2021年6月 当社取締役(現任)



取締役  
内藤 善寛

2016年4月 足利銀行執行役員  
2019年6月 同常務取締役  
2020年6月 当社取締役 経営管理、リスク管理、情報セキュリティ担当(現任)  
足利銀行取締役常務執行役員(現任)



取締役  
小野 利彦

2016年6月 常陽銀行経営企画部副部長  
2016年10月 当社経営企画部担当部長  
2018年6月 同経営企画部統括部長  
常陽銀行経営企画部長  
2020年6月 同執行役員営業企画部長  
足利銀行取締役(非常勤)  
2022年4月 常陽銀行常務執行役員  
2022年6月 当社取締役経営企画担当(現任)  
常陽銀行取締役常務執行役員(現任)



取締役(監査等委員)  
村島 英嗣

2010年6月 常陽銀行執行役員営業統括部長  
2011年6月 同執行役員営業推進部長  
2012年6月 同常務執行役員営業本部副部長  
2013年6月 同常務取締役  
2016年10月 当社取締役 経営管理(バーゼル)担当  
2018年6月 常陽銀行専務取締役  
2020年6月 同専務取締役退任  
当社取締役(監査等委員)(現任)  
めぶき証券監査役(現任)  
めぶきカード監査役(現任)



取締役(監査等委員)  
田崎 義典

2012年10月 足利銀行営業企画部担当部長  
2013年4月 同岡山支店長  
2015年4月 同熊谷支店長  
2016年10月 同真岡支店長  
2019年6月 当社監査部部長  
足利銀行執行役員監査部長  
2020年6月 同執行役員埼玉エリア本部長  
2021年4月 同執行役員両毛・群馬エリア本部長  
2022年4月 同執行役員監査等委員会室付  
当社取締役(監査等委員)(現任)  
めぶきリース監査役(現任)  
めぶき信用保証監査役(現任)

(社外取締役)

大野 弘道  
朱 純美  
川又 諭(監査等委員)  
永沢 徹(監査等委員)  
清水 孝(監査等委員)

(執行役員)

当社は、取締役会の意思決定・監督機能の向上と、業務執行機能強化を図るため、執行役員制度を導入しております。

五來 雄二(システム担当)  
山川 浩市(事務担当)

【取締役及び執行役員の専門性・経験(スキル・マトリックス)】

氏名	社外	独立	専門性・経験						
			企業経営/ 経営戦略	経営管理/ 法務	財務/会計	営業/ マーケティング	コンサル ティング	市場運用/ 国際業務	ITデジタル/ DX
監査等委員でない 取締役	秋野 哲也		●	●	●	●	●		
	清水 和幸		●	●	●	●	●	●	
	野崎 潔		●		●	●	●	●	●
	内藤 善寛		●	●	●	●	●	●	
	小野 利彦		●		●	●	●		●
	大野 弘道	○	○	●		●			
	朱 純美	○	○	●	●			●	
監査等委員であ る取締役	村島 英嗣		●	●		●			
	田崎 義典		●			●			
	川又 諭	○	○	●	●				
	永沢 徹	○	○	●	●	●		●	
執行 役員	清水 孝	○	○			●		●	
	五來 雄二			●					●
山川 浩市			●		●		●		●

専門性・経験の詳細

企業経営/経営戦略	企業経営経験の有無、経営戦略立案・実行に関する専門性
経営管理/法務	人事労務・リスクマネジメント等の経営管理、法務に関する専門性
財務/会計	財務、会計に関する専門性
営業/マーケティング	営業企画、マーケティング・新事業開発に関する専門性
コンサルティング	コンサルティング営業、SDGs・ESG、環境分野、地方創生、企業再生・支援に関する専門性
市場運用/国際業務	市場運用、国際業務分野に関する専門性
ITデジタル/DX	ITデジタル、DXに関する専門性



## 社外取締役メッセージ



社外取締役  
大野 弘道

1979年4月 味の素株式会社入社  
2004年3月 同財務部長  
2007年6月 同執行役員  
2011年6月 同取締役常務執行役員  
(財務・購買担当)  
2017年6月 同取締役常務執行役員  
退任  
2019年6月 当社社外取締役(現任)  
2020年6月 東京瓦斯株式会社  
社外監査役  
2021年6月 同社外取締役(現任)

継続する低金利や少子高齢化、新型コロナウイルス感染症はもちろん、ウクライナ情勢の影響も受けるなど、厳しい経営環境が続く状況において、第2次グループ中期経営計画においては、多岐に渡る実りを得ることができたと評価しています。とりわけ、基盤システムの統合や店舗の統廃合をはじめとする事業の効率化と生産性の向上に対する取組みについては、全員が納得できる成果を挙げることができたのではないのでしょうか。「長期ビジョン2030」についても、毎月の取締役会においてロールプレイング的に活発な議論がなされ、多様な意見のキャッチボールが行われた結果、総合金融サービス領域や新事業の整理を含め、将来を視野に入れたロングスパンでのビジョンを策定することができました。

社外取締役のメンバーは、専門家や経営経験者などさまざまなバックグラウンドを持った多彩な構成となっており、その人選に大いに工夫が凝らされていると感じています。これまで企業において財務やサステナビリティ

に携わってきた経験を活かし、株主、あるいは金融機関のサービスを受ける側の目線で、価値創造の取組みに貢献したいと考えています。

他方、社外取締役がそれぞれの役割を十全に果たすためには、ガバナンスの透明性や公正性は不可欠です。それらがしっかりと確保されていることを以前から確信しており、それが当社の良き伝統になっていると実感しています。

近年、その取組みに注力しているサステナビリティについては、経営のトップが「サステナビリティ委員会」を主宰するなど、推進力とスピード感を持って臨んでおり、具体的な数値目標をいかに達成していくかが、今後の課題となるでしょう。地域金融機関が事業を継続し、さらに発展していくためには、従来の枠組みを越えた新たな事業の確立と拡大が求められます。そのうえで、事業を通じて、持続的な社会の実現を含め、地域の活性化と価値創造に貢献することが、当社の存在意義となることでしょう。



社外取締役  
朱 純美

2000年8月 JPMorgan証券株式会社  
入社  
2006年6月 同コンプライアンス部  
コントロールルーム統括  
2012年5月 同マネジングディレクター  
2012年10月 同コントロールオーバー  
サイト部長  
2014年1月 同退職  
2014年2月 株式会社コアパリュ  
ーマネジメント入社  
2016年11月 同代表取締役副社長  
2019年6月 当社社外取締役(現任)  
2022年3月 株式会社コアパリュ  
ーマネジメント代表取締役社長  
(現任)

第2次グループ中期経営計画の達成に臨んだこの3年間は、提供する金融サービスの改革を目指し、システムインフラの整備や人事制度など、変革をサポートするための整備を推進することができました。経営陣も妥協のない強い意志と責任感を持って改革にあたっていることが感じられ、その成果は本業収益力の向上という形で、明確に数値に表れています。また、第3次グループ中期経営計画には、「長期ビジョン2030」という将来あるべき姿を明確化し、そこから逆算して今何をすべきかを盛り込んでいます。このことは、グループとして大きな変化を遂げる必要があり、必ず変化するという強い意志を示したものとして、高く評価できると考えています。そこに至るまでには、活発で透明性の高い議論が交わされており、多様な提言を行うことができるサポート体制と環境の整備がなされていると実感しています。

国内では、経営改革における地域金融機関の成功事例も散見されますが、グローバル金融機関での経験を生かし、当社の取組みを国内だけでなく、グローバルな観点から捉

え直すことによる気付きや学びを共有し、ビジョンを実現するための企業・組織文化の醸成に寄与していきたいと考えています。

さらに、サステナビリティとダイバーシティに対する取組みの重要性と、その取組みを加速する必要性の高さについても、大いに社内でも共有されています。現在、長期ビジョンとの整合性を図りながら、解決すべき課題や優先順位、取締役会における報告のあり方などについて多角的に議論されています。そのため、事業の発展とSDGsなどの社会貢献が並走できる体制が敷かれていると誇りに感じています。

私は、「めぶき女性塾」で「企業価値創造における経営理念と組織文化の重要性」というテーマでレクチャーを行う機会を頂いていますが、昨年、「ダイバーシティ推進室」の責任者に女性が登用されたことを高く評価しています。ダイバーシティの推進に関してやるべきことは少なくありませんが、この事例が従業員とその関係者の希望の源泉となり、ダイバーシティの推進と組織文化の醸成がさらに進展していくことと確信しています。



社外取締役(監査等委員)  
川又 諭

1968年4月 株式会社日立製作所入社  
1995年6月 同日立工場副工場長  
1999年4月 同電力・電機グループ  
日立事業所所長  
1999年6月 同理事電力・電機  
グループ日立事業所所長  
2001年6月 株式会社日立ライフ  
代表取締役社長  
2009年6月 同顧問  
2011年6月 同名誉顧問  
2013年3月 同名誉顧問退任  
2018年6月 常陽銀行社外取締役  
(監査等委員)  
2020年6月 当社社外取締役  
(監査等委員)(現任)

外的な要因による経営環境の厳しさが増す状況にあって、第2次グループ中期経営計画を推進した結果として、従来の銀行業務に加え、コンサルティングビジネス等の役務収益の向上や店舗の統廃合をはじめとするコスト削減など、大きな成果を挙げることができたことを評価したいと思います。その中で、店舗の統廃合をはじめとする事業の効率化を図る際、顧客の便益を棄損することのないよう提言を行ってきましたが、地域の皆さまの共感を得ながら目標達成に向けた取組みを継続できていると実感しています。

「長期ビジョン2030」および第3次グループ中期経営計画の策定と推進にあたっては、従来同様、十分なサポートを受けながら、経営学や企業法務など、それぞれの専門的な知見を持つ多彩な分野から選任されたメンバーによる活発な議論がなされ、透明性や公正性が確保されたガバナンスの中で、互いに啓発し合うことができる場が形成されていると感じています。今後、地域の中小企業に寄り添い、その成長をサポートする投資

家のような役割を担う事業に従来以上に注力すべきだという提言を行っており、そのための議論を重ねているところです。そのような事業を通じてこそ、地域活性化と新たな価値創造に貢献することができ、また同時に、社内に新たな価値を生むという好循環が実現できると確信しています。

サステナビリティに関する方針も具体的に決定しており、今は、その実現に向けて着実に歩みを進めている段階です。持続可能な社会のための目標が決してお題目だけの存在にならないよう、すべての従業員が日々の業務に落とし込んだ取組みで、成果を生み出せることができるように注視していきます。高齢化の進行や人口の減少など、地域が抱える課題の解決には、他の地域企業との連携は不可欠です。私は、地域の一市民としての代表であると自負しており、高齢化対応関連事業も手掛けた経験を生かしながら、新たな価値創造による地域貢献を実現するための提言を継続していきたいと考えています。



社外取締役(監査等委員)  
永沢 徹

1984年4月 弁護士登録  
1995年4月 永沢法律事務所(現永沢  
総合法律事務所)開設  
代表弁護士  
(現任)  
2014年10月 ランサーズ株式会社  
社外監査役(現任)  
2015年6月 東邦ホールディングス  
株式会社社外取締役  
2016年6月 足利ホールディングス  
社外取締役  
2016年10月 当社社外取締役  
(監査等委員)(現任)

「長期ビジョン2030」の策定に関しては、かなり早い段階から情報を共有し、地域金融機関として2030年に目指す姿について、闊達な議論を継続してきました。「地域とともにあゆむ価値創造グループ」という目標を達成するための施策だけでなく、その目標自体を確立するプロセスに深くコミットした点に感謝し、高く評価しています。

外部環境が厳しい中、ビジョンの実現へ向けた計画の推進にあたっては、数値的な達成具合のみを査定するのではなく、20年、30年後を見据えた取組みが求められます。従来のコアビジネスを大切にしながら、コンサルティングなど、新たなフィービジネスを確立し、いかに地域の価値創造に寄与できているかを評価する視点を、第3次グループ中期経営計画を含めて持つべきだと考えており、そのための議論を進めています。

このような有意義で俯瞰的な議論ができるのも、さまざまなバックグラウンドの社外取締役が選任されているからに他なりません。ひとつの議題に対して異なる視点の意

見が出され、自由で建設的な議論がなされていると実感しています。その中であって、弁護士として、さらにはさまざまな事業分野の企業の社外監査役・取締役を務めてきた経験を生かし、新たな価値創造に寄与する提言を行っていきたくと考えています。

また元来、地域金融機関は、その言葉が喧伝される以前から、サステナビリティへの取組み抜きには存在し得ないものでした。地域の顧客に貢献すべく、事業に真摯に取り組むことが地域の経済と社会の活性化、環境の保全などに繋がっているのです。当社でも、これまで手掛けてきた高齢化やデジタル化への対応、ダイバーシティの推進などを含めたサステナビリティへの取組みを一層、強化しています。2030年度のCO<sub>2</sub>排出量ネットゼロなどの数値目標も掲げており、地域企業の指針となるべく、今後はそれを外部へ積極的に発信するための施策が求められます。サステナビリティへの取組みが、新たな価値創造に向けた着実な歩みとなるはずだと確信しています。





社外取締役(監査等委員)  
清水 孝

1995年4月 早稲田大学商学部専任講師  
1997年4月 同助教授  
2000年9月 商学博士(早稲田大学)  
2002年4月 早稲田大学商学部教授  
2002年8月 カリフォルニア大学バークレー校 客員研究員(2003年8月まで)  
2005年4月 早稲田大学大学院会計研究科教授(現任)  
2016年10月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
2020年5月 会計大学院協会理事長(現任)

経済的なリスクのみならず、地政学リスクも含めた様々なリスクにさらされている現代において、中期経営計画を立案することは大変困難です。当社では、経営理念をベースとし、長期ビジョン「地域とともにあゆむ価値創造グループ」を決定しました。この長期ビジョンを達成するため、あらゆる方策について議論がなされ、具体的な目標や基本戦略が決定されています。その過程では、戦略は変化に対応できるよう複数のシナリオに基づき、一定の柔軟性を持つべく検討が行われ、適切な戦略が決定されていると思えます。

当社の取締役会の社外取締役は、さまざまなバックグラウンドを持っています。取締役会では、金融業界の常識にとらわれず、幅広い視点から経営に関する論点を議論しており、きわめて建設的な意見が出されます。また、社外取締役が金融業界の現状を理解するために各種の外部研修が用意されたり、当社の実務面を確認するために取締役会の事前説明等も実施されています。監査等委員として子銀行の支店にもヒアリングに赴く希望を出しており、新型コロナウイルス感染症が収束すれば、ぜひ、臨店したい

と考えています。

ESG経営、あるいはサステナビリティ経営は現代企業の大きな課題のひとつです。従来のCSR(企業の社会的責任)とは異なり、これらは株主のみならず多くのステークホルダー共通の価値を生み出すために、企業が本業の中で何をなすべきなのかを再考察させるよう迫っています。すなわち、かつてCSRで主張されていたような寄付や慈善活動を行うのではなく、企業が自らのビジネスを通してステークホルダーにとっての価値と自社の価値をいかに高めていくのかという点が求められてきます。

ただ、ESG経営やサステナビリティ経営の目標は、ほとんどが定性的なものです。定性的な目標を、ビジネスを通じて達成しつづけるようにして企業価値をも向上させる財務的かつ定量的な結果に変換していくのかは、非常に難しい問題でもあります。私の研究分野のひとつは、まさにこうした定性的な目標や行動を財務的な結果へとつなげるマネジメントです。研究で蓄えた知見を、実務に活用できるよう今後も積極的に議論に参加し、当社の経営および当社が掲げる地域への貢献をしていきたいと考えています。

### 社外取締役の企業統治において果たす機能及び役割並びに選任についての当社の考え方

当社における社外取締役は、個々の経歴にもとづく豊富な経験や専門的な知識により、一般株主の利益への十分な配慮や社外の視点を経営の意思決定に反映させ、経営の意思決定機能及び監督機能を強化する役割を担っております。

社外取締役を選任するにあたっては、社外役員の企業統治における機能と役割を踏まえ、独立性を重視しており、当社独自の社外取締役の独立性基準にも照らし、独立性に疑義がないことを前提としております。

## リスク管理態勢

当社グループでは経営の健全性の維持・向上の観点からリスク管理を経営の重要課題として位置づけ、その高度化に努めています。

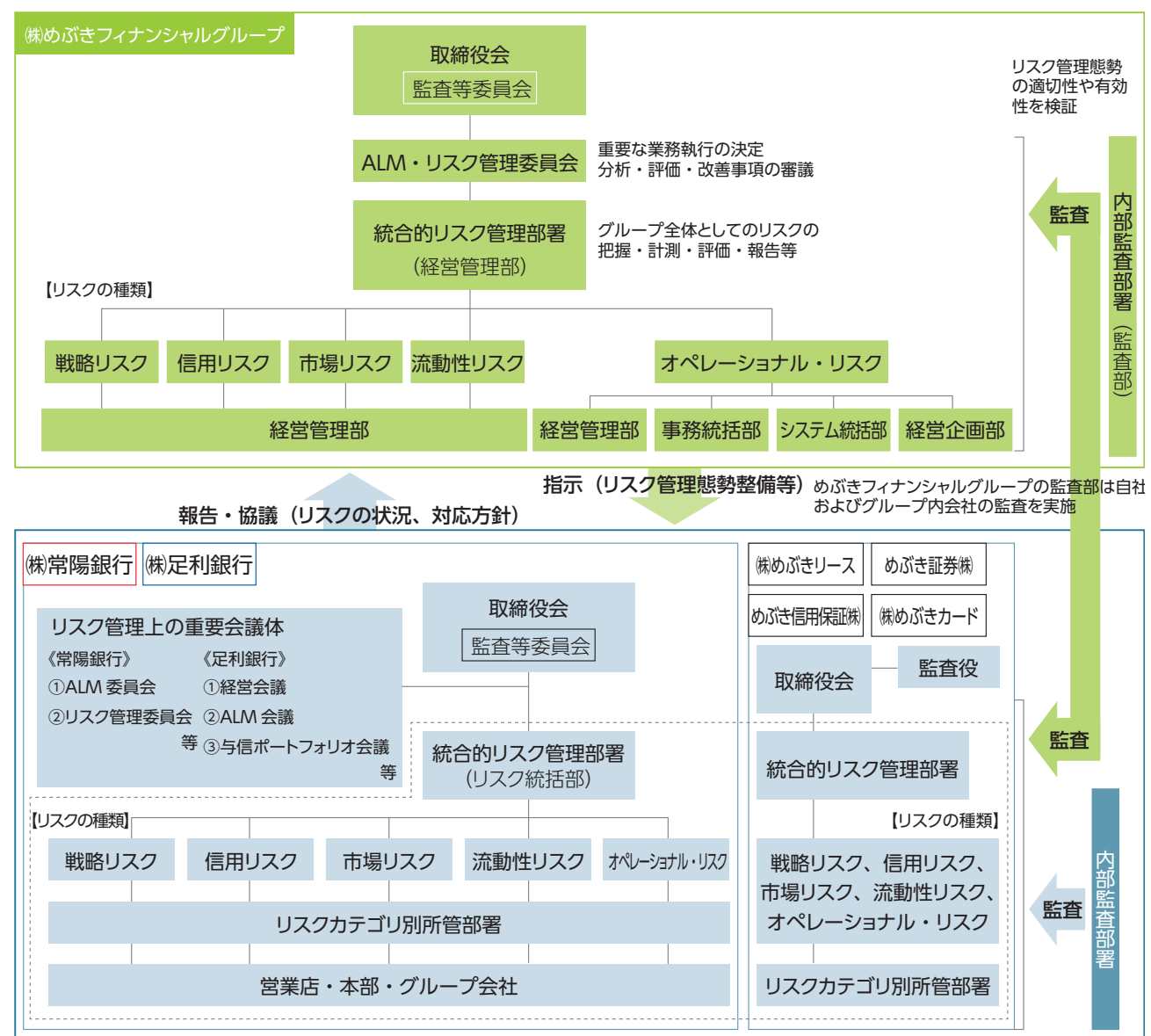
### リスク管理態勢

当社グループでは、当社の取締役会で決定した「グループリスク管理基本規程」に基づき、リスク管理を行っています。

当社ではグループリスク管理基本規程に定めた事項を実践するため、当社内に「ALM・リスク管理委員会」を設置し、当社グループのリスク管理に関する重要な業務執行の決定、当社グループ全体のリスク管理に関する事項の分析、評価、改善を行っています。当委員会では、リスクを適切にコントロールしつつ、リスク管理と

収益管理をより密接に連携させた検討・協議を行うことにより、リスクとリターンの関係を重視した経営管理を徹底するとともに、経営の意思決定の迅速化・効率化を図っています。

また、各種リスク管理の統括および統合的な管理を行う統合的リスク管理部署を設置するとともに、業務部門から独立した監査部門が内部監査を実施し、各リスク管理状況の適切性・有効性を検証する態勢としています。





## 統合的リスク管理

当社グループでは、多様化・複雑化する金融業務の各種リスクを個々に管理するとともに、リスクを総体的に管理するため、信用リスクや市場リスクなどの異なる種類のリスクをVaR（バリュー・アット・リスク）等の統計的手法を用いて定量的に把握する「統合的リスク管理」を行っています。全体のリスク量を経営体力（自己資本）と比較・対照することによって、適切な自己資本水準を維持するように努めています。

具体的には、あらかじめ自己資本の範囲内でリスクの種類ごと（信用リスク、金利リスク、価格変動リスク、オペレーショナル・リスク）に資本を配賦し、計量化した

各リスク量（使用リスク資本）が配賦した資本の範囲内に収まっているかどうかをモニタリングしています。資本配賦にあたっては、統計的手法の想定を超える損失や統計的手法では把握困難なリスク等に備え、リスクバッファを確保しています。これらのリスクも含めた自己資本の十分性については、急激な景気後退などのシナリオを策定し自己資本への影響を把握するストレステストにより確認しています。また、VaR（バリュー・アット・リスク）により算出したリスク量と実際の損益を比較するバックテストにより、統計的手法の妥当性・有効性を確認しています。

## 信用リスク管理

信用リスクとは、お取引先の財務状況の悪化等に伴い、貸出金などの元本および利息が約束どおり返済されなくなり損失を被るリスクです。

当社グループは、信用リスクを業務運営上の重要なリスクとして認識しており、新たな不良債権の発生を防止し資産の健全性の向上を図るための態勢強化に取り組んでいます。

### ・信用リスク管理態勢

当社グループでは「グループ信用リスク管理指針」を制定し、適切な個別与信管理とリスク分散を柱とする与信ポートフォリオ管理を信用リスク管理の基本方針としています。

営業推進部門から組織的・機能的に独立した信用リスク管理部署では、取引先格付制度、資産自己査定、償却・引当制度の企画や運営管理を行うほか、貸出資産等のモニタリング機能を担い、与信ポートフォリオ管理を専門的に統括管理しています。

### ・個別与信管理

グループ内会社の審査部署については、営業推進部署から分離し審査の厳格化を図るとともに、お取引先の中間管理の徹底により債権の劣化防止に努めています。

### ・取引先格付

お取引先の財務状況、資金繰り状況などのデータに定性的な評価を加味して、12区分の格付に分類しています。取引先格付は、自己査定のベースとなっているほか、信用リスク量の把握、貸出金利の設定や決裁権限など、信用リスク管理全般に活用しています。

## 市場リスク管理

市場リスクとは、市場金利、為替相場や株式相場等の変動により当社グループが保有する金融資産・負債の価値が変動し損失を被るリスクです。

子会社においては、市場取引について事前に十分な調査・分析を行い、リスクを把握し投資を行っています。

また、市場リスクを適切にコントロールするため、ALM（資産・負債の総合的管理）体制による定量的な管理・測定を行い、定期的に関催される当社のALM・リスク管理委員会に報告し、状況に応じた対応を実施しています。

## 流動性リスク管理

流動性リスクとは、予期しない資金の流出等により必要な資金確保が困難になることや調達コストが著しく上昇すること等により損失を被るリスクです。

当社グループでは「グループ流動性リスク管理規程」を制定し、平常時から緊急時までの、それぞれの局面にあわせた対応策を定め、速やかに対応できる態勢となっています。

## オペレーショナル・リスク管理

オペレーショナル・リスクとは、当社グループの業務の過程、役職員の活動もしくはシステムが不適切であることまたは外生的な事象により損失を被るリスクです。当社グループでは、これらを事務リスク、システムリスク、コンプライアンス法務リスク、人的リスク、有形資産リスク、風評リスクの6つのカテゴリに分けて管理しています。

また、当社グループにおいて上記6つのカテゴリごとに所管部署を定めるとともに、総合的な管理部署が、オペレーショナル・リスク全体の統括を行っています。

### ・事務リスク

事務リスクとは、役職員または外部委託先が正確な事務を怠る、あるいは事故・不正等を起こすことにより損失を被るリスクです。

当社グループでは、事務リスクの所管部署およびオペレーショナル・リスクの総合的な管理部署が、社内外で発生した事務事故の情報を収集し、その発生原因の分析を行い、その結果を踏まえた事務規程の制定または改定、システムを用いた事務処理の効率化などを行っています。さらに、内部監査部署がリスク管理態勢の有効性を検証することにより、事務事故を発見・防止するための体制を整備しています。

### ・システムリスク

システムリスクとは、コンピュータシステムのダウンまたは誤作動、不正使用等により損失を被るリスクです。

当社グループでは、コンピュータシステムの安全性や信頼性

具体的には、平常時の資金繰り運営においては、主要指標（資金ギャップ、流動性資産残高）に加え、預金・貸出金残高の動向、調達限度額等の指標を管理することで流動性リスクの増加を回避しています。また、流動性危機時の対応策を定め定期的な訓練を行うことで、危機時の実効性向上を図っています。

を確保するため、システムの開発・運用に際して十分な事前テストの実施、稼働状況の常時監視、設備の二重化などに加え、障害対応訓練等の実施によるシステム障害の早期復旧態勢の確立に努めるなど、必要な対策を講じています。

### ・コンプライアンス法務リスク、人的リスク、有形資産リスク、風評リスク

役職員の法令違反行為などにより損失を被る「コンプライアンス法務リスク」、雇用、健康、安全に関する法令・協定に違反した行為などにより損失を被る「人的リスク」、災害、建物等管理の不備などにより有形資産が毀損することにより損失を被る「有形資産リスク」、当社グループの不適切な対応を原因とする評判の悪化または事実と異なる風説の流布等を原因とする信用低下により損失を被る「風評リスク」についても、そのリスクの特性に応じた手法でリスクを特定・評価し、適切な対応を講じています。

## 危機管理・業務継続管理

自然災害、システム障害、感染症の蔓延等の危機が発生した際に、人的・物的被害を最小限にとどめるとともに預金の払戻しや振込・送金等の重要業務を継続または早期復旧できるように、体制整備を行っています。

危機発生時には、当社およびその直接出資子会社に対策本部を設置して相互に連携して対処するほか、危機発生時の実効性向上を図るために、危機管理訓練や業務継続計画の見直しを継続的に実施しています。

## サイバーセキュリティ

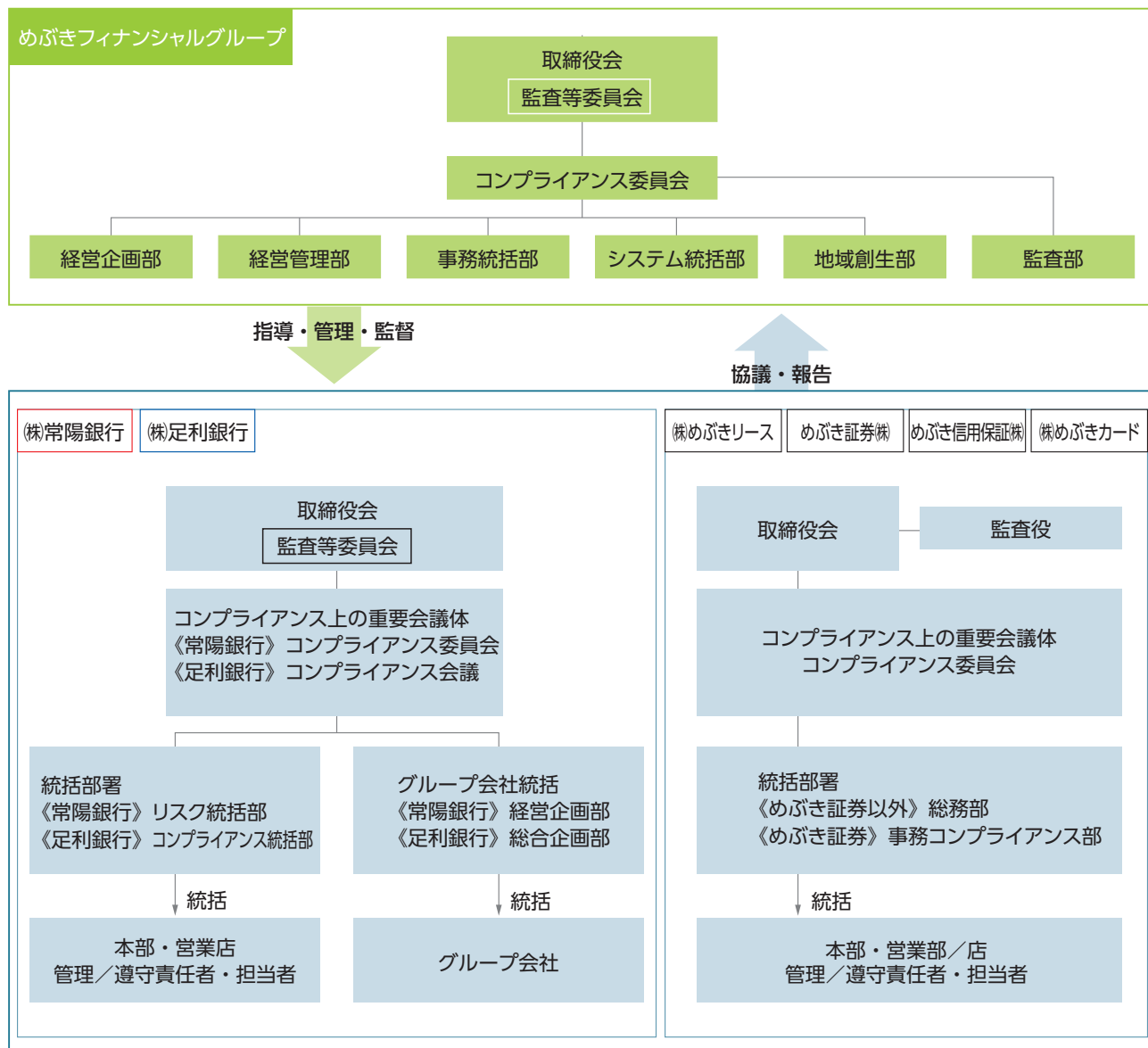
当社グループでは、年々高度化、巧妙化するサイバー攻撃による被害からお客さまを守るため、サイバーセキュリティ対策の強化に取り組んでいます。

両子銀行にサイバーセキュリティに対応する専門チームを設置し、サイバー関連の情報収集に努めるとともに定期的な対策訓練を行っており、お客さまにご利用いただくインターネット上のサービスについては、不正アクセス

を早期に検知するシステムを導入しているほか、定期的にサービスの脆弱性診断を実施するなどセキュリティ対策の強化に努めています。

また、ホームページでは不正送金の手口や、金融機関等を名乗る偽電子メールや偽SNSなどを紹介し、お客さまへ注意喚起をしています。

## コンプライアンス(法令等遵守)の取り組み



当社では、当社グループが適切なコンプライアンス態勢のもと事業運営が可能となるよう、グループベースでの俯瞰的な管理を目指した態勢を整備しています。グループ全体として、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つに位置付け、コンプライアンス態勢の充実に取り組んでいます。

### 組織・体制

当社グループのコンプライアンスの最上位規範として「グループコンプライアンス基本規程」を制定し、各種規程・規則等を体系的に整備しています。

当社内にコンプライアンス委員会を設置し、当社およびグループのコンプライアンスに関する重要な業務執行の決定、グループ全体のコンプライアンスに係る分析、評価、改善に関する事項の審議を行っています。

また、当社グループ全体のコンプライアンスに関する

管理統括部署である「経営管理部・コンプライアンス法務グループ」の設置、経営管理部担当役員の配置を行うほか、当社グループの管理組織単位毎に法令等遵守担当者を置き、コンプライアンスの実践を図っています。直接出資子会社におけるコンプライアンスに係る重要な事項は、「グループ内会社等管理規程」にもとづき、直接出資子会社から経営管理部に協議・報告され、経営管理部が指導・管理・監督しています。

## コンプライアンス・プログラム

当社グループでは、コンプライアンスを実現させるための実践計画として、コンプライアンス・プログラムを策定しています。グループ内会社は、当社が年度ごとに策定する「グループ・コンプライアンスプログラム基本方針」にもとづきプログラムを作成しています。

グループ内会社のコンプライアンス・プログラムの実践状況は、四半期ごとにコンプライアンス委員会において報告を受け、検証を行うとともに、年間総括評価を行い次年度のプログラムに反映しています。

## 内部通報制度

当社グループでは、法令違反行為等の早期発見と是正を図り、もって、コンプライアンス経営を実践するために、改正公益通報者保護法に対応した内部通報制度を整備しています。社内窓口を常陽銀行および足利銀行のコンプライアンス統括部署に設置しているほか、経営から独立した通報窓口を当社、常陽銀行および足利銀行

の常勤監査等委員に、外部窓口を弁護士事務所に設置し、グループ内の役職員は、退職・退任後もこれらの通報窓口を利用可能です。利用対象者の利便性を高めるため、利用対象者の意見を聴取した上で、本規則に基づく制度の運用およびその改善に努めてまいります。

## マネーロンダリング等防止への取り組み

当社グループでは、マネーロンダリングおよびテロ資金供与の防止が国際社会の要請に基づく重要な責務であり、経営戦略上の重要な課題であることを認識し、「マネーロンダリングおよびテロ資金供与の防止に関する対応方針」を定め、マネーロンダリング等の防止に取り組んでいます。

当社は、グループ内会社に適切なマネーロンダリング等防止を実践させるために、経営管理部担当役員を「グループマネーロンダリング等防止統括責任者」として選任しています。また、グループ内会社は役員の中か

らマネーロンダリング等リスク管理態勢を統括する者として「マネーロンダリング等防止統括責任者」を選任しています。

グループ内会社は、当社が年度ごとに定める「グループマネーロンダリング等防止基本方針」にもとづき、マネーロンダリング等リスク管理態勢の高度化のための年次実践計画として「マネーロンダリング等防止プログラム」を策定しています。プログラムの実践状況および有効性の検証を行い、態勢の高度化に取り組んでいます。

## 反社会的勢力との関係遮断

当社グループでは、市民社会の秩序や安全に脅威を与え、健全な経済・社会の発展を妨げる反社会的勢力に対しては、毅然とした対応を貫き、関係を遮断するため、反社会的勢力に対する基本方針を定めています。

### 反社会的勢力との関係遮断について

株式会社めびきフィナンシャルグループおよび当社グループ内会社（以下、「当社グループ」といいます。）は、反社会的勢力との関係を遮断するため、以下のとおり取り組んでいます。

1. 反社会的勢力に対しては、当社グループの社会的責任を強く認識し、組織全体として対応します。
2. 平素から警察、暴力追放運動推進センター、弁護士等の外部の専門機関と密接な連携関係を構築します。
3. 反社会的勢力とは、取引関係も含めて一切の関係を遮断します。
4. 反社会的勢力による不当要求に対しては、断固として拒絶し、民事と刑事の両面から法的対応を行います。
5. 反社会的勢力に対し、資金提供や利益供与等は絶対に行いません。

以上



## 顧客保護等管理態勢(お客さま保護への取り組み)

当社グループでは、「グループ顧客保護等管理方針」を定め、当社グループのご利用者およびこれからご利用される方を含むすべてのお客さまの保護および利便性向上ならびに金融の円滑化の観点から、適正な顧客保護等管理態勢の整備・確立を図っています。

常陽銀行および足利銀行では、お客さまから受け付けた相談・苦情等を統括する部署を設置しているほか、銀行法上の指定紛争解決機関である「一般社団法人全国銀行協会」ならびに信託業法および金融機関の信託業務の兼営等に関する法律に基づく指定紛争解決機関である「一般社団法人信託協会」との間で手続実施基本契約を締結し、お客さまとの紛争に関して第三者の関与に

より解決を図る金融ADR制度を活用しています。

お客さまからお預かりした個人情報、個人番号および特定個人情報(以下、「個人情報等」といいます。)の取り扱いにつきましては、個人情報保護宣言および各種規程を定め、個人情報等の各種安全管理措置を講じることにより適切に管理しています。また、当社、常陽銀行および足利銀行では自社が保有する個人情報等に関する相談・苦情等受付窓口を設置しているほか、個人情報保護法上の認定個人情報保護団体である「全国銀行個人情報保護協議会」に加盟しており、同協議会でも個人情報等に関する相談・苦情等を受け付けています。

## 内部監査

当社は、取締役会の下に業務執行部門やリスク管理部門から独立した内部監査担当部署として監査部を設置しています。

監査部は、当社グループ全体の内部監査機能を統括し、グループの業務運営の適切性や資産の健全性の確保を目的として、取締役会で決定した「内部監査規程」および「グループ内部監査計画」に基づき、当社グループに対する内部監査の実施を通じて、内部管理態勢の適切性・有効性を検証しています。


監査結果については、毎月、監査等委員会および代

表取締役役に報告するとともに、3ヶ月毎に取締役会に報告を行っているほか、監査等委員会(含むグループ内会社の監査役)、当社グループ内部監査部署、会計監査人と緊密に意見交換を行うことにより、適切な監査を行うための連携強化に努めています。

また、監査手法については、内部監査に関する国際基準(IIA)に則ったリスクベースの監査を行うとともに、内部監査に関する国際資格の取得推進等による監査員の専門性向上や外部機関による監査の品質評価を受けることにより、さらなる高度化に努めています。

めぶきフィナンシャルグループは、銀行業務を営む株式会社常陽銀行及び株式会社足利銀行を中心に、リース業務、証券業務、信用保証業務、クレジットカード業務などの金融サービスに係る事業を行っています。当社グループが有するさまざまなノウハウを生かして、質の高い総合金融サービスを提供していきます。

(2022年3月末現在)

 めぶきフィナンシャルグループ <b>株式会社 めぶきフィナンシャルグループ</b>	
本店所在地	東京都中央区日本橋室町二丁目1番1号
本社所在地	[水戸本社] 茨城県水戸市南町二丁目5番5号 [宇都宮本社] 栃木県宇都宮市桜四丁目1番25号
資本金	1,174億円
設立日	2008年4月1日(2016年10月1日商号変更)
上場証券取引所	東京証券取引所
従業員数	183名
格付	A(格付投資情報センター)

 <b>常陽銀行</b> 創立 1935年7月30日 本店 茨城県水戸市南町二丁目5番5号 資本金 851億円 店舗数 国内:185店舗(本支店153、出張所32) 海外:4駐在員事務所(上海、シンガポール、ニューヨーク、ハノイ) 従業員数* 3,213名 格付 A+(格付投資情報センター) A3(ムーディーズ)	 <b>足利銀行</b> 創立 1895年10月1日 本店 栃木県宇都宮市桜四丁目1番25号 資本金 1,350億円 店舗数 国内:134店舗(本支店107、出張所27) 海外:2駐在員事務所(香港、バンコク) 従業員数* 2,619名 格付 A+(格付投資情報センター)
 <b>めぶきリース</b> 創立 1974年9月25日 本社 茨城県水戸市南町三丁目4番12号 資本金 1億円 営業所数 11営業所(本社、営業部10) 従業員数 64名	 <b>めぶき証券</b> 創立 2007年11月30日 本社 茨城県水戸市南町三丁目4番12号 資本金 30億円 営業所数 7営業所(本社、支店3、駐在事務所3) 従業員数 71名
 <b>めぶき信用保証</b> 創立 1978年12月21日 本社 栃木県宇都宮市桜四丁目1番25号 資本金 5,000万円 営業所数 2オフィス(本社、水戸) 従業員数 22名	 <b>めぶきカード</b> 創立 1982年8月30日 本社 茨城県水戸市南町三丁目4番12号 資本金 1億円 営業所数 2営業所(本社、営業部1) 従業員数 41名

その他の業務 連結子会社8社(調査・コンサルティング業務、投資業務、不動産賃貸業務等) \*従業員数には出向者等を除きます。

発行/2022年7月

めぶきフィナンシャルグループ  
 経営企画部広報室  
<https://www.mebuki-fg.co.jp/>

水戸本社  
 〒310-0021  
 茨城県水戸市南町2-5-5  
 TEL 029-233-1151(代表)

宇都宮本社  
 〒320-8610  
 栃木県宇都宮市桜4-1-25  
 TEL 028-622-0111(代表)



本冊子は環境に優しい植物油インキで印刷されています。