

株式会社 筑波銀行 2025年3月期 決算説明会

2025年6月13日（金）



Tsukuba Bank

筑波銀行

東証プライム

証券コード：8338

頭取 生田 雅彦

目 次

I 筑波銀行のプロフィール		
筑波銀行のプロフィール	3	
II 決算概要		
2025年3月期決算概要（単体）	5	
資金利益（単体）・増益要因・コア業務純益（単体）・貸出金利息（単体）	6	
貸出金残高・利回り・中小企業貸出・サステナブルファイナンス実行額	7	
預金残高・利回り・預り資産残高	8	
有価証券残高・利回り・有価証券利息配当金	9	
有価証券関係損益・その他有価証券の評価損益	10	
役務取引等利益（単体）	11	
経費の状況（単体）・行員数と店舗拠点数	12	
金融再生法開示債権（単体）・与信関係費用	13	
自己資本比率（連結）・R O E・配当の状況及び総還元性向・資本配賦の状況	14	
III 業績予想		
2026年3月期業績予想について	16	
IV 企業価値の向上に向けた取り組み		
（1）現状認識と将来イメージ	18	
（2）長期ビジョン「筑波銀行 未来戦略デザイン」	20	
V 「第6次中期経営計画 Rising Innovation 2028」		
（1）「第5次中期経営計画」の振り返り	25	
（2）「第6次中期経営計画」の概要	27	
VI 「第6次中期経営計画」の事業戦略		
ウェルビーイング実現に向けた取り組み	29	
人財戦略	30	
人的資本・経営基盤の両輪	31	
業務効率化・生産性向上	32	
業務効率化・生産性向上①ターゲット	33	
業務効率化・生産性向上②チャネル戦略	34	
本部機構改正	35	
ガバナンス・リスク管理	36	
法人向け	37	
事業者支援・ランクアップ等	39	
個人向け	40	
預金取引の増強	41	
有価証券運用	42	
目指す計数計画のイメージ	43	
計数計画／財務指標・主要KPI	44	
VII 資料編		
茨城県のポテンシャル	46	
いばらき幸福度指標	47	
県央・県北地域	48	
鹿行・県南地域	49	
県西地域および2050年頃の茨城県	50	
茨城県の宿泊・インバウンド	51	
茨城県の観光消費	52	
茨城県の地価	53	

I 筑波銀行のプロフィール

I 筑波銀行のプロフィール



筑波銀行

(東証プライム 8338)



プロフィール (2025年3月31日現在)

名称	株式会社筑波銀行
創立年月日	1952年9月15日
本店所在地	茨城県土浦市中央二丁目11番7号
本部所在地	茨城県つくば市竹園一丁目7番
資本金	488億円
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	72拠点* (茨城県内65, 県外7, インターネット除く)
従業員数	1,238人
預金残高	2兆6,343億円
貸出金残高	2兆1,160億円
自己資本比率	【連結】 9.40%

* 拠点数は、ブランチ・イン・ブランチ方式による店舗統合後の営業箇所数



シンボルマークの由来



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）と地域に暮らす人びとを表し、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満足していただける質の高い金融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色のブルーは空や海、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と「TSUKUBA」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 決算概要

Ⅱ 決算概要

◇ 2025年3月期決算概要（単体）

（単位：億円）

	2025年3月期	前期比	2024年3月期
業務粗利益	280	26	254
資金利益	264	12	251
うち貸出金利息	232	14	217
うち有価証券利息配当金	42	1	41
うち預け金利息（譲渡性預け金を含む）	7	6	1
うち預金利息（△）	14	14	0
うち債券貸借取引支払利息（△）	3	△ 3	7
役務取引等利益	40	△ 4	45
その他業務利益	△ 24	18	△ 42
うち国債等債券損益	△ 20	12	△ 32
経費（△）	232	1	230
うち人件費（△）	118	0	118
うち物件費（△）	96	1	95
うち税金（△）	16	△ 0	16
コア業務純益	69	12	56
コア業務純益（除く投資信託解約損益）	67	12	54
実質業務純益	48	24	23
一般貸倒引当金繰入額（△）	△ 19	△ 47	28
業務純益	67	72	△ 4
臨時損益	△ 23	△ 51	27
うち株式等関係損益	11	△ 27	39
うち不良債権処理額（△）	45	24	21
経常利益	44	20	23
特別損益	△ 0	△ 1	0
税引前当期純利益	43	19	23
法人税等合計	2	△ 0	2
当期純利益	40	19	21
与信関係費用（△）	26	△ 23	49
有価証券関係損益	△ 9	△ 15	6

＜単体決算のポイント＞

◆ 業務粗利益 280億円（前期比+26億円）

- 資金利益の増加
 - ・「貸出金利息」や「預け金利息」等が増加
- その他業務利益の改善
 - ・「国債等債券損益」の改善及び外貨調達コストの減少

◆ コア業務純益 69億円（前期比+12億円）

- 業務粗利益の増加
 - ・「資金利益」の増加及び「その他業務利益」の改善

◆ 与信関係費用 26億円（前期比△23億円）

- 一般貸倒引当金繰入額の減少

◆ 経常利益 44億円（前期比+20億円）

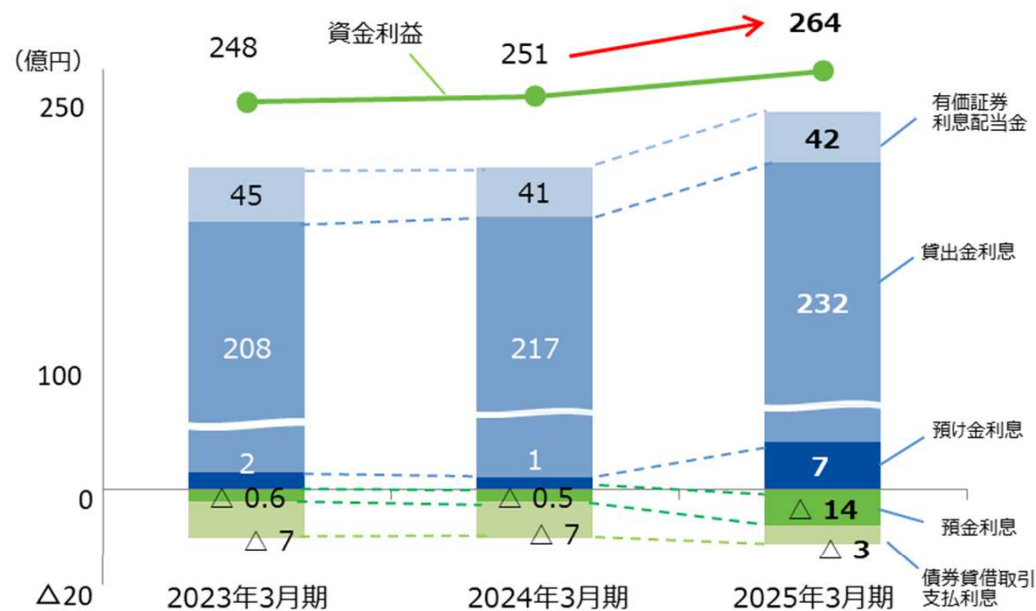
- 「与信関係費用」の減少
- 「株式等関係損益」の減少

◆ 当期純利益 40億円（前期比+19億円）

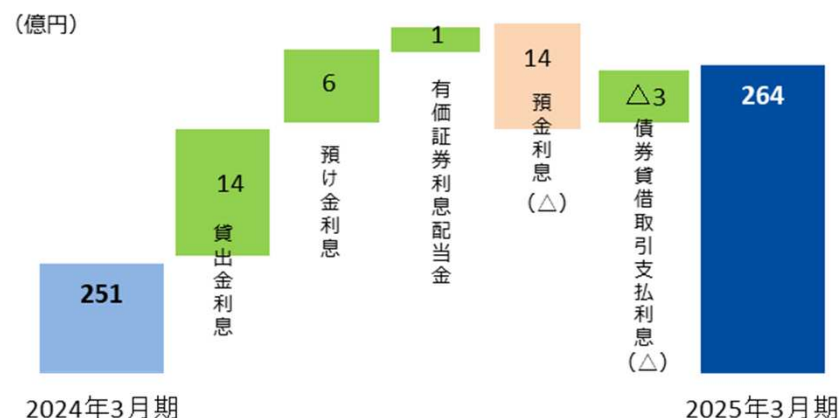
Ⅱ 決算概要

資金利益（単体）・増減要因

2025年3月期の「資金利益」は、金利上昇の影響により「貸出金利息」や「預け金利息」が増加したことから、前期比12億円増加の264億円となりました。



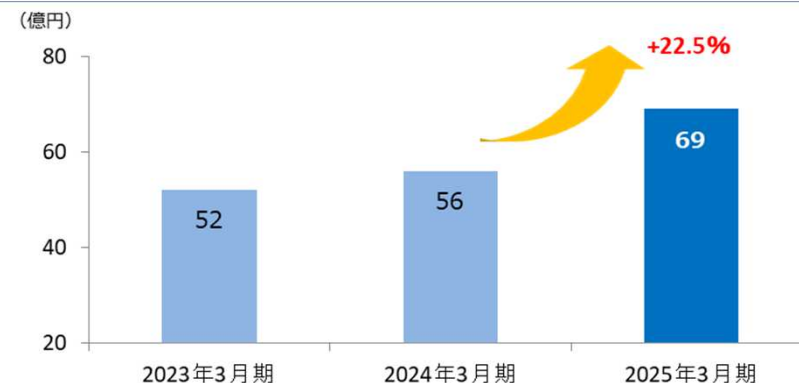
■ 資金利益の増減要因



コア業務純益（単体）

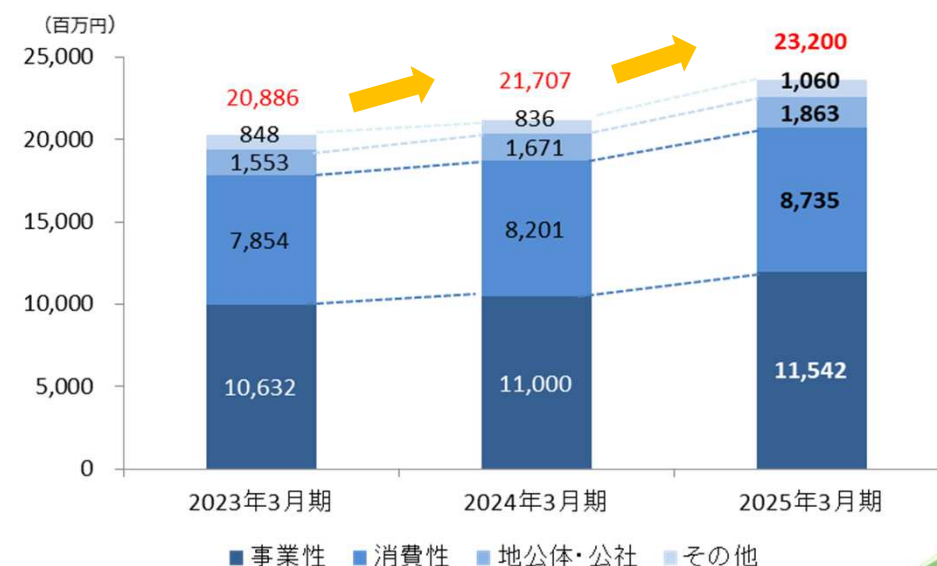
※ 「コア業務純益」・・・業務粗利益－経費－国債等債券損益

「貸出金利息」を中心とした「資金利益」の増加や外貨調達費用の減少等に伴う「その他業務利益」の改善により大幅に増加しました。



貸出金利息（単体）

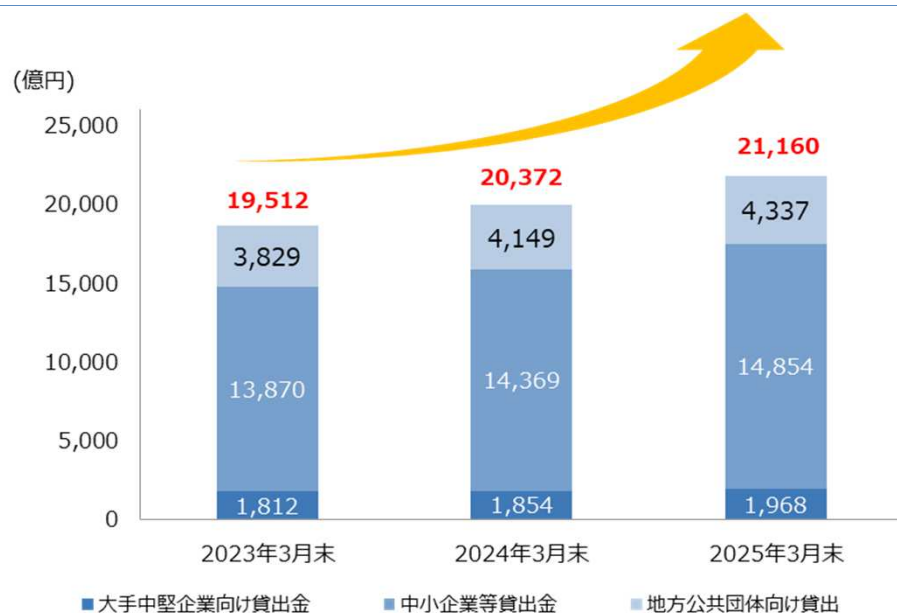
「貸出金利息」は、「事業性貸出」及び住宅ローンを中心とした「消費性貸出」からの利息が増加したことなどから、前期比14億93百万円増加の232億円となりました。また、「貸出金利息」の増加要因は、貸出金残高の増加と貸出金利回りの改善の双方によるものです。



Ⅱ 決算概要

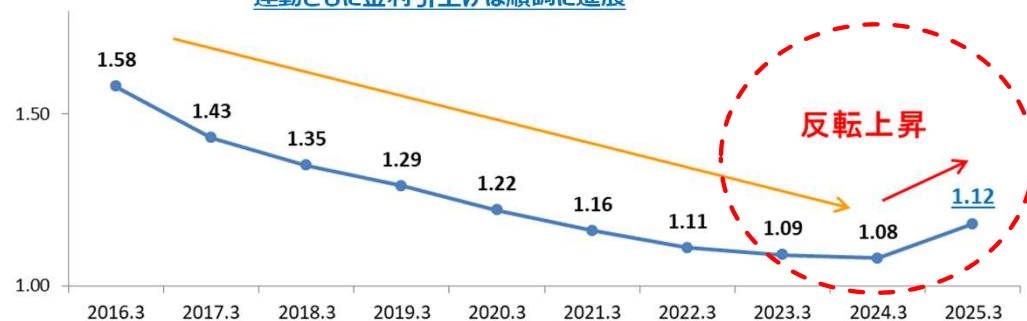
貸出金残高・利回り

原材料コストの上昇や人手不足など厳しい事業環境にある地元中小企業の資金繰り支援や本業支援に取り組んだ結果、中小企業等貸出を中心に前年度末比788億円増加の2兆1,160億円となりました。



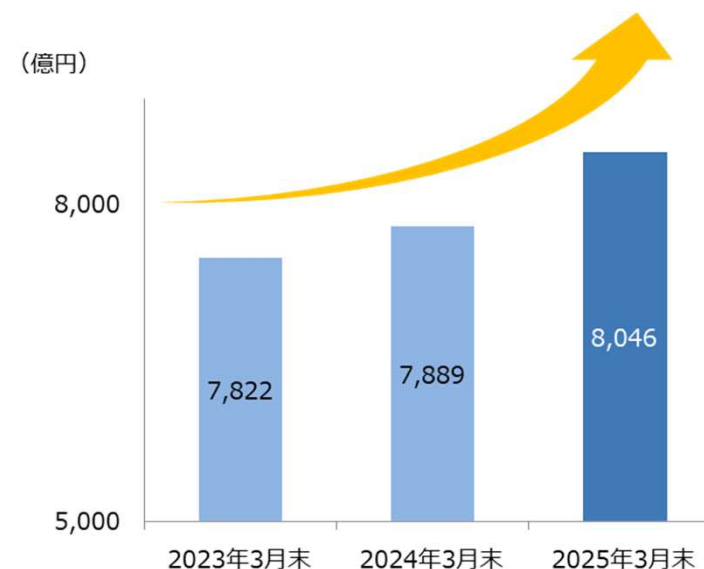
貸出金利回りの推移

- ・これまで2回短プラ引上げを実施（2024.9／2025.3）
- ・変動金利型では、短プラ連動（事業性・住宅ローン）・市場金利連動ともに金利引上げは順調に進展



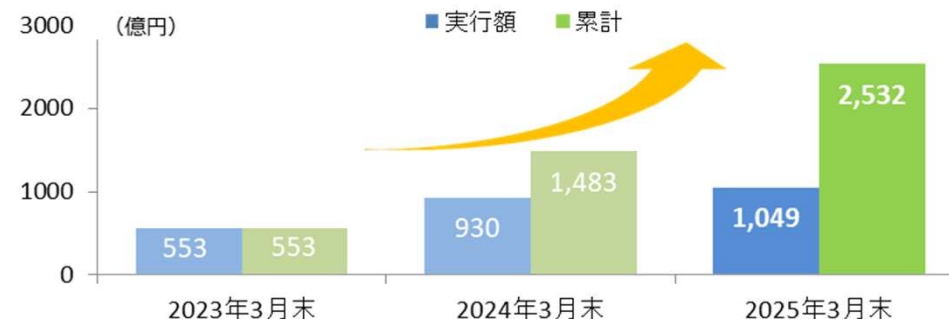
中小企業貸出

地元中小企業に対して、資金繰り支援や本業支援に徹底的に取り組んだ結果、当行が最重要指標として捉えている「中小企業貸出」は前年度末比156億円増加の8,046億円となりました。



※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、かつ、土地開発公社向け貸出、SPC向け貸出等を除外した貸出。

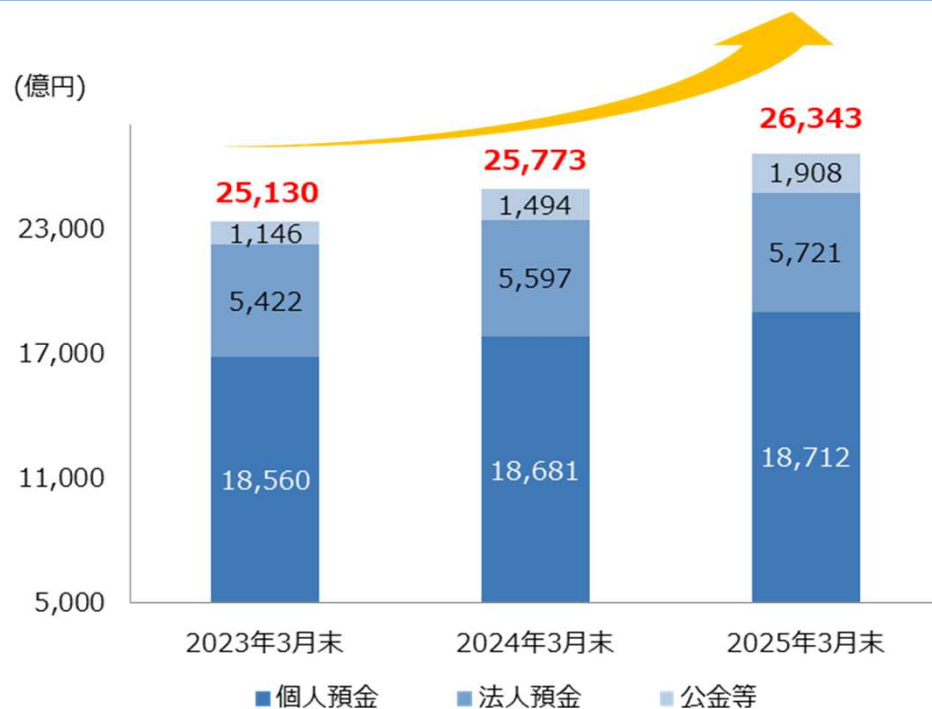
サステナブルファイナンス実行額



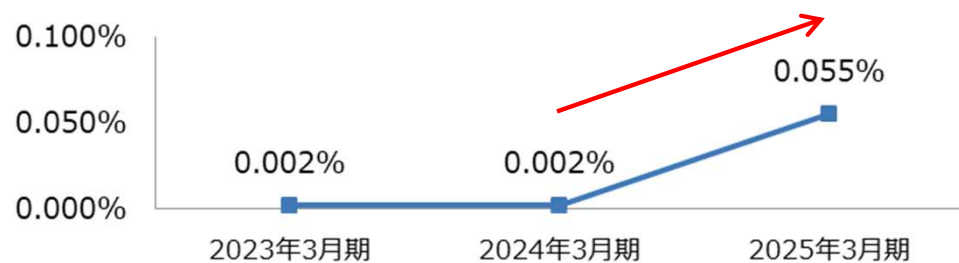
Ⅱ 決算概要

預金残高・利回り

個人預金及び法人預金の増加とともに、公金預金も増加したことから、前年度末比569億円増加の2兆6,343億円となりました。預金利回りは日銀の政策金利引上げを受け、金利を上げたことから0.055%に上昇しました。



■ 預金利回り

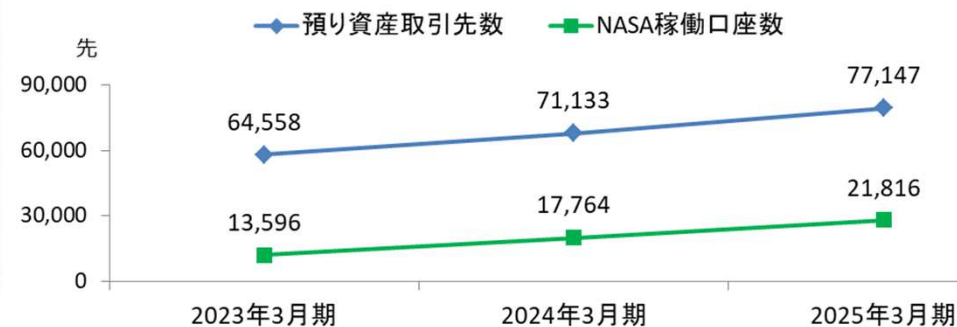


預り資産残高

預り資産取引先数の増加にともない、投資信託及び生命保険の残高についても増加したことから、前年度末比283億円増加の3,693億円となりました。



■ 預り資産取引先数・NISA稼働口座数（累計）



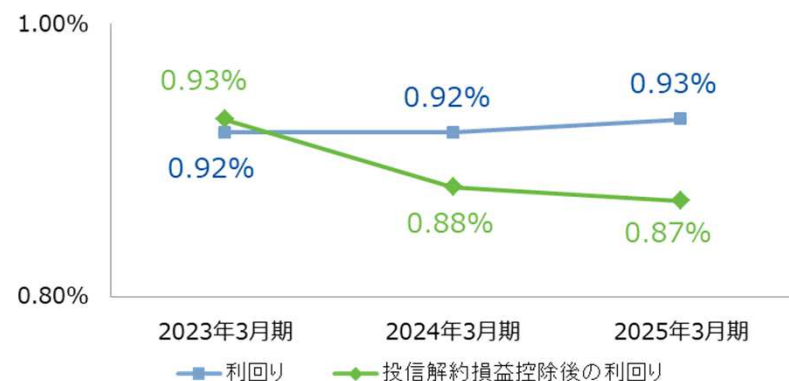
Ⅱ 決算概要

有価証券残高・利回り

ポートフォリオの改善に努めた結果、外国証券を減少させ、国内債券を増加させたことを主因に前年度末比27億円増加の4,216億円となりました。また、有価証券利回りは前期と同水準の0.93%となりました。

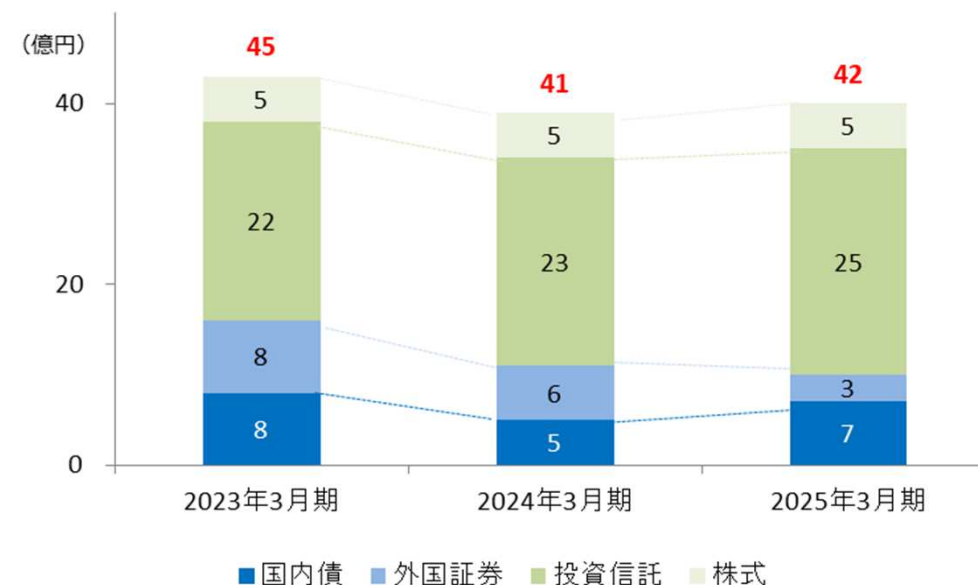


有価証券利回り



有価証券利息配当金

有価証券利息配当金については、ポートフォリオの改善に伴い、国内債券を中心に有価証券残高が増加したことなどにより、前期比1億円増加の42億円となりました。



有価証券利息配当金

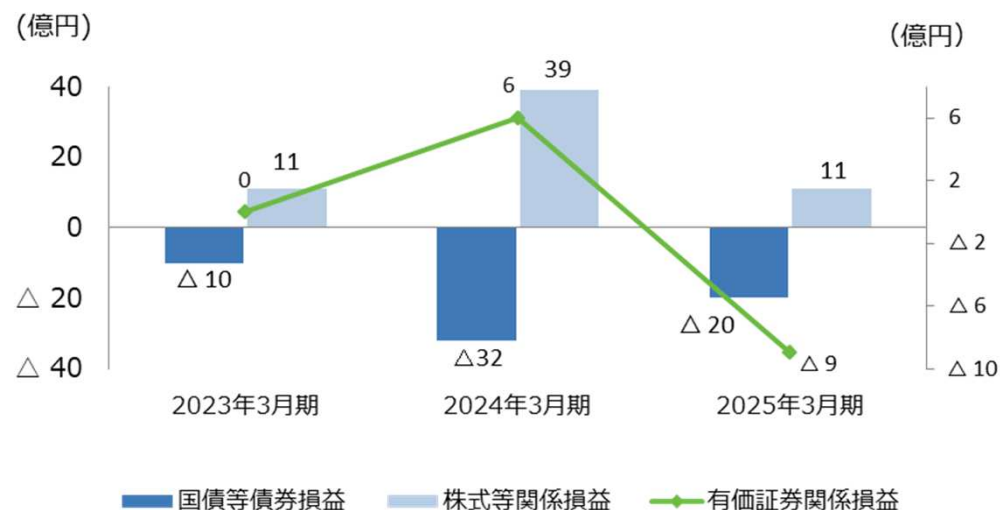
(単位: 億円)

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	前期比
有価証券利息配当金	45	41	42	1
うち国内債	8	5	7	1
うち外国証券	8	6	3	△ 2
うち投資信託	22	23	25	2
うち投信解約損益	△ 0	2	2	0
うち株式	5	5	5	0

Ⅱ 決算概要

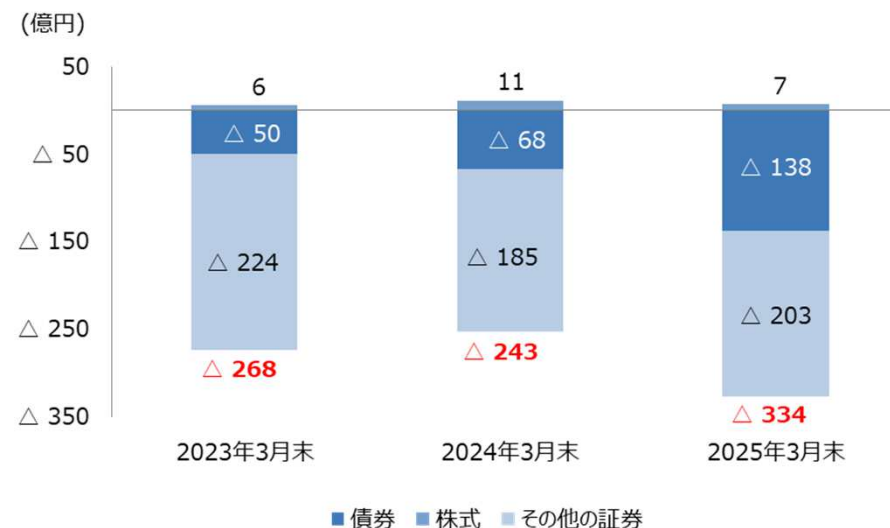
有価証券関係損益

外国証券を中心にロスカットを実施したことで、国債等債券損益は20億円の損失となりましたが、株式等関係損益は11億円の利益計上となったことから前期比15億円減少の9億円の損失となりました。



その他有価証券の評価損益

国内金利の上昇や株価下落などを背景に国内債券や投資信託の評価損が増加したことなどにより前年度末から91億円悪化し、334億円の評価損となりました。



■ 有価証券残高

	2023年3月末	2024年3月末	2025年3月末	前期比
国内債券	2,356	2,367	2,508	140
国債	264	372	425	53
地方債	1,053	1,020	1,228	208
社債	1,038	974	854	△ 120
株式	38	64	51	△ 13
その他	1,899	1,757	1,657	△ 100
うち外国証券	364	234	4	△ 229
うち投資信託	1,508	1,495	1,632	137
合計	4,294	4,189	4,216	27

■ 株価、長期金利の推移

	2023年3月末	2024年3月末	2025年3月末
日経平均株価	28,041	40,369	35,617
長期金利	0.320%	0.725%	1.485%
米国10年債	3.549%	4.200%	4.249%
東証REIT指数	1,785	1,794	1,691



役務取引等利益（単体）

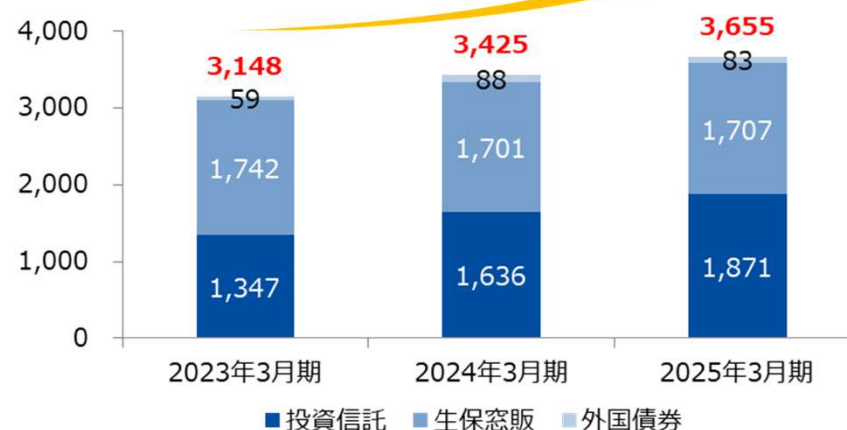
役務取引等収益は「投資信託手数料」などの「預り資産手数料」や「ビジネスマッチング手数料」、「融資組成手数料」などの「法人関連手数料」の増加等により、前期比62百万円増加し、91億2百万円となりました。一方、役務取引等費用が住宅ローンや無担保ローンの残高増加に伴い「支払ローン関係手数料」が増加したこと等により前期比4億77百万円増加の50億9百万円となったことから、役務取引等利益については、同4億14百万円減少の40億92百万円となりました。

■ 役務取引等利益の推移

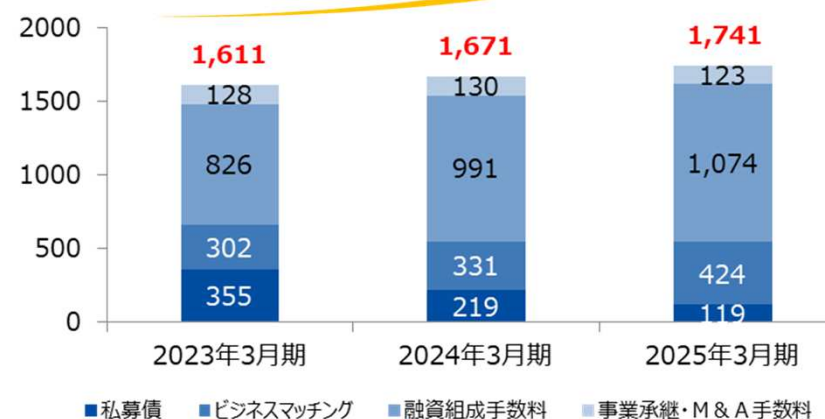
（単位：百万円）

	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	前期比
役務取引等利益	4,399	4,507	4,092	▲ 414
役務取引等収益	8,443	9,039	9,102	62
うち預り資産手数料	3,148	3,425	3,655	230
うち法人関連手数料	1,611	1,671	1,741	70
役務取引等費用	4,044	4,532	5,009	477
うち支払ローン関係手数料	3,350	3,814	4,262	447

■ 預り資産手数料の獲得額推移（百万円）



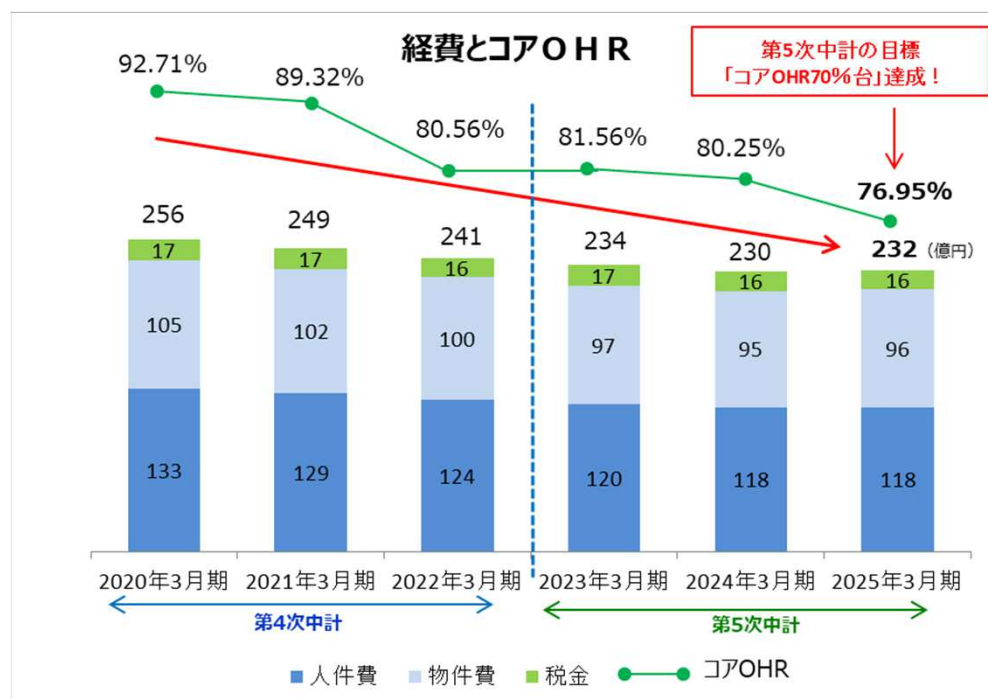
■ 法人関連手数料の獲得額推移（百万円）



Ⅱ 決算概要

経費の状況（単体）

人的資本や成長分野への投資を進めたことから2025年3月期については経費は微増しました。一方、重要指標として位置付ける「コアOHR」は、76.95%と合併後はじめて70%台に低下し、「第5次中期経営計画」の目標を達成しました。



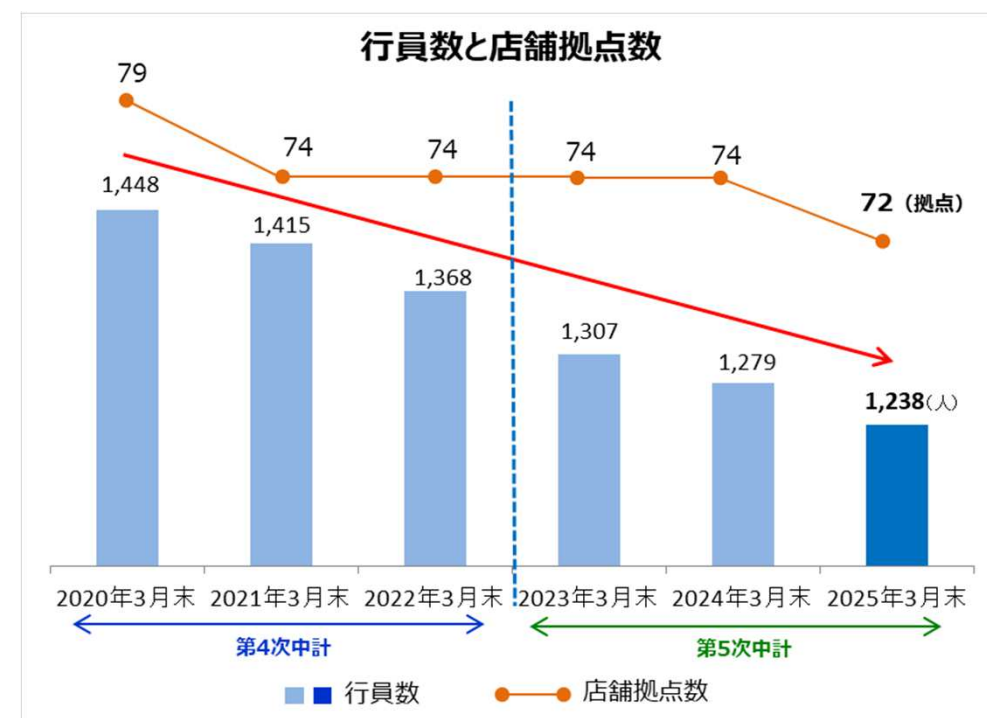
賃上げの状況

※定期昇給および賞与増加分を含めた平均の引上げ率

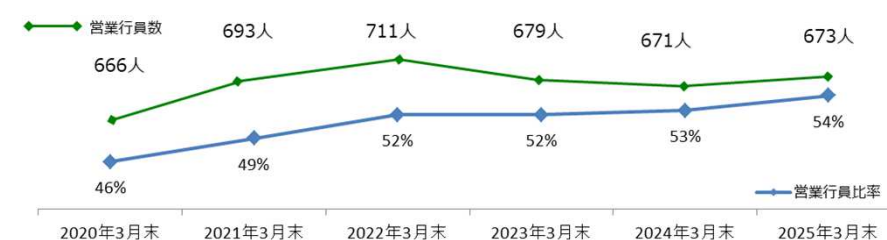


行員数と店舗拠点数

2010年の合併当初147拠点あった店舗拠点については、2025年3月末の72拠点まで削減しました。店舗拠点は減少したものの、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。



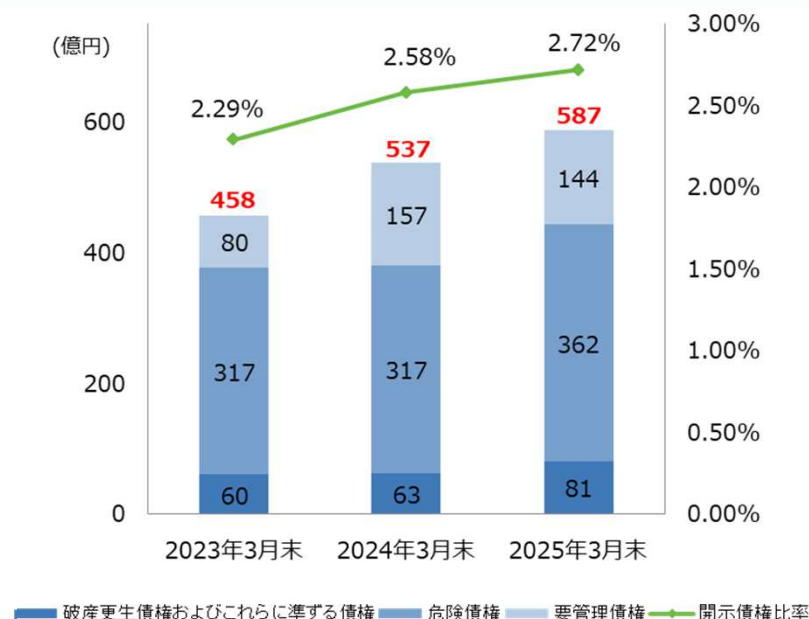
営業行員数・営業行員比率



Ⅱ 決算概要

金融再生法開示債権（単体）

地域経済を支える地域金融機関として厳しい事業環境にある地元中小企業を積極的に支援するなか、2025年3月末の開示債権額は、債務者区分のランクダウンによる危険債権の増加等により、前年度末比50億円増加の587億円となりました。その結果、開示債権比率についても0.14ポイント上昇し、2.72%となりました。



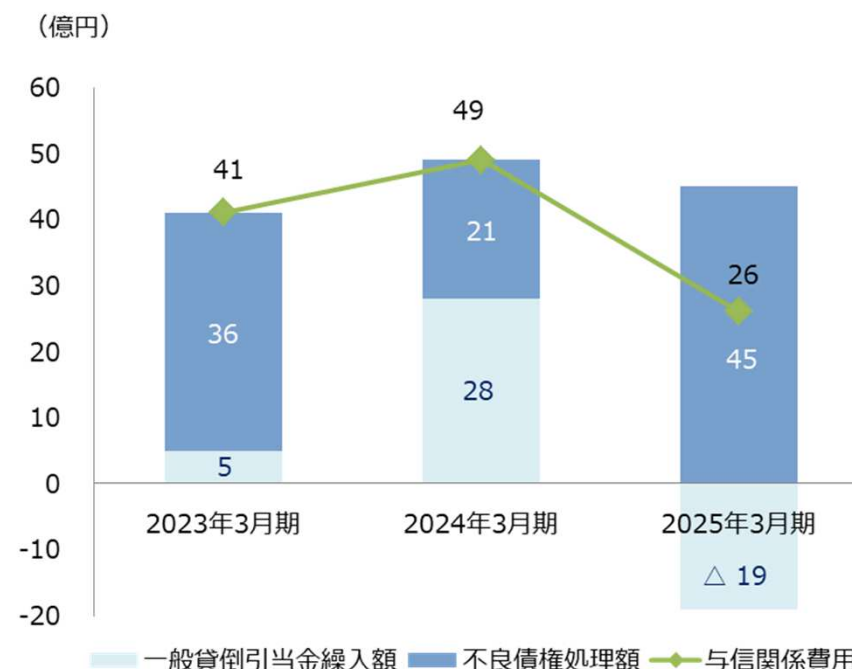
■リファイナンス実行額（累計）※

※リファイナンス・・・債務の組替や返済期間の見直し等による資金繰り支援を目的とした融資で、支援計画を策定し、債務者との伴走により事業再生を目指す。事業再生により債務者区分のランクアップを見込む。



与信関係費用

大口与信先のランクダウンに伴う個別貸倒引当金の増加により不良債権処理額は増加しましたが、一般貸倒引当金繰入額が減少したことから、与信関係費用全体では前期比23億円減少の26億円となりました。



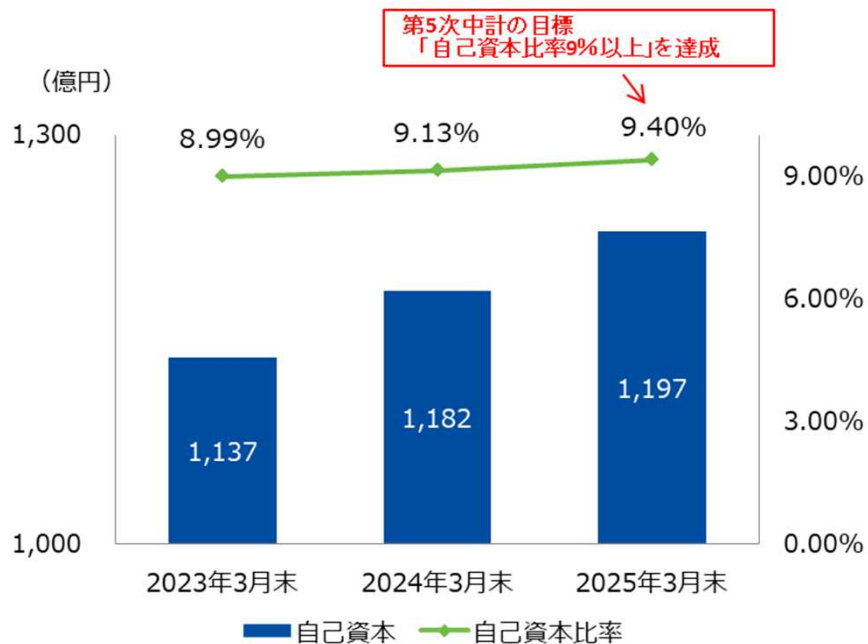
■与信関係費用（単体）

		2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	前期比
一般貸倒引当金繰入額（△）	(a)	5	28	△ 19	△ 47
不良債権処理額	(b)	36	21	45	24
うち貸出金償却（△）		3	6	10	3
うち個別貸倒引当金繰入額（△）		34	14	36	22
うち償却債権取立益		2	2	4	1
与信関係費用（△）	(a)+(b)	41	49	26	△ 23

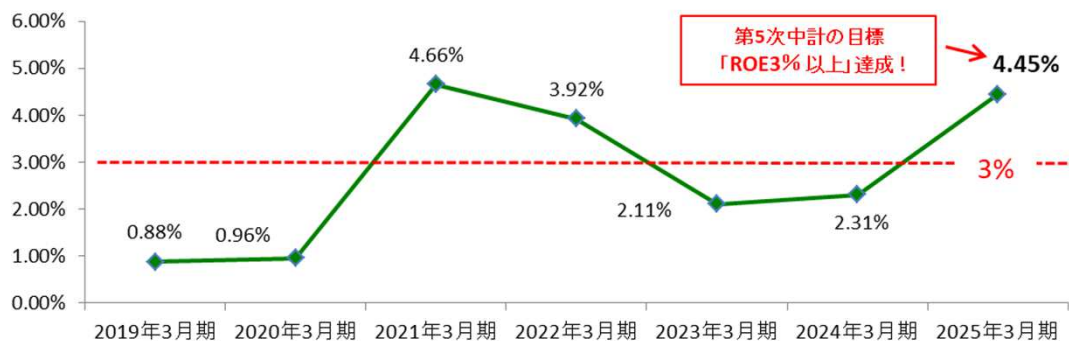


自己資本比率（連結）

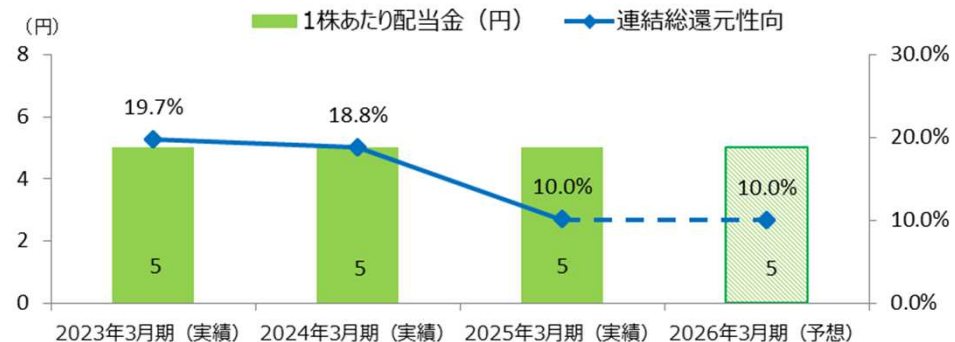
親会社株主に帰属する当期純利益41億円の計上等により自己資本が増加したことから、前年度末比0.27ポイント上昇し、9.40%となりました。



ROE（純利益ベース）

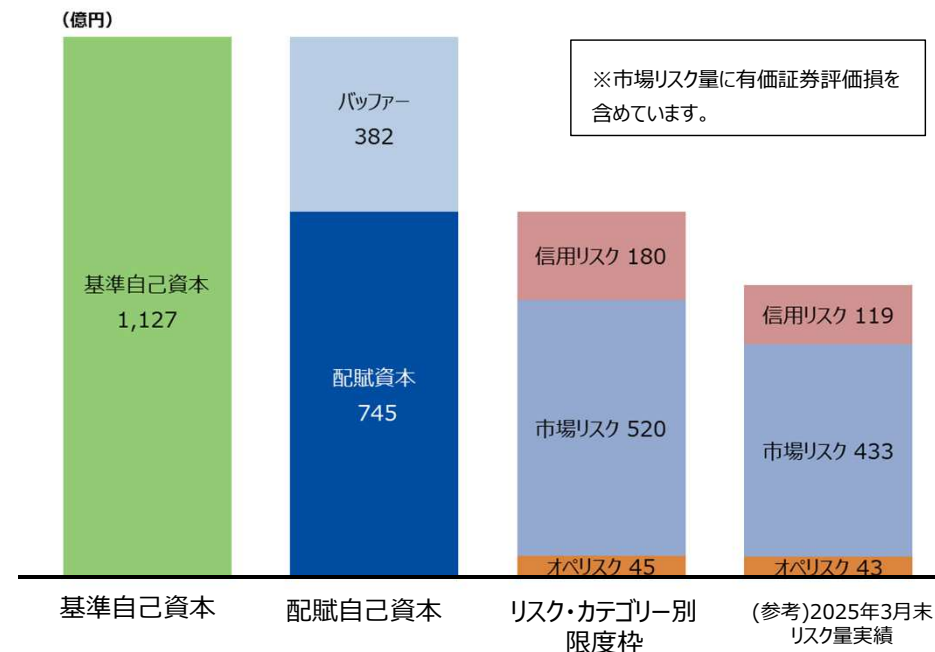


配当の状況及び総還元性向



資本配賦の状況（2025年度）

＜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。



Ⅲ 業績予想

Ⅲ 業績予想

2026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47億円(前期比+6.7%)、当期純利益40億円(前期比△1.4%)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49億円(前期比+9.4%)、親会社株主に帰属する当期純利益41億円(前期比△0.0%)を見込んでいます。

【単体】

単位:億円

	2026年3月期 業績予想	2025年3月期 実績	前期比
業務粗利益	291	280	11
資金利益	271	264	7
役務取引等利益	39	40	△1
その他業務利益(国債等債券損益を除く)	3	△3	6
経費(△)	243	232	11
コア業務純益	71	69	1
国債等債券損益 ③	△23	△20	△2
実質業務純益	48	48	△0
一般貸倒引当金繰入額(△) ①	1	△19	20
業務純益	46	67	△21
臨時損益	1	△23	25
うち株式等関係損益 ④	15	11	3
うち不良債権処理額(△) ②	20	45	△25
経常利益	47	44	3
当期純利益	40	40	△0
与信関係費用 ①+②	22	26	△4
有価証券関係損益 ③+④	△8	△9	1
本業利益(貸出金利息－預金利息＋役務取引等利益)－経費	16	26	△9
ROE(純利益ベース)	4.47%	4.45%	0.02%

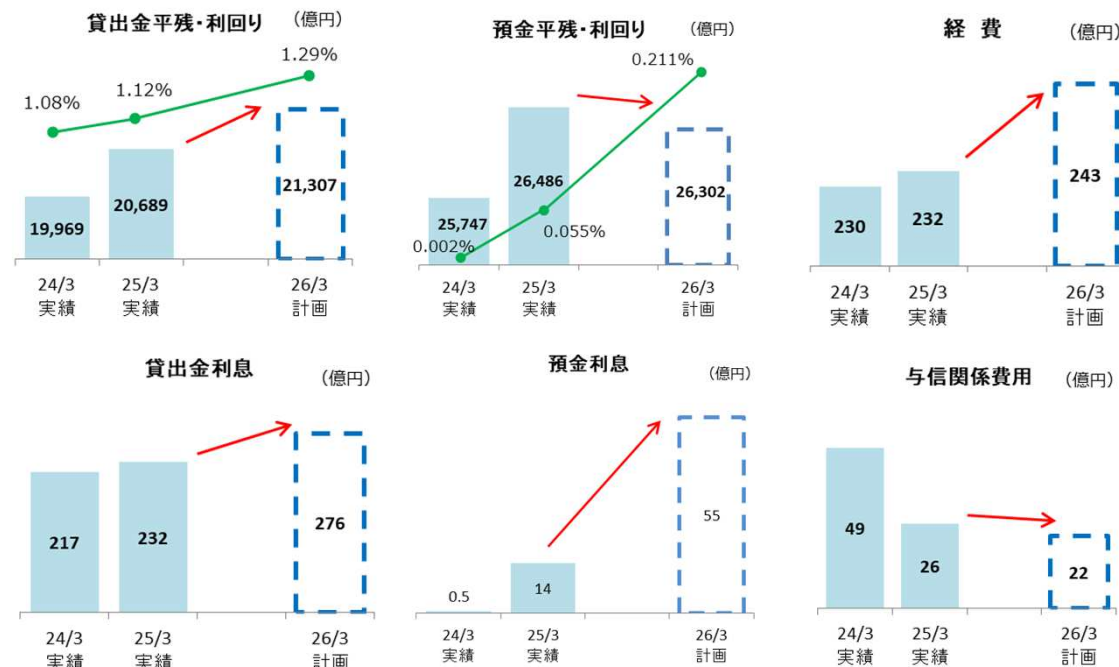
【連結】

単位:億円

	2026年3月期 業績予想	2025年3月期 実績	前期比
経常利益	49	44	4
親会社株主に帰属する当期純利益	41	41	△0

<ポイント>

- 政策金利の前提は0.75% ※2025年度下期に1回の利上げ(0.25%)を想定
- 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及び貸出金利回りの改善により貸出金利息が増加(一方、預金利回りの上昇により預金利息も増加)
- 与信関係費用については10bp程度を想定
- 有価証券評価損の改善に向けたポートフォリオの見直し・再構築を継続
- 人的資本及びDXなどへの戦略的投資により経費の増加を見込む



※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。

IV 企業価値の向上に向けた取り組み

VI 企業価値の向上に向けた取り組み

(1) 現状認識と将来イメージ

現状分析

【ROE向上に向けて】

- 本業を中心とした収益力の強化に取組んだ結果、2025.3期のROEは4.45%に改善したが、株式市場の期待に比し低く、足元の株価・PBRは低水準

【PBRの向上に向けて】

- 中長期的に、利益の持続的な成長を目指し、さらなるROEの向上を図るとともに、株主資本コストの改善に取組む必要あり

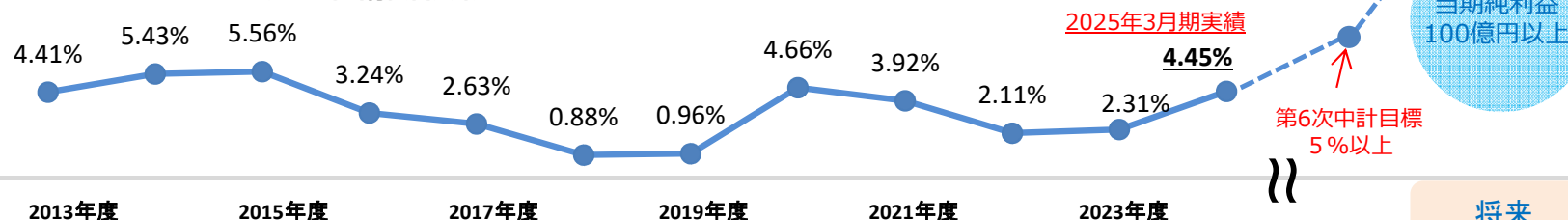
PBR改善に向けて

- 当行は、「PBR」の改善に向け、「ROE」の改善では「収益の向上」に、「PER」の改善では「株価の向上」にこだわって取組んでいく

資本収益性の推移

ROE 株主資本コスト※（6%～8%）を上回る水準を目指していく

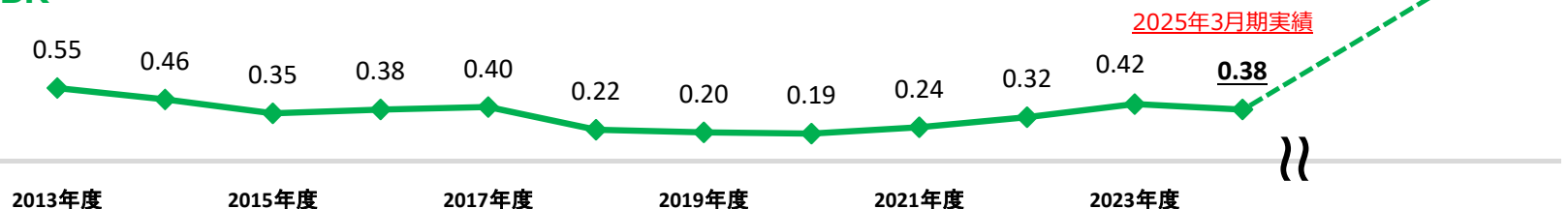
※CAPMに基づき当行独自に算定



市場評価の推移

★中長期的（～10年程度）…目標 1倍以上

PBR



PBR構成要因と改善に向けた方針

$$\begin{array}{c}
 \text{PBR} \quad \boxed{1\text{倍以上}} \\
 \text{(株価純資産倍率)}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{c}
 \text{ROE} \quad \boxed{\text{収益の向上}} \\
 \text{(自己資本利益率)}
 \end{array}
 \times
 \begin{array}{c}
 \text{PER} \quad \boxed{\text{株価の向上}} \\
 \text{(株価収益率)}
 \end{array}$$

中期経営計画の着実な履行 株主資本コストの改善・期待成長率の向上

VI 企業価値の向上に向けた取り組み

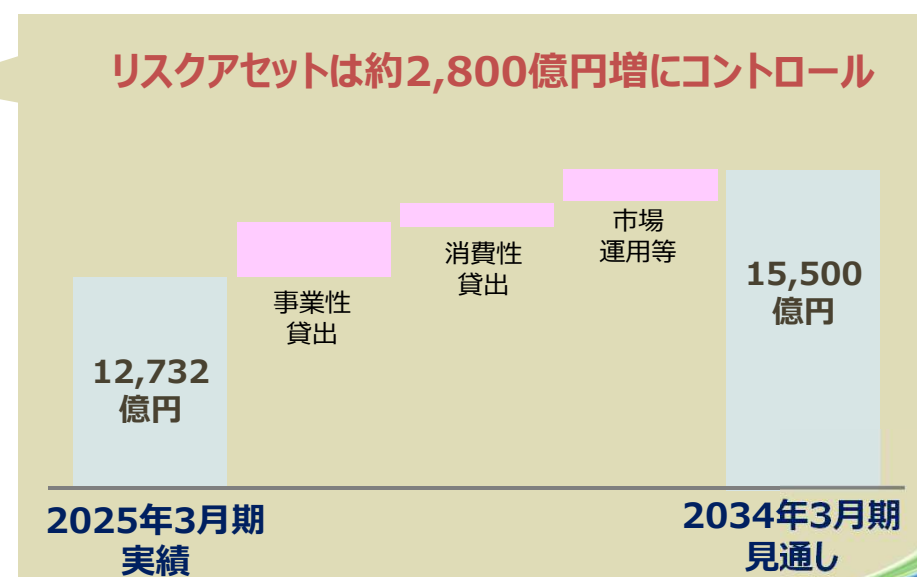
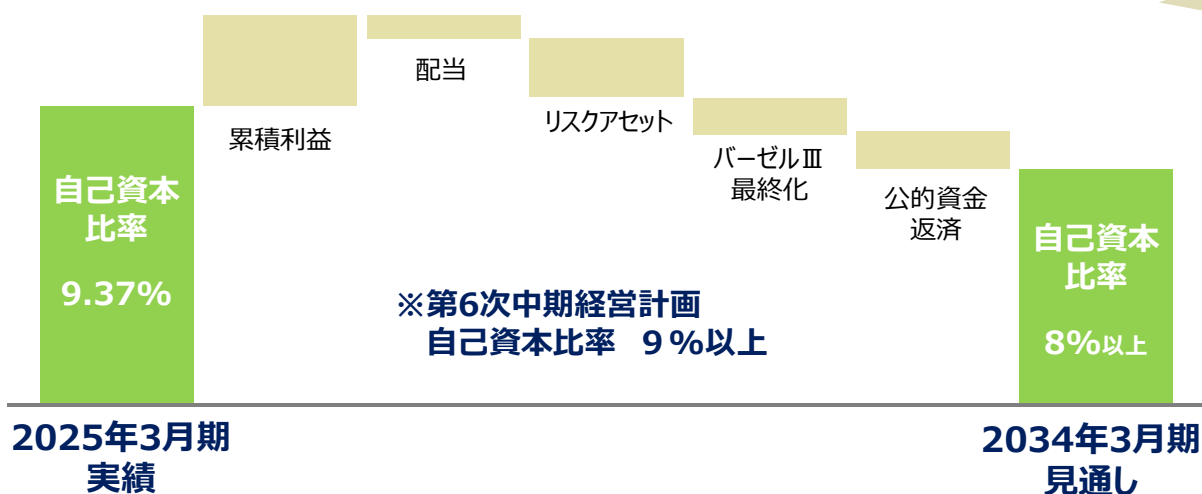
(1) 現状認識と将来イメージ

➤ 第6次中期経営計画の着実な実行と実績の積み重ねにより、当行の持続的な成長への期待を高めていく

《ROEイメージ》



《自己資本比率イメージ (公的資金返済後)》



● VI 企業価値の向上に向けた取り組み

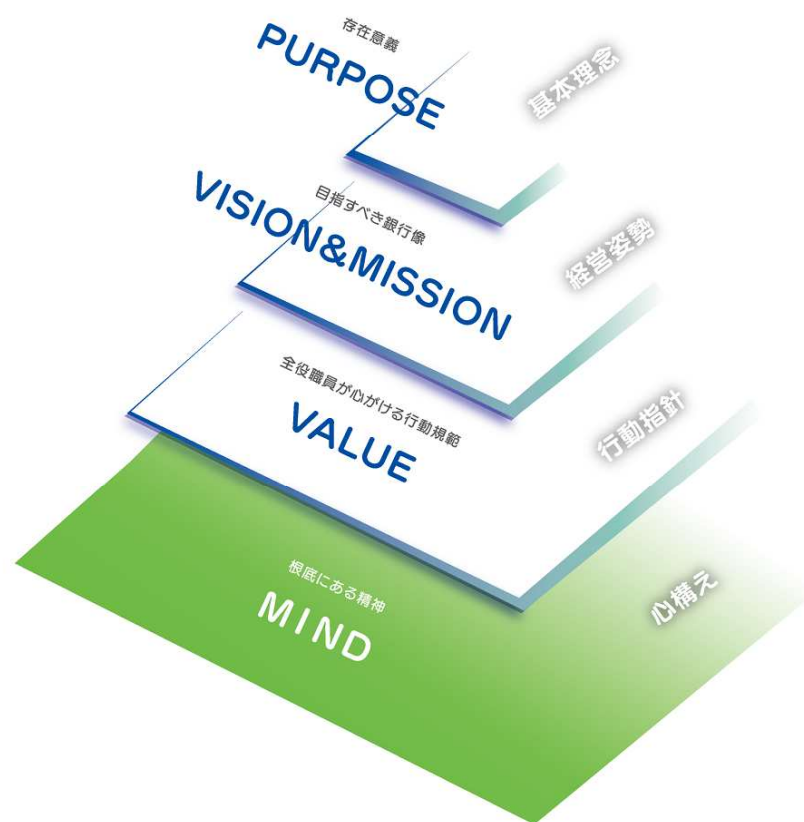
(2) 長期ビジョン「筑波銀行 未来戦略デザイン」

● パーパスの策定

- 新たな長期ビジョンである「未来戦略デザイン」の策定にあたり、経営理念体系として、パーパス、ビジョン&ミッション、バリュー、および土台となる『筑波PRIDE』の位置づけを整理

- 今後の発展も期待できる自然豊かな地域とともに、持続可能な社会の構築に貢献すること。

筑波銀行グループ経営理念体系図



PURPOSE 存在意義

地域のために 未来のために

VISION&MISSION 目指すべき銀行像



VALUE 全役職員が心がける行動規範

「小回り」と「質」による“とことん支援”

MIND 根底にある精神

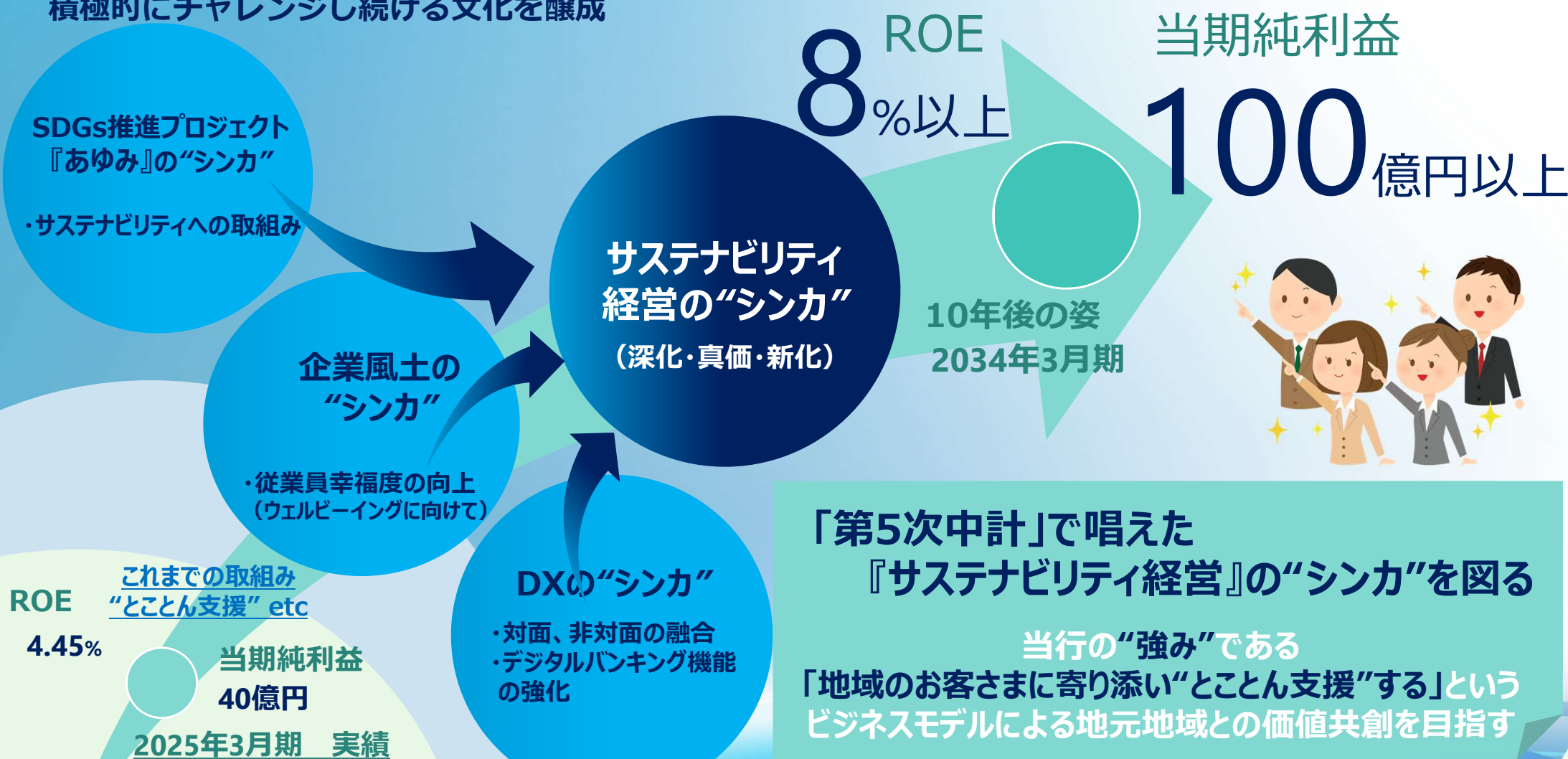
『筑波PRIDE』

● VI 企業価値の向上に向けた取り組み

(2) 長期ビジョン「筑波銀行 未来戦略デザイン」

●「未来戦略デザイン」の概要～目指す姿～

- 10年後の目指す姿（2034年3月期）を設定し、役職員一人ひとりが“筑波PRIDE”を持って積極的にチャレンジし続ける文化を醸成



“筑波PRIDE” が土台

● VI 企業価値の向上に向けた取り組み

(2) 長期ビジョン「筑波銀行 未来戦略デザイン」

●インパクト指標

想定する財務指標・10年後のポートフォリオ

財務諸表 10年後のポートフォリオ		2034年3月期 目指す姿
収益性	当期純利益	100億円以上
	ROE	8%以上
残高	貸出金 + 預金 + 預り資産	6兆円以上

●株主還元方針

中長期的な観点から柔軟な株主還元方針の検討

- 当行は、銀行業としての公共性と健全性に鑑み、将来にわたって地域の皆さまの信頼にお応えするため、収益基盤の強化に向けた内部留保の充実に努めるとともに、安定的な株主還元を継続することを基本方針としています

「公的資金返済後、市場動向・業績見通し等を勘案し、内部留保の充実も考慮しつつ、
総還元性向40%程度を目指します」

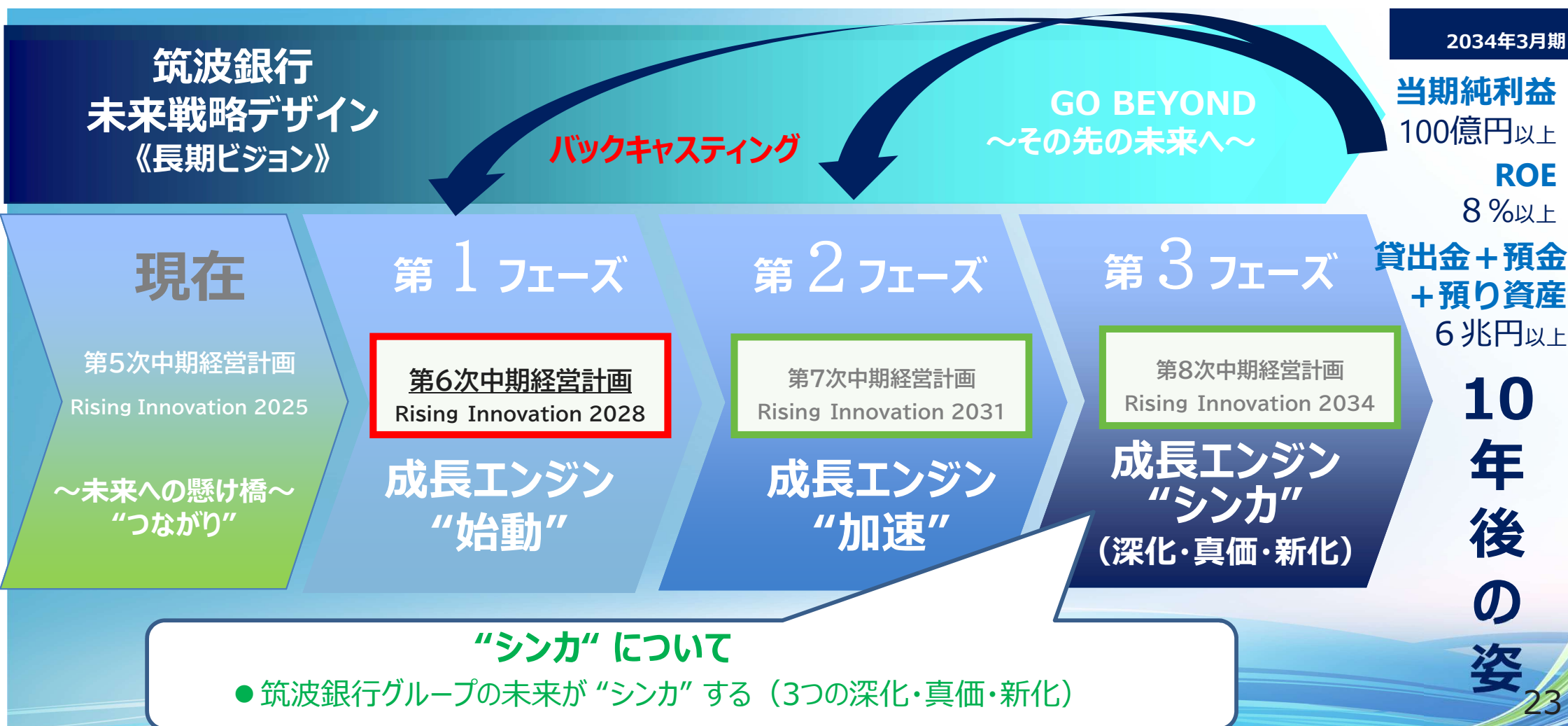
● VI 企業価値の向上に向けた取り組み

(2) 長期ビジョン「筑波銀行 未来戦略デザイン」

●「筑波銀行 未来戦略デザイン」と「中期経営計画」の位置づけ

- 環境変化の激しいVUCA（*）時代のなか、パーパス『地域のために 未来のために』実現に向けて、未来を見据えた筑波銀行「未来戦略デザイン」を策定
- 「第6次中期経営計画」は「未来戦略デザイン」の第1フェーズとして位置づける

* VUCA : 「Volatility:変動性」「Uncertainty:不確実性」「Complexity:複雑性」「Ambiguity:曖昧性」





V「第6次中期経営計画 Rising Innovation 2028」

V 「第6次中期経営計画 Rising Innovation 2028」

(1) 「第5次中期経営計画」の振り返り

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

計画期間 2022年4月～2025年3月



主な成果

* 印の項目に関しては2025年3月末時点の計画・実績

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

- ・ESG融資（SLLやGLなど）実行額の増加
- ・SDGs宣言先数の増加
- ・DX商材を中心としたマッチング件数の増加
- ・ニーズに基づく提案力の強化により、貸出金利回り低下に歯止め
- ・お客さまへの資産形成・金融支援による収益基盤強化

	3年間計画	2025/3期実績	結果
サステナブルファイナンス実行額	920億円以上	2,533億円	達成
SDGs宣言先数	500先以上	2,085先	達成
CO2排出量削減 (2013年度比較の削減率) *	▲50%以上 (※2030年度目標削減率)	▲45.6%	達成
事業性貸出金残高増加額 (アパート除く)	450億円以上	452億円	達成
法人フィー獲得金額	49億円以上	50億円	達成
消費性貸出金残高増加額	650億円以上	1,189億円	達成
預かり資産取引先数 *	71,000先以上	77,147先	達成

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

- ・データドリブン経営に向けての新たな情報系システムの稼働
- ・つくばアプリの利用者増加
- ・メーリングサービス、法人ポータル開始
- ・預かり物件管理システム、融資電子契約システムの導入などによる業務の効率化推進
- ・DX基礎知識を備えた行員の拡充

	3年間計画	2025/3期実績	結果
API連携数 *	38,000件以上	84,671件	達成
ITパスポートの合格者数	450人以上	503人	達成
物件費削減	4億円以上	5.6億円	達成
人件費削減	10億円以上	5.6億円	未達
営業行員比率 *	54%以上	54%	達成

03

人財の“つながり”

『人づくり』とエンゲージメント向上

- ・「フレックスタイム制度」の営業店への導入や「出生時育児休業制度」「行内兼業制度」「副業制度」などの導入
- ・ダイバーシティ推進PTの設置
- ・「いばらきダイバーシティ宣言」の公表
- ・人的資本経営における人財育成方針などの策定
- ・「リファラル採用制度」や「アルムナイ採用制度」の導入

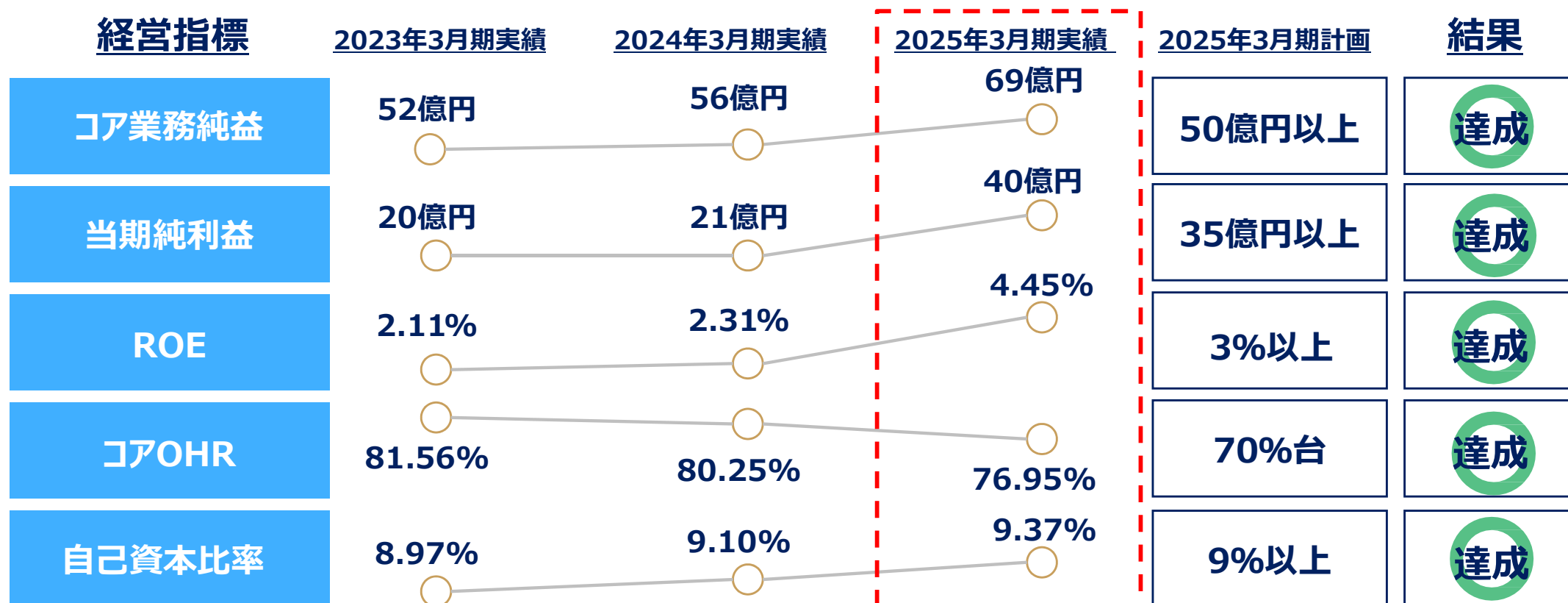
	3年間計画	2025/3期実績	結果
女性の管理職比率 *	20%以上	20%	達成
男性の育児休暇取得率 *	100%	100%	達成
高度資格合格者数	25人以上	27人	達成

※上記、女性の管理職比率は、「部下を持ち職務にあたる者であり、営業店では支店長代理以上、本部では部長代理以上の役職およびそれと同等の職務にある者

V 「第6次中期経営計画 Rising Innovation 2028」

(1) 「第5次中期経営計画」の振り返り

重要指標として掲げた「経営指標」は、全て計画を上回り達成！



次期中期経営計画に引き継ぐ主な課題

人的資本の観点

- ・ウェルビーイングに向けての取組み
- ・人財ポートフォリオの構築
- ・ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進

経営基盤の観点

- ・デジタルを活用したサービスの充実
- ・さらなる業務効率化（BPR）の対応

ビジネスの観点

- ・既存領域の収益力強化
- ・新たな収益源の探索
- ・効果的な営業推進実現に向けた体制づくり

第 6 次 中 期 経 営 計 画 へ

V 「第6次中期経営計画 Rising Innovation 2028」

(2) 「第6次中期経営計画」の概要

第6次中期経営計画の概要

計画名称

Rising Innovation 2028

～ ツクバ ワクワク、はじまる ～

計画期間

2025年4月～2028年3月（3年間）

コンセプト

「筑波銀行 未来戦略デザイン」の実現に向けた第1フェーズと位置づけ、地域・お客さまに「当行ならではの価値」を提供し、ともに発展する持続的なビジネスモデルの構築を目指す

骨子

人的資本

経営基盤

ビジネス

人的資本経営の実践

経営基盤の変革

ビジネス戦略の強化

目指す
財務指標

財務指標		2028年3月期計画
収益性	当期純利益	50億円以上
	ROE	5%以上
効率性	コアOHR	70%台
健全性	自己資本比率	9%以上



VI 「第6次中期経営計画」の事業戦略

● VI 「第6次中期経営計画」の事業戦略（ウェルビーイング実現に向けた取り組み）

➤ 目指す状態とのギャップを特定し、ウェルビーイングの実現に向けた取り組みを実施

人的資本

理念・方針

組織・風土

環境・処遇

意欲・成長

目指す状態

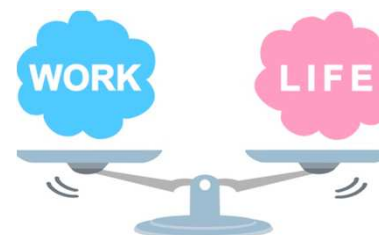
- パーパスへの理解・共感が高まっている
- 経営計画・営業方針への理解・共感が高まっている



- 部署内外と良好なコミュニケーションが図られている
- チャレンジが組織的に奨励・促進されている



- 業務遂行に必要な環境が整っている
- ワークライフバランスや、処遇に対する満足感・納得感が高まっている



- 仕事へのやりがいや、ポジティブな感情が高まっている
- 高い目標に向かって成長を実感できている



ウェルビーイング向上による
従業員エンゲージメント向上や組織活性化を促進

エンゲージメントスコア

2028年3月末

着実な向上 29

➤ 従業員の5つのウェルビーイング実現を目指し、人財育成および社内環境整備に取り組む

人的資本

5つのウェルビーイング



人的ポートフォリオ“最適化”

アドバンスクラス
以上の行員割合

2028年3月末

55%以上

人財育成方針

- ソリューション業務を主体的に推進できる人財の育成
- 高い専門性を発揮するスペシャリスト人財の育成
- 自ら課題を設定し、解決に向けて考動できる“自律型人財”の育成
- 積極果敢にチャレンジする人財を育む企業風土の確立

女性管理職比率

(女性活躍推進法ベース)

営業店「課長以上のライン管理職」+本部「部長代理以上のライン管理職」における女性の割合

2028年3月末

15%以上

(参考：女性役席比率)

営業店および本部の役席における女性の割合（調査役、事務Gチーフ含む）

2028年3月末

30%以上

人的資本経営の実践

- タレントマネジメントシステムの活用による人財データの一元化
- 「スキル評価」による保有スキルの可視化と効果的な育成

スキル評価やデータに基づく
戦略的な配置・育成

- 多様な人財の活躍を後押しする環境の整備
- 仕事と家庭（ライフイベント等）の両立支援

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン
の推進



VI 「第6次中期経営計画」の事業戦略（人的資本・経営基盤の両輪）

人的資本

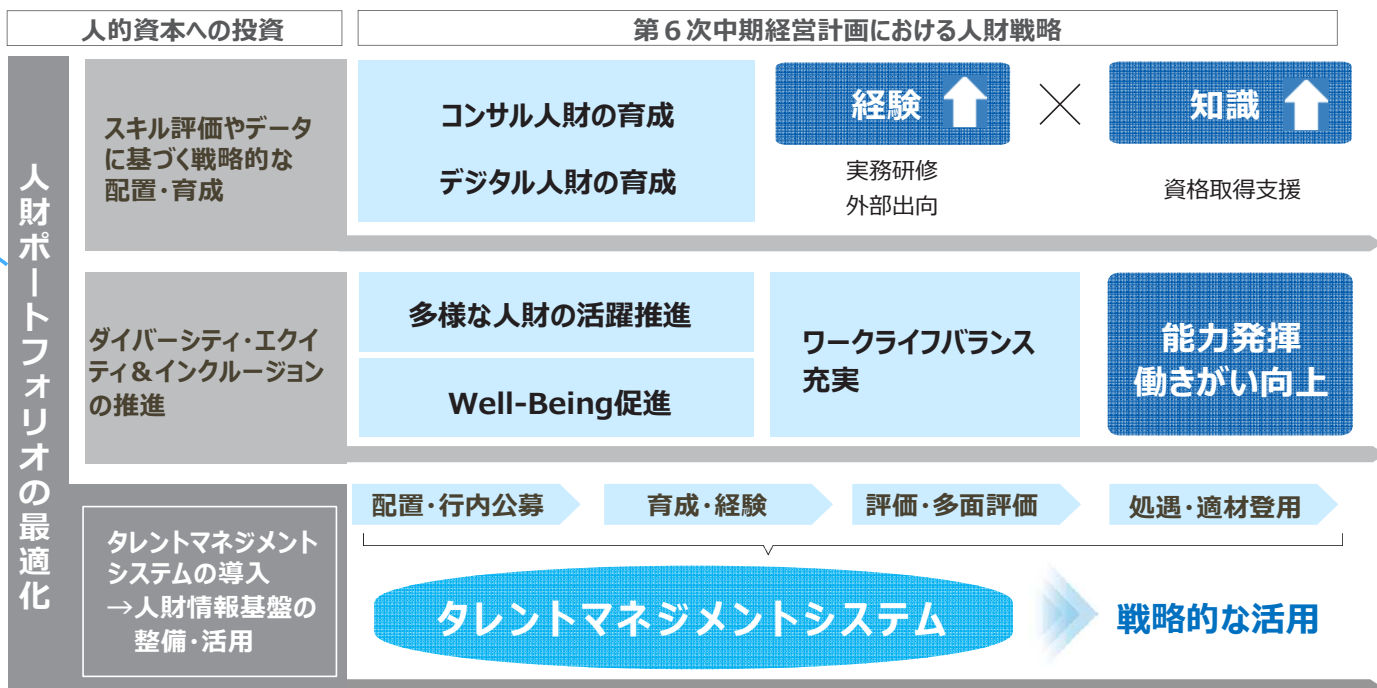
経営基盤



人的資本の価値最大化

～人的資本への投資・人財戦略～

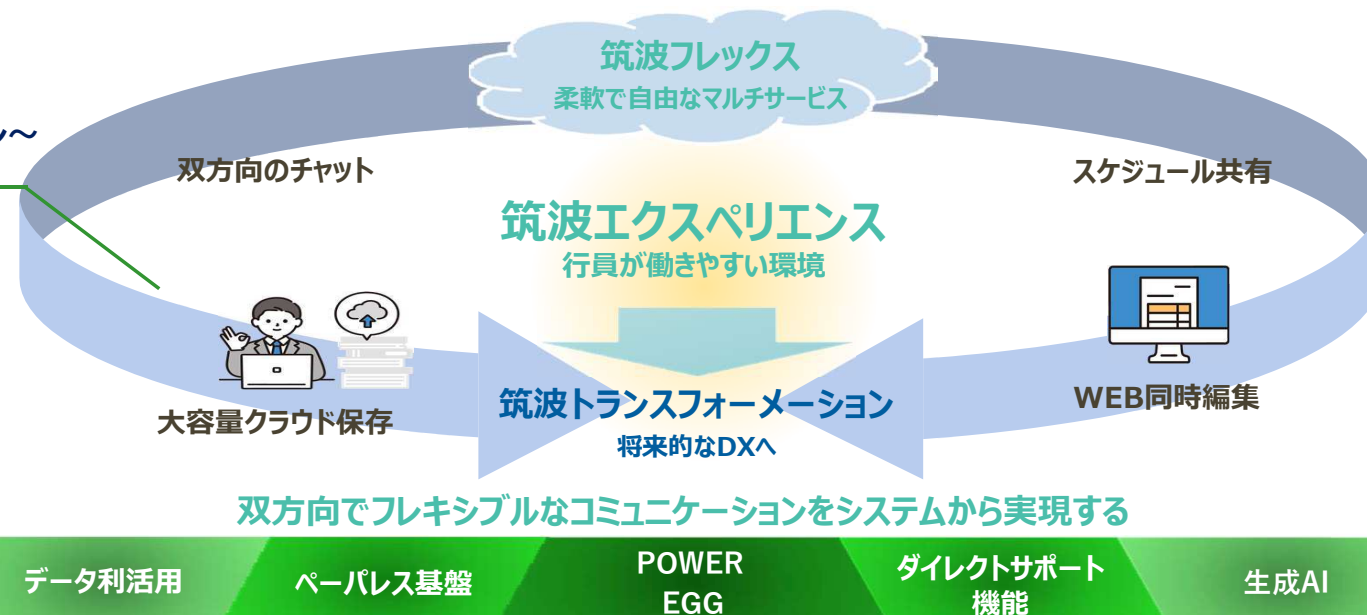
- 人財を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる人的資本経営を実践
- 「戦略的な人財配置」に取り組むことで、生産性を高めるとともに全役職員の働きがい（エンゲージメント）向上を実現していく



TXデザイン

～未来を描くグループウェアのデザイン～

- Notesを段階的に廃止し、未来を見据えたコミュニケーション環境を目指す
- 行員が働きやすい環境（筑波エクスペリエンス）を柔軟で自由なマルチサービスで実現し、将来的なDXへ導く



● VI 「第6次中期経営計画」の事業戦略（業務効率化・生産性向上）

- 業務のBPRを進めることで効率化・生産性向上を図り、お客さまとの深度ある対話の増加を図る

経営基盤

業務の効率化・廃止による時間の創出

「BPRによる200,000時間以上/年の創出」

事務（窓口・後方事務）業務のBPR

ムリ・ムラ・ムダの排除

～行内業務省力化（営業・事務プロセスの見直し）～

- 少量多品種業務の本部集中化
- 検印業務の本部集中化
- 相続集中対象の拡大・簡素化
- 事務省力化 等

時間の創出

2027年度

20,000時間/年

営業（個人・法人）業務のBPR

営業活動の効率化による顧客接点の強化

- AIツールの活用による事務効率化
- ダイレクトサポート機能の強化
- 保険業務デジタル化
- QRコード生成事務受付システムの導入 等

営業時間の創出

2027年度

122,000時間/年

融資業務のBPR

リスクベースアプローチによる

融資業務の全体最適化

- 融資関係システムの活用強化
- 業務フローの見直し
- 保証協会受付システムの導入 等

営業時間の創出

2027年度

30,000時間/年

本部業務（銀行全体含む）のBPR

業務（作業）をなくして

営業店支援をより高度に！

- ペーパーレス化の推進
- 業務の見直し（やめる業務含む）
- グループウェア（ノーツ）更改 等

時間の創出

2027年度

48,000時間/年

● VI 「第6次中期経営計画」の事業戦略（業務効率化・生産性向上①ターゲット）

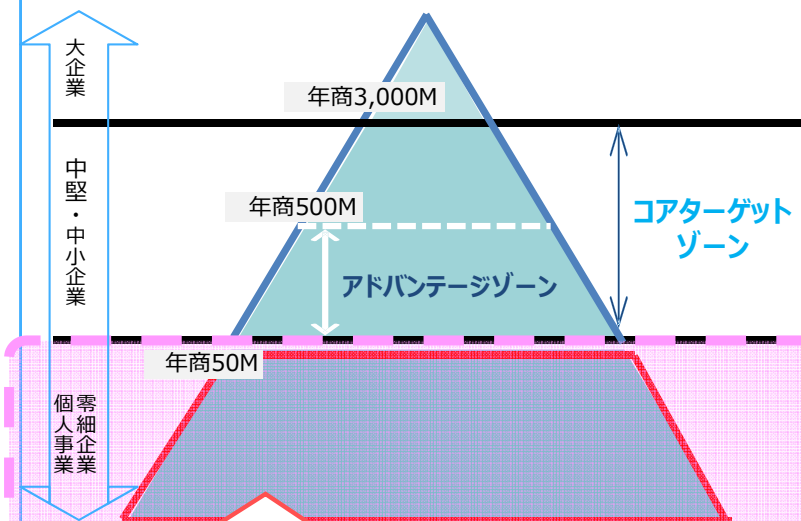
- ダイレクトサポート機能の強化を通じて、抜本的な営業活動・構造変革に取り組んでいく
- 「リアル×デジタル」ソリューションの提供により、お客さまに寄り添った営業態勢の構築を図る

経営基盤

ダイレクトサポート機能の強化



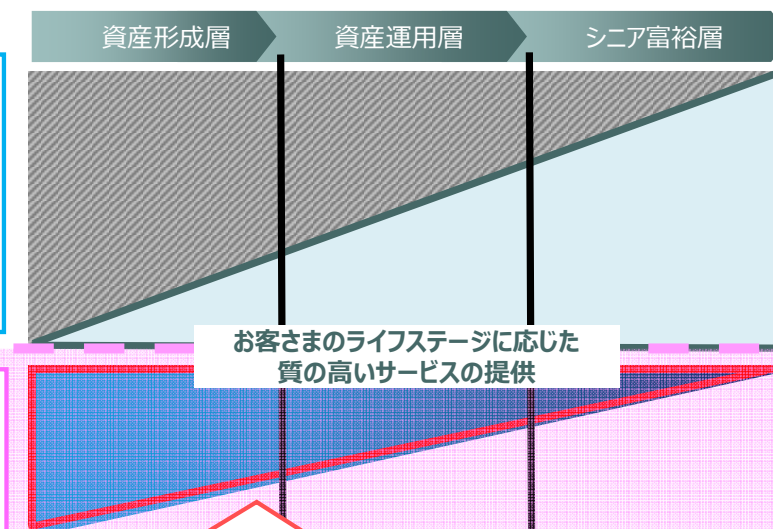
法人（事業性）のお客さま



・ダイレクトセンターのアプローチ先

- ・デジタルチャネルの活用（メール・SMS・MAツール、HP、法人インパン、法人ポータル等）

個人（預り資産）のお客さま



- ・デジタルチャネルの活用（メール・SMS・MAツール、HP、個人インパン、アプリ等）や、ペーパーレス化にて、営業店の時間創出を図る。

営業店
(リアル)

連携

本部
(デジタルチャネル)

連携

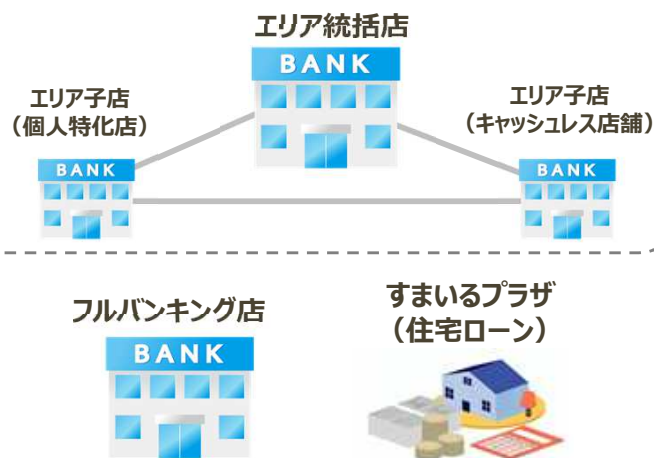
デジタル営業拠点
(デジマチーム)

VI 「第6次中期経営計画」の事業戦略（業務効率化・生産性向上②チャネル戦略）

対面・非対面チャネルの融合による営業ネットワークの最適化

経営基盤

リアル（付加価値の向上）



デジタル（利便性の向上）



新化

➤ 地域特性に合わせて、店舗配置・機能の見直し、リソースの重点配分を実施

拠点数の見直し

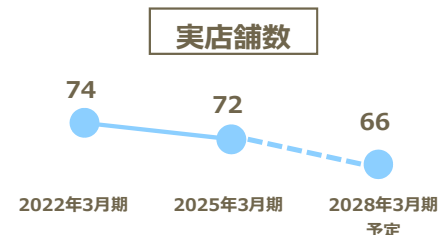
- 地域特性に応じた店舗配置の見直しを行い、拠点の集約を図る
- 営業行員集約による営業活動の効率化

エリア営業体制の強化

- 同一エリア内の複数店舗のグルーピングを行い、重複した営業テリトリーを是正し、営業推進機能を強化

新たな店舗形態の検討

- 新たな店舗形態として2024年12月より軽量化店舗の導入開始
- 窓口の取扱い業務を「キャッシュレス業務」に限定することで少人数での店舗運営



【ダイレクトサポート機能の強化】

法人

法人ポータル（法人取引のデジタル化）

法人取引は、いつでもどこでも
法人ポータルで完結！



個人

スマホアプリ（持ち歩ける銀行へ）

個人取引は、いつでもどこでも
スマホアプリで完結！



デジタルユーザー数

2028年3月末

302,300件

デジタルユーザー数*の推移

SDGs
紙資源の削減

デジタル化
利便性向上

224,261件
(2025年3月末時点)

30万件台へ

*デジタルユーザー数：個人デジタルユーザー数＋事業先デジタルユーザー数

25年3月末
実績

● VI 「第6次中期経営計画」の事業戦略（本部機構改正）

経営基盤

「戦略デザイングループ」の新設

- 経営戦略に基づく各種戦略をデザインすることに加え、銀行全体のデジタル化を進めることにより、さらなる価値提供・提案力の向上を図る

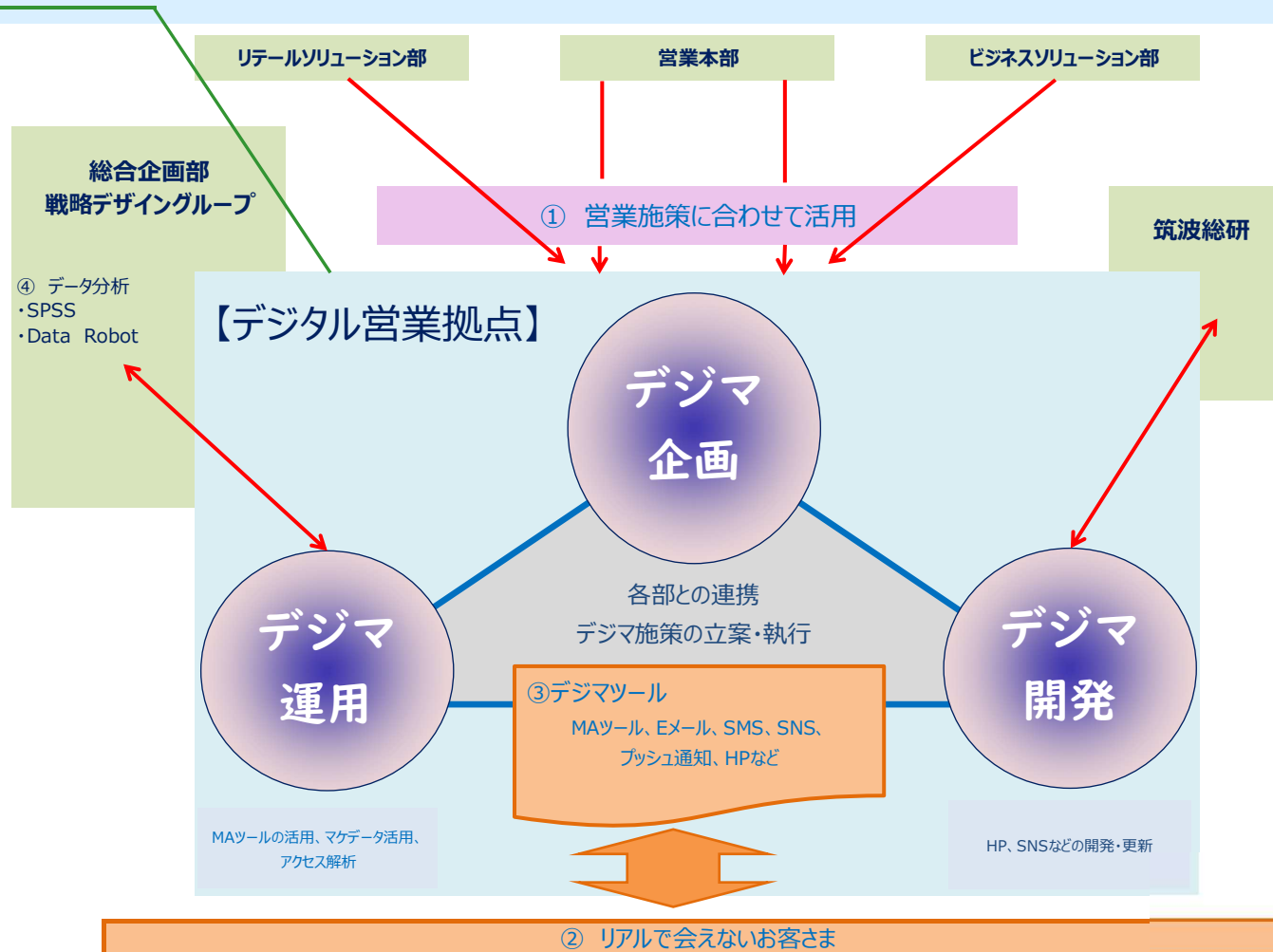
デジタル営業拠点：デジタルマーケティングチームの新設

■ デジタルマーケティングの活用

- ・データ分析・利活用の高度化に対応する体制の構築
- ・データ分析専門人財の育成およびマーケティングの実践

- ① 営業施策・各部と連動し、
- ② リアルで会えない顧客と、
- ③ デジマツールで定期的に、
- ④ データでニーズを捕捉し、
取りこぼしを抑制・リアルの補完
を行うためのチーム

銀行・グループ全社横断的に
新たな業務への「挑戦」



● VI 「第6次中期経営計画」の事業戦略（ガバナンス・リスク管理）

経営基盤

- 環境変化に対応するリスクマネジメントに取組み、地域・お客さまとの信頼関係を向上させる

ガバナンス態勢の強化

- コーポレートガバナンス・コードへの対応
- 株主・投資家との信頼関係構築の強化に向けたIRの充実

コンプライアンス最優先による業務運営の実践

- パーパスの浸透と自律的なコンプライアンスへの取組み強化
- 本部臨店による現場の実態把握と把握した課題への対応

リスク管理態勢の確立

- 金融正常化を見据えた適切な金利リスクとポートフォリオ管理の実施
- 主要リスク管理の予兆管理態勢の確立と環境変化に応じた対応策の立案・実行
- マネー・ロンダリングおよびテロ資金供与対策の強化
- ITリスク管理の強化・サイバーセキュリティリスク管理の強化
- 不断の検証と改善を通じたBCP対策の強化
- 脱炭素への取組み強化・情報開示の充実

〈コントロールするリスク（収益の源泉）〉

金利リスク

信用リスク

オペレーショナル
リスク

価格変動リスク

流動性リスク

コンダクトリスク

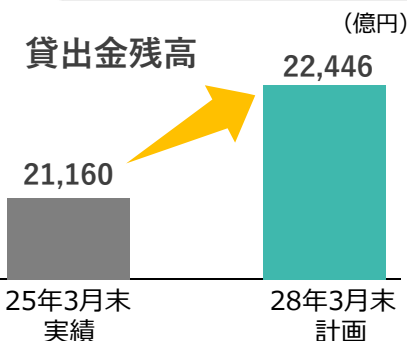
〈回避するリスク〉

マネロンリスク

サイバーセキュリティリスク

● VI 「第6次中期経営計画」の事業戦略（法人向け）

ビジネス



① 事業性評価の深掘り

～ 顧客満足度の向上 ～

事業性評価シートの提示 & 対話
資金繰り改善提案
本業支援提案

地元中小企業を“とことん”支援

② 資金支援の多様化

～ 課題解決型融資の提供 ～
～ 金利ある世界への対応 ～

③ 本業支援の高度化

～ 伴走型のソリューション提供 ～
～ 地域の SDGs 実現に向けて ～

- サステナブルファイナンス
- 優良大口先（プレミアム）ファンド
新規開拓特別ファンド
- リファイナンスの取組み
- コミットメント期間付タームローン
- 保証付融資の推進
- 事業性カードローンの増強
- ストラクチャードファイナンスの取組み
- 金利ある世界での融資推進 等

CO2排出量可視化支援



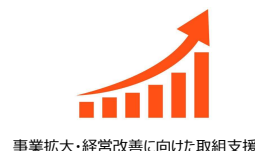
事業継続力強化計画認定取得支援



事業継承・M&A



販路開拓支援



人材紹介



業務効率化支援（DX）



持続力強化BM



建設・宅建業者マッチング



海外支援

海外ビジネス支援 パッケージ

中小機構・NEXI・日本政策金融公庫・JETROと連携し輸出・
海外展開に向けた中小企業の課題解決をサポート

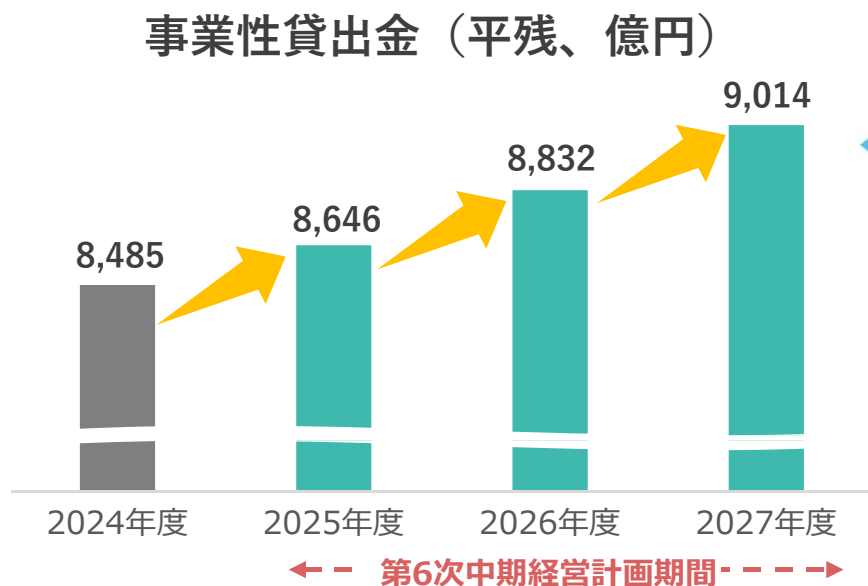
● VI 「第6次中期経営計画」の事業戦略（法人向け）

ビジネス

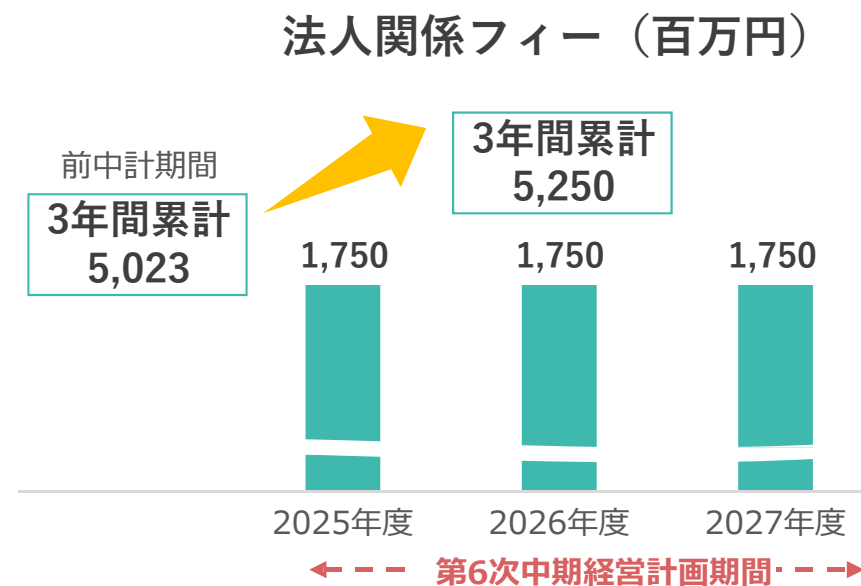
- 経営者が思い描いている将来像を共有し、「あるべき姿」への成長の阻害要因（＝課題）を把握



事業性貸出金（平残、億円）



法人関係フィー（百万円）



中小企業貸出先数
増加

3年間累計

370先

中小企業貸出残高
増加

3年間累計

300億円

コアターゲット先
貸出実行額

3年間累計

7,928億円

サステナブルファイ
ナンス実行額

3年間累計

1,077億円

事業承継・M & A
受諾件数

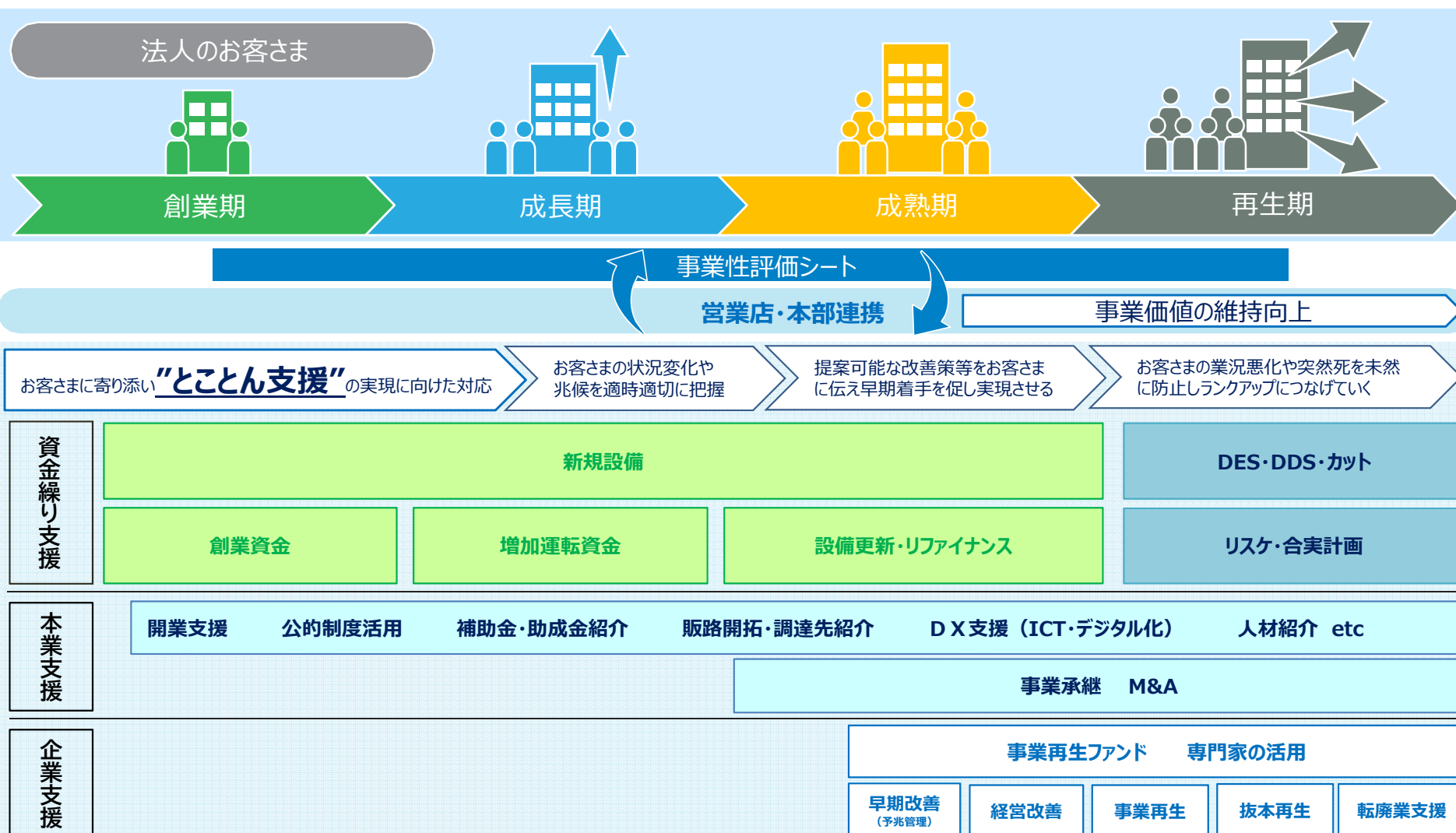
3年間累計

215件

● VI 「第6次中期経営計画」の事業戦略（事業者支援・ランクアップ等）

ビジネス

➤ 金融・非金融サービスを総合的に提案するコンサルティングビジネスの取組みを強化



事業性評価シートに基づく対話の実施先数

3年間累計

6,400先

資金繰り支援
提案件数

3年間累計

57,000件

本業支援
提案件数

3年間累計

84,000件

事業サイクルに応じたニーズの把握と課題解決支援

本業支援の強化

収益力改善支援の強化

計画策定の強化

事業再生・抜本再生支援の積極対応

外部知見の活用

外部支援専門家との連携強化

● VI 「第6次中期経営計画」の事業戦略（個人向け）

ビジネス

- お客さまが描かれるライフプランの実現に向けて顧客セグメントに応じた“人生伴走型”の金融資産形成・家計資金繰り支援
- 非対面チャネルの活用や業務効率化による顧客接点の強化

ライフ
イベント



ためる・ふやす / かりる / そなえる・つかう・のこす

各運用ニーズに応じたサービスの提供（NISA・投資信託・株式・債券・生命保険等）

遺言信託・信託代理

各資金ニーズに応じたローン商品（車・住宅・教育・フリーローン）

リバースモーゲージ

金融経済教育・各種セミナー

年金相談

筑波銀行アプリによるオンラインサービス拡充、WEB・テレマ・店頭・FAX・郵送など申込チャネル、リモート面談 etc

提供する
サービス

取組
施策

□ 資産運用

セグメントに応じた最適な提案を
実践する態勢を確立することで
差別化を図り、顧客満足度の
高い組織を構築

□ 個人ローン

ローン事務の効率化/集中化/
デジタル化/自動化により効率
的な営業態勢・アプローチ手法
を確立

□ 諸手続き・決済事業

お客さまの満足度（利便性）を
高めるデジタルを活用したサービス・
商品の機能拡充

お客さまの『夢』実現に向けた“ゴールベースサポート”

顧客接点の高度化

お客さまのライフスタイルに
寄り添った価値ある提案

データを起点とした
パーソナライズドマーケティングの
実践

NISA口座数

2028年3月末

40,000件

投信積立振替額

2028年3月（月間振替額）

10億円

消費性貸出金残高（億円）

6,254

25年3月末
実績

6,878

28年3月末
計画

うち住宅ローン（億円）

5,789

25年3月末
実績

6,402

28年3月末
計画

うち無担保ローン（億円）

363

25年3月末
実績

400

28年3月末
計画

40

● VI 「第6次中期経営計画」の事業戦略（預金取引の増強）

ビジネス

➤ “金利ある世界”を迎え、お客さまの「増やす」「つなぐ」を支援し、粘着性の高い預金の獲得を目指す

法人のお客さま

地域や取引先と
ともに成長



地域・社会との連携

緊密な
リレーションシップ
強固な顧客基盤

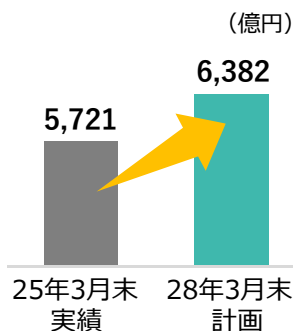
これまでの取組み

- 融資メイン化とあわせて
・売上入金、決済口座、インターネットバンキング、給振の推進
- 融資先に対して
・法人定期預金の獲得推進
- 法人先への預り資産提案とあわせて
・預金の預け替推進

新たな取組み

- 預貸両面のメイン化に向けて
・総合的な金融ソリューションの提案を強化
- 経営課題の解決を通じたメイン化
- 地方公共団体との更なる連携

法人預金

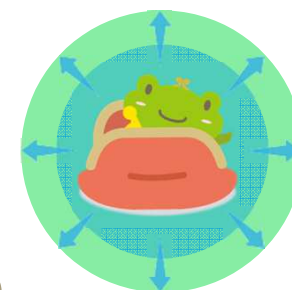


個人のお客さま

若年層・資産形成層
との取引拡充
将来の顧客基盤



対面での接点と
ソリューション力
粘着性の醸成



若年層・資産形成層

シニア層

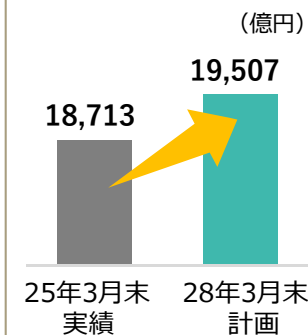
これまでの取組み

- お客さまの「増やす」に対応した商品の提供
・資産運用とセットとなった金利上乗せ定期預金「資産充実」 など
- 24時間申込～契約手続環境の提供
・インターネット支店「つくばのガマぐち支店」やインターネットバンキングによる受付
- お客さまの「つなぐ」に対応した商品の提供
・充実したセカンドライフへの応援定期預金「退職金向け定期預金『健文録』」 など
- 年金を受給される方への各種サービス実施
・わくわくポイント、年金プレゼント など

新たな取組み

- 更なる定期預金商品の拡充
・次世代の活力を創出する「子育て世帯」向け定期預金「エンゼルサポート」の導入
・資産承継サポート定期預金「くつば」相続定期預金」の導入
- ホームページやつくばアプリ、メール、SMS等の非対面チャネルを活用した発信力の強化
- 非対面チャネルを活用した各種サービス提供の実施

個人預金



良質なポートフォリオ構築に不可欠な預金の増強

● VI 「第6次中期経営計画」の事業戦略（有価証券運用）

ビジネス

- 「金利のある世界」における有価証券ポートフォリオの再構築とリスク管理体制の強化に取り組み、安定的な収益基盤を確保する

有価証券運用の状況・取組方針

- 日本銀行の金融正常化による利回りの向上
- 有価証券ポートフォリオの再構築により、評価損益の改善に取り組んでいく

1

有価証券ポートフォリオの再構築

- 円債を中心とした運用残高の拡大・利回り向上による有価証券利息配当金の増強
- 低稼働資産の売却による評価損益の改善
- 有価証券運用にかかる専門人財の育成・確保

2

リスク管理体制の強化

- 評価損益改善に向けた取組みの強化、およびリスクコントロールの高度化
- フロント部門の施策に対する実効的な検証の実施
- 経済環境や市場変動等に対応したストレステストの実施、および管理方法等の柔軟な見直し

状況変化に対応できる安定的な収益基盤の確保

● VI 「第6次中期経営計画」の事業戦略（目指す計数計画のイメージ）

ファースト・コール・バンクの実現

預貸ビジネス
コンサルティング対応力の向上
サステナブル関連の取組み

収益力向上

- 貸出金利息収入
- 法人・個人コンサル収益
- 有価証券ポートフォリオ再構築

人財投資

- 人財への投資による
人件費増加

ウェルビーイングの実現

その他

当期純利益

50
億円
以上

当期純利益

40
億円

デジタル投資

- システム関連費用
の増加

生産性向上

- 業務改革による
生産性向上

DX・BPRの推進

組織力の強化

ガバナンスの強化

2025年3月期
実績

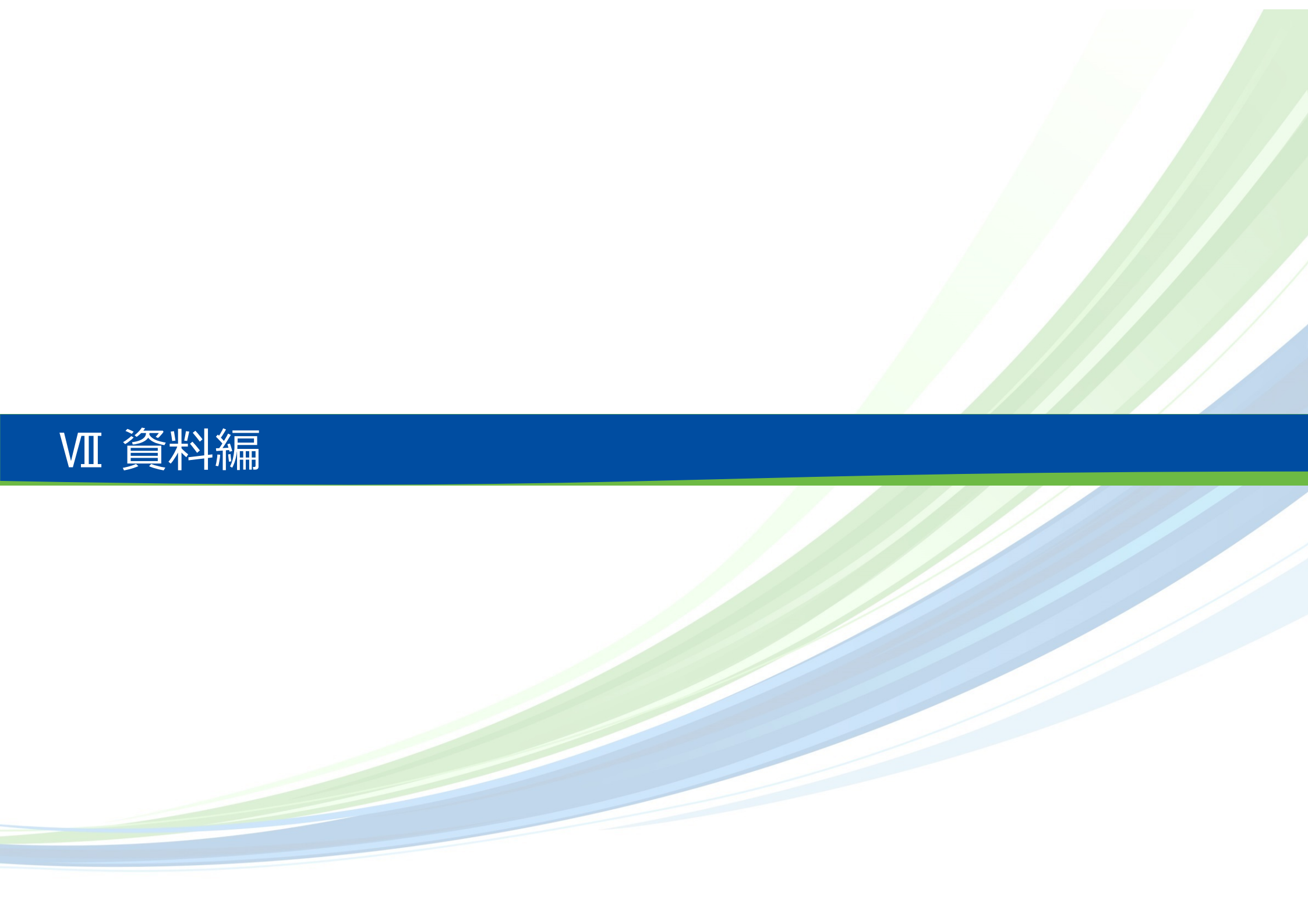
2028年3月期
計画

● VI 「第6次中期経営計画」の事業戦略（計数計画／財務指標・主要KPI）

財務指標			2025年3月期実績	2028年3月期計画
収益性	当期純利益	銀行単体	40億円	50億円以上
	ROE	銀行単体	4.45%	5%以上
効率性	コアOHR	銀行単体	76.95%	70%台
健全性	自己資本比率	銀行単体	9.37%	9%以上
ビジョン実現に資する主要KPI			2025年3月期実績	2028年3月期計画
人的資本	スキル評価におけるアドバンスクラス以上の行員の割合	2028年3月末	44.0%	55.0%
	女性管理職比率（女性活躍推進法ベース）	2028年3月末	8.0%	15.0%
	エンゲージメントスコア	2028年3月末	－	スコア向上（着実な向上）
	顧客満足度アンケート（法人）調査結果	2028年3月末	7.9点	8.2点
	顧客満足度アンケート（個人）調査結果	2028年3月末	8.5点	8.7点
経営基盤	ダイレクトセンター・コールセンターの活用による申込件数	3年間累計	700件	2,620件
	ダイレクトセンターによる申込受付件数	3年間累計	5,292件	16,920件
	デジタルユーザ数	2028年3月末	224,261件	302,300件
	BPRによる時間の創出	3年間累計	－	200,000時間/年
ビジネス	法人預金残高	2028年3月末	5,721億円	6,382億円
	個人預金残高	2028年3月末	18,713億円	19,507億円
	事業性貸出金利息額	3年間累計	115億円	453億円
	消費性貸出金利息額	3年間累計	87億円	333億円
	預り資産関連手数料	3年間累計	32.38億円	99.42億円
	法人フィー獲得金額	3年間累計	17.41億円	52.50億円

※「第6次中期経営計画」の財務指標は、今後において、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条に基づく経営強化計画の策定に伴い変更となる可能性があります。

VII 資料編

The background of the slide features abstract, flowing wavy lines in shades of green and blue, creating a sense of movement and depth. A solid dark blue horizontal band spans the width of the slide, serving as a backdrop for the section title.

茨城県のポテンシャル

- 当行が主な地盤とする営業エリアは、将来性豊かな、大きなポテンシャルを秘めた地域です。
- 主要営業エリアである「茨城県・千葉県・栃木県」などの恵まれたマーケットを活かして、地域の産業や、文化・自然・歴史を大切に、これからも『地域価値の共創』につなげてまいります。

■ 経済データ

人口 282 万人 (2023年) 全国11位	一人あたり県民所得 3,438 千円 (2021年) 全国3位
製造品出荷額 14兆8,596 億円 (2023年) 全国7位	県外企業立地件数 47 件 (2023年) 全国1位
工場立地件数 75 件 (2023年) 全国1位	工場立地面積 165 ha (2023年) 全国2位
海面の漁獲量 285,164 トン (2022年) 全国2位	農業産出額 4,571 億円 (2023年) 全国3位

■ 全国に誇る主要農林水産物

東京都中央卸売市場の
茨城県産青果物の
シェア（取扱高）

20年連続

第1位

(2004年～2023年)



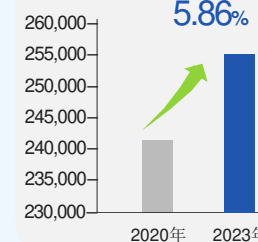
■ 発展する県南地域の人口 ※国勢調査 各年10月1日現在

つくばエクスプレス沿線の「つくば市」「つくばみらい市」「守谷市」は、全国の中でも人口増加率が上位
特に、「つくば市」は2023年の人口増加率が全国792市のなかで1位

つくば市

人口増加率 1位!

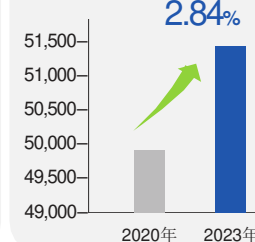
5.86%



つくばみらい市

人口増加率 5位!

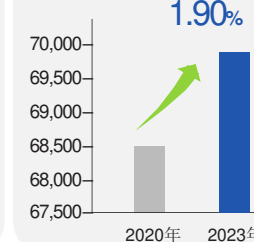
2.84%



守谷市

人口増加率 12位

1.90%



※全国792市中

■ 自然豊かで魅力ある観光資源



大子町：袋田の滝



ひたちなか市：国営ひたち海浜公園



つくば市：筑波山



かすみがうら市：霞ヶ浦

いばらき幸福度指標



[全国順位2023]

豊かさ 5位
 安心安全 40位
 人財育成 15位
 夢・希望 11位
 総合順位 13位

いばらき幸福度指標による全国順位2024

チャレンジ別順位（スコア）

豊かさ 4位(2.33) 人財育成 11位(1.05)
 安心安全 42位(-2.22) 夢・希望 15位(1.49)

総合順位（スコア）

13位(2.65)

順位	新しい豊かさ		新しい安心安全		新しい人財育成		新しい夢・希望		総合				
1位	東京都	(9.89)	大分県	(5.13)	福井県	(3.52)	東京都	(6.53)	東京都	(14.80)			
2位	北海道	(3.38)	島根県	(3.78)	東京都	(2.43)	神奈川県	(6.21)	神奈川県	(7.74)			
3位	愛知県	(2.69)	山口県	(3.19)	埼玉県	(2.29)	埼玉県	(5.49)	埼玉県	(6.70)			
4位	茨城県	(2.33)	福井県	(2.71)	徳島県	(1.83)	京都府	(4.90)	大分県	(5.60)			
5位	神奈川県	(2.10)	鹿児島県	(2.65)	石川県	(1.58)	福岡県	(4.69)	静岡県	(5.24)			
6位	千葉県	(1.78)	佐賀県	(2.54)	富山県	(1.23)	千葉県	(3.95)	千葉県	(4.70)			
7位	長野県	(1.64)	三重県	(2.49)	岡山県	(1.18)	沖縄県	(3.67)	愛知県	(4.17)			
8位	静岡県	(1.55)	長崎県	(2.26)	岐阜県	(1.11)	大阪府	(3.07)	福井県	(3.94)			
9位	栃木県	(1.20)	宮崎県	(2.25)	鳥取県	(1.10)	静岡県	(2.25)	石川県	(3.57)			
10位	徳島県	(0.84)	石川県	(1.87)	栃木県	(1.07)	愛知県	(2.21)	京都府	(3.40)			
			42位 茨城県	(-2.22)	11位 茨城県		(1.05)	15位 茨城県		(1.49)	13位 茨城県		(2.65)

県央・県北地域

※出所：第2次茨城県総合計画

- 地域の現状と課題を踏まえ、2050年頃を展望した将来像を目指し、県民の皆さんとともに様々なチャレンジに取り組んでいくことにより、地域の振興を図り、本県全体の発展につなげていきます

県北地域 日立市、常陸太田市、高萩市、北茨城市、常陸大宮市、大子町

基本データ

[単位：人]

人口(2020年)	0～19歳	20～64歳	65～74歳	75歳～	高齢化率
347,613	48,921	173,288	56,994	64,467	35.3%

※高齢化率は、人口に占める65歳以上の割合 ※年齢不詳人口は各年齢区分に含めないため、総数とは一致しない

面積(km ²) R2.10.1	総生産 (兆円) H30年度	1人当たり所得 (百万円) H30年度	農業産出額 (兆円) R元年	製造品出荷額等 (兆円) R元年	商品販売額 (兆円) H27年
1,652	1.51	3.01	0.02	1.61	0.56

現状と課題

県北地域は、臨海部と山間部でその特徴が異なり、臨海部は鉄道、高速道路、港湾などの交通基盤が整備されている一方、山間部は久慈川、那珂川などの清流、八溝山系に連なる山並みの豊かな緑など、多様な自然環境に恵まれています。

直近5年間で人口減少が一層進むとともに、県内5地域の中で高齢化も最も進行しています。地域の活力を維持していくためには、広域交通ネットワークを整備し、交流人口の拡大を図ることが必要です。また、臨海部において、集積するものづくり産業の競争力を強化し、地域を牽引する事業者の成長を促進するとともに、山間部において、地域特性を活かした農林水産業や観光の振興などが求められています。

目指す将来像

産業・観光の発展や交流促進の基盤となる広域交通ネットワークの整備により、豊かな自然環境を活かした観光、移住・二地域居住や、地域の歴史、芸術、伝統文化を活かした多彩な交流が活発に行われ、ゆとりと潤いのある魅力的な地域となっています。

また、地域を支える人材の育成や地域外からの人材活用が図られ、主体的な地域づくり活動が展開され、活力があり持続可能な地域として発展しています。

さらに、臨海部においては、地域を牽引する事業者が成長するなど、地域産業の競争力等の強化により地域経済が活性化し、雇用が創出されるとともに、山間部においては、環境に配慮した有機農業等の取組や林業の成長産業化に加え、地域資源を活用した観光との連携が進み、付加価値の高い農林水産業が展開されています。



茨城県北ロングトレイルコースからの景色



起業型地域おこし協力隊による視察研修



工業都市・日立



木材加工流通施設（宮の郷工業団地）

県央地域 水戸市、笠間市、ひたちなか市、那珂市、小美玉市、茨城町、大洗町、城里町、東海村

基本データ

[単位：人]

人口(2020年)	0～19歳	20～64歳	65～74歳	75歳～	高齢化率
705,915	117,806	375,846	97,458	101,535	28.7%

※高齢化率は、人口に占める65歳以上の割合 ※年齢不詳人口は各年齢区分に含めないため、総数とは一致しない

面積(km ²) R2.10.1	総生産 (兆円) H30年度	1人当たり所得 (百万円) H30年度	農業産出額 (兆円) R元年	製造品出荷額等 (兆円) R元年	商品販売額 (兆円) H27年
1,145	3.38	3.34	0.08	1.76	2.59

現状と課題

県央地域は、那珂川から涸沼に至る広大な平坦地と緑豊かな丘陵地からなり、県都水戸を中心に本県の経済、文化、行政の中心地として発展してきた歴史があります。

本県のみならず北関東の発展を先導する中核的都市圏の形成が期待されるとともに、広域交通ネットワークを活かした物流・産業拠点の形成や、魅力ある観光資源・自然環境を一体的に楽しむことができる環境づくり、さらには地域の特色を活かした農林水産業の一層の振興が求められています。

目指す将来像

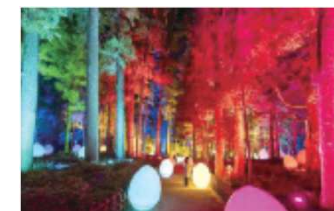
高次都市機能の集積・強化や、生活関連機能サービスの充実により、人・モノ・情報が活発に行き交い、活力ある社会経済が維持され、定住の促進が図られています。

また、歴史的遺産や伝統文化、干しいもや栗などの特産物、アウトドアなどの魅力的な地域資源や観光資源を活かし、更なる交流人口の拡大が図られるなど賑わいが創出されています。特に、ひたちなか大洗地域は県内随一の海浜リゾート地として発展しています。

さらに、特色ある農林水産物を活用した加工・生産体制が強化され付加価値の高い農林水産業が展開されています。加えて、陸・海・空の広域交通ネットワークを活かした物流・産業拠点が形成され、首都圏における国内外の玄関口としての役割を担っています。



笠間の栗を使用したスイーツと笠間焼



偕楽園とデジタルアート



大洗マリーナ



茨城港（常陸那珂港区）

鹿行・県南地域

※出所：第2次茨城県総合計画

鹿行地域 鹿嶋市、潮来市、神栖市、行方市、銚田市

基本データ [単位：人]					
人口(2020年)	0～19歳	20～64歳	65～74歳	75歳～	高齢化率
268,146	43,345	142,891	41,976	37,059	29.8%
※高齢化率は、人口に占める65歳以上の割合 ※年齢不詳人口は各年齢区分に含めないため、総数とは一致しない					
面積(km ²) R2.10.1	総生産 (兆円) H30年度	1人当たり所得 (百万円) H30年度	農業産出額 (兆円) R元年	製造品出荷額等 (兆円) R元年	商品販売額 (兆円) H27年
754	1.58	3.55	0.11	2.39	0.55

現状と課題

鹿行地域は、豊かな自然環境に恵まれ、園芸作物の栽培や養豚業、水産業などが盛んに行われる地域であるとともに、国内有数の産業集積を誇る鹿島臨海工業地帯を抱えるなど、様々な産業がバランスよく発展しています。また、サッカーを通じた交流が活発に行われている地域です。

一方で、医療提供体制の強化や、教育機関の充実が求められています。また、グローバル競争の激化やカーボンニュートラルに向けた動きなど、コンビニートの事業環境が大きく変化する中で、競争力の強化などにより、産業拠点としての更なる発展を目指す必要があります。

加えて、メロンやかんしょ、ピーマンなど本県を代表する農林水産物の産地として、安定した生産出荷体制の整備促進が望まれています。

目指す将来像

カシマサッカースタジアムを中心に、周辺地域において魅力的なまちづくりが展開されるとともに、地域医療や教育環境の充実により、定住の促進が図られています。

また、美しい水辺景観と魅力的な観光資源、サッカーやサイクリングなどのスポーツを活かして交流人口が拡大しています。

さらに、カーボンニュートラル社会に対応した鹿島臨海工業地帯を核として、本県の将来を支える骨太な産業が集積した国際競争力のある産業拠点として発展しています。

加えて、農林水産物の安定出荷が行われるとともに、6次産業化等やICT等の活用により、付加価値や生産性が高い農林水産業が進展し



カシマサッカースタジアム



水郷潮来あやめ園



鹿島臨海工業地帯



銚田メロンの6次産業化商品

県南地域

土浦市、石岡市、龍ヶ崎市、取手市、牛久市、つくば市、守谷市、稲敷市、かすみがうら市、つくばみらい市、美浦村、阿見町、河内町、利根町

基本データ [単位：人]					
人口(2020年)	0～19歳	20～64歳	65～74歳	75歳～	高齢化率
1,006,531	168,618	530,221	143,128	134,444	28.4%
※高齢化率は、人口に占める65歳以上の割合 ※年齢不詳人口は各年齢区分に含めないため、総数とは一致しない					
面積(km ²) R2.10.1	総生産 (兆円) H30年度	1人当たり所得 (百万円) H30年度	農業産出額 (兆円) R元年	製造品出荷額等 (兆円) R元年	商品販売額 (兆円) H27年
1,514	4.53	3.33	0.08	3.39	2.10

現状と課題

県南地域は、本県で最も東京圏に近接する地域であり、鉄道や高速道路などの交通網が整備されるとともに、米やレンコン、梨など豊富な農産物が栽培されています。また、最先端の科学技術拠点が形成される一方で、筑波山や霞ヶ浦などの豊かな自然を有し、都市と農村がバランスよく発展しています。

こうした特性を活かし、つくばの知の集積から新たな産業を創出するとともに、首都圏中央連絡自動車道沿線等への成長産業の誘致や儲かる農業の実現、交流人口の拡大等により、活力のある地域づくりを進める必要があります。

目指す将来像

東京圏との近接性や広域交通ネットワークを活かし、活力のある産業と豊かな自然が共生する潤いのある生活環境が実現され、定住の促進が図られています。また、豊かな自然環境や日本を代表するサイクリング環境といった魅力的な地域資源や観光資源を活かし、更なる交流人口の拡大が図られています。

さらに、つくばの科学技術シーズが世界中のヒト・モノ・カネと結び付いて事業化し成長する仕掛けとして機能するエコシステム※が形成されています。

加えて、農地の集積・集約化やスマート農業技術の導入による大幅な省力化によって経営規模の拡大が図られ、加工・流通事業者等とのマッチングによる販路の拡大が進むとともに、企業や女性・高齢者などの多様な担い手による農林水産業が展開されています。

※エコシステム…様々なプレイヤーが集積・連携することで共存・共栄し、経済成長の好循環等を生み出すビジネス環境を、自然環境の生態系になぞらえたもの。



筑波研究学園都市



つくばエクスプレス



つくば霞ヶ浦りんりんロード

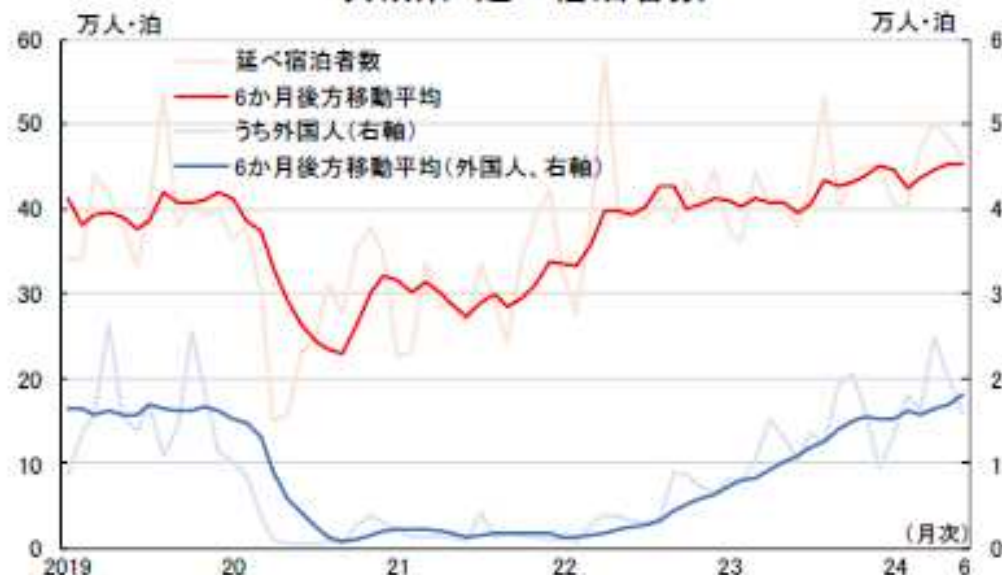


無人トラクターの活用

茨城県の宿泊・インバウンド

- 茨城県内の宿泊者数は、コロナ前水準を上回って推移。回復が遅れていた外国人宿泊者数もコロナ前水準まで回復
- 外国人宿泊者数の内訳を国別にみると、コロナ前の2019年は中国人が最も多く全体の25.9%を占めていたものの、2023年は4位にまで減少とコロナ前後で変化。茨城空港と中国を結ぶ定期便の運休が続いたことが要因
- 一方で、1位の台湾については、茨城県が力を入れている誘客促進の結果が反映されている。また、円安の影響などで米国からの宿泊者数も増加

茨城県 延べ宿泊者数



注：従業者数10人以上の施設

出所：観光庁「宿泊旅行統計調査」より作成

茨城県の訪日外国人宿泊者数(上位5か国)

■2019年

	人数(人)	割合(%)
中国	52,870	25.9
台湾	34,070	16.7
米国	14,010	6.9
韓国	10,890	5.3
タイ	10,760	5.3
その他	81,510	39.9
計	204,110	100.0

■2023年

	人数(人)	割合(%)
台湾	42,070	20.3
韓国	20,960	10.1
米国	20,080	9.7
中国	19,200	9.3
香港	9,580	4.6
その他	95,260	46.0
計	207,150	100.0

出所：観光庁「宿泊旅行統計調査」より作成

茨城県の観光消費

- 2023年の茨城県内観光入込客数（延べ人数）は、6,106万人と前年比+23.0%、2019年比で同▲5.2%の水準まで回復
- 観光消費額は、3,576億円と前年比+20.9%で過去最高。四半期別にみると、新型コロナが5類に移行した4～6月期、茨城デスティネーションキャンペーン（DC）開催の10～12月期に消費額が前年に比べ増加。一人当たり観光消費額は、初めて1万円を突破
- 2023年10～12月開催の茨城DCでは観光消費額1,000億円の目標を達成。今秋（2024年10～12月期）には後継企画のアフターDCが開催

茨城県内観光客数と観光消費額の推移



出所：茨城県「観光レクリエーション現況」より作成

観光消費額（四半期別）



茨城DCの実績（2023年10～12月）

	目標	実績	目標比
延べ入込客数（万人）	2,000	1,906	-4.7
観光消費額（億円）	1,000	1,105	10.5

出所：茨城県「2023年観光客動態調査結果について」より作成

茨城県の地価

- 茨城県の基準地価の平均変動率（2024年7月1日時点）は、全用途で前年比+0.9%と3年連続で上昇。都心へのアクセスが良い県南地域中心に引き続き土地需要が強い
- 用途別にみると、住宅地は同+0.7%と2年連続の上昇。都心へのアクセスが良く、住環境が良好なつくばエクスプレス（TX）沿線のつくば市やつくばみらい市が地価上昇地点の上位を占める。また、TX沿線に比べ割安感がある県南地域を中心とした常磐線沿線にも上昇範囲が拡大
- 商業地は同+1.4%と3年連続の上昇。住宅地同様に県南地域がけん引。水戸市では、店舗併設の分譲マンション建築計画が具体化するなど中心市街地の更新が進み、テナント需要が戻りつつあることから、地価の上昇が継続
- 工業地は同+1.6%と9年連続の上昇。圏央道および首都圏に近い常磐道ICに近接する県南・県西地域中心に需要が継続。また、地価の下落地点は2年連続でゼロと、価格水準が低い県北地域なども下げ止まり

茨城県の地価平均変動率(用途別)



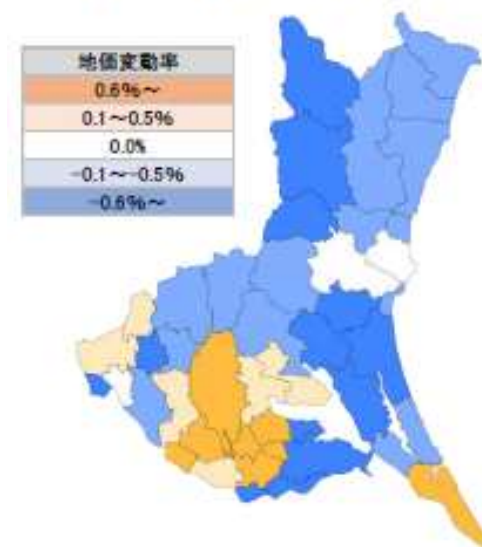
出所：国土交通省「令和6年都道府県地価調査」より作成

地価上昇率の上位5地点(用途別)

	基準地の所在及び地番	対前年変動率	標準地価 単位：円/㎡
住宅地	つくば市みどりの東39番9	19.2	63,200
	つくばみらい市陽光台4丁目28番2	14.0	130,000
	つくば市みどりの1丁目22番4	13.1	112,000
	つくばみらい市紫峰ヶ丘2丁目14番6	11.9	89,400
	つくば市学園の森2丁目29番3	11.7	115,000
商業地	つくば市研究学園5丁目12番4外	15.4	330,000
	つくば市研究学園1丁目2番3外	14.8	209,000
	守谷市中央1丁目23番9	12.5	270,000
	つくば市東新井24番3外	12.0	215,000
	つくばみらい市陽光台1丁目13番2外	11.8	142,000
工業地	つくばみらい市緑の台4丁目2番2	14.9	61,000
	つくば市東光台5丁目2番3外	7.0	30,400
	つくば市緑ヶ原1丁目1番1	5.4	21,300
	牛久市桂町2200番2	3.1	23,400
	龍ヶ崎市向陽台3丁目4番1外	2.8	22,000

出所：茨城県「令和6年茨城県地価調査結果の概要について」より作成

住宅地の地価変動率(市町村別)



出所：国土交通省「令和6年都道府県地価調査」より作成

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、お問い合わせは、下記までお願いいたします。

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。



筑波銀行