



各位

2025年3月17日

会社名 株式会社めぶきフィナンシャルグループ  
代表者名 取締役社長 秋野 哲也  
(コード：7167 東証プライム)  
問合せ先 経営企画部統括部長 小野瀬 真一  
(TEL 029-300-2605)

### 「第4次グループ中期経営計画」の策定について

株式会社めぶきフィナンシャルグループ（取締役社長 秋野 哲也）は、2025年度から2027年度までの3年間を計画期間とする「第4次グループ中期経営計画」を策定しましたので、概要をお知らせいたします。

#### 記

#### 1. 第4次グループ中期経営計画

##### (1) 計画期間

3年間（2025年4月から2028年3月まで）

##### (2) 基本戦略

第4次グループ中期経営計画は、長期ビジョン2030の目指す姿「地域とともにあゆむ価値創造グループ」の実現に向けた第2フェーズとして、「持続的成長に向け、進化を加速する期間」と位置づけました。

中期経営計画の策定にあたり、当社グループとステークホルダーの双方にとって重要な社会課題を踏まえ、当社グループが優先して取り組む重要課題（マテリアリティ）を再整理しました<sup>\*1</sup>。この再整理したマテリアリティの解決に向け、第4次グループ中期経営計画では、マテリアリティと基本戦略を統合させた取り組みを推進し、社会的価値と経済的価値双方の創造を実現することにより企業価値の向上を目指します。

#### (※1) 再整理したマテリアリティ

事業マテリアリティ (事業を通じて解決に貢献する課題)	<ul style="list-style-type: none"><li>● 地域産業の成長支援</li><li>● 安心して豊かな暮らしへの貢献</li><li>● 脱炭素社会・環境保全への貢献</li></ul>
経営基盤マテリアリティ (事業を支える経営基盤として持続的に強化に取り組む課題)	<ul style="list-style-type: none"><li>● お客さまに選ばれ続けるサービスの提供</li><li>● 価値創造を支える経営基盤の強化</li></ul>

#### ① 社会課題解決戦略

持続可能な地域社会への貢献による社会的価値の創造に向け、事業マテリアリティに紐づく社会課題解決への取り組みを通じ、ポジティブな社会的インパクトを創出していくことを目指します。

② 事業ポートフォリオ戦略

資本収益性の向上による経済的価値の創造に向け、有形・無形の経営資源を相対的な高RORAセグメントのリスクテイク、持続的な地域社会の実現に向けたコンサルティング機能提供へと戦略的に振り向け、事業成長を目指します。

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

③ 経営基盤強靱化戦略

社会的価値と経済的価値双方の創造に向け、価値創造を支える経営基盤を強靱化することにより、持続的成長に向けた進化を加速させていきます。

(3) 経営目標 (2027年度目標)

経営指標		2027年度目標
経営指標	連結ROE (純資産ベース)	9.0%以上
	親会社株主に帰属する当期純利益	900億円以上
社会的インパクト指標	付加価値額 <sup>※2</sup>	持続的な増加

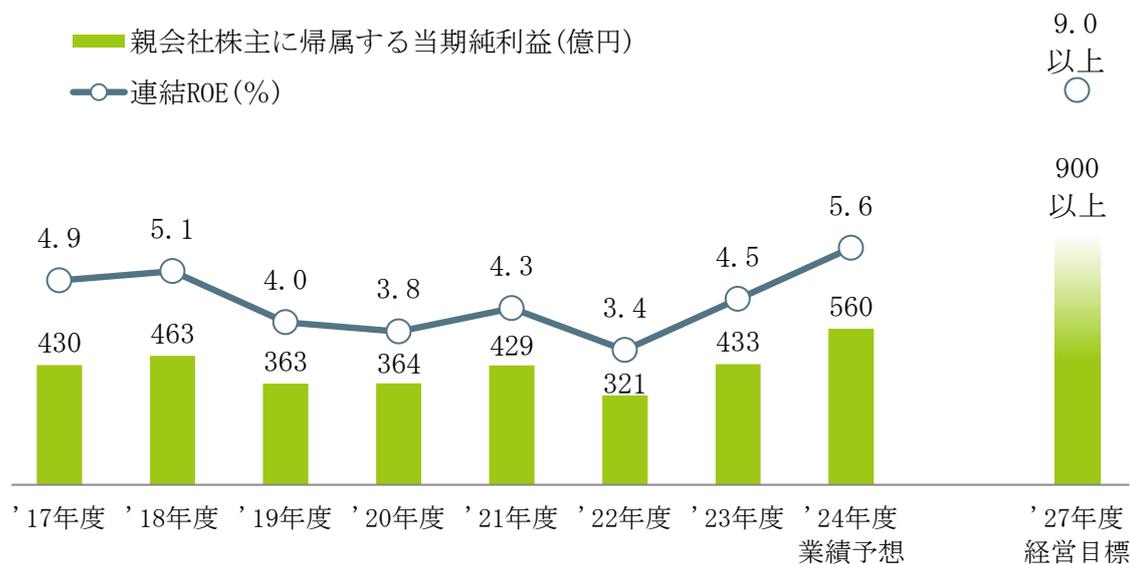
(※2) 取引先の成長支援に当社グループが主体的に関与した先の付加価値額<sup>※3</sup>

(※3) 付加価値額は日銀方式により算出しており、2023年度実績は約2兆円であります

付加価値額 = 経常利益 + 人件費 + 賃借料 + 減価償却費 + 金融費用 + 租税公課

以上

(参考) 連結ROE (純資産ベース)、親会社株主に帰属する当期純利益の推移



# 第4次グループ中期経営計画（概要）

（計画期間：2025年4月1日～2028年3月31日）

# 第4次グループ中期経営計画の位置付け

- 第4次グループ中期経営計画では、「地域・お客さまの課題解決に向けたグループ一体となった取り組み推進による対顧役務利益の増強」、「金融正常化に伴う利益成長に向けた適切なアセットアロケーション」、「グループ全体における生産性のさらなる向上」、に取り組むことにより、親会社株主に帰属する当期純利益の拡大と持続的な収益構造の構築を実現させていきます。



## 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。

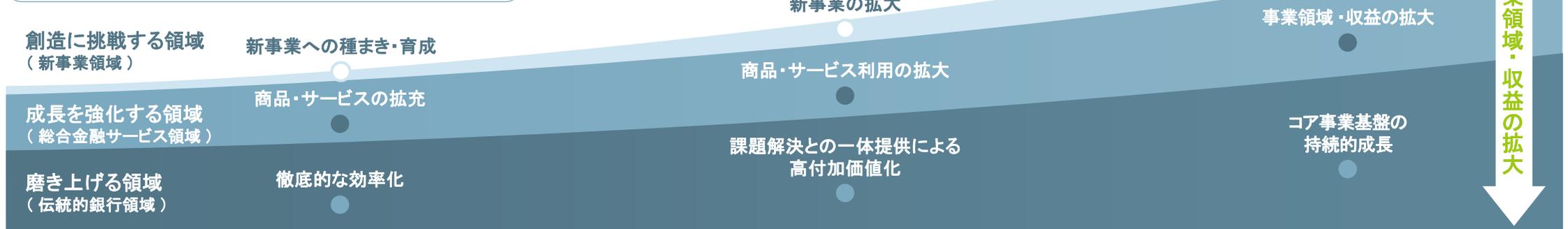
### 経営目標

- |            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 経営指標       | ● 連結ROE (純資産ベース)                          | 9.0%以上*1  |
|            | ● 親会社株主に帰属する当期純利益                         | 900億円以上*1 |
| 社会的インパクト指標 | ● 付加価値額 (取引先の成長支援に当社グループが主体的に関与した先の付加価値額) | 持続的な増加    |
- \*1 2027年度の国内政策金利は0.75%を想定

### 長期ビジョン2030

- |       |   |
|-------|---|
| 目指す姿  | 地域とともにあゆむ<br>価値創造グループ                       |
| 目指す水準 | ● 連結経常利益 1,000億円以上*2<br>● 連結フィー収益割合*3 50%以上 |
- \*2 第4次グループ中計での前倒し達成を見込む

### 長期ビジョン2030の実現に向けた収益増加イメージ



\*3 連結フィー収益割合＝連結フィー収益(\*4) ÷ 対顧収益(\*5) \*4 連結フィー収益＝銀行の対顧役務利益 + 銀行を除くグループ会社の対顧粗利益 \*5 対顧収益＝銀行の預貸金利息差 + 連結フィー収益 ※ 有価証券運用に係る収益は含まない

# 環境分析 — 営業基盤 —

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

主要マーケットの特徴  
(茨城県・栃木県)

## 経済規模

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

## 地域特性

交通

陸・海・空の広域な交通ネットワーク  
高速道路や鉄道網、港湾、空港の整備が進展

農業

全国トップレベルの農業産出額  
茨城県: **3位**、栃木県: **9位** (2022年)

工業

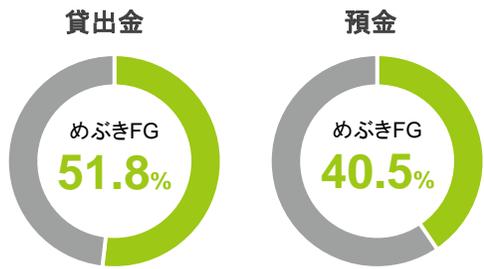
全国トップレベルの工場立地件数\*6  
茨城県: **1位**、栃木県: **5位** (2023年)

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



めぶきフィナンシャル  
グループの強み

## 貸出金・預金のシェア



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

## グループ総合力



## 店舗ネットワーク

国内店舗数 : 316ヶ店  
海外拠点 (駐在員事務所) : 6拠点

## 地域社会・環境への貢献

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

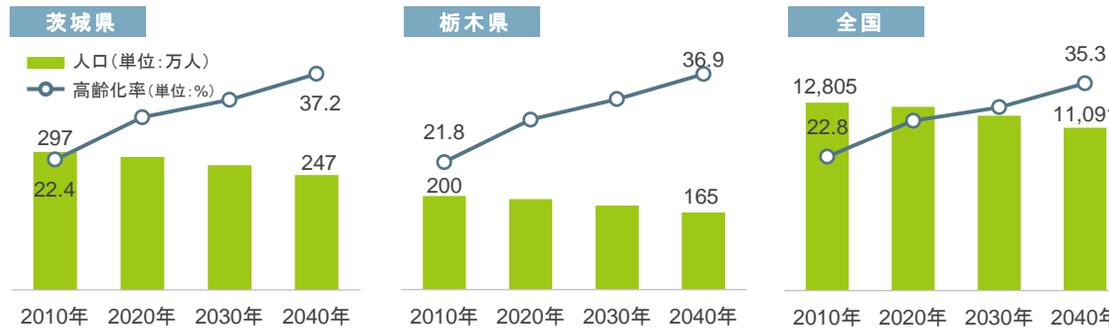
# 環境分析 —外部環境—

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

## 外部環境

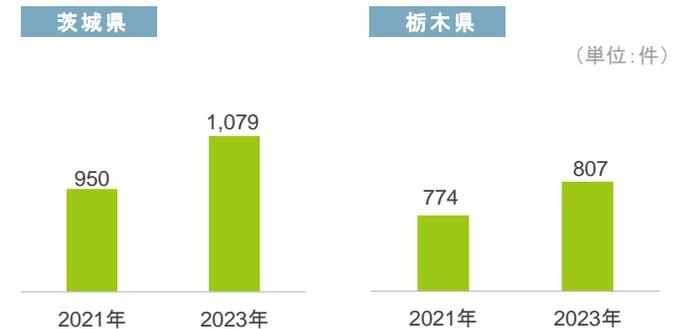


### 人口減少・高齢化率の上昇



(出所) 2010年は国勢調査による実績(総数に年齢不詳含む)、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(2023年)」より

### 休廃業・解散動向



### 人手不足を感じる割合



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

### 社会インフラの老朽化

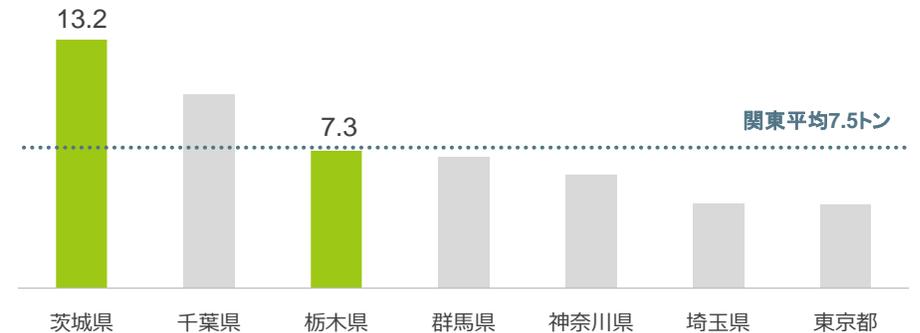
2050年度に建設後50年を経過する割合



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

### CO<sub>2</sub>排出量

一人当たりCO<sub>2</sub>排出量(トン)



(出所) CO<sub>2</sub>排出量は環境省HPより2021年度排出量を使用し、人口は、総務省人口統計より2023年数値をもとに作成

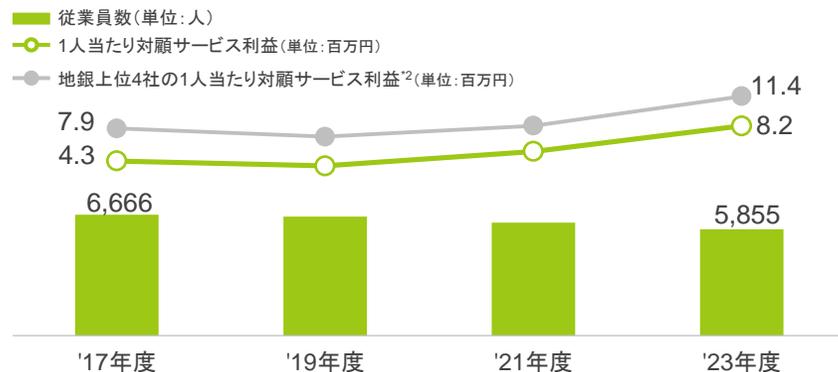
# 環境分析 — 内部環境 —

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

## 内部環境

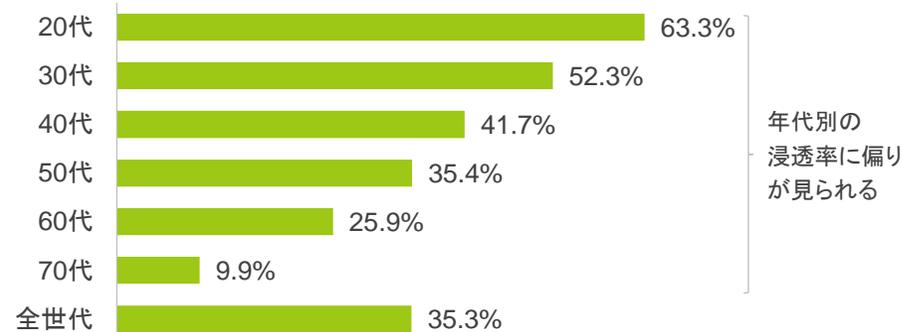


### 従業員数\*1・1人当たり対顧サービス利益



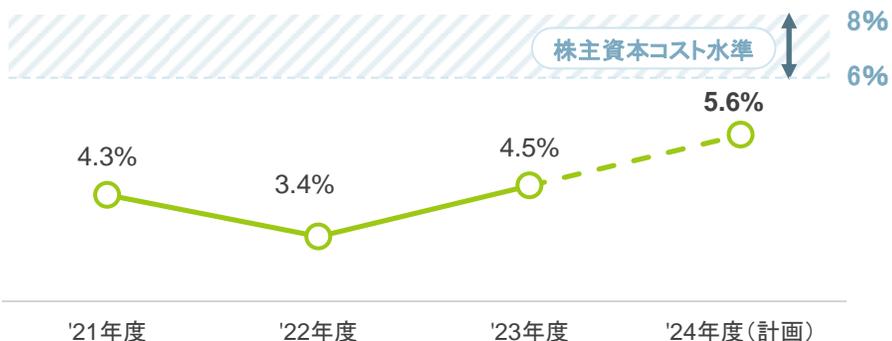
\*1 従業員数には、臨時雇員、嘱託及び出向職員は含まず  
 \*2 コンコルディアFG、千葉銀行、しずおかFG、ふくおかFGの決算短信、有価証券報告書をもとに算出  
 対顧サービス利益=(貸出金利息-預金利息)+(役務取引等収益-同費用)-営業経費

### バンキングアプリの浸透状況\*3

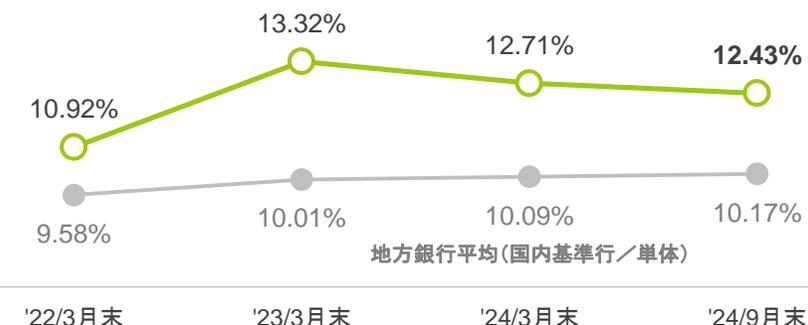


\*3 '24/12月末現在

### ROE(連結・純資産ベース)



### 自己資本比率(連結)



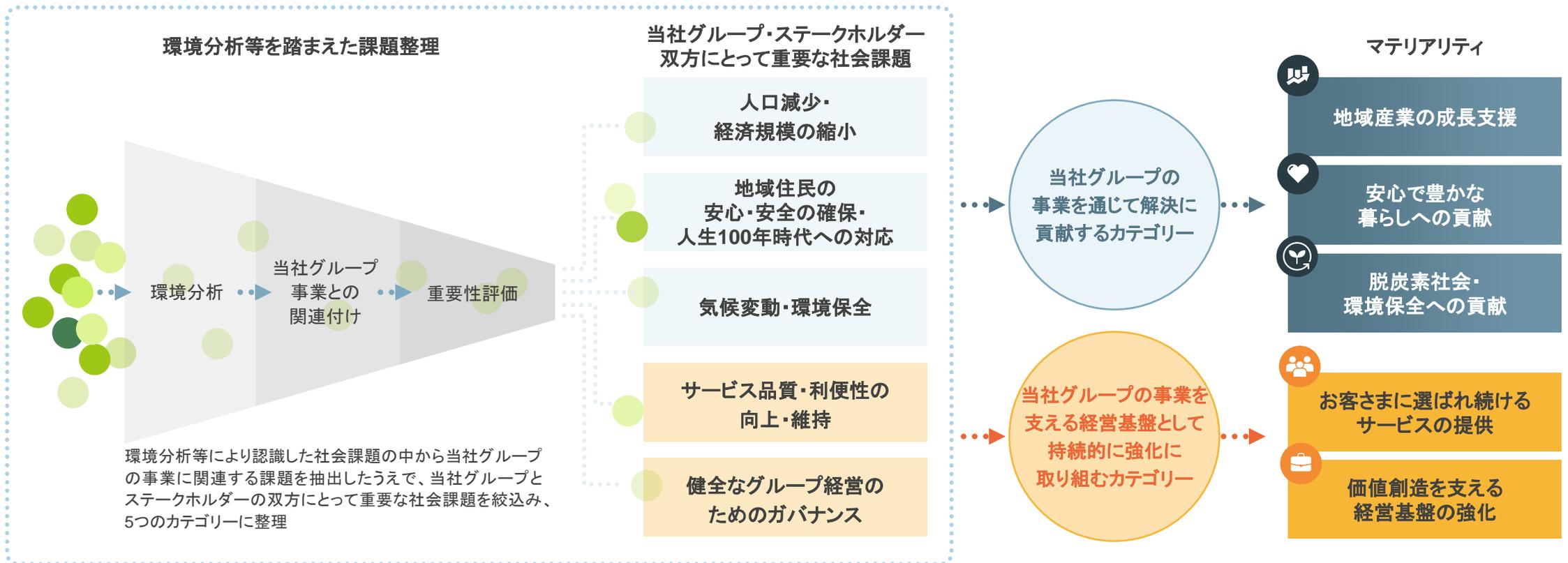
(出所) 地方銀行平均は、一般社団法人全国地方銀行協会HPより「地方銀行の決算」をもとに作成

# マテリアリティの再整理

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

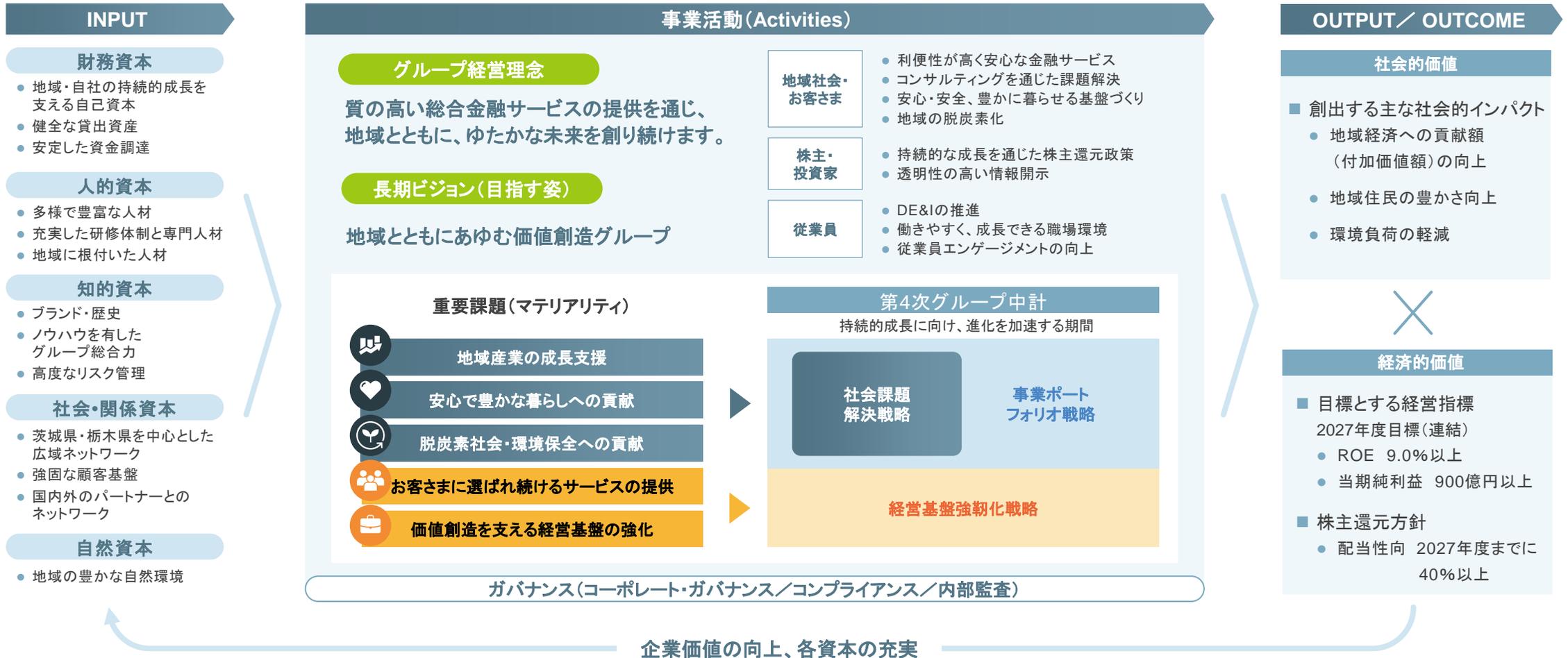
## グループサステナビリティ方針

株式会社めぶきフィナンシャルグループおよび当社グループ内会社は、グループ経営理念「質の高い総合金融サービスの提供を通じ、地域とともに、ゆたかな未来を創り続けます。」に基づき、地域の課題解決をはかることを通じて、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。



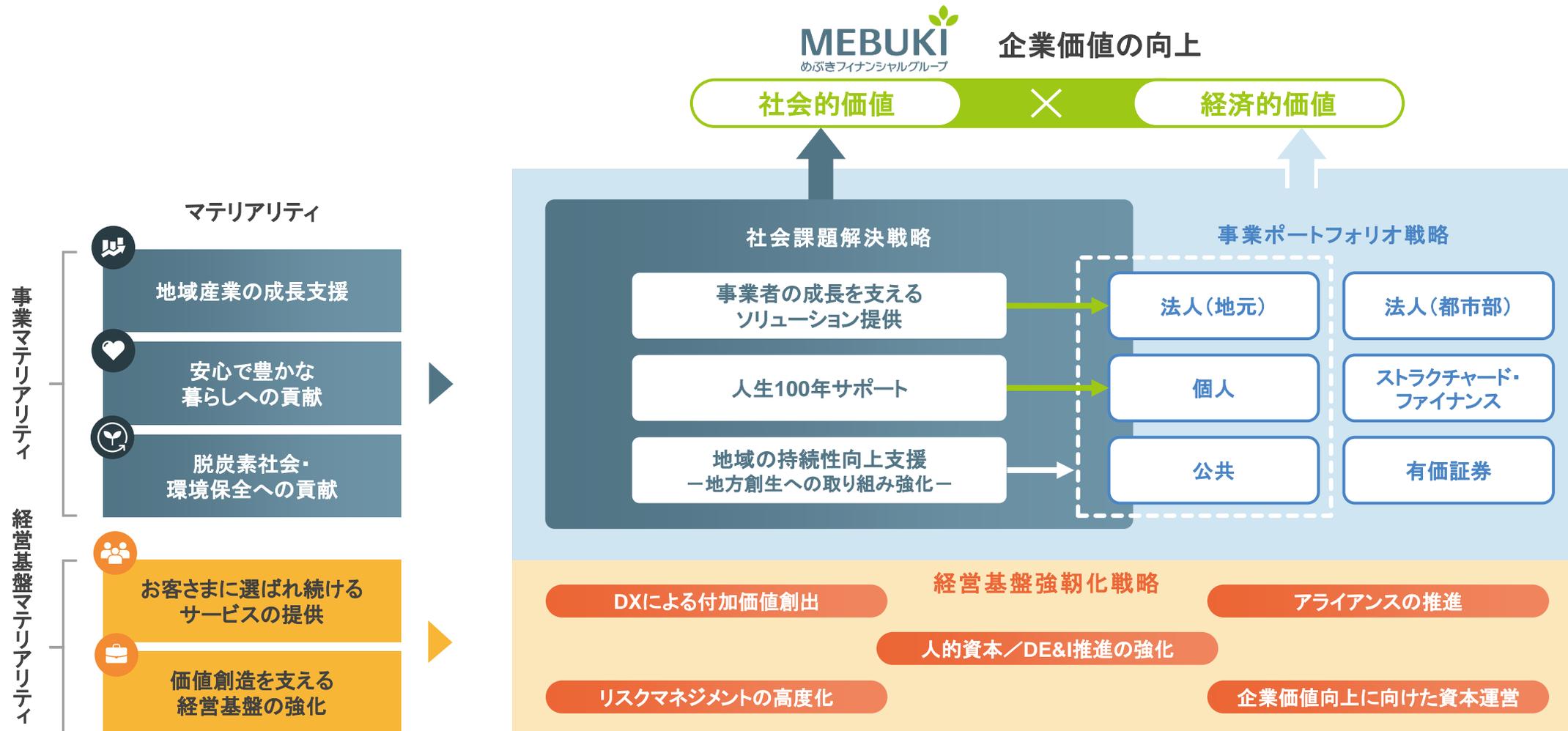
# 価値創造プロセス

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



# 第4次グループ中期経営計画の全体像・戦略構成

- 社会的価値・経済的価値双方の創造により企業価値の向上を目指すべく、第4次グループ中期経営計画では、再整理したマテリアリティと基本戦略(社会課題解決戦略、事業ポートフォリオ戦略、経営基盤強靱化戦略)を統合させた取り組みを推進していきます。

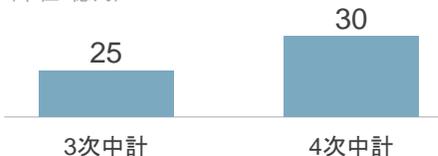


# 計数計画 ー全体像ー

## 将来に向けた経営基盤投資 (経営基盤強靱化戦略)

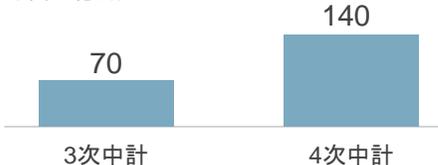
### 人的資本投資(3年累計)

(単位: 億円)



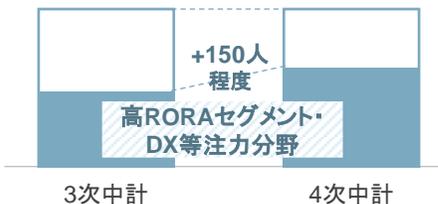
### 戦略的DX投資(3年累計)

(単位: 億円)



### 人員配分

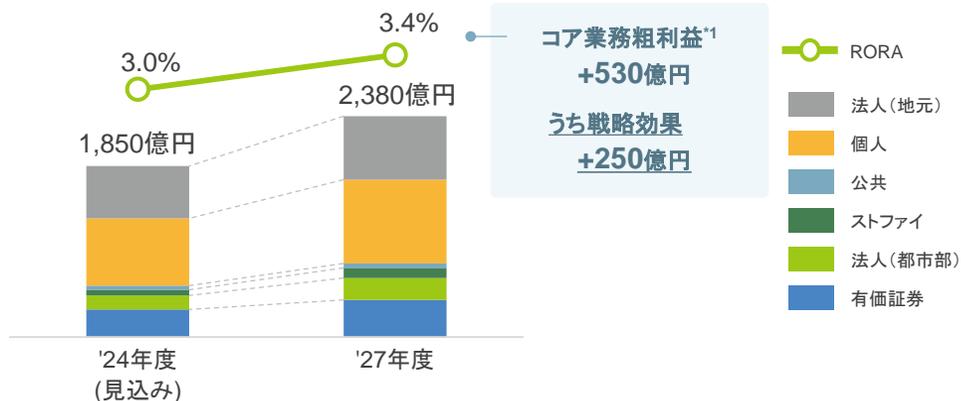
総人員は、8,500人\*1程度でコントロール



\*1 臨時雇員等を含む

## 事業ポートフォリオごとの収益力向上 (事業ポートフォリオ戦略) (社会課題解決戦略)

### コア業務粗利益\*1・RORA(事業セグメント合計)



### 主なBS/PL(銀行合算)

	'27年度 ('24年度(見込み)比)
■ コア業務純益*1	1,280億円(+410億円以上)
■ 対顧客サービス利益	650億円(+200億円以上)
■ 貸出金残高(平残)	137,000億円(+12,000億円以上)

\*1 投信解約損益を除いております

## 経営目標

### 連結ROE

9.0%以上

('24年度(見込み)比+3.4%pt)

### 当期純利益

900億円以上

('24年度(見込み)比+340億円)

### 金利シナリオ

	'25年度	'26年度	'27年度
国内政策金利	0.5%	0.75%	0.75%
米国政策金利	4.0%	3.5%	3.5%

### 自己資本増強

さらなる成長機会を  
発掘し投入

株主還元  
強化

価値を生み出す経営資源へ再投入(生産性の向上)

# 計数計画 — 経営目標・長期ビジョン2030 —

## ■ 経営目標

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

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

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

## ■ 長期ビジョン2030 (2022年3月策定)

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

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

# 社会的インパクトの創出 ①

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

インパクト・パスウェイとは

当社グループの事業活動が当社グループにどのような結果(アウトプット)をもたらし、さらにステークホルダーや社会にどのような変化や影響(アウトカム/社会的インパクト)を及ぼすのかを可視化したものです。

## 事業マテリアリティ毎の社会的インパクトの創出 (1/2)

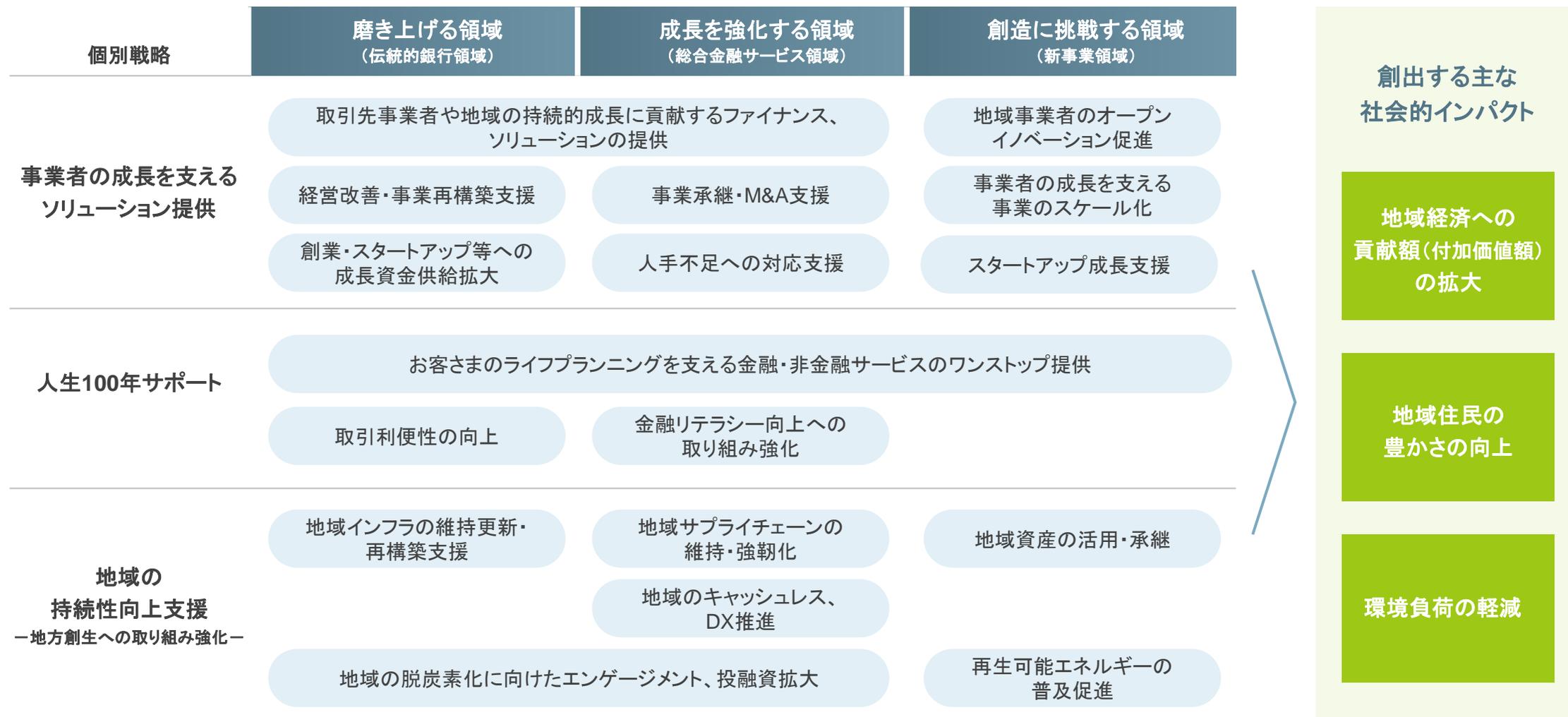
関連する主な事業活動	アウトプット —活動の直接的な結果—	アウトカム —ステークホルダーへの影響—		社会的インパクト —社会の変化—	
		ステークホルダー	影響		
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="background-color: #004a7c; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; margin-bottom: 5px;"> </div> <div style="background-color: #004a7c; color: white; padding: 5px; writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright; margin-bottom: 5px;"> <b>地域産業の成長支援</b> </div> <div style="background-color: #004a7c; color: white; padding: 5px; writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright; margin-bottom: 5px;">                     当社グループが主体的に関与する                      地域事業者への伴走支援                 </div> </div>	持続的成長に向けた円滑な資金供給	ファイナンス支援先数、貸出金残高	法人のお客さま	収益力・生産性向上、経営基盤強化、事業拡大	地域経済への貢献額 (付加価値額)の拡大  ▼ <b>経営目標                      (社会的インパクト指標)                      として設定</b>
	事業継続力強化に向けた円滑な世代交代支援	事業承継・M&A支援先数、役務収益		雇用維持、事業継続、事業拡大	
	人口減少に伴う慢性的な人手不足への対応支援	人材関連サービス提供・DX支援先数、役務収益		事業継続、生産性向上	
	多様化する経営課題の解決に向けた伴走支援・コンサルティング機能の発揮	各種コンサル・ソリューション提供先数、役務収益		収益力向上、経営基盤強化、新たなビジネス機会・雇用創出	
	事業継続力強化に向けた経営改善支援	債権良化先数、債権額		収益力改善、事業継続、雇用維持	

# 社会的インパクトの創出 ②

## 事業マテリアリティ毎の社会的インパクトの創出 (2/2)

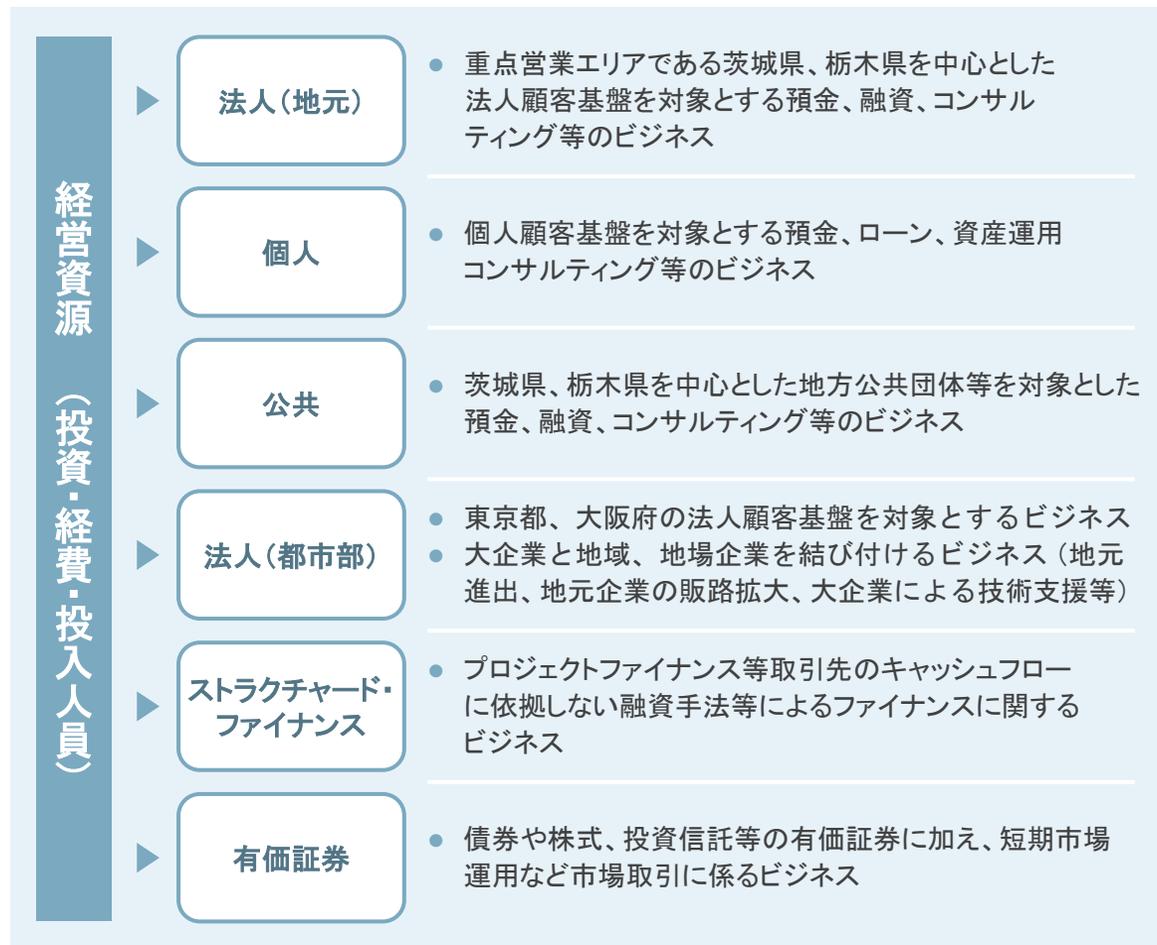
	関連する主な事業活動	アウトプット —活動の直接的な結果—	アウトカム —ステークホルダーへの影響—		社会的インパクト —社会の変化—	
			ステークホルダー	影響		
 安心して豊かな暮らしへの貢献	人生100年 時代への 対応支援  安心・安全・豊かに 暮らせる基盤づくりへの貢献	お客さまの目標や夢の実現に向けた資産形成支援	個人のお客さま	金融リテラシー向上、 資産形成の実現	地域住民の 豊かさの向上	
		次世代への円滑な資産承継支援		相続・資産承継支援先数、 役務収益		承継世代・世帯の 満足度向上
	医療・介護サービスの持続的な提供に向けた支援	サステナブルファイナンス (社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

# 社会課題解決戦略

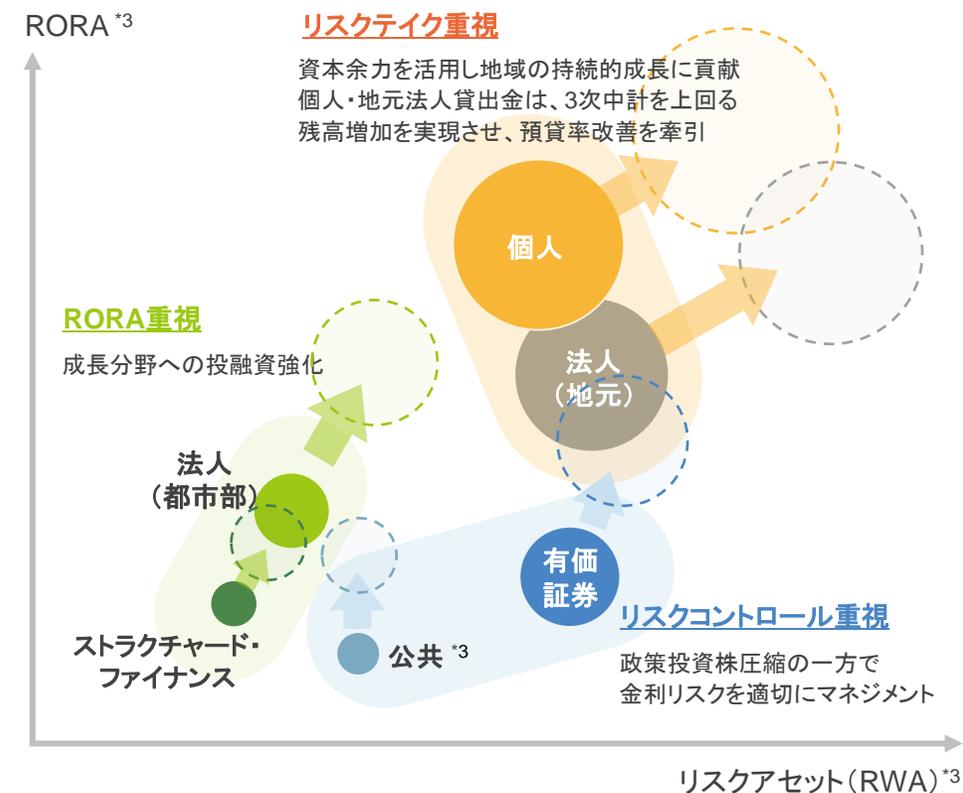


# 事業ポートフォリオ戦略

- 事業セグメントを6つに分類した上で、リスクテイク重視分野、RORA重視分野、リスクコントロール重視分野に分け、セグメント毎に戦略展開することで、事業成長(コア業務粗利益の拡大)とRORAの引上げを実現していきます。



## 事業別に見たリスクテイクの方向性<sup>\*1 \*2</sup>



\*1 円の大きさは事業規模(コア業務粗利益)を示しております

\*2 貸出金、有価証券は「残高×(表面利回り-預金の平均利回り)」により収益を計上しております

\*3 公共は、リスクアセットの算出を行わないため、横軸を貸出残高、縦軸をROA(コア業務粗利益/貸出残高)としております