October 1, 2016

Company name: Mebuki Financial Group, Inc.
Representative: Kazuyoshi Terakado, President
(Code number: 7167 First Section,
Tokyo Stock Exchange)

Foundation of "Mebuki Financial Group, Inc." and Formulation of Medium-term Management Plan

"Mebuki Financial Group, Inc." (President: Kazuyoshi Terakado) was established today as a wholly-owning parent company of The Joyo Bank, Ltd. (President: Kazuyoshi Terakado)("Joyo") and The Ashikaga Bank, Ltd. (President: Masanao Matsushita)("Ashikaga").
In addition, Mebuki Financial Group, Inc. formulated the Medium-term Management Plan starting from October 2016 through March 2019 and we hereby inform you as follows:

Description

1. Overview of Mebuki Financial Group, Inc.

(1) Company name: Mebuki Financial Group, Inc.

(2) Representatives: Director, President: Kazuyoshi Terakado (Director, President of Joyo)
Director, Executive Vice President: Masanao Matsushita (Director, President of Ashikaga)

(3) Location of headquarters: 7-2, Yaesu 2-chome, Chuo-ku, Tokyo

(4)Location of head office:
Mito Office: 5-5, Minami-machi 2-chome, Mito, Ibaraki
Utsunomiya Office: 1-25, Sakura 4-chome, Utsunomiya, Tochigi

(5) Nature of Business: Management and operation of banks and other companies that Mebuki Financial Group, Inc. may have as subsidiaries under the Banking Act and any and all businesses incidental or related thereto

(6) Amount of capital: 117.4 billion yen

(7) Stock Exchange: First Section of Tokyo Stock Exchange

2. Directors

Title	Name	Responsibilities (Department in charge)	Other
Director and President	Kazuyoshi Terakado	General Matters	(currently, President of Joyo)
Director and Executive Vice President	Masanao Matsushita	General Matters	(currently, President of Ashikaga)
Director	Eiji Murashima	In charge of Corporate Management (Basel Office)	(currently, Managing Director of Joyo)
Director	Kiyoshi Kato	In charge of Regional Revitalization (Regional Revitalization Department)	(currently, Executive Managing Director of Ashikaga)
Director	Ritsuo Sasajima	In charge of Corporate Planning (Corporate Planning Department)	(currently, Managing Director of Joyo)
Director	Kazuyuki Shimizu	In charge of Corporate Management (Corporate Management Department)	(currently, Managing Director of Ashikaga)
Director	Hidebumi Nishino	In charge of Regional Revitalization	(currently, Managing Executive Officer of Joyo)
Director (Audit and Supervisory Committee Member)	Yoshiaki Terakado		(former, Corporate Auditor of Joyo)
Director (Audit and Supervisory Committee Member)	Kunihiro Ono		(former, Director of Ashikaga)
Director (Audit and Supervisory Committee Member)	Ryuzaburo Kikuchi		(former, Outside Director of Joyo)
Director (Audit and Supervisory Committee Member)	Toru Nagasawa		(currently, a representative lawyer of Nagasawa Law Offices)
Director (Audit and Supervisory Committee Member)	Takashi Shimizu		(currently, a professor of Graduate School of Accountancy, Waseda University)

(Note)Ryuzaburo Kikuchi, Toru Nagasawa and Takashi Shimizu, each as a Director (Audit and Supervisory Committee Member), are Directors who are Outside Directors as defined in Article 2, item (xv) of the Companies Act.

3. The Medium-term Management Plan

With regard to the Medium-term Management Plan, please see attachment "Foundation of Mebuki Financial Group, Inc. and Formulation of Medium-term Management Plan" (Japanese version only).

End

Inquiries regarding this matter:
Corporate Planning Department Sasaki & Mimura Tel: 029-300-2605

MEBUKI
めぶきフィナンシャルグループ

常陽銀行　足利銀行

第1次グループ中期経営計画

（計画期間：平成28年10月1日～平成31年3月31日）

2016年10月1日

目次

Ⅰ. めぶきフィナンシャルグループの発足

1. 経営統合の背景と目的
2. 持株会社の社名とロゴに込めた思い
3. 持株会社の概要
4. 新グループの規模とマーケット
5. 新グループを構成する各企業
6. 新グループの経営理念、目指す姿
7. 目指す姿の実現に向けた計画
8. ステークホルダーに対する価値向上
9. 新グループの経営体制、ガバナンス
10. 新グループの組織運営体制
11. 新グループの統合基本戦略
12. 統合シナジーの概要
13. 統合シナジーに関する取組施策
14. 新グループ発足Day180の企画・キャンペーン等プラン

Ⅱ. 統合基本戦略

1. 地域創生への創意結集
2. 総合金融サービスの拡充
3. エリア・チャネルの拡充
4. オペレーションの革新と新グループの経営管理態勢の構築

Ⅲ. グループ計数計画

1. めぶきFGの計画
2. 常陽銀行・足利銀行の計画（シナジー含む）

参考：常陽銀行・足利銀行の関係

Ⅰ．めぶきフィナンシャルグループの発足

1. 経営統合の背景と目的

外部環境の変化に対応し、高速交通ネットワーク等の整備が進展する茨城県・栃木県を合わせた巨大な経済圏において、高いシェアを誇る両行の強みを最大限に生かし、お客さま、地域とともに成長し続けていきます。

外部環境の変化

- 北関東道、圏央道、新幹線、つくばエクスプレス、茨城空港、茨城港等、地域における交通インフラ整備が進展
- 総人口の減少や少子高齢化といった社会構造変化による地方経済縮小への懸念と資金余剰を背景とする金融機関同士の熾烈な競争
- 経済のグローバル化の進展やIT分野等の技術革新による産業・社会構造の変化
- 異業種からの参入やFinTechの台頭などによる競争環境の変化と金融サービスの広がり

	常陽銀行の強み	足利銀行の強み	主な経営統合メリット
地域・営業地盤（茨城・栃木）	■ 人口約300万人 ■ 工場立地件数・面積全国1位 ■ 農業生産規模全国2位 ■ 1次・2次・3次の産業バランス ■ 地域と首都圏をつなぐ交通網 ■ 空港、港湾	■ 人口約200万人 ■ 工場立地件数全国7位・同面積全国3位 ■ 数多くの観光資源 ■ 1次・2次・3次の産業バランス ■ 地域と首都圏をつなぐ交通網	• 全国有数の企業立地地域として高いポテンシャルを有し、成長エリアにも近接する巨大な経済圏 • 地方創生・地域活性化による営業地盤の広範な掘り起こし機会を得られる可能性
	■ 北関東新産業東西軸の創出PJ（首都圏広域地方計画）		
チャネル	■ 茨城145店舗と圧倒的な地域シェア ■ 福島10店舗・栃木8店舗・千葉6店舗・埼玉3店舗・宮城1店舗 ■ 東京5店舗・大阪1店舗・海外3事務所 ■ 地元自治体との強固なリレーション ■ 都内大手企業との取引接点	■ 栃木111店舗と圧倒的な地域シェア ■ 埼玉17店舗・群馬15店舗・茨城8店舗・福島1店舗 ■ 東京1店舗・海外1事務所 ■ 地元自治体との強固なリレーション	• 茨城・栃木に加え、宮城・福島・千葉・埼玉・群馬および東京・大阪をカバーする総店舗数332（海外拠点を含む総拠点数336）の広域ネットワークの形成
商品・サービス	■ 両地域唯一のワンストップ金融機能 ■ ものづくり企業やアグリビジネス等に対する支援体制、創業支援体制	■ きめ細やかなコンサルティング営業 ■ 自動車・航空機産業、アグリビジネス、観光産業等に対する支援体制	• お客さまのニーズに対応した質の高い総合金融サービスの拡大 • 専門領域におけるノウハウの共有
オペレーション	■ 先進的なマーケティング手法（Webマーケティング等）	■ ローコストオペレーション体制	• データ拡充によるマーケティング高度化 • 効率的なオペレーション体制
財務	■ 厚い自己資本	■ 低い経費率	• 戦略的な資本の活用 • 事務・共通化、共同化、統合によるコスト低減

2. 持株会社の社名とロゴに込めた思い

社名

株式会社 めぶきフィナンシャルグループ

（英文名称）Mebuki Financial Group,Inc.

（注）㈱足利ホールディングスが上記社名に変更となりました。

社名に込めた思い

「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。

ロゴマーク

MEBUKI
めぶきフィナンシャルグループ

[ブランドロゴデザインのコンセプト]

瑞々しさあふれる3つの葉が特徴的なブランドロゴのデザインは、植物が芽吹き、力強く成長していく姿を表現しています。

地域にしっかりと根ざしながら新たな価値を生み出し、ともに豊かな未来を創り続ける“めぶきフィナンシャルグループ”を象徴するものです。

[ブランドロゴカラー]

英知と信頼を表す個性的な“Assuring Blue”を基調とし、成長と未来を表す若々しい“Growing Green”を組み合わせています。

3. 持株会社の概要

本店所在地（登記上の住所）

東京都中央区八重洲二丁目7番2号

（注）㈱足利ホールディングスの本店所在地は上記住所に移転となりました。
子銀行となる常陽銀行および足利銀行の本店所在地に変更はありません。

本店所在地（本社オフィス）

［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

（注）めぶきフィナンシャルグループの本社機能は、専任者および常陽銀行または足利銀行の兼任者によって構成され、茨城県水戸市および栃木県宇都宮市の2ヶ所となります。

代表者及び役員

取締役社長
寺門 一義（現 常陽銀行 取締役頭取）

取締役副社長
松下 正直（現 足利銀行 取締役頭取）

取締役は代表取締役を含め12名、うち3名を社外より選任しています。

資本金

1,174億円

役職員数

135名（取締役12名、従業員123名）

統合日

平成28年10月1日

決算期

3月31日

上場証券取引所

東京証券取引所

（注）銘柄略称は足利HDからめぶきFGに変更となりました。

4. 新グループの規模とマーケット

めぶきフィナンシャルグループの規模

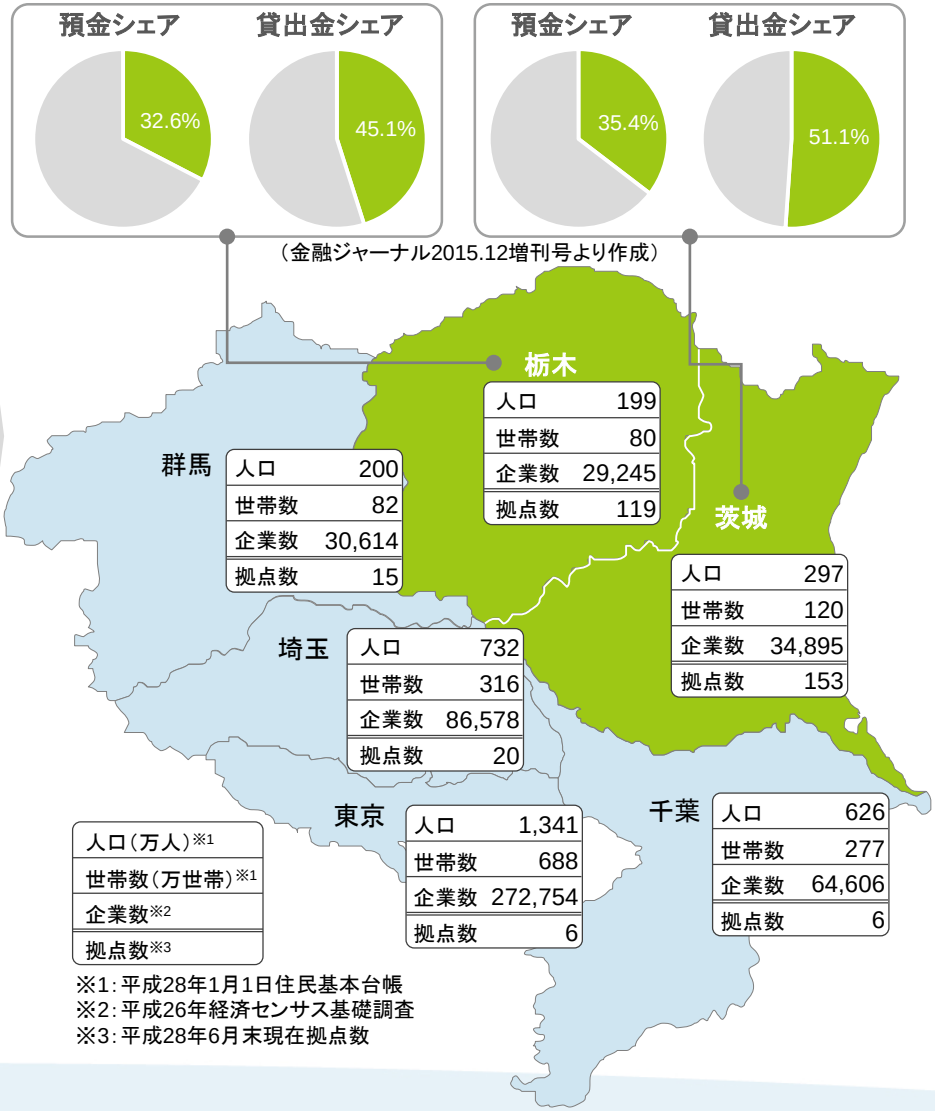
総資産	15兆3,242億円	有価証券残高	4兆336億円
純資産	9,091億円	従業員数	6,607人
預金残高	13兆2,984億円	店舗数（平成28年6月末時点。出張所含む）	332か店
貸出金残高	10兆1,447億円		

（平成28年3月末時点、2行連結合算）

順位	銀行名	資産合計（兆円）
1	横浜銀行・東日本銀行(2行)	17.5
2	ふくおかフィナンシャルグループ(3行)	16.4
3	**めぶきフィナンシャルグループ(2行)**	**15.3**
4	千葉銀行	13.3
5	ほくほくフィナンシャルグループ	11.6
6	静岡銀行	11.1
7	山口フィナンシャルグループ	10.4
8	**常陽銀行**	**9.3**
9	西日本シティ銀行	9.1
10	九州フィナンシャルグループ	8.9
⋮		
21	**足利ホールディングス**	**6.1**

（平成28年3月末時点）

首都圏広域を後背においた茨城・栃木に圧倒的シェアのコアマーケット



5. 新グループを構成する各企業

お客さま

質の高い総合金融サービス
の提供

MEBUKI
めぶきフィナンシャルグループ

	常陽銀行	足利銀行
銀行業	本店ほか支店 150 出張所 29 海外駐在員事務所 3	本店ほか支店 104 出張所 49 海外駐在員事務所 1
リース業	株式会社常陽リース 本社営業部ほか営業部 10	足利信用保証株式会社（リース事業部）
証券業	常陽証券株式会社 支店 2 駐在事務所 3	
その他事業	常陽コンピューターサービス株式会社（計算受託業務） 常陽信用保証株式会社（信用保証業務） 株式会社常陽クレジット（クレジットカード業務） 常陽ビジネスサービス株式会社（事務代行受託業務） 株式会社常陽産業研究所（コンサルティング業務） 常陽施設管理株式会社（不動産賃貸管理業務） 常陽キャッシュサービス株式会社（ATM保守・管理業務）	足利信用保証株式会社（信用保証業務） 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） 株式会社あしぎんカード（クレジットカード業務）

2016年9月末時点

6. 新グループの経営理念、目指す姿

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。

新グループの目指す姿（戦略目標）

地域の未来を創造する総合金融サービスグループ

新グループは、両行が培ってきたお客さま、地域とのリレーション、地域への深い理解を維持・深化しつつ、広域ネットワークを活用した経済交流圏域の広がりの追求、総合金融サービスの規模・範囲の拡大を図り、「地域産業の掘り起し、地域経済の活性化や新たな市場創造」に取り組み、地域とともに成長を目指します。

グループ理念の構造（＝新グループの活動のもととなる基本的な考え方）

ミッション	地域と共に発展・成長し、地域に貢献する			
ビジョン	「開かれた」金融グループとして、事業エリア・領域・規模の拡大を進めていく			
成長ドライバー	ネットワークの活用による地域経済の拡大 中央の大企業を含む広域のネットワークを活用した商流・情報流・企業間交流の加速と拡張	先進的サービスの開発・提供 ITの活用、他業態との連携等による先進的な金融サービスの開発・提供	統合による収益基盤の強化 オペレーションの効率化と経営資源の戦略的シフトによる強固な収益基盤の構築	プロフェッショナル人材の育成 多様で高度な金融ニーズに対応でき、且つ、地域の事情に精通したプロフェッショナルを育成
バリュー	リース・証券・シンクタンク・ITサービスを含んだワンストップ総合金融サービス			
事業基盤	地域との強固な信頼関係 地域シェアトップの地域金融機関			

7. 目指す姿の実現に向けた計画

第1次中期経営計画
（平成28年度下～平成30年度）

新グループを軌道に乗せ成功へと導く期間

	H30年度
連結当期純利益	470億円程度
連結ROE	5%以上
連結自己資本比率	10%台半ば

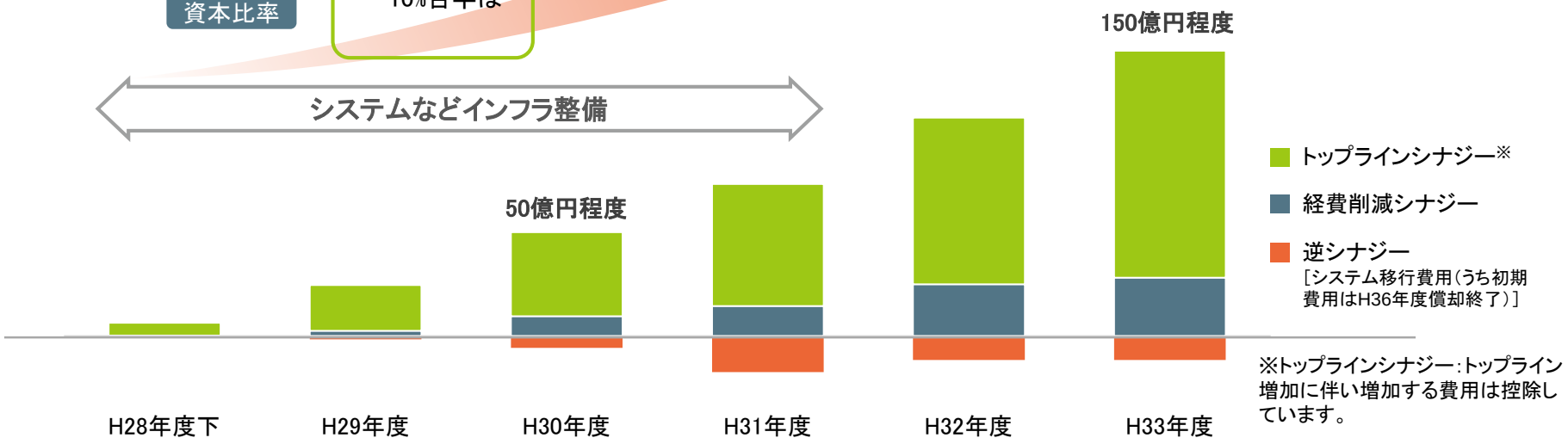
第2次中期経営計画
（平成31年度~平成33年度）

本格的な成果の実現・次なる成長への転換期間

	（参考）H33年度
連結当期純利益	640億円程度
連結ROE	6%以上
連結自己資本比率	10.5%以上

【目指す姿】
地域の未来を創造する総合金融サービスグループ

システムなどインフラ整備



※トップラインシナジー：トップライン増加に伴い増加する費用は控除しています。

8. ステークホルダーに対する価値向上

新グループは、両行が培ってきたお客さま、地域とのリレーション、深い理解を維持・深化しつつ、広域ネットワークを活用した経済交流圏域の広がりの追求、総合金融サービスの規模・範囲の拡大を図り、「地域産業の掘り起し、地域経済の活性化や新たな市場創造」に取り組み、地域とともに成長を目指します。

	ステークホルダーにとっての価値	価値向上のもととなる新グループの経営資源等
法人のお客さま	両行が取り組む円滑な金融仲介機能に加え、 ● 広範な事業交流機会の提供 ● 新規事業や事業成長に必要な気づきやきっかけ ● 成長実現に向けたきめ細やかなアドバイスと充実したサポート	● より広域なネットワーク（従業員・情報・顧客基盤等） ● 茨城・栃木エリアにおけるお客さま、地域との太いパイプ ● 豊富な資金供給手段と総合金融サービスのノウハウ
個人のお客さま	● より身近で便利にご利用いただけるお取引環境 ● 豊かなライフステージの実現に向けたアドバイスとサポート ● 長期のリレーションに基づく最適なソリューションの提供	● 圧倒的な店舗ネットワークと豊富な商品ラインナップ ● ライフステージに応じた適切かつタイムリーな情報 ● 金融コンシェルジュとしての高度なサービスノウハウ
株主	● 中長期的な企業価値の向上、ROEの向上 ● 株主還元（安定配当、株主優待） ● 迅速かつ適切な情報開示と説明	● シナジーの発揮による収益 ● ROEの要素を取り入れた持株会社役員の業績評価 ● 社外取締役の機能活用を含む適切なガバナンス体制 ● 充実したIR体制
従業員	● 地域への深い思いを具現化する職務へのやりがい ● 活躍機会の拡大 ● 人材交流を通じたスキルアップと成長	● 共同研修による新グループの経営理念浸透 ● 地域への深い理解のもと策定された戦略の遂行 ● 相互の人材交流、各種の協働企画
地域	● 地域の創生に資する経済交流機会の拡大 ・茨城⇔栃木、茨城・栃木エリア⇔近隣等他のエリア ● 地域における事業所数と定住促進など、地域活力への提案力	● 茨城・栃木エリアにおける自治体等との太いパイプ ● 経済交流を生み出す重要なパートナーとのコーディネート力 ● 新産業の創出に向けた取組み、地域における企業の成長と中核企業育成の支援体制

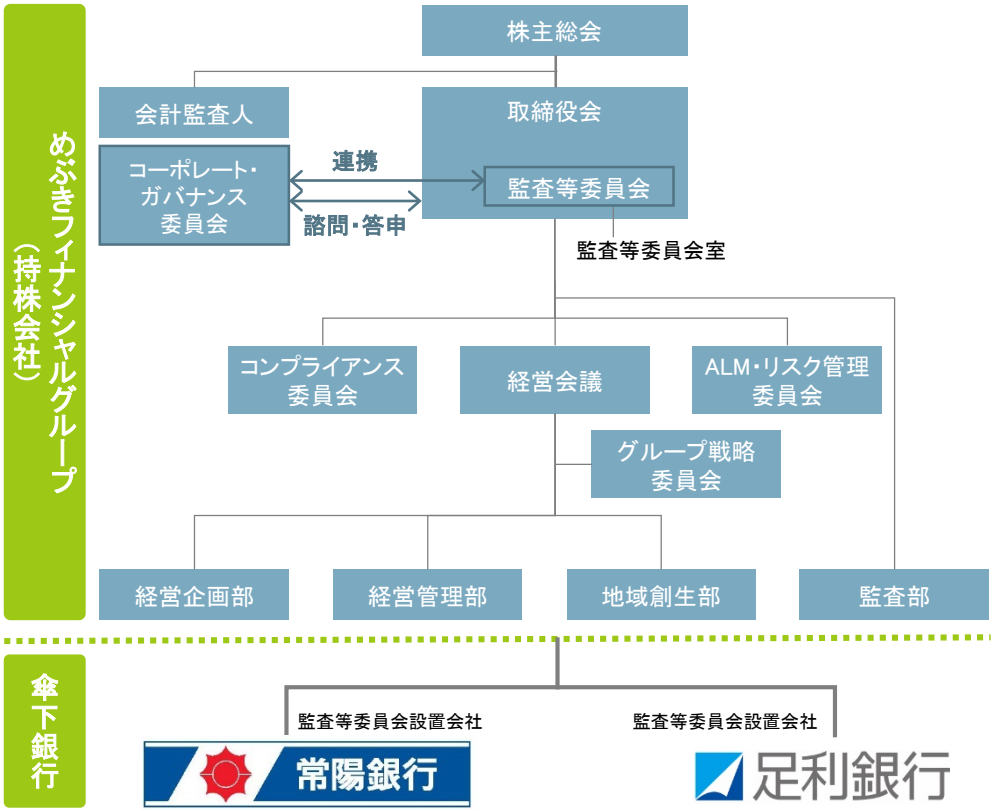
9. 新グループの経営体制、ガバナンス

持株会社は、新グループの経営方針や戦略策定、統合効果の最大化に向けたグループ連携を主導します。また、各社への経営管理を通じ、グループ全体の企業価値を向上させる役割を担います。

- 持株会社の機関設計は、監査等委員会設置会社とし、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両行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ります。

- 重要な戦略遂行を担う両行においても複数の社外取締役を配置するほか、持株会社および両行の社外取締役を中心に構成するコーポレート・ガバナンス委員会を取締役会の諮問機関として設け、取締役候補の指名、役員報酬の審議ならびにグループガバナンス評価を行うなど、ガバナンスの実効性を高めます。
また、社外取締役のみを構成員とするエグゼクティブセッションを設け、社外取締役間の情報交換・認識共有を図り、多様な意見を積極的に取り入れる仕組みを構築します。

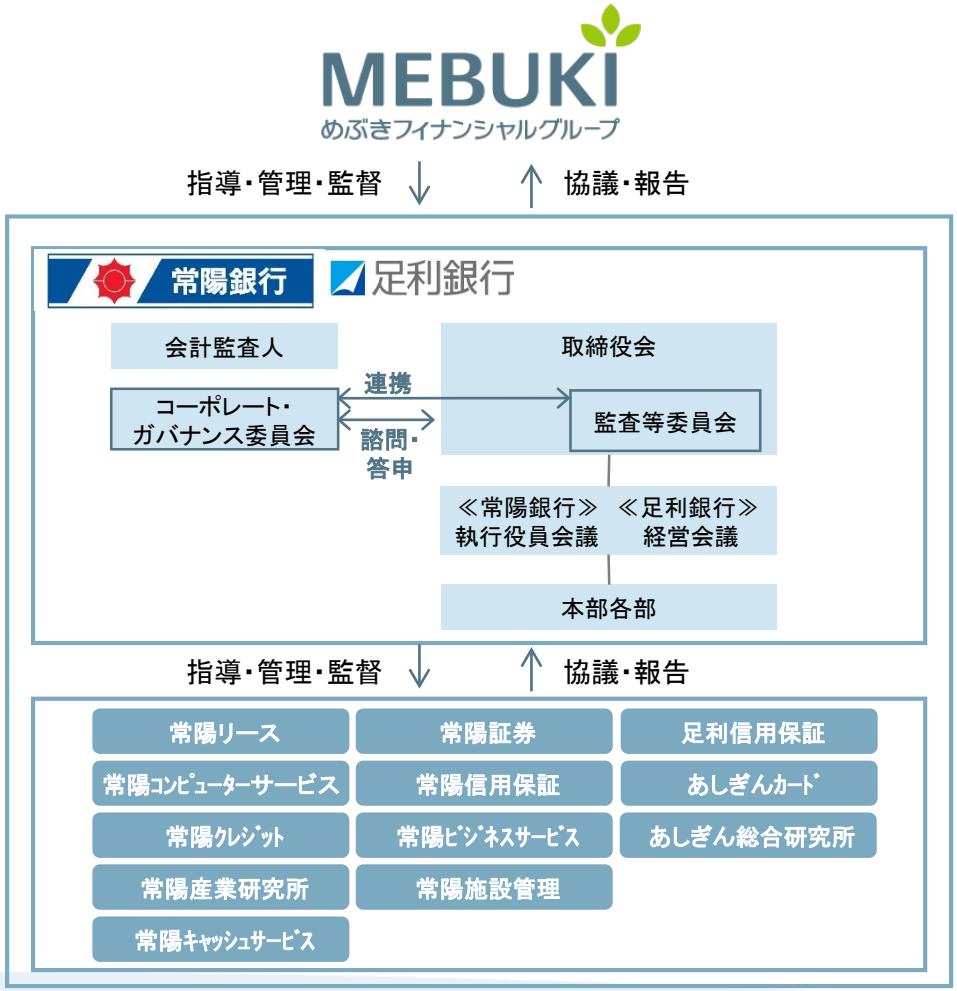
新グループの経営体制



持株会社は、傘下銀行に対する経営指導・管理・監督を行うとともに、傘下銀行を通じ、その他の子会社に対する経営管理を適切に行います。これらにより、新グループ全体の適切な経営管理・ガバナンスを確保します。

- 両行は、各々が培ってきた地元とのリレーションの深化のために独自性を維持・発揮しつつも、新グループとして緊密に連携しながら、グループの経営方針や戦略にもとづき事業展開を行い、統合効果を地域経済の活性化や振興へと繋げていくフロンティアとしての役割を担います。
- 傘下銀行の機関設計は、持株会社同様、監査等委員会設置会社とし、平成28年6月に移行しました。両行においても専門性と地域事情に精通した複数の社外取締役（それぞれ3名ずつ）を配置します。
- 持株会社が直接出資しない、両行の子会社の経営管理は、当該子会社に直接出資する両行が行い、持株会社はこれらの状況を適切に管理することで、グループ全体として適切かつ効率的な経営管理と実効性の高いガバナンスを確保します。

新グループのガバナンス



10. 新グループの組織運営体制

新グループの組織運営を効率的かつ実効的に実施していくため、持株会社の各部署と傘下銀行の関連部署等が適切に連携します。

- 持株会社の経営管理組織・業務運営組織は、子会社の経営管理を担い、戦略的な観点から、グループ戦略の策定、人事、経営資源の配分、事業活動のモニタリング、リスク管理、内部監査等の活動を通じ、子会社ひいてはグループ全体の企業価値を向上させる役割を担います。

持株会社の4部署が保持・発揮する機能

- グループ戦略の策定、戦略目標の設定
- 戦略にもとづく経営資源、リスク・アロケーション方針の策定
- 戦略、リスクテイク方針を踏まえた資本政策の策定
- 子会社の事業活動のモニタリング、評価
- グループ全体のリスク管理態勢、コンプライアンス態勢の構築
- グループの財務・税務の統括、適時適切な情報開示
- 株主、資本市場との建設的な対話
- 広域的な地域創生に向けた戦略策定とグループ連携施策の主導
- 内部監査（子会社の内部監査品質の維持・管理を含む）

新グループの組織運営

11. 新グループの統合基本戦略

新グループは、地域創生の主体的な担い手として、総合金融サービスの拡充や広域ネットワークの活用により、地域産業の掘り起し、市場の創出・活性化に向けた活動を展開します。また、オペレーションの革新のもと適切な人員配置と人財育成の充実により、効率性の高い業務運営態勢と適切な経営管理態勢を構築し、地域とともに持続的な成長を実現します。

①地域創生への創意結集

- 統合によって拡大する主要地盤とネットワークを活用し、主要地盤の産業特性を踏まえた幅広い支援施策を協働展開するとともに、新グループの創意結集のもと、地域創生・活性化に貢献します。

②総合金融サービスの拡充

- 新グループの機能を有機的に組み合わせ、「スケール・スコープの拡大」と「質の向上」を図り、お客さまの多様化するニーズに対して、より付加価値の高いワンストップサービスを提供します。
- 規制緩和の進展等も見据えつつ、有価証券運用ノウハウの共有や一体運用の検討など、シナジー効果の幅広い取込みを図ります。

③エリア・チャネルの拡充

- グループ全体で経営資源の最適化を図り、お客さまの利便性向上、地域創生、活性化のために、広域ネットワークの一段の形成を図ります。
- 統合により増強されるデータにもとづくマーケティングの高度化をもとに、WEB、ATM等のダイレクトチャネルを強化し、タイムリーな情報と金融サービスをより多くのお客さまに提供します。

④オペレーションの革新

- 事務・システムの共通化、共同化、統合を進めることで、コスト低減とお客さまへのサービス向上、地域活性化の貢献に向けた経営資源を増強します。
- FinTechをはじめとする新分野・成長分野へのシステム等に投資を振り向け、お客さまへのサービス向上につなげます。

⑤新グループの経営管理態勢の構築

- 統合効果を発揮するための実効性あるガバナンスに加え、両行の規模や特性を踏まえ、新グループとして適切な経営管理態勢を構築します。
- リスク管理の高度化を図り、円滑な金融仲介機能を高めるほか、健全な業務運営と経営目標の効率的な達成に寄与する内部監査態勢等を構築します。

12. 統合シナジーの概要

統合基本戦略	個人	法人	公共	その他
①地域創生への創意結集 （広域的地域創造への取組み）	定住促進と交流人口増加に向けた協働	ビジネスマッチングの広域化・コーディネーターの相互活用による新産業創出・事業拡大支援		広域地域連携支援の展開
	企業誘致・進出企業への包括支援と雇用創出			
	地域観光業と連携したゴールデンルートづくり支援			
		食・農/観光分野の投資・連携事業の創出	地域の課題解決への取組強化	
		ファンドビジネスの協働化	公有財産マネジメント支援ノウハウの共有	
②総合金融サービスの拡充 （スケール・スコープの拡大）	リース、証券の提供エリア拡大			FinTech等の活用によるお客さまへのサービス向上
	ノウハウ共有による資産運用提案高度化	シンクタンク等のグループ会社の相互活用		
	多様かつ利便性の高い商品・サービスの共同開発（ローン・クレジット）	M&A、ｼﾝｼﾞｹｰﾄﾛｰﾝ、デリバティブのアレンジ力向上	行政事務効率化サービスの相互活用	市場運用ノウハウ共有
		海外進出支援		規制緩和を踏まえた有価証券一体運用の検討
	職域営業のノウハウ共有	クロスボーダーローンの協働取組		
	共同でのEBM等のマーケティング強化・高度化			
	クレジット・担保評価業務の統合による効率化			
	銀行間手数料一体化による決済取り込みの増強			
③エリア・チャネルの拡充	成長エリアへの出店と地元の経済交流機会の拡大			ダイレクトチャネル強化に向けた協働
	店舗設計・運営ノウハウ共有による低コストかつ良質な店舗ネットワークの構築			
		海外ネットワークの相互活用（海外拠点の支店化検討を含む）		
④オペレーションの革新	経営資源の最適化（本部・営業店の効率化、人員再配置）	システム統合によるコスト削減	事務手続の共通化、本部集中業務の共同化・共通化	共同調達による物件費削減 / ノウハウ共有によるBPRの更なる推進
⑤グループ経営管理	信用リスク管理態勢の高度化	新グループとしての適切な監査態勢構築		人材交流・研修の共同化

平成27年度比

シナジー目標
（平成33年度）

シナジーによる貸出金残高の増加
＋7,000億円

トップラインおよび経費削減シナジー
＋150億円程度

営業域・戦略域への人員シフト
150名程度

新規出店：15店舗程度
（リース・証券含む）

13. 統合シナジーに関する取組施策

シナジー分類	主な取組施策	H28年度下	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度
法人貸出	● シンジケートローンの取組強化 ● リース取引の拡大（常陽リースと足利信用保証のリース事業部の統合検討） ● マッチング機能強化	13億円					29億円
預り資産	● 営業ノウハウ共有 ● 常陽証券の相互活用	10億円					23億円
有価証券	● 中長期的に安定的な収益構造を持つポートフォリオの構築 ● 市場部門人員の有効活用を通じた有価証券運用力の強化	12億円					20億円
営業戦略	● 新規出店 ● 重点地域への人員強化 ● 重複エリアへの対応		7億円				35億円
無担保ローン	● 共同開発による商品力強化 ● 両行でのエリアカードの展開 ● 住宅ローン利用者へのクロスセル		9億円				19億円
住宅ローン	● 商品スペック統一 ● 新商品共同開発 ● AIを活用した審査・マーケティング		4億円				18億円
国際業務	● 外貨預金の商品・ノウハウ共有 ● クロスボーダーローンの取組強化 ● 海外業務展開支援の取組強化		3億円				7億円
コスト増加	● 出店費用、トップライン増加に伴い、増加する費用等		▲11億円				▲19億円
経費削減	● システム関連費用の削減 ● その他物件費の削減		11億円				34億円
逆シナジー	● 基幹システム等の移行費用、システム片寄せ費用等（うち初期費用はH36年度償却終了）		▲7億円				▲14億円
財務シナジー	● のれん償却費減少分等	36億円					41億円

トップラインおよび経費削減シナジー＋150億円程度

トップラインシナジー＋132億円

（注）「法人貸出」から「逆シナジー」は税引き前、「財務シナジー」は税引き後の金額になります。

14. 新グループ発足Day180の企画・キャンペーン等プラン

実施項目			実施概要	スケジュール
施策	チャネル	両行間振込手数料の本支店化	● 両行間の振込手数料について、本支店間手数料率へ引下げをします。 ➢ 対象取引・・・窓口、ATM（カード・現金）、インバン	H28/10～
		ATM相互入金	● 両行のカードをお持ちのお客さまが、相手行のATMを利用して入金できるようにします。	H28/10～
	グループ会社	証券	● 足利銀行のFC（ファイナンシャルコンサルタント）が常駐する13支店程度で、常陽証券が取扱う商品の媒介型仲介を開始します。	H28/10～
		リース	● 足利銀行において常陽リースのオートリースの取扱いを開始します。	H28/10～
	預り資産	共同ファンド設定	● 経営統合を記念して、茨城・栃木に関連する企業の株式を組み入れた投資信託を設定し、両行で販売します。	H28/11/22
イベント	地域創生	地域産品応援プロジェクト	● 地域資源を活用した特産品等の商品改善・開発につなげるため、モニター評価を行うテストマーケティングのイベントを実施します（おいしさ向上品評会 in 水戸）。 ● 地域資源を活用した特産品等の食品事業者への販路拡大支援、バイヤーへの商品仕入支援のため、商談会のイベントを実施します（おいしさつながるフードフェスタ in 宇都宮）。	H28/10/12 H28/11/22
		ビジネスコンテスト	● 地域における革新的・創造的な優れたビジネスプランを表彰するとともに、事業拡大に向けたサポートをするため、ビジネスプランコンテスト、事業計画セミナーを実施します。	H28/12～
		ものづくり企業フォーラム	● 地域のものづくり企業を支援するため、常陽銀行、足利銀行の共催により、ドイツ、台湾の企業を招聘したものづくり企業フォーラムを開催します。	H29/2/22
キャンペーン	個人	預り資産キャンペーン	● 投資信託・外貨預金・円定期預金の取引（20万円以上）、または積立をしていただいたお客さまに抽選で県産品をプレゼントするキャンペーンを行います。 ➢ 県産品は、常陽のお客さまには栃木の県産品、足利のお客さまには茨城の県産品をプレゼントすることで、それぞれの地元企業の応援、PRをします。	H28/10～
		マイカー・教育ローン金利割引	● マイカーローン・教育ローンの金利割引キャンペーンを行います。	H28/10～
	法人	法人インバン新規契約キャンペーン	● 法人インバンを新規にご契約いただいたお客さまに、契約料および3か月分の月間手数料を優遇するキャンペーンを行います。	H28/10～
		シンクタンクセミナー	● 両行のシンクタンクのセミナーでそれぞれの地域情報、企業動向等を発信します。また、それぞれの会員が相手方の会員待遇でセミナーに参加できるようにします。これにより、新たな会員獲得につなげるとともに、経済交流企画の拡大を図ります。	H28/10～

Ⅱ. 統合基本戦略

1. 地域創生への創意結集

（1）広域地域連携支援の展開

単独行ではなし得ない、茨城県・栃木県、首都圏ネットワークも活用した『広域地域連携支援』を展開します。次の4分野に重点的に人的資源を配分します。

①広域ネットワークの活用促進　②産業育成／新事業創出　③地域のブランド化支援　④地公体との連携

また、新グループのノウハウおよび両行のメイン取引先（3万先）をはじめとするネットワークを活用し、取引先の売上高・利益向上に向けたコンサルティングにより付加価値向上を支援します。

広域地域連携支援

地域社会の
課題を解決

主な取組内容

広域ネットワークの活用促進
- コーディネート力の強化・高度化
- ビジネスマッチングの広域化
- 外部専門家等との連携

産業育成／新事業創出
- 産業育成・新事業支援プランの共同化
- 技術コーディネーター活用
- 首都圏・海外への進出支援
- 企業誘致・企業留置
- ビジネスコンテスト

地域のブランド化
- 食・農/観光への投資・連携事業の創出支援
- 地域資源を活用した新商品開発支援

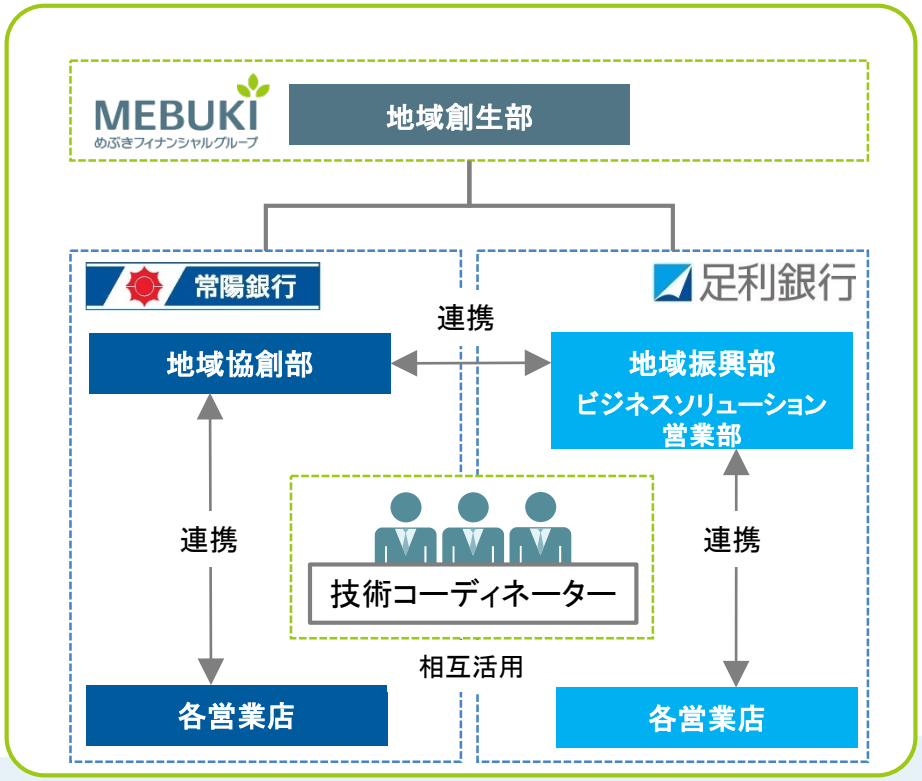
地公体との連携
- 商店街活性化
- 移住定住促進策提案等

（2）地域創生部の設置

新グループは、地域創生へのグループの創意を結集し、地域と地域、事業者と事業者、技術と技術、サービスとサービスなど、地域のリーディングバンク同士の融合でしかなしえないコーディネート力を発揮します。統合によって拡大する主要地盤とネットワークを活用し、魅力を十分に発揮しきれていない地域資源・技術の掘り起こしおよび主要地盤の産業特性を踏まえた幅広い支援施策を協働展開し、両行リソースの共有・蓄積を通じた地域創生の実現を図ります。

その役割を果たすため、持株会社に地域創生部を設置します。地域創生部は、グループ各社と地域の創意を結集した広域的な地域創生に関する企画立案やグループ各社間の連携促進を役割とし、グループ全体の地域創生に関する取り組みを統括します。

新グループの地域創生に関する組織体制



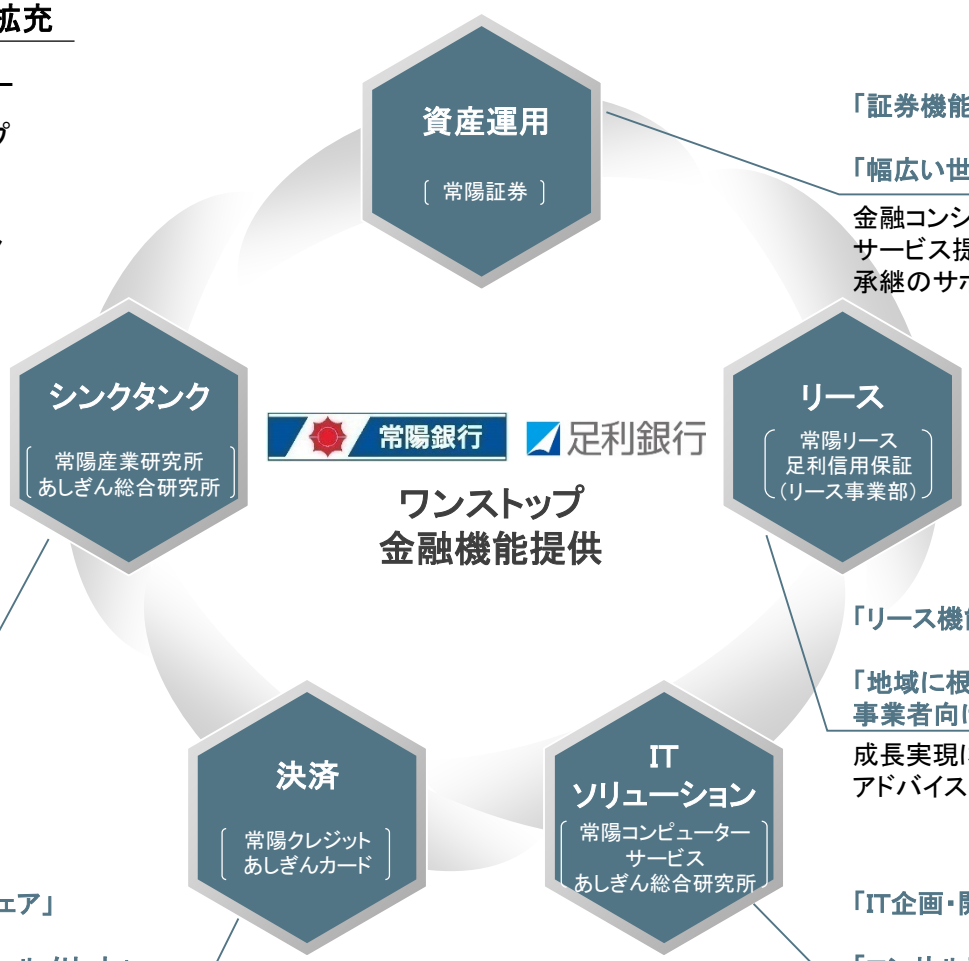
地域創生部	● グループ全体の地域創生に関する戦略立案 ● グループ各社の連携施策の管理
傘下銀行の地域創生関連部署	● グループの地域創生戦略に基づく、施策立案、実践（主導） ● 地域創生に関する両行間での連携 ＜共同施策の例＞ ➢ 企業の技術力や事業性を適切かつ多面的に評価しつつ、広域的な視点で産業育成 ➢ 地元観光業と連携したゴールデンルートづくり支援 ➢ 定住促進や交流人口の増加に向けたまちづくり支援
技術コーディネーター	● 技術コーディネーター（常陽銀行地域協創部内の専門人材）の相互活用 ● 企業の技術力等を適切に評価、マッチング
営業店	● グループとしての地域創生施策の実践 ● 地方自治体の「地方版総合戦略」の施策の推進支援

2. 総合金融サービスの拡充

（1）ワンストップ金融サービスのご提供

新グループ力結集による総合金融サービスの拡充

銀行、リース、証券、IT、シンクタンクなどグループ機能を有機的に組合せ、「スケール・スコープの拡大」と「質の向上」を図り、多様化するお客さまのニーズに対してより付加価値の高いワンストップ金融サービスを提供します。



「証券機能の提供エリア拡大」
×
「幅広い世代・企業との接点」

金融コンシェルジュとしての高度なサービス提供と資産形成・運用・承継のサポート

「リース機能の提供エリア拡大」
×
「地域に根付いたネットワークと事業者向け営業体制・ノウハウ」

成長実現に向けたきめ細やかなアドバイスと充実したサポート

「IT企画・開発力」
×
「コンサルティングノウハウ」

相互のIT会社の機能を活用し、お客さまの効率化に資するソリューションを提供

「圧倒的な地域シェア」
×
「統合によるスケールメリット」

地域内の資金流増加に向けた、ソリューションの充実

「茨城県を中心とした地域情報」
×
「栃木県を中心とした地域情報」

広域かつ様々なビジネス情報の提供と、新たな分野での交流進展機会提供・コンサルティング

(2)ワンストップ金融サービスの実現に向けた具体的な取組

新グループ力結集による総合金融サービスの拡充を確実に実現し、さらに充実させていくため、リース及び証券の事業を拡大いたします。また、第1次中計期間中に、関連リース会社及び証券会社を持株会社の直接出資子会社とすることを検討します。

リース事業の拡大

①リース営業所の新設

3拠点を想定

②スケジュール

平成28年10月：足利銀行と常陽リースのリース媒介契約を締結（平成28年10月）し、オートリースの媒介を開始

平成29年　：常陽リースと足利信用保証のリース事業部を統合し、営業所を順次新設

証券事業の拡大

①証券拠点の新設

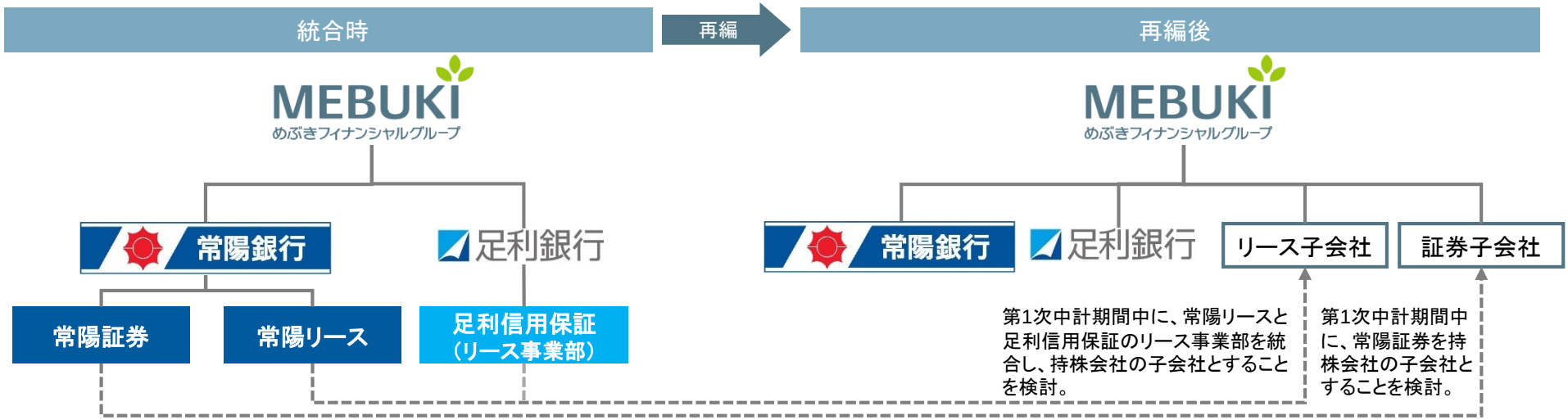
2拠点を想定

②スケジュール

平成28年10月：足利銀行のFC（ファイナンシャルコンサルタント）が常駐する13支店程度で常陽証券と媒介型仲介を開始

平成29年4月　：全店展開

関連リース会社及び証券会社の子会社化



(3)法人のお客さま向けの総合金融サービスの拡充

法人のお客さまには、創業、成長、成熟、承継の各発展段階で発生する多様なニーズに対し、ITの活用、他業態との連携等による先進的な金融サービスを開発・提供します。

		常陽銀行の強み	足利銀行の強み	統合効果	お客さまへのサービス向上
貸出		リース子会社の活用を含む金融機能の総合提案力 技術評価ノウハウ	ソリューション提供ノウハウ 企業再生支援ノウハウ	共同アレンジによる案件対応力強化 推進手法・審査等ノウハウの高度化 リース子会社のグループ活用	多様かつ利便性の高い資金調達
運用		証券子会社の活用	法人保険提案力	証券子会社の活用による提案商品群の増加	企業経営の安定、更なる成長のための適切な資産形成
コンサルティング	創業支援	創業者向け専用商品 地元企業の技術評価力、コーディネート力 大企業、大学・研究機関等との豊富な接点 ものづくり事業者の顧客基盤		創業支援ノウハウの高度化 目利き力・事業発掘力の向上 クラウドファンディングの提供 大学・研究機関等との連携機会の増加	連携機会の増加・地元リソースを最大限活用した創業支援サービス
コンサルティング	ビジネスマッチング・海外進出支援	アグリ分野の支援ノウハウ	観光産業との豊富な接点	コーディネート力、ものづくり技術評価力、マッチング精度・率の向上	成長ビジョンに応じた販路拡大・商材調達等
コンサルティング	シェアードサービス	顧客基盤(高い地域シェア) 職域ネットワーク シンクタンク、IT子会社の活用	高品質な収納システム	コンサルティング機能の拡充 ・法人向け教育コンテンツ ・IT化支援　・事務合理化　等	成長段階に応じた合理的かつ効率的な間接業務等の構築
コンサルティング	事業承継・M&A	専門家との連携ネットワーク 潜在情報の収集量		事業承継専門サービスの拡充 M&A機能の強化・ｸﾞﾙｰﾌﾟ内ﾏｯﾁﾝｸﾞ	計画的で円滑な事業承継
決済		高い商品開発力	顧客ニーズへのカスタマイズ力	増加する決済データ等も生かした多様な決済サービスの提供	多様かつ利便性の高い決済

（4）個人のお客さま向け総合金融サービスの拡充

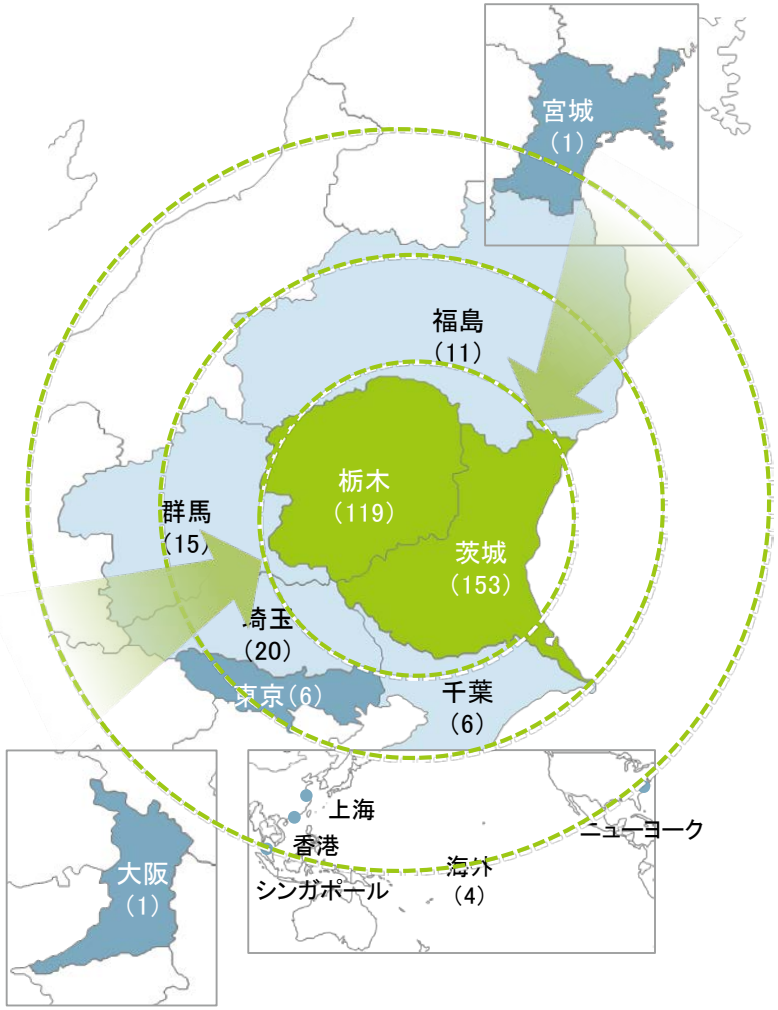
個人のお客さまには、EBMの高度化、AIの活用等により、ライフステージの各段階で発生する多様なニーズを適時、的確に把握し、適切な商品・サービスを提案、提供します。

		常陽銀行の強み	足利銀行の強み	統合効果		お客さまへのサービス向上	
貸出	住宅ローン	商品の品揃え、地域や企業と連携した住宅プラン	高付加価値商品を活用した提案力・販売力	共同開発による商品ラインナップの拡大（ネット商品等）	マーケティングの高度化と複合提案力向上	多様かつ利便性の高い資金調達	お客さまニーズに応じた商品・サービスを適切なタイミングで提案（EBM高度化・AI活用等）
貸出	無担保ローン	住宅ローン利用者へのクロスセルノウハウ マーケティングノウハウ 職域専用サイトの浸透と利用率	ネット完結商品の企画・推進ノウハウ ATMチャネルを活用した商品 外部機関の活用を含むリスクテイク力	PR手法の高度化と協働化 競争力の高い商品の共同開発（非対面完結ローン等）			
運用コンサルティング		証券子会社の活用 積立を活用した資産形成提案手法 先進的な提案ツールの活用 富裕層コンサルティング態勢（専担人員の配置）	専門マイスターによる高度な資産運用提案力 新人の早期育成体制	証券子会社の活用による提案商品群の増加 資産運用提案力の底上げフロント人員の早期戦力化 投信販売力を背景としたアセットマネジメントの検討 富裕層コンサルティング態勢の拡充とノウハウ共有・蓄積		ライフサイクルに応じた適切な資産形成・継承	
決済		圧倒的なメイン取引先数、高いクレジットカード利用率、クレジット加盟店シェア	地域優待機能を搭載したクレジットカード	クレジットカード加盟店拡大を通じた地域優待ネットワークの広域化		多様かつ利便性の高い決済	

3. エリア・チャネルの拡充

(1)エリア・チャネルの拡充に関わる施策の概要

経営資源最適化、広域ネットワークの形成、ダイレクトチャネルの強化により、顧客基盤の拡大、経済交流(商流・情報流・資金流の企業間交流)圏域の広域化・活性化を目指します。



(海外拠点を含む拠点数合計336;平成28年6月末現在)

経営資源最適化

- 本部・営業店の効率化
- コンサルティング機能の充実やサービス品質向上に向けた人員の再配置

人員シフト:150名程度

広域ネットワークの形成

- 創出された人的資源等の活用
- 経済交流機会拡大に向けた成長地域への新規出店
- グループ機能拡大に向けた出店
- 銀行代理店制度の活用
- 海外ネットワークの相互活用

新規出店:15店舗程度(リース・証券含む)

ダイレクトチャネル強化

- EBM等のマーケティング高度化を協働で取組み、タイムリーな情報と金融サービスを提供
- WEB、テレマーケティングを活用した情報提供ノウハウを共有し、お客さまのニーズに応える情報提供を充実
- WEB、ATM等の非対面チャネル活用を協働で取組み、商品・サービスを充実

顧客接点の拡大

顧客基盤の拡大、経済交流圏域の広域化・活性化

(2)新規出店と重点エリアの考え方

［新規出店・重点エリアの考え方］

グループ全体での経営資源の最適化を図り、お客さまの利便性向上、地域創生・活性化のために、広域ネットワークの一段の形成を図ります。

経営統合によって創出される人的資源を活用して、市場発掘・開拓の強化を行い、コアマーケットとの経済交流の創出・活性化を図ります。

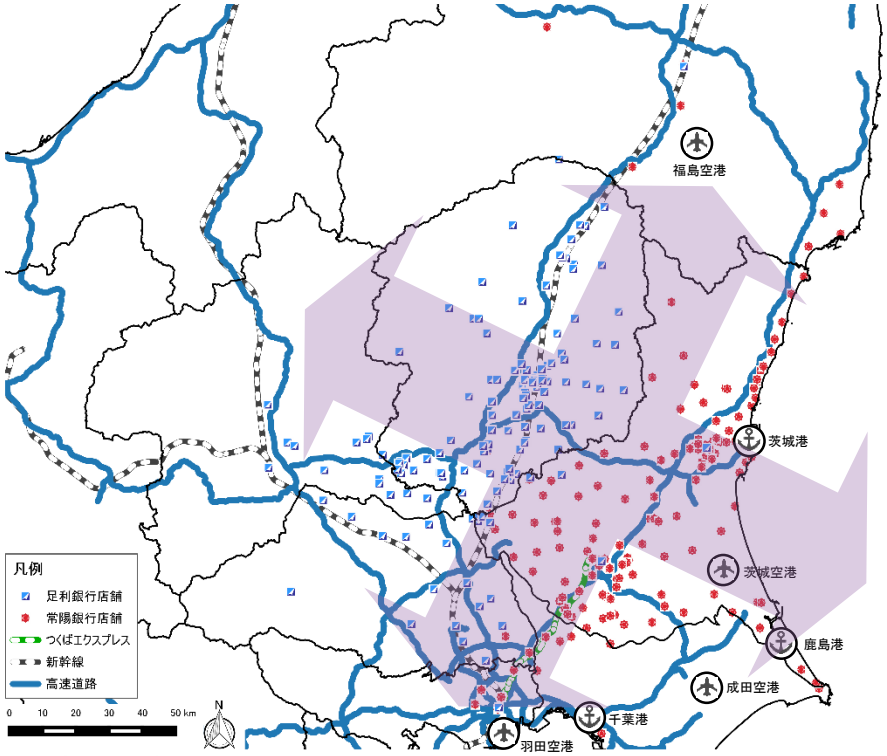
新規出店の想定エリア

検討の視点	出店候補となるエリアの基準
成長ポテンシャルの取込み → 収益拡大	人口増加（減少が少ない） 事業所数増加
店舗ネットワークの拡充 → 営業基盤強化	既存店舗と隣接（近接） 交通網延長線

（想定エリア）
千葉北西部、埼玉南部、東京北部・南部、TX沿線

＊千葉北西部、埼玉南部・・・
将来人口、預貸見通し、ネットワーク形成の視点から候補地域を絞り検討
＊東京北部・南部・・・
市場規模、コアマーケットとの関係性より候補地域を絞り検討

新規出店・重点エリア：南北、東西の経済交流を促進するネットワーク



参考：営業戦略の概要（まとめ）

両行は経営統合により、地域創生・活性化に向けた新グループの創意を結集させるとともに、総合金融サービスとエリア・チャネルの拡充を進めます。これにより、地域創生・活性化の主体的な担い手として、地域とともにゆたかな未来を創造します。

総合金融サービスとエリア・チャネルの拡充のもと、新グループの創意の結集により、十分な魅力が発揮しきれていない地域資源・技術の掘り起しを通じた市場創出と地域間の事業・資金の交流拡大に取り組みます。

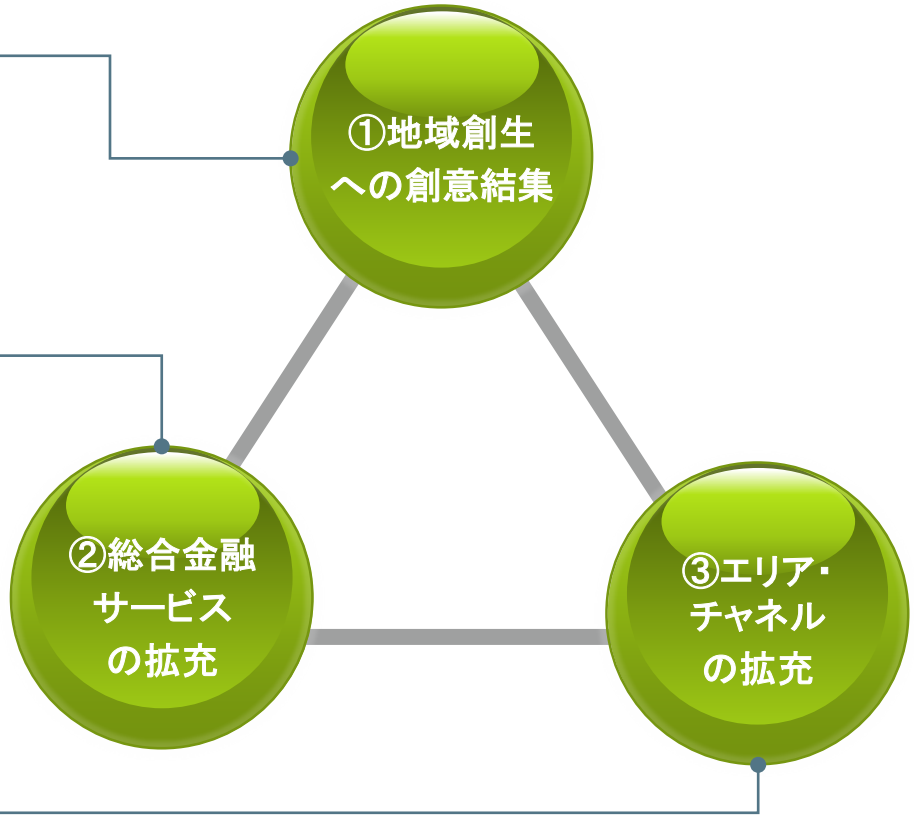
⇒広域地域連携支援の展開、コーディネーターの相互活用によるマッチング強化、ファンドの共同設立　等

両行の強みの共有、新グループの創意の結集により、高度化するお客さまニーズへの的確な対応と総合金融サービスの広がりによる価値をお客さまに提供します。

⇒コンサルティング機能の強化、リース・証券の提供機会拡大、FinTechへの取り組み、マーケティング高度化、規制緩和を踏まえた有価証券一体運用の検討　等

拡大するコアマーケット、成長地域とのネットワーク・接点の強化、拡大により、産業育成の広域化・多様化、新事業創出、金融サービスの事業領域拡大を図ります。

⇒経営資源の最適化、広域ネットワークのさらなる形成、ダイレクトチャネル強化　等



4. オペレーションの革新と新グループの経営管理態勢の構築

（1）オペレーション戦略の概要

事務・システムの統合、共同化・共通化を推進し、コスト削減と人員創出を図ります。創出した経営資源を成長分野にシフトするとともに、ノウハウ共有により質の高い業務運営態勢を構築します。

システム関連効率化

システム・インフラの集約・統合

- 基幹システム、分散システム、ネットワーク等を集約・統合することで開発コストおよび保守等の運用コストを削減し、捻出した費用を新分野・新システムへの投資等にシフトします。
- ITの効果的活用により、お客さまへのサービス向上を低コストで実現します。

- 基幹システムは、常陽銀行が利用しているChance（IBM）に統合することを基本方針として検討。平成32年1月の統合を目指す。

事務効率化

事務手続等の共同化・共通化

- 本部集中事務および営業店の事務手続等を共同化・共通化し、創出した人員を成長領域・成長分野にシフトします。
- 事務手続等の最適化により、事務の効率性と品質を高めます。

物件費の削減

- 両行エリアの隣接特性を生かしたメール便等の最適化や、統合によるスケールメリットを生かした共同購買等により、物件費を削減し、経営の効率化につなげます。

- ATM管理、行内メール・現金輸送、キャッシュカード等の発行業務等の共同化・共通化。
- H30年度11億円、H33年度34億円の削減を目指す。

BPR・店舗運営最適化

BPRの更なる推進

- 両行が培ってきたノウハウを共有することでBPRを更に推進し、業務プロセスの再構築を加速させます。
- 業務プロセスの最適化により、お客さま満足度の向上、業務効率の向上、従業員のやりがい向上につなげます。

店舗運営の最適化

- 両行が培ってきたノウハウを共有することで店舗の内部事務を効率化・省力化し、ローコストオペレーションを実現します。
- 店舗運営の最適化により、コスト削減と店頭営業の強化につなげます。

- 店頭受付ナビ／eラーニング／相続ナビ／ﾀﾌﾞﾚｯﾄ端末での受取書電子化等のBPR。

コスト削減、人員創出、質の高い業務運営態勢

(2)経営管理戦略の概要

地域創生、地域の活性化ならびに統合のスケールメリット等を生かす、実効性あるガバナンス態勢を構築するとともに、国内トップクラスの地域金融機関グループにふさわしい、適切な経営管理態勢を構築します。

統合目的の達成のための実効性あるガバナンス態勢の確保

高い監査・監督機能と迅速・果断な意思決定機能、業務執行機能の確保

- 持株会社の機関設計は監査等委員会設置会社とし、取締役会の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、迅速・果断な意思決定と業務執行が可能となる体制を確保します。
- 重要な戦略遂行を担う両行にも専門性と地域事情に精通した複数の社外取締役を配置するとともに、持株会社および両行の社外取締役を中心に構成するコーポレート・ガバナンス委員会を設けるなど、社外取締役の多様な意見を積極的に取り入れる仕組みを構築します。
- 持株会社内に「グループ戦略委員会」を設置し、両行の知見とノウハウを集結させ、地域事情を踏まえつつ、取り巻く環境変化に迅速かつ的確に対応した戦略立案と新グループへの円滑な戦略浸透を図ります。

適切なリスク管理態勢の構築と高度化

適切なリスク管理態勢の構築と高度化

- 経営統合を踏まえた両行の各種リスク管理態勢の統合等に取り組む中で、新グループとして、両行の規模や特性を踏まえた適切かつ効果的、効率的なリスク管理態勢を構築します。
- 持株会社、足利銀行の基礎的内部格付手法への移行を目指すなど、グループをあげて信用リスク管理態勢の高度化に取り組み、円滑な金融仲介機能のいっそうの発揮に取り組みます。

新グループとしての適切な内部監査態勢等の構築

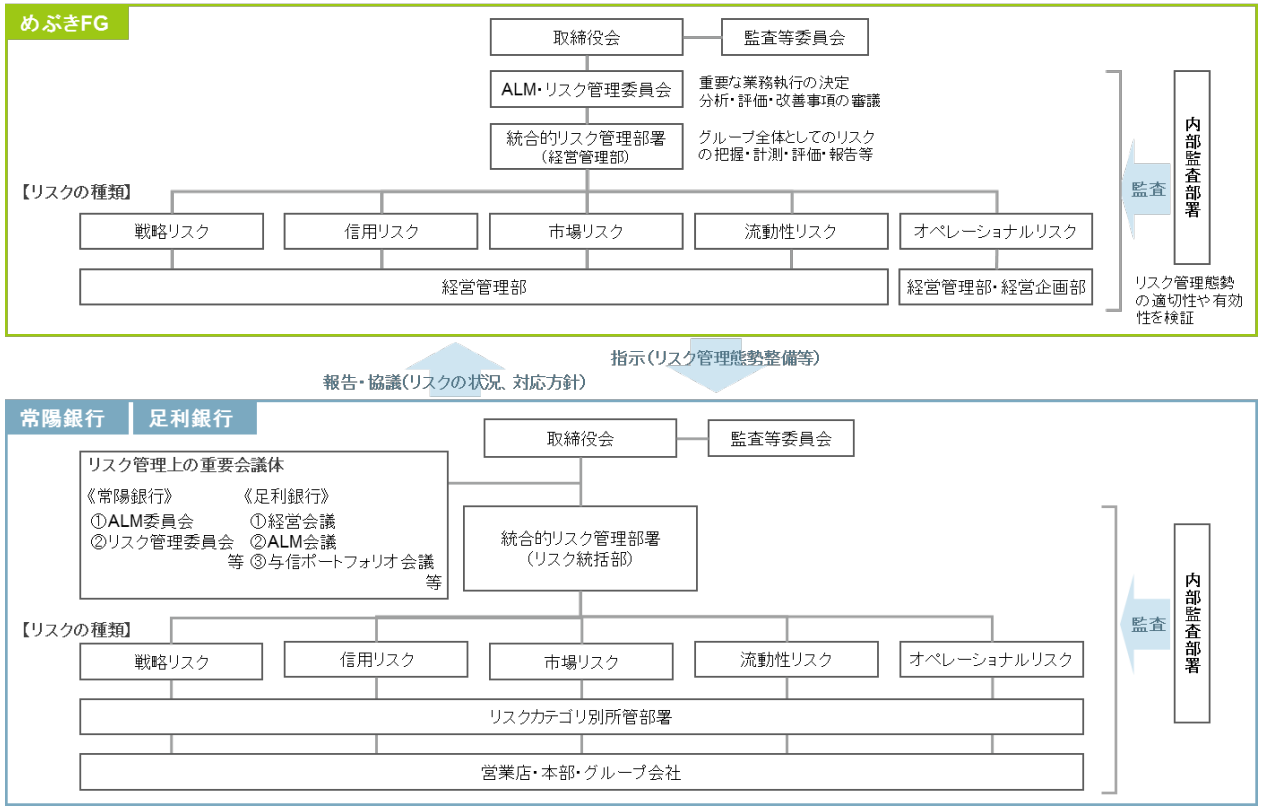
適切な内部監査態勢等の構築

- 持株会社と子銀行の内部監査部門の連携、適切な組織分担により、新グループとしての健全な業務運営と経営目標の効率的な達成に寄与する、適正かつ効率的な内部監査態勢を構築します。
- 監査等委員会と内部監査部門の緊密な連携確保など、実効性を備えた内部監査態勢等の整備をはじめとする、内部統制システムの適切な整備を図ります。

(3)リスク管理態勢

子会社の業務運営から生じる様々なリスクを統一的尺度で把握し、グループ全体の経営の健全性を確保しつつ、企業価値の向上を追求するため、適切なリスク管理態勢を構築します。

- **組織・体制：**
  持株会社における取締役会およびALM・リスク管理委員会は、経営管理部から定期的にリスクの状況に関する報告を受け、必要な対応を指示します。ALM・リスク管理委員会は、全ての業務執行取締役、経営企画部・経営管理部統括部長・部長、経営管理部バーゼル室長により構成します。 また、常勤の監査等委員である取締役と監査部統括部長・部長も出席して、適切な監査・監督態勢を確保します。
- **統合的リスク管理：**
  新グループの各リスクカテゴリー毎に評価したリスクを統合的に捉え、グループの連結資本と対比することにより、適切な自己資本比率を維持します。リスク計測・評価・モニタリングのカテゴリーはグループで統一し、子会社のリスク計測手法やパラメータも統一化を図ります。
- **信用リスク管理：**
  常陽銀行がFIRB行として培ってきた格付制度を足利銀行にも導入し、子銀行は共通の格付・自己査定制度の基で、信用リスク管理を行います（新制度の運用は平成29年度上期を想定）。
- **市場リスク管理、流動性リスク管理、オペレーショナルリスク管理：**
  その他各リスク管理も、互いのノウハウを共有・活用し、新グループの自己資本に見合うリスク管理態勢等を構築します。



Ⅲ. グループ計数計画

1. めぶきFGの計画

第1次グループ中期経営計画
（計画期間：平成28年10月1日～平成31年3月31日）

MEBUKI
めぶきフィナンシャルグループ

（1）めぶきFGの経営目標指標

目標の前提条件

- 平成27年度の国内経済は、消費税増税による影響の一巡、企業業績の好調などを背景に、年度当初は緩やかながら景気回復の動きが見られましたが、中国をはじめとする新興国経済の減速懸念に加え、年明け以降の円高・株安による企業の景況感の下振れなどから、総じて力強さを欠く状況となりました。
- 今後の国内経済は、平成28年2月の日本銀行によるマイナス金利政策導入の効果や2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催に向けた設備投資需要など、中長期的な景気回復が期待されるものの、英国のEU離脱問題などをはじめとする海外景気の下振れリスクや消費者マインドの低下、各種政策の効果が想定を下回る可能性等により、国内景気を下押しするリスクも依然として残されております。
- 以上のような経済環境認識の下、両行で共通の経済シナリオを設定し、計画の前提条件としております。

めぶきFGの経営目標指標

- 連結純利益は、債券・株式売却益の剥落や、マイナス金利の影響をシナジー効果の取り込みによりカバーし、平成30年度470億円程度、33年度640億円程度を目指します。
- 連結ROEは、毎年度5%以上を確保します。平成33年度6%以上を目標とします。
- 連結自己資本比率は、10%台半ばを確保します。平成33年度は10.5%以上を目標とします。
- OHRは、統合に伴う投資経費の増加を適切にコントロールしつつ、平成33年度に向けて「50%台後半」を目指します。

経営目標指標	H30年度	（参考）H33年度
連結純利益 （27年度比※）	470億円程度 （▲65億円）	640億円程度 （＋105億円）
連結ROE	5%以上	6%以上
連結自己資本比率	10%台半ば	10.5%以上
OHR（銀行合算）	60%程度	50%台後半

※27年度比：27年度の「常陽銀行連結＋足利ホールディングス連結」との比較

（2）めぶきFGの計数計画

【めぶきFG連結（①＋②）】

（億円）

	実績（常陽銀行連結+足利HD連結）	計画		H33年度－H27年度
		第1次中期経営計画（H28下～）	参考：次期計画	
	H27年度	30年度	33年度	
連結純利益	535	466	641	106
連結ROE		5.1%	6.2%	
連結自己資本比率		10.4%	10.5%	

【両行合算】PL・主要指標

（億円）

		実績	計画		H33年度－H27年度
			第1次中期経営計画（H28下～）	参考：次期計画	
		H27年度	H30年度	H33年度	
PL 銀行単体合算	業務粗利益	1,958	1,936	2,142	184
	コア業粗粗利益	1,874	1,920	2,116	243
	資金利益	1,580	1,520	1,660	80
	役務	304	365	418	114
	その他・特定取引	-11	36	39	49
	債券5勘定尻	84	16	26	-59
	経費	1,152	1,190	1,189	37
	実質業務純益	806	746	953	147
	（コア業務純益）	720	731	927	207
	与信コスト	46	77	86	40
	株3勘定尻	72	10	20	-52
	その他	-7	-18	-2	5
	経常利益	825	662	885	60
	単体純利益	586	457	611	25
	連結純利益①※	612	501	668	56
指標	OHR	58.9%	61.5%	55.5%	-3.3%
	役務比率	15.0%	20.7%	21.3%	6.3%

めぶきFGとの連結調整②※	-77	-36	-27

【銀行単体】合算平残BS

（億円）

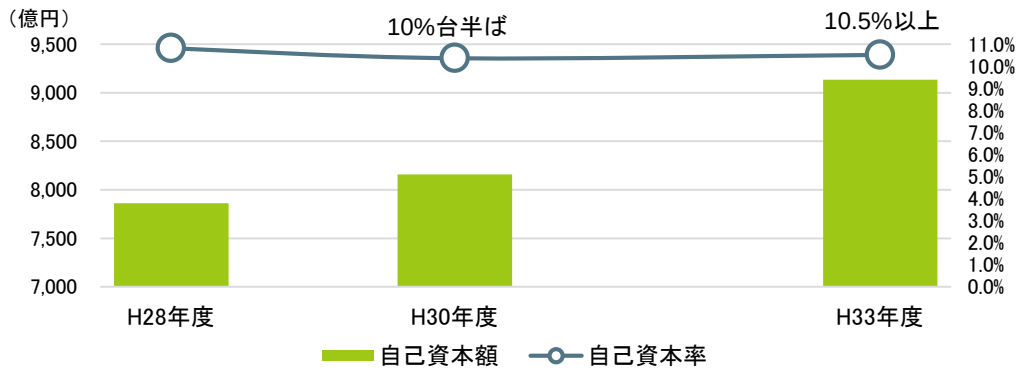
	実績	計画		H33年度－H27年度
		第1次中期経営計画（H28下～）	参考：次期計画	
（部直後）	H27年度	H30年度	H33年度	
貸出金平残	99,813	111,139	124,867	25,054
（地元法人〃）	29,112	32,699	37,778	8.667
（無担保ローン〃）	1,098	1,757	2,425	1,327
（外貸・非居円〃）	1,093	2,001	2,610	1,517
利回	1.204%	1.061%	1.079%	-0.125%
有価証券	37,123	37,091	37,032	-91
利回	1.235%	1.271%	1.366%	0.131%
資産合計	150,117	159,254	169,867	19,750
利回	1.126%	1.042%	1.095%	-0.031%
預金・NCD	132,813	140,582	150,496	17,683
利回	0.036%	0.031%	0.042%	0.006%
負債・資本合計	150,117	159,254	169,867	19,750
利回	0.074%	0.087%	0.118%	0.044%

※①連結純利益は「常陽銀行連結純利益＋足利銀行連結純利益」として記載しています。
※②の主な計数：28年度は負ののれん（28/3末時点の試算）、その他の年度は、FGの借入利息、PPA分のアモチ等となります。

(3)めぶきFGの資本政策・配当政策

資本政策

- 自己資本比率は10%台半ばを確保します。平成33年度は10.5%以上を目指します。



配当政策

- 新グループとしての成長に向けた資本の確保と株主への適切な利益還元のバランスを考慮し、安定配当を目指します。
- なお、平成28年度期末配当は新グループ設立記念配当1円を加え、6.5円とする方針です。

H27年度		H28年度	
主体	配当方針	中間配当(注)	期末配当
常陽銀行	1株あたり12円 ＋記念配当1円	常陽銀行 6円00銭 足利ホールディングス 5円50銭	めぶきﾌｨﾅﾝｼｬﾙｸﾞﾙｰﾌﾟ 6円50銭 (28年度期末配当には記念配当1円を含みます。)
足利 ﾎｰﾙﾃﾞｨﾝｸﾞｽ	1株あたり9円 ＋記念配当1円		

(注)28年度の中間配当は、足利ホールディングス、常陽銀行のそれぞれが平成28年9月末時点の株主に対しそれぞれ実施します。
平成28年9月30日以前に常陽銀行株式を保有する株主は、株式交換により所有することになるめぶきFG株式が常陽銀行株式数×1.17となるため、旧常陽銀行株式で換算すると、28年度は1株13.6円相当(中間6円＋期末6.5円×1.17)の配当となります。

株主優待

- お客さま・地域の復興と成長に貢献するとともに、「地元特産品」「観光」を贈呈対象商品とすることで、新グループが目指す地域経済の活性化による成果を株主に還元することを目的に実施します。

保有株式数	特産品の金額目安	現在のアイテム数※
1,000株以上5,000株未満	2,500円相当	123
5,000株以上10,000株未満	4,000円相当	95
10,000株以上	6,000円相当	98

※栃木県を中心とした、足利銀行の取引先の商品をアイテムに追加予定です。

2. 常陽銀行・足利銀行の計画（シナジー含む）

(1)常陽銀行の中期経営計画の概要

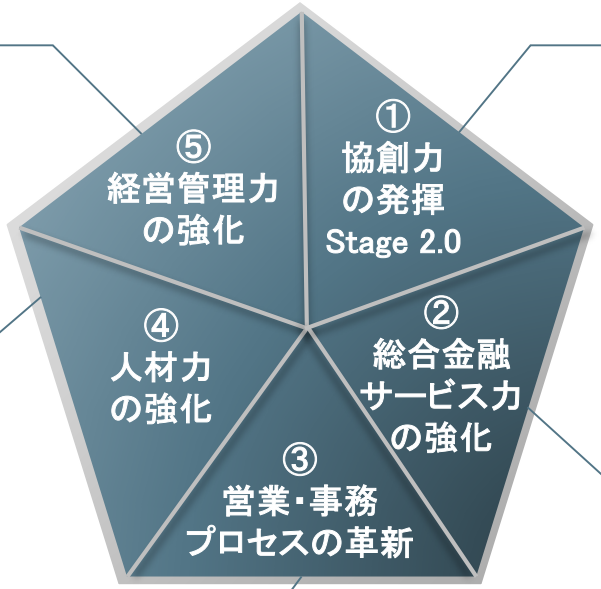
[第13次中期経営計画　計画期間:平成28年10月1日～平成31年3月31日]

目指す姿

新たな価値を協創するベストパートナーバンク

～地域社会との多様なコラボレーションにより拡がる未来・新たな価値を創造し、感動を共有する～

【基本戦略】



◆ 経営管理の向上を図る

- 収益管理態勢の再構築
- リスク管理の高度化(予兆管理)
- コンプライアンス意識の徹底

◆ 顧客のあらゆるニーズに対応可能な人材育成を継続・強化し、営業力・収益力に繋げる

- 人材力の強化、組織力・収益力の向上
  (プロ集団の育成、ダイバーシティの推進・活躍機会の拡大、ワークライフバランスの推進と生産性向上)

◆ 店頭・渉外でのIT活用による効率的・効果的な営業態勢を構築する
◆ 顧客行動変化に適用したシームレスなチャネルの提供を図る

- 営業店行員の時間捻出のため、ITを有効に利用し業務プロセスの抜本的な見直し
- コンサルティング力向上のため、新たな渉外営業スタイルの構築・顧客データ分析等の活用
- お客さまの利便性向上のため、非対面完結の顧客サービスの提供
- シームレスなチャネル実現のため、身近な相談を効率的・迅速に解決(AI、ロボアドバイザー等)、ネット支店の有効活用、ソーシャルメディアを通じたプロモーション
- 変化するお客さまﾆｰｽﾞの先取りのため、顧客行動分析の高度化(ビックデータの活用)

◆ 協創力の発揮を新たなステージへ移行する

- 広域化によるスケールメリットの追求のため、仕組みの他地域への横展開
- CCRC、DMO等の新たな枠組みへの対応のため、多様な機能を結集したコンソーシアムによる事業遂行の実現
- 交流人口増加への対応のため、観光振興や公有財産を含めた地域資源の有効活用
- 産業振興のため、高度化する企業ニーズに対応した連携拡大・ソリューション進化

◆ 顧客本位のコンサルティングを徹底、顧客基盤拡充・取引の深掘りに繋げる
◆ 総合金融サービス提供力を支える収益力として、市場運用力の強化を図る

【法人】
- 企業特性や商流を踏まえ、成長や課題解決に必要なコンサルティング実施
- リース・証券などワンストップ金融サービスの強化
- 海外進出支援のための提携・連携先の拡充

【個人】
- 住宅ローンを入り口としたクロスセルの推進・取引深耕
- 外部が提供する機能・サービスも積極的に取込み
- フィデューシャリー・デューティーの実践
  (ライフステージや属性に応じた運用提案を徹底など)

(2)常陽銀行の計数計画

経営目標指標

- 収入構造の改革(役務比率上昇)、貸出構造の改革(地元法人、無担保ローン増加)を進め、トップライン増加を図ります。
- また、前中計で進めた経費削減プロジェクトの成果定着を図るとともに、更なる経費構造の改革を進めます。
- リース機能・証券機能の常陽銀行・足利銀行での相互活用による、子会社収益の拡大を図ります。

	30年度	(参考)33年度
コア業務純益	400億円程度	490億円程度
〃27年度比	＋45億円程度	＋134億円程度
(実質業務純益)	(410億円程度)	(510億円以上)
純利益	240億円程度	320億円以上
OHR	60%程度	57%程度
自己資本比率	11%程度	11%程度

(以下、連結は現在の連結子会社が前提)

連結純利益	280億円程度	370億円以上
連結ROE	33年度にかけて5%台半ばを確保	
連結自己資本比率	11%台半ば	12%以上

PL・主要指標

(億円)

	実績	計画		33年度 - 27年度
		第13次中期経営計画(H28下～)	参考:次期計画	
	27年度	30年度	33年度	
業務粗利益	1,115	1,100	1,198	83
コア業粗粗利益	1,039	1,090	1,178	139
資金利益	899	862	916	18
預貸差(外貨込)	639	656	722	83
有価証券他	260	207	194	-65
役務	155	198	229	74
その他・特定取引	-15	29	32	47
債券5勘定尻	76	10	20	-56
経費(▲)	682	689	687	5
実質業務純益	433	411	510	78
(コア業務純益)	356	401	490	134
与信コスト(▲)	48	54	59	11
株3勘定尻	47	10	20	-27
その他	-5	-19	-3	2
経常利益	427	348	468	41
単体純利益	278	240	322	44
連結純利益	310	278	371	60

単体平残BS

(億円)

	実績	計画		33年度 - 27年度
		第13次中期経営計画(H28下～)	参考:次期計画	
	27年度	30年度	33年度	
貸出金平残	58,083	65,839	72,957	14,874
(地元法人〃)	14,756	16,509	19,183	4,428
(無担保ローン〃)	694	981	1,271	577
(外貸・非居円〃)	1,000	1,800	2,280	1280
利回	1.144%	1.032%	1.046%	-0.098%
有価証券	25,642	23,473	21,745	-3,897
利回	1.128%	1.124%	1.163%	0.035%
資産合計	89,707	95,407	100,308	10,601
利回	1.087%	0.995%	1.019%	-0.068%
預金・NCD	78,777	84,200	90,650	11,873
利回	0.032%	0.028%	0.046%	0.014%
負債・資本合計	89,707	95,407	100,308	10,601
利回	0.085%	0.091%	0.106%	0.020%

(3) 足利銀行の中期経営計画の概要

［中期経営計画−あしぎんWAY−　計画期間：平成28年4月1日～平成31年3月31日］

目指す姿

基礎体力の強化と経営統合効果の発揮による地域創生への貢献

～地域とともに成長する銀行＝地域のメインバンクとしての基礎体力を有する銀行を目指して～

【基本戦略】

◆ **競争優位を築くための重点投資**

- 人材力向上（コンサルティング人材、マネジメント人材の育成、若手行員の基礎的能力向上、組織活性化）
- 生産性向上（更なるローコスト事務体制の構築、営業部門の生産性向上）
- 店舗・チャネル機能向上（オムニチャネル化の促進による顧客接点強化）
- マーケティング高度化（ニーズやライフイベントに応じた適切な商品サービスの提供）
- 収益管理高度化（採算管理の高度化による収益の極大化）
- 与信管理高度化（デフォルト事象の抑制）

◆ **適切なリスクテイクによる有価証券ポートフォリオ拡大**

- 運用戦略（市場変動の影響を受けにくいポートフォリオ構築、有価証券残高積み上げによる安定収益確保、統合による調査・分析力強化による新規投資カテゴリーへの進出）
- 調達戦略（通貨ベーシススワップ等による外貨調達の多様化）

◆ **地域と共に成長するために、地域中核企業の育成や地域の事業所数増加に向けた取組みなどを通じて地域経済を活性化**

- 事業性評価に基づく地域中核企業育成（創業・第二創業支援、販路拡大支援、事業承継・M&A支援、企業再生支援、成長産業育成支援、グローバル化支援）
- 地域の自治体と連携した「地方創生」（企業誘致、企業流出防止、6次産業化支援、観光地活性化支援、地域創生ファンドの組成）
- 社会資本整備への関与（県内企業のPFI案件組成支援、再開発に伴う資金ニーズへの対応）

◆ **密着軸：シニア世代を中心とした富裕層・準富裕層への資産運用営業強化、相続ビジネスの構築**

- プライベートバンキンググループによる高度なコンサルティング
- 強みである資産運用営業の進化（シニア層との取引強化、分散投資の提案等による預り資産残高の増加、保険コンサルティング販売の強化、グループ内証券会社の活用）
- 強みである資産運用営業を埼玉地区でも積極展開

◆ **機能軸：「身近さ」と「便利さ」の追求を通じた取引きの拡大**

- インターネット取引やEBMなどの、仕組みや企画による効率的な推進
- 無担保ローン強化（お客さまの使いやすさ追求、商品ラインナップ拡充）

◆ **密着軸：事業性評価に基づくお取引先の本業支援・事業承継支援、コンサルティング゛を通じたフィービジネス強化**

- お客さまの事業内容や成長可能性を適切に評価し、事業承継・M&A支援、ビジネスマッチング、グループ内リース会社の活用、海外展開支援、財務改善指導等に取り組むことで、地域企業の成長を実現

◆ **機能軸：効率的なリテール法人推進**

- リテール法人向け専用商品の投入
- 得意先外訪活動の効率化

※個人戦略、法人戦略は密着軸、機能軸の観点から戦略を策定
「密着軸」とは、コンサルティング゛や事業性評価
「機能軸」とは、身近さと便利さの追求

(4) 足利銀行の計数計画

経営目標指標

- 事業性評価に基づいた取引先の本業支援や経営改善、成長分野への取組強化、高度なコンサルティングの提供等に加え、シナジーの実現によりトップライン増加を図ります。
- 有価証券投資は適切なリスクテイクによりポートフォリオを拡大することで、持続的・安定的収益力を構築します。
- リース機能・証券機能の活用により取引先のニーズに対応していきます。

	30年度	(参考)33年度
コア業務純益	330億円程度	435億円程度
〃27年度比	△35億円程度	+70億円程度
(実質業務純益)	(335億円程度)	(440億円程度)
純利益	220億円程度	290億円程度
OHR	60%程度	55%程度
自己資本比率	8%以上	8%台半ば

(以下、連結は現在の連結子会社が前提)

連結純利益	225億円程度	295億円程度
連結ROE	6%台半ば	7%台半ば
連結自己資本比率	8%台半ば	9%程度

PL・主要指標

(億円)

	実績	計画		33年度 - 27年度
		あしぎんWAY	参考:次期計画	
	27年度	30年度	33年度	
業務粗利益	843	836	944	101
コア業粗粗利益	835	830	939	104
資金利益	681	658	744	63
預貸差(外貨込)	514	479	561	47
有価証券他	167	178	183	16
役務	149	166	189	40
その他・特定取引	4	6	6	2
債券5勘定尻	8	6	6	-2
経費(▲)	470	501	502	32
実質業務純益	373	335	443	70
(コア業務純益)	364	329	437	73
与信コスト(▲)	-2	23	27	29
株3勘定尻	25	0	0	-25
その他	-2	1	1	3
経常利益	398	314	417	19
単体純利益	308	217	289	-19
連結純利益	301	223	297	-4

単体平残BS

(億円)

	実績	計画		33年度 - 27年度
		あしぎんWAY	参考:次期計画	
	27年度	30年度	33年度	
貸出金平残	41,730	45,301	51,910	10,180
(地元法人〃)	14,356	16,191	18,595	4,239
(無担保ローン〃)	404	776	1,155	751
(外貸・非居円〃)	93	201	330	237
利回	1.287%	1.103%	1.124%	-0.163%
有価証券	11,481	13,617	15,287	3,806
利回	1.474%	1.526%	1.655%	0.181%
資産合計	60,410	63,847	69,559	9,149
利回	1.185%	1.111%	1.206%	0.021%
預金・NCD	54,036	56,382	59,846	5,810
利回	0.042%	0.036%	0.037%	-0.005%
負債・資本合計	60,410	63,847	69,559	9,149
利回	0.057%	0.081%	0.136%	0.079%

参考：常陽銀行・足利銀行の関係

参考：常陽銀行・足利銀行の関係

両行は、設立当初から川崎銀行及び同行出身の亀山甚氏を通じて、深いご縁がありました。

	川崎銀行	常陽銀行	足利銀行
明治8年（1875）	明治8年、水戸藩御用商人であった創始者・初代川崎八右衛門が、東京に進出し川崎組を設立。		
明治11年（1878）		明治11年、常陽銀行の祖にもなっていく常盤銀行が、第六十二国立銀行として設立。	
明治13年（1880）	明治13年、**川崎銀行**に改称し、私立銀行となり、川崎財閥の中核となった。		
明治16年（1883）	再建支援 →	明治16年、第六十二国立銀行が、営業停止の危機（大蔵省検査での定款違反や多数の取扱い不備等による）に直面した際、**川崎銀行**の創立者川崎八右衛門が再建に乗り出し、事態を収拾した。川崎銀行との関係は、この時から始まった。	
明治28年（1895）			**＜足利銀行設立（明治28年・1895年）＞** 明治28年、地元織物業の円滑な金融を図るため、地元の人々の強い要請によって「足利銀行」が設立。初代頭取には、地元青年有志によって結成された「足利友愛義団」の幹事長であった荻野万太郎氏（当時24歳）が選任された。
明治36年（1903）	頭取迎え入れ →	明治36年、水戸六十二銀行（第六十二銀行から改称）が、経営に行き詰まりをきたした際、**川崎銀行**水戸支店長であった神谷吉兵衛氏を頭取として迎え入れ、その後、常盤銀行に改称し、再出発した。	
大正8年（1919）	業務提携 →		大正8年、第一次世界大戦終結直後、当時の足利銀行では中央大銀行との提携実現が戦後の重要課題となっており、足利銀行が要請し、**川崎銀行**との業務提携が実現された。**川崎銀行**は筆頭株主になるとともに、高梨博司氏を常務取締役に派遣した。※当時、**川崎銀行**では常陽銀行の前身である常盤銀行も既に系列化していた。 当時の足利銀行は、両毛機業地の発展に伴って資金需要が盛んとなる中で貸出が伸長し、度々資金不足に見舞われたとしており、**川崎銀行**との提携は業容拡大の転機になったとされている。

川崎銀行　　常陽銀行　　足利銀行

大正8年（1919）

亀山氏迎え入れ

大正8年9月、後に常陽銀行の初代頭取となる**亀山甚氏**が、**川崎銀行**から足利銀行の本店副支配人として送られ、経営組織の近代化、銀行合併の促進などにあたった。

また、**亀山氏**は、足利銀行の宇都宮進出の足がかりとなる、「宇都宮商業銀行」の合併に尽力した一人である。

昭和3年、**亀山氏**は足利銀行常務取締役にも選任され、昭和4年7月の退任までの10年間、足利銀行に在籍した。

昭和2年（1927）

昭和2年、**川崎銀行**が、当時苦境にあった第百銀行（鳥取藩池田侯爵家を中心として原六郎、川崎金三郎（後の二代目川崎八右衛門、安田善次郎らを発起人にした第百国立銀行）を合併、その際に**川崎第百銀行**と改称。

昭和3年（1928）

昭和5年（1930）

亀山氏迎え入れ

昭和5年6月、常盤銀行が、山八銀行と合併した際、当時、**川崎銀行**から常盤銀行、山八銀行の両行に派遣されていた**亀山甚取締役**が、同年11月に常盤銀行の頭取に選任された。

昭和10年（1935）

亀山氏頭取に

＜常陽銀行設立（昭和10年・1935年）＞
昭和10年、常盤銀行が、五十銀行と合併し、現在の常陽銀行が設立され、初代頭取として常盤銀行頭取であった**亀山氏が**選任された。

昭和11年（1936）

川崎第百銀行が、川崎貯蓄銀行、東京貯蓄銀行を吸収、その際に**第百銀行**と改称（当時の規模：三和、住友、第一、安田、三井、三菱に次ぐ第7位）。

昭和18年（1943）

三菱銀行が、**第百銀行**を吸収合併した。

本件に関するお問合せ先

株式会社 めぶきフィナンシャルグループ 経営企画部

TEL **029-233-1151**

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

URL **http://www.mebuki-fg.co.jp/**

【ご注意】

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

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

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

MEBUKI
めぶきフィナンシャルグループ