

DISCLOSURE
2020

ディスクロージャー誌 2020年3月期 <情報編>
統合報告書 2020



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(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子を「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

めぶきフィナンシャルグループ経営理念	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
価値創造プロセス	7
トップメッセージ	9
経営・財務戦略	13
価値創造への取り組み	17
地域とともに成長するビジネスモデルの構築	17
生産性向上に向けた構造改革	19
価値創造を担う人材の育成	21
新型コロナウイルス感染症への対応	22
SDGsへの取り組み	23
めぶきフィナンシャルグループのガバナンス	25
コーポレート・ガバナンス	25
役員一覧	31
社外取締役インタビュー	33
リスク管理態勢	35
コンプライアンス（法令等遵守）の取り組み	37
グループ体制と企業概要	39

編集方針

当社ならびに地域社会の持続的成長や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2020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SDGsの取り組みなど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2020年3月期<資料編>をあわせてご参照ください。

なお、当社のCSR(企業の社会的責任)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(CSRへの取り組み：<https://www.mebuki-fg.co.jp/csr/>、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歩み

- 茨城県の歴史
- 栃木県の歴史

- 1960年 宇都宮工業団地の造成開始
- 1974年 東北自動車道栃木県内の全線開通
- 1982年 東北新幹線開通
- 1985年 つくば科学万博開催
- 1999年 「日光の社寺」が世界遺産に登録

- 2005年 つくばエクスプレス開業
- 2011年 東日本大震災

- 2019年 令和元年台風第19号等で大きな被害
- 2020年 新型コロナウイルス感染症拡大

金融経済・地域の歴史

金融経済の歴史

- 1929年 世界恐慌勃発
- 1945年 太平洋戦争終結
- 1964年 東京オリンピック開催
- 1985年 プラザ合意
- 1991年 バブル経済崩壊
- 1997年 日本版金融ビッグバン
アジア通貨危機

- 2005年 ペイオフ全面解禁
- 2008年 リーマンショック発生
- 2010年 欧州債務危機発生
- 2016年 日銀がマイナス金利政策導入

常陽銀行の歴史



1935年
常磐銀行と五十銀行の合併により常陽銀行が設立

- 1974年** 常陽リース(現めぶきリース)設立
- 1995年** 創立60周年記念事業の一環として常陽産業研究所を設立
- 1996年** 上海駐在員事務所開設
- 1999年** 経営理念「健全、協創、地域と共に」制定



2006年
つくばエクスプレス開業に伴い沿線地域への店舗進出をスタート
2008年には「常陽つくばビル」がオープン

- 2007年** 常陽証券(現めぶき証券)設立
- 2011年** 東日本大震災からの復興成長に向けて「常陽地域復興プロジェクト「絆」」を立ち上げ
- 2012年** シンガポール駐在員事務所開設
- 2014年** ニューヨーク駐在員事務所開設
地方創生を支援する「未来協創プロジェクト「PLUS+」」の立ち上げ
- 2015年** 地方版総合戦略策定支援に向けた研究会、セミナー等を開始
- 2016年** 寄贈サービス付私募債「未来の夢応援債」取扱開始
- 2018年** 常陽産業研究所で人材紹介事業を開始
ハノイ駐在員事務所開設

めぶきフィナンシャルグループの歴史

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、お客さま、地域とともに成長してまいりました。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、めぶき証券も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となりました。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の向上を実現すべく、前進を続けています。



2016年
めぶきフィナンシャルグループを発足
めぶきビジネスアワード実施
めぶき地域創生ファンドを組成



2019年
めぶきSDGs私募債の取扱開始

2017年
めぶきリース、めぶき証券を直接出資子会社化

2020年
常陽銀行、足利銀行のシステム統合を完了
令和元年台風等被害
広域復興支援ファンドへの出資

足利銀行の歴史



1895年
栃木県足利郡足利町にて設立

1897年
群馬県山田郡桐生町に第1号支店開設



1967年
本店を栃木県宇都宮市に移転

1985年
創業90周年「企業理念」の制定
財団法人あしぎん国際交流財団設立

2003年
特別危機管理の開始決定



2008年
足利ホールディングスを設立
特別危機管理の終了

2009年
あしぎん総合研究所設立

2013年
足利ホールディングスが東証第1部に上場

2015年
香港駐在員事務所を開設
「まち・ひと・しごと創生総合戦略(地方創生)」に取り組み
10地方公共団体と協定締結(2020年7月時点)

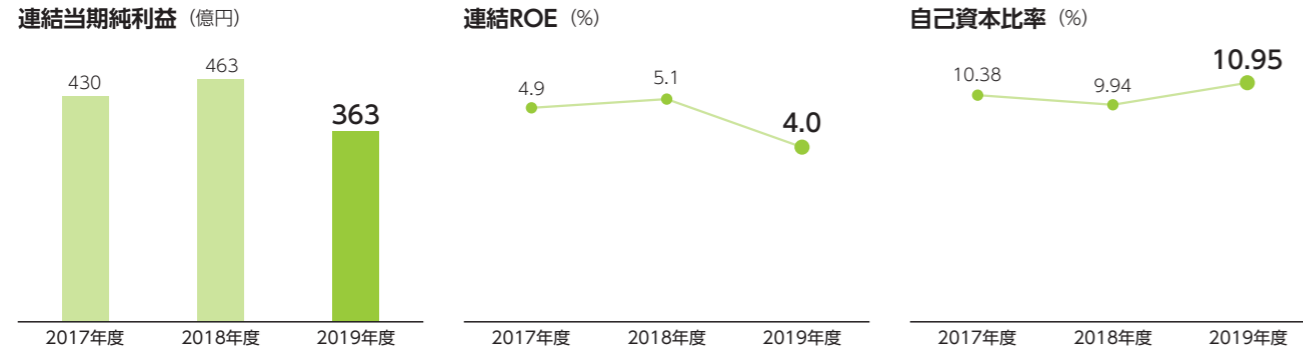
2017年
寄贈サービス付私募債「こどもの未来応援債」取扱開始
バンコク駐在員事務所開設

2019年
人材紹介業務の開始
信託業務の取扱開始

めぶきフィナンシャルグループのパフォーマンス

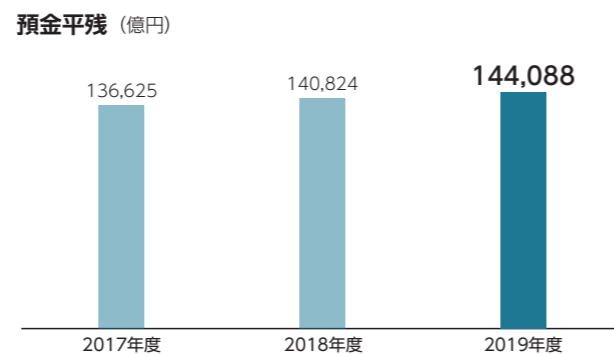
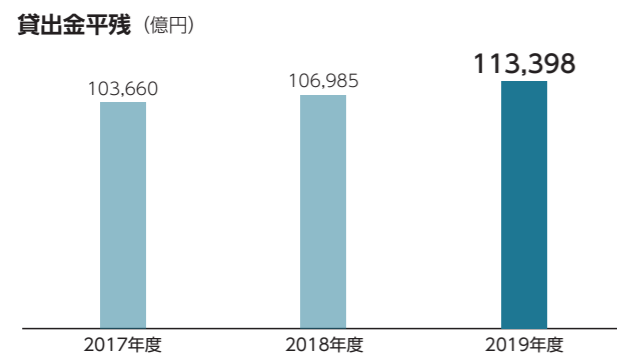
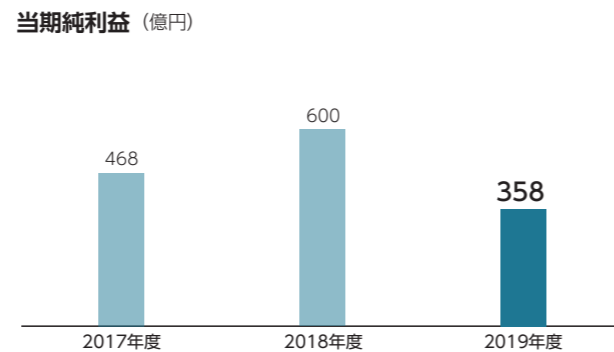
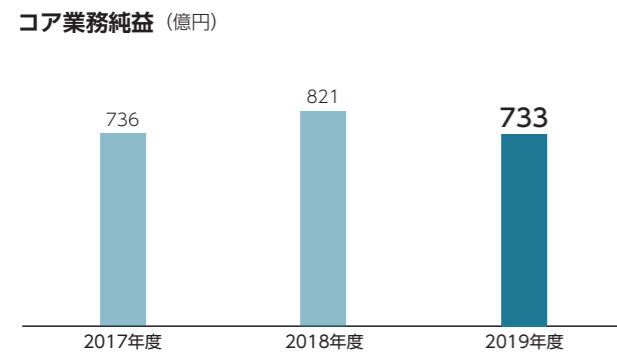
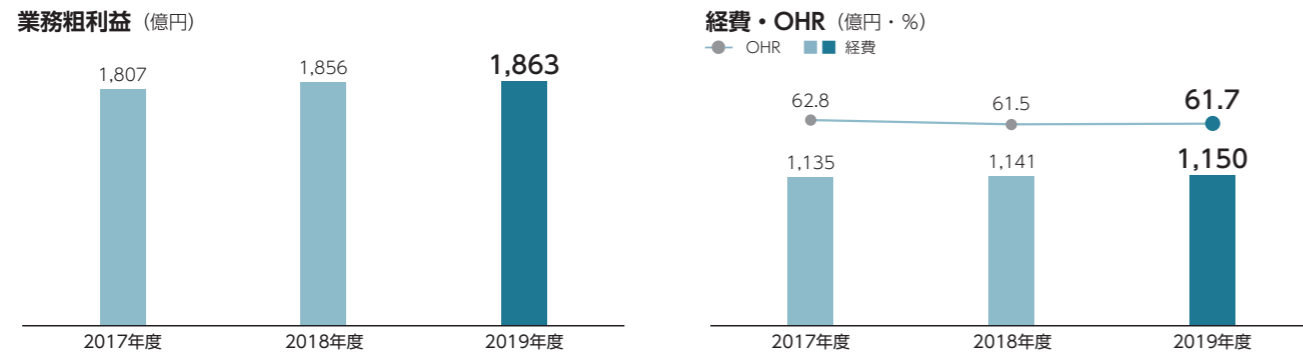
財務ハイライト

めぶきFG連結

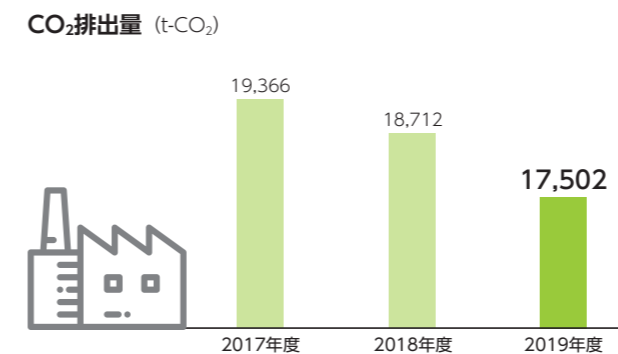
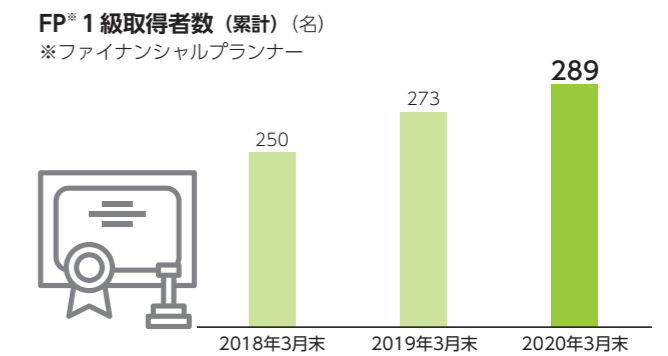
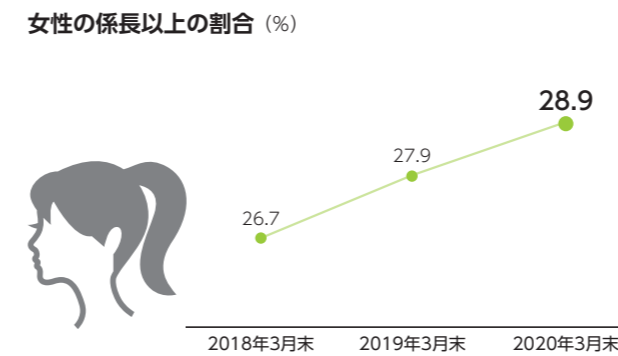
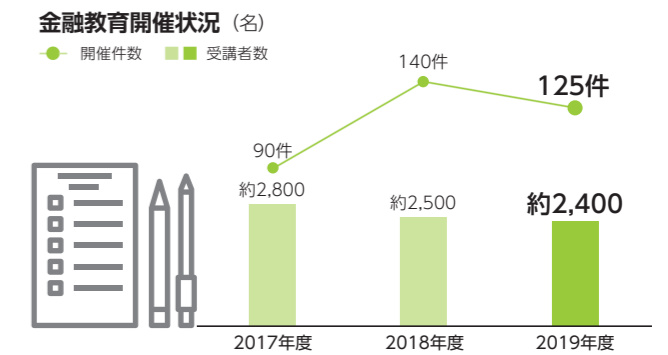
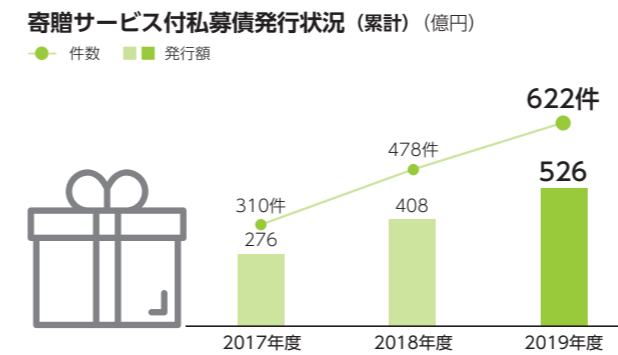
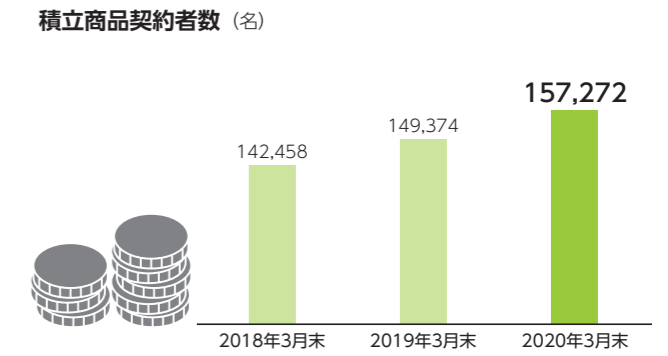
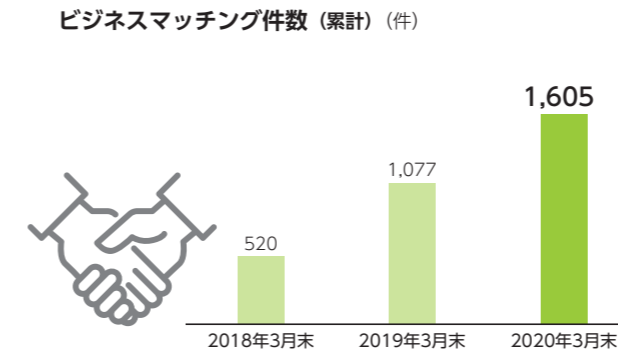


銀行合算*

* 常陽銀行と足利銀行を合算した数値



非財務ハイライト (銀行合算)



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
(常陽銀行)

2020 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2020(大規模法人部門)」に認定
(常陽銀行・足利銀行)

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、広域ネットワークや強固な顧客ともに、自らの企業価値向上とステークホルダーの価値創造を通じて、地域社会の持続的成長へ

基盤といった当社グループの強みを生かして、質の高い総合金融サービスの提供を実践するとと貢献してまいります。

総合金融サービスの提供を通じ、

ステークホルダーの価値創造を実現



“Change for the future!” 絶え間ない変化により、ゆたかな未来を創造



取締役社長
笹島 律夫



取締役副社長
清水 和幸

激変する外部環境に対応し持続的な事業展開を

国内外において長期化する低金利環境はもとより、少子高齢化に伴う人口減少をはじめとする地域の構造問題、お客さまニーズの多様化、異業種による金融サービスの参入など、地域金融機関を取り巻く外部環境は刻々と変化しており、昨今、その変化の度合いはより大きく、そしてより速くなっています。

また、このたびの新型コロナウイルス感染症による社会・経済活動への影響や、昨年令和元年台風第19号等による広域被害など、世界的に大型災害が頻発化している事象は、我々を取り巻く外部環境やリスク要因の在り様を改めて認識させ、解決すべきさまざまな課題への対応が急務であることを、さらに浮き彫りにしたと

言えるでしょう。

進行するグローバル化のなかであらゆる事業が相互に関連し、国内外を問わず、ひとたびどこかで何かが発生した際は、自らの事業が少なからぬ影響を受けることを再認識させられました。

このような状況を踏まえ、当社グループでは、地域、お客さまが抱える課題の解決や地域の皆さまが安心して暮らせる地域社会の実現とお客さまの成長に向けてコンサルティング機能を強化し、デジタル化、BCP（事業継続計画：Business Continuity Plan）や金融ジェロントロジーへの対応などに取り組んでいきます。

グループが蓄積してきた強みを活かしお客さまに新たな価値を提供

当社グループは、常陽銀行、足利銀行という地域ナンバーワン地銀同士の統合により誕生しました。両行がこれまでの長きにわたり地域に根付き、お客さまから寄せられた厚い信頼をいただくなかで蓄積してきた膨大な情報が何よりの強みです。この信頼と情報を背景として我々が提供するソリューションは、従来の単なる「コンサルティング」とは一線を画するものです。これまで蓄積してきた膨大なデータベースから抽出された情報を生かし、当社グループが持つ広域ネットワークと顧客基盤を有機的に組み合わせることで、お客さまが抱えるさまざまな課題に対して最適なソリューションを提供します。

コンサルティング機能の強化と同時に、「デジタル化」についても積極的に取り組んでいます。本年2月に、りそなホールディングスとバンキングアプリや店頭設置する新たなセルフ端末、デジタルを活用した業務プロセス等の共同研究を開始し、同6月には、デジタル分野における戦略的業務提携を締結しました。業務効率化による生産性向上とお客さまの利便性向上を目的に外部知見の活用・外部との連携も進め、「デジタル化」へ向けた一層のスピードアップを図っていきます。さらには、「デジタル化」によって創出した人的資源をコンサルティングサービスに投入し、これまで以上にお客さまに新たな価値を提供していく考えです。

また、法人のお客さまに対しては、パソコンで残高・入金明細の照会や振込が可能な「インターネットバン

キング」の利用促進を進めています。お客さまのご来店の手間や時間の削減、事務の効率化を支援するだけでなく、新型コロナウイルス感染症の第2波、第3波という事態が発生した場合に備えて、ご来店いただくことなく事業継続のための金融機能をご利用いただけるよう準備を強化しています。感染症の影響や台風被害を経た現在、緊急時におけるBCPの観点からも必要な取り組みであると認識しています。

地域の高齢化問題については、相続対策のニーズや地域の空き家問題に配慮すると同時に、さらなる高齢社会の到来を見据え、個人のお客さま向けに「金融ジェロントロジー」の知見を活用した取り組みを積極的に推進しています。高齢者見守りに関する地域包括支援センターとの連携強化や、高齢化に伴って困難になる財産管理や資産承継、各種手続き等のサポートなど、高齢期間の長期化に備えるための金融商品・サービスの提供を実現していきたいと考えています。

絶えず変化するお客さまニーズへの確に答え克服すべき課題を解決するため、当社グループがこれまでに蓄積してきた強みを生かし、総合金融サービスを通じて地域・お客さまへ新たな価値を提供していきます。この新たな価値の提供が、地域・お客さまと当社グループの成長、そしてゆたかな未来の創造につながっていくものと考えています。

第2次グループ中期経営計画の進展

常陽銀行と足利ホールディングスの経営統合から、本年10月で4年をむかえます。2019年3月までの第1次グループ中期経営計画（2016年10月～2019年3月）では、貸出金や法人ソリューション取引等を中心に統合

シナジー効果を発現できたものと捉えています。

昨年4月にスタートさせた「第2次グループ中期経営計画（2次中計）」（2019年4月～2022年3月）では、常陽銀行、足利銀行の基幹システムの統合を契機に、

業務プロセス・組織体制を中心とした構造改革を進め、捻出した経営資源をコンサルティングやIT・デジタル分野へ投入することで持続可能なビジネスモデルの構築を目指しています。

これまでの取り組みでは、「デジタルライゼーション」をはじめとして、多くの分野において当初の計画を上回るスピードで施策展開を進めることができました。構造改革の要諦である両行の基幹システムの統合が本年1月に完了し、



お客さまへのサービス向上と当社グループの業務効率化に向けた基盤が整いました。今後は基幹システムの統合を契機に、インフラコストの削減、事務プロセスの統一化に向けた動きを一層加速させていきます。

一方、2019年度の業績では、新型コロナウイルス感染症の影響拡大による信用コストの増大や、有価証券売却損益の悪化を主因に、親会社株主に帰属する当期純利益は、業績予想を下回りました。しかし2次中計のさまざまな分野において、当初計画を上回るスピードで施策展開が進んでいることから、本業の儲けを示すコア業務純益（除く投信解約損益）や顧客向けサービス業務利益額^{*}は、初年度の計画値を上回っています。

また、新型コロナウイルス感染症の影響拡大も含めた現在の環境変化を構造改革の契機として捉え、従来業務の変革を加速させることで、2次中計の達成をより確実なものとしていきたいと考えています。

※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員取引等利益+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

事業の持続的な成長に向けた実効性あるガバナンス体制の構築

2次中計の遂行による持続的な成長を支える経営基盤の一つとして、コーポレート・ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンスを中心としたガバナンス体制の整備とその実効性の確保が不可欠であると捉えています。

このうち、コーポレート・ガバナンスでは、グループ全体の業務運営を監督し、公正性・透明性を担保するため、取締役会での経済合理性に基づいた議論・判断が極めて重要になります。

こうしたことから、当社では、2019年6月に社外取締役の員数を従来の3名から5名に増員し、全取締役に占める社外取締役の割合を25%（12名のうち3名）から、41%（12名のうち5名）に引き上げています。

さらに本年6月には、子銀行において、討議の活性化などを目的に取締役の総員数を減少させました。そして、取締役のうち重要な業務執行を行う者の位置づけを、取締役と委任型執行役員を兼務する形に変更し、役割を明確にしました。子銀行においては、企業運営はもちろんのこと、何よりも銀行事業自体の執行とその管理・監督が重要となり、その任務に適した人員を配置することを主眼としました。これにより、経営の意思決定・監督機能と執行機能の分離をより明確化し、コーポレート・ガバナンス体制のさらなる強化を進めていく考えです。

また、同じく本年6月に、当社および子銀行の取締役、執行役員を対象に、当社の企業価値の持続的な向上を

図るインセンティブを提供するとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を図ることを目的に、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。

引き続き、当社グループの価値創造能力の向上を支えるべく、ガバナンス体制の整備とその実効性の確保に努め、持続的な成長を実現していく所存です。



ゆたかな未来のために、これまでも、そしてこれからも“Change for the future!”

新型コロナウイルス感染症や豪雨・台風などの気候変動による自然災害など、私たちは現在、大きく、そして加速度的に変化する外部環境およびリスク要因にさらされています。このような状況のなか、事業の成長と発展を持続させるためには、私たち自身が常に変化し続けることが不可欠です。「変わらない」や「変わらない」という選択肢はあり得ません。2次中計のスローガンとして掲げた“Change for the future!”は、まさにこの姿勢を示したものです。

昨今の世界的な大型災害の頻発化は、変化することの意味とその重要性を、以前にも増して実感するところとなったのではないのでしょうか。今後は、経済活動全般や私たちの生活様式など、多くの面で変化し続けることが求められています。

他方、一過性の利益の追求や自己本位の企業活動に拘泥するのでは、持続可能で地域とともに成長するビジネスを実現することはできません。当社グループは地域のお客さまを支え、また、地域のお客さまからいただいている厚い信頼に支えられながら、実効性あるガバナンス体制を背景に、業績の向上とすべてのステークホルダーの皆さまに対する価値創造の実現の双方を追求して

きました。その意味では、当社グループの存在と企業活動自体は、SDGs（Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標）に通じるものと捉えています。

当社グループは、常に変化することを信条として構造改革と事業展開を進めており、近時の課題に直面したことで変化の重要性を認識した企業や組織に対して、大きなアドバンテージを持っていると自負しています。しかし、このことに甘んじることなく、変化へのチャレンジをさらに加速させるべく、グループ役職員一同、心を一つにしているところです。

今、私たちが変化することで、未来を変えなければならない。そして変化し続けることで、未来をより輝けるものにすることができる。このことを、当社グループのすべての役職員が確信しています。

私たち「めぶきフィナンシャルグループ」は、今後も絶えざる変革を継続し、「地域の未来を創造する総合金融サービスグループ」を目指す姿に、地域のお客さま、株主の皆さまのためのゆたかな未来の創造に全力を尽くしてまいります。引き続き、一層のご愛顧を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

2020年 7月

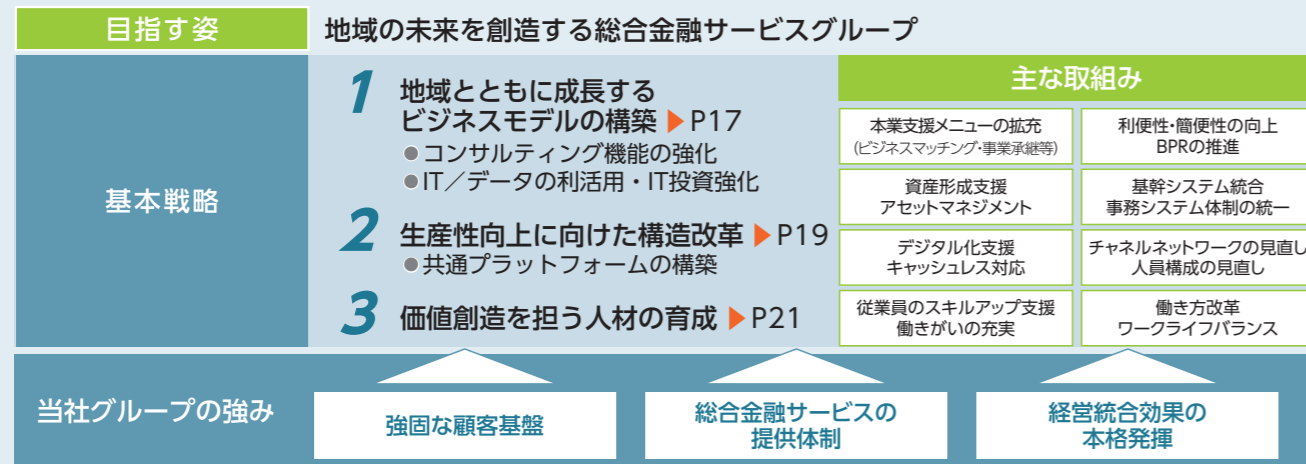
取締役社長 笹島 律夫
取締役副社長 清水 和幸

中期経営計画

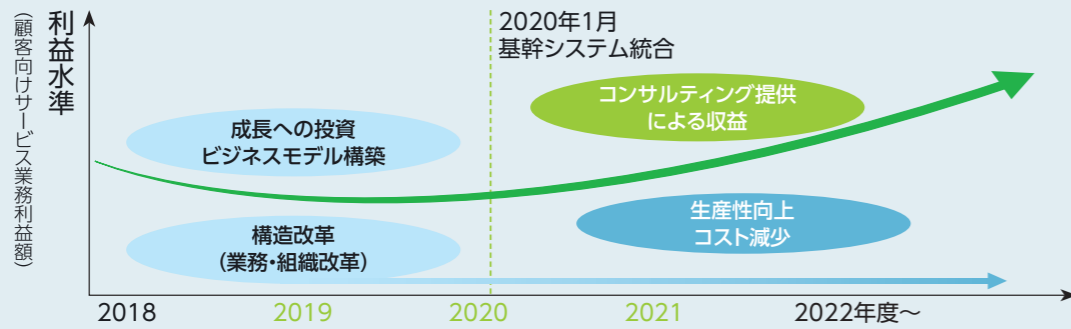
当社グループでは、2019年度から2021年度までの3年間を計画期間とする第2次グループ中期経営計画を策定し、「地域とともに成長するビジネスモデルの構築」「生産性向上に向けた構造改革」「価値創造を担う人材の育成」を基本戦略に掲げ、諸施策を展開しています。

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、業務プロセス・組織体制を中心とした構造改革を進め経営資源を捻出します。捻出した経営資源は、コンサルティング営業やIT分野へと投入し、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す。

第2次グループ中期経営計画の概要



第2次グループ中期経営計画の位置付け



構造改革による経営資源シフト

構造改革による経営資源シフト	ヒト (人員)	● 投入分野 200名 (コンサルティング営業/IT企画など) ● 捻出分野 1,000名 (事務システム/本部機能など)
	モノ (投資額)	● IT投資額 3年間累計 150億円 (前3年間比+40億円) ● 店舗投資 現行店舗の2割程度を効率化(機能見直しを含む)
	カネ (経費)	● 構造改革による経費削減額 年額 50億円以上* * 2022年度以降経費-2018年度経費 (いずれもシステム統合費用を除く)

経営目標

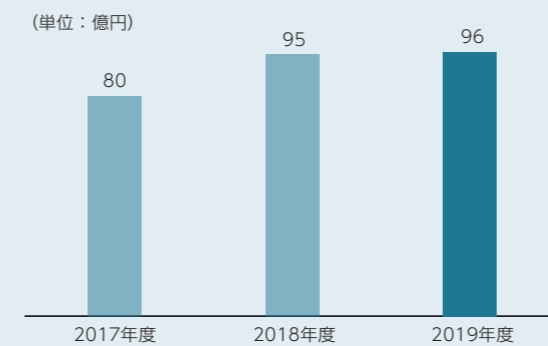
経営目標 (2021年度)	▶ 連結ROE	▶ 5.0%以上
	▶ 親会社株主に帰属する当期純利益	▶ 470億円程度
	▶ コアOHR (銀行合算)	▶ 60%程度 (システム統合費用を除く)

2019年度実績

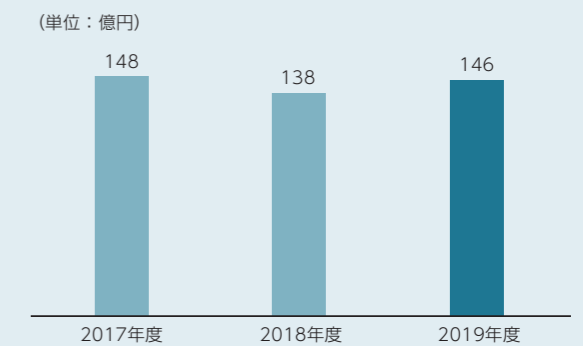
2019年度は、第2次グループ中期経営計画の初年度として構造改革およびコンサルティング機能の強化に積極的に取り組み、経費削減が計画を上回ったほか、法人ソリューション・預り資産手数料が前年度実績を上回り、経常利益 (銀行合算) は第3四半期までは計画に対し順調に進捗しました (第3四半期経常利益505億円、年間計画額585億円に対する進捗率86.4%)。

しかし第4四半期に入り、本業の儲けを示すコア業務純益は161億円 (銀行合算、第4四半期の3カ月間) と相応の水準を維持しましたが、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、有価証券売却損を78億円、信用コストを68億円計上したことにより、2019年度通期の経常利益 (銀行合算) は年間計画額および前年度実績を下回りました。この結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、業績予想および前年度実績を下回る363億円となりました。

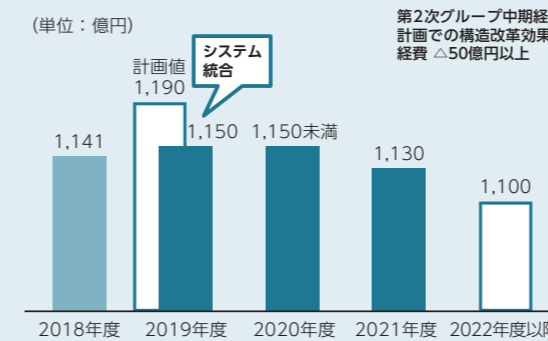
法人ソリューション手数料 (銀行合算)



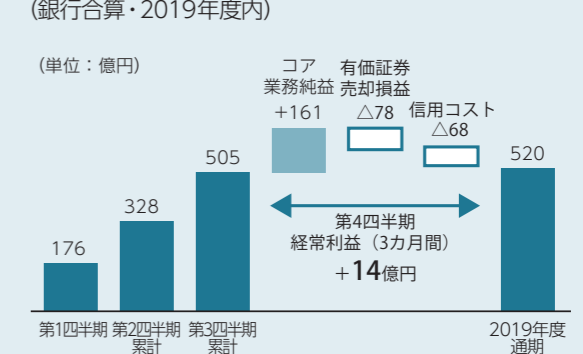
預り資産手数料 (銀行合算+めぶき証券)



経費 (銀行合算)



経常利益の四半期ごと推移 (銀行合算・2019年度内)



経営目標の進捗

経営目標 (2019年度実績)	▶ 連結ROE	▶ 4.0%	▶ (前年度比) (△1.1ポイント)
	▶ 親会社株主に帰属する当期純利益	▶ 363億円	▶ (△99億円)
	▶ コアOHR (銀行合算)	▶ 58.9% (システム統合費用を除く)	▶ (+1.8ポイント)

2020年度の業績見通し(業績予想)

2020年度の業績見通し(業績予想)は、新型コロナウイルス感染症の先行き不透明な状況等を踏まえ、一定の前提を置いた上で算出し、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度から33億円減益となる330億円としてお

業績予想算出上の前提

新型コロナウイルス感染症は、2020年度上期中に収束し、徐々に経済活動も回復するものとみています。ただし、業種によっては売上減少など業績への影響が残り、信用コストに新型コロナウイルス感染症の影響として100億円を見込んでいます。

ります。ただし、新型コロナウイルス感染症の状況等に变化が生じ、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)

(単位:億円)

	2020年度 業績予想	前年度比
経常利益	485	△46
親会社株主に帰属する当期純利益	330	△33

業績予想(銀行合算)

(単位:億円)

	2020年度 業績予想	前年度比
経常利益	470	△50
当期純利益	335	△23
(信用コスト)	(200程度)	(+10程度)

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、引き続き検討を進めてまいります。

2019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)としたほか、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

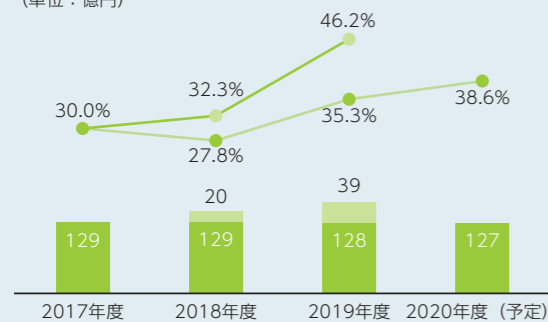
大幅に上回る46.2%となりました。2020年度においても安定配当を継続し、1株当たり配当金11円(前年度同水準)を予定しております。

また連結自己資本比率は、2020年3月末時点で、前年度末から1.01ポイント上昇の10.95%となりました。

なお、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、信用リスク管理の一層の高度化を進めております。

配当・還元実績

(単位:億円)

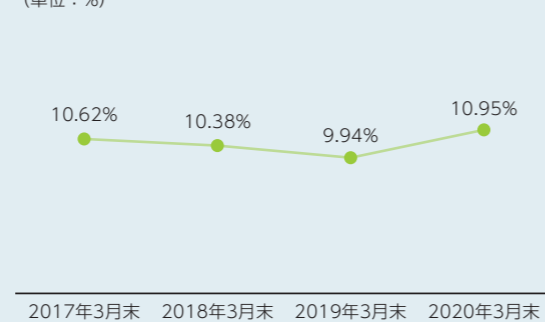


1株当たり配当金



連結自己資本比率

(単位:%)



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。

2019年度は、約122億円(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、2019年度末の政策保有株式残高は1,068億円となり、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、15.0%から13.7%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。

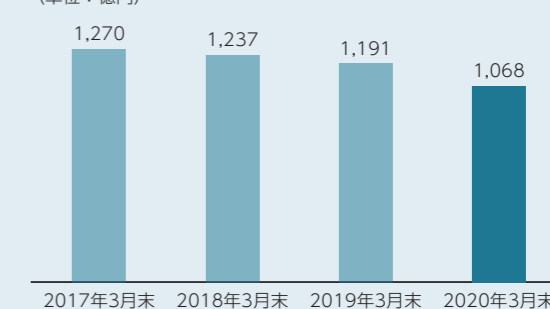
取締役会において2020年3月末基準で行った検証では、何れの政策保有株式も、当社グループおよび取引先の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上、並びに取引先との安定的な取引関係の構築といった保有方針に沿った目的で保有していることを確認いたしました。ま

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)



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。

2019年度は、新型コロナウイルス感染症の影響から、投資家さま向け説明会の開催回数は減少いたしました。HP等を通じた情報発信を強化しております。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
個人投資家向け説明会	8回・845名参加	(開催見送り)
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
海外機関投資家・アナリスト向け説明会	3回・19社参加	2回・12社参加
合計	90回・1,282名(社)	70回・466社参加

価値創造への取り組み

地域とともに成長するビジネスモデルの構築

2016年10月の経営統合以降、常陽銀行、足利銀行両行の強みである強固な顧客基盤をもとに、茨城県・栃木県を中心とした広域ネットワークを活用した幅広い支援施策を展開しています。2019年4月よりスタートした第2次グループ中期経営計画では、当社グループの強みを生かしたコンサルティング機能の強化やITサービス/データの活用により、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の構築をしていきます。

コンサルティング機能の強化

法人向けコンサルティング営業体制の強化

法人向けコンサルティング業務を専門とする本部署員を増員し、営業店に常駐させています。お客さまの円滑な資金支援のほか、事業戦略、事業承継などのさまざまな経営課題の解決に向けて取り組んでいます。

営業店常駐の専任者数



※ コンサルティング分野へは、3年間で法人・個人分野合わせ100名程度の投入を計画(2行合算)。

人材確保支援

多くの企業にとって重要な経営課題になっている人材確保を支援するため、常陽銀行の子会社である常陽産業研究所では、2018年10月に、足利銀行では、2019年4月に人材紹介事業を開始しました。お取引先との対話を深め、経営課題を共有し、課題解決に向け適切な人材の紹介やマッチング、人事制度の見直し支援など、コンサルティングサービスの拡充を図っています。

人材紹介実績 (累計)

人材関連ニーズの情報収集 (両行拠点からの情報)	人材紹介成約件数
861社	61社 80件

(2020年3月末)

事業承継支援

経営者の高齢化が進み、事業承継に課題を有する企業が多くなってきています。当社グループでは、両行の本部と営業店、外部の専門機関等が連携し、円滑な事業・資産承継等ができるようお客さまとともに考え、課題解決へ向けさまざまな支援を行っています。

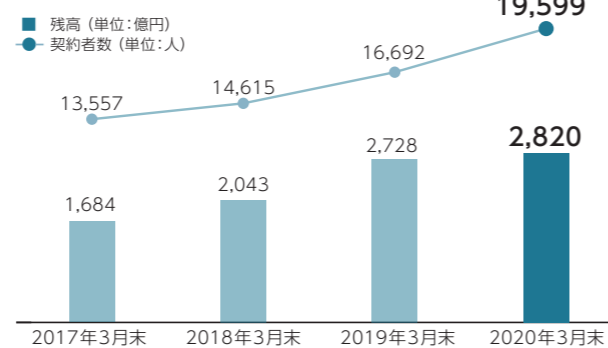


(2019年度: 2行合算)

個人向けコンサルティング営業体制の強化

お客さまのライフプランやリスクに対する考え方に沿った金融商品をご提供できるよう、必要な知識や市場見通しなどを定期的に研修やOJTを通じて習得しています。多様化するお客さまのニーズには、銀行とグループ証券会社が連携して専門性の高い金融商品をワンストップで販売する体制を整備し、お客さま本位の資産運用、資産形成のご提案を行っています。

めぶき証券 契約者数・預り資産残高



高齢社会への対応

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、高齢社会の到来を見据えた金融取引の課題解決や多様なニーズにお応えするサービスの拡充を始めています。



サービス介助士養成講座で学ぶ役職員

■ 資産管理

- ・代理人取引の拡充、身元保証、任意後見サービスの提供 (常陽)
- ・「後見制度支援預金」取り扱い開始 (足利)

■ 資産承継

- ・遺言信託や遺言代用信託および遺産整理業務、保険を活用したサービスの提供
- ・土日限定の相続相談専用の窓口「休日ウェルスサロン」の設置 (足利)

■ 体制整備

- ・警備会社等と連携した「高齢者見守りサービス」の提供 (常陽)
- ・市町村等と連携した見守り
- ・役職員による認知症サポーターの資格取得、サービス介助士の配置 など

ITサービス/データの活用

グループ内のIT活用のほか、外部知見も活用し、いつでも、どこでも銀行のサービスをご利用いただけるよう、お客さまの利便性向上や店頭環境整備を進めています。

■ 他金融機関と戦略的業務提携の締結

株式会社りそなホールディングスとデジタル分野における戦略的業務提携を締結しました。常陽銀行・足利銀行の個人のお客さま向けに新たなバンキングアプリの開発に着手し、2020年度中にサービスを開始する予定です。両社の持つ知見やノウハウを共有し、共同で研究することで新たなデジタルバンキングサービスの提供を追求していきます。

■ スマートフォンアプリの開発・活用

行員の営業活動の効率化・高度化を目的にスマートフォンアプリ(受取書・行用車アプリ)の開発、導入をしました。お客さまから通帳等を預かる際の受取書の電子化や行用車管理、GPS機能を活用した訪問先管理に活用しています。

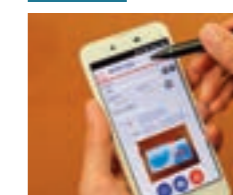
■ 投資信託ロボットアドバイザーの活用

ご来店不要で、PCやスマートフォンで簡単な質問に答えていただくだけでお客さまにあった資産運用のシミュレーションや具体的な投資のご案内をいたします。

戦略的業務提携の内容

- ・バンキングアプリの強化および営業プロセス・店頭業務改革の追求
- ・デジタル分野の提携および人材交流を通じたノウハウの共有・向上
- ・他の金融機関・異業種等さらなる連携・協業の拡大

特許取得



2020年4月、「受取書アプリ」の預り物件の授受管理機能等について特許を取得しました。

(業務用スマートフォンアプリのイメージ画像)



(ロボットアドバイザーHP画面)

生産性向上に向けた構造改革

2020年1月、常陽銀行と足利銀行の基幹システムを統合しました。これを契機に、総人員の経営資源を成長分野やお客さまへのサービス向上につなげていきます。

総人員のコントロール

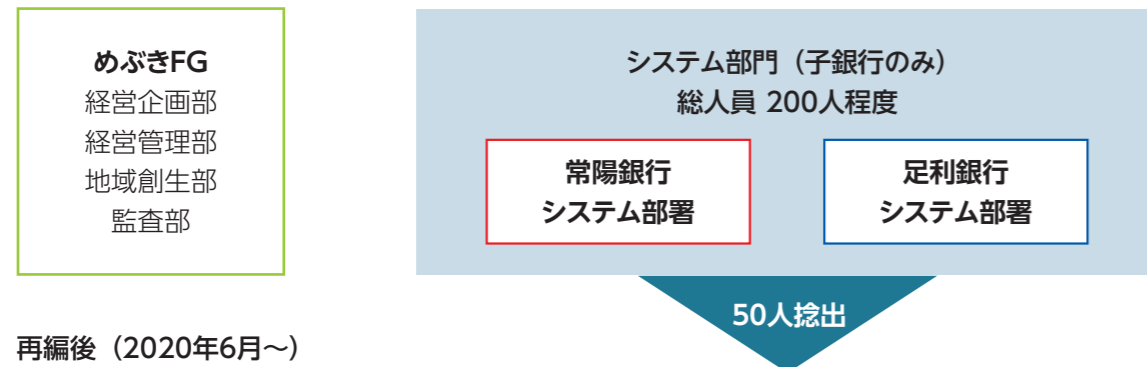
3年間の計画 (2019年4月~2022年3月)		2019年度実績 (中計初年度)	
事務・システム部門の統一化・合理化 本部・子会社の集約・業務効率化 営業店業務のBPR・デジタル化 リアル店舗ネットワークの最適化	捻出 ▲1,000人	捻出 △300人	基幹システム統合 (2020年1月) を契機に 構造改革加速 ● システム部門の統一・集約 ● 事務統括、集中部門の統一・集約 ● 本部企画・管理機能の統一・集約 ● コンサルティング体制の再構築 ● グループ内子会社の再編
コンサルティング機能の強化 IT企画・ITコンサルの強化 市場運用・ストアファイの強化・新分野等への投入	投入 +200人	投入 +50人	

ITシステム部門の再編

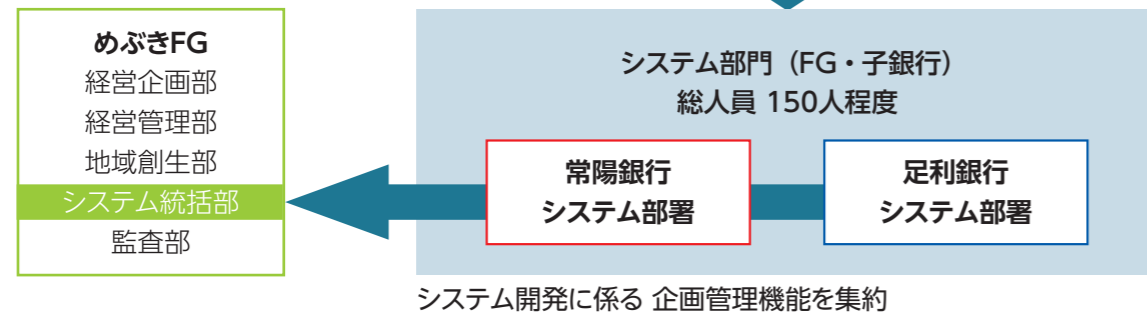
2020年6月、FG (持株会社) 内に、グループ内のシステム開発に係る企画管理業務の統制を図る部署を新設しました。

目的・狙い ITガバナンスの強化・組織効率の向上

再編前

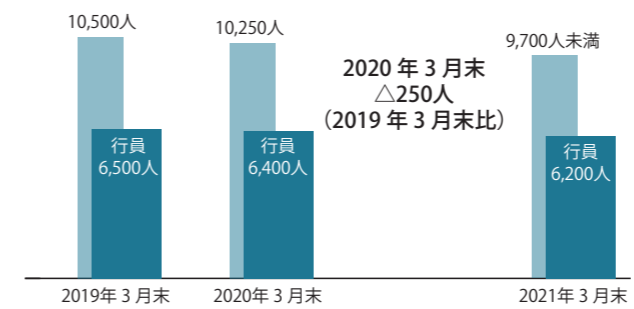


再編後 (2020年6月~)



のコントロールやチャネル・ネットワークの見直しをさらに加速させ、捻出される人員や時間等の

総人員の変化



2020年3月末の総人員は、中期経営計画スタート時(2019年3月末)から250人減少。引き続き左記施策を中心に配置転換を行い、総人員をコントロールしていきます。

チャネル・ネットワークの最適化

中期経営計画の3年間で、国内337店舗(2019年3月末現在)の2割程度の効率化を計画しています。同時に、いつでも、どこでも銀行のサービスをご利用いただけるよう、インターネットなどを通じた非対面サービスの

拡充を図り、一層ご満足いただけるサービス提供を目指しています。新型コロナウイルス禍においても、金融サービスを持続的に提供していきます。

非対面サービスの充実

銀行アプリ(提供機能の拡大)

- 残高照会
- 口座開設
- 口座異動明細確認
- インターネットバンキング連携



ローン商品のWEB完結(対象商品の拡大)

- マイカーローン
- カードローン
- 教育ローン
- フリーローン



人員や時間を創出

- お客さまのご相談を承る時間の拡大
- 価値ある商品・サービスの開発・提供

新型コロナウイルス感染症への対応

当社グループは、お客さまの健康と安全を最優先するとともに、円滑な金融サービスの提供に努め、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けているお客さまを全力を挙げて支援してまいります。

事業継続支援

融資相談窓口・休日相談窓口の設置

新型コロナウイルス感染症拡大にかかる支援融資の取り扱いを開始しました。融資相談窓口を営業店に設置したほかゴールデンウィークを含む休日にも相談窓口を設け、中小企業および個人事業主の皆さま、個人のお客さまの各種ご相談に対応しております。

なノウハウを活用し、他の金融機関とも連携することで事業者の皆さまを支援してまいります。

「雇用調整助成金等に関する個別相談会」の開催

社会保険労務士等の人事労務管理の専門家が「雇用調整助成金」に関するご相談を個別に無料で行う相談会を開催しています。



災害復興支援ファンドを通じた事業者支援

災害復興支援ファンドの投資対象に、新型コロナウイルス感染症の影響により経営環境が悪化した事業者さまを追加しました。本ファンドを通じて、株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC）が有する事業再建等の豊富

感染防止を考慮した店舗施策

お客さまの安心と安全ならびに従業員とその家族の健康を最優先するとともに、社会インフラとしての金融サービスの提供に努めております。

- ・緊急事態宣言中の交代勤務および昼休みの導入
- ・ソーシャルディスタンス（店舗ロビー、ATMコーナー）の推奨
- ・マスク着用、飛沫防止アクリル板等の設置
- ・テレワーク・スプリット勤務対応



非対面サービスの充実

接触機会の低減による感染症拡大防止のため、お客さまに来店不要の非対面サービスの積極的なご利用を案内しております。非対面サービスの機能拡充や一部利用手数料の減免などにより、インターネットバンキングや銀行アプリ等のご利用を推奨しております。

- ・法人、個人向けインターネットバンキング取引の推奨
- ・電話やEメールによるお問い合わせ、郵送によるお手続き等のご案内
- ・銀行アプリの機能拡充

<常陽銀行通帳アプリ・足利銀行あしぎんアプリ>

特別定額給付金制度などの各種制度の受取口座の確認資料として利用できる「口座番号連絡書」がアプリ上で作成できるようになりました。

医療機関への支援

SDGs私募債寄贈対象先に医療機関を追加

感染リスクに直面しながら最前線で患者の治療にあたる医療機関に対し、敬意と感謝の意を込めて応援するとともに地域の医療体制の継続を支えられるよう、医療機関を寄贈対象先に追加しました。

役職員による寄付協力

最前線で対応している医療従事者の方々に応援するため、役職員から寄付金を集め「医療機関への応援金」として茨城県、栃木県に寄贈しました。

価値創造を担う人材の育成

ITやデジタル技術の活用など、お客さま・地域の多様なニーズにお応えするため、行員一人一人のスキルを向上させる研修を行っています。また、取引先企業への経営に関する総合的なコンサルティングの提供が求められているなか、各種資格取得による知識やスキル修得に取り組んでいます。

専門人材の育成

IT技術を活用できる人材の育成

IT関連知識の習得や情報の利活用について、外部講師による研修会を実施し、行員のスキルアップを図っています。

高いIT関連のスキルを持った人材を増やし、当社グループのITサービスやデータ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することを目指します。



「ITサービス創出ワークショップ」の様子

ダイバーシティの推進

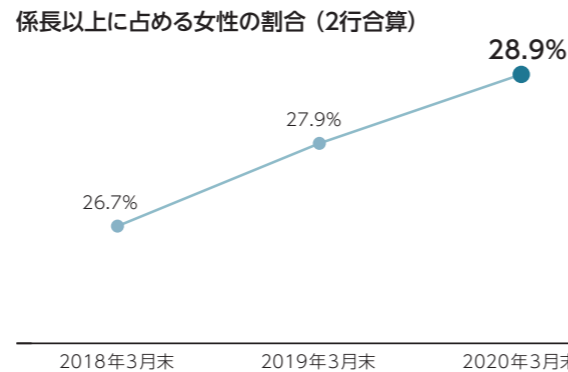
専門知識の習得・資格取得

ファイナンシャルプランナー、中小企業診断士や証券アナリスト等の各種資格取得に向けた支援を実施しています。

地域とともに当社グループも成長するために、多様な人材が働きがいを持ち、ライフスタイルに合わせて長く働ける環境整備にも取り組んでいます。

女性の活躍推進

意欲と能力のある女性を係長以上の役職に積極的に登用しています。また、グループ全体として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ため、「めぶき女性塾」を開催しています。



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。

- ・フレックス制度
- ・短時間勤務制度（育児・介護）
- ・時間単位休暇
- ・育児休職者のための職場復帰セミナー



育児休職者のための職場復帰セミナー

SDGsへの取り組み

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、成長することを目指してまいります。地域の方とともにSDGs達成に向け取り組むため、SDGsの普及活動や取組支援を行っています。

社会の課題

- 人口減少
高齢化
- 資産形成
資産承継
- 企業成長
事業承継
- デジタルイゼーション
- ダイバーシティ・
インクルージョン
- 環境保全・気候変動
- コンプライアンス

当社グループの取り組み

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。

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

地域と共生し、
ゆたかな「地域社会」を
創造する取り組み

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

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

ゆたかな地域社会の創造に取り組み、ともに持続的に
考え方や取り組みの例などを記載したチラシを作成し、

「持続可能な開発目標 (SDGs)」とは
2015年9月、国連サミットにおいて、「持続可能な開発目標」として採択。先進国・途上国すべての国を対象に、世界共通の目標として、2030年までに達成を目指す17の目標と169の具体的な行動目標が設定されました。

SDGsのゴール



SDGs私募債の取り扱い

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に取り組む団体等に物品等を寄贈しています。これまで1億円を超える寄贈を行っています。また、2020年5月には、新たな寄贈先に医療機関も加えました。



寄贈した玩具で遊ぶ園児

寄贈サービス付私募債 (累計)

件数	発行額
622件	526億円 (2020年3月末:2行合算)

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業務への理解を目的とした金融教育講座を提供しています。



エコノミクス甲子園

地域産業の掘り起こしと新事業創出を支援

地域の革新的・創造的な事業プランを募集・表彰する「めぶきビジネスアワード」を開催しています。受賞プランの事業化へ向け、技術提案や販売拡大支援に加え、ファンドを活用した金融面での支援などさまざまなサポートを実施しています。



「めぶきビジネスアワード」表彰式

めぶき地域創生ファンド

投資額 (累計)
19億円 (2020年3月末:2行合算)

新たな市場開拓・経済交流の拡大

当社グループの広域ネットワークを生かし、農業、食、ものづくり関連の各種商談会を両行共同で開催し、お取引先同士のビジネスマッチング等を支援しています。



めぶきFG ものづくり企業フォーラム



環境関連融資

当社グループでは、太陽光や風力、バイオマスなどのクリーンエネルギーを利用した発電事業に対する環境関連融資を通じて、地域の再生可能エネルギーの普及・発展に取り組んでいます。



太陽光発電のパネル

太陽光発電融資

契約件数	契約額
208件	278億円 (2019年度:2行合算)

環境保全活動

ふるさと美しく健全な森を次世代に引き継ぐため、植樹活動や環境教育の普及などの活動を行っています。また、紙の削減に向け、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。



植樹活動



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

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。

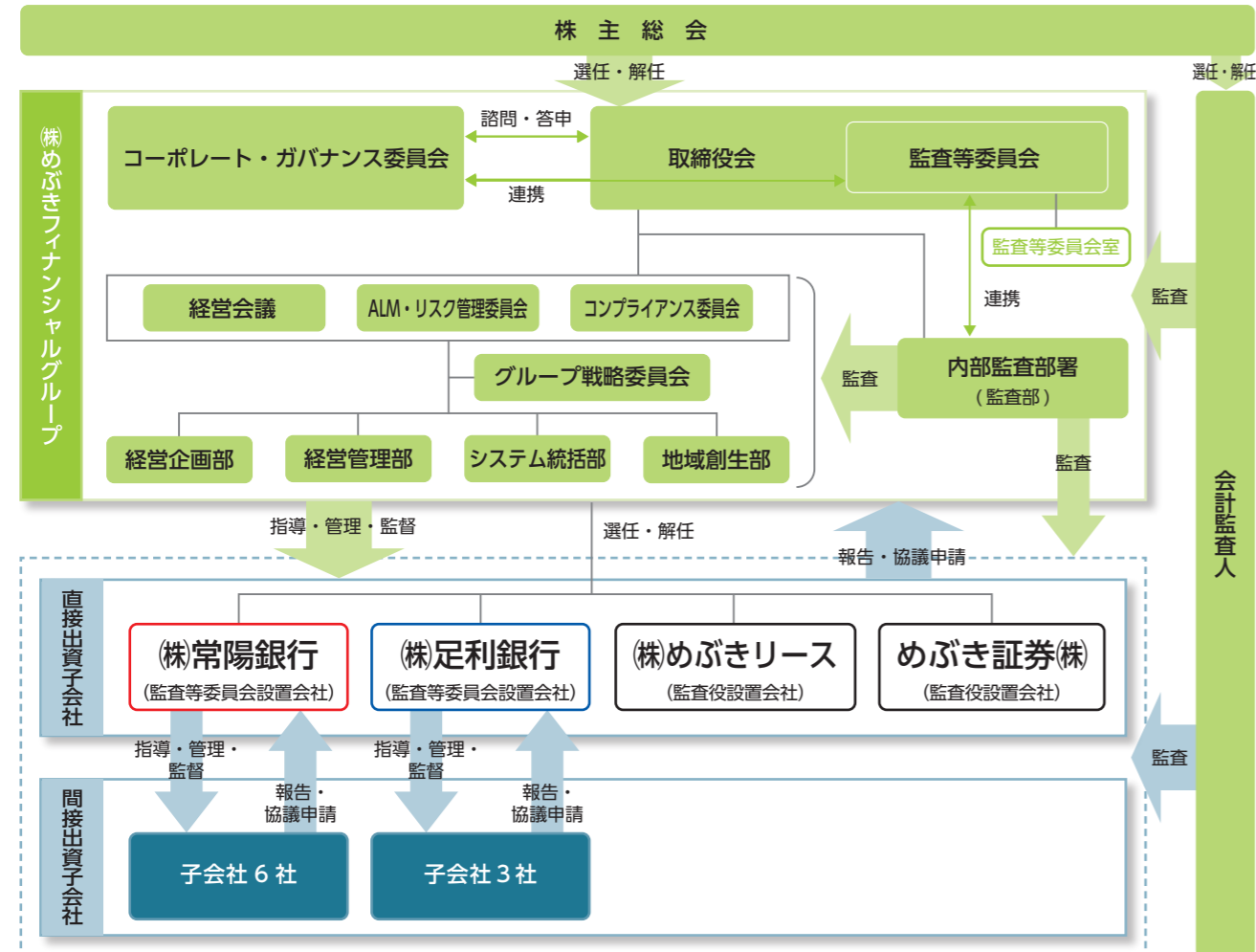
- ・株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- ・株主を含むステークホルダーの利益を考慮し、ステークホルダーと適切に協働する。
- ・会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- ・取締役会の透明、公正かつ迅速・果断な意思決定機能と独立社外取締役の活用による取締役会の業務執行の監督機能の実効性を確保する。
- ・持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた株主との建設的な対話に努める。

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)



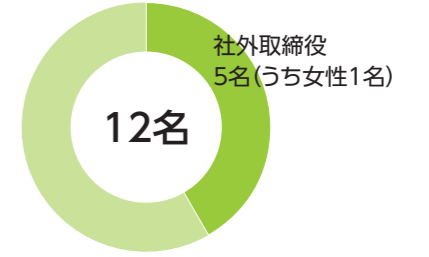
機関の内容

(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

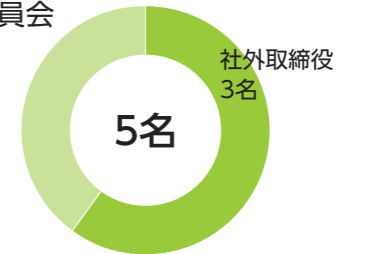


(監査等委員会)

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

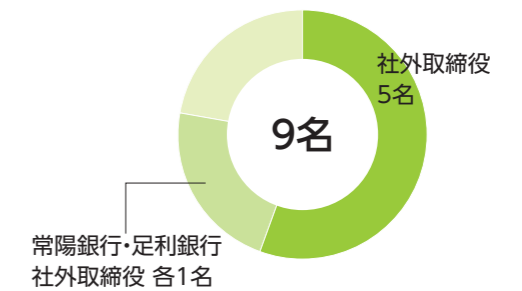


(コーポレート・ガバナンス委員会)

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ます。

■ コーポレート・ガバナンス委員会



(主な審議事項)

- ・役員報酬・賞与
- ・取締役会の実効性評価結果
- ・グループのガバナンス体制
- ・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

【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>

2019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。

そのうえで、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は概ね確保されていることを確認しました。

前年度の評価において、課題として認識した「取締役会の実効性向上に向けた構成等の見直し」や「取締役会運営の更なる充実」についても、社外取締役の増員による多様な視点の取り入れや、1年間を通じた取締役会等の運営を通じ、改善が認められました。

<今後の取り組み>

当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の一層の向上を目指すうえで、以下の事項を継続的に改善に取り組む必要がある課題として認識しました。これらに対し、必要な対応を図っていくことで、コーポレート・ガバナンス態勢の実効性向上に取り組んでいきます。

1. 「取締役会における議論の充実」

- ・中長期的な企業価値の向上に向けた議論の充実
- ・社内取締役の担当業務の枠を超えた、全社的な見地からの意見表明

2. 「独立社外取締役の視点の活用」

- ・取締役の指名・報酬等に係る諮問機関であるコーポレート・ガバナンス委員会における議論の充実
- ・社外取締役への情報提供の充実、社外取締役間のコミュニケーション促進等

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 社外監査役
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 代表取締役副社長
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し、2018年6月から2020年6月まで常陽銀行社外取締役（監査等委員）として職務を適切に遂行しており、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 代表弁護士 グリー株式会社 社外監査役 東邦ホールディングス株式会社 社外取締役 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

役員報酬

〈役員報酬体系〉

当社の取締役の報酬体系につきましては、「取締役（監査等委員を除く）」と「取締役（監査等委員）」とを区別し、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内において、以下のとおり決定することとしております。なお、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、「取締役（監査等委員）」の報酬限度額年額80百万円であり、

〈業務執行取締役の報酬等〉

「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、固定報酬である報酬月額、ストックオプション、業績連動報酬である賞与によって構成されております。

各業務執行取締役の報酬月額は、役位別に報酬月額の基本額を定めております。

業績連動報酬である賞与につきましては、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）に応じて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の自己資本当期純利益率としている理由は、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、当社の第二次グループ中期経営計画（2019年4月1日～2022年3月31日）における目標は5.0%以上、当事業年度における実績は4.0%であります。当事業年度の業務執行取締役の報酬等に占める業績連動報酬の割合は5%程度であります。

ストックオプションにつきましては、1株当たりの権利行使価額を1円とする新株予約権を用いた株式報酬型のストックオプションを付与しており、各業務執行取締役の

ストックオプション報酬額は役位別に定めております。なお、2020年度からは、当社の取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。以下「対象取締役」という。）に対し、より当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、当社株主との一層の価値共有を進める目的で、株式報酬型のストックオプションに代わり、譲渡制限付株式報酬制度を導入しております。これに伴い、株式報酬型ストックオプションは廃止し、今後、取締役に対する株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権の新たな発行は行いません。譲渡制限付株式報酬制度は、対象取締役が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する予定です。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200百万円以内、かつ割当株数は年20万株以内としております。また対象取締役に支給する金銭債権の額は役位別に定めております。

〈社外取締役の報酬等〉

「取締役（監査等委員を除く）」のうち、社外取締役の報酬等は、固定報酬である報酬月額のみで構成され、この報酬月額は、取締役会が制定する報酬に関する規程に従って決定しております。

〈監査等委員の報酬等〉

「取締役（監査等委員）」の報酬等は、固定報酬である報酬月額のみで構成されております。この報酬月額は、監査等委員会が制定する報酬に関する規程において、常勤・非常勤の別によって定めており、各取締役（監査等委員）の報酬額は同規程にもとづき監査等委員の協議により決定しております。

〈役員報酬の決定手続〉

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。

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（2019年度）

（コーポレート・ガバナンス委員会）

- ・2019年4月 役員賞与の総額の件
- ・2019年5月 役員賞与の個別配分の件、役員報酬月額の件
- ・2020年2月 役員報酬の改定の件

（取締役会）

- ・2019年5月 役員賞与金の件、役員報酬等の規程制改定の件（監査等委員ではない社外取締役の導入等に伴う改定）
- ・2019年6月 取締役報酬月額決定の件
- ・2019年7月 新株予約権発行とストックオプション報酬額の件

役員一覧

[社内取締役(7名)]



取締役社長
笹島 律夫

2011年6月 常陽銀行執行役員経営企画部長
2013年6月 同常務取締役
2016年10月 当社取締役経営企画担当
2017年6月 常陽銀行専務取締役
2018年6月 当社取締役社長(現職)
2018年6月 常陽銀行取締役頭取(現職)



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
2015年4月 足利銀行執行役員
2015年4月 足利銀行常務執行役員
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(現職)
足利銀行取締役頭取(現職)



取締役
西野 英文

2013年6月 常陽銀行執行役員営業推進部長
2015年6月 同常務執行役員
営業本部副本部長
2016年10月 当社取締役地域創生担当
2017年6月 当社取締役退任
常陽銀行常務取締役
2020年6月 当社取締役 地域創生担当(現職)
常陽銀行常務執行役員(現職)



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(現職)
足利銀行取締役常務執行役員(現職)

[社外取締役(5名)]

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(現職)
2020年6月 東京瓦斯株式会社社外監査役(現職)

社外取締役
朱 純美

2000年8月 JPモルガン証券株式会社入社
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 株式会社コアバリューマネジメント入社
2016年11月 同代表取締役副社長(現職)
2019年6月 当社社外取締役(現職)

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(現職)

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(現職)
2007年9月 グリー株式会社社外監査役(現職)
2014年10月 ランサーズ株式会社社外監査役(現職)
2015年6月 東邦ホールディングス株式会社社外取締役(現職)
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)(現職)

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(現職)
2016年10月 当社社外取締役(監査等委員)(現職)

(子会社役員一覧)

常陽銀行

社内取締役

取締役会長 寺門 一義
取締役頭取 笹島 律夫
取締役専務執行役員 関 優
取締役常務執行役員 竹之内 等
取締役常務執行役員 秋野 哲也
取締役常務執行役員 五來 雄二
取締役常務執行役員 野崎 潔
取締役(非常勤) 木村 浩幸
取締役(監査等委員) 吉原 美彦

社外取締役

社外取締役(監査等委員) 後藤 直樹
社外取締役(監査等委員) 石橋 善一郎
社外取締役(監査等委員) 小倉 智子

足利銀行

社内取締役

取締役会長 松下 正直
取締役頭取 清水 和幸
取締役専務執行役員 鈴木 栄介
取締役専務執行役員 荒井 大
取締役常務執行役員 細谷 亮夫
取締役常務執行役員 内藤 善寛
取締役常務執行役員 臼井 英人
取締役(非常勤) 小野 利彦
取締役(監査等委員) 桑子 昭彦

社外取締役

社外取締役(監査等委員) 福井 祥二
社外取締役(監査等委員) 鈴木 誠一
社外取締役(監査等委員) 杉山 義勝

めぶきリース

取締役

取締役社長 藺部 浩重
専務取締役 小杉 嘉昭
専務取締役 安嶋 淳
常務取締役 菅谷 浩生
常務取締役 山口 晃男

監査役

監査役 片田 泰宏
監査役(非常勤) 小野 訓啓

めぶき証券

取締役

取締役社長 中島 文規
専務取締役 森 宏
専務取締役 鬼澤 俊久
専務取締役 島田 博夫
取締役 野田 勝浩

監査役

監査役 松本 弘
監査役(非常勤) 村島 英嗣



取締役
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(現職)
常陽銀行常務取締役
2020年6月 常陽銀行取締役常務執行役員(現職)



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本部長
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 常陽銀行専務取締役退任
当社取締役(監査等委員)(現職)
めぶき証券監査役(現職)



取締役(監査等委員)
小野 訓啓

2010年6月 足利銀行執行役員次期システム推進管理室長
2011年10月 同執行役員
2012年6月 同取締役
2013年6月 足利ホールディングス取締役
2016年6月 足利銀行取締役退任
2016年10月 当社取締役(監査等委員)(現職)
2017年6月 めぶきリース監査役(現職)

社外取締役インタビュー

当社はコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおり、コーポレート・ガバナンス体制として監査等委員会設置会社を採用しております。社外取締役に当社の経営課題と自身の経験を生かした役割について聞きました。



質問事項

- Q1** 低金利環境の長期化や少子高齢化、デジタルライゼーションの進展、さらには新型コロナウイルス感染症など予測不能な事象も含め、外部環境は大きく変化しています。こうした環境変化から、どのような経営課題が生じていると考えていますか？
- Q2** 経営課題に対し、ご自分の経験を生かして、社外取締役としてどのような役割を発揮できると考えていますか？



社外取締役
大野 弘道

- A1** まず、人口減少というパイの縮小に対応し、既存業務の効率化をスピード感をもって実行することが求められます。また、お客さまを支えるための資金提供を行いながら、幅広く収益ソースを確保することも不可欠と考えます。従来は無償で提供していた資金提供に付帯するさまざまなサービスの質を向上させ、情報・ノウハウ提供などで利益を得る新たなビジネスモデルの構築が重要です。
- さらに、デジタルトランスフォーメーションを進める上では、アウトソースなども含め、他社と協働でデジタル化の推進をさらに加速させることが大切と考えます。

- A2** 私は長年、メーカー企業で財務に携わってきたことから、銀行を中心とするさまざまな金融機関と接しながら、そのサービスを提供してもらう立場でした。また、国内外の投資家に対し幅広いIR活動を行い、資本市場に携わる人々の価値観を学ぶことができました。
- このような経験と視点を生かし、ガバナンスを含めた幅広い提言をしていきたいと考えています。昨年からの社外取締役の経験から、地方銀行は何より地域社会に対する公益性とその活性化への取り組みが求められることを改めて実感しています。地域自治体と協調しながら、産業誘致や新しい生活様式に伴う人口増加などへの施策にも注力し、これからも地域経済のさらなる活性化に貢献することを期待しています。



社外取締役
朱 純美

- A1** 第2次グループ中期経営計画に掲げる、多様なニーズに応えるためのコンサルティング機能の拡充はもちろん、デジタルライゼーションによる業務の効率化と、それを起点とした構造改革の推進が喫緊の課題であり、さらなるスピードアップが求められると認識しています。現在のめまぐるしい環境変化に対応するためには、ビジネスモデルの変革まで視野に入れて取り組む必要があると考えています。

- A2** 課題発見とその解決に主体的に取り組み、ミッションを達成する人材の確保と育成は重要です。そのためには、職員一人ひとりの個性と情熱を引き出し、長期的なビジョンを持ってキャリアを歩むことができる組織文化の醸成が必要ですが、グローバル金融機関で培った経験と教訓を生かし、そのような組織文化の醸成に貢献したいと考えています。
- また、高い公共性を持つ当社が「SDGs」および「ESG」を経営の根幹に置くことは極めて重要であり、その取り組みの継続には業績との両立が欠かせません。「SDGs」および「ESG」への取り組みが収益の安定的な成長につながり、同時に地域社会の持続性に貢献しているかの双方を注視し、価値創造に貢献していきたいと考えています。



社外取締役(監査等委員)
川又 諭

- A1** 外部環境が厳しい中、地域経済の活性化に寄与することが当社の最大の役割であると認識しています。そのためには、顧客に資金を提供するだけでなく、それを運用するためのノウハウ・情報を提供し、経営課題解決のために貢献するコンサルティングサービスの提供が重要です。
- 地域の中小企業に寄り添い、経営を支えるこのようなサービスこそ、金融業への参入を図るFinTechに特化したIT企業などに対する差別化になるはずですが、もちろん、デジタル化の推進による効率化は、徹底して行う必要があります。地域社会が一丸となって連携、協力し合う、「ワンチーム」の一員として地域経済の活性化に取り組みたいと考えています。

- A2** メーカー企業の経営者として経営改革や新規事業の開拓にあたってきた経験から、他業種に比べより信頼性・安定性が求められる銀行業は、その分、リスクを取りチャレンジする精神に乏しいと実感しています。
- 従来の銀行業からの飛躍とそれによる新たな価値創造が求められる今、挑戦への起爆剤となるべく、私の知見を活用していきたいと考えています。
- 言うまでもなく、新たな試みにも透明性・公正性が求められます。現在、取締役会は将来性を見据えたガバナンスチェックの場、経営監督に関する議論の場として、以前にも増して機能しています。今後も、透明性・公正性を保ちながら、事業がいかに価値創造に貢献しているかを注視したいと思っています。



社外取締役(監査等委員)
永沢 徹

- A1** 現在、強固な顧客基盤に立脚する銀行業の在り方は大きく変容しており、「ゲームチェンジ」が求められていると実感しています。具体的には、資金に限らず、顧客が求める人材や情報を提供・仲介する、金融業の枠組みに囚われない課題解決型の金融サービス業の展開が重要であると考えます。地域や顧客との密接な関わり方、寄り添う姿勢をこれまで通り大切にしながら、激変する環境への対応力を一層高め、新たなサービスの提供に努めることが肝要です。

- A2** 私はこれまで、弁護士として民事再生・会社更生や事業再生に関する数多くの事例に携わってきました。その経験から、事業者サイドからの銀行に対する視点も持ち合わせており、複眼的な見地から新たな価値を創造するための提言ができるものと自負しています。
- 当社では現在、中長期的戦略に基づいた価値創造に取り組んでいます。この企業活動が、顧客や取引先など外部から見た場合にどのように映り、どのように評価されるのかを常に意識し再定義しながら、業務が適正に遂行できているかを注視していきます。今後も、「忌憚なき意見を発言する。」という初志を貫徹し、社外の人間としての有意性を存分に発揮していきたいと考えています。



社外取締役(監査等委員)
清水 孝

- A1** 現在、銀行業が果たす役割のなかでも、金融仲介機能と決済機能が、厳しい環境にさらされています。金融仲介機能は、資金調達手段の多様化やゼロ金利の影響が収益の縮小を招いています。決済機能は、ITの発達による異業種企業の参入により、従来の銀行業の顧客が奪われている現状があります。
- しかし、地方銀行において最も重要なことは、いかなる状況においても、地域経済の発展を支援することであり、それこそが私たちの使命であると考えます。地域の企業や個人の皆さまに対して、資金はもちろんそれを活用するためのアイデアや手法、これまで蓄積してきた情報を一括して提供し、意思決定に役立つ経営者に寄り添った新たなコンサルティング・サービスの提供が重要だと考えます。

- A2** 私が専門とする管理会計は、経営戦略の策定とその実行に有用な情報提供を通して、組織の人々を目標達成に向けて動機付けるための学問です。この知見を、新たなコンサルティング・サービス実現のための組織づくりと運営に生かしたいと考えています。
- 「当たり前」のことを当たり前でできる企業は、どんな状況においても強く、また大きな間違いをすることはありません。ここで言う「当たり前」は、その企業固有の理論にもとづく当たり前ではなく、社会にとって適正な企業運営ができているかどうかという、社会一般常識に照らした当たり前です。このことを取締役会で監視しながら、これまで多くの企業経営を見てきた経験に鑑み、県内総生産の増大を目指し、地域の活性化に努めたいと考えています。

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。

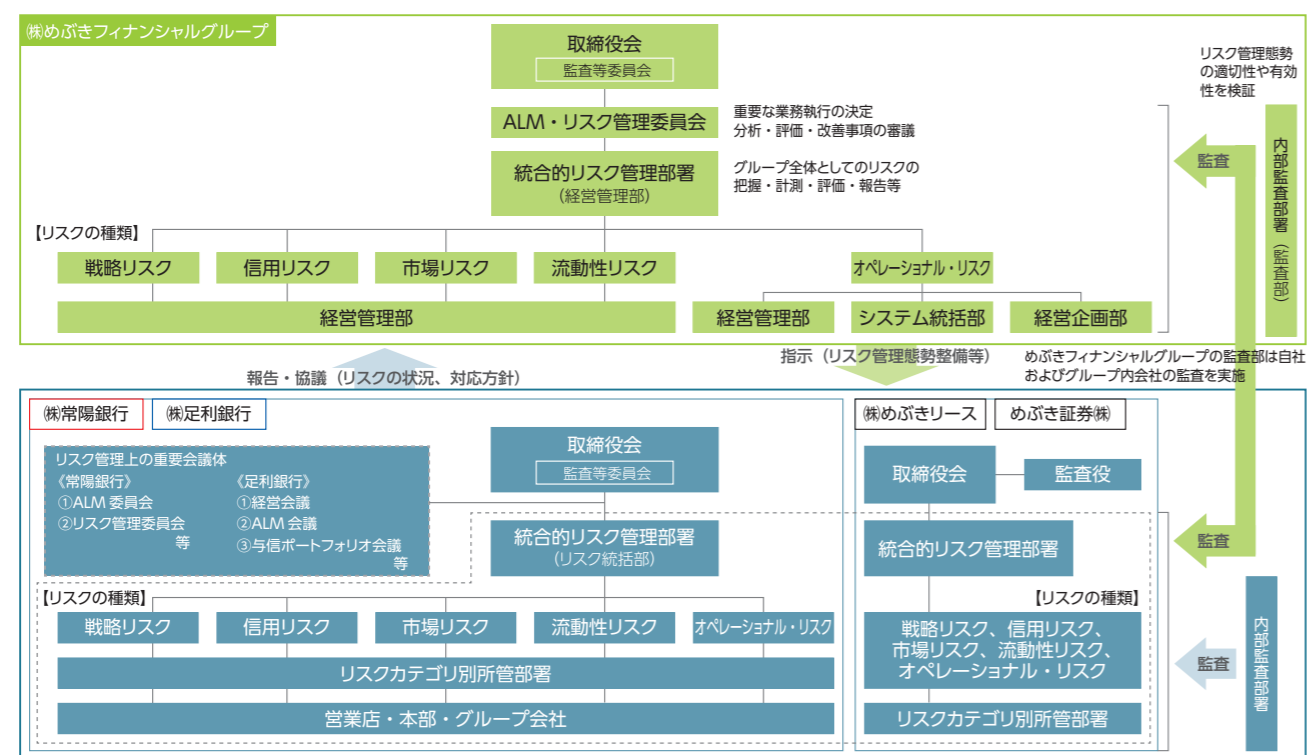
リスク管理態勢

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、リスクを総合的に管理するため、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、お取引先の間接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。

・自己査定

自己査定については、統一的な基準に基づき、グループ内会社が厳格に行い、自己査定結果に基づく償却引当を適正に実施しています。また、その妥当性は検証部署、監査部署が検証、監査を行うとともに監査法人が外部監査を実施しています。

・信用リスクの計量化

「信用リスクの計量化」とは、お取引先の倒産や財務状況の悪化などにより発生が見込まれる将来の損失額（信用リスク量）を統計的に算出することであり、当社グループでは、「取引先格付」に基づき、お取引先ごとに保全状況などを勘案して信用リスク量を算出しています。

・与信ポートフォリオ管理

与信全体をひとつのかたまり=ポートフォリオとしてとらえ、マクロ的な視点で信用リスク管理を行っています。信用リスクの計量化により、特定の業種や企業グループに信用リスクが集中していないか、また、格付別・地域別・業種別構成等の与信状況の分析・評価を行うなど、定期的にモニタリングを実施しています。

(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、定期的に開催される当社の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。

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。

(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つのカテゴリー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つのカテゴリー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

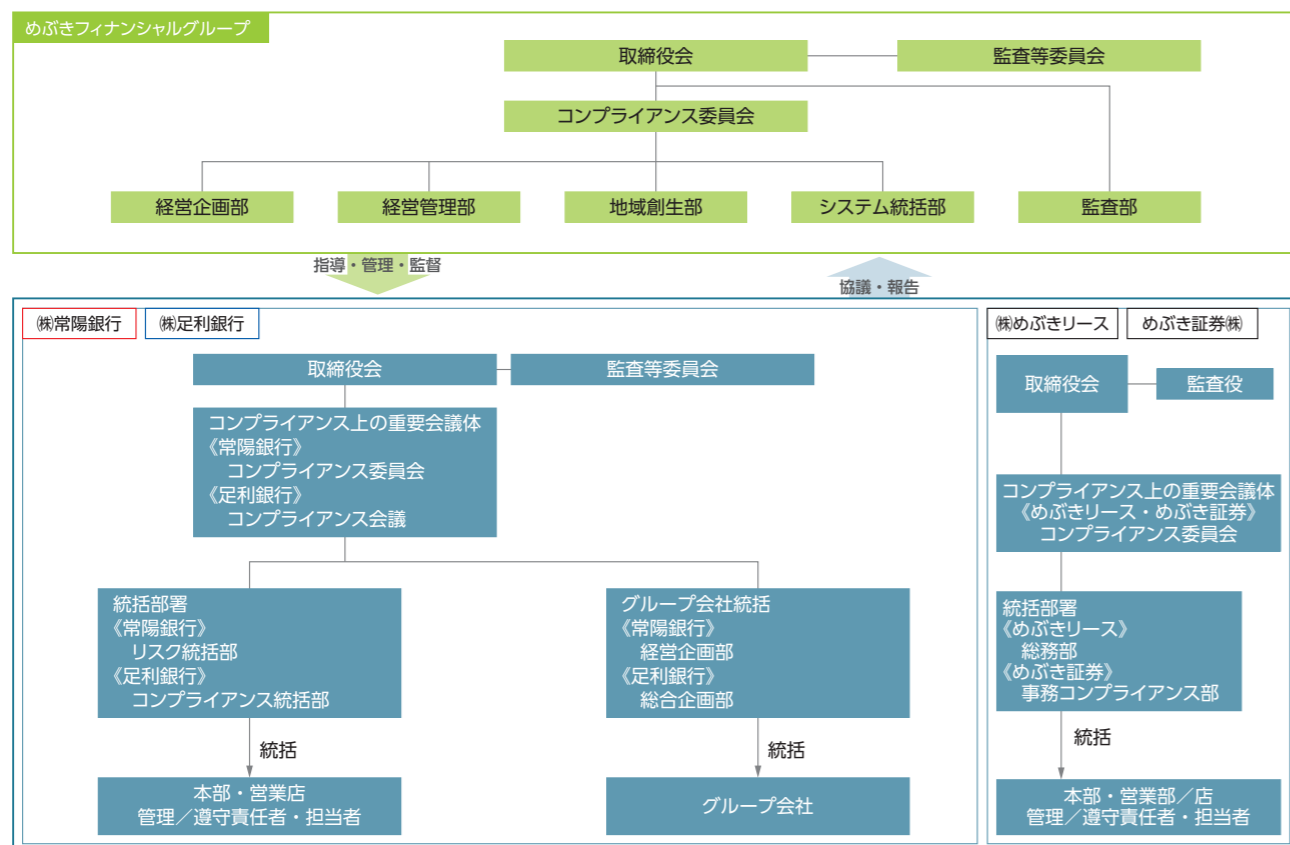
役職員の法令違反行為などにより損失を被る「コンプライアンス法務リスク」、雇用、健康、安全に関する法令・協定に違反した行為などにより損失を被る「人的リスク」、災害、建物等管理の不備などにより有形資産が毀損することにより損失を被る「有形資産リスク」、当社グループの不適切な対応を原因とする評判の悪化または事実と異なる風説の流布等を原因とする信用低下により損失を被る「風評リスク」についても、そのリスクの特性に応じた手法でリスクを特定・評価し、適切な対応を講じています。

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。

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。

加えて、当社では、2020年度グループマネーローディング等防止基本方針を定め、リスクベース・アプローチによるマネー・ローディングおよびテロ資金供与リスク管理態勢を構築・維持していくことを決定しています。

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（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まいります。

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。

グループ体制と企業概要 (2020年3月31日現在)

MEBUKI
めぶきフィナンシャルグループ

株式会社 めぶきフィナンシャルグループ

本店所在地 東京都中央区八重洲二丁目7番2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 142名
格付 A (格付投資情報センター)

常陽銀行

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：186店舗 (本支店153、出張所33)
 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* 3,319名
格付 A+ (格付投資情報センター)
 A3 (ムーディーズ)

足利銀行

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：150店舗 (本支店107、出張所43)
 海外：2駐在員事務所 (香港、バンコク)
従業員数* 2,831名
格付 A+ (格付投資情報センター)

MEBUKI めぶきリース
めぶきフィナンシャルグループ

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 13営業所 (本社、営業部12)
従業員数 64名

MEBUKI めぶき証券
めぶきフィナンシャルグループ

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 63名

※ 従業員数には出向者等を除きます。

発行/2020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。