MEBUKI
めぶきフィナンシャルグループ

MEBUKI
めぶきフィナンシャルグループ

# DISCLOSURE 2019

ディスクロージャー誌　2019年3月期＜情報編＞
統合報告書　2019

常陽銀行　足利銀行

# 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。

MEBUKI
めぶきフィナンシャルグループ

「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経営理念 ..... 1
めぶきフィナンシャルグループのあゆみ ..... 3
トップメッセージ ..... 5
SDGs・ESGへの取り組み ..... 15
地域社会とともに持続的な成長を目指すめぶきフィナンシャルグループの取り組み ..... 16
　地域とともに成長するビジネスモデルの構築 ..... 16
　生産性向上に向けた構造改革 ..... 19
　価値創造を担う人材の育成 ..... 20
環境への取り組み ..... 21
「地域社会」を創造する取り組み ..... 22
財務・非財務ハイライト ..... 23
めぶきフィナンシャルグループのガバナンス ..... 25
　コーポレート・ガバナンス ..... 25
　グループ体制と企業概要 ..... 28
　取締役役員一覧 ..... 29
　リスク管理態勢 ..... 31
　コンプライアンス（法令等遵守）の取り組み ..... 33


### 編集方針

当社は、当社グループの持続的成長や価値創造に向けた取り組みを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2019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のほか、ESG情報など非財務情報を示しながら、当社ならびに地域社会の持続的成長に向けた取り組み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2019年3月期＜資料編＞をあわせてご参照ください。

なお、当社のCSR（企業の社会的責任）の取組みおよび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（CSRの取り組み：https://www.mebuki-fg.co.jp/csr/、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のあゆみ

めぶきフィナンシャルグループの常陽銀行と足利銀行は、茨城県・栃木県を主要地盤とし、時代のニーズに合わせ、お客さま、地域とともに成長してまいりました。2016年10月に常陽銀行と足利ホールディングスが経営統合し、その後、めぶきリース、めぶき証券もグループ傘下となり、これまで以上にお客さまの多様なニーズにお応えできる態勢となりました。地域の課題解決および地域の持続的成長と当社自身の企業価値の向上を実現すべく、前進を続けています。

**2016年10月**

MEBUKI めぶきフィナンシャルグループ

経営統合し株式会社めぶきフィナンシャルグループを発足

**2017年4月**

MEBUKI めぶきリース

- 常陽リースから「めぶきリース」に商号変更。当社の100%直接出資子会社化。
- グループ内のリース事業を一本化
- 栃木県内の営業拠点を宇都宮・小山・足利の3営業部に拡充

**2017年6月**

ATM相互設置

**2017年10月**

MEBUKI めぶき証券

- 当社の100%直接出資子会社化
宇都宮支店開設

- 常陽証券から「めぶき証券」に商号変更
- 足利銀行との金融商品仲介業務取扱店舗を13店舗から128店舗に拡大

常陽銀行

船橋支店/船橋ローンプラザ開設

※2018年3月　新店舗へ移転

**2017年12月**

足利銀行

バンコク駐在員事務所開設

**2018年1月**

足利銀行

所沢支店開設

※2018年5月　新店舗へ移転

**2018年3月**

常陽銀行

ハノイ駐在員事務所開設

**2018年9月**

常陽銀行

江東支店開設

**2018年10月**

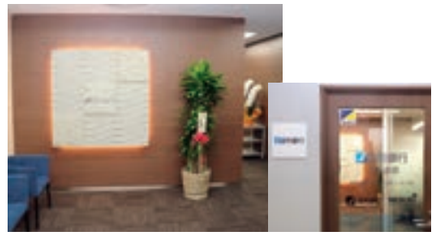
MEBUKI めぶきリース

埼玉営業部開設

**2018年11月**

足利銀行

王子支店開設



## 今後の計画

**2020年1月**

システム統合完了

ディスクロージャー誌 2019年3月期 〈情報編〉統合報告書
めぶきフィナンシャルグループのあゆみ

# 絶えざる変化で普遍的価値を提供
# 地域の未来を創造する総合金融サービスグループへ

株式会社めぶきフィナンシャルグループ
取締役社長　笹島　律夫

株式会社めぶきフィナンシャルグループ
取締役副社長　松下　正直



## トップメッセージ

### 経営統合は2nd stageへ

現在、金融業界、なかでも地域金融機関は、大きな変革期を迎えています。長期化する日銀のマイナス金利政策の影響はもとより、企業の資金余剰が高水準で推移しており、現時点では、この先も金利の上昇を見込める要因はありません。さらには、この数年で高利回りの国債が相次いで償還期を迎えますが、最近の利回り水準では、その資金を国債に再投資するという選択は難しく、地域金融機関は、収益面で大きな打撃を受けることとなります。また長期的には、高齢化・人口減少による地域経済の縮小も懸念されています。

このような状況においては、融資をはじめとする金利収入に大きく依存する従来型の銀行業からの脱却と、地域社会のニーズに即応する新たな事業領域のビジネスが求められるのは明白です。そして、地域社会とお客さまのニーズに応える新たな事業を展開するためには、より強固な経営基盤と多様な経営資源が不可欠となります。

これらを見据えて2016年10月に常陽銀行と足利銀行（足利ホールディングス）が経営統合して誕生した「めぶきフィナンシャルグループ（以下、当社）」は、おかげさまで3周年を迎えます。経営統合時を振り返りますと、人口減少・高齢化の進展に伴う事業や資産の承継、ライフプラン等に応じた着実な資産形成の必要性など、地域は多くの社会的課題に直面していました。このような課題に対処し、地域および両行を持続的に発展させたいとの思いから、地域と共に成長したいという地域金融機関としての志（こころざし）を同じくする地域のトップバンク同士での経営統合を実現させるに至りました。

グループ発足後は、「第一次グループ中期経営計画」（2016年10月～2019年3月）のもとに、地域銀行ならではの強みを活かした幅広いサービスの提供でお客さまの課題解決に貢献しながら、事務体制やグループ機能の統合・集約によるコスト構造の見直しなど、大きな経営改革を実行してまいりました。経営統合のシナジー効果は順調に実現できており、その成果が、地域金融機関の経営環境が一層の厳しさを増す現状にも関わらず、2018年度の増収・増益として現れたのだと考えています。



ディスクロージャー誌 2019年3月期 〈情報編〉統合報告書
トップメッセージ

## 常に「お客さまが求める価値」を追求し、地域に不可欠の存在であり続ける。

世の中にあまたあるさまざまな業種・業界の企業は、その製品やサービスを求めるお客さまが存在し、その企業が必要とされているからこそ存続し、事業を継続することができています。言うまでもなく、お客さまが求める価値を提供しない限り、対価をいただくことはできず、それは事業になり得ません。時代や経営環境がいかに変化しようとも、地域のお客さまからいただいている厚い信頼に支えられながら、当社グループの総力を持って、「お客さまが求める価値」を追求し提供することで、お客さま、地域の豊かな未来、さらには当社の企業価値向上を図ってまいります。これは、まさに「質の高い総合金融サービスの提供を通じ、地域とともに、豊かな未来を創り続けます」という当社グループの経営理念そのものであります。「地域の未来を創造する総合金融サービスグループ」として、お客さまにとっての価値ある商品、サービスを提供し続け、地域にとって欠かせない存在であり続けること、これが当社の存在意義なのではないでしょうか。

銀行にお客さまが求めるものは、これまでは多くの場合が資金でありましたが、現在では事業にまつわる課題に対するソリューションが中心となっています。地域の課題は今、人口減少・高齢化等に留まらず、気候変動、ダイバーシティやSDGs・ESGの推進、世界的なデジタライゼーションの進化への対応、お客さまの企業業績や生産性の向上への貢献、個人資産形成への貢献など多岐にわたっております。昨今、企業価値の評価指標として重視されている「ESG（Environment：環境、Social：社会、Governance：ガバナンス）」や、「SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）」の取り組みは、創業当初から常に地域とともにある私たちの企業活動そのものと言っても過言ではないでしょう。これからも当グループの企業価値、存在意義を銘肝し、地域とお客さまに貢献していく所存です。

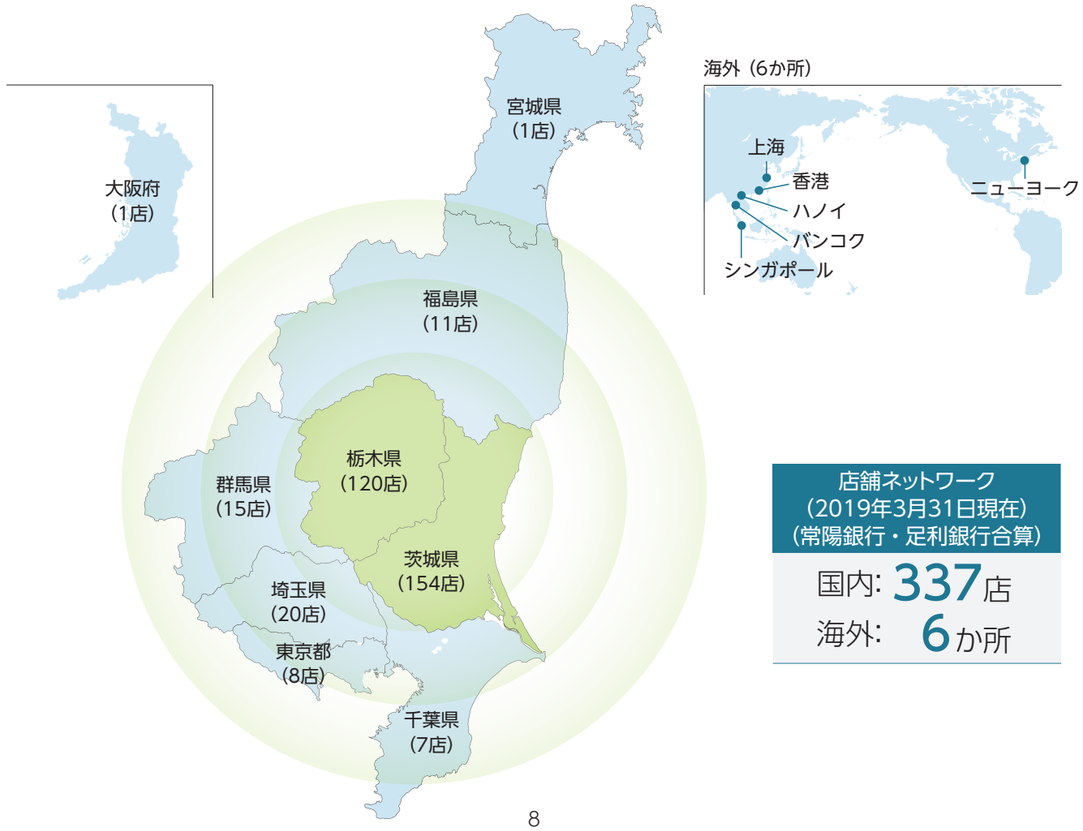


## めぶきフィナンシャルグループの強み
## ～広域なネットワークと付加価値の高いワンストップ金融サービス～

私たちはこれまで、地域の多種多様な業界・業種のお客さまが抱える課題や特長などの膨大な情報を蓄積してきました。また、長きにわたり地域に根付き、お付き合いをさせていただくなかで、お客さまから厚い信頼を寄せていただいています。このように、両行が長年地域に密着して、培ってきた地域への深い理解やお客さまとのリレーション（法人メイン取引先3万社、個人メイン先180万人）、統合によって生まれた広域なネットワークは私たちの強みです。

また、当社グループは、その豊富でスキルの高い人材や、トップバンクとして両行で蓄積したノウハウといった経営資源を有効に活用することで、銀行・リース・証券を中心とした「総合金融サービス」をワンストップで地域社会やお客さまに提供することが可能です。

この豊富で質の高い情報と厚い信頼を強みとしている当社グループこそ、単なるマッチングではなく、一歩進んだコーディネートやコンサルティングによって、地域のお客さまに最適なソリューションを提供できる存在だと自負しています。




| 店舗ネットワーク（2019年3月31日現在）（常陽銀行・足利銀行合算） | |
|---|---|
| 国内: | 337店 |
| 海外: | 6か所 |



ディスクロージャー誌 2019年3月期〈情報編〉統合報告書
トップメッセージ

## めぶきフィナンシャルグループの価値創造プロセス
## ～地域とともに成長するビジネスモデルを構築し、ステークホルダーへの価値提供を通じて社会の持続的成長へ貢献～

私たちが目指す「地域とともに成長するビジネス」は、従来の銀行業の枠組みを越えた新たな事業モデルに違いありませんが、その本質はこれまでと変わらない「お客さまが求める価値の提供」にあります。これらの「お客さまの求める価値の提供」を通じて地域社会に貢献することに加え、健全な財務資本を背景に生産性の高い経営基盤を構築することで、効率的で収益性の高い経営を行い、株主さまへの還元や中長期的な企業価値の向上を実現いたします。

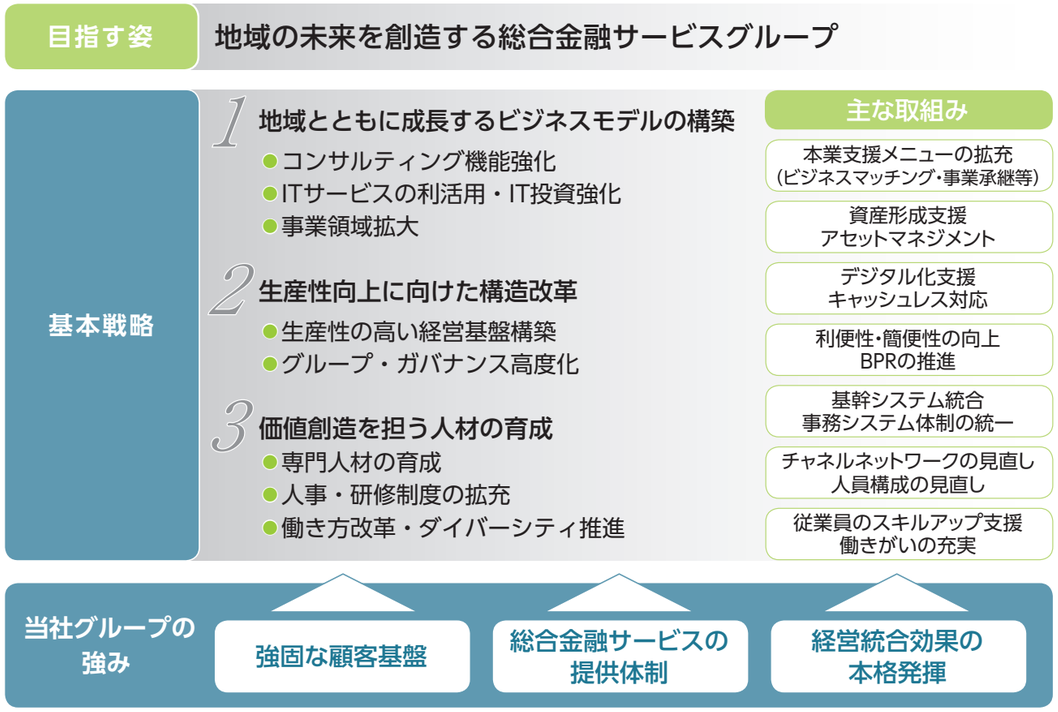
お客さまや地域社会・株主さまへのこれらの価値提供は、地域経済の活性化や顧客満足度、当社ブランドの向上をもたらし、従業員にとって働きがいと喜びのある組織を提供いたします。「地域社会」「お客さま」「株主さま」「従業員」といったステークホルダーの皆さまへさまざまな価値を提供し続けることで、自らの企業としての価値を向上するとともに、地域社会の持続的成長に貢献してまいります。

## 「第2次グループ中期経営計画」における基本戦略
## ～生産性向上のための構造改革を実施し、次なる成長への転換期間とする～

私たちは、「第1次グループ中期経営計画」に続き、2019年4月に「第2次グループ中期経営計画」（2019年4月～2022年3月）をスタートさせました。第2次グループ中期経営計画の3年間を本格的な成果の実現と次なる成長への転換期間と位置付け、これまで以上に構造改革を加速させることで、「地域の未来を創造する総合金融サービスグループ」の実現を目指してまいります。

この「第2次グループ中期経営計画」では、まず、2020年1月の基幹システム統合を契機として、業務プロセス・事務システム体制の統一化を図りながら、チャネル・ネットワークの最適化、グループ・子銀行組織の統一化といった構造改革を実行し、これまで行ってきたコスト構造の見直しをさらに推し進めます。

金利による利益を見込んだうえで展開していた従来の銀行業は、決してコストパフォーマンスに優れたものばかりではありません。今後は、本当に必要な事業だけを残し、それらについてもプロセスの徹底的な見直しと改善を図ってまいります。これにより、コストダウンを実現して損益分岐点を引下げ、国債の償還による減益などのマイナス要因を跳ね返すことができる体制の構築を目指します。



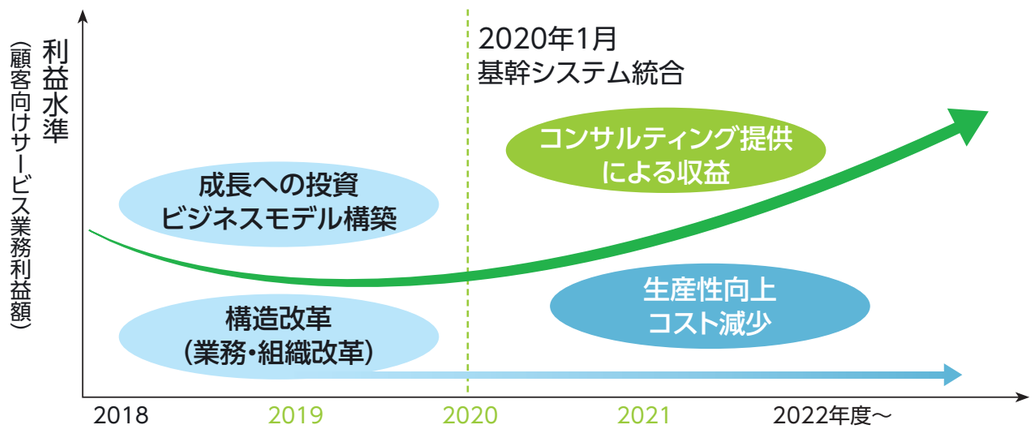



同時に、コンサルティング機能とITサービス利活用の強化を中心として、「地域とともに成長するビジネスモデル」を構築することで、これまで以上に地域のお客さまに貢献してまいります。

前述したように、企業の資金余剰が続く状況のなかで、従来どおり融資に主軸を置いた事業に拘泥していたのでは、それ以外の多くのお客さまとのビジネスチャンスを逃がしてしまうことになりかねません。経営において、資金調達が重要な要素のひとつであることは言うまでもありませんが、事業を継続し発展させていくにあたり、多くの経営者が事業承継の問題や業務の生産性向上、人材の確保等、資金以外の課題を抱えていることも事実です。それらの困りごとに対する幅広く多彩なソリューションを地域のお客さまに提供する事業こそ、「第2次グループ中期経営計画」の要めであり、「地域とともに成長するビジネスモデル」を創造するための基軸となるものにほかなりません。

たとえば、IT化による生産性向上実現のための、ベストなソリューションを適正価格で提供しようと思えば、お客さまの事業内容や規模に即した個別の仕様の構築が必要になります。また、それぞれの細かいニーズを吸い上げ、それに応えるためには、事業に関するかなり踏み込んだヒアリングも不可欠ですが、これはお客さまとの信頼関係がなければ難しく、一朝一夕には成し遂げることができません。このようなコンサルティング機能とITサービス利活用による事業への注力、そしてそれらの事業と新たな価値創造を担う人材の育成を第2次中期経営計画の基本戦略とすることで、「金融仲介業から情報仲介業（コンサルティング業）への変化」を実現し、新たな価値の提供と次なる成長のための大きな礎としてまいります。

何より当グループでは、現在進行形で基幹システム統合をはじめ、ITによる効率化と生産性の向上に、全力で取り組んでいるところです。その解決にいたるノウハウが、お客さまのために活かせないはずがありません。その意味でも、単なる標語にとどまらない「地域とともに成長するビジネスモデル」の構築をまさに実現しつつあると考えています。



## 第2次グループ中期経営計画の経営目標に込めた想い

関東地区に広域ネットワークを有する総合金融グループであるという当社の強みを最大限に生かし、さまざまなステークホルダーと連携してビジネスを展開することで地域社会の持続的成長に貢献することこそ、当社グループの持続的な企業価値の向上の源泉でありますが、第2次グループ中期経営計画の「経営目標」は、企業価値向上を目指して連結ROEと親会社株主に帰属する当期純利益、コアOHRの3指標を据えました。

中期経営計画の「経営目標」を決定する過程では、何度も取締役会等で議論を重ねました。第1次グループ中期経営計画の経営目標はこの3指標に「自己資本比率」を加えた4指標としていましたが、今回は敢えて自己資本比率を外し、真に優先する経営指標は何かを明確にいたしました。安全性（自己資本比率）を軽視するということではございませんが、この3年間は効率性（ROE）を重視するという選択をいたしました。グループの強みを生かしたコンサルティング機能の向上による非金利ビジネスの拡大と、基幹システムの統合を皮切りにグループの一体化や経費の構造改革をさらに推し進め、より効率的なビジネスモデルの基礎を作り上げることをミッションとして取り組んでまいります。

| 経営目標（2021年度） | | |
|---|---|---|
| | 連結ROE | 5.0%以上 |
| | 親会社株主に帰属する当期純利益 | 470億円程度 |
| | コアOHR（銀行合算） | 60%程度（システム統合費用を除く） |



## ビジネスモデルを支えるコーポレート・ガバナンス体制のさらなる強化

当社は、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めざし、コーポレート・ガバナンスの充実に努めています。ガバナンス体制は監査等委員会設置会社であり、監査等委員である取締役を含む取締役12名のうち、社外取締役が5名を占めています。コーポレート・ガバナンス・コード対応の一環で、企業経営者の知見やジェンダー・企業倫理に対応する社外取締役2名を今般の株主総会において新たに経営陣に加えました。専門分野の異なる複数の社外取締役を拡充することにより、透明かつ公正な意思決定機能と高い監査・監督機能を確保できる体制を強化しました。今後もグループ経営理念にもとづき、当社グループの業務が、適切な監査・監督体制のもと、法令および定款に適合し、かつ、その適正を確保する体制を整備するため、内部統制システムの整備を図ってまいります。

## 「Change for the Future !」輝ける未来のために絶えざる変化を

私たち「めぶきフィナンシャルグループ」は、今後もさらなる未来を見据え、地域の未来創造へ向けた取り組みを継続してまいります。未来は、決して「今」と違うところには存在していません。激変する環境のなかで、現在も、そしてこれからも「お客さまが求める価値」を提供するために、私たちは変革を継続してまいります。「今」の目標を実現すれば、また新たなニーズが生まれることでしょう。時代を超えて「お客さまが求める価値」の提供を継続することができれば、お客さまと地域、そして私たち自身も成長と発展を続けることができるのだと考えています。

成長と発展を継続するためには、私たち自身が、常に変化し続けていくことが求められます。「Change for the Future !」。輝ける未来の実現は、どれだけ変化をし続けられるかにかかっています。地域のお客さま、株主の皆さまの輝ける未来のために、私たちはこれからも変化を続け、グループ役職員一同、全力を尽くしてまいります。引き続き、一層のご愛顧を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

2019年7月

株式会社めぶきフィナンシャルグループ

取締役社長　　笹島　律夫

取締役副社長　松下　正直

# SDGs・ESGへの取り組み

めぶきフィナンシャルグループは、お客さま、株主さま、従業員、ビジネスパートナーといったすべてのステークホルダーと協同して、ゆたかな地域社会の創造に取り組み、ともに持続的に成長することを目指しています。

## 社会

**地域と共生し、ゆたかな「地域社会」を創造する取り組みを行っていきます。** ▶P. 20,22

- 子供たちの自立する力の育成支援（金融教育支援）
- 自治体と連携した地元就職支援（茨城県、栃木県との連携／教育ローンを通じた支援）
- 若手経営者・後継者等の育成支援（未来協創塾／ニューリーダー養成道場）
- ダイバーシティへの取り組み（働き方改革の推進／女性の活躍推進）

## 経済

**総合金融サービスの拡充と広域ネットワークを活用した「地域経済活性化」への取り組みを行っていきます。** ▶P. 16～19

- 地域産業の掘り起こしと新事業創出支援（ビジネスプランコンテストの実施／地域創生ファンドによる支援）
- 新たな市場開拓・経済交流の拡大（ものづくり企業支援／アグリビジネス支援）
- 事業承継・M&A支援、人材不足解消への取り組み（人材紹介／人材育成支援／IT利活用による生産性向上支援）
- 地域の持続的成長を支える取り組み（古民家再生支援／自治体と連携した地方創生推進）

## 環境

**自然環境の健全な維持を目指し、ゆたかで美しい「環境」を未来につなげる取り組みを行っていきます。** ▶P. 21

- クリーンエネルギーを利用した発電事業等への環境関連融資を通じた再生可能エネルギーの普及・発展
- 環境配慮型私募債、太陽光発電設備等の導入に向けた環境関連ローンの取り扱い
- 環境に配慮した店舗づくり（太陽光発電システムの設置・LED電球への切替えを通じた消費エネルギー削減）
- 環境保全活動（常陽ふるさとの森づくり／あしぎんの森づくり）

## ガバナンス

**ステークホルダーの皆さまからの信頼をより確かなものとするため、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に努めていきます。**

**平和で公正な社会に向け、反社会的勢力との関係遮断やマネーローンダリング・テロ資金供与防止等に取り組んでいきます。** ▶P. 25～34





# 地域社会とともに持続的な成長を目指すめぶきフィナンシャルグループの取り組み

## 地域とともに成長するビジネスモデルの構築

2016年10月の経営統合以降、常陽銀行、足利銀行両行の強みである強固な顧客基盤をもとに、茨城県・栃木県を中心とした広域ネットワークを活用した幅広い支援施策を展開しています。2019年4月よりスタートした第2次グループ中期経営計画では、当社グループの強みを生かしたコンサルティング機能の強化やITサービス／データの利活用により、お客さまの成長・課題解決を支援するとともに、当社グループが保有するリソースを活用し、事業領域の開拓・拡大にも取り組み、お客さま・地域とともに成長するビジネスモデルの構築をしていきます。

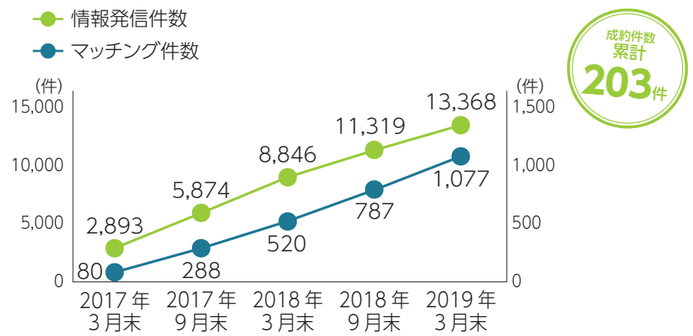
### 新商品・新サービスの開発支援

広域ネットワークによる情報を活用したビジネスマッチングを通じ、お取引先の経営課題解決支援および地域活性化に取り組んでいます。マッチングをきっかけとしたお取引先の新商品・新サービスの開発支援を行い、地域の特産品を生かした新商品が複数誕生しています。

ビジネスマッチングにより誕生した新商品の例

### グループのネットワークを生かしたビジネスマッチング

当社グループの広域ネットワークを生かし、農業、食、ものづくり関連の各種商談会を両行共同で開催し、お取引先同士のビジネスマッチング等を支援しています。



## 地域産業の掘り起こしと新事業創造を支援

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」を両行共同で開催しています。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。

**めぶき地域創生ファンド**

「食・農・観光」分野のほか、地域の発展に資する事業、ビジネスアワード受賞先などに対し、ファンドを通じた新事業創出・事業拡大支援を行っています。

| 投資額(累計) | 17.7億円／9件<br>(組成額40億円) |
|---|---|

(2019年3月末：2行合算)

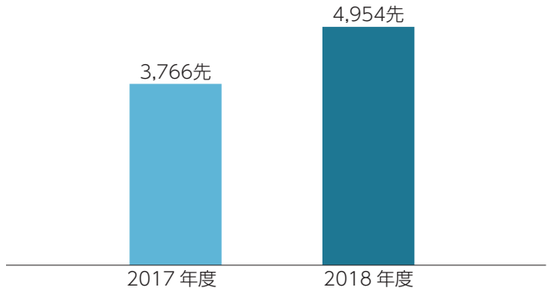
## 事業承継支援

経営者の高齢化が進み、事業承継に課題を有する企業が多くなってきています。当社グループでは、両行の本部と営業店、外部の専門機関等が連携し、円滑な事業・資産承継等ができるようお客さまとともに考え、課題解決へ向けさまざまな支援を行っています。

**支援内容**

- 株式移転、株式上場等支援
- 組織再編支援
- セミナー等による情報の発信
- 次世代経営者育成塾の継続実施　　など

**事業承継・M&A提案先数(2行合算)**



「事業承継・M&Aセミナー」の様子

## 人材確保支援

多くの企業にとって重要な経営課題になっている人材確保を支援するため、常陽銀行の子会社である常陽産業研究所では、2018年10月に、足利銀行では、2019年4月に人材紹介事業を開始しました。

お取引先との対話を深め、経営課題を共有し、課題解決に向け適切な人材の紹介やマッチング、人事制度の見直し支援など、コンサルティングサービスの拡充を図っています。

**常陽産業研究所の人材紹介実績**

| 人材関連ニーズの情報収集<br>(常陽銀行拠点からの情報) | 人材紹介<br>成約件数 |
|---|---|
| 180社 | 6社7件 |

(2019年3月末時点)

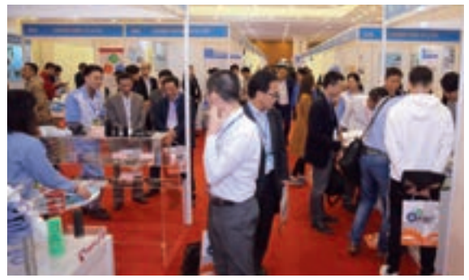


## デジタル技術を活用したサービスの拡充

スマートフォンのアプリを利用した利便性の高い決済サービスと連携し、地域のキャッシュレス化を推進するとともに、利用者さまと事業者さま双方の利便性・サービス向上に取り組んでいます。

## 海外ビジネスマッチング

お客さまの海外事業展開を支援するため、海外でのセミナーや商談会・交流会を開催しています。現地企業や出展企業同士の商談、また、最新ビジネス情報の提供や現地に進出されている日系企業間の業種を越えた情報交換の場としてご活用いただいています。



## 生産性向上に向けた構造改革

お客さまのニーズ・接点の多様化、ITデジタル技術の進展等を踏まえ、非対面チャネルおよび有人店舗の機能・役割を見直し、お客さまの利便性・簡便性の向上およびコンサルティング機能の強化を進めてまいります。

### ローン商品の非対面チャネルの拡充

インターネット上でマイカーローン・教育ローンのお申し込みからご契約までを完了できるようになり、お客さまの利便性向上を図りました。

### 銀行窓口等でのタブレット活用

口座開設や投資信託、生命保険の申込みをタブレットで受付するなど、手続きのデジタル化を推進しています。

・お客さまの記入負担を軽減
・手続き・事務処理時間の短縮

### ロボットアドバイザーの活用

ロボットアドバイザーを活用した資産運用の提案を開始しました。簡単な操作でお客さまとファンド選びをお手伝いします。

### デジタル技術を活用した新店舗形態

少人数運営店舗と近隣店舗をつなぐテレビ電話の活用や納税手続きができるATMを併設した窓口の設置など、デジタル技術を活用した店舗の多様化を図っています。

### RPA※の活用

データ入力や情報収集等、定型的な業務をRPAにて代替し、業務の自動化を進めています。

業務量削減時間目標（2行合算）
最大約**54,000**時間/年

※ RPA(Robotic Process Automation)…
データ入力や情報収集などの定型的な事務作業をソフトウェア(ロボット)に代行させ、業務を自動化・効率化するもの

### システム統合による業務プロセス・事務システム体制の統一

2020年1月に常陽銀行・足利銀行の基幹システムを統合し、開発コストおよび保守等の運用コストの削減を目指します。

**構造改革による経営資源シフト**

| | | |
|---|---|---|
| ヒト（人員） | ●投入分野 | 200名（コンサルティング営業／IT企画など） |
| | ●捻出分野 | 1,000名（事務システム／本部機能など） |
| モノ（投資額） | ●IT投資額 | 3年間累計150億円(前3年間比＋40億円) |
| | ●店舗投資 | 現行店舗の2割程度を効率化(機能見直しを含む) |
| カネ（経費） | ●構造改革による経費削減額 | 年額50億円以上* |
| | | * 2022年度以降経費−2018年度経費（いずれもシステム統合費用除く） |

お客さまの利便性・簡便性の向上
お客さまのご相談を承る時間の拡大
コンサルティング機能の強化

（コンサル時間の増加
100人投入×4.5時間（1日あたり）×
240営業日=年間10万時間）



## 価値創造を担う人材の育成

ITやデジタル技術の活用など、お客さま・地域の多様なニーズにお応えするため、一人一人のスキルを向上させる研修を行っています。また、地域とともに当社グループも成長するために、多様な人材が働きがいを持ち、ライフスタイルに合わせて長く働ける制度や環境整備にも取り組んでいます。

### IT技術を活用できる人材の育成

IT関連知識や情報の利活用に関して、外部講師による研修会を実施するなど、行員のスキルアップ支援の強化を通じ、専門人材の育成を進めています。

高いIT関連のスキルを持った人材を増やし、当社グループのITサービスやデータの利活用を進めるとともに、グループ内で実用化したツールやノウハウをお客さまへ提供することを目指します。

### ダイバーシティの推進

意欲と能力のある女性を係長以上の役職に積極的に登用しています（P.24）。また、グループ全体としての女性活躍推進をリードし、若手女性のロールモデルになりうる女性リーダーを育成するため、「めぶき女性塾」を開催しています。

さらに、パートから正社員への雇用形態転換も積極的に行っており、スキルアップ・キャリアアップ支援に取り組んでいます。

| 雇用形態転換　パート→正社員 |
|---|
| 11名 |

（2018年度実績：2行合算）

### 働きやすい環境づくり

ライフスタイルや育児・介護などのライフステージに合わせた働き方ができるよう、制度や環境の整備を行っています。

・フレックス制度の導入
・短時間勤務制度（育児・介護）
・育児休職者のための職場復帰セミナー開催　等

### 外部からの評価

プラチナくるみん　子育てサポートしています（常陽銀行）

2019 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500（足利銀行）

# 環境への取り組み

めぶきフィナンシャルグループは、「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。」を経営理念に掲げ、「持続可能な地域社会の実現」に向けてグループ役職員が一体となり、さまざまな取り組みを進めております。

## 環　境

### 環境関連融資

当社グループでは、太陽光や風力、バイオマスなどのクリーンエネルギーを利用した発電事業に対する環境関連融資を通じて、地域の再生可能エネルギーの普及・発展に取り組んでいます。

2018年度 太陽光発電融資

| 契約件数 | 契約額 |
|---|---|
| 288先 | 429億円 |

（2行合算）

### WEB口座推進を通じた環境保全への取り組み

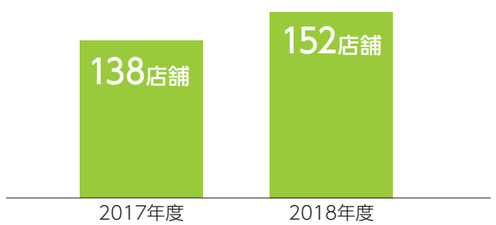
スマートフォンのアプリやWEB口座による入出金明細の活用を推進することで、紙の使用量削減を通じた環境保全に貢献しています。

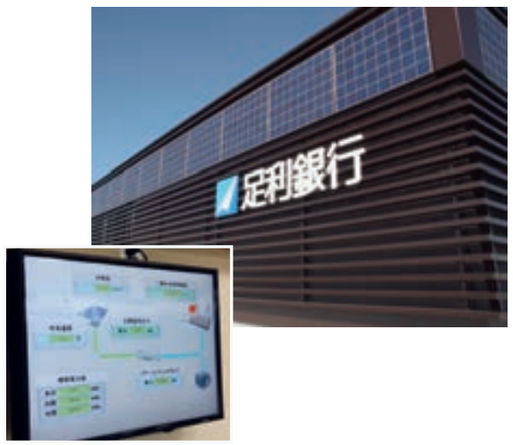
通帳アプリの口座登録数等に応じた金額を環境保全団体に寄贈しています。（常陽銀行）

### 環境に配慮した店舗づくり

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

環境配慮型店舗状況（累計店舗数）








# 「地域社会」を創造する取り組み

## 社　会

### SDGs私募債の取り扱い開始

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等に図書等を寄贈しています。2019年3月からは、SDGsに取り組む団体等を寄贈先に加えました。本商品を通じ、地域の皆さまとともにSDGs達成に向けた取り組みを支援しています。これまでに学校やSDGsに取り組む団体等に7千万円を超える寄贈を行っています。

### 金融教育の普及活動を通じた地域貢献

次世代を担う子どもたちを対象に、お金の大切さや銀行の役割を学んでいただく「金融教室」を開催しています。また、高校生や大学生を対象に、金融経済の仕組みや具体的な金融業務への理解を目的とした金融教育講座も提供しています。

金融教育開催実績

| 開催回数 | 受講者数 |
|---|---|
| 140件 | 約2,500名 |

（2018年度：2行合算）

### スポーツによる地域活性化を支援

スポーツ振興による地域活性化への支援に取り組んでいます。両行ともに地元スポーツクラブ等のスポンサーとなり、地域の皆さまとともにチームの活動を応援しています。

### 従業員による地域貢献への取り組み

お祭り等の地域イベントへの参加や清掃活動、リサイクル資源の回収、環境保全活動など、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。

# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

### めぶきFG連結

（単位：億円）

| | 2018年度 | 前年度比 | 業績予想に対する達成率 |
|---|---|---|---|
| 経常利益 | 695 | +60 | 106.9% |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | ① 463 | +32 | 102.9% |
| 自己資本比率 | 9.94% | — | — |

経常収益は2,881億円となり、経常費用は2,186億円となりました。この結果、経常利益は695億円となりました。
親会社株主に帰属する当期純利益は463億円となりました。
連結自己資本比率は9.94%となりました。

**銀行（常陽銀行・足利銀行）合算＋銀行業以外のグループ会社**

| | 2018年度 | 前年度比 | 業績予想に対する達成率 |
|---|---|---|---|
| 当期純利益 | ② 639※ | +125 | 103.0% |

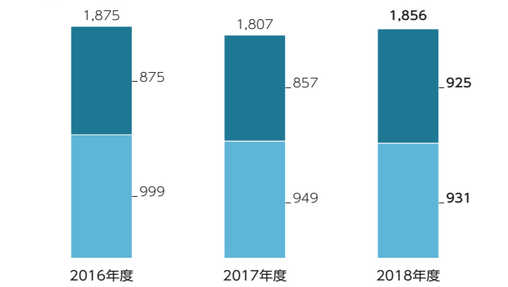
※ 銀行合算 当期純利益 600億円 ＋ 銀行業以外のグループ会社 純利益（合計） 38億円

**【連結調整等】 △175億円 ＝ ② － ①**

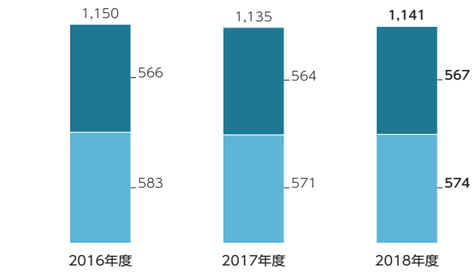
| | |
|---|---|
| 足利銀行の子会社からの受取配当金（特別損益で計上） | △ 120億円 |
| 有価証券連単簿価差に伴う調整額 | △ 49億円 |
| 劣後ローンの支払利息、経費等 | △ 6億円 |

### 銀行合算

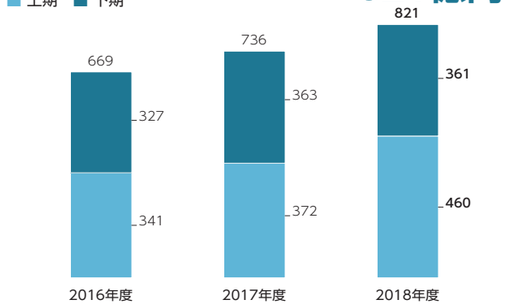
**業務粗利益**（単位：億円） **1,856億円**



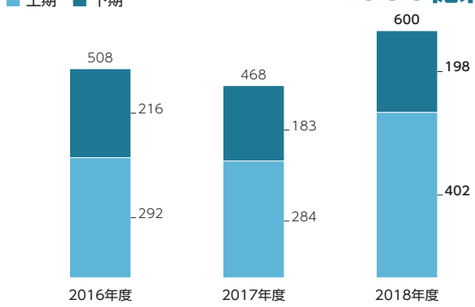

**経費**（単位：億円） **1,141億円**



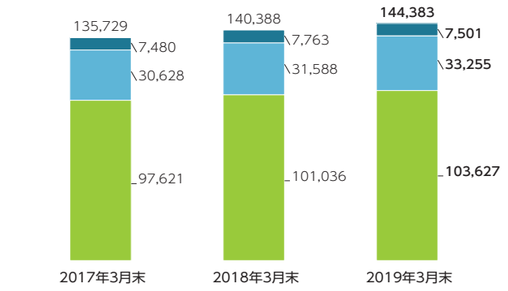

**コア業務純益**（単位：億円） **821億円**



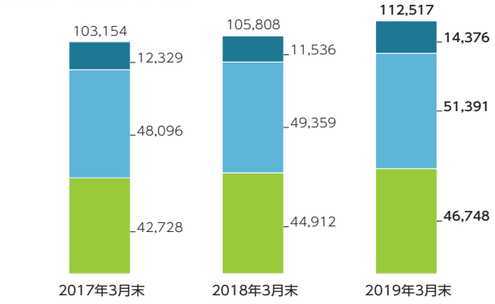

**当期純利益**（単位：億円） **600億円**




**預金残高**（単位：億円） **14兆4,383億円**



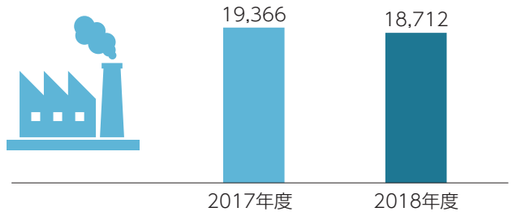

**貸出金残高**（単位：億円） **11兆2,517億円**



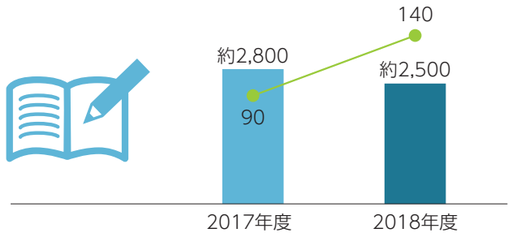



## 非財務ハイライト（2行合算）

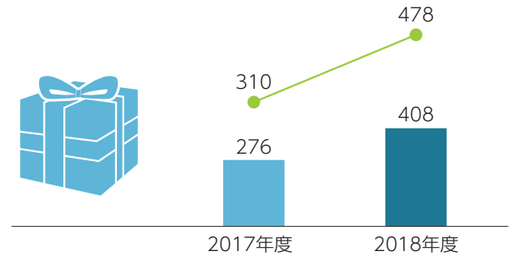
**$CO_2$排出量** **18,712t-$CO_2$**



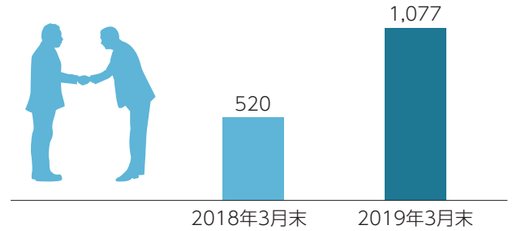

**金融教育開催状況（開催件数・受講者数）** **140件 約2,500名**



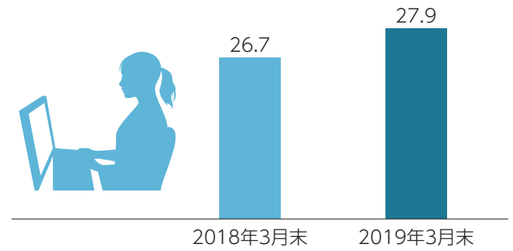

**寄贈サービス付私募債件数および発行額（累計）** **478件 408億円**



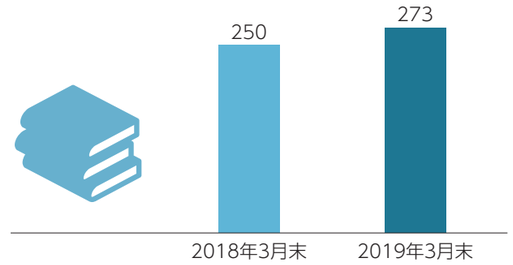

**ビジネスマッチング件数（累計）** **1,077件**




**女性の係長以上の割合** **27.9%**




**FP１級取得者数（累計）** **273名**




## 配当・株主還元方針

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%以上を目安といたします。水準等については、引き続き検討してまいります。

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

**株主還元の状況（配当、自己株式取得）**

| | 2017年度 | 2018年度 |
|---|---|---|
| 一株当り配当額 | 11円 | 11円 |
| 配当金総額① | 129億円 | 129億円 |
| 自己株式取得総額② | — | 20億円 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益③ | 430億円 | 463億円 |
| 総還元性向（①+②）/③ | 30.0% | 32.3% |



ディスクロージャー誌 2019年3月期 〈情報編〉統合報告書
財務・非財務ハイライト

# 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

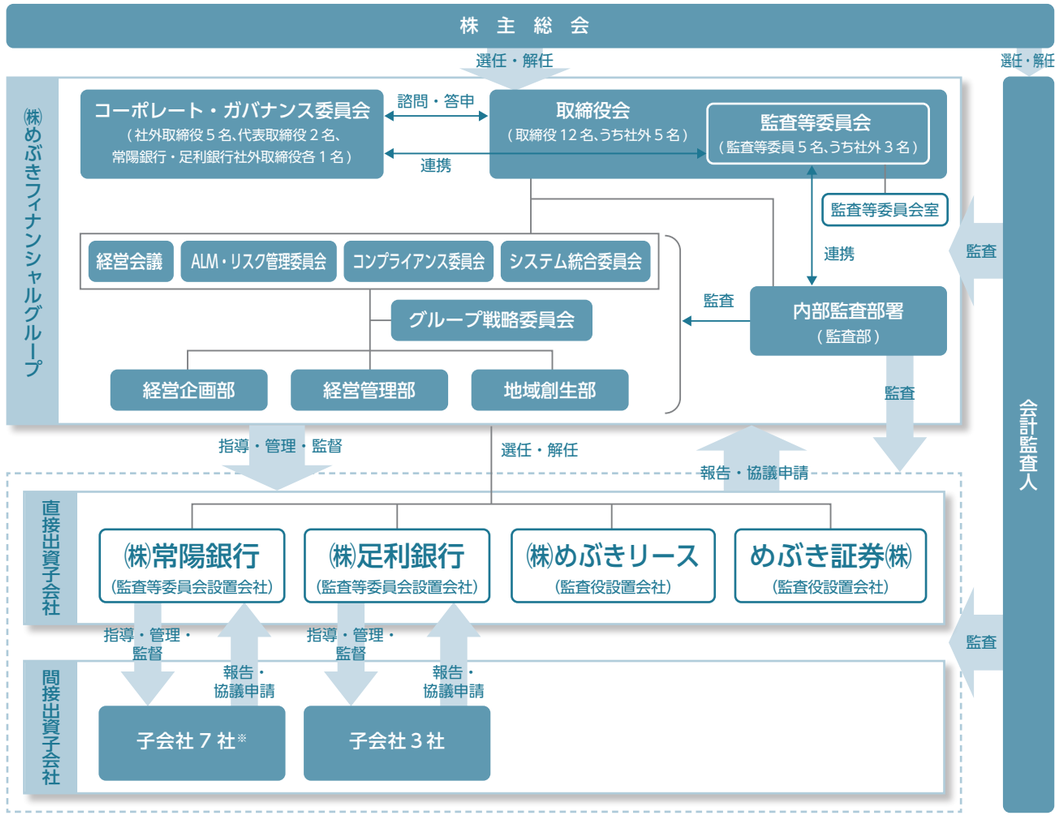
### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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・ガバナンス体制

当社は、複数の社外取締役の配置による透明かつ公正な意思決定機能と高い監査・監督機能を確保しつつ、業務執行の決定権限の多くを当社グループの知見とノウハウが集結する取締役会の構成員たる取締役に委任することにより、迅速・果断な意思決定と業務執行を実現しうる企業統治システムである「監査等委員会設置会社」を選択しております。




※うち、1社については、2019年3月31日付で解散し、現在清算手続中であります。



| 機　関 | | 概　要 | 構　成 |
|---|---|---|---|
| 取締役会 | | 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12名<br>（うち社外取締役５名） |
| 監査等委員会 | | 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。 | 監査等委員である取締役５名<br>（うち社外取締役３名） |
| コーポレート・ガバナンス委員会 | | 取締役の報酬・選任について客観性・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。 | 代表取締役２名<br>社外取締役全員５名<br>常陽銀行社外取締役１名、<br>足利銀行社外取締役１名、計９名 |
| 決議機関 | | 業務執行上の重要事項を協議・決定する機関として、以下を設置しております。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。 | |
| | 経営会議 | 取締役会から委譲された権限の範囲内で業務執行の決定を行うほか、業務執行上の重要事項を協議しております。 | 業務執行取締役全員５名<br>執行役員全員２名、計7名 |
| | 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の検討及び協議を行っております。 | 業務執行取締役全員５名、<br>執行役員全員２名、<br>経営企画部統括部長、<br>経営管理部統括部長、<br>経営管理部バーゼル室長、計10名 |
| | 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の検討及び協議を行っております。 | 業務執行取締役全員５名、<br>執行役員全員２名、<br>経営企画部統括部長、<br>経営管理部統括部長、<br>監査部統括部長、計10名 |
| | システム統合委員会 | 取締役会が決定したシステム統合プロジェクト計画書に基づき、取締役会から委譲された権限の範囲内においてプロジェクト全体の管理・監督や業務執行の決定を行うほか、業務執行上の重要事項の検討及び協議を行っております。 | 業務執行取締役全員５名<br>執行役員全員２名、計7名 |

### 取締役会評価

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。

2018年度の評価にあたっては、昨年度同様、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、回答および意見を得ました。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、コーポレート・ガバナンス委員会における審議を経たうえで、当社の取締役会は取締役会全体の実効性に関する分析および評価の結果を決定いたしました。

### （評価結果）

当社の取締役会は、その機能を発揮するうえで十分な知識・経験を有した取締役が適切に選任され、全取締役が取締役会の役割・責務を共有した中で、全体最適化の視点から建設的かつ活発な議論を行っており、取締役会全体としての実効性は概ね確保されていることを確認いたしました。

昨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「取締役会の監督機能の実効性向上」についても、1年間を通した取締役会等の運営を通じ、改善が認められました。

なお、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を目指すうえで、以下の事項を課題として認識しました。これらに対し、必要な対応を図っていくことで、コーポレート・ガバナンス態勢の実効性向上に取り組んでいきます。

1.「取締役会の実効性向上に向けた構成等の見直し」
　・取締役の社内と社外の構成比率の見直し、ジェンダー等を踏まえた多様性の確保
　・社外取締役間のコミュニケーションの促進
2.「取締役会運営の更なる充実」
　・経営判断に必要な情報の適切な質と量での資料提供
　・論点を絞った議事運営による経営の基本方針や経営戦略にかかる審議時間の確保



ディスクロージャー誌 2019年3月期 ＜情報編＞統合報告書
めぶきフィナンシャルグループのガバナンス

**役員報酬**
**(役員報酬体系)**

当社の取締役の報酬体系につきましては、「取締役(監査等委員を除く)」と「取締役(監査等委員)」とを区別し、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内において、以下のとおり決定することとしております。なお、当社は2016年6月28日開催の株主総会において役員の報酬限度額を決議しており、その内容は「取締役(監査等委員を除く)」の報酬限度額年額200百万円、「取締役(監査等委員)」の報酬限度額年額80百万円であります。

「取締役(監査等委員を除く)」のうち、業務執行取締役の報酬等は、固定報酬である報酬月額、ストックオプション、業績連動報酬である賞与によって構成されております。

各業務執行取締役の報酬月額は、役位別に報酬月額の基本額を定めております。ストックオプションにつきましては、１株当たりの権利行使価額を１円とする新株予約権を用いた株式報酬型のストックオプションを付与しており、各業務執行取締役のストックオプション報酬額は役位別に定めております。

業績連動報酬である賞与につきましては、役位別の基本額を定め、年度毎の連結の利益水準(自己資本当期純利益率)に応じて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。業績連動指標を連結の自己資本当期純利益率としている理由は、当社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、当社の第一次グループ中期経営計画(2016年10月1日～2019年3月31日)における目標は5.0%以上、当事業年度における実績は5.1%であります。当事業年度の業務執行取締役の報酬等に占める業績連動報酬の割合は7%程度であります。

監査等委員ではない社外取締役の報酬等は、固定報酬である報酬月額のみで構成され、この報酬月額は、取締役会が制定する報酬に関する規程に従って決定しております。

「取締役(監査等委員)」の報酬等は、固定報酬である報酬月額のみで構成されております。この報酬月額は、監査等委員会が制定する報酬に関する規程において、常勤・非常勤の別によって定めており、各取締役(監査等委員)の報酬額は同規程に従って決定しております。

**(役員報酬の決定機関)**

当社は、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、役員の報酬等につきましては、客観性と透明性を確保するため、同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。同委員会は、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。



## グループ体制と企業概要（2019年3月31日現在）

MEBUKI
めぶきフィナンシャルグループ

### 株式会社 めぶきフィナンシャルグループ

| | |
|---|---|
| **本店所在地** | 東京都中央区八重洲二丁目7番2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<br>［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 |
| **従業員数** | 117名 |
| **格付** | A（格付投資情報センター） |

### 株式会社 常陽銀行

| | |
|---|---|
| **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：183店舗（本支店153、出張所30）<br>海外：4駐在員事務所<br>（上海、シンガポール、ニューヨーク、ハノイ） |
| **従業員数**※ | 3,320名 |
| **格付** | A+（格付投資情報センター）<br>A2（ムーディーズ） |

### 株式会社 足利銀行

| | |
|---|---|
| **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：154店舗（本支店107、出張所47）<br>海外：2駐在員事務所（香港、バンコク） |
| **従業員数**※ | 2,857名 |
| **格付** | A+（格付投資情報センター） |

### 株式会社 めぶきリース

| | |
|---|---|
| **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** | 13営業所（本社、営業部12） |
| **従業員数** | 63名 |

### めぶき証券 株式会社

| | |
|---|---|
| **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** | 7営業所（本社、支店3、駐在事務所3） |
| **従業員数** | 57名 |

※ 従業員数には出向者等を除きます。



ディスクロージャー誌 2019年3月期 ＜情報編＞統合報告書
めぶきフィナンシャルグループのガバナンス

# 取締役役員一覧

## [社内取締役（7名）]

取締役社長
笹島 律夫

2011年6月　常陽銀行執行役員経営企画部長
2013年6月　同常務取締役
2016年10月　当社取締役経営企画担当
2017年6月　常陽銀行専務取締役
2018年6月　当社取締役社長（現職）
　　常陽銀行取締役頭取（現職）

取締役副社長
松下 正直

2009年1月　足利銀行執行役
2012年6月　足利ホールディングス執行役経営企画部長
　　足利銀行常務執行役総合企画部長
2014年4月　足利ホールディングス執行役
　　足利銀行常務執行役
2014年6月　足利ホールディングス取締役兼代表執行役社長
　　足利銀行取締役兼代表執行役頭取
2016年6月　足利銀行取締役頭取（現職）
2016年10月　当社取締役副社長（現職）

取締役
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（現職）
2018年6月　常陽銀行専務取締役（現職）

取締役
堀江 裕

2009年6月　足利銀行執行役
2014年4月　同常務執行役
2015年4月　足利ホールディングス執行役経営管理部長
　　足利銀行専務執行役
2016年6月　足利銀行専務取締役（現職）
2017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（現職）

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（現職）
　　常陽銀行常務取締役（現職）

取締役（監査等委員）
寺門 好明

2004年6月　常陽銀行執行役員個人事業部長
2006年6月　同執行役員営業統括部長
2008年6月　同常任監査役
2016年6月　同常任監査役退任
2016年10月　当社取締役（監査等委員）（現職）

取締役（監査等委員）
小野 訓啓

2010年6月　足利銀行執行役次期システム推進管理室長
2011年10月　同執行役
2012年6月　同取締役
2013年6月　足利ホールディングス取締役
2016年6月　足利銀行取締役退任
2016年10月　当社取締役（監査等委員）（現職）
2017年6月　株式会社めぶきリース監査役（現職）



## [社外取締役（5名）]

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　味の素株式会社 取締役常務執行役員退任
2019年6月　当社社外取締役（現職）

社外取締役
朱 純美

2000年8月　JPモルガン証券株式会社入社
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1月　同退職
2014年2月　株式会社コアバリューマネジメント代表取締役副社長（現職）
2019年6月　当社社外取締役（現職）

社外取締役（監査等委員）
菊池 龍三郎

1969年4月　水戸短期大学講師
1971年4月　同助教授
1972年4月　茨城大学助手
1974年4月　同講師
1976年4月　同助教授
1986年4月　同教授
1996年9月　同教育学部長・評議員
2004年9月　国立大学法人茨城大学学長
2008年8月　同学長退任
2009年6月　常陽銀行社外取締役
2013年9月　常磐大学人間科学部教育学科特任教授（現職）
2016年6月　常陽銀行社外取締役退任
2016年10月　当社社外取締役（監査等委員）（現職）

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（現職）
2007年9月　グリー株式会社社外監査役（現職）
2015年6月　東邦ホールディングス株式会社社外取締役（現職）
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）（現職）

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　同助教授
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バ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（現職）
2016年10月　当社社外取締役（監査等委員）（現職）



ディスクロージャー誌 2019年3月期
〈情報編〉統合報告書
めぶきフィナンシャルグループのガバナンス

# リスク管理態勢

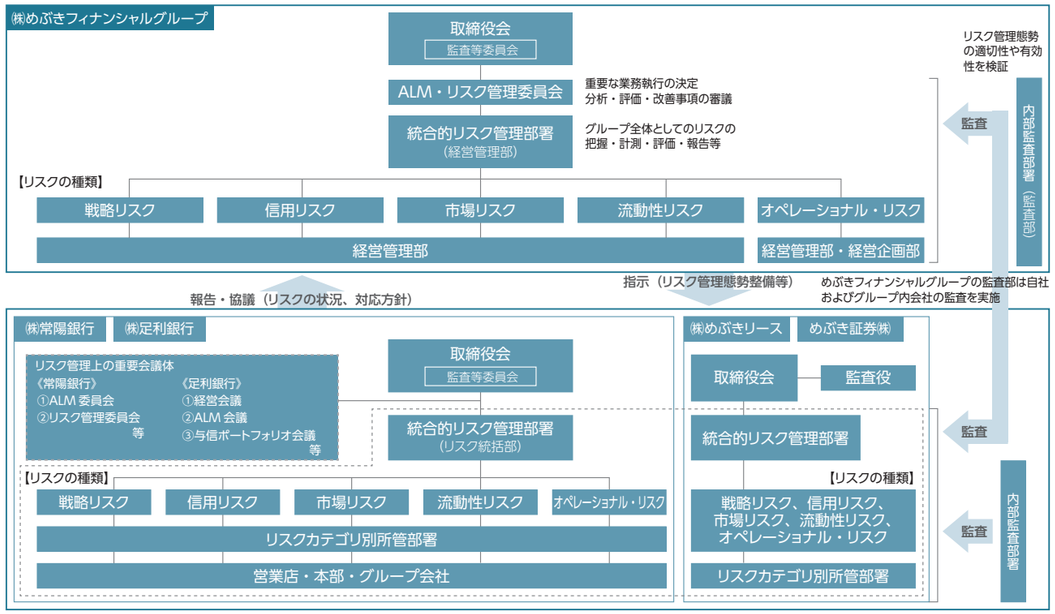
当社グループでは経営の健全性の維持・向上の観点からリスク管理を経営の重要課題として位置づけ、その高度化に努めています。

## 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、リスクとリターンの関係を重視した経営管理を徹底するとともに、経営の意思決定の迅速化・効率化をはかっています。

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、リスクを総体的に管理するため、信用リスクや市場リスクなどの異なる種類のリスクをVaR(バリュー・アット・リスク)等の統計的手法を用いて定量的に把握する「統合的リスク管理」を行っています。全体のリスク量を経営体力(自己資本)と比較・対照することによって、適切な自己資本水準を維持するように努めています。

具体的には、あらかじめ自己資本の範囲内でリスクの種類ごと(信用リスク、金利リスク、価格変動リスク、オペレーショナル・リスク)に資本を配賦し、計量化した各リスク量(使用リスク資本)が配賦した資本の範囲内に収まっているかどうかをモニタリングしています。資本配賦にあたっては、統計的手法の想定を超える損失や統計的手法では把握困難なリスク等に備え、リスクバッファーを確保しています。これらのリスクも含めた自己資本の十分性については、急激な景気後退などのシナリオを策定し自己資本への影響を把握するストレステストにより確認しています。また、VaR(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。

・自己査定

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、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。

## 市場リスク管理

市場リスクとは、市場金利、為替相場や株式相場等の変動により当社グループが保有する金融資産・負債の価値が変動し損失を被るリスクです。

子会社においては、市場取引について事前に十分な調査・分析を行い、リスクを把握し投資を行っています。

また、市場リスクを適切にコントロールするため、ALM(資産・負債の総合的管理)体制による定量的な管理・測定を行い、定期的に開催される当社のALM・リスク管理委員会に報告し、状況に応じた対応を実施しています。

## 流動性リスク管理

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

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

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

## オペレーショナル・リスク管理

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

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

・事務リスク

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

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

・システムリスク

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

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

・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

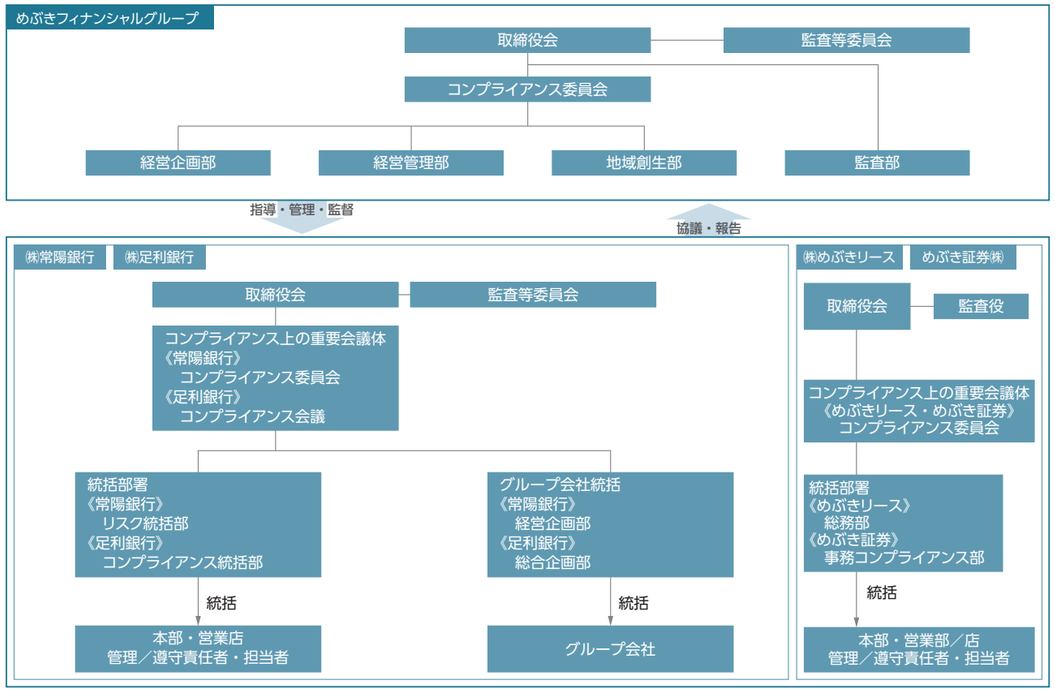
自然災害、システム障害、感染症の蔓延等の危機が発生した際に、人的・物的被害を最小限にとどめるとともに預金の払戻しや振込・送金等の重要業務を継続または早期復旧できるよう、体制整備を行っています。

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。



ディスクロージャー誌 2019年3月期 ＜情報編＞統合報告書
めぶきフィナンシャルグループのガバナンス

## コンプライアンス（法令等遵守）の取り組み




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」に基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。

加えて、当社では、2019年度グループマネーローンダリング等防止基本方針を定め、リスクベース・アプローチによるマネー・ローンダリング及びテロ資金供与リスク管理態勢を構築・維持していくことを決定しています。



### ●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

## 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」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はかる金融ADR制度を活用しています。

なお、信託業務を兼営する常陽銀行では、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」との間でも手続実施基本契約を締結しています。

(注)足利銀行は2019年7月1日付で信託業務の取り扱いを開始し、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ています。



ディスクロージャー誌 2019年3月期 ＜情報編＞統合報告書 めぶきフィナンシャルグループのガバナンス

発行／2019年7月

めぶきフィナンシャルグループ
経営企画部広報室
〒310-0021
茨城県水戸市南町2-5-5
TEL 029-233-1151（代表）
https://www.mebuki-fg.co.jp/

常陽銀行
経営企画部広報室
〒310-0021
茨城県水戸市南町2-5-5
TEL 029-231-2151（代表）
https://www.joyobank.co.jp/

足利銀行
総合企画部広報室
〒320-8610
栃木県宇都宮市桜4-1-25
TEL 028-622-0111（代表）
https://www.ashikagabank.co.jp/

VEGETABLE OIL INK
FSC www.fsc.org ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C022915

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。