



栃木銀行

First for You
あなたとともに

2025年3月期

決算説明会

(2025年5月26日)

決算の概要

決算概要	3
有価証券売却損の計上について	4
資金利益・役務取引等利益・コア業務純益	5
利回りの推移	6
預金・貸出金の状況	7
経費・自己資本	8
不良債権（金融再生法開示債権）の状況	9
業績予想	10
配当の状況及び総還元性向	11

企業価値向上に向けた取組み

PBR向上への取組み	17
PBR向上について	18
中長期的なROE目標	19
ROE6%達成に向けた経営指標等の目安	20
RORA改善	21
貸出金計画	22
有価証券の状況	23
財務レバレッジコントロール	24
コア業務純益の組立て OHRの改善	25
政策保有株式の縮減	26

Appendix（第11次中期経営計画 ～2030年3月を見据えた基本戦略）

当行営業エリアのマーケットについて	28
法人戦略	29～33
個人戦略	34～35
預金戦略	36
DX戦略	37～39
チャネル・店舗戦略	40
新事業の取組み	41
人的資本投資の取組み	42～44
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの取組み	45
エンゲージメント向上の取組み	46
気候変動への取組み	47～48
サステナブルファイナンスの取組み	49

第11次中期経営計画 ～進捗状況～

第11次中期経営計画（概要）	13
第11次中期経営計画（実績）	14
成長投資と戦略的人員配置	15

決算の概要

決算概要

(億円)

【単体】	2024/3	2025/3	増減額	増減率
業務粗利益	284	△13	△297	-
資金利益	284	247	△37	△13.0%
資金利益（投信解約損益除く）	246	249	3	0.9%
役務取引等利益	44	48	4	8.5%
その他業務利益	△44	△309	△265	-
経費	218	214	△4	△1.5%
実質業務純益	66	△228	△294	-
コア業務純益	111	82	△29	△25.9%
コア業務純益（投信解約損益除く）	74	84	10	13.7%
一般貸倒引当金繰入額①	△0	△17	△17	-
業務純益	66	△211	△277	-
国債等債券売却損益	△45	△311	△266	-
臨時損益	△32	△29	3	-
不良債権処理額②	36	32	△4	△11.3%
株式等関係損益	△4	△22	△18	-
経常利益	34	△240	△274	-
当期純利益	17	△224	△241	-
<貸倒償却引当費用①+②>	36	15	△21	△58.5%

(億円)

【連結】	2024/3	2025/3	増減額	増減率
経常利益	42	△236	△278	-
親会社株主に帰属する当期純利益	21	△223	△244	-
連結自己資本比率	11.43%	10.06%	△1.37%	-

【ポイント（単体 決算）】

有価証券評価損銘柄を売却し、赤字決算となりましたが、本業に関する利益等は増加しました。

●有価証券評価損銘柄の売却

・国内外の金利動向から、保有する有価証券のポートフォリオ入替を加速させ、評価損銘柄を売却しました。
売却損益△336億円を計上。（投信解約損△2億円含む）

●有価証券評価損益

2024/3 : △337億円 ⇒ 2025/3 : △97億円※

※別途、金利スワップ評価益16億円あり

●本業に関する利益は増加

・日銀による政策金利の段階的引上げに伴い、預金利息の支払が先行する中、貸出金利息、預け金利息の増加等により資金利益（投信解約損益除く）は前年同期と比較し増加しました。

・役務取引等利益も増加し、コア業務純益（投信解約損益除く）は前年同期と比較し増加しました。

●不良債権処理費用（貸倒償却引当費用）は減少

・コロナ禍で厚く引当していた引当金の取崩しや、大口の倒産等による追加引当もなかったため、前年同期と比較し減少しました。

●連結自己資本比率は低下

・当期純損失計上に伴う自己資本の減少により低下しました。

【ポイント（連結 決算）】

主に単体決算と同様の理由から、連結決算の経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は、前年同期と比較し減少しました。

有価証券売却損の計上について

目的

日本国内では政策金利の上昇により「金利ある世界」に戻りました。当行は、有価証券の再投資環境が整ってきたものと判断し、計画的に進めていたポートフォリオの改善を加速させ、有価証券の売却を前倒しで行いました。

当行は、今回のポートフォリオ入替により生まれるリスクイク余力を、お客さまや地域経済の更なる成長のために使ってまいります。今回のアクションは、当行の持続可能性を高めるとともに、地域金融機関として将来にわたり金融仲介機能を発揮していく上でも、重要で前向きな第一歩であると考えております。

売却銘柄の実績

米国の関税政策の不透明感の高まりから国内外の金利が上昇したことから、超長期国債や外債ファンド、円債ベアファンドの売却を実施したため、最終的な売却損益は△336億円となりました。

(単位：億円)	2024年3月末		2024年4月～2025年3月売却実績 (注1)		2025年3月末	
	残高	評価損益	売却額	売却損益	残高	評価損益
円債（10年超）	634	△ 72	634	△ 108	—	—
円債（RMBS）（注2）	586	△ 35	552	△ 57	—	—
外債ファンド等	1,983	△ 140	1,946	△ 143	99	△ 3
円債ベアファンド	632	△ 68	632	△ 6	—	—
主な売却銘柄 計	3,835	△ 315	3,764	△ 315	99	△ 3
円債アセットスワップ	—	—	—	—	295	△ 21（注3）
円債（10年以下）	2,283	△ 36	140	△ 1	3,141	△ 86
株系資産	227	13	253	△ 21	125	15
その他	10	△ 0	—	—	122	△ 2
合計	6,355	△ 337	4,157	△ 336	3,783	△ 97（注3）

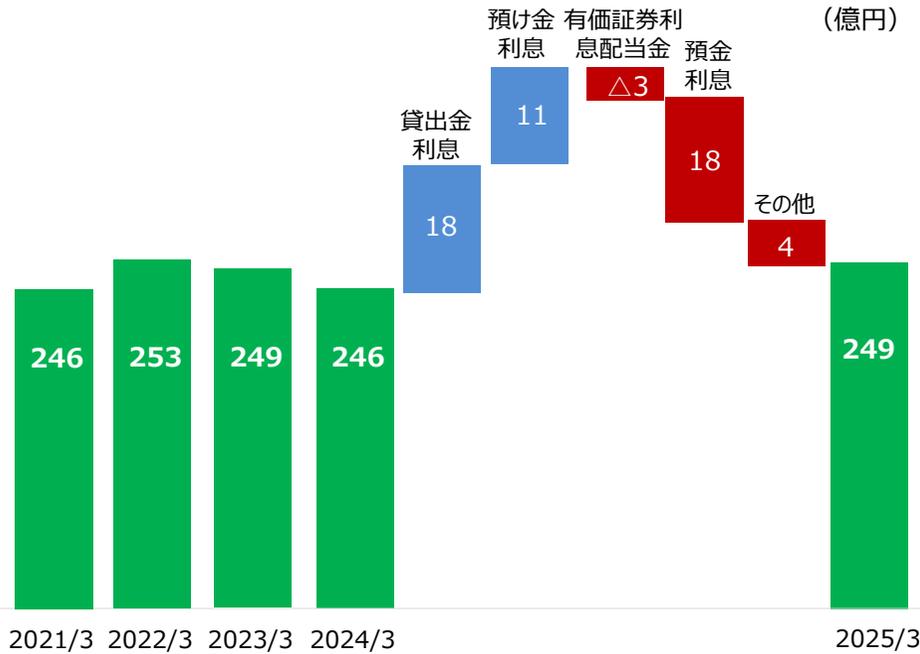
（注1） 購入・償還分を除く

（注2） 住宅金融支援機構が発行する貸付債権担保住宅金融支援機構債券（住宅ローン債権担保証券）

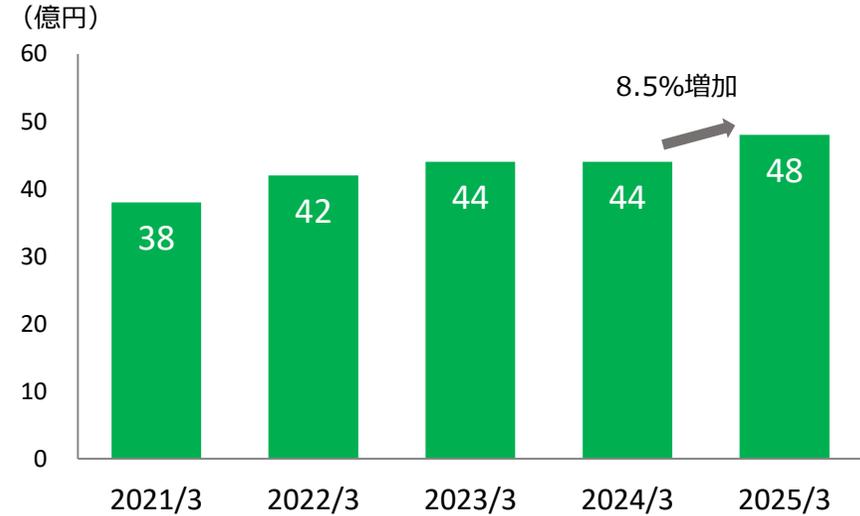
（注3） 別途、金利スワップの評価益16億円程度あり

資金利益・役務取引等利益・コア業務純益（投信解約損益除く）

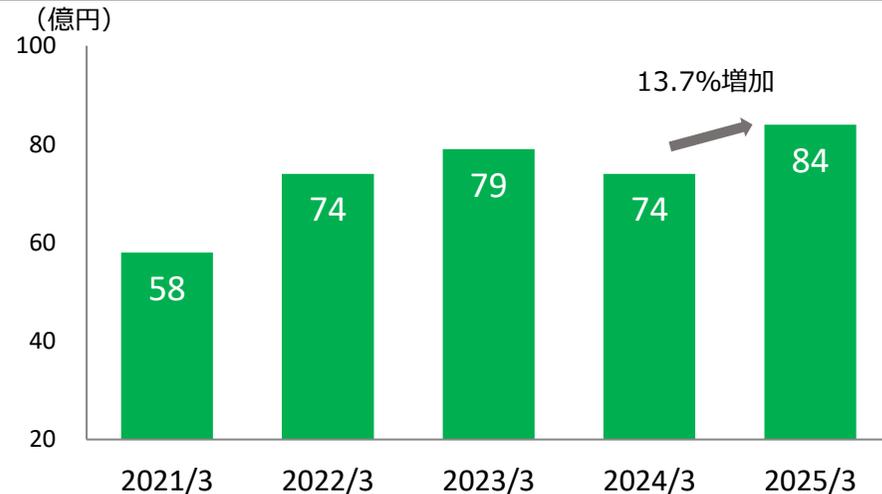
資金利益の増減要因



役務取引等利益



コア業務純益（投信解約損益除く）



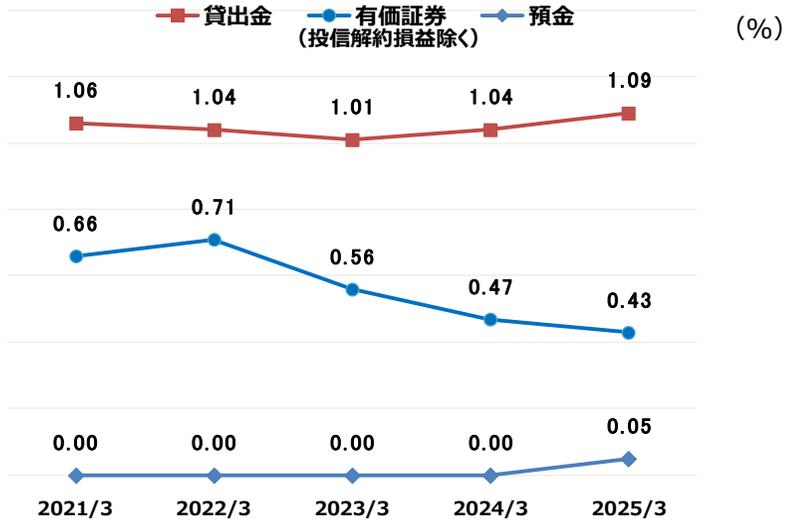
(億円)	2024/3	2025/3	増減額	増減率
資金運用収益	247	273	26	10.2%
貸出金利息	208	226	18	8.7%
有価証券利息配当金	30	27	△3	△10.0%
預け金利息	7	18	11	130.0%
その他	0	0	0	-
資金調達費用	0	23	23	-
預金等利息	0	18	18	-
その他	0	4	4	-
資金利益	246	249	3	0.9%

※有価証券利息配当金は、投信解約損益を除く

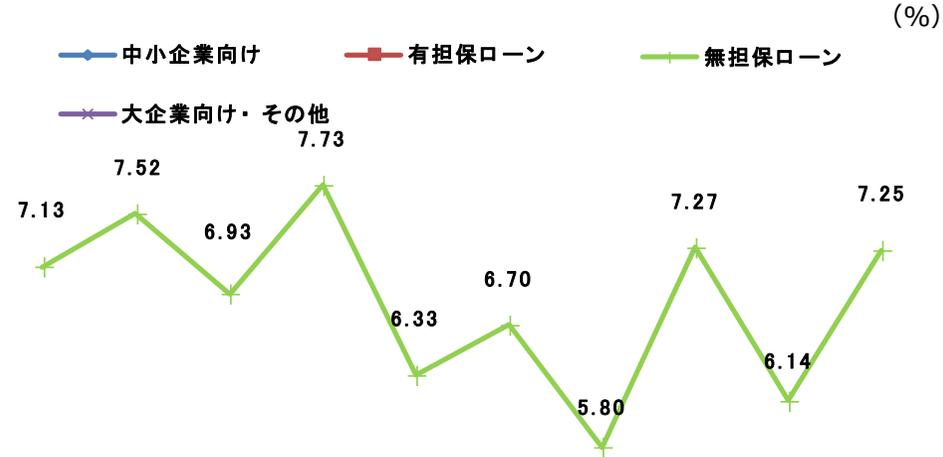
利回りの推移



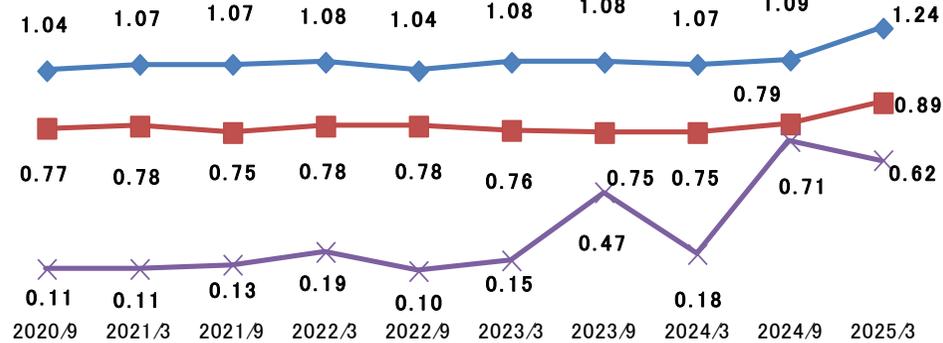
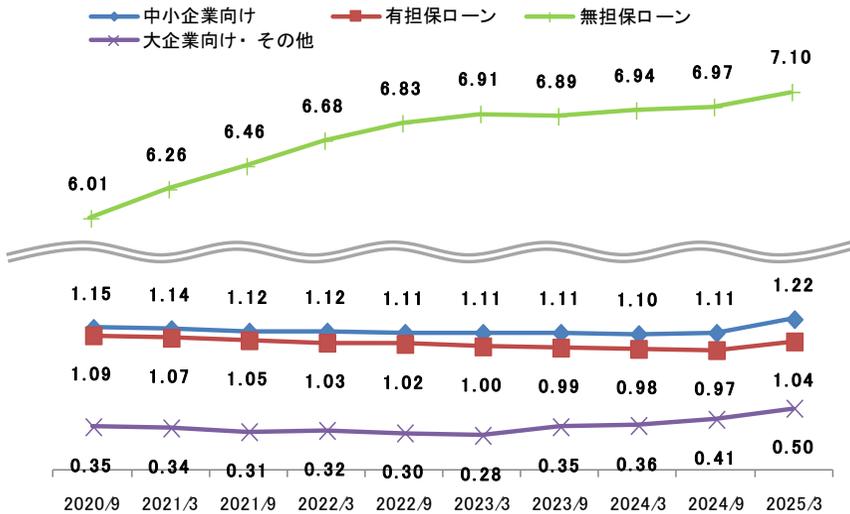
貸出金・預金・有価証券利回りの推移



融資新規実行金利の推移

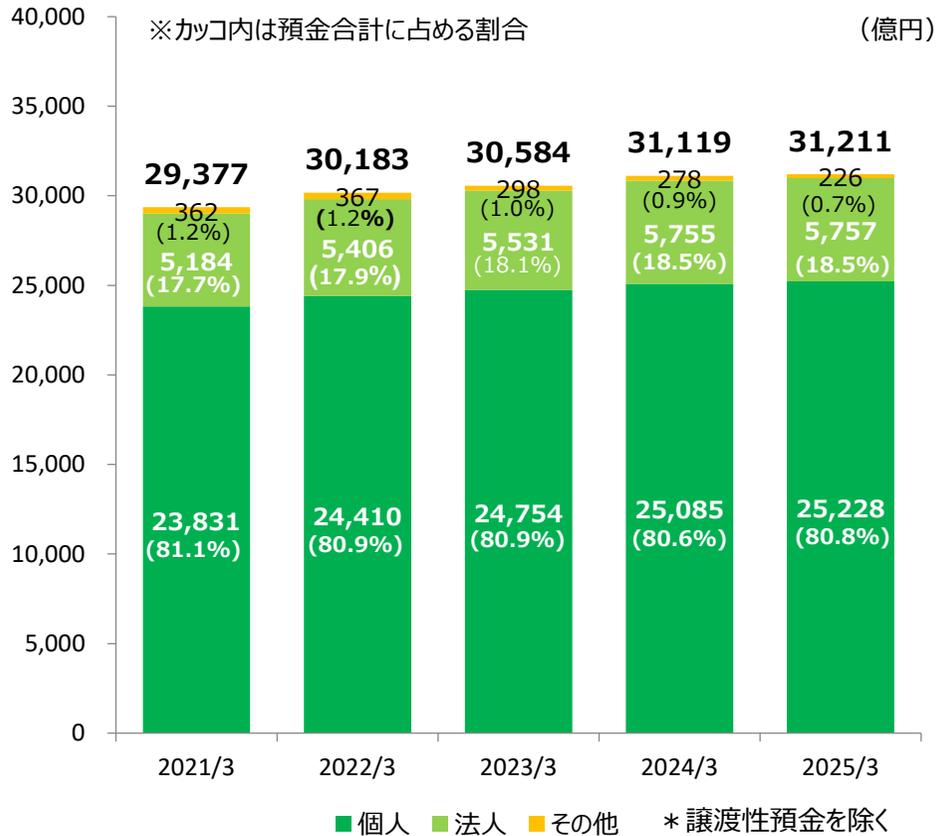


部門別貸出金利回りの推移

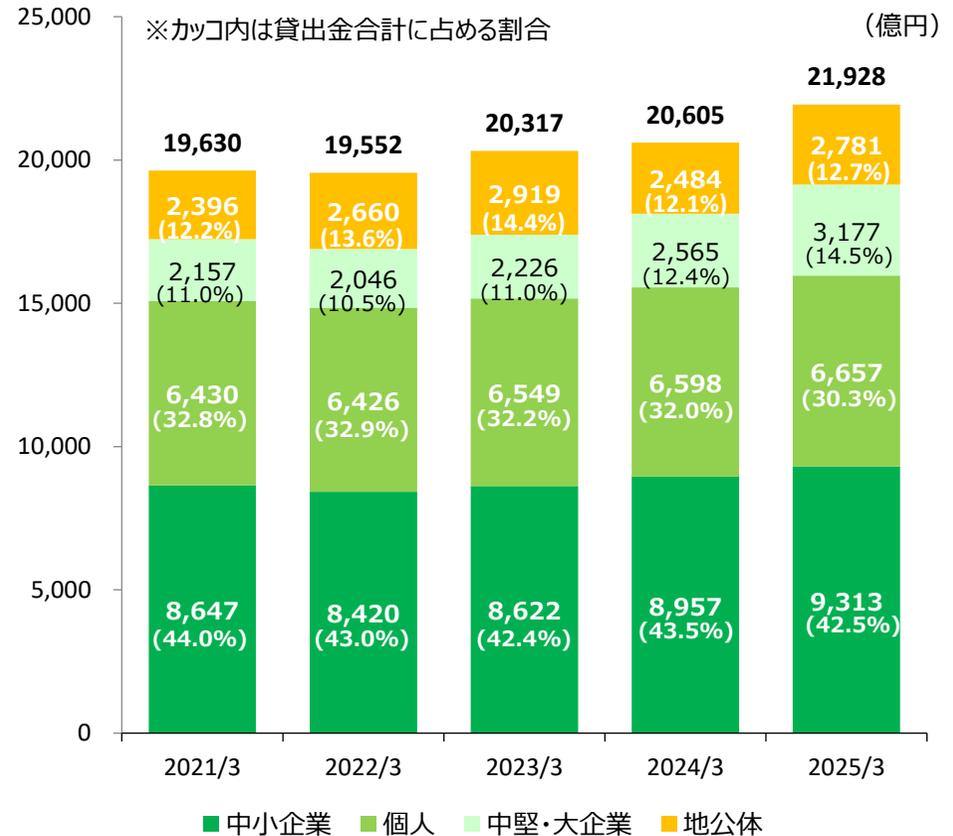


預金・貸出金の状況

預金残高の推移



貸出金残高の推移



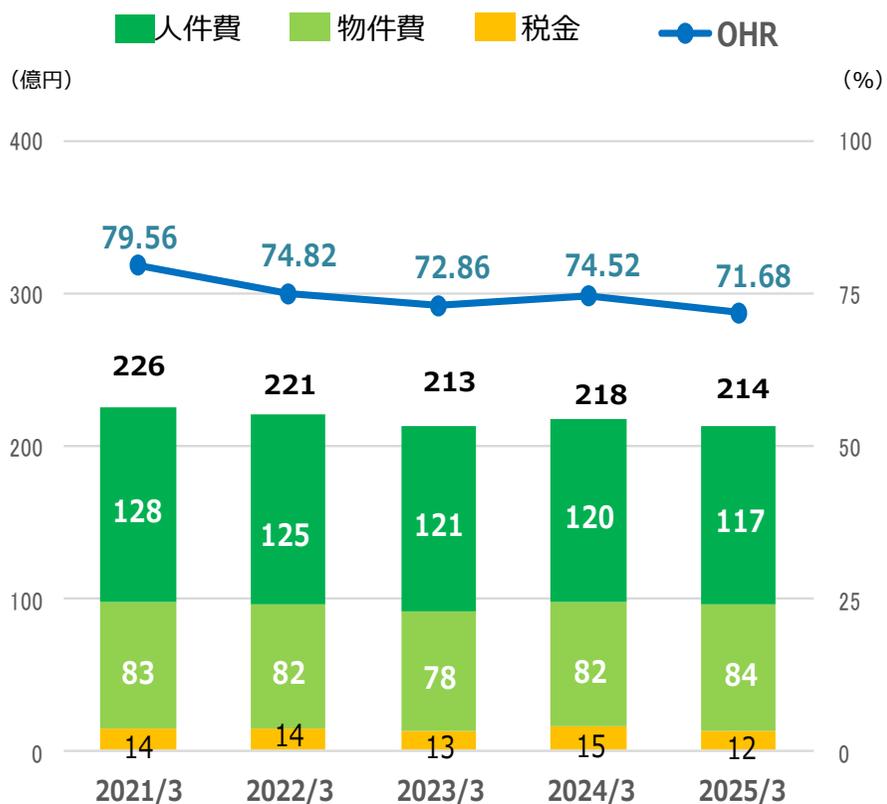
(億円)	2024/3	2025/3	増減額	増減率
預金	31,119	31,211	92	0.2%
個人	25,085	25,228	143	0.5%
法人	5,755	5,757	2	0.0%
その他	279	226	△53	△18.9%

(億円)	2024/3	2025/3	増減額	増減率
貸出金	20,605	21,928	1,323	6.4%
中小企業	8,957	9,313	356	4.0%
個人	6,598	6,657	59	0.9%
中堅・大企業	2,565	3,177	612	23.8%
地公体	2,484	2,781	297	11.9%

	2021/3	2025/3	増減
預貸率	66.8%	70.2%	3.4%

経費・自己資本

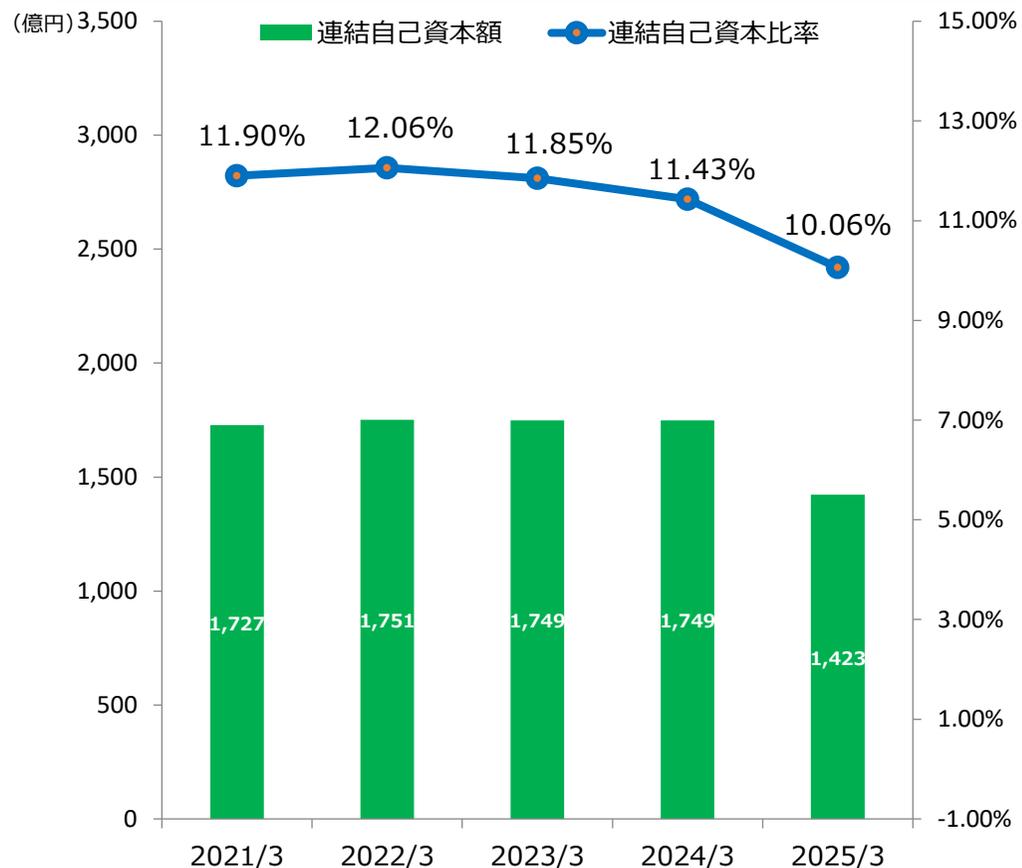
経費とOHRの推移



(注) OHR (コア業務粗利益ベース) (%)
 = 経費 ÷ コア業務粗利益 (除く投信解約損益)

	(億円)	2024/3	2025/3	増減額	増減率
経費合計		218	214	△4	△1.5%
人件費		120	117	△3	△2.5%
物件費		82	84	2	2.3%
税金		15	12	△3	△14.3%

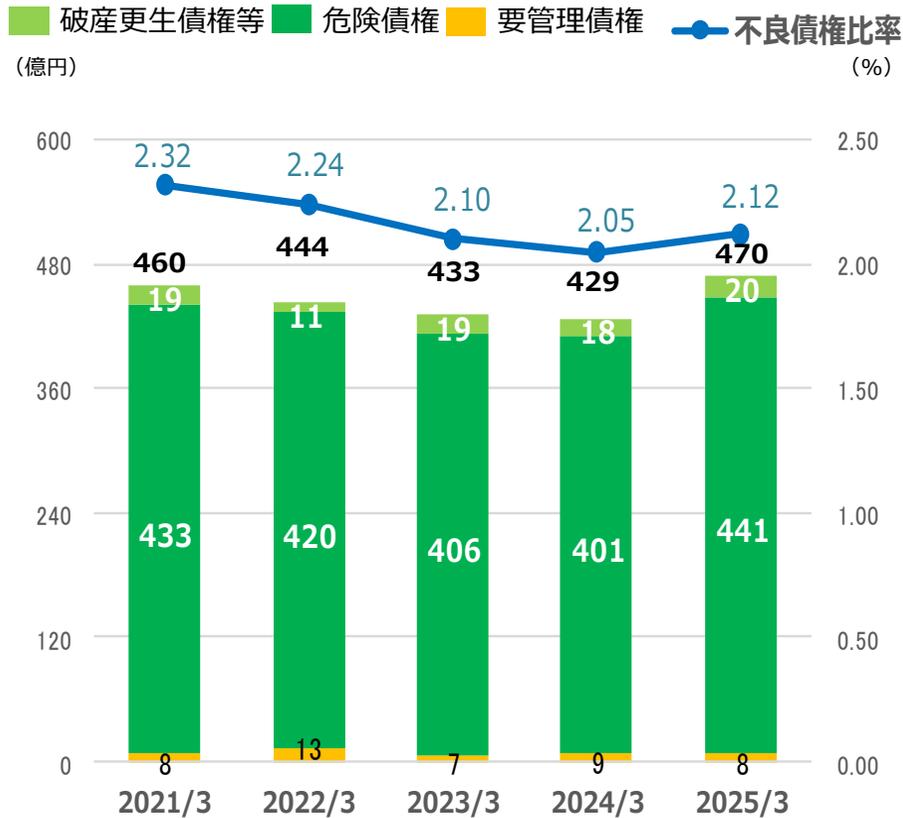
自己資本額および自己資本比率の推移



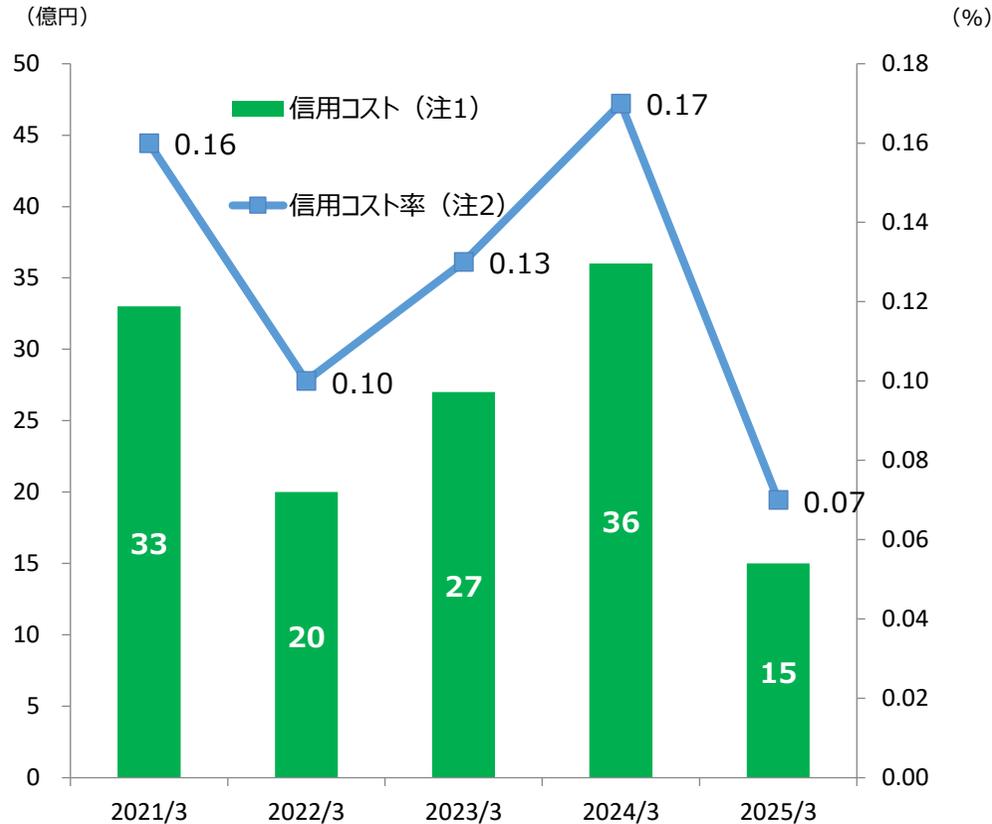
	(億円)	2024/3	2025/3	増減
自己資本額(連結)		1,749	1,423	△326
自己資本比率(連結)		11.43%	10.06%	△1.37%

不良債権（金融再生法開示債権）の状況

金融再生法開示債権 期末残高の推移



信用コストの状況



(注1) 信用コスト = 貸倒償却引当費用

(注2) 信用コスト率 = 信用コスト ÷ 貸出金平残

(億円)	2024/3	2025/3	増減額	増減率
金融再生法開示債権合計	429	470	41	9.5%
破産更生債権等	18	20	2	13.0%
危険債権	401	441	40	9.9%
要管理債権	9	8	△1	△16.2%

(億円)	2024/3	2025/3	増減	増減率
信用コスト	36	15	△21	△58.5%
信用コスト率	0.17%	0.07%	△0.10%	-

業績予想

(億円)

【単体】	2025/3	2026/3	増減額	増減率
業務粗利益	△13	300	313	-
資金利益	247	258	11	4.4%
役務取引等利益	48	48	0	△0.8%
その他業務利益	△309	△6	303	-
経費	214	224	10	4.5%
実質業務純益	△228	75	303	-
コア業務純益	82	85	3	3.1%
コア業務純益 (投資信託解約損益除く)	84	85	1	0.5%
業務純益	△211	75	286	-
うち 国債等債券売却損益	△311	△10	301	-
経常利益	△240	77	317	-
当期純利益	△224	56	280	-
<貸倒償却引当費用>	15	20	5	24.1%
<有価証券売却損益> (投信解約益含む)	△336	△10	326	-

(億円)

【連結】	2025/3	2026/3	増減額	増減率
経常利益	△236	83	319	-
親会社株主に帰属する当期純利益	△223	58	281	-
連結自己資本比率	10.06%	9%台後半	-	-

【単体 業績予想のポイント】

2025年3月期における大幅な有価証券売却損の計上により、有価証券ポートフォリオが改善しました。

当行の「収益力」「リスク耐久力」は向上しました。貸出を中心とした本業支援を一層進め、増収増益の業績予想です。

● 資金利益を中心に本業に関する利益は増加

・資金利益は、預金利息の増加等が見込まれる中、個人・中小企業融資等の利上げ効果および残高積上げにより、11億円増加を見込みます。

・コア業務純益も同様に、3億円の増加を見込みます。

● 金融経済環境の不確実性を考慮

・アメリカの高関税政策による影響は、世界各国のほか日本においても幅広い産業に及ぶと見られ、かつ見通しは不透明であります。

・これら不確実性が高い状況に対し、当行の取引先への本業支援は継続するものの、不測の倒産等の費用増加に対し、貸倒償却引当費用は2025年3月期より増額を見込みます。

また、国内外の金利変動に機動的に備えるため、国債等債券売却損を予算化しております。

● 連結自己資本比率

・2025/3期の当期純損失計上に伴う自己資本の減少により2026/3の予想9%台後半です。(中計策定時目標11%台)

【連結 業績予想のポイント】

主に単体決算と同様の理由から、連結決算においても増収・増益の業績予想です。

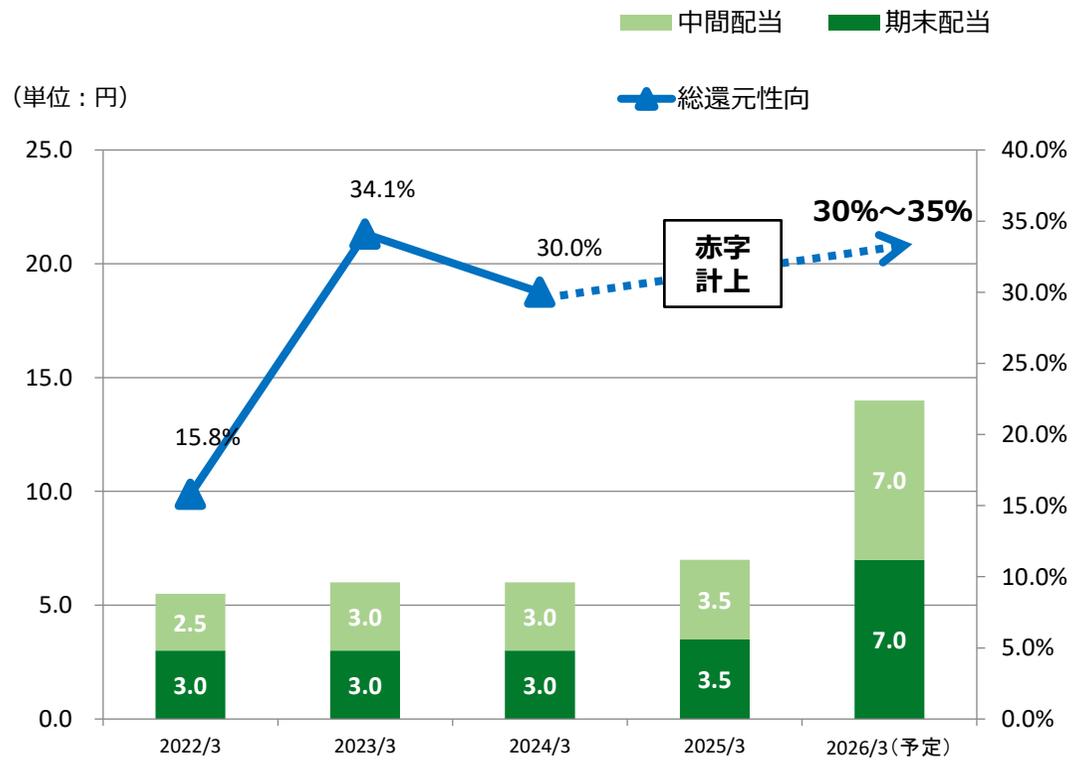
配当の状況及び総還元性向

2025年3月は有価証券売却損の計上により赤字決算となりましたが、期末配当については1株あたり3円50銭、年間配当1株7円を維持します。

2026年3月の年間配当は、14円00銭を予定しております。

市場環境や総還元性向を考慮しながら、業績回復に応じて株主還元策の更なる拡充を検討いたします。

株主還元の実績



株主還元方針

(2022年5月12日公表)
 「親会社株主に帰属する当期純利益に対する、配当と自己株式取得を合わせた総還元性向は30%~35%を目安としております」

第1次中期経営計画 ～進捗状況～

第1 1次中期経営計画（概要）

テーマ

新たな価値提供の実現

計画期間（2023年4月～2026年3月）

基本戦略1 収益力強化

～地域金融ビジネスの進化（深化）と収益構造の強化～

- 直接対面・間接対面による「専門性の高いソリューション」の提供
- 事業性評価を起点としたリスクテイクとコンサルティングの深化
- ライフデザインのトータルサポート
- DXの推進 ■ 地域の課題解決による需要創出

基本戦略2 体制強化

～未来へ向けた構造改革と経営基盤の強化～

- エリア特性に応じた営業体制／店舗体制の見直し
- サステナビリティ体制の強化 ～新事業・サービス創出へ～
- リスク管理の高度化
- グループガバナンスの強化 ■ 資本戦略・株主還元方針

基本戦略3 人的資本投資の強化

～地域金融ビジネスの進化（深化）と収益構造の強化～

- 社内環境整備 ■ 人材育成の充実 ■ 「とちぎんマインド」の醸成 ■ 新たな組織文化/風土醸成

経営指標の目標（最終年度）

投信解約損益を除く コア業務純益	親会社株主に帰属する 当期純利益	ROE (連結 株主資本ベース)	OHR (コア業務粗利益ベース)	自己資本比率（連結）
85億円以上	55億円以上	3.0%以上	72%台	11%台

第1 1次中期経営計画（実績）

経営目標の進捗状況（2025年3月）

		2024/3実績	2025/3実績	第11次中計 目標	第11次中計 着地見込
収益性指標	投信解約損益を除くコア業務純益	74億円	84億円	85億円以上	85億円
	親会社株主に帰属する当期純利益	21億円	△223億円	55億円以上	58億円
効率性指標	ROE（連結 株主資本ベース）	1.2%	△13.69%	3.0%以上	3.7%程度
	OHR（投信解約損益を除くコア業務純益ベース）	74.52%	71.68%	72%台	72%台
健全性指標	自己資本比率（連結）	11.43%	10.06%	11%台	9%台後半

基本戦略：2024年度の主な取組み

基本戦略1 収益力強化

～地域金融ビジネスの進化（深化）と収益構造の強化～

【非対面】アプリ・WEB機能拡張、キャッシュレス推進、投信ダイレクトの推進
 【直接対面】富裕層/法人オーナー対応、職域営業・従業員取引拡大
 【間接対面】ダイレクトセンターによる営業
 本部専門人材によるソリューション営業

基本戦略2 体制強化

～未来へ向けた構造改革と経営基盤の強化～

・軽量化店舗の拡大、店舗統廃合
 ・新事業ビジネスアイデアの創出
 ・サイバーセキュリティ強化 ・有価証券運用戦略（市場リスク管理）
 ・顧客本位の業務運営の徹底 ・マネロン防止

基本戦略3 人的資本投資の強化

～地域金融ビジネスの進化（深化）と収益構造の強化～

【社内環境整備】健康経営への取組み、副業制度の導入、女性活躍推進、エンゲージメント向上の取組み 等
 【人材育成】スキル見える化、専門人材の育成、研修・自己研鑽コンテンツの拡充 等

成長投資と戦略的人員配置

成長投資

総額80億円以上（3年間）

投資実績（2024/3～2025/3）

項目	2026/3目標	2025/3実績	備考
DX・システム関係投資	32.3億円	16.5億円	OAシステム・スマホ導入 バンキングアプリ、電子契約サービス、預り物件管理システム、RPA、取引フィルタリングシステム
店舗への投資	34.4億円	17.9億円	店舗建替え、統廃合
新事業・グループ会社への投資・エクイティ投資	12.0億円	11.0億円	エクイティ： C&Cファンド 1億円 他ファンド 10億円
人的資本への投資	3.7億円	5.7億円	人材育成（研修費） ベースアップ
合計	82.4億円	51.2億円	進捗率62.1%

DX・システム関係：DX関係投資は計画通り進捗している。
 店舗関係：概ね計画通り進捗している。
 新事業・エクイティ投資：エクイティ投資は3年間で10億円の計画で、計画を上回る実績となっている。

戦略的人員配置

総勢150名を再配置（3年間）

再配置実績（2024/3～2025/3）

項目	2026/3目標	2025/3実績	備考
法人営業部（増員）	20名	11名	コンサルティング支援体制の強化
一般渉外（再配置）	30名	36名	営業力の強化
エリア本部制	30名	7名	埼玉エリア本部設置 （2024年10月開始）
カスタマーズセンター	40名	2名	とちぎん投資信託サポートセンター設置
DX/IT部門、グループ会社、新事業分野等	40名	40名	グループ会社人員見直し9名 ミドルオフィス人員配置18名 審査部門3名
合計	150名	96名	進捗率64.0%

法人営業部・エリア本部制：埼玉エリアの成果をみてエリア制を順次拡大するのに合わせて増員予定
 カスタマーズセンター：運営方針の変更による（当初営業店の個人渉外を集める予定であったが、電話によるアフターフォローへ変更）。業務拡大に合わせて増員。

企業価値向上に向けた取組み

PBR向上への取組み

PBR（株価純資産倍率）を向上させるため、経営の効率化（ROE：自己資本利益率）を進め、当行に対する成長期待（PER：株価収益率）を上昇させる取組みを実施します。

ROEの向上

当期純利益の上昇（収益力強化、コストコントロール）

自己資本の活用（経営資源の適切な配分→成長・戦略的投資、株主還元）

株主資本コストを上回るROEを目指します。
 まずは中計最終年度で3%以上、2030/3に6%以上を目標とし、更に8%を目指します。

PBRの向上

*PBR=ROE×PER

PER（株価収益率）の向上

成長期待の醸成	成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・新事業、グループ戦略の強化拡大 ・人材戦略：人材育成の強化 → 専門人材育成、外部人材の活用等 ・とちぎんマインドの醸成、新たな組織文化／風土醸成 ・社内環境整備（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの加速 等）
	無形資産	<ul style="list-style-type: none"> ・親しみやすさを活かした「リレーションカ・ネットワーク」の更なる強化 ・専門知識とグループカ（組織力）を活かしたソリューションの提供力強化 ・長年培った栃木県を中心とした顧客基盤の更なる拡大
資本コストの低減	情報開示	IR・SRによる投資家・株主とのエンゲージメント強化
		財務・非財務情報開示の充実

【金利シナリオ】

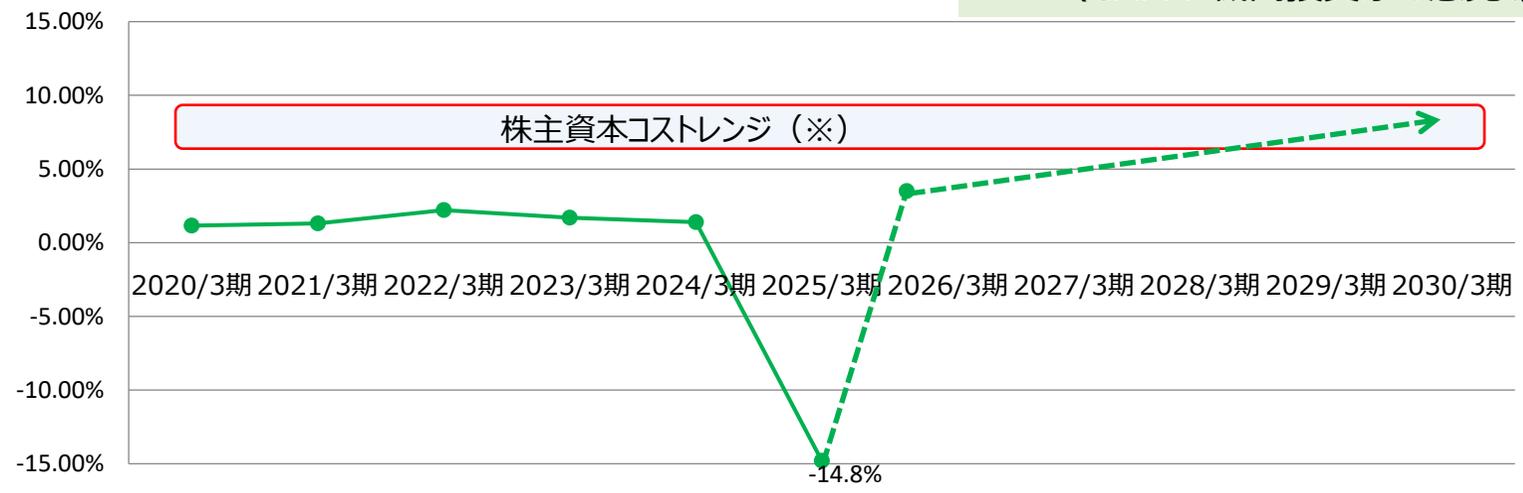
- ・2026年1-3月：政策金利0.75% (+0.25%)
- ・2027年1-3月：政策金利1.00% (+0.25%)

PBR向上について

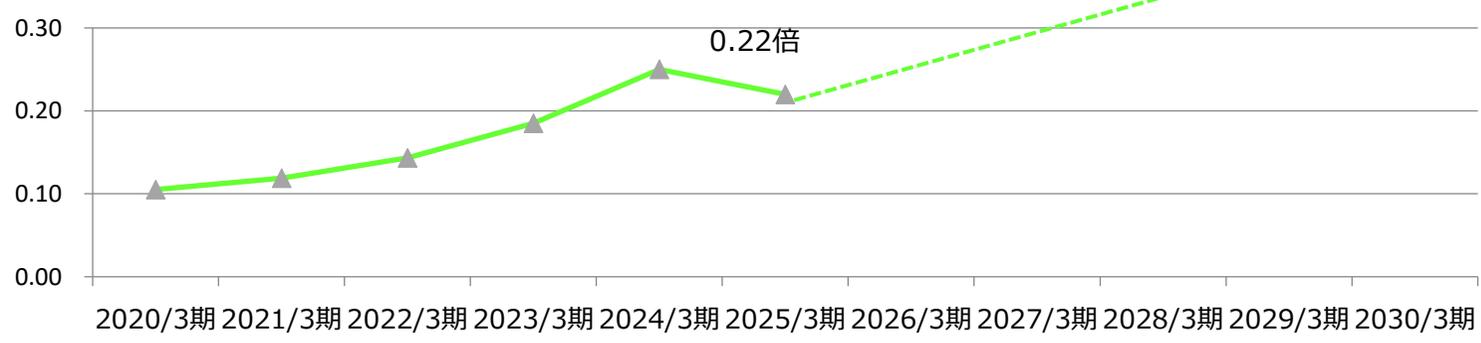
ROEが資本コストを下回っており、PBRは1倍を下回っています。
 PBR向上に向け、株主資本コストを上回るROEを目指します。

ROEの年別推移

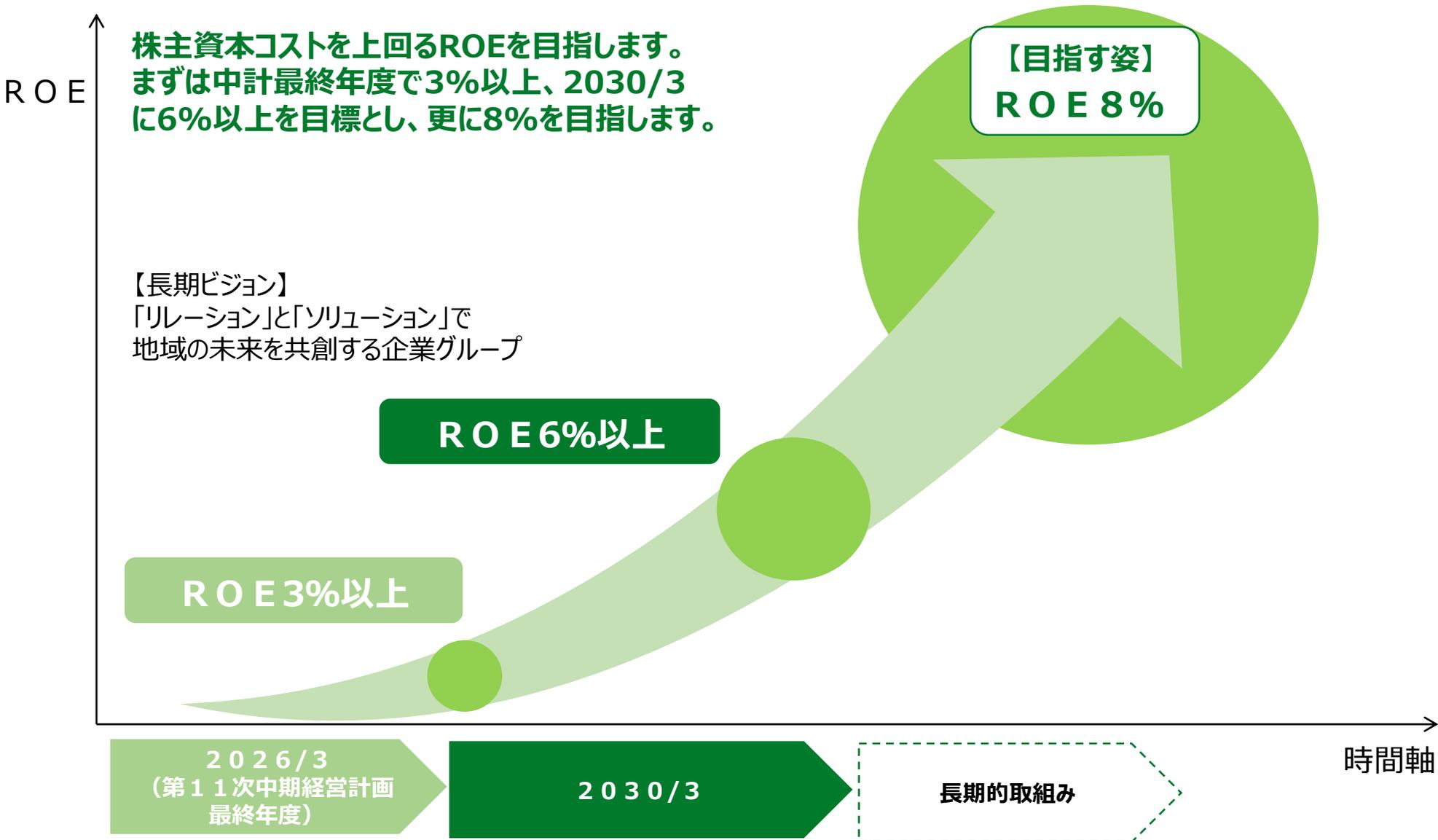
(※) 当行の株主資本コストは7~9%程度と認識
 (CAPM・機関投資家の意見等を考慮)



PBRの年別推移



中長期的なROE目標



ROE 6%達成に向けた経営指標等の目安

ROEの分解式

$$\text{ROE} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{自己資本}} = \text{RORA} \times \frac{\text{当期純利益}}{\text{リスクアセット}} \times \text{財務レバレッジ} \times \frac{\text{リスクアセット}}{\text{自己資本}}$$

$$\text{RORA} = \frac{\text{【業務粗利益 RORA】}}{\text{リスクアセット}} \times \left[1 - \text{OHR} \times \frac{\text{経費}}{\text{コア業務粗利益 (投信解約損益除)}} \right]$$

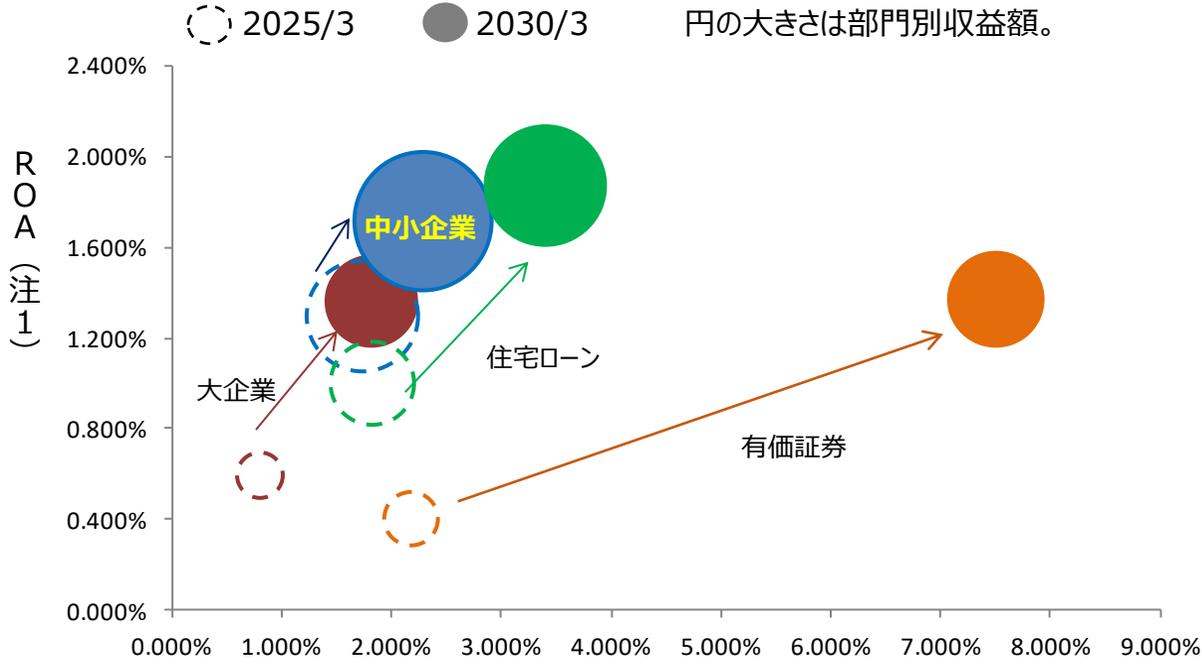
ROE6%達成に向けた経営指標等の目標

項目	2025/3	2026/3見込み	2030/3 : ROE6%以上
コア業務純益 (投信解約損益除く)	84億円	85億円	180億円程度
当期純利益 (連結)	△223億円	58億円	100億円程度
RORA	△1.5%	0.4%程度	0.6%程度
コア業務粗利益RORA	2.1%	2.1%程度	2.4%程度
OHR	71.7%	72%程度	55%程度
財務レバレッジ	10倍	10倍程度	11倍程度
リスクアセット	14,142億円	14,300億円程度	17,000億円程度

RORA改善（収益力強化）

当行は、地域のお客様の課題解決の一環として、地域向け貸出（中小企業融資、住宅ローン）を着実に伸ばしてまいります。そのためにはまず、資金需要の強い大企業融資を伸ばして預貸率改善を図ります。その後、徐々にRORAの高い地域向け貸出に切り替えていくことで収益力強化を図ってまいります。

アセットクラス別RORAの推移見込み（2025/3→2030/3）



注1：貸出金利息（有価証券利息配当金）÷貸出金（有価証券）平残
 注2：貸出金利息（有価証券利息配当金）÷リスクアセット

- 貸出金についてはいずれのアセットクラスも収益性が向上する計画。
 - 収益額を考慮し、また地域金融機関として中小企業融資の更なる向上を目指す。
 - 住宅ローンは、「変動：固定＝9：1」の金利割合であり、金利上昇によりRORA向上。
- 有価証券は当面円債（デュレーション3-5年）を中心としつつ収益額・収益性を改善する。

収益基盤確立に向けた預貸率改善（大企業等）

- 収益基盤を改善するため、まずは大企業等への融資を伸ばして預貸率を改善する。当該収益を地域へのリスクテイクの原資とし、今後の更なる収益改善を図る。

地域向け貸出の強化（中小企業・住宅ローン）

- 【中小企業】
 - 課題解決により資金需要を創出し、付加価値をつけた金利競争力のある融資を推進する。
 - エリア・業種を俯瞰的に捉え、地域産業の発展・継続に向けて適切にリスクテイクしていくことでリスク・リターンを高める。
- 【住宅ローン】
 - 住宅メーカー等とのリレーション強化、取引先企業への職域営業強化（直接対面強化）
 - WEB受付、相談など利便性向上（非対面強化）
 - 金利上昇に伴う借換えニーズ、中古住宅取得ニーズなどへの柔軟な対応（商品力強化）

更に……

ノンアセット等によるソリューション収益の強化

- 中小企業融資とコンサルティング、エクイティ投資を相乗的に推進し、ソリューション収益と企業価値向上によるキャピタルゲイン獲得。 ※主なコンサルティング（M&A、販路拡大、DX、SX・GX、人材紹介等）

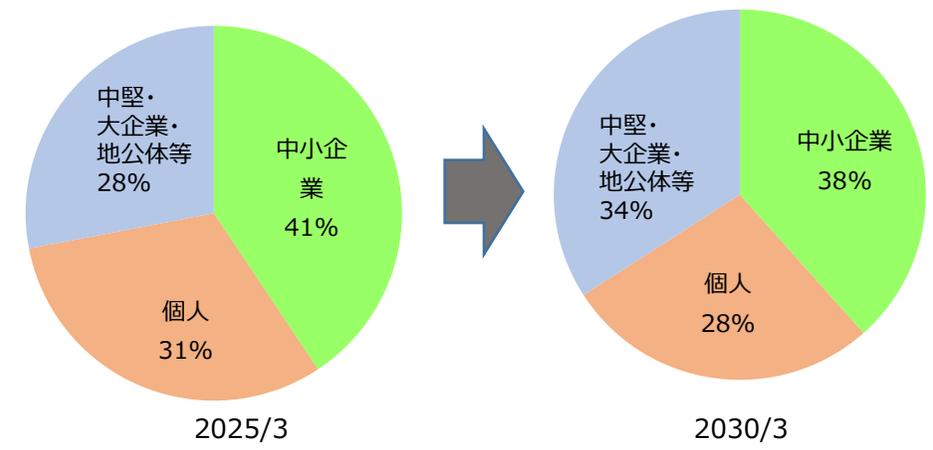
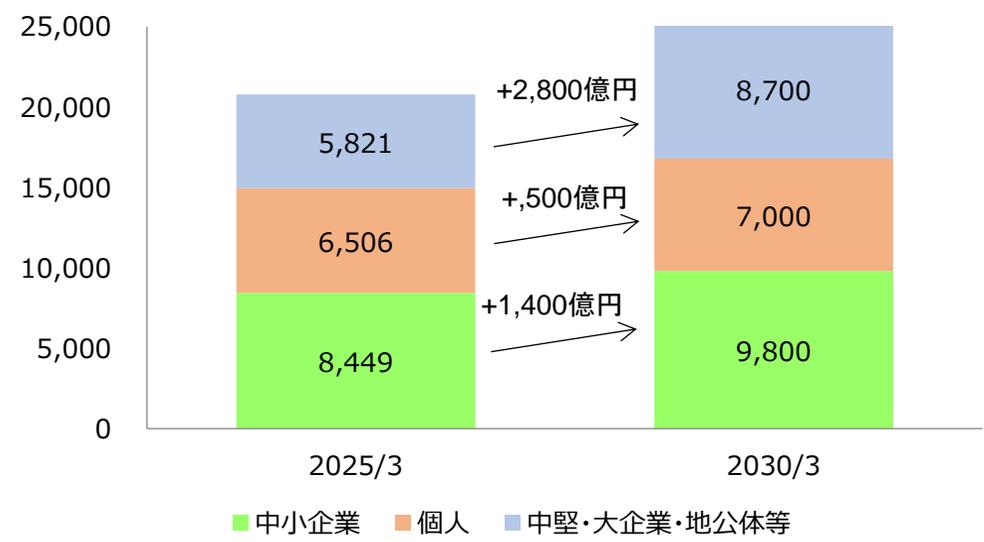
貸出金計画（平残・利回り）

有価証券評価損削減により生まれたリスクテイク余力で中小企業向け貸出平残を1,400億円程度増加させるとともに、足許では大企業向け融資にも取組み貸出金全体の平残を積み上げます。

（単位：億円）

	2025/3		2025/3→2030/3	
	平残	利回り	平残増加	利回り上昇
中小企業	8,449	1.30%	+1,400	+0.40%~
個人	6,506	1.37%	+500	+0.80%~
住宅ローン	6,106	1.00%	+400	+0.90%~
中堅・大企業・地公体等	5,821	0.48%	+2,800	+0.50%~
貸出金合計	20,776	1.09%	+4,700	+0.50%~

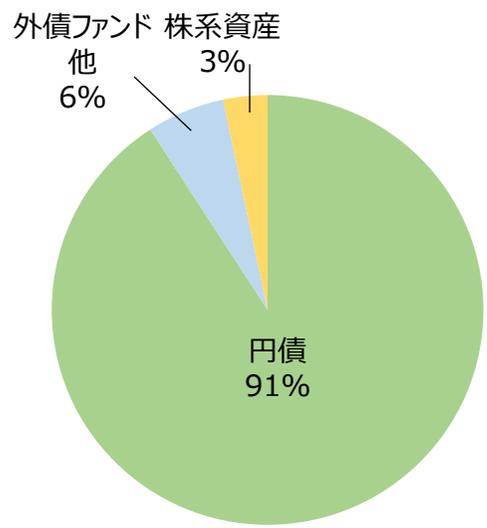
（単位：億円）



有価証券の状況(ポートフォリオの再構築)

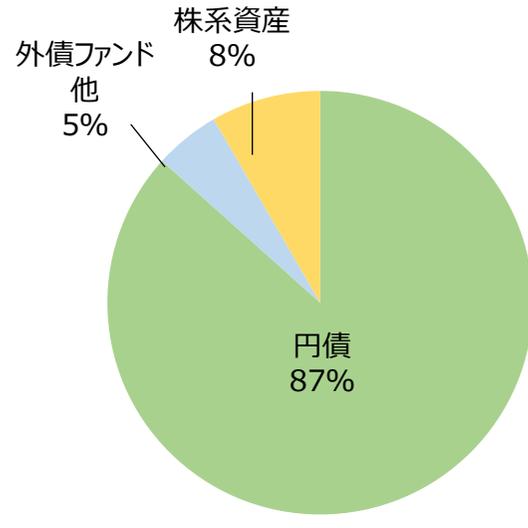
今後、国内金利の段階的な上昇を想定しており、当面は中短期国債（2年～5年債）とアセットスワップ^o中心の再投資を計画しています。

2025/3(実績)



資産クラス	金額 (億円)
円債	3,437
外債ファンド他	221
株系資産	125
合計	3,783

2030/3ポートフォリオ見込み



資産クラス	金額 (億円)
円債	5,200
外債ファンド他	300
株系資産	300~500
合計	5,800~6,000

現時点での想定
今後の市場環境に応じて見直す

■ 円債 ■ 外債ファンド他 ■ 株系資産

※円債にはアセットスワップを含む

	2025/3	3~5年後
有価証券利回り (投信解約益を除く)	0.43%	2025/3より1%程度改善
円債デュレーション	3.2年	3~5年程度

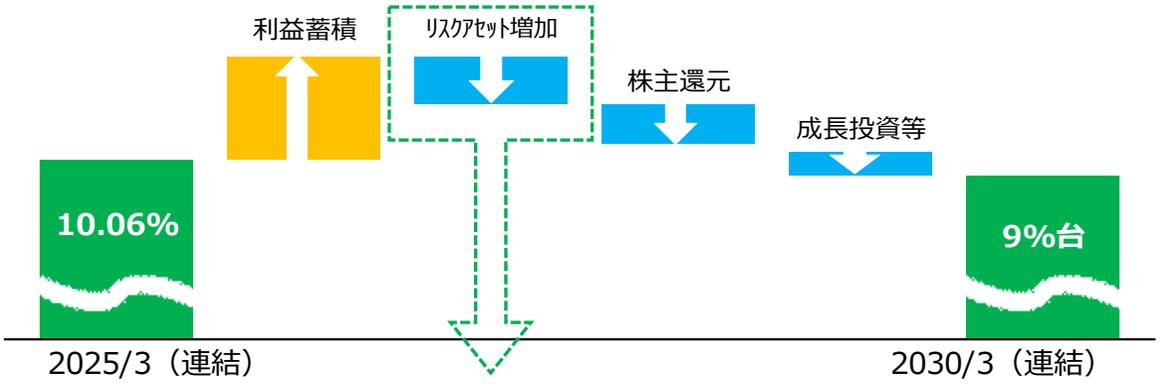
【ガバナンス態勢の強化】

経営陣は、経営体力（自己資本・期間収益・リスク管理能力）に見合ったリスク許容度を厳守しながら、運用資産の健全性と安定収益の確保を両立するために、市場部門（フロント、ミドル）のリスク分析力向上やストレス事象の多様な想定と対策など、リスク管理体制の強化を主導する。

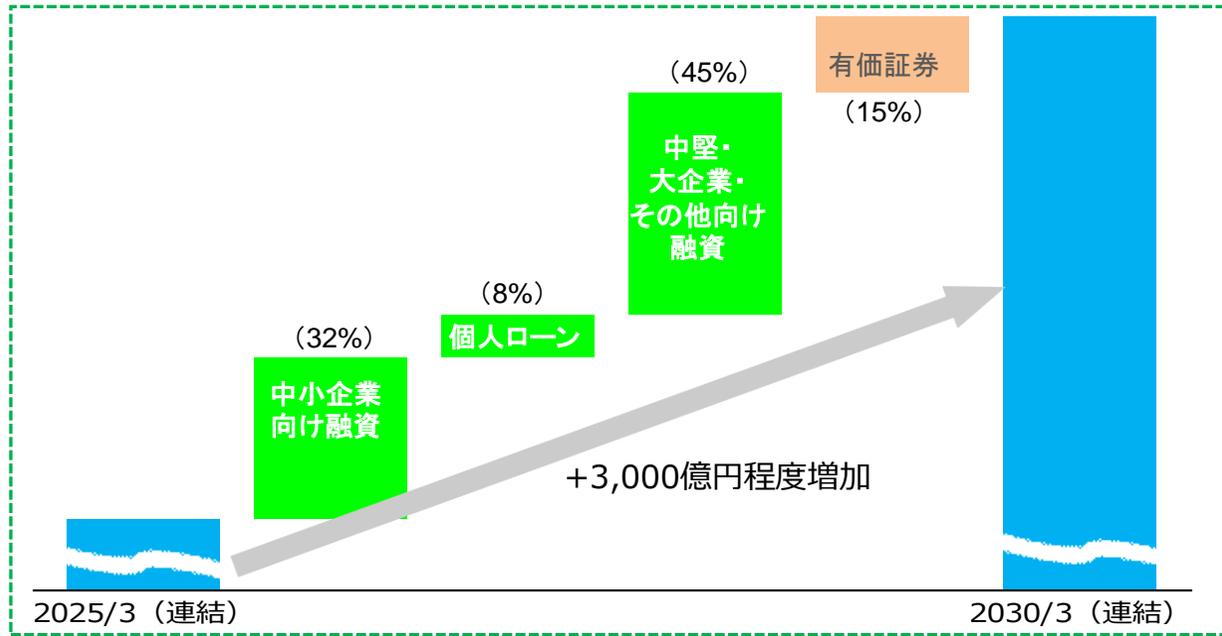
財務レバレッジコントロール（適切な資本運営）

キャピタルアロケーション（イメージ）

【自己資本比率の推移イメージ】



【リスクアセットの増加イメージ】

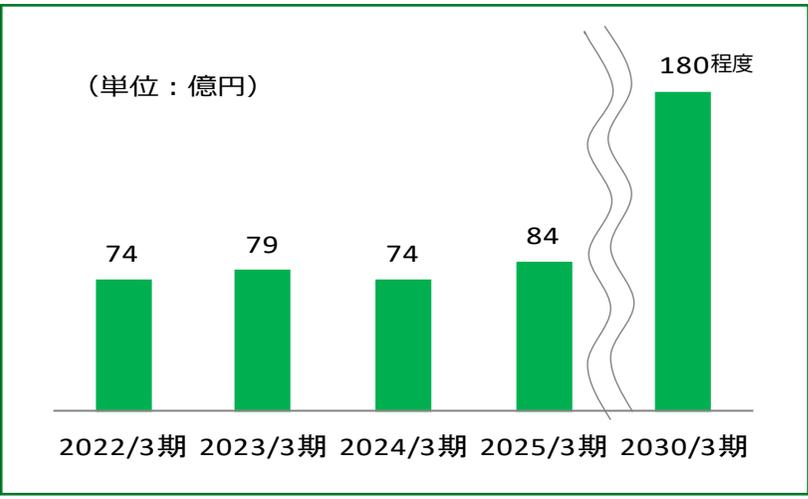


- 2025/3期、有価証券売却損計上後も自己資本比率10%台を維持。
- 有価証券評価損削減によって生まれたリスクテイク余力を中小企業向け融資や個人ローンに活用するとともに、大企業向け融資にも取組み残高を積み上げる。

コア業務純益の組立・OHRの改善

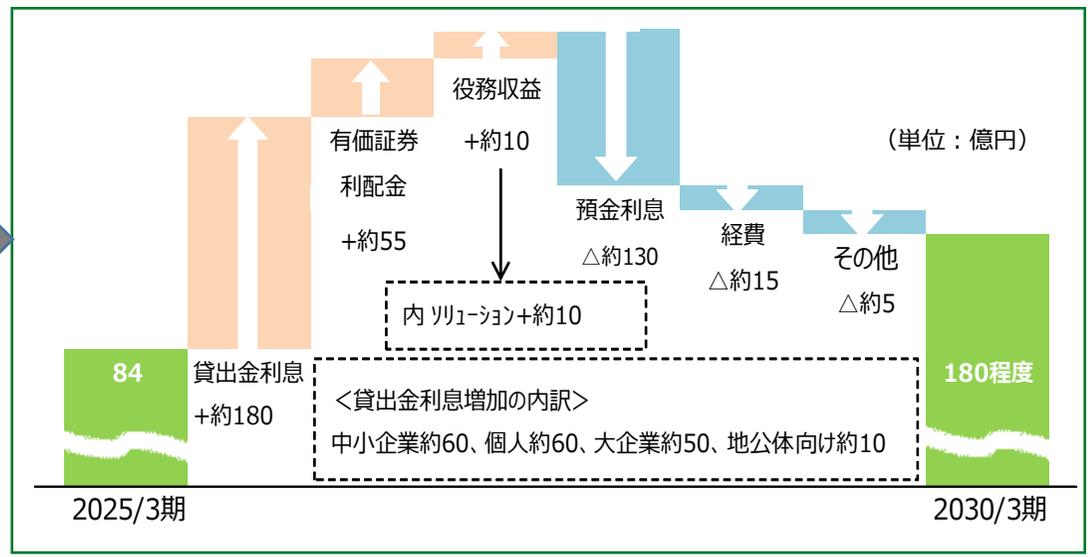
コア業務純益（投信解約損益除く）の組立

コア業務純益の推移



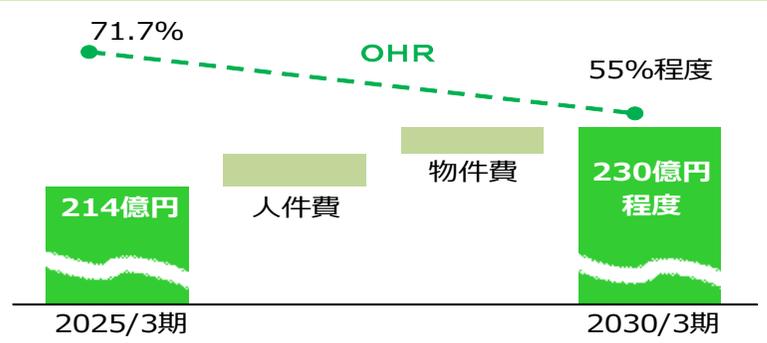
* 今後、政策金利が上昇することを想定した計画です。

ROE 6%達成に向けたコア業務純益の組立



OHRの改善

経費計画



(単位：億円)	2025/3	2030/3	差額
経費 (人件費 + 物件費 + 税金)	214	230程度	15程度
コア業務粗利益 (投信解約損益除く)	299	400程度	100程度
OHR (経費 / コア業務粗利益)	71.7%	55%程度	△16%程度

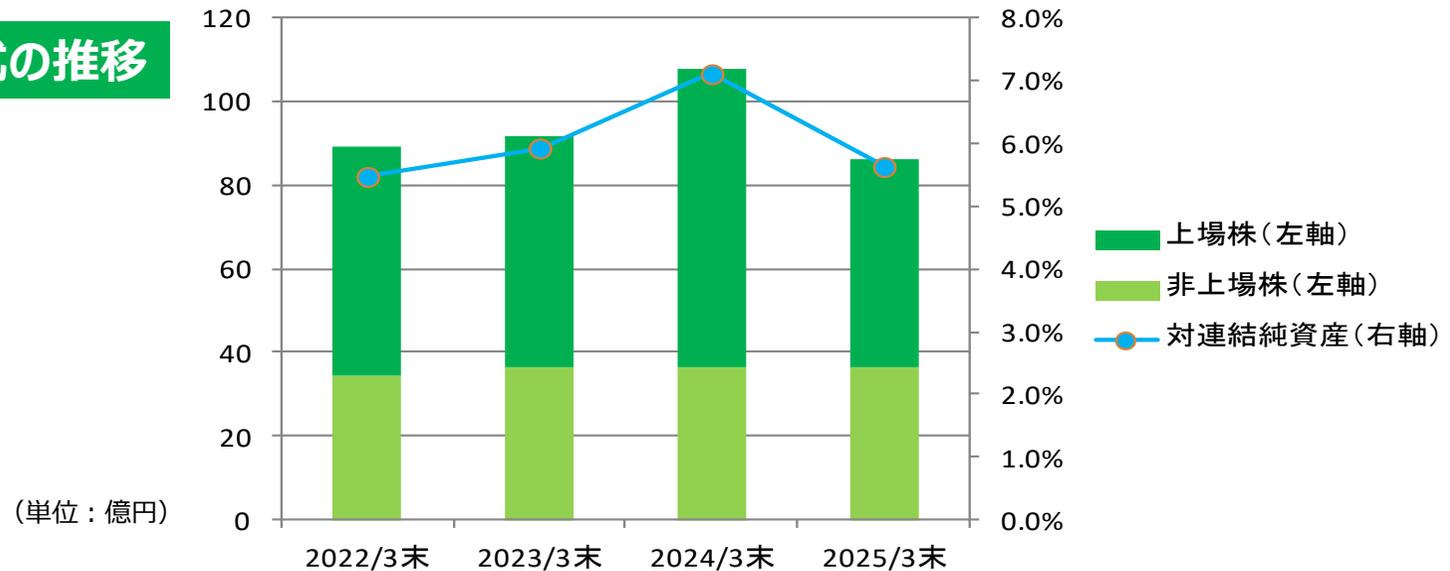
- ・BPRで無駄な経費を削減し、一方で成長投資は積極的に行い、利益を上げていく。
- ・20万時間/年の事務量削減を実施。

【成長投資】 人件費：初任給、ベア、人材育成投資 等
物件費：DX・システム開発投資、店舗投資 等

政策保有株式の縮減

政策保有株式については、毎年取締役会において保有合理性の検証を行っております。直近では2024年12月の取締役会において、当行の株主資本コストを基準とし、政策保有株式の保有や対象銘柄との取引によるリスクを踏まえた収益性等を比較することで保有の合理性を検証いたしました。また、地域金融機関として取引先との長期的・安定的な取引関係の維持・強化や、当行の事業戦略上の観点などからも、保有の適否を総合的に判断しております。その結果、政策保有株式（上場+非上場）の連結純資産に対する比率は2025年3月期で5.6%ですが、保有先との対話を十分に行いながら、更なる縮減を進めてまいります。

政策保有株式の推移



(単位: 億円)	2022/3末	2023/3末	2024/3末	2025/3末
上場株	55	55	72	50
非上場株	34	36	36	36
政策保有株式計 (上場+非上場)	89	92	108	86
連結純資産	1,627	1,549	1,518	1,531
政策保有株式対連結純資産比率	5.5%	5.9%	7.1%	5.6%

A p p e n d i x

(第11次中期経営計画～2030年3月を見据えた基本戦略)

当行営業エリアのマーケットについて

【生産年齢人口（15～64歳）】



宇都宮エリア

- 県庁所在地(人口・事業所一定数分布・集中化)
- LRT延伸/アリーナ建設など大型開発予定
- 工業団地への大企業も進出
- 製造業/運送業/建設業/小売業など幅広く分布

現状		将来推計	
2024年	2030年	2024年	2030年
317,461	300,505	増減	減少率
増減	減少率	△ 16,956	△ 5.3%

県北エリア

- 人口減少など市場の伸びは限定的
- 一方、日光・那須などの観光関連事業が盛ん
- 大手企業工場誘致(資生堂/キャノン/アサヒ等)
- 酪農は本州では高いシェア

現状		将来推計	
2024年	2030年	2024年	2030年
585,390	550,736	増減	減少率
増減	減少率	△ 34,654	△ 5.9%

栃木・両毛エリア

- 自動車/航空機などの製造業が集積
- 食品製造(ソース等)も盛ん
- マーケット規模に対し、当行シェアは低い
- 高速ICもあり、運送業も一定数分布

現状		将来推計	
2024年	2030年	2024年	2030年
302,338	269,584	増減	減少率
増減	減少率	△ 32,754	△ 10.8%

県南エリア

- 人口減少は緩やかであり、世帯数は増加
- 新幹線停車駅もあり、都心通勤者も多い
- 再開発による不動産/建設等の需要が旺盛
- 大学病院が位置し、クリニックも数多く分布

現状		将来推計	
2024年	2030年	2024年	2030年
337,086	310,259	増減	減少率
増減	減少率	△ 26,827	△ 8.0%

埼玉エリア

- さいたま市を中心に大企業・中堅企業が一定分布
- 不動産需要が高くPJ・賃貸などの資金需要も旺盛
- 陸運拠点であり、運送/倉庫業などが分布
- 人口減少も緩やか(さいたま市は増加)

現状		将来推計	
2024年	2030年	2024年	2030年
4,549,633	4,385,497	増減	減少率
増減	減少率	△ 164,136	△ 3.6%

支店がある市町

さいたま市、越谷市、春日部市、久喜市、幸手市、吉川市、松伏町

営業推進/拡大エリア



法人戦略 ～徹底した地域の中小企業への信用創造～

当行は、エリア特性を踏まえた重要産業支援、事業性評価に基づく顧客企業価値向上のためのコンサルティングを強化し、顧客の課題解決から新たな資金需要を創出していきます。

当行営業エリアの市場環境

分析

エリアに応じた重要産業の発展支援

営業の方向性～徹底した地域への信用創造～

地域・顧客
課題

コンサルティング
ソリューション

中小企業（中小・零細事業者）融資の拡大
コンサルティングビジネスの拡大

- ・ エリア特性を踏まえた重要産業支援、事業性評価に基づく顧客企業価値向上のためのコンサルティング強化
- ・ 課題解決から新たな資金需要を創出していく

体制整備・人材育成

- ・ エリア制による効率的な営業活動
- ・ DXによる事務効率化と顧客接点強化
非対面：アプリ、インターネット支店・VRサイトなど
間接対面：個人・法人向けサポートセンターなど
- ・ 事務効率化による人員余力 ⇒ 「対面営業」強化

KPI（第11次中期経営計画）

	2026/3目標	2025/3実績累計	達成率
コンサルティング件数	7,850件	7,007件	89.2%
融資実行額（※1）	1,600億円	2,119億円	132.4%
コア顧客の増加数（※2）	750先	474先	63.2%

※1：コンサルティングに伴う融資実行額

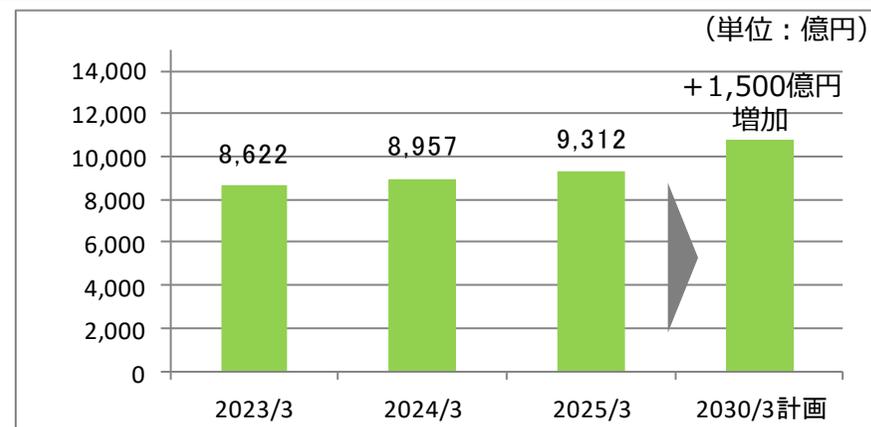
※2：コア顧客・・・取引残高「融資20百万円以上または預金+預り資産50百万円以上かつ、下記取引3項目以上」

<課題解決型融資取引> シンジケートローン、私募債 等

<コンサルティング取引> 資産運用コンサルティング、DX、ITコンサルティング 等

<グループ取引> とちぎんリーシング、とちぎんTT証券 等

中小企業融資残高の推移



法人戦略 ～課題解決による中小企業への資金需要の創出～

営業エリアの地域特性、産業分布を踏まえた「エリア戦略」「業種別戦略」を軸に徹底したコンサルティングにより資金需要を創出し、地域の中小企業融資を増強する。

**2030年3月に向け
中小企業融資拡大
【残高増加1,500億円】**

エリア戦略

- ・営業エリアごとの地域特性、産業動向分析
→エリアごとの推進方針を明確化、ターゲティング
- ・地域中核企業に対する本部営業店一体の取組み
- ・マーケット特性に合わせた機動的な目標設定
→地域経済の発展支援、地域の融資シェアアップ

【エリア別残高増加計画】
栃木県 70%

埼玉県 30%

【業種別残高増加計画】
製造業 30%

建設・不動産業 30%

運送・医療/福祉業
各10~20%

業種別戦略

- ・地域の産業分布を踏まえた特定業種への推進
(製造業、運送業、観光業、農林業など)
- ・サプライチェーン全体を捉えたSX、GX等支援
(中核企業を中心とした地域中小企業のSX、GX支援)
- ・業種特性等を踏まえた深度あるリスクテイク

課題解決

- ・事業性評価に基づく課題認識
→コンサルティングビジネスの拡大
→ソリューションから新たな資金需要を創出

課題解決

- ・事業承継 ・M&A ・人材紹介 ・販路拡大
- ・事業計画策定 ・設備・運転資金 ・エクイティ投資
- ・関連子会社C&Cとの連携強化

2030/3期までにソリューション収益
2025/3期比 5億円(+20%)増加
(コンサルティング関連、ファイナンス関連)

取引先メイン化

- ・取引先に対する徹底的な伴走支援
- ・複合取引推進 (経営者、従業員取引、預金その他)
⇒年商1億円以上のメイン先約3,600先
10~15%シェア増
⇒年商1億円以上の非メイン先約4,400先
20~30%シェア増

法人戦略 ～エリア・業種別融資の推進策～

エリア別の推進策と2030/3残高増加目安

【宇都宮エリア】 500～600億円

- 一定規模の製造業、運送業、小売業など様々な業種が分布し、最も注力する中核エリア。LRTによって東口エリアの開発が進み、今後LRT延伸やブラックスアリーナ建設等の大型プロジェクトも予定。建設・不動産需要等を川上からニーズを掴み融資推進を図る。

【県北エリア】 100～200億円

- 当行シェアが高いがGDPの伸びは低いエリア。観光関連のインバウンド需要、製造業・農業のアウトバウンド産業の支援によりGDP向上、融資推進を図る。

【県南エリア】 200～300億円

- 小山市を中心に世帯数は増加。再開発・不動産PJなど建設や不動産の需要を取込む。

【栃木・両毛エリア】 200～300億円

- マーケットの大きさに対して当行シェアが低くギャップが大きいエリア。注力業種である製造業を中心に産業が集積しており、製造業を中心に資金需要を取込む。

【埼玉エリア】 400～500億円

- 不動産需要が強いエリアであり、不動産PJ、賃貸不動産、住宅ローンなどを幅広く取り込む。埼玉県東部は陸運拠点であり、運送業の資金需要も取込む。

業種別の推進策と2030/3残高増加目安

【製造業】 400～500億円程度

- 両毛・宇都宮エリアを中心に栃木県内全域で推進。
- 製造業OB人材等専門人材を活用してサプライチェーンで推進。Tier1、2など中核企業への取引を推進。当行の主な取引先であるTier3以下企業の競争力強化支援、M&A、承継なども進めていく。
- GX、DX化支援によるコンサルティング、設備資金需要創出。（CESやリースなど子会社とも連携）

【運送業】 80～120億円程度

- 栃木県全域・埼玉県東部で推進。
- GX、DX化支援によるコンサルティング、設備資金需要創出。（CESやリースなど子会社とも連携）
- 燃料費高、人件費上昇等に伴う運転資金支援。
- 中核となる運送事業者とM&A/承継なども進める。

【医療・福祉業】 80～120億円程度

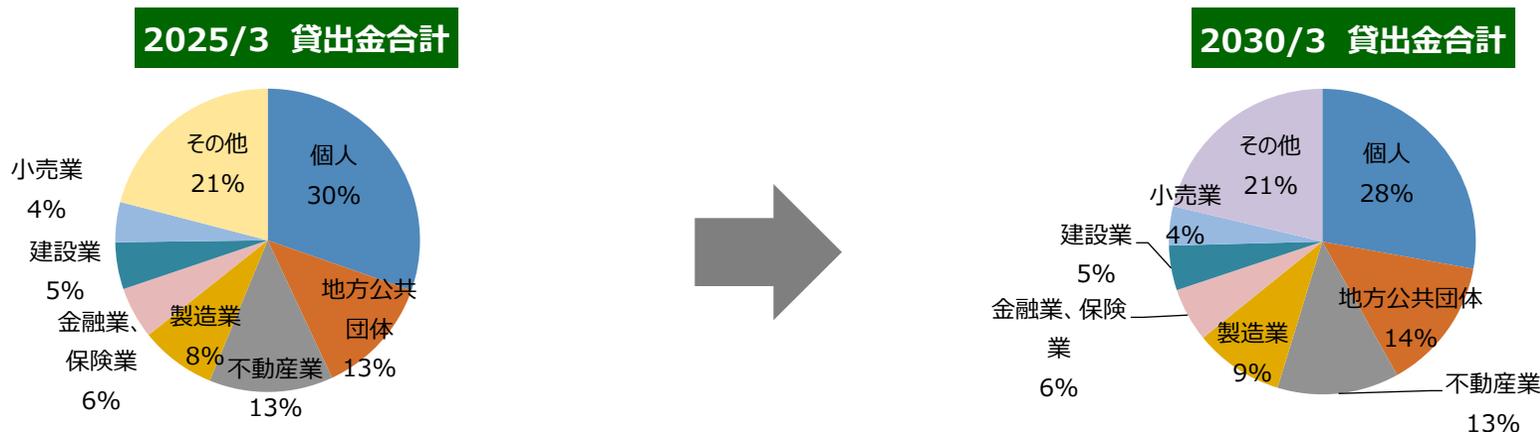
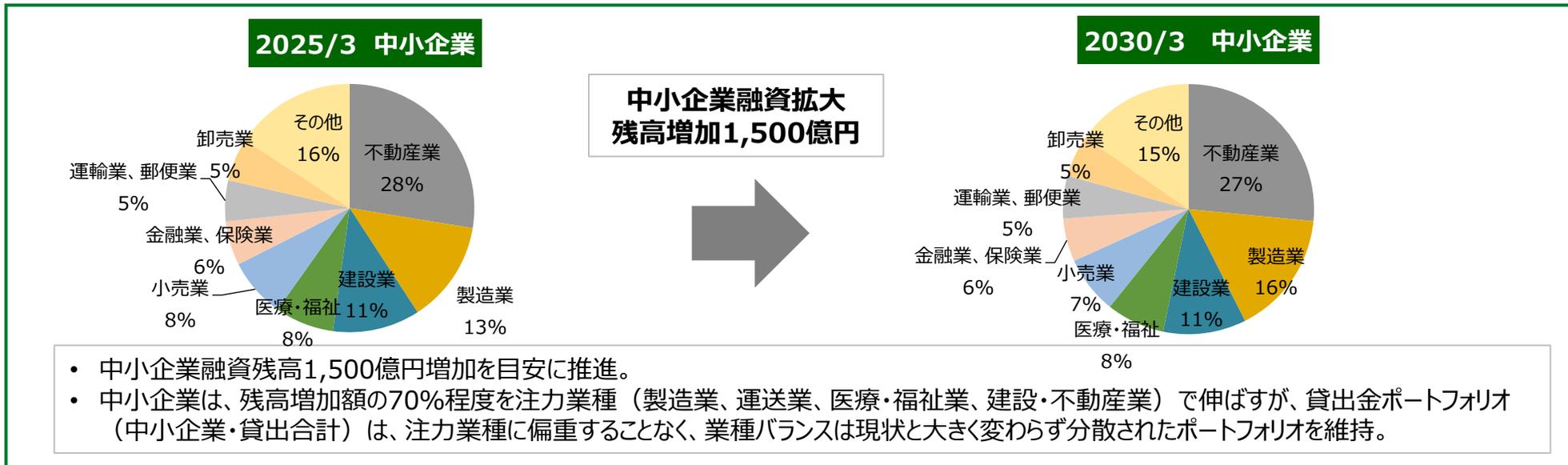
- 地域医療圏を俯瞰的に捉えて長期的な再編を見据えた支援を行っていく。（医療コンサルとの連携）
- 医師高齢化に伴う承継支援、新規クリニック開業支援によるコンサルティング、資金需要の取込み。
- 医療設備入替え等の資金ニーズを積極的に取込む。

【建設・不動産業】 300～400億円程度

- 宇都宮、県南エリア、埼玉エリアで推進。
- 各地で大型プロジェクトが予定されており、川上からニーズを掴んだ融資推進を図る。

法人戦略 ～中小企業貸出～ 業種別割合（中小企業・貸出金合計）

■ 中小企業融資拡大に伴う「中小企業貸出 業種割合」の変化



- 大企業向け融資は、資金需要の高い製造、不動産、金融、リース、情報通信、電気エネルギー事業などを中心に推進。
- 貸出合計でみた中小企業、大企業を合わせた業種バランスについても、分散されたポートフォリオとなる。

法人戦略 ～ソリューション収益の強化～

お客さまの持続的な成長を支援するために、ライフステージに応じた適切なソリューションを提供します。

創業期

創業・新規事業をワンストップで支援

ビジネスプランコンテスト

～将来の地域中核企業の発掘・育成～



【創業・新事業先への融資実績（累計）】
(2015/4～ 2025/3)

件数	3,916件
金額	41,503百万円

成熟期

事業承継支援

【M&A受託件数】

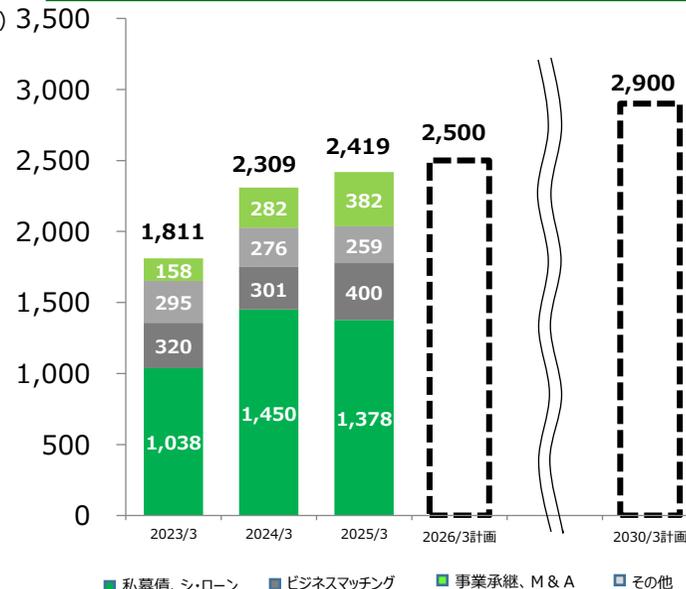
【M&A成約件数】

2024/3	81件
2025/3	88件 (内、とちぎの結び目 62件)

2024/3	25件
2025/3	32件 (内、とちぎの結び目 22件)

ソリューション手数料の推移

(単位：百万円) 3,500



成長期

成長支援・本業支援

ビジネス交流商談会

～販路拡大を支援～



【有料ビジネスマッチング成約実績】

2023/3	666件
2024/3	685件
2025/3	761件

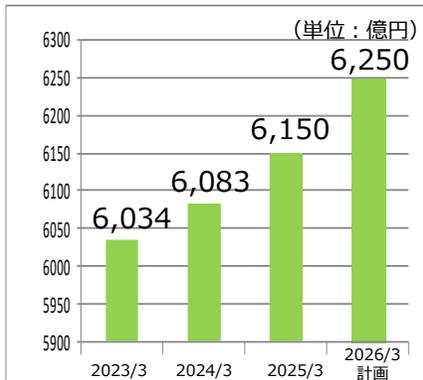
* 2025/3はビジネス交流商談会で成約した80件を含む

個人戦略 ～個人ローン～

ローンプラザ（6ヶ所）による直接対面、ダイレクトセンター（コール業務）による間接対面、そしてWEBによる非対面と多彩なチャネルを活かしてお客さまとの相談体制を構築しております。

個人ローン残高推移

有担保ローン



無担保ローン



KPI (第11次中期経営計画)

	2026/3目標	2025/3実績累計	達成率
有担保ローン実行件数	5,400件	2,898件	53.6%
無担保ローン実行件数	16,500件	10,154件	61.5%

有担保・無担保ローン戦略

- 宇都宮中心市街地・埼玉(さいたま市・越谷市)のマンション需要の取込み
- 自治体・業者等の川上から再開発情報等を掴み、PJ資金対応による住宅ローン持込みに繋げる
- 那須等への移住・2拠点生活ニーズへの対応中古物件取得への資金供給対応)
- ゴールベースアプローチによるお客さまに応じた伴走支援によりネット銀行との差別化を図る

チャネル戦略

ローンプラザ（直接対面）

専門のスタッフが常駐するローンプラザでローンに関する相談を受付

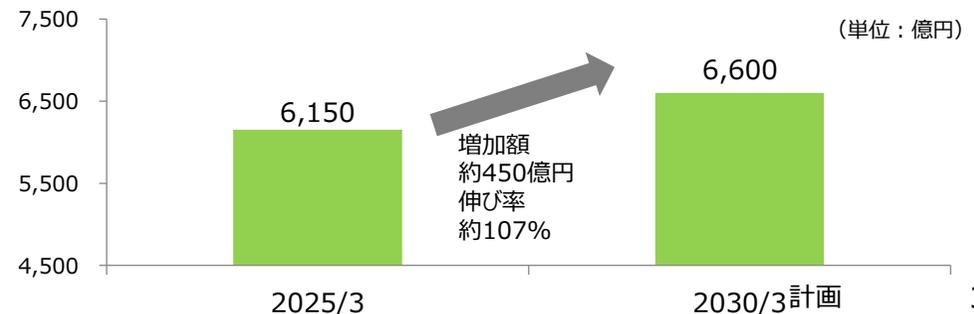
ダイレクトセンター（間接対面）

- AIデータ活用により、ニーズの高い先を抽出してリスト化した営業テレマ)を実施。
- 宇都宮市と越谷市の2拠点でダイレクトセンターを運営

WEB（非対面）

- WEB完結商品で24時間、365日受付。銀行営業時間に来店できないお客さまへのサポート。
- 「とちぎんSMART LOUNGE（当行HP内）」でライブプランに合わせた各種ローンの相談が可能。

有担保ローン残高計画



個人戦略 ～預り資産～

当行は、各営業チャネルとデジタルツールを活用し、ゴールベースアプローチによる、お客さまのライフプランに寄り添ったコンサルティング機能を提供します。

とちぎん投資信託サポートセンター（2024年10月開設済）

営業店	とちぎん投資信託サポートセンター ★本部の専門スタッフが電話やオンラインでお客さまと直接対応
-----	---

↑
来店・電話

↓
訪問・電話

- ★電話対応+オンライン面談
- ・アフターフォロー対応
- ・新NISA対応
- ・相談受付・追加提案

接点強化

お客さま

デジタルを活用したコンサルティングで提案力アップ

とちぎんポートナビ (対面)

ポートフォリオ診断やオーダーメイド型提案の実施。



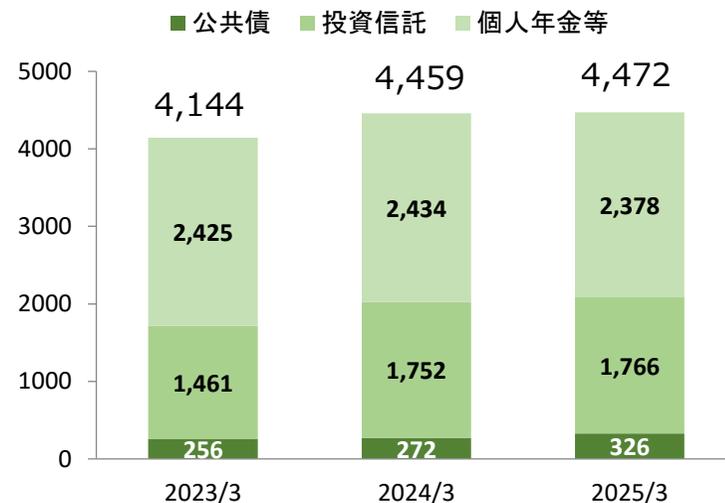
ライフプランシュミレーション (非対面)

ライフプランニングの設計をホームページからシュミレーション。



預り資産残高推移

(単位：億円)



KPI (第11次中期経営計画)

	第11次中計目標	2025/3 (実績累計)	達成率
投資信託残高	2,300億円	1,766億円	76.7%
投信契約者数	70,900件	74,484件	105.0%
NISA口座数	47,600件	38,892件	81.7%

預金戦略

金利ある世界に戻り、預金獲得の重要性が一層高まっています。当行は、盤石な営業基盤の下でブランド力を向上させ、個人・法人のメイン口座化を通じて安定的な預金残高の積み上げを目指します。

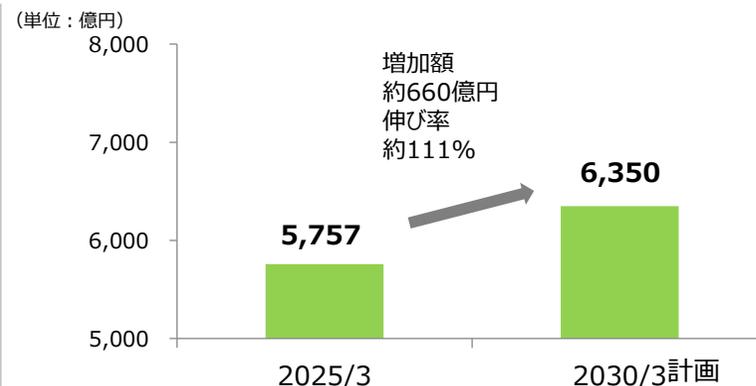
法人預金戦略

- 融資シェア拡大に応じた預金シェアの拡大
(地域企業向け融資拡大に応じた推進)
- 課題解決からの資金需要対応の強化による融資メインの獲得
- 法人IB・ポータルなど非対面チャネルの利便性向上
⇒メイン口座獲得
(売上入金・資金決済・給振元請など一定の残高を置く必要のある粘着性の高い口座)

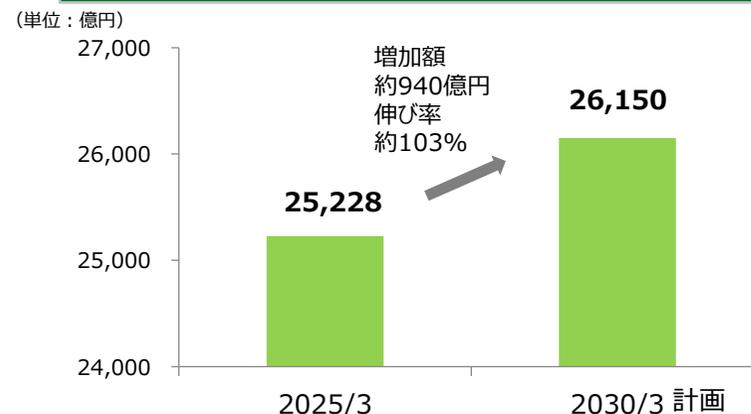
個人預金戦略

- インターネット支店開設による広域での預金獲得
(2025/10開設予定)
- 定期預金獲得推進(キャンペーン・年金優遇等商品)
- 地域中小企業の従業員を中心とした職域取引拡大
- アプリ等の非対面チャネルの利便性の向上を図り、「いつでも、どこでも、簡単に、スピーディー」に手続きが出来る環境を構築
⇒メイン口座獲得
(年金・給振・住宅ローン・積立NISAなど一定の残高を置く必要のある粘着性の高い口座)

法人預金残高計画



個人預金残高計画



DX戦略 ～データ利活用基盤構築開始（データレイク）～

データベース利活用基盤構築により、基幹システム等各システムが保有するデータを整理・統合し、様々なデータを掛け合わせることで、営業、企画、与信管理、リスク管理等の分野にて、“新たな価値”の創造を目指します。

【取組みスケジュール】

(2025/3~8)

データ利活用基盤の整備

(2025/4~2026/3)

利活用に必要なデータ収集

(2026/4~)

データ利活用体制の確立

【取組み予定のテーマ】

強化する分野／項目（課題）

商品企画

■ 顧客ニーズを反映した金融商品（業種特性や個人のライフサイクルに応じた融資商品）等

営業管理

■ 営業担当者・デジタル配信（ローン・資産運用・業種別融資先・新規事業先等）等

審査・格付
リスク管理

■ 審査モデル（ローン） ■ AIによる途上管理 ■ 信用リスクモデル ■ アンチマネロン 等

コンサル

■ 資産運用・相続 ■ 販路マッチング等課題解決 等

2024年度下期よりデータ利活用基盤構築中であり、段階的にデータ連携及びPoC（実証実験）を実施し、取組みテーマを増やしてまいります。

D X 戦略 ～法人向けサービス～

当行は、お取引先のデジタル接点を強化し、新たな付加価値のあるサービスを提供します。

とちぎんBIZポータル（法人ポータル）（2025年8月サービス開始予定）

とちぎんビジネスダイレクト（法人IB）利用者に提供する決済機能に加えて、取引やコミュニケーションを行うWEB上の窓口

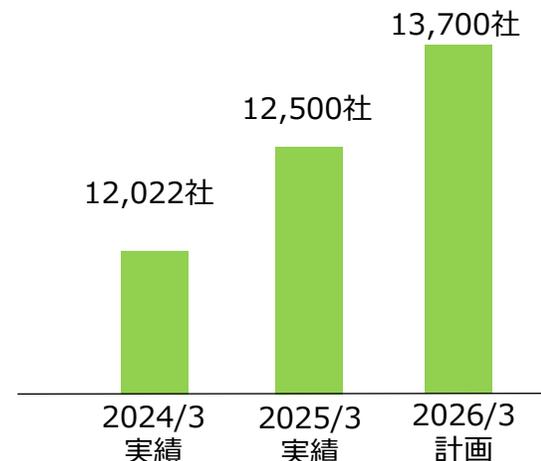
【目的】

- ・デジタルチャネルを活用したお客さまの利便性・生産性向上
- ・行員とお客さまの「やりとり」にかかる事務作業軽減による業務効率化
- ・サービスの利用状況等のデータ収集や分析による課題解決

【予定する主な機能】

- ①法人ポータル基本機能
 - ・自行・他行口座照会/情報提供
 - ・お知らせ配信/ビジネスチャット等
- ②電子交付サービス（書類授受）
- ③当座貸越申込み/Web完結 等

法人IB契約数



法人IBをご利用されているお客さまの更なる利便性向上を図るため、役立つ情報をメール配信しております。

とちぎんデジタル化プランニングサービス（2024年11月サービス開始）

（内閣府「地域デジタル化支援促進 事業」採択）

お客さまとの面談を基本に、業務プロセスを可視化し課題を抽出
デジタルツールを活用した業務改善提案およびシステム事業者紹介を実施するコンサルティングサービス（有償）を提供



2024/11～2025/3
業務委託契約の受託数
3件

D X 戦略 ～個人向けサービス～

当行は、お客さまとのデジタル接点を強化し、新たな付加価値のあるサービスを提供します。

とちぎんアプリ

【現在、ご利用できる機能】

- ・残高・入出金明細照会、振替、振込、こたら送金、定期預金取引
- ・カードローン取引、投資信託・NISA口座開設、WEB口座切替、Pay-easy
- ・税金納付書やコンビニ払込票等QR/バーコード決済、住所・電話番号変更
- ・公的個人認証（JPKI）を活用した本人確認、入出金アラート 等

【2025/10以降、追加予定の機能】

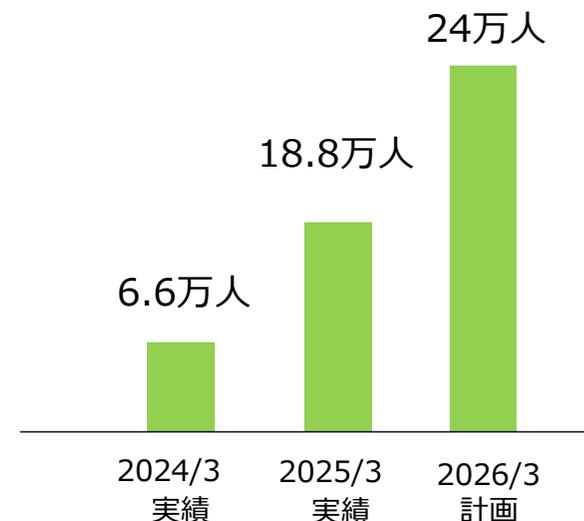
- ・家計簿機能、他行口座連携、普通口座開設とJCBデビット同時申込

「とちぎん SMART LOUNGE」(VRサイト)

- ・デジタル空間でいつでもどこでも気軽にとちぎんにアクセス
- ・VRによる直感的操作でライフイベントを起点にサービス提供
- ・2025/10、インターネット支店開設を予定
- ・今後フロアを拡張し、取引先広告やイベント等BtoC領域を含めたサービスを展開



とちぎんアプリ契約者数



若年層向けサービス U25mirai

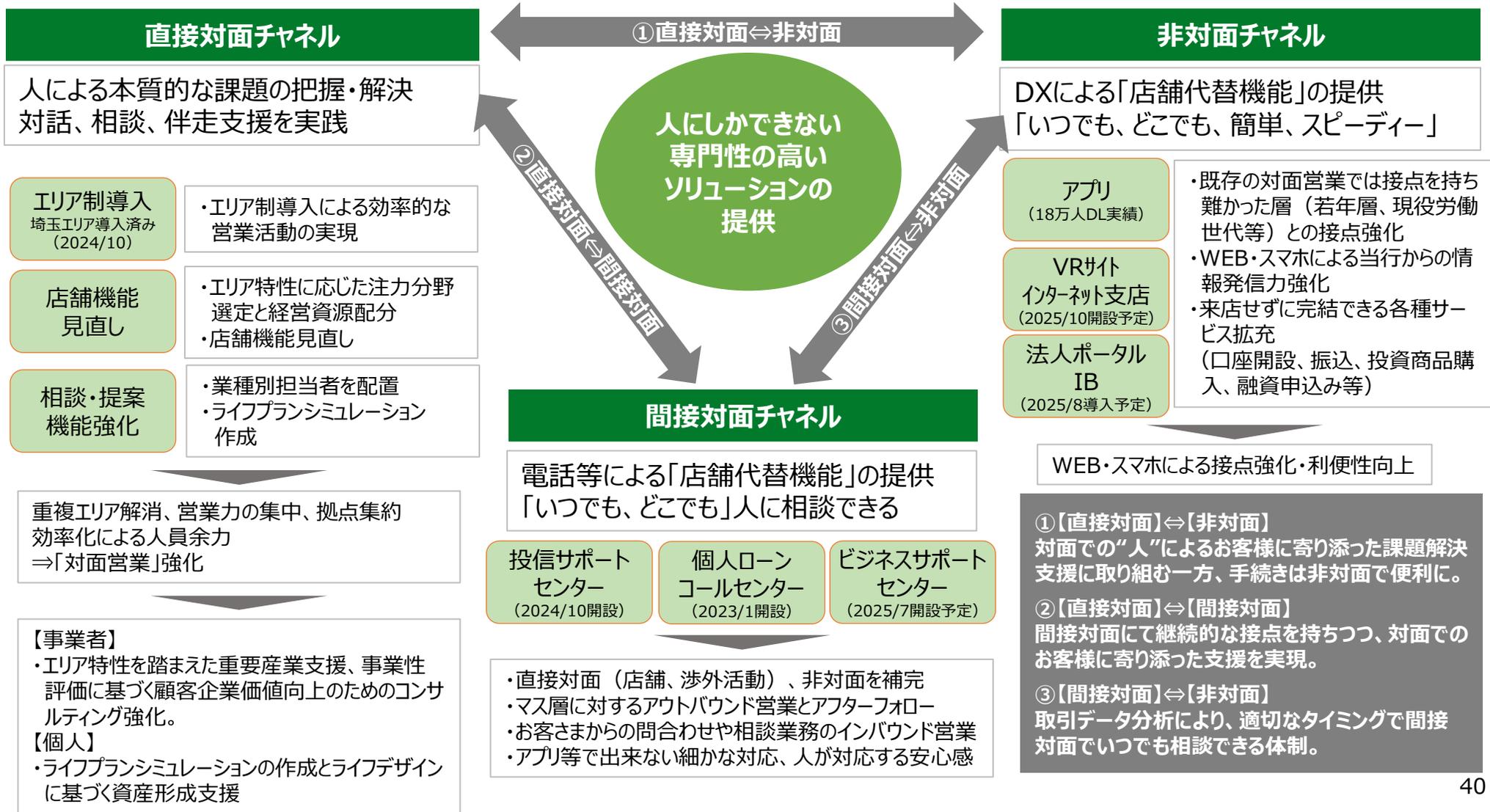
15～25歳のATM優遇サービス



【ブランドリニューアル】
デジタル世代に対応したSNSや映画館等でのPR配信
2025/3登録数 2,595件

チャネル・店舗戦略

当行は、チャネルと店舗機能の多様化を追求し、営業体制の強化につなげていきます。



新事業の取組み ～(株)クリーンエネルギー・ソリューションズ～

2023年3月に設立した(株)クリーンエネルギー・ソリューションズは、当行職員の発想から事業化したエネルギー分野の会社です。設立後2年が経過し、地場優良企業や公共機関等との取引に繋がっています。

会社概要

商号	株式会社クリーンエネルギー・ソリューションズ
代表者	代表取締役 大塚 潤
本社所在地	栃木県宇都宮市松が峰一丁目3番20号 とちぎんビル別館
資本金	5,000万円
株主	株式会社 栃木銀行 株式会社 アイ・グリッド・ソリューションズ
設立日	2023年3月28日
主な事業内容	太陽光発電による再生可能エネルギー供給事業

設立目的

当行は、再生可能エネルギーを最大限活用し、地域内に再生可能エネルギーを循環させ、地域の脱炭素化やレジリエンス強化を図り、持続的な地域社会の発展に貢献することを目的に当社を設立しました。当行は、自ら再生可能エネルギー事業を展開し、地域社会やお客さま企業の「脱炭素化への取組み」を支援することで、栃木県並びに近隣他県の脱炭素社会の実現と、当行が目指す「環境や社会課題を考慮した地域経済の好循環サイクル」の構築につなげます。

実績

2026/3の契約施設数、契約発電容量は対目標比80%以上の達成率を見込んでおります。

	2025/3 実績累計	2026/3 目標	達成率
契約施設数	105	195	53.8%
契約発電容量	26,650kW	50,000kW	53.3%
稼働施設	58	159	36.4%
稼働発電容量	12,572kW	42,700kW	29.4%
CO ₂ 排出削減量 (稼働ベース)	6,157t	20,000t	30.7%

※設立5年目の黒字化を予定しております。

トピックス

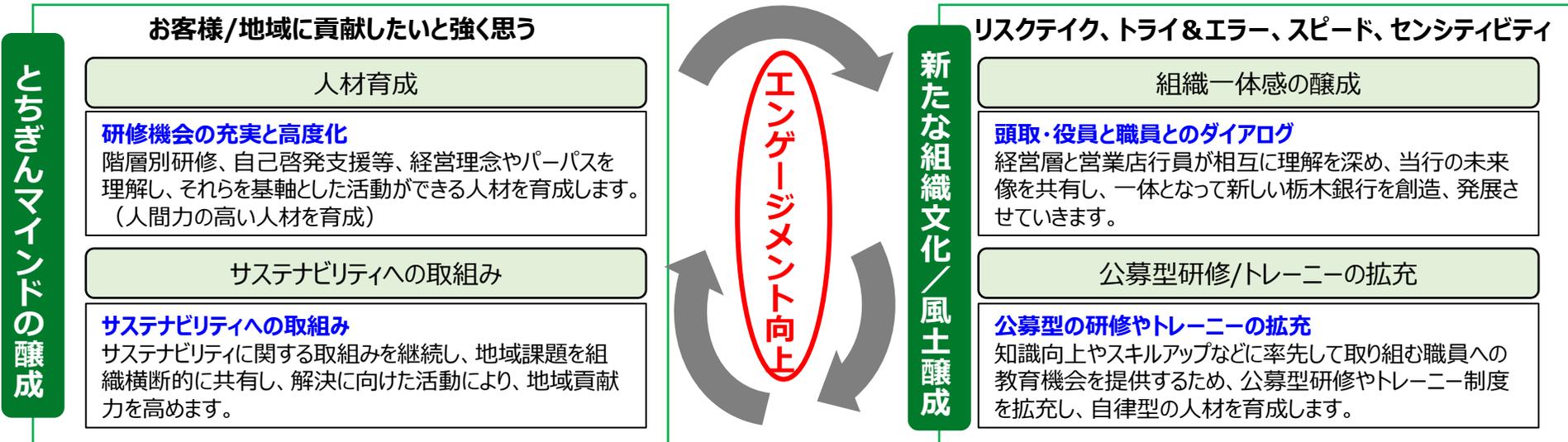
2025年3月、那須塩原市の地域新電力会社である那須野ヶ原みらい電力株式会社（以下「NFE」）と「PPAサービスに関する連携協定基本合意書」を締結しました。

本協定は、脱炭素先行地域に選定されている那須塩原市において取組んでいる「那須野ヶ原グリーンプロジェクト」の実行母体であるNFEと(株)クリーンエネルギー・ソリューションズが協業します。

地域金融機関のグループ会社と地域新電力会社が協力して取組む本スキームは、全国の脱炭素に取り組んでいる各地域で活用可能な汎用性のあるモデルであります。

人的資本投資の取組み

当行は、社内環境整備、とちぎんマインドの醸成、新たな組織文化/風土醸成を通じて、エンゲージメントの向上に努めます。



社内環境整備

人的資本投資の取組み

当行は、「新たな価値提供の実現」の原動力である人材を資本として捉え、その投資を強化しております。

初任給・昇給率の引き上げ

	2023/4実施	2024/4実施	2025/4実施
初任給	205,000円	220,000円	250,000円
全体の昇給率	4.80%	3.21%	5.10%

※全体の昇給率：ベースアップと定期昇給の合計

最終雇用契約期限の延長

60歳定年後の最終雇用契約期限を「65歳」から「70歳」へ延長（対象は、60歳以降雇用する全職員）

専任職・嘱託年俸規程の改正

ミドル層、シニア層の職員に、モチベーションを維持してもらい、活き活きと働く環境を整え、能力を発揮していただく。

- ・専任職・・・職責手当を新設
- ・嘱託・・・貢献手当を新設

研修・育成費用の増額

- ・2023/4以降、3年間トータルの投資増加額：3.7億円
- ・職員1人当たりの年間研修費
71,000円(2025.3) ⇒ 82,000円(2026.3)

専門人材の育成

法人戦略	・特殊業種コンサルタント ・事業承継、M&Aコンサルタント 等
個人戦略	・ファイナンシャルプランナー お客さまが抱える悩みごとを共有し、お客さまの最善の利益の実現に向けて課題解決を支援できる人材
DX/IT戦略	・データサイエンティスト、ITストラテジスト ・ICTコンサルタント 等
新事業戦略	・自律型人材 新しいこと、変化へ取組む勇気を持ち、問題を発見し、解決に向けた実行力を持つ人材

専門資格KPI

項目	2025/3	2026/3目標	達成率
	1・2年目累計	最終年度累計実績	
1級FP技能士	46人	55人	83%
ITパスポート	144人	500人	28%
中小企業診断士・経営コンサルタント	54人	60人	90%

人的資本の取組み ～人材育成～

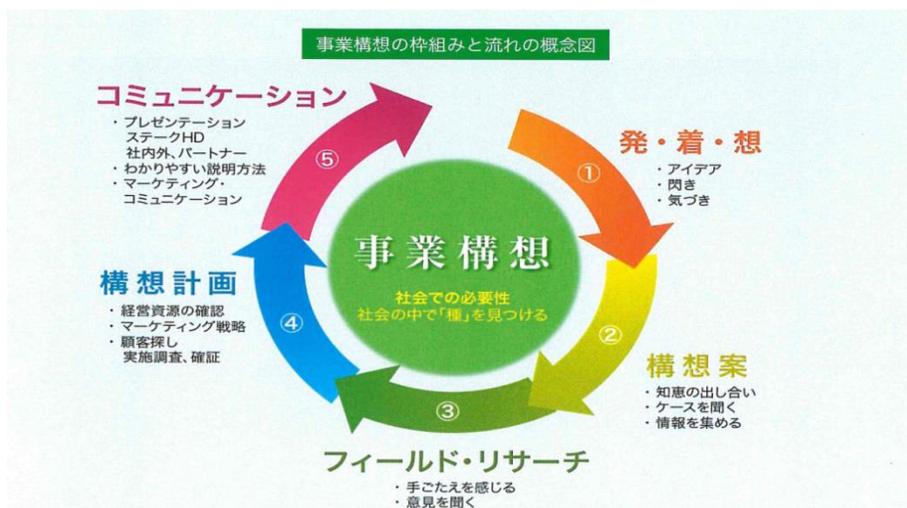
第1次中期経営計画では、「新たな価値提供の実現」をテーマに掲げ、持続可能な地域の未来を共創する企業グループを目指した取組みとして、研修等を開催しています。

サステナビリティ新事業プロジェクト研究（第2期）

【カリキュラム内容】

事業構想のアイデア発想、ビジネスモデル構築、マーケティング、事業構想計画策定等を通じて、自ら考え、新たな事業・サービスを創出する。

【事業構想の枠組みとフロー図】



講師：学校法人先端教育機構 事業構想大学院大学
 期間：2024年11月～2025年10月
 受講者：年齢・役職・性別・経験等、多様な人材を選定
 【第1期：2024年10月 9名がプログラム終了】

サステナブル研修（2年目行員を対象とした「行内WS」）

【目的】

「豊かな地域社会づくりに貢献する」という当行の経営理念に基づき、SDGs達成に向け、地域の皆さまとともに「持続可能な地域社会の実現を目指す」栃木県を代表する地域金融機関の職員として、社会活動を通じ、社会的責任と公共的使命を自ら醸成し人間力向上を図る。



（2025年2月4日 当行研修所にて）

講師：日本能率協会マネジメントセンター
 土佐山アカデミー 吉富慎作氏
 期間：2025年1月～2025年3月
 受講者：2年目職員

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの取組み

【1】ダイバーシティの推進

2015年1月「女性活躍推進協議会の設置を経て、2025年2月「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)プロジェクトチームを発足。

女性活躍やD&Iの観点からディスカッションを通じて課題抽出、課題解決に向けたアイデア出し等を行い、当行で働く職員が個性と能力を互いに認め合い、それらを最大限に活かすことのできる組織づくりを目指す。

えるぼし



プラチナくるみん



【2】自律型人材の育成

失敗を恐れずに、新しいことや変化へ取組む勇気を持ち、地域課題の解決や組織内の問題解決に向けてアクションを起こす自律型人材の育成への取組み。

【3】健康経営の取組み

「健康経営宣言」を制定（2023年6月）

- ①健康サポートブックの制作・配布
- ②全館禁煙および禁煙支援の実施
- ③メンタルヘルス態勢の拡充
- ④特定保健指導の勧奨強化
- ⑤有給休暇取得の促進

「健康経営優良法人2025」認定

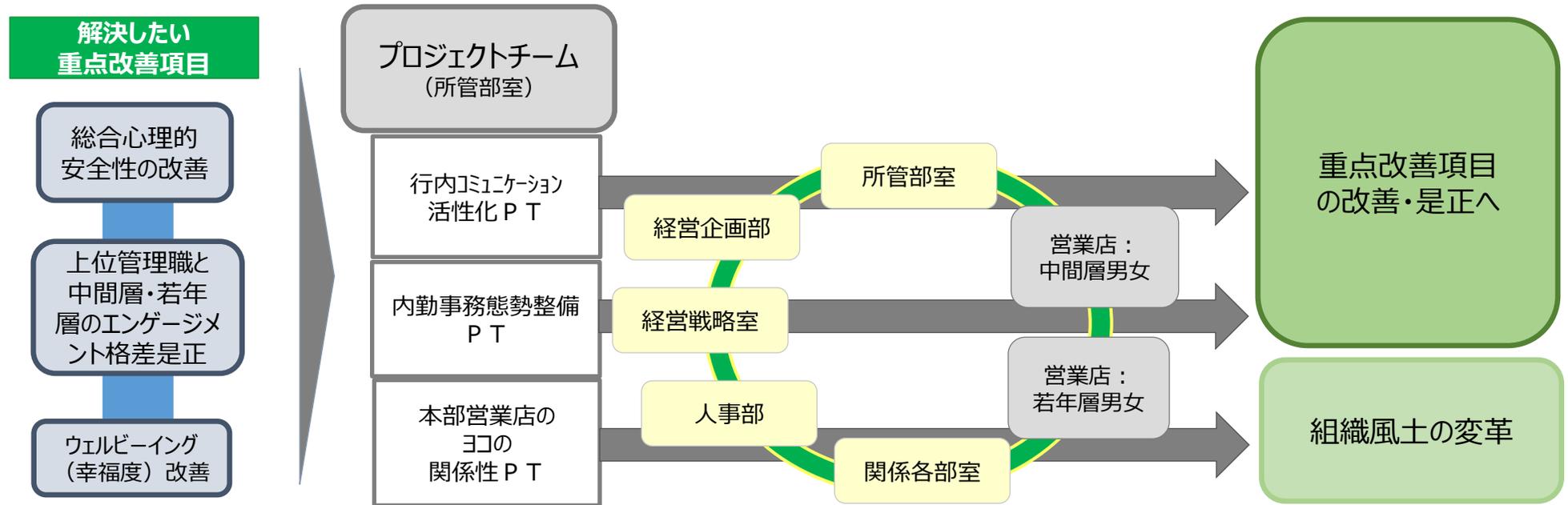


■ダイバーシティ・職場環境整備関連

目標設定と実績開示	2024/3	2025/3	目標値
	実績	実績	
管理職に占める女性労働者の割合（％） （支店長代理級以上）	14.1%	16.4%	2026/3末までに 16%以上
管理職に占める女性労働者の割合（％） （次長級以上）	3.1%	4.7%	2030/3末までに 13%以上
男性労働者の育児休業取得率（％）	125.0%	93.8%	2026/3末までに 90%以上
労働者の男女の賃金の差異（％）			
全労働者	49.3%	50.3%	—
正規雇用労働者	59.5%	61.7%	2030/3末までに 70%以上
パート 有期労働者	68.5%	53.1%	—
正規労働者の中途採用比率（％）	8%	19%	2025/3末までに 10%以上
障がい者雇用率（％）	2.83%	2.60%	2026/3末までに 2.7%以上
有給休暇取得率（％）	49.9%	53.8%	2028/3末までに 70%以上

エンゲージメント向上の取組み

全行員を対象としたエンゲージメント調査を実施し、仕事や職場環境に関する現状の課題を抽出、これを改善することにより、生産性やパフォーマンスを向上させ、組織文化・風土を変革していきます。



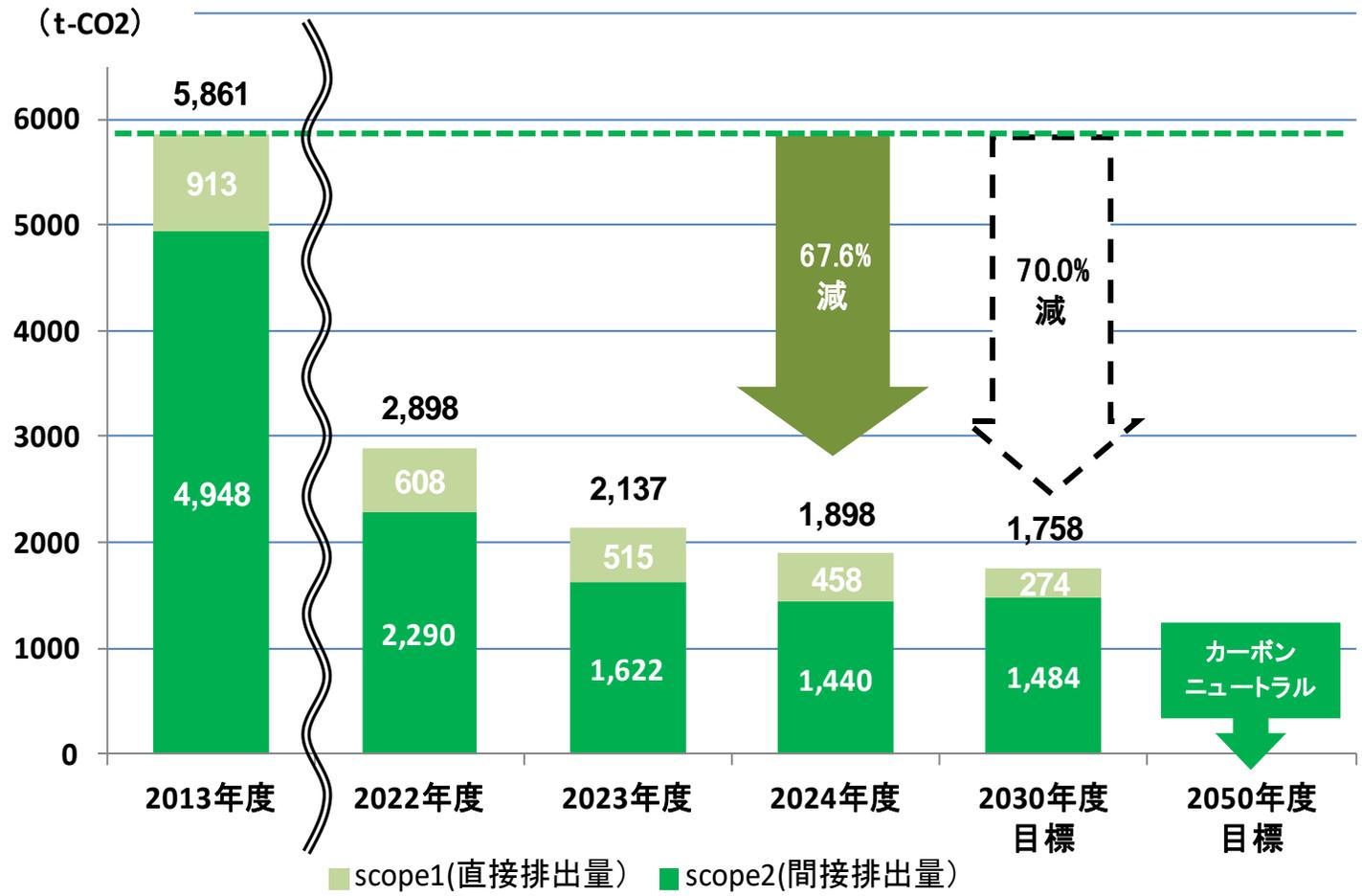
開示指標	説明	2024年度実施	2025年度 目標
ワークエンゲージメント	仕事への活力・熱意・没頭の度合いを測る指標	3.20	3.60

※調査方式：世界的標準尺度のユトレヒト・ワークエンゲージメント尺度の3項目版
 (活力・熱意・没頭を、「0:全く感じない・一度もない」～「6:いつも感じる・毎日」から評価し平均値を算出)

気候変動への取組み ～TCFD～

当行グループは、重要課題として認識する気候変動を含む環境問題の解決に向けた取組みとして、2021年12月に「TCFD（気候変動関連財務情報開示タスクフォース）」の提言に対する賛同を表明し、情報開示の充実に努めております。

CO₂ 排出量削減目標
 2030年度に2013年比70%削減。
 2050年度までにカーボンニュートラルを目指す。



気候変動への取組み ～TCFD～

「Scope3 カテゴリ別排出量」

当行のScope3排出量のうち、カテゴリ15（投融資先の温室効果ガス排出量＝ファイナンスド・エミッション）が占める割合が大半となっております。同カテゴリは気候変動リスク管理において、重要な指標であると認識し、算定の精緻化に取り組んでおります。

（単位：t-CO₂）

区分	2024年度
カテゴリ1（購入した製品・サービス）	4,126
カテゴリ2（資本財）	2,100
カテゴリ3 （Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動）	258
カテゴリ4（輸送・配送）	360
カテゴリ5（事業から出る廃棄物）	12
カテゴリ6（出張）	33
カテゴリ7（雇用者の通勤）	1,921
カテゴリ8～14	—
カテゴリ15（投融資）	3,606,247

※ Scope3については栃木銀行単体の数値です。

※ カテゴリ1～7の算定にあたっては、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Ver3.4」を使用しています。

※ カテゴリ3は、電力のみのデータです。

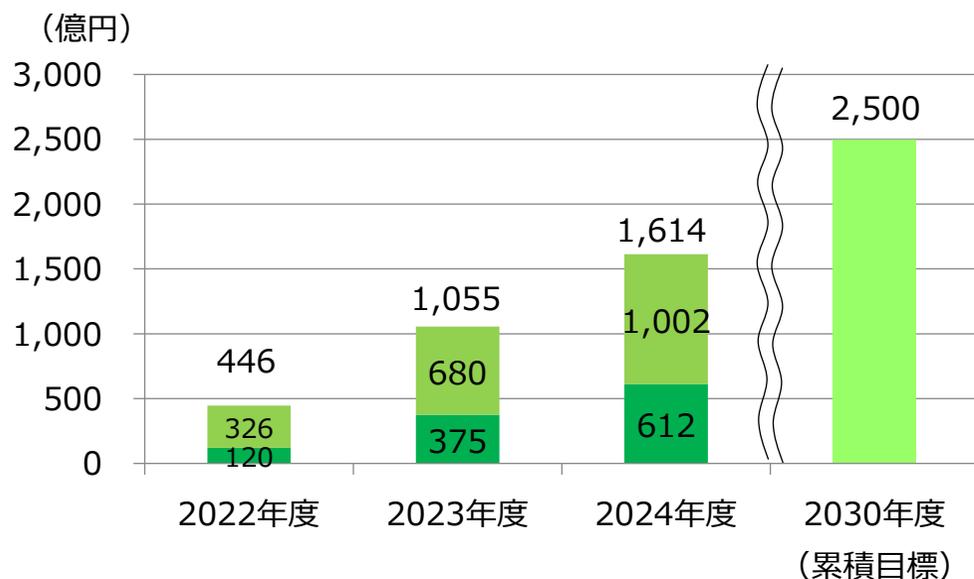
※ カテゴリ15は、取引先の温室効果ガス排出量に、借入金総額に占める当行与信額の割合を乗じて算出しました。

【カテゴリ15（投融資）の排出量内訳】

	業種	炭素強度 (t-CO ₂ /百万円)	排出量 (t-CO ₂)
エネルギー	石油・ガス	15.27	62,512
	電力（ユーティリティ）	29.08	98,118
運輸	空運	12.14	478
	海運	13.30	110
	陸運	9.53	602,711
	自動車及び部品	4.72	48,138
素材・建築物	金属・鉱業	6.11	317,125
	化学	10.68	47,303
	建設資材・資本財	4.42	870,955
	不動産管理・開発	1.11	54,635
農業・食料・林産品	農業	3.53	22,345
	飲料・食品	5.42	141,705
	製紙・林業製品	4.16	19,933
その他		2.18	1,320,178
合計			3,606,247

サステナブルファイナンスの取組み

当行では、お客さまの社会課題や環境問題への取組みを後押しするため、以下の融資を「ESG/SDGs融資」と位置付け、取組みを強化しております。



■ 社会分野

- ・対象となる業種への融資
(医療・福祉、保健衛生、農業等)
- ・対象企業の取組みを評価するもの
(寄付型私募債、創業支援融資等)

■ 環境分野

- ・対象となる事業への融資
(再生可能エネルギー事業、省エネ化設備の導入や更新)
- ・その他
(バリューチェーン脱炭素促進利子補給事業融資等)

(億円)	2023/3		2024/3		2025/3		累計	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
サステナブルファイナンス (注)	11	94	19	129	15	174	45	398
内、サステナブルリンクローン	3	20	10	61	6	60	19	141
内、グリーンローン	4	48	2	6	3	49	9	103

(注) グリーンローン原則等の関連原則等に適合あるいは整合的であると評価した融資



事前に株式会社栃木銀行の許可を書面で得ることなく、本資料を転写・複写し、又は第三者に配布することを禁止いたします。本資料は情報の提供のみを目的として作成されたものであり、特定の証券の売買を勧誘するものではありません。本資料に記載された事項の全部又は一部は予告なく修正又は変更されることがあります。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。

<本資料に関するお問い合わせ先>

経営企画部 広報文化室

TEL 028-633-1252

e-mail keieikikaku@tochigibank.co.jp