

INTEGRATED REPORT 2026

統合報告書 | ディスクロージャー誌 本編

MUSASHINOBANK

More For You
もっと、街・暮らし・笑顔のために



編集方針／コンテンツ

I イン트로ダクション

編集方針/コンテンツ	1
目指す姿の実現に向けて	2

I トップメッセージ

Top Message	3
-------------------	---



I 長期戦略

理念体系とあゆみ	9
武蔵野銀行を取り巻く外部環境	11
武蔵野銀行が取り組むべき重要課題	12
武蔵野銀行の価値創造プロセス	13
競争優位性を確保するための資本と活動	14

I 中期経営戦略

「MCP 1/3」の振り返り	16
中期経営計画「MCP 2/3」	17
企業価値向上に向けた取り組み	20

基本戦略 I

法人のお客さまへの取り組み	25
個人のお客さまへの取り組み	29
調達戦略	31
ビジネスを支えるデジタル戦略	32

基本戦略 II

地域活性化	33
サステナビリティ	36

基本戦略 III

DX・業務効率化	42
人材・DE&I	43
アライアンス	50
コーポレート・ガバナンス	51
社外取締役鼎談	60



内部監査/リスク管理	63
コンプライアンス	66
顧客保護等管理体制	67
お客さま本位の業務運営に向けた取り組み	69
ステークホルダーとのコミュニケーション	70

I データセクション

財務データ(10か年サマリー)	73
ESGデータ	74
会社情報	75

編集方針

本統合報告書は、ステークホルダーの皆さまに武蔵野銀行グループの持続可能性を高めていくための取り組みを分かりやすくお伝えすることを目的に編集し、経営理念や経営方針、財務情報とともに、ESG・SDGs情報などの非財務情報をお示しています。編集にあたっては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参照しています。本統合報告書は、銀行法第21条に基づいて作成したディスクロージャー誌です。

本統合報告書に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、経営環境の変化等により、実際の数値と異なる可能性があります。



目指す姿の実現に向けて

「地域共存」「顧客尊重」という不変の経営理念のもと、「地域になくてはならない銀行」として地域・お客さまとともに持続的な成長を実現していくため、全役職員の進むべき方向性を共有する長期ビジョン「MCP」を定め、企業価値の更なる向上に取り組んでいます。

解決すべき重要課題

p12 ▶

地域経済の持続的発展

サステナブルな
地域社会の実現地域の自然環境の
持続的な保全と利用

多彩な人材の活躍推進

レジリエントな
企業統治と組織体制の構築

不変の考え方
「地域共存」
「顧客尊重」
経営理念

p9-10 ▶

2023-2025年度
MCP 1/3

p16 ▶

2026-2029年度

確固たる存在感の確立

p17~71 ▶

中期経営計画「MCP 2/3」

目指す経営指標

ROE（連結）
10%以上親会社株主に帰属する
当期純利益
300億円以上コア業務純益
400億円以上コアOHR（単体）
55%以下

— ありたい姿 —

多彩な価値を結集し、
地域No.1のソリューションで
埼玉の未来を切り拓く

長期ビジョン「MCP」
(Musashino mirai-Creation Plan)
2023-2032年度

Top Message

「地域共存」「顧客尊重」を実現する
ビジネスモデルを追求し
企業価値の最大化を目指します

頭 取 長堀和正



取り巻く経営環境

大きく変転する経済・社会環境のなか
武蔵野銀行の存在意義を問い直す

国内経済については、史上初の日経平均株価7万円超えに象徴される堅調な企業業績のもと、企業の賃上げ姿勢が継続しており、日本銀行の金融政策正常化と相まって、「賃金と物価の好循環」創出の流れが鮮明となっております。

また、雇用・所得環境の改善に加え、インバウンドが下支えする形で個人消費も底堅く推移しております。

地域経済につきましては、再開発等を背景とした地価上昇が続いておりますほか、省力化・生産性向上に向けた企業の投資意欲が持続するとともに、飲食・サービス等を中心に個人消費も堅調に推移しており、「緩やかな回復軌道」を辿っているというこれまでの基本認識に変わりはありません。

こうしたなか、2026年2月以来の米国・イランの軍事衝突の影響が、国内および地域経済の先行きに影を落としております。

4月下旬に実施したお取引先企業2,400社へのヒアリング調査では、石油由来製品の納入遅延・停止、原材料・燃料価格の高騰などにより、2社に1社で何らかの影響が出ていることが明らかとなっております。

相談窓口の開設や制度融資の新設をはじめとし

た各種支援に注力しておりますが、なお予断を許さない状況と受け止めております。

人手不足や後継者不在といったかねてからの課題に加え、このように大きく変転する経済・社会環境のなか、数多くの企業経営者の方々が今後の舵取りに悩まれているものと拝察いたします。

「地域共存」「顧客尊重」の経営理念を掲げる私どもとしましては、常にお客さまに寄り添い、共に悩み、親身に考え、最適な解決へと導いていくことが課せられた使命であり、また、存在意義であると改めて痛感しております。

前中期経営計画「MCP 1/3」(2023~2025)の成果と課題

基盤構築の確かな手ごたえから 本格的な実行フェーズに繋げていく

前中期経営計画「MCP 1/3」は、10年間の長期ビジョン「MCP (Musashino mirai-Creation Plan)」の第1フェーズとして、「リアルとデジタルを融合し、地域・お客さまと共に歩む」「あらゆる価値を認め合い、多彩な人材が躍動する」という2つのテーマを掲げ、コンサルティングビジネスの一層の強化や、それを支えるDXの推進、人的資本経営の高度化に注力してまいりました。

コンサルティングビジネス強化に向けては、セ

グメント別営業態勢を確立するべく営業店の担当者を法人・個人それぞれの分野に明確化するとともに、本部組織もセグメント別に再編し専門スタッフによる支援強化を図ることで、お客さま接点の拡大と最適なサービス提供に努めてまいりました。

また、DX推進に向けては新設したデジタル推進部のもと、新たな顧客体験創出と効率的な業務運営に向けた取組みを緒に就け、最新のテクノロジーの積極的な採り入れを図ってまいりました。

人的資本経営については、約9年ぶりに人事制度を抜本的に改正し、キャリアルートの明確化や処遇改善を図るとともに、従業員の専門性とエンゲージメントを高める様々な制度、研修・支援の枠組みを整備してまいりました。

こうした取組みを通じ、コンサルティングビジネスによる役務取引等利益は過去最高水準となる110億円台まで伸長しており、預貸ビジネスと並ぶもう一つの柱として定着が進んだものと認識しております。

預貸およびコンサルティングビジネスが順調に推移してまいりました結果、「MCP 1/3」最終年度となる2026年3月期は、銀行単体で7年連続の最終増益、過去最高益を更新し、ROEなど主要な経営指標も目標を上回る成果を達成することができました。

このように長期ビジョン「MCP」実現に向けた「強固な基盤づくり」に確かな手ごたえを感じてお



ります一方、更なる飛躍に向けた課題も認識しております。

具体的には、総合コンサルティングの実現に向け、顕在化した足元の課題・ニーズのみならず、もう一段踏み込んだ取組みを行い、お客さまから大きな期待を寄せられるような競争優位性を発揮していく必要性を感じております。

また、私ども武蔵野銀行の成長の源泉となる地元埼玉県を持続可能性をより高めていく取組みについて、今以上に主体的に取り組んでいくことも必須と考えております。

新中期経営計画「MCP 2/3」

リスクと機会を捉え、 確固たるビジネスモデルの確立を目指す

当行では、マザーマーケットである埼玉県の市場優位性や成長力を取り込み、中小企業向け貸出

や個人ローンといった預貸ビジネスを強化するとともに、法人・個人のあらゆる課題を解決していくコンサルティングビジネスを拡充していくことをビジネスモデルの根幹に据えております。

そして、これまで蓄積してきた財務資本や人的資本などの強みを活かすとともに、価値創造の基盤となるガバナンスを高度化していくことで、より競争優位性の高いビジネスモデルの実現を目指しております。

こうした目指すべきビジネスモデルを踏まえ策定したのが、長期ビジョン「MCP」実現に向けた第2フェーズとなる中期経営計画「MCP 2/3」です。

地域とお客さまの課題を解決する最良のパートナーとして「確固たる存在感」を確立し、企業価値を高めていくフェーズとして、計画期間は4年間といたしました。



日本M&Aセンターとの事業承継セミナーに登壇

「MCP 2/3」の策定にあたり、当行では重点的に取り組むべきテーマ、すなわち、マテリアリティを設定しました。

埼玉県は、人口・産業が高度に集積するなど経済圏としての優位性を有していますが、中長期的には少子高齢化という構造変化は不可避となります。中期経営計画「MCP 2/3」ではこうした当行を取り巻く外部環境のリスクと機会を整理・分析したうえ、5つのマテリアリティを設定し、その解決と企業価値向上に繋げていくため、3つの基本戦略に取組んでいくこととしました。

未来を共に創るパートナーとしての地位の確立に向けた基本戦略として「価値共創コンサルティングへの深化」と「埼玉の新たな価値創出への貢献」を、価値創出の源泉となる基盤の確立に向けた基本戦略として「未来を支える経営基盤の構築」をそれぞれ掲げております。

基本戦略Ⅰ「価値共創コンサルティングへの深化」は、これまでの課題解決営業、すなわち、顕在化した足元の課題・ニーズに応えるという営業のあり方から、もう一段高い次元のコンサルティングへの深化を目指すという強い意志が込められています。

具体的には、対話を通じた深いお客さま理解のもと、ありたい姿を共に考え、その実現に向け最適なソリューションを提供し、そこで終わりにす

るのではなく、解決策実行後も進捗状況や効果を検証し、お客さまと共にありたい姿への道筋の解像度を上げてまいります。

法人のお客さまに向けては、これまで同様、伴走支援やファイナンス提供は勿論ですが、県内企業の多くが抱える事業承継課題の解決に向けたサポートを一層強化してまいります。

また、ベンチャー企業・スタートアップ企業への支援強化や、ストラクチャードファイナンスの拡充に注力してまいります。

個人のお客さまに向けては、資産形成から承継・相続に至る多彩なコンサルティングをライフプランを通じ提供していくほか、店舗でのタイムリーな情報提供や、スマホアプリを活用したパーソナライズ提案を展開していく計画です。

これらの取組みをよりドライブさせていくため、デジタル・AI活用による行内業務の生産性向上とお客さまへの最適な提案をともに実現していく計画であり、銀行業務に特化したAIエージェントの開発・実装や、営業を支援するCRMシステムの刷新などに取組んでまいります。

特に後者のCRMシステムについては、管理面に主眼が置かれた現在のシステムから、担当者がお客さま起点で「次の一手」を考え、しっかりと伴走していけるような環境を整えていくことを目指し、全面的な見直しを行ってまいります。

あわせて、グループ機能を最大限に発揮することで幅広い金融・非金融サービスの提供に努めていくほか、法人および個人向けソリューションやデジタルといった専門分野への人員増強・育成強化を進めていく方針です。計画期間内で約200名の再配置を予定していますが、本部の特定専門分野に総人員の1割をシフトしていくことで、営業店がキャッチしたお客さま課題・ニーズをよりの確・迅速に解決していくことを目指しております。

なお、専門分野への人員増強としては、個人のお客さま向けに総合ソリューションを提供する本部スタッフの「ウェルスマネージャー」を大幅に増員するなど「MCP 2/3」のスタートに合わせた取組みも展開しております。

基本戦略Ⅱ「埼玉の新たな価値創出への貢献」では、暮らし・文化・自然といった埼玉の多彩な

魅力を、今以上に向上させていく中心的存在を目指してまいります。

地域活性化に向けては、これまで蓄積してきた地域情報やノウハウ、ネットワークを最大限活用し、安全・安心、インクルーシブで持続可能なまちづくりや、少子高齢化社会を乗り越える地域コミュニティの共創に注力してまいります。

あわせて、地域産業革新の実現に向け、ものづくり企業支援に取り組んでいくとともに、農業分野での課題解決拡充や現在展開中のアグリイノベーションプロジェクトの拡大に取り組んでまいります。

また、サステナビリティへの取組みとして、当行グループにおけるカーボンニュートラルに取り組んでいくのは勿論ですが、取引先の脱炭素支援によるScope3削減や、埼玉県豊かな生態系の維持・向上に向けた取組みを加速してまいります。

温室効果ガスの2割を排出していると言われる中小企業ですが、中小企業サイドからは、脱炭素に向けて「何から始めればよいのかわからない」といった戸惑いの声も聞こえており、そうした声にお応えするべく1社1社の状況に応じた伴走支援を行ってまいります。

このほか、地域企業の持続可能な基盤確立に向け、大学等と連携したウェルビーイング経営支援の拡充に努めていくほか、人生100年時代を見据えた幅広い世代への金融経済教育を展開してまいります。

基本戦略Ⅲ「未来を支える経営基盤の強化」につきましては、先に述べた2つの基本戦略、これによる価値創出の源泉として、未来を支える強固な基盤を確立させてまいります。

DX・AIによる行内業務効率化を進めるとともに、「MCP 2/3」の原動力となる人材・組織の力を最大限に高めていく方針です。

加えて、「千葉・武蔵野」「TSUBASA」の両アライアンスを活用し、都内戦略の拡充や各種事務・業務の共同化・共通化も加速させていく計画です。

また、当行では6月に監査等委員会設置会社に移行いたしましたが、こうしたコーポレートガバナンスの実効性向上に向けた不断の取組みに努めてまいります。



2026年度入行式にて新入行員とともに

中長期的に目指す姿

長期ビジョンは 地域に寄り添う姿勢あってこそ 成し遂げられる

当行は来年創業75周年を迎えます。当時の設立趣意書には「県下の金融難を緩和する目的をもち、県民に愛される銀行」を目指すとして記されています。

1社1社、一人ひとりのお客さまのそばに寄り添い、信頼・信用を築いていくという私どものこうした価値観は将来に亘ってもいささかも変わらないものと考えています。

また、地域・お客さまの課題を解決し、高いお客さま満足を提供するとともに、地域の持続的成長に貢献していく。そのために、預金・貸出金という本源的なコアビジネスと、高度なコンサルティングによるフィービジネスを追求し、どこまでも磨きをかけていくこと、このことは当行にとって永遠に問い続けていくべきテーマです。

創業以来変わらぬ価値観、そしてビジネスモデルの磨き上げというテーマに向け、創造と革新を加速させていくことが私をはじめとした経営陣に課せられた責務だと認識しています。

デジタルをはじめとした最新テクノロジーのスピーディな採り入れは勿論、企業価値の源泉となる人的資本の強み、すなわち従業員の創造性とエンゲージメントを最大限に高めていくため、しっ

かりとリーダーシップを発揮していかなければなりません。

そして、このことが、長期ビジョン「MCP」で標榜する「地域No.1のソリューションで埼玉の未来を切り拓く」存在に向けた、「地域・お客さまの期待を超える存在へ」「組織・従業員の力を最大化」という2つの基本方針の実践に他ならないと考えています。

さいごに

「ステークホルダーの皆さまへ

私ども武蔵野銀行では、2025年6月に「IR広報室」を新設し、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまとの対話充実に努めております。

対話では成長戦略はもとより資本の有効活用やガバナンスの一層の高度化など、様々なご意見ご要望をいただいております。4月よりスタートした中期経営計画「MCP 2/3」に出来る限り反映させていただきます。

「MCP 2/3」で掲げている連結ROE10%以上、親会社株主に帰属する当期純利益300億円以上といった経営指標につきましては、ステークホルダーの皆さまから「アグレッシブな目標で期待している」といった声を多く頂戴しております。

当行のこれまでのトラックレコードに比して高

い水準の目標とはなりますが、前中期経営計画「MCP 1/3」で築いた強固な基盤のもと、肥沃なマーケットである埼玉県の特長に応じた成長戦略を着実に遂行していくこと、あわせて、効率性を意識した規律ある資本運営を行っていくことで実現していけるものと考えております。

私をはじめとした経営陣はもとより、従業員一人ひとりが前中期経営計画「MCP 1/3」の成果に自信を深めております。引き続きモチベーション高く、「MCP 2/3」の戦略遂行に努めていく所存です。

今後につきましても、お客さま、株主さま、地域社会など、全てのステークホルダーの期待にお応えできるよう、創業以来変わらぬ「地域共存」「顧客尊重」の経営理念のもと、グループ役職員一同、業務に一層邁進していく所存です。

皆さま方からのご支援ご愛顧を賜りますよう、衷心よりお願い申し上げます。



長期戦略

I CONTENTS

理念体系とあゆみ	9
武蔵野銀行を取り巻く外部環境	11
武蔵野銀行が取り組むべき重要課題	12
武蔵野銀行の価値創造プロセス	13
競争優位性を確保するための資本と活動	14

理念体系とあゆみ

Mission

経営理念

地域共存

豊かな地域社会の実現に寄与し、
地域とともに発展します。

顧客尊重

変化を先取りした果敢な経営を展開し、
組織を挙げて最良のサービスを提供します。

Policy

サステナビリティ経営

Vision

目指す姿

長期ビジョン「MCP」

Strategy

戦略

中期経営計画
「MCP 2/3」

埼玉県に本店を有する唯一の地方銀行として 地域の皆さまと永続的な発展を目指す。

武蔵野銀行は、1952(昭和27)年4月、大宮市(現さいたま市)に本店を置き、店舗数8か店で営業を開始しました。戦後復興の本格化に伴い、戦前からの一県一行主義が見直され、増大する企業の資金需要に応える新銀行設立の機運が高まる中での創業でした。

ブランドメッセージ

2012年に創業60周年を迎えるにあたり、これまで以上にお客さま、地域の皆さま、株主の皆さまのお役に立ちたいという想いを込め、ブランドメッセージを定めました。以来、役職員一人ひとりが自分にとっての「You」を具体的にイメージし、「You」のために「何ができるのか」「どんなことをしていきたいか」を考え、「行動」に結び付けていくことを目指しています。

More For You

もっと、街・暮らし・笑顔のために

ブランドメッセージロゴ



創業時の本店



創立総会の様子
(1952年3月)

理念体系とあゆみ

創業以来、埼玉県を中心とした店舗ネットワークの拡充や関連会社の設立などを通じ、お客さまサービスを充実するとともに、地域経済発展への貢献に努めてまいりました。

1969

旧本店ビル竣工



1970

東証一部上場

1975

ばぎん総合リース
株式会社設立

1982

ばぎん保証株式会社
設立

1985

むさしのカード
株式会社設立

1989

ばぎんシステムサービス
株式会社設立

1992

株式会社ばぎん
地域経済研究所設立

1997

株式会社ばぎんキャピタル
設立

2016

千葉・武蔵野
アライアンス締結

2017

むさしのハーモニー
株式会社（特例子会社）
設立

2019

TSUBASA
アライアンス参加

埼玉県内に本店を置く
金融機関として初めて
信託業務の認可を取得

2021

新本店ビル
グランドオープン

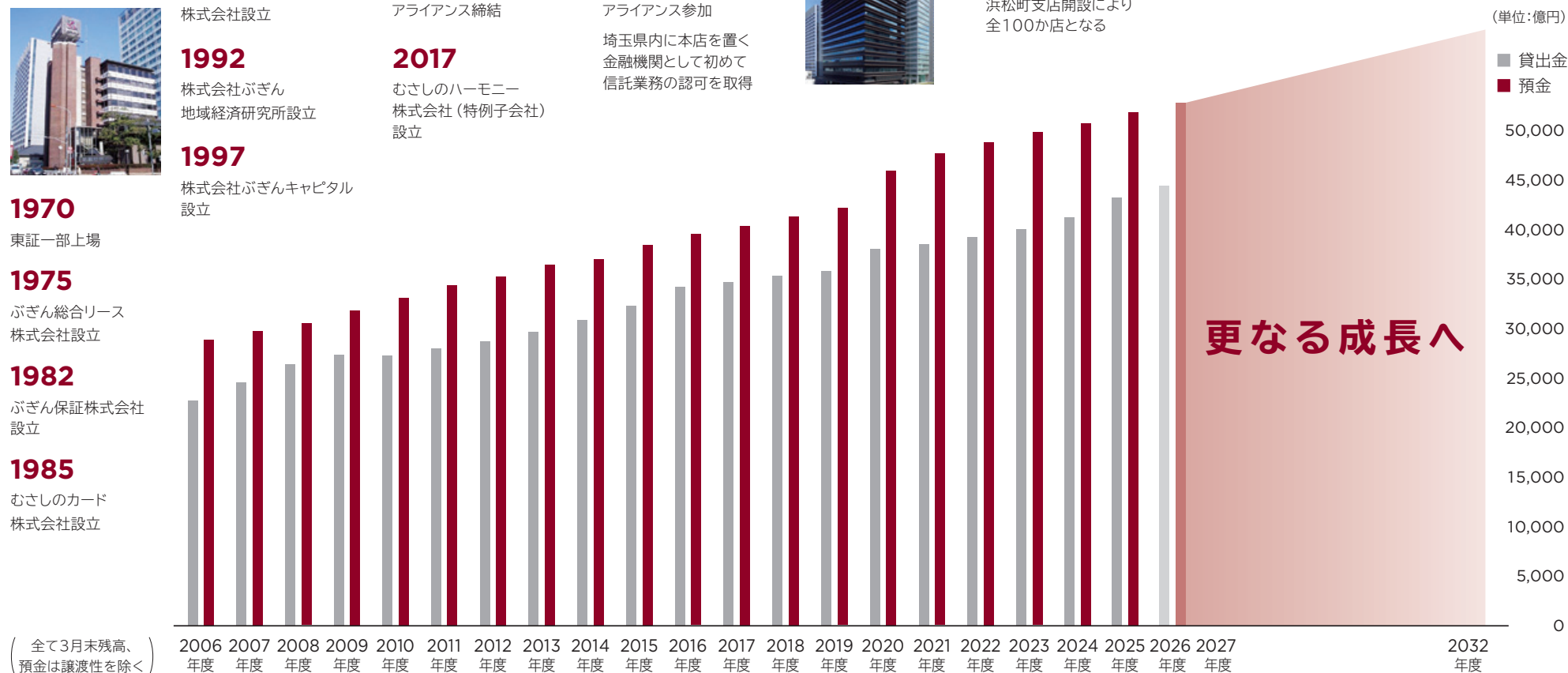


2022

むさしの未来パートナーズ
株式会社設立

2024

浜松町支店開設により
全100か店となる



外部環境

2008年9月
(平成20年)
リーマンショック

2011年3月
(平成23年)
東日本大震災

2016年1月
(平成28年)
マイナス金利政策
導入

2020年2月
(令和2年)
新型コロナウイルス
流行

2024年3月
(令和6年)
マイナス金利政策
解除

武蔵野銀行を取り巻く外部環境

武蔵野銀行を取り巻く環境は、人口減少や高齢化の進展に加え、デジタル技術の飛躍的進化や脱炭素に向けた社会的要請の高まりなど、これまでの社会・産業構造を大きく変革させる流れが加速しております。

主な外部環境

埼玉県

恵まれた地勢・インフラのもと、人口・産業が高度に集積

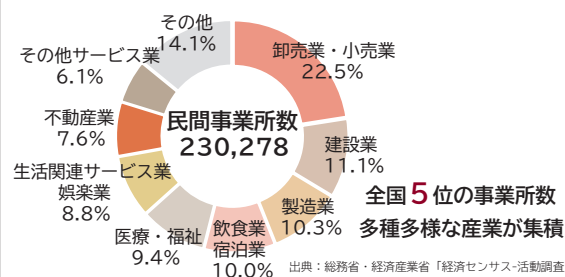
埼玉県内の名目GDPは24.6兆円で全国第5位、総人口も728万人で全国第5位と、恵まれた経済環境にあります。加えて、高速道路や鉄道など暮らしに役立つ充実した交通ネットワークを有し、首都圏でありながら県土の約3分の2が緑地で豊かな自然に囲まれています。

経済指標

指標	埼玉県
県内総生産（名目）	24.6 兆円 5 位
新設住宅着工件数	5.1 万戸 5 位
生産年齢人口	448 万人 5 位
製造品出荷額等	15.3 兆円 6 位
年間商品販売額	17.2 兆円 7 位

出典：統計からみた埼玉県のすがた 2026

産業構造



緩やかながらも進行していく**人口減少**
全国一のスピードでの**高齢化進展**

中小企業における**経営課題の多様化、複雑化**

脱炭素に向けた社会的要請の高まり

自然災害・サイバー脅威の拡大

AI技術の飛躍的進化

地域活性化の取り組み強化への期待

金融規制緩和に伴うビジネス機会創出と異業種参入

中長期的に
ビジネスモデルに影響を及ぼす
リスクと機会を抽出

地域金融機関

日本銀行の金融政策正常化・「賃金と物価の好循環」の浸透

国内経済は、堅調な企業業績のもと企業の賃上げ姿勢が継続し、日本銀行の金融政策正常化と相まって、「賃金と物価の好循環」に向けた成長軌道がより鮮明となっており、地域金融機関においては、金融仲介機能の一層の発揮とお客さま本位の業務運営の実践を通じた地域経済及び社会の活性化に貢献する持続可能なビジネスモデルの確立、その前提となる経営の健全性・透明性の更なる向上に向けた不断的努力が求められています。

武蔵野銀行が取組むべき重要課題（マテリアリティ）

武蔵野銀行は、環境分析などにより認識した社会課題と地域銀行が解決すべきESG課題から、時間軸・影響度を考慮し、当行・ステークホルダーの双方にとって重要度の高い社会課題を抽出し、重点的に取組むべきテーマを設定しました。

●重要課題の特定プロセス

STEP 1

国連「持続可能な開発目標（SDGs）」、全銀協「主なSDGs取組み項目」、各種ガイドライン（GRIスタンダード、SASBセクターガイドライン）等から取組むべき課題を洗い出し。

STEP 2

当行グループを取り巻く外部環境変化や地域課題から、当行グループの優位性や資本を活用し、解決すべき課題を絞り込み、経営理念・長期ビジョン・サステナビリティ基本方針等を活用して整理。

STEP 3

経営会議等にて議論、取締役会で承認。以後、原則、年に一度見直しの必要性を確認する機会を設ける。

●重要課題（リスクと機会）

重要課題	リスク	機会	取組むべきテーマ	主な指標
1 地域経済の持続的発展	- 社会構造変化（DX・人材投資など）への対応の遅れによる自社および取引先の競争力低下 - 県内企業の後継者不在率の高まりによる地域企業数の減少 - 地域経済の停滞・事業基盤の縮小	- 県内企業の経営課題の多様化に伴う資金需要拡大とコンサルティングサービス提供機会の増加 - 新たなビジネス・産業化への資金需要の拡大 - ソリューションサービス提供機会の増加	- 県内企業の成長支援、経営課題の解決 - 円滑な事業承継への主体的関与 - 新たなビジネス創出や産業発展への貢献	基本戦略Ⅰ サステナブルファイナンス 2021年度から2030年度までの10年間で 2兆円 の実行
2 サステナブルな地域社会の実現	- 暮らしやすさ低下による県外への人口流出に伴う顧客基盤の縮小 - デジタル金融サービスへのニーズ拡大に伴う若年層を中心としたネット銀行などへの顧客基盤の流出	- 高齢者・子育て世代への訴求力高いソリューション提供と収益機会拡大 - 新たな資産形成・運用・承継ニーズの取り込み - デジタルチャネルの充実による顧客基盤の維持・強化	- 急速に進展する高齢化社会への対応 - ライフスタイルに合わせたコンサルティング - デジタル化促進による暮らしの質向上 - 地域コミュニティとの協働	基本戦略Ⅱ GHG排出量 2030年度までに カーボンニュートラルの達成
3 地域の自然環境の持続的な保全と利用	- 気候変動に関連する自社及び取引先企業の業績悪化、信用コスト増加 - 県内のグリーンインフラ減少による不動産・観光・農業分野のビジネス縮小	脱炭素、生物多様性関連のファイナンスやソリューションニーズの拡大	- 地域と共に進める脱炭素社会への貢献 - 自然資本及びグリーンインフラの維持	基本戦略Ⅱ Scope 3 2030年度までに2024年度比 40%削減
4 多彩な人材の活躍推進	- 硬直的な人事運用による組織の弱体化、サービス品質の低下 - 環境整備やエンゲージメント不足による労働生産性の低下・人材の流出、企業イメージ低下による雇用機会の損失	- 経営戦略と連動した計画的な人材育成・採用・配置に伴う事業競争力の向上 - 多様な知識・経験を持つ人材が集うレジリエンスの高い組織の構築	- 人材マネジメントの実践 - 働きがいと成長を両立する風土の醸成 - DE&Iの推進と定着	基本戦略Ⅲ エンゲージメントスコア 2030年3月期 80% 以上
5 レジリエントな企業統治と組織体制の構築	- ガバナンス不全、コンプライアンスの不徹底、リスク管理・セキュリティ対応不足による社会的信用の失墜 - 情報開示の欠如や投資家へのエンゲージメント不足によるレピュテーションの低下	- 安定的な業務運営に下支えされた成長戦略遂行力の強化 - AI活用・デジタル化推進による業務効率化及び人的資源の最適活用、リスク予測・モニタリングの強化	- ガバナンス高度化、コンプライアンス徹底 - IR・SR活動を通じた対話の充実 - デジタル化推進による生産性向上 - サイバーセキュリティ強化、金融犯罪防止	基本戦略Ⅲ 女性管理職比率 2030年3月期 30.0% その他、 中期経営計画「MCP 2/3」において各種指標を設定 p18参照 ▶

武蔵野銀行の価値創造プロセス

武蔵野銀行は、大きく変化する国内外の環境のなか、営業基盤とする埼玉県を中心とした首都圏の潜在力を捉えたビジネスモデルの強化を通じ、社会価値と経済価値双方の創出を目指しています。



競争優位性を確保するための資本と活動

武蔵野銀行が創業以来、培ってきた経営資本は、現在のビジネスモデルにおける競争優位性を支えています。財務・非財務の足らざる資本に対する強化の方向性を定め、今後も「MCP 2/3」の施策を通じた経営資本の持続的な成長を目指します。

資本の種類	武蔵野銀行の活動と資本	強化の方向性	強化施策
財務資本	地域からの安定的な預金と健全な貸出資産 - 連結総資産 5兆6,486億円 - 連結自己資本比率 13.41% - 預金等(預金+譲渡性預金) 5兆2,049億円 - 貸出金 4兆3,213億円 (2026年3月末実績)	- 粘着性の高い預金の獲得 - 適切なリスクテイクによるリスクアセットの積み上げ	基本戦略 I 法人分野 ▶ p 25 個人分野 ▶ p 29 調達 ▶ p 31
知的資本	蓄積された情報資産 「顔の見える銀行」として長年の信頼関係を積み上げ獲得した、質の高いお客さま情報 - 預貸ビジネスと並ぶ収益の柱として確立した地域課題解決ビジネス(コンサルティングビジネス)の提供態勢 - 首都圏及び広域アライアンスの活用により得られるコストメリットの高い共同基盤と各種ノウハウ	- デジタル及びAIの導入による蓄積された情報の利活用 - 人員の戦略的再配置を伴うソリューション力の向上 - 戦略分野におけるアライアンス連携効果の最大化	基本戦略 I 法人分野 ▶ p 25 個人分野 ▶ p 29 デジタル ▶ p 32 基本戦略 III 人材・DE&I ▶ p 43 アライアンス ▶ p 50
社会関係資本	築き上げてきた営業基盤 - 埼玉県に根差した「対面営業の拠点」となる100か店のリアル店舗網 - 創業以来一貫として競合にさらされながらも新規開拓に注力して築き上げた、県内トップクラスとなる2万3千社超の法人貸出取引基盤 - 包括協定締結先 17市町・埼玉県との地域課題解決の実績	- 利便性、相談・提案機能の向上 「価値共創コンサルティング」の徹底による関係性の強化 - まち・ひと・しごとに関する地域課題解決実行力の強化によるレピュテーション向上	基本戦略 I 法人分野 ▶ p 25 個人分野 ▶ p 29 基本戦略 II 地域活性化 ▶ p 33
人的資本	地域課題解決型の人材 - 地域課題の解決に資する高い専門性を有する人材 (プロフェッショナル資格保有者 269名・1人当たり年間40時間を超える研修受講) - 成長意欲の高い人材(成長実感スコア 81.3%) - 地域への愛着と使命感を持つ従業員	- 専門性、課題解決力の向上 - 個々の成長を後押しする環境の更なる整備 - 経営理念の浸透による企業文化の醸成	基本戦略 III 人材・DE&I ▶ p 43

中期経営戦略

I CONTENTS

「MCP 1/3」の振り返り	16
中期経営計画「MCP 2/3」	17
企業価値向上に向けた取組み	20

基本戦略Ⅰ

法人のお客さまへの取組み	25
個人のお客さまへの取組み	29
調達戦略	31
ビジネスを支えるデジタル戦略	32

基本戦略Ⅱ

地域活性化	33
サステナビリティ	36

基本戦略Ⅲ

DX・業務効率化	42
人材・DE&I	43
アライアンス	50
コーポレート・ガバナンス	51
社外取締役鼎談	60
内部監査/リスク管理	63
コンプライアンス	66
顧客保護等管理体制	67
お客さま本位の業務運営に向けた取組み	69
ステークホルダーとのコミュニケーション ...	70

「MCP 1/3」の振り返り

**主要な経営指標は目標を上回る成果を達成
長期ビジョン実現に向けた強固な基盤づくりが大きく進展**

2023年度～2025年度の前中期経営計画「MCP 1/3」では、「リアルとデジタルを融合し、地域・お客さまと共に歩む」「あらゆる価値を認め合い、多彩な人材が躍動する」という2つのテーマを掲げ、デジタルおよび人的資本への投資を通じサステナブルな経営基盤を構築するとともに、サービスレベルの向上・接点の増強によりお客さま満足の最大化を実現するビジネスモデル構築を目指し、様々な施策に取り組んでまいりました。

最終年度となる2025年度の業績は、貸出金のボリューム拡大と金利更改の進展に伴い資金利益が増加するとともに、法人および個人向けコンサルティングビジネスへの注力により、役務取引等利益が過去最高益となる110億円台に伸長しました。

この結果、単体の経常利益は前年比45億円増益の216億円、当期純利益は前年比20億円増益の148億円となり、ともに過去最高益を更新しました。

コア業務純益、親会社株主に帰属する当期純利益、ROE（連結）といった主要な経営指標についても目標を上回る成果を達成しており、長期ビジョン「MCP」実現に向けた第1フェーズとして「強固な基盤づくり」が進展した3年間となりました。

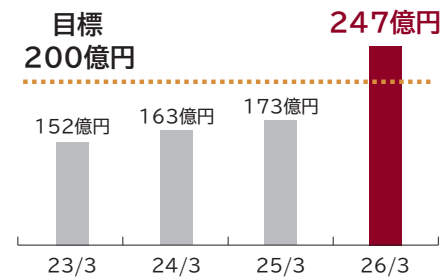
2026年3月期の収益状況（単体）

（単位：億円）

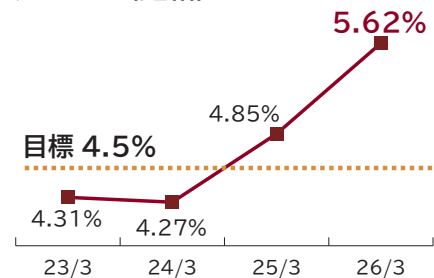
	2025年3月期	2026年3月期	前年比
業務粗利益	510	545	34
資金利益	459	524	65
役務取引等利益	105	113	7
その他業務利益	△53	△92	△38
経費（△）	352	371	18
コア業務純益	173	247	74
経常利益	170	216	45
当期純利益	127	148	20

MCP 1/3の実績

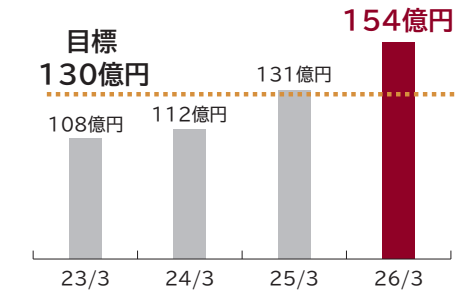
▶ コア業務純益



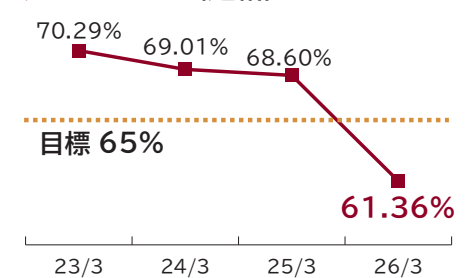
▶ ROE（連結）



▶ 親会社株主に帰属する当期純利益



▶ コアOHR（連結）



強固な基盤のもと、更なる飛躍に向け競争優位性を発揮させていく

「MCP 1/3」では、DXの推進と人的資本経営の高度化を通じ、地域No.1ソリューションに向けたビジネスモデル強化が着実に進展した一方、更なる飛躍に向けた課題も認識しています。

長期ビジョン「MCP」で標榜する総合コンサルティングの実現に向けては、お客さまの顕在化した課題・ニーズにお応えしていく取組みからもう一段踏み込み、お客さま自身が認識していない潜在的な課題・ニーズを解決していくといった、期待を超える取組みへの深化が必要と考えております。

また、マザーマーケットである埼玉県の持続可能性を高めていく取組みを、これまで以上に主体的に行っていく必要性があると考えております。

中期経営計画「MCP 2/3」

新中期経営計画「MCP 2/3」は、10年間の長期ビジョン「MCP（Musashino mirai-Creation Plan）」の実現に向けて、当行グループを取り巻く外部環境や埼玉県の現状などを踏まえ抽出した、5つの取組むべき重要課題（マテリアリティ）と、前中期経営計画「MCP 1/3」で認識した課題を解決するための実行戦略として策定しました。

「MCP 2/3」の各種施策の遂行により、重要課題解決のための取組みを通じた社会価値と、当行自身が生み出す経済価値の双方を創出し、当行グループの更なる企業価値の向上を目指します。

I「MCP 2/3」の位置付けと概要

前中期経営計画「MCP 1/3」は3年間で「将来への強固な基盤づくり」に取り組んでまいりましたが、新中期経営計画「MCP 2/3」は、地域とお客さまの課題を解決する最良のパートナーとして「確固たる存在感」を確立する期間と設定し、計画期間は4年間としました。

「MCP」Musashino mirai - Creation Plan

長期ビジョン＞多彩な価値を結集し、地域No.1のソリューションで埼玉の未来を切り拓く



戦 略	未来を創るパートナーとしての地位の確立		価値創出の源泉となる基盤の確立	
	基本戦略Ⅰ	基本戦略Ⅱ	基本戦略Ⅲ	
	価値共創コンサルティングへの深化 ・法人分野 ・デジタル ・個人分野 ・グループ	埼玉の新たな価値創出への貢献 ・地域活性化 ・サステナビリティ	未来を支える経営基盤の強化 ・DX（業務効率化） ・人材、DE&I ・アライアンス ・ガバナンス	
目指す水準 （4年後）	ROE（連結）／ 10%以上	親会社株主に 帰属する当期純利益／ 300億円以上	コア業務純益／ 400億円以上	コアOHR（単体）／ 55%以下

中期経営計画「MCP 2/3」

I 3つの基本戦略

3つの基本戦略は、「MCP 1/3」で構築した基盤のもと、各種の取組みをもう一段階高い次元へと引き上げることを目的として立案されています。

あわせて、戦略ごとに「MCP 2/3」完了時点（4年後）の『目指す姿』を設定し、バックカスティングとフォアカスティングの双方の考え方にに基づき、主要施策の検討を行いました。

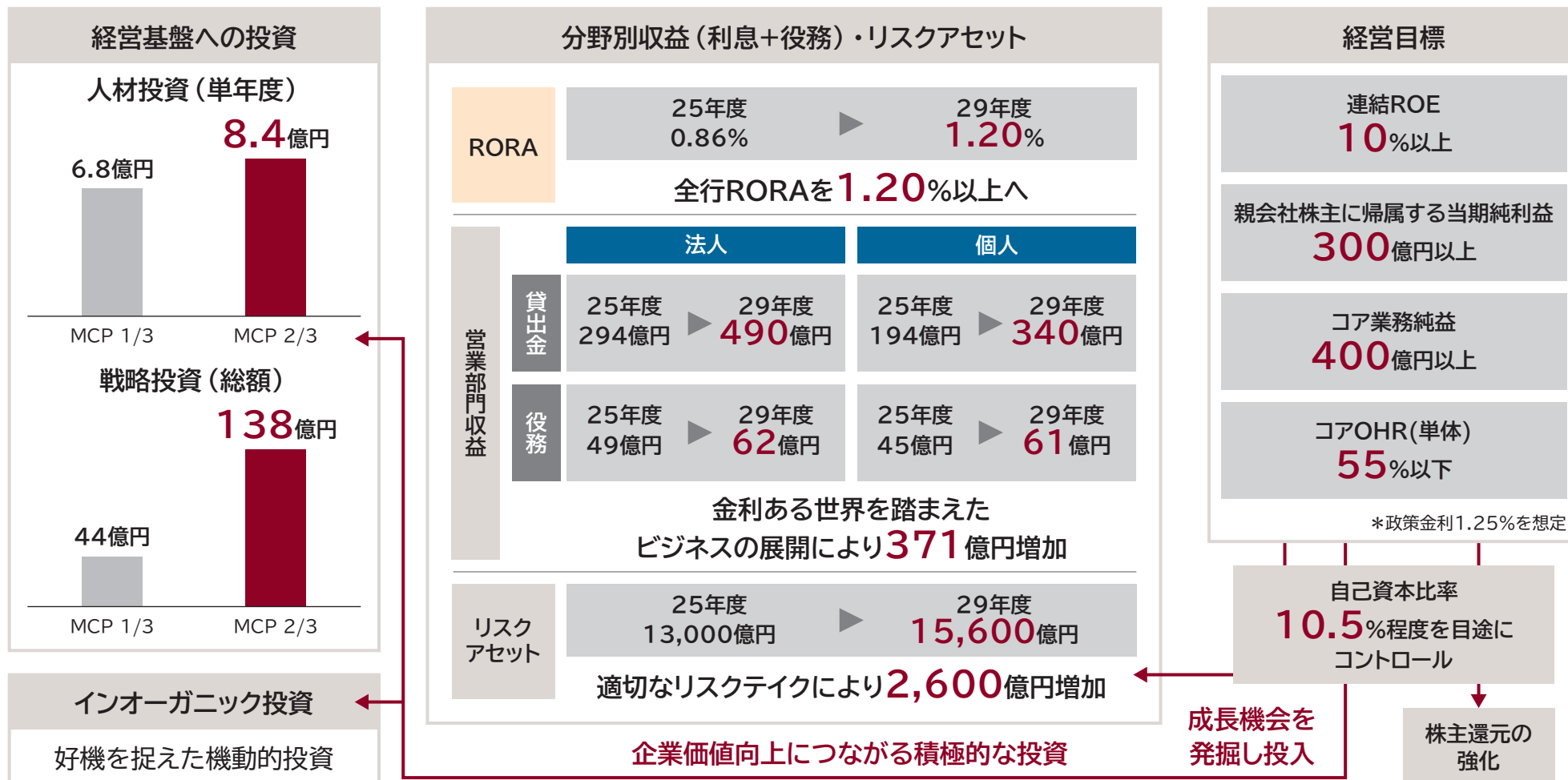
また、各戦略には、進捗及び達成状況を把握するための指標を設定しており、「MCP 2/3」の実効性を高めています。

戦略	「MCP 2/3」で 目指す姿	参照頁	主な指標	関連する重要課題 (マテリアリティ)
基本戦略Ⅰ 価値共創 コンサルティング への深化	未来に向けて共に価値を 創り出すパートナーとして、 当行の確固たる 存在感の確立を目指します	p25-32 ▶	〈法人分野〉 ●ストラクチャードファイナンス残高 2,500億円以上 ●事業承継、M&A 受託 累計700件以上 ●創業、スタートアップ支援 累計6,000件以上 〈個人分野〉 ●遺言信託受託件数 2,000先以上 ●コンサルティング契約先数 2,000先以上 ●アプリ利用者数 累計60万先以上	地域経済の 持続的発展
基本戦略Ⅱ 埼玉の新たな 価値創出への貢献	埼玉の暮らし・文化・自然など 多彩な魅力を向上させる 中心的存在として、 確固たる存在感の 確立を目指します	p33-41 ▶	〈地域活性化〉 ●まちづくり貢献 ●コミュニティ共創 ●地域産業の好循環創出 〈サステナビリティ〉 ●GHG排出量 ▲100%（2013年度比） ●Scope 3 削減 ▲40%（2024年度比） ●生態系保護に資するPJ 累計50件実行 ●金融経済教育受講者 累計5万人 官民連携 行政等と連携した支援 課題解決の協働先 共創ネットワーク等 製造業高度化 農業課題解決	サステナブルな 地域社会の実現 地域の自然環境の 持続的な 保全と利用
基本戦略Ⅲ 未来を支える 経営基盤の強化	強固な経営基盤を 将来に向けた価値創出の 源泉として更に強化し、 未来を支える基盤として 確立します	p42-71 ▶	〈人材・DE&I〉 ●1人当たり人材投資額 42万円以上 ●キャリア採用行員数 累計200名程度 ●成長実感スコア 90%以上 ●エンゲージメントスコア 80%以上 ●DE&Iスコア 90%以上 ●女性管理職比率 30%以上	多彩な人材の 活躍推進 レジリエントな 企業統治と 組織体制の構築

中期経営計画「MCP 2/3」

I 収益計画の全体像

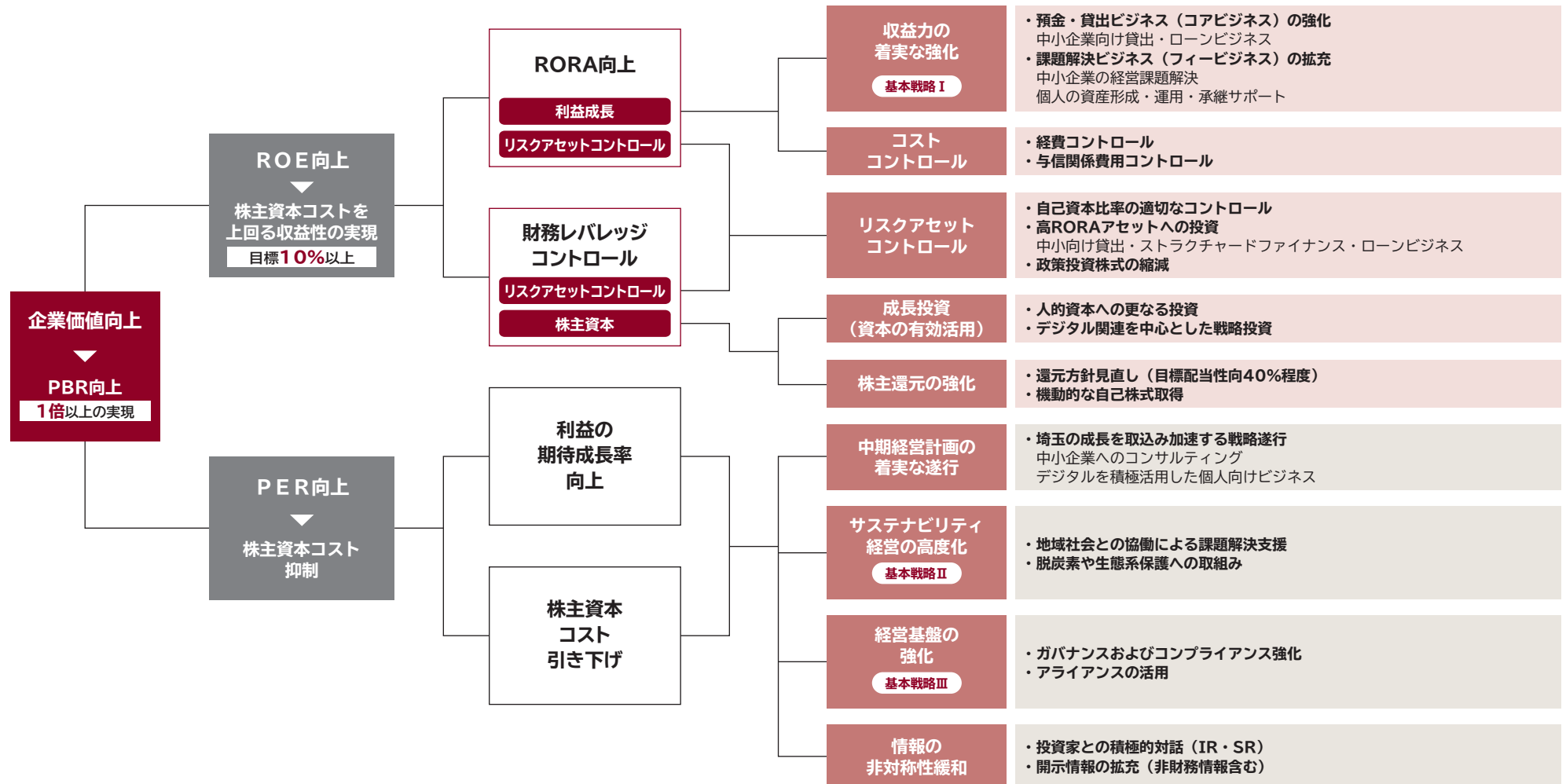
「MCP 2/3」では、リスクアセットの積み上げと適切な資本運営を通じて、更なる企業価値の向上を目指します。



企業価値向上に向けた取組み

当行は、中期経営計画「MCP 2/3」（2026年4月～2030年3月）において、資本コストを上回るROEとPBR1倍以上の実現に向け、ROE向上に繋がる「基本戦略Ⅰ 価値共創コンサルティングへの深化」、そして、PER向上と結びつく「基本戦略Ⅱ 埼玉の新たな価値創出への貢献」及び「基本戦略Ⅲ 未来を支える経営基盤の強化」の3つの基本戦略と、資本政策の遂行を通じた企業価値の更なる向上を目指しています。

●PBR向上に向けたロジックツリー



企業価値向上に向けた取組み

Ⅰ 企業価値の現状認識と改善の方向性

2026年3月期のROEは5.62%となっておりますが、CAPM等による算定値と投資家へのヒアリングから、自行の資本コストを8~9%程度と認識しており、「MCP 2/3」最終年度となる2030年3月期までにこれを上回るROE10%以上とすることを目指しております。

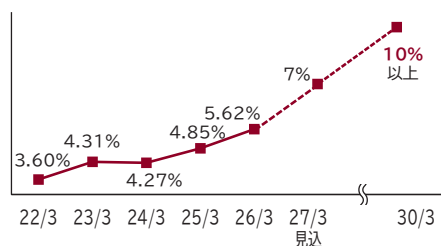
ROE向上に向けては、「MCP 2/3」の基本戦略Ⅰに対応する預貸および課題解決ビジネスの強化・拡充を進めるとともに、コストコントロールに努めております。

あわせて、リスクアセットコントロールに取り組むとともに、成長投資や株主還元の強化に取り組んでいます。

PER向上に向けては、利益の期待成長率を高めるべく、「MCP 2/3」の各施策を着実に遂行していくことを前提とし、基本戦略Ⅱ・Ⅲに対応するサステナビリティ経営の高度化や経営基盤強化に努めております。また、株主資本コストの引下げに繋がる、情報の非対称性緩和にも取り組んでおります。

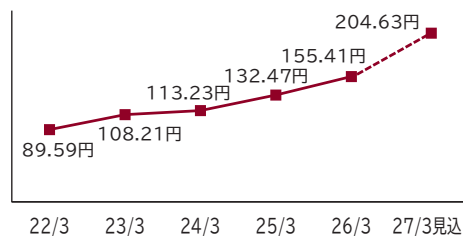
● ROEおよびPERの推移

▶ ROE（東証基準）

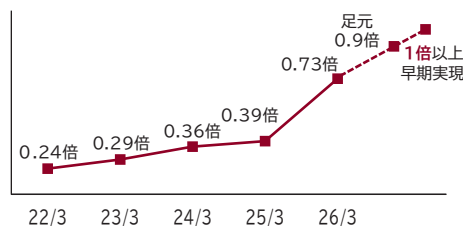


● EPSおよびPERの推移

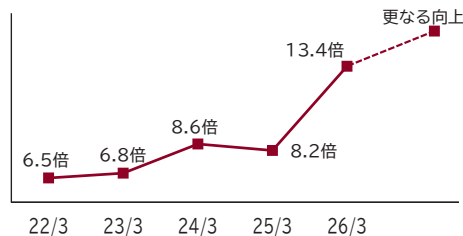
▶ EPS



▶ PBR（3月末株価による）



▶ PER



収益力の強化

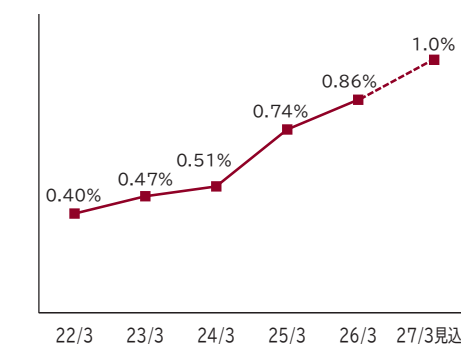
収益力強化に向けマザーマーケットである埼玉県の成長を取込み、中小企業向け貸出や住宅ローンなどのコアビジネスを強化するとともに、コンサルティングによるフィービジネスを拡充させていく方針としております。

RORA向上に向けた取組み

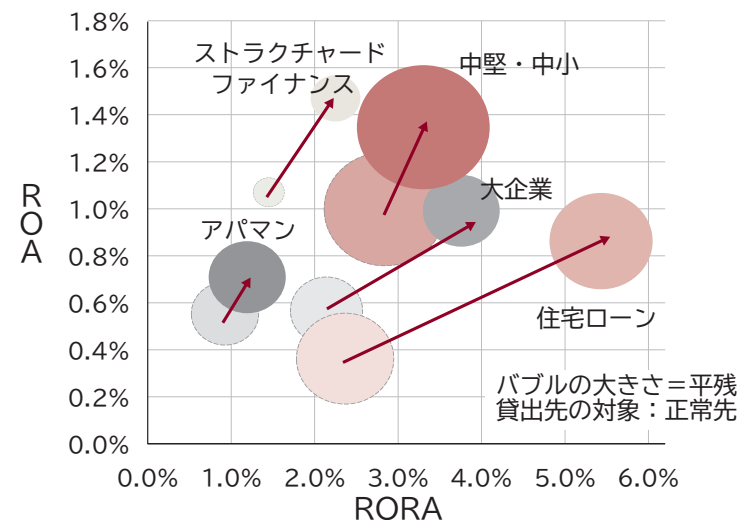
RORA（リスク・アセット利益率）については、継続的な向上が図られており、足元で0.86%となっております。

案件別・取引先別・店別・部門別、そして全行に至る、一貫通貫した管理態勢を構築しており、中堅・中小企業向け貸出やストラクチャードファイナンスといった高RORAアセットの積み上げと、適正な採算管理を両立させていくことで、更なるRORA向上に繋げています。

● RORAの推移（連結・FIRBベース）



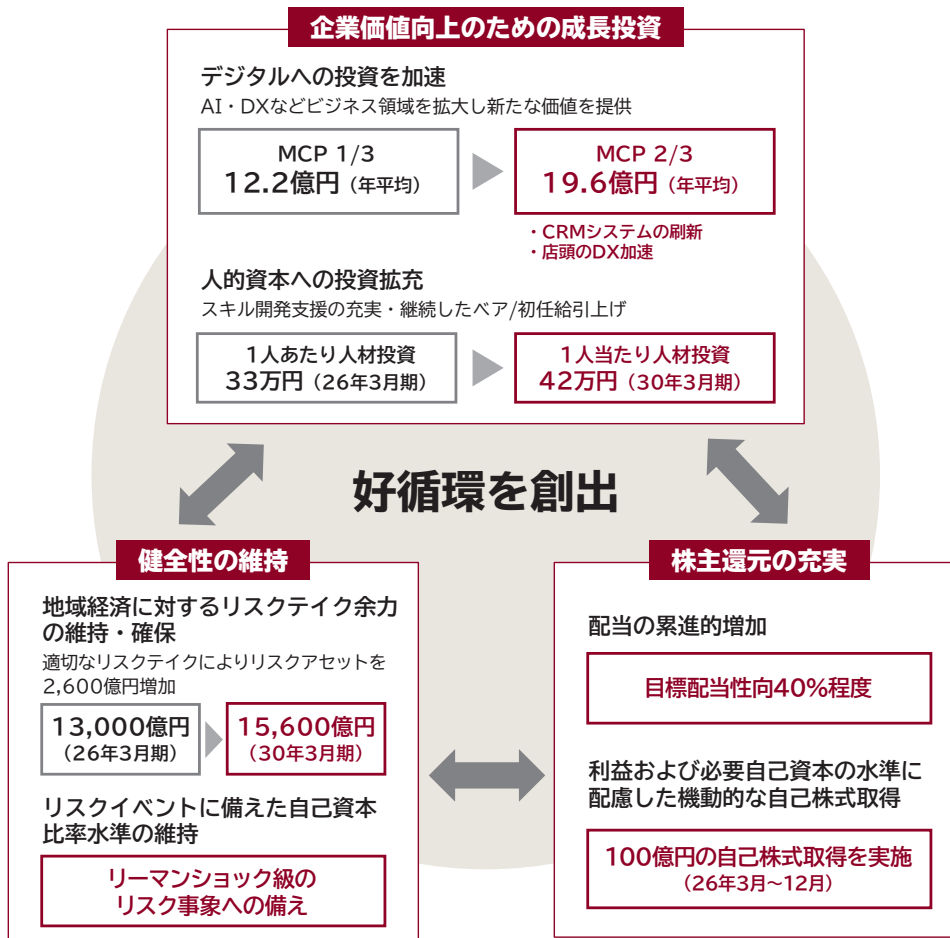
● 事業ポートフォリオの収益力向上



企業価値向上に向けた取組み

I 資本運営に関する考え方

資本運営については、企業価値向上のための成長投資、健全性の維持、株主還元のそれぞれが拡充・強化される好循環創出を目指す方針としております。



成長戦略を加速させるための投資

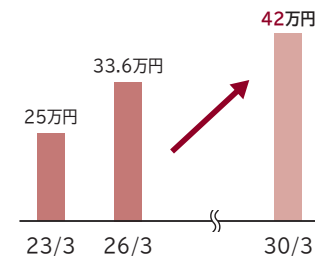
成長戦略を加速するための投資として、デジタルと人的資本に積極的に投資していく方針です。人的資本については、高度なソリューションやデジタルスキルの開発を促すため、研修の充実など、一人あたり人材投資額の拡大に努めております。

あわせて、人材の確保・維持、エンゲージメント向上に向けた、賃上げや初任給引上げも継続しております。

戦略投資につきましては、前中期経営計画期間対比で2.3倍に増強していく計画であり、AI活用などお客さま接点強化に向けたデジタル投資のほか、店舗の新築移転、業務改善・効率化など、スピード感を持って進めてまいります。

● 人的資本への投資

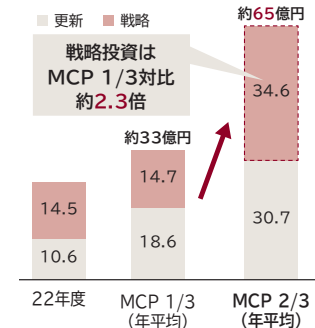
▶ 1人あたり人材投資額



	23年4月	24年4月	25年4月	26年4月
初任給引上げ	初任給 21万円	22万円 (+1万円)	最大28.5万円 (+6.5万円)	最大31万円 (+2.5万円)
(25年、26年は住宅手当を含む)				
	25/3期	26/3期	27/3期	
賃上げ	平均4.8%	平均5.5%	平均7.2%	
	25年10月	26年4月		
シニア層(定年再雇用者)月給引上げ	2万円(一律)	約2万円(平均)		

● デジタルを中心とした戦略投資

▶ 投資額推移(計画) 単位:億円



戦略投資	- お客さま接点強化への投資(AI関連) - 店舗の新築移転、業務改善・効率化など
更新投資	- 既存設備の維持更新(設備老朽化対応) - システムの更改、店舗の修繕など

企業価値向上に向けた取組み

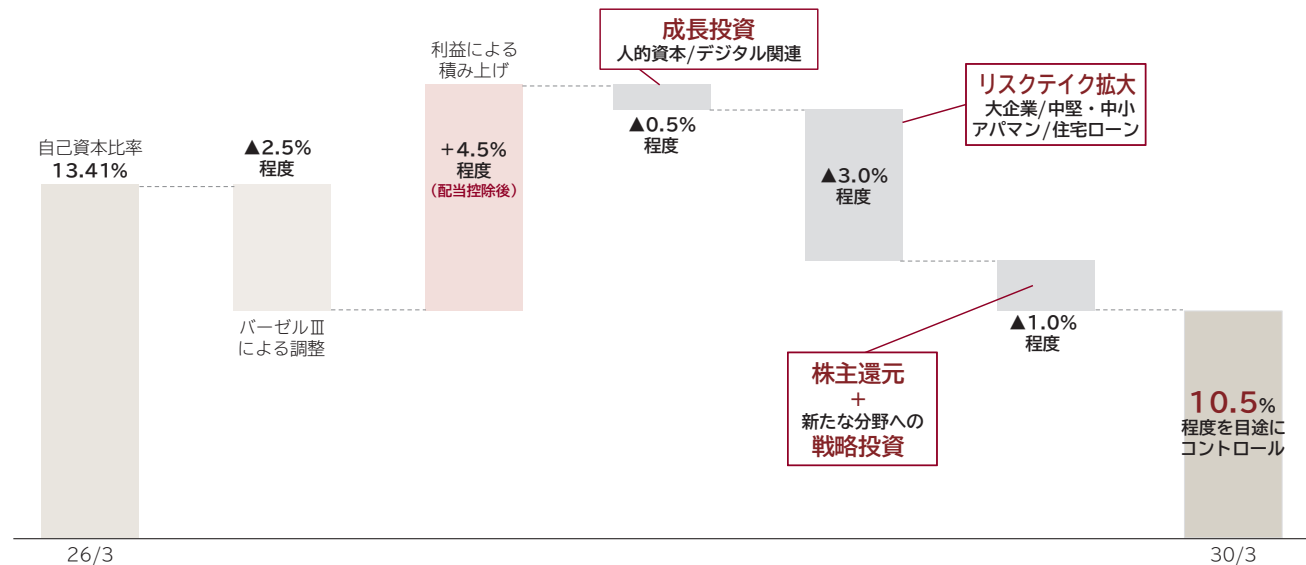
キャピタルアロケーション

自己資本比率は、2024年3月期よりパーゼルⅢの最終適用を受けており、2026年3月期は13.41%となっています。

キャピタルアロケーションについては、リーマンショック級のリスク事象が発生した場合にも、地域へのリスクテイク余力を堅持できる水準として10.5%程度を設定し、適切にコントロールしていく方針です。

人的資本・デジタル等の成長投資、リスクテイク拡大に充てる部分を除いた、1%程度の資本余力については、株主還元・新たな分野へのインオーガニック投資を行っていく方針としております。

●キャピタルアロケーションのイメージ



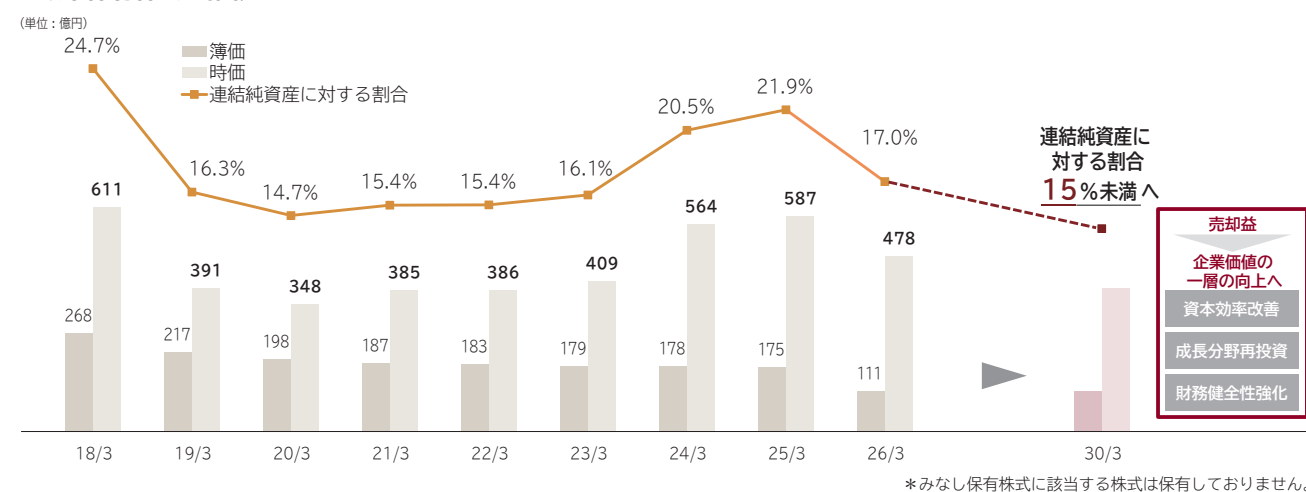
政策保有株式

中期経営計画「MCP2/3」の最終年度（2030年3月末）までに、政策保有株式の連結純資産に対する時価保有残高の割合を15%未満に縮減する方針です。

なお、2026年3月期の政策保有株式は前期比で簿価64億円（時価108億円）縮減いたしました。

今後も、保有先との関係性維持・発展による当行グループの企業価値向上や地域経済の発展が見込まれるものを除き、引続き、十分な対話を重ねながら縮減に取り組んでまいります。

●政策保有株式の推移



企業価値向上に向けた取組み

株主還元

株主還元については、親会社株主に帰属する当期純利益の40%程度を目標配当性向としており、2026年3月期には、1株当たり170円（分割考慮後56.66円）の配当を実施しました。

2027年3月期の配当予想は、前年比45%増配の82円となり、6期連続の増配を計画しております。

今後も累進的配当を行っていくとともに、地域の成長に必要な資本水準や市場動向等を踏まえ、機動的な自己株式取得を実施していく方針としております。

なお、2026年3月より、総額100億円を上限とする自己株式取得を実施中であり、同年12月までに取得が完了する予定です。

情報の非対称性緩和の取組み

情報の非対称性緩和に向け、株主・投資家の皆さまとの対話を促進しております。

2025年度については、業績見通しや中期経営計画をテーマに対話を行い、多岐に亘るご意見・ご要望をいただきました。いただいたご意見等は、取締役会に定期的な報告がなされ、活発な議論を行っております。

今後につきましても、皆さまのご意見等を各種取組みに反映し、企業価値の一層の向上に繋げてまいります。

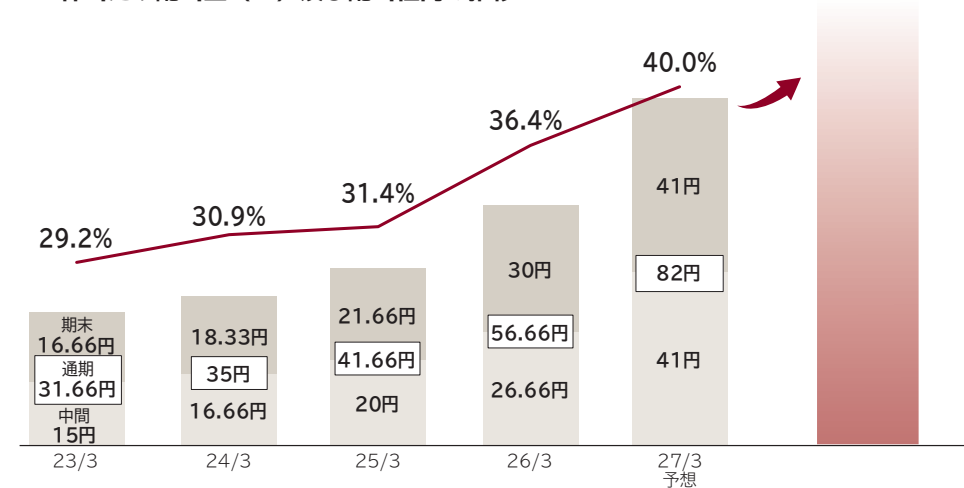
●経営戦略への反映（2025年度の実績）

取締役会での定期報告と
それを踏まえた議論

反映を行った施策例

- ・中期経営計画「MCP 2/3」における企業価値向上
- ・資本政策（還元方針見直し、キャピタルアロケーションに基づく自己株式取得など）
- ・政策保有株式の縮減加速
- ・各種開示の拡充

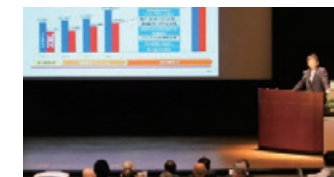
●1株当たり配当金（＊）及び配当性向の推移



（＊ 比較のため、2026年3月期以前の配当金を分割考慮後の金額に換算）

●株主・投資家との対話実績（2025年度）

決算説明会 （中間・通期）	合計120名参加
機関投資家との個別面談 ・スモールミーティング	延べ48先
個人投資家向けIR	13回・850名



個人投資家向け説明会の様子

ホームページの大幅リニューアルを実施

2025年9月に、ホームページをリニューアルし、IR情報およびサステナビリティに関する開示の拡充を実施しました。

『株主・投資家の皆さま』



法人のお客さまへの取組み

事業環境認識

- 産業の高度な集積に伴い、企業の経営課題が多様化
- 経営者の高齢化や核家族化が進む中、後継者不在率が高まる
- 肥沃なマーケットを巡る競合の存在

競争優位性

- 23,000社を超える貸出取引基盤と蓄積された情報資産に基づく、スピード感ある資金供給の実行力・1社1社に寄り添ったコンサルティング提案力
- 多様なソリューションニーズや旺盛な資金需要を有する年商規模の大きな地元取引先との緊密なリレーションシップ
- アライアンス等の活用による高度な金融手法・各種提案の実践

戦略の狙い

- 地域情報資産の蓄積・活用の高度化と、アライアンス等を用いた付加価値の高いコンサルティング提供を実現し、収益力の更なる強化を図る
- 埼玉県への進出（本社・工場・物流拠点など）を検討する企業や、都内への進出・販路拡大を目指す県内企業へのアプローチ強化により、マザーマーケットと繋がるエリアでのプレゼンスを向上する

▶ 主な取組み

- お客さまに対する深い理解……………p25
- 最適なソリューションの提供…………… p26～28
- 課題解決能力の向上…………… **基本戦略Ⅲ** 人材・DE&I p44～46

Ⅰ お客さまに対する深い理解

事業性評価によるお客さま理解の深化

当行ではかねてより担保・保証に過度に依存しない事業性評価の取組みに努めております。「事業性評価カルテ」や「ESG評価シート」といったツールを活用した対話を通じ、お取引先1社1社への理解を深め、経営課題や潜在的なニーズを把握することで円滑な資金供給と的確なコンサルティングの提供に繋がっています。

事業性評価カルテ

お取引先企業の業界におけるポジションや強み・課題等を把握し、最適なソリューション提供に繋がっています

ESG評価シート

ESG視点での課題共有を通じ、将来の事業機会・リスクを認識することで、持続的成長に資するソリューション提供を行っています。

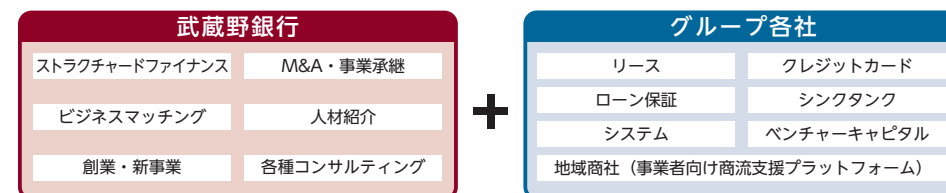
● 企業価値担保権の活用

2026年5月の事業性融資推進法施行により創設された企業価値担保権は、お取引先の事業の将来性に着目し、伴走支援を通じて企業価値の向上に貢献していくことを促進する制度です。

当行ではスタートアップや事業承継、事業再生など幅広いケースで本制度を活用した支援を展開し、1社1社の企業価値向上と地域経済活性化への貢献を目指していきます。

お客さま支援態勢の整備

本業支援の専門組織「コンサルティング営業室」をはじめとした本部と営業店が一体となり、経営者の皆さまとの対話を通じてニーズを共有するとともに、さまざまな経営課題の解決に向けた総合的な支援を行っています。



法人のお客さまへの取組み

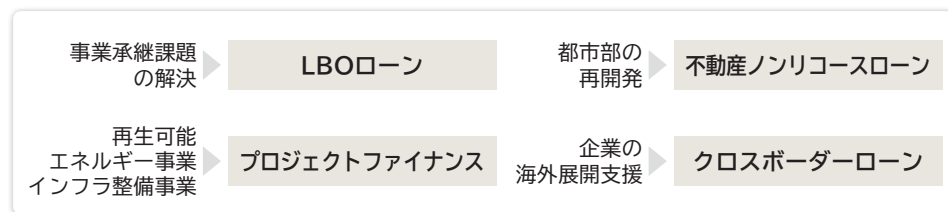
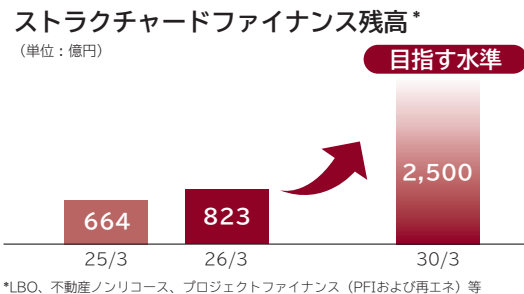
Ⅰ 最適なソリューションの提供

多様な融資手法の取扱い

首都圏という一大経済圏の一角を成し、産業・企業が高度に集積している埼玉県においては様々な資金調達ニーズがあり、当行では1社1社の成長と地域経済の発展に貢献するため、多様な金融手法の提供に努めています。

● ストラクチャードファイナンス

企業の事業承継課題の解決に向けた「LBOローン」や、暮らしの質の向上に繋がる住環境・物流網構築をサポートする「不動産ノンリコースローン」など、地域の成長に貢献する高度なファイナンス手法を提供しています。取組みにあたっては、本部専門スタッフによる推進態勢のもと、「千葉・武蔵野」「TSUBASA」の両アライアンスを積極的に活用しています。

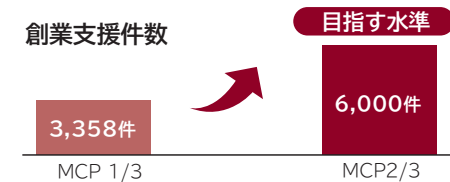


● サステナブルファイナンス

地域の脱炭素化に資する融資に積極的に取組んでおり、2022年3月期から2031年3月期までの10年間の累計実行額目標を1兆円から2兆円に上げています。
(サステナブルファイナンスの実績についてはP38を参照ください)

創業・新事業支援

起業される方や創業間もない企業の皆さまに向け、本部の「創業・新事業支援チーム」と営業店が連携し、きめ細かな支援を行っています。



また、埼玉県のイノベーション創出拠点「渋沢MIX」と連携し、総額10億6千万円の「埼玉県渋沢MIXイノベーション創出支援ファンド」を通じた支援を行っているほか、起業家同士の交流や企業とのマッチングに向けた同拠点の各種セミナー・イベントをサポートしております。

「むさしの創業支援融資」や「むさしの創業応援サービスパック」の取扱い

イノベーション創出拠点「渋沢MIX」との連携

各種補助金の申請支援

埼玉県信用保証協会や日本政策金融公庫との連携

埼玉県よろず支援拠点との連携

公的機関の支援サービス紹介

● 出資による資金調達支援—むさしの地域創生推進ファンド

2024年に「むさしの地域創生推進ファンド2号投資事業組合」を設立し、出資による資金調達を通じて、株式上場を目指す地元企業の伴走支援を中長期のスパンで行っています。2025年10月には、ファンド総額を5億円から10億円に増額し一層の支援拡充を図っています。

地域活性化に取り組む
中堅中小企業

株式上場意向のある
中堅中小企業

ベンチャー企業・
スタートアップ企業

法人のお客さまへの取組み

事業承継・M&A支援

後継者問題や事業の承継・多角化などのお悩みに、総合的な支援を行う独自のコンサルティングサービスを用意しているほか、M&A専門会社などと連携しお取引先企業の将来を見据えた最適なご提案を行っています。

●むさしの事業承継サポート

後継者に関するお悩みや株式移転の時期や方法などの重要な課題を解決し、円滑な事業の承継を行うため、1社1社のご意向および状況に合った計画策定を行っています。

後継者不在

事業領域拡大

自社株移転

事業承継対策

●円滑な事業承継を支援する共同ファンド

2022年に設立した総額20億円の千葉銀行との共同ファンド「千葉・武蔵野アライアンス2号投資事業有限責任組合」では、株式の一時保有を通じ、お取引先企業の皆さまの円滑な事業承継の支援を行っています。

後継者による
株式買い戻し資金確保

相続税支払原資の確保

M&Aによる第三者への事業売却の
準備などにかかる時間の猶予

金融機関借入以外の
株式買収資金の確保

●M&Aサポートサービス

M&Aに関する情報収集、相手先企業とのマッチングと利害調整、交渉のサポート、実務面のアドバイスなどのメニューをご用意しています。

●「M&Aシニアエキスパート」資格保有者を全店に配置

経営者の高齢化や後継者不足などの課題に適切にお応えするため、事業承継・M&A関連の最上位資格である「M&Aシニアエキスパート」を250名を超える行員が取得しており、資格保有者を全店に配置しています。

事業承継・M&A受託件数

■M&A受託件数
■事業承継サポート受託件数

277

MCP1/3

目指す水準

700

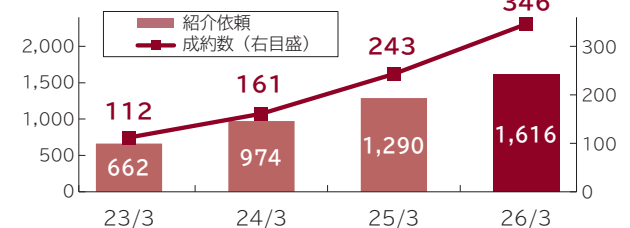
MCP2/3

人材に関わる課題解決支援

●人材紹介サービス

お取引先企業の事業拡大・新事業展開などに貢献する最適な人材を紹介しています。なお当行ではサービス範囲を「求職対応」まで拡大し、お取引先企業と求職者双方のニーズにワンストップでお応えできる態勢を整えています。

紹介依頼・成約数（累計）（単位：件）



●ES（従業員満足度）診断サービス

自社の従業員満足度を診断し、エンゲージメントと企業価値の向上に繋げるコンサルティングサービスを取扱っています。

●人事制度コンサルティング

「等級制度」「賃金制度」「人事評価制度」「目標管理制度」など、1社1社の企業風土、事業や職種の特性に適合する制度構築をオーダーメイドで支援します。

●健康経営コンサルティング

人材の確保・定着などに結びつく健康経営について、自社の現状把握から制度構築、実践や公的認定取得へのアドバイスに至るまで、一貫したサポートを行っています。

デジタルを活用した生産性向上の支援

●ICTコンサルティング

お取引先企業の生産性向上等の経営課題に対し、デジタル化やITツール導入を支援するコンサルティングサービスを取扱っています。

業務の可視化

業務上の問題点・課題の整理と
解決策の提案

ITツール導入計画策定の
支援

ITサービス事業者との
マッチング

●デジタルソリューション提供事業者とのビジネスマッチング

お取引先企業の経営課題に適したデジタルソリューション提供事業者の紹介を行っています。

ECサイトの構築

ホームページ作成支援

販売・在庫管理
システムの導入

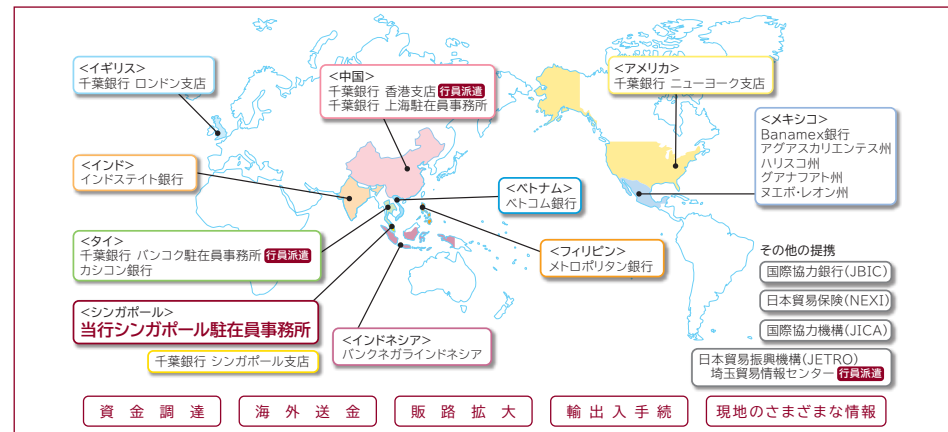
RPAソフトウェアの
導入

法人のお客さまへの取り組み

海外進出支援

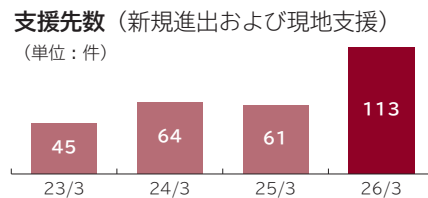
●連携・協働のネットワーク

お取引先企業の海外進出や事業展開を支援するため、シンガポールに駐在員事務所を設置し、現地ニーズに機動的に対応しています。また、連携・協働による海外ネットワークを通じ、きめ細かな支援を行っています。



●公的機関との連携

日本貿易振興機構（JETRO）や国際協力機構（JICA）などと連携し、お取引先企業の海外進出や販路開拓を支援するとともに、海外市場の動向や成功事例を紹介するお客さま向けセミナーを共同開催しています。



公的支援制度の活用

関東財務局および関東経済産業局が認定する「経営革新等支援機関」として、中小企業等の経営課題解決のため、行政機関等と連携した支援を行っています。このほか、埼玉県が創設した「価格転嫁サポーター制度」のもと、1,200名を超える行員がサポーターとして「価格交渉支援ツール」や「中小企業・小規模事業者のための価格交渉ノウハウ・ハンドブック」などを活用した実効性ある支援に取り組んでいます。

医療・福祉分野への取り組み

2005年より県内でいち早く専門チームを設置し、医療・福祉分野の課題解決に向けた活動を行っています。

医療機関専用融資商品「むさしのメディカルパートナー」を取扱いしているほか、医療機関や社会福祉法人の方々に對し、制度改正への対応やICT導入による業務改革などをテーマとしたセミナーを開催しています。

あわせて、事業承継・M&Aや人材紹介など様々なコンサルティング機能を活用した支援を積極的に行っています。

ビジネスマッチング

お取引先企業のニーズに独自のネットワークを活かした最適なビジネスパートナーの紹介を行っています。

（2026年6月現在、267社と業務提携）

商流支援プラットフォーム

IBUSHIGIN
いぶしぎん

当行100%出資の地域商社「むさしの未来パートナーズ」では、お取引先企業の優れた商品等をより多くの方々に知っていただくため、クラウドファンディングやECサイトを活用し、企画から開発・ブランディング・販売に至るまでの商流全体の伴走支援を行っています。

購入型クラウドファンディング「IBUSHIGIN（いぶしぎん）」

事業者と応援者を繋ぐプラットフォームとして、新商品・サービスのテストマーケティングやプロモーション、ファンづくりの機会を提供しています。



ECサイト「IBUSHIGIN公式ストア」

「IBUSHIGIN」で取扱いを行った人気の商品・サービスを通年販売しています。また、贈答用にストアの商品を厳選したカタログギフトをご用意しています。



その他の支援サービス

お取引先企業の経営改善・事業再生に向け、経営改善計画の策定など専門的なサポートを行っています。

経営改善支援・事業再生支援
－計画策定等－

ファンドを通じた支援

- 千葉・武蔵野パートナーファンド
- 広域復興支援ファンド

外部機関・専門家と連携した支援

個人のお客さまへの取組み

事業環境認識

- 全国5位の700万人超の人口規模のもと、幅広い世代の多彩なライフプランニーズが存在
- 高齢化が急速に進行するとともに、他の地域からの相続資産流入が続く
- 県南部を中心とした人口増を背景に、住宅をはじめとした不動産市場が活況を呈する

競争優位性

- 粘着性ある取引やライフプラン提案を可能とする100店舗のネットワーク
- 企業経営者や不動産オーナーに対するきめ細かな営業活動による強固なリレーション
- 住宅ローンニーズを的確にキャッチできるハウスメーカー等とのパイプライン

戦略の狙い

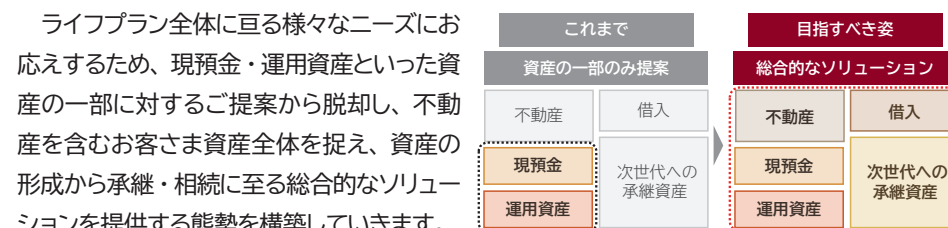
- 「顔の見える銀行」として蓄積した社会関係資本（ブランド力やレピュテーションなど）を活かした対面型コンサルティング実践と非対面チャネル高度化によるお客さま接点増強を通じ、お客さま満足度向上とあいまった収益の拡大を目指す

▶ 主な取組み

- 総合的なソリューションの実践…………… p29～30
- 非対面サービスの高度化…………… p30
- 課題解決能力の向上…………… **基本戦略Ⅲ** 人材・DE&I p44～46

Ⅰ 総合的なソリューションの実践

ライフプランニーズにワンストップで応える総合的なソリューション態勢の構築



● 本支店が一体となった質の高い提案

営業店行員が対話を通じお客さま課題の把握に努めるとともに、ライフプランを通じたコンサルティングを専門に行う「ウェルスアドバイザー」等の本部スタッフと連携することで質の高い提案を実践しています。

ゴールベースアプローチの実践

お客さまの最善の利益の実現に向け、「資産を守りながらふやしたい」「将来のために資産を形成していきたい」といったニーズを的確に捉え、そうしたニーズ起点での中長期かつ分散投資を念頭に置いた提案に取り組んでいます。

● 安定的な資産形成をサポート

お客さま一人ひとりのライフプランにマッチした商品・サービスのご提案に努めるとともに、ご購入後も安心してお待ちいただけるよう適時適切なフォローを実施しています。

[投資信託](#)
[生命保険](#)
[外貨預金](#)
[iDeCo\(確定拠出年金\)](#)

● セミナー等を通じたタイムリーな情報提供

営業店での各種相談会・セミナーを通じ、タイムリーな情報提供に努めているほか、幅広いお客さまに向けた大規模セミナーも開催しています。



資産運用フェアinさいたま



個人のお客さまへの取組み

各種ローン商品を通じた暮らしのサポート

住宅ローンをはじめ、マイカー購入や教育資金といった目的に応じたローン商品を揃え、お客さまの暮らしをサポートしています。

住宅購入	住宅リフォーム	空き家活用
マイカー購入	教育資金	多目的資金

●お客さまニーズに応じたローンプランの提供

埼玉県内の旺盛な住宅需要に対応し、ハウスメーカーとの緊密なリレーションのもと、一人ひとりのニーズにマッチしたローンプラン提供に努めています。

充実の団体信用生命保険プラン

「がん団信」や「8疾病団信」、「連生がん団信」のプランをニーズに合わせてお選びいただけます。

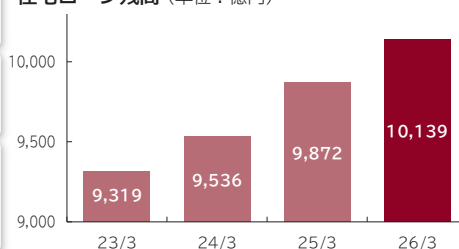
環境配慮型住宅の購入支援

環境配慮型住宅を購入・新築されるお客さま向けのプランを用意しています。

ライフステージに応じた住宅購入支援

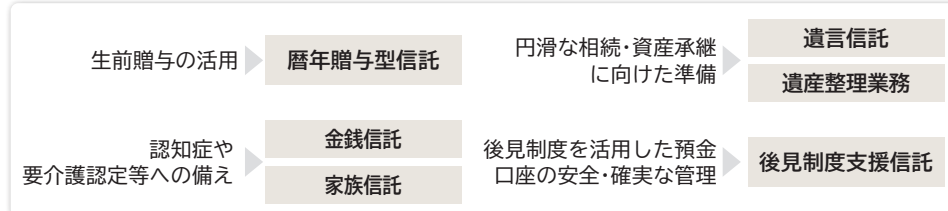
産休・育休期間中でもお借入れいただけ、お子さま一人あたり最長2年間の「元金据置」がご利用できるプランをご用意しています。

住宅ローン残高（単位：億円）



次世代への承継支援

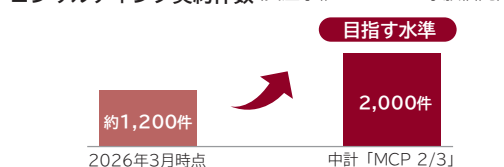
信託機能などを活用し、お客さまの大切な資産の適切な管理や次世代への円滑な承継をサポートしています。



遺言信託ストック件数（受託中案件の累計）



コンサルティング契約件数（資産承継サポート・家族信託）



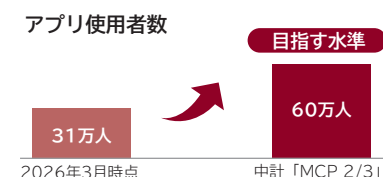
Ⅰ 非対面サービスの高度化

スマートフォンアプリ「武蔵野銀行アプリ」の金融機能・ライフプランシミュレーション機能の充実に努めるとともに、蓄積したデータ等を活用したパーソナライズ提案の実現に向け取り組んでいます。

また、店舗にご来店いただくことなくお手続きできる各種商品・サービスを拡充するなど、デジタルを活用した利便性向上と接点強化を図っています。

スマートフォンアプリ「武蔵野銀行アプリ」

主要な銀行取引がスマートフォン上で完結することができます。また、お客さまのライフプラン設計に役立つシミュレーション機能などの提供も行っています。



●「お金」や「暮らし」に関するお役立ち情報の発信

▶情報発信サービス「むさしのLife」

無料でご利用いただけるアプリ内のサービスです。



各種シミュレーション機能	資産運用に関する記事の配信
--------------	---------------

●主要な銀行取引をスマホで完結

各種預金取引	税金・料金支払	投資信託・NISA取引
残高・入出金明細	住所・電話番号変更手続き	キャッシュカード利用設定

非対面商品・サービスの拡充

店舗へご来店いただくことなくできるお取引を拡充しております。

口座開設	住宅ローン	無担保ローン	ローン契約
------	-------	--------	-------

調達戦略

当行では、貸出や有価証券運用の原資となる預金調達の取組みを強化しています。

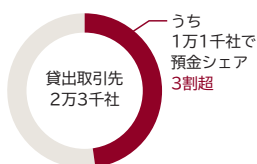
法人および個人のお客さまに向け、これまで培ってきたリレーションや利便性の高い店舗ネットワーク等を活かしたアプローチを行うことで粘着性ある預金の増強に努めています。

Ⅰ 法人のお客さまへの取組み

2万3,000社を超える貸出取引基盤のもと、ファイナンスやコンサルティングと併せた預金取引の増強に努めています。

●ファイナンスやコンサルティングによるリレーションを活かした預金獲得

ファイナンスやコンサルティング提供を通じて培ってきたお客さまとのリレーションのもと、預金取引のシェアアップに努めており、足元では貸出取引先約2万3千社のおよそ半数となる1万1千社で3割超のシェア獲得を実現しています。

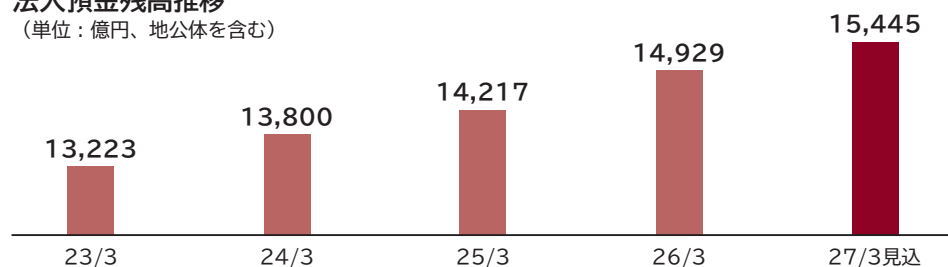


●テーマ型預金などの商品訴求力向上

グリーン定期預金	お預入れいただいたご資金を再生可能エネルギー分野への融資に充当
サステナビリティ定期預金	お預入れいただいた定期預金の一定割合を、環境保全や社会課題解決に取組む団体・基金へ寄付
脱炭素サポート定期預金	CO ₂ 排出量測定サービスを利用するお客さま向け商品

法人預金残高推移

(単位：億円、地公体を含む)



Ⅰ 個人のお客さまへの取組み

近くて便利な店舗・ATMネットワークを活かしながら、世帯取引の拡充等を通じた粘着性ある預金の獲得に努めています。

●最適なサービス提供による複合取引化と接点強化

お客さまのライフステージに応じた最適なサービスを提供し、複合取引化と接点強化を目指しています。

若年層・子育てミドル層 給振、住宅ローン、資産形成 アプリの機能強化やデジタル決済の充実	シニア層 相続・信託、資産運用系ローン
---	-----------------------------------

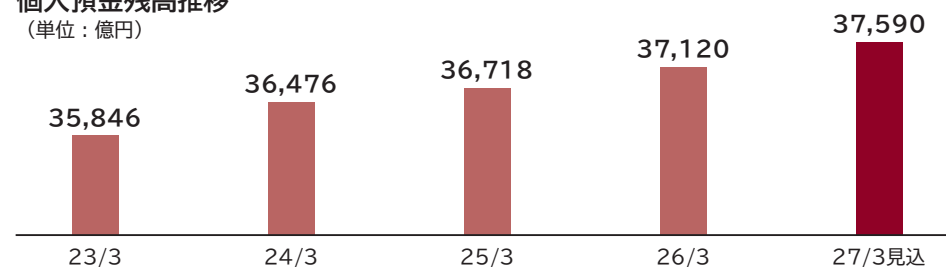
●訴求力ある商品の開発

お客さまのライフイベントを捉えた、商品ラインナップの拡充を進めています。

年金定期預金	相続定期預金
遺言信託定期預金	会員制サービス定期預金

個人預金残高推移

(単位：億円)



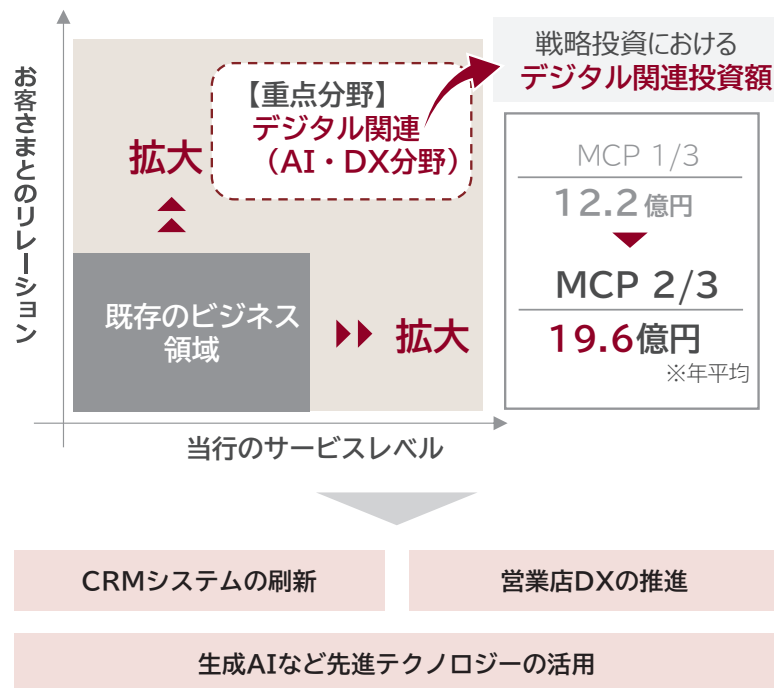
ビジネスを支えるデジタル戦略

前中期経営計画「MCP 1/3」では、2023年に設置したデジタル推進部が中心となり、スマートフォンアプリなどお客さまサービスの利便性向上と、デジタルコミュニケーションプラットフォーム構築に代表される行内業務のデジタル化に取り組みました。

「MCP 2/3」ではこうした成果のもと、AIの本格的な業務実装やCRMシステム刷新などにスピード感を持って取り組み、当行のビジネスモデルの競争優位性を一層高めていきます。

Ⅰ デジタル投資の拡大

「MCP 2/3」では、お客さまとのリレーションと当行のサービスレベルをそれぞれ拡大させていくことを目指し、AI・DXを中心としたデジタル関連の投資を前中期経営計画「MCP 1/3」対比で6割引き上げていく計画としています。



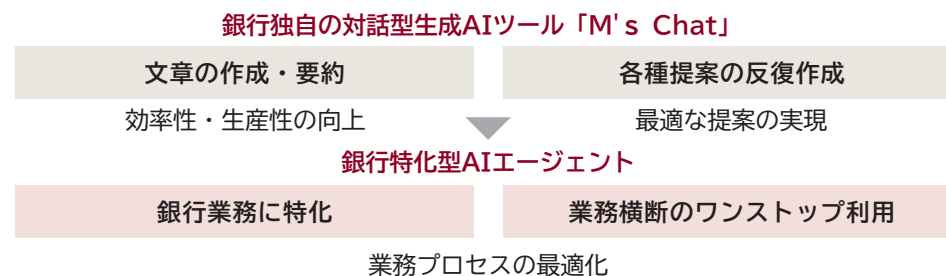
Ⅱ AIやデータ活用による最適な提案の実現

AIの活用

お客さまへの最適な提案を実現するため、AIの業務実装を進めており、独自に開発した対話型AIツール「M's Chat」では、文章の作成・要約など効率性・生産性向上を図っているほか、お客さまへの各種提案を反復作成することで、その内容の精緻化・高度化を図るなど最適な提案に繋がっています。

また、将来的には銀行特化型AIエージェントを開発することで更なる業務プロセス最適化に繋がっていく方針です。

● AI活用による業務プロセスの最適化へのイメージ



データ活用・デジタルマーケティングによる提案の高度化

スマートフォンアプリを通じて蓄積したデータを活用し、非対面で様々なご提案を実施していきます。あわせて、提案に対するお客さまの反応を分析しブラッシュアップしていくことで最適な提案の実現を目指していきます。

また、CRMシステムについては、管理面に主眼が置かれた現在のシステムから、担当者がお客さま起点で次の一手を考え、しっかりと伴走していけるような環境を整えていくことを目指し、刷新を進めていきます。



地域活性化

戦略の狙い

- 地域経済の停滞・人口流出による顧客基盤縮小リスクの低減
- 官民を繋ぐ地域コミュニティのハブという独自ポジションを築き、自社ビジネスに必要不可欠な社会関係資本を強化

▶ 主な取組み

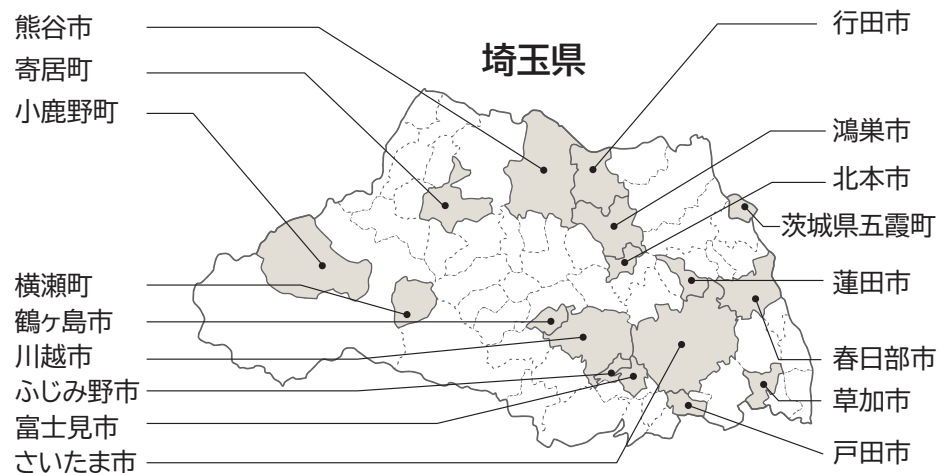
- 官民連携によるまちづくりへの貢献…………… p33～34
- 地域コミュニティの共創…………… p34
- 地域産業の好循環創出…………… p35

Ⅰ 官民連携によるまちづくりへの貢献

地方公共団体との連携・協働

地域活性化や住民サービス向上に向け、地方公共団体との連携・協働を進め、さまざまな取組みを展開しています。

包括連携協定の締結
埼玉県および**17**市町
(2026年7月現在)



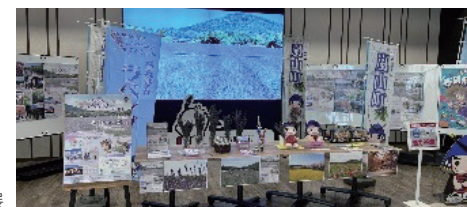
地域の魅力発信

交流・関係・定住の各人口の増加という地方公共団体の課題に対応し、地域の持続的発展や活性化に貢献するため、その地域の魅力を発信するシティプロモーション等をサポートしています。

● 地域創生スペース「M's SQUARE」を活用した魅力発信

本店ビル2階の地域創生スペース「M's SQUARE」では、自治体や企業・団体等と連携し地域の魅力の発信や地域の皆さまとの交流の場となるイベントの開催を行っています。

嵐山町魅力PR展



● 地域情報紙「ぶらって」シリーズ

2007年より立教大学と連携し、観光を通じた地域活性化に向け、学生の視点や思いを込めたまち歩きマップ「ぶらって」シリーズを継続的に制作しています。



地域活性化

官民のネットワークを通じた課題解決

●地域活性コンソーシアム

産学官金の連携による地域活性化を目的に設立した「ぶぎん地域活性コンソーシアム」では、さまざまな課題解決と新たなビジネス創出に向け、情報交換やノウハウ共有に取り組んでいます。

●空き家問題の解決に向けて

県内自治体および企業・NPO法人と連携し、空き家問題解決のため、市民向けセミナーの開催や「空き家活用ローン」を通じた資金面の支援に取り組んでいます。

連携自治体

朝霞市、熊谷市、さいたま市、
坂戸市、新座市、蓮田市、飯能市
(50音順)

●安心・安全のまちづくりに貢献

▶災害に備えた取組み支援

- ・県内自治体と連携し、住民の方々への防災情報の発信などを支援しています。
- ・このほか、株式会社デベロップと連携し、災害時におけるレスキューホテルの提供を行っています。



災害時に仮宿泊施設となる
レスキューホテル(移動式コンテナ)

連携自治体 加須市、川口市、杉戸町、草加市、戸田市、東松山市、松伏町、吉見町(50音順)

▶本店ビルを帰宅困難者の一時滞在施設として提供

さいたま市との協定に基づき、大規模災害時に帰宅困難者200名の受け入れを行います。市や大宮駅周辺事業者と合同で訓練を実施するなど、有事の際の対応力向上を図っています。

- 食料・飲料・毛布など物資の提供
- トイレ・水道など設備提供



帰宅困難者を受け入れる大会議室

Ⅰ 地域コミュニティの共創

少子化の課題解決に向けて

埼玉県内では、未婚率が大きく上昇するとともに晩婚化が進んでおり、こうした流れを転換するべく、県や公的支援機関などと連携し、結婚に向けた出会いの機会創出のためのイベントを開催しています。



婚活イベント

子ども・子育て世代支援

地元企業等と連携し、地域の未来を担う子どもたちの健やかな成長を支援しています。2026年7月には、こども家庭庁により「こどもまんなかりーディングバンク」に採択されました。今後も、子ども・子育て世代の支援に一層注力していく方針です。



こどもまんなかりーディングバンク発表会

高齢者の社会参加をサポート

●デジタルデバйд解消に向けた取組み

大学・企業・自治体と連携し、当行店舗や公共施設で、デジタルデバйд（＊）の解消に向けたスマートフォン相談会を開催しています。

（＊）デジタルデバйдとは、インターネット等情報通信技術を使うことのできる人とできない人の間に生じる「情報格差」をいいます。

●地域商社による高齢者（アクティブシニア）支援

地域商社「むさしの未来パートナーズ」では、これまでの銀行業務の枠組みを超えた非金融の取組みを通じ、地域の皆さまの課題や困りごとを解決し、経済および社会の活性化に貢献することを目指しています。有料会員制サービス「彩・発見」では、アクティブシニアの方々をはじめとした高齢者の皆さまの暮らしを彩る体験の提供を通じて、新たなコミュニティの創出を行っています。

地域活性化

Ⅰ 地域産業の好循環創出

農業課題の解決

農業分野に特化した専門チームを中心に、異業種による新規参入支援など地元銀行ならではのソリューションを提供しています。

新規就農・異業種からの 参入支援	資金調達 (専用融資商品)	セミナー等を通じた 経営革新支援
販路拡大に向けた ビジネスマッチング	地域産品を活用した 新商品開発支援	県内農業の 課題解決プロジェクト展開

● むさしのアグリイノベーションプロジェクト

農業分野での実践的な取組みとして、2023年に立ち上げた本プロジェクトのもと、地元生産者と連携し農作業の省力化や環境負荷を低減する新たな栽培方法に挑戦しています。あわせて、様々な加工品の開発に取組み、そこで得られた示唆・知見を生産現場にフィードバックしていくことで、県内農業を取り巻く課題解決への貢献を目指しています。



栽培した「むさしの米」

● 米づくり

地元生産者と連携した米づくりを通じて、気候変動に強い品種の栽培や新技術の活用などに挑戦し、課題解決手法の水平展開を目指しています。



ドローンの活用

● 加工品の開発

様々な加工品の開発を行いながら、そこで得られる示唆・知見を生産現場にフィードバックしていくことを目指しています。



日本酒の商品化

● 「見沼たんぼ“小麦”6次産業創造プロジェクト」

さいたま市の「見沼たんぼ」での小麦の生産復活と新たな産業の創造に向け、「見沼たんぼ“小麦”6次産業創造プロジェクト」を立ち上げ、事業者の方々や行政、教育機関と連携し、6次産業化の実績を積み上げています。これまでに、収穫した小麦を用いたうどんやクラフトビール等の商品を開発しました。



小麦トライアルファーム
(さいたま市)

製造業の高度化支援

業務効率化やカーボンニュートラルへの対応等の経営課題を有する製造業のお客さまに向けて、外部機関と連携したセミナーを開催するなど、企業の課題解決を支援しています。

主な連携機関

- ITコーディネータ協会
- 埼玉県DX推進支援ネットワーク
- 埼玉県産業振興公社
- 埼玉県よろず支援拠点 など

● デジタルエンジニアリングアカデミー

製造業のDXを伴走支援する連続講座「デジタルエンジニアリングアカデミー」を、東洋大学工業技術研究所と連携し継続開催しています。



講座で用いる
M5Stack

IoTを安価に実践できるインテリジェント端末として注目されている「M5Stack」を用いた実習や、ローコードツールやコミュニケーションアプリとの連携等の講義のほか、生産性向上を実現した工場の見学等を行い、デジタルを活用した生産現場の課題解決に繋げています。

産学官連携を通じた支援

県内に拠点を置く8大学と連携し、お取引先企業の研究開発・経営革新等の経営課題解決を支援しています。

連携大学と主な専門分野

- 東洋大学(川崎市) ▶ 製造・工業分野
- 立教大学(新座市) ▶ 観光産業
- 西武文理大学(狭山市) ▶ サービス産業
- 埼玉県立大学(越谷市) ▶ 介護・福祉分野
- 埼玉工業大学(深谷市) ▶ 電気分野
- 日本工業大学(宮代町) ▶ AIやIoTなど先進工学
- 埼玉大学(さいたま市) ▶ 文系・理系の広汎な分野
- 平成国際大学(加須市) ▶ 健康・スポーツ分野

サステナビリティ

戦略の狙い

- ・気候変動等に関連する諸リスクの回避および環境系ファイナンス & ソリューション提供機会の獲得
- ・地域銀行に求められる「地域経済の持続性」への貢献

▶ 主な取組み

- ・豊かな自然との共生社会の実現…………… p37~41
- ・中小企業のウェルビーイング経営を促進…………… p41
- ・金融経済教育の浸透…………… p41

サステナビリティ基本方針等

当行グループは、SDGsの目標達成に貢献するため、2019年3月に「武蔵野銀行 SDGs宣言」を制定・公表し、2021年9月にTCFD提言への賛同を行うなど、サステナビリティ経営推進に向けた態勢整備を行い、本業を通じた持続可能な地域づくりや役職員の理解向上などに取組んでおります。

2021年12月に、コーポレートガバナンス・コード改正やTCFD提言への賛同等を踏まえて制定した4つの方針のもと、気候変動や人権といったグローバルな課題や国内外の金融経済における脱炭素の動きに対応するとともに、より実効性のあるサステナビリティ経営の実践を目指しております。

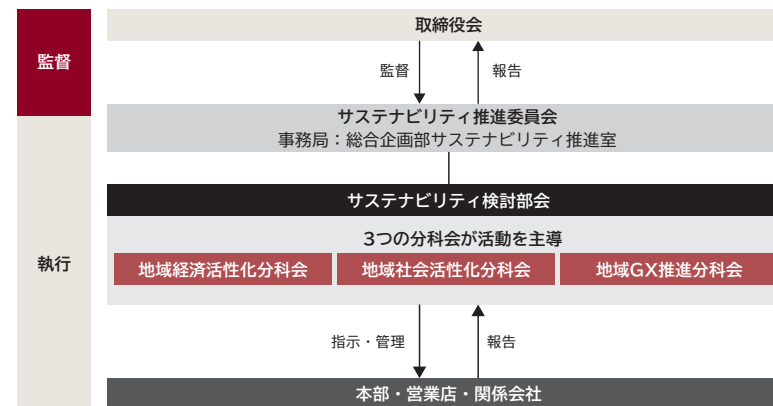
名称	要旨
サステナビリティ基本方針	経営理念「地域共存」「顧客尊重」に基づき、地域活性化を実現し、中長期的な視点で経済価値と社会価値の両立を目指します。
環境方針	気候変動や脱炭素、生物多様性といった諸課題について、地球規模の視点を踏まえつつ、地元埼玉の地域特性も考慮し、事業活動を通じた取組みを全役職員で行います。
投融资方針	環境、社会、経済の持続可能性に対し、ネガティブな影響を及ぼす産業・企業セクターへの投融资を回避します。
人権方針	あらゆる事業活動や商品・サービス提供において、関わる全てのステークホルダーの人権や多様性を尊重します。

各方針の全文は、[サステナビリティ『各種方針』](#)をご覧ください。

サステナビリティ推進態勢

当行グループは頭取を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」が、グループ全体のサステナビリティ関連の各種施策の策定・遂行する役割を担っており、同委員会においてサステナビリティ経営に関する方向性、具体的な取組み等・リスクと機会の特定と評価について議論・審議し、定期的に取り締役会へ報告することとしております。これにより、取締役会がサステナビリティ関連の取組みを監督する態勢を構築しております。また、その下部組織の「サステナビリティ検討部会」において企画立案、進捗管理等を行っております。

● 当行グループのサステナビリティ・ガバナンス態勢図



【サステナビリティ推進委員会】

委員長：頭取 委員：取締役 頻度：年2回（5月、11月）
議題：開示関連、GHG削減、サステナブルファイナンスの取組み等

● 分科会での取組み

地域経済活性化分科会

- ・県内企業の成長支援、経営課題解決
- ・新たなビジネス創出や産業発展への貢献

地域社会活性化分科会

- ・急速に進展する高齢化社会への対応
- ・地域コミュニティとの協働

地域GX推進分科会

- ・地域と共に進める脱炭素社会への貢献
- ・自然資本及びグリーンインフラの維持



サステナビリティ

TCFD提言への取組み

ガバナンス

当行グループの気候変動への対応に関するガバナンスは、サステナビリティ全般に関するガバナンスに組み込まれており、サステナビリティ全般のガバナンス態勢の下で、気候変動への対応に関する各種施策の遂行、リスクと機会の認識・管理を実施しております。

(詳細についてはP36「サステナビリティ推進態勢」を参照ください。)

戦略

当行グループは、短期（概ね5年）、中期（概ね10年）、長期（概ね30年）の時間軸を考慮して気候変動に伴うリスク（移行リスク、物理的リスク）と機会の分析を検討して行っております。

● リスクと機会

当行グループは気候変動に伴うリスクと機会を認識した上で、多くのお客さまとともに取組んでまいります。

種類	具体的なリスク・機会の内容	時間軸	対応方針
移行リスク	政策・法律	中期～長期	・気候変動に関する規制や税制等の変更に伴うお客さまの事業への影響による信用リスクの発生
	技術	中期～長期	・脱炭素技術の発展に伴うサプライチェーン再編のリスク
	市場		・脱炭素関連技術の失敗や市場の変化に伴う事業撤退
	風評	中期～長期	・気候変動対応や適切な情報開示が不足した場合の風評悪化リスク
物理的リスク	急性	短期～長期	・風水災等の洪水発生に起因する不動産担保の毀損 ・お客さまの営業拠点被災に伴う事業停滞による信用リスク
	慢性	短期～長期	・熱中症の増加や平均気温の上昇に起因する投融資先の労働生産性の低下に伴う事業停滞によるリスク

種類	具体的なリスク・機会の内容	時間軸	対応方針
資源効率	・脱炭素社会への移行に向けた取組みによる企業のコスト低減や移行に係る資金需要の増加	短期～長期	・営業車両の環境配慮型自動車の導入、営業店舗への省エネ設備の導入を進めており、引続き対応してまいります
エネルギー源			
製品・サービス	・脱炭素商品及びサービスの開発・拡張に係る資金需要の増加	短期～長期	・脱炭素社会への移行に係る資金需要の増加及び環境意識の高まりに対応するため、法人・個人のお客さま向けに各種融資商品及びサービスを追加し、対応しております
機会 市場	・お客さまのSDGsの取組みや気候変動に伴う脱炭素社会への移行に当たってのビジネス機会の増加	短期～長期	
強靱性	・再生可能エネルギーや災害対策のためのインフラへの融資の機会増加	短期～長期	・排出量可視化ツール「C-checker」を起点に、Scope3削減を目的としたコンサルティングを推進し、お客さまの取組みステップに応じたソリューションを提供することで脱炭素経営の取組みを支援しております

● シナリオ分析

当行グループは下記のとおり、移行リスク及び物理的リスクの分析を実施しております。その結果、移行リスクの与信関係費用増加額は約8億円、物理的リスクについては約23億円となりました。当行の利益水準から財務に与える影響は限定的と認識しております。

今後は、移行リスク、物理的リスクともにリスク分析の高度化を図るため、複数シナリオでの分析も検討してまいります。

シナリオ分析		移行リスク	物理的リスク
シナリオ	IEA国際エネルギー機関のNZEシナリオ		IPCCのSSP5-8.5シナリオ (4℃上昇シナリオ)
分析対象	・不動産 ・自動車部品 ・陸上運輸 ・電力		・事業性貸出金 ・住宅ローン
分析対象の選定理由	貸出取引量（件数、金額）や移行リスクの高さ等、当行グループ及び埼玉県における脱炭素社会への移行による影響を勘案して、「不動産」「自動車部品」「陸上運輸」「電力」の4つの業種について分析を実施しております		当行グループが主たる営業基盤とする埼玉県は国内でも河川面積の割合が大きく平地割合も大きいことから、台風・豪雨等風水災による埼玉県内全域における洪水を想定した分析を実施しております
分析手法	対象業種に対して、炭素税導入による租税支払いの増加をPL・BSに反映しております 加えて電力セクターは設備投資による減価償却費の増加を反映させ、与信関係費用増加額を算出しております		当行グループ取引先への影響については、事業性貸出金及び住宅ローンについて分析しております 分析にあたっては、本社所在地及び物件所在地の浸水度合をハザードマップから調査し、国土交通省水管理・国土保全局「治水経済マニュアル」による浸水度合毎の営業不稼働日数を勘案しております
分析結果	以上の分析の結果、与信関係費用の増加額は約8億円となっております		以上の分析の結果、与信関係費用の増加額は約23億円となっております

サステナビリティ

●炭素関連資産

当行貸出金等に占める炭素関連資産（＊）の割合：**35.34%**程度

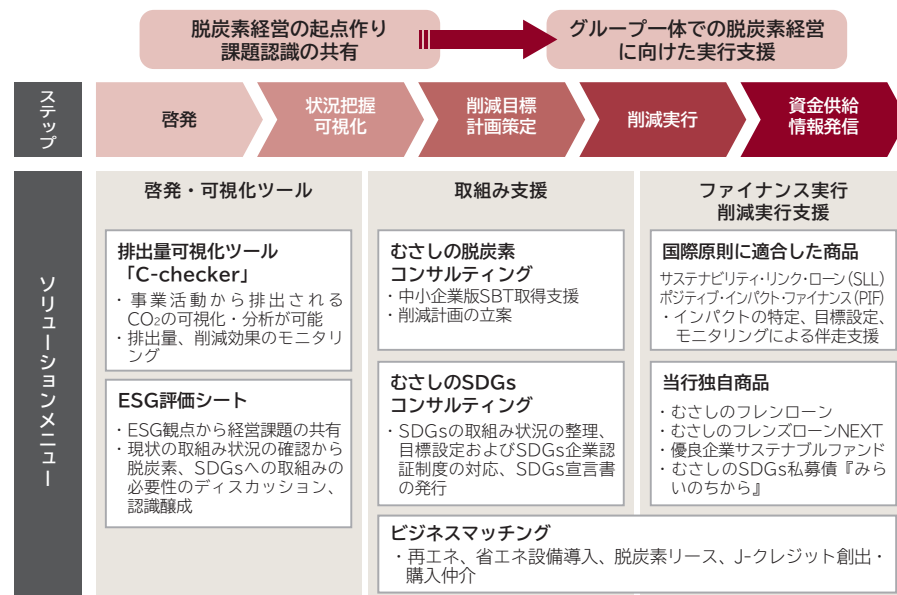
＊炭素関連資産：2021年10月改訂のTCFD提言が推奨する定義を踏まえた4セクター（①エネルギー、②運輸、③素材・建築物、④農業・食糧・林業製品）向け2026年3月末の貸出金、支払承諾、外国為替、私募債等の合計。ただし、水道事業、再生可能エネルギー発電事業を除いております。

●埼玉県内の脱炭素促進に向けて

当行グループは、埼玉県内の脱炭素の実現に向けて、地域・お客さま支援態勢の整備を進めてまいりました。

2026年4月より開始した新中期経営計画「MCP 2/3」では基本戦略Ⅰ「価値共創コンサルティングへの深化」の「法人分野」において、脱炭素化等の地域企業が抱える課題を「地域No.1のソリューションによる価値共創」により解決する事を目指しております。また、基本戦略Ⅱ「埼玉の新たな価値創出への貢献」において、今回からScope3の削減目標を新設しております。

当行グループは埼玉県内の脱炭素に資する取組みとして、ファイナンスドエミッション（FE）の削減に向けた支援体制やソリューションメニューを揃えております。お客さ



まの脱炭素経営を支援するに当たり、①FE多排出セクター、②主力・準主力先、③ニーズ顕在化先等を優先し支援していくことでより効果的に脱炭素を推し進めてまいります。

CO₂排出量可視化工具「C-checker」や「ESG評価シート」をはじめとした対話ツールを用いて、脱炭素経営の起点づくり、課題認識の共有を行い、グループ一体での脱炭素経営への実行支援につなげてまいります。

リスク管理

●気候変動リスクの特定と管理体制

当行グループは、気候変動に起因する移行リスクや物理的リスクが、当行グループの事業運営、戦略、財務計画に大きな影響を与えることを認識しております。

気候変動に関連する移行リスクや物理的リスクに関する定性的及び定量的な分析結果を踏まえ、お客さまの事業活動に及ぼす信用リスクとして、統合的リスク管理の枠組みの中で管理する体制の構築に取り組んでおります。

●気候変動リスクを踏まえた融資ポリシーの公表等

投融资方針では、地球温暖化に直接的な影響を及ぼす石炭火力発電所向け与信の厳格化等を含む当行グループの与信上の取組み姿勢を明文化しております。

指標及び目標

●サステナブルファイナンス目標

当行グループは、気候変動に関するリスクと機会が当行グループの事業運営及び地域経済に与える影響を踏まえ、埼玉県内における脱炭素への取組みを金融面から積極的に支援することが重要であると認識しております。そのような取組みを一層強化していく観点から、地域社会の「脱炭素化」実現に資するサステナブルファイナンスに関して、当初設定した「2021年度から2030年度までの10年間で実行目標1兆円」を上方修正し、2026年度より「2021年度から2030年度までの10年間で実行目標2兆円」を新たな目標といたしました。

なお、2025年度までのサステナブルファイナンスの実行金額は**8,090億円**となりました。「サステナブルファイナンス」とは環境課題や社会課題の解決を資金使途とするファイナンスであり、お客さまのESGやSDGsへの取組みを支援するファイナンスが含まれております。



サステナビリティ

●CO₂排出量（Scope1+2）の推移

当行グループはCO₂排出量の削減に向けて、これまで本店及び事務センターの使用電力を実質再生可能エネルギー由来の電気へ切り替えたほか、EV車の導入（累計21台）や、営業店のLED化、省エネ空調への切替、節電の取組みを実施しております。

これらの取組みにより、2021年度より掲げていた2030年度CO₂排出量目標「2013年度比70%削減」については、本年の削減率が**△72.1%となり、当初の目標を前倒しで達成**いたしました。

当初目標を達成したことを踏まえ、新たに2030年度CO₂排出量目標を「2013年度比100%削減（カーボンニュートラルの達成）」と定め、今後も継続して削減に取組み、より一層の環境負荷低減を目指してまいります。

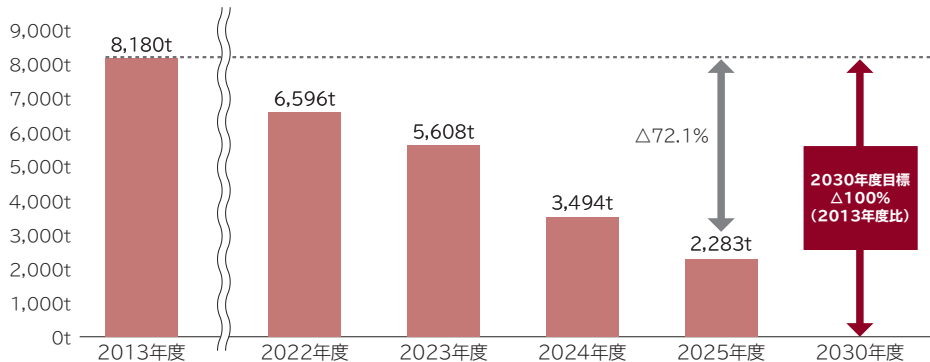
過去のScope別排出量

（単位：t-CO₂）

	2013年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
Scope 1	1,049	806	684	620	597
Scope 2	7,131	5,790	4,924	2,874	1,686
総排出量	8,180	6,596	5,608	3,494	2,283

（Scope3は後述）

当行グループ CO₂排出量実績



●CO₂排出量（Scope3）の内訳

当行グループでは温室効果ガス排出量の算定範囲拡大に取り組んでおり、今年度は当行のScope3カテゴリ1～7及びカテゴリ15を算定しております。

Scope 3	内容	GHG排出量 2025年3月期	単位:t-CO ₂ 2026年3月期	計算方法
カテゴリ1	購買品	13,968	13,136	購買品金額×産業連関表の金額当たり排出原単位
カテゴリ2	資本財	7,974	5,373	固定資産増加額×資本財金額当たり排出原単位
カテゴリ3	エネルギー関連活動	828	803	エネルギー調達量×エネルギー調達量当たり排出原単位
カテゴリ4	輸送、配送（上流）	1,121	1,161	輸送費用×金額当たり排出原単位
カテゴリ5	廃棄物	195	167	廃棄物処理費用×金額当たり排出原単位
カテゴリ6	出張	243	243	従業員数×従業員当たり排出原単位
カテゴリ7	雇用者の通勤	574	535	勤務日数×勤務日数当たり排出原単位
カテゴリ8	自らが賃借するリース資産の排出			
カテゴリ9	輸送、配送（下流）			
カテゴリ10	販売した製品の加工による排出			
カテゴリ11	販売した製品の使用による排出	該当なし		—
カテゴリ12	販売した製品の廃棄による排出			
カテゴリ13	他社に賃借しているリース資産の排出			
カテゴリ14	フランチャイズ			
カテゴリ15	投融資（事業性貸出先のみ）	6,422,785	6,155,537	次頁Scope 3 カテゴリ15の算定にて記載
合計		6,447,691	6,176,955	

【算定に関する補足】

環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関するガイドライン（ver.2.8）」及び環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース（ver3.6）」を使用しております。

サステナビリティ

●カテゴリ15の算定 事業性融資の排出量

埼玉県内の脱炭素社会に向けた取組みを積極的に主導していく観点から新たに、Scope3（サプライチェーンにおけるCO₂排出量）について、「2030年度までに2024年度比40%削減」の削減目標を設定しました。

投融资先を通じた間接的な温室効果ガス排出量は、金融機関におけるScope3（サプライチェーンにおけるCO₂排出量）の中でも大きな割合を占めるため、PCAFスタンダード（*）の計測手法を参考に当行グループの国内事業法人向け融資について算定しております。算定した排出量は以下のとおりであります。

*金融機関における投融资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

・当行融資先をTCFDの18業種に分類して算定した業種別排出量

炭素関連セクター	業種	排出量 (単位:t-CO ₂)
エネルギー	石油及びガス	61,720
	石炭	131
	電力ユーティリティ	152,991
	航空貨物	11,338
運輸	旅客空輸	6,017
	海上輸送	30,730
	鉄道輸送	16,297
	トラックサービス	392,291
	自動車及び部品	51,853
素材・建築物	金属・鉱業	279,265
	化学	229,474
	建設資材	125,954
	資本財	1,927,249
	不動産管理・開発	251,834
農業・食糧・林業製品	飲料	8,712
	農業	23,957
	加工食品・加工肉	173,337
	製紙・林業製品	61,881
	その他	2,350,498
	合計	6,155,537

・排出量の算定方法

- ① ボトムアップ分析 ※融資先の排出量データがある場合の算定式

$$\text{融資先の排出量（開示データ、C-checker等による実測値データ）} \times \text{融資先への融資額} \div (\text{融資先の負債総額} + \text{純資産額})$$
- ② トップダウン分析 ※融資先の排出量データがない場合の算定式

$$\text{融資先売上高} \times \text{業種別排出係数（環境省準拠）} \times \text{融資先への融資額} \div (\text{融資先の負債総額} + \text{純資産額})$$

・時点

融資残高：2026年3月末時点
 融資先売上高等財務指標：算定を行った2026年3月末時点で当行グループの保有する各融資先の最新決算情報
 今後も算定可能な範囲を順次広げてまいります。

●データクオリティスコア

PCAFでは算定した排出量の品質を評価するためのデータクオリティスコアを下表のとおり定めております。より信頼性の高い開示を行うため、当行グループは2025年3月期よりデータクオリティスコアの算定を開始し、2026年3月期の当行の加重平均データクオリティスコアは『3.26』となりました。

今後、C-checkerを起点とした、脱炭素経営の推進によりスコア改善に取り組んでまいります。

データクオリティスコアの基本的な考え方は以下のとおりであります。

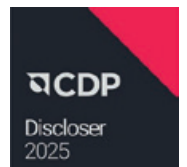
データクオリティ	概要	排出量データの入手先
Score1	開示情報	企業開示の排出量データ（第三者機関認証あり）
Score2		企業開示の排出量データ（第三者機関認証なし）
Score3	推計情報	エネルギー消費量と排出係数に基づく推計データ
Score4		各企業の生産量と排出係数に基づく推計データ
Score5	財務指標ベース	各企業の売上高と排出係数に基づく推計データ
Score5		各企業の投融资残高と排出係数に基づく推計データ

Ⅰ 外部評価・イニシアティブへの参画

CDP気候変動調査

2024年からCDP気候変動質問書への回答を開始しました。最新のスコアリング結果は「B」となっております。

CDPは英国を本拠地とし、企業・都市の環境情報開示に取組む国際NGOであり、世界の主要企業に気候変動等に関する質問書を送付し、収集した回答を分析・評価した結果を機関投資家に提供する活動を行っています。



その他の外部評価・イニシアティブへの参画状況は、**サステナビリティ『外部評価・イニシアティブへの参画』** をご覧ください。

サステナビリティ

Ⅰ 県内の生態系保護への貢献

埼玉県生態系保護協会との連携

2024年5月、公益財団法人埼玉県生態系保護協会と「生物多様性保全に関する包括連携協定」を締結しました。お取引先企業や自治体への働きかけ等を通じて、埼玉の豊かな自然を守り育んでいきます。

主な連携事業

- ・取引先企業に対する専門家等の紹介やセミナー・情報交換会開催
- ・ネイチャーポジティブの実現等に資する自治体への助言・事業提案
- ・自然環境の恵みを活かした当行従業員の健康増進支援

環境に配慮した店舗・拠点づくり

生物多様性に配慮した植栽を行うなど、環境に配慮した店舗・拠点づくりに継続的に取り組んでいます。

●武蔵野の森

本店ビルの植栽の庭では「武蔵野」在来の樹木や秩父の自然石を使用しています。



関東在来の低木類や荒川流域の雑木林からの山採りの植物により「植生の地域らしさ」を高めています。

金融機関の本店として初めて「JHEP*」認証を取得しました。

*JHEP

公益財団法人日本生態系協会の生物多様性を高める事業を評価する認証制度



Ⅱ 中小企業のウェルビーイング経営を促進

筑波大学と連携し、県内中小企業のウェルビーイング経営（*）のサポートに取り組んでいます。

2025年12月より開講している「女性に選ばれる企業を目指すウェルビーイング経営講座」は、女性特有の健康課題への理解向上を図るとともに、自社の現状把握を行うなど具体的な取組みに繋げていただくプログラムとなっており、講座終了後についても筑波大学とともに1社1社の取組みを伴走支援いたします。



* 従業員を含むステークホルダーの幸福と経済価値の両立を図り持続的成長を実現していく考え方

Ⅲ 金融経済教育の浸透

人生100年時代を見据え、子どもからご高齢の方々まで幅広い世代の皆さまの豊かで安心な暮らしに貢献するため、金融リテラシー向上に向けた講座・セミナー等を積極的に開催しております。金融経済教育推進機構（J-FLEC）等と連携し、2030年3月までの4年間で5万人の金融経済教育受講を目指しております。

●児童・学生向けの取組み

小学生向けに銀行業務の体験や営業店見学を行う「お仕事体験」を継続開催するとともに、小学校から大学まで様々な教育機関で各校のニーズに合わせた出張講座を行っています。

また、児童・学生向けの講座とあわせて教員の方々向けの講座も実施することで、金融経済教育の実効性向上を目指しています。

●社会人向けの取組み

社会人の方々向けにライフプラン設計やそれを踏まえた資産形成の重要性をお伝えするセミナーを開催しております。休日営業拠点を活用したセミナーのほか、お取引先企業での職域講座などを開催し、ご好評いただいております。



プロスポーツ選手への金融経済教室

DX・業務効率化

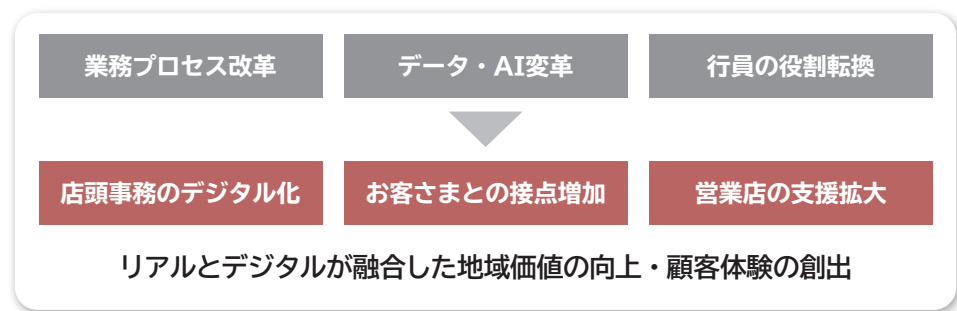
デジタルを活用し、店頭事務や法人および個人向け営業などにおける業務量削減を実現していくことで、行員がお客さまの課題解決に注力できる環境を整備していきます。

あわせて、本部における専門業務・集中業務についても、デジタル・AI活用を進めていくとともに、他行との共同化領域の拡大を図っていくことで、事務量の大幅な削減を目指していきます。

Ⅰ 取組みの全体像

お客さまが店頭・ご自宅・ホームページ・アプリなど、どこからでも質の高い金融サービスを受けられ、より優れたカスタマーエクスペリエンス（顧客体験、CX）を得られることを目指し、「業務プロセス改革」「データ・AI変革」「行員の役割転換」を進めていきます。

具体的な取組みとして、手続きのペーパーレス化や検印業務の削減など店頭事務のデジタル化を進めていくとともに、AI等を活用することで効率的な営業活動に繋げ、お客さま接点（面談数）の増加を実現していきます。本部の専門業務等についても、業務量削減により創出された時間を営業店の課題解決支援などに充てていきます。



Ⅰ デジタルを活用した業務効率化

店頭事務のデジタル化

手続きのペーパーレス化やオペレーション・検印の削減を進めていくことで、営業店の業務量半減を目指します。これにより創出した時間をお客さまへの提案活動に充てていくことで、カスタマーエクスペリエンス向上へと繋げていきます。

法人および個人向け営業におけるお客さま接点の増加

AI等の活用により事務に要する時間を削減することで営業効率の向上を図るほか、提案やその事前準備などに関する事務削減を進めていきます。あわせて、ライフプランニング・資産運用に関するデータ分析を高度化し、円滑なパーソナライズ提案が実現できる環境を構築することで、お客さまとの接点（面談数）を増加させていきます。



本部における営業店の支援拡大

本部における営業支援やマネーロンダリング検知といった専門・間接業務についても、デジタル・AIを活用し事務量を大幅に削減していきます。これにより、本行員は営業店のお客さま課題解決をより丁寧にサポートしていくほか、銀行全体のクリエイティブ創出や専門性に注力していきます。

Ⅰ 中長期視点での取組み ～新たな収益源獲得に向けて～

当行が実現した事務のデジタル化やワークフロー化の仕組みを他行にも提供していくことで、事務プロセスやインフラの共同化を進め、各行におけるより効率的な業務運営に繋げていくことを目指しています。

また、次期中期経営計画期間を見据えた中長期的な視点では、デジタル・AIによる省力化を実現した事務集中部門が他行の業務を受託していくという「収益源化」も目指していきます。

人材・DE&I

I 人的資本経営の実践

当行では「お客さまの課題解決に向け、自律的かつ挑戦心を持って取組むことができる人材」を育て、「様々な価値観を理解し、認め合うことで多彩な人材が活躍できる組織」を作ることが重要であるという認識のもと、長期ビジョンで標榜する「多彩な価値を結集し、地域No.1のソリューションで埼玉の未来を切り拓く」を実現すべく、人的資本経営の実践に努めています。

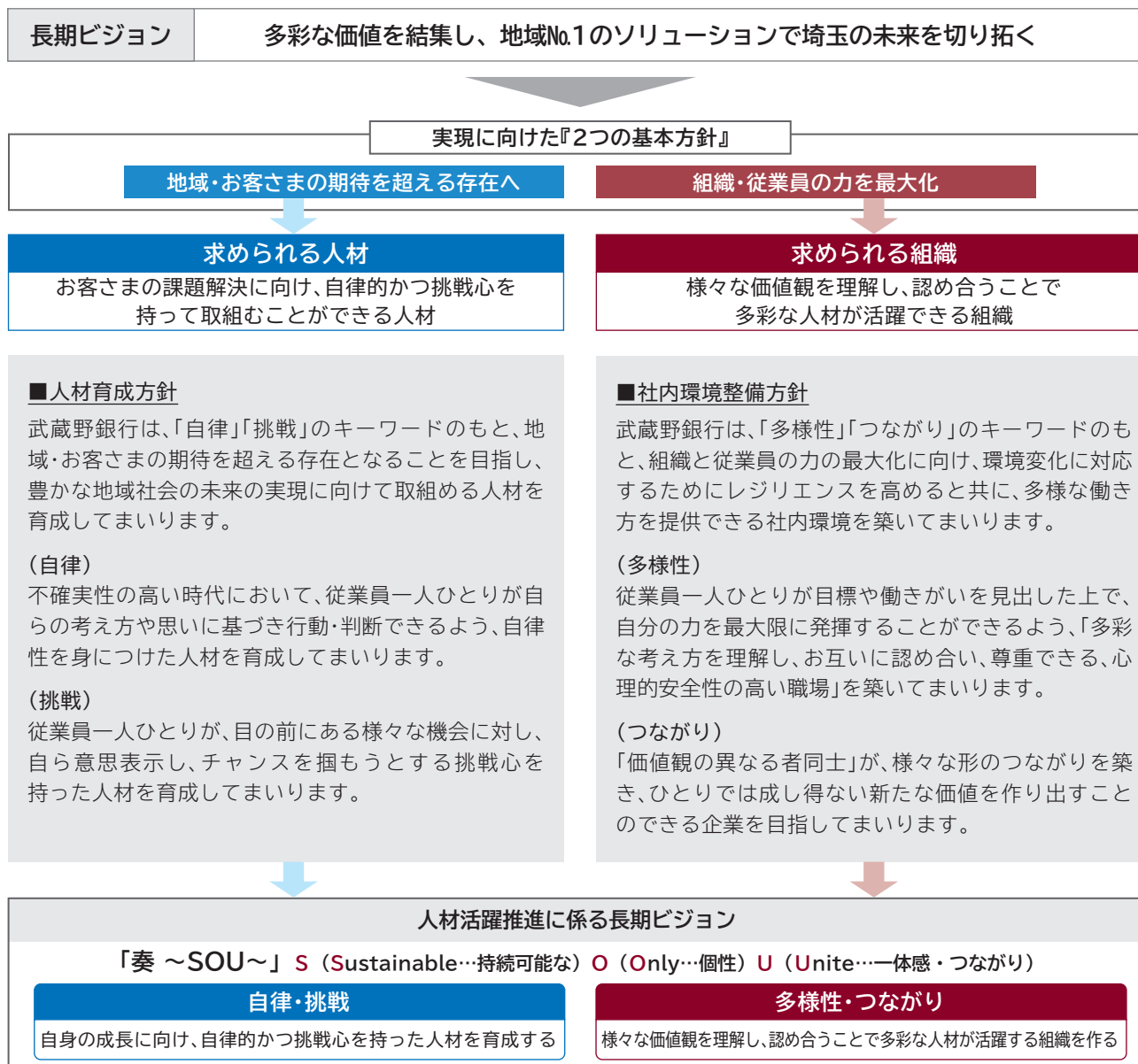
また、人的資本を企業の持続的成長を支える根幹と考え、従業員一人ひとりの力が最大に発揮される環境の整備と、経営戦略との一体的な推進を重視しており、2026年4月に新たに「人材活躍推進委員会」を設置しました。

人的資本に関するガバナンス態勢、リスク管理(人的資本に関わるリスク・機会)の詳細は、
有価証券報告書 p25、p27 をご覧ください。

I 人材活躍推進に係る長期ビジョン

長期ビジョンと連動し、2023年4月に策定した人材活躍推進に係る長期ビジョン「奏～SOU～」では、多彩な能力の発揮や多様な価値観を大事にする組織づくりに継続して取組んでいます。

人材活躍推進に係る長期ビジョン「奏～SOU～」の制定
<https://www.musashinobank.co.jp/sustainability/social/humancapital/management.html>



人材・DE&I

Ⅰ 経営戦略と連動した人材戦略

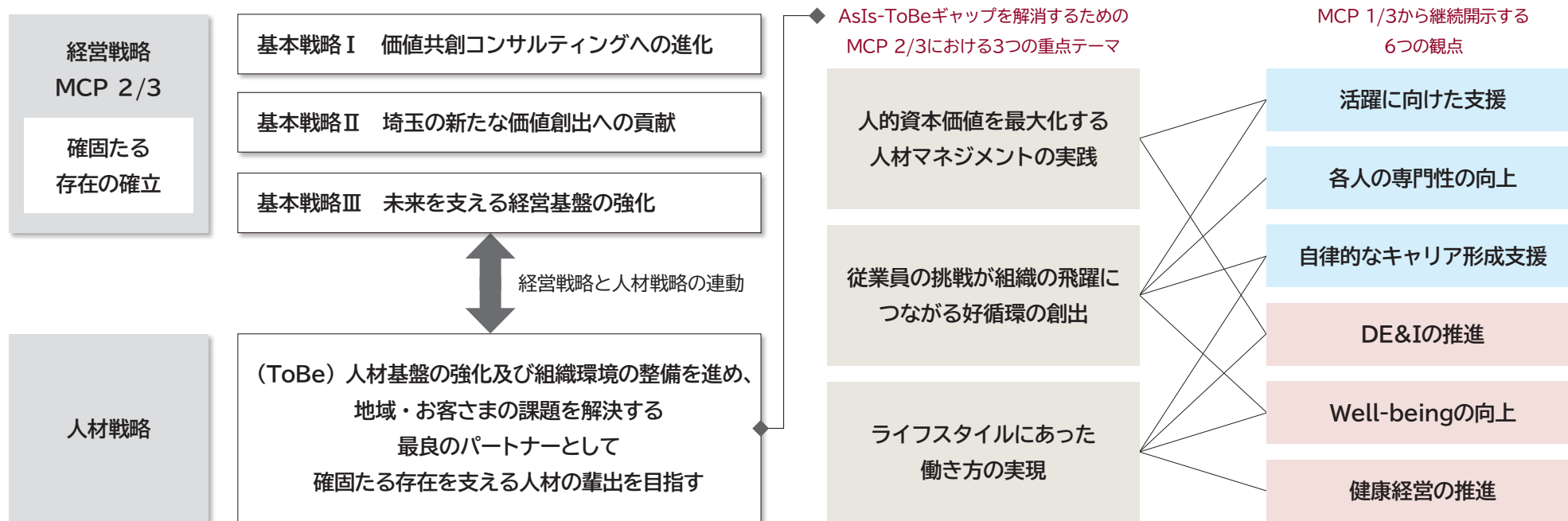
中期経営計画「MCP 2/3」における人材戦略

中期経営計画「MCP 2/3」においては、これまでの取組みを土台として「価値共創コンサルティングへの深化」「埼玉の新たな価値創出への貢献」「未来を支える経営基盤の強化」という3つの基本戦略を着実に推進していくため、従業員一人ひとりの専門性や挑戦意欲を引き出し、組織としての総合力を高めていくことが不可欠であると認識しております。

この認識のもと、中期経営計画「MCP 2/3」の人材戦略では、経営戦略の実行力を支える人材マネジメントの高度化と、持続的な価値創出を可能とする組織風土の醸成を目的

に、「人的資本価値を最大化する人材マネジメントの実践」「従業員の挑戦が組織の飛躍につながる好循環の創出」「ライフスタイルにあった働き方の実現」の3つを重点テーマとして位置付け、経営戦略と連動した人材戦略を推進してまいります。「MCP 2/3」の4年間（2026年4月～2030年3月）では、これらの取組みを通じて人材基盤の強化及び組織環境の整備を進め、地域・お客さまの課題を解決する最良のパートナーとして確固たる存在を支える人材の輩出を目指してまいります。

人的資本開示にあたっては、従来からの6つの観点・指標を継続的に活用しつつ、各施策がこれら3つの重点テーマ及び経営戦略のどこに位置付けられるのかを示すことで、人材戦略における一貫性及び中長期的な発展性を明確にしております。



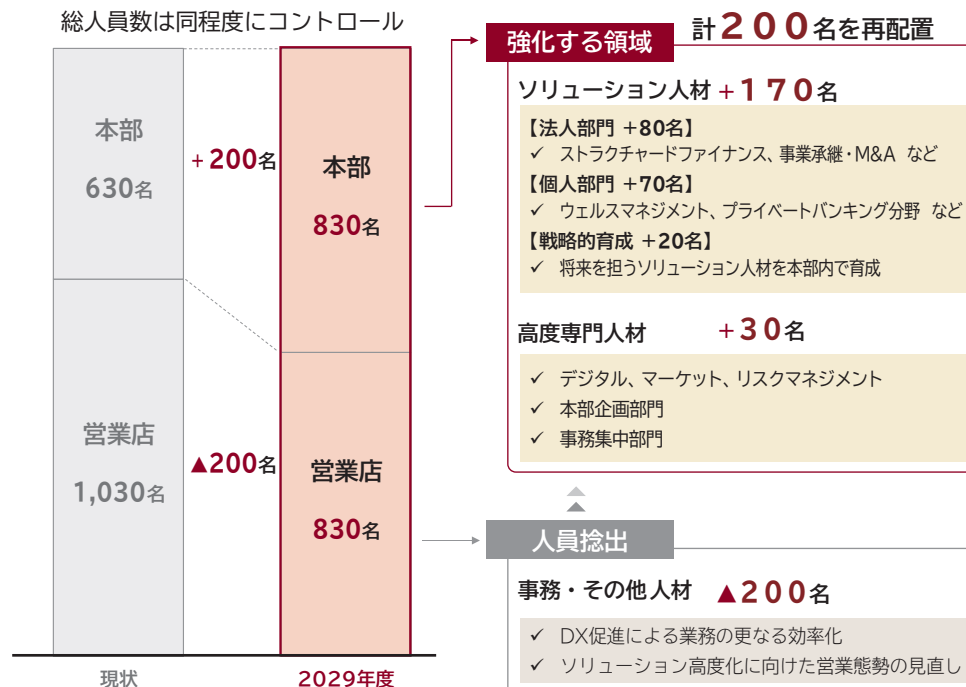
人材・DE&I

経営戦略と連動した人材再配置計画

「価値共創コンサルティングへの深化」の実現に向けて、戦略的に本部におけるソリューション人材や高度専門人材など特定分野の人員を増強するべく、計200名の再配置を計画しています。

再配置計画に基づき、ストラクチャードファイナンス、事業承継・M&A、ウェルスマネジメントなどの分野でリスクリングを含めた人材育成を強化するとともに、資格取得支援やMCPアカデミーなどの研修制度を通じた専門性向上を後押ししております。

当行ではこれまでも事務の集中化などを進め、少人数での営業店運営態勢を構築してきましたが、AI・DXといったテクノロジーの発展を踏まえ、営業店への負担を軽減しながら、営業活動のさらなる高度化を進めてまいります。



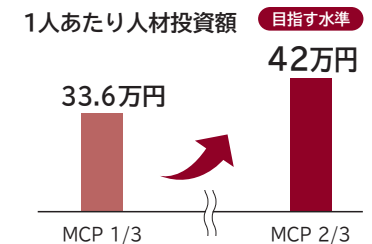
Ⅰ 人的資本投資・育成に関する取組み

人的資本投資の強化

経営戦略の実現に必要な人材基盤の強化に向け、一人あたり人材投資額（※）の拡充を進めています。

一人あたりの人材投資額は「MCP 1/3」期間で30%程度増加させておりますが、「MCP 2/3」期間では更に一人あたり42万円に増加させる計画とし、投資対象及び施策内容の見直しを継続しながら、従業員のスキル向上と人材投資の質の向上に努めています。

※一人あたり人材投資額については、「研修費」「研修等にかかる教材費・交通費」「自己啓発奨励金」「必須受験資格の受験費用」「OFF-JT機会費用」「OJT機会費用」等を計上しております。



事業戦略と連動した人材育成

●法人分野・個人分野におけるソリューション人材の育成

法人・個人の両分野において、高度なスキルを用いたコンサルティングにより、お客さまの経営課題解決に貢献できる人材の育成を強化しています。法人分野では高度なコンサルティング提案や事業承継支援、個人分野では資産形成や相続支援など、より付加価値の高い業務を担う人材を育成するため、行内教育制度であるMCPアカデミー「コンサルティング能力強化コース」の拡充や、法人・個人コンサルティング部主体のコンサルティングスキルアップセミナー等を適宜実施しています。

●高度専門人材の育成

デジタル・本部企画部門等をはじめとする高度専門人材の育成は、MCPアカデミーや資格取得支援を通じ、継続的に取り組んでおります。また、キャリア人材の採用を専門人材の増強に繋げており、外部の専門性を取り入れることと、今いる行員の育成を進めることを両立し、双方を組み合わせることで組織全体の知見や提案力を高めています。

人材・DE&I

▶ 行内教育制度「MCPアカデミー」の主な講座

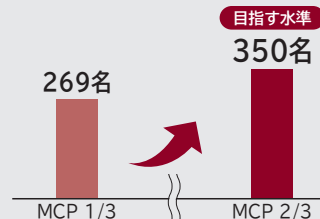
コンサルティング能力強化コース	1級FP技能士、CFP養成講座	レベルの高いFP知識保有者を育成し、1級FP技能士、CFP資格の取得を目指します。
	中小企業診断士養成講座	中小企業コンサルティングに秀でた人材を育成し、中小企業診断士資格の取得を目指します。
	ITコーディネータ講座	企業のIT化等を支援する専門家として、特定非営利活動法人ITコーディネータ協会が試験・育成を行っている経済産業省推進資格「ITコーディネータ」の資格取得を目指します。
	基本情報技術者講座、応用情報技術者講座	行内におけるDXを推進するエンジニアとして、独立行政法人情報処理推進機構が実施している国家試験「基本情報技術者」「応用情報技術者」の取得を目指します。
	公認内部監査人養成講座	内部統制・内部監査に関連する知識を有する人材を育成し、公認内部監査人資格の取得を目指します。
	農業経営アドバイザー養成講座	農業経営者支援に関連するスキルを有する人材を育成し、農業経営アドバイザーの認定を目指します。
	宅地建物取引士養成講座	高度な不動産知識を有する人材を育成し、宅地建物取引士資格の取得を目指します。

プロフェッショナル資格保有者

プロフェッショナル資格保有者の対象となる主な資格は、1級FP技能士・CFP、中小企業診断士、証券アナリスト等、公的な資格を中心とした専門性の高い資格としております。

資格の取得・維持費用の支援を積極的に推進することで、2026年3月時点での資格保有者は269名となりました。

資格保有者数



● 基礎的スキル向上の取組み

若手・中堅・管理職候補など、それぞれの成長段階や役割に応じて必要な学びが異なることを前提に、階層別研修やテーマ別研修を体系的に整備しております。また、営業店・本部・専門部署など職務特性に応じて、必要な知識やスキルを段階的に身につけられるよう運営しております。

あわせて、自律的な学びを後押しするため、モーニングセミナー・イブニングセミナー・ナイトセミナーと題した自主参加型のオンライン研修などを拡充しております。業務時間内外を問わず学びやすい環境を整えることで、従業員が自ら手を挙げて成長機会をつかめる仕組みにしております。

次世代経営人材の育成

将来の経営を担う人材については、サクセッションプランを踏まえ選抜・育成を進めており、候補者には、研修や外部講座、経営視点を養う実践経験を計画的に付与し、経営に必要な視野と判断力を段階的に高めております。

自律的な挑戦を後押しするキャリア支援

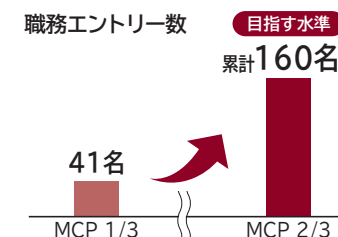
全従業員が、自分自身の望むキャリアの実現に向けて自律的に行動し、その行動を銀行が支援・促進できるよう機会を提供しています。

2024年7月の人事制度改革では、複線型キャリア制度の整備や育成計画の明確化を進め、従業員が自分の将来像を描きやすい仕組みを整えました。

● 職務エントリー・

自己申告制度の活用による再配置

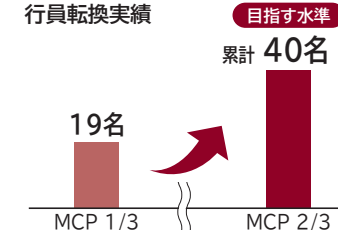
職務エントリー制度は、M&Aなど法人向けコンサルティングや海外支援、デジタルやシステム等の職務に挑戦できる公募制度です。また、従業員自らが積極的にキャリアプランを設計するための仕組みとして「自己申告制度」を設け、希望する今後の職務について行内LANを活用して本人が直接人事部に申告する機会を提供しています。



● 非正規雇用の従業員から行員への転換

非正規雇用の従業員から行員への転換を通じた人材確保を推進しております。

ライフステージの変化等を背景とした、さらなる転換機会の拡充を目的に、要件の見直し・緩和を実施した結果、エントリー者数は増加しており、制度の活用が着実に進展しております。



人材・DE&I

I DE&Iの取組み

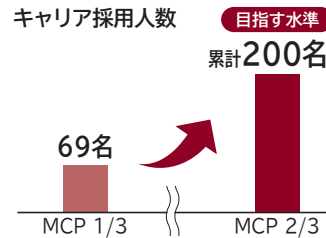
多彩な人材の採用

●新卒採用

新卒人材の採用では、訴求媒体・エリアの拡大に加えて、ホームページ等での仕事の魅力発信など、学生の関心を高める取組みを継続的に行っており、人材確保の増加に繋がっているほか、初任給の引上げも継続しています。また、埼玉県内の高校新卒者採用を2006年4月から再開するなど、地域への貢献意欲や愛着を持った人材の採用を積極的に行っています。

●キャリア採用

新卒採用に加え、専門性を有する経験者採用や多様なバックグラウンドを持つ人材の活躍を促進することで、既存の枠組みにとらわれない発想や知見を取り入れた商品・サービス開発、業務プロセスの高度化が進み、戦略の実行力強化に繋がると認識しており、アルムナネットワークやリファラル採用を活用し、多様な人材の採用を強化するとともに、キャリア人材がその能力を十分に発揮できる環境の整備に努めています。



多彩な人材の活躍推進

●女性活躍の推進

「女性管理職の育成・登用」を重要な経営課題と位置づけ、「管理職候補の母集団形成」と「管理職への登用」の両面から継続的に取組みを進めており、女性管理職比率は着実に向上しております。

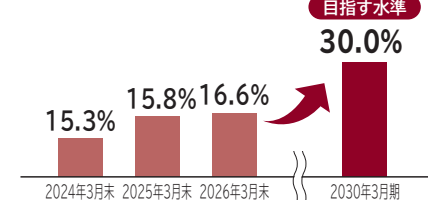
女性活躍推進法に基づく行動計画

<https://www.musashinobank.co.jp/sustainability/social/humancapital/diversity.html>

女性管理職比率は「MCP 1/3」期間を通じて一定の進展が見られ、女性リーダー層の裾野拡大が進んでいることに加え、部長・拠点長といった上位職層における女性登用も着実に進展しております。

次世代の管理職を担う候補者数は、「MCP 1/3」のスタート前である2023年3月期の122名から2026年3月期には145名へと拡大しており、将来的な女性管理職比率の向上を支える基盤の強化に繋がっております。

女性管理職比率



女性部長・拠点長

	2024/3	2025/3	2026/4
部長	1	2	2
拠点長	6	6	9
合計	7	8	11
比率	6.7%	7.7%	10.6%

経営幹部候補育成の取組み

- ・女性マネジメント層養成研修
 - ・TSUBASAクロスメンター制度（＊）
- ＊TSUBASA加盟行各行でメンター（相談を受ける人）、メンティ（相談をする人）をそれぞれ選出し、自行内の垣根を越えたメンタリング（対話・助言）を実施するもの。

女性リーダー層育成の取組み

- ・女性リーダー向け研修（むさしのウーマンズ・アカデミー）
- ・マネジメント層によるメンタリング
- ・異業種交流
- ・ジョブローテーション

●シニア人材の活躍推進

定年退職した行員の約8割が、定年後も引続き勤務しており、知識・経験を発揮し、監査、債権管理部門や営業店における新任課長の指導役など幅広い分野で活躍しています。

●障がい者の活躍支援

障がいのある方の活躍の場の拡大を目的に設立した「むさしのハーモニー株式会社」では、現在15名が活躍しており、名刺印刷やノベルティ作成などの業務を行っています。



作成したノベルティ（コースター）

主な事業内容

- ・ノベルティ作成（コースター、タオル、Tシャツなど）
- ・名刺印刷
- ・ゴム印等の事務用品作成
- ・PC入力等の事務受託など

人材・DE&I

Ⅰ 多彩な人材が活躍できる組織

健康経営

健康経営の推進においては、ライン・セルフケア研修、女性産業医相談の定着、特定保健指導や再受診推奨を強化し、疾病などによる長期休業の未然防止と本部の早期関与により従業員の心と体の健康維持に努めており、「健康経営優良法人認定制度」において6年連続で「健康優良法人」に認定されました。



健康経営に関する取組みの詳細は、
サステナビリティ『健康経営の取組みについて』[📄](#)をご覧ください。

従業員の処遇改善

物価動向や労働市場環境の変化を踏まえ、ベースアップや初任給水準の見直しを継続して実施しており、処遇改善を人材確保・定着に向けた重要な投資と位置づけております。

また、成果だけでなく、行動やプロセス、職務遂行能力も含めて評価する制度としており、短期的な数値だけでは測れない挑戦や成長も適切に捉え、納得感のある評価・処遇に繋げることを重視しております。

▶ 人事制度改革

2024年7月、人事制度の全面的な改正を実施し、現在は本制度を本格的に運用しています。

主な改正内容

項目	内容
コース別制度	・総合職・特定職の区分廃止 ・業務領域に応じた8つのキャリアルートの設定（法人・個人営業、企画、市場、リスク管理、デジタル等）
等級制度	・各等級で求められる役割・期待行動の明確化 ・若手を中心とした上位職層への早期登用（リーダー層への昇格を3年早期化・30代後半での支店長登用可能）
報酬制度	・ベースアップを含めた給与テーブルの見直し ・シニア層の処遇見直し（所定年齢到達以降、一律の賃金減額運用を見直し）

社内環境整備の取組み

全ての従業員が、私生活（家庭、地域社会）での役割を果たしつつ、健康で長くいきいきと働くことができる職場づくりを進めています。

仕事と家庭の両立支援 （復職後研修・短時間勤務等）	出産・育児への各種支援 （出生サポート休暇・復帰支援プログラム）	5日間有給とした育児休業	配偶者出産前説明会の 定期開催
シニアパートナー制度	ぶざんリターン制度	ワーク・ライフ・バランス 実践ハンドブック	地域活動奨励特別休暇 （コミュニティ休暇）制度

従業員エンゲージメント

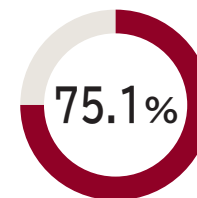
従来より継続し、従業員満足度に関する指標を開示しています。「MCP 1/3」期間では、ベースアップ等の処遇改善や人事制度改革を含めたキャリア形成に関する施策を進めるなかで、従業員満足度の向上が見られました。従業員一人ひとりがやりがいや成長を実感できる環境づくりをさらに進め、エンゲージメントの向上を通じた組織力の強化を図っていきます。

ストレスチェックにおける従業員満足度関連の肯定的回答割合（2025年度）

〈 設問 〉

- 「私は、今の職場で働くことを誇りに思っている」
- 「私は、この会社で働くことを自分の使命だと思っている」
- 「私は、今の職場で働くことに満足している」
- 「私は、今の職場の一員であることが誇りである」

目指す水準 2030年3月期 80%以上

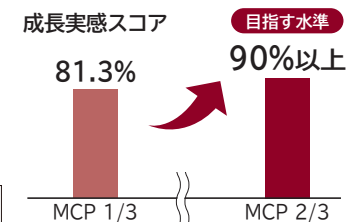


● 成長実感スコア

従業員一人ひとりが将来に希望を持ち、成長実感を持っていることが、従業員エンゲージメントや帰属意識の向上に繋がるという考えのもと、成長実感スコアのモニタリングを行っています。

〈 設問 〉

- 「私は、今の職場で業務面での成長を感じることができる」
- 「私は、今の職場で人間的な成長を感じることができる」



人材・DE&I

Ⅰ 人権尊重の取組み

当行は、人権の尊重を持続可能な地域社会の実現に向けて取組むべき重要な課題の一つであると認識しており、人権方針に基づき、全従業員が様々な人権問題を自分事と捉え、人権を尊重しあうことの大切さを考える機会の提供に努めるとともに、誰もが使いやすい店舗を目指した取組みを推進しております。

武蔵野銀行グループ人権方針

武蔵野銀行グループは、埼玉県を主要な営業基盤とする金融グループとして、持続可能な地域社会の実現に貢献してまいります。

武蔵野銀行グループの「人権方針」は、「武蔵野銀行行動憲章」を踏まえ、企業活動を通じて人権の尊重に取組んでいくことを約束するものです。

1. 国際規範の尊重

武蔵野銀行グループは、「世界人権宣言」や「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範を尊重します。

2. 差別の排除

武蔵野銀行グループは、あらゆる企業活動において、人種、民族、宗教、国籍、出身、社会的身分、信条、年齢、障がいの有無、身体的特徴、性別、性的指向や性自認などを理由とした差別や人権侵害を行いません。また、役職員一人ひとりが人権問題や多様性に関する正しい認識と理解を深めるため、人権啓発教育研修に取組んでまいります。

3. 働きやすい職場環境の確立

武蔵野銀行グループは、役職員がお互いをビジネスパートナーとして認め合い、自由に意見を言い合える対等な関係を構築します。私たちは、全てのハラスメントを職場から排除します。

4. 管理体制

武蔵野銀行グループは、サステナビリティ推進委員会において、人権に関する取組みの状況についての報告を行い、人権尊重の取組みの向上・改善に努めます。また、必要に応じて本方針にかかる見直しの検討を行います。

各種研修の実施

動画などを用いた人権学習を行うとともに、eラーニングを用いて人権問題に関する理解度確認を実施しています。

● 研修等を通じた障がいへの理解向上

全従業員が一人ひとりのお客さまに最適なお手伝いができるよう、障がいについての理解向上に向けた本部研修の実施や店内勉強会の充実を図っています。

従業員の人権に関する取組み

当行では、「人権方針」のもと、差別や人権侵害を禁止しているほか、全てのハラスメントの排除に努めております。

従業員に対し「ハラスメント防止マニュアル」を制定し、周知・啓発を行うとともに、法律事務所と連携した「ホットライン（直接報告・相談制度）」や「公益通報窓口」など、相談者が不利益な扱いを受けることなく、報告・相談できる窓口を設置しております。

カスタマーハラスメントに対する基本方針を策定することで、健全な職場環境の確保とお客さまとの良好な関係構築に努めております。

お客さまが安心・快適に利用できる店舗づくり

● 店舗設備の充実・バリアフリー化

お客さまにより安心・より快適にご利用いただけますよう、店舗設備の充実・バリアフリー化を進めています。店頭でのお取引やお手続きを安心して行っていただけるよう、助聴器や簡易筆談器などを窓口にご用意しているほか、外国人のお客さまとのコミュニケーションサポートツールとして、ご案内ボードやタブレット端末を活用しています。



助聴器等のコミュニケーションサポートツール

アライアンス

Ⅰ 千葉・武蔵野アライアンス

共同拠点の設置やシンジケートローン・協調融資の取扱いなど、多くの分野で連携・協働を進めています。



個人のお客さまへのサポート

共同ATMの設置
相続関連業務
資産運用（アセットマネジメント）業務

法人のお客さまへのサポート

ビジネスマッチング
シンジケートローン・協調融資
国際業務

その他の取組み

共同拠点の設置
人材交流
共同セミナーの開催

● 都内共同拠点の取組み

埼玉・千葉の両県と経済的な繋がりが深く、成長性の高い中堅・中小企業が集積している都内エリアで、1社1社の多様なニーズにお応えするため、「池袋支店」「浜松町支店」を共同拠点として展開しております。

協調融資やシンジケートローンといったファイナンスの充実に努めるとともに、両行の情報力・提案力を活かしたお客さま支援に取り組んでいます。

新5か年計画（フェーズ3）

AIを中心としたデジタル技術の活用を重点領域に設定、
以下の3つの基本方針のもと様々な施策を具現化

Create

創造領域の
飛躍的拡大

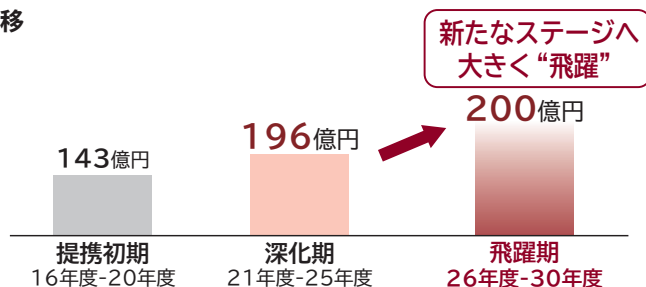
Match

深化した
業務共同化

Advance

他アライアンスへの
深化・拡大

● 効果額の推移



Ⅰ TSUBASAアライアンス

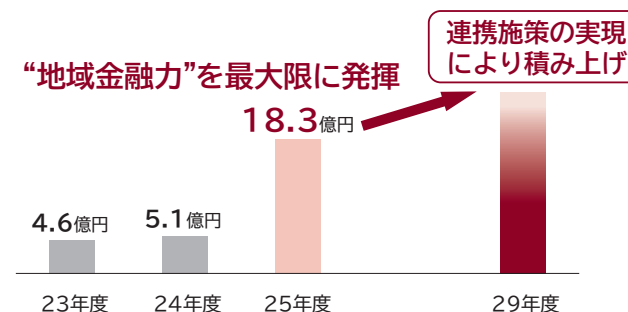
北海道から沖縄まで各地域を代表する10行が参加する地方銀行最大の連携です。金融サービスの高度化やキャッシュレスなどの課題に、広域連携の強みを活かしながら取り組んでいます。

主な連携施策

キャッシュレス業務拡充
アプリ共同開発
広域でのM&Aマッチング
海外ネットワークの活用
マネー・ローンダリング対策の高度化
SDGsへの取組み
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの取組み
共同開催セミナー及び商談会の実施



● 効果額の推移



“地域金融力”を最大限に発揮

連携施策の実現により積み上げ

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当行は、「地域共存」、「顧客尊重」という不変の経営理念のもと、株主の皆さまをはじめ、地域・お客さまと信頼関係を構築し、地域金融機関として確固たる存在感を確立するため、コーポレート・ガバナンスの強化及び充実を経営上の最重要課題の一つとし、最適なコーポレート・ガバナンスを追求することを基本的な考えとしております。

当行は、2026年6月に監査等委員会設置会社へ移行しており、委員の過半数が社外取締役で構成される監査等委員会を設置し、監査等委員である取締役に取締役会の議決権を付与すること等により、監査・監督機能の強化、経営の透明性向上などコーポレート・ガバナンスの更なる強化を図り、当行の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでおります。

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針 <https://www.musashinobank.co.jp/company/about/governance/>

Ⅰ コーポレート・ガバナンス体制

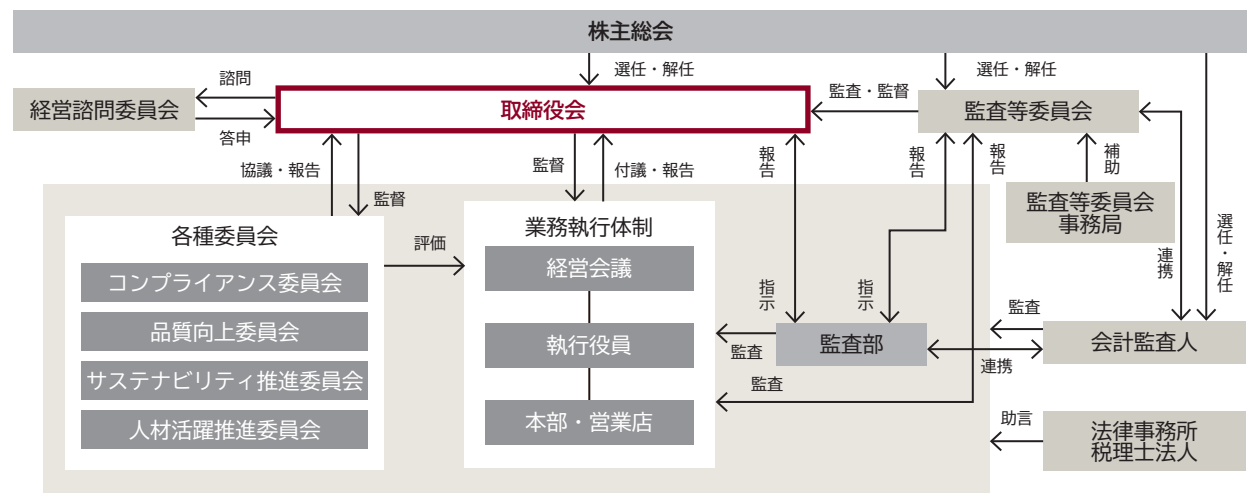
当行では、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要な課題と認識し、法令、行内規程を遵守しつつ、取締役会及び監査等委員会において、取締役の職務の執行について厳正な監視を行っています。

また、一般株主と利益相反のおそれがない監査等委員である社外取締役5名を選任しており、その全員を独立役員に指定し、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の職務執行に係るモニタリング・監査に加え、取締役会への出席等を通じて、独立・中立の立場で幅広い視野から積極的に経営に関する意見表明・助言等を行うことで、経営監視機能の客観性・中立性を確保しています。あわせて、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の任期を1年とすることで、経営環境の変化に即応できる体制構築を図っています。

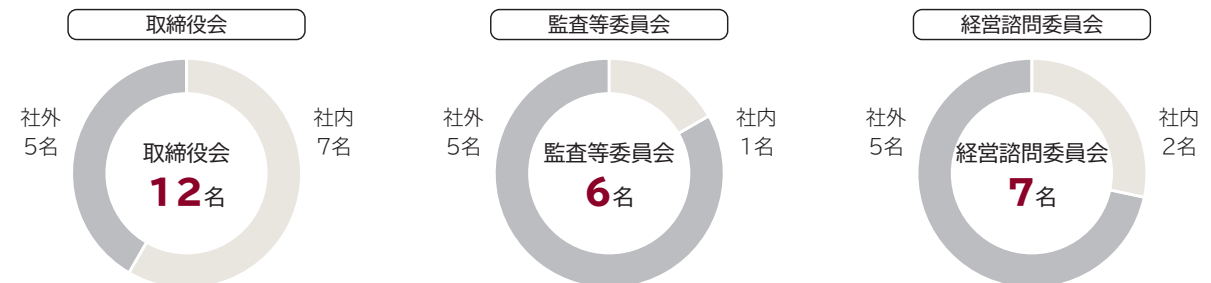
さらに、執行役員制度の導入により、取締役の員数をスリム化し、迅速な経営判断を可能としています。執行役員は取締役より権限委譲を受け、主要な部門の責任者として、迅速かつ効率的に業務執行を行うことを主な任務としています。

●コーポレート・ガバナンス体制図

（2026年7月1日現在）



▶各機関における独立性の確保





コーポレート・ガバナンス

取締役会（2025年度 開催回数14回）

議長：長堀 和正（取締役頭取）

毎月1回を常例とし、必要に応じて随時・臨時に開催され、経営に関する重要な事項、方針および業務の執行を決定するほか、取締役が取締役会にコンプライアンス、リスク管理等の状況について定例的に報告しています。

2025年度の主な審議事項

- 株主総会に関する事項
- 決算等に関する事項
- 株式に関する事項
- 取締役、執行役員等に関する事項
- 取締役会の実効性に関する事項
- 投資家・株主等との対話に関する事項
- 重要な業務執行に関する事項
 - 経営戦略の方針、中長期的な経営計画の策定
 - サステナビリティへの取組み
 - 内部管理方針（コンプライアンス、各種リスク管理等）
 - 内部監査方針
 - コンプライアンス、リスク管理、監査結果等の状況
 - サイバーセキュリティ、マネー・ローndリングへの取組み
 - 人的資本経営（健康経営、DE&I等）への取組み
 - 多額の融資方針、不良債権処理等
 - 業務改善計画の策定、進捗状況
 - その他業務執行状況（定例報告含む）

監査役会・監査等委員会

■監査役会（2025年度 開催回数13回）

議長：黒澤 進（常勤監査役）

原則月1回開催し、必要に応じて臨時に開催されました。監査役は、監査役会で策定された監査方針および監査計画に基づき、営業店、本部各部に対する業務運営の適切性を検証するため、定期的に監査を実施しました。また、取締役会、経営会議等の重要会議に出席して意見を述べたほか、代表取締役と定期的な会合をもち、監査上の課題等について意見交換を行いました。

2025年度の主な審議事項

- 監査役会の監査方針・監査計画
- 会計監査人の評価及び再任・不再任
- 会計監査人の報酬に係る同意
- 監査報告書（案）

■監査等委員会

2026年6月に監査等委員会設置会社に移行しました。監査等委員会は、内部監査部門である監査部及び会計監査人との定期的又は適時適切な情報・意見交換等の緊密な連携を通じて、監査の実効性を高めております。また、監査等委員会は、監査部から内部監査の結果及び内部監査態勢等について、定期的又は必要に応じて適時適切に報告を受ける体制としております。

経営諮問委員会（2025年度 開催回数3回）

議長：満岡 隆一（社外取締役）

取締役会の諮問機関として取締役等の選解任・報酬に関する事項等について審議します。取締役会は本委員会の審議を踏まえ意思決定に反映しています。

2025年度の主な審議事項

- 取締役及び執行役員等の選解任に関する事項
- 取締役の報酬に関する事項
- コーポレート・ガバナンスに関する事項 等

経営会議（2025年度 開催回数58回）

代表取締役のほか、常勤取締役（監査等委員であるものを除く。）の全員をもって構成され、原則として毎月2回ないし4回開催することを常例とし、必要に応じて臨時の会議が開催されます。経営会議では、取締役（監査等委員であるものを除く。）が業務執行を行う上での重要事項や戦略等について審議するほか、その業務執行の進捗状況を報告することで、当行を取り巻く環境変化に対し、適切かつ迅速な意思決定を実現しております。

その他の委員会

コンプライアンス委員会	原則として半期に一度開催し、コンプライアンスに係る推進施策、体制の評価、その他コンプライアンスに係る重要事項について審議し必要な措置を講じております。
品質向上委員会	毎月1回対面または書面にて開催し、「お客さま本位の業務運営」の浸透・定着に向けた取組みの進捗状況を検証し、適切な業務運営態勢の構築と健全な組織文化の醸成に向けた議論を重ねております。
サステナビリティ推進委員会	原則として半期に一度開催し、サステナビリティ経営に関する方向性、具体的な取組み等・リスクと機会の特定と評価について議論・審議を行います。
人材活躍推進委員会	原則として半期に一度開催し、グループ全体の人的資本に関する施策の進捗状況を管理して、必要に応じて改善策を講じるなど人的資本経営の高度化図っております。

コーポレート・ガバナンス

取締役の選解任と指名方針

<取締役(監査等委員であるものを除く。)選任基準>

- ・取締役候補者は、当行の経営理念に対し、深い理解を持ち、その実現に向け、努力を惜しまない行動ができること。
- ・取締役候補者は、その職務の執行について十分な情報を収集するとともに、取締役会において積極的に意見を表明できること。
- ・取締役候補者は、取締役会に関する権利を適時かつ適切に行使し、当行の経営課題の解決を図ることができること。
- ・取締役候補者は、株主の信任に応えるべく、その期待される能力を発揮し、十分な時間を費やし取締役としての職務を執行できること。
- ・取締役候補者は、株主に対する受託者責任を認識し、ステークホルダーとの適切な協働を確保しつつ、当行及び株主共同利益のために行動できること。

<監査等委員である取締役選任基準>

- ・監査等委員である取締役候補者は、株主に対する受託者責任を認識し、ステークホルダーとの適切な協働を確保しつつ、良質な企業統治体制の確立に努力できること。
- ・監査等委員である取締役候補者は、会議等において能動的かつ積極的に権限を行使し、取締役(監査等委員であるものを除く。)等に適切に意見を述べるができること。

<解任検討基準>

- ・取締役(監査等委員であるものを含む。)につき、重大な法令定款違反や、選任基準に照らして著しく適格性に欠けるなどにより職務執行に障害があると判断される客観的かつ合理的な理由があり、職務の執行を委ねることができないと判断される場合。

取締役会の実効性評価

当行は、当行の取締役会の構成・運営・機能など、取締役会がその役割・責任を果たす上で重要と考えられる事項について、各取締役・監査役のアンケート形式による自己評価を踏まえ、取締役会の実効性について分析・評価を行うとともに課題の共有化を図っております。その結果の概要等は、以下のとおりです。

●評価方法

2025年度においては、「取締役会の構成・運営・機能」のほか、「取締役・監査役の取組み」、「取締役・監査役への支援体制」、「経営諮問委員会」、「ステークホルダーとの関係」、「総括」など全8項目、36問について、外部の知見を参考にしながら、分析・評価を実施しております。また、監査等委員会設置会社への移行にあたり、取締役会の更なる実効性向上に向け、「取締役会のアジェンダ設定」、「重要な業務執行の委任」に関する設問を追加し、アンケートを行い、分析・評価しております。

●評価結果

取締役会は十分に機能していると評価しており、今後も経営環境の変化や業界動向等を踏まえて、更なる実効性向上に取り組んでまいります。

<2024年度の実効性評価に基づく2025年度の対応状況>

- ・2024年度の実効性評価の結果を踏まえ、取締役会において、当行を取り巻く環境や当行の実態を共有し、健康経営や女性活躍推進等の人的資本経営への取組みやデジタル戦略等の各種戦略について、株主・機関投資家等との対話内容を共有しながら、十分な議論を重ねた上で、経営戦略に反映させ、社会課題(マテリアリティ)の解決に向けた新中期経営計画「MCP 2/3」を策定しております。
- ・経営上のトップリスクとして、コンプライアンス・リスク管理の観点では、従来のコンプライアンスの徹底に留まらず、インテグリティへの意識を高め、不正不祥事防止に向けた取組みを進めたほか、サイバーセキュリティ・マネーロンダリングへの対応状況や内部監査態勢の高度化に向けた対応等について、当行の現状を共有し、議論を

コーポレート・ガバナンス

重ねることで、経営管理態勢の強化に努めております。

- ・またコンダクトリスクの観点から、取締役会として、顧客本位の業務運営におけるお客さまの満足度を含めた当行の実態を把握するとともに、検証態勢や内部監査の高度化により準拠性のみならず、取組みの浸透・定着状況を検証することで、顧客本位の業務運営の更なる向上を図っております。

【2025年度議論したテーマ】

- 次期中期経営計画策定について(連結ベースでの経営戦略、収益性・資本コストを意識した事業ポートフォリオの見直し、サステナビリティへの取組み)
- 各種リスク(信用リスク、市場リスク、コンプライアンス、マネーロンダリング、サイバーリスク)管理への取組み
- 人的資本経営(女性活躍推進、健康経営)への取組み
- 各種資本政策(政策保有株式、株主還元等)
- IRおよびSR面談の取組状況

<2025年度の実効性評価に基づく2026年度の取組み>

- ・地域経済においては、人口減少や高齢化の進展に加え、デジタル技術の飛躍的進化や脱炭素に向けた社会的要請の高まりなど、これまでの社会・産業構造を大きく変革させる流れが加速しており、こうした当行を取り巻く環境変化を踏まえ、ステークホルダーの皆さまと当行にとって重要性の高い社会課題(マテリアリティ)を定義し、その解決に向け、財務および非財務の資本を強化・活用する取組みとして、新中期経営計画「MCP 2/3」を策定しております。
- ・本計画のもと、地域・お客さまを最もよく知る最良のパートナーとして確固たる存在感を確立すべく、マザーマーケットである埼玉県の持続可能な未来に向け、お客さまの成長やウェルビーイングの実現を目指していくとともに、企業価値の更なる向上に取り組んでまいります。
- ・本計画の実現に向け、取締役会として、これまでの戦略的な議論に加え、サステナビリティへの取組みに関する議論の他、経営基盤である人的資本、デジタル戦略等に

関する戦略的な議論をこれまで以上に重ねることで、地域・お客さまの持続的発展と当行の成長をともに実現する「価値共創」への取組みを進めてまいります。

- ・また、コンプライアンスへの取組みやサイバーセキュリティ・マネーロンダリングへの対応など各種トップリスクへの対応について、リスクに照らした議論を重ねるとともに、内部監査態勢の高度化を着実に進展させていくことを共有いたしました。
- ・2026年度は、監査等委員会設置会社への移行に伴い、当行グループ全体のガバナンスをより一層強化すべく、「監督と執行の分離」に向けた取締役会の在り方(構成・運営・機能など)について協議するとともに、取締役会で議論すべきテーマを見直し、これまでも重点的に議論してきたテーマ(経営戦略、各種リスク管理、資本政策、内部監査等)に加え、アジェンダを充実させ、下記取組みに関する議論を重ねてまいります。

【2026年度の取締役会における主要アジェンダ】

- 経営戦略(中計、年度予算等)
- 人的資本経営(人材戦略、エンゲージメント等)
- 資本政策(株主還元、政策保有株式含む)
- コンプライアンス
- 株主、機関投資家との対話
- サイバーセキュリティ
- 取締役会全般(在り方、実効性評価等)
- デジタル戦略
- サステナビリティ
- 内部監査
- リスク管理(信用、市場、マネロン等)
- グループ戦略
- お客さま本位の業務運営
- トップリスク
- ・上記重点事項を中心に、取締役会における議論を更に充実させてまいります。その実現に向け、取締役会事務局の機能強化を図り、取締役会の運営・支援体制の整備に取り組んでまいります。
- ・こうした監査・監督機能の更なる強化に向けた取組みを進めるとともに、株主や投資家との対話状況を共有しながら、当行の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向け、取締役会の更なる実効性向上に取り組んでまいります。



コーポレート・ガバナンス

後継者計画（サクセSSIONプラン）

当行は、地域金融機関としての公共的使命を果たすため、経営の継続性および地域金融の安定性を確保する観点から、経営トップおよび経営幹部の後継者計画（サクセSSIONプラン）を整備しております。

後継者の選抜・育成・評価等にあたっては、取締役会の諮問機関であり、社外取締役が委員の過半数を占める経営諮問委員会が中心となり、その妥当性を検証・審議することとし、透明性・客観性・公平性を確保しております。

審議の状況については適宜取締役会へ報告しており、取締役会は後継者計画の運用状況を監督しております。

●後継者候補に求められる人材要件（後継者要件）

当行は、地域金融の持続的な発展に資する経営人材として必要な能力・資質等に加え、経営環境や経営戦略の方向性を踏まえ、後継者に求める人材要件について、経営諮問委員会で審議し、後継者要件を定めております。

こうした人材を将来の後継者候補として選抜・育成するとともに、環境変化に応じて、後継者要件の見直しを審議します。

●育成方針

当行は、将来の経営人材を計画的に育成するため、代表取締役である頭取の後継者候補、及び取締役の候補者を選抜した上で、適切な育成方針を検討し、運用することとしております。

運用においては、候補者の資質・能力・経験等に応じた育成方針を設定するとともに、適宜候補者の見直しを行いながら、将来の経営トップを担う人材を計画的に育成します。

社外役員の選任理由

氏名	選任の理由
満岡隆一	ボッシュ株式会社専務取締役、株式会社フジアイタック代表取締役社長、株式会社FAニイガタ代表取締役社長等を歴任されたほか、2019年6月より当行社外取締役に務められ、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を当行の経営に活かし、特に生産性の向上等についての助言や取締役の職務執行に対する監督機能を果たしていただくことを期待し監査等委員である社外取締役に選任しております。
真田幸光	過去に社外役員となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、海外留学経験やドレスナー銀行東京支店企業融資部長等、豊富な業務経験に加え、現在は国際金融を研究分野とする大学教授を務めております。当行経営全般について専門的かつ幅広い知見を活かし取締役の職務執行に対する監督、助言等をいただくことを期待し監査等委員である社外取締役に選任しております。
小林彩子	過去に社外役員となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、弁護士としてファイナンス、企業法務、コンプライアンス等広範な専門知識を有し、幅広い分野で活躍されております。当行の経営全般に対して経営陣から独立した客観的立場から取締役の職務執行に対する監督、助言等をいただくことを期待し監査等委員である社外取締役に選任しております。

コーポレート・ガバナンス

氏名	選任の理由
吉 田 波也人	過去に社外役員となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、公認会計士として長年にわたり会計監査、内部統制構築支援等の業務に従事し、企業会計、監査、内部統制の分野において豊富な知識と経験を有していること、また、監査法人パートナーとしての経営に対する高い見識や豊富な国際経験から、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断し、監査等委員である社外取締役に選任しております。
中 野 晃	過去に社外役員となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、埼玉県企画財政部長、埼玉県公営企業管理者、埼玉県信用保証協会会長等を歴任され、また、一般財団法人さいたま住宅検査センター監事や公立大学法人埼玉県立大学監事としての職務をとおした豊富な経験や高い知見を有しており、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断し、監査等委員である社外取締役に選任しております。

社外取締役のサポート体制

社外取締役（監査等委員であるものを含む。）向けに、資料を事前に配布した上で、取締役会の約1週間前に事前説明会を開催し、取締役会において牽制的な立場から意見具申等を行える体制としております。

社外取締役（監査等委員であるものを含む。）は取締役会及び経営会議等へ出席しているほか、重要な情報は適時・適切に伝達される体制となっております。また、社外取締役（監査等委員であるものを含む。）に対し、重要な会議における議事録を回覧し、意思決定プロセスの高い透明性を確保しております。

監査等委員である社外取締役に對しては、監査等委員会付役員の配置に加え、監査等委員会事務局として補助者を配置し、監査等委員会の職務全般の補助を行うことで、監査等委員会の機能発揮に向けた体制を構築しております。

社外役員を含めた取締役会メンバーに対し、当行を取り巻く環境や当行の実態を理解し、今後の環境変化への対応を検討・協議するための研修・トレーニングの機会を継続的に提供し、取締役会の機能向上、更なる議論の活性化に向けた環境整備に取り組んでおります。

【研修・トレーニングにあたり、2025年度開催した講演テーマ】

- 量子コンピュータ及び耐量子計算機暗号に関する動向
- 加速するガバナンス改革～5年ぶりのCGコード改訂～
- トランプ経済政策と2026年の内外経済・金融の展望
- 生成AIの現状と活用事例・今後の展望



コーポレート・ガバナンス

役員報酬

基本報酬、業績連動賞与および株式報酬等は、株主総会の決議によって定められた報酬限度額の範囲内において、取締役（監査等委員であるものを除く。）の報酬については、経営諮問委員会の審議を踏まえ、取締役会において決定することとしております。

経営諮問委員会は、独立性・客観性・透明性を高めるため、委員の半数以上を独立社外取締役（監査等委員であるものを含む。）とし、また、委員長を独立社外取締役（監査等委員であるものを含む。）の中から選任する取締役会の諮問機関であり、役員報酬の基本方針や役員報酬制度の内容等について審議し、取締役会に対して助言・提言を行うものです。

2026年6月25日開催の第103回定時株主総会の決議によって定められた報酬限度額は、取締役（監査等委員であるもの、社外取締役を除く。）が年額350百万円（決議当時の員数6名）、監査等委員である取締役が年額100百万円（決議当時の員数6名）であります。

また、取締役（監査等委員であるもの、社外取締役を除く。）の報酬限度額とは別枠に、2026年6月25日開催の第103回定時株主総会の決議によって定められた株式報酬等の取締役（監査等委員であるもの、社外取締役及び海外居住者を除く。）に対する報酬等の限度額は、3事業年度を対象として合計300百万円（決議当時の員数6名）であります。

●取締役（監査等委員であるものを除く。）

取締役（監査等委員であるものを除く。）の報酬は、中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意欲を高めることを取締役報酬に関する基本方針とし、固定部分である基本報酬、変動部分である業績に連動する賞与、及び一部業績に連動する株式報酬等で構成しております。

なお、基本報酬は月例の固定報酬とし、役位毎の責任の重さや在任年数に応じて他社水準、当行の業績、従業員給与の水準も考慮しながら総合的に勘案し、決定しております。

業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合については、当行と同程度の事業規模や関連する業種に属する企業の水準を踏まえ検討を行うこととしております。

業績連動賞与は、中期経営計画に定める当期純利益等に対する達成率を業績指標とし決定しております。また、株主総会において対象事業年度が承認された翌月に支給されるものとしております。

株式報酬の当該目標値は中期経営計画に定める連結ROEのほか、非財務指標としてCO₂排出量削減、従業員エンゲージメントの向上を目標値としており、67%を役位に基づく非業績連動部分、33%を業績目標（中期経営計画に定める年度毎の目標値）に基づく業績連動部分により構成しております。

交付等が行われる当行株式等の数は、信託期間中の毎年一定の時期に付与されるポイントに基づき定まり、毎事業年度終了後に交付し、退任時まで譲渡制限を設定しております。

個人別報酬等の内容については、株主総会の決議で定められた報酬枠総額の範囲内で、取締役会において決定しております。役員報酬制度の内容の独立性、客観性、透明性を高めるため、その内容は経営諮問委員会において事前に審議し、その審議結果を取締役に答申するものとしております。

●監査等委員である取締役

監査等委員である取締役（社外取締役を含む）の報酬については、基本報酬のみとし、監査等委員である取締役の協議によって決定しております。

なお、監査等委員である取締役は賞与の制度はありません。



コーポレート・ガバナンス

取締役の専門性と経験（スキルマトリックス）

当行では、「地域共存」・「顧客尊重」という経営理念のもと、長期ビジョン「MCP『多彩な価値を結集し、地域No.1のソリューションで埼玉の未来を切り拓く』」の実現に向け、マテリアリティを起点とする新中期経営計画「MCP 2/3」を策定しており、取締役会が備えるべきスキルとして、「MCP 2/3」の基本戦略を遂行するため9項目のスキルを選定しております。

スキル	スキルの選定理由
経営戦略	長期ビジョンや中計の実現に向けては、経営や組織運営に関する豊富な知見が必要となるため選定しました。
地域営業	地域社会やお客さまの持続的な成長・発展を支援するためには、営業現場・営業企画に関する豊富な知見が必要となるため選定しました。
市場・国際	企業価値向上に向けた持続的な成長を続けるためには、市場運用や国際業務に関する豊富な知見が必要となるため選定しました。
IT・デジタル（DX）	お客さまのDX支援や行内のDXによる業務効率化に向けては、IT・DXに関する豊富な知見が必要となるため選定しました。
財務・会計	財務状況の正確な把握と透明な開示を通じて、企業価値向上に向けた健全な経営判断を行っていくためには、財務・会計に関する豊富な知見が必要となるため選定しました。
リスク管理	企業価値向上に向けた適切なリスクテイクを行うためには、各種リスクに関する豊富な知見が必要となるため選定しました。
法務・コンプライアンス	コンプライアンスは企業価値及び企業統治の根底にあるものと捉え、健全な組織文化の醸成と経営の透明性の確保に向けては、法務に関する豊富な知見が必要となるため選定しました。
サステナビリティ	「サステナブルな地域社会の実現」及び「企業価値の持続的向上」に向けては、サステナビリティに関する豊富な知見が必要となるため選定しました。
人的資本	多彩な人材が活躍できる組織文化を醸成するためには、人的資本経営に関する豊富な知見が必要となるため選定しました。

取締役のスキルマトリックスは以下のとおりです。

氏名	地位	ジェンダー	経営戦略	地域営業	市場・国際	IT・デジタル（DX）	財務・会計	リスク管理	法務・コンプライアンス	サステナビリティ	人的資本
長堀 和正	取締役頭取	男性	○	○	○	○	○	○	○	○	○
白井 利幸	取締役副頭取	男性	○	○		○		○	○	○	○
滝沢 潔	常務取締役	男性	○	○		○		○			
草生 一英	常務取締役	男性	○	○				○	○	○	○
森田 太栄	常務取締役	男性	○	○		○		○	○	○	
磯中 克哉	常務取締役	男性	○	○		○	○	○		○	
黒澤 進	取締役監査等委員	男性	○	○	○	○	○	○	○	○	
満岡 隆一	社外取締役監査等委員	男性	○		○	○		○		○	○
真田 幸光	社外取締役監査等委員	男性	○	○	○		○	○		○	○
小林 彩子	社外取締役監査等委員	女性	○			○		○	○		○
吉田 波也人	社外取締役監査等委員	男性	○		○		○	○			○
中野 晃	社外取締役監査等委員	男性	○	○				○		○	○

（注）上記一覧表は各取締役が有する全ての経験・専門性を表すものではありません。



コーポレート・ガバナンス

I 役員一覧

取締役の略歴は、Webサイト 当行について『役員＞略歴』[🔗](#)をご覧ください。

■取締役

* 取締役会及び監査役会の出席状況は2025年度の実績

取締役頭取

長堀 和正

取締役会の出席状況：
14回／14回（100%）所有する当行株式の数：
33,000株（2026年4月1日時点）

取締役副頭取

白井 利幸

取締役会の出席状況：
14回／14回（100%）所有する当行株式の数：
10,533株（2026年4月1日時点）

常務取締役

滝沢 潔

取締役会の出席状況：
14回／14回（100%）所有する当行株式の数：
7,470株（2026年4月1日時点）

常務取締役

草生 一英

取締役会の出席状況：
—所有する当行株式の数：
2,700株（2026年4月1日時点）

常務取締役

森田 太栄

取締役会の出席状況：
—所有する当行株式の数：
6,834株（2026年4月1日時点）

常務取締役

磯中 克哉

取締役会の出席状況：
—所有する当行株式の数：
3,336株（2026年4月1日時点）取締役監査等委員
(常勤)

黒澤 進

取締役会の出席状況：
14回／14回（100%）監査役会の出席状況：
13回／13回（100%）所有する当行株式の数：
28,398株（2026年4月1日時点）取締役監査等委員
(社外)

満岡 隆一

取締役会の出席状況：
14回／14回（100%）監査役会の出席状況：
—所有する当行株式の数：
6,000株（2026年4月1日時点）取締役監査等委員
(社外)

真田 幸光

取締役会の出席状況：
14回／14回（100%）監査役会の出席状況：
—所有する当行株式の数：
一株取締役監査等委員
(社外)

小林 彩子

取締役会の出席状況：
14回／14回（100%）監査役会の出席状況：
—所有する当行株式の数：
3,300株（2026年4月1日時点）取締役監査等委員
(社外)

吉田波也人

取締役会の出席状況：
14回／14回（100%）監査役会の出席状況：
13回／13回（100%）所有する当行株式の数：
一株取締役監査等委員
(社外)

中野 晃

取締役会の出席状況：
14回／14回（100%）監査役会の出席状況：
13回／13回（100%）所有する当行株式の数：
一株

■執行役員

常務執行役員 松浦 利隆

執行役員 武内 敬之

執行役員 渡部 嘉夫

常務執行役員 飯島 昇

執行役員 小山 雅弘

執行役員 白崎 靖

常務執行役員 小森谷賢一

執行役員 金子 真之

執行役員 桑久保祐二

執行役員 渡辺 幸紀

執行役員 北森 順子

（2026年7月現在）

社外取締役鼎談

当行の社外取締役を務める満岡 隆一氏、真田 幸光氏、小林 彩子氏の3名に、コーポレート・ガバナンスの実効性を高める取組みについてお話をいただきました。



真田 幸光

取締役監査等委員（社外）

満岡 隆一

取締役監査等委員（社外）

小林 彩子

取締役監査等委員（社外）

2025年度における経営諮問委員会での議論の様子や、新たに策定されたサクセッションプランについてお聞かせください。

満岡 経営諮問委員会での主な議題は取締役や執行役員の指名・報酬ということで、従来はそれを重点的に議論してきましたが、新たな議題としてサクセッションプランについて、当行がどういう形で若手の人材を育てていくのか、それから核になる経営層の人間をどういう形で選抜して育てていくのかということに関してより踏み込んだ議論も追加しました。またそれに合わせて、現行の役員や執行役員も含めた、必要スキルの再確認を行いました。経営諮問委員会で方向性と考え方を一致させて、最終的には取締役会で報告し、総意を得るという形で運用しています。また、2026年度に入ってから毎月経営諮問委員会を開催し、4回に亘って詳細に及び議論を行っており、かなり進んできているなという手応えを感じています。

小林 取締役や執行役員の指名・報酬については、社外役員である私たちに対して、頭取や副頭取が、その妥当性について根拠を説明しなければなりませんので、透明性の高いプロセスのもと深度ある議論ができており、取締役会における決議に繋がっていると思っています。また、執行役員あるいは取締役候補者について議論する際には毎回、「女性役員の育成状況は今どうなっていますか」という問いかけをしまして、女性役員の育成に関する議論等についても経営諮問委員会の役割の一つだと感じています。

真田 女性役員の育成は時間がかかるものです。当行は、しっかりと時間をかけてやってはいるのですけれども、

今まさに、それを早く進めるための施策についても議論しています。また、投資家の皆さんに対しても、そういった点をご理解いただけるような説明が必要だと思います。

満岡 サクセッションプランについては、可能性やポテンシャルがある人がいれば、早期に人材プールに入れて教育をしていくことの必要性についても議論しています。今年度の新しい取締役の方々を見ても、従来よりも若い年齢の方が登用されており、非常にいい傾向にあると感じています。育成の内容についても、OJT等で社内の様々なことを経験してスキルを高めていくのもいいのですが、今後は銀行とは異なる企業で経営職になる方々との交流会やセミナーなども積極的に活用していく、またそれを実現するために人材への投資枠を予算化する計画が具体化されてきていますので、いい傾向にあると思います。

小林 サクセッションプランは、スキルマトリックス、あるいは当行の経営人材として求められる要件は何かということを議論してきましたが、それが若手行員の皆さんにどう映るか、皆さんのやる気や希望を引き出せるような、そういうスキルマトリックスや要件になっているかという観点も重視して検討してきたところです。



真田 当行のトップ、経営層人材になるためには何が一番重要か。それは、理念だと思っています。「地域共存」「顧客尊重」の理念を自分のなかに落とし込めているかどうかということです。そのような考え方を持つ人、理念を体現する人がトップに立たないとうまくいかないとしますので、それは非常に重要視しています。

社外取締役の研鑽機会や監督機能の向上への効果についてお聞かせください。

満岡 定期的にエグゼクティブミーティングという形で、外部から専門の講師の方をお招きして、最近ですとAIや量子コンピュータなどの様々なテーマを選定して勉強会を実施しています。銀行に特化した内容だけではなく、幅広い観点での研鑽機会が提供されていると思います。

小林 そのテーマが今後の地方銀行の業務にどう影響するか、あるいは当行にどう影響するかというところを講師の方に説明いただいた後に、社内役員の方を含めて、講師との質疑応答という形で話し合いができる機会がとても良いと思っています。その時間を通じて、社内の経営層の皆さんがどういうところに課題を感じているかということが、こちら側から分かるので、トレーニングというだけでなく、経営層の方々の課題を認識するチャンスにもなっていると思います。

真田 行員の方々と一緒に、取引先への訪問に同行しています。現場でどういうことが起こっているのか、行員の方々が何を考えているかということを、実際に知ることができる貴重な機会となっています。

監査等委員会設置会社への移行について、取締役会の機能の強化の面でどのような効果が期待されているかお聞かせください。



満岡 従来から、株主やステークホルダーに対して重大な影響を与えないような判断については経営会議の方に委任したほうがよいのではないかというようなことを申し上げてきていたので、監査等委員会設置会社への移行については好意的に受け止めています。

小林 取締役会では、より重要なテーマについて議論することになりますので、今後は長期ビジョンや中期経営計画の策定・進捗というものを取締役会で活発に議論していきたいということと、経営会議に委任した業務執行についての監督というところについては、我々は従前から経営会議にもオブザーバーという形で自由に陪席させていただいているのですが、その体制がより整ったという印象です。

新中期経営計画「MCP 2/3」のなかで重要と思われる取組みについてお聞かせください。

真田 まさに経営理念に基づいて、本業での利益を上げていくこと、それを達成するための指標をどうするか、ということが非常に重要だと考えています。

小林 私も、その理念に基づくというところに近いと思

うのですけど、「価値共創コンサルティング」が当行の強みでもあり、更なる深化を期待しているところです。就任当初から、当行はお客さまに寄り添うという意識がすごく高い銀行だなということを感じていて、株主総会でも株主さまからエールの言葉があったりですとか、お客さまや地域の株主の方々との距離が近いのが特徴だと思います。前中期経営計画では、お客さま視点で営業部門の組織再編などの基盤づくりをして、今回は、地域やお客さまのためにどう一緒に価値を作り上げていくか、これは当行の強みを活かせる場所ですし、目標を大きく上回る成果も出していただけるのではないかと考えています。それから、私は女性管理職向けの研修に参加して、皆さんのプレゼンテーションを聞く機会があるのですが、優秀で積極的な女性行員の方が多いので、経営幹部を含めた女性活躍推進の取り組みにも期待しています。

監査体制の強化や内部通報の制度等の実効性向上については、どのように評価されていますでしょうか。

真田 当行は銀行ですので、監査部が定期的にいろいろな側面で監査をしていますし、ハラスメントなどの問題が起きた場合に備えてホットラインの設置や公益通報制度も整備されています。また、外部からの苦情がどのような状況で発生したのかということもモニタリングされていまして、全て取締役会ほか内部監査報告会において報告されています。一方で、私は報告に上がってきたことが、現場の認識・実態と乖離していないかということについてのモニタリングも重要だと思っていますので、先ほどもお話ししましたが、様々な機会に行員の皆さんとのコミュニケーションを深めながら、それを参考にして、ジャッジメントすることを徹底しています。

満岡 私もバックグラウンドがメーカーですので、発見した不適合事案に対して、どういう再発防止などの是正行為を行うかということに対しては積極的に助言を行っていますし、今後も行っていくつもりです。

最後に、株価水準やPBRなどの市場評価についてのお考えをお聞かせください。

真田 当行のように「地域共存」「顧客尊重」という経営理念を掲げ、長いスパンで地域の発展に貢献していくような取り組み、例えば農業分野での実践的取り組みを展開していることは、投資家視点でのビジネスジャッジメントとしてはなかなか理解しがたい場面もあるだろうと思います。ですので、中長期の目線で当行のことを理解してもらうために、説明を尽くすということ是非常に重要だと考えます。さっきのお話にあったように、当行には本当に沢山の応援団のような株主さんがいらっしゃいますので、当行のビジョンに賛同いただける応援団の株主さんを更に増やしていくためにどうしていくべきか、ということを継続して考えることが大切だと感じています。

小林 まさにPBR などは着実に上がってはいると思うのですけど、1倍まであと少しというところで、やはり大切なのは収益力を強化するような仕組みだというのはもちろんだと思うのんですけど、真田さんもおっしゃったように、やはり投資家の皆さんにきちんと説明して理解していただくことが重要だと思います。投資家との対話の機会も増やしていると思いますが、やはり株式市場から十分に評価していただくためには、こちら側がきちんと説明する、それを着実に進める必要があるだろうと思っています。

満岡 ほとんど皆さんがおっしゃられた通りですけど

も、「MCP 2/3」で掲げている「親会社株主に帰属する当期純利益300億円以上」をクリアできていけば、おのずとROEの目標指標の達成、PBRの更なる向上が実現できると思っていますので、まずは本業をしっかりというところを期待しています。2025年度は、株式分割や株主優待の導入、自己株式取得など株主の方々の理解を得ようという活動も並行してやっています。地域の方々に対しては当行がどういう取り組みをしているかということの説明し易いと思うのんですけども、当行株式は海外も含めた埼玉県外の方々も購入いただいておりますので、今後ディスクロージャーをどのようにやっていくかについては更なる検討が必要と考えています。段々といい方向で出来ていると思いますので、継続してやっていくことが重要だと思っています。



内部監査

内部監査の状況

当行では内部監査の目的を「本部及び各営業店等（当行関連会社等を含む）における内部管理態勢等の適切性・有効性を、監査部が独立した立場で検証・評価するプロセスを通じて、経営の健全性・公正性の確保に寄与し、もって顧客及び市場からの信認を高め、経営目標の効果的な達成に資すること」としており、内部監査規程に定められています。

当行の内部監査組織である本部内の専門部署「監査部」（28名（2026年3月31日現在））は、本部及び各営業店等（当行関連会社等を含む）に対し、定期的に内部監査を実施しております。その結果については監査部長が取締役会まで報告するとともに、課題等について意見交換を行っております。

また、内部監査での発見事項については、その真因を追究し所管部署に対し改善提案を行うなど監査の高度化に取り組んでおります。

内部監査の実施にあたっては、内部監査の対象部署や業務に内在するリスクを評価し、内部監査実施の頻度や深度を決定し監査年次計画を策定、取締役会に付議しております。

内部監査、監査役（＊）監査及び会計監査の相互連携については、半年に一度の定期的な会合において、各々の監査実施状況など活発な意見交換を行うほか、監査役は必要に応じて内部監査部署及び会計監査人から報告を求める体制としていることで連携の強化を図っております。また、内部監査、監査役監査及び会計監査は、内部統制部門との定期的な意見交換等により密接に連携を図った上で、実施し行われております。

＊当行は2026年6月に監査等委員会設置会社へ移行しております。

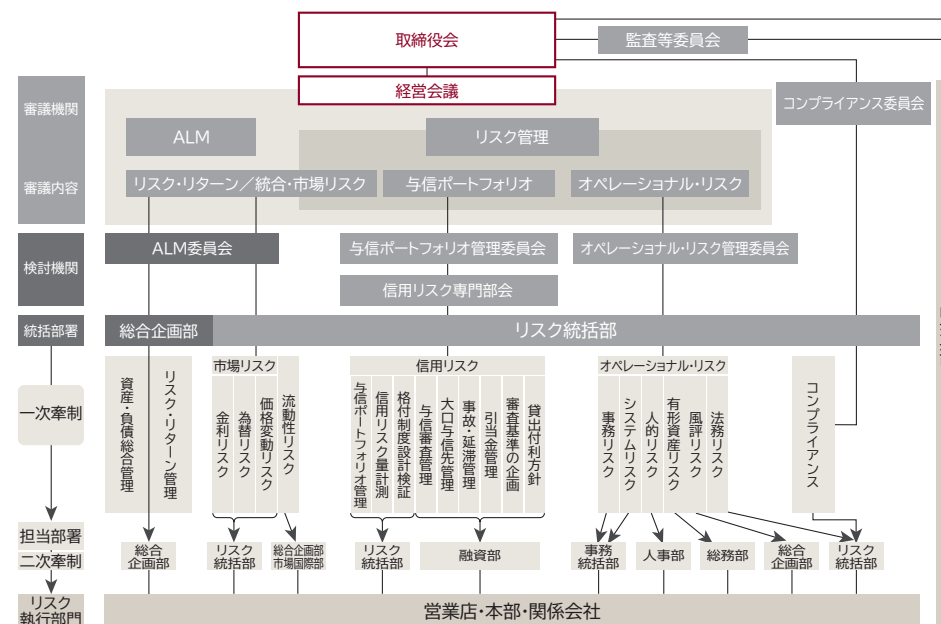
リスク管理

リスク管理体制

金融の自由化、国際化の進展、金融・情報技術の発達に伴いお客さまニーズは年々高度化し、銀行業務に係る各種リスクも、ますます多様化・複雑化しています。

こうした環境の中、経営の健全性を維持・向上していくためには、リスク管理体制の高度化が欠かせません。当行では、こうした観点から、業務に係る各種リスクを個々に管理するとともに、それらのリスクを一元的に把握し、管理・運営を行う統合的なリスク管理の実現に向けて取り組んでいます。

●リスク管理に関する組織運営（リスク管理体制図）



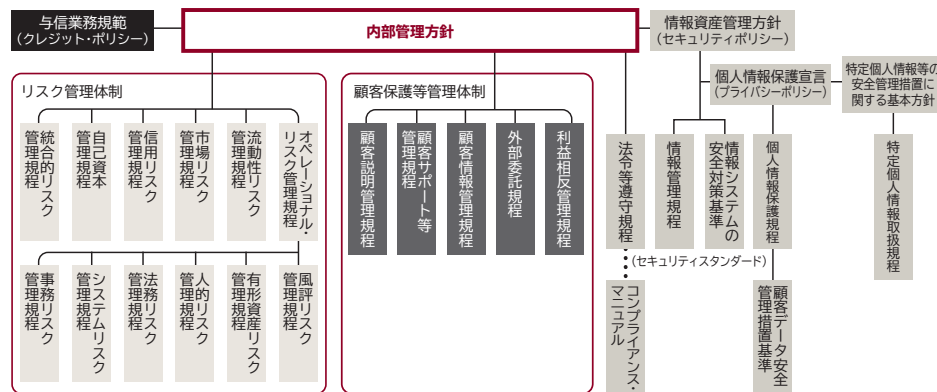
リスク管理

リスク管理方針

銀行業務に付随するリスクが多様化・複雑化する中、業務運営の健全性・適切性を確保するため、戦略目標を踏まえた「内部管理方針」を制定し、本方針に基づいたリスク管理を行っています。

具体的には、管理すべきリスクの種類を①統合的リスク、②信用リスク、③市場リスク、④流動性リスク、⑤オペレーショナル・リスク（事務リスク、システムリスク等）に分類し、リスクの特性に応じた適切な管理を実施することとしています。

●方針・規程類の体系図



リスク管理の方法

統合的リスク、信用リスク、市場リスクについては、リスクを定量的に把握し、自己資本とのバランスを見極めながら、当行の規模に見合った適正なリスク量の下で安定した収益が確保できるよう管理しています。また、流動性リスク、オペレーショナル・リスクに対する管理は、規程・マニュアル等の充実を図るとともに、業務プロセスの管理を徹底することでリスクの発生を抑止しています。当行では、これらのリスクについて管理部署を定め、各リスクの特性に応じて適切に管理するとともに、各業務部門から独立した組織である「リスク統括部」が各リスクを網羅的、体系的に管理しています。

危機管理及び業務継続体制の整備

預金業務や為替等の銀行業務は、社会性・公共性の高い業務という観点から、銀行が果たす社会的責任として業務の継続性の確保が強く求められており、重要な経営課題と認識しています。

当行では、大規模地震やシステム障害、新型コロナウイルス等の非常事態が発生した場合の業務継続を図るため、緊急時対応計画（コンティンジェンシープラン）の中に業務継続計画（BCP ～Business Continuity Plan ～）を定め、具体的行動基準や対応策については各種対応マニュアルを制定するとともに、計画的訓練を通じ、全役職員の対応力や意識向上に取組んでいます。あわせて、明らかとなった課題などについて改善を進めていくことで、BCPの実効性の一層の向上を図っております。

●災害時における他の金融機関との相互支援

営業地域における大規模災害等発生時に、「金融機能の維持・早期復旧」を図っていくため、県内外の金融機関との相互支援・協力に関する協定を締結しています。

名称	参加行	締結年月
埼玉県外 金融機関	災害時相互支援に関する協定	山形銀行、筑波銀行、八十二長野銀行、阿波銀行、宮崎銀行、琉球銀行 2014年12月 （「じゅうだん会」参加行）
埼玉県内 金融機関	大規模災害時の相互支援に関する協定	埼玉りそな銀行、埼玉縣信用金庫、飯能信用金庫、川口信用金庫、青木信用金庫 2016年 1月

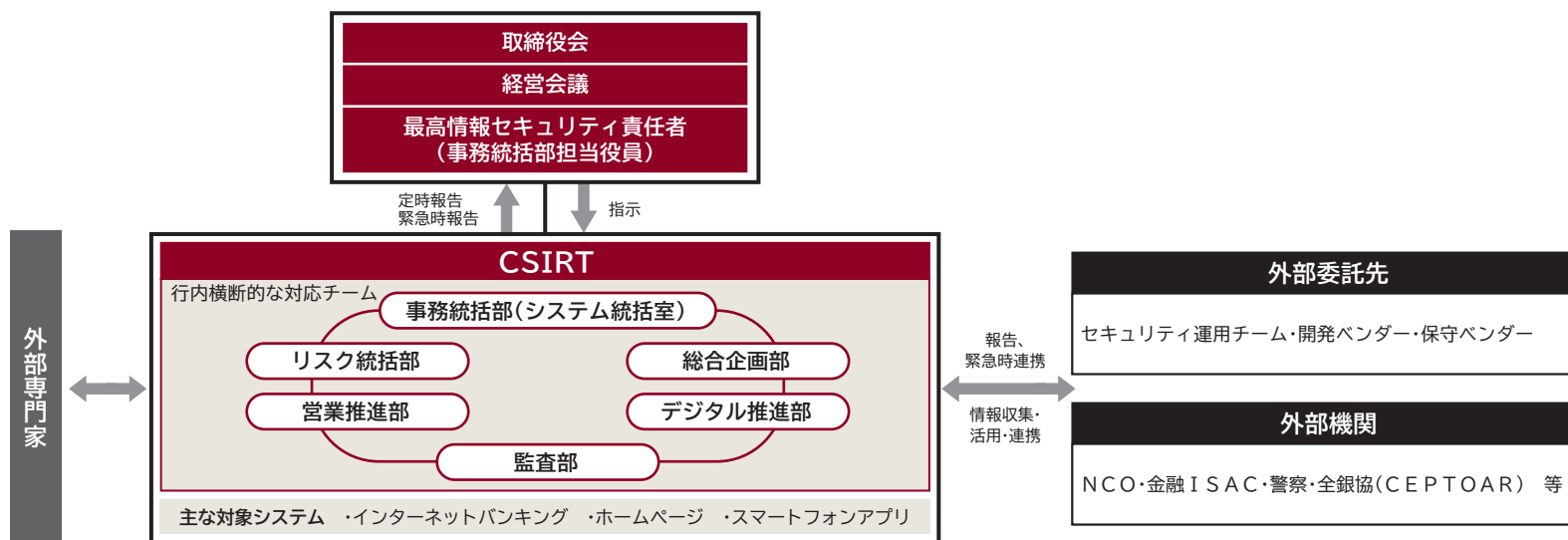
リスク管理

サイバーセキュリティ管理態勢の構築

サイバー攻撃の未然防止や発生時の被害極小化・早期復旧等、実効性の高いサイバーセキュリティ管理態勢を目指すため、行内におけるCSIRTとして、「サイバーセキュリティ管理部会」を設置しています。本部会では、当行内のシステムやリスク管理等を担当する各部門が横断的に連携するとともに、国家サイバー統括室（NCO）や警察等の外部機関やシステム提供会社とも密な情報共有や協議等を行い、平常時および緊急時（インシデント発生時）におけるさまざまな活動を展開しています。

2025年度は、サイバー攻撃の脅威の高まりを受けて、経営陣の主体的な関与のもと、「サードパーティリスク管理の強化」、「行内横断的なサイバーセキュリティ研修・演習プログラムの実施」など、既存の活動を強化しました。

また、新たに「企業向けサイバーセキュリティセミナー」も実施しました。今後も安心・安全な取引のためにさまざまな取り組みを実施してまいります。



平常時の主な活動

- ・お客さまへの情報開示・注意喚起（セミナー等）
- ・外部機関と連携した情報の収集と開示
- ・PDCAの実践
- ・サイバー演習への参加
- ・行内における啓発・訓練
- ・経営に対する定例報告
- ・監視活動
- ・サードパーティリスク管理

緊急時の主な活動

- ・復旧に向けた調査分析
- ・情報漏えい事案などへの対応
- ・対策の実施、被害拡大防止
- ・広報・当局への報告

● CSIRT(シーサート:Computer Security Incident Response Team)

組織内でサイバーセキュリティ管理を担うチームの総称。当行では「サイバーセキュリティ管理部会」およびその事務局がCSIRTとなっています。

コンプライアンス

Ⅰ コンプライアンス体制

銀行業務の社会的・公共的使命から、社会的規範を含む法令等を遵守した公正かつ透明な企業活動を自己規律、自己責任原則に基づき行うことが強く求められています。このような状況の中、当行では、役職員のコンプライアンスの徹底を経営の最重要課題の一つと捉え、当行が社会的責任と公共的使命を果たすため、経営陣自ら積極的に関与し、体制の整備や指導方法の確立等、コンプライアンス体制の強化に取り組んでまいりました。

今後も引続き、確固たる倫理観と誠実さを基本とした企業行動と自己責任原則に則った経営姿勢を一段と強め、法令、ルール及び社会規範等の遵守が日常業務や自らの行動の中で実践されるよう、さらなる体制の強化に努めてまいります。

コンプライアンスの基本方針

当行では、役職員は経営の二つの指針である「経営理念」と「行動憲章」のもとに日常の行動に当たることを、コンプライアンスの基本方針としています。

「経営理念」では、「地域共存」、「顧客尊重」を永遠のテーマとして掲げ、埼玉県の地元銀行として地域経済・社会への貢献を果たし続けるとしています。また、「行動憲章」では、「銀行の公共的使命」を柱に、「質の高い金融サービスの提供」、「法令やルール等の遵守」、「社会とのコミュニケーションを通じた開かれた経営」、「従業員の人格の尊重」、「環境問題への取り組み」、「社会貢献活動への取り組み」、「反社会的勢力への毅然とした対応」をうたい、役職員はこれらのことを基本方針とし日々業務に専念しています。

コンプライアンス運営体制

リスク統括部経営法務室が「コンプライアンス統括部署」として、コンプライアンスに係る法務問題の一元管理及びこれに関する調査・研究・指導を行うとともに、全部店に配置された「法令遵守担当者」と連携して、コンプライアンス体制の強化に取り組んでいます。営業店の法令遵守担当者とは定期的に会合をもち、情報の共有化や研修を通じてレベルアップを図り、本部各部の法令遵守担当者とは毎月会議を開催し、コンプライアンス問題の協議や情報の共有化に努めています。

この他にも、全部店の従業員に対し、コンプライアンス自己点検を定期的を実施させ、統括部署がコンプライアンスの運営状況を把握する仕組みを採っています。

さらに、全行的なコンプライアンスに係る遵守状況のチェックや重要事項の検討を行う組織として、「コンプライアンス委員会」を設置しています。委員長には頭取が当たり、定期的に会議を開催しています。また、取締役会により承認された「コンプライアンス・プログラム」の進捗・実施状況の評価・チェックを行っています。コンプライアンス・プログラムは、コンプライアンスを実現するための具体的な行動計画を示したもので、コンプライアンス委員会により毎年見直しされています。

コンプライアンス・マニュアル

当行では、役職員のコンプライアンスを徹底するため、取締役会により承認された「コンプライアンス・マニュアル」を用いて、全役職員に対する周知を図っています。

コンプライアンス・マニュアルは、当行の「経営理念」、「行動憲章」、「基本方針」、当行役職員として遵守すべき事項を定めた「遵守基準」、当行における教育、検証を含めた体制について解説した「コンプライアンス態勢」、銀行員の知識として必要な各種法規制等を解説した「法令解説編」を収めたもので、日常業務における判断や行動の基本となっています。

個人情報保護への取り組み

当行では、お客さまの個人情報を取扱う際の基本姿勢や利用目的等を明らかにした「個人情報保護宣言（プライバシーポリシー）」を制定し、当宣言等に基づき個人情報の厳格な管理・運営を行っています。また2016年1月から取扱いが開始されたマイナンバー制度への対応についても、「特定個人情報等の安全管理措置に関する基本方針」を策定し、特定個人情報を取扱う際の基本姿勢等を明らかにするとともに、厳格な管理・運営を行っています。当行の「個人情報保護宣言」および「特定個人情報等の安全管理措置に関する基本方針」の内容は、ホームページ等において公開しています。



コンプライアンス

マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与防止に向けた取組み

当行は、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与（以下、「マネー・ローンダリング等」という）防止を経営戦略等における重要な課題の一つとして位置付け、基本方針に基づきマネー・ローンダリング等の防止に向けた管理態勢の構築に努めております。

また、全役職員に対し、マネー・ローンダリング等防止の重要性の理解促進に努めるため、研修等を継続的に実施し、関係法令や適切な事務取扱いの周知徹底を図っています。

反社会的勢力の排除

当行は、反社会的勢力排除の基本方針を定め、反社会的勢力との一切の関係遮断に向けて取組んでいます。また、基本方針に基づき、反社会的勢力に対する具体的な関係遮断の取組みを定めたマニュアルを策定し、研修等を通じて従業員の啓発に努めています。

反社会的勢力排除の基本方針

1. 当行及び武蔵野銀行グループは、社会の一員として市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体（以下、反社会的勢力と呼ぶ）とは一切の関係を遮断しこれを排除する。
2. 当行及び武蔵野銀行グループは、金融機関としての業務の公共性に鑑み、公共の信頼を維持し、預金者等の保護を確保すると共に金融の円滑を図り、業務の適切性及び健全性を確保するために、反社会的勢力と一切の関係を遮断、排除し、反社会的勢力に対し毅然とした態度で対応する。

公益通報制度

当行は、法令等違反行為、その他不祥事に繋がる事象を早期発見・是正するため、公益通報制度に係る規程・マニュアルを制定し、行内のほか、行外の弁護士事務所に通報窓口を設けて、全従業員が直接通報し相談できる態勢を整えています。

顧客保護等管理体制

Ⅰ 顧客保護等管理体制

顧客保護への取組み

当行は、お客さまからの信頼を第一と考え、お客さまの資産、情報およびその他の利益を保護すること、並びに利便の向上を図るための顧客保護等管理の重要性を十分理解し、整備・確立に努め、以下に定める事項を実行いたします。

- ア. 顧客説明管理…お客さまとの取引又は商品の説明および情報提供に際し、お客さまの知識、経験、財産の状況および金融商品の投資の目的や意向に照らして適切かつ十分な説明および情報提供を行います。
- イ. 顧客サポート等管理…お客さまからの相談・苦情等については、適時・適切に対応し、再発防止および改善に努めます。
- ウ. 顧客情報管理…お客さまの情報は、法令等並びに行内規程等に従い、適切に取得・利用し、安全管理に努めます。
- エ. 外部委託管理…お客さまとの取引に関連して、その業務を外部委託する際には、お客さま情報その他お客さまの利益が損なわれないよう適切に管理いたします。
- オ. 利益相反管理…お客さまとの取引にあたり、お客さまの利益が不当に害されるおそれのある取引を適切に管理し、お客さまの利益を保護するとともに、お客さまからの信頼向上に努めます。

金融ADR制度

「金融ADR制度」とは、紛争事案について裁判によることなく（裁判外で）、紛争解決（ADR）機関によるあっせん・調停・仲介のもと、紛争の解決を行う制度です。

当事者間で解決を図ることが困難な場合に、お客さまと金融機関のいずれか一方からの申立てにより、当行が契約している指定銀行業務紛争解決機関である一般社団法人全国銀行協会が、裁判手続よりも迅速、簡易、安価で柔軟な解決を図ります。

〈当行が契約している指定銀行業務紛争解決機関〉

一般社団法人全国銀行協会

連絡先: 全国銀行協会相談室

電話番号: 0570-017109 または 03-5252-3772

顧客保護等管理体制

お客さまの大切なご資産を守るために

●インターネットバンキングおよびスマートフォンアプリの不正使用被害の未然防止

お客さまに安全にご利用いただくため、さまざまなセキュリティ対策を実施しているほか、ホームページ等を通じてお客さまへの注意喚起に努めています。

インターネットバンキングのセキュリティ対策

- 個人インターネットバンキング「むさしのダイレクト」では、スマートフォン専用のセキュリティアプリ「むさしのダイレクトアプリ」やお振込みの際に利用する一回限りの使い捨てパスワード「ワンタイムパスワードアプリ」の無償提供等を行っています。
- 法人インターネットバンキング「むさしのビジネス・ダイレクト」では、トラザクシオン認証※機能付ワンタイムパスワードを採用し、不正使用被害の防止に努めています。フィッシングや不正なポップアップをはじめさまざまな攻撃に対応し、不正送金被害からお客さまを守る「PhishWallプレミアム」を無償提供するほか、不正取引の早期発見等のセキュリティ強化策として登録メールアドレスへ取引結果を即時に通知しています。

※トラザクシオン認証とは、強固なセキュリティ対策の一つで、振込先口座番号等のお客さま情報を使用しパスワードを生成することで、悪意の第三者が振込先を改ざんし、意図しない口座に振り込むという犯罪等を防止できるものです。



スマートフォンアプリのセキュリティ対策

- お客さまのスマートフォンと銀行との間のインターネット通信は、暗号化して盗聴や改ざんを防止しています。
- 指紋認証や顔認証によるアプリへのログインを可能とすることで、セキュリティの一層の強化を図っています。
- 振込等のお取引時には、届出電話番号にSMS（ショートメッセージ）または電話（自動音声）にて認証番号を通知し、本人確認のための追加認証を行っています。
- 普段と異なる端末から初回登録があった場合は、メールでお知らせします。
- 外部のセキュリティ診断会社から安全性に関する第三者評価を受けています。

●埼玉県警察との「特殊詐欺等の被害防止にかかる協定」締結

2024年10月、特殊詐欺等の被害防止に向けた取組みの一層の実効性向上を目指し、県内に本店を置く銀行・信用金庫・信用組合とともに協定を締結しました。埼玉県警察が保有する不正利用口座データによるモニタリングを行うとともに、詐欺被害の実態や手口を学ぶ研修会を実施しています。

●振り込め詐欺等特殊詐欺被害の防止

店頭やATMコーナー、また、お客さまに積極的な注意喚起を行っているほか、お客さまのご意向を確認のうえ、ご本人さま名義の口座への振込みによるお取引をご案内しています。

また、ATMに誘導する振り込め詐欺被害の防止とキャッシュカード手渡し型詐欺被害を最小限に食い止めるため、一定条件に該当するご高齢のお客さまの口座を対象にキャッシュカードの振込機能の利用制限および1日当たりの利用限度額の引下げを行っています。

●電子決済サービスの不正使用防止

当行では、お客さまが電子決済サービスに当行口座の登録を行う際、生年月日・キャッシュカード暗証番号等のお客さま情報のほかに、ワンタイムパスワードによる本人確認を行っています。

お客さま本位の業務運営に向けた取組み

「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」のもと、お客さまの最善の利益の実現に向け取り組んでいます。

Ⅰ 基本方針 ～お客さまの最善の利益の実現に向けて～

お客さまの最善の利益の実現に向け、ニーズやご意向をしっかり把握し、良質な商品・サービスのご提供に継続的に取り組むことが、お客さまの長期資産形成、ひいては武蔵野銀行の成長にも繋がるものと考え、役職員一人ひとりが高い専門性と職業倫理をもって、誠実・公正な業務に努めてまいります。

Ⅰお客さまにふさわしい商品・サービスの提供

金融商品の提案に当たり、お客さまのニーズを的確に捉え、商品のリスク・複雑性と販売すべきお客さまの属性に応じた、適切な商品選定に努めます。

また、お客さまにふさわしい商品やサービスをともに考えます。お客さまをよく知ることから始め、ニーズや目的をしっかりと伺いし、お客さまの知識・投資経験・資産の状況等に照らし、適切な商品・サービスをご提案するよう心掛けます。

なお、商品の特性・リスク等を踏まえ、お客さまにふさわしいとは言えない可能性があると判断した場合には、ご提案を控えさせていただくこともございます。

Ⅱ重要な情報の分かりやすい提供

商品の特性・リスク・手数料や、経済環境・市場動向など、お客さまのご判断に役立つ情報を分かりやすく提供してまいります。

Ⅲ手数料等の明確化

商品・サービスのご提供に際し、商品・サービスの開発や改善等の品質向上、各種情報のご提供、事務、インフラ関連等の費用を総合的に勘案し、手数料をいただいております。こうした手数料の分かりやすく丁寧な情報提供に努めます。

Ⅳ利益相反の適切な管理

お客さま本位の考えに立ち、利益相反を適切に管理してまいります。また、利益相反管理方針では対象とする利益相反の類型、利益相反のおそれのある取引とその特定方法、利益相反の管理方法、管理体制などを定めています。

Ⅴ従業員に対する適切な動機づけの枠組み等

常にお客さま本位で考え行動するため、従業員に対し適切な動機づけを図り、取り組みの継続性・実効性を確保してまいります。長期的視点のもと、お客さま本位の営業活動を促す業績評価体系の整備に努めるとともに、職業倫理の向上に向けた研修等の充実に努めます。

「お客さま本位の業務運営」の浸透・定着化に向けた取組み

●適切な業務運営態勢の構築

頭取を委員長とする品質向上委員会を毎月開催し、「お客さま本位の業務運営」の浸透・定着化に向けた取り組みの進捗状況を検証し、適切な業務運営態勢の構築に向けた議論を重ねております。

また、「お客さま本位の業務運営」の取組状況については適宜、取締役会に報告されております。

●健全な組織文化の醸成

「お客さま本位の業務運営」を健全な組織文化として浸透・定着化させるため、研修やコンプライアンスプログラムの実践、資格取得の推奨など、人材育成に継続的に取り組んでおります。

今後も従業員一人ひとりが誠実・公正な取組みを徹底し、本支店が一体となり適切な業務運営態勢の構築と健全な組織文化の醸成に努めてまいります。

▶浸透・定着に向けた取組み

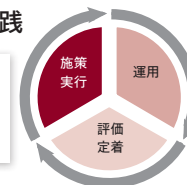
お客さま満足度向上
・丁寧な顧客応対
・質の高い情報提供

営業スタイルを確立
・顧客ニーズに基づく営業
・最善の利益を提供

意識・知識の向上
・FDの定着
・提案知識の向上

▶PDCAサイクルの実践

・諸施策の運用
・浸透・定着状況の検証
・更なる施策の実行



浸透・定着化

適切な業務運営態勢

健全な組織文化

「お客さま本位」の業務運営に関する方針の全文、アクションプランおよび具体的な取組みと評価指標（KPI）については、当行ホームページに掲載しております。

[サステナビリティ『社会>暮らしに寄り添ったサービス>お客さま本位の業務運営』](#)

ステークホルダーとのコミュニケーション

武蔵野銀行は、「お客さま」、「株主・投資家の皆さま」、「従業員」、「地域」といったさまざまなステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを通じて、より質の高い事業活動および企業活動を推進し、企業価値の向上を目指しています。

お客さま



- お客さま満足度向上の取組み

株主・投資家の皆さま



- 株主総会
- 会社説明会
- 情報誌発行



従業員



- 意識調査・アンケート
- ワーキンググループによる従業員の意見の取り入れ
- 全従業員参加のビジネスアイデアコンテスト

地 域



- 各種地域貢献活動
- 地域創生スペースの活用
- 金融経済教育
- 文化芸術・スポーツ振興

Ⅰ お客さまとのコミュニケーション

当行では、お客さまの利便性向上を図り、より一層ご満足いただけるようさまざまな取組みを実施しています。

お客さま満足度向上への取組み

地域のお客さまから一番に選ばれる銀行を目指し、期待以上のご満足をいただけるようCS向上の取組みを強化しています。

また、本部にCS担当者を置き、店頭サービスなどの向上につながるさまざまな取組みを行っています。

- 商品・サービス・チャネルの充実
- モニタリング調査やお客さまアンケートを通じた課題発見・改善・定期検証
- 応対力向上を図る本部研修・店内勉強会の充実
- 良好事例・苦情事例等の情報共有

Ⅱ 株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション

当行では株主さま・投資家の皆さまとのコミュニケーションを重視する方針のもと、定時株主総会のほか、機関投資家・アナリスト・個人投資家の皆さまを対象とする会社説明会等を開催しています。

なお、定時株主総会の開催にあたり、以下の点を実施しています。



2026年6月の会社説明会

- 招集通知の早期発送
- 招集通知(英訳含む)の当行ホームページ掲載
- 議決権行使について書面及び電磁的方法の導入(QRコードを用いた議決権行使等)
- 株主総会動画の事後配信

今後も多くの株主さま・投資家の皆さまから積極的にご意見等を承り、経営に活かしてまいります。

ステークホルダーとのコミュニケーション

●情報誌の発行

当行の業績や地域貢献活動等の取組みについて、より多くのステークホルダーの皆さまにご理解いただけるよう、統合報告書やミニディスクロージャー誌（株主通信）を発行するなど、積極的な情報開示に努めています。



また、海外のステークホルダーの皆さまに向けて、英文のアンニュアルレポートを発行しています。

Ⅰ 地域とのコミュニケーション

当行では、さまざまな地域貢献活動を通じて豊かな地域社会と、全ての方々がお互いの個性を認め合いながら活躍できる共生社会の実現に貢献しています。

地域の方々との交流

●地域創生スペース～M's SQUARE～

本店ビル2階の地域創生スペース「M's SQUARE」では、自治体や企業・団体等と連携し地域の魅力や取り組むべき課題の発信、地域の皆さまとの交流の場となるイベント開催を行っています。



経営力アップ↑埼玉ウーマンズカフェ

●地域行事への参加

長年に亘る地域の皆さまからのご愛顧ご支援に感謝を込め、ウォーキングイベントの参加など、地域行事への積極的な参加や協賛を通じて、地元埼玉県の更なる魅力向上や持続的成長に貢献しています。



日本スリーデーマーチでのパレード参加

未来を担う子どもたちへ

●金融への理解向上に向けて

金融経済教育プログラム「むさしの未来アカデミー」では、小学生から高校生までを対象に職場体験やワークショップ等を開催しています。



親子で楽しむバレンタインワークショップ

●音楽を通じた成長の支援

子どもたちにプロの演奏する素晴らしい音楽に触れる機会を提供するため、2009年より地元小学校の音楽室や体育館を会場としたコンサートを開催しています。



小学校で開催したコンサート

地域のスポーツ振興に向けて

スポーツ振興を通じた地域活性化に貢献するため、地元スポーツチームを応援しています。



埼玉西武ライオンズ



RB大宮アルディージャ

「M's SQUARE」に応援ブースを設置しているほか、オリジナルデザインのキャッシュカード等を取り扱っています。



越谷アルファーズ

バスケットボール
B.LEAGUEで活躍する「越谷アルファーズ」を応援しています。



埼玉上尾メディックス

女子バレーボールチーム
「埼玉上尾メディックス」を応援しています。



T.T.彩たま

卓球T.LEAGUEで
活躍する「T.T.彩たま」を応援しています。

データセクション

I CONTENTS

財務データ(10か年サマリー)	73
ESGデータ	74
会社情報	75



財務データ（10か年サマリー）

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
業務粗利益	48,507	48,790	46,799	45,066	47,709	49,181	49,078	49,058	51,097	54,503
資金利益	41,227	41,193	38,962	36,660	38,636	39,399	40,352	43,175	45,922	52,436
役務取引等利益	7,600	8,770	8,637	9,157	9,692	10,076	9,866	9,558	10,557	11,306
うち法人関連	763	1,455	1,862	1,941	2,154	2,503	3,120	3,155	4,047	4,959
うち個人関連	5,122	5,711	5,290	5,214	5,877	5,897	5,182	4,291	4,435	4,478
その他業務利益	△321	△1,174	△800	△751	△619	△294	△1,140	△3,675	△5,382	△9,240
うち債券関係損益	101	△950	△552	27	△457	△326	△603	△1,762	△1,470	△7,359
経費（△）	34,482	34,519	33,085	33,503	33,329	33,526	34,384	34,446	35,262	37,125
コア業務純益	13,923	15,221	14,266	11,536	14,837	15,982	15,297	16,374	17,304	24,737
経常利益	11,618	14,373	10,139	7,280	11,627	12,148	14,388	15,165	17,097	21,610
当期純利益	9,006	10,078	4,700	7,091	7,303	8,317	10,351	10,747	12,769	14,854
与信関係費用（△）	2,525	1,317	10,750	3,701	3,743	2,386	991	538	1,533	3,961
親会社株主に帰属する当期純利益（連結）	9,762	10,917	5,345	8,066	8,022	9,001	10,865	11,264	13,146	15,412

(百万円)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
資産の部合計	44,940	45,460	46,009	46,593	53,008	54,680	53,091	53,753	54,478	56,138
貸出金	34,253	34,708	35,355	35,845	38,023	38,543	39,216	40,067	41,264	43,213
うち事業性貸出	17,624	18,033	18,539	19,158	20,953	21,081	21,665	22,251	22,801	23,884
うち非事業性貸出	14,089	14,281	14,322	14,422	14,844	15,262	15,361	15,794	16,422	16,946
有価証券	7,823	7,421	6,562	6,268	6,846	7,353	8,098	10,447	10,539	9,642
負債の部	42,658	43,064	43,700	44,319	50,632	52,290	50,674	51,180	51,957	53,540
預金	39,518	40,361	41,310	42,149	45,917	47,634	48,808	49,782	50,688	51,803
譲渡性預金	1,887	1,734	1,574	1,458	823	342	260	495	247	246
純資産の部	2,282	2,395	2,309	2,274	2,375	2,389	2,417	2,573	2,520	2,598
株主資本合計	1,965	2,039	2,059	2,103	2,149	2,206	2,277	2,342	2,432	2,526
負債及び純資産の部合計	44,940	45,460	46,009	46,593	53,008	54,680	53,091	53,753	54,478	56,138

(億円)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
ROA	0.20%	0.22%	0.10%	0.15%	0.13%	0.15%	0.19%	0.19%	0.23%	0.26%
ROE（連結）	4.23%	4.54%	2.20%	3.40%	3.31%	3.60%	4.31%	4.27%	4.85%	5.62%
コアOHR	71.23%	69.39%	69.87%	74.38%	69.19%	67.71%	69.20%	67.77%	67.08%	60.01%
自己資本比率	9.20%	9.03%	8.10%	8.13%	8.19%	8.11%	9.01%	9.83%	12.64%	12.70%
1株当たり純資産（連結）	2,325.45	2,454.87	2,376.77	2,343.08	2,479.74	2,492.96	2,519.14	2,761.98	2,699.63	2,835.44
1株当たり当期純利益（連結）	97.11	108.63	53.19	80.28	79.85	89.59	108.21	113.23	132.47	155.41
1株当たり配当額	80	80	80	80	80	90	95	105	125	170
配当性向（連結）	27.4%	24.5%	50.1%	33.2%	33.3%	33.4%	29.2%	30.9%	31.4%	36.4%

(円)

*1（連結）の記載がないものは単体ベース

*2 当行は2026年4月1日を効力発生日とする株式分割（分割比率1対3）を実施しており、2016年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定し、「1株当たり純資産（連結）」「1株当たり当期純利益（連結）」を算出しております。なお、1株当たり配当金は当該株式分割前の実際の配当額を記載しております。



ESGデータ

環境関連

エネルギー使用量 ^{*1}	2023年度	2024年度	2025年度
都市ガス (Nm ³)	137,688	137,392	133,722
重油 (L)	0	1,800	1,300
灯油 (L)	0	0	798
軽油 (L)	504	0	0
ガソリン (L)	160,544	145,403	138,345
電気 (Mwh)	12,627	11,901	11,777
GHG (温室効果ガス) 排出量 (t-CO ₂)	2023年度	2024年度	2025年度
Scope 1 (直接排出)	684	620	597
Scope 2 (間接排出)	4,924	2,874	1,686
Scope 3 ^{*2}	6,114,495	6,447,691	6,176,955
うち、カテゴリ1 (購入した製品・サービス)	—	13,968	13,136
うち、カテゴリ2 (資本財)	—	7,974	5,373
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)	—	828	803
うち、カテゴリ4 (輸送、配送 上流)	—	1,121	1,161
うち、カテゴリ5 (事業から出る廃棄物)	—	195	167
うち、カテゴリ6 (出張)	247	243	243
うち、カテゴリ7 (通勤)	559	574	535
総排出量 (Scope1,2)	5,608	3,494	2,283
総排出量 (Scope1,2,3)	6,120,103	6,451,185	6,179,238

*1 当行グループ全体

*2 環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関するガイドライン (ver.2.7)」及び環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガスの排出等の算定のための排出原単位データベース (ver.3.5)」を使用

ガバナンス関連

コーポレート・ガバナンス	2023年度	2024年度	2025年度
取締役の人数 (名)	8	8	7
うち、社外取締役の人数	3	3	3
うち、女性取締役の人数	1	1	1
監査役の人数 (名)	5	5	5
うち、社外監査役の人数	3	3	3
役員のうち、女性の比率	7.6%	7.6%	8.3%
コンプライアンス	2023年度	2024年度	2025年度
全従業員を対象としたコンプライアンス研修の実施回数	2	2	2

* 2026年6月25日に監査等委員会設置会社へ移行しております

社会関連

ダイバーシティ ^{*1}	2023年度	2024年度	2025年度
従業員数 (人) ^{*2}	1,870	1,854	1,908
うち、女性従業員数	756	766	794
女性従業員比率	40.4%	41.3%	41.6%
嘱託・臨時従業員数 (人)	689	701	728
社員平均年齢 (歳)	40.5	40.5	40.3
社員平均雇用年数	16.5	16.4	16.0
うち、男性の平均雇用年数	18.5	18.2	17.4
うち、女性の平均雇用年数	13.8	13.1	14.0
平均年間給与 (千円) ^{*3}	6,586	6,838	7,079
平均給与月額 (千円)	423	450	477
男女賃金差異 (全労働者)	52.1%	54.7%	57.5%
うち、正規雇用労働者	64.3%	68.4%	72.4%
うち、パート・有期労働者	62.4%	63.8%	61.5%
新卒採用者合計 (名)	86	96	116
うち、女性採用者数	40	34	35
キャリア採用者合計 (名)	21	20	28
女性管理職比率 ^{*4}	15.3%	15.8%	16.6%
再雇用制度利用人数 (名)	18	23	31
障がい者雇用人数 (名)	49	51	54
障がい者雇用率	2.58%	2.82%	2.87%
育児休業取得率 (男性)	114.6%	104.4%	105.3%
育児休業取得率 (女性)	100%	100%	106.5%
介護休業取得者数 (名)	2	2	1
時短勤務制度利用率 ^{*5}	77.8%	78.1%	83.9%
人材育成 ^{*1}	2023年度	2024年度	2025年度
職務エントリーによる配置人数	28	16	20
行員転換実績 (名)	8	8	3
一人あたり人材投資額 (千円) ^{*6}	273	297	336
一人あたりの研修受講時間	35時間24分	36時間9分	40時間35分
Well-being・健康経営 ^{*1}	2023年度	2024年度	2025年度
平均有給休暇取得日数	13.4	13.1	13.4
平均有給休暇取得率	70.4%	69.8%	71.6%
一月あたり平均残業時間 (法定時間外)	12時間11分	11時間40分	11時間28分
従業員満足度	72.4%	73.2%	75.1%
従業員組合加入率	54.6%	54.0%	54.6%
ストレスチェック受検率	96.2%	95.8%	98.1%
特定健診実施率 ^{*7}	97.4%	97.7%	97.8%
疾病等による長期休業者数 (名)	27	29	24
労働災害による死亡率	0%	0%	0%
社会貢献活動	2023年度	2024年度	2025年度
公益信託を通じた、社会貢献活動費支出額 (万円)	290	296	292
小中高生金融教育受講者数 (人) ^{*8}	1,399	2,089	4,135

*1 当行単体

*2 臨時従業員を含まず

*3 賞与及び基準外賃金を含む

*4 課長職以上に占める女性比率

*5 産・育休復帰者における利用率

*6 「研修費」「研修等にかかる教材費・交通費」「自己啓発奨励金」「必須受験資格の受験費用」「OFF-JT機会費用」「OJT機会費用」等を計上

*7 特定健診実施率については、グループ全体の数値

*8 お仕事体験、むさしの未来アカデミー参加者の2010年からの累計人数



会社情報

名称	株式会社武蔵野銀行 The Musashino Bank, Ltd.
本店所在地	〒330-0854 さいたま市大宮区桜木町一丁目10番地8
設立	1952年3月6日
資本金	457億円
総資産	56,138億円
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場（証券コード：8336）
信用格付	A+（JCR）

連結子会社 (2026年3月末現在)						
会社名	所在地・電話番号	資本金 (百万円)	設 立	総株主の議決権 に占める当行の 保有割合(%)	総株主の議決権 に占める子会社 の保有割合(%)	
ばざん総合リース株式会社	さいたま市大宮区桜木町一丁目10番地8 当行本店ビル7階 (048)642-1231	120	1975年4月1日	50.0	50.0	
ばざん保証株式会社	さいたま市大宮区桜木町四丁目265番地1 桜木町ビル3階 (048)647-3811	90	1982年4月2日	99.4	0.6	
むさしのカード株式会社	さいたま市大宮区桜木町一丁目10番地8 当行本店ビル7階 (048)643-5081	40	1985年11月25日	62.3	37.7	
ばざんシステムサービス株式会社	さいたま市大宮区北袋町一丁目307番地 当行事務センター内 (048)644-8510	20	1989年8月1日	45.0	55.0	
株式会社ばざん地域経済研究所	さいたま市大宮区桜木町一丁目10番地8 当行本店ビル7階 (048)647-8484	20	1992年4月20日	42.5	57.5	
株式会社ばざんキャピタル	さいたま市大宮区桜木町一丁目10番地8 当行本店ビル7階 (048)657-0931	20	1997年4月1日	5.0	42.0	
むさしのハーモニー株式会社	さいたま市大宮区北袋町一丁目307番地 当行事務センター内 (048)645-5571	10	2017年5月1日	100.0	—	
むさしの未来パートナーズ株式会社	さいたま市大宮区桜木町一丁目10番地8 当行本店ビル7階 (048)641-8150	100	2022年6月1日	100.0	—	

株式の総数等 (2026年3月末現在)					
発 行 可 能 株 式 総 数					80,000千株
発 行 済 株 式 の 総 数					33,405千株
株 主 数					14,616名

- (注) 1. 2026年4月1日を効力発生日とする株式分割（分割比率1対3）を実施し、これに伴う定款変更により発行可能株式総数を80,000千株から2億40,000千株に変更しております。
2. 2026年4月1日を効力発生日とする株式分割（分割比率1対3）を実施したことにより、発行済株式の総数は33,405千株から1億216千株に増加しております。
3. 株式数は千株未満を切り捨てて表示しております。

株式の所有者別状況

区 分	株式の状況（1単元の株式数100株）							単元未満 株式の状況 (株)
	政府及び 地方公共団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の 法人	外国法人等 個人以外	個人 その他	計	
株 主 数 (人)	—	34	34	812	177	6	8,534	9,597
所有株式数(単元)	—	111,361	14,895	71,247	62,853	8	72,161	332,525
所有株式数の割合(%)	—	33.49	4.48	21.43	18.90	0.00	21.70	100.00

- (注) 1. 自己株式345,700株は「個人その他」に3,457単元含まれております。
2. 「その他の法人」には、株式会社証券保管振替機構名義の株式が14単元含まれております。
3. 「金融機関」及び「単元未満株式の状況」には、役員報酬BIP信託に係る信託口が保有する当行株式が、それぞれ922単元及び48株含まれております。
4. 当行は2026年4月1日を効力発生日とする株式分割（分割比率1対3）を実施しておりますが、本表では株式分割前の株主数と所有株式数を記載しております。

大株主の状況

氏名又は名称	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己株式を除く。)の 総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,824	11.56
株 式 会 社 日 本 カ ス ト デ ィ 銀 行 (信 託 口)	2,102	6.35
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 (常 任 代 理 人 株 式 会 社 み ず ほ 銀 行 決 済 営 業 部)	1,004	3.03
株 式 会 社 千 葉 銀 行	925	2.79
明 治 安 田 生 命 保 険 相 互 会 社	735	2.22
住 友 生 命 保 険 相 互 会 社	702	2.12
武 蔵 野 銀 行 従 業 員 持 株 会	658	1.99
前 田 硝 子 株 式 会 社	606	1.83
J P モ ル ガ ン 証 券 株 式 会 社	593	1.79
高 橋 慧	562	1.70
計	11,717	35.44

- (注) 1. 所有株式数は千株未満を切り捨てて表示しております。
2. 発行済株式（自己株式を除く。）の総数に対する所有株式数の割合は自己株式（345千株）を控除して算出し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。
- なお、自己株式には、役員報酬BIP信託口の所有する当行株式（92千株）は含まれておりません。
3. 当行は2026年4月1日を効力発生日とする株式分割（分割比率1対3）を実施しておりますが、本表では株式分割前の所有株式数を記載しております。

最新のIR情報やサステナビリティに関する情報は、当行Webサイトでもご覧いただけます。

株主・投資家の皆さま

サステナビリティ

<https://www.musashinobank.co.jp/ir/>

<https://www.musashinobank.co.jp/sustainability/>



2026年7月

武蔵野銀行 総合企画部 IR広報室

〒330-0854 さいたま市大宮区桜木町一丁目10番地8

TEL. 048-641-6111(代表)

<https://www.musashinobank.co.jp>

