

第2次グループ中期経営計画

(計画期間:2019年4月1日～2022年3月31日)

目次

1. 第2次グループ中期経営計画の概要

- (1) 経営理念と価値創造プロセス
- (2) 第1次グループ中期経営計画の成果・課題、外部環境
- (3) 第2次グループ中期経営計画の概要

2. 個別戦略

- 基本戦略(1) 「地域とともに成長するビジネスモデルの構築」
- 基本戦略(2) 「生産性向上に向けた構造改革」
- 基本戦略(3) 「価値創造を担う人材の育成」

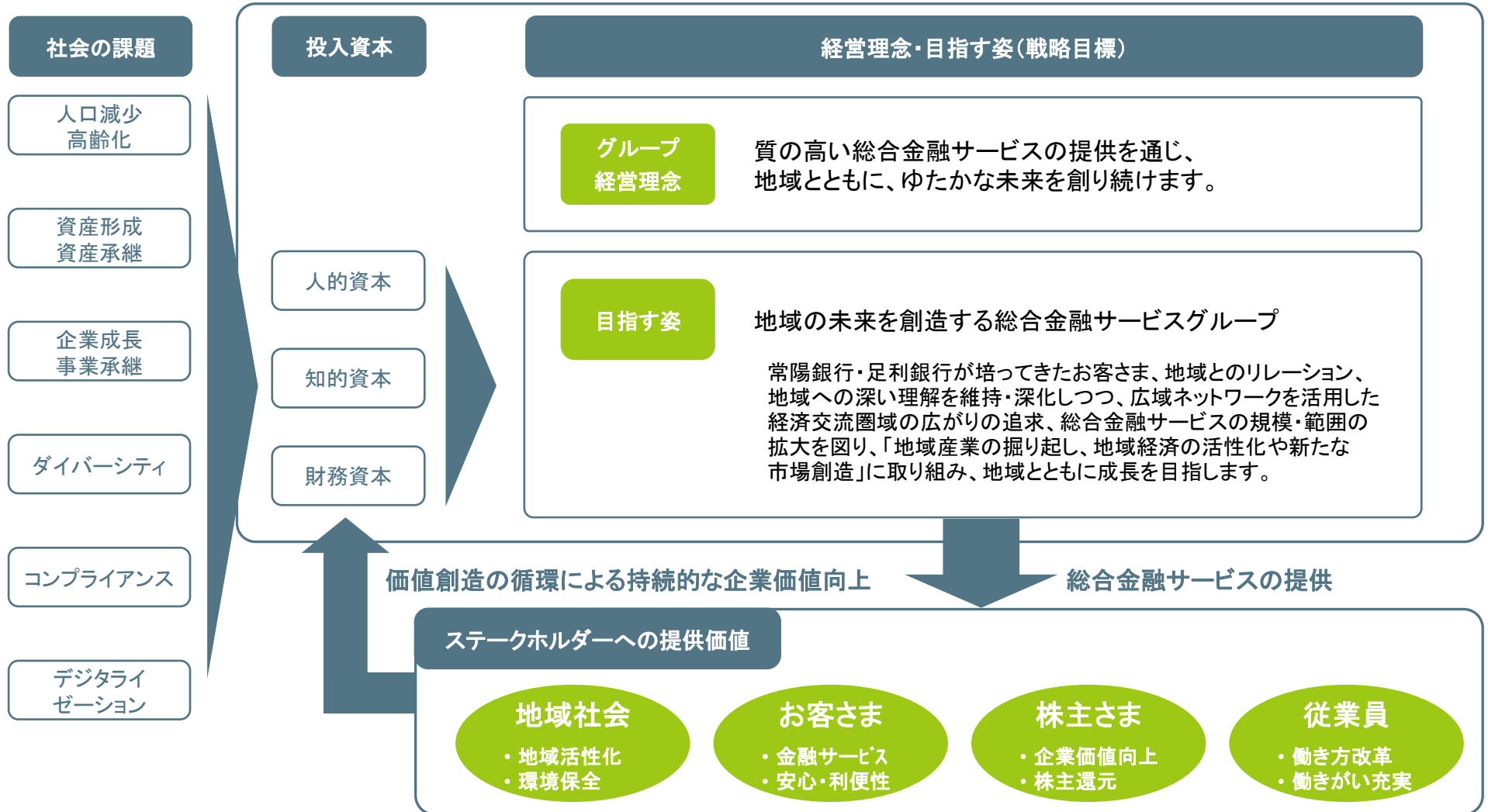
3. 計数計画

経営目標／主要計数計画／配当・株主還元方針

1. 第2次グループ中期経営計画の概要

(1) 経営理念と価値創造プロセス

- 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、質の高い総合金融サービスの提供を実践するとともに、自らの企業価値向上を通じて、社会の持続的成長へ貢献してまいります。



(1) 経営理念と価値創造プロセス

～ SDGs・ESGへの取り組み ～

- めぶきフィナンシャルグループは、お客さま、株主、従業員、ビジネスパートナーといったすべてのステークホルダーと協同して、ゆたかな地域社会の創造に取り組み、ともに持続的に成長することを目指しています。

社会

地域と共生し、ゆたかな「地域社会」を創造する取り組みを行っていきます。

- 子供たちの自立する力の育成支援（金融教育支援）
- 自治体と連携した地元就職支援（茨城県、栃木県との連携／教育ローンを通じた支援）
- 若手経営者・後継者等の育成支援（未来協創塾／ニューリーダー養成道場）
- ダイバーシティへの取り組み（働き方改革の推進／女性の活躍推進）



経済

総合金融サービスの拡充と広域ネットワークを活用した「地域経済活性化」への取り組みを行っていきます。

- 地域産業の掘り起こしと新事業創出支援（ビジネスプランコンテストの実施／地域創生ファンドによる支援）
- 新たな市場開拓・経済交流の拡大（ものづくり企業支援／アグリビジネス支援）
- 事業承継・M&A支援、人材不足解消への取り組み（人材紹介／人材育成支援／IT利活用による生産性向上支援）
- 地域の持続的成長を支える取り組み（古民家再生支援／自治体と連携した地方創生推進）



環境

自然環境の健全な維持を目指し、ゆたかで美しい「環境」を未来につなげる取り組みを行っていきます。

- クリーンエネルギーを利用した発電事業等への環境関連融資を通じた再生可能エネルギーの普及・発展
- 環境配慮型私募債、太陽光発電設備等の導入に向けた環境関連ローンの取り扱い
- 環境に配慮した店舗づくり（太陽光発電システムの設置・LED電球への切替えを通じた消費エネルギー削減）
- 環境保全活動（常陽ふるさとの森づくり／あしぎんの森づくり）



ガバナンス

ステークホルダーの皆さまからの信頼をより確かなものとするため、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に努めていきます。平和で公正な社会に向け、反社会的勢力との関係遮断やマネーロンダリング・テロ資金供与防止等に取り組んでいきます。



(2) 第1次グループ中期経営計画の成果・課題、外部環境

第1次グループ中期経営計画 (2016年10月～2019年3月)

第2次グループ
中期経営計画へ

経営統合

位置付け

新グループを軌道に乗せ成功へと導く期間

統合 基本戦略

- (1) 地方創生への創意結集
- (2) 総合金融サービスの拡充
- (3) エリア・チャネルの拡充
- (4) オペレーションの革新
- (5) 新グループの経営管理態勢の構築

経営目標 達成状況

<2018年度>	目標値	実績
ROE	5%以上	5.1%
純利益	470億円程度	463億円
自己資本比率	10%台半ば	9.94%
OHR(銀行合算) ^(*)	60%程度	58.1%

(*)コア業務ベース

成果

- ノウハウ共有によるコスト削減・有価証券運用の強化
(貸出金利息・役務といったトップライン下振れをカバー)
- 総合金融サービス提供体制の強化
(リース・証券のFG子会社化)

課題

- 伝統的銀行業務の縮小に対応した事業領域の開拓・拡大
- デジタル化・データ利活用を通じたサービスレベル向上
- 構造改革による生産性の向上

キーワード

- 生産性向上に向けた構造改革(業務・組織改革)
- ITサービス・データの利活用(IT投資強化)
- コンサルティング機能の強化

当社グループの強み

茨城県・栃木県を中心とした広域ネットワーク
強固な顧客基盤

リース・証券も含めた総合金融サービスの提供体制

当社グループの弱み

ネットワーク維持コストを中心とした高コスト構造

外部環境

地域の構造問題

顧客ニーズ・顧客接点の多様化

異業種の金融サービス参入

国内低金利の長期化

不安定な海外動向

サイバー攻撃・情報漏洩リスク

(3) 第2次グループ中期経営計画の概要

- 第2次中計では、2020年1月の基幹システム統合を契機に、業務プロセス・事務システム体制の統一化を進めるとともに、チャンネル・ネットワークの最適化、FG・子銀行組織の統一化といった構造改革を実行する。
- 同時に、コンサルティング機能とITサービス利活用の強化を中心に、地域とともに成長するビジネスモデルを構築し、構造改革の効果の取り込みと合わせ、次なる成長への転換期間と位置づける。

第2次グループ中期経営計画 (2019年4月～2022年3月)

目指す姿

地域の未来を創造する総合金融サービスグループ

位置付け

本格的な成果の実現・次なる成長への転換期間

基本戦略

(1) 地域とともに成長するビジネスモデルの構築

- コンサルティング機能強化
- ITサービスの利活用・IT投資強化
- 事業領域拡大

(2) 生産性向上に向けた構造改革

- 生産性の高い経営基盤構築
- グループ・ガバナンス高度化

(3) 価値創造を担う人材の育成

- 専門人材の育成
- 人事・研修制度の拡充
- 働き方改革・ダイバーシティ推進

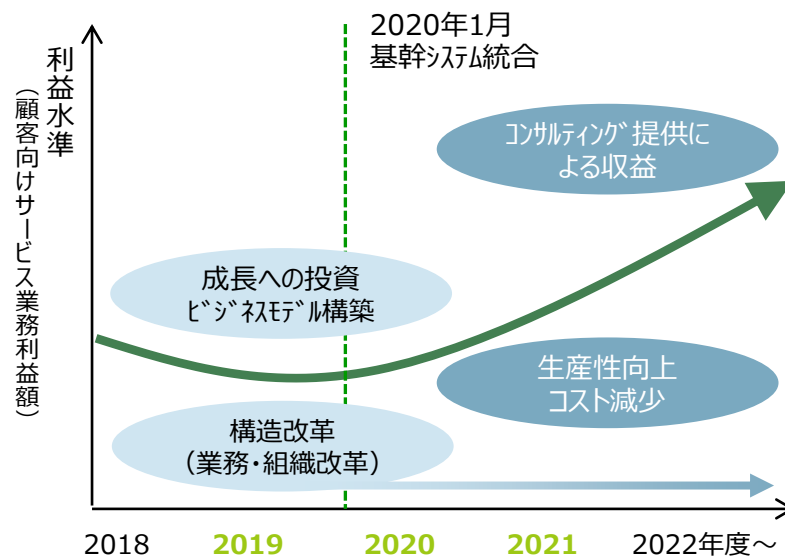
経営目標

	<2018年度実績>	<2021年度>
連結ROE	5.1%	5.0%以上
連結純利益 ^(*1)	463億円	470億円程度
コアOHR(銀行合算) ^(*2)	57.1%	60%程度

(*1)親会社株主に帰属する当期純利益

(*2)システム統合費用除く

第2次グループ中計の位置付け



ステークホルダーへの提供価値

お客さま・地域

成長・課題解決に向けた支援

株主さま

持続的成長による企業価値の向上

従業員

働きがいの充実

2. 個別戦略

【基本戦略(1)】 地域とともに成長するビジネスモデルの構築

戦略目標

- コンサルティング機能の提供やITサービス／データの利活用等により、お客さまの成長・課題解決を支援するとともに、当社グループが保有するリソースを活用し、事業領域の開拓・拡大にも取り組み、お客さま・地域とともに成長するビジネスモデルを構築していく。

【個別戦略①】

お客さまの成長に向けたコンサルティング機能の強化

<戦術 1-1> 本業支援・課題解決ニーズへの対応

- 本業支援メニューの拡充
- 事業承継・M&Aの取り組み強化
- ミドルリスク、経営改善支援の取り組み強化
- 事業性評価の推進態勢強化

<戦術 1-2> 富裕層向け課題解決型営業の強化

- 銀・証連携によるアセットマネジメント営業
- 相続関連ニーズへの対応
- 金融ジェロントロジーを踏まえたサービスの強化

<戦術 1-3> お客さまの資産形成支援

- AI等の活用による利便性向上、提案の充実
- 資産運用取引先の裾野拡大(啓発活動強化)

<戦術 1-4> 地域創生への取り組み

【個別戦略②】

ITサービス／データの利活用・IT投資強化

<戦術 1-5> デジタル化に対応したサービスの拡充

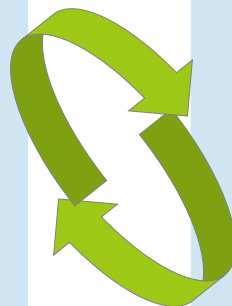
- お客さまの生産性向上・デジタル化支援
- 利便性向上に向けたスマホ・WEBサービスの拡充
- キャッシュレス・デジタル化社会への対応
- データ分析・マーケティング機能の強化
- 公金業務の効率化

【個別戦略③】

事業領域の開拓・拡大

<戦術 1-6> 事業領域の拡大による収益機会の多様化

- エクイティ投資、ストラクチャードファイナンスの強化
- 信託サービスの拡充
- 有価証券運用力の強化

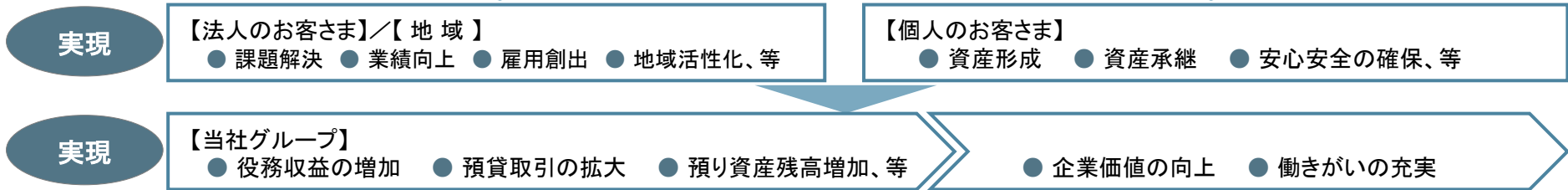
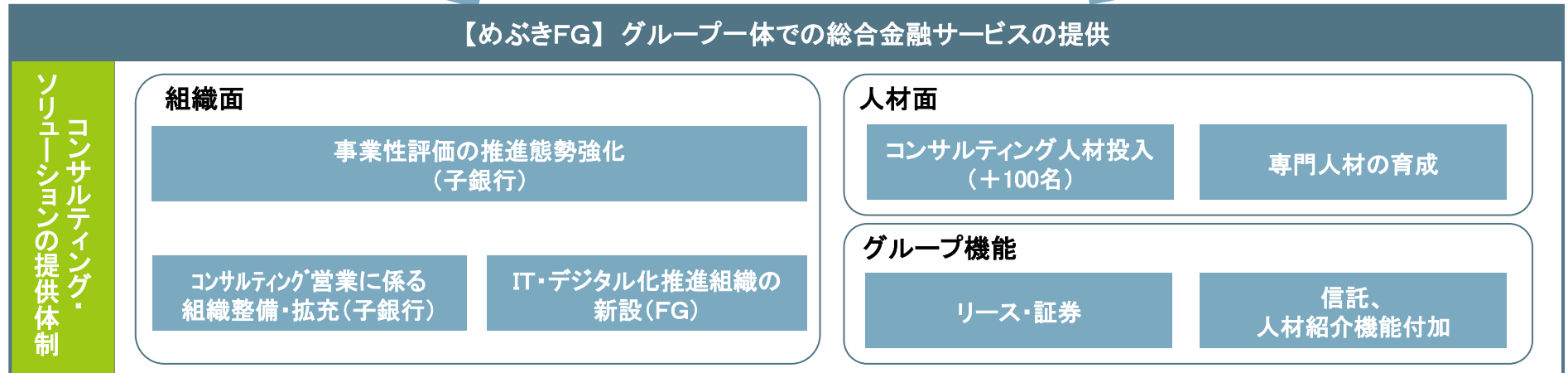
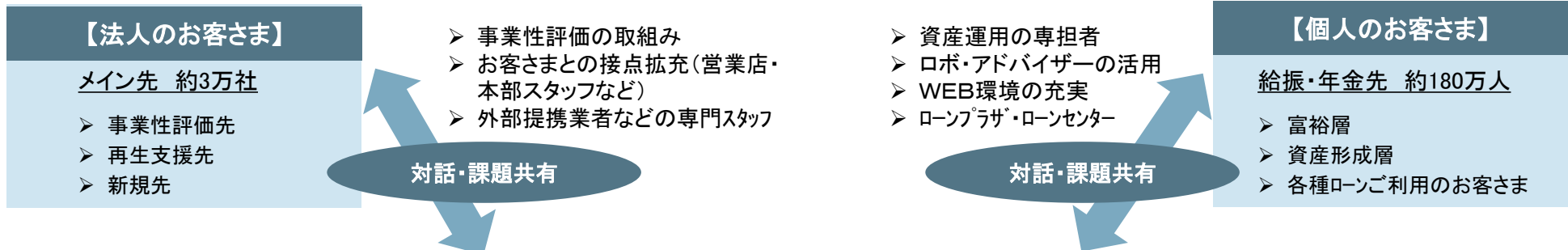


【基本戦略(1)】 地域とともに成長するビジネスモデルの構築

～ お客さまの成長に向けたコンサルティング機能の強化 ～

- お客さまとの対話を通じて共有した課題・目的に対し、お客さま毎のライフステージや業種特性に応じたサービスやソリューションをワンストップで提供できるコンサルティング機能を強化する。

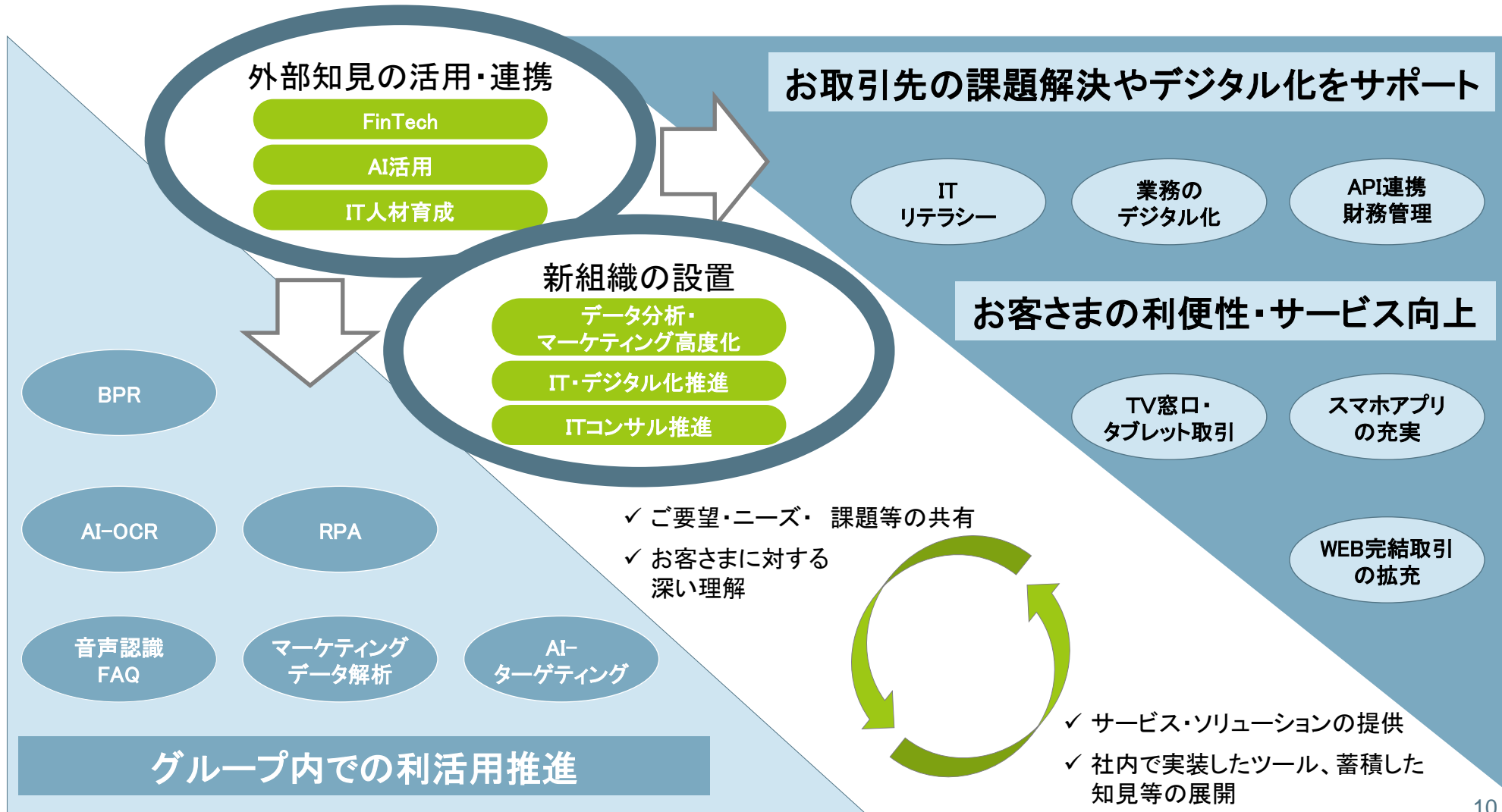
【地域と共に成長するビジネスモデル】



【基本戦略(1)】 地域とともに成長するビジネスモデルの構築

～ ITサービス／データの利活用・IT投資強化 ～

- 外部知見の活用や外部連携、グループ共通の新組織立ち上げ等により、ITサービスレベルを引上げ、当社グループでの利活用を進めるとともに、グループ内で実用化したツールやノウハウをお客さまへ提供していく。



【基本戦略(2)】生産性向上に向けた構造改革

戦略目標

- チャンネル・ネットワークの最適化や事務システム部門をはじめとするグループ組織の集約・合理化により、店舗・人員・投資といった経営資源の配賦先を既存分野から新たな収益分野へシフトし、将来につながる生産性の高い経営基盤を構築する。
- 同時に、グループ全体の経営管理態勢の高度化およびグループガバナンス態勢の強化に取り組む。

【個別戦略①】

生産性の高い経営基盤の構築

<戦術 2-1> チャンネル・ネットワークの最適化

<戦術 2-2> 事務システム部門の合理化

- 店舗ネットワークの最適化、非対面チャネルの強化
- デジタル技術・RPA等を活用したBPR推進
- 基幹システムの統合を踏まえた事務共通化、事務システム部門の合理化

【個別戦略②】

グループ経営・ガバナンスの高度化

<戦術 2-3> グループ経営の高度化・効率化

<戦術 2-4> グループガバナンス態勢の強化

- 本部機能・重複する子会社の統一化、集約化
- RAFの導入、AML/CFTへの対応強化
- 取締役会の監督機能強化
- ESG/SDGsに即した企業活動

お客さま接点・経営基盤

お客さま・地域社会

お客さまのニーズや地域等に応じた
最適なチャネルの構築(複数チャネル)

<お客さまとの接点>



シンクタンク/コンサルティング・ITソリューション・クレジットカード・信用保証 子会社

経営資源の有効配分
(統一化・共有化した経営基盤)

<経営基盤(本部組織・機能)>

共通プラットフォーム

銀行基幹システム・
業務プロセス

事務・システム
管理体制

リスク・マネロン
管理体制

本部企画・管理
機能

営業・市場運用
戦略立案機能

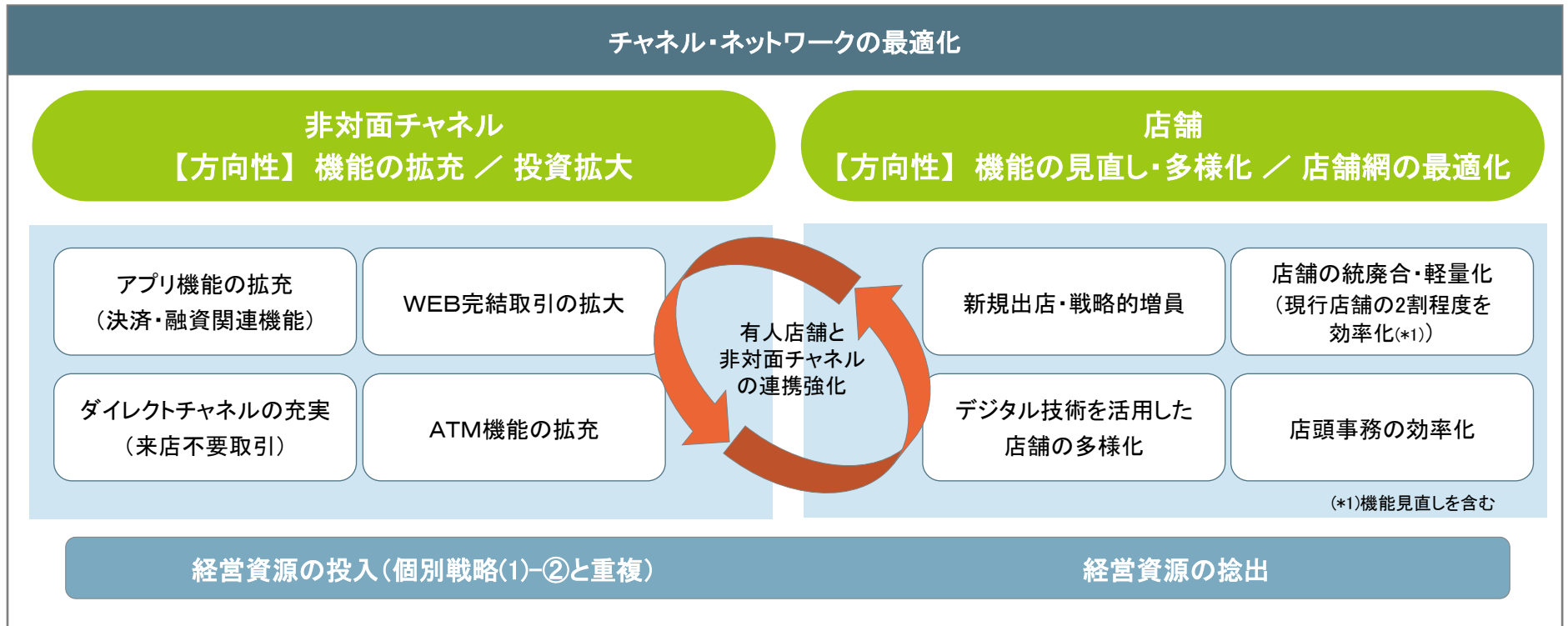
IT開発・運営
機能

グループ・ガバナンス
機能

【基本戦略(2)】生産性向上に向けた構造改革

～ 生産性の高い経営基盤の構築 ～

- 顧客ニーズ・顧客接点の多様化、ITデジタル技術の進展等を踏まえ、非対面チャネルおよび有人店舗の機能・役割を見直し、顧客利便性・簡便性の向上およびコンサルティング機能の強化を進めていく。



効果・狙い

顧客利便性・簡便性の向上(非対面チャネルを活用したお客さまとの接点拡大)

コンサルティング機能の強化(コンサルティング時間の増加 年間10万時間(*2))

(*2) 100人投入×4.5時間(1日あたり)×240営業日=年間10万時間

【基本戦略(2)】生産性向上に向けた構造改革

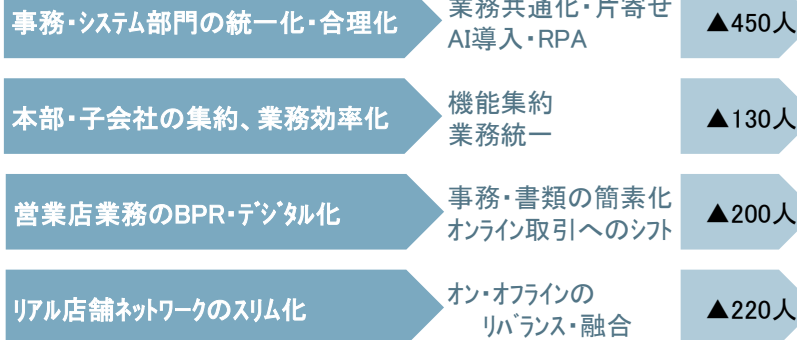
～ 構造改革推進による経営資源のシフト(ヒト・モノ・カネ) ～

ヒト (総人員)

<人材“捻出”領域>

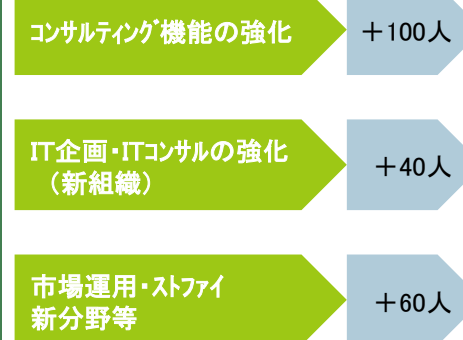
(削減業務量の人数換算)

▲1,000人相当
ウチ行員▲500人



<人材“投入”領域>

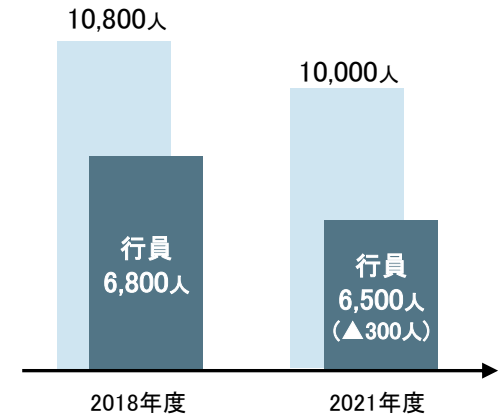
+200人



人員スリム化 ▲800名

● 構造改革推進により、更なる
総人員の適正化を進める

(表1) 人員の見通し



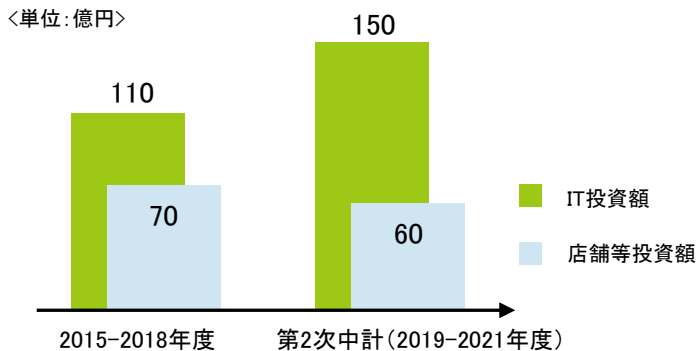
モノ (投資額)

IT投資額

150億円(*1)

(*1)3年間累計

(表2) IT投資・店舗等投資額実績・計画
(常陽・足利銀行単体合算ベース)



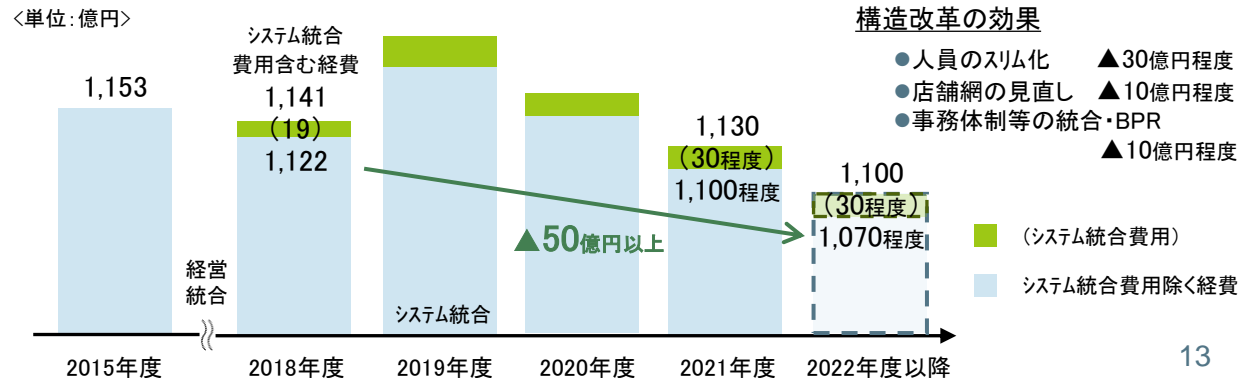
カネ (経費)

構造改革によるコスト削減額

年額 ▲50億円以上(*2)

(*2) 「2022年度以降経費」
- 「2018年度経費」
(いずれもシステム統合費用除く)

(表3) 経費実績・見通し
(常陽・足利銀行単体合算ベース)



構造改革の効果

- 人員のスリム化 ▲30億円程度
- 店舗網の見直し ▲10億円程度
- 事務体制等の統合・BPR ▲10億円程度

- (システム統合費用)
- システム統合費用除く経費

【基本戦略(3)】 価値創造を担う人材の育成

戦略目標

- 外部知見の活用を通じたスキルアップの支援強化等により、専門人材の育成を進め、第2次中計の遂行に必要な人材集団を構築する。
- スキルアップの支援強化とともに、ワークライフバランスの推進に向けた勤務制度の拡充を進めるほか、コンサルティング機能の発揮等を通じたお客さま・地域への貢献を実感する仕組みづくりも進め、“従業員の働きがい充実”へとつなげていく。

個別戦略	主な戦術
専門人材の育成・確保	<p><戦術 3-1> コンサルティング・IT分野の専門人材の育成・確保</p> <p><戦術 3-2> 外部知見や人事交流・OJT等を活用した研修体系の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 外部派遣等も活用した人材育成・研修体制の2行共同構築 ● より専門性の高い人材の確保(中途採用など)
人事・研修制度の拡充	<p><戦術 3-3> 継続的なスキルアップを促進するスキル認定制度の導入・拡充</p> <p><戦術 3-4> モチベーション向上を促進する人事制度の導入・拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 担当業務・キャリアプランの見える化・キャリア形成の支援態勢構築 ● 子銀行におけるコース区分の見直し
働き方改革・ダイバーシティの推進	<p><戦術 3-5> ワークライフバランスを促進する勤務体制・環境の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 在宅勤務・テレワーク・フレックス制度等の拡充 ● 生産性向上による総労働時間の短縮 <p><戦術 3-6> 女性・シニアのキャリア・スキルアップの支援強化</p>

- 基本戦略(1)(2)(3)を通じた“働きがいの充実”

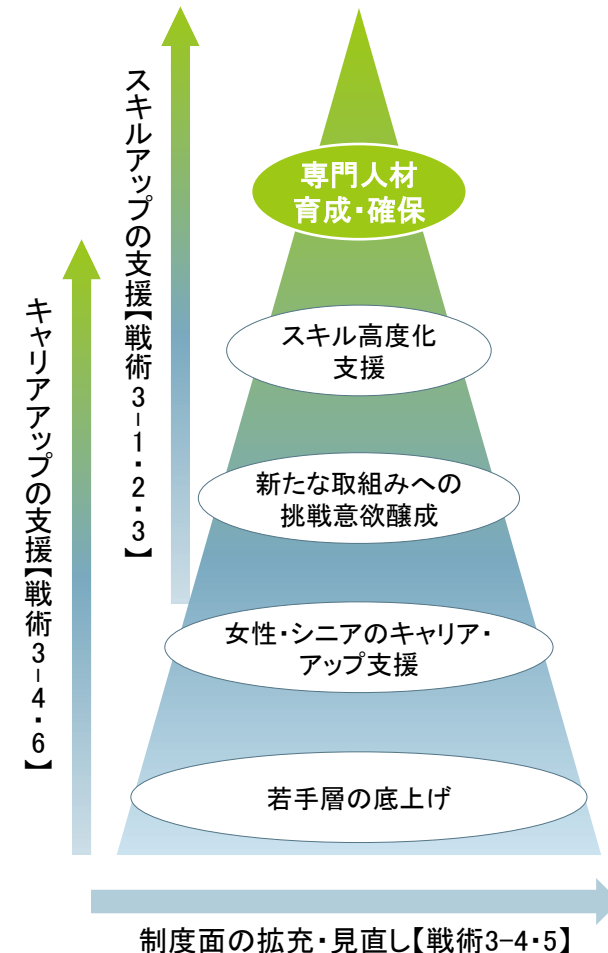
働きがいの充実

仕事への誇り
(お客さま・地域への貢献の実感)

組織への信頼感
(働き方改革・意欲の醸成)

グループの一体感
(人事交流・共同研修など)

基本戦略(1)(2)(3)の遂行



制度面の拡充・見直し【戦術3-4・5】

3. 計数計画

経営目標

- FG連結ROE、連結純利益、コアOHR(銀行合算)を経営目標に掲げ、基本戦略等の遂行により、右記の水準を達成してまいります。

経営目標指標	2018年度	2021年度
連結ROE	5.1%	5.0%以上
親会社株主に帰属する当期純利益	463億円	470億円程度
コアOHR(銀行合算) ^(*1)	57.1%	60%程度

(*1) システム統合費用除く

主要計数計画

- ビジネスモデル構築によるトップラインの増強、構造改革遂行によるコスト削減により、顧客向けサービス業務利益額^(*2)を増加させる。

顧客向けサービス業務利益額 ^(*2)	3年間増加額 15億円程度
顧客向けサービス業務利益額 ^(*2) 【システム統合費用除く】	3年間増加額 25億円程度

主要計数計画	2018年度	2021年度
顧客向けサービス業務利益額 ^(*2)	292億円	305億円程度
同 (システム統合費用除く) ^(*2)	311億円	335億円程度
貸出金平残(銀行合算) ^(*3)	10兆6,449億円	11兆2,500億円程度
預金平残(銀行合算) ^(*4)	14兆5,309億円	15兆 300億円程度

(*2) 顧客向けサービス業務利益額 = 預貸金利息差 + 顧客向け取引による役務取引等利益 + 特定取引利益(顧客向け取引に基づくデリバティブ収益等) - 経費

(*3) 「財務省・特別会計借入金」向け貸出金除く

(*4) 譲渡性預金含む

経営目標・主要計数の前提

- 国内経済は、緩やかな景気回復基調の継続が予想されるものの、海外情勢等の不安要素が景気下押しリスクとなる可能性もあり、株価動向は現状水準を中心とした推移を見込んでおります。
- 金利動向は、国内は現状水準からの大きな変動は想定せず。米国は長短金利ともに中計期間前半にピークをつけ、その後、緩やかな低下局面入りを見込んでおります。

配当・株主還元方針

- グループとしての成長に向けた資本の確保と株主への適切な利益還元のバランスを考慮し、総還元性向^(*)30%以上を目安といたします。水準等については、引き続き検討してまいります。

(表1)株主還元の状況(配当、自己株式取得)

	2017年度	2018年度
一株当り配当額	11円	11円
配当金総額①	129億円	129億円
自己株式取得総額②	—	20億円
親会社株主に帰属する当期純利益③	430億円	463億円
総還元性向 (①+②) / ③	30.0%	32.3%

(*) 総還元性向 = (配当金総額+自己株式取得総額) / 親会社株主に帰属する当期純利益

本件に関するお問合せ先

株式会社 めぶきフィナンシャルグループ 経営企画部

TEL 029-300-2869

E-mail ir@mebuki-fg.co.jp

URL <https://www.mebuki-fg.co.jp/>

【ご注意】

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、特定の有価証券等の売買を勧誘するものではありません。

本資料に記載された事項の全部または一部は予告なしに修正または変更されることがあります。

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれておりますが、これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、経営を取巻く環境の変化などより実際の数値と異なる可能性があります。