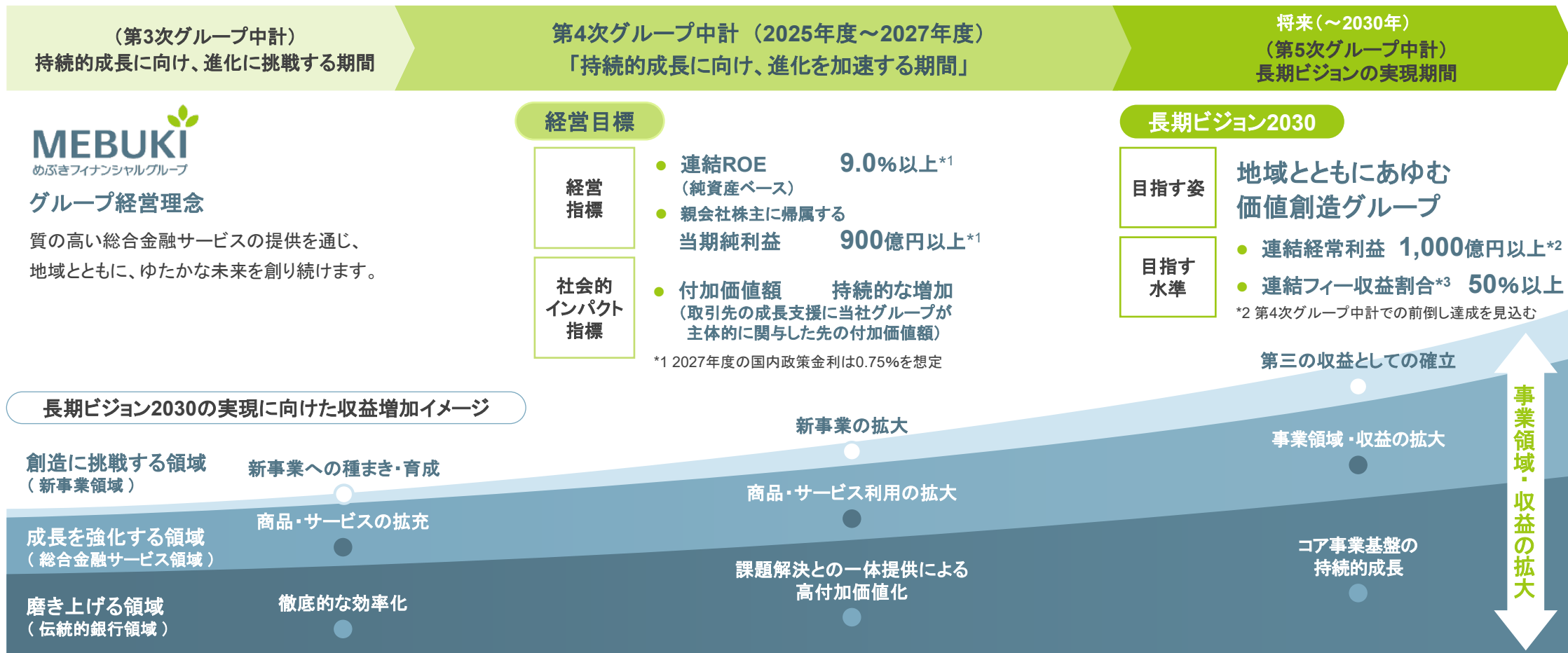


第4次グループ中期経営計画（概要）

（計画期間：2025年4月1日～2028年3月31日）

第4次グループ中期経営計画の位置付け

- 第4次グループ中期経営計画では、「地域・お客さまの課題解決に向けたグループ一体となった取り組み推進による対顧役務利益の増強」、「金融正常化に伴う利益成長に向けた適切なアセットアロケーション」、「グループ全体における生産性のさらなる向上」、に取り組むことにより、親会社株主に帰属する当期純利益の拡大と持続的な収益構造の構築を実現させていきます。



*3 連結フィー収益割合＝連結フィー収益（*4）÷ 対顧収益（*5） *4 連結フィー収益＝銀行の対顧役務利益＋銀行を除くグループ会社の対顧粗利益 *5 対顧収益＝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

環境分析 — 営業基盤 —

● 当社グループはマーケットポテンシャルの高い茨城県と栃木県において、強固な営業基盤を確立しております。

主要マーケットの特徴
(茨城県・栃木県)

経済規模

経済指標	茨城県	栃木県
GDP	名目県内総生産*1 14.5兆円 11位	9.1兆円 15位
一人当たり県民所得*1	343万円 3位	330万円 5位
事業所数*2	12.8万事業所 13位	9.3万事業所 21位
製造品出荷額等*3	12.1兆円 7位	8.2兆円 12位
農業産出額*4	4,409億円 3位	2,718億円 9位
漁業漁獲量*5	259千トン 3位	—

交通

陸・海・空の広域な交通ネットワーク
高速道路や鉄道網、港湾、空港の整備が進展

農業

全国トップレベルの農業産出額
茨城県: **3位**、栃木県: **9位** (2022年)

工業

全国トップレベルの工場立地件数*6
茨城県: **1位**、栃木県: **5位** (2023年)

貸出金・預金のシェア

貸出金

めぶきFG
51.8%

預金

めぶきFG
40.5%

シェアは金融ジャーナル2023.11増刊号「金融マップ2024年版」のデータをもとに算出

グループ総合力

MEBUKI

めぶきフィナンシャルグループ

常陽銀行 足利銀行

リース
めぶきリース

金融商品仲介
あしぎんマネーデザイン

地域商社・再エネ
コレトチ

再エネ関連
常陽グリーンエナジー

投資
常陽キャピタルパートナーズ
ウイング・キャピタル・パートナーズ

不動産賃貸・管理
常陽施設管理

調査・コンサルティング
常陽産業研究所 あしぎん総合研究所

ソフトウェア開発
常陽コンピューターサービス

クレジットカード
めぶきカード

信用保証
めぶき信用保証 常陽信用保証

証券
めぶき証券

店舗ネットワーク

国内店舗数 : **316ヶ店**
海外拠点(駐在員事務所) : **6拠点**

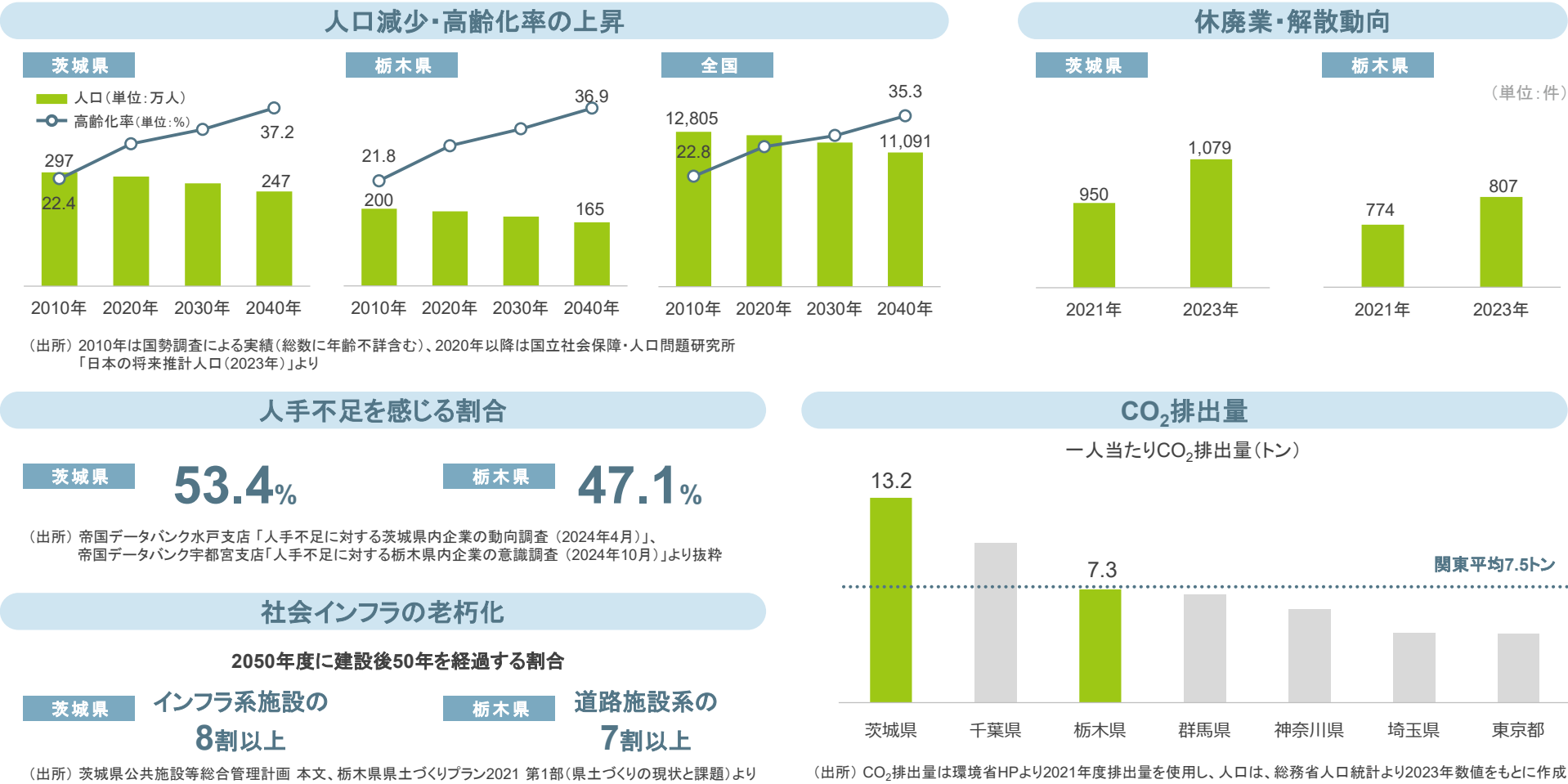
地域社会・環境への貢献

常陽グリーンエナジー株式会社(再エネ)、
株式会社コレトチ(地域商社、再エネ)の設立

環境分析 ー外部環境ー

- 主要営業地盤である茨城県、栃木県においては、人口減少・少子高齢化に伴う地域経済の縮小、人手不足や社会インフラの老朽化、気候変動・環境保全といった多様な課題を抱えております。

外部環境



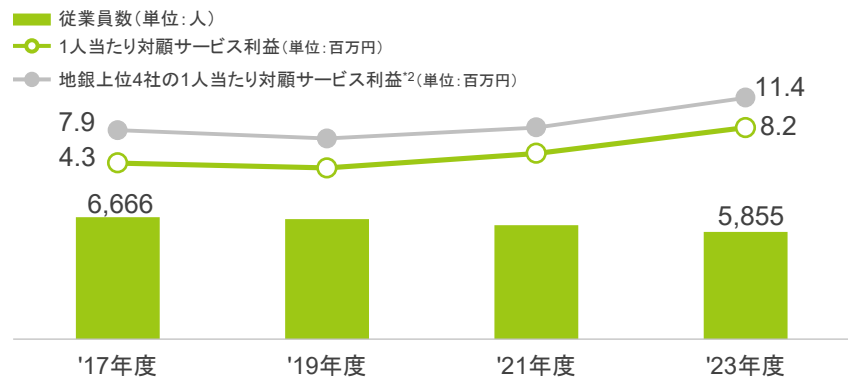
環境分析 — 内部環境 —

- 当社グループにおいても人手不足の影響から、総人員をコントロールする中で、お客さまへのサービス品質・利便性の向上・維持に向け、人的資本投資の強化、デジタル化新規投資等を通じ、生産性を高めていく必要があります。
- また、企業価値の向上に向けROEを高めるべく、成長投資や株主還元など、資本の有効活用が不可欠と認識しております。

内部環境

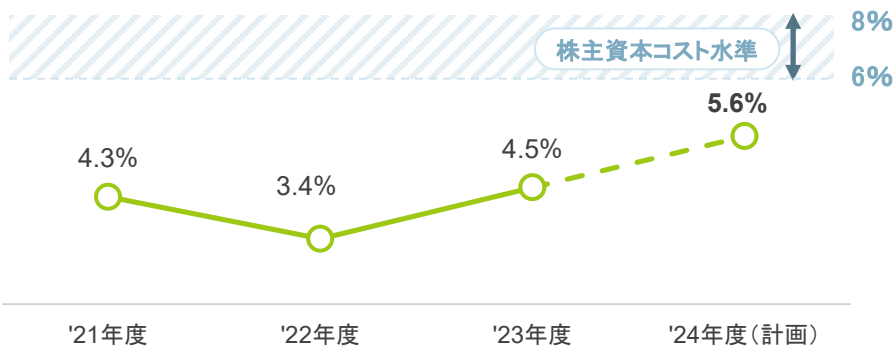
🏢

従業員数*1・1人当たり対顧サービス利益

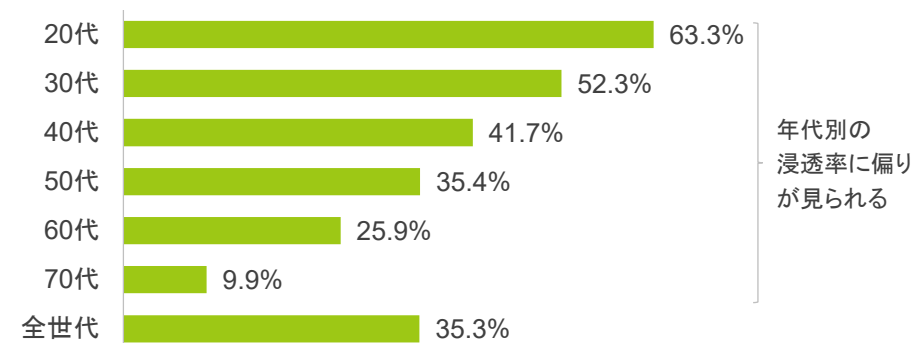


*1 従業員数には、臨時雇員、嘱託及び出向職員は含まず
*2 コンコルディアFG、千葉銀行、しずおかFG、ふくおかFGの決算短信、有価証券報告書をもとに算出
対顧サービス利益＝(貸出金利息－預金利息)＋(役務取引等収益－同費用)－営業経費

ROE(連結・純資産ベース)

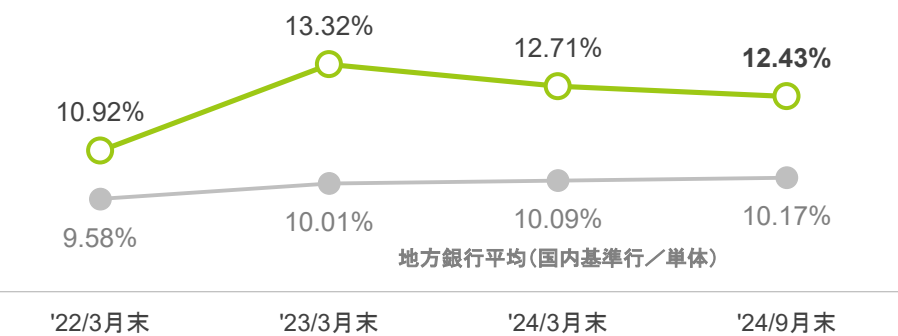


バンキングアプリの浸透状況*3



*3 '24/12月末現在

自己資本比率(連結)



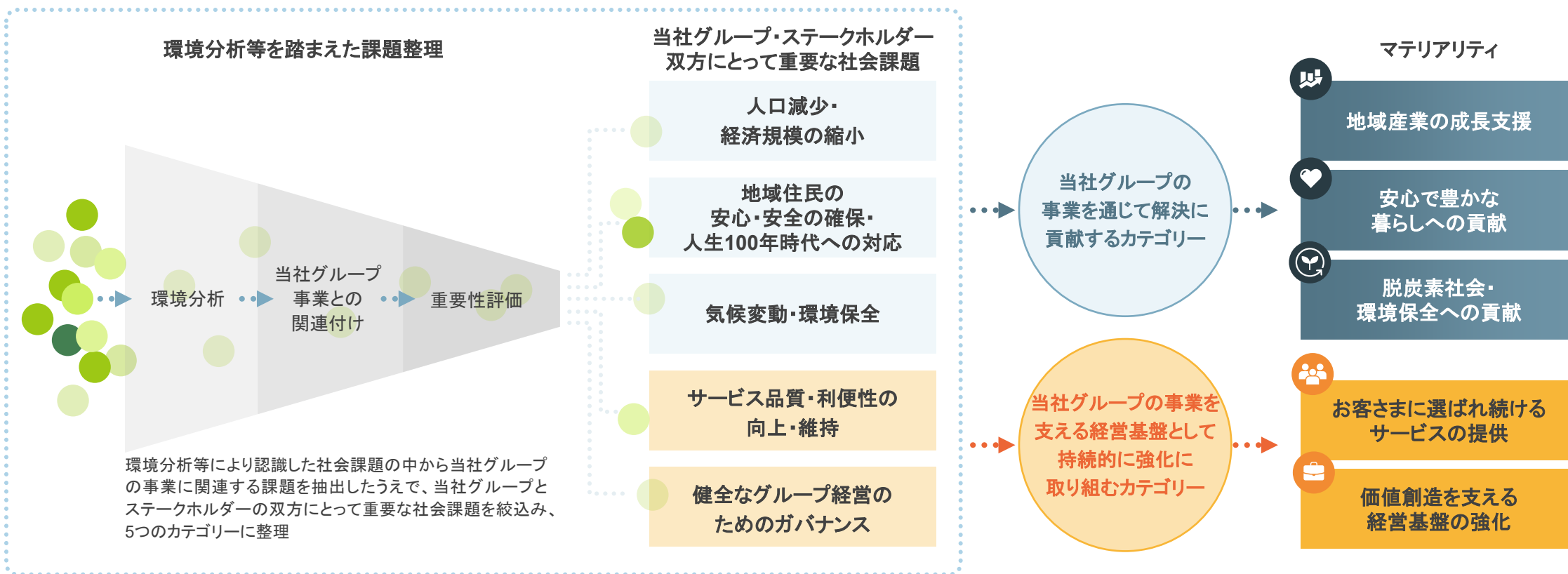
(出所) 地方銀行平均は、一般社団法人全国地方銀行協会HPより「地方銀行の決算」をもとに作成

マテリアリティの再整理

- 環境分析等を踏まえ、グループサステナビリティ方針に則して当社グループが優先して取り組む重要課題(マテリアリティ)を再整理しました。

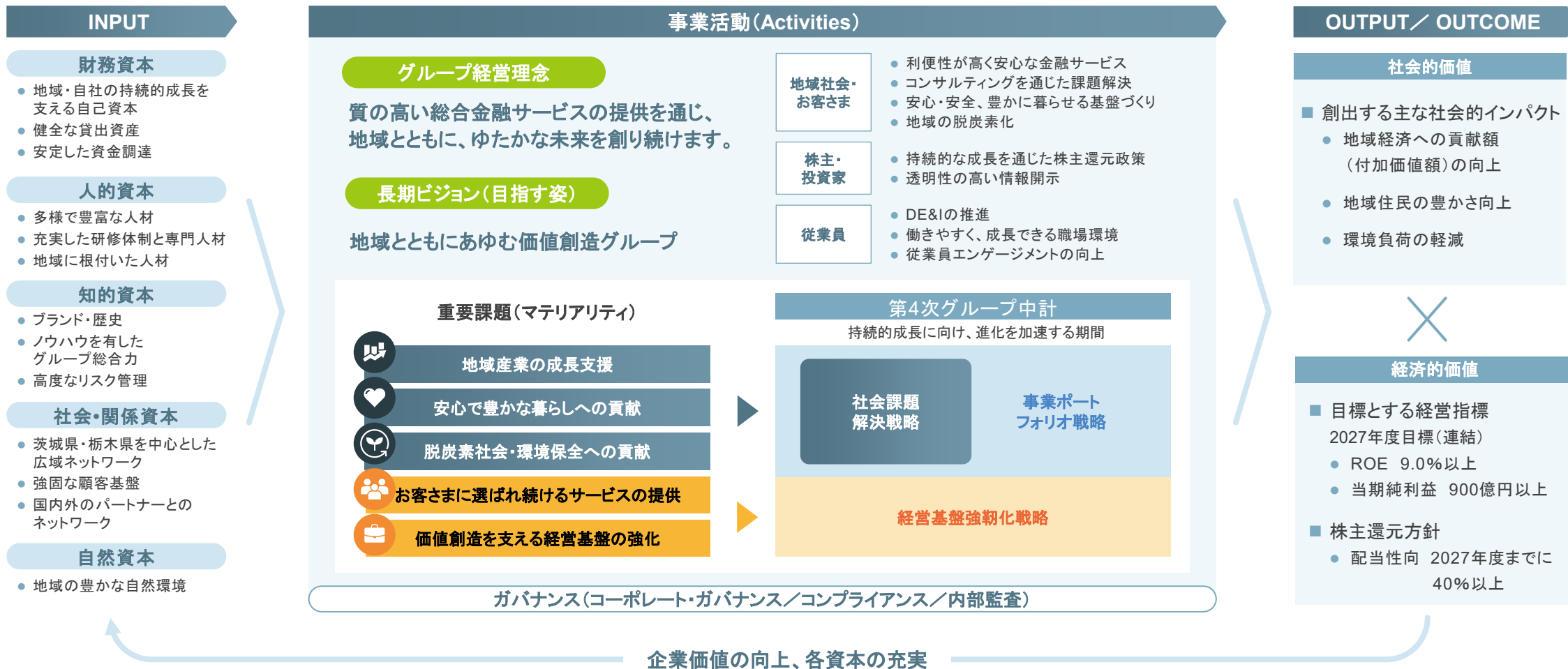
グループサステナビリティ方針

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。



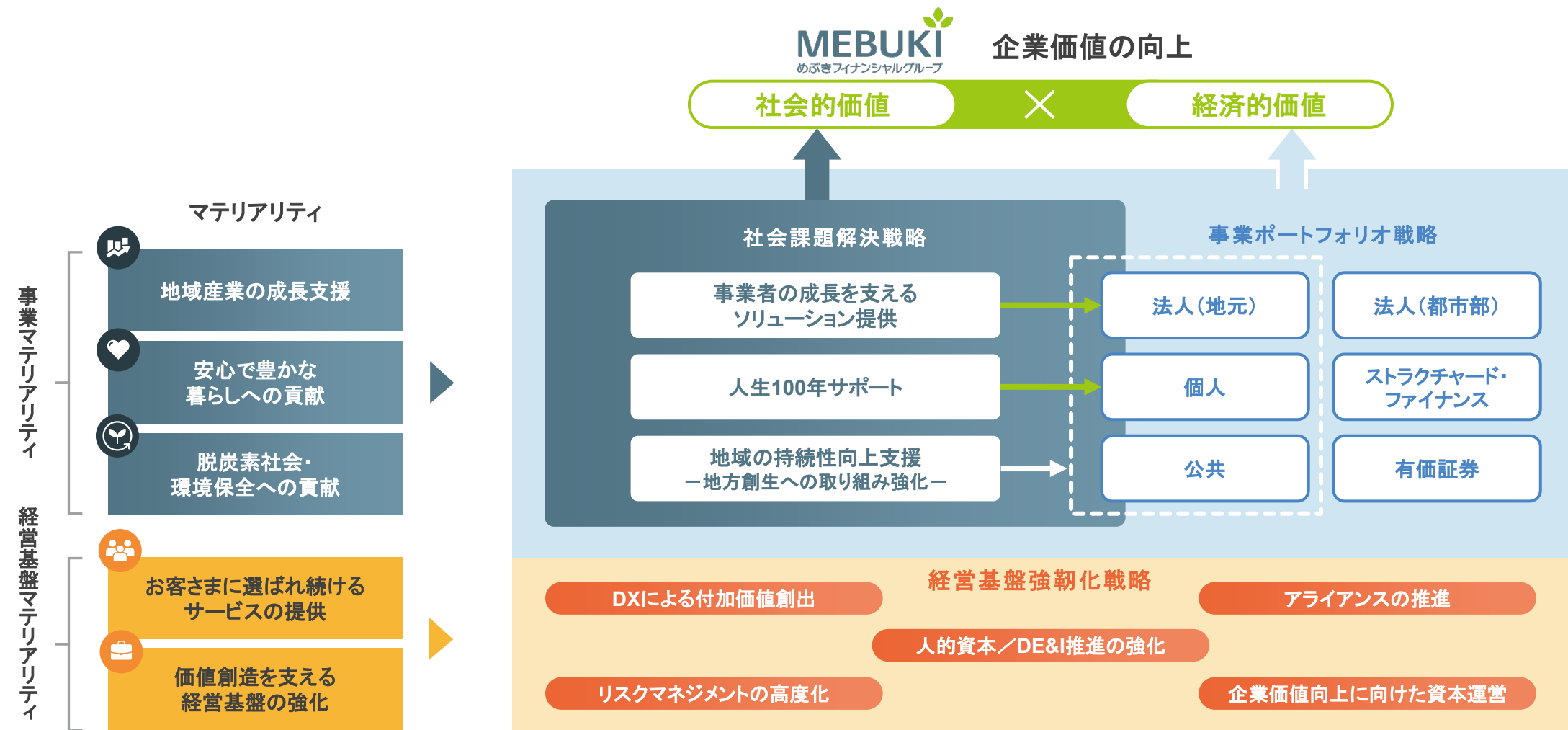
価値創造プロセス

- 当社グループは、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、地域社会の持続的発展に貢献してまいります。



第4次グループ中期経営計画の全体像・戦略構成

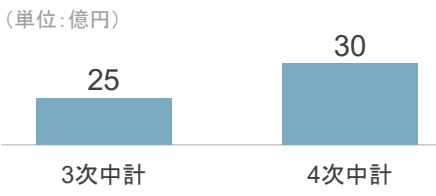
- 社会的価値・経済的価値双方の創造により企業価値の向上を目指すべく、第4次グループ中期経営計画では、再整理したマテリアリティと基本戦略(社会課題解決戦略、事業ポートフォリオ戦略、経営基盤強靱化戦略)を統合させた取り組みを推進していきます。



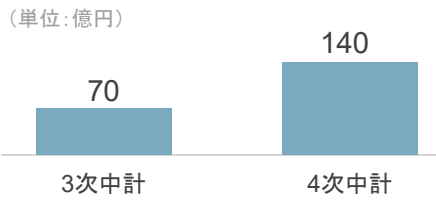
計数計画 ー全体像ー

将来に向けた経営基盤投資 (経営基盤強靱化戦略)

人的資本投資(3年累計)

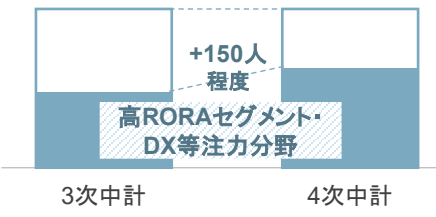


戦略的DX投資(3年累計)



人員配分

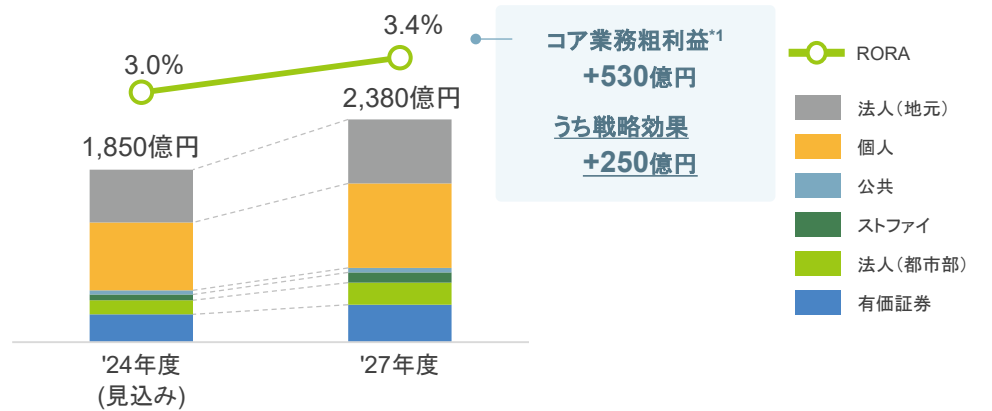
総人員は、8,500人*1程度でコントロール



*1 臨時雇員等を含む

事業ポートフォリオごとの収益力向上 (事業ポートフォリオ戦略)(社会課題解決戦略)

コア業務粗利益*1・RORA(事業セグメント合計)



主なBS/PL(銀行合算)

	'27年度 ('24年度(見込み)比)
■ コア業務純益*1	1,280億円(+410億円以上)
■ 対顧客サービス利益	650億円(+200億円以上)
■ 貸出金残高(平残)	137,000億円(+12,000億円以上)

*1 投信解約損益を除いております

経営目標

連結ROE

9.0%以上
('24年度(見込み)比+3.4%pt)

当期純利益

900億円以上
('24年度(見込み)比+340億円)

金利シナリオ

	'25年度	'26年度	'27年度
国内政策金利	0.5%	0.75%	0.75%
米国政策金利	4.0%	3.5%	3.5%

自己資本増強

さらなる成長機会を
発掘し投入

株主還元強化

価値を生み出す経営資源へ再投入(生産性の向上)

計数計画　－経営目標・長期ビジョン2030－

■ 経営目標

経済的価値を測る連結ROE（純資産ベース）、親会社株主に帰属する当期純利益に加え、社会的価値を測る付加価値額を経営目標に掲げ、各戦略の遂行により以下の水準を達成してまいります。

		2024年度 実績（見込み）	2027年度 計画	増減
経営指標 （経済的価値）	連結ROE （純資産ベース）	5.6%	9.0%以上	+3.4%pt
	親会社株主に 帰属する 当期純利益	560億円	900億円以上	+340億円
社会的 インパクト指標 （社会的価値）	付加価値額*1 （取引先の成長支援 に当社グループが 主体的に関与した 先の付加価値額）	約2兆円 （2023年度実績）	持続的な増加	—

*1 付加価値額は、日銀方式により算出。付加価値額＝経常利益＋人件費＋賃借料＋減価償却費＋金融費用＋租税公課

■ 長期ビジョン2030（2022年3月策定）

長期ビジョンで目指す水準に設定した連結経常利益は、金融政策変更等の環境変化を踏まえ、2030年よりも前倒しで達成してまいります。連結フィー収益は、コア事業基盤をもとに引き続き増強に取り組んでまいります。

	2024年度 実績（見込み）	2027年度 計画	増減	（参考） 長期ビジョン （2030年度）
連結 経常利益	800億円	1,300億円 以上	+500億円	1,000億円 以上
連結フィー 収益割合 （同収益額）	40%程度 （700億円）	40%程度 （750億円程度）	±0%pt （+50億円）	50%以上

社会的インパクトの創出 ①

- 当社グループの事業活動がステークホルダーや社会に対してどのようなインパクトを創出しているかをインパクト・パスウェイに基づき可視化しました。今後は経営目標の一つに社会的インパクト指標を掲げ、社会課題解決に向けた取り組みを推進していきます。

インパクト・パスウェイとは

当社グループの事業活動が当社グループにどのような結果(アウトプット)をもたらし、さらにステークホルダーや社会にどのような変化や影響(アウトカム／社会的インパクト)を及ぼすのかを可視化したものです。

事業マテリアリティ毎の社会的インパクトの創出 (1/2)

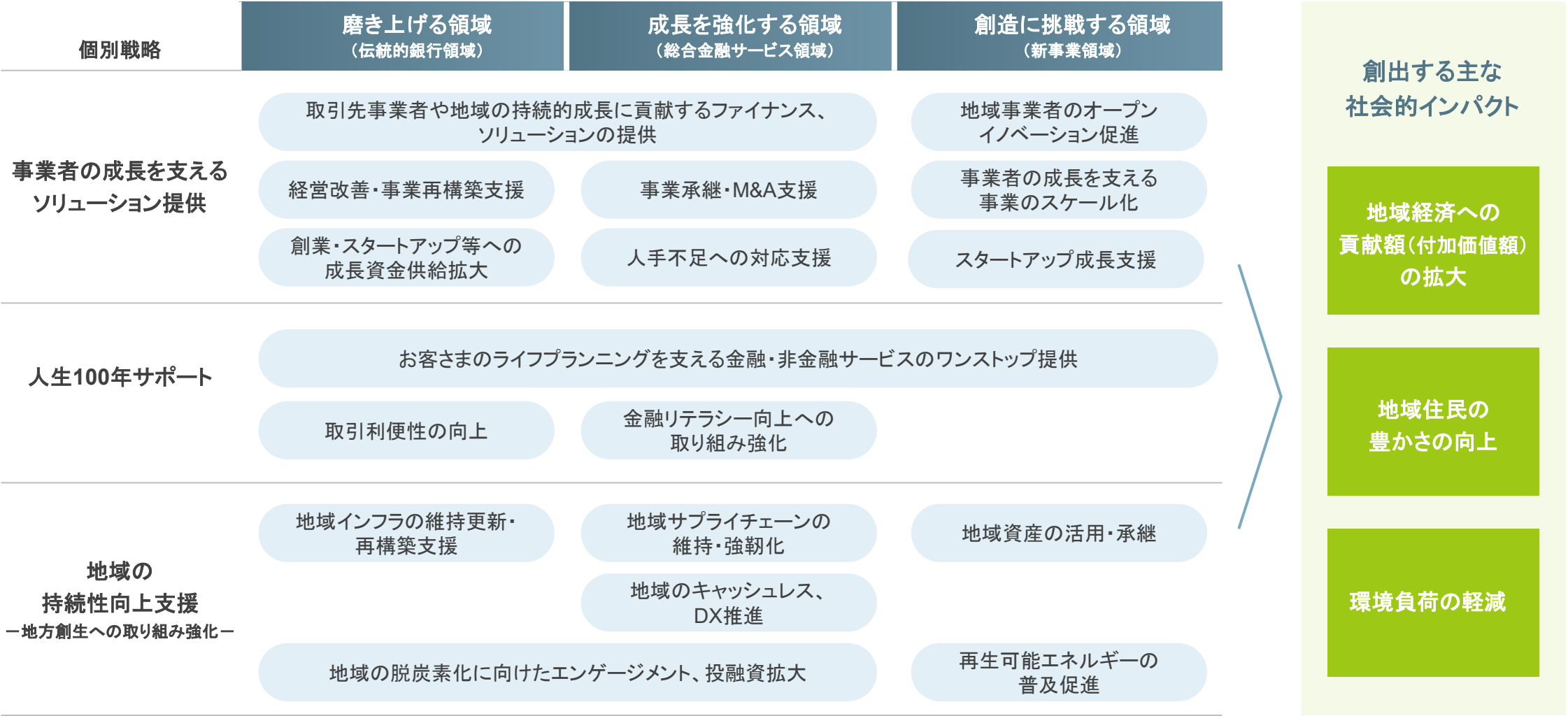
関連する主な事業活動		アウトプット ー活動の直接的な結果ー	アウトカム ーステークホルダーへの影響ー		社会的インパクト ー社会の変化ー
			ステークホルダー	影響	
地域産業の成長支援 当社グループが主体的に関与する 地域事業者への伴走支援	持続的成長に向けた円滑な資金供給	ファイナンス支援先数、 貸出金残高	法人のお客さま	収益力・生産性向上、 経営基盤強化、事業拡大	地域経済への貢献額 (付加価値額)の拡大 ▼ 経営目標 (社会的インパクト指標) として設定
	事業継続力強化に向けた円滑な世代交代支援	事業承継・M&A支援 先数、役務収益		雇用維持、事業継続、 事業拡大	
	人口減少に伴う慢性的な人手不足への対応支援	人材関連サービス提供・ DX支援先数、役務収益		事業継続、生産性向上	
	多様化する経営課題の解決に向けた伴走支援・ コンサルティング機能の発揮	各種コンサル・ソリューション 提供先数、役務収益		収益力向上、経営基盤強化、 新たなビジネス機会・雇用創出	
	事業継続力強化に向けた経営改善支援	債権良化先数、債権額		収益力改善、事業継続、 雇用維持	

社会的インパクトの創出 ②

事業マテリアリティ毎の社会的インパクトの創出(2/2)

関連する主な事業活動		アウトプット ー活動の直接的な結果ー	アウトカム ーステークホルダーへの影響ー		社会的インパクト ー社会の変化ー	
			ステークホルダー	影響		
安心で豊かな暮らしへの貢献	人生100年時代への対応支援	お客さまの目標や夢の実現に向けた資産形成支援	個人のお客さま	金融リテラシー向上、資産形成の実現	地域住民の豊かさの向上	
		次世代への円滑な資産承継支援		相続・資産承継支援先数、役務収益		承継世代・世帯の満足度向上
	安心・安全・豊かに暮らせる基盤づくりへの貢献	医療・介護サービスの持続的な提供に向けた支援	法人のお客さま 地域住民 地方自治体	地域医療の存続 医療・介護難民の減少		
		安心・安全な生活を支える公共インフラ整備への貢献		地方自治体 地域住民		公共インフラ老朽化の解消
		安全・快適な生活基盤づくりへの貢献	個人のお客さま	マイホーム保有による幸福度向上		
		安心・豊かな未来づくりへの貢献		進学機会の拡大		
	脱炭素社会・環境保全への貢献	事業者のCO ₂ 算定・削減支援	個人・法人のお客さま 地域住民 地方自治体 自然資本	支援先のCO ₂ 排出量削減		環境負荷の軽減
		環境に配慮した投融資活動		支援先の環境保全に向けた取り組み推進		
GX関連事業の創出支援		GX関連事業の拡大				
再生可能エネルギーの普及推進		再エネ使用機会の増加				
		電力事業を通じた再エネ発電量				

社会課題解決戦略

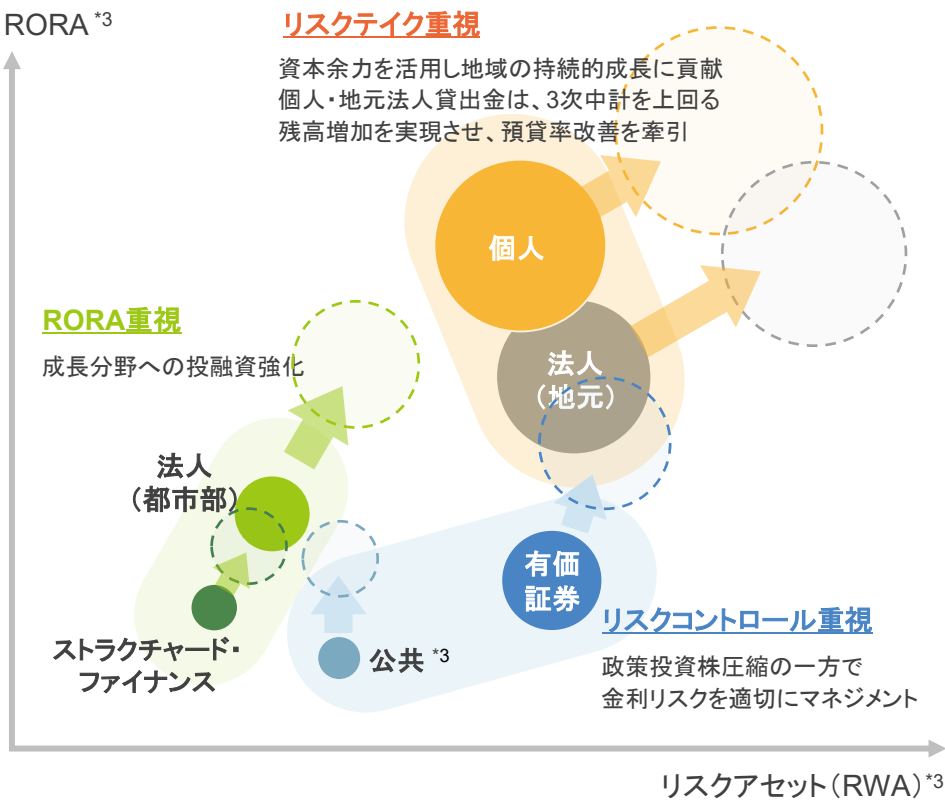


事業ポートフォリオ戦略

- 事業セグメントを6つに分類した上で、リスクテイク重視分野、RORA重視分野、リスクコントロール重視分野に分け、セグメント毎に戦略展開することで、事業成長(コア業務粗利益の拡大)とRORAの引上げを実現していきます。

経営資源 (投資・経費・投入人員)	法人(地元)	● 重点営業エリアである茨城県、栃木県を中心とした法人顧客基盤を対象とする預金、融資、コンサルティング等のビジネス
	個人	● 個人顧客基盤を対象とする預金、ローン、資産運用コンサルティング等のビジネス
	公共	● 茨城県、栃木県を中心とした地方公共団体等を対象とした預金、融資、コンサルティング等のビジネス
	法人(都市部)	● 東京都、大阪府の法人顧客基盤を対象とするビジネス ● 大企業と地域、地場企業を結び付けるビジネス(地元進出、地元企業の販路拡大、大企業による技術支援等)
	ストラクチャード・ファイナンス	● プロジェクトファイナンス等取引先のキャッシュフローに依拠しない融資手法等によるファイナンスに関するビジネス
	有価証券	● 債券や株式、投資信託等の有価証券に加え、短期市場運用など市場取引に係るビジネス

事業別に見たリスクテイクの方向性*1 *2



*1 円の大きさは事業規模(コア業務粗利益)を示しております
 *2 貸出金、有価証券は「残高×(表面利回り-預金の平均利回り)」により収益を計上しております
 *3 公共は、リスクアセットの算出を行わないため、横軸を貸出残高、縦軸をROA(コア業務粗利益/貸出残高)としております