

DISCLOSURE 2025

ディスクロージャー誌 2025年3月期〈情報編〉
統合報告書 2025

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。

目次

めぶきFGについて

- 01 経営理念、サステナビリティ方針
- 02 目次、編集方針
- 03 めぶきフィナンシャルグループのあゆみ

めぶきFGの価値創造

- 05 価値創造プロセス
- 07 社長・副社長 ご挨拶
- 09 社長メッセージ
- 13 頭取メッセージ 常陽銀行 秋野頭取
- 15 頭取メッセージ 足利銀行 清水頭取

価値創造のための経営戦略

- 17 長期ビジョン2030
- 19 サステナビリティへの全体方針
- 21 経営統合からの振り返り
- 23 中期経営計画の振り返り
- 25 環境分析
- 27 マテリアリティの再整理
- 31 第4次グループ中期経営計画
- 37 マテリアリティと当社グループの事業活動
- 41 社会課題解決戦略の全体像
- 43 社会課題解決戦略

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2025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2025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、当社ホームページ（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。

- 63 事業ポートフォリオ戦略
- 71 経営基盤強化戦略
- 112 企業価値向上（PBRの改善）に向けた戦略展開

価値創造を支えるガバナンス

- 113 コーポレート・ガバナンス
- 121 役員一覧
- 123 社外取締役座談会
- 127 リスク管理態勢
- 131 コンプライアンス（法令等遵守）の取り組み
- 133 内部監査
- 134 ステークホルダーとの対話
- 137 お客さま本位の業務運営に関する
取り組み状況

会社データ

- 139 グループ財務データ
- 141 グループ非財務データ
- 143 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のあゆみ

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。

創立 90周年

1935 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 常陽リース(現めぶきリース)設立
1995 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 上海駐在員事務所開設
2007 常陽証券(現めぶき証券)設立
2012 シンガポール駐在員事務所開設
2014 ニューヨーク駐在員事務所開設

2016 めぶきフィナンシャルグループ発足



創業 130周年

1895 足利銀行設立
栃木県足利郡足利町にて創業

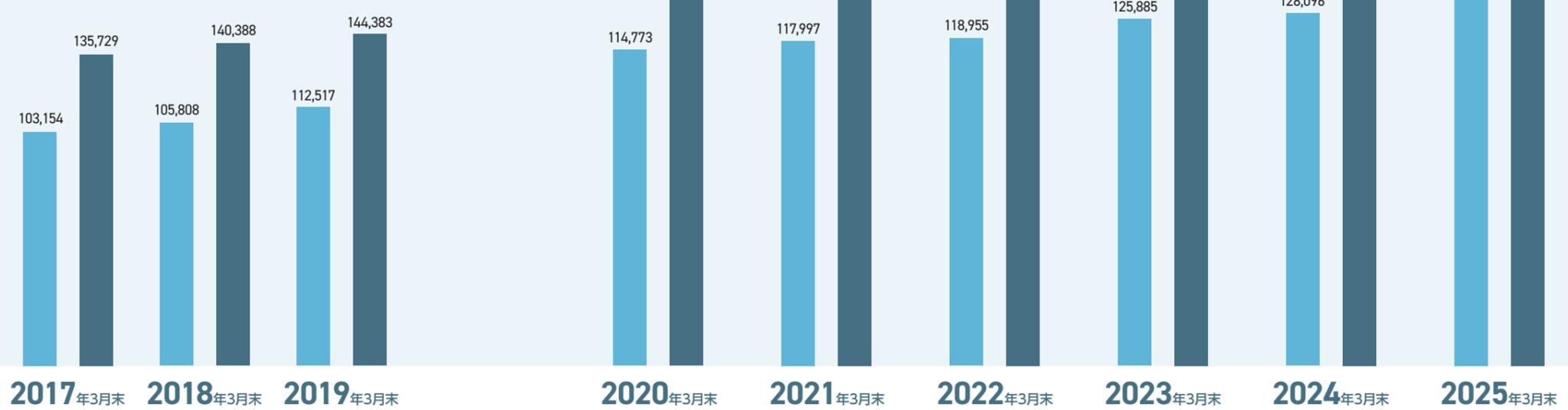
1897 群馬県山田郡桐生町に第1号支店開設
1967 本店を栃木県宇都宮市に移転
2008 足利ホールディングス設立
2009 あしぎん総合研究所設立
2013 足利ホールディングスが東証1部上場
2015 香港駐在員事務所を開設

2017 バンコク駐在員事務所設立

2017 めぶきリース、めぶき証券を直接出資子会社化

2018 ハノイ駐在員事務所開設

■ 貸出金残高
■ 預金残高



2020 常陽銀行、足利銀行のシステム統合を完了システム部門の組織再編めぶき信用保証を直接出資子会社化

2021 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 常陽キャピタルパートナーズ設立

2021 ウイング・キャピタル・パートナーズ設立あしぎんマネージデザイン設立

2022 常陽グリーンエナジー設立

2022 地域商社コレトチ設立

2022 長期ビジョン2030・サステナビリティ方針制定

2023 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

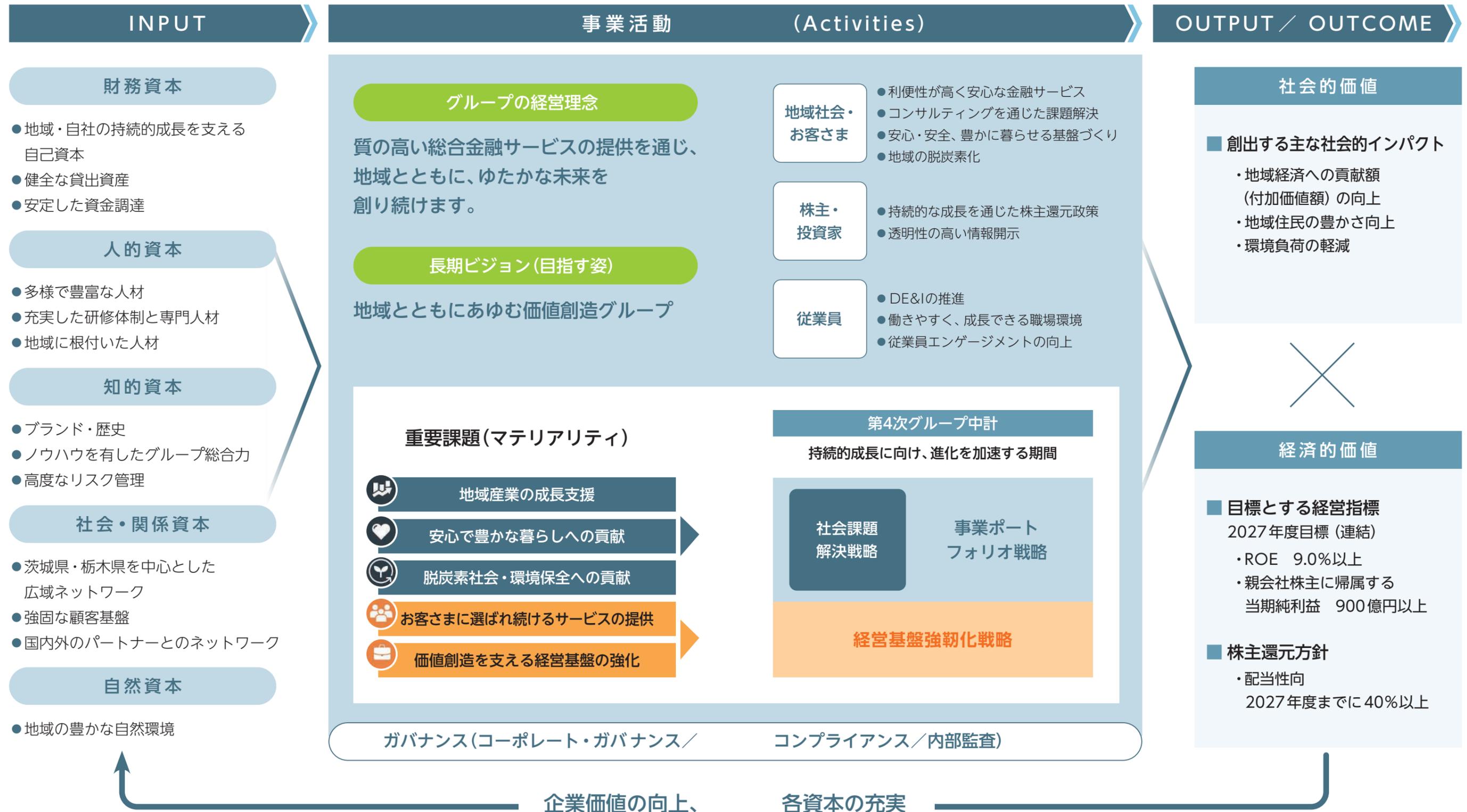
A Value Creation Group Working Together with Local Communities

金融経済の動き				
1929 世界恐慌勃発	1985 プラザ合意	1997 日本版金融ビッグバン アジア通貨危機	2008 リーマンショック発生	2016 日銀がマイナス金利政策導入
1991 バブル経済崩壊	2005 ペイオフ全面解禁	2010 欧州債務危機発生	2019 消費税率10%に引き上げ	2024 新NISA制度開始 日銀がマイナス金利政策を解除
2025 米国追加関税措置				

社会のできごと				
1945 太平洋戦争終結	1974 東北自動車道 栃木県内の全線開通	1985 つくば科学万博開催	2011 東日本大震災	2019 令和元年 台風第19号等で 大きな被害
1964 東京オリンピック パラリンピック開催	1982 東北新幹線開通	2005 つくばエクスプレス 開業	2015 国連がSDGsを採択	2020 新型コロナウイルス 感染症拡大
				2021 東京オリンピック パラリンピック開催
				2022 ロシアの ウクライナ軍事侵攻
				2023 新型コロナウイルスの 感染症法上の 位置付けが5類へ移行
				2024 20年ぶり新紙幣発行
				2025 大阪万博開催

価値創造プロセス

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



社長・副社長 ご挨拶

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

地域金融機関を取り巻く経営環境は、人口減少・少子高齢化などに伴う地域経済の縮小懸念に加え、他業態も含めた競争激化や世界経済の不確実性の高まりが見られる一方で、長期にわたる超低金利政策からの転換が進みつつあることで収益改善への期待も高まっています。

こうした中、当社グループは、「長期ビジョン2030」の実現に向けた第2フェーズとして、本年4月からの3年間を「持続的成長に向け、進化を加速する期間」と位置づけた「第4次グループ中期経営計画」をスタートさせ、「社会課題解決戦略」「事業ポートフォリオ戦略」「経営基盤強靱化戦略」の3つの基本戦略のもと、諸施策を展開してまいります。

取り巻く環境の変化に柔軟に対応しながら、当社グループがこれまで取り組んできたコンサルティングサービスの強化、金融サービスにとどまらない課題解決の提供への取り組みにいっそうの磨き上げを図り、経営基盤を強靱化しつつ、資本収益性を高めることで、社会的価値・経済的価値双方の創造による企業価値の向上を図り、「地域とともにあゆむ価値創造グループ」を目指してまいります。

今後とも、お客さま、地域の皆さま、株主の皆さまのご期待にお応えできるよう、グループの創意を結集し、地域のゆたかな未来の創造に向けて邁進する所存でございますので、一層のご厚誼ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

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
取締役副社長
清水 和幸

社長メッセージ

「地域とともにあゆむ価値創造グループ」の実現を力強く推し進めていく



めぶきフィナンシャルグループ
取締役社長
秋野 哲也

「金利のある世界」への 転換も追い風に

第3次グループ中期経営計画（第3次中計）の最終年度である2024年度の決算は、非常に手応えのある結果となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は582億円（前年比+34.2%）となり、第3次中計の経営目標である520億円、年度当初の公表利益である560億円を上回ったことに加えて、2016年の経営統合以降の通期最高益を達成しました。同時に第3次中計の主要な経営目標もクリアしており、3年間の成果を手にして終えることができました。

最終年度を振り返ると、国内経済や地域経済にとって大きな転換期になった1年だったと言えます。日本銀行がマイナス金利政策を解除し、その後2回の政策金利引き上げを行ったことで、日本の政策金利は17年ぶりに0.5%の水準まで上昇するなど、「金利のある世界」への移行が本格化しました。また、コロナ禍収束後の経済活動の回復のなかで企業の設備投資需要が

大きく拡大しました。特に人手不足に対する省力化投資やDX化、既存設備の更新といった需要をしっかりと捉え、貸出金の残高伸長に繋げることができました。

一方、金利の引き上げは17年ぶりということで、当社グループでも利上げ局面を体験したことのない従業員が多くなっています。そのため、両子銀行においては、2023年度半ばごろから利上げを想定して、貸出金利のプライシングやお客さまへの貸出金利上昇のご説明をシミュレーションしてきました。その効果もあって、直近2回の利上げではお客さまへのご説明と適切なサポートにしっかり取り組むことができました。

加えて、第3次中計で一貫して掲げてきた「コンサルティング営業」の成果も大きく出てきました。法人のお客さまには様々な経営課題に対して、緊密なコミュニケーションを取りながらソリューションを提案する、個人のお客さまには資産形成・資産運用の提案から相続までのご相談に対応できる体制を作っており、従業員のスキルレベルも大きく向上しています。また、

教育研修体制もかなり充実させてきたことに加え、従業員の頑張りに報いるためにも、昨年度はベースアップを含めて7%の賃上げを実施しました。

人的資本経営をより充実させるため、女性の活躍推進にも力を入れており、両子銀行合算で係長職に占める女性の割合は当初の目標を超える約37%まで向上しました。今後は支店長代理やその上の管理職への登用増加にも積極的に取り組んでまいります。

社会的価値と経済的価値の両立に 本気で取り組む

長期ビジョン2030の達成に向けた第2フェーズとして、「持続的成長に向け、進化を加速する期間」と位置付けました第4次グループ中期経営計画（第4次中計）の重要なポイントを3点あげさせていただきます。まず1つ目が、「サステナビリティと経営戦略の統合」です。第4次中計の策定にあたっては、長期ビジョン2030の目指す姿である「地域とともにあゆむ価値創造グループ」に向けて、当社グループが創出していくべき価値について改めて確認する作業からスタートしました。目指す姿の実現には、当社グループの収益として創出される「経済的価値」のみならず、私たちの事業活動を通じて地域社会の持続性を高めていくこと、つまりサステナビリティへの取り組みによって創出される「社会的価値」を両立することが欠かせません。この考え方はこれまでも持ち続けていたものですが、これまでの経営戦略に具体的な形で落とし込めていたか、どうしたら落とし込めるのか、そのような議論をしました。

第3次中計のスタートに併せて策定したグループサステナビリティ方針では、「地域経済・地域社会の活性化」や「気候変動対応・環境保全」など5つのマテリアリティ（重要課題）を設定していましたが、第3次中計に掲げる戦略との関係性や連動性が弱く、サステナビリティへの取り組みが力強さに欠けていると考えました。また、地域や我々を取り巻く環境も大きく変化している状況も踏まえ、マテリアリティを再整理することで取締役会の意思統一を図りました。

サステナビリティに関する世界的な課題や、金融業界、当社グループの主要営業地盤での特有の課題を洗い出したうえで、私たち自身の目線とお客さまや地域、株主、従業員などのステークホルダーからの目線の双方にとって重要な課題への絞り込みと重要性の評

価を行った結果、最終的に、「地域産業の成長支援」「安心で豊かな暮らしへの貢献」「脱炭素社会・環境保全への貢献」「お客さまに選ばれ続けるサービスの提供」「価値創造を支える経営基盤の強化」の5つを新たなマテリアリティとして再整理しました。

ここまでの段階で長い時間をかけて、多くの議論を尽くしてきたわけですが、では、どうやってこれらのマテリアリティの解決に貢献していくのかの議論が、まさに第4次中計の戦略設計でありました。事業マテリアリティと定義づけた「地域産業の成長支援」「安心で豊かな暮らしへの貢献」「脱炭素社会・環境保全への貢献」の解決に向けた当社グループの活動は、「社会課題解決戦略」として落とし込みました。地元法人や個人のお客さまへのコンサルティングを通じたソリューション提供や地域の持続性向上に向けた地方公共団体や大学などと連携した地方創生への取り組みなどです。また、経営基盤マテリアリティと定義づけた「お客さまに選ばれ続けるサービスの提供」「価値創造を支える経営基盤の強化」は、「経営基盤強靱化戦略」として設計し、DXによる付加価値創出や人的資本/DE&I推進の強化などに取り組んでいくこととしました。このようにマテリアリティの解決に向けた活動そのものを中計の戦略として設計したこと、これによりサステナビリティと経営戦略の統合を図ることができたと考えています。

2つ目は、経営目標に社会的インパクト指標を取り入れた点です。「社会的価値」と「経済的価値」の両立を目指す中で、経済的価値については当期純利益やROEといった定量的な指標を示してきた一方で、社会的価値について定量的に示す指標は持ち合わせていませんでした。このため、私たちの事業活動がお客さまに対して社会的、環境的にどのような影響を与えているのか、さらに地域社会に対してどのような影響（社会的インパクト）を与えているのかを可視化する「インパクト・パスウェイ」を策定し、当社グループとして設定すべき社会的インパクト指標を検討しました。この過程では、社会的インパクトを言語化するまでは議論が進むものの、定量指標となると相当に悩ましいという現実に直面しましたが、最終的には社内的にデータ取得が可能で継続的に計測・評価し得るものとして、「地域産業の成長支援」のマテリアリティに関する社会的インパクト指標に「取引先の成長支援に当社グループが主体的に関与した先の付加価値額」を設定することとしました。この付加価値額は地域のGDPと強い相関があり、付加価値額を伸長させることは、



つまり地域経済の成長に貢献することに他ならないと捉えています。取引先の付加価値額の増加は我々の事業活動によってのみもたらされるものではありませんが、この指標を置くことによって、「取引先の付加価値額を向上させるには？」と従業員一人ひとりが自ら考え、コンサルティングを実践していく、その過程や結果として当社グループは収益を得ることができるという、まさに「社会的価値」と「経済的価値」の両立を本気で果たしていくという未来像を描いています。

企業価値の向上に向けて

最後3つ目は、企業価値向上に向け、「事業ポートフォリオ戦略」を中計の基本戦略に据えたことです。PBR（株価純資産倍率）を引き上げていくことは株主に対する最低限の責任だと考えています。現在の0.7倍（2025年3月末現在）という水準は数年前に比べれば大きく改善したものの、PBRが1倍を下回る状況を放置することはできませんので、今後もさらなる引き上げに取り組んでいきます。

第4次中計では社会的価値と経済的価値の両立をコンセプトとしていますが、そのうち経済的価値の指標であるROEを何%まで引き上げるかについて取締役会での議論を重ね、連結ROEを9.0%以上とすることを経営目標に据えました。当社グループの株主資本コスト6~8%程度、これをクリアすべき最低限の水準として、株主資本コストを上回るROEを持続的に維持できるような経営体質を築いてまいります。ROEを上げるためにはRORAを上げる必要がありま

す。第4次中計では基本戦略の一つに「事業ポートフォリオ戦略」を据え、RORAの引き上げを大きな軸としました。事業セグメントを6つに分類し、それぞれ「リスクテイク重視」「リスクコントロール重視」「RORA重視」といった方向性を定めています。たとえば、地元の法人や個人のお客さまはリスクテイク重視とし、一定の採算性も考慮しながら残高を大きく伸ばす一方、近隣の東京マーケットでは採算性を重視しながら成長分野に投資していくといったように、様々な投資・運用を組み合わせながら資産を配分しながらROEを引き上げていこうというのが「事業ポートフォリオ戦略」の取り組みです。

もう一つ、重要な要素として捉えておくべきなのがPERで、これは私たちへの成長期待を示す数字でもあります。この将来に向けた成長期待を高めていくために、私は2つの軸があると考えています。

1つ目は、地域社会が持続的に成長することで当社グループのビジネスの持続可能性を担保していくことです。今回の中計では、社会課題解決への取り組みを基本戦略に据えています。そうした活動が結果的に私たちの価値も高めていくに違いありません。

もう1つは資本コストを下げていく点です。そのためには、収益のボラティリティを下げることで、安定した資本運営や株主構成を維持していくことが重要です。今回の中計における3つ目の基本戦略である「経営基盤強靱化戦略」ではキャピタル・マネジメントも主要な取り組みの1つとして位置づけています。

こうした取り組みを通じて企業価値を向上させる、これが経営者としての私の役割であり、引き続き誠心誠意取り組んでまいります。

求心力と遠心力をミックスさせ、さらなるシナジーを生み出す

2016年にめぶきフィナンシャルグループが誕生し、来年2026年に10周年を迎えますが、これまで、私たちは「ワンヘッドクォーター・マルチブランド」という考えのもと、求心力と遠心力をいかにミックスさせて一体感とシナジー効果を生み出すかということに注力してきました。

まずはグループとしての求心力を高めるため、両子銀行で共に集中してやるべきことを見極めて統合を進めました。具体的には資本をはじめとして、戦略やシステム、リスク管理、事務処理、人事制度などの共通

化です。これにより「ワンヘッドクォーター」としての基盤を強化することができました。

一方、マルチブランドとしての遠心力はグループの重要な差別化のポイントです。両子銀行はそれぞれ茨城県と栃木県を主要マーケットとしていますが、どちらも異なる歴史・伝統を持つことから、マーケットとしての個性も異なります。ですから、同じ戦略を共有しつつもそれぞれ異なるマーケットに対して個性のある戦術を打ち出していき、これが遠心力であると私は捉えています。

ただし、お互いの取り組みは常に共有し、上手くいったことはもう一方の地域でも取り入れる、失敗したことは同じ轍を踏まないようにするといった形で上手に遠心力を活用しています。

第4次中計における3つの基本戦略のうちの「社会課題解決戦略」と「事業ポートフォリオ戦略」については、この遠心力を最大限に活かすものです。それぞれの銀行がどれくらいその地域にインパクトを与えるのかという点に戦略的に力を注いでいきます。

経営統合を行った当初は、どちらも地域のリーディングバンクとしての矜持から譲れないラインというものもありました。しかし、現在ではそうした部分は遠心力の中で活かし、求心力の部分では「ワンヘッドクォーター」として経営を進めていくというように意識が変わってきたように感じています。来年のめぶきフィナンシャルグループ発足10年の節目に向けて、この経営方針にも磨きをかけていきます。

誰もが成長し活躍できるフィールドを作っていく

私が考える人的資本経営の肝は、年齢や性別に関係なく誰もが成長し活躍できるフィールドを作っていくことです。私たちはサービス業を営んでおり、人材は最も重要な財産であり資本であると考えています。一人ひとりの潜在能力を引き出し、それぞれが成長・活躍を実感できる。そんな組織作りを目指しています。この「誰もが成長し、活躍できる組織」を実現するためには、従業員自らが考えて働くことができる環境を整備し、組織への参画意識をいかに高めるかということが重要になってきます。

また、従業員には働く意欲を持ち、自律的に自分のキャリアを設計できるようになってほしいという思いもあります。そのためには、得意とする専門分野を増

やしつとも総合力を兼ね備えていくことが重要です。そうした成長を実現するため研修やトレーニー制度として学ぶ機会を増やしています。人的資本への投資額は第4次中計で30億円（第3次中計比+5億円）に増額し、専門性や知見を広げる取り組みに力を入れているところです。

採用の面では、新卒採用に加えて、中途採用やアルムナイ採用、パートタイマーからの登用などといったキャリア採用にも力を入れています。昨年1年間のグループ全体でのキャリア採用は100人を超えています。キャリア採用は新しい価値観を組織に取り入れる有効な方策と捉えています。金融業界出身の人もいれば、法務やデジタルに詳しい人もいるなど様々な専門性を持つ人が加わっており、今後もこうしたキャリア採用を続けていくことで、強い経営基盤を作っていきます。

私たちの成長を株主にも還元していく

株主還元を充実させていくことは企業として欠かせない責務の一つです。当社では、配当と自社株式の取得を合わせた総還元性向を目安とする株主還元を実施してきましたが、足元の配当性向が他社他行と比較してもやや見劣りする点を課題と認識していました。そのため、株主還元の充実に伴う企業価値の向上を図るべく、取締役会において配当のウエイトを高めていくための議論を重ねてきました。その結果、本年3月の第4次中計公表に併せ、株主還元方針をリニューアルし、より積極的な株主還元を行っていく方針へと見直ししました。具体的には、配当は利益成長を通じた1株当たり配当金の安定的・持続的な増加を基本とし、配当性向は2027年度までに40%以上への到達を目指すこととしました。

この目標を実現するためにも、第4次中計に掲げた3つの基本戦略の下、様々な取り組みを展開し、株主の皆さまには私たちの成長をしっかりと還元してまいります。

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ために挑戦を続け、「地域とともにあゆむ価値創造グループ」の実現に向けて、これからも全力を尽くしてまいります。



「ファーストコール」であり、 「ラストコール」である存在を目指して

常陽銀行 取締役頭取
秋野 哲也

豊かな自然環境、 産業基盤など様々な顔をもつ茨城県

常陽銀行の主な営業地盤である茨城県は、豊かな自然に加え、県土の3分の2を占める広大な平地を有し、そして新鮮な農産物や海産物が豊富です。また、都心へのアクセスも良く、住みやすい県としても高い評価を得ています。さらに、陸・海・空の交通ネットワークも整備され、製造・物流といった事業者の皆さまにとっても非常に地の利のある地域です。

産業面では、農・水産業で全国トップレベルの生産量を誇っています。製造業では、鹿島地区に素材産業、日立地区に電子機器産業が集積しており、バランスの取れた産業構造であることが特徴です。また、つくば市や日立市を中心に国や大学、大手企業などの様々な研究機関が集積しており、最先端の研究を支える環境も整っています。

地域中核企業を より強く育てていく

私たち地域金融機関は、地域経済の成長・発展なくして存在し続けることはできない、いわば一心同体の関係にあると言えます。そのため、第4次中計に定められた「社会課題解決戦略」「事業ポートフォリオ戦略」「経営基盤強化戦略」の3つの基本戦略のもと、めぶきフィナンシャルグループ（めぶきFG）の中核銀行の一角として、地域を構成するあらゆるステークホ

ルダーの皆さまに寄り添い、そして成長・発展に貢献し続けるために、日々奮闘しています。第4次中計に基づく取り組みは数多くあり、どれも大事ではありますが、特に注力する点をあげさせていただきます。

「社会課題解決戦略」では、地域経済の発展に向けて、地域産業の成長支援に取り組んでいきますが、そのために、これまで取り組んできた個社毎の成長支援に加えて、2つのアプローチが重要になると考えています。

1つ目は、地域経済を牽引していく中核企業をより強く育てていくサポートです。今後ますます人口が減少していくなかでは、地元の中堅・中小企業がさらなる成長を遂げ、地域の中でサプライチェーンを構築できるような中核企業（地域中核企業）をさらに生み出すことが欠かせません。現在、例えば売上高が50～70億円規模の企業など地域中核企業への成長が見込まれる企業を選定し、100億円企業に成長していただくべく、販路拡大やM&Aなどその企業に合わせた戦略を提案する活動を進めています。

2つ目は、都内等大企業の機能移転、特に本社・本部機能の移転を促すことです。この点については都内営業店を中心に地道な情報収集を行っており、茨城県とタイアップをしながら誘致に取り組んでいます。ファイナンスはもちろんのこと、進出企業の従業員やそのご家族の住居や教育、医療など、安心・豊かな暮らしを総合的にサポートする情報提供のお手伝いも行っています。

また、茨城県の国際化も重要なポイントです。外資

系企業を誘致するインバウンドや、地元の製品や農産物を輸出するアウトバウンドを強化していくことで、地域経済の成長を支える重要な柱ができると考えており、積極的に関与していきます。

こうした取り組みを通じて、最終的には第4次中計の経営目標にも掲げる地域企業の付加価値額の向上に貢献していきます。

DXと人的資本で 経営基盤の強靱化を目指す

「経営基盤強化戦略」では、お客さまの利便性向上、当行自身の生産性向上に向けたDXを推し進めるとともに、人的資本投資を拡充していきます。

お客さまの利便性向上に向けたDX推進では、バンキングアプリの機能拡充を図り、当行で稼働する220万口座のうち3割強のお客さまにご利用頂けるところまで来ました。今後はそこで得られたデータをAIなど最先端の技術も用いつつ、マーケティングなどに活用していけるかがポイントになります。この点、外部事業者等との連携やキャリア採用による体制強化により取り組みを加速させていきます。また、当行内の生産性向上においては徹底したペーパーレス、印鑑レス等の施策展開に加え、ChatGPTなど生成AIの活用範囲の拡大を戦略的に進めることにより、お客さまとのフェイストゥフェイスでの対話やコンサルティングを提供する人員や時間に振り向けてまいります。

とはいえ、お客さまとの対話は、ある日突然できるようになるわけではありませんので、意欲のある人材

を採用する、育成することがより重要になります。めぶきFGとしても明確に打ち出しているとおり、研修やトレーニー制度の拡充、働きやすい職務環境の提供といった人的資本投資を加速させ、人だからこそできるスキル・ノウハウの向上に努めていきます。

当行ではこれまで「ベストパートナーバンク」というキャッチフレーズを掲げてきましたが、今後はお客さま同士がベストパートナーを見つける「つなぎ役」となることがより重要なフェーズに入ってきたと考えています。お客さまが抱える課題は多様化していますが、その解決に向けたソリューションの全てを我々が持ち合わせているわけではありません。そこで、お客さま同士が必要なベストパートナーとなるよう繋ぎ、それをサポートすることで共に成長することが我々の新たな役目になります。何かあったときに真っ先に相談する「ファーストコール」であり、試行錯誤の末に頼られる「ラストコール」である、そのような存在になることを目指していきます。

おかげさまで90周年 地域と共に未来へ

常陽銀行は本年7月30日に創立90周年を迎えます。前身となるルーツをたどると150年もの歴史があります。この歴史の中で蓄積してきた様々なスキルやノウハウ、10兆円を超える預金というお客さまからの厚い信頼・信用こそが当行の大きな強みであり、誇りです。今後とも、歴史に恥じぬ経営の舵取りを行い、皆さまと共に地域の明るい未来を創り上げていきます。

トピック 90周年

昭和2年の金融恐慌を発端とした不況により、茨城県においても中小企業の倒産、失業者の増加が続くなか、水戸に本店を構える「常磐銀行」と土浦に本店を構える「五十銀行」は、狭い地域に重複営業店を複数持ち競い合っていた。ちょうどその頃、「銀行法」が施行され地方銀行の整理統合が急速に進展し、昭和10年、常陽銀行は「常磐銀行」と「五十銀行」が合併して設立された。

【“常陽”の名称の由来】（＜「常陽銀行七十年史」当行名称由来記＞より引用）

新銀行名称についてはさまざまな候補があった。この両行はともに茨城県に故郷（ふるさと）を持つ地方銀行だから、一文字だけでも地縁（ふるさと）を表示したい。「茨城」の名称は県内のかち合いが多く、地縁を表すには、“常”の字のほか無い。そして“陽”は南であり明るい、公明であり陰の反対である。そして前向きであり進み行く姿である。“常”と結び付くときは一時的でなく恒久的の“明”となり“進”となつて、本来は固有名詞たる地縁の“常”が“陽”の形容詞となつて働く妙がある。“常陽”は地縁（ふるさと）と明るさと前進とエネルギーと悠久とを包含兼備した絶妙な名称なのである。



地域と共に、
未来へ。



創業130周年に感謝を込めて CSV経営を追求していく

足利銀行 取締役頭取
清水 和幸

自然と産業が交差する 栃木県

足利銀行の主な営業地盤である栃木県は、南端が東京からおよそ60km、県都である宇都宮市は東京からおよそ100kmに位置しており、東京の成長を取り込めるような位置にあります。交通網も発達しており、栃木県の中央を南北に縦断する東北新幹線や東北自動車道、北関東3県（群馬県、栃木県、茨城県）を横断する北関東自動車道が交差しており首都圏の物流の拠点にもなり得る地域です。

製造業を基盤とする全国屈指のものづくり県で、自動車など輸送用機器を中心とした製造業や精密機械業が集積していることが特徴で、製造品出荷額等は全国で上位の位置にあります。加えて、豊かな自然環境にも恵まれ、日光や那須高原など知名度の高い観光地も抱えていることから、多くのインバウンドの方にもお越しいただいています。また、そうした自然豊かな地域であることから、農業や酪農も盛んに行われています。生乳生産量は全国2位で、農業産出額は全国9位を誇るなどバランスのとれた地域だと思っています。

一昨年には宇都宮市にLRT（ライトライン）が開通し、メディアに取り上げられる機会も増加したことから、先進的なイメージも付いてきました。その影響は非常に大きくなっています。現在、中心市街地までの延伸計画が進行中であり、地域が一層活況を呈することが想定されます。官民一体となってコンパクトシティ化を推進していますが、宇都宮市の取り組みが他の地方都市におけるコンパクトシティ推進の模範となることを期待しています。

お客さまの高度化する課題解決に挑みながら 我々も成長していく

第4次中計では、「社会課題解決戦略」「事業ポートフ

ォリオ戦略」「経営基盤強化戦略」を基本戦略としています。

法人のお客さまに対しては、事業性評価をしっかりと行い、経営者が考えていることやリスクの所在、成長の余地がどこにあるのかをよく理解したうえで、メインバンクのポジションを取っていきたくと思っています。社長さまと事業戦略や財務戦略を共有させていただくことで、我々がお手伝いできる部分が明確になっていきます。これを1社1社のお客さまと継続的にエンジンを回していくことによって、お互いに成長していくことが、企業成長のために重要だと感じています。

お客さまが直面されている課題は多岐にわたります。これらの課題解決のためにさまざまなサービスを提供しておりますが、足利銀行でできることは、自前で解決手段を提供したいと考えています。例えば、人材・人手不足への対応が挙げられます。当行では2019年に免許を取得してお客さまに人材を紹介しています。デジタル化への対応では、投資専門子会社を通じて出資している地域のウェブ・ポータルサイト開発会社とタッグを組み、中小企業のお客さまのシステム全体を把握したうえで、システム連携による効率化・高度化、そして省人化につなげるお手伝いをしています。また、中間コストや顧客別の採算が把握できておらず、価格交渉の場面での交渉材料をもっていない中小企業が意外と多いのが現状です。管理会計的な考え方を導入し、価格交渉における材料を作っていくようなこともICT化のなかでお手伝いをしています。

個人のお客さまには、お客さまに応じたポートフォリオのご提案をしていきたいと考えています。また、遺言信託も銀行本体で取り扱えるよう免許を取得し、自前で遺言執行まで行える態勢を整備しました。今では年間約400件の遺言書を作成・お預かりするところまで拡大させています。遺言信託となると全財産を見せていただくこととなりますので、スムーズな相続のためのポートフォリオの組み方をご提案し、争いごと

にならない相続の形にしていくことを一気通貫でご提供することが、我々に求められている大きな使命であるという想いで準備してきました。足許では、高齢化に伴う認知症やMCI（軽度認知障害）の方も増えてきています。当行は安心して金融取引ができる金融機関を目指すべく、家族の同意があれば払い出しができるような信託機能も導入しました。

地域の持続的な成長においては、創業支援や地域インフラの保護が極めて重要であると考えています。地元での創業が嬉しいのですが、ベンチャー企業の多くが東京に向かう傾向にあるため、当行も東京に人員を配置しています。そこで、ベンチャーファンドでの投資を行いながら、栃木の魅力を発信し、その企業の工場や事務所を栃木県に誘致することを目指しています。

地域の持続性の観点では、運輸や医療などの分野で、専門チームを編成し、対応を進めています。特に医療クリニックは社会インフラとして非常に重要であり、閉院を防ぐために、居抜きで医師を招聘する取り組みも行っています。地域インフラを守るという我々の使命に基づき、これらの取り組みは引き続き重要であると考えています。

足利銀行の経営基盤として特に鍛えていかねばならない分野はDX、人的資本の分野です。特にDXでは、営業支援ツールの再構築が最も大きな取り組みで、MA（マーケティングオートメーション）ツールをより高度化するためのシステムの再構築を行っています。また、生成AIを業務にビルトインしていくことも必要です。融資審査の一次審査に生成AIを実装すべく研究を進めています。

創業130周年に 感謝を込めて

足利銀行は、今年10月1日に創業130周年を迎えます。創業時から「足利銀行」という名前が変わること

なく、長い歴史を築くことができたのは、ひとえにお客さまのおかげです。

私は頭取に就任して以来、CSV経営を推進してきました。私たちのCSVはお客さまの課題を共有し、ともに解決した先に私たちの利益や成長がある、ということです。お客さまの課題を解決することが社会的価値であり、その上で私たちの利益をあげることが経済的価値。その共通価値の創造を、私たち全員が同じベクトルで進めていくことが当行の経営ビジョンです。

この経営ビジョンを実現するため、昨年10月に、支店運営の在り方を抜本的に変え、「自主経営型」へと移行しました。自主経営とは「各店が地域やお客さまが求める将来を思い、注力すべき分野・行動を明確にし、より高い目標に向かって果敢に行動する」ことです。各店では全員参加でディスカッションを行い、年齢・性別・職位に関係なく意見を出し合い、支店のありたい姿やKPI・KFS（行動目標）を支店経営方針としてまとめ、それを営業活動の基軸としています。こうしたプロセスを経ることで、支店経営方針への納得感が生まれます。これにより、一人ひとりがやりがいをもって自律的に行動しCSVを実現していくこと、これが自主経営型へと移行した目的です。手間のかかるプロセスではありますが、変化は着実に現れています。自主経営型に移行後、回を重ねるごとにエンゲージメントサーベイのスコアは向上しています。また、最近ではお客さまのお役に立つために自己研鑽の必要性を感じ資格取得に励む行員も増えてきており、意識・行動の変化も見えています。

我々は、行動指針である「お客さま志向」と「当事者意識」のもとでCSV経営を追求してまいります。そして、これからの未来に向けて、役職員一人ひとりが誇りと喜びを持って行動し、より一層地域の人々の期待と信頼に応え、地域経済の発展に寄与し続けていくことを目指していきます。引き続き、ご支援・ご愛顧を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

トピック 130周年

【足利織物の発展のために】

明治28年、足利銀行設立当時の足利地方の織物業は、日清戦争を契機として日本経済が活況を呈するなかで、飛躍的な発展を遂げていた。特に輸出向け織物の生産が大きく伸ばしたことから、近代的大規模工場経営への転換が進められ、資金需要が著しく増加していた。だが、足利町には2つの国立銀行の支店があるのみで、急増する資金需要に対応するには不十分だった。

こうしたなか、地元織物業の金融の担い手として、地元有志によって設立された当行は、一貫して地元密着と堅実経営を基本理念とし、織物業者の期待に応えるべく営業をスタートした。



あなたの夢の、いちばん近くで。

長期ビジョン 2030

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)を定めています。

長期ビジョンには、「地域のステークホルダーの皆さまのさまざまな課題に寄り添い、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、地域に必要な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}÷対顧収益^{※3}

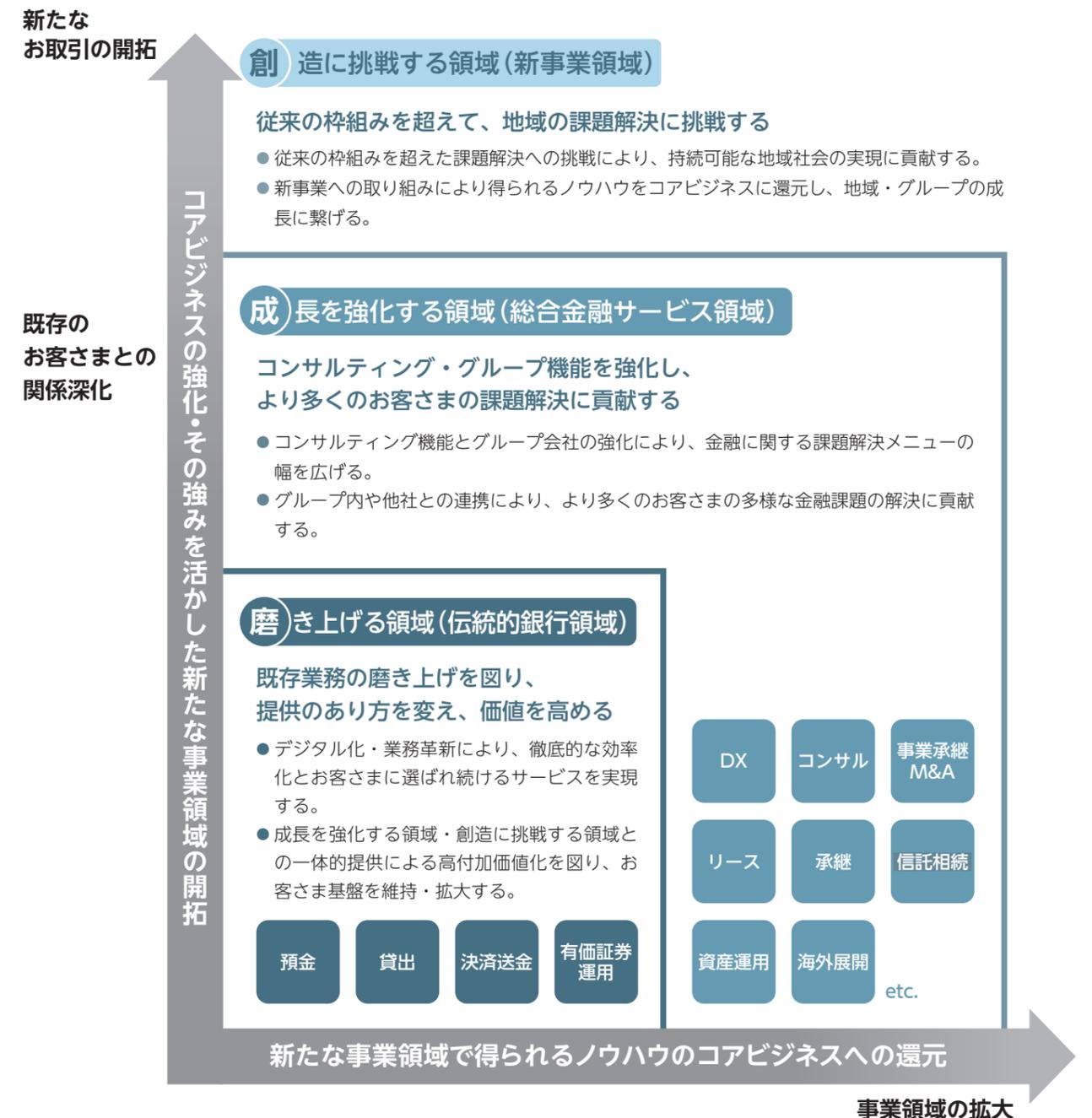
※2 連結フィー収益=銀行の対顧役務利益+銀行を除くグループ会社の対顧粗利益

※3 対顧収益=銀行の預貸金利息差+連結フィー収益 ※有価証券運用に係る収益は含まない

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、預金・貸出金・為替といった伝統的な銀行業務により一層の磨き上げを図り、お客さまの課題解決に向けてコンサルティング機能・ソリューション提供を強化することでコアビジネスを強化しながら、その強みを活かした事業の創造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。



サステナビリティへの全体方針

■ 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

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。



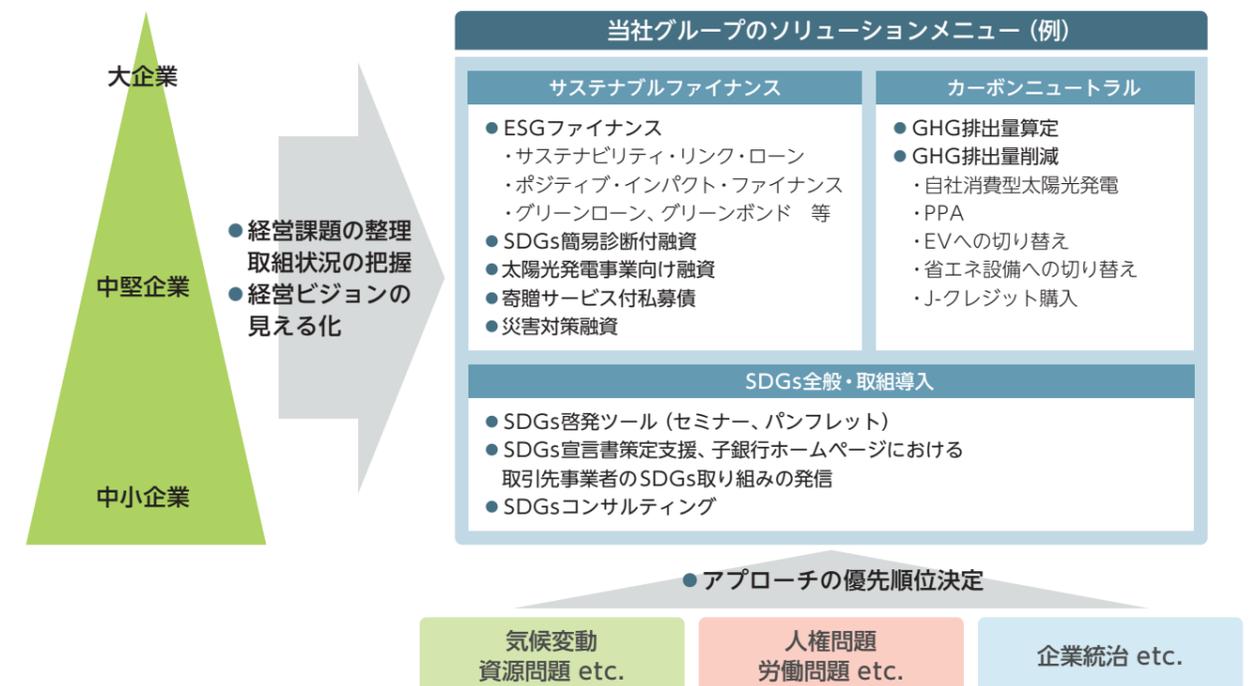
■ サステナビリティ長期KPI

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。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。 ●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～2024年度累計） 1兆7,462億円（うち環境分野1兆2,219億円）
CO₂排出量削減目標 (Scope1、2)	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CO ₂ 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。 ●2030年度のCO ₂ 排出量削減目標 ネット・ゼロ ●2024年度のCO ₂ 排出量 7,968t-CO ₂ （2013年度比削減率▲64.5%）
代理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。 ●目標 2028年3月末 27%以上 ●実績 2025年3月末 22.9%（進捗率84.8%） 女性管理職の増加に向け、当初目標としていた「係長以上に占める女性比率35%以上」は達成したことから、より経営層に近いポジションを担える女性の育成・登用を進めるため、「代理以上に占める女性比率」を新たな目標指標としました。同指標については、2030年3月末に30%以上とすることを旨とし、第4次グループ中期経営計画（2025年度～2027年度）においては、2028年3月末に27%以上を目指してまいります。

■ お客さまへのサステナビリティ取り組み支援

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。



経営統合からの振り返り

MEBUKI めぶきフィナンシャルグループ設立

地域経済の縮小や金融機関間の競争激化、技術革新などの環境変化を受け、地域の課題解決と成長を目指し常陽銀行と足利銀行の協働により経営統合

2016 | 2018 第1次グループ中期経営計画

新グループを軌道に乗せ成功へと導く期間

- 成果**
- 営業・マーケティングノウハウ等の相互共有
 - 総合金融サービスの提供体制強化
- 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向上

2019 | 2021 第2次グループ中期経営計画

本格的な成果の実現・次なる成長への転換期間

- 成果**
- システム統合、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

■ 主要なシナジー効果

① トップラインシナジー

常陽銀行と足利銀行は統合以来、営業活動に関するノウハウの共有を進めており、自動車や教育などの目的別ローンにおける非対面営業のマーケティングノウハウを両行が共有することによって、残高が大きく伸長するなどトップラインにも寄与するシナジーを生み出しています。事業性分野においても、販路拡大をはじめとした両行のお取引先事業者同士のビジネスマッチングは統合以来4,000件を超える支援を実現しています。しかし、両行の連携・協調融資を含め、事業性分野でのシナジーに伸び悩みが見られることから、トップラインシナジーとして設定・計測すべきKPIの見直しも進めていく必要があると認識しています。

② コストシナジー

2020年1月の常陽銀行と足利銀行の基幹システム統合を契機としたバック事務の統合や基幹システム以外の分散システムの統合などの構造改革を強力に推し進めてきた結果、事務量が大きく削減され、同時に経費面での削減効果を着実に取り込むことができました。また、事務削減の効果により、コンサルティング機能の強化をはじめとした戦略分野への人員の再配置も進み、お客さまの多様化・高度化するニーズにお応えする体制の整備を進めることができました。



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

目指す水準
● 連結フィー収益割合 50%以上
● 連結経常利益 1,000億円以上

2022 | 2024 第3次グループ中期経営計画

持続的成長に向け、進化に挑戦する期間

- 成果**
- コンサルティング機能、課題解決メニューの拡充
 - DX推進による生産性向上・経営資源の捻出
 - 事業領域拡大・新事業の創出への取組み強化
- 課題**
- 多様化する取引先事業者の課題解決に向けたコンサルティングレベルの引上げ
 - データドリブンの実践、マーケティングの高度化
 - 新事業の見極めとスケール化 (スタートアップ等への成長資金供給拡大を含む)
 - 地域のサステナビリティに向けた推進強化

2025—2027 第4次グループ中期経営計画

持続的成長に向け、進化を加速する期間

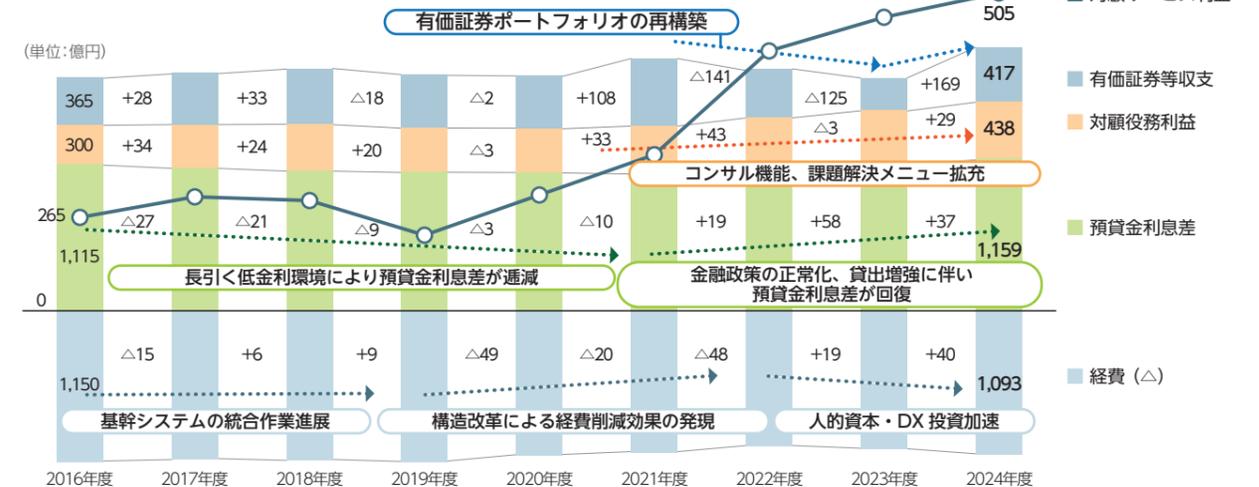
- 基本戦略**
- 社会課題解決戦略 (P.41-62)
 - 事業ポートフォリオ戦略 (P.63-70)
 - 経営基盤強化戦略 (P.71-111)

第5次グループ中期経営計画

■ 経営統合以降の収益構造の変化

2016年10月の経営統合以降、マイナス金利政策の導入や新型コロナウイルス感染拡大、他業態を含めた競争激化など当社グループを取り巻く環境は厳しい状況が続きました。そのような中でも、コンサルティング機能の強化による手数料収益の増強、基幹システムの統合や店舗ネットワークの見直しなどの構造改革に加え、足元では貸出増強や政策金利・市場金利上昇に伴う貸出利回り改善などにより対顧サービス利益*は2019年以降成長を続けています。

*対顧サービス利益=預貸金利息差+対顧役員利益-経費



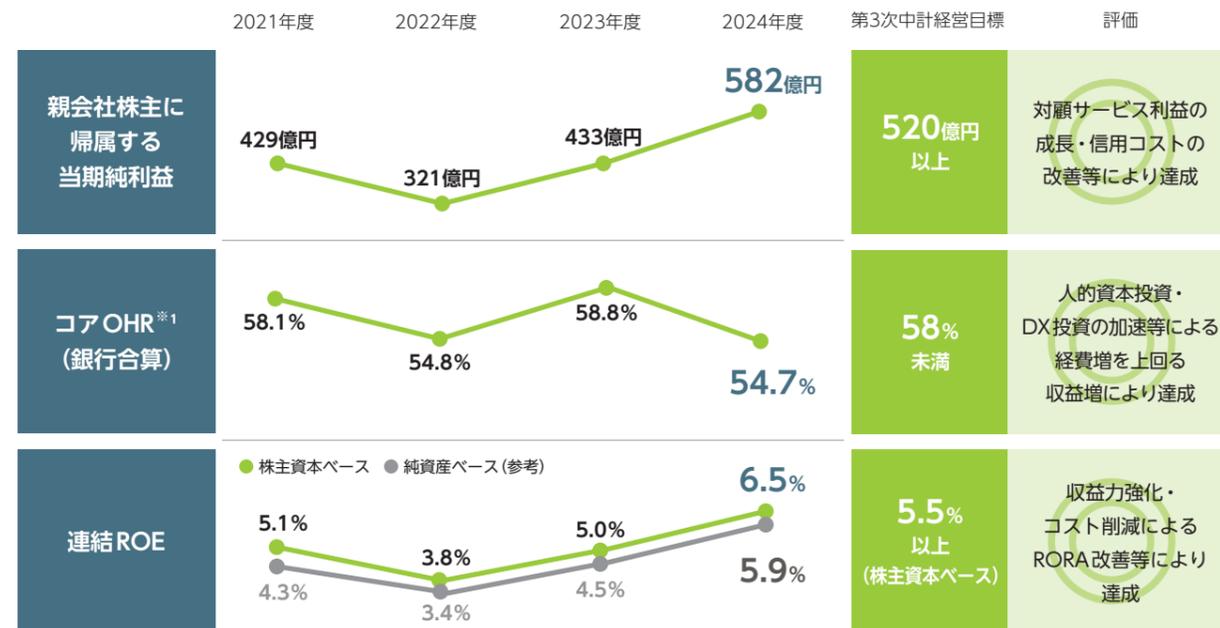
■ 新たな課題

日本銀行によるマイナス金利政策の解除、その後の政策金利引き上げは、金融業界のみならず、日本経済にとって歴史的転換点であり、当社グループの戦略にも大きな影響をもたらすものと捉えています。こうした大きな環境変化の中にあっても、地域金融グループとして持続的な成長を目指していくうえでは、地域の持続可能性を高めることが何より重要です。このため、地域が抱える社会課題を解決することで、当社グループの成長に繋げる好循環を生み出すことが求められていると認識しています。

中期経営計画の振り返り

第3次グループ中期経営計画 経営目標の達成状況

第3次グループ中期経営計画（第3次中計）初年度の2022年度は、海外金利の上昇を主因とした外貨調達コスト上昇による有価証券等収支（利ざや）の減少や、リスク抑制および期間損益改善に向けて国内外の債券を中心に売却し、大幅な有価証券の売却損を計上したことにより、親会社株主に帰属する当期純利益の下方修正を強いられるなど厳しいスタートとなりました。その後は、有価証券ポートフォリオ再構築に取り組み、収益改善に向かったこと、また従前より取り組んできたコンサルティング機能の強化が奏功し役務手数料収益が伸長したことに加え、最終年度である2024年度には政策金利引き上げの効果を着実に取込み、経営目標として掲げた3つの指標はいずれも達成しました。



※1 コアOHR=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対応オペによる付利を除く

第3次中計 基本戦略の振り返り

地域を支えるビジネスモデルの追求

【伝統的銀行領域】 ※括弧内は中計目標比

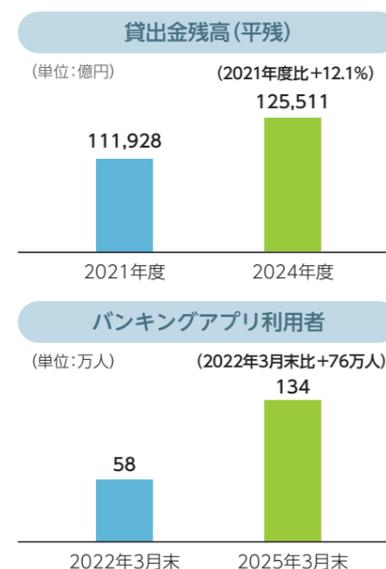
- コンサルティング営業、ストラクチャード・ファイナンスの強化による貸出金の増強
- 非対面サービスの拡充によるお客さまとの接点創出

【総合金融サービス領域】

- 事業支援に向けたコンサルティングメニュー拡充による対顧役務収益の拡大
- 積立・NISA取引増加による資産形成支援
- 資産運用・相続・資産承継サポートの拡充

【新事業領域】

- 新会社設立等による事業領域拡大に向けた種まき・育成
 - ▷ 再生可能エネルギー会社、地域商社の設立
- 社会課題の解決に向けた提携・出資への取り組み
 - ▷ 地域金融機関との提携、スタートアップへの投資



持続可能な経営基盤の構築

DX推進による生産性向上・経営資源捻出

- 注力領域への人員シフト260人程度(+60人)
- 戦略的DX投資70億円程度(±0億円)
- デジタル化、業務革新による事務効率化の進展

環境変化・規制に対応した適切なリスク・収益管理の徹底

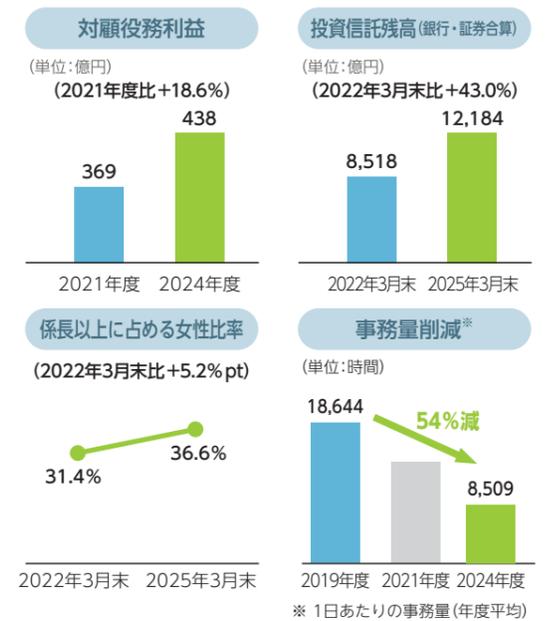
人材の育成・活躍促進

多様な人材の活躍機会拡充

- 係長以上に占める女性比率36.6%程度(2022年3月末比+5.2%pt)

高スキルと課題解決力を有する人材の育成・確保

- DX人材850名程度(+450名)
- DXベース人材(ITパスポート取得者)4,200名程度(+1,200名)



課題認識

経営統合以降、および第3次計の振り返りにより認識した課題を踏まえ、第4次グループ中期経営計画では、これらの課題解決に向けた取り組みを推進していきます。

経営統合以降、および第3次グループ中期経営計画の振り返りにより認識した課題

地域の持続的成長に向けた取り組みの強化	従来の事業者単位での支援に留まらない、地域の社会課題解決に向けた一層の取り組みが必要
グループシナジーの発揮	システム統合を契機に経費面等ではシナジー効果が発現したものの、事業性分野等を中心に、対顧サービス提供機会のさらなる創出に向けたグループ連携強化が必要
新事業のスケール化	事業領域の拡大に向けた取り組みを「種まき・育成」から「拡大」フェーズへと移行していく必要
金利正常化に伴う利益成長に向けた適切なアセットアロケーション	有形・無形のリソースを相対的な高RORAセグメントのリスクテイク、地域の持続的成長に向けたコンサルティング機能提供へと戦略的に振り向けていく必要
グループ全体における生産性のさらなる向上	恒常的経費は合理化等による継続的な削減に取り組む一方、生産性のさらなる向上に向けた、マーケティングの高度化、人的資本・DXへの投資を加速させる取り組みが必要

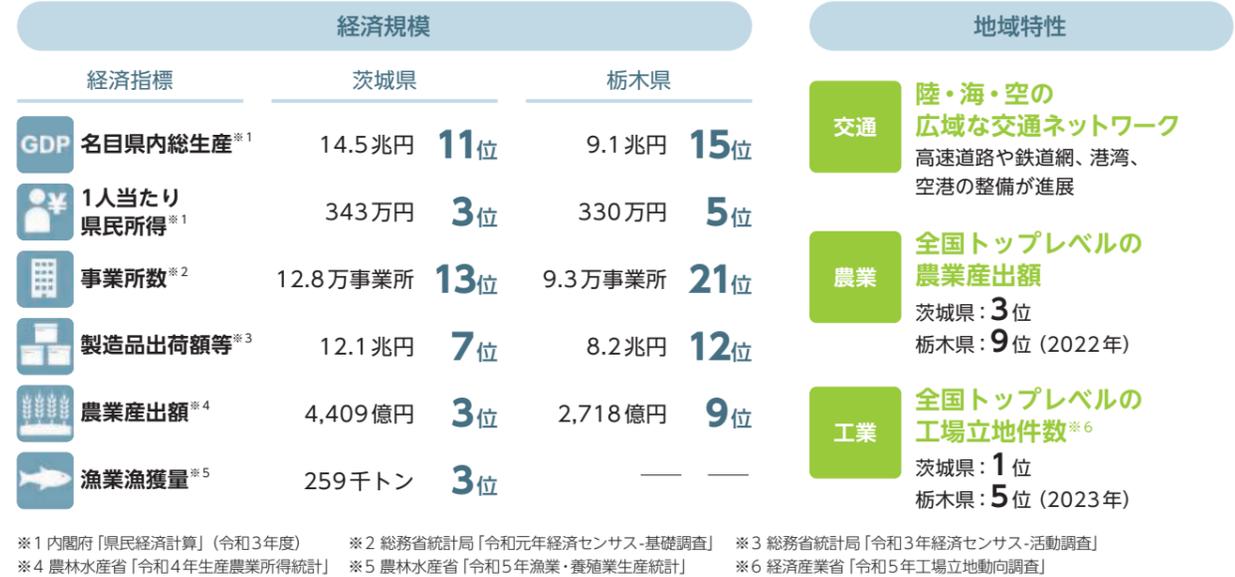
第4次グループ中期経営計画

環境分析

営業基盤

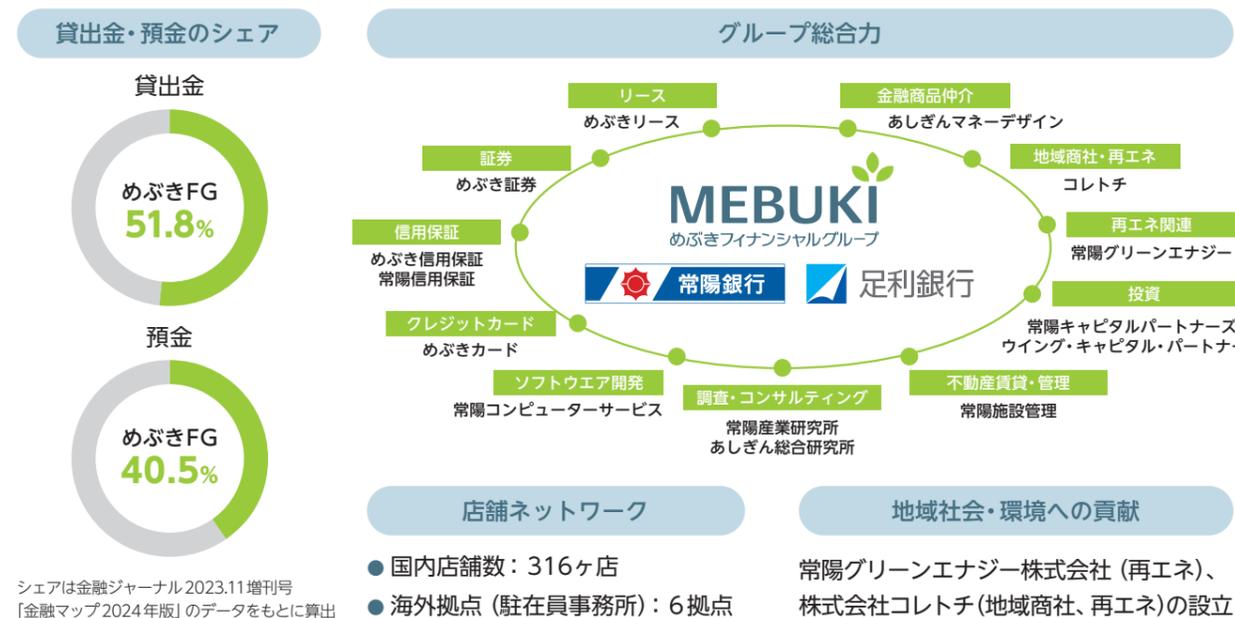
主要マーケットの特徴 (茨城県・栃木県)

当社グループの主要マーケットである茨城県・栃木県は、充実した交通インフラと首都圏近隣という立地を背景に製造業、農畜産業・漁業において全国トップクラスの経済規模を誇り、1人当たり県民所得も全国上位に位置するなど、ポテンシャルの高い地域です。



めぶきフィナンシャルグループの強み

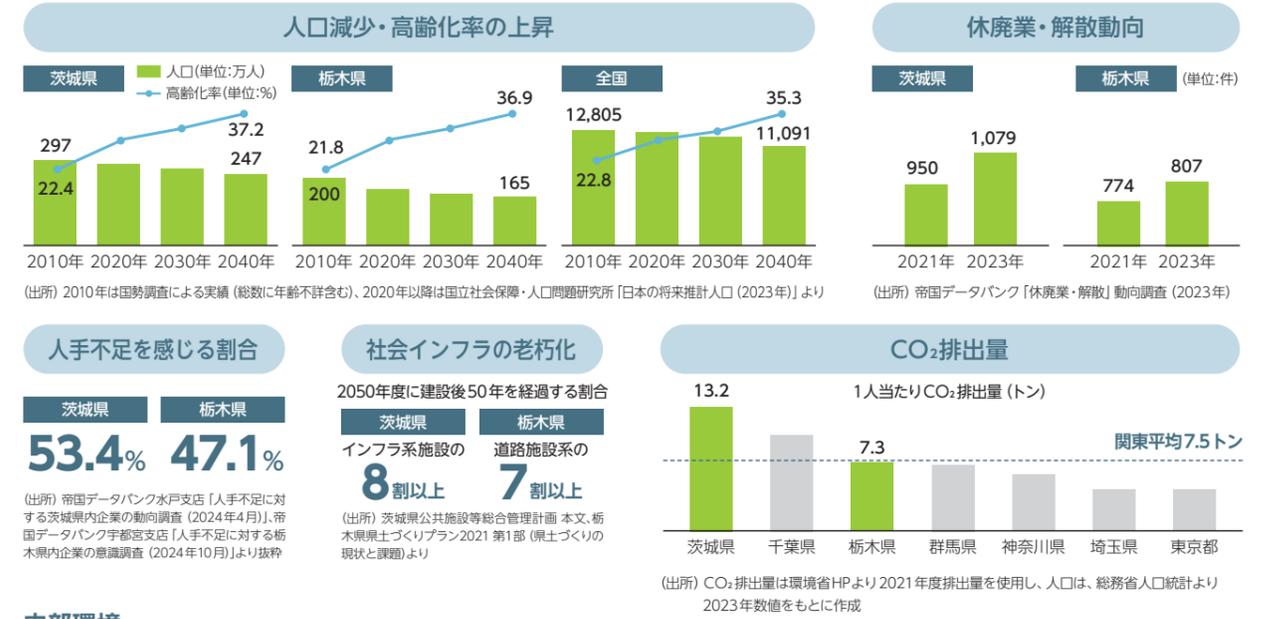
茨城県・栃木県において、預金・貸出金ともに高い取引シェアを頂いています。また、銀行以外にもリース、証券、クレジットカードやIT関連子会社等を有し、お客さまの課題解決に向けた適切なアドバイス・ソリューションを提供できるグループ総合力を有しています。



外部環境・内部環境分析

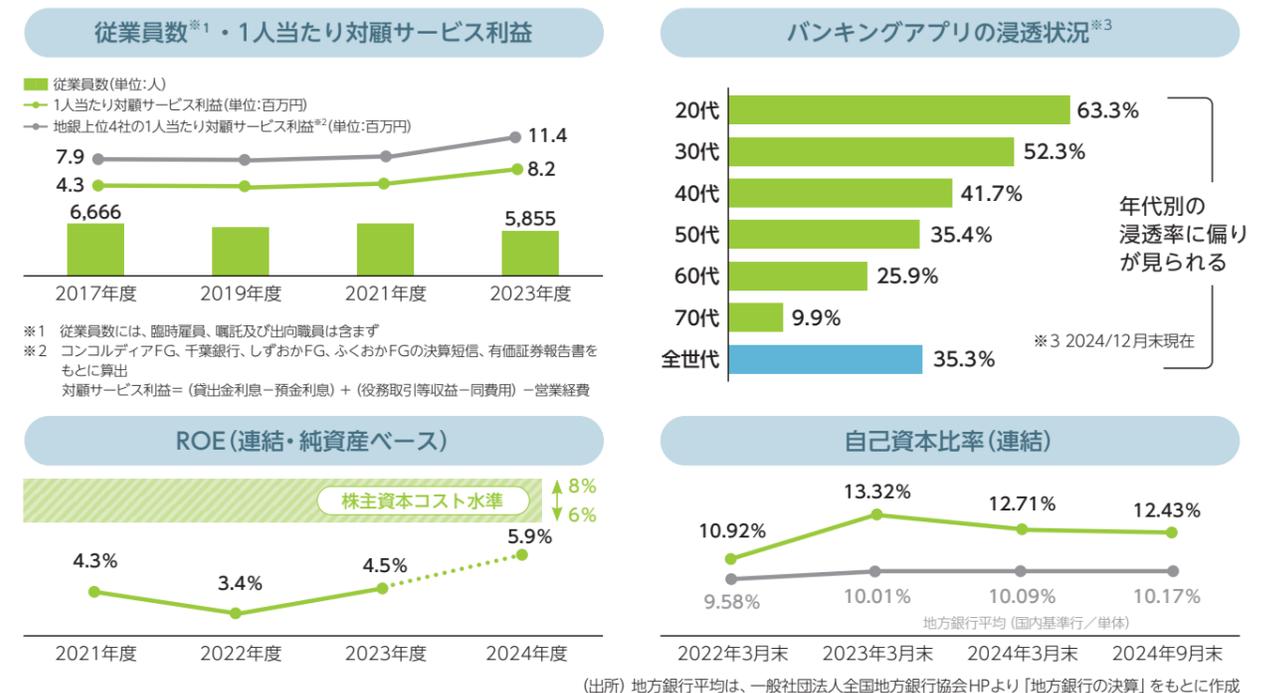
外部環境

茨城県・栃木県においては、大都市圏以外の全国と同様に人口減少・少子高齢化に伴う地域経済の縮小、人手不足や社会インフラの老朽化、気候変動・環境保全といった多様な課題を抱えています。



内部環境

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



マテリアリティの再整理

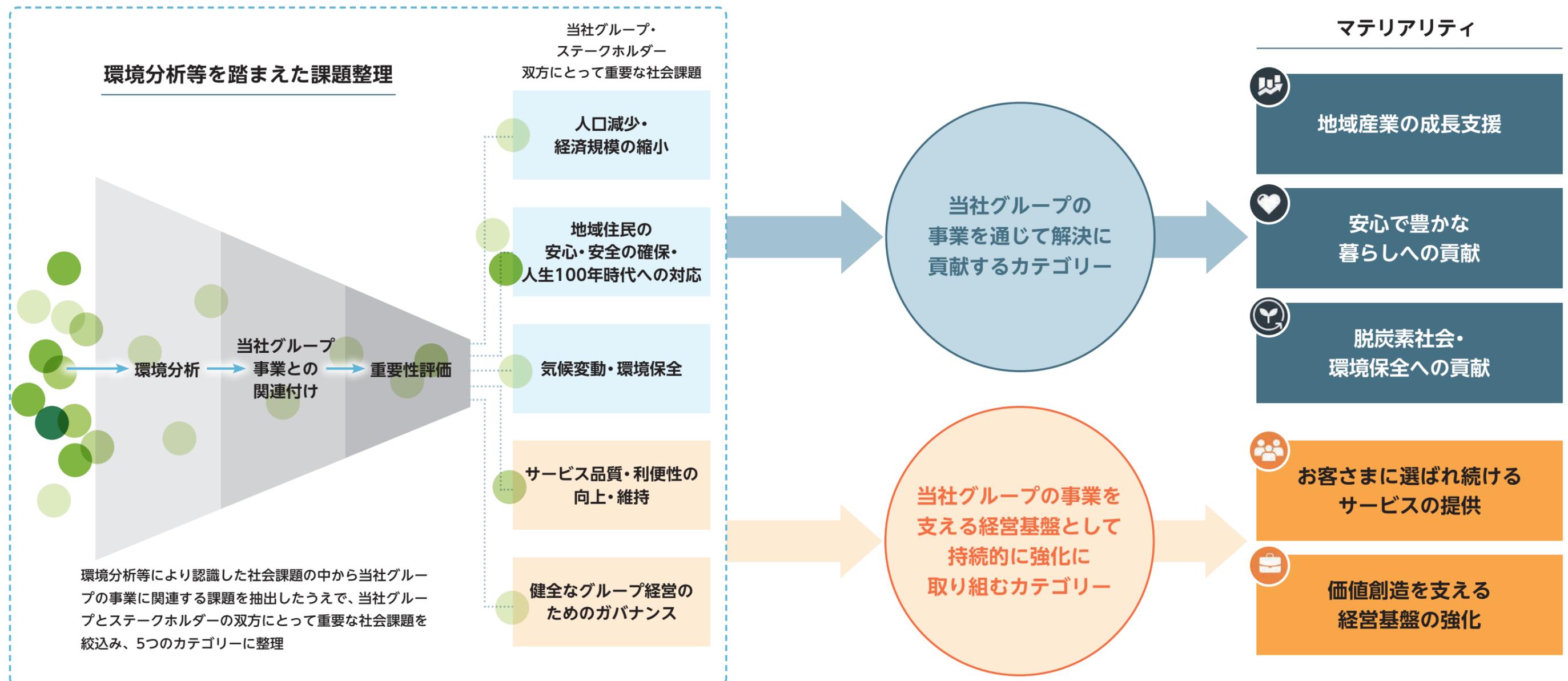
■ マテリアリティの再整理に至った経緯・背景

当社グループでは2022年にマテリアリティを特定し、第3次グループ中期経営計画への反映を行ってまいりましたが、当社グループの営業地盤ならびに当社グループを取り巻く環境は大きく変化しており、地域および当社グループにとって優先的に取り組むべき社会課題も変化している可能性があります。また、従前のマテリアリティ[※]は数多くある社会課題の中から地域社会の中でより重要と思われる課題を選択・特定したことから、当社グループの事業戦略との繋がりが見えづらいといった課題がありました。このため、第4次グループ中期経営計画の策定にあたり、地域社会をはじめとしたステークホルダーと当社グループの双方にとって真に重要と考えられる課題を特定し、第4次グループ中期経営計画における事業戦略によって優先的に解決に向けて取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を再整理することとしました。

※ 従前のマテリアリティ：●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

■ マテリアリティの特定

ステークホルダーと当社グループ双方にとって真に重要と考えられる課題を特定するため、当社グループに関連するステークホルダーの明確化を図り、地域社会(法人・個人顧客、地域住民・団体・企業等、地方公共団体)、従業員、株主・投資家、自然資本としました。そのうえで、環境、社会、経済、地域および経営基盤の観点からリストアップした数多くの課題をもとに内外環境分析等により認識した社会課題の中から、当社グループに関連する課題を抽出し、当社グループとステークホルダーの双方にとって重要な社会課題を絞り込み、5つのカテゴリに整理しました。このうち、当社グループの事業活動を通じて解決に貢献するカテゴリを「事業マテリアリティ」、当社グループの事業を支える経営基盤として持続的に強化に取り組むカテゴリを「経営基盤マテリアリティ」と定義し、絞り込まれた社会課題を解決するための重要課題として、5つのマテリアリティを特定しました。



マテリアリティの再整理

マテリアリティ再整理のステップ

当社グループとステークホルダーの双方にとって優先度の高い課題の抽出

当社グループとステークホルダーの双方にとって優先度の高い課題の整理

マテリアリティの特定

ステークホルダーの明確化

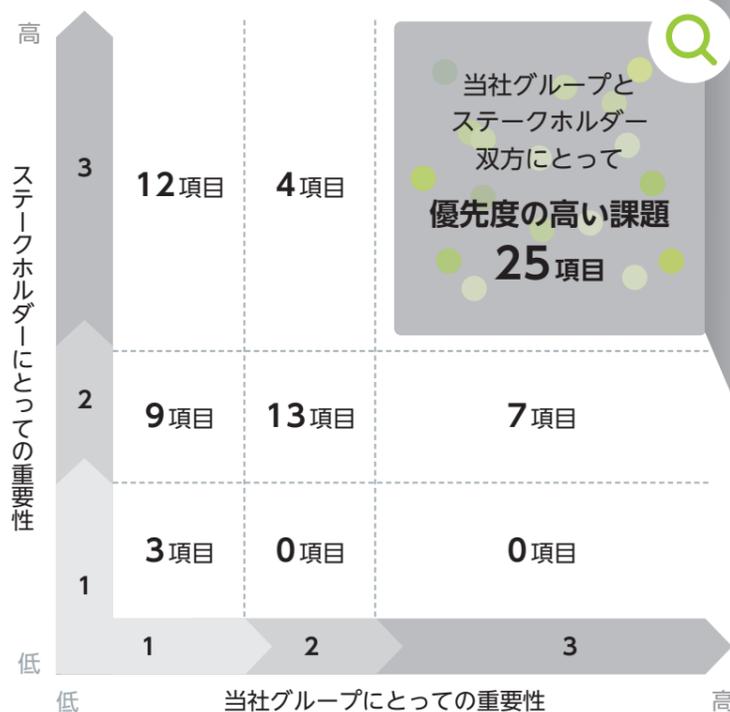
当社グループとステークホルダーの双方にとって優先度の高い課題を整理するにあたり、改めて当社グループに関係するステークホルダーの明確化を図りました。

- 地域社会（法人・個人のお客さま、地域住民・団体・企業等、地方公共団体）
- 従業員
- 株主・投資家
- 自然資本

環境分析から認識した社会課題の絞り込み

環境分析を通じて認識された141個の社会課題から当社グループの事業活動に関連するものに絞り込み、それらを当社グループとステークホルダーの双方の重要性の観点で評価しました。

機会面とリスク面から見たマテリアリティマトリクス



優先度の高い課題 25項目	機会	リスク	課題のグルーピング	マテリアリティ
・少子高齢化の進展*	●	●	人口減少・経済規模の縮小	地域産業の成長支援
・人材不足*		●		
・ベンチャー振興・新規事業の創出	●			
・地域の経済成長	●			
・地域・コミュニティの活性化	●		地域住民の安心・安全の確保・人生100年時代への対応	安心で豊かな暮らしへの貢献
・少子高齢化の進展*	●	●		
・製品・サービスの安定供給*		●		
・金融リテラシーの向上	●			
・金融政策の転換・金利の正常化	●	●	気候変動・環境保全	脱炭素社会・環境保全への貢献
・脱炭素社会への移行	●	●		
・エネルギー問題	●			
・従業員の育成・教育*	●	●	サービス品質・利便性の向上・維持	お客さまに選ばれ続けるサービスの提供
・製品・サービスの安定供給*		●		
・適正な情報提供／偽情報の拡散防止		●		
・公正で責任あるマーケティング慣行		●		
・顧客満足度の向上	●		健全なグループ経営のためのガバナンス	価値創造を支える経営基盤の強化
・デジタル社会の進展	●	●		
・働きやすい職場の構築／ワークライフバランス	●	●		
・ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	●	●		
・従業員の育成・教育*	●	●		
・従業員エンゲージメント	●	●		
・人材不足*		●		
・企業理念・価値観・文化の醸成	●	●		
・効率的な資本政策・運用	●	●		
・リスクマネジメント		●		
・BCP対応		●		
・情報セキュリティ・サイバーセキュリティへの対応		●		
・コンプライアンスの徹底		●		
・DX推進／AI利用	●	●		

* グルーピングの際に複数に関連

■ 当社グループの事業を通じて解決に貢献するカテゴリ ■ 当社グループの事業を支える経営基盤として持続的に強化に取り組むカテゴリ

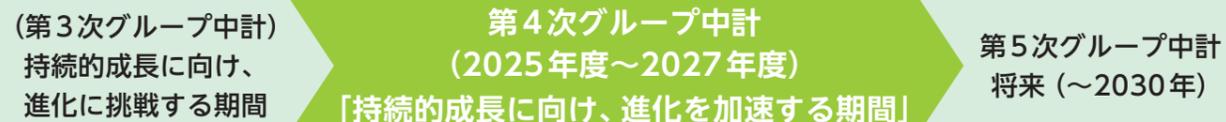
第4次グループ中期経営計画

第4次グループ中期経営計画の位置付け

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

長期ビジョン 2030

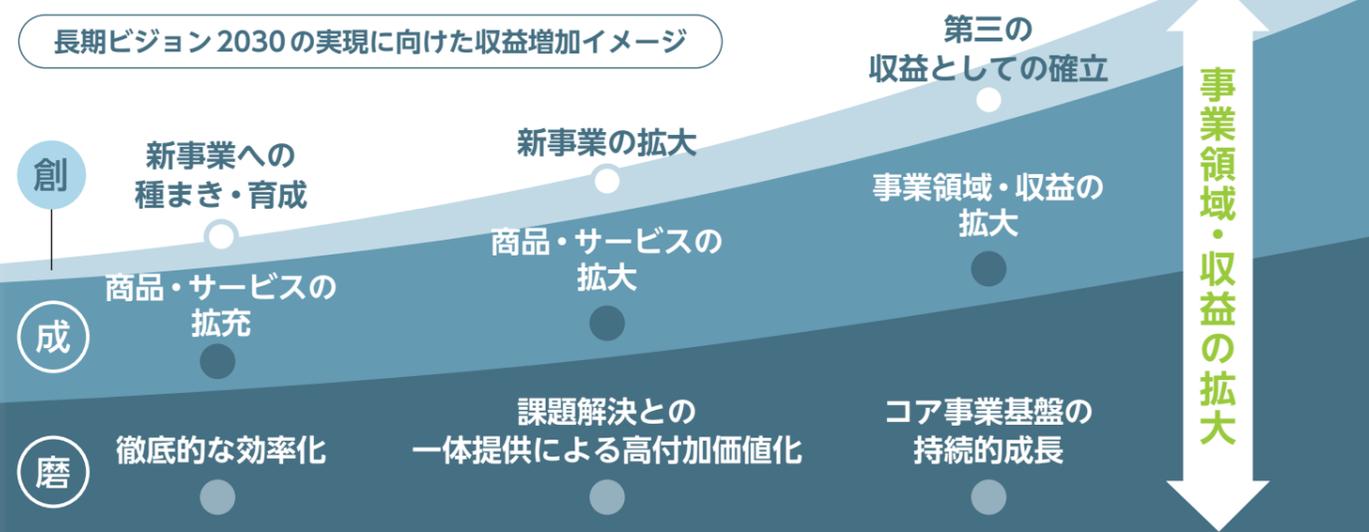
- 目指す姿 **地域とともにあゆむ 価値創造グループ**
- 目指す水準
- 連結経常利益 **1,000**億円以上^{※1}
 - 連結フィー収益割合^{※2} **50%**以上
- ※1 第4次グループ中計での前倒し達成を見込む



経営目標

- 経営指標
- 連結ROE(純資産ベース) **9.0%**以上^{※3}
 - 連結純利益 **900**億円以上^{※3} (親会社株主に帰属する当期純利益)
- 社会的インパクト指標
- 付加価値額 **持続的な増加** (取引先の成長支援に当社グループが主体的に関与した先の付加価値額)
- ※3 2027年度の国内政策金利は0.75%を想定

長期ビジョン 2030の実現に向けた収益増加イメージ

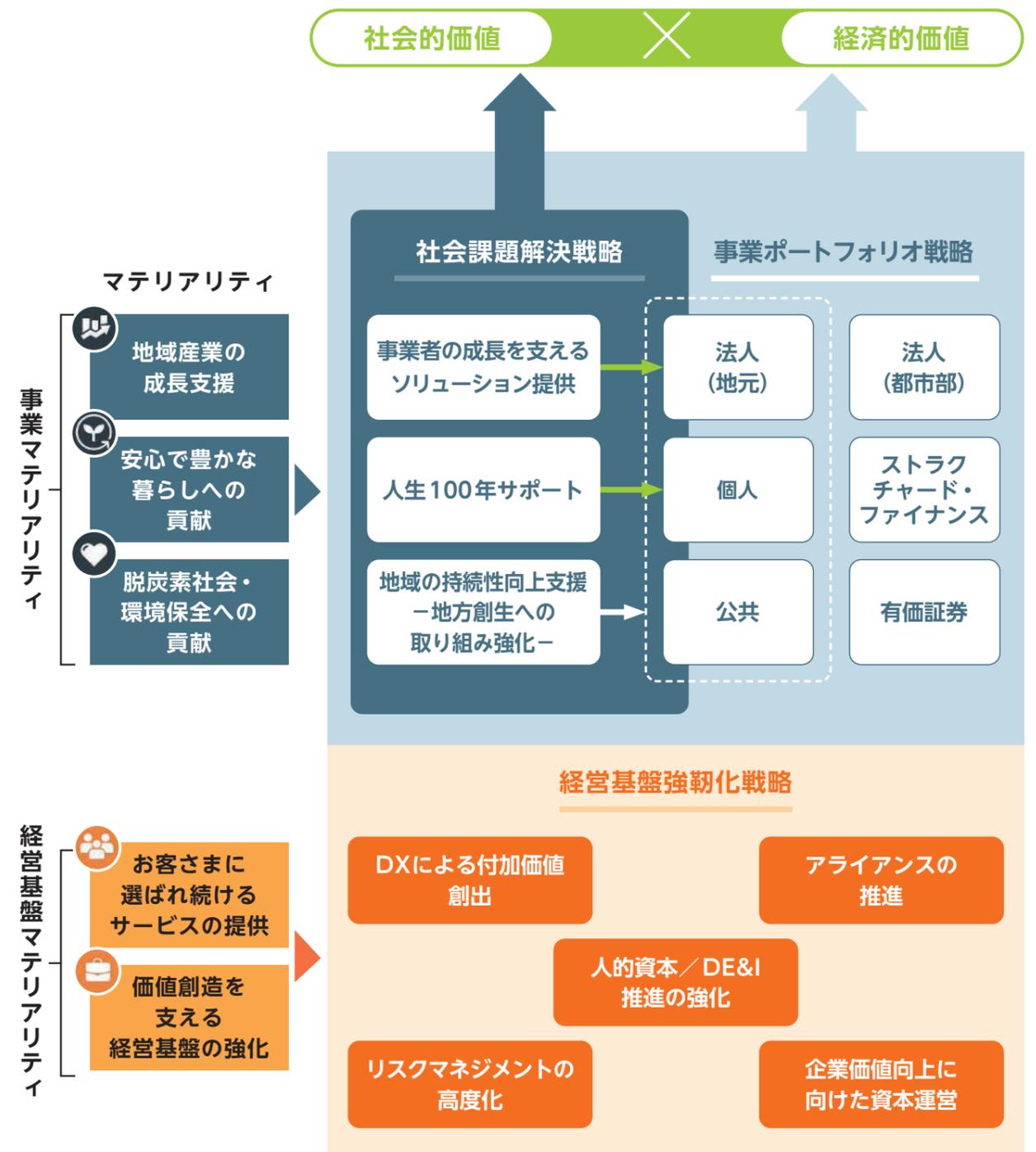


- 創 創造に挑戦する領域(新事業領域)
- 成 成長を強化する領域(総合金融サービス領域)
- 磨 磨き上げる領域(伝統的銀行領域)

※2 連結フィー収益割合=連結フィー収益(※4)÷対顧客収益(※5)
 ※4 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
 ※5 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

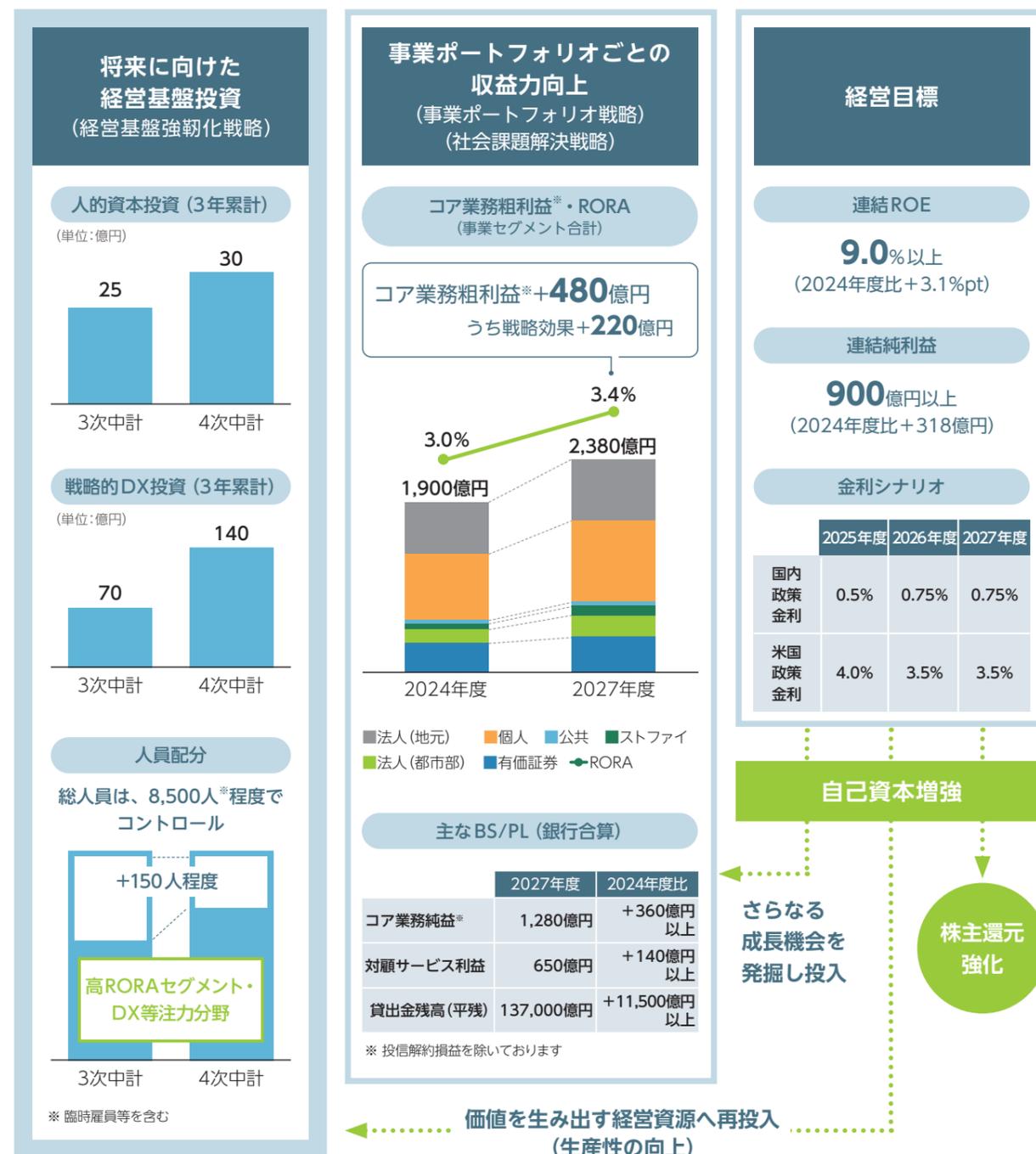
戦略骨子

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



■ 計数計画 — 全体像 —

従業員のスキルアップを中心とした人的資本投資や顧客利便性および業務効率化に向けた戦略的DX投資、戦略領域への人員シフトといった経営基盤への投資を通じて、事業戦略を遂行する基盤を強化し、事業ポートフォリオ戦略・社会課題解決戦略の実行により着実に収益力を上げることで、経営目標に掲げた親会社株主に帰属する当期純利益900億円以上を達成します。こうして得られた利益は、株主の皆さまへの適切な還元とさらなる成長を得るための投資経費への投入、さらには価値を生み出す人的資本やDX等への再投入という好循環を生み出すことで、当社グループの持続的な事業成長を果たしていきます。

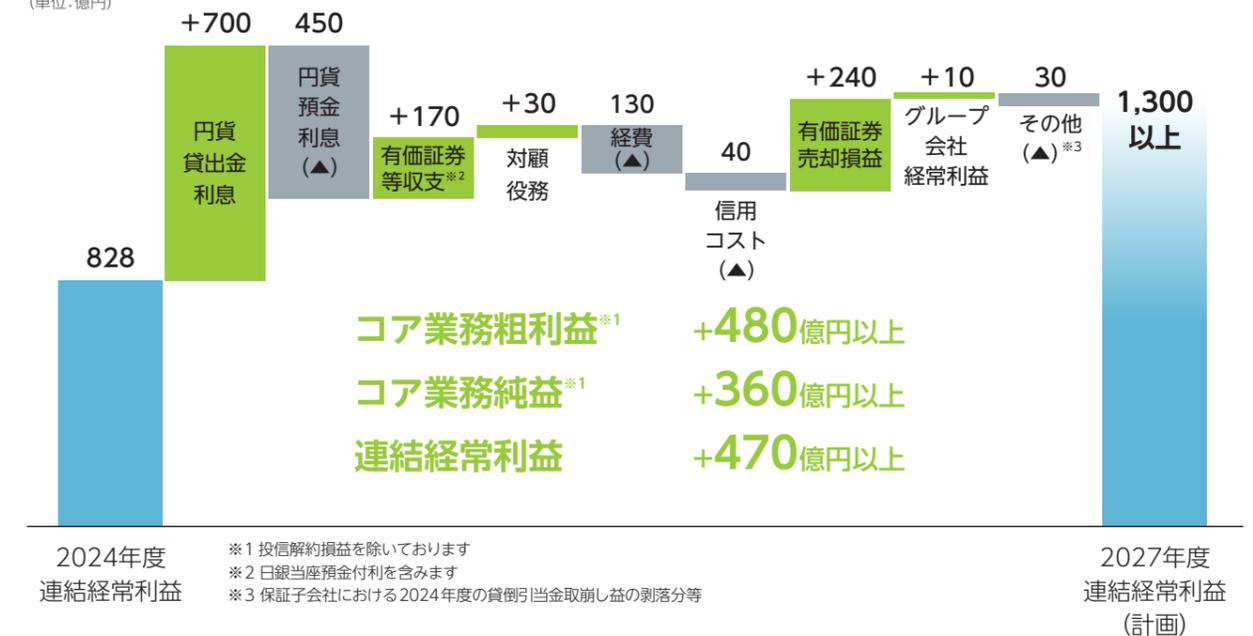


■ 計数計画 — 利益計画の組み立て —

■ 連結経常利益の増減内訳

長期ビジョン2030の目指す水準である連結経常利益1,000億円は早期達成を目指し取り組むこととし、第4次グループ中期経営計画の最終年度には1,300億円以上を目指してまいります。特に、お客さまの事業成長や夢の実現に向けた資金支援による貸出金の増強と金利上昇の効果を着実に取り込むことで利益成長に繋げてまいります。

(単位: 億円)



円貨預金・貸出金(平残)

金利上昇に伴い預金獲得の競争環境が大きく変化中、給与振込や年金振込口座の獲得やバンキングアプリの利便性向上、商品・キャンペーン等により預金の増加傾向を維持するとともに、都心部、ストラクチャード・ファイナンスも含めた貸出金の増強を併進し、預貸率の改善に努めてまいります。

項目	2024年度実績	2027年度計画	増減
円貨預金	17兆6,165億円	18兆2,000億円	+5,835億円
円貨貸出金 (うち個人・地元法人)	12兆3,495億円 (8兆6,192億円)	13兆5,000億円 (9兆2,900億円)	+1兆1,505億円 (+6,708億円)
預貸率	70%	74%程度	+4%pt

【円貨預貸率の推移】



■ 計数計画 — 経営目標・長期ビジョン2030 —

■ 経営目標

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

		2024年度 実績	2027年度 計画	増減
経営指標 (経済的価値)	連結 ROE (純資産ベース)	5.9%	9.0%以上	+3.1% pt
	親会社株主に 帰属する 当期純利益	582億円	900億円以上	+318億円
社会的 インパクト指標 (社会的価値)	付加価値額* (取引先の成長支援に当社 グループが主体的に関与し た先の付加価値額)	約2兆円 (2023年度実績)	持続的な増加	—

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

■ 長期ビジョン2030 (2022年3月策定)

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

		2024年度 実績	2027年度 計画	増減	(参考) 長期ビジョン (2030年度)
連結 経常利益		828億円	1,300億円以上	+470億円以上	1,000億円以上
連結フィー 収益割合 (同収益額)		41% (713億円)	40%程度 (750億円程度)	△1% pt (+37億円)	50%以上

■ 計数計画 — 各戦略の主要KPI —

社会課題解決戦略では、地元法人向けの貸出金および役務手数料を大きく伸ばさせるほか、個人向けには各種ローンの提供による貸出金増強と銀証連携のもと預り資産残高のさらなる増加を目指します。事業ポートフォリオ戦略では、RAFの考え方に基づきRWAの積み増しとRORAの改善を併進します。経営基盤強化戦略では、当社グループの事業活動を支える最重要の資本である人的資本の増強に向けた投資を進めるほか、第3次グループ中期経営計画では係長以上としていた女性比率の目標の役職ランクを引き上げ、代理以上の女性比率をKPIに設定しました。各KPIの達成を通じて、第4次グループ中期経営計画の戦略目標を達成してまいります。

各戦略の主要KPI サマリー

個別戦略	主要KPI	2024年度 実績	2027年度 計画	増減	
社会課題 解決戦略	事業者の 成長を支える ソリューション 提供	● 地元法人貸出金残高(平残) ● 法人役務手数料(銀行合算)	33,654億円 163億円	36,900億円 175億円	+3,246億円 +12億円
	人生100年 サポート	● 預り資産残高 (銀行・証券合算) ● 個人向け貸出金残高(平残)	25,115億円 52,538億円	32,000億円 56,000億円	+6,885億円 +3,462億円
	地域の持続性 向上支援 — 地方創生への 取り組み強化 —	● サステナブル ファイナンス実行額 (2021年度からの累計) うち社会分野 うち環境分野	17,462億円 5,243億円 12,219億円	32,000億円 10,000億円 22,000億円	+14,538億円 +4,757億円 +9,781億円
事業 ポートフォリオ 戦略	● RWA(リスクアセット)*1	61,300億円	69,400億円	+8,100億円	
	● RORA**2	3.1%	3.4%	+0.3%pt	
経営基盤 強化戦略	DXによる 付加価値創出	● 戦略的DX投資額(3年累計) ● バンキングアプリ利用者数 (個人のお客さまの4割程度) ● 営業店事務量削減 △56.6% (2019年度第4Q比)	70億円 134万人 △30.0%*3 (2024年度第4Q比)	140億円 220万人 —	+70億円 +86万人 —
	人的資本/ DE&I推進の 強化	● 人的資本投資額(3年累計) ● 代理以上に占める女性比率	25億円 22.9%	30億円 27.0%	+5億円 +4.1%pt

*1 事業セグメントの合計値(銀行合算)を記載しております

*2 RORAは(業務粗利益÷RWA)で算出しており、グループ連結ベースのRWA・業務粗利益を用い算出しております

*3 2019年度第4Q比では△70%程度を見込んでおります

マテリアリティと当社グループの事業活動

事業活動を通じたインパクトの創出

当社グループは、事業を通じて社会課題の解決に貢献する「事業マテリアリティ」、およびその事業活動を遂行するために必要となる「経営基盤マテリアリティ」を特定し、第4次グループ中期経営計画に定める戦略を通じて解決に向けた取り組みを進め、「社会的価値」と「経済的価値」の双方を創出することとしています。

マテリアリティと戦略との関係を明確化し、事業マテリアリティを解決するための事業活動がステークホルダーにどのようなインパクトをもたらすのかをインパクトパス・ウェイとして整理するとともに、インパクトパ

インパクト・パスウェイとは

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

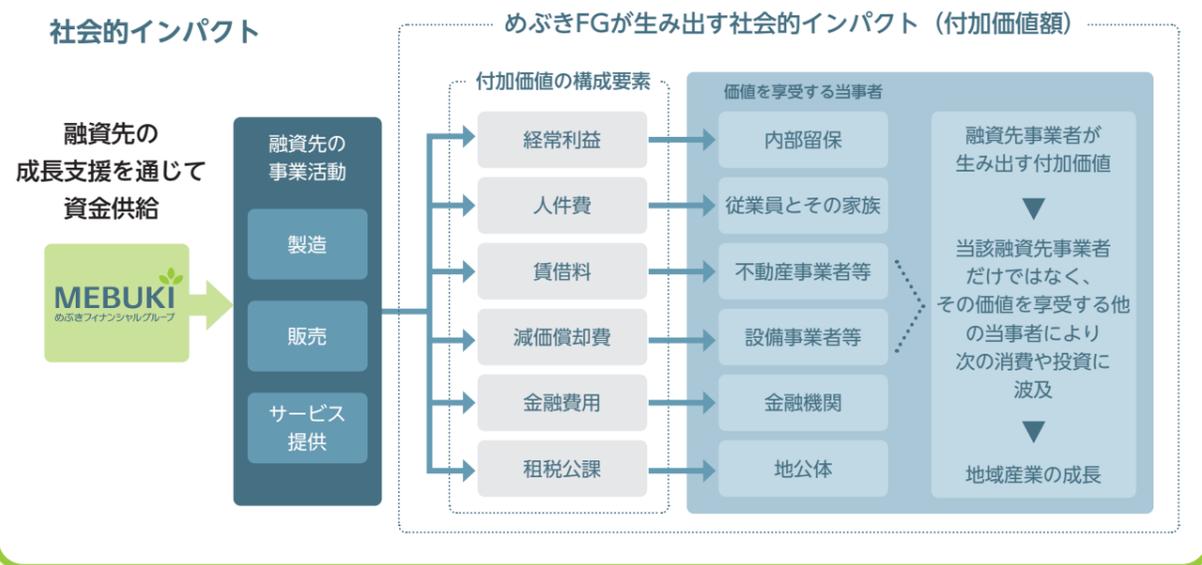
ス・ウェイで整理した社会的インパクトを最大限創出するための経営基盤を着実に強化することを目的に、経営基盤マテリアリティに対応する戦略と事業活動、およびその取り組みによって創出される成果(アウトカム)を整理しました。

これらの事業活動の推進により、ステークホルダーの課題解決に貢献し、社会的インパクトを創出することで、持続可能な地域社会の実現と企業価値の向上に努めていきます。

マテリアリティ	社会課題解決戦略に基づく事業活動	アウトプット -活動の直接的な結果-	アウトカム -ステークホルダーへの影響-		社会的インパクト -社会の変化-		
			ステークホルダー	影響			
 地域産業の成長支援	当社グループが主体的に関与する地域事業者への伴走支援	持続的成長に向けた円滑な資金供給	法人のお客さま	収益力・生産性向上、経営基盤強化、事業拡大 雇用維持、事業継続、事業拡大 事業継続、生産性向上 収益力向上、経営基盤強化、新たなビジネス機会・雇用創出 収益力改善、事業継続、雇用維持	地域経済への貢献額(付加価値額)の拡大 ▼ 経営目標(社会的インパクト指標)として設定		
		事業継続力強化に向けた円滑な世代交代支援				ファイナンス支援先数、貸出金残高	
		人口減少に伴う慢性的な人手不足への対応支援				事業承継・M&A支援先数、役務収益	
		多様化する経営課題の解決に向けた伴走支援・コンサルティング機能の発揮				人材関連サービス提供・DX支援先数、役務収益	
		事業継続力強化に向けた経営改善支援				各種コンサル・ソリューション提供先数、役務収益	
 安心して豊かな暮らしへの貢献	人生100年時代への対応支援	お客さまの目標や夢の実現に向けた資産形成支援	個人のお客さま	金融リテラシー向上、資産形成の実現 承継世代・世帯の満足度向上	地域住民の豊かさの向上		
		次世代への円滑な資産承継支援				相続・資産承継支援先数、役務収益	
	安心・安全・豊かに暮らせる基盤づくりへの貢献	医療・介護サービスの持続的な提供に向けた支援	法人のお客さま 地域住民 地方自治体	地域医療の存続、医療・介護難民の減少 公共インフラ老朽化の解消			
		安心・安全な生活を支える公共インフラ整備への貢献				地方自治体 地域住民	
		安全・快適な生活基盤づくりへの貢献	個人のお客さま	マイホーム保有による幸福度向上 進学機会の拡大			
		安心・豊かな未来づくりへの貢献				教育資金支援先数、教育ローン実行額	
	 脱炭素社会・環境保全への貢献	脱炭素社会への移行支援、エネルギー問題解消への貢献	事業者のCO ₂ 算定・削減支援	個人・法人のお客さま 地域住民 地方自治体 自然資本		支援先のCO ₂ 排出量削減 支援先の環境保全に向けた取り組み推進 GX関連事業の拡大 再エネ使用機会の増加	環境負荷の軽減
			環境に配慮した投融資活動				
GX関連事業の創出支援			サステナブルファイナンス(環境分野)支援先数、支援額				
再生可能エネルギーの普及推進			電力事業を通じた再エネ発電				
 経営基盤マテリアリティ (詳細は次頁へ)							

事業マテリアリティ (詳細は前頁へ)			
マテリアリティ	経営基盤強靱化戦略に基づく事業活動	主要KPI (2027年度計画)	アウトカム
経営基盤マテリアリティ 皆さまに 選ばれ続ける サービスの提供 価値創造を 支える 経営基盤の強化	DXによる付加価値創出 <ul style="list-style-type: none"> ● 生成AI・機械学習の戦略的活用 ● 攻めのDX・守りのDXのレベルアップ ● DXを担う人材育成 ● DXを支える基盤整備 	戦略的DX投資額 (3年累計) 140億円 ----- バンキングアプリ利用者数 220万人 ----- 営業店事務量削減率 (2024年度第4Q比) Δ 30.0% ----- 人的資本投資額 (3年累計) 30億円 ----- 代理以上に占める女性比率 27.0%以上	<ul style="list-style-type: none"> ● データ・AIの戦略的活用による生産性の向上 ● チャンネルの高付加価値化・利便性向上 ● 営業店事務の極小化による生産性向上 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ● 事業領域の拡大 ● 新たなビジネス機会の創出 ● 生産性向上 ● ノウハウの共有・向上 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ● 人材ポートフォリオの構築 ● 個人と組織の強みの発揮 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ● 経営計画の透明性向上 ● リスク・リターン運営の高度化 ● 収益性と財務健全性の両立 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ● 財務の安定化 ● 資本効率の向上
	アライアンスの推進 <ul style="list-style-type: none"> ● 他金融機関との広域連携、地域連携 ● 産学官連携 ● 外部事業者連携・資本活用 		
	人的資本／DE&I推進の強化 <ul style="list-style-type: none"> ● 価値創造を担う人材の育成・確保 ● DE&Iの推進 ● Well-beingを実感できる職場環境整備 ● 従業員エンゲージメントの向上 		
	リスクマネジメントの高度化 <ul style="list-style-type: none"> ● リスクアペタイトフレームワーク運営の高度化 ● グループリスク管理態勢高度化 		
	企業価値向上に向けた資本運営 <ul style="list-style-type: none"> ● 株主還元方針の見直し (1株当たり配当金の安定的・持続的増加) ● 自己資本の適切なマネジメント 		

社会的インパクト



社会的インパクト指標としての付加価値額

マテリアリティの一つである「地域産業の成長支援」において、社会的インパクトを定量的に計測する指標に付加価値額を用いています。

付加価値額は、ある企業が経済取引を通じて生んだ追加的な価値を測る指標として一般的に用いられているものです。したがって、この付加価値額の集計が社会にもたらされた追加的な価値と考えることができます。

当社グループが成長支援に主体的に関与した地元企業の付加価値額を算出することで、当社グループの事業活動がもたらす社会的インパクトを計測することにしております。

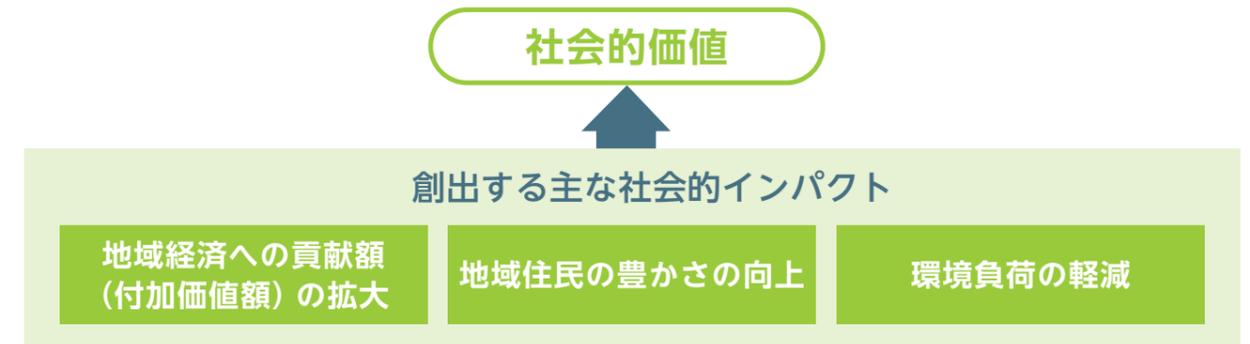
付加価値額は大別して控除法と加算法がありますが、計測対象となる取引先は多種多様な業種が含まれるため、生産活動やサービス提供活動のどの過程において付加価値が積み上げられているかの分析が可能な加算法(日銀方式)を採用しています。

今後は、地元企業の成長を支援したことによる社会的インパクトを付加価値額の算出によって定期的に計測していきます。

社会課題解決戦略の全体像

社会課題解決戦略では、事業マテリアリティに紐づく社会課題解決への取り組みを、「事業者の成長を支えるソリューション提供」「人生100年サポート」「地域の持続性向上支援－地方創生への取り組み強化－」の3つの個別戦略を通じて展開することにより、社会的インパクトを創出していくことを目指します。

個別戦略毎に地元法人のお客さま、個人のお客さま、地方公共団体向けにこれまで取り組んできた施策の幅を拡げ、深みを追求するとともに、新たな取り組みへのチャレンジを通じて、地域社会・地域経済にとってプラスとなるインパクトの創出に繋げてまいります。

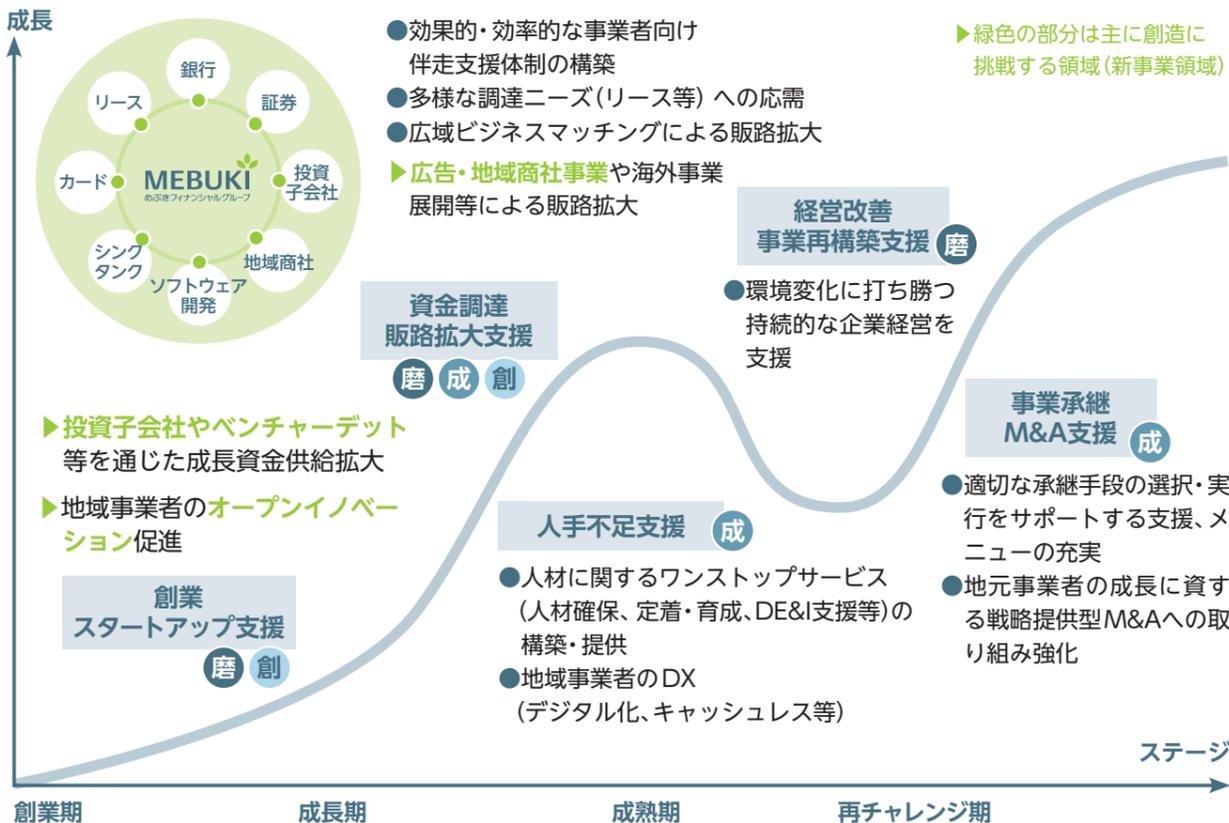


社会課題解決戦略

事業者の成長を支えるソリューション提供

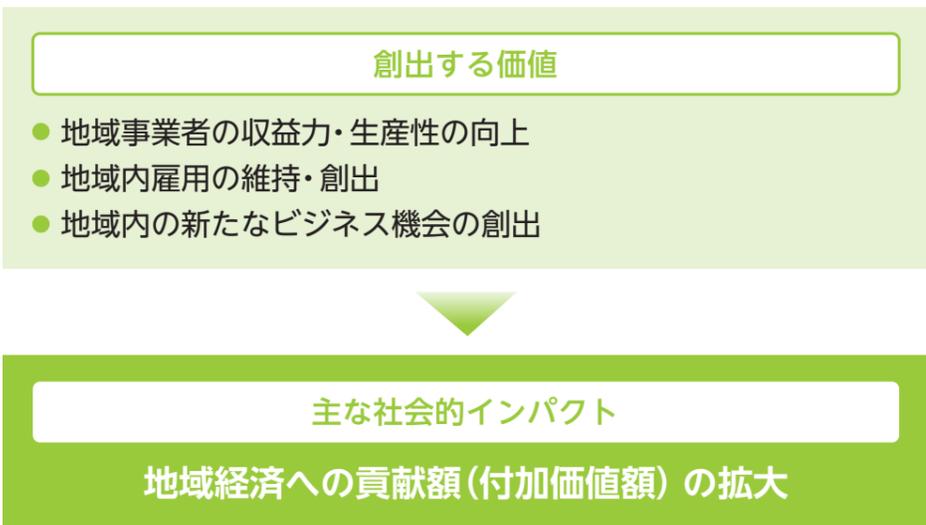
グループ営業シナジーの発揮や、グループ内外機関との連携による複合的・総合的なソリューション提供により、地域事業者の持続的な成長に貢献します。

主要取り組み



※括弧内は2024年度実績比

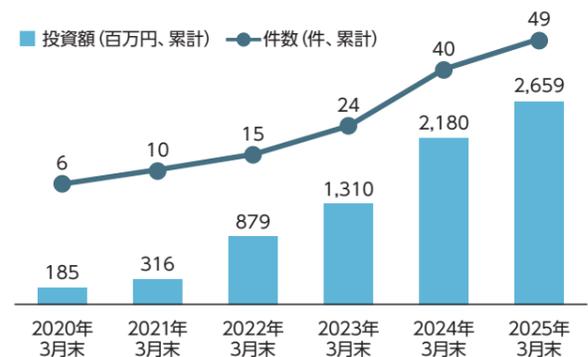
主要KPI	
地元法人貸出金残高(平残)	36,900億円(+3,246億円)
法人役務手数料(銀行合算)	175億円(+12億円)



創業 スタートアップ支援

投資子会社やベンチャーデット等を通じた成長資金供給拡大

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、スタートアップ企業等への投資に取り組んでいます。



オープンイノベーションを通じた社会課題解決への取り組み

新事業協創プログラム「Nexus Bridge2024」

常陽銀行では、2022年度より、スタートアップ等から事業アイデアや協業パートナーを募り、オープンイノベーションによる新事業創出を目指す協創プログラムを開催しております。

2024年度は、「NexusBridge2024」として、協業パートナーを事業会社にも枠組みを広げ、「脱炭素」「DX」「ライフプラン」「地域活性化」の分野で社会課題解決をテーマに募集しました。その結果、65先からエントリー

また、常陽銀行では、ベンチャーデットへの取り組みに向け、2025年4月にスタートアップファイナンスグループを新設しました。

出資先との協業実績

- デジタル証券株式会社** (2022年10月投資実行)
ブロックチェーン技術を活用したマーケットプレイスの構築を目指すデジタル証券株式会社は、2025年5月に金融商品取引業に登録され、証券会社としての事業を開始しました。新たな資金調達手法や金融商品提供面での連携を検討しています。
- CATERS** (2023年11月投資実行)
システム開発やデジタル技術を活用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化に取り組んでいます。
- KOMPEITŌ** (2024年7月投資実行)
オフィスの食事環境を整える食の福利厚生サービス「オフィスで野菜」を提供する株式会社KOMPEITOと連携し、JOYO 福利厚生サービス「ベネサガ」を通じて、取引先事業者の福利厚生支援に取り組んでいます。

を頂き、協業候補先として4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に取り組んでいます。

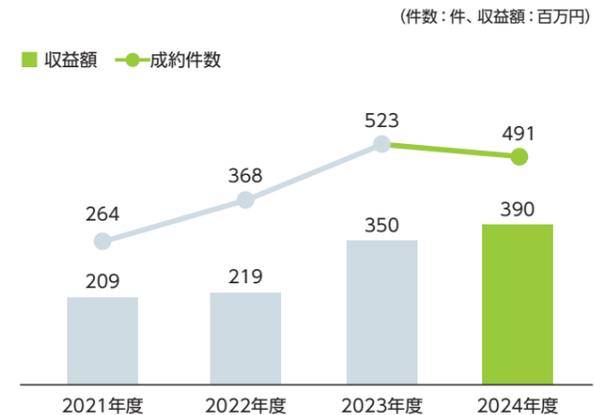
資金調達・販路拡大支援

効果的・効率的な事業者向け伴走支援体制の構築

【本業支援コンサルティング】

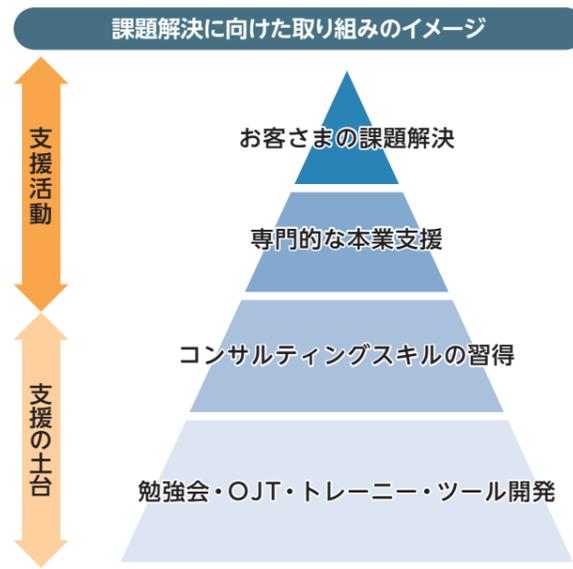
お客さまの抱えるさまざまな経営課題に対し、業務効率化に向けたITデジタル化や中長期的な経営戦略に関する計画の策定をはじめ、本業支援を目的としたコンサルティング支援を行っています。その支援の過程における「現状分析→課題抽出→実行支援」をワンストップで対応することで、各分野の専門家が連携し、より質の高い伴走支援ができるよう取り組んでいます。

事業計画策定支援(銀行合算)



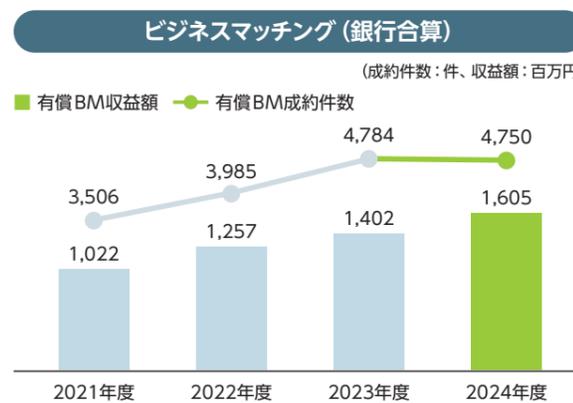
今後の裾野の拡大に向けた取り組み

本業支援を目的としたコンサルティングについては、本部と営業店の行員とが日々連携し行っています。質の高い支援を行うためには、行員一人ひとりのスキルアップが必要です。行内外のトレーニー制度活用や行内の勉強会・OJT実施のほか、常陽銀行では、現在本部で行っている専門的な支援（中期経営計画の策定等）を、営業店独自で支援可能にするためのツール開発、研修、OJTに取り組んでいます。足利銀行では、全営業店に法人向けコンサルティング業務のリーダーとなる“ソリューションリーダー”を配置しており、ソリューションリーダーは定期的な研修によりお客様のコンサルティングニーズにお応えするための知識・スキルの習得に努めています。



ビジネスマッチングの取り組み

伴走型コンサルティングを通じて、お客様の課題やニーズを可視化し、最適なソリューションを提供しております。その取り組みにおいて、当社グループだけでは解決が難しい場合においても、ビジネスマッチング先のノウハウを合わせてお客様の課題解決支援に取り組んでおります。

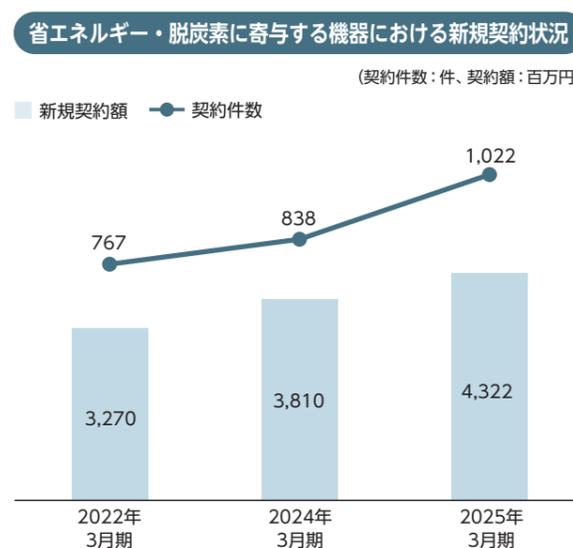


多様な調達ニーズ（リース等）への応需

地域社会の省エネルギー・脱炭素化の支援（めぶきリース）

めぶきリースは、当社グループの一員として持続可能な社会づくりへ貢献するため、省エネルギー・脱炭素に寄与する機器*の新規契約額のKPIを設け、カーボンニュートラルに向けた脱炭素化への取り組みのご支援を行っております。

*省エネルギー・脱炭素に寄与する機器とは、LED、車両（EV・FCV・HV・PHV・PHEV）、蓄電池、空調設備、冷蔵冷凍設備をいいます。



サステナブルファイナンスへの取り組み

持続可能な社会の実現に向けた融資支援

常陽銀行ではESGファイナンスの取り組みにおいて、お客様のニーズにお応えすべく、サステナビリティ・リンク・ローンをはじめとした各種商品ラインナップを取り揃えております。これらの支援は、地域における環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）の各分野において持続可能なビジネスモデルを構築するための重要な役割を担っており、今後も引き続き、ESGファイナンスを通じて持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

広域ビジネスマッチングによる販路拡大

ビジネスマッチングの機会創出

「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に、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。



広告・地域商社事業による販路拡大

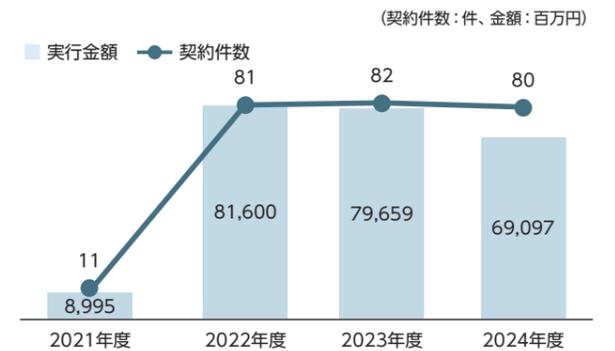
地域商社「コレトチ」による地域事業者支援の拡大

株式会社コレトチでは、地域の魅力ある産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。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しています。

【販路開拓事例】

栃木県内企業がつくる地場産品を県内の高級ホテルに紹介しています。宇都宮大学発ベンチャーのFerment Beseが製造販売するどぶろくアイスや、床井柚子園（宇都宮市）の宮ゆべしを地元高級ホテルのディナーコースのデザートとして提供することが実現

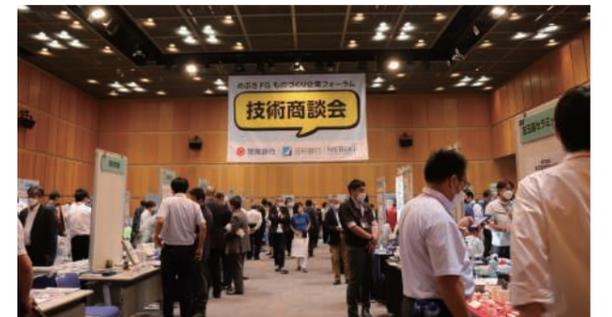
ESGファイナンス（営業部門）契約件数と実行金額（銀行合算）



「めぶき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。



しました。

地場産品や商品開発の経緯・想いを重視する宿泊客が多い高級ホテルへの販売を実現することで、地場産品の販路拡大とブランド力の向上に繋がっています。

海外進出支援への取り組み

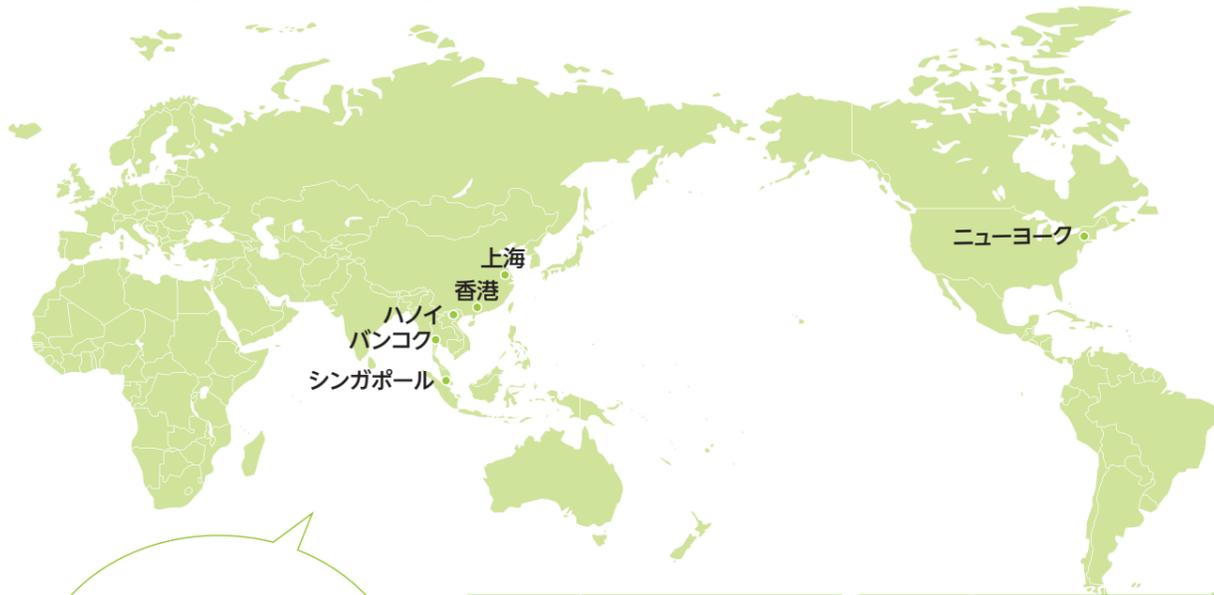
海外進出に関するセミナー開催をはじめ、両子銀行の海外駐在員事務所、海外提携金融機関、国内外の関係機関や業務提携先などを活用し、現地情報の提供、現地視察、海外販路の開拓、貿易取引など、お客さまの海外進出や海外展開等のニーズに応じたきめ細やかなサポートを行っています。

主な支援内容

現地情報の提供・調査	・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	・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	・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	・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	・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

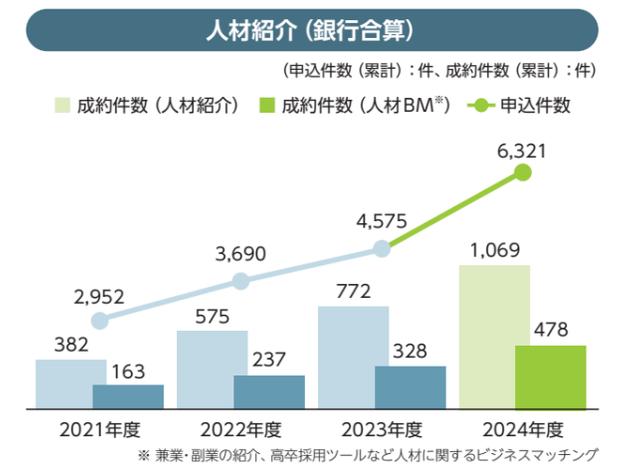
国・地域	主な提携先	国・地域	主な提携先
中国	中国銀行 交通銀行	ベトナム	ヴィエティンバンク ベトコム銀行
台湾	中国信託商業銀行	ベトナム	ベトナム外国投資庁
タイ	カシコン銀行 バンコック銀行	フィリピン	バンコ・デ・オロ・ユニバンク メトロポリタン銀行
インドネシア	バンクネガラインドネシア CIMBニアガ銀行	インド	インドステイト銀行 パナメックス
		メキシコ	アグアスカリエンテス州政府、 ハリスコ州政府ほか

■ 人手不足支援

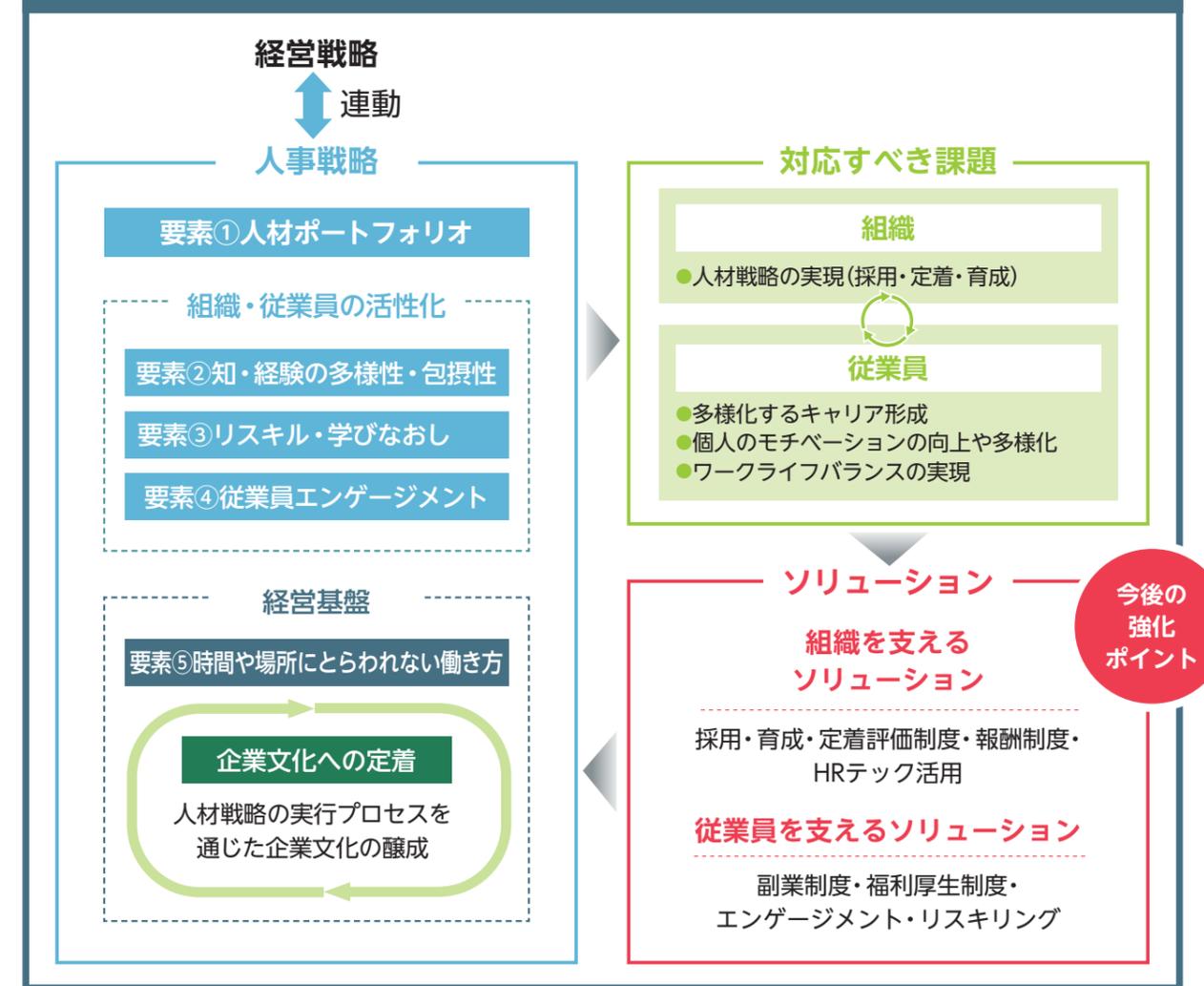
人材に関するワンストップサービス（人材確保、定着・育成、DE&I支援等）の構築・提供

人材に関するニーズへのワンストップ対応

人手不足が今後一層深刻化する中、お客さまの多様化する経営課題を解決すべく、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。人的資本経営の概念に基づいたお客さまの取組状況を可視化し、適切な人材紹介、研修や人事コンサルティングの提供等、真の人材ニーズを的確に捉え、人材採用・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。



中長期的な企業価値向上を実現



地域事業者のDX（デジタル化、キャッシュレス等）

【事業性決済デジタル化への取り組み】

政府の「成長戦略実行計画」および全国銀行協会の自主行動計画に示された「2026年度末までに電子手形交換所における手形・小切手の交換枚数をゼロにする」との目標に向けて、常陽銀行および足利銀行では手形・小切手に代わる決済手段として、電子記録債権（でんさい）やインターネットバンキングでのお振込みなど、お客さまのご希望に沿ったご案内を行っています。

これら電子決済手段の地域への普及を通じて、地域事業者の業務効率化と生産性向上に寄与していきます。

【地域産業の成長支援に向けた情報提供とDX支援】

人口減少に伴う慢性的な人手不足への対応などの地域課題に対して、DX等による生産性向上を通じた地域事業者の持続的成長を支えるため、常陽銀行ではセミナー等を通じて、キャッシュレス、法対応、デジタル技術による業務効率化など、最新のテーマで各種事例等をご紹介します。

また、常陽銀行および足利銀行では、DXの一步を踏み出す地域事業者の潜在的な課題を整理し、今後の方向性をご提案するコンサルティングサービスを提供しています。



■ 経営改善 事業再構築支援

環境変化に打ち勝つ持続的な企業経営を支援

物価高、金利上昇といった外部環境の急激な変化に加え、生産年齢人口の減少や働き手の大都市集中などに伴う慢性的な人手不足など、地元中小企業が対応すべき課題は多岐に亘っています。こうした課題を克服し、地域になくてはならない存在として在り続けるためには、経営戦略の見直しやデジタル化などを通じた生産性の向上、人材育成、資金調達の多様化など多角的な視点から対策を講じる必要があります。

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

連携した経営改善計画の策定支援や財務内容改善に対するアドバイスなど、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。加えて、策定した経営改善計画の進捗状況のフォロー等、息の長い経営改善支援により、お取引先の経営改善の実現を図っています。

また、お取引先の経営改善に向けた取り組みは、早期に着手することが重要であることから、経営課題の抽出や課題解決に向けたソリューション提案等、一歩先を見据えた取り組みを強化しています。



■ 事業承継 M&A支援

適切な承継手段の選択・実行をサポートする支援、メニューの充実

適切な承継手段の選択・実行、後継者育成支援

事業承継の成功は、企業の持続的な成長と地域経済の安定につながります。お客さまとの対話を通じて、固有の課題やニーズに合わせた最適な事業承継プランの作成とその実行支援に取り組んでいます。また、後継者や若手経営者を対象に、企業経営に必要な知識や異業種交流を通じた人脈形成の機会、各種経営サポートなどを提供し、次世代のリーダーが十分な知識とスキルを備えられるような後継者育成支援に取り組んでいます。

企業オーナー個人資産の承継を含むトータルソリューション提供

事業承継を成功に導くうえでは、オーナーの個人資産の承継も重要な要素となります。事業用資産と個人資産を総合的に考慮し、相続・贈与対策、信託の活用、資産運用のアドバイスなど、お客さまのニーズに合わせた総合的なソリューションを提供します。また、税務・法務の専門家と連携し、リスクを最小限に抑えながら資産を次世代に受け継ぐ体制の整備など、企業とオーナーの双方が安定した未来を築けるようサポートしています。

事業や資産を次世代へスムーズに承継するための資産の見直しや最適化のサポート

企業や企業オーナーが事業や資産を次世代に引き継ぐ際に、資産の構成を最適化し、効果的に保有・運用できるようサポートを行っています。具体的には、不要な資産の売却をサポートすることで事業成長に必要な資金の確保を支援したり、短期的な市場変動を受けやすい資産の一部を不動産などの長期安定型の資産に組み替える支援を行ったりしています。このように、お客さまの最適な資産ポートフォリオの実現を通じて、持続可能な経営と資産形成を長期的視点でサポートしています。

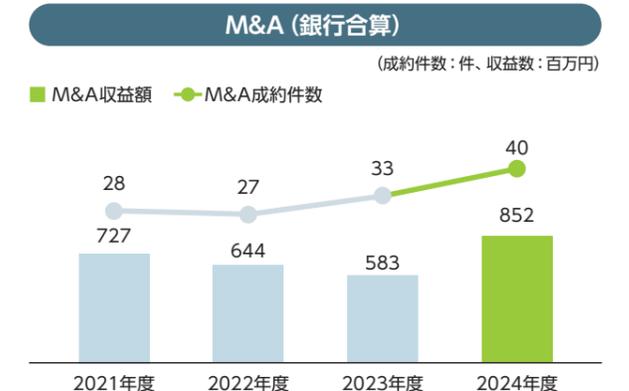
結婚アドバイザーの設置

足利銀行では、取引先企業の事業承継を見据えたご支援の一環として、本部に結婚アドバイザーを配置し、経営者や後継者の方を対象とした結婚支援サポート事業を行っています。結婚に対するモチベーションの向上や婚活への動機づけなど、お客さまに寄り添いながら結婚をサポートすることで、取引先企業の持続的な成長を支援しています。

地元事業者の成長に資する戦略提供型M&Aへの取り組み強化

仲介型M&A対応の継続・強化

円滑な事業承継や企業の成長の手段としてM&Aの重要性が高まっているなか、従来より仲介型M&Aとして、主に後継者問題などに悩む企業へのM&A支援を行ってきました。また、最近では、戦略型M&Aとして、地域を代表する中核企業のM&A戦略をもとに、その戦略に合致する企業に対するアプローチを行い、中核企業の事業領域拡大、人材確保、生産性向上などに資する取り組みを強化しています。

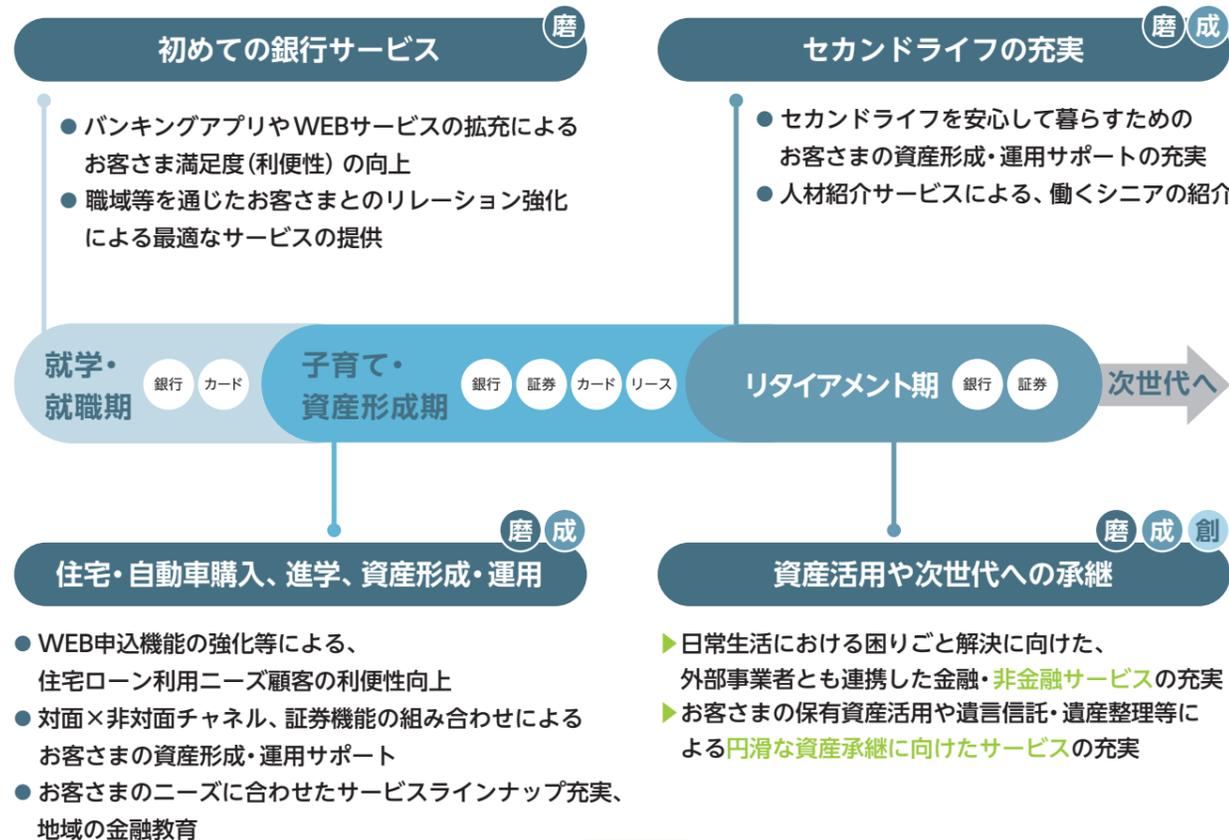


社会課題解決戦略

人生100年サポート

お客さまのライフプランニングを支える金融・非金融サービスをワンストップで提供することにより、生涯にわたる安心で豊かな暮らしの実現に貢献します。

主要取り組み



創出する価値

- お客さまの目標や夢をかなえる資産形成の実現への貢献
- 住宅等の購入機会拡大による暮らしの豊かさ向上への貢献
- 地域の金融リテラシー向上、進学機会の拡大への貢献

主な社会的インパクト

地域住民の豊かさの向上

主要KPI ※ 括弧内は2024年度実績比

預り資産残高(銀行・証券合算)
32,000億円 (+6,885億円)

個人向け貸出残高(平残)
56,000億円 (+3,462億円)

▶ 緑色の部分は主に創造に挑戦する領域(新事業領域)

就学・就職期支援

初めての銀行サービス

バンキングアプリやWEBサービスの拡充によるお客さま満足度(利便性)の向上

お客さまのさまざまなニーズに合わせ、非対面チャネルとリアルチャネルを強化しています。

非対面チャネルでは、バンキングアプリやホームページから24時間お申し込み等が可能なサービスの拡充や、お客さまの問い合わせにスムーズにお応えするための有人チャットボットを提供しています。お客さまのニーズに合わせた営業時間帯の柔軟な見直し等、お客さまのストレスフリーの実現に向けた対応の強化に取り組んでいます。

リアルチャネルでは、有人店舗の「事務」から「相談」の場への変革に向けた店舗環境の整備を進めています。

就学や就職による経済的自立など、自らの生活資金管理がスタートする段階から人生100年まで、すべてのライフステージにおける銀行取引がお客さまにとってもっと身近にもっと快適になるよう、日常使いできるバンキングアプリを提供しています。

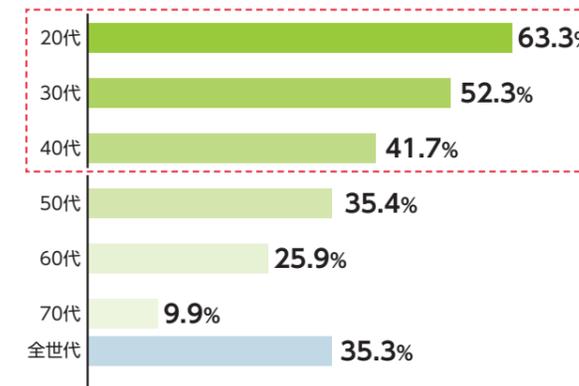
また、スマートフォンで申し込める口座開設やWEB口座(無通帳口座)の提供、WEB完結型の無担保ローンの取り扱いなど、お客さまのライフスタイルや価値観に合わせた銀行サービスの提供に努めています。

常陽銀行と足利銀行の新社会人向けキャンペーン



バンキングアプリの浸透(銀行合算)

個人稼働顧客に対する年代別浸透率



職域等を通じたお客さまとのリレーション強化による最適なサービスの提供

取引先企業の職場において、資産運用商品のご案内や従業員の皆さまの金融リテラシー向上にむけた金融セミナー、新入社員向けマナー研修等を行っています。普段お会いできないお客さまとの接点を増やす活動を通じて、より便利に銀行サービスをご利用いただける商品、ツールのご案内や気軽にご相談いただけるきっかけ作りに取り組んでいます。また、お持ちの口座をメイン口座としてご利用いただけるよう、公共料金の口座振替指定による手数料優遇などを設けるほか、お客さまへの最適なサービス提供に取り組んでいます。

金融セミナーの様子



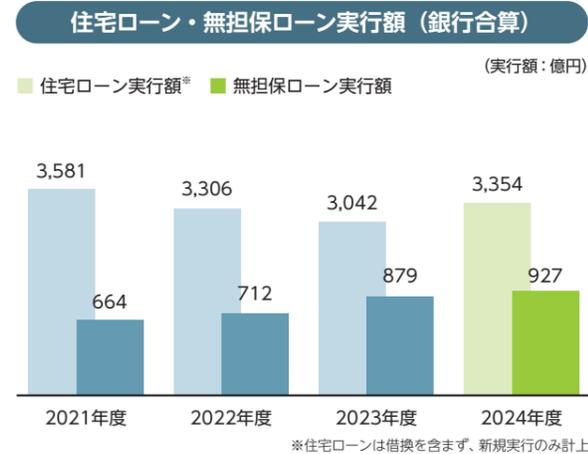
子育て・資産形成期支援

■ 住宅・自動車購入、進学、資産形成・運用

WEB申込機能の強化等による、住宅ローン利用ニーズ顧客の利便性向上

常陽銀行と足利銀行は、「住宅ローン」「教育ローン」「マイカーローン」「フリーローン」を対象に、申し込みから契約までの手続きをWEB上で完結できるWEB受付システム「WELCOME」を導入しています。WEB完結の利便性や審査手続きの迅速化などお客さまへのサービスの質向上および両行の審査業務の効率化につながっています。

お客さまが思い描くライフプランの実現に向け、ローン商品のご提供を通じ、必要資金のお手伝いをしています。



対面×非対面チャネル、証券機能の組み合わせによるお客さまの資産形成・運用サポート

定期預金・投資信託・外貨預金・保険・金融商品仲介業など、お客さまの最善の利益の実現に向けた支援に取り組んでいます。

常陽銀行では、平日にご来店が難しいお客さま向けに、土日でも営業している「マネー相談デスク」を、足利銀行では、個人向けコンサルティング業務に特化した営業店「ブロック個人営業部」を設置しています。両行とも専門性を兼ね備えたスタッフが、リアルなコミュニケーションによってお客さまをよく知ることで、お客さまの人生と一緒に考える存在となってサポートに取り組んでいます。

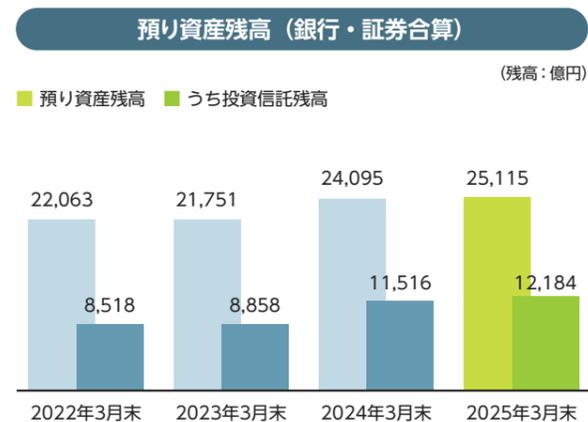
WEB完結による投資信託口座開設や、バンキングアプリでの投資信託口座の開設など、非対面チャネルの利便性向上に取り組んでいます。来店することなく資産運用を始められたお客さまも、相談の際には、WEBや電話による資産相談を専門スタッフがお受けしています。

また、お客さまのご要望に応じて、めぶき証券で取り扱う商品の案内や、足利銀行の子会社でオンライン取引に特化した「あしぎんマネーデザイン」を紹介するなど、お客さまの多様化するニーズにお応えできるよう、商品・サービスの充実をはかっています。

「めぶきファンドラップ」の活用

「めぶきファンドラップ」は、お客さまに適していると考えられる運用コース（資産分配）を提案し、ファンドラップ専門の資産運用会社がお客さまに代わって投資判断ならびに実際の売買等を行う投資一任運用サービスです。お客さまのライフプランや資産運用に関するご意向であるゴールベースアプローチの考えに基づき、お客さまの資産形成を支援します。

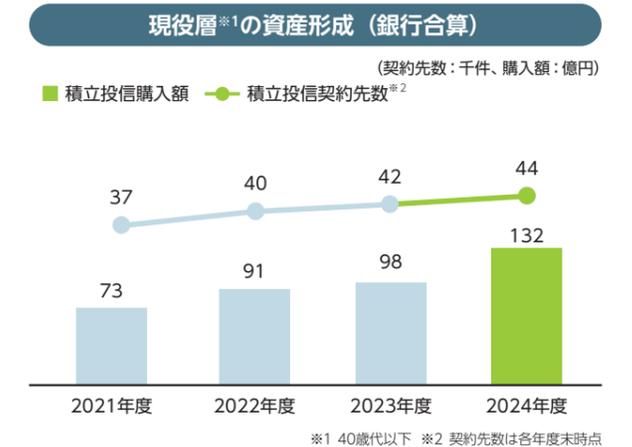
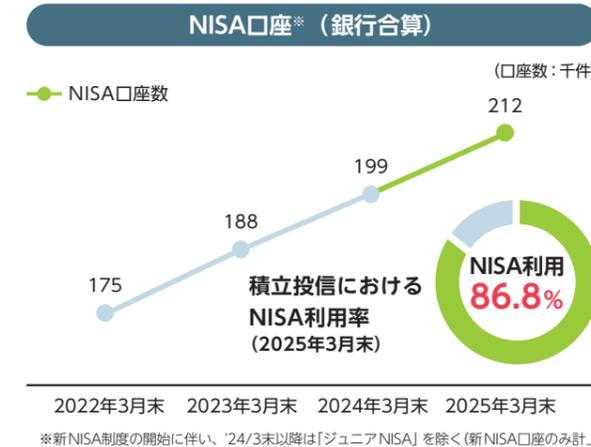
また、足利銀行では、2025年6月より、資金性質や目的別に複数の運用目標（ゴール）を設定し、資産管理が可能となる「あしぎん投資一任サービス STORY」の取り扱いを開始しました。



積立投信による資産形成支援

2024年からのNISAの新制度開始にともない、活用促進に取り組んできました。これからもNISA利用による積立投信を推進し、お客さまの効果的な資産形成のご支援に取り組んでいきます。

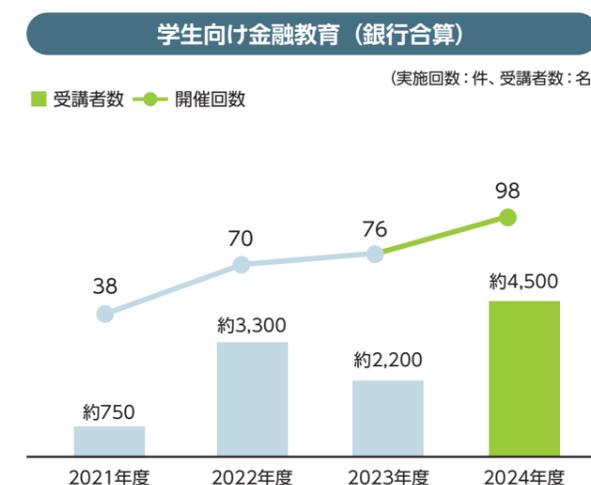
2025年6月より、常陽銀行では、「NISA つみたてシミュレーション」のサービスを開始しました。「積立金額」「商品」「期間」という投資内容の決定に向けたサポートツールで、過去の実績に基づく125パターンのシミュレーションを体験することができます。



地域の金融教育

2024年7月、茨城県教育委員会と常陽銀行を含む県内5金融機関（常陽銀行、筑波銀行、水戸信用金庫、結城信用金庫、茨城県信用組合）は、金融教育にかかる包括連携協定を締結しました。学校への講師の派遣やコンテンツの提供により、生徒・児童への金融教育を実施するほか、教職員との連携により、生徒・児童の目線に立った金融教育コンテンツ開発を目指します。

足利銀行は、法人コンサルティング部の医療チームが獨協医科大学医学部4年生を対象に「医療経営と金融」をテーマとした講義を行っています。地域医療を担う人材の育成に連携して取り組むことを目的に締結した連携協定に基づくもので、診療圏データを使った分析や開業費用などのほか、後継者のいないクリニックへの事業承継など、さまざまな医療経営に関する情報も案内しています。



獨協医科大学講義の様子



リタイアメント期支援

■ セカンドライフの充実

セカンドライフを安心して暮らすためのお客さまの資産形成・運用サポートの充実

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ります。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います。

お客さまのお困りごとに対する最適な商品のご提案や、専門分野に特化したパートナー企業のご紹介等を行っています。

● 「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を解決

● 「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を解決

● 「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を解決

● 「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をご案内

● 「相続」のサポート

万が一のために、遺言書の作成など「相続」にかかわるお困りごとを解決

■ 資産活用や次世代への承継

認知症等に備えた資産管理サービスや日常生活における困りごと解決に向けた、外部事業者とも連携した金融・非金融サービスの充実

資産管理

常陽銀行の遺言代用信託「とどく想い」に受益者代理人選任特約付加プラン(託す機能)を追加し、身体機能低下や認知症等への備え等、高齢化社会における多様な資産管理ニーズへの対応を強化しています。



あしぎん財産管理信託「信頼のたすき」は、将来の認知症発症リスクや高齢者を狙う特殊詐欺への備えとして、ご家族と銀行が一体となって、お客さまの資産管理をサポートする仕組みの信託商品です。



非金融サービス

常陽銀行では、使われなくなった実家の「空き家問題」に対し、お客さまの気持ちに寄り添いながら、各専門家と連携し、ワンストップで解決していくコンサルティングサービス「実家じまい」を提供しています。

「空き家」の流通促進や処分を通じて、社会問題の解決にも貢献していきます。

空き家相談サービス「実家じまい」



■ 資産承継

遺言信託・遺産整理等による円滑な資産承継に向けたサービスの充実

お客さまの円滑な資産承継に向け、専門知識を有する銀行担当者が、課題の分析と解決策のアドバイスをを行っています。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相続発生後の財産移転手続きをサポートする遺産整理業務等も取り扱っています。

スマート相続口座「あんしんボタン」

常陽銀行では、既存の常陽銀行の預金取引や投信取引・公共債取引に対し、相続発生時に簡易的に贈与できる簡易的な相続サービス「スマート相続口座(愛称: あんしんボタン)」の提供を通じて、将来の相続手続きに不安をもつ親世代・子世代の課題への対応を強化しています。

「遺贈寄付に関する連携協定」

足利銀行では、地方自治体との「遺贈寄付に関する連携協定」を進めています。

「自身の遺産を地域のために役立てたい」と希望されるお客さまに対し、遺言書作成コンサルティングを行う「遺言信託」サービスの活用により、遺贈寄付としてお客さまのニーズにお応えするとともに、地域社会・地域経済への貢献を目的としています。

【提携寄付先: 栃木県内3市11町(2025年6月現在)】

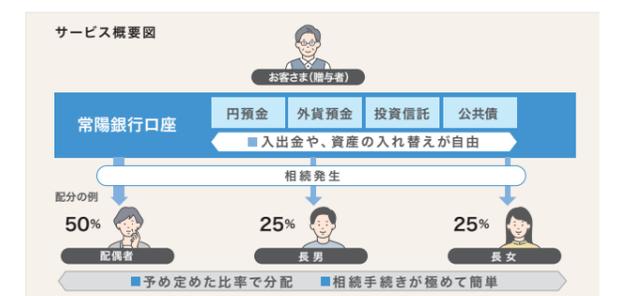
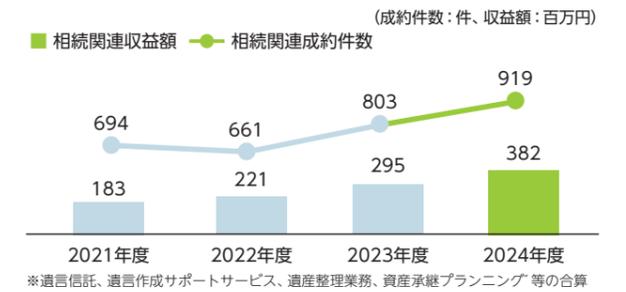
■ 体制面および情報提供の強化

【体制】

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)の配置するとともに、「人生100年時代応援セミナー」の開催を通じて、お客さまへの情報提供を強化しています。

足利銀行では、相続・資産承継対策ニーズに応えるため、お客さまの資産全体や家族構成まで把握したうえで、より高度で総合的なコンサルティングを提供する「ウエルス LA(ライフプラン・アドバイザー)」と「信託コンサルタント」を本部に配置し、専門人材として営業店支援を行っています。

相続関連業務* (銀行合算)



宇都宮市との「遺贈寄付に関する連携協定」の様子



【情報提供の内容等】

- 現在のお困りごと、将来のお困りごとへの対応
- 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

人生100年時代応援セミナーの様子



社会課題解決戦略

■ 地域の持続性向上支援

ー 地方創生への取り組み強化ー

地域の活性化・脱炭素化に向け、当社グループがハブとしての機能を発揮することにより、地域のサステナビリティに貢献します。

■ 主要取り組み

地域活性化

地域サプライチェーンの維持・強靱化

- 地方自治体や都内大企業と連携した戦略的企業誘致
- 地域経済を牽引する中核企業群の伴走支援

地域のキャッシュレス、DX推進

- 地域の利便性・生産性向上に向けた地方自治体との連携によるキャッシュレス、DXの推進

地域インフラの維持更新・再構築支援

- 地域医療・介護機能の維持・強化に向けた伴走支援
- 公共インフラの老朽化解消に向けた支援強化

地域資産の活用・承継

- ▶ 農地・耕作放棄地や空き家等の地域資産活用による新たなビジネス機会の創出
- ▶ 地域資源（観光資源、歴史・文化）や地域産品の発掘・発信の活性化等を通じた地域ブランド力向上への貢献

創出する価値

- 地域の安心・安全、便利で豊かな暮らしの実現
- 脱炭素社会への移行、エネルギー問題解消への貢献

主な社会的インパクト

- 地域住民の豊かさの向上
- 環境負荷の低減

主要KPI

※括弧内は2024年度実績比

サステナブルファイナンス実行額
(2021年度からの累計)

32,000億円(+14,538億円)

うち社会分野

10,000億円(+4,757億円)

うち環境分野

22,000億円(+9,781億円)

▶ 緑色の部分は主に創造に挑戦する領域(新事業領域)

地域の脱炭素化

- 環境負荷軽減に向けた地域事業者へのエンゲージメント活動を通じた投融资拡大
- 外部専門機関等との連携による当社グループをハブとした地域の脱炭素推進体制の構築

▶ 再生可能エネルギーの普及促進



地域活性化

■ 地域サプライチェーンの維持・強靱化

地方自治体や都内大企業と連携した戦略的企業誘致

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。

地域経済を牽引する中核企業群の伴走支援

常陽銀行と足利銀行は、地域社会の持続的な発展に貢献するため、地域の課題解決に資するコンサルティング営業に力を注いでいます。その中で特に重視しているものの一つが、成長意欲が高く、地域に良質な雇用を創出する存在である地域の中核企業への伴走支援です。

■ 地域インフラの維持更新・再構築支援

地域医療・介護機能の維持・強化に向けた伴走支援

地域医療の存続や、医療介護難民の減少に向けた医療機関への経営改善取組み、将来的な病院建替え等の支援に向けたファシリティマネジメントの管理を強化しています。

医療介護業界は公定価格が定められているため、人件費・物価高騰分を医業収益(売上)に転嫁することができず、地域医療機関を取り巻く経営環境は厳しさを増しています。病院が提供する医療機能(保健医療計画、地域医療構想、病床機能、診療科目)の特性や状況に応じて、経営改善に向けたコンサルティング機能の提供を強化しています。また、医療機関や介護事業者にとって不可欠な投資の支援にも注力し、地域インフラの維持更新や再構築にも取り組んでまいります。

	茨城県	栃木県
工場立地件数(2024年)	73件(全国1位)	20件(全国15位)
工場立地面積(2024年)	117ha(全国3位)	35ha(全国18位)
県外企業立地件数(2024年)	46件(全国1位)	8件(全国14位)

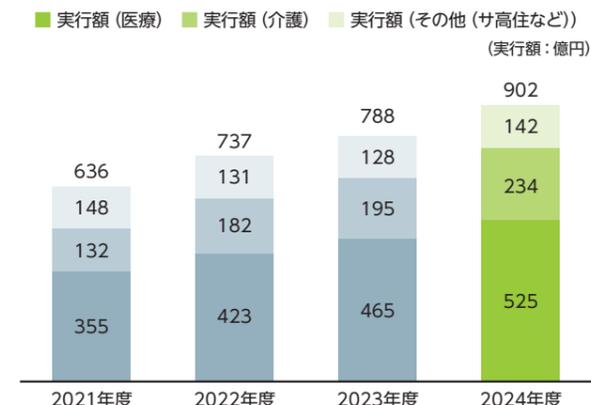
(出典) 経済産業省工場立地動向調査

栃木県は、東京から60~160km圏に位置し、東北自動車道、北関東自動車道や東北新幹線等の高速交通網が整備されるなど優れた立地環境について積極的にPRを行っています。

足利銀行では、栃木県や各自治体と連携した合同企業訪問など、産業団地や民有地への誘致活動を実施するほか、進出検討企業に対する計画段階を含めた産業団地や補助金等の情報提供を行っています。また、東京拠点にスタートアップ企業専担者を配置し、栃木県内へのスタートアップ企業の進出実績につなげています。

事業戦略策定支援、M&A・事業承継支援、資金調達アレンジメント、海外展開支援、カーボンニュートラル推進支援、DX推進支援など、総合的な戦略策定をワンストップで提供し、地域全体の産業基盤の強化と持続的な発展に貢献しています。

地域医療・介護機能の維持・強化(銀行合算)



■ 地域のキャッシュレス、DX推進

地域の利便性・生産性向上に向けた地方自治体との連携によるキャッシュレス、DXの推進

<観光に関する利用料支払いのキャッシュレス化>

茨城県には、旧筑波鉄道の廃線敷と霞ヶ浦を周回する湖岸道路を合わせた全長約180kmのサイクリングコースがあります。誰でもサイクリングをしながら美しい景色を楽しめるように、レンタサイクルの利用が可能です。これまで利用料支払いのキャッシュレス化に課題を抱えていました。

常陽銀行では、茨城県およびめぶきカードと連携して、10カ所のレンタサイクル拠点にクレジットカード端末を導入し、キャッシュレス決済を可能としました。

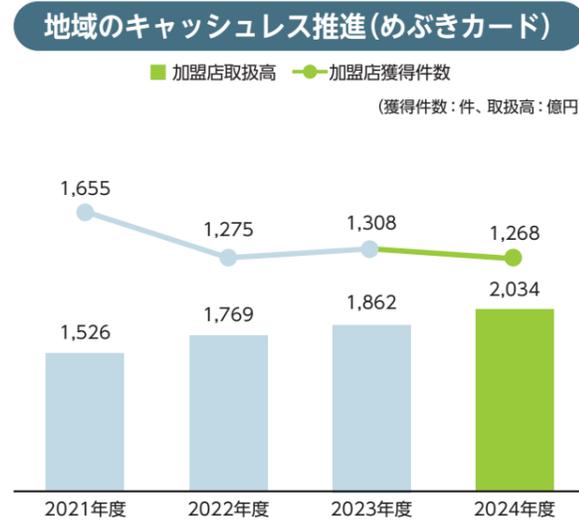
<地方自治体窓口のキャッシュレス化>

地方自治体の窓口キャッシュレス化は、若年層を中心としたキャッシュレス決済の利用増加という背景や、歳入にかかるバックヤード事務の負担軽減・事務効率化の促進からも重要な取り組みとして進められています。

足利銀行では、栃木県さくら市およびめぶきカードと連携して、さくら市役所ほか支所などを含めた7か所にPOSレジ機能搭載のクレジット端末機の設置を進めています。これにより、クレジットカード、電子マネー、QRコード決済への対応が可能となります。

<収入証紙による申請手数料等の納付のキャッシュレス化>

めぶきカードでは、栃木県と連携して、収入証紙による申請手数料等の納付のキャッシュレス化を進めています。栃木県では、運転免許の更新など約800種類の申請手続きの手数料納付に使われている収入証紙を、2024年10月から段階的にキャッシュレスへ移行し、2025年度までに完了させる予定です。購入場所や時間が限られる収入証紙を廃止し、キャッシュレス決済の導入による県民の方々の利便性向上や行政事務の効率化に貢献しています。



■ 地域資産の活用・承継

地域資源(観光支援、歴史・文化)や地域製品の発展・発信の活性化等を通じた地域ブランド力向上への貢献

【地域商社「コレトチ」】

株式会社コレトチは、一次産品や加工品等の食品からはじまり、工芸品やコト消費など、さまざまなモノ・サービスを、栃木県内外に広くPR・販促をおこなうことにより地域産業の活性化をはかってまいります。

また、共同出資会社である足利銀行、下野新聞社、鈴木印刷、カテル(WEB制作会社)の持つノウハウ・ネットワークを最大限に活用し事業者のみならず新たな価値やビジネスチャンスを創造してまいります。

地域製品の発掘・発信の活性化(コレトチ)
「本業」として地域コンテンツの発信・収益化を手掛ける

事業内容

- 地域製品の販売事業
- 新商品開発支援事業
- ECサイト運営事業
- 電力事業など

取組事例

- 地域製品の首都圏への販路拡大(首都圏を中心に展開する小売店との取引開始)
- 新商品開発支援(地元宿泊施設の売店販売や同商品をセットにした宿泊プラン新設)

足利銀行と地元企業3社の共同出資により設立

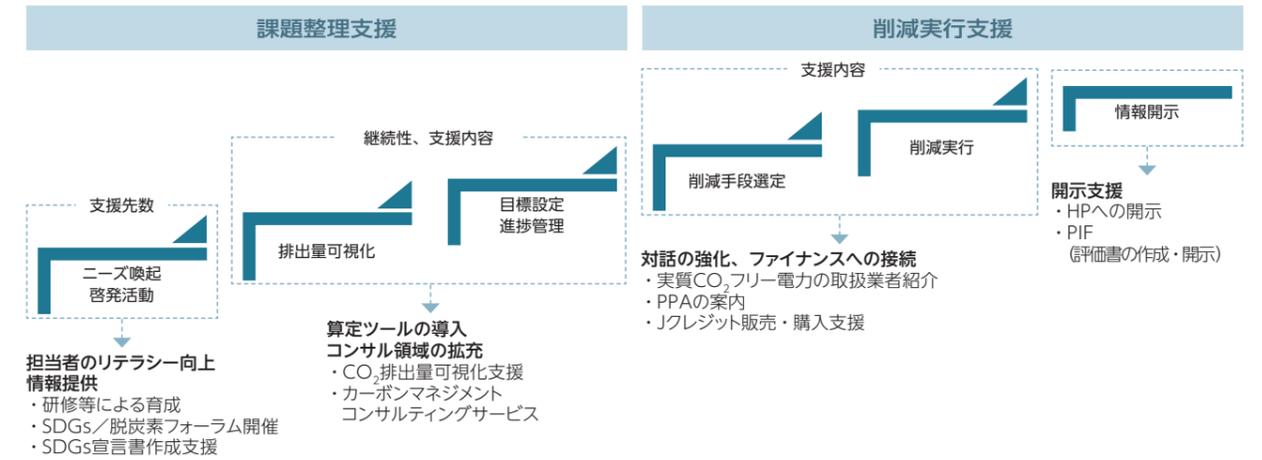
地域の脱炭素化

脱炭素化支援

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加え、脱炭素化

の取り組みに際して最初に必要な「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。

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



預金を通じたESG取り組み機会の提供

【常陽銀行】サステナブル預金

2025年4月より、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する取り組みとして、「サステナブル預金」の取り扱いを開始しました。

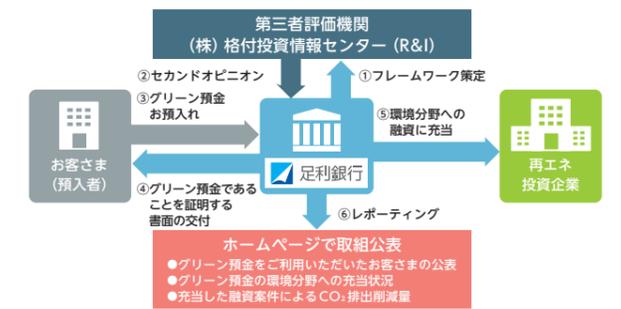
サステナブル預金は、当行がお客さまからお預かり

した資金を、環境改善や社会課題解決が見込まれる事業への融資金として充当する預金商品です。お客さまは、本商品を通じて持続可能な社会の実現への間接的な貢献が可能となります。



【足利銀行】グリーン預金

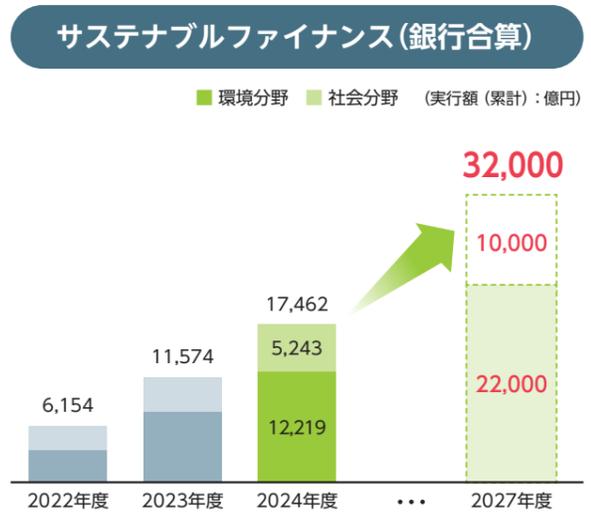
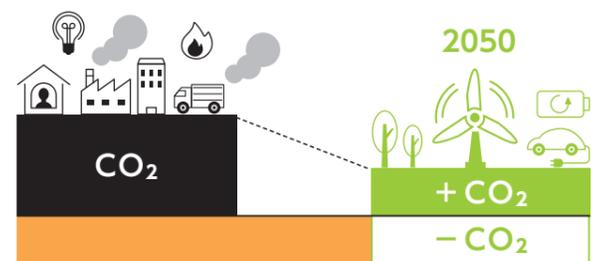
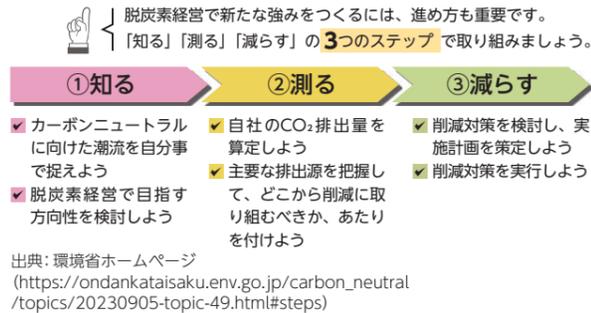
2024年10月より、お客さまからお預かりした資金の全額を、再生可能エネルギー分野を対象とした環境改善に資する事業への融資に充当する「グリーン預金」を取り扱っています。お客さまは、本商品を通じてSDGsにおける環境課題の解決に向けた取り組みに間接的に貢献することができます。



環境負荷軽減に向けた地域事業者へのエンゲージメント活動を通じた投融資拡大

常陽銀行と足利銀行は、環境省が推奨する「脱炭素取組ステップ」(「知る」→「測る」→「減らす」)をベースとし、お客さまとの脱炭素の対話(エンゲージメント活動)を通じた脱炭素経営支援を推進しています。

また、エンゲージメント活動を通じたサステナブルファイナンスの提供により、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いきます。



「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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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

日本政策投資銀行と連携した北関東広域におけるカーボンニュートラル動向の調査

株式会社日本政策投資銀行と共同で、「北関東広域におけるカーボンニュートラルの実現に向けて」と題した調査レポートを発行しました。

共同調査は、北関東広域におけるカーボンニュートラルの実現に向けて、鹿島港や茨城港を輸入拠点とした水素・燃料アンモニアサプライチェーンの構築・活用など、内陸部における産業熱需要家が、カーボンニュートラルを実現するために必要な取り組み・支援を検討することを目的に実施しました。



調査レポートの詳細は、「https://asia-northeast1-menlo-view.menlosecurity.com/https://www.mebuki-fg.co.jp/news/pdf/20250428.pdf」を参照してください。

再生可能エネルギーの地産地消への取り組み

再生可能エネルギー事業子会社の常陽グリーンエナジー(JGE)は、約17MWの太陽光発電施設を取得・開発したほか、企業や団体の施設内に太陽光発電設備を設置する「オンサイト PPA」や「Jクレジット制度」を通じて、地域内に再生可能エネルギーを供給しております。

2025年7月には、「オフサイト PPA」への取り組みとして、TGオクトパスエナジー株式会社を通じ、茨城県内で開発した再生可能エネルギー電源を含むグリーンエネルギーを、鹿島アントラーズのホームスタジアムを含む5施設へ供給を開始しました。

地域商社のコレトチにおいても、地域事業者の本業支援の一環としてPPA事業へ参入しており、2024年

再生可能エネルギー電源取得・発電事業の取り組み事例

【JGE】太陽光発電設備の約17MWの取得・開発(2025年7月現在)取得施設の一例

【JGE・コレトチ】オンサイトPPA事業(2025年7月現在)

【電力需要家】(JGE) 3自治体・2事業者と契約(コレト) 1自治体(3施設)・3事業者と契約

工場に設置した太陽光パネルの一例

電力料金の支払い

再生エネルギー供給

【PPA事業者】常陽グリーンエナジー

【JGE】地域のプロスポーツクラブと連携したオフサイトPPA事業

事業領域拡大に向けた人材育成の取り組み

事業領域拡大を担う人材の確保や、事業開発に取り組む事業者さまとの対話力向上などに向けた人材育成に取り組んでいます。

研修に加え、常陽銀行および足利銀行の従業員を対象とした事業アイデアコンテストを昨年度に引き続き開催しました。

従業員から応募されたアイデアについて審査を行い、地元企業の広告制作を支援する広告代理業やメッセージ動画サービス、eスポーツを通じたブランディング強化などのアイデアについて、事業化に向けた検討を行うこととしました。

また、2023年度に採択されたアイデアのうち「広告事業(当社グループ媒体に事業者さまの広告を掲載する事業)」については、発案者がプロジェクトリーダーとなり、昨年10月に「メルマガ広告サービス」として実証実験を開始し、その後、実証実験結果を踏まえて、今年4月1日に正式に事業化いたしました。

研修開催風景

コンテスト参加者

メルマガ広告サービス

事業ポートフォリオ戦略

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

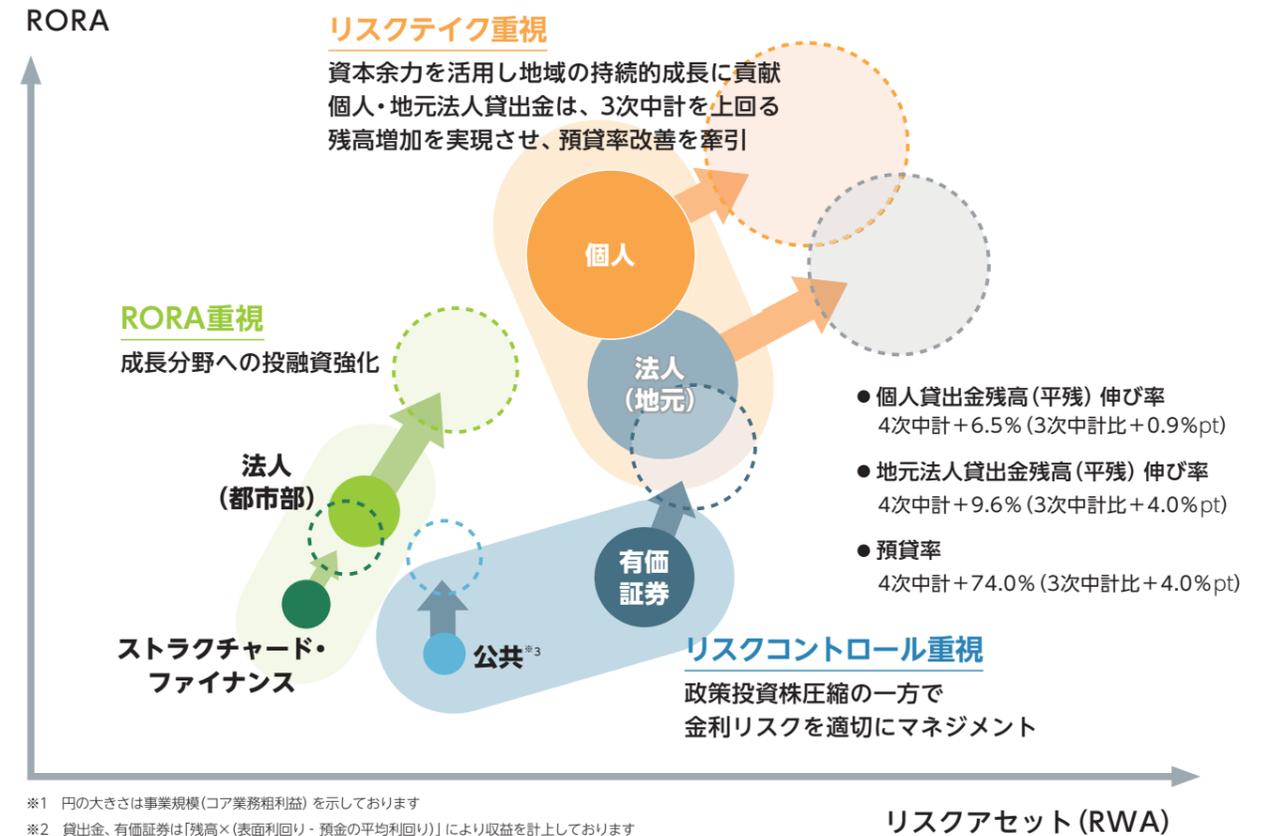
有形・無形のリソース(投入人員、内外ネットワーク、マーケティング機能やデータ、資本余力など)を相対的な高RORAセグメントのリスクテイク、持続可能な地域社会の実現に向けたコンサルティング機能提供へと戦略的に振り向け事業成長を目指します。また、相対的な低RORAセグメントではRORA向上を重視し、リスクテイク種類・手法を多様化する中で改善を図っていきます。

主要KPI ※括弧内は2024年度実績比
RWA(リスクアセット)
69,400億円(+8,100億円)
RORA
3.4%(+0.3%pt)

各事業セグメント	各事業セグメントの成長とRORAの改善に向けた取り組みの方向性	2027年度 ※括弧内は2024年度実績比		
		RWA(億円)	コア業務粗利益 ^{※1} (億円)	RORA ^{※2}
法人(地元) ▶P.43	●重点営業エリアである茨城県、栃木県を中心とした法人顧客基盤を対象とする預金、融資、コンサルティング等のビジネス ●地域社会の持続性向上への貢献、地域内シェアと取引採算の拡大 ▶社会課題解決戦略 事業者の成長を支えるソリューション提供	19,100 (+1,700)	690 (+120)	3.6%
個人 ▶P.51	●個人顧客基盤を対象とする預金、ローン、資産運用、コンサルティング等のビジネス ●生涯メイン口座の獲得、対面・非対面チャネルを通じた利便性の高い商品の提供、資産運用・形成のサポート ▶社会課題解決戦略 人生100年サポート	16,500 (+900)	900 (+170)	5.5%
公共 ▶P.57	●茨城県、栃木県を中心とした地方公共団体等を対象とした預金、融資、コンサルティング等のビジネス ●地域プロジェクトへの関与強化 ▶社会課題解決戦略 地域の持続性向上支援	— ^{※3}	50 (±0)	—
ストファイ ▶P.65	●プロジェクトファイナンス等取引先のキャッシュ・フローに依拠しない融資手法等によるファイナンスに関するビジネス ●良質案件に対するリスクマネー供給、ファイナンスのアレンジ獲得	6,300 (+1,900)	110 (+40)	1.7%
法人(都市部) ▶P.66	●東京都、大阪府の法人顧客基盤を対象とするビジネス ●大企業と地域、地場企業を結び付けるビジネス(地元進出、地元企業の販路拡大、大企業による技術支援等) ●リレーション構築・取引拡大による地元への資金呼込と地域活性化への貢献 ●適切な金利リスクテイクによる収益機会確保	9,100 (+1,500)	230 (+80)	2.5%
有価証券 ▶P.67	●債券や株式、投資信託等の有価証券に加え、短期市場運用など市場取引に係るビジネス ●コアポートフォリオを拡大し安定的なキャリー確保 ●成長分野へのリスク性資産積み上げ	18,400 (+2,100)	400 ^{※4} (+70)	2.2%
事業セグメント合計		69,400 (+8,100)	2,380 (+480)	3.4% (+0.3%pt)

※1 各事業セグメントのコア業務粗利益は、貸出金と有価証券の資金収益を「残高×(表面利回り-預金の平均利回り)」としたうえで算出しております。また、対顧客利益を含み、投資解約損益を除いております
 ※2 RORAは(コア業務粗利益÷RWA)で算出しております
 ※3 公共向け貸出金はリスクウェイトが「0」のため「-」と記載しています
 なお、残高(平残)は2027年度9,400億円(2024年度(見込み)比±0)を計画しております
 ※4 債券・株式・ファンド運用による収益のみを含み、売買損益・日銀預け金利利息は含んでおりません

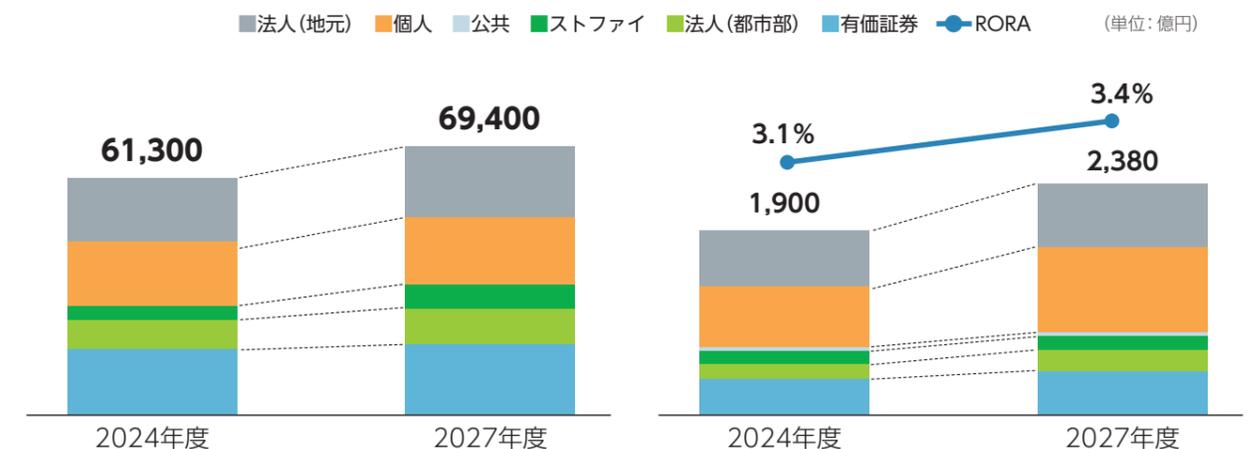
事業別に見たリスクテイクの方向性^{※1※2}



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

RWAの推移

コア業務粗利益・RORAの推移

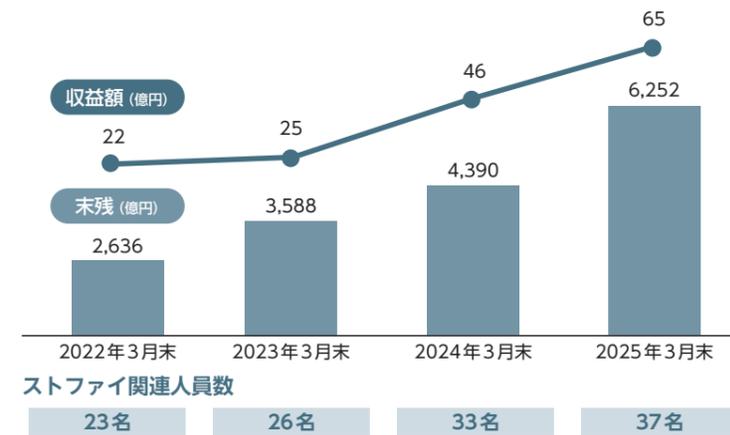


■ ストラクチャード・ファイナンス (ストファイ)

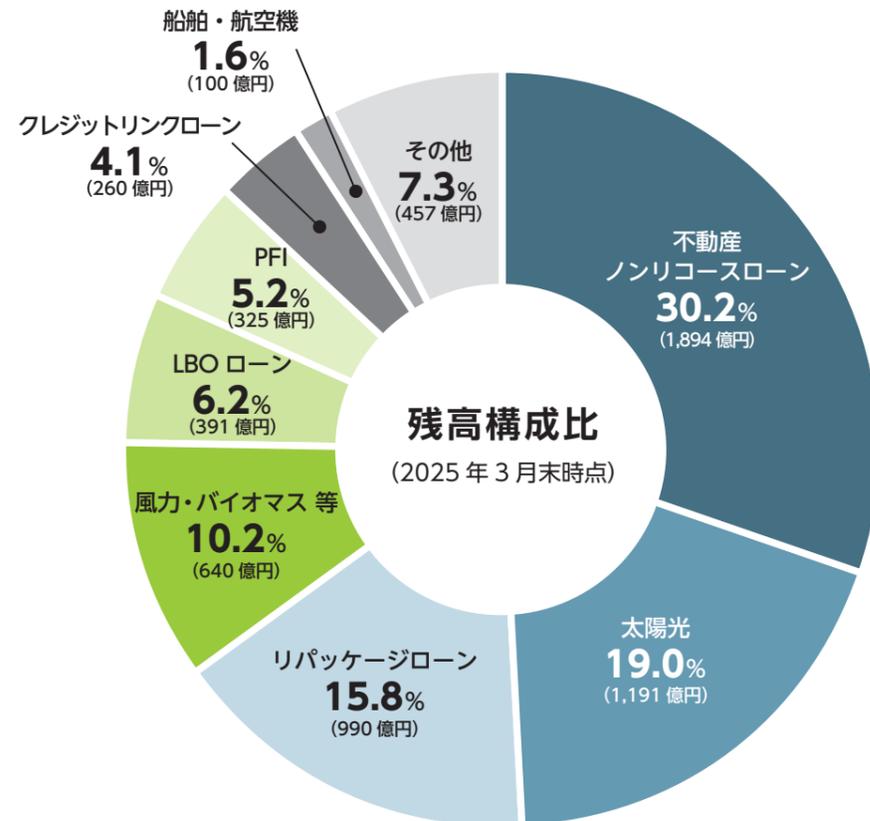
ストラクチャード・ファイナンス (ストファイ) は、戦略的な人員投入により取組み領域を拡大し、残高・収益を着実に積み上げてきました。第4次中計では「RORA重視分野」と位置付け、残高を増やしつつ、RORAの引上げを図る方針です。

アセットタイプ別では不動産ノンリコースローンやエネルギー (太陽光) 分野への投資割合が約半分を占めています。今後は、リスク分析力強化を前提としつつ、メザニンファイナンスなど高収益分野への取り組みを強化してまいります。

■ ストラクチャード・ファイナンス末残・収益額 (銀行合算)



■ アセットタイプ別の残高構成 (銀行合算)



第4次中計では「RORA重視分野」と位置付け

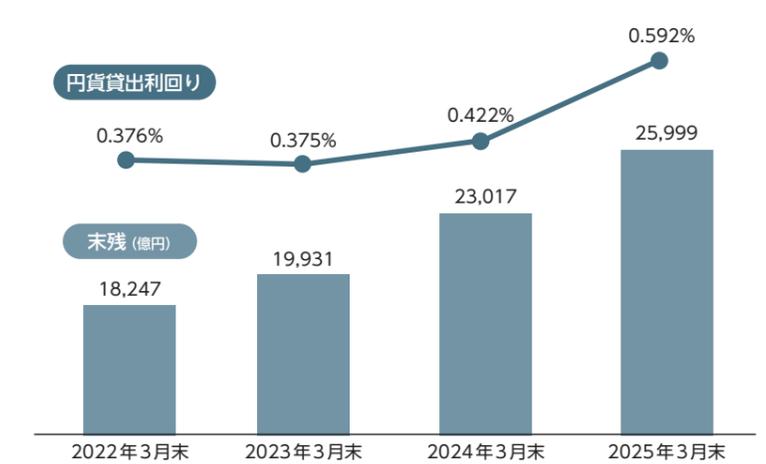
「メザニンファイナンスへの取り組み」・「リスクの深掘り」により、採算性向上を目指す

■ 法人 (都市部)

法人 (都市部) は、地場関連企業を中心とした取引先とのリレーションを基盤とし、近年は物価上昇を背景とした資金需要を着実に捕捉してきました。第4次中計では、ストファイ同様、「RORA重視分野」として位置付け、更なるRORAの引上げを図る方針です。

都市部の貸出は高格付先向けかつ市場金利をベースとした金利感応度が高い融資が多く、一定の収益性を期待できる運用先と捉えています。また、地域や地場企業と結び付ける取り組みを強化し、地域産業の成長や雇用創出に繋げてまいります。

■ 法人 (都市部) 貸出末残・円貨貸出利回り (銀行合算)



■ 大企業と地域、地場企業を結び付けるビジネス

企業誘致	<ul style="list-style-type: none"> 茨城県・栃木県との連携による企業誘致推進 「茨城県立地推進本部 東京統括本部」への行員駐在、 「とちぎ企業立地推進戦略会議」参画 2024年度企業誘致等支援件数 31件
地場拠点・従業員との取引	<ul style="list-style-type: none"> 都市部大企業の地場拠点に対する職域金融セミナーや福利厚生サービス、利便性の高いローン取引等の提供 預金・決済取引にとどまらず、ともに地域創生を担うパートナーとして連携
地元企業とのマッチング	<ul style="list-style-type: none"> 地元企業の販路拡大に向けた、都市部大企業とのマッチング 食の商談会・ものづくり企業フォーラムへの都市部企業のバイヤーとしての参加のべ31社・商談143件 その他の地元・都市部間の個別マッチング 商談108件
サステナブル・ファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> 高度・先進的なスキームのESGファイナンスへの参加により都市部大企業の事業の脱炭素化に貢献するとともに、ファイナンス参加により得た知見・ノウハウを地元事業者に対するファイナンスやSDGs取組支援に活用

第4次中計では「RORA重視分野」と位置付け

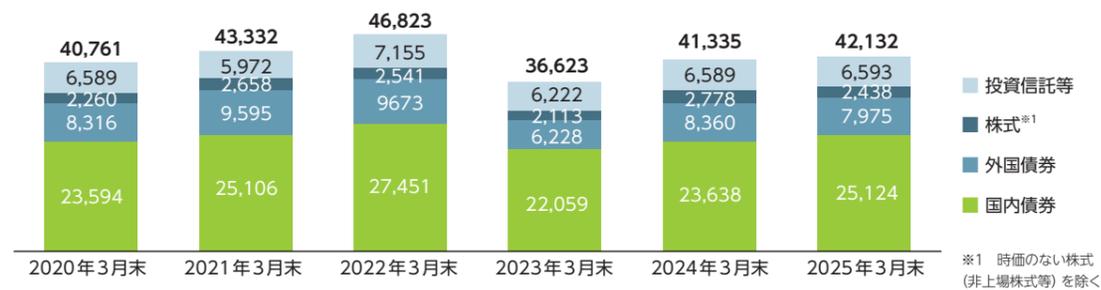
資金運用としての採算性を高めつつ、地元における社会的インパクト創出への戦略的な貢献を目指す

■ 有価証券

有価証券の運用規模(グループ連結)は、4兆円強と預貸金のギャップ(預金残高と貸出金残高の差額)の範囲内で運用を行っており、大半を国内債券が占めています。2022年度以降は、金利上昇に備え、低利回りの債券を売却してきたことで、金利上昇に対する耐性を強めてきました。

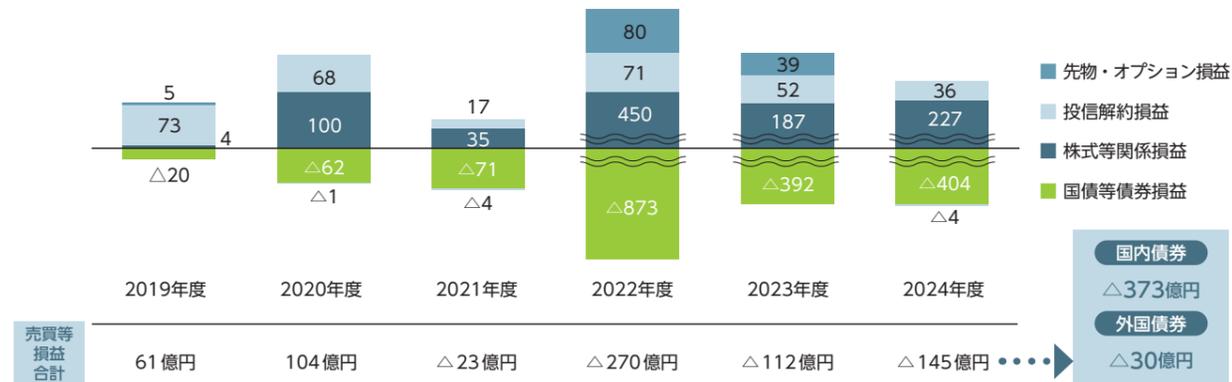
第4次中計においても金利上昇を見込んでいますが、これまでのリスクコントロールにより十分な投資余力を備えており、高利回りの債券に再投資することで保有利回りは上昇していく見通しです。また、成長分野へのリスク資産に投資を振り向けることで、有価証券全体のRORAを更に引上げていく方針です。

■ 有価証券末残 (FG連結・貸借対照表計上額) (億円)



※1 時価のない株式(非上場株式等)を除く

■ 有価証券売買等損益※2 (銀行合算) (億円)



※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

■ 評価損益※3 (FG連結・その他有価証券) (億円)



※3 有価証券の連簿簿価差から生じる調整(PPA)考慮後
 ※4 その他有価証券を対象としたヘッジ目的の金利スワップの評価損益

■ 有価証券 (国内債券)

国内債券は、有価証券の大半を占めていることから、状況に応じてリスク量をコントロールしていく必要があります。金利ある世界では、政策金利の引上げによって調達利回りも上昇するため、保有利回りを高水準に維持することと、再投資利回りの上昇メリットを最大限享受していくことが重要です。金利上昇を見据えてメンテナンスを実施してきたこと、デュレーションを短期化(2025年3月末 3.3年)してきたことで、保有利回りは上昇しやすく、「金利のある世界」に適したポートフォリオとなっています。

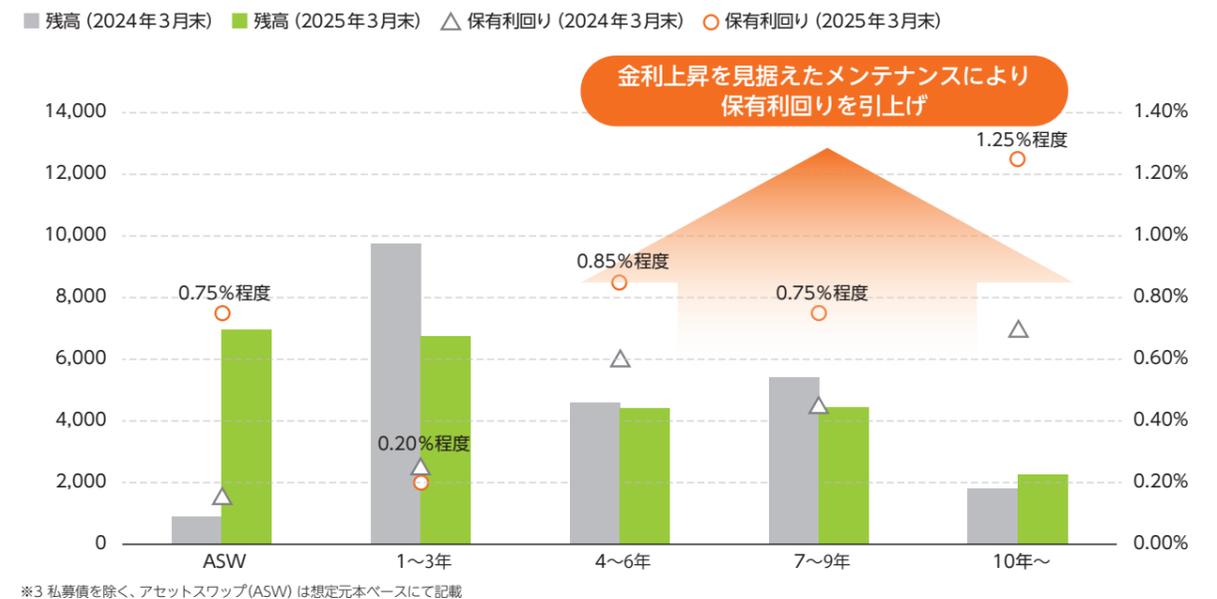
■ 国内債券※1のオペレーションの状況 (銀行合算) (億円)

	2023年3月末	2024年3月末①	2024年度上期(4-9月)	2024年度下期(10-3月)	2024年度累計(4-3月)	2025年3月末②	増減②-①
残高	22,504 うちASW 1,000	24,124 うちASW 900	+約7,350 うちASW 4,700	+約2,450 うちASW 1,200	+約9,800 うちASW 5,900	26,265 うちASW 5,900	+2,141
評価損益※2	△194	△266	△約2,500	△約2,900	△約5,400	△669	△403
利回り	0.42%	0.45%	△約1,700	△約550	△約2,250	0.77%	+0.32% pt
10bpv	△114	△95	△約1,700	△約550	△約2,250	△89	+5
デュレーション	5.3年	3.9年	△約1,700	△約550	△約2,250	3.3年	△0.5年
売却損益(投信解約損益含む)			△36	△337	△373		

※1 ベアファンド・スワップヘッジ等を含む、アセットスワップ(ASW)は想定元本ベースにて記載

※2 国内債券の連簿簿価差から生じる調整(PPA)考慮前

■ 国内債券※3のラダーの状況・年限別保有利回り (銀行合算) (億円)



※3 私募債を除く、アセットスワップ(ASW)は想定元本ベースにて記載

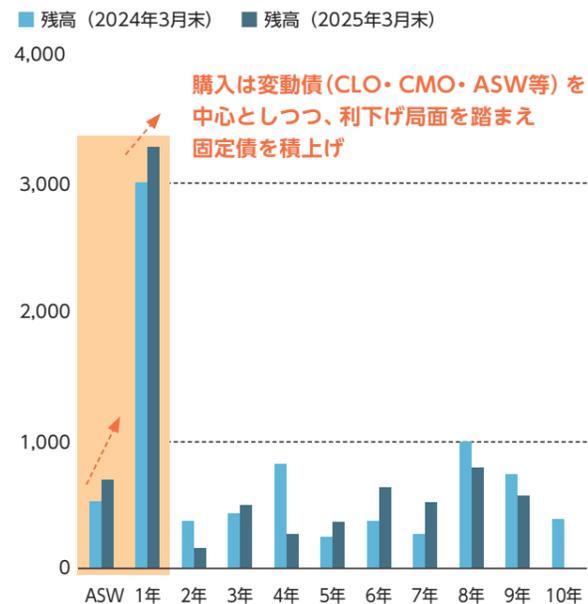
■ 有価証券 (外国債券)

外国債券は、変動債 (CLO・CMO・ASW等) を中心に投資を継続してきたことで、変動債比率 (米ドル債券) は50%台まで上昇しました。金利上昇局面では利鞘を確保できる変動債の強みを発揮できる一方、政策金利低下局面では固定債の利鞘が拡大するメリットを得られるような構成としています。海外情勢やインフレ見通しは不透明さを増しており、政策金利がどちらに動いたとしても一定のメリットを得られるようなバランスの取れたポートフォリオとなっております。

■ 外国債券のオペレーションの状況 (銀行合算・米ドル債券) (億円)

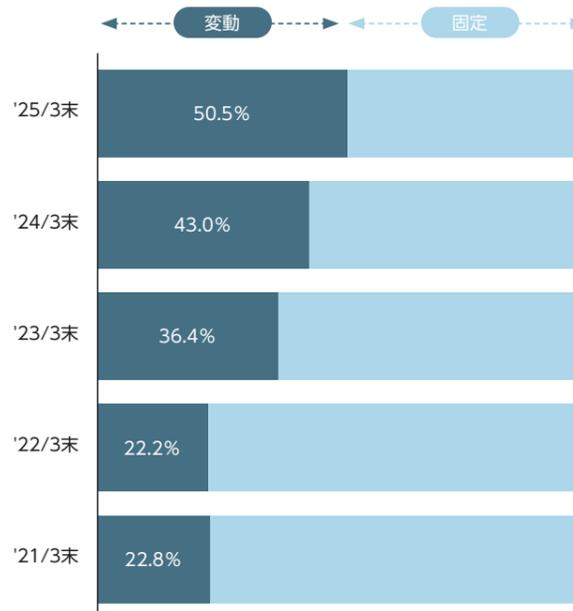
	2023年 3月末	2024年 3月末 ①				2024年度 上期 (4-9月)	2024年度 下期 (10-3月)	2024年度 累計 (4-3月)			2025年 3月末 ②	増減 ②-①
残高	6,039 うちASW 2,198	8,209 うちASW 3,531	購入	+約1,410 うちASW 980	+約690 うちASW 520	+約2,100 うちASW 1,500	残高	7,837 うちASW 3,964	△372			
利回り	4.68%	5.41%	売却	△約660	△約470	△約1,130	利回り	4.79%	△0.62% pt			
調達コスト	4.28%	5.03%	償還	△約600	△約470	△約1,330	調達コスト	4.06%	△0.97% pt			
利鞘	0.39%	0.37%	合計	+約150	△約510	△約360	利鞘	0.73%	+0.35% pt			
10bpv	△19	△24	為替要因	△約480	+約470	△約10	10bpv	△20	+3			
デュレーション	3.2年	3.0年	売却損益	△11	△18	△30	デュレーション	2.5年	△0.5年			

■ 外国債券のラダーの状況 (銀行合算・米ドル債券※¹) (億円)



※1 変動債は全て1年に計上、アセットスワップ (ASW) は想定元本ベースにて記載

■ 外国債券の変動／固定比率 (銀行合算・米ドル債券※²)



※2 アセットスワップ (ASW) を含む

■ 有価証券 (金利リスクコントロール)

■ 円貨債券※¹ (銀行合算)

デュレーションは、2022年3月末7.4年から2025年3月末に3.3年まで短期化しました。今後金利が上昇しても、償還分を高い利回りで再投資できることで、利回り上昇効果を得やすいポートフォリオとなっております。一方で、リスク量はデュレーション短期化により抑制。保有利回りは2025年3月末には0.77%まで上昇しました。今後も償還分の再投資により円債ポートフォリオの利回り上昇が期待できます。

デュレーション※³ (年)



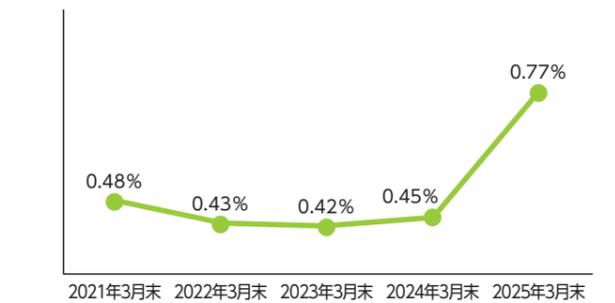
※1 ベアファンด์やスワップによるヘッジ考慮後

※2 全ての期間の金利が+10BPV (+0.10%) 上昇すると前提を置いたときの現在価値の減少額

リスク量 (10bpv※²) (億円)



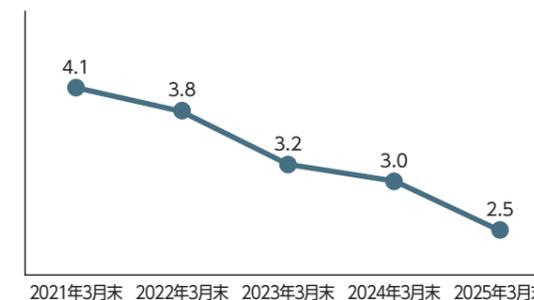
保有利回り (%)



■ 外国債券※¹ (銀行合算・米ドル債券)

変動債 (CLO・CMO・ASW等) を中心に投資を継続した結果、デュレーションは2021年3月末4.1年から2025年3月末に2.5年まで短期化しました。保有利回りは変動債の利回り上昇により高水準を維持しており、金利上昇耐性の強いポートフォリオとなっております。また、固定債投資も一定額保有することで、政策金利低下局面にも備えたバランスの取れたポートフォリオとしています。

デュレーション※³ (年)



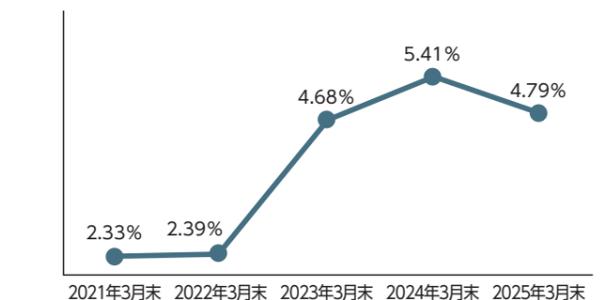
※1 ベアファンด์やスワップによるヘッジ考慮後

※2 全ての期間の金利が+10BPV (+0.10%) 上昇すると前提を置いたときの現在価値の減少額

リスク量 (10bpv※²) (億円)



保有利回り (変動債・固定債合算) (%)



経営基盤強靱化戦略

DXによる付加価値創出

データ・AIの戦略的活用をはじめとしたDX推進による付加価値創出により、お客さまに選ばれ続けるサービスを提供します。

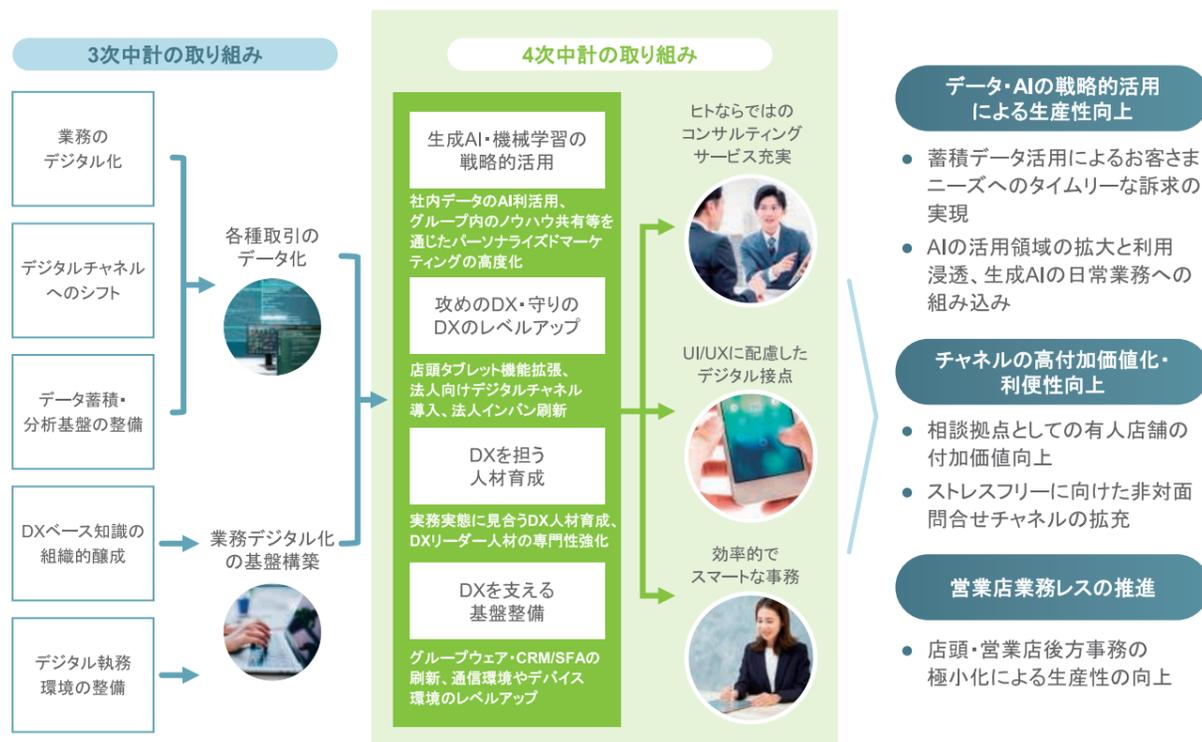
主要KPI ※括弧内は2024年度実績比

戦略的DX投資額(3年累計)
140億円(+70億円)

バンキングアプリ利用者数
220万人(+86万人)
(個人のお客さまの6割程度(2割増))

営業店事務量削減
2024年度第4Q比 Δ 30.0%
(2019年度第4Q比 Δ 70%程度)

主要取り組み



当社グループが目指すDX戦略ストーリー

DXという言葉の定義や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、お客さま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ます。
- 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、クラウドなどの環境整備)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(人的資源は数量から質量へ))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支援に生かします。

DX戦略ロードマップ ※2025年3月見直し

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ています。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。

今回、これまでの活動内容や昨今の技術革新などを踏まえて、当社グループにおけるDX戦略ロードマップの内容を見直すとともに、2027年度末を目安とした到達水準を定めました。特に、人工知能(AI)と機械学習(ML)を今後の企業競争力を左右する要素技術のひとつとして捉え、「銀行業務における生成AIの戦略的活用」と「統合データ基盤のデータ拡充と、統計AI利活用の進化」を重要成功要因(KSF)として定めています。

さらに、営業活動の在り方の改善に向けたCRM/SFAの刷新や、グループウェアの見直しなどによる動きやすい執務環境の整備など、DXを支える基盤整備に関する取り組みも推進していきます。

DX戦略ロードマップ

下線部はKSF (Key Success Factor)

戦略カテゴリ	2027年度末 [※] のありたい姿(到達水準)	主な取り組み項目
伝統的銀行業務のデジタル化・業務革新	<ul style="list-style-type: none"> ● 生成AIの戦略的活用が進み、効果の高い好事例が複数公表されている ● CRM/SFAが刷新され、営業活動のあり方が改善されている 	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>銀行業務における生成AIの戦略的活用</u> ● 次期営業店システムの導入(勘定系処理における行員UI/UX向上) ● 店頭受付ナビの多機能化(伝票レス)、店頭業務革新の実現 ● CRM/SFAの更改による営業スタイル革新と顧客データ蓄積の強化
デジタルチャネルの利便性向上・顧客接点の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 各デジタルチャネルのUI/UXが改善され、顧客評価が高まっている ● 税金納付や法人間決済の多くがセルフ取引にシフトしている 	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタルチャネルのUI/UX向上による利用浸透・付加価値向上 ● 税金納付や法人間決済の非対面取引シフト ● 本人認証の環境変化対応(JPKI、DID/VC等) ● リモート営業やバーチャル空間のビジネス活用に向けた調査研究と実用化
データ利活用の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 統計AIツールの利用頻度・範囲が拡大し、組織に浸透している ● MAのマーケティングシナリオが拡充され、Web広告の内製割合が高まっている(費用対効果改善) 	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>統合データ基盤のデータ拡充と、統計AI利活用の進化</u> ● MAやCDPを活用したパーソナライズドマーケティングのシナリオ増強 ● BIやデータカタログによるデータガバナンス強化 ● Webマーケティングの高度化による広告投資対効果の向上
DX基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル執務環境が、従業員満足度の高い状態にある ● DX人材が、実務的に必要な人員数を確保できている 	<ul style="list-style-type: none"> ● 次期基幹システム更改に向けた対応と、非システムセンター化 ● 業務実態に見合ったDX人材の育成とポートフォリオ管理 ● グループウェア見直し等、動きやすい執務環境の整備 ● 複雑化するサイバー犯罪の防衛に資するセキュリティ対策能力の向上
取引先や地域へのDX支援・協業	<ul style="list-style-type: none"> ● DX支援営業が、単発のBMにとどまらない本業支援に繋がっている ● 外部との協業が進み、実装・定着までを含めた取引先DX支援が実施・運用できている 	<ul style="list-style-type: none"> ● 本業支援に踏み込んだDXコンサルティングへの進化 ● 外部との協業による取引先支援体制の拡充 ● 地域創生や自治体DXに資する伴走支援・DX支援事業の展開 ● DX支援における営業・コンサルティングのレベルアップに向けた人材育成

※3年後の到達基準として管理するが、重要な技術革新や環境変化が発生した際は短期的に見直しを行う場合がある。

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の自動化、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。

常陽銀行と足利銀行では、RPAを活用することで、有人で実施していた単純作業（端末登録、帳票作成、転記、確認、データ作成など）の自動化による業務効率化を実現しています。RPAの対象領域を拡大するため、RPAシステムの更新を進めており、今後さらなる業務時間削減を実現していきます。AI-OCRについては読み取り可能な帳票の拡大を図っており、集中部門や一部の営業店での単純入力作業のさらなる効率化を進めています。

さらに、営業スタイルの革新および、営業活動を支える顧客データの蓄積のため、インフラ環境であるCRM/SFAの刷新を図ります。また、さらなる業務効率化に向け、生成AIの活用ユースケースの拡大を推進していきます。

業務用スマートフォンアプリの開発・活用

常陽銀行と足利銀行では、パートタイマーを含む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のために独自開発した業務用アプリの活用を進めています。

現在、常陽銀行で利用できる業務用アプリは10種類あり、特に物件の受け渡しに活用される「受取書アプリ」は高い評価を得ています。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に加え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。

業務用スマホアプリ

「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)



銀行業務における生成AIの戦略的活用

常陽銀行と足利銀行では、行員の業務効率化に関連する取り組みの一環として、全行員がChatGPT (Azure OpenAI) を利用できる環境を構築しています。また、閉域環境に構築することで入力情報がOpenAI社の再学習に利用されないようにしています。

さらに、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、修了テストを実施することで行員全体のスキル向上を図りました。

また、ChatGPTの活用ユースケース拡大のため、2024年度にバージョンをGPT-4oにアップデートしました。さらに、プロンプトテンプレートの充実、ファイルアップロード機能の追加、RAG^{*1}機能の追加といった、機能の拡充も順次進めています。

常陽銀行・足利銀行で活用している生成AIの画面UI



*1 RAG (Retrieval-Augmented Generation)
生成AIがデータベースから関連情報を検索して、回答する技術

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には、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）を中核チャネルと位置付け、「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。

2024年度は新たに、アドバイス配信や引落予定通知、振込予約の取り消しなどの機能追加や、取引履歴のUI改善を行っており、利用者も130万ユーザーを突破しました。

法人のお客さま向けには、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）を提供しています。

申込手続もマニュアルも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に基づき、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し、2021年3月より提供しています。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、アジャイル開発の体制を敷いており、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。

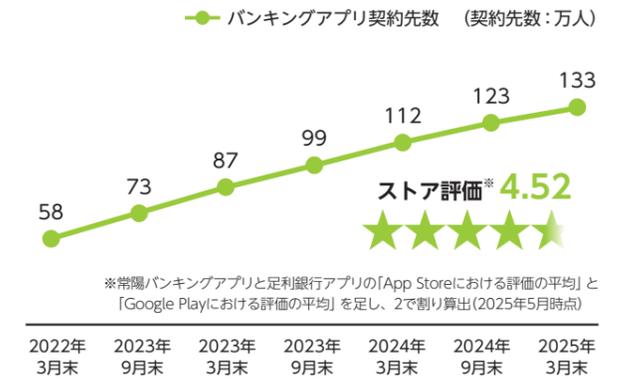
店頭業務のデジタル化

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。また、機能拡張により入金取引、振込、両替などの単純取引のセミセルフ化を図っています。

さらに、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、キャッシュレス納付の普及拡大に向けた取り組みについて、2024年6月に関東信越国税局から感謝状を授与されました。

また、常陽銀行と足利銀行で合わせて504台（154か所）のATMに地方税統一QRコードの読み取り用の機能を追加しており、ATMを利用した納税による店頭事務の効率化を進めています。

バンキングアプリの利用者数



常陽バンキングアプリ

- 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



1日あたりの事務量 (年度平均) : 時間



データ利活用の強化

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、最適な提案を行うためのマーケティングデータとして活用しているほか、当社グループ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。

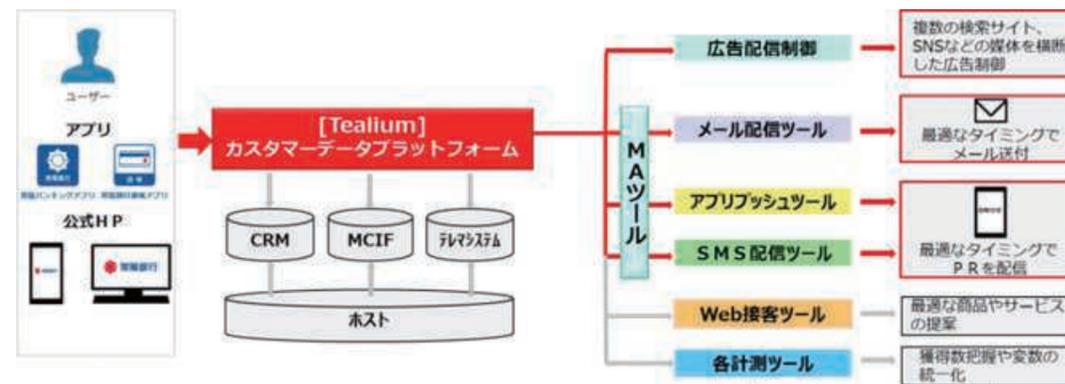
データ利活用基盤の拡充

データ利活用の基盤として、行内データを集約したクラウド型のデータウェアハウス (DWH) ^{*1}を構築しています。また、DWHを活用するために、BIツール^{*2} [Tableau] やMAツール^{*3} [Salesforce Marketing Cloud] を導入しています。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。さらに、Web上の顧客行動データの蓄積とパーミッション管理を行えるCDP^{*4} [Tealium] の活用範囲も拡大しています。

バンキングアプリのアドバイス配信機能では、バンキングアプリとMAツールなどを連携することで、お客さまの属性や行動履歴に応じてパーソナライズし、最適な情報・サービスの提供を実現しています。

- ※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
- ※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
- ※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通知など) を自動化し、最適化するためのソフトウェア
- ※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

データ利活用における各ツール連携の概要



統計AIや機械学習の利活用

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) などを実施しています。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割が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。また、今後AIスコアリング機能を導入することで、さらなる判別精度の向上を図っていきます。

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。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しており、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。

また、さらなるデータ分析業務の高度化に向け、AIを活用した統計処理ツールの利用も開始しています。

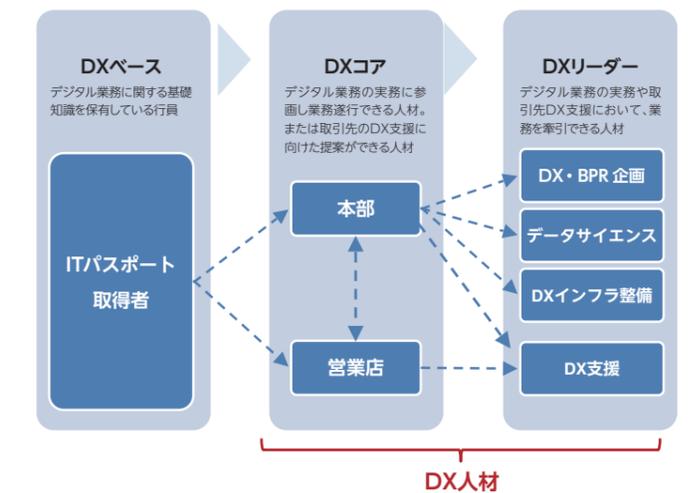
DX基盤の強化

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、中期的な展望として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などを進めています。また、短期的な視点として、各個別システムやデジタル執務環境、使用デバイスなどの最新化を順次進めています。

実務実態に見合うDX人材育成、DXリーダー人材の専門性強化

第3次中計におけるDX人材育成の取り組み結果を踏まえ、DX人材育成方針を更新しています。DXリーダーについては、「スキルカテゴリ」ごとに細分化することで育成目的を明確にし、研修テーマの設定や受講者の指名基準に活用します。具体的には、デジタルスキル標準^{*}の5類型を当社グループの実務実態に合わせて、DX・BPR企画、データサイエンス、DXインフラ整備および、地域金融機関として必要なスキルであるDX支援 (取引先向けDX) を加えた4類型としました。

人材育成体系のイメージ図



※ 経済産業省およびIPAが定めた、ビジネスパーソン全体がDXに関する基礎的な知識やスキル・マインドを身につけるための指針

DX人材育成のための研修

常陽銀行と足利銀行では、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」を継続的に開催しています。

2025年からは生成AI研修など新たな研修を複数追加し、DX人材としてのスキルアップを推進していきます。

また、常陽銀行と足利銀行の合同開催の研修を増やすことで、当社グループにおける人材交流の活性化を進めていきます。

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さま向けに、各種セミナーなど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」を定期的で開催しており、2025年3月までに合計62回、参加者数は延べ14,000人を超えています。

足利銀行では、業種別で時流に合わせたテーマのセミナーを実施しています。

また、常陽銀行と足利銀行ともに、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、いずれもご好評をいただいております。

DX人材育成ワークショップの様子



DX成功事例オンライン説明会の様子



経営基盤強靱化戦略

■ アライアンスの推進

外部事業者との提携・協業を通じ、事業領域の拡大や生産性向上に資する取り組みを一層強化することにより、お客さまに選ばれ続けるサービスを提供します。

■ 広域連携

Chance地銀共同化行との連携

預金・融資・外為などの勘定系に加え、情報系なども含めた範囲を共同化業務の対象とし、さまざまな分野で活動範囲の拡大を図っています。

【主な活動】

- 持続可能な地域社会の実現に資するストラクチャー・ファイナンス等の推進
- M&A業務広域プラットフォームを活用した事業承継・M&A支援
- サイバーセキュリティ分野での共助
- シナジー発揮分野のさらなる発掘

Chance地銀共同化行

三菱UFJ銀行の勘定系・情報系などの基幹システムを基に構築した「Chance地銀共同化システム」を共同利用する地銀の広域連携。現在、めぶきフィナンシャルグループ、百十四銀行、十六銀行、南都銀行、山口フィナンシャルグループが参加



■ 地域連携

「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

足利銀行と群馬銀行における、両毛地区（栃木県西部・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。

<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】

- 両行協調による融資実行
- 両行の投資専門子会社による共同出資
- 若手行員を対象とした合同研修の実施
- 営業店間での連携ミーティングの定期開催
- 「ASEAN自動車セミナー」「北関東PPP/PFIセミナー」「PFI施設見学会」の開催 など

地元金融機関との連携

<税金等キャッシュレス納付の取り組み>

国税や地方税の納付は、金融機関や税務署、市町村での窓口納付が大半を占めており、納税者の利便性向上と収納事務にかかる社会的コストの削減が課題となっています。常陽銀行と足利銀行では、キャッシュレスによる多様な納付手段の普及・利用促進に取り組んでいます。

【茨城県内6金融機関による啓発活動】

常陽銀行は、筑波銀行、水戸信用金庫、結城信用金庫、茨城県信用組合、JAバンク茨城県信連と共同で、税金等キャッシュレス納付を推進するチラシを6金融機関が同時に配布し、納税者に口座振替やスマホ納付などさまざまなキャッシュレス納付方法についてPRしています。

また、金融機関だけでなく、茨城県内税務署、茨城県、県内44市町村および茨城県税務連絡協議会所属団体が「キャッシュレス納付推進機関」として、一体となって取り組んでいます。

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り組み (2) お客さまサービスの向上に向けた取り組み (3) その他、両行が同意する事項
締結日	2022年1月

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います。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。



【「栃木県国税・地方税キャッシュレス納付共同推進宣言」の実施】

足利銀行は、栃木県内の地方公共団体や金融機関、民間団体等32団体とともに「栃木県国税・地方税キャッシュレス納付共同推進宣言」を実施しています。

栃木県内の10金融機関や栃木県、栃木県内税務署と連携し、税公金のキャッシュレス納付の一層の普及に向けて、「オールとちぎ」で取り組んでいます。

「とちまるアライアンス」の締結

足利銀行では、栃木県内6信用金庫および2信用組合と「取引先に対する課題解決にかかる連携協定（愛称：とちまるアライアンス）」を締結しています。

地域の各種機関と相互に補完し合い、連携・協力体制の構築を進めることで、お客さまの多様化する課題に対し、より高度で成果の高い解決の実現を目的としています。

産学官連携

地元大学との連携による、次世代金融ソリューション開発、業務へのAI活用の実現等

地域における産学官連携は、地域経済の活性化、地域課題の解決、イノベーションの促進など、多岐にわたって意義を持っています。これらの連携を強化することで、地域の特性やニーズに応じた効果的な施策やプロジェクトを実施しています。

【茨城大学との共同研究による業務支援システム導入】

常陽銀行は、茨城大学と有価証券運用におけるAI・機械学習活用をテーマとする共同研究を行い、2024年10月、本研究によって開発した新たな業務支援システムを導入しました。また、筑波大学とは、AI（人工知能）による財務分析における異常点検知に関する共同研究を行っており、融資審査における財務情報分析の高度化を目指しています。

地域住民の金融教育、高齢者対応支援等に係る連携 ＜地域の金融リテラシー向上に向けた体制強化＞

【次世代に向けた金融教育】

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。

足利銀行では、認定NPO法人金融知力普及協会と連携し、「エコノミクス甲子園栃木大会」を開催し、高校生に金融経済分野の勉強をする機会の提供につなげています。

＜高齢者等の安心・安全な生活確保のための連携強化＞

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。

- 警備会社等と連携した「高齢者見守りサービス」の提供
- 警察と連携した金融犯罪への対応強化
- サービス介助士の配置
- 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

また、当行と県内の信用金庫および信用組合は、ものづくり企業の展示・商談会の共同開催や、ファンドの共同組成、ATM利用手数料の優遇など、さまざまな分野で協力関係を築いています。



【東北大学との連携を通じたDX人材育成】

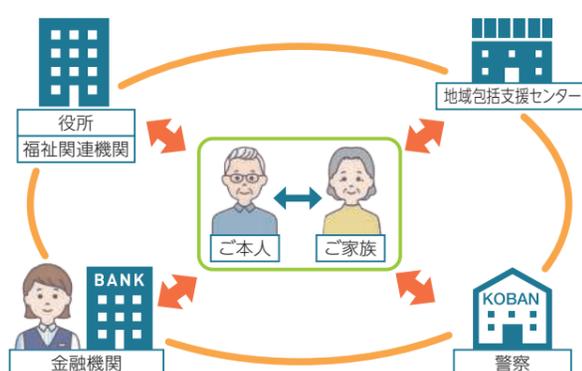
足利銀行は、本部行員が東北大学データサイエンスカレッジにて、銀行データによる分析と成果発表を行うなど、データサイエンスの実践的スキルの習得に努めています。

【職域での金融セミナー】

「従業員の皆さまのファイナンシャルウェルネス向上」をめざし、取引先企業を中心に金融セミナー等を積極的に開催しています。

常陽銀行では、水戸財務事務所と連携し、地方自治体や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。

関係機関と連携した見守りネットワーク（イメージ）



■ 外部事業者連携・資本活用

りそなホールディングスとの連携

当社とりそなホールディングスは、「チャンネルを問わず一貫性のある高品質なサービス」により「ネットとリアルが融合する新たな顧客体験の実現」を目指すことで一致し、デジタル分野全般における戦略的業務提携を締結し、持続的協働に取り組んでいます。

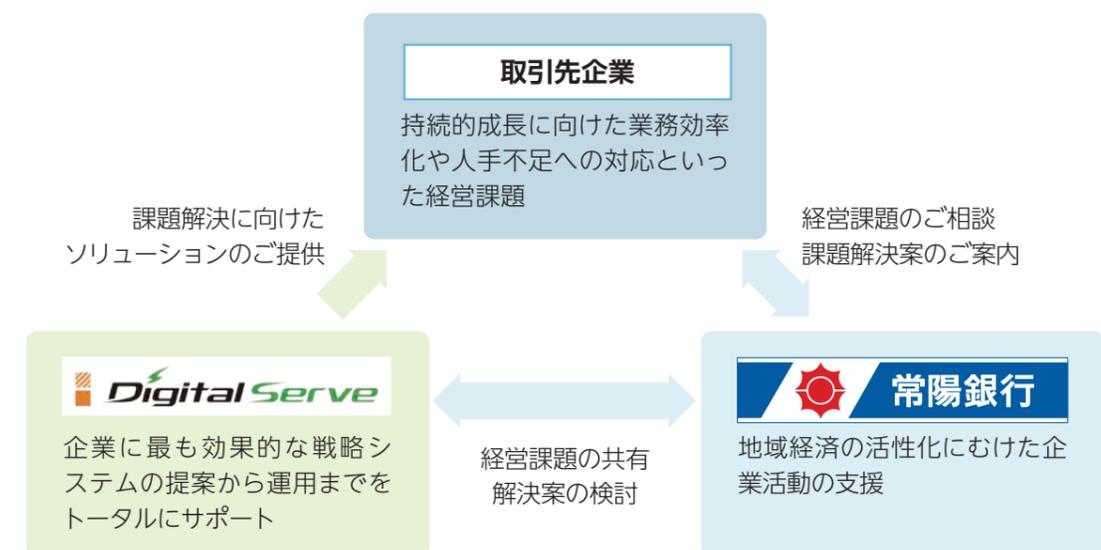
ビジネスマッチングを含む異業種連携・外部資本活用 ＜出資先との連携した取り組み＞

常陽銀行は、ファンド出資先であるデジタル証券株式会社と連携し、ブロックチェーン技術を活用した資金調達方法であるSTO（セキュリティ・トークン・オフリング）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ています。今後も取引先企業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に取り組んでいきます。

＜取引先企業と連携した業務用アプリの開発＞

常陽銀行では、水戸市のIT企業であるデジタルサーバ株式会社と2021年4月にIT・デジタル分野における業務提携を締結し、業務用スマートフォンアプリの共同開発や取引先企業・地域へのDX推進支援に取り組んでいます。業務用アプリは「受取書アプリ」をはじめ10種類あり、日々の業務に活用しています。

業務提携「取引先・地域のDX推進支援」のスキーム



常陽銀行と足利銀行は、りそなグループのバンキングアプリのプラットフォームを両行共通のアプリ基盤として導入しています。アプリ開発においては、りそなホールディングスとのアジャイル開発体制を敷いており、外部環境やお客さまの声への対応など状況の変化に柔軟に対応するため、段階的に新機能を追加しています。

足利銀行は、100%出資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」を立ち上げました。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等実施しています。

また、デジタルサーバの技術力と豊富な経験を生かし、常陽銀行の取引先企業が抱えるさまざまな課題をDX支援により解決しています。

足利銀行においても、行用車アプリ^{※1}、営業支援アプリ^{※2}を導入し、業務の効率化を進めています。

※1 行用車アプリ
行用車の走行距離・給油量・点検状況・アルコールチェックを管理する
※2 営業支援アプリ
業務用スマホでの撮影画像を端末に保存せず、行内に取り込む

経営基盤強靱化戦略

■ 人的資本／DE&I推進の強化

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も重要な経営資源は「人材」と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。

第4次グループ中期経営計画においては、価値創造を担う人材がそれぞれの個性や強みを発揮して活躍できる環境を整備することにより、当社グループの企業価値向上の実現に向けた人材ポートフォリオを構築していきます。

主要KPI

人的資本投資額 (3年累計)
30億円 (+5億円)
※括弧内は2022～2024年度累計比

代理以上に占める女性比率
2027年度末27.0% (+4.1% pt)
※括弧内は2024年度実績比

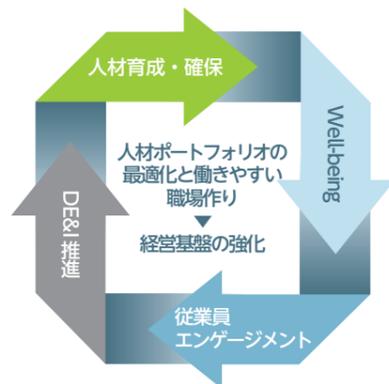
■ 主要取り組み

価値創造を担う人材の育成・確保

- 自律的なキャリア形成支援策の充実、専門人材育成
- 従業員データの分析に基づくスキルの可視化を通じた人材マネジメントの実践
- キャリア採用・リファラル採用、アルムナイネットワークの構築・活用による人材確保
- 社内外副業人材の活用

DE&Iの推進

- 女性の上位職登用にむけて育成強化
- シニア層の活躍機会拡充
- リスキリング支援メニューの充実



Well-being^{*1}を実感できる職場環境整備

- ワークライフバランス諸制度の拡充
 - 男性の育休取得促進に向けた啓発・研修の充実
 - 健康経営の取り組み強化
 - ファイナンシャル・ウェルネス向上に向けた取り組みの強化
- ※1 心身ともに良好な状態であること

従業員エンゲージメントの向上

- 職場毎の課題解決に向けた自律的活動の活性化
- 経営層と従業員との対話の充実
- 自主経営型への部店運営マネジメント改革

■ 人的資本経営の取り組み

長期ビジョン2030において掲げる「地域とともにあゆむ価値創造グループ」の実現に向け、必要なスキルを有する人材の育成・増強に取り組むとともに、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ってまいります。

【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・エクイティ&インクルージョン (DE&I)

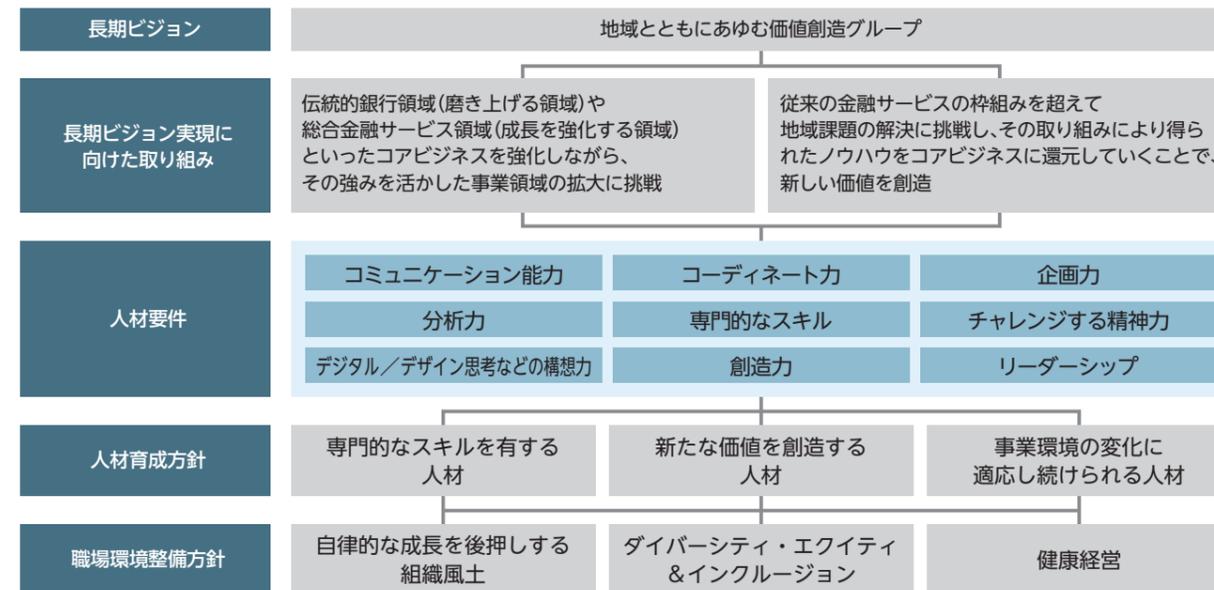
一人ひとりが活躍し、持続的に成長できる企業グループであり続けるため、年齢・性別等にかかわらず、従業員それぞれの多様な考え方や経験を活かし、多様性と自律性を備える集団を形成することで、組織力の向上を図っていきます。

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)



■ 価値創造を担う人材の育成・確保

(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

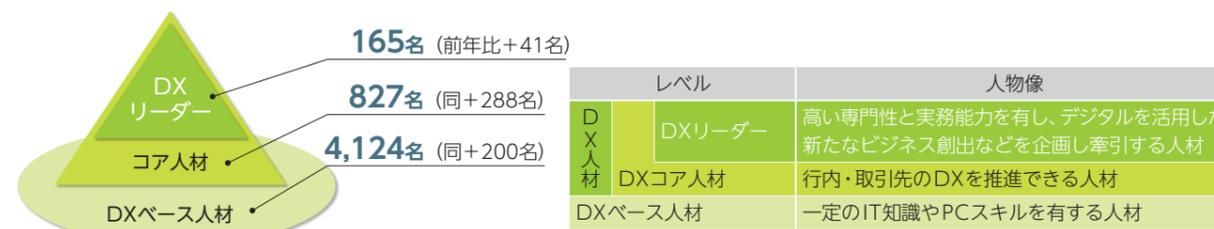
る観点から、第3次グループ中期経営計画において「DX人材・DXベース人材の育成」を目標に掲げ取り組んできました。

2024年3月末にDXベース人材を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、2025年3月末時点では4,124名となりました。

【目標】「DX人材・DXベース人材の育成」実績

目標	達成時期	2022年度末		2023年度末		2024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%	992	18.2%	248.0%
うち常陽銀行	400名	253	8.2%	307	10.2%	361	12.0%	-
うち足利銀行		298	11.9%	356	14.5%	631	25.8%	-
DXベース人材 (ITパスポート保有者)		3,538	63.3%	3,924	71.7%	4,124	75.6%	137.5%
うち常陽銀行	3,000名	1,911	61.9%	2,092	69.2%	2,193	72.9%	-
うち足利銀行		1,627	65.2%	1,832	74.7%	1,931	78.9%	-

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



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」を指標としています。

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。

【指標】「高度資格保有者」、 「FP2級保有者」実績

指標	2022年度末		2023年度末		2024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	476	8.5%	490	9.0%	492	9.0%
うち常陽銀行	263	8.5%	274	9.1%	273	9.1%
うち足利銀行	213	8.5%	216	8.8%	219	9.0%
FP2級保有者数	3,638	65.1%	3,756	68.6%	3,770	69.1%
うち常陽銀行	2,185	70.6%	2,226	73.6%	2,234	74.3%
うち足利銀行	1,453	58.2%	1,530	62.4%	1,536	62.8%

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

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、経営戦略を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、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」を第3次中計目標として取り組みを行ってきました。2022～2024年度

【目標】「グループ内外トレーニー派遣数」実績（銀行合算）



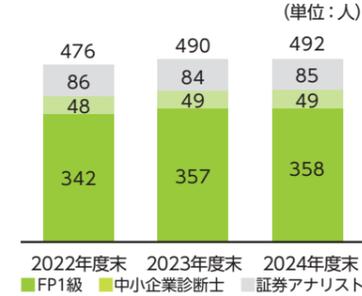
コンサルティング分野・DX分野を中心に、3年間累計で221名を派遣。第3次グループ中期経営計画目標120名に対する達成率は184.2%。

【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	2022年度		2023年度		2024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}	74	1.3%	101	1.8%	131	2.4%
うち常陽銀行	52	1.7%	70	2.3%	80	2.7%
うち足利銀行	22	0.9%	31	1.3%	51	2.1%
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}	32	0.6%	32	0.6%	55	1.0%
うち常陽銀行	28	0.9%	25	0.8%	38	1.3%
うち足利銀行	4	0.2%	7	0.3%	17	0.7%
複数分野の研修受講者数 ^{※2}	1,593	28.5%	2,361	43.1%	2,074	38.0%
うち常陽銀行	519	16.8%	1,312	43.4%	1,163	38.7%
うち足利銀行	1,074	43.0%	1,049	42.8%	911	37.2%

※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 様々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）

高度資格保有者の内訳



の3年間累計で221名をグループ内外に新規派遣し、派遣後は習得した専門スキルを発揮して活躍しています。

自律的なキャリア形成支援として、公募によるトレーニー派遣、ポストチャレンジ制による配置人数を拡大させており、応募者も年々増加傾向にあります。

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。

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、第3次中計期間（2022～2024年度）累計の投資額は約24億円となりました。

第4次中計期間（2025～2027年度）においては、主要KPI（目標）として3年間の投資累計額を30億円に設定し、人的資本に対する投資をさらに加速していきます。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まいります。

なお、両子銀行において、「知識」や「実践力」を掛け合わせた従業員スキルの可視化や、人的資本投資とスキルの関係性の分析に取り組んでおります。

常陽銀行の一部従業員を対象に実施した調査の分析[※]では、スキルのレベルが1段階上がると、法人部門で平均12%程度、個人部門で平均6%程度営業成績が向上すること、特定の資格取得者や研修受講者にスキルや営業成績向上の傾向が見られること、スキルが高い人材の特徴なども確認されました。今後も、継続的な調査・分析を重ね、人的資本投資が財務に与える影響度合いの可視化に取り組むとともに、より効率的・効果的な投資を行ってまいります。

※ Institution for a Global Society株式会社提供の人的能力測定ツール「GROWシリーズ」により営業担当の従業員約1,500人を対象に調査しその結果を分析。

(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と認識

しています。

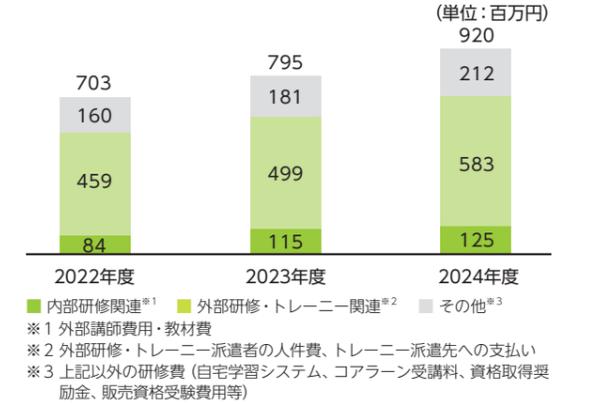
高いスキルと専門性を有し、即戦力となる「キャリア採用」を強化しており、採用人数、キャリア採用割合[※]ともに増加傾向にあります。

【指標】「キャリア採用人数」実績

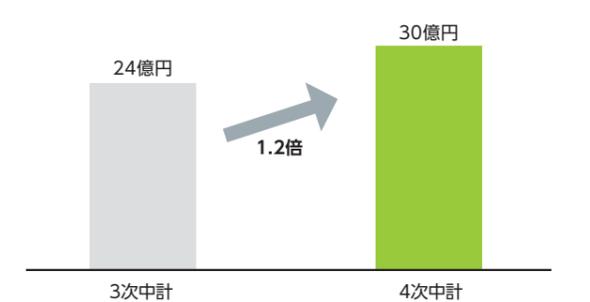
指標	2022年度		2023年度		2024年度	
	人数	キャリア採用割合	人数	キャリア採用割合	人数	キャリア採用割合
キャリア採用人数	30	14.4%	68	24.2%	106	30.4%
うち常陽銀行	12	11.7%	12	9.0%	46	28.9%
うち足利銀行	18	17.0%	56	38.1%	60	31.6%

※キャリア採用割合
 キャリア採用人数÷年間採用人数

【目標】「人的資本投資額」



3年累計の投資額





常陽銀行
人事部
調査役
加藤 良平

採用担当としてキャリア採用を中心に業務を行っています。金融機関に限らず多様なキャリアやバックボーンを持った方々を迎え入れ、新たな考え方や経験を吹き込むことで、よりよい組織づくりに貢献してまいります。

【前職：製造業】

契約書のリーガルチェックや法的問題の相談対応など、法務に関する業務を行っています。コンプライアンスはブレーキ役と位置づけられがちですが、安心してアクセルを踏むことができる一助となれるよう取り組んでいます。

【前職：法律事務所】



足利銀行
コンプライアンス統括部
業務役(弁護士)
山田 麻梨子

DE&Iの推進

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。

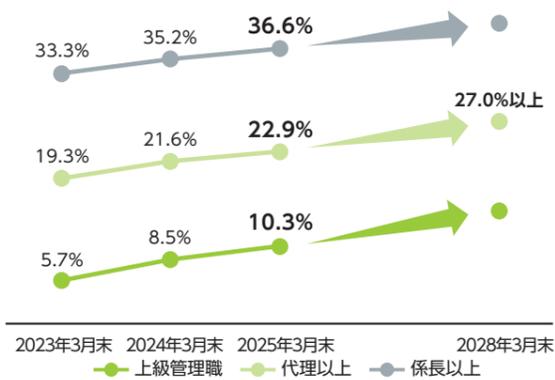
多様な人材が働きがいを感じ、多様な考え方や経験を活かすことができる組織を構築することで、新しい価値とイノベーションを創出し、持続的な成長を実現していきます。

女性の上位職登用

第3次中計（2022～2024年度）においては、将来の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」を目標として取り組みを進めてまいりました。各種取り組みの結果、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、2024年度末時点では36.6%まで登用が進んでいます。

第4次中計（2025～2027年度）においては、より経営層に近いポジションを担える女性の登用や男女の賃金の差異の縮小に向け、「代理以上に占める女性比率」を主要KPI（目標）に設定し、取り組みを強化していきます。同指標については、2030年3月末に30%以上とすることを目指し、第4次中計においては、2028年3月末に27%以上を目指してまいります。

役職者に占める女性比率(銀行合算)



【目標】「係長以上に占める女性比率」、「代理以上に占める女性比率」実績

目標	目標達成時期	2022年度末		2023年度末		2024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		1,238	33.3%	1,302	35.2%	1,351	36.6%	104.6%
うち常陽銀行		550	29.5%	603	32.4%	656	34.6%	-
うち足利銀行	35%以上 3月末	688	37.1%	699	37.9%	695	38.8%	-
代理以上に占める女性比率		492	19.3%	547	21.6%	573	22.9%	84.8%
うち常陽銀行		212	16.5%	240	18.7%	261	20.4%	-
うち足利銀行	27%以上 3月末	280	22.3%	307	24.6%	312	25.6%	-

【指標】「上級管理職*に占める女性比率」実績

指標	2022年度末		2023年度末		2024年度末	
	人数	女性比率	人数	女性比率	人数	女性比率
上級管理職*に占める女性比率	45	5.7%	67	8.5%	81	10.3%
うち常陽銀行	24	6.3%	35	8.9%	46	11.6%
うち足利銀行	21	5.1%	32	8.2%	35	9.0%

*管理監督者

めぶき女性塾

当社グループ全体の女性活躍推進をリードし、若手女性行員のロールモデルになりうる女性リーダー育成を図ることを目的に、2018年度から常陽銀行・足利銀行共同で「めぶき女性塾」を開催しています。代理クラスの従業員を対象に、当社グループの経営戦略、上位職として求められるマインド・スキル、当社の女性社外取締役による講義など、より高い視座で多方面から学ぶことができるカリキュラムとしているほか、現在支店長として活躍している女性行員との座談会を行うことで、キャリアアップによる将来の姿をイメージできるようにしています。

支店長として活躍する既受講者は15名以上となっており、受講者のロールモデルとして後輩たちに自身の経験を伝えていく好循環が生まれているほか、両行の同職位の女性が一堂に会し、ディスカッションや情報交換を行うことで、両行間の人材交流や人脈形成にも大いに役立っています。

めぶき女性塾の様子



「男女の賃金の差異」の状況

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

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男性に比べて低いため、差異が生じております。

・パート・有期雇用労働者

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、差異が生じております。

女性の上位職比率の上昇とともに、差異は縮小傾向にあります。引き続き、女性の積極的な登用を進め、男女の賃金の差異を解消していきます。

【指標】「男女の賃金の差異」実績

指標	2022年度	2023年度	2024年度
男女の賃金の差異(正規雇用労働者)	58.2%	60.4%	63.0%
うち常陽銀行	58.2%	60.8%	63.4%
うち足利銀行	57.6%	59.5%	62.1%
男女の賃金の差異(パート・有期雇用労働者)	61.5%	62.1%	62.8%
うち常陽銀行	68.7%	64.9%	66.8%
うち足利銀行	54.8%	59.5%	59.3%

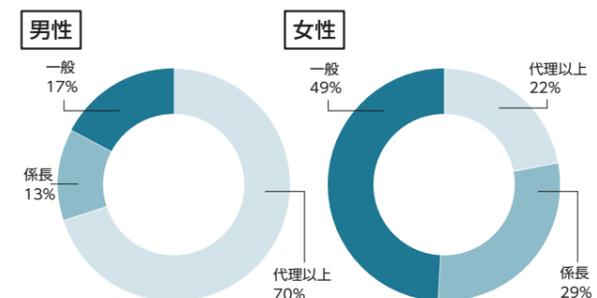
*算出方法…出向者および無給休職者を除いて算出

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

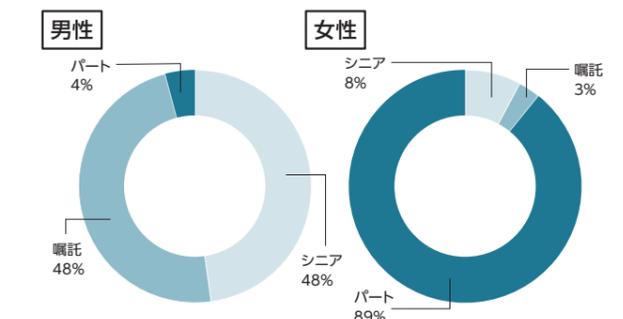
パート・有期雇用労働者：嘱託行員、シニア行員(定年後再雇用者)、パートタイマー

(パート・有期雇用労働者については、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・有期雇用労働者の雇用形態別人員構成



Well-beingを実感できる職場環境整備

ワークライフバランス諸制度の拡充、男性の育児休職取得促進

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。

また、共働き世帯の増加にともない、男性の育児休職取得促進は人材確保の観点からも重要となっています。男性の育児休職取得率は、2022年度以降、100%

を超過しており、今後も「100%維持」に努めていくほか、取得日数の増加に向けた取り組み・啓発を進めてまいります。

多様な人材が当社グループで長く活躍できるよう、ライフスタイルや価値観の変化も踏まえつつ、働きやすい職場環境・諸制度の整備を継続的に進めていきます。

【ワークライフバランス充実に向けた諸制度】

フレックスタイム制勤務 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。	セルフケア休暇・ウェルネス休暇 既存の生理休暇を拡充し、人間ドックや各種検診、更年期症状による就業困難時に活用できる休暇制度としました。
在宅勤務 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。	不妊治療休職制度 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年間の休職を可能としています。
副業制度 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（2024年度末実績：61名）。	カジュアルスタイルでの勤務 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、カジュアルスタイルでの勤務を可能としています。

【指標】「男性の育児休職取得率」実績（銀行合算）



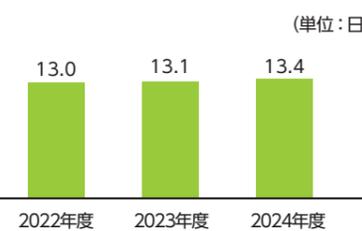
健康経営、ファイナンシャル・ウェルネス向上に向けた取り組み強化

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います。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及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。

【指標】「平均有給休暇取得日数」実績（銀行合算）



健康経営施策 ・定期健康診断、人間ドック ・感染症・生活習慣病予防対策 ・メンタルヘルス対策 ・職場復帰支援および治療との両立支援 ・ウォーキングラリーイベントの開催 ・禁煙デーの実施 等	ファイナンシャル・ウェルネスの取り組み ・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 ・貸付制度（住宅貸付、一般貸付） ・財形制度（一般財形/財形住宅/財形年金） ・ライフプラン研修 等
---	---

外部からの評価

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）

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2025（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）

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」、「不妊治療と仕事の両立支援に積極的に取り組む企業」として、厚生労働大臣より「プラチナくるみんプラス」認定を受けています。（常陽銀行、足利銀行）

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、一般社団法人人的資本と企業価値向上研究会が共同実施する「人的資本調査2024」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2024（シルバー）」を2年連続で受賞しました。（常陽銀行）

従業員エンゲージメントの向上

職場毎の課題解決に向けた自律的活動の活性化

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。

定期的なサーベイの実施、従業員への結果の共有を行い、抽出された課題に対するミーティングやアクションプランの策定など、職場毎の実態に即した改善取り組みを継続しており、サーベスコアも上昇傾向にあります。

エンゲージメント向上の取り組みを通じ、より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目指し、取り組みを継続してまいります。

サーベスコアの変化

- 常陽銀行（使用ツール：Wevox）
2022/11月（初回）71ポイント▶2025/2月75ポイント
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
- 足利銀行（使用ツール：Qualtrics Employee XM）
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
2023/11月（初回）52% ▶2025/1月62%
肯定的回答率は+10%上昇

経営層と従業員との対話の充実

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。

2025年4月からの第4次中計のスタートに伴い、常陽銀行と足利銀行では、組織内における理解・浸透を図るため、役員が各方面に出向き、従業員との意見交換を行うミーティングを実施しました。第3次中計までの振り返りと課題、再整理したマテリアリティを解決するための中計の基本戦略と社会的インパクト創出等についての説明を行うとともに、中計に込めた経営としての想いやグループとしての目指すべき方向性などを共有しました。また、従業員からは戦略を展開するにあたって、営業現場における課題や要望、お客さまへの対応等について具体的な事例を交えた質問や意見が出されるなど、活発な意見交換が行われました。

ミーティングの中で出された意見や課題等については、経営陣および本部各部とが共有し、改善にむけて取り組んでいます。

（常陽銀行）タウンミーティングの様子



（足利銀行）ウィングミーティングの様子



人的資本座談会—DX人材育成—



めぶきフィナンシャルグループ
統括グループ 担当部長
丸岡 政貴

めぶきフィナンシャルグループ
経営企画部 DX統括グループ
シニアマネージャー
鷹巣 亮輔

常陽銀行
営業企画部
法人営業企画グループ
(DX支援)主任調査役
高田 悠馬

常陽銀行
経営企画部 DX戦略室 調査役
堤 亜紀

足利銀行
法人コンサルティング部
本業支援室 上席審議役
寺井 義起

足利銀行
DX戦略室 室長代理
河原 由理子

人材力強化を核としたデジタル変革と取引先支援

デジタル変革 (DX) が加速する金融業界において、めぶきフィナンシャルグループは第4次グループ中期経営計画 (2025~27年度) でDXの民主化を掲げ、中核事業会社である常陽銀行と足利銀行の全行員がデジタル技術を活用できる組織づくりを推進している。経営基盤の整備・技術導入だけでなく、人材育成に重点を置いた独自のアプローチとは。常陽銀行・足利銀行のDX戦略室メンバーと営業現場の担当者が、実践から見えてきた課題と展望を語る。

第3次グループ中期経営計画で築いた基盤と見えてきた課題

—第3次グループ中期経営計画 (2022~24年度) におけるDX・AI技術戦略の成果と課題についてお考えをお聞かせください。

丸岡 第3次中計の初年度にDXに特化した『DX戦略ロードマップ』を策定し、「ペーパーレス化」「デジタルチャネル浸透度向上」「データ基盤整備」の3つのKSF (キーサクセスファクター) を軸に推進してきました。

特にデジタルチャネルについては、両行でバンキン

グアプリを同時リリースしてから4年目を迎え、インターネットバンキング等を含めた浸透率は、個人顧客の50%程度まで上昇しました。データベース基盤の整備も予定通り進捗し、生成AIについても全行員が業務利用できる環境を整えることができました。

鷹巣 業務効率化という“守りのDX”で確実に成果を上げ、今は“攻めのDX”への入り口に立っています。生成AIの急速な進展を受け、足利銀行では生成AIの具体的な活用案を行員から募集するコンテストを開催しました。現場の課題に沿った提案が多かったこのコンテストの様子は、日本経済新聞に掲載されました。常陽銀行も同様の取り組みを展開予定です。両行のリソース

鷹巣
亮輔



を活用して異なる目線で情報収集を行ったり、両行の好事例を持ち寄り取り組みが活性化すれば、多角的思考という我がグループの強みに弾みがつくはずですよ。

変革の鍵を握るのは 人材力の強化

—DXを推進していくにあたり、最も重要な課題は何でしょうか。

丸岡 常陽銀行と足利銀行に共通する最大の課題は、人材育成です。技術が発達し、インフラを整備しても、それを行員が使いこなせなければ意味がありません。AIもデジタル化も、人がいかに効果的に活用するかが重要です。

第3次中計では両行の人材育成方法に違いがありましたが、第4次中計からは足並みをそろえて、共同研修なども増やしながら進めていこうと考えています。

堤 日常業務の中で、デジタル技術を活用すれば今よりも効率的に仕事ができるかも、と気付いてもらうことが第一歩だと思っています。例えば、私は中途採用で銀行に入ってカルチャーショックを受けました。こんなにWordを使ったのは初めてです。行内文書の文字量の多さに最初は苦労しました。外部から来た視点を生かして「ここは変えられる」と、さまざまな機会をとらえて発信しています。

また、DXに興味を持つ人を増やすため、DXの知識に触れる機会を増やすことも大切だと思っています。研修開催を告知すると、昨年と同じ内容でも応募が絶えません。参加者の雰囲気も変わってきており、興味を持つ人が増えています。知識だけでなく、実務に結びつけることが現在の課題です。

寺井 銀行は文字率が高いということを私も感じました。ただ、文章で表せるというのは、思考力のポテンシャルが高い証拠です。それを絵や図にすると理解しやすくなり、さまざまな人と関わる際に、相手の気持ちを動かす重要な手段になります。

生成AIの登場で新技術活用のハードルが大幅に下がり、実際の業務で「こんなこともできるのか」と驚き

丸岡
政貴



ながら受け入れられているのを感じます。「楽しんで」という体験が、行内で新技術の普及を促進しているのでしょうか。

河原 私もDXに対する行員の意識が大きく変化したと感じています。私がDX戦略室に異動した2年前は、「DXの知識がある人、または得意な人がDXに携わる仕事をする」という考えがまだまだ多く、DXに対する特別視や垣根を感じていました。

しかし昨年、本部分行員向けに「データ分析初心者講座」を開催したところ、想定したよりも多くの方が参加してくれました。中には、「Excelも使えない初心者でも参加して大丈夫か」という問い合わせもありましたが、むしろそういう方に来てほしいと伝えました。参加したいのに躊躇していた人が多いことがわかり、「DX

による付加価値創出」を進めるためにもスキル格差をなくして全体の底上げを図る重要性を実感しています。

高田 常陽銀行では2021年9月にお客さまDX支援に対応できる人材を育成するため、行内資格となる「DXアドバイザー制度」を新設しました。当初は今までにない新しい取り組みであったため、手探りでしたが、徐々に営業店の行員がIT・デジタルで実現できることを理解し、興味をもってもらえるようになりました。

中小企業のお客さまにおいても、インボイス制度や電子帳簿保存法といった法改正などにより、生産性向上への取り組みが必然となりました。そこで関連団体やITベンダーさまと連携してDXに関わるさまざまなテーマで「DX成功事例オンライン説明会」を開催し、第3次中計期間中に全62回延べ14,000名ものお客さまに参加いただきました。お客さまがデジタル化に向けた一歩を踏み出すうえで、少なからず貢献できたと感じています。

寺井 1月に足利銀行に入行し取引先DX支援に従事していますが、DX支援に関するお客さまニーズが非常に高いことを実感しています。取引先支援の対応件数は毎年3割以上増加しており、担当者を増やしつつスキルを向上させて対応しています。

3年間試行してきた取引先支援のコンサルティングを今年度から正式にサービス化しました。現在、地域

寺井 義起



の中小企業で必要としているのは生成AIや機械学習よりも、手作業や紙のデジタル化やシステム間連携の改善といった基礎的なIT支援が中心ですが、DXの入口になる大切な部分であり、サービス活用・提案法の研修を営業店の行員向けに展開しています。

次世代のリーダーを育む
実戦型研修

——第4次グループ中期経営計画では、具体的にどのような人材育成プログラムを展開していく予定ですか。

丸岡 第3次中計での育成の土壌づくりはうまくいきました。数的にみてもITパスポート取得者を中心として、3年間の目標を1年で達成するほど、急速に広がりました。

一方で課題だったのは、DXを引っ張っていくリーダー人材の育成です。そこで第4次中計では、「DX・BPR企画」「データサイエンス」「DXインフラ整備」「DX支援」の4つの専門領域を新たに両行で作り、ここに対してリーダー人材を育てていこうと舵を切っています。

鷹巣 リーダーの人材像については、第4次中計の策定プロセスのなかで、明確になってきました。リーダー人材の育成において特に注目していただきたいのが、足利銀行で昨年からはじめたサイドジョブ制度です。営業店や本部業務で課題を持っている行員が、週に1回程度、DX戦略室でデータ分析による課題解決に取り組んでいます。昨年度は3名が参加し、最後に経営向けに発表も行いました。

丸岡 このサイドジョブ制度は非常に良い取り組みで、今年度から常陽銀行でも導入する予定です。通常の仕事のうち20%を本部のDX戦略室で過ごすことで、異なる知識、環境、考え方を体感できます。新しい価値観を持つと、営業店に戻って取引先と話す際にも話題が広がり、お客さまに対してのDX支援ニーズのつかみ方が大きく変わっていくはずですよ。

高田 DX支援の現場では、お客さまの目指すべき姿に向けて、現状とのGAPを埋め合わせる課題解決型提案が求められます。行内の最上位資格であるDXシニア

河原 由理子



アドバイザー（11名）には「訪問前の仮説立案」「業務全体を俯瞰したヒアリング」「As-IsとTo-BeのGAP分析と潜在課題の掘り起こし」「課題軸からの解決に向けた方向性の策定」「ITデジタルの俯瞰的知識習得」の5つを踏まえた活動を実践できる研修プログラムを整備しました。

これから最上位資格を目指す行員には、お客さまの実情に寄り添い、課題軸に沿ったDX提案ができるよう、eラーニングやヒアリング実践、コンサル事例演習のほか、さきほどの5つの定義に沿った動画視聴と本部からの中間アドバイス等を交えた認定プログラムに変更しました。

堤 別の研修プログラムでは、対面形式で生成AI、ビジネスフレームワーク、データ分析の3つをメインに年間を通して実施しています。加えて、「Tableau*」を使ったツール特化研修も行っています。ビジネスフローのデザインを通じて、課題の可視化と発見を促進しています。

河原 今後は、両行合同での研修開催が増えてくると思います。これは全体の底上げという意味で大変有意義です。また、今後入行してくる若手世代のことを考えると、銀行業務研修同様、DX研修も勤務年数に合わせた内容をプログラム化することが必要だと考えています。

けん引・中立・伴走しながら
地域企業とともに歩むDX支援

——今後、お客さまや地域に対してはどのような価値提供を行っていくのでしょうか。

寺井 取引先のDX支援ニーズは増加していますが、需要に供給が追いついていません。行内外から人材を集めて、対応件数を継続的に増やすとともに、お客さまに深く踏み込んだ提案をできるようにしていきます。

課題は銀行の支援が業務コンサルの範囲に留まってしまうようにすることです。DXはシステム導入や運用支援まで行わないと効果が出ません。グループ企業や地域パートナーを含めて上流から下流まで一貫

高田 悠馬



した支援体制を構築し、地域のお客さまから「頼りがいのあるDX支援窓口」として認知されたいと考えています。

高田 需要はあるけれども供給が足りていないという点は、私も同感です。

そのためにも、お客さまの最前線に立つ営業行員が、常日頃からDXニーズを喚起していくことが非常に重要であり、それこそが地域金融機関が担うべき役割であると考えています。

具体的に、営業現場ではDX関連の診断サービスをお客さまとともに行うことで、潜在課題の解決に向けた伴走支援に取り組んでいます。また、これからお客さまがDXに取り組むにあたり、当行および当行グループである常陽コンピューターサービスにワンストップでご相談いただけるよう、幅広く網羅的にITベンダーさまとの連携体制を強化しています。

丸岡 銀行がDX支援を行う効用は3つあります。「地域社会のけん引」「中立的な提案」「身近な立場からの伴走支援」です。「けん引」は、地域のトップ企業として地域のデジタル化を促進するために、先陣を切っていきます。「中立」では、あらゆるサービスを第三者的に比較して、企業に適したものを選んで提供するセレクトショップ的な活動を展開できます。そして「伴走」については、中小企業が成長しなければ我々銀行も成長できないため、当事者として一緒に寄り添って取り組むことができると考えています。

寺井 私はITベンダー出身ですが、ITベンダーはどうしても自社の商品やサービスが目標になってしまいます。一方、銀行は取引先の事業成長が長期的な目標であり、経営課題の解決から入っていくことができます。お客さまの状況をよく把握したうえで全体を俯瞰しながら関わっていけるという点で、銀行が課題解決の一環としてDX支援に取り組むことは、有効かつ健全な形だと考えています。

エンゲージメント向上で描く
組織の未来

堤 亜紀



——DX推進は行員の働き方にどのような変化をもたらしているのでしょうか。

丸岡 第4次中計では、インフラ整備やOA（Office Automation）関係の刷新にも力を入れています。先ほど河原さんから若い世代の話がでしたが、これから社会人になる世代は、中学校、高校、大学から最新のグループウェアを使い、コロナ禍の時期は在宅で授業を受けてきています。そのような人たちが銀行旧来型の環境で働くというのは、抵抗が大きいです。デジタル執務環境の整備は従業員エンゲージメントや、長く心地よく働くうえでの重要な要素です。

寺井 デジタル執務環境の整備は、シームレスで安全な情報流通の実現に向けて大いに期待できます。業務の効率化に加え、組織横断の企画、自由な成果発信、他者の工夫に気づいて取り入れるといった、自律的にDXに取り組むカルチャーの浸透が促されると考えます。フリーアドレスの導入も良い効果を生んでいます。毎日隣が違う人になることで、異なる視点での情報交換が活発になっています。

——最後に、今後の展望をお聞かせください。

丸岡 「実践力」がキーワードです。実務と知識を両輪で回していくことが重要で、両方をそろえた二本柱で取り組んでいきます。

鷹巣 課題解決に向けた姿勢をもち、慣習にとらわれず、新しいツールを試す好奇心や探索的な行動を大切にできる人材を育てていきたいと思っています。

堤 折衷案を提供できる、頭も心も柔軟な人材が増えるような研修を実施していきます。

河原 企画を工夫し、皆さんが積極的に参加したくなるような研修をつくっていききたいと思います。

高田 DXは常に進化し続けています。新しいことにチャレンジでき、やりがいをもって取り組める分野です。こういった機会をたくさん作っていききたいです。

寺井 DXは創意工夫が可能な分野で、便利だから楽しく取り組める雰囲気があります。それを全行員が感じられるようにしたいです。

経営基盤強靱化戦略

リスクマネジメントの高度化

環境変化に適応したリスクマネジメントの高度化により、価値創造を支える経営基盤を強化しています。

主要取り組み

RAF運営の高度化

- 事業ポートフォリオ戦略におけるリスクアペタイト指標(RORA・RWA等)の活用
- 金利上昇局面に適応したリスクマネジメント、ALM運営の高度化による経営基盤の強化

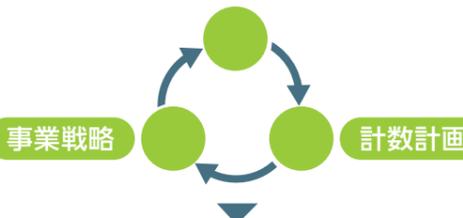
グループリスク管理態勢の高度化

- 横断的な情報セキュリティ、サイバーセキュリティ管理態勢の強化
- オペレーショナル・レジリエンスの確保に向けた態勢の整備
- マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策等の高度化
- 金融犯罪への対応強化
- 気候変動・自然資本関連の機会とリスクへの対応(TCFD・TNFD等)

【経営計画】

リスクアペタイト

進んで引き受けようとするリスクの種類・量



ストレステストによる経営計画の検証

モニタリング ▼ ▲ 経営計画の検証

トップリスク管理	シナリオ分析
事業戦略の進捗管理	ストレステスト
計数計画の進捗管理	財務シミュレーション

経営計画の透明性向上

- 経営計画達成に向けたリスクアペタイトの可視化
- ステークホルダーとのコミュニケーションへの活用

リスク・リターン運営の高度化

- 事業戦略・計数計画のPDCAプロセスの高度化
- 事業ポートフォリオ戦略の実効性向上

長期ビジョンの実現

- 価値創造を通じた、持続可能な地域社会の実現
- 収益性と財務健全性の両立

RAF運営の高度化

持続可能な成長と経営の健全性を両立するため、リスクアペタイトフレームワーク(RAF)を導入・運用しています。RAFは、当社が進んで引き受けようとするリスクの種類・量を明確化し、経営戦略とリスク管理を統合する仕組みです。

リスクアペタイト指標としてRORA・RWA・RACAR等の水準を設定することで、経営計画達成に向けたリスクアペタイトを可視化し、定量的なモニタリングを通じて、リスク・リターンを意識した適切なリスクテイクを推進し、資本効率の向上をはかります。

第4次グループ中期経営計画における事業ポートフォリオ戦略では、事業セグメントを6つに分類したうえで、リスクテイク重視分野、RORA重視分野、リスクコントロール重視分野に分け事業成長とRORAの引き上げを目指します。リスクアペタイト指標を活用することで、事業ポートフォリオ戦略の実効性の向上をはかることが可能となります。

事業戦略・財務戦略とリスクを一体運営することで、持続的かつ安定的な収益の確保による企業価値の向上を実現します。

■ トップリスク

当社グループでは経営・戦略に影響を与えるリスク事象のうち、蓋然性や影響度、注目度の観点から、特に重要度の高いリスクをトップリスクとして取締役会において選定しており、リスクシナリオに基づく予兆管

理やリスクコントロール策を講じています。2025年3月開催の取締役会において選定したトップリスクは次のとおりです。

- 人材獲得競争の激化・従業員満足度の低下
- 地域経済・地域社会の衰退
- デジタル社会の進展・銀行サービスの競争激化
- 気候変動・環境問題への対応の遅れ
- 各国の政治的混乱・地政学的リスクの顕在化
- 景気の急速な後退や市場金利の大幅な変動
- サイバー攻撃・大規模システム障害の発生
- 大規模地震・風水害等の発生
- お客さま本位の業務運営に反する営業活動の発生
- 金融犯罪対策の遅れ・不祥事件等の発生

詳細は、P128をご参照ください。

■ 金利上昇局面に適応したリスクマネジメント、ALM運営の高度化による経営基盤の強化

経営環境の変化に柔軟かつ迅速に対応するため、ALM(アセット・ライアビリティ・マネジメント)運営の高度化に注力しています。ALM運営では、金利変動や市場環境の変化を踏まえた、中長期的な収益構造の最適化を図るとともに、資産・負債の構成やデュレーションの管理を強化することで、収益の安定性と持続可能な成長を支える経営基盤の強化に取り組んでいます。

経営計画の策定にあたり、複数のシナリオによる財務シミュレーションやストレステストを実施し、利益水準の蓋然性や財務の健全性、リスク量等への影響を確認することで、リスクテイクの適切性を検証しています。

RAF運営の高度化を通じて、経営の健全性の維持・向上をはかります。

グループリスク管理態勢の高度化

■ 横断的な情報セキュリティ、サイバーセキュリティ管理態勢の強化

基本方針

サイバーセキュリティを経営上の重要課題と位置づけ、経営陣の主体的な関与のもと、全社的な体制を構築しています。変化し続けるサイバー攻撃の脅威に対応するため、以下に掲げる継続的な対策強化と訓練を通じ、安全・安心な金融サービスの提供に努めます。

サイバーセキュリティに関する社内体制

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

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

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ファイアウォール、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

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

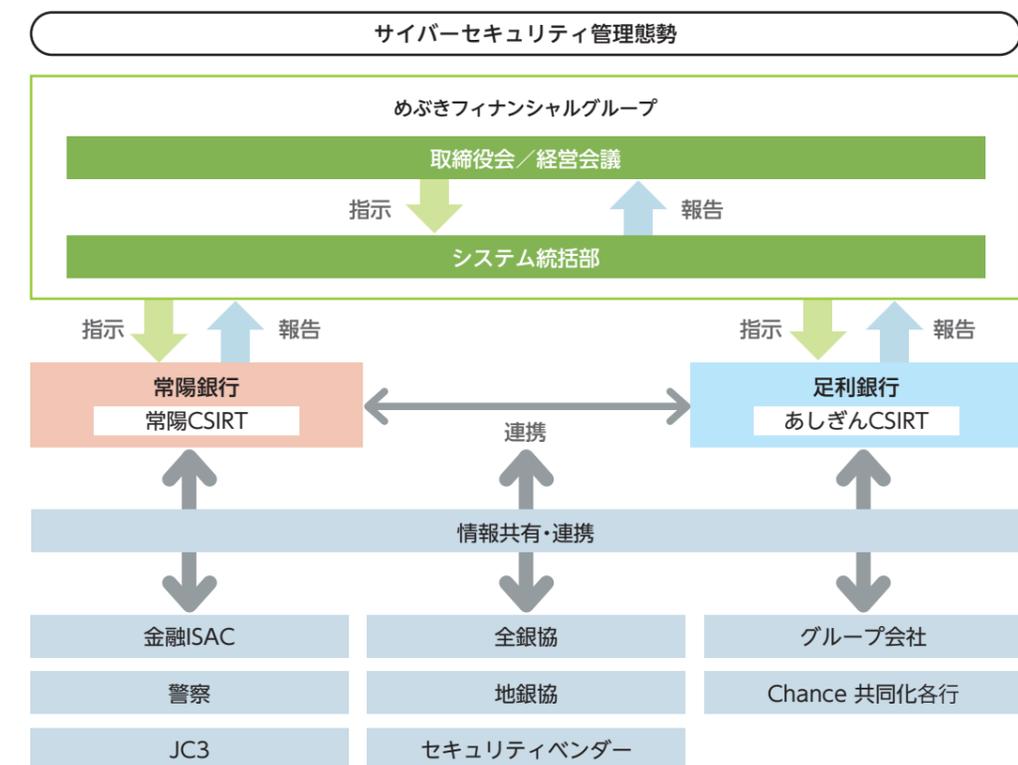
グループ役職員全体のサイバーセキュリティに関するリテラシーを維持向上するため、以下のような施策を行っています。

- 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・理解度を確保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、および日

本サイバー犯罪対策センター(JC3)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、NCO(国家サイバー統括室)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。



■ オペレーショナル・レジリエンスの確保に向けた態勢の整備

システム障害、自然災害の危機が発生した際に、人的・物的被害を最小限にとどめるとともに預金の払戻しや振込・送金等の重要業務を継続または早期復旧できるように、体制整備を行っています。また、危機発生時における対応の実効性向上を図るため、定期的な訓練や発生した事象の教訓を踏まえた業務継続計画見直しの取組みも行っていきます。

一方、近年ではITシステムへの依存の高まりやクラウドサービス利用の広がりなど金融機関の業務環境の変化が進んでいることに加え、サイバー攻撃の複雑化や風水害の激甚化、感染症の蔓延などリスク環境は急激に変化しています。そうした環境の変化等にも対応できるように、危機管理体制の点検・見直しを継続し、オペレーショナル・レジリエンスの向上に努めていきます。

■ マネーロンダリングおよびテロ資金供与対策等の高度化

グループ一体となった有効性検証の実施

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。本プログラムをグループ一体として取り組む観点から、足元の疑わしい取引等の分析を踏まえたリスク評価書改定を行うほか、四半期毎に「グループマネーロンダリング等対策連絡会」を開催し、プログラムの実践状況および有効性の検証を行っています。

AIを活用した疑わしい取引のモニタリング高度化

ICT技術の進歩に伴い、金融サービスの利便性が高まる一方で、マネーロンダリングや金融犯罪の巧妙化・多様化が進んでいます。常陽銀行と足利銀行では、最新のICT技術をマネーロンダリング等防止に活用

するべく、2025年度に2つのAIを導入し、「疑わしい取引」の判定業務の高度化に取り組んでいきます。

● マネー・ロンダリング対策共同機構「AIスコアリングサービス」について

株式会社マネー・ロンダリング対策共同機構が2025年4月1日から提供開始。金融機関が利用する取引モニタリングシステムと連携して活用するサービスです。常陽銀行、足利銀行が利用する取引モニタリングシステム「Bank Savior Monitor」と連携し、検知した取引のリスクをスコア化することで、誤検知の“見える化”を図ります。

● 取引モニタリングシステムBank Savior Monitorの「AIモデル」について

SCSK RegTech Edge株式会社が2024年7月1日より提供開始。「Bank Savior Monitor」に各銀行の専用AIモデルが搭載されます。あらかじめ設定したルールとは別にすべての取引のリスク度合いをスコア化し、過去の「疑わしい取引」のパターンを機械学習することで、不正取引の高精度な検知が可能になります。

金融犯罪への対応強化

地域、県警との連携強化を通じた金融犯罪対策の展開

2024年は、従来から脅威となっていた特殊詐欺に加え、SNS型投資・ロマンス詐欺の被害が急増し、全国の被害額は約2,000億円と前年比で2倍超となりました。茨城県・栃木県においても詐欺被害は過去最悪

の状況です。

当社グループは、こうした金融犯罪を社会問題と捉え、お客さまの資産を守るため、これまで以上に地域や県警との連携強化を進めていきます。

常陽銀行は、2024年7月より茨城県警、茨城県内金融機関と共同で、「犯罪へのディフェンス力強化対策」として次の施策を展開しています。

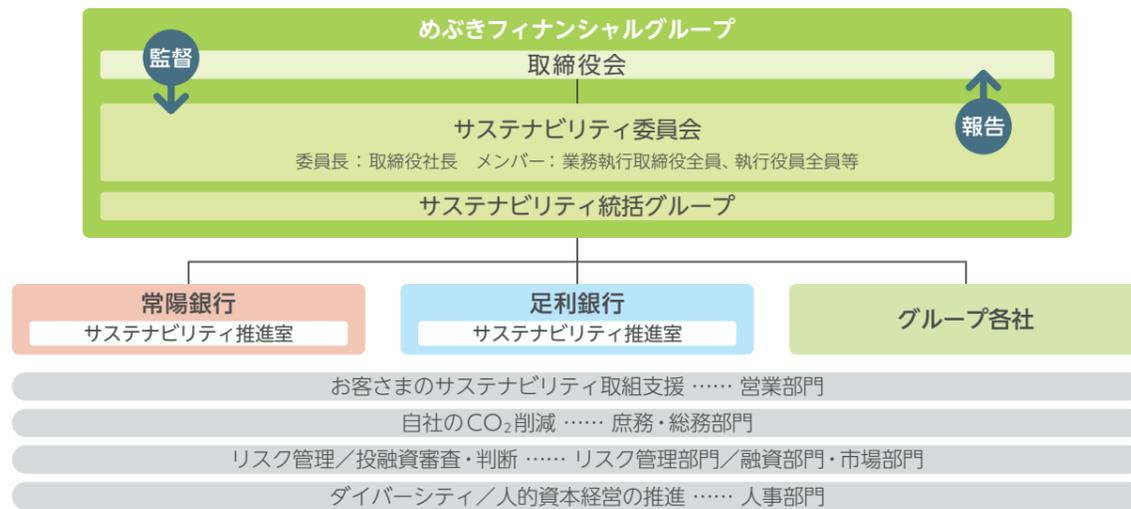
- SNS投資詐欺への注意喚起動画の配信 (YouTube等)
- 詐欺被害が疑われる顧客情報の茨城県警への連携
- 中高生向け「金融教育」による金融犯罪対策の啓発

足利銀行は、栃木県警・栃木県内金融機関との定期的な情報交換等を通じて、地域一体の取り組みとして次の金融犯罪対策を展開しています。

- 栃木県警が監修した詐欺注意喚起動画の店頭放映
- 栃木県警共同による詐欺防止チラシ・エコバッグ配布
- 詐欺被害が疑われる顧客情報の栃木県警への連携

■ サステナビリティにかかるガバナンス体制

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、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、取締役会等による監督を行っています。



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サステナビリティの取り組みやリスクと機会の評価等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、対応策の立案及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

サステナビリティに関する基本方針の策定や取り組みの進捗を一元的に審議・管理し、サステナビリティへの取り組みを促進するため、取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しています。

委員会は、業務執行取締役全員及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、必要に応じて子会社の社長や子銀行の担当部署の部長等を参集しています。気候変動や生物多様性などの環境問題や人権などの社会問題、人的資本をはじめとしたサステナビリティにかかる課題等について、全社横断的な議論を行っており、2024年度は6回開催しました。

サステナビリティにかかる所管部署

当社内に「サステナビリティ統括グループ」を設置し、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・立案及び管理を行い、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及び足利銀行に「サステナビリティ推進室」を設置し、サステナビリティ委員会で議論された内容について、実効性を高める態勢としています。また、両子銀行のほか、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及びサステナビリティ統括グループと連携することでグループ会社全体の統制を図っています。

リスク管理

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。ALM・リスク管理委員会および子銀行のリスク統括部はサステナビリティ委員会と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

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、議論された内容は、取締役会における業務執行報告の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。

■ 気候変動・自然資本関連の機会とリスクへの対応（TCFD・TNFD等）

経済の発展は生活環境や教育といった社会条件に基づいて成り立ち、また、社会は自然環境によって支えられております。したがって、持続可能な地域社会の実現および地域社会と当社グループの持続的な発展を実現するためには、環境の維持・保全が前提条件となります。

当社グループは、気候変動対応・環境保全を、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提言に賛同し、2024年1月にTNFD

フォーラムに参画、2025年7月にはTNFDアダプターに登録しました。

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、事業活動を通じた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をより一層強化していきます。

ガバナンス

気候変動関連 (TCFD) 自然資本関連 (TNFD)

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。

また、気候変動対応・環境保全は、サステナビリティを巡る重要な社会課題と認識しており、「脱炭素社会・環境保全への貢献」をマテリアリティとして特定し、サステナビリティにかかるガバナンス体制（P99参照）の中で管理・統括を行っています。

（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。」

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行っています。

※ 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

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。

2024年度のサステナビリティ委員会における気候変動対応・環境保全に関連する主な議事内容

- ・TNFD提言に係る開示について
- ・気候変動関連リスクの状況について
- ・サステナビリティに関する情報開示について
- ・環境・社会に配慮した投融資方針に基づく投融資の状況について
- ・環境・社会に配慮した投融資方針の改定について
- ・マテリアリティの再整理およびグループサステナビリティ方針の改定について

戦略 気候変動関連 (TCFD)

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	●地球温暖化の進行による台風・洪水等の急激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	●CO ₂ 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 ●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	●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資方針（セクター別方針）などの事業戦略の見直し等 ●当社グループの資金調達環境の悪化等	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

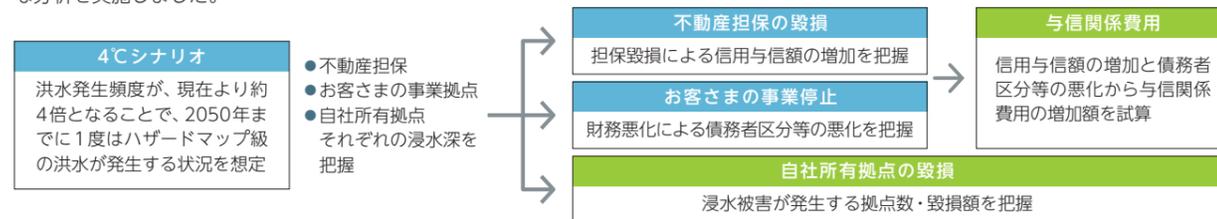
(2) シナリオ分析

気候変動シナリオを考慮した当社グループのレジリエンス（強靱性）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。2024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》

【分析手順】

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、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」を分析しています。なお、今回の分析よりお客さまの情報について、グリーンページデータを活用し、拠点情報を拡大することで、従来よりも精緻な分析を実施しました。



【分析概要】

リスク事象	洪水による	
	●不動産担保の毀損	●お客さまの事業停止に伴う財務悪化
		●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157億円程度	拠点数：102拠点（全拠点の内16.6%） 毀損額：最大14億円程度

※気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が策定したシナリオ

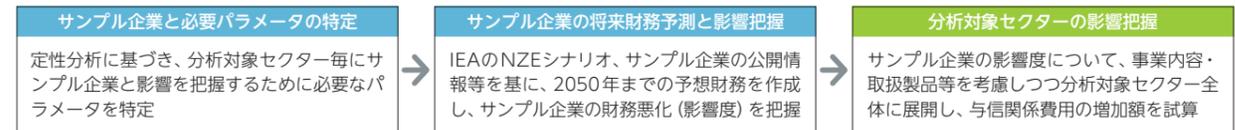
《移行リスク》

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資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。

【分析手順】

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 Emissions by 2050」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」
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192億円程度

※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努めてまいります。

(4) 炭素関連資産の状況

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。

業種	エネルギー	運輸	素材・建物	農業・食料・林産物	計
与信額	1,805億円	4,970億円	32,583億円	3,023億円	42,380億円
割合	1.4%	3.9%	25.7%	2.4%	33.5%

※1 貸出金、支払承諾、外国為替、私募債、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

カーボンニュートラルに向けた取り組みや温暖化に伴い激甚化・頻発化が進んでいる災害への備えは、上場・大手企業だけでなく、地域の中小企業にとっても事業継続や持続的成長に不可欠な要素であり、重要な経営課題となっています。このような環境を踏まえ、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。（詳細はP60を参照してください。）

戦略 自然資本関連(TNFD)

TNFD提言を参考に、当社グループの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。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りますと考えています。そこで、ENCORE*のデータを活用し、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、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

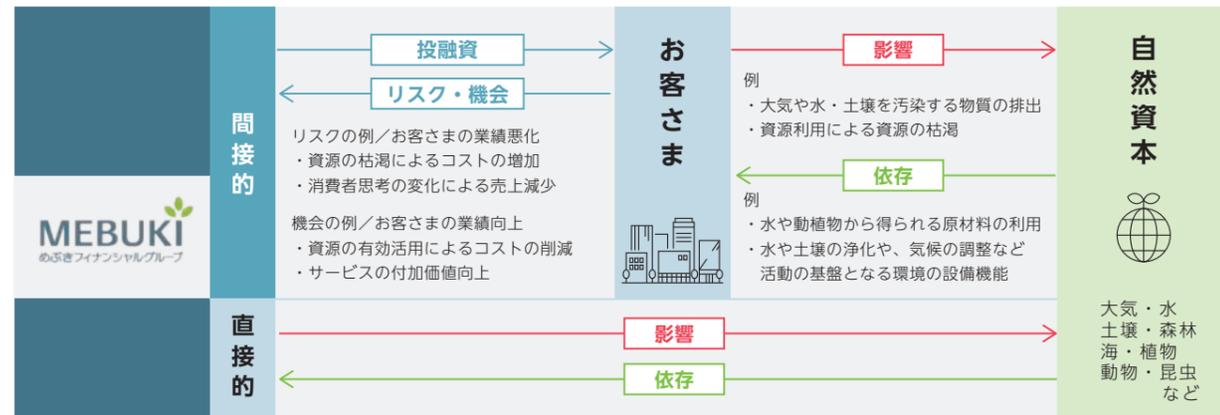
分析・整理の結果、セクター横断的に依存度が高い生態系サービスは、「土壌と土砂の保持」「暴風雨の軽減」「洪水の軽減」であることが分かりました。また、自然との関連性が高いセクターとして「建設・土木」「食品」を特定し、各セクターにおける特徴的な自然との関わりを整理しました。(詳細は次頁の「ヒートマップによる分析」を参照してください)

これらの生態系サービスを維持するためには森林などの自然資本の維持・増強のほか、温室効果ガスなどの自然に対し負の影響を与えうる排出物の抑制や、天然資源の消費抑制・循環資源の有効活用が重要であると考えております。

(2) 分析結果を踏まえた対応

分析結果を踏まえ、引き続き、お客さまの脱炭素化支援や、森林由来のカーボンクレジットの販売促進、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、分析の高度化に努めてまいります。

当社グループと自然資本との関わり



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。

環境美化・外来種駆除

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。



常陽ふるさとの森

あしぎんの森



クリーン活動

外来種の駆除活動

【ヒートマップによる分析】

セクター名	依存															影響																							
	供給サービス			調整・維持サービス									文化的サービス																										
	パイオマス供給	遺伝子試料	水の供給	動物由来のエネルギー	地球規模の気候調整	水量の調整	感覚的影響の調整(騒音以外)	空気のろ過	土壌の質の調整	土壌と土砂の保持	固形廃棄物の浄化	水の浄化	① 暴風雨の軽減	① 洪水の軽減	受粉	苗床の個体数および生息地の維持	地域気候調整	生物学的コントロール	降雨パターンの調整	大気および生態系による希釈	騒音の抑制	レクリエーション関連サービス	視覚的アメニティサービス	精神的、芸術的、象徴的サービス	教育、科学、研究サービス	攪乱(騒音、光など)	淡水利用域	GHGの排出	海底利用域	GHG以外の大気汚染物質の排出	生物資源の採取	非生物資源の採取	水・土壌への有毒物質の排出	水・土壌への富栄養化物質の排出	固形廃棄物の発生と放出	土地利用量	水使用量	外来種の侵入	
不動産管理・開発		VL							M				L	VL						VL							L	VL	VL			L	VL	L	L				
商社・流通業		M	VL	VL	M				L				M	M		L	VL	VL		VL	L	L	L			L	VL	M	VL	L			L	VL	VL	L	M	L	
② 建設・土木		M		L	M	VL	VL		H	VL	M	H	H			L	H	L	VL						VH	M	M	M	L			H		M	L	M	L		
機械		M		VL	M	VL	VL		M	L	M	M	M			L	VL	L	VL						H	L	L	L			H		L	L	M				
ヘルスケア		M	VL	VL	M	VL	VL		L	M	H	M	M			L	L		VL			VH	L	VH	L	VL	L			L		M	L	L	VL				
電力	VL		M		M	H		VL	H	L	L	M	H			M	VL	VL	VL						H	L	L	VL	L	VL			M	VL	M	M	M		
専門小売り			L		VL	M	VL	VL	M	VL		M	M			L	VL	VL	VL	VL	VL	VL			L	VL	M	VL	M			L		L	L	M			
陸上運輸			VL	VL	M	L		VL	M			M	M			L	VL	M	VL	VL	L	VH			M	M	L			L	M	L	M	M	M				
③ 食品		H	M	H	L	M	H	VL	M	M	H	M	VH	H	H	L	L	M	M	H	M	VL	VL		L	L	M	L	H	VL	H	VL		H	M	H	H	M	
銀行(当社)			VL		VL	VL			VL			VL	VL			L										L	L	VL			L		VL	L	VL				

VeryHigh High Middle Low VeryLow

セクター名	依存・影響度の高い自然との関わり	備考
① セクター共通	土壌と土砂の保持 暴風雨の軽減 洪水の軽減	暴風や洪水、土砂崩れなどの局所的な災害は生命や健康、財産に大きな脅威を及ぼし、多くの事業活動に影響を与えます。森林やサンゴ礁、海草、湿地帯などは、天然の防壁または緩衝帯として、これらの自然災害の影響を軽減するはたらきがあります。
② 建設・土木	降雨パターンの調整: H	森林などの植生は蒸発散を通じて降雨を維持し、大気中に水分を再循環させます。適切な降雨パターンの調整は、湿地や河川などの生態系を維持し、安定した農作物の成長に必要な水分を供給するほか、河川の急激な増水を防止するはたらきもあります。特に建設・解体、土木工事は洪水などによる現場の損害リスクを軽減する効果に依存しています。
	攪乱(騒音・光など): VH 有毒物質の排出: H	建設・解体・廃棄物処理の過程における騒音や光の発生、有毒化学物質(塗料や溶剤など)の流出は、水や土壌を汚染し、種の個体群や生息地に悪影響を与える可能性があります。
③ 食品	水の浄化: VH 水の供給: H 水量の調整: H	農業、畜産・酪農、漁業、食品製造活動は、作物の栽培、清掃、衛生管理などに大量の良質な水を必要とします。そのため、森林や土壌、微生物が水を浄化し、湿地や河川などが適切な水量を調整することにより供給される生態系サービスに依存しています。
	水使用量: H	一方、大量の水を使用するため、特に水資源が限られている地域では、住民やその他の産業が必要な水を確保するのが困難になり、生活の質や経済活動に深刻な影響を及ぼします。

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	・取引先の業績悪化による信用コストの増加 ・投資先による自然資本毀損が発生した場合のレピュテーションの悪化
	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	・取引先の業績悪化による信用コストの増加 ・変化に対応できないことによる収益機会の逸失 ・競争力の低下
	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	
システ ミック リスク	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 ・生態系への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り、スキルを有する人材確保が課題となる	短期 ～ 中期	・自然資本・生物多様性の知見を有する人材の確保 ・投資先による自然資本毀損が発生した場合のレピュテーション悪化
	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)	・複数の業種で同時に大きな財務的な損失が発生(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	
	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		・取引先の業績悪化による信用コストの増加 ・営業活動が停滞することによる収益機会の逸失

※ 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。

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がり ・再生素材の活用とリサイクルの広がり ・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) ・汚染防止や廃棄物の削減	・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がり ・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	評判	・ステークホルダーの理解促進・関係強化、協働の広がり ・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
	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)	(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

※ 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。

茨城県・栃木県における自然の例

霞ヶ浦

日本第二位の湖面積をもつ淡水湖で、水生植物や抽水植物、浮葉植物など多くの植物が分布し、水辺の生物を育む母体となっているほか、水道水をはじめとする水資源の安定的な確保や、水産物や農作物などの供給にも貢献しています。



日光国立公園・奥日光

ラムサール条約湿地である「奥日光の湿原」や、日本三名瀑の「華厳ノ滝」でも有名で、観光資源としての役割のほか、森林には多くの貴重な高山植物が生息し、日本有数の野生動物の生息地にもなっています。



リスク管理 **気候変動関連 (TCFD)** **自然資本関連 (TNFD)**

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. トップリスク管理

経営・戦略に影響を与えるリスク事象のうち、蓋然性や影響度、注目度の観点から特に重要度の高いリスクをトップリスクとして取締役会において選定し、リスクシナリオに基づく予兆管理やリスクコントロール策を講じています。

気候変動や自然資本に関しても「気候変動・環境問題への対応の遅れ」「大規模地震・風水害等の発生」をトップリスクとして選定し、管理しています。

2. 統合的リスク管理

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。

3. 「環境・社会に配慮した投融資方針」の策定

2021年3月に「環境・社会に配慮した投融資方針」を定め、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の低減・回避に努めてきました。

今般、第4次グループ中期経営計画の開始とあわせ、環境問題や社会課題の解決を目指す取り組みをより積極的に支援するとともに、環境・社会に負の影響を与える可能性がある投融資については、より慎重に対応することで、持続可能な地域社会の実現に向けた取り組みを一層強化するため、「環境・社会に配慮した投融資方針」の改定*を行いました。

引き続き本投融資方針に則った投融資活動を行うとともに、適切な運営が成されているかについて定期的なモニタリングを行ってまいります。

*「環境・社会に配慮した投融資方針」および改定内容の詳細は、当社ホームページを参照してください。
方針詳細 (<https://www.mebuki-fg.co.jp/sustainability/pdf/policy-investment.pdf>)、改定内容詳細 (<https://pdf.irpocket.com/C7167/KHnJ/xStZ/JHZF.pdf>)

4. 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。

当社グループの事業が気候変動によって受ける影響を把握し、評価するため、気候変動により想定されるリスクの波及範囲を考察し、シナリオ分析を行い、現時点で想定される気候変動のリスクと機会を特定しています。

	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、技術開発など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	●脱炭素社会への対応不足（開示の不足や炭素関連事業資産の保有）によるレピュテーションリスク（風評リスク）の増加

5. 自然資本にかかるリスクおよびインパクト管理

自然資本に関する分析は、ENCOREを活用したヒートマップ作成による分析など、定性分析にとどまっている状況です。リスクおよびインパクト管理を行うためには、優先セクターや地域の特長、定量分析を行うなど、分析の更なる高度化をはかる必要があることを認識しています。

今後は、地理的な特性を考慮した自然資本関連の分析、シナリオ分析への取り組みなどにより、リスクと機会に関する分析の高度化をはかるとともに、信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスク等のリスクカテゴリーごとの影響や時間軸についての分析を深め、リスク管理態勢の構築に努めてまいります。

指標と目標 **気候変動関連 (TCFD)** **自然資本関連 (TNFD)**

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。

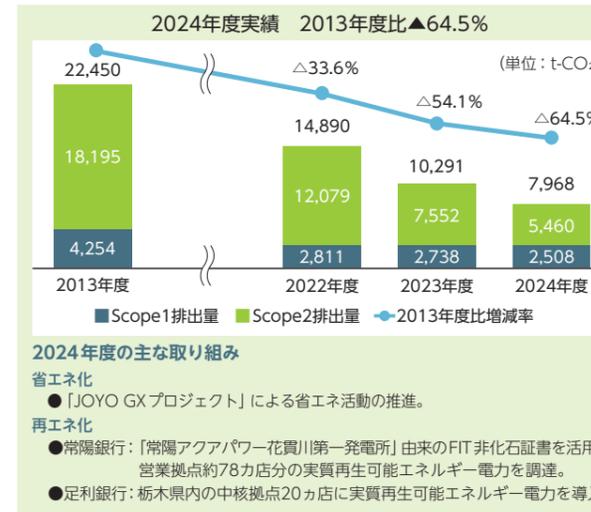
1. サステナブルファイナンス

2021年度から2030年度におけるサステナブルファイナンスの累計実行額を3兆円（うち環境分野2兆円）を目標として設定し、積極的に取り組んでいます。（取り組みの詳細はP61を参照してください。）

2. CO₂排出量

Scope1、Scope2

当社グループ全社における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、達成に向けて取り組んでいます。



Scope3

2024年度における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	排出量 (t-CO ₂ e)
①購入した商品・サービス	13,981
②資本財	9,328
③Scope1～2に含まれない燃料及びエネルギー活動	2,533
④輸送、配送（上流）	468
⑤事業から出る廃棄物	27
⑥出張	1,081
⑦雇用者の通勤	3,248
⑧投融資	29,452,756
合計	29,483,426

*カテゴリー8～14は算定による排出量がゼロ
*カテゴリー1～7は、「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン（ver.2.7）」（環境省・経済産業省2025年3月）および「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース（Ver.3.5）」（環境省2025年3月）を参考に算出しています。
*カテゴリー15は、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であるPCAF（Partnership for Carbon Accounting Financials）の算定基準に基づき算出しています。

Scope3 カテゴリー15（投融資）

今年度よりPCAF公認の炭素会計プラットフォームである「Persefoni」の使用を開始し、対象範囲の拡大や算定方法の高度化（DQ5による算定など）を図りました。

今後も算定範囲の拡大や高度化を図るとともに、算定結果を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まいります。

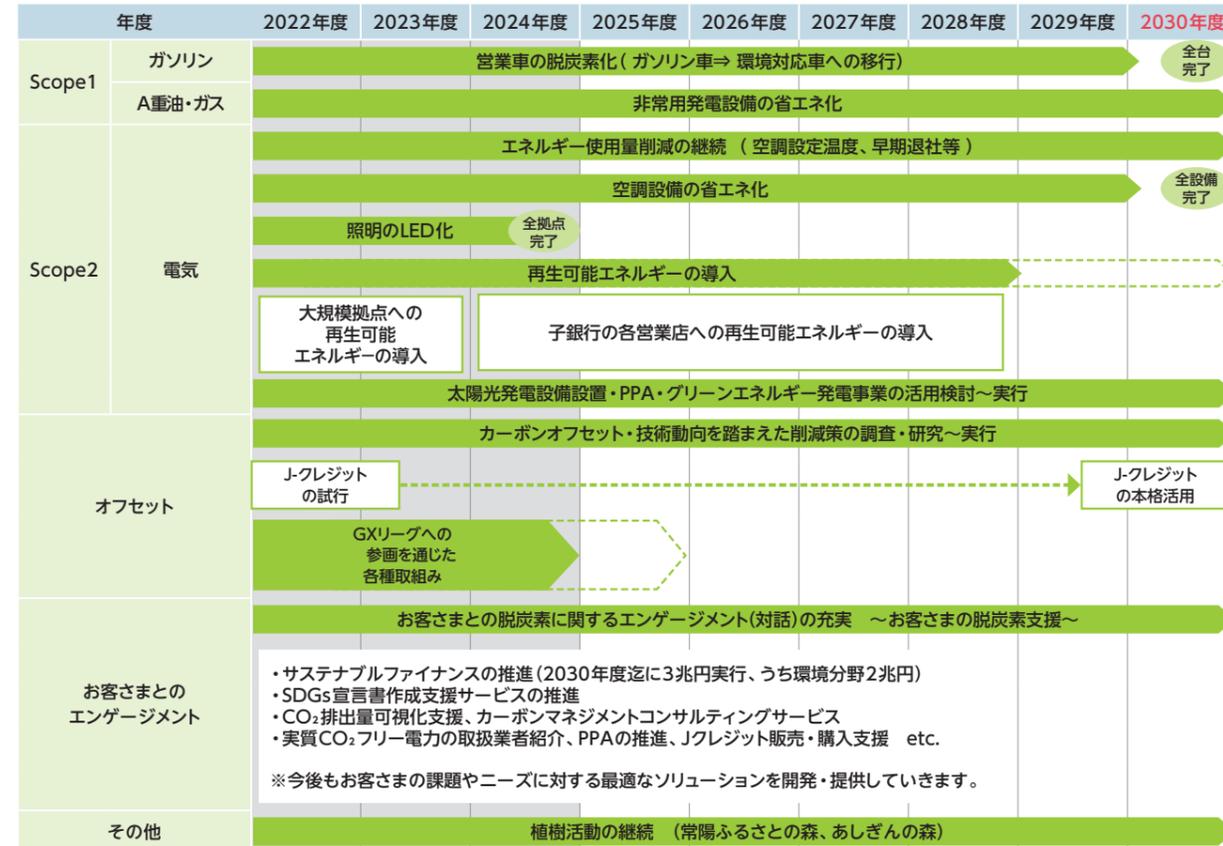
業種	排出量 (t-CO ₂ e) *1				DQ *2		炭素強度 *3 (t-CO ₂ e/百万円)
	総計	Scope1	Scope2	Scope3	Scope1・2	Scope3	
エネルギー	石油・ガス	1,872,800	449,883	52,873	1,370,043	3.0	16.90
	石炭	1,515	1,163	53	299	4.0	22.28
	電力ユーティリティ	817,141	523,748	22,754	270,638	3.8	6.37
運輸	自動車・部品	923,194	12,612	40,457	870,125	3.1	10.46
	トラックサービス	302,597	2,323	8,649	291,625	4.0	1.76
	鉄道輸送	83,863	9,222	18,174	56,467	2.3	0.88
	海上輸送	113,311	60,427	240	52,643	3.3	5.96
	旅客空輸	44,374	34,129	216	10,029	2.4	4.74
	航空貨物	141,300	105,203	705	35,393	4.0	5.77
素材・建築物	金属・鉱業	1,362,876	447,283	103,306	812,287	3.3	10.02
	化学	1,521,230	282,192	150,275	1,088,762	2.8	6.46
	建設資材	2,441,691	2,016,752	151,334	273,605	3.5	47.90
	資本財	7,379,525	326,810	218,411	6,834,304	3.5	5.33
	不動産管理・開発	363,137	36,187	21,054	305,896	3.5	0.46
農業・食料・林産物	農業	94,342	39,407	4,413	50,521	4.1	3.13
	飲料	15,280	1,478	1,590	12,212	3.4	1.83
	加工食品・加工肉	2,404,131	1,295,764	71,684	1,036,683	3.7	13.00
	製紙・林業製品	466,287	134,665	62,026	269,596	3.0	7.58
その他	9,104,164	1,146,262	1,972,766	5,985,137	4.2	2.39	
合計	29,452,756	6,925,511	2,900,979	19,626,266	-	-	-

*1 排出量：融資先のGHG（温室効果ガス）排出量のうち当社の事業性融資に帰属する排出量。常陽銀行および足利銀行の事業性融資先を対象に算定を実施しました。
排出量の算定式＝Σ（融資先のGHG排出量 × 帰属係数（常陽銀行・足利銀行の融資額 / 融資先の資金調達総額））
*2 DQ（Data Quality Score）：GHG排出量データの品質を5段階で示した数値。1に近いほど品質が高く、5に近いほど推計値を多く使用しています。
排出量データは、GHG排出量実績を活用する「ボトムアップ方式」を採用（企業開示データやCDPデータを参照）し、データが得られない企業は、排出係数等を使用して推計する「トップダウン方式」を採用しています。
*3 炭素強度：融資額1百万円当たりの「排出量*1」 / Σ（各業種に属する融資先毎の「排出量*1」） / Σ（各業種に属する融資先に対する融資額）

CO₂排出量削減ロードマップ

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。



3. インターナル・カーボンプライシング (ICP)

脱炭素化への取り組みを更に強化するため、インターナル・カーボンプライシング (ICP) *を導入しています。

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」を実施しました。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。

本取り組みによるCO₂排出量削減効果の一部を、プロサッカークラブの株式会社フットボールクラブ水戸ホーリーホックのGXプロジェクト*へ協賛し、地域の脱炭素の取り組みを後押ししています。

※Jリーグが推進する気候変動アクションに賛同し、耕作放棄地を活用して、環境に配慮した農産物の生産と太陽光発電を行うソーラーシェアリング (営農型太陽光発電) に挑戦することで、地域の課題解決と経済活性化を図るプロジェクトです。



水戸ホーリーホックのソーラーシェアリング農場落成式の様子

環境保全への取り組み

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支援環境を維持し、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。

グループ環境方針

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」を定めています。

* 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。

気候変動対応・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。

調達・購買ガイドライン

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、環境・社会に配慮した責任ある購買活動に努めることを目的として、「調達・購買ガイドライン」を定めています。

* 調達・購買ガイドラインの詳細は、「<https://www.mebuki-fg.co.jp/sustainability/sdgs/pdf/guidelines-procurement.pdf>」を参照してください。

当社グループのみならずサプライヤーの皆さまと協働した取り組みに努めることで、持続可能な社会的インパクトの実現を目指しています。

イニシアチブへの賛同・参画

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、前年度に引き続き「B」評価を取得 (2024年度) しました。



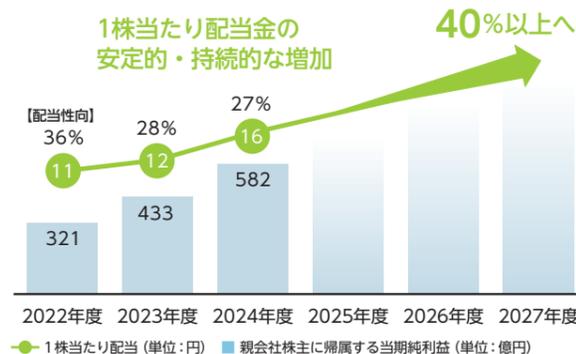
経営基盤強靱化戦略

企業価値向上に向けた資本運営

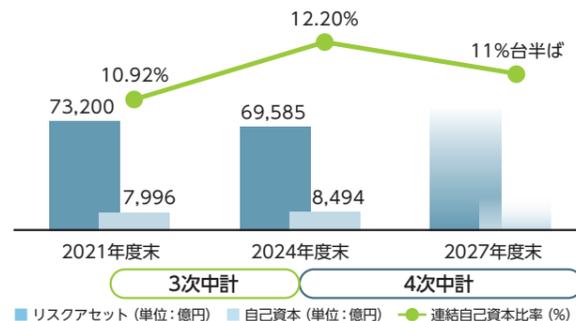
■ 株主還元方針

2025年度より株主還元方針を見直し、これまでの「総還元性向40%以上を目安」とする方針を改め、「利益成長を通じた1株当たり配当金の安定的・持続的な増加を基本とし、配当性向は第4次グループ中期経営計画期間中に40%以上への到達を目指す」こととしました。

また、自己株式取得は、市場動向や業績見通し等に加え、成長機会の機動的な捕捉に備えた資本活用も考慮したキャピタル・マネジメントにもとづき対応します。



■ キャピタル・マネジメント



地域および当社の持続的成長を支える資本

成長に向けた投融资機会の発掘
 ● リスクアセットの積み上げ
 ● 新たな投融资分野の発掘

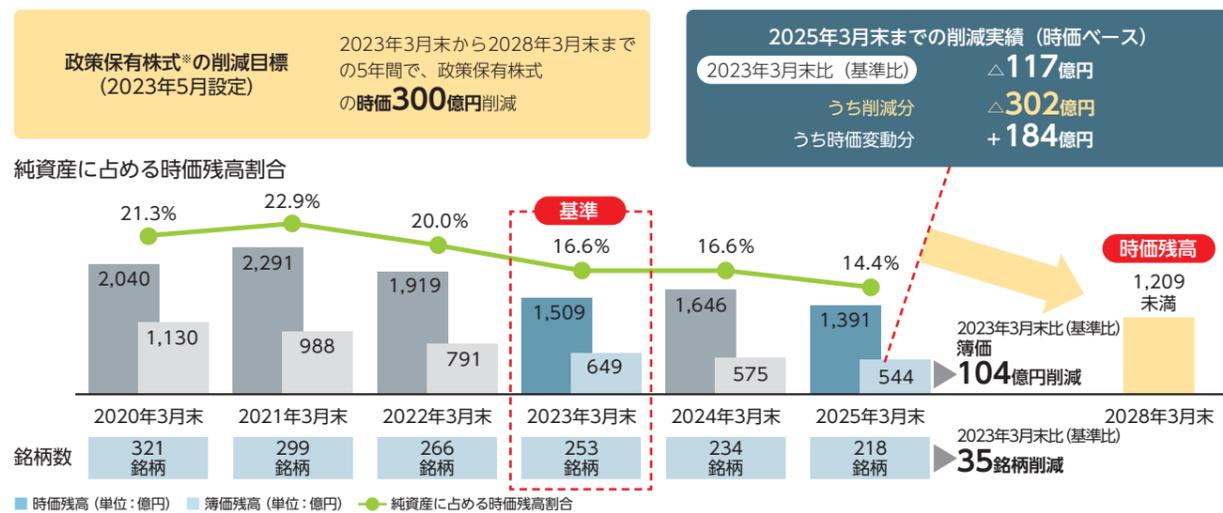
追加的な株主還元

連結自己資本比率
11%台半ばでコントロール

■ 政策保有株式の削減

政策保有株式を保有している子銀行では、株式保有リスクの抑制や資本の効率性等の観点から、経済合理性等の検証のもと、政策保有株式の削減に取り組んでいます。当社では、「政策保有株式に関し、2028年3月末までに2023年3月末比で時価300億円を削減する」ことを目標として公表しています。

2025年3月期における政策保有株式は、株価上昇により時価が184億円増加した一方、削減目標設定後2年間で35銘柄・時価302億円の削減を進め、2023年3月末比117億円の削減が進んでいます。引き続き取引先企業との十分な対話を行いながら、削減に取り組んでまいります。

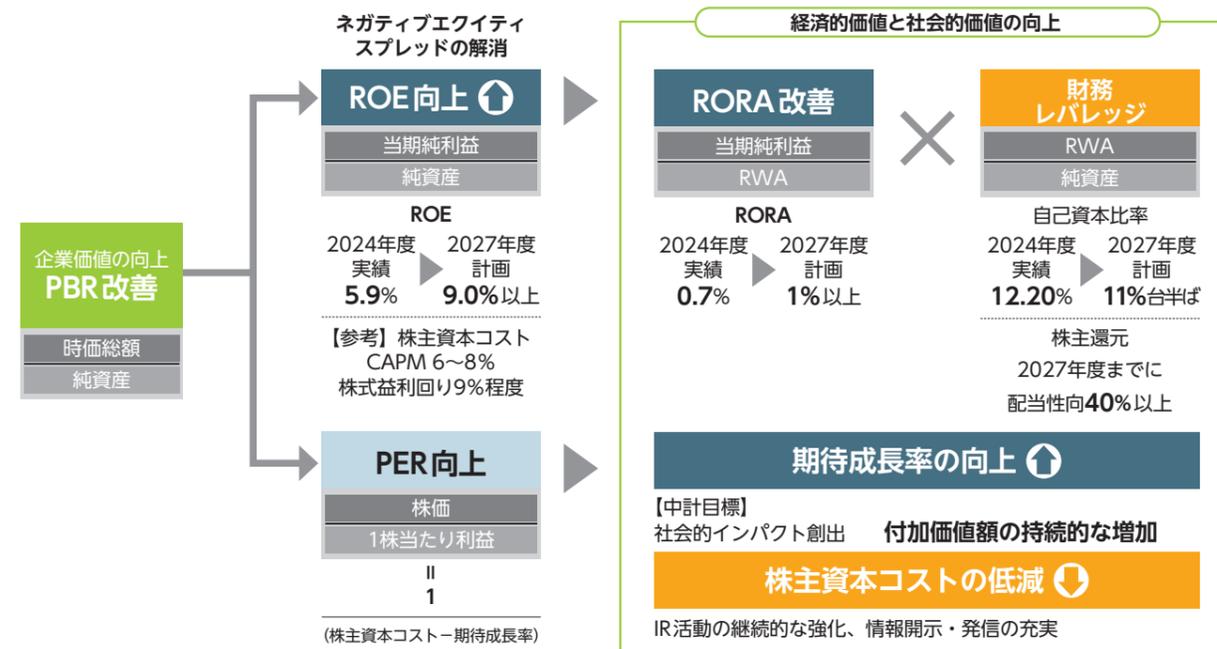


※ 持株会社および連結子会社のうち、投資株式の時価額の3分の2を超えて保有している、常陽銀行の政策保有株式 (上場・非上場、みなし保有含む)

企業価値の向上(PBRの改善)に向けた戦略展開

第4次グループ中期経営計画の戦略展開を通じ、経済的価値と社会的価値の向上を図り、ネガティブエクイティスプレッド*を解消し、PBRの改善を目指します。

* ネガティブエクイティスプレッドとは、ROEが株主資本コスト (6~8%) を下回る状態を指します。



事業ポートフォリオ戦略 (高RORA領域の強化とRORA改善)

- 個人、地元法人貸出の増強 (高RORA領域でのリスクテイク重視)
- 対顧役務等取引利益の拡大継続
- 都市部法人、ストラクチャード・ファイナンスの採算向上 (RORA重視)
- コアポートフォリオによる安定的な有価証券キャリー確保 (リスクコントロール)
- 業務粗利益拡大のもとでの適切なコストコントロール (OHR低減)

株主還元の充実とキャピタル・マネジメント

- 株主還元方針の見直し (1株当たり配当金の安定的・持続的増加)
- さらなる成長機会の発掘とターゲット自己資本比率を見据えたキャピタル・マネジメントの実施
- 政策保有株式の着実な圧縮 (2027年度末までに2022年度比300億円削減)

社会課題解決戦略

- 地域産業の成長支援 (地域事業者への伴走支援)
- 安心で豊かな暮らしへの貢献 (人生100年時代への対応支援)
- 脱炭素社会・環境保全への貢献 (脱炭素社会への移行支援、エネルギー問題解決への貢献)

経営基盤強靱化戦略

- DXによる付加価値創出 (データ・AIの戦略的活用)
- アライアンスの推進 (広域連携、地域連携、外部事業者連携、資本の活用)
- 人的資本/DE&I推進の強化 (人的資本投資の増強)
- リスクマネジメントの高度化 (RAFの高度化)

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

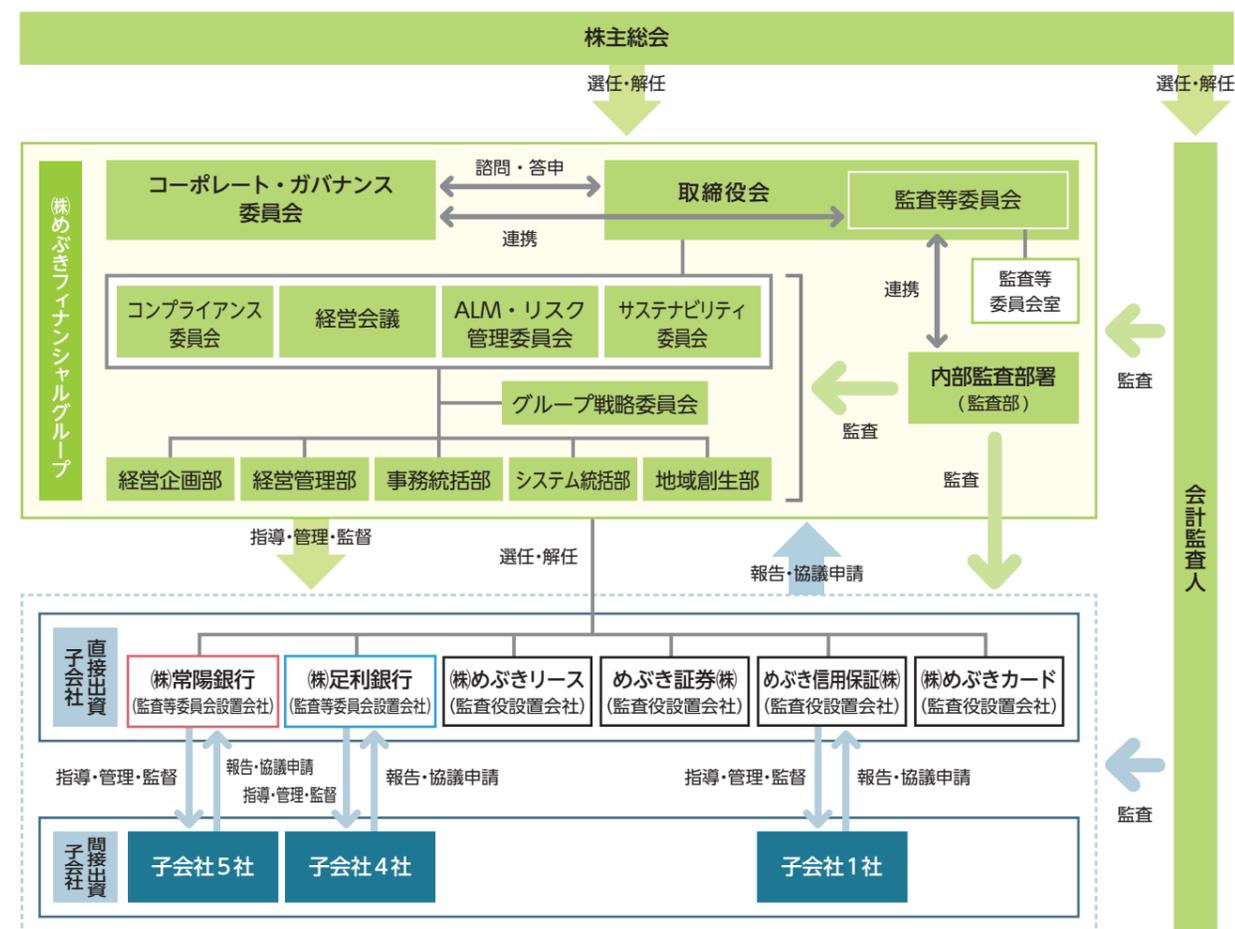
当社は、当社グループの責任ある経営体制の確立と業務の健全かつ適切な運営を確保し、株主さま、お客さま、従業員、地域社会等すべてのステークホルダーからの高い信頼の獲得と企業価値向上の実現を目指し、次の基本的な考え方に沿って、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に努めております。

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

コーポレート・ガバナンス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・果断な意思決定と業務執行を実現しうる企業統治システムである「監査等委員会設置会社」を選択しております。

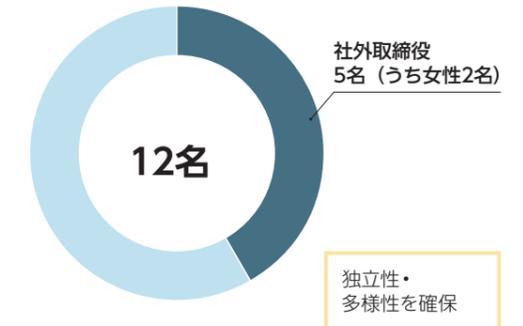


取締役会

取締役会の構成

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・果断な意思決定と業務執行の実現を図っております。



取締役会の活動と2024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。

2024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
鳥羽 吉嗣	就任後、10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)】

竹之内 等	就任後、10回全てに出席
田崎 義典	12回全てに出席
吉武 博通 (社外)	12回全てに出席
永沢 徹 (社外)	12回全てに出席
中野 智美 (社外)	就任後、10回全てに出席

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。

2024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】

- 第4次グループ中期経営計画の策定について
- トップリスク選定について
- 2025年度総合予算の策定について
- 常陽銀行新本店建設に係る基本構想承認について
- 環境・社会に配慮した投融資方針の改定の件
- 株主還元方針変更の件
- グループサステナビリティ方針の改定の件
- 第3次グループ中期経営計画、2024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
- 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】

2024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。

【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。

- 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**
 - 次期中期経営計画策定にあわせた中長期課題の見直しと整理、マテリアリティの再評価
- 取締役間における情報の更なる共有化に向けた取組みの継続**
 - 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・機関投資家等との対話機会の提供等

また、各取締役による評価や意見等を踏まえ、2025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。

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、2024年度は12回開催しました。

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。

2024年度は5回開催しており、主な審議・報告事項は右記のとおりです。

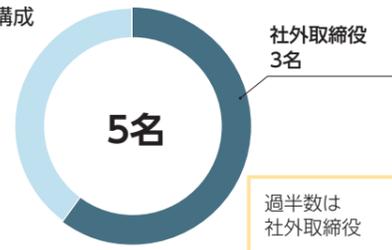
【主なアンケート内容】

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

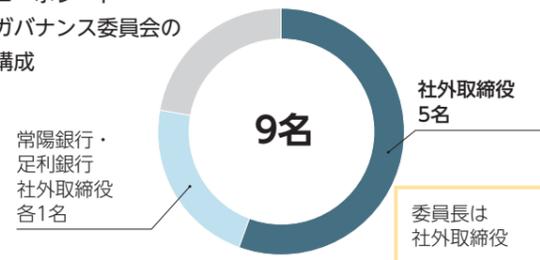
【継続して改善に取り組む事項】

- 「取締役の多様な知見・専門性を生かした議論の更なる充実」**
 - 多様な価値観や視点に基づく経営の実践に向けたガバナンス体制に関する議論の実施
- 「取締役間における情報の更なる共有化に向けた取組みの継続」**
 - グループ内会社の経営情報など共有機会の一層の充実
 - 監査等委員である取締役と監査等委員以外の取締役の情報交換機会の充実

監査等委員会の構成



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
- 役員報酬制度見直しの件

決議機関

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、業務執行の決定を行うほか、業務執行上の重要事項を協議する	<ul style="list-style-type: none"> 第4次グループ中期経営計画の検討状況、策定について トップリスク選定について DX戦略ロードマップ見直しについて 第3次グループ中期経営計画、2024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 常陽銀行新店建設に係る基本構想について 2025年度総合予算の策定について リスクアパタイト・ステートメント決定について めぶき証券におけるビジネスモデル再構築に向けた対応状況について 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の進捗状況について 2025年度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 直接出資子会社におけるお客さま本位の業務運営に関する取組状況について
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"> バーゼルパラメータの推計値更新等報告ならびに一部推計値修正の件 オペレーショナル・レジリエンスへの取組みについて グループ取引先格付規程改定の件 「業種別アラームライン」設定の件 「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対象資産追加の件
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/CFT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 2025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"> TNFD提言に係る開示について 気候変動関連リスクの状況について 人的資本の開示について サステナビリティに関する情報開示について 環境・社会に配慮した投融資方針に基づく投融資の状況について 環境・社会に配慮した投融資方針の改定について サステナビリティ関連開示の他行比較と今後の対応について マテリアリティの再整理およびグループサステナビリティ方針の改定について 2025年度サステナビリティ取組みの件

【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（2024年度）	12回	5回	12回	12回	10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 地域創生部)
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	100%	95.3%	100%	100%	100%	98.2%
社外取締役の出席率	100%	93.9%	—	—	—	—

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。

1. 当社の業務に関し専門知識を有すること
2. 経営判断および経営執行の能力に優れていること
3. 指導力、決断力、先見性、企画力に優れていること
4. 取締役としてふさわしい人格・識見を有すること
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

【社外取締役の選任基準】

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。

なお、社外取締役のうち2名以上は、当社が定める独立性基準を充足する者とします。

1. 経営者としての豊富な経験を有す、もしくは法律、会計または財務の職業的専門家としての地位に就いている、あるいはこれらと同等の知見・経験等を有し経営の監督にふさわしい者であること
2. 社外取締役としてふさわしい人格・識見を有すること
3. 取締役として、その職務を誠実に遂行するために必要な時間を確保できる者であること
4. 社外取締役としての職務遂行にあたり健康上あるいは業務上の支障がないこと

社外取締役の選任理由

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
戸塚 正一郎	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を有していることから、当社の経営全般にわたり、これまで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。	株式会社SUBARU 顧問
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 日本ビジネスシステムズ株式会社 社外取締役 三菱製紙株式会社 社外取締役
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 日本調剤株式会社 社外取締役（監査等委員） ヘルスケア&メディカル投資法人 監督役員 日本ケミコン株式会社 社外取締役

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		●	●	●	●	●	●	
	小野 利彦		●		●	●	●		●
	大塚 浩樹		●	●	●		●	●	
	鳥羽 吉嗣		●	●	●	●	●	●	
	戸塚 正一郎	○	○	●		●	●	●	●
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	○	○	●	●	●	●		
執行役員	永沢 徹	○	○	●	●	●		●	●
	中野 智美	○	○			●		●	
	小松 哲			●	●		●	●	●
	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

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、2025年6月24日付で役員報酬制度の改定を実施し、報酬等に占める譲渡制限付株式の割合を引き上げました。

【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（2024年度）】

コーポレート・ガバナンス委員会

- 2024年4月26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

- 2024年5月10日 役員賞与金の件、譲渡制限付株式報酬としての自己株式の処分予定の件
- 2024年6月26日 取締役（監査等委員である取締役を除く。）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の件

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。

当社単体での報酬構成割合は、報酬月額86%、賞与7%、譲渡制限付株式7%、兼務する子銀行（常陽銀行、足利銀行）取締役の報酬として子銀行が支給する分との合算では、概ね報酬月額70%、賞与18%、譲渡制限付株式12%としております（いずれも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20百万円以内、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

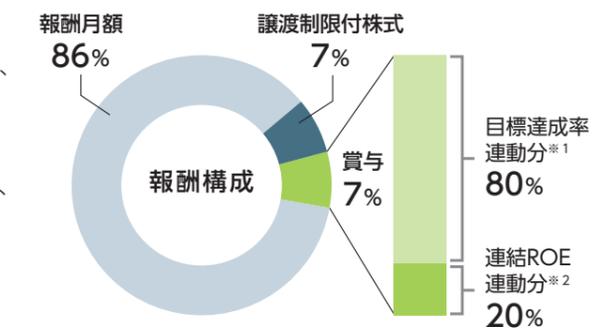
- 基本報酬である報酬月額のみにより構成されております。

【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。

当社単体の報酬構成割合



【指標としての理由と実績（2024年度）】

※1 目標達成率

年度計画達成に向けたインセンティブを高めるためであり、2024年度における目標は、経常利益751億円、当期純利益521億円であり、指標毎の達成率を経常利益：当期純利益＝70%：30%の比率で加重平均した達成率は110.7%であります。

※2 連結ROE（当期純利益÷株主資本）

グループの企業価値向上に向けたインセンティブを高めるためであり、第3次グループ中期経営計画（2022年4月1日～2025年3月31日）における当社連結ROE（当期純利益÷株主資本）の目標は5.5%以上、2024年度における実績は6.6%であります。

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)

(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 同鳥山支店長
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
同執行役員埼玉エリア本部長
2020年 6月 同執行役員両毛・群馬エリア本部長
2021年 4月 同執行役員監査等委員会室付
2022年 4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)

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
2025年 4月 同取締役専務執行役員(現任)

取締役
大塚 浩樹

2017年 6月 当社経営企画部担当部長
足利銀行総合企画部担当部長
2019年 6月 当社経営管理部統括部長
足利銀行リスク統括部長
2020年 6月 当社経営企画部部長
足利銀行執行役員総合企画部長
2022年 4月 同常務執行役員
2024年 6月 同取締役常務執行役員(現任)
2025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)

社外取締役(監査等委員)
吉武 博通

1977年 4月 新日本製鉄株式会社
(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 3月 同退職
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 同大学院 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株式会社
社外取締役(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)

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 日本調剤株式会社
社外取締役(監査等委員)(現任)
2024年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2024年11月 ヘルスクエア&メディカル投資法人監
督役員(現任)
2025年 6月 日本ケミコン株式会社社外取締役(現任)

社外取締役
戸塚 正一郎

1983年 4月 富士重工業株式会社
(現株式会社SUBARU)入社
2013年 4月 同執行役員航空宇宙カンパニー
ヴァイス・プレジデント
兼生産計画部長
2015年 4月 同執行役員航空宇宙カンパニー
ヴァイス・プレジデント
2017年 4月 株式会社SUBARU常務執行役員
航空宇宙カンパニー
プレジデント兼宇都宮製作所長
2024年 4月 同顧問(現任)
2025年 6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役
朱 純美

2000年 8月 JPモルガン証券株式会社入社
2012年10月 同コントロールオーバーサイト部長
2014年 1月 同退職
2014年 2月 株式会社コアパ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 株式会社コアパリューマネジメント
代表取締役社長(現任)
2024年12月 日本ビジネスシステムズ株式会社
社外取締役(現任)
2025年 6月 三菱製紙株式会社社外取締役(現任)

執行役員

小松 哲 (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)
中野 智美社外取締役(監査等委員)
吉武 博通社外取締役(監査等委員)
永沢 徹

※社外取締役の大野弘道氏は、2025年6月24日をもって退任しております。

持続可能な地域社会の実現へ—— 社外取締役が語る中期経営計画の成果と課題、新中計への期待

「地域とともにあゆむ価値創造グループ」という目指す姿の実現に向け、めぶきフィナンシャルグループはどのように進むべきか——。社外取締役5名に、第3次グループ中期経営計画の評価や、第4次グループ中期経営計画の策定プロセス、当社初となる社会的インパクト指標の設定の意義などについて語っていただきました。

——「持続的成長に向け、進化に挑戦する期間」と位置づけられた第3次グループ中期経営計画の取り組みや成果について、どのように評価されていますか。

大野 第3次中計は策定から関わりましたが、コロナ禍の影響やウクライナ問題、米国金利の高止まり、物価高など、厳しい経営環境に置かれていました。そうした中でも①金利のない時代に対顧客収益拡大に取り組んだ、②アフターコロナ時に、信用コストを極めて低く抑えることができた、③永遠のテーマである、事務効率化に地道に取り組む、筋肉質な経営体制を構築することがで

きた。この3つの取り組みによって、次なる成長に向けた基盤が整ったと感じています。

朱 仕組み債の販売に関する対応や、有価証券の運用損失などが利益成長に影響を与えた時期があり、リスクカルチャーの重要性を再認識する機会になりました。一方でコンサルティング営業の拡充や新ビジネスへの挑戦、DX投資などは計画に沿って着実に進みました。長期的ビジョンの基盤が築かれた時期であり、課題もはっきり見えてきたように思います。今後はこれらをベースに持てる力を最大限に発揮し、スピード感を持って解決に動んでもらいたいです。

吉武 私は第3次中計の2年目から社外取締役として参画しましたが、株主や投資家を意識した経営姿勢が定着してきたと感じています。また、中計の様々な指標は業務全体と連動できていると思います。常陽銀行と足利銀行の経営統合により、両行が相互に学び合い、シナジーを発揮している様子も見ることができました。深掘りが必要な課題も明らかになり、その課題解決に

取り組んだ結果が決算数値に表れていると評価しています。

永沢 「地域とともにあゆむ価値創造グループ」という言葉の通り、地域との関係性や価値創出が大きなテーマでした。数値目標上は2030年に目指す姿に近づいていますが、業績は外部環境の影響で押し上げられている側面が相当程度あり、収益の安定確保や業務の合理化、既存事業の見直しに関しては、一定の道筋は立てられたもののまだ道半ばです。新規事業領域のチャレンジや進化に向けての「種」は蒔かれましたので、それをどのように芽吹き育てていくかがこれからの課題だと認識しています。

中野 私自身は関与して1年程ですが、最終年度に計画で掲げた3つの経営目標を全て達成したことは大きな成果だと思います。外部環境に押し上げられた側面がある一方、経営統合のシナジー効果が数字に表れてきていると思います。第4次中計のスタート地点に良いかたちで立てています。

——第4次グループ中期経営計画策定における社外取締役としての関与のあり方や、経営陣との対話で重視された点をお教えてください。

大野 初期段階から社外取締役が毎月議論できたことは非常に良かったと感じています。中計の土台において中長期的な視点で議論ができました。なかでも、金利環境に依存しない対顧客利益、事務効率化、新事業領域や総合金融サービス領域といったビジネスの成長がどこまで図れるかを重視しました。

朱 計画策定にあたっては約10カ月に渡り、丁寧な議論を重ねてきました。策定プロセスで重視したのは、①財務・非財務資本によるROE向上への貢献、②地域の持続可能性に向け、リスクを取って投資していくべき領域、③それらが経営理念やステークホルダーとの関係において矛盾が生じていないかです。

永沢 第4次中計については、ブランドデザインを描くことから関与させていただきました。第3次中計の進化がスタート地

点で、「地域とともにあゆむ価値創造グループ」という理念に対し、強固な営業基盤を使って、いかに地域の課題につなげていくかが焦点になりました。数値目標のみならず、実現すべき施策の具体化などで随分突っ込んだ話し合いをしたことが記憶に強く残っています。

吉武 めぶきFGの両代表取締役が、社外取締役の意見に耳を傾け、経営計画に反映することを意識され、内容が豊かで率直な議論ができたと感じています。第3次中計の間に経営体質が強化され、さらに金利のある世界になるなど、収益面において好転材料は多いですが、今後の人口減少とともに地域経済の持続可能性は揺らいでいきます。金融機関がどのような役割を果たしていくか、将来を見据えた“説得力あるストーリー”を作り上げることが大切だと考えています。

中野 私が重視したのは、アナリストの視点がROEやPBRが1倍を下回っていることをどう捉えるかということでした。効率性だけにとらわれない地域金融機関の使命という観点も考慮して丁寧に説明していくことが大切だと思います。伝え方ひとつで投資家の見方が変わる可能性があり、統合シナジーの説明の仕方など、これまで表現できていなかった部分の説明改善の検討を求めたこともありました。

——今回の中計では、当社グループとしては初めて社会的インパクト指標を経営目標に組み込んでいます。設定した指標についてどのように評価していますか。

大野 第4次中計では、「社会課題解決戦略」「事業ポートフォリオ戦略」「経営基盤強化戦略」という3つの基本戦略を定めています。これらとは別にステークホルダーや社会にどのような変化や影響を与えるかに焦点を当て可視化した「社会的インパクト指標」を掲げました。社会的インパクト指標については、両県の産業や地域性を反映した指標を考えていくべきだと申し上げていて、今回そのような観点で議論を行い、地域の取引先企業の付加価値額を指標化することになりました。人々の豊かな生活の実現や自社だけでなく地域で





のCO₂削減も含まれ、地域貢献の面でも意義のある指標を掲げることができたと思っています。

吉武 私はこれまで行政評価に携わってきました。行政評価の

世界でもKPIは多用されます。ただ実際に評価する段階になると「なぜこの指標を用いるのか？」と疑問に思うようなものも多くあります。今回の社会的インパクト指標についても、最初の頃は必要性や意義について疑問を感じることもありましたが、議論を重ねるなか、自分たちの活動が社会にどのような変化や影響を与えるのかを問い直しながら、金融機関の使命や役割を再確認できたことは良かったと考えています。

朱 ここに至るまでには非常に複雑なプロセスを経ましたが、長期ビジョンを示す中で、地域課題を金融面から解決していくという方向性が示されたと思っています。ESG関連の成果を定量的に把握する指標を定めるのは容易ではないので、指標の妥当性について執行部で何度も議論を重ねました。地域の顧客企業の付加価値額を選定したのは地銀として適切だと思います。

永沢 付加価値額の拡大によって地域社会が豊かになり、地域金融機関としての企業価値が向上するという視点は重要です。具体的なアウトプットとしては、預かり資産や役務収益の増加などになりますが、それが社会の変化とどう結びつくのかを捉える必要があります。業務を通して地域の最適資源配分を実現していくことは地域金融機関の大きな課題です。伝統的な銀行機能と、地域事業者のオープンイノベーションへの貢献など新しい機能を両輪として地域全体を支えていくことが求められています。

中野 社会的インパクトの議論の初期に抽象的な概念を経営目標として落とし込もうとした際、「これはちょっと無理があるのでは」と私が感じた部分に関して、皆さんも同様に感じておられました。最終的に地域金融機関として、地域経済への貢献度を付加価値額で測るという方針にまとめることができ、納得感のある定量的な指標が選定できたと感じています。

——責任ある取締役会運営、監督機能の発揮に向けた現在のガバナンス体制をどう評価されていますか。

大野 現在、取締役会は社内取締役7名、社外取締役5名の計12名で構成され、非常にバランスが良いと思っています。実は社外取締役の中で私以外の方は東京を拠点としていますが、地域に深く根ざした事業を見ていただけることで、多様性のある議論が可能になっています。当社グループのガバナンスサイクルはこういった複合視点が強みだと考えています。一方で中期視点の議論を深めるためには、年間で3つか4つの重点テーマを設定してしっかり議論すべきだと考えています。

朱 社外取締役として、牽制機能を重視するのではなく、経営の取り組みが企業価値の向上に繋がっているかを客観的に注視することが大切だと感じています。繋がっている取り組みであれば積極的に背中を押し、繋がっていないと感じるなら、再考を促すのが私たちに求められていることです。また、取締役会に出席するにあたり事前に執行部がしっかり説明してくれることは、建設的な対話を支える土台になっています。こうした手配してくれる人材の質と層の厚さもめぶきFGの大きな強みです。

吉武 企業価値向上や社会的役割の実現のために、時に厳しく、時に温かく執行部を支援するのも私たちの役割だと意識しています。役員構成上、社外が多すぎると事業実態から離れがちです。社内取締役7名と社外取締役5名の対話により、地域金融の実態に根ざした豊かな議論が可能になっていると私は感じています。さらに監査等委員の3名の社外取締役が、監査視点からの議論を事前に行うことで、取締役会に臨む際の準備も整います。経営陣も私たちの意見を真摯に受け止めてくれています。

永沢 私はめぶきFG創設時から社外取締役を務めていますが、取締役会における説明時間が当初より大分短縮され、その分議論の時間が格段に増えました。多様なバックグラウンドを持つ取締役から様々な意見が出され、経営に対して建設的なサポートと監視の両立が図れていて理想的な運営体制に近づいていると評価しています。

中野 情報共有がしっかりとされているため、社外にありながら有効な監視ができていると感じています。また監査等委員としての役割を果たすための情報を事前に十分に入手できる仕組みが整っていると感じています。

——人的資本戦略やダイバーシティの推進について、地

域金融機関における人材育成のあり方、多様な人材活用についてのご意見を伺えますか。

永沢 10年前と比べると女性管理職や役員も増え、中期的に登用は増えていくと思いますが、ダイバーシティの視点ではまだ道半ばという印象です。ですから、懸命に蒔いた種が育つのを見守りたいと思っています。また、総合金融サービス業として進化していくためには、内部の人材の高度化が不可欠であるとともに外部からの人材登用も非常に重要な視点です。

吉武 女性研究者の増加を目指す委員会に長年関わって強く感じるのは、日本全体がダイバーシティの面で非常に遅れているということです。女性の就業率は上がっていますが、指導的立場に立っていないのは大きな問題です。一朝一夕に解決できるものではありませんが、地域においては金融機関が先導的役割を果たすことも大切だと思います。

朱 「我々が地域のモデルケースになるべき」というご指摘がありますが、それに賛同します。ダイバーシティを重視した経営推進は非常に重要で、特にジェンダーの公平性やダイバーシティは、長期的な取り組みが不可欠です。継続の鍵は経営のコミットメントにあります。社外取締役の“横から刺激を与えるような働きかけ”は有効だと考えています。今年度は「めぶきジェンダー・ダイバーシティ会議」を計画していますが、これが1つの起爆剤となると同時に、社員の皆さんにはジェンダー・ダイバーシティを踏まえ、社内でもみんなが能力を発揮して活躍できるような、対等な協力

関係を構築してほしいですね。

中野 銀行の最大の財産は「人」ですので、人的資本戦略は非常に重要です。中期経営計画の中でも目標が示されており、代理

以上に占める女性管理職比率を27%にすると明確に打ち出され、女性活躍に関してさらなる推進がなされていくことを確認していきたいと考えています。経営陣が考える人的資本戦略を営業店レベルに落とし込んで、実際に運用できるかが今後の課題だと思います。

大野 私自身が日ごろ感じていることなのですが、私の地元である栃木や茨城でも、大学を出ると東京に就職する傾向が強くなっています。意欲と能力を持った人材をいかに確保していくかは地方銀行の大きな課題です。私は東京と栃木に住んでいて、地方のほうが断然住みやすいと感じます。生活の豊かさやワークライフバランスを重視した現代に合った採用の工夫をするなど、優秀な人材の獲得に向けた努力を一層強化してほしいと思わずにはいられません。



新任社外取締役メッセージ

社外取締役に就任した戸塚正一郎です。

輸送機器メーカーに42年勤務し、旅客機・防衛航空機などの設計・開発事業に従事、さらに部門経営も担ってきました。この間、さまざまな国際共同開発・オールジャパン事業を通して業界や関係省庁と連携しつつ、裾野の広いサプライチェーンとの関わりを深めてまいりました。

当社は、我が国有数の産業・経済基盤を擁する北関東地域における最大の地銀グループです。その使命は、国内外情勢が目まぐるしく変化する時代においても、世界の動きを適時にステークホルダーにフィードバックすること、そして、地域全体でゆたかな未来を創造していくために付加価値の高いサービスを提供していくことにあると考えます。

私は現場目線を大切に、当社がお客さまの課題に対して真摯に向き合っているかを確認しながら、微力ではありますが、ガバナンスの効いた経営判断に貢献したいと考えております。



社外取締役
戸塚 正一郎

リスク管理態勢

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

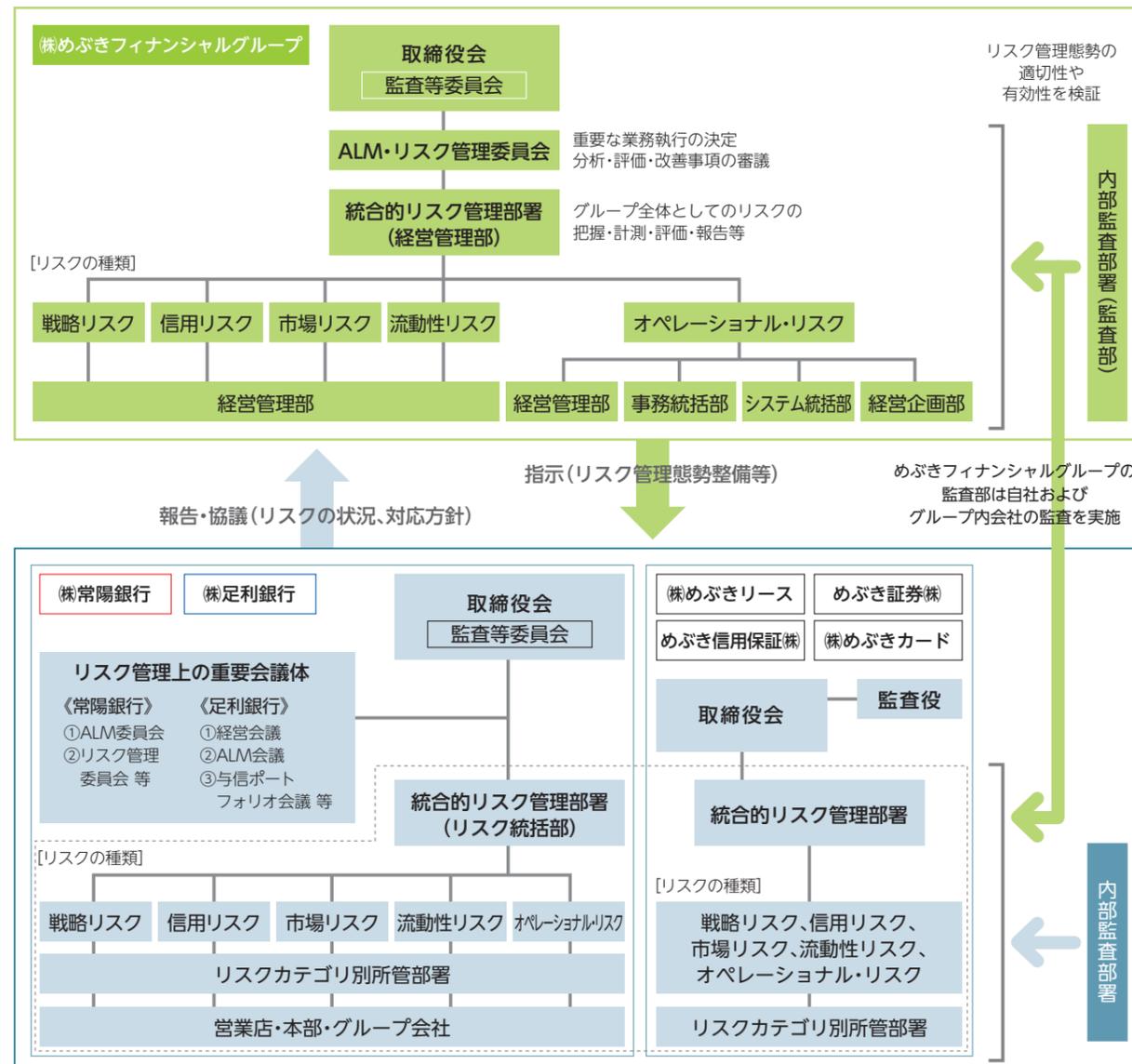
当社グループでは、当社の取締役会で決定した「グループリスク管理基本規程」に基づき、リスク管理を行っています。

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、リスクとリターンの関係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。

(2025年3月31日 現在)



トップリスク

経営・戦略に影響を与えるリスク事象のうち、蓋然性や影響度、注目度の観点から、特に重要度の高いリスクをトップリスクとして取締役会において選定しており、リスクシナリオに基づく予兆管理やリスクコントロール策を講じています。2025年3月開催の取締役会において選定したトップリスクは次のとおりです。

リスク事象	リスクシナリオ
人材獲得競争の激化・従業員満足度の低下	<ul style="list-style-type: none"> 採用環境の競争激化や雇用の流動化による外部流出等により、必要な人材が確保できず、戦略が機能不全に陥る 人的資本への投資に対して想定通りの効果（従業員の自律的な成長、エンゲージメントの向上）が得られず、価値創造を支える人材の確保・育成が停滞することで、競争力が低下する
地域経済・地域社会の衰退	<ul style="list-style-type: none"> 地域経済の衰退により預金・貸出金の残高が減少し、当社グループの収益力が低下する 地域産業の衰退により地元取引先企業の業績が悪化し、与信費用が増加する 域内GDPの縮小により経営基盤が弱体化し、事業継続が困難となる
デジタル社会の進展・銀行サービスの競争激化	<ul style="list-style-type: none"> 急速に進むデジタル技術の革新や異業種による銀行業への参入増加・業容拡大により競争が激化。DXの取込み対応が遅れることで競争力が低下する デジタル投資に見合った効果（業務効率化）が進まず、収益力が低下する
気候変動・環境問題への対応の遅れ	<ul style="list-style-type: none"> 取引先企業への支援態勢整備の遅れにより、取引先企業の持つ気候変動対応ニーズに応える機会を逸失する 取引先企業の低炭素社会対応が遅延することで、与信費用が増加する 気候変動・環境問題への対応の遅れにより、ステークホルダーの評価が悪化し、企業価値を毀損する
各国の政治的混乱・地政学的リスクの顕在化	<ul style="list-style-type: none"> 各国の政治的不安定さや不透明さが増し、金融市場で動揺が広がる。株価・債券価格が下落し、有価証券の評価損益が悪化する 政策転換により取引先企業がビジネスモデルの見直しを迫られ、取引先企業の業績が悪化し、与信費用が増加する 地政学リスクの顕在化により、サプライチェーン寸断や商品市況が高騰する。取引先企業の業績が悪化し、与信費用が増加する
景気の急速な後退や市場金利の大幅な変動	<ul style="list-style-type: none"> 国内外景気の急速な後退により取引先企業の業績悪化や倒産が増加することで、与信費用が増加する 金利の大幅な上昇により有価証券の評価損益が悪化する。また、預金金利が大きく上昇し、資金調達コストが増加する 景気後退懸念から、デフレ・ゼロ金利環境となり、収益力が低下し、計画が未達となる
サイバー攻撃・大規模システム障害の発生	<ul style="list-style-type: none"> サイバー攻撃や大規模システム障害により、業務継続が困難となる 顧客情報の流出やシステム障害への対応費用が発生するほか、当社グループの信用が毀損する
大規模地震・風水害等の発生	<ul style="list-style-type: none"> 災害等による店舗・ATM・従業員への甚大な被害により業務継続が困難となる 当社グループの店舗・ATMの被害により復旧費用が発生する 地震・洪水等により取引先企業の業績が悪化し、与信費用が増加する
お客さま本位の業務運営に反する営業活動の発生	<ul style="list-style-type: none"> お客さま本位の業務運営に反した取扱いが発生することで、当社グループの信用が毀損する
金融犯罪対策の遅れ・不祥事件等の発生	<ul style="list-style-type: none"> 金融犯罪対策の遅れや不備が、お客様への悪影響に繋がり、当社グループの信用が毀損する 不祥事件等の発生により、損害賠償等のコストが発生するほか、当社グループの信用が毀損する

統合的リスク管理

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、計量化した各リスク量（使用リスク資本）が配賦した資本

信用リスク管理

信用リスクとは、お取引先の財務状況の悪化等に伴い、貸出金などの元本および利息が約束どおり返済されなくなり損失を被るリスクです。

当社グループは、信用リスクを業務運営上の重要なリスクとして認識しており、新たな不良債権の発生を防止し資産の健全性の向上を図るための態勢強化に取り組んでいます。

信用リスク管理態勢

「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量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、貸出金利の設定や決裁権限など、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。

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。

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。

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。

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

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

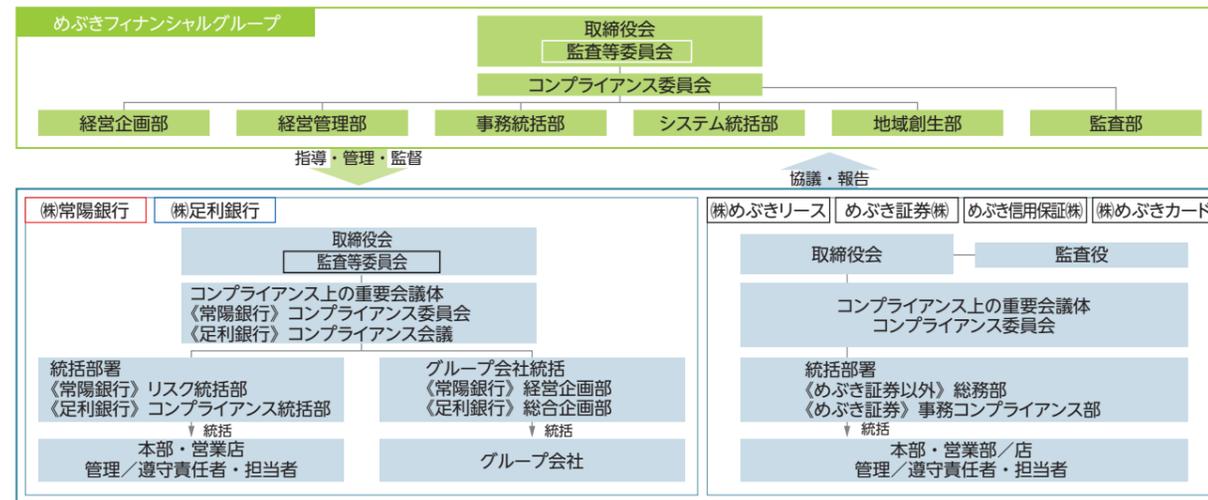
役職員の法令違反行為などにより損失を被る「コンプライアンス法務リスク」、雇用、健康、安全に関する法令・協定に違反した行為などにより損失を被る「人的リスク」、災害、建物等管理の不備などにより有形資産が毀損することにより損失を被る「有形資産リスク」、当社グループの不適切な対応を原因とする評判の悪化または事実と異なる風説の流布等を原因とする信用低下により損失を被る「風評リスク」についても、そのリスクの特性に応じた手法でリスクを特定・評価し、適切な対応を講じています。

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。

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

コンプライアンス(法令等遵守)の取り組み



当社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。

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。

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ーディング等防止を実践させるために、経営管理部担当役員を「グループマネーローディ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

からマネーローディング等リスク管理態勢を統括する者として「マネーローディ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「グループマネーローディング等防止基本方針」にもとづき、マネーローディ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「マネーローディング等防止プ

ログラム」を策定しています。本プログラムをグループ一体として取り組む観点から、足元の疑わしい取引等の分析を踏まえたリスク評価書改定を行うほか、四半期毎に「グループマネーローディング等対策連絡会」を開催し、プログラムの実践状況および有効性の検証を行っています。

反社会的勢力との関係遮断

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。

内部通報制度

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、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。

コンプライアンス・プログラム

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。

マネーローディング等防止への取り組み

マネーローディング、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、「マネーローディング、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、マネーローディング等の防

顧客保護等管理態勢(お客さま保護への取り組み)

「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署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。

内部監査部署、監査等委員会、会計監査人の相互連携状況

内部監査部署と監査等委員会との連携

常勤の監査等委員は、内部監査部署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毎月面談（年12回開催）を行い監査実施状況等の報告を受け、意見交換（子銀行常勤監査等委員と合同での開催は年6回）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「非保全額が多額である債務者にかかる債務者区分の判定に際して会社が選択した仮定の合理性」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）	4回	監査意見、監査状況、個別報告事項等の説明
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	8回（うち三様監査2回）	監査活動の共有および意見交換等

内部監査部署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。

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、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。（詳細はP52、54）

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。

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。



地域のお祭りに参加



地域ボランティア活動

お客さまとの対話

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、電話や店頭で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。

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4次グループ中期経営計画の開始に合わせ、常陽銀行と足利銀行では、組織内における理解・浸透を図るため、役員が各方面に出向き、従業員と意見交換を行うミーティングを実施しています。

ミーティングの中で出された意見や課題等については、経営陣および本部各部とが共有し、改善にむけて取り組んでいます。（詳細はP88）

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、2024年度は対面形式での個人向け会社説明会を再開したほか、外国人投資家向けのIR活動の強化などにより、株主・投資家との接点はコロナ禍以前の水準まで回復しました。今後も、対面だけでなく、Webの活用、ハイブリッド形式での対話も継続し、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きます。

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。

株主総会の活性化およ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、東京証券取引所およ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。

重要な会社情報の迅速な開示

当社では、金融庁および東京証券取引所の重要な会社情報等の開示に関する要請を踏まえ、2025年度より決算発表時間の早期化、有価証券報告書の早期提出により、株主・投資家の皆さまの意思決定に必要な重要な会社情報のより速やかな公表に努めています。

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、両子銀行担当部署 等テーマに応じて
個人向け会社説明会	代表取締役（副社長）、取締役（経営企画担当）
1on1ミーティング	取締役（経営企画担当）、経営企画部統括部長、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年度	2023年度	2024年度
個人投資家・個人株主	個人向け会社説明会	144名/1回 ^{※1}	525名/2回 ^{※2}	444名/5回 ^{※3} (うち会場開催 333名/4回)
国内機関投資家・アナリスト	ラージミーティング	232名/2回	234名/2回	259名/2回
	スモールミーティング	39名/2回	44名/2回	60名/2回
	テーマ型ミーティング	21名/1回	15名/2回	76名/4回
	1on1ミーティング	50社	62社	71社
外国人投資家・外国人株主	現地訪問	—	3社/1回	1社/1回
	国内カンファレンス	5社/1回	—	18社/3回
	1on1ミーティング	10社	13社	16社
計	個人投資家・株主	144名	525名	444名
	国内機関投資家・アナリスト	292名・50社	293名・62社	395名・71社
	外国人投資家・株主	15社	16社	35社

※1 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

※2 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

※3 会場参加者および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（2024年4月以降分）

区分	主な内容
経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 第4次グループ中期経営計画の経営目標のひとつを「連結ROE9%以上」とした意思と意義について ● 第4次グループ中期経営計画における各種戦略・施策について ● 中長期的な観点での、親会社株主に帰属する当期純利益1,000億円超の達成可能性について ● 国内政策金利に対する資金利益の金利感応度、ROEとの関係性について ● インオーガニック戦略に対する考え方、検討分野について ● 人的資本投資に対する考え方について
業績・営業実績	<ul style="list-style-type: none"> ● 貸出金の地域別・業種別の資金需要と今後の見通しについて ● 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 ● 預金の取組状況と預金獲得に向けた今後の対応について ● 法人コンサルティング営業の課題と方向性について ● 個人分野における将来展望について ● グループ会社各社の今後の見通しについて ● DXに対する考え方の組織内への浸透状況について ● 有価証券のメンテナンス状況について ● 有価証券における運用方針について ● 政策保有株式の削減状況について ● 経費は減少から増加フェーズへと変化しているが、今後の経費の見通しについて ● 米関税措置の影響を含めた信用コストの見通しについて
企業価値向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 高い目標設定（連結ROE等）や株主還元方針の見直しなど、経営層の市場に対する意識の変化について ● 企業価値向上に向けた取り組みの進捗状況について ● 現状のROEやPBR、株価に対する社内の認識と評価について
資本政策・資本効率	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主還元方針を「総還元性向」から「配当性向」に見直した背景について ● 株主還元方針で掲げる「配当性向40%以上」への到達時期について ● 自己資本比率を11%台半ばでコントロールしていく中での、リスクテイクと株主還元とのバランスについて ● 増配や自社株式取得、インオーガニック投資など余裕資本の活用について
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 常陽銀行と足利銀行の経営統合シナジー効果の状況と課題について ● 関東圏内の地銀再編の動きが活発であるが、地銀再編に対する当社の考え方について

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

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、決算説明資料において金利構成等を示した当社の貸借対照表の状況および金利上昇時の資金利益影響額を開示しております。加えて、国内の貸出金利回りの月次推移を示すことで、市場金利や短期プライムレートの上昇に伴う貸出金利回りの改善状況をわかりやすく開示するほか、金利上昇局面における有価証券の運用方針やリスク状況を明示する等の内容充実を図りました。

今後も、株主・投資家の皆さまからの意見を踏まえ、開示内容の改善・拡充に努めていきます。

お客さま本位の業務運営に関する取り組み状況

【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いきます。

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. お客さまの最善の利益に合う商品・サービス提供（プロダクトガバナンスの確保）
- 6. お客さま本位のコンサルティングの実践
- 7. 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。

お客さまの最善の利益の追求

お客さまの最善の利益の実現に向けたご支援に取り組む企業文化定着への取り組み

めぶきFGでは、「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」に掲げているとおり、「お客さまの安定的な資産形成を実現」することが、お客さまの最善の利益になると考え、常にお客さま本位で行動しています。

基本方針の浸透を図るため、経営陣からの発信や営業担当者向けの定例会議、内部管理責任者向けの研修等において、お客さま本位の業務運営に関して周知・徹底をしています。

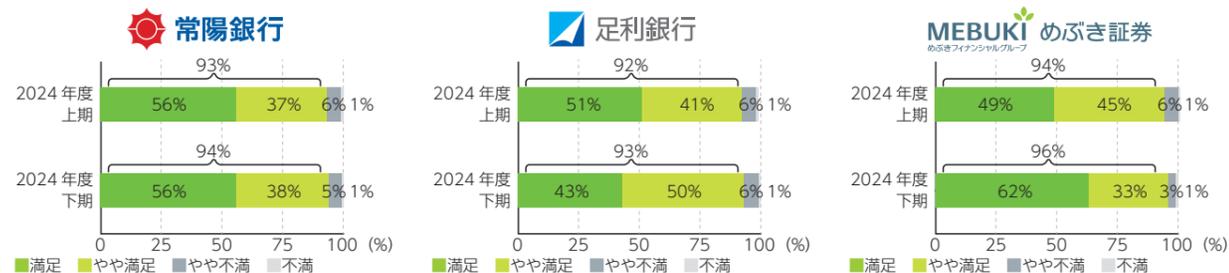
顧客満足度

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ます。直近の店頭（渉外含む）購入者向けアンケートでは、担当者の商品説明力や提案力等に対して、9割超のお客さまに「満足」「やや満足」とご回答いただいています。

<2024年度下期アンケート実施概要>

- 常陽銀行 …店頭（渉外含む）購入者：2,100名、うち917名回答（回収率43.6%）
- 足利銀行 …店頭（渉外含む）購入者：2,100名、うち593名回答（回収率28.2%）
- めぶき証券 …店頭（渉外含む）購入者：663名、うち274名回答（回収率41.3%）

※対象者：アンケートを実施した期（2024年度上期または2024年度下期）の前期（6カ月前）に投資信託または保険商品をご購入いただいた個人のお客さま等から無作為に抽出。



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」等を活用した、お客さまの理解度に応じた丁寧な説明へ取り組み

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しています。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います。

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、活用しています。

重要情報シート（金融事業者編）



経済環境や市場動向等に関する十分な情報提供の取り組み

常陽銀行

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。

足利銀行

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。

MEBUKI めぶき証券

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

多様化・高度化するお客さまニーズにお応えするためのプロフェッショナル人材育成への取り組み

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います。

常陽銀行	2023年3月	2024年3月	2025年3月
FP1級	177名	187名	187名
FP2級	2,185名	2,226名	2,234名

足利銀行	2023年3月	2024年3月	2025年3月
FP1級	165名	170名	175名
FP2級	1,453名	1,530名	1,565名

MEBUKI めぶき証券	2023年3月	2024年3月	2025年3月
FP1級	6名	6名	9名
FP2級	27名	29名	29名

3社合計	2023年3月	2024年3月	2025年3月
FP1級	348名	363名	371名
FP2級	3,665名	3,785名	3,828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への取り組み

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います。

グループ財務データ

2024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

	2024年度			2024年度		
	2024年度	前年度比 増減額	業績予想比 (修正後)	2024年度	前年度比 増減額	
連結粗利益	1,728	174	—	銀行単体合算・当期純利益 (a)	538	132
資金利益	1,607	198	—	グループ会社 純利益合算 (b)	64	15
(うち預貸金利息差)	(1,174)	(40)	—	めぶきリース	10	△1
役員取引等利益	485	31	—	めぶき証券	5	0
特定取引利益	4	△1	—	めぶき信用保証・常陽信用保証	38	12
その他業務利益	△369	△54	—	めぶきカード	4	0
営業経費	1,099	23	—	銀行子会社	6	2
与信関係費用(信用コスト)	62	7	—	FG連結調整* (c)	△20	1
株式等関係損益	224	37	—	親会社株主に帰属する当期純利益 (a)+(b)+(c)	582	148
経常利益	828	197	28			
特別損益	△10	1	—			
親会社株主に帰属する当期純利益	582	148	22			

※有価証券の連単簿価差から生じる調整等

2行合算

	2行合算			常陽銀行			足利銀行		
	2023年度	2024年度	前年度比 増減額	2023年度	2024年度	前年度比 増減額	2023年度	2024年度	前年度比 増減額
	業務粗利益	1,479	1,643	163	792	913	121	687	729
国内業務部門利益	1,471	1,576	105	753	843	90	718	732	14
資金利益	1,379	1,547	167	795	881	85	584	666	81
役員取引等利益	365	394	29	193	214	20	171	180	8
特定取引利益	3	3	△0	3	3	△0	—	—	—
その他業務利益	△277	△368	△91	△239	△254	△15	△37	△114	△76
国際業務部門利益	7	66	58	39	69	30	△31	△3	27
経費(△)	1,052	1,093	40	585	613	27	466	479	12
うち人件費(△)	570	587	16	321	326	5	248	260	11
うち物件費(△)	417	440	22	227	249	22	190	191	0
実質業務純益	427	549	122	206	299	93	220	249	29
コア業務純益(除く投資信託解約損益)	766	918	151	486	563	77	322	378	55
一般貸倒引当金繰入額(△)	△58	△27	31	△42	△9	32	△16	△17	△1
業務純益	485	576	90	248	309	60	237	267	30
臨時損益	99	180	80	131	185	54	△31	△5	25
うち不良債権処理額(△)	93	86	△7	48	38	△10	44	47	2
うち株式等関係損益	187	227	40	169	188	18	17	39	21
経常利益	585	757	171	380	495	115	205	261	56
特別損益	△11	△9	1	△10	△7	2	△0	△1	△1
法人税等合計(△)	168	208	40	105	135	29	62	73	11
当期純利益	405	538	132	263	352	88	142	186	44
与信関係費用(△)	34	59	24	6	29	22	28	29	1

連結業績サマリー

(単位:億円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
連結粗利益	1,895	1,925	1,880	1,945	1,183	1,554	1,728
資金利益	1,562	1,499	1,501	1,550	1,489	1,408	1,607
役員取引等利益	388	385	386	403	427	454	485
特定取引利益	24	38	42	45	18	5	4
その他業務利益	△80	2	△50	△53	△751	△314	△369
営業経費	1,196	1,196	1,157	1,146	1,070	1,076	1,099
与信関係費用	118	207	234	215	108	55	62
貸出金償却	98	116	52	53	42	46	72
個別貸倒引当金繰入額	74	93	169	164	87	71	47
一般貸倒引当金繰入額	△46	2	21	21	△7	△55	△39
その他	△7	△4	△10	△23	△14	△6	△18
株式等関係損益	91	△7	35	35	438	186	224
その他	23	17	16	31	22	20	37
経常利益	695	531	541	649	466	630	828
特別損益	△31	△16	△19	△42	△6	△11	△10
税金等調整前当期純利益	664	515	521	607	459	618	817
法人税等合計	200	152	157	177	137	184	235
当期純利益	463	363	364	429	321	433	582
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	—	—	—	—	△0	0	0
親会社株主に帰属する当期純利益	463	363	364	429	321	433	582

(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:億円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
資産の部合計	173,725	178,048	228,351	241,255	213,874	217,861	214,083
うち貸出金	111,224	113,425	116,383	117,373	124,361	126,582	132,031
うち有価証券	43,466	40,761	43,332	46,823	36,623	41,335	42,132
負債の部合計	164,530	169,225	218,362	231,664	204,827	207,967	204,423
うち預金	143,738	147,566	162,236	168,257	171,372	176,739	175,745
うち譲渡性預金	2,821	2,831	2,914	3,107	3,712	1,266	3,505
純資産の部合計	9,195	8,822	9,989	9,590	9,047	9,893	9,660
株主資本合計	7,878	8,073	8,312	8,435	8,588	8,704	8,959
うち利益剰余金	5,237	5,472	5,709	6,026	6,228	6,543	6,996
その他の包括利益累計額合計	1,315	746	1,675	1,154	458	1,188	699
新株予約権	0	2	1	1	0	0	0
非支配株主持分	—	—	—	—	0	0	0

財務指標等

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
連結自己資本比率(国内基準)(%)	9.94	10.95	10.87	10.92	13.32	12.71	12.20
1株当たり配当額(円)	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	12.00	16.00
配当性向(連結)(%)	27.8	35.3	34.9	28.2	36.7	28.7	27.4
1株当たり純資産(円)	783.67	760.78	861.05	888.10	849.92	973.55	981.17
1株当たり当期純利益(円)	39.47	31.14	31.45	38.96	29.90	41.66	58.38
連結ROE(株主資本ベース)(%)	6.00	4.56	4.45	5.13	3.78	5.01	6.59
連結ROE(実質業務純益ベース)(%)	7.93	8.18	7.92	8.53	1.29	4.99	6.14
連結ROE(業務純益ベース)(%)	8.45	8.16	7.69	8.31	1.37	5.58	6.55
連結ROE(当期純利益ベース)(%)	5.12	4.03	3.87	4.38	3.45	4.57	5.95

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）	2022年度			2023年度			2024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)	0.0264	0.0263	0.0265	0.0248	0.0248	0.0247	0.0205	0.0206	0.0204
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)	0.0250	0.0251	0.0249	0.0208	0.0209	0.0206	0.0203	0.0201	0.0205
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	1	1	0	0	0	0
重油 (キロリットル)	116	4	112	119	8	111	98	4	94
石油ガス (LPG) (トン)	35	31	4	36	31	4	30	27	3
都市ガス (千立方メートル)	120	89	31	99	70	29	108	78	29
間接的 エネルギー消費									
電気 (メガワット時)	32,005	18,446	13,559	29,962	17,320	12,642	29,164	16,635	12,529
蒸気 (ギガジュール)	2,074	2,074	0	2,111	2,111	0	2,007	2,007	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: ㎡)	338,909	195,012	143,897	337,658	194,358	143,300	335,932	193,738	142,194
エネルギー総使用量 (KL)	8,477	4,893	3,584	7,008	4,053	2,955	6,807	3,895	2,912

GHG（温室効果ガス）排出量（当社グループ全体。ただし、Scope3については銀行合算）

(単位: t-CO₂)

項目	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
GHG排出量 Scope1（直接排出）	2,805	2,811	2,738	2,508
GHG排出量 Scope2（間接排出）	15,920	12,079	7,552	5,460
GHG排出量 Scope3（カテゴリ1～15）	3,441	20,519,939	19,366,652	29,483,426
うち、カテゴリ1（購入した製品・サービス）	未計測	6,267	8,147	13,981
うち、カテゴリ2（資本財）	未計測	8,146	13,833	9,328
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）	未計測	2,237	2,106	2,533
うち、カテゴリ4（輸送、配送 上流）	未計測	534	542	468
うち、カテゴリ5（事業から出る廃棄物）	未計測	29	26	27
うち、カテゴリ6（出張）	776	1,128	1,089	1,081
うち、カテゴリ7（通勤）	2,665	3,398	3,264	3,248
うち、カテゴリ8（リース資産 上流）	未計測	0	0	0
うち、カテゴリ9（輸送、配送 下流）	未計測	0	0	0
うち、カテゴリ10（販売した製品の加工）	未計測	0	0	0
うち、カテゴリ11（販売した製品の使用）	未計測	0	0	0
うち、カテゴリ12（販売した製品の廃棄）	未計測	0	0	0
うち、カテゴリ13（リース資産 下流）	未計測	0	0	0
うち、カテゴリ14（フランチャイズ）	未計測	0	0	0
うち、カテゴリ15（投融資）*	未計測	20,498,197	19,337,643	29,452,756
GHG総排出量 (Scope1,2)	18,725	14,890	10,291	7,968
GHG総排出量 (Scope1,2,3)	22,166	20,534,830	19,376,943	29,491,394

*カテゴリ15（投融資）の2024年度における排出量が前年度比で増加した要因は、算定範囲の拡大によるものです。

社会（人的資本）

カテゴリ	指標	単位	2022年度			2023年度			2024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
基礎情報	従業員数	人	5,589	3,093	2,496	5,474	3,023	2,451	5,453	3,007	2,446
	うち女性従業員数 （女性従業員比率）	人 %	2,629 47.0	1,474 47.7	1,155 46.3	2,631 48.1	1,466 48.5	1,165 47.5	2,657 48.7	1,459 48.5	1,198 49.0
	平均年齢 （男性の平均年齢） （女性の平均年齢）	歳 歳 歳	40.6 43.0 38.0	40.9 44.0 37.5	40.4 41.8 38.7	40.6 42.8 38.3	40.9 43.8 37.8	40.2 41.4 38.8	40.5 42.4 38.4	41.0 43.6 38.3	39.8 41.0 38.6
	平均勤続年数 （男性の平均勤続年数） （女性の平均勤続年数）	年 年 年	17.2 19.7 14.5	17.7 20.8 14.3	16.6 18.3 14.7	17.0 19.3 14.6	17.7 20.6 14.6	16.2 17.7 14.6	16.6 18.7 14.4	17.4 20.0 14.7	15.7 17.1 14.2
	新卒採用人数 うち女性採用人数 （女性採用比率）	人 人 %	178 88 49.4	90 49 54.4	88 39 44.3	213 106 49.8	122 59 48.4	91 47 51.6	243 118 48.6	113 46 40.7	130 72 55.4
	キャリア採用人数 うち女性採用人数 （女性採用比率） うちパートタイマー等からの登用者	人 人 %	30 19 63.3	12 9 75.0	18 10 55.6	68 39 57.4	12 8 66.7	56 31 55.4	106 54 50.9	46 24 52.2	60 30 50.0
	外国人従業員数	人	5	4	1	5	4	1	6	5	1
	障がい者雇用率	%	2.34	2.40	2.28	2.55	2.56	2.52	2.65	2.51	2.79
	育児休業取得者数 うち男性の取得者数 うち女性の取得者数	人 人 人	286 146 140	155 69 86	131 77 54	262 115 147	138 44 94	124 71 53	247 119 128	126 49 77	121 70 51
	育児休業取得率 （男性の取得率） （女性の取得率）	% % %	112.6 130.4 98.6	110.0 130.2 97.7	115.9 130.5 100.0	103.6 105.5 102.1	100.7 89.8 106.8	106.9 118.3 94.6	109.3 114.4 104.9	105.9 108.9 104.1	113.1 118.6 106.3
	エンゲージメント 定着率*1 （男性の定着率） （女性の定着率）	% % %	96.7 97.7 95.5	97.0 97.8 96.0	96.4 97.7 95.0	96.5 96.9 96.1	96.5 97.2 95.6	96.6 96.5 96.6	96.8 96.9 96.7	97.4 97.9 96.9	96.0 95.7 96.4
	健康 健康診断受診者数*2 健康診断受診率 特定保健指導対象者数 特定保健指導対象者率	人 % 人 %	8,650 99.6 754 8.7	4,731 99.5 414 8.7	3,919 99.8 340 8.7	8,627 99.9 684 7.9	4,703 99.9 366 7.8	3,924 99.9 318 8.1	8,543 99.9 673 7.9	4,605 99.9 362 7.9	3,938 99.9 311 7.9

*1 定着率… (年度初め (4/1) の従業員数 - 年度内の自発退職者数) ÷ 年度初め (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年度	2022年度	2023年度	2024年度
取締役の人数	人	12	12	12	12
うち、社外取締役の人数	人	5	5	5	5
女性取締役の人数	人	1	1	1	2
役員のうち、女性の比率	%	8.3	8.3	8.3	16.6

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。



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)

<div style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 10px;">  </div> <p>常陽銀行</p> <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:181店舗(本支店153、出張所28) 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* 3,007名 格付 A+(格付投資情報センター) A3(ムーディーズ)</p>	<div style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 10px;">  </div> <p>足利銀行</p> <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* 2,446名 格付 A+(格付投資情報センター)</p>
<div style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 10px;">  </div> <p>MEBUKI めぶきリース</p> <p>創立 1974年9月25日 本店 茨城県水戸市南町三丁目4番12号 資本金 1億円</p>	<div style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 10px;">  </div> <p>MEBUKI めぶき証券</p> <p>創立 2007年11月30日 本店 茨城県水戸市南町三丁目4番12号 資本金 30億円</p>
<div style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 10px;">  </div> <p>MEBUKI めぶき信用保証</p> <p>創立 1978年12月21日 本店 栃木県宇都宮市桜四丁目1番25号 資本金 5,000万円</p>	<div style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 10px;">  </div> <p>MEBUKI めぶきカード</p> <p>創立 1982年8月30日 本店 茨城県水戸市南町三丁目4番12号 資本金 1億円</p>

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/2025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。

(2025年3月末現在)