

2023年3月期 決算説明会資料

2023年6月12日（月）

目 次

I 筑波銀行のプロフィール		IV 業績予想	
筑波銀行のプロフィール	3	2024年3月期業績予想	20
II 茨城県のポテンシャル		V 第5次中期経営計画	
茨城県のポтенシャル	5	第5次中期経営計画の概要	22
III 決算概要		「経営指標」と達成に向けた主なKGI及びKPI	23
2023年3月期決算概要	7	計画1年目（2023年3月期）の主なKGI及びKPIの進捗状況	24
貸出金利息（単体）・増加要因	10	地域・お客さまとの“つながり”（法人）	25
役務取引等利益（単体）	11	地域・お客さまとの“つながり”（個人）	26
経費の状況（単体）・行員数と店舗拠点数	12	新たなビジネスモデルへの“つながり”（デジタル・IT戦略）	27
貸出金残高・利回り・中小企業貸出・私募債残高	13	新たなビジネスモデルへの“つながり”（合理化・効率化）	28
預金残高・利回り・預り資産残高	14	人財の“つながり”（人事・人財育成戦略）	29
有価証券残高・利回りの推移	15	SDGs推進プロジェクト『あゆみ』～地域のために 未来のために～（1）	30
有価証券関係損益・その他有価証券の評価損益	16	SDGs推進プロジェクト『あゆみ』～地域のために 未来のために～（2）	31
金融再生法開示債権（単体）および与信関係費用	17	SDGs推進プロジェクト『あゆみ』～地域のために 未来のために～（3）	32
自己資本比率（連結）およびR O E、資本配賦の状況	18	VI 企業価値の向上に向けた取組み	
		企業価値の向上に向けた取組み	34

I 筑波銀行のプロフィール

筑波銀行のプロフィール

＜経営理念＞

**筑波銀行は、地域の皆さまの信頼をもとに、
存在感のある銀行を目指し、豊かな社会づくりに貢献します。**



商 号	株式会社筑波銀行
設 立	1952年9月15日
資 本 金	488億円
従 業 員 数	1,307名（※2）
店 舗 数	148店舗（茨城県内135、県外12、インターネット1）
拠 点 数	74拠点（※1）（茨城県内67、県外7、インターネット除く）
預 金 残 高	2兆5,130億円（※2）
貸 出 金 残 高	1兆9,512億円（※2）
所 在 地	本部／茨城県つくば市竹園一丁目7番 本店／茨城県土浦市中央二丁目11番7号
関 連 会 社	筑波総研株式会社 つくば地域活性化ファンド投資事業有限責任組合（1号、2号）

※1) 拠点数は、ブランチ・イン・ブランチ方式による店舗統廃合後の営業拠点数です。

※2) 2023年3月末時点



筑波銀行～ロゴマークの由来～

5つのシルエットは茨城の5つの地域（県北、県央、鹿行、県南、県西）と地域に暮らす人々を表し、筑波銀行が、茨城県を中心とした地域のお客さま一人ひとりにご満足いただける質の高いサービスを提供していくことを約束しています。

シンボルマークで使用しているブルーは空や海、湖を、グリーンは木や森といった茨城の豊かな自然をイメージしています。そして、筑波山の頂のように2つの頂上を併せ持ち、グリーンだけを結ぶ「T S U K U B A」の「T」の文字となり、筑波銀行の目指す安定感と行員の躍動感を感じさせるデザインにもなっています。

Ⅱ 茨城県のポテンシャル

茨城県のポテンシャル

- 人口 **284万人** (2022年10月) 全国11位
- 県民所得 **3,247千円** (2019年) 全国10位
- 農業産出額 **4,263億円** (2021年) 全国3位
- 工場立地面積 **116ha** (2022年) 全国1位
- 県外企業立地件数 **40件** (2022年) 全国1位

■ 発展著しい県南エリア *全国屈指の人口増加エリア

つくばエクスプレス沿線3市の人口推移(人)

	2012年10月	2022年10月	増加数	増加率
つくば市	217,315	252,481	35,166	16.1%
守谷市	63,279	69,434	6,155	9.7%
つくばみらい市	45,756	50,811	5,055	11.0%
沿線3市合計	326,350	372,726	46,376	14.2%

■ 利便性の高い交通インフラ

*陸・海・空と縦横無尽なネットワーク



常磐道・東関東自動車道
圏央道・北関東自動車道



茨城空港



常磐線
つくばエクスプレス



日立・常陸那珂・大洗港区
鹿島港

■ 豊かな大地・豊饒な海

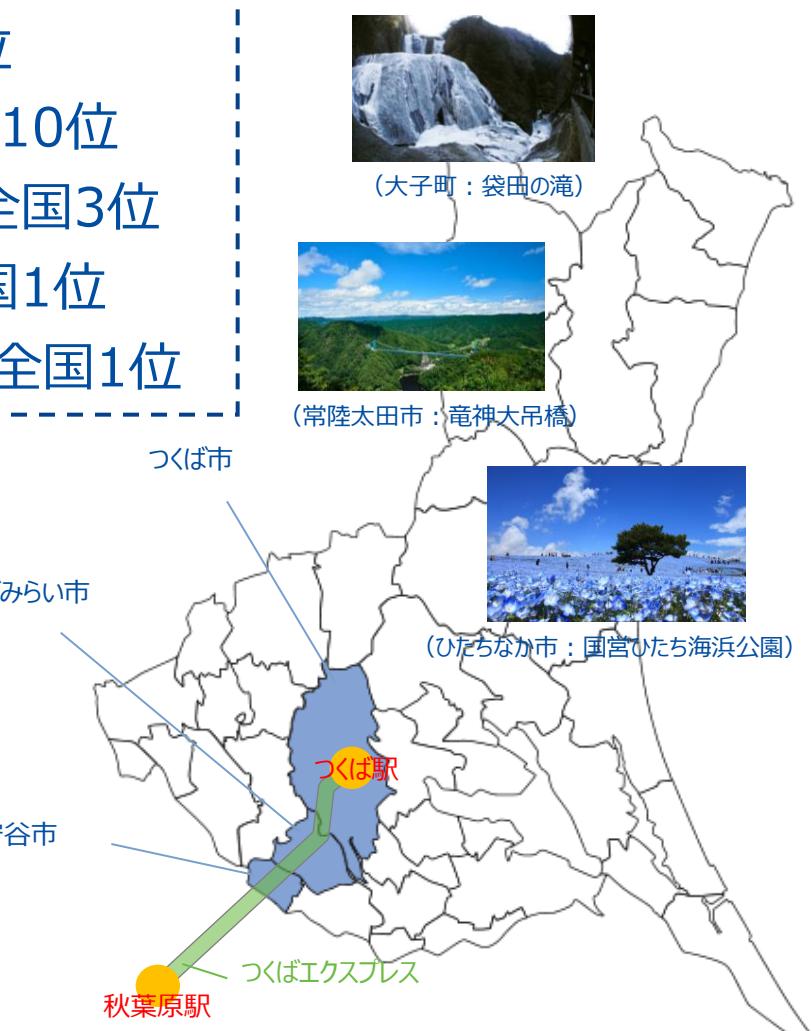
*安定した生産力で首都圏へ“食”を供給

生産高1位の農産物

・白菜、小松菜、レンコン、ピーマン、メロン
レタス、ネギ、くり、鶏卵 など

漁獲高1位の水産物

・いわし類、さば類
うなぎ（内水面）



秋葉原駅 ~ つくば駅間

最短 **45分**

Ⅲ 決算概要

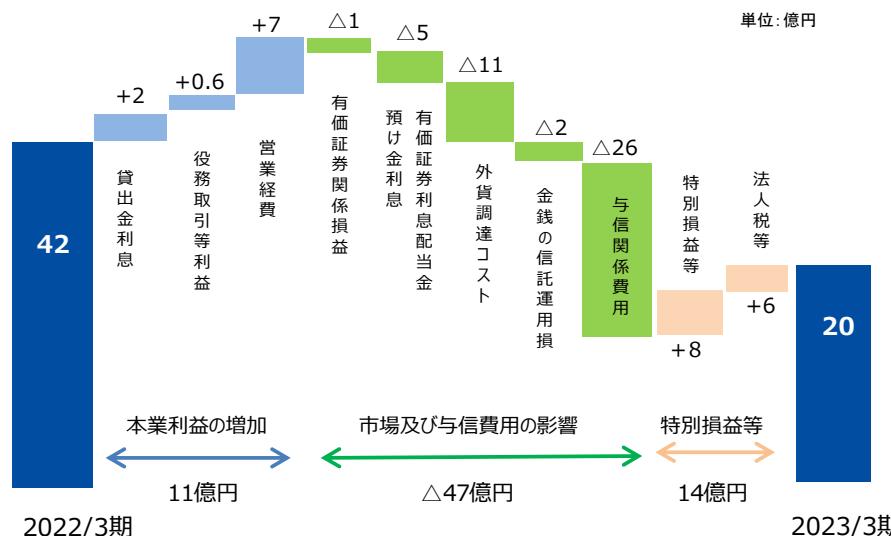
2023年3月期決算概要

◇2023年3月期決算概要（連結）

〈連結決算のポイント〉

- ◆ **経常収益**は、預け金利息や有価証券利息配当金は減少しましたが、貸出金利息や役務取引等収益などの本業収益の増加に加えて、株式等売却益が増加したことなどから、前期比4億円増加の370億円となりました。
- ◆ **経常利益**は、国債等債券損益の減少や外貨調達コストの上昇等に伴い「業務粗利益」が減少したことや、特定の大口与信先に対する貸倒引当金計上に伴う与信関係費用の増加などにより、前期比34億円減益（△66.1%）の17億円となりました。
- ◆ **親会社株主に帰属する当期純利益**は、「特別損益」は増加し、「法人税等合計」は減少しましたが、「経常利益」の減少により、前期比21億円減益（△50.5%）の20億円となりました。

〈親会社株主に帰属する当期純利益の主な増減要因〉



(単位: 億円)

	2023年3月期	前期比	2022年3月期
経常収益	370	4	366
経常費用	353	38	314

業務粗利益	278	△ 18	296
資金利益	248	△ 6	254
うち貸出金利息	208	2	205
うち有価証券利息配当金	45	△ 1	47
うち預け金利息(譲渡性預け金を含む)	2	△ 3	6
うち預金利息(△)	0	△ 0	0
うち債券貸借取引支払利息(△)	7	3	3
役務取引等利益	44	0.6	44
その他業務利益	△ 15	△ 12	△ 2
うち国債等債券損益	△ 10	△ 6	△ 3
営業経費(△)	231	△ 7	239
与信関係費用(△)	41	26	14
株式等関係損益	10	4	5
経常利益	17	△ 34	52
特別損益	0	6	△ 6
税金等調整前当期純利益	18	△ 27	45
法人税等合計(△)	△ 2	△ 6	3
親会社株主に帰属する当期純利益	20	△ 21	42

2023年3月期決算概要

◆2023年3月期決算概要（単体）

(単位:億円)

	2023年3月期	前期比	2022年3月期
業務粗利益	277	△ 18	295
資金利益	248	△ 6	254
うち貸出金利息	208	2	205
うち有価証券利息配当金	45	△ 1	47
うち預け金利息（譲渡性預け金を含む）	2	△ 3	6
うち預金利息(△)	0	△ 0	0
うち債券貸借取引支払利息(△)	7	3	3
役務取引等利益	43	0.6	43
その他業務利益	△ 15	△ 12	△ 2
うち国債等債券損益	△ 10	△ 6	△ 3
経費(△)	234	△ 6	241
うち人件費(△)	120	△ 4	124
うち物件費(△)	97	△ 3	100
うち税金(△)	17	0.7	16
コア業務純益	52	△ 5	58
コア業務純益(除く投資信託解約損益)	53	△ 3	56
実質業務純益	42	△ 11	54
一般貸倒引当金繰入額(△)	5	5	0
業務純益	37	△ 16	54
臨時損益	△ 20	△ 17	△ 2
うち株式等関係損益	11	4	6
うち不良債権処理額(△)	36	21	14
経常利益	16	△ 34	51
特別損益	0	6	△ 6
税引前当期純利益	17	△ 27	45
法人税等合計	△ 3	△ 6	3
当期純利益	20	△ 21	41
与信関係費用(△)	41	26	14
有価証券関係損益	0	△ 1	2

〈単体決算のポイント〉

◆ **業務粗利益**は、貸出金利息や役務取引等利益は増加しましたが、預け金利息及び有価証券利息配当金の減少に伴う資金利益の減少や、国債等債券損益の減少及び外貨調達コストの上昇に伴うその他業務利益の減少により、前期比18億円減少し、277億円となりました。

◆ 銀行本業の収益力を示す**コア業務純益**は、人件費を中心に経費が前期比6億円減少しましたが、業務粗利益の減少により同5億円減少の52億円となりました。

◆ **経常利益**は、貸出金利息や役務取引等利益の増加や経費削減により、本業利益は増加しましたが、外貨調達コストの上昇等による市場関連収支の悪化に加え、特定の大口与信先に対する貸倒引当金の計上等に伴う与信関係費用の大幅な増加により、前期比34億円減益（△67.7%）の16億円となりました。

◆ **与信関係費用**は、新型コロナ関連融資による取引先の資金繰り支援や本業支援に注力したことで企業倒産に伴う新規の与信コスト発生は限定的となりましたが、業績不振に陥った特定の大口与信先に対して貸倒引当金を計上したため、前期比26億円増加の41億円となりました。

◆ **当期純利益**は、与信関係費用の大幅な増加等による経常利益の減少等により、前期比21億円減益（△51.5%）の20億円となりました。

2023年3月期決算概要

◇本業利益の着実な改善

* 本業利益 = (貸出金利息 - 預金利息 + 役務取引等利益) - 経費

2023年3月期

(貸出金利息)

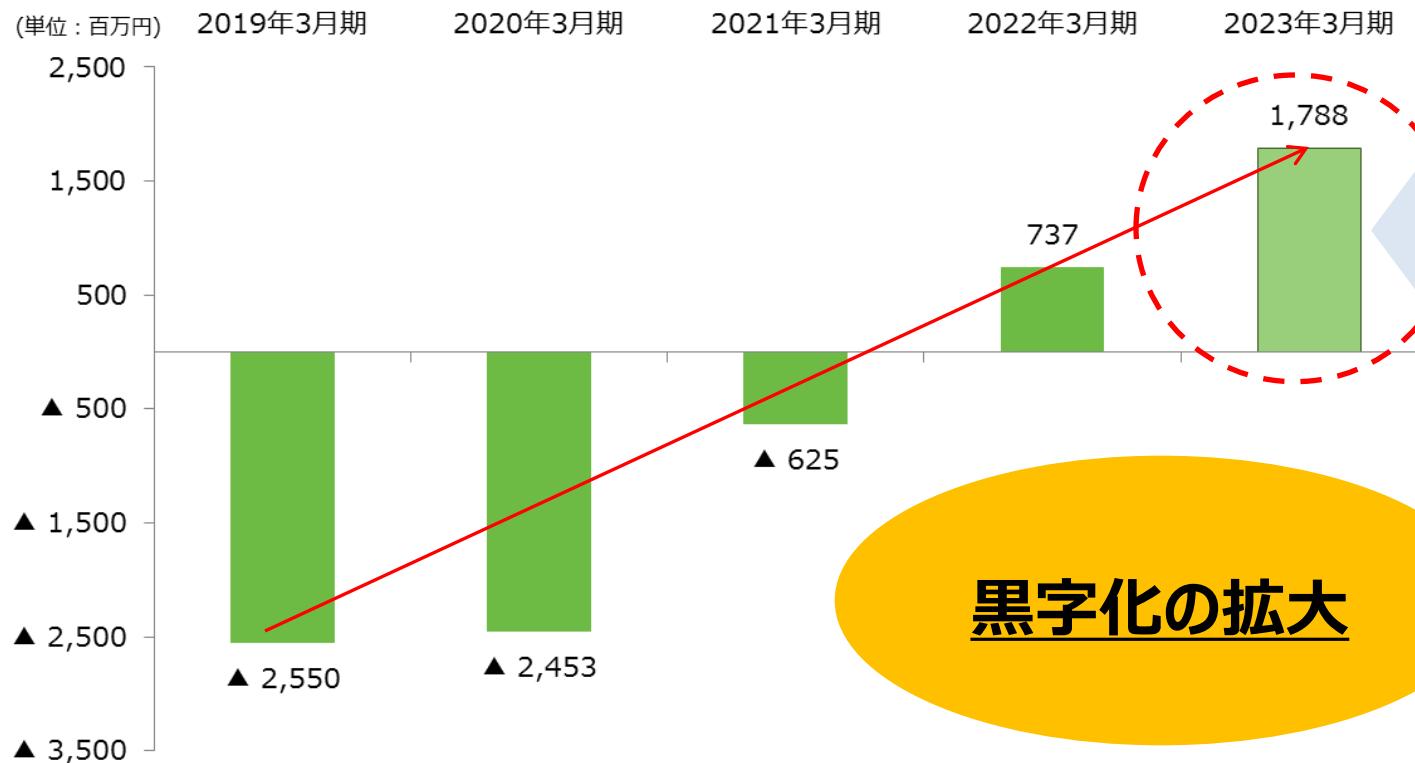
(預金利息)

(役務取引等利益)

(経費)

1,788百万円(本業利益) = 20,886百万円 - 66百万円 + 4,399百万円 - 23,431百万円

本業利益の推移 (2019年3月期～2023年3月期)



◆ 本業である貸出金や個人及び法人の役務取引等収益が増加しており、「貸出金利息」や「役務取引等利益」は増加基調にあります。

◆ また、「選択と集中」による経営資源の効率的な活用を進めており、「経費」についても着実に削減しています。

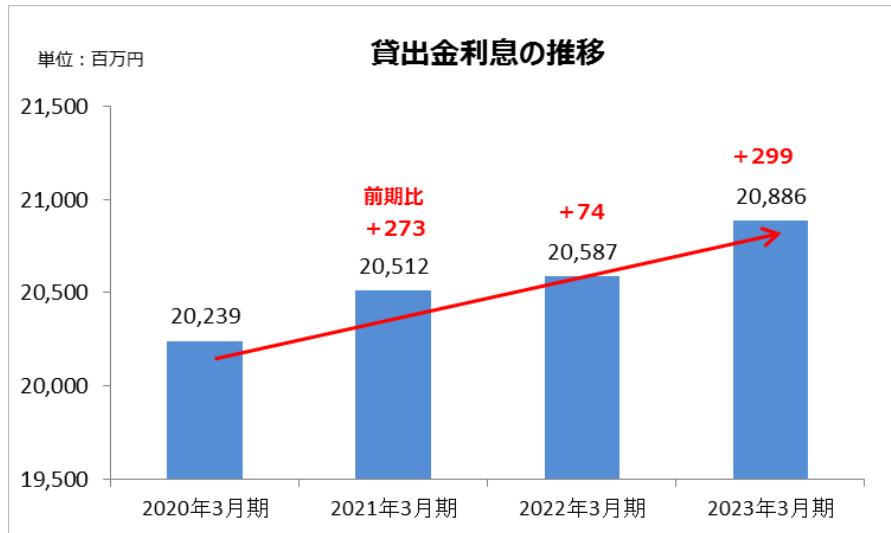
◆ 引き続き「第5次中期経営計画」を着実に推進することで、収益基盤の強化に努めてまいります。

黒字化の拡大

● 貸出金利息（単体）・増加要因

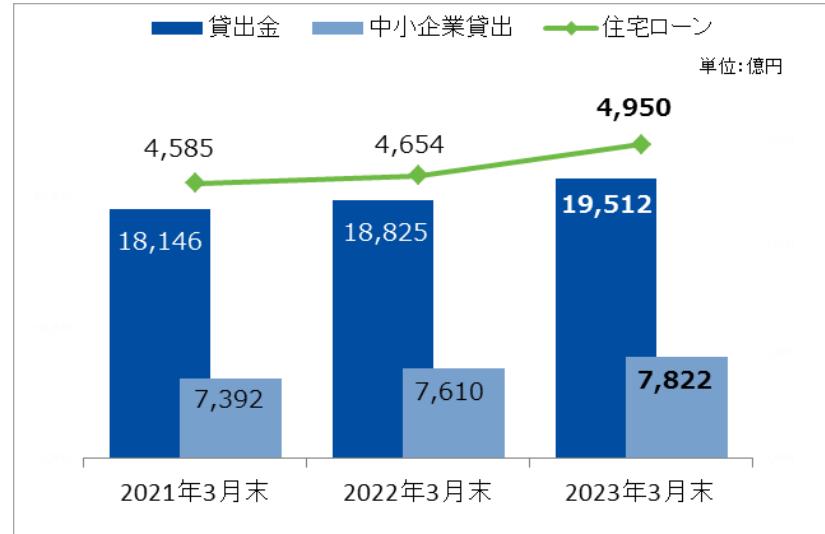
貸出金利息（単体）

2023年3月期の「貸出金利息」は前期比2億99百万円増加の208億86百万円になりました。「貸出金利息」は、2020年3月期をボトムに増加に転じ、2021年3月期以降3期連続で増加しています。



貸出金利息の増加要因

「貸出金利息」の増加要因は、中小企業貸出や住宅ローンを中心に貸出金残高が増加していることが主因です。一方、貸出金利回りについては、低下傾向にありますですが、中小企業貸出等の増加に伴い下げ止まりつつあります。



■ 貸出金利息／利回りの推移

(単位：百万円)

	2021年3月期		2022年3月期		2023年3月期	
	実績	前期比	実績	前期比	実績	前期比
貸出金平残	1,756,180	110,386	1,849,816	93,636	1,914,245	64,428
貸出金利回り	1.16%	-0.06%	1.11%	-0.05%	1.09%	-0.02%
貸出金利息	20,512	273	20,587	74	20,886	299

■ 貸出金残高の推移

(単位：億円、%)

	2021年3月末	2022年3月末	2023年3月末	前年度末比
貸出金（A）	18,146	18,825	19,512	686
うち中小企業等貸出金（B）	13,024	13,303	13,870	566
うち中小企業貸出	7,392	7,610	7,822	211
中小企業等貸出比率（B/A）	71.77	70.66	71.08	0.42

*中小企業貸出とは、中小企業等貸出金から個人事業主以外の個人を除いた先に対する貸出で、土地開発公社向け貸出、SPC向け貸出等を除外した貸出。

● 役務取引等利益（単体）

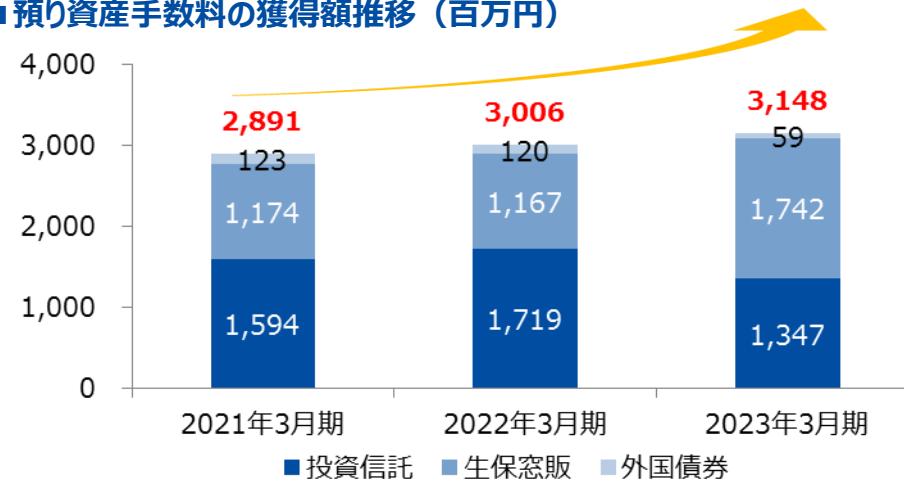
役務取引等利益（単体）

役務取引等収益が「生保窓販手数料」などの「預り資産手数料」や「ビジネスマッチング手数料」、「融資組成手数料」などの「法人関連手数料」の増加等により、前期比2億62百万円増加したことから84億43百万円となりました。一方、役務取引等費用が住宅ローンの残高増加に伴い「ローン関係手数料」が増加したこと等により前期比1億99百万円増加の40億44百万円となったことから、役務取引等利益については、同63百万円増加の43億99百万円となり、毎期着実に増加しています。

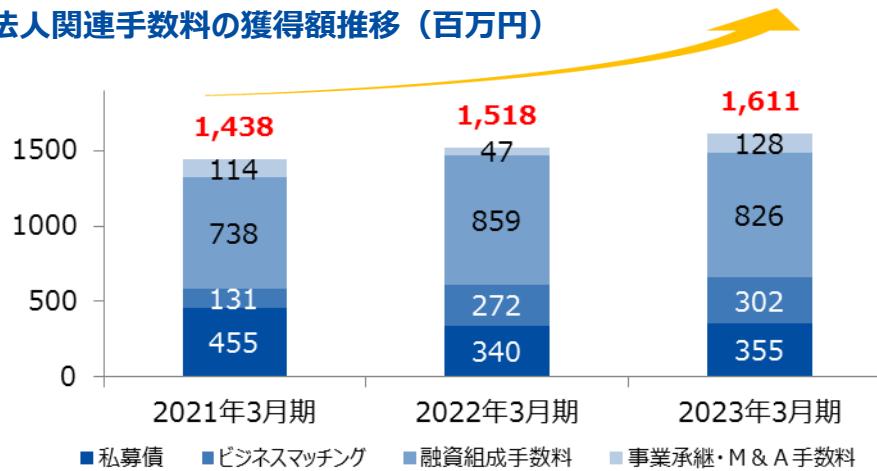
■ 役務取引等利益の推移

	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	(単位：百万円)
前期比				
役務取引等利益	3,956	4,336	4,399	63
役務取引等収益	7,848	8,181	8,443	262
うち預り資産手数料	2,891	3,006	3,148	142
うち法人関連手数料	1,438	1,518	1,611	93
役務取引等費用	3,891	3,845	4,044	199

■ 預り資産手数料の獲得額推移（百万円）



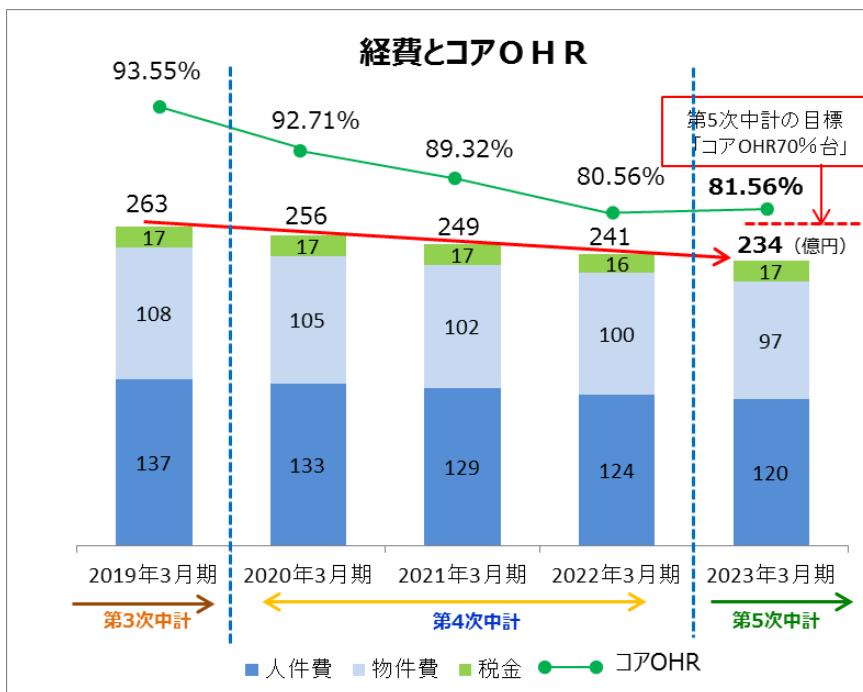
■ 法人関連手数料の獲得額推移（百万円）



経費の状況（単体）・行員数と店舗拠点数

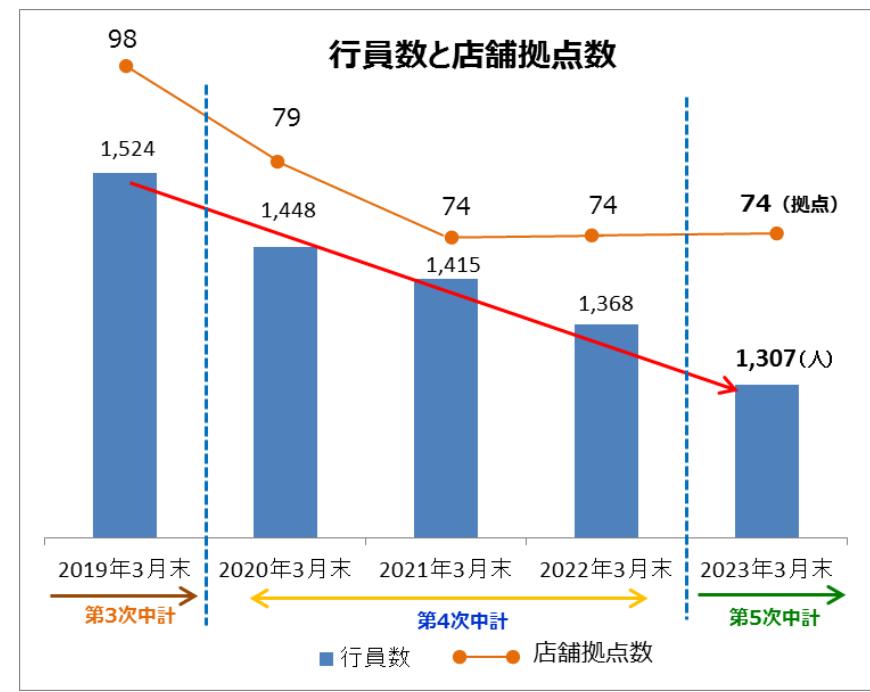
経費の状況（単体）

中期経営計画に基づき、経費削減に全行を挙げて取り組んだ結果、人件費・物件費ともに着実に削減しています。
引き続き経費削減を進め、コアOHRについては、第5次中期経営計画の目標である70%台を目指してまいります。



行員数と店舗拠点数

2010年の合併当初147拠点あった店舗拠点については、第4次中期経営計画2年目に74拠点まで削減しました。
店舗拠点の削減に伴い、行員数は減少しましたが、営業行員比率を高め、店舗機能に応じた戦略的かつ機動的な人員配置を進めています。

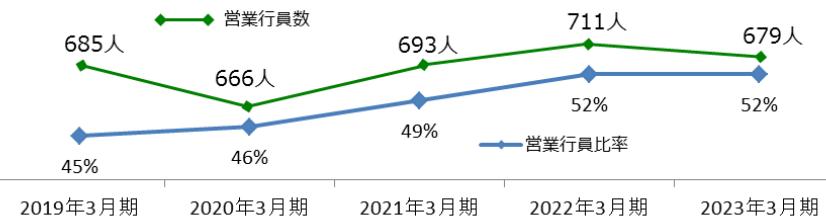


■経費の内訳

（単位：億円）

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
経費	263	256	249	241	234
うち物件費	108	105	102	100	97
うち人件費	137	133	129	124	120
うち税金	17	17	17	16	17

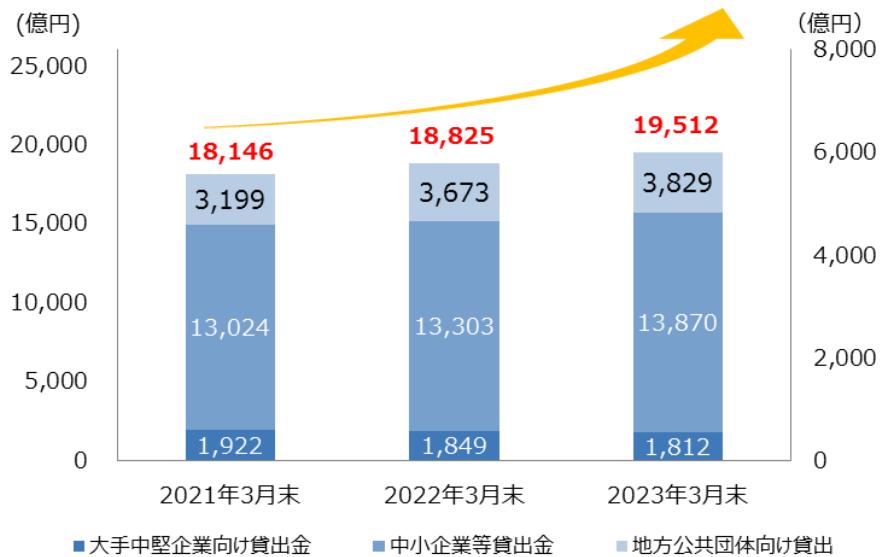
■営業行員数・営業行員比率



貸出金残高・利回り・中小企業貸出・私募債残高

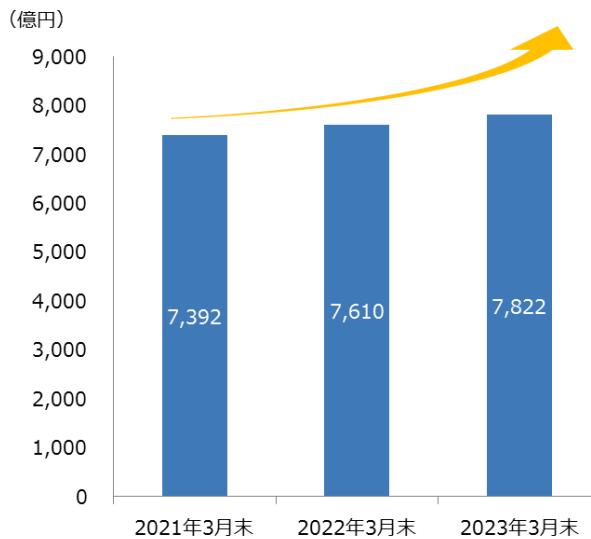
貸出金残高

長期化するコロナ禍や物価上昇の影響を受けた地元中小企業の資金繰り支援や本業支援に全行を挙げて取り組んだ結果、個人向け貸出を含む中小企業等貸出を中心に前年度末比686億円増加し、1兆9,512億円となりました。



中小企業貸出

地元中小企業に対して、資金繰り支援や本業支援に全力で取り組んだ結果、当行が最重要指標として捉えている「中小企業貸出」が前年度末比211億円増加の7,822億円となりました。

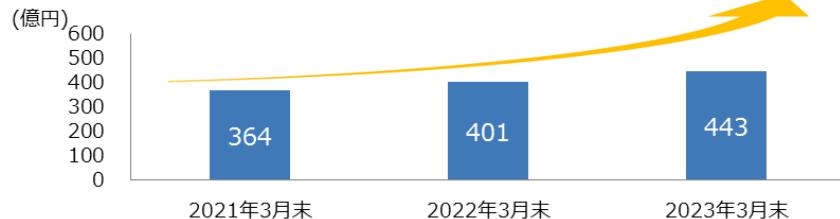


*中小企業貸出とは、中小企業等貸出金から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、土地開発公社向け貸出、SPC向け貸出等を除外した貸出。

貸出金利回り



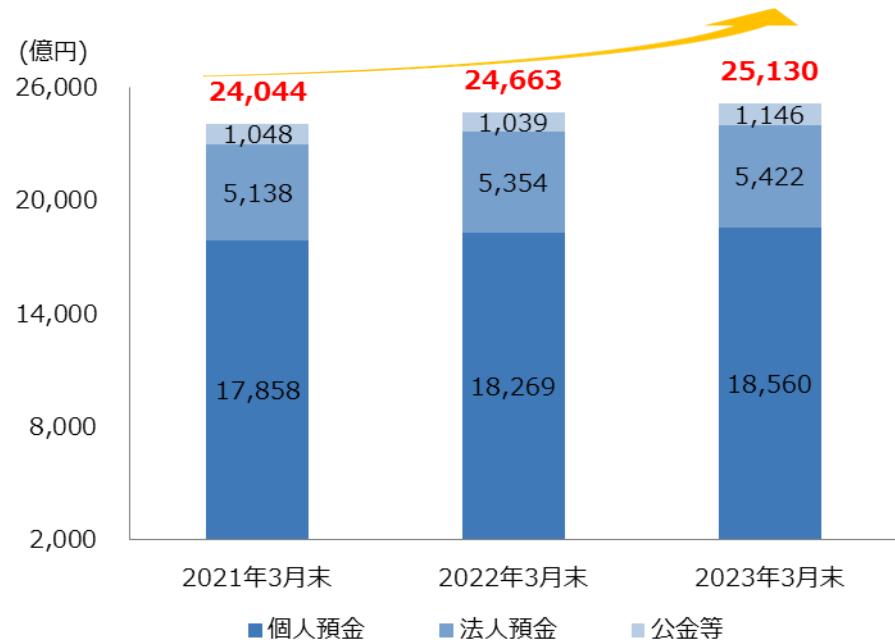
私募債残高



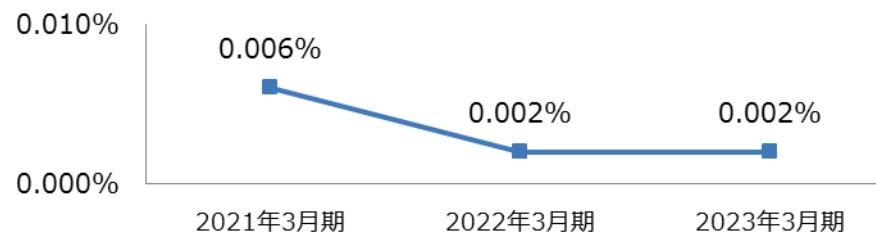
預金残高・利回り・預り資産残高

預金残高

コロナ禍における手元流動性確保の意識の高まりなどにより、個人預金、法人預金ともに増加するとともに公金預金も増加したことから、前年度末比466億円増加の2兆5,130億円となりました。

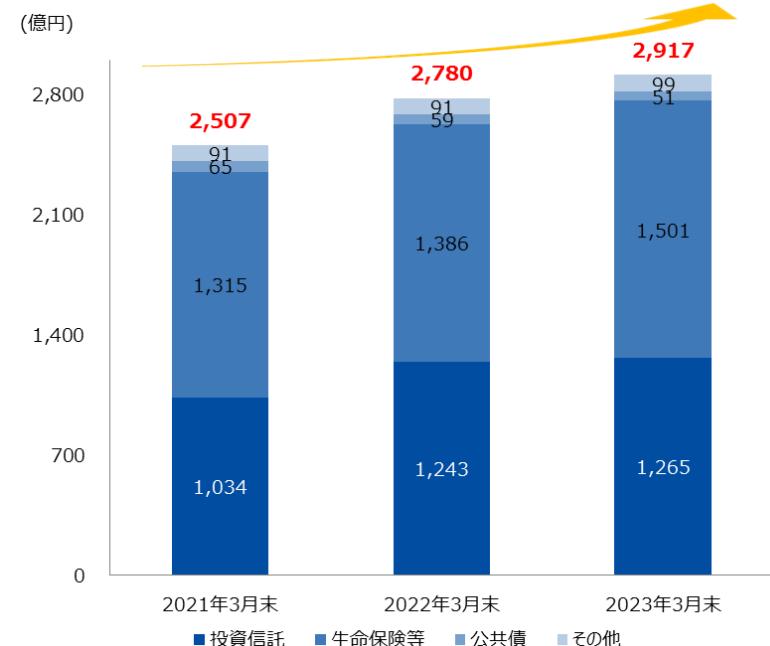


預金利回り



預り資産残高

投資信託及び生命保険が順調に増加したことから、前年度末比136億円増加の2,917億円となりました。



※その他は「外貨預金」「外国債券」の合計残高です。

預り資産残高の内訳

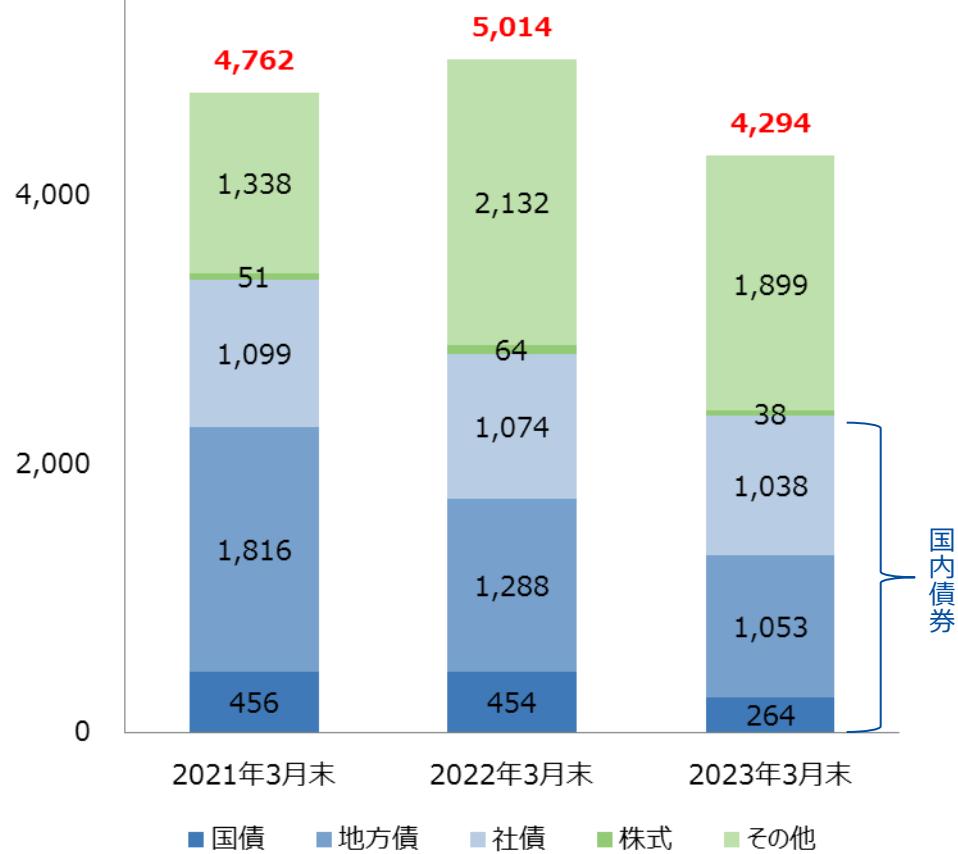
	2021年3月末	2022年3月末	2023年3月末	前年度末比
預り資産残高	2,507	2,780	2,917	136
投資信託	1,034	1,243	1,265	21
生命保険等	1,315	1,386	1,501	115
公共債	65	59	51	△7
その他	91	91	99	8

有価証券残高・利回りの推移

有価証券残高の推移

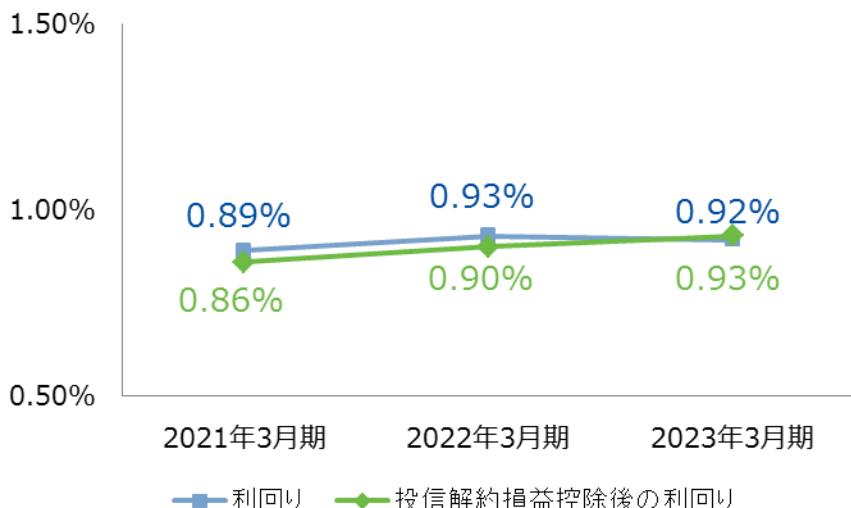
ボラティリティが高い不安定な金融環境のなか、ポートフォリオの改善に努めた結果、有価証券残高は国内債券や投資信託が減少したことなどから、前年度末比719億円減少の4,294億円となりました。

(億円)



有価証券利回りの推移

有価証券利回りは前期比0.01ポイント低下の0.92%となりました。
また、有価証券利息配当金については、ポートフォリオの見直しに伴い、有価証券残高が減少したことなどにより、前期比1億円減少の45億円となりました。

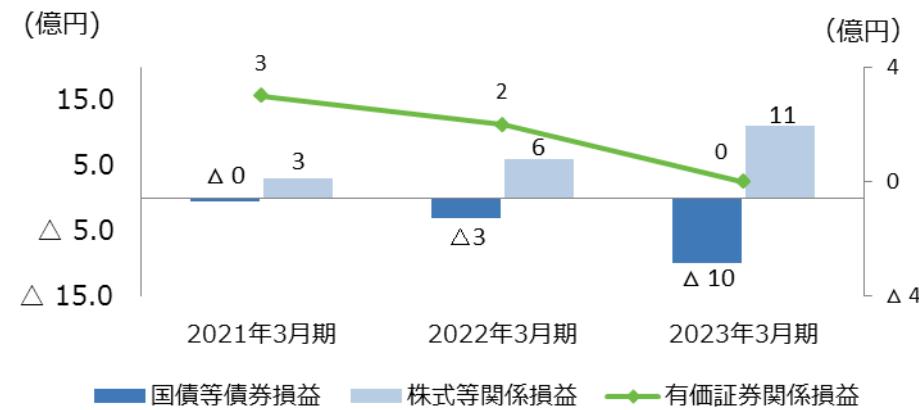


	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	前期比
有価証券利息配当金	40	47	45	△1
うち国内債	14	11	8	△2
うち外国証券	6	7	8	1
うち投資信託	14	25	22	△2
うち投信解約損益	0	1	△0	△1
うち株式	4	3	5	2

有価証券関係損益・その他有価証券の評価損益

有価証券関係損益

評価損の拡大が懸念される外国証券を中心にロスカットを実施したことで国債等債券損益が前期比6億円減少した一方、株式等関係損益が同4億円増加したことから、同1億円の減少となりました。



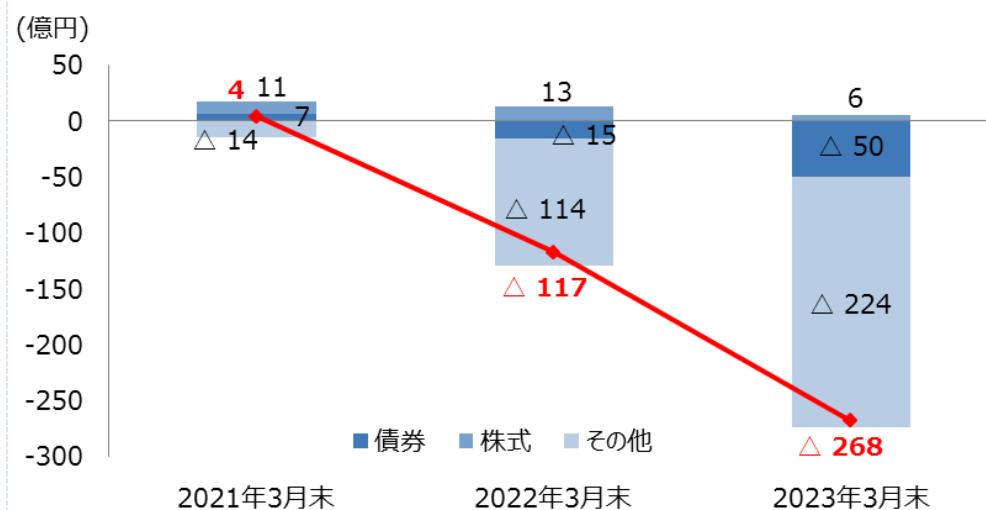
■有価証券関係損益（単体）

(単位：億円)

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	前期比
国債等債券損益	△ 0	△ 3	△ 10	△ 6
うち、売却益	11	4	3	△ 1
うち、売却損（△）	12	8	12	3
株式等関係損益	3	6	11	4
売却益	5	8	12	3
売却損（△）	0	1	—	△ 1
償却（△）	1	0	1	1
有価証券関係損益	3	2	0	△ 1
有価証券利息配当金	40	47	45	△ 1

その他有価証券の評価損益

海外金利の上昇等の影響を受けて債券型投資信託や外国証券の評価損が拡大したことや、昨年末の日銀の政策変更に伴い長期金利が上昇し国内債の評価損も拡大したことから、前年度末の117億円の評価損から151億円評価損が拡大し、268億円の評価損となりました。



■株価、長期金利の推移

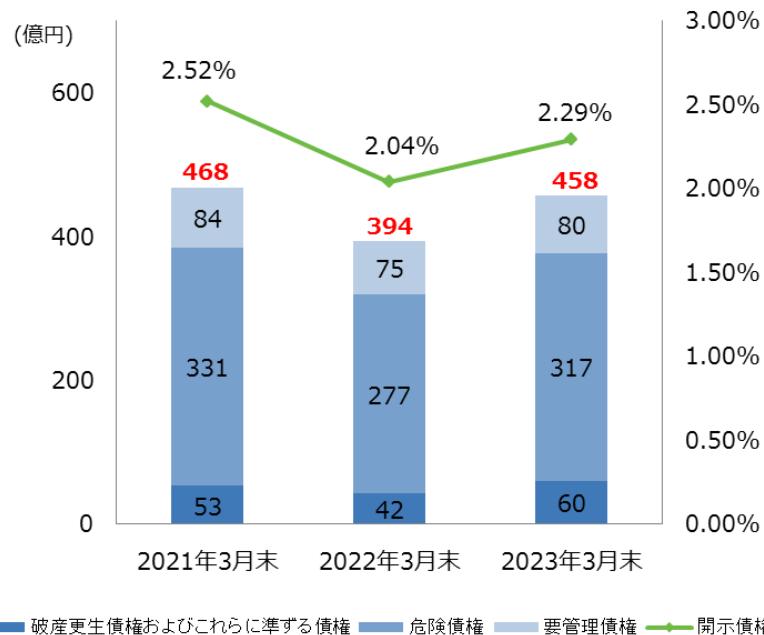
(単位：円)

	2021年3月末	2022年3月末	2023年3月末
日経平均株価	29,178	27,821	28,041
長期金利	0.120%	0.210%	0.320%
米国10年債	1.703%	2.349%	3.549%
東証REIT指数	2,013	2,003	1,785

金融再生法開示債権（単体）および与信関係費用

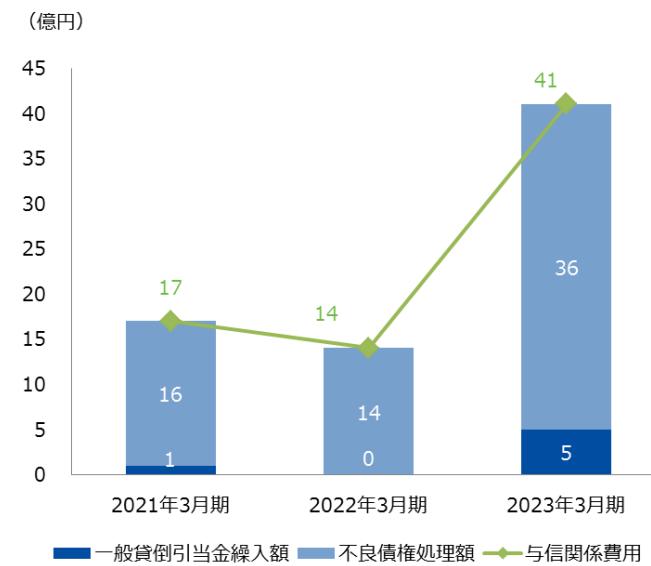
金融再生法開示債権（単体）

金融再生法開示債権残高は、特定の大口与信先のランクダウンに伴い、危険債権を中心に前年度末比64億円増加し、458億円となりました。その結果、金融再生法開示債権比率は、前年度末比0.25ポイント上昇し、2.29%となりました。



与信関係費用

企業倒産等に伴う新規の与信コスト発生は限定的となりましたが、コロナ禍や昨今の物価高騰等の影響を受けて業績不振に陥った大口与信先に対して貸倒引当金を計上したため、個別貸倒引当金繰入額が前期比21億円増加の34億円に、一般貸倒引当金繰入額が同5億円増加の5億円となりました。その結果、与信関係費用全体では前期比26億円増加し、41億円となりました。



■金融再生法開示債権（単体）

	2021年3月末	2022年3月末	2023年3月末	前年度末比
開示債権額	468	394	458	64
破産更生債権およびこれらに準ずる債権	53	42	60	18
危険債権	331	277	317	40
要管理債権	84	75	80	5
開示債権比率	2.52%	2.04%	2.29%	0.25%

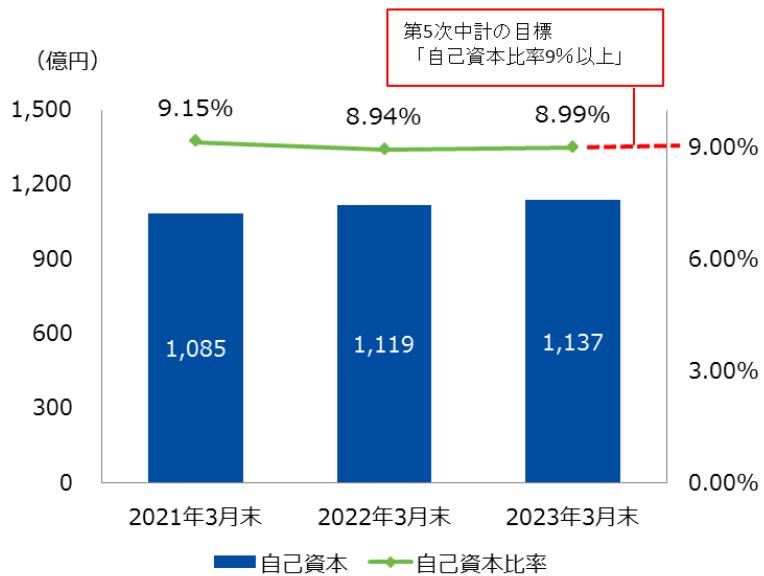
■与信関係費用（単体）

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	前期比
一般貸倒引当金繰入額 (△) (a)	1	0	5	5
不良債権処理額 (b)	16	14	36	21
うち貸出金償却 (△)	2	4	3	△1
うち個別貸倒引当金繰入額 (△)	15	13	34	21
うち償却債権取立益	4	3	2	△1
与信関係費用 (△) (a)+(b)	17	14	41	26

自己資本比率（連結）およびROE、資本配賦の状況

自己資本比率（連結）

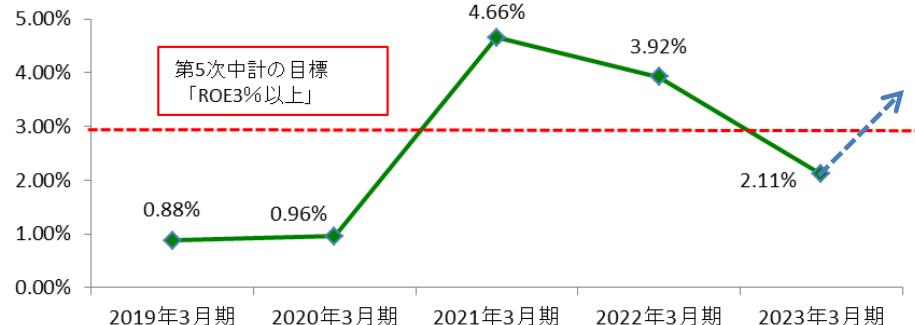
親会社株主に帰属する当期純利益20億円の計上等により自己資本が増加したことから、前年度末比0.05ポイント上昇し8.99%となりました。



■自己資本比率（連結）

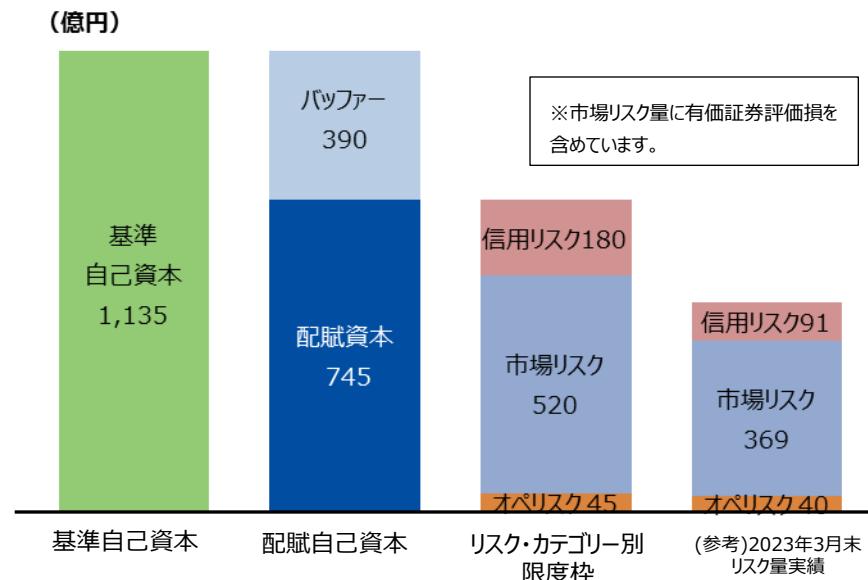
	2021年3月末	2022年3月末	2023年3月末	増減
自己資本（コア資本）(a)	1,085	1,119	1,137	18
うち普通株式・内部留保等	1,099	1,138	1,154	16
うち一般貸倒引当金	33	33	39	5
うちコア資本の調整項目	△ 60	△ 65	△ 68	△ 2
リスク・アセット等(b)	11,856	12,516	12,650	133
うち信用リスク・アセット	11,352	12,006	12,138	653
うちオペレーションル・リスク	504	510	512	1
自己資本比率 (a)/(b)	9.15%	8.94%	8.99%	0.05%

ROE（純利益ベース）



資本配賦の状況（2023年度上期）

＜配賦方針＞ 経営体力に見合ったリスク限度枠を設定し、リスクを経営体力の範囲内に抑える経営の健全性を確保するとともに、資本の有効活用および効率性向上に努め、収益性向上を図ります。



IV 業績予想

2024年3月期業績予想

2024年3月期業績予想について

- ・単体の業績見通し(通期)は、経常利益38億円(前期比2.2倍)、当期純利益33億円(前期比62%増)を見込んでいます。
- ・連結ベースの業績見通し(通期)は、経常利益39億円(前期比2.2倍)、親会社株主に帰属する当期純利益33億円(前期比57%増)を見込んでいます。

【単体】

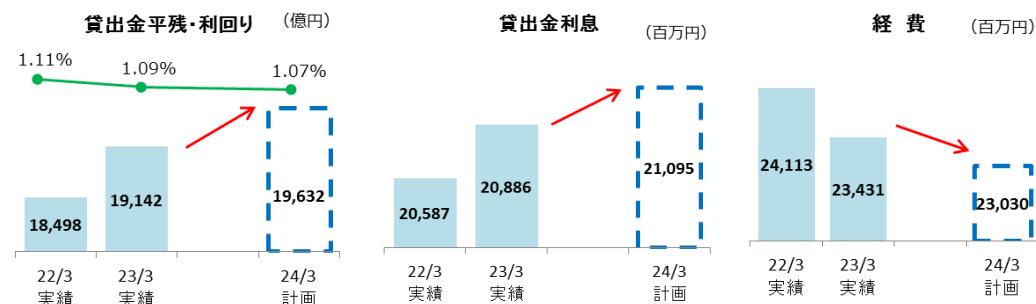
	2024年3月期 業績予想	2023年3月期 実績	前期比
業務粗利益	271	277	△5
資金利益	242	248	△5
役務取引等利益	41	43	△2
その他業務利益(国債等債券損益を除く)	△6	△5	△1
経費(△)	230	234	△4
コア業務純益	47	52	△5
国債等債券損益	③	△6	△10
実質業務純益	41	42	△1
一般貸倒引当金繰入額(△)	①	2	5
業務純益	39	37	2
臨時損益	△1	△20	19
うち株式等関係損益	④	6	11
うち不良債権処理額(△)	②	13	36
経常利益	38	16	21
当期純利益	33	20	12
与信関係費用	①+②	15	41
有価証券関係損益	③+④	0	0
本業利益(貸出金利息-預金利息+役務取引等利益)-経費	21	17	4

【連結】

	2024年3月期 業績予想	2023年3月期 実績	前期比
経常利益	39	17	21
親会社株主に帰属する当期純利益	33	20	12

＜ポイント＞

- 中小企業貸出及び住宅ローンを中心とした貸出金の増加により「貸出金利息」が増加
- 物件費を中心に着実な「経費」の削減
- 「与信関係費用」については前々期(22/3期)水準に戻ることを想定
- 有価証券ポートフォリオの見直し・再構築を実施
- 本業からの収益力が改善し、「本業利益」の黒字化が拡大



※業績予想については、本資料の発表日現在において入手可能な情報等を前提に策定しており、今後、経済情勢及び金融環境が大きく変化する場合には、与信関係費用の増加等により当行グループの業績見通しが変更となる可能性があります。

Ⅴ 第5次中期経営計画

第5次中期経営計画の概要

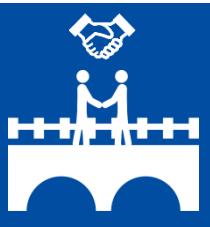
Rising Innovation 2025 ~未来への懸け橋~“つながり”

「共通価値の創造」へつなげ、「サステナブル経営」への転換を図る3年間



「選択と集中」をキーワードに展開した第4次中期経営計画における取り組みを、第5次中期経営計画へくつなげていくとともに、お客さま、地域社会、従業員との“つながり（リレーションシップ）”を強みとして、『小回り』と『質』の高いサービスを提供し続けることにより、「ビジネスモデルを深化」させ「共通価値の創造」へつなげていくことで、『ファースト・コール・バンク』の実現を目指す3年間

計画期間 2022年4月～2025年3月（3年間）



01 地域・お客さま との“つながり”

地域の課題解決やお客さまのニーズへの対応

私たちは、コンサルティングの深化を追及してまいります。

これまで培ってきたコンサルティング能力のさらなる深化により、個々の企業や一人ひとりのお客さまに寄り添い、直面する課題解決を通じて地域社会・お客さまの持続的な発展に貢献してまいります。

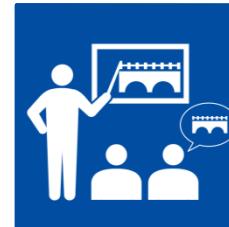


02 新たなビジネスモデル への“つながり”

経営効率性の向上と行動プロセスの新化

私たちは、経営資源の“選択と集中”により、お客さまと接する機会・サービス品質の向上を加速させます。

デジタル化、店舗ネットワークの最適化、異業種との連携強化を通じて、経営効率性の向上と行動プロセスの新化につなげてまいります。



03 人財 の“つながり”

『人づくり』とエンゲージメント向上

私たちは、従業員一人ひとりのモチベーションを高め、ステークホルダーとのエンゲージメント向上につなげてまいります。

人づくりと「メリハリのある働き方」「より働きがいを実感できる働き方」「ワークライフバランス」を実現するとともに、お客さまをはじめとするすべてのステークホルダーとのエンゲージメント向上につなげてまいります。



第5次中期経営計画 「経営指標」と達成に向けた主なKGI及びKPI

経営指標

	コア業務純益	当期純利益	ROE	コアOHR	自己資本比率
2025年3月期 (目標)	50億円以上	35億円以上	3%以上	70%台	9%以上

経営指標達成に向けた主なKGIおよびKPI



地域・お客さまとの“つながり”

地域の課題解決への取り組み	
サステナブルファイナンス実行額	920億円以上
S D G s 宣言先数	500先以上
C O ₂ 排出量削減（2013年度比較の削減率） 2030年度目標削減率	▲50%以上

法人コンサルティングの深化

中小企業貸出残高増加額（東京／アパート除く）	450億円以上
法人フィー獲得金額	49億円以上

個人コンサルティングの深化

消費性貸出金残高増加額	650億円以上
預り資産取引先数（※）	71,000先以上

2025年3月期（目標）（※）については2025年3月末時点目標



新たなビジネスモデルへの“つながり”

デジタルトランスフォーメーション(D X)への取り組み	
A P I 連携数（※）	38,000件以上
I T パスポートの合格者数 金融業務検定3級D Xコースの合格者数	690人以上

合理化・効率化を徹底追及した生産性の向上

物件費削減	4億円以上
人件費削減	10億円以上
営業行員比率（※）	54%以上



人財の“つながり”

ダイバーシティと働きがい・働きやすさの実現	
女性の管理職比率（※）	20%以上
男性の育児休暇取得率（※）	100%
自律的なキャリア形成・スキルアップを後押しする人財育成	
高度資格合格者数（中小企業診断士、FP1級 等）	25人以上

第5次中期経営計画1年目（2023年3月期）主なKGI及びKPIの進捗状況

○中計1年目（2023年3月期）経営指標達成に向けた各KPIの進捗は良好、ほとんどの項目で1年目の計画以上の実績

項目	2023年3月期 (計画)	2023年3月期 (1年目実績)	達成状況 (1年目計画比)	最終年度計画 に対する進捗率	2025年3月期 (最終年度計画)
基本戦略Ⅰ 地域・お客さまとの“つながり”					
地域の課題解決への取り組み					
サステナブルファイナンス実行額	270億円	553億円	○	60.1%	920億円以上
S D G s宣言先数	200先	488先	○	97.6%	500先以上
CO2排出量削減（※1）	▲33.8%	▲35.4%	○	91.4%	▲38.7%
法人コンサルティングの深化					
中小企業貸出残高増加額（アパート除く）	150億円	159億円	○	35.3%	450億円以上
法人fee獲得額	16億円	16億円	○	32.6%	49億円以上
個人コンサルティングの深化					
消費性貸出金残高増加額	160億円	298億円	○	45.8%	650億円以上
預り資産取引先数	62,506先	64,558先	○	90.9%	71,000先以上
基本戦略Ⅱ 新たなビジネスモデルへの“つながり”					
デジタルトランスフォーメーション（D X）への取り組み					
A P I連携数	28,000件	44,887件	○	118.1%	38,000件以上
I Tパスポートの合格者数（※2）	290人	337人	○	48.8%	690人以上
合理化・効率化を徹底追及した生産性の向上					
物件費削減（2022年3月期実績からの削減額）	1.9億円	3億円	○	75.0%	4億円以上
人件費削減（2022年3月期実績からの削減額）	3.2億円	4.5億円	○	45.0%	10億円以上
営業行員比率	52%	52%	○	96.2%	54%以上
基本戦略Ⅲ 人財の“つながり”					
ダイバーシティと働きがい・働きやすさの実現					
女性の管理職比率	18%	18%	○	90.0%	20%以上
男性の育児休暇取得率	100%	93%	×	93.0%	100%
自律的なキャリア形成・スキルアップを後押しする人財育成					
高度資格合格者数	7人	4人	×	16.0%	25人以上

◆達成状況 ○ … 中計1年目の計画超の実績 × … 中計1年目の計画未達

※1 … 2030年度目標削減率を2013年度対比で▲50%以上に設定、第5次中計の3年間では▲38.7%

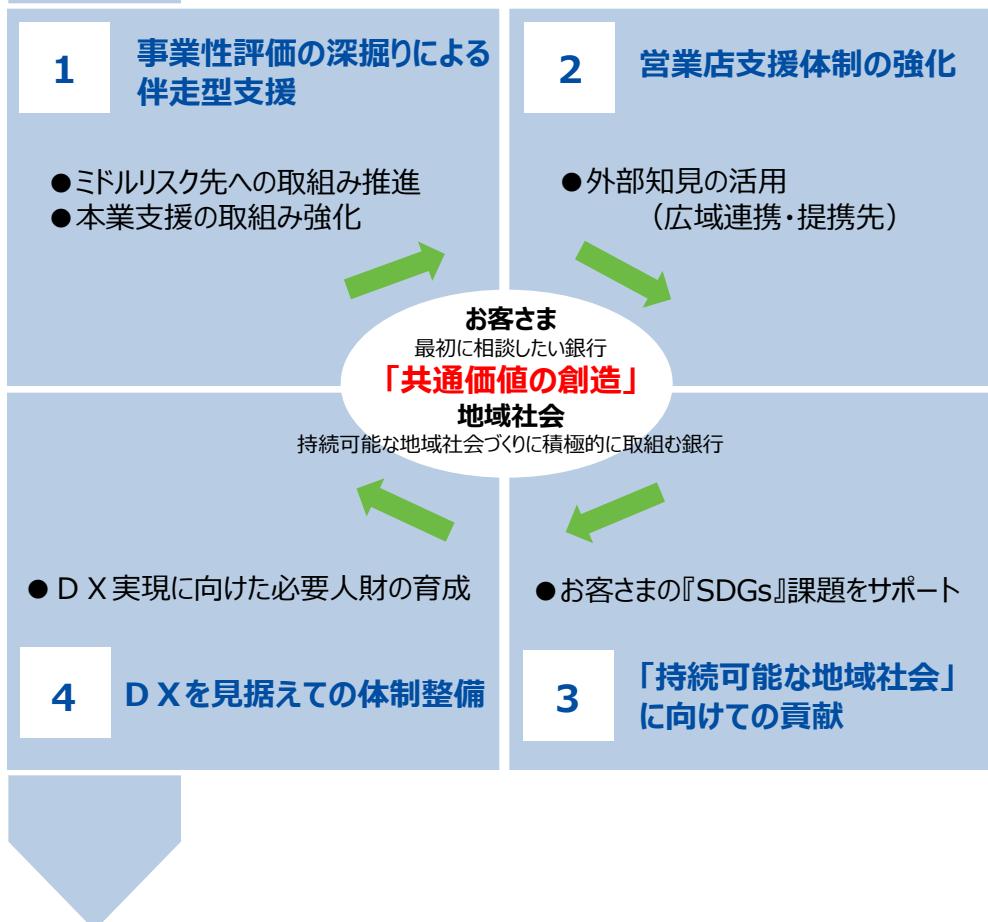
※2 … ITパスポートの合格者数 … I Tパスポート合格者数 + 金融業務検定3級D Xコースの合格者数

第5次中期経営計画 一地域・お客さまとの“つながり”（法人）



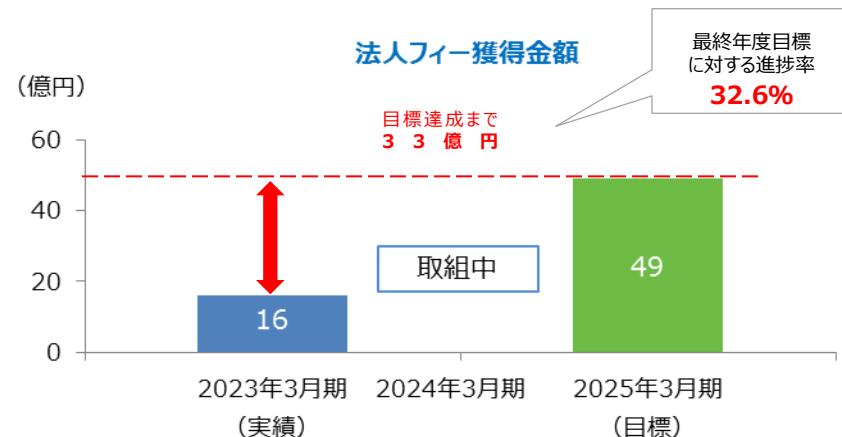
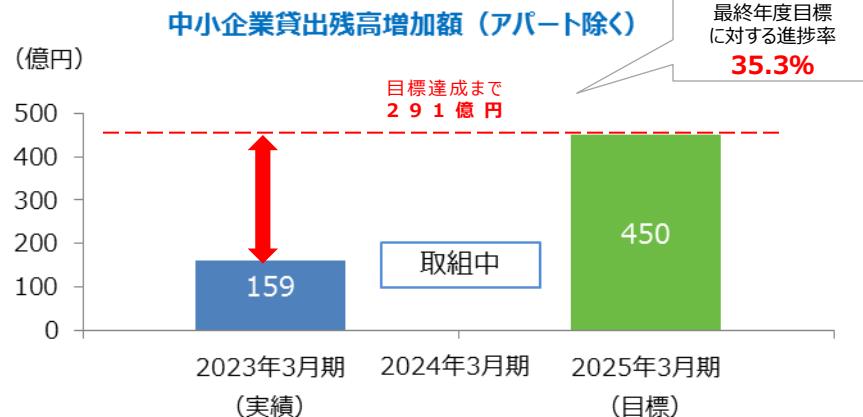
地域・お客さまとの“つながり”（法人）では、お客さまへの「伴走型支援」に『とことん』取組み、地域社会の持続的発展に向けた支援を行うことをテーマに、以下の4つの取組方針に基づき、お客さまや地域社会との共通価値の創造を構築していきます。

1. 事業性評価の深掘りによる伴走型支援
2. 営業店支援体制の強化
3. 「持続可能な地域社会」に向けての貢献
4. DXを見据えての体制整備



目標達成に向けてのKPI	中小企業貸出残高増加額	法人フィー獲得金額
	450 億円以上	49 億円以上

＜KPIの進捗状況＞



第5次中期経営計画 —地域・お客さまとの“つながり”（個人）

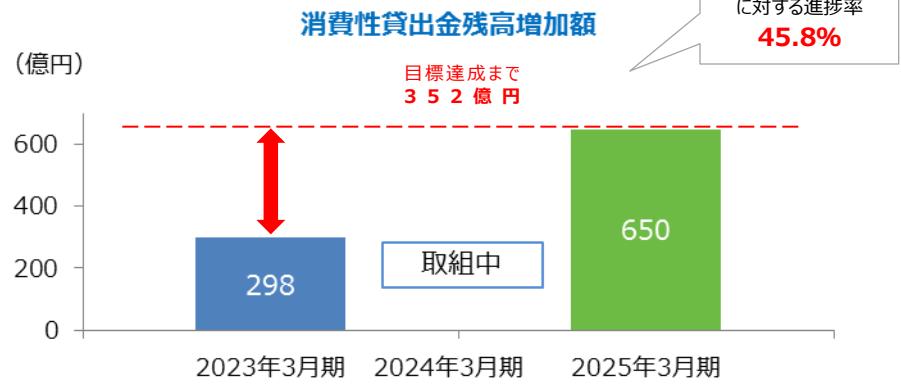


地域・お客さまとの“つながり”（個人）では、「お客さま本位の業務運営」を実現し、ライフイベントに応じた「人生伴走型」の提案を実施することをテーマに、営業店、プラザ、本部、ダイレクトセンターを連携させ、本支店一体となった総合力でお客さまのライフイベントの実現に向けたコンサルティング提案を実践するとともに、人生100年時代に向け安定した資産形成を支援していきます。

目標達成に向けてのKPI	消費性貸出金増加額 650 億円以上	預り資産取引先数※ 71,000 先以上
--------------	------------------------------	--------------------------------

2022年4月～2025年3月
※2025年3月末時点目標

< KPI の進捗状況 >

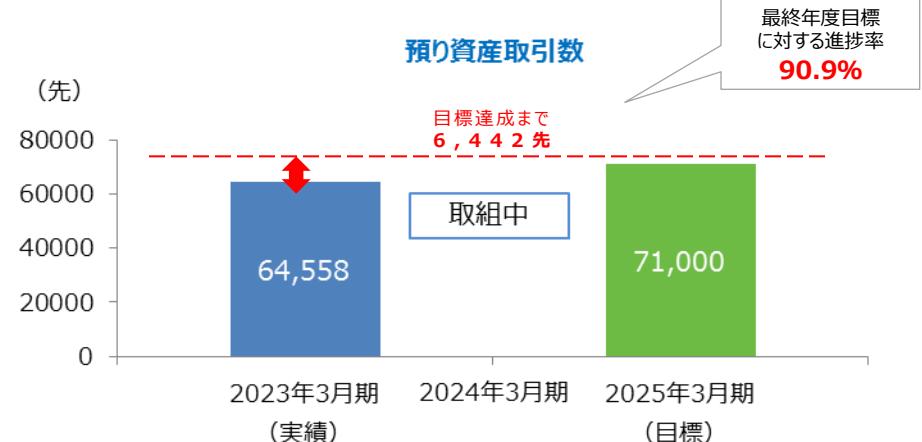


1 預り資産：人生100年時代に向けた安定した資産形成支援

お客さま本位の業務運営を徹底し、お客さまの中長期的な金融資産の形成を実現

2 個人ローン：お客さまのライフイベントの実現に向けたコンサルティング提案の実践

対面／非対面チャネルの活用と適切な資金計画支援による安定した資金繰りの実現



第5次中期経営計画 一新たなビジネスモデルへの“つながり”（デジタル・IT戦略）



新たなビジネスモデルへの“つながり”（デジタル・IT戦略）では、これまでのデジタル化への取組みをさらに新化させ、長期的なDX活用を見据えた組織体制の構築に努めています。以下の取組方針を掲げ、お客さまの利便性向上及び収益拡大に向けてデジタルDXをさらに加速させていきます。

1. データドリブン経営への取組み
2. 業務のデジタル化
3. DX人財の育成

1 データドリブン経営への取組み

データドリブン経営の実現に向け、データ利活用をより一層促進し、新たな収益機会の拡大や事務作業の効率化を図ってまいります。

2 業務のデジタル化

DXを推進するうえでの“基礎”となるような施策を実現し、将来のDX施策の実効性のある導入やDXが文化として組織に定着することが可能となる状況を目指します。

3 DX人財の育成

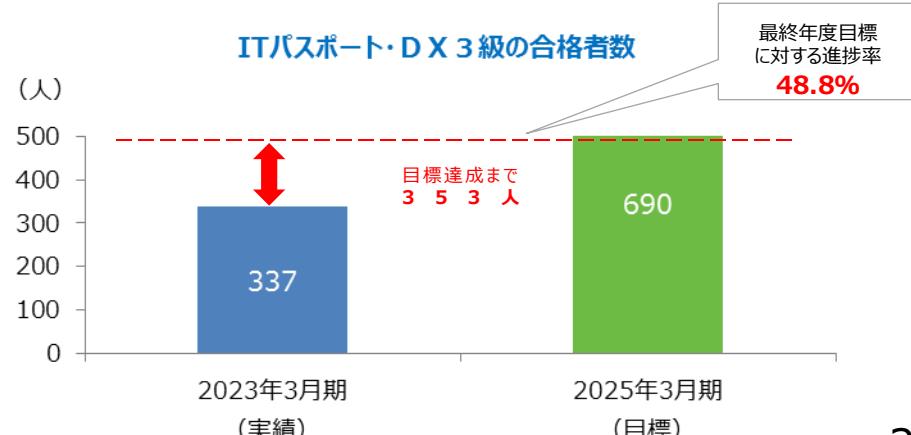
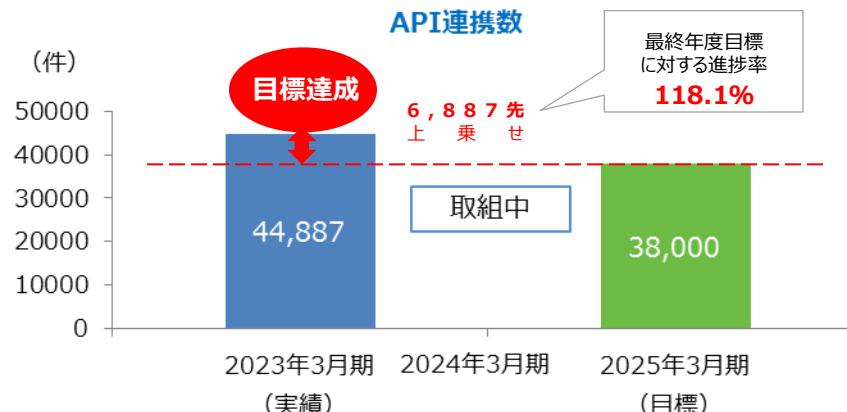
当行のDX戦略の実現を担う専門的知識を保有するDX人財の育成を計画かつ積極的に進めています。

目標達成に向けてのKPI	API連携数※	ITパスポートの合格者数 金融業務検定3級DXコースの合格者数
	38,000 件以上	690 人以上

2022年4月～2025年3月

※2025年3月末時点目標

＜KPIの進捗状況＞



第5次中期経営計画 一新たなビジネスモデルへの“つながり”（合理化・効率化）



新たなビジネスモデルへの“つながり”（事務改革、店舗最適化、コスト削減戦略）では、デジタル化、ペーパーレス化、事務の簡素化を促進することで事務改革と営業力の強化を実施していきます。以下の3つの取組み方針に基づき、対面サービス（実店舗）と非対面サービス（IB／アプリ）の融合により、お客様の利便性向上と収益力向上に努めています。

- 1. 事務改革と営業力の強化**
- 2. 店舗ネットワークの最適化**
- 3. 人件費・物件費のコストコントロール**

1 事務改革と営業力の強化

デジタル化・ペーパーレス化・事務の簡素化をそれぞれ促進することで、業務の効率化を図り、創出した時間を営業分野などに振り分けます。

2 店舗ネットワークの最適化

対面・非対面チャネルの融合及びエリア営業体制の見直し等により、お客様の利便性の向上及び営業ネットワークの最適化を図ります。

3 人件費・物件費のコストコントロール

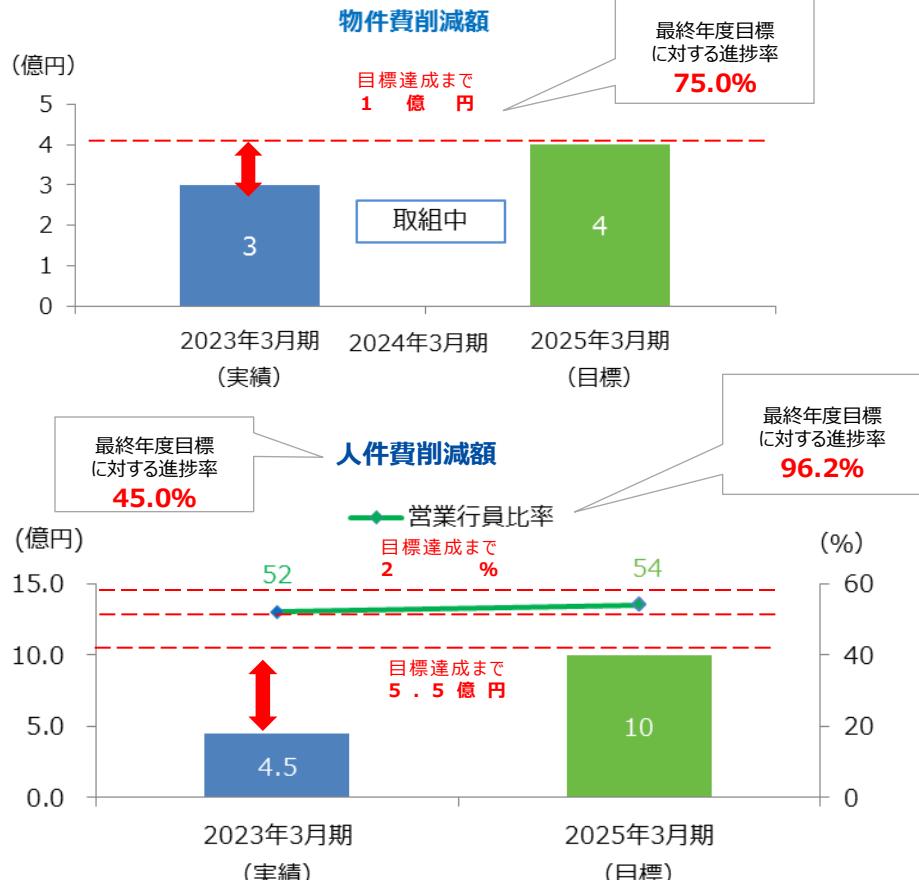
費用対効果を踏まえ、経営資源を効率的に配分することにより、人件費・物件費の削減を図ります。

目標達成に向けてのKPI	物件費削減 4億円以上	人件費削減 10億円以上	営業行員比率※ 54%以上
--------------	----------------	-----------------	------------------

2022年4月～2025年3月

※2025年3月末時点目標

< KPI の進捗状況 >



第5次中期経営計画 一人財の“つながり”（人事・人財育成戦略）



人財の“つながり”（人事・人財育成戦略）では、当行を支えているのは当行で働く行員一人ひとりであり、「人財」は経営資源の中でも最も重要であるとの考え方のもと、「『人づくり』とエンゲージメント向上」を基本戦略に据え、グループ一体で新たな領域や専門性に挑戦できる環境を構築するとともに、挑戦・成長を促す働き方改革を進めることで、人財育成と行員一人ひとりのエンゲージメント向上に取組んでいきます。

目標達成に向けてのKPI	女性の管理職比率 20% 以上	男性の育児休暇取得率 100%	高度資格合格者数 25 人以上
※2025年3月末時点目標			



ワークライフバランスの実現

当行では従業員のワークライフバランスを守るために、事務の効率化により時間外労働の削減に努めています。また、フレックスタイム制度の導入や、各種休暇制度の充実により働きやすい職場環境の維持に尽力しています。



副業制度の導入

2023年4月に、職員が様々な経験に挑戦できる機会を設けることで、行内だけでは得られない成長を促し、職員のやりたいことを副業として実現することでワークライフバランス及びエンゲージメントの向上を図ることを目的として「副業制度」を導入しました。



女性活躍推進

育児休暇からの復帰を積極的に支援するため、休職者の情報交換の場「ママミーティング」を定期的に開催、また、男性行員の育児休暇を積極的に推進するなど、子育て中の従業員の働く環境を改善しています。

< KPI の進捗状況 >



SDGs推進プロジェクト『あゆみ』～地域のために 未来のために～ (1)

SDGs推進プロジェクト『あゆみ』 ～地域のために 未来のために～



○計画期間

2022年4月～2025年3月（3年間）

○基本方針

- ◆ 2019年4月、コーポレートスローガン「地域のために 未来のために」の実現に向け、国連が定めた「持続可能な開発目標(SDGs)」の趣旨に賛同し、「筑波銀行SDGs宣言」を制定しました。
- ◆ 昨今のSDGsに対する社会情勢が加速度的に変化しており、地域金融機関は、それぞれの地域社会が抱える課題を解決し、地域社会の成長を支援することをミッションとしています。筑波銀行は**SDGs推進プロジェクト『あゆみ』**を継続し、当行を含む地域社会の持続的成長に向けて取組んでまいります。

○KPI

2022年4月～2025年3月（3年間）

サステナブル ファイナンス実行額 (2013年度比較の削減率)	CO ₂ 排出量削減 (2030年度目標削減率)	SDGs 宣言先数
920億円以上 3年間累計 ※2022年4月～2031年3月 3,000億円以上	▲50%以上 2030年度目標削減率 ※2025年3月時点目標 ▲38.7%	500先以上 3年間累計

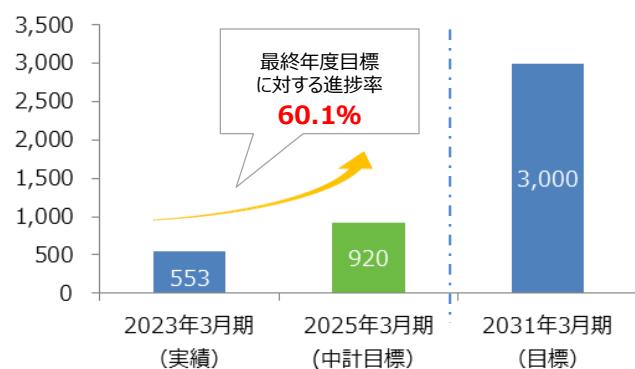
SDGs推進プロジェクト『あゆみ』～地域のために 未来のために～ (2)

社会的課題の解決が当行の持続的成長につながるとの考え方のもと、掲げたKPIを積極的に推進しました。

サステナブルファイナンス実行目標額
2022年4月～2031年3月(9年間)

3,000億円

（億円） サステナブルファイナンス実行額



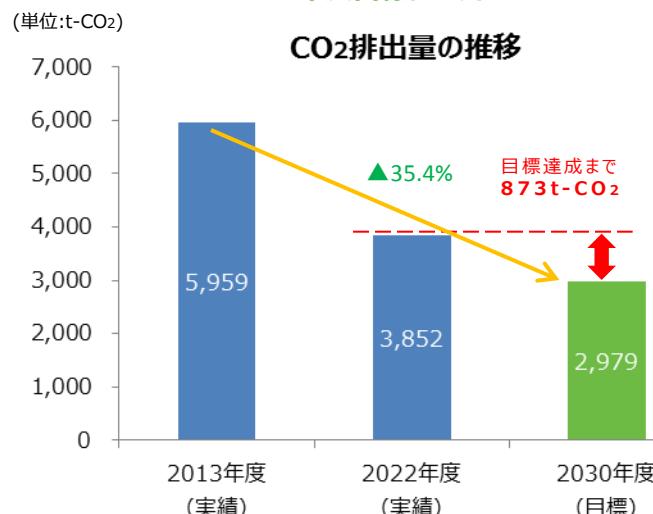
ESG要素に着目した企業の課題と価値の発掘
本業支援を含めた解決策を提示することで、
ESG融資につなげていく取り組み。

サステナブルファイナンス目標の設定

当行では、「筑波銀行SDGs宣言」や「TCFD提言への賛同」に関する取組みを更に強化し、環境や社会的な課題解決に向けたお客様の取り組みを積極的に支援するため「サステナブルファイナンス目標」を設定しました。お客様のESGへの取組みを積極化させることを通じて、ESG融資を推進していきます。

CO₂排出量削減目標
2013年度比較の削減率

▲50%以上
2030年度目標削減率



CO₂排出量削減目標の設定

当行では、お客様への取り組みだけでなく、自行における「温室効果ガス削減」への取り組みを強化しており、「CO₂排出量削減目標」を2013年度比50%と定めています。

環境負荷低減と経費削減の観点からも、目標に向かって従業員一人ひとりが自発的に出来ることに取組む職場環境の醸成に努めています。

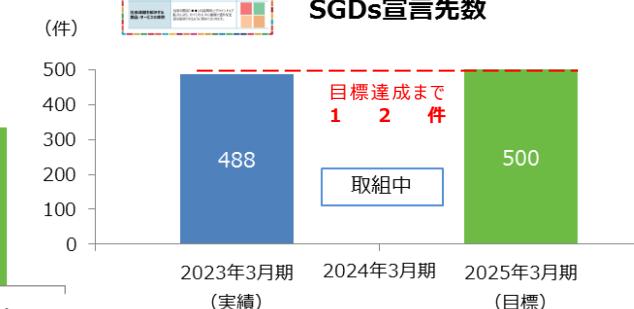
SDGs宣言先数目標
2022年4月～2025年3月 (3年間)

500先以上



SGDs宣言先数

最終年度目標に対する進捗率
97.6%



SDGs支援サービス

SDGsへの関心が高まり、環境問題や社会的課題の解決に向けた機運が高まるなか、地域の中小企業のSDGsの取組みを推進することにより、企業イメージの向上や経営リスクの回避、新たな事業機会の創出につながることが期待されます。本サービスにより、お客様の企業価値の向上をサポートすることで地域社会の持続的成長に貢献します。

SDGs推進プロジェクト『あゆみ』～地域のために 未来のために～ (3)

2022年度のトピックス

株式会社脱炭素化支援機構（JICN）への出資
(2022.10)

温室効果ガスの削減に取組む事業者を側面から支援！

◆地球温暖化の防止と我が国の経済活動の発展の統合的な推進を図りつつ脱炭素社会の実現に寄与することを目的とする「株式会社脱炭素化支援機構（JICN）」へ出資を行いました。

◆当社は、国の財政投融資（産業投資）と民間からの出資を資本金としてファンド事業を行う法人で、資本金を基に脱炭素に資する事業に対してエクイティ・メザニン等のリスクマネー供給を行い、巨額の民間ESG資金を脱炭素投資に振り向ける呼び水となることを目的としています。

稻敷市新電力会社「株式会社いなしきエナジー」への出資
(2023. 1)

ゼロカーボンシティー宣言を行った稻敷市を支援！



◆稻敷市の地域エネルギー会社として設立された「株式会社いなしきエナジー」に出資しました。

◆当社は、市域の脱炭素化を進めるとともに、電力販売事業に留まらず、地域エネルギーサービス「創エネ・エネマネ・省エネ」の事業を通じて、環境・経済・社会の3側面における新しい価値や好循環を生み出す稻敷市の持続可能なSDGs実現に貢献することを目的に設立されました。

「筑波サステナビリティ・リンク・ローン」と「筑波グリーンローン」の取扱い開始 (2022.12)

地元中小企業のSDGsの取組みに対して、金融面から支援！

◆地元中小企業のSDGsに対する取組みに対して、金融機関としてファイナンスの側面から支援することを目的にR&Iの外部評価の認定を受けた当行独自のフレームワークを制定し、「筑波サステナビリティ・リンク・ローン」（SSL）及び「筑波グリーンローン」（GL）の取扱いを開始しました。

◆本商品は、個別の外部機関の評価を不要とし、当行が主体的かつ単独で組成できるようにしたもので、SDGsに対する取組みを対外的にアピールしたい取引先企業へ積極的に提案を行ってまいります。

商品概要		
商品名	筑波サステナビリティ・リンク・ローン	筑波グリーンローン
資金使途	運転資金・設備資金	設備資金
融資金額	50百万円以上	20百万円以上
融資利率	当行所定	当行所定
融資期間	一般融資に準じる	一般融資に準じる
手数料	案件組成範囲度に応じた手数料	
外部機関	株式会社格付投資情報センター（R&I）	

VI 企業価値向上に向けた取組み

企業価値向上に向けた取組み

資本政策

健全性の確保、株主還元、成長投資のバランスを重視

健全性の確保

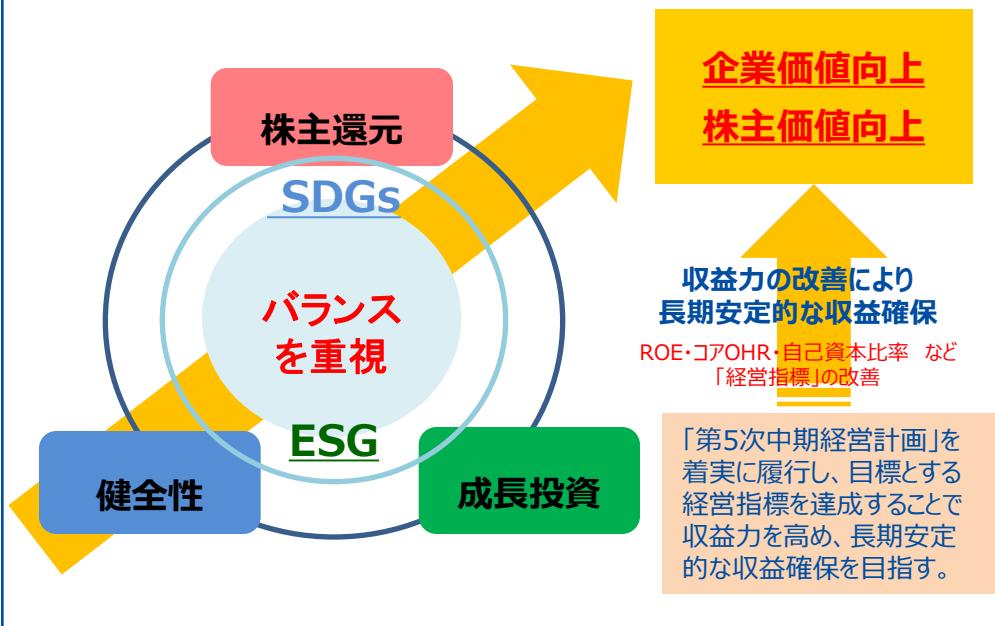
- ・地元企業への徹底した支援のため、リスクテイクに見合った自己資本を確保
- ・公的資金返済に向けた利益剰余金の積上げ
- ・第5次中期経営計画における2025年3月期「自己資本比率」目標9%以上

株主還元

- ・基本方針：内部留保の充実を図りつつ安定した配当を維持

成長投資

- ・地域の持続的成長に資する投資（地方創生や事業承継など）
- ・業務効率化、顧客利便性の向上に資するDXなどへの投資
- ・人的資本への投資



利益剰余金の積上げ状況

	2020年3月期 (実績)	2021年3月期 (実績)	2022年3月期 (実績)	2023年3月期 (実績)	2024年3月期 (計画)
当期純利益	10	49	41	20	33
利益剰余金	262	309	346	363	402

1株あたり配当金と配当性向



連結純利益と自己資本比率の推移



本説明資料に関するご照会先

本説明資料や I R 全般に関するご意見、ご感想、お問合せは、下記までお願ひいたします。

株式会社筑波銀行 総合企画部広報室
電話：029（859）8111（代表）
E-mail：koho@tsukubabank.co.jp

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれております。

こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、リスクと不確実性を内包するものであります。

将来の業績は、経営環境の変化等により異なる可能性があることにご留意下さい。

