

めぶきフィナンシャルグループ

# 2018年度 決算説明資料



# 目次

<u>業績ハイライト</u>	2	<u>2. 2019年度業績見通し等</u>	
<u>1. 2018年度決算概要等</u>		2019年度業績見通し	20-22
2018年度決算概要	3	配当・株主還元方針／自己資本比率	23
コア業務純益の増減要因	4	営業施策	24-28
コア業務粗利益	5	<u>3. 第2次中期経営計画の概要</u>	
経費・OHR	6	1. 第2次グループ中期経営計画の概要	29
預貸金利回り・有価証券利鞘	7	(1) 第1次グループ中期経営計画の	30
貸出金	8-11	成果・課題、外部環境	
預金	12	(2) 第2次グループ中期経営計画の概要	31
預り資産	13	(3) 2次中計期間中の利益増減内訳	32
法人役務取引	14	2. 個別戦略	33
有価証券運用	15-16	基本戦略(1)(2)(3)	34-40
信用コスト・開示債権	17	3. 計数計画	41
グループ会社	18	経営目標	42-43
統合シナジー	19	4. 経営理念と価値創造プロセス	44-46

# 業績ハイライト

## 2018年度実績

---

FG連結純利益<sup>(\*1)</sup>は、前年度実績および業績予想を上回る。子銀行では、役務取引等利益および貸出金利息が増加し、私募投信解約益を除いたコア業務純益も増益。

➤ FG連結純利益<sup>(\*1)</sup> : 463億円(2017年度比+32億円)(業績予想比+13億円)

(\*1) 親会社株主に帰属する当期純利益

## 2019年度業績見通し

---

有価証券利鞘の減少やシステム統合費用の増加を主因に、減益計画となる。

➤ FG連結純利益<sup>(\*1)</sup> : 400億円(2018年度比△63億円)

(\*1) 親会社株主に帰属する当期純利益

## 2019年度株主還元

---

➤ 年間配当 : 一株あたり11円(2018年度同水準)

➤ 還元方針 : 2019年度以降の還元方針は、総還元性向<sup>(\*2)</sup> 30%以上を目安といたします。水準等は引続き検討してまいります。

(\*2) 総還元性向 = (配当総額+自己株式取得総額) / 親会社株主に帰属する当期純利益

# 2018年度 決算概要

## めぶきFG連結

(億円)

	2018年度	前年度比	業績予想 に対する 達成率
経常利益	695	+60	106.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	① 463	+32	102.9%

【連結調整等】  $\Delta 175$ 億円 = ② - ①

足利銀行の子会社からの受取配当金(特別損益で計上)  $\Delta 120$ 億円  
有価証券連単簿価差に伴う調整額  $\Delta 49$ 億円  
劣後ローンの支払利息、経費等

## 銀行合算+銀行業以外のグループ会社

	2018年度	前年度比	業績予想 に対する 達成率
当期純利益	② 639	+125	103.0%

銀行業以外のグループ会社  
純利益(合計) 38億円

## 銀行合算(単体)

(億円)

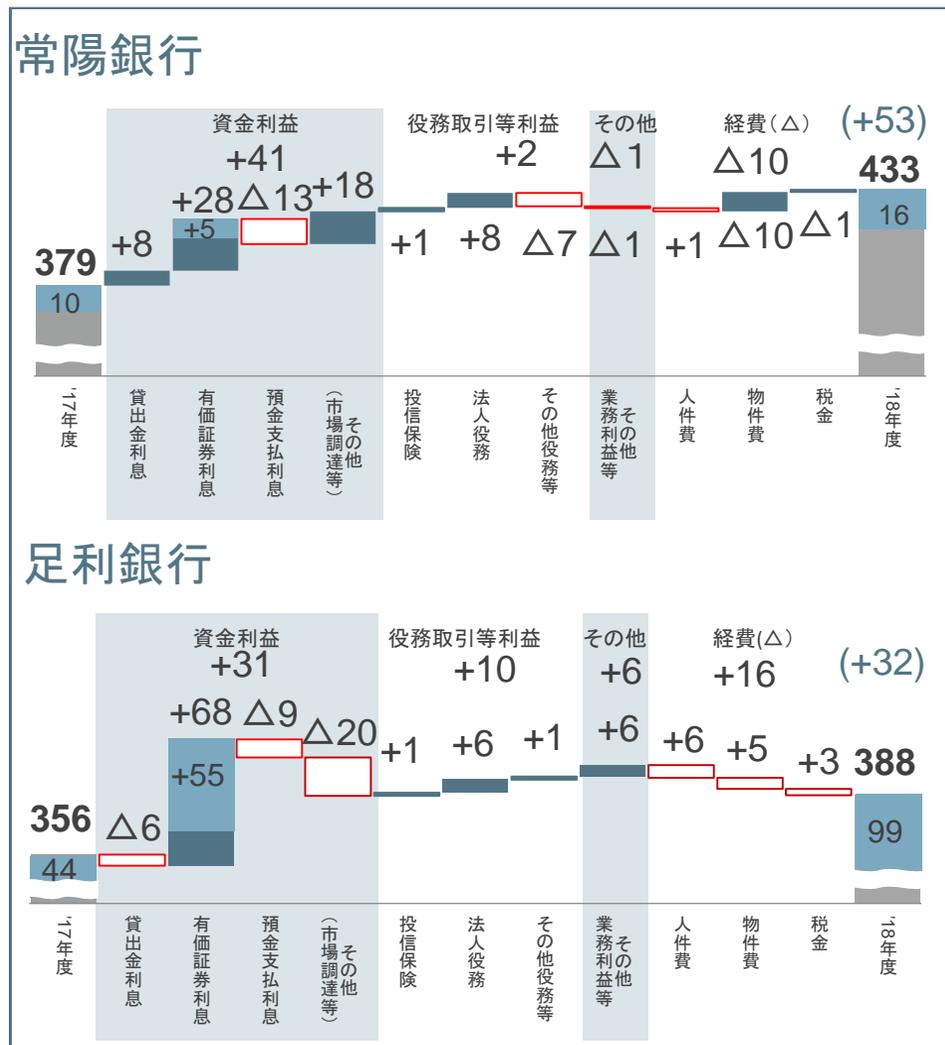
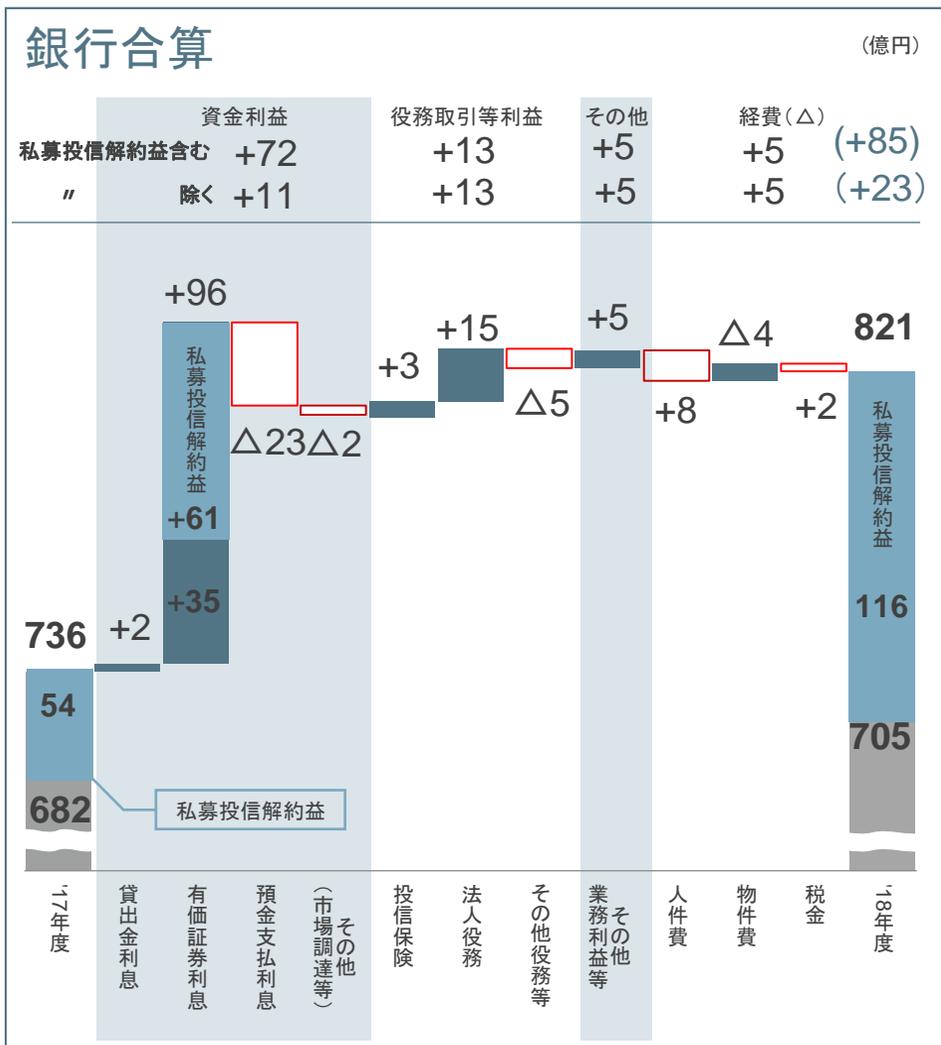
	2018年度						業績予想に対する達成率		
	銀行合算		常陽銀行		足利銀行		銀行合算	常陽銀行	足利銀行
	実績	前年度比	実績	前年度比	実績	前年度比			
業務粗利益	1,856	+48	1,012	+7	843	+40	102.8%	100.7%	105.4%
(コア業務粗利益)	1,963	+91	1,086	+42	877	+48	107.0%	104.9%	109.6%
資金利益	1,610	+72	899	+41	711	+31	107.7%	106.4%	109.3%
役務取引等利益	321	+13	172	+2	149	+10	102.0%	98.3%	106.7%
その他業務利益他	$\Delta 75$	$\Delta 37$	$\Delta 58$	$\Delta 36$	$\Delta 16$	$\Delta 1$	-	-	-
(うち国債等債券損益)	$\Delta 107$	$\Delta 42$	$\Delta 73$	$\Delta 34$	$\Delta 33$	$\Delta 7$	-	-	-
経費	1,141	+5	653	$\Delta 10$	488	+16	99.2%	99.0%	99.6%
うち人件費	606	+8	338	+1	268	+6	-	-	-
うち物件費	461	$\Delta 4$	277	$\Delta 10$	184	+5	-	-	-
実質業務純益	714	+42	359	+18	355	+24	109.0%	104.1%	114.5%
コア業務純益	821	+85	433	+53	388	+32	119.9%	115.5%	125.3%
一般貸倒引当金繰入額(a)	$\Delta 52$	$\Delta 37$	$\Delta 11$	$\Delta 8$	$\Delta 41$	$\Delta 29$	-	-	-
業務純益	766	+80	370	+26	396	+54	115.2%	104.3%	127.7%
臨時損益	$\Delta 47$	$\Delta 43$	61	+36	$\Delta 109$	$\Delta 80$	-	-	-
うち不良債権処理額(b)	145	+51	53	+1	91	+49	-	-	-
うち株式等関係損益	107	+2	124	+29	$\Delta 17$	$\Delta 27$	-	-	-
経常利益	718	+36	432	+62	286	$\Delta 26$	108.8%	112.2%	104.2%
特別損益	86	+97(*1)	$\Delta 25$	$\Delta 20$	111	+117	-	-	-
法人税等合計	204	+2	119	+10	85	$\Delta 7$	-	-	-
当期純利益	600	+131	287	+32	312	+99	104.3%	108.4%	100.9%
信用コスト (a)+(b)	93	+13	42	$\Delta 6$	50	+19	186.2%	143.0%	250.9%

(\*1) 足利銀行の子会社からの配当受取120億円、店舗等に関する減損30億円(銀行合算)など

# コア業務純益の増減要因

コア業務純益(銀行合算・私募投信解約益除く)は、前年度比+23億円。

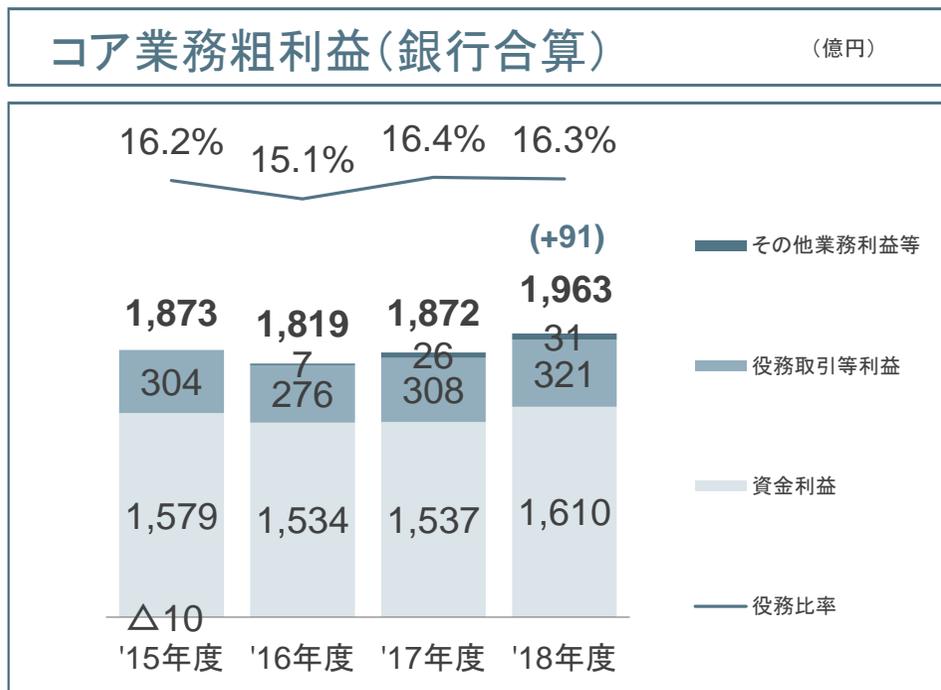
法人役務(役務取引等利益)が牽引。貸出金利息も増加に転じる。



# コア業務粗利益 国債等債券損益を除く業務粗利益

\* カッコ内は前年度比の増減

コア業務粗利益(銀行合算)は、前年度比+91億円。私募投信解約益+61億円控除後では、+29億円。役務取引等利益と資金利益(有価証券利息配当金)の増加が牽引。



(ご参考) 有価証券利息配当金に含まれる私募投信解約益 (億円)

	'16年度	'17年度	'18年度	前年度比
常陽	17	10	16	+6
足利	36	44	99	+55
合計	54	54	116	+61

### 資金利益の増減要因 (億円)

常陽銀行	要因	前年度比	(国内)		(国際)	
			平残	平残・利回り変化	平残	平残・利回り変化
貸出金利息	平残	+18	+14	(+1,423)	+3	(+160)
	利回り	△9	△22	(△3.7bp)	+12	(+94.0bp)
預金支払利息(△)		+13	△1	—	+15	—
有価証券利息配当金	平残	+19	+19	(+1,994)	△0	(△18)
	利回り	+9	+10	(+4.7bp)	△1	(△2.4bp)
市場調達・運用等(△)		△18	△6	—	△12	—
合計		+41	+29		+11	

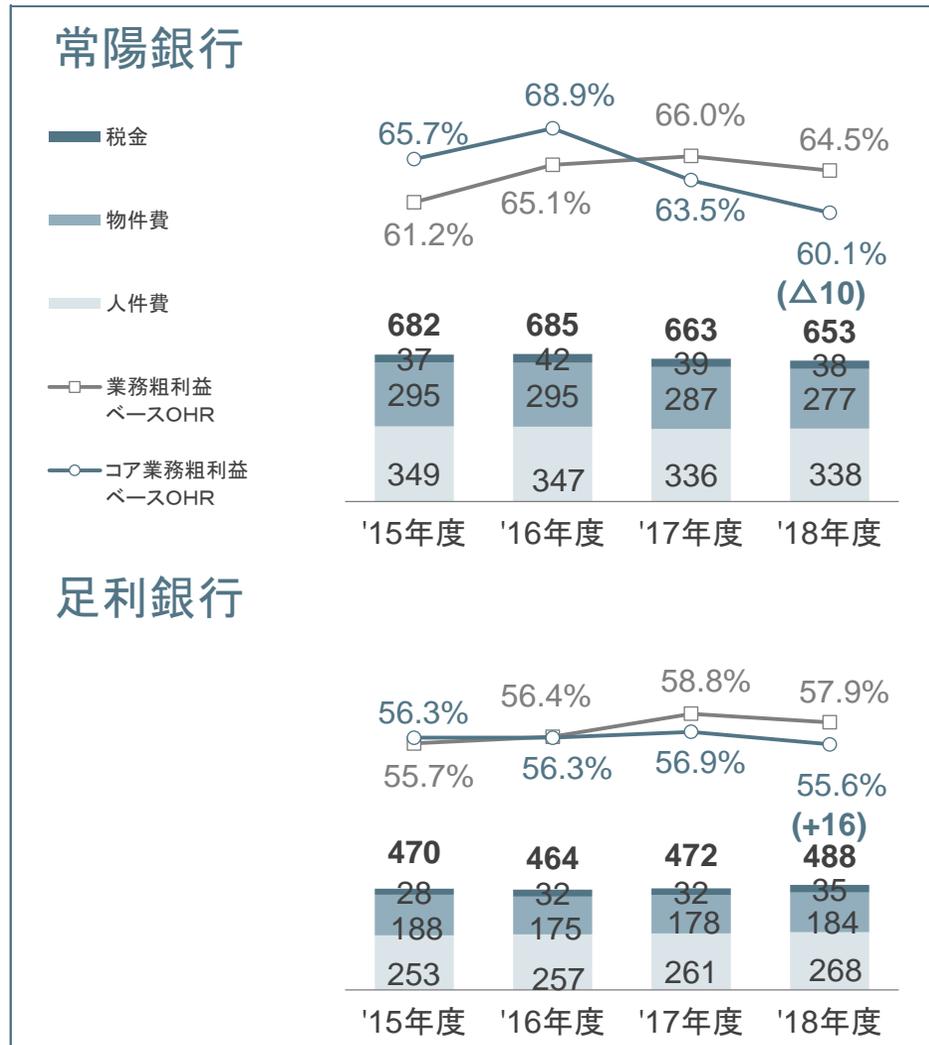
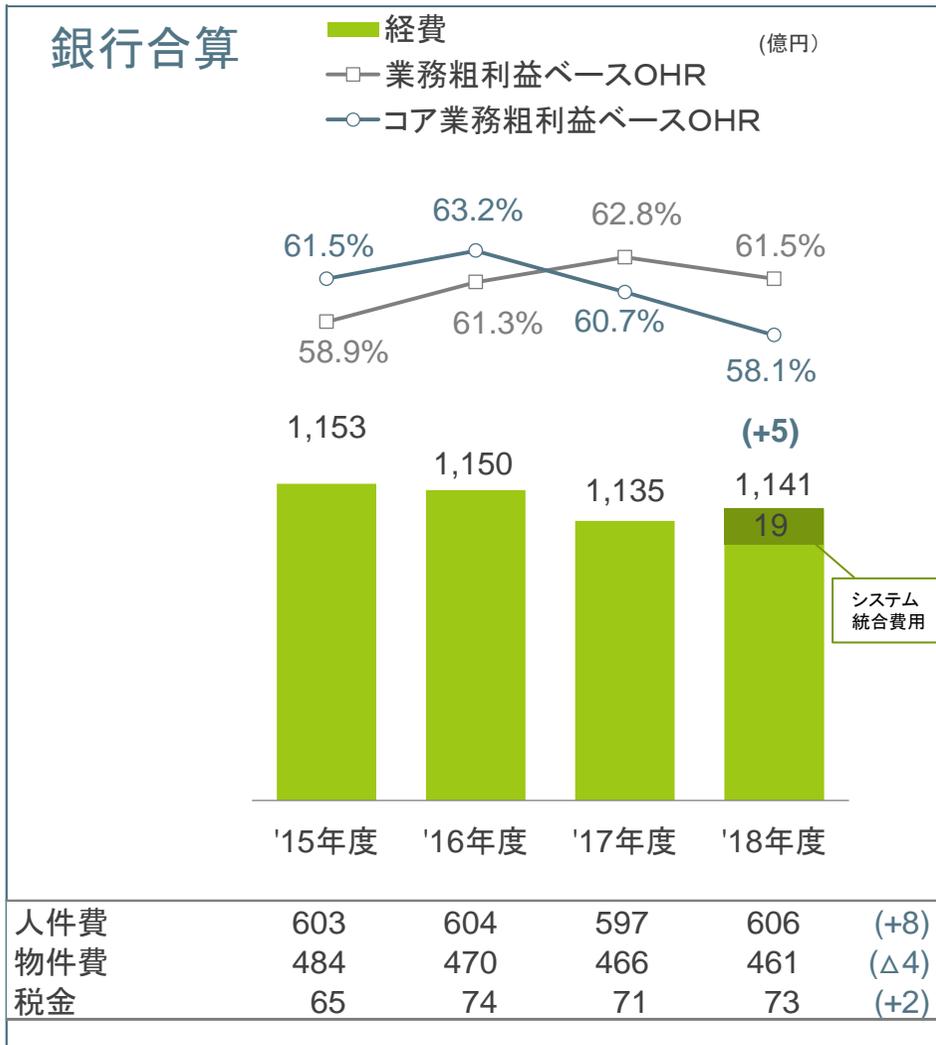
  

足利銀行	要因	前年度比	(国内)		(国際)	
			平残	平残・利回り変化	平残	平残・利回り変化
貸出金利息	平残	+19	+18	(+1,695)	+1	(+45)
	利回り	△25	△26	(△6.2bp)	+1	(+84.9bp)
預金支払利息(△)		+9	△1	—	+11	—
有価証券利息配当金	平残	△4	△16	(△831)	+12	(+439)
	利回り	+72	+63	(+56.2bp)	+8	(+37.1bp)
市場調達・運用等(△)		+20	△0	—	+21	—
合計		+31	+40		△8	

# 経費・OHR

経費(銀行合算)は、システム統合費用増加を主因に前年度比+5億円。

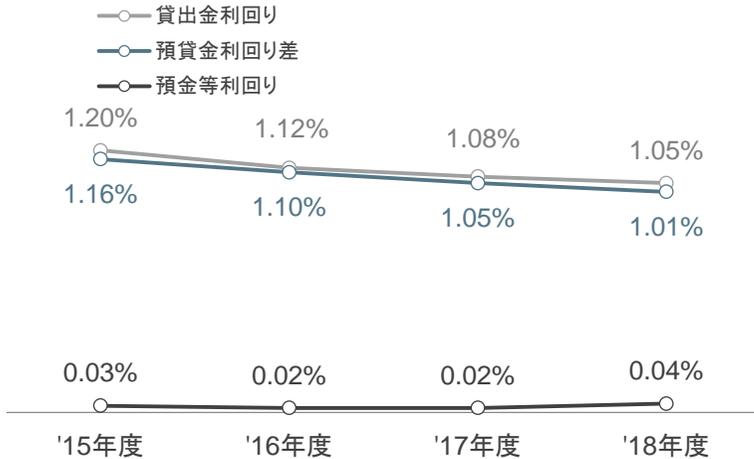
一方、OHRは(コア)業務粗利益の増加により前年度比改善。コア業務粗利益ベースでは58.1%まで低下。



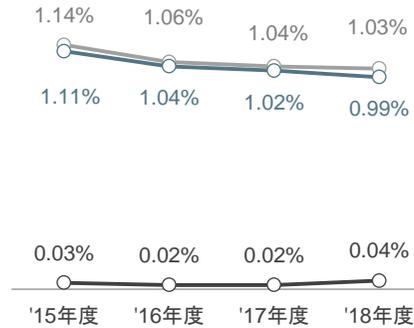
# 預貸金利回り・有価証券利鞘

## 預貸金利回り（国内＋国際）

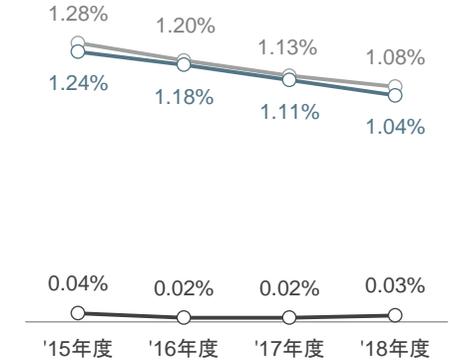
### 銀行合算



### 常陽銀行

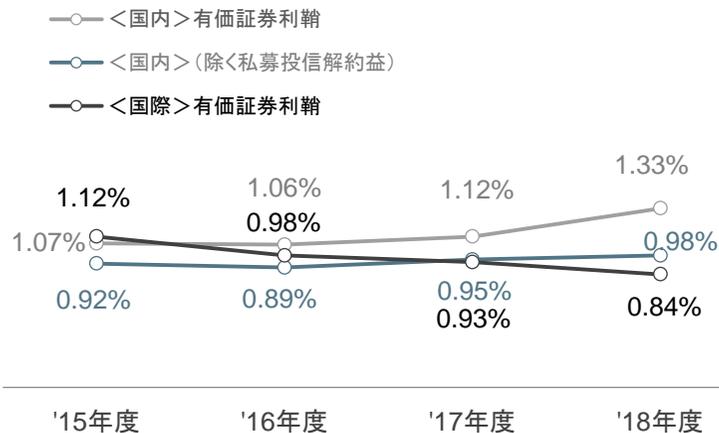


### 足利銀行

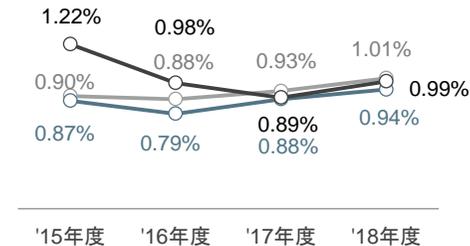


## 有価証券利鞘\*（国内・国際）

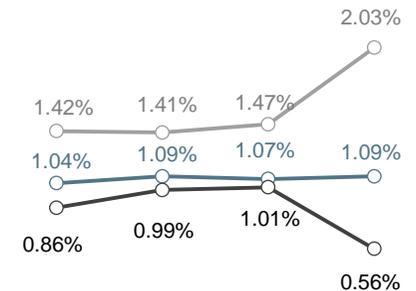
### 銀行合算



### 常陽銀行



### 足利銀行



\*有価証券利鞘 = (有価証券収入 - 有価証券資金調達費用) / 有価証券平残

(有価証券資金調達費用 = 資金調達費用 - 貸出金等に充当するとみなす預金等利息)



# 貸出金(1) 末残

\*カッコ内は前年度末比の増減

貸出金末残は、個人・法人ともに年率4%台で伸長。

全体では公共貸出金の減少により、年率2.5%の伸びにとどまる。

## 銀行合算

(億円)

\* 財務省・特別会計借入金(2019/3月末 3,994億円)を含んでおりません。

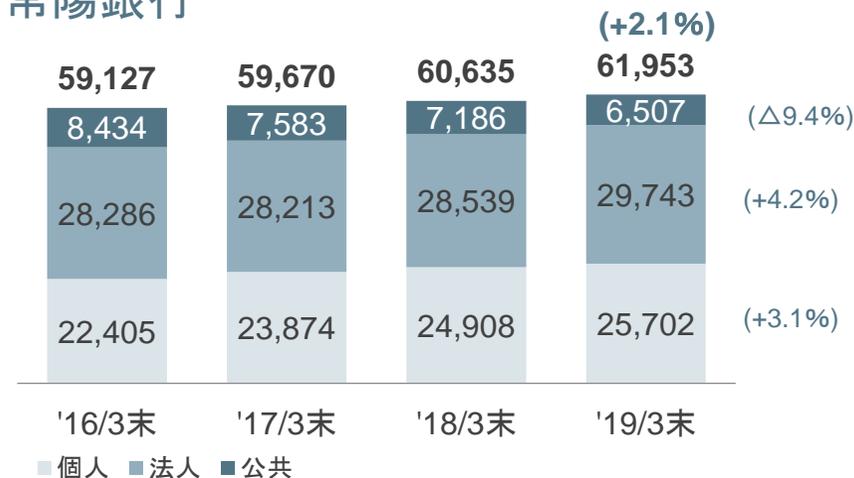


	'16/3末	'17/3末	'18/3末	'19/3末	増減率
個人(*1)	40,256	42,728	44,912	46,748	(+4.0%)
法人(*2)	48,131	48,096	49,359	51,391	(+4.1%)
公共	13,483	12,329	11,536	10,382	(Δ9.9%)

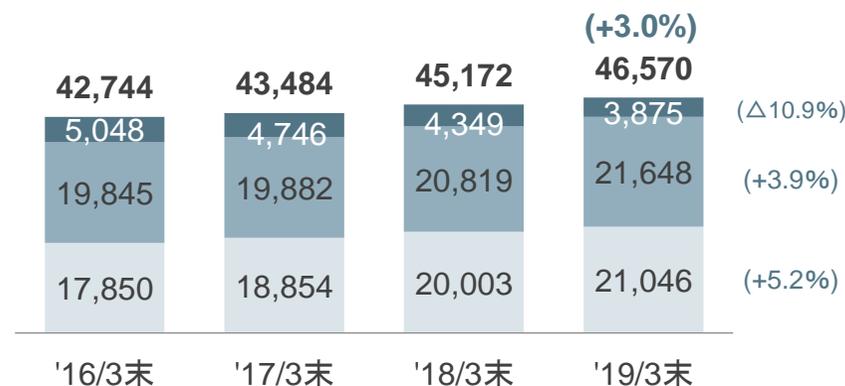
(\*1) 個人事業主を含む。 (\*2) 金融、外貨貸出金を含む。

うち外貨貸出金	'16/3末	'17/3末	'18/3末	'19/3末
常陽銀行	988	1,160	1,140	1,268
足利銀行	57	122	152	190
合計	1,045	1,283	1,292	1,458

## 常陽銀行



## 足利銀行



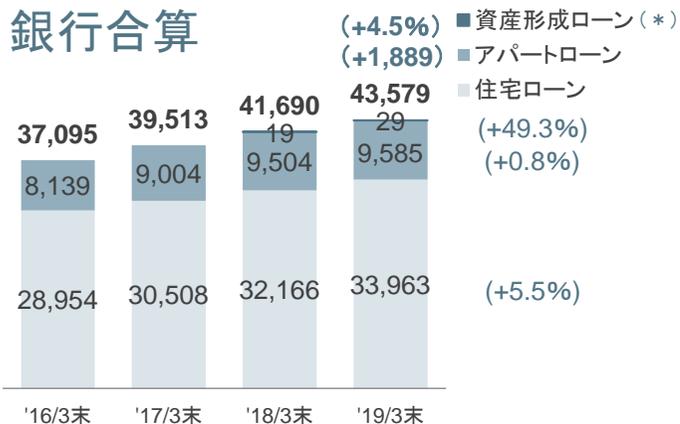
# 貸出金(2) 個人向け 住宅関連／無担保

\*カッコ内は前年度末比の増減

## 住宅関連ローン末残

(億円)

### 銀行合算



### 常陽銀行



### 足利銀行

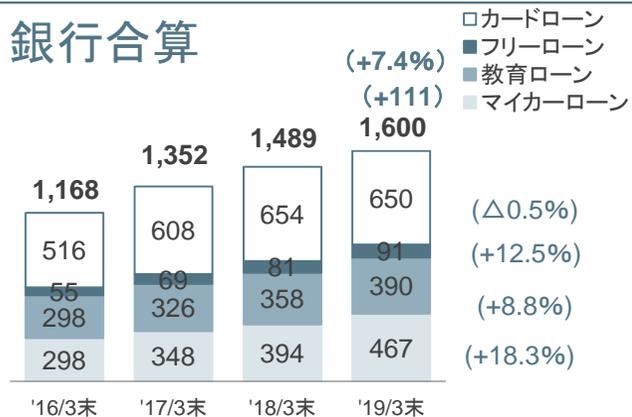


(\*) 資産形成ローン：一定水準の年収を有する個人(給与所得者・事業主)を対象として、主に都内に所在する区分所有マンションの賃貸による資産形成ニーズに対応する商品(常陽銀行のみの取扱)

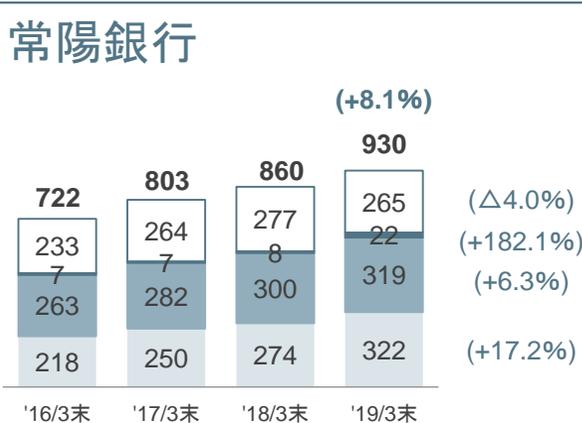
## 無担保ローン末残

(億円)

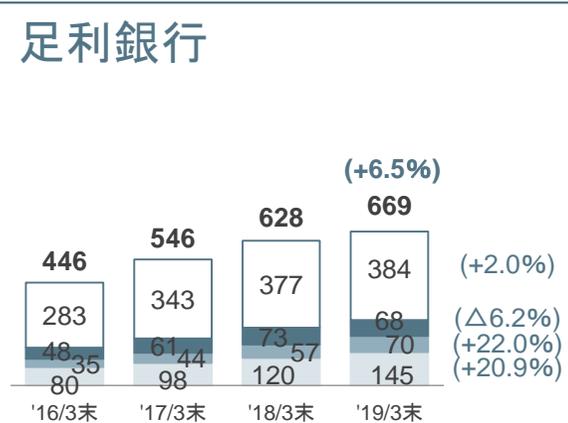
### 銀行合算



### 常陽銀行



### 足利銀行



\* カードローンにはクレジットカードを含まず

# 貸出金(3) 法人向け 地域別／企業規模別

\*カッコ内は前年度末比の増減

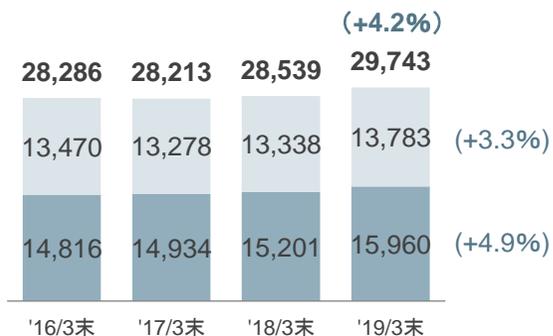
## 地域別末残

(億円)

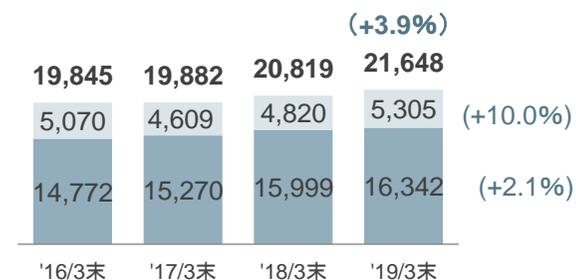
### 銀行合算(\*)



### 常陽銀行



### 足利銀行(\*)



(\*) 足利銀行において2018年度中に発生した地元から都内への大口貸出の移管(約230億円)の影響を控除した地元/都内の増減率は、銀行合算で4.2%/3.8%、足利銀行で3.8%/5.3%

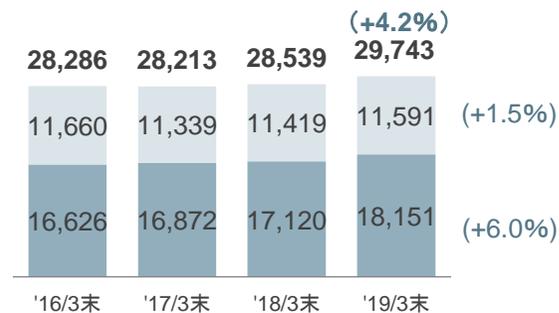
## 企業規模別末残

(億円)

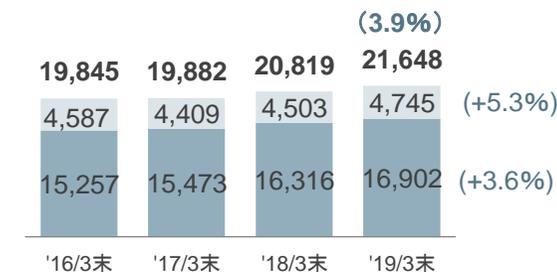
### 銀行合算



### 常陽銀行



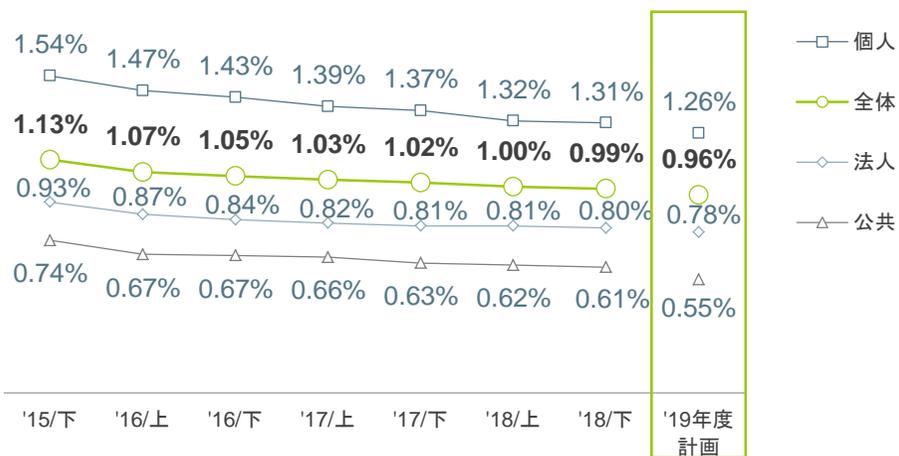
### 足利銀行



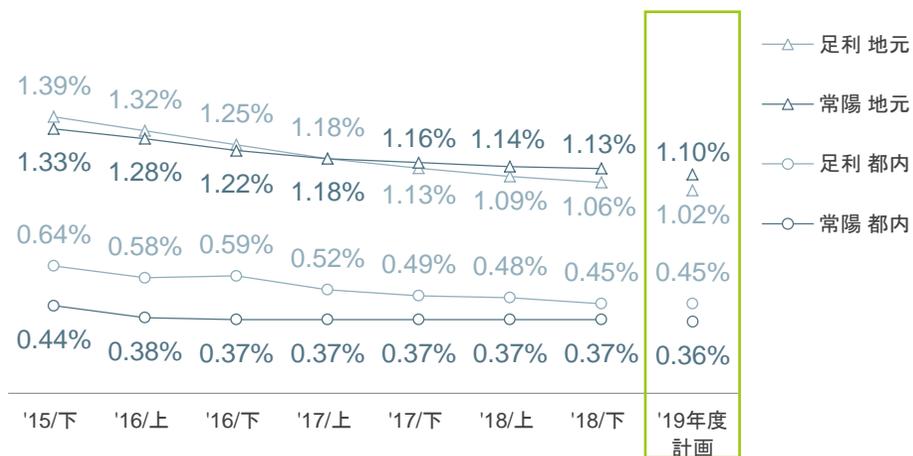
# 貸出金(4) 利回り

\* 人格別利回りは管理ベース

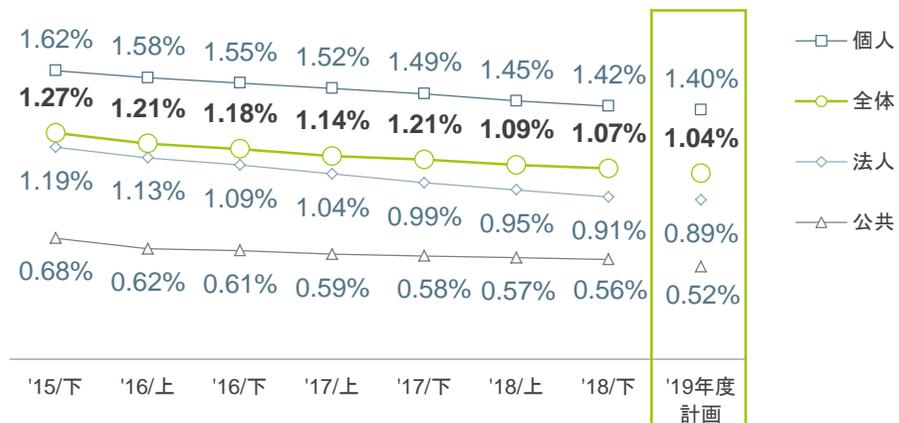
## 人格別(国内) 常陽銀行



## 法人貸出金(地域別)

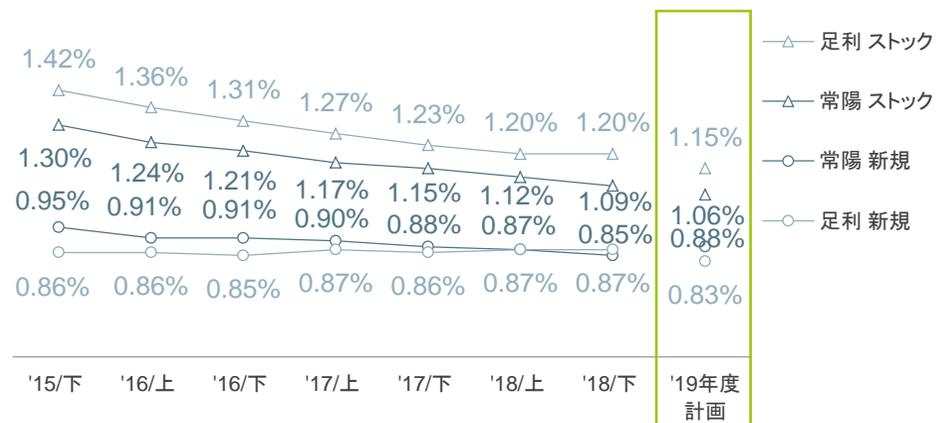


## 人格別(国内) 足利銀行



## 住宅ローン

ストック実績：末残ベース  
計画：平残ベース

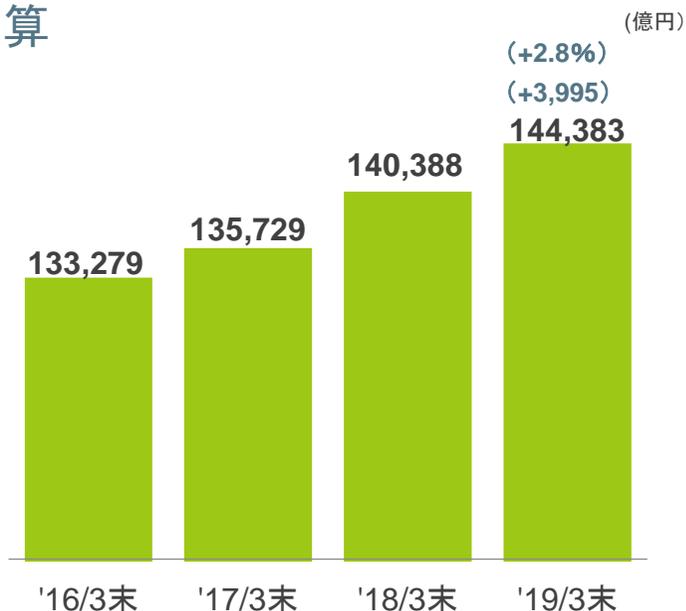


# 預金 末残

\*カッコ内は前年度末比の増減

個人・法人ともに、増加基調継続(個人:年率+2.5%、法人:年率+5.2%)。

## 銀行合算



	'16/3末	'17/3末	'18/3末	'19/3末
個人	95,026	97,621	101,036	103,627
法人(*1)	30,208	30,628	31,588	33,255
公共	8,044	7,480	7,763	7,501

(\*1) 金融は「法人」に含む

うち外貨預金(*2)	'16/3末	'17/3末	'18/3末	'19/3末
常陽銀行	1,114	1,407	1,991	2,226
足利銀行	163	248	760	833
合計	1,277	1,656	2,752	3,060

(\*2) 外貨預金には、為替予約付外貨預金、オフショア預金等を含む

## 常陽銀行



## 足利銀行



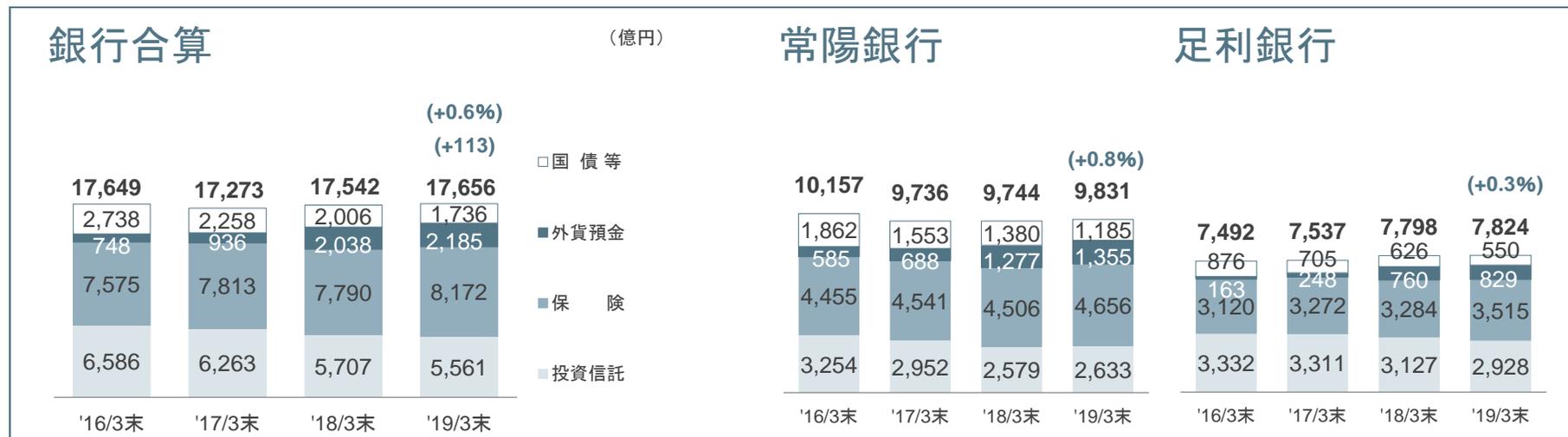
# 預り資産

\* カッコ内は前年度末比の増減

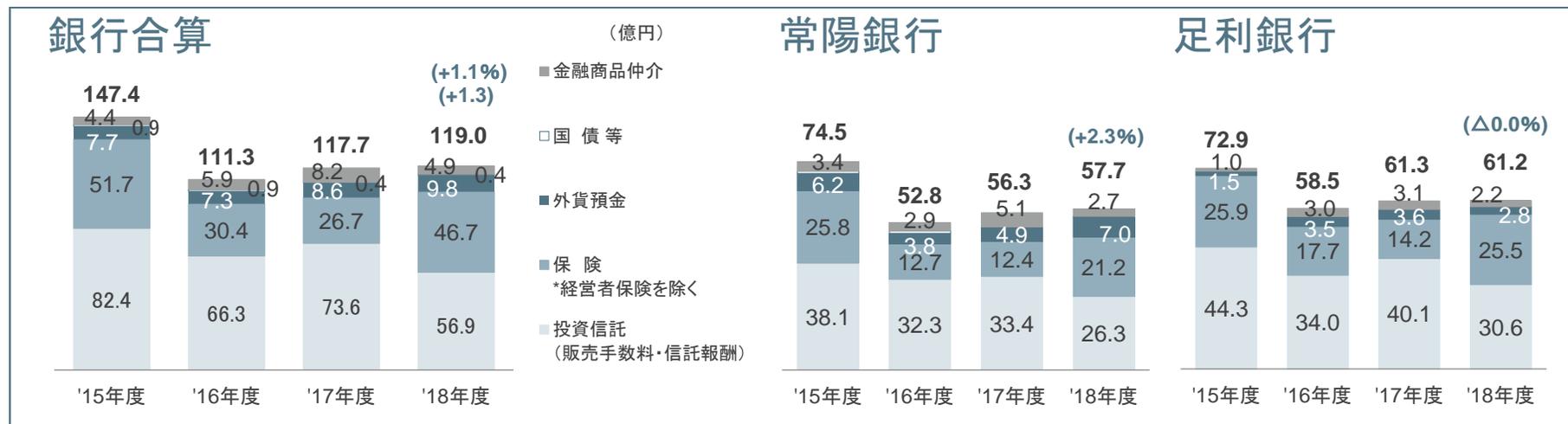
預り資産残高は、前年度末の水準から大きく変わらず。

手数料は、投資信託が減少の一方、保険手数料の増加により、全体でも前年度比増加。

## 預り資産残高



## 手数料

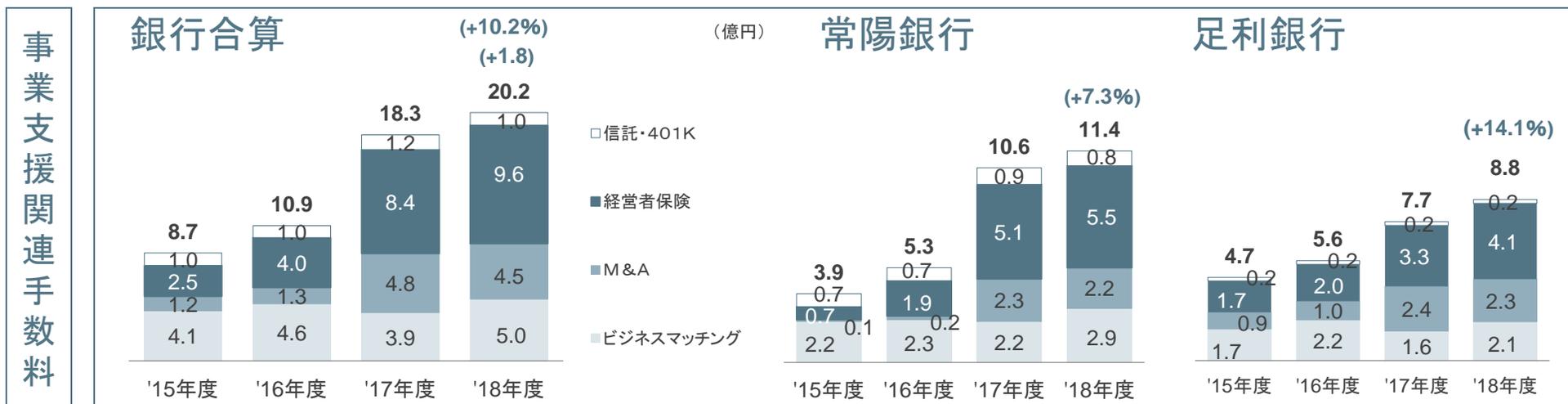
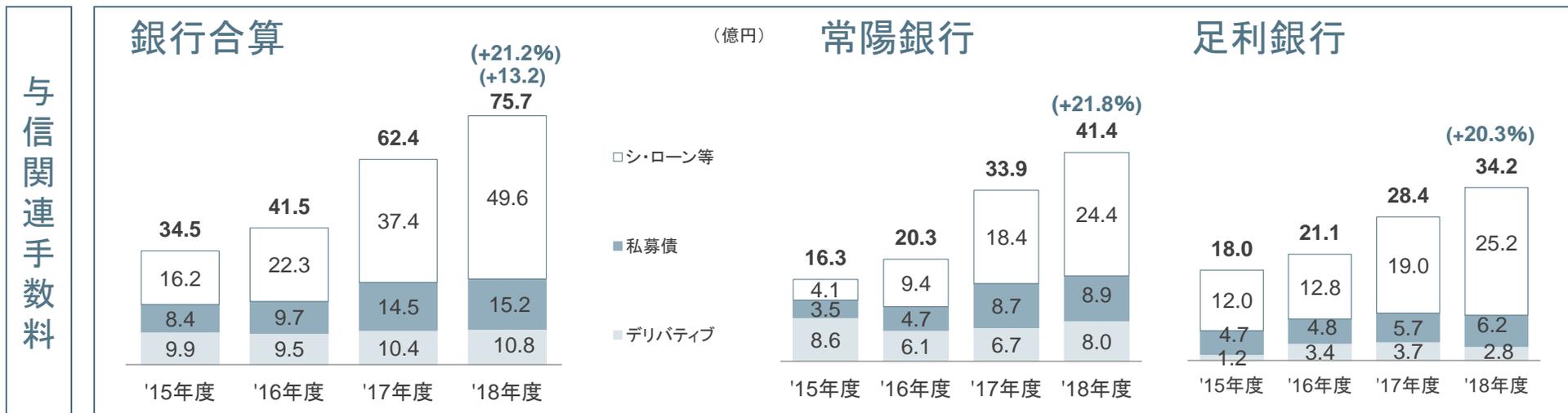


# 法人役務取引

\* カッコ内は前年度比の増減

与信関連手数料はシ・ローン等、私募債の増加により、前年度比+21.2%

事業支援関連手数料はビジネスマッチング手数料などの増加により前年度比+10.2%

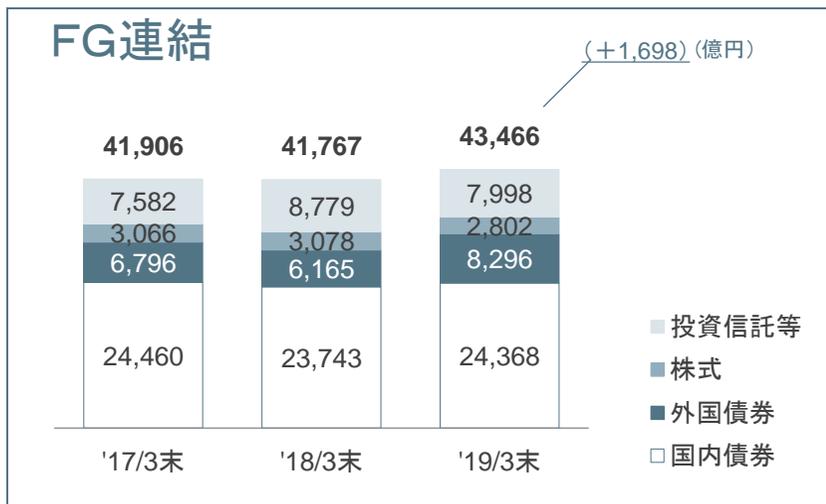


# 有価証券運用(1)

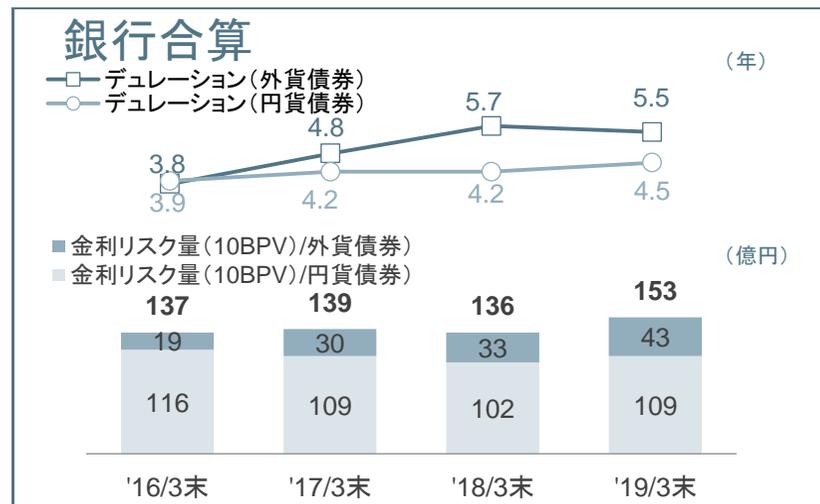
\*カッコ内は前年度末比の増減

国内債券は、国債残高が償還により減少した一方、地方債等の購入により前年度末比で残高増加。  
 外国債券は、米国政策金利見通しを踏まえ米国債券を減らした一方、欧州債券を中心に残高増加。

末残  
 (貸借対照表計上額)



金利リスク



外債・投資信託等

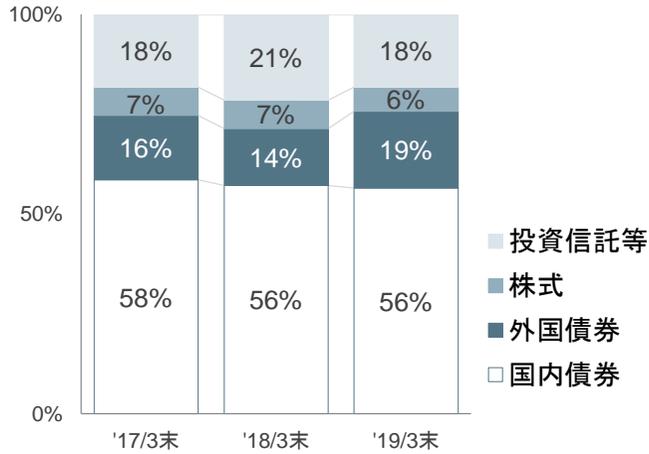
(簿価ベース) 2019年3月末現在		銀行合算	常陽銀行	足利銀行	概要
		8,163	5,028	3,135	-
外債	うち国債・政府保証債・地方債等	3,859	2,845	1,014	うち欧州圏国債2,174億円
	うち事業債	3,337	1,215	2,121	格付けは9割以上が「A」以上
	うちジニーメイ	233	233	-	米国政府系の住宅ローン担保証券
	その他	734	734	-	CLO(最上位トランシェのみ)等の変動債中心
		7,800	4,439	3,360	
投資信託等	うち株式関連	2,166	1,768	397	ETFロング1,576億円、ペアETF590億円
	うちREIT	714	545	169	うち国内REIT558億円
	その他	4,918	2,126	2,792	うち外債ファンド3,632億円、うちオルタナティブファンド1,105億円など



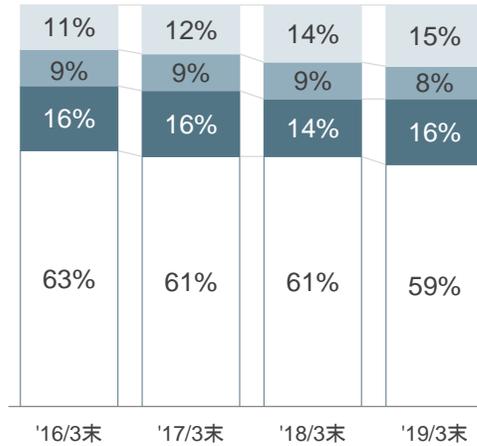
# 有価証券運用(2)

有価証券ポートフォリオ配分比率  
(貸借対照表計上ベース)

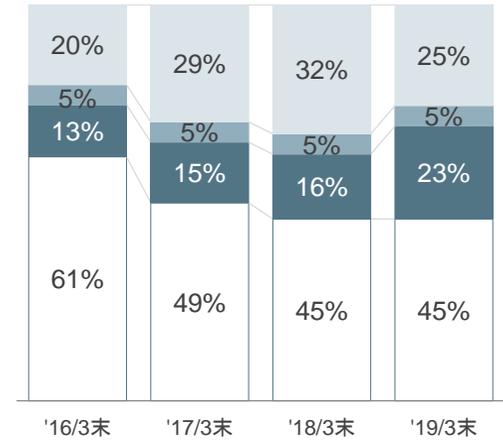
## FG連結



## 常陽銀行(単体)

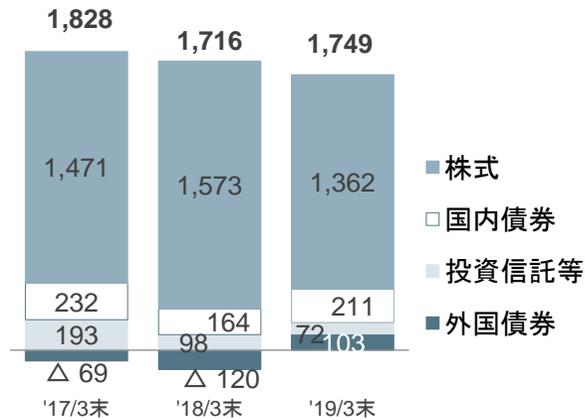


## 足利銀行(単体)



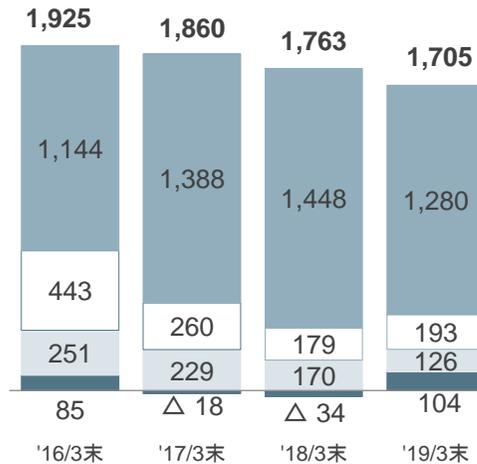
評価損益  
(その他有価証券)

## FG連結

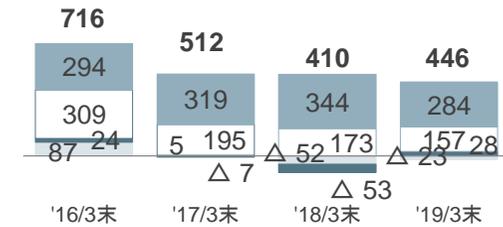


(億円)

## 常陽銀行(単体)

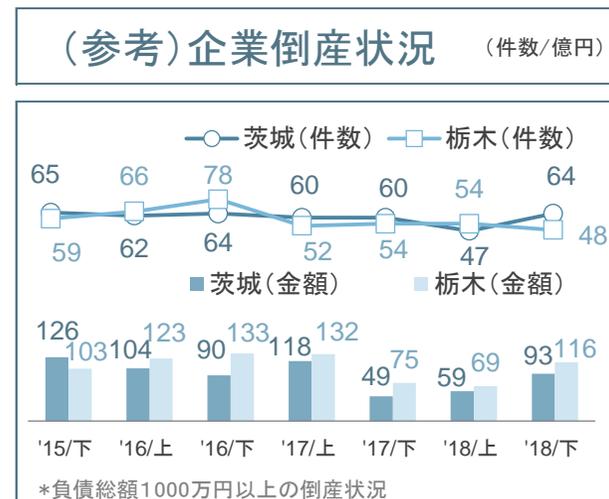
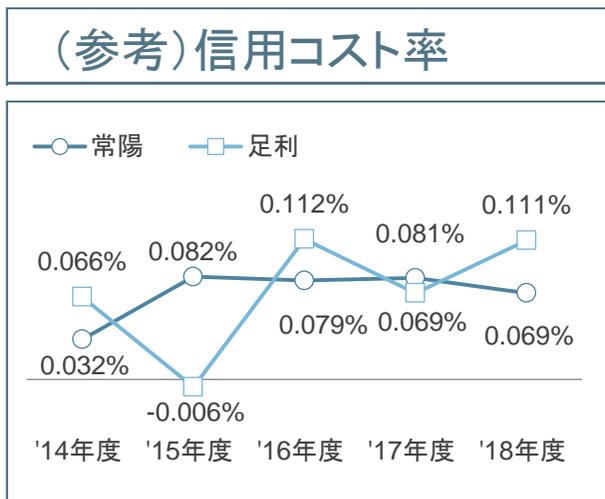
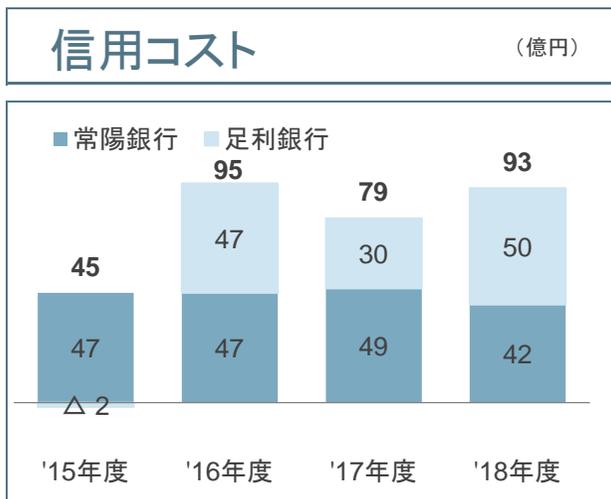


## 足利銀行(単体)

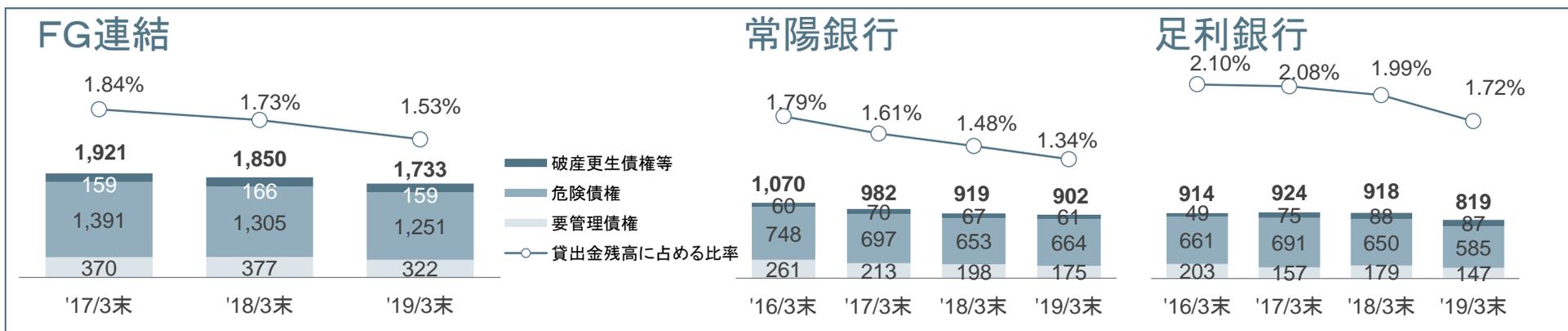


# 信用コスト・開示債権

2018年度の信用コスト(銀行合算)は与信先ランクダウンの影響により前年度比+13億円増加。



## 金融再生法開示債権 (億円)



# グループ会社

(百万円)

会社名	主な事業内容	経常 収益	前年度比	経常 利益	前年度比	当期 純利益	前年度比
めぶきリース	リース業務、債権買取業務	28,301	+3,064	693	△52	451	△106
めぶき証券	有価証券の売買、媒介、取次、代理業務	2,422	△1,402	688	△1,082	470	△748
営業系	常陽コンピューターサービス	1,463	+59	140	+19	91	+13
	常陽産業研究所	577	△2	47	△6	30	△5
業務受託系	常陽信用保証	3,944	△18	1,281	△312	842	△195
	常陽クレジット	1,262	+43	246	+27	161	+18
	常陽ビジネスサービス	735	△28	2	△1	0	+0
	常陽キャッシュサービス*	786	△242	0	△3	△6	△7
	常陽施設管理	993	+21	331	+37	216	+33
常陽銀行グループ 小計		9,764	△167	2,049	△239	1,336	△142
足利信用保証	住宅ローン信用保証業務	3,677	+158	2,175	+536	1,415	+427
あしぎん総合研究所	コンサルティング業務、調査研究の受託業務	654	+65	84	+34	80	+33
あしぎんカード	クレジットカードの取扱いに関する業務	1,464	△36	202	△51	134	△31
足利銀行グループ 小計		5,796	+187	2,461	+519	1,630	+429
銀行業以外のグループ会社 合計		46,284	+1,681	5,892	△853	3,888	△568

\* 常陽キャッシュサービスは、めぶきFGIにおける経営の効率化および経営資源の有効活用を目的として3月31日付で解散

# 統合シナジー 実績と計画 P/L上の効果

経営統合シナジーは、2018年度計画53億円に対し、85億円(達成率159%)と計画を大幅に上回る。

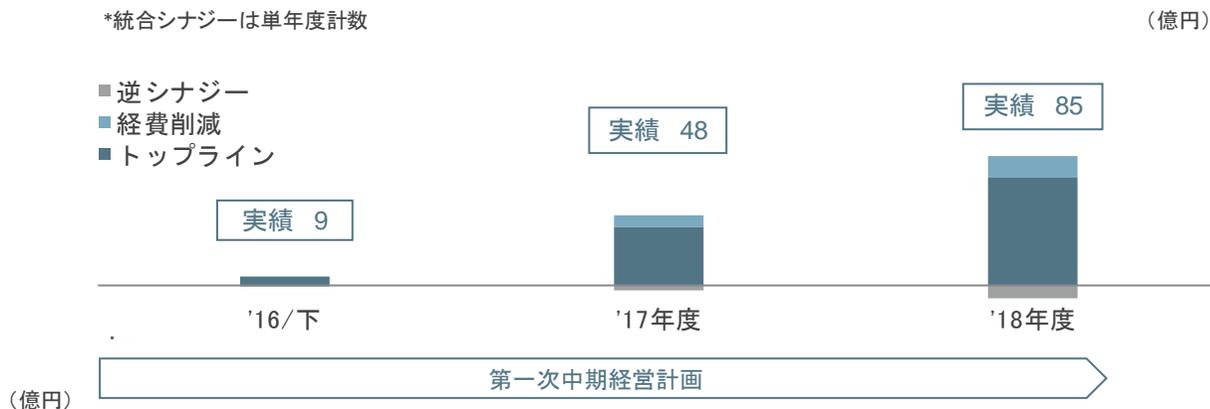
## PL上の効果(税引前)

金額(達成率)

'18通期 計画 53億円

'18通期 実績 85億円(達成率159%)

## '18年度(実績・通期計画)



項目	通期計画	通期実績	達成率	具体的な施策
貸出金・法人役務	20.2	30.2	149.7%	・広域ネットワークを活用した情報営業強化⇒協調融資、シンジケートローン、取引先紹介、成長分野(医療・福祉等) ・めぶきリース機能の相互活用 ・非対面での推進ノウハウ共有(無担保ローン) ・ネット申込専用住宅ローン(めぶきdeかりかえ)共同開発、女性向け住宅ローン共同展開
預り資産	10.4	6.7	64.9%	・預り資産推進ノウハウの共有 ・めぶき証券機能の相互活用
有価証券	12.3	16.9	137.6%	・各行の投資経験を活かした新領域への投資、新調達手法の取組み ・共同投資の取組み ・モニタリングやパフォーマンス評価の分析手法共有による運用・管理手法の高度化
その他(チャネル・市場国際等)	7.4	25.5	343.3%	・新規出店 ・重点地域への人員増強 ・クロスボーダーローンの取組強化 ・足利銀行における特約付外貨預金の商品導入 ・外貨預金キャンペーンの実施
経費削減	11.4	15.5	135.2%	・経費削減ノウハウ、費用対効果手法の共有 ・情報共有による価格交渉力の向上 ・店舗運営効率化のノウハウ共有 ・東京事務センターの統合 ・手形・小切手、キャッシュカードの共同発行
コスト増加・逆シナジー	△8.5	△9.7	—	・2行間における振込手数料の本支店化扱い ・基幹システム等の移行費用 ・システム片寄費用
シナジー合計	53.3	85.3	159.9%	

# 2019年度業績見通し(1)

有価証券利鞘の減少ならびにシステム統合費用の増加を主因に、減益計画となる。

連結経常利益 580億円(前年度比△115億円) 連結純利益\* 400億円(前年度比△63億円)

\* 親会社株主に帰属する当期純利益

	'18年度 実績	'19年度 予想	前年度比
経常利益	695	580	△115
親会社株主に帰属する 当期純利益	463	400	△63

	18年度 実績	19年度 予想	前年度比	18年度 実績	19年度 予想	前年度比
経常利益	432	395	△37	286	190	△96
当期純利益	287	275	△12	312 <sup>(*)</sup>	130	△182

(\*) 子会社からの受取配当金120億円を特別利益に計上

## 銀行合算(単体)

## 銀行以外のグループ会社

## 連結調整

	'18年度 実績	'19年度 予想	前年度比
経常利益	718	585	△133
当期純利益	600	405	△195

	'18年度 実績	'19年度 予想	前年度比
経常利益	-	-	-
当期純利益	38	38	+0

**△43億円**

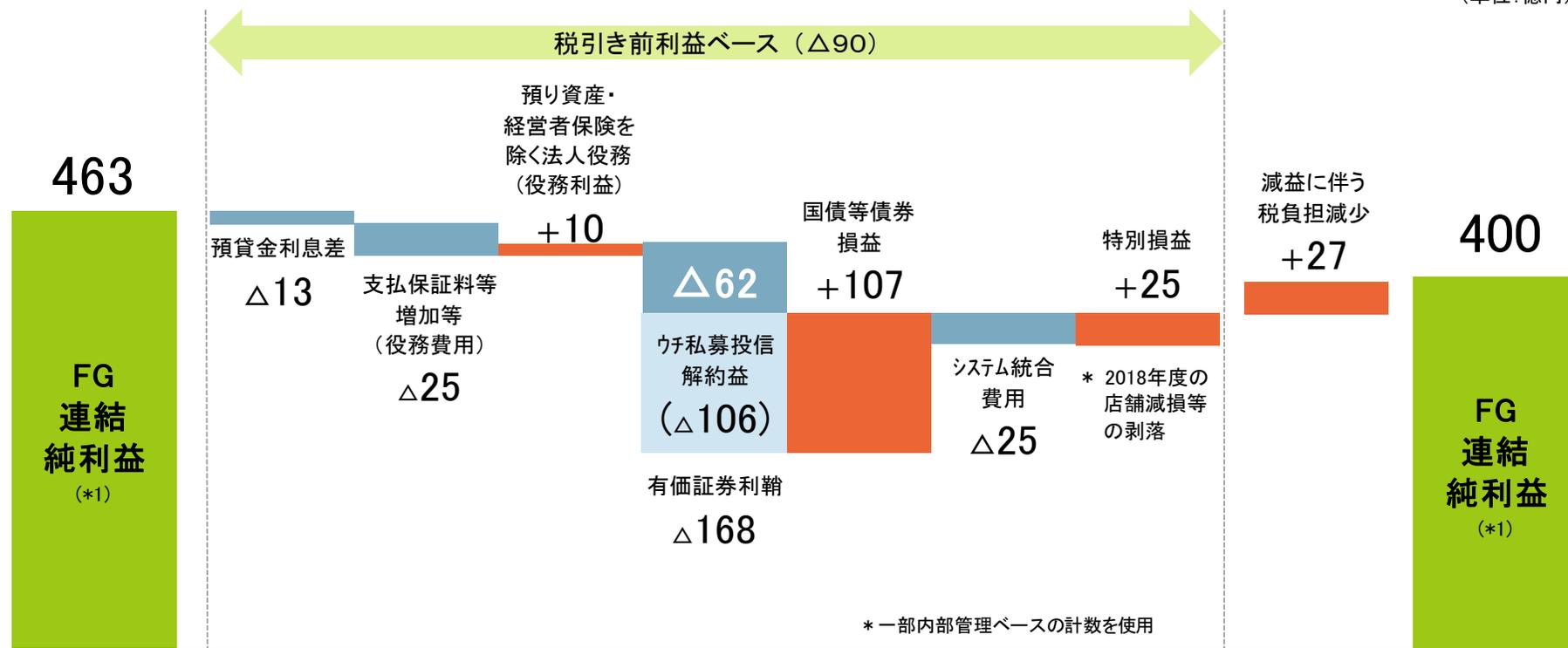
有価証券連単簿価差に伴う調整 △30億円  
その他(劣後ローンの支払利息等) △13億円

# 2019年度業績見通し(2) FG連結純利益(\*1)の増減要因

**FG連結純利益(\*1)**  
(2019年度) **400**億円 (2018年度比 $\Delta$ 63億円)

(\*1)親会社株主に帰属する当期純利益

(単位:億円)



2018年度

2019年度計画

支払保証料等増加等

団信保険料支払い $\Delta$ 7億円／経営者保険受取手数料 $\Delta$ 9億円 など

有価証券利鞘

円貨債券利息 $\Delta$ 10億円(2019年度中償還:約4,000億円)／外貨債券利息(調達コスト含む) $\Delta$ 20億円  
 投信分配金・株式配当金 $\Delta$ 24億円／為替スワップ運用益 $\Delta$ 8億円(\*) など (\* )財務諸表上は、「その他業務利益」に計上

# 2019年度業績見通し(3) 銀行合算

(単位:億円)

	'18年度実績			'19年度業績予想			前年度比			
	2行 合算	常陽	足利	2行 合算	常陽	足利	2行合算		常陽 増減	足利 増減
							増減	増減率		
業務粗利益	1,856	1,012	843	1,772	1,028	744	△84	△4.5%	+15	△99
資金利益	1,610	899	711	1,439	848	591	△171	△10.6%	△51	△119
役務取引等利益	321	172	149	314	170	144	△7	△2.2%	△2	△5
その他業務利益他	△75	△58	△16	18	10	8	+94	-	+68	+25
(うち国債等債券損益)	△107	△73	△33	0	0	0	+107	-	+73	+33
経費	1,141	653	488	1,190	660	530	+48	+4.2%	+6	+42
うち人件費	606	338	268	622	340	282	+16	+2.6%	+1	+14
うち物件費	461	277	184	489	276	213	+27	+5.9%	△1	+28
実質業務純益	714	359	355	581	368	213	△133	△18.6%	+8	△141
コア業務純益	821	433	388	581	368	213	△240	△29.2%	△65	△175
一般貸倒引当金繰入額 (a)	△52	△11	△41	2	2	0	+54	-	+13	+41
<b>業務純益</b>	<b>766</b>	<b>370</b>	<b>396</b>	<b>579</b>	<b>366</b>	<b>213</b>	<b>△187</b>	<b>△24.4%</b>	<b>△4</b>	<b>△182</b>
臨時損益	△47	61	△109	5	28	△22	+52	-	△33	+86
うち不良債権処理額 (b)	145	53	91	68	33	35	△77	△53.2%	△20	△56
うち株式等関係損益	107	124	△17	80	65	15	△27	△25.3%	△59	+32
<b>経常利益</b>	<b>718</b>	<b>432</b>	<b>286</b>	<b>585</b>	<b>395</b>	<b>190</b>	<b>△133</b>	<b>△18.5%</b>	<b>△37</b>	<b>△96</b>
特別損益	86	△25	111	△8	△3	△5	△94	-	+22	△117
<b>当期純利益</b>	<b>600</b>	<b>287</b>	<b>312</b>	<b>405</b>	<b>275</b>	<b>130</b>	<b>△195</b>	<b>△32.5%</b>	<b>△12</b>	<b>△182</b>
信用コスト (a)+(b)	93	42	50	70	35	35	△23	△24.8%	△7	△15

## 内訳

(億円)

### 資金利益

△171

貸出金利息(国内)

△18

貸出金利息(国際)

+11

預金利息(△)

+5

有価証券等収支

△159

うち国内債券

△10

うち外国債券・市場調達コスト

△20

うち投信分配金・株式配当金

△24

うち私募投信解約益

△106

### 役務取引等利益

△7

うち預り資産

+5

うち法人役務(経営者保険除く)

+2

うち法人役務(経営者保険)

△9

うち団信保険料支払い

△7

[内部管理ベースの計数]

\*2018年度に計上した子会社からの受取配当金120億円が剥落した影響

# 配当・株主還元方針／自己資本比率

## 配当・株主還元方針

- 2020年3月期以降の配当・株主還元方針について、下記のとおり変更。

●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(\*1) 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。

(\*1) 総還元性向 = (配当総額 + 自己株式取得総額) / 親会社株主に帰属する当期純利益

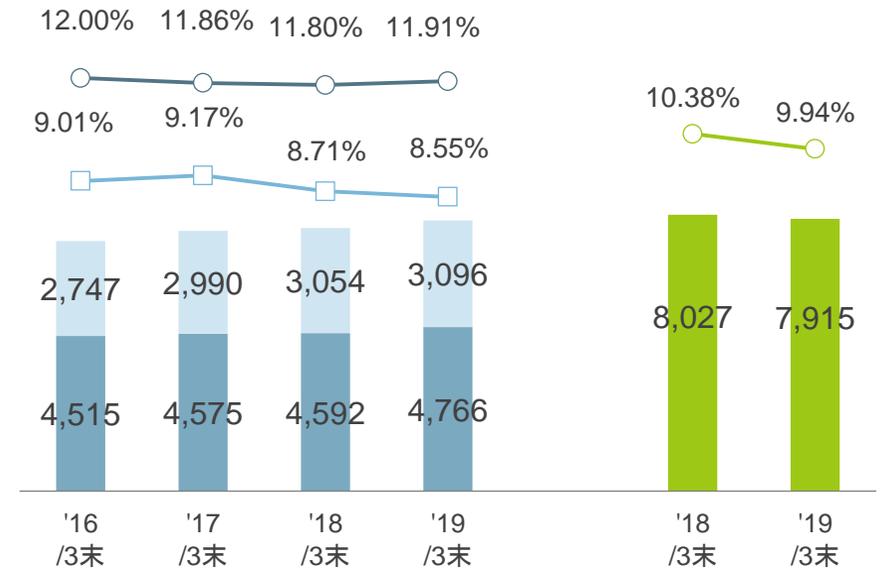
## 配当

- '19年度は年間11円を予定。

	年間配当	
	中間配当	期末配当
'18年度	11.0円	5.5円
'19年度	11.0円(予定)	5.5円(予定)

## 自己資本比率

- 常陽銀行 連結自己資本比率
- 常陽銀行 連結自己資本(単位 億円)
- めぶきFG 連結自己資本比率
- 足利銀行 連結自己資本比率
- 足利銀行 連結自己資本(単位 億円)
- めぶきFG 連結自己資本(億円)



※信用リスクアセットの算出方法

めぶきFG | 基礎的内部格付手法

常陽銀行 | 基礎的内部格付手法

足利銀行 | 標準的手法



# 営業施策(ご参考)

# 貸出の増強／広域ビジネスマッチング

営業施策(法人)

両行のメイン先(3万先)をはじめとするネットワークを活用した広域ビジネスマッチングの展開

## 法人向け貸出の増強

(平残:億円)

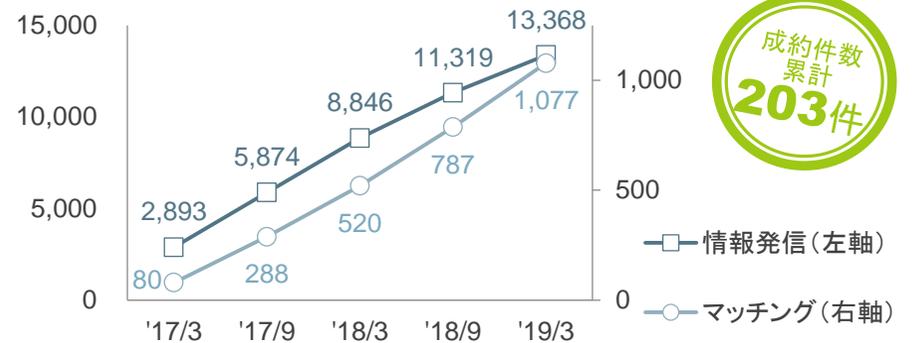


### 法人貸出増強施策

- 情報の精度・鮮度を重視した広域ビジネスマッチングの展開
- 協調融資・2行連携の強化
- 事業性評価・事業承継など、コンサルティング力の強化
- 新営業体制・地元法人営業改革に基づく顧客セグメントに応じた展開
- ストラクチャードファイナンス、クロスボーダー貸出の強化(対象地域・領域拡大)
- 成長分野における資金需要への積極的な取組み

## 広域ビジネスマッチング(累計件数)

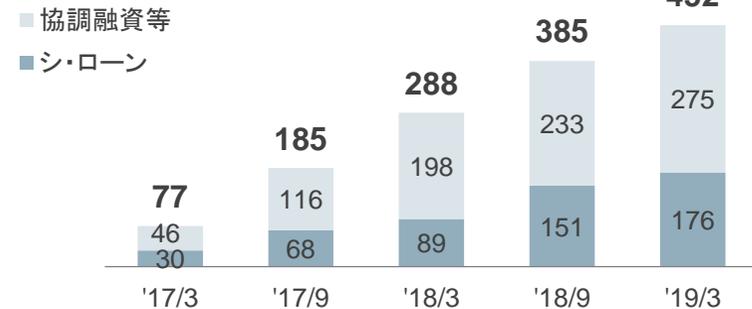
強みである広域性を活用しマッチング実績も順調に増加



## 協調融資・2行連携貸出(実行額累計)

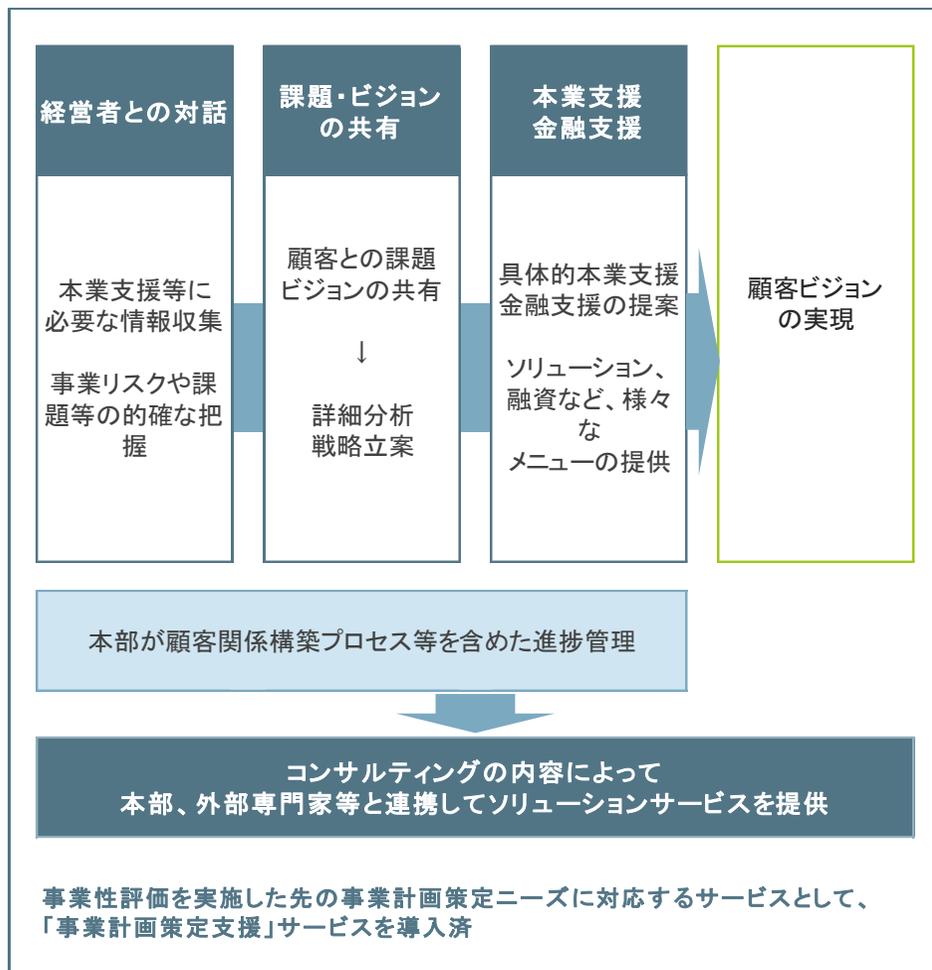
(億円)

貸出業務においても、2行連携での金融支援を積極的に展開



コンサルティングにより適切なソリューションなど様々なサービスを提供

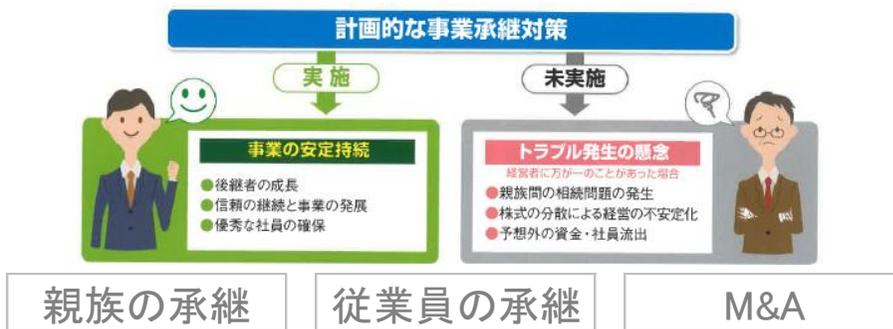
## 事業性評価の取組み



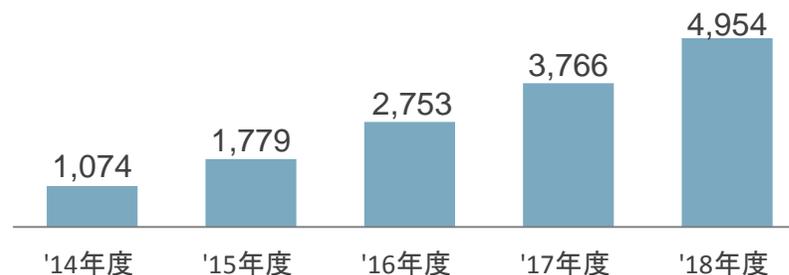
## 事業承継・M&A

後継者の有無などに応じて、事業承継の方向性を共に考えソリューションを提供

取引先の円滑な事業・資産承継、雇用維持をサポートすることにより、地域経済の持続的発展に貢献



## 事業承継・M&Aの提案先数(銀行合算)



茨城県・栃木県内でM&A等を選択する見込みのある企業数:約2万社

\* 中小企業庁統計表一覧・帝国データバンク公表資料等により当社推定

# 貸出 / 住宅ローン・無担保ローン

営業施策(個人)

住宅ローンは継続注力。目的別ローンは、WEB完結ローン導入などにより非対面チャネルを強化

## 個人向け貸出の増強

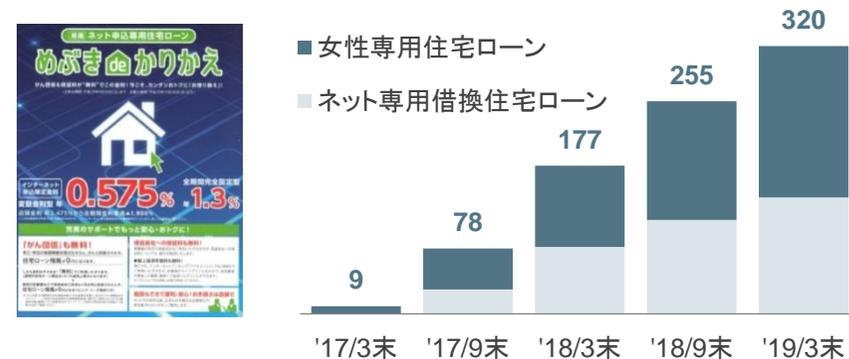
(平残: 億円)



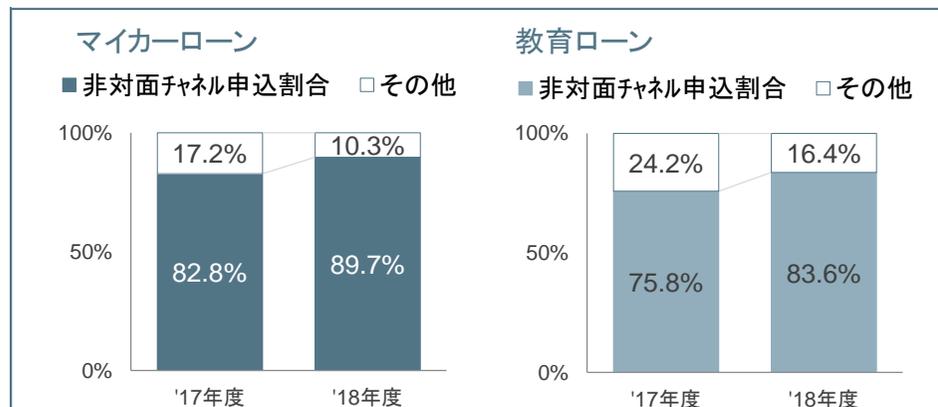
## 住宅ローン 共同開発商品残高(銀行合算)

共同開発商品はともに好調。関連手数料収入も増加。

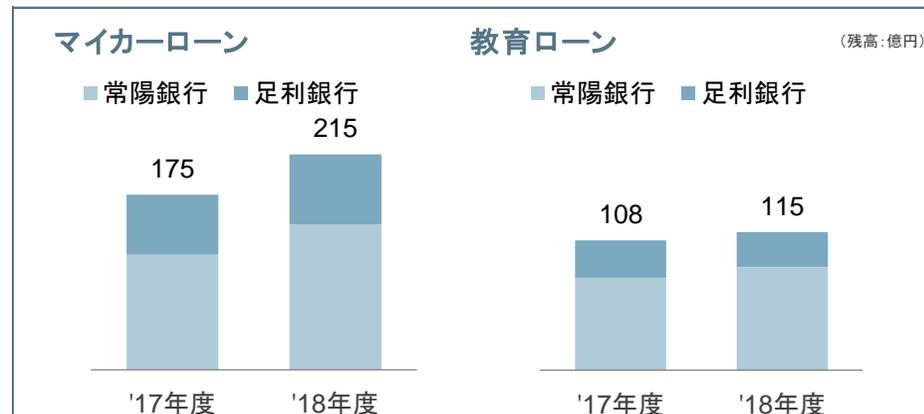
(残高: 億円)



## WEB経由等の非対面チャネルの申込割合



## マイカーローン・教育ローン獲得実績

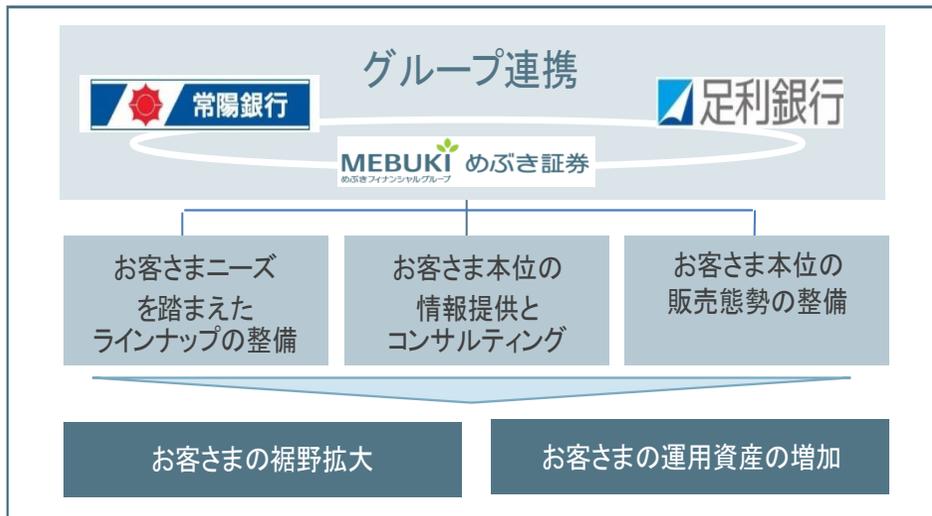


# 運用コンサルティング

営業施策(個人)

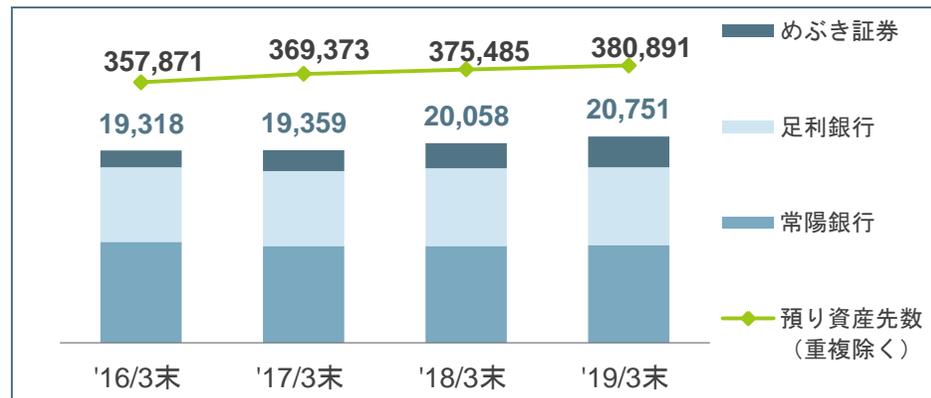
お客様の安定的な資産形成に向け、グループ連携強化。契約者数・残高は順調に増加

## お客さま本位の取組み



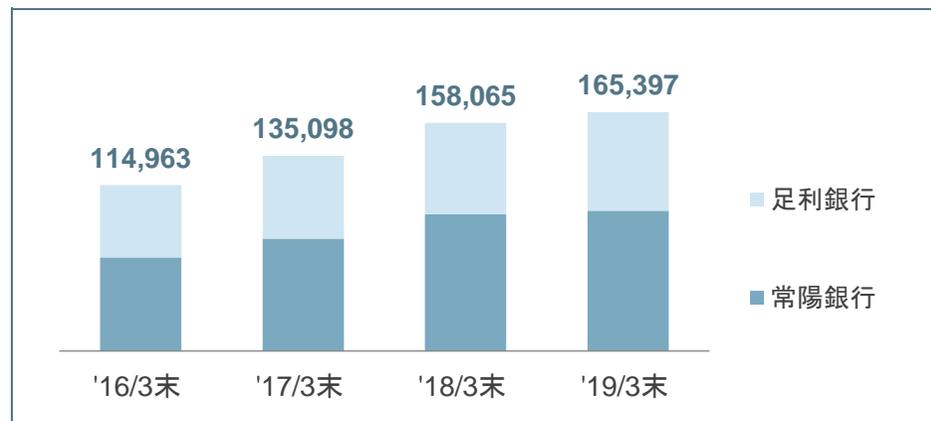
## グループ預り資産残高と契約者数

(億円、人)



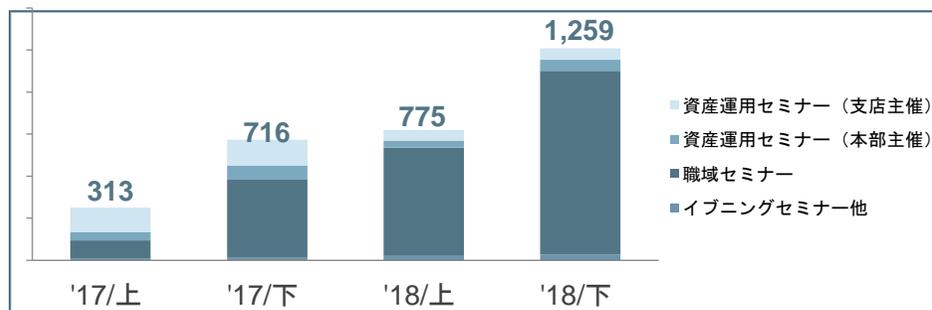
## 積立商品の契約者数

(先)



## お客さま向けセミナーに注力

(回)



# 1. 第2次グループ中期経営計画の概要

# (1) 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) <sup>(*)</sup>	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

## (2) 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

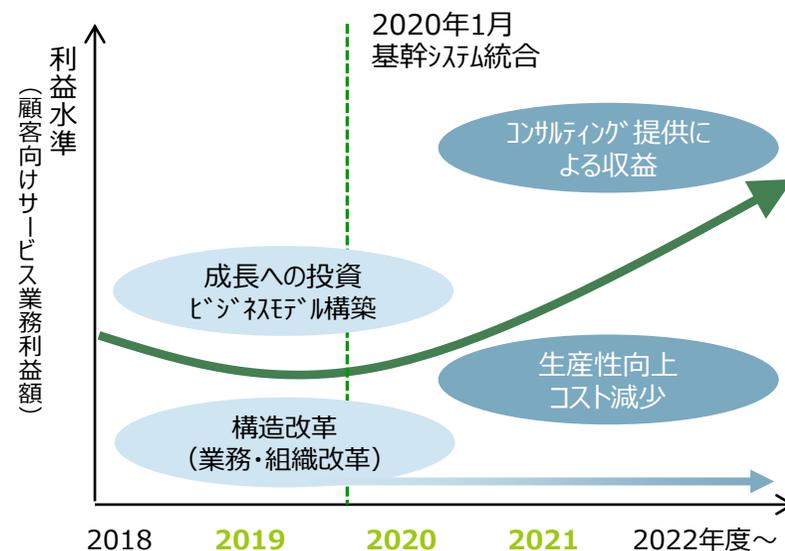
#### 経営目標

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

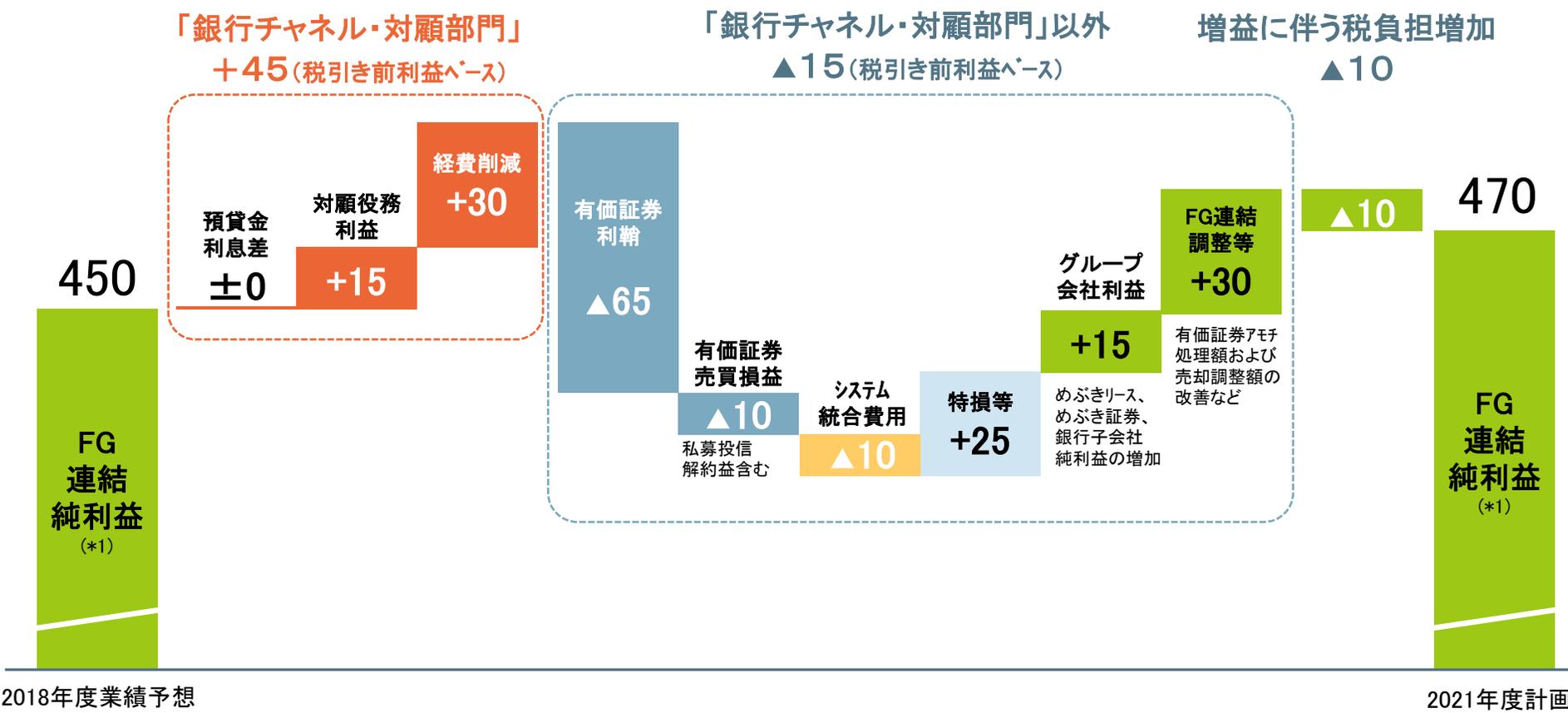


### (3) 2次中計期間中の利益増減内訳(2018年度→2021年度)

**FG連結純利益 (\*1)**  
(2021年度) **470**億円(2018年度業績予想比+20億円)

(単位:億円)

(\*1)親会社株主に帰属する純利益



<b>預貸金利息差</b>	外貨貸出金利息+20 / 円貨貸出金利息▲20	<b>有価証券利鞘</b>	円貨債券▲45 / 外貨債券▲20
<b>対顧役務利益</b>	法人役務+20 / 預り資産+10 / 支払保険料等▲15	<b>有価証券売却損益</b>	私募投信解約益▲100 / 株式等関係損益▲20 / 国債等債券損益+110
<b>経費削減</b>	人件費▲15 / 物件費▲15	<b>特損等</b>	2018年度の店舗減損等の剥落

## 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

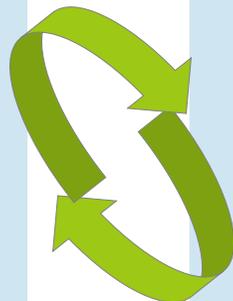
- お客さまの生産性向上・デジタル化支援
- 利便性向上に向けたスマホ・WEBサービスの拡充
- キャッシュレス・デジタル化社会への対応
- データ分析・マーケティング機能の強化
- 公金業務の効率化

### 【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

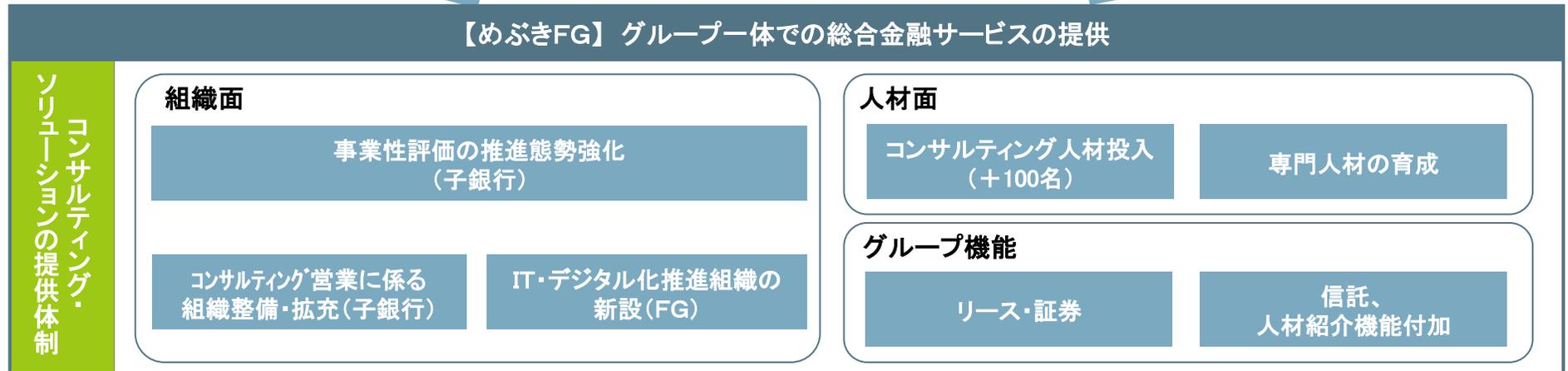
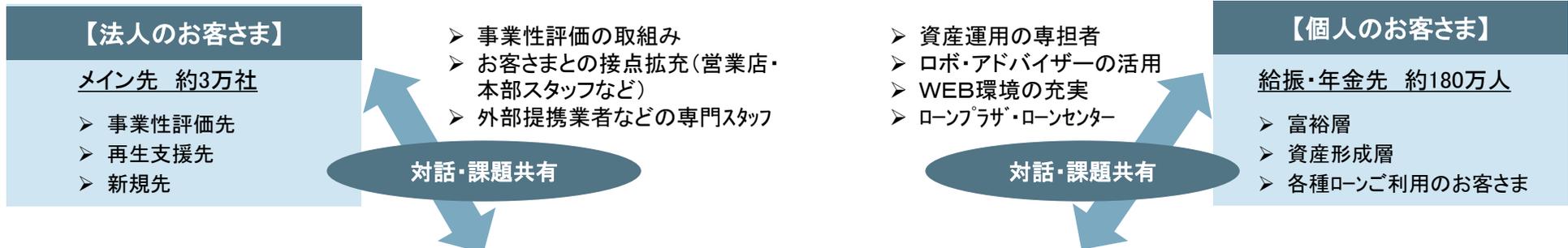


# 【基本戦略(1)】 地域とともに成長するビジネスモデルの構築

## ～ 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。

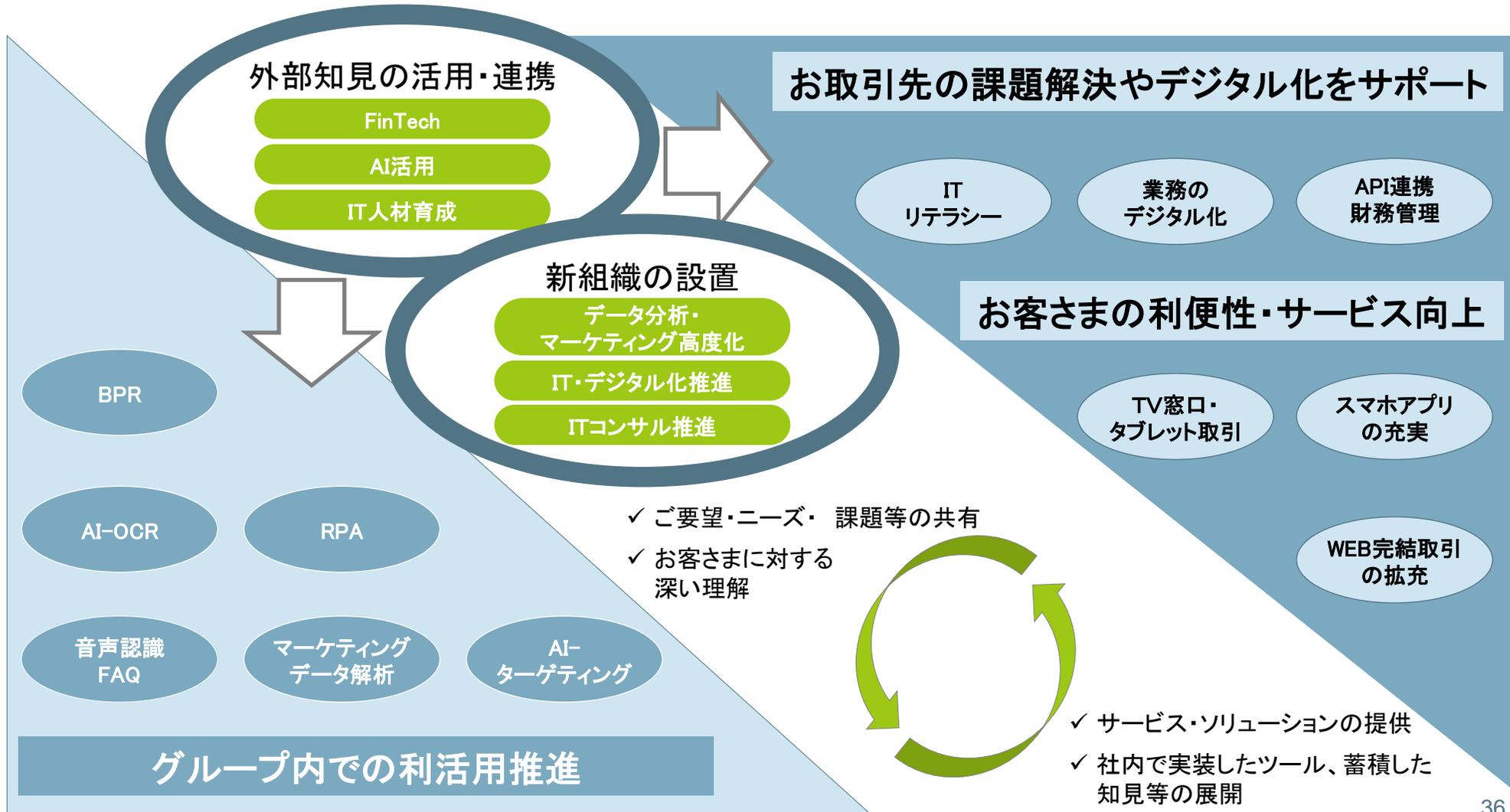
### 【地域と共に成長するビジネスモデル】



# 【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

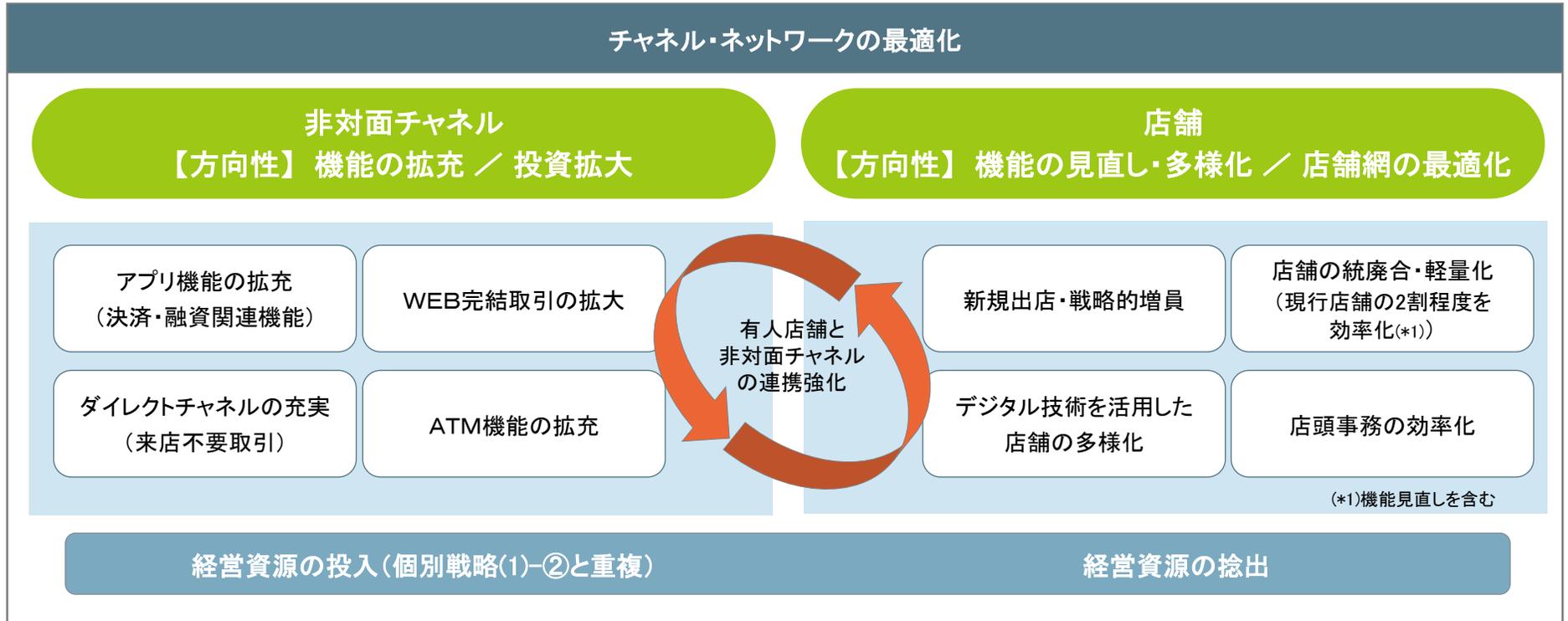
IT開発・運営  
機能

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>

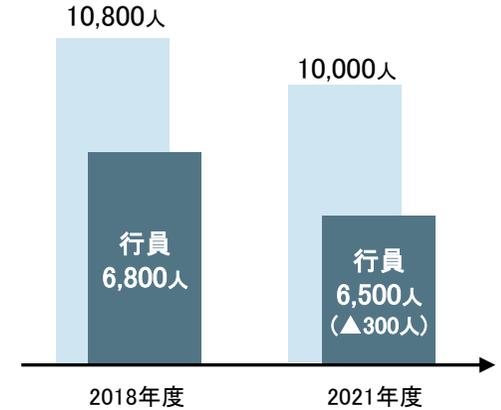
+200人



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



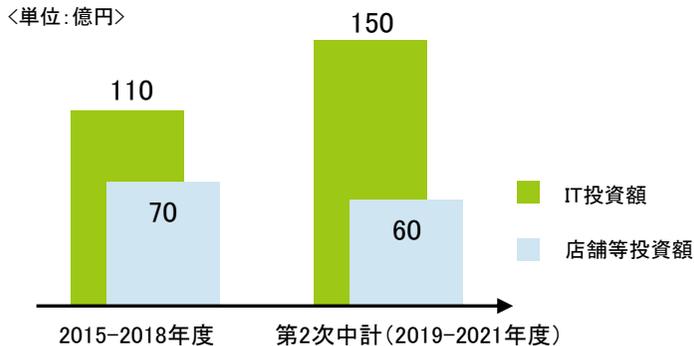
### モノ (投資額)

#### 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)



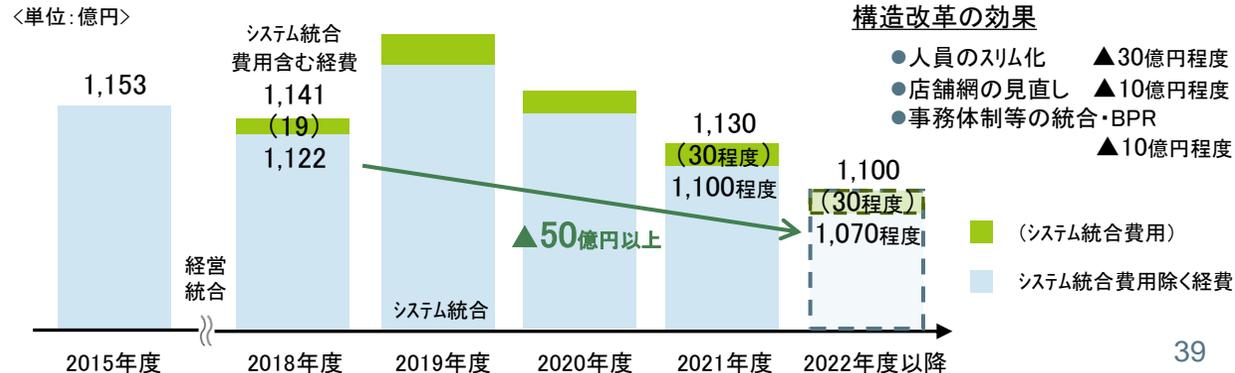
### カネ (経費)

#### 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>&lt;戦術 3-1&gt; コンサルティング・IT分野の専門人材の育成・確保</p> <p>&lt;戦術 3-2&gt; 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"> <li>● 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</li> <li>● より専門性の高い人材の確保(中途採用など)</li> </ul>
人事・研修制度の拡充	<p>&lt;戦術 3-3&gt; 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>&lt;戦術 3-4&gt; 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"> <li>● 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</li> <li>● 子銀行におけるコース区分の見直し</li> </ul>
働き方改革・ダイバーシティの推進	<p>&lt;戦術 3-5&gt; 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"> <li>● 在宅勤務・テレワーク・フレックス制度等の拡充</li> <li>● 生産性向上による総労働時間の短縮</li> </ul> <p>&lt;戦術 3-6&gt; 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”

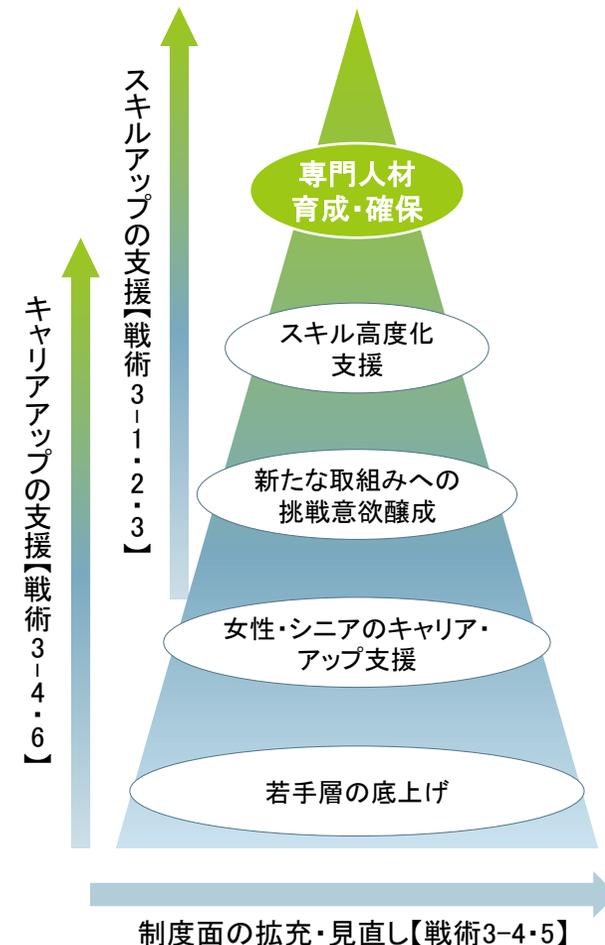
### 働きがいの充実

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) <sup>(*1)</sup>	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<sup>(\*2)</sup>を増加させる。

顧客向けサービス業務利益額 <sup>(*2)</sup>	3年間増加額 15億円程度
顧客向けサービス業務利益額 <sup>(*2)</sup> 【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 <sup>(*2)</sup>	292億円	305億円程度
同 (システム統合費用除く) <sup>(*2)</sup>	311億円	335億円程度
貸出金平残(銀行合算) <sup>(*3)</sup>	10兆6,449億円	11兆2,500億円程度
預金平残(銀行合算) <sup>(*4)</sup>	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<sup>(\*)</sup>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)

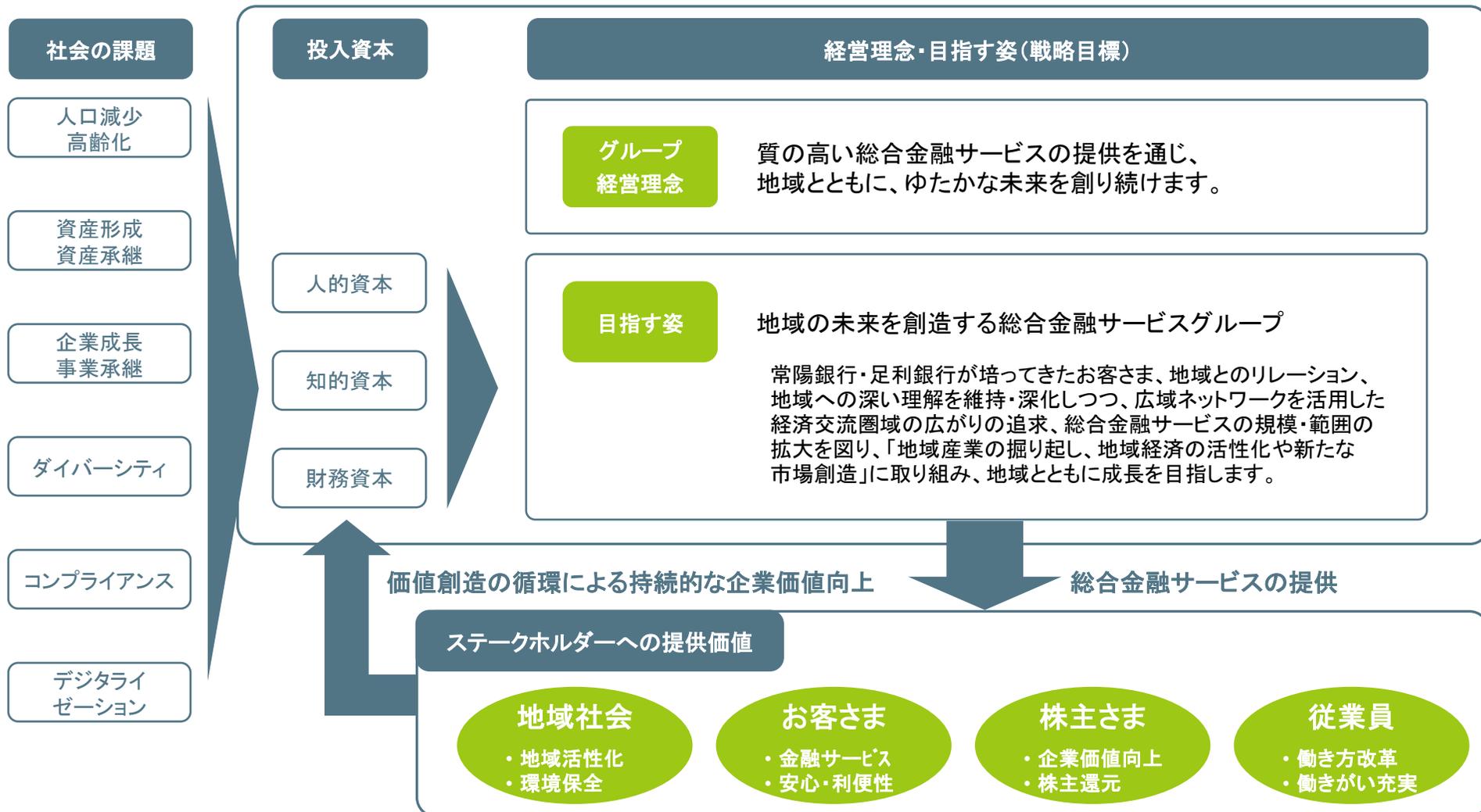
	2017年度	2018年度
一株当り配当額	11円	11円
配当金総額①	129億円	129億円
自己株式取得総額②	—	20億円
親会社株主に帰属する当期純利益③	430億円	463億円
総還元性向 (①+②) / ③	30.0%	32.3%

(\*) 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

## 4. 経営理念と価値創造プロセス

# 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。



# 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。



## 本件に関する問い合わせ先

### 株式会社めぶきフィナンシャルグループ経営企画部

TEL 029-233-1151(代表)

E-mail [ir@mebuki-fg.co.jp](mailto: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により 実際の数値と異なる可能性があります。