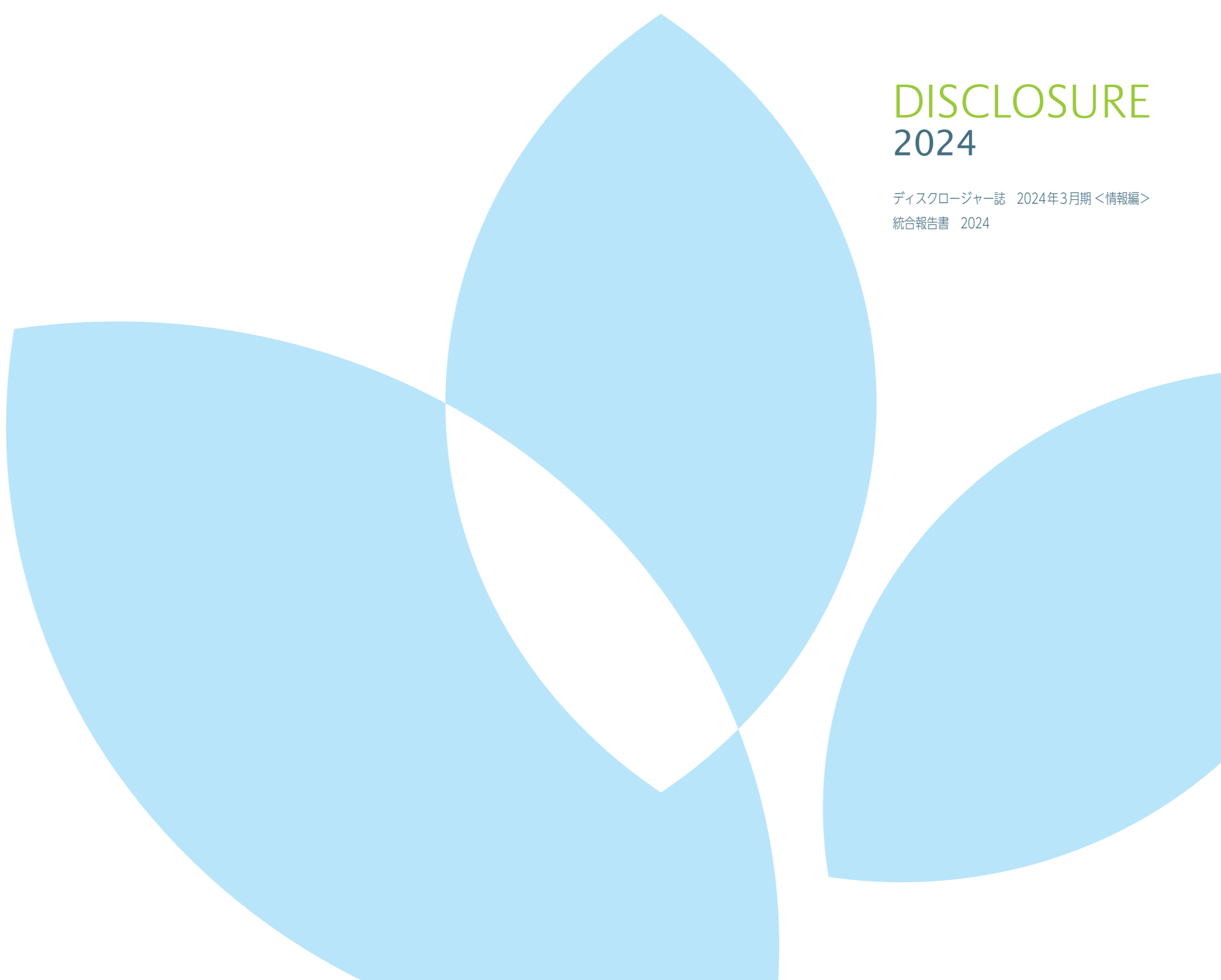


DISCLOSURE 2024

ディスクロージャー誌 2024年3月期 <情報編>
統合報告書 2024



めぶきフィナンシャルグループ経営理念

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

グループの創意を結集し、地域の持続的成長に貢献します。

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

めぶきフィナンシャルグループサステナビリティ方針

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



「めぶき(芽吹き)」は「樹木の新芽が出始めること」を意味し、
グループ各社の知見と創意を結集させることにより、瑞々しい発想や
新しい価値が次々と生み出される様子を「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

トップメッセージで、経済的価値と社会的価値両
面の向上に向けた課題と改善に向けたグループ全
体での取り組み、経営基盤の安定と成長をコミッ
トメントし、目指す方向性をご説明します。

めぶきフィナンシャルグループについて

- 1 めぶきフィナンシャルグループの経営理念、サステナ
ビリティ方針
- 3 めぶきフィナンシャルグループのあゆみ
- 5 めぶきフィナンシャルグループのマーケットと強み

めぶきフィナンシャルグループの価値創造

- 7 めぶきフィナンシャルグループの価値創造プロセス
- 9 トップメッセージ
- 15 めぶきフィナンシャルグループのサステナビリティ
への取り組み
- 21 長期ビジョン2030
- 23 中期経営計画の振り返りと進捗
- 25 2023年度決算の概要
- 30 企業価値向上についての考え方

トップメッセージで語った経済的価値向上、社会的
価値向上への具体的な取り組みを説明します。また、
持続可能な成長を実現するために重要な人的資本経
営へ取り組みについてご説明します。

価値創造のための経営戦略

めぶきフィナンシャルグループの価値創造への取り組み

- 33 地域経済・地域社会の活性化
- 47 気候変動対応・環境保全
- 61 デジタル化・DXの推進
- 71 高齢化への対応
- 79 ダイバーシティの推進/人的資本経営
- 91 ダイバーシティ/人的資本 座談会

健全性の高いガバナンスやリスク管理、コンプラ
イアンス体制など経営戦略を持続的に推進する組
織体制についてご説明します。

価値創造を支える経営基盤

めぶきフィナンシャルグループのガバナンス

- 95 コーポレート・ガバナンス
- 103 役員一覧
- 105 社外取締役座談会
- 109 リスク管理態勢
- 112 サイバーセキュリティへの取り組み
- 114 コンプライアンス(法令等遵守)の取り組み
- 116 内部監査
- 117 ステークホルダーとの対話
- 121 当社グループのお客さま本位の業務運営に関する
取り組み状況

主要な財務指標や、会社概要など、
当社グループに関する基本的なデータ集です。

会社データ

- 123 グループ財務データ
- 129 グループ非財務データ
- 131 グループ体制と企業概要

編集方針

当社グループの持続的な価値創造に向けた取り組みをステークホルダーにわかりやすくお伝えするため、本誌(ディスク
ロージャー誌2024年3月期(情報編)統合報告書)を作成いたしました。当社グループの経営理念をはじめ、中期経営計画や
財務情報に加え、価値創造やサステナビリティへの取り組みなどの非財務情報を統合的に編集しております。

また、本誌は、銀行法第21条および第52条の29に基づくディスクロージャー資料(業務及び財産の状況に関する説明書類)
を兼ねています。ディスクロージャー誌としてご利用の際は、本誌ならびにディスクロージャー誌2024年3月期(資料編)を
あわせてご参照ください。

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

めぶきフィナンシャルグループは、グループ経営理念に「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。」を掲げ、グループの創意を結集し、持続可能な地域社会の実現と企業価値の向上に向けて邁進していきます。

1935年 常陽銀行設立



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「常陽地域振興プロジェクト「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

めぶきフィナンシャルグループ発足



めぶきフィナンシャルグループ

2017年
バンコク駐在員事務所設立

2017年
めぶきリース、めぶき証券を直接出資子会社化

2018年

ハノイ駐在員事務所開設

2021年

常陽クレジット、あしぎんカードを合併し、めぶきカード発足
TCFD提言への賛同

2021年

常陽キャピタルパートナーズ設立

2021年

ウイング・キャピタル・パートナーズ設立
あしぎんマネーデザイン設立

2022年

長期ビジョン2030・サステナビリティ方針制定

2022年

常陽グリーンエナジー設立

2022年

地域商社コレトチ設立

2023年

常陽信用保証をめぶき信用保証の完全子会社化

長期ビジョン
2030

目指す姿

地域とともにあゆむ
価値創造グループ

A Value Creation Group Working Together with Local Communities

1895年 足利銀行設立



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」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1部上場

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9地方団体と協定締結

2016年3月末
13兆3,279億円

2016年3月末
10兆1,871億円

2020年3月末
14兆7,865億円

2020年3月末
11兆4,773億円

2024年3月末
17兆7,052億円

2024年3月末
12兆8,096億円

■ 銀行合算の預金残高
■ 銀行合算の貸出金残高

社会のできごと・動き

金融経済

1929年
世界恐慌勃発

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

2019年
消費税率
10%に引き
上げ

2024年
新NISA制度開始
日銀がマイナス金利
政策を解除

地域の歴史

1945年
太平洋戦争終結
1964年
東京オリンピック
パラリンピック開催

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
2005年
つくばエクスプレス開業

2011年
東日本大震災
2015年
国連がSDGsを採択

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

2021年
東京オリンピック
パラリンピック開催

2022年
ロシアのウクライナ
軍事侵攻

2023年
新型コロナウイルスの感染症上の位置付けが5類へ移行

めぶきフィナンシャルグループのマーケットと強み

めぶきフィナンシャルグループのマーケットポテンシャル

優位性の高い立地条件

北関東に位置する茨城県・栃木県は、首都圏に近いという優位性があります。そのため首都圏に本社を持つ企業との繋がりが強く、工場立地件数・面積が全国上位にあるほか、農畜産業・漁業においては「大消費地である首都圏への食料供給」としても機能しています。

<茨城県・栃木県の工業立地>

	茨城県	栃木県
工場立地件数 (2023年)	75件 / 全国1位	34件 / 全国5位
工場立地面積 (2023年)	165ha / 全国2位	76ha / 全国4位
県外企業立地件数 (2023年)	47件 / 全国1位	20件 / 全国2位

※ (出所) 経済産業省「工場立地動向調査」

バランスの取れた産業構造

全国平均と比較して製造業の占める割合が高い一方、農産物の生産量も全国上位を占める品目が多くあり、茨城県においては漁業も主要産業となっています。また、観光においても立地条件や交通インフラの利便性からインバウンドや観光消費額が増加しているなど、第1次～3次産業まで産業の成長を実現する多様な地域資源を有しています。

	茨城県		栃木県	
製造品出荷額等*1	12.1兆円	全国 7位	8.2兆円	全国 12位
農業産出額*2	4,263億円	3位	2,693億円	9位
漁業漁獲量*3	271千トン	2位	—	—

※1 総務省統計局「令和3年経済センサス-活動調査」(事業所に関する集計)

※2 農林水産省「令和3年生産農業所得統計」

※3 農林水産省「令和4年漁業・養殖業生産統計」

豊かな観光資源

海・山・川と豊かな自然は、産業資源としてだけでなく、豊富な温泉のほか、日光や那須などは日本を代表する観光地となっています。また、歴史的建造物である「弘道館」(水戸市)や「足利学校」(足利市)など、優れた歴史と文化を有しています。

<観光客の入込状況 (延べ人数) >

	2022年	2021年	前年比
茨城県*1	4,963.5	3,971.7	125.0%
栃木県*2	7,260.4	6,116.8	113.2%

※1 茨城県ホームページ「観光客動態調査結果」より

※2 栃木県ホームページ「観光客入込数・宿泊数推定調査結果」より



「ひたち海浜公園」や「あしががフラワーパーク」は外国人観光客にも人気のスポットとなっています。

充実した交通インフラ

めぶきフィナンシャルグループの主要営業エリアである北関東では、高速道路や鉄道網、港湾、空港といった交通網が整っています。今後さらなる道路や鉄道網の整備等によって、産業活動や人の交流、観光誘致における地理的優位性が高まっています。

<陸・海・空の広域な交通ネットワーク>



高まる成長期待

LRT(次世代型路面電車)宇都宮ライトラインの開業

2023年8月に開業した宇都宮ライトラインは、環境負荷の小さい交通体系の実現に有効な交通手段です。自家用車からの交通転換による道路交通の円滑化が期待され、通勤・通学の利便性向上、生活者の外出頻度の増加による中心市街地活性化などの効果が表れています。

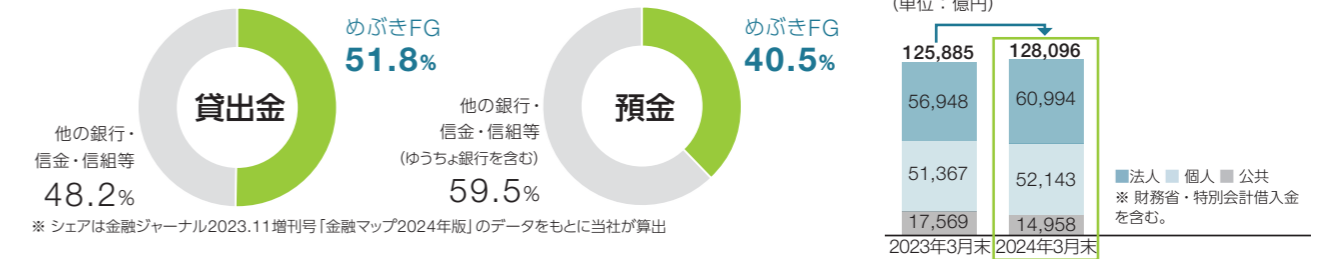


めぶきフィナンシャルグループの強み

強固な顧客基盤を有した高いシェア 社会・関係資本、財務資本

常陽銀行・足利銀行は、ともに地域のリーディングバンクであり、茨城県と栃木県における当社グループのシェアは、貸出金で5割強、預金では4割強の水準にあります。

茨城県・栃木県のシェア*



多様で豊富な人材 人的資本

当社グループでは、地域への深い思いや理解に加え、金融の知識にとどまらず多様な角度から地域・お客さまの課題を発掘し、解決に向けて行動できる人材の育成、増強に取り組む必要があると考え、研修の充実やトレーニー派遣・外部からの出向受入などに加え、自立的な成長を後押しする企業風土の醸成を図っています。

DX人材	高度資格保有者*	FP2級保有者
663名	490名	3,756名

*FP1級、中小企業診断士、証券アナリスト保有者

茨城県・栃木県を中心とした広域ネットワーク 社会・関係資本

成長ポテンシャルが高い地域に根差す常陽銀行・足利銀行を中核とする当社グループは、国内9都道府県に316店舗の広域なネットワークを形成しています。

<常陽銀行・足利銀行合算店舗(拠点)数: 2024年3月末現在>

	茨城	栃木	埼玉	群馬	福島	東京	千葉	宮城	大阪	合計
店舗数(拠点数)	153	101	20	14	11	8	7	1	1	316 店舗
人口*1	287	192	738	193	181	1,384	631	225	878	約 4,700 万人
世帯数*1	129	86	347	87	79	745	302	103	446	約 2,300 万世帯
企業数*2	34,481	27,833	85,455	29,343	27,105	286,491	66,050	29,515	142,439	約 73 万企業

※1 総務省自治行政局「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査(令和5年1月1日現在)」

※2 総務省統計局「令和3年経済センサス-活動調査」(企業等に関する集計)

ノウハウを有したグループ総合力 知的資本

グループ傘下に銀行のほか、リース業、証券業などの子会社をはじめ、シンクタンク機能や投資専門子会社、お客さまの脱炭素化支援や地域商社機能を有する新事業会社などのグループ会社を擁し、ワンストップで多様な金融・非金融サービスを提供しています。

金融業		非金融業	
主要業務	社名	主要業務	社名
銀行業	株式会社常陽銀行	ソフトウェア開発業務	常陽コンピューターサービス株式会社
銀行業	株式会社足利銀行	および計算受託業務	
リース業務	株式会社めぶきリース	調査・コンサルティング業務	株式会社常陽産業研究所
証券業務	めぶき証券株式会社	不動産賃貸業務等	常陽施設管理株式会社
信用保証業務	めぶき信用保証株式会社	再生可能エネルギー関連業務	常陽グリーンエナジー株式会社
信用保証業務	常陽信用保証株式会社	調査、コンサルティング業務、ソフトウェア開発業務	株式会社あしぎん総合研究所
クレジットカード業務	株式会社めぶきカード	地域商社業務、再生可能エネルギー関連業務	株式会社コロトチ
投資業務	株式会社常陽キャピタルパートナーズ		
投資業務	株式会社ウイング・キャピタル・パートナーズ		
金融商品仲介業務	株式会社あしぎんマネーデザイン		

めぶきフィナンシャルグループは、グループ経営理念のもと、広域ネットワークや強固なお客さ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さまざま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。

外部環境 ●人口減少、少子高齢化 ●産業・就業構造の変化 ●デジタル化・テクノロジーの進展 ●ライフスタイル・価値観の変化 ●脱炭素・循環型社会への移行

重要課題 地域経済・地域社会の活性化 気候変動対応・環境保全 デジタル化の推進 高齢化への対応 ダイバーシティの推進

INPUT **事業活動 (Activities)** **OUTCOME**

財務資本 ▶ P.25

- 十分な自己資本
- 健全な貸出資産
- 安定した資金調達

人的資本 ▶ P.79

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

知的資本

- ブランド・歴史 ▶ P.3
- ノウハウを有したグループ総合力 ▶ P.6
- 高度なリスク管理 ▶ P.109

社会・関係資本

- 茨城県・栃木県を中心とした広域ネットワーク ▶ P.6
- 強固な顧客基盤 ▶ P.6
- 国内外のパートナーとのネットワーク ▶ P.39,43,44

グループ経営理念 質の高い総合金融 地域とともに、ゆたか

長期ビジョン(目指す姿) 地域とともにあゆむ

サービス提供 サービスの提供を通じ、な未来を創り続けます。

価値創造グループ

新事業領域 従来の枠組みを超えて地域の課題解決に挑戦する

- ゆたかな暮らしの実現
- 企業の持続的成長支援
- 地域の脱炭素・SDGs 支援
- 地域創生・まちづくりへの貢献

総合金融サービス領域 コンサルティング・グループ機能を強化し、より多くのお客さまの課題解決に貢献する

- コンサルティング
- 事業承継・M&A
- 信託・相続・資産運用
- リース・証券・海外展開

伝統的銀行業務領域 提供のあり方を変え、価値を高める

- 預金
- 貸出
- 決済・送金

課題構想力・解決力の豊かさ

信頼され続けるサービス

地域社会・お客さま

- 利便性が高く安心な金融サービス ▶ P.61
- 地域経済の活性化 ▶ P.33
- コンサルティングを通じた課題解決 ▶ P.33
- 安全・安心、ゆたかな暮らし ▶ P.71
- 循環型社会の実現・環境負荷低減 ▶ P.47

株主さま

- 企業価値の向上 ▶ P.30
- 安定的・持続的な株主還元 ▶ P.29
- 透明性の高い情報開示 ▶ P.119

従業員 ▶ P.79

- ダイバーシティの推進
- 働きやすく、成長できる職場環境
- ワークライフバランスの実現

SDGs達成に貢献

事業活動を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

リスク管理

内部監査

「地域とともにあゆむ価値創造グループ」 の実現に向け挑戦を続ける



めぶきフィナンシャルグループは、常陽銀行と足利銀行が長い歴史の中で紡いできた地域社会に貢献するという変わらぬ想いを胸に、お客さま・地域社会の課題解決に向けた取り組みから、社会的価値と経済的価値の双方を創出し、ひいては当社グループの企業価値の向上に繋げてまいります。それこそが、長期ビジョンでの目指す姿「地域とともにあゆむ価値創造グループ」の実現に繋がると信じています。

めぶきフィナンシャルグループ 取締役社長
秋野 哲也

めぶきフィナンシャルグループの営業エリアは広く、我々グループは「地域経済全体のエコシステムのハブ」となることが大きな役割だと考えています。

また、我々は、将来を見据えて行動しています。長期ビジョンでは、単年度の積み上げではなく、遠く将来をみたくて目指す姿を「地域とともにあゆむ価値創造グループ」としています。そこに向けて一步一步着実に行動してまいります。是非期待をしていただきたいと思います。

めぶきフィナンシャルグループ 取締役副社長
清水 和幸

コロナ禍を経て地域の経済活動が 正常化しつつある

秋野 めぶきフィナンシャルグループの主要な営業地盤である茨城県、栃木県のお客さまを取り巻く環境を見ると、2023年5月の新型コロナウイルスの5類移行にともない、経済活動、社会活動が正常化し活気を取り戻しているという実感があります。設備投資に前向きなお客さまが増えており、省エネや再生可能エネルギーの導入など脱炭素対応への関心も高まっています。個人消費も徐々に回復してきており、全般的にお客さまの経営環境は好転していると思います。

一方で、円安による輸入品価格の高騰などにより仕入れコストがかさみ売上原価が増加しています。お取引先にヒアリングをすると価格転嫁ができていないと答える企業は5、6割にとどまっており、業種、業態によって多少異なるものの、なかなか価格転嫁が進んでいないようです。経済産業省なども元請け企業に対して中小企業が価格転嫁できるよう指導を強化していますので、徐々に浸透していくと思われそうですが、国を挙げて取り組んでいかなければならない課題であり、地域金融機関としても様々な支援をしていく必要があります。

また、当社グループの営業地盤に限ったことではありませんが、日本国内の都市部以外では少子高齢化に伴う労働力不足が顕著になりつつあり、当社グループのお取引先も同様の課題に直面しています。足元の人手不足の問題だけでなく、後継者がいないという企業もあり、中長期的には地域の産業をどう存続させるかという大きな課題を抱えています。個々の企業単位で存続することは難しくても、企業と企業、企業と人材のマッチングを通じて、地域に新たな中核企業を作り



出すといったことも私たちの役割だと考えています。当社グループでは、投資専門子会社によるファンドの組成・運営による思い切った事業承継・資本支援なども行っており、是非ご活用頂きたいと考えています。

2024年3月期の経常利益は 大幅に改善

秋野 めぶきフィナンシャルグループでは、「長期ビジョン2030」に掲げた「地域とともにあゆむ価値創造グループ」の実現に向け、「第3次グループ中期経営計画」（計画期間：2022年度から2024年度までの3年間、以下「現中計」といいます）を展開しています。2024年3月期の連結業績（2023年4月1日～2024年3月31日）では、経常利益は630億円、親会社株主に帰属する当期純利益は433億円となりました。米国金利上昇による外貨調達コストの増加などにより、有価証券等収支（利ざや）が大幅減益となりましたが、本業の対顧サービス利益の増益基調が継続し、信用コスト並びに有価証券関係損益（売買損益など）の改善もあり、経常利益は大幅な増益となりました。コロナ禍からの回復局面において、コンサルティング機能の発揮により、対顧サービス利益が経営統合以降の最高益を更新することができたと捉えています。2024年度は現中計の最終年度です。親会社株主に帰属する当期純利益を520億円（前年比+86億円）と、現中計の目標利益を確保できる体制が整備できつつあり、しっかりと締めくくることができると考えています。

現在、2025年度から始まる「第4次グループ中期経営計画」（以下、「次期中計」といいます）を策定しているところです。次期中計においても「地域とともにあゆむ価値創造グループ」という長期ビジョンは変わらず追求していきます。私たちが創造すべき価値には社会的な価値と経済的な価値があると考えていますが、特に社会的な価値をどれだけ創造できているのか、その社会的な価値が経済的な価値にどのように繋がっているのか、そうしたことを明確にお示しできていないことに課題があると考えています。当社グループでは、「グループサステナビリティ方針」を制定し、社会的な価値の創造にも積極的に取り組んでいますが、

次期中計では、私たちがどのような社会的価値と経済的価値を創造し、当社グループの企業価値の向上に繋げていくのかということ、ステークホルダーの皆さまにわかりやすく説明できるようなストーリーを織り込んでいきたいと考え、検討や議論を始めているところです。具体的には、地域経済・地域社会の活性化、気候変動対応、デジタル化、高齢化社会への対応、ダイバーシティなどの地域の重要課題の解決に向け、私たちの事業活動がどのように波及していくのかを可視化し、説得力のあるKPI（重要業績評価指標）を掲げ、取り組みを進めていきたいと考えています。

「金利のある世界」に向かう中で 新たなビジネスチャンスが生まれる

秋野 私が新卒で銀行員生活に踏み出したころの貸出金利と預金金利の差分である利ざやは2%を超えており、これが銀行ビジネスの収益源でした。ところが、ゼロ金利、そしてマイナス金利導入以降、貸出金利は低下を続けてきました。そのような中で、私たちはコンサルティング営業やグループ会社機能といった総合金融サービス領域を強化してきました。今後、国内金利が上昇する局面となると、利ざやが回復することになり、金融業界にとっては追い風と言えます。一方、お取引先にとっては、借入金利が上がり利息負担が増えるため、このような企業の支援が大切だと考えています。販路拡大のお手伝いや、デジタル化によるコスト削減など、お客さまが直面する様々な課題と一緒に解決していくことによって成長していただき、私たちもまたリターンを得ていくという循環を築いていきたいと考えています。

2022年5月に発表した「長期ビジョン2030」では、その実現に向けた3つの領域を掲げています。1つ目は、預金、貸出、決済・送金、有価証券運用などの「伝統的銀行領域」です。2つ目が、DX、コンサルティング、事業承継やM&Aなどの「総合金融サービス領域」。3つ目が、従来の枠組みを超えて地域の課題解決に挑戦する「新事業領域」です。当初、長期ビジョンを策定したときには、マイナス金利であったため、「伝統的銀行領域」は利益が上がりにくい状況でした。

そのため、コンサルティングなどの「総合金融サービス領域」を、どうマネタイズ（収益化）するかに注力してきました。この領域を伸ばすためには、従来の銀行員としての知識・ノウハウに加えて、お取引先の課題を把握し、その課題を解決するために必要となる適切なソリューションを提供するコーディネート力や銀行グループ以外の商品・サービス知識が必要となります。お取引先と直接対応する従業員にとっては身に付けるべき知識・ノウハウの幅が相当に広がり大変な面はありますが、その分自身の成長を感じる場面も多くなったのではないかと思います。足元、そうした従業員の努力が業績の中でも見えてきています。さらに、「総合金融サービス領域」の活動によりお取引先の課題解決に取り組んできた結果、「伝統的銀行領域」の一つである貸出金取引の拡大にもプラスの影響を与えています。今後、「金利のある世界」に向かうことが予想される中、預金、貸出金などの銀行のバランスシートをどうコントロールしていくのか、どういう営業展開をしていくのか、こういったことも、しっかりと次期中計に組み込みたいと思っています。

「ワンヘッドクォーター・マルチブランド」で シナジーを発揮

秋野 めぶきフィナンシャルグループは2016年10月に発足しました。以来、私たちは「ワンヘッドクォーター・マルチブランド」という体制を取ってきました。合併せずに常陽銀行、足利銀行というブランドを残し、その上で、めぶきフィナンシャルグループという持株会社が両子銀行の経営戦略や経営管理を司っています。この8年間、このヘッドクォーターの部分に機能を集約してきました。例えば基幹システムをはじめとしたシステムの統合です。両子銀行のシステムを共通化することでバックオフィス業務が非常に効率化されコストも削減できました。来年度以降は基幹システム統合の減価償却も終わり、さらにその効果が鮮明に出てくると思っています。

常陽銀行、足利銀行はともに長い歴史があり、地域から高い信用・信頼をいただいております。そのブランドを生かしてそれぞれの営業地盤の中で一生懸命、

お客さまが抱える課題の解決に専念できる環境を作っていくことが私たち持株会社に求められる役割だと思っています。合併したほうが効果的だろうとのご意見を頂くこともありますが、常陽銀行・足利銀行のブランド価値を最大限に生かすことが、我々の統合の一つの目的です。もちろん、現在の姿は完成形ではなく、もっと違う未来が待っているかもしれませんが、当面はこの「ワンヘッドクォーター・マルチブランド」での取り組みを続けていきます。

常陽銀行の主要営業基盤である茨城県と、足利銀行の主要営業基盤である栃木県とでは行政区が異なるため、関係する経済団体等も異なります。お互いの県の中で、プラットフォームは一緒でありながら、これまで培ってきた地域との関係やブランドを活かし、営業推進は両子銀行それぞれのスタイルで取り組むほうが、お客さまには受け入れていただけるという考え方でやってきました。ただ、そうは言いながらも、成功した施策や事例などを両子銀行間で逐次情報交換を行い共有することで「総合金融サービス領域」の拡大にもつながってきていると実感しています。大切にしているのは、ノウハウを共有するというよりも、ノウハウを一緒に作り出す取り組みです。そのためには、常陽銀行と足利銀行が全て同じことをやっているだけではだめなのです。独自性を尊重しながら、違う観点でスピード感を持ってアプローチし、その成功と失敗の両方を共有する。それぞれの個性の中で創造性のある意味競う部分もあるわけです。この切磋琢磨の部分を残すことが「新事業領域」の拡大にもつながり、さらにシナジー効果を発揮できると考えています。

資本コストや株価を意識した 経営を推進

秋野 東京証券取引所が上場企業に対し、資本コストや株価を意識した経営を求めるとともにPBR（株価純資産倍率）1倍割れの企業に対し是正を促しました。私は株式会社にとってPBRは重要なポイントだと思います。PBRが1倍に達していないということは、解散価値よりも株価が安く、理論上は会社を解散したほうが得ということになります。これが長期間続けば、

経営者として失格です。株主の期待に応えるためには、最低限、PBRを1倍以上さらにその上を目指していくのが経営者の基本的な姿勢だと思います。

その処方箋がないわけではありません。いろいろなアプローチをすることによって解決可能であると考えています。私たちのアプローチは、経営体質を強化して目先の収益力を上げるというだけでなく、やはり地域が持続的成長を遂げることによって、そのリターンとして私たちの持続的成長があるということです。地域の成長を後押しすることによって、当社グループも成長するというサステナブルなストーリーがクリアになれば、ROE（自己資本利益率）とPER（株価収益率）の双方が上がり、PBRも1倍を超えていくと自信を持っています。

「地域とともにあゆむ価値創造グループ」の 実現に向けて

秋野 私たちはサービス産業です。大規模な設備を持って生産・製造するというビジネスではありません。だからこそ、最も重要な経営資本は従業員なのです。従業員のエンゲージメントを高めたり、能力を高めたり、モチベートさせることが、最大の要（かなめ）だと思っています。「地域とともにあゆむ価値創造グループ」の実現に向け、お客さまとともに価値を創造していただける従業員を育てなければなりません。

私は、経営者は希望を語らなければいけないと思っています。「こうやれば、きっと私たちのビジネスは発展する、こうすれば地域は良くなる」と、しっかり常言えるような経営者でありたいと思っています。「私は希望を語る経営者になります。従業員が輝く会社になります。そうすれば、必ず地域から選ばれ続けます」これを私のコミットメントとし、お客さま、地域の皆さま、株主の皆さま、そして当社グループを支える従業員ののために挑戦を続けていきます。

地域のお客さまの課題解決につながる提案力を強化

常陽銀行 取締役頭取
秋野 哲也



茨城県下ではコロナ禍から活動が正常化し活気を取り戻す

秋野 常陽銀行の主な営業地盤である茨城県は、鹿島臨海工業地帯を有し、素材、鉄鋼、化学のほか、日立地区には電機、機械などの製造業が集積しています。また、研究学園都市があるつくば地区には、国や民間の研究施設が集まっています。交通アクセスでは、北関東道、圏央道の整備が進み、物流業や大手企業の工場が進出しています。一方で、茨城県は農業、漁業も盛んで、大消費地である首都圏に隣接していることもあり、農業・漁業の産出額は全国トップクラスです。

コロナ禍の収束とともに経済や社会活動が正常化してきている中で、地域経済はかなり活気が出てきていると実感しています。とくに設備投資への意欲は改善してきており、コロナ禍で中断していた投資を再開する動きに加えて、省エネや再生可能エネルギーの活用に向けた投資も出てきています。個人消費も回復してきており、全般的には地元企業の経営環境は好転していると受け止めています。

茨城県では生産年齢人口が減少しており、お取引先においても人手不足が大きな課題になりつつあります。お客さまそれぞれの事情をしっかりと分析し、生産性の向上に向けたデジタル化や機械化などへの設備投資のお手伝いなど、お客さまと一緒にさまざまな課題を解決していくことで、お客さまに成長していただき、我々もリターンを得ていくという循環を築いていきたいと思っています。また、廃業する企業も一定数ありますから、労働力をどう移転していくかということも大きな課題です。熟練した技術者の方々は地域の貴重な財産ですから、別の企業や別の産業で引き続き活躍していただくための橋渡しのような役割も、我々が担っていく必要があると考えています。

人的資本経営への取り組み

秋野 地域金融機関を取り巻くビジネス環境も大きく変化しています。金利がある世界でお客さま、地域の課題がどのように変化していくのかを見極め、どのような営業を展開し、お客さまへどのような提案をしていくのかが問われるようになります。そのためにはこれらの戦略を遂行する人材が重要になります。同時に「地域とともにあゆむ価値創造グループ」として、お客さまと一緒に新たな価値を作っていくような従業員も育てたいと考えています。お客さまの抱えている悩みと、世の中にあるソリューションをコーディネートしていく能力も求められます。デジタルやデータ分析、リスク管理など高度な専門性が求められる仕事も増えていますから、こういう人材も育てていかねばなりません。人材が最大の財産ですので、これからも人材育成には多くの経営資源を投じていく考えです。

もう一つ重視しているのは、働く人たちの環境です。挑戦する組織風土を作っていくことはもちろん、ダイバーシティやインクルージョンも大切です。なによりも大切なのは心身ともに健康に働いてもらうことです。この辺りは経営者としてしっかり支えていかねばならないと考えています。

常陽銀行では、私をはじめ、役員が全ての営業現場などに出向き、行員と対話を重ねています。経営側は目指す目標と達成するための戦略や想い、従業員に期待することなどを伝え、従業員からは戦略を進めるにあたって現場での課題やお客さまへの対応など具体的な声を出してもらい、お互いに顔を合わせて意見交換をしています。これらの施策を含め、引き続き、人的資本経営の観点で社内環境の整備に取り組みます。

「CSVの実現と好循環」に向けて従業員が自律的に生き活きと価値創造に挑戦できる銀行へ

足利銀行 取締役頭取
清水 和幸



交通の利便性が高く、多様な産業が集積する栃木県。その成長期待も高まる。

清水 足利銀行の主な営業地盤である栃木県は、東京からの距離が100kmで、県庁所在地である宇都宮までは新幹線ならわずか48分です。新幹線のほか、東北道、北関東道などが利用できる交通の要衝でもあります。交通の利便性が高く、文化的環境の充実化も進んでおり、非常に住みやすい地域です。

経済活動で言えば、栃木県には製造業が集積していますが、農業の生産額も全国トップクラスであり工業と農業のバランスがとれている地域です。また、地盤が固く地震による被害が少ないなど自然災害が少ないのも大きな特長です。

栃木県内の経済をみると人口減少による人手不足、後継者不足による事業承継が課題の一つになっています。地域経済の活性化のためには、将来も地元で経営を続けていただけるようにするのが我々の役割です。良い引き取り手がすぐに見つからない場合は、我々が運営するファンドを活用し経営をいったん引き継ぎ、経営内容を磨き上げたうえで、良い引き取り手を探すこともできる時代になっています。こうした手法も用いながら、なるべく地元の企業に引き受けていただいて、引き続き経営していただけるよう努めています。

大きな環境変化のなかで、お客さまは様々な課題に直面しています。我々は総合金融サービス業として、地域の課題を把握し、その一つ一つを解決することにコミットしていく必要があると考えています。

人的資本経営を視野に、新たな人事戦略を策定

清水 景気が回復しつつある中でビジネスチャンスも拡大すると見えています。ただ、そういうときこそリスク

管理が大切です。銀行がとれるリスクは限られているからです。

足利銀行は2003年11月に経営破綻し、一時国有化を経験しました。私は当時、総合企画部の次長でしたが、破綻の要因の一つは、リスク管理の重要性がないがしろにされたことにあると思っています。また、お客さま不在のなかで、銀行あるいは自分たちの業績が上がればよいという行いがなかったかと反省をしています。そしてもう一つ不足していたのが当事者意識です。自分たちの組織を自分たちで守っていくためには自浄作用としての当事者意識が必要です。銀行を経営していくうえでは、リスク管理・お客さま志向・当事者意識の3つが極めて重要です。経営だけでなく営業の前線にも行動指針として共有され、そして高度化されていくことが大切だと考えています。

いま、足利銀行では「CSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造) の実現」を経営方針に掲げています。お客さまの課題や目標を共有し、ともに解決・実現した先に、当行の利益や成長があると考え、日々の活動に取り組んでいます。

当行における価値創造の源泉は「従業員=人材」です。人材価値の向上とCSVの持続的な好循環をはかるため、人事戦略の基本方針を「自律的に生き活きと、価値創造に挑戦する「個」と「組織」への変革」としました。

そして、自分らしく生き活きと働くためには自分自身の生活で「ウェルビーイング」つまり、幸福度を高めていくことが大切です。ワークインライフという考え方がありますが、人生のなかで仕事は相当な位置付けにあります。人生も仕事も両立させながら、仕事を楽しみ、生活も楽しいという流れのなかで働いてもらいたいと思います。

持続可能な社会を目指して

めぶきフィナンシャルグループは、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。」のもと、地域の皆さまとともに、さまざまな課題を解決していくことで、ステークホルダーの皆さまの価値創造と自らの企業価値向上を実現し、地域社会の持続的な発展に貢献していきます。

サステナビリティ経営

めぶきフィナンシャルグループは、サステナビリティを巡る課題を重要な経営課題として認識し、地域の課題解決と持続的な成長とともに、当社グループの持続的成長と企業価値向上の好循環をはかることを目的として「グループサステナビリティ方針」を制定し、積極的な取り組みを行っています。

併せて、環境、人権およびダイバーシティに関する取り組みを明確化すべく、「グループ環境方針」、「グループ人権方針」、「グループダイバーシティ方針」、「環境・社会に配慮した投融資方針」、「調達・購買ガイドライン」を制定し、各方針に基づき業務運営を行っています。

めぶきフィナンシャルグループサステナビリティ方針

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

グループ環境方針

めぶきフィナンシャルグループは、「グループ環境方針」を定め、自らの企業活動において環境負荷の低減に努めるとともに、気候変動をはじめとする環境問題は、重要な課題であると認識し、脱炭素化など、様々な環境保全の取り組みを進めています。グループ環境方針については、下記を参照してください。
<https://www.mebuki-fg.co.jp/sustainability/environment/pdf/policy-environmental.pdf>

グループ人権方針

めぶきフィナンシャルグループは、あらゆるステークホルダーの基本的な人権を尊重することを定めた「グループ人権方針」のもと、融資先や調達・委託先（サプライチェーン）の企業活動が人権に与える負の影響に関心をもち、人権尊重の取り組みを進めています。グループ人権方針については、下記を参照してください。
<https://www.mebuki-fg.co.jp/sustainability/sdgs/pdf/policy-human-rights.pdf>

グループダイバーシティ方針

めぶきフィナンシャルグループは、多様な能力と個性を持つ従業員が柔軟な発想と行動力を最大限発揮できるよう「グループダイバーシティ方針」を定め、多様性の確保に向けた取り組みを強化、加速させています。グループダイバーシティ方針については、下記を参照してください。
<https://www.mebuki-fg.co.jp/sustainability/diversity/pdf/policy-diversity.pdf>

環境・社会に配慮した投融資方針

めぶきフィナンシャルグループは、環境・社会に負の影響を与える可能性のある特定セクターへの投融資に関しては、「環境・社会に配慮した投融資方針」を定め、環境・社会への影響の低減・回避に努めています。環境・社会に配慮した投融資方針については、下記を参照してください。
<https://www.mebuki-fg.co.jp/sustainability/pdf/policy-investment.pdf>

調達・購買ガイドライン

めぶきフィナンシャルグループは、持続可能な社会の実現を目指し、事業活動に必要な物品・サービスなどの調達・購買にあたり、グループ共通の「調達・購買ガイドライン」を制定し、環境・社会に配慮した責任ある購買活動に努めています。また本ガイドラインを一般に公開し、サプライヤーと協働した取り組みに努めています。調達・購買ガイドラインについては、下記を参照してください。
<https://www.mebuki-fg.co.jp/sustainability/sdgs/pdf/guidelines-procurement.pdf>

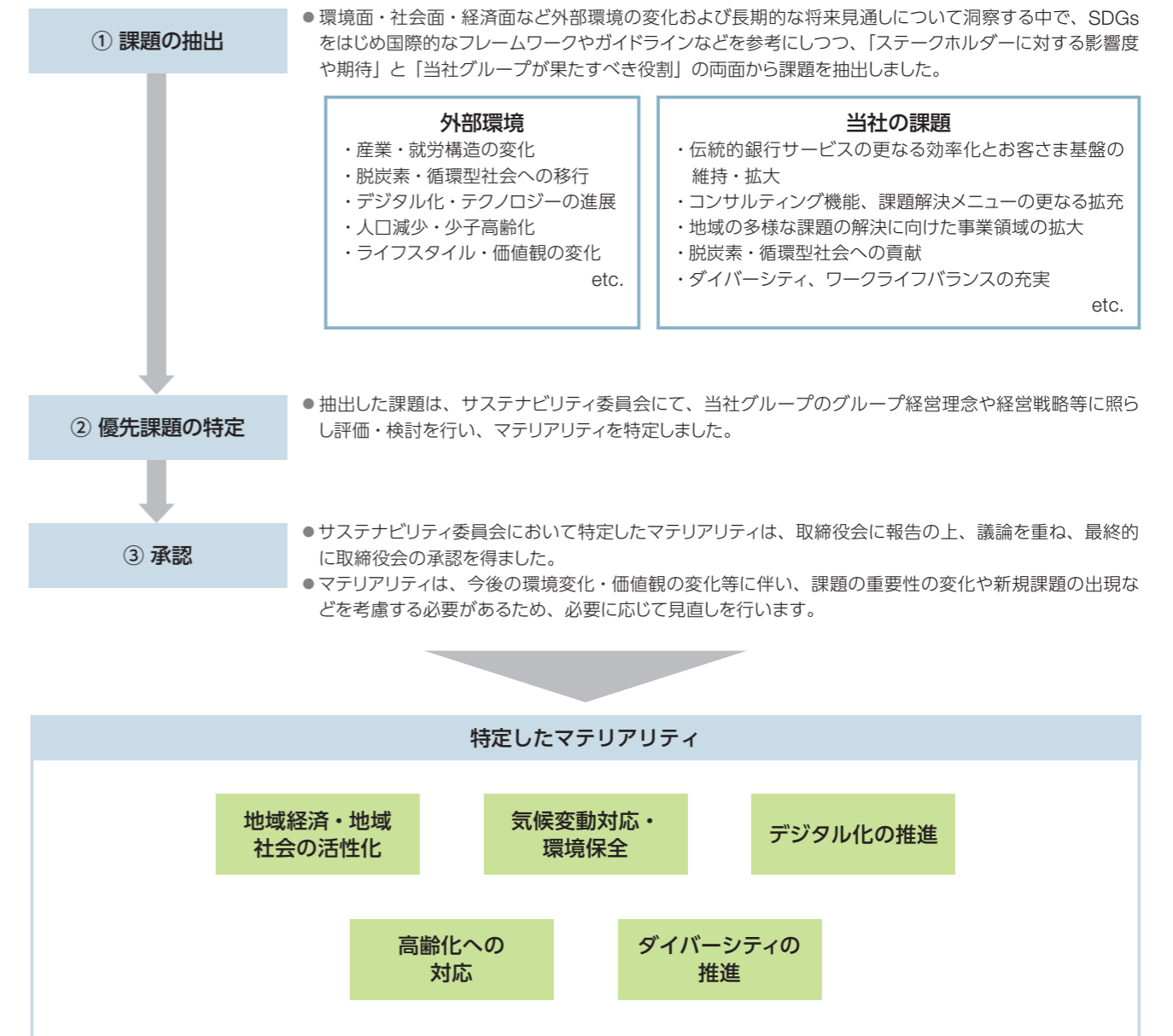
「マテリアリティ(重点的に取り組む重要課題)」

めぶきフィナンシャルグループは、「グループサステナビリティ方針」の制定に際し、地域金融グループとして、また、企業市民として、持続可能な地域社会の実現に向け最大限貢献するため、特に重点的に取り組むべき5つのマテリアリティを設定しました。このマテリアリティに基づき、地域の課題解決と当社グループの持続的な成長に向け、さまざまな取り組みを行っています。

マテリアリティの特定プロセス

当社グループの経営を取り巻く外部環境は複雑化しており、将来の予測が非常に困難になっています。このような不透明で不確実な時代であることを踏まえ、持続可能な社会の実現に向けた取り組みにおける課題を抽出し、特に優先して取り組むべき課題を特定しました。

また、マテリアリティの特定に際しては、次のプロセスにより、サステナビリティ委員会にて審議し、取締役会の承認を経て決定しました。



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「質の地域課題解決をはかることを通じて、持続可能な地	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、域社会の実現と企業価値の向上に努めてまいります。

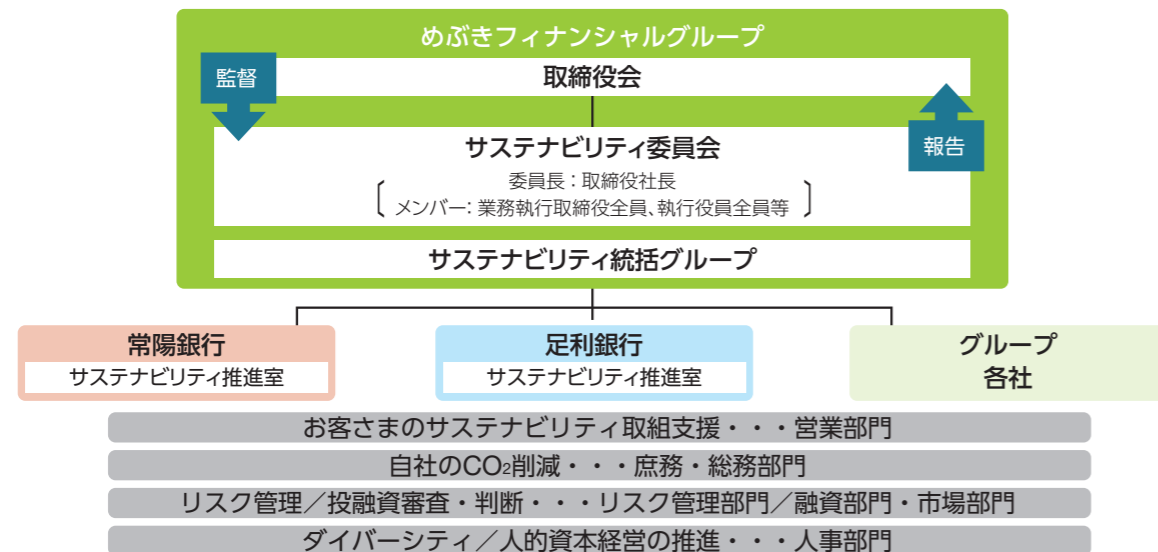
「持続可能な地域社会の実現と企業価値の向上」を実現するために取り組むべき重要課題

「持続可能な地域社会の実現と企業価値の向上」に寄与する当社の事業活動によるインパクト

マテリアリティ	リスクと機会	中期経営計画の主な取り組みテーマ	具体的な取り組み	主な指標と実績	アウトカム (例)	インパクト (例)
地域経済・地域社会の活性化	リスク	《総合金融サービスの深化》 ・事業者向けコンサルティング営業の深化 ・地域創生・SDGsへの取り組み 《事業領域拡大への挑戦》 ・グループの強みを活用した新事業領域の開拓 ・戦略的出資・提携等の活用	・ビジネスマッチング ・事業承継、M&A支援 ・新事業創出支援、創業支援 ・事業計画策定支援 ・SDGs宣言書策定支援 ・経営改善計画策定支援 ・人材紹介サービス ・ストラクチャードファイナンス ・海外事業展開支援 ・スタートアップ投資	・ビジネスマッチング成約件数 →4,784件 (2023年度) ・事業承継支援先数 →2,331件 (2023年度) ・M&A支援先数 →799件 (2023年度)	・地域企業の売上、利益の向上 ・地域企業のビジネス機会の創出 ・地域の事業者数増加、雇用機会の拡大 ・地域内の消費拡大と地域外からの資金流入 ・提携、協業による当社グループの事業領域拡大	・地域内総生産の増加 ・地域内の就労者数と人口の増加 ・地域内所得の増加 ・地域の魅力度向上
	機会					
気候変動対応・環境保全	リスク	《総合金融サービスの深化》 ・地域のSDGsや脱炭素への取組支援 ・地域社会における環境保全活動の推進 《グループ経営の高度化》 ・気候変動リスクへの対応 ・事業活動を通じた環境保全・環境負荷低減への取り組み ・TCFD・TNFD提言への取り組み	・サステナブルファイナンス ・当社グループのCO ₂ 排出量削減 ・GHG排出量算定、削減支援 ・再生可能エネルギー事業への参入 ・特定セクターへの投融资ポリシーの策定 ・インターナル・カーボンプライシングの導入 ・森林保全、植樹活動	・サステナブルファイナンス実行額 →実績 (2021年度～2023年度累計) : 1兆1,574億円 (うち環境分野 7,569億円) ・当社グループのCO ₂ 排出量削減 →2023年度のCO ₂ 排出量 : 10,294t-CO ₂ (2013年度比削減率▲54.1%)	・地域、取引先の脱炭素化への取り組みの進展 ・温室効果ガス排出量の削減 ・再生可能エネルギーの地産地消 ・生態系サービスの維持と環境負荷低減	・地球温暖化の抑制、緩和に向けた地域のカーボンニュートラルの実現 ・循環型社会への移行 ・自然資本・生物多様性の保全
	機会					
デジタル化の推進	リスク	《DXの推進》 ・取引先や地域へのDX支援 ・業務革新の加速 《伝統的銀行サービスの革新》 ・デジタル化を活用した顧客接点・非対面サービスの拡充 ・チャンネル・ネットワークの適正化と相談機能強化	・バンキングアプリ ・法人インターネットバンキング ・法人ポータル ・IT・デジタル分野におけるビジネスマッチング ・データ利活用基盤の整備 ・機械学習、生成AIの活用 ・DX人材の育成	・バンキングアプリ利用者数 →1,124千人 (2024年3月末) ・DX人材数 →663名 (2024年3月末) ・DXベース人材数 →3,924名 (2024年3月末)	・お客さまの利便性、体験価値の向上 ・取引先企業の生産性向上 ・当社グループの業務効率化と新ビジネスの創出	・便利で安全なデジタル社会の実現 ・地域企業の労働不足解消、競争力強化による地域経済の活性化 ・当社グループの経営体質強化、競争力向上
	機会					
高齢化への対応	リスク	《総合金融サービスの深化》 ・高齢化社会への対応強化 ・ライフプランコンサルティングの深化 ・ジェロントロジーサービス提供に向けた体制強化 ・高齢者と家族の困りごとへのワンストップサポート体制の構築	・資産形成・運用サービス提供 ・NISA利用促進 ・資産管理・承継サポート ・若者世代に向けた金融教育、職場での金融セミナーの開催 ・住環境面の支援 (リバースモーゲージ型住宅ローン等) ・生活サポート (見守りサービス、家事代行サービス等)	・NISA口座数 (両子銀行合算) →20万口座 (2024年3月末) ・遺言信託成約件数 →503件 (2023年度)	・お客さまのライフプランの実現 ・次世代への円滑な資産承継 ・金融リテラシーの向上 ・地域社会の福祉向上	・地域住民の経済的な安定 ・高齢者と家族が安心して住み続けられる社会の実現 ・安心して住み続けられる地域社会の実現
	機会					
ダイバーシティの推進	リスク	《人材の育成・活躍促進》 ・ダイバーシティ方針に基づく取り組みの実践と環境整備 ・シニア人材活躍への取り組み ・女性の活躍機会拡充・上位職登用にに向けた取り組み強化 ・働きがいの充実に向けた取り組み強化	・女性の活躍機会拡充、上位職登用にに向けた取り組み強化 ・男性の育児休暇取得促進 ・キャリア採用の強化 ・フレックスタイム制勤務、在宅勤務の活用 ・エンゲージメントサーベイの実施 ・トレーニング公募制度、ポストチャレンジ制度の活用 ・副業制度の活用	・係長以上に占める女性比率 →35.2% (2024年3月末) ・男性の育児休暇取得率 →105.5% (2023年度) ・キャリア採用人数 →68名 (2023年度)	・従業員の多様性向上 ・組織風土の変革 ・組織の活性化 ・課題解決力とイノベーション創出力の向上 ・多様なニーズへの対応力向上	・従業員のウェルビーイングの実現 ・従業員の満足度とエンゲージメントの向上 ・新事業・サービスの創出
	機会					

サステナビリティにかかるガバナンスおよび推進体制

めぶきフィナンシャルグループは、サステナビリティを巡る課題を重要な経営課題として認識し、取締役会監督のもとサステナビリティ委員会を中心とするガバナンス体制を構築するとともに、サステナビリティ推進に関する取り組みの策定・進捗を一元的に管理しています。



取締役会による監督体制

取締役会は、サステナビリティにかかる議案（方針策定、目標設定や取り組みの進捗状況等）について監督する役割を担っており、サステナビリティ委員会を開催する都度、審議内容を取締役会へ付議・報告することで、取締役会が当社グループの取り組みについて監督する態勢を構築しています。

サステナビリティにかかる経営者の役割

サステナビリティにかかる事項は、取締役社長が統括します。また、取締役社長はサステナビリティ委員会の委員長としてサステナビリティを巡る課題・対応が事業に与える影響について評価し、対応策の立案および目標の設定を行い、達成状況の管理を統括します。

サステナビリティ委員会

当社グループは、サステナビリティに関する取り組みの策定・進捗を一元的に管理するとともに、サステナビリティへの取り組みを促進するため、「サステナビリティ委員会」を設置し、半年に1回以上開催しております。サステナビリティ委員会は、取締役社長を委員長とし、業務執行取締役全員および執行役員全員ならびに経営企画部統括部長、経営管理部統括部長、地域創生部統括部長をもって構成し、必要に応じグループ内会社の社長や子銀行の担当部署の部長等を参集し、気候変動や生物多様性などの環境問題や人的資本をはじめとしたサステナビリティに関する施策・方針、取り組み状況などについて審議・報告を行っています。

サステナビリティにかかる所管部署

当社グループは、サステナビリティに関する専門組織（当社に「サステナビリティ統括グループ」、子銀行の常陽銀行および足利銀行に「サステナビリティ推進室」）を設置し、サステナビリティにかかる統括・推進を行っています。当社サステナビリティ統括グループは、サステナビリティ委員会の事務局を担当するとともに、サステナビリティ戦略にかかる企画・立案および管理を行い、全社的なサステナビリティにかかる事項をサステナビリティ委員会に提言します。

グループ内の連携・統制

中核事業会社である常陽銀行および足利銀行のほかグループ内会社においては、それぞれの機能に応じた会議体により、当社のサステナビリティ委員会およびサステナビリティ統括グループと連携をとることによりグループ会社全体の統制を図っています。

リスク管理

当社グループでは、リスク管理を企業価値向上の重要な取り組みと位置付け、ALM・リスク管理委員会を設置しています。サステナビリティにかかる事項は、ALM・リスク管理委員会および子銀行のリスク統括部とサステナビリティ委員会が連携して対応を行い、サステナビリティにかかるリスクのモニタリング・再評価および重要リスクの絞り込みを行ったうえで、グループ戦略に反映しています。

監査の状況

監査等委員会は「グループサステナビリティ方針に基づく諸施策の取組み状況」を2023年度の監査計画の重点監査項目に掲げ監査活動を行いました。サステナビリティ委員会には、常勤の監査等委員が監査の立場から出席しており、当該委員会で議論された内容は、取締役会における業務執行報告の事前に監査等委員会において常勤の監査等委員から非常勤の監査等委員に報告がなされ情報を共有しています。また、非常勤の監査等委員は、監査等委員会における議論に加え、必要に応じて取締役会において意見を述べています。

内部監査を担う監査部は、2023年度のグループ内部監査計画において、「サステナビリティへの取組状況」を重要施策監査の対象とし、サステナビリティの取り組みに係る監査を実施、監査結果については取締役会、監査等委員会、代表取締役あてに報告を行いました。

サステナビリティ長期KPI

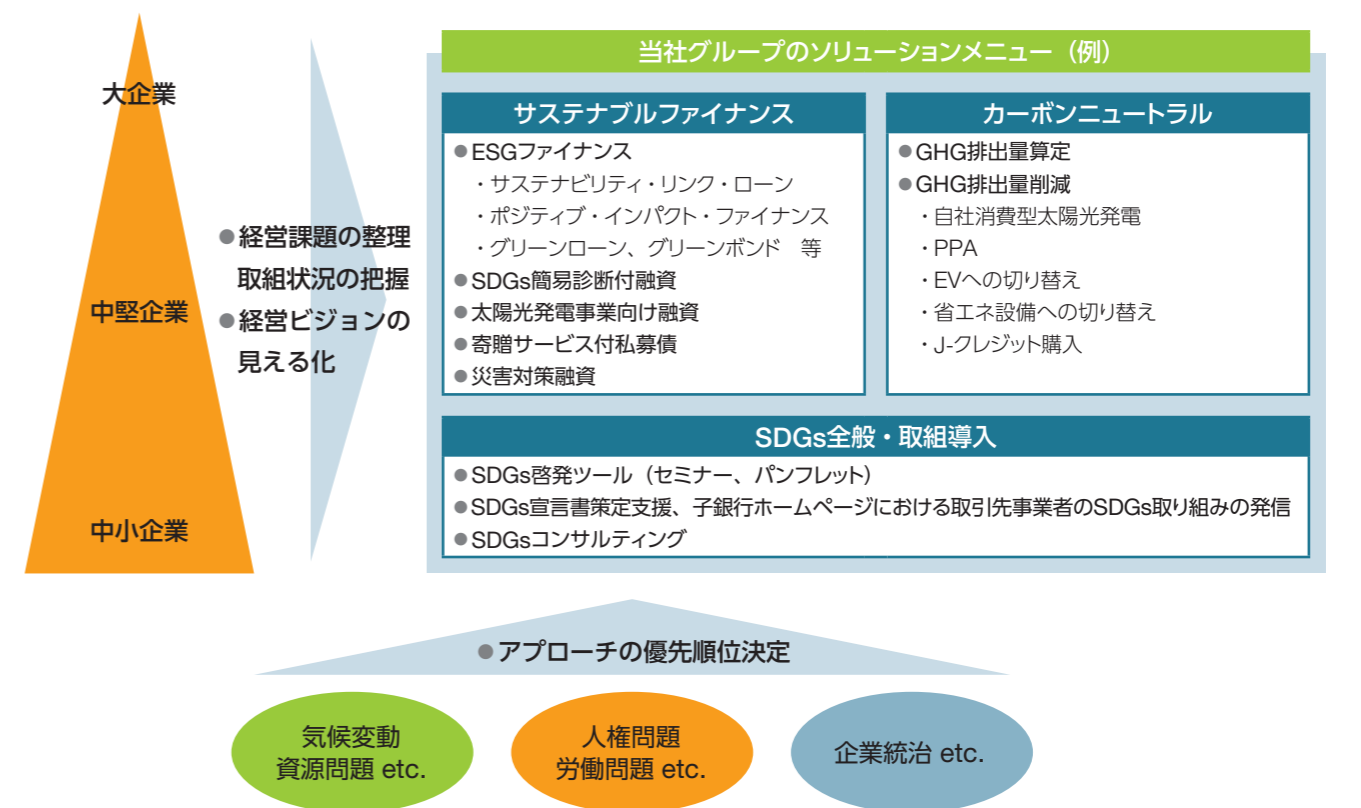
当社グループは、持続可能な地域社会の実現と企業価値の向上を目指し、サステナビリティに関する基本姿勢や目標を明確化するため、「サステナビリティ長期KPI」を設定しています。

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

サステナブルファイナンス目標額	めぶきフィナンシャルグループは、お客さまへの金融サービスの提供を通じて、持続可能な地域社会の実現に貢献するため、サステナブルファイナンスを推進していきます。						
	<table border="1"> <tr> <td>目標金額</td> <td>：3兆円（うち環境分野 2兆円）</td> </tr> <tr> <td>取り組み期間</td> <td>：2021年度～2030年度</td> </tr> <tr> <td>実績（2021年度～2023年度累計）</td> <td>：1兆1,574億円（うち環境分野 7,569億円）</td> </tr> </table>	目標金額	：3兆円（うち環境分野 2兆円）	取り組み期間	：2021年度～2030年度	実績（2021年度～2023年度累計）	：1兆1,574億円（うち環境分野 7,569億円）
	目標金額	：3兆円（うち環境分野 2兆円）					
取り組み期間	：2021年度～2030年度						
実績（2021年度～2023年度累計）	：1兆1,574億円（うち環境分野 7,569億円）						
CO ₂ 排出量削減目標（Scope1、2）	<p>めぶきフィナンシャルグループは、事業活動を通じて自ら排出するCO₂を削減するとともに、脱炭素社会の実現や地域社会の持続的発展への貢献を加速していきます。</p> <table border="1"> <tr> <td>2030年度のCO₂排出量削減目標</td> <td>：ネット・ゼロ</td> </tr> <tr> <td>2023年度のCO₂排出量</td> <td>：10,294t-CO₂（2013年度比削減率▲54.1%）</td> </tr> </table>	2030年度のCO ₂ 排出量削減目標	：ネット・ゼロ	2023年度のCO ₂ 排出量	：10,294t-CO ₂ （2013年度比削減率▲54.1%）		
2030年度のCO ₂ 排出量削減目標	：ネット・ゼロ						
2023年度のCO ₂ 排出量	：10,294t-CO ₂ （2013年度比削減率▲54.1%）						
係長以上に占める女性比率	めぶきフィナンシャルグループは、従業員一人ひとりがお互いを認め合い、個々の能力を最大限発揮できるよう、組織の生産性向上や従業員のワークライフバランスの支援に努めています。特に重要なテーマの一つとして女性の活躍推進を加速していきます。						
	<table border="1"> <tr> <td>目標</td> <td>：2025年3月末 35%以上</td> </tr> <tr> <td>実績</td> <td>：2024年3月末 35.2%（進捗率100.5%）</td> </tr> </table>	目標	：2025年3月末 35%以上	実績	：2024年3月末 35.2%（進捗率100.5%）		
	目標	：2025年3月末 35%以上					
実績	：2024年3月末 35.2%（進捗率100.5%）						

お客さまへのサステナビリティ取り組み支援

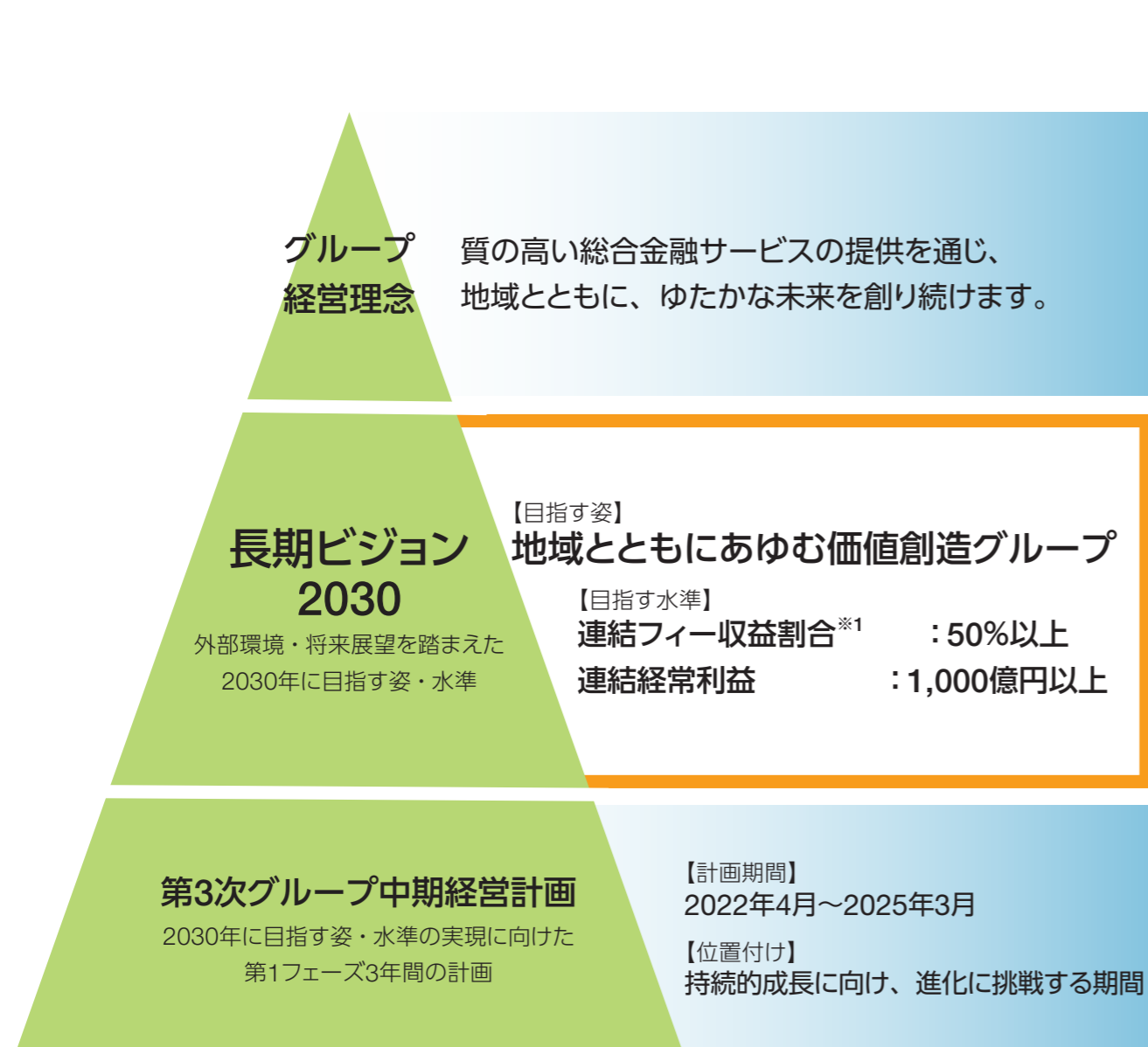
めぶきフィナンシャルグループは、お客さまのパートナーとして、お客さまのサステナビリティへの取り組みを支援する商品・サービスを拡充するとともに、お客さまに寄り添った伴走支援をしています。



長期ビジョン

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

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

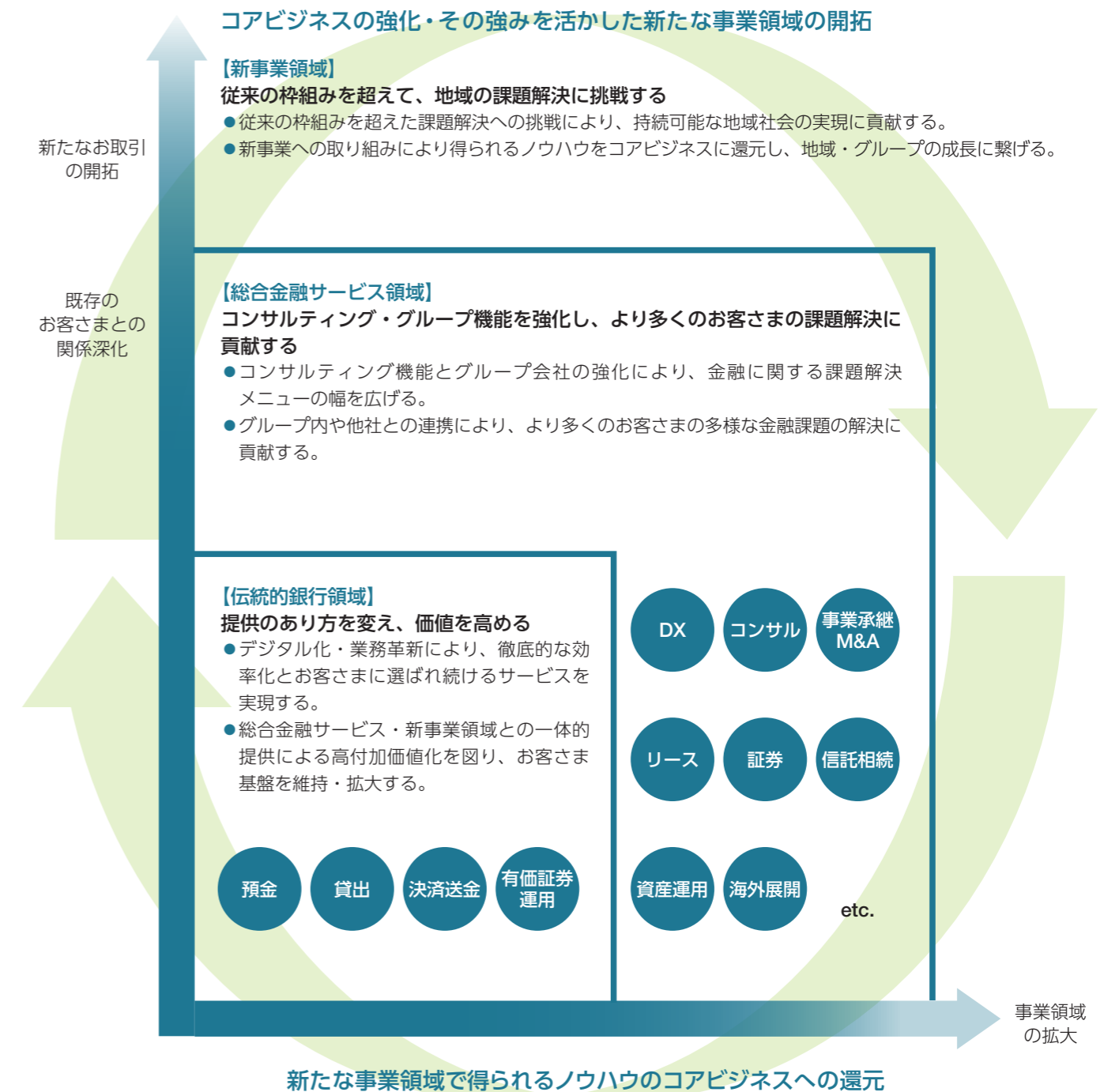


※1 連結フィー収益割合=連結フィー収益^(※2) ÷ 対顧客収益^(※3)
 ※2 連結フィー収益=銀行の対顧客利益+銀行を除くグループ会社の対顧客利益
 ※3 対顧客収益=銀行の預貸金利息差+連結フィー収益 ※有価証券運用に係る収益は含まない

長期ビジョンの実現に向けた考え方

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

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



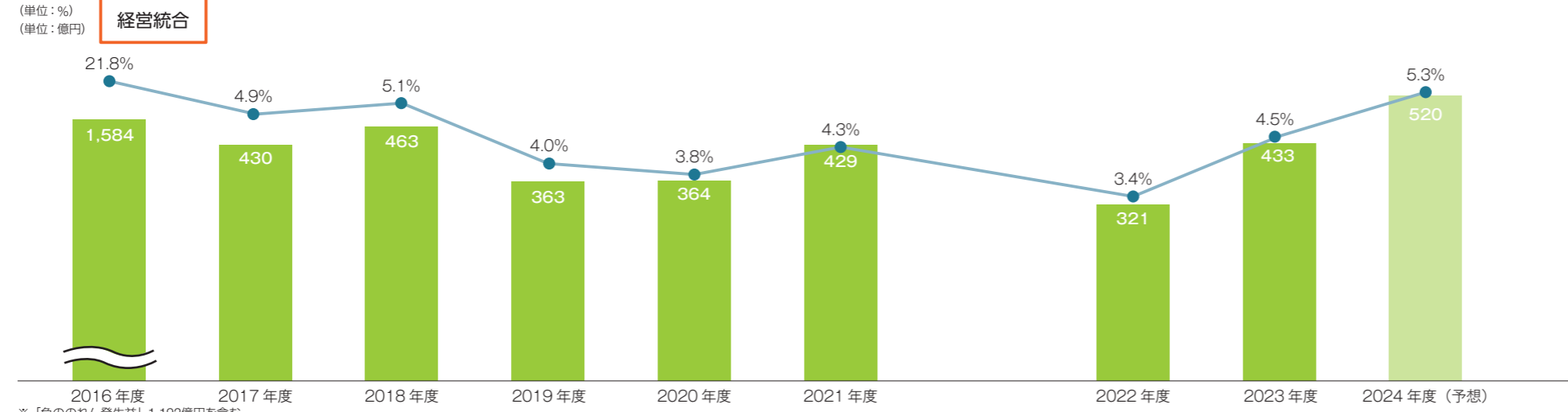
中期経営計画の振り返りと進捗



2028年度～2030年度
第5次中期経営計画
長期ビジョンの実現期間

2025年度～2027年度
第4次中期経営計画
進化を加速する期間

推移
● ROE
■ 純利益



概要

2016年度～2018年度
第1次中期経営計画
新グループを軌道に乗せ成功へと導く期間

2019年度～2021年度
第2次中期経営計画
本格的な成果の実現・次なる成長への転換期間

2022年度～2024年度
第3次中期経営計画
持続的成長に向け、進化に挑戦する期間

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

地域の未来を創造する
総合金融サービスグループ

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・チャンネルの拡充
 - 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
- 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の強化
○ IT/データの利活用・IT投資強化
 - 2 生産性向上に向けた構造改革
○ 共通プラットフォームの構築
 - 3 価値創造を担う人材の育成

経営目標

	目標値		目標値
連結ROE	5.0%以上	連結ROE	5.0%以上
連結純利益 ^(※1)	470億円程度	連結純利益 ^(※1)	470億円程度
OHR (2行合算) ^(※2)	60%程度	コアOHR (2行合算) ^(※2)	60%程度

振り返り

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

成果
・構造改革の進展
・ITサービス利活用の強化
・コンサルティング機能の強化

課題
・伝統的銀行サービスの更なる効率化と顧客基盤の維持・拡大
・コンサルティング機能、課題解決メニューの更なる拡充
・地域の多様な課題の解決に向けた事業領域の拡大
・脱炭素・循環型社会への貢献

経営目標の達成状況

2018年度	目標値	実績	2021年度	目標値	実績
連結ROE	5%以上	5.1%	連結ROE	5.0%以上	4.3%
連結純利益 ^(※1)	470億円程度	463億円	連結純利益 ^(※1)	470億円程度	429億円
自己資本比率	10%台半ば	9.94%	コアOHR (2行合算) ^(※2)	60%程度	54.5%
OHR (2行合算) ^(※2)	60%程度	58.1%	【参考】コア業務純益 ^(※3)	650億円程度	779億円

(※1) 親会社株主に帰属する当期純利益
(※2) コア業務利益ベース (投信解約損益・システム統合費用除く)
(※3) 投信解約損益、日本銀行からの地域金融強化のための特別付利及び新型コロナウイルス対応オペによる付利を除く

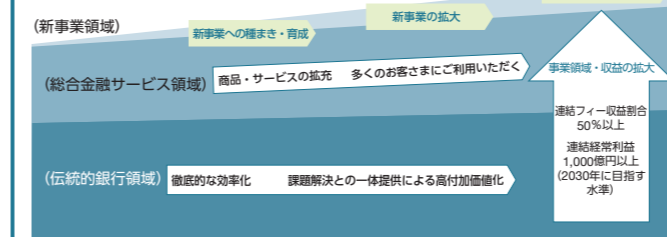
第3次グループ中期経営計画の位置付け

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

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

経営目標 (2024年度)

連結純利益 (親会社株主に帰属する当期純利益)	520億円以上
コアOHR (2行合算) ^{*1}	58%未満
連結ROE (株主資本ベース)	5.5%以上



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

基本戦略

第3次グループ中期経営計画では、新たな価値創造による地域貢献に向け、地域を支えるビジネスモデルを追求していきます。新たな価値創造に向け、DX推進などによる持続可能な経営基盤の構築と、人材育成・活躍促進に取り組んでいきます。

	基本戦略1 地域を支える ビジネスモデルの追求	基本戦略2 持続可能な経営基盤の構築	基本戦略3 人材の育成・活躍促進
新事業領域	【個別戦略1-3】 事業領域拡大への挑戦 ▶P.45 ・グループの強みや投資を活用した従来の枠組みを超える価値提供		
総合金融サービス領域	【個別戦略1-2】 総合金融サービスの深化 ▶P.33 ・コンサルティングやグループ機能を強化し、より多くのお客さまの課題解決に貢献する	【個別戦略2-1】 DXの推進 ▶P.66 ・デジタル技術やデータ活用による新しいサービスの提供、従来サービスのデジタルチャネルと対面チャネルを活用したデータの蓄積・分析・利活用 ・相談機能の強化や課題解決との一体提供によりサービスの価値を高める	【個別戦略2-2】 グループ経営の高度化 ▶P.19,68,109 ・DX、サステナビリティに関する組織整備 ・事業領域の拡大に対応した経営管理 注力領域への人員シフト 200人 (3年累計) 新規デジタル化投資 70億円 (3年累計)
伝統的銀行領域	【個別戦略1-1】 伝統的銀行サービスの革新 ▶P.61 ・デジタル技術や非対面サービスを活用し利便性を高める ・相談機能の強化や課題解決との一体提供によりサービスの価値を高める		【個別戦略1-4】 有価証券運用・投融資の多様化 ▶P.27 ・適切なリスクテイクにより、収益力を強化する

価値を創造する人材の育成・確保
▶P.79
・トレーニー派遣
120人程度 (3年累計)
・従業員のデジタル化への対応
DX人材
400人 (2025年3月末)
DXベース人材3,000人 (2025年3月末)
※2024年3月末 約3,900人

ダイバーシティの実践
働きがいの充実に向けた取り組み
▶P.79
・女性の活躍機会拡大
係長以上に占める女性比率
35%以上 (2025年3月末)
※2024年3月末 35.2%

2023年度決算の概要

2023年度は、コンサルティング機能の強化による手数料収益の増加や貸出金増強による預貸金利息差の増加により、本業の対顧サービス利益^{※1}は前年度を35億円上回る479億円と、成長トレンドを継続し、経営統合以降、最高益となりました。

預貸金利息差は、国内貸出金利息が貸出金残高の増加を主因に増加に反転するなど、前年度比57億円の増加となり、対顧役務利益（手数料）は、法人のお客さまへの事業計画策定支援などの本業支援、個人のお客さまへのニーズに沿った資産運用提案など、コンサルティングの適切な提供を継続した結果、前年度比同水準で推移いたしました。経費は、OHRを50%台でコントロールするなかで人的資本やDX関連などの前向きな投

資を強化した結果、前年度比18億円増加しました。

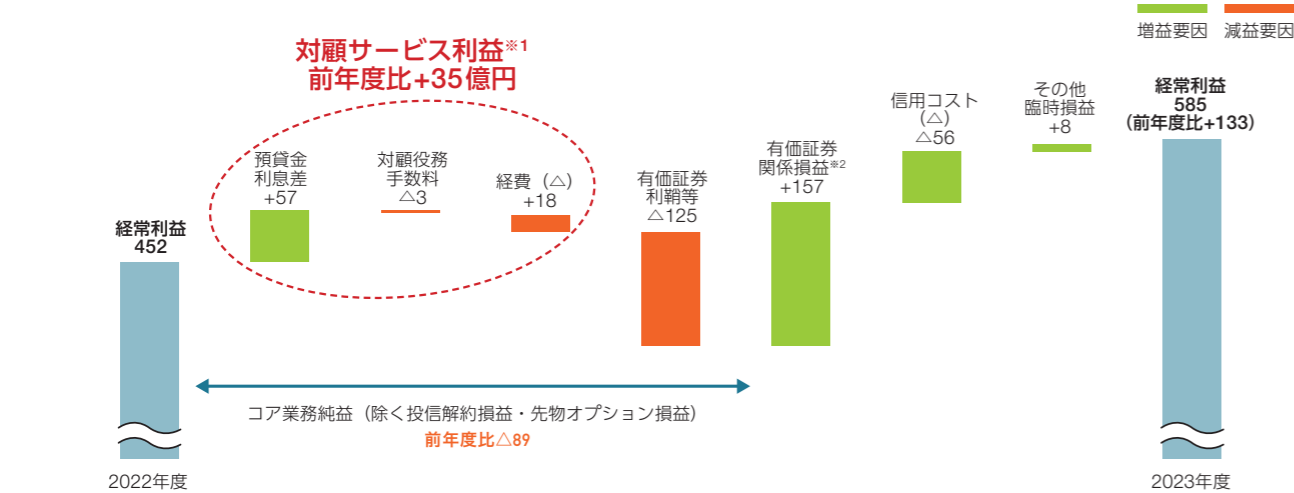
有価証券等収支（利鞘）は、外貨調達コストの増加などにより前年度比125億円減少しましたが、国内外の金融政策、株価動向などを見据え、相場動向に応じたポートフォリオ運営に取り組んだ結果、有価証券関係損益^{※2}は157億円改善しました。

また、信用コストは落ち着いた状況が継続したことから前年度比56億円の減少となり、経常利益は前年度比133億円増加の585億円となりました。

この結果、めぶきフィナンシャルグループ連結の親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度を111億円上回る433億円となりました。

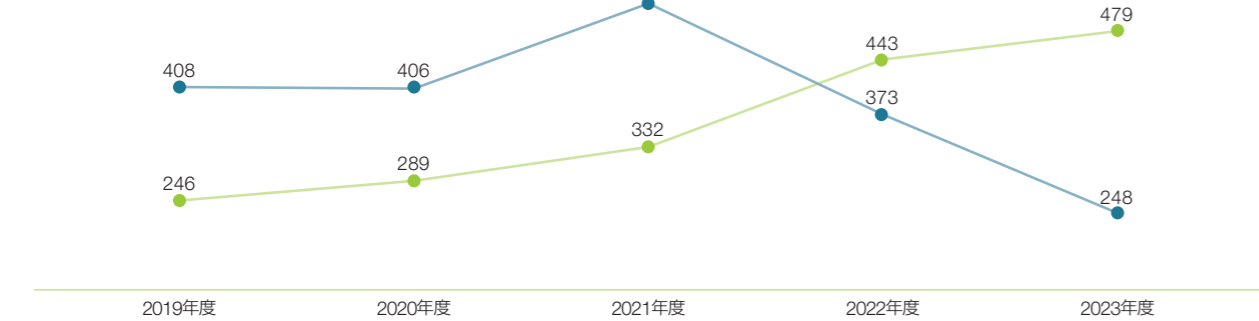
※1 預貸金利息差+対顧役務利益（手数料）+経費（△）
 ※2 国債等債券損益+株式等関係損益+投信解約損益+先物・オプション損益

経常利益の前年度比（銀行合算）
 (単位：億円)



※1 預貸金利息差+対顧役務利益（手数料）+経費（△）
 ※2 国債等債券損益+株式等関係損益+投信解約損益+先物・オプション損益

対顧サービス利益^{※1}・有価証券等収支^{※2}（銀行合算）
 (単位：億円)



※1 預貸金利息差+対顧役務利益（手数料）+経費（△）
 ※2 除く投信解約損益

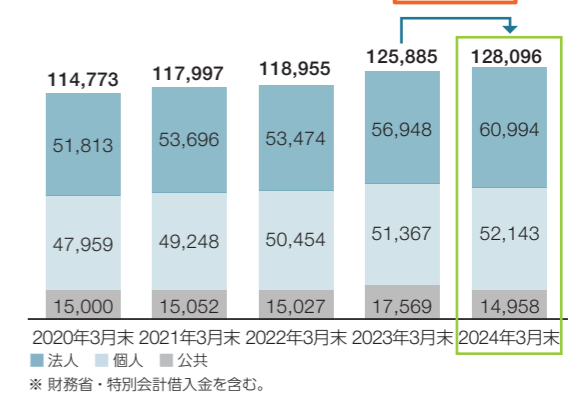
貸出金

貸出金末残は、前年度末から2,211億円、1.7%増加の12兆8,096億円となりました。

法人向け貸出金は資源高や物価高を背景とした運転資金需要の増加や設備資金需要の回復により増加基調が継続しました。また、個人向け貸出金は住宅ローンを中心に引き続き堅調に推移しました。

今後もお客さまの動向を的確に捉え、貸出金の増強を進めることで、本業の収益力の更なる強化に繋がっていきます。

貸出金末残（銀行合算）
 (単位：億円)

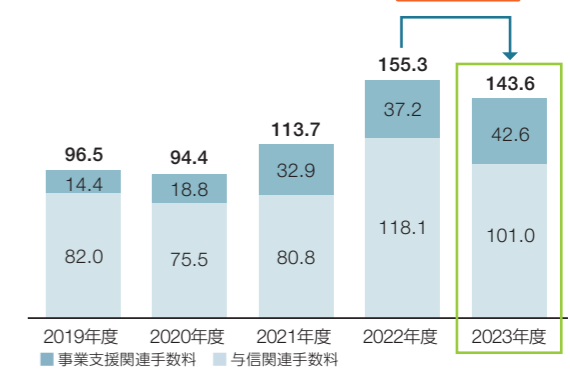


※ 財務省・特別会計借入金を含む。

役務収益

法人役務手数料は、取引先の課題解決に向けたコンサルティングの適切な提供を継続した一方で、前年度好調だったデリバティブ関連手数料の反動減により前年度比11.6億円減少の143.6億円となりました。引き続きコンサルティング提案を通じた取引先の事業支援を継続していきます。

法人役務手数料（銀行合算）
 (単位：億円)



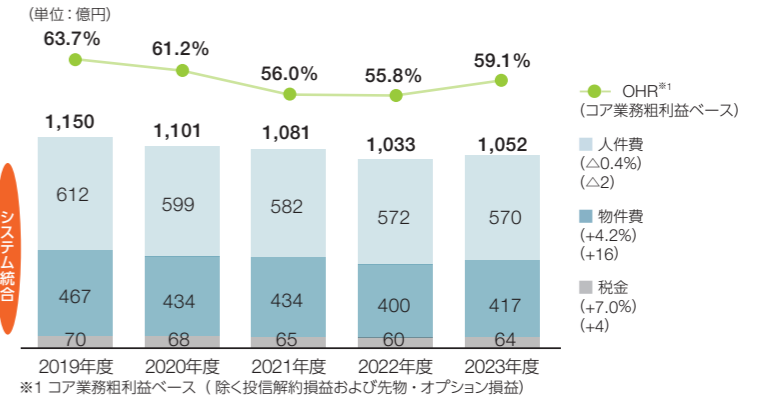
経費・OHRの状況

経費は、ベースアップや初任給引上げなど人的資本にかかる費用や、DX関連への前向きな投資を強化する一方、既存のコスト削減に取り組むことで、総体の経費額をコントロールしています。

この結果、2023年度は前年度比18億円増加の1,052億円となりました。なお、経営の効率性を示すOHRはコア業務粗利益ベースで50%台を維持しています。

今後とも構造改革を進め、既存のコストの削減を図りつつ、人材への投資と収益拡大に向けたDX投資等により、グループ全体の効率性を高めていきます。

経費・OHR（銀行合算）
 (単位：億円)

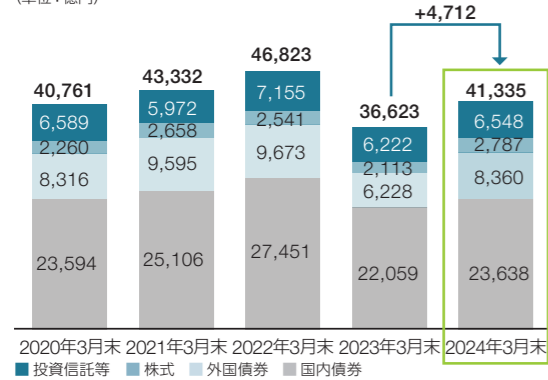


※1 コア業務粗利益ベース（除く投信解約損益および先物・オプション損益）

有価証券

有価証券運用は、国内外の金融政策や市況動向を見極めるなかで、相場動向に応じたポートフォリオ運営に取り組んだ結果、2024年3月末の有価証券残高は前年度末から4,712億円増加の4兆1,335億円とな

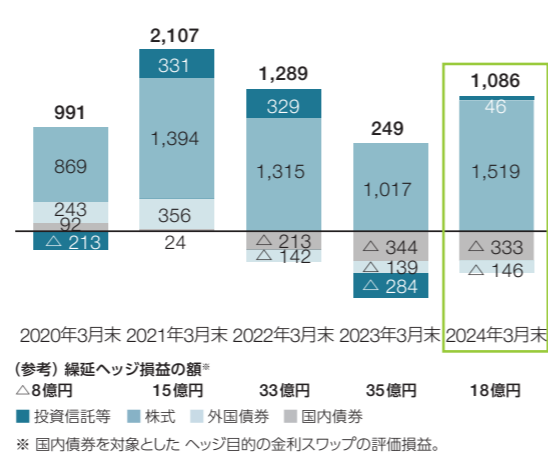
末残 (FG連結・貸借対照表計上額)
(単位: 億円)



りました。引き続き、国内外の金融政策に留意し、有価証券ポートフォリオの再構築に取り組んでいきます。

なお、グループ連結の評価損益は、2024年3月末時点で1,086億円となっています。

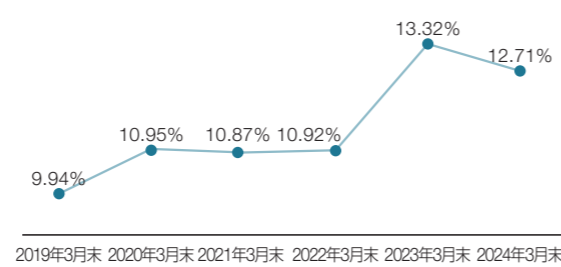
評価損益 (FG連結・その他有価証券)
(単位: 億円)



自己資本比率

連結自己資本比率は、地域金融グループとして地域への安定した資金供給を行うため、適正な自己資本比率を維持する方針としています。2024年3月末は、貸出金や有価証券のリスクアセットの増加により、前年度末から0.61ポイント低下の12.71%となりました。

自己資本比率



2024年度の業績見通し(業績予想)

2024年度の業績見通し(業績予想)は、親会社株主に帰属する当期純利益について、前年度から86億円増益となる520億円、ROEは5.3%程度を計画しております。なお、中長期的にROEは、株主資本コスト6~8%を上回る水準を目指すこととしています。

国内金利の上昇による円貨貸出金利息の増加、国内

債券の新規投資による有価証券等収支の増加等を見込む一方で、人的資本など将来の成長に向けた投資により経費が増加する見込みにありますが、国内債券・外国債券の売却損の剥落により、グループ連結および子銀行単体合算ともに増益の計画にあります。

業績予想 (めぶきフィナンシャルグループ連結)
(単位: 億円)

	2024年度 業績予想		2023年度 実績
	業績予想	前年比	
経常利益	750	+119	630
親会社株主に帰属する当期純利益	520	+86	433

業績予想 (銀行合算)
(単位: 億円)

	2024年度 通期予想		2023年度 実績
	通期予想	前年比	
経常利益	690	+104	585
当期純利益*	480	+74	405

国内金利上昇の影響

政策金利が0.50%に引き上げられ、貸出金のリプレースが進んだ場合には、資金利益で400億円強、ROEで2%台後半のプラス効果が見込まれます。

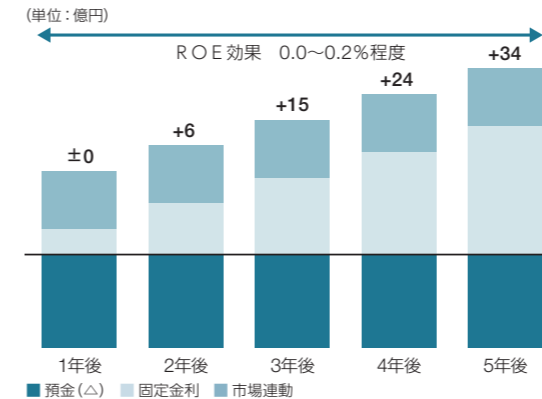
資金利益への影響 (試算)

円貨バランスシート (2024年3月末)

1 バランスシート		2 金利構成	
科目	残高	科目	残高
貸出金	12.6	預金	17.8
短プラ連動	(5.5)	流動性	(13.9)
市場金利連動	(2.1)	定期性	(3.9)
財務省向け	(0.5)	日銀借入	1.9
固定金利*	(4.6)	市場調達	0.5
有価証券	3.2	負債合計	20.2
円貨債券	(2.4)		
投信・株式等	(0.7)		
その他	4.3		
日銀当座預金	(4.2)		
資産合計	20.2		

※ 固定金利貸出金の平均残存年数は、4.5年

金利シナリオ (1) ~2024年度計画水準~



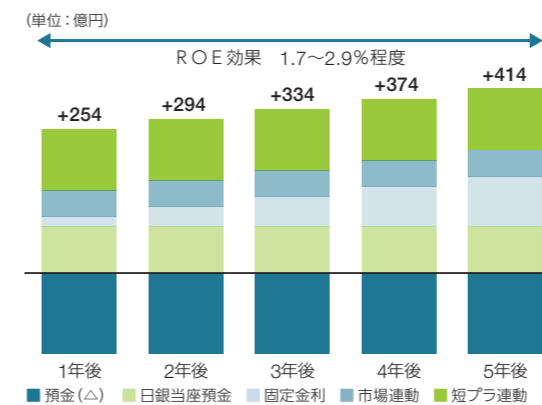
【金利シナリオ】

- 政策金利は、0.00%
- TIBORは、マイナス金利解除を受けて+0.10%
- 短期プライムレートの引上げはなし
- 5年スワップレート (固定金利貸出金ベースレート) は、0.3%程度

【前提】

- 1 資産・負債残高は、2024/3末ポートフォリオを継続
- 2 固定金利貸出金 (主に事業性) は、年間1兆円が期日到来し、上記金利シナリオの5年スワップレートに基づく金利にて実行。金利追従率は70%
- 3 預金金利は、0.02% (金利追従率20%)

金利シナリオ (2) ~政策金利0.50%~



【金利シナリオ】

- 政策金利は、0.50%
- TIBORは、利上げを受けて+0.50%
- 短期プライムレートは、2.475% (+0.50%)
- 5年スワップレート (固定金利貸出金ベースレート) は、0.7%程度

【前提】

- 1 資産・負債残高は、2024/3末ポートフォリオを継続
- 2 短プラ連動は、住宅ローンは短プラ100%連動、事業性は金利追従率70%
- 3 固定金利貸出金 (主に事業性) は、年間1兆円が期日到来し、上記金利シナリオの5年スワップレートに基づく金利にて実行。金利追従率は70%
- 4 日銀当座預金への付利は、市場調達にかかる資金コストを控除
- 5 預金金利は、0.20% (金利追従率40%)

株主還元・資本政策

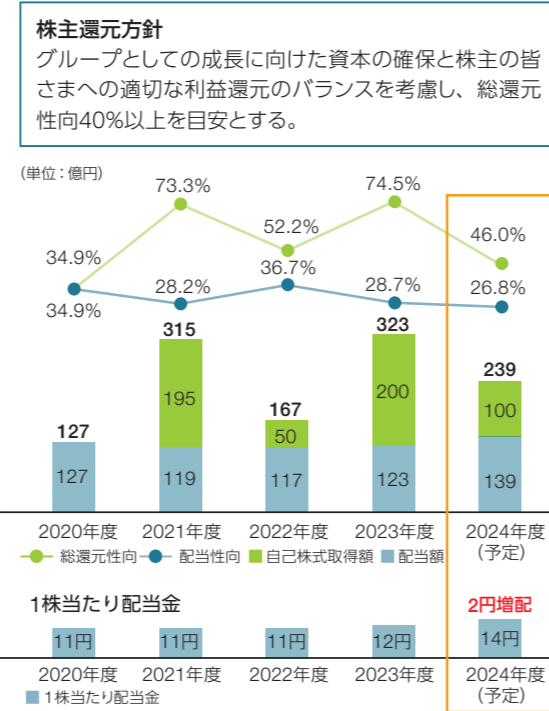
当社グループの配当・還元方針は、グループとしての成長に向けた資本の確保と株主の皆さまへの適切な利益還元のバランスを考慮し、総還元性向*40%以上を目安としています。

2023年度は、5月に上限金額を100億円とする自己株式の取得を実施したほか、11月に株主還元方針の見直しを行い、総還元性向の水準を従来の「30%以上」から「40%以上」に上げました。同時に、1株当たりの年間配当額を1円増配し年間12円とする増配と上限金額を100億円とする自己株式の取得を実施しました。この結果、2023年度の自己株式の取得額は年間200億円となり、総還元性向は目安である40%を上回る74.5%となりました。

2024年度においても、1株当たり年間配当金を2円増配し年間14円とするほか、上限金額を100億円とする自己株式の取得(2024年5月公表)により、株主還元を拡充します。この結果、2024年度の総還元性向は46.0%程度となる見込みです。

* 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・還元実績



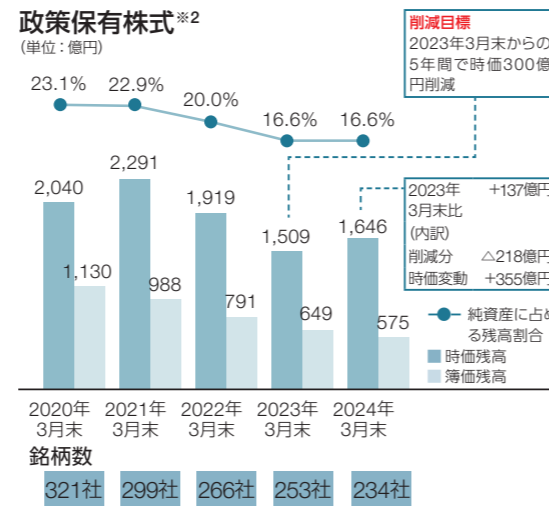
政策保有株式の縮減

当社グループでは、株式保有リスクの抑制や資本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います。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います。

2023年度は、政策保有株式*は前年度比137億円増加(連結純資産に占める割合は前年度末と同様16.6%)しました。これは、1年間で19銘柄・時価218億円の削減を進めた一方、株価上昇により時価が355億円増加したことによるものです。

2023年5月に公表しました「2028年3月末までに2023年3月末比で300億円を削減する」という目標達成にむけ、引き続き取引先企業と十分な対話を行いながら、削減を続けていきます。

* 持株会社および連結子会社のうち、投資株式の時価額の3分の2を超えて保有している、常陽銀行の政策保有株式(上場・非上場)を対象としております。時価ベースで、みなし保有株式を含んでおります。



個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

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

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*を基準に実施しています。

取締役会において2024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います。

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

企業価値向上についての考え方

当社グループでは、長期ビジョン2030のもと現在進行中の第3次グループ中期経営計画(2022~2024年度)において、3つの基本戦略「地域を支えるビジネスモデルの追求」、「持続可能な経営基盤の構築」、「人材の育成・活躍推進」を掲げ、持続可能な地域社会の実現に向けて新たな価値創造に取り組んでいます。

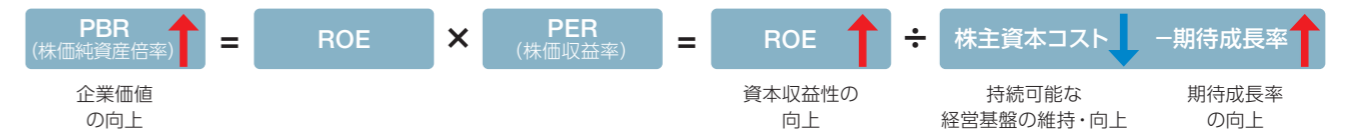
当社グループの中核子会社である常陽銀行・足利銀行は、それぞれの地域におけるリーディングバンクであり、地域とともにあゆみ成長することが、「企業価値の向上」につながると考えております。

基本的な考え方

当社グループは、地域を支えるビジネスモデルの追求を通じ資本収益性の向上を推し進め、持続可能な地域社会に貢献していく中で、自らの持続可能な経営基盤の維持・向上、期待成長率の向上を図り、「企業価値の向上」(PBRの改善)を目指しています。期待成長率を上げ、株主資本コストを抑制するうえでも、ホームマーケットの活性化とサステナビリティ経営を推

進していく考えであり、これらを通じて社会的価値と経済的価値に直結するROEの改善を一体的に向上させていきます。

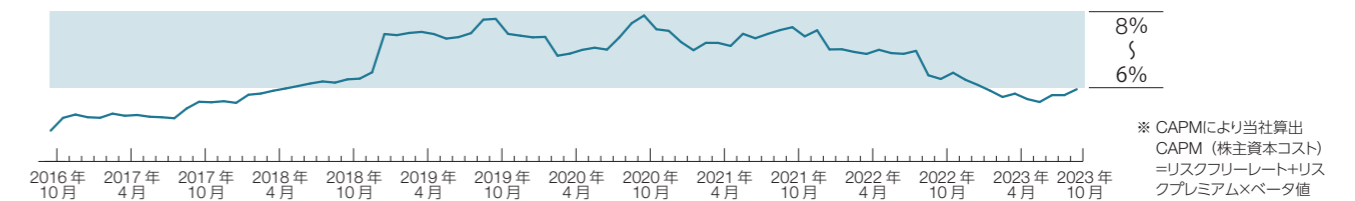
当社グループの中核子会社である常陽銀行・足利銀行は、それぞれの地域におけるリーディングバンクであり、地域とともにあゆみ成長することが、「企業価値の向上」につながると考えております。



株主資本コストに関する認識

当社の株主資本コストの水準は6~8%*と認識

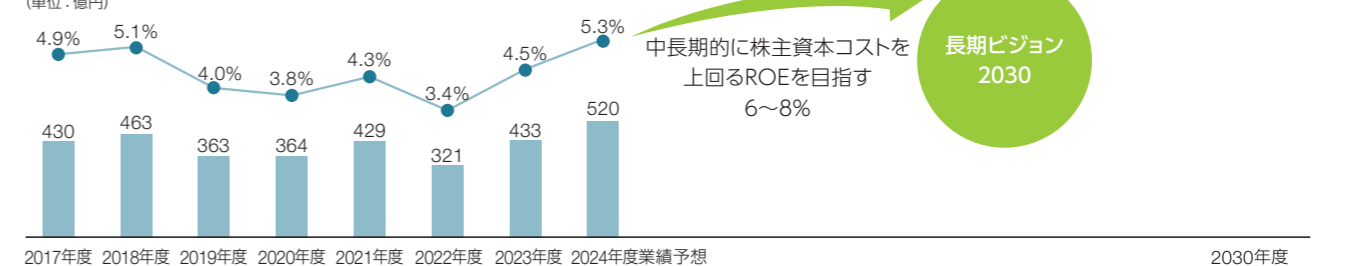
株主資本コストの推移



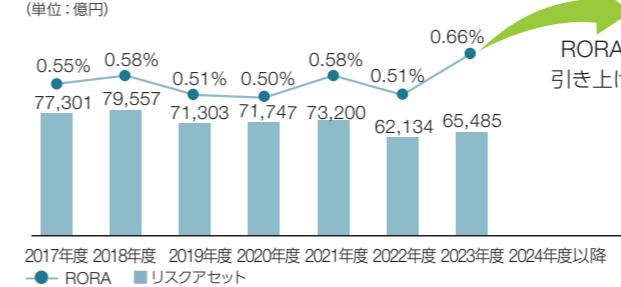
純利益は、2022年度の321億円をボトムに、200億円積み上げ、520億円を見込んでおります。これにより、ROEも2024年度には再び5%台へ乗せる計画としています。

なお純利益およびROEの引上げに向け、リスクアセット対比の収益率であるRORAを引き上げていくとともに、株主還元の拡充も含めた資本コントロールに取り組み、中長期的には、株主資本コストを上回るROEの達成を目指していく考えです。

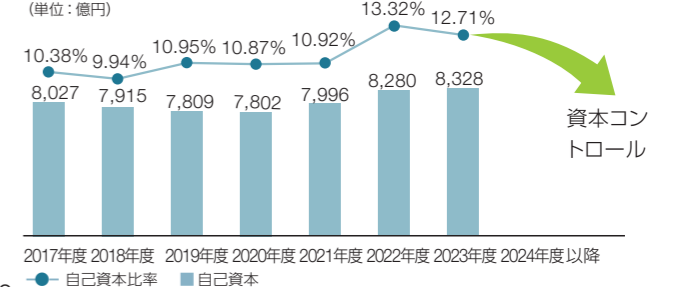
親会社株主に帰属する当期純利益・ROEの推移



RORA・リスクアセット



自己資本比率・自己資本額

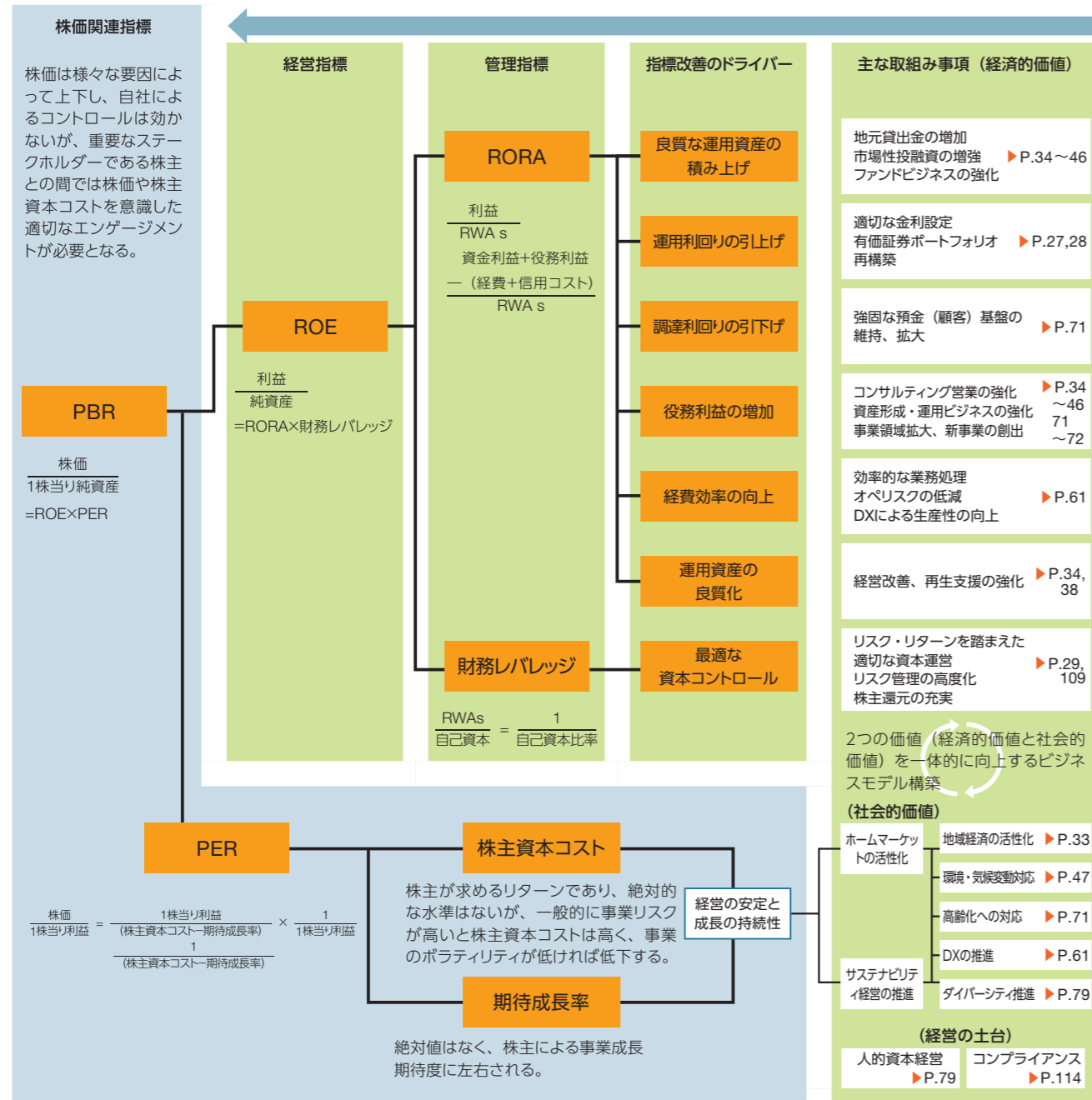


「資本コストや株価を意識した経営」という課題に対し、株式時価総額といった経済的価値を踏まえながらも、社会的価値を生み出す中で事業を成長させ、ひいては業績ならびに経済的価値すなわち株式時価総額にも良い影響を与えていくと捉えています。経済的価値と社会的価値と株価や資本コストとの関係をあらわしたのが下記の図です。

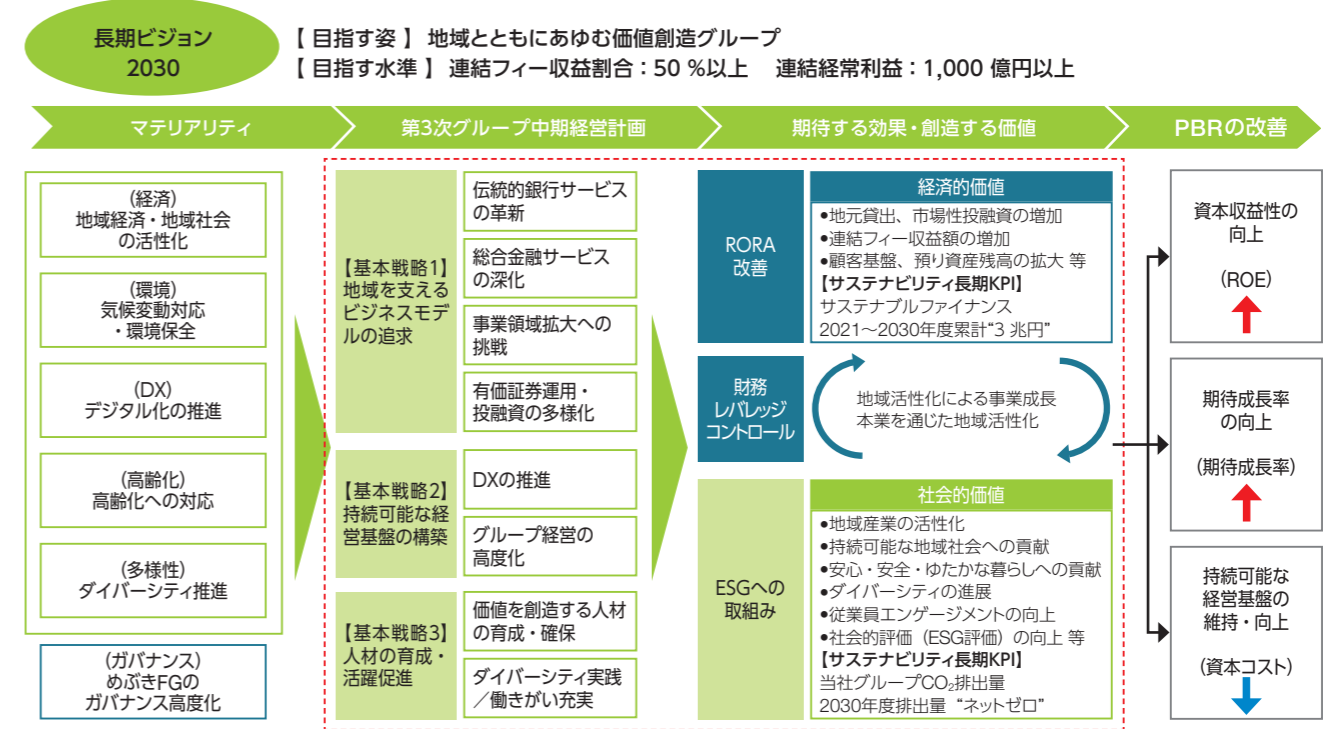
この図の右側に示した取り組みを推進することで、結果的にPBRの改善、つまりは企業価値向上へと繋げていく循環を生み出します。

長期ビジョン2030、サステナビリティ方針、第3次グループ中期経営計画は全てが繋がっており、これらの一環した経営のもと、お客さま、地域、従業員、株主といった各ステークホルダーと調和された姿を目指していきます。

PBRと当社経営【全体像】



■ 当社マテリアリティと中期経営計画、経済的価値・社会的価値との関係



第3次グループ中期経営計画に基づき、具体的には以下の取組みを進めることで、期待する効果（創造する価値）を通じて、「資本収益性の向上」「期待成長率の向上」「持続可能な経営基盤の維持・向上」を目指します。

第3次グループ中期経営計画 【具体的施策の展開】	
地元コアビジネスの強化 ● 事業者の本業支援、事業承継への取組み P.33~34 ● ライフプランコンサルティング P.71~72 ● デジタル・非対面チャネル拡充による利便性の向上 P.61~70 ● SDGs支援、サステナブルファイナンス強化 P.41, 58	環境 ● 当社グループの脱炭素、気候変動リスクへの対応 P.47~60 ● 地域のカーボンニュートラル、環境保全への取組み
市場性投融資の強化 ● ストラクチャードファイナンスの強化 P.27~28 ● 有価証券ポートフォリオの再構築	社会 ● 地元産業振興、産業構造変化への取組み P.33~46 ● 経営者高齢化、人材不足、地元雇用確保への取組み P.71~78 ● 高齢化社会への対応による高齢者・家族のQOL向上 ● 地域の金融リテラシー向上への取組み
投資経費 ● DX、新事業領域等への戦略投資の強化 P.61~70 ● デジタル化、業務革新による生産性向上 P.79~94 ● 人的資本経営の進展による価値創出	ガバナンス ● コーポレートガバナンスの強化・充実 P.95~102 ● ステークホルダーとの対話による情報非対称性の緩和 P.117~120
資本運営 ● 適正自己資本水準の確保による適切なリスクテイク P.27 ● 株主還元の充実 P.29~30 ● 政策保有株の縮減(2027年度末までに300億円削減)	

地域経済・地域社会の活性化



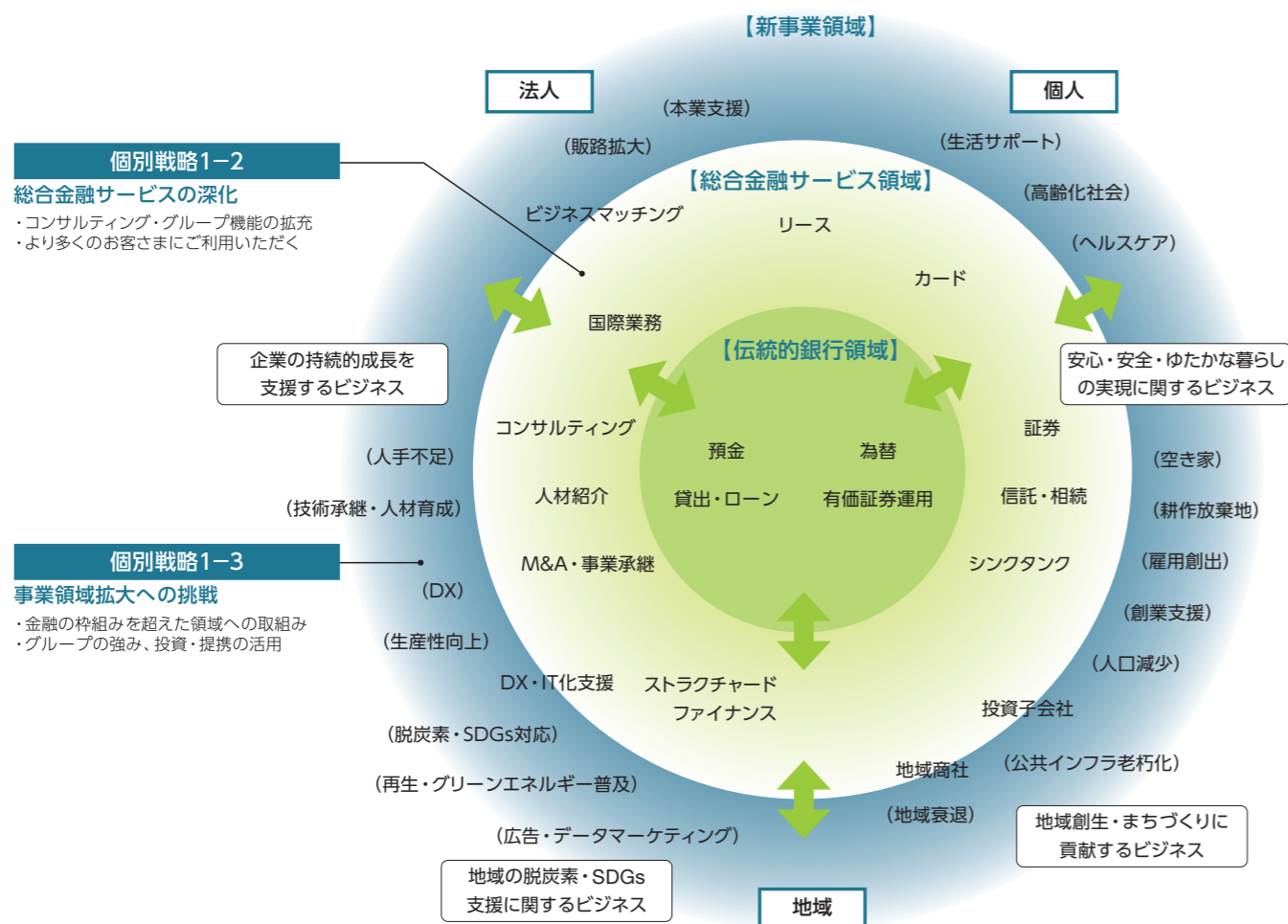
少子高齢化の進行、デジタル化による産業・就業構造の変化や脱炭素・循環型社会への移行などの大きな潮流に加え、ライフスタイルや社会行動の変化、地政学リスクの顕在化など不確実性も高まり、地域のお客さまもこれまでになく、多様化かつ山積する経営課題への対応を余儀なくされています。

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

中期経営計画における位置づけ

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

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



(注) 図中のカッコ内は地域の課題・ニーズ

総合金融サービスの深化

事業者向けコンサルティングの深化

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

お客さまの課題

取引先が当社グループに
解決を期待する課題^{※1}
**人材確保
新規顧客開拓
公的支援制度活用**

取引先の
設備投資計画^{※2}
2024~2026年度累計
約8,500億円

取引先の
経営者
60歳以上割合^{※3}
50%以上

※1 お客さま本位の業務運営アンケート(常陽銀行・足利銀行独自)の回答に基づく
※2 常陽銀行・足利銀行の取引先のうち約7千先へのヒアリング活動に基づく
※3 帝国データバンク TDB Business View 茨城県、栃木県「社長年齢」分析調査より

人手不足

販路拡大

生産性向上

設備投資

経営者の高齢化

課題解決支援メニュー例

本業支援

- 事業計画策定支援 販路拡大支援 (ビジネスマッチング、商談会)
- 創業支援 新事業促進 (ビジネスアワード)
- 人材紹介

- 脱炭素化支援
- 事業再構築補助金申請支援
- DX支援
- 海外進出支援
- 経営改善支援

ファイナンス

- ポジティブ・インパクト・ファイナンス
- J-クレジット私募債
- グループ会社(めぶきリース)を活用した支援

事業承継コンサルティング

- 事業承継、M&A支援
- 地域金融機関と連携した包括的な支援

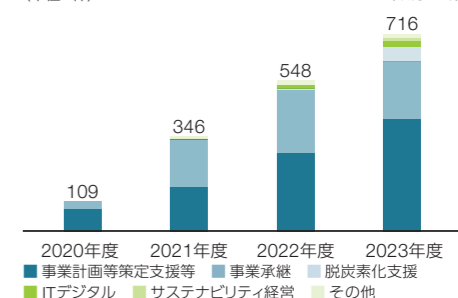
地域とのパートナーシップを生かした支援

- 企業誘致への取り組み
- 大学との連携

■ 伴走型企業支援(個社別コンサルティング)

当社グループでは事業承継支援、事業計画等のお客さまの課題を起点とした伴走型企業支援(個社別コンサルティング)を展開しています。

契約件数と内訳の推移



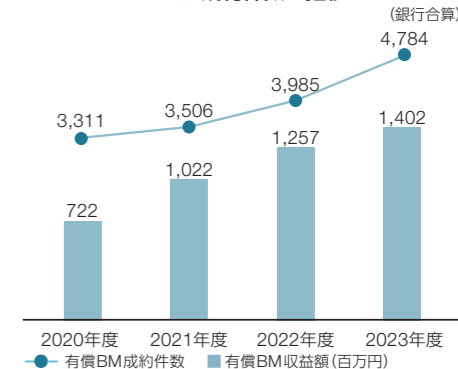
本業支援

■ ビジネスマッチング

伴走型コンサルティングを通じて、お客さまの課題やニーズを可視化し、最適なソリューションをグループ一体で提供しています。

事業承継や設備投資など企業の成長サイクルに応じた経営課題解決のご支援を通じ、お客さまの持続的成長をサポートしています。

ビジネスマッチング成約件数の推移




■ 販路拡大支援・創業支援

茨城県・栃木県は、農業、製造業が多くの割合を占める産業構造であり、今後も両県の立地や技術革新等による産業の発展・成長が期待されています。当社は「地域創生部」を設け、常陽銀行・足利銀行と連携し、地域の産業振興に取り組んでいます。


両子銀行が培ったノウハウの共有と当社グループの内外ネットワークを活用し、お客さまに最適なソリューションを提供するとともに、販路拡大・ブランディングなど、事業拡大支援を強化しています。販路拡大支援としては、取引先に対する大手企業との商談機会の提供や、両子銀行の取引先間での新たなビジネスマッチングを促進することを目的に、食関連やものづくりの商談会を合同で

開催しています。また、地域に潜在する革新的・創造的な事業プランを発掘し、事業化を促進するため「めぶきビジネスアワード」を開催しています。さらに、常陽銀行では、地域産業の掘り起こしと新事業創出支援にも取り組んでいる投資専門子会社である常陽キャピタルパートナーズと共同運営している「つくばエクシードファンド」を通じた茨城県つくば地区のベンチャー企業の事業拡大を支援しているほか、足利銀行では、子会社である地域商社「コレトチ」を通じ、地域の魅力ある商品等の発掘・開発に取り組むなど、地域産業の掘り起こしと新事業創出支援を行っています。

「めぶき食の商談会」
食関連事業者の販路拡大、食材調達、参加者間の相互交流などを目的に「めぶき食の商談会」を開催しています。
農業生産者、食品加工・卸業者、小売業者、外食業者など幅広い食関連事業者、商品PRおよび個別商談の場として、活用いただいております。




「地方銀行フードセレクション」
全国の地方銀行と共同で、地域の食品・食材を広く市場に流通させることを目的とした“食”に関する商談会「地方銀行フードセレクション」を開催しています。
展示商談会形式によってバイヤーに食品の味や魅力を、直接訴求できるマッチング機会を提供しています。




「株式会社コレトチ（地域商社）による地域製品の販売事例」
株式会社コレトチでは、地域の魅力ある商品やサービスの発掘・開発および販路の開拓に取り組んでいます。新しい地域の魅力を創出し、広くPR・発信することで、地域産業の活性化に貢献できるよう努めています。


「販路開拓事例」
鬼怒川温泉を中心としたご当地銘菓「きぬの清流」をコンビニ「ナチュラルローソン」での店舗販売に繋がりました。小豆餡とちおとめ餡の2種類の期間限定販売後、好評を受け、第2弾として栗餡・ブルーベリー餡の販売も実現しました。



「ものづくり企業フォーラム」
パネル展示商談会や予約商談会を通して、新たな取引先の創出につながる商談の機会を提供しています。
事前に参加エントリー企業と連携して作成する技術提案書（企業の特長技術や製品をまとめた冊子）を活用し、商談会をより効果的なものとしています。

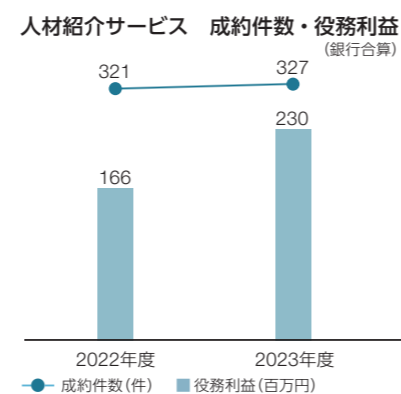


「めぶきビジネスアワード」
地域の革新的・創造的な事業プランを募集・表彰する「めぶきビジネスアワード」を開催しています。
受賞プランの事業化へ向け、技術提案や販路拡大支援に加え、ファンドを活用した金融面での支援などさまざまなサポートを実施しています。



■ 人材に関するニーズへのワンストップ対応

人材の確保や適切な人材ポートフォリオ構築等が重要な経営課題となっている現状を踏まえ、人材紹介をはじめとした各種人材に関するニーズへのコンサルティング機能強化に取り組んでいます。伴走型企業支援（個別コンサルティング）と連動し、お客さまと共有した経営課題を基に、「経営幹部」、「管理者層」、「専門人材」といった求人ニーズの明確化を図り、人材の採用・育成・定着・退職といった各ステージでお客さまが必要とするソリューションをワンストップで提供しています。



人材関連ソリューションマップ

	採用	育成	定着	退職
企業の対応	<ul style="list-style-type: none"> 採用計画の策定 求人広告、求人票作成・掲載 採用HP、SNS作成・運用 説明会や学校との関係構築 面接実施、選考 採用手続き 新入社員研修 	<ul style="list-style-type: none"> 研修企画・実施 人事評価制度の策定や実施 業務マニュアルの作成 OJTやジョブローテーションの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 労働環境の整備 ワークライフバランス実現 業務効率化 キャリアパスの設定とキャリア開発支援 昇給、昇格 エンゲージメント向上 福利厚生充実 リスキリング支援 働き方改革（リモートワーク対応等） 	<ul style="list-style-type: none"> 退職金制度策定、支給 退職理由の調査・データ蓄積、改善策検討 ナレッジシェア（引継ぎ） 再就職支援 再雇用
当社グループ	<ul style="list-style-type: none"> 人材紹介サービス（中途採用） 経営戦略・事業計画策定支援 組織診断 新入社員研修 採用HP作成 	<ul style="list-style-type: none"> 組織診断 マニュアル作成コンサルティング 各種研修・セミナー 人事評価制度構築 	<ul style="list-style-type: none"> 組織診断 ITデジタル化コンサルティング 各種研修・セミナー 人事制度・就業規則構築 各種業務システム開発 IT業務効率化ツール 福利厚生サービス 	<ul style="list-style-type: none"> 組織診断 人材紹介サービス（再就職支援） 退職金制度構築・改定 各種業務システム開発 IT業務効率化ツール
当社ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> 中途採用 高卒採用（学校対応） 大卒採用 ドライバー採用 採用HP、SNS作成・運用 採用パンフ作成 	<ul style="list-style-type: none"> 研修制度構築 各種研修・セミナー 人事評価制度構築 マニュアル作成ツール プロ人材（兼業・副業）活用 	<ul style="list-style-type: none"> 人事管理システム 各種研修・セミナー 福利厚生商材 プロ人材（兼業・副業）活用 	<ul style="list-style-type: none"> 人材紹介（再就職支援） 人事管理システム プロ人材（兼業・副業）活用

■ 脱炭素化支援

当社グループでは、お客さまの脱炭素化支援を強化するため、さまざまなサービスの拡充・提供を行っています。

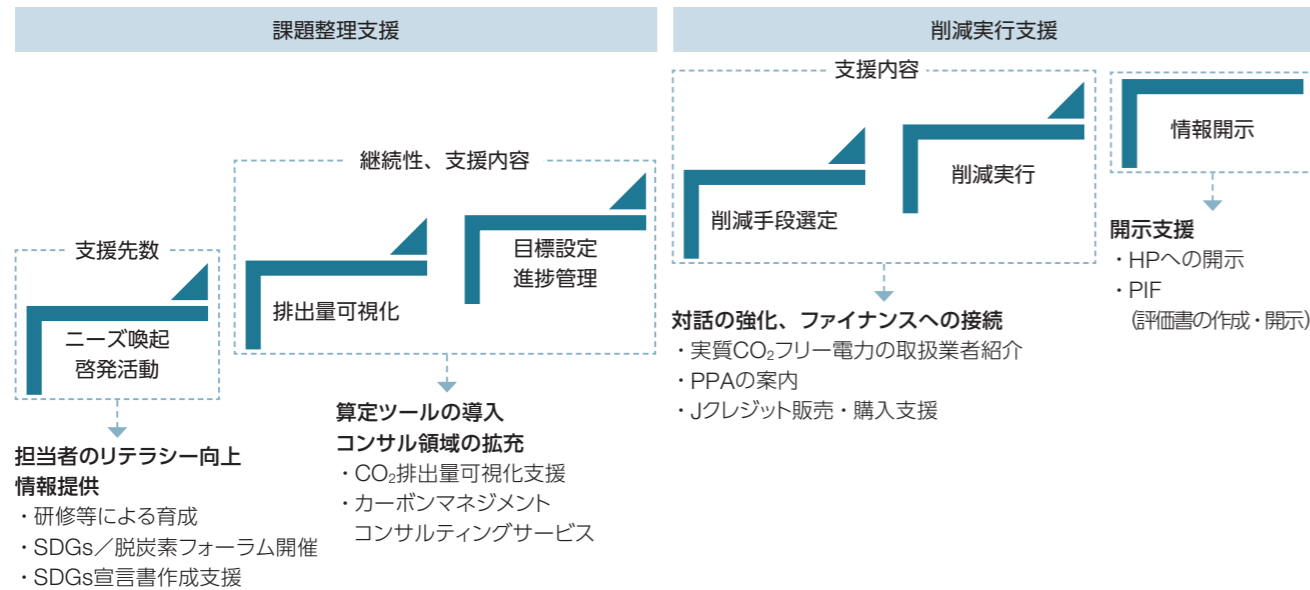
常陽銀行および足利銀行では、GHG排出量削減に寄与する省エネ設備導入にあたってのファイナンス支

援や、カーボンクレジットの活用などの具体的な削減施策の提供だけでなく、脱炭素化の取り組みに際して最初に必要となる「排出量の可視化」「削減目標・計画の策定」から支援することで、脱炭素経営に関する包括的なサポートを行っています。

気候変動対応をめぐる外部環境

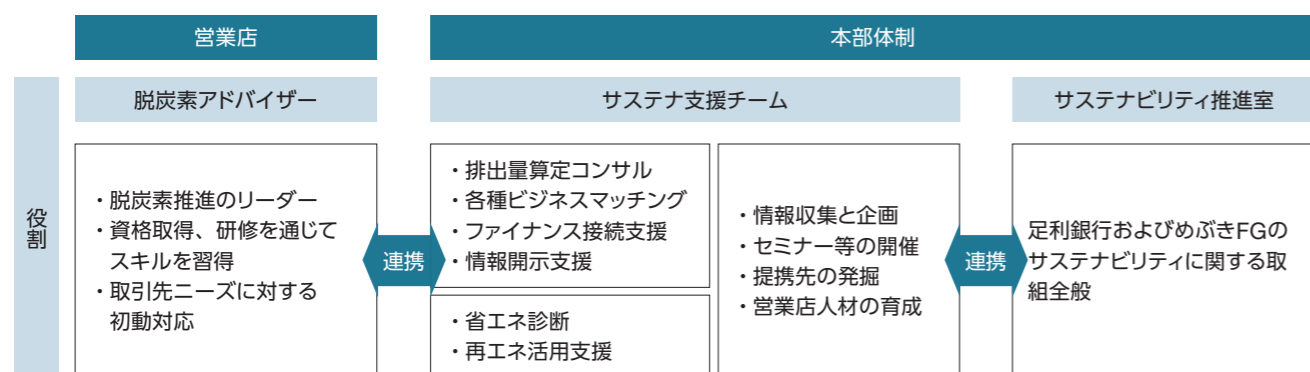
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
規制・制度	2022.4コーポレート・ガバナンスコード改訂 ⇒ プライム市場はTCFDに基づく情報開示が義務化Scope3対応も必要 2023.4 金融庁⇒ 有価証券報告書の記載項目にサステナビリティ情報等を追加								
GX-ETS / 炭素賦課金	規制の強化、諸制度の整備による脱炭素化促進 (省エネ法、高度化法、建築物省エネ法などにおける基準強化や対象範囲の拡大等)					GX-ETS（自主的な排出量取引）試行 国内の排出量の4割超を占める企業が参加			
						排出量取引市場の本格稼働（2026年度～） ・参加率向上に向けた方策の実行 ・規律強化（指導監督、遵守義務等）			
					炭素賦課金（2028年度～） ・化石燃料輸入者に対する賦課金制度導入				

脱炭素化に取り組むお客さまに対する導入から情報開示までの各フェーズの支援策



脱炭素支援体制の強化（「脱炭素アドバイザー」「サステナ支援チーム」の設置）

足利銀行では、お客さまの脱炭素・カーボンニュートラル対応に関する取り組み強化のため、各営業店には推進担当者として「脱炭素アドバイザー」を、本部内に「サステナ支援チーム」を設置しています。



公的支援制度申請に関するコンサルティング

新型コロナウイルス感染症の影響により需要や売上の低迷に悩む中小企業等のお客さまに対して、お客さまとともに強みや弱みの分析、事業計画の策定に取り組み、事業再構築補助金等を活用し、アフターコロナを見据えた業態・業種転換、新分野展開や事業再編の伴走支援をしています。

また、中小企業等の生産性向上等を目的とした設備

投資を支援する「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金（ものづくり補助金）」の申請サポートも行っています。加えて、先端設備等導入計画や経営力向上計画などの税制優遇策の活用においても、2023年度40件の申請サポートを行うなど、事業者さまの設備投資をご融資はもちろんのこと、公的支援制度も活用しコンサルティングを展開しています。

事業再構築補助金の採択件数（2021年～） (単位：件)

	1次	2次	3次	4次	5次	6次	7次	8次	9次	10次	11次	累計
採択件数（銀行合算）	73	53	91	83	106	78	75	73	45	64	24	765

ものづくり補助金の採択件数（2022年～） (単位：件)

	13次	14次	15次	16次	17次	累計
採択件数（銀行合算）	9	13	29	30	1	82

DX支援 ▶ P.61「デジタル化・DXの推進」

問題解決プラットフォーム「Bizクル」を活用したDX提案

常陽銀行では、問題解決プラットフォーム「Bizクル」（株式会社BusinessTech提供）を提供元のサービス黎明期から共同で開発・推進し、DX支援ツールの中核として活用しています。2022年10月には「Bizクル診断」機能を導入。営業店の行員が中小企業の経営者と一緒に診断を実施し、最も解決優先度の高い課題から順に、有効なITソリューションや対話資料をレコメンドします。

「Bizクル診断」はこれまでに6,000件実施。銀行側では蓄積された診断データから事業規模・業種別の傾向を集約し、地域全体の課題把握にも役立てています。



「DX推進プロジェクトチーム」の立ち上げ

足利銀行では、お客さまに対するDX推進をおこなうため、Webサイト等制作会社であるカテル株式会社*とともに「DX推進プロジェクトチーム」を立ち上げました。

カテル株式会社は、大手企業に対するWebコンテンツ制作等によって事業を拡大している一方、栃木県を中心とした地域の中堅・中小企業に対し、ICTを活用したクラウド型の業務システムをオーダーメイドで開発・提供することによって、地域のDX化に取り組んでいます。

足利銀行とカテル株式会社によって構成されるプロジェクトチームにおいて、DX推進に関する具体的な施策の企画、推進、管理を行い、お客さまのDXに応え、地域企業のDX化による営業力強化、生産性向上等に寄与してまいります。

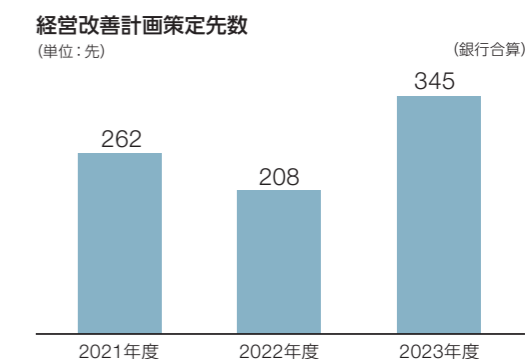


* 2023年11月、足利銀行の100%出資子会社である株式会社ウイング・キャピタル・パートナーズが運営するWing1号事業再構築投資事業有限責任組合を通じ、同社の全株式を譲り受けています。

経営改善支援

常陽銀行および足利銀行では、資金繰り支援だけでなく、本部・営業店・外部専門機関・政府系金融機関等と連携して経営改善計画の策定や財務内容改善に対するアドバイスや支援など、お取引先の状況に合わせた伴走支援に取り組んでいます。

策定した経営改善計画の進捗状況は適宜フォローし、お取引先の経営改善に向けた息の長い経営改善支援を展開しています。



海外進出支援への取り組み

当社グループでは、海外進出に関するセミナー開催をはじめ、両子銀行の海外駐在員事務所、海外提携金融機関、国内外の関係機関や業務提携先などを活用し、現地情報の提供、現地視察、海外販路の開拓、貿易取引など、お客さまの海外進出や海外展開等のニーズに応じたきめ細やかなサポートを行っています。

主な支援内容

現地情報の提供・調査	<ul style="list-style-type: none"> 投資環境、現地におけるニーズ、税制、インフラ、物流ルート、雇用環境、各種規制、オフィス物件、工業団地等の現地情報の提供 駐在員レポートの定期配信 現地輸入規制、現地市場・競合店、バイヤー等の調査 他
提携銀行の活用	<ul style="list-style-type: none"> 口座開設サポート、各種金融サービスの取次、外国送金 等
提携先・専門機関の紹介	<ul style="list-style-type: none"> 提携先（現地金融機関、日本貿易保険（NEXI）、保険会社等）、現地の会計法律事務所（会計士・弁護士）、現地の不動産会社、現地の人材派遣会社等の紹介
資金調達支援	<ul style="list-style-type: none"> クロスボーダーローン、スタンドバイL/C、親子ローン 等
その他支援	<ul style="list-style-type: none"> 商談会、各種セミナー、ビジネス交流会 日本貿易振興機構（JETRO）、茨城県や栃木県等と連携した各種支援 販売先・仕入先の個別紹介、M&A先紹介、現地バイヤーや輸入代理店の紹介、越境ECサイト構築支援 等

【めぶきフィナンシャルグループの海外ネットワーク】

海外進出している当社グループの取引先の80%強を占めている、東アジア・東南アジアを中心にネットワークの強化を進めています。これらのほか、日本貿易振興機構（JETRO）、国際協力銀行（JBIC）、国際協力機構（JICA）と連携して、お客さまの海外展開を支援しています。



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

国・地域	主な提携先	国・地域	主な提携先
中国	中国銀行 交通銀行	ベトナム	ヴィエティンバンク ベトナム銀行
台湾	中国信託商業銀行	ベトナム	ベトナム外国投資庁
タイ	カシコン銀行 バンコック銀行	フィリピン	バンコ・デ・オロ・ユニバンク メトロポリタン銀行
インドネシア	バンクネガラインドネシア CIMBニアガ銀行	インド	インドステイト銀行 パナメックス
		メキシコ	アグアスカリエンテス州政府、 ハリスコ州政府ほか

食関連事業者の販路開拓支援～いばらき大商談会(台湾)～

常陽銀行と茨城県が主催し、台湾と本県の企業が互いの輸出拡大や観光誘客に向けて商談する「いばらき大商談会」を開催し、台湾への販路拡大支援に取り組みました。

参加事業者が、直接、現地バイヤーや消費者から「生の声」を収集し、今後の活動に繋げていく機会の提供をコンセプトに、食品事業者25社（銀行募集）、観光事業者8社（県募集）、オンライン11社（県募集）が参加しました。



いばらき大商談会の様子

バンクネガラインドネシアとの覚書締結

～海外事業において両行が協力することについて合意～

足利銀行は、お客さまの海外進出を支援するため、インドネシアの国有銀行であるバンクネガラインドネシア*と海外事業における両行の協力に係る合意覚書を締結しました。

東アジアおよび東南アジアを、海外事業における重点エリアと位置付けています。合意を機に、両行のリソース・ノウハウを結集することで、インドネシアにおけるお客さまの現地法人の設立・事業拡大の支援や円滑な資金供給等にとどまらず、お客さまの海外事業に対し、より総合的なコンサルティングの提供を目指していきます。



バンクネガラインドネシアと足利銀行の覚書締結の様子

* バンクネガラインドネシア（英文名：PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk）はインドネシア政府60%出資の商業銀行

ファイナンス

J-クレジット購入選択権付私募債 ※完売済み

常陽銀行、常陽グリーンエナジー株式会社、つくばね森林組合および茨城県石岡市が推進するカーボンオフセットの取り組みと連携して、J-クレジット購入選択

商品名	寄贈サービス付私募債（社会貢献応援債）
寄贈先	つくばね森林組合 (発行金額1億円以上・寄贈額200千円以上)
J-クレジットの種類	森林の適切な管理によるクレジット (森林吸収系クレジット)
J-クレジット購入可能なお客さま	寄贈サービス付私募債（社会貢献応援債）を発行し、寄贈先を「つくばね森林組合」にご指定いただいた法人のお客さま
販売者	常陽グリーンエナジー株式会社
販売総量	約630t
販売数量	1社あたり10t*1程度 ※1 10t分のJ-クレジットとは、一般的な事務所（従業員数30～50名程度、延床面積300～600㎡、90～180坪）の「年間排出量」（主に電気料金）に相当し、エアコンの使用時間で換算すると、1日8時間×5台×1,000日分に相当します。
販売額	100千円（税抜）／ 1社（1tあたり10千円（税抜））

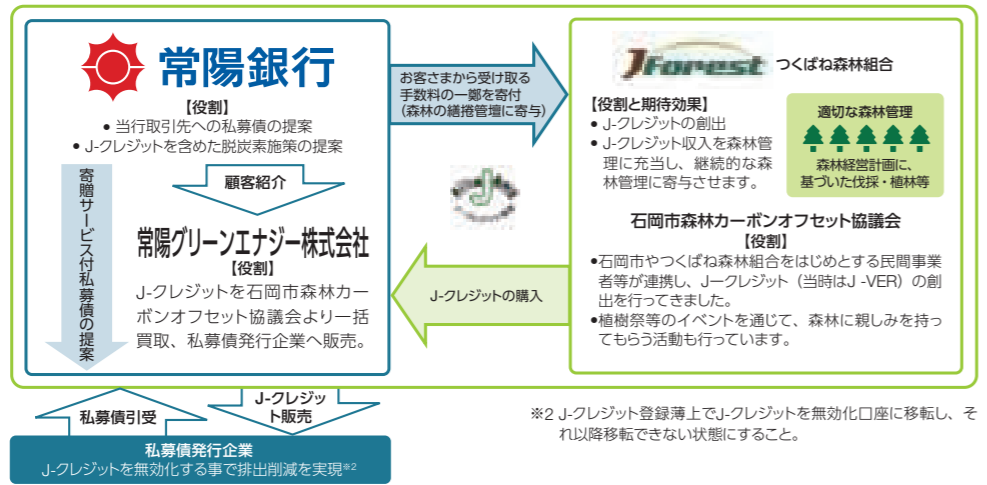
権付私募債を取り扱い、地域のカーボンニュートラルおよびSDGsへの取り組みを推進しました。

【ご参考】つくばね森林組合の概要

つくばね森林組合は、1957年9月に設立され、石岡市、つくば市、土浦市、かすみがうら市等を管轄している森林組合です。森林組合とは、森林組合法を根拠として、森林所有者を組合員とした協同組合です。

同組合では、組合員から受託した森林における間伐等の整備事業や森林経営計画の作成補助等を主業務としています。また、10年前からJ-クレジット（当時はJ-VER）制度にいち早く取り組み、環境価値の取引を森林整備に活用してきました。

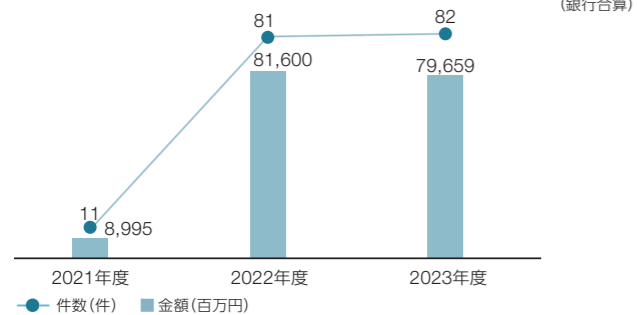
森林は水源涵養、土砂災害防止、温暖化防止等のさまざまな公益的機能を有しており、同組合はその機能を高め森林生産力の増進を図ることを念頭に置いています。適切な森林管理により、森林を有益な資産として次の世代へ継承していくことを通じた、持続可能な社会の発展への貢献を目指します。



ESGファイナンス(営業部門)

常陽銀行および足利銀行では、サステナブルファイナンス*である「ESGファイナンス」を通じ、事業者さまのSDGs参画を支援しています。また、「SDGs取組支援セミナー」の開催や「SDGs宣言書」策定支援等

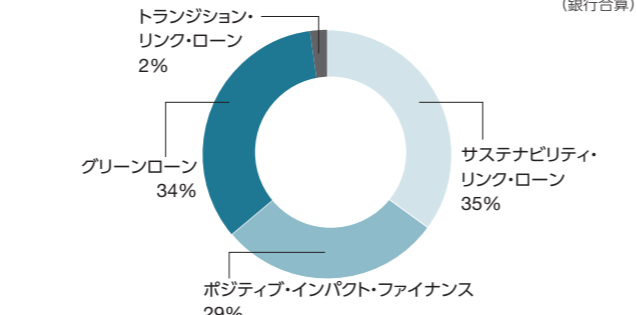
ESGファイナンス（営業部門）契約件数と実行金額の推移 (銀行合算)



も行っており、環境・社会課題の解決を通じて、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいます。

*サステナブルファイナンス…環境・社会問題の解決を通じて持続可能な社会の実現を目指すお客さまの活動を支援する融資

ESGファイナンス（営業部門）実行金額内訳 (2023年度) (銀行合算)



グループ会社を活用したリース支援(めぶきリース)

法人のお客さまや自治体向けに、オートリースやカーボンニュートラルに向けた脱炭素取組みのご支援を通じて企業価値向上に貢献しています。

めぶきリース成約件数の推移 (単位:件)

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
成約件数	3,784	3,299	2,872	2,710	3,167

事業承継コンサルティング

事業承継・M&A

当社グループは、取引先企業にとって大きな転換期となる事業承継・M&Aを重要な伴走支援であると位置付け、計画的な後継者の育成や自社株の移転、分散株式の集約など、後継者に円滑に事業を継承できるようサポートしています。また、外部専門機関等と連携したM&Aなどの第三者承継のサポートや、グループ内

の投資専門会社である株式会社常陽キャピタルパートナーズや株式会社ウイング・キャピタル・パートナーズが運営するファンドにより一旦全株式を保有することも可能であり、お客さまの状況・ニーズに合わせたご支援を行っています。

(単位:社)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
事業承継支援先数(銀行合算)	1,869	2,310	1,774	2,254	2,331
M&A支援先数(銀行合算)	701	997	1,210	698	809

地域金融機関と連携した包括的な支援

いばらき地域金融M&Aアライアンス

常陽銀行は、県内を地盤とする5つの金融機関で「いばらき地域金融M&Aアライアンス」を立ち上げました。本アライアンスは今後ますます深刻化する事業承継問題に対して、県内5つの金融機関が連携することで

円滑な事業承継を実現し、地域の雇用維持と企業の持続的成長の促進、ひいては地域経済の活性化に寄与することを目的としています。

アライアンスの概要

名称	「いばらき地域金融M&Aアライアンス」
発足日	2024年3月1日
目的	本参加金融機関が連携し、地域のお客さまの事業承継に関する課題の解決を支援する。
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> お客さまの同意を得た上での、連携金融機関同士での各種ニーズ・情報の共有 連携金融機関が相互に連携した中でのM&A業務の提供 連携金融機関同士のM&Aに関する情報交換およびノウハウの共有
参加金融機関	株式会社常陽銀行 株式会社筑波銀行 水戸信用金庫 結城信用金庫 茨城県信用組合

※金融機関コード順

アライアンスの連携イメージ



地域とのパートナーシップを生かした支援

■ 地方公共団体との連携

常陽銀行および足利銀行は、「①地元企業の成長力強化」、「②新産業・成長産業の開拓・支援」、「③企業誘致・定着促進」等を目指し、多くの地方公共団体との連携協定を締結し、地域創生に向け連携して取り組

んでいます。

また、移住・定住の促進に向けて、地方公共団体と連携した定住応援住宅ローンの取り扱いをしています。

◀主な取り組み▶

- ・自治体DX支援・・・DX推進計画策定支援、庁内業務改革支援
- ・ゼロカーボン取組み支援・・・脱炭素包括連携協定、脱炭素先行地域の申請支援、コーポレートPPA、J-クレジット活用
- ・PFI事業
- ・公有財産活用支援・・・廃校の利活用に向けた各種支援 等

■ 大学等との連携を通じたDX人材育成

常陽銀行では、茨城大学と市場部門における共同研究を進めているほか、IT短大（茨城県立産業技術短期大学校）とのDX人材育成・人材確保に向けた協業を開始しました。銀行システム部門の行員がIT短大の講師から技術を学ぶオーダーメイド研修を開始したほか、IT短大の学生が銀行システム部門の職場見学を行うなどの相互連携を進めています。足利銀行では、5名の本部分行員が東北大学データサイエンスカレッジにて銀

行データによる分析と成果発表を行い、データサイエンスの実践的スキルの習得を行いました。



■ 企業誘致への取り組み

茨城県・栃木県は、首都圏に隣接し、鉄道や高速道路などの高速交通網が整備されており、工場立地件数および立地面積、県外企業立地件数は全国上位となっています。従業員の通勤、物流の面でも利便性が高く、企業にとって魅力的な環境です。新たな企業進出は、地元の雇用創出や地元企業の需要拡大につながり、地域経済を活性化させる効果が期待できます。

茨城県は過去10年間の企業誘致面積、県外企業の立地件数ともに全国で上位の実績を誇り、企業誘致に熱心に取り組んでいます。常陽銀行では、茨城県や市町村と連携して企業誘致に取り組むため、コンサルティング営業部内に企業誘致を専門に扱うブリッジ営業チームを設置しています。

工場や物流施設などサプライチェーンにかかわる情報収集・提供や立地適地の紹介などを行っているほか、人材確保支援や地元での取引先紹介、従業員の住居確保など、県内進出に伴う諸課題に対する各種相談にも対応しています。

足利銀行では、栃木県内への企業誘致の推進と立地企業の定着促進を目的とした「とちぎ企業立地推進戦略会議」に構成メンバーとして参加しています。県外のお取引先へ産業団地紹介などの情報提供を行い、興味を持っていただいたお取引先に対して、地方公共団体の担当者とともに帯同訪問するなど、自治体と連携した積極的な取り組みを行っています。また、栃木県が毎年東京と大阪で開催する「とちぎ企業立地・魅力発信セミナー」では、ブース出展やセミナー参加企業の集客などに協力しています。

	茨城県	栃木県
工場立地件数 (2023年)	75件(全国1位)	34件(全国5位)
工場立地面積 (2023年)	165ha(全国2位)	76ha(全国4位)
県外企業立地件数 (2023年)	47件(全国1位)	20件(全国2位)

(出典) 経済産業省 工場立地動向調査

■ 「りょうもう地域活性化パートナーシップ」

◀連携協定の概要▶

**りょうもう
地域活性化
partnership**

8
新事業の
推進

9
新事業の
推進

17
両行の
連携

足利銀行と群馬銀行における、両毛地区（栃木県南西部・群馬県南東部）を中心とした、両行の重複営業エリアでの産業活性化・課題解決、お客さまサービスの向上を目的とした枠組みです。

名称	「りょうもう地域活性化パートナーシップ」 正式名称：地域の産業活性化・課題解決、お客さまサービスの向上にかかる連携協定
連携金融機関	足利銀行 群馬銀行
連携地域	両毛地区を中心とする両行の重複営業エリア
連携事項	(1) 地域の産業活性化・課題解決に向けた取組み (2) お客さまサービスの向上に向けた取組み (3) その他、両行が同意する事項
締結日	2022年1月

◀連携協定の背景▶

当地区は、産業面で自動車関連産業が集積するなど豊かな経済圏が形成され、足利銀行・群馬銀行の主要かつ重要な営業エリアとなっています。自動車関連産業でのカーボンニュートラルに向けたEV化対応などが急務となり、地域のお客さまはこれまでにない劇的な環境変化のなかにあります。

◀主な取り組み▶

- ・「ASEAN自動車セミナー」の開催
- ・北関東3行（足利、群馬、常陽）による「北関東PPP/PFIセミナー」の開催、「PFI施設見学会」の開催
- ・両行の投資専門子会社による共同出資 など

両行は、適切な競争関係の維持を前提としつつも、互いのノウハウを共有し、協力・協業することで、地域の産業活性化・課題解決に、より大きく貢献したいという共通の思いを持っており、この連携協定が両行の企業価値向上と持続的成長に資すると判断し、本連携協定を締結することといたしました。

両毛地区



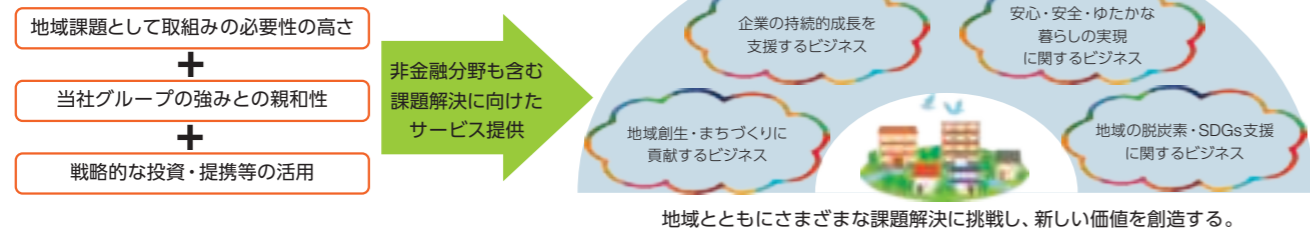
事業領域拡大への挑戦

グループの強みを活用した新事業領域の開拓

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

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

新事業の考え方



グループの強みを活用した新しい事業領域・顧客の開拓

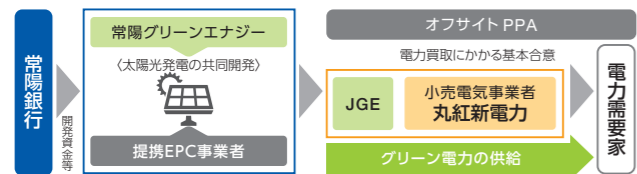
常陽グリーンエナジー株式会社(2022年7月設立)

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

再生可能エネルギー電源の取得を進め、一般家庭2,100世帯の電力に相当する約7MWの太陽光発電施設を取得しました(2024年3月末)。

再生可能エネルギー電源取得・発電事業

オフサイトPPA事業(2023年9月開始)



太陽光発電設備の約7MWの取得(2024年3月現在)



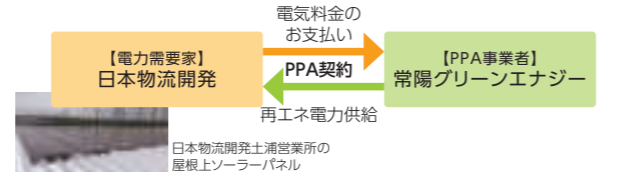
株式会社コレトチ(2022年8月設立)

足利銀行は、地域の優れた商品・製品・サービスの販売事業による事業者への本業支援を通じた地域経済活性化を目的に株式会社コレトチを設立しました。目的達成に向け地域企業と協業するため、株式会社下野新聞社、鈴木印刷株式会社、カテル株式会社の3社との共同出資としました。

2023年8月より、再生可能エネルギーの地産地消を進め、地域におけるカーボンニュートラルに向けた取り組みを支援するため、電力事業に参入しました。

また、追加性のある再生可能エネルギー普及への取り組みとして、2023年9月に提携EPC事業者(設計・資材調達・建設等の工程を一括で請負う事業者)および丸紅新電力株式会社とのオフサイトPPAにかかる協業を開始したほか、2024年1月には、オンサイトPPA契約を日本物流開発株式会社と締結するなど、再生可能エネルギーの地産地消に向けた取り組みを進めています。

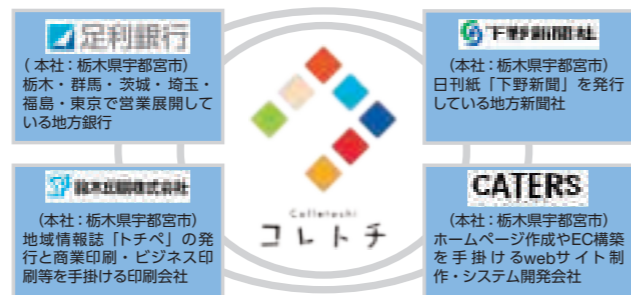
オンサイトPPA事業(2024年1月開始)



派生事業

カーボンオフセットに関する取り組み

- J-クレジット購入選択権付私募債の取り組みにより、「第3回地方創生SDGs金融表彰」を受賞
- 地域のJ-クレジット創出支援に向け、株式会社パイウィルと業務提携



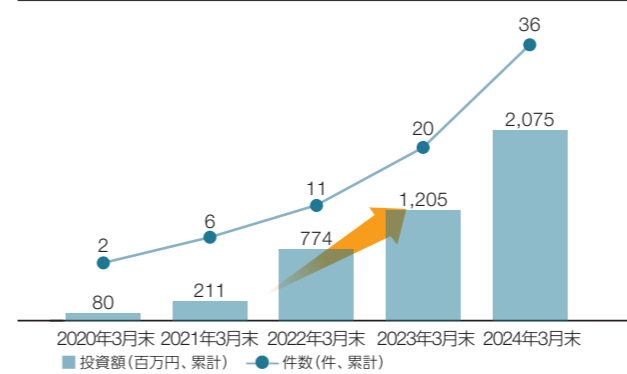
【主な事業内容】
 ・地域産品の販売事業、新商品開発支援事業 ・再生可能エネルギー事業
 ・EC運営事業 ・その他、上記内容に付帯または関連する事業 等

戦略的投資・事業連携による事業領域拡大

スタートアップ企業への戦略的投資

事業領域の拡大に向けた協業検討等を目的に、投資専門子会社(常陽キャピタルパートナーズおよびウイング・キャピタル・パートナーズ)が運営するファンドを通じて、スタートアップ向けの投資に取り組んでいます。

出資実績



出資先との協業実績

- TRINITY TECHNOLOGY** (2022年5月投資実行)
家族信託の領域に強みを有するトリニティ・テクノロジー株式会社と連携し、おひとりさま高齢者のお客さまを対象に、任意後見・見守り・財産管理等をサポートするサービスの紹介を開始しました。
- CATERS** (2023年11月投資実行)
システム開発やデジタル技術を有するカテル株式会社と連携し、地域のお客さまの営業力強化・生産性向上など、DX推進・ICT化の取り組みを開始しました。
- ピラソル・エナジー株式会社** (2024年2月投資実行)
お客さまが保有する太陽光発電設備の安定稼働に向けた実証実験による連携を行ってきました。出資を通じて地域のカーボンニュートラルの実現に向けた協業に取り組んでまいります。

スタートアップ協創プログラム2023

スタートアップ等を対象に、当社グループが取り組みを検討するテーマに沿って事業アイデアや協業パートナーを募り、新たな事業を創出するオープンイノベーションへの取り組みを2022年度から開始しています。

2023年度は「福利厚生・健康経営」、「空き家対策」をテーマに募集した結果、44先からエントリーを頂き、協業候補先として5先を選定し、新たな事業・サービスの創出に向けた実証実験等を開始しています。



事業領域拡大に向けた人材育成の取り組み

新事業創出研修プログラム

事業領域拡大を担う人材の育成や事業開発に取り組む事業者さまとの対話力向上等に向け、新事業創出に係る研修プログラムを開催しました。

従業員参加型の事業アイデアコンテスト

研修プログラムに加え、両子銀行の従業員を対象とした事業アイデアコンテストを開催しました。

従業員から応募されたアイデアについて各行で審査を行い、地元企業と消費者をつなぐアイデア共創プラットフォームや地域内スタートアップの成長支援、広告事業、耕作放棄地解消に向けたアグリ事業などのアイデアについて、事業化に向けた検討を継続することといたしました。検討継続アイデアについては、発案者の登用を通じた事業プランの具体化や実証実験等を実施していく予定です。



気候変動対応・環境保全



めぶきフィナンシャルグループは、地域に密着した総合金融グループとして、めぐみ豊かで美しい自然環境を維持し、健全な「環境」を未来につなげるため、緑化・環境関連事業への支援や気候変動対策支援サービスの提供、従業員による森林植樹・整備活動などを行っています。

グループ経営の高度化

環境保全への取り組み

めぶきフィナンシャルグループでは、企業活動の基本方針である「企業倫理」において環境問題への取り組み姿勢について示し、グループ内会社を通じて環境保全活動に積極的に取り組んでいます。

(めぶきフィナンシャルグループの企業倫理第10条より)

「地球環境や社会情勢の変化等への耐性の高いサステナブルな環境・社会の構築に向け、主体的に行動します。」

グループ環境方針

めぶきフィナンシャルグループでは、気候変動への対応、自然資本および生物多様性の保全・回復への取り組みなど、地球環境を保全しつつ自然との共生により経済の活性化を図っていくことが、社会の持続性を高めるために必要であると考え、「グループ環境方針」

グループ環境方針の詳細は、「<https://www.mebuki-fg.co.jp/sustainability/environment/pdf/policy-environmental.pdf>」を参照してください。

を定めています。

気候変動対応を含む環境保全への取り組みは、地球環境に係る重要な課題であると認識し、自らの企業活動における環境負荷の低減に努めるとともに、地域における取り組みの支援を進めています。

「インターナル・カーボンプライシング(ICP)」の導入

当社グループでは、脱炭素化への取り組みを更に強化するため、2023年10月より、インターナル・カーボンプライシング (ICP)*を導入し、運用を開始しました。

*企業がビジネスの過程で排出する二酸化炭素の量に自主的に「価格付け」を行う取り組み。

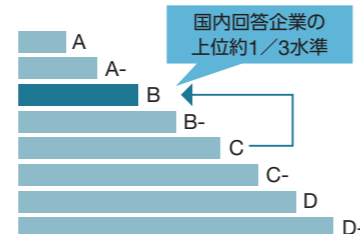
イニシアチブへの賛同・参画

当社グループは、気候変動対応・環境保全を含むサステナビリティに関連する取り組みを加速させるためには、国際機関、政府、企業などと連携することが重要であると考え、イニシアチブへの積極的な賛同・参画に努めています。



外部評価

当社グループにおけるCO₂排出量削減をはじめとする気候変動への取り組みについて、国際環境非営利団体であるCDPより、前年度を2ノッチ上回る「B」評価を取得 (2023年度) しました。



グループ経営の高度化

TCFD / TNFD 提言への取り組み

経済の発展は生活や教育などの社会条件によって成り立ち、社会は自然環境によって支えられており、持続可能な地域社会の実現ならびに地域社会および当社グループの持続的な発展は、環境の維持・保全本が大前提となります。

当社グループは、気候変動・環境保全への対応を、事業戦略上、重要なファクターの一つであると認識し、2021年3月にTCFD提言、2024年1月にTNFD提言へ

の賛同を表明しました。

今後も、自らの企業活動における環境負荷の低減に努めるとともに、環境保全に寄与するサービスの提供やサプライチェーンへの働きかけなど、事業活動を通じて環境保全への取り組みを強化していきます。

また、TCFD・TNFD 提言に基づく積極的な情報開示を通じてステークホルダーとのエンゲージメントの充実に努めていきます。

ガバナンス

気候変動関連 (TCFD)

自然資本関連 (TNFD)

方針の制定

気候変動対応・環境保全を含むサステナビリティ*への取り組みにおける全社的な方針として、「グループサステナビリティ方針」「グループ環境方針」「グループ人権方針」「環境・社会に配慮した投融資方針」「調達・購買ガイドライン」等を制定し、経営の重要事項として各方針に基づき業務運営をしています。

* 当社グループの持続的な成長と地域の環境・社会課題の解決の両立

取締役会による監督体制

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

また、取締役会は、サステナビリティ委員会における審議内容等に関し、都度報告を求め、必要に応じ同委員会への指示を行うなど、当社グループの取り組みを監督する態勢を構築しています。

なお、サステナビリティに関する重要事項は、取締役会に付議し、取締役会が意思決定を行っています。

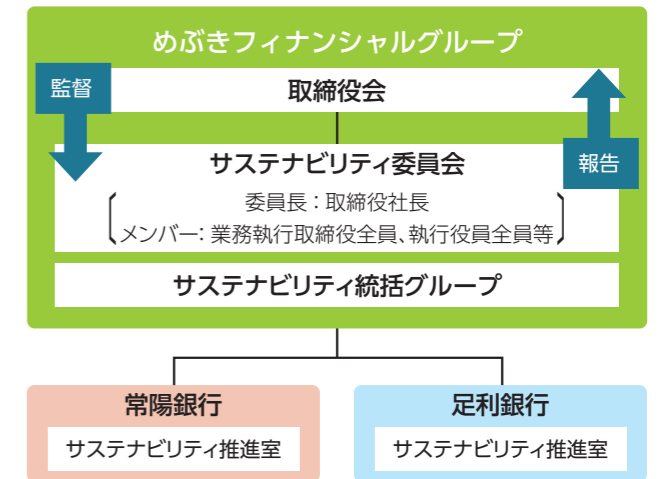
専門組織の設置

当社グループは、サステナビリティに係る統括・推進を担う専門組織として、当社に「サステナビリティ統括グループ」、子銀行の常陽銀行および足利銀行に「サステナビリティ推進室」を設置しております。今後も、グループの機能と知見を結集し、持続可能な地域社会の実現に向けた取り組みをグループ横断的に推進していきます。

人権方針とエンゲージメント活動

「グループ人権方針」に基づき、地域社会を含むあらゆるステークホルダーの基本的な人権を尊重するために、融資先や調達・委託先 (サプライチェーン) の企業活動が人権に与える負の影響に関心を持ち、人権尊重の取り組みを進めています。

グループ人権方針の詳細は、「<https://www.mebuki-fg.co.jp/sustainability/sdgs/pdf/policy-human-rights.pdf>」を参照してください。



サステナビリティ委員会および取締役会における気候変動対応・環境保全に関連する主な審議・報告事項 (2023年度)

- ・GXリーグへの参画
 - ・インターナル・カーボンプライシング (ICP) の導入
 - ・TNFD提言への賛同およびTNFDフォーラムへの参画 等
- *2023年度はサステナビリティ委員会を7回開催

戦略 気候変動関連 (TCFD)

当社グループでは、事業活動に影響を及ぼすと想定される気候変動のリスクと機会を特定したうえで、財務インパクトの評価を実施しています。また、評価結果を踏まえ、当社グループの事業活動におけるCO₂排出量削減やグループ会社による再生可能エネルギー事業への参入、お客さまへの資金やコンサルティング提供を通じた積極的な気候変動対策支援など、リスクの軽減ないし機会の獲得に向けた対応を進めています。

1. リスク

(1) リスク認識

当社グループが認識する気候変動に伴う主なリスクは以下のとおりです。

リスク	詳細	時間軸
物理的リスク	<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化の進行による台風・洪水等の急性的な自然災害の激甚化や降水量増加等の慢性的な気候変化 お客さまの業績悪化や担保物件毀損の発生による当社グループの与信関係費用の増加 当社グループの拠点が被災することにより事業が継続できないリスクや事業継続にかかる対策・復旧によるコスト増加 	短期～長期
移行リスク	<ul style="list-style-type: none"> CO₂ 排出削減目標の厳格化や炭素税の導入・引き上げなどの法規制強化、産業構造の変化 お客さまの業績悪化による当社グループの与信関係費用の増加やそれに伴う投融资方針（セクター別方針）などの事業戦略の見直し等 気候変動問題への取り組み不足や情報開示不足等によるレピュテーション悪化 	中期～長期 短期～長期

※ 短期：5年程度、中期：10年程度、長期：30年程度

(2) シナリオ分析

当社グループでは、気候変動シナリオを考慮した当社グループの組織戦略のレジリエンス（強靭性）を評価するとともに、お取引先との対話（エンゲージメント）を強化することを目的として「物理的リスク」、「移行リスク」についてシナリオ分析を実施しており、継続的なシナリオ分析の取り組みの中で、分析手法の高度化や分析対象の拡大等に努めています。2023年度におけるシナリオ分析の概要は、以下のとおりです。

《物理的リスク》

I 定性分析

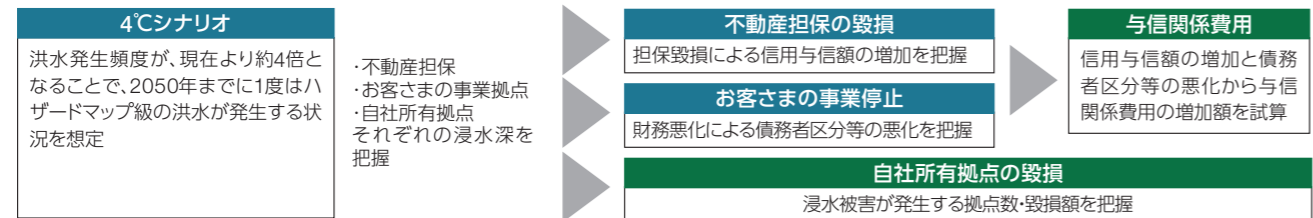
物理的リスクの観点からお客さまが直面するリスクの分析を実施しています。

評価項目	主なリスク
異常災害の激甚化（急性リスク）	<ul style="list-style-type: none"> 激甚災害による操業継続へのダメージ（売上の減少） 防災対応の強化、物損被害の発生（操業コストの増加）

II 定量分析

国土交通省の公表資料等を参考に、4℃シナリオ下でハザードマップ級の洪水が発生する状況を想定し、「不動産担保の毀損」と「お客さまの事業停止に伴う財務悪化」による与信関係費用の変化を分析するとともに、今年度より、同様の状況における当社グループの「自社所有拠点の毀損」の分析を開始しました。

【分析手順】



【分析概要】

リスク事象	洪水による	
	<ul style="list-style-type: none"> 不動産担保の毀損 お客さまの事業停止に伴う財務悪化 	<ul style="list-style-type: none"> 自社所有拠点の毀損
シナリオ	IPCCによるRCP8.5シナリオ*（4℃シナリオ）	
分析対象	国内に事業拠点を有するお客さま	国内の全所有建物
分析期間	2050年まで	
リスク指標	増加が想定される与信関係費用（信用コスト）	浸水被害が発生する拠点数および毀損額
リスク量	与信関係費用の増加額：最大150 億円程度	拠点数：111拠点（全拠点の内16.6%） 毀損額：最大15 億円程度

※気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が策定したシナリオ

《移行リスク》

I 対象セクター選定

移行リスク（政策・規制、業界・市場、技術、評判）の観点から当社グループの投融资ポートフォリオにおいて、移行リスクの影響が顕著となるセクターとして、「電力」「石油化学」「自動車」「金属・鉱業」の4セクターを抽出し、同セクターのお客さまが直面するリスクの分析を実施しています。

※炭素関連資産に含まれる「石油・ガス・石炭」セクターは、当社グループにおけるエクスポージャーの割合が低いことから分析対象外としました（2023年3月末時点で総与信額に占める割合は0.4%程度です）。

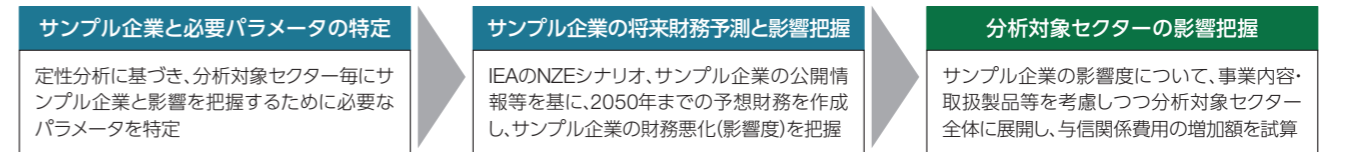
II 定性分析

対象セクター	主な評価項目	主なリスク	
電力	政策／規制	炭素税・炭素価格、温室効果ガス（GHG）排出規制の強化	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税の導入、引き上げ（操業コストの増加、資産価値の低下、売上の減少） GHG排出規制の強化（操業コストの増加、資産価値の低下）
	業界／市場	エネルギーミックス等	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの普及（収益の減少、操業コストの増加）
	技術	低炭素技術の普及	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素技術への移行（売上の減少、研究開発費の増加、操業コストの増加）
	評判	顧客の行動変化	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮意識の向上（売上の減少、操業コストの増加）
石油化学	政策／規制	炭素税・炭素価格、プラスチック規制への対応	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税の導入・引き上げ（操業コストの増加） プラスチック規制の導入（操業コストの増加）
	業界／市場	原材料価格	<ul style="list-style-type: none"> 原材料価格の上昇（操業コストの増加）
	技術	再生可能エネルギーの普及	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの普及（操業コストの増加）
	評判	顧客の行動変化	<ul style="list-style-type: none"> 顧客嗜好の変化（売上の減少）
自動車	政策／規制	炭素税・炭素価格	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税の導入・引き上げ（操業コストの増加）
	業界／市場	電気自動車（EV）化の進展	<ul style="list-style-type: none"> エンジン車の減少（売上の減少）
	技術	EV車（次世代技術）の普及	<ul style="list-style-type: none"> EV車への転換（設備投資の増加）
	評判	顧客の行動変化	<ul style="list-style-type: none"> 顧客嗜好の変化（売上の減少）
金属・鉱業	政策／規制	炭素税・炭素価格	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税の導入・引き上げ（操業コストの増加）
	業界／市場	マルチマテリアル化の進展	<ul style="list-style-type: none"> 軽量素材への移行（売上の減少、操業コストの増加）
	技術	低炭素鋼材への移行	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素鋼材への移行（売上の減少、研究開発費・設備投資の増加、操業コストの増加）
	評判	顧客の行動変化	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮意識の向上（売上の減少、操業コストの増加）

III 定量分析

脱炭素社会への移行に向けた「炭素税の導入」「お客さまの取り組み」「市場の変化」等による影響について、定量分析を実施しています。具体的には、国際エネルギー機関（IEA）の「Net Zero by2050（NZE）」シナリオの予測データやサンプル企業の公開情報等を基に、「脱炭素社会への移行に伴うお客さまの財務悪化」による当社グループにおける与信関係費用の変化を分析しています。

【分析手順】



【分析概要】

リスク事象	脱炭素社会への移行に伴うお客さまの財務悪化
シナリオ	NZEシナリオ*1（1.5℃シナリオ）、RCP2.6シナリオ*2（2℃シナリオ）
分析対象	「電力」「石油化学」「自動車」「金属・鉱業」セクター
分析期間	2050年まで
リスク指標	増加が想定される与信関係費用（信用コスト）
リスク量	与信関係費用の増加額：最大187 億円程度

※1 国際エネルギー機関（IEA）が策定したシナリオ

※2 気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が策定したシナリオ

(3) シナリオ分析結果について

今回の分析手法により算出した当社グループへの影響額は、いずれも限定的であるとの結果になりました。分析結果はお客さまとのエンゲージメントに活用し、お客さまの気候変動対応、脱炭素化に向けた取り組みを支援し、当社グループとお客さまの機会の最大化およびリスクの最小化を目指すとともに、引き続き分析の高度化に取り組んでいきます。

(4) 炭素関連資産の状況

当社グループでは、気候変動関連リスクを把握するための取り組みの1つとして、他業種と比較し、気候変動関連リスクによる財務的影響を受けやすいとされる炭素関連業種との取引状況の把握に努めています。当社の総与信残高*1に占める炭素関連業種*2の与信残高および貸出金における割合は次のとおりです。

	エネルギー	運輸	素材・建物	農業・食料・林産物	計
与信額	1,826億円	4,702億円	31,228億円	2,874億円	40,629億円
割合	1.5%	3.7%	24.9%	2.3%	32.4%

*1 貸出金、支払承諾、外国為替、私債、コミットメントライン空枠等の合計。ただし、水道事業、再生可能エネルギー発電事業を除く。
*2 TCFD提言における対象業種はGICS（世界産業分類）における業種分類を推奨していますが、当社では日銀業種分類に当てはめて集計しているため、差異が生じる場合があります。

2. 機会

(1) 機会認識

当社グループが認識する気候変動に伴う主な機会は以下のとおりです。

	詳細	時間軸
ビジネス機会の増加	・脱炭素化に向けた気候変動関連ビジネス(コンサルティング、商品・サービスの提供等)需要の増加 ・再生可能エネルギー関連融資をはじめとするサステナブルファイナンス等の取引拡大 ・異常気象災害へ備えるインフラ投資、被害(事業所や住宅の毀損等)を低減させるための設備投資等への資金需要の増加	短期～長期
コスト削減	・省資源、省エネルギー化等による当社グループの事業コストの低下	短期～長期
社会的評価の向上	・気候変動対応強化と積極的な開示による企業価値・社会的評価の向上	中期～長期

* 短期：5年程度、中期：10年程度、長期：30年程度

(2) 認識した機会に対する取り組み

《気候変動対策支援サービスの提供》

カーボンニュートラルに向けた取り組みは、積極的に脱炭素経営に取り組む上場・大手企業のサプライチェーンの中に位置する地域の中小企業においても事業継続・持続的成長に不可欠であり、重要な経営課題となっています。

また、温暖化に伴い、激甚化・頻発化が進んでいる災害に対する備えも事業継続に不可欠となっています。これらの理由から当社グループは、資金供給やコンサルティングを通じて、お客さまの気候変動対策を積極的に支援しています。

主なサービス一覧

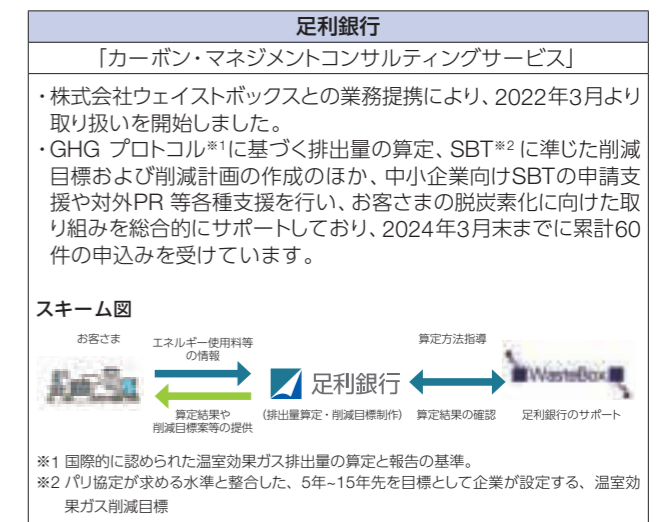
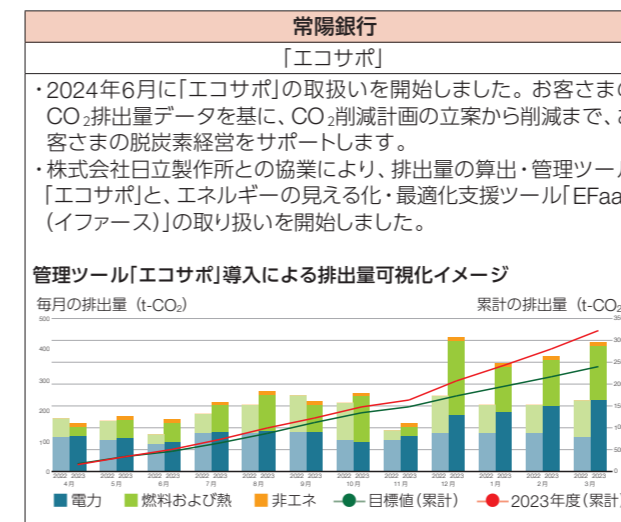
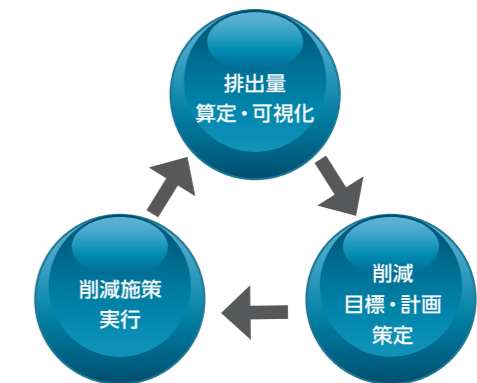
	非金融サービス	金融サービス
意識啓発	・SDGs宣言書作成支援サービス ・SDGs/脱炭素関連セミナーの開催	・SDGs簡易評価付帯融資
GHG 排出量削減	・GHG排出量算定・削減支援 ・再生可能エネルギーの供給 ・J-クレジット販売・購入支援	・ESGファイナンス ・太陽光発電設備支援融資 ・電気自動車向けマイカーローン
災害対策	・災害対策コンサルティングサービス	・損害保険付帯融資

GHG 排出量算定・削減支援

当社グループでは、お客さまの脱炭素化への取り組みを支援するため、様々なサービスの拡充・提供を行っています。

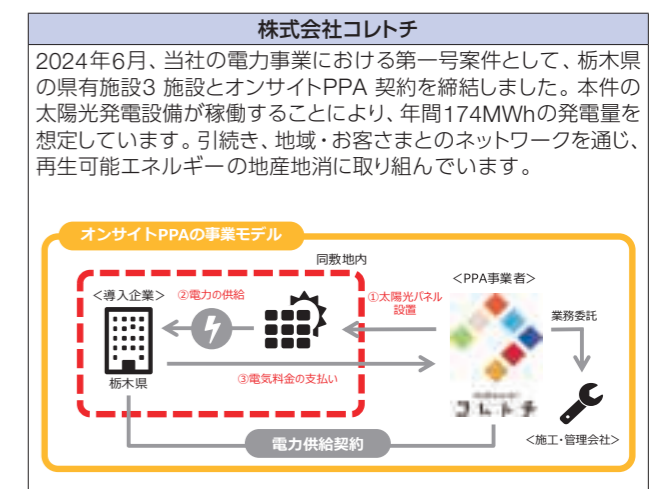
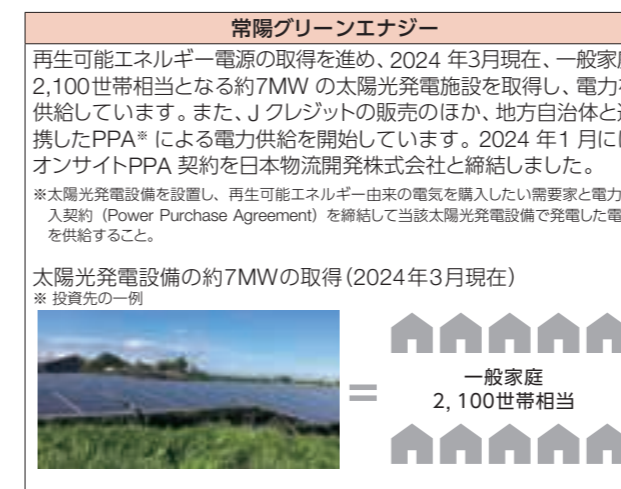
子銀行である常陽銀行および足利銀行では、GHG排出量削減に寄与する省エネ設備導入にあたってのファイナンス支援や、カーボンクレジットの活用などの具体的な削減施策の提供にとどまることなく、脱炭素化へ取り組むに際して最初に取り組むべき『排出量の算定・可視化』『削減目標・計画の策定』など、初期の段階からお客さまをご支援することで、脱炭素経営に関する包括的なサポートを行っています。

《脱炭素に向けた取り組みステップ》



再生可能エネルギー事業への参入

地域における再生可能エネルギー（以下、「再エネ」という）の需要が急速に高まっており、大手企業のみならず、地域企業の自社使用電力における再エネニーズも顕在化しています。再エネ電源の取得・発電やその派生事業を通じ、地域の脱炭素化に貢献するため、2022年7月に「常陽グリーンエナジー株式会社」を設立。2023年8月には足利銀行の子会社である株式会社コレトチが電力事業に参入しました。



戦略

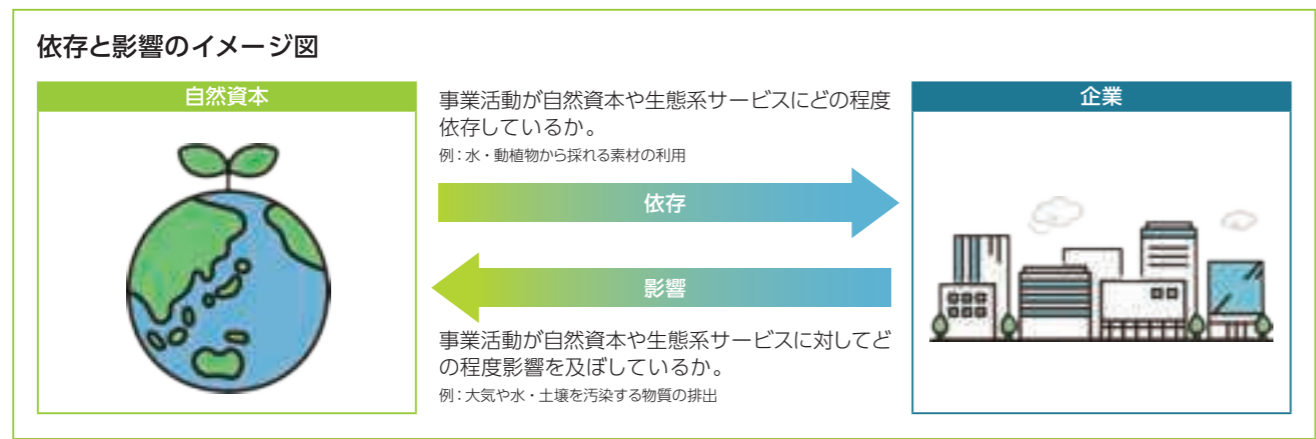
自然資本関連 (TNFD)

当社グループは、TNFD提言v1.0を参考に、事業活動における自然への依存と影響、リスクと機会の分析を行いました。ただし、現時点では分析に着手した段階であり、さらに精度を高め、地域やお客さまの環境への取り組みを支援する必要があると認識しています。今後も、調査・研究を重ね、分析の高度化を進めていきます。

1. 依存と影響

当社グループを含む多くの企業は、自然と関わりながら事業活動を行っています。銀行業務を中心とする金融サービス事業を営む当社グループにおいては、当社グループの事業活動による直接的な自然への依存と影響だけでなく、投融資活動を通じた間接的な自然への依存と影響を把握する必要があると考え、当社グループにおける投融資額の上位セクターについて、ENCORE※のデータを活用したヒートマップを作成し、セクターごとの自然への依存と影響を分析・整理しました。

※ ENCORE…国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター (UNEP-WCMC) や自然資本金融同盟 (NCFA) などによって開発された分析ツール。セクターごとの自然への依存度や影響度などの分析が可能。



(1) 分析結果

《依存》

供給サービスの「地表水」「地下水」、調整サービスの植生による「気候調整 (気温・湿度・風速などの調整)」「洪水・暴風雨からの保護」「土壌安定・浸食抑制 (沿岸や砂丘等の安定化や浸食防止、雪崩や地滑りなどの防止)」に依存しているセクターが多いことが分かりました。

《影響》

GHG (温室効果ガス) の排出による気候変動への影響が最も大きく、そのほか、水質・土壌の汚染に影響を与えるセクターが多いことが分かりました。

(2) 分析結果を踏まえた対応

分析結果を踏まえ、当社グループでは、引き続きお客さまの脱炭素化支援や植樹活動などの自然保護活動に積極的に取り組むとともに、分析対象の拡大・分析内容の高度化を進めていきます。

依存のヒートマップ

セクター	供給サービス*1					調整サービス*2																
	動物由来エネルギー	繊維等素材	遺伝物質	地下水	地表水	分解機能	質量流量調節	気候調整	希釈機能	感染症抑制	ろ過機能	洪水・暴風雨からの保護	生息地の維持	土壌安定・浸食抑制	騒音・光害抑制	害虫抑制	花粉媒介	土壌の質	換気機能	水循環機能	水質	
不動産管理・開発				M	H	VL					VL	VL		L	L							
商社・流通業								H				M		M								
専門小売						VL								L								
機械				M	M			VL	L		VL	M		VL	M				VL	M	L	
ヘルスケア				VL	VL	VL		VL			VL			L								
建設・土木						VL		L			VL	L		L	VL	VL		VL	VL	L		
電力				L	M	VL		M			VL	M		M						L	VL	
陸運・鉄道				M	M			L	VL		VL	M		M	L	VL			VL	L	VL	
食品	L	M	M	M	VH	M	H	H	M	M	M	H	L	H	VL	M	L	H	L	H	H	

*1 供給サービス…一次原材料 (食料・水・燃料など) の供給を行うサービス。
*2 調整サービス…気候の調整や水の浄化、災害の緩和など、環境を調整・安定させるサービス。

影響のヒートマップ

セクター	ビジネスのインプット*1					ビジネスのアウトプット*2					
	資源の利用/保管	陸、淡水、海水利用	陸上生態系の利用	淡水生態系の利用	海洋生態系の利用	気候変動	汚染/汚染の除去				
インパクトドライバー	水利用	その他の資源利用	陸上生態系の利用	淡水生態系の利用	海洋生態系の利用	GHGの排出	GHG以外の大気汚染物質	水質汚染物質	土壌汚染物質	固形廃棄物	生活妨害
不動産管理・開発			VH			VH	M	M	M	H	
商社・流通業					M	VH	H	L	L		H
専門小売	H						M	H	H	M	
機械	H					VH	M	H	H	H	M
ヘルスケア	VL				VL	H	L	M	M	L	VL
建設・土木	H		H	L	M	VH	M	H	H	L	L
電力	H		L	M		H	L	H	M	L	VL
陸運・鉄道	L					VH	H	M	M	L	H
食品	M	L	M	L	VL	L		H	M	VL	

*1 ビジネスのインプット…事業活動の過程で自然資本を利用することで影響を与えるもの
*2 ビジネスのアウトプット…事業活動の過程で排出されることで影響を与えるもの

Very High
High
Middle
Low
Very Low

2. リスクと機会

(1) リスク認識

TNFDでは、自然関連リスクを、自然に対する依存と影響から生じ、組織にもたらされる潜在的な脅威とし、物理的リスク、移行リスク、システミックリスクの3つに分類しています。

当社グループが現時点で認識しているリスクは以下のとおりです。

リスク分類	事象例	社会や経済への影響例	当社グループの事業活動におけるリスク	時間軸	当社グループの主な対応策(リスク軽減策)
物理的 リスク	急性	・自然災害の増加 ・少雨や干ばつ等の気象の変化 ・病虫害の発生	・自然災害被害の増大に伴う事業停止・管理コスト増加 ・農林水産物の収穫量の低下 ・感染症の発生	短期	・取引先への情報提供・啓発、コンサルティングの実施 ・提携先の拡充等によるソリューションメニューの充実
	慢性	・土地および海洋利用の変化 ・湿地や森林の荒廃 ・生態系の変化 ・汚染 ・農林水産資源の枯渇化 ・水等資源供給の減少 ・伝染病媒介生物の生息地の変化 ・侵略的外来種の増加	・生産プロセスおよびバリューチェーンの毀損 ・濁水による操業停止 ・事業のリロケーションおよび調整 ・原材料等の調達コスト増加 ・受粉や水資源涵養等の生態系サービスの低下	中期 ～ 長期	
移行 リスク	政策／規制	・規制・基準の導入・強化 ・生産量規制の変化 ・訴訟の増加	・規制・基準への対応コストの発生・増加 ・調達量の減少、価格上昇によるコストの増加 ・訴訟対応コストの増加	中期	・継続的な情報収集と動向把握に基づく対応策の策定 ・取引先への情報提供・啓発、コンサルティング ・提携先の拡充等によるソリューションメニューの充実
	市場／業界	・消費者行動の変化 ・商品・サービスに対する需要と供給の変化 ・サプライチェーンからの要請拡大(トレーサビリティ、認証など)	・売上機会・顧客の喪失 ・対応コストの増加(例:認証取得費用) ・自然資本・生物多様性に配慮した調達に伴うコストの増加 ・業界勢力図の変化	短期 ～ 中期	
	技術	・自然資本・生物多様性に配慮した技術の開発・普及	・産業構造・事業競争力の変化 ・技術開発・導入コストの増加	中期 ～ 長期	
	評判	・自然資本の毀損への関与や対応の遅れ・不十分な場合の批判や評価の低下	・ブランド価値の毀損、抗議行動、不買運動 ・投資家・金融機関からの評価の低下に伴う資金調達の困難化 ・従業員エンゲージメントの低下	中期 ～ 長期	
	訴訟／賠償責任	・法規制、判例法の発展による賠償責任の発生 ・既存法規制の強化や新たな法規制の導入に伴う賠償責任・行政処分 ・生態系影響に対する反対運動による賠償責任	・自然資本・生物多様性への認識が高まり、企業活動における対応が広範となることによるスキルを有する人材確保に関する課題の顕在化	短期 ～ 中期	
システミック リスク	生態系の安定性リスク	・自然の喪失により、自然が重要な生態系サービスを提供できなくなることによる、連鎖的な自然破壊 ・人獣共通感染症の発生(例:COVID-19)	・複数業種における多大な財務的損失の同時発生(例:乱獲による漁業の崩壊、原材料の調達困難化等) ・パンデミック発生による、社会・経済活動の停滞	短期 ～ 長期	・取引先への情報提供・啓発、コンサルティングの実施 ・提携先の拡充等によるソリューションメニューの充実
	金融安定性リスク	・複数の政策、法律、技術的対応、社会的対応の同時発生	・多くのセクターや個人の生活への財務的・社会的影響の発生	短期 ～ 長期	

※ 短期：5年程度、中期：10年程度、長期：30年程度

(2) 機会認識

TNFDでは、自然機会の分類は、ビジネスパフォーマンスに関するもの(企業業績に関する機会)と、サステナビリティ・パフォーマンスに関するもの(持続可能性のパフォーマンスに関する機会)に分類され、この2つのカテゴリーは互いに排他的なものではないとしています。

当社グループが現時点で認識している機会は以下のとおりです。

自然機会の分類	事象例	当社グループの事業活動における機会	時間軸	
企業業績に関する機会	製品・サービス	・自然へのポジティブな影響またはネガティブな影響の緩和効果を持つ製品・サービスの開発・拡大 ・生物多様性の保全と持続可能な利用を促進する新技術の開発・普及 ・競争優位性の確立	・自然関連のリスク・機会の分析や事業戦略策定を支援するコンサルティング機会の増加 ・新たな投融資機会の増加	短期 ～ 中期
	市場	・新規市場・新興市場の広がり ・消費者の行動変化(持続可能性に配慮した製品・サービスに対する需要の増加)	・自然関連ビジネス、商品・サービスの開発	中期 ～ 長期
	資源の効率性	・環境負荷の低い原材料への変更等の生産プロセスの転換 ・自然に配慮した原材料の認証制度の広まり ・再生素材の活用とリサイクルの広まり ・水使用量と消費量の削減 ・多様な原材料の活用(未利用資源の活用) ・汚染防止や廃棄の削減	・コンサルティング機会、ビジネスマッチング機会の増加 ・新たな投融資機会の増加	中期 ～ 長期
	資金フローと資金調達	・自然関連のグリーン金融の広まり ・公的インセンティブの活用による環境保護	・新たな投融資機会の増加	短期 ～ 中期
持続可能性のパフォーマンスに関する機会	天然資源の持続可能な使用	(資源の効率性と同一)	(資源の効率性と同一)	中期 ～ 長期
	生態系の保護、修復、再生	・自然の保全・再生活動 ・地域におけるグリーンインフラの実装 ・希少生物の保護	・コンサルティングニーズや投融資機会の増加	中期 ～ 長期
評判	・ステークホルダーの理解促進・関係強化、協働の広まり ・ブランドイメージの向上、他社との差別化	・自然関連リスクへの対応やソリューション開発による評判向上 ・ネイチャーポジティブへの貢献による評価の高まり・企業価値の向上	中期 ～ 長期	

※ 短期：5年程度、中期：10年程度、長期：30年程度

(3) 認識したリスクと機会に対する取り組み

当社グループと自然との関わりについて定性分析により整理しましたが、具体的な戦略の実行に向けては、更なる分析の高度化を図る必要があると考えています。

今後は、地理的な特性や各セクターの特性等を考慮し、定量的な分析を行うなど、分析の高度化を図り、当社グループおよび地域やお客さまのリスクの最小化と機会の最大化の実現を目指していきます。

めぶきフィナンシャルグループにおける自然資本の保全・回復に向けた取り組み

森林保全・植樹活動

環境保全に取り組む団体などに対する助成や、足尾の山への植樹活動に加え、子銀行が管理を行っている「常陽ふるさとの森」や「あしぎんの森」において定期的に間伐や植樹活動を実施し、森林整備に取り組んでいます。今後も、緑豊かな森林の維持・回復に貢献する取り組みを展開していきます。



常陽ふるさとの森



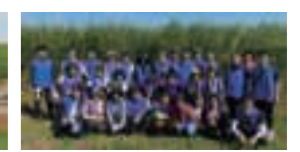
あしぎんの森

環境美化・外来種駆除

当社グループでは、各拠点の周辺美化活動に加え、地域のグリーン活動や、外来種の駆除活動に積極的に参加し、地域の自然資本・生物多様性保全に貢献しています。今後も、地域とともに豊かな環境づくりを進めていきます。



グリーン活動



外来種の駆除活動

リスク管理

気候変動関連 (TCFD) 自然資本関連 (TNFD)

当社グループは、経営の健全性・安全性を確保しつつ企業価値を高めていくために、業務やリスクの特性に応じてリスクを適切にコントロールしていくことを経営の最重要課題の一つとして認識し、リスク管理態勢の高度化に取り組んでいます。

今後も、リスク管理体制の高度化に努めるとともに、お客さまとのエンゲージメントを通して把握した課題やニーズに対する最適なソリューションを開発・提供し、ビジネス機会の創出とリスクの低減・回避の両立を図っていきます。

1. 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、リスクを相対的に管理するため、信用リスクや市場リスクなどの異なるリスクをVaRなど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。

2. 特定セクターへの投融資ポリシーの策定と公表

環境・社会に負の影響を与える可能性のあるセクターへの投融資について、「環境・社会に配慮した投融資方針」を定め、環境・社会への影響の低減・回避に努めているほか、投融資方針に則り、適切に運営されているかについて定期的にモニタリングを行っています。投融資方針を制定した2021年3月以降、方針に抵触する投融資は行っていません。

セクター	投融資方針	2023年度モニタリング結果
石炭火力発電事業	新設の石炭火力発電所向け投融資は、原則として取り組みません。(ただし、例外的に取り組みを検討していく場合は、国際的なガイドライン等 ^{*1} を参考に、発電効率性能や環境への影響、地域社会への影響等、個別案件ごとの背景や特性等に十分注意のうえ、慎重に対応します。)	2023年度、新設の石炭火力発電所向け投融資はありません。既存残高 ^{*2} は、2039年度までにゼロとします。
森林伐採事業	国際認証(FSC ^{*3} 、PEFC ^{*4})の取得状況や環境に対する配慮、地域社会とのトラブル発生状況等に十分注意のうえ、慎重に対応します。	森林伐採事業に対する投融資はありません。
パーム油農園開発事業	国際認証(RSPO ^{*5})の取得状況や環境に対する配慮、地域社会とのトラブル発生状況等に十分注意のうえ、慎重に対応します。	パーム油農園開発事業に対する投融資はありません。
クラスター弾製造事業	クラスター弾の非人道性を踏まえ、クラスター弾の製造を行っている企業に対する投融資は、資金使途に関わらず取り組みません。	クラスター弾製造事業に対する投融資はありません。
人権侵害・強制労働等	国際的な人権基準 ^{*6} の主旨に反する児童労働や強制労働など、人権侵害が行われている事業への投融資は取り組みません。	人権侵害・強制労働等が行われている事業に対する投融資はありません。

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

3. 気候変動リスクの波及

シナリオ分析や定性分析の結果を踏まえ、気候変動リスクは、信用リスクやオペレーショナルリスクのほか、広範囲かつ複雑な経路やさまざまな時間軸を通して波及し、当社グループの事業運営・戦略・財務計画に大きな影響を及ぼす可能性があることを認識しています。

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

	物理的リスク	移行リスク
信用リスク	自然災害激甚化の影響で、お客さまの資産が被災することによる担保価値の毀損、お客さまの事業停滞・業績悪化に伴う信用リスクの増加	脱炭素社会への移行に向けた、政策・規制、マーケット、技術開発等の変化への対応不足等による、お客さまの業績悪化に伴う信用リスクの増加
市場リスク	自然災害激甚化の影響による有価証券等の価値の下落に伴う市場リスクの増加	脱炭素社会への移行に伴う投資先の業績悪化や、市場における投資家の行動の変化による有価証券等の価値の下落に伴う市場リスクの増加
流動性リスク	自然災害激甚化により被災した顧客の資金繰り悪化による預金引出など資金流出の増加に伴う流動性リスクの増加	気候変動リスクへの対応不足などによる当社グループの格付低下を受けた市場調達コストの上昇、預金流出に伴う流動性リスクの増加
オペレーショナルリスク	当社グループの拠点被災による有形資産リスクの増加、事業中断や防災コストの増加	脱炭素社会への移行への対応不足(開示の不足や炭素関連資産の保有)によるレピュテーションリスク(風評リスク)の増加

4. 自然資本にかかるリスクおよびインパクト管理

今年度の情報開示に向けた取り組みでは、定性分析やENCOREを活用した依存と影響のヒートマップの作成に着手しましたが、優先地域・優先セクターの特定や定量分析などには達しておらず、リスクおよびインパクト管理を行うためには、分析の高度化を進める必要があると認識しています。

今後は、地理的な特性等を考慮した自然資本関連のリスクおよびインパクトに関する分析の高度化を図ることで、管理態勢の構築を進めていきます。

指標と目標

気候変動関連 (TCFD) 自然資本関連 (TNFD)

当社グループは、脱炭素社会およびネイチャーポジティブの実現に向けて、目標の設定とロードマップを策定するとともに、各種指標によりモニタリングを行って

います。これらの目標・指標の進捗状況は、定期的にサステナビリティ委員会および取締役会へ報告し、戦略への反映・監督を行っています。

1. サステナブルファイナンス

2021年度～2030年度までにサステナブルファイナンス3兆円、うち環境分野のファイナンス2兆円の実行目標を設定しており、目標達成に向けて取り組んでいます。

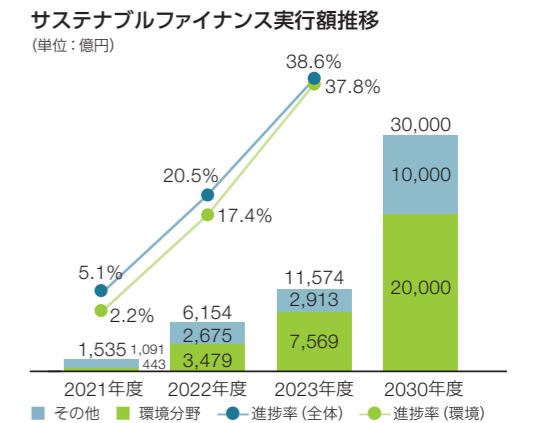
2021年度～2023年度の累計実績は、1兆1,574億円、うち環境分野7,569億円となりました。

今後も、サステナブルファイナンスの提供により、環境・社会課題の解決を通じて持続可能な社会の実現を目指すお客さまの活動を支援してまいります。

「サステナブルファイナンス」の定義

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

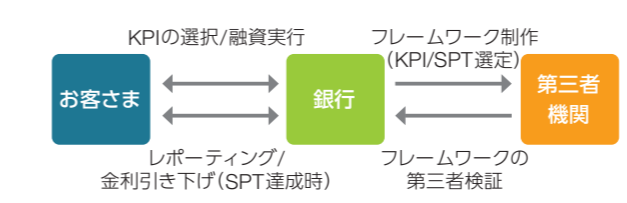
環境分野	再生可能エネルギー事業など気候変動の適応・緩和に資する事業 再エネ・省エネ・カーボンニュートラルに資する設備投資 等
社会分野	地域活性化、地方創生に資する事業 スタートアップ企業の育成、雇用の創出等に資する事業 等



フレームワーク型サステナビリティ・リンク・ローン

子銀行の常陽銀行および足利銀行で、フレームワーク型のサステナビリティ・リンク・ローン※の取り扱いを開始しました。これは、事前に設定した複数の評価指標 (KPI) の中から、お客さまのサステナビリティ向上への取り組みと関連性の高いKPIを1つ選択いただき、目標である「サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット (SPT)」の達成状況に応じて融資利率を引き下げる商品です。お客さまはKPI/SPTを選択するだけで利用できるため、通常のサステナビリティ・リンク・ローンよりも短時間・低コストで資金調達することができます。

これにより、多くのお客さまにおいてサステナビリティに関する取り組みを始めるきっかけになる商品としてご利用いただけるものと考えています。



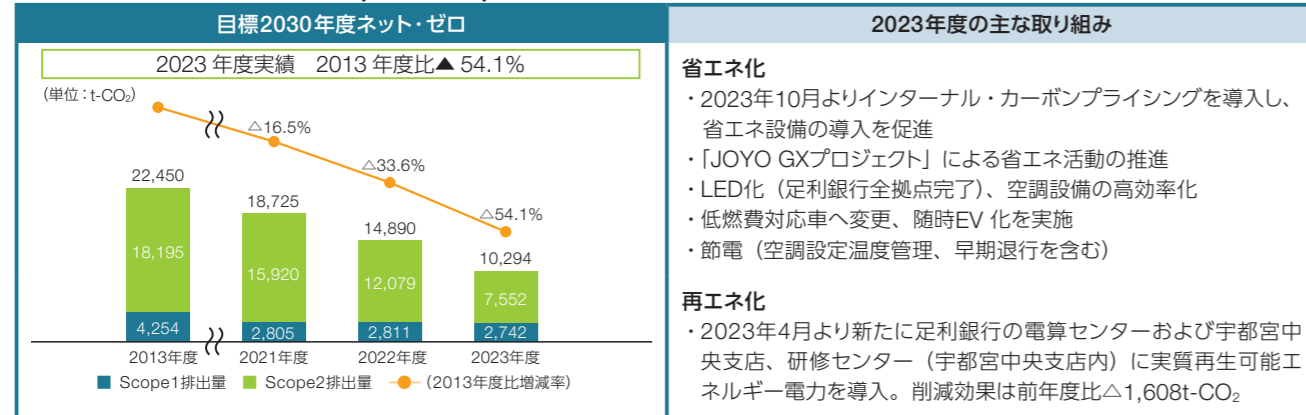
KPI/SPTの例		
KPI	SPT	
常陽銀行	CO ₂ 排出量 (Scope1・2)	左記の目標年度における削減目標の達成
	健康経営優良法人認定	左記の取得
足利銀行	中小企業向けSBT	左記の取得
	えるぼし認定	左記の取得

※各子銀行における商品名
 常陽銀行「サステナビリティ・リンク・ローン/常陽フレームワーク」(https://pdf.irpocket.com/C8333/KKJE/raKk/L04W.pdf)
 足利銀行「あしぎんサステナビリティ・リンク・ローン (ターゲット選択型)」(https://pdf.irpocket.com/C0060/PTSX/x4Py/YScG.pdf)

2.CO₂排出量

全てのグループ内会社を含めた全社におけるCO₂排出量（Scope1、Scope2）を2030年度にネット・ゼロとすることを目標として設定し、達成に向けてCO₂排出量の削減に取り組んでいます。

(1)CO₂ 排出量削減目標 (Scope1、Scope2)



(2)Scope3 排出量

常陽銀行および足利銀行合算のScope3 排出量は以下のとおりです。

【カテゴリー別排出量】

カテゴリー	排出量 (t-CO ₂)
カテゴリー1 購入した商品・サービス	8,147
カテゴリー2 資本財	13,833
カテゴリー3 Scope1～2に含まれない燃料およびエネルギー活動	2,106
カテゴリー4 輸送、配送(上流)	542
カテゴリー5 事業から出る廃棄物	26
カテゴリー6 出張	1,089
カテゴリー7 雇用者の通勤	3,264
カテゴリー15 投融資	19,337,643
合計	19,366,652

※カテゴリー8～14は算定による排出量がゼロ

【カテゴリー15（投融資）について】

業種	炭素強度 ^{*1} (t-CO ₂ /百万円)	排出量 ^{*2} (t-CO ₂)
農業	5.21	1,529,772
製紙・林業	7.34	664,658
飲料・食品	2.55	18,613
金属・鉱業	8.41	1,928,204
化学	7.26	887,127
石油・ガス	11.01	328,653
建築資材・資本財	3.09	4,680,049
自動車	3.93	574,426
電力	31.69	1,178,225
不動産管理・開発	0.69	262,572
陸運	3.48	874,840
海運	17.00	75,616
空運	10.91	14,641
その他	2.28	6,320,243
合計	-	19,337,643

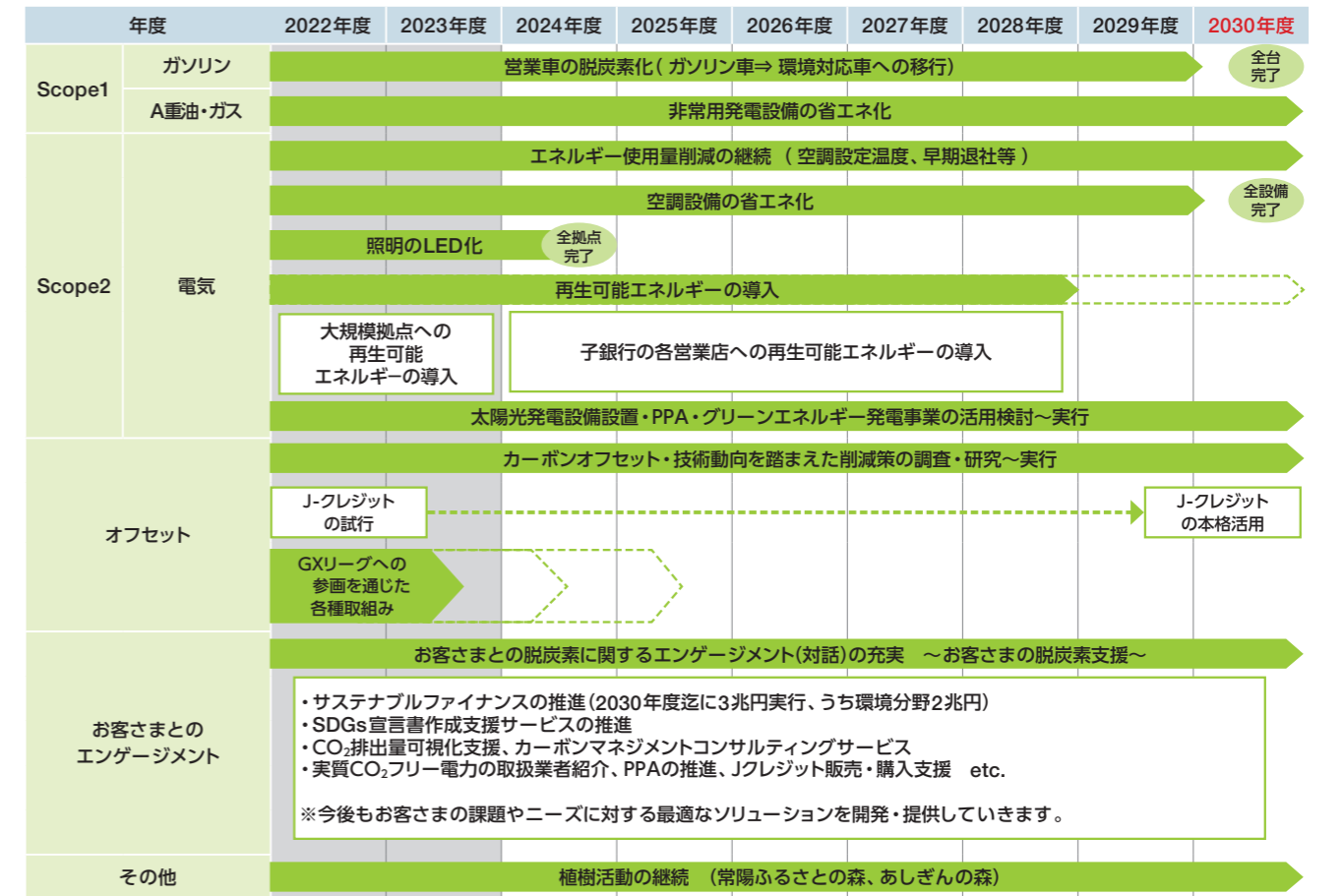
※1 炭素強度：投融資先の売上高1百万円当たりのCO₂排出量
業種別炭素強度=Σ(各業種に属する融資先毎の炭素強度) / 各業種に属する融資先数
※2 排出量の算定式=Σ(融資先の排出量 (炭素強度×売上高) × 所属係数 (常陽銀行・足利銀行の融資額 / 融資先の資金調達総額))
※3 Partnership for Carbon Accounting Financials (金融機関の投融資ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量を計測・開示する方法を開発する国際的なイニシアティブ)
(注)算定は「2023年9月末時点でのお客さまへの融資残高」と「2023年9月末時点で常陽銀行および足利銀行が保有する最新決算情報」を使用。

- PCAF^{*3}スタンダードの計測手法を参考に、常陽銀行および足利銀行の事業性融資先全先を対象に算定を実施しました。
- 算定プロセスは、開示データなどのCO₂排出量実績から算定する「ボトムアップ方式」、業種ごとの炭素強度を使用して炭素排出量を推計する「トップダウン方式」等があり、今回は開示情報が取得できる先はボトムアップ方式、その他の先はトップダウン方式を採用しました。
- 算定結果については、お客さまとのエンゲージメントに活用し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。
- 今後の算定高度化に向け、2024年2月より、PCAF公認の炭素会計プラットフォームである「Persefoni」の使用を開始、分析を行っています（今年度は従来の手法により算定しています）。
- 今後も算定の精緻化と対象範囲の拡大を図っています。

(3)CO₂排出量削減ロードマップ

当社グループのサステナビリティ長期KPIである「2030年度CO₂排出量ネット・ゼロ（Scope1、2）」の達成に向け、ロードマップ（2022年6月作成）に基づき、当社グループの事業活動における排出量削減に取り組むとともに、エンゲージメント活動を通じてお客さまの脱炭素化支援を進めています。

今後も、技術動向や環境変化等を踏まえ、適宜ロードマップの見直しを行い、目標達成に向けた取り組みを進めていきます。



ロードマップに基づき、2023年度末までに実施した「大規模拠点への再生可能エネルギーの導入」により、当社グループの使用電力のうち39.6%が再生エネルギーとなりました（2023年度使用量基準）。

3. インターナル・カーボンプライシング(ICP)

当社グループでは、脱炭素化への取り組みを更に強化するため、2023年10月より、インターナル・カーボンプライシング (ICP) *を導入し、運用を開始しました。

現在は、設備の導入を検討する際、その設備によるCO₂排出量を金額換算し、投資判断に組み込むことで、CO₂排出量の削減に活用しているほか、社内の意識啓発等に活用しております。

価格は、長期的な炭素価格見通しを公表している公的機関のIEAにおけるNZE（2050年のCO₂排出量ネットゼロ達成を想定したシナリオ）を参考に設定しました。今後も動向を注視し、適宜見直しを行います。

※企業がビジネスの過程で排出する二酸化炭素の量に自主的に「価格付け」を行う取り組み。

JOYO GXプロジェクト

常陽銀行は、事業活動における環境負荷の低減に取り組む「JOYO GX プロジェクト」を実施しております。本取り組みは、常陽銀行全営業店および本部において、事業活動における電力使用量および紙資源消費量の削減等の目標を設定し、サステナビリティへの取り組みの浸透を図るものです。

2024年度（2024年4月～2025年3月）も、効果的な取り組み事例の共有、デジタルを活用した業務効率化等を継続し、CO₂排出量の削減に取り組めます。



2023年度下期取り組み優良店表彰式の風景

デジタル化・DXの推進



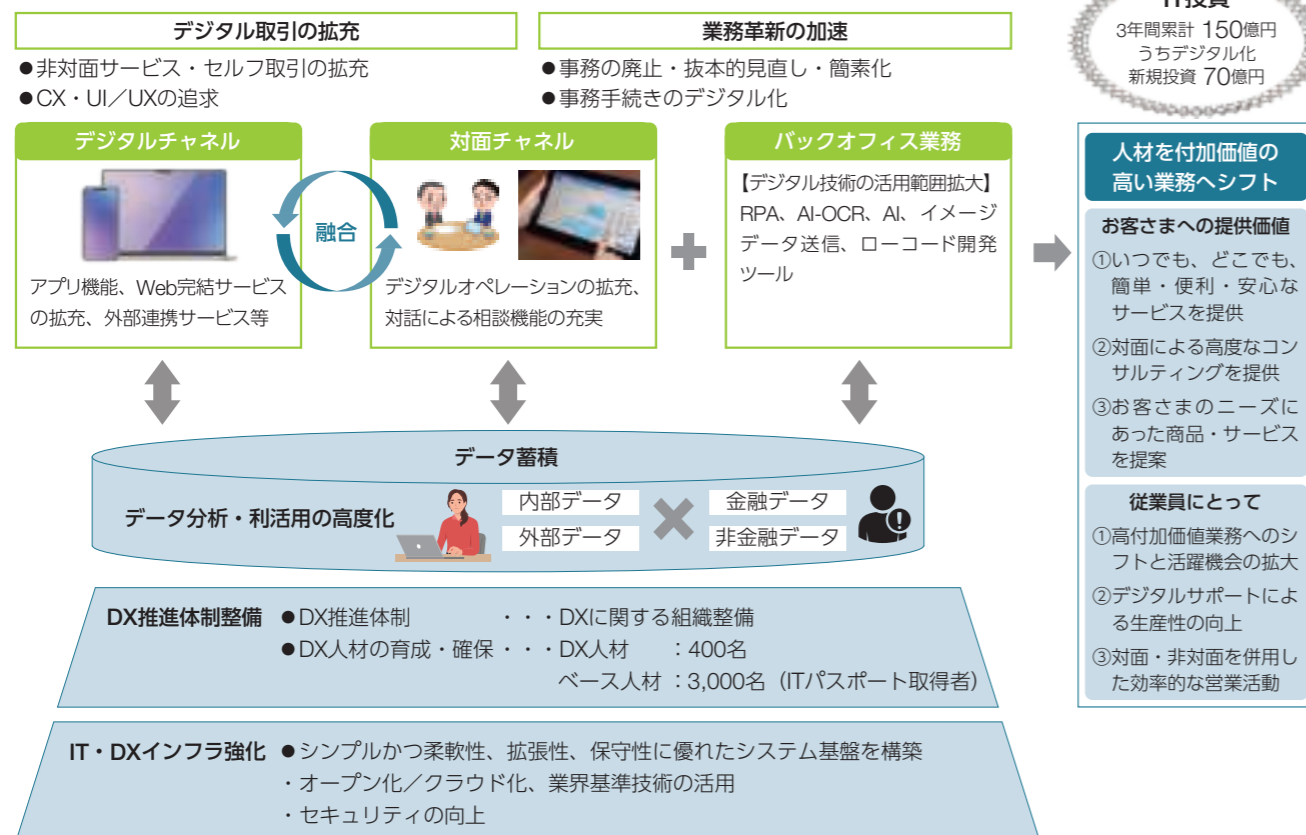
めぶきフィナンシャルグループは、持続的な成長と競争力強化を目指し、デジタル技術を活用した変革（トランスフォーメーション）に向けて、さまざまな取り組みを進めています。具体的なDXの成果として、顧客サービスの向上、社内業務の効率化、経営判断の迅速化などが実現されています。私たちは、これらの取り組みを通じて自身の成長を促進し、堅固な地位を確立すると同時に、地域社会に対して経験やノウハウ、企業人脈などを還元することで、地域全体のデジタル変革に貢献していきます。

中期経営計画における位置づけ

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

- ・伝統的な銀行業務では、紙帳票や手作業、人の注意力に頼った確認業務などが多く存在し、膨大な業務量が人手で処理されてきました。私たちは、デジタル技術を活用することで、このような業務を効率化し、お客さまと従業員の両方にとって煩わしさを解消することを目指しています。効率化によって生まれる時間やリソースを、お客さまとの接点強化やじっくり相談できる営業体制の構築に活用し、業務の構造を変革していきます。
- ・デジタルチャネルの活用では、各種アプリやWebサービス、電子契約サービスなどを提供し、場所や時間に制約されることなく銀行取引が可能となるよう取り組んでいます。また、各サービスにおいては利便性を向上させるために、誰でも簡単かつ安心して利用できるようなUI/UX（利用者体験）を重視しています。
- ・取引がデジタル化されることによって生まれるさまざまなデータは、お客さま一人ひとりをより深く理解するために活用されます。私たちは、お客さまごとに異なる最適な情報提供や提案活動を適時かつ適切に行うために、データの活用基盤を整備し稼働させています。また、収集したデータベースは経営判断の迅速化や精度向上にも役立つべく、データドリブン経営への変革も推進しています。

個別戦略 DXの推進



■ 当社グループが目指すDX戦略ストーリー

DXという言葉の定義・理解をグループ全体で共通化するため、以下のようなDX戦略ストーリーを定め、DX戦略の指針として活用しています。

- ・DXにより、顧客と担い手を煩わしさから解放し（業務革新・デジタルチャネル）、次のアクションを想起するような情報に容易にアクセスできるようにし（データ活用）、人が人ならではの活動を通じて地域に新たな価値を提供し続ける。
- ・このため、デジタルで繋がる環境（デジタル要素としてのペーパーレス、クラウド等の環境整備）やデジタルスキル・マインドセット（経営のコミットと人的リソースの活用変革（人的資源は数量⇒質量へ））といったDX基盤の強化に取り組み、当社グループに蓄積されるさまざまな知見やオープンネットワーク（他社協業や技術の取込）を取引先や地域へのDX支援に生かす。

■ DX戦略ロードマップ

戦略分野を5つに分類し、それぞれの領域において取り組むべき事項と目指す目標を明確に定義しました。これらを当社グループの全体的な方向性として捉え、各社の現状を考慮しながら具体的な年度計画として実施時期を明確に設定し、推進しています。

	目指す姿 (To-Be)	主な取り組み事項
伝統的銀行業務のデジタル化・業務革新	ほとんどの業務がデジタル化され、煩雑な事務処理から担い手を解放。従業員はヒトならではの生産的業務に専念している。AI技術等も活用し、業務高度化やパーソナライズ化が図れている	<ul style="list-style-type: none"> ○ ペーパーレス、印鑑レス、FAXレス施策の展開 ○ グループ全体のBPR・融資業務の効率化 ○ 営業店システムの刷新（伝票レス・店頭業務革新）
デジタルチャネルの利便性向上・顧客接点の拡大	お客さまはUXの高いデジタルチャネルを通じ、いつでもどこでもさまざまな取引・手続きを安全に利用できる。当該チャネルは多くの顧客・取引先に日常使われ、さまざまな顧客層に幅広く浸透している	<ul style="list-style-type: none"> ○ バンキングアプリ・法人ポータル・電子契約の推進 ○ デジタル化浸透度（デジタルチャネル利用者割合）向上 ○ eKYC等を活用した本人認証のデジタル化
データ利活用の強化	さまざまなデータがDBに収集・集約・蓄積され、経営管理・企画立案・営業推進等に必要データを汎用的に活用することができる。これにより新たな気づき・価値が利用者へ提供されている	<ul style="list-style-type: none"> ○ データベース基盤の再構築 ○ 主要な業務チャネルのクラウド化 ○ MA（マーケティングオートメーション）の導入と活用
DX基盤の強化	DX人材が数多く育成され、保有スキルは定期的にブラッシュアップされている。主要システム基盤は、外部環境変化に対する柔軟性や高度なセキュリティが確保されており、執務環境の多様化にも対応している	<ul style="list-style-type: none"> ○ DX人材の育成 ○ 主要システム基盤の疎結合構造化・クラウド化 ○ 業務用モバイルPC・スマートフォンの利用者拡大
取引先や地域へのDX支援・協業	DX支援の充実に向け、グループ会社やビジネスマッチング先、外部先進企業等との協業によるDXコンサルティングの推進態勢が整っている。地域DX事業に対しても適切な形で金融機能が提供されている	<ul style="list-style-type: none"> ○ 取引先向けDXコンサルティング営業の実践 ○ DXサービス提供企業との協業・提携の拡大 ○ 地域DXに向けた情報収集と金融機能の提供

■ 経産省「DX認定事業者」に認定

当社は2022年11月1日に「DX認定事業者」として認定されました。DX認定制度は、「情報処理の促進に関する法律」に基づき、経済産業省が定めるデジタルガバナンス・コード*の基本的事項に対応する企業を国が認定する制度です。

* デジタル技術による社会変革を踏まえた経営ビジョンの策定や公表等を「経営者が実践すべき対応」として経済産業省が取りまとめたものです。



伝統的銀行サービスの革新

伝統的銀行業務のデジタル化・業務革新

紙帳票や押印による業務の煩雑さを解消するため、当社ではペーパーレス、印鑑レス、FAXレスなどの施策を展開しています。具体的には、業務状況をデータとして把握できるように「見える化」を実現し、改善の余地のある領域から順にデジタル完結処理を進め、RPAやAI-OCRなどを活用した業務自動化、紙を出力せずに業務を完了できるデジタルワークプレイス改革などを推進しています。これらの取り組みは、子銀行だけでなく、グループ会社全体でも行われており、会社をまたいだローカルエリアネットワークの構築やグループ会社間のワークフローのデジタル化も進めています。

業務用スマートフォンアプリの開発・活用

常陽銀行では*、パートタイマーを含む全ての行員に業務用スマートフォンを配布しています。行内の業務効率化を目指し、店頭業務や営業支援に独自開発した業務用アプリを活用しています。

現在、業務用アプリは10種類ありますが、特に「受取書アプリ」という物件の受け渡しに活用されるアプリは評価が高く、そのUI/UXの優れたデザインと、複数の預り物件を1枚の写真で証拠とする画期的なアイデア、そしてGPSを活用して「いつ・誰から・誰に・どこで預かったか」という情報をデジタルデータとして管理できる利点が評価され、ビジネスモデル特許を取得しています。これらの業務用アプリは、水戸市のIT企業であるデジタルサーブ株式会社との共同開発によるもので、外部企業への販売も行っています。

デジタル技術を活用した人手による入力作業の自動化(AI-OCR・RPA・イメージ送信)

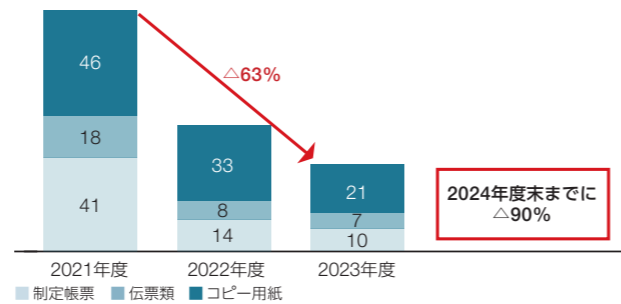
常陽銀行と足利銀行では、集中部門や一部の営業店での単純入力作業を効率化する仕組みとして、AI-OCRを導入しています。従来、活字や手書き帳票の文字や数字をシステムに入力する場合、人が入力作業を行っていましたが、人に代わりAI-OCRで読み取ることで、人の作業を確認作業だけとし、大幅な作業効率化を図っています。

AI-OCRで先行する足利銀行では、2024年3月現在、年間600万項目のデータ化により、25,000時間の業務削減に貢献しています。

RPAの活用においては、有人で実施していた単純作

常陽銀行のペーパーレス実績

(単位:百万枚)



「受取書アプリ」

機能を徹底して簡素化

- ・写真とお客さまの電子サインで最低限の受け取りの証跡を残す
- ・担当者間の授受はNFCチップ
- ・返却管理は行内のPCで一元管理

特許取得 2020年
ビジネスモデル特許
 (特願2019-094482)



*足利銀行でも業務用アプリの導入に向けて検討を進めており、2024年度中に複数の業務用アプリを稼働させる計画です。

伝統的銀行サービスの革新

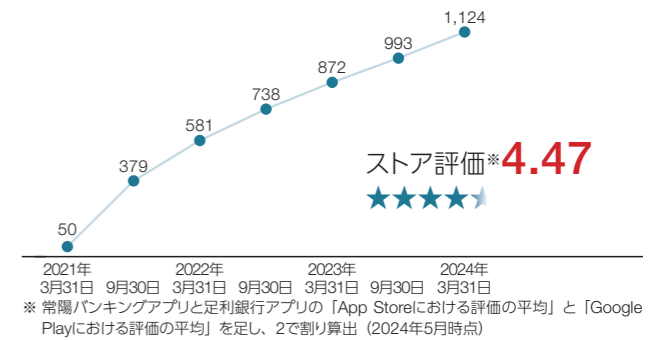
デジタルチャネルの利便性向上・顧客接点の拡大

個人のお客さま向けサービス

バンキングアプリ(常陽バンキングアプリ・足利銀行アプリ)を個人のお客さま向けの中核チャネルと位置づけ、「いつでも・どこでも・便利に」ご利用いただける環境を提供しています。

2023年度には、新たに投資信託の取引機能やWeb口座への切り替え申込機能、カードローン申込機能などを追加。利用者数も100万ユーザーを突破しました。

(単位:累計ユーザー数(千人))



申込手続もマニュアルもいらないバンキングアプリ

りそなホールディングスとのデジタル分野における業務提携を背景に、りそなグループアプリを一部カスタマイズしたバンキングアプリを開発。2021年3月より提供しています。このアプリの裏側では100を超えるAPIが稼働しており、API技術を最大限活用することで高い操作性と利便性を実現しています。

アプリ内の機能開発においてもりそなホールディングスと協業しアジャイル体制を敷いており、約3か月ごとに新機能追加や画面UIの改善を行っています。開発メンバーには、アプリデザインを手掛けるチームラボ株式会社(teamLab)も参画しており、地銀単独では実現困難なスピードとデザイン力で、お客さま目線で使いやすい「マニュアル不要の利便性」を備えたアプリを提供しています。

このアプリは、当社子銀行の普通預金口座をお持ちのお客さまであれば、銀行への申込手続不要(アプリストアからインストールするだけ)でご利用いただけます。また、口座がなくても体験版機能により操作感を体験いただくことができます。

- かんたんな手続き**
 - ☑インターネットバンキングのような契約不要
 - ☑セットアップ手続きを簡素化
- セキュリティも確保**
 - ☑端末認証や生体認証
 - ☑その他にもさまざまな仕組みを導入
- 快適な画面操作**
 - ☑アプリと銀行の勘定系をAPI接続
 - ☑従来のインパンに依存しない仕組み
- 継続的な改善**
 - ☑りそなHDとのアジャイル開発体制
 - ☑外部環境やお客さまの声に即対応

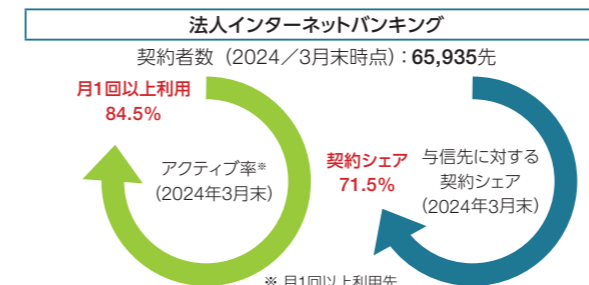


法人・事業者向けサービス

事業者のみなさまの資金管理や社内事務効率化を支援するため、法人インターネットバンキングの浸透推進や法人ポータルサービス(常陽銀行Mikatanoシリーズ、あしぎんBizLink)の提供を行っています。

2023年度は、手形小切手の廃止に向けた「でんさ

い」の推進に注力し、常陽銀行は2023年下半年期においてでんさいを運営する株式会社全銀電子債権ネットワークより、でんさい支払稼働先の増加が顕著な金融機関として「債務者稼働率賞」を受賞しました(3期連続で優良取組銀行として受賞)。



法人ポータル	
DX支援サービス「Mikatano」シリーズ、「あしぎんBizLink」を提供	
主な機能	複数金融機関の預金残高や入金金明細の一元管理 スケジュール管理、勤怠管理、業務連絡等 インボイス制度対応・電帳法に対応した請求書保存
累計利用者数	15,723社 (銀行合算、2024/3月末)
メニュー	取引先 ●経理事務効率化 ●業務のペーパーレス 当社 ●トランザクションデータの蓄積
	マーケティングや資金需要予測など営業の高度化に向けて活用

■ 店頭改革「全店コンサルステーション化」を目指して

店頭業務のデジタル化を通じて、店頭を「事務処理の場」から「相談の場」へと変革するため、次期営業店システムのあり方やそれを実現するシステム要件について、子銀行横断で検討を進めています。既に、現金取引を取り扱わない（セルフサービスで完結する）店舗形態への転換を進めており、常陽銀行では全店舗のおよそ半数を現金レス店舗に転換済みです。2023年度には、タブレット取引端末である「店頭受付ナビ」の多機能化を決定し、開発に着手しています。また、従来は手書きのOCR帳票で受付していた振込業務をタブレット取引に移行し、全量デジタル化します（常陽銀行：2024年8月予定）。

デジタル化を積極的に推進しながら、同時にネット銀

■ 店頭業務のデジタル化

店頭業務のデジタル化を進めるため、全店に店頭タブレット「店頭受付ナビ」を導入し、STP化（フロントエンドでの後続処理を要しない事務処理）による事務量の大幅な削減を実現しています。既に中期経営計画目標として掲げていた事務量半減（右図）を、1年前倒しでほぼ達成しています。

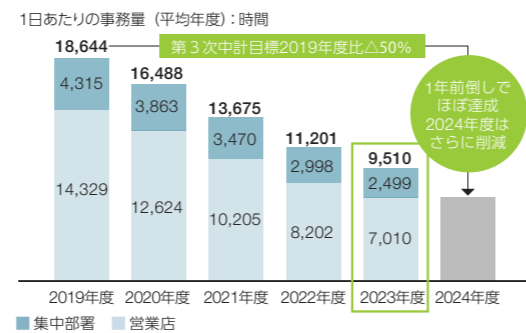
また、各種税金のキャッシュレス納付化も積極的に推進しています。常陽銀行では、2024年6月に関東信越国税局からキャッシュレス納付の普及拡大に向けた取り組みに感謝状を授与されました。具体的には、同行口座からのe-Tax納税が2020年度対比で約2.3倍に増加しており、このような成果が評価されています。

2024年5月からは、茨城県内6金融機関の協調の取り組みとして、キャッシュレス納付を推進するチラシを作成・配布。多様な納付手段をご案内することで、地域全体のお客さまの利便性向上に努めています。

■ 専任スタッフによるオンライン相談の受付

資産形成や資産承継などのライフプランコンサルティングに関するご相談や、住宅ローンに関するご相談について、お客さまのスマートフォンやパソコンを専任スタッフとつなぎ、「オンライン相談」を実施しています。同様の仕組みは、高齢化の進展による相続関連のニーズにも対応するため、「本部専門部署による相続相談受付」としても実施しています。

行やFintech企業にはない「顔を見てじっくり相談できる安心感」と「地域との結びつき」をより大切に、地域に根ざした営業体制を強固にしていきます。



これらの取り組みは、金融ジェロントロジーへの取り組みの一環として、お客さまの幅広いニーズに柔軟に対応することを目指しています。対面でのご来店が難しいお客さまに対しても、人ならではの安心感や付加価値の高いサービスをお客さまに感じていただくため、デジタルを活用した新しいコミュニケーションの形を提供しています。

DXの推進

データ利活用の強化

当社グループでは、社内業務のデジタル化やお客さまへのアプリ提供・Webサービス利用などを通じて蓄積されたデータを積極的に活用しています。お客さま一人ひとりをより解像度高く理解し、最適な提案をするためのマーケティングデータとして活用しているほか、当社の経営層が適時適切な経営判断を行うための経営ダッシュボードとしても活用を開始しています。

さらに、当社はAI活用にも積極的に取り組んでおり、ChatGPT（Azure Open AI）の導入や個人ローン審査業務のAI化、営業効率化やマーケティング精度向上のためのAI統計モデルツールの活用などを行っています。また、業務内容を問わずさまざまな分野への業務適用を見据え、組織的な知見獲得のためのトライアルを継続的に進めています。

■ データ利活用基盤の整備

2023年度をデータ利活用に向けた基盤整備の1年と位置づけ、行内データを集約したクラウド型の統合データウェアハウス（DWH）※1を開発・構築しました。

また、このDWHを効果的に活用するために、BIツール※2「Tableau」やMAツール※3「Salesforce Marketing Cloud」を導入。これらのツールはシームレスに相互連携しており、一体的なデータ基盤を形成しています。

※1 DWH（データウェアハウス）

大量のデータを格納し、効果的に集計・分析するための専用データベース。さまざまなシステムやデータソースから取得したデータを一元管理し、利活用しやすい形に整理・格納しており、企業活動のさまざまな分析や意思決定の元データとして利用する。

※2 BIツール（ビジネス・インテリジェントツール）

企業内外のさまざまなデータを収集・分析し、視覚化するためのソフトウェア。データウェアハウスや他のデータソースからデータを抽出し、ダッシュボードやレポートなどの形で表示する。データ分析で負担が大きい「前処理作業」の自動化機能も有している。

さらに、Web上の顧客行動データを蓄積し、同時にパーミッション管理も行えるCDP※4「Tealium」の活用範囲も拡大しました。

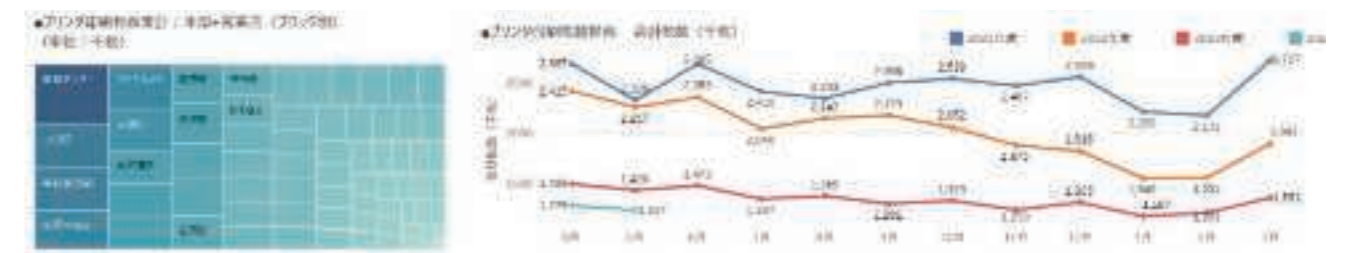
これらの取り組みにより、DX戦略ロードマップで計画していたデータ利活用基盤の整備をほぼ完了しました。2024年度はこれらを活用し、データドリブン経営への変革とマーケティングレベルの向上を進めます。

※3 MAツール（マーケティング・オートメーションツール）

マーケティング活動（電子メールやPush通知等）を自動化し、最適化するためのソフトウェア。人手では実現困難な、顧客嗜好に合わせ顧客一人ひとりに異なる配信内容を出し分けたり、顧客行動をトリガーとしたタイムリーな配信などを自動で実行する。

※4 CDP（カスタマー・データ・プラットフォーム）

顧客データを収集・統合し、一元管理するためのソフトウェアプラットフォーム。さまざまなチャネルやデバイスからの顧客データ（主に取引ログ等）を収集し、顧客行動や取引ニーズの解像度を上げることができる。



■ 機械学習・生成AIの活用 ①個人営業分野

個人営業分野では、審査業務の自動化や営業推進先における優先度選定の最適化（営業効率向上）等を実施しています。

審査業務のAI化では、2023年12月より個人ローン（住宅・無担保）の審査業務のAI化を開始しました。従来はすべて有人対応にて審査していましたが、現在はAIを活用することで、全案件の概ね6〜7割を自動で審査結果を回答できるようになりました。審査回答が当日中にできるため、ローン商品の魅力向上にも寄与しています。業務効率化効果は、審査担当者の9名分に相当します。

商品サービスの推進優先度についても、さまざまな説明変数から導かれた機械学習による統計的AIスコアをもとに行っています。これにより、効率的な推進活動を行うことができます。ツールの利活用には一定の統計スキルとデータハンドリングスキルが必要となるため、DX人材育成取り組みとしてデータ利活用に貢献する研修や資格取得支援を併行して実施しています。

機械学習の具体的な適用領域としては、個人ローンの推進、NISAをはじめとする資産運用関連、デジタルマーケティングの対象先抽出やDM発送リストの抽出など、多岐にわたります。

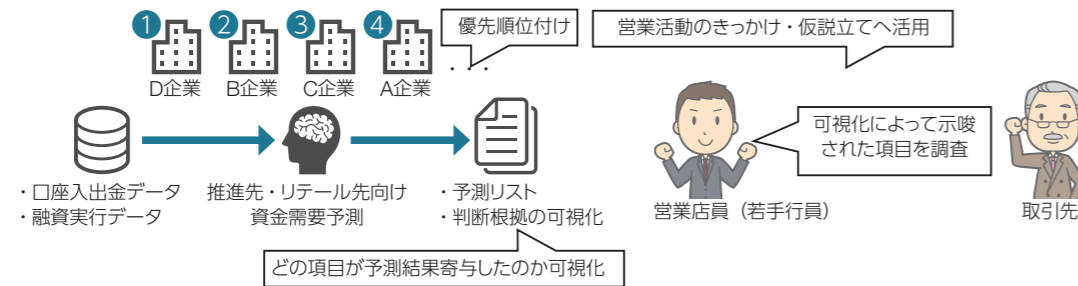
機械学習・生成AIの活用 ②法人営業分野

法人営業分野では、企業の資金需要を予測するAIリストを営業店に配信し、「資金需要予測AI」として運用しています。

常陽銀行では、2年間のPoCを経て2024年度から本番運用に移行しました。このAIは、企業の入出金データを主な説明変数としてAIモデル化し、最新データを投入することで需要発生を予測します。営業店にはAIスコアとそのスコアに至った主な寄与項目の内容、寄与度から類

推されるアクションプラン例を交えて提示。特に経験が浅い若手行員を中心に、このAIモデルを活用しています。営業店の行員からも高い評価を得ています。

また、現在は、経営改善支援先の抽出にもAIを活用するためのトライアルを行っています。業況悪化の予兆把握などにAIを適用し、経営改善をサポートしていく方針です。



機械学習・生成AIの活用 ③行内業務の効率化等

常陽銀行と足利銀行の行員の業務効率化に関連する取り組みとしては、ChatGPT (Azure Open AI) の全行員への導入やAIチャットボットの利用、AIボイスレコーダーによる議事録作成の効率化等があります。

ChatGPTの活用では、入力情報がOpenAI社の再学習に利用されないように閉域環境を構築しました。画面UIでは、12種類のテンプレート (プロンプト例) をデフォルト表示し、プロンプト入力に不慣れな行員でも利活用が可能な仕様になっています。導入時には全行員にChatGPT活用のeラーニング受講を義務化し、修了テストも実施してスキルの向上を図りました。

※1 LLM (Large Language Model)
一般に大規模言語モデルと訳され、自然言語処理の分野で使用される機械学習モデルの一種。Web上の情報など、大規模なトレーニングデータを使用してトレーニングされたAIで、自然言語の理解や新たな文章の生成に利用される。ChatGPTがその代表例。

AIチャットボットは、お客さま向けおよび行内向けの両方で利用しています。問い合わせ件数の多い分野を中心に、順次FAQ (想定問答) を追加し事前学習を継続しています。

当社グループでは、LLM^{※1}によるハルシネーション^{※2}を避けるため、FAQリスト投入型のチャットボットを採用し、回答の正確性を保ちながらも、質問内容の判別と最適な回答の選択にAI技術を適用しています。これにより、問い合わせ内容の動向を定量的に把握できるため、顧客の不明点や当社グループの各サービスの説明不足などを把握し、業務改善に役立てています。

※2 ハルシネーション
AIが作り出す架空の情報。AIは大量データを学習し、新たな文章・画像等を生成することができるが、確率的に生成されたものであるため、内容が正しいとは限らない。AIが生成した内容が現実のものとして誤解される現象をハルシネーションと言う。



DXの推進

DX基盤の強化・DX人材の育成

DXを組織的に推進するためには、システム基盤の刷新と人材の育成が必要です。当社グループでは、長期的な展望では基幹システムや営業店システムの刷新、オンプレミスサーバーの全社的なクラウドシフト等を検討しています。また、中期的な視点では、各個別システムのモダンナイズーション (最新化) を順次進めています。

DX人材の育成においては、DXリテラシーに応じた基準 (DX人材 (リーダー・コア)、DXベース人材) を設け、それぞれ育成目標を掲げて取り組んできました。ベース人材の育成では、組織全体のリテラシー向上を目指し、ITパスポートの取得を広く推奨することで、中期経営計画の目標人数3,000名を計画初年度に前倒しで達成。同様にコア人材の育成目標400名も既に達成しています。今後は、急速に変化し進化するデジタル外部環境に対応するため、更なる育成強化と知識のアップデートに取り組んでいくほか、キャリア採用や外部IT先進企業へのトレーニー出向なども活用しながらリーダー人材の充実を図っていきます。

【DXベース人材 (ITパスポート取得者) 推移 (銀行合算)】

	2024年3月末	目標	目標比
DX人材	663名	400名 (~2025/3末)	+263名
DXベース人材	3,924名	3,000名 (~2024/3末)	+924名

育成の取り組み

- ・異業種からのキャリア採用やIT先進企業へのトレーニー派遣による先端ノウハウの吸収
- ・社内人材発掘を目的とした社内デジタル部署へのトレーニー公募
- ・ITコーディネータ、データサイエンスやローコード開発等の各種テーマ別研修の実施
- ・デジタル関連資格取得推奨と継続的な学習環境の提供 (ITパスポート既取得者向け更新試験等)

ITコーディネータ(ケース研修)を中核研修として位置づけ

2020年にITコーディネータ協会 (ITCA) と包括的連携協定を締結し、ITコーディネータ・ケース研修[※]をコア人材育成の中核的な研修として位置づけています。年間数十名が受講し、経営とデジタルを融合した提案が可能な「ブリッジ人材」を育成しています。

常陽銀行では、取引先企業向けのDX支援・コンサルティングに特化した行内資格制度を設置しており、その最上位資格「DXシニアアドバイザー」の認定には、ITコーディネータ試験の合格と同ケース研修の修了、実務におけるDX関連ソリューションのビジネスマッチング実績などが評価されます。現在、10名がこの資格を取得しています。

これらの取り組みにより、取引先企業向けのDXコンサルティング営業が活性化し、提案件数や成約件数が大幅に向上しました。

※ ケース研修は、経済産業省推進資格である「ITコーディネータ資格」の取得に必要な研修プログラムです。仮想企業を題材に、実際のコンサルティング活動に即した体系的な実践方法を学びます。



大学等との連携を通じたDX人材育成

常陽銀行では、茨城大学と市場部門における共同研究を進めているほか、IT短大（茨城県立産業技術短期大学校）とのDX人材育成・人材確保に向けた協業を開始しました。銀行システム部門の行員がIT短大の講師から技術を学ぶオーダーメイド研修を開始したほか、IT短大の学生が銀行システム部門の職場見学を行うなどの相互連携を進めています。足利銀行では、5名の本部分行員が東北大学データサイエンスカレッジにて銀行データによる分析と成果発表を行い、データサイエンスの実践的スキルの習得を行いました。



出資先との連携した取り組み

足利銀行では、100%出資子会社であるウイング・キャピタル・パートナーズが出資しているカテル株式会社と連携し、銀行の顧客基盤と同社のシステム開発力及びデジタル技術の融合によるシナジー効果を創出して取引先のDX推進を行う「DX推進プロジェクトチーム」を立ち上げるほか、同社の専門的知識を活かし、行員の取引先に対するDX支援力向上のための研修を実施しました。



常陽銀行では、ファンド出資先であるデジタル証券準備株式会社と連携し、ブロックチェーン技術を活用した資金調達手法であるSTO（セキュリティ・トークン・オファリング）領域への参入を進めており、これまでSTOファンドへのノンリコースローンの組成などを実施しました。今後、お取引先様の資金調達ニーズや資産運用ニーズの多様化に応えるため、新たなSTO関連サービスの提供を目指して参ります。



常陽銀行・足利銀行参加による「DX人材育成ワークショップ」

デザイン思考、データ分析、アイデア創出、プロジェクトマネジメントなど、DX推進に必要な知識を習得するための「DX人材育成ワークショップ」に両行の行員が参加しました。



このワークショップでは、所属する銀行を超えたグループワークを通じてめぶきフィナンシャルグループとしての人材交流を促進し、新しいアイデアの発想につなげる取り組みとなりました。

今後もワークショップを継続的に実施していく予定です。

DXの推進

取引先や地域へのDX支援・協業

取引先企業や自治体のみならず向けに、各種セミナー等を通じた情報提供とソリューションの紹介を行っています。常陽銀行では、「DX成功事例オンライン説明会」を月2回の頻度で2024年4月までに延べ51回実施し、参加者数は延べ12,000人を超えています。足利銀行でも、業種別で時流に合わせたテーマのセミナーを実施しております。個別企業さまの経営課題に寄り添ったDXコンサルティング・伴走支援も実施しており、いずれもご好評いただいております。

これら一連の取り組みは、経済産業省「『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き2.0」(https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-chushoguidebook/dx-chushogb2notice.html)に掲載されたほか、同省が主催する「第2回 支援機関を通じた中堅・中小企業等のDX支援の在り方に関する検討会」でも常陽銀行が登壇し、その資料は公式ホームページに公開されています(https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/dx_support/002.html)

問題解決プラットフォーム「ビジクル」を活用したDX提案

常陽銀行では、問題解決プラットフォーム「ビジクル」(株式会社BusinessTech提供)を提供元のサービス黎明期から共同で開発・推進し、DX支援ツールの中核として活用しています。2022年10月には「ビジクル診断」機能を導入。営業店の行員が中小企業の経営者と一緒に診断を実施し、最も解決優先度の高い課題から順に、有効なITソリューションや対話資料をレコメンドできます。



「ビジクル診断」はこれまでに6,000件実施。銀行側では蓄積された診断データから事業規模・業種別の傾向を集約し、地域全体の課題把握にも役立てています。

先進技術への対応(メタバース空間の活用や今後のチャレンジ領域)

足利銀行では、メタバース技術を活用したトライアルと実務適用に向けた検討を進めています。第1弾として、宇都宮市と連携し、足利銀行への入行内定者向けに宇都宮市の魅力やブランド戦略を伝えるセミナーをメタバース空間で開催しました。こうした実証実験の成果を活用し、各種研修や取引先向けの活用等について研究を続けています。

その他の先進技術への対応については、それぞれの技術の利点・課題や、銀行および関連事業との親和性などを総合的に考慮しながら検討を進めています。

先進技術を理解するためいち早く調査・研究に着手する一方で、技術ありきではなく、お客さまのニーズや課題解決策としてどのような効用があるか等を見極めながら検討しています。



- 今後の主なチャレンジ領域・PoC等の実施予定
- ・ノーコード&プロンプトレスでの生成AI活用(融資稟議書作成および審査業務の一部自動化等)
- ・ストラクチャードファイナンス業務におけるAI等を活用した行内業務効率化
- ・個人ローン業務におけるWeb完結スキームの導入(フロント・ミドル・バックを含めたデジタル完結)

高齢化への対応



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

中期経営計画における位置づけ

▶【個別戦略1-2 総合金融サービスの深化】

- 「人生100年時代」という社会情勢の変化を背景に、お客さまのお悩みや心配事は多様化しています。お客さまに迅速かつ適切な提案・アドバイスが実践できる体制と、デジタル世代を含めたあらゆる世代のお客さまにアクセスしやすいチャネルの提供に取り組んでいます。
- 高齢のお客さまやご家族のお困りごとに対して、お客さまが相談しやすいように専門の担当者によるワンストップサポートに取り組んでいます。資産管理や資産承継だけでなく、住環境面の支援や他業種との連携による家事代行サービスなど、お客さまの生活の質(QOL)の維持・向上へのお手伝いをしてまいります。

総合金融サービスの深化

ライフプランコンサルティングの深化

■ ライフイベントを捉えたサービスの提供

資産形成・運用

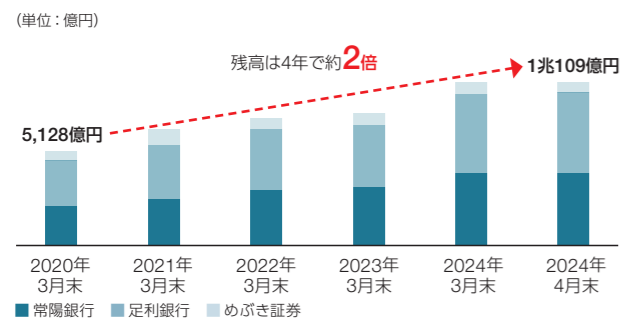
生涯にわたって豊かな人生を送るために、若いうちからライフプランを考え、人生のさまざまなステージで必要となる資金が確保できるよう、お客さまのプランに合った金融商品・サービスを提供しています。

【お客さま本位のコンサルティングの実践】

お客さまの知識や投資経験、財産の状況、投資目的に照らし、お客さまのニーズやお客さまのライフプラン等を踏まえ、銀行と証券会社のそれぞれの機能を積極的に活用した最適な商品・サービスの提供に努めています。

子会社である常陽銀行、足利銀行、めぶき証券が提供している投資信託の合計残高が、2024年4月末時点で1兆円を突破しました。

めぶきフィナンシャルグループ（常陽銀行・足利銀行・めぶき証券）の投資信託残高の推移

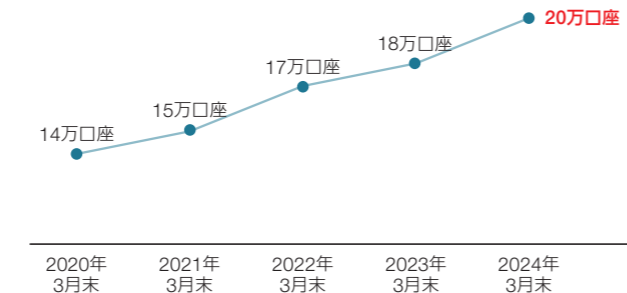


【新NISAを活用したライフプランの実現】

2024年1月から新たなNISA制度がスタートし、「資産所得倍増プラン」実現に向けて私たち金融機関はもとより、お客さまの投資に向けた機運もこれまで以上に高まりました。

お客さまのライフプランを考え、人生のさまざまなステージで必要となる資金が確保できるよう、「つみたて投資枠」や「成長投資枠」を軸としたご案内を行っています。

めぶきフィナンシャルグループのNISA口座数（両子銀行合算）



消費（ローン）

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

資産管理・承継

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

■ 地域の金融リテラシー向上に向けた取り組み

常陽銀行と足利銀行では、地域の持続的成長に貢献するために、小・中・高校生、大学生から社会人、退職者層に至るまで世代を問わず、金融教育に取り組んでいます。

【次世代に向けた金融教育】

常陽銀行では、金融教育専担者を配置し、各種学校に対する金融教育に取り組んでいるほか、成人年齢引き下げに伴い、お金やカード、金融商品について学ぶ動画を作成し、教育現場でご活用いただいています。

足利銀行では、高校生向けに金融教育を実施しているほか、「エコノミクス甲子園栃木大会」を開催し、金融経済分野の勉強をする機会の提供をしています。

保障・保険

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

【職域での金融セミナー】

「従業員の皆様のファイナンシャルウェルネス向上」をめざし、お取引先企業を中心に、無料の金融セミナーなどを積極的に開催しています。

また常陽銀行では、水戸財務事務所と連携し、地公体・企業の総務担当の方を対象とした資産形成セミナーを開催しています。

総合金融サービスの深化

ジェロントロジーサービス提供に向けた体制強化

高齢のお客さまやご家族が、気軽にお困りごとを相談しやすいように専門担当者の拡充や相談窓口の開設などの体制整備を進めることで、お客さまとのつながりを強化します。また、地公体や警備会社と連携した見守りや警察と連携した二重電話詐欺未然防止強化など地域や外部と連携した安心、安全につながる取り組みも進めます。

■ 高齢のお客さまとご家族とのつながりを強化

高齢のお客さまとご家族の現在そして将来の不安を少しでも和らげられるよう、営業店への専門スタッフの配置や専用窓口の設置するなどにより、じっくりとお話を伺い、金融面、非金融面のお困りごとに対し、総合的な支援をできる体制を整えています。

〈スマイルフルパートナー〉

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

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



常陽銀行 日立支店
スマイルフルパートナー
係長 野間 聖子

お客さまの笑顔満開の未来のために。

ご高齢のお客さまとご家族のお困りごとに寄り添い、資産管理や資産承継、生活支援などのお手伝いを行っているほか、金融犯罪対策の啓発を行っています。日々の活動の中で、昨今のニセ電話詐欺対策におけるお客さまの防犯意識の高さや身体的能力の低下などの理由から、お客さまに電話をかけても出ていただけないこともあり、お客さまに接する機会を得る難しさを感じることもあります。

一方で、お客さまのお話に誠実に最後まで耳を傾け丁寧に対応した結果、お客さまのお困りごとが解決し、心からスマイルになっていただけた時の喜びはひとしおです。顔を覚えていただいたり、名前を呼んでいただけるだけでも、非常に嬉しく感激します。

人生100年時代、お客さまには安心して笑顔満開の未来を楽しんでいただきたいです。そのためには、何でも相談していただける信頼関係を築き、当行のジェロントロジー活動の普及に努め、地域の皆さまのお役に立てるよう頑張っていきます。

〈休日ウェルスサロン〉

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

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



足利銀行
個人コンサルティング部
プライベートバンキング室
財産コンサルタント
部長代理 森島 真里絵

お客さまとご家族への円滑な資産承継をサポート

私は財産コンサルタントという専門スタッフとして、お客さまとご家族の相続に関するお悩みに対して、じっくりとお話を聞き、課題を共有しながら一緒に解決策を考え、円滑な資産承継ができるようサポートを行っています。

ご家族状況、財産内容、お客さまの想い等は人それぞれであり、相続に関するお悩みはさまざまなものがあります。より良いコンサルティングのためには法律や税金など幅広い知識が必要で専門性が高く難しい業務ではありますが、お客さまから感謝の言葉をいただける機会も多く、やりがいのある業務だと感じています。

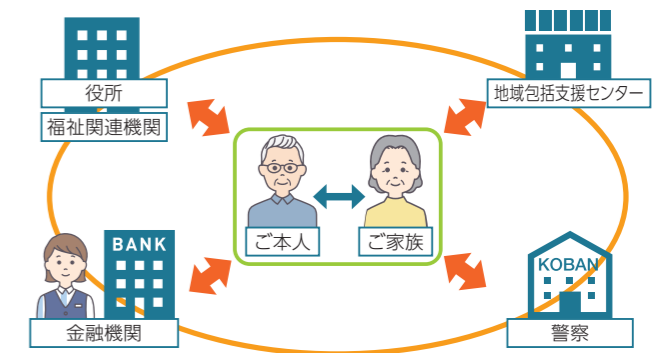
相続に関して漠然とした不安があっても「誰に相談して良いかわからない」「何から始めたら良いかわからない」という方も多くいらっしゃいます。相続に関するお悩みを気軽に相談いただけるよう工夫しながら、より多くのお客さまの不安やお悩みの解消につなげられるよう活動していきたいと思っております。

■ 外部との連携強化

- ・警備会社等と連携した「高齢者見守りサービス」の提供
- ・警察と連携したニセ電話詐欺被害防止への対応
- ・サービス助手士の配置
- ・役職員による認知症サポーターの資格取得 等
- ・各市町村・地域包括支援センターとの連携
- ・高齢者等の見守りの実施

高齢者の方々が地域で安心して暮らせるよう、関係機関との連携体制を強化し、支援を必要とする方々の見守りを行っております。

関係機関と連携した見守りネットワーク（イメージ）



■ 相続発生時の対応

〈相続手続きにおけるリモート受付〉

ご不幸があった際、常陽銀行・足利銀行では、営業店窓口だけでなくWeb、電話、郵送など、お客さまのご都合に合わせた複数のチャネルをご用意し、利便性

向上を図っています。オンラインを活用した面談では、本部の専門スタッフによるきめ細やかな対応を提供しています。

〈相続届の共通化〉

金融機関ごとに相続届の書式や記入方法が異なるというお客さまのご負担を軽減することを目的に、常陽銀行・足利銀行は、茨城県および栃木県内において、各県それぞれの金融機関と預金等の相続手続きの際にお客さまからご提出いただく相続届を共通化しています。

茨城県

筑波銀行、水戸信用金庫、結城信用金庫、茨城県信用組合

栃木県

栃木銀行、足利小山信用金庫、栃木信用金庫、鹿沼相互信用金庫、佐野信用金庫、大田原信用金庫、烏山信用金庫、真岡信用組合、那須信用組合

■ 日本金融ジェロントロジー協会への入会

常陽銀行・足利銀行は、行員の金融ジェロントロジーに関する理解促進を目的に、一般社団法人日本金融ジェロントロジー協会へ入会しております。同協会が実施する研修の受講および認定試験の受験・取得の推奨を行うな

ど、金融ジェロントロジーの知見を有する人材育成を図り、「人生100年時代」の到来に伴う各種金融商品の提供とサービスの向上に努めていきます。

総合金融サービスの深化

高齢のお客さまとご家族の困りごとへのワンストップサポート

■ 高齢のお客さま向け商品・サービスの拡充

金融ジェロントロジーに関する個人向けサービスは、商品・サービスともに多岐にわたるため、お客さまの課題（サポートの種類）を項目ごとに整理し、その解決に向けたさまざまなソリューションを提供しております。お取引引きいただいているお客さまのご相談をお伺いし、最適なお提案、専門分野に特化したパートナー企業をご紹介します。

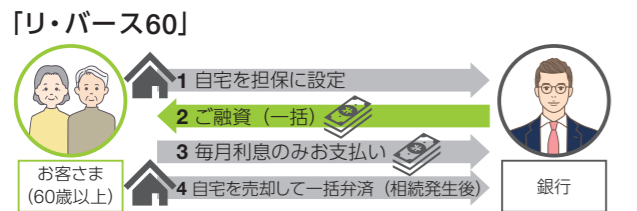
「資産管理」のサポート 財産等の管理や不動産の有効活用による相続対策まで「資産管理」にかかわるさまざまなお困りごとの解決をサポートします。	「くらし」のサポート 見守りサービス、ホームセキュリティ、家事代行、ハウスクリーニングや介護施設紹介など、「くらし」にかかわるさまざまなお困りごとの解決からレジャーのご提案までサポートします。	「身の回りの整理」のサポート 生前整理や遺品整理から葬儀・お墓まで「身の回りの整理」や「終活準備」にかかわるさまざまなお困りごとの解決をサポートします。
「遺産整理」のサポート 遺産の調査から分割協議の作成など「遺産整理」にかかわるさまざまなお困りごとの解決をサポートします。	「相続」のサポート 万が一のために、遺言書の作成など「相続」にかかわるさまざまなお困りごとの解決をサポートします。	

資産管理
 もしもの時に備え、元気なうちから、ご自身の財産管理をご家族が代理で行えるための手続きや専門家に管理を委託するお手伝いをしています。

家族連絡先登録制度
 ご本人さまと連絡が取れない場合に、事前に登録した家族連絡先にお知らせします。

代理人カード、代理人届
 入院などでご来店が難しくなる場合に備え、代理人をご指定いただくことで、一部取引を委任することができます。

住環境面の支援
 自宅等の不動産を有効活用したい、そんなお客さまのニーズにお応えするため、手持ち資金を残したまま、ご自宅の建替えやリフォームにご利用いただけるローン等を取り扱っています。



サービスの一例

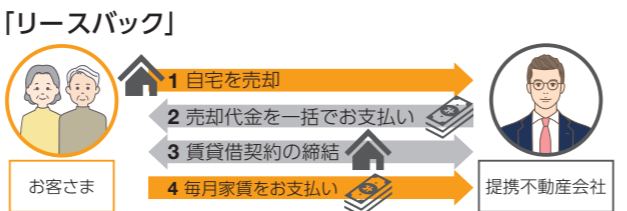
- ご家族等代理人によるお取引のサポート
- 任意後見サービスの提供
- 代理人カード
- 家族信託
- 家族連絡先登録制度
- 資産承継プランニング
- 個人年金保険

家族信託
 判断能力の低下等に備え、財産管理を信頼できる家族に任せることができます。

任意後見サービス
 判断能力の低下等に備え、財産管理を専門家に任せることができます。

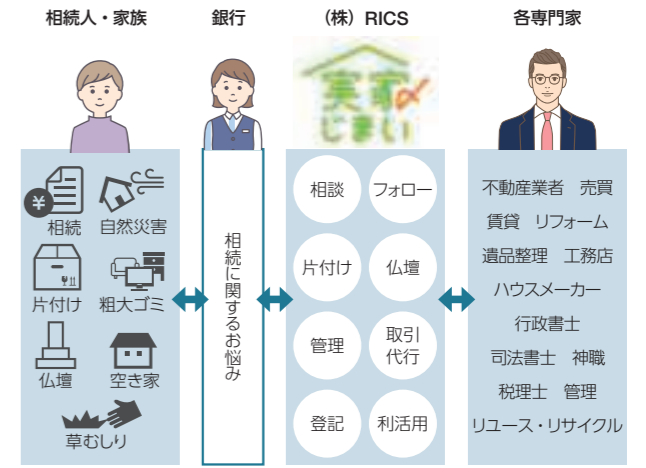
不動産の活用

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



空き家問題への取り組み

相続手続きに関するお客さまの多様なニーズや社会課題となっている「空き家問題」に対応する取り組みの一環として、解体工事会社と施主をつなぐ解体工事DXプラットフォームを運営するスタートアップや、使われなくなった実家（＝空き家）の相談サービス「実家じまい」を展開するスタートアップと業務提携し、相続関連メニューとして提供しています。



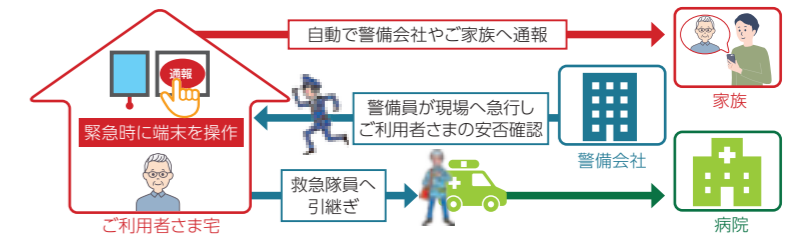
生活サポート

お客さまの暮らしを楽しむサポートや、安全な暮らしのサポートのために、安心してご相談できる連携先のご案内を行っています。
 警備会社と連携した見守りサービスや家事代行サービス、リフォーム業者の紹介、介護施設の紹介など、ご自分で一から探す手間と不安を銀行が代行します。

- ご紹介可能なサービス**
- 見守りサービス
 - 家事代行サービス
 - 生活トラブル駆付サービス
 - リフォーム業者のご紹介
 - 介護施設のご紹介
 - 家系図作成サービス
 - 終活相談サービス
 - 認知症サポートサービス
 - デジタル機器サポートサービス

見守りサービス

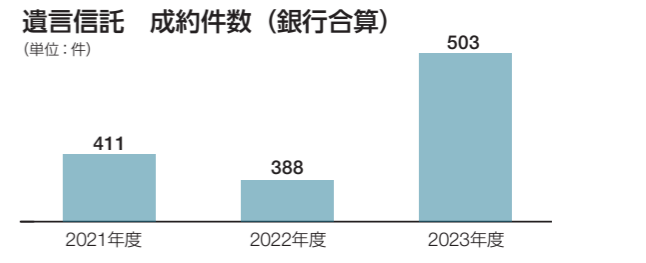
緊急ボタンが押されたときに警備会社の警備員がかけつけたり、電話やメールで安否確認、健康確認するサービス等があります。



資産承継

お客さまの円滑な資産承継に向け、常陽銀行、足利銀行の専門知識を有する担当者が、課題の分析と解決策のアドバイスを行っています。また、連携先と協力し、遺言作成のご相談から、遺言書の保管・執行までトータルサポートする遺言信託やご家族さまがスピーディーにご資金を受け取れる遺言代用信託等も取り扱っています。スマホを活用し、親世代の金融や保険、医療等の情報をご家族や子世代へ継承する「電子版エンディングノート」も取り扱っています。

- 商品・サービスの一例**
- 遺言信託
 - 遺言代用信託
 - 生命保険（宛名機能）
 - 生命保険（生前贈与）
 - 財産承継プランニングサービス
 - 情報継承サービス
 - 遺言作成サポートサービス

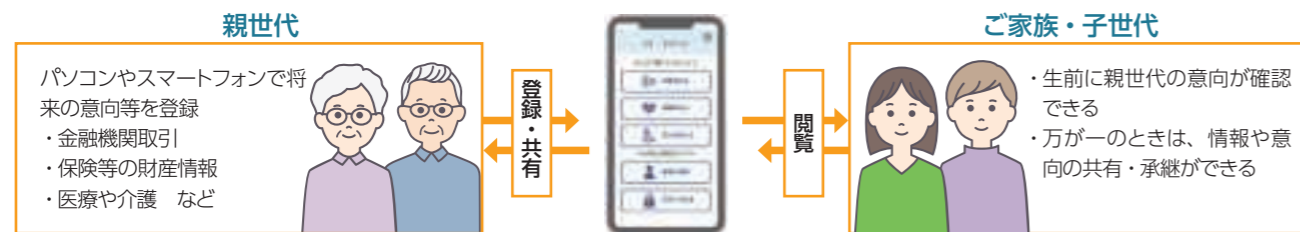


会員制付帯サービス「常陽あんしんスマイル+（ぷらす）」の提供

常陽銀行では、高齢化社会において多様化するお客さまのニーズにお応えするため、会員制付帯サービス「常陽あんしんスマイル+（ぷらす）」を提供しています。本サービスは同行でお取引をいただく高齢のお客さまやそのご家族に対して、「+αのあんしんメニューを提供する」ことをコンセプトに、①家族連絡先登録制度、②情報承継サービス「あんしんノート」（デジタル版エンディングノート）、③見守りサービス「みまもり電池」の3つのサービスがパッケージとなっており、会員は各種サービスを無料でご利用いただけるほか、ライフプランに役立つ情報をメルマガ等で受け取ることができます。



情報承継サービス（あんしんノート）



情報提供・啓発活動

人生100年時代セミナーの実施

セカンドライフ・終活・認知症対策・資産管理・承継といった、人生100年時代における高齢者層や家族が抱えるさまざまな問題に向けた対応を強化するべく、外部パートナー企業との共催による「人生100年時代セミナー」を継続的に開催しております。本取り組みを通じて地域のお客さまへの情報提供や啓発活動を行うとともに、営業店にご来店いただくお客さまに対するご相談機能やコンサル機能の向上もあわせて強化しています。



総合金融サービスの深化

高齢者への配慮

高齢者の方をはじめ、多くの方に安心、快適にご利用いただける銀行を目指し、全店バリアフリー化など設備面の充実とサービスの拡充、従業員の教育等を継続して実施しています。

ご利用しやすい店舗づくりを目指して

バリアフリー化への取り組み

全店バリアフリー化を目指して、スロープや車いす専用駐車場設置、車いすの配備に加え、助聴器、筆談ボード、老眼鏡、難聴者向けスピーカー「コミュニケーション」等の各種ツールの設置を進めています。

また、耳や言葉の不自由な方向けに、電子メールやFAXによる「耳や言葉の不自由な方専用・問い合わせ窓口」や通帳・印鑑・キャッシュカードの喪失・盗難を受け付ける「手話通訳リレーサービス」も行っています。



車いす



筆談ボード



杖ホルダー



コミュニケーション

従業員教育

高齢者の方や障害のある方に対し、配慮のある適切なお手伝いができるよう「サービス介助士」運営団体に講師を依頼し、各店のCS担当者向けに対応研修を実施しています。また、認知症の方に対し、正しい知識と理解を持って、ご本人やそのご家族に対してお手伝いや対

応ができるよう「認知症サポーター」の育成を行っています。CS担当をはじめ新入行員全員に研修を行っており、これまでに常陽銀行では約3,000名、足利銀行では、約1,500名が認定されています。

高齢者の方の金融資産を守る取り組み

言葉たくみに高齢者の方から、資産やキャッシュカード等をだましとる詐欺が後を絶ちません。私たち金融機関は、お客さまの財産をお守りする立場として、警察と連携し、詐欺被害防止に努めています。

例えば、窓口やATMにおける声掛けやお振込みの際のお振込み内容のヒアリングなどを実施しているほ

か、一定の年齢以上のお客さまを対象に、ATMでのキャッシュカードによる振込および引き出し金額の制限をかけさせていただいています。お客さまにはご不便をお掛けいたしますが、丁寧にご説明をし、ご理解、ご協力をお願いしています。

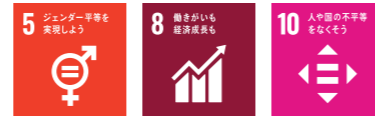
デジタルデバインドへの対応

スマートフォンやWebサービスは日常生活と切り離せない存在になってきているなか、高齢のお客さまの中には、スマートフォンの操作に不安を覚えている方も多くいらっしゃいます。常陽銀行では、支店の窓口で、用事を済ませていただくついでに気軽にご覧いただける「スマホ活用ミニ講座（動画解説サービス）」を実施しています。15～20分の動画で、「タップ」「スワイプ」など基本操作から不審なメールへの対処の方法など、

役に立つ情報を掲載しています。

足利銀行では、お客さまと日頃接している営業店行員の発案・企画により、足利銀行芳賀支店・市貝支店・茂木支店の3か店が地元自治体や警察署との合同によるスマホ講習会を開催しました。講習会では、携帯電話会社によるスマホの基礎知識や地元警察署によるスマホを介した犯罪事例のほか、利便性の高い「足利銀行アプリ」についての説明を行いました。

ダイバーシティの推進／人的資本経営



めぶきフィナンシャルグループは、長期ビジョン2030において「地域とともにあゆむ価値創造グループ」を目指す姿として掲げており、伝統的銀行領域や総合金融サービス領域といったコアビジネスを強化しながら、その強みを活かした事業領域の拡大に挑戦していくとともに、従来の金融サービスの枠組みを超えて地域課題の解決に挑戦し、その取り組みにより得られたノウハウをコアビジネスに還元していくことで、新しい価値を創造していくことを目指しています。

その実現に向けては、当社グループの事業の進化および事業戦略を遂行する「人材」が重要なファクターとなることから、従業員一人ひとりのエンゲージメントを高め、価値を創造する人材の育成・確保や働きがいの充実を通じて、多様性と自律性を備える集団を形成し、地域・お客さまに、新しい価値と安心を提供していくことが必要であると認識し取り組んでいます。

人材の育成・活躍促進

人的資本経営への取り組み

人的資本経営の推進体制(ガバナンス)

当社グループでは、年齢・性別等に関わらず、誰もが公平にキャリアアップを目指せるよう人材育成を進めているほか、従業員が働きがいを実感し、長く働き続けることができる環境整備を進めており、女性活躍推進法に基づく取り組みや「働き方改革」などの諸施策を展開しています。また、ダイバーシティの推進に係る取り組みを統括する組織として両子銀行の人事部内に「ダイバーシティ推進室」を設置しているほか、「グループダイバーシティ方針」を制定し、グループ全体の多

様性の確保に向けた取り組みを横断的に展開しています(ガバナンスの詳細については、P.19「サステナビリティ推進体制」を参照)。

なお、2023年度は、サステナビリティ委員会において「人材育成方針」、「社内環境整備方針」、「リスク管理」、「指標と目標」について審議したほか、「他社動向等を踏まえた当社の今後の取り組み」などについて、審議・報告しました。

人的資本経営の実践(戦略)

【人的資本経営の取り組み】

経営理念である「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。」を体現し、企業価値向上を図っていくための最大の経営資源は「人材」であるとの考え方のもと、人材育成、社内環境整備に取り組んでいます。

【人材育成方針・社内環境整備方針策定にあたっての前提(考え方)】

当社グループでは目指す姿に「地域とともにあゆむ価値創造グループ」(2022年4月策定 長期ビジョン2030)を掲げ、この実現に向けた取り組みを確実に遂行していく方針です。このため、当社グループでは、地域への深い思いや理解に加え、金融の知識にとどまることなく、多様な角度から地域・お客さまの課題を発掘し、解決に向けて行動できる人材の育成、増強に取り組む必要があると考えています。

(長期ビジョンの実現に向けた人的資本)

次のようなスキルを有する人材の育成、増強ならびにこれらのスキルを有する多種多様な人材が、持てる力を最大限発揮し、活躍できる社内環境を整備することで人的資本の充実を図り、長期ビジョンの実現に繋がっていきます。

目指す姿に向けた人的スキル例

お客さまのニーズ・課題を引き出すコミュニケーション能力
お客さまのニーズ・課題の解決に向けた分析力やデジタル・デザイン思考などの構想力
各種コンサルティングを提供していく上でのコーディネート力や専門的なスキル
変革に向けた創造力、企画力
新たなことへチャレンジする意欲、リーダーシップ

**スキルを発揮し
活躍できる機会の提供**

- ・成長機会
- ・多様な人材の活躍機会
- ・経験の活用・発揮
- ・心身の健康 等

【人材育成方針】

お客さまの期待と信頼に応えるための課題解決力の向上に向け、専門的なスキルを有する人材やお客さまの多様化するニーズにお応えし、新たな価値を創造する人材の確保・育成に取り組んでいきます。
また、リスキリング機会の充実を図り、将来にわたり事業環境の変化に適応し続けられる人材を増強していきます。

【社内環境整備方針】

多様な知見、能力を持った人材一人ひとりが持てる力を最大限発揮することができるよう、次の方針に基づき社内環境を整備します。

■ 自律的な成長を後押しする組織風土

従業員の自律的な成長やチャレンジを促進するため、「成果と貢献が適切に評価され成長を実感できる」、「従業員が自律的にキャリアを切り拓くことにより新たな価値を創造し続ける」組織風土を醸成します。また、意欲・能力のある従業員が、より高いフィールドで活躍し、輝くことができる環境を整備していきます。

■ ダイバーシティ&インクルージョン

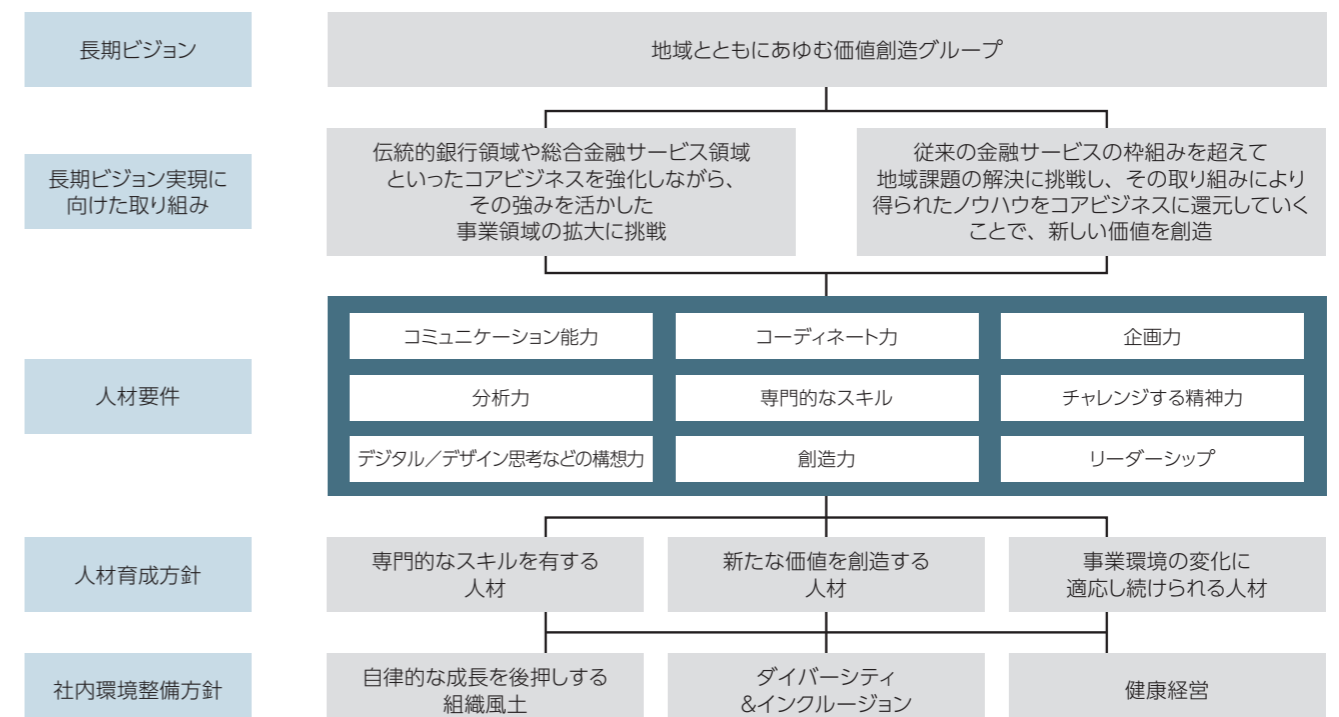
一人ひとりが活躍し、持続的に成長できる企業グループであり続けるため、年齢・性別等にかかわらず、従業員それぞれの多様な考え方や経験を活かし、多様性と自律性を備える集団を形成することで、組織力の向上を図っていきます。

また、ライフスタイルや就業意識の変化を踏まえつつ、多様な人材が当社グループで長く活躍できるよう、働きやすい職場環境・諸制度の整備を進めていきます。

■ 健康経営

地域社会・地域経済の発展に貢献していくためには、従業員が心身ともに健康であることが必要不可欠であるとの認識のもと、従業員一人ひとりが健康でいきいきと働くことができ、力を最大限発揮できるよう、健康の保持・増進を支援していきます。

(長期ビジョンと人的資本)



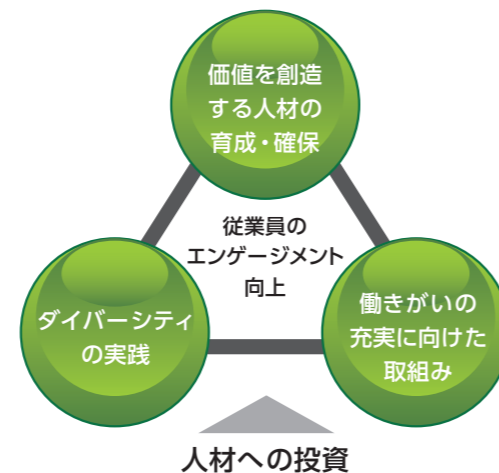
【足元の取り組み状況】

中期経営計画における主な取り組み

【基本戦略3 人材の育成・活躍促進】

多様な人材がより一層活躍できる環境整備として研修制度やリスクリング機会の充実をはかるなど、お客さまの期待と信頼に応える人材の育成・確保に取り組んでおります。

また、新人事制度の導入により、積極的に挑戦する意欲を持つ人材の活躍機会の拡大や、一人ひとりの働く環境をサポートできるよう、ワークライフバランス実現に向けた諸制度の拡充など、職場環境の整備に取り組んでまいります。

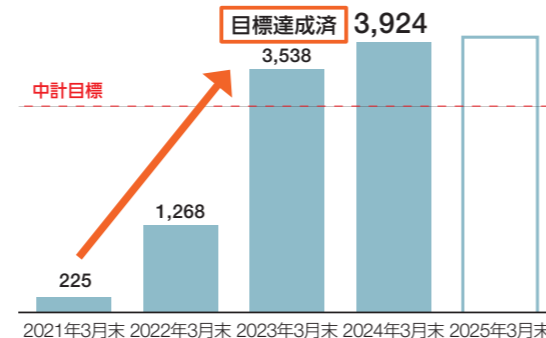


1. 人材育成にかかる取り組み状況

社内外研修機会の充実、トレーニー派遣・外部からの出向受け入れなどにより、高いスキルと課題解決力を有する人材の育成を進めるとともに、キャリア採用等により即戦力となる外部人材の確保を進めています。また、デジタル化やDXの進展に伴うリスクリング施策の展開や、両子銀行における研修共通化を進めています。

成果の一例として、グループサステナビリティ方針にかかるマテリアリティの一つとして設定した「デジタル化の推進」に関しては、地域・取引先のDX支援と当社グループのDX推進の土台となる「DXベース人材」(ITパスポート取得者)の早期育成・確保を目的に2024年3月末に3,000名体制とする目標を掲げて資格取得奨励・育成に注力した結果、2022年12月末に、1年以上前倒しで3,000名を突破し、2024年3月末時点では3,924名となっています。

【DXベース人材(ITパスポート取得者)推移】(銀行合算)
(単位:名)



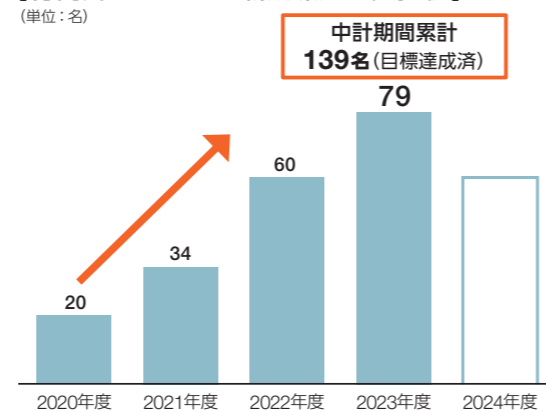
2. 社内環境整備にかかる取り組み状況

(1) 自律的な成長を後押しする企業風土

従業員に対して分野・部門毎に必要なスキルを明示し、習得したスキルを評価・認定するなどの施策のほか、従業員が自ら手を挙げて、行内外トレーニー*や研修に参画する仕組みの導入や特定部署への公募による配属、各種休日講座・ワークショップの開催、eラーニングの拡充など、自律的なキャリア形成を支援し、チャレンジを促進する環境の整備を行っています。

上記のほか、ワークライフバランス充実に向けた諸制度の整備により、従業員が働きがいを感じることができる組織風土の醸成を図っています。

【行内外トレーニー 新規派遣者数推移】
(単位:名)



中計期間目標 累計120名
※行内外トレーニー…人材育成目的で1ヵ月以上の期間派遣するトレーニー

【ワークライフバランス充実/働きやすく魅力ある職場環境整備に向けた諸制度】

<p>フレックスタイム制勤務</p> <p>各労働日の始業・終業時刻を従業員が自主的に設定して勤務する制度で、柔軟な働き方が可能です。</p>	<p>在宅勤務</p> <p>モバイルPCを貸与することで、自宅等での勤務を可能とするなど、効率的な働き方を実現しています。</p>	<p>出生時育児休職制度</p> <p>育児・介護休業法改正にともない、出生時育児休職制度を新設し、男性の育児休職取得を促進しています。</p>
<p>不妊治療休職制度</p> <p>不妊治療を受けながら安心して働き続けることができるよう、最大2年間の休職が可能です。</p>	<p>副業制度</p> <p>全従業員を対象とし、スキルアップや自己成長、地域社会への多面的な貢献を目的に導入しています。</p>	<p>カジュアルスタイルでの勤務</p> <p>TPOやビジネスシーンに応じた服装を選択することを前提に、本部においてカジュアルスタイルでの勤務を可能としています。</p>

(2) ダイバーシティ&インクルージョン

当社グループ全体の女性活躍推進をリードし、若手女性従業員のロールモデルになり得る女性リーダーを育成するための「めぶき女性塾」開催をはじめ、女性の活躍機会拡充・上位職登用にに向けた取り組みを強化しているほか、休暇・休職制度や時短勤務など、ライフイベントに応じた働き方や仕事と家庭との両立が図れるよう、諸制度の整備や社内全体の理解を深める取り組みを展開しています。

また、多様化する個々人のライフスタイルや価値観にも最大限配慮しつつ全従業員に早期の自己成長を促し、公平なキャリアアップ機会を提供するとともに、意欲・能力に優れた従業員は、年齢・性別・国籍等にかかわらず登用できる人事制度を両子銀行において採用しています。担当業務の難易度・貢献度に応じた納得性・公平性の高い処遇体系の実現により、全従業員が持てる能力を最大限発揮できるよう、体制を整備しています。

さらに、今後増加していくシニア人材のスキル・経験を活かせる活躍機会の拡充にも取り組んでいます。



めぶき女性塾の様子

(3) 健康経営

健康経営宣言に基づき、からだの健康の保持・増進の観点から、疾病の早期発見と重症化および生活習慣病の予防に向け、人間ドックや定期健康診断の実施などに取り組んでいます。

併せて、全従業員を対象としたストレスチェックの実施や相談窓口の設置など、心の健康づくりを推進しているほか、ワークライフバランスの実現に向けた取り組みなど、従業員の心身の健康促進に取り組んでいます。

また、従業員の資産形成面での「豊かな暮らしの実現」は、心身の健康に影響を与えるとともに、従業員

と当社グループがともに成長していくために必要不可欠であると考え、従業員向け資産形成支援として、持株会、確定拠出年金をはじめとした福利厚生制度の拡充に取り組んでいます。

■当社経営グループの健康施策

- 健康経営優良法人の認定取得
- 感染症対策
- 生活習慣病予防対策
- メンタルヘルス対策(ストレスチェックや社内外の相談窓口設置他)
- 職場復帰支援および治療との両立支援
- ワークライフバランスの向上 等

外部からの評価

<p>女性活躍推進法に基づく「基準適合一般事業主」として、厚生労働大臣より「3段階目」の認定を受けています。(常陽銀行、足利銀行)</p>	<p>次世代育成支援対策推進法に基づく「優良な子育てサポート企業」として、厚生労働大臣より「プラチナくるみん」認定を受けています。(常陽銀行)</p>
<p>健康経営に取り組む優良な法人として、経済産業大臣より「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」の認定を受けています。(常陽銀行、足利銀行)</p>	<p>一般社団法人HRテクノロジーコンソーシアム、HR総研、MS&ADインターリスク総研株式会社が共同実施する「人的資本調査2023」において、優れた人的資本経営を実践する企業として「人的資本経営品質2023(シルバー)」を受賞しました。(常陽銀行)</p>

【ファイナンシャル・ウェルネスの取り組み】

当社グループでは、従業員の資産形成を後押しするため、各種制度を設け、従業員向けに提供しています。また、取引先企業の従業員の資産形成を後押しする観点からも各種メニューや金融教育を提供しています。

当社グループ従業員向け	取引先企業向け
<ul style="list-style-type: none"> 貸付制度(住宅貸付、一般貸付) 従業員持株会 従業員向け団体保険 企業年金、確定拠出年金制度 各種福利厚生メニュー ライフプラン研修 財形制度(一般財形/財形住宅/財形年金) 等 	<ul style="list-style-type: none"> 財形制度(一般財形/財形住宅/財形年金) 提携ローン 資産形成セミナー/ライフプランセミナー 金融関連セミナー 等

■ 人的資本経営におけるリスクと機会(リスク管理)

人的資本に関するリスクについては、対応次第でリスクにも機会にもなりうると認識し、対応しています。し、対応を行うとともに、人的資本への投資を強化する必要があると認識しています。

人的資本のリスクと機会について、以下の通り認識

環境認識等を踏まえたリスク・機会と対応の方向性

(1) 外部環境の急速な変化とライフスタイル・価値観の多様化

社会・経済動向の変化と環境認識	環境変化のスピードが増しており、今後も目まぐるしい変化が予想されます。また、シェアリングエコノミー、コト消費の拡大や、脱炭素化・SDGsなど個人レベルでの社会課題への意識が高まりつつあります。取り巻く環境の不確実性が高まる中、ステークホルダーの期待は、持続可能な地域社会の実現に向け当社グループがいかに貢献するかであり、価値を創造する人材の育成・確保と従業員の輝きを通じて、当社グループのビジネスを変容させていく必要があると認識しています。
リスク	人材の確保や育成が不足することで外部環境変化への対応の遅れ、多様化する顧客ニーズに応えられないことによる ・グループ全体の成長の停滞 ・業界内競争力の低下 ・他業態との競争激化 ・お客さまの離反(業績悪化) ・従業員のモチベーション低下・離職(経営基盤の崩壊)
機会	外部環境の変化に対応し、顧客ニーズに応えることの出来る人材の充実による ・グループの成長 ・事業領域の拡大 ・収益基盤の強化 ・お客さまの満足度の向上 ・従業員のスキル向上と人材の多様化(組織の活性化)
対応の方向性	【人材確保】 ・「新卒・第2新卒の採用」および即戦力となる人材確保に向けた「キャリア採用」を通年で実施しています。 ・スキルの高い多様な人材を確保すべく、子銀行において、リファラル採用や一旦退職し外部で経験を積んだ人材のカムバック採用等、これまでの慣例や運用にとらわれないことと、価値を創造する人材の確保を行っています。 ・副業人材の受け入れなど人材確保手段も多様化しており、事業戦略の進展に応じ、戦略遂行に必要な人材を確保していきます。 【人材育成】 ・多様化する顧客ニーズに対応できる人材を育成すべく、社内認定制度やグループ内外トレーニー派遣を通じ、従業員のスキル向上に努めています。また、外部企業からの出向者を受け入れ、新たな知見・ノウハウの獲得を行っています。 ・自律的なキャリア支援やチャレンジを促進すべく、公募によるトレーニー派遣を増加させています。また、副業制度の導入に伴い、本業では得られない経験やネットワークの構築を通じ、自律的なスキルアップにつなげていくことも今後期待されます。

(2) ダイバーシティ・働き方の変容

社会・経済動向の変化と環境認識	女性活躍推進にとどまらない、多様な人材の活躍促進が社会的にも注目されています。副業やキャリア採用など、人材の流動化や異なる企業文化を持つ人材を活用した企業変革も活発化しています。コロナ禍を経て、在宅勤務やテレワーク等、職場へ通わなくても勤務できる働き方が一気に普及し一般化しており、このような働き方は継続・定着していくものと思われます。
リスク	多様な人材が力を発揮しきれないこと、働き方・意識の変容に対応できないことによる ・競争力の低下 ・優秀人材の流出・離職者増加 ・人材獲得競争での劣後 ・従業員の士気およびパフォーマンスの低下
機会	ダイバーシティへの対応強化、ジェンダー格差の無い職場実現、働き方の見直しによる ・企業文化の変革とグループの成長 ・イノベーション創出 ・コンサルティングの幅の広がり、質の向上 ・優秀な人材確保、定着化 ・パフォーマンスの向上 ・ワークライフバランスの充実と従業員のモチベーション／エンゲージメント向上
対応の方向性	・女性活躍推進諸施策の展開により、女性の更なる活躍機会拡充に取り組んでいます。係長以上に占める女性比率をKPとして設定し管理しています。 ・キャリア採用への取り組み強化に加え、スキルアップや自己成長、地域社会への多面的な貢献を目的に当社グループ全社において副業制度を導入しています。 ・フレックスタイム制勤務・テレワークの導入など、働き方の柔軟性を高めるべく諸制度の整備を行っています。 ・従業員の活力や生産性の向上等、組織の活性化に向け、従業員が心身ともに健康的に働ける環境整備や健康投資などの「健康経営」を継続していきます。

(3) 少子・高齢化の進展

社会・経済動向の変化と環境認識	人口の地域的な偏在の加速化等が進むことにより地域の活力低下が懸念されるなか、子育て・高齢期を迎えた従業員が安心して働くことができ、従業員本人とその家族が、より豊かな暮らしができるよう環境を整備する必要があると認識しています。
リスク	労働人口減少に伴う ・事業継続のための必要人員確保の困難化 ・人材不足に対する採用コストの上昇 親の介護等に伴う ・休職・離職者数の増加
機会	多様な担い手、働き方の確保による ・スキルの伝承 ・シニア層のノウハウ活用 ・ワークライフバランスの充実 ・人事ノウハウの地域への提供
対応の方向性	・さまざまな機会を通じた若手人材・女性の育成やシニア層の活用により、人材の活躍推進に取り組んでいます。特に、当社グループにおいては今後、60歳以上の人員が増加する見通しであり、シニア層が持つ知見、経験の活用といった組織貢献が一層重要となります。定年延長や処遇見直し等を含め、シニア層の従業員がモチベーションを高く持ち活躍できる態勢整備を進めていきます。 ・育児・介護休業や有給休暇の取得促進など両立支援制度の充実、ライフステージに応じた柔軟な働き方を可能とする環境整備に取り組んでいます。

(4) DX・デジタル化の進展

社会・経済動向の変化と環境認識	デジタル化の波は、コロナ禍を経て一段と拡大、加速しています。当社グループにおいてもビジネスや業務のあり方を抜本的に見直すなどのDXの推進は必要不可欠であり、今後も加速が予想されるデジタル化への対応スピード・方法は、当社グループ全体の成長を左右するリスクであると認識しています。
リスク	専門性の高い人材が不足し、DX・デジタル化への対応が遅れることによる ・グループ全体の成長の停滞 ・競争力の低下
機会	専門性の高い人材を充実させ、DX・デジタル化を進展させることによる ・お客さまのCXの向上 ・事業領域の拡大 ・労働生産性の向上とコスト削減
対応の方向性	・当社グループの強みを活かして付加価値を創出するために、デジタルの活用を進め、お客さまの体験価値の最大化、非対面チャネルの拡充・利便性向上と、その実現に向けDXを推進する人材の育成に取り組んでいます。 ・デジタル化の進行により、従来以上に人との繋がりに対する価値が高まると考えられ、人材力を高め、対面での相談・コンサルティングとデジタルの両輪でコミュニケーションの高度化と安心・安全、付加価値を提供していきます。

(5) コンプライアンスの遵守

社会・経済動向の変化と環境認識	コンプライアンス対応は単に法令等を遵守するだけでなく、その行動が「社会的に受け入れられるか」という視点により一層重要となり、持続的な企業活動のために取り組む重要性の高いテーマであるとともに、企業の社会的責任(CSR)に対する期待や要求はさらに高まっていくと認識しています。
リスク	従業員のモラル低下による ・信頼の失墜とブランドイメージの低下 ・法令違反による行政処分 メンタルヘルス、ハラスメント、長時間労働問題の発生による ・従業員離反 ・人材確保の困難化 ・社会的評価の低下
機会	従業員の倫理観と誠実性を高めることによる ・健全な企業風土の醸成 ・お客さまからの信頼向上(地域に信頼され続ける企業グループ)
対応の方向性	・当社グループでは、コンプライアンス意識の醸成を図り、コンプライアンスを最優先とした行動を実践するため、ハラスメントをはじめとした人権問題、汚職や不祥事の防止を含む研修を各階層別を実施するなど、コンプライアンスの徹底に取り組んでいます。 ・企業倫理の浸透、内部通報制度の実効性確保、従業員意識調査・エンゲージメント等による現状把握に努め、個人および組織としての倫理観と誠実性を高めていきます。

■ 人的資本経営にかかる指標と目標

1.人材育成方針にかかる指標と目標

(1) 人材育成

当社グループでは、さまざまな角度から地域・お客さまの課題を発掘し、解決に向けて行動できるコンサルティング人材の育成・確保を当面の注力すべき取り組みと捉えています。

昨今のDX・デジタル化の進展に適応し、当社グループのビジネスモデルの変革やお客さまのDX・デジタル化支援においてベースとなる人材を早急に育成・確保する観点から、第3次グループ中期経営計画において「DX人材・DXベース人材の育成」を目標に

掲げ取り組んでいます。

コンサルティング領域は幅が広く、DX関連以外の指標もいくつか考えられますが、当社グループの中核事業は金融業であることを踏まえ、「高度資格保有者（FP1級、中小企業診断士、証券アナリスト保有者の延べ人数）」および「FP2級保有者」を指標としました。このほか、専門人材の育成・確保にあたっては、専門分野に応じた資格を取得することを推奨して取り組んでいます。

【目標】「DX人材・DXベース人材の育成」実績

目標	達成時期	2021年度末		2022年度末		2023年度末		進捗率
		人数	従業員比率	人数	従業員比率	人数	従業員比率	
DX人材		—	—	551	9.9%	663	12.1%	165.8%
うち常陽銀行	400名 2025年 3月末	—	—	253	8.2%	307	10.2%	—
うち足利銀行		—	—	298	11.9%	356	14.5%	—
DXベース人材（ITパスポート取得者）		1,268	21.7%	3,538	63.3%	3,924	71.7%	130.8%
うち常陽銀行	3,000名 2024年 3月末	1,057	32.9%	1,911	61.9%	2,092	69.2%	—
うち足利銀行		211	8.1%	1,627	65.2%	1,832	74.7%	—

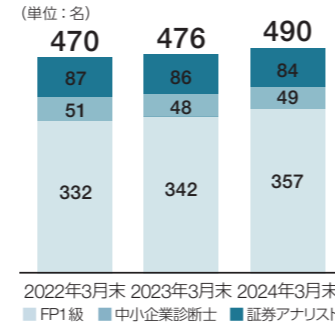
DX人材…デジタルを活用した新たなビジネス創出や業務革新を企画し牽引する本部人材および取引先企業へのDX支援を実行できる人材で、両子銀行ごとに設定された要件により認定された人材

【指標】「高度資格保有者」、「FP2級保有者」実績

指標	2021年度末		2022年度末		2023年度末	
	人数	従業員比率	人数	従業員比率	人数	従業員比率
高度資格保有者数	470	8.1%	476	8.5%	490	9.0%
うち常陽銀行	257	8.0%	263	8.5%	274	9.1%
うち足利銀行	213	8.1%	213	8.5%	216	8.8%
FP2級保有者数	3,511	60.2%	3,638	65.1%	3,756	68.6%
うち常陽銀行	2,144	66.7%	2,185	70.6%	2,226	73.6%
うち足利銀行	1,367	52.2%	1,453	58.2%	1,530	62.4%

高度資格保有者…FP1級、中小企業診断士、証券アナリスト保有者の延べ人数

高度資格保有者の内訳



当社グループでは、従業員の能力・スキル向上に資する人的資本投資を強化しており、現中期経営計画期間（2022～2024年度）の投資累計額は、前中期経営計画期間（2019～2021年度）の累計額比約1.5倍の20億円超を見込んでいます。引き続き、従業員の自律的な成長を支援するとともに、新たな価値を創造する人材の育成に積極的に取り組んでいきます。

なお、常陽銀行では、「人的資本理論の実証化研究会*」へ参加し、スキルマップの作成等による従業員スキルの可視化に向けた取り組みを開始しています。今後、経年データの蓄積・分析を行い、人材投資が財務へ与える影響度合いの可視化にも取り組んでいきます。

* 人的資本が企業価値や業績にどの程度寄与しているかを定量データを用いて検証することを目的とした研究会（2023年12月末時点会員数 33社）

【指標】「人的資本投資額」

指標	2021年度	2022年度	2023年度
人的資本投資額	445	703	795
うち内部研修関連費用*1	81	84	115
うち外部研修・トレーニー関連*2	289	459	499
うちその他人材開発費*3	75	160	181

*1 外部講師費用・教材費

*2 外部研修・トレーニー派遣者の人件費、トレーニー派遣先への支払い

*3 上記以外の研修費（自宅学習システム、コラーン受講料、資格取得奨励金、販売資格受験費用等）

(2) 人材確保

当社グループの人材ポートフォリオを踏まえると年齢構成に偏りがあるため、持続的な成長に向けては、安定的な「新卒・第2新卒の採用」はもちろんのこと、事業領域の拡大、コンサルティング機能の深化や事業戦略の進展に応じて、戦略遂行に必要なスキルを有す

る人材の確保が重要であると認識しています。

その一つとして、高いスキルと専門性を有し、即戦力となる「キャリア採用」を強化していくことから、「キャリア採用人数」を指標として掲げています。

【指標】「キャリア採用人数」実績

指標	2021年度		2022年度		2023年度	
	人数	キャリア採用割合	人数	キャリア採用割合	人数	キャリア採用割合
キャリア採用人数	23	8.8%	30	14.4%	68	24.2%
うち常陽銀行	9	6.7%	12	11.7%	12	9.0%
うち足利銀行	14	11.2%	18	17.0%	56	38.1%

キャリア採用割合…キャリア採用人数÷年間採用人数

持っているスキルをフル活用しビッグデータ活用を目指す

前職での経験を生かしながら、生まれ育った茨城県に貢献できると感じ、地域との絆が深い常陽銀行を選びました。銀行に染まっていない異なった視点からの意見を言いつつも、丁寧かつ臨機応変な姿勢を忘れず仕事に臨むようになっています。

現在、データ活用を目的としたBIツール行内利用促進、労働力減少対策及び生産性向上のためのRPA利用促進企画、最新ツール導入の企画及び運用（AIチャットボット、AIボイスレコーダー）等を担当しています。

周りに向上心のある人が多く、スキルアップを後押しする環境もあるため、よい刺激を受けています。銀行は固いイメージがありましたが、新しい技術を受け入れる柔軟性があり、最新ツールの導入などデジタル活用が進みつつあります。

一方で、銀行が保有しているビッグデータの活用についてはまだまだ課題があります。これまでのスキルを生かしながら、行内に散らばっているビッグデータの整理を率先して行い、BIツールを活用した迅速な経営判断ができるような環境作りを通じ、企業価値の向上に貢献していきたいと思っています。



常陽銀行
経営企画部 DX戦略室
係長 堤 亜紀



足利銀行
小山ブロック個人営業部
部長代理 南野 友宏

足利銀行とともに地域に愛される総合コンサルティングの実践へ

大学卒業後、証券会社に就職しましたが、金融以外にも様々な経験を積みたいと思い、不動産やM&Aコンサルなどの業務を経験しました。証券会社時代に赴任し魅力を感じた栃木県に貢献でき、且つ、これまでの経験を生かせる足利銀行を選びました。

当行の強みは預金や融資だけでなく、資産承継・不動産・運用といったさまざまなニーズにワンストップでお応えできることにあります。また、企業として新たなことに積極的に挑戦し、従来の金融機関からの進化を模索している点も魅力です。

ブロック個人営業部は個人コンサルティング業務に特化した部署ではありませんが、私は主に法人オーナーを担当し、経営面でのコンサルティングも行っています。地元企業の多くに「足利銀行なら」と迎え入れていただけており、これは他の企業にない地域に根差した足利銀行の強みであると感じています。

今後、個人・法人のコンサルティングスキルをさらに高めて、一人でも多くのお客さまのために生かしていきたい、そして、自身の経験を行内でも積極的に発信し、日々学びを得て足利銀行とともに成長していきたいと思っています。

2.社内環境整備方針にかかる指標と目標

(1) 自律的な成長を後押しする組織風土

当社グループは、従業員一人ひとりが自律的にスキルアップやキャリア形成することで個人および組織が成長し、組織の活性化と強固な組織の構築につながり、経営戦略が実現できると考えています。

従業員が専門的なスキルを身に付け、さまざまな場面や角度から専門性を活かすことができるよう、当社グループとして支援し続けることが必要不可欠であることから、従業員が自ら手を挙げて内外の知見を吸収し、成長できる機会である「グループ内外トレーニー派遣数」を目標とするとともに、「公募によるトレーニー、

ポストチャレンジ制の応募者数および派遣・配置者数」を指標としています。

また、さまざまな場面や角度において気づき、専門性を活かすためには、幅広い業務において一定程度のスキルが必要との認識から、「複数分野の研修受講者数」を指標としています。

なお、この他にも、各種休日講座・ワークショップの開催、eラーニングの拡充など、自律的なキャリア支援・チャレンジを促進する環境の整備を行っています。

【目標】「グループ内外トレーニー派遣数」実績

目標	目標期間	2021年度		2022年度		2023年度		進捗率
		人数	従業員比率	人数	従業員比率	人数	従業員比率	
グループ内外トレーニー派遣数		34	0.6%	60	1.1%	79	1.4%	115.8%
うち常陽銀行	120名	23	0.7%	46	1.5%	54	1.8%	—
うち足利銀行		11	0.4%	14	0.6%	25	1.0%	—

【指標】「公募によるトレーニー・ポストチャレンジ制の応募者数および派遣・配置者数」、「複数分野の研修受講者数」実績

指標	2021年度		2022年度		2023年度	
	人数	従業員比率	人数	従業員比率	人数	従業員比率
公募によるトレーニー・ポストチャレンジ制の応募者数 ^{*1}	49	0.8%	74	1.3%	101	1.8%
うち常陽銀行	28	0.9%	52	1.7%	70	2.3%
うち足利銀行	21	0.8%	22	0.9%	31	1.3%
公募によるトレーニー・ポストチャレンジ制による派遣・配置者数 ^{*1}	10	0.2%	32	0.6%	32	0.6%
うち常陽銀行	6	0.2%	28	0.9%	25	0.8%
うち足利銀行	4	0.2%	4	0.2%	7	0.3%
複数分野の研修受講者数 ^{*2}	1,491	25.6%	1,593	28.5%	2,361	43.1%
うち常陽銀行	779	24.2%	519	16.8%	1,312	43.4%
うち足利銀行	712	27.2%	1,074	43.0%	1,049	42.8%

^{*1} 従業員が自ら手を挙げ、トレーニーや特定のポジションに応募、派遣・配置した従業員数および比率
^{*2} さまざまなカテゴリーの研修に参加した従業員数および比率（パートタイマーおよび休日講座を除く）

従業員一人ひとりが持てる能力を最大限発揮し、やりがい・働きがいを持って活躍できる職場環境の整備や組織力の向上を目的に、両子銀行においてエンゲージメントサーベイを実施しています。

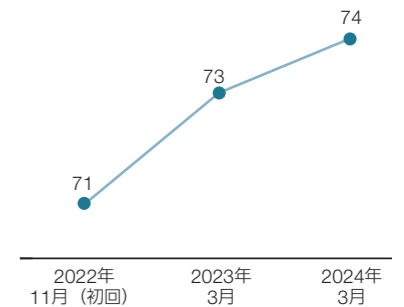
【常陽銀行】（使用ツール：Wevox）

2022年10月より、エンゲージメント向上取組を開始し、営業店所属の従業員を対象に「Wevox[®]」を用いて2ヵ月ごとにサーベイを実施しています。

定期的なサーベイ実施とその分析結果を踏まえたチームミーティングの開催により、職場ごとの課題の発見やコミュニケーションの活性化など、エンゲージメント向上取組の浸透が図られつつあり、サーベイスコアも当初より向上しています。

働きがいのある職場づくりや自発的に課題解決に取り組む従業員の増加による組織力向上をめざし、取り組みを継続していきます。

^{*} 株式会社アトラエが提供する組織力向上プラットフォーム。
 ベンチマーク（同規模の金融機関平均）は68ポイントであり、ベンチマーク比良好な状態。



【足利銀行】（使用ツール：Qualtrics EmployeeXM）

2023年11月より、従業員のエンゲージメントの状態を可視化のうえ課題を整理し、エンゲージメント向上に向けた諸施策への反映を目的に、全従業員を対象に「Qualtrics EmployeeXM[®]」を用いて、サーベイを開始しました。（2024年3月末時点の実施回数は1回）

経営層を含む全従業員に結果を共有し、2024年度より各部署の実態に即したアクションプランの策定・実行などに取り組み、一人ひとりがやりがいを持って活躍できる職場環境づくりを促進しています。

今後も、サーベイで得られた課題等を踏まえ、エンゲージメントの向上に向けた施策等を展開するとともに、従業員の状態を定点観測することで継続的改善に取り組んでいきます。

（参考）初回のエンゲージメントスコア^{*2}：52%

^{*1} クアルトリクス合同会社が提供するEX（従業員体験）データ分析プラットフォーム。
^{*2} エンゲージメントに関する設問に対する回答の肯定的回答率（1～5の5段階のうち4もしくは5と回答した割合）

(2) ダイバーシティ&インクルージョン

当社グループの人材ポートフォリオを踏まえ、外部環境の急速な変化に適応するとともに、価値を創出し、企業理念の体現と企業価値向上を図っていくためには、女性、シニア層、専門性とさまざまな経験を持つキャリア採用者など、多様な人材を起用し、それぞれの特性や能力を最大限発揮できる環境を継続的に整備していくことが必要不可欠と認識しています。

多様な考え方や経験を活かし、組織のマネジメントや意思決定を担う候補者を増やす方策として、女性の活躍機会拡充・上位職登用にに向けた取り組みを強化しているほか、休暇・休職制度や時短勤務など、ライフイベントに応じた働き方や仕事と家庭の両立が図れるよう、制度の整備・拡充、社内全体の理解を深める取り組みを展開しています。将来の女性マネジメント層の人材プール確保状況を示すものとして、「係長以上に占める女性比率」を目標として掲げたほか、女性の

職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）に基づく「代理以上に占める女性比率」、「男女の賃金の差異」、「男性の育児休職取得率」に加え、「女性の育児休職後の復職者数・復職率」を指標としました。

なお、「係長以上に占める女性比率」については、上記の取り組みの結果、登用が前倒しで進んだことから、2023年度末において1年前倒しで目標を達成しました。今後、より経営層に近いポジションを担える女性の育成・登用を進めるべく、「上級管理職に占める女性比率」を新たに指標とし、取り組みを強化していきます。

多様な人材が働きがいを感じ、多様な考え方や経験を活かすことができる組織を構築することで、新しい価値とイノベーションを創出し、持続的な成長を実現していきます。



常陽銀行
 コンサルティング営業部
 主任調査役 荒川 宣志

トレーニーで培ったスキルでお客さまに寄り添った解決策を提案

担当エリア内におけるコンサルティング営業の専任者として、営業店と協働で融資案件のスキーム構築やリスクヘッジ策の提案など伝統的銀行業務である資金調達スキームのサポート等を行っているほか、お客さまの持続的成長に向け経営課題選定や将来の成長戦略と一緒に考える経営パートナーとして、中長期的視点に立った課題解決ソリューションの提供を行っています。

私は、本部トレーニーに参加し、約3ヵ月間、本業コンサルティング担当をはじめとした各担当ラインとの帯同訪問や業務に携わることにより、真の課題の設定とその課題に対して当行が持つ幅広いノウハウや商材等の解決策を提供するスキルを身につけました。

そのスキルを生かしながら、お客さまとしっかりと対話を行い、お客さまに寄り添った適切な解決策の提案ができていると感じています。お客さま・地域の課題を解決できる行員になれるよう、また価値ある銀行と言っていただけるよう活動していきます。



足利銀行
 総合企画部主計グループ
 部長代理 上保 彰子

大学で学んだ知識を土台に、さらなるスキルアップを目指す

現在、私は銀行及び持株会社の経理・決算業務を行っています。業務においてより専門的な経理知識の必要性を感じ、数年前から簿記1級の資格取得を目標に勉強していました。しかし独学ではなかなか難しく、あきらめかけていたところに、「大学・短期大学卒業資格取得支援制度^(※)」の案内があり、「足りない知識を吸収する機会にしたい」と入学を決意しました。銀行勤務を続けながら短大卒業資格を取得後、続けて大学3年次に編入し会計・税務を学び、大学卒業資格も取得しました。

仕事と勉強の両立に不安はありましたが、スクーリングで出会ったさまざまな年代や職種の学生の方々との交流により自身の視野が広がり、楽しく有意義な時間を過ごすことができました。また、職場の方々からは、勉強への配慮や仕事への協力などご支援いただき、大変感謝しています。

社会人となってからの学びは、仕事に直結していることもあり貪欲に取り組むことができました。今後短大・大学で学んだことを業務に活かせるよう、また、簿記1級の資格取得ができるよう、引き続き学習に取り組んでいきたいと思っております。

(※) 勤務1年以上15年未満の係長以下の行員を対象に、短大30万円、大学60万円を上限に費用総額の75%を銀行が補助する制度

【目標】「係長以上に占める女性比率」実績

目標	目標達成時期	2021年度末		2022年度末		2023年度末		進捗率
		人数	女性比率	人数	女性比率	人数	女性比率	
係長以上に占める女性比率		1,174	31.4%	1,238	33.3%	1,302	35.2%	100.5%
うち常陽銀行	35%以上	490	26.5%	550	29.5%	603	32.4%	—
うち足利銀行	3月末	684	36.1%	688	37.1%	699	37.9%	—

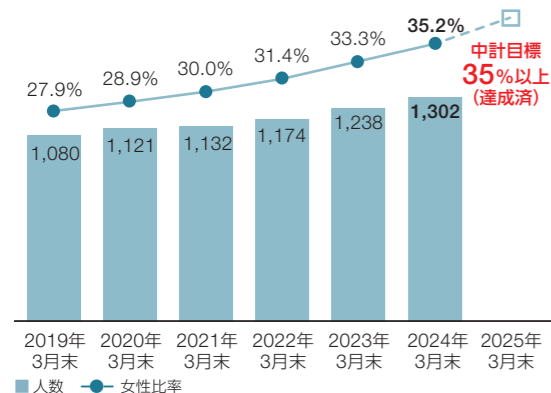
【指標】「代理以上に占める女性比率」、「上級管理職に占める女性比率」実績

指標	2021年度末		2022年度末		2023年度末	
	人数	女性比率	人数	女性比率	人数	女性比率
代理以上に占める女性比率	428	16.9%	492	19.3%	547	21.6%
うち常陽銀行	170	13.6%	212	16.5%	240	18.7%
うち足利銀行	258	20.1%	280	22.3%	307	24.6%
上級管理職*に占める女性比率	43	5.3%	45	5.7%	67	8.5%
うち常陽銀行	21	5.7%	24	6.3%	35	8.9%
うち足利銀行	22	5.0%	21	5.1%	32	8.2%

* 管理監督者

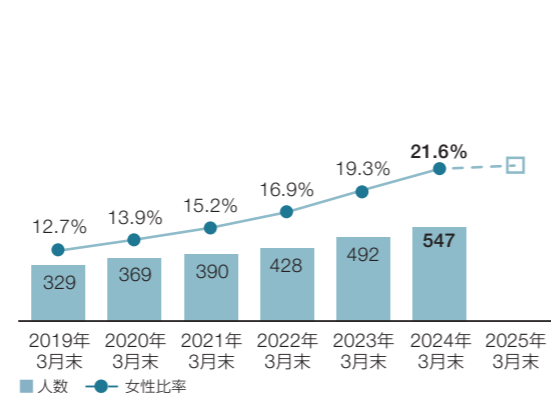
係長以上に占める女性比率・人数の推移

(単位：名)



代理以上に占める女性比率・人数の推移

(単位：名)



【指標】「男性の育児休職取得率」、「女性の育児休職後の復職者数・復職率」実績

指標	2021年度	2022年度	2023年度
男性の育児休職取得率*1,2	64.1%	130.4%	105.5%
うち常陽銀行	91.1%	130.2%	89.8%
うち足利銀行	39.3%	130.5%	118.3%

*1 法令に基づき、当事業年度中に育児休職等を取得した労働者数÷当事業年度中に出産（または配偶者が出産）した労働者数にて算出していることから、年度跨ぎで育児休職等を取得した場合、100%を上回る場合があります。
*2 男性の育児休職取得率は、「100%維持」に努めてまいります。

指標	2021年度		2022年度		2023年度	
	人数	復職率	人数	復職率	人数	復職率
女性の育児休職後の復職者数*3・復職率*4	151	95.5%	132	95.7%	124	92.5%
うち常陽銀行	91	94.8%	78	96.3%	69	89.6%
うち足利銀行	60	96.8%	54	94.7%	55	96.5%

*3 産前産後休業、育児休業（育児休業等）から復職した従業員数
*4 育児休業等から復職した従業員の総数÷育児休業等の後復職する予定だった従業員の総数×100

半年の育児休職の体験を通じ、仕事、家族に対する向き合い方に变化

妻が多胎児を妊娠し、2歳の長男の世話と双子が生まれた後の妻と子供のサポートに備えて、半年間の育児休職を取得することを決めました。周囲の驚きはあったと思いますが、支店長含め、前向きな選択として職場の仲間たちが応援してくれました。茨城県内で多胎児出産が可能な医療機関が限られていたため、支店長が人事部に掛け合い、人事配置の調整をしていただき、大変助かりました。私自身も日々の業務をこなしつつ、休職開始後になるべく支障がないよう、担当先および業務の引き継ぎを行ったほか、妻の容体によっては、急な休暇取得や休職を早める可能性があったため、直属の上司に毎日妻の容体を報告するなど周囲に状況を知らせよう努めました。育児休職中は、社会から切り離されることに不安を感じていたため、常に世の中の動き、情報には触れるようにしていました。仕事復帰後は、これまで以上に業務効率を意識して取り組み、積極的に育児、家事に参加するようにしています。子供の成長を妻と一緒に共有できたこと、また授乳以外は、すべて男女関係なくできることであることを体験し理解できたことは大変有意義でした。自身の経験を現在担当している採用業務での活動や性別を問わず育児休職がさらに取得しやすいような職場環境作りへ生かしていきたいと思っています。



常陽銀行 人事部 係長 櫻田 祥吏

同一コース・同一職位・同一職種の場合、男女の賃金の差異はありません。

なお、下表のとおり総体では男女の賃金の差異がありますが、雇用形態ごとの差異の理由は次のとおりです。

・正規雇用労働者については、当社グループの人材ポートフォリオの人員構成・年齢分布および女性の上位職比率が低いのがゆえに差異が生じています。

・パート・有期労働者については、管理職以上の従業員を定年後に再雇用する際の雇用形態である嘱託行員など、相対的に給与水準の高い雇用形態の従業員が男性に多いため、差異が生じています。

今後、女性の積極的な登用を通じて男女の賃金の差異を解消していきます。

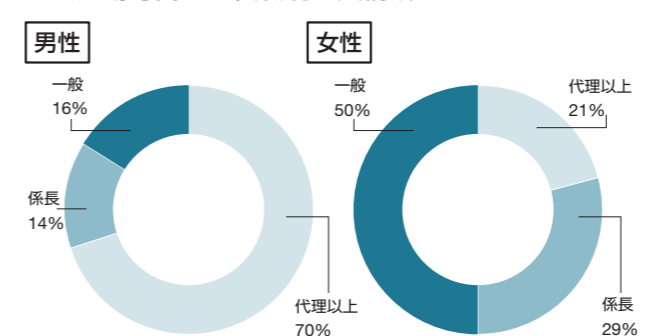
なお、より実態に即した開示とするため、過去実績を含めて算出方法の見直しを行いました。

【指標】「男女の賃金の差異」実績

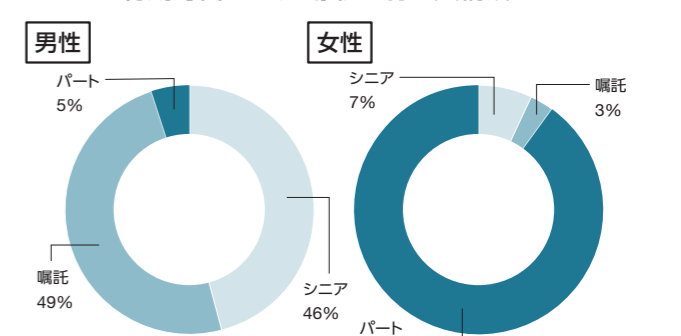
指標	2021年度	2022年度	2023年度
男女の賃金の差異（正規雇用労働者）	55.5%	58.2%	60.4%
うち常陽銀行	55.1%	58.2%	60.8%
うち足利銀行	55.8%	57.6%	59.5%
男女の賃金の差異（パート・有期労働者）	65.2%	61.5%	62.1%
うち常陽銀行	68.6%	68.7%	64.9%
うち足利銀行	61.7%	54.8%	59.5%

* 算出方法…出向者および無給休職者を除いて算出
正規雇用労働者：正行員および正行員に準ずる役割の行員
パート・有期労働者：嘱託行員、シニア行員（定年後再雇用者）、パートタイマー
（パート・有期労働者については、各社における正規雇用労働者の所定労働時間で換算した人員数をもとに算出）

正規雇用労働者の役職別人員構成



パート・有期労働者の雇用形態別人員構成



(3) 健康経営

当社グループでは、企業が健全であるためには、従業員一人ひとりが心身ともに健康であることが必要不可欠であると認識しております。保健指導や産業医面談等による従業員の健康保持・増進やメンタルヘルス対応としてカウンセリング窓口を設置するなど、フィジ

カルヘルス、メンタルヘルスの両面で不調者の早期発見に努めるとともに保健指導などを行っています。

これら健康経営の状況を示すものとして、「平均有給休暇取得日数」、「健康診断受診率」、「特定保健指導対象者率」を指標としました。

【指標】「平均有給休暇取得日数」、「健康診断受診率」、「特定保健指導対象者率」実績

指標	2021年度	2022年度	2023年度
平均有給休暇取得日数	11.9日	13.0日	13.1日
うち常陽銀行	12.4日	13.3日	13.3日
うち足利銀行	11.4日	12.6日	12.8日
健康診断受診率（人間ドックの受診を含む）	99.9%	99.6%	99.9%
うち常陽銀行	99.9%	99.5%	99.9%
うち足利銀行	99.8%	99.8%	99.9%
特定保健指導対象者率	8.6%	8.7%	7.9%
うち常陽銀行	7.7%	8.7%	7.8%
うち足利銀行	9.6%	8.7%	8.1%

ダイバーシティ／人的資本 座談会



常陽銀行
社外取締役(監査等委員)

小倉 智子

常陽銀行
執行役員監査部長

長山 昌子

足利銀行
執行役員ローン事業部長

中嶋 久美子

足利銀行
社外取締役(監査等委員)

行木 陽子

多様な人材が活躍できる人的資本を通じた持続的成長の実現

2024年4月に就任した常陽銀行・足利銀行で初の女性執行役員2名と女性活躍促進を支える社外取締役が、めぶきフィナンシャルグループのダイバーシティの現状と課題、今後のあるべき姿をテーマに語り合いました。

めぶきフィナンシャルグループのダイバーシティの現在地

——女性のキャリアを牽引する立場として、ダイバーシティの重要性や、女性活躍促進の意義をどのように感じていますか？

長山 かつての銀行は男性中心社会で、女性は窓口業務がメインでした。私が入行した当時は、女性の総合職採用が始まったばかりで、珍しい存在でした。しかし、現在では平等な採用はもちろん、女性のキャリア支援を行い、ライフステージに合わせた働き方・休暇制度

を整備し、ジェンダーバイアスの解消に努めています。新卒でも中途でも、当社グループに入社した人には、各部署に女性も男性もいる光景が「当たり前」として映ります。これは非常に重要なことで、当たり前「多様なキャリアが広がっている」と感じて目指せることが、組織の健全な成長につながるからです。

中嶋 私の支店長時代に訪問した法人のお客さまの中には、「女性で支店長なの？」と驚かれたこともありましたが、実際にはお取引先のお客さまの多くはご夫婦で経営しており、「社長の奥様は、ずっと前から会社を支えておられるのではないですか。」と言うと、「確かに!」と納得されます。固定観念を持つ方々もいらっしゃる

ですが、女性と男性がバランスよく存在することで事業が成り立っています。

——社外取締役の立場からは、グループのダイバーシティの現状をどう見えていますか？

小倉 私は4年前から常陽銀行の監査等委員として管理職との定期面談を行っていますが、近年では長山さんをはじめ女性の部長、室長が増え、これまでの女性活躍促進の成果を実感しています。お会いする皆さんがいずれも高い責任感を持って、自分の担当業務について説明され、また、質問にも的確に答えていただいています。

行木 ダイバーシティの実現は経営の持続性に直結する重要事項ですが、日本ではダイバーシティ推進室を立ち上げて、任せきりになる傾向があります。多様性を担保した行員がいることで可能となるビジネスへの貢献を経営層は認識し、推進室と経営層が一体となって取り組む必要があります。その点では、ダイバーシティに限らず「働きがい」や「働きやすさ」についても、当行の経営層はエンゲージメントサーベイの結果に対して真摯に議論を行い、改善に向けたフォローを行っています。

持続的なダイバーシティを実現する「公平性」の課題



常陽銀行 執行役員監査部長 長山 昌子

1991年(平成3年)常陽銀行に入行。営業店6ヶ店、本部3部署で勤務。本部では管理部門のキャリアが長く、監査部、経営企画部を経て2021年、ダイバーシティ推進室の立ち上げと同時に室長に。2023年4月の人事部長を経て2024年4月より現職。



足利銀行 執行役員ローン事業部長 中嶋 久美子

1986年(昭和61年)足利銀行に入行。営業店勤務を経て4箇所の支店長を歴任し、2024年4月より現職。ローンに関する商品企画や審査部門、お客さまの相談窓口「暮らしのサポート室」、13箇所のローンセンターなど総勢256名の従業員を統括。

——女性がキャリアアップをする上で生じる悩みやプレッシャーについて、どう考えますか？

長山 私は執行役員就任よりも、初めて部長に昇進したときのプレッシャーが大きかったです。次長までは部署内に複数いますが、部長は一人。感じる責任の重さが違います。それに加えて「女性部長」という注目を意識せざるを得ません。当時の私にとっての救いは、常陽銀行が私を含む2人の女性を同時に部長に昇進させたことです。同じ立場の存在が心理的負担の軽減になりました。

小倉 ダイバーシティは正確には「DE&I (ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)」ですが、「エクイティ (公平性)」の課題は重要だと思います。男性社会の中で、女性に「平等」なキャリアアップを行うだけでは、男性であれば受けることのない不利や軋轢が生じます。会社がサポートをして「公平」にしていかなければ、持続的なダイバーシティは困難でしょう。

行木 その対策の一つとして、組織横断的なコミュニティの役割が重要です。私は前職のIT企業で、女性エンジニアのコミュニティリーダーを担っていました。男性中心の組織では、女性が相談しづらい悩みや問題を抱えることもありますが、部署を超えたつながりで協力し合い、相談し合いながら解決策を導き出すことも可能になります。また、海外のメンターあるいは米国本社のメンターがつく制度もあり、日本人の常識にとら

われずにアドバイスももらえたことが意識変容につながりました。当社グループでは、管理職へのキャリアアップを目指すコミュニティとして「めぶき女性塾」があります。昇進後のサポートも継続的に進めるよう検討していく必要があるでしょう。また、「異なる考え方のアドバイス」という意味では、常陽銀行と足利銀行間でのメンタリングを採り入れてみるのも良いかもしれません。

マネジメント層の理解と コミュニケーションにおける課題

——キャリアアップには、出産や子育てなどの葛藤もあります。

中嶋 私の場合、子育て中でもキャリアアップできたのは、上司や同僚が理解し、サポートしてくれたことが大きいです。上司は昇格試験を躊躇していた私の背中を押してくれて、責任ある立場に戸惑ったときもフォローしてもらいました。仲間と上司に恵まれていたのです。本人の努力と工夫も必要ですが、制度以上に周囲の理解とサポートが、女性やマイノリティの活躍において重要だと感じます。

長山 まさに、そこがダイバーシティにおける今後の課題だと思います。制度が充実しても、健全に運用できるかはマネジメント層や周囲の認識次第です。ひと昔前は育児休職制度があっても、先輩たちが取得しない世代だ



常陽銀行 社外取締役(監査等委員) 小倉 智子

外資系金融機関勤務を経て2020年(令和2年)6月 常陽銀行社外取締役(監査等委員)に就任。在職中は女性職員のためのネットワーク・イニシアティブを代表し、女性活躍推進のためのイベントの企画・運営にも携わる。

ったので、取得しづらいというケースがありましたよね。

行木 また、上司の配慮が、逆に部下のキャリアアップの機会を奪うこともありますよね。例えば、産休・育休明けの女性に対し、無理をさせないようにとプロジェクトへのアサインを見送り、別の方に機会を提供してしまうケースです。社会通念では妥当な配慮だとしても、彼女にとってそうとは限らないですよね。実は育児と仕事を両立できる体制が整っていて、ぜひチャレンジしたい仕事だったかもしれません。それなのに相談もなく外されるわけですから、「自分はもう期待されていないのか」とモチベーションを落とす原因になりかねません。これは、コミュニケーションを通じた相互理解で解決できる課題です。

——コミュニケーションを通じた相互理解とサポートとともに、さらなるキャリアアップへの公平な機会の提供が必要ですね。

長山 相手がどのような特性であれ、話を聞かずに「察する」ことを美学のように考えていると、食い違いの原因となります。多様な価値観、考え方、境遇があることを認識し、一人ひとりの話をしっかり聞くことが大切です。先にも述べたように、女性活躍促進は一定の成果が出ていますから、次のフェーズは性差よりも「個別差」への対応なのです。キャリアアップには、目標を持って上を目指す主体的な「山登り型」と、与えられた仕事に集中して取り組み、責務を果たす「川下り型」がありますが、男性だからといって「山登り型」とは限りませんし、女性活躍を促進するからといって、それを強いる同調圧力を生むことはあってはなりません。個々の行員の望む働き方を尊重することが大切です。

中嶋 男性の育児休職制度についても、本部から対象行員への積極的なアナウンスがあり、会社としても積極的な活用を勧めています。ただ男性は気軽に取得し難い雰囲気があるようです。育児休職以外にも「今度、お子さんの入学式だよね。ぜひ行ってあげてくださいね」と声をかけています。家族と過ごす時間を大切にしてほしいのです。

長山 着実に意識は変わっていますが、働き方も休暇取得も上司ごとに対応力に差があるのが実態だと思います。上司は「部下の声を聞き、配慮している」と思

っていても、部下はそう思わないケースはよくあることですよね。言葉にしている、言い方がよくなかったり、行動が伴わなかったりして、パフォーマンスだけになっていることもあると思います。

行木 上司は、その点をきちんと認識して組織作りをする必要があります。上司が指示を出した際に、部下が疑問や不安を持っていてもそれを言い出せない組織風土では、うまくいきません。制度を整えることも重要ですが、多様な人材が活躍できる風通しの良い組織風土を醸成することが非常に重要です。

小倉 今後は男女の役割分担が徐々になくなり、キャリアアップのスタイルも個人レベルで多様化するなかで、人材を育成する側である上司に対するダイバーシティへの理解と、コミュニケーションスキルを含めた教育は改めて必要かもしれませんね。また、部下も自分の考えを忖度なく上に伝えられる企業風土の醸成は不可欠だと思います。一定の成果が出てきたからこそ、「これでしばらく様子を見よう」ではなく、議論を続けていけるよう社外取締役として経営層をサポートしていきたいと思っています。

多様な行員たちのチャレンジを コミュニケーションで支えていく

——お伺いした課題認識を踏まえ、皆さまは管理職、社外取締役として、どのような行動を心掛けていますか？

中嶋 私はいま、管理職をはじめとする部下との面談で、必ず「どのような仕事をしたいか」「将来どのようなになりたいか」を聞くようにしています。想いを口にすること、また、いまは考えがなくても考えていくことを大切にしてほしいからです。私は目の前のお客さまを一番に考えてきましたが、「自分がどうなりたいか」を持っていなかったのです。それがあれば、必要な専門性を積み上げ、自分に自信を持ってキャリアを高めていけます。キャリア以外の自己実現や社会貢献の方向性も踏まえながら、「想いを引き出す」アプローチを大切にしていきたいと思っています。

長山 キャリアパスの過程では、経験のない業務の部署に配属され、上手く立ち回れずに心が折れそうになることもあります。そうしたとき「できないこと」よりも



足利銀行 社外取締役(監査等委員) 行木 陽子

外資系IT企業で技術理事としてAIテクノロジーを活用したワークスタイル変革、DX領域を牽引。現在、中央大学特任教授として教鞭をとるほか、女性の理系人材の活躍推進に取り組む。2022年(令和4年)6月 足利銀行 社外取締役(監査等委員)に就任。

「できること」に目を向けること。仕事はチームで行うものなので、自分が「できること」を一生懸命すれば、「できないこと」は仲間が助けてくれます。私がそうだったので、経験がない業務でも仲間をサポートできることがあると思うのです。組織のコミュニケーションをより活発にし、支え合える企業風土を実現したいと思っています。人の言葉で傷つくこともあります。救いになるのも人の言葉です。相手を理解し、支えになる言葉を私自身も投げかけていきたいですね。

行木 行員たちの「チャレンジ」を、コミュニケーションで支えていくということですね。成長や進化は、つねに居心地の良い場所から一歩踏み出すことで生まれます。ただし、失敗することもあります。失敗しても、それを貴重な経験として評価し、何度でもチャンスが与えられる組織になっていけるよう、社外取締役として助言していきたいと思っています。

小倉 昇進することに不安を感じたり、自信を持ってないまま働いている人は多いのです。それでも、皆さんは実直で一生懸命に仕事をしています。当社グループの皆さんも例外ではなく、非常にプロフェッショナルです。しかし、自分の能力の高さに気づきにくいのが現実です。「山登り型」の上昇志向の行員だけでなく、「川下り型」の行員の仕事ぶりもしっかり評価し、皆さんが自信を持って地域に貢献できる企業となるようサポートしていきたいと思っています。

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

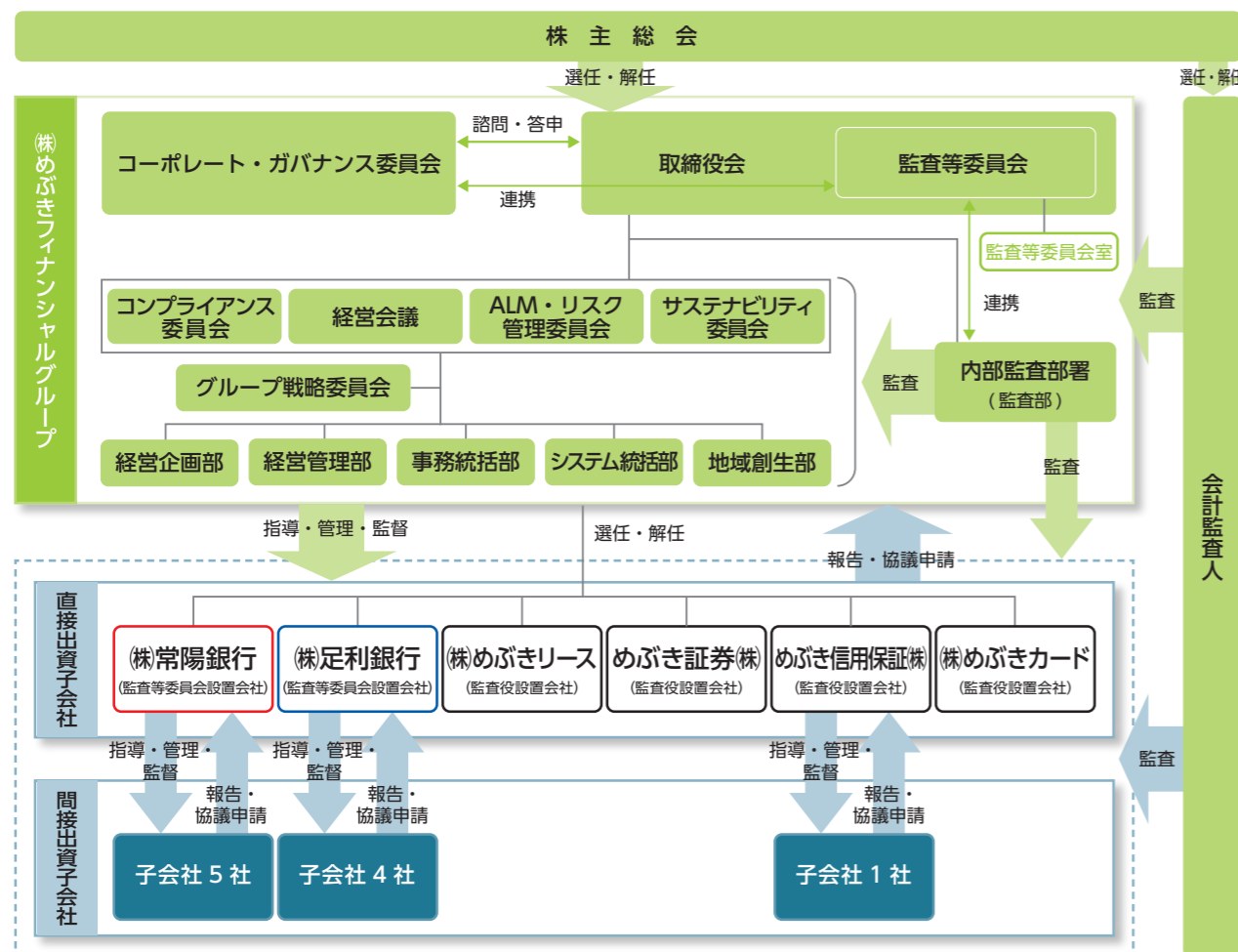
当社は、当社グループの責任ある経営体制の確立と業務の健全かつ適切な運営を確保し、株主さま、お客さま、従業員、地域社会等すべてのステークホルダーからの高い信頼の獲得と企業価値向上の実現を目指し、次の基本的な考え方に沿って、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に努めております。

- ・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・果敢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・ガバナンス基本方針については、当社ホームページ (<https://www.mebuki-fg.co.jp/company/governance/governance.html>) をご参照ください。

■ 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・果敢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。

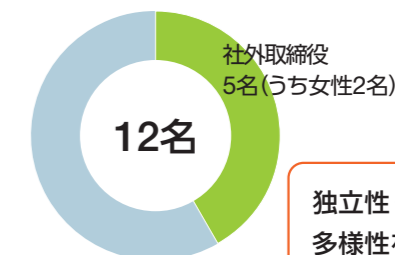


■ 取締役会

取締役会の構成

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など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・果敢な意思決定と業務執行の実現を図っております。

■ 取締役会の構成



独立性・多様性を確保

取締役会の活動と2023年度の取り組み

取締役会は原則月1回開催しております。

2023年度は取締役会を12回開催し、各取締役の出席状況は以下の通りです。

【取締役 (監査等委員を除く)】

秋野 哲也	12回全てに出席
清水 和幸	12回全てに出席
野崎 潔	12回全てに出席
内藤 善寛	12回全てに出席
小野 利彦	12回全てに出席
大野 弘道 (社外)	12回全てに出席
朱 純美 (社外)	12回全てに出席

【取締役 (監査等委員)】

村島 英嗣	12回全てに出席
田崎 義典	12回全てに出席
吉武 博通 (社外)	就任後、10回全てに出席
永沢 徹 (社外)	12回全てに出席
清水 孝 (社外)	12回中11回に出席

取締役会の活動を活性化し審議を充実させるため、取締役会に先立ち付議事項について事前に資料を配布するとともに、事前説明を実施しております。

2023年度の実績・報告事項は以下のとおりです。

【主な審議・報告事項】

- ・中期経営計画、2023年度総合予算・業務運営方針に基づく取組みの進捗について
- ・2024年度総合予算の策定について
- ・資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について
- ・次期基幹システム、現行ホストシステム更改等にかかる対応について
- ・年間配当予想修正について
- ・証券子会社の環境変化を踏まえた対応策について
- ・取締役会全体の実効性評価結果について
- ・決議機関 (経営会議、ALM・リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、サステナビリティ委員会) における審議・報告内容について

取締役会の実効性評価

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。

【評価プロセス】

2023年度の評価にあたっては、前年度同様、事前に、当社および子銀行の社外取締役全員がメンバーのエグゼクティブ・セッションにおいて、評価方法やアンケート内容について意見交換を実施いたしました。

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

【主なアンケート内容】

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

【評価結果】

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

前年度の評価において、課題として認識し、改善に取り組んだ主な内容は以下のとおりです。

(1) 中長期的な経営課題に対する議論の充実

・資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応に関する議論を行い、「企業価値向上に向けた取組み」を取りまとめ公表

(2) グループ内会社の課題共有と解決に向けた取組みの強化

・直接出資子会社の重要会議体の開催状況の共有、社外取締役への現場視察機会の提供等

また、各取締役による評価や意見等を踏まえ、2024年度は右記の事項について引き続き改善に取り組む必要があることを認識しました。

【継続して改善に取り組む事項】

1. 中長期的な経営課題に対する議論の充実と対外発信の強化

- ・企業価値向上に向けた中長期的な経営課題に関する議論の一層の充実
- ・株主をはじめとするステークホルダーへの情報発信および対話の強化

2. グループ内会社の課題共有と解決に向けた取組みの強化

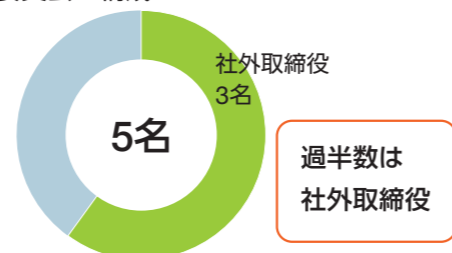
- ・グループ内会社における経営情報など共有機会の一層の充実

■ 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、2023年度は12回開催しました。

■ 監査等委員会の構成



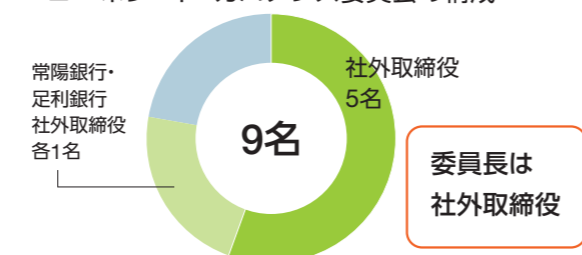
■ コーポレート・ガバナンス委員会

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

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

2023年度は4回開催しており、主な審議・報告事項は以下のとおりです。

■ コーポレート・ガバナンス委員会の構成



【主な審議・報告事項】

- ・取締役(監査等委員である取締役を除く)の個人別報酬額の件
- ・「株主との対話」の状況と「株主の声」の分析
- ・取締役候補者選任の件
- ・取締役会全体の実効性評価結果の件

■ 決議機関

当社は、取締役会の決定に基づき、業務執行上の重要事項を協議・決定する機関として、経営会議、ALM・リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、サステナビリティ委員会を設置しております。なお、各決議機関は、業務執行の審議・決定状況等を取締役会に報告し、取締役会が監督する体制としております。

決議機関	概要	主な審議・報告事項
経営会議	取締役会から委譲された権限の範囲内において、業務執行上の重要事項を協議する	<ul style="list-style-type: none"> ・中期経営計画、2023年度総合予算・業務運営方針に基づく取組みの進捗について ・2024年度総合予算の策定について ・顧客本位の業務運営に関する基本方針の改定について ・次期基幹システム検討における第三者評価結果について ・新事業の取組状況について ・当社グループにおける仕組債の勧誘販売及び内部管理態勢の状況について ・間接出資子会社における電力事業参入について ・次期基幹システム、現行ホストシステム更改等にかかる対応について ・グループ内保証会社再編後の業務集約及び再編効果について ・バンキングアプリの今後の目指す方向性について ・直接出資子会社における顧客本位の業務運営に関する状況について ・システム開発案件の策定、IT投資案件のモニタリング状況について
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を検討・協議する	<ul style="list-style-type: none"> ・円貨債券・外貨債券に対する損失限度額のアラームポイント引き下げについて ・円貨金利リスク管理の変更について ・投資信託等損失限度額設定について ・「情報セキュリティ管理規則(セキュリティ・スタンダード)」改定について ・トップリスクの調査について ・円貨金利リスクの計測手法変更の件 ・「グループ信用リスク内部モデル運営規則」に定めるリスク計測手法の変更の件
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を検討・協議する	<ul style="list-style-type: none"> ・AML/CFIT対応状況について ・コンプライアンスや苦情等の管理状況について ・2024年度グループコンプライアンス・プログラム基本方針、グループマネーローンダリング等防止基本方針について ・法改正等を踏まえた規程類の見直しについて ・直接出資子会社の委員会等での審議・協議等について
サステナビリティ委員会	取締役会から委譲された権限の範囲内においてサステナビリティの推進に関する業務執行の決定を行うほか、サステナビリティ推進に関する重要事項を検討・協議する	<ul style="list-style-type: none"> ・人的資本の開示に向けた対応について ・GXリーグへの参画について ・インターナル・カーボンプライシング導入について ・自然資本・生物多様性に関する動向及び今後の対応について ・TNFD提言への賛同及びTNFDフォーラムへの参画について ・気候変動関連リスクの状況について ・環境・社会に配慮した投融资方針に基づく投融资の状況について

【機関毎の構成員出席状況】

	取締役会	コーポレート・ガバナンス委員会	経営会議	ALM・リスク管理委員会	コンプライアンス委員会	サステナビリティ委員会
実開催回数(2023年度)	12回	4回	12回	12回	6回	6回
構成員(◎は議長)						
取締役社長	◎	○	◎	◎	◎	◎
取締役副社長	○	○	○	○	○	○
取締役(社内)	○	○	○	○	○	○
社外取締役	○	◎	○	○	○	○
執行役員			○	○	○	○
統括部長・室長				○ (経営企画部 経営管理部 パーゼルス)	○ (経営企画部 経営管理部 監査部)	○ (経営企画部 経営管理部 地方創生部)
常陽銀行 社外取締役		○ (監査等委員)				
足利銀行 社外取締役		○ (監査等委員)				
全構成員の出席率	99%	91%	100%	100%	100%	100%
社外取締役の出席率	98%	88%	—	—	—	—

取締役

取締役の選任

取締役の選任にあたり、取締役会の全体としての多様な知見・専門性を備えたバランスの取れた構成をはかるとともに、独立社外取締役を2名以上選任することとしており、現在において独立社外取締役を5名（全取締役に占める独立社外取締役の割合：41.7%）選任しております。

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

取締役の選任基準については、「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」において、以下のとおり定めております。

【社内取締役の選任基準】	【社外取締役の選任基準】
<p>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。</p> <p>(1) 当社の業務に関し専門知識を有すること</p> <p>(2) 経営判断および経営執行の能力に優れていること</p> <p>(3) 指導力、決断力、先見性、企画力に優れていること</p> <p>(4) 取締役としてふさわしい人格・識見を有すること</p> <p>(5) 取締役としての職務遂行にあたり健康上の支障がないこと</p>	<p>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、以下の条件を満たす者としております。</p> <p>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ております。</p> <p>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</p> <p>2. 社外取締役としてふさわしい人格・識見を有すること</p> <p>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</p> <p>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</p>

社外取締役の選任理由

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

氏名	選任理由	兼職その他の状況
大野 弘道	大手食品会社の経営者としての幅広い知見と豊富な経験を有することから、当社の経営全般にわたり、会社経営者としての知見や経験を活かした適切な指導・助言をいただくため、社外取締役として選任しております。	東京瓦斯株式会社 社外取締役
朱 純美	グローバル金融機関での豊富な勤務経験と上級幹部としての経験と実績、また、企業幹部育成に向けた多方面での知見と経験を有していることから、当社の経営全般にわたり、専門的見地による適切な指導・助言をいただくため、社外取締役として選任しております。	株式会社コアバリューマネジメント 代表取締役社長
吉武 博通	大手企業における豊富な勤務経験と上級幹部としての経験と実績、また、複数の大学における学識・経営経験及び幅広い見識を有していることから、当社の経営全般にわたり、学識・大学経営経験及び幅広い見識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。	学校法人東京家政学院 理事長
永沢 徹	企業法務に精通した弁護士としての専門的知見及び経験を有することから、当社の経営全般、特に企業法務の専門的見地からの適切な指導・助言をいただくため、社外取締役(監査等委員)として選任しております。	永沢総合法律事務所代表 ランサーズ株式会社社外監査役 ウエイズトヨタ神奈川株式会社 社外取締役
中野 智美	上場企業や上場グループ企業等における社外役員としての経験、また、公認会計士・税理士としての専門的な見識及び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(監査等委員)として選任しております。	中野智美公認会計士・税理士 事務所代表

取締役に役割発揮を期待する分野

当社が取締役に期待する専門性・経験は、企業経営にあたり必要不可欠な「企業経営／経営戦略」、「財務／会計」、経営環境変化へ対応していくためより高度な専門性を要する「市場運用／国際業務」、「ITデジタル／DX」、グループ経営理念である総合金融サービスの提供にとって重要な「営業／マーケティング」、「コンサルティング」であり、各取締役および執行役員の専門性・経験を一覧化したスキル・マトリックスは以下のとおりです。

【取締役及び執行役員の専門性・経験（スキル・マトリックス）】

氏名	社外	独立	専門性・経験						
			企業経営／ 経営戦略	経営管理／ 法務	財務／会計	営業／ マーケティング	コンサル ティング	市場運用／ 国際業務	ITデジタル ／DX
監査等委員でない取締役	秋野 哲也		●	●	●	●	●		
	清水 和幸		●	●	●	●	●	●	
	鳥羽 吉嗣		●	●	●	●	●	●	
	内藤 善寛		●	●	●		●	●	●
	小野 利彦		●		●	●	●		●
	大野 弘道	○	○	●		●			
監査等委員である取締役	朱 純美	○	○	●				●	●
	竹之内 等		●	●				●	
	田崎 義典		●			●	●		
	吉武 博通	○	○	●	●	●	●		
	永沢 徹	○	○	●	●	●		●	●
執行役員	中野 智美	○	○			●		●	
	五來 雄二			●					●
	山川 浩市			●		●		●	●

専門性・経験の詳細

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

後継者計画

当社では、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上をはかるため、社外取締役（子銀行の社外取締役含む）が過半数を占めるとともに、委員長を社外取締役とするコーポレート・ガバナンス委員会において、社長・取締役候補者の選定および再任・解任に関する事項と合わせて、社長の後継者計画および取締役候補者の育成に関する事項を審議しております。

コーポレート・ガバナンス委員会では、経営者として必要な資質や能力、キャリアに加えて、当社グループの経営環境や今後の戦略の方向性を踏まえて候補者に求める人材像を審議しております。社長・取締役候補者の選定は、代表取締役が提案を行い、求める人材像との整合性等をコーポレート・ガバナンス委員会で審議のうえ、取締役会で決定します。

役員報酬制度

役員報酬等の決定に関する方針

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

また、当社は2016年6月28日開催の定時株主総会において役員報酬限度額を決議しており、その内容は

「取締役（監査等委員を除く）」の報酬限度額年額200百万円（当該決議に係る会社役員の数：7名）、「取締役（監査等委員）」の報酬限度額年額80百万円（当該決議に係る会社役員の数：5名）としております。

【取締役（監査等委員を除く）】

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

【取締役（監査等委員）】

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

役員報酬等の決定手続

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

取締役の個人別の報酬等の内容の決定に当たっては、取締役会の委任決議に基づき、取締役社長（代表取締役）が取締役の個人別の報酬額の具体的内容を決定しております。その権限の内容は役員賞与に係る個別配分額であり、権限を委任した理由は各々の業績への貢献度合いを全社的に判断し得る立場にあるため

であります。

取締役社長（代表取締役）が役員賞与の個別配分額を決定するに当たっては、コーポレート・ガバナンス委員会において、上記方針等との整合性や妥当性を含めた検討を行っているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し決定方針に沿うものであると判断しております。

なお、グループ全体の企業価値の持続的な向上と、株主との一層の価値共有を図るべく、2022年6月24日付で役員賞与算出指標及び割合並びに連結ROEの定義を見直し、役員報酬制度の改定を実施いたしました。

【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（2023年度）】

（コーポレート・ガバナンス委員会）

- ・2023年4月27日 役員賞与の件、取締役（監査等委員である取締役を除く）の個人別報酬額の件

（取締役会）

- ・2023年5月12日 役員賞与金の件
- ・2023年6月22日 取締役報酬月額決定の件、譲渡制限付株式に係る金銭債権の支給ならびに自己株式の処分件

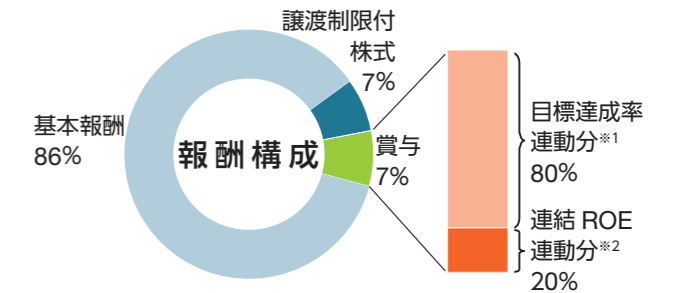
役員報酬等の報酬体系

【取締役（監査等委員を除く）のうち業務執行取締役】

(1) 報酬構成

基本報酬である報酬月額、業績連動報酬である賞与、非金銭報酬等である譲渡制限付株式の3つによって構成されております。

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



(2) 各報酬等の内容

・報酬月額

基本報酬として、役位別の報酬月額を定めております。

・賞与

役位別の基本額を定め、年度毎の当社連結の目標達成率、ならびに当社連結のROE（当期純利益÷株主資本）に応じて0～150%の範囲で増減させた金額の総額を上限とし、その範囲内において賞与の支給総額を決定し、各業務執行取締役への配分は、役位別の基本額を基準に、各々の業績への貢献度合いを勘案し決定することとしております。

賞与全体に占める構成割合は、当社連結の目標達成率連動分80%、当社連結のROE連動分20%であり、年度実績に応じて、それぞれが0～150%の範囲で増減いたします。

・譲渡制限付株式

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

【取締役（監査等委員を除く）のうち社外取締役】

(1) 報酬構成

- ・基本報酬である報酬月額のみにより構成されております。

(2) 各報酬等の内容

- ・報酬月額
基本報酬として、固定の報酬月額を定めております。

【取締役（監査等委員）】

(1) 報酬構成

- ・基本報酬である報酬月額のみにより構成されております。

(2) 各報酬等の内容

- ・報酬月額
基本報酬として、常勤・非常勤の別による報酬月額を定めております。

役員一覧

取締役



取締役社長(代表取締役)
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
常陽銀行常務取締役
2020年6月 同取締役常務執行役員
2022年4月 同取締役頭取(現任)
2022年6月 当社取締役社長(現任)



取締役副社長(代表取締役)
清水 和幸

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



取締役
鳥羽 吉嗣

2018年6月 常陽銀行執行役員市場金融部長
2019年6月 同執行役員営業企画部長
2020年6月 同常務執行役員
県南・鹿行エリア本部長
2022年4月 同常務執行役員
2022年6月 同取締役常務執行役員(現任)
2024年6月 当社取締役(現任)



取締役
内藤 善寛

2016年4月 足利銀行執行役員
2019年6月 同常務取締役
2020年6月 当社取締役経営管理、リスク管理、
情報セキュリティ担当(現任)
足利銀行取締役常務執行役員
2023年4月 同取締役専務執行役員(現任)



取締役
小野 利彦

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



社外取締役
大野 弘道

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



社外取締役
朱 純美

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

(監査等委員)



取締役(監査等委員)
竹之内 等

2013年6月 常陽銀行執行役員融資審査部長
2016年6月 同常務執行役員融資審査部長
2017年6月 同常務取締役
2020年6月 同取締役常務執行役員
2022年6月 同取締役(監査等委員)
2024年6月 同取締役(監査等委員)退任
当社取締役(監査等委員)(現任)
めぶき証券監査役(現任)
めぶきカード監査役(現任)



取締役(監査等委員)
田崎 義典

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



社外取締役(監査等委員)
吉武 博通

1977年4月 新日本製鐵株式会社
(現日本製鉄株式会社)入社
2000年6月 同ステンレス事業部光製鉄所
総務部長
2003年4月 筑波大学社会学系教授、
企画調査室員
2006年4月 国立大学法人筑波大学理事・副学長
2009年4月 国立大学法人筑波大学大学院
ビジネス科学研究科教授、
大学研究センター長(2015年3月まで)
2017年4月 同名誉教授(現任)
2020年7月 学校法人東京家政学院理事長(現任)
2023年6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



社外取締役(監査等委員)
永沢 徹

1984年4月 弁護士登録
1995年4月 永沢法律事務所(現永沢総合法律事
務所)開設代表弁護士(現任)
2014年10月 ランサーズ株式会社
社外監査役(現任)
2016年6月 足利ホールディングス 社外取締役
2016年10月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2022年6月 ウェインストヨタ神奈川
社外取締役(現任)



社外取締役(監査等委員)
中野 智美

1992年4月 中央信託銀行株式会社(現三井住友
信託銀行株式会社)入社
1996年3月 同退職
2003年3月 公認会計士登録
2013年8月 税理士登録中野智美公認会計士・税
理士事務所開設代表(現任)
2023年8月 独立行政法人北方領土問題対策協会
監事(現任)
2024年6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

執行役員

五來 雄二(システム担当)

山川 浩市(事務担当)

社外取締役座談会



社外取締役 大野 弘道 社外取締役 朱 純美 社外取締役(監査等委員) 吉武 博通 社外取締役(監査等委員) 永沢 徹 社外取締役(監査等委員) 清水 孝*

地域の中心的存在となり新しい成長軌道を描く

多彩なバックボーンを持つ社外取締役には、専門的な知見のもと、めぶきフィナンシャルグループの企業統治を担う役割があります。社外取締役5名がグループ発足後8年が経過しようとしているなか統合効果や企業価値を高めるための取り組みなどについて意見を交わしました。

*社外取締役の清水 孝氏は、2024年6月26日をもって退任しております。

構造改革や経営の効率化など統合効果は 予定通り発揮

—2016年10月にめぶきフィナンシャルグループが発足して8年が経とうとしています。統合効果やグループ内の連携をどのように評価されていますか。

大野 2024年3月期は米国金利の高止まりなどのマイナス要因があったにも関わらず、純利益は前期比35%増となりました。2025年3月期の予算もチャレンジングな数字を出すことができ、統合効果が表れていると思っています。数字以外の統合効果としては、グループ内会社の統合や銀行の支店の統廃合、基幹システム統合により効率化が大幅に図れました。

朱 構造改革による統合効果は計画通り発揮できたと評

価しています。一方でトップラインシナジーに関しては、当初の計画ほどには発揮できていないと見ています。ただ、地域創生部で新たに施策を計画しており、そこに期待していきたいと思っています。「めぶき女性塾」においては、両子銀行から選抜された女性管理職の候補者もしくは管理職の方々が、人的ネットワークを着々と築き上げていて、統合効果の発揮という観点からも今後も期待しています。

永沢 統合効果やグループ内会社間の連携は、道半ばだと認識しています。2030年をターゲットとした長期ビジョンの目指す姿として「地域とともにあゆむ価値創造グループ」を掲げていますが、その実現に向けては地域と地域をつなぐ、それぞれの持つ強みをつなぐ、次の世代につなぐことが大事です。種は撒いてい

ますので、芽吹き実が成るよう育てていくことが必要だと考えています。

清水 統合によるコスト削減効果は予定通り進んでいます。他方で、朱取締役が指摘したトップラインシナジーですが、両子銀行の行員は互いのやり方や顧客動向などの情報を共有しています。収益にどれだけの影響があったかを定量化するのは難しいですが、さまざまな効果が出てきていると聞いています。確実に芽は出てきているので、収穫の時期を待つのがよいのではと思っています。

吉武 私は元々企業において、経営統合や合併で統合効果が出てこないという経験をしてきました。対して当社グループは、社長と副社長の信頼関係は強固だと感じますし、子会社の一体化も含め統合が進み、経費削減などで効果は出ています。一方で、地方経済は大きな構造変化が起きており、地域金融機関が中心となり、新しい成長軌道を描く必要があります。

経済的価値と社会的価値を 相互で高める必要がある

—上場企業に対し、資本コストや株価を意識した経営が求められています。企業価値を高めるために、経済的価値、社会的価値それぞれにおいてどういった取り組みが必要であるとお考えですか。

大野 投資家目線で言うと、PBR改善に向けた資本コストや目指すべきROE水準、そのプロセスを明示できたということに意義があります。次は目標としているROEを実現するため現場に実効的な施策を落とし込んでいくことが課題です。次期中期経営計画の議論で、具体化していきたいです。



朱 経済的価値を上げるには、資本コストを上回るROEの達成が最も重要な課題です。ROEの改善には、資産の入れ替えの発想を持つこと、可能な限りコストの合理化を図ること、コンサルティングの高度化と拡大に挑むことが必要です。地域の課題解決を通じて持続的発展をリードする中心的存在であり続けることが、当社グループにとっての果たすべき使命であり社会的価値につながります。人的および組織能力の引き上げが急務で、金融サービスの一層の深化は必要ですが、非金融分野においても地域の実情と課題に応じた事業拡大を視野に入れるべきでしょう。

永沢 企業価値の向上には、客観的な企業価値の向上と、向上させた企業価値を理解いただく、2つの側面があります。地域に貢献し進む力になっているかが当社グループの価値であり、地域の課題解決に貢献していくことが経済的価値でもあり社会的価値です。一方、当社グループで行っていることを地域や投資家に理解いただくことも大切であり、この2つのバランスをどのように取っていくかを意識すべきです。

清水 社会的価値については、これまでも十分に地域に貢献しているものの、外に向けての説明が不十分だと思います。現在、インパクト会計の話が進んでいますが、地域に対してどのような経済的なインパクトがあったかを併せて説明することで、地域や投資家の皆様に理解していただけるのではないのでしょうか。

吉武 企業価値を高めるためには投資家を意識した経営が必要ですが、取締役会でも十分に議論されています。次に必要なことは、企業が社会的価値を高めることで長期的に経済的価値の向上につながるということ、当社グループの全従業員が理解することです。

サステナビリティへの取り組みは高く評価

—サステナビリティ経営の重要度が高まる中で、サステナビリティへの取り組みをどう評価されていますか。

大野 脱炭素や生物多様性などの各種規制に関しても急速にキャッチアップしていると感じています。ただ金融機関はどうしても横並びになりがちです。当社グループは茨城県と栃木県両県に存在する金融機関で、両県を合わせるとさまざまな産業があります。今後は両県の産業構造や地域性なども理解した特徴のある方針を打ち出していくべきでしょう。サステナビリティの世界は国際的な環境下のもとルール変更も度々あり、それに則った対応が必要とされます。柔軟性を持って取り組んでいただきたいと思いますし、自身もそうでありたいと思っています。

朱 質・量ともに進展したと感じています。CO₂の排出量や高齢化への対応など開示も充実度を増しており、高く評価しています。実務担当者が正しく進めていけるよう、経営側が教育の機会を十分に提供していくべきです。顧客企業のサステナビリティ経営にかかる支援も、引き続き力を入れていただければと思います。

永沢 グループ内会社の事業活動と地域企業を組み合わせ、サステナビリティ経営を後押ししていくことが重要です。いずれにしても人的資源が大切であり、推進する人材を育てることが大きな課題です。

清水 取り組みは評価しています。他方で、サステナビリティ経営を標榜する企業において、経営陣は理解していても、現場まで意識が統一されていないことがあります。製品やサービスが与える社会的影響と、自社にもたらされる財務的影響を組み合わせることで、ト



ップの考えが現場の行動に繋がります。こうした意識を中堅層にどう落とし込んでいくかが課題だと思います。

吉武 変化のスピードが速く、これまでの取り組みで充分かと言えばまだまだだろうと思います。現在の取り組みを評価した上で、変化の差分をどう縮めていくのかは私たちの役割だと考えます。

議論の透明性は高く、実効性確保にも配慮

—めぶきフィナンシャルグループの取締役会について、実効性の観点で評価できる点と課題を感じる点があれば、聞かせてください。

大野 社外取締役の意見にも真摯に対応しており、議論も活発で、透明性も高いと感じています。常陽銀行と足利銀行も監査等委員会設置会社であるため、当社に議題が上がってくる時にはかなり整理されているなど運営もスマートです。取締役会で長期的な展望について議論する時間が増えればよいと思います。

朱 取締役会の事前説明が行われるほか、フリーディスカッションの場を設けるなど、実効性確保のための配慮があり非常に評価しています。グループ内会社の経営情報を共有する機会が充実すれば、実効性は一層強くなると思います。

永沢 取締役会では活発な議論が展開されていて、非常に風通しがよいと感じております。決議事項と報告事項だけでなく、協議事項の形で場を設けてグループが目指すべき姿について議論ができています。個々の銀行や子会社の取り組みを現場に近い目線で共有できればありがたいです。

清水 社外取締役からときには耳が痛い意見もあるか



と思いますが、丁寧に対応し素晴らしいと思います。ただ、大野取締役がおっしゃるように横並びの意識が強い印象があります。北関東を主要な営業地盤とする企業なので、他の地銀に先駆けて少し思い切った経営をしてもいいのではないかと思います。

吉武 社長、副社長からは社外取締役の意見を聞こうという意識を強く感じます。一方、取締役が気を付けなければならないのは、現場で何が起きているかを知ることです。戦略的な取り組みを行うためにも私たちが現場の声もしっかり把握できている体制が肝要です。

地域貢献への取り組みを発信し、人材育成へつなげる

—めぶきフィナンシャルグループの企業価値の向上やコーポレートガバナンスの強化に向けて貢献していきたいこと、今後に期待する点もお聞かせください。

大野 法人顧客の立場で意見するほか、地域住民の観点で関わることも役割だと思っています。私は30年以上に渡り北関東に住んでいます。地域を持続的に発展させるために、地域への貢献をもっとアピールしていただき、意欲のある人材の採用につなげることを期待したいです。

朱 グローバル企業に勤めていた経験から、企業価値向上を促すには「我が社はどうありたいのか」という価値観に基づく行動を一貫して取ることだと実感しています。当社グループは、地域の持続可能性のために知的資本を提供する一大組織へ成長していくポテンシャルを持っています。優秀な人材が高い理想と規律を持って働いてきた成果を、地域やグループ、個人間で享

新任社外取締役メッセージ

社外取締役（監査等委員）に就任しました中野智美です。

銀行勤務を経て、公認会計士試験に合格し、長年にわたり監査法人で監査業務に従事してきました。その後、独立開業し、東京都品川区を拠点に地域の会計事務所として活動しています。また、公益法人や地方銀行、上場企業で社外役員としても活動し、独立した立場から関与してきました。

地域金融機関として、地域の企業や個人のお客さまへの社会的貢献が求められています。同時に、株主や機関投資家からは企業価値の向上が期待され、従業員や地域などさまざまなステークホルダーからも期待が寄せられています。私は常にこれらの異なる視点を意識し、独立社外役員としての貢献を心がけてまいります。また、女性社外役員として、ダイバーシティ、人的資本の観点から意見をすすめる役割も求められていることを自覚し、尽力していきたいと思っています。



受できるカルチャーの構築に期待しています。

永沢 企業法務を扱う弁護士としての視点で申し上げる場面もありますが、それ以上にあえて空気を読まず、異論を唱えることで議論を活性化させる役割を果たせていければと思います。「地域とともにあゆむ価値創造グループ」というビジョンを具体化し、人材の活性化策に向けて提言していきたいと思っています。

清水 銀行は行員に金融知識だけでなく、社会人に必要な基本的な教育も行っており、このような人材教育のノウハウなどもビジネスの種になると思います。こうした種は、当社グループの中に数多く眠っている可能性もあり、そうした種を発掘してビジネスにつなげていくことも進めていってほしいと思います。

吉武 私は企業と大学で組織改革に携わってきており、組織のあり方という観点で助言したいと思っています。今後は「産学金連携」が地域を盛り立てていく大きな力になります。大学と産業界にいた人間として産学金連携を促進し地域に貢献できればと考えています。国の女性研究者活躍支援事業の委員長をしていた経緯もあり、ダイバーシティの推進にも力を発揮していきたいです。



社外取締役（監査等委員）

中野智美

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

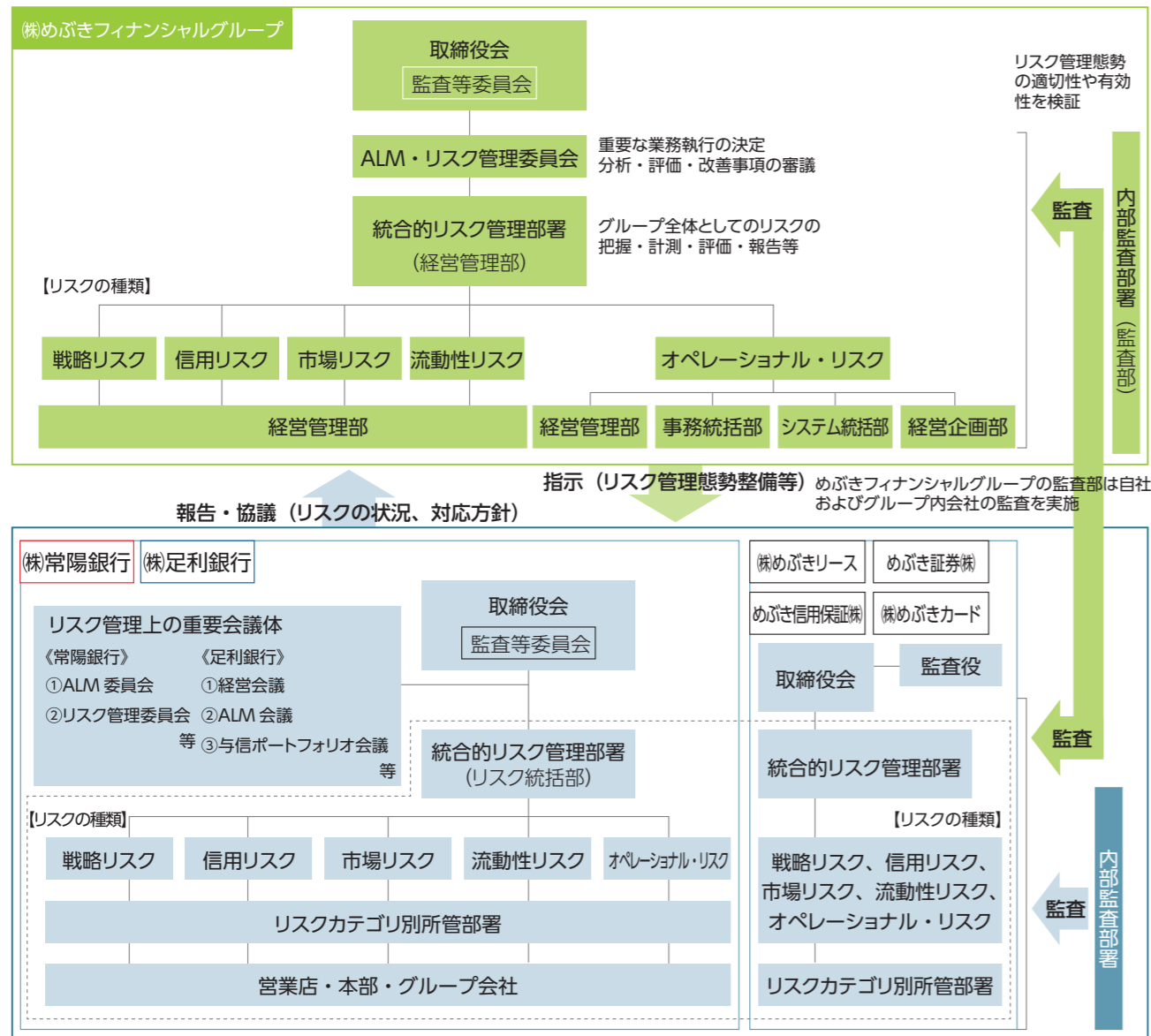
当社グループでは、当社の取締役会で決定した「グループリスク管理基本規程」に基づき、リスク管理を行っています。

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。

(2024年3月31日 現在)



■ 統合的リスク管理

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

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

■ 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

・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、自己査定のベースとなっているほか、信用リスク量の把握、貸出金利の設定や裁権権限など、信用リスク管理全般に活用しています。

■ 市場リスク管理

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

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

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。

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。

・資産自己査定

資産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、資産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。

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。

■ 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

・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

■ 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、体制整備を行っています。

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。

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。

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。

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

サイバーセキュリティへの取り組み

■ サイバーセキュリティに関する社内体制

当社では、日々高度化・巧妙化するサイバー攻撃の脅威に対応するため、サイバーセキュリティの強化に取り組んでいます。当社子銀行内にサイバーセキュリティの専門チームである常陽CSIRT (Computer Security Incident Response Team)・あしぎんCSIRTを設置し、両CSIRTが連携を密にして、サイバー攻撃に関する脅

威情報の収集・分析・調査等を行っています。

重大なインシデント発生時には経営層関与のもと、対策本部を設置し、早期対応による被害の極小化や早期回復が可能な態勢としています。また定期的に経営層にサイバーセキュリティの状況を報告し、経営層による統制が適切に行われる体制としています。

■ 外部委託先管理

当社では、外部の業者に新たに業務を委託する際は、社内の外部委託管理規則に則り、委託先や再委託先のセキュリティ対策状況を評価しています。評価は

委託時のみでなく、委託業務の重要度に応じたサイクルで定期的に行っています。

■ 情報漏洩に対する対策

当社では、お客さまからお預かりした重要な情報を守るため、サイバー攻撃に対して以下のような多層防御を行っています。

- ①社内ネットワークとインターネットを分離し、外部から社内ネットワークへの不正なアクセスを防止しています。
- ②ウイルス対策ソフトを導入し、コンピューターウイルス等不正プログラムの侵入を防止しています。
- ③ファイアーウォール、IDS (Intrusion Detection System: 不正侵入検知システム)、IPS (Intrusion Prevention System: 不正侵入防止システム)、WAF (Web Application Firewall: Webアプリケーションの脆弱性を狙う攻撃に対する防護ツール)を導入し、不正なアクセスの防止、監視を行っています。

■ お客さまの資産を守るための対策

当社では、お客さまの資産を詐欺・不正利用から守るため、以下のような施策を行っています。

- ①近年急増しているフィッシング詐欺対策として、フィッシングサイト検知・閉鎖サービスを導入しています。フィッシングサイトを検知した際には、速やかな閉鎖対応を行い、お客さまの被害拡大を防止しています。
- ②インターネットバンキング、バンキングアプリの不正利用を防止するため、定期的に脆弱性診断を行い、不正なアクセスを検知・遮断するシステムを導入しています。また、お客さまにインターネットバンキングをより安全にご利用いただくため、セキュリティ対策ソフトを無償で提供しています。
- ③巧妙化する詐欺・不正利用への理解を深めていただくため、メールマガジン、バンキングアプリの通知機能等により、お客さまに定期的に注意喚起を行っています。併せて、詐欺・不正利用の手口や金融機関等を名乗る不審な電子メール・SMSなどに関する情報をホームページに掲載しています。

■ グループ役職員向けの教育・訓練

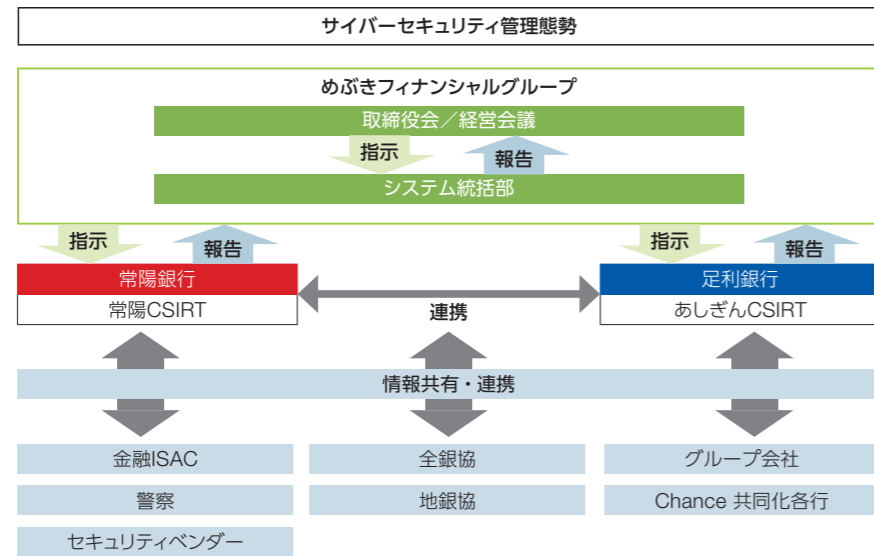
当社では、グループ役職員全体のサイバーセキュリティに関するリテラシーを維持向上するため、以下のような施策を行っています。

- ① 不定期に不審メールを模した訓練メールをインターネットメールアドレス保有者全員に送信し、適切な対応が行えることの確認を行っています。
- ② 定期的にサイバーセキュリティに関する知識・理解度を確認するためのテストを行っています。
- ③ サイバーセキュリティに関する知識を向上させるため、セキュリティニュースを定期的に配信しています。
- ④ 新入行員向けにサイバーセキュリティ研修を行い、銀行員に求められるサイバーセキュリティに関する知識の早期習得を図っています。

■ 外部機関との連携

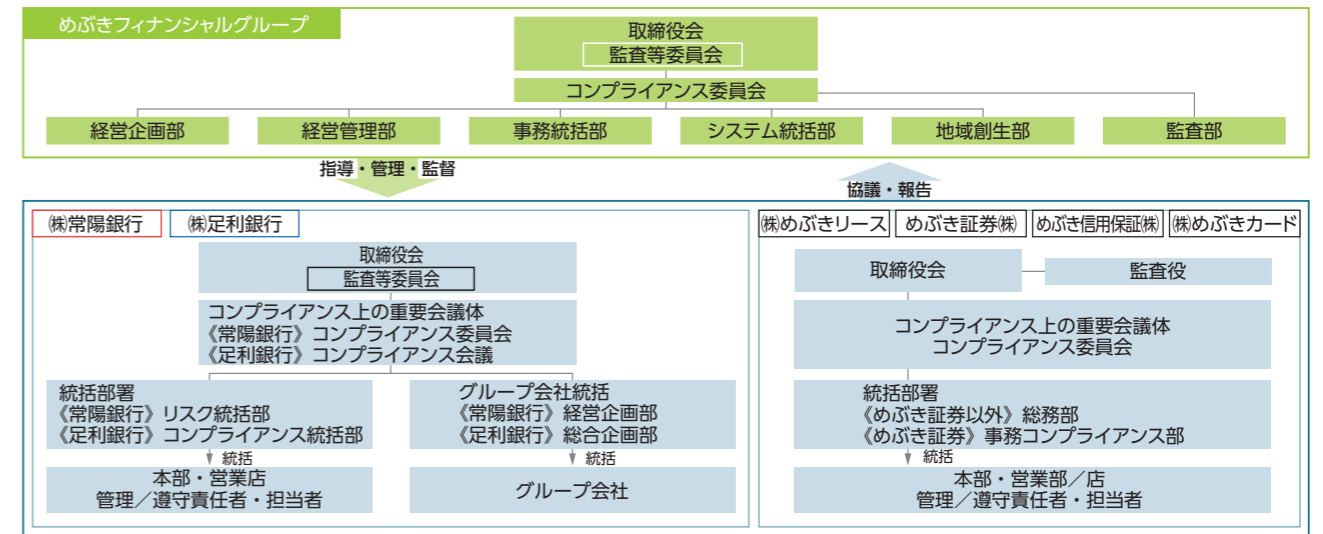
勘定系システムを共同利用するChance地銀共同化システムの参加行とChance-CSIRTを共同で運営し、定期的な情報交換、セミナー参加、共同でのインシデント対応を行っています。また、金融機関のサイバーセキュリティ情報連携組織である金融ISACに加盟し、

情報収集活動を行っています。さらに、金融庁、金融ISAC、NISC（内閣サイバーセキュリティセンター）が主催する訓練へ積極的に参加し、インシデント発生時の対応力強化に取り組んでいます。



コンプライアンス(法令等遵守)の取り組み

(2024年3月31日 現在)



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。

■ マネーロンダリング等防止への取り組み

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

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

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

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

反社会的勢力との関係遮断

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

反社会的勢力との関係遮断について

株式会社め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

内部通報制度

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

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

顧客保護等管理態勢(お客さま保護への取り組み)

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

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

関与により解決を図る金融ADR制度を活用しています。

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

内部監査

内部監査の状況

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

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

監査結果については、毎月、監査等委員会および代表取締役等に報告するとともに、3ヶ月毎に取締役会に報告を

行っているほか、監査等委員会（含むグループ内会社の監査役）、当社グループ内部監査部署、会計監査人と緊密に意見交換を行うことにより、適切な監査を行うための連携強化に努めています。

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

内部監査部門、監査等委員会、会計監査人の相互連携状況

・内部監査部門と監査等委員会との連携

常勤の監査等委員は、内部監査部門である監査部と監査体制や監査方針（内部監査計画）について、意見交換を実施することとしており、内部監査計画策定時には監査等委員会としての意見を述べています。また、監査部監査結果について毎月業務執行部門とは別に監査部から直接報告を受ける等、デュアルレポート態勢を運用し連携強化に努めています。

・監査等委員会と会計監査人との連携

監査等委員会は、会計監査人より監査計画書を受領し、その重要事項の説明を受けるとともに、常勤監査等委員を中心に定期的な面談を行い監査実施状況等の報告を受け、意見交換（年に複数回は子銀行常勤監査等委員と合同で実施）を行うなど、実効的かつ効率的な監査の実施を図るべく、連携を密にして取り組んでいます。

また、監査上の主要な検討事項（KAM）として「非保全額が多額の債務者の債務者区分判定の合理性」について協議するとともに、その監査の実施状況について報告を受けました。

監査等委員会と会計監査人との連携内容

連携内容	開催回数	概要
監査報告（期末・中間・四半期レビュー結果）	5回	監査状況、監査上の主要な検討事項への対応等の説明
監査計画説明	2回	監査計画および時間・報酬案説明
意見交換会	6回（うち三様監査2回）	監査活動の共有および意見交換等

・内部監査部門と会計監査人との連携

監査部は、会計監査人と、適宜、監査方針（内部監査計画）や監査体制について意見交換を行い、内部監査の実効性確保に努めています。

ステークホルダーとの対話

■ 地域との対話

私たち地域金融機関が事業を行っていくには、営業エリアにおける地域社会とのつながりが重要であり、企業として果たす責任があります。金融教育への取り

金融リテラシー向上に向けた取り組み

常陽銀行と足利銀行では、地域の持続的成長に貢献するために、小・中・高校生、大学生から社会人、退職者層に至るまで世代を問わず、金融教育に取り組んでいます。

次世代向けに、各種学校に対する金融教育に取り組んでいるほか、成人年齢引き下げに伴い、お金やカード、金融商品について学ぶ動画を作成し、教育現場でご活用いただいています。また、足利銀行では、「エコノミクス甲子園栃木大会」を開催し、金融経済分野の勉強をする機会の提供をしています。

従業員による地域貢献への取り組み

地域の清掃、スポーツ大会、お祭りなどのイベントへの参加、リサイクル資源の回収活動など、ボランティア活動を通じて、地域活動のお手伝いをしています。また、ふるさとの美しく健全な森を次世代に引き継ぐため、植樹活動等を行っています。常陽銀行では茨城



地域イベントに参加



地域ボランティア活動



植樹活動



下草刈りの様子

組み、従業員による地域イベントへのボランティア参加、寄付金による支援など、当社グループが果たすべき社会貢献に積極的に取り組んでいます。

社会人向けには、お取引先企業における無料の金融セミナーの開催や地公体、企業の総務担当者向けに資産形成セミナーを開催しています。



高校生向け出前授業

県那珂市および筑波山の「常陽ふるさとの森」で間伐や植樹活動を、足利銀行では栃木県矢板市の「あしぎんの森」で、歩道整備や下草刈りなどを行い、緑を守り育てる森づくりに取り組んでいます

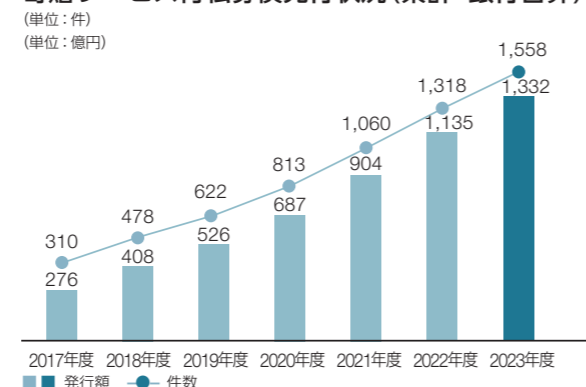
株主優待制度「寄付コース」による寄付金の贈呈

株主優待制度の「寄付コース」による寄付金を環境保護団体に贈呈しています。寄付金は、地球環境保全活動、茨城県内の緑化推進および栃木県内の環境保全事業などに役立てられています。

寄贈サービス付私募債を通じた寄附

お客さまが私募債を発行する際に、銀行が受け取る手数料の一部を活用し、お客さまが希望する学校やSDGsに取り組む団体、医療機関に物品等、これまでに2億5千万円を超える寄贈を行っています。

寄贈サービス付私募債発行状況(累計:銀行合算)



■ お客さまとの対話

当社グループでは、お客さまの満足度を把握するため、定期的にお客さまアンケートを実施しているほか、電話や店頭にて備え付けてあるご意見はがき等で、お客さまからの貴重なご意見を集めています。お客さまの

■ 従業員との対話

当社グループでは、従業員と役員がお互いに意見交換をする機会を設けています。

第3次グループ中期経営計画開始時には、常陽銀行と足利銀行で、役員が各方面に出向き長期ビジョンと中期経営計画、戦略の浸透に向け理解を深めるミーティングを実施し、経営側は目指す目標と達成するための戦略と想い、従業員に期待することなどを話し、従業員からは戦略を進めるにあたって現場での課題やお客さまへの対応など具体的な声をお互いに顔を合わせて意見を出し合いました。

また、頭取自ら支店に出向き、常陽銀行では、2年間で約1000名と、足利銀行では約1,400名と、従業員と直接顔をあわせ、それぞれの立場で経営や仕事のことなどさまざまな事柄について意見交換をしました。

そこで出た良い意見は取り入れ、また課題については改善に向け取り組んでいます。

従業員一人ひとりが持てる能力を最大限発揮し、やりがい・働きがいを持って活躍できる職場環境の整備や組織力の向上を目的に、両子銀行においてエンゲージメントサーベイを実施しています。

ツールを用いて、定期的にサーベイを実施し、その分析を踏まえたミーティングの開催により、職場ごとの課題の発見やコミュニケーションの活性化など、エンゲージメント向上取組の浸透が図られつつあります。働きがいのある職場づくりや自発的に課題解決に取り組む従業員の増加による組織力向上をめざし、取り組みを継続します。

声をもとに商品やサービス、店頭環境等の改善を図っており、より快適に便利に当社グループをご利用いただけるよう努めています。



株主・投資家との対話

当社は、会社情報の適時適切な開示に努めるとともに、国内外の株主・投資家の皆さまに対する積極的なIR活動、建設的な対話を通じて、透明性の高い企業経営を目指しています。

具体的には、会社情報を適時、公正かつ正確に開示することに加え、当社業績や業況、事業戦略などにつ

株主・投資家への情報提供

全ての株主に対して公正かつ平等に情報発信を行うことを基本とし、中期経営計画や決算内容については、取締役会等での決議後速やかにTDnetや当社ウェブサイトにて公表しています。

また、当社の経営理念、長期ビジョン、サステナビ

株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けた取り組み状況

毎年6月に開催する定時株主総会については、招集通知を早期に発送するとともに、招集通知の発送に先駆け、東京証券取引所及び当社ウェブサイトにおいて招集通知（英文版含む）を掲載するよう取り組んでいます。

また、インターネットや携帯電話（スマートフォン含む）による議決権行使を可能としているほか、議決権

株主・投資家との対話の主な対応者

当社では、対話のテーマに応じて、代表取締役、取締役（経営企画担当）等の適任者が出席して対応して

いて、トップ自らが積極的に説明会などを通じて、株主や投資家の皆さまにより深くご理解いただけるよう努めています。

また、対面だけでなく、Webの活用、ハイブリッド形式での対話を導入するなど、株主・投資家の皆さまの利便性向上、対話への参加促進に努めています。

リティへの取り組み、事業活動、ビジネスモデルなどについて理解を深めていただくべく、統合報告書の発行、各種説明会の開催など、積極的な情報開示を行っています。

電子行使プラットフォームへ参加し、議決権行使環境向上に努めています。

なお、株主総会終了後には、当社のホームページに、当日ご来場いただけなかった株主の皆さまに総会当日の様様をお伝えすべく映像を掲載するとともに、決議通知および議決権行使結果を速やかに掲載しています。

います。なお、株主・投資家との対話の受付は、経営企画部IR担当が担当しています。

主な対話と対応者（これまでの実績）

主な対応者	
ラージミーティング	代表取締役（社長、副社長）
スモールミーティング	
テーマ型ミーティング	代表取締役（社長、副社長）、社外取締役 等テーマに応じて
個人向け会社説明会	取締役（経営企画担当）
1on1ミーティング	経営企画部担当部長、シニアマネージャー、IR担当

（注）ラージミーティング・・・年2回開催（5月、11月）、スモールミーティング・・・年2回開催（8月、2月）、1on1ミーティング・・・四半期ごと実施

対話を行った株主・投資家の概要

対象先	実施概要	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
個人投資家 ・個人株主	個人向け会社説明会	86名*1	144名/1回*2	525名/2回*3
	国内機関投資家 ・アナリスト	ラージミーティング スモールミーティング テーマ型ミーティング 1on1ミーティング	172名/2回 28名/2回 — 52社	232名/2回 39名/2回 21名/1回 50社
外国人投資家 ・外国人株主	現地訪問	—	—	3社/1回
	国内カンファレンス	—	5社/1回	—
	1on1ミーティング	7社	10社	13社
計	個人投資家・株主	86名	144名	525名
	国内機関投資家・アナリスト	200名・52社	292名・50社	293名・62社
	外国人投資家・株主	7社	15社	16社

*1 説明動画の視聴回数を参加人数としてカウント

*2 Webによるライブ配信の参加者とアーカイブ動画の視聴回数を参加人数としてカウント

*3 Webによるライブ配信の参加者を参加人数としてカウント

対話の主なテーマ・内容（2023年4月以降分）

区分	主な内容
経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> 国内政策金利が上昇した場合の経営戦略への影響について 中期経営計画の経営目標のひとつである「連結純利益520億円以上」の達成可能性について 店舗ネットワークの見直しと店舗のデジタル化について 今後の人材戦略に対する考え方と女性活躍推進への取り組み状況について めぶき証券の今後の営業戦略について
業績・営業実績	<ul style="list-style-type: none"> 貸出金の残高増加要因（人格別・業種別・資金使途別等）と利回りの推移について 地元の中堅中小企業の設備投資向け貸出金需要の状況について 今後の役務収益の拡大余地と課題認識について 新事業領域における投資対象について サステナブルファイナンスの支援実績に対する評価と他行との競合状況について バンキングアプリの浸透によるリテール営業の将来展望について 2023年度に有価証券のメンテナンスを実施した狙いについて 2024年度の有価証券の運用方針について 政策保有株式の削減目標に対する進捗状況について 初任給引上げやベースアップなどによる人件費の増加などを踏まえた今後の経費の見直しについて ゼロゼロ融資の返済状況と今後の信用コストの見直しについて 国内政策金利の上昇による信用コストへの影響について
企業価値向上	<ul style="list-style-type: none"> 東証からの要請「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に対する社内の議論の状況について 現状のROEやPBR、株価に対する当社の認識について
資本政策・資本効率	<ul style="list-style-type: none"> 目安とする総還元性向を「30%以上」から「40%以上」へ見直した背景について 増配と自己株式取得のバランスに関する考え方について パーゼルⅢ最終化の早期適用による自己資本比率への影響について
その他	<ul style="list-style-type: none"> 常陽銀行と足利銀行の経営統合によるシナジーの発揮について 地域における地銀再編の必要性に対する考え方と近隣他行との更なる経営統合などの可能性について

対話やその後のフィードバックを踏まえて取り入れた事項

2023年度の株主等との対話において、社外取締役との意見交換の場を設けて欲しいとの要望が寄せられたことを踏まえ、2024年2月に社外取締役座談会を開催し、IR活動の充実を図りました。

また、国内の政策金利上昇の影響に関する開示の要

望が寄せられたことを踏まえ、2023年6月期以降の決算説明資料において当社バランスシートの状況および金利上昇時の資金利益影響額をわかりやすく開示する等の改善に努めました。

当社グループのお客さま本位の業務運営に関する取組み状況

【お客さま本位の業務運営に関する基本方針】

当社グループでは、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。」の実現に向け、「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を策定・公表しています。当社グループ各社は、本方針を共有し、お客さまの最善の利益の実現に向けて、誠実・公正な

業務運営に取り組み、当社グループの取組状況を定期的に公表しています。本方針にもとづく取組状況をモニタリングし、本方針を定期的に見直すことで、お客さま本位の業務運営の実現、一層の定着を図ってまいります。

お客さま本位の業務運営に関する基本方針

1. お客さまの最善の利益の追求
2. 利益相反の適切な管理
3. 手数料等の明確化
4. お客さま本位の情報提供
5. お客さま本位のコンサルティングの実践
6. お客さま本位の販売態勢の整備

「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」の詳細は、<https://www.mebuki-fg.co.jp/company/fd/>をご参照ください。

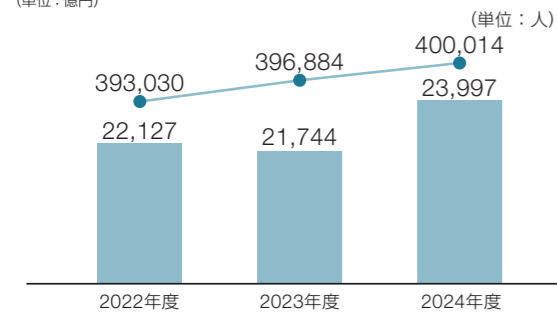
2023年度の取組み状況

グループ全体では、投資信託を中心に預り資産残高および預り資産契約者数は前年度比増加となっております。

預り資産残高および預り資産契約者数の推移

3社合計 (常陽銀行・足利銀行・めぶき証券)

(単位：億円)



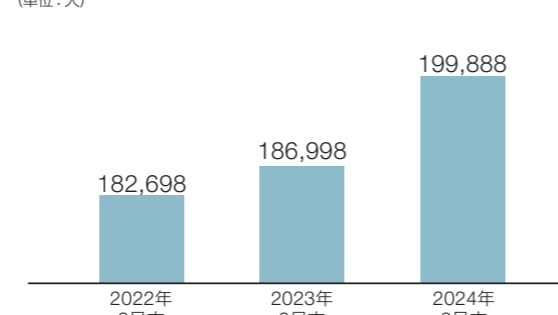
● 預り資産契約者数 (単位：人) ■ 預り資産残高推移 (単位：億円)

※ 預り資産残高 常陽銀行・足利銀行：投資信託+保険+外貨預金+外国債券+公共債
めぶき証券：投資信託+国内外債券+外貨MMF+MRF

積立商品の契約者数推移

2行合算 (常陽銀行・足利銀行)

(単位：人)



※ 積立商品=積立投信+平準払保険+外貨積立

お客さま本位の情報提供

商品の特性やリスク、手数料等の重要な情報をわかりやすく提供するため、「重要情報シート」等を活用し、お客さまの理解度に応じた丁寧な説明をいたします。

金融商品やサービスの内容、手数料やリスク、取引条件などの重要な情報は、それらの内容が記載されている法定交付書面により、お客さまの理解度に応じた丁寧な説明を行っております。

重要情報シート（金融事業者編）に加え、お客さまに対してより丁寧な説明が必要と考える金融商品について重要情報シート（個別商品編）を制定し、活用しております。

<重要情報シート>

金融事業者編



■ 経済環境や市場動向等について、十分な情報提供を行ってまいります。



運用商品概要比較シート

商品比較に関する情報提供や商品選択のサポート充実を図っております。



人生100年時代 おかねの参考書

「人生100年時代おかねの参考書」は、全4冊+簡易チラシの5部構成で、お客さまの人生における“お金に関する情報”が網羅されております。



Wealth Advisor

ライフプランや投資信託の入替によるシミュレーション、投資信託のパフォーマンス比較、売買手数料のシミュレーションなどの提供が可能です。



お客さま本位の販売態勢の整備と人材の育成

多様化・高度化するお客さまニーズにお応えするため、プロフェッショナルな人材の育成を行ってまいります。当社グループでは、プロフェッショナルな人材育成として、各種研修会の開催や外部資格の取得推進を行っております。



	2022年3月	2023年3月	2024年3月
FP1級	172名	177名	187名
FP2級	2,144名	2,185名	2,226名



	2022年3月	2023年3月	2024年3月
FP1級	160名	165名	170名
FP2級	1,367名	1,453名	1,530名



	2022年3月	2023年3月	2024年3月
FP1級	8名	6名	6名
FP2級	23名	27名	29名

3社合計

	2022年3月	2023年3月	2024年3月
FP1級	340名	348名	363名
FP2級	3,534名	3,665名	3,785名

お客さま本位の業務運営態勢の確保に向けたガバナンス体制の整備を行ってまいります。

お客さま本位の業務運営に関する基本方針はグループ各社において、社内令達等により従業員への周知を図っております。また、半期毎に取組状況のモニタリングを実施し、実施・定着状況の確認を行っております。

グループ財務データ

2023年度決算の損益の概況

めぶきフィナンシャルグループ連結

(単位: 億円)

	めぶきフィナンシャルグループ連結			銀行単体合算・当期純利益 (a)			グループ会社 純利益合算 (b)			FG連結調整* (c)			親会社株主に帰属する当期純利益 (a) + (b) + (c)		
	2023年度	前年度比 増減額	業績予想比 (修正後)	2023年度	前年度比 増減額		2023年度	前年度比 増減額		2023年度	前年度比 増減額		2023年度	前年度比 増減額	
連結粗利益	1,554	370	-	405	△29		49	1		405	△29		49	1	
資金利益	1,408	△80	-				めぶきリース	11	2				めぶき証券	4	0
(うち預貸金利息差)	(1,134)	(+59)	-				めぶき信用保証・常陽信用保証	25	△1				めぶきカード	4	△0
役員取引等利益	454	27	-				銀行子会社	3	0				FG連結調整*	△21	21
特定取引利益	5	△13	-				親会社株主に帰属する当期純利益	433	111				(a) + (b) + (c)	433	111
その他業務利益	△314	437	-				※ 有価証券の連単簿価差から生じる調整等								
営業経費	1,076	5	-												
与信関係費用 (信用コスト)	55	△52	-												
株式等関係損益	186	△251	-												
経常利益	630	164	55												
特別損益	△11	△5	-												
親会社株主に帰属する当期純利益	433	111	33												

2行合算

(単位: 百万円)

	2行合算			常陽銀行			足利銀行		
	2022年度	2023年度	前年度比 増減額	2022年度	2023年度	前年度比 増減額	2022年度	2023年度	前年度比 増減額
業務粗利益	112,868	147,948	35,079	48,482	79,228	30,745	64,385	68,720	4,334
国内業務部門利益	148,481	147,154	△1,326	76,829	75,320	△1,508	71,652	71,833	181
資金利益	140,803	137,991	△2,812	81,885	79,556	△2,329	58,918	58,435	△482
役員取引等利益	35,437	36,563	1,125	20,164	19,370	△793	15,273	17,192	1,919
特定取引利益	337	337	0	337	337	0	-	-	-
その他業務利益	△28,097	△27,738	359	△25,558	△23,943	1,614	△2,539	△3,794	△1,255
国際業務部門利益	△35,612	793	36,406	△28,346	3,907	32,253	△7,266	△3,113	4,152
経費 (△)	103,355	105,234	1,878	57,677	58,593	915	45,678	46,641	963
うち人件費 (△)	57,255	57,023	△232	32,283	32,165	△117	24,972	24,857	△114
うち物件費 (△)	40,093	41,781	1,687	22,024	22,726	701	18,068	19,055	986
実質業務純益	9,512	42,713	33,200	△9,194	20,634	29,829	18,707	22,078	3,370
コア業務純益 (除く投資信託解約損益)	89,679	76,642	△13,037	58,393	44,372	△14,021	31,285	32,269	983
一般貸倒引当金繰入額 (△)	△620	△5,886	△5,266	△610	△4,253	△3,643	△10	△1,633	△1,623
業務純益	10,132	48,599	38,467	△8,584	24,888	33,473	18,717	23,711	4,993
臨時損益	35,079	9,942	△25,136	38,195	13,123	△25,072	△3,116	△3,180	△64
うち不良債権処理額 (△)	9,745	9,357	△388	5,699	4,898	△801	4,046	4,459	413
うち株式等関係損益	45,060	18,723	△26,336	43,911	16,991	△26,920	1,148	1,731	583
経常利益	45,211	58,542	13,330	29,611	38,012	8,401	15,600	20,530	4,929
特別損益	11,400	△1,138	△12,539	11,537	△1,058	△12,596	△137	△79	57
法人税等合計 (△)	13,046	16,804	3,757	8,332	10,558	2,225	4,713	6,246	1,532
当期純利益	43,565	40,599	△2,966	32,816	26,395	△6,421	10,749	14,204	3,455
与信関係費用 (△)	9,125	3,471	△5,654	5,089	645	△4,444	4,036	2,826	△1,209

連結業績サマリー

(単位: 百万円)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
連結粗利益	192,537	188,046	194,564	118,348	155,425
資金利益	149,913	150,168	155,050	148,913	140,880
役員取引等利益	38,577	38,693	40,308	42,703	45,416
特定取引利益	3,840	4,252	4,532	1,890	576
その他業務利益	206	△5,067	△5,327	△75,160	△31,448
営業経費	119,630	115,763	114,624	107,016	107,600
与信関係費用	20,720	23,406	21,598	10,853	5,556
貸出金償却	11,612	5,291	5,368	4,296	4,698
個別貸倒引当金繰入額	9,344	16,991	16,443	8,798	7,145
一般貸倒引当金繰入額	211	2,124	2,176	△753	△5,596
その他	△447	△1,001	△2,390	△1,487	△692
株式等関係損益	△794	3,543	3,542	43,857	18,694
その他	1,787	1,688	3,108	2,297	2,079
経常利益	53,179	54,108	64,992	46,631	63,042
特別損益	△1,605	△1,909	△4,238	△676	△1,181
税金等調整前当期純利益	51,573	52,199	60,754	45,955	61,860
法人税等合計	15,203	15,720	17,795	13,779	18,493
当期純利益	36,370	36,478	42,958	32,176	43,366
非支配株主に帰属する当期純損失 (△)	-	-	-	△0	0
親会社株主に帰属する当期純利益	36,370	36,478	42,958	32,176	43,366

(注) 「連結粗利益」は (資金運用収益 - (資金調達費用 - 金銭の信託運用見合費用)) + (役員取引等収益 + 信託報酬 - 役員取引等費用) + (特定取引収益 - 特定取引費用) + (その他業務収益 - その他業務費用) で算出しております。

連結貸借対照表サマリー

(単位: 百万円)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
資産の部合計	17,804,808	22,835,169	24,125,520	21,387,481	21,786,134
うち貸出金	11,342,541	11,638,376	11,737,377	12,436,196	12,658,245
うち有価証券	4,076,146	4,333,243	4,682,301	3,662,309	4,133,551
負債の部合計	16,922,573	21,836,262	23,166,457	20,482,702	20,796,735
うち預金	14,756,658	16,223,652	16,825,736	17,137,285	17,673,968
うち譲渡性預金	283,131	291,417	310,724	371,289	126,689
純資産の部合計	882,235	998,906	959,063	904,779	989,399
株主資本合計	807,345	831,222	843,524	858,864	870,478
うち利益剰余金	547,270	570,981	602,694	622,845	654,319
その他の包括利益累計額合計	74,641	167,522	115,407	45,821	118,845
新株予約権	248	161	130	62	43
非支配株主持分	-	-	-	31	32

財務指標等

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
連結自己資本比率 (国内基準) (%)	10.95	10.87	10.92	13.32	12.71
1株当たり配当額 (円)	11.00	11.00	11.00	11.00	12.00
配当性向 (連結) (%)	35.3	34.9	28.2	36.7	28.7
1株当たり純資産 (円)	760.78	861.05	888.10	849.92	973.55
1株当たり当期純利益 (円)	31.14	31.45	38.96	29.90	41.66
連結ROE (株主資本ベース) (%)	4.56	4.45	5.13	3.78	5.01
連結ROE (実質業務純益ベース) (%)	8.18	7.92	8.53	1.29	4.99
連結ROE (業務純益ベース) (%)	8.16	7.69	8.31	1.37	5.58
連結ROE (当期純利益ベース) (%)	4.03	3.87	4.38	3.45	4.57

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2022年度	2023年度
資産の部		
現金預け金	4,818,749	4,438,860
コールローン及び買入手形	24,115	88,843
買入金銭債権	10,341	7,302
特定取引資産	3,962	5,316
金銭の信託	3,010	2,824
有価証券	3,662,309	4,133,551
貸出金	12,436,196	12,658,245
外国為替	17,216	9,383
リース債権及びリース投資資産	60,454	60,873
その他資産	247,636	260,188
有形固定資産	101,567	102,511
建物	36,459	35,734
土地	52,657	52,116
リース資産	31	25
建設仮勘定	170	278
その他の有形固定資産	12,248	14,356
無形固定資産	13,523	12,956
ソフトウェア	10,272	9,491
その他の無形固定資産	3,250	3,465
退職給付に係る資産	40,791	72,065
繰延税金資産	20,027	2,878
支払承諾見返	19,448	15,227
貸倒引当金	△91,859	△ 84,886
投資損失引当金	△8	△ 8
資産の部合計	21,387,481	21,786,134

(単位：百万円)

	2022年度	2023年度
負債の部		
預金	17,137,285	17,673,968
譲渡性預金	371,289	126,689
コールマネー及び売渡手形	555,552	537,778
売現先勘定	112,902	149,362
債券貸借取引受入担保金	111,887	107,444
特定取引負債	1,122	1,553
借入金	2,000,858	1,975,065
外国為替	8,350	1,548
信託勘定借	2,983	3,070
その他負債	147,695	181,578
役員賞与引当金	183	260
役員退職慰労引当金	29	33
睡眠預金払戻損失引当金	1,954	1,772
偶発損失引当金	2,103	1,882
ポイント引当金	564	592
利息返還損失引当金	4	5
特別法上の引当金	2	2
繰延税金負債	0	10,658
再評価に係る繰延税金負債	7,929	7,844
負ののれん	553	395
支払承諾	19,448	15,227
負債の部合計	20,482,702	20,796,735
純資産の部		
資本金	117,495	117,495
資本剰余金	125,705	98,980
利益剰余金	622,845	654,319
自己株式	△7,181	△ 316
株主資本合計	858,864	870,478
その他有価証券評価差額金	18,692	77,279
繰延ヘッジ損益	7,435	4,980
土地再評価差額金	12,088	11,895
退職給付に係る調整累計額	7,604	24,690
その他の包括利益累計額合計	45,821	118,845
新株予約権	62	43
非支配株主持分	31	32
純資産の部合計	904,779	989,399
負債及び純資産の部合計	21,387,481	21,786,134

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2022年度	2023年度
経常収益	329,457	310,068
資金運用収益	171,124	183,435
貸出金利息	110,018	117,518
有価証券利息配当金	55,491	61,260
コールローン利息及び買入手形利息	397	406
預け金利息	4,817	3,860
その他の受入利息	399	390
信託報酬	27	31
役員取引等収益	56,943	61,275
特定取引収益	1,890	576
その他業務収益	16,456	8,270
その他経常収益	83,015	56,479
償却債権取立益	2,662	2,032
株式等売却益	45,495	19,166
その他の経常収益	34,856	35,280
経常費用	282,825	247,026
資金調達費用	22,210	42,554
預金利息	2,524	4,069
譲渡性預金利息	13	13
コールマネー利息及び売渡手形利息	1,883	2,966
売現先利息	3,591	8,677
債券貸借取引支払利息	3,361	5,281
借入金利息	1,601	2,763
その他の支払利息	9,233	18,783
役員取引等費用	14,266	15,890
その他業務費用	91,616	39,718
営業経費	107,016	107,600
その他経常費用	47,714	41,262
貸倒引当金繰入額	8,045	1,549
その他の経常費用	39,669	39,712
経常利益	46,631	63,042
特別利益	241	114
固定資産処分益	241	114
特別損失	917	1,296
固定資産処分損	479	390
減損損失	438	906
税金等調整前当期純利益	45,955	61,860
法人税、住民税及び事業税	12,421	22,459
法人税等調整額	1,357	△ 3,966
法人税等合計	13,779	18,493
当期純利益	32,176	43,366
非支配株主に帰属する当期純損失 (△)	△0	0
親会社株主に帰属する当期純利益	32,176	43,366

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2022年度	2023年度
当期純利益	32,176	43,366
その他の包括利益	△69,730	73,217
その他有価証券評価差額金	△72,857	58,587
繰延ヘッジ損益	700	△2,455
退職給付に係る調整額	2,426	17,085
包括利益	△37,554	116,584
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△37,553	116,583
非支配株主に係る包括利益	△0	0

連結株主資本等変動計算書

2022年度

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	117,495	125,692	602,694	△2,357	843,524
当期変動額					
剰余金の配当			△11,881		△11,881
親会社株主に帰属する当期純利益			32,176		32,176
自己株式の取得				△5,000	△5,000
自己株式の処分		13		176	189
土地再評価差額金の取崩			△144		△144
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	13	20,151	△4,824	15,339
当期末残高	117,495	125,705	622,845	△7,181	858,864

	その他有価証券評価差額金	その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
		繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	91,550	6,734	11,944	5,177	115,407	130	-	959,063
当期変動額								
剰余金の配当								△11,881
親会社株主に帰属する当期純利益								32,176
自己株式の取得								△5,000
自己株式の処分								189
土地再評価差額金の取崩								△144
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△72,857	700	144	2,426	△69,586	△68	31	△69,623
当期変動額合計	△72,857	700	144	2,426	△69,586	△68	31	△54,283
当期末残高	18,692	7,435	12,088	7,604	45,821	62	31	904,779

2023年度

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	117,495	125,705	622,845	△7,181	858,864
当期変動額					
剰余金の配当			△12,085		△12,085
親会社株主に帰属する当期純利益			43,366		43,366
自己株式の取得				△20,000	△20,000
自己株式の処分		15		125	140
自己株式の消却		△26,740		26,740	-
土地再評価差額金の取崩			192		192
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	△26,725	31,473	6,865	11,613
当期末残高	117,495	98,980	654,319	△316	870,478

	その他有価証券評価差額金	その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
		繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	18,692	7,435	12,088	7,604	45,821	62	31	904,779
当期変動額								
剰余金の配当								△12,085
親会社株主に帰属する当期純利益								43,366
自己株式の取得								△20,000
自己株式の処分								140
自己株式の消却								192
土地再評価差額金の取崩								192
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	58,587	△2,455	△192	17,085	73,024	△19	0	73,006
当期変動額合計	58,587	△2,455	△192	17,085	73,024	△19	0	84,619
当期末残高	77,279	4,980	11,895	24,690	118,845	43	32	989,399

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2022年度	2023年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	45,955	61,860
減価償却費	9,113	9,278
減損損失	438	906
負ののれん償却額	△158	△158
貸倒引当金の増減（△）	△1,941	△6,972
役員賞与引当金の増減額（△は減少）	△974	76
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△4,245	△3,725
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△361	-
役員退職慰労引当金の増減額（△は減少）	5	4
睡眠預金払戻損失引当金の増減（△）	△229	△181
偶発損失引当金の増減額（△は減少）	△245	△221
ポイント引当金の増減額（△は減少）	56	27
利息返還損失引当金の増減額（△は減少）	△3	1
資金運用収益	△171,124	△183,435
資金調達費用	22,210	42,554
有価証券関係損益（△）	45,446	20,012
金銭の信託の運用損益（△は運用益）	18	185
為替差損益（△は益）	△63,146	△91,169
固定資産処分損益（△は益）	237	275
特定取引資産の純増（△）減	627	△1,354
特定取引負債の純増減（△）	779	430
貸出金の純増（△）減	△698,819	△222,048
預金の純増減（△）	311,549	536,682
譲渡性預金の純増減（△）	60,564	△244,599
借入金（劣後特約付借入金を除く）の純増減（△）	△1,794,841	△25,793
預け金（現金同等物を除く）の純増（△）減	△10,399	△946
コールローン等の純増（△）減	△17,338	△61,689
コールマネー等の純増減（△）	△524,665	18,686
債券貸借取引受入担保金の純増減（△）	△714,939	△4,442
外国為替（資産）の純増（△）減	4	7,832
外国為替（負債）の純増減（△）	3,960	△6,802
リース債権及びリース投資資産の純増（△）減	4,870	△418
信託勘定借の純増減（△）	△63	86
資金運用による収入	172,506	179,526
資金調達による支出	△20,090	△42,172
その他	△7,023	△1,144
小計	△3,351,387	△18,849
法人税等の支払額	△16,709	△4,691
営業活動によるキャッシュ・フロー	△3,368,097	△23,541
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	△785,895	△1,300,531
有価証券の売却による収入	1,323,150	639,179
有価証券の償還による収入	392,058	346,014
金銭の信託の増加による支出	△1,002	-
有形固定資産の取得による支出	△3,640	△5,766
有形固定資産の売却による収入	426	196
無形固定資産の取得による支出	△2,363	△4,188
その他	△303	△248
投資活動によるキャッシュ・フロー	922,430	△325,343
財務活動によるキャッシュ・フロー		
自己株式の取得による支出	△5,000	△20,000
自己株式の売却による収入	180	135
配当金の支払額	△11,881	△12,085
非支配株主からの払込みによる収入	32	-
財務活動によるキャッシュ・フロー	△16,669	△31,950
現金及び現金同等物に係る換算差額	16	0
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△2,462,319	△380,835
現金及び現金同等物の期首残高	7,264,647	4,802,328
現金及び現金同等物の期末残高	4,802,328	4,421,493

グループ非財務データ

環境

エネルギー消費量に関するデータ(銀行合算)

計測項目(単位)	2021年度(令和3年度)			2022年度(令和4年度)			2023年度(令和5年度)		
	2行合算	常陽銀行	足利銀行	2行合算	常陽銀行	足利銀行	2行合算	常陽銀行	足利銀行
目標: 1㎡あたりのエネルギー使用量 : エネルギー総使用量(KL) / 面積(平方メートル)	0.0266	0.0258	0.0277	0.0264	0.0263	0.0265	0.0247	0.0248	0.0247
1㎡あたりのエネルギー使用量: エネルギー総使用量(KL) / 面積(平方メートル)	0.0267	0.0266	0.0267	0.0250	0.0251	0.0249	0.0207	0.0209	0.0206
直接的エネルギー消費									
灯油(キロリットル)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
軽油(キロリットル)	0	0	0	0	0	0	1	1	0
重油(キロリットル)	140	10	130	116	4	112	119	8	111
石油ガス(LPG)(トン)	27	23	4	35	31	4	36	31	4
都市ガス(千立方メートル)	107	74	33	120	89	31	99	70	29
間接的エネルギー消費									
電気(メガワット時)	34,733	19,979	14,754	32,005	18,446	13,559	29,864	17,320	12,543
蒸気(ギガジュール)	2,050	2,050	0	2,074	2,074	0	2,111	2,111	0
温水(ギガジュール)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
冷水(ギガジュール)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
面積(平方メートル:㎡)	343,826	197,700	146,126	338,909	195,012	143,897	337,658	194,358	143,300
エネルギー総使用量(KL)	9,168	5,260	3,908	8,477	4,893	3,584	6,998	4,053	2,945

GHG(温室効果ガス)排出量(当社グループ全体。ただし、Scope3については2行合算)

項目	単位	2021年度	2022年度	2023年度
GHG排出量 Scope1(直接排出)	t-CO ₂	2,805	2,811	2,742
GHG排出量 Scope2(間接排出)	t-CO ₂	15,920	12,079	7,552
GHG排出量 Scope3(カテゴリ1~15)	t-CO ₂	3,441	20,519,939	19,366,652
うち、カテゴリ1(購入した製品・サービス)	t-CO ₂	未計測	6,267	8,147
うち、カテゴリ2(資本財)	t-CO ₂	未計測	8,146	13,833
うち、カテゴリ3(Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動)	t-CO ₂	未計測	2,237	2,106
うち、カテゴリ4(輸送、配送 上流)	t-CO ₂	未計測	534	542
うち、カテゴリ5(事業から出る廃棄物)	t-CO ₂	未計測	29	26
うち、カテゴリ6(出張)	t-CO ₂	776	1,128	1,089
うち、カテゴリ7(通勤)	t-CO ₂	2,665	3,398	3,264
うち、カテゴリ8(リース資産 上流)	t-CO ₂	未計測	0	0
うち、カテゴリ9(輸送、配送 下流)	t-CO ₂	未計測	0	0
うち、カテゴリ10(販売した製品の加工)	t-CO ₂	未計測	0	0
うち、カテゴリ11(販売した製品の使用)	t-CO ₂	未計測	0	0
うち、カテゴリ12(販売した製品の廃棄)	t-CO ₂	未計測	0	0
うち、カテゴリ13(リース資産 下流)	t-CO ₂	未計測	0	0
うち、カテゴリ14(フランチャイズ)	t-CO ₂	未計測	0	0
うち、カテゴリ15(投融資)	t-CO ₂	未計測	20,498,197	19,337,643
GHG総排出量(Scope1,2)	t-CO ₂	18,725	14,890	10,294
GHG総排出量(Scope1,2,3)	t-CO ₂	22,166	20,534,830	19,376,946

社会(人的資本)

カテゴリ	指標	単位	2021年度末時点			2022年度末時点			2023年度末時点		
			2行合算	常陽銀行	足利銀行	2行合算	常陽銀行	足利銀行	2行合算	常陽銀行	足利銀行
基礎情報	従業員数	人	5,832	3,213	2,619	5,589	3,093	2,496	5,474	3,023	2,451
	うち女性従業員数	人	2,716	1,518	1,198	2,629	1,474	1,155	2,631	1,466	1,165
	(女性従業員比率)	%	46.6	47.2	45.7	47.0	47.7	46.3	48.1	48.5	47.5
	平均年齢	歳	40.5	40.6	40.4	40.6	40.9	40.0	40.6	40.9	40.2
	(男性の平均年齢)	歳	43.1	43.9	42.2	43.0	44.0	41.8	42.8	43.8	41.4
	(女性の平均年齢)	歳	37.5	37.0	38.3	38.0	37.5	38.7	38.3	37.8	38.8
	平均勤続年数	年	17.1	17.4	16.7	17.2	17.7	16.6	17.0	17.7	16.2
	(男性の平均勤続年数)	年	19.8	20.7	18.7	19.7	20.8	18.3	19.3	20.6	17.7
	(女性の平均勤続年数)	年	14.0	13.8	14.3	14.5	14.3	14.7	14.6	14.6	14.6
	新卒採用人数	人	238	127	111	178	90	88	213	122	91
	うち女性採用人数	人	145	73	72	88	49	39	106	59	47
	(女性採用比率)	%	60.9	57.5	64.9	49.4	54.4	44.3	49.8	48.4	51.6
	キャリア採用人数	人	23	9	14	30	12	18	68	12	56
	うち女性採用人数	人	14	6	8	19	9	10	39	8	31
	(女性採用比率)	%	60.9	66.7	57.1	63.3	75.0	55.6	57.4	66.7	55.4
うちパートタイマー等からの登用者	人	10	3	7	10	2	8	21	2	19	
ダイバーシティ	外国人従業員数	人	6	5	1	5	4	1	5	4	1
	障がい者雇用率	%	2.21	2.14	2.30	2.34	2.40	2.28	2.55	2.56	2.52
	育児休業取得者数	人	211	128	83	286	155	131	262	138	124
	うち男性の取得者数	人	75	51	24	146	69	77	115	44	71
	うち女性の取得者数	人	136	77	59	140	86	54	147	94	53
	育児休業取得率	%	85.4	94.8	74.1	112.6	110.0	115.9	103.6	100.7	106.9
	(男性の取得率)	%	64.1	91.1	39.3	130.4	130.2	130.5	105.5	89.8	118.3
	(女性の取得率)	%	104.6	97.5	115.7	98.6	97.7	100.0	102.1	106.8	94.6
	定着率*1	%	96.6	96.4	96.7	96.7	97.0	96.4	96.5	96.5	96.6
	(男性の定着率)	%	97.7	97.7	97.8	97.7	97.8	97.7	96.9	97.2	96.5
(女性の定着率)	%	95.2	94.9	95.5	95.5	96.0	95.0	96.1	95.6	96.6	
健康・安全	健康診断受診者数*2	人	9,128	4,888	4,240	8,650	4,731	3,919	8,627	4,703	3,924
	健康診断受診率	%	99.9	99.9	99.8	99.6	99.5	99.8	99.9	99.9	99.9
	特定保健指導対象者数	人	784	376	408	754	414	340	684	366	318
	特定保健指導対象者率	%	8.6	7.7	9.6	8.7	8.7	8.7	7.9	7.8	8.1

*1 定着率…(年度始め(4/1)の従業員数-年度内の自発退職者数)÷年度始め(4/1)時点の従業員数
自発退職者数は、定年退職等の非自発理由での退職を除いた年度内の退職者数

*2 健康診断受診者数…人間ドック受診者を含む

ガバナンス

項目	単位	2021年	2022年	2023年
取締役の人数	人	12	12	12
うち、社外取締役の人数	人	5	5	5
女性取締役の人数	人	1	1	1
役員のうち、女性の比率	%	8.3	8.3	8.3

グループ体制と企業概要

めぶきフィナンシャルグループは、銀行業務を営む株式会社常陽銀行及び株式会社足利銀行を中心に、リース業務、証券業務、信用保証業務、クレジットカード業務等を行い、地域のお客さまに多様な金融商品・サービスを提供しております。

当社グループが有するさまざまなノウハウを生かして、質の高い総合金融サービスを提供していきます。

(2024年3月末現在)



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 東京都中央区日本橋室町二丁目1番1号
本社所在地 [水戸本社] 茨城県水戸市南町二丁目5番5号
[宇都宮本社] 栃木県宇都宮市桜四丁目1番25号

資本金 1,174億円

設立日 2008年4月1日(2016年10月1日商号変更)

上場証券取引所 東京証券取引所

格付 A+ (格付投資情報センター) (2024年6月末現在)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">  <p>常陽銀行</p> <hr/> <p>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:182店舗(本支店153、出張所29) 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* 3,023名 格付 A+ (格付投資情報センター) A3 (ムーディーズ)</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">  <p>足利銀行</p> <hr/> <p>創立 1895年10月1日 本店 栃木県宇都宮市桜四丁目1番25号 資本金 1,350億円 店舗数 国内:134店舗(本支店107、出張所27) 海外:2駐在員事務所(香港、バンコク) 従業員数* 2,451名 格付 A+ (格付投資情報センター)</p> </div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">  <p>MEBUKI めぶきリース</p> <hr/> <p>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</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">  <p>MEBUKI めぶき証券</p> <hr/> <p>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</p> </div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">  <p>MEBUKI めぶき信用保証</p> <hr/> <p>創立 1978年12月21日 本社 栃木県宇都宮市桜四丁目1番25号 資本金 5,000万円</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">  <p>MEBUKI めぶきカード</p> <hr/> <p>創立 1982年8月30日 本社 茨城県水戸市南町三丁目4番12号 資本金 1億円</p> </div>

その他の業務 連結子会社 10社 (調査・コンサルティング業務、投資業務、不動産賃貸業務、再生可能エネルギー関連業務、地域商社業務等)

※ 従業員数は出向者等を除きます。

発行/2024年7月

めぶきフィナンシャルグループ
経営企画部
<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。



見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。