

「第4次グループ中期経営計画」説明会

(計画期間: 2025年4月1日～2028年3月31日)

2025年4月14日

目次

1 めぶきフィナンシャルグループのこれまでの振り返り

- | | |
|----------------------|---|
| (1) 経営統合以降の振り返り | 3 |
| (2) 第3次グループ中期経営計画の成果 | 4 |
| (3) 課題認識 | 6 |

2 第4次グループ中期経営計画の概要

- | | |
|----------------------------|----|
| (1) 第4次グループ中期経営計画の位置付け | 8 |
| (2) 環境分析 | 9 |
| (3) マテリアリティの再整理 | 12 |
| (4) 価値創造プロセス | 13 |
| (5) 第4次グループ中期経営計画の全体像・戦略構成 | 14 |
| (6) 計数計画 | 15 |
| (7) 社会的インパクトの創出 | 19 |

3 各戦略に基づく取り組み

- | | |
|-----------------|----|
| (1) 社会課題解決戦略 | 22 |
| (2) 事業ポートフォリオ戦略 | 26 |
| (3) 経営基盤強靱化戦略 | 28 |

4 企業価値の向上（PBRの改善）に向けた戦略展開

- | | |
|-------------------------|----|
| 企業価値の向上(PBRの改善)に向けた戦略展開 | 34 |
|-------------------------|----|

5 参考資料

- | | |
|----------------------------|----|
| DX戦略ロードマップ(2025年度～)の概要とKSF | 36 |
|----------------------------|----|

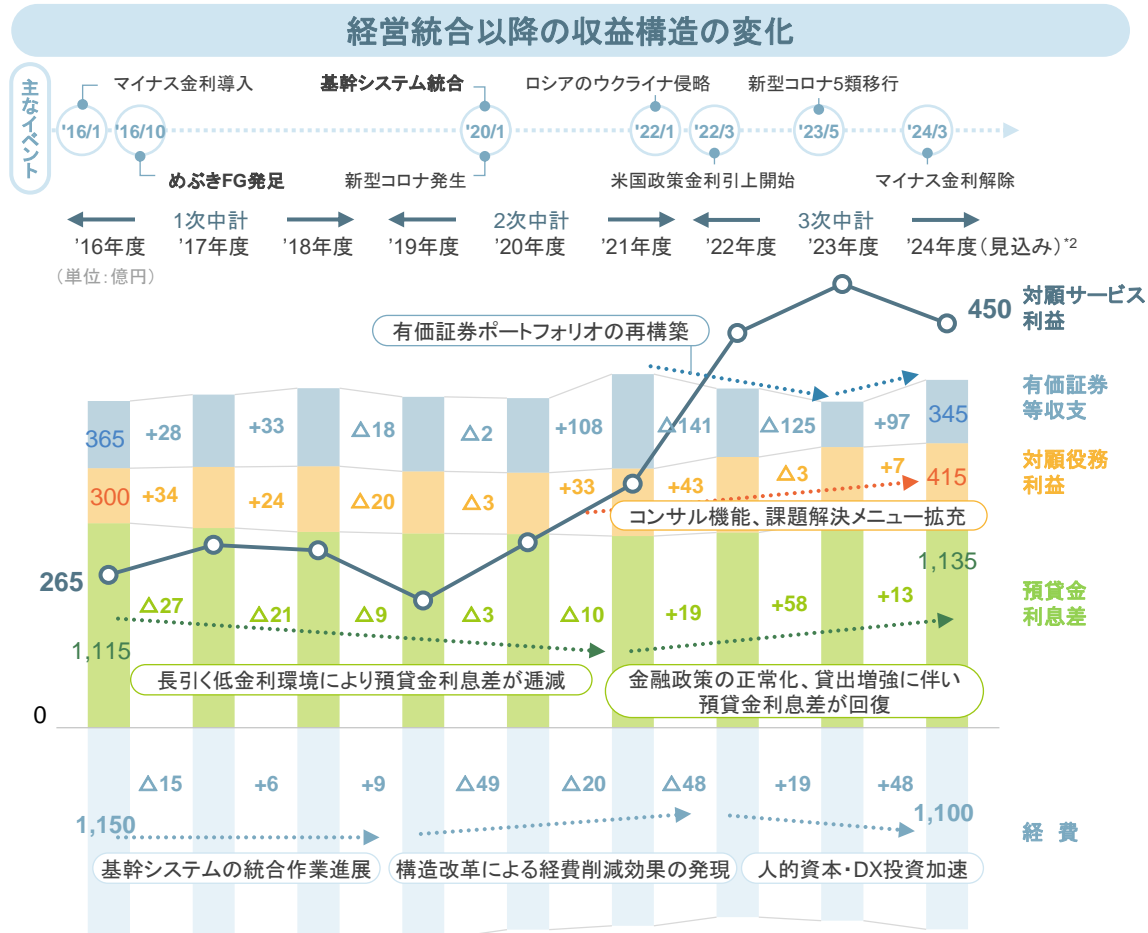
1

めぶきフィナンシャルグループの
これまでの振り返り

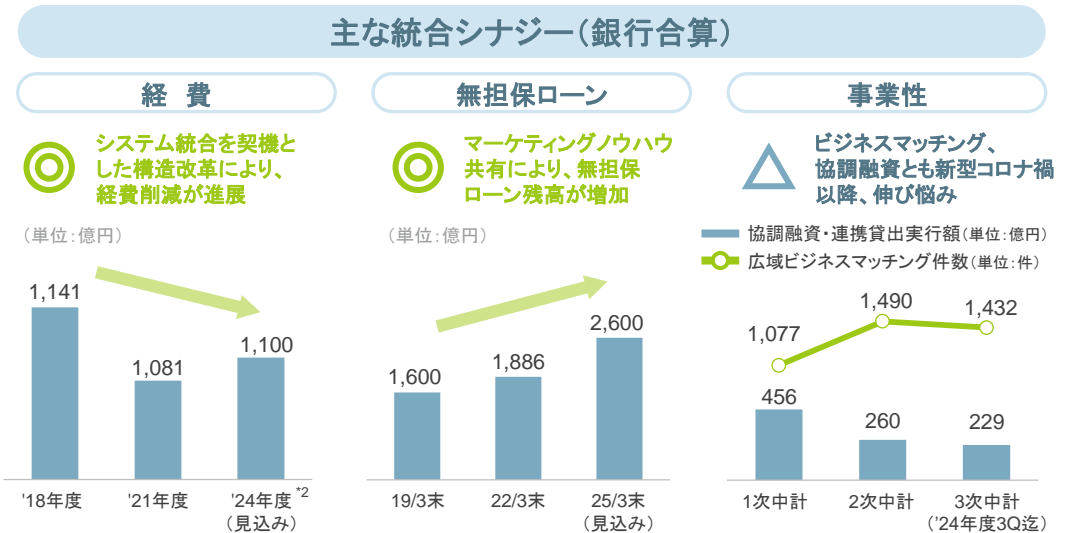
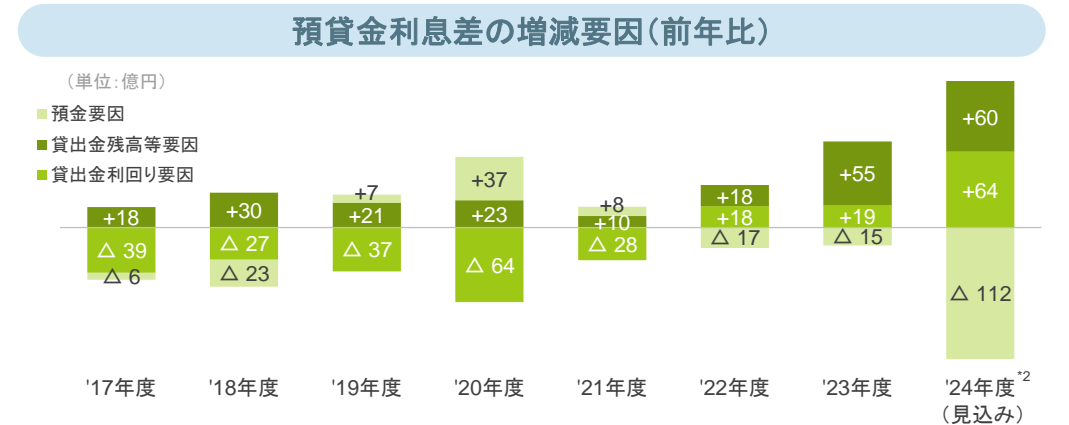
1 (1) 経営統合以降の振り返り

- 2016年10月の経営統合以降、構造改革の進展もあり、国内の低金利環境が継続する中においても対顧客サービス利益*1は伸長しました。
- 統合シナジーは着実に効果を発揮しておりますが、事業性分野では新型コロナ禍以降から効果が鈍化しております。

*1 対顧客サービス利益＝預貸金利息差＋対顧客業務利益－経費

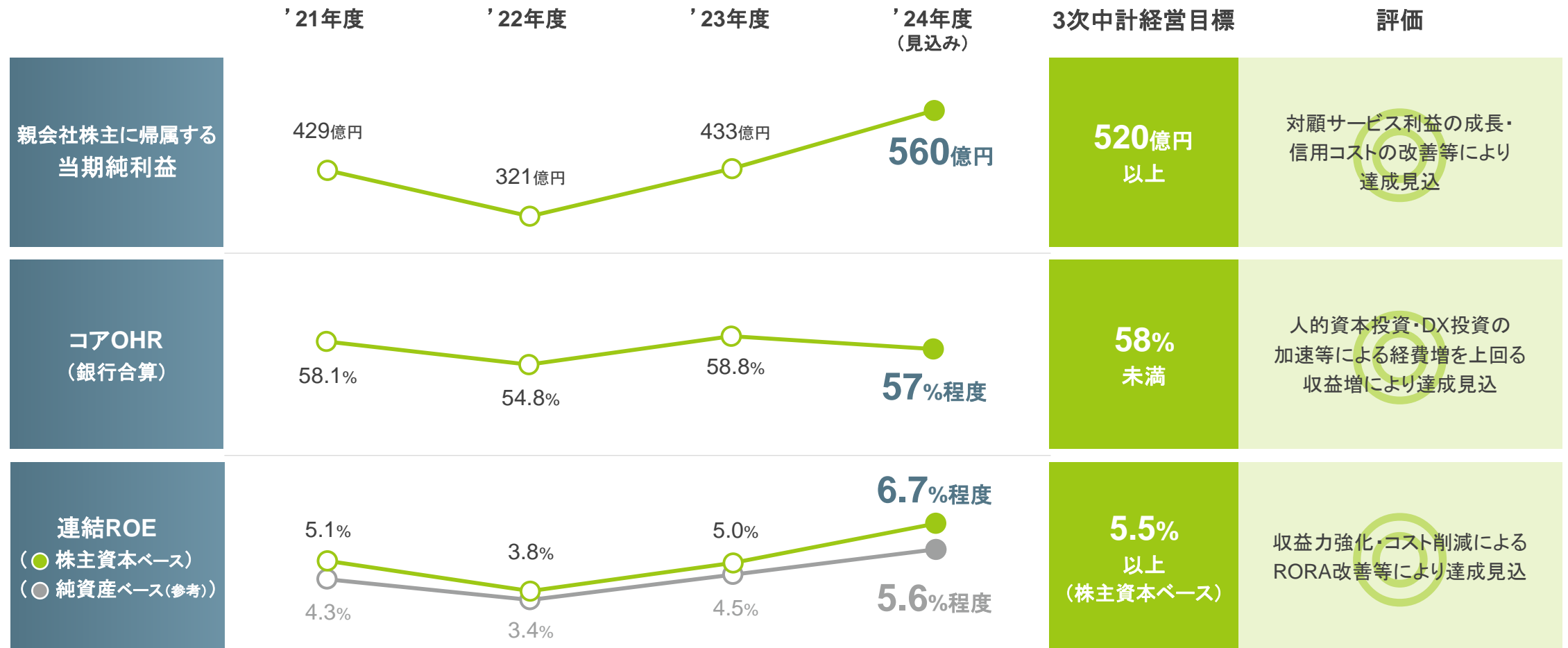


*2 '24年度(見込み)の計数のうち、2024年度中間決算説明会にて公表している計数につきましては、公表値を記載しております(次頁以降も同様)



1 (2) 第3次グループ中期経営計画の成果 — 経営目標 —

- 国内外の金利上昇に伴う有価証券関係損失等により、2022年度は減益となりましたが、その後は増益基調にあり、第3次グループ中期経営計画の目標は達成の見通しです。



1 (2) 第3次グループ中期経営計画の成果 —基本戦略—

※括弧内は中計目標比

地域を支える
ビジネスモデル
の追求

【伝統的銀行領域】

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

【総合金融サービス領域】

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

【新事業領域】

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

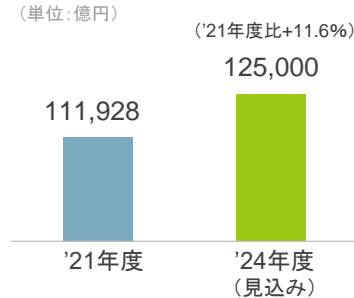
持続可能な
経営基盤の構築

- DX推進による生産性向上・経営資源捻出
 - 注力領域への人員シフト260人程度(+60人)
 - 戦略的DX投資70億円程度(±0億円)
 - デジタル化、業務革新による事務効率化の進展
- 環境変化・規制に対応した適切なリスク・収益管理の徹底

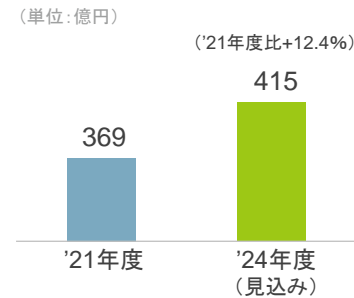
人材の育成・
活躍促進

- 多様な人材の活躍機会拡充
 - 係長以上に占める女性比率36.6%程度('22/3末比+5.2%pt)
- 高スキルと課題解決力を有する人材の育成・確保
 - DX人材850名程度(+450名)
 - DXベース人材(ITパスポート取得者)4,200名程度(+1,200名)

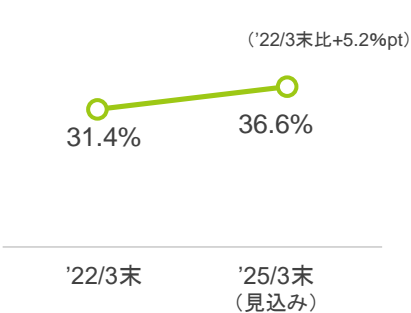
貸出金残高(平残)



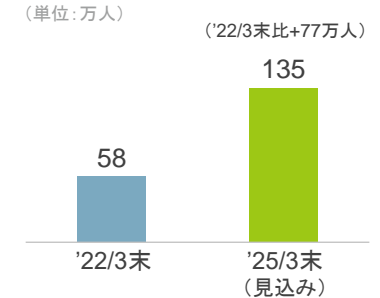
対顧役務利益



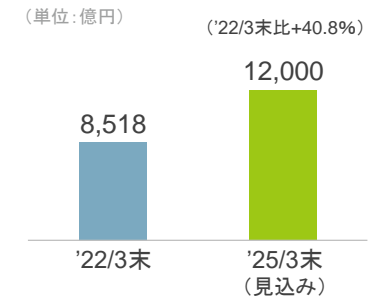
係長以上に占める女性比率



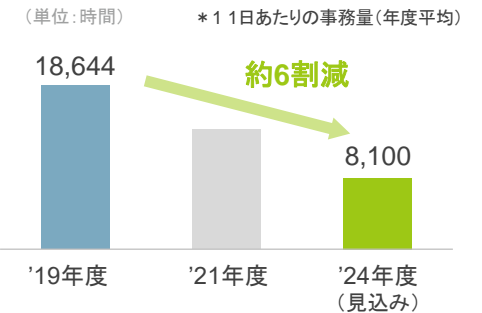
バンキングアプリ利用者



投資信託残高(銀行・証券合算)



事務量削減^{*1}



1 (3) 課題認識

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

経営統合以降、および第3次グループ中期経営計画の振り返りにより認識した課題

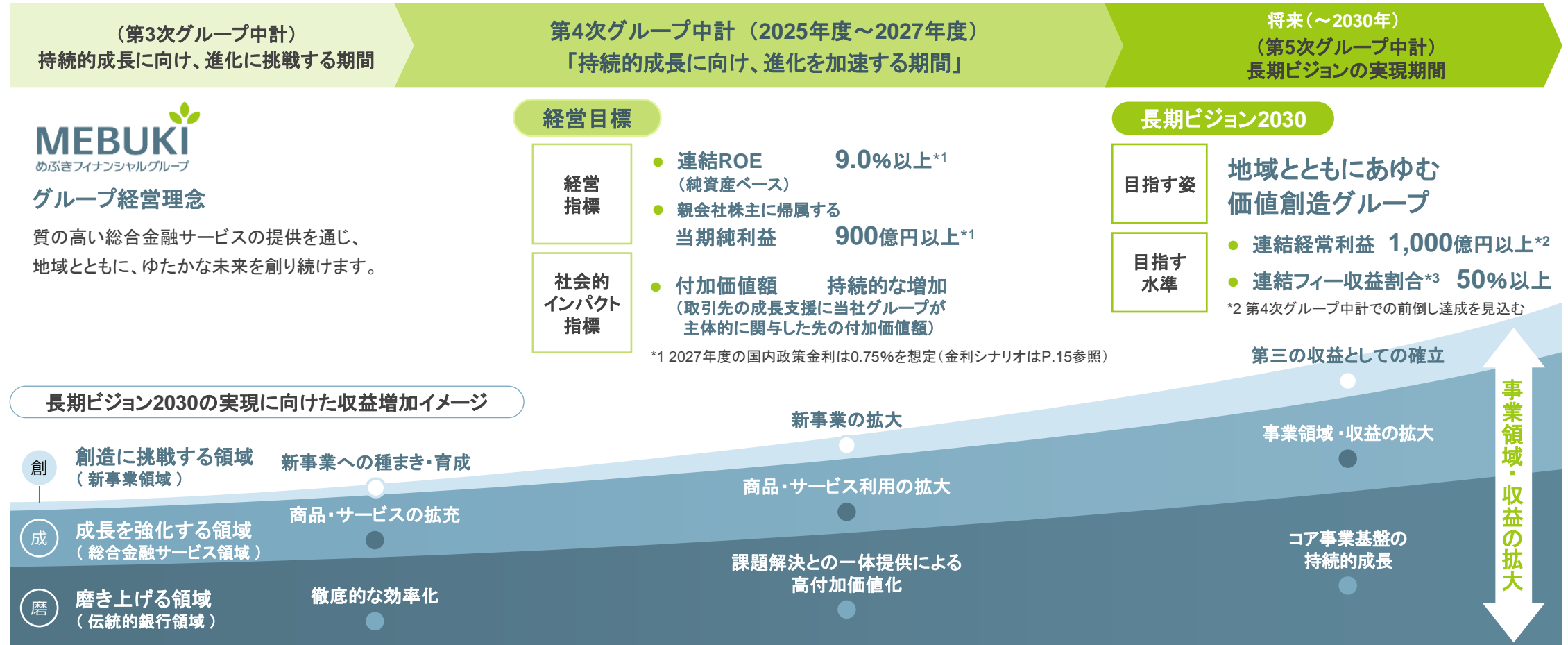
地域の持続的成長に向けた 取り組みの強化	従来の事業者単位での支援に留まらない、地域の社会課題解決に向けた一層の取り組みが必要
グループシナジーの発揮	システム統合を契機に経費面等ではシナジー効果が発現したものの、事業性分野等を中心に、対顧客サービス提供機会のさらなる創出に向けたグループ連携強化が必要
新事業のスケール化	事業領域の拡大に向けた取り組みを「種まき・育成」から「拡大」フェーズへと移行していく必要
金利正常化に伴う利益成長に向けた 適切なアセットアロケーション	有形・無形のリソースを相対的な高RORAセグメントのリスクテイク、地域の持続的成長に向けたコンサルティング機能提供へと戦略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

2

第4次グループ中期経営計画の概要

2 (1) 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、前述の課題認識を踏まえ、「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。



*3 連結フィー収益割合＝連結フィー収益(*4) ÷ 対顧収益(*5) *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

2 (2) 環境分析 — 営業基盤 —

- 当社グループはマーケットポテンシャルの高い茨城県と栃木県において、強固な営業基盤を確立しております。

主要マーケットの特徴
(茨城県・栃木県)

経済規模

経済指標		茨城県		栃木県	
GDP	名目県内総生産*1	14.5兆円	11位	9.1兆円	15位
¥	一人当たり県民所得*1	343万円	3位	330万円	5位
ビル	事業所数*2	12.8万事業所	13位	9.3万事業所	21位
工場	製造品出荷額等*3	12.1兆円	7位	8.2兆円	12位
農作物	農業産出額*4	4,409億円	3位	2,718億円	9位
魚	漁業漁獲量*5	259千トン	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
茨城県: **3位**、栃木県: **9位** (2022年)

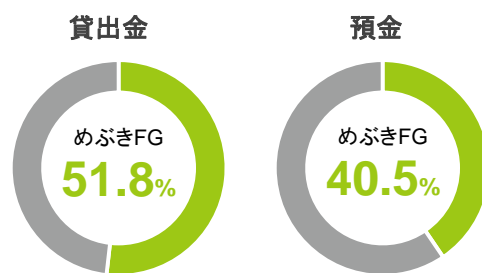
工業

全国トップレベルの工場立地件数*6
茨城県: **1位**、栃木県: **5位** (2023年)

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

めぶきフィナンシャル
グループの強み

貸出金・預金のシェア



シェアは金融ジャーナル2023.11増刊号「金融マップ2024年版」のデータをもとに算出

グループ総合力



店舗ネットワーク

国内店舗数 : 316ヶ店
海外拠点(駐在員事務所) : 6拠点

地域社会・環境への貢献

常陽グリーンエネルギー株式会社(再エネ)、株式会社コレトチ(地域商社、再エネ)の設立

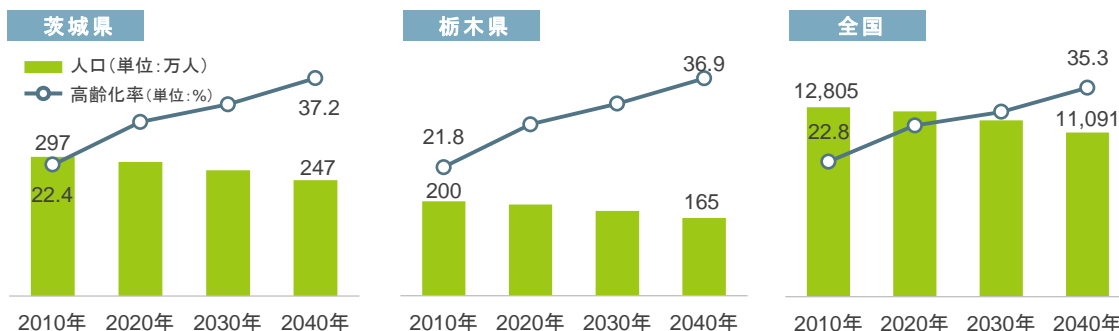
2 (2) 環境分析 — 外部環境 —

- 主要営業地盤である茨城県、栃木県においては、人口減少・少子高齢化に伴う地域経済の縮小、人手不足や社会インフラの老朽化、気候変動・環境保全といった多様な課題を抱えております。

外部環境

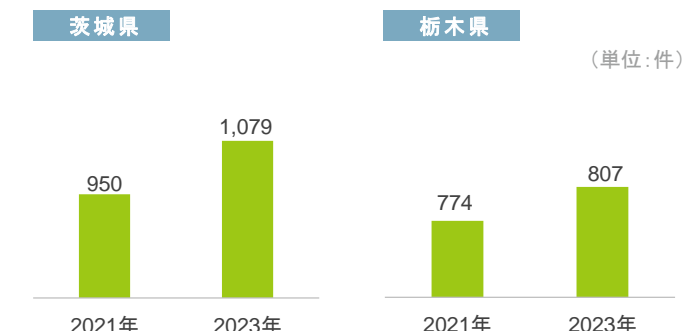


人口減少・高齢化率の上昇



(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

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)

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

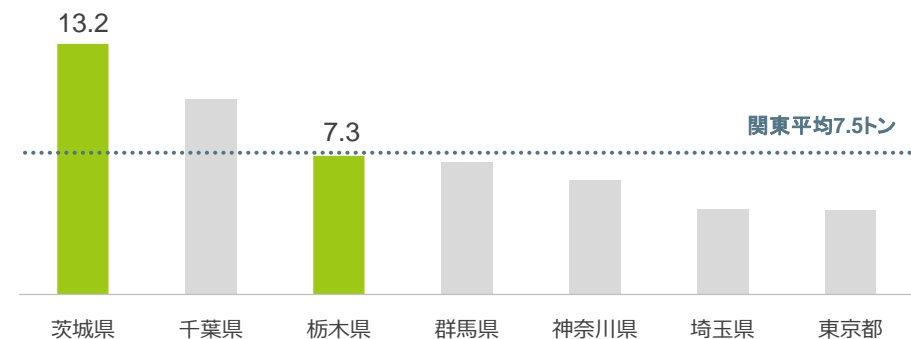
2050年度に建設後50年を経過する割合



(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

CO₂排出量

一人当たりCO₂排出量(トン)



(出所) CO₂排出量は環境省HPより2021年度排出量を使用し、人口は、総務省人口統計より2023年数値をもとに作成

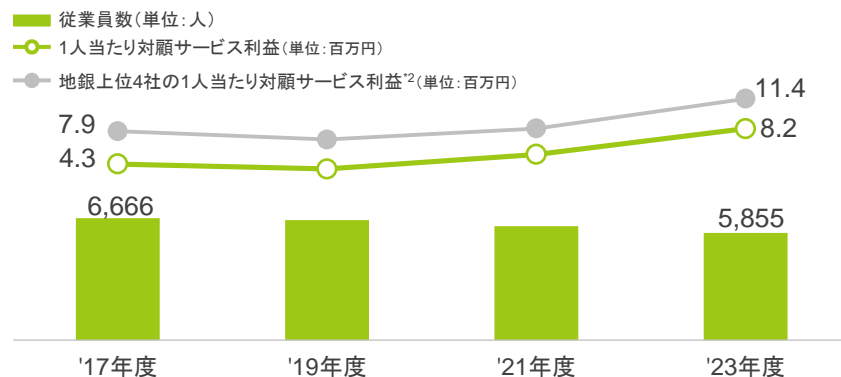
2 (2) 環境分析 — 内部環境 —

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

内部環境

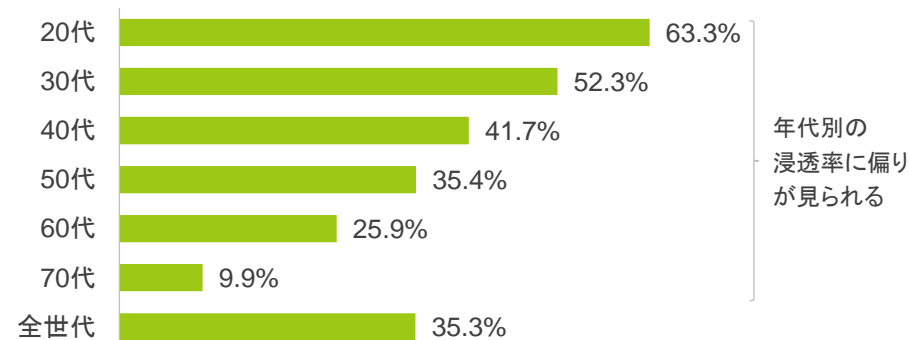


従業員数*1・1人当たり対顧サービス利益



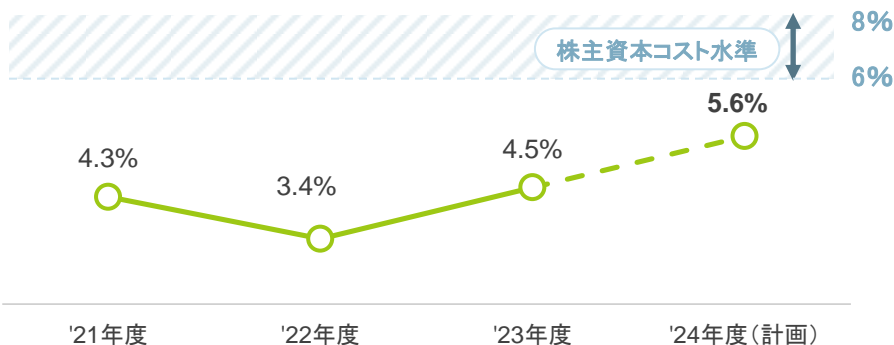
*1 従業員数には、臨時雇員、嘱託及び出向職員は含まず
 *2 コンコルディアFG、千葉銀行、しずおかFG、ふくおかFGの決算短信、有価証券報告書をもとに算出
 対顧サービス利益=(貸出金利息-預金利息)+(役務取引等収益-同費用)-営業経費

バンキングアプリの浸透状況*3

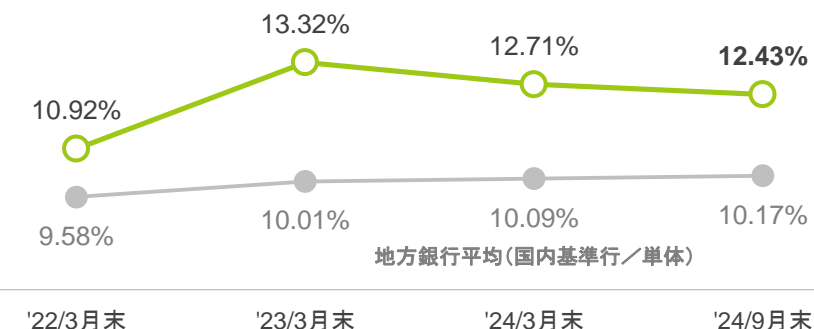


*3 '24/12月末現在

ROE(連結・純資産ベース)



自己資本比率(連結)



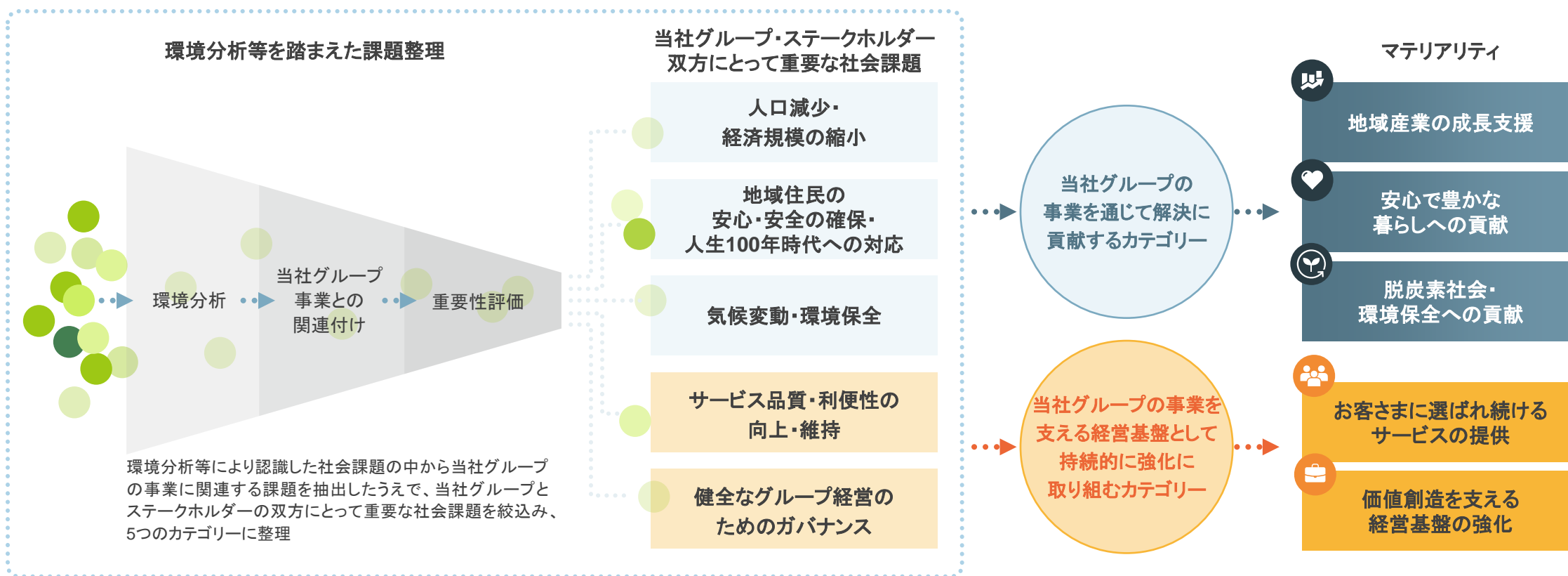
(出所) 地方銀行平均は、一般社団法人全国地方銀行協会HPより「地方銀行の決算」をもとに作成

2 (3) マテリアリティの再整理

- 環境分析等を踏まえ、グループサステナビリティ方針に則して当社グループが優先して取り組む重要課題(マテリアリティ)を再整理しました。

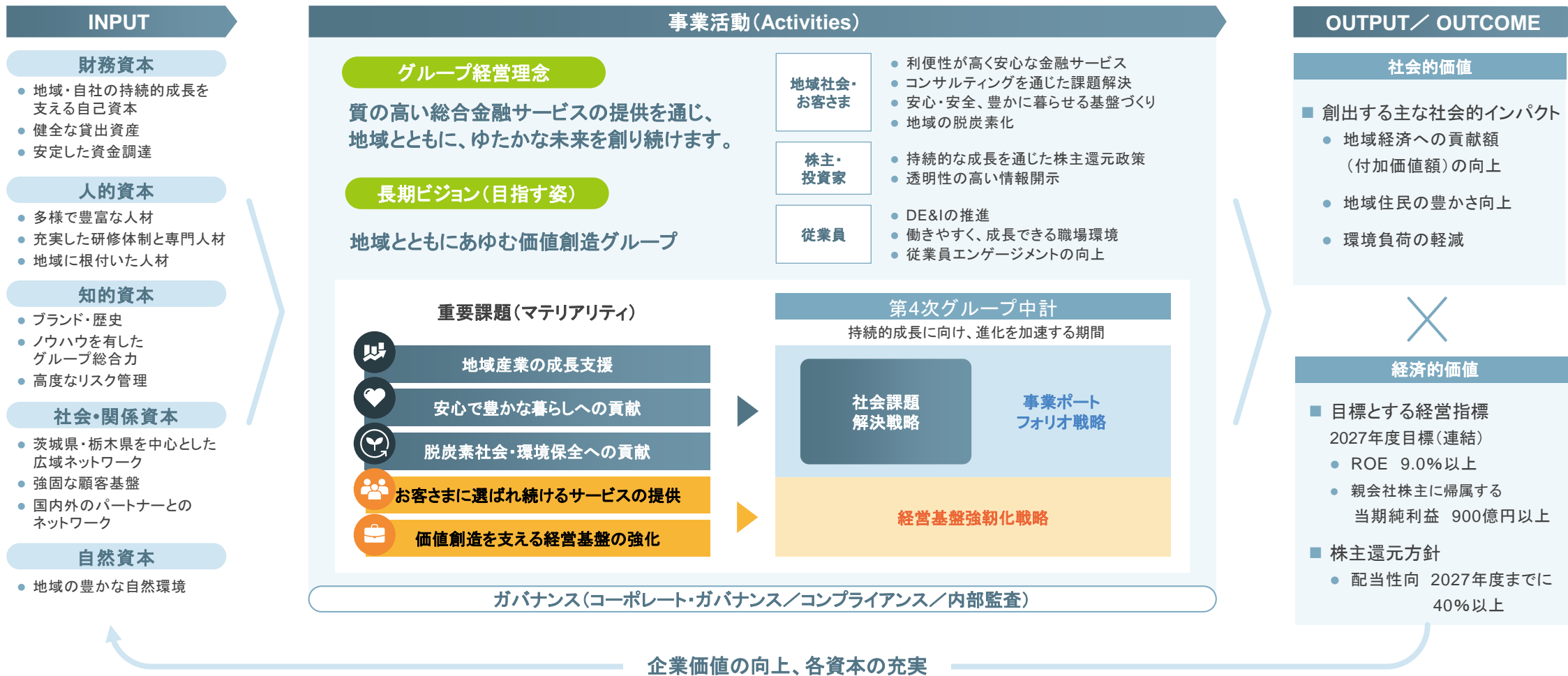
グループサステナビリティ方針

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。



2 (4) 価値創造プロセス

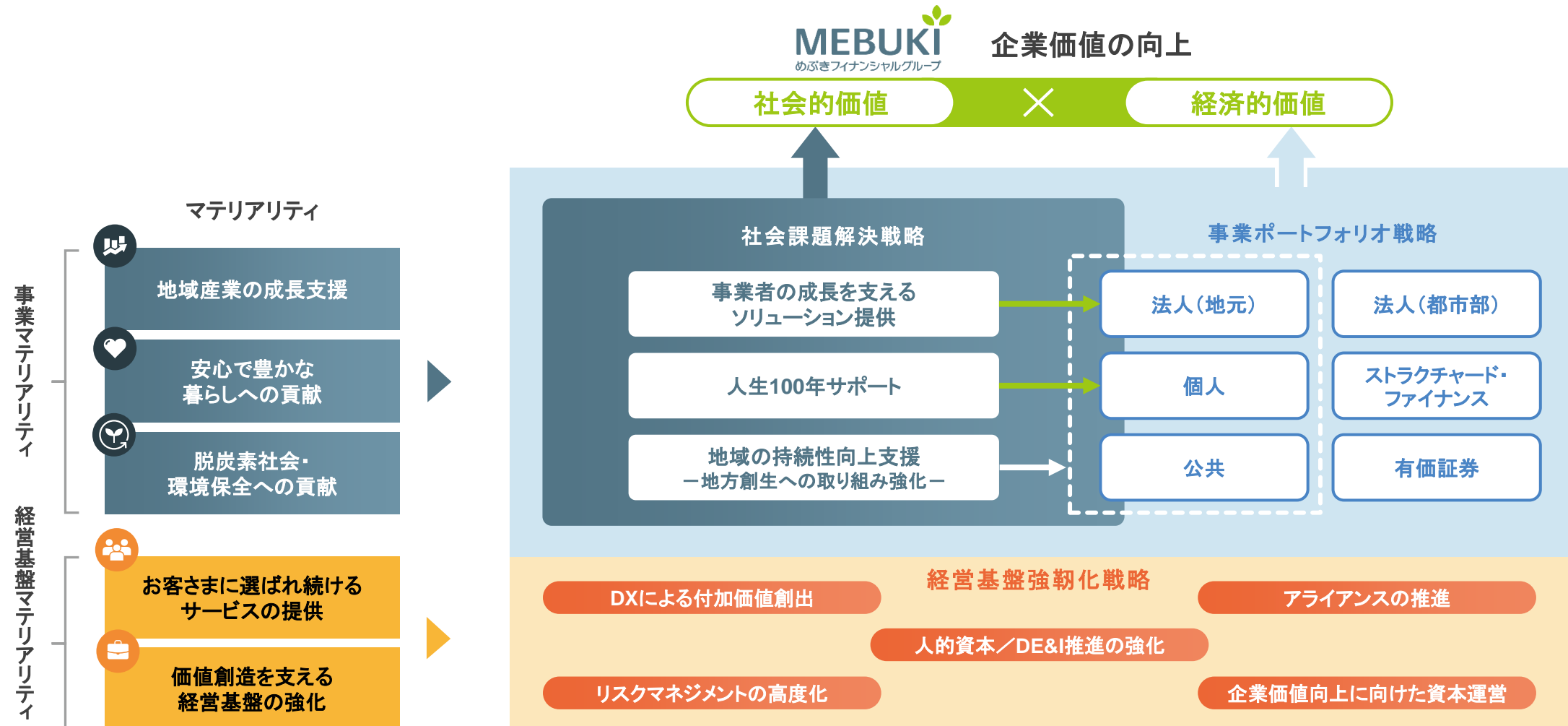
- 当社グループは、グループ経営理念のもと、広域ネットワークや強固なお客さま基盤といった当社グループの強みを生かして、地域の皆さまとともに様々な課題を解決していくことで、ステークホルダーの価値創造と自らの企業価値の向上を実現し、地域社会の持続的発展に貢献してまいります。



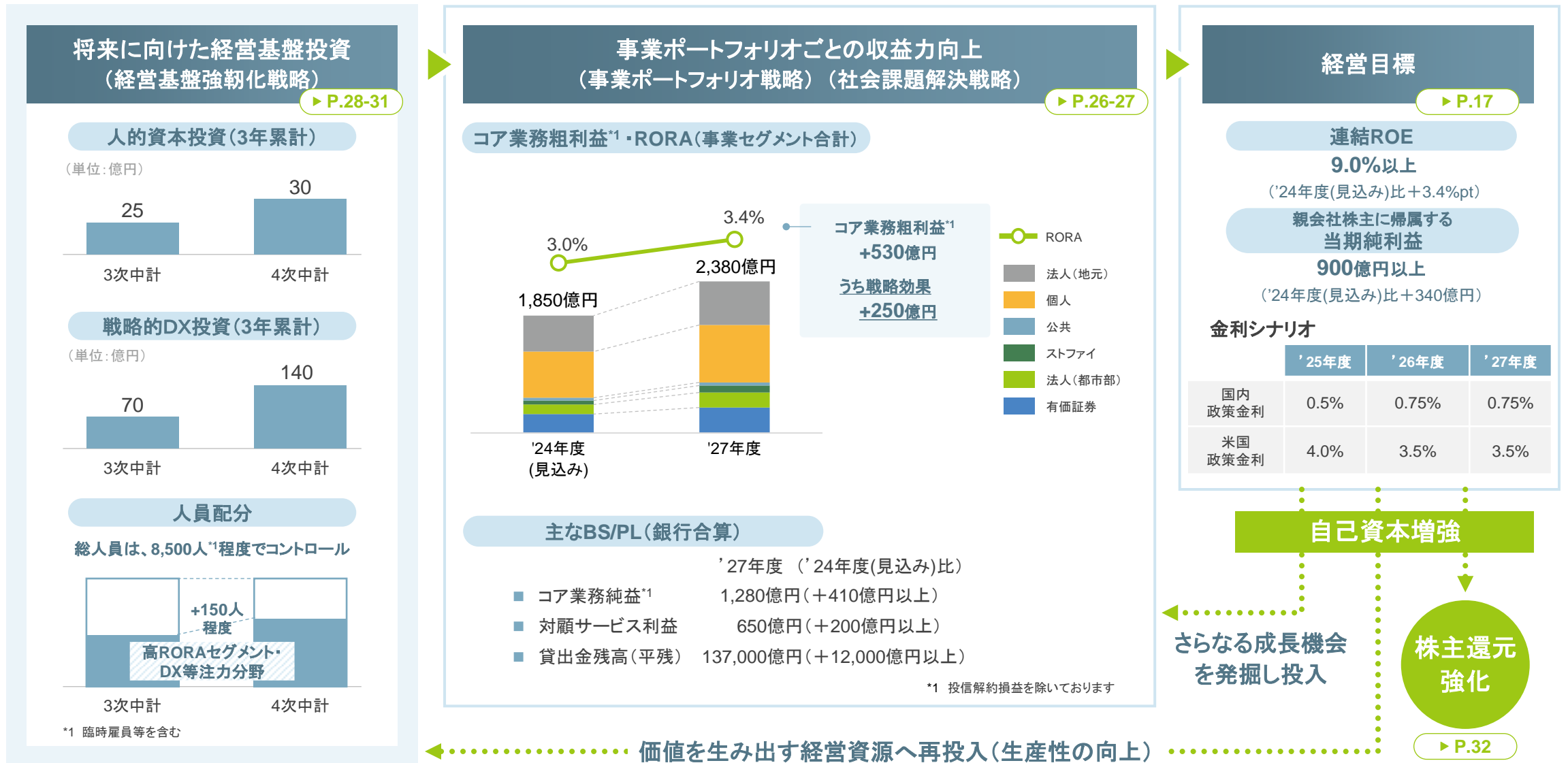
企業価値の向上、各資本の充実

2 (5) 第4次グループ中期経営計画の全体像・戦略構成

- 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。

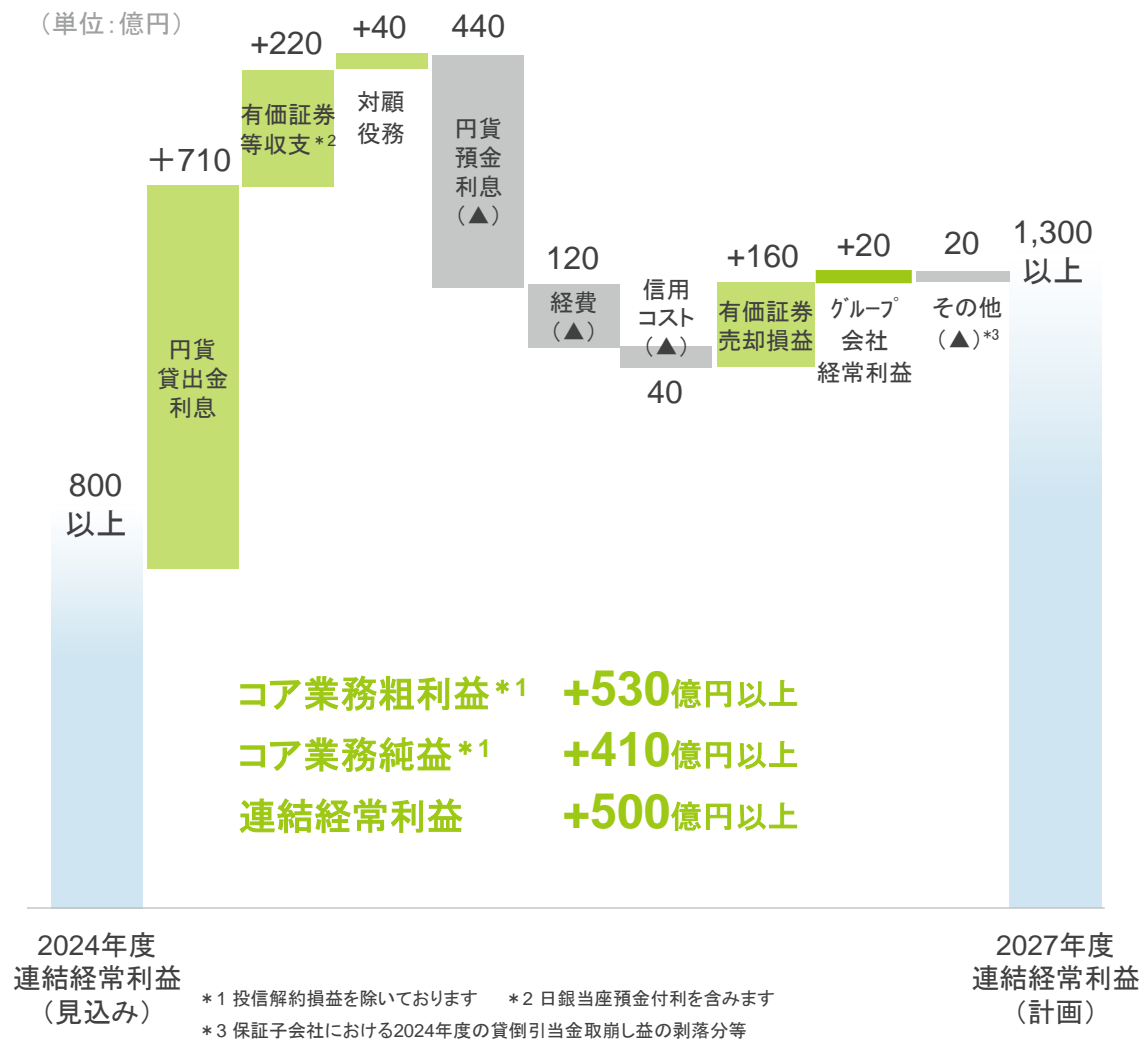


2 (6) 計数計画 —全体像—



2 (6) 計数計画 – 利益計画の組み立て –

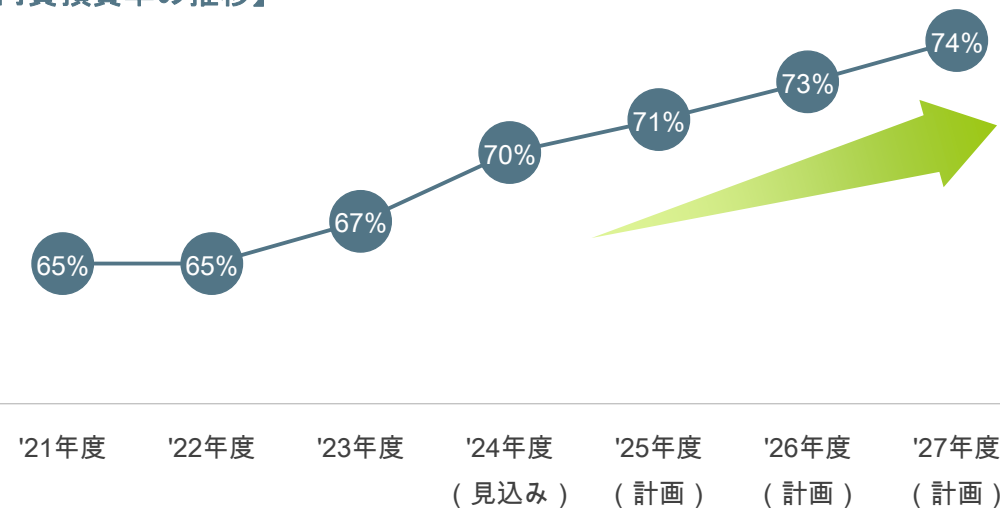
■ 連結経常利益の増減内訳



■ 円貨預金・貸出金(平残)

項目	2024年度実績(見込み)	2027年度計画	増減
円貨預金	17兆6,000億円	18兆2,000億円	+6,000億円
円貨貸出金(うち個人・地元法人)	12兆3,000億円 (8兆6,100億円)	13兆5,000億円 (9兆2,900億円)	+1兆2,000億円 (+6,800億円)
預貸率	70%程度	74%程度	+4%pt

【円貨預貸率の推移】



2 (6) 計数計画 — 経営目標・長期ビジョン2030 —

■ 経営目標

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

		2024年度 実績(見込み)	2027年度 計画	増減
経営指標 (経済的価値)	連結ROE (純資産ベース)	5.6%	9.0%以上	+3.4%pt
	親会社株主に 帰属する 当期純利益	560億円	900億円以上	+340億円
社会的 インパクト指標 (社会的価値)	付加価値額*1 (取引先の成長支援 に当社グループが 主体的に関与した 先の付加価値額)	約2兆円 (2023年度実績)	持続的な増加	—

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

■ 長期ビジョン2030 (2022年3月策定)

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

		2024年度 実績(見込み)	2027年度 計画	増減	(参考) 長期ビジョン (2030年度)
連結 経常利益		800億円	1,300億円 以上	+500億円	1,000億円 以上
連結フィー 収益割合 (同収益額)		40%程度 (700億円)	40%程度 (750億円程度)	±0%pt (+50億円)	50%以上

2 (6) 計数計画 –各戦略の主要KPI–

■ 各戦略の主要KPI サマリー

	個別戦略	主要KPI	2024年度 実績(見込み)	2027年度 計画	増減
社会課題 解決戦略	事業者の成長を支える ソリューション提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 地元法人貸出金残高(平残) ● 法人役務手数料(銀行合算) 	33,600億円 160億円	36,900億円 175億円	+3,300億円 +15億円
	人生100年サポート	<ul style="list-style-type: none"> ● 預り資産残高(銀行・証券合算) ● 個人向け貸出残高(平残) 	25,650億円 52,500億円	32,000億円 56,000億円	+6,350億円 +3,500億円
	地域の持続性向上支援 —地方創生への取り組み強化—	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナブルファイナンス実行額 (2021年度からの累計) うち社会分野 うち環境分野 	17,000億円 5,000億円 12,000億円	32,000億円 10,000億円 22,000億円	+15,000億円 +5,000億円 +10,000億円
事業ポート フォリオ戦略		<ul style="list-style-type: none"> ● RWA(リスクアセット)*1 ● RORA*2 	61,300億円 3.0%	69,400億円 3.4%	+8,100億円 +0.4%pt
経営基盤 強靱化戦略	DXによる付加価値創出	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	70億円 135万人 (個人のお客さまの4割程度) △57.9% (2019年度第4Q比)	140億円 220万人 (個人のお客さまの6割程度) △30.0%*3 (2024年度第4Q比)	+70億円 +85万人 (お客さまへの浸透度2割増) —
	人的資本/ DE&I推進の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 人的資本投資額(3年累計) ● 代理以上に占める女性比率 	25億円 23.0%	30億円 27.0%	+5億円 +4.0%pt

*1 事業セグメントの合計値を記載しております

*2 RORAは(コア業務粗利益÷RWA)で算出しております

*3 2019年度第4Q比では△70%程度を見込んでおります

2 (7) 社会的インパクトの創出

- 当社グループの事業活動がステークホルダーや社会に対してどのようなインパクトを創出しているかをインパクト・パスウェイに基づき可視化しました。今後は経営目標の一つに社会的インパクト指標を掲げ、社会課題解決に向けた取り組みを推進していきます。

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。

事業マテリアリティ毎の社会的インパクトの創出 (1/2)

	関連する主な事業活動	アウトプット —活動の直接的な結果—	アウトカム —ステークホルダーへの影響—		社会的インパクト —社会の変化—
			ステークホルダー	影響	
 地域産業の成長支援 当社グループが主体的に関与する 地域事業者への伴走支援	持続的成長に向けた円滑な資金供給	ファイナンス支援先数、 貸出金残高	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
	事業継続力強化に向けた円滑な世代交代支援	事業承継・M&A支援 先数、役務収益		雇用維持、事業継続、 事業拡大	
	人口減少に伴う慢性的な人手不足への対応支援	人材関連サービス提供・ DX支援先数、役務収益		事業継続、生産性向上	
	多様化する経営課題の解決に向けた伴走支援・ コンサルティング機能の発揮	各種コンサル・ソリューション 提供先数、役務収益		収益力向上、経営基盤強化、 新たなビジネス機会・雇用創出	
	事業継続力強化に向けた経営改善支援	債権良化先数、債権額		収益力改善、事業継続、 雇用維持	

2 (7) 社会的インパクトの創出

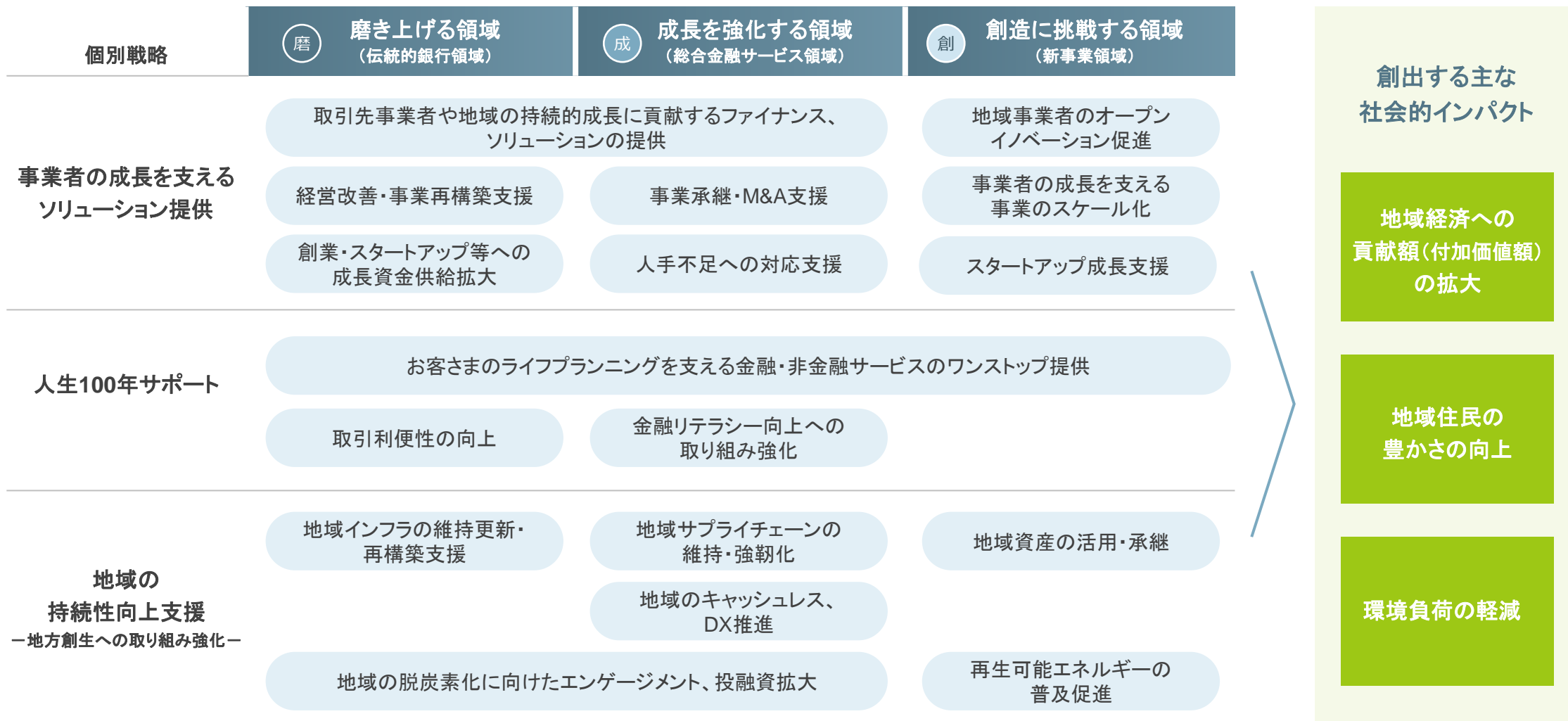
事業マテリアリティ毎の社会的インパクトの創出 (2/2)

	関連する主な事業活動	アウトプット —活動の直接的な結果—	アウトカム —ステークホルダーへの影響—		社会的インパクト —社会の変化—	
			ステークホルダー	影響		
 安心して豊かな暮らしへの貢献	人生100年 時代への 対応支援	お客さまの目標や夢の実現に向けた資産形成支援	個人のお客さま	金融リテラシー向上、 資産形成の実現	地域住民の 豊かさの向上	
		次世代への円滑な資産承継支援		相続・資産承継支援先数、 役務収益		承継世代・世帯の 満足度向上
	安心・安全・豊かに 暮らせる基盤づくりへの貢献	医療・介護サービスの持続的な提供に向けた支援	サステナブルファイナンス (社会分野) 支援先数、支援額	法人のお客さま 地域住民 地方自治体		地域医療の存続 医療・介護難民の減少
		安心・安全な生活を支える公共インフラ整備への貢献		地方自治体 地域住民		公共インフラ老朽化の解消
	安全・快適な生活基盤づくりへの貢献	住宅購入支援先数、 住宅ローン実行額	個人のお客さま	マイホーム保有による 幸福度向上		
	安心・豊かな未来づくりへの貢献	教育資金支援先数、 教育ローン実行額		進学機会の拡大		
 脱炭素社会・ 環境保全への貢献	脱炭素社会への移行支援、 エネルギー問題解消への貢献	事業者のCO ₂ 算定・削減支援	個人・法人のお客さま 地域住民 地方自治体 自然資本	支援先のCO ₂ 排出量削減		環境負荷の軽減
		環境に配慮した投融資活動		サステナブルファイナンス (環境分野) 支援先数、支援額		
		GX関連事業の創出支援			GX関連事業の拡大	
		再生可能エネルギーの普及推進		電力事業を通じた再エネ発電量	再エネ使用機会の増加	

3

各戦略に基づく取り組み

3 (1) 社会課題解決戦略 —全体像—



3 (1) 社会課題解決戦略

事業者の成長を支えるソリューション提供

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

法人(地元)

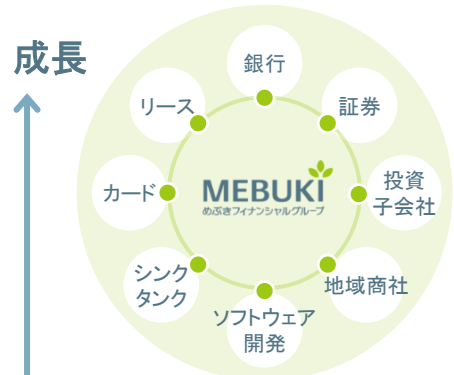
主要KPI

※括弧内は'24年度実績(見込み)比

地元法人貸出金残高(平残)
36,900億円(+3,300億円)

法人役務手数料(銀行合算)
175億円(+15億円)

■ 主要取り組み



- ▶ 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
- ▶ 地域事業者のオープンイノベーション促進

創業
スタートアップ支援
磨 創

- 効果的・効率的な事業者向け伴走支援体制の構築
- 多様な調達ニーズ(リース等)への応需
- 広域ビジネスマッチングによる販路拡大
- ▶ 広告・地域商社事業や海外事業展開等による販路拡大

資金調達
販路拡大支援
磨 成 創

人手不足支援 成

- 人材に関するワンストップサービス(人材確保、定着・育成、DE&I支援等)の構築・提供
- 地域事業者のDX(デジタル化、キャッシュレス等)

経営改善
事業再構築支援 磨

- 環境変化に打ち勝つ持続的な企業経営を支援

事業承継
M&A支援 成

- 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
- 地元事業者の成長に資する戦略提供型M&Aへの取り組み強化

創業期 成長期 成熟期 再チャレンジ期

ステージ

創出する
価値

- 地域事業者の収益力・生産性の向上
- 地域内雇用の維持・創出
- 地域内の新たなビジネス機会の創出

主な社会的
インパクト

地域経済への貢献額
(付加価値額)の拡大

▶ 緑色の部分は主に創造に挑戦する領域(新事業領域)

3 (1) 社会課題解決戦略

人生100年サポート

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

個人

主要KPI

※括弧内は
'24年度実績(見込み)比

預り資産残高(銀行・証券合算)
32,000億円(+6,350億円)

個人向け貸出残高(平残)
56,000億円(+3,500億円)

■ 主要取り組み

初めての銀行サービス 磨

- 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
- 職域等を通じたお客さまとのリレーション強化による給与振込・決済口座の獲得強化

セカンドライフの充実 磨 成

- セカンドライフを安心して暮らすためのお客さまの資産形成・運用サポートの充実
- 人材紹介サービスによる、働くシニアの紹介

就学・
就職期

銀行 カード

子育て・
資産形成期

銀行 証券 カード リース

リタイアメント期

銀行 証券

次世代へ

住宅・自動車購入、進学、資産形成・運用 磨 成

- WEB申込機能の強化等による、住宅ローン利用ニーズ顧客の取込み強化
- 対面×非対面チャネル、証券機能の組み合わせによるお客さまの資産形成・運用サポート
- お客さまのニーズに合わせたサービスラインナップ充実、地域の金融教育

資産活用や次世代への承継 磨 成 創

- ▶ 日常生活における困りごと解決に向けた、外部事業者とも連携した金融・非金融サービスの充実
- ▶ お客さまの保有資産活用や遺言信託・遺産整理等による円滑な資産承継に向けたサービスの充実

創出する
価値

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

主な社会的
インパクト

地域住民の
豊かさの向上

▶ 緑色の部分は主に創造に挑戦する領域(新事業領域)

3 (1) 社会課題解決戦略

地域の 持続性向上支援

—地方創生への取り組み強化—

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

法人(地元)

個人

公共

主要KPI

※括弧内は
'24年度実績(見込み)比

サステナブルファイナンス実行額
(2021年度からの累計)

32,000億円(+15,000億円)

うち社会分野

10,000億円(+5,000億円)

うち環境分野

22,000億円(+10,000億円)

■ 主要取り組み

地域活性化

地域サプライチェーンの
維持・強靭化 成

- 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 磨

- 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 成

- 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 創

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

創出する
価値

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

主な社会的
インパクト

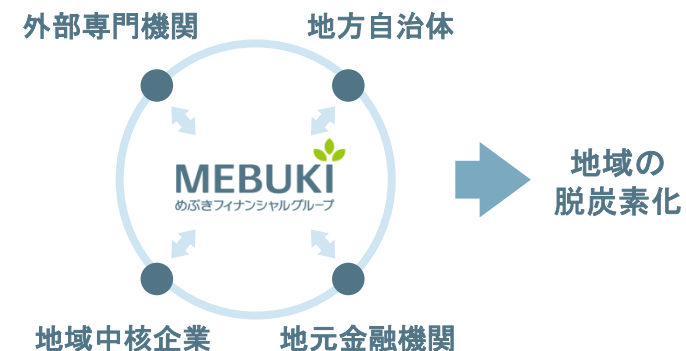
地域住民の
豊かさの向上

環境負荷の
低減

▶ 緑色の部分は主に創造に挑戦する領域(新事業領域)

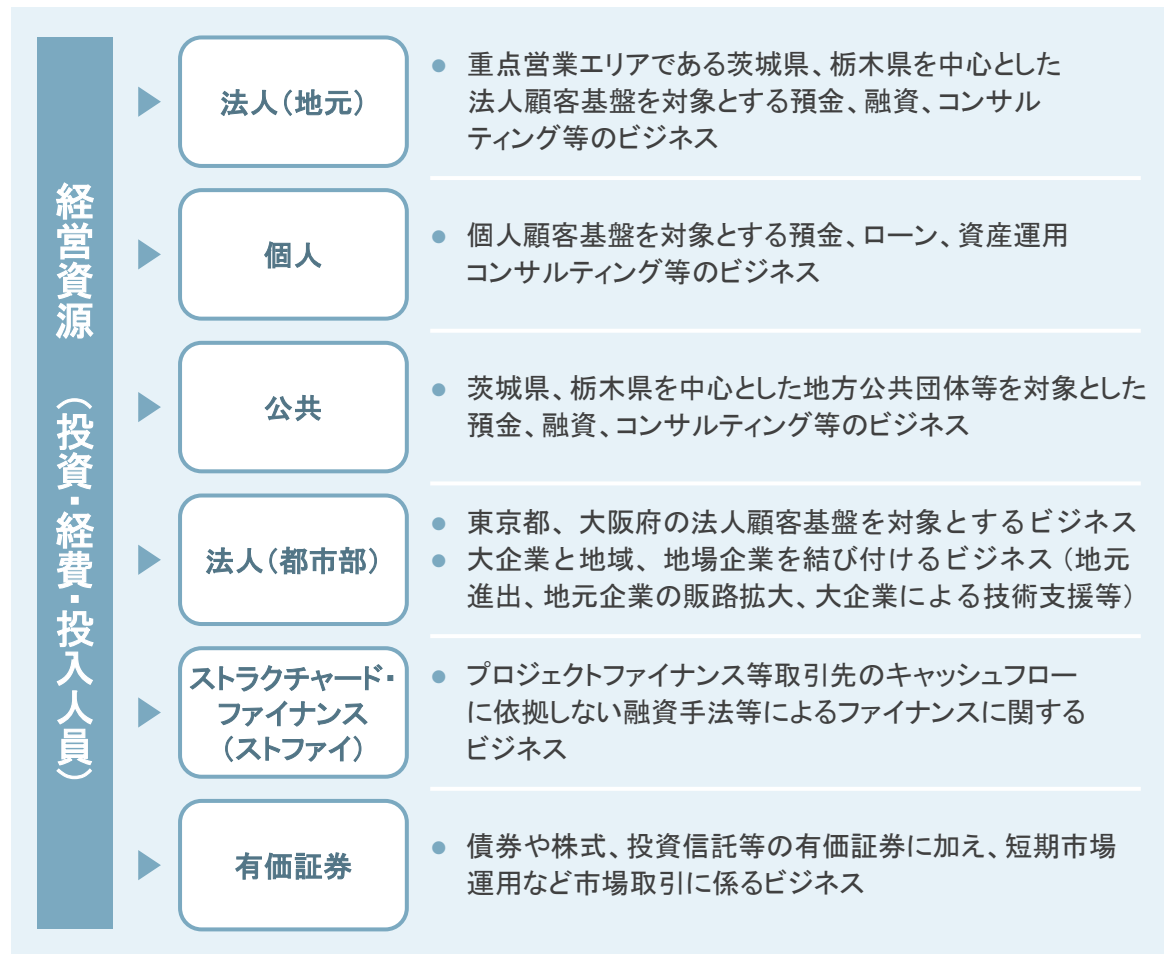
地域の脱炭素化

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

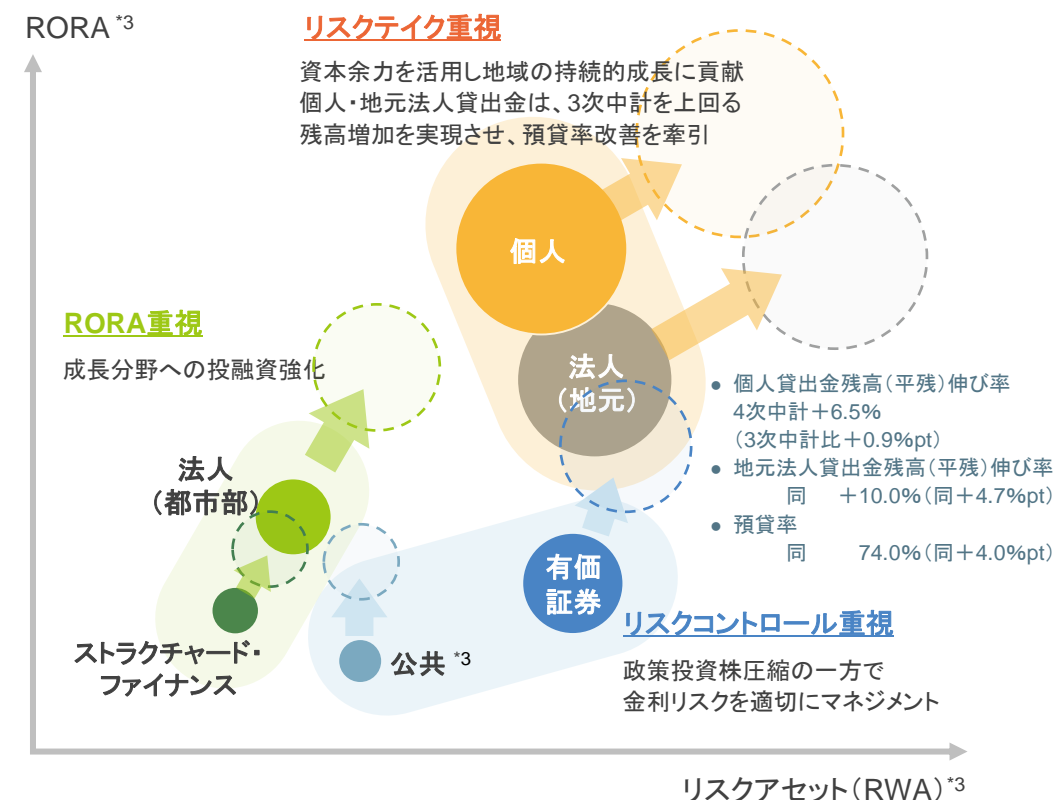


3 (2) 事業ポートフォリオ戦略

- 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。



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

3 (2) 事業ポートフォリオ戦略

- 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。
- 相対的な低RORAセグメントではRORA向上を重視し、リスクテイク種類・手法を多様化する中で改善を図っていきます。

各事業セグメントにおける戦略の方向性

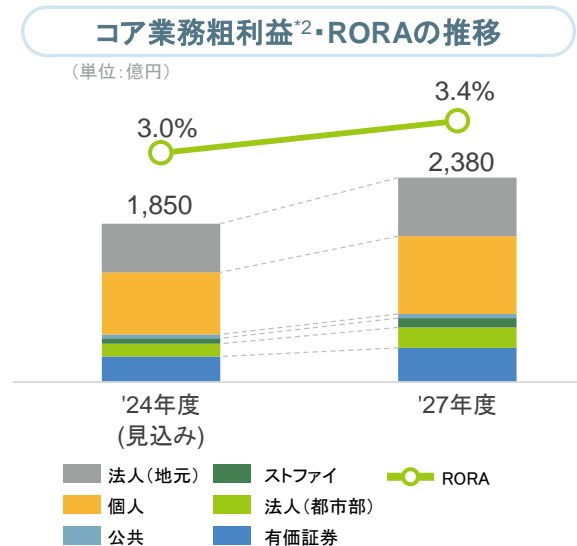
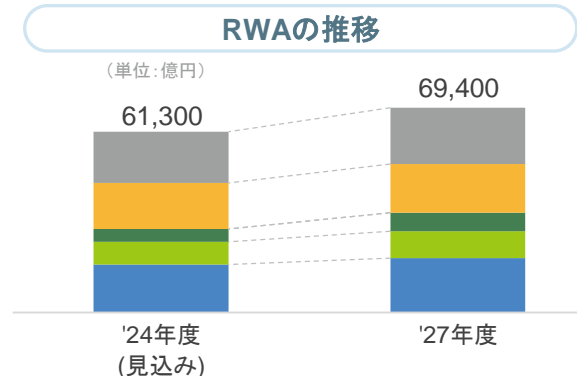
各事業セグメントの成長とRORAの改善に向けた取り組みの方向性		'27年度 ※括弧内は'24年度実績(見込み)比		
		RWA (億円)	コア業務粗利益*1(億円)	RORA*2
法人(地元)	● 地域社会の持続性向上への貢献、地域内シェアと取引採算の拡大	19,100(+1,700)	690(+120)	3.6%
個人	● 生涯メイン口座の獲得、対面・非対面チャネルを通じた利便性の高い商品の提供、資産運用・形成のサポート	16,500(+900)	900(+180)	5.5%
公共	● 地域プロジェクトへの関与強化	- ^{*3}	50(±0)	-
ストファイ	● 良質案件に対するリスクマネー供給、ファイナンスのアレンジ獲得	6,300(+1,900)	110(+40)	1.7%
法人(都市部)	● リレーション構築・取引拡大による地元への資金呼込と地域活性化への貢献 ● 適切な金利リスクテイクによる収益機会確保	9,100(+1,500)	230(+80)	2.5%
有価証券	● コアポートフォリオを拡大し安定的なキャリア確保 ● 成長分野へのリスク性資産積み上げ	18,400(+2,100)	400(+110) ^{*4}	2.2%
事業セグメント合計		69,400(+8,100)	2,380(+530)	3.4%(+0.4%pt)

*1 各事業セグメントのコア業務粗利益は、貸出金と有価証券の資金収益を「残高×(表面利回り-預金の平均利回り)」としたうえで算出しております。

また、対顧客利益を含み、投信解約損益を除いております

*2 RORAは(コア業務粗利益÷RWA)で算出しております *3 公共向け貸出金はリスクウェイトが「0」のため「-」と記載しています
なお、残高(平残)は'27年度9,400億円('24年度(見込み)比±0)を計画しております

*4 債券・株式・ファンド運用による収益のみを含み、売買損益・日銀預け金利は含んでおりません



3 (3) 経営基盤強靱化戦略

DXによる 付加価値創出

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

主要KPI

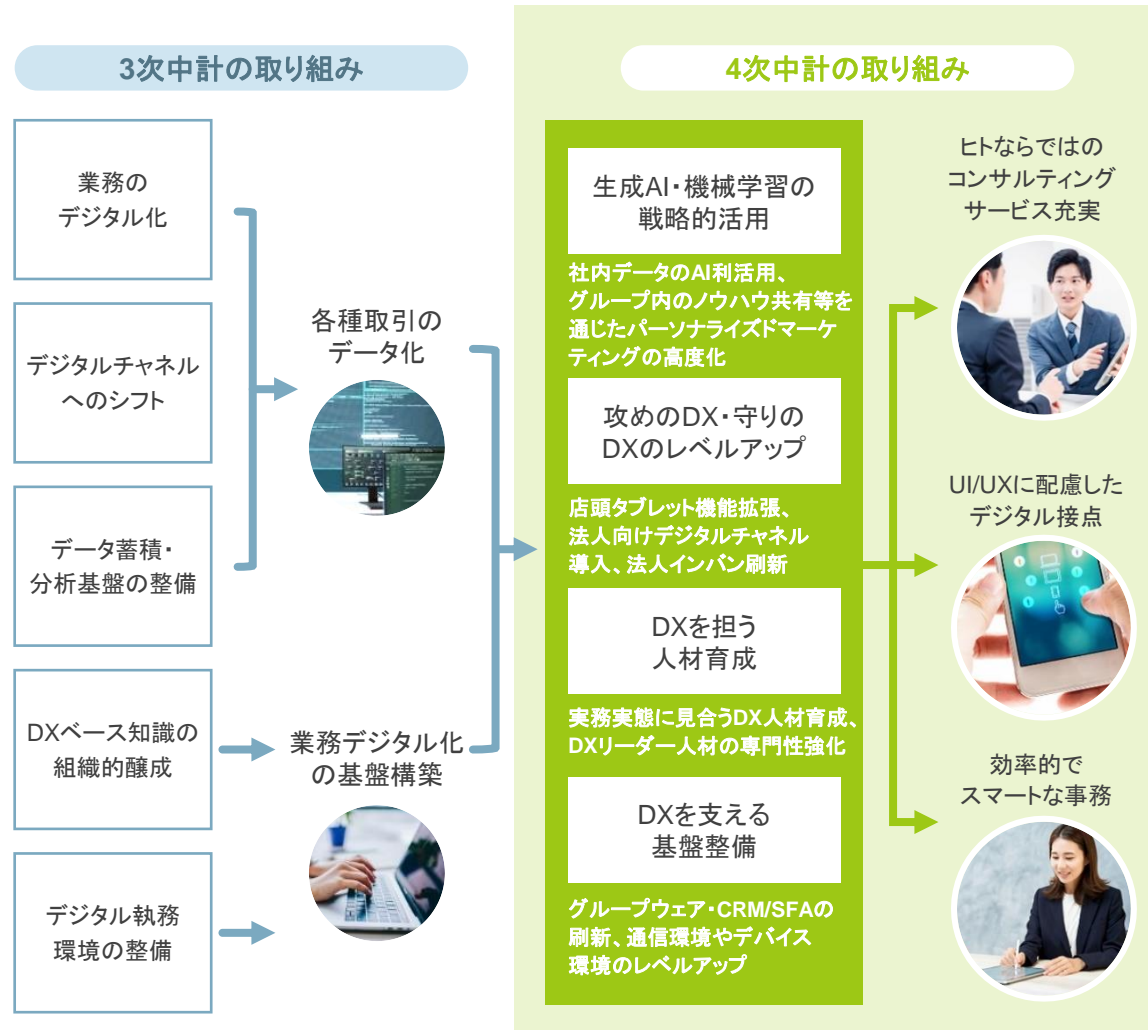
※括弧内は
'24年度実績(見込み)比

戦略的DX投資額(3年累計)
140億円(+70億円)

バンキングアプリ利用者数
220万人(+85万人)
(個人のお客さまの6割程度(2割増))

営業店事務量削減
'24年度第4Q比**△30.0%**
('19年度第4Q比△70%程度)

■ 主要取り組み



データ・AIの戦略的活用による生産性向上

- 蓄積データ活用によるお客さまニーズへのタイムリーな訴求の実現
- AIの活用領域の拡大と利用浸透、生成AIの日常業務への組み込み

チャネルの高付加価値化・利便性向上

- 相談拠点としての有人店舗の付加価値向上
- ストレスフリーに向けた非対面問合せチャネルの拡充

営業店業務レスの推進

- 店頭・営業店後方事務の極小化による生産性の向上

3 (3) 経営基盤強靱化戦略

アライアンスの 推進

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

■ 主要取り組み

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

地域連携

■ りょうもうパートナーシップ

りょうもう
地域活性化
partnership

- 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

外部事業者連携・資本活用

■ リ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



3 (3) 経営基盤強靱化戦略

人的資本／ DE&I推進の強化

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

主要KPI

※括弧内は
'24年度実績(見込み)比

人的資本投資額(3年累計)
30億円(+5億円)

代理以上に占める女性比率
27.0%(+4.0%pt)

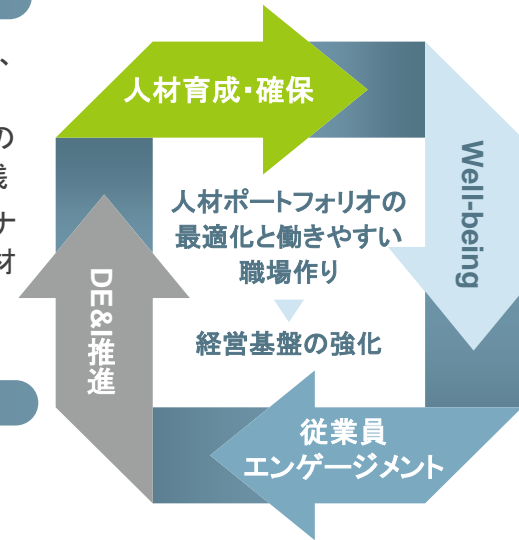
■ 主要取り組み

価値創造を担う人材の育成・確保

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

DE&Iの推進

- 女性の上位職登用にに向けた育成強化
- 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



Well-being^{*1}を実感できる職場環境整備

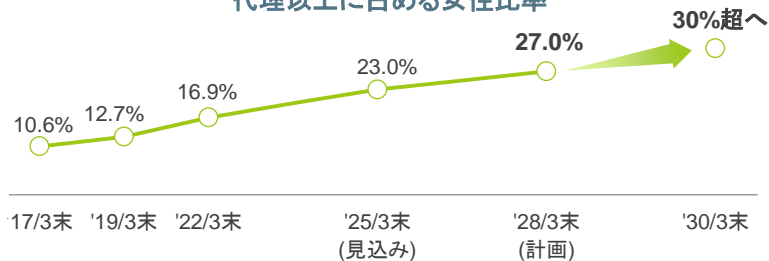
- ワークライフバランス諸制度の拡充
- 男性の育休取得促進に向けた啓発・研修の充実
- 健康経営の取り組み強化
- ファイナンシャル・ウェルネス向上に向けた取り組みの強化

^{*1}心身ともに良好な状態であること

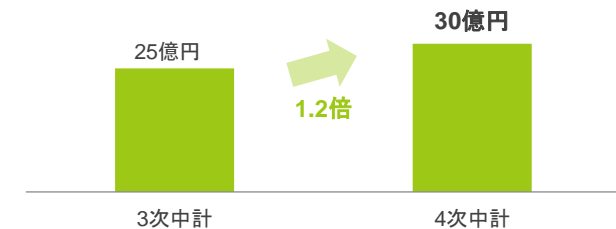
従業員エンゲージメントの向上

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

代理以上に占める女性比率



人的資本投資額(3年累計)^{*2}



^{*2} 社内研修、外部研修・トレーニー関連等の費用を計上しております

3 (3) 経営基盤強靱化戦略

リスクマネジメントの高度化

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

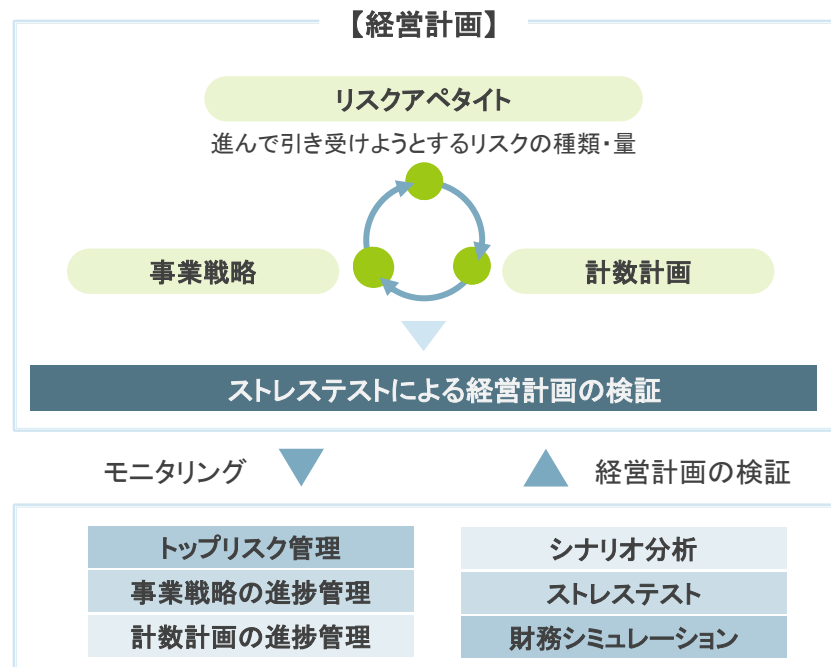
■ 主要取り組み

RAF運営の高度化

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

グループリスク管理態勢の高度化

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



経営計画の透明性向上

- 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

3 (3) 経営基盤強靱化戦略

企業価値向上に向けた資本運営

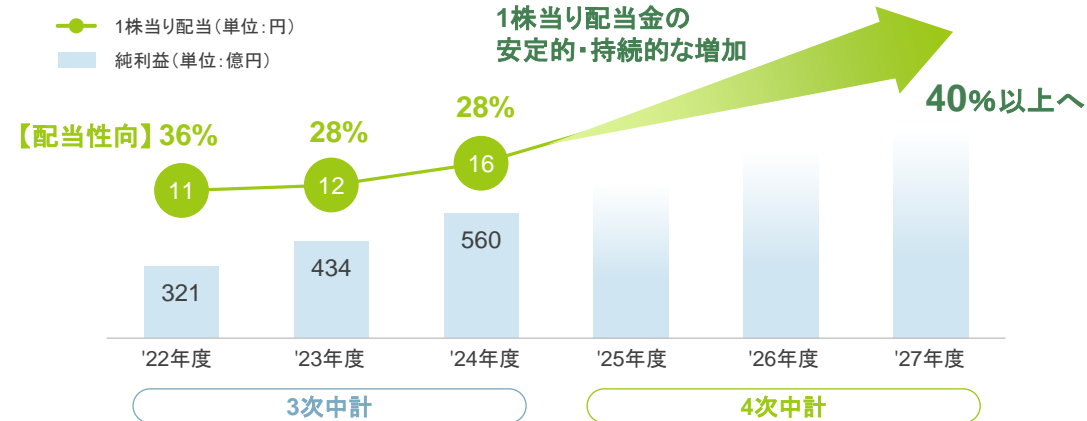
事業ポートフォリオ戦略にもとづくリスクアセットを積み上げる一方、地域および当社の持続的成長を支える資本水準を上回る自己資本を適切にマネジメントします。第4次グループ中期経営計画の戦略展開により、ROEを株主資本コストを上回る水準へと引き上げ、PBRを改善してまいります。

■ 主要取り組み

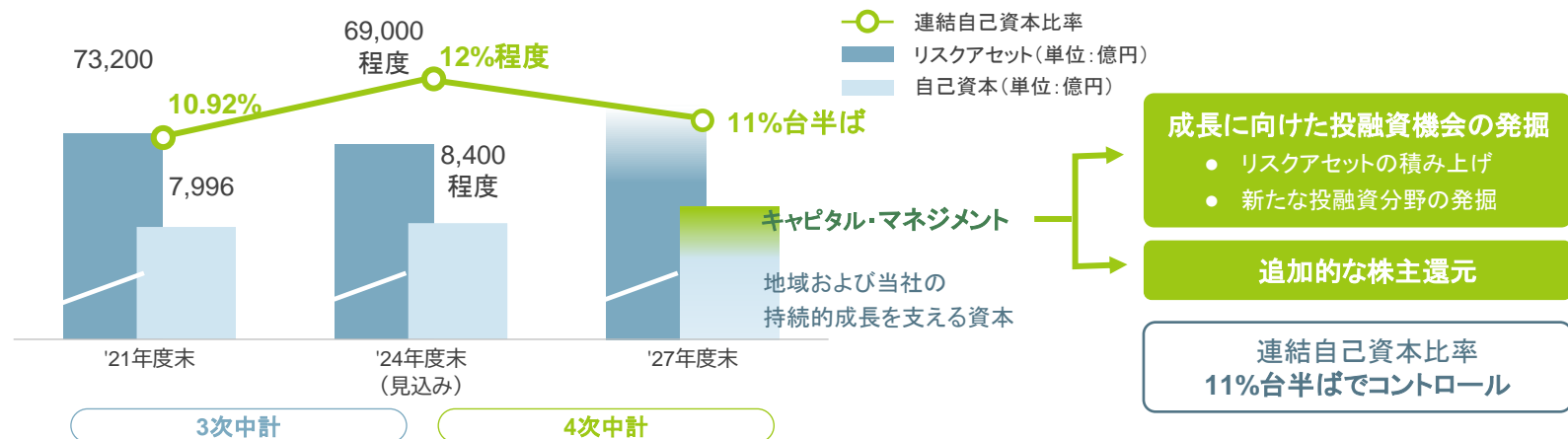
株主還元方針

- 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機動的に対応いたします。

1株当たり配当・純利益



キャピタル・マネジメント

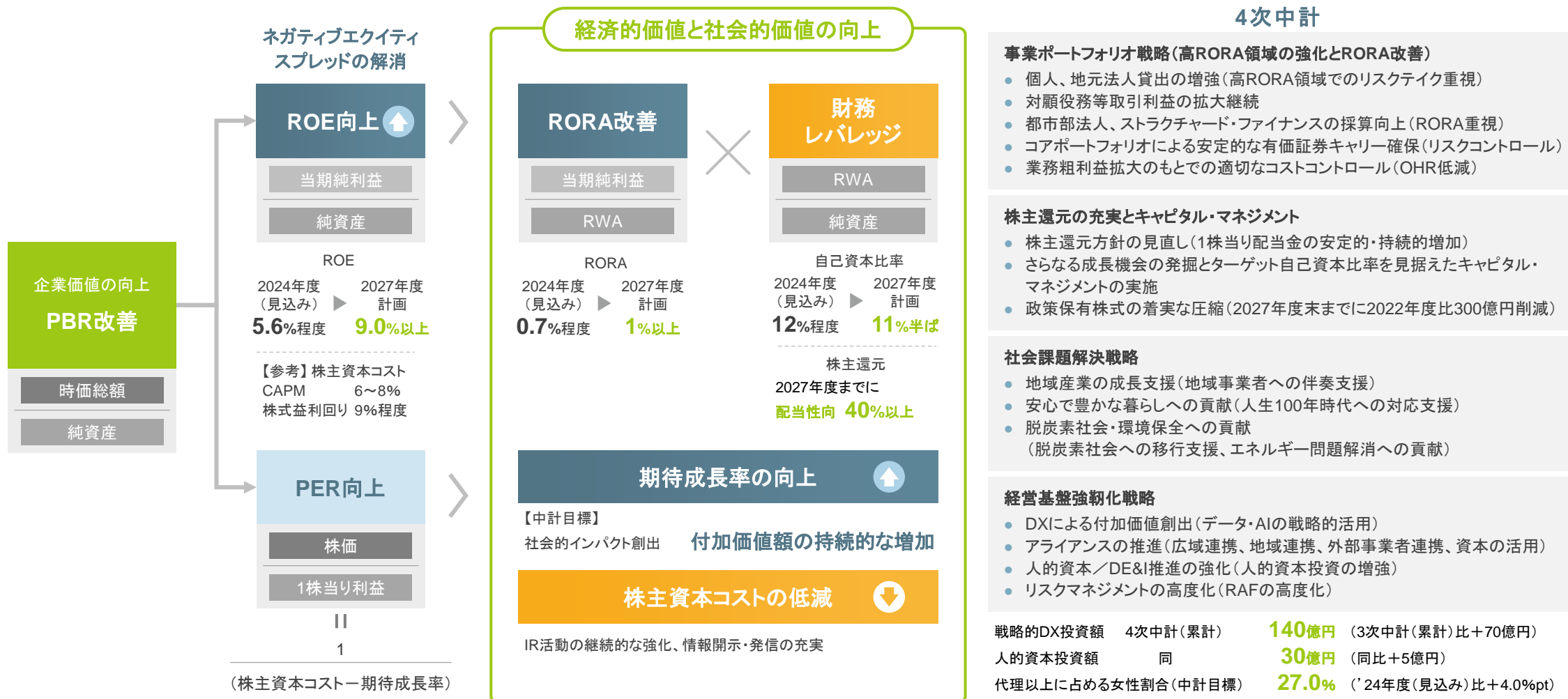


4

企業価値の向上（PBRの改善） に向けた戦略展開

4 企業価値の向上(PBRの改善)に向けた戦略展開

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



5

參考資料

5 参考資料

DX戦略ロードマップ(2025年度～)の概要とKSF

DX戦略投資領域

戦略カテゴリ	2025年度～2027年度の主要施策	2027年度末のありたい姿
伝統的銀行業務のデジタル化・業務革新	<ul style="list-style-type: none"> ● 銀行業務における生成AIの戦略的活用 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生成AIの戦略的活用が進み、効果の高い好事例が複数公表されている ● CRM/SFAが刷新され、営業活動のあり方が改善されている
デジタルチャネルの利便性向上・顧客接点の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 税公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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各デジタルチャネルのUI/UXが改善され、顧客評価が高まっている ● 税公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
データ利活用の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 統合データ基盤のデータ拡充と、統計AI利活用の進化 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 統計AIツールの利用頻度・範囲が拡大し、組織に浸透している ● MAのマーケティングシナリオが拡充され、Web広告の内製割合が高まっている(費用対効果改善)
DX基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 次期基幹システム更改に向けた対応と、非システムセンター化 ● 業務実態に見合ったDX人材の育成とポートフォリオ管理 ● グループウェア見直し等、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 	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル執務環境が、従業員満足度の高い状態にある ● DX人材が、実務的に必要な人員数を確保できている
取引先や地域へのDX支援・協業	<ul style="list-style-type: none"> ● 本業支援に踏み込んだDXコンサルティングへの進化 ● 外部との協業による取引先支援体制の拡充 ● 地域創生や自治体DXに資する伴走支援・DX支援事業の展開 ● DX支援営業・コンサルティングのレベルアップに向けた人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> ● DX支援営業が、単発のBMIにとどまらない本業支援に繋がっている ● 外部との協業が進み、実装・定着までを含めた取引先DX支援が実施・運用できている

本件に関する問い合わせ先

株式会社めぶきフィナンシャルグループ経営企画部

TEL 029-233-1151 (代表)

E-mail ir@mebuki-fg.co.jp

URL <https://www.mebuki-fg.co.jp/>



ご注意

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、特定の有価証券等の売買を勧誘するものではありません。

本資料に記載された事項の全部または一部は予告なしに修正または変更されることがあります。

本資料には将来の業績に関する記述が含まれておりますが、これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、経営を取巻く環境の変化などにより 実際の数値と異なる可能性があります。