More For You
もっと、街・暮らし・笑顔のために

２０２５年度決算説明会資料

2026年6月2日

株式会社 武蔵野銀行

目次

キーメッセージ P2

第１章 業績の概要

利益の状況①…… P4
利益の状況②…… P5
貸出金の推移…… P6
預金等・預り資産の推移…… P7
運用・調達実績 …… P8
役務取引等利益の推移①…… P9
役務取引等利益の推移②…… P10
経費の推移…… P11
貸出金の状況…… P12
与信関係費用・不良債権の状況…… P13
有価証券の状況…… P14
連結決算の状況…… P15
2027年3月期の業績予想①…… P16
2027年3月期の業績予想②…… P17
2027年3月期の業績予想（参考）…… P18
金利上昇シミュレーション…… P19

第２章　中期経営計画「MCP 2/3」

前中計「MCP 1/3」の振り返り…… P21
マザーマーケットである埼玉県の特徴…… P22
当行グループのビジネスモデル…… P23
「MCP 2/3」の概要…… P24
基本戦略Ⅰ…… P25
基本戦略Ⅱ…… P26
基本戦略Ⅲ…… P27
収益計画の全体像…… P28

第３章 企業価値向上に向けた取組み

PBR向上に向けたロジックツリー…… P30
ROEおよびPBR …… P31
EPSおよびPER…… P32
成長を加速させるための投資…… P33
RORA向上に向けた取組み…… P34
資本運営に関する考え方…… P35
リスクアセットコントロール（自己資本比率）…… P36
キャピタルアロケーション…… P37
リスクアセットコントロール（政策保有株式の縮減） P38
株主還元…… P39
情報の非対称性緩和の取組み…… P40

Appendix

調達戦略…… P42
法人戦略①②…… P43・44
個人戦略①②…… P45・46
地域活性化戦略…… P47
サステナビリティ戦略…… P48
人材戦略…… P49
チャネル戦略…… P50
デジタル戦略…… P51
アライアンス戦略…… P52

キーメッセージ

2025年度決算

埼玉県の成長力・市場優位性を取り込み、持続的な利益成長を実現

- **親会社株主に帰属する当期純利益は前年比22億円増益の154億円、過去最高益を更新**
  - 預貸ボリュームの着実な拡大と金利更改に伴う金利上昇により資金利益が伸長
  - 法人・個人へのコンサルティングへの注力により役務取引等利益も高水準を維持
- **中計「MCP 1/3」経営指標の全項目で目標を上回る実績**

中期経営計画「MCP 2/3」

前中計で構築した基盤のもと確固な存在感を確立、企業価値を向上していく4年間

- **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**

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

企業価値向上

規律ある資本運営のもと株主還元の拡充・強化により、企業価値の一層の向上へ

資本運営

自己資本比率の適正水準を10.5%とし、余力は新分野への投資・株主還元へ

配当性向の引上げ

累進的配当方針のもと、6年連続増配を計画
配当性向は40%を見込む

機動的な自己株式取得

100億円を上限とする自己株式取得を実施

株主基盤拡充への取組み

株式３分割に続き、優待制度を導入

第１章　業績の概要

利益の状況①

・資金利益は、貸出金利息の伸長により、前年比６５億円増加の５２４億円。 ６年連続の増益
・役務取引等利益は、法人関連の増加により、前年比７億円増加の１１３億円。過去最高益
・経費は、 ３７１億円。人的資本およびデジタルへの戦略投資を行いながらも、メリハリあるコスト管理を徹底
・コア業務純益は、前年比７４億円増益の２４７億円

２０２６年３月期の収益状況

（単位:億円）

	番号	実績	前年比
業務粗利益	1	545	34
資金利益	2	524	65
役務取引等利益	3	113	7
その他業務利益	4	△ 92	△ 38
経費 (△)	5	371	18
うち人件費(△)	6	178	9
うち物件費(△)	7	167	8
コア業務純益	8	247	74
実質業務純益	9	173	15

前年比増減要因

【資金利益】
（主な増加要因）

貸出金利息（V要因）	17.4億円
同 （R要因）	82.8億円
有価証券利息（V要因）	△5.0億円
同 （R要因）	32.7億円

（主な減少要因）

円預金等利息（V要因）	1.4億円
同 （R要因）	68.4億円

【役務取引等利益】

法人関連	9.1億円
個人関連	0.4億円

【債券関係損益】

売却益	1.9億円
売却損（△）	64.1億円
償還損（△）	△3.3億円
計	△58.8億円

【経費】

人件費	9.7億円
物件費	8.1億円
税金	0.7億円

利益の状況②

・与信関係費用は、一般貸倒引当金を予防的に積み増したことから、前年比２４億円増加の３９億円
・株式関係損益は、政策保有株式の縮減により、前年比５８億円増加の７１億円
・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、７年連続増益、過去最高益を2年連続で更新

２０２６年３月期の収益状況

（単位:億円）

	番号	実績	前年比
一般貸倒引当金繰入額（△）	1	34	39
業務純益	2	139	△ 23
臨時損益	3	76	68
株式関係損益	4	71	58
不良債権処理費用（△）	5	16	△ 10
その他	6	22	0
経常利益	7	216	45
特別損益	8	△0	0
税引前当期純利益	9	216	45
法人税等合計(△)	10	67	24
当期純利益	11	148	20
(参考)与信関係費用（△）	12	39	24

前年比増減要因

【与信関係費用（△）】 39億円（+24億円）
一般貸倒引当金繰入額（△） 34億円（+39億円）
不良債権処理費用（△） 16億円（△10億円）
[個別貸倒引当金繰入額（△） 13億円（△10億円）]
[償却債権取立益 11億円（ +4億円）]

【株式関係損益】
株式等売却益 76.0億円（+58.6億円）
株式等売却損(△) 4.6億円（ + 0.3億円）

貸出金の推移

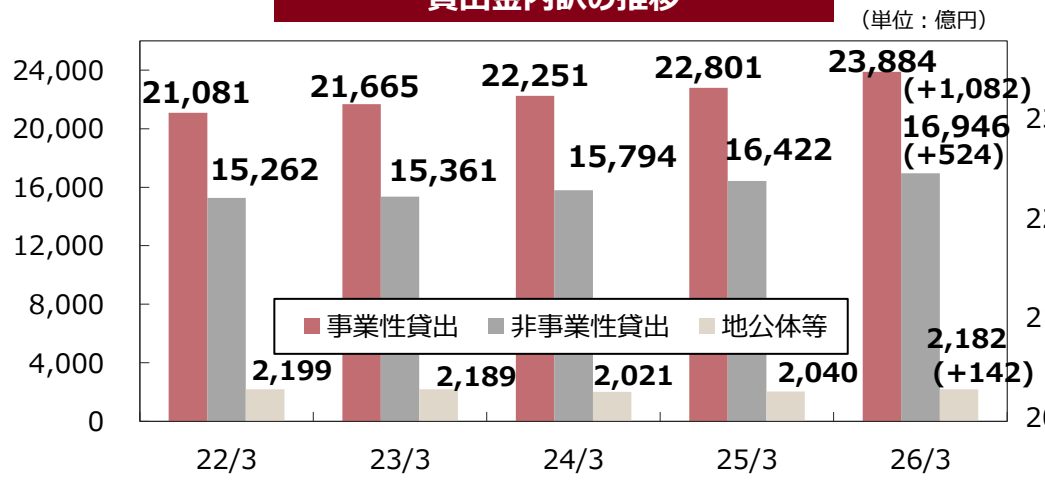
・貸出金残高は、事業性・非事業性ともに伸長し、前年比１,９４９億円（年率４.７%）増加の４兆３,２１３億円
・事業性貸出は、DX・省力化など設備投資意欲の高まりに応え、年率４.７%増加
・非事業性貸出は、旺盛な住宅ローン需要等を取り込み、年率３.１%増加

貸出金の推移

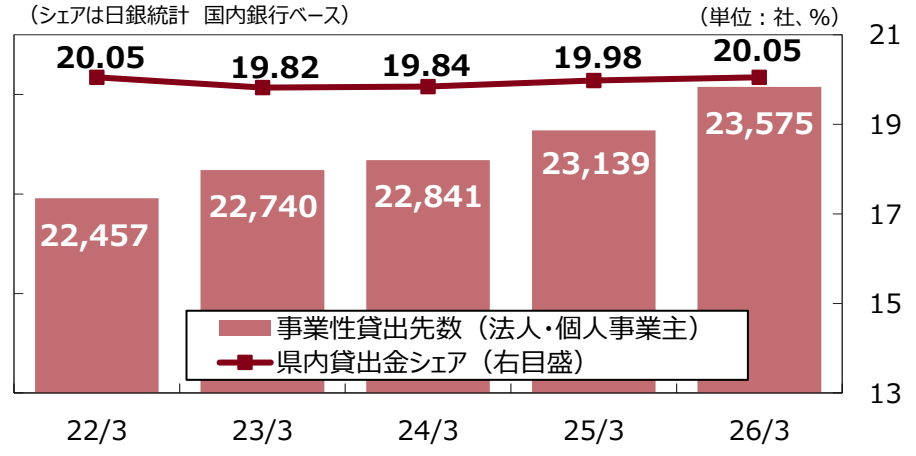
(単位:億円)

項目		22/3	23/3	24/3	25/3	26/3
期末残高		38,543	39,216	40,067	41,264	43,213
増加額		520	673	851	1,197	1,949
伸び率		1.3%	1.7%	2.1%	2.9%	4.7%
残高内訳	事業性貸出	21,081	21,665	22,251	22,801	23,884
	非事業性貸出	15,262	15,361	15,794	16,422	16,946
	地公体等	2,199	2,189	2,021	2,040	2,182

貸出金内訳の推移



事業性貸出先数および県内貸出金シェアの推移



預金等・預り資産の推移

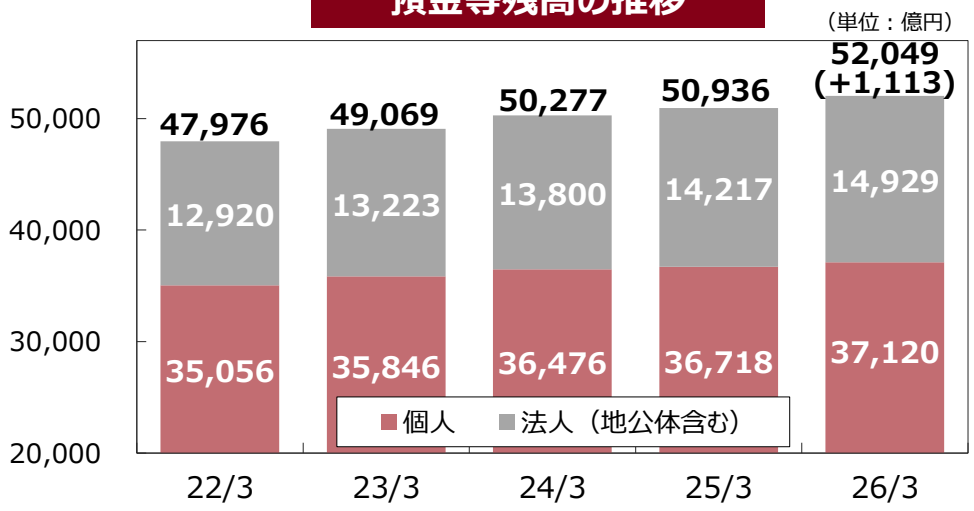
・預金等残高は、個人・法人ともに増勢を堅持し前年比１,１１３億円（年率２.１%）増加の５兆２,０４９億円
・預り資産残高は、前年比１,２１２億円（年率１６.８%）増加の８,４３２億円

預金等の推移

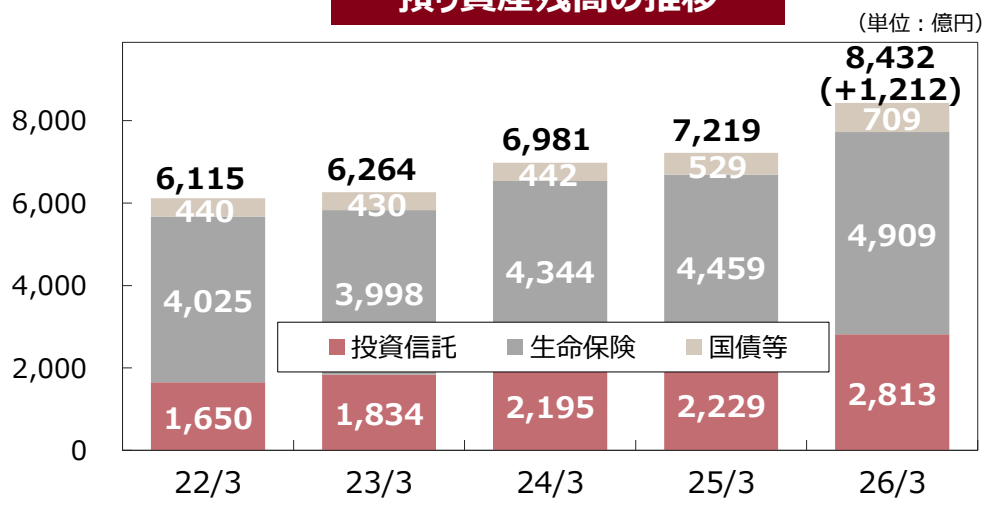
(単位:億円)

項目		22/3	23/3	24/3	25/3	26/3
預金等残高（末残）		47,976	49,069	50,277	50,936	52,049
伸び率		2.6%	2.2%	2.4%	1.3%	2.1%
内訳	個人	35,056	35,846	36,476	36,718	37,120
	伸び率	3.6%	2.2%	1.7%	0.6%	1.0%
	法人（地公体含む）	12,920	13,223	13,800	14,217	14,929
	伸び率	0.0%	2.3%	4.3%	3.0%	5.0%
預り資産残高		6,115	6,264	6,981	7,219	8,432
伸び率		6.4%	2.4%	11.4%	3.4%	16.8%

預金等残高の推移



預り資産残高の推移



運用・調達実績

・貸出金平残は、前年比１,452億円（年率３.6%）の増加
・貸出金利回りは、金利更改の進展により、前年比２０.6ベーシスポイント上昇

期中平残

（単位：億円）

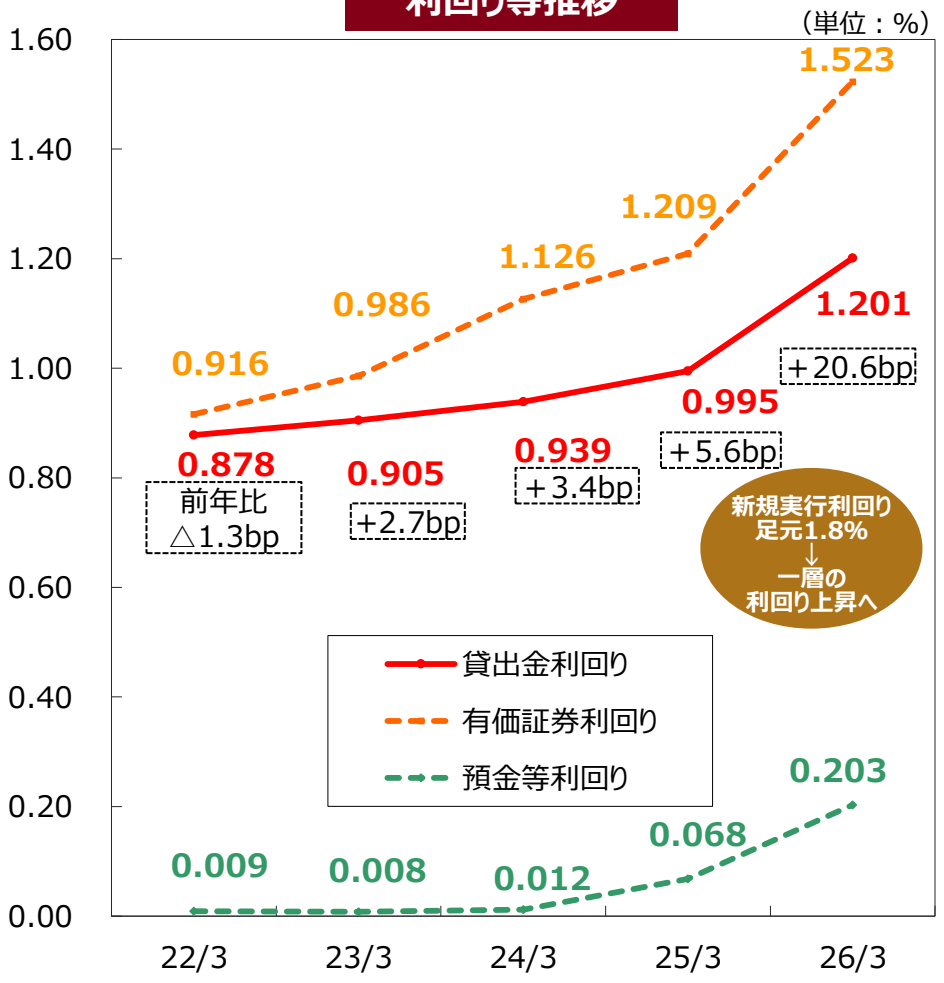
項　　目	26年3月期	前年比	
		増減額	増減率
貸　　出　　金	41,577	1,452	3.6%
有　価　証　券	10,100	△ 329	△3.1%
預　　金　　等 （NCDを含む）	50,850	720	1.4%

利回り等

（単位：%）

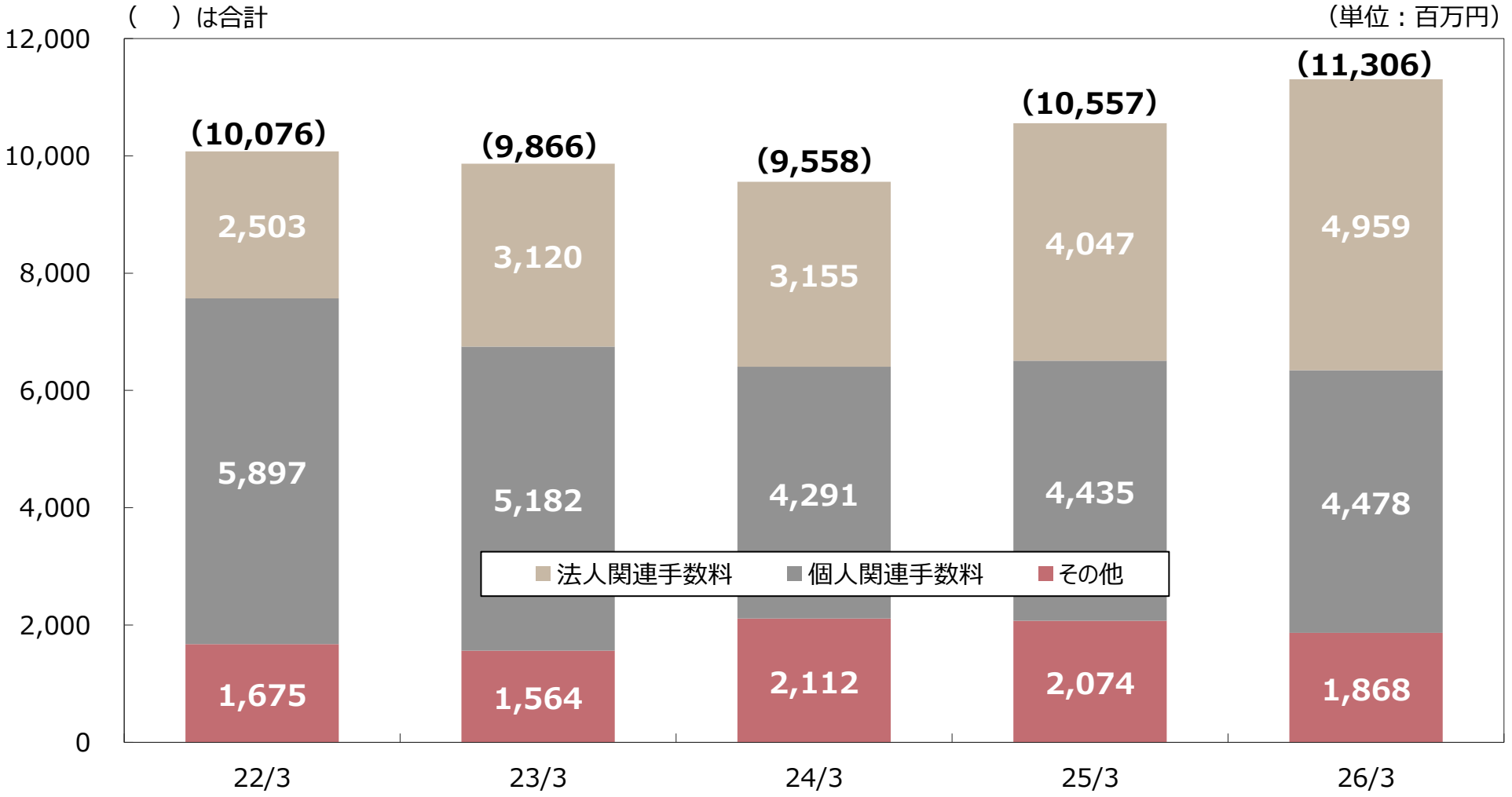
項目		26年3月期	前年比
資金運用利回り	1	1.276	0.233
貸出金利回り	2	1.201	0.206
（円貸出金利回り）	3	(1.135)	(0.224)
有価証券利回り	4	1.523	0.314
預金等利回り	5	0.203	0.135
<預金等貸出金利回差>	6	0.998	0.071
資金調達原価	7	0.978	0.155
総資金利鞘	8	0.298	0.078

利回り等推移



役務取引等利益の推移①

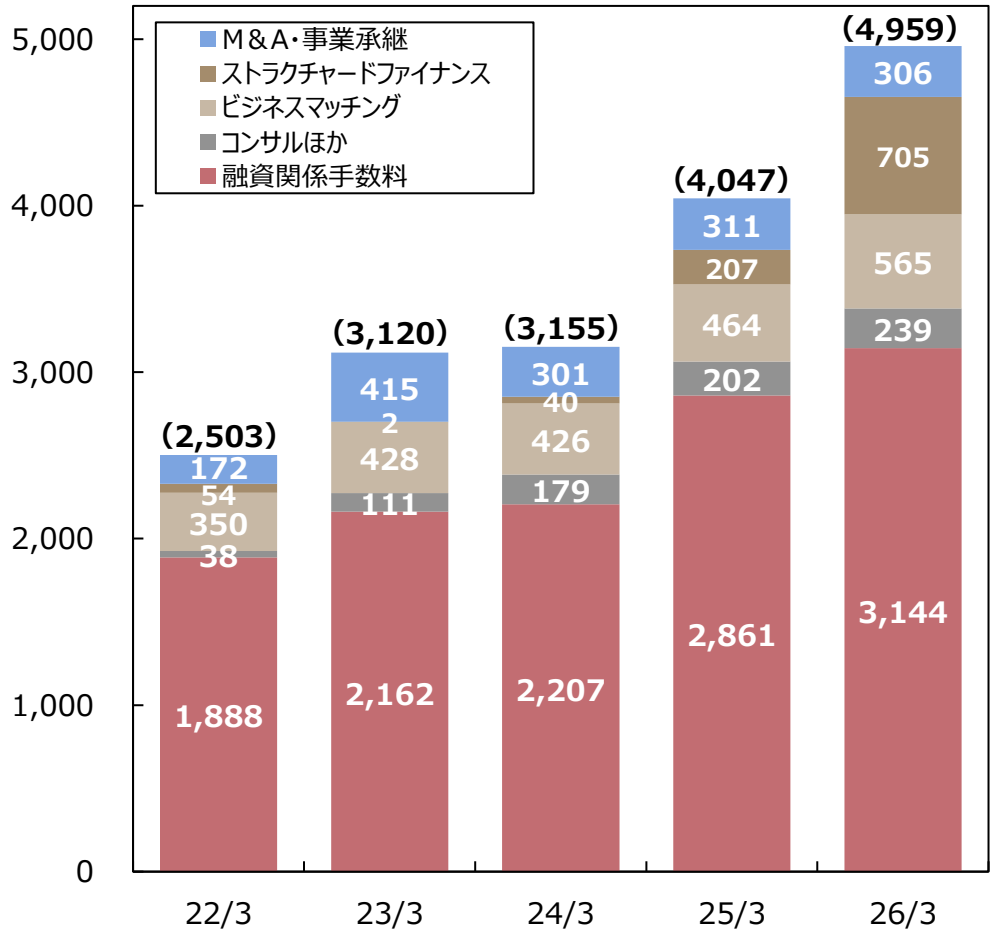
・役務取引等利益は、法人・個人の課題解決に向けたコンサルティングへの注力で、前年比７億円増加の１１３億円。過去最高益を更新



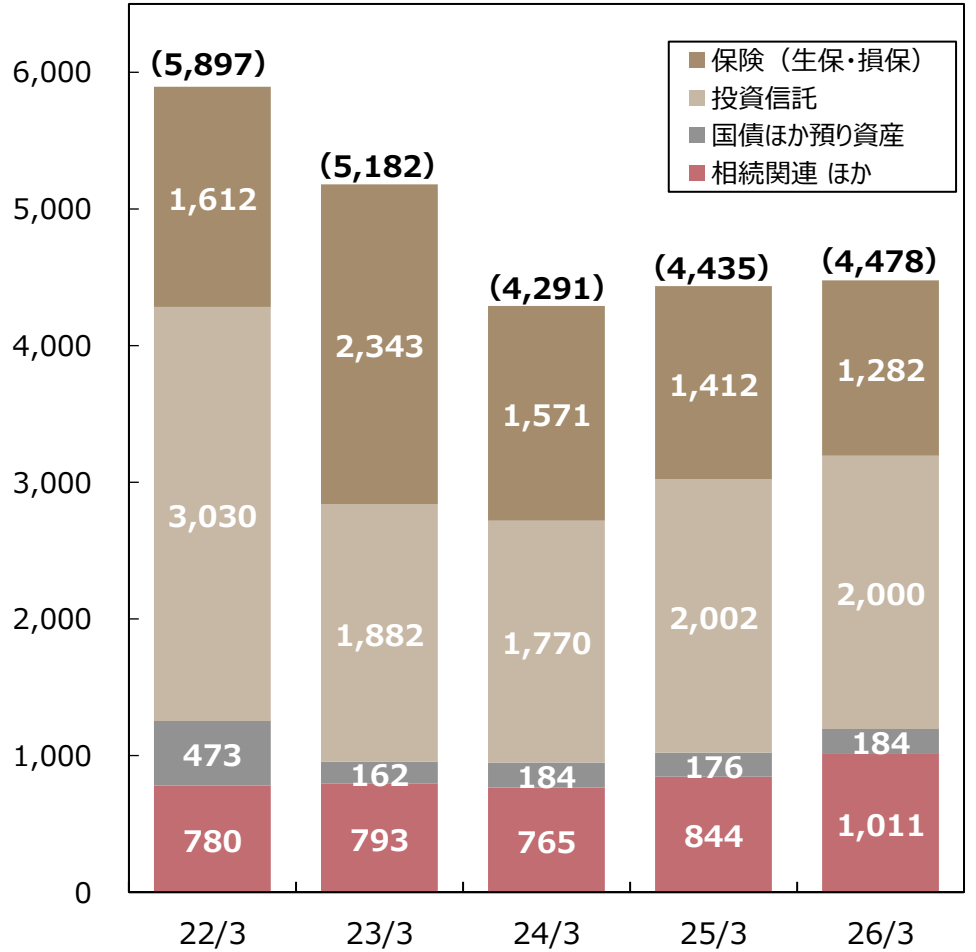
役務取引等利益の推移②

・法人関連手数料は、ストラクチャードファイナンスの本格展開などが寄与、過去最高の４９億円
・個人関連手数料は、相続関連などライフプランコンサルティング強化により、増加トレンドを持続

法人関連手数料

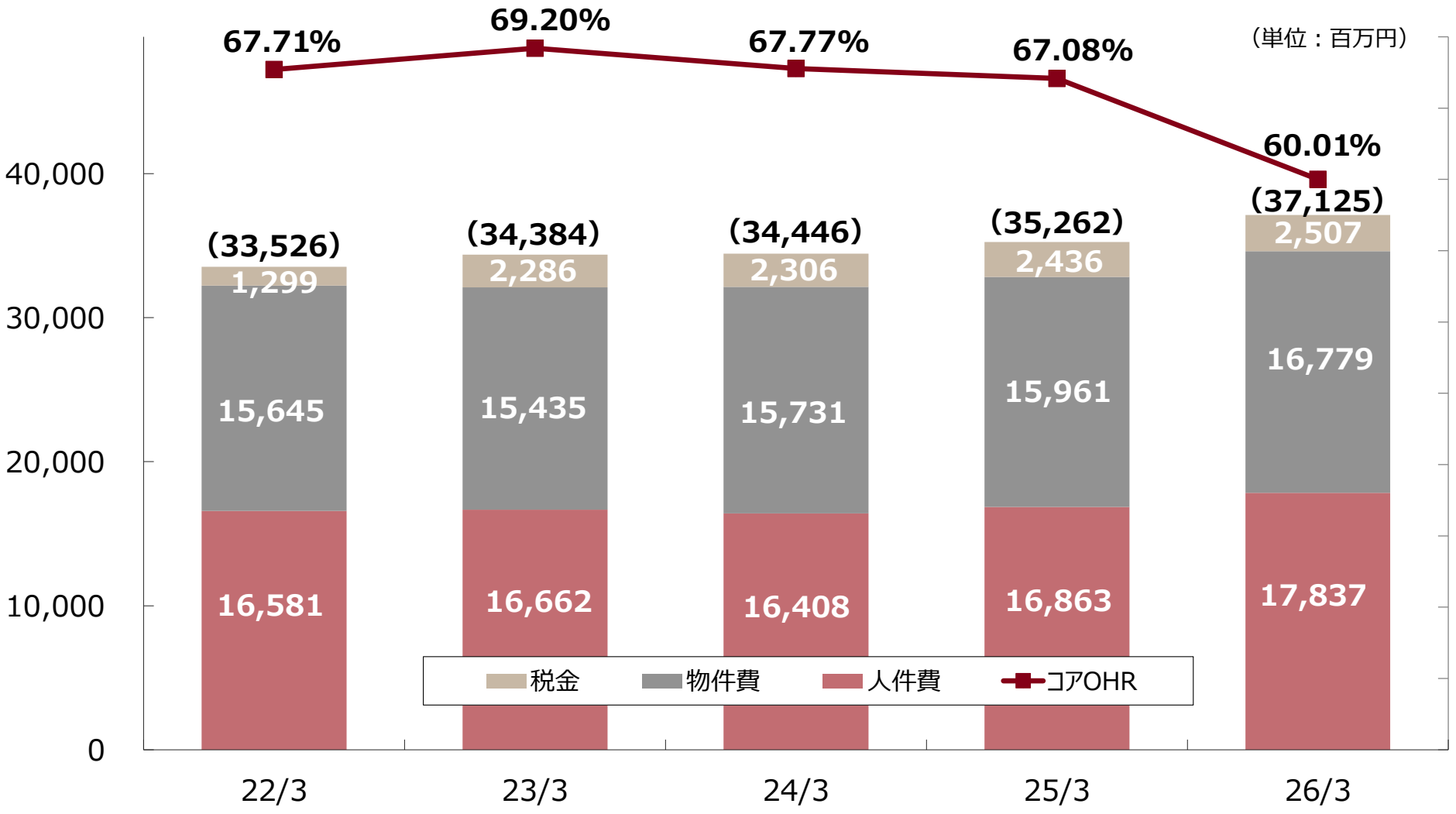


個人関連手数料



経費の推移

・人的資本およびデジタルへの積極的投資を継続
・コアOHRは、前年比△7.07ポイントと大幅に改善、近年の最低水準となる60.01%



貸出金の状況

・業種別のポートフォリオは、再開発・住宅地整備が各所で進む地域性を反映し不動産業のウェイトが高いものの、概ね分散
・不動産業向け貸出は、地元の中小・中堅企業が中心

業種別貸出金の状況

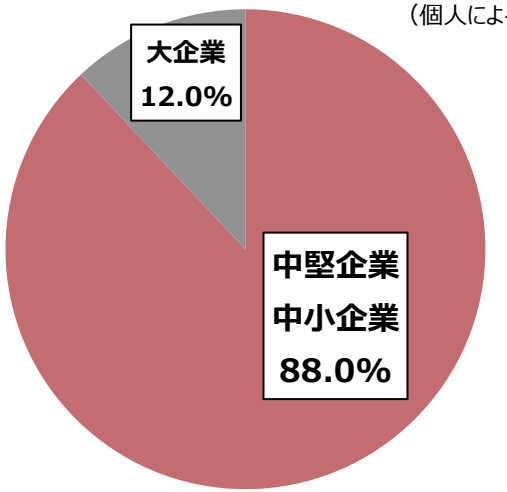
（単位：億円）

	26/3	25/3	前年同期比		構成比
			増減額	増減率	(26/3)
合計	43,213	41,264	1,949	4.7%	100.0%
製造業	4,161	3,784	376	9.9%	9.6%
農業・林業・鉱業	51	49	2	4.5%	0.1%
建設業	2,248	2,178	70	3.2%	5.2%
電気・ガス・熱供給・水道業	519	508	10	2.1%	1.2%
情報通信業	130	125	5	4.2%	0.3%
運輸業・郵便業	1,718	1,644	73	4.4%	4.0%
卸売業・小売業	3,034	3,058	△ 24	△0.7%	7.0%
金融業・保険業	1,642	1,644	△ 2	△0.1%	3.8%
不動産業・物品賃貸業	11,630	10,906	723	6.6%	26.9%
うち個人による貸家業	4,994	4,734	260	5.5%	11.5%
各種サービス業	3,717	3,611	105	2.9%	8.6%
うち飲食	213	201	12	6.0%	0.5%
〃 宿泊	13	16	△ 3	△21.2%	0.0%
〃 生活関連・娯楽	393	401	△ 8	△2.0%	0.9%
〃 医療・福祉	1,030	1,039	△ 9	△0.8%	2.4%
地方公共団体	2,166	2,019	146	7.2%	5.0%
その他	12,193	11,732	461	3.9%	28.3%

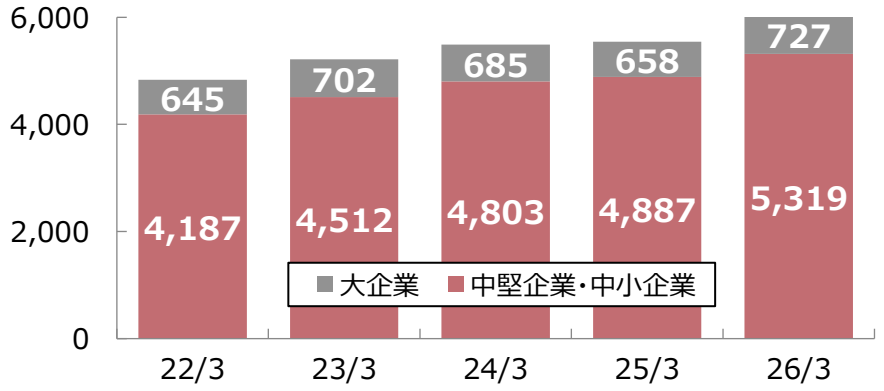
不動産業向け貸出の状況

構成割合

（個人による貸家業を除く）



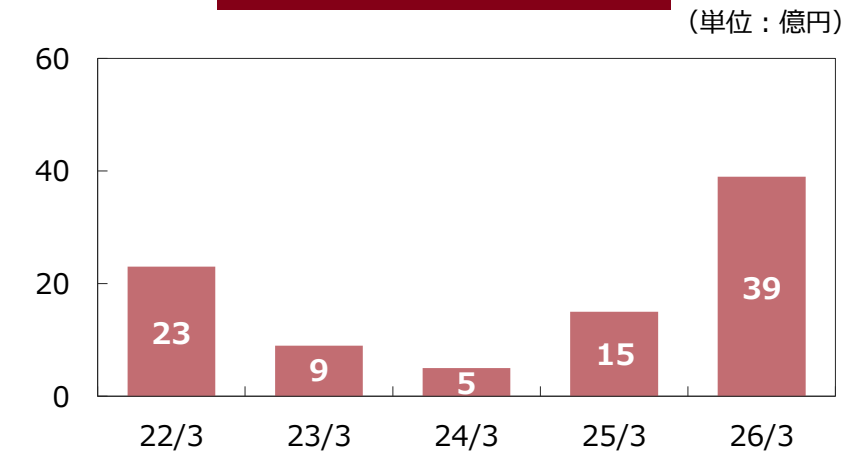
残高推移 （単位：億円）



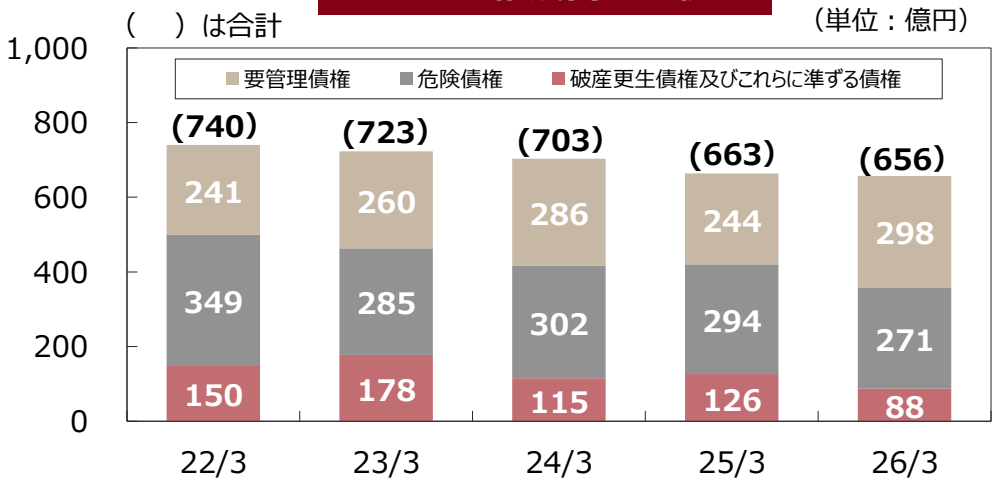
与信関係費用・不良債権の状況

・個別貸倒引当金繰入額が減少するなか、予防的な一般貸倒引当金の積み増しを実施、前年比＋24億円の39億円
・信用コスト率は、9.5ベーシスポイントとなお低位であり、急増の兆候はない
・不良債権残高は減少を継続、不良債権比率も低位で推移しており、貸出の健全性は十分保たれている

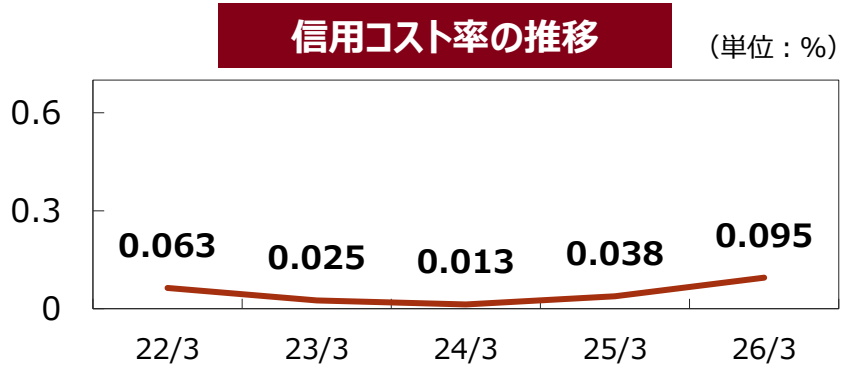
与信関係費用の推移



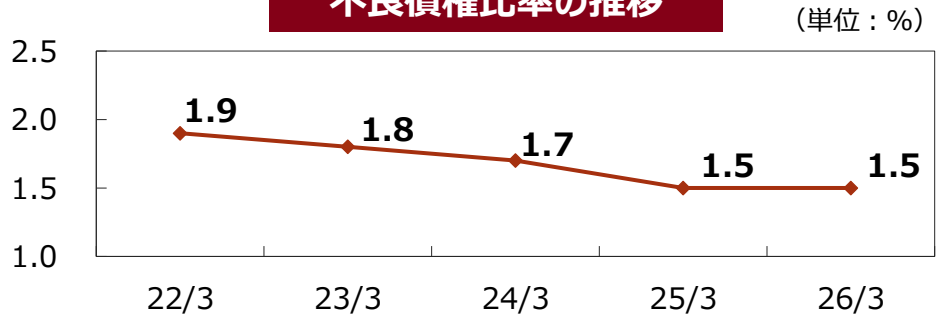
不良債権残高の推移



信用コスト率の推移



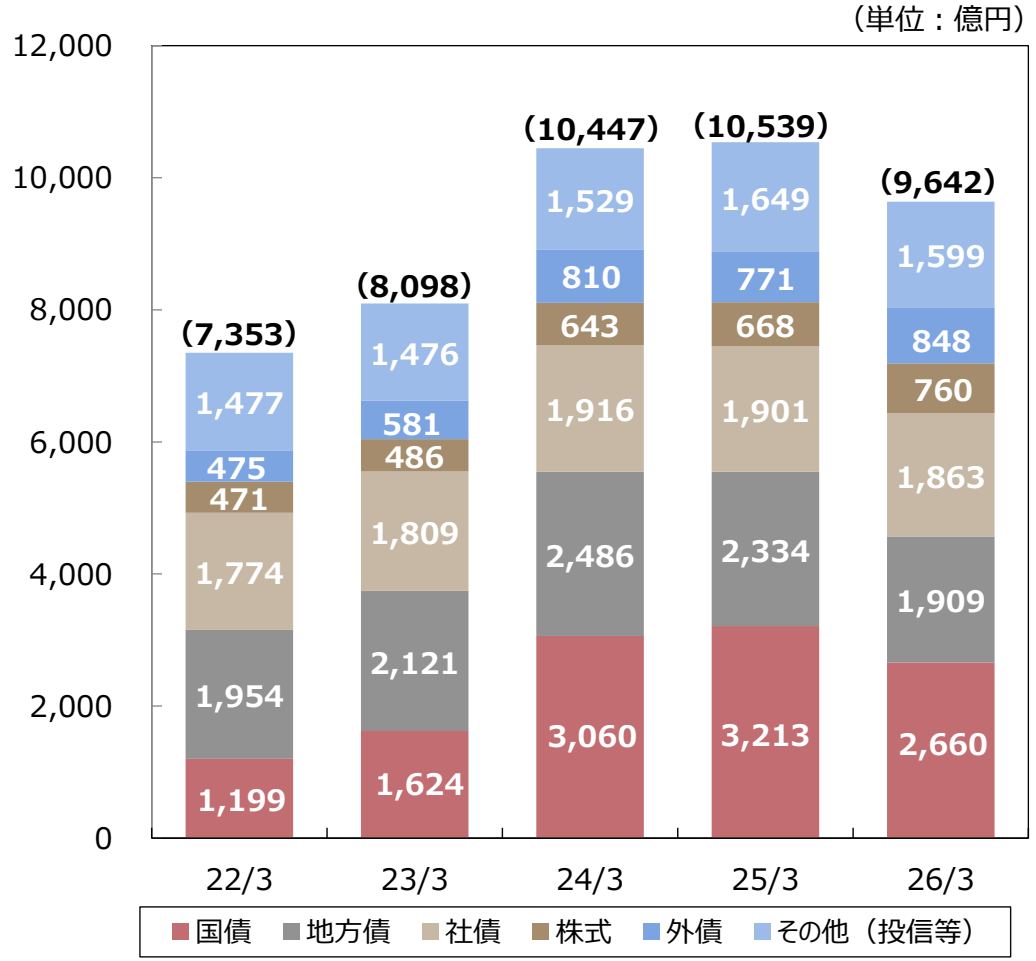
不良債権比率の推移



有価証券の状況

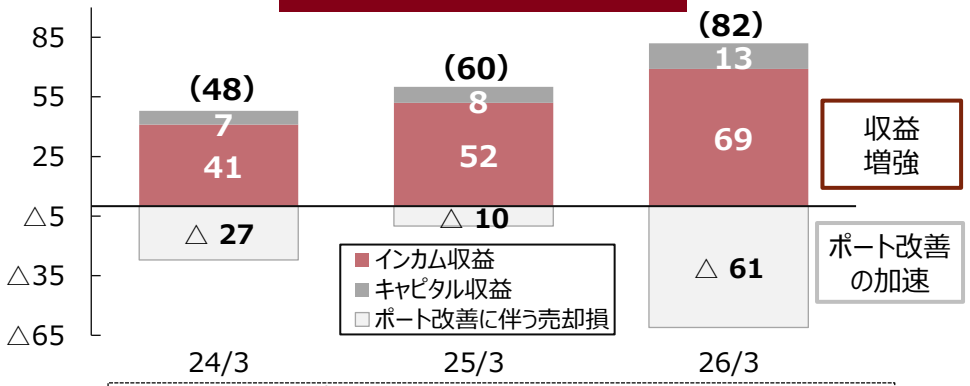
・市場環境の変化に対応し、円建債券のポートフォリオ入替を加速。利回り向上を図り、インカム収益を増強
・株式投信や債券オプション取引等、機動的なオペレーションによりキャピタル収益を確保
・評価損益は、金利スワップの評価益を含めると△３４億円。資本および利益の水準より懸念すべき状況にはない

有価証券残高の内訳推移



有価証券収益の推移

（単位：億円）



＊市場部門における実績
インカム収益：投信解約益除く　キャピタル収益：投信解約益・派生商品収益含む

評価損益＊

（単位：億円）

国債	△338
地方債	△159
公社債・事業債	△187
株式	＋523
外債	△10
その他（投信等）	△80
合計	△253
(参考)金利スワップ	＋219

＊その他有価証券

連結決算の状況

・経常利益は２２８億円
・親会社株主に帰属する当期純利益は１５４億円、５年連続増益、2015年3月期以来の最高益更新

前年比較

（単位：億円）

項　目	26/3期	25/3期	前年比
経　常　収　益	1,056	840	215
経　常　利　益	228	181	47
親会社株主に帰属する当期純利益	154	131	22

連単比較

（単位：億円）

項　目	連結 26/3期	単体	連単差額	連単倍率
経　常　収　益	1,056	923	132	114.3%
経　常　利　益	228	216	11	105.5%
(親会社株主に帰属する)当期純利益	154	148	5	103.7%

２０２７年３月期の業績予想①

・資金利益は、貸出金ボリューム増加と金利更改による利回り上昇を背景に、前年比５８億円増加の５８２億円
・役務引等利益は、法人・個人へのコンサルティングへの注力により高水準を堅持し、前年比２億円増加の１１５億円
・経費は、人的資本およびデジタルへの投資により、前年比２６億円増加の３９７億円
・コア業務純益は、前年比３６億円増益の２８３億円

【ボリューム面】

前提
・貸出金は、中小向け貸出・住宅ローンの拡大により３%強の増加
・預金等は、店舗・取引基盤の強みを活かしおよそ２%の増加

項目	予想	年間増加（年率）
貸出金残高	44,585億円	1,372億円（ 3.1%）
預金等残高	53,035億円	986億円（ 1.8%）
預り資産残高	9,019億円	587億円（ 7.0%）

【単体】

（単位:億円）

	番号	予想	前年比
業務粗利益	1	654	109
資金利益	2	582	58
役務取引等利益	3	115	2
その他業務利益	4	△ 43	49
経費（△）	5	397	26
コア業務純益	6	283	36
実質業務純益	7	257	84

前年比増減要因

【資金利益】
・貸出金利息は、ボリューム拡大と金利更改による利回り上昇を背景に増加
・預金等利息も、同様に増加

主な増減要因

（増加）	貸出金利息（Ｖ要因）	20億円
	貸出金利息（R要因）	64億円
	有価証券利息	19億円
（減少）	預金等利息（△）	54億円

＊政策金利0.75%（更なる引上げ効果は織り込まず）

【役務取引等利益】
・法人：各種コンサルティングの取組みにより高水準を確保
・個人：本部所属のライフプランコンサルティング人員を増強、相続関連の取組強化などにより収益増強を目指す

法人関連　前年並水準を確保　　個人関連　＋6億円

【経費】
・人的資本投資の増強（3年連続の賃上げ、研修等の充実）
・業務効率化などDXへの投資拡充

人件費	＋13億円	物件費	＋10億円
税金	＋1.7億円		

２０２７年３月期の業績予想②

・与信関係費用は、前年比２５億円減少の１４億円
・株式関係損益は、前年比５１億円減少の２０億円
・経常利益は、前年比６０億円増益の２７６億円（７年連続増益）
・当期純利益は、前年比４２億円増益の１９０億円（８年連続増益、最高益更新）

【単体】

（単位:億円）

	番号	予想	前年比
一般貸倒引当金繰入額（△）	1	△ 9	△ 43
業務純益	2	266	127
臨時損益	3	17	△ 59
うち株式関係損益	4	20	△ 51
うち不良債権処理費用（△）	5	27	11
経常利益	6	276	60
当期純利益	7	190	42
(参考)与信関係費用（△）	8	14	△ 25

【連結】

経常利益	9	287	59
親会社株主に帰属する当期純利益	10	195	41

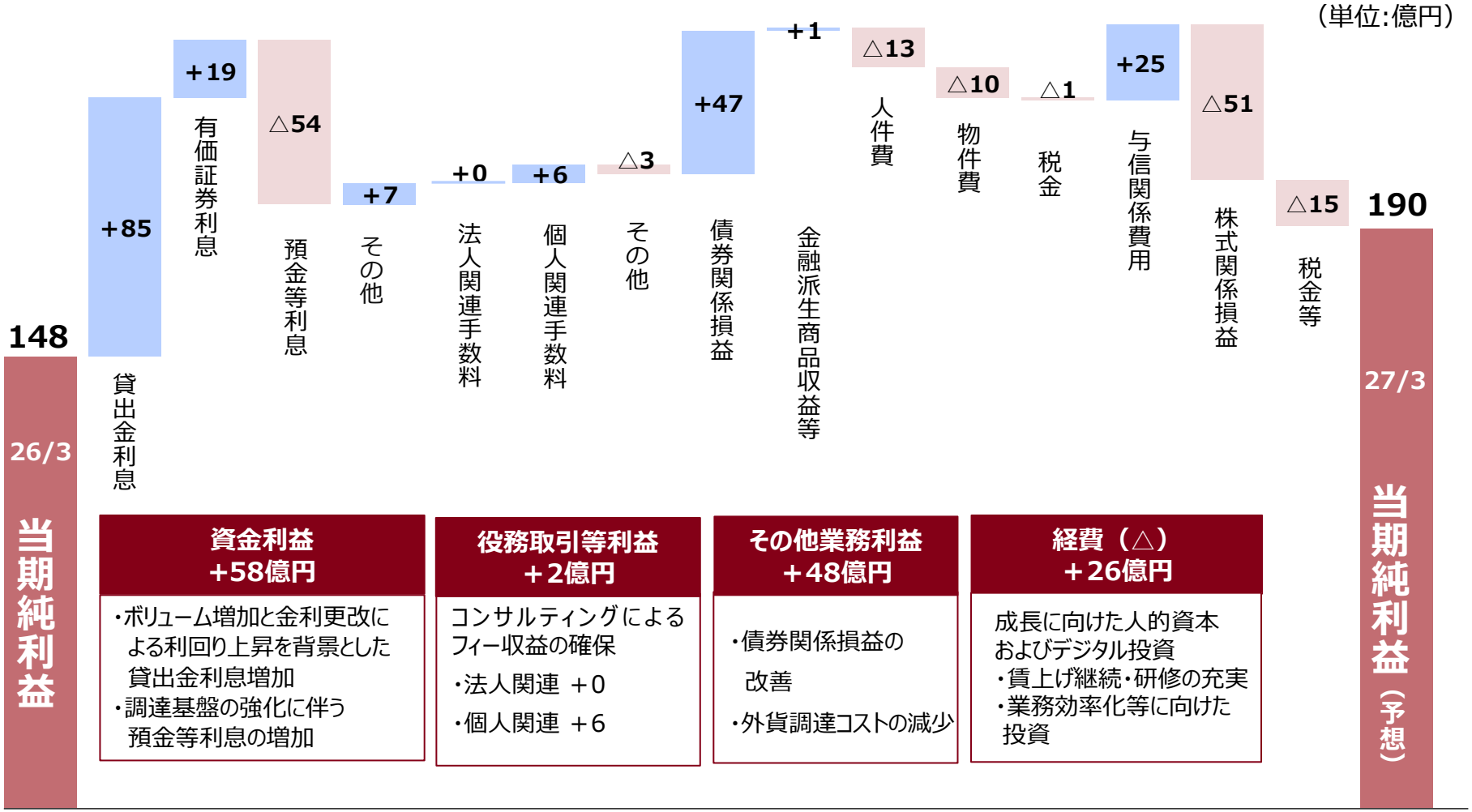
前年比増減要因

【与信関係費用】（△） 14億円（△25億円）
一般貸倒引当金繰入額（△） △9億円（△44億円）
不良債権処理費用（△） 27億円（+10億円）
[個別貸倒引当金繰入額（△） 23億円（＋10億円）]
償却債権取立益 3億円（△8億円）

【株式関係損益】
株式等売却益 20億円（△56億円）

２０２７年３月期の業績予想（参考：利益の増減要因）

（単位:億円）



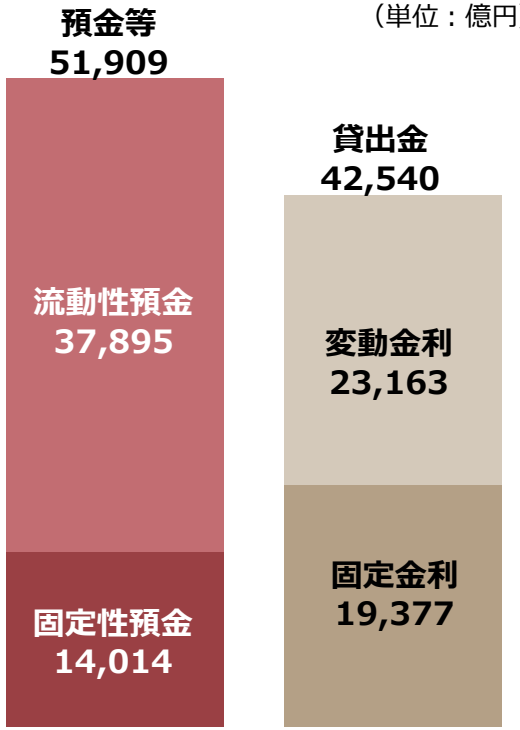
資金利益 +58億円	役務取引等利益 +2億円	その他業務利益 +48億円	経費（△） +26億円
・ボリューム増加と金利更改による利回り上昇を背景とした貸出金利息増加 ・調達基盤の強化に伴う預金等利息の増加	コンサルティングによるフィー収益の確保 ・法人関連 +0 ・個人関連 +6	・債券関係損益の改善 ・外貨調達コストの減少	成長に向けた人的資本およびデジタル投資 ・賃上げ継続・研修の充実 ・業務効率化等に向けた投資

金利上昇シミュレーション

・政策金利１%でのアップサイドは27年3月期＋７億円、28年3月期＋３０億円と試算

円貨預貸金の状況（26年3月）

（単位：億円）



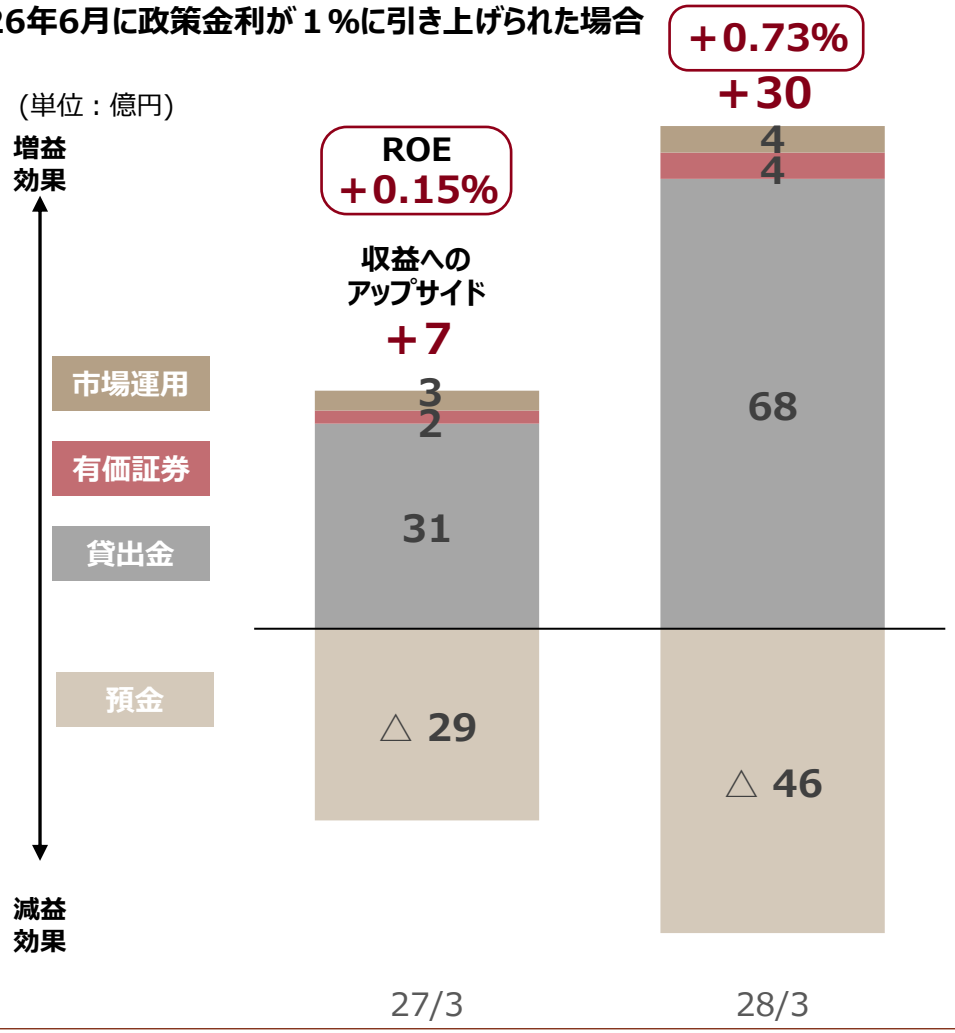
・変動金利ウェート上昇
・金利感応度の高い貸出金増加

収益アップサイド効果の高まり

収益への影響シミュレーション

26年6月に政策金利が１%に引き上げられた場合

(単位：億円)



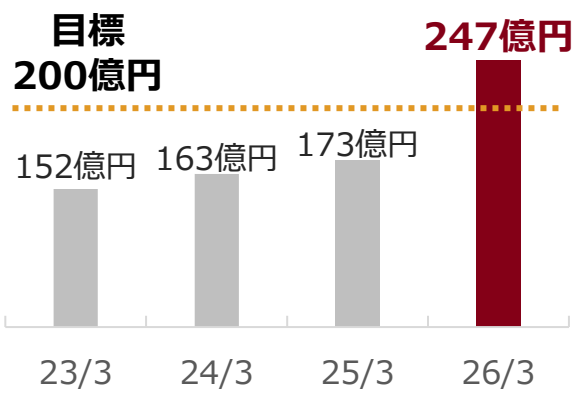
第２章　中期経営計画「MCP 2/3」

前中期経営計画「MCP 1/3」の振り返り

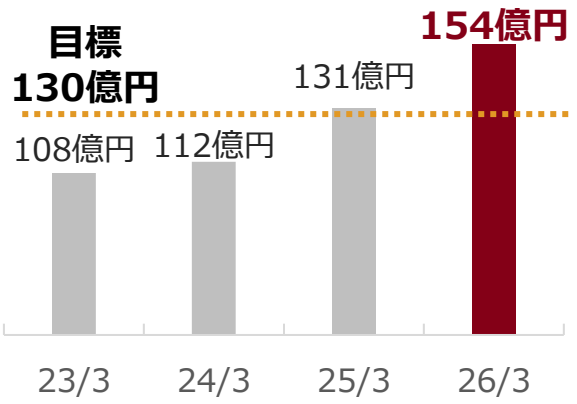
様々な成果を生み出した一方、持続可能な成長に向けた課題を認識

成 果

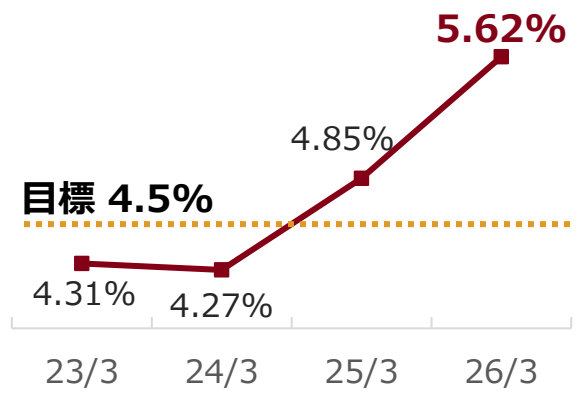
コア業務純益



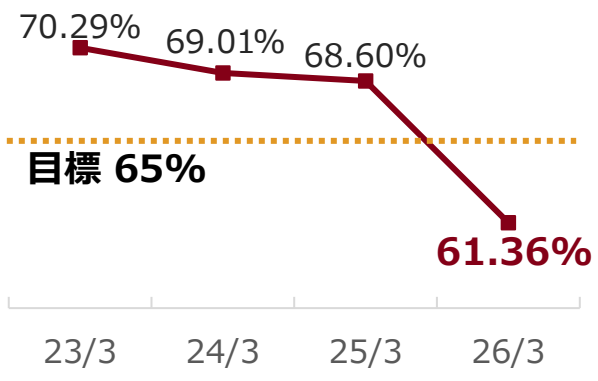
親会社株主に帰属する当期純利益



ROE（連結）



コアOHR（連結）



課 題

〈地域〉
- 持続可能な地域社会の実現に向けてこれまでの取組みを深めていく

〈お客さま〉
- お客さまに一番に認識され大きな期待を寄せられる競争優位性を発揮する
- 総合コンサルティングの実現へ、もう一段踏み込んだ取組みを行う

これまで以上に地域・お客さまに深く寄り添った支援

〈人材〉
- 築き上げた土台を活用し、各人が能力を最大限に発揮できる仕組み作りへ

〈経営基盤〉
- リスク管理やガバナンスの高度化は進展、今後も継続的に強化していく

構築してきた土台の活用によるレジリエントな組織づくり

マザーマーケットである埼玉県の特徴

恵まれた地勢・インフラのもと、人口・産業が高度に集積

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

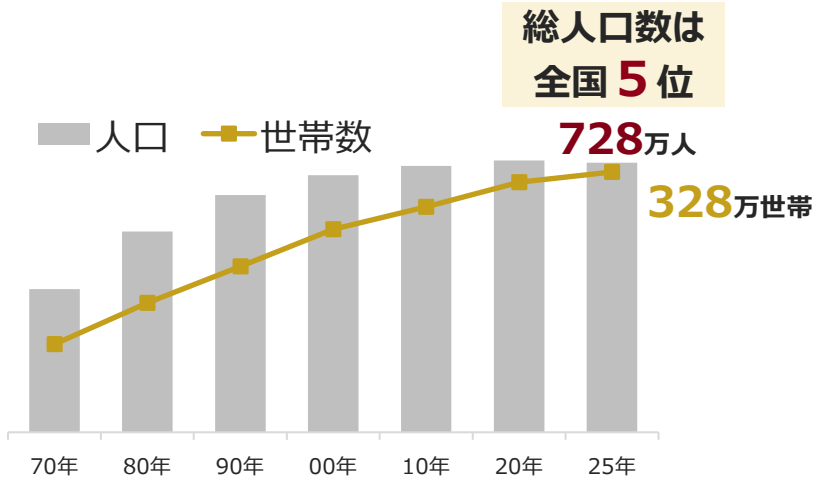
地域の特徴

暮らし
充実した高速交通ネットワーク
県全域が都心から100km圏内にあり、高速道路網や鉄道網が整備

自然
都市と自然のバランス
首都圏でありながら、県全体の約3分の2が緑地に囲まれる

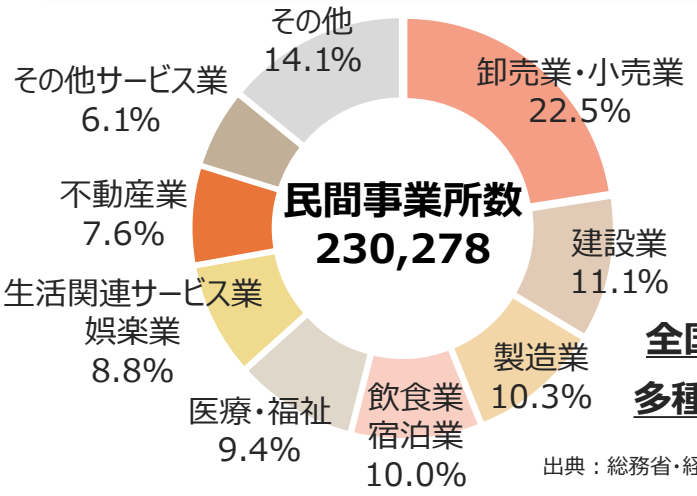
文化
地域に根付く多彩な文化
祭礼や伝統工芸、歴史的建造物など、多くの魅力ある文化が根付く

人口動態



出典：国勢調査

産業構造



全国5位の事業所数
多種多様な産業が集積

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」

当行グループのビジネスモデル

強固な営業基盤のもと、競争優位性あるビジネスモデルを実現

競争優位性あるビジネスモデル

成長を続ける埼玉県

企業活動
20万を超える事業所数
- 多種多様な産業の集積
- 巨大消費地「首都圏」
- 高速交通網による物流面の優位性

人口動態
728万人の人口
- 多様なライフスタイルとそれに伴う金融ニーズ
- 地価をはじめとした資産価格の上昇
- 他地域からの相続資産流入

預金・貸出ビジネス

中小企業向け貸出
県内全域に亘る拠点網を活かしたきめ細かな資金供給

ローンビジネス
ライフステージごとの多様なニーズに応えるローン商品の提供

＋

課題解決ビジネス

中小企業の課題解決支援
- 各種コンサルティング
- 起業・イノベーション
- 事業承継・M&A

生涯に亘るコンサルティング
- 資産形成
- 資産運用
- 相続・信託

＋

×

財務資本
健全な貸出資産

人的資本
専門性の高い多彩な人材

知的資本
蓄積された情報資産

社会関係資本
築き上げてきた営業基盤

価値創造の基盤となるガバナンス

「MCP 2/3」の概要

「MCP」 Musashino mirai - Creation Plan

（2023-2032年度）

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

（2023-2025年度）
第１フェーズ
将来への強固な基盤作り

第２フェーズ
確固たる存在感の確立

（2030-2032年度）
第３フェーズ
期待を超える存在へ

中期経営計画　MCP 2/3

計画期間	2026年4月 ～ 2030年3月（４年間）
位置付け	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**確固たる存在感を確立**する期間

戦略

未来を創るパートナーとしての地位の確立

基本戦略Ⅰ ROE向上
価値共創コンサルティングへの深化
- 法人分野
- 個人分野
- デジタル
- グループ

基本戦略Ⅱ PER向上
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

価値創出の源泉となる基盤の確立

基本戦略Ⅲ PER向上
未来を支える経営基盤の強化
- DX（業務効率化）
- アライアンス
- 人材、DE&I
- 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

基本戦略Ⅰ　価値共創コンサルティングへの深化

お客さまの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

従来の課題解決営業

顕在化した足元の課題・ニーズ → 個別提案・解決策提示

価値共創コンサルティング

お客さまの現在地 → 深いお客さま理解 → 伴走・協働 → お客さまのありたい姿

- 深いお客さま理解：対話を通じて未来像・展望をともに描く
- 伴走・協働：お客さま・当行双方に未来価値を共創

法人分野

- ✓ 本支店一体での伴走支援・的確なファイナンス提供
- ✓ 事業承継課題の解決に向けたサポート強化
- ✓ ベンチャー/スタートアップ支援の強化
- ✓ ストラクチャードファイナンスの拡充
- ✓ 人的資本経営・DXコンサルティングの充実

目指す水準

ストラクチャードファイナンス	事業承継・M&A	創業・スタートアップ支援
残高2,500億円以上（中計最終年度）	受託700件以上（中計期間累計）	6,000件以上（中計期間累計）

個人分野

- ✓ ライフプランに応じた多彩なコンサルティングの提供
- ✓ 店舗を活用したタイムリーで丁寧な情報提供
- ✓ スマホアプリを活用したパーソナライズ提案
- ✓ 住宅ローン・消費性ローンの商品性向上

目指す水準

遺言信託受託件数	コンサルティング契約先数	アプリ利用者数
2,000先以上（中計終了時点）	2,000先以上（中計終了時点）	60万先以上（中計期間累計）

デジタル・AIの活用

- ✓ 銀行特化型AIエージェントの展開
- ✓ CRMシステムの刷新
- ✓ データ活用・マーケティング高度化

グループ機能の発揮

- ✓ 幅広い金融・非金融サービス提供

経常収益	当期純利益
合計200億円以上（26/3　158億円）	合計20億円以上（26/3　14億円）

人員計画

- ✓ 専門分野の人員増強・育成強化

強化領域へ200名再配置

ソリューション人材	高度専門人材
170名	30名

基本戦略Ⅱ　埼玉の新たな価値創出への貢献

埼玉の多彩な魅力（暮らし･文化･自然）を向上する中心的存在を目指す

埼玉の持つ多彩な魅力を
未来に向けて維持･向上

新たな価値を創出

地域の実情に即した
実効性ある支援

行政 ⇔ 連携 **武蔵野銀行** ⇔ 連携 **協力事業者**

地域活性化

- ✓ 官民連携によるまちづくり･コミュニティ共創
- ✓ 農業分野における課題解決拡充･自行プロジェクトの拡大
- ✓ 製造業DXや観光振興等における産学連携推進

目指す水準

まちづくり貢献
官民連携**100**件実施

コミュニティ共創
支援**100**件実行　共創ネットワーク
協働先**20**先増加　**20**先創出

地域産業の好循環創出
製造業高度化**100**先　農業課題解決**100**件

サステナビリティ

- ✓ ファイナンス･コンサルティングを通じた脱炭素支援加速
- ✓ ウェルビーイング経営を後押しする伴走支援
- ✓ 人生100年時代を見据えた金融経済教育の展開

目指す水準

豊かな自然との共生社会の実現
GHG排出量△**100**%
（2013年度比）
Scope3削減△**40**%
（2024年度比）
生態系保護に資するPJ**50件**実行

地域企業の持続可能な基盤確立
企業支援モデルの**確立**と**運用**

人生100年時代を見据えた取組み
金融経済教育受講者　**5**万人

基本戦略Ⅲ　未来を支える経営基盤の強化

価値創出の源泉として強固な基盤を確立

DX推進による行内業務効率化

窓口事務
- ✓ 事務手続きのペーパーレス化
- ✓ オペレーション・検印削減で営業店事務量を半減
- ✓ 事務削減で捻出した時間を店頭営業活動へ

➡ **店頭のカスタマーエクスペリエンス向上**

営業
- ✓ AI等の活用による営業効率向上
- ✓ 事前準備・提案に係る事務を削減
- ✓ パーソナライズ提案に必要なデータにストレスなくアクセスできる環境の整備

➡ **お客さまとの接点増加**

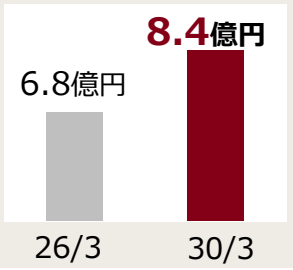
本部
- ✓ デジタルやAIによる事務の削減
- ✓ 営業店事務の更なる集中化
- ✓ 他行連携による事務共同化
- ✓ 将来的な事務センターの収益源化

➡ **営業店の支援拡大、新たな収益源の獲得**

人材　-能力を最大限発揮できる仕組みづくり-

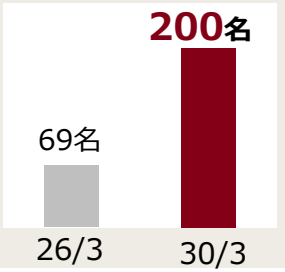
人材基盤の強化

<人材投資額>

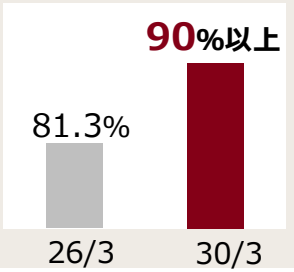


従業員の挑戦を組織の飛躍へ

<キャリア採用行員数>

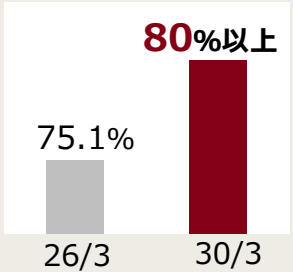


<成長実感スコア>



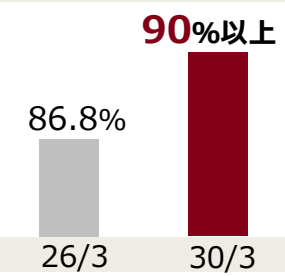
組織環境の整備

<エンゲージメント>

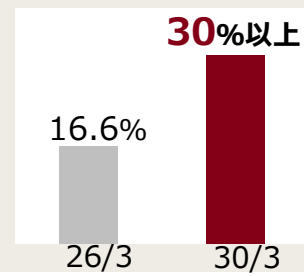


ライフスタイルに合った働き方の実現へ

<DE&Iスコア>



<女性管理職比率>



アライアンス

千葉・武蔵野アライアンス
- ・都内戦略拡充
- ・共同化・共通化の加速
- ・AI・DX分野での協働

TSUBASAアライアンス
- ・アンチマネロン共同化
- ・アプリ共同開発
- ・ペーパーレス基盤導入

ガバナンス

変化に適応する機動的リスクマネジメントでステークホルダーとの継続的な信頼関係を構築

監査等委員会設置会社への移行（26年6月）

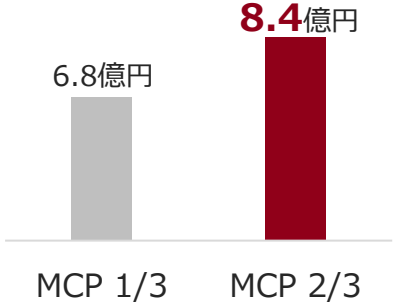
- 監査・監督機能の強化
- 経営の透明性向上
- 意思決定の迅速化

収益計画の全体像

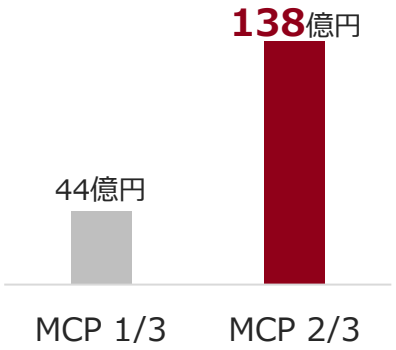
リスクアセット積み上げと適切な資本運営を通じ、更なる企業価値向上へ

経営基盤への投資

人材投資（単年度）



戦略投資（総額）



インオーガニック投資

好機を捉えた機動的投資

分野別収益（利息＋役務）・リスクアセット

RORA

25年度 0.86% ▶ 29年度 **1.20%**

全行RORAを1.20%以上へ

営業部門収益

	法人	個人
貸出金	25年度 294億円 ▶ 29年度 **490億円**	25年度 194億円 ▶ 29年度 **340億円**
役務	25年度 49億円 ▶ 29年度 **62億円**	25年度 45億円 ▶ 29年度 **61億円**

金利ある世界を踏まえたビジネスの展開により371億円増加

リスクアセット

25年度 13,000億円 ▶ 29年度 **15,600億円**

適切なリスクテイクにより2,600億円増加

経営目標

連結ROE
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

＊政策金利1.25%を想定

自己資本比率
10.5%程度を目途にコントロール

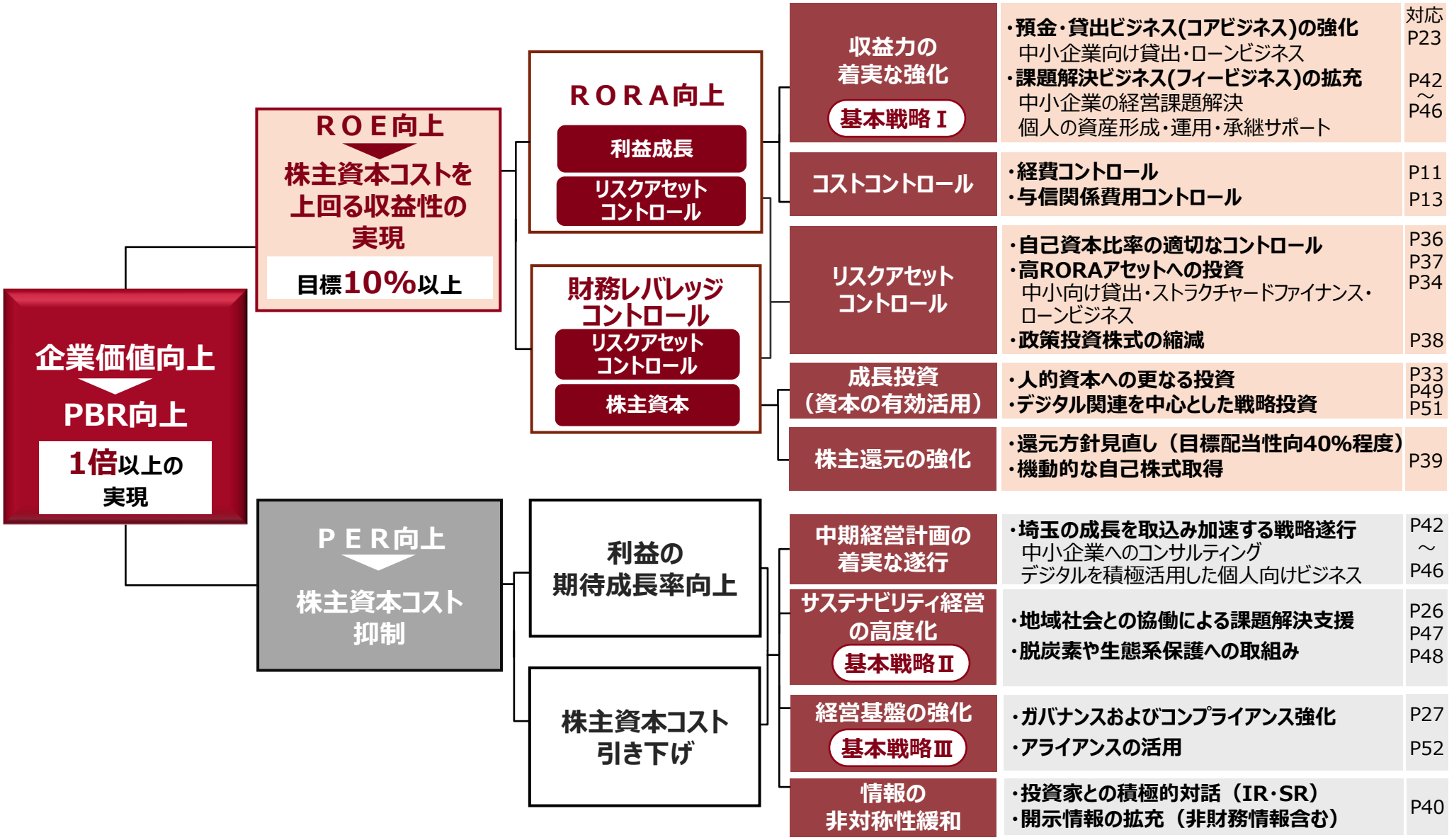
株主還元の強化

成長機会を発掘し投入

企業価値向上につながる積極的な投資

第３章　企業価値向上に向けた取組み

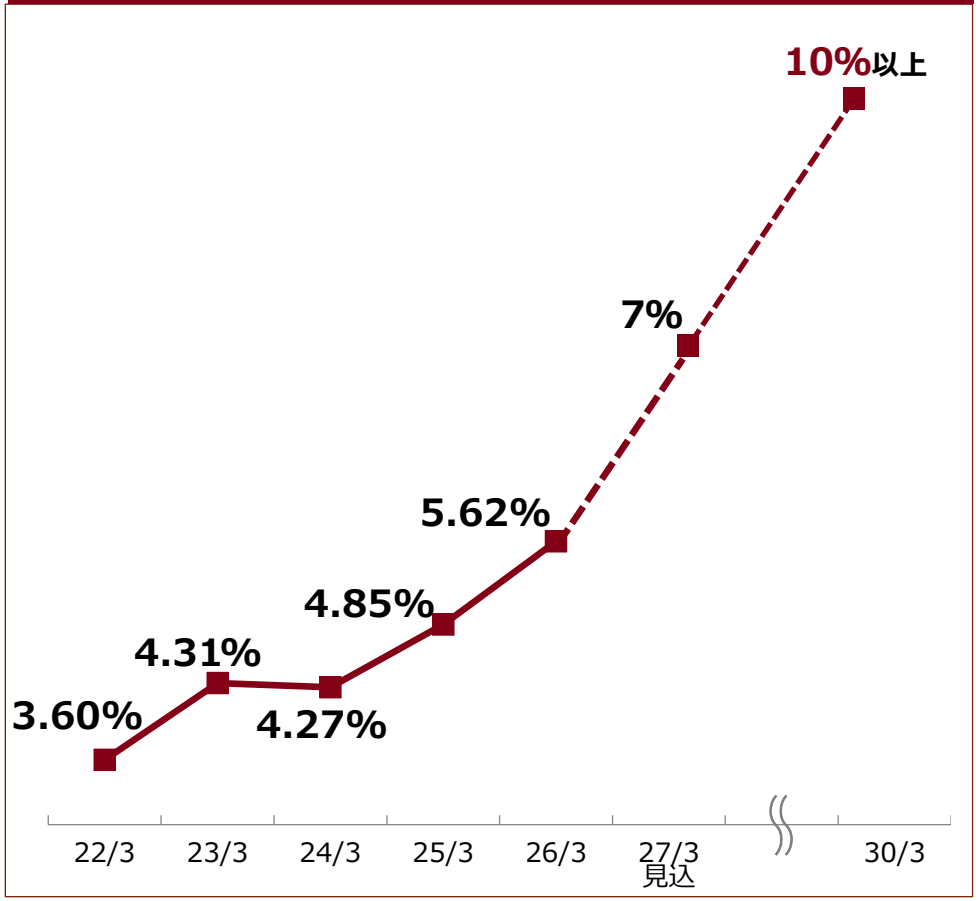
PBR向上に向けたロジックツリー



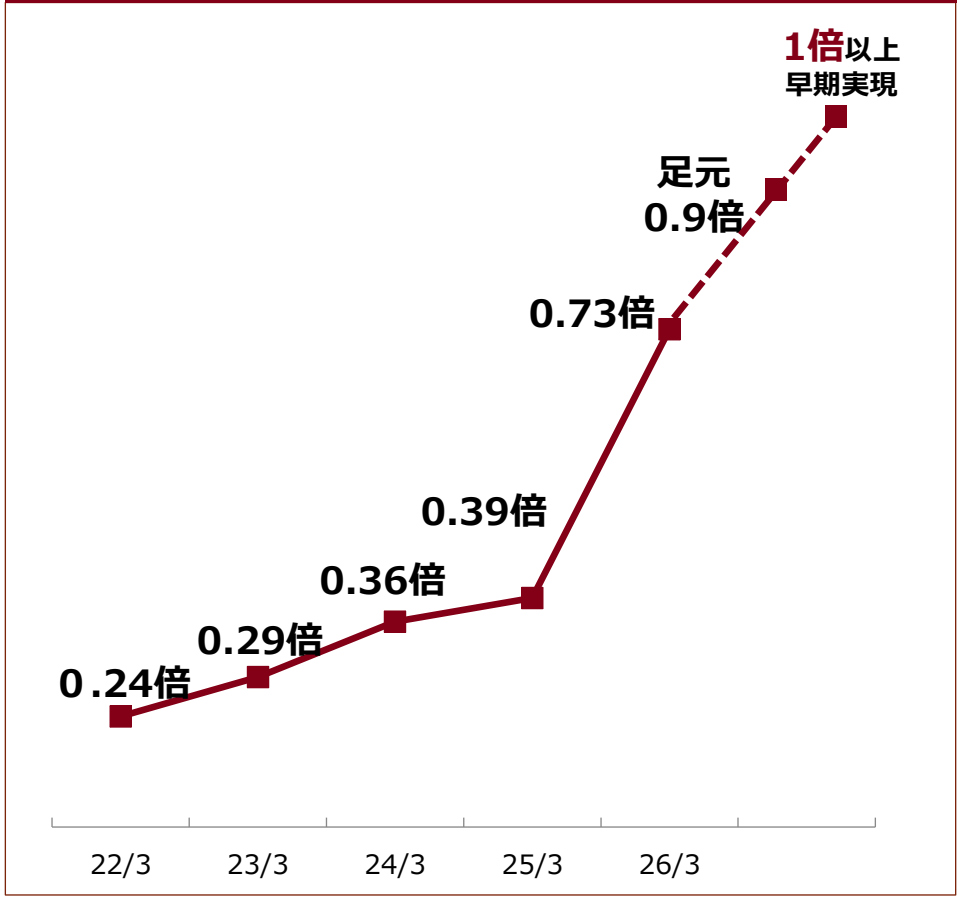
ROEおよびPBR

・26年3月期のROEは5.62%、27年3月期は7%に到達見込み
・足元のPBRは約0.9倍、1倍到達は間近に。利益の期待成長率向上・株主資本コスト引き下げに継続的に取組み更なる向上を目指す

ROE（東証基準）



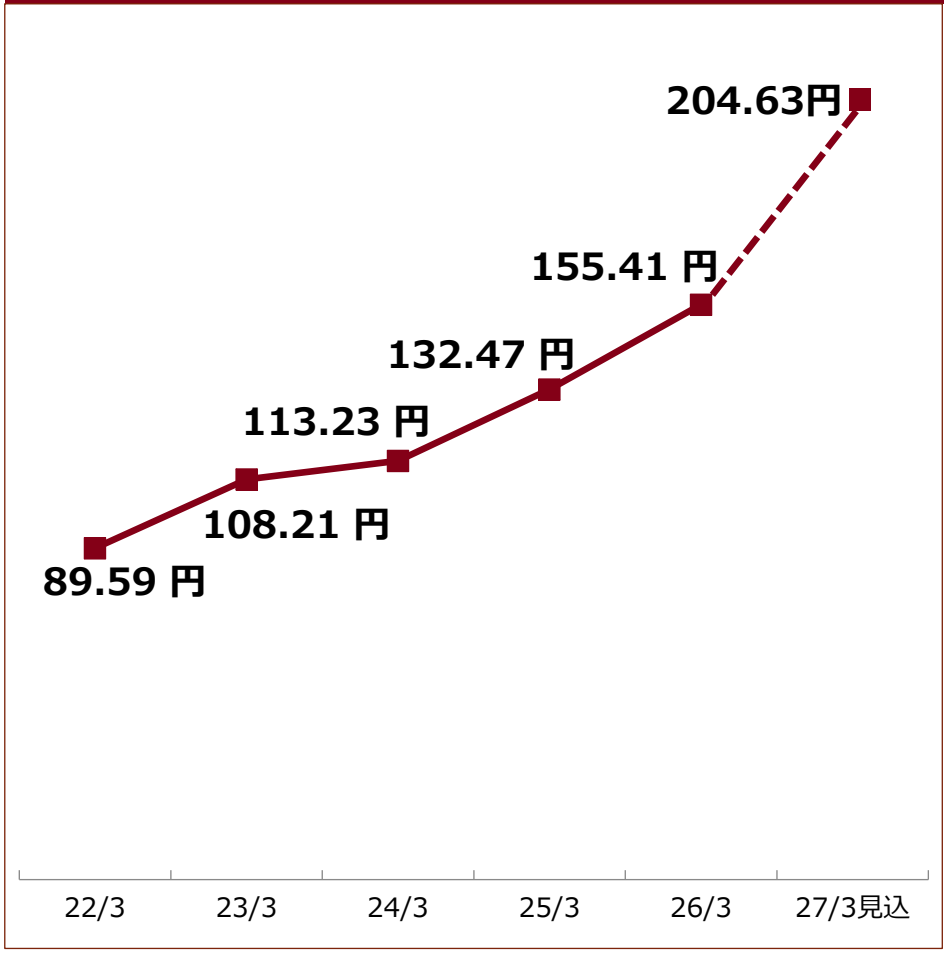
PBR



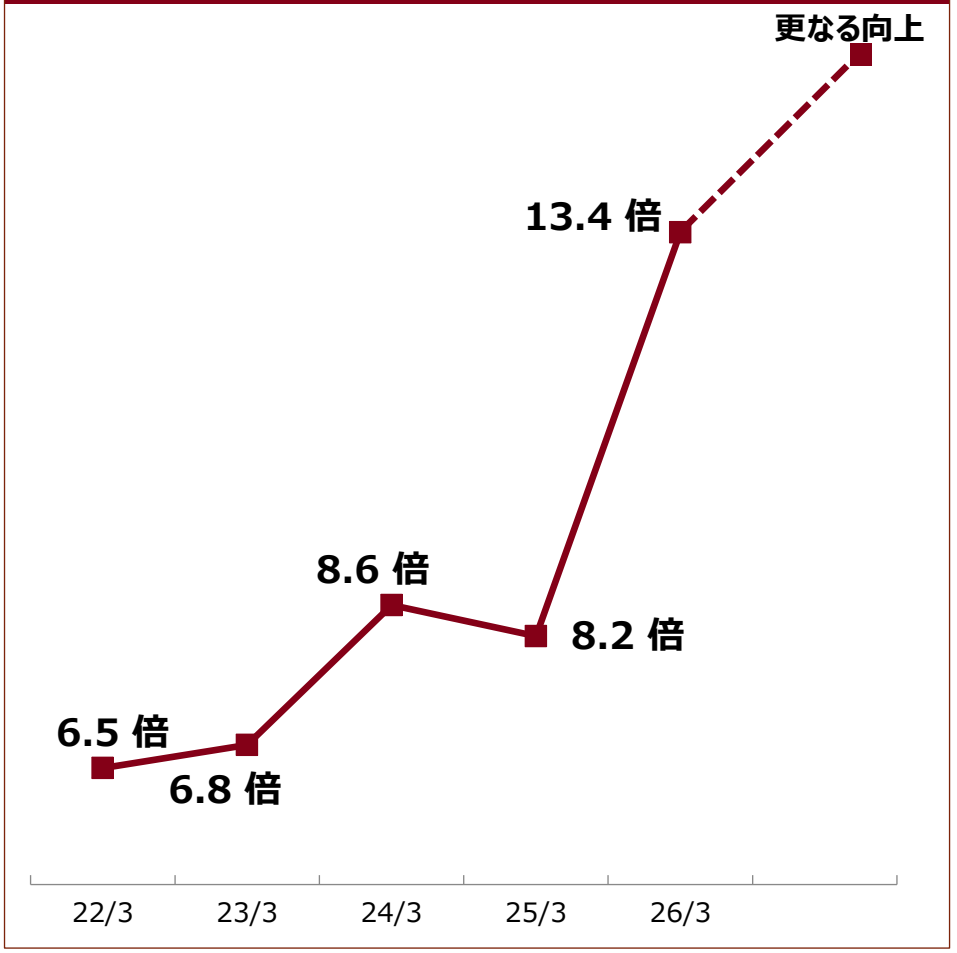
EPSおよびPER

・預貸・課題解決の両ビジネスを通じた収益力向上と資本運営高度化により、一層のEPS成長を目指す
・利益の期待成長率向上により、PER水準の切上げも進む

EPS



PER



成長戦略を加速するための投資

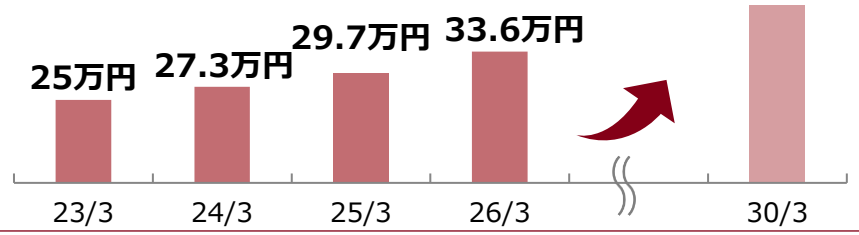
・人材投資の拡大・持続的賃上げなど、人的資本への投資を継続的に強化
・デジタルを中心とした戦略投資を倍増、成長基盤を迅速に拡充

人的資本への投資

従業員のスキル・能力開発支援の充実

高度ソリューション | ライフプラン コンサルティング | DX・AI分野

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）

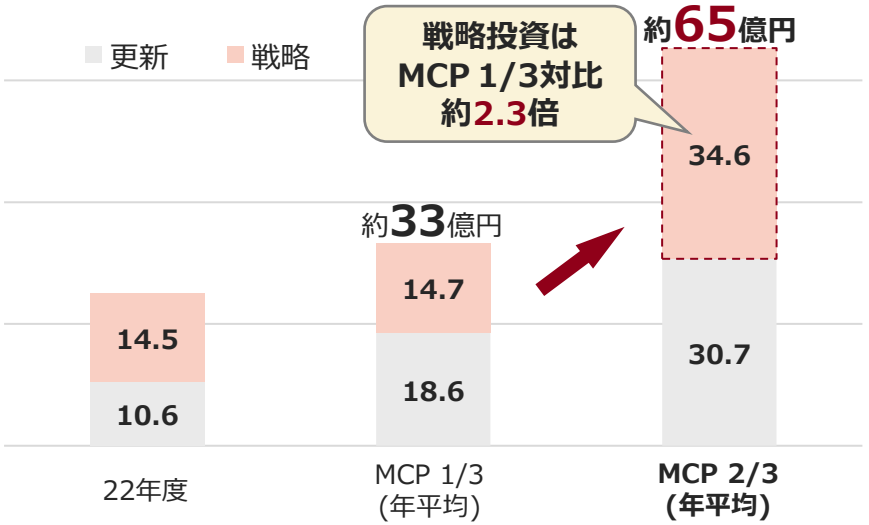
	25/3期	26/3期	27/3期
賃上げ	平均4.8%	平均5.5%	平均7.2%

	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

スピード感ある投資により、成長基盤を拡充

投資額推移（計画） 単位:億円

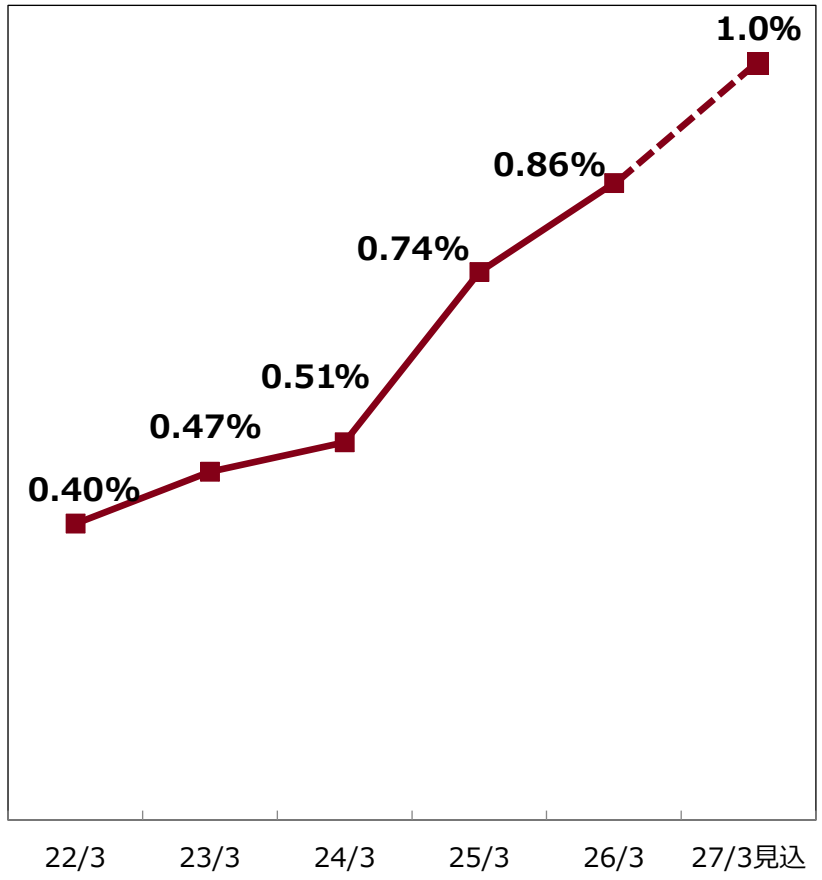


戦略投資	・お客さま接点強化への投資（AI関連） ・店舗の新築移転、業務改善・効率化　など
更新投資	・既存設備の維持更新（設備老朽化対応） ・システムの更改、店舗の修繕　など

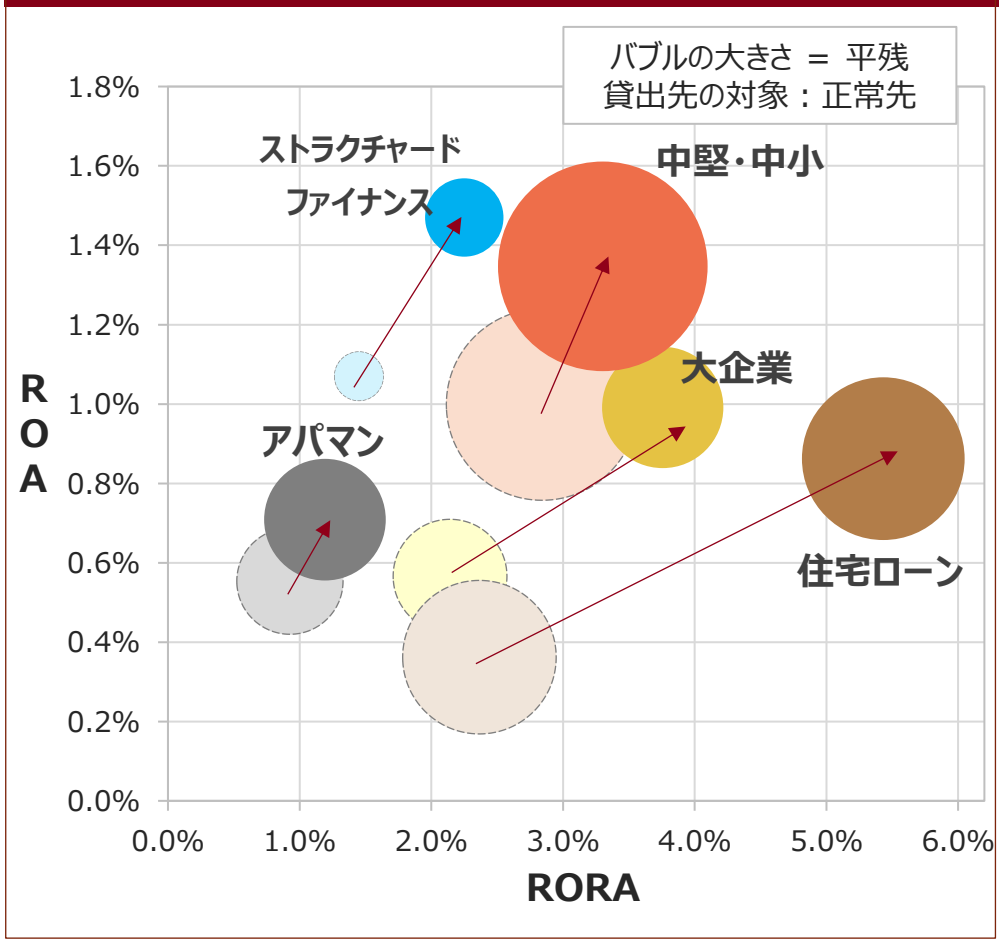
RORA向上に向けた取組み

・足元のRORAは０.86%。27年3月期は１%台に到達の見通し
・案件別RORAから、取引先別、営業店別、部門別、全行RORAに至る一気通貫した管理態勢を構築
・高RORAアセットの積み上げと適正な採算管理により、更なる向上を目指す

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



資本運営に関する考え方

・成長投資、健全性の維持、株主還元の充実について、バランスの取れた資本運営を実施

企業価値向上のための成長投資

デジタルへの投資を加速

AI・DXなどビジネス領域を拡大し新たな価値を提供

前中計 12.2億円（年平均） → 中計「MCP 2/3」 19.6億円

・CRMシステムの刷新
・店頭のDX加速

人的資本への投資拡充

スキル開発支援の充実・継続したベア/初任給引上げ

1人当たり人材投資 33万円（26年3月期） → 1人当たり人材投資 42万円（30年3月期）

好循環を創出

健全性の維持

・地域経済に対するリスクテイク余力の維持・確保

適切なリスクテイクによりリスクアセットを2,600億円増加

13,000億円（26年3月期） → 15,600億円（30年3月期）

・リスクイベントに備えた自己資本比率水準の維持

リーマンショック級のリスク事象への備え

株主還元の充実

・配当の累進的増加

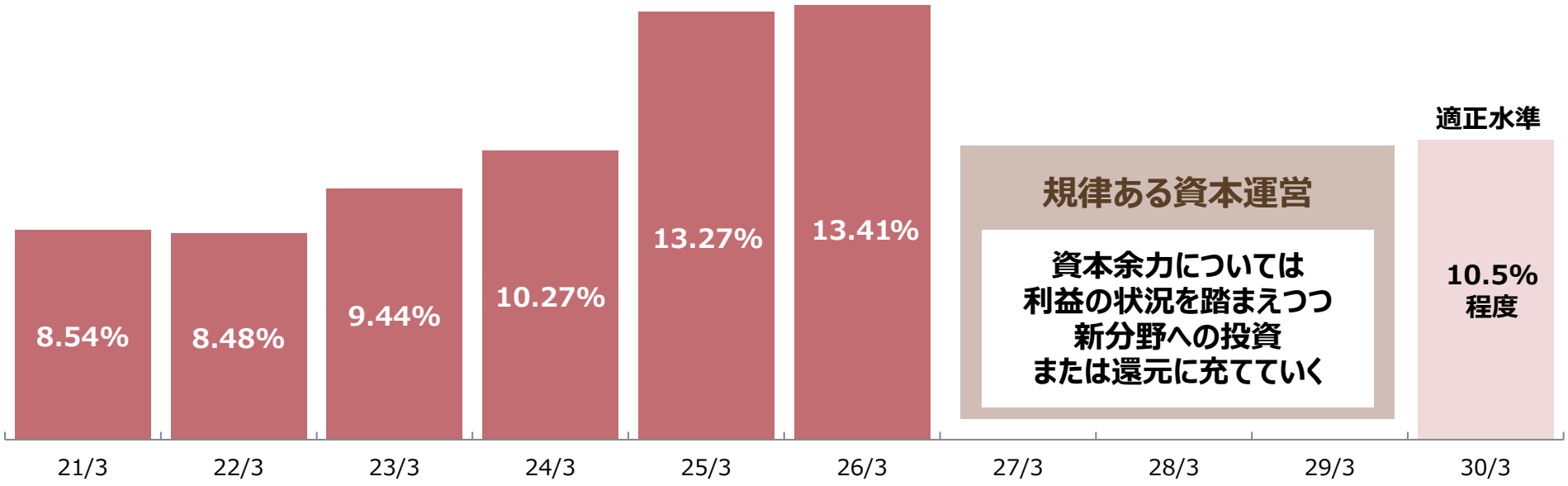
目標配当性向 40%程度

・利益および必要自己資本の水準に配慮した機動的な自己株式取得

100億円の自己株式取得を実施（26年3月～12月）

リスクアセットコントロール（自己資本比率）

・足元の自己資本比率（連結）は、13.41%（バーゼルⅢ最終化基準）
・適正水準の10.5%程度に向け、規律ある資本運営を実施していく

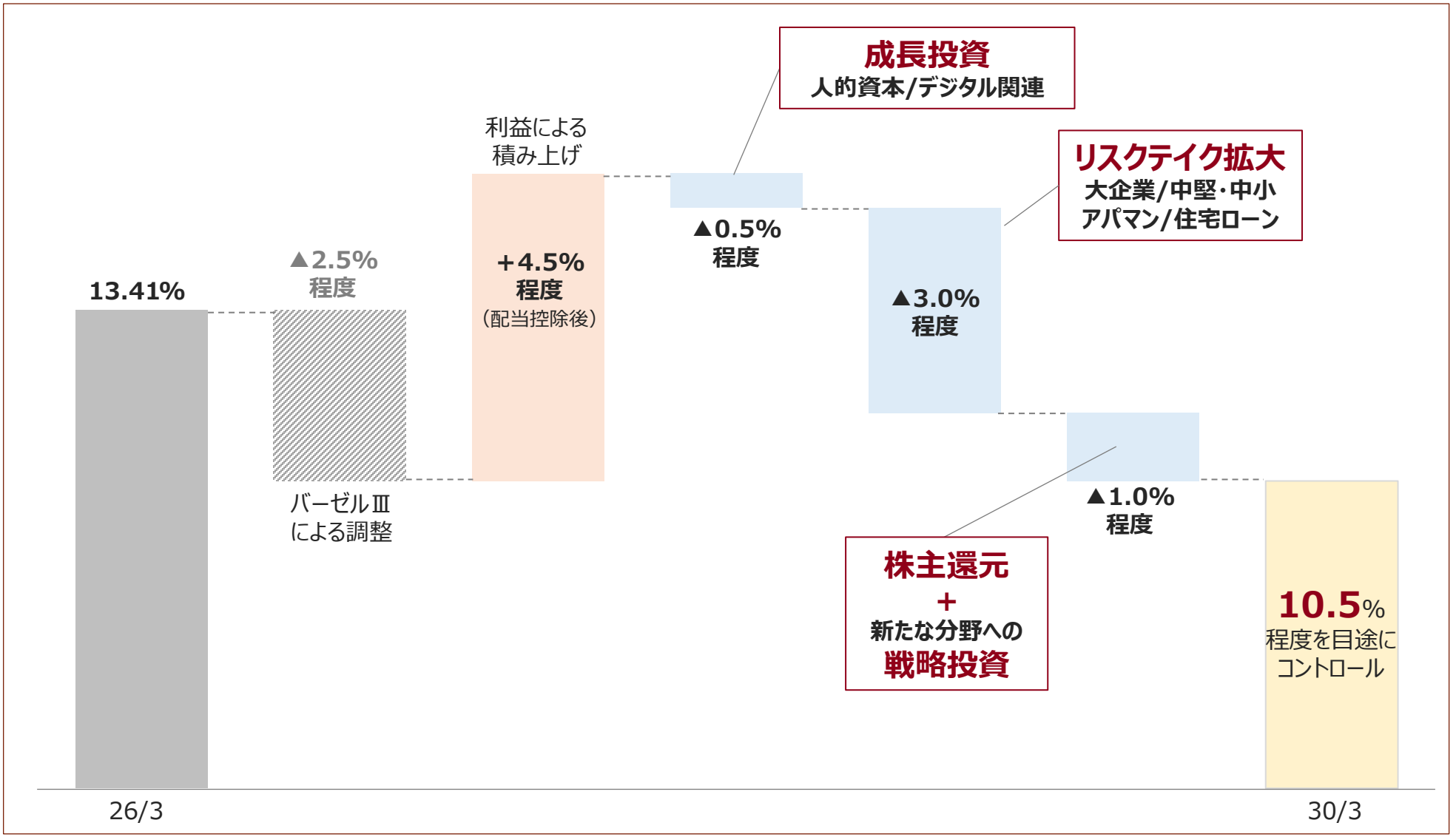


前々中期経営計画 → 前中期経営計画「ＭＣＰ　1/3」 → 中期経営計画「MCP　2/3」

標準的手法（SA） → 基礎的内部格付手法（FIRB）

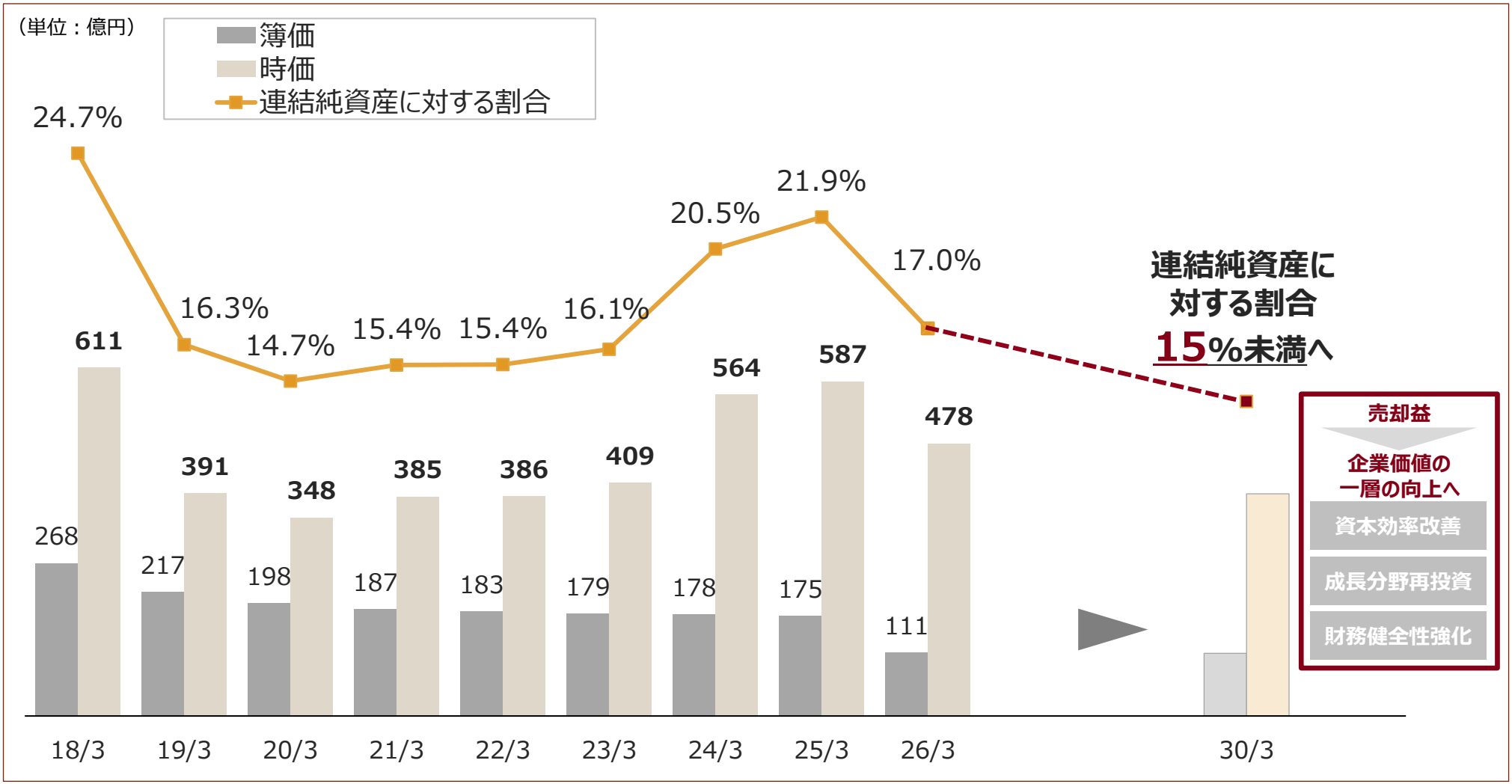
キャピタルアロケーション

・自己資本比率の適正水準を10.5%程度とし、適切にコントロールしていく



リスクアセットコントロール（政策保有株式の縮減）

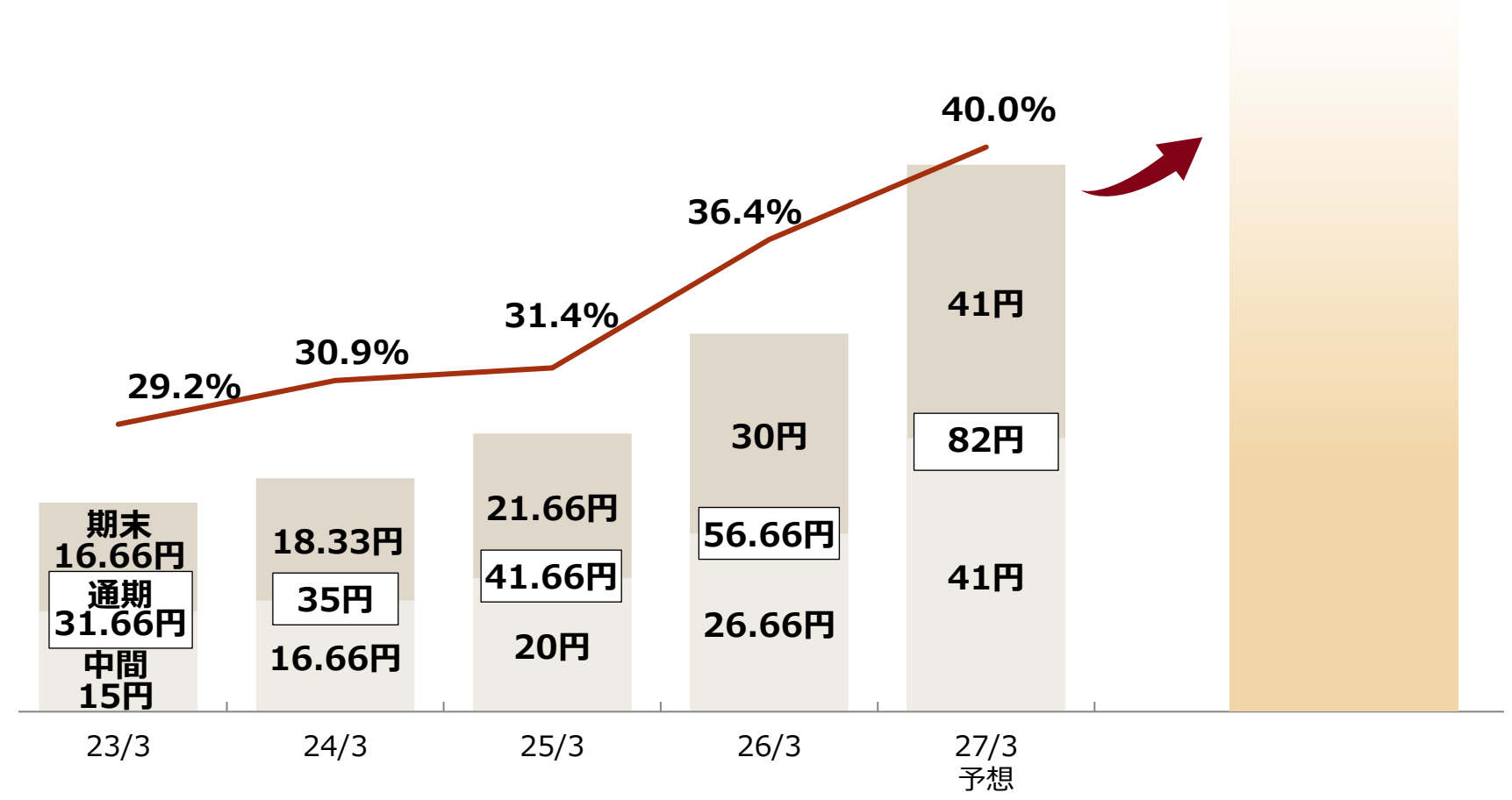
・政策保有株式は、連結純資産に対する時価の割合15%未満を目標に縮減を加速していく
・26年3月期は、18銘柄の縮減を実施、純資産に対する割合は17.0%に低減



株主還元

・累進的配当方針のもと、6年連続の増配を計画。27年3月期の年間配当金は82円を計画、前年比45%の増配、配当性向は40%を見込む
・総額100億円の自己株式取得（26年3月～12月）。今後もキャピタルアロケーションに基づき、機動的な取得を行っていく

1株当たり配当金（注）および配当性向の推移



（注　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）

情報の非対称性緩和の取組み

・株主・投資家との対話を促進、いただいた意見・要望は開示をはじめ様々な取組みに反映

株主・投資家との対話

2025年度の対話実績

業績見通しや中期経営計画をテーマに対話を促進

決算説明会 （中間・通期）	合計120人参加
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

多岐に亘る意見・要望

- ROE・収益力
- 成長戦略
- 調達戦略
- 資本運営方針
- 株主還元
- 政策保有株式の縮減
- ガバナンス高度化
- 開示・対話の充実

様々な取組みに反映

取締役会での
定期報告と
それを踏まえた議論

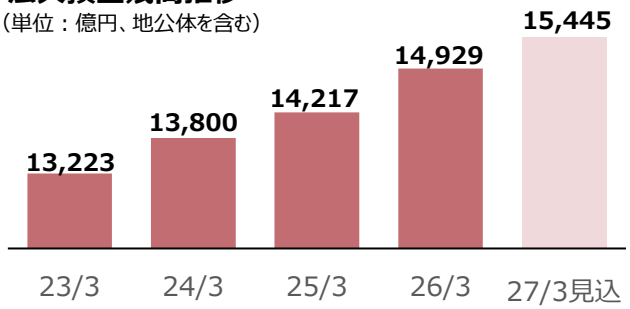
・中期経営計画「MCP 2/3」における企業価値向上
・資本政策（還元方針見直し、キャピタルアロケーションに基づく自己株式取得など）
・政策保有株式の縮減加速
・各種開示の拡充

Appendix

法人・個人ともに強固な調達基盤を構築

法人預金

法人預金残高推移
（単位：億円、地公体を含む）



- 貸出・コンサルティングで構築した取引基盤を活かした預金取引増強
- 決済口座化・給与元受けなどの取組強化
- テーマ型預金など商品の訴求力向上

グリーン定期
再エネ分野への融資に充当

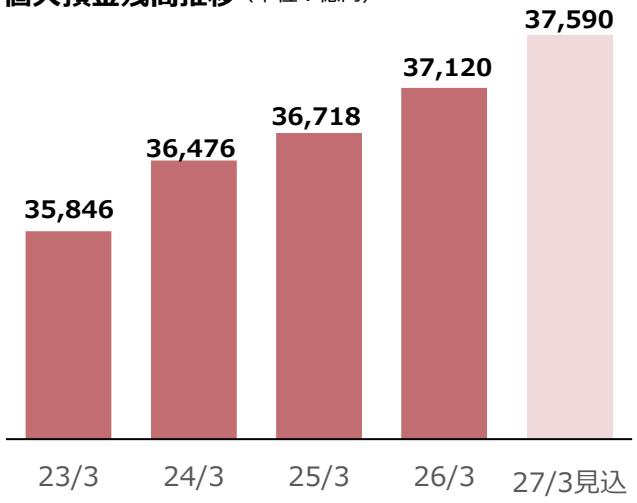
サステナビリティ定期
環境保全・社会課題解決に寄付

全国５位の法人マーケット
（事業所数　20万か所）

2万3,000社との貸出取引
（県内トップクラス）

個人預金

個人預金残高推移（単位：億円）



店舗の強みを活かした世帯取引拡充

店舗の徒歩・自転車圏に個人取引先が集中

ATM網も含め「近くて便利」を訴求
粘着性ある預金の獲得

デジタル活用とプロモーション強化

若年層・子育てミドル層との接点創出

アプリの機能強化
デジタル決済の充実
ローン等非対面手続きの拡充

最適なサービス提供による複合取引化

若年層	給振、デジタルサービス
子育てミドル	住宅ローン、資産形成
シニア	相続・信託、資産運用系ローン

訴求力ある商品の開発

ライフイベントを捉えた商品ラインナップの拡充

年金定期	相続定期
遺言信託定期	会員制サービス定期

永続的な取組みとして課題解決支援に注力

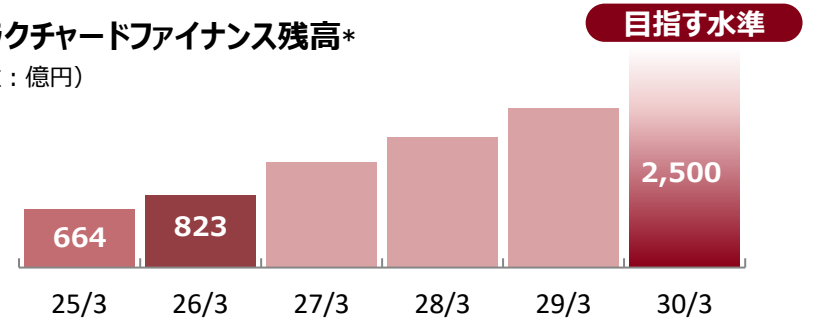
価値共創コンサルティング

最適な金融手法の提案

事業特性や経営課題に応じ、多様・高度な手法を提供

ストラクチャードファイナンス残高*

（単位：億円）



*LBO、不動産ノンリコース、プロジェクトファイナンス（PFIおよび再エネ）等

多彩なコンサルティングサービス

サービスメニューを拡充し、より実効性ある支援を実践

人的資本経営の実践サポート

- 健康経営コンサルティング：自社の現状把握、制度の構築や実践、公的認定取得へアドバイスを一貫してサポート NEW
- 人事制度コンサルティング
- ES(従業員満足)診断サービス

経営基盤の安定：事業計画策定、補助金

デジタル化支援：ICTコンサルティング、デジタルアカデミー

BCP　SDGs　脱炭素

ベンチャー・スタートアップ支援の強化

本部支援チーム・営業店が連携、きめ細かな支援を展開

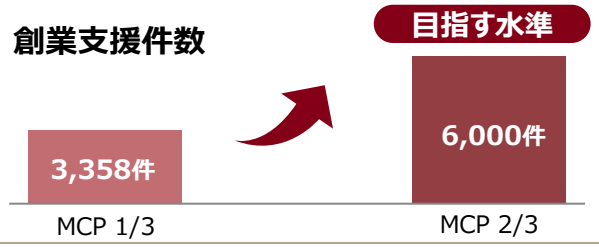
ファンド活用

- むさしの地域創生推進ファンド（5億円から10億円へ増額）
- 埼玉県渋沢MIXイノベーション創出支援ファンド

官民連携プラットフォーム

「渋沢MIX」などへの参画を通じ、起業家・スタートアップ企業のマッチング・資金調達・事業ブラッシュアップをサポート

創業支援件数

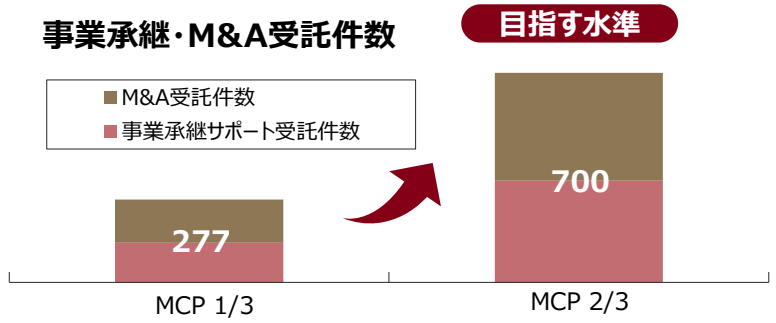


お客さまに寄り添うソリューション提案の一層の高度化

M&A・事業承継の取組み強化

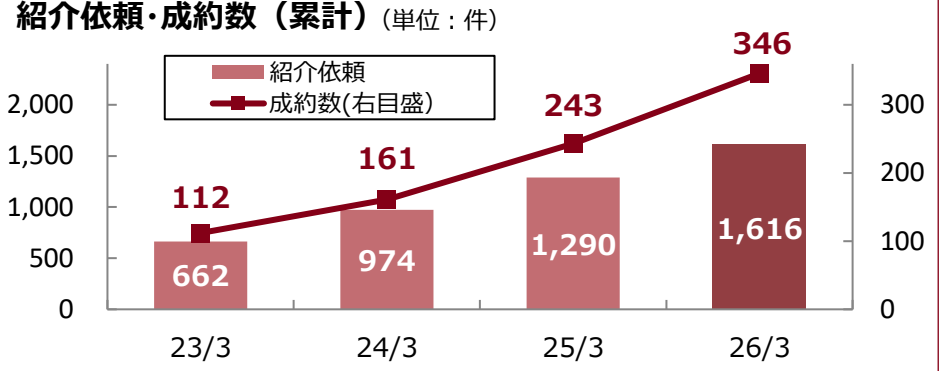
高齢化や後継者不足により譲渡ニーズが拡大

・本部のM&A・事業承継チームの態勢強化（現10名態勢）
・「M&Aシニアエキスパート」取得者を全店に配置（約300名）



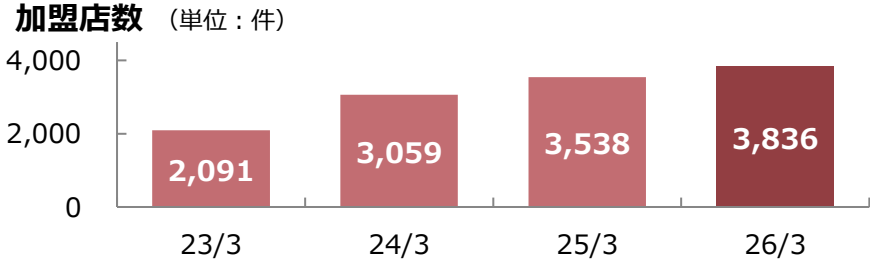
人材紹介サービス

・幹部・中核人材の紹介など経営基盤構築を支援
・両手型紹介事業のノウハウも着実に蓄積



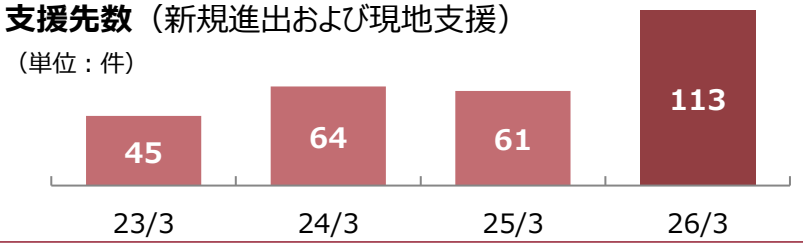
キャッシュレス加盟店サービス

決済だけではなく生産性向上ツールとして提案を強化



海外進出支援

・シンガポールを核に、アセアンへの進出支援を強化
・アライアンスのネットワーク活用、ジェトロ等との連携



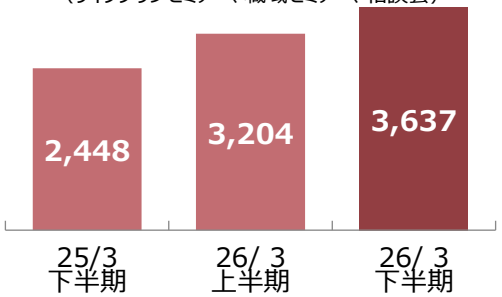
お客さまを最も理解する存在として総合的なソリューションを提供

資産形成

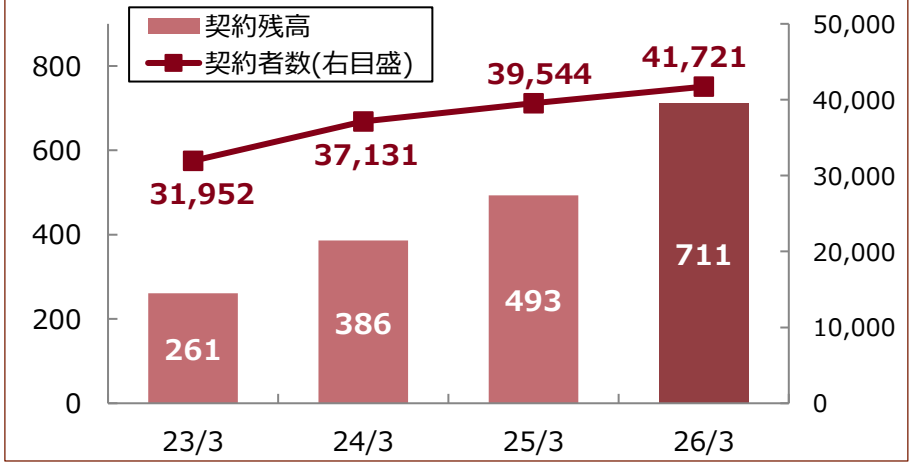
ファンド拡充や各種セミナー等の実施により裾野拡大が進む

- 商品ラインナップの拡充
- 資産形成世代に向けた金融教育セミナーの開催
- セミナー・相談会を通じた情報提供

セミナー・相談会参加者数
（ライフプランセミナー、職域セミナー、相談会）



NISA実績の推移（単位：億円、人）



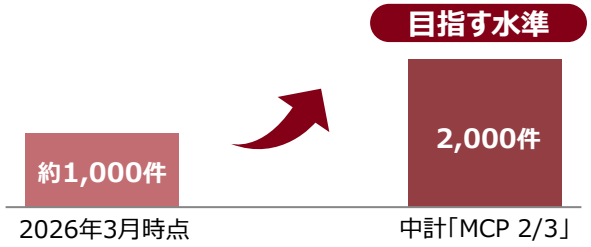
相続・資産承継

- 蓄積したノウハウを活用し、質の高い提案を実践
- 専門性の高い担い手によるライフプラン総合提案

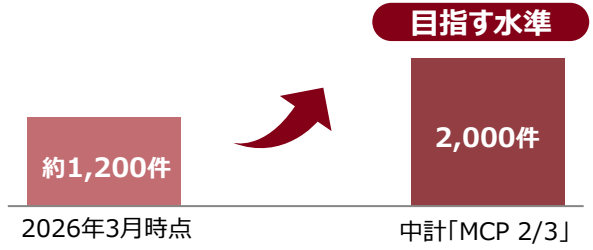
- ウェルスアドバイザーの増強（26年4月、25名→42名）
- AIやデジタルツール活用による提案スキルの向上

→ 総合的ソリューションの提供

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）



埼玉県の市場優位性を活かしたローンビジネスを展開

住宅ローン

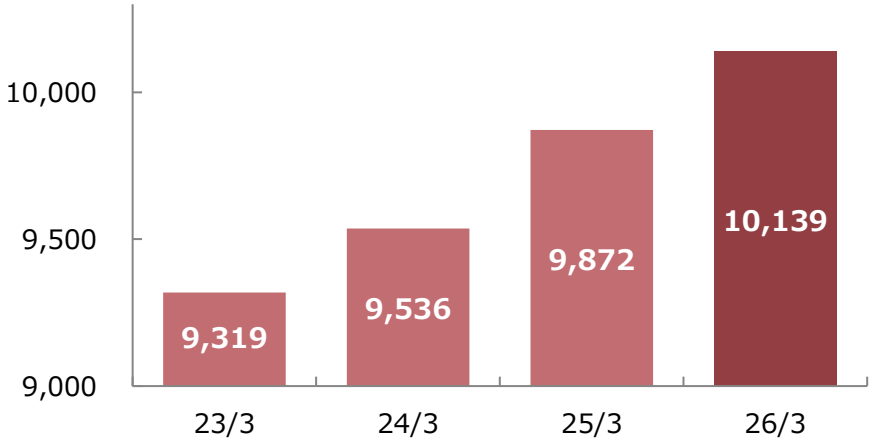
利用者ニーズに応える商品拡充で訴求力を向上

ペアローン 利用者向け「連生がん団信」

環境配慮型住宅 専用商品「サステナブル住宅応援プラン」

住宅ローンセンター（８センター）によるハウスメーカー等とのリレーション強化

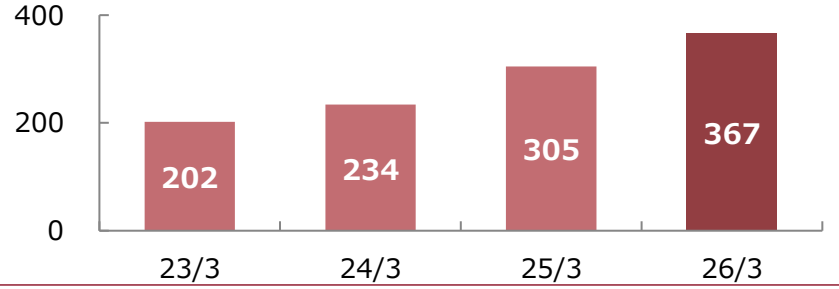
住宅ローン残高（単位：億円）



無担保ローン

手続きの非対面化・プロモーション強化を継続

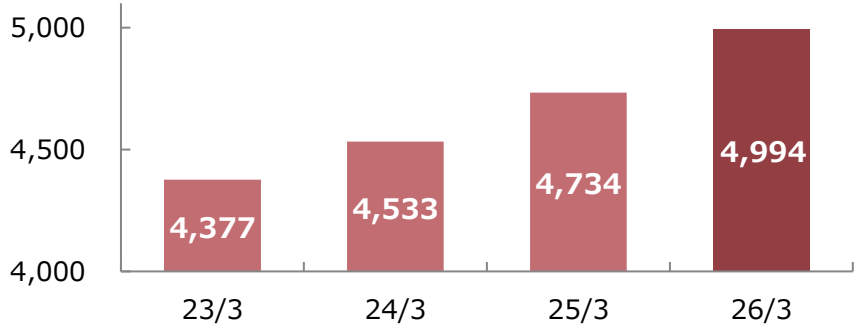
無担保ローン残高（単位：億円）



資産運用系ローン

人口の社会増を背景としたニーズに引き続き対応

アパマンローン残高（単位：億円）



様々な分野での官民連携で地域価値を共創

まちづくり・コミュニティ共創

地域の実情に即した実効性ある支援

自治体との連携促進

埼玉県および17市町と包括協定を締結

茨城県五霞町　地域商社「ごかみらいLab」へ参画

人と経済の流れを創出

地域のハブ

いばらき玄関フェア共催

嵐山町　クラウドファンディングで支援を集めラベンダー苗を寄贈

目標を上回る支援

約3,000株の苗を町へ寄贈

地域創生スペースでのPR等　観光・名産情報を積極的に発信

行田市PR展での花手水

加須市魅力PR展

地域コミュニティの協創

地元企業と連携した子ども食堂イベント

婚活イベントを本店で継続開催

農業分野の取組み

「農」と「食」を軸とした独自の取組みを展開

アグリイノベーションプロジェクト

稲作の実践を通じた県内農業の課題解決

日本酒の商品化

“小麦”6次産業創造プロジェクト

さいたま市内での小麦の生産復活に向けた取組み

収穫した小麦を用いた商品開発

企業の農業参入を支援 NEW

営農型太陽光発電事業を多面的にサポート

事業計画支援　**資金供給**　**販売先マッチング**

ソーラー農園

スマートハウス農園

地域の魅力発信

オール埼玉の官民連携

都心で開催した「埼玉物産展」

県産品の魅力発信

埼玉県への誘客

持続可能な地域社会実現に向けた課題解決

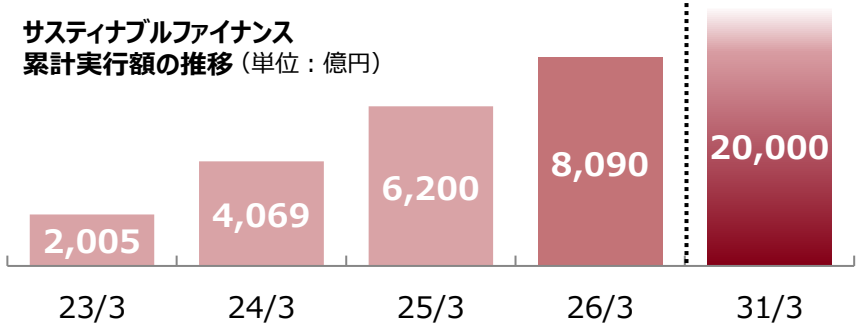
地元企業への働きかけ加速

1社1社に応じた最適なファイナンスとコンサルティングの提供

ファイナンス

・中小企業から大企業まで対応する幅広いラインナップ
・環境配慮型住宅専用の住宅ローン　など

サスティナブルファイナンス
累計実行額の推移（単位：億円）



1兆円から**2兆円**に上方修正

フレンズローンNEXTの取扱開始 NEW
中小企業が活用しやすい商品設計でサステナビリティの裾野を拡大

環境　**CO_2削減　など**
社会　**公的認証の取得など**

▶ **達成状況に応じた金利の引下げ**

コンサルティング

・脱炭素実践に向けた計画策定
・サステナビリティ課題の可視化
・SDGｓ宣言の策定　など

CO_2排出測定ツール「C−checker」

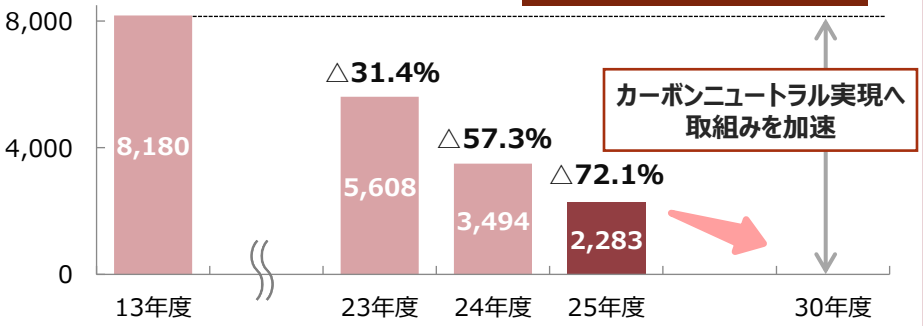
脱炭素化を支援するツールを無料提供

脱炭素に向けた取組み

当行グループ全体のカーボンニュートラルへの取組み

再生可能エネルギー切替を推進　**EVおよび充電設備の導入**

温室効果ガス排出量（単位：t）　**△70%の削減目標を達成**（2013年度比）

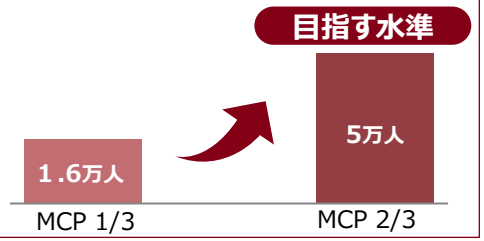


人生100年時代を見据えた取組み

全世代のリテラシー向上に向けた金融経済教育の展開

J-FLECを活用した若年層への金融経済教育

オリジナル教材を用いたライフプランニングセミナーの実施



人的資本経営の実践により人材と組織の力を持続的に向上

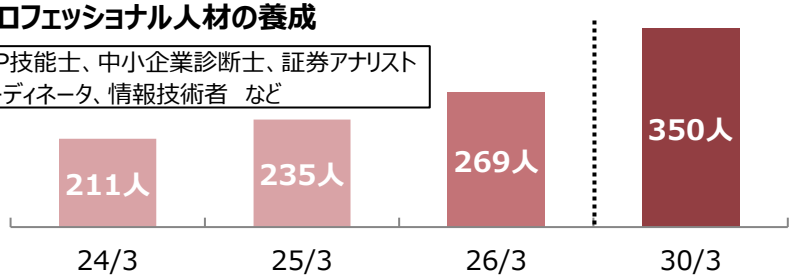
人材基盤の強化

人的資本価値を最大化する人材マネジメントの実践

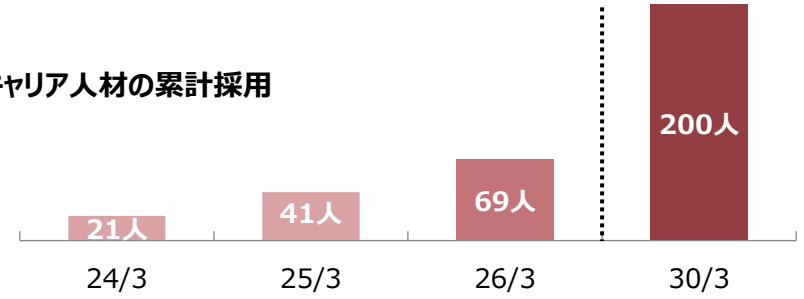
多様な人材の採用と育成　**人材情報基盤の整備と活用**

プロフェッショナル人材の養成

1級FP技能士、中小企業診断士、証券アナリスト
ITコーディネータ、情報技術者　など



キャリア人材の累計採用



多彩なスキル・経験のある人材の活躍推進　コンサルティング　ファイナンス　デジタル

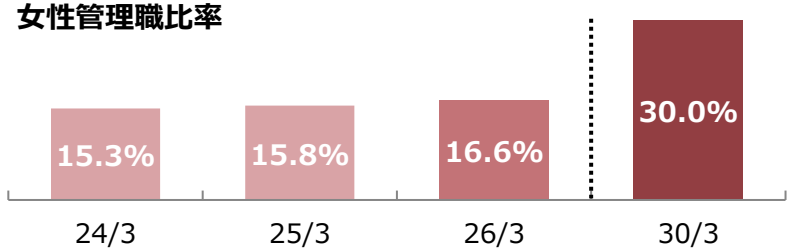
組織環境の整備

DE＆I等の取組強化

Well-beingの向上　**健康経営の促進**

多様な人材の活躍推進　**DE&Iの実践**

女性管理職比率



女性部長・拠点長

	24年3月	25年3月	26年4月
本部部長	1名	2名	2名
拠点長	6名	6名	9名
合計	7名	8名	11名
比率	6.7%	7.7%	10.6%

高い利便性と相談・提案機能を兼ね備えたチャネルの構築

店舗ネットワーク

100か店態勢のもと、最適な金融サービスを展開

埼玉県	93か店
東京都	6か店
茨城県	1か店

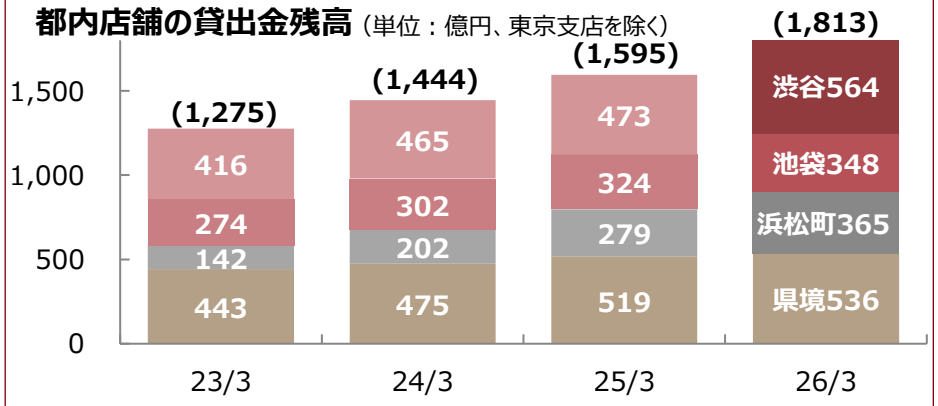
- 「近くて便利」な店舗機能の活用
- 専門性あるコンサルティングの提供
- 拠点性を活かしたイベント開催
（セミナー・相談会、地域連携イベント等）

既存店舗リニューアル・移転による、利便性の向上

都心部・県境におけるプレゼンスの拡大

都心	東京支店	池袋支店	渋谷支店	浜松町支店
県境	板橋支店	王子オフィス		

都内店舗の貸出金残高（単位：億円、東京支店を除く）



ダイレクトチャネル

バンキング機能の実装が概ね完了
パーソナライズ提案に向けた取組みを強化

残高・入出金明細照会	税金・料金支払	住所・電話番号変更手続き
各種預金取引	投資信託NISA取引	お知らせ通知
キャッシュカード利用設定	アプリ専用ローン	各種口座開設（予定）

パーソナライズ提案

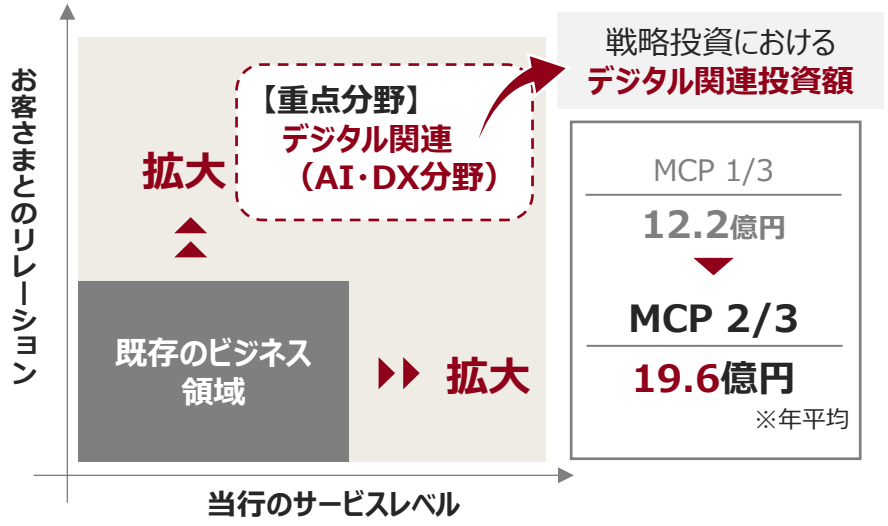
AIライフプランシミュレーション

アプリ使用者数

先進技術によりお客さま満足および生産性を向上

デジタル投資

既存のビジネス領域を拡大し新たな価値を提供



CRMシステムの刷新

営業店DXの推進

生成AIなど先進テクノロジーの活用

AI活用

生産性向上とお客さまへの最適な提案をともに実現

AI活用による業務プロセス最適化

	現状	今後の方向性
	単一モデル	銀行特化型AIエージェント
用途	汎用的･基礎的	銀行業務に特化
目的	日常業務の効率化	業務プロセスの最適化
特徴	個々の業務のスポット利用	業務横断のワンストップ利用

オリジナルの生成AIツール「M's Chat」の活用

ユースケースの積上げ

- 資料要約
- 案内文 メール文作成
- ロールプレイング トークスクリプト作成

各種業務に実装

AIの自動機械学習プラットフォームの活用

- ターゲットリスト作成
- マネロン検知

成長戦略を加速させるドライバーとして、幅広い領域で連携を強化

千葉・武蔵野アライアンス

首都圏に位置する両行の
スピーディーな協業・施策の具現化

CMALLIANCE 千葉・武蔵野アライアンス

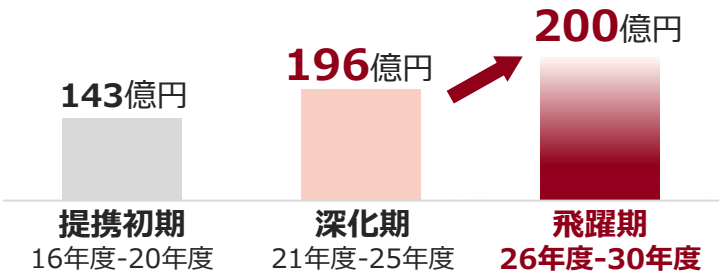
新5か年計画（フェーズ３）

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

Create	Match	Advance
創造領域の飛躍的拡大	深化した業務共同化	他アライアンスへの深化・拡大

効果額の推移

新たなステージへ大きく“飛躍”



TSUBASAアライアンス

広域連携による
金融・非金融サービスの高度化

地域とともに 未来へはばたく TSUBASA ALLIANCE

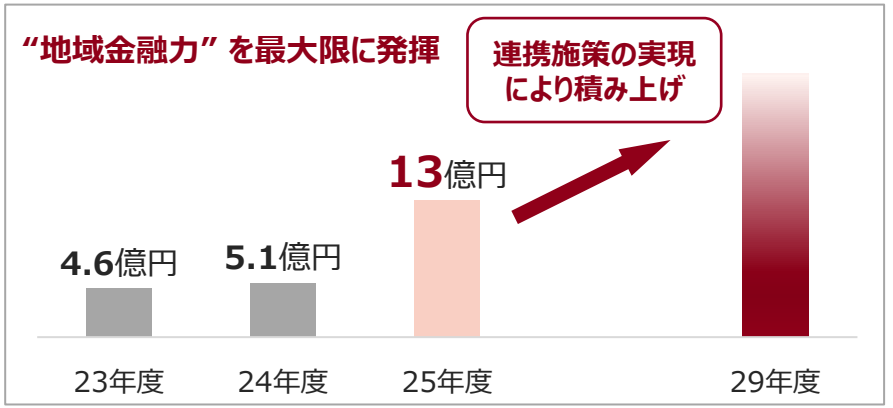
主要施策

アンチマネロン分野の共同化	研修会、セミナー共同開催
FinTech共通基盤の利用	各行間の人材交流
ペーパーレス基盤の導入	非化石証書の共同購入

効果額の推移（当行分）

“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



本資料には、将来の業績に関する記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境の変化などにより目標対比異なる可能性があることにご留意ください。

本資料のご照会先

株式会社武蔵野銀行
総合企画部　IR広報室
TEL　０４８－６４１－６１１１