

DISCLOSURE 2023

ディスクロージャー誌 2023年3月期 <情報編>
統合報告書 2023



めぶきフィナンシャルグループ経営理念

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

グループの創意を結集し、地域の持続的成長に貢献します。

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

めぶきフィナンシャルグループサステナビリティ方針

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



「めぶき(芽吹き)」は「樹木の新芽が出始めること」を意味し、
グループ各社の知見と創意を結集させることにより、瑞々しい発想や
新しい価値が次々と生み出される様を「めぶき」という言葉で表現し、
グループ名称に用いています。社名には、地域に新たな価値と活力を
芽吹かせ、地域とともに持続的成長を実現していく思いを込めています。

Contents

めぶきフィナンシャルグループについて

めぶきフィナンシャルグループの経営理念、サステナビリティ方針	1
めぶきフィナンシャルグループのあゆみ	3
めぶきフィナンシャルグループのパフォーマンス	5
めぶきフィナンシャルグループの強み	7

めぶきフィナンシャルグループの価値創造

めぶきフィナンシャルグループの価値創造プロセス	9
トップメッセージ	11
めぶきフィナンシャルグループのサステナビリティへの取り組み	17
長期ビジョン2030	21
第3次グループ中期経営計画	23
経営・財務戦略	25

価値創造のための経営戦略

めぶきフィナンシャルグループの価値創造への取り組み	
地域経済・地域社会の活性化	29
気候変動対応・環境保全/TCFD提言への取り組み	41
デジタル化・DXの推進	49
高齢化への対応	57
ダイバーシティの推進/人的資本経営	63
ダイバーシティ/人的資本座談会	73

価値創造を支える経営基盤

めぶきフィナンシャルグループのガバナンス	
コーポレート・ガバナンス	77
役員一覧	85
社外取締役座談会	87
リスク管理態勢	91
サイバーセキュリティ	93
コンプライアンス(法令等遵守)の取り組み	94
内部監査	96
ステークホルダーとの対話	97

会社データ

グループ財務データ	101
グループ非財務データ	107
グループ体制と企業概要	109

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2023年3月期(情報編)統合報告書)を作成いたしました。当社グループの経営理念をはじめ、中期経営計画や財務情報に加え、価値創造やサステナビリティへの取り組みなどの非財務情報を統合的に編集しております。

また、本誌は、銀行法第21条および第52条の29に基づくディスクロージャー資料(業務及び財産の状況に関する説明書類)を兼ねています。ディスクロージャー誌としてご利用の際は、本誌ならびにディスクロージャー誌2023年3月期(資料編)を合わせてご参照ください。

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

めぶきフィナンシャルグループは、グループ経営理念に「質の高い総合金融サービスの提供を通じ、地域とともに、ゆたかな未来を創り続けます。」を掲げ、グループの創意を結集し、持続可能な地域社会の実現と企業価値の向上に向けて邁進していきます。

1935年 常陽銀行設立



常磐銀行と五十銀行の合併により常陽銀行が設立

1974年 常陽リース(現めぶきリース)設立

1995年 創立60周年記念事業の一環として常陽産業研究所を設立

1996年 上海駐在員事務所開設

1999年 経営理念「健全、協創、地域と共に」制定

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

2007年 常陽証券(現めぶき証券)設立

2012年 東日本大震災からの復興成長に向けて「常陽地域振興プロジェクト「絆」」を立ち上げ

2013年 シンガポール駐在員事務所開設

2014年 ニューヨーク駐在員事務所開設
地方創生を支援する「未来協創プロジェクト「PLUS+」」の立ち上げ

2015年 地方版総合戦略策定支援に向けた研究会、セミナー等を開始

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

2003年 特別危機管理の開始決定

2008年 足利ホールディングスを設立
特別危機管理の終了

2009年 あしぎん総合研究所設立

2014年 足利ホールディングスが東証1部に上場

2015年 香港駐在員事務所を開設
「まち・ひと・しごと創生総合戦略(地方創生)」に取り組み9地方団体と協定締結

常陽銀行
足利銀行

1895年 足利銀行設立



栃木県足利郡足利町にて設立

1897年 群馬県山田郡桐生町に第1号支店開設

1967年 本店を栃木県宇都宮市に移転

2016年 めぶきフィナンシャルグループ発足



常陽銀行 足利銀行

2017年 めぶきリース、めぶき証券を直接出資子会社化

2018年 ハノイ駐在員事務所開設

2017年 バンコク駐在員事務所開設

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

2021年 常陽クレジット、あしぎんカードを合併し、めぶきカード発足
TCFD提言への賛同

2021年 常陽キャピタルパートナーズ設立

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

2022年 長期ビジョン2030・サステナビリティ方針制定

2022年 常陽グリーンエナジー設立

2022年 地域商社コレトチ設立

2023年 常陽信用保証をめぶき信用保証の完全子会社化

長期ビジョン 2030

目指す姿

地域とともにあゆむ
価値創造グループ

A Value Creation Group Working Together with Local Communities

第5次中期経営計画
(2028年度～2030年度)
長期ビジョンの実現期間

第4次中期経営計画
(2025年度～2027年度)
進化を加速する期間

2022年度～2024年度
第3次中期経営計画

持続的成長に向け、
進化に挑戦する期間

2019年度～2021年度
第2次中期経営計画

本格的な成果の実現・
次なる成長への転換期間

2016年度下期～2018年度
第1次中期経営計画

新グループを軌道に乗せ
成功へと導く期間

社会のできごと・動き

1945年 太平洋戦争終結
1964年 東京オリンピック
パラリンピック開催
1974年 東北自動車道栃木県内の全線開通
1982年 東北新幹線開通
1985年 つくば科学万博開催
2005年 つくばエクスプレス開業
2011年 東日本大震災
2015年 国連がSDGsを採択

1985年 プラザ合意
1991年 バブル経済崩壊
1997年 日本版金融ビッグバン
アジア通貨危機
2005年 ベイオフ全面解禁
2008年 リーマンショック発生
2010年 欧州債務危機発生

2016年 日銀がマイナス金利政策導入

2019年 消費税率10%に引き上げ

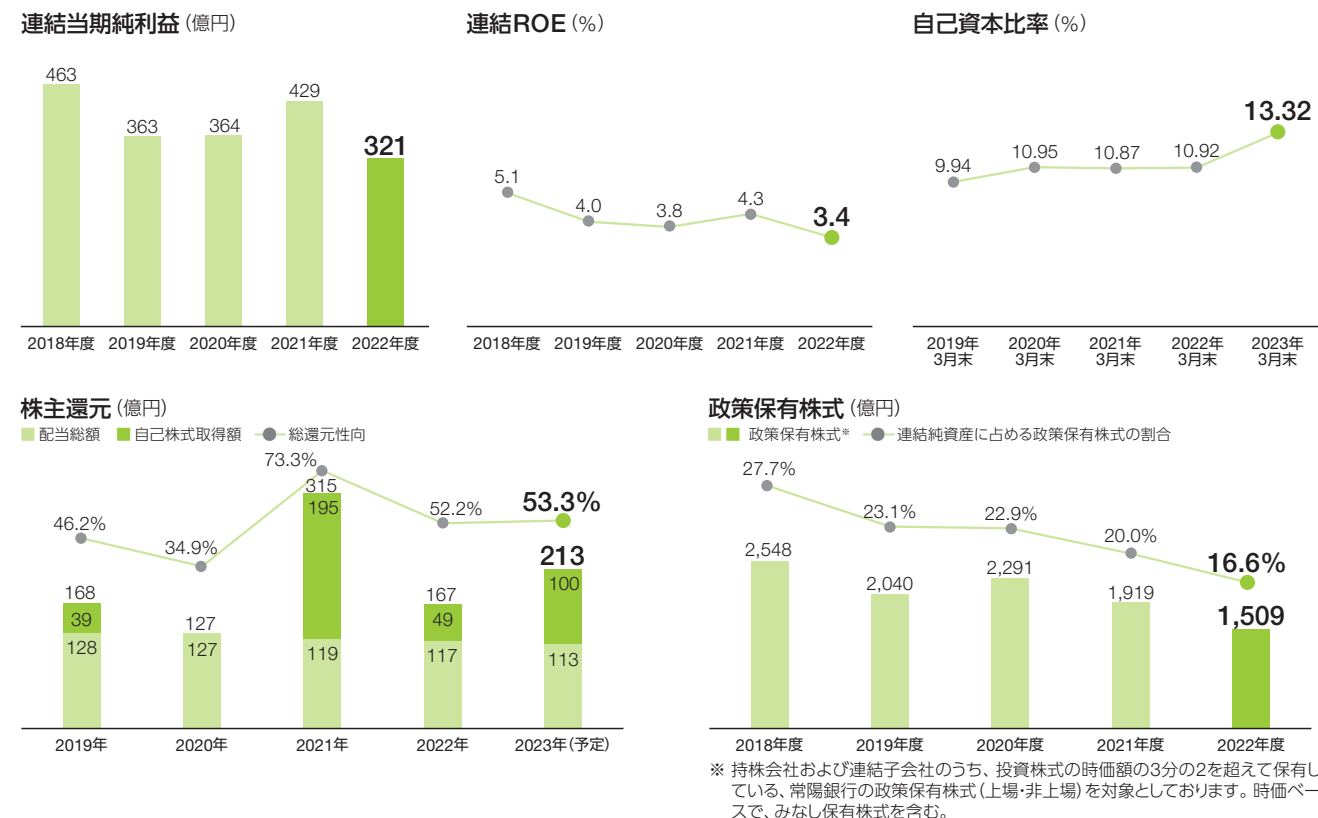
2019年 令和元年台風第19号等で大きな被害
2020年 新型コロナウイルス感染症拡大

2022年 ロシアのウクライナ軍事侵攻

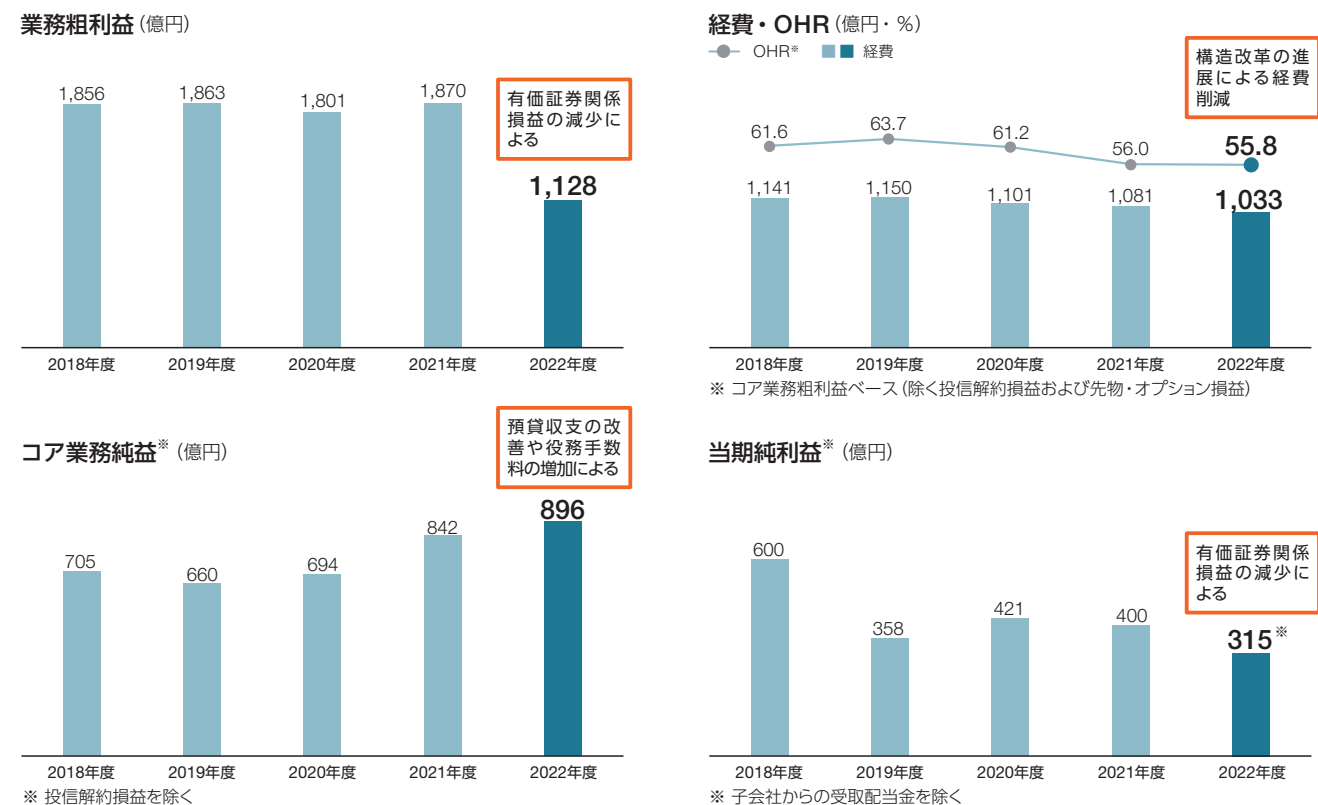
2021年 東京オリンピック
パラリンピック開催

財務ハイライト

めぶきFG連結

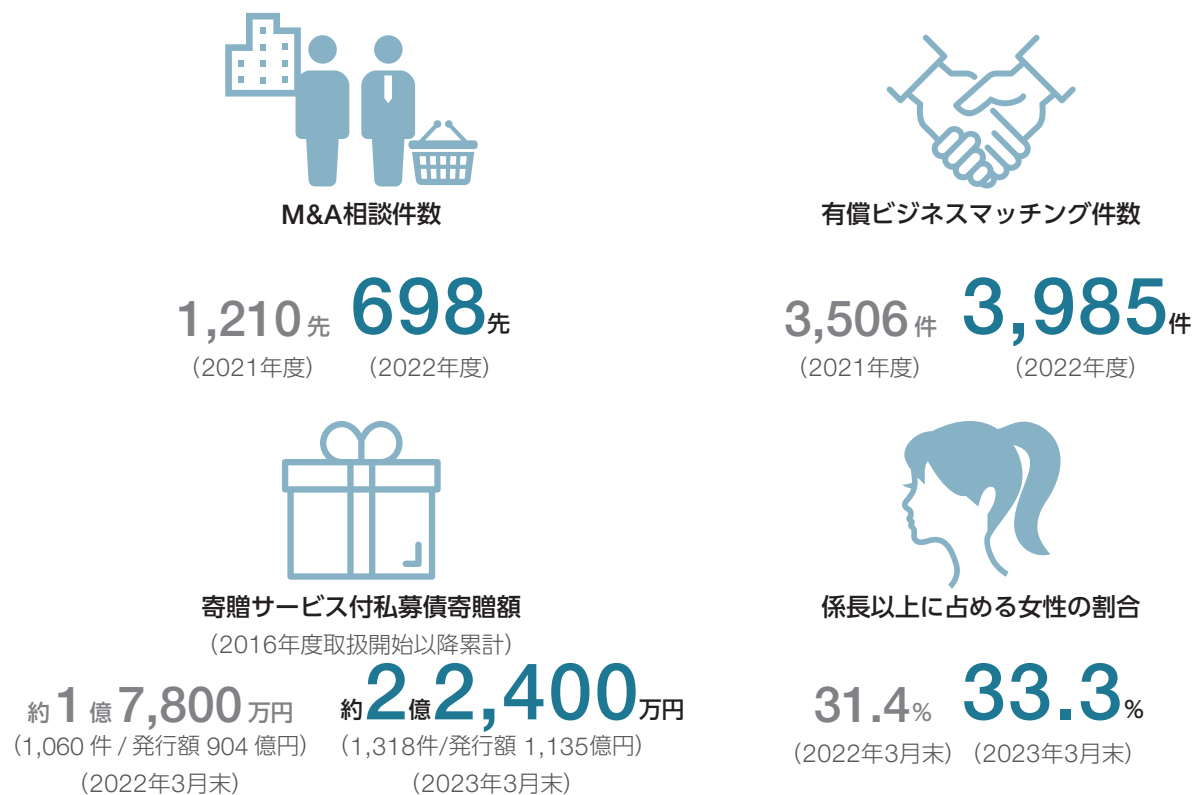


銀行合算



ESGハイライト (銀行合算)

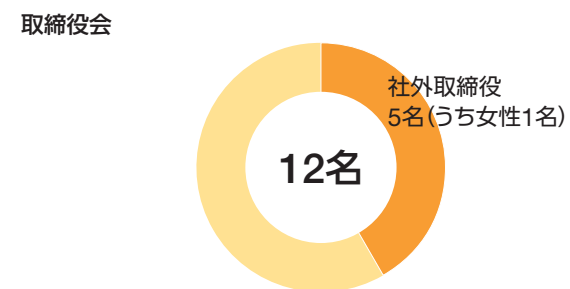
Social (社会)



Environment (環境)



Governance (ガバナンス)



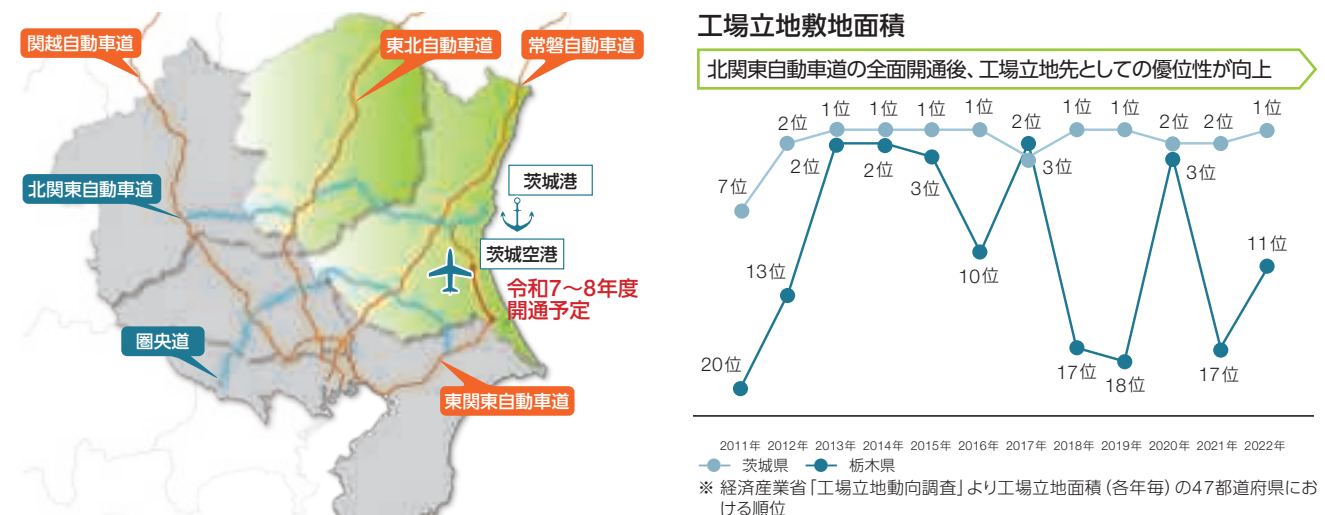
外部からの評価



茨城県・栃木県のマーケットポテンシャル

①交通網の整備が進み、工場立地先として成長ポテンシャルは高い

めぶきフィナンシャルグループの主な営業地盤である茨城県・栃木県は、ともに首都圏に隣接し、従来より自動車や航空機といった製造業が集積している地域です。加えて、空港、港湾、高速道路といった交通網の整備が進み、工場進出先としての魅力が極めて高い地域となっており、工場立地の敷地面積は全国トップ水準にあります。



②農業も盛んであり、バランスの取れた産業構造を有する

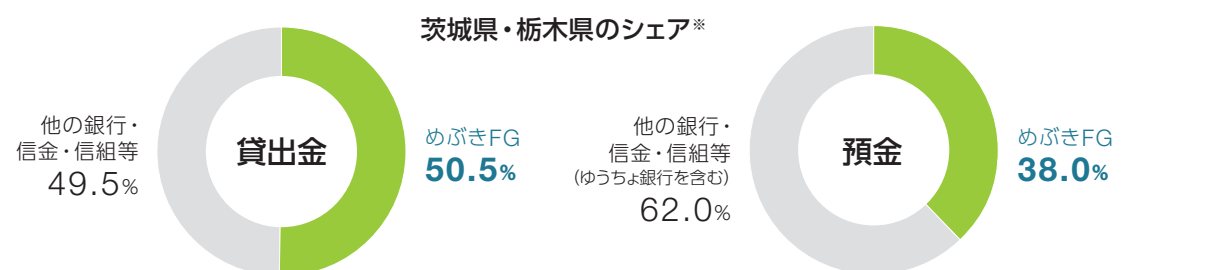
茨城県・栃木県は、大消費地の首都圏に隣接していることに加え広大な関東平野を背景に、農業も盛んであり農業産出額では、両県ともに全国トップ10に入る規模にあります。

経済指標	茨城県	栃木県
人口※1	287万人 11位	194万人 19位
名目県内総生産※1	14.0兆円 11位	9.2兆円 16位
一人当たり県民所得※1	324万円 10位	335万円 4位
事業所数※2	12.8万事業所 13位	9.3万事業所 21位
製造品出荷額等※3	12.1兆円 7位	8.2兆円 12位
農業産出額※4	4,417億円 3位	2,875億円 9位

※1 内閣府「県民経済計算」 ※2 総務省統計局「令和元年経済センサス-基礎調査」
※3 総務省統計局「令和3年経済センサス-活動調査」 ※4 農林水産省「令和2年 生産農業所得統計」

③強固な顧客基盤を有し、高いシェアを誇る

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



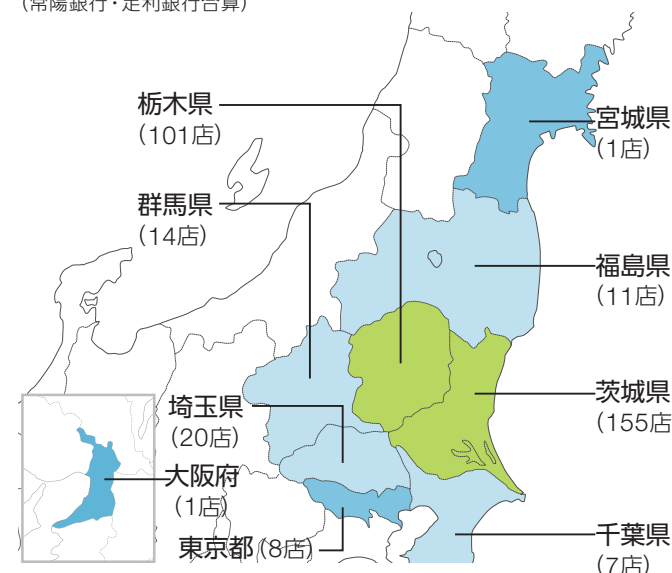
*シェアは金融ジャーナル2022.12増刊号のデータをもとに当社が算出

ネットワークとグループ力による総合金融サービスの提供

①茨城県・栃木県を中心とする広域ネットワーク

成長ポテンシャルが高い地域に根差す常陽銀行、足利銀行の2つの銀行を中核とする当社グループは、国内9都府県に318店舗の広域なネットワークを形成しています。また6か所の駐在員事務所を通じ、顧客の海外ビジネスをサポートしています。

国内:318店 海外:6か所(駐在員事務所)
(2023年3月31日現在)
(常陽銀行・足利銀行合算)

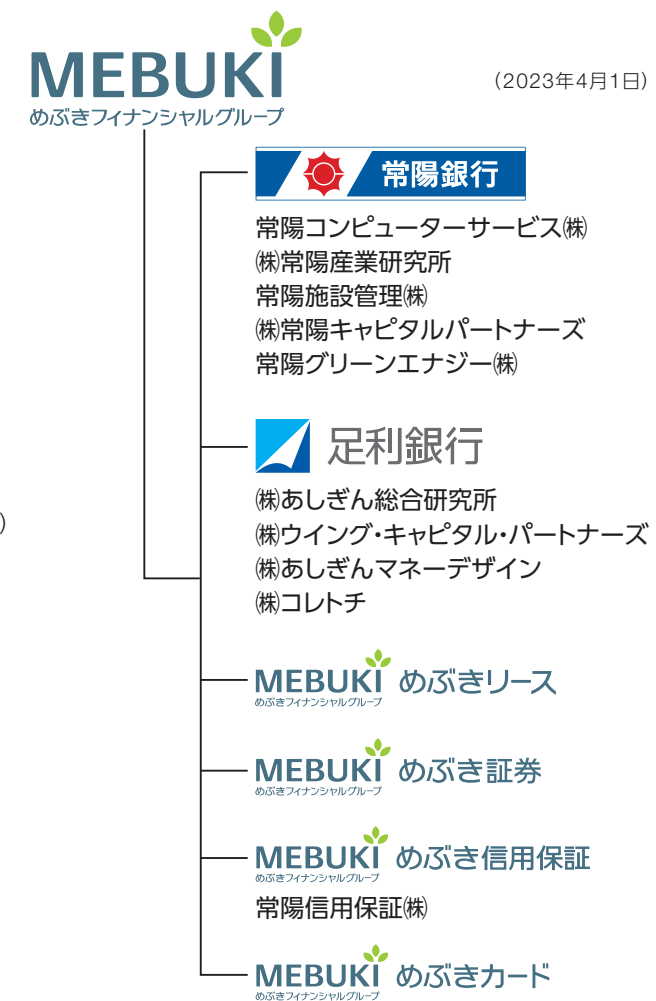


海外駐在員事務所



②総合金融サービスグループ

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



③グループ外との各種連携

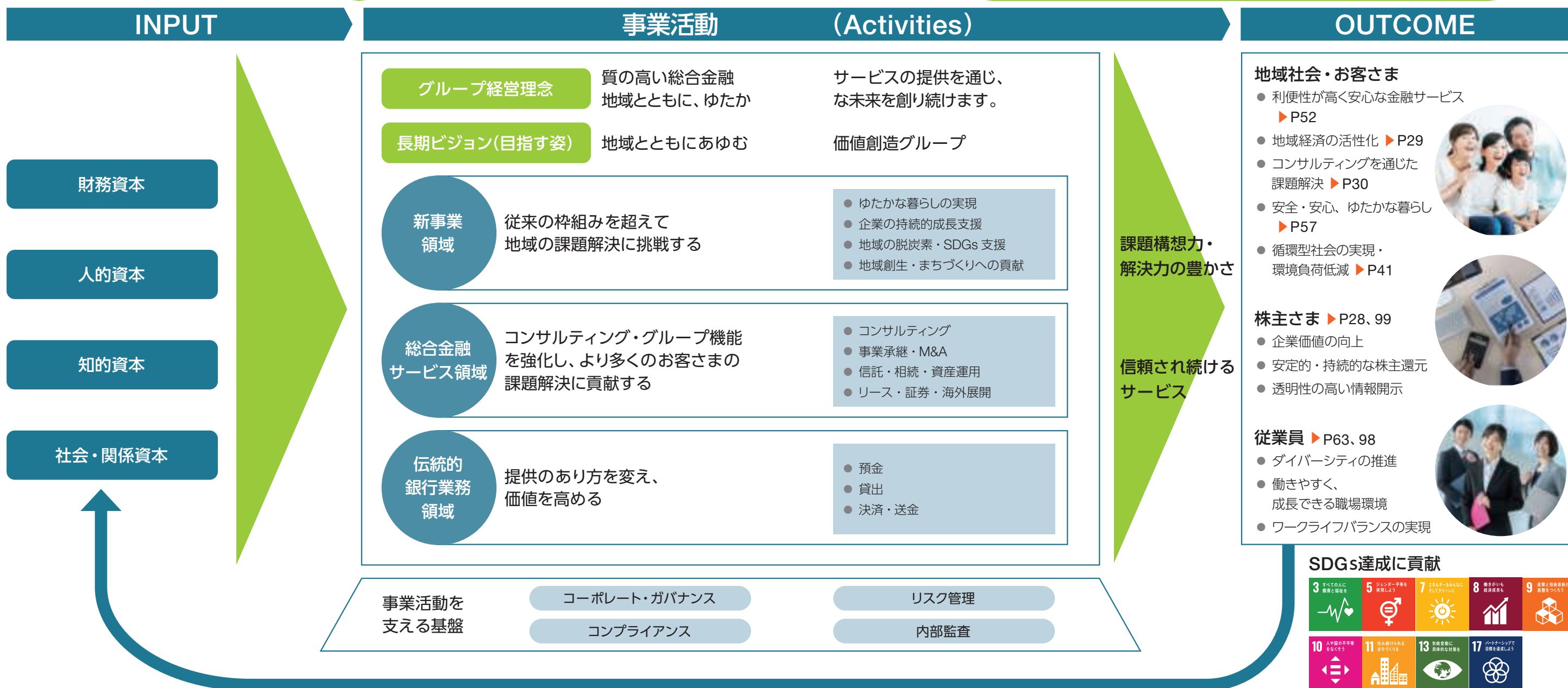
当社グループによる質の高い総合金融サービスの提供にとどまらず、業種や従来のビジネスの枠組みを超えたさまざまな国内外パートナーとの連携により、地域・お客さまの課題に挑戦しています。



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

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

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



資本の説明

- 財務資本 ▶ P25**
 - 十分な自己資本
 - 健全な貸出資産
 - 安定した資金調達
- 人的資本 ▶ P63**
 - 多様で豊富な人材
 - 充実した研修体制と専門人材
 - 地域に根付いた人材
- 知的資本**
 - ブランド・歴史 ▶ P3
 - ノウハウを有したグループ総合力 ▶ P39、109
 - 高度なリスク管理 ▶ P91
- 社会・関係資本**
 - 茨城県・栃木県を中心とした広域ネットワーク ▶ P7
 - 強固な顧客基盤 ▶ P7
 - 国内外のパートナーとのネットワーク ▶ P8、35、38

デジタルとリアルの 融合型コンサルティングで、 金融の枠組みを超えて 地域の課題解決に貢献する



取締役社長
秋野 哲也

取締役副社長
清水 和幸

秋野 2022年6月の新体制発足からの1年を一言でい表すと「一難去らずにまた一難」でした。新型コロナウイルス感染症の影響が続くなか、ロシアのウクライナ侵攻などの影響でサプライチェーンは寸断され、資源や食料の価格が上がりました。

清水 さらに円安が輸入品価格の高騰に拍車をかけ、地域経済にじわじわダメージを与えました。企業物価指数が9%程度上昇したのに消費者物価指数は3%程度しか上がっていない。この差の多くは企業の経営努力であり、とくに地域の中小企業は十分に価格転嫁できず厳しい事業環境でした。

秋野 米欧の金利が我々の想定以上に急激に上昇した1年でもありました。市場のトレンドが変わったとはいえ、債券を中心とした有価証券のポートフォリオ見直しに伴う売却損失の計上や利鞘の減少により、2023年3月期の通期の純利益予想を下方修正したことは反省点です。今後のリスクマネジメントの教訓としていきます。

清水 2022年度の固定金利債券売却といった金利リスク抑制は、金利上昇時の投資余力確保の意味合いもあります。日本銀行のYCC（長短金利操作）解除や変動許容幅拡大による長期金利上昇時には、円貨債券投資を再開していく方針です。

本業の対顧サービス利益は 経営統合以降の最高益を達成

秋野 一方、我々が目指すコンサルティング機能の強化は着実に進展しています。さらに第2次グループ中期経営計画（計画期間：2019年度～2021年度）から取り組みを進めている構造改革の効果も加わり、営業活動を通じた本業収益である対顧サービス利益*は前年比で110億円増加しました。

* 預貸収支+対顧役務利益（手数料）+経費（△）

清水 対顧サービス利益が2016年10月の経営統合以降の最高益を達成したことは、この間のさまざまな積み上げを着実に実践に移せた証です。今回の有価証券のポートフォリオ見直しも、コンサルティング機能と構造改革による経営体質改善という本業面での手応えがあってこそ実行に移せました。

秋野 コンサルティング機能を強化する中で、足元で

は特に法人貸出金分野に注力しており、2022年度は地元法人貸出金が常陽銀行と足利銀行の両子銀行合算で1,200億円増加しました。

清水 取引の基盤となる法人預金も増加しています。法人インターネットバンキングやデジタルトランスフォーメーション（DX）を支援する新しいWEBサービス「法人ポータル」など、取引先業務のデジタル化を促進する利便性の高いサービスの提供を通じてさらに増加していくでしょう。

再生可能エネルギー子会社や 地域商社で地元お取引先を活性化

秋野 取引先企業の脱炭素活動などを支援するサステナブルファイナンスや専門部署によるストラクチャードファイナンスにも力を入れており、2022年度の法人貸出金は両子銀行合算で3,400億円増加しました。サステナブル関連の資金需要も出てきており、この流れをさらに加速させていきます。

清水 我々は第3次グループ中期経営計画の策定と合わせて、グループサステナビリティ方針を策定しました。同方針では、当社グループは、地域の課題解決を通して、持続可能な地域社会の実現と企業価値の向上に取り組んでいくとしています。

秋野 本業を通じた貢献では、当社グループ自身の脱炭素に関するロードマップ策定や、地域事業者のカーボンニュートラルを支援しています。取引先の実践を促すサステナブルファイナンスは、2021年度からの実行額の累計が6,154億円となりました。2030年度までの累計目標3兆円を前倒しで達成できるよう組織を挙げて活動を加速させていきます。

清水 持続可能な地域社会には地元お取引先の活性化が不可欠であり、本業支援のコンサルティングはやるべきことがたくさんあります。

従来、銀行が強みとしていた資金面での支援だけでなく、グループ会社機能を活用したコンサルティングや投資専門子会社のファンドの活用、スタートアップ企業をはじめとした外部事業者とビジネスマッチングなどで連携し、非金融面での支援にも積極的に取り組んでいます。



DXやサステナビリティなど地域の社会的課題の解決と持続可能な地域社会の実現に向けて支援メニューの充実を図る

秋野 さらに、従来の金融の枠組みを超えて、再生可能エネルギー子会社や地域商社を新設しました。収益面での貢献はまだこれからですが、地域課題に関する相談を多く受けるなど新たな価値を生み始めていると評価しています。

「3つの基本戦略」の推進で社会的・経済的な価値を創出

秋野 経営環境が大きく変化し、不確実性が増すなかで、当社グループは、地域・お客さまとともに持続的な成長を目指すため、中長期視点による目指す姿と目指す水準を「長期ビジョン2030」として設定しています。その中で「連結フィー収益割合50%以上」を掲げ、お客さまへの価値提供によるフィー収入を、貸出金による利息収入と同じ水準まで引き上げていくことを目指しています。

清水 当社グループの強みは、地域で培ってきたお客さまとの取引基盤であり、伝統的な預金・貸出金といった業務の重要性は不変です。ただし、従来の業務だけでは、お客さまとの取引を維持できない危機感があります。フィー収入を高い水準まで引き上げていくことは、お客さまへ多様な価値提供をしていくというメッセージです。

お客さまへ多様な価値を提供するには、預金・貸出

金といった伝統的銀行業務や総合金融サービスの強化・改善と、新領域への挑戦を両輪で進めていく必要があります。その実現に向け、デジタル分野や新事業領域に関する人材育成の強化はもちろんのこと、多様な人的資本を確保していくことで新しい価値を創出していきます。

秋野 「長期ビジョン2030」では、我々の目指す姿として「地域とともにあゆむ価値創造グループ」を掲げています。この価値には2つの意味があります。一つは、少子高齢化による人口減少、労働力不足、デジタル化に象徴される社会・産業構造の変化といった地域が抱える課題を解決していく社会的な価値。もう一つが、地域経済が活気を取り戻すなかで当社グループの収益も伸びる経済的な価値です。

もちろん、この2つの価値創造は我々だけでは実現できません。「地域とともにあゆむ」にはその決意を込めていますし、第3次グループ中期経営計画の「地域を支えるビジネスモデルの追求」「持続可能な経営基盤の構築」「人材の育成・活躍促進」の3つの基本戦略も、地域の法人や個人といった多様なステークホルダーの皆さまと一緒に実現していくことが基本となります。

清水 3つの基本戦略に基づく各種施策の展開を通じ、社会的・経済的の両面から価値を創出することで、地域社会の持続可能性に貢献していきます。

地元で永年培ってきた約3万先のメインバンク取引先とその従業員など、お客さまとの豊富な接点やリレーションが強み

グループ共通の「DX戦略ロードマップ」でデータ利活用の高度化を進展

秋野 3つの基本戦略の1つ目、「地域を支えるビジネスモデルの追求」では、いくつかの新しい試みを積極的に展開しています。

法人分野では、両子銀行を中心に、取引先事業者の資金繰りなどの金融支援に留まらず、先述したDXやサステナビリティ、いわゆる地域社会の課題解決と持続可能な地域社会の実現に向けた対話などに基づく支援メニューの充実を進めています。

清水 個人分野では、「バンキングアプリ」の利便性向上に向けた各種機能の追加により、利用者が拡大し、ユーザー数はリリースから2年で85万先を超えました。資産運用のサポートでは、ライフプランコンサルティング強化に向けた営業体制の見直し、ご相談窓口の営業時間延長やオンライン相談サービスの取り扱い開始などにも取り組んでいます。

秋野 さらに、高齢者のデジタルデバインド解消、デジタルライフの充実に向けた総合サポートや、非金融分野を含めた商品・サービスの拡充を進め、高齢化が進む中で地域の皆さまが安心して暮らし続けることができるよう、金融ジェロントロジーの知見を活用した新たな取り組みにも着手しています。

清水 基本戦略の2つ目、「持続可能な経営基盤の構築」では、DXをキーワードに各種取り組みを進めてい



ます。グループ共通の「DX戦略ロードマップ」を策定し、デジタルチャネルの利便性向上や、印鑑・通帳・ペーパーレスの取り組み、データ利活用の高度化なども進めてきました。

秋野 特に事業者向けでは、DXコンサルティングサービスの提供や、融資契約手続きの電子化サービスの導入など、お客さまの利便性向上と高品質なサービスの提供の両面から各種取り組みを進めています。

清水 ESG（環境・社会・企業統治）活動にも引き続き力を入れています。気候変動リスクへの対応をはじめとした持続可能な地域社会の実現に向け、2030年に当社グループのCO₂（二酸化炭素）排出量をネット・ゼロとするロードマップを策定し、両子銀行の本店を含む5カ所の大型施設において再生可能エネルギーの利用を開始しました。

3,500名のITパスポート取得者が地域の中小企業のDXを牽引

秋野 私はかねてより銀行にとって最大の経営資源は人材であり、一人ひとりの専門性をより高めていきたいと考えています。基本戦略の3つ目、「人材の育成・活躍促進」を、「地域とともにあゆむ価値創造グループ」を目指す我々の生命線と位置づけ、組織を挙げてさまざまな施策を展開しています。

両子銀行に設置している「ダイバーシティ推進室」が中心となり、グループ全体において多様な人材が一層活躍できる環境を整備してきました。従業員のスキルアップや自己成長、そして地域社会への多面的な貢献を目的とした副業制度の導入、不妊治療と仕事との両立支援制度の拡充など、働きがいの充実に向けた環境整備もスピードを上げて進めています。

清水 人材育成で具体例を挙げますと、DX認定制度に基づく研修プログラムを開催し、中小企業のDXを牽引する人材の育成を強化しています。

電子帳簿保存法改正やインボイス制度への対応を進めるにあたり、お客さまとの対話に備え、まずは行員のリテラシー向上が必要と考え、ITパスポートの資格取得を全行員に推奨しました。ITパスポートは情報処理技術者向けの国家資格で、取得には相応の勉強が欠かせません。第3次グループ中期経営計画の2024年度目標値3,000名を初年度に達成し、2023年3月時点で3,500名が取得しています。

秋野 さらに、スキルの高い多様な人材の獲得に向け、自社の従業員から紹介・推薦してもらったりファラル採用やいったん退職し外部で経験を積んだ人材のカムバック採用など、これまでの慣例や運用に捉われないプログラムを始動しました。

清水 当社グループではあらゆる機会を捉えて人材の交流を図っています。足利銀行では2年ほど前から、私を含めた役員と若手行員10名程度がお互いの想いを述べ合う「ウィングミーティング」を実施しています。常陽銀行でも中計スタート時の従業員向けタウンミーティングを開催し、役員全体で2,000人以上の従業員と意見交換を実施しています。

若手行員からは、普段の仕事を通じて思っていることをフィードバックしてもらい、私からは、お客さまの課題を解決するためにどのような商品、サービスがマッチするか、常に一度立ち止まって考えてほしいと伝えています。悩んだときは遠くを見る。目の前のお客さまと末永いお付き合いをさせていただくには、手元にあるマニュアル化された対応だけにこだわらず、「3年後に実を結べば」といったロングスパンの思考も重要であると考えます。

■ 事務手続きはデジタルで素早く簡単に、 ご相談ごとは対面でじっくりと

秋野 電子帳簿保存法改正やインボイス制度だけでなく、原材料価格上昇、事業承継、人手不足、新事業



創出など、経営者の方々の悩みは尽きません。我々は地域に根差したグループとして、経営者に寄り添い、じっくりとお話を聞いて悩みを共有することから始めています。

清水 持続可能な地域社会には、地元の事業者の活性化が不可欠です。中小事業者の思い切った事業展開による活力増進や地域経済の活性化へ、担保・保証に必要以上に頼らないソリューションの提供が求められています。

そこで2023年4月から、経営者保証ガイドラインに即したお客さまに対しては、原則として経営者保証を求めない方針としました。多様な資金調達方法を提供し、地元事業者の皆さまを積極的に支援していきます。

秋野 2021年度までの第2次グループ中期経営計画の中で店舗ネットワークの最適化を進めており、現在の第3次グループ中期経営計画では、店舗ネットワークを大きく変えることは予定していません。引き続きデジタルチャネルでの提供サービス拡充による利便性向上とリアルチャネルの専門性向上を図り、デジタルとリアルの両チャネルの融合を通じて多様なニーズに応じた金融・非金融サービスを提供し、お客さまの体験価値の向上を進めていきます。

清水 デジタルとリアルの両方をうまく活用し、事務手続きはデジタルで素早く簡単に、ご相談ごとは対面でじっくりと対応していくことでお客さまの利便性向上と、高品質のサービス提供を両立させていく考えです。対面での対応が我々の強みであり、リアル店舗はご相談ごとを落ち着いた環境でお話いただくコンサルテーションの場と位置付けています。

■ 上限金額100億円の自己株式取得により 株主総還元性向は50%超へ

秋野 第3次グループ中期経営計画では、グループ会社機能や新事業領域を強化していきますが、地域に根差した銀行業務の重要性に変わりはありません。

将来的に、グループ会社機能や新事業領域が銀行に匹敵するような事業規模になった場合には、次世代のガバナンスの形が必要になる可能性もあります。ただし現時点では、当社グループのお客さま基盤はグ

ープの中核である常陽銀行・足利銀行を中心としたものであり、両行の頭取が当社代表を兼務することで、親会社と子銀行を一体的に運営し、迅速かつ効率的なグループ経営ができると考えています。

清水 当社グループの還元方針は、総還元性向30%以上を目安とすることとしていますが、成長に向けた投資、健全性、株主への還元の3つの視点で水準を検討していきます。

2022年度の総還元性向は、自己株式取得もあり52.2%の水準です。2023年度も、上限金額100億円の自己株式取得を決定しており、総還元性向は50%超となる見込みです。

秋野 東京証券取引所からの「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に係る要請も踏まえ、企業価値向上を実現するための現状分析や具体策の検討を開始しているところですが、資本効率の向上もポイントの一つになると考えています。

清水 当社グループの強みは、地元で永年培ってきた「約3万先のメインバンク取引先とその従業員をはじめとした地域・お客さまとの豊富な接点やリレーション」「地域に張り巡らせた物理的・人的ネットワーク」「銀行業ならではの信用力や資金力」「精度の高い情報・データ」が挙げられます。

我々が地域・お客さまに必要とされ続けるには、他の金融機関・事業者では代替できない独自性を提供していくことが求められます。これからも、当社グループならではの価値提供や価値創造に取り組んでまいります。

秋野 当社の社名「めぶき」は、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に生み出される様を表現しています。当社グループの独自性は、常陽銀行と足利銀行という茨城・栃木両県それぞれで強みを持った両行が知見と創意を結集させることで、単独ではなし得ない質とスピードで、地域の持続的成長に向けた価値創造を目指している点にあります。

その実現へ、株主の皆さまをはじめ、地域のステークホルダーの皆さまとの協働を一層深めてまいります。引き続きご指導とお力添えを賜りますよう、お願い申し上げます。

持続可能な社会を目指して

めぶきフィナンシャルグループは、グループ経営理念「質の高い総合金融サービスの提供を通じ、地域とともに、ゆたかな未来を創り続けます。」のもと、地域の皆さまとともに、さまざまな課題を解決していくことで、ステークホルダーの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まいります。

サステナビリティ経営

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

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

めぶきフィナンシャルグループサステナビリティ方針

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

グループ環境方針

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

グループ人権方針

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

グループダイバーシティ方針

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

環境・社会に配慮した投融資方針

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

調達・購買ガイドライン

めぶきフィナンシャルグループは、持続可能な社会の実現を目指し、事業活動に必要な物品・サービスなどの調達・購買にあたり、グループ共通の「調達・購買ガイドライン」を制定し、環境・社会に配慮した責任ある購買活動に努めてまいります。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まいります。調達・購買ガイドラインについては、下記を参照してください。
<https://www.mebuki-fg.co.jp/sustainability/sdgs/pdf/guidelines-procurement.pdf>

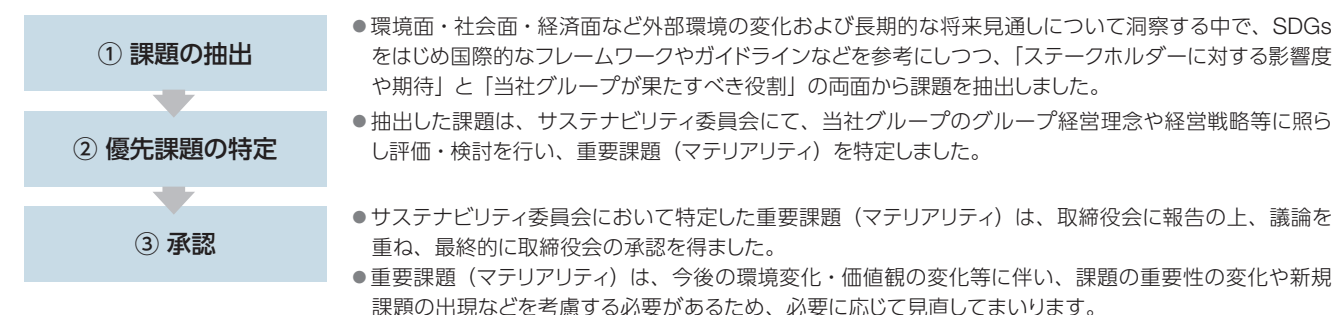
重要課題(マテリアリティ)

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

重要課題(マテリアリティ)の特定プロセス

当社グループの経営を取り巻く外部環境は、「産業・就業構造の変化」、「脱炭素化・循環型社会への移行」、「デジタル化・テクノロジーの進展」、「人口減少・少子高齢化」、「ライフスタイル・価値観の変化」など、複雑化しており、将来の予測が非常に難しくなっています。このような不透明で不確実な時代であることを踏まえ、持続可能な社会の実現に向けた取り組みにおける課題を抽出し、優先して取り組むべき課題を特定しました。

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



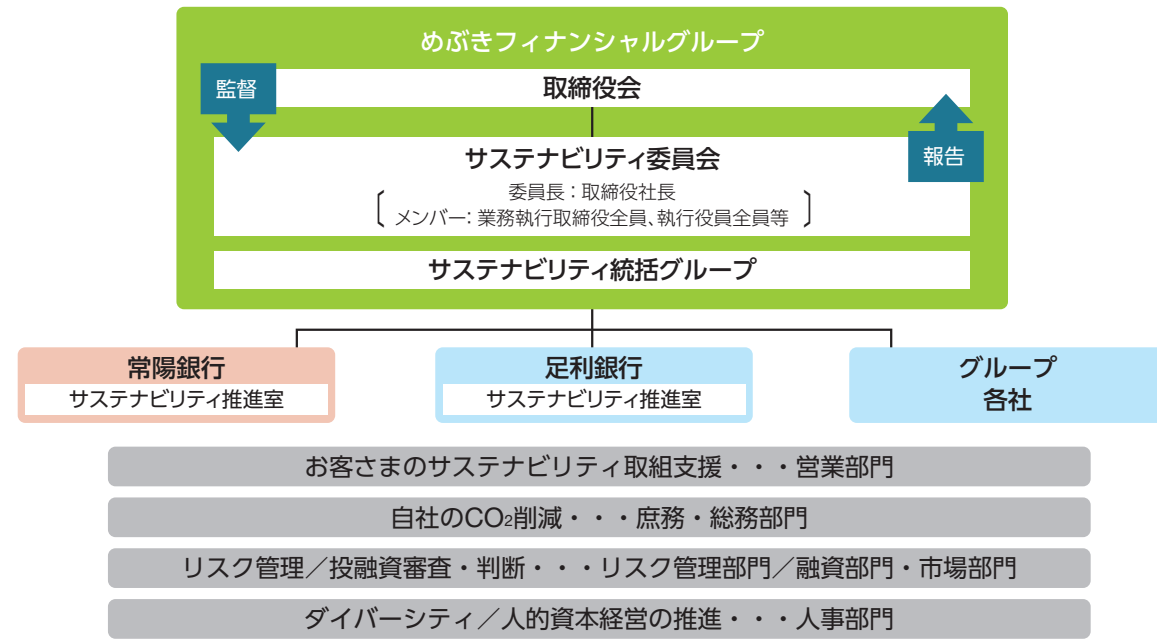
サステナビリティにかかる戦略・推進概要

特定プロセスを経て設定した、当社グループのサステナビリティにかかる重要課題(マテリアリティ)は以下の5項目です。当社グループは、重要課題(マテリアリティ)に基づき、当社グループの持続的な成長と地域の環境・社会課題の解決の両立(サステナビリティ)に向け、グループ横断的に取り組んでいます。また、取り組みにあたっては、取引先との対話を通じた解決につながるよう、課題とインパクトの整理を行い、サステナブルファイナンスをはじめとする、インパクトを明確にした取り組みに努めています。

重要課題(マテリアリティ)	地域とともに解決する課題(例)	インパクト(例)	SDGsのゴール
地域経済・地域社会の活性化	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少、現役世代の減少 後継者不足、経営者の高齢化 産業構造の変化、基幹産業の維持・育成 災害対応 農林水産業の振興 観光の振興 公共インフラの老朽化 交通ネットワークの維持 SDGs・サステナビリティへの対応 地域・企業を牽引する人材の育成 	<ul style="list-style-type: none"> 事業者数の増加、人口流入、雇用創出 事業継続、雇用の維持・拡大 事業継続・発展、雇用の維持・拡大 レジリエンス強化 第1次産業の維持 域内消費拡大、雇用 住みよい街の維持 交流人口の拡大、高齢者の移動手段確保 サステナビリティへの取り組み推進 地域内就労人口確保、高度人材確保 	
気候変動対応・環境保全	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素 激甚化・頻発化する自然災害への対応 資源の枯渇・安定供給 生態系の変化 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂削減 レジリエンス強化 廃棄物の削減、資源循環、水資源の保全 生物多様性の保護 	
デジタル化の推進	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上 IT人材の不足 	<ul style="list-style-type: none"> 企業の業務変革、競争力向上 IT化の促進 	
高齢化への対応	<ul style="list-style-type: none"> 介護 医療提供体制の強化、健康・長寿 高齢者の活躍促進 	<ul style="list-style-type: none"> 仕事と介護の両立、バリアフリーな環境 地域医療の充実、格差・偏在の是正、医師の確保 スキルの伝承 	
ダイバーシティの推進	<ul style="list-style-type: none"> 子育てと仕事の両立、ジェンダー平等、人権 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の活躍、組織・企業の活性化 	

サステナビリティにかかるガバナンスおよび推進体制

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



取締役会による監督体制

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

サステナビリティにかかる経営者の役割

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

サステナビリティ委員会

当社グループは、サステナビリティに関する取り組みの策定・進捗を一元的に管理するとともに、サステナビリティへの取り組みを一層強化するため、「サステナビリティ委員会」を設置し、半年に1回以上開催しております。サステナビリティ委員会は、取締役社長を委員長とし、業務執行取締役全員および執行役員全員ならびに経営企画部統括部長、経営管理部統括部長、地域創生部統括部長をもって構成し、必要に応じ子会社の社長や子銀行の担当部署の部長等を参集し、気候変動や生物多様性などの環境問題や人的資本をはじめとしたサステナビリティに関する施策・方針、取り組み状況などについて審議・報告を行っています。

サステナビリティにかかる所管部署

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

グループ内の連携・統制

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

リスク管理

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

サステナビリティ長期KPI

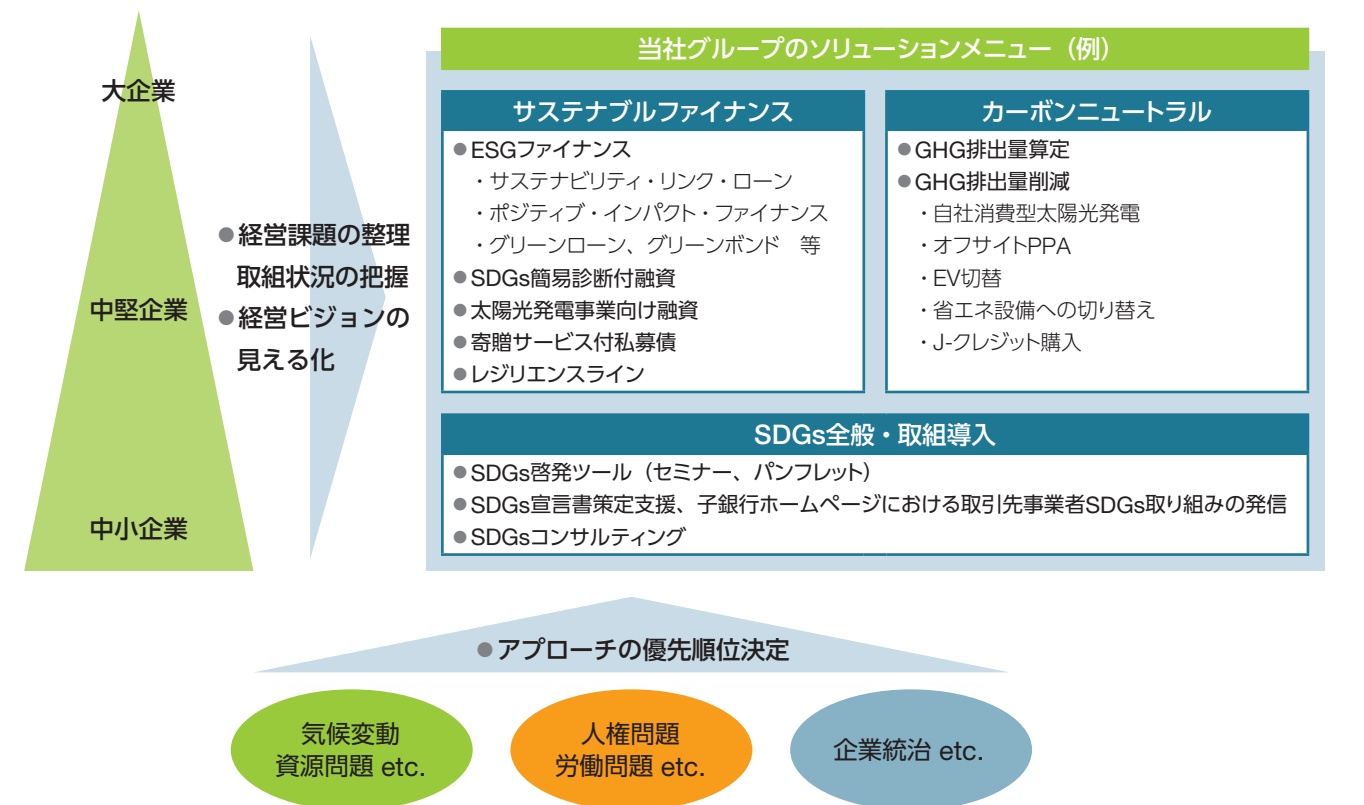
当社グループは、持続可能な地域社会の実現と企業価値の向上を目指し、サステナビリティに関する基本姿勢や目標を明確化するため、「サステナビリティ長期KPI」を設定しています。

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

サステナブルファイナンス目標額	めぶきフィナンシャルグループは、お客さまへの金融サービスの提供を通じて、持続可能な地域社会の実現に貢献するため、サステナブルファイナンスを推進してまいります。 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
CO₂排出量削減目標（Scope1、2）	めぶきフィナンシャルグループは、事業活動を通じて自ら排出するCO ₂ を削減するとともに、脱炭素社会の実現や地域社会の持続的発展への貢献を加速してまいります。 2030年度のCO ₂ 排出量削減目標：ネット・ゼロ
係長以上に占める女性比率	めぶきフィナンシャルグループは、従業員一人ひとりがお互いを認め合い、個々の能力を最大限発揮できるよう組織の生産性向上や従業員のワークライフバランスの支援に努めています。特に重要なテーマの一つとして女性の活躍推進を加速してまいります。 目標：係長以上に占める女性比率 2025年3月末 35%以上

お客さまへのサステナビリティ取り組み支援

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



長期ビジョン

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

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

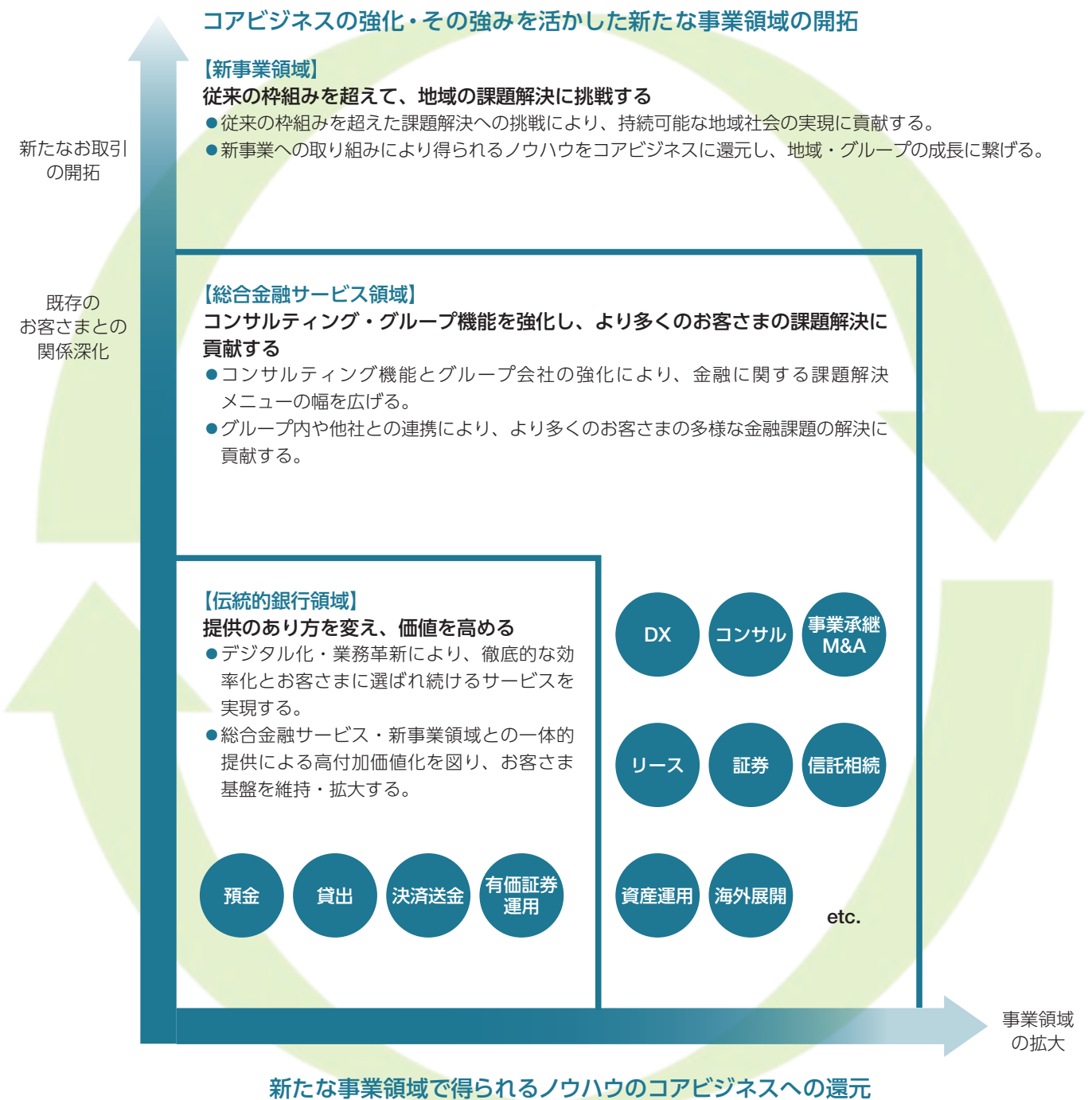


※1 連結フィー収益割合=連結フィー収益^(※2) ÷ 対顧収益^(※3)
 ※2 連結フィー収益=銀行の対顧役務利益+銀行を除くグループ会社の対顧租利益
 ※3 対顧収益=銀行の預貸金利息差+連結フィー収益 ※有価証券運用に係る収益は含まない

長期ビジョンの実現に向けた考え方

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

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

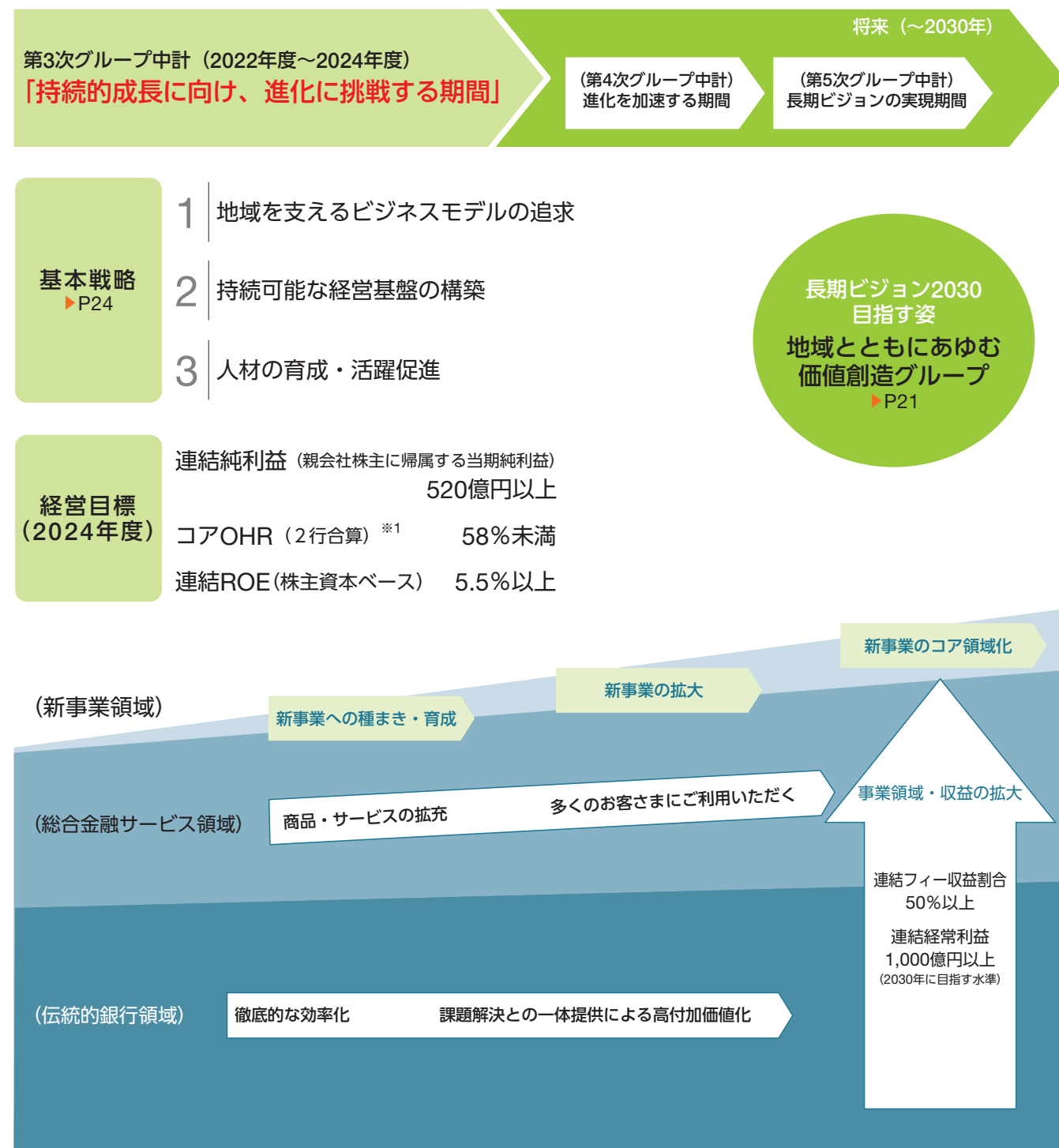


新たな事業領域で得られるノウハウのコアビジネスへの還元

事業領域の拡大

第3次グループ中期経営計画の位置付け

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



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

基本戦略

第3次グループ中期経営計画では、新たな価値創造による地域貢献に向け、地域を支えるビジネスモデルを追求していきます。

新たな価値創造に向け、DX推進などによる持続可能な経営基盤の構築と、人材育成・活躍促進に取り組んでいきます。

	基本戦略1 地域を支えるビジネスモデルの追求	基本戦略2 持続可能な経営基盤の構築	基本戦略3 人材の育成・活躍促進
新事業領域	<p>【個別戦略1-3】 事業領域拡大への挑戦 ▶P.39</p> <ul style="list-style-type: none"> •グループの強みや投資を活用した従来の枠組みを超える価値提供 		
総合金融サービス領域	<p>【個別戦略1-2】 総合金融サービスの深化 ▶P.30</p> <ul style="list-style-type: none"> •コンサルティングやグループ機能を強化し、より多くのお客さまの課題解決に貢献する 	<p>【個別戦略2-1】 DXの推進 ▶P.49</p> <ul style="list-style-type: none"> •デジタル技術やデータ活用による新しいサービスの提供、従来サービスの高付加価値化 •デジタルチャネルと対面チャネルを活用したデータの蓄積・分析・利活用 •業務革新の加速 •非対面・リモート手続きの拡充 	<p>【個別戦略2-2】 グループ経営の高度化 ▶P.41</p> <ul style="list-style-type: none"> •DX、サステナビリティに関する組織整備 •事業領域の拡大に対応した経営管理
伝統的銀行領域	<p>【個別戦略1-1】 伝統的銀行サービスの革新 ▶P.49</p> <ul style="list-style-type: none"> •デジタル技術や非対面サービスを活用し利便性を高める •相談機能の強化や課題解決との一体提供によりサービスの価値を高める <p>【個別戦略1-4】 有価証券運用・投融資の多様化 ▶P.27</p> <ul style="list-style-type: none"> •適切なリスクテイクにより、収益力を強化する 		
		<p>注力領域への人員シフト 200人 (3年累計) 新規デジタル化投資 70億円 (3年累計)</p> <p>↑</p> <p>•DX推進等による経営資源の捻出 業務削減・見直し 580人相当 (3年累計) 経費削減: 30億円 (中計最終年度の2021年度対比)</p>	<p>価値を創造する人材の育成・確保 ▶P.63</p> <ul style="list-style-type: none"> •トレーニー派遣 120人程度 (3年累計) •従業員のデジタル化への対応 DX人材 400人 (2025年3月末) DXベース人材3,000人 (2025年3月末) ※2023年3月末 約3,500人 <p>ダイバーシティの実践/働きがいの充実に向けた取り組み ▶P.63</p> <ul style="list-style-type: none"> •女性の活躍機会拡大 係長以上に占める女性比率 35%以上 (2025年3月末) ※2023年3月末 33.3%

2022年度決算の概要

2022年度は貸出金増強に加えて、コンサルティング機能の強化および経費削減に取り組み、本業の対顧客サービス利益^{※1}は前年度を110億円上回る443億円と、2016年度の経営統合以降、最高益となりました。

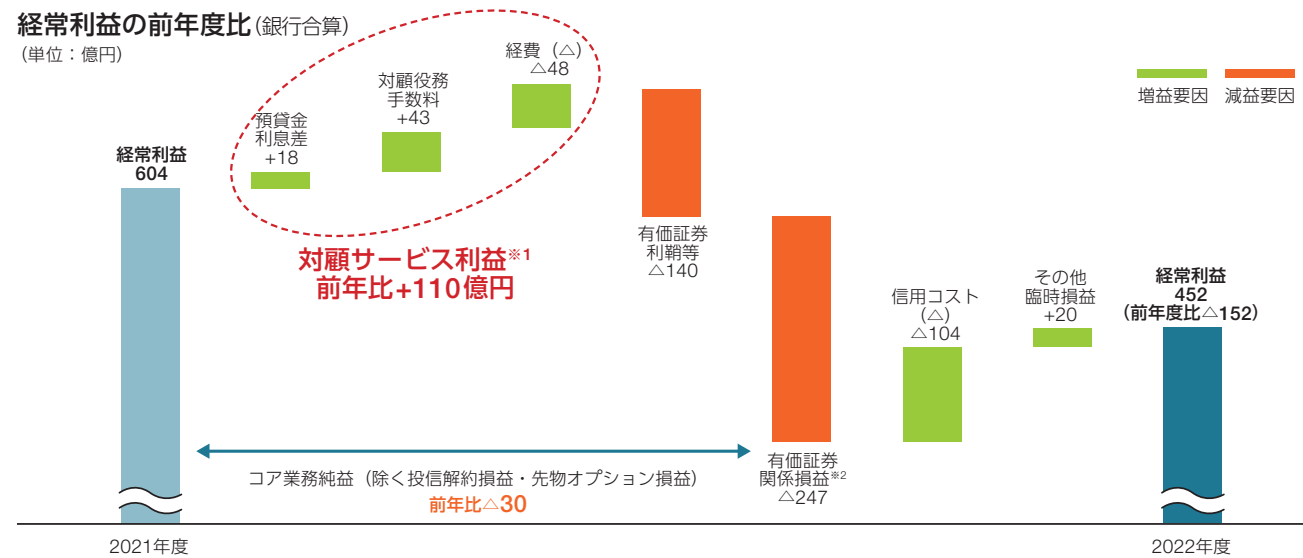
預貸金利息差は海外の政策金利引上げを受けて、外貨建て貸出金の利回りが上昇したことから前年度比18億円の増加となり、対顧客サービス利益（手数料）は、法人のお客さまへの本業支援、個人のお客さまへのニーズに沿った資産運用提案など、コンサルティングの適切な提供により、前年度比43億円の増加となりました。加えて、前中計における構造改革の成果を着実に取り込んだことなどから、経費は前年度比48億円減少となりました。

一方で、外貨調達コスト上昇により有価証券利鞘等（有価証券等収支）が前年度比140億円減少したことに加え、今後の期間損益改善やリスクコントロールの観点から国内外の債券を中心に有価証券を売却したことから、有価証券関係損益が前年度比247億円減少しました。

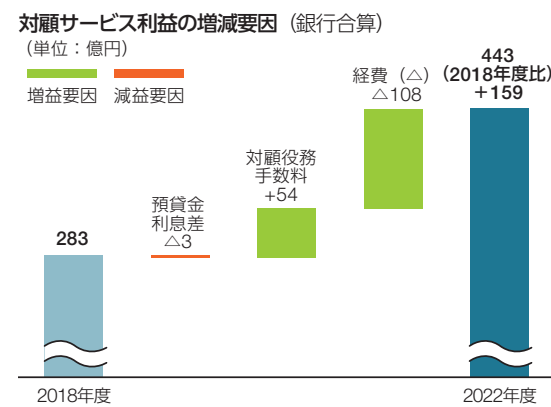
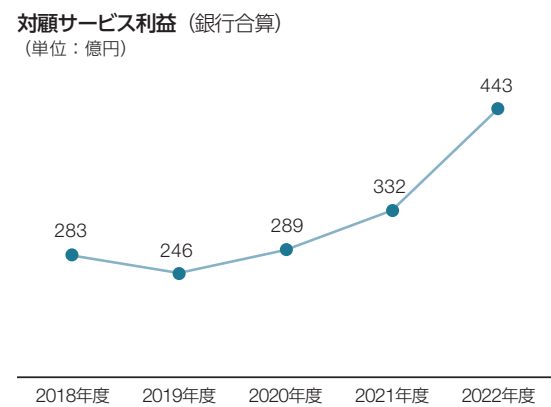
また、信用コストは落ち着いた状況が継続したことから前年度比104億円の減少となり、経常利益は前年度を152億円下回る452億円となりました。

この結果、めぶきフィナンシャルグループ連結の親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度を107億円下回る321億円となりました。

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



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

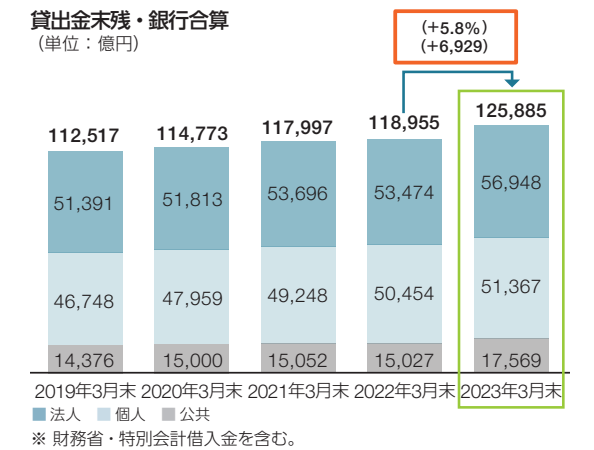


貸出金

貸出金末残は、前年度末から6,929億円、5.8%増加の12兆5,885億円となりました。

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

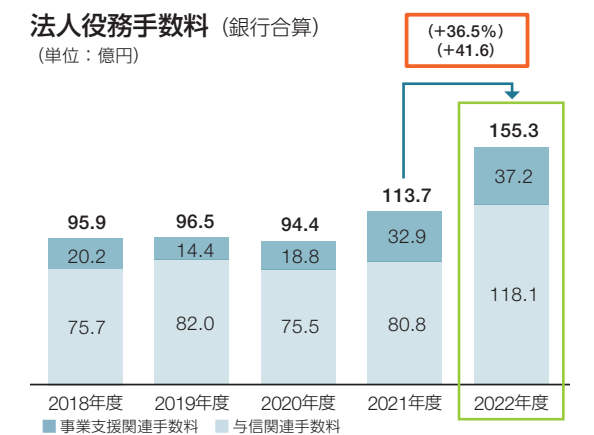
今後もお客さまの動向を的確に捉え、貸出金の増強を進めることで、本業の収益力の更なる強化に繋げてまいります。



役務収益

法人役務手数料は、取引先の課題解決に向けたコンサルティング機能の提供に注力し、前年度から41.6億円、36.5%増加の155.3億円となりました。

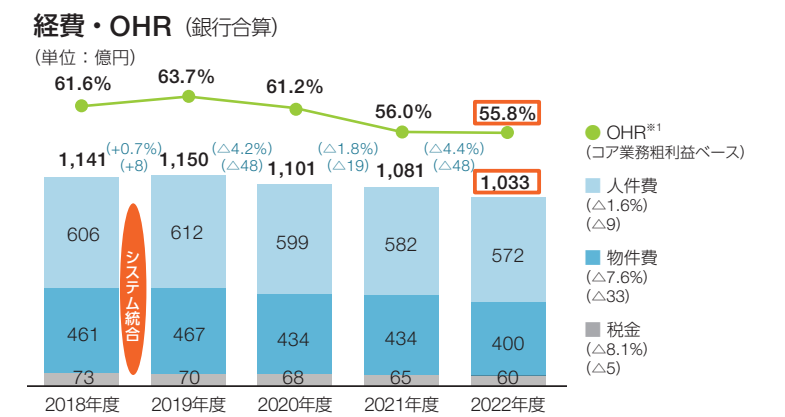
特に、金利、為替変動のリスクヘッジを目的としたデリバティブ取引が大きく伸長しました。



経費・OHRの状況

経費は第2次グループ中期経営計画（2019年度～2021年度）における構造改革の効果を着実に取り込んだことや、預金保険料の引き下げにより、前年度から48億円、4.4%減少の1,033億円となりました。また、OHRは55.8%と相応の水準まで改善が進んでおります。

今後についてもDXや人的資本への前向きな投資を予定しておりますが、投資効果の取込みによるトップラインの引き上げと、引続き構造改革を進めることで、OHRのコントロールに取り組んでまいります。

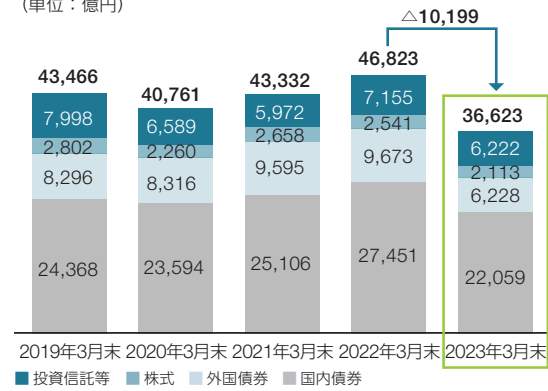


※1 コア業務粗利益ベース（除く投信解約損益および先物・オプション損益）

有価証券

有価証券運用は、今後の期間損益改善やリスクコントロールの観点から、国内外の債券を中心に売却を実施した結果、2023年3月末時点の有価証券末残は、前年度末に対し、国内債券は5,392億円、外国債券は3,445億円減少し、全体では前年度末比1兆199億円減少の3兆6,623億円となりました。今後は国内外の

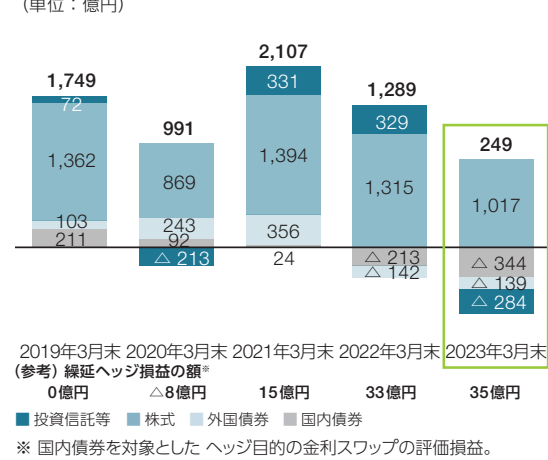
末残 (FG連結・貸借対照表計上額)
(単位：億円)



金利見通し等を捉え、ポートフォリオの再構築に取り組んでまいります。

また、グループ連結の評価損益は、2023年3月末時点で249億円と評価益の状況を維持しております。

評価損益 (FG連結・その他有価証券)
(単位：億円)

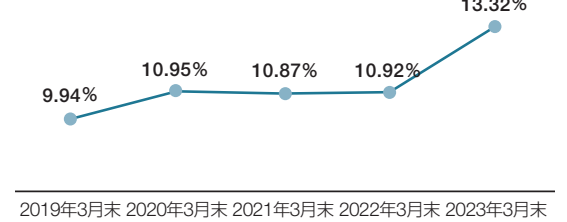


2019年3月末 2020年3月末 2021年3月末 2022年3月末 2023年3月末
(参考) 繰延ヘッジ損益の額*
0億円 △8億円 15億円 33億円 35億円
■ 投資信託等 ■ 株式 ■ 外国債券 ■ 国内債券
※ 国内債券を対象としたヘッジ目的の金利スワップの評価損益。

自己資本比率

連結自己資本比率は、バーゼルⅢ最終化の早期適用や有価証券を中心としたリスクアセットのコントロール等により、2023年3月末時点で、前年度末から2.40ポイント上昇の13.32%となりました。

自己資本比率(めぶきFG連結)



2019年3月末 2020年3月末 2021年3月末 2022年3月末 2023年3月末

2023年度の業績見通し(業績予想)

2023年度の業績見通し(業績予想)は、親会社株主に帰属する当期純利益について、前年度から78億円増益となる400億円としております。

貸出金の増加により預貸収支は増加する一方で、デリバティブ収益の減少や人的資本などの将来の成長に

向けた投資により、対顧客サービス利益は減少する見込みにありますが、有価証券関係損益の改善により、グループ連結および子銀行単体合算ともに増益の計画にあります。

業績予想 (めぶきフィナンシャルグループ連結)
(単位：億円)

	2023年度 業績予想	前年比	2022年度 実績
経常利益	575	+108	466
親会社株主に帰属する 当期純利益	400	+78	321

業績予想 (銀行合算)
(単位：億円)

	2023年度 通期予想	前年比	2022年度 実績
経常利益	550	+97	452
当期純利益*	385	+69	315

* 常陽銀行が2022年度に常陽信用保証(株)から受け取った配当金120億円を除く。

株主還元・資本政策

当社グループの配当・還元方針は、グループとしての成長に向けた資本の確保と株主の皆さまへの適切な利益還元のバランスを考慮し、総還元性向*30%以上を目安としております。

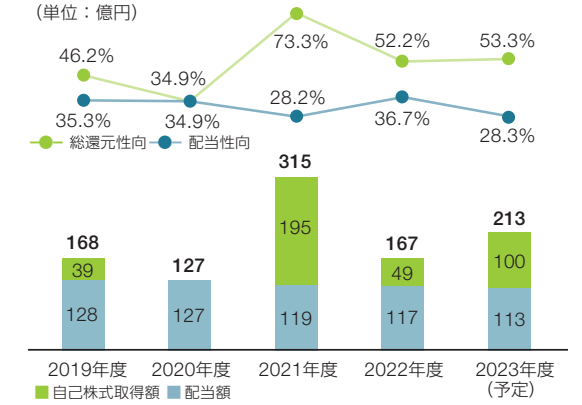
なお、配当も含めた総還元性向の水準等については、市場の動向や業績見通し等を踏まえ、引き続き検討してまいります。

2022年度は、安定配当を継続し1株当たり配当金を年間11円(前年度同水準)としました。また、自己株式の取得を機動的に実施し、総還元性向は目安である30%を上回る52.2%となりました。

2023年度においても安定配当を継続し、1株当たり配当金11円(前年度同水準)を予定するほか、2023年5月に上限金額を100億円とする自己株式の取得を公表しており、それらに基づく総還元性向は53.3%程度となる見込みです。

* 総還元性向=(配当総額+自社株式取得総額) / 親会社株主に帰属する当期純利益

配当・還元実績



1株当たり配当金



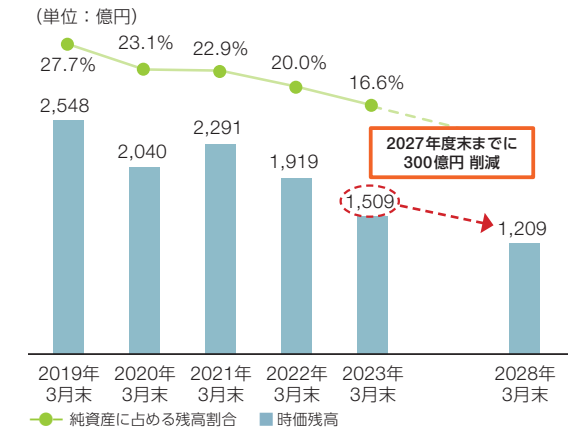
政策保有株式の縮減

当社グループでは、株式保有リスクの抑制や資本効率性等の観点から、経済合理性等の検証のもと、政策保有株式の残高削減に取り組んでおります。

2022年度は410億円の政策保有株式*を削減し、2023年3月末時点の政策保有株式残高*は1,509億円となり、連結の自己資本の額(連結自己資本比率を計算する上での自己資本の額)に対する比率は、20.0%から16.6%に低下しました。

また、2023年5月に資本市場の健全な発展ならびに株価を意識した経営の実現に向け、ROEの更なる引上げを図るべく、政策保有株式の削減目標を設定しました。引き続き取引先企業と十分な対話を行いながら、削減を続けてまいります。

政策保有株式(時価残高*)



* 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)の時価額。

個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

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

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

取締役会において2023年3月末基準で行った検証では、何れの政策保有株式も、当社グループおよび取引先の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上、並びに取引先との安定的な取引関係の構築といった保有方針に沿った目的で保有していることを確認いたしました。

また、収益性については、上場する政策保有株式全体を合計した総合取引RORAが基準値を上回っていることを確認しております。

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

地域経済・地域社会の活性化



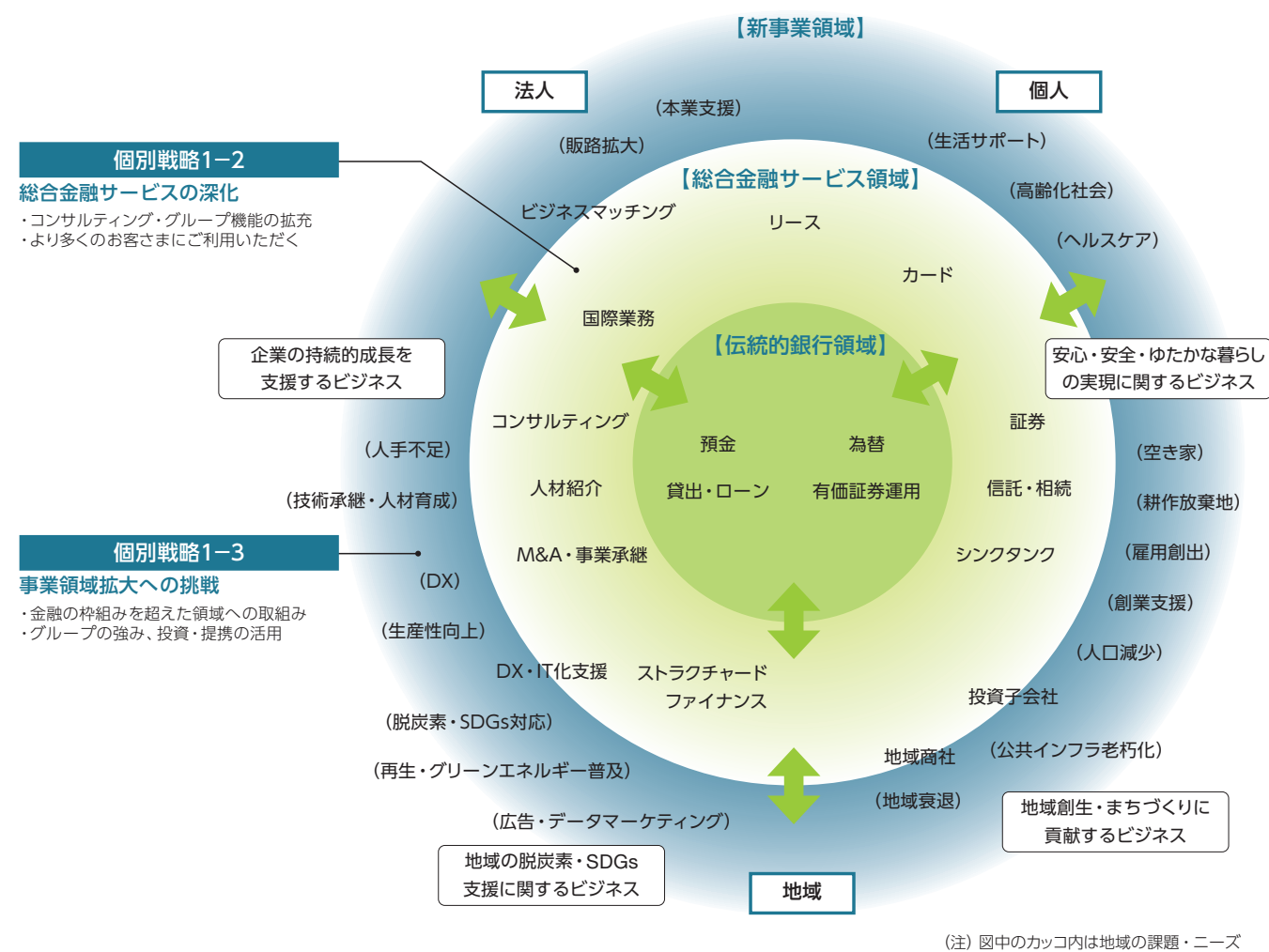
少子高齢化の進行、デジタル化による産業・就業構造の変化や脱炭素・循環型社会への移行などの大きな潮流に加え、長引くコロナ禍や地政学リスクの顕在化など不確実性も高まり、地域のお客さまもこれまでになく、多様化かつ山積する経営課題への対応を余儀なくされています。

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

中期経営計画における位置づけ

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

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

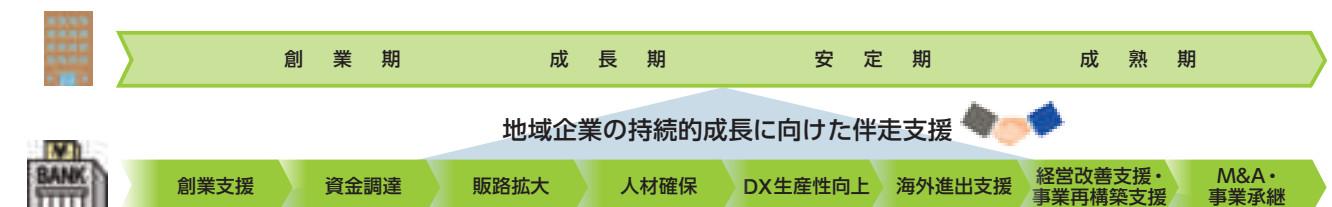


総合金融サービスの深化

事業者向けコンサルティング営業の深化

取引先企業のあらゆるステージにおいてコンサルティング営業を展開しています。窓口である営業店と、コンサルティング部署が一体となり、当社グループ機能、ビジネスマッチング契約先や外部専門家、公的機関等と連携し、専門性の高い情報提供・ご提案により、お客さまの課題・ニーズに対応しています。

事業ステージに応じた細やかなコンサルティング支援

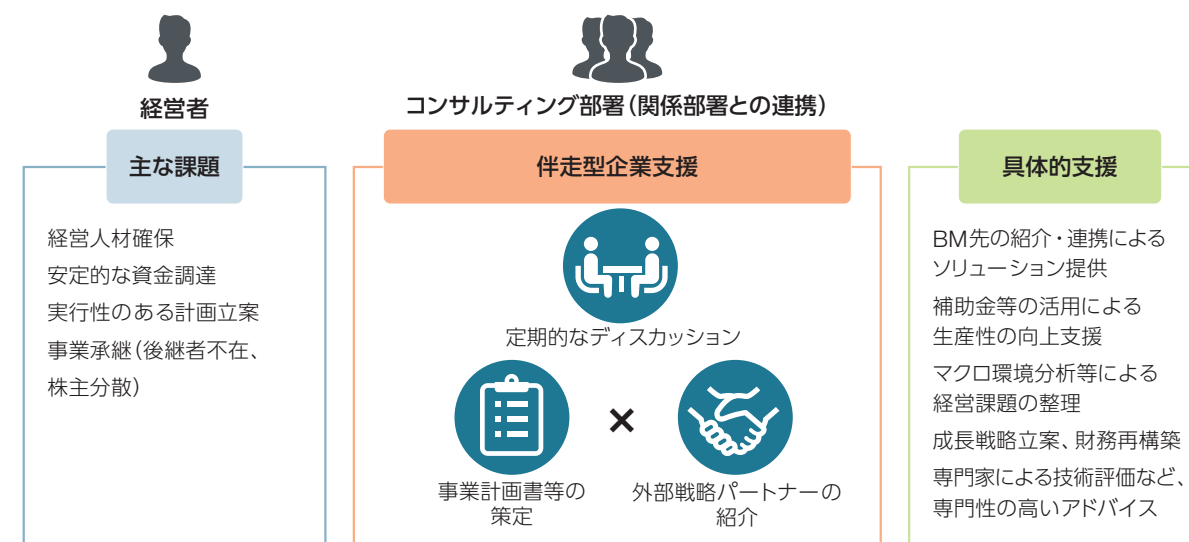


グループ会社機能 + 外部提携先

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

外部提携先

伴走型企業支援



総合金融サービスの深化

事業者向けコンサルティング営業の深化を通じた産業の振興

取引先企業のSDGs取組支援

【SDGs宣言書策定支援】

SDGsへの参画意識は世界的な広がりを見せ、日本企業においても環境や社会に配慮した事業を通じて、持続可能な社会の実現に貢献することが求められています。また、SDGsへの取り組みを促進することは、企業価値の向上や事業機会の創出につながるものとして、お客様の支援に取り組んでいます。

当社グループではSDGsへの取り組み状況に関するフィードバックや、「SDGs宣言書」策定支援を通じて、お客様のSDGs参画をサポートしています。

※ 策定した「SDGs宣言書」は、常陽銀行・足利銀行のホームページに専用の掲載場所を設け、対外PR支援を行っています。

【SDGs取り組み支援】

当社グループは、持続可能な地域社会の実現に貢献するため、お客様のSDGs参画を支援する商品・サービスの拡充に努めています。

セミナーや簡易診断等を通してSDGsの理解をサポートし、SDGs宣言書策定支援やSDGsコンサルティング、サステナブルファイナンスなどにより実践をサポートしています。さらに、SDGs宣言書のホームページでの発信等メディア機能を活用した取り組み事例の発信や、お客様同士におけるSDGsの協創につなげていきたいと考えています。

産業構造の変化、基幹産業の維持・育成への対応

ものづくりの現場では、国際情勢の不安定化に伴うサプライチェーン寸断リスクや脱炭素社会の実現に向けた世界的な機運の高まり、人手不足の深刻化、原材料やエネルギー価格高騰に伴う生産コスト削減・適正な価格転嫁の重要性の高まりなど、製造業を取り巻く環境変化への対応が急務となっています。

このような社会構造の変化を的確に捉え、お客様にとって付加価値の高いコンサルティングを実践することにより、地域課題や経営課題の解決に取り組んでいます。

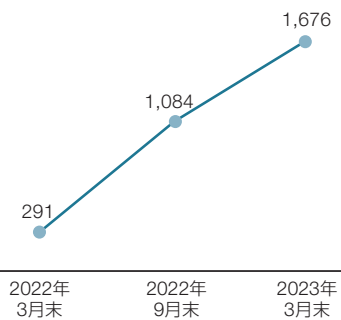
【自動車産業への取り組み】

当社グループの営業基盤である北関東エリアにおいては、自動車産業に関連するお取引先が多数存在しており、EV化への対応など業界構造の変化に伴う継続的な情報収集、支援が必要となっています。

EV化に伴い部品数は大きく減少し、エンジン部品は不要になることが想定されており、お取引先には、戦略の見直し求められる一方で、新たなビジネスを生み出す機会でもあります。

自動車産業の新たなビジネス創出機会を最大化するため、「自動車産業チーム」を新設し、自動車産業における動向や企業が保有する技術・製品などの把握につとめ、お取引先を支援する態勢を整備しています。

SDGs宣言書策定支援件数



事業再構築に関するコンサルティング

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

伴走支援をしています。

毎年、個別説明会を開催し、お客様への情報提供や補助金を受けるための具体的な要件および申請書類の作成など、申請手続きのサポートを行っています。

事業再構築補助金の採択件数(2021年～)

公募回	1次	2次	3次	4次	5次	6次	7次	8次	9次	累計
2行合算	73	53	91	83	106	78	75	74	49	682
常陽銀行	44	30	49	46	67	50	48	44	25	403
足利銀行	29	23	42	37	39	28	27	30	24	279

地域産業の掘り起こしと新事業創出支援

当社は「地域創生部」を設け、常陽銀行・足利銀行と連携し、地域の産業振興に取り組んでいます。

取引先に対する大手企業との商談機会の提供や、両子銀行の取引先間での新たなビジネスマッチングを促進することを目的に、ものづくりや食関連の商談会を

合同で開催しています。また、地域に潜在する革新的・創造的な事業プランを発掘し、事業化を促進するため「めぶきビジネスアワード」を開催し、地域産業の掘り起こしと新事業創出支援に取り組んでいます。

『ものづくり企業フォーラム』

パネル展示商談会や予約商談会を通して、新たな取引先の創出につながる商談の機会を提供しています。

事前に参加エントリー企業と連携して作成する技術提案書(企業の特長な技術や製品をまとめた冊子)を活用し、商談会をより効果的なものとしています。



『めぶきビジネスアワード』

地域の革新的・創造的な事業プランを募集・表彰する「めぶきビジネスアワード」を開催しています。

受賞プランの事業化へ向け、技術提案や販路拡大支援に加え、ファンドを活用した金融面での支援などさまざまなサポートを実施しています。



創業支援への取り組み

当社グループは、自治体や大学、提携先、専門家などグループ内外のネットワークを最大限活用し、お客様の事業化支援に加え、創業後の課題解決・ニーズに対する支援を行っています。

主な支援概要

- ・創業／事業計画相談・セミナー
- ・法律・税務相談
- ・営業支援(販売先・仕入先紹介他)
- ・申請書類等作成支援
- ・「創業専用融資」、「各種ファンド」、「クラウドファンディング」等、多様な手法による資金支援

後継者不足、経営者の高齢化への対応

【事業承継・M&A】

急速に進む地元中小企業経営者の高齢化に加え、コロナ禍や資源価格高騰などによる先行き不安もあり、事業者のなかでは事業承継問題に対する危機感が従来にも増して高まっています。

当社グループは、取引先企業にとって大きな転換期となる事業承継・M&Aを重要な伴走支援であると位置付け、計画的な後継者の育成や自社株の移転、分散株式の集約など、後継者に円滑に事業を継承できるようサポートしています。また、外部専門機関等と連携したM&Aなどの第三者承継のサポートや、グループ内の投資専門会社である株式会社常陽キャピタルパートナーズや株式会社ウイング・キャピタル・パートナーズが運営するファンドにより一旦全株式を保有することも可能であり、お客さまの状況・ニーズに合わせたご支援を行っています。

(単位：社)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
常陽 (事業承継支援先数)	2,728	949	1,031	820	839
常陽 (M&A支援先数)	285	306	427	520	373
足利 (事業承継支援先数)	918	920	1,279	954	1,415
足利 (M&A支援先数)	408	395	570	690	325

【人材紹介】

人材確保は多くの企業に共通した経営課題です。お客さまの人材ニーズに対しては、丁寧かつ迅速な対応を心掛けており、製造業やサービス業、小売業などさまざまな業種・職種における幅広い人材採用の課題解決に取り組んでいます。

また、経営に関わる幹部人材においても、求人データベースを活用し、候補者を銀行から直接紹介するなど、企業の経営幹部や経営課題解決に必要な専門人材の確保に努めています。



人材紹介WEB面談の様子

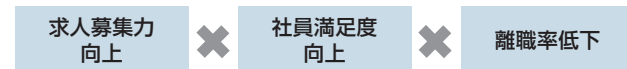
◀栃木県×群馬県連携移住セミナーへの協力▶

移住に際し、雇用の場を確保することは大きな条件になります。企業の人材ニーズを移住希望者に紹介するなど、自治体と連携した移住促進にも協力しています。



移住セミナー個別相談の様子

◀JOYO福利厚生サービス「ベネサポ」の提供▶



銀行ならではの金融メニュー、地域活性化にもつながる地域版優待メニューと全国で使える豊富な優待メニューが利用できることに加え、オプションとして社員向け金融教育セミナーや資産運用セミナーをはじめ各種セミナーを優待価格で受けられる内容となっており、地域の事業者さまの福利厚生制度の充実をサポートしています。



企業誘致への取り組み

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

茨城県は過去10年間の企業誘致面積、県外企業の立地件数ともに全国第1位の実績を誇り、企業誘致に熱心に取り組んでいます。常陽銀行では、コンサルティング営業部に企業誘致を専門に扱うブリッジ営業チームを設置し、茨城県や市町村と連携して企業誘致に取り組む体制をとっています。

具体的には、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他、人材確保への支援や地元での取引先紹介、従業員の住居確保など、県内進出に伴う諸課題に対する各種相談にも対応しています。

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

	栃木県	茨城県
工場立地件数 (2022年)	35件 (全国7位)	60件 (全国2位)
工場立地面積 (2022年)	45ha (全国11位)	115ha (全国1位)
県外企業立地件数 (2022年)	17件 (全国4位)	40件 (全国1位)

(出典) 経済産業省 工場立地動向調査

食・農業の振興

茨城県・栃木県の基幹産業の一つである農業・食分野は、今後も成長が期待できる分野です。当社グループは、両行のノウハウを共有し、当社グループの内外ネットワークも活用し、農業・食分野の生産・加工・販売までの各フェーズにおいて最適なソリューションを提供するとともに、販路拡大・ブランディングなど、お客さまの事業拡大支援を強化しています。

『めぶき食の商談会』

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



『地方銀行フードセレクション』

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



『株式会社コレトチ（地域商社）による地域製品の販売事例』

株式会社コレトチでは、地域の魅力あるコンテンツを発信・収益化・地域の社会課題解決に向けて取り組んでいます。株式会社コレトチでは、次のとおりホテルチェーンへの商品販売を通じ地域製品の全国展開を支援しています。

ホテルの課題

- ・地元企業との連携
- ・地域の優れた商品の情報収集
- ・宿泊客への物販強化
- ・継続した情報の入手

取組内容

- ・生産現場の案内や試食を通じ、魅力を訴求
- ・価格交渉を重ね、新拠点で熟成チーズ等、3商品採用

追加提案

- ・提案を継続
- ・提案商品のハーブティーが全国25拠点中13拠点で採用! ⇒ 全拠点に拡大する可能性あり



総合金融サービスの深化

海外進出支援への取り組み

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

主な支援内容

現地情報の提供・調査	・投資環境、現地におけるニーズ、税制、インフラ、物流ルート、雇用環境、各種規制、オフィス物件、工業団地等の現地情報の提供 ・駐在員レポートの定期配信 ・現地輸入規制、現地市場・競合店、バイヤー等の調査 他
提携銀行の活用	・口座開設サポート、各種金融サービスの取次、外国送金、両替 等
提携先・専門機関の紹介	・提携先（現地金融機関、NEXI、保険会社等）、現地の会計法律事務所（会計士・弁護士）、現地の不動産会社、現地の人材派遣会社等の紹介
資金調達支援	・クロスボーダーローン、スタンドバイL/C、親子ローン 等
その他支援	・商談会、各種セミナー、ビジネス交流会 ・日本貿易振興機構（JETRO）、茨城県や栃木県等と連携した各種支援 ・販売先・仕入先の個別紹介、M&A先紹介、現地バイヤーや輸入代理店の紹介、越境ECサイト構築支援 等

【めぶきフィナンシャルグループの海外ネットワーク】

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



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

国・地域	主な提携先
中国	中国銀行 交通銀行
台湾	中国信託商業銀行
タイ	カシコン銀行 バンコック銀行
インドネシア	バンクネガラインドネシア CIMBニアガ銀行

国・地域	主な提携先
ベトナム	ヴィエティンバンク ベトコム銀行 ベトナム外国投資庁
フィリピン	バンコ・デ・オロ・ユニバンク メトロポリタン銀行
インド	インドステイト銀行 パナメックス
メキシコ	アグアスカリエンテス州政府、 ハリスコ州政府ほか

【海外ビジネスサポート】

≪「海外ビジネス支援パッケージ」による連携支援の開始≫

常陽銀行（2023年5月）および足利銀行（2023年6月）は、それぞれ、日本政策金融公庫、中小企業基盤整備機構、日本貿易保険との間において「海外ビジネス支援パッケージ」による連携支援を開始しました。

海外ビジネスマッチング支援から金融支援まで、各機関がそれぞれの特徴や強みを活かした支援策を持ち寄り、お客さまが抱える海外進出における課題やニーズに対して、適切な支援を切れ目なく提供していきます。

≪食関連事業者向け海外販路拡大支援の取り組み≫

常陽銀行では、食関連事業者を対象とした海外販路拡大支援の一環として、昨年度、いばらきグローバルビジネス推進協議会（事務局：茨城県ほか）と連携したシンガポールへの販路拡大支援に取り組みました。

参加事業者が、直接、現地バイヤーや消費者から“生の声”を収集し、今後の活動に繋げていく機会の提供をコンセプトに、2022年11月には、現地バイヤーとの商談会や一般消費者を招待した試食会、ライブコマース（ライブ形式の即売イベント）を行いました。

事業実施にあたっては、いばらき中小企業グローバル推進機構、JETRO茨城にも協力を仰ぎ、引き続き県内関係機関とも連携をしながら、食関連事業者の海外販路拡大を支援していきます。



≪国際協力機構「中小企業・SDGsビジネス支援事業」への取り組み≫

国際協力機構が公募する委託事業「中小企業・SDGsビジネス支援事業※」に対して、取引先企業の受託支援に取り組んでいます。

2023年2月、ネパールのシイタケ原木栽培農家に対して、取引先企業が持つ技術を活かした低・中・高温耐性シイタケの完熟菌床の販売・技術指導のニーズ調査が採択となりました。

本件に関して、足利銀行では事業計画策定・市場調査・マーケティングなどの支援を行っています。



ネパール現地視察の様子

※ 日本企業の製品・技術について途上国での活用可能性を調査・実証し、企業の海外展開と途上国の課題を解決するSDGsビジネスとしての実現性向上を目的とした事業

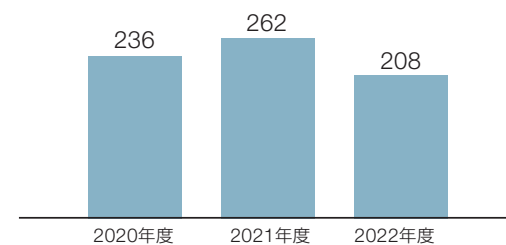
経営改善支援

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

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

経営改善計画策定先数（銀行合算）

（単位：先）



取引先のレジリエンス強化に向けた取り組み

近年、各地で異常気象等による未曾有の自然災害が増加しており、その被害は甚大なものとなっています。また、大火災、感染症、パンデミック、システム障害、サイバー攻撃など企業経営にはさまざまな脅威が存在しています。

企業経営の持続性を高めていくにはこれらの脅威への事前の備えにより、損害・被害の低減や回避・転嫁など、緊急事態に遭った時の事業資産等の損害を最小限にとどめ、中核となる事業の継続、あるいは早期復旧を可能とするため、平時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法・手段などを取り決めておくことで、企業活動や従業員を守るだけでなく、非常時に強い企業として企業価値向上につながります。

当社グループでは、事業者の皆さまの自然災害等の非常事態への対策をサポートするため、損害保険会社等と連携するなど、BCP関連サービスの拡充に努めています。

【主なコンサルティング内容】

法人向けリスクコンサルティング	BCP策定支援、BCP訓練支援
地震時初動対応マニュアル作成支援	設備耐震判断
従業員への周知・教育支援	地震・水害・風災リスク評価

◀法人向けBCP関連融資の取り扱い▶

お客さまにとって、地震保険とは違う形で地震リスクヘッジが可能となるほか、災害（地震）への備えに積極的に取り組む企業として、PR効果が高まるというメリットがあります。

【震災時元本免除特約付き融資】

予め定めた震度観測点において、予め定めた震度以上の地震が発生した場合に、実損の有無に拘わらず、予め定めた割合（100%または50%）で、お借入残が免除される融資です。

【レジリエンス・ライン】

ご融資（以下「融資A」という）利用中に、お客さまが指定した震度観測点において、予め定めた震度以上の地震が発生した場合、融資Aの当初お借入額の20%の金額にて新たな融資（以下「融資B」という）を実行し、当該融資Bの元本について一定期間経過後に免除いたします（融資Bの実行および元本免除は1度のみとなります）。

総合金融サービスの深化

地域とのパートナーシップ

地方公共団体との連携

常陽銀行および足利銀行は、「①地元企業の成長力強化」、「②新産業・成長産業の開拓・支援」、「③企業誘致・定着促進」等を目指し、多くの地方公共団体との連携協定を締結し、地域創生に向け連携して取り組んでいます。また、移住・定住の促進に向けて、地方公共団体と連携した定住応援住宅ローンの取り扱いをしています。

◀主な取り組み▶

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

大学との連携

常陽銀行における茨城大学との有価証券運用におけるAI・機械学習の活用

常陽銀行は、国立大学法人茨城大学と産学連携の取り組みとして有価証券運用における機械学習、AI活用をテーマとする共同研究を行っています。

これまで研究課題の整理や分析ツールの開発、プログラミングの実装などを進めてきました。学生たちは、常陽銀行から過去の相場や経験則をもとにした研究仮説・取引アイデアの提供を受け、さまざまなアプローチから分析を試み、その結果や知見をミーティングで発表。その内容をもとに、常陽銀行としての業務上の課題や関心を踏まえ、開発システムの改良や評価、今後の方針などについて議論を行っています。

こうしたプロセスを重ねた結果、常陽銀行の業務で活用できる新たな分析ツールの開発なども見込まれています。加えて、常陽銀行では、共同研究に参加していた理工学研究科博士前期課程の修了生1名を採用しました。常陽銀行ではこうした共同研究や採用の取り組みを通じて同行におけるDXのさらなる強化を図っています。



他の金融機関との連携

【とちまるアライアンス】

足利銀行は、栃木県内の6信金・2信組と連携協定を締結し、足利銀行の各種専門機能を幅広く活用していただくことで、より多くの地域のお客さまの課題解決をサポートし、持続可能な地域社会の実現を目指しています。

信金・信組の職員向け勉強会や、お客さま向けセミナーを開催しています。（勉強会26回、セミナー4回）

◀連携内容▶

- ・人材紹介業務
- ・M&A・事業承継業務
- ・事業計画策定支援
- ・補助金申請支援
- ・遺言信託・遺産整理業務

【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。

両行の持つリソース・ノウハウを結集し、シームレスにお客さまに提供し、脱炭素化支援、自動車産業関連ではEV化対策支援、さらには事業承継・M&A支援など「地域の課題解決に向けた取り組み」を進めることで、地域の活性化に、より貢献していきます。

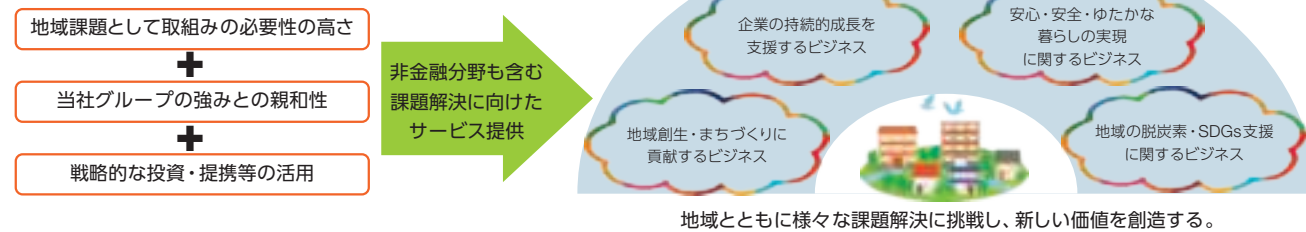
事業領域拡大への挑戦

グループの強みを活用した新事業領域の開拓

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

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

新事業の考え方



グループの強みを活用した新しい事業領域・顧客の開拓

常陽グリーンエナジー株式会社(2022年7月設立)

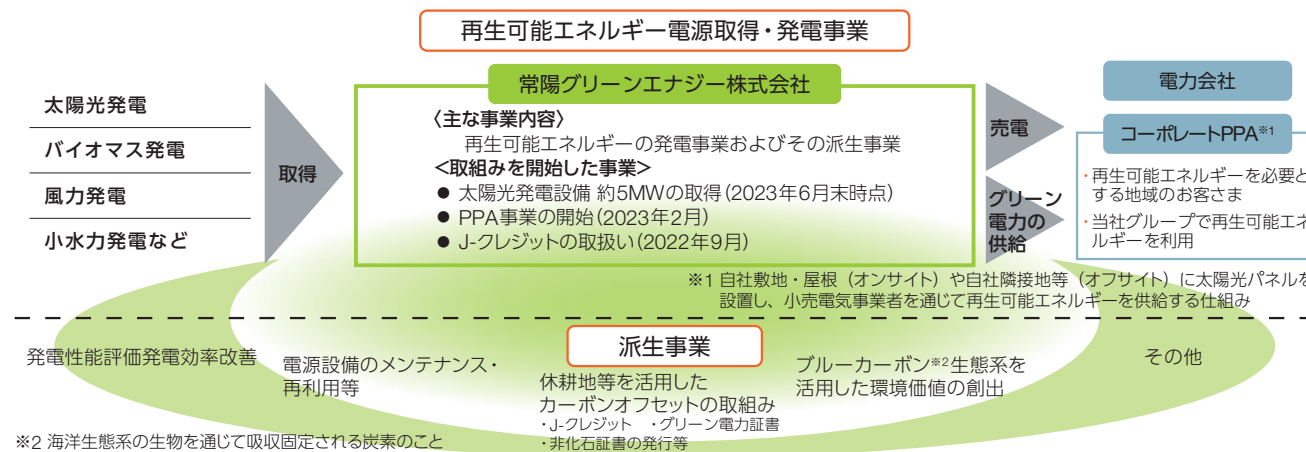
常陽銀行は、再生可能エネルギー電源の取得・発電やその派生事業を通じ、地域のカーボンニュートラルに貢献することを目的に常陽グリーンエナジー株式会社を設立しました。

再生可能エネルギー電源の取得を進め、一般家庭1,500世帯の電力に相当する約5MWの太陽光発電施設

設を取得しました(2023年6月末時点)。

また、追加性のある再生可能エネルギー普及への取り組みとして、茨城県の八千代町へPPAによる電力供給を開始しました。

さらに、地域のカーボンニュートラルおよびSDGsへの取り組みを支援するため、茨城県内森林のCO₂吸収効果に基づくJ-クレジットの販売にも取り組みました。



株式会社コレトチ(2022年8月設立)

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

- 〔主な事業内容〕
- 地域製品の販売事業、新商品開発支援事業
 - EC運営事業
 - その他、上記内容に付帯または関連する事業等



戦略的投資・事業連携による事業領域拡大

スタートアップ協創プログラム2022

スタートアップを対象に、当社グループが取り組みたいテーマに沿って、事業アイデアや協業パートナーを募り、新たな事業を創出するオープンイノベーションへの取り組みを行いました。

「カーボンニュートラル」、「高齢化社会への対応」をテーマに募集した結果、39先からエントリーを頂き、協業候補先として3先を選定し、新たな事業・サービスの創出に向けた実証実験等を開始しています。



CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)による戦略的投資

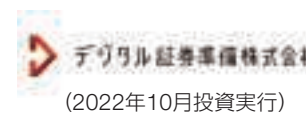
事業領域の拡大に向けた協業検討を目的に、CVCを活用した出資を累計5件実行しました。

出資先との協業実績



家族信託*1の領域に強みを有する「トリニティ・テクノロジー株式会社」と連携し、信託財産を家族がアプリで簡単に管理出来る「スマート家族信託」の提供を開始しました。

*1 家族信託は一般社団法人家族信託協会の登録商標。家族間で信託契約を締結し、親世代が元気なうちに資産の管理権を子世代に移転することで、資産凍結リスクを回避しつつ、相続後の遺産承継までカバーする仕組みです。



次世代の金融商品提供を目指して不動産STO事業*2を準備中であるデジタル証券準備株式会社との連携として、プロ向け不動産STOファンドへノンリコースローンを実行しました。今後、資金調達メニュー(資産流動化等)の多様化、デジタル世代向けの新しい金融商品の提供等に関する協業を目指してまいります。

*2 不動産STOは、裏付け資産を不動産や不動産に係る権利とするデジタル証券のことをいい、従来の不動産証券化商品とは異なる次世代の金融商品として注目されています。

事業領域拡大に向けた人材育成の取り組み

新事業創出研修プログラム

事業領域拡大を担う人材の育成や、事業開発に取り組む事業者さまとの対話力向上等に向け、ソニーグループ株式会社のノウハウを活用した人材育成プログラム*1を開催しました。



プログラム概要(2022年11月～2023年3月)

- 新事業への理解向上
 - 新事業アイデア創出
 - 事業アイデアのビジネス化トレーニング
- ビジネス化トレーニングでは、従業員50名を対象に、空家活用や広告事業といった非金融領域の新事業アイデアをもとに、ビジネスモデル構築を体験しました。



*1 本プログラムは、ソニーグループ株式会社が展開する、スタートアップの創出と事業運営を支援する「Sony Startup Acceleration Program*2」(ISSAP)のサポートを得ながら実施しております。

*2 Sony Startup Acceleration Program <https://sony-startup-acceleration-program.com>

気候変動対応・環境保全 ／TCFD提言への取り組み



めぶきフィナンシャルグループは、地域に密着した総合金融グループとして、めぐみ豊かで美しい自然環境を維持し、健全な「環境」を未来につなげるため、緑化・環境関連事業への支援や環境配慮型商品の提供、環境に配慮した店舗づくり、森林保全基金への寄付、従業員による森林植樹・整備活動などを行っています。

グループ経営の高度化

環境保全への取り組み

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

(めぶきフィナンシャルグループの企業倫理第10条より)

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

グループ環境方針

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

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

◀「調達・購買ガイドライン」の策定▶

当社グループは、事業活動に必要な物品・サービスなどの調達・購買にあたり、環境・社会に配慮した責任ある購買活動に努めることを目的として、2023年1月にグループ共通の「調達・購買ガイドライン」を制定しました。

また、当社のみならずサプライヤーの皆さまと協働した取り組みに努めることで、持続可能な社会の実現を目指しています。

3. 調達・購買基本方針

調達の必要性を十分に考慮し、品質や経済合理性等に加え、環境に配慮している、または、環境負荷ができるだけ少ない製品やサービスを環境負荷の低減に努めるサプライヤー様から優先的に調達するよう努めていきます。

※「調達・購買ガイドライン」本文より抜粋。詳細は当社グループのホームページをご参照ください。
(<https://www.mebuki-fg.co.jp/sustainability/sdgs/pdf/guidelines-procurement.pdf>)

グループ経営の高度化

気候変動への対応(TCFD提言への取り組み)

めぶきフィナンシャルグループは、地球温暖化・気候変動への対応を優先的に取り組むべき重要な課題として捉え、2021年3月にTCFD提言への賛同を表明しました。パリ協定の目指す脱炭素社会(世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える努力をする)の実現に向け、投融資先を含むサプライチェーンへの働きかけや当社グループのCO₂排出量ネット・ゼロに向けた取り組みの展開など、

気候変動への対応の強化を進め、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させてまいります。

また、TCFD提言の推奨開示事項である「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に基づく開示内容の充実を図り、積極的な開示を行うことでステークホルダーとのエンゲージメントの充実を図ってまいります。

ガバナンス

方針の制定

気候変動を含むサステナビリティ*への取り組みを一層強化するため、「グループサステナビリティ方針」「グループ環境方針」「環境・社会に配慮した投融資方針」「調達・購買ガイドライン」等を制定し、経営の重要事項として各方針に基づき業務運営をしています。

* 当社グループの持続的な成長と地域の環境・社会課題の解決の両立

取締役会による監督体制

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

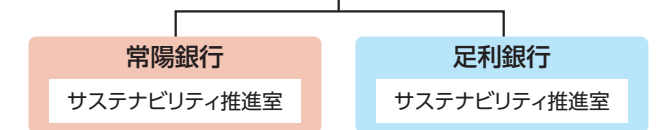
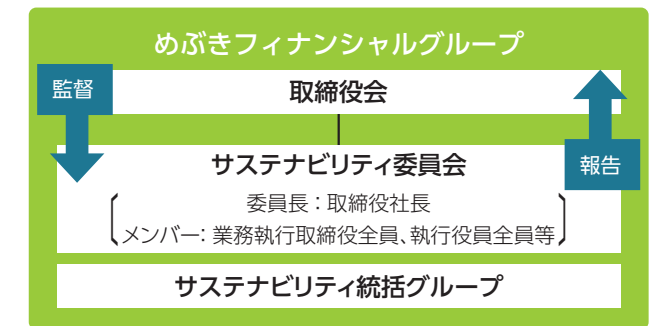
また、取締役会は、サステナビリティ委員会における審議内容等に関し、都度報告を求め、必要に応じ同委員会への指示を行うなど、当社グループの取り組みを監督する態勢を構築しています。なお、サステナビリティに関する重要事項は、取締役会に付議し、取締役会が意思決定を行っています。

専門組織の設置

2022年4月に当社内に専門組織(当社に「サステナビリティ統括グループ」、子銀行の常陽銀行および足利銀行に「サステナビリティ推進室」)を設置しました。グループの機能と知見を結集し、グループ全体で持続可能な地域社会の実現に向けた取り組みを加速させてまいります。

戦略

経済の発展は、生活や教育などの社会条件によって成り立ち、社会は自然の環境によって支えられています。持続可能な地域社会の実現ならびに地域社会およびめぶきフィナンシャルグループの持続的な発展は、環境の維持・保全本が前提となることから、気候変動問題への取り組みが地球環境に係る重大な課題であるとともに、事業戦略上、重要な課題であると認識し、脱炭素社会の実



サステナビリティ委員会および取締役会における気候変動に関連する主な審議・報告事項(2022年度)

- ・自社のCO₂排出量削減ロードマップの作成
 - ・「調達・購買ガイドライン」の制定
 - ・気候変動に係るシナリオ分析結果の報告 等
- ※2022年度はサステナビリティ委員会を7回開催

現に向けた取り組みを行うことを「グループ環境方針」に定めています。

めぶきフィナンシャルグループでは、以下のとおり事業活動に影響を与えると想定される気候変動に伴う機会とリスクについて特定したうえで、財務インパクトの評価を実施し、その評価結果を踏まえ、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。

1. 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 例) CO ₂ 排出量測定・削減計画策定支援、BCP策定支援(保険等を活用したリスク低減含む)、ESG投資 等 ・再生可能エネルギー関連融資をはじめとするサステナブルファイナンス等の取引拡大 ・異常気象災害へ備えるインフラ投資、被害(事業所や住宅の毀損等)を低減させるための設備投資等への資金需要の増加	短期～長期
コスト削減	・省資源、省エネルギー化等による当社グループの事業コストの低下	短期～長期
社会的評価の向上	・気候変動対応強化と積極的な開示による企業価値・社会的評価の向上	中期～長期

※ 短期:5年程度、中期:10年程度、長期:30年程度

(2) 認識した機会に対する取り組み

《気候変動対策支援サービスの提供》

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

また、温暖化に伴い、激甚化・頻発化が進んでいる災害に対する備えも事業継続に不可欠となっています。

これらの理由から当社グループは、資金供給やコンサルティングを通じて、お客さまの気候変動対策を積極的に支援しています。

主なサービス一覧

	非金融サービス	金融サービス
意識啓発	・SDGs宣言書作成支援サービス ・SDGs/脱炭素フォーラムの開催	・SDGs簡易評価付帯融資
GHG排出量削減	・GHG排出量策定サービス（提携先紹介） ・カーボンマネジメントコンサルティングサービス ・実質CO ₂ フリー電力の取扱業者紹介 ・J-クレジット販売・購入支援	・ESGファイナンス ポジティブインパクトファイナンス サステナビリティリンクローン など ・太陽光発電設備支援融資 ・電動車向けマイカーローン
災害対策	・災害対策コンサルティングサービス	・損害保険付帯融資

《省エネ促進による脱炭素化・コスト削減》

■ 環境配慮型店舗の新設

新店舗への太陽光発電システムの設置や店内照明のLED電球への切り替えなど、環境に配慮した店舗づくりを進めています。

■ 環境に配慮した低燃費車等の導入

営業活動で使用する車を、順次低燃費車に切り替えるほか、電気自動車や燃料電池自動車等の導入も進めています。

環境配慮型店舗対応状況(2023年3月末時点)

年度	店舗数
2022年	常陽銀行 118店舗
	足利銀行 109店舗



《再生可能エネルギー発電事業への参入》

地域における再生可能エネルギー（以下、「再エネ」という）の需要が急速に高まっており、大手企業のみならず、地域企業の自社使用電力における再エネニーズも顕在化しています。再エネ電源の取得・発電やその派生事業を通じ、地域のカーボンニュートラルに貢献するため、2022年7月に「常陽グリーンエナジー株式会社」を設立しました。同社では、2023年5月現在、一般家庭1,500世帯相当となる約5MWの太陽光発電施設を取得し、電力を供給しています。また、J-クレジットの販売のほか、地元自治体との連携やPPAによる電力供給を開始しています。

《イニシアチブへの賛同・参画》

当社グループは、気候変動への対応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参画に努めています。



2. リスク

当社グループでは、融資ポートフォリオを経由した気候変動リスクの把握強化に向けて、シナリオ分析の手法を活用した取り組みを進めており、継続的なシナリオ分析の取り組みの中で、分析手法の高度化や分析対象の拡大等に努めています。

昨年度からの変更点は、物理的リスクにおいては、分析対象を茨城県・栃木県から全国に拡大しました。移行リスクにおいては、「金属・鉱業」セクターを追加しました。炭素関連資産については、エネルギーセクターのみから4セクターへ拡大しました。

(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资方針(セクター別方針)などの業務戦略の見直し等 ・当社グループの資金調達環境の悪化等	中期～長期 短期～長期

※短期：5年程度、中期：10年程度、長期：30年程度

(2) シナリオ分析

当社グループでは、気候変動シナリオを考慮した当社グループの組織戦略のレジリエンス（強靱性）を評価するとともに、お取引先との対話（エンゲージメント）を強化することを目的として「物理的リスク」、「移行リスク」について、シナリオ分析を実施しています。2022年度におけるシナリオ分析の概要は、以下のとおりです。

《物理的リスク》

I 定性分析

物理的リスクの観点からお客さまが直面するリスクの分析を実施しています。

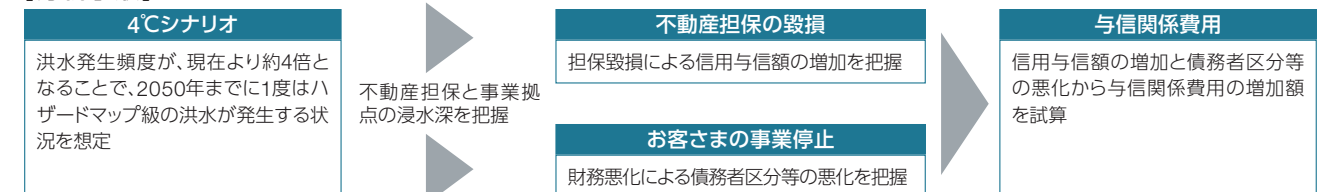
評価項目	主なリスク
異常災害の激甚化（急性リスク）	・激甚災害による操業継続へのダメージ（売上の減少） ・防災対応の強化、物損被害の発生（操業コストの増加）

II 定量分析

台風等により発生する洪水被害に伴う影響について、昨年度は、当社グループの中心的な営業地盤である「茨城県・栃木県」に事業拠点を有するお客さまを対象に定量分析を実施しました。今年度は対象エリアを「国内」に拡大し、分析を実施しています。

具体的には、国土交通省の公表資料等を参考に、4℃シナリオ下でハザードマップ級の洪水が発生する状況を想定し、「不動産担保の毀損」と「お客さまの事業停止に伴う財務悪化」による与信関係費用の変化を分析しています。

【分析手順】



【分析概要】

リスク事象	洪水による不動産担保の毀損、洪水によるお客さまの事業停止に伴う財務悪化
シナリオ	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
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146億円程度

※ 気候変動に関する政府間パネル (IPCC) が策定したシナリオ

《移行リスク》

I 対象セクター選定

移行リスク(政策・規制、業界・市場、技術、評判)の観点から当社グループの投融資ポートフォリオにおいて、移行リスクの影響が顕著となるセクターとして、昨年度から1セクター(金属・鉱業)を追加した「電力」「石油化学」「自動車」「金属・鉱業」の4セクターを抽出し、同セクターのお客さまが直面するリスクの分析を実施しています。

※ 炭素関連資産に含まれる「石油・ガス・石炭」セクターは、当社グループにおけるエクスポージャーの割合が低いことから分析対象外としました(2022年3月末時点で総与信額に占める割合は0.6%程度です)。

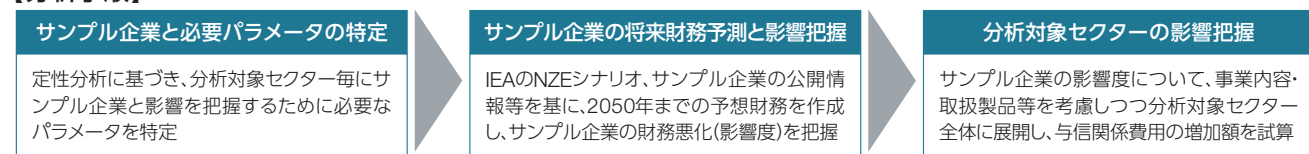
II 定性分析

対象セクター	主な評価項目	主なリスク	
電力	政策/規制	炭素税・炭素価格、温室効果ガス(GHG)排出規制の強化	・炭素税の導入、引き上げ(操業コストの増加、資産価値の低下、売上の減少) ・GHG排出規制の強化(操業コストの増加、資産価値の低下)
	業界/市場	エネルギーミックス等	・再生可能エネルギーの普及(収益の減少、操業コストの増加)
	技術	低炭素技術の普及	・低炭素技術への移行(売上の減少、研究開発費の増加、操業コストの増加)
	評判	顧客の行動変化	・環境配慮意識の向上(売上の減少、操業コストの増加)
石油化学	政策/規制	炭素税・炭素価格、プラスチック規制への対応	・炭素税の導入・引き上げ(操業コストの増加) ・プラスチック規制の導入(操業コストの増加)
	業界/市場	原材料価格	・原材料価格の上昇(操業コストの増加)
	技術	再生エネルギーの普及	・再生エネルギーの普及(操業コストの増加)
	評判	顧客の行動変化	・顧客嗜好の変化(売上の減少)
自動車	政策/規制	炭素税・炭素価格	・炭素税の導入・引き上げ(操業コストの増加)
	業界/市場	電気自動車(EV)化の進展	・エンジン車の減少(売上の減少)
	技術	EV車(次世代技術)の普及	・EV車への転換(設備投資の増加)
	評判	顧客の行動変化	・顧客嗜好の変化(売上の減少)
金属・鉱業	政策/規制	炭素税・炭素価格	・炭素税の導入・引き上げ(操業コストの増加)
	業界/市場	マルチマテリアル化の進展	・軽量素材への移行(売上の減少、操業コストの増加)
	技術	低炭素鋼材への移行	・低炭素鋼材への移行(売上の減少、研究開発費・設備投資の増加、操業コストの増加)
	評判	顧客の行動変化	・環境配慮意識の向上(売上の減少、操業コストの増加)

III 定量分析

脱炭素社会への移行に向けた「炭素税の導入」「お客さまの取り組み」「市場の変化」等による影響について、定量分析を実施しています。具体的には、国際エネルギー機関(IEA)の「Net Zero by 2050(NZE)」シナリオの予測データやサンプル企業の公開情報等を基に、「脱炭素社会への移行に伴うお客さまの財務悪化」による当社グループにおける与信関係費用の変化を分析しています。

【分析手順】



【分析概要】

リスク事象	脱炭素社会への移行に伴うお客さまの財務悪化
シナリオ	NZEシナリオ*1(1.5℃シナリオ)、RCP2.6シナリオ*2(2℃シナリオ)
分析対象	「電力」「石油化学」「自動車」「金属・鉱業」セクター
分析期間	2050年まで
リスク指標	増加が想定される与信関係費用(信用コスト)
リスク量	与信関係費用の増加額:最大180億円程度

※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

IV 炭素関連資産の状況(2023年3月末時点)

当社の総与信残高*1に占める炭素関連業種*2の与信残高および貸出金における割合は次のとおりです。

	エネルギー	運輸	素材・建物	農業・食料・林産物	計
与信額	1,771億円	4,651億円	29,999億円	2,711億円	39,131億円
割合	1.5%	3.9%	25.0%	2.3%	32.6%

※1 貸出金、支払承諾、外国為替、私募債、コミットメントライン空枠等の合計。ただし、水道事業、再生可能エネルギー発電事業を除く。

※2 TCFD提言における対象業種はGICS(世界産業分類)における業種分類を推奨していますが、当社では日銀業種分類に当てはめて集計しているため、差異が生じる場合があります。

(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。引き続き分析の高度化に努めてまいります。また、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に努めてまいります。

リスク管理

当社グループは、経営の健全性・安全性を確保しつつ企業価値を高めていくために、業務やリスクの特性に応じてリスクを適切にコントロールしていくことを経営の最重要課題の一つとして認識し、リスク管理態勢の高度化に取り組んでいます。気候変動リスクは、環境のみならず経済・社会に重大な影響を与える可能性がある重要なリスクの一つであるとともに、事業戦略上の重要な課題と捉え、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを行うことを「グループ環境方針」に定め、気候変動リスクを適切に管理し、発展させていくことを目指しています。

当社グループでは、多様化・複雑化する金融業務の各種リスクを個々に管理するとともに、リスクを相対的に管理するため、信用リスクや市場リスクなどの異なるリスクをVaRなどの統計的手法を用いて定量的に把握する「統合的リスク管理」を行っています。

シナリオ分析や定性分析の結果を踏まえ、気候変動リスクは、信用リスクやオペレーショナルリスクのほか、広範かつ複雑な経路やさまざまな時間軸を通して波及し、当社グループの事業運営・戦略・財務計画に大き

な影響を及ぼす可能性があることから、今後、リスクカテゴリー毎のリスクの波及や時間軸について分析を深めるとともに、シナリオ分析の高度化に取り組み、総合的な枠組みでのリスク管理を進めてまいります。また、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解決のため、気候変動対応や脱炭素化への移行支援、BCP対策支援など、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気候変動リスクの低減・回避の両立を図ってまいります。

なお、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・回避に努めているほか、投融資方針に則り、適切に運営されているかについて定期的にモニタリングを行っています。

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

1. 気候変動リスク波及の例

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

2. 特定セクターへの融資ポリシーの策定と公表

環境・社会に負の影響を与える可能性のある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。投融資方針を制定した2021年3月以降、方針に抵触する投融資は行っていません。

セクター	投融資方針	2022年度モニタリング結果
石炭火力発電事業	新設の石炭火力発電所向け投融資は、原則として取り扱いません。(ただし、例外的に取り組みを検討していく場合は、国際的なガイドライン等 ^{※1} を参考に、発電効率性能や環境への影響、地域社会への影響等、個別案件ごとの背景や特性等に十分注意のうえ、慎重に対応します。)	2022年度、新設の石炭火力発電所向け投融資はありません。既存残高 ^{※2} は2039年度までにゼロとします。
森林伐採事業	国際認証(FSC ^{※3} 、PEFC ^{※4})の取得状況や環境に対する配慮、地域社会とのトラブル発生状況等に十分注意のうえ、慎重に対応します。	森林伐採事業に対する投融資はありません。
パーム油農園開発事業	国際認証(RSPO ^{※5})の取得状況や環境に対する配慮、地域社会とのトラブル発生状況等に十分注意のうえ、慎重に対応します。	パーム油農園開発事業に対する投融資はありません。
クラスター弾製造事業	クラスター弾の非人道性を踏まえ、クラスター弾の製造を行っている企業に対する投融資は、資金使途に関わらず取り扱いません。	クラスター弾製造事業に対する投融資はありません。
人権侵害・強制労働等	国際的な人権基準 ^{※6} の主旨に反する児童労働や強制労働など、人権侵害が行われている事業への投融資は取り扱いません。	人権侵害・強制労働等が行われている事業に対する投融資はありません。

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

指標と目標

当社グループは、パリ協定への整合と脱炭素社会およびCO₂排出量ネット・ゼロの実現に向けて、次の目標の設定とロードマップを策定するとともに、各種指標によりモニタリングを行っています。これらの目

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

1. サステナブルファイナンス

2021年度～2030年度までにサステナブルファイナンス3兆円、うち環境系ファイナンス2兆円の実行目標を設定しました。

2021年度～2022年度の累計実績は、サステナブルファイナンス6,154億円、うち環境分野3,479億円です。

	目標 (2021年度～2030年度)	実績 (2021年度～2022年度)	進捗率
サステナブルファイナンス	3兆円	6,154億円	20.5%
うち環境分野	2兆円	3,479億円	17.4%

「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」

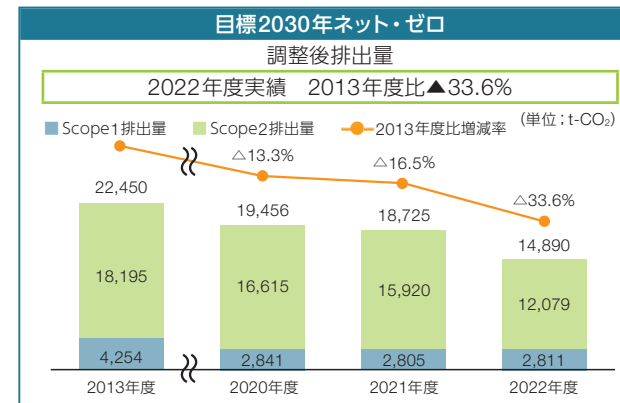
「サステナブルファイナンス」の対象分野

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

2. CO₂排出量

(1) CO₂排出量削減目標(Scope1,Scope2)

気候変動に対する対応強化の一環として、今年度より、常陽銀行と足利銀行に加え、全てのグループ会社を含めた全社におけるCO₂排出量の集計を開始しました。今後も、技術動向や環境変化等を踏まえ、適宜ロードマップの見直しを行い、目標達成に向けて取り組んでまいります。



《実質再生可能エネルギー導入実績》

導入時期	導入対象ビル		削減効果 (見込)
	常陽銀行	足利銀行	
2022年7月	・本店 ・つくばビル ・ひたちなかビル ・事務センター	・本店	年間 4,293t-CO ₂ ^{※1}
2023年4月		・宇都宮中央支店 ・研修センター (宇都宮中央支店内) ・電算センター	年間 1,710t-CO ₂ ^{※2}
合計	4ビル	3ビル	年間 6,003t-CO ₂ ^{※3}

※1 東京電力エナジーパートナーの2020年度調整後排出係数により算出
 ※2 東京電力エナジーパートナーの2021年度調整後排出係数により算出
 ※3 当社グループの2021年度CO₂排出量(調整後排出量)の約32%相当

(2) CO₂排出量(Scope3)

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。また、カテゴリ1～5および15は今年度より算出を開始しております。

カテゴリ	排出量(t-CO ₂)	
カテゴリ1	購入した商品・サービス	6,267
カテゴリ2	資本財	8,146
カテゴリ3	Scope1、Scope2に含まれない燃料およびエネルギー活動	2,237
カテゴリ4	輸送、配送(上流)	534
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	29
カテゴリ6	出張	1,128
カテゴリ7	雇用者の通勤	3,398
カテゴリ15	投融資	20,498,197
計	20,519,939	

※ カテゴリ8～14は算定による排出量がゼロ

【カテゴリ15(投融資)について】

- PCAF^{※1}スタンダードの計測手法を参考に、常陽銀行および足利銀行の事業性融資先全先を対象に算定を実施しました。
- 算定プロセスは、開示データなどのCO₂排出量実績から算定する「ボトムアップ方式」、業種ごとの炭素強度を使用して炭素排出量を推計する「トップダウン方式」等があり、今回は開示情報が取得できる先はボトムアップ方式、その他の先はトップダウン方式を採用しました。
- 算定結果については、お客さまとのエンゲージメントに活用し、脱炭素社会の実現に貢献してまいります。
- 今後も算定の精緻化と対象範囲の拡大に努めてまいります。

【業種別排出量(TCFD炭素関連セクター14業種)】

業種	炭素強度 ^{※2} (t-CO ₂ /百万円)	排出量 ^{※3} (t-CO ₂)	業種	炭素強度 ^{※2} (t-CO ₂ /百万円)	排出量 ^{※3} (t-CO ₂)
農業	5.89	1,458,252	自動車	4.64	596,757
製紙・林業	8.70	695,192	電力	34.15	991,046
飲料・食品	2.75	17,463	不動産管理・開発	0.71	284,740
金属・鉱業	9.96	1,743,079	陸運	3.80	930,120
化学	9.19	1,046,476	海運	20.03	130,289
石油・ガス	12.89	813,025	空運	9.73	12,430
建築資材・資本財	3.50	5,047,827	その他	2.72	6,731,495
			合計	—	20,498,197

※1 Partnership for Carbon Accounting Financials(金融機関の投融資ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量を計測・開示する方法を開発する国際的なイニシアティブ)
 ※2 業種別炭素強度の算定式 炭素強度=Σ(融資先のCO₂排出量/融資先の売上高)/融資先数
 ※3 排出量の算定式(トップダウン方式) 排出量=Σ(融資先毎の炭素強度×融資先の売上高)/常陽銀行および足利銀行の融資の寄与度
 (注) 算定は「2023年3月末時点でのお客さまへの融資残高」と「2022年3月末時点で常陽銀行および足利銀行が保有する最新決算情報」を使用。

デジタル化・DXの推進



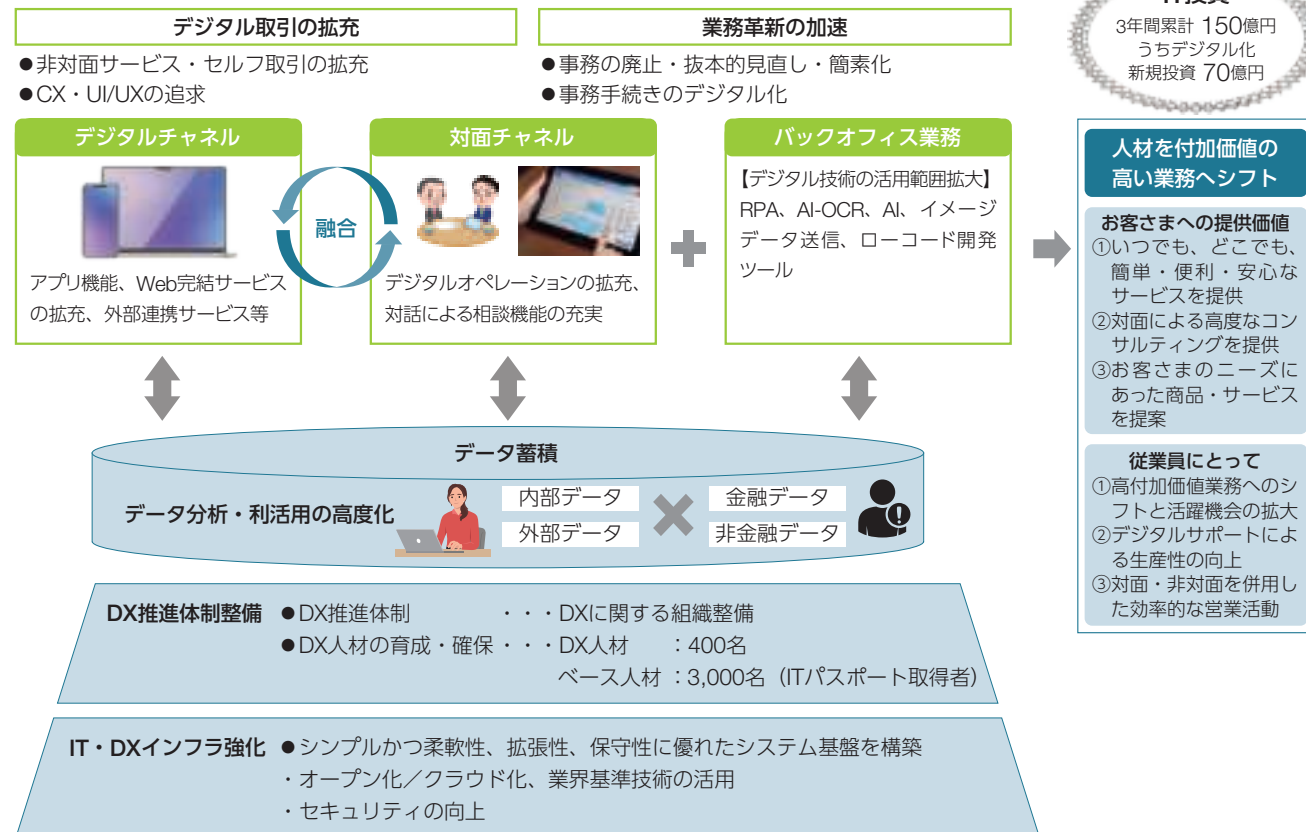
DXの推進に向けて、業務のデジタル化やデジタル技術の活用によって、お客さま向けサービスの利便性向上や社内業務の効率化を進めています。銀行サービスや社内業務で培ったDX推進ノウハウは、地域や取引先企業さま向けのDXコンサルティング提案などにつなげており、地域金融機関として地域のみなさまに事例やサービスとして還元できるよう、DXの取り組みを加速しています。

中期経営計画における位置づけ

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

- ・伝統的銀行業務では、紙帳票・手作業・人の注意力に頼った確認業務などが多く、膨大な業務量が人の手によって処理されてきました。こうした業務をデジタル技術によって効率化し、お客さまと行員双方の煩わしさの解消を目指します。効率化によって生み出された時間やリソースは、お客さまとの接点強化やじっくり相談できる営業体制づくりに活用し、業務構造を変革していきます。
- ・デジタル技術の活用では、各種アプリやWebサービス、電子契約サービス等の提供により、場所や時間を問わずに銀行取引ができるようにしていきます。各サービスにおいてはUI/UX（利便性）向上を通じて、誰でも簡単に、かつ安心してサービスを利用できるよう対応していきます。
- ・こうして取引がデジタル化されることで生み出された各種データは、お客さま1人ひとりをより良く知ることに活用します。現在、お客さまごとに異なる最適な情報提供や提案活動が適時適切に実行できるよう、データ利活用基盤の整備を進めています。

個別戦略 DXの推進



当社グループが目指すDX戦略ストーリー

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

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

DX戦略ロードマップ

戦略分野を大きく5つに区分し、それぞれについて主な取り組み事項と目指す姿を定義しました。これらを当社グループの全体的な方向性として見据え、これを当社グループ内各社の実態を踏まえながら戦術レベルに落とし、半年ごとの業務計画や短期目標を立てて推進しています。

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

経産省「DX認定事業者」に認定

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

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



伝統的銀行サービスの革新

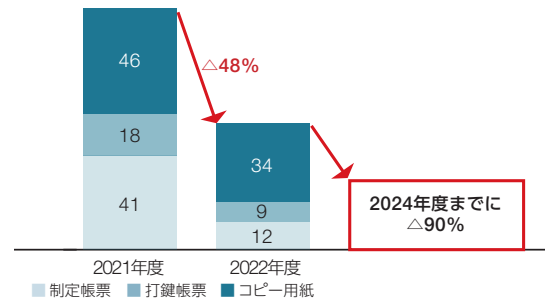
伝統的銀行業務のデジタル化・業務革新

紙帳票や押印に起因する業務の煩雑化を解消するため、ペーパーレス・印鑑レス・FAXレス等の諸施策を展開しています。

具体的には、業務状況をデータとして把握できるよう「見える化」を図ったうえで、改善余地の大きな領域から順に、デジタル完結処理の推進、RPAやAI-OCR等を活用した業務自動化、職場内のデジタルワークプレイス改革（紙を出力せずに業務が完了できる環境づくり）等を推進しています。

こうした取り組みは子銀行だけでなく、グループ会社においても会社をまたいだローカルエリアネットワーク構築やグループ会社間のワークフローの実現といったデジタル化を行っています。

常陽銀行のペーパーレス実績
(単位：百万枚)



業務用スマートフォンアプリの開発・活用

常陽銀行では、パートタイマーを含む行員全員に業務用スマートフォンを配布。行内の業務効率化に向けて、店頭業務・営業支援などに独自開発した業務用アプリを活用しています。

業務用アプリは既に10種類に達しており、中でもお客さまとの物件授受に活用している「受取書アプリ」は、そのUI/UXの高さと複数の預り物件を1枚の写真で証拠とする着眼点、そしてGPSを活用し「いつ・誰から・誰に・どこで預かったか」をデジタルデータとして管理できる利点が評価され、ビジネスモデル特許を取得しています。

これらの業務用アプリは水戸市のIT企業であるデジタルサブ株式会社と共同開発したもので、外部企業への販売も行っています。

「受取書アプリ」

機能を徹底して簡素化

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

特許取得 2020年
ビジネスモデル特許
(特願2019-094482)



入力作業を人の手からAIを活用し自動化

足利銀行では、集中部門や一部の営業店での単純入力作業を効率化する仕組みとして、AI-OCRを導入しています。

従来、活字や手書き帳票の文字や数字をシステムに

入力する場合、人が入力作業を行っていましたが、人に代わりAI-OCRで読み取ることで、人の作業を確認作業だけとし、大幅な作業効率化を図っています。

伝統的銀行サービスの革新

デジタルチャネルの利便性向上・顧客接点の拡大

個人のお客さま向けサービス

バンキングアプリ（常陽バンキングアプリ・足利銀行アプリ）を個人のお客さまが最も便利に銀行取引を行える中核チャネルと位置づけ、これまで銀行窓口への来店が難しかったお勤めのお客さまにも「いつでも・どこでも・便利に」ご利用いただける環境を提供しております。

このほか、2023年3月には税公金（地方税や公共料金の納付が自宅に居ながら完結できるスマートフォン決済アプリ「PayBアプリ」の取り扱いを開始しました。

※ ビリングシステム株式会社が提供するサービス。両子銀行で口座連携しています。

申込手続きもマニュアルもいらないバンキングアプリ

バンキングアプリは、りそなホールディングスとのデジタル分野における業務提携を背景に、りそなグループアプリの基盤提供をベースに当社用に一部カスタマイズを行って開発しているものです。

このアプリはアジャイル開発によって概ね3か月ごとに複数の新機能を追加しています。開発/運用面でもりそなホールディングスと協業することで、スピーディで柔軟な機能開発が実現できているほか、サイバーセキュリティ対策でも協業しています。

アジャイル開発メンバーには、アプリデザインを手掛けるチームラボ株式会社（team Lab）も参画。地銀単独では実現困難なスピードとデザイン力で、よりお客さま目線で使いやすい、「マニュアル不要の利便性」を備えたアプリとしています。

このアプリは、当社子銀行の普通預金口座をお持ちのお客さまであれば、銀行への申込手続き不要でご利用いただけます。

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



法人のお客さま・個人事業主さま・学校等向けサービス

法人ポータルサービスの提供

事業者のみなさまの資金管理をサポートするため、法人ポータルサービス（常陽銀行Mikatano資金管理、あしぎんBizLink）の提供を開始。これまで通帳明細やExcel、市販ソフト等で管理していた資金繰り実態を視覚的にわかりやすく表示可能となりました。

学校やガス会社など口座振替で代金回収を行っている企業や自治体向けに預金口座振替web受付サービスを提供。webサイト上で口座振替申込の受け付けを可能にすることで、口座振替の申込手続きを簡単にしながら、収納企業さまの受付管理や消込作業（口座振替手続きの完了確認）を大幅に効率化することができます。

電子契約の推進

2022年度に大きく変わったのが電子契約の普及です。無担保ローン（マイカーローンやカードローン等）では、仮審査から本契約に至るまで一度も来店することなくWebで完結できる「Web契約」でサービスを提供しており、その利用率は95.9%に達しました。

このほか、住宅ローンやアパートローン、事業性融資の電子契約も提供を開始し、電子対応できる帳票を順次拡大。2023年3月末の電子契約率は、住宅ローンで約95%、事業性融資でも約90%となっています。中でも事業性融資の電子契約は他の金融機関と比較してもトップクラスの電子化率です（他金融機関の公表情報から当社調べ）。

店頭改革「全店コンサルステーション化」を目指して

店頭業務のデジタル化を通じて、店頭を「事務処理の場」から「相談の場」への変革を目指し、次期営業店システムのあり方やそれを実現するシステム要件等について子銀行横断で検討を進めています。

既に、現金取引を取り扱わない（セルフサービスで完結する）店舗形態への転換を進めています。最終的

にはこうした店舗形態を全店に拡大し、お客さまの相談利便性をさらに高めていきます。

デジタル化を積極的に推進しながら、同時にネット銀行やFintech企業には無い、「顔を見てじっくり相談できる安心感」や「地域との結びつき」をより大切に、地域に根ざした営業体制を構築していきます。

店舗レイアウトイメージ



専任スタッフによるオンライン相談の受付

2023年3月、資産形成や資産承継といったライフプランコンサルティングに関するご相談や、住宅ローンに関するご相談について、お客さまのスマートフォンやパソコンを専任スタッフとつなぎ、ご相談を承る「オンライン相談」の取り扱いを開始。

また、同様の仕組みは、急速な高齢化の進展等により年々高まる相続関連のニーズにお応えするため、「本部専門部署による相続相談受付」として実施しており、

金融ジェロントロジーへの取り組みの一環として、時代とともに変化するお客さまの幅広いニーズにお応えするよう努めております。

対面による人ならではの安心感や付加価値の高いサービスをご来店不要でも感じていただくことで、デジタルを活用した新しいコミュニケーションのかたちを提供しています。

DXの推進

データ利活用の強化

社内業務のデジタル化や、お客さまへのアプリ提供・ポータルサービス提供等を通じて蓄積されたさまざまなデータは、お客さま1人ひとりをより良く知るための基礎情報やマーケティングデータとして、また、社内業務の課題を浮き彫りにするために活用していきます。そのため、2022年度に「データ利活用基盤の再構築」を目標に掲げ、データ基盤の構築方針やデータ利活用の方向性について検討を重ねてきました。2023年度にはデータ利活用基盤を構成する個別システムやデータベースの開発に着手し、2024年度には新しい基盤をベースとしたさまざまな仕組みをスタートしていく計画です。

一方で、現行システム・データベースでも取り組めるものや、AIをはじめとする先進技術の研究・実用に向けた実証実験などは継続的に進めており、既に需要予測や審査分野、市場部門での活用などを進めています。

住宅ローン審査をAIによって省力化

AI活用のうち機械学習分野に位置づけられる「教師あり学習」を活用し、これまで審査担当者の経験と判断スキルに頼ってきた住宅ローン審査業務を自動化します。

すべての案件を全自動対応とするのではなく、膨大な過去データから申込案件ごとのリスクを推計し、安全性が高い案件や不良確率が高い案件を中心にAI審査

で自動化していきます。

こうした取り組みに加え、住宅ローンの審査基準や事務手続の見直しなども併行して進めることで、お客さまへの迅速な審査結果の提供や、魅力ある商品プランの提供につなげていく計画です。

※住宅ローン審査のAI化は2023年12月を予定しています

大学との共同研究

常陽銀行では、国立大学法人茨城大学と共同で、市場運用におけるAI活用について共同研究を行っています。研究成果は適宜外部にも公開しており、高い評価をいただいています。

茨城大学の学生（学部生・院生）が、銀行の市場部門における実務を体験・理解しながら、実務に直結したAI技術の適用方法を研究。研究成果を市場運用の担当者と共有し、意見交換や改善提案などを相互に行うことで、銀行側はAIを理解し、学生側は銀行実務を深く知ることができます。

こうした取り組みは通常のインターンを超えた企業理解にもつながり、既に1名がこの取り組みをきっかけに常陽銀行に入行しています。



写真提供：茨城大学

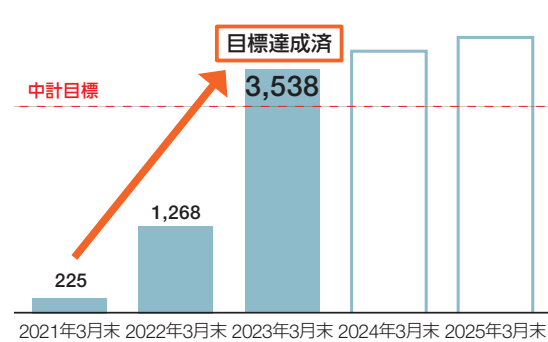
DXの推進

DX基盤の強化

DXを組織的に前進させるためには、それを支えるシステム基盤の刷新と人材の育成が必要となります。当社グループでは、長期目線では基幹システムの刷新や営業店システムの更改などを検討しているほか、中期目線では更改期限を迎える各個別システムのモダン化（現在のビジネス環境に合わせた最新化）を進めています。

DX人材の育成においては、DXリテラシーに応じた3段階の基準（リーダー人材、コア人材、ベース人材）を設置。中期経営計画にてそれぞれの育成目標を掲げて取り組んできました。

ベース人材の育成では、組織全体のリテラシー向上を図るためITパスポートの取得を広く推奨し、中期経営計画の目標人数3,000名を計画初年度に前倒しで達成したほか、同様にコア人材の育成目標400名も達成済みです。今後は、変化が激しく進化の早いデジタル外部環境に対応するため、更なる育成強化と知識のアップデートを進めていきます。

【DXベース人材（ITパスポート取得者）推移】
（単位：人） （銀行合算）

● 育成の取り組み

- ・IT関連企業へのトレーニー派遣による先端ノウハウの吸収
- ・社内人材発掘を目的とした社内デジタル部署へのトレーニー公募
- ・ITコーディネータ、データサイエンスやローコード開発等の各種テーマ別研修の実施
- ・デジタル関連資格取得推奨と継続的な学習環境の提供

ITコーディネータ(ケース研修)を中核研修として位置づけ

常陽銀行では、ITコーディネータ協会（ITCA）が運営しているITコーディネータ・ケース研修*をコア人材育成に向けた中核的な研修として位置づけ、毎年数十名が受講しています。

こうした取り組みの結果、取引先企業向けのDXコン

サルティング営業が活性化し、提案件数・成約件数が大幅に向上しています。

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

DX人材育成のため、実践的な研修を導入

足利銀行では、DX人材育成のためグループワークやハンズオン形式を取り入れた実践的な研修を開催しています。

例として、データ分析の基本スキル習得のための統計学や、データサイエンスの基礎となるデータ前処理や可視化処理、また、ローコードアプリ開発など、実践的な内容で業務の生産性の向上に繋がっています。



DXの推進

取引先や地域へのDX支援・協業

取引先企業や自治体のみならず、各種セミナー等を通じた情報提供とソリューションの紹介を行っています。常陽銀行では、「DX成功事例オンライン説明会」を月2回の頻度で2023年3月までにのべ30回実施し、参加者数はのべ8,000人を超えています。足利銀行では、医療機関向けのサイバーセキュリティ対策セミナーなど、業種別で時流に合わせたテーマのセミナーを実施しております。

2023年度は、2024年から働き方改革の適用が開始される建設業向けにDXによる課題解決をテーマとしたセミナーを実施する予定です。

2022年度は、特に「改正電子帳簿保存法（電帳法）」および「消費税の適格請求書等保存方式（インボイス制度）」の開始に合わせて、取引先企業や地域のみならず向けにアンケート等を取引先企業から取得しながら制度対応状況を地域レベルで把握し、必要なソリューションの提案活動や電子化支援などを進めてきました。

個別企業さまの経営課題に寄り添ったDXコンサルティング・伴走支援も実施しており、こうした取り組みは経済産業省「デジタルガバナンス・コード」実践の手引き2.0 (https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-chushoguidebook/contents.html) にも常陽銀行の事例が掲載されました。

問題解決プラットフォーム「ビジクル」を活用したDX提案

常陽銀行では、問題解決プラットフォーム「ビジクル」（株式会社BusinessTech提供）を提供元のサービス黎明期から共同で開発・推進し、DX支援ツールの中核として活用しています。2022年度の1年間でDX案件取り次ぎ実績は2,500件以上になりました。

同ツールを取引先企業の経営層の方と一緒に操作しながら、診断機能により経営課題をナビゲーション形式で洗い出すことが可能で、他社のDX好事例をもとにさまざまな企業が提供する最適なDXソリューションをビジネスマッチング形式で提案することができます。

お客さまの事業課題を多角的に捉え、デジタル化ニーズを把握

足利銀行では、営業店担当者による取引先企業の事業性評価を起点としたデジタル化支援を行っています。

取引先企業の課題・ニーズを把握するためのシートを活用し、経営層との対話を通して、顕在的ニーズは

もとより、潜在的ニーズを含めた可視化に努めております。

これまで、約4,000先でデジタル化ニーズが確認できており、順次対応を進めています。

先進技術への対応

ChatGPTやWeb3.0、メタバースなどの先進技術への対応については、それぞれの技術の利点・課題や、銀行および関連事業との親和性などを総合的に考慮しながら検討を進めています。

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

高齢化への対応



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

総合金融サービスの深化

高齢化社会への対応強化

中期経営計画における位置づけ

▶【個別戦略1-2 総合金融サービスの深化】

高齢のお客さまやご家族のお困りごとに対して、お客さまが相談しやすいように専門の担当者によるワンストップサポートに取り組んでいます。資産管理や資産承継だけでなく、住環境面の支援や他業種との連携による家事代行サービスなど、お客さまの生活の質(QOL)の維持・向上へのお手伝いをまいります。

ジェロントロジーサービス提供に向けた体制強化

高齢のお客さまやご家族が、気軽にお困りごとを相談しやすいように専門担当者の拡充や相談窓口の開設などの体制整備を進めることで、お客さまとのつながりを強化します。また、地公体や警備会社と連携した

見守りや警察と連携した二セ電話詐欺未然防止強化など地域や外部と連携した安心、安全につながる取り組みも進めます。

高齢者と家族の困りごとへのワンストップサポート

資産管理や資産承継などの金融サービスだけでなく、住環境面の支援や他業種との連携による家事代行サービスなどの非金融サービスも含め、高齢者およびその家族の課題解決を銀行でワンストップで解決できるよう取り組みます。あらゆるご相談を銀行窓口でお

受けすることにより、本業に直結した預り資産関連役務や資産承継関連の収益増加をはじめ、住まいなど生活に関するお困りごと解決など、非金融サービス領域への挑戦を通じ、事業領域の拡大を図り企業価値向上につなげます。



総合金融サービスの深化

ジェロントロジーサービス提供に向けた体制強化

高齢者家族とのつながりを強化

高齢者ご本人とそこにご家族の現在そして将来の不安を少しでも和らげられるよう、店舗に専門スタッフを配置したり、専用窓口を設置するなど、じっくりとお話を伺う体制を整えて、金融面、非金融面のお困りごとに対し、総合的な支援をできる体制を整えています。

〈スマイルフルパートナー〉

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

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



〈休日ウェルネスサロン〉

完全予約制の土日限定相続相談窓口で、相続等に関するさまざまな疑問やお悩み専門スタッフがわかりやすく丁寧にサポートしています。おひとりではなくご夫婦や離れて暮らすファミリーにも同席いただくなど、ご家族の問題として資産について時間をかけてじっくり話し合う機会となっています。

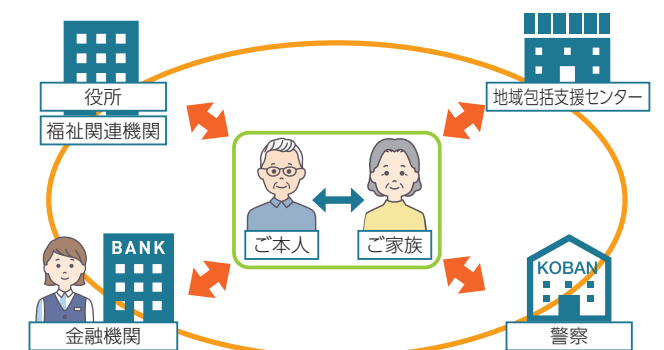


外部との連携強化

銀行内の体制整備に加え、警備会社などの連携先や市町村などと連携することで、地域全体で見守るような、より包括的な支援体制を整えています。

- ・警備会社等と連携した「高齢者見守りサービス」の提供
 - ・警察と連携した二セ電話詐欺被害防止への対応
 - ・サービス介助士の配置
 - ・役職員による認知症サポーターの資格取得 等
 - ▶認知症サポーター約9,300名(2023年3月31日現在)
 - ・各市町村・地域包括支援センターとの連携
 - ▶高齢者等の見守りの実施
- 高齢者の方々が地域で安心して暮らせるよう、関係機関との連携体制を強化し、支援を必要とする方々の見守りを行っております。

関係機関と連携した見守りネットワーク(イメージ)



相続発生時の対応

〈相続手続きにおけるリモート受付〉

ご不幸があった際、常陽銀行・足利銀行では、営業店窓口だけでなくWeb、電話、郵送など、お客さまのご都合に合わせた複数のチャネルをご用意し、利便性向上を図っています。オンラインを活用した面談では、本部の専門スタッフによるきめ細やかな対応を提供しております。

〈相続届の共通化〉

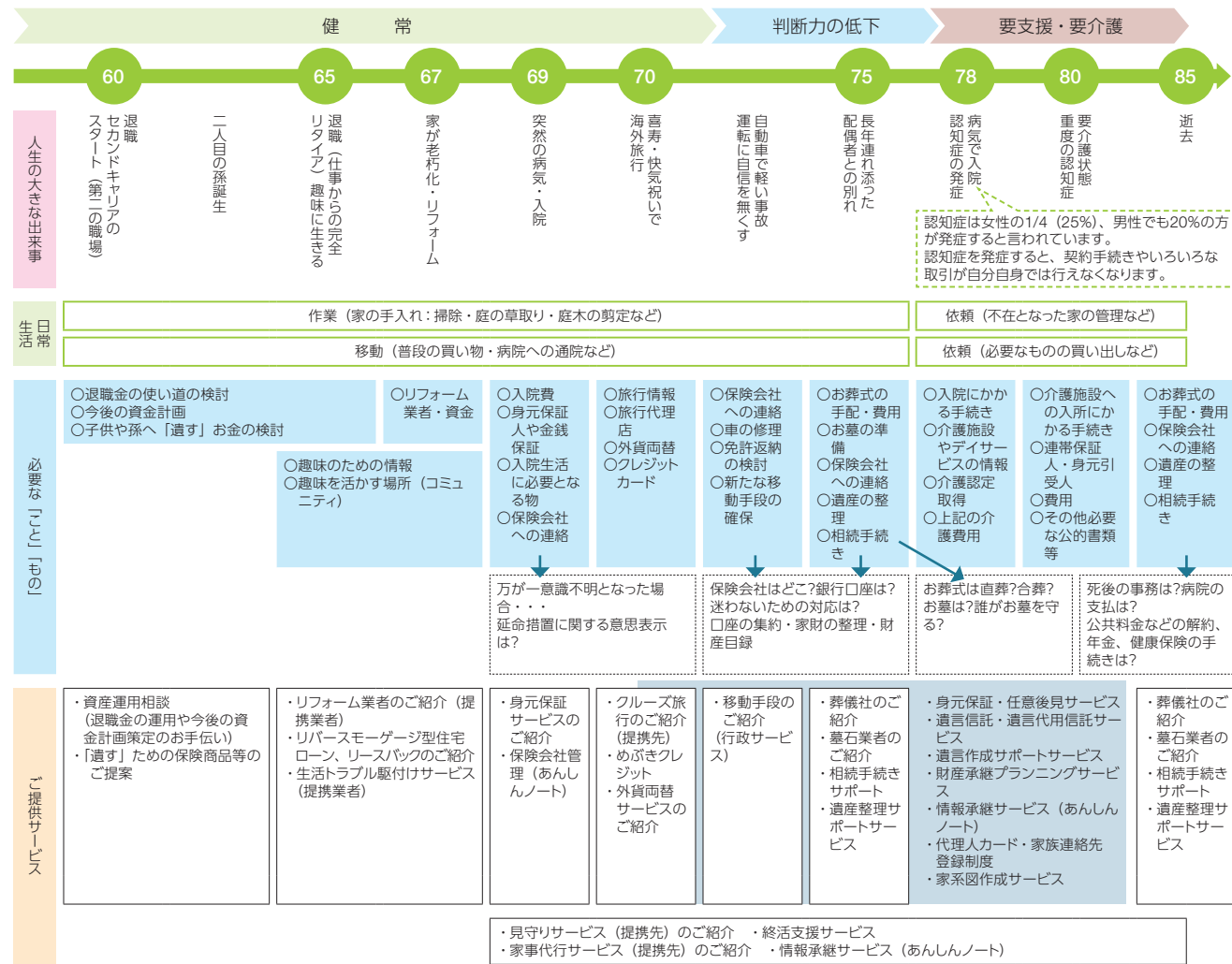
常陽銀行・足利銀行は、茨城県内の金融機関(筑波銀行・水戸信用金庫、結城信用金庫、茨城県信用組合)と、預金等の相続手続きの際に、お客さまからご提出いただく相続届を共通化しました。

総合金融サービスの深化

高齢者と家族の困りごとへのワンストップサポート

高齢者向け商品・サービスの拡充

めぶきフィナンシャルグループは、地域の皆さまが安心して暮らし続けられる地域社会の実現に向けて、長寿化に伴う高齢期間の長期化に備えるため、金融商品・サービスの提供や外部機関と連携したさまざまなサービスの拡充に取り組んでいます。



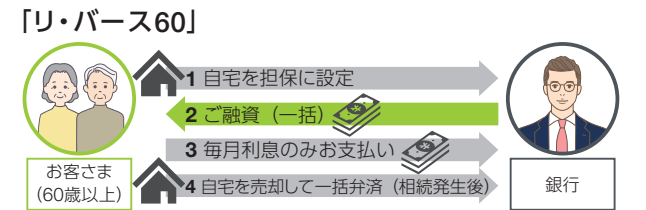
資産管理
もしもの時に備え、元気なうちから、ご自身の財産管理をご家族が代理で行えるための手続きや専門家に管理を委託するお手伝いをしています。

- サービスの一例**
- ご家族等代理人によるお取引のサポート
 - 代理人カード
 - 家族連絡先登録制度
 - 後見制度支援
 - 家族信託
 - 資産承継プランニング
 - 個人年金保険

- 家族連絡先登録制度**
ご本人さまと連絡が取れない場合に、事前に登録した家族連絡先にお知らせします。
- 代理人カード、代理人届**
入院などでご来店が難しくなる場合に備え、代理人をご指定いただくことで、一部取引を委任することができます。

- 家族信託**
判断能力の低下等に備え、財産管理を信頼できる家族に任せることができます。
- 任意後見サービス**
判断能力の低下等に備え、財産管理を専門家に任せることができます。

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



不動産の活用

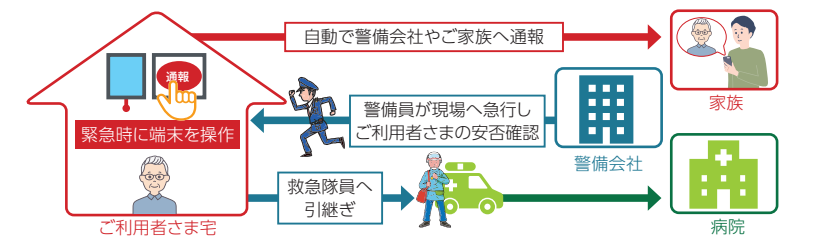
- リバースモーゲージ型住宅ローンの取り扱い
- リースバックの取り扱い
- 住み替え、リフォーム等のご相談



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

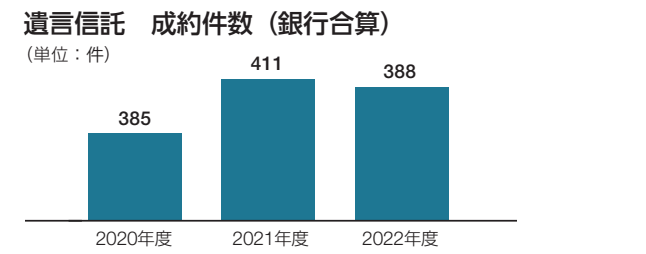
- ご紹介可能なサービス**
- 見守りサービス
 - 家事代行サービス
 - 生活トラブル駆付けサービス
 - リフォーム業者のご紹介
 - 介護施設のご紹介
 - 家系図作成サービス
 - 終活相談サービス
 - 認知症サポートサービス
 - デジタル機器サポートサービス

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



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

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



総合金融サービスの深化

地域の医療・介護・福祉の維持・充実に向けた取り組み

高齢化の進展に伴い、地方の医療・介護・福祉の重要性がさらに高まっています。当社グループは、地域の高齢者そしてそのご家族が安心して暮らせるよう、介護、医療提供体制の強化や健康・長寿高齢者の活躍促進に向けたさまざまな支援を行っています。金融面、非金融面両面のサポートを通じ、医療、福祉、介護関連の体制の充実を図り、地域の皆さまの健康および生活の質の向上、地域医療の充実、持続可能な社会の形成を目指していきます。

医療専担チームの設置

常陽銀行と足利銀行では、医療専担チームを設置し、医療、介護、福祉分野について、営業店と本部、当社グループや外部と連携して課題解決に向けた経営者さまに寄り添ったコンサルティングを実施しています。

～支援メニュー例～

<情報提供>

医療、介護関連セミナー4回開催 (2023年度 銀行合算)

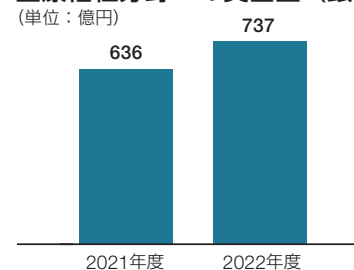
経営・事業承継支援

- ・開業支援
- ・事業承継スキーム構築支援
- ・病院建替計画策定支援
- ・病院移転に伴うマーケット分析支援
- ・介護事業進出支援

経営者さまと対話を通じ、設備資金等の資金繰りはもちろんのこと、人材確保や事業承継、健康・医療分野のICT活用など、経営にまつわるさまざまな課題について、トータルでサポートしています。

<資金支援>

医療福祉分野への貸出金 (銀行合算)



医療機関への支援

2020年5月から2023年3月まで、「医療機関応援債」を通じ、コロナ禍で、最前線に対応している医療機関の皆さまを資金面で応援しました。お客さまから受け取る発行手数料の一部を運営費として寄贈しました。

2023年4月以降は、通常の寄贈サービス付私募債として取り扱い、引き続き支援しています。



医療機関応援債 寄贈額
(2020年5月からの累計)
約 **2,900** 万円
(112件/発行額約105億円)
(2023年3月末)

医師の確保に向けた取り組み

医師を目指す学生を応援するため、茨城県と連携し県の利子補給事業に対応した教育ローンを提供しています。通常よりも低く抑えた金利設定で最大6年間の据え置き期間があります。県の利子補給制度によって、

実質金利負担0円となり、医師を目指す学生とご家族の負担を軽減し、将来、地域医療に携わる人材の育成を支援しています。

総合金融サービスの深化

高齢者への配慮

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

ご利用しやすい店舗づくりを目指して

バリアフリー化への取り組み

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

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



車いす



筆談ボード



杖ホルダー



コミュニケーション

従業員教育

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

伝いや対応ができるよう「認知症サポーター」の育成を行っています。CS担当を始め新入行員全員に研修を行っており、これまでに常陽銀行では約7,700名、足利銀行では、約1,500名が認定されています。

高齢者の方の金融資産を守る取り組み

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

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

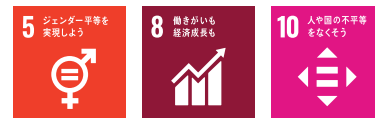
か、一定の年齢以上のお客さまを対象に、ATMでのキャッシュカードによる振込および引き出し金額の制限をかけさせていただいています。お客さまにはご不便をお掛けいたしますが、丁寧にご説明をし、ご理解、ご協力をお願いしています。

デジタルデバインドへの対応

スマートフォンやWebサービスは日常生活と切り離せない存在になってきているなか、高齢のお客さまの中には、スマートフォンの操作に不安を覚えている方も多くいらっしゃいます。そこで、支店の窓口で、用事を済ませていただくついでに気軽にご覧いただける「ス

マホ活用ミニ講座（動画解説サービス）」を実施しています。15～20分の動画で、「タップ」「スワイプ」など基本操作から不審なメールへの対処の方法など、役に立つ情報を掲載しています。

ダイバーシティの推進／人的資本経営



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

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

人材の育成・活躍促進

人的資本経営への取り組み

人的資本経営の推進体制(ガバナンス)

当社グループでは、年齢・性別等に関わらず公平にキャリアアップを目指せるよう育成を進めているほか、従業員が長く働き続けることができる環境整備を進めており、これまで女性活躍推進法に基づく取り組みや「働き方改革」により諸施策を展開しています。2021年10月にダイバーシティの推進に係る取組みを統括する組織として両子銀行の人事部内に「ダイバーシティ推進室」を設置したほか、2022年4月には「グループダ

イバーシティ方針」を制定し、グループ全体の多様性の確保に向けた取組みをさらに強化・加速させていきます(ガバナンスの詳細については、P19「サステナビリティ推進体制」を参照)。

なお、2022年度は、サステナビリティ委員会において「人材育成方針」、「社内環境整備方針」、「リスク管理」、「指標と目標」などについて、審議・報告しました。

人的資本経営の実践(戦略)

【人的資本経営の取り組み】

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

【人材育成方針・社内環境整備方針策定にあたっての前提(考え方)】

当社グループでは目指す姿に「地域とともにあゆむ価値創造グループ」(2022年4月策定 長期ビジョン2030)を掲げ、この実現に向けた取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。

(長期ビジョンの実現に向けた人的資本)

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

目指す姿に向けた人的スキル例

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

スキルを発揮し活躍できる機会の提供

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

【人材育成方針】

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

【社内環境整備方針】

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

■ 自律的な成長を後押しする組織風土

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

■ ダイバーシティ&インクルージョン

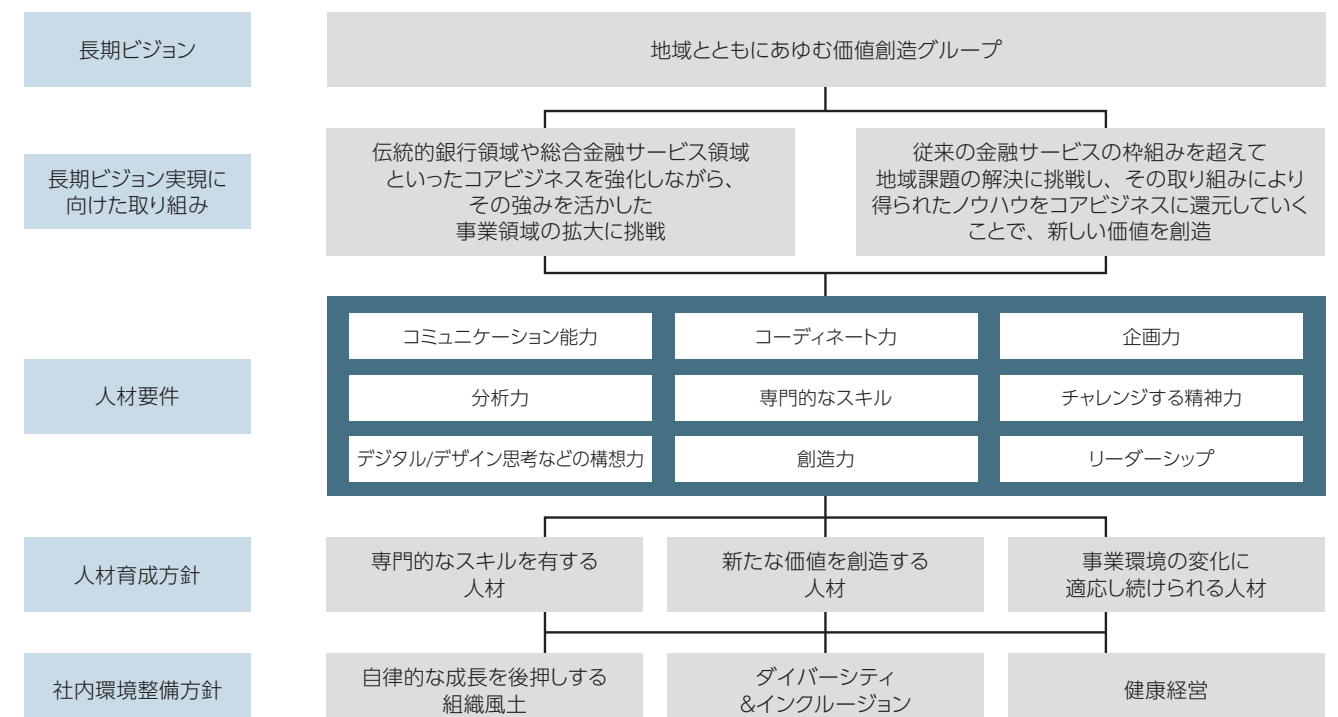
一人ひとりが活躍し、持続的に成長できる企業グループであり続けるため、年齢・性別等にかかわらず、従業員それぞれの多様な考え方や経験を活かし、多様性と自律性を備える集団を形成することで、組織力の向上を図っていきます。

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

■ 健康経営

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

(長期ビジョンと人的資本)



【足元の取り組み状況】

中期経営計画における主な取り組み

【基本戦略3 人材の育成・活躍促進】

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

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

1. 人材育成にかかる取り組み状況

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

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

2. 社内環境整備にかかる取り組み状況

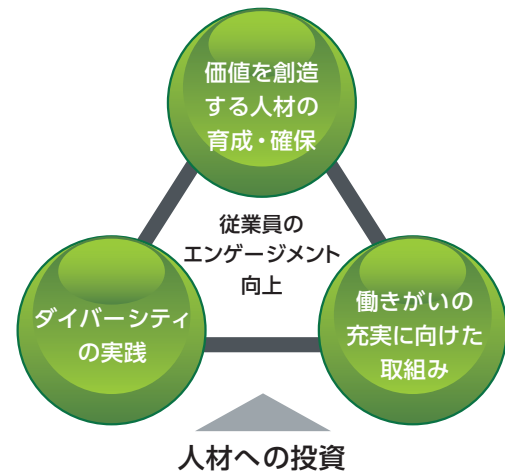
(1) 自律的な成長を後押しする企業風土

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

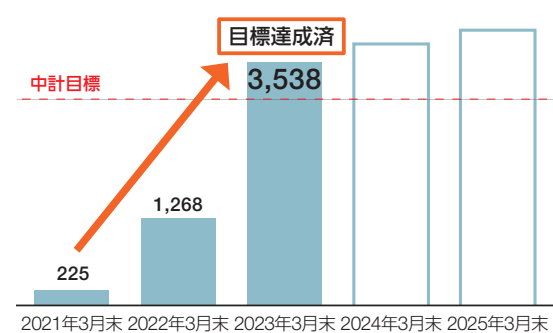
上記のほか、ワークライフバランス充実に向けた諸制度の整備により、従業員が働きがいの充実を感じることができ組織風土の醸成を図っています。

【ワークライフバランス充実/働きやすく魅力ある職場環境整備に向けた諸制度】

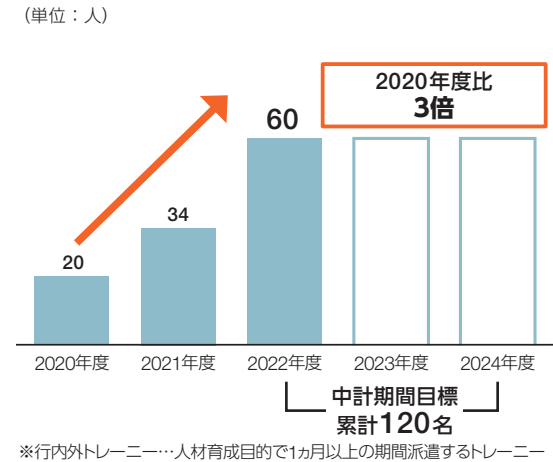
<p>フレックスタイム制勤務</p> <p>各労働日の始業・終業時刻を従業員が自主的に設定して勤務する制度で、柔軟な働き方が可能です。</p>	<p>在宅勤務</p> <p>モバイルPCを貸与することで、自宅等での勤務を可能とするなど、効率的な働き方を実現しています。</p>	<p>出生時育児休職制度</p> <p>育児・介護休業法改正にともない、出生時育児休職制度を新設し、男性の育児休職取得を促進しています。</p>
<p>不妊治療休職制度</p> <p>不妊治療を受けながら安心して働き続けることができるよう、制度を新設しました。最大2年間の休職が可能です。</p>	<p>副業制度</p> 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



【DXベース人材 (ITパスポート取得者) 推移】 (銀行合算)



【行内外トレーニー 新規派遣者数推移】



*行内外トレーニー…人材育成目的で1ヵ月以上の期間派遣するトレーニー

(2) ダイバーシティ&インクルージョン

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

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

人事制度改定とともに、今後増加していくシニア人材のスキル・経験を活かせる活躍機会の拡充にも取り組んでいます。



めぶき女性塾の様子

(3) 健康経営

健康経営宣言に基づき、からだの健康の保持・増進の観点から、疾病の早期発見と重症化および生活習慣病の予防に向け、人間ドックや定期健康診断の実施などに取り組んでいます。新型コロナウイルス感染症拡大下においては、ワクチン職域接種を実施して接種の迅速化を図り、一人でも多くの希望者が早期にワクチン接種を受けられるよう対応するなど、感染拡大防止に努めてきました。

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

また、従業員の資産形成面での「豊かな暮らしの実現」は、心身の健康に影響を与えると同時に、従業員と当社グループがともに成長していくために必要不可欠であると考え、従業員向け資産形成支援として、持株会、確定拠出年金をはじめとした福利厚生制度の拡充に取り組んでいます。

■当社経営グループの健康施策

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

外部からの評価

<p>女性活躍推進法に基づく「基準適合一般事業主」として、「3段階目」に認定</p>	<p>次世代育成支援対策推進法に基づく子育てサポート企業として、「プラチナなるみん」に認定</p>	<p>健康経営に取り組む優良な法人として、「健康経営優良法人2023 (大規模法人部門)」に認定</p>
--	---	--

【フィナンシャル・ウェルネスの取り組み】

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

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

人的資本経営におけるリスクと機会(リスク管理)

当社グループの事業の進化および事業戦略の遂行にあたっては、「人材」が重要なファクターであり、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。

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。

■環境認識等を踏まえたリスク・機会と対応の方向性

(1) 外部環境の急速な変化とライフスタイル・価値観の多様化

社会・経済動向の変化と環境認識	環境変化のスピードが増しており、今後も目まぐるしい変化が予想されます。また、シェアリングエコノミー、コト消費の拡大や、脱炭素化・SDGsなど個人レベルでの社会課題への意識が高まりつつあります。取り巻く環境の不確実性が高まる中、ステークホルダーの期待は、持続可能な地域社会の実現に向け当社グループがいかに貢献するかであり、価値を創造する人材の育成・確保と従業員の輝きを通じて、当社グループのビジネスを変容させていく必要があると認識しています。
リスク	人材の確保や育成が不足することで外部環境変化への対応の遅れ、多様化する顧客ニーズに応えられないことによる <ul style="list-style-type: none"> グループ全体の成長の停滞 業界内競争力の低下 他業態との競争激化 お客さまの離反（業績悪化） 従業員のモチベーション低下・離職（経営基盤の崩壊）
機会	外部環境の変化に対応し、顧客ニーズに応えることの出来る人材の充実による <ul style="list-style-type: none"> グループの成長 事業領域の拡大 収益基盤の強化 お客さまの満足度の向上 従業員のスキル向上と人材の多様化（組織の活性化）
対応の方向性	<p>【人材確保】</p> <ul style="list-style-type: none"> 「新卒・第2新卒の採用」および即戦力となる人材確保に向けた「キャリア採用」を通年で実施しています。 スキルの高い多様な人材を確保すべく、子銀行において、リファラル採用や一旦退職し外部で経験を積んだ人材のカムバック採用等、これまでの慣例や運用にとらわれることなく、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。 <p>【人材育成】</p> <ul style="list-style-type: none"> 多様化する顧客ニーズに対応できる人材を育成すべく、社内認定制度やグループ内外トレーニー派遣を通じ、従業員のスキル向上に努めています。また、外部企業からの出向者を受け入れ、新たな知見・ノウハウの獲得を行っています。 自律的なキャリア支援やチャレンジを促進すべく、公募によるトレーニー派遣を増加させています。また、副業制度の導入に伴い、本業では得られない経験やネットワークの構築を通じ、自律的なスキルアップにつなげていくことも今後期待されます。

(2) ダイバーシティ・働き方の変容

社会・経済動向の変化と環境認識	女性活躍推進にとどまらない、多様な人材の活躍促進が社会的にも注目されています。副業やキャリア採用など、人材の流動化や異なる企業文化を持つ人材を活用した企業変革も活発化しています。コロナ禍と相まって、在宅勤務やテレワーク等、職場へ通わなくても勤務できる働き方が一気に普及し一般化しています。アフターコロナにおいても、このような働き方は継続・定着していくものと思われます。
リスク	多様な人材が力を発揮しきれないこと、働き方・意識の変容に対応できないことによる <ul style="list-style-type: none"> 競争力の低下 優秀人材の流出・離職者増加 人材獲得競争での劣後 従業員の士気およびパフォーマンスの低下
機会	ダイバーシティへの対応強化、ジェンダー格差の無い職場実現、働き方の見直しによる <ul style="list-style-type: none"> 企業文化の変革とグループの成長 イノベーション創出 コンサルティングの幅の広がり、質の向上・優秀な人材確保、定着化 パフォーマンスの向上 ワークライフバランスの充実と従業員のモチベーション／エンゲージメント向上
対応の方向性	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進諸施策の展開により、女性の更なる活躍機会拡充に取り組んでいます。係長以上に占める女性比率を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ました。 フレックスタイム制勤務・テレワークの導入など、働き方の柔軟性を高めるべく諸制度の整備を行っています。 従業員の活力や生産性の向上等、組織の活性化に向け、従業員が心身ともに健康的に働ける環境整備や健康投資などの「健康経営」を継続していきます。

(3) 少子・高齢化の進展

社会・経済動向の変化と環境認識	人口の地域的な偏在の加速化等が進むことにより地域の活力低下が懸念されるなか、子育て・高齢期を迎えた従業員が安心して働くことができ、従業員本人とその家族が、より豊かな暮らしができるよう環境を整備する必要がありますと認識しています。
リスク	労働人口減少に伴う <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 休職・離職者数の増加
機会	多様な担い手、働き方の確保による <ul style="list-style-type: none"> スキルの伝承 シニア層のノウハウ活用 ワークライフバランスの充実 人事ノウハウの地域への提供
対応の方向性	<ul style="list-style-type: none"> さまざまな機会を通じた若手人材・女性の育成やシニア層の活用により、人材の活躍推進に取り組んでいます。特に、当社グループにおいては今後、60歳以上の人員が増加する見通しであり、シニア層が持つ知見、経験の活用といった組織貢献が一層重要となります。定年延長や処遇見直し等を含め、シニア層の従業員がモチベーションを高く持ち活躍できる態勢整備を進めていきます。 育児・介護休業や有給休暇の取得促進など両立支援制度の充実、ライフステージに応じた柔軟な働き方を可能とする環境整備に取り組んでいます。

(4) DX・デジタル化の進展

社会・経済動向の変化と環境認識	デジタル化の波は、長引くコロナ禍と相まって一段と拡大、加速しています。当社グループにおいてもビジネスや業務のあり方を抜本的に見直すなどのDXの推進は必要不可欠であり、今後も加速が予想されるデジタル化への対応スピード・方法は、当社グループ全体の成長を左右するリスクであると認識しています。
リスク	専門性の高い人材が不足し、DX・デジタル化への対応が遅れることによる <ul style="list-style-type: none"> グループ全体の成長の停滞 競争力の低下
機会	専門性の高い人材を充実させ、DX・デジタル化を進展させることによる <ul style="list-style-type: none"> お客さまのCXの向上 事業領域の拡大 労働生産性の向上とコスト削減
対応の方向性	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループの強みを活かして付加価値を創出するために、デジタルの活用を進め、お客さまの体験価値の最大化、非対面チャネルの拡充・利便性向上と、その実現に向けDXを推進する人材の育成に取り組んでいます。 デジタル化の進行により、従来以上に人との繋がりに対する価値が高まると考えられ、人材力を高め、対面での相談・コンサルティングとデジタルの両輪でコミュニケーションの高度化と安心・安全、付加価値を提供していきます。

(5) コンプライアンスの遵守

社会・経済動向の変化と環境認識	コンプライアンス対応は単に法令等を遵守するだけでなく、その行動が「社会的に受け入れられるか」という視点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。
リスク	従業員のモラル低下による <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 従業員離反 人材確保の困難化 社会的評価の低下
機会	従業員の倫理観と誠実性を高めることによる <ul style="list-style-type: none"> 健全な企業風土の醸成 お客さまからの信頼向上（地域に信頼され続ける企業グループ）
対応の方向性	<ul style="list-style-type: none"> 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に実施するなど、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。

人的資本経営にかかる指標と目標

1.人材育成方針にかかる指標および目標

(1) 人材育成

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

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

掲げ取り組んでいます。

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

【目標】「DX人材・DXベース人材の育成」実績

目標	達成時期	2021/3末		2022/3末		2023/3末		進捗率
		人数	従業員比率	人数	従業員比率	人数	従業員比率	
DX人材		—	—	—	—	551	9.9%	137.8%
うち常陽銀行	400名 2025年 3月末	—	—	—	—	253	8.2%	—
うち足利銀行		—	—	—	—	298	11.9%	—
DXベース人材（ITパスポート保有者）		225	3.8%	1,268	21.7%	3,538	63.3%	117.9%
うち常陽銀行	3,000名 2024年 3月末	146	4.5%	1,057	32.9%	1,911	61.9%	—
うち足利銀行		79	2.9%	211	8.1%	1,627	65.2%	—

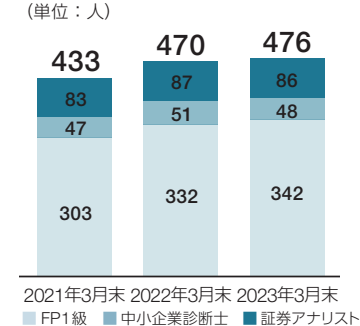
DX人材…デジタルを活用した新たなビジネス創出や業務革新を企画し牽引する本部人材および取引先企業へのDX支援を実行できる人材で、両子銀行ごとに設定された要件により認定された人材

【指標】「高度資格保有者」、「FP2級保有者」実績

指標	2021/3末		2022/3末		2023/3末	
	人数	従業員比率	人数	従業員比率	人数	従業員比率
高度資格保有者数	433	7.3%	470	8.1%	476	8.5%
うち常陽銀行	246	7.5%	257	8.0%	263	8.5%
うち足利銀行	187	6.9%	213	8.1%	213	8.5%
FP2級保有者数	3,359	56.3%	3,511	60.2%	3,638	65.1%
うち常陽銀行	2,066	63.2%	2,144	66.7%	2,185	70.6%
うち足利銀行	1,293	47.9%	1,367	52.2%	1,453	58.2%

高度資格保有者…FP1級、中小企業診断士、証券アナリスト保有者の延べ人数

高度資格保有者の内訳



(2) 人材確保

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

る人材の確保が重要と認識しています。

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

【指標】「キャリア採用人数」実績

指標	2020年度		2021年度		2022年度	
	人数	キャリア採用割合	人数	キャリア採用割合	人数	キャリア採用割合
キャリア採用人数	32	11.1%	23	8.8%	30	14.4%
うち常陽銀行	13	8.3%	9	6.7%	12	11.7%
うち足利銀行	19	14.6%	14	11.2%	18	17.0%

キャリア採用割合…キャリア採用人数÷年間採用人数

2.社内環境整備方針にかかる指標と目標

(1) 自律的な成長を後押しする組織風土

当社グループは、従業員一人ひとりが自律的にスキルアップやキャリア形成することで個人および組織が成長し、組織の活性化と強固な組織の構築につながり、経営戦略が実現できると考えています。従業員が専門的なスキルを身に付け、さまざまな場面において、さまざまな角度から専門性を活かすことができるよう、当社グループとして支援し続けることが必要不可欠であることから、従業員が自ら手を挙げて内外の知見を吸収し、成長できる機会である「グループ内外トレーニー派遣数」を目標とするとともに、「公募によるトレー

ニー、ポストチャレンジ制の応募者数および派遣・配置者数」を指標としました。

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

これらの指標や目標以外にも、各種休日講座・ワークショップの開催、eラーニングの拡充など、自律的なキャリア支援・チャレンジを促進する環境の整備を行っています。

【目標】「グループ内外トレーニー派遣数」実績

目標	目標期間	2020年度		2021年度		2022年度		進捗率
		人数	従業員比率	人数	従業員比率	人数	従業員比率	
グループ内外トレーニー派遣数		20	0.3%	34	0.6%	60	1.1%	50.0%
うち常陽銀行	120名 2022年4月～ 2025年3月	13	0.4%	23	0.7%	46	1.5%	—
うち足利銀行		7	0.3%	11	0.4%	14	0.6%	—

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

指標	2020年度		2021年度		2022年度	
	人数	従業員比率	人数	従業員比率	人数	従業員比率
公募によるトレーニー・ポストチャレンジ制の応募者数*1	26	0.4%	49	0.8%	74	1.3%
うち常陽銀行	25	0.8%	28	0.9%	52	1.7%
うち足利銀行	1	0.0%	21	0.8%	22	0.9%
公募によるトレーニー・ポストチャレンジ制による派遣・配置者数*1	6	0.1%	10	0.2%	32	0.6%
うち常陽銀行	6	0.2%	6	0.2%	28	0.9%
うち足利銀行	0	0.0%	4	0.2%	4	0.2%
複数分野の研修受講者数*2	720	12.1%	1,491	25.6%	1,593	28.5%
うち常陽銀行	329	10.1%	779	24.2%	519	16.8%
うち足利銀行	391	14.5%	712	27.2%	1,074	43.0%

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

(2) ダイバーシティ&インクルージョン

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

多様な考え方や経験を活かし、組織のマネジメントや意思決定を担う候補者を増やす方策として、女性の活躍機会拡充・上位職登用にに向けた取り組みを強化しているほか、休暇・休職制度や時短勤務など、ライフイベントに応じた働き方や仕事と家庭の両立が図れるよ

う、制度の整備・拡充、社内全体の理解を深める取り組みを展開しています。将来のマネジメント層の人材プール確保状況を示すものとして、「係長以上に占める女性比率」を目標として掲げたほか、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）に基づく「代理以上に占める女性比率」、「男女の賃金の差異」に加え、「女性の育児休職後の復職者数・復職率」を指標としました。

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

【目標】「係長以上に占める女性比率」実績

目標	目標達成時期	2020年度末時点		2021年度末時点		2022年度末時点		進捗率
		人数	女性比率	人数	女性比率	人数	女性比率	
係長以上に占める女性比率		1,132	30.0%	1,174	31.4%	1,238	33.3%	95.1%
うち常陽銀行	35%以上 2025年3月末	442	24.2%	490	26.5%	550	29.5%	—
うち足利銀行		690	35.4%	684	36.1%	688	37.1%	—

【指標】「代理以上に占める女性比率」、「女性の育児休職後の復職者数・復職率」実績

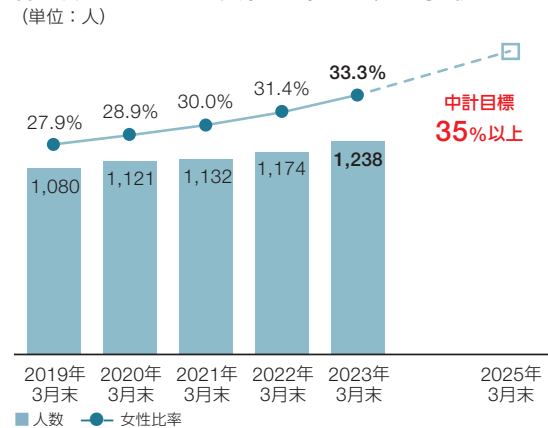
指標	2020年度末時点		2021年度末時点		2022年度末時点	
	人数	女性比率	人数	女性比率	人数	女性比率
代理以上に占める女性比率	390	15.2%	428	16.9%	492	19.3%
うち常陽銀行	143	11.5%	170	13.6%	212	16.5%
うち足利銀行	247	18.7%	258	20.1%	280	22.3%

指標	2020年度		2021年度		2022年度	
	人数	復職率	人数	復職率	人数	復職率
女性の育児休職後の復職者数 ^(※1) ・復職率 ^(※2)	134	95.0%	151	95.5%	132	95.7%
うち常陽銀行	91	96.8%	91	94.8%	78	96.3%
うち足利銀行	43	91.5%	60	96.8%	54	94.7%

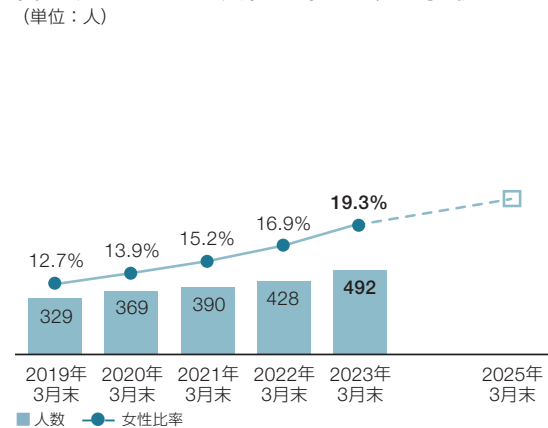
※1 産前産後休業、育児休業（育児休業等）から復職した従業員数

※2 育児休業等から復職した従業員の総数÷育児休業等の後復職する予定だった従業員の総数×100

係長以上に占める女性比率・人数の推移



代理以上に占める女性比率・人数の推移



同一コース・同一職位・同一職種の場合、男女の賃金の差異はございません。

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

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

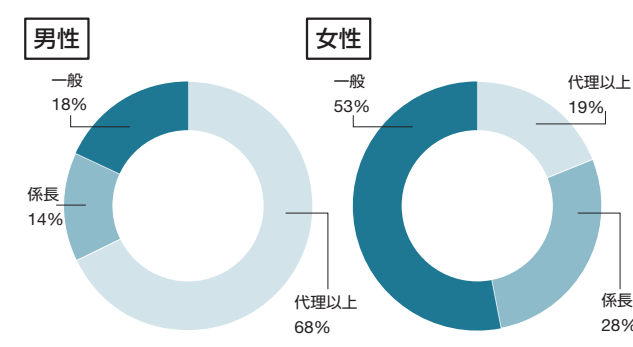
・パート・有期雇用労働者については、管理職以上の従業員を定年後に再雇用する際の雇用形態である嘱託行員など、相対的に給与水準の高い雇用形態の従業員が男性に多いため、差異が生じております。

今後、女性の積極的な登用を通じて男女の賃金の差異を解消していきます。

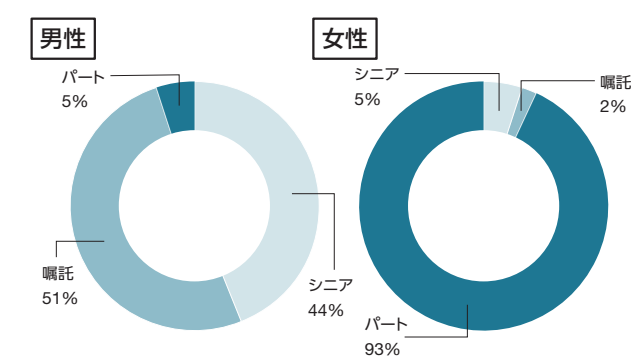
【指標】「男女の賃金の差異」実績

指標	2020年度	2021年度	2022年度
男女の賃金の差異（正規雇用労働者）	51.6%	52.2%	54.8%
うち常陽銀行	50.3%	52.1%	54.5%
うち足利銀行	53.1%	52.3%	55.0%
男女の賃金の差異（パート・有期雇用労働者）	36.5%	36.5%	34.7%
うち常陽銀行	43.0%	43.2%	41.9%
うち足利銀行	31.2%	32.0%	31.2%

正規雇用労働者の役職別人員構成



パート・有期雇用労働者の雇用形態別人員構成



(3) 健康経営

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

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

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

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

指標	2020年度	2021年度	2022年度
平均有給休暇取得日数	11.4日	11.9日	13.0日
うち常陽銀行	12.4日	12.4日	13.3日
うち足利銀行	10.2日	11.4日	12.6日
健康診断受診率（人間ドックの受診を含む）	99.6%	99.9%	99.6%
うち常陽銀行	99.5%	99.9%	99.5%
うち足利銀行	99.6%	99.8%	99.8%
特定保健指導対象者率	8.9%	8.6%	8.7%
うち常陽銀行	8.5%	7.7%	8.7%
うち足利銀行	9.4%	9.6%	8.7%



常陽銀行 人事部
担当部長
兼 ダイバーシティ推進室長
土井 宣弘

常陽銀行 人事部長
兼めぶきFG 経営管理部
人事グループ担当部長
長山 昌子

足利銀行 人事部
ダイバーシティ推進室長
秋場 陽子

足利銀行 執行役員人事部長
兼めぶきFG 経営管理部
人事グループ担当部長
早川 聡

企業は人が資本、新しい価値が生まれる組織風土を目指して

中期経営計画の基本戦略に「人材の育成・活躍促進」を掲げ、人的資本への取組みを戦略の柱として位置づけています。めぶきフィナンシャルグループの人的資本の推進で第一線に立つ常陽銀行・足利銀行の人事部長とダイバーシティ推進室長が、人材育成やダイバーシティ、働きやすい職場環境をテーマに語り合いました。

付加価値の高いサービスを提供していくための人材育成

——「価値を創造する人材の育成と確保」を重視することの狙いを、聞かせてください。

早川 人口減少や高齢化が象徴するように、地域経済が持続的な成長を維持するのはなかなか難しい時代です。だからこそ、そのサポート役が私どもの地域金融機関

に求められています。その際、従来型の金融仲介だけでは不十分で、個々のお客さまの課題に寄り添った支援が必要です。付加価値の高いサービスを提供していくには、一人ひとりの社員のコンサルティング能力を高めていくことが大切になり、そうした人材を育てていく組織づくりもまた重要になります。

長山 人的資本という言葉が持ち上がる以前より、銀行業は、人が資本だと思っています。基本的な業務の仕組みは同じで商品だけでは差別化が難しいため、最

終的には人材力がその銀行の価値を決めるのだと思います。地域の課題解決に役立ち、地域に必要とされる人材こそ、めぶきフィナンシャルグループの価値そのもののだとして、中期経営計画では人的資本への取組みを戦略の柱として位置づけ、全社員で共有しています。

——「価値の創造」という観点で、具体的な取組みを挙げてもらえますか。

早川 例えば、足利銀行では個人のお客さまに対するコンサルティング営業をチーム制に移行しています。以前は各支店に配属されたコンサルタントが自分の力量でお客さまに対応してきました。ただ、こうした属人的なノウハウの積み重ねでは、個々人の成長も組織としての底上げにも時間がかかるといった課題がありました。これを拠点単位に7名程度のチーム制にしたことで、コンサルタント同士が経験を共有し、結果的にお客さまの課題に対しコンサルティングの質が向上しています。

長山 DX人材の育成はグループを挙げて力を入れています。例えば、デジタル知識のベースとなるITパスポートの取得について目標を定め、すでに両行合わせて3,000名以上が取得しています。デジタルを通じて効率化を進めることは、対面接客による課題解決に力を注ぎやすくなることでもあるはず。また、事業領域拡大に向けて、両子銀行共同で新事業創出に向けた研修プログラムも実施しました。今後、地域の課題



常陽銀行 人事部長
兼めぶきFG 経営管理部 人事グループ担当部長 **長山 昌子**
1991年(平成3年)常陽銀行に入行。営業店と本部の双方で勤務。本部では管理部門のキャリアが長く、監査部、経営企画部を経て2021年、ダイバーシティ推進室の立ち上げと同時に室長に、2023年4月より現職。

解決に繋がる新しいアイデアが生まれてくることを期待しています。

早川 新しい価値を創造することも大切で、「地域と当行グループの持続可能な成長に向けた経営戦略」をテーマとした論文募集では、新入社員から支店長クラスまで地域や年齢を超えてアイデアを持ち寄ったわけですが、論文で最優秀賞を取ったのが入社1年目の社員で、これには私も背筋が伸びました。多様な価値観はこれからの銀行ビジネスにとっても不可欠なのだと思います。また、現在取り組んでいる組織風土改革の中で今後予定している「新規ビジネス開発に向けたプロジェクト」は特徴的な動きです。

長山 従業員個人の業務領域の拡大に向けて、研修や行内外へのトレーニー制度など挑戦しやすい環境づくりも進めています。例えば常陽銀行では、これまで預り資産などに従事していた女性行員で法人分野のトレーニーに参加し、実際に法人担当者とともに帯同訪問しながら、実習を重ね、活躍の場を広げている者もいますし、女性に限らず男性も含め、DXやコンサルティングについて、高度なスキルを持った本部行員や外部連携先の方と行動を共にし、実践的なノウハウを学んでいるものも多くできています。



足利銀行 執行役員人事部長
兼めぶきFG 経営管理部 人事グループ担当部長 **早川 聡**
1992年(平成4年)足利銀行に入行。営業店と本部の双方で勤務。企画部門において足利銀行の一時国有化や再上場、常陽銀行との経営統合に携わる。常陽銀行への出向、個人顧客の預り資産営業を統括する部門を経て現職。

固定観念を解きほぐし、 視野を広げる機会を提供

——ダイバーシティの実践について、グループでは力を入れています。

長山 異なるバックグラウンドを持つ人たちが集まることによって、それぞれの価値観や目線からお客さまと相対することが狙いにあります。そういった意味では、足利銀行と常陽銀行という2つの銀行を通じた私たちの交流はダイバーシティの試金石でもあります。もちろん、価値観が広がることは不安要素になりえます。だからこそ、自分の軸を大切にすることと、相手の価値観を否定して攻撃しないことがまずは必要です。インクルージョン（包摂）とはその先にあるものです。取り組むべき課題はたくさんありますが、まずは他の業界と比べて遅れが目立つ女性活躍の推進を図っているところです。

秋場 女性活躍の推進として、グループで実践している象徴例が『めぶき女性塾』です。これは管理職手前の女性を対象として1年間、研修を受講するものです。置かれている立場や経験が違う者同士が、それぞれの仕事や考えについて情報交換する場なのですが、多様な考え方や価値観に触れ、自分の中で凝り固まっていた固定観念を解きほぐし、視野を広げてくれる環境になっています。これまでのキャリアを棚卸し、内省する時間を持つことで、これからを見据える機会に



足利銀行 人事部 ダイバーシティ推進室長 秋場 陽子
1998年(平成10年)足利銀行に入行。営業店と本部の双方で勤務。営業店ではライフプランアドバイザーとして、本部ではコンサルティング営業部で個人顧客と向き合う。人事部門で人材育成に携わり、2021年、ダイバーシティ推進室の立ち上げと同時に現職。

もつながります。参加者が自分の組織に戻ったときに、周りにもその影響を与えるなどの副次的な効果もみられます。

土井 『めぶき女性塾』は2018年から取り組んできたもので、延べ100名ほどが参加しました。各行から毎年8名が参加し、ある種のステータスにもなっています。2022年からは人数を各行16名に倍増し、従来の指名制から公募を取り入れたのですが、多くの応募がありました。選抜に漏れてとても悔しがっている方もいますので、さまざまなチャレンジ機会を準備していきたいと思います。1年間の研修を終えた後も、参加者間のリレーションは続いていて、銀行や地域、年次を超えた人脈が生まれています。組織でリーダーシップを発揮する際にも心強い相談相手になっているようです。

100人の社員がいれば 100通りの人事制度が必要

——充実した仕事実践できれば、働きがいの向上にもつながりそうです。

早川 両行で、ジョブ型の人事制度を採り入れています。また、本部が決めた業績評価制度から、各支店が自分たちで考え、経営を組み立てる仕組みへの変更をトライアルで実施しています。これは単純な評価制度のオペレーションの変更というよりは、企業風土改革だ



常陽銀行 人事部 担当部長 兼 ダイバーシティ推進室長 土井 宣弘
1995年(平成7年)常陽銀行に入行。茨城県と福島県の営業店勤務を経て、人事部門で19年ほど勤務。2023年より現職。ワークライフバランスの諸施策の新設や見直しを担当する。

と思っています。仕事を自律的に捉えることで、自己成長していける流れを生み出すのが理想です。風土はすぐ変わるものではないかもしれませんが、個々の制度を見直すことで、着実に推進していきたいです。

長山 ワークライフバランスは、人事制度の改定と切っても切り離せないテーマです。一人として同じ人間がない以上、100人の社員がいれば100通りの人事制度が必要です。これは理想論ではあるけれども、そこに近づける努力を考え方の基本に据えるべきだと思います。20年ぶりに人事部に戻ってきて感じるのは、スピード感の違いです。例えば、個々に対応してきた不妊治療のための休職も、希望する声を踏まえて3カ月程度で制度化することができました。実際にこの制度を利用した方がお子さまに恵まれたという話を聞いて、私自身、人事部としての働きがいを実感させてもらいました。

——ワークライフバランスを取りやすい制度づくりで注力していることはありますか。

土井 たくさんの声が上がったのが育休明けの勤務制度です。以前は数パターンしかない短時間勤務制度を15分単位でアレンジできるように変えました。家庭の状況や自分のキャリアの意識に応じて柔軟に働ける環境に整備してきましたが、さらにフレックス勤務制にできないかといった声も増えていて、検討を始めているところです。

秋場 働き方の選択肢を広げることと制度を定着させる風土づくりが大切です。女性の意見交換会を通して、ライフにフォーカスした制度の拡充を進めたのですが、

そこで感じるの女性にとっていい制度はおそらく男性にとってもいい制度だということです。男性自身も積極的に育児に関わりたい人もいるでしょうし、女性においても仕事をより優先したいタイミングもあるはず。ワークとライフのバランスは、一人ひとり異なり、その個人においても、ライフステージに応じて変化するものです。ワークとライフのバランスを取りながら、しっかりとキャリアを繋いでいける風土を根付かせていきたいです。

良い影響を与え合う 好循環を生み出している仕組みに

——人的資本の拡充に向けた思いを聞かせてください。

早川 長期的な目線でお客さまと持続的な関係を持つためには、それぞれのパーパス（価値観）の共有が不可欠です。さらには個人のマイパーパスを企業も共有していることが大切です。結局は個人の価値観の集合が組織になるわけで、個人がウェルビーイングを持ってお互いに良い影響を与え合う好循環を生み出していける仕組みを作っていきたいです。

長山 若い世代を中心にキャリアデザインは多彩になってきていて、自律的キャリア支援に重きを置いています。私たち銀行業にとって人材の大切さは今に始まったわけではなく、エンゲージメントの向上はよりよい組織づくりのための延長線上にあるものです。熱意・創意・誠意、その思いを高められるような風土にし、ここで働けてよかったと思える会社にしていきたいです。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

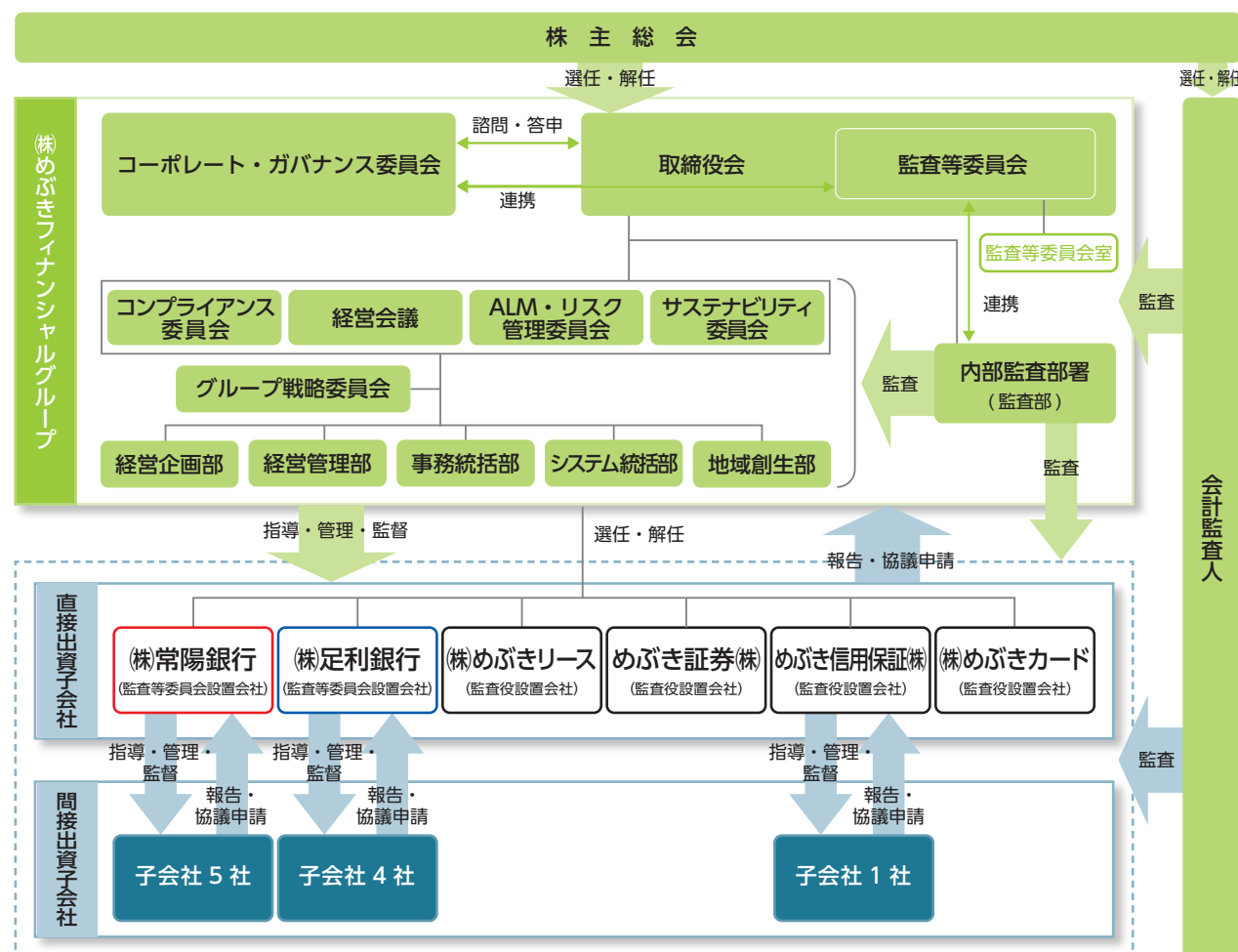
当社は、当社グループの責任ある経営体制の確立と業務の健全かつ適切な運営を確保し、株主さま、お客さま、従業員、地域社会等すべてのステークホルダーからの高い信頼の獲得と企業価値向上の実現を目指し、次の基本的な考え方に沿って、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に努めております。

- ・株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- ・株主を含むステークホルダーの利益を考慮し、ステークホルダーと適切に協働する。
- ・会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- ・取締役会の透明、公正かつ迅速・果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する企業統治システムである「監査等委員会設置会社」を選択しております。

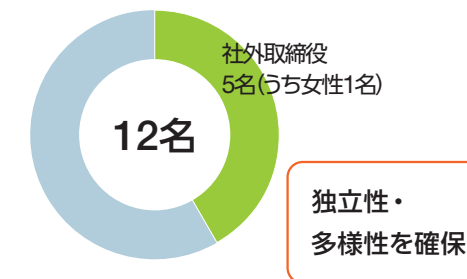


取締役会

取締役会の構成

取締役会は、経営の基本方針や重要な業務等を決定するとともに、取締役の職務の執行の監督を行います。企業経営経験者、弁護士や学識経験者等複数の社外取締役の配置による透明かつ公正な意思決定機能と高い監督機能を確保しつつ、業務執行の決定権限の多くを当社グループの知見とノウハウが集結する取締役会の構成員たる取締役に委任することにより、迅速・果断な意思決定と業務執行の実現を図っております。

取締役会の構成



取締役会の活動と2022年度の取り組み

取締役会は原則月1回開催しております。

2022年度は取締役会を12回開催^(*)し各取締役の出席状況は以下の通りです。

【取締役 (監査等委員を除く)】

秋野 哲也	12回全てに出席
清水 和幸	12回全てに出席
野崎 潔	12回全てに出席
内藤 善寛	12回全てに出席
小野 利彦	就任後、10回全てに出席
大野 弘道 (社外)	12回全てに出席
朱 純美 (社外)	12回全てに出席

【取締役 (監査等委員)】

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

(*) 上記のほか、取締役会の決議があったものとみなす書面決議が3回ありました。

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

2022年度の実績事項・報告事項は以下のとおりです。

【主な審議・報告事項】

- ・中期経営計画、2022年度総合予算・業務運営方針に基づく取組みの進捗について
- ・2023年度総合予算の策定について
- ・子銀行における他業銀行業高度化等会社、地域商社設立について
- ・役員報酬等運用規程の改定について
- ・グループ内保証会社再編について
- ・2022年度通期業績予想修正について
- ・取締役会全体の実効性評価結果について
- ・オンラインシステム障害を踏まえた対応について
- ・決議機関（経営会議、ALM・リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、サステナビリティ委員会）における審議・報告内容について

取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、取締役会の運営の改善等に活用するため、毎年、各取締役に対して、取締役会の構成や運営等に関する意見を確認するなどして、取締役会全体の実効性等について分析・評価を行うこととしております。

【評価プロセス】

2022年度の評価にあたっては、前年度同様、事前に、当社および子銀行の社外取締役全員がメンバーのエグゼクティブ・セッションにおいて、評価方法やアンケート内容について意見交換を実施いたしました。

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

【主なアンケート内容】

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

【評価結果】

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

【今後の取り組み】

前年度の評価において、課題として認識した「取締役会における議論の充実」や「独立社外取締役の視点の活用」については、年間を通じた取締役会等の運営において改善傾向にありますが、各取締役による評価や意見等を踏まえ、以下の事項について引き続き改善に取り組む必要があることを認識しました。

当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の一層の向上に向け、必要な対応に継続して取り組むことにより、コーポレート・ガバナンス態勢の実効性向上を図っていきます。

【継続して改善に取り組む事項】

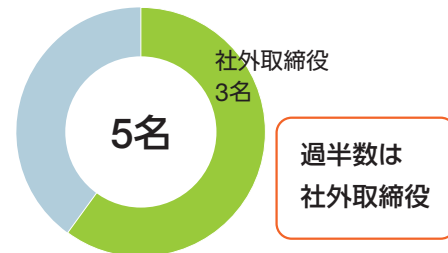
1. 「中長期的な経営課題に対する議論の充実」
 - ・ 様々な中長期的経営課題やステークホルダーへの価値提供に関する議論の一層の充実
 - ・ 経営管理高度化に向けた議論の充実
2. 「グループ内会社の課題共有と解決に向けた取組みの強化」
 - ・ グループ内会社における経営情報や課題の社外取締役との共有機会拡充

監査等委員会

監査等委員会は、取締役の職務の執行を監査し、株主総会に提出する会計監査人の選任及び解任、並びに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容等の決定を行います。

監査等委員会は原則月1回開催しており、2022年度は12回開催しました。

■ 監査等委員会の構成



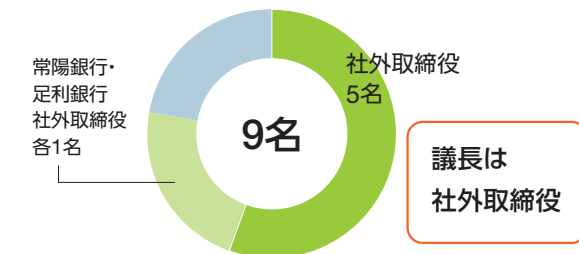
コーポレート・ガバナンス委員会

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

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

2022年度は5回開催（うち1回は書面開催）しており、主な審議・報告事項は以下のとおりです。

■ コーポレート・ガバナンス委員会の構成



【主な審議・報告事項】

- ・役員賞与総額の件、2022年度以降の役員賞与算出指標の件
- ・取締役候補者選任の件
- ・取締役(監査等委員である取締役を除く)の個人別報酬額の件
- ・取締役会全体の実効性評価結果の件
- ・「株主との対話」の状況と「株主の声」の分析

決議機関

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

決議機関	概要	主な審議・報告事項
経営会議	取締役会から委譲された権限の範囲内において、業務執行の決定を行うほか、業務執行上の重要事項を協議する	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中期経営計画、2022年度総合予算・業務運営方針に基づく取組みの進捗 ・ 2023年度総合予算の策定 ・ 子銀行における他業銀行業高度化等会社設立に向けた検討状況 ・ 次期基幹システムの検討状況 ・ DX戦略ロードマップ策定、DX人材育成に向けた取組み ・ めぶき証券、常陽銀行及び足利銀行における仕組債販売への対応 ・ 直接出資子会社における顧客本位の業務運営に関する状況 ・ システム開発案件の策定、IT投資案件のモニタリング
ALM・リスク管理委員会	取締役会から委譲された権限の範囲内において、グループのリスク管理及びALMに関する業務執行の決定を行うほか、業務執行上の重要事項を検討・協議する	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当社及び子銀行の円貨債券及び損失限度額超過への対応 ・ 損失限度額設定対象への外貨債券追加 ・ パーゼルⅢ最終化に係る対応 ・ 与信許容額超過先に対する融資対応方針 ・ 取引先格付制度の検証結果
コンプライアンス委員会	取締役会から委譲された権限の範囲内において、法令等遵守に関する業務執行の決定を行うほか、法令等遵守の実践に関する重要事項を検討・協議する	<ul style="list-style-type: none"> ・ AML/CFT対応状況 ・ コンプライアンスや苦情等の管理状況 ・ 2023年度グループコンプライアンス・プログラム基本方針、グループマネーロンダリング等防止基本方針 ・ 法改正等を踏まえた規程類の見直し
サステナビリティ委員会	取締役会から委譲された権限の範囲内においてサステナビリティの推進に関する業務執行の決定を行うほか、サステナビリティ推進に関する重要事項を検討・協議する	<ul style="list-style-type: none"> ・ CO₂排出量ネット・ゼロに向けたロードマップの策定 ・ 調達・購買ガイドラインの制定 ・ インターナル・カーボンプライシング(ICP)の試行 ・ TCFD提言に基づく今後の対応 ・ 人的資本開示に向けた対応(人材育成方針、社内環境整備方針、リスク管理、指標と目標等)

【機関毎の構成員出席状況】

	取締役会	コーポレート・ガバナンス委員会	経営会議	ALM・リスク管理委員会	コンプライアンス委員会	サステナビリティ委員会
実開催回数(2022年度)	12回	4回	12回	12回	11回	6回
構成員(◎は議長)						
取締役社長	◎	○	◎	◎	◎	◎
取締役副社長	○	○	○	○	○	○
取締役(社内)	○		○	○	○	○
社外取締役	○	◎				
執行役員			○	○	○	○
統括部長・室長				○ (経営企画部 経営管理部 パーゼル室)	○ (経営企画部 経営管理部 監査部)	○ (経営企画部 経営管理部 地方創生部)
常陽銀行 社外取締役		○ (監査等委員)				
足利銀行 社外取締役		○ (監査等委員)				
全構成員の出席率	99%	89%	99%	100%	100%	100%
社外取締役の出席率	98%	85%	—	—	—	—

取締役

取締役の選任

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

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

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

【社内取締役の選任基準】

社内取締役候補者は、コーポレート・ガバナンス委員会の審議を経たうえで、取締役会が定める「取締役候補者選任基準」にて求められる要件を満たす者を選任しております。

- (1) 当社の業務に関し専門知識を有すること
- (2) 経営判断および経営執行の能力に優れていること
- (3) 指導力、決断力、先見性、企画力に優れていること
- (4) 取締役としてふさわしい人格・識見を有すること
- (5) 取締役としての職務遂行にあたり健康上の支障がないこと

【社外取締役の選任基準】

社外取締役候補者は、法令で定められる社外取締役としての要件のほか、以下の条件を満たす者としております。

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

社外取締役の選任理由

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

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

取締役に役割発揮を期待する分野

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

【取締役及び執行役員の専門性・経験（スキル・マトリックス）】

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

専門性・経験の詳細

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

後継者計画

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

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

役員報酬制度

役員報酬等の決定に関する方針

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

また、当社は2016年6月28日開催の定時株主総会

【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。

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）としております。

【取締役（監査等委員）】

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

役員報酬等の決定手続

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

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

であります。

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

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

【役員報酬の決定過程におけるコーポレート・ガバナンス委員会及び取締役会の活動内容（2022年度）】

（コーポレート・ガバナンス委員会）

- ・2022年 4月25日 役員賞与総額の件、2022年度以降の役員賞与算出指標の件
- ・2022年 5月10日 取締役（監査等委員である取締役を除く）の個人別報酬額の件

（取締役会）

- ・2022年 5月13日 役員賞与金の件
- ・2022年 6月24日 取締役報酬月額決定の件、譲渡制限付株式に係る金銭債権の支給ならびに自己株式の処分の件、役員報酬等運用規程改定の件

なお、2022年6月24日付の役員報酬制度改定に係る、2021年度の活動内容は以下のとおりです。

（コーポレート・ガバナンス委員会）

- ・2021年 7月26日 役員報酬に関する件
- ・2021年 9月27日 役員報酬の検討
- ・2021年12月20日 当社および子銀行の役員報酬制度の見直し

（取締役会）

- ・2022年 2月21日 役員報酬制度の改定の件

改定内容	改定前	改定後
●算出指数	自己資本当期純利益を踏まえた指標	目標達成率 ^{*1}
●連結ROE ^{*2}	当期純利益 ÷ 純資産	当期純利益 ÷ 株主資本

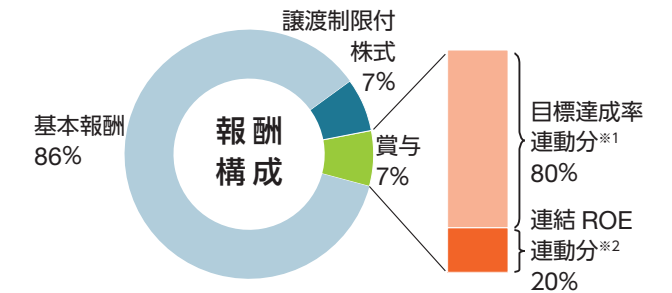
役員報酬等の報酬体系

【取締役（監査等委員を除く）のうち業務執行取締役】

(1) 報酬構成

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

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



(2) 各報酬等の内容

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

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

・譲渡制限付株式

譲渡制限付株式報酬制度は、当社から支給された金銭債権の全部を現物出資財産として払込み、当社の普通株式について発行または処分を受ける制度であり、当社と対象取締役との間では、譲渡制限付株式割当契約を締結しております。2020年6月24日開催の株主総会において、譲渡制限付株式の付与のための報酬は金銭債権とし、その総額は「取締役（監査等委員を除く）」の報酬限度額の範囲内で年額20百万円以内、かつ割当株数は年20万株以内（当該決議に係る会社役員の数：5名）とすることを決議しております。また、各取締役に支給する金銭債権の額は役位別に定めた固定額としております。

【取締役（監査等委員を除く）のうち社外取締役】

(1) 報酬構成

・基本報酬である報酬月額のみにより構成されております。

(2) 各報酬等の内容

・報酬月額

基本報酬として、固定の報酬月額を定めております。

【指標としている理由と実績（2022年度）】

※1 目標達成率

年度計画達成に向けたインセンティブを高めるためであり、2022年度における目標は、経常利益653億円、当期純利益450億円であり、指標毎の達成率を経常利益：当期純利益=70%：30%の比率で加重平均した達成率は71.4%であります。

※2 連結ROE（当期純利益 ÷ 株主資本）

グループの企業価値向上に向けたインセンティブを高めるためであり、第3次グループ中期経営計画（2022年4月1日~2025年3月31日）における当社連結ROE（当期純利益 ÷ 株主資本）の目標は5.5%以上、2022年度における実績は3.7%であります。

【取締役（監査等委員）】

(1) 報酬構成

・基本報酬である報酬月額のみにより構成されております。

(2) 各報酬等の内容

・報酬月額

基本報酬として、常勤・非常勤の別による報酬月額を定めております。

役員一覧

取締役



取締役社長(代表取締役)
秋野 哲也

2016年6月 常陽銀行執行役員人事部長
2016年10月 当社経営管理部担当部長
2017年6月 当社経営企画部統括部長
常陽銀行執行役員経営企画部長
2018年6月 当社取締役 経営企画担当
常陽銀行常務取締役
2020年6月 同取締役常務執行役員
2022年4月 同取締役頭取(現任)
2022年6月 当社取締役社長(現任)



取締役副社長(代表取締役)
清水 和幸

2012年4月 足利銀行執行役員
2014年4月 足利ホールディングス執行役
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
野崎 潔

2016年6月 常陽銀行執行役員経営企画部長
2016年10月 当社経営企画部統括部長
2017年6月 常陽銀行執行役員営業推進部長
2018年6月 同常務執行役員営業
推進部長
足利銀行取締役(非常勤)
2020年6月 常陽銀行取締役常務執行役員(現任)
2021年6月 当社取締役(現任)



取締役
内藤 善寛

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



取締役
小野 利彦

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



社外取締役
大野 弘道

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



社外取締役
朱 純美

2000年8月 JPMorgan証券株式会社入社
2006年6月 同コンプライアンス部
コントロールルーム統括
2012年5月 同マネジングディレクター
2012年10月 同コントロールオーバーサイト部長
2014年2月 株式会社コアバリューマネジメント入社
2016年11月 同代表取締役副社長
2019年6月 当社社外取締役(現任)
2022年3月 株式会社コアバリューマネジメント代表
取締役社長(現任)

(監査等委員)



取締役(監査等委員)
村島 英嗣

2010年6月 常陽銀行執行役員営業統括部長
2011年6月 同執行役員営業推進部長
2012年6月 同常務執行役員営業本部副本部長
2013年6月 同常務取締役
2016年10月 当社取締役 経営管理
(パーゼル)担当
2018年6月 常陽銀行専務取締役
2020年6月 同専務取締役退任
当社取締役(監査等委員)(現任)
めぶき証券監査役(現任)
2021年4月 めぶきカード監査役(現任)



取締役(監査等委員)
田崎 義典

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



社外取締役(監査等委員)
吉武 博通

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



社外取締役(監査等委員)
永沢 徹

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



社外取締役(監査等委員)
清水 孝

1995年4月 早稲田大学商学部専任講師
1997年4月 同助教
2000年9月 商学博士(早稲田大学)
2002年4月 早稲田大学商学部教授
2002年8月 カリフォルニア大学パークレー校
客員研究員(2003年8月まで)
2005年4月 早稲田大学大学院会計研究科教授
(現任)
2016年10月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

執行役員

五來 雄二(システム担当)

山川 浩市(事務担当)

持続的な企業価値向上に向けて
より透明性・実効性の高いガバナンスを目指して



社外取締役(監査等委員) 川又 諭※ × 社外取締役 大野 弘道 × 社外取締役 朱 純美 × 社外取締役(監査等委員) 清水 孝 × 社外取締役(監査等委員) 永沢 徹

多彩な経歴を持つ社外取締役には、それぞれの経験と専門的な見地から、めぶきフィナンシャルグループの企業統治を担う役割があります。取締役会の運営において重視している点を中心に、意見を交わしました。

※社外取締役の川又 諭氏は2023年6月22日をもって退任しております。

新たな領域のビジネスは
強みの活用とスピード感が重要

——2022年6月に現状の役員体制が発足し1年が経ちます。外部からの観点で、この1年の成果や課題について聞かせてください。

大野 世界的にインフレが進み、米国が急ピッチで政策金利を上げたことで、グループが保有する外国債券の評価が毀損したことは残念ですが、非常に早い対処で大きな傷を負わずに済んだ点は評価しています。もう一つは、気候変動への対応を中心にサステナビリティ経営が急速に進んだことです。今や地銀の上位にキャッチアップできています。

朱 大野さんと同じく、有価証券運用のポートフォリオの見直しに迅速に着手できた点を評価しています。

フィービジネスの強化やコスト削減策、政策保有株式の売却も進展しました。一方で、仕組債の販売に関しては、営業現場における顧客本位の業務運営の状況などについて、持株会社からもよく見ていく必要があるリスクとして認識しました。多様な人材が生きるダイバーシティの推進に向けて、キャリア採用など具体的な動きも出てきており、こうした流れを止めないような意識変革が必要だと思っています。

永沢 成果が出るのが先になるとしても、未来に向けた種まきができただけ1年だったと思います。特に、再生可能エネルギー子会社や地域商社の設立、DXの推進が印象的です。やはり、新しい取り組みにあたっては今までの両行の歴史に培われたネットワークや信用力は非常に大きな強みになると感じました。また、配当政策や自己株式取得の議題において、活発な議論が行われました。

清水 永沢さんと同様に自己株式の取得や予算編成、有価証券の売却処理などの議題が印象に残っています。人的資本や地域貢献のための取り組みも、私の研究領域と密接に関連しています。茨城県および栃木県を知り尽くした経営は強みではありますが、本業である預貸業務の規模が巨大であることから、新しい領域のビジネスについては未だ十分な利益を生み出すところに至っていないのは今後の課題だと思います。

川又 茨城県民として長年、常陽銀行を利用していますが、地域住民の身近な存在だと感じています。だからこそ、DXや支店の統廃合などを進める中でも、高齢者が利便性の面で取り残されることがないように期待しています。新しい挑戦を進めていますが、製造業出身の私から見れば、もっとスピードアップできるはずですよ。

情報が共有されており、
議論の透明性はとても高い

——めぶきフィナンシャルグループの取締役会の運営について、実効性の観点から評価をお聞かせください。

永沢 さまざまなバックグラウンドを持つ社外取締役が参加して、さまざまな視点で一つのテーマを議論できるのは素晴らしいことです。質問に対して、会議が終わるまでに業務執行側から答えが出ることも多く、レスポンスの良さも感じています。一方で、月に1回の限られた機会では総花的な議論になりがちで、テーマを絞って継続的に深掘りする機会があってもよいと思います。銀行業の再定義や将来的な人材ビジョンなど、長期の課題に向き合う時間を取ってほしいです。

清水 形式的な議論ではなく実質的な議論が活発に行われています。この点は大きく評価できる点です。

川又 社長や副社長のみならず、いろいろな取締役が議論に加わり、以前と比べても取締役会が活性化していると思います。私のような他業界の人間にも取締役会の議題が理解できるよう事前レクチャーも丁寧です。ただ、読み込むべき資料は膨大で専門性が高くないと理解に時間を要します。他業界から社外取締役を選任することが増えるでしょうから、資料の作り方には工夫があってもよいと思います。



大野 事前に必要とされる情報が共有されており、議論の透明性はとても高いです。取締役会は結論を出す議事が選定されていますが、せっかくこれだけ多彩な社外取締役がいるわけですから、自由に意見を交換するような機会も必要です。例えば、ダイバーシティの在り方や地域特有の産業構造の変化といったテーマで自由に意見し、業務執行側の日常業務に役に立つ視点で活発に議論してみるのもよいのではないのでしょうか。

朱 同感です。インフォーマルな議論が活発化すると、タイムリーな議事へも意見が言いやすくなると思います。この1年は有価証券運用や顧客本位の業務運営が大きなトピックとなり、変化が速い事項は1カ月に1回という取締役会の頻度では、もどかしく思いました。議論の機会を逸さないためにも、社内で議論が熟していない事項も含め、スピードを意識したテーマ設定があってもよいと思います。

ステークホルダーにバランスよく
配慮すること

——透明かつ公正な取締役会に向けて、心がけていることがあれば聞かせてください。

清水 当社のミッションは「地域とともに発展・成長し、地域に貢献する」です。地域に対して発展や成長の機会を提供し、他方で頂戴した対価で私どもも発展・成長をするといった双方向の仕組みが必要です。そうした関係性を定量的に測定していくことが求められています。これまでの研究に基づく知見を活用しながら今後も提言をしまいたいと思います。

朱 客観性と誠実さを軸に、言うべきことは言う努力を怠らないことです。株主や従業員との対話の機会を持つことで、株主やお客さまの意見を反映させるための一次情報をしっかりと得ることを大切にしています。機関投資家とのミーティングへの参加や営業店への訪問で、生の声を聞くことはとても勉強になります。

大野 私たちは株主からの選任を得た立場ですが、株主のみならずお客さま、地域社会、または広い意味での社会といったステークホルダーにバランスよく配慮することが私にとっても誠実さだと考えています。

川又 何か不祥事があった際に隠さずいち早く開示することは、業務執行側とも意志の統一を図っています。私は地域市民の代表だと考えています。めぶきフィナンシャルグループに対して、金融面での“かかりつけ医”のような存在であることを望んでおり、人材育成は企業の基本だと思っています。私は監査等委員も兼任していて、営業店に出向き支店長から新入社員までいろいろな方と面談をします。皆さん前向きで、女性の管理職の登用も進むであろうと実感しました。

永沢 皆さんはバランス感覚が豊かなのですが、私は遠慮せず忖度せずに取締役会で発言することが自分の役目だと思い、思ったことをそのまま申し上げることがいちばん貢献できると考えています。

危機が発生した際に機能を発揮する コーポレート・ガバナンス委員会

——社外取締役の方々は、コーポレート・ガバナンス委員会の委員でもいらっしゃいます。この委員会の機能について、評価をお願いします。



永沢 川又委員長の卓越したリーダーシップでしっかりした議論ができています。結論を出すことはもとより、そのプロセスの中で意見を出す機会がある点に大きな意義があります。

大野 社外取締役が委員の多数を占めるため、万が一、ガバナンス上の危機が発生した際に機能を発揮する委員会として非常に重要です。だからこそ、常日頃よりガバナンス上の課題に対して意見交換を継続していることが大切です。

朱 お二人の意見と同じです。普段にこそ強化すべき委員会です。

清水 実質的な議論を重ねている体制が大切で、その点で評価できます。取締役会とも通じますが、社外取締役としてステークホルダーである従業員の意見にできるだけ耳を傾けることは大切で、2022年度は営業店のヒアリングにも参加し、そこから得た情報は判断する際の拠り所の1つになっています。

川又 取締役の報酬や指名について実効性を持つ組織です。あえて改善点を上げるとすれば、トップ以外の取締役候補について、もっと情報が持ていければと思います。トップの選任は現状の取締役を中心とした検討ができますが、トップ以外の取締役の後継者についても、社外取締役が一層関与していく必要を感じています。

どんなリスクが生じるか 想像力を巡らせること

——今後のめぶきフィナンシャルグループに期待する点と、ご自身が果たしていきたい役割について、お話いただけますか。

川又 2023年の6月に退任することになり、地域住民として期待を込めたお話になります。やはり地域の活性化に地方銀行が果たす役割は大きく、発展のためには投資家としての視点も持ち、新しい事業や産業の育成に積極的に関与してもらえればと思います。

大野 前職で財務部門を担当した経験から、バブル崩壊やアジア通貨危機、リーマン・ショックと大きな経済危機で銀行には助けてもらった思いが強いです。法人顧客の立場からの視点で多少なりとも貢献していきたいと思っています。「地域商社」という言い方がありますが、産学官が協力しながらできることは何でもやっていき、茨城県と栃木県の県民所得を上げていくことがグループの価値につながると思います。

清水 私の立場では、投資される企業と投資家という関係ではなく、ざっくばらんに投資家がどのような視点で企業を見ているかをヒアリングしています。投資家と企業は、基本的には同じ船に乗った者同士であると



考えており、投資家の視点をできるだけ取締役会のメンバーに正しく伝えていきたいです。

永沢 企業法務を扱う弁護士としての立場で他社のガバナンスを見る機会は多く、逆にガバナンスがうまくいかずに破綻した会社の管財人として債務者の立場から事業再生を図ることもあります。グループ内部とは異なる立場からガバナンス上の貢献をしていきたいと考えています。

朱 大きく2つあります。1つはダイバーシティです。女性活躍のさらなる推進に尽力したいです。もう1つはリスク管理です。企業経営やビジネスモデルは、経営陣の姿勢や組織風土と切っても切り離せない関係です。企業ごとに特殊性があるため、どんなリスクが生じるか想像力を巡らせることが大切です。監督という立場から責任の一端を担っており、適切に警戒しながらマネージする力をグループの皆さんとともに発揮していきたいです。

新任社外取締役メッセージ

2023年6月22日の定時株主総会で株主の皆さまのご承認を得て、監査等委員である取締役に就任しました吉武博通です。

新日本製鐵（現日本製鉄）で経営・組織改革などの仕事に従事した後、筑波大学、東京都立大学法人などにおいて教育研究活動に携わりながら大学改革に取り組んできました。大学にはこれまでも増して社会貢献が強く求められていますが、金融機関が加わることで、産学連携や地域貢献の実効性が飛躍的に高まることを実感しております。

国内外を問わず金融を取り巻く環境が大きく変化し、地域においては将来の持続可能性が問われる中、地方銀行が如何なる役割を果たすべきか、そのために経営をどう高度化させていけば良いか。これらのことを深く考えながら、取締役として力を尽くしてまいりたいと思います。何卒よろしく願いいたします。



社外取締役（監査等委員）
吉武 博通

リスク管理態勢

当社グループでは経営の健全性の維持・向上の観点からリスク管理を経営の重要課題として位置づけ、その高度化に努めています。

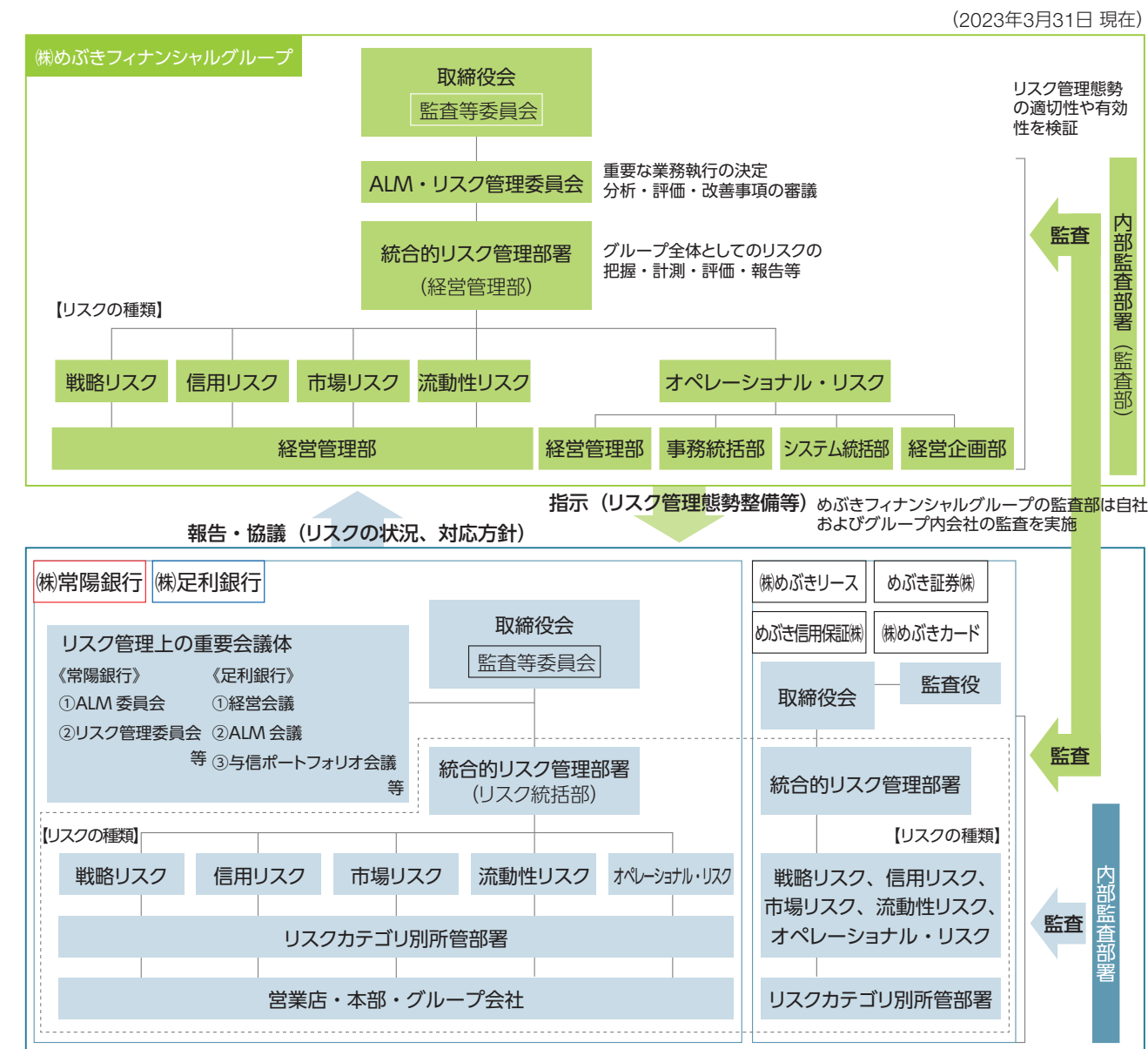
リスク管理態勢

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

当社ではグループリスク管理基本規程に定めた事項を実践するため、当社内に「ALM・リスク管理委員会」を設置し、当社グループのリスク管理に関する重要な業務執行の決定、当社グループ全体のリスク管理に関する事項の分析、評価、改善を行っています。当委員会では、リスクを適切にコントロールしつつ、リスク管

理と収益管理をより密接に連携させた検討・協議を行うことにより、リスクとリターンを重視した経営管理を徹底するとともに、経営の意思決定の迅速化・効率化を図っています。

また、各種リスク管理の統括および統合的な管理を行う統合的リスク管理部署を設置するとともに、業務部門から独立した監査部門が内部監査を実施し、各リスク管理状況の適切性・有効性を検証する態勢としています。



統合的リスク管理

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

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

た各リスク量 (使用リスク資本) が配賦した資本の範囲内に収まっているかどうかをモニタリングしています。資本配賦にあたっては、統計的手法の想定を超える損失や統計的手法では把握困難なリスク等に備え、リスクバッファを確保しています。これらのリスクも含めた自己資本の十分性については、急激な景気後退などのシナリオを策定し自己資本への影響を把握するストレステストにより確認しています。また、VaR (バリュー・アット・リスク) により算出したリスク量と実際の損益を比較するバックテストにより、統計的手法の妥当性・有効性を確認しています。

信用リスク管理

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

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

・信用リスク管理態勢

当社グループでは「グループ信用リスク管理指針」を制定し、適切な個別与信管理とリスク分散を柱とする与信ポートフォリオ管理を信用リスク管理の基本方針としています。

営業推進部門から組織的・機能的に独立した信用リスク管理部署では、取引先格付制度、資産自己査定、償却・引当制度の企画や運営管理を行うほか、貸出資産等のモニタリング機能を担い、与信ポートフォリオ管理を専門的に統括管理しています。

・個別与信管理

グループ内会社の審査部署については、営業推進部署から分離し審査の厳格化を図るとともに、お取引先の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。

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。

・資産自己査定

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

・信用リスクの計量化

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

・与信ポートフォリオ管理

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

流動性リスク管理

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

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

オペレーショナル・リスク管理

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

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

・事務リスク

事務リスクとは、役職員または外部委託先が正確な事務を怠る、あるいは事故・不正等を起こすことにより損失を被るリスクです。

当社グループでは、事務リスクの所管部署およびオペレーショナル・リスクの総合的な管理部署が、社内外で発生した事務事故の情報を収集し、その発生原因の分析を行い、その結果を踏まえた事務規程の制定または改定、システムを用いた事務処理の効率化などを行っています。さらに、内部監査部署がリスク管理態勢の有効性を検証することにより、事務事故を発見・防止するための体制を整備しています。

・システムリスク

システムリスクとは、コンピュータシステムのダウンまたは誤作動、不正使用等により損失を被るリスクです。

当社グループでは、コンピュータシステムの安全性や信頼

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。

性を確保するため、システムの開発・運用に際して十分な事前テストの実施、稼働状況の常時監視、設備の二重化などに加え、障害対応訓練等の実施によるシステム障害の早期復旧態勢の確立に努めるなど、必要な対策を講じています。

・コンプライアンス法務リスク、人的リスク、有形資産リスク、風評リスク

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

危機管理・業務継続管理

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

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

サイバーセキュリティ

当社グループでは、年々高度化、巧妙化するサイバー攻撃による被害からお客さまを守るため、サイバーセキュリティ対策の強化に取り組んでいます。

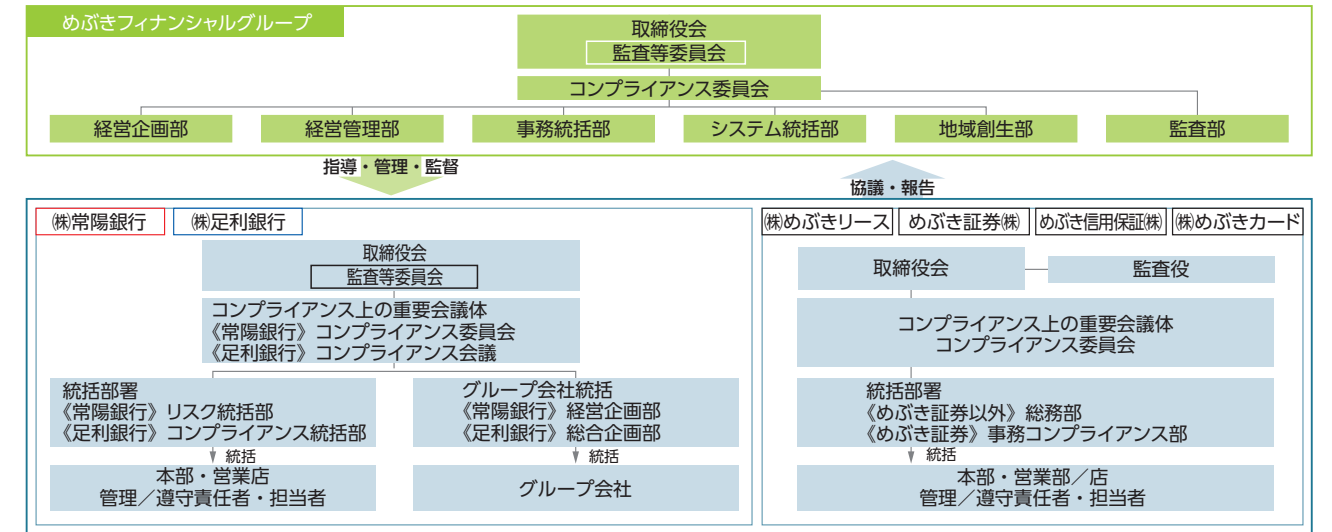
両子銀行にサイバーセキュリティに対応する専門チームを設置し、サイバー関連の情報収集に努めるとともに定期的な対策訓練を行っており、お客さまにご利用いただくインターネット上のサービスについては、

不正アクセスを早期に検知するシステムを導入しているほか、定期的にサービスの脆弱性診断を実施するなどセキュリティ対策の強化に努めています。

また、ホームページでは不正送金の手口や、金融機関等を名乗る偽電子メールや偽SNSなどを紹介し、お客さまへ注意喚起をしています。

コンプライアンス(法令等遵守)の取り組み

(2023年3月31日 現在)



当社では、当社グループが適切なコンプライアンス態勢のもと事業運営が可能となるよう、グループベースでの俯瞰的な管理を目指した態勢を整備しています。グループ全体として、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つに位置付け、コンプライアンス態勢の充実に取り組んでいます。

組織・体制

当社グループのコンプライアンスの最上位規範として「グループコンプライアンス基本規程」を制定し、各種規程・規則等を体系的に整備しています。

当社内にコンプライアンス委員会を設置し、当社およびグループのコンプライアンスに関する重要な業務執行の決定、グループ全体のコンプライアンスに係る分析、評価、改善に関する事項の審議を行っています。

また、当社グループ全体のコンプライアンスに関する

管理統括部署である「経営管理部・コンプライアンス法務グループ」の設置、経営管理部担当役員の配置を行うほか、当社グループの管理組織単位毎に法令等遵守担当者を置き、コンプライアンスの実践を図っています。直接出資子会社におけるコンプライアンスに係る重要な事項は、「グループ内会社等管理規程」にもとづき、直接出資子会社から経営管理部に協議・報告され、経営管理部が指導・管理・監督しています。

コンプライアンス・プログラム

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

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

マネーロンダリング等防止への取り組み

当社グループでは、マネーロンダリングおよびテロ資金供与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およびテロ資金供与の防止に関する対応方針」を定め、マネーロンダリング等の防止に取り組んでいます。

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

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

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

反社会的勢力との関係遮断

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

反社会的勢力との関係遮断について

株式会社めぶきフィナンシャルグループおよび当社グループ内会社（以下、「当社グループ」といいます。）は、反社会的勢力との関係を遮断するため、以下のとおり取り組んでまいります。

1. 反社会的勢力に対しては、当社グループの社会的責任を強く認識し、組織全体として対応します。
2. 平素から警察、暴力追放運動推進センター、弁護士等の外部の専門機関と密接な連携関係を構築します。
3. 反社会的勢力とは、取引関係も含めて一切の関係を遮断します。
4. 反社会的勢力による不当要求に対しては、断固として拒絶し、民事と刑事の両面から法的対応を行います。
5. 反社会的勢力に対し、資金提供や利益供与等は絶対に行いません。

以上

内部通報制度

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

利銀行の常勤監査等委員に、外部窓口を弁護士事務所に設置し、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、本規則に基づく制度の運用およびその改善に努めてまいります。

顧客保護等管理態勢（お客さま保護への取り組み）

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

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

関与により解決を図る金融ADR制度を活用しています。

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

内部監査

内部監査の状況

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

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

監査結果については、毎月、監査等委員会および代

表取締役報告するとともに、3ヶ月毎に取締役会に報告を行っているほか、監査等委員会（含むグループ内会社の監査役）、当社グループ内部監査部署、会計監査人と緊密に意見交換を行うことにより、適切な監査を行うための連携強化に努めています。

また、監査手法については、内部監査に関する国際基準（IIA）に則ったリスクベースの監査を行うとともに、内部監査に関する国際資格の取得推進等による監査員の専門性向上や外部機関による監査の品質評価を受けることにより、さらなる高度化に努めています。

内部監査部門、監査等委員会、会計監査人の相互連携状況

・内部監査部門と監査等委員会との連携

常勤の監査等委員は、内部監査部門である監査部と監査体制や監査方針（内部監査計画）について、意見交換を実施することとしており、内部監査計画策定時には監査等委員会としての意見を述べています。また、監査部監査結果について毎月業務執行部門とは別に監査部から直接報告を受ける等、デュアルレポート態勢を運用し連携強化に努めています。

・監査等委員会と会計監査人との連携

監査等委員会は、会計監査人より監査計画書を受領し、その重要事項の説明を受けるとともに、常勤監査等委員を中心に定期的な面談を行い監査実施状況等の報告を受け、意見交換（年に複数回は子銀行常勤監査等委員と合同で実施）を行うなど、実効的かつ効率的な監査の実施を図るべく、連携を密にして取り組んでいます。

また、監査上の主要な検討事項（KAM）として「非保金額が多額の債務者の債務者区分判定の合理性」について協議するとともに、その監査の実施状況について報告を受けました。

監査等委員会と会計監査人との連携内容

連携内容	開催回数	概要
監査報告（期末・中間・四半期レビュー結果）	5回	監査状況、監査上の主要な検討事項への対応等の説明
監査計画説明	2回	監査計画および時間・報酬案説明
意見交換会	6回（うち三様監査2回）	監査活動の共有および意見交換等

・内部監査部門と会計監査人との連携

監査部は、会計監査人と、適宜、監査方針（内部監査計画）や監査体制について意見交換を行い、内部監査の実効性確保に努めています。

ステークホルダーとの対話

地域との対話

私たち地域金融機関が事業を行っていくには、営業エリアにおける地域社会とのつながりが重要であり、企業として果たす責任があります。金融教育への取り

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

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。

県那珂市および筑波山の「常陽ふるさと森」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



地域イベントに参加



地域ボランティア活動



植樹活動



下草刈りの様子

ESGファンドを通じた地域のSDGs事業支援

常陽銀行と足利銀行が取り扱う投資信託「グローバル ESG バランスファンド」を通じ、委託会社である野村アセットマネジメントが受け取る信託報酬の一部を、

企業版ふるさと納税として寄付しています。寄付金は茨城県・栃木県のSDGs関連事業に活用されます。

株主優待制度「寄付コース」による寄付金の贈呈

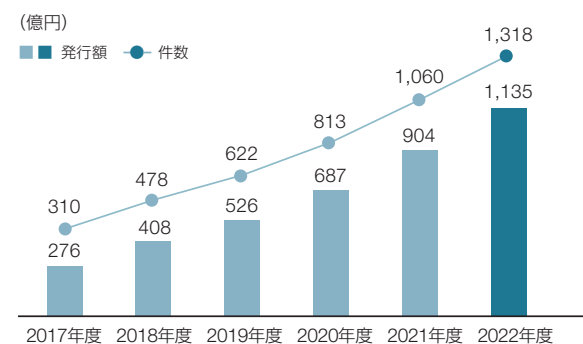
株主優待制度の「寄付コース」による寄付金を環境保護団体に贈呈しています。寄付金は、地球環境保全活動、茨城県内の緑化推進および栃木県内の環境保全事業などに役立てられています。



寄贈サービス付私募債を通じた寄附

お客さまが私募債を発行する際に、銀行が受け取る手数料の一部を活用し、お客さまが希望する学校やSDGsに取り組む団体、医療機関に物品等、これまでに2億2千万円を超える寄贈を行っています。

寄贈サービス付私募債発行状況(累計:銀行合算)



お客さまとの対話

当社グループでは、お客さまの満足度を把握するため、定期的にお客さまアンケートを実施しているほか、電話や店頭へ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。

《お客さまの声をもとにした改善(例)》

- ・目の不自由なお客さまに当行のキャッシュカードを認識していただきやすいよう、IC付キャッシュカードに、JOYO BANKの略語「JB」を示す点字を表示しました。(常陽銀行)
- ・店頭が込み合っているときでも、ご高齢のお客さま、障がいのあるお客さま、妊娠されているお客さま等に、優先的におかけいただけるよう、ロビーに「優先席」を設置しました。(常陽銀行)
- ・無料Wi-Fi環境を70店舗に導入し、お客さまにご利用いただけるようにしました。お客さまは待ち時間を利用して、あしぎんアプリを設定することができるようになりました。(足利銀行)
- ・新型コロナウイルス感染防止の目的でマスク着用、アクリルボード設置のため、窓口の声が聞き取りにくいというお客さまの声をふまえ、事務処理後のお客さまの呼び出しを、行員の肉声から機械音(EQシステム)に変更しました。(足利銀行)

【お客さま本位の業務運営に関する基本方針】

当社グループでは、グループ経営理念「質の高い総合金融サービスの提供を通じ、地域とともに、ゆたかな未来を創り続けます。」の実現に向け、「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を策定・公表しています。

当社グループ各社は、本方針を共有し、お客さまの

最善の利益の実現に向けて、誠実・公正な業務運営に取り組み、当社グループの取組状況を毎年6月に公表しています。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しすることで、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。

従業員との対話

当社グループでは、第3次グループ中期経営計画を開始すると同時に、従業員と役員がお互いに意見交換をしながら、長期ビジョンと中計の内容について理解を深めるミーティングを実施しました。

常陽銀行では、役員が各方面に出向き、合計約2,000名を超える従業員と対話を重ね、経営側は目指す目標と達成するための戦略と想い、従業員に期待することなどを話し、従業員からは戦略を進めるにあたって現場での課題やお客さまへの対応など具体的な声をお互いに顔を合わせて意見を出し合いました。また、足利銀行では、役員と若手行員10名がお互いの想いを述べ合う「ウィングミーティング」を実施し、2年間で約1,000名との対話を行いました。



従業員の声をもとにした“改善”

当社グループは、各部署において業務を担っている従業員(パートタイマー含む)から、業務の改善提案やビジネスモデルの提案を常時行っています。

お客さまと接点をもっており、実務を担っている従業員から声を拾い上げることで、本部の企画担当者が気が付かないさまざまな課題や改善の発見につながっています。

《改善(例)》

- ・相續りモート受付の際に、お客さまからいただく書類のチェック表を制定しました。経験の浅い担当者にとって書類の徴求漏れ防止に役立っているほか、転勤等で担当者が変更になった場合でも、後任者へのスムーズに情報連携ができるようになり、お客さまの負担軽減、当行の業務効率化につながっています。

株主・投資家との対話

当社は、会社情報の適時適切な開示に努めるとともに、国内外の株主・投資家の皆さまに対する積極的なIR活動、建設的な対話を通じて、透明性の高い企業経営を目指しています。

具体的には、会社情報を適時、公正かつ正確に開示することに加え、当社業績や業況、事業戦略などにつ

株主・投資家への情報提供

全ての株主に対して公正かつ平等に情報発信を行うことを基本とし、中期経営計画や決算内容については、取締役会等での決議後速やかにTDnetや当社ウェブサイトにて公表しています。

また、当社の経営理念、長期ビジョン、サステナビ

株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けた取り組み状況

毎年6月に開催する定時株主総会については、招集通知を早期に発送するとともに、招集通知の発送に先駆け、東京証券取引所及び当社ウェブサイトにおいて招集通知（英文版含む）を掲載するよう取り組んでいます。

また、インターネットや携帯電話（スマートフォン含む）による議決権行使を可能としているほか、議決権

株主・投資家との対話の主な対応者

当社では、対話のテーマに応じて、代表取締役、取締役（経営企画担当）等の適任者が出席して対応して

いて、トップ自らが積極的に説明会などを通じて、株主や投資家の皆さまにより深くご理解いただけるよう努めています。

また、対面だけでなく、Webの活用、ハイブリッド形式での対話を導入するなど、株主・投資家の皆さまの利便性向上、対話への参加促進に努めています。

リティへの取り組み、事業活動、ビジネスモデルなどについて理解を深めていただくべく、統合報告書の発行、各種説明会の開催など、積極的な情報開示を行っています。

電子行使プラットフォームへ参加し、議決権行使環境向上に努めています。

なお、株主総会終了後には、当社のホームページに、当日ご来場いただけなかった株主の皆さまに総会当日の様様をお伝えすべく映像を掲載するとともに、議決権通知および議決権行使結果を速やかに掲載しています。

います。なお、株主・投資家との対話の受付は、経営企画部IR担当が担当しています。

主な対話と対応者（これまでの実績）

主な対応者	
ラージミーティング	代表取締役（社長、副社長）
スモールミーティング	
テーマ型ミーティング	代表取締役（社長、副社長）、社外取締役 等テーマに応じて
個人向け会社説明会	取締役（経営企画担当）
1on1ミーティング	経営企画部担当部長、シニアマネージャー、IR担当

(注) ラージミーティング・・・年2回開催（5月、11月）、スモールミーティング・・・年2回開催（8月、2月）、1on1ミーティング・・・四半期ごと実施

対話を行った株主・投資家の概要

対象先	実施概要	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
個人投資家 個人株主	個人向け会社説明会	360名 ^{*1}	86名 ^{*1}	144名/1回 ^{*2}
国内機関投資家 ・アナリスト	ラージミーティング	176名/2回	172名/2回	232名/2回
	スモールミーティング	29名/2回	28名/2回	39名/2回
	テーマ型ミーティング	—	—	21名/1回
	1on1ミーティング	56社	52社	50社
外国人投資家 ・外国人株主	カンファレンス	1社/1回	—	5社/1回
	1on1ミーティング	4社	7社	10社
計	個人投資家・株主	360名	86名	144名
	国内機関投資家・アナリスト	205名・56社	200名・52社	292名・50社
	外国人投資家・株主	5社	7社	15社

※1 説明動画配信（視聴回数をカウント）

※2 Webによるライブ配信（参加者）+アーカイブ動画配信（視聴回数をカウント）

対話の主なテーマ・内容（2022年4月以降分）

区分	主な内容
経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> 「長期ビジョン2030」に掲げる連結フィー収益割合50%以上の達成に向けて 中期経営計画の経営目標のひとつ、連結純利益520億円以上の実現可能性について 新事業領域に対する取組について 再生可能エネルギー事業へ参入した背景と今後の見通しについて 店舗ネットワークの見直しと店舗のデジタル化について
業績・営業実績	<ul style="list-style-type: none"> 法人向け貸出金の残高増加要因と利回りの推移について 設備投資向け貸出金需要の持続性について 日本銀行の金融政策見直し、国内金利が上昇した場合の影響について 物価高等による信用コストへの影響について 役務収益の成長ドライバーについて 取引先に対するDXやサステナビリティへの取組支援状況とその効果について バンキングアプリのユーザー数の推移とその効果について 政策保有株式の削減目標について 2022年度の有価証券の売却損失計上に対する検証について 有価証券ポートフォリオの再構築について 人件費など経費の見通しについて 2023年度の業績予想水準について
企業価値向上	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量削減に対する取組状況について 人的資本経営について
資本政策・資本効率	<ul style="list-style-type: none"> 東証からの要請「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について 配当、還元方針に関する考え方について 自己資本比率の水準について
その他	<ul style="list-style-type: none"> 近隣他行と更なる経営統合などの可能性について

対話において把握された株主・投資家の意見等の経営陣や取締役会に対するフィードバックの実施状況

投資家との対話の状況について、定期的に経営会 ています。また、対話の都度、株主等からの意見につ
議・取締役会・コーポレートガバナンス委員会に報告し いて、取締役・執行役員へ共有しています。

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

2022年度の株主等との対話において、業績見通し、 年6月期以降の決算説明資料において業績見通しや有
有価証券の運用状況およびポートフォリオの状況の詳 価証券の詳細開示と内訳をわかりやすく開示する等の
細内容について要望が寄せられたことを踏まえ、2022 改善に努めました。

グループ財務データ

2022年度決算の損益の概況

めぶきフィナンシャルグループ連結 (単位: 億円)

	2022年度	前年度比 増減額	業績予想比 (修正後)
連結粗利益	1,183	△762	-
資金利益	1,489	△61	-
(うち預貸金利息差)	(1,074)	(+18)	-
役員取引等利益	427	+23	-
特定取引利益	18	△26	-
その他業務利益	△751	△698	-
営業経費	1,070	△76	-
与信関係費用(信用コスト)	108	△107	-
株式等関係損益	438	+403	-
経常利益	466	△183	+36
特別損益	△6	+35	-
親会社株主に帰属する当期純利益	321	△107	+21

	2022年度	前年度比 増減額
銀行単体合算・当期純利益 (a)	435	+35
グループ会社 純利益合算 (b)	48	△10
めぶきリース	9	+2
めぶき証券	3	△13
めぶき信用保証	12	△3
めぶきカード	4	+2
銀行子会社	18	+0
FG連結調整*1 (c)	△120	△120
同*2 (c')	△42	△12
親会社株主に帰属する当期純利益 (a) + (b) + (c) + (c')	321	△107

*1 常陽銀行の受取配当金120億円
*2 有価証券の連串簿価差から生じる調整等

2行合算

(単位: 百万円)

	2行合算			常陽銀行			足利銀行		
	2021年度	2022年度	前年度比 増減額	2021年度	2022年度	前年度比 増減額	2021年度	2022年度	前年度比 増減額
業務粗利益	1,870	1,128	△741	1,069	484	△584	800	643	△156
国内業務部門利益	1,700	1,484	△215	975	768	△207	724	716	△7
資金利益	1,406	1,408	+1	811	818	+7	595	589	△6
役員取引等利益	337	354	+17	192	201	+9	145	152	+7
特定取引利益	5	3	△2	5	3	△2	-	-	-
その他業務利益	△49	△280	△231	△33	△255	△221	△16	△25	△9
国際業務部門利益	170	△356	△526	94	△283	△377	76	△72	△148
経費 (△)	1,081	1,033	△48	605	576	△28	476	456	△19
うち人件費 (△)	582	572	△9	327	322	△4	254	249	△4
うち物件費 (△)	434	400	△33	241	220	△21	192	180	△12
実質業務純益	788	95	△693	464	△91	△555	324	187	△137
コア業務純益 (除く投資信託解約損益)	842	896	+54	495	583	+88	347	312	△34
一般貸倒引当金繰入額 (△)	14	△6	△20	3	△6	△9	10	△0	△11
業務純益	774	101	△673	460	△85	△546	313	187	△126
臨時損益	△169	350	+520	△81	381	+463	△87	△31	+56
うち不良債権処理額 (△)	181	97	△84	95	56	△38	86	40	△46
うち株式等関係損益	35	450	+415	35	439	+403	△0	11	+11
経常利益	604	452	△152	379	296	△83	225	156	△69
特別損益	△42	114	+156	△36	115	+151	△5	△1	+4
法人税等合計 (△)	162	130	△31	96	83	△13	65	47	△18
当期純利益	400	435	+35	246	328	+82	154	107	△46
与信関係費用 (△)	196	91	△104	98	50	△47	97	40	△57

連結業績サマリー

(単位: 百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
連結粗利益	189,553	192,537	188,046	194,564	118,348
資金利益	156,291	149,913	150,168	155,050	148,913
役員取引等利益	38,858	38,577	38,693	40,308	42,703
特定取引利益	2,418	3,840	4,252	4,532	1,890
その他業務利益	△8,014	206	△5,067	△5,327	△75,160
営業経費	119,636	119,630	115,763	114,624	107,016
与信関係費用	11,882	20,720	23,406	21,598	10,853
貸出金償却	9,877	11,612	5,291	5,368	4,296
個別貸倒引当金繰入額	7,414	9,344	16,991	16,443	8,798
一般貸倒引当金繰入額	△4,643	211	2,124	2,176	△753
その他	△765	△447	△1,001	△2,390	△1,487
株式等関係損益	9,145	△794	3,543	3,542	43,857
その他	2,353	1,787	1,688	3,108	2,297
経常利益	69,533	53,179	54,108	64,992	46,631
特別損益	△3,115	△1,605	△1,909	△4,238	△676
税金等調整前当期純利益	66,418	51,573	52,199	60,754	45,955
法人税等合計	20,079	15,203	15,720	17,795	13,779
当期純利益	46,338	36,370	36,478	42,958	32,176
非支配株主に帰属する当期純損失 (△)	-	-	-	-	△0
親会社株主に帰属する当期純利益	46,338	36,370	36,478	42,958	32,176

(注) 「連結粗利益」は(資金運用収益 - (資金調達費用 - 金銭の信託運用見合費用)) + (役員取引等収益 + 信託報酬 - 役員取引等費用) + (特定取引収益 - 特定取引費用) + (その他業務収益 - その他業務費用) で算出しております。

連結貸借対照表サマリー

(単位: 百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
資産の部合計	17,372,575	17,804,808	22,835,169	24,125,520	21,387,481
うち貸出金	11,122,484	11,342,541	11,638,376	11,737,377	12,436,196
うち有価証券	4,346,628	4,076,146	4,333,243	4,682,301	3,662,309
負債の部合計	16,453,028	16,922,573	21,836,262	23,166,457	20,482,702
うち預金	14,373,888	14,756,658	16,223,652	16,825,736	17,137,285
うち譲渡性預金	282,158	283,131	291,417	310,724	371,289
純資産の部合計	919,547	882,235	998,906	959,063	904,779
株主資本合計	787,807	807,345	831,222	843,524	858,864
うち利益剰余金	523,792	547,270	570,981	602,694	622,845
その他の包括利益累計額合計	131,507	74,641	167,522	115,407	45,821
新株予約権	233	248	161	130	62
非支配株主持分	-	-	-	-	31

財務指標等

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

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2021年度	2022年度
資産の部		
現金預け金	7,270,668	4,818,749
コールローン及び買入手形	6,507	24,115
買入金銭債権	10,611	10,341
特定取引資産	4,589	3,962
金銭の信託	2,027	3,010
有価証券	4,682,301	3,662,309
貸出金	11,737,377	12,436,196
外国為替	17,220	17,216
リース債権及び リース投資資産	65,325	60,454
その他資産	243,257	247,636
有形固定資産	102,802	101,567
建物	37,076	36,459
土地	52,666	52,657
リース資産	31	31
建設仮勘定	622	170
その他の有形固定資産	12,405	12,248
無形固定資産	15,896	13,523
ソフトウェア	12,628	10,272
その他の 無形固定資産	3,267	3,250
退職給付に係る資産	32,462	40,791
繰延税金資産	2,237	20,027
支払承諾見返	26,044	19,448
貸倒引当金	△93,800	△91,859
投資損失引当金	△8	△8
資産の部合計	24,125,520	21,387,481

(単位:百万円)

	2021年度	2022年度
負債の部		
預金	16,825,736	17,137,285
譲渡性預金	310,724	371,289
コールマネー及び売渡手形	1,044,954	555,552
売現先勘定	148,165	112,902
債券貸借取引受入担保金	826,826	111,887
特定取引負債	343	1,122
借入金	3,795,700	2,000,858
外国為替	4,390	8,350
信託勘定借	3,046	2,983
その他負債	154,855	147,695
役員賞与引当金	281	183
退職給付に係る負債	324	—
役員退職慰労引当金	24	29
睡眠預金払戻損失引当金	2,183	1,954
偶発損失引当金	2,349	2,103
ポイント引当金	508	564
利息返還損失引当金	8	4
特別法上の引当金	2	2
繰延税金負債	11,339	0
再評価に係る繰延税金負債	7,936	7,929
負ののれん	711	553
支払承諾	26,044	19,448
負債の部合計	23,166,457	20,482,702
純資産の部		
資本金	117,495	117,495
資本剰余金	125,692	125,705
利益剰余金	602,694	622,845
自己株式	△2,357	△7,181
株主資本合計	843,524	858,864
その他有価証券評価差額金	91,550	18,692
繰延ヘッジ損益	6,734	7,435
土地再評価差額金	11,944	12,088
退職給付に係る調整累計額	5,177	7,604
その他の包括利益累計額合計	115,407	45,821
新株予約権	130	62
非支配株主持分	—	31
純資産の部合計	959,063	904,779
負債及び純資産の部合計	24,125,520	21,387,481

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2021年度	2022年度
経常収益	268,090	329,457
資金運用収益	158,462	171,124
貸出金利息	106,411	110,018
有価証券利息配当金	44,994	55,491
コールローン利息及び買入手形利息	8	397
預け金利息	6,634	4,817
その他の受入利息	412	399
信託報酬	45	27
役員取引等収益	54,498	56,943
特定取引収益	4,532	1,890
その他業務収益	3,190	16,456
その他経常収益	47,361	83,015
償却債権取立益	3,863	2,662
株式等売却益	7,320	45,495
その他の経常収益	36,177	34,856
経常費用	203,098	282,825
資金調達費用	3,412	22,210
預金利息	772	2,524
譲渡性預金利息	15	13
コールマネー利息及び売渡手形利息	△192	1,883
売現先利息	△80	3,591
債券貸借取引支払利息	488	3,361
借入金利息	173	1,601
その他の支払利息	2,235	9,233
役員取引等費用	14,235	14,266
その他業務費用	8,517	91,616
営業経費	114,624	107,016
その他経常費用	62,309	47,714
貸倒引当金繰入額	18,619	8,045
その他の経常費用	43,689	39,669
経常利益	64,992	46,631
特別利益	261	241
固定資産処分益	261	241
特別損失	4,499	917
固定資産処分損	684	479
減損損失	3,814	438
税金等調整前当期純利益	60,754	45,955
法人税、住民税及び事業税	21,581	12,421
法人税等調整額	△3,786	1,357
法人税等合計	17,795	13,779
当期純利益	42,958	32,176
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	—	△0
親会社株主に帰属する当期純利益	42,958	32,176

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2021年度	2022年度
当期純利益	42,958	32,176
その他の包括利益	△50,561	△69,730
その他有価証券評価差額金	△56,463	△72,857
繰延ヘッジ損益	6,346	700
退職給付に係る調整額	△444	2,426
包括利益	△7,603	△37,554
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△7,603	△37,553
非支配株主に係る包括利益	—	△0

連結株主資本等変動計算書

2021年度

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	117,495	148,531	570,981	△5,785	831,222
会計方針の変更による累積的影響額			△366		△366
会計方針の変更を反映した当期首残高	117,495	148,531	570,614	△5,785	830,855
当期変動額					
剰余金の配当			△12,431		△12,431
親会社株主に帰属する当期純利益			42,958		42,958
自己株式の取得				△19,520	△19,520
自己株式の処分		△10		121	110
自己株式の消却		△22,828		22,828	-
土地再評価差額金の取崩			1,553		1,553
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	△22,838	32,079	3,428	12,669
当期末残高	117,495	125,692	602,694	△2,357	843,524

	その他の包括利益累計額						新株予約権	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	148,013	388	13,497	5,622	167,522	161	998,906	
会計方針の変更による累積的影響額							△366	
会計方針の変更を反映した当期首残高	148,013	388	13,497	5,622	167,522	161	998,539	
当期変動額								
剰余金の配当							△12,431	
親会社株主に帰属する当期純利益							42,958	
自己株式の取得							△19,520	
自己株式の処分							110	
自己株式の消却								
土地再評価差額金の取崩							1,553	
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△56,463	6,346	△1,553	△444	△52,114	△31	△52,145	
当期変動額合計	△56,463	6,346	△1,553	△444	△52,114	△31	△39,476	
当期末残高	91,550	6,734	11,944	5,177	115,407	130	959,063	

2022年度

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	117,495	125,692	602,694	△2,357	843,524
当期変動額					
剰余金の配当			△11,881		△11,881
親会社株主に帰属する当期純利益			32,176		32,176
自己株式の取得				△5,000	△5,000
自己株式の処分		13		176	189
土地再評価差額金の取崩			△144		△144
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	13	20,151	△4,824	15,339
当期末残高	117,495	125,705	622,845	△7,181	858,864

	その他の包括利益累計額						新株予約権	非支配 株主持分	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計				
当期首残高	91,550	6,734	11,944	5,177	115,407	130	-	959,063	
当期変動額									
剰余金の配当								△11,881	
親会社株主に帰属する当期純利益								32,176	
自己株式の取得								△5,000	
自己株式の処分								189	
土地再評価差額金の取崩								△144	
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△72,857	700	144	2,426	△69,586	△68	31	△69,623	
当期変動額合計	△72,857	700	144	2,426	△69,586	△68	31	△54,283	
当期末残高	18,692	7,435	12,088	7,604	45,821	62	31	904,779	

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2021年度	2022年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	60,754	45,955
減価償却費	9,531	9,113
減損損失	3,814	438
負ののれん償却額	△158	△158
貸倒引当金の増減（△）	11,807	△1,941
投資損失引当金の増減額（△は減少）	△0	-
役員賞与引当金の増減額（△は減少）	25	△97
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△1,082	△4,245
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△2,916	△361
役員退職慰労引当金の増減額（△は減少）	△0	5
睡眠預金払戻損失引当金の増減（△）	△276	△229
偶発損失引当金の増減額（△は減少）	354	△245
ポイント引当金の増減額（△は減少）	41	56
利息返還損失引当金の増減額（△は減少）	△2	△3
資金運用収益	△158,462	△171,124
資金調達費用	3,412	22,210
有価証券関係損益（△）	10,122	45,446
金銭の信託の運用損益（△は運用益）	△57	18
為替差損益（△は益）	△81,124	△63,146
固定資産処分損益（△は益）	423	237
特定取引資産の純増（△）減	7,836	627
特定取引負債の純増減（△）	△681	779
貸出金の純増（△）減	△99,000	△698,819
預金の純増減（△）	602,083	311,549
譲渡性預金の純増減（△）	19,306	60,564
借入金（劣後特約付借入金を除く）の純増減（△）	401,650	△1,794,841
預け金（現金同等物を除く）の純増（△）減	△3,349	△10,399
コールローン等の純増（△）減	1,340	△17,338
コールマネー等の純増減（△）	109,947	△524,665
債券貸借取引受入担保金の純増減（△）	206,076	△714,939
外国為替（資産）の純増（△）減	△7,626	4
外国為替（負債）の純増減（△）	3,484	3,960
リース債権及びリース投資資産の純増（△）減	1,827	4,870
信託勘定借の純増減（△）	739	△63
資金運用による収入	159,240	172,506
資金調達による支出	△3,551	△20,090
その他	△3,498	△7,023
小計	1,252,032	△3,351,387
法人税等の支払額	△19,893	△16,709
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,232,138	△3,368,097
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	△1,136,395	△785,895
有価証券の売却による収入	444,060	1,323,150
有価証券の償還による収入	340,041	392,058
金銭の信託の増加による支出	-	△1,002
有形固定資産の取得による支出	△3,824	△3,640
有形固定資産の売却による収入	672	426
無形固定資産の取得による支出	△2,900	△2,363
その他	△162	△303
投資活動によるキャッシュ・フロー	△358,507	922,430
財務活動によるキャッシュ・フロー		
自己株式の取得による支出	△19,520	△5,000
自己株式の売却による収入	105	180
配当金の支払額	△12,431	△11,881
非支配株主からの払込みによる収入	-	32
財務活動によるキャッシュ・フロー	△31,846	△16,669
現金及び現金同等物に係る換算差額	△220	16
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	841,563	△2,462,319
現金及び現金同等物の期首残高	6,423,084	7,264,647
現金及び現金同等物の期末残高	7,264,647	4,802,328

グループ非財務データ

環境

エネルギー消費量に関するデータ(銀行合算)

計測項目(単位)	2020年度(令和2年度)			2021年度(令和3年度)			2022年度(令和4年度)		
	2行合算	常陽銀行	足利銀行	2行合算	常陽銀行	足利銀行	2行合算	常陽銀行	足利銀行
目標: 1㎡あたりのエネルギー使用量 : エネルギー総使用量 (KL) /面積 (平方メートル)	0.0264	0.0257	0.0272	0.0266	0.0258	0.0277	0.0264	0.0263	0.0265
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)	0.0269	0.0261	0.0280	0.0267	0.0266	0.0267	0.0250	0.0251	0.0249
直接的エネルギー消費									
灯油 (キロリットル)	2	2	0	0	0	0	0	0	0
軽油 (キロリットル)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
重油 (キロリットル)	142	5	137	140	10	130	116	4	112
石油ガス (LPG) (トン)	43	38	5	27	23	4	35	31	4
都市ガス (千立方メートル)	104	71	33	107	74	33	120	89	31
間接的エネルギー消費									
電気 (メガワット時)	36,478	20,793	15,685	34,733	19,979	14,754	32,005	18,446	13,559
蒸気 (ギガジュール)	1,921	1,921	0	2,050	2,050	0	2,074	2,074	0
温水 (ギガジュール)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
冷水 (ギガジュール)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
面積 (平方メートル:㎡)	358,170	209,700	148,470	343,826	197,700	146,126	338,909	195,012	143,897
エネルギー総使用量 (KL)	9,629	5,475	4,154	9,168	5,260	3,908	8,477	4,893	3,584

GHG (温室効果ガス)排出量 (当社グループ全体。ただし、Scope3については2行合算)

項目	単位	2020年度	2021年度	2022年度
GHG排出量 Scope1 (直接排出)	t-CO ₂	2,841	2,805	2,811
GHG排出量 Scope2 (間接排出)	t-CO ₂	16,615	15,920	12,079
GHG排出量 Scope3 (カテゴリ1~15)	t-CO ₂	未計測	3,441	20,519,939
うち、カテゴリ1 (購入した製品・サービス)	t-CO ₂	未計測	未計測	6,267
うち、カテゴリ2 (資本財)	t-CO ₂	未計測	未計測	8,146
うち、カテゴリ3 (Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動)	t-CO ₂	未計測	未計測	2,237
うち、カテゴリ4 (輸送、配送 上流)	t-CO ₂	未計測	未計測	534
うち、カテゴリ5 (事業から出る廃棄物)	t-CO ₂	未計測	未計測	29
うち、カテゴリ6 (出張)	t-CO ₂	未計測	776	1,128
うち、カテゴリ7 (通勤)	t-CO ₂	未計測	2,665	3,398
うち、カテゴリ8 (リース資産 上流)	t-CO ₂	未計測	未計測	0
うち、カテゴリ9 (輸送、配送 下流)	t-CO ₂	未計測	未計測	0
うち、カテゴリ10 (販売した製品の加工)	t-CO ₂	未計測	未計測	0
うち、カテゴリ11 (販売した製品の使用)	t-CO ₂	未計測	未計測	0
うち、カテゴリ12 (販売した製品の廃棄)	t-CO ₂	未計測	未計測	0
うち、カテゴリ13 (リース資産 下流)	t-CO ₂	未計測	未計測	0
うち、カテゴリ14 (フランチャイズ)	t-CO ₂	未計測	未計測	0
うち、カテゴリ15 (投融資)	t-CO ₂	未計測	未計測	20,498,197
GHG総排出量 (Scope1,2)	t-CO ₂	19,456	18,725	14,890
GHG総排出量 (Scope1,2,3)	t-CO ₂	未計測	22,166*	20,534,830

※ Scope3はカテゴリ6.7のみ

社会(人的資本)

カテゴリ	指標	単位	2020年度末時点			2021年度末時点			2022年度末時点		
			2行合算	常陽銀行	足利銀行	2行合算	常陽銀行	足利銀行	2行合算	常陽銀行	足利銀行
基礎情報	従業員数	人	5,965	3,267	2,698	5,832	3,213	2,619	5,589	3,093	2,496
	うち女性従業員数	人	2,759	1,548	1,211	2,716	1,518	1,198	2,629	1,474	1,155
	(女性従業員比率)	%	46.3	47.4	44.9	46.6	47.2	45.7	47.0	47.7	46.3
	平均年齢	歳	40.5	40.4	40.6	40.5	40.6	40.4	40.6	40.9	40.0
	(男性の平均年齢)	歳	43.0	43.8	42.2	43.1	43.9	42.2	43.0	44.0	41.8
	(女性の平均年齢)	歳	37.5	36.6	38.6	37.5	37.0	38.3	38.0	37.5	38.7
	平均勤続年数	年	17.0	17.3	16.8	17.1	17.4	16.7	17.2	17.7	16.6
	(男性の平均勤続年数)	年	19.7	20.7	18.7	19.8	20.7	18.7	19.7	20.8	18.3
	(女性の平均勤続年数)	年	13.9	13.5	14.5	14.0	13.8	14.3	14.5	14.3	14.7
	新卒採用人数	人	234	123	111	238	127	111	178	90	88
	うち女性採用人数	人	139	76	63	145	73	72	88	49	39
	(女性採用比率)	%	59.4	61.8	56.8	60.9	57.5	64.9	49.4	54.4	44.3
	キャリア採用人数	人	32	13	19	23	9	14	30	12	18
	うち女性採用人数	人	25	8	17	14	6	8	19	9	10
	(女性採用比率)	%	78.1	61.5	89.5	60.9	66.7	57.1	63.3	75.0	55.6
うちパートタイマー等からの登用者	人	19	5	14	10	3	7	10	2	8	
外国人従業員数	人	8	7	1	6	5	1	5	4	1	
障がい者雇用率	%	2.23	2.30	2.16	2.21	2.14	2.30	2.34	2.40	2.28	
育児休業取得者数	人	214	152	62	211	128	83	286	155	131	
うち男性の取得者数	人	57	53	4	75	51	24	146	69	77	
うち女性の取得者数	人	157	99	58	136	77	59	140	86	54	
育児休業取得率	%	76.7	98.1	50.0	85.4	94.8	74.1	112.6	110.0	115.9	
(男性の取得率)	%	46.0	85.5	6.5	64.1	91.1	39.3	130.4	130.2	130.5	
(女性の取得率)	%	101.3	106.5	93.5	104.6	97.5	115.7	98.6	97.7	100.0	
定着率*1	%	96.0	95.9	96.1	96.6	96.4	96.7	96.7	97.0	96.4	
(男性の定着率)	%	97.2	97.5	96.9	97.7	97.7	97.8	97.7	97.8	97.7	
(女性の定着率)	%	94.5	93.9	95.1	95.2	94.9	95.5	95.5	96.0	95.0	
健康診断受診者数*2	人	9,369	5,022	4,347	9,128	4,888	4,240	8,650	4,731	3,919	
健康診断受診率	%	99.6	99.5	99.6	99.9	99.9	99.8	99.6	99.5	99.8	
特定保健指導対象者数	人	839	427	412	784	376	408	754	414	340	
特定保健指導対象者率	%	8.9	8.5	9.4	8.6	7.7	9.6	8.7	8.7	8.7	

※1 定着率…(年度始め(4/1)の従業員数-年度内の自発退職者数)÷年度始め(4/1)時点の従業員数
自発退職者数は、定年退職等の非自発理由での退職を除いた年度内の退職者数

※2 健康診断受診者数…人間ドック受診者を含む

ガバナンス

項目	単位	2020年	2021年	2022年
取締役の人数	人	12	12	12
うち、社外取締役の人数	人	5	5	5
女性取締役の人数	人	1	1	1
役員のうち、女性の比率	%	8.3	8.3	8.3

グループ体制と企業概要

めぶきフィナンシャルグループは、銀行業務を営む株式会社常陽銀行及び株式会社足利銀行を中心に、リース業務、証券業務、信用保証業務、クレジットカード業務などの金融サービスに係る事業を行っています。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。

(2023年3月末現在)



株式会社 めぶきフィナンシャルグループ

本店所在地 東京都中央区日本橋室町二丁目1番1号
本社所在地 [水戸本社] 茨城県水戸市南町二丁目5番5号
 [宇都宮本社] 栃木県宇都宮市桜四丁目1番25号

資本金 1,174億円
設立日 2008年4月1日(2016年10月1日商号変更)
上場証券取引所 東京証券取引所
格付 A(格付投資情報センター)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">  <p>常陽銀行</p> <p>創立 1935年7月30日 本店 茨城県水戸市南町二丁目5番5号 資本金 851億円 店舗数 国内:184店舗(本支店153、出張所31) 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* 3,089名 格付 A+(格付投資情報センター) A3(ムーディーズ)</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">  <p>足利銀行</p> <p>創立 1895年10月1日 本店 栃木県宇都宮市桜四丁目1番25号 資本金 1,350億円 店舗数 国内:134店舗(本支店107、出張所27) 海外:2駐在員事務所(香港、バンコク) 従業員数* 2,497名 格付 A+(格付投資情報センター)</p> </div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">  <p>MEBUKI めぶきリース</p> <p>創立 1974年9月25日 本社 茨城県水戸市南町三丁目4番12号 資本金 1億円 営業所数 11営業所(本社、営業部10) 従業員数 62名</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">  <p>MEBUKI めぶき証券</p> <p>創立 2007年11月30日 本社 茨城県水戸市南町三丁目4番12号 資本金 30億円 営業所数 8営業所(本社、支店3、駐在事務所4) 従業員数 70名</p> </div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">  <p>MEBUKI めぶき信用保証</p> <p>創立 1978年12月21日 本社 栃木県宇都宮市桜四丁目1番25号 資本金 5,000万円 営業所数 2オフィス(本社、水戸) 従業員数 20名</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">  <p>MEBUKI めぶきカード</p> <p>創立 1982年8月30日 本社 茨城県水戸市南町三丁目4番12号 資本金 1億円 営業所数 2営業所(本社、営業部1) 従業員数 43名</p> </div>
<p>その他の業務 連結子会社10社(調査・コンサルティング業務、投資業務、不動産賃貸業務、再生可能エネルギー関連業務、地域商社業務等)</p> <p style="text-align: right;">※ 従業員数には出向者等を除きます。</p>	

発行/2023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。