

DISCLOSURE 2026

ディスクロージャー誌 2026年3月期〈情報編〉

統合報告書 2026



「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。

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。

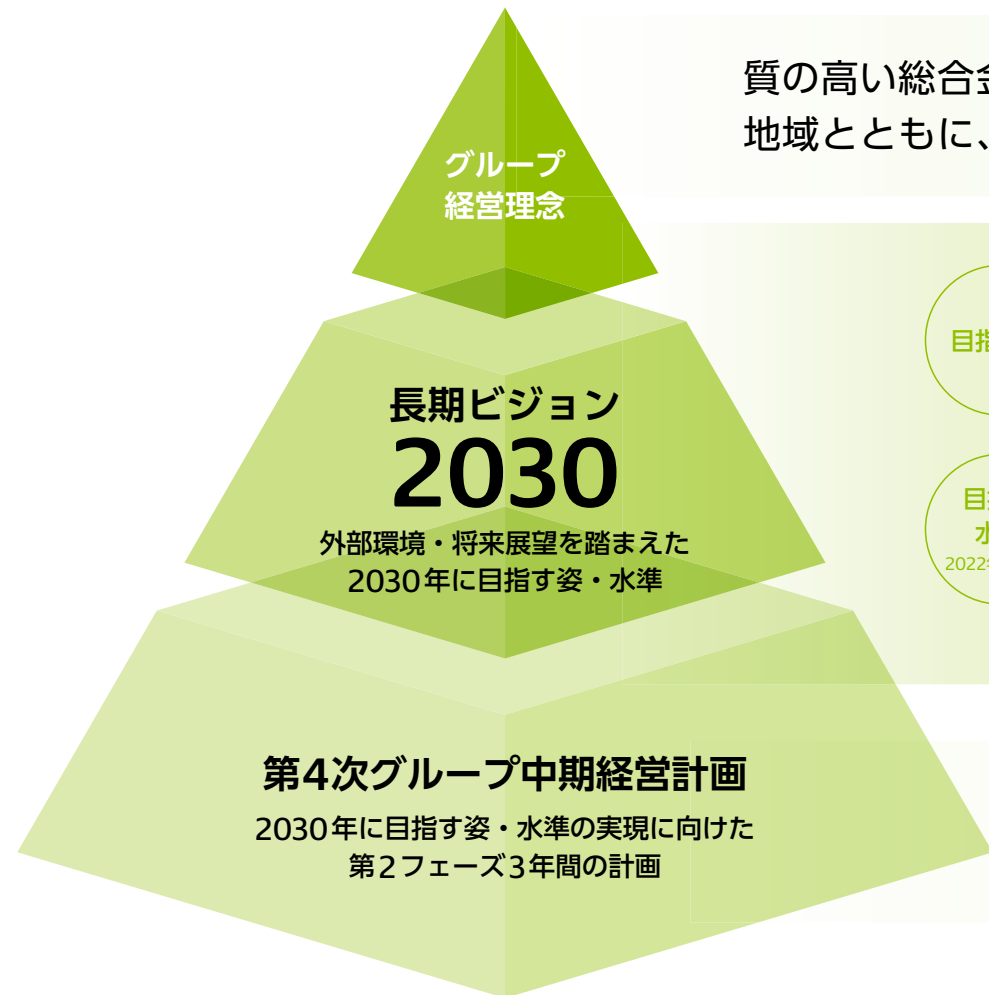
質の高い総合金融サービスの提供により、地域社会の課題解決を図り、地域とともにゆたかな未来を創造します。

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。

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。



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

目指す姿

地域とともにあゆむ
価値創造グループ

目指す
水準

2022年3月策定

連結経常利益

1,000億円以上

2025年度実績

1,156億円

連結フィー収益割合※¹

50%以上

39.9%

計画期間

2025年度～2027年度

位置付け

持続的成長に向け、進化を加速する期間

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

めぶきフィナンシャルグループ 創立10周年

色づく未来を、
ともに。



記念キャッチコピー 「色づく未来を、ともに。」

お客さまや地域の皆さま、株主さま、当社グループといった、
多様なステークホルダーの皆さまをさまざまな「色」で表現しました。

それぞれの個性が重なり合うことで新しい価値を生み出し、
ともに彩りゆたかな未来をつくり上げていきたいという
強い想いを込めています。

記念ロゴマーク

社名の由来である「芽吹き」から連想される「葉」が、風に乗って
未来へ舞い上がるイメージを描いています。
希望や可能性が広がりながら鮮やかに色づいていく姿は、
多様性を力に変え、グループ一体となって
皆さまとともにあゆむ姿勢を象徴しています。

CONTENTS

めぶきFGについて

- 001 経営理念、サステナビリティ方針
- 002 長期ビジョン
- 003 めぶきフィナンシャルグループ 創立10周年
- 004 目次、編集方針
- 005 めぶきフィナンシャルグループのあゆみ
- 006 経営統合からのあゆみ

めぶきFGの価値創造

- 008 価値創造プロセス
- 009 社長・副社長 ご挨拶
- 011 社長メッセージ
- 015 頭取メッセージ 常陽銀行 秋野 哲也
- 017 頭取メッセージ 足利銀行 清水 和幸
- 019 これまで培ってきた
めぶきフィナンシャルグループの強み
- 021 創・成・磨を意識した事業展開
- 022 企業価値および社会的インパクトの向上に
向けた戦略展開
- 023 サステナビリティへの全体方針
- 025 環境分析
- 028 マテリアリティ

価値創造のための経営戦略

- 029 第4次グループ中期経営計画
- 031 経営企画担当役員メッセージ
- 035 企業価値向上に向けた資本運営
- 036 社会課題解決戦略の全体像
- 037 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
人生100年サポート
地域の持続性向上支援
- 049 事業ポートフォリオ戦略の全体像
- 051 事業ポートフォリオ戦略
- 055 経営管理担当役員メッセージ
- 056 経営基盤強靱化戦略の全体像
- 057 経営基盤強靱化戦略
DXによる付加価値創出
アライアンスの推進
人的資本／DE&I推進の強化
行員座談会
リスクマネジメントの高度化
- 083 事業活動を通じたインパクトの創出

価値創造を支えるガバナンス

- 086 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス委員会
委員長メッセージ
- 095 役員一覧
- 097 社外取締役座談会
- 101 リスク管理態勢
- 105 コンプライアンス（法令等遵守）の取り組み
- 107 お客さま本位の業務運営に関する
取り組み状況
- 108 内部監査
- 109 ステークホルダーとの対話

会社データ

- 113 グループ財務データ
- 115 グループ非財務データ
- 117 気候変動・自然資本関連の機会と
リスクの対応（TCFD・TNFD）
- 123 グループ体制と企業概要

編集方針

当社グループの持続的な価値創造に向けた取り組みをステークホルダーにわかりやすくお伝えするため、本誌（ディスクロージャー誌2026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（業務およ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2026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／ESG情報：<https://www.mebuki-fg.co.jp/sustainability/>）をご覧ください。

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。



色づく未来を、
ともに。



社会のできごと

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

経営統合からのあゆみ

経営統合から現在に至るまで、金融機関として厳しい経営環境ではありましたが、トップライン・コスト両面でシナジーを創出するとともに、構造改革・収益構造の転換に取り組みました。

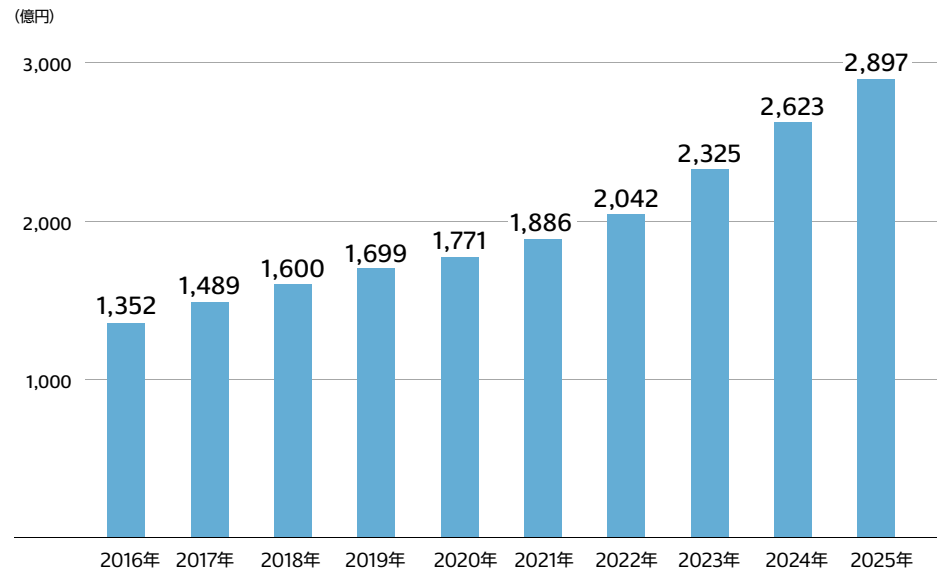
今後とも、社会の環境変化に柔軟に対応し、地域社会が抱える課題を解決していくことで、当社グループの持続的な成長につなげてまいります。

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5,000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。

無担保ローン

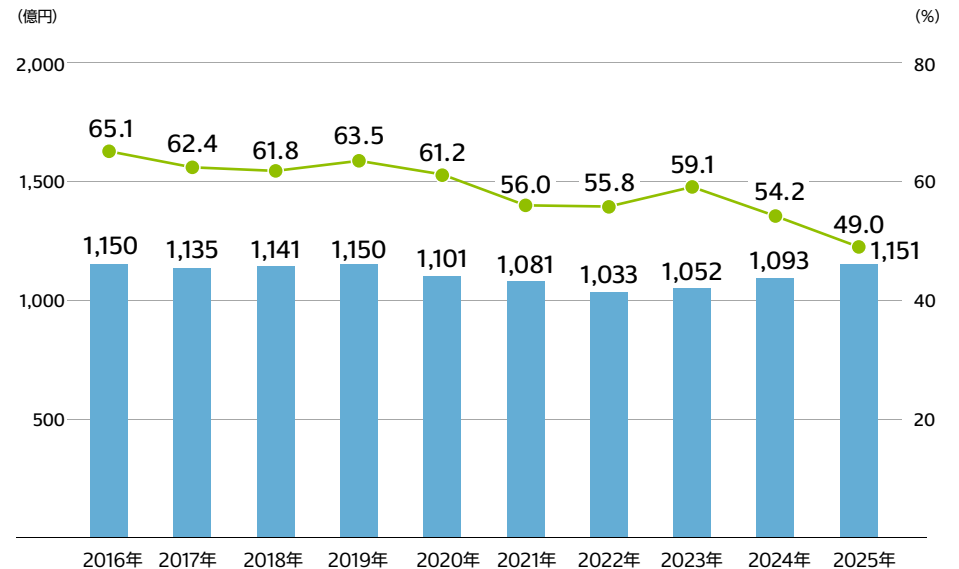


② コストシナジー

2020年1月の常陽銀行と足利銀行の基幹システム統合をはじめ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。

経費・OHR*



※コア業務粗利益ベース（除く投信解約損益および先物・オプション損益）

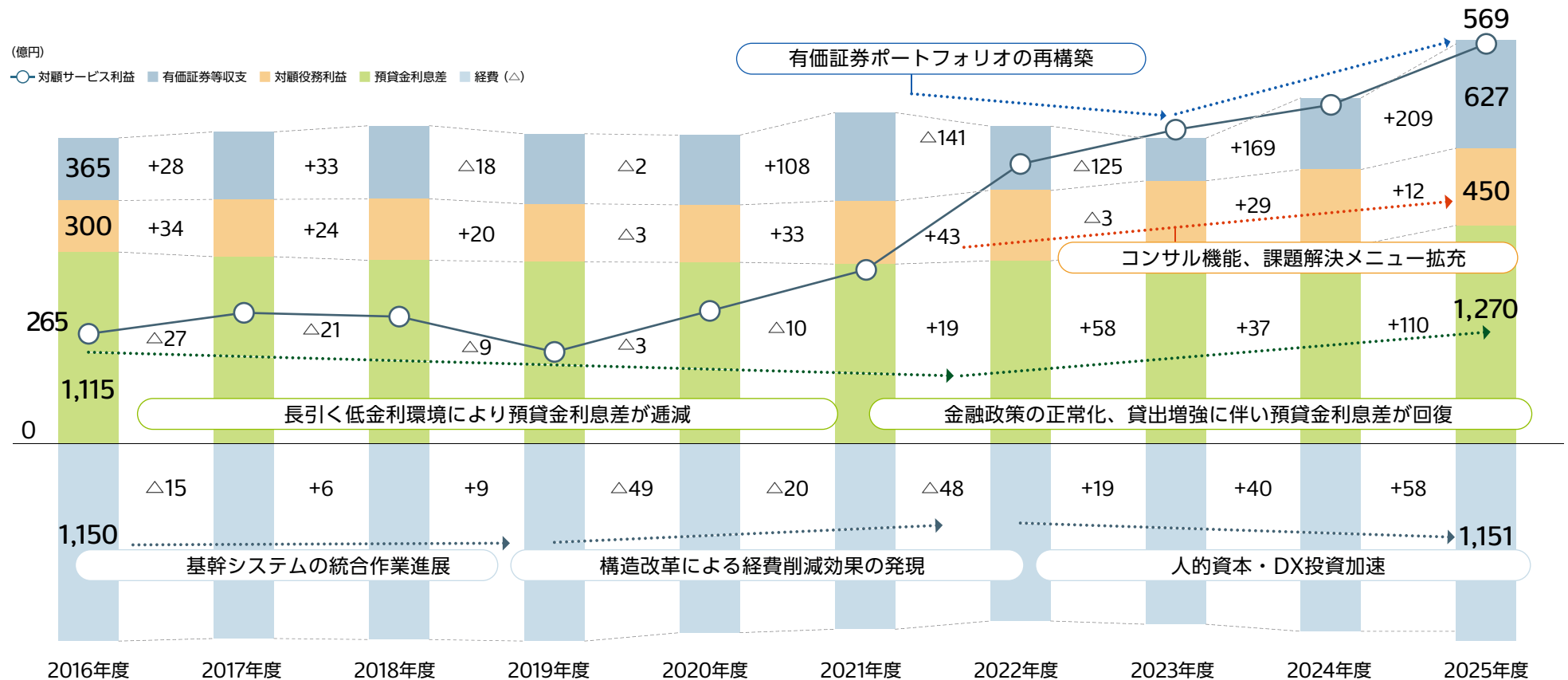
経営統合からのあゆみ

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、マイナス金利政策や新型コロナウイルス感染症拡大、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客サービス利益^{*}は2019年以降成長を続けています。

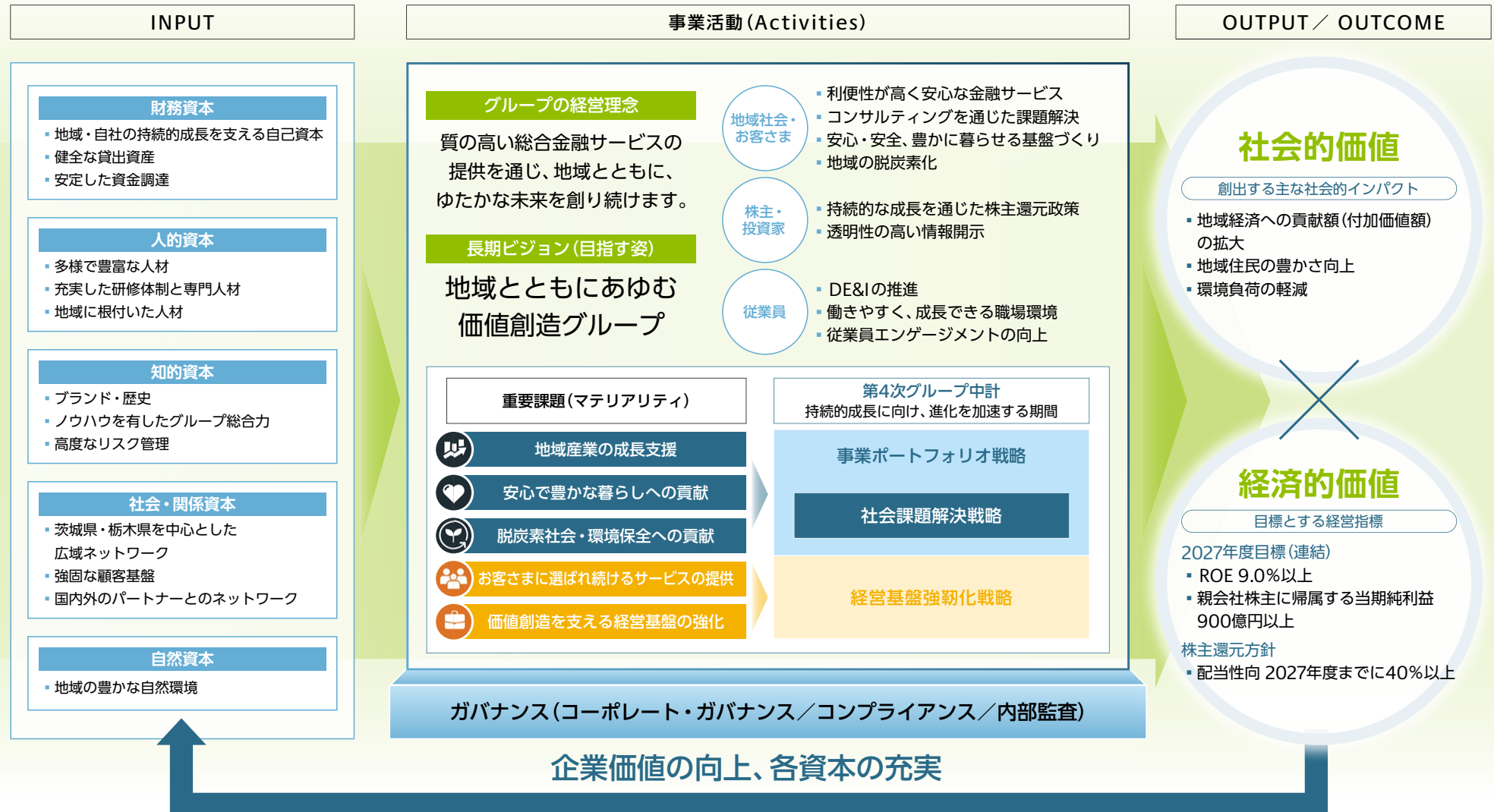
新たな課題

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ていく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つな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。



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



企業価値の向上

社会的
価値



経済的
価値

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環境は、「金利のある世界」が定着しつつある歴史的な転換期にあり、金融仲介という銀行本来の機能が再び収益機会を生み出す好機となっています。その一方で、地政学リスクの高まりが我が国経済を含む世界の経済情勢に不安定さをもたらしています。

また、地域社会においては、少子高齢化の進行により人手不足をはじめ社会課題がさまざまな形で顕在化しています。

こうした中、当社グループは、預金・貸出・為替といった伝統的な銀行業務をさらに磨き上げるとともに、事業承継・M&A、スタートアップ支援といった総合金融サービスや新事業領域を強化し、「地域とともにあゆむ価値創造グループ」として、その役割をより一層発揮してまいります。

当社グループは、「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のもと、社会課題を起点として定めたマテリアリティに関連付けた社会課題解決戦略、事業ポートフォリオ戦略および経営基盤強靱化戦略の3つの基本戦略への取り組みを加速させております。また、事業セグメント別にリスクテイクの方向性を定めることで、リソースの配分を適正化しながらセグメント毎の成長戦略を展開しております。これらの活動により、「社会的価値」と「経済的価値」の双方の創出を実現し、持続的な企業価値の向上を図ってまいります。

本年10月1日、当社グループは創立10周年という大きな節目を迎えます。創立10周年にあたり掲げた「色づく未来を、ともに。」のもと、ステークホルダーの皆さまとともに、多様な個性を尊重しながら、新しい価値を共創していく決意です。

今後とも、お客さま、地域の皆さま、株主の皆さまの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取り組んでまいります。引き続き、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



めぶきフィナンシャルグループ
取締役社長

秋野 哲也

統合10年で築いたグループ 総合力で「地域とともにあゆむ 価値創造グループ」の実現を より確かなものに

統合10年でグループ経営基盤の構築に大きな成果

めぶきフィナンシャルグループは、2026年10月に創立10周年を迎えます。私は経営統合当時、常陽銀行の人事部長として、またフィナンシャルグループの経営管理部担当部長として運営に関わり、その後も経営企画担当役員としてグループ経営の推進に携わってきました。この10年を振り返ると、当社グループが掲げてきた「ワンヘッドクォーター・マルチブランド」という態勢のもと、総資産20兆円規模のグループとして経営基盤は大きく強化されたと考えています。

ワンヘッドクォーターの部分では、持株会社であるめぶきフィナンシャルグループが、グループ全体の戦略立案や資源配分、リスク管理、資本政策を一体的に担う態勢が整ってきました。一方で、マルチブランドの部分では、常陽銀行と足利銀行に加え、めぶきリース、めぶき証券、めぶき信用保証、めぶきカードなどのグループ各社が、広域なエリアでそれぞれの独自性を発揮できるようになりました。

常陽銀行と足利銀行は、それぞれの地域で異なる歴史、文化、ブランドを築いてきました。そうした強みを無理にまとめるのではなく、共通の戦略や価値観のもとで、それぞれのブランドが力を発揮することが、当社グループの特徴であると考えています。

システム統合や事務の共通化も進みました。特に銀行の基幹システムが一体となったことは、内部事務や管理体制の効率化に大きく寄与しています。こうした基盤整備による

社長メッセージ

コストシナジーに加えて、営業面や有価証券運用を含めたトップラインのシナジーも着実に現れてきました。

例えば、両子銀行のお客さま同士をつなぐビジネスマッチングや協調融資、めぶきリースとめぶき証券による新たなマーケットの開拓、両子銀行がそれぞれの運用スタイルを活かすことによる分散の効いた有価証券ポートフォリオの構築などは、経営統合による成果の一例です。

一方で、地域経済を取り巻く課題は、人口減少、人手不足、産業構造の変化など、複雑化・多様化しています。当社グループの従来のサービスだけで、十分に対応できる状況ではありません。金融の枠を超えた新たなソリューションを増やしていく必要があり、そのためには、地域の課題解決に共に取り組むパートナーを増やしていくことが重要なテーマになります。

「金利のある世界」を追い風に取引先の支援を高度化

この1年を振り返るうえで、大きな環境変化として挙げられるのが「金利のある世界」への移行です。日本経済が、長く続いたデフレから、2%程度の物価上昇を伴う安定的な成長へと移りつつある中で、金利の上昇は経済全体にプラスの面も多いと捉えています。

当社グループにとっても、金利上昇は預貸金利息差や有価証券運用利回りの改善につながるため、収益面では大きな追い風になります。当社グループは約18兆円の預金をお預かりしており、それを原資として貸出や有価証券運用を行っています。金利環境の変化は、こうしたビジネスモデルに直接影響します。

資金需要も旺盛です。企業の設備投資には、事業拡大やDXへの対応といった攻めの投資だけでなく、老朽化設備の更新や人手不足への対応などの守りの投資も含まれます。さらにインフレに伴い、運転資金の需要も増加傾向にあります。当社グループにとっては、金利上昇との両輪で収益力向上に向けた追い風となっています。

一方で、有価証券運用においては、長期金利の上昇に伴う債券価格の下落が課題となります。当社グループでは、株式を含めた分散投資の効果も活かしながら、ポートフォリオ

の入れ替えを進めてきました。今後も市場環境を注視し、リスクと収益のバランスを踏まえたポートフォリオ運営を徹底していきます。

また、金利上昇はお客さまにとって一様にプラスというわけではありません。預金者や資産運用を行う方にとっては、預金利息や資産運用機会の拡大というメリットがありますが、借入があるお客さまにとっては負担増です。事業者であれば、金利負担に加え、資材価格の上昇や賃上げへの対応も大きな課題となります。

特に事業者に対して重要になるのが、価格転嫁や生産性向上に向けた支援です。単に価格を上げるだけではなく、マーケティングの工夫や付加価値の向上、ITやAIを活用した業務効率化、人手不足への対応など、企業ごとの課題に応じた提案が必要になります。

デフレ経済のもとでは、価格を上げずにコストを下げる事が多くの企業の優先課題でした。しかし、インフレ経済においては、適正な価格を実現し、それに見合う価値を提供する企業へと進化していく必要があります。当社グループは、お客さまのマインドセットの部分も含め、大きな転換を支える存在でありたいと考えています。

4次中計1年目は順調なスタート、PBRも1倍超に

2025年度は、第4次グループ中期経営計画の1年目として、大きな手応えを得た1年でした。親会社株主に帰属する当期純利益は841億円と経営統合以来の最高益を更新し、コア業務純益も1,196億円となりました。ROEは8.2%まで上昇し、PBRも1倍を超えるなど、利益水準だけでなく、資本効率や市場からの評価にも一定の進展がありました。

特に大きな成果だと感じているのは、業績の伸長を広くステークホルダーに還元できたことです。株主の皆さまに対しては、2024年度の1株当たり配当金16円から、2025年度は28円へと大幅に増配しました。従業員に対しても、ベースアップを含む賃上げを実施しました。また、預金者の皆さまにも、目に見える額の利息をお支払いできるようになりました。多くの皆さまに当社グループの成長の成果を還元できたことは、大きな意味を持つと考えています。

その背景には、金利上昇による収益改善に加え、法人向け融資の伸長や、コンサルティング

社長メッセージ

を通じた役務収益の成長があります。第3次グループ中期経営計画から一貫して強化してきた「コンサルティング営業」において高い付加価値が提供できるようになっており、法人から個人まで多くのお客さまに幅広い提案を行う態勢が定着しつつあります。

DX推進においては、バンキングアプリの利用者数が150万人に達しました。アプリを通じて得られるデータを分析し、お客さまの属性やニーズに応じたワン・トゥ・ワンに近いマーケティングを行う態勢も整いつつあります。今後はAIも活用しながら提案の精度を高め、お客さまとの接点をより有効に活かしていきます。

収益構造の変革と資本効率の向上を確固たるものに

株主の皆さまへの還元を持続的に高めていくためには、当社グループの収益基盤をより強固にすることが何より重要です。足元では金利上昇が追い風となっていますが、それに依存することなく、第4次グループ中期経営計画で掲げた「事業ポートフォリオ戦略」を推し進め、グループの収益構造の変革と資本効率の向上を確固たるものにしていきます。



施策の1つは、貸出ポートフォリオの最適化とリスクアセットの厳格なコントロールです。当社グループは、昨今の市場環境を踏まえて認識する資本コストの水準を8~9%に引き上げており、これまで以上に「採算性の重視による収益の質」を意識した運営を行っています。具体的には、利回りの低い固定金利貸出金を一定程度抑制するとともに、大企業向け貸出についても、今後はより採算性を重視していきます。一方で、われわれのマザーマーケットである地元の中小企業向けや個人向けの貸出金に対しては、今後も積極的にリスクテイクし、地域産業の成長に必要な資金供給を行っています。

もう1つは、グループ営業シナジーの「深化」による、「銀行機能を持った地域コンサルティング会社」としての価値提供の本格発揮です。統合10年の節目を契機に、これまでの「インフラ構築フェーズ」を終え、グループの持つ総合力を徹底的に使い倒して地域経済に貢献する「深化フェーズ」へと突入します。その中核が、M&Aや、富裕層向けビジネスにおける高度な相続・資産承継ソリューションの当社グループにおける一体的な取り組みです。例えば富裕層向けビジネスにおいて、足利銀行は自社で信託業務の認可を取得しており、遺言信託の執行までを自行で完結させている一方、常陽銀行はグループ外の信託会社等へ委託しているという違いがありました。

遺言信託は、直接的なサービスの提供だけでなく、親世代から子世代への移行期に、地域のお客さまとの接点を強固に確保することで、大切な資産の域外流出を防ぎ、再び当社グループの高度な運用や資産承継の枠組みへと還流させるという「地域経済を守り、活性化する大きな波及効果」を持っています。

今後は、両子銀行が保有する独自の強みをもう一度精査し、グループ内でこれらの機能を共同化・内製化します。単に目先の収益を追うのではなく、地域企業の存続を支えるM&Aや、世代を超えて大切な資産を地域につなぐ信託機能をフルに活用し、「めぶきFGだからこそできる、一歩踏み込んだ地域プロデュース」として、フィードバックの確固たる成長ストーリーを描いてまいります。

財務指標についても意識は高まっています。PBRが1倍を超えたことは1つの節目ですが、それは上場企業として最低限のスタートラインに到達したというだけに過ぎません。企業価値をさらに高めるには、ROEを着実に向上させるのが王道です。2026年度は

社長メッセージ

ROE9%以上を目標としています。利回りが低い債券の売却や政策保有株式の縮減によって生まれた余力を、地域の成長支援や高度なソリューション領域へと能動的に再配分し、構造的に資本効率を高めていきます。

人材の多様化、専門性の強化へ人的資本投資を拡大

当社グループの成長を支えるうえで、人的資本への投資は欠かせません。地域やお客さまの課題が高度化する中で、変化に対応できる人員体制を構築する必要があります。そのためには、多様なバックグラウンドを持つ人材を採用し、組織に新たな知見や刺激を取り込むことが重要です。

ここ数年は、常陽銀行と足利銀行を合わせると、年間100人程度のキャリア採用を行っており、全採用者に占める割合は3割を超えています。金融業界出身者だけでなく、ITやコンサルティング、その他の異業種で経験を積んだ人材が加わることで、組織の中に新しい視点が生まれています。一方で育成においては、公募によるトレーニー派遣やポストチャレンジ制を拡充しています。派遣先は金融以外の業界もあり、育成においても文化の融合の部分を注視しています。

DXやAIの活用も、人的資本と切り離して考えるものではありません。事務処理や定型業務はできる限りデジタル化を進め、人ならではの高付加価値業務に集中します。例えば、戦略の策定や意思決定、コミュニケーション、イレギュラー対応、倫理・モラルといった能力は人間ならではのものでしょう。それらの能力を必要とする仕事に人材を振り向けることが、当社グループの競争力を高めることにつながります。

また、エンゲージメントサーベイの結果からは、「経営陣との信頼関係」「職務の意義」「成長実感」が重要な要素であることも見えてきました。経営陣が信頼できる戦略を示し、従業員一人ひとりが自分の仕事に社会的意義を実感できる機会を増やしていくことが必要です。お客さまからの評価や感謝の声も含め、仕事の意味を共有する取り組みを通じて、従業員のエンゲージメントをさらに高めていきます。



社会的価値を可視化し、さらなる価値創造へ

第4次グループ中計では、社会的価値と経済的価値の両立を掲げ、社会的インパクト指標を導入しました。社会的インパクトという言葉は抽象的に聞こえるかもしれませんが、当社グループにとって重要なのは、事業活動を通じて地域経済やお客さまにどのような変化をもたらしたのかを可視化し、取締役会の議論や現場の行動につなげていくことです。

代表的な指標としては、「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」があります。これまで取締役会では、当社グループの利益や成長といった内向きの議論に偏りがちな面もありました。しかし、地域の付加価値額のような観点が加わったことで、「地域経済は豊かになったのか」「お客さまにどのようなインパクトを与えられたのか」といった外向きの議論が増えてきたと感じています。

地域金融機関の成長は、地域の持続的な成長なくして成り立ちません。地域経済の課題が高度化・複雑化する中であっても、当社グループは、グループ各社の機能や外部パートナーとの連携を活かしながら、地域の実情に合った新しいサービスの提供に取り組んでまいります。経営統合から10年で培ったグループの総合力を活かし、これからも「地域とともにあゆむ価値創造グループ」の実現に向けて、さらなる進化に挑み続けてまいります。

頭取メッセージ 常陽銀行



常陽銀行 取締役頭取

秋野 哲也

企業と企業、人と人をつなぎ 地域の持続可能な成長を牽引



地域企業にとっては金利上昇よりも インフレの影響のほうが深刻

地域企業にとっては、足元の金利上昇に伴う借入コストの増加よりも、それ以前から続くインフレの影響のほうが深刻です。物価上昇に加えて、賃上げ圧力も高まっており、これに対応できるかどうかは、企業にとって大きな課題となっています。当行では伴走型コンサルティングを通じて、ファイナンスだけでなく、お客さまの課題解決に資するソリューション提案を行っています。

その1つは、価格転嫁支援です。価格転嫁をどのようにして進めていくのかは、われわれも含めた、あらゆる業界に突きつけられた命題です。マーケティングなどの創意工夫をして、いかに付加価値を高めていけるか。めぶきフィナンシャルグループが持つ幅広い機能とソリューションを駆使して、そのお手伝いをしています。

われわれの取引先約3,000社に対し2025年度に行った調査の結果では、9割の企業が価格転嫁を行っている一方で、価格転嫁率は約50%にとどまっていることが明らかになりました。残りの50%は企業側で吸収せざるを得ないという状況をいかに改善していくか。また、相対的に厳しいとされるBtoC企業、いわゆる小売業者をいかにサポートしていくかが重要です。長引くインフレに順応できていない企業の中には、中東情勢の悪化を受けて、大きなダメージを受けたところも少なくありませんでした。特にナフサ由来の原材料を使って

いるような会社は調達が制限されたり、建設業者も資材が入ってこなかったり、医療の現場では手袋が入ってこないといった、世の中で報道されているようなことが、当然、われわれのお客さまにも起きていました。

2026年6月に行った調査によると、9割以上のお客さまが何らかの影響を受けており、このような地政学リスクが、企業の財務健全性や経営に及ぼす影響の大きさが浮き彫りになりました。

しかし、こうした状況下にあっても、早期に対策を講じることで改善や再生の道が開ける企業は少なくありません。当行の審査部門では、先んじてアラートを発信してお客さまの気付きと迅速な行動を促しています。特に注視が必要な先に対しては、期ごとに支援するお客さまを明確化した上で、当行から積極的にアプローチし、経営改善プランの策定を支援しています。

不確実性の高い環境においては、こうした地道な伴走支援を愚直に続けていくことこそが、最も効果的であると考えています。

地域のサステナビリティの実現には 強固な産業基盤の構築が不可欠

地域のサステナビリティ（持続的成長）を実現するには、大前提として、産業基盤がしっかりしていること、つまり魅力的な産業や職場が地域にあることが必要不可欠です。そのうえでもう1つ重要なのが、豊かな暮らしができることです。めぶき

頭取メッセージ 常陽銀行

フィナンシャルグループのマテリアリティの中にも、「地域産業の成長支援」と「安心で豊かな暮らしへの貢献」の2つを明示しています。

幸いなことに、茨城県は地理的にも首都圏に近く、陸・海・空の交通ネットワークも発達しています。県土の約3分の2を占める広大な平地を有し、2025年度の県外企業立地件数は全国1位、工場立地件数も全国4位となるなど例年国内トップクラスの実績となっています。この強みは、今後も維持し、外資（県外の資本）の導入を促しながら、日本国内における重要な産業のフィールドとしていかなければなりません。

産業基盤をより強固なものとするために、当行は茨城県と共同で企業誘致活動に注力しています。対象としているのは、工場だけでなく、研究所や本社機能、新しい産業の施設なども含めてです。直近も、日立市を創業の地に持つJX金属が、ひたちなか市に新工場を増設し、日立製作所も、日立市に次世代型社会インフラの研究開発拠点を新設することを発表するなどの動きが見られます。

外資を取り込むことによって、産業基盤を強固にすることがサステナビリティの一丁目一番地だとすれば、それと同様に重要となるのが、県内をリードする中堅企業を強くすることだと考えています。地域の中堅企業が強くなり、県外の大企業と取引をして、外資を引き込むようになるには、その背後にあるサプライチェーンも強くしていかなければなりません。われわれは中堅企業につながる中小企業、小規模事業者に対しても目くばりして、DXやAIなどの幅広いソリューションで支援していきます。

3つ目の取り組みが、事業承継やM&Aの活性化です。地域産業の競争力の観点では、多くの中小企業があるということも重要ですが、やはり強い企業がどれだけあるかが肝心です。そうすると、ヒト・モノ・カネをある程度、集約していくような

取り組みも、今後は必要になってくるでしょう。ただ単に事業承継やM&Aを仲介するだけでなく、地域の未来を見据えたうえで、案件ごとに最適な相手を戦略的に提案していく。ひいてはそれが、魅力ある職場の創出につながると考えています。

地域に暮らす方々が安心して暮らせる環境づくりや産業基盤がしっかりしてくれば、社会資本（インフラ）も充実したものになります。インフラには、交通・通信施設や上下水道などの生活環境施設以外にも、学校や病院などの公共建築物があり、いずれも更新投資が発生します。特に昨今は、人口減少に伴う医療機関の再編が地域の大きな課題となっており、これに対しても、われわれは地域金融機関としてサポートしていきます。

そして4つ目として、外国人労働者との共生もサステナビリティの観点では大きなポイントだと思っています。地域企業において深刻な人材不足が課題となる中で、当行はインドネシアの教育機関と連携協定を締結したほか、地元企業向けに「外国人材活用セミナー」を定期的に開催しています。直接的な人材紹介業務は行っていませんが、信頼できる地元の企業等と組んで、高度人材を受け入れ、彼らが安心して、この地で生活できる環境をつくってあげたい。その実現に向けて、現地教育機関、地元企業、そして当行がWin-Winになるような仕組みづくりを検討しているところです。

目指す姿は、企業、地域、人を結びつけるリエゾン（橋渡し）役

激動の時代において、あるべき姿とはどのようなものか。当行は「ベストパートナーバンク」をキャッチフレーズに掲げてきました。そこに込めた意味は、伴走支援者です。

そして、昨年の統合報告書のメッセージでは、「『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」とのタイトルをつけました。何かあったときに最初に声をかけてもらう、あるいは試行錯誤の末の最後の最後に声をかけられるような、頼られる存在になりたいという想いをあらわしています。

これら2つは、これまでも、そしてこれからも大事にしたい考え方ですが、これに加えてもう1つこれからは「リエゾン」としての役割を果たしたいと考えています。リエゾンとはフランス語で、「橋渡し」や「つなぐ」を意味する言葉です。言い換えれば、ファシリテーターやコーディネーターとなるのかもしれない。

われわれ一企業が単独でできることには限界があります。だからこそ、「地域をよくしていきたい」という想いを声高に叫び、共感してくれる企業、自治体、学校を巻き込んで、大きなうねりを生み出し「社会的価値」を創出していきたい。企業と企業、地域と地域、人と人を「結びつける機能」を極限まで高めた先にある当行の究極の姿とは、単なる金融機関の枠を超えた「地域をプロデュースする総合商社的な存在」です。

もちろん、これはボランティアではありません。M&Aや人材の交流によって地域産業の新陳代謝を促し、企業が強く豊かになることは、結果として当行の健全な資金需要を創出し、正当な対価をいただくという「経済的価値」として必ず還流します。

皆さまに共感いただき、大きなうねりを生み出していくときに、黒衣に徹するような奥ゆかしさはもはや美德ではありません。必要なのは情報発信力であり、その強化も意識しています。具体的な事例を積み重ねて、仲間を増やしていくために、新たなプロジェクトをいくつも用意していますので、常陽銀行のこれからの進化に、ぜひご期待ください。

頭取メッセージ 足利銀行



足利銀行 取締役頭取

清水 和幸

未来志向で果敢に挑戦し 地域とともに新たな価値を創造し続ける



「金利のある世界」で バランス経営を目指す

金利上昇は、銀行にとっては預貸利ざやの拡大につながる収益機会である一方、預金獲得競争の激化や、お客さまの返済負担の増加に伴って信用コストが高まるリスクもある状況です。貸出金のボリュームと利ざやの確保によるコア業務純益の積み上げと、信用コストの適切なコントロールを両立させる。そうしたバランスの取れた経営が求められていると思います。

預金については、人口減少や首都圏への人口流出といった構造的な変化に加え、ネットバンクをはじめとする競争環境の変化により、質・量の両面で獲得競争が激しくなっています。個人のお客さまには、決済機能やアプリなどを通じて接点を広げ、給与振込や年金口座のご指定をいただき、粘着性の高い預金基盤を構築していく必要があります。法人のお客さまについては、決済取引をしっかりといただき、課題解決を通じて総合取引を深めることで、預金のお取引でもメイン化を図っていきます。

一方、貸出については、建築コストの上昇などの影響はあるものの、設備投資は堅調に推移しています。お客さまが何を実現したいのかを丁寧に伺い、その成長に必要な資金を提供していくことが、「金利のある世界」における地域金融機関の重要な役割です。加えて、今後は企業倒産が増加する可能性も踏まえ、予兆管理を徹底していく必要があります。お客さまの変化を早く捉えることは、当行のリスクを低減するだけでなく、早期の改善提案や再生支援にもつながるものと考えています。

対話で課題の言語化をサポート、 地域と企業の成長を支える

私たちが最も重視しているのは、お客さまとの深度のある対話です。法人のお客さまに対しては、事業性評価を通じて、経営者が何を実現したいのか、企業の強みや弱みをどのように認識しているのかを丁寧に確認しています。そのうえで、どの強みを伸ばし、どの課題を優先して解決していくのかを共有し、できる限り数値化していくことで、その後の実行と振り返りにつなげています。

中小企業の経営者は、素晴らしい理想や想いを持っていても、スタッフが不足しているなどの理由からそれを言語化したり、数値化したりすることが難しい場合があります。そこでわれわれをスタッフのように使っていただき、従業員の方にも説明できる形にしたり、事業計画の策定や実行を支援する。1年後に何ができ、何ができなかったのかを振り返り、次の行動につなげていく。

このサイクルをお客さまとともに回していくことが、課題解決型金融の基本だと考えています。だからこそ、「言語化する」「可視化する」「数値化する」ことは極めて重要だと思います。

私が頭取に就任して以来、経営の中心に据えてきたのがCSV経営です。お客さまの利益をどう高めるかという社会的価値と、当行の利益である経済的価値を両立させる。重要なのは、まずお客さまに利益を得ていただき、その成果の一部が当行の利益として戻ってくるという考え方です。この順番

頭取メッセージ 足利銀行

を間違えると、なかなかお客さまの信用を得ることができません。この考え方を従業員一人ひとりが共有し、お客さまの成長に資するファイナンスやソリューションを提供していくことで、地域と当行が持続的に成長する好循環につなげていきたいと考えています。

対話を起点に広げる お客さまとのつながり

例えば、借入を必要とせずに事業を運営できる企業は、それだけ健全な経営基盤を持っていると言えます。しかし、そうした企業にも必ず悩みや成長に向けた課題はあるはずです。その課題解決のお手伝いをする中で、当行との新たなつながりが生まれるだけでなく、他のお客さまとのマッチングなどを通して、地域内に顔の見えるネットワークを広げていけると考えています。

法人のお客さまとの対話では、決算書を見せていただける関係を築くことが重要です。一緒に事業計画を描くためには決算書が必要だからです。経営課題を共有し、事業計画や将来の方向性について話し合う中で、当行がどのようなお役に立てるのかも明確になります。今後は、こうしたつながりをいかに構築していけるかが問われるようになると思います。

個人のお客さまに対しては、ゴールベースアプローチを通じた対応が基本です。特に富裕層のお客さまについては、預金だけを見るのではなく、保険、投資信託、不動産、ローンなどを含めた金融資産・負債全体を踏まえた提案を行うことが重要です。さらに言えば、年齢や家族構成、資産規模が同じであったとしても、過去の経験や価値観によって、運用の選択肢は異なります。お客さまの考え方で徹底して伺いながら、より適切な資産管理や資産承継の支援を目指していく必要があると考えています。

デジタルと専門人材で 課題解決力を高める

地域企業の生産性向上を支えるうえで、ICT化やDXへの対応は避けて通れない課題です。地域企業では、個別の課題に応じて導入したシステムが相互につながらず、全体としてつぎはぎになってしまっているケースも少なくありません。

そこで当行では、2026年4月にWebマーケティングやシステム開発に強みを持つウイングITソリューションズを設立しました。これは当社グループ全体のデジタルソリューション戦略を牽引する大きな一手です。今後は同社が持つ高いシステム開発力やデジタル技術を活かし、お客さまのシステム全体の連携やモダン化を積極的に支援していく考えです。

行内においても、デジタルやAIの活用による業務高度化を進めています。特に、融資業務の領域では、AIエージェントなどの実装に向けた検討を進めており、お客さまの変化をより早く、よりの確に捉える態勢を整えているところです。

また、課題解決力を高めるためには、専門性を持つ人材の確保・育成も欠かせません。当行では、人材紹介業を通して、お客さまが抱える人材面の課題にも対応してきました。さらに、人を紹介するだけでなく、人事制度や福利厚生、年金制度など、企業の人的資本に関わる課題に対しても支援領域を広げています。

行内でも、事業承継やM&Aなど専門性を要する業務を中心に、キャリア採用を継続的に強化しています。多様な人材を受け入れることの効果は、ソリューションの高度化だけではありません。外部の知見や価値観が加わることで、銀行の常識を見直し、組織文化を変えていく力にもなっています。

加えて、各営業店が自ら目指す姿を描き、その実現に必要な行動を考える自主経営を実践しています。各営業店の行員

が自ら発言し、その発言に責任を持つ体制に移行して以来、それまで停滞気味だったエンゲージメントサーベイの数値が明確に向上する結果にもつながっています。

地域のハブとして 「共創型カタリスト（触媒）」を目指す

当行は、地域から離れて存在することはできません。どのような時代になっても、地域とともに生き、地域とともに成長していく存在です。その中で私たちは、地域の人材や情報をつなぎ、新たな価値を生み出す「共創型カタリスト（触媒）」を目指しています。私たちは、金融機能に加え、IT、事業承継、M&A、人材、資産承継など、さまざまな課題に対応する機能を持っています。

これら多面的な機能をつなぎ、お客さまの行動変容を促す「共創型カタリスト（触媒）」となることこそが、当行が標榜する地域産業のエコシステムのハブとしての役割です。

2026年度は、めぶきフィナンシャルグループが創立10周年を迎える節目の年です。今後は、これまでに整えてきたインフラ基盤を営業面でのシナジーへとさらに発展させる「深化のフェーズ」へと舵を切ります。

特に富裕層向けビジネスにおいては、当行が先駆けて認可を取得し培ってきた「遺言信託などの高度な信託機能」のノウハウをグループ内で共有し、常陽銀行の圧倒的な顧客基盤へと横展開していきます。

当行の強みをグループ全体で分かち合い、M&Aやビジネスマッチングの分野でも連携を一段と強化することで、単独行の限界を超えた巨大な価値を北関東一円に創出していきます。何事にも未来志向で果敢に挑戦し、お客さまや地域、株主・投資家、従業員などすべてのステークホルダーの皆さまとともに新たな価値を創り続けてまいります。

これまで培ってきためぶきフィナンシャルグループの強み

めぶきフィナンシャルグループの強み

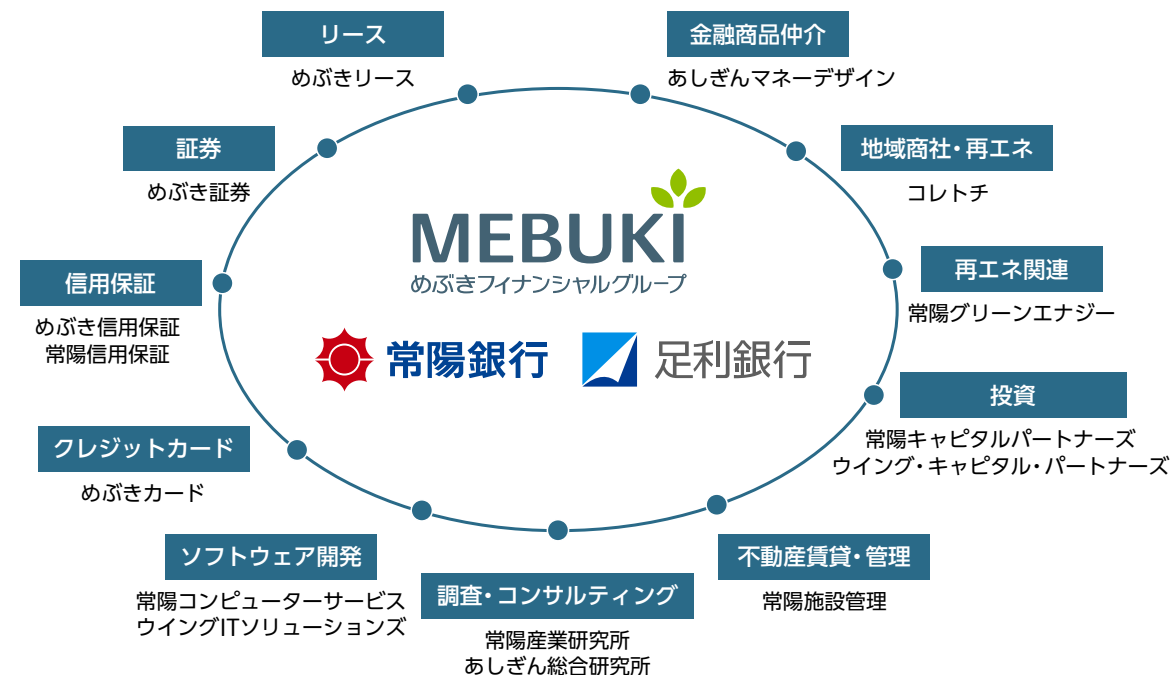
強み1 お客さまの課題解決に向けたグループ総合力

当社グループは銀行はもとより、リース、証券、信用保証、カード等といった地方銀行としての幅広いサービスラインを有しております。これにより、グループ一体となったワンストップの金融サービスを通じて地域のお客さまが抱える課題の解決に向けて最適なソリューションを提供することができます。その範囲は金融だけに留まらず、IT関連子会社やシンクタンク、地域商社など多岐にわたり、地域事業者のDX推進や地域経済の調査、地域特産物のプロモーションなどを展開しています。

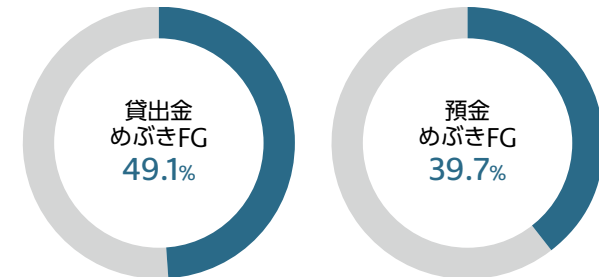
強み2 経済規模が大きい地域での顧客基盤

茨城県と栃木県は両県合わせて約460万人の人口を有し、全国的に見ても経済規模が大きい地域です。その中で常陽銀行と足利銀行は各県で貸出金、預金ともにトップシェアを誇っており、盤石の顧客基盤となっております。隣接県に所在する2つの銀行が一体となつてこの顧客基盤を最大限に生かし、単独の銀行では成しえないサービス、ソリューションをお客さまに提供し、シナジーを発揮することができます。

グループ体制



貸出金・預金のシェア



シェアは金融ジャーナル2025.11増刊号「金融マップ2026年版」のデータを基に算出

店舗ネットワーク

- 国内店舗数：314カ店
- 海外拠点（駐在員事務所）：6拠点

地域社会・環境への貢献

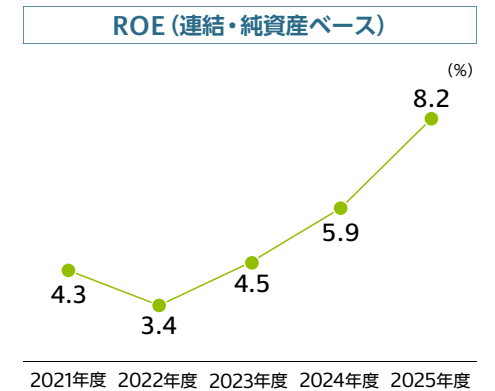
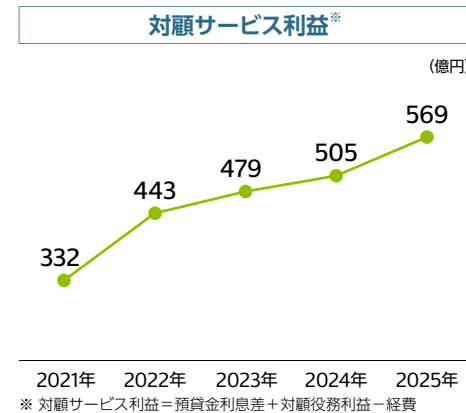
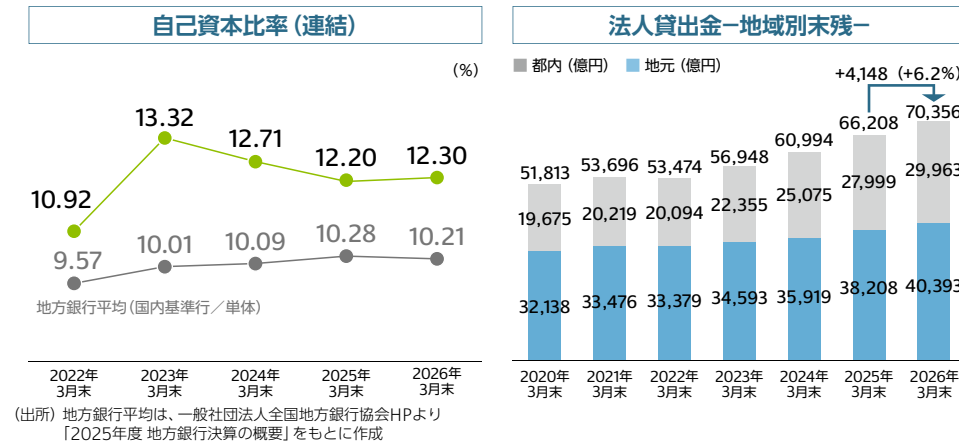
- 常陽グリーンエナジー株式会社（再エネ）
- 株式会社コレトチ（地域商社、再エネ）

これまで培ってきためぶきフィナンシャルグループの強み

強み3 潤沢な自己資本に裏付けられたリスクテイク余力

2025年度末における自己資本比率は12.30%で、地方銀行の平均を大幅に上回っています。当社グループはこれをリスクテイク余力と捉え、地元企業だけではなく都市部の大企業向け融資やストラクチャード・ファイナンスに資金を振り向け、さらなる収益機会の獲得が

できると考えております。これにより、対顧客サービス利益を伸ばし、本業での収益力の拡大につなげてまいります。



めぶきフィナンシャルグループが抱える課題

平野部が広い両県では工場立地や農産物の生産といった面で優位性がある一方、人口集積が進みづらく、道路や橋、上下水道などのインフラや医療などの社会インフラの維持が人口減少とともに難しさを増している状況にあります。当社グループの銀行店舗網も統廃合などの効率化には限界があり、営業店数は同規模の地銀他行と比較しても多いと言えます。

さらに、人材についても、人口が減少する中で人材採用競争は激化の一途を辿っており、人材確保の面でも課題があります。そのような地理的あるいは人材に係わる課題を解決する手段として当社グループはDX化による変革に注力しており、DXロードマップを策定し、実装を順次進めているところです。

創・成・磨を意識した事業展開

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。

新たな
お取引の開拓

コアビジネスの強化・その強みを活かした新たな事業領域の開拓

創 造に挑戦する領域（新事業領域）

従来の枠組みを超えて、地域の課題解決に挑戦する

- 従来の枠組みを超えた課題解決への挑戦により、持続可能な地域社会の実現に貢献する。
- 新事業への取り組みにより得られるノウハウをコアビジネスに還元し、地域・グループの成長につなげる。

成 長を強化する領域（総合金融サービス領域）

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

- コンサルティング機能とグループ会社の強化により、金融に関する課題解決メニューの幅を広げる。
- グループ内や他社との連携により、より多くのお客さまの多様な金融課題の解決に貢献する。

磨 き上げる領域（伝統的銀行領域）

既存業務の磨き上げを図り、提供のあり方を変え、価値を高める

- デジタル化・業務革新により、徹底的な効率化とお客さまに選ばれ続けるサービスを実現する。
- 成長を強化する領域・創造に挑戦する領域との一体的提供による高付加価値化を図り、お客さま基盤を維持・拡大する。

預金	貸出	決済 送金	有価証券 運用
----	----	----------	------------

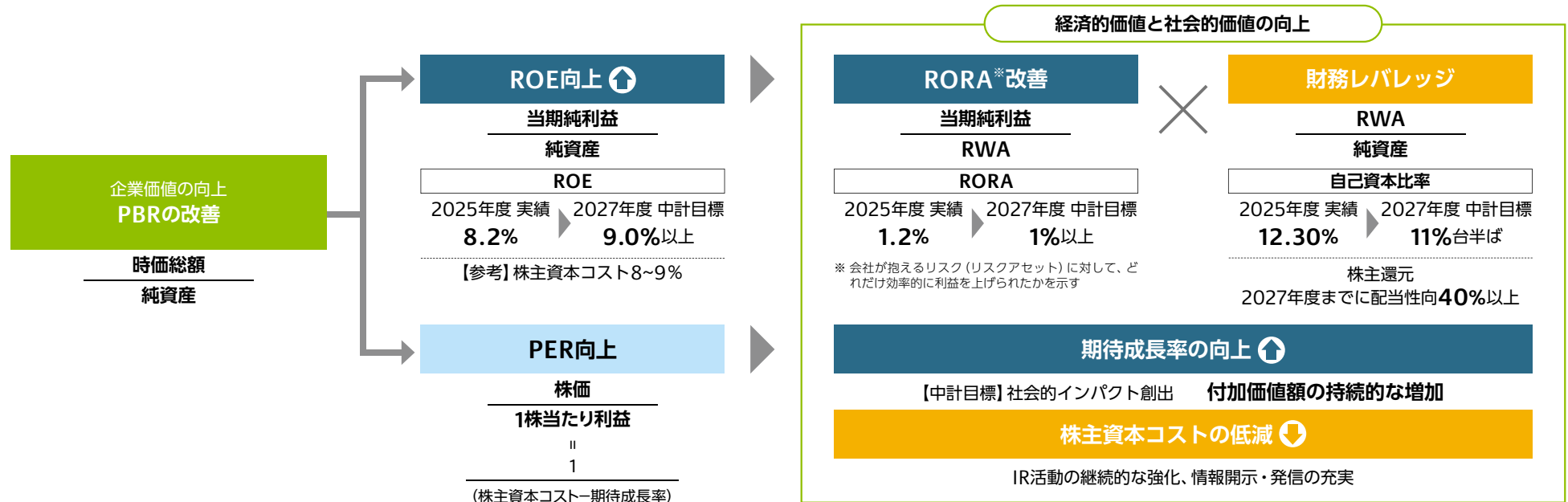
DX	コンサル	事業承継 M&A
リース	承継	信託 相続
資産 運用	海外 展開	etc.

新たな事業領域で得られるノウハウのコアビジネスへの還元

事業領域の拡大

企業価値および社会的インパクトの向上に向けた戦略展開

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向上を図り、PBRの改善に取り組みます。



第4次グループ中期経営計画

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
- 人生100年サポート(人生100年時代への対応支援)
- 地域の持続性向上支援～地方創生への取り組み強化～

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)

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)

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)

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。

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。
グループ 環境方針	めぶきフィナンシャルグループは、「グループ環境方針」を定め、自らの企業活動において環境負荷の低減に努めるとともに、気候変動をはじめとする環境問題は、重要な課題であると認識し、脱炭素化など、さまざまな環境保全の取り組みを進めています。グループ環境方針については、下記を参照してください。 → https://www.mebuki-fg.co.jp/sustainability/pdf/policy-environmental.pdf
グループ 人権方針	めぶきフィナンシャルグループは、あらゆるステークホルダーの基本的人権を尊重することを定めた「グループ人権方針」のもと、融資先や調達・委託先（サプライチェーン）の企業活動が人権に与える負の影響に関心を持ち、人権尊重の取り組みを進めています。グループ人権方針については、下記を参照してください。 → https://www.mebuki-fg.co.jp/sustainability/pdf/policy-human-rights.pdf
グループ ダイバーシティ方針	めぶきフィナンシャルグループは、多様な能力と個性を持つ役職員が柔軟な発想と行動力を最大限発揮できるよう「グループダイバーシティ方針」を定め、多様性の確保に向けた取り組みを強化、加速させています。グループダイバーシティ方針については、下記を参照してください。 → https://www.mebuki-fg.co.jp/sustainability/pdf/policy-diversity.pdf
環境・社会に 配慮した投融資方針	めぶきフィナンシャルグループは、環境・社会に負の影響を与える可能性のある特定セクターへの投融資に関しては、「環境・社会に配慮した投融資方針」を定め、環境・社会への影響の低減・回避に努めています。環境・社会に配慮した投融資方針については、下記を参照してください。 → https://www.mebuki-fg.co.jp/sustainability/pdf/policy-investment.pdf
調達・購買 ガイドライン	めぶきフィナンシャルグループは、持続可能な社会の実現を目指し、事業活動に必要な物品・サービスなどの調達・購買にあたり、グループ共通の「調達・購買ガイドライン」を制定し、環境・社会に配慮した責任ある購買活動に努めています。また本ガイドラインを一般に公開し、サプライヤーと協働した取り組みに努めています。調達・購買ガイドラインについては、下記を参照してください。 → https://www.mebuki-fg.co.jp/sustainability/pdf/guidelines-procurement.pdf

サステナビリティへの全体方針

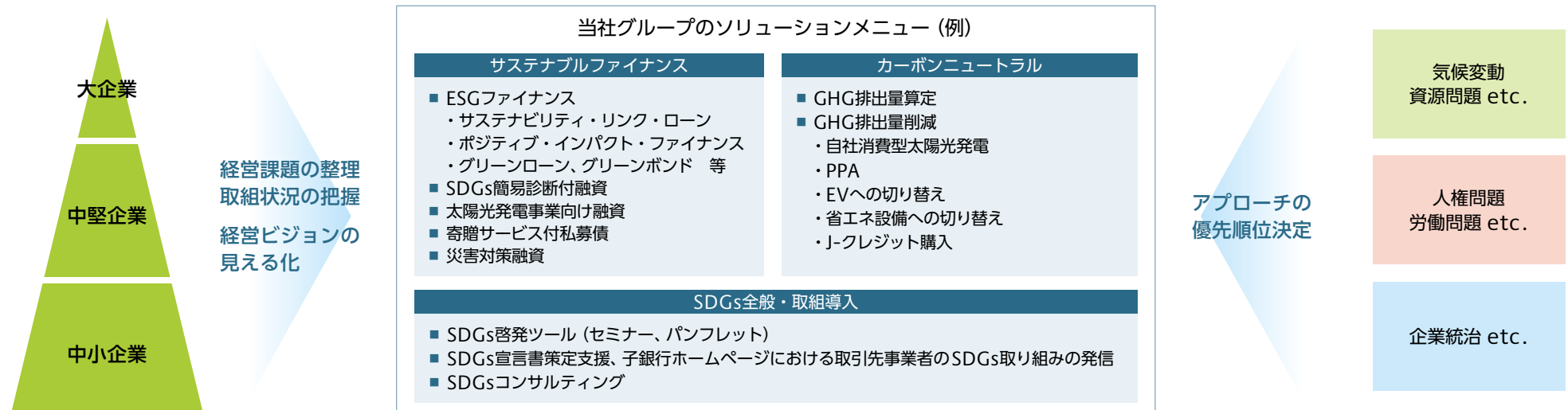
サステナビリティ長期KPI

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～2025年度累計） 2兆2,417億円（うち、環境分野1兆6,181億円）
CO ₂ 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CO₂を削減するとともに、脱炭素社会の実現や地域社会の持続的発展への貢献を加速していきます。 ■ 2030年度のCO₂排出量削減目標 ネット・ゼロ ■ 2025年度のCO₂排出量 6,576t-CO₂（2013年度比削減率△70.7%）^{※1}
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1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^{※2} ■ 実績 2026年3月末 25.0%（進捗率92.6%）

※1 2025年度のCO₂排出量実績は暫定値であり、開示情報の透明性・正確性確保に向けて第三者による検証中です。第三者検証を受けた確定値については、確定次第、当社グループのホームページ等で公表いたします。

※2 女性管理職の増加に向け、「代理以上に占める女性比率」を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。



環境分析

営業基盤

主要マーケットの特徴（茨城県・栃木県）

茨城県、栃木県は県内総生産が両県で約25兆円の規模があり、首都圏から距離が近く、陸・海・空を含む交通ネットワークが整備され物流面で利便性が高いエリアと言えます。

さらに、温暖な気候に加え広大な関東平野に位置しているため、工場立地や農地にも適した地域です。そうした背景から、製造業だけでなく、農業も出荷額が全国上位となっております。

経済規模

経済指標		茨城県		栃木県	
	名目県内総生産 ^{※1}	14.5兆円	11位	9.5兆円	16位
	1人当たり県民所得 ^{※1}	348万円	3位	343万円	6位
	事業所数 ^{※2}	9.8万事業所	13位	7.1万事業所	20位
	製造品出荷額等 ^{※3}	15.0兆円	8位	9.8兆円	13位
	農業産出額 ^{※4}	4,536億円	3位	2,959億円	10位
	漁業漁獲量 ^{※5}	231千トン	3位	—	—

地域特性

交通	
陸・海・空の広域な交通ネットワーク 高速道路や鉄道網、港湾、空港の整備が進展	
農業	
全国トップレベルの農業産出額 (2023年)	
茨城県	栃木県
3位	10位
工業	
全国トップレベルの工場立地件数^{※6} (2025年)	
茨城県	栃木県
4位	7位

※1 内閣府「県民経済計算」(令和4年度) ※2 総務省統計局「令和6年経済センサス-基礎調査」 ※3 総務省統計局「令和6年経済構造実態調査」 ※4 農林水産省「令和5年生産農業所得統計」 ※5 農林水産省「令和6年漁業・養殖業生産統計」 ※6 経済産業省「令和7年工場立地動向調査」

環境分析

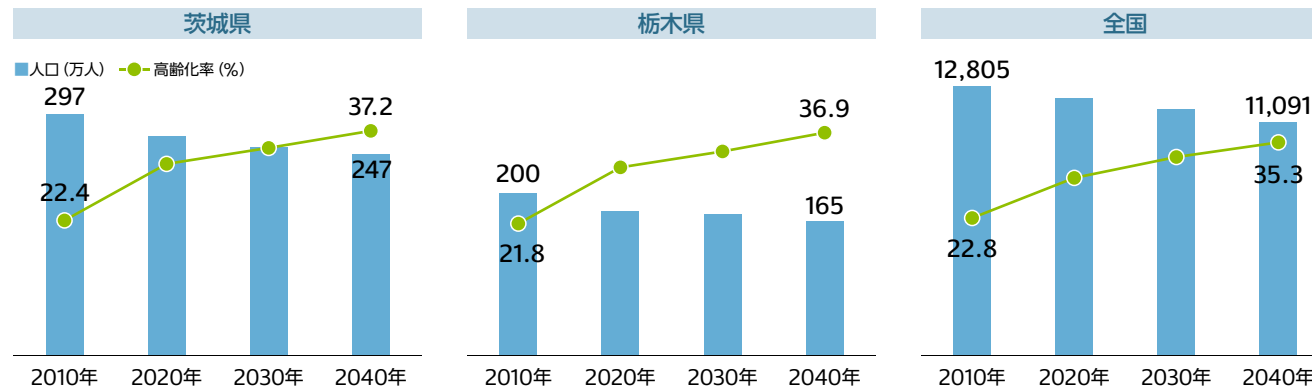
外部環境

■ 外部環境

一方で、人口減少のスピードは全国平均に近似しており、高齢者が住みやすい街づくりが急務となっております。

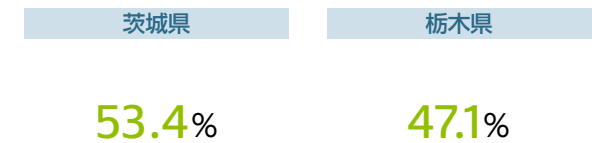
加えて、人口減少は地域企業にとって人手不足や社長の高齢化といった課題を生み出しているとともに、地域の産業構造、サプライチェーンも変化しつつあり、事業の成長を持続する上での課題は山積しております。

人口減少・高齢化率の上昇



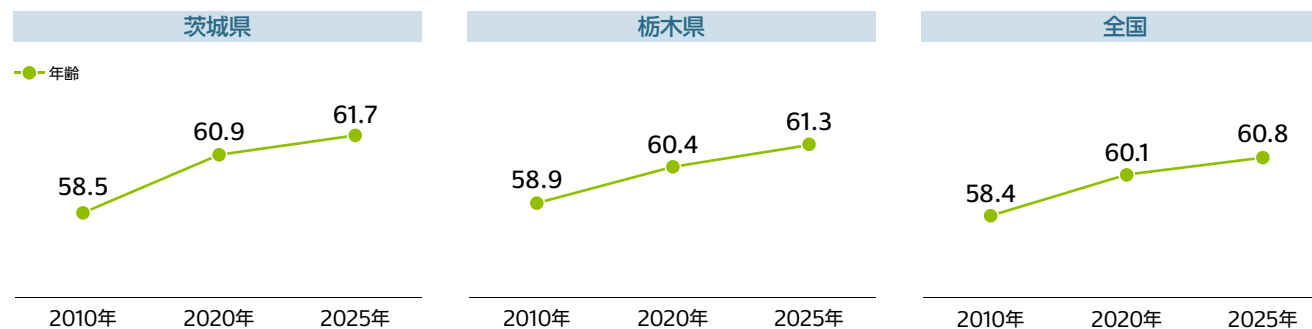
(出所) 2010年は国勢調査による実績（総数に年齢不詳含む）、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2023年）」より
※ 総人口に占める65歳以上の高齢者の割合

人手不足を感じる割合



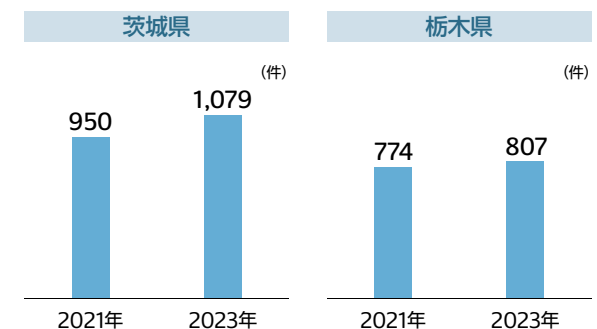
(出所) 帝国データバンク水戸支店「人手不足に対する茨城県内企業の動向調査（2024年4月）」、帝国データバンク宇都宮支店「人手不足に対する栃木県内企業の意識調査（2024年10月）」より抜粋

社長の平均年齢



(出所) 全国「社長年齢」分析調査（2025年）／帝国データバンク

休廃業・解散動向



(出所) 帝国データバンク「休廃業・解散」動向調査（2023年）

環境分析

また、平野部が多いため可住地面積が広いという特徴が人口密集都市が形成されにくいという現象にもつながり、人口減少と相まって医療や交通といったインフラの整備に非効率さをもたらしています。このような地域環境を踏まえて、当社グループは以下のような地域の課題に着目しております。

- ・人口減少とそれに伴う高齢化が予想される中で、地域産業がどのような成長戦略を描き実行していくことができるか。
- ・人生100年時代の到来によりリタイアメント期が長期化する中で、セカンドライフを豊かに過ごすための将来設計をどのように行っていくか。
- ・自然環境の保護はもとより、社会インフラをどのように整備、維持し地域の生活環境を向上させるか。

これらの課題は、茨城県と栃木県、さらには各県内の地域別でも状況が異なります。当社グループは地域に密着した金融機関として、きめ細かな地域ごとの課題を把握し、解決に向けたソリューションの提供により地域経済の成長を後押しし、豊かで持続性のある地域社会の実現に貢献することが使命であると考えております。

可住地面積

茨城県

4位

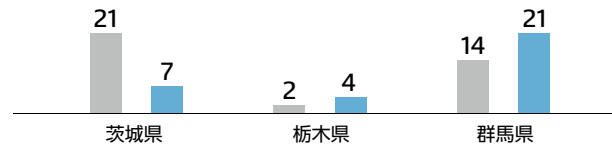
栃木県

12位

(出所) 都道府県格付け研究所_可住地面積の割合ランキング

本社移転数(転入)

(人) ■2024年 ■2025年



(出所) 帝国データバンク「首都圏「本社移転」動向調査(2024年)」
帝国データバンク「首都圏「本社移転」動向調査(2025年)」

人口10万人当たり医師数

茨城県

46位

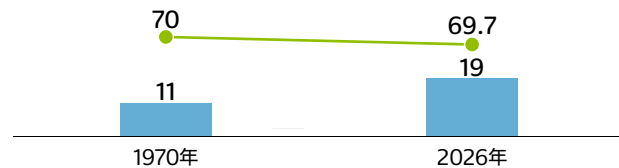
栃木県

37位

(出所) 厚生労働省「令和6(2024)年医師・歯科医師・薬剤師統計の概況」をもとに作成

退職後の平均余命

■ 退職時点の平均余命 ● 平均退職年齢



(出所) ニッセイ基礎研究所「退職後、何年生きるのか?」-「中期経済見通し」から見えるもの

自動車(世帯当たり普及台数)

茨城県

8位

栃木県

5位

(出所) 一般財団法人自動車検査登録情報協会「令和7年 自家用乗用車の世帯当たり普及台数」

社会インフラの老朽化

2050年度に建設後50年を経過する割合

茨城県

インフラ系施設の
8割以上

栃木県

道路施設系の
7割以上

(出所) 茨城県公共施設等総合管理計画 本文、栃木県県土づくりプラン2021 第1部(県土づくりの現状と課題)より

マテリアリティ

マテリアリティの特定

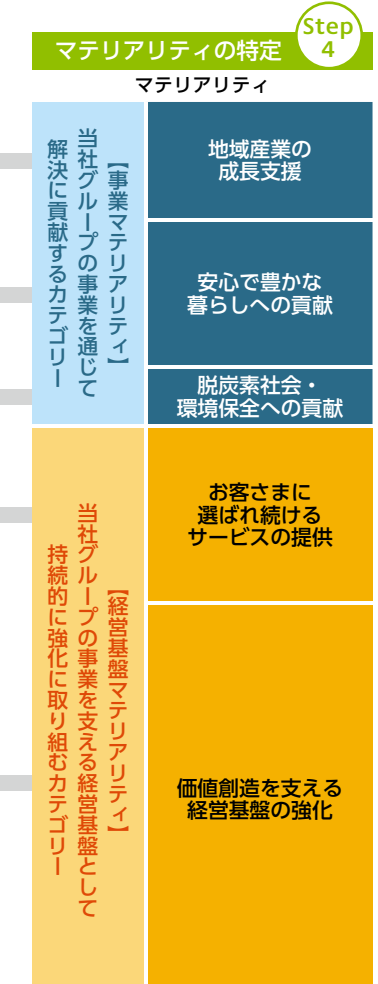
ステークホルダーの明確化と内外環境分析により抽出・絞り込んだ社会課題を5つのカテゴリーに整理しました。

その上で事業活動を通じて解決に貢献する「事業マテリアリティ」と、事業を支える経営基盤として持続的に強化に取り組む「経営基盤マテリアリティ」に定義・分類し、当社グループとステークホルダーの双方にとって重要となる5つのマテリアリティとして特定しました。



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
- 少子高齢化の進展* - 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	●	●	人口減少・経済規模の縮小
- 地域・コミュニティの活性化 - 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	●	●	地域住民の安心・安全の確保・人生100年時代への対応
- 脱炭素社会への移行 - エネルギー問題	●	●	気候変動・環境保全
- 従業員の育成・教育* - 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	●	●	サービス品質・利便性の向上・維持
- 顧客満足度の向上 - 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	●	●	健全なグループ経営のためのガバナンス

※ グルーピングの際に複数に関連



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役務利益の増強」、「金融正常化に伴う利益成長に向けた適切なアセットアロケーション」、「グループ全体における生産性のさらなる向上」に取り組むことにより、親会社株主に帰属する当期純利益の拡大と持続的な収益構造の構築を実現させていきます。

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}
2025年度実績 1,156億円

連結フィー収益割合^{※2}

50%以上^{※2}
39.9%

第3次グループ中計

持続的成長に向け、進化に挑戦する期間

第4次グループ中計（2025年度～2027年度）

「持続的成長に向け、進化を加速する期間」

第5次グループ中計

将来（～2030年）

経営指標

経営目標
経営実績
(2025年度)

連結ROE
(純資産ベース)

9.0%以上^{※3}
8.2%

連結純利益
(親会社株主に帰属する
当期純利益)

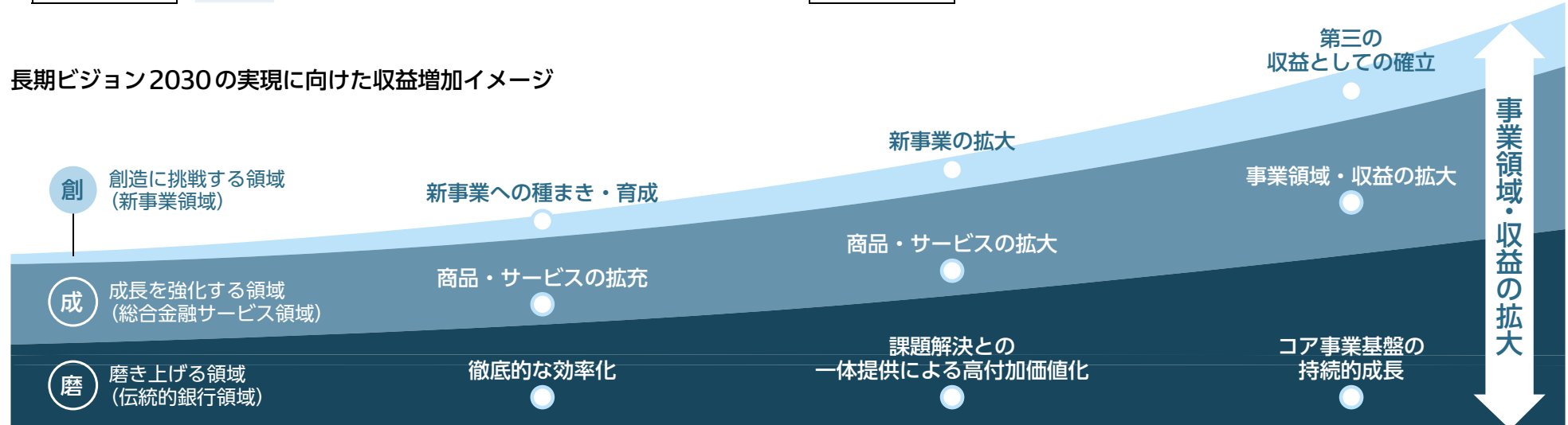
900億円以上^{※3}
841億円

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)
2025年9月基準で前年同月比3.2%程度の増加 国 P.84

長期ビジョン2030の実現に向けた収益増加イメージ



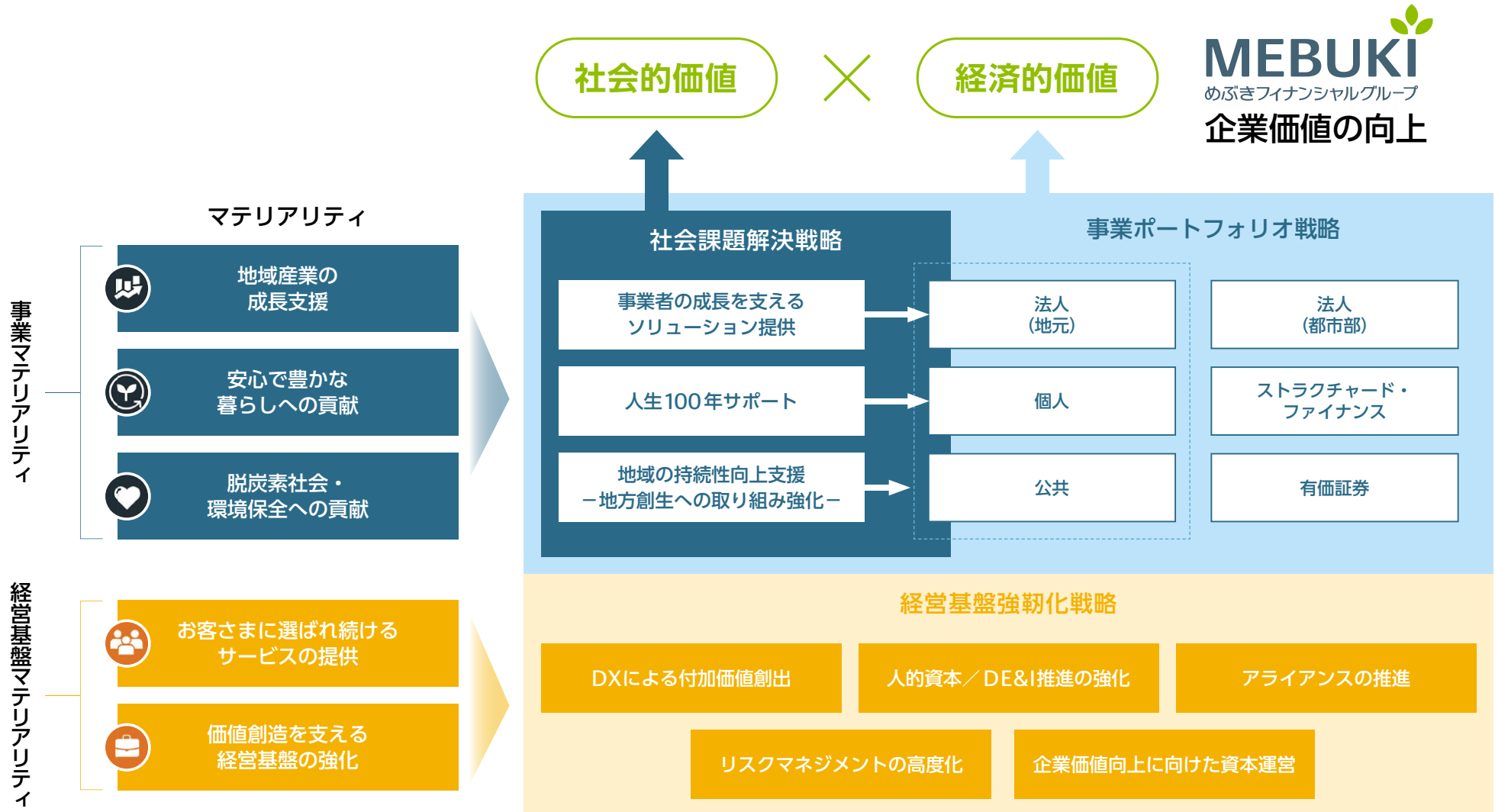
※1 第4次グループ中計での前倒し達成を見込む ※2 連結フィー収益割合＝連結フィー収益（※4）÷ 対顧収益（※5） ※3 2027年度の国内政策金利は0.75%を想定（2025年3月第4次グループ中計公表時点）

※4 連結フィー収益＝銀行の対顧役務利益＋銀行を除くグループ会社の対顧粗利益 ※5 対顧収益＝銀行の預貸金利息差＋連結フィー収益 ※有価証券運用に係る収益は含まない

第4次グループ中期経営計画

■ 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、経営基盤強靱化戦略）を統合させた取り組みを推進していきます。



経営企画担当役員メッセージ



成長を続けることが ステークホルダーへの答えであり 地域社会の持続的发展を生む

めぶきフィナンシャルグループ
取締役 経営企画担当
小野 利彦

社会的価値と経済的価値の両輪で、 企業価値の向上を追求

当社グループにとっての企業価値の向上とは、社会的価値と経済的価値をともに高めていくことだと考えています。地域やお客さまの成長を支えることが当社グループの成長にもつながるという循環を重視しており、この循環をさらに強めていくことを、第4次グループ中期経営計画（以下、4次中計）の基本方針に据えています。

この考え方を経営戦略として具体化するため、4次中計では、マテリアリティを改めて整理しました。社会課題の解決に向けた戦略を、個別戦略や事業ポートフォリオ戦略と結びつけ、社会的価値の向上を経済的価値の向上につなげる道筋を示しています。「インパクト・パスウェイ」は、その道筋を分かりやすく整理したもので、私たちの商品やサービスがお客さまにどのような効果をもたらし、地域産業や社会にどのような影響を生むのかを示しています。

4次中計では、最終年度である2028年3月期の目標として、

ROE9.0%、連結純利益900億円を掲げています。事業ごとの目標や必要な投資、人員配分については、この最終目標から逆算する形で設定しました。戦略ごとのKPIと事業ごとの計数計画を関連づけたことで、社会的価値を高める取り組みと、経済的価値向上の目標との関係も明確になったと考えています。

順調にスタートした4次中計

足元の業績は順調に推移しており、計画初年度の2025年度はROE8.2%、連結純利益841億円を達成しました。2026年度はROE9%程度、連結純利益950億円を見込んでおり、最終年度目標の1年前倒し達成が視野に入っています。金利上昇の恩恵を受けていることは確かですが、「金利のある世界」に合わせた資産・負債の管理、グループシナジーの発揮、適正な資本コントロールも、この好調な業績に寄与しています。

先ほど触れた「インパクト・パスウェイ」では、「地域産業の成長支援」に関する社会的インパクト指標として、地

域経済への貢献額、すなわち付加価値額を計測することとされています。付加価値額が増えれば、給与や設備投資、利益の向上につながり、地域経済の成長にも波及するという考え方です。この付加価値額についても、2025年9月末を基準とした試算値では、前年同月比3.2%増加しました。今後はデータを蓄積しながら、当社グループの取り組みとお客さまの付加価値向上との関係を分析し、営業活動や施策の高度化に活かしてまいります。

足元では、人手不足や原材料価格の上昇が地域企業の大きな課題となっています。当社グループは引き続き、設備投資、DX投資、人材支援などを通じて、お客さまの生産性向上と付加価値向上を支えてまいります。

資本コストを再設定し、価値創造フェーズへ

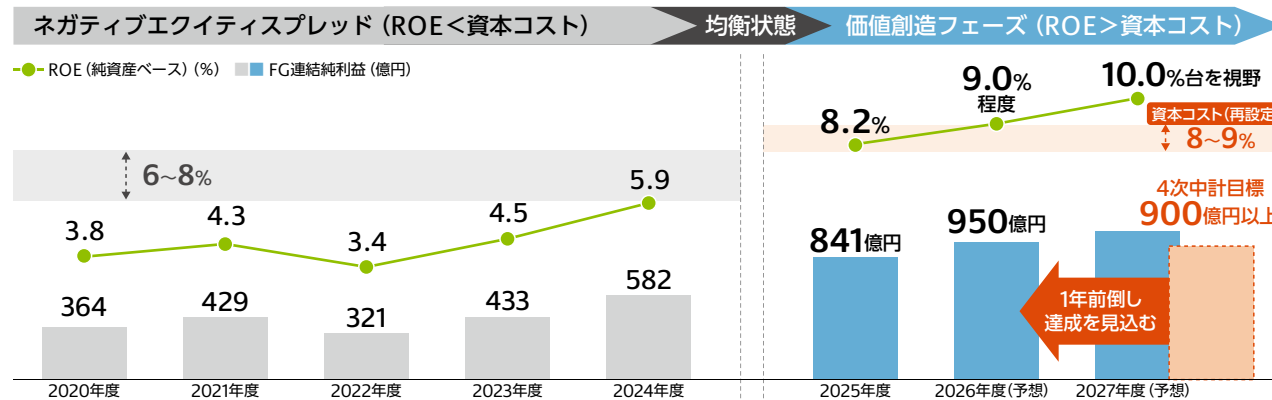
当社グループは、「金利のある世界」での投資家の期待に応えるため、資本コストを従来の6~8%から8~9%程度へと捉え直しました。株主が求めるリターンの高まりを踏まえ、経営の規律を一段高めるためです。

これまで当社グループのROEは、長らく資本コストを下回る水準にありました。しかし足元では、2026年度にROE9%程度を見込むなど、再設定後の資本コスト水準に近づいています。ROEが資本コストを安定的に上回る「価値創造フェーズ」に入り始めたことで、より高い規律をもって持続的な企業価値の向上を図っていくことが重要だと捉えています。

金利上昇は追い風ですが、それだけに依存することはできません。現在生み出している利益を成長投資や収益基盤の強化に振り向け、中長期の収益力へつなげることが重要であり、資産・負債の管理、グループシナジーの再強化、政

経営企画担当役員メッセージ

資本コストの再設定と価値創造フェーズへの転換



策保有株式の圧縮、適正な資本コントロールを通じて、資本効率をさらに高めていきます。ROEは、遠くない将来に2桁台を視野に入れられる水準にあります。単年度の金利環境に依存せず、2桁台を安定的に継続するためにも、事業全体の収益性を高める努力が欠かせません。

取るべきリスクを明確にし、事業ポートフォリオを最適化

資本コストを引き上げたことに伴い、事業ごとにどのリスクを取り、どのリスクを抑えるのかを、より明確にする必要があります。4次中計では、事業ごとの収益、リスクアセット、収益性を把握する「RORA管理」を強化し、最適な事業ポートフォリオに向けたリスクテイクと収益性改善に取り組んでいます。

地元の法人・個人との取引は、貸出だけでなく預金の増加も期待でき、地域内で信用創造が循環します。一方、東京都内の貸出やストラクチャード・ファイナンスは、地元

への資金還流を期待しにくい分、採算性をより厳格に見極めます。貸出、預金、各種サービスを含めた総合採算を見ながら、お客さまとの取引を深めることが、RORA改善につながると考えています。

預貸率の向上に向け、資金需要を能動的に創出

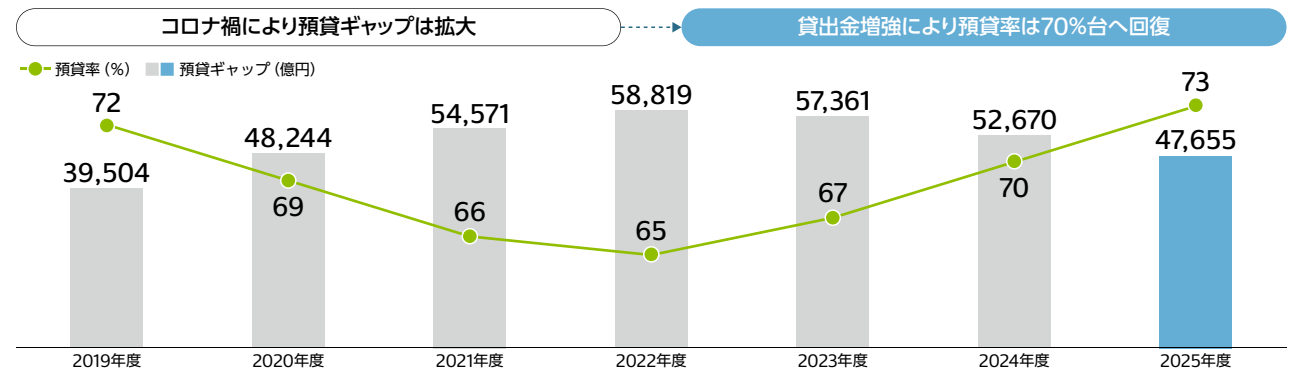
当社グループの2025年度末の預貸率は73%です。他の地方銀行と比べるとやや低い水準と認識していますが、こ

れは成長余地と捉えることもできます。資金運用余力は十分にあり、インフレや人手不足を背景に、増える資金ニーズに応える余地も残されています。

もっとも、資金需要を受動的に待つだけでは、地域の成長を十分に支えられません。当社グループは、コンサルティングと融資を一体化し、お客さまの事業計画や設備投資の初期段階から関与することで、資金需要の能動的な創出に取り組んでいます。融資の満足度は金利の低さだけで決まるものではありません。案件の構想段階から当社グループが伴走することで、お客さまにより高い価値を提供できると考えています。

預金は、「金利のある世界」においては、収益力を支える重要な経営資源です。預金残高を安定的に拡大させるには、新たな資金の獲得に加え、相続などをきっかけとする預金流出を抑える必要があります。信託、資産承継、相続手続きなどの機能を活かし、次世代のお客さまと早い段階から接点を築いてまいります。

バンキングアプリを通じたコミュニケーションもお客さまとの重要な接点です。バンキングアプリの利用者は150万人を超え、茨城県・栃木県の人口の約3分の1に相当します。



経営企画担当役員メッセージ

今後は、アプリの利便性向上やライフステージに応じた提案を通じて、日常使いしていただける口座を増やすとともに、若年層や次世代のお客さまとの接点づくりを進め、中長期的な預金基盤の安定化につなげてまいります。

「金利のある世界」に対応した有価証券ポートフォリオを構築

有価証券運用については、「金利のある世界」に適したポートフォリオへの転換を進めてきました。当社グループの有価証券運用規模は4兆円弱で、株式、投資信託や外国債券などへの分散投資を図っていますが、国内債券が5割強を占めています。

国内債券については、金利上昇を見据えて早い段階から見直しに取り組んできました。低利回り債の圧縮を進め、デュレーションを3.5年程度まで短期化したことで、「金利

のある世界」に合ったポートフォリオとなり、金利上昇への耐性を確保しながら保有利回りの上昇スピードを高めることができています。一方で外国債券については、海外情勢やインフレ見通しの不透明感を踏まえ、変動債と固定債を組み合わせ、環境変化に対応しやすいポートフォリオとしています。

今後も、金利リスクと流動性リスクを適切にコントロールしながら、収益性と安定性のバランスを重視したポートフォリオ運営を徹底してまいります。

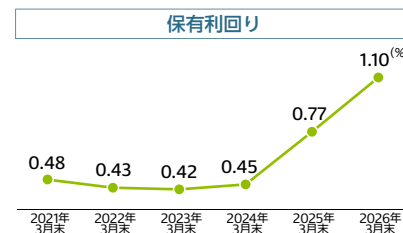
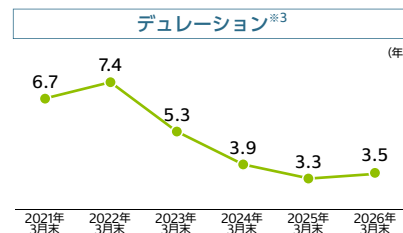
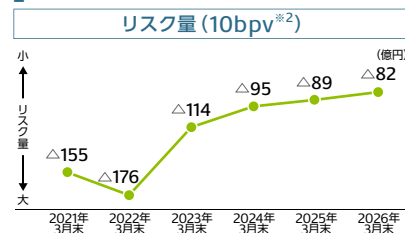
DXと人的資本投資で付加価値創出を加速

4次中計では、将来に向けた経営基盤投資として、「経営基盤強靱化戦略」を定めました。その個別戦略として、DXによる付加価値創出と、人的資本への積極投資やダイバーシティ&インクルージョン強化などを掲げています。

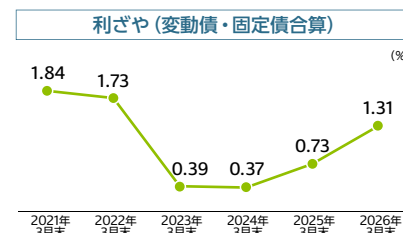
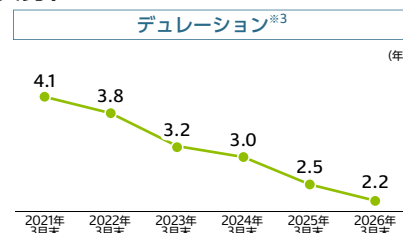
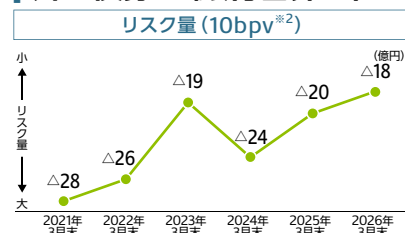
DXについては、サービス、業務、経営基盤の各領域で積極的に推進しています。営業活動においても戦略的なAI活用を進めており、例えばAIを用いてお客さまの資金調達ニーズの可能性を探り、実際の訪問活動につなげています。一方で、お客さまが抱えている課題や悩みなど、直接的な会話を通じてしか得られない情報もあります。お客さまの生の声とAIによる示唆を組み合わせるハイブリッド型のDXを実践していくことで、提案の質をさらに高められると考えています。

人材の確保と育成も非常に重要なテーマです。4次中計では3年間で30億円の人的投資を計画しており、人的投資内容による定量的な効果確認によって投資効果を見極めながら、成長領域に必要な人材の育成・配置を進めます。DXやAIを活用して定型業務を効率化できれば、人材をより高付加価値な業務へ振り向けることができ、総人員数を大き

円貨債券※1（銀行合算）

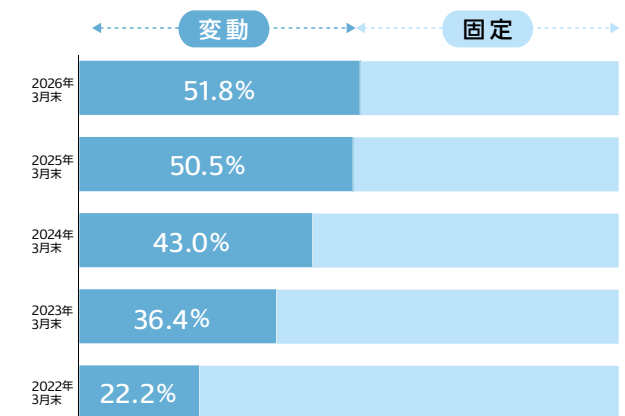


外国債券※1（銀行合算・米ドル債券）



※1 ペアファンドやスワップによるヘッジ考慮後 ※2 すべての期間の金利が+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 ※3 債券投資における元本の平均回収期間

外国債券の変動／固定比率（銀行合算・米ドル債券※）



※ アセットスワップ (ASW) を含む

経営企画担当役員メッセージ

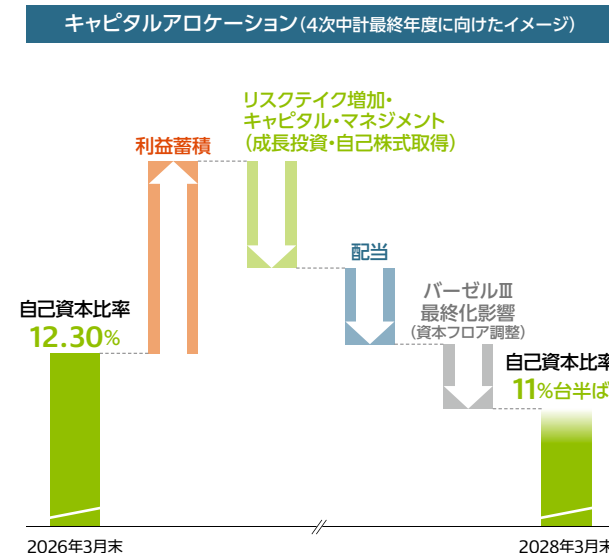
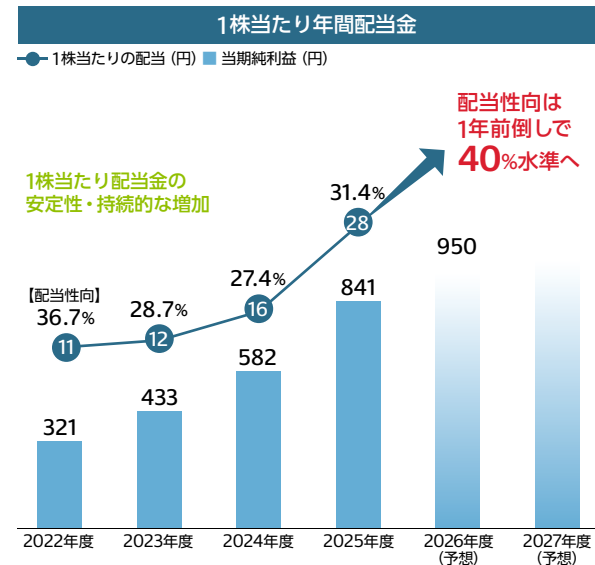
く増やすことなく、高RORA分野へ人材をシフトすることができます。単純な省力化にとどまらず、成長領域に人材を再配置し、収益力強化とお客さまの付加価値向上を同時に実現することが、戦略的DX投資の狙いです。その実現に向け、業務インフラの更新も進め、働きやすく能力を発揮しやすい環境を整備します。

資本効率と健全性を両立し、 配当性向40%水準を目指す

4次中計では、利益成長、成長投資、リスクテイク、株主還元のバランスをとりながら、資本効率を高めていくという資本戦略を定めています。当社グループは2025年度に株主還元方針を改め、4次中計期間中に40%以上の配当性向を目指すこととしました。2026年度は大幅な増配を予定しており、配当性向は1年前倒しで40%水準に到達する見通しです。今後も、利益水準を着実に引き上げ、還元余力そのものを高めていきたいと考えています。

政策保有株式の圧縮も、資本効率向上に向けた重要な取り組みです。資本を低収益の領域に固定させるのではなく、地元企業の成長支援、DX、人的資本、グループ機能の高度化など、将来のROE向上に資する領域へ振り向けます。成長領域への投資については、資本コストを意識した投資規律のもと、総合金融サービスとのシナジーや地域の社会課題解決が期待できる領域に、スピード感を持って資本を投下します。

計画最終年度の自己資本比率は、11%台半ばを目標としています。成長投資や株主還元などとのバランスを考慮しながら余剰資本を適切にコントロールし、資本効率と健全性の両立を図ってまいります。



ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは、経営統合から10年という節目を迎えました。これまでの10年間は、コスト面や役務取引を中心に、統合によるシナジーを積み上げてきました。今後は、地元企業のM&A支援、信託機能・相続ビジネス、リースや証券などのグループ機能をさらに活用し、トップラインのシナジーをもう一段引き上げてまいります。

私たちの企業価値向上の根本にあるのは、「すべてのステークホルダーを満足させる答えは、自分たちが成長することである」という考え方です。お客さまへの課題解決、従業員の働きがいや処遇の向上、株主の皆さまへの利益成長と還元、地域社会の持続的な発展は、別々のものではありません。当社グループ自身が成長し、その成果を地域、お客さま、従業員、株主の皆さまに還元していく循環をつくることで、初めて同時に実現できるものです。

当社グループの強みは、茨城県・栃木県を中心とする地域で、長年築いてきたお客さまとの信頼関係にあります。企業の進出や設備投資の需要も多く、成長ポテンシャルの高いエリアです。一方で、本社機能が地域外にある場合、資金調達や意思決定も地域外に置かれ、地域内での資金循環が弱くなります。だからこそ、当社グループは地元企業の成長を支援し、付加価値の向上によって生まれた資金を地域内で再び貸出や投資に振り向ける、信用創造の循環を重視しています。

当社グループは、資本コストを上回る価値創造を持続的に実現し、ROE2桁台を視野に入れた成長を目指します。地域の成長と当社グループの成長を一体のものとして捉え、確かな実績を残すことで、皆さまの期待に応えてまいります。

企業価値向上に向けた資本運営

DXによる
付加価値創出

アライアンスの推進

人的資本／DE&I
推進の強化リスクマネジメント
の高度化企業価値向上に向けた
資本運営

事業ポートフォリオ戦略にもとづくリスクアセットを積み上げる 一方、地域および当社の持続的成長を支える資本水準を上回る自己資本を適切にマネジメントします。第4次グループ中期経営計画の戦略展開により、ROEが株主資本コストを安定的に上回る状況を築き、PBRの改善に取り組めます。

主要取り組み

- 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します。
- 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。
- 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・マネジメントを実施します。

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

主要 取り組み	アウトプット
株主還元方針	■ 1株当たり配当金 ■ 機動的な自己株式取得
自己資本の適切な マネジメント	■ 自己資本比率

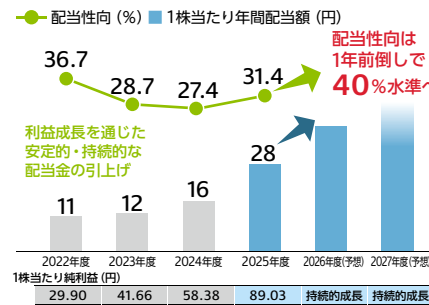
マテリアリティ▶ 価値創造を支える経営基盤の強化

株主還元方針

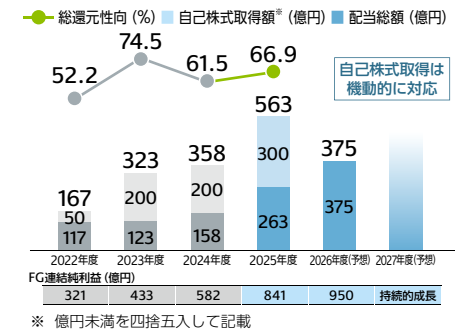
当社グループは、2025年度より「利益成長を通じた1株当たり配当金の安定的・持続的な増加を基本とし、配当性向は第4次グループ中期経営計画期間中（2027年度までに）に40%以上への到達を目指す」こととしていますが、2026年度に1年前倒しで達成を見込んでおります。

また、2025年度の株主還元は配当総額263億円と自己株式の取得300億円の計563億円となり、それにより総還元性向は66.9%となっております。

1株当たり年間配当金



配当・還元実績



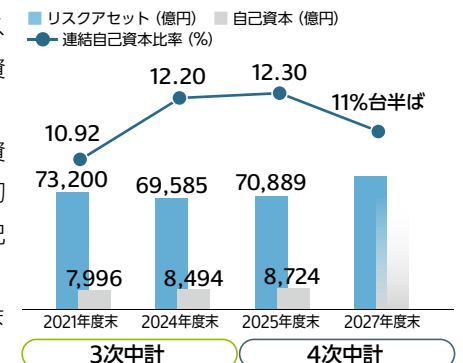
自己資本の適切なマネジメント

第4次グループ中期経営計画では、利益成長、成長投資、リスクテイク、株主還元のバランスをとりながら、資本効率を高めていくという資本戦略を定めております。

資本効率と健全性の両立を図るため、成長投資や株主還元のバランスを考慮し、余剰資本を適切にコントロールすることで、計画最終年度の自己資本比率は11%台半ばを目標としています。

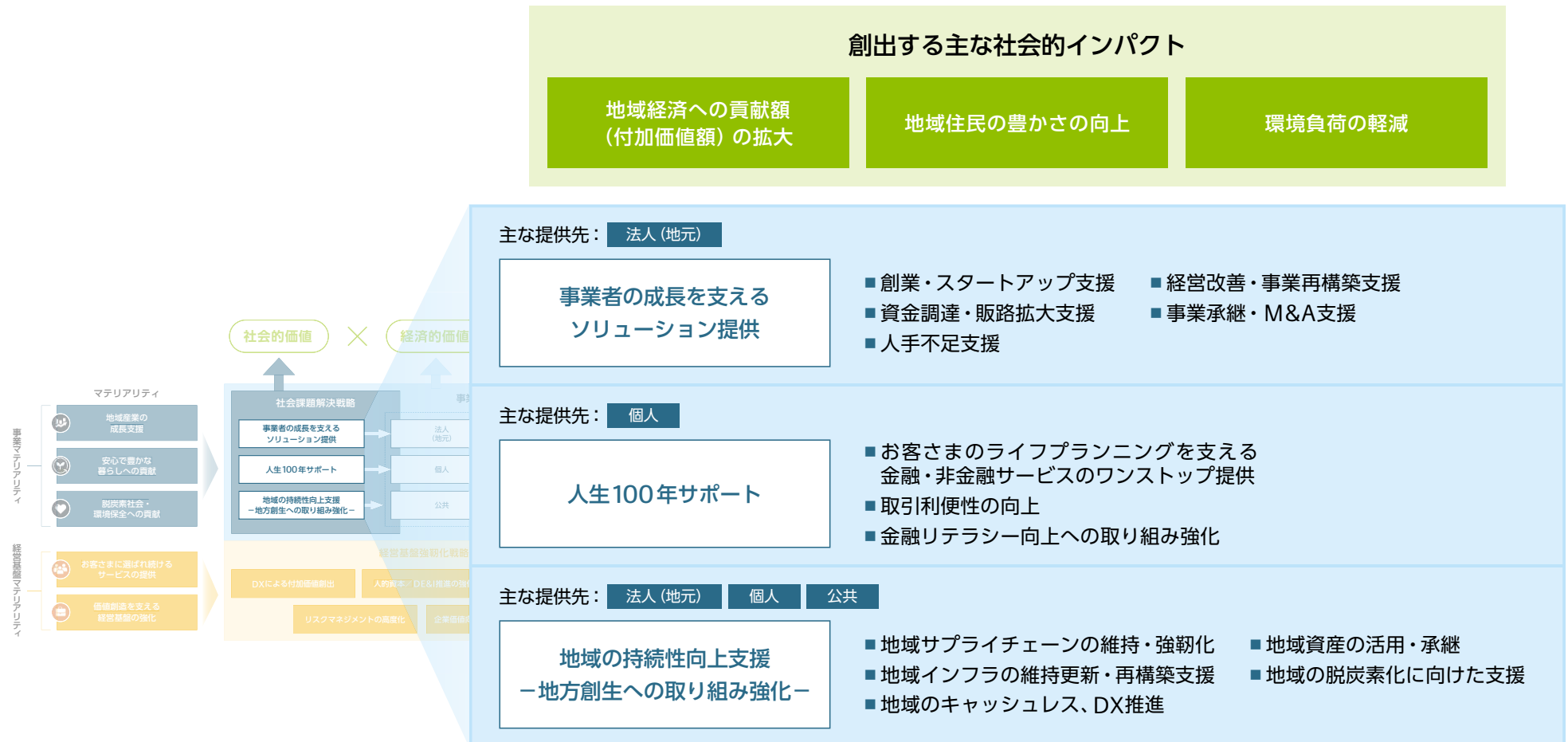
また、政策保有株式の縮減も併せて進めてまいります。

キャピタル・マネジメント



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ー地方創生への取り組み強化ー」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広げ、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つなげてまいります。



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

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～

事業者の成長を支えるソリューション提供

マテリアリティ▶

地域産業の成長支援

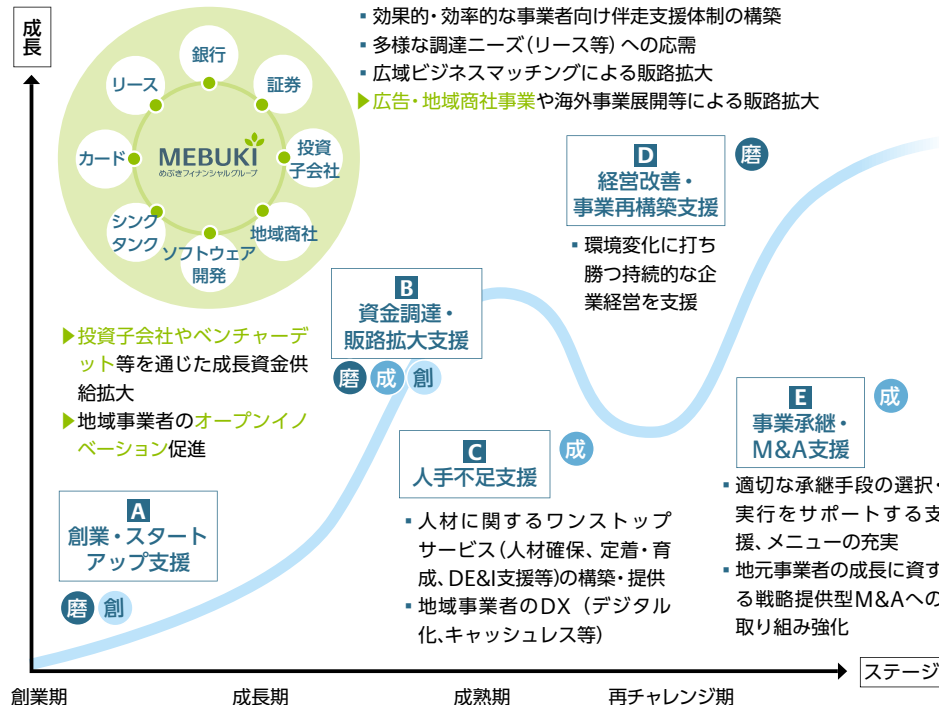
人口減少とそれに伴う慢性的な人手不足により、後継者を含む人材の確保や生産性の向上は地域企業にとって重要な課題の1つになっております。また、地域の産業構造やサプライチェーンは変化しつつあり、地域の中小企業は研究開発の推進や販路拡大、業種転換などを含め自立できる経営への転換に迫られているといった傾向もあります。

そのような環境下で、当社グループは地域事業者の成長を経営全般で支援するとともに、スタートアップ企業の育成や地域事業者同士の交流の場の提供、地域外からの事業者の流入を促すような施策に取り組んでいます。また、お客さまの人手不足解消や生産性向上を支援するためのコンサルティングやソリューション提供にグループ一体となって取り組んでいます。

主要KPI		
	2027年度計画	2025年度実績
地元法人貸出金残高 (平残)	36,900億円	34,953億円
法人役務手数料 (銀行合算)	175億円	167億円

主要取り組み

▶緑色の部分は主に創造に挑戦する領域(新事業領域)



インパクト・パスウェイ

主要取り組み	アウトプット	アウトカム		社会的インパクト —社会の変化—
		ステークホルダー	影響	
A 創業・スタートアップ支援	スタートアップ件数/投資額	法人のお客さま	収益力・生産性向上 経営基盤強化 事業拡大	地域経済への貢献額(付加価値額)の拡大 ▼経営目標(社会的インパクト指標)として設定
B 資金調達・販路拡大支援	事業計画策定支援・事業承継コンサル収益額 有償ビジネスマッチング成約件数		収益力向上 経営基盤強化 新たなビジネス機会・雇用創出	
C 人手不足支援	人材紹介申込件数		事業継続 生産性向上 雇用創出	
D 経営改善・事業再構築支援	経営改善計画策定先数 債権合理化先数		収益力改善 事業継続 雇用維持	
E 事業承継・M&A支援	M&A成約件数		雇用維持 事業継続 事業拡大	

社会課題解決戦略

創業・スタートアップ支援

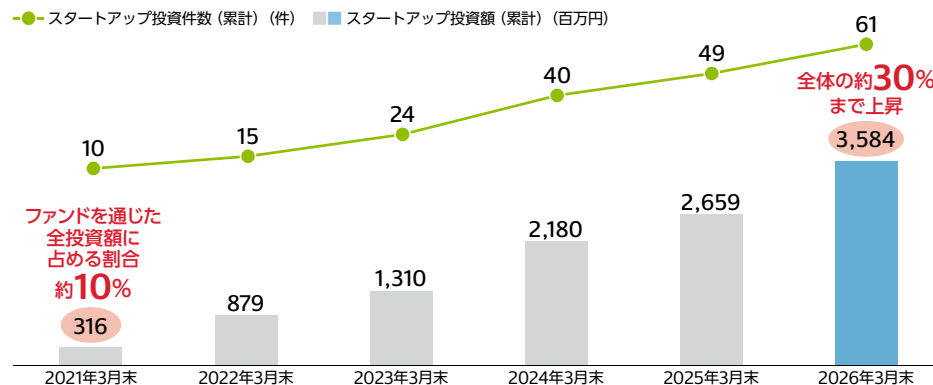
アウトプット指標	スタートアップ投資件数	61件(累計)
	投資額	3,584百万円(累計)

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。2026年3月末時点で投資額は3,584百万円（累計）、件数は61件（累計）となりました。

また、常陽銀行では、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、スタートアップ向け融資への取り組みを開始しました。2026年3月末時点の融資額は、1,350百万円、件数は10件となっております。

スタートアップ向け投資※（投資専門子会社）



※ 投資専門子会社 常陽キャピタルパートナーズ、ウイング・キャピタル・パートナーズが運営するファンドを通じた投資を計上

地域スタートアップ企業へのコンサルティング強化

2025年11月、足利銀行はスタートアップ企業等の多角的支援と「100億円企業」の創出を目的に設立された一般社団法人栃木イノベーションベースに参画しました。毎月例会に参加し、会員（73名）のコンサルティングニーズ等に対し、伴走支援を実施しております。

資金調達・販路拡大支援

アウトプット指標	事業計画策定支援・事業承継コンサル収益額	804百万円
	有償ビジネスマッチング成約件数	5,650件

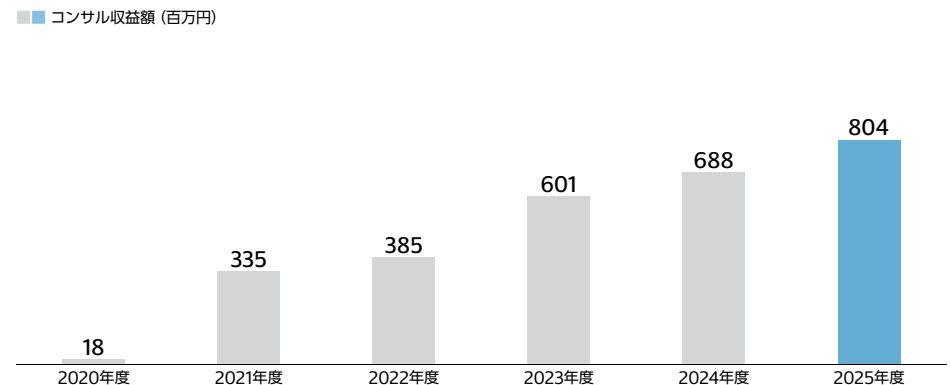
効果的・効率的な事業者向け伴走支援体制の構築

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、持続的な成長を支える事業承継をはじめ、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。

常陽銀行では、従来本部の専門部署に蓄積されていたナレッジ（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を実装し、より多くのお客さまにソリューションを提供できる体制を整備しています。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、お客さまのコンサルティングニーズを最前線で確実に捉えるための知識・スキルの習得に努めています。

事業計画策定支援・事業承継コンサル※



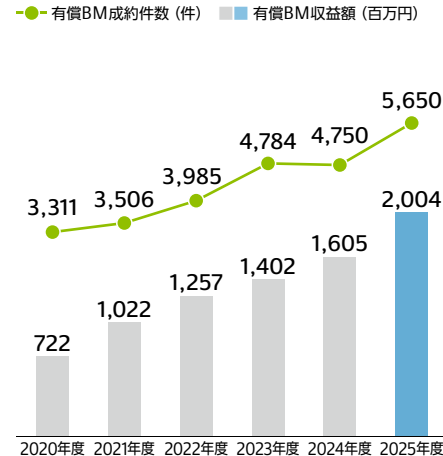
※ 事業計画策定支援および事業承継コンサルティング（自社株シミュレーション含む）の合算

社会課題解決戦略

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、お客さまの課題やニーズを可視化し、最適なソリューションを提供しております。その取り組みにおいて、必要に応じてビジネスマッチングにより他社のノウハウを合わせてお客さまの課題解決支援に取り組んでおります。そのほかにも、食関連事業者の販路拡大や交流を図る「めぶき食の商談会」や、技術提案書を活用し新たな取引先を創出する「めぶきものづくり企業フォーラム」を開催し、幅広い業種のビジネスマッチングを通じて地域経済の活性化を支援しています。

有償ビジネスマッチング



多様な調達ニーズへの応需

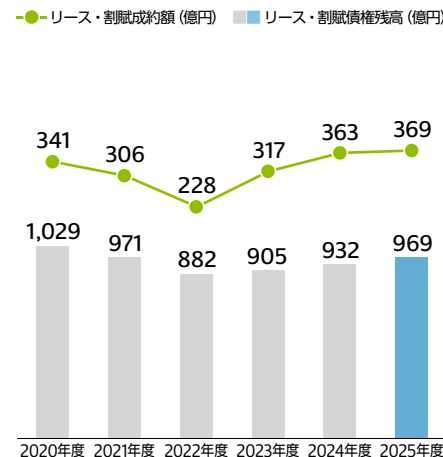
地元企業の課題に応じた多様な調達ソリューション (めぶきリース)

地域の特性や各企業の経営課題に沿って、先進的な設備投資からDX対応、省エネルギーや脱炭素化に資する機器への対応まで、多様化する調達ニーズに対応します。

めぶきリースならではの地域密着のネットワークと高い専門性を活かし、最適なファイナンスプランをご提案し、地元企業の持続的な成長と地域経済の発展をサポートしていきます。

そのほかにも、サステナビリティ・リンク・ローンをはじめとするESGファイナンスの融資商品ラインナップを拡充し、地域企業の持続可能なビジネスモデル構築の実現を支援しています。

リース・割賦* (めぶきリース)



※ 債権残高は各期末時点、成約額は再リースを除く

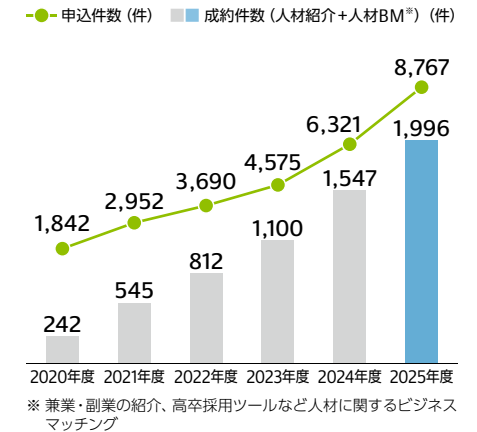
人手不足支援

アウトプット指標	人材紹介申込件数	8,767件 (累計)
アウトカムの創出状況	人材紹介による地域への雇用創出件数	1,996件 (累計)

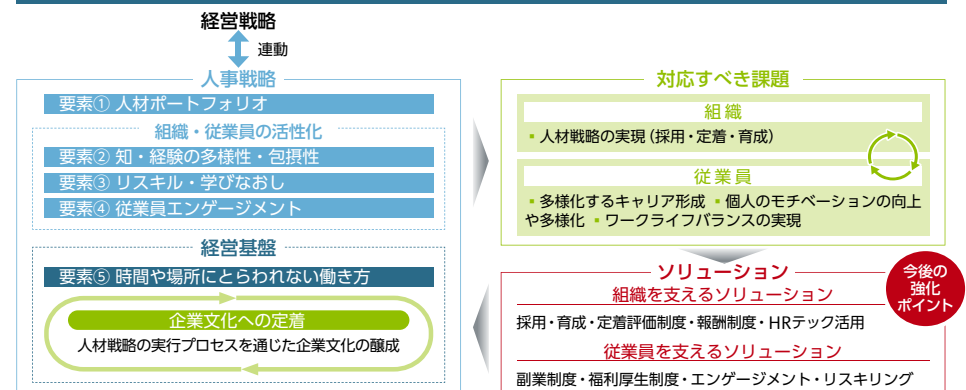
人材に関するワンストップサービス (人材確保、定着・育成、DE&I支援) の構築・提供

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。

人材紹介



中長期的な企業価値向上を実現



社会課題解決戦略

■ 経営改善・事業再構築支援

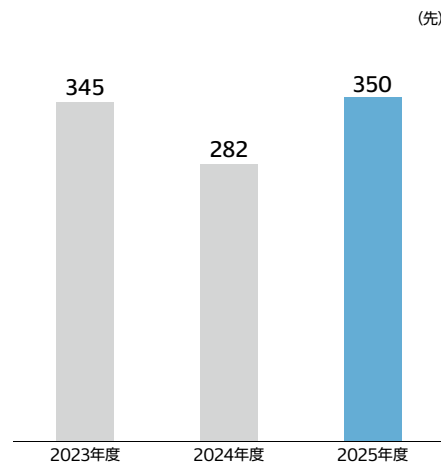
アウトプット指標	経営改善計画策定先数	350先
	債権良化先数	40先

環境変化に打ち勝つ持続的な企業経営を支援

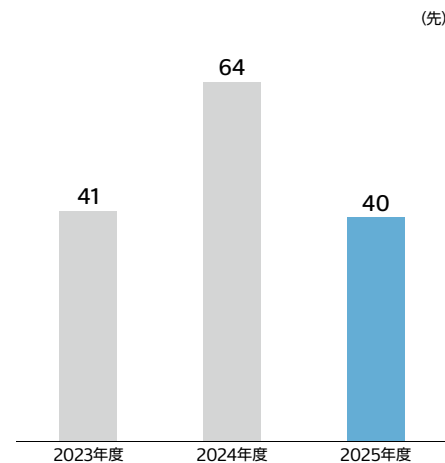
原材料費の高騰や人手不足、地政学リスクの顕在化など、お客さまを巡る事業環境は大きな変化に晒されています。お客さまの倒産に伴う地域のサプライチェーンの空洞化や主力産業の減衰といった事態を回避しつつ、地域経済の発展を後押しするためには、業況悪化を早期に把握し、伴走支援や再生支援を通じて「稼ぐ力」を強化する取り組みが求められています。

常陽銀行および足利銀行は、資金供給の円滑化に加え、経営課題の把握や、経営悪化予兆の早期把握の観点から、営業店と本部が連携し、外部支援機関も活用しながら経営改善計画の策定や財務の改善など、お客さまに寄り添った経営改善・事業再生支援に取り組んでいます。また、経営改善計画の実現に向け、改善策の実行支援や進捗状況のフォローなど、お客さまを支援する体制の強化にも取り組んでいます。

経営改善計画策定先数（銀行合算）



債権良化先数（銀行合算）



■ 事業承継・M&A支援

アウトプット指標	M&A成約件数	46件
----------	---------	-----

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活力を維持するうえで不可欠です。お客さまとの対話を通じて課題を早期に把握し、親族内承継からM&A等による第三者承継まで、多様な選択肢の中から最適なプランの策定と実行を支援しています。また、後継者や若手経営者を対象とした経営塾や異業種交流の場を提供し、次世代リーダーのネットワーク構築やスキル向上を支援するとともに、新事業への挑戦（第二創業）も積極的に後押ししています。

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、税務・法務等の外部専門家とも連携しながら、相続・贈与対策や信託の活用といった多様なソリューションをワンストップで提供しています。企業とオーナー一族の「長期的なパートナー」として継続的に伴走し、安定した未来の構築をサポートしています。

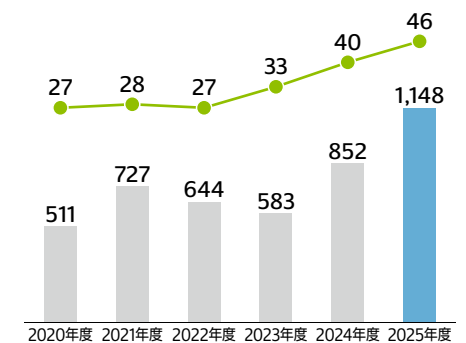
企業の経営課題解決に貢献するM&Aアドバイザリーサービスの推進

企業および事業の成長支援

企業を取り巻く経営環境は、世界情勢を含め、複雑化しており、ますます企業経営の難易度は高まりつつあります。従来より支援を行ってきた円滑な事業承継の課題に対してのソリューションの提供に加え、企業が抱えるさまざまな経営課題の解決のために、M&Aアドバイザリーサービスの提供により、金融機能と一体となり、引き続き貢献してまいります。

M&A

● M&A成約件数（件） ■ M&A収益額（百万円）



社会課題解決戦略

アウトカム創出事例

事業継続・拡大、新たなビジネス機会創出、雇用維持

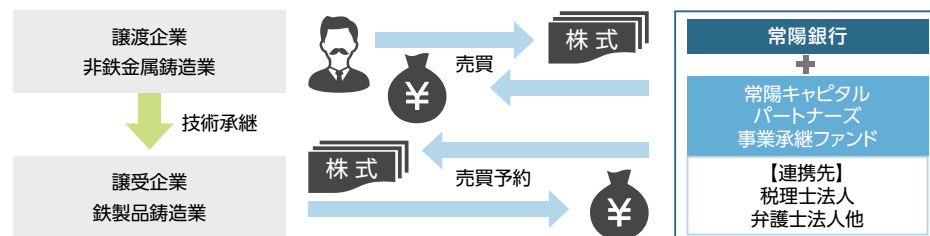
対話から生まれた技術承継～地域のサプライチェーンと職人技を守り抜く

後継者不足を背景に、優れた技術を持ちながらも「廃業」を選択せざるを得ない中小企業が増加しています。それは単に一企業の終焉ではなく、地域の産業を支えるサプライチェーンの分断を意味する大きな社会課題です。ここでは、当社グループの総合力を活かし、卓越した技術を地域内で承継した事例をご紹介します。

常陽銀行の融資取引のない預金先企業が、優れたアルミ鋳造技術を持ちながらも後継者不足により「廃業」への準備を進めていました。このことは、経営者との資産運用相談を通じた対話から判明しました。営業店担当者はこの情報をグループ内で迅速に共有し、営業店と本部、常陽銀行の子会社である常陽キャピタルパートナーズと連携して経営者との対話をさらに重ねました。この企業は特出した技術を持っていたため、当社グループが「廃業」ではなく「技術承継」を提案したところ、「地域産業に技術で恩返しができるなら」と「技術承継」へと方針を転換されることになりました。技術承継先として、事業環境の変化から事業領域の拡大を検討していた地域の中堅企業が候補になりましたが、規模やM&A経験の差による双方の不安を解消するため、常陽キャピタルパートナーズの事業承継ファンドが一時的に全株式を取得しました。その後、技術承継のロードマップ策定や企業文化の融和を主導し、確実な承継体制を整えた上で譲受企業への譲渡を完了させました。

本取り組みにより、地域の貴重な技術と雇用が守られただけでなく、譲受企業の資本力や営業力によりグローバルなサプライチェーンへと発展する基盤が構築されました。今後も日常の対話の中からお客さまの潜在ニーズを紡ぎ、多様なソリューションを掛け合わせることで、地域産業の持続的成長に貢献していきます。

事業承継ファンドの活用事例



アウトカム創出事例

収益力・生産性向上、新たなビジネス機会創出

全方位からの支援で黒字転換～中核企業支援で付加価値額増加に貢献

当社グループは、総合金融サービスグループとして、ワンストップで多様な金融・非金融サービスを提供しており、また、他行とのアライアンスを通じて、地域産業の成長を全方位から支援することで地域経済の活性化に貢献しております。ここでは、これらを活用した取り組みにより業績を好転させ付加価値額を大幅に増額させた事例をご紹介します。

足利銀行の取引先であるこの企業は、ダイキャスト製品の鋳造・加工・組立を行う自動車・トラック向け部品メーカーですが、EV化の進展や主要取引先の減産等により業績が低迷したことで設備投資が停滞していました。そのため、受注を増やすことと老朽化設備の更新が喫緊の課題となっておりました。

そこで、営業店担当者は経営者との継続的な対話を通じて、受注増への施策と計画的な設備投資実行を提案することになりました。受注増については、当行取引先とのビジネスマッチングにより新たな受注機会の創出に貢献しました。それと同時に、大型設備の増設・更新に必要な資金を継続的かつ安定的に供給していく必要がありました。同社が、「りょうもう地域活性化パートナーシップ」で連携している群馬銀行とも取引があったことから、足利銀行は、群馬銀行との協調融資を実行するとともにコベナンツ融資およびめぶきリースによるリース取引を組み合わせることで設備の入替えを支援しました。

約3年間にわたるこれらの支援の結果、直近の決算では売上高が増加し、営業利益・経常利益ともに赤字から黒字へ転換、当社グループが社会的インパクトの指標としている付加価値額も大幅に増加しました。設備投資による生産効率の向上により人件費を抑制しつつ、増加した減価償却費を上回る増収を確保したことが主因です。それにより、貸出・預金の両面で足利銀行のシェアが拡大し、取引関係の一層の深化が図られています。

この企業は「売上高100億円を目指す企業」であり、今後は新工場用地の取得等、更なる生産体制強化に向けた投資が見込まれています。当社グループは資金面だけではなく、知見・経験と情報の提供等を通じて、地域を支える中核企業の持続的成長に今後も貢献していきます。

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

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～

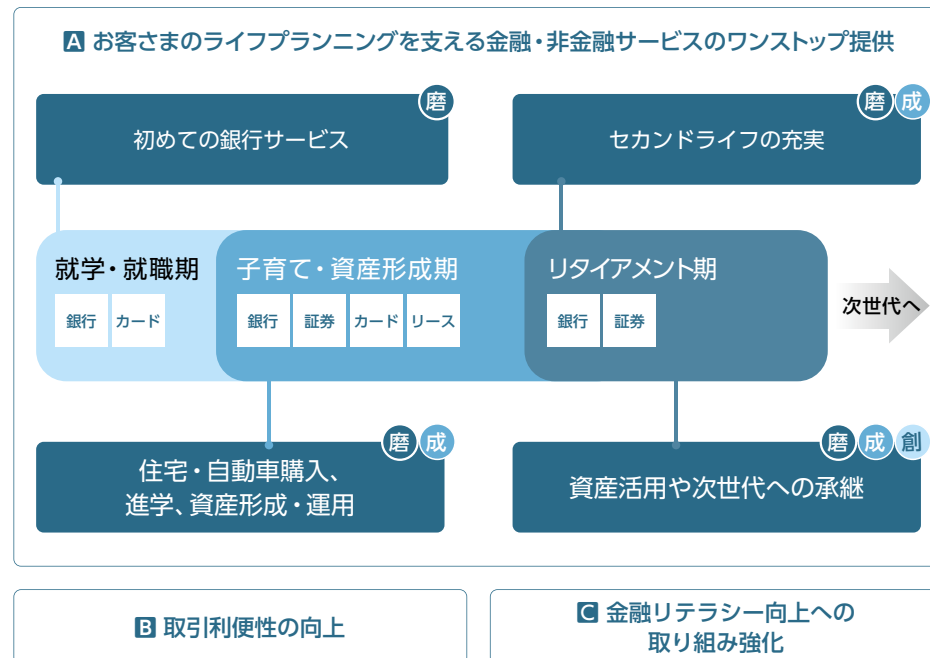
人生100年サポート

マテリアリティ ▶ 安心で豊かな暮らしへの貢献

人生100年時代の到来により、地域社会における高齢者割合は今後も増加することが確実視されております。それに伴い、高齢者が住みよい街へ転換していくと同時に、リタイアメント期における経済面の不安を解消していくことが必要になってきていると認識しております。可住地面積が広い茨城県、栃木県は地域住民にとって日常生活における生活圏の広さが移動の負担につながっていると認識しております。そうした背景を踏まえて、デジタルを活用したサービスの充実やリタイア後のセカンドライフを支えるための資産活用、資産運用、さらには次世代への資産承継をしっかりとサポートし、地域のお客さまが生涯を通じて付き合える金融グループでありたいと考えております。

当社グループでは、銀行・証券・カード等の各サービスラインが連携し、若い世代のお客さまから高齢世代のお客さままで、そのライフステージに合わせてワンストップの金融サービスを提供することに取り組んでいます。

主要取り組み



インパクト・パスウェイ

主要取り組み	アウトプット	アウトカム		社会的インパクト —社会の変化—
		ステークホルダー	影響	
A お客さまのライフプランニングを支える金融・非金融サービスのワンストップ提供	預り資産残高（銀行・証券合算） 遺言信託受託件数 住宅ローン実行額 無担保ローン（教育ローン、マイカーローン等）の実行額	個人のお客さま	資産形成の実現、マイホーム保有による幸福度向上、進学機会の拡大 セカンドライフの充実による幸福度向上、承継世代・世帯の満足度向上 金融サービスへのアクセシビリティ向上	地域住民の豊かさの向上
B 取引利便性の向上	バンキングアプリの浸透率		金融サービスへのアクセシビリティ向上	
C 金融リテラシー向上への取り組み強化	金融教育等実施件数		金融リテラシー向上	

社会課題解決戦略

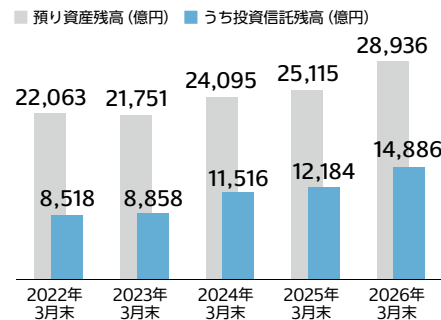
■ お客さまのライフプランニングを支える金融・非金融サービスのワンストップ提供

アウトプット指標	預り資産残高(銀行・証券合算)	28,936億円
アウトカムの創出状況	NISA制度を通じた新たな資産形成機会の創出件数	223千件

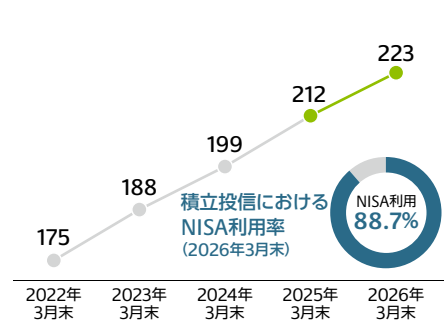
お客さまの目標や夢をかなえる資産形成の実現への貢献

NISA・つみたて投資信託を通じた若年層の集客と、めぶき証券の専門コンサルティング・高度な商品提供による富裕層・個別運用ニーズへの対応を連携させ、グループ全体の顧客資産と収益の最大化を目指しています。従来の銀行窓口等の対面チャネルに加え、バンキングアプリをはじめとする非対面チャネルを通じたサービスを展開し、お客さまのライフステージに合わせた資産形成のサポートを一層強化してまいります。

預り資産残高(銀行・証券合算)



NISA口座数* (銀行合算)



※ 新NISA制度の開始に伴い、2024年3月末以降は「ジュニアNISA」を除く(新NISA口座のみ計上)

アウトプット指標	遺言信託受託件数(累計)	4,271件
----------	--------------	--------

遺言信託を活用した円滑な資産承継とお客さまの課題解決

「大切な資産をどのように次世代へつなぐか」は、お客さまや地域社会において一層重要なテーマとなっています。当社グループは、「遺言信託」を通じて円滑な資産承継を実現するとともに、全資産を把握したウエルスマネジメントにより、お客さまの課題解決に取り組んでいます。

円滑な資産承継

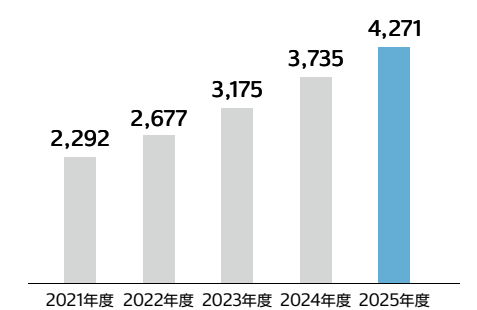
高齢化・長寿化に伴う認知症リスクの高まりや、家族構成の変化による相続関係の複雑化、

家族以外への遺贈・寄付など、相続をめぐるニーズは多様化しています。当社グループは、遺言作成に関するご相談から、遺言書の保管、遺言の執行までを一貫してお引き受けし、遺言書の内容に沿った遺産分配を確実かつ公正に行うことで、円滑な資産承継を支援しています。

全資産把握を通じたウエルスマネジメントの実践

遺言信託のご相談を通じて、お客さまの預金・有価証券・不動産などの全資産とライフプランを総合的に把握し、相続対策や老後資金、事業承継などの課題を明確化します。そのうえで、資産運用や資産の組み替え、保険の活用等を組み合わせたウエルスマネジメントを行い、現在から将来、次世代にわたる安定的な資産形成・資産承継をサポートしてまいります。

遺言信託 受託件数(累計)



アウトプット指標	住宅ローン実行額	3,514億円
	無担保ローン*実行額	952億円

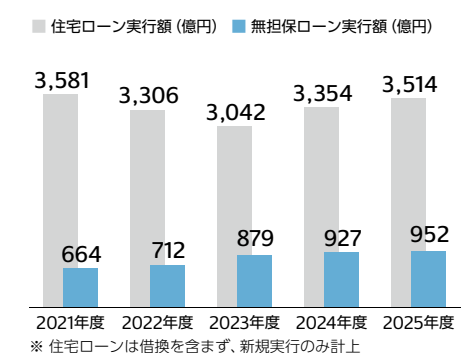
※ 教育ローン、マイカーローン、カードローン、フリーローンの合算

お客さまのライフプランの実現に向けた必要資金の提供

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。

個人ローンでは、Web受付システム「WELCOME」を導入しており、「住宅ローン」は申し込みをWebで受付できるほか、「リフォームローン」「教育ローン」「マイカーローン」「フリーローン」は申し込みから契約までWebで完結できるなど、お客さまの利便性向上につながっています。

住宅ローン・無担保ローン実行額(銀行合算)



※ 住宅ローンは借換を含まず、新規実行のみ計上

社会課題解決戦略

■ 取引利便性の向上

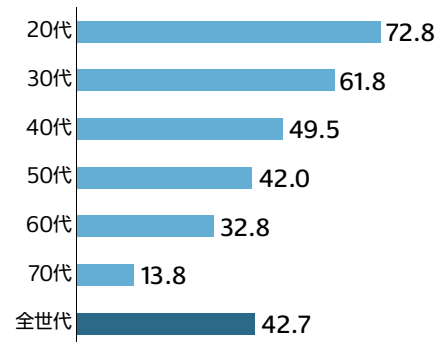
アウトプット指標	バンキングアプリの浸透率	42.7% (全世代)
----------	--------------	-------------

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

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のほか、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取り組んでいます。

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 (%)



対面×非対面チャネル、証券機能の組み合わせによる資産形成サポート

常陽銀行では、土日営業している「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でお客さまに寄り添い、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。

一方、バンキングアプリ等での投資信託の運用状況の確認や購入・売却を可能にするなど、非対面チャネルの利便性向上にも取り組んでいます。来店することなく資産運用を始められたお客さまにも、ご相談の際には、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。

■ 金融リテラシー向上への取り組み強化

アウトプット指標	金融教育等実施件数	7,535件
アウトカムの創出状況	金融リテラシー向上に資する知識を身につけたお客さま (金融教育受講者数)	44,742名

地域の金融リテラシー向上

めぶきフィナンシャルグループは、新NISA制度の浸透や「金利のある世界」への移行を背景に、サステナブルな地域社会づくりの課題として金融リテラシーの向上を掲げています。第4次グループ中期経営計画に基づき、常陽銀行と足利銀行の2行を中心に、全世代を対象とした金融経済教育やデジタル発信を通じて地域一体で投資の裾野を広げ、自律的な資産形成を支える良質な入り口を構築しています。

TOPIC ライフステージに応じた金融教育の実践

- **小学生向け体験イベント**
ゲーム感覚でお金の役割や経済の仕組みを学ぶ教室を開催。
- **中高生向け出前授業**
高校での金融教育必修化に対応し、教育委員会と連携して行員講師を派遣。
- **異業種コラボ教材の活用**
地域企業と連携し、地場産業を題材にした独自の体験型経済プログラムを実施。
- **ライフプラン構築の支援**
単なる預金だけでなく、長期投資やNISAの必要性をライフプランと絡めて授業。
- **現役層向け犯罪防止啓発**
投資詐欺やSNSトラブルに巻き込まれないためのコンプライアンス啓発を展開。



金融経済教育推進機構 (J-FLEC) との共催セミナーの様子

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

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～

地域の持続性向上支援 ～地方創生への取り組み強化～

マテリアリティ▶

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

当社グループが営業地盤とする茨城県と栃木県は製造業の割合が比較的高く、可住地面積の広さから移動手段が自動車に偏り、世帯当たり自動車保有台数が多いなどの特徴からCO₂排出量が相対的に多い地域となっております。また、地域のインフラは老朽化が進み、少子高齢化に伴う空き家や耕作放棄地の増加など、これまでとは違った社会課題を抱えています。このような社会課題の解決には地方自治体も政策を打ち出しているところではありますが、当社グループとしても金融機能を通じてその遂行を下支えするための施策を立案、実行していく必要があると認識しております。

そのために、地域事業者の脱炭素化支援に取り組むとともに、地域のエネルギー課題や各種資産の活用などを推進する施策に取り組んでおります。また、地域のインフラとして重要な医療分野の支援に積極的に取り組んでいます。

主要KPI

	2027年度計画	2025年度実績
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	22,417億円
① うち社会分野	10,000億円	6,236億円
② うち環境分野	22,000億円	16,181億円

主要取り組み

A 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

▶ 緑色の部分は主に創造に挑戦する領域（新事業領域）

B 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



インパクト・パスウェイ

主要取り組み	アウトプット	アウトカム		社会的インパクト ー社会の変化ー
		ステークホルダー	影響	
A 地域活性化	地域サプライチェーンの維持・強靱化	地元への企業誘致支援件数	法人のお客さま 地方自治体 地域住民	地域住民の豊かさの向上
	地域インフラの維持更新・再構築支援	サステナブルファイナンス（社会分野）実行額	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	
	地域のキャッシュレス、DX推進	めぶきカード加盟店取扱高 めぶきカード加盟店件数	地方自治体 地域住民	
	地域資産の活用・承継	地域産品の販路拡大・PR・新商品開発支援	法人のお客さま 地方自治体 地域住民	
B 地域の脱炭素化	地域の脱炭素化に向けた支援	サステナブルファイナンス（環境分野）実行額	個人・法人のお客さま 地域住民 地方自治体 自然資本	環境負荷の軽減
		電力事業を通じた再生エネ発電	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 再生エネ使用機会の増加	

社会課題解決戦略

■ 地域サプライチェーンの維持・強靱化

アウトプット指標	地元への企業誘致支援件数	58件
----------	--------------	-----

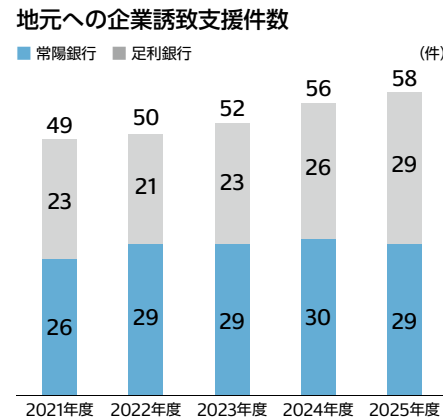
地方自治体や都内大企業と連携した戦略的企業誘致

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。

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。

常陽銀行では、茨城県や各自治体と連携して企業誘致に取り組むため、企業誘致を専門に扱うブリッジ営業チームを設置しています。工場や物流施設などサプライチェーンにかかわる情報収集・提供や立地適地の紹介などを行っているほか、人材確保支援や地元での取引先紹介、従業員の住居確保など、県内進出に伴う諸課題に対する各種相談にも対応しています。

足利銀行では、栃木県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。



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1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。

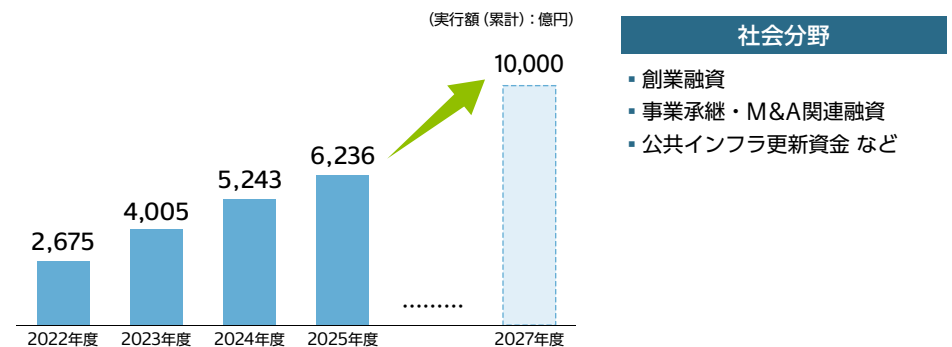
事業戦略策定支援、M&A・事業承継支援、資金調達アレンジメント、海外展開支援、カーボンニュートラル推進支援、DX推進支援など、総合的な戦略策定をワンストップで提供し、地域全体の産業基盤の強化と持続的な発展に貢献しています。

■ 地域インフラの維持更新・再構築支援

サステナブルファイナンスを通じた地域インフラの維持と経済活力の創出

人件費や物価高騰、公定価格による価格転嫁の難しさなどの影響により、地域医療・介護機関を取り巻く経営環境は厳しさを増しています。地域医療の存続や介護機能の維持、医療介護難民の減少に向け、各機関の特性に応じた経営改善コンサルティングや、将来の病院建て替え等を見据えたファシリティマネジメントへの支援を強化しています。また、地域の持続可能性を高めるため、老朽化が進む公共インフラの維持更新や再構築への対応支援、地域の未来を担う創業支援やスムーズな事業承継のサポートにも注力しています。さらに、社会貢献応援債をはじめとする、SDGsやサステナビリティに関するファイナンス機能の提供を通じて、経済的価値と社会的価値の双方を創出し、地域インフラの維持・発展に貢献してまいります。

社会分野のサステナブルファイナンス（銀行合算）



社会課題解決戦略

地域のキャッシュレス、DX推進

アウトプット指標	めぶきカード	加盟店取扱高	2,204億円
		加盟店件数	17,659件

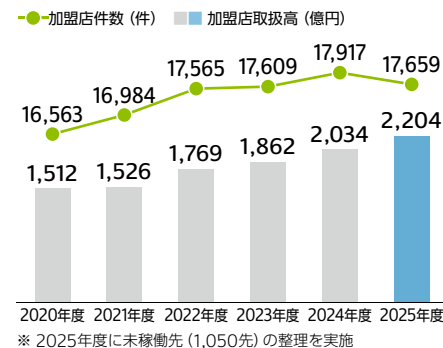
カード事業でつなぐ、地域経済の好循環と安心で豊かな暮らし

茨城県や栃木県には、全国にまだ知られていない魅力的な特産品や観光資源が豊富に存在します。常陽銀行・足利銀行とめぶきカードが連携し、各地方自治体のふるさと納税専用Webサイトでのキャッシュレス決済を担い、全国の寄付者と地域の魅力の橋渡しを行っています。これにより、地場産業の育成や観光振興に直結する資金の確保に貢献し、地域経済の好循環を創出しています。

また、病院や調剤薬局、動物病院などへのキャッシュレス決済端末の導入支援も積極的に進めています。現金のやり取りをなくす「非接触化」によって院内の衛生環境を向上させるほか、手持ちの現金がなくても受診できるという安心感と利便性を提供しています。

キャッシュレス化の推進などを通じて、地域経済の活性化と、地域住民の皆さまの健康で豊かな暮らしをサポートしてまいります。

地域のキャッシュレス推進（めぶきカード）



TOPIC 株式会社ウイングITソリューションズの発足

2026年4月1日に足利銀行の子会社として、株式会社ウイングITソリューションズが発足しました。同社はWeb・システム開発会社（銀行法上の「他業銀行業高度化等会社」）として、地域企業のDX推進を加速させることを目的としています。

DXに関するコンサルティングからソリューションのご提供、さらにはシステム実装に伴う費用のご融資に至るまで、地域企業のDX推進にかかる一連のプロセスすべてに伴走することで、これまで以上にお客さまのニーズにお応えしていくことが可能になります。



地域資産の活用・承継

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【地域商社「コレトチ」】

株式会社コレトチは、地域の優れた商品・製品・サービスの販売事業等を通じて、事業者の本業支援を行っております。一次産品や加工品等の食品や工芸品などを、栃木県内外に広くPR・販促を行うことにより、地域産業の活性化に取り組んでいます。

2026年2月には、益子町にある人気窯元と真岡市にある和菓子店のコラボレーションによる新商品を企画し、同社のECサイトにて限定販売を行いました。限定数量が完売となり、現在、再販売を行っています。

今後も、コレトチが異分野で活躍する生産者をつなぎ、地域に新たな魅力を創出していきます。



「官民協創プロジェクト」を通じた地域課題の解決

官民協創プロジェクトは、自治体との対話を通じて地域課題を整理し、解決策を検討するとともに、官民連携事業の創出を図ることで、地域課題の解決と地方創生に貢献する新たな取り組みです。2025年度は第一弾として、茨城県的那珂市とともに、市職員、常陽銀行行員、常陽産業研究所社員による「地域課題解決を考えるワークショップ」を開催し、那珂市の地域資産である「自然」、「歴史的資産」、「食・特産品」を活用した観光振興策の立案を行いました。



社会課題解決戦略

■ 地域の脱炭素化に向けた支援

脱炭素社会・環境保全への貢献

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」）をベースに、お客さまとの対話を通じた脱炭素経営支援を推進しています。

具体的には、伴走型のコンサルティングによるGHG排出量の算定・削減支援をはじめ、再生可能エネルギーの導入促進やGX関連事業の創出支援に取り組んでいます。

また、預金を通じてESGへの参画機会を広く提供するほか、地方自治体を含む多様なステークホルダーと連携し、地域の脱炭素化と環境保全に資するプロジェクトを支援しています。

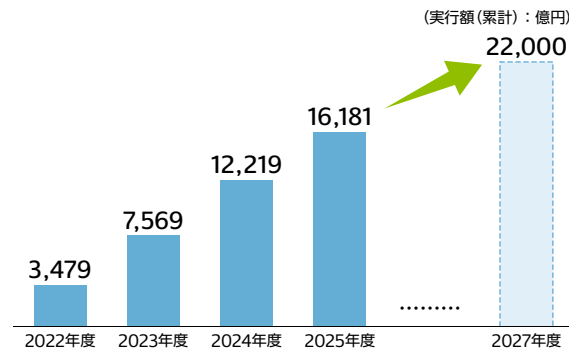
脱炭素経営支援を通じたサステナブルファイナンスの提供により、持続可能な社会の実現を目指すお客さまの活動を支え、地域全体の環境負荷の軽減に努めています。

「サステナブルファイナンス」の定義

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

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

環境分野のサステナブルファイナンス（銀行合算）



環境分野

- 太陽光発電支援融資
- 再エネ・省エネ設備投資
- ZEH住宅ローン
- PIF、SLL など

アウトカムの創出状況 電力事業を通じたCO₂削減貢献量(再エネ使用機会の増加) 約5,000t-CO₂

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16MW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」等を通じて、地域内に再生可能エネルギーを供給しております。

「オンサイト PPA」への取り組みとして、2026年2月に、笠間市の公共施設である浄化センターともべに再生可能エネルギーの供給を開始しています。また笠間市において常陽銀行と常陽グリーンエナジーは、環境省が募集した「脱炭素先行地域（第7回）」に、笠間市および他の共同提案者とともに提案を行い、2026年2月に笠間市が脱炭素先行地域に選定されております。

地域商社のコレトチでは、栃木県内に拠点を有する企業や自治体の施設を中心にオンサイトPPAによる再生可能エネルギー由来の電力供給を通じて地域の脱炭素に取り組んでおります。

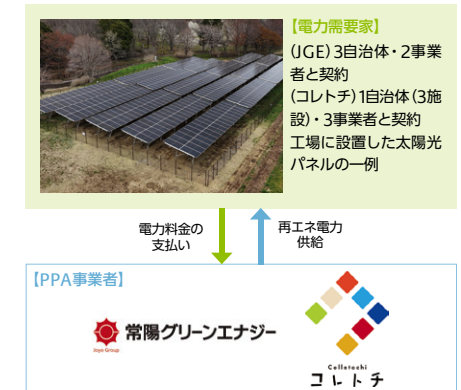
PPAでは、契約期間中の電力量料金単価を固定して電力を供給することで、お客さまの脱炭素化に加えて、事業コストの平準化に寄与します。今後はさらなる再エネ供給拡大に向けて、敷地外に発電所を設置する「オフサイト PPA」の取り組みも検討してまいります。

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16MWの取得・開発（2026年3月現在）取得施設の一例



【JGE・コレトチ】オンサイトPPA事業（2026年3月現在）



事業ポートフォリオ戦略の全体像

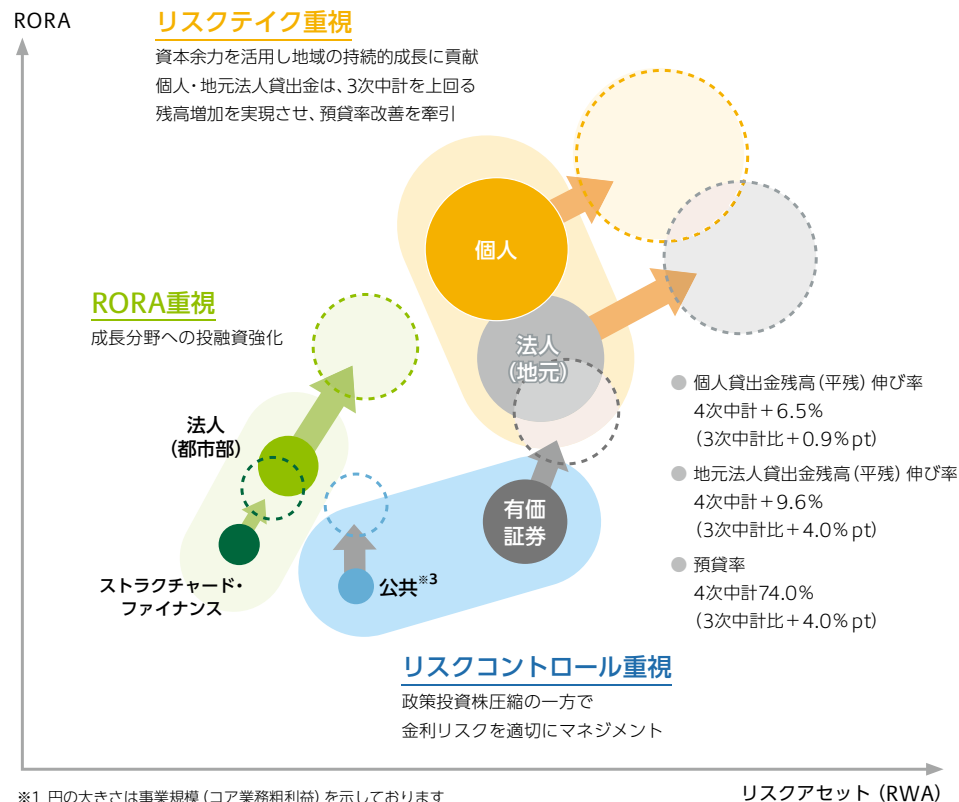
当社グループの事業セグメントを6つに分類した上で、リスクテイク重視分野、RORA重視分野、リスクコントロール重視分野に分け、セグメント毎に戦略展開することで、事業成長（コア業務粗利益の拡大）とRORAの引上げを実現していきます。有形・無形のリソース（投入人員、内外ネットワーク、マーケティング機能やデータ、資本余力など）を相対的な高RORAセグメントのリスクテイク、持続可能な地域社会の実現に向けたコンサルティング機能提供へと戦略的に振り向け事業成長を目指します。また、相対的な低RORAセグメントではRORA向上を重視し、リスクテイク種類・手法を多様化の中で改善を図っていきます。

主要KPI		
	2027年度計画	2025年度実績
RWA(リスクアセット)※1	69,400億円	61,208億円
RORA※2	3.4%	3.5%

※1 RWAは事業セグメント合計値を記載

※2 RORAはコア業務粗利益ベースの値を記載

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

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
法人(地元)	- 重点営業エリアである茨城県、栃木県を中心とした法人顧客基盤を対象とする預金、融資、コンサルティング等のビジネス - 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
個人	- 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 - 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 - 社会課題解決戦略 - 人生100年サポート
公共	- 茨城県、栃木県を中心とした地方公共団体等を対象とした預金、融資、コンサルティング等のビジネス - 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
ストファイ	- 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
法人(都市部)	- 東京都、大阪府の法人顧客基盤を対象とするビジネス - 大企業と地域、地場企業を結び付けるビジネス（地元進出、地元企業の販路拡大、大企業による技術支援等） - 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
有価証券	- 債券や株式、投資信託等の有価証券に加え、短期市場運用など市場取引に係るビジネス - 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

事業ポートフォリオ戦略の全体像

事業セグメント別RORAの状況

事業 セグメント	2024年度	2025年度	前年比	増減要因	(参考) 2027年度 当初計画
法人 (地元)	3.3%	3.6%	+0.3%	✓金利上昇効果取り込み ✓変動金利貸出金(市場金利連動)の残高積上げ	3.6%
個人	4.7%	4.9%	+0.2%	✓住宅ローンは競争環境激化 ✓無担保ローンは獲得堅調	5.5%
法人 (都市部)	1.9%	2.4%	+0.5%	✓金利上昇効果取り込み	2.5%
ストファイ	1.5%	1.9%	+0.4%	✓金利上昇効果取り込み ✓採算性を重視した案件選別・残高積上げ	1.7%
公共	0.5%	0.4%	△0.1%	✓採算性を重視した取組継続も固定金利であり、預金 金利上昇により利ざやはやや縮小	2.5%
有価証券	2.0%	2.7%	+0.7%	✓株式系アセット・変動アセットの利ざや改善 ✓低採算アセットの一部圧縮	2.2%
セグメント 合計	3.1%	3.5%	+0.4%		3.4%

- RORAは「コア業務粗利益÷RWA」で算出(ただし、公共はROA(コア業務粗利益/貸出残高)を記載)
- 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×(表面利回りー預金の平均利回り)」としたうえで算出しております。また、対顧役務利益を含み、投信解約損益を除いております
- 有価証券は、債券・株式・ファンド運用による収益のみを含み、売買損益・日銀預け金利息は含んでおりません

事業ポートフォリオ戦略

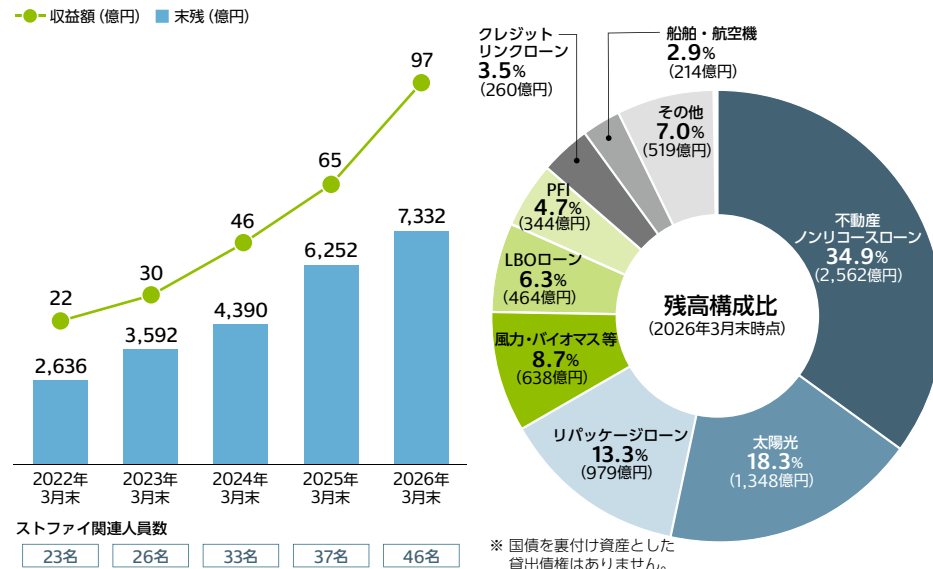
ストラクチャード・ファイナンス（ストファイ）

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り組み領域を拡大し、残高・収益を積み上げてきました。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50%超を占めています。

今後は、リスク分析力強化を前提としつつ、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）

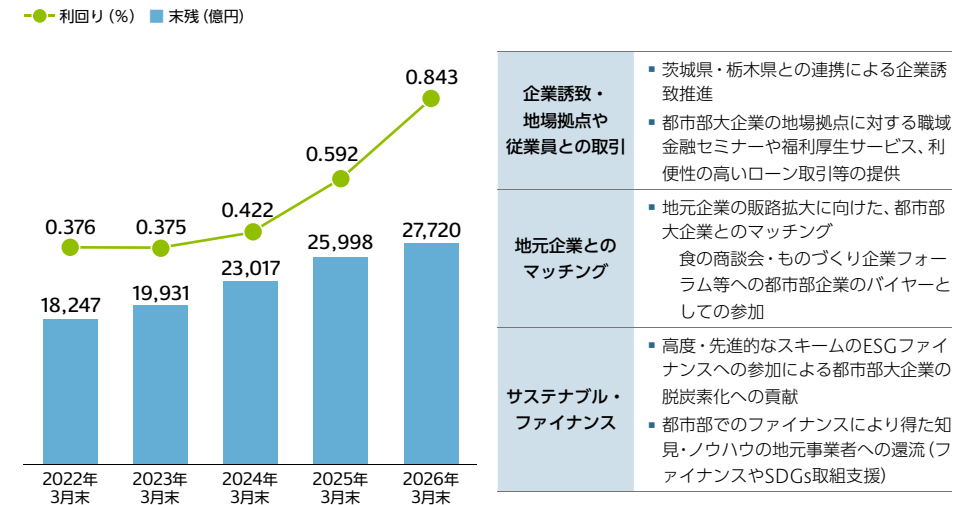


法人（都市部）

法人（都市部）は、地場関連大企業を中心とした取引先とのリレーションを基盤とし、成長資金需要に応えることで残高を積み上げてきました。4次中計では、ストファイ同様、「RORA重視分野」として位置付けています。

都市部の貸出は高格付先向けかつ市場金利に連動する金利感応度が高い貸出が多く、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つなげてまいります。

■ 法人（都市部）貸出末残・利回り（銀行合算）

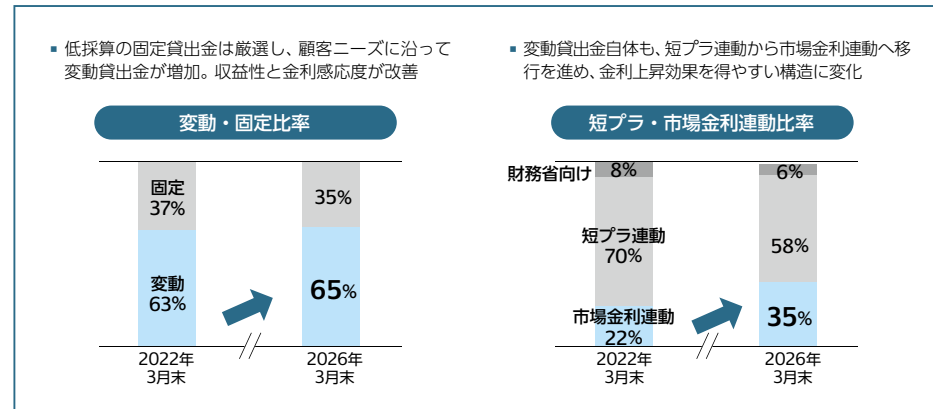


事業ポートフォリオ戦略

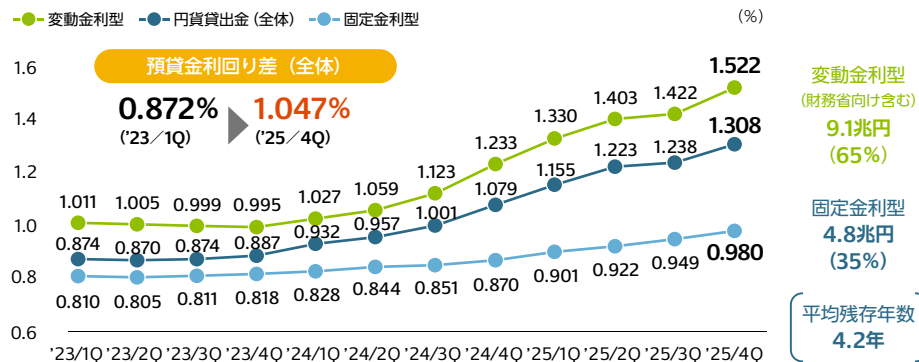
バランスシートコントロール（貸出金・預金）

貸出金は残高成長を追求しつつ、金利感応度向上（変動比率改善・短プラ連動から市場金利連動へのシフト）を意識した運営を実施しています。円貨貸出金利回りは着実に上昇しており、今後も金利上昇効果を最大限取り込んでいきます。

貸出金における金利構成の変化



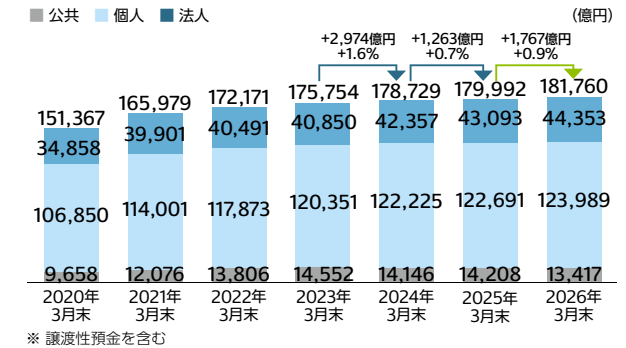
円貨貸出金利回り（四半期毎）



預金残高推移

預金残高は前年比で1,767億円の増加、年率0.9%となりました。インフレが進展する中、伸び率は低位ながらも残高の増加を維持しています。引き続き、法人・個人ともに決済取引のメイン化を推進し、粘着性の高い預金の獲得を強化してまいります。これにより、金利対比で低コストな調達を強めていく方針です。

預金末残*（銀行合算）



金利上昇シミュレーション

政策金利が1.00%（2026年7月）、1.25%（2027年1月）に上昇した場合の2027年度（第4次中計最終年度）の資金利益への影響額はそれぞれ約+95億円、約+165億円を見込んでいます。

① 金利シナリオ：政策金利 1.00%（+0.25%）

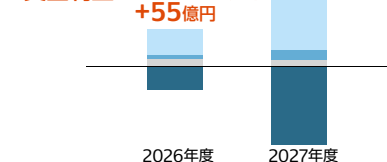
■ 預金利息（△） ■ 日銀当預付利 ■ 円債利息 ■ 貸出金利息

資金利益へのインパクト +95億円



② 金利シナリオ：政策金利 1.25%（+0.50%）

資金利益へのインパクト +165億円



<試算前提>

- ✓ 貸出金・預金・円債の残高は、予算増減を加味。
- ✓ 短プラ連動貸出金・住宅ローンは金利追従率100%、事業性・個人ローンは金利追従率80%。
- ✓ 固定金利貸出金は、新規実行分（期日到来分）に対してスワップレートの上昇を反映。
- ✓ 預金金利は、流動性預金は金利追従率40%、定期性預金（NCD含む）は金利追従率50%。
- ✓ 円債は、固定債償還分の買戻しおよび変動債（アセットスワップ）について金利上昇を反映。
- ✓ 日銀当座預金は、日銀共通担保オペ（貸出増強支援オペ等）の期日到来に伴う残高減少を考慮。

事業ポートフォリオ戦略

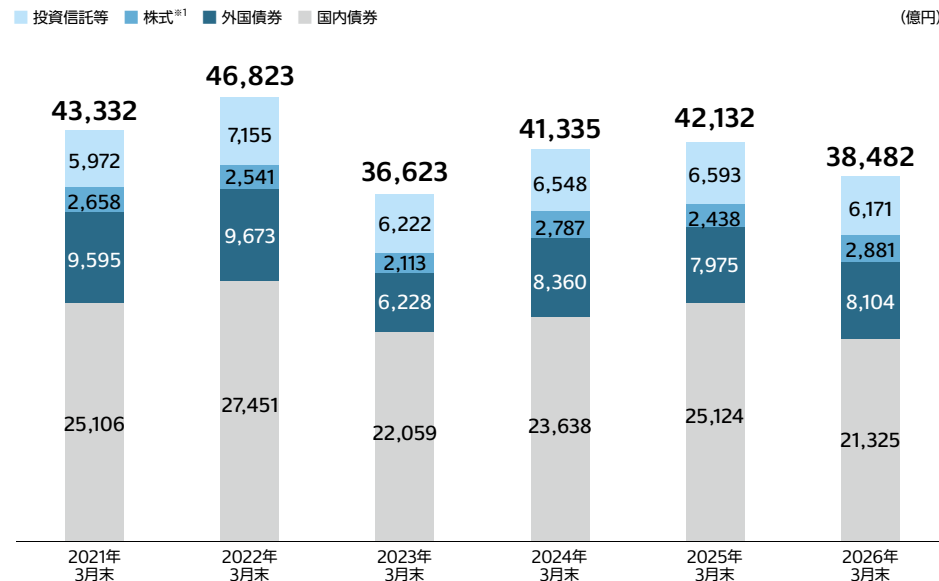
(億円)

有価証券

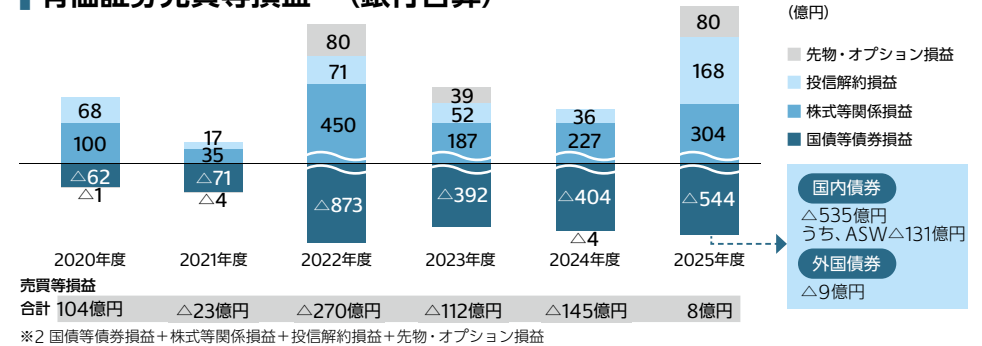
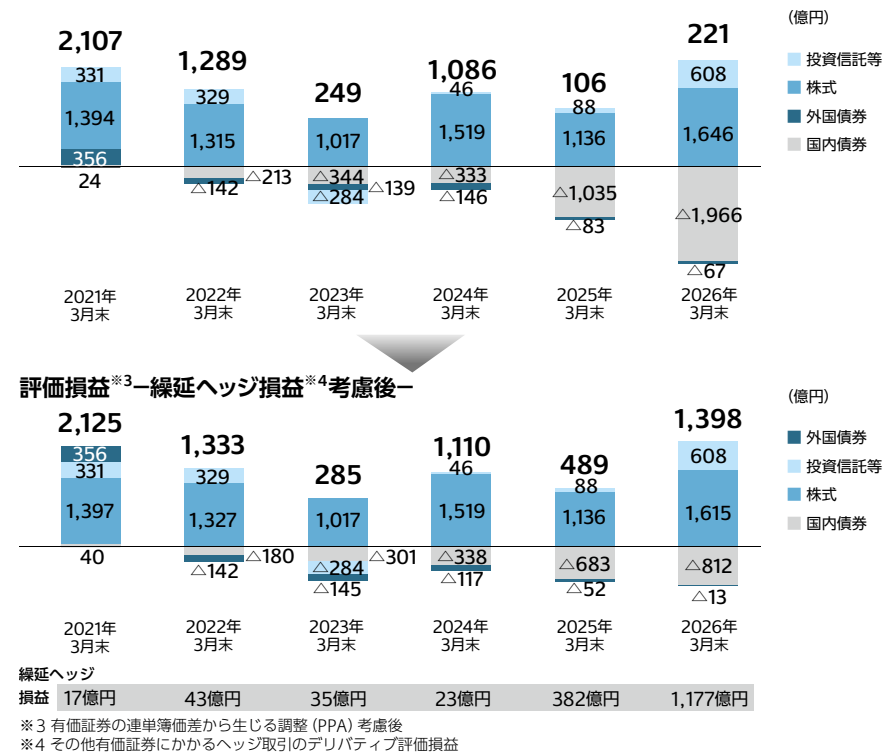
有価証券の運用規模(グループ連結)は、4兆円弱と預貸金のギャップ(預金残高と貸出金残高の差額)の範囲内で運用を行っており、国内債券を中心としております。2022年度以降は、金利上昇に備え、低利回りの債券を売却してきたことで、金利上昇に対する耐性を強めてきました。

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性資産に投資を振り向けることで、有価証券全体のRORAをさらに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)



※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)評価損益^{※3} (FG連結・その他有価証券)

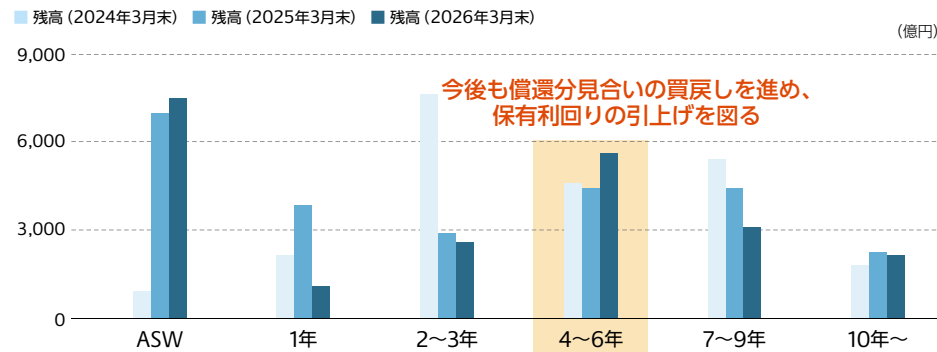
事業ポートフォリオ戦略

有価証券（国内債券）

有価証券運用の中心を国内債券としていることから、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。「金利のある世界」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。デュレーションを比較的短い期間（2026年3月末 3.5年）でコントロールするなかで、2026年3月末の保有利回りは前年比で+0.32%pt上昇しており、「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。

国内債券の状況（銀行合算）

	2026年3月末	増減 前年比
残高	23,371 (うちASW7,500)	△2,894
評価損益 ^{※1}	△912	△243
利回り	1.10%	+0.32%pt
10bpv	△82	+7
デュレーション	3.5年	+0.1年

国内債券^{※2}のラダーの状況（銀行合算）

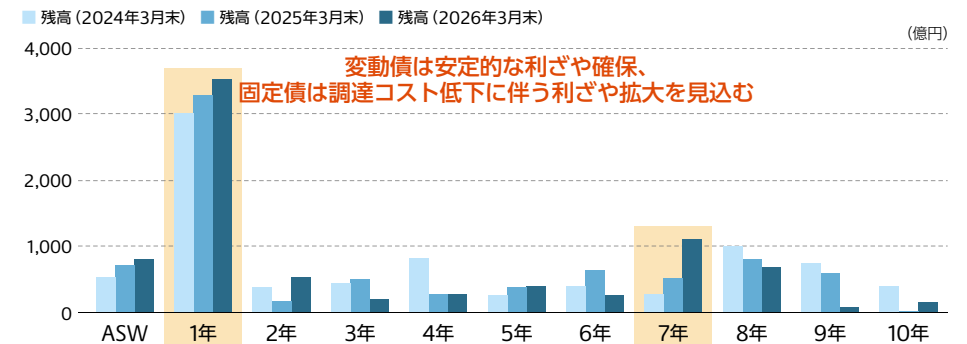
※1 国内債券の連単簿価差から生じる調整 (PPA) 考慮前
 ※2 私募債を除く、アセットスワップ (ASW) は想定元本ベースにて記載

有価証券（外国債券）

外国債券は、近年変動債 (CLO・CMO・ASW 等) を中心に投資を継続してきたことで、変動債と固定債の比率が概ね半々程度となっております。金利上昇局面では利ざや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ざやが拡大するメリットを得られるような構成としており、2026年3月末の利ざやは主に調達コストの低下により前年比で+0.58%ptとなりました。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。

外国債券の状況（銀行合算・米ドル債券）

	2026年3月末	増減 前年比
残高	7,969 (うち変動4,130)	+131
利回り	4.68%	△0.10%pt
調達コスト	3.37%	△0.68%pt
利ざや	1.31%	+0.58%pt
10bpv	△18	+1
デュレーション	2.2年	△0.2年

外国債券のラダーの状況（銀行合算・米ドル債券[※]）

※ 変動債はすべて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

経営管理担当役員メッセージ



持続可能な地域社会の発展とグループの成長を支える リスクマネジメントの高度化

めぶきフィナンシャルグループ
取締役 経営管理担当
大塚 浩樹

経営環境の認識と経営管理部門の使命

国内における「金利のある世界」への移行、デジタルテクノロジーの進展、地政学リスクや気候変動問題など、当社グループを取り巻く環境は劇的に変化しています。これらはチャンスである一方、多様で複雑なリスクももたらします。

このような環境下で、経営管理部門の使命は単なるリスク回避ではなく、グループの健全性を維持しつつ適切なリスクテイクを促し、持続的な企業価値向上を支えることです。「攻め」と「守り」のバランスを保ちながら、地域社会とともに成長するための経営基盤を構築していきます。

トップリスクマネジメント

当社グループの経営戦略に影響を与えるリスク現象のうち、影響度合い、蓋然性・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」として選定し、その変化をタイムリーに捉えるマネジメントを実践しています。各種リスクは、国際環境、市場環境など外部要因だけでなく、ビジネスモデルの変革に伴う内部要因も含めて、網羅的に抽出し、トップリスクとして選定しています。

選定したトップリスクは、経営戦略や予算策定と密接に連動させています。想定するリスクシナリオをもとに定期

的なモニタリングを行い、定期的なストレステストとあわせて、資本の十分性や流動性を検証し、コンティンジェンシー・プランの整備につなげることで、経営のレジリエンス（強靱性）を高めています。

グループ一体のリスクガバナンスとRAFの運用

当社グループは、グループ一体のリスクガバナンス体制の強化に取り組んでいます。当社がリスク管理方針を定め、各社に共通のポリシーと管理基準を適用することで、全体の健全性確保に努めています。

さらに、経営戦略とリスク管理を一体的に運用するため「リスクアペタイトフレームワーク」を活用しています。「どのようなリスクをどの程度受け入れるか」を明文化し、取締役会等での議論を通じて共有することで、過度なリスク回避に陥ることなく、持続的な収益機会の創出に向けた適切なリスクテイクを促しています。

「金利のある世界」への移行は収益力向上の好機である一方、金利リスクのコントロールが求められます。経営管理部門として、4次中計で強化を掲げる「RORA管理」と、金利動向に機敏に対応したALM運営を徹底することでROEの向上を図っています。

オペレーショナル・レジリエンス向上と 社会規範を重んじる組織文化の確立

デジタル技術を活用した利便性の高いサービス提供は成長戦略の核であり、その前提としてサイバーセキュリティの強化が不可欠です。2026年4月には、システム統括部に「サイバーセキュリティ統括グループ」を、両子銀行のシステム部に「サイバーセキュリティ推進室」を新設しました。  P.80

これにより、一元的な指揮管理と現場での迅速かつ専門的な対応を組み合わせた「多層的な防御態勢」を構築し、不測の事態におけるオペレーショナル・レジリエンスを最大化してまいります。

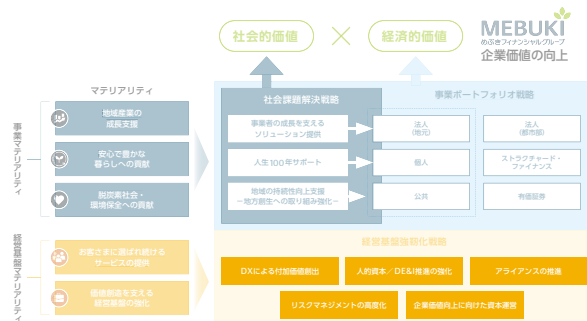
また、近年重要性が増している「コンダクトリスク」への対応にも注力しています。役職員の社会的規範に反する行動等により、お客さまの利益が損なわれ、社会的信用が大きく毀損するリスクの顕在化を防ぎます。当社グループでは、人材への投資を積極的に行い、従業員一人ひとりが「社会の規範に照らして正しい行動とは何か」を自律的に判断できる組織文化の確立と、風通しの良い組織風土の醸成を図っています。

今後の方向性とステークホルダーへの約束

経営管理の本質は、不確実な未来に対して思考を止めることなく、変化に即応できる組織の「しなやかさ」と「強さ」を磨き続けることにあります。当社グループは、強固な経営管理基盤と高度なリスクマネジメントを通じて、ステークホルダーの皆さまからの信頼に応え、持続可能な社会の実現に向けて邁進してまいります。

経営基盤強靱化戦略の全体像

経営基盤強靱化戦略では、経営基盤マテリアリティである「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」の実現に向け、「DXによる付加価値創出」「アライアンスの推進」「人的資本／DE&I推進の強化」「リスクマネジメントの高度化」「企業価値向上に向けた資本運営」の5つの個別戦略を通じて、価値創造を支える経営基盤を強化していきます。各戦略を相互に連動させながら、サービス品質・利便性・生産性の向上、事業領域の拡大、人材の活躍、リスク・リターン運営の高度化、資本効率の向上を図り、持続的成長に向けた進化を加速してまいります。



めぶきFGの経営基盤を支える取り組み

DXによる付加価値創出

- 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

アライアンスの推進

- 広域連携
- 地域連携
- 外部事業者連携・資本活用

人的資本／DE&I推進の強化

- 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

- リスクアパ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の高度化

企業価値向上に向けた資本運営

- 株主還元方針
(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

📖 P.35

経営基盤強靱化戦略

DXによる
付加価値創出

アライアンスの推進

人的資本／DE&I
推進の強化リスクマネジメント
の高度化企業価値向上に向けた
資本運営

DXによる付加価値創出

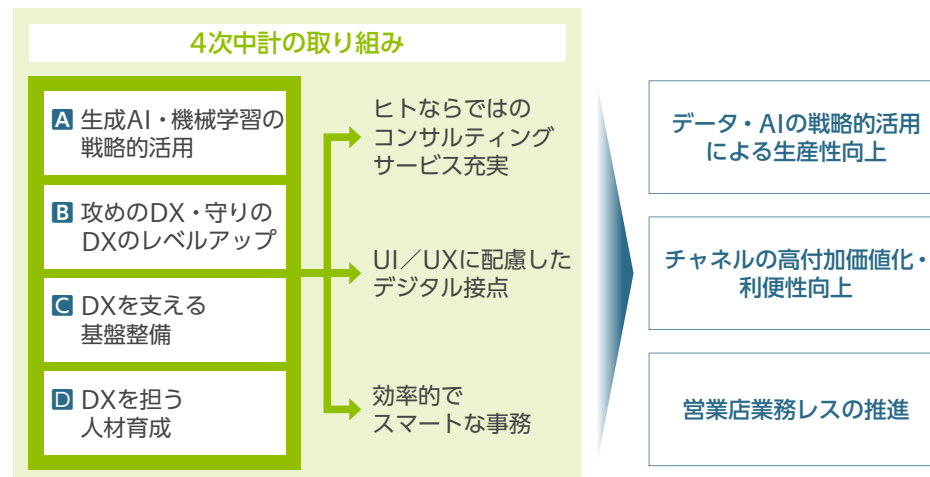
データ・AIの戦略的活用をはじめとしたDX推進による付加価値創出により、お客さまに選ばれ続けるサービスを提供します。

■ 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（データ利活用）、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、デジタルでつながる環境（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り込み）を取引先や地域へのDX支援に生かします。

主要取り組み



マテリアリティ▶ お客さまに選ばれ続けるサービスの提供

主要KPI		
	2027年度計画	2025年度実績
戦略的DX投資額 (3年累計)	140億円	16億円
バンキングアプリ 利用者数	220万人	152万人
営業店事務量 削減率	2024年度第4Q比 △30.0%	△10.2%

主要 取り組み	アウトプット	
A 生成AI・機械学習 の戦略的活用	■ 生成AI活用基盤の導入と利用定着 ■ 統計AIを活用した業務の高度化	■ DX戦略投資額
B 攻めのDX・守りの DXのレベルアップ	■ バンキングアプリ利用者数 ■ 営業店事務量削減率	
C DXを支える 基盤整備	■ 業務基盤となるデジタル執務環境の刷新	
D DXを担う 人材育成	■ DX人材育成体系に基づくDX人材・DXベース人材数	

経営基盤強靱化戦略

DX戦略ロードマップ

戦略分野を5つに分類し、それぞれの領域において取り組むべき項目と目指す姿を明確に定義しています。これらを当社グループ全体の方向性として捉え、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。

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第4次グループ中期経営計画の開始とあわせて見直すとともに、2027年度末を目安とした到達水準を定めています。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重要技術のひとつと捉え、「銀行業務」における生成AIの戦略的活用、「統合データ基盤」の拡充、統計AI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、営業活動のあり方の改善に向けたCRM／SFAの刷新および、グループウェアの見直しやゼロトラスト環境の構築によるセキュリティ強化など、DXを支える基盤整備として、従業員が安全かつ働きやすいデジタル執務環境の実現に取り組んでいます。

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	- 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	<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	- 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	- 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	- 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）	<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	- 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	- 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、働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	- DX支援営業が、単発のBMにとどまらない本業支援につながっている - 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	- 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。

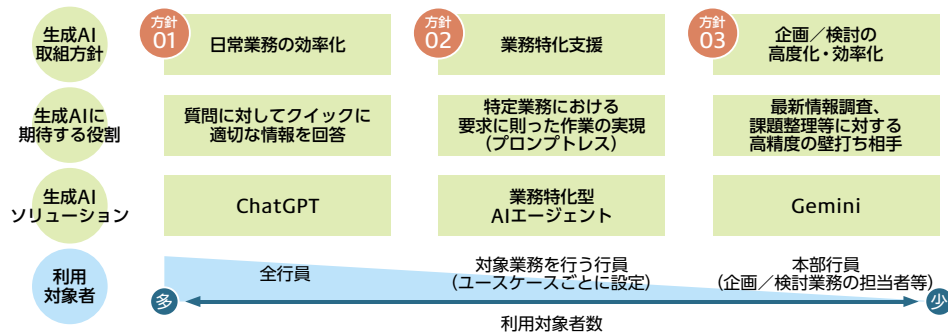
経営基盤強靱化戦略

生成AI・機械学習の戦略的活用

銀行業務における生成AIの戦略的活用

当社グループでは、銀行業務における生成AIの日常業務への組み込みと利用浸透を加速させています。2024年に導入した「ChatGPT」は常陽銀行と足利銀行をはじめとしたグループ各社の従業員が利用可能な環境を整え、業務効率化を進めてきました。2025年度には言語モデルのバージョンアップやRAG（検索拡張生成）技術を用いた行内に蓄積されたノウハウや情報を活用する検索システムを構築し、取引先の課題解決に向けた提案力の向上や、行内情報検索の容易化による業務効率化を図りました。加えて、インターネット上で利用する高推論型の生成AIの本部利用も開始しており、企画業務の高度化を推進しています。また常陽銀行では、行内の機密情報に対応するため、外部にデータを送信しないローカルLLMを用いた業務特化型AIエージェントを導入し、業務の自動化を進めていきます。こうした取り組みにより、従業員が人ならではの高付加価値な活動に注力できる環境を創出し、生産性向上を目指します。

生成AIの活用方針



TOPIC 従業員参加型「生成AIプロンプトコンテスト」

グループ全体で生成AIの活用推進とリテラシー向上を図るため、常陽銀行と足利銀行の全従業員を対象としたプロンプトコンテストを開催しました。優れたプロンプトをテンプレート化してノウハウを共有することで、部門を超えた業務改善アイデアの創出と底上げを図っています。



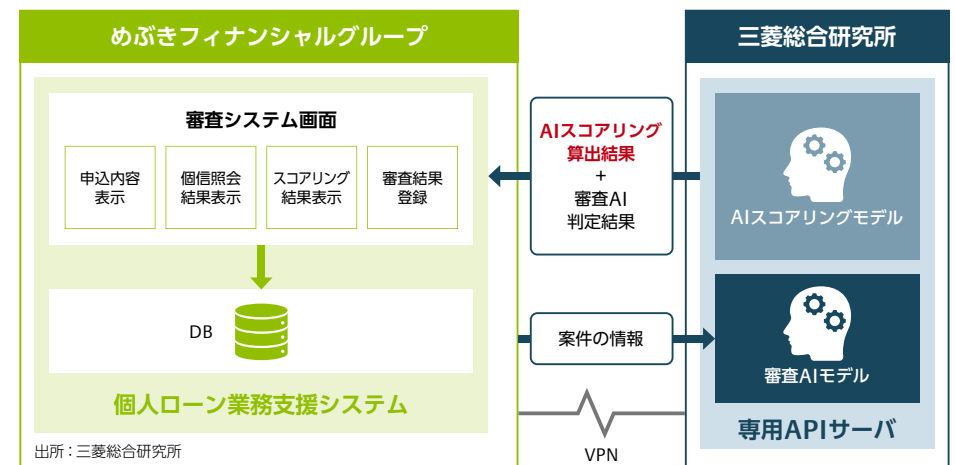
※本画像はAIによる生成画像です

統計AIや機械学習の利活用

当社グループは、蓄積されたデータの戦略的活用と統計AIツールの組織的な浸透を通じて、お客さまのニーズに対するタイムリーなアプローチを実現しています。社内データとAIを組み合わせることで、精緻なパーソナライズドマーケティングを展開し、MA（マーケティングオートメーション）のシナリオ拡充やWeb広告の内製割合向上を図っています。さらに、審査の迅速化や精度向上を目的とした住宅ローンスコアリングAIの導入や、お客さまの口座動向等から将来の資金ニーズを予測する「法人資金需要予測モデル」の活用など、銀行のコア業務においてもAIの実装を進めています。データに基づく客観的な判断と、行員による質の高いコンサルティングを融合させることで、より多くのお客さまへ迅速かつ最適な金融ソリューションを提供し、地域経済の成長を支援しています。

TOPIC 住宅ローンスコアリングAIによる審査業務の高度化

蓄積された顧客データや過去の審査実績を学習した「住宅ローンスコアリングAIモデル」を導入しました。AIの活用により、データに基づく客観的かつ高精度な審査を迅速に行うことが可能となり、お客さまへの利便性の向上を実現しています。



経営基盤強靱化戦略

攻めのDX・守りのDXのレベルアップ

デジタルチャネルの利便性向上

各種デジタルチャネルのUI／UX改善や機能追加を継続的にを行い、お客さまの利便性向上と顧客接点の拡大を推進しています。主要KPIであるバンキングアプリの利用者数は順調に増加し、152万人（2024年度実績比+19万人）に達するなど、個人のお客さまの約4割にご利用いただいています。当初は若年層の利用が中心でしたが、直感的で分かりやすいデザインへの改修や、店頭でのきめ細やかな操作サポートなどを通じて、現在ではシニア層を含めた幅広い年代で利用率が大きく向上しています。日常的な振り込みや残高照会にとどまらず、住所変更などの各種手続きや投資信託の購入などもアプリ上で完結できるようにすることで、「いつでも・どこでも・簡単に」手続きが完了するストレスフリーな非対面チャネルの構築を進めています。これらの「攻めのDX」により、相談拠点としての有人店舗の付加価値向上とシームレスな顧客体験を両立させています。



バンキングアプリ（銀行合算）

● バンキングアプリ契約先数

4次中計では6割程度(220万人)までの拡大を目指す



※ 常備バンキングアプリと足利銀行アプリの「App Storeにおける評価の平均」と「Google Playにおける評価の平均」を定し、2で割り算出（2026年5月時点）

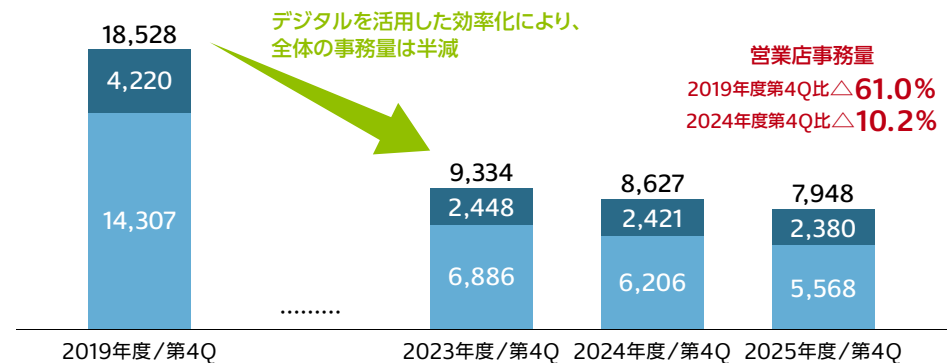
業務のデジタル化

当社グループは「守りのDX」のレベルアップとして、営業店における事務量の抜本的な削減に取り組んでいます。店頭タブレットの機能拡張や各種手続きのWeb化を進め、伝票レス・印鑑レス・ペーパーレスを推進することで、店頭業務の革新を実現しました。さらに、行員に配備したスマートフォン等で利用できる業務用アプリの開発・導入を進め、外出先からの情報照会や業務報告、ワークフローの電子化などを通じて後方事務の極小化を図っています。こうした取り組みにより、主要KPIである「営業店事務量削減」においては、2019年度第4Q比約61.0%、2024年度第4Q比約10.2%の削減を達成しています。効率的でスマートな事務体制を構築することで、行員がお客さまとの対話等に注力できる時間を創出し、お客さまと担い手の双方を煩わしさから解放することを目指しています。

事務量削減（銀行合算）

■ 営業店 ■ 集中部署

(1日あたりの事務量(年度平均): 時間)



TOPIC 「店頭受付ナビ」等の活用による事務量削減

全営業店に「店頭受付ナビ（タブレット端末）」を導入し、口座開設や住所変更など各種お手続きのデジタル化を推進しています。お客さまご自身による直感的な画面操作や本人確認書類の読み取りにより、伝票記入や捺印の負担を大幅に軽減しました。これにより「書かない」「待たない」窓口を実現し、来店時の待ち時間の短縮につながっています。

経営基盤強靱化戦略

DXを支える基盤整備

デジタル執務環境の刷新

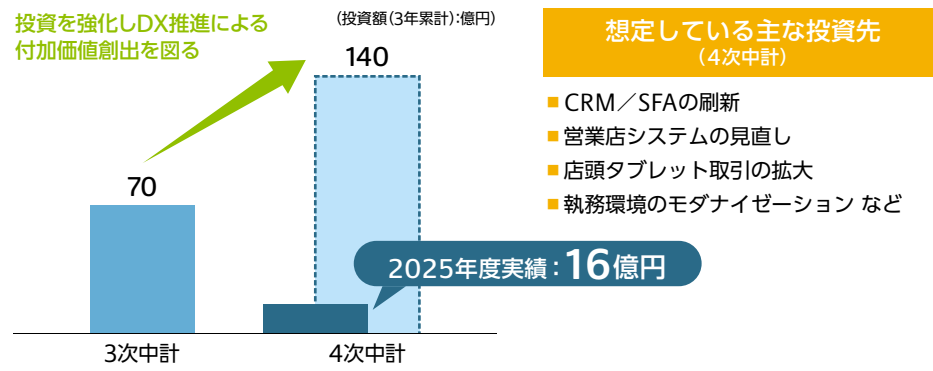
新たな価値を創出するDXの土台として、働きやすい環境づくりと業務基盤の整備を推進しています。現在、第4次グループ中期経営計画期間内での実現を目指し、グループウェアの刷新や、多様な働き方を支える通信・デバイス環境のレベルアップに向けた方針を決定しました。これらのデジタル執務環境の改善を通じて、組織内の円滑なコミュニケーションやノウハウの共有を促進し、従業員満足度の向上とウェルビーイングの実現を目指します。また、営業活動のあり方を改善するため、新たなCRM/SFA（顧客関係管理／営業支援システム）についても導入方針を決定し、今後刷新を進めていきます。顧客データの蓄積機能を強化し、一人ひとりのお客さまに寄り添った最適な提案活動をサポートすることで、グループ全体の持続的な成長基盤を強固なものにしていきます。

FOCUS 戦略的DX投資の推進

当社グループは、こうしたDXの推進と基盤整備を加速させるため、積極的な資源配分を行っています。現行の中期経営計画における戦略的DX投資額（3年累計）は140億円を計画しており、前中計実績比で70億円の増加となります。生成AIのレベルアップ、CRM/SFAやグループウェアの刷新、次期営業店システムの構築、店頭タブレット取引の拡大など、今後も「攻め」と「守り」のDXを支えるシステムへの投資を継続し、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

戦略的DX投資（銀行合算）

投資を強化しDX推進による
付加価値創出を図る



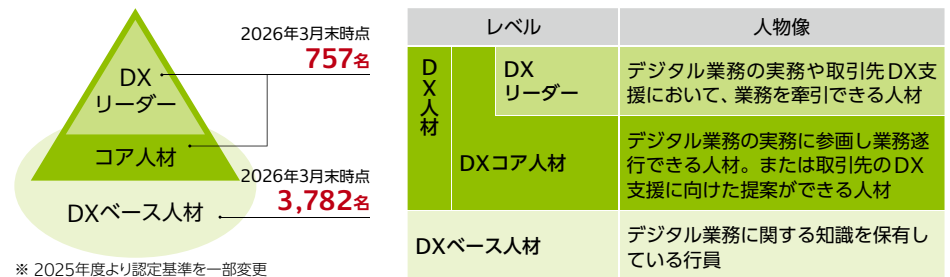
DXを担う人材の育成

アウトプット指標	DX人材数	757名
	DXベース人材数	3,782名

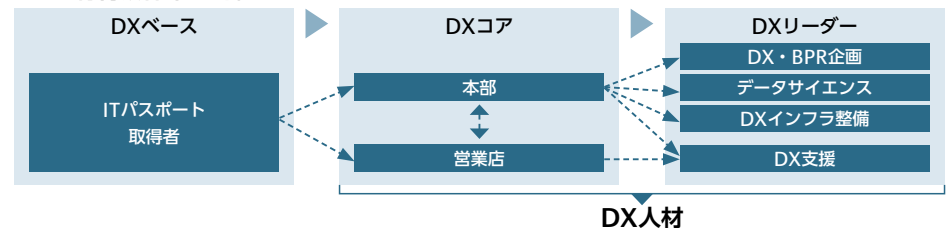
DX人材・DXベース人材の育成

DX戦略を確実な成果に結びつけるためには、デジタル技術を活用できる人材の育成が不可欠です。当社グループでは、全社的なデジタルスキル・リテラシーの底上げを図る「DXベース人材」と、変革をリードする「DX人材」の階層別育成体系を構築しています。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年度には生成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。

DX人材育成（銀行合算）



DX人材育成体系の詳細



経営基盤強靱化戦略

DXによる
付加価値創出

アライアンスの推進

人的資本／DE&I
推進の強化リスクマネジメント
の高度化企業価値向上に向けた
資本運営

アライアンスの推進

マテリアリティ▶

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

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。

主要取り組み

A 広域連携

Chance地銀共同化行との連携

- 持続可能な地域社会の実現に資するストラクチャード・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

B 地域連携

りょうもう地域活性化パートナーシップ

- 群馬銀行との連携による地域産業の活性化等を支援

地元金融機関との連携

- 税公金業務の受託等、非競争分野における連携を通じた新たなビジネス機会創出
- 地域事業者の人手不足、海外ビジネス展開支援等に係る連携
- 地域住民の金融教育、高齢者対応支援等に係る連携

産学官金連携

- 官民連携による地方創生への取り組み強化
- 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
- 大学発ベンチャーの創出

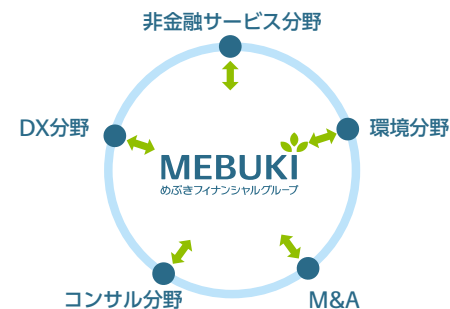
C 外部事業者連携・資本活用

りそなホールディングスとの連携

- バンキングアプリの機能向上
- デジタル分野の連携および人材交流を通じたノウハウの共有・向上

ビジネスマッチングを含む異業種連携・外部資本活用

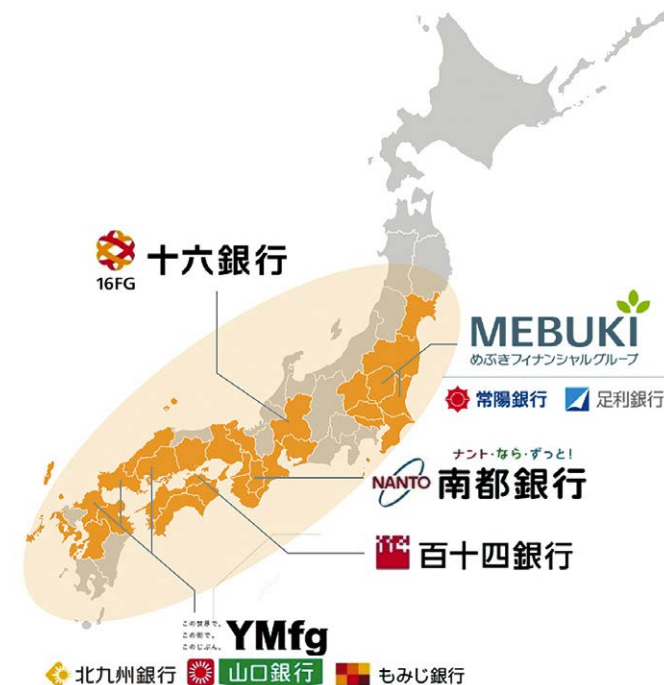
- 国内外スタートアップ／事業会社との新事業の協創
- 地域事業者の成長やお客さまの安心で豊かな生活、環境負荷の軽減に資する金融・非金融サービスのワンストップ提供の強化
- インオーガニック投資等による外部資本活用



広域連携

Chance地銀共同化行との連携

当社は、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に参加しています。現在、当社のほか、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しています。預金・融資・為替などの勘定系に加え、M&A業務広域プラットフォームの活用による事業承継、M&A支援やサイバーセキュリティ分野での共助等、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。



主要取り組み	アウトプット
A 広域連携	りょうもう地域活性化パートナーシップ
B 地域連携	地元金融機関との連携
C 外部事業者連携・資本活用	産学官金連携

経営基盤強靱化戦略

地域連携

「りょうもう地域活性化パートナーシップ」

足利銀行と群馬銀行における、両毛地区（栃木県南西部・群馬県南東部）を中心とした、両行の重複営業エリアでの産業活性化・課題解決、お客さまサービスの向上を目的とした枠組みです。当地区は、劇的な環境変化のなかにある自動車関連産業が集積する経済圏であり、両行がお互いのノウハウを共有し、協力・協業することで、地域産業の活性化により大きく貢献したいという共通の思いのもと、課題解決に取り組んでいます。

りょうもう
地域活性化
partnership

地元金融機関との連携

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、それぞれ茨城県、栃木県の地元金融機関とともに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。

産学官金連携

ソーシャル・インパクト・ボンドを活用した官民・異業種連携による社会課題解決

常陽銀行は、株式会社日本政策投資銀行と共同で、茨城県古河市が実施する「古河市こどもの居場所支援事業」において、事業の幹事者である株式会社公文教育研究会に対しソーシャル・インパクト・ボンドを活用した出資を行いました。同社が県下NPO法人や社会福祉法人と連携して担う共同事業体の活動を資金面から支え、こどもの居場所づくりを推進し、地域住民の豊かさの向上に貢献します。

茨城大学との共同研究

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、本研究によって開発した業務支援システムを導入しました。また、霞ヶ浦におけるネイチャーポジティブ実現に向けた共同研究を行い、社会的インパクト可視化に向けたインパクトパスの作成や、企業活動が霞ヶ浦の環境に及ぼす社会的インパクトを推計しました。これらの取り組みを通じ、金融機能の高度化と地域経済の活性化に貢献してまいります。



霞ヶ浦での共同研究の様子

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。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をはじめとする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。

ビジネスマッチングを含む異業種連携・外部資本活用

スタートアップ企業との連携による地域の脱炭素化支援

当社グループは、重要課題（マテリアリティ）の1つに「脱炭素社会・環境保全への貢献」を掲げ、地域社会の持続的成長への貢献を目指しています。その一環として、めぶきビジネスアワード特別賞を受賞した株式会社Green AIとパートナー契約を締結しました。同社のAIシステムを活用することで、設備や環境に関する専門的な知見を必要とすることなく、取引先企業のCO₂排出量の可視化から最適な削減計画の策定、PDCAを回す実行支援までを一貫して提供する体制を強化しました。本連携により、地域企業やサプライチェーン全体の脱炭素化を推進し、企業のコスト削減と生産性、脱炭素の両立を実現してまいります。

eスポーツチームとのスポンサー契約締結

足利銀行では、これまでも行員が部活動としてeスポーツ大会に参加するほか、「とちぎeスポーツフェスタ」をはじめとする各種スポーツイベントへの協賛等、銀行内外においてeスポーツ分野での活動を広げてまいりました。

国内トップレベルのプロeスポーツチーム「Detonation FocusMe」へのスポンサー活動を通して、これまで接点の持ちにくかった世代のお客さまとの関係構築をはかるとともに、地域イベントの開催等を通じた金融リテラシー向上や地域活性化など、地域金融機関としてさまざまな取り組みを行ってまいります。



経営基盤強靱化戦略

DXによる
付加価値創出

アライアンスの推進

人的資本／DE&I
推進の強化リスクマネジメント
の高度化企業価値向上に向けた
資本運営

人的資本／DE&I推進の強化

マテリアリティ▶

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

人的資本に関するリスクについては、対応次第でリスクにも機会にもなりうると認識し、対応しています。また、当社グループでは、取締役会において人的資本に関するリスクをトップリスクの1つとして選定しており、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。人的資本に伴うリスクとして「働き方の価値観の変化・人材確保の難化」を選定しています。

なお、人的資本のリスクと機会について、以下の通り認識し、対応を行うとともに、人的資本への投資を強化する必要があると認識しています。

人的資本経営におけるリスク・機会と対応の方向性

取り組むべき課題	環境認識	リスク	機会	対応の方向性	関連する取り組み
外部環境の急速な変化とライフスタイル・価値観の多様化	環境変化のスピードが増しており、今後も目まぐるしい変化が予想されます。また、シェアリングエコノミー、コト消費の拡大や、脱炭素化・SDGsなど個人レベルでの社会課題への意識が高まりつつあります。 取り巻く環境の不確実性が高まる中、ステークホルダーの期待は、持続可能な地域社会の実現に向け当社グループがいかに貢献するかであり、価値を創造する人材の育成・確保と従業員の輝きを通じて、当社グループのビジネスを変容させていく必要があると認識しています。	人材の確保や育成が不足すること で外部環境変化への対応の遅れ、多様化する顧客ニーズに応えられないことによる ・グループ全体の成長の停滞 ・業界内競争力の低下 ・他業態との競争激化 ・お客さまの離反（業績悪化） ・従業員のモチベーション低下・離職（経営基盤の崩壊）	外部環境の変化に対応し、顧客ニーズに応えることのできる人材の充実による ・グループの成長 ・事業領域の拡大 ・収益基盤の強化 ・お客さまの満足度の向上 ・従業員のスキル向上と人材の多様化（組織の活性化）	【人材確保】 ・「新卒・第2新卒の採用」および即戦力人材の確保に向けた「キャリア採用」を通年で実施しています。 ・スキルの高い多様な人材を確保すべく、子銀行において、リファラル採用や一旦退職し外部で経験を積んだ人材のカムバック採用等、これまでの慣例や運用にとらわれることなく、価値を創造する人材の確保を行っています。 ・副業人材の受け入れなど人材確保手段も多様化しており、事業戦略の進展に応じ、戦略遂行に必要な人材を確保していきます。 【人材育成】 ・多様化する顧客ニーズに対応できる人材を育成すべく、社内認定制度やグループ内外トレーニー派遣を通じ、従業員のスキル向上に努めています。また、外部企業からの出向者を受け入れ、新たな知見・ノウハウの獲得を行っています。 ・自律的なキャリア支援やチャレンジを促進すべく、公募によるトレーニー派遣を増加させています。また、副業制度の導入に伴い、本業では得られない経験やネットワークの構築を通じ、自律的なスキルアップにつなげていくことも期待されます。	価値創造を担う人材の育成・確保
ダイバーシティ・働き方の変容	女性活躍推進にとどまらない、多様な人材の活躍促進が社会的にも注目されています。副業やキャリア採用など、人材の流動化や異なる企業文化を持つ人材を活用した企業変革も活発化しています。 在宅勤務やテレワーク等、職場へ通わなくても勤務できる働き方も一般化しており、このような働き方は継続・定着していくものと思われます。	多様な人材が力を発揮しきれないこと、働き方・意識の変容に対応できないことによる ・競争力の低下 ・優秀人材の流出・離職者増加 ・人材獲得競争での劣後 ・従業員の士気およびパフォーマンスの低下	ダイバーシティへの対応強化、ジェンダー格差のない職場実現、働き方の見直しによる ・企業文化の変革とグループの成長 ・イノベーション創出 ・コンサルティングの幅の広がり、質の向上 ・優秀な人材確保、定着化 ・パフォーマンスの向上 ・ワークライフバランスの充実と従業員のモチベーション／エンゲージメント向上	・女性活躍推進諸施策の展開により、女性のさらなる活躍機会拡充に取り組んでいます。 ・代理以上に占める女性比率をKPIとして設定し管理しています。 ・キャリア採用への取り組み強化に加え、スキルアップや自己成長、地域社会への多面的な貢献を目的に当社グループ全社において副業制度を導入しています。 ・フレックスタイム制勤務・テレワークの導入など、働き方の柔軟性を高めるべく諸制度の整備を行っています。 ・従業員の活力や生産性の向上等、組織の活性化に向け、従業員が心身ともに健康的に働ける環境整備や健康投資などの「健康経営」を継続していきます。	DE&Iの推進 Well-beingを実感できる職場環境整備

経営基盤強靱化戦略

取り組むべき課題	環境認識	リスク	機会	対応の方向性	関連する取り組み
少子・高齢化の進展	人口の地域的な偏在の加速化等が進むことにより地域の活力低下が懸念されるなか、子育て・高齢期を迎えた従業員が安心して働くことができ、従業員本人とその家族が、より豊かな暮らしができるよう環境を整備する必要があると認識しています。	労働人口減少に伴う ・事業継続のための必要人員確保の困難化 ・人材不足に対する採用コストの上昇 親の介護等に伴う ・休職・離職者数の増加	多様な担い手、働き方の確保による ・スキルの伝承 ・シニア層のノウハウ活用 ・ワークライフバランスの充実 ・人事ノウハウの地域への提供	・さまざまな機会を通じた若手人材・女性の育成やシニア層の活用により、人材の活躍推進に取り組んでいます。特に、当社グループにおいては今後、60歳以上の人員が増加する見通しであり、シニア層が持つ知見、経験の活用といった組織貢献が一層重要となります。定年延長や処遇見直し等を含め、シニア層の従業員がモチベーションを高く持ち活躍できる態勢整備を進めていきます。 ・育児・介護休業や有給休暇の取得促進など両立支援制度の充実、ライフステージに応じた柔軟な働き方を可能とする環境整備に取り組んでいます。	DE&Iの推進 Well-beingを実感できる職場環境整備
DX・デジタル化の進展	デジタル化の波は、一段と拡大、加速しています。当社グループにおいてもビジネスや業務のあり方を抜本的に見直すなどのDXの推進は必要不可欠であり、今後も加速が予想されるデジタル化への対応スピード・方法は、当社グループ全体の成長を左右するリスクであると認識しています。	専門性の高い人材が不足し、DX・デジタル化への対応やAIの活用が遅れることによる ・グループ全体の成長の停滞 ・競争力の低下	専門性の高い人材を充実させ、DX・デジタル化の進展やAI活用による ・お客さまのCXの向上 ・事業領域の拡大 ・労働生産性の向上とコスト削減	・当社グループの強みを活かして付加価値を創出するために、デジタルの活用を進め、お客さまの体験価値の最大化、非対面チャネルの拡充・利便性向上と、その実現に向けたDXを推進する人材育成に取り組んでいます。 ・デジタル化の進行により、従来以上に人とのつながりに対する価値が高まると考えられ、人材力を高め、対面での相談・コンサルティングとデジタルの両輪でコミュニケーションの高度化と安心、付加価値を提供していきます。	価値創造を担う人材の育成・確保 人生100年サポート（取引利便性の向上） 📖 P.44 DXによる付加価値創出 📖 P.57
コンプライアンスの遵守	コンプライアンス対応は単に法令等を遵守するだけでなく、その行動が「社会的に受け入れられるか」という視点がより一層重要となり、持続的な企業活動のために取り組む重要性の高いテーマであるとともに、企業の社会的責任（CSR）に対する期待や要求はさらに高まっていくと認識しています。	従業員のモラル低下による ・信頼の失墜とブランドイメージの低下 ・法令違反による行政処分 メンタルヘルス、ハラスメント、長時間労働問題の発生による ・従業員の離反 ・人材確保の困難化 ・社会的評価の低下	従業員の倫理観と誠実性を高めることによる ・健全な企業風土の醸成 ・お客さまからの信頼向上（地域に信頼され続ける企業グループ）	・当社グループでは、コンプライアンス意識の醸成を図り、コンプライアンスを最優先とした行動を実践するため、ハラスメントをはじめとした人権問題、汚職や不祥事件の防止を含む研修を各階層別を実施するなど、コンプライアンスの徹底に取り組んでいます。 ・企業倫理の浸透、内部通報制度の実効性確保、従業員意識調査・エンゲージメント等による現状把握に努め、個々人および組織としての倫理観と誠実性を高めていきます。	従業員エンゲージメントの向上

経営基盤強靱化戦略

DXによる
付加価値創出

アライアンスの推進

人的資本／DE&I
推進の強化リスクマネジメント
の高度化企業価値向上に向けた
資本運営

人的資本経営の取り組み

経営理念である「質の高い総合金融サービスの提供を通じ、地域とともに、ゆたかな未来を創り続けます。」を体現し、企業価値向上を図っていくための最大の経営資源は「人材」であるとの考え方のもと、人材育成、社内環境整備に取り組んでいます。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。

人材育成方針・職場環境整備方針策定にあたっての前提(考え方)

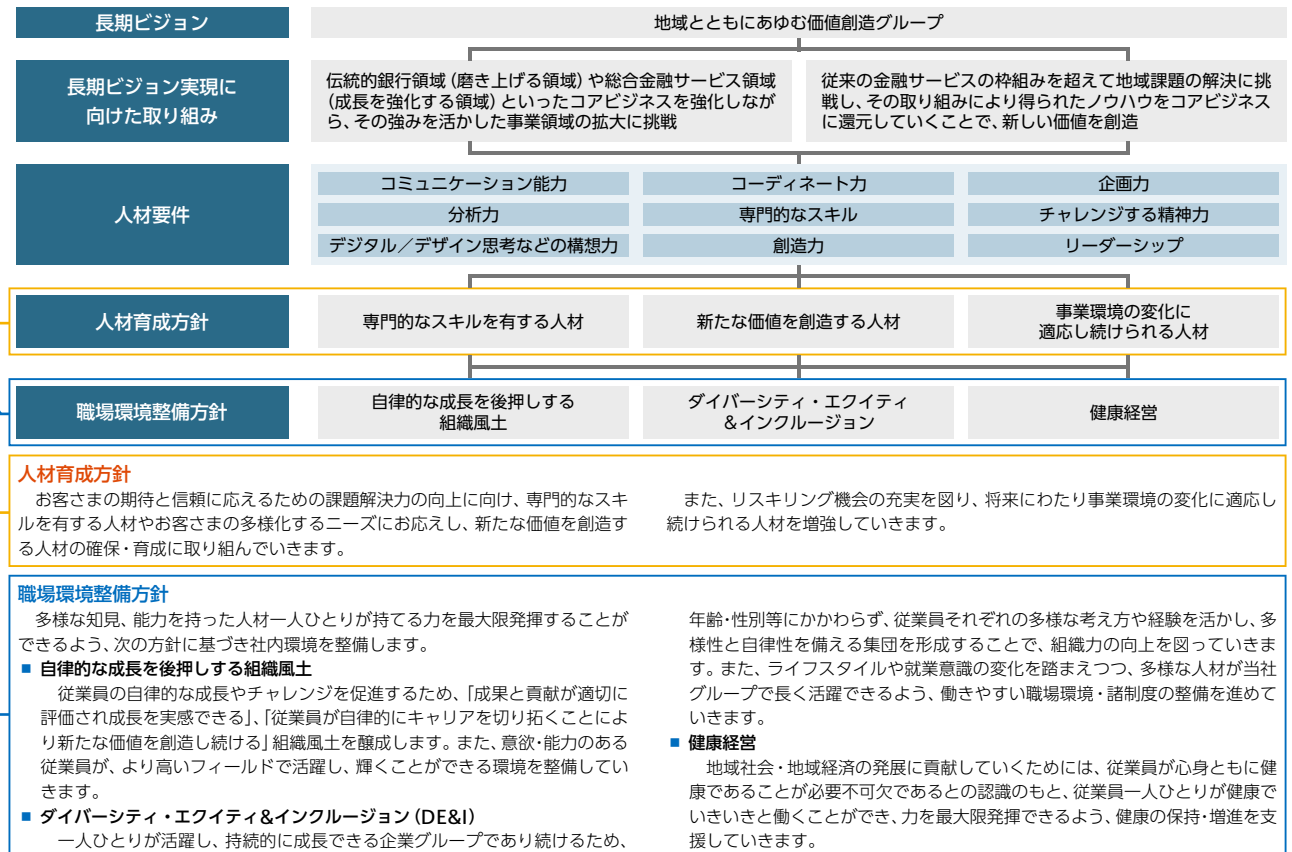
長期ビジョン2030において掲げる目指す姿「地域とともにあゆむ価値創造グループ」の実現に向けて、以下の取り組みを確実に遂行していく方針です。このため、当社グループでは、地域への深い思いや理解に加え、金融の知識にとどまらず多様な角度から地域・お客さまの課題を発掘し、解決に向けて行動できる人材の育成、増強に取り組む必要があると考えています。

また、こうした人材が持てる力を最大限発揮し、活躍できる社内環境を整備することで人的資本の充実を図り、長期ビジョンの実現につなげてまいります。

長期ビジョンにおける主な取り組み

- (1) 伝統的銀行領域(磨き上げる領域)や総合金融サービス領域(成長を強化する領域)といったコアビジネスを強化しながら、その強みを活かした事業領域の拡大に挑戦していく。
- (2) 従来の金融サービスの枠組みを超えて地域課題の解決に挑戦し、その取り組みにより得られたノウハウをコアビジネスに還元していくことで、新しい価値を創造していく。

長期ビジョンと人的資本



経営基盤強靱化戦略

主要な取り組み

A 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

B DE&Iの推進

- 女性の上位職登用に向けた育成強化
- 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

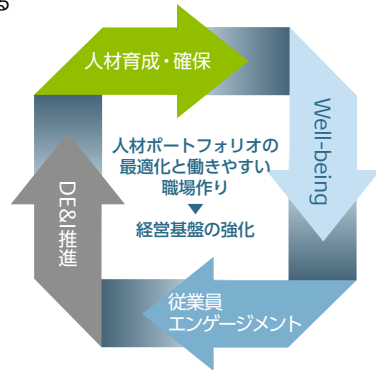
C Well-being[※]を実感できる職場環境整備

- 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

※ 心身ともに良好な状態であること

D 従業員エンゲージメントの向上

- 職場ごと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



主要取り組み	アウトプット
A 価値創造を担う 人材の育成・確保	■ DX人材・DXベース人材の育成 ■ 高度資格保有者数 ■ FP2級保有者数 ■ グループ内外トレーニー派遣数 ■ 公募によるトレーニー・ポストチャレンジ制度の応募者数および派遣・配置者数 ■ 人的資本投資額 ■ キャリア採用人数
B DE&Iの推進	■ 係長以上に占める女性比率 ■ 代理以上に占める女性比率 ■ 上級管理職に占める女性比率 ■ 男女の賃金の額の差異
C Well-beingを実感できる 職場環境整備	■ 男性の育児休職取得率
D 従業員エンゲージメントの 向上	■ エンゲージメントサーベスコア

第4次グループ中期経営計画と人的資本

第4次グループ中期経営計画の事業ポートフォリオ戦略において、当社グループの事業セグメントを6つに分類した上で、セグメント別に戦略を展開しています。

事業ポートフォリオ戦略に紐づく適切な人員ポートフォリオの構築を目指して、コンサルティング人材やDX人材など、第4次グループ中期経営計画の戦略遂行に必要な高いスキルを保有する人材の育成・配置を戦略的に進めてまいります。

第4次グループ中期経営計画最終年度である2027年度末に目指す人員ポートフォリオは下記のとおりです。総人員数の減少が見込まれる中であっても、戦略遂行に必要なスキルと実践力を備えた人材の育成・確保を通じて、より一層戦略性の高い適材適所の配置を実現してまいります。

2027年度末に目指す人員ポートフォリオ

(名)

事業 セグメント	As is	中間実績		To be	中計期間の 増減計画
	2024年度末	2025年度末	2024年度末 からの増減	2027年度末 (4次中計 最終年度)	
法人(地元)	1,986	2,040	+54	2,020	+34
法人(都市部)	120	121	+1	120	±0
ストラクチャード・ ファイナンス	35	46	+11	50	+15
公共	71	73	+2	70	△1
個人	4,085	4,050	△35	3,810	△275
有価証券	79	81	+2	80	+1
合計	6,376	6,411	+35	6,150	△226
うちDX人材	438	757	+319	1,000	+562

GAP解消に向けた対応

戦略的な人材確保

人材育成

人材活用

経営基盤強靱化戦略

■ 価値創造を担う人材の育成・確保

アウトプット指標	高度資格保有者数	510名
	FP2級保有者数	3,809名

人材育成の取り組み

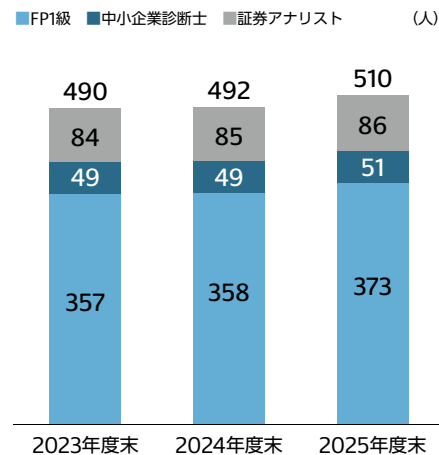
中核的な事業セグメント（法人、個人、公共）の事業成長に向け、さまざまな角度から地域・お客さまの課題を発掘し、解決に向けて行動できるコンサルティング人材の育成・確保に注力しています。

コンサルティング人材の育成

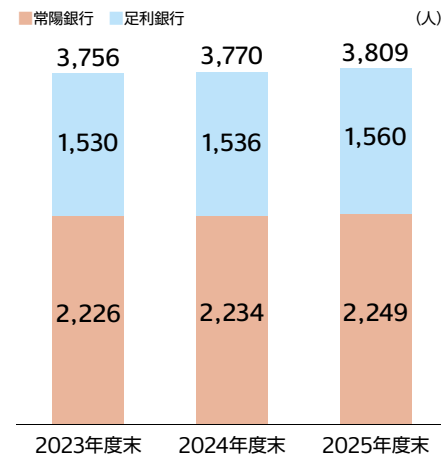
DX人材の育成（ **P.61**）をはじめ、当社グループの中核事業は金融業であることを踏まえ、「高度資格保有者（FP1級、中小企業診断士、証券アナリスト保有者の延べ人数）」および「FP2級保有者」を指標とし、有資格者の育成・増強に注力しています。

そのほか、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。

高度資格保有者数（銀行合算）



FP2級保有者数（銀行合算）



アウトプット指標	グループ内外トレーニー派遣数	73名
	公募トレーニー・ポストチャレンジ制度応募者数	149名
	派遣・配置者数	50名

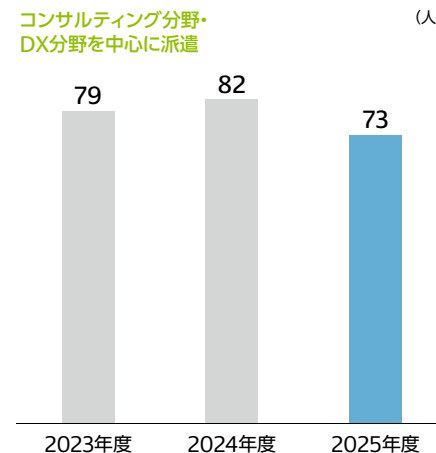
自律的な成長を後押しする組織風土

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。

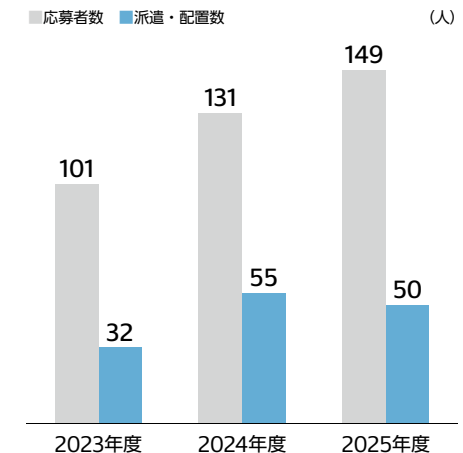
従業員が専門的なスキルを身に付け、さまざまな場面や角度から専門性を発揮できるよう支援し続けることが必要不可欠であるとの考えのもと、従業員が自ら手を挙げて内外の知見を吸収し、成長できる機会として、「グループ内外トレーニー派遣」や「公募によるトレーニー制度」、「ポストチャレンジ制度」を設けています。

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。

グループ内外トレーニー派遣数（銀行合算）



公募トレーニー・ポストチャレンジ制度（銀行合算）



経営基盤強靱化戦略

アウトプット指標	人的資本投資額	1,003百万円
	キャリア採用人数	120名

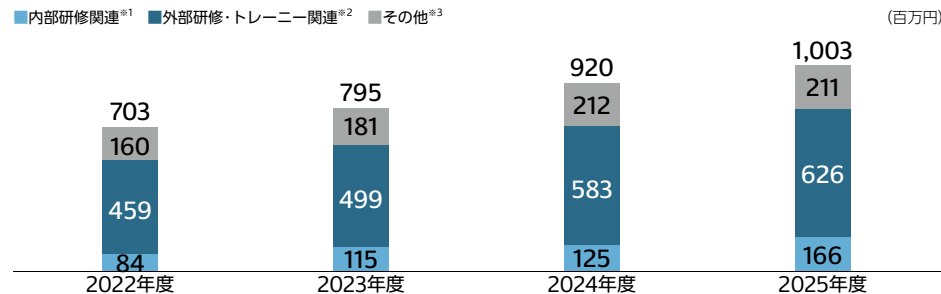
人的資本投資の状況

第4次グループ中期経営計画期間（2025～2027年度）においては、従業員の能力・スキル向上に資する人的資本投資を強化するため、主要KPI（目標）として3年間の投資累計額を30億円に設定しています。2025年度は10億円を投資し、KPI進捗率は33.4％となりました。

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」と「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との関係性の分析に取り組んでおり、その概要は以下のとおりです。

人的資本投資額の推移（銀行合算）



※1 外部講師費用・教材費

※2 外部研修・トレーニー派遣者の人件費、トレーニー派遣先への支払い

※3 上記以外の研修費（自宅学習システム、コアラ学習受講料、資格取得奨励金、販売資格受験費用等）

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ことから、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を確保することが重要となります。

こうした認識のもと、高いスキルと専門性を有し、即戦力となる人材の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。

常陽銀行

営業担当の従業員約1,500人を対象に実施した調査の分析結果を踏まえ、効果が高い研修への予算の重点配分や推奨資格へのインセンティブ付与等を行っています。

スキルのレベル1段階向上

営業成績向上

法人担当者：平均12％程度
個人担当者：平均 8％程度

その他、特定の資格取得者や研修受講者においてスキルや営業成績向上の傾向が見られることやスキルのレベルが成長している人材の特徴なども確認されています。

※Institution for a Global Society株式会社が提供する人材の能力測定ツール「GROW360+」を活用

足利銀行

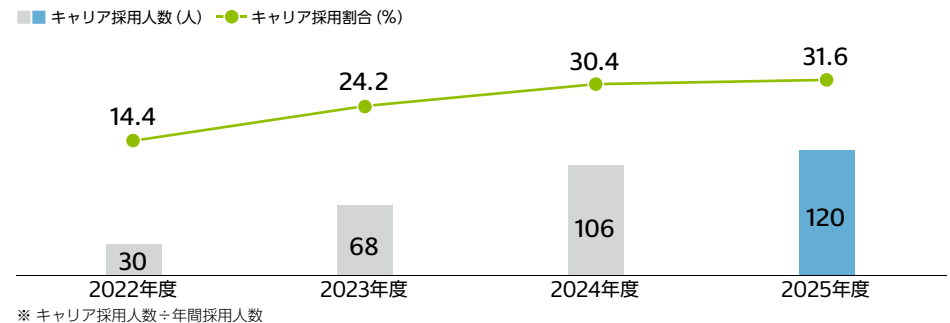
自行独自の部門別モデルケースを最大5つのグレードに体系化し、これらのグレードに対する到達度を測定し、スキルレベルと業務成果の分析をしました。分析結果を踏まえ、部門別モデルケースを人材成長の軸と位置付け、上位グレードへの計画的な移行を支援することで、多様な人材が最大限のパフォーマンスを発揮できる体制の構築に取り組んでいます。

スキルのレベル1段階向上

営業成績向上

法人担当者：平均 6％程度
個人担当者：平均19％程度

キャリア採用（銀行合算）



※ キャリア採用人数÷年間採用人数

経営基盤強靱化戦略

DE&Iの推進

アウトプット指標	係長以上に占める女性比率	39.1%
	代理以上に占める女性比率	25.0%
	上級管理職に占める女性比率	11.2%

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。

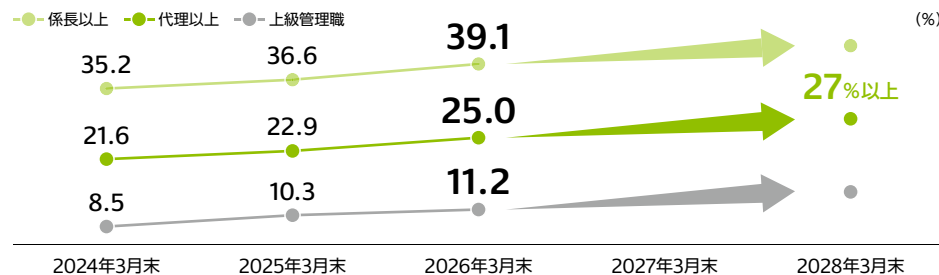
また、今後増加していくシニア人材のスキル・経験を活かすため、活躍機会の拡充にも取り組んでいます。

女性の上位職登用

第4次グループ中期経営計画（2025～2027年度）においては、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額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次グループ中期経営計画においては、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の推移（銀行合算）



アウトプット指標	男女の賃金の額の差異	65.1% (正規雇用労働者)
----------	------------	-----------------

「男女の賃金の額の差異」の状況

同一コース・同一職位・同一職種の場合、男女の賃金の額の差異はございません。下記の要因により総体として生じている差異の縮小に努めており、正規雇用労働者の差異は縮小傾向にあります。

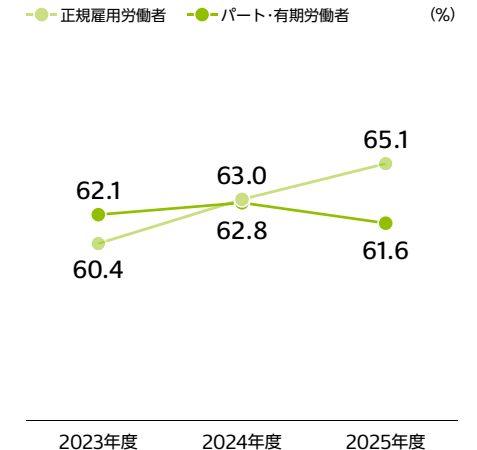
■ 正規雇用労働者

人員構成や年齢分布において、相対的に給与水準の高い上位職の女性比率が低いことが主な要因です。男女の平均勤続年数の差異もキャリア形成に影響を及ぼし、差異の要因となっています。

■ パート・有期労働者

男性は管理職以上の従業員を定年後に再雇用する際の嘱託行員など、相対的に給与水準の高い従業員の比率が高い一方、女性はパートタイマーとして勤務する従業員の比率が高いことが差異の要因となっています。

男女の賃金の額の差異の推移（銀行合算）



TOPIC めぶきジェンダーダイバーシティ会議

当社および子銀行の女性社外取締役5名が主催し、「めぶきジェンダーダイバーシティ会議」が初めて開催され、公募により子銀行の女性従業員48名が参加しました。会議では、「女性活躍推進に関する現状認識」や「キャリアパス」をテーマに、活発な意見交換が行われました。

出された意見をもとに抽出された課題は、当社および子銀行の取締役会に提言されており、「DE&Iの推進」の実現に向け、課題解決に取り組んでいます。



経営基盤強靱化戦略

Well-beingを実感できる職場環境整備

アウトプット指標	男性の育児休職取得率	100%以上
----------	------------	--------

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・休職制度や短時間勤務制度など、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・拡充に加え、社内全体の理解を深める取り組みを進めています。

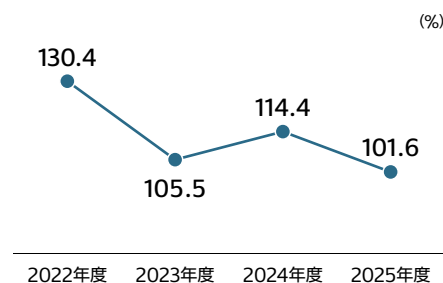
また、共働き世帯の増加にともない、男性の育児休職取得促進は人材確保の観点からも重要となっています。男性の育児休職取得率は、2022年度以降100%を超えて推移しており、今後も「100%維持」に努めるとともに、取得日数の増加に向けた取り組みや啓発を進めてまいります。

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ながら、働きやすい職場環境や諸制度の整備を継続的に進めています。

ワークライフバランス充実にに向けた諸制度

フレックスタイム制勤務	在宅勤務	副業制度
始業・終業時刻を従業員が自主的に設定して勤務することができ、柔軟な働き方が可能です。	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。	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。(2025年度末実績:78名)
セルフケア休暇・ウェルネス休暇	不妊治療休職制度	カジュアルスタイルでの勤務
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。	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。	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。

男性の育児休職取得率の推移(銀行合算)



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)



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)

健康経営の取り組み

企業が健全であり続けるためには、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・重症化防止および生活習慣病の予防に向け、人間ドックや定期健康診断の実施に取り組んでいます。

また、全従業員を対象としたストレスチェックや相談窓口の設置などを通じて、フィジカルヘルス・メンタルヘルスの両面から不調者の早期発見と健康保持・増進に努めています。

なお、常陽銀行と足利銀行は、2026年3月に経済産業省および日本健康会議主催の「健康経営優良法人2026(大企業法人部門)」に認定されました。



ファイナンシャル・ウェルネスの向上に向けた取り組み

従業員の資産形成面における「豊かな暮らしの実現」は、心身の健康にも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うえで重要な基盤であると考えています。「ファイナンシャル・ウェルネス」の向上に向けて、従業員の中長期的な資産形成に資する福利厚生制度の拡充に取り組んでいます。

TOPIC めぶきフィナンシャルグループ従業員持株会の新設

当社創立10周年事業の一環として、2026年7月に「めぶきフィナンシャルグループ従業員持株会」を新設しました。

これまで併存していた子銀行の持株会を統合することで、加入対象をグループ全社の従業員に拡大するとともに、統合を機に奨励金付与率を引き上げるなど、より多くの従業員の資産形成やファイナンシャル・ウェルネスの向上につながることが期待されます。

新設前	新設後
加入対象 子銀行 2行のみ	グループ内 全18社
奨励金付与率 加入口数に 応じ5~10%	一律10%

経営基盤強靱化戦略

従業員エンゲージメントの向上

アウトプット指標

エンゲージメントサーベイスコア

常陽銀行 75pt 足利銀行 65%

エンゲージメントサーベイスの実施と組織活性化

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スを実施しています。加えて、グループの求心力を高め、グループシナジーの発揮を目的に、グループ全従業員を対象としたエンゲージメントサーベイスを新たに開始しました。

定期的なサーベイスの実施と、分析結果を踏まえたチームミーティングの開催、職場ごとの実態に即したアクションプランの策定・実行を通じて、サーベイスコアは上昇傾向にあります。

エンゲージメント向上取り組みを通じ、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。

グループ全社（使用ツール：独自設計）

「職務」、「成長」、「経営」の向上が、エンゲージメントを高める鍵となる要素であることが分かりました。

一方で、従業員は各事業会社に対しては比較的高いロイヤリティを有しているものの、当社グループ全体に対するロイヤリティは相対的に低い傾向にあり、課題として認識しております。当社グループは、2026年10月1日に創立10周年という節目を迎えます。これをひとつの契機として、グループ横断的な施策などを展開することで、グループ全体の一体感を醸成し、組織活力の最大化に努めてまいります。

- 職務…職務適正感（希望・能力）や仕事の意義（社会貢献）
- 成長…キャリアビジョンや成長機会
- 経営…経営のリーダーシップや経営との信頼関係、当社グループの将来性

常陽銀行（使用ツール：Wevox）

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

2022／11月（初回） 71ポイント



2026／2月 75ポイント

「承認」項目のスコアの向上は、「自己成長」、「組織風土」、「人間関係」など他の項目のスコア向上にもつながる可能性が高く、また、営業成績との正の相関性が見られたことから、今後は「承認」スコアの改善に取り組み、働きがいのある職場づくりを目指してまいります。

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肯定的回答率

2023／11月（初回） 52%



2026／1月 65%

「バリューの実践」や「マネジメントへの信頼」などが強みである一方、「行内コミュニケーション」や「キャリア展望」などには課題が見られることから、キャリア形成やキャリアビジョンの実現に向けた支援策を充実・強化することで、一人ひとりがやりがいを持って活躍できる職場環境づくりを進めてまいります。

経営基盤強化戦略

行員座談会

人を育てる仕組みと現場の熱量が紡ぐ、地域への価値創造

第4次グループ中期経営計画の主要な取り組みの1つが「価値創造を担う人材の育成・確保」。複雑化する地域の課題に向き合い、価値創造の最前線を担っているのが、現場でお客さまと向き合う行員たちです。最前線で活躍する行員と、その成長を支える育成担当者が、地域に根差したコンサルティングの価値や、これからの人材育成について語り合いました。



経営基盤強靱化戦略

地域に根差した信頼とグループの総合力で、お客さまの期待に応える

——まずは、現場で感じているめぶきFGの強みについて聞かせてください。

浜木 私たちの強みは、地方銀行として培ってきた信頼と顧客基盤です。そのおかげで、退職金の運用相談をお受けすることも少なくありません。退職後の生活設計を伺い、資産寿命やインフレリスクも踏まえて、何年後にいくら必要かを一緒に考える「ゴールベース」の提案が、お客さまの資産形成支援と預り資産の拡大につながっていると感じています。

五末 地域のお客さまとの深いつながりに加え、グループ会社や専門部署、外部専門家の知見を結集できることは、私たちの強みであると感じています。事業や資産の承継では税務・法務などが複雑に絡むため、専門家の助言も仰ぎながら段取りを丁寧に重ねることが、案件を前に進める力になっています。

鹿志村 企業の経営資源である「ヒト・モノ・カネ・情報」に対して、一気通貫でソリューションを提供できるのも強みです。設備投資を検討していたお客さまに対し、補助金



常陽銀行 コンサルティング営業部 ウェルズアドバイザーグループ係長

五末 美咲

支店でのライフプランアドバイザー業務を経て法人分野も経験。現在は事業承継と個人の資産承継を中心に、法人・個人を一体で捉えた支援に携わる。

などの公的支援制度の案内から、投資計画の作成、融資とリースを組み合わせた資金計画まで、グループ横断で伴走できたことは、めぶきFGらしい支援だったと思います。

加藤 加えて、地域密着のネットワークと外部パートナーとの連携も、私たちの大きな強みとなっています。印象に残っているのは、地元の象徴的な企業のMBO・事業承継に関する大型案件です。現在は業績の良い会社ですが、かつての厳しい時期に先輩たちが支援を続けてきたからこそ、今回のような大きな案件につながったのだと思います。会社の状態が良い時だけでなく、厳しい時にどう支えられるか。それが次の世代の信頼につながるのだと実感しました。

単なる「お金の窓口」から脱却し、事業と人生に寄り添う伴走者へ

——お客さまから求められる銀行員の役割は、どう変わってきているのでしょうか。

高橋 法人分野では、お客さまの成長を支えていく役割が求められています。銀行側の都合だけで融資や商品を提案するのではなく、お客さまの成長イメージを共有し、将来に向けた打ち手を一緒に考えていくことが、これからの地域銀行に求められる役割だと思います。

田野 個人のお客さまにとっても、銀行は「お金の窓口」から、人生の伴走者のような存在へ変わってきています。単に商品やサービスを提供するのではなく、ライフイベントと資産を一体で捉え、「いくら貯めるか」ではなく「どう生きていくのか」を一緒に考えることが必要です。お客さまの悩みの本当の「根っこ」を引き出す力が、これからの銀行員に求められると考えています。



足利銀行 栃木支店 渉外グループ ソリューションリーダー 支店長代理

加藤 隼也

法人コンサルティング部と栃木支店に所属し、支店担当者の訪問に同行して法人・個人向けのコンサルティング営業を担当。本部や外部パートナーとも連携する。

小嶋 常陽銀行のお客さまには、会社経営など事業に携わる方が多くいらっしゃいます。会社のオーナーは、経営者であると同時に、一家の主でもあります。自社株や個人資産の承継など、難しい選択を迫られる場面も多くあります。法人と個人を分けて見るのではなく、世帯全体の資産の持続的成長を支えることが、私たちに求められる役割だと考えています。

川村 お客さまのビジネスモデルまで入り込み、課題解決を共に担う「伴走者」としての役割が求められていると強く感じています。

現在、地域企業は原材料価格の高騰や人手不足、事業承継など、かつてなく複雑な課題に直面しています。だからこそ、単なる資金提供にとどまらず、外部環境や組織、財務、さらには現場の業務フローに至るまで、お客さまを深く理解することが不可欠です。数字の裏付けを取りながら、お客さまと対話を重ねて創り上げる事業計画書は、単なる資料ではなく、将来を共有し共に歩むための「未来図」だと思っています。

現場での学びを、育成の仕組みで支える

——どのような場面で成長を実感していますか。

経営基盤強靱化戦略



浜木 本部主催の集合研修で販売ルールや商品知識、提案手法を学び、現場では上司や先輩から信頼関係の築き方や課題の引き出し方を学んでいます。研修で学び、現場で実践し、振り返る。その繰り返しは提案力の向上につながり、先輩の提案を参考に遺言信託の成果につながれた時には、自分の成長を感じました。

田野 浜木が話したような現場での学びを支えているのが、ブロック個人営業部です。同部そのものが、育成プログラムのような役割を果たしています。以前は各支店に配属される個人資産分野の担当者はごく少数であり、相談相手も切磋琢磨する仲間も限られていました。現在は担当者を集約し、知識や経験を共有しながら、研修、実践、振り返りのサイクルを日常の中で回しています。各営業店でも、「この地域のお客さまにどう貢献したいか」を考えながら取り組んでいます。

加藤 法人コンサルティング部では、月に一度、メンバーが集まる機会があります。各営業店で活躍する先輩や後輩と会うことで刺激を受け、資格取得支援制度を活用してFP1級も取得しました。資格は自信になりますし、学んだことをお客さまへの提案に活かそうという意欲にもつながっています。

高橋 法人分野では、若手行員の底上げが重要な課題です。お客さまの話をよく聞く力、課題を捉える力、ファイナンスと本業支援を組み合わせる提案する力を高めるため、実際の事例をもとに考える研修を行っています。加藤のように現場で活躍するソリューションリーダーが講師を務めることは、若手にとって大きな刺激になっているようです。

挑戦の経験を組織の知見に変える、めぶきFGの人材育成

——専門性を広げるために、どのような挑戦の機会がありますか。

五末 私はライフプランアドバイザーとして資産運用に携わった後、公募の事業性担当者育成トレーニーを活用して融資業務も経験しました。資産運用と事業性融資の両方を経験したことで、お客さまの課題を多角的に捉えられるようになったと感じています。本部や支店に相談できるつながりができたことに加え、OJTやロールプレイを通じて、知識を提案に結びつける力も磨かれています。

川村 公募トレーニー制度は、人事部主導の体系的な育成と対になる、外部での「武者修行」のような位置づけです。外部で学んできた行員のスキルを、個人の経験にとどめず、



組織のスキルとして再現性を高めていくことが課題です。私たち自身が講師を務める研修や現場でのOJTを通じて、より多くのお客さまに価値を届けられる体制づくりを進めています。

鹿志村 私はキャリア採用で入行し、2年目に日本政策投資銀行へ1年間出向しました。企業分析や財務面の高度なスキルを実務の中で学べたことは大きな経験で、転職して間もない人材にこうした機会を与えてくれる会社はなかなかないと思います。また、コンサルティング営業部ではさまざまな事例が共有され、個人の経験が組織の知見として広がっていることも力になっています。

小嶋 常陽銀行の公募トレーニー制度は、行員自身が描いたキャリアプランに沿って、自ら手を挙げる仕組みです。外部出向の選択肢も年々増え、鹿志村のように外部で経験を積む行員もいます。ただ、最後に問われるのは、人間力です。どれだけ専門知識を持っていたとしても、お客さまや営業店から「この人に相談したい」と思ってもらえなければ、価値は発揮できません。

AI時代だからこそ問われる対話力と総合提案力

——これから、どのようなコンサルティングを目指してい

経営基盤強靱化戦略



きますか。

加藤 私の役割は、お客さまと外部のマッチング先、銀行内の専門部署をつなぐことだと思っています。ただ、つなぐ先を間違えてはいけません。限られた時間の中でお客さまが本当に考えていることを聞き取り、課題の本質をつかむ力を磨いていきたいです。お客さまの反応を受け止めながら柔軟に対応し、課題解決につなげていきたいです。

鹿志村 AIが急速に進化する時代だからこそ、地域に根差し、お客さまの実情を理解したうえで専門性を発揮する私たちの価値は、むしろ高まると思っています。百の企業があれバ、百通りの答えがあります。だからこそ、私たちはお客さまのもとに足を運び、生の声、一次情報を得たうえで考える必要があります。その部分がAIとの違いであり、私たちが強みを発揮できる部分だと思っています。

五末 少子高齢化やDXの進展によって、お客さまの課題はますます複雑化しています。AIが活用される時代だからこそ、お客さまとの対話を通じて潜在的な課題を把握し、事業承継や資産承継、経営、ご家族に関わる課題を全体像として捉えたコンサルティングを目指していきたいです。支店では、資産運用と法人業務は担当が分かれる場面もありますが、そこを融合できれば、より大きな相乗効果が生

まれるはずです。支店の皆さんにも、その広い視点を感じてもらえる存在でありたいです。

浜木 今後も研修やキャリア支援を活用しながら、資産運用だけでなく、資産承継関連業務など幅広い知識を身につけたいです。お客さまのニーズは多様化しており、金融商品の提案だけでなく、ライフプランやご家族の状況、ローンなども踏まえた総合的なコンサルティングが求められています。学んだ知識を現場で実践し、提案力をさらに高めていきたいです。

自律的に挑戦し続けられる組織を目指して

——最後に、人材育成や組織づくりのこれからについて聞かせてください。

川村 自律的なキャリア形成をさらに後押しするため、社内副業のように本部案件に関わる機会を広げることや、人事部門と営業部門が連携して育成を進めることが重要でです。AIが台頭する中でも、お客さまに寄り添い、背中を押すことは人にしかできない価値です。行員自身も知識をアップデートしながら、人材育成に取り組んでいきたいと考えています。

小嶋 法人個人合わせた総資産を俯瞰し、ビジネスとファ



ミリーの課題を包括的に捉えた提案を続けていきたいです。あらかじめ用意された答えはなく、経営者やご家族の数だけ多様な思いがあります。最終的には人対人であり、「銀行員だから」ではなく、「あなただから相談したい」と思っただけの存在であることが重要だと考えています。

高橋 自律的なキャリア形成に加え、働きやすさも変えていく必要があります。法人担当には若手の女性行員も多いのですが、育児しながら働き続けるには難しい面もあります。今後は、一人のお客さまを複数で担当する仕組みや、支店をまたいだプロジェクトチームで対応する仕組みも考えていきたいです。また、短期的な数字だけでなく、お客さまの価値をどれだけ高められたかを評価軸に据え、失敗を次の糧にできる環境をつくることも大切だと思います。

田野 人材育成では、人材像、育成の仕組み、挑戦し続けられる環境や評価制度を一体で考える必要があります。商品知識や営業実績だけでなく、お客さまに寄り添い、必要に応じて専門家につなぎながら最適解を届けられる人材が求められています。挑戦そのものや、達成に向けたプロセスも評価できる仕組みを整えていきたいです。

経営基盤強靱化戦略

DXによる
付加価値創出

アライアンスの推進

人的資本／DE&I
推進の強化リスクマネジメント
の高度化企業価値向上に向けた
資本運営

リスクマネジメントの高度化

マテリアリティ▶ 価値創造を支える経営基盤の強化

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

A 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

B グループリスク管理態勢の高度化

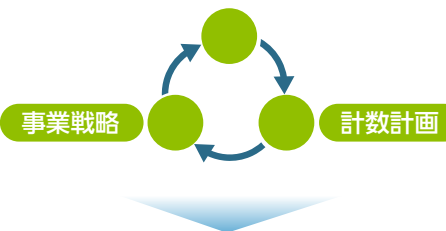
- 横断的な情報セキュリティ、サイバーセキュリティ管理態勢の強化
- オペレーショナル・レジリエンスの確保に向けた態勢の整備
- マネーロンダリングおよびテロ資金供与対策等の高度化
- 金融犯罪への対応強化
- 気候変動・自然資本関連の機会とリスクへの対応（TCFD・TNFD等）

主要取り組み	アウトプット
A RAF運営の高度化	■ トップリスクの選定 ■ RORAやストレス結果を踏まえたリスクテイク計画（リスクテイク分野、リスクコントロール重視分野、リスク抑制分野）の明確化 ■ 事業ポートフォリオ戦略への活用と最適な経営資源配分、収益計画の達成
B グループリスク管理態勢の高度化	■ サイバーセキュリティへの取り組みを強化するため、サイバーセキュリティ対策専担部署（サイバーセキュリティ統括グループ）を新設 ■ 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 ■ マネーロンダリング等防止プログラムに基づく各種施策等の実施 ■ 金融犯罪防止のためのタイムリーな注意喚起を実施 ■ カーボンニュートラルに向けた対応実施 ■ 地域事業者、地公体に対する脱炭素取り組み支援

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

経営基盤強化戦略

RAF運営の高度化

リスクアペタイトフレームワーク (RAF)

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、当社グループ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。

- RORA^{*}
(コア業務粗利益ベース)
3.5%
(前年比+ 0.4%pt)
- RWA
(事業セグメント合計)
61,208 億円
(前年比+1,304 億円)

※ 事業セグメント合計 コア業務粗利益/RWAにより算出 四捨五入 P.49

RAFの活用による事業ポートフォリオ戦略の実効性向上

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、それぞれの特性に応じて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区分したうえで、各事業の成長とRORAの改善に向けた取り組みの方向性を定めています。

中期経営計画や各年度の収益計画の策定時には、事業セグメントごとにリスクアペタイト指標を設定しています。モニタリングを通じてリスクとリターンのバランスを検証し、必要に応じて戦略の見直し等の対応を行うことで、事業ポートフォリオ戦略の実効性の向上をはかるとともに、将来の環境変化や収益・リスクの動向を踏まえた投資実行や人員配置等の経営資源配分にも活用しています。

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。当社で現在認識しているトップリスクは次のとおりです。毎年、取締役会において内外の環境変化を踏まえた見直しの要否について検証のうえ決定しています。

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| ▪ 地域経済・地域社会の衰退 | ▪ 景気の急速な後退や市場金利の大幅な変動 |
| ▪ 働き方の価値観の変化・人材確保の難化 | ▪ サイバー攻撃・大規模システム障害の発生 |
| ▪ 急速なデジタル化・銀行サービスの競争激化 | ▪ 大規模地震・風水害等の発生 |
| ▪ 気候変動・環境問題への対応の遅れ | ▪ 金融犯罪対策の遅れ・不祥事件等の発生 |
| ▪ 各国の政治的混乱・地政学的リスクの顕在化 | ▪ お客さま本位の業務運営に反する営業活動の発生 |

四捨五入 P.102

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。

経営基盤強靱化戦略

■ 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

当社グループは、サイバーセキュリティを重要課題とし、経営陣の関与のもと全社的な体制を構築し、以下の基本方針に基づき脅威に対応します。

1. 対策の目的

当社グループは、金融サービス等の提供を通じお客さまや地域社会等に対し重要な社会基盤を提供している責任のもと、サイバーインシデントによる業務中断が金融システムの信頼に重大な影響を与えかねないリスクであることを認識し、適切にサイバーセキュリティ対策を実施することでお客さまの保護とグループのレジリエンス向上を目指します。

2. ガバナンスの発揮

経営陣は、経営としてのリーダーシップを発揮し、組織全体で能動的なサイバーセキュリティ管理の態勢構築と運営を行います。

3. 体制および運用

サイバーセキュリティ管理の態勢は3線防衛態勢^{*}を基本とし、当社グループ各社の規模・特性に応じた整合性のある管理態勢を構築します。

※ 3線防衛態勢：組織を第1線（事業部門）、第2線（管理部門）、第3線（内部監査部門）に分類し、それぞれの役割と責任を明確にすることで効果的なガバナンスを実現します。

4. リスクベース・アプローチ

サイバーセキュリティ管理態勢の整備にあたっては、当社グループ各社が直面する事業環境やリスク許容度、重要性・緊急性に応じてリソースを最適に配分します。

5. 継続的改善

内外の環境変化（お客さま、地域社会、株主、監督当局など関係主体等からの要求事項や法規制等の変更などを含む）や監査結果、インシデント（他社で生じた参考事例を含む）の教訓を踏まえ、平時から能動的にサイバーセキュリティ管理態勢を見直します。

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、当社グループではサイバー

セキュリティの強化に取り組んでいます。当社グループ全体のサイバーセキュリティ管理態勢を強化するため、システム統括部内に「サイバーセキュリティ統括グループ」を、当社子銀行のシステム部内に「サイバーセキュリティ推進室」を設置しています。さらに、当社子銀行内には、部門横断でサイバーセキュリティに対応する組織として、常陽CSIRT (Computer Security Incident Response Team)・あしぎんCSIRT を設置し、両CSIRT が密接に連携しながら、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。重大インシデント発生時には経営陣関与のもと、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。また定期的に経営陣にサイバーセキュリティの状況を報告し、経営陣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。

経営基盤強靱化戦略

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

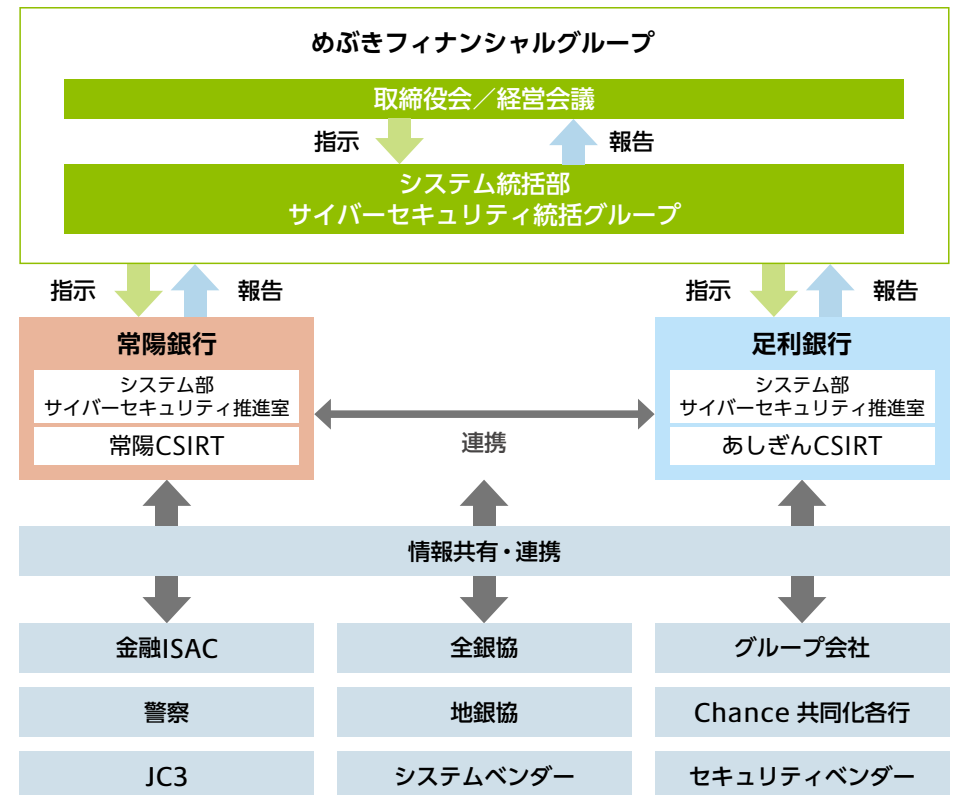
グループ役職員全体のサイバーセキュリティに関するリテラシーを維持向上するため、以下のような施策を行っています。

- 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。

サイバーセキュリティ管理態勢



経営基盤強靱化戦略

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、自然災害など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。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り組みも行っています。

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、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

当社グループは、マネーロンダリング、テロ資金供与および制裁違反の防止が国際社会の要請に基づく重要な責務であり、経営戦略上の重要な課題であることを認識し、「マネーロンダリング、テロ資金供与および制裁違反の防止に関する対応方針」を定め、マネーロンダリング等の防止に取り組んでいます。当社は、グループ内会社に適切なマネーロンダリング等防止を実践させるために、経営管理部担当役員を「グループマネーロンダリング等防止統括責任者」として選任しています。

また、グループ内会社は役員の中からマネーロンダリング等リスク管理態勢を統括する者として「マネーロンダリング等防止統括責任者」を選任しています。

グループ内会社は、当社が年度ごとに定める「グループマネーロンダリング等防止基本方針」にもとづき、マネーロンダリング等リスク管理態勢の高度化のための年次実践計画として「マネーロンダリング等防止プログラム」を策定しています。本プログラムをグループ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、四半期ごとに「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。

当社グループは、深刻な社会問題である「金融犯罪」についても重点的な対応を要するリスクと位置づけ、対策の高度化に取り組んでいます。常陽銀行・足利銀行では、各県警や地域内金融機関等との連携を通じ、特殊詐欺等に関する注意喚起や被害発生 の未然防止に注力しています。

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、金融犯罪の手口は巧妙化や多様化が進んでいます。2025年度は、非対面取引における不正利用対策の高度化を図るため、株式会社ACSiONが提供する不正検知プラットフォーム「Detecker」を導入し、個人向けインターネットバンキングおよび口座開設Webサービスにおける不正アクセス・不正利用の検知を開始しました。

サービス概要

導入サービス	不正検知プラットフォーム「Detecker」 ※「Detecker」は株式会社ACSiONの登録商標です。
サービス概要	インターネット取引における以下のようなアクセス・取引などの検知 ・第三者のなりすましなどによる不正なインターネットバンキングへのアクセスおよび取引 ・Webでの不正利用目的の口座開設申込

経営基盤強靱化戦略

金融犯罪対応に関する地域、県警との連携強化

2025年は、前年に猛威を振るったSNS型投資・ロマンス詐欺の被害に加え、警察官を騙る劇場型詐欺の被害が若年層にも拡大し、全国の被害額は3,200億円を超えました。茨城県・栃木県においても詐欺被害は過去最悪の状況が続いています。

こうした状況下、当社グループは犯罪者グループの卑劣な手口から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に取り組んでいます。

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。

- 特殊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

お客さまへの注意喚起

お客さまから詐欺被害者を出さないため、当社グループはさまざまな媒体を通じた注意喚起を展開中です。

常陽銀行では、2025年12月に県警と連携し、全店で「ニセ電話詐欺等被害防止声掛け運動」に取り組んだほか、バンキングアプリやメールマガジン等を活用した注意喚起メッセージを発信しました。

足利銀行では、2025年11月から年末にかけて栃木県警と連携し、ATMを利用するお客さまに対して、「詐欺被害防止」の案内をATM画面に表示、詐欺被害を未然に防ぐ注意喚起を行いました。

常陽銀行 ニセ電話詐欺等被害防止声掛け運動について

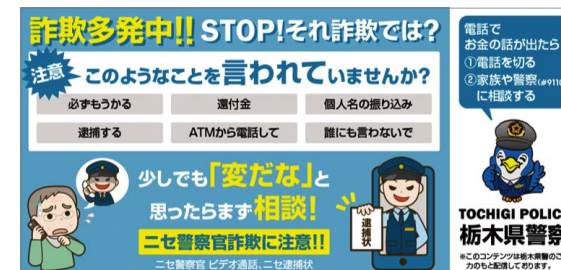
年末は全国的に特殊詐欺被害が増加する傾向があることを踏まえ、2025年12月に茨城県警と共同で制作した注意喚起チラシを用いて、被害が急増する「サポート詐欺」や1件あたりの被害額が大きい「SNS投資詐欺」などの注意喚起を、営業店をご利用されるお客さま全員に対して実施しました。

あわせて、詐欺被害の未然防止に有効な「国際電話の利用停止」方法に関する周知も実施しました。



足利銀行 ATMで「待った!」詐欺防止の新機能

急増する詐欺被害を食い止めようと、2025年11月に、栃木県警と連携し、ATMの画面に詐欺の被害に遭わないための文言の表示を開始しました。県警によると特殊詐欺の約3割がATMを利用させる手口であるため、ATMで振り込みや引き出しの際、「必ずもうかる」「誰にも言わないで」などの注意を促す言葉を画面に表示しています。最後に確認ボタンを押すことで自ら注意を払っていただき、詐欺被害の未然防止につながるよう取り組んでいます。



事業活動を通じたインパクトの創出

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。

当社グループは、第4次グループ中期経営計画に定める基本戦略（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）とマテリアリティを統合させた取り組みを進め、「社会的価値（社会的インパクト）」と「経済的価値」の双方を創出しています。下記のインパクト・パスウェイは、社会課題解決戦略における主要な取り組みを起点として、ステークホルダーにもたらされる社会的インパクトがどのように創出されるのかを示したものです。

第4次グループ中期経営計画 個別戦略			解決を目指す マテリアリティ	主要取り組み	アウトプット	主要KPI	アウトカム		社会的インパクト ー社会の変化ー
							ステークホルダー	影響	
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			創業・スタートアップ支援	件数／スタートアップ投資額	地元法人貸出金残高（平残） 法人役務手数料（銀行合算）	法人のお客さま	収益力・生産性向上、経営基盤強化、事業拡大	地域経済への貢献額 （付加価値額） の拡大 ▽ 経営目標 （社会的インパクト指標） として設定
				資金調達・販路拡大支援	事業計画策定支援・ 事業承継コンサル収益額 有償ビジネスマッチング 成約件数			収益力向上、経営基盤強化、新たなビジネス 機会・雇用創出	
				人手不足支援	人材紹介申込件数			事業継続、生産性向上、雇用創出	
				経営改善・事業再構築支援	経営改善計画策定先数 債権良化先数			収益力改善、事業継続、雇用維持	
				事業承継 M&A支援	M&A成約件数			雇用維持、事業継続、事業拡大	
	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 サービスのワンストップ提供	預り資産残高 （銀行・証券合算） 遺言信託受託件数 住宅ローン実行額 無担保ローン（教育ローン、 マイカーローン等）の実行額	預り資産残高 （銀行・証券合算） 個人向け貸出残高 （平残）	個人のお客さま	資産形成の実現、マイホーム保有による幸福 度向上、進学機会の拡大、セカンドライフの充 実による幸福度向上、承継世代・世帯の満足度 向上、金融サービスへのアクセシビリティ向上	地域住民の 豊かさの向上
				取引利便性の向上	バンキングアプリの浸透率			金融サービスへのアクセシビリティ向上	
				金融リテラシー向上への 取り組み強化	金融教育等実施件数			金融リテラシー向上	
	地域の持続性向上 支援 ー地方創生への 取り組み強化ー	地域活性化		地域サプライチェーンの 維持・強靱化	地元への企業誘致支援件数	サステナブルファイナンス 実行額	法人のお客さま 地方自治体 地域住民	地域の活性化	
				地域インフラの維持更新・ 再構築支援	サステナブルファイナンス （社会分野） 実行額		地方自治体 地域住民	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	
				地域のキャッシュレス、 DX推進	めぶきカード加盟店取扱高 めぶきカード加盟店件数		地方自治体 地域住民	キャッシュレス化による生産性向上・利便性 向上	
				地域資産の活用・承継	地域産品の販路拡大・PR・ 新商品開発支援		法人のお客さま 地方自治体 地域住民	地域ブランド力向上	
		地域の脱炭素化			地域の脱炭素化に向けた 支援		サステナブルファイナンス （環境分野） 実行額 電力事業を通じた 再エネ発電	個人・法人の お客さま 地域住民 地方自治体 自然資本	

事業活動を通じたインパクトの創出

社会的インパクト指標としての付加価値額

個別戦略の1つである「事業者の成長を支えるソリューション提供」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。

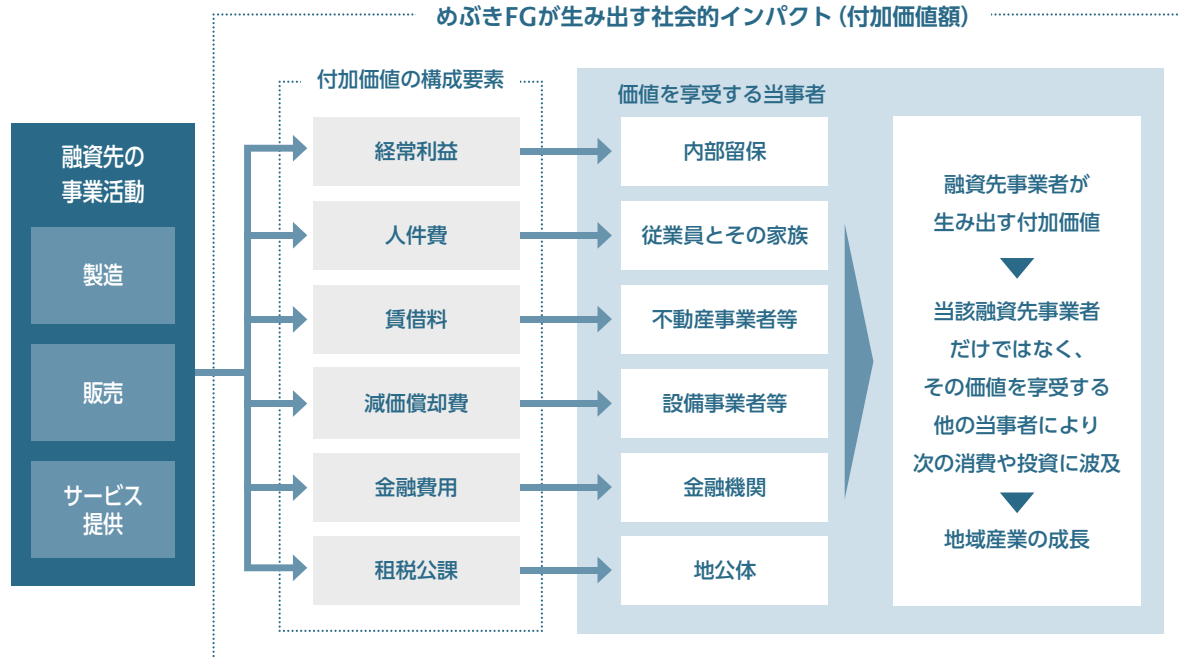
当社グループが成長支援に主体的に関与した地元企業の付加価値額を算出することで、当社グループの事業活動がもたらす社会的インパクトを計測することにより、

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。

当社グループでは、社会課題解決戦略における事業者の成長を支えるソリューション提供を通じ、地域事業者の課題解決に向けた本業支援や円滑な資金供給を着実に進めております。引き続きデータの蓄積と分析精度の向上を図り、成果の開示を目指してまいります。

社会的インパクト

地域事業者の課題解決に向けた本業支援や円滑な資金供給



経営成績

付加価値額は、取引先の決算情報に基づき算出する特性上、当社グループの活動が反映されるまでには一定の期間を要します。2025年度は分析基盤となるデータの蓄積を進めている段階にありますが、2025年9月末を基準とした試算では、対象先における付加価値額の合計は前年同月比で3.2%程度増加していることを確認しております。

参考：茨城県および栃木県における2023年度の地域GDP（名目）の年次成長率は2.2%です。また、2014年度から2023年度の10年間の平均年次成長率は1.6%です。

事業活動を通じたインパクトの創出

「社会的価値」および「経済的価値」の双方を最大限創出することを目指し、経営基盤強靱化戦略に基づく事業活動を推進しています。これらの事業活動によって創出される主な成果（アウトプット）は下記のとおりです。価値創造を支える経営基盤を着実に強靱化することにより、持続的成長と企業価値の向上を実現していきます。

第4次グループ中期経営計画 個別戦略	解決を目指すマテリアリティ	経営基盤強靱化戦略に基づく事業活動	アウトプット	主要KPI
経営基盤 強靱化戦略	DXによる付加価値創出	 お客さまに選ばれ続けるサービスの提供	生成AI・機械学習の戦略的活用	生成AI活用基盤の導入と利用定着 統計AIを活用した業務の高度化
			攻めのDX・守りのDXのレベルアップ	バンキングアプリ利用者数 営業店事務量削減率
			DXを支える基盤整備	業務基盤となるデジタル執務環境の刷新
			DXを担う人材育成	DX人材育成体系に基づくDX人材・DXベース人材数
	アライアンスの推進	 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	広域連携	Chance地銀共同化行との連携
			地域連携	りょうもう地域活性化パートナーシップ 地元金融機関との連携 産学官金連携
			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 ビジネスマッチングを含む異業種連携・外部資本活用
	人的資本／ DE&I推進の強化	 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	価値創造を担う人材の育成・確保	DX人材・DXベース人材の育成 高度資格保有者数 FP2級保有者数 グループ内外トレーニー派遣数 公募によるトレーニー・ポストチャレンジ制度の応募者数および派遣・配置者数 人的資本投資額 キャリア採用人数
			DE&Iの推進	係長以上に占める女性比率 代理以上に占める女性比率 上級管理職に占める女性比率 男女の賃金の額の差異
			Well-beingを実感できる職場環境整備	男性の育児休業取得率
			従業員エンゲージメントの向上	エンゲージメントサーベイスコア
	リスクマネジメントの高度化	 価値創造を支える経営基盤の強化	RAF運営の高度化	トップリスクの選定 RORAやストレス結果を踏まえたリスクテイク計画（リスクテイク分野、リスクコントロール重視分野、リスク抑制分野）の明確化 事業ポートフォリオ戦略への活用と最適な経営資源配分、収益計画の達成
			グループリスク管理態勢の高度化	サイバーセキュリティへの取り組みを強化するため、サイバーセキュリティ対策専担部署（サイバーセキュリティ統括グループ）を新設 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等防止プログラムに基づく各種施策等の実施 金融犯罪防止のためのタイムリーな注意喚起を実施 カーボンニュートラルに向けた対応実施 地域事業者、地公体に対する脱炭素取り組み支援
	企業価値向上に向けた資本運営	 価値創造を支える経営基盤の強化	株主還元方針（1株当たり配当金の安定的・持続的増加）	1株当たり配当金 機動的な自己株式取得
			自己資本の適切なマネジメント	自己資本比率

戦略的DX投資額（3年累計）
バンキングアプリ利用者数
営業店事務量削減率
人的資本投資額（3年累計）
代理以上に占める女性比率

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

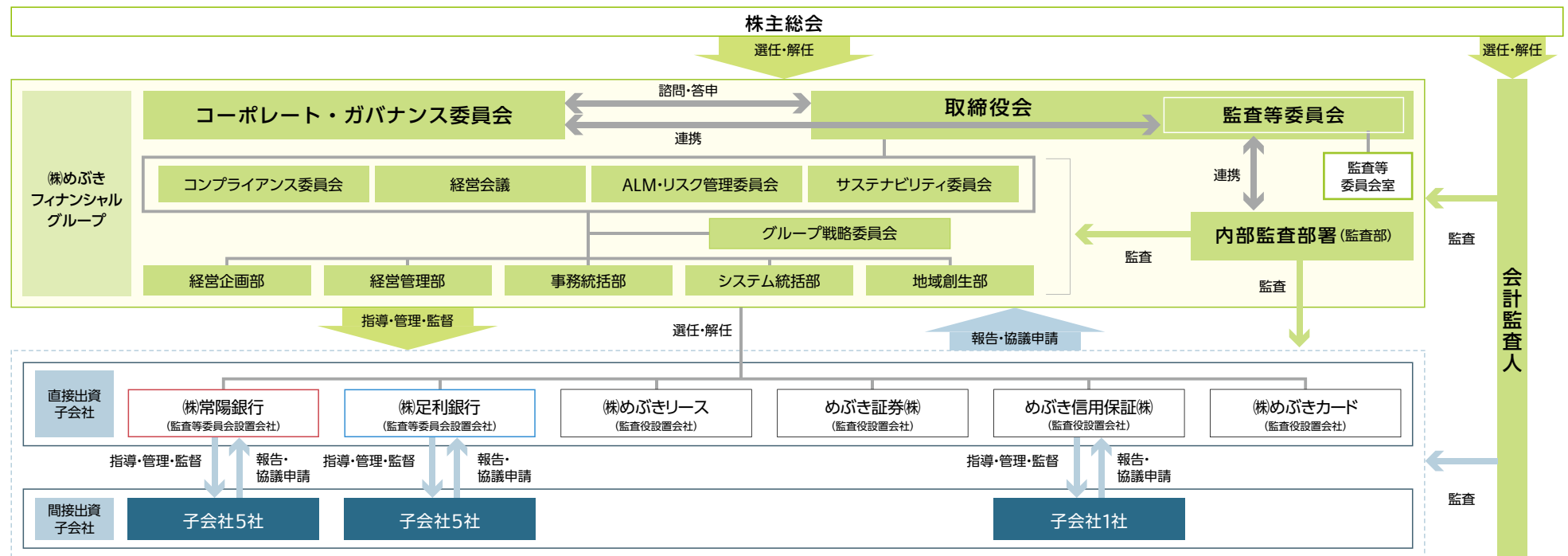
当社は、当社グループの責任ある経営体制の確立と業務の健全かつ適切な運営を確保し、株主さま、お客さま、従業員、地域社会等すべてのステークホルダーからの高い信頼の獲得と企業価値向上の実現を目指し、次の基本的な考え方に沿って、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に努めております。

- 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。



コーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会は、経営の基本方針や重要な業務等を決定するとともに、取締役の職務の執行の監督を行います。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。

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および解任、なら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。

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。

機関ごとの構成員出席状況

◎ 議長、委員長 ○ 構成員、委員

	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(2025年度)	12回	4回	13回	12回	9回	4回
構成員						
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・パーゼル室)	(経営企画部・経営管理部・監査部)	(経営企画部・経営管理部・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%	97.1%	98.8%	98.2%	98.8%	100%
社外取締役の出席率	100%	96.2%	—	—	—	—

取締役会・委員会の実効性

取締役会
主な審議・報告事項

- 2026年度トップリスク選定の件
- 2026年度総合予算策定の件
- 常陽銀行の新本店の建設工事発注の件
- 法人情報共同利用方針の制定の件
- 取締役会全体の実効性評価結果の件
- 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

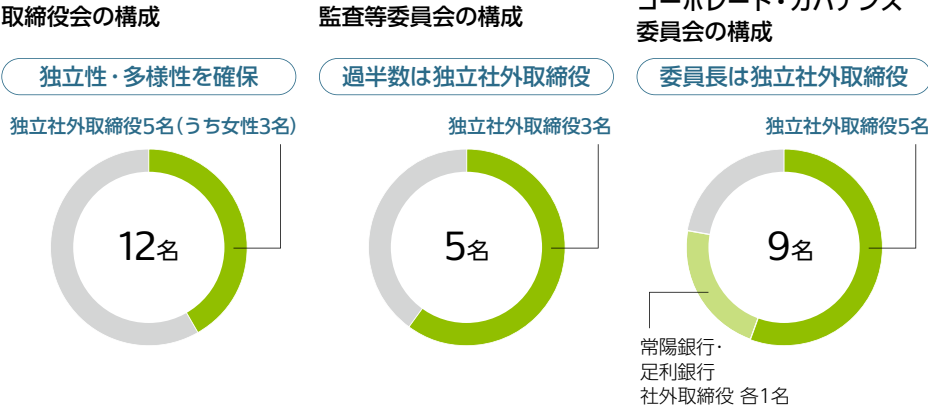
コーポレート・ガバナンス委員会
主な審議・報告事項

- 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
- 「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

各決議機関の概要

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します。
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およびALMに関する業務執行の決定を行うほか、業務執行上の重要事項の検討・協議します。
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・協議します。
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・協議します。

役員の独立性

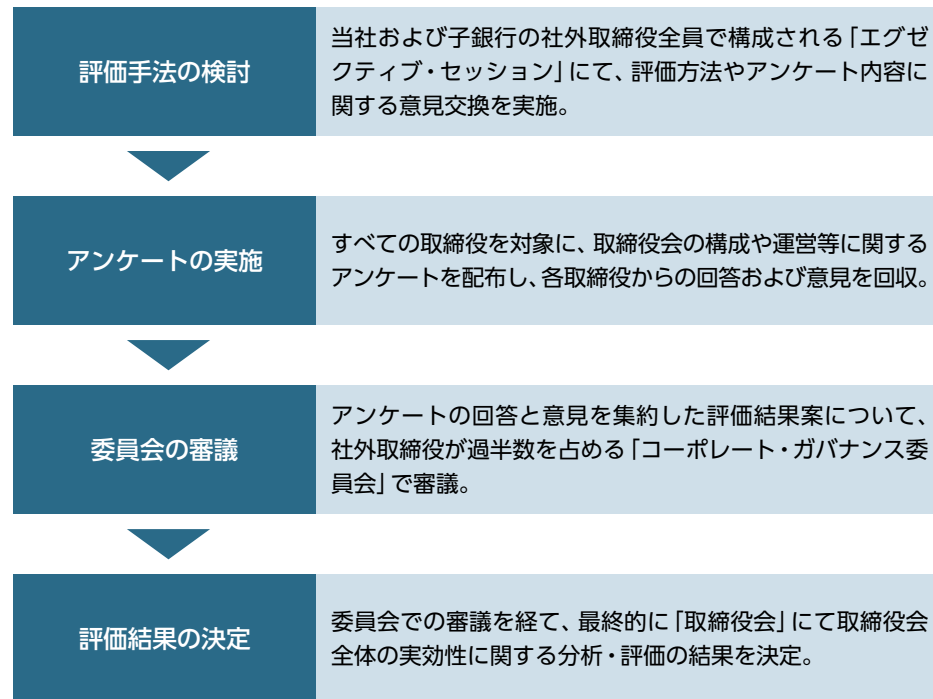


コーポレート・ガバナンス

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



主なアンケート内容

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

2025年度の実効性評価における評価と課題

前年度実効性評価の課題認識

1. 取締役の多様な知見・専門性を生かした議論のさらなる充実
2. 取締役間における情報のさらなる共有化に向けた取り組みの継続

2025年度における改善対応

- ・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
- ・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

評価できる点

- ・議事の理解に資する社外取締役向け事前説明
- ・意見を言いやすい会議の雰囲気づくりと運営
- ・取締役会における活発な議論
- ・積極的なIR活動

改善を要する点

- ・多面的な情報収集活動の実施と取締役会における議論の一層の充実
- ・グループ内会社の課題共有と解決に向けた取り組みの強化

TOPIC 社外取締役と投資家による座談会の実施

めぶきフィナンシャルグループでは、経営の透明性向上と持続的成長に向け、社外取締役と投資家による座談会を継続的に開催しています。直近2回の対話では、金利上昇局面における適切な利ざや確保や、資本効率（ROE）向上に向けた戦略投資が主な焦点となりました。多様なバックグラウンドを持つ社外取締役からは、常陽銀行・足利銀行の両行併存体制によるシナジーが着実に深化しているとの評価に加え、好業績時こそリスク感応度を高める「ブレーキ役」としての提言がなされました。

また、持続的な利益成長を背景とした配当性向40%以上の目標達成と、人材紹介やM&A支援などのソリューション営業の強化を通じた地域社会への貢献を両立させる成長ストーリーについて、活発な議論が交わされました。



2026年2月25日開催時の様子

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度

取締役の報酬に関する基本方針

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の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）であります。

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。

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

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、報酬構成割合は右図の通りです。なお、当社および子銀行では、株主の皆さまとの一層の価値共有を図ること、企業価値向上への貢献意欲を高めることを目的として、2025年6月24日付で役員報酬制度の改定を行い、報酬構成割合を見直しました。（改定前 ①当社：報酬月額86%、賞与7%、譲渡制限付株式7% ②当社と連結子会社の兼職者：概ね報酬月額70%、賞与18%、譲渡制限付株式12%）

各報酬等の内容

基本報酬 基本報酬として、役位別の報酬月額を定めております。

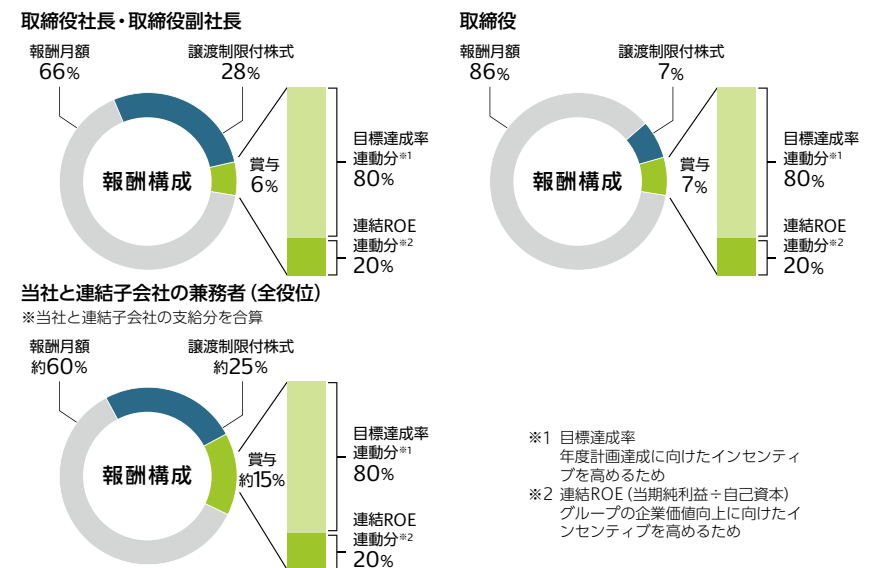
賞与 役位別の基本額を定め、年度ごとの当社連結の目標達成率に応じて0～150%の範囲で増減させた金額、ならびに当社連結のROE（当期純利益÷自己資本）の実績値および対前年

度比増減幅に応じて0～200%の範囲で増減させた金額の合計総額を上限とし、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を80%、当社連結ROE連動分を20%とし、年度実績に応じてそれぞれが上記の範囲で増減いたします。なお、2025年6月24日付の役員報酬制度の改定にともない、賞与においては①当社連結ROEの定義見直し、②当社連結ROE連動分の変動幅拡大および連動指標の追加を実施いたしました。

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）」の報酬限度額年額の範囲内で額200百万円以内、かつ割当株数は年20万株以内（当該決議に係る会社役員の数：5名）とすることを決議しております。また、各取締役に支給する金銭債権の額は役位別に定めた固定額としております。

取締役（監査等委員を除く）のうち業務執行取締役の報酬構成割合



コーポレート・ガバナンス

取締役役に役割発揮を期待する分野

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。

	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	○	○	●		●	●	●	●	
	朱 純美	○	○		●			●	●	
監査等委員 である取締役	杉田 泰彦			●	●			●	●	
	田崎 義典			●			●	●		
	吉武 博通	○	○	●	●	●	●			
	藤野 まり	○	○		●			●		
	中野 智美	○	○			●		●		
執行役員	小松 哲			●	●		●	●		●
	山川 浩市			●		●		●		●
	横山 歩			●			●	●		
	竹内 雄一			●			●	●		

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

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス委員会
委員長メッセージ社外取締役(監査等委員)
吉武 博通地域とともにあゆむ価値創造グループの
実現に向けて攻めと守りの両面でガバナンスを高度化したことが
企業価値向上に寄与

当社は、社内7名・社外5名で構成される取締役会、社内2名・社外3名で構成される監査等委員会に加えて、社内2名、社外5名および両子銀行の社外取締役2名を構成員とするコーポレート・ガバナンス委員会(以下、CG委員会)を設置して、「取締役候補者の選任(指名)」「役員報酬の設計・運用」「取締役会全体の実効性評価」を行い、ステークホルダーの信頼に応えられる責任ある経営体制を確立しています。

取締役会では、中長期の経営計画や重要な業務執行に関して、構想の初期段階から率直かつ建設的な意見交換が行われており、そのことが意思決定の質を高め、企業価値の向上に結びついていると評価しています。監査等委員会では、内部監査部門や会計監査人との連携はもとより、代表取締役、

執行担当取締役、子会社トップ等との対話を計画的に行うなど、監査の実効性を高めるための工夫・改善を行っています。

2016年10月の経営統合以降、当期純利益や連結ROEなどの目標を達成し、その水準を向上させてこられた背景には、「金利のある世界」への移行など外的環境の好転もありますが、攻めと守りの両面でガバナンスを強化し、高度化させてきた点も大きく寄与しています。

取締役候補者の選任と役員報酬制度の設計・運用における
客観性・透明性の確保

取締役会と監査等委員会という2つの法定機関が十全に機能してこそ、社長・取締役の選任・解任や役員報酬制度・運用などを担うCG委員会の役割も実質化し、コーポレート・ガバナンス全体の質の確保・向上が可能となります。

取締役候補者の選任や役員報酬制度とその運用については、代表取締役の提案を受けて審議することとなります。役員賞与を例にとっても、CG委員会に付議するためには、制度自体が株主をはじめとするステークホルダー目線に沿った合理的なものであり、かつそれが適切に運用されなければなりません。その点において客観性・透明性を高めた運営が徹底されていると評価しています。なお、現在の役員賞与は目標達成率(経常利益・当期純利益)と連結ROEに連動させる形で算定を行っています。また、毎年度実施される取締役会全体の実効性評価の結果についてもCG委員会に報告され、改善に向けたアクションにつなげています。

加えて、当社では半期に1回、社外取締役と銀行アナリスト・機関投資家が直接話し合う社外取締役座談会を設けていますが、株主・投資家の視点をCG委員会の議論に反映し、審議の実効性を高める上で、極めて有益な機会となっています。

CG委員会として今後さらに力を入れていくべき課題はサクセッションプランです。代表取締役である社長・副社長の後継と取締役候補者の育成は当社のさらなる発展にとって必須です。社外取締役が過半を占めるCG委員会においてそのための議論をどう実質化させていくか、広く社外のベストプラクティスも参考にしながら、当社に相応しい方法を追求していきたいと思います。

地域とともに発展できる金融グループを目指して
ガバナンス機能を一層高度化

多くの企業が過去最高益を更新するなど金融業界全体の足元は好調です。それを背景に株主・投資家はさらなる企業価値向上を求め、各社もそれに応えるべく高い目標を掲げて経営努力を重ねていくでしょう。他方で、国内外を問わずさまざまなリスクが想定され、その一つ一つが企業経営に深刻なダメージを与えかねない、まさに激動の時代にあるといえます。

とりわけ急速な人口減少下において、地域の持続可能性をどう維持・向上させていくかは、当社における最大のテーマであり、その課題解決に挑むなかで企業価値を向上させ、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの期待に応えていかなければなりません。

そのために求められるのは「戦略と変革」であり、それに主体的に関わる「現場の力」だと考えています。DXによる業務構造改革、ダイバーシティを重視した組織運営、従業員エンゲージメントの向上をはじめとする人的資本施策などの進展にも、社外取締役の立場で広く目配りしながら、CG委員会運営の不断の充実・改善に努め、戦略と変革で地域とともに発展できる金融グループを目指し、コーポレート・ガバナンスのさらなる高度化に取り組んでまいります。

コーポレート・ガバナンス

政策保有株式の保有合理性検証および縮減プロセス

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

保有の合理性の検証については、収益性、信用力、地域性（当社グループの主要営業地盤との関係等）、取引関係強化等の観点から実施しており、収益性の検証は、当社の自己資本利益率（ROE）の目標値をもとにした総合取引RORA^{*}を基準に実施しております。

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

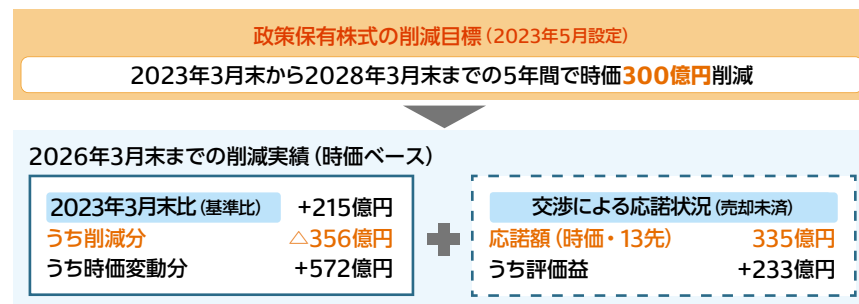
取締役会において2026年3月末を基準に行った検証では、いずれの政策保有株式も、当社グループおよび取引先の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上、ならびに取引先との安定的な取引関係の構築といった保有方針に沿った目的で保有していることを確認いたしました。収益性の検証において保有の合理性が乏しいと判断したものについては、投資先との十分な対話を経たうえで縮減することを方針としております。

政策保有株式の削減

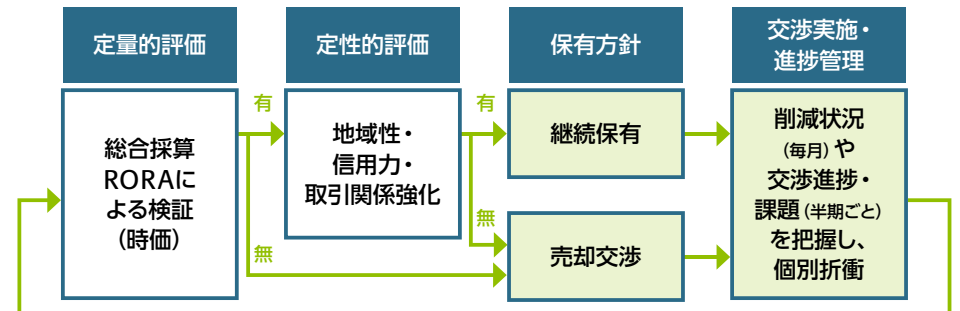
政策保有株式を保有している子銀行では、株式保有リスクの抑制や資本の効率性等の観点から、経済合理性等の検証のもと、政策保有株式の削減に取り組んでいます。

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。

2026年3月期における政策保有株式は、削減目標設定後3年間で49銘柄・時価356億円の削減を進めた一方、株価上昇により時価が572億円増加した結果、2023年3月末比215億円の増加となりました（連結純資産に占める割合は16.0%）。引き続き取引先企業との十分な対話を行いながら、削減を続けてまいります。

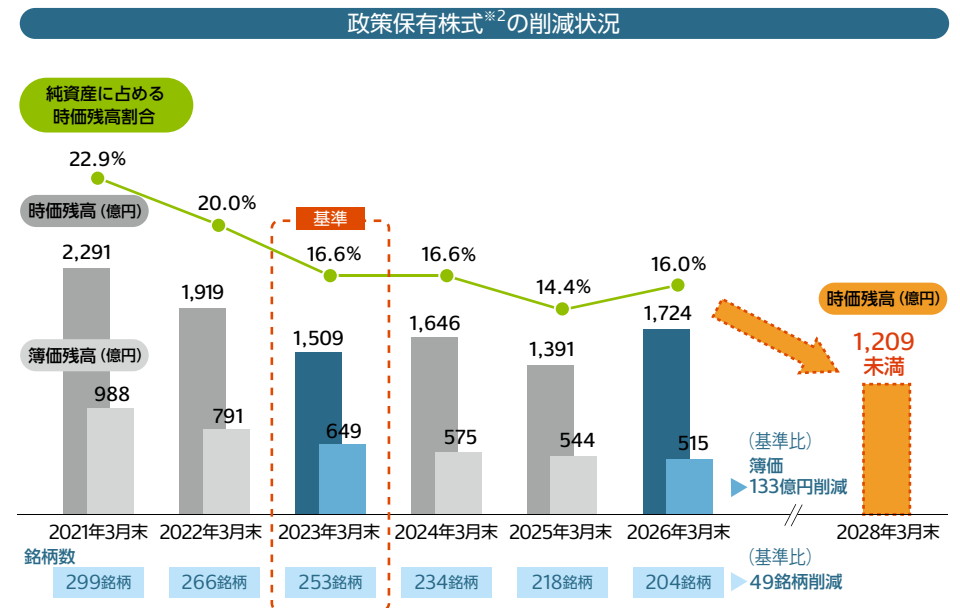


政策保有株式の保有合理性検証および縮減プロセス



- すべての銘柄について、それぞれの保有方針に沿った目的での保有を確認
- 但し、一律に保有を継続するものではなく、資本効率の改善や全体縮減計画に基づき、売却交渉を進めていく方針

政策保有株式の縮減による資本効率改善



※2 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）

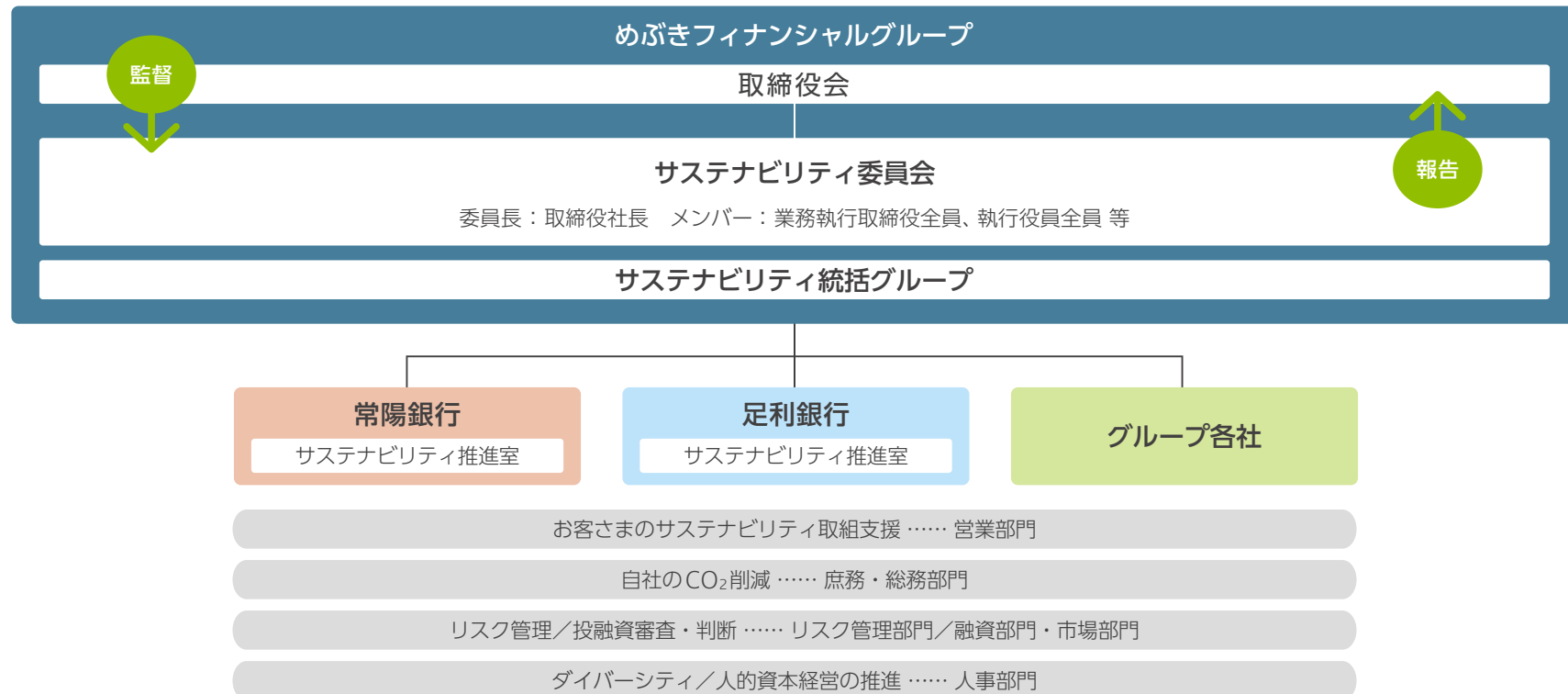
コーポレート・ガバナンス

■ 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。

(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。」



コーポレート・ガバナンス

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、対応策の立案および目標の設定を行い、達成状況の管理を統括します。

サステナビリティ委員会

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および執行役員全員ならびに経営企画部統括部長、経営管理部統括部長、地域創生部統括部長をもって構成し、必要に応じ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、2025年度は4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・立案および管理を行い、全社的なサステナビリティにかかる事項を委員会に提言します。

グループ内の連携・統制

中核事業会社である常陽銀行および足利銀行に「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およ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。

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
足利銀行執行役
2015年 4月 同常務執行役
2016年 6月 同常務取締役
2016年10月 当社取締役
2018年 6月 足利銀行専務取締役
2019年 6月 当社執行役員
2020年 6月 当社取締役副社長(現任)
足利銀行取締役頭取(現任)



取締役
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)
常陽銀行常務執行役員
2022年 4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
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)
2026年 4月 足利銀行取締役専務執行役員(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
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
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 株式会社コパリユ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 株式会社コパリユーマネジメント
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)

役員一覧

取締役(監査等委員)



取締役(監査等委員)
杉田 泰彦

2016年 6月 常陽銀行リスク統括部副部長
2016年10月 当社経営管理部担当部長
兼パーセル室長
2017年 6月 同経営管理部長
常陽銀行リスク統括部長
同執行役員融資審査部長
2020年 6月 同常務執行役員
2021年 4月 同取締役(監査等委員)
2024年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)
2026年 6月 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 同烏山支店長
2015年 4月 同熊谷支店長
2016年10月 同真岡支店長
2019年 6月 当社監査部部長
足利銀行執行役員監査部長
2020年 6月 同執行役員埼玉エリア本部長
2021年 4月 同執行役員両毛・群馬エリア本部長
2022年 4月 同執行役員監査等委員会室付
2022年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)
めぶきリース監査役(現任)
めぶき信用保証監査役(現任)



社外取締役(監査等委員)
吉武 博通

1977年 4月 新日本製鐵株式会社
(現日本製鉄株式会社)入社
2000年 6月 同ステンレス事業部光製鉄所
総務部長
2003年 3月 同退職
2003年 4月 筑波大学社会工学系教授、
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)
藤野 まり

2009年12月 弁護士登録
2010年 1月 永沢総合法律事務所入所(現任)
2026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)
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 ヘルスケア&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)

執行役員

小松 哲 (システム担当)

横山 歩 (地域創生担当)

山川 浩市 (事務担当)

竹内 雄一 (地域創生担当)

社外取締役座談会

社外取締役が語るめぶきフィナンシャルグループの「統合シナジー」 機関投資家との対話を重視し、資本効率をさらに向上へ



社外取締役
戸塚 正一郎

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(監査等委員)の永沢徹氏は、2026年6月24日をもって退任しております。

めぶきフィナンシャルグループは2026年10月に創立10周年を迎えます。これまでを振り返って、統合シナジーは十分に発揮されていると言えるか。さらなる進化に向けた課題や、取締役会の実効性、社会的インパクトの創出などについて、社外取締役5名に語っていただきました。

「めぶきFG」10年の歩みと 統合シナジーについて

——10月に、めぶきフィナンシャルグループ(以下、めぶきFG)は創立10周年を迎えます。「地域とともにあゆむ価値創造グループ」というビジョンの実現に向けた常陽銀行と足利銀行の融合状況や歩みをどう評価されていますか。

永沢 私は“めぶき1期生”として、めぶきFG発足時から社外取締役を務めさせていただいています。そういった意味では、10年間でずいぶん景色が変わったと感じています。最も大きな変化は「金利のある世界」への移行です。金融機関を取り巻く情勢の変化に伴い、今後は統合の成果をどのように地

域に還元していくかが問われるステージに移りました。

さらなる進化に向けては、統合シナジーをもう少し具体的に目に見える形で描いていく必要があると考えています。例えば、常陽銀行の取引先が足利銀行の取引先を買収するような越境M&Aは緒に就いたばかりです。取り組みを仕組み化することで事業の柱に育て、地域の持続可能性を高めてもらいたい。新規事業領域を含め、蒔いた種が芽吹き、花開くのはこれからだと期待しています。

朱 この10年は、常陽銀行と足利銀行が根差すそれぞれの地域で、地域・お客さまとともに価値創造していくという目指す姿が共有されてきた歳月だったと思います。経営環境が変わり続ける中で、その時々々の重要な戦略的対応を両行がグ

ループとして歩調を合わせて、一貫した取り組みがなされてきたことは高く評価しています。

コストシナジーはこれまで取り組んできていて、一定の成果も積みあがってきていますが、トップラインシナジーは限定的なものにとどまっていると感じており課題だと認識しています。トップラインのシナジーを生み出していくためには、例えば、それぞれの銀行が持つ信託機能やITソリューション機能の利活用を通じてクロスで伸ばすようなアプローチが必要ですが、計画から執行、検証を含めてトップの強い意志の下、規律を持って推進していかないとはいけません。

さらにシナジーの実現と両行が持つポテンシャルをフルに発揮するためには人的資本経営の展開やジェンダーダイバー

社外取締役座談会



シティの取り組みなどを両行が目的意識と計画を共有すると共に組織文化の一段高い融合と進化を実現しなくては行けないと考えています。

吉武 日本企業の経営統合では、当初の狙い通りには行かず、融合が進まないケースが少なくありません。当社においては両行の頭取が社長と副社長を務め、ソートップでフィナンシャルグループを牽引することで、両行それぞれの特色を活かしながら、強固な信頼関係を基盤に融合を進めてきたと感じています。

足元の業績は好調です。背景にはもちろん外部環境の変化もありますが、同時にROEやRORAなどの経営指標に基づく株主価値を意識した経営が定着してきていることも大きいと思います。10年が経ち、これまでいい流れが来ていますが、今後さらに大きな構造変化が起きたときに、自らの強みを活かしてどう乗り越えていくのか、真価が問われることになります。

中野 統合シナジーについては、基幹システムの統合によるバック事務の効率化や、基幹システム以外の分散システムの統合など、主にコストシナジーの観点で進展が見られます。また、めぶきFGの下に2つの銀行を併存するストラクチャーは、それぞれの行員に競争意識を持たせながら切磋琢磨させ

る、そんなシナジーも生み出しているように感じます。

両行はそれぞれ数多くの案件を抱えるとともに、たくさんの情報を持っています。ビジネスマッチングや事業承継、M&Aといった領域で、より円滑に情報交換ができることを期待しています。店舗ネットワークの見直しについては、この10年でだいぶ進みましたが、外部の目から見ると、デジタル化も踏まえ、もう少し検討してもいいのではないかと感じています。

戸塚 風土や歴史の異なる両行の統合にあたっては、当初いろいろ軋轢もあったと聞いています。めぶきFGの幹部、取締役の皆さんを中心に真摯な議論を重ねて、1つずつ課題を乗り越えてきたことは想像に難くありません。その経緯が、現在の確かな成長基盤になっていると感じます。財務体質が異なる両行が、相手の自己資本比率や収益力などを意識しながら、お互いをカバーし合い経営してきた結果、昨年度は統合以来、最高の利益を計上しています。

地域においては、人口減少や働き手不足といった、お金だけでは解決できない深刻な課題が顕在化しています。営業担当者が吸い上げた情報を本部で把握し、リースや証券など、フィナンシャルグループが持つ幅広い機能の中から最適なソリューションを提供していくような動きがさらに出てくることを今後は期待しています。

取締役会の実効性と 資本効率をめぐる議論について

——社外取締役として経営を監督する際、最も重視されている視点は何か。特に、資本市場の期待を反映した「PBR改善」や「資本効率の向上」に向け、取締役会ではどのような議論が交わされましたか。

吉武 株主・投資家を意識した経営を実践するうえで、取締役会は有効に機能していると考えています。ROEの目標を

どう設定するのか、資本コストをどう考えるのか、RORAをどう理解して経営に組み入れていくのか、といったことが取締役会では活発に議論されています。また、社外取締役が機関投資家やアナリストと対話する場を年2回設けていることも、市場や投資家の視点を持つ上でとてもよい機会になっています。

もっとも、ステークホルダーは株主・投資家だけではなく、地域金融機関として地域社会・お客さま、そして従業員を含むマルチステークホルダーに対して価値を提供していく必要があります。その観点においても、5人の社外取締役がそれぞれ異なるバックグラウンドを持つことは当社の強みであり、取締役会の思考空間を広げる役割を果たしていると感じています。

中野 機関投資家とのミーティングはすごく刺激的な場で、毎回「そんなことを考えているんだ」と気づきがあったり、いつも見られているという意識からこちらの気も引き締まります。そうしたことから、私が経営を監督する際には、投資家の要求水準を満たしているかどうかを常に重視しています。

PBR自体は1倍を超えて、株価も過去5年で6倍以上に上昇しました。経営目標の達成は外部環境に押し上げられた側面



社外取締役座談会

もありますが、めぶきFGが取り組む情報開示の充実ぶりも評価されているのではないかと思います。

PBRの改善に資するROEの向上に向けては、分母と分子のそれぞれにおいて取締役会で議論がなされ、実際に打ち手も講じられており、企業価値向上に向けた戦略展開については一定の評価ができます。

朱 成長投資と株主還元、そして財務の安定性を維持するための内部留保という3つの領域で資本配分の優先順位をどうすべきか。資本活用のあり方について取締役会では繰り返し議論されてきました。例えば、株主還元においても配当強化なのか、自社株買いのような機動的な対応なのかをめぐって、非常に真摯かつオープンな議論が継続的に行われてきたと思っています。

資本の有効活用のようなテーマが、取締役会の関心の対象として上位に上がってくるようになったのはここ3年ぐらいのことで、ガバナンスの質的向上を意味していると評価しています。

取締役会は将来の成長に向けたアイデアを考える場でもあります。今後は経営統合の経験を活かした地銀再編への対応についても、タブーなく柔軟にアイデアを出し合ってほしいと考えています。



戸塚 資本効率をめぐる議論は取締役会において活発に行われています。先ほども申し上げましたが、統合当初はアンバランスな部分もあった両行ですが、10年かけて財務体質の足並みはそろい、両行トータルで利益をあげる管理機能の強化に努めた結果、収益を伴うようになりました。今や21兆円超の総資産を誇る有力地銀グループとして、一体感を持ってさまざまな戦略が策定され、実行されていることはすばらしいことだと思います。

「金利のある世界」への移行とインフレが加速する中で、成長投資についても、これまでとは異なる考え方が求められます。地域経済の活性化に向けて、こういった領域に重点的に資金を配賦していくか。企業理念に沿った議論が今後は大事になると思いますので、私自身も積極的に関与していきたいと考えています。

永沢 取締役会の実効性は10年間で様変わりしました。かつては説明の時間が長く、質疑との割合は7対3ぐらいのイメージでしたが、現在は説明3、質疑7に逆転し、質量ともに充実した議論が行われています。また、資本政策をどうするかや、中期経営計画の妥当性をどう見るかといった、決議事項や報告事項以外の項目についても時間を割いて、社内外の取締役が議論できています。

機関投資家とのミーティングで印象に残っているのは、「地域貢献と株主価値の実現をどのような割合で重視するのか」と質問されたことです。中長期的には地域貢献をすることが株主価値の最大化につながり、株主価値の最大化を一定程度犠牲にして地域貢献するものではないと申し上げたのですが、その意図を十分に伝えるためには、説明を尽くす必要があると気づかされました。



社会的インパクトの創出と経営戦略の深化

——第4次グループ中期経営計画では、サステナビリティと戦略を統合し、「社会的インパクト指標」を導入しましたが、この1年を振り返り、グループの事業活動が地域課題の解決にどう貢献していると実感されていますか。また、「インパクト・パスウェイ」の策定によって経営の視座はどう変わったのか、その手応えと課題についてもお聞かせください。

朱 1年を振り返ってどんな成果が出ているのかは、現時点でははっきりと申し上げづらいところです。地域金融機関というのは公的な役割と責任を負った企業で、そもそも本業自体が社会的インパクトにつながるものと理解しています。

インパクト・パスウェイ自体が目新しいコンセプトであるかということ、決してそうではありませんが、これを策定することで、取り組むべき課題の粒度が高まったという点では意義はあったと思います。社会課題の解決と経済的価値の追求はつながっているんだという認識に立ち、事業活動を展開していくことが大事です。

中野 社会的インパクトの議論はかなり難しかったと記憶しています。地銀のビジネスモデルを考えたときに、何が社会的

社外取締役座談会

インパクトに該当するののかというと、それは付加価値であり、当社グループが主体的に関与した先の付加価値額であるとの結論に至りました。ただ、付加価値額というのは取引先の決算書が出てこないとい計算できないので、タイムラグが生じます。まだ1年ですから、成果はまだわからないというのが現状です。

インパクト・パスウェイ自体は従来の事業活動を再定義し、活動の結果がステークホルダーや社会にどのような影響を及ぼすのかを可視化したという点で評価しています。成果はこれからという意味で、引き続き実効性を検証していきたいと思っています。

永沢 成果を短期的に求めるというより、社会的インパクトを創出することが最終的には株主価値の最大化にもつながると信じています。長期的視点に立って地域を支える力になることがわれわれのミッションだとすると、社会的インパクトに貢献することは地域金融機関として当たり前、真っ当な行為ではないかと思います。株主価値と社会的インパクトは両立するものであり、地域社会と金融市場の双方で存在感を増していくことが重要です。

戸塚 まずは地域社会にどのぐらい貢献しているのかという指標をつくったのが昨年度で、どのような活動を通じてアウトカムを生み出していくか、試行錯誤しているのが現状です。



取締役会のレベルでどう議論を深めていくかはこれからの話だと思います。

支店長や現場行員が目標設定する際の材料の1つとして社会的インパクト指標を扱い、自身の活動が地域社会にどのように貢献しているのかを見える化することで、モチベーションアップにもつながることを期待しています。

吉武 社会的インパクト指標を用いた取り組みは始まったばかりですが、私たちはこれまでも地域社会に貢献してきましたし、社会への貢献は金融機関の経営そのものとも考えることもできます。

それが今なぜ強調されるのかというと、これから人口が急激に減っていく中で、地域社会、地域経済の持続可能性がこれまで以上に問われているからです。そこにフォーカスすることはトップを中心とする執行部門の意思表示であり、私たち社外取締役もそれを全力で応援していきたいと思っています。

付加価値額として2023年度実績約2兆円、2027年度計画では「持続的な増加」を掲げました。目標数値の設定が目的ではなく、アプローチを工夫したり、現場のモチベーション

を高めるための材料として、数字を活用してもらいたいと考えています。

——企業価値向上に向けてどのような役割を果たされていくか、最後に一言ずつお願いします。

永沢 社内外に向けて自身の視点から発言を続けること。これに尽きます。

中野 「金利のある世界」への移行という追い風をビジネスに活かしているかどうかを確認すること。また、ダイバーシティの取り組みについて、成果を検証していきたいと思っています。

朱 社外取締役の主たる役割は執行側の監督です。その役割が株主の期待に応える結果になっているかどうかという視点を忘れずに、仕事を全うしていきたいと思っています。

戸塚 金融だけではないトータルなサービス・ソリューションを地域へ提供できる企業グループへの進化を後押ししていきたいです。

吉武 地域の持続可能性へ金融グループとしてどう貢献できるのか。そういった視点を持って取締役会などに臨みたいと思います。

新任社外取締役メッセージ

社外取締役（監査等委員）に就任しました藤野まりです。2010年より、都内の法律事務所において、訴訟対応をはじめとする紛争解決、M&A・事業承継支援、不正請求対応を含む保険法務、倒産法務等に従事してまいりました。取締役会においては、独立した立場から、当社グループにかかわるさまざまなステークホルダーの意見が適切に反映されるよう尽力してまいりたいと思います。また、小さな違和感も見逃さずことなく問題提起し、質問や情報収集を通じて、実効的なガバナンス体制の確保・向上に努めてまいりたいと思います。そして、このたび女性取締役3名体制となったことも踏まえ、取締役会におけるダイバーシティが適切に機能し、議論や意思決定に活かされるよう意識してまいりたいと思います。



社外取締役（監査等委員）
藤野 まり

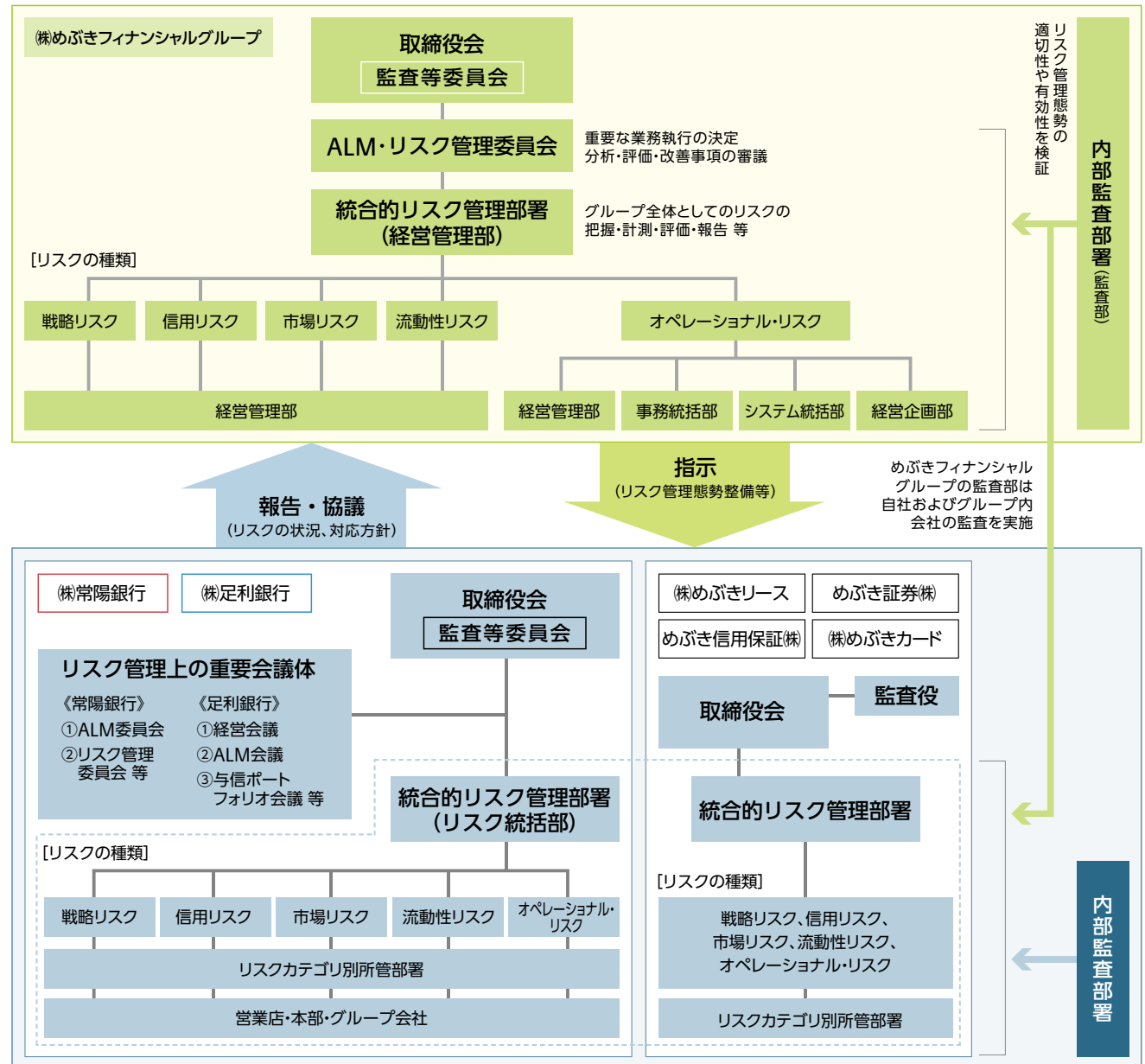
リスク管理態勢

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。



リスク管理態勢

■ 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測管理やリスクコントロール策を講じています。2026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
地域経済・ 地域社会の衰退	- 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
働き方の価値観の変化・ 人材確保の難化	- 求められる人材像の変化や、働き方・志向の変化により、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、競争力が低下する - 銀行業の求心力低下や雇用の流動化により、必要な人材が確保できず、戦略が機能不全に陥る
急速なデジタル化・ 銀行サービスの競争激化	- 急速なデジタル技術（AIやフィンテックなど）の発展への対応が遅れ、商品、サービスレベルが低下し、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 - 異業種による銀行業への参入増加や容容拡大、金融業界再編の加速により、預貸金の獲得競争が激化し、収益力が低下する
気候変動・ 環境問題への対応の遅れ	- 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	- 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	- 国内外景気の急速な後退や金利・物価の大幅上昇により、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、銀行間の預金獲得競争が激化、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	- 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	- 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
金融犯罪対策の遅れ・ 不祥事件等の発生	- 金融犯罪対策の遅れや不備が、お客さまへの悪影響につながり、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
お客さま本位の業務運営 に反する営業活動の発生	お客さま本位の業務運営に反した取り扱いが発生することで、当社グループの信用が毀損する

リスク管理態勢

■ 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、リスクバッファーを確保しています。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により算出したリスク量と実際の損益を比較するバックテストにより、統計的手法の妥当性・有効性を確認しています。

■ 信用リスク管理

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

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

信用リスク管理態勢

「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、お取引先の中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性的な評価を加味して、12区分の格付に分類しています。取引先格付は、自己査定のベースとなっているほか、信用リスク量の把握、貸出金利の設定や決裁権限など、信用リスク管理全般に活用しています。

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1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。

リスク管理態勢

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。

流動性リスク管理

流動性リスクとは、予期しない資金の流出等により必要な資金確保が困難になることや調達コストが著しく上昇すること等により損失を被るリスクです。

当社グループでは「グループ流動性リスク管理規程」を制定し、平常時から緊急時までの、それぞれの局面にあわせた対応策を定め、速やかに対応できる態勢となっています。

具体的には、平常時の資金繰り運営においては、主要指標（資金ギャップ、流動性資産残高）に加え、預金・貸出金残高の動向、調達限度額等の指標を管理することで流動性リスクの増加を回避しています。また、流動性危機時の対応策を定め定期的な訓練を行うことで、危機時の実効性向上を図っています。

オペレーショナル・リスク管理

オペレーショナル・リスクとは、当社グループの業務の過程、役職員の活動もしくはシステムが不適切であることまたは外生的な事象により損失を被るリスクです。当社グループでは、これらを事務リスク、システムリスク、コンプライアンス法務リスク、人的リスク、有形資産リスク、風評リスクの6つのカテゴリーに分けて管理しています。

また、当社グループにおいて上記6つのカテゴリーごとに所管部署を定めるとともに、総合的な管理部署が、オペレーショナル・リスク全体の統括を行っています。

事務リスク

事務リスクとは、役職員または外部委託先が正確な事務を怠る、あるいは事故・不正等を起こすことにより損失を被るリスクです。当社グループでは、事務リスクの所管部署およびオペレーショナル・リスクの総合的な管理部署が、社内外で発生した事務事故の情報を収集し、その発生原因の分析を行い、その結果を踏まえた事務規程の制定または改定、システムを用いた事務処理の効率化などを行っています。さらに、内部監査部署がリスク管理態勢の有効性を検証することにより、事務事故を発見・防止するための体制を整備しています。

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。

システムリスク

システムリスクとは、コンピュータシステムのダウンまたは誤作動、不正使用等により損失を被るリスクです。当社グループでは、コンピュータシステムの安全性や信頼性を確保するため、システムの開発・運用に際して十分な事前テストの実施、稼働状況の常時監視、設備の二重化などに加え、障害対応訓練等の実施によるシステム障害の早期復旧態勢の確立に努めるなど、必要な対策を講じています。

危機管理・業務継続管理

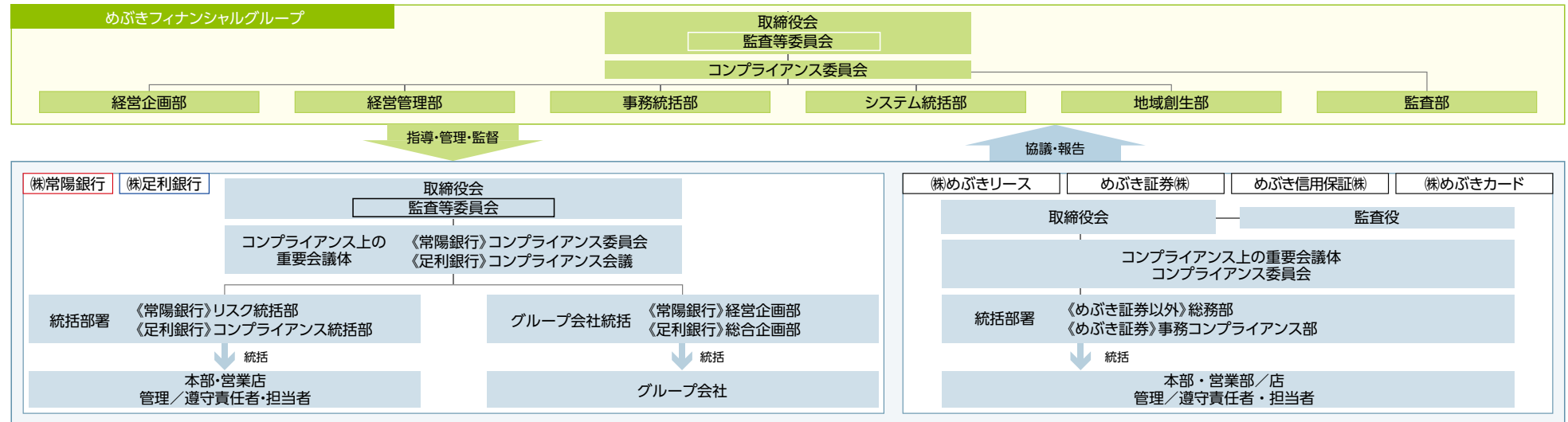
自然災害、システム障害、感染症の蔓延等の危機が発生した際に、人的・物的被害を最小限にとどめるとともに預金の払戻や振込・送金等の重要業務を継続または早期復旧できるよう、体制整備を行っています。

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

コンプライアンス態勢

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1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ごとに法令等遵守担当者を置き、コンプライアンスの実践を図っています。直接出資子会社におけるコンプライアンスに係る重要な事項は、「グループ内会社等管理規程」にもとづき、直接出資子会社から経営管理部に協議・報告され、経営管理部が指導・管理・監督しています。

コンプライアンス・プログラム

コンプライアンスを実現させるための実践計画として、コンプライアンス・プログラムを策定しています。グループ内会社は、当社が年度ごとに策定する「グループ・コンプライアンスプログラム基本方針」にもとづきプログラムを作成しています。

グループ内会社のコンプライアンス・プログラムの実践状況は、四半期ごとにコンプライアンス委員会において報告を受け、検証を行うとともに、年間総括評価を行い次年度のプログラムに反映しています。

コンプライアンス（法令等遵守）の取り組み

マネーロンダリング等防止への取り組み

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、四半期ごとに「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。

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います。

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

顧客保護等管理態勢（お客さま保護への取り組み）

「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。

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組、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。

お客さまの最善の利益に適う商品・サービス提供 (プロダクトガバナンスの確保)

金融商品の組成に携わる金融事業者との連携を行い、自らの責任でお客さまの適合性を判断し、お客さまの最善の利益に適った商品・サービスをご案内

金融商品の組成会社（投資信託委託会社、生命保険会社等）と商品購入に関する情報（統計データ）等を連携し、組成会社の商品・サービスの改善を図っております。組成会社より提供を受けた情報は、商品・サービス整備の高度化、お客さまへの適切なご案内につなげております。

お客さま本位の業務運営に関する基本方針

1. お客さまの最善の利益の追求
2. 利益相反の適切な管理
3. 手数料等の明確化
4. お客さま本位の情報提供
5. お客さまの最善の利益に適う商品・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

お客さま本位のコンサルティングの実践

お客さまの最善の利益の実現を支援する、 グループ総合力を最大限に活用したコンサルティングの実施

金融商品やサービスをご案内する際には、ご相談シートを使用し、お客さまの知識や投資経験、財産の状況、投資目的に照らし、最適な金融商品やサービスをご提案できるよう努めております。

多様化するお客さまの目標や夢を実現するための商品・サービスの提供

お客さまのニーズやお客さまのライフプラン等を踏まえ、銀行と証券会社のそれぞれの機能を積極的に活用し、最適な商品・サービスの提供に努めております。

お客さま本位の販売態勢の整備

お客さま本位の営業活動を促す業績評価体系の整備

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基づき安定的な資産形成の実現へ貢献することが、お客さまの最善の利益につながると考えております。

お客さま本位の業務運営をさらに浸透させるため、業績評価では、預り資産契約者数の増加を評価する項目や、投資信託の運用残高の増加等を評価する項目を設けております。

「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。

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「グループ内部監査基本方針」、「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に報告するとともに、3カ月ごとに取締役会に報告を行っているほか、監査等委員会（グループ内会社の監査役を含む）、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は毎月監査部から直接報告を受けるなど、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（2025年度14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2025年度8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経営者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。

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。

連携内容	開催回数（2025年度）	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

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。  P.44

エコノミクス甲子園

次代を担う高校生に対して金融や経済への理解を深めてもらうことを目的に「エコノミクス甲子園栃木大会」を開催しています。本大会は全国大会へ進出するチームの予選大会であり、栃木県内の高校生が、経済・金融・時事問題に関する知識と理解を競い合う場となっています。



また、大会運営には、行員が一部の問題作成や当日の運営に参画し、若い世代との対話を通じて、金融教育のあり方や次世代の興味・関心事への理解を深める機会にもなっています。
(2025年度：9校28チーム56名参加)

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常陸太田市の「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（マラソン大会の会場整備）



「常陽ふるさとの森」における植樹活動の様子



「あしぎんの森」における活動の様子

ステークホルダーとの対話

スポーツ支援を通じた地域活性化への取り組み

めぶきフィナンシャルグループでは、地元プロスポーツチームへの協賛を通じ、地域社会の活性化と持続可能な成長を目指しています。協賛金による資金的支援にとどまらず、地域のニーズに合わせた伴走型の支援を展開しています。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

常陽銀行が協賛する鹿島アントラーズの冠試合「常陽銀行 Powerful Match」では、ダイバーシティ推進の一環として「インクルーシブフェスタ」を、足利銀行が協賛する栃木サッカークラブの冠試合では「インクルーシブサッカー教室」を開催しました。アンプティサッカー（杖を用いたサッカー）や車椅子バスケットボール、シットिंगスポーツなど、障がいの有無や年齢・性別に関わらず、誰もが一緒に楽しめるパラスポーツの体験機会を提供し、共生社会への理解促進に貢献しています。



「常陽銀行 Powerful Match」における「インクルーシブフェスタ」の様子

次世代育成と金融リテラシーの向上

次世代を担う子どもたちの健全な育成と、地域住民の皆さまの金融リテラシー向上を、スポーツイベントと掛け合わせて実施しています。記念試合等において、幅広い世代のサポーターに向けた資産運用セミナーや地元小学生を対象としたスポーツ体験教室の支援に取り組んでいます。



栃木サッカークラブ冠試合時における資産運用セミナーの様子

ステークホルダーとの価値共有（株主優待制度の拡充）

株主優待制度に「地元プロスポーツチーム応援コース」を設定しています。鹿島アントラーズ、水戸ホーリーホック、茨城ロボッツ、栃木サッカークラブ、H.C栃木日光アイスパックス、栃木ゴールデンブレーブスなど、茨城・栃木両県をホームタウンとするクラブチームのオフィシャルグッズや観戦チケットを贈呈対象商品としています。地元プロスポーツチームの応援を通じて、株主の皆さまとともに地域の活性化に貢献してまいります。

地域企業・経済の成長支援

めぶきフィナンシャルグループは、地域の持続的な成長を実現するためには、次代を担う若手経営者との強固なパートナーシップが不可欠であると考えています。その一環として、地域の若手経営者や後継者の方々を対象とした経営塾を開催し、継続的な対話の場を創出しています。

経営塾では、経営手法や最新のビジネス動向に関する専門的な講義に加え、参加者同士のディスカッションに重きを置いています。業種や規模の垣根を越えた活発な意見交換を通じて、経営課題の共有や新たなビジネスアイデアの創出を図っています。

今後も、次世代ネットワークのハブとしての機能を果たすとともに、地域の明日を拓くリーダーたちに伴走し、地域経済の活性化と持続可能な社会の実現に向けて取り組んでまいります。

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。

グループ中期経営計画の開始時には、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。

ステークホルダーとの対話

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、2025年度は対面形式の利点を活かした直接的な対話や海外IR（現地訪問）の積極展開に加え、Webも併用したハイブリッド対話を日常的に推進したことで、株主・投資家の皆さまとの接点は高い水準で維持・拡大しております。

今後も、高頻度かつ質の高い対話機会の創出により、株主・投資家の皆さまとの強固な信頼関係を築いてまいります。

株主・投資家への情報提供

すべ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、当社ウェブサイト、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	取締役（経営企画担当、経営管理担当）
1on1ミーティング	代表取締役（社長）、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

ステークホルダーとの対話

対話の主なテーマ・内容（2025年4月以降分）

区分	主な内容
経営戦略	- 第4次グループ中期経営計画における経営目標の達成確度と今後の成長ドライバーについて - 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、ROE10%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と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と今後の人材投入分野について
業績・営業実績	- 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 - 預貸率の適正水準について - 預金の状況と預金獲得に向けた今後の対応について - 預金の収益性管理に対する当社の考え方について - 法人コンサルティング営業の課題と方向性について - グループ会社各社の実績と今後の見通しについて - 銀行業務における生成AIの活用方法と生成AIに対する投資状況について - 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目標の達成確度について - 政策保有株式の削減によって生じた売却益の活用方法について - 今後の経費削減の余地とOHRの見通しについて - 中東情勢緊迫化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	- 企業価値向上に向けた取り組みの進捗状況について - 認識すべき株主資本コストの水準を従来の「6～8%」から「8～9%」に再設定した背景について - 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	- 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 - 機動的な自己株式取得を可能にしている取締役会の体制について - キャピタルアロケーション（リスクテイク（投融資）・成長投資・株主還元）の優先順位について - ターゲットとする自己資本比率の水準感について - バーゼルⅢ最終化の影響を踏まえた自己資本比率の余力について
その他	- 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 - 地域における地銀再編の必要性に対する考え方と当社のさらなる経営統合等の可能性について - 対話を行った株主・投資家層の変化について

対話を行った株主・投資家の概要

対象先	実施概要	2023年度	2024年度	2025年度
個人投資家・個人株主	個人向け会社説明会	525名／2回 ^{※1}	444名／5回 ^{※2} (うち会場開催333名／4回)	501名／5回 ^{※2} (うち会場開催335名／4回)
国内機関投資家・アナリスト	ラージミーティング	234名／2回	259名／2回	295名／2回
	スモールミーティング	44名／2回	60名／2回	72名／2回
	テーマ型ミーティング	15名／2回	76名／4回	112名／4回
	1on1ミーティング	62社	71社	77社
外国人投資家・外国人株主	現地訪問	3社／1回	1社／1回	17社／3回
	国内カンファレンス	—	18社／3回	8社／1回
	1on1ミーティング	13社	16社	37社
計	個人投資家・株主	525名	444名	501名
	国内機関投資家・アナリスト	293名／62社	395名／71社	479名／77社
	外国人投資家・株主	16社	35社	62社

※1 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

※2 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

対話やその後のフィードバックを踏まえて取り入れた事項

2025年度の株主・投資家の皆さまとの対話における主な論点は、ROE目標の達成確度、株主資本コストを前提とした資本政策、政策保有株式削減の進捗、国内政策金利上昇局面における資金利益感応度などであり、特に金利上昇の影響に対する関心の高まりを踏まえ、当社では決算説明資料において、金利構成等を示した貸借対照表の状況や金利上昇時の資金利益影響額、有価証券ポートフォリオの運営・メンテナンス状況などの開示を拡充しました。加えて、決算説明会にご参加いただけなかった株主・投資家の皆さま向けに、説明会当日のプレゼンテーションスクリプト（和文版・英文版）および質疑応答内容（英文版）も新たに開示しております。

今後も、株主・投資家の皆さまとの対話を通じて得られたご意見を踏まえ、開示内容の改善・拡充に努めてまいります。

グループ財務データ

2025年度決算の損益の概況

連結業績サマリー

(億円)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
連結粗利益※	1,496	1,833	1,895	1,925	1,880	1,945	1,183	1,554	1,728	2,141
資金利益	1,152	1,463	1,562	1,499	1,501	1,550	1,489	1,408	1,607	2,061
役務取引等利益	262	370	388	385	386	403	427	454	485	506
特定取引利益	22	36	24	38	42	45	18	5	4	6
その他業務利益	59	△36	△80	2	△50	△53	△751	△314	△369	△433
営業経費	980	1,204	1,196	1,196	1,157	1,146	1,070	1,076	1,099	1,167
与信関係費用	82	101	118	207	234	215	108	55	62	147
貸出金償却	39	45	98	116	52	53	42	46	72	60
個別貸倒引当金繰入額	51	76	74	93	169	164	87	71	47	119
一般貸倒引当金繰入額	11	△7	△46	2	21	21	△7	△55	△39	△14
その他	△19	△13	△7	△4	△10	△23	△14	△6	△18	△17
株式等関係損益	76	77	91	△7	35	35	438	186	224	298
その他	13	29	23	17	16	31	22	20	37	31
経常利益	522	635	695	531	541	649	466	630	828	1,156
特別損益	1,171	△11	△31	△16	△19	△42	△6	△11	△10	23
税金等調整前当期純利益	1,693	623	664	515	521	607	459	618	817	1,180
法人税等合計	109	192	200	152	157	177	137	184	235	338
当期純利益	1,584	430	463	363	364	429	321	433	582	841
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	0	—	—	—	—	—	△0	0	0	0
親会社株主に帰属する当期純利益	1,584	430	463	363	364	429	321	433	582	841

※「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))＋(役務取引等収益＋信託報酬－役務取引等費用)＋(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。

グループ財務データ

■ 連結貸借対照表サマリー

(億円)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
資産の部合計	161,244	167,698	173,725	178,048	228,351	241,255	213,874	217,861	214,083	211,735
うち貸出金	102,447	104,979	111,224	113,425	116,383	117,373	124,361	126,582	132,031	139,976
うち有価証券	41,906	41,767	43,466	40,761	43,332	46,823	36,623	41,335	42,132	38,482
負債の部合計	152,613	158,817	164,530	169,225	218,362	231,664	204,827	207,967	204,423	200,963
うち預金	135,070	139,779	143,738	147,566	162,236	168,257	171,372	176,739	175,745	178,317
うち譲渡性預金	2,847	2,726	2,821	2,831	2,914	3,107	3,712	1,266	3,505	2,761
純資産の部合計	8,630	8,881	9,195	8,822	9,989	9,590	9,047	9,893	9,660	10,771
株主資本合計	7,276	7,557	7,878	8,073	8,312	8,435	8,588	8,704	8,959	9,309
うち利益剰余金	4,616	4,896	5,237	5,472	5,709	6,026	6,228	6,543	6,996	7,643
その他の包括利益累計額合計	1,352	1,321	1,315	746	1,675	1,154	458	1,188	699	1,461
新株予約権	1	2	0	2	1	1	0	0	0	0
非支配株主持分	—	—	—	—	—	—	0	0	0	0

■ 財務指標等

		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
連結自己資本比率（国内基準）	(%)	10.62	10.38	9.94	10.95	10.87	10.92	13.32	12.71	12.20	12.30
1株当たり配当額	(円)	12.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	12.00	16.00	28.00
配当性向（連結）	(%)	7.6	30.0	27.8	35.3	34.9	28.2	36.7	28.7	27.4	31.4
1株当たり純資産	(円)	732.66	753.83	783.67	760.78	861.05	888.10	849.92	973.55	981.17	1,147.64
1株当たり当期純利益	(円)	156.78	36.56	39.47	31.14	31.45	38.96	29.90	41.66	58.38	89.03
連結ROE（株主資本ベース）	(%)	—	5.80	6.00	4.56	4.45	5.13	3.78	5.01	6.59	9.21
連結ROE（実質業務純益ベース）	(%)	7.60	7.53	7.93	8.18	7.92	8.53	1.29	4.99	6.14	9.27
連結ROE（業務純益ベース）	(%)	7.45	7.62	8.45	8.16	7.69	8.31	1.37	5.58	6.55	9.41
連結ROE（当期純利益ベース）	(%)	—	4.91	5.12	4.03	3.87	4.38	3.45	4.57	5.95	8.23

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）

	2023年度			2024年度			2025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)	0.0248	0.0248	0.0247	0.0205	0.0206	0.0204	0.0201	0.0199	0.0203
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)	0.0208	0.0209	0.0206	0.0203	0.0201	0.0205	0.0198	0.0193	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
	軽油 (キロリットル)	1	1	0	0	0	2	0	1
	重油 (キロリットル)	119	8	111	98	4	102	7	95
	石油ガス (LPG) (トン)	36	31	4	30	27	14	11	3
	都市ガス (千立方メートル)	99	70	29	108	78	132	103	30
間接的 エネルギー消費	電気 (メガワット時)	29,962	17,320	12,642	29,164	16,635	12,529	28,256	15,747
	蒸気 (ギガジュール)	2,111	2,111	0	2,007	2,007	0	1,975	1,975
	温水 (ギガジュール)	0	0	0	0	0	0	0	0
	冷水 (ギガジュール)	0	0	0	0	0	0	0	0
面積 (平方メートル：㎡)	337,658	194,358	143,300	335,932	193,738	142,194	333,817	192,204	141,612
エネルギー総使用量 (KL)	7,008	4,053	2,955	6,807	3,895	2,912	6,614	3,710	2,903

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）

(t-CO₂)

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
GHG排出量 Scope1（直接排出）	2,811	2,738	2,508	2,572
GHG排出量 Scope2（間接排出）	12,079	7,552	5,460	4,004
GHG排出量 Scope3（カテゴリ1～15）	20,519,939	19,366,652	29,483,426	30,860,936
うち、カテゴリ1（購入した製品・サービス）	6,267	8,147	13,981	12,186
うち、カテゴリ2（資本財）	8,146	13,833	9,328	25,144
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）	2,237	2,106	2,533	2,493
うち、カテゴリ4（輸送、配送 上流）	534	542	468	463
うち、カテゴリ5（事業から出る廃棄物）	29	26	27	41
うち、カテゴリ6（出張）	1,128	1,089	1,081	1,077
うち、カテゴリ7（通勤）	3,398	3,264	3,248	3,233
うち、カテゴリ8（リース資産 上流）	0	0	0	0
うち、カテゴリ9（輸送、配送 下流）	0	0	0	0
うち、カテゴリ10（販売した製品の加工）	0	0	0	0
うち、カテゴリ11（販売した製品の使用）	0	0	0	0
うち、カテゴリ12（販売した製品の廃棄）	0	0	0	0
うち、カテゴリ13（リース資産 下流）	0	0	0	0
うち、カテゴリ14（フランチャイズ）	0	0	0	0
うち、カテゴリ15（投融資）*	20,498,197	19,337,643	29,452,756	30,816,296
GHG総排出量（Scope1,2）	14,890	10,291	7,968	6,576
GHG総排出量（Scope1,2,3）	20,534,830	19,376,943	29,491,394	30,867,512

グループ非財務データ

社会（人的資本）

		2023年度			2024年度			2025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)	5,474	3,023	2,451	5,453	3,007	2,446	5,507	3,059	2,448
	うち女性従業員数	(人)	2,631	1,466	1,165	2,657	1,459	1,198	2,707	1,494	1,213
	(女性従業員比率)	(%)	48.1	48.5	47.5	48.7	48.5	49.0	49.2	48.8	49.6
	平均年齢	(歳)	40.6	40.9	40.2	40.5	41.0	39.8	40.1	40.7	39.4
	(男性の平均年齢)	(歳)	42.8	43.8	41.4	42.4	43.6	41.0	41.7	42.8	40.2
	(女性の平均年齢)	(歳)	38.3	37.8	38.8	38.4	38.3	38.6	38.5	38.4	38.5
	平均勤続年数	(年)	17.0	17.7	16.2	16.6	17.4	15.7	16.1	16.8	15.2
	(男性の平均勤続年数)	(年)	19.3	20.6	17.7	18.7	20.0	17.1	17.6	18.8	16.1
	(女性の平均勤続年数)	(年)	14.6	14.6	14.6	14.4	14.7	14.2	14.5	14.7	14.3
	新卒採用人数	(人)	213	122	91	243	113	130	260	143	117
	うち女性採用人数	(人)	106	59	47	118	46	72	119	67	52
	(女性採用比率)	(%)	49.8	48.4	51.6	48.6	40.7	55.4	45.8	46.9	44.4
	キャリア採用人数	(人)	68	12	56	106	46	60	120	68	52
	うち女性採用人数	(人)	39	8	31	54	24	30	51	22	29
	(女性採用比率)	(%)	57.4	66.7	55.4	50.9	52.2	50.0	42.5	32.4	55.8
	うちパートタイマー等からの登用者	(人)	21	2	19	12	11	1	15	7	8
ダイバーシティ	外国人従業員数	(人)	5	4	1	6	5	1	7	6	1
	障がい者雇用率	(%)	2.55	2.56	2.52	2.65	2.51	2.79	2.58	2.58	2.59
	育児休業取得者数	(人)	262	138	124	247	126	121	262	136	126
	うち男性の取得者数	(人)	115	44	71	119	49	70	125	54	71
	うち女性の取得者数	(人)	147	94	53	128	77	51	137	82	55
	育児休業取得率	(%)	103.6	100.7	106.9	109.3	105.9	113.1	98.1	96.5	100
	(男性の取得率)	(%)	105.5	89.8	118.3	114.4	108.9	118.6	101.6	98.2	104.4
エンゲージメント	(女性の取得率)	(%)	102.1	106.8	94.6	104.9	104.1	106.3	95.1	95.3	94.8
	定着率 ^{※1}	(%)	96.5	96.5	96.6	96.8	97.4	96.0	97.6	98.2	96.9
	(男性の定着率)	(%)	96.9	97.2	96.5	96.9	97.9	95.7	97.8	98.5	96.9
	(女性の定着率)	(%)	96.1	95.6	96.6	96.7	96.9	96.4	97.4	97.8	96.9
健康	健康診断受診者数 ^{※2}	(人)	8,627	4,703	3,924	8,543	4,605	3,938	8,576	4,629	3,947
	健康診断受診率	(%)	99.9	99.9	99.9	99.9	99.9	99.9	99.9	99.9	99.9
	特定保健指導対象者数	(人)	684	366	318	673	362	311	670	351	319
	特定保健指導対象者率	(%)	7.9	7.8	8.1	7.9	7.9	7.9	7.8	7.6	8.1

※1 定着率…(年度初め(4月1日)の従業員数－年度内の自発退職者数)÷年度初め(4月1日)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

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
取締役の人数	(人)	12	12	12	12	12
うち、社外取締役の人数	(人)	5	5	5	5	5
女性取締役の人数	(人)	1	1	1	2	2
役員のうち、女性の比率	(%)	8.3	8.3	8.3	16.6	16.6

気候変動・自然資本関連の機会とリスクの対応（TCFD・TNFD）

気候変動関連（TCFD） 自然資本関連（TNFD）

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1つであると認識し、2021年3月からTCFD提言に沿った情報開示を行っているほか、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ており、TCFD・TNFDそれぞれの開示フレームワークに基づいて統合的に開示しています。

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	戦略	リスク管理	指標と目標
気候変動関連 (TCFD)	①「脱炭素社会・環境保全への貢献」を優先して取り組むべき重要課題（マテリアリティ）として特定  P.28 ② サステナビリティにかかるガバナンス体制を構築し、当該重要課題の解決に向けた取り組みをサステナビリティにかかるガバナンス体制の中で管理・統括  P.93	（リスク）シナリオ分析を通して事業活動に影響を及ぼすと想定される気候関連リスクの特定、財務インパクト評価  P.118 （機会）資金提供やコンサルティングを通じた取引先支援、エンゲージメント活動  P.48	① 取締役会にて気候変動や自然資本にかかるリスクをトップリスクとし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の実施  P.102 ② 気候変動リスクの波及を考慮した統合的リスク管理  P.120 ③ 「環境・社会に配慮した投融資方針」に則った投融資活動が行われているか、運営状況の定期的モニタリング  P.120	（TCFD／TNFD共通） 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3兆円（うち環境分野2兆円）を目標として設定  P.48 （TCFD） 当社グループ全社におけるCO ₂ 排出量（Scope1,2）を2030年度にネット・ゼロとすることを目標として設定  P.121
自然資本関連 (TNFD)	③ 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  P.23	（リスク・機会）「食品・飲料セクター」を優先セクターとして選定し、優先セクターにおけるリスクと機会の分析  P.119		

気候変動・自然資本関連の機会とリスクの対応 (TCFD・TNFD)

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、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。

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・洪水等の急性的な自然災害の激甚化や降水量増加等の慢性的な気候変化	■ お客さまの業績悪化や担保物件毀損の発生による当社グループの与信関係費用の増加 ■ 当社グループの拠点が被災することにより事業が継続できないリスクや事業継続にかかる対策・復旧によるコスト増加	短期～ 長期
移行 リスク	■ 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：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ました。

《物理的リスク》

	洪水による	
リスク事象	■ 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153億円程度	拠点数：103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》

リスク事象	脱炭素社会への移行に伴うお客さまの財務悪化
シナリオ	NZEシナリオ*1（1.5℃シナリオ）、RCP2.6シナリオ*2（2℃シナリオ）
分析対象	「電力」「石油化学」「自動車」「金属・鉱業」セクター
分析期間	2050年まで
リスク指標	増加が想定される与信関係費用（信用コスト）
リスク量	与信関係費用の増加額：最大205億円程度

※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。当社グループの総与信残高*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	1,853億円	5,700億円	34,758億円	3,262億円	45,574億円
割合	1.4%	4.4%	26.6%	2.5%	34.8%

※ 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、当社グループ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。

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	中期～ 長期
社会的評価の向上	■ 気候変動対応強化と積極的な情報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。  **P.48**

気候変動・自然資本関連の機会とリスクの対応 (TCFD・TNFD)

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ます。

2025年度は、環境省「令和7年度脱炭素社会実現に向けた自然関連情報分析実践プログラム」に採択され、専門家の指導のもとで得た知見をもとに分析を実施しました。

自然への依存と影響

分析ツール「ENCORE[®]」のデータを用いて融資ポートフォリオにおける自然への依存や影響の関係を分析したヒートマップに加え、地域内における重要性やステークホルダーとのエンゲージメント等の観点から、「食品・飲料」セクターを優先セクターとして選定しました。

同セクターにおいて、特に「水」に関する依存と影響が顕著であることを把握しました。

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

【ヒートマップによる分析】

		依存 (生態系サービス)															インパクト (プレッシャー)																				
		供給サービス			調整・維持サービス										文化的サービス																						
凡例		バイオマス供給	適宜な試料	水の供給	動物由来のエネルギー	地球規模の気候調整	気候の影響の調整 (森林以外)	土壌の質の維持	土壌の土の保持	同様の浄化	水の浄化	洪水の軽減	農業の調整	受粉	苗床の確保および生態系の維持	生物学的コントロール	降下パターンの調整	大気および生態系による希釈	視覚的美観・レクリエーション	精神的・芸術的・象徴的サービス	教育・科学・研究サービス	観光・レクリエーション	開拓・農業・光など	GHG以外の大気汚染物質の排出	GHGの排出	淡水利用	海洋利用	生物多様性の喪失	非生物資源の採取	水・土壌への有害汚染物質の排出	水・土壌への有害汚染物質の排出	同様の生物の発生と放出	同様の生物の発生と放出	土壌利用	外来種の侵入		
VH	Very High																																				
H	High																																				
M	Middle																																				
L	Low																																				
VL	Very Low																																				
エネルギー		VL	VL	M	M	M	L	L	M	M	M					L	VL	L	L	VL				H	M	H	L	M			VH	VL	M	M	M	VL	
素材		VL	VL	M	VL	L	M	VL	L	VL	M	M	M	M	VL	VL	M	VL	M	L	VL			VL	VH	L	M	VL	M	VL	VH	VL	M	M	M	VL	
運輸				L	VL	M	L	VL	M		VL	M				M	VL	M	VL	L	M				M	VL	M	VL	M		L	L	L	M	M	VL	
自動車・自動車部品				M	L	M	M	M	M	M	M	M	M	M		M	VL	M	L	L				H	L	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	VL	
耐久消費財・アパレル				M	L	M	VL	L	M	M	M	M	M	M		M	VL	L	L			VL		M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	VL	
レストラン・食品小売等				M	L	M	VL	VL	M		M	L	M	M		M	VL	L					L	L	VL	M		M	M	M	M	M	M	M	VL		
食品・飲料		M	M	VH	L	M	H	VL	M	M	M	VH	M	M	L	VL	M	M	M	VL	VL		L	L	M	L	M	VL	M	VL	M	M	H	M	H	M	VL
家庭用品・パーソナル用品				M	L	M	L	L	M	M	M	M	M	M		M		M	L				VH	M	M			VH	M	M	M	M	M	M	M	VL	
医薬品・バイオテクノロジー		VH	VH	L	VH	L			M	VH	M	M			M				M			VH			M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	VL	
半導体・半導体製造装置				M	L	M	L	L	M	M	M	M	M	M		M	L	M	L					M	L	M		M		M	M	M	M	M	M	VL	
ユーティリティ等		VL		M	L	M	VL	L	M	M	L	M	M	M		L	VL	L	VL	VL				M	L	M	VL	M	VL	M	L	M	M	M	M	VL	
不動産管理・開発等				M	VL	M	VL	VL	M	VL	M	M			L		VH	L	L				VH	M	M	M			H	M	L	M	L	M	VL		

優先地域の特定と環境影響分析

茨城県・栃木県を中心に、生物多様性維持に不可欠な保護地域等のエリアを特定し、当該エリアにおける事業活動の自然への負の影響を分析しました。

お客さまの拠点と保護地域の隣接状況を分析した結果、現時点での負の影響は「限定的」であると判断しています。

リスク

当社グループが認識する自然関連リスクは以下のとおりです。

	リスク (優先セクター)	リスク (当社グループ)	当社グループの 主なリスク軽減策	当社グループの 回避対象リスク	時間軸
物理的 リスク	■ 異常気象、渇水による原材料の高騰・調達難、自社工場の操業停止	■ お客さまの業績悪化による信用コスト増加 ■ 投融資先の自然資本毀損による返済能力低下	■ お客さまへの情報提供 ■ コンサルティングの実施、ソリューションメニューの充実	■ 渇水等による操業停止 (デフォルト) リスクの低減 ■ 座礁資産化リスクの回避	短期 ～ 長期
移行 リスク	■ 規制・基準対応コストの増加、自然資本に配慮した調達コストの増加	■ お客さまの業績悪化による信用コスト増加 ■ 投融資先のレピュテーション悪化 (水質汚染物質排出企業等への資金提供)	■ ステークホルダーとのエンゲージメント ■ 環境・社会に配慮した投融資方針の運用	■ ポートフォリオ全体のレジリエンス (強靱性) 向上 ■ レピュテーションリスクの低減	短期 ～ 中期

※ 短期：5年程度、中期：10年程度、長期：30年程度

機会

当社グループが認識する自然関連の機会は以下のとおりです。

	当社グループの 事業機会	当社グループの 主な活動・対応策	当社グループの 最終的な波及効果	自然に対する アウトカム	時間軸
資金フロー、 資金調達、 資源の効率性、 評判	■ サステナブルファイナンスに対する社会的需要の増加 ■ 新たな投資機会の増加 ■ コンサルティング機会、ビジネスマッチング機会の増加	■ サステナブルファイナンスの実行 ■ 取引先への情報提供、コンサルティングの実施 ■ 継続的なエンゲージメント (対話・支援)	■ サステナブルファイナンスの拡大による収益機会の拡大 ■ 投融資先のリスク低減によるポートフォリオの健全化 ■ レピュテーション向上、企業価値の向上	[環境負荷の軽減] ■ 地域の水資源枯渇の防止 ■ 水質汚染の低減 ■ 生態系の維持・毀損の回避 ■ 環境に配慮する事業者が経済的に報われる市場形成	短期 ～ 長期

※ 短期：5年程度、中期：10年程度、長期：30年程度

認識したリスクと機会に対する取り組み

今後も豊かな自然環境の維持と産業活動の両立を目指し、当社グループ・地域社会・お客さまにおける自然関連リスクの最小化と機会の最大化を推進してまいります。その実現に向け、さらなる分析の高度化や評価手法のアップデートに努めるとともに、サステナブルファイナンスなどの金融支援と、コンサルティングを通じた非金融支援を両輪として展開し、お客さまとのエンゲージメントをより一層深めてまいります。

気候変動・自然資本関連の機会とリスクの対応 (TCFD・TNFD)

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1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、リスク管理態勢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。

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。  P.102

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。

「環境・社会に配慮した投融資方針」の制定

当社グループは、環境・社会に負の影響を与える可能性のあるセクターへの投融資について、「環境・社会に配慮した投融資方針」を制定し、環境や社会に対する負の影響の低減・回避に努めてきました。

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、本投融資方針に則った適切な運営がな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」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>

リスクの波及

現在、「気候変動」および「自然資本」の2つの領域において、リスク波及の分析に段階的に取り組んでいます。

(1) 気候変動関連リスクの波及

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と認識しています。

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

(2) 自然資本関連リスクの波及

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や当社におけるリスクの整理など、定性分析にとどまっている状況です。

今後は、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図るとともに、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、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。

気候変動・自然資本関連の機会とリスクの対応 (TCFD・TNFD)

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。

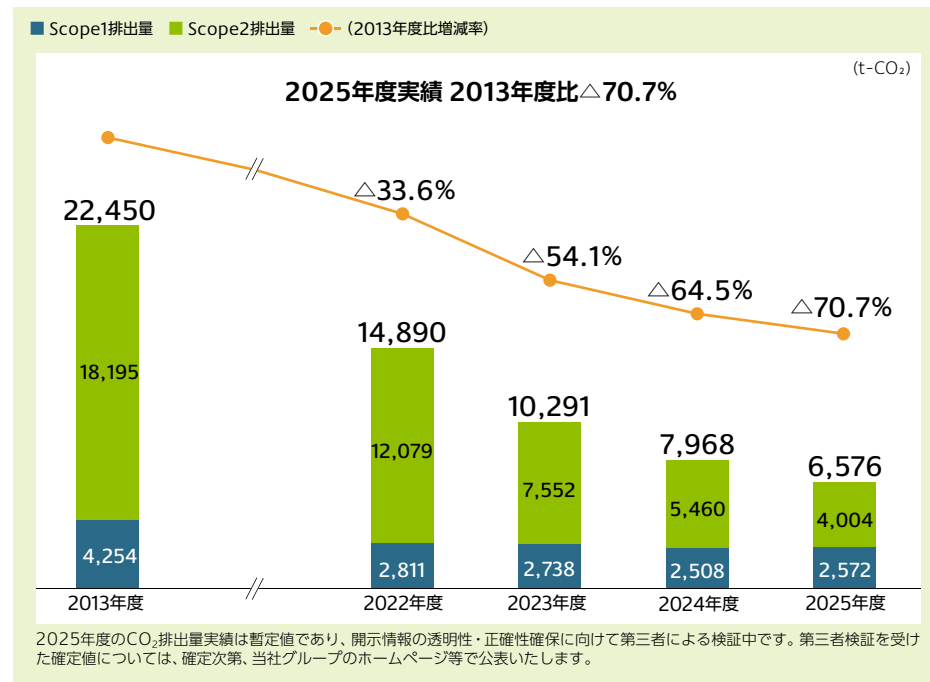
サステナブルファイナンス

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。

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

2025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 eq)
① 購入した商品・サービス	12,186
② 資本財	25,144
③ Scope1~2に含まれない燃料及びエネルギー活動	2,493
④ 輸送、配送 (上流)	463
⑤ 事業から出る廃棄物	41
⑥ 出張	1,077
⑦ 雇用者の通勤	3,233
⑮ 投融資	30,816,296
合計	30,860,936

※ 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.2.8)」(環境省・経済産業省2026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.3.6)」(環境省2026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)

2025年度における常陽銀行および足利銀行合算のScope3カテゴリー15の排出量は以下のとおりです。

業種	排出量 (t-CO ₂ eq) ^{※1}				DQ ^{※2}		炭素強度 ^{※3} (t-CO ₂ eq/ 百万円)
	総計	Scope1	Scope2	Scope3	Scope1,2	Scope3	
エネルギー	石油・ガス	1,791,603	425,485	50,202	1,315,917	2.4	15.53
	石炭	1,593	1,223	56	314	4.0	22.76
運輸	電力ユーティリティ	1,072,089	581,886	28,877	461,326	2.8	7.61
	自動車・部品	1,267,581	14,410	47,246	1,205,925	2.7	13.04
	トラックサービス	300,339	3,090	8,665	288,584	3.9	1.69
	鉄道輸送	108,115	10,448	21,154	76,513	2.0	1.01
	海上輸送	178,685	80,983	310	97,391	2.9	6.65
	旅客空輸	32,431	24,151	161	8,120	4.9	4.17
	航空貨物	140,581	104,462	746	35,373	3.9	4.31
素材・建築物	金属・鉱業	1,456,622	587,958	114,074	754,590	3.0	10.17
	化学	1,766,009	315,122	151,501	1,299,386	2.2	6.86
	建設資材	2,173,896	1,752,667	133,922	287,307	3.2	42.76
	資本財	9,781,242	291,143	210,719	9,279,380	3.0	6.58
農業・食料・林産物	不動産管理・開発	326,141	34,751	19,123	272,266	3.0	0.36
	農業	193,553	126,485	9,332	57,736	4.0	6.43
その他	飲料	20,026	1,886	1,984	16,156	3.5	1.74
	加工食品・加工肉	3,052,671	1,754,206	77,360	1,221,106	3.4	15.26
	製紙・林業製品	472,071	136,285	55,287	280,499	2.6	7.10
合計	6,681,047	841,168	1,441,589	4,398,290	4.1	4.1	1.81
合計	30,816,296	7,087,809	2,372,305	21,356,181	—	—	—

※1 排出量：融資先のGHG (温室効果ガス) 排出量のうち当社グループ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。

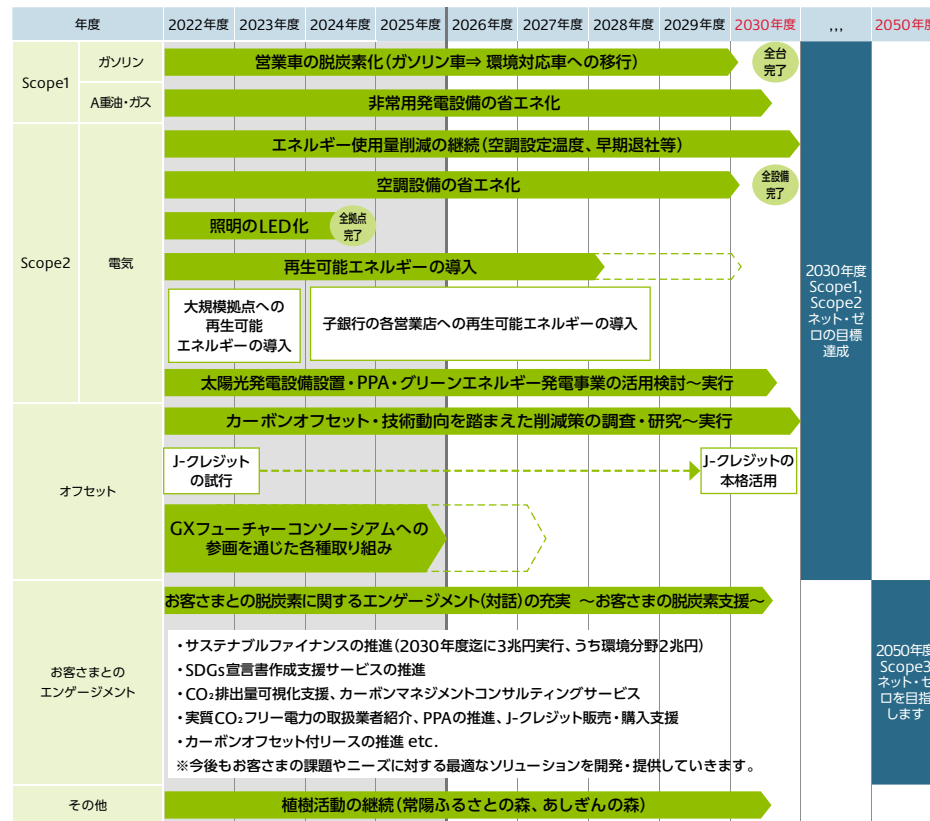
※3 炭素強度：融資額1百万円当たりの「排出量^{※1}」

業種別炭素強度=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)

気候変動・自然資本関連の機会とリスクの対応 (TCFD・TNFD)

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、2050年Scope3ネット・ゼロを目指してまいります。

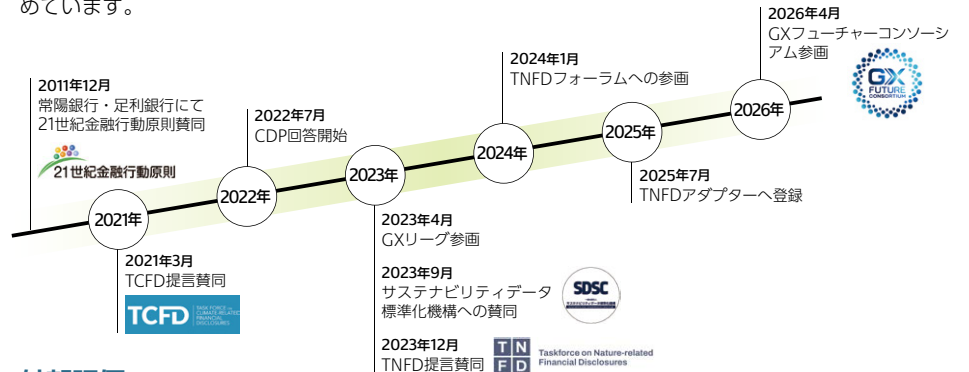


2025年度の主な取り組み

- TNFDアダプターに登録
- 環境省「令和7年度 脱炭素社会実現に向けた自然関連情報分析実践プログラム」に採択
- 調達・購買ガイドラインの改定
- (常陽銀行) 茨城大学と霞ヶ浦におけるネイチャーポジティブ実現と社会的インパクト創出に向けた共同研究を実施
- (足利銀行) 栃木県那須塩原市等が運営する「ネイチャーポジティブ那須野が原アライアンス」へ参画

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(2025年度)しました。

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さらに強化するため、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。

TOPIC 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。



常陽ふるさとの森

あしぎんの森

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およ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。

(2026年3月末現在)



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)



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：180店舗(本支店153、出張所27)
 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* 3,059名
 格付 A+ (格付投資情報センター)
 A3 (ムーディーズ)



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* 2,448名
 格付 A+ (格付投資情報センター)



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



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



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



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

※ 従業員数は出向者等を除きます。

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)
 2026年4月1日に当社子会社である株式会社足利銀行がカテル株式会社(現：株式会社ウイングITソリューションズ)の全株式を取得したことにより、同社が同日から連結子会社となります。

発行／2026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。



ミックス
紙 | 責任ある森林
管理を支えています
FSC® C022915



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。

