



栃木銀行

First for You
あなたとともに

第12次中期経営計画

期間：2026年4月～2030年3月

～新たな価値提供の進化～

これまでの取組みと今後の経営方針 P 2

第11次中期経営計画の振り返り

第11次中期経営計画の振り返り ～経営目標～ P4

第12次中期経営計画の概要

当行グループの理念体系 P6

概要・経営目標 P7

全体像 P8

地域金融力の強化・発揮 P9

成長投資 P10

資本戦略 P11

数値計画・KPI P12

【基本戦略1】既存ビジネスの深化

法人戦略 P14～15

中小企業融資の浸透・拡大 P16

個人戦略 P17～18

有価証券戦略 / 資金収益 P19

【基本戦略2】新事業領域の拡大

M&A・事業承継/エクイティ戦略 P21

地域創生 P22

【基本戦略3】「進化」を支える組織基盤の強化

人的資本の価値最大化 P24～25

DX/AIによるサービス向上・業務の更なる効率化/高度化 P26

リスク管理・リスクガバナンス体制の高度化 P27

Appendix

第11次中期経営計画振り返り ～KPI～ P29～30

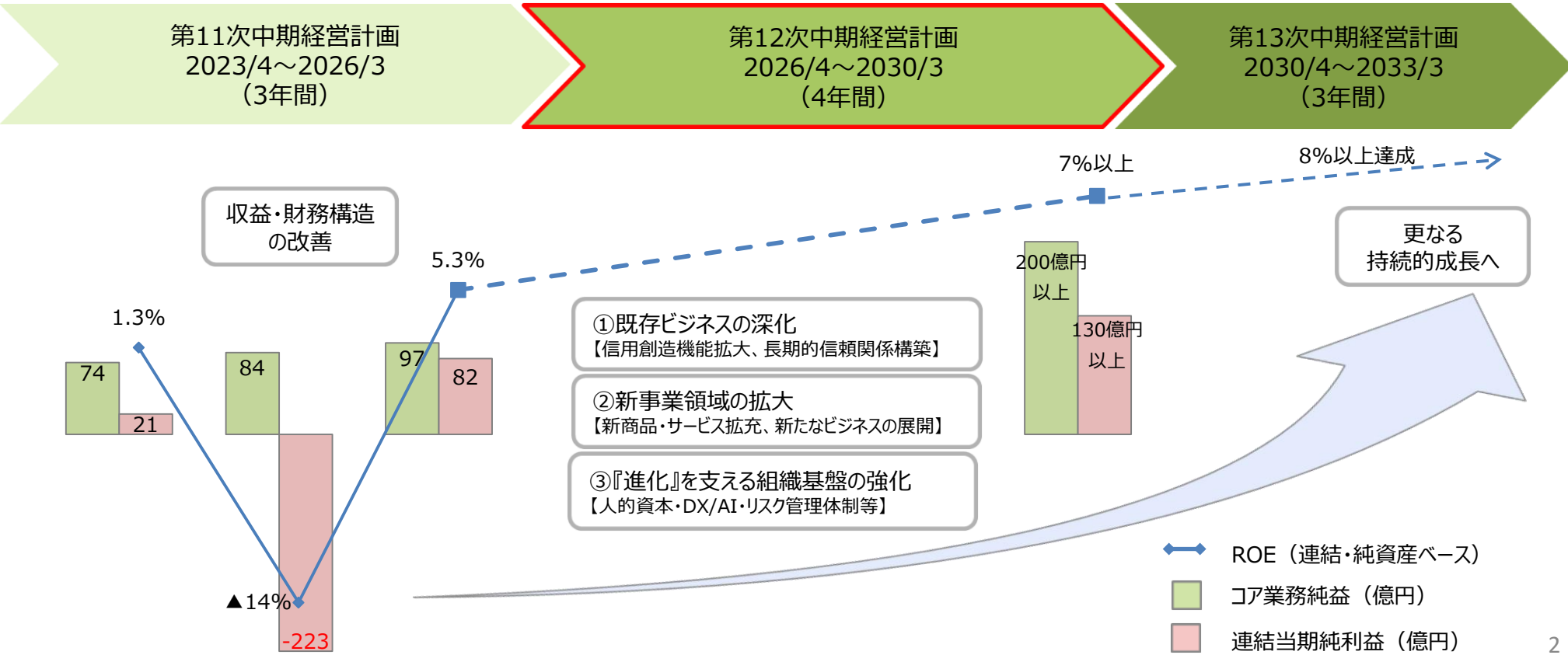


■これまでの取組みと今後の経営方針

「金利ある世界」となり、多額の含み損を抱えていた有価証券を売却し、ポートフォリオの改善を加速させた結果、当行の収益・財務構造は大幅に改善しました。第11次中期経営計画最終年度（2025年度）は、コア業務純益97億円（計画比+12億円）、連結当期純利益82億円（計画比+27億円）、ROE5.3%（計画比+2.3P）を計上し、第12次中期経営計画に向けて「積極的な地域への信用創造や成長投資」ができる経営基盤を構築しました。

第12次中期経営計画では、「新たな価値提供の進化」をテーマに3つの基本戦略「既存ビジネスの深化」、「新事業領域の拡大」、「『進化』を支える組織基盤の強化」を展開し、これまで以上に地域・お客さまの課題解決、地域経済の発展に取り組んでまいります。企業のライフステージに応じた本業支援の強化と中小企業向けを中心に貸出の増加を進めるとともに、個人のお客さまに対しては将来のライフプランに応じたコンサルティングサービスを提供してまいります。

「AI・DX・システム」、「人的資本」、「店舗」への成長投資を実現することにより、“人にしかできない仕事”へ人員をシフトし組織基盤を強化することで、更なる持続的成長を目指します。



第11次中期経営計画の振り返り

■ 第11次中期経営計画振返り

～経営目標～

	2023/3期 (実績) ※中計スタート時	第11次中期経営計画		
		最終年度 目標	2026/3期 (実績)	評価
コア業務純益(単体) (投信解約損益除く)	79億円	85億円以上	97億円	達成
当期純利益(連結) (親会社株主に帰属する当期利益)	26億円	55億円以上	82億円	達成
ROE(連結) (株主資本ベース)	1.5%	3.0%以上	5.3%	達成
OHR(単体) (コア業務純益ベース・投信解約損益除く)	72.8%	72%台	71.1%	達成
自己資本比率(連結)	11.85%	11%台	9.91%	未達成 ※多額の含み損を抱えていた 有価証券ポートフォリオの処理 を実施。収益・財務構造改善 を図ったことによるもの。

第12次中期経営計画の概要

MISSION 経営理念

- 豊かな地域社会づくりに貢献し、信頼される銀行を目指します
- 新たな時代に柔軟に対応できる強い体力の銀行として発展します
- 明るい働きがいのある職場をつくれます

PURPOSE パーパス

- 困りごとを「ありがとう」に変えながら、“笑顔”と“幸せ”を守りつづける

私たち栃木銀行グループが「地域社会に存在する意義」を“パーパス”として明文化。世の中の変化に応じて当行グループのビジネスや果たすべき役割も変化するが、「ぶれずに貫く当行の存在意義」を共有し、全役職員が同じ方向を向いて歩みを進めていく。

VISION 長期ビジョン

- 「リレーション」と「ソリューション」で地域の未来を共創する企業グループ

栃木銀行グループは「お客様の“最も身近な存在”でありたい」、「地域の皆様の個々の課題だけではなく、広く地域社会の課題を解決していきたい」、それにより「地域社会の持続性を高めていき、地域全体と一緒にあって地域とともに未来を創っていく企業グループでありたい」という想いを表現。

第12次中期経営計画

～概要・経営目標～

【長期ビジョン】「リレーション」と「ソリューション」で地域の未来を共創する企業グループ



計 画	第12次中期経営計画
計画期間	2026年4月～2030年3月（4年間）
目指す姿	「リレーション」と「ソリューション」で地域の未来を共創する企業グループ
テーマ	新たな価値提供の進化
基本戦略	◆①既存ビジネスの深化
	リスクテイクによる信用創造機能の拡大 お客さまとの長期的な信頼関係の構築
	◆②新事業領域の拡大
	新市場開拓／新商品・サービスの拡充 新たなビジネスの展開
	◆③『進化』を支える組織基盤の強化
	人的資本の価値最大化 DX/AIによるサービス向上・業務の更なる効率化/高度化 リスク管理・リスクガバナンス体制の高度化

	2026/3 (実績)	2030/3 (計画)
コア業務純益 (単体・投信解約損益除く)	97億円	200億円以上
当期純利益 (連結)	82億円	130億円以上
ROE (連結・純資産ベース)	5.3%	7.0%以上
OHR (コア業務粗利益ベース、 投信解約損益除く)	71.1%	50%台半ば
自己資本比率 (連結)	9.91%	10%台後半

※市場環境の変化に応じて計画の見直しを適宜実施します。

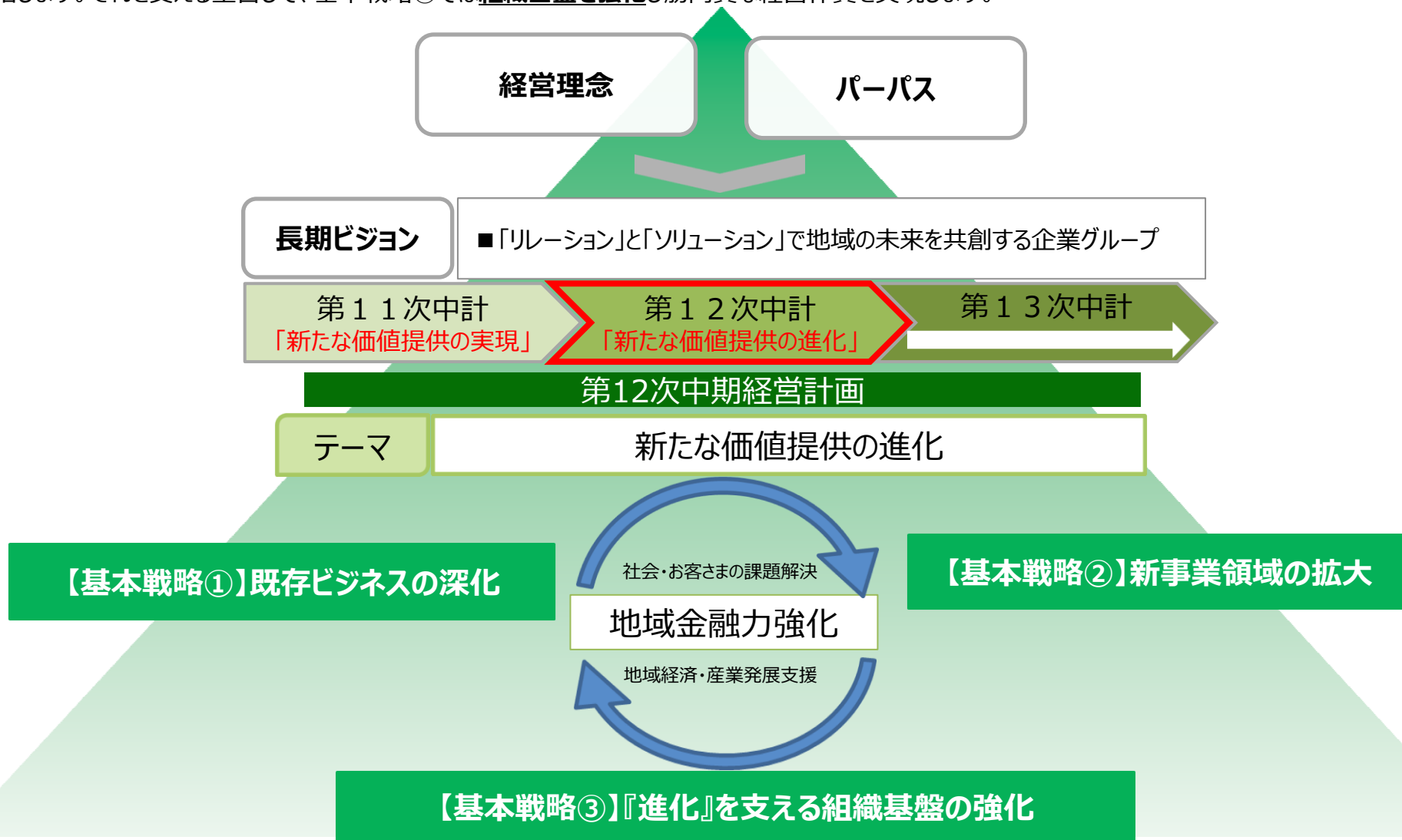
【政策金利想定シナリオ】

- ・2026年 6月政策金利1.00% (+0.25%)
- ・2026年12月政策金利1.25% (+0.25%)
- ・2027年 6月政策金利1.50% (+0.25%)

■ 第12次中期経営計画

～全体像～

栃木銀行グループは、第12次中期経営計画において「新たな価値提供の進化」をテーマとして、3つの基本戦略を展開してまいります。
基本戦略① 預貸を中心とする**既存ビジネスの深化**、および基本戦略② **新事業領域の拡大**により**地域金融機関としての「真価」＝「地域金融力」の発揮**を目指します。それを支える土台として、基本戦略③では**組織基盤を強化**し筋肉質な経営体質を実現します。



栃木銀行グループは、3つの基本戦略を実施することで、**地域金融機関としての「真価」＝「地域金融力」を発揮**し、地域経済の持続的発展に貢献していきます。

【基本戦略①】 既存ビジネスの深化

- ✓ リスクテイクによる信用創造機能の拡大 ～地域企業の価値向上～
 - 事業性評価に基づく融資推進
(経営者保証に依存しない融資、企業価値担保権の活用等)
 - 企業のライフステージに応じた支援 (創業、成長、経営改善、事業再生)
 - 地域企業の持続的成長支援 (M&A・事業承継、人材、DX等)
- ✓ お客さまとの長期的な信頼関係の構築 ～個人の課題の解決～
 - 個人の課題解決
(金融リテラシー向上支援、資産形成支援、資産承継支援等)



【基本戦略②】 新事業領域の拡大

- ✓ 新市場開拓/新商品・サービスの拡充 ～地域企業の価値向上～
 - M&A・事業承継支援の高度化 (地域産業の強化・再編)
 - エクイティ投資強化 (とちぎんC&Cとの連携強化)
- ✓ 新たなビジネスの展開 ～地域課題の解決～
 - 多様なアライアンスによる新たなビジネスの創出
(株)ABEJA(AI事業者)と連携したDX/AI新サービスの展開
(クリーンエネルギー・ソリューションズによるGX支援強化)
 - 地域創生に資する新たなビジネスの創出
(環境対策・まちづくり・広告・農業・観光分野)



【基本戦略③】 『進化』を支える組織基盤の強化

- ✓ 地域金融力発揮のための環境整備
 - 人的資本の価値最大化 (組織・職場環境の整備、専門人材の育成・配置)
 - DX/AIによる効率化・高度化 (顧客接点チャネル・オペレーション・データ活用等のDX化、生成AI～AIエージェントの導入)
 - システムの共同利用による合理化・効率化等の推進・検討 (金融犯罪対策・AML-CFT対応、サイバーセキュリティ対応等)
 - リスク管理と内部統制の実効性向上 (信用/市場リスク管理強化・ガバナンス体制強化)



AI・DXシステム投資

投資額 90億円

- ▶非対面チャネルの機能拡張によるお客さまの利便性向上
- ▶生成AI、データ利活用による行内の生産性向上

- 行内DX
(ローカルLLM・モバイルPC等)
- 顧客DX
(バンキングアプリ・法人ポータル等)
- BPR:
(店頭タブレット・保険手続き電子化等)
- 基盤維持
(高機能ATM・統合サーバー更改等)

人的資本投資

投資額 30億円

- ▶人的資本の価値を最大限発揮すべく、専門人材の育成、営業力強化、福利厚生充実に向けた投資
- ▶外部人材を積極的に登用

- 給与水準の見直し
- 研修の拡充
(営業強化研修等)
- 外部人材登用
(DX・システム人材等)
- 福利厚生の拡充

店舗投資

投資額 120億円

- ▶インフラを起点とした職場環境の改革により生産性の向上を図るとともに、職員のエンゲージメント向上を目指す

- 店舗形態の変更
店舗機能の見直しによるお客さまとの接点強化、相談機能強化
- 本店建替え
働き方改革によるコミュニケーション活性化および業務効率化

【人員余力の創出】

- ◆事務効率化・削減
年間削減時間 344,000h

【人材育成】

- ◆法人・個人営業人材、DX人材
- ◆事業性評価・コンサルティング人材
- ◆自ら考え・挑戦する自律人材

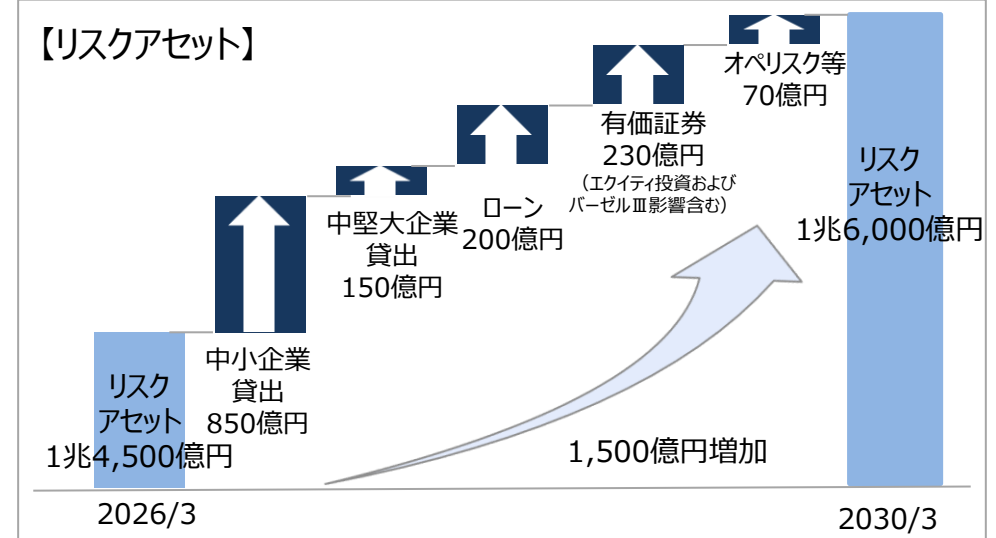
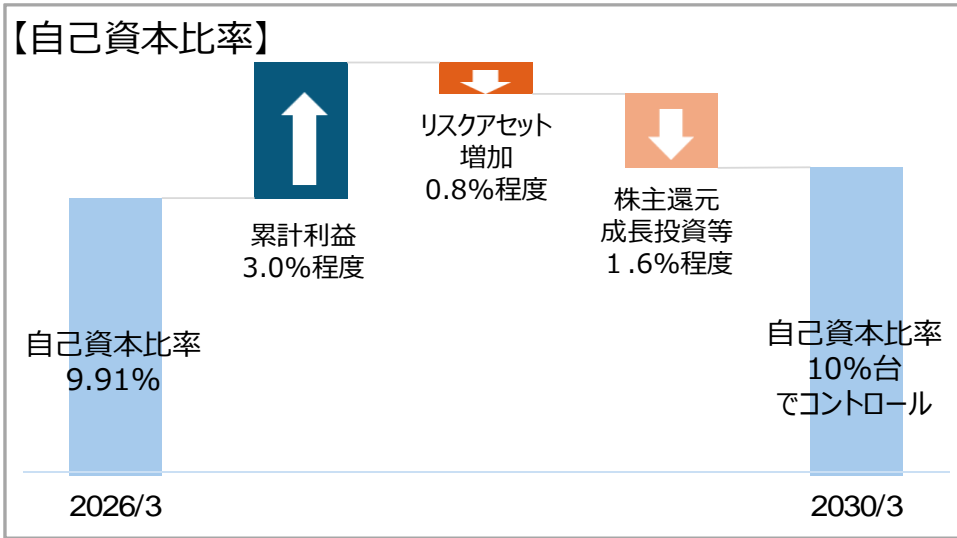
【人材再配置】

- ◆営業・企画等
“人にしかできない仕事”に人員シフト
営業人員構成比率
現状 約25% ⇒ 約35～40%

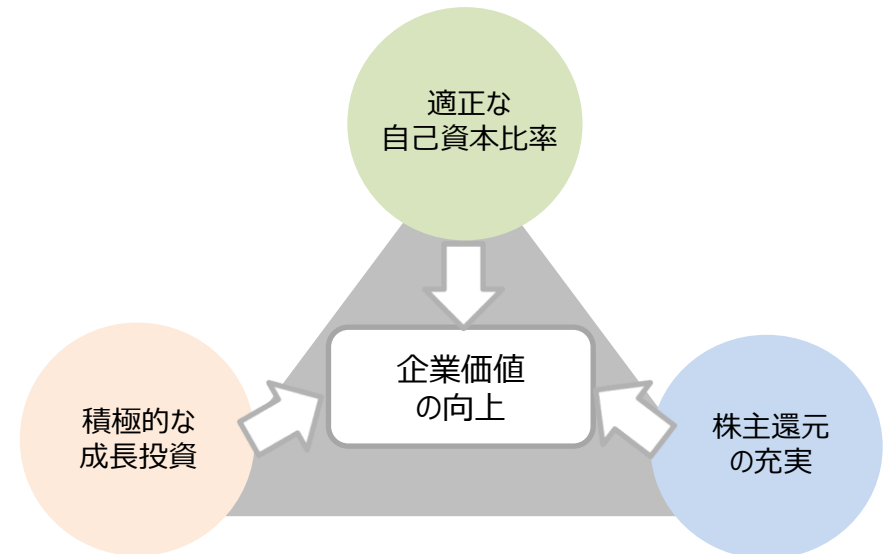
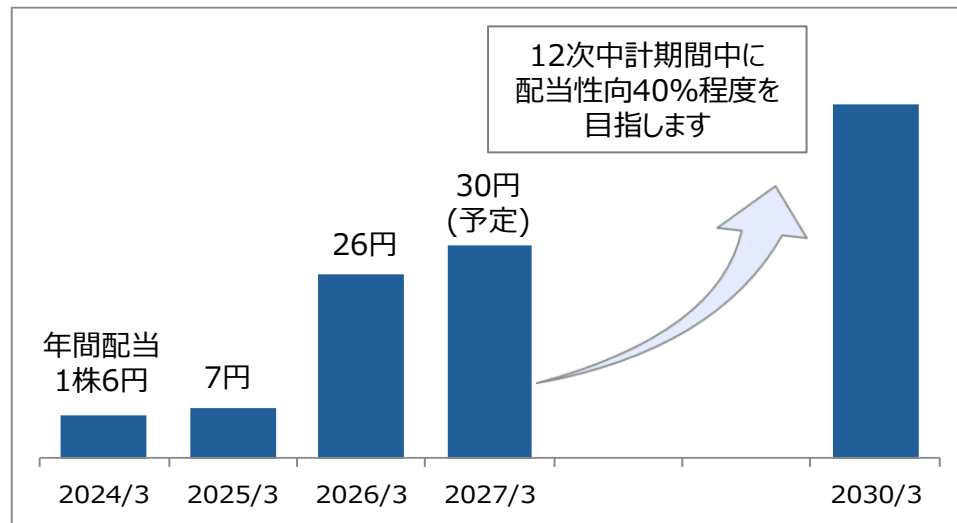
■ 第12次中期経営計画

～資本戦略～

➤ キャピタルアロケーション



➤ 株主還元方針



【数値計画】

数値計画項目	2026/3(実績) 計画期間3年	2030/3(計画) 計画期間4年
預金残高	3兆1,700億円	3兆2,600億円(2.8%増)
融資残高	2兆4,500億円	2兆5,500億円(4.0%増)

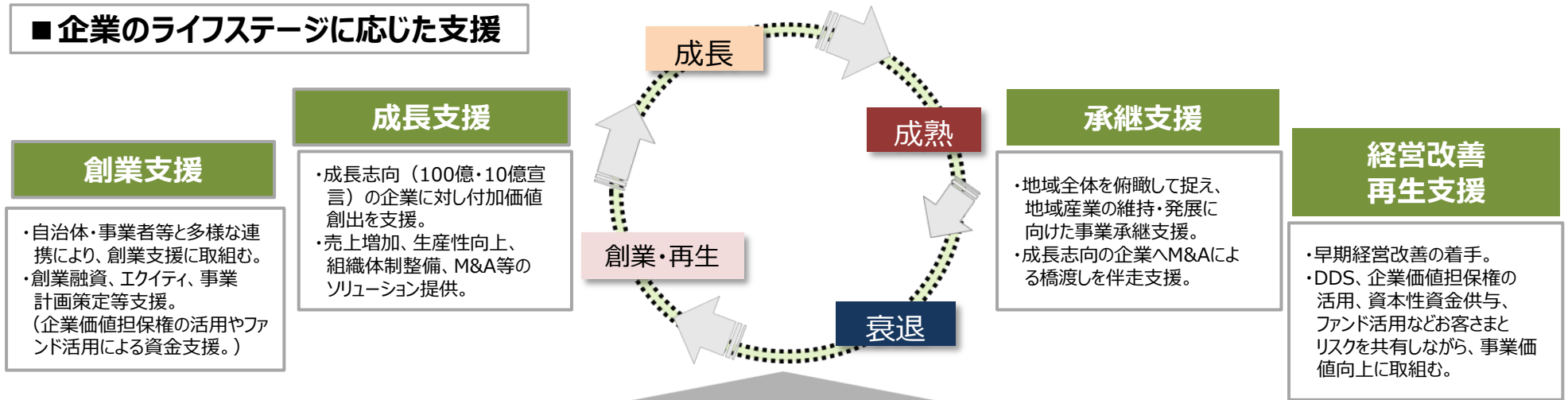
【主なKPI】

基本戦略	KPI項目	2026/3(実績) 計画期間3年	2030/3(計画) 計画期間4年
基本戦略① 既存ビジネスの深化	中小企業融資残高	9,500億円	10,260億円(8.0%増)
	コンサルティング件数	累計4,000件	累計7,500件
	創業融資件数	累計1,100件	累計1,500件
	複数サービス利用顧客比率(個人のお客さま)	27.2%	44.7%(+17.5P)
基本戦略② 新事業領域の拡大	M & A・事業承継支援件数	累計500件	累計750件
	エクイティ投資出資約束額(内エクイティ投資残高)	109億円(72億円)	200億円程度(150億円程度)
	地域課題解決支援の取組み	累計30件	累計45件
基本戦略③ 『進化』を支える組織基盤の強化	エンゲージメント指標(肯定的回答率)	57.5%	62.0%(+4.5P)
	女性管理職比率(次長級以上)	5.2%	13.0%(+7.8P)
	専門人材育成人数(法人営業・個人営業・DX人材)	【法人営業】 コア・ミドル人材 150人 【個人営業】 コア・ミドル人材 160人 【事業支援】 コア・ミドル人材 40人 【DX】 コア・ミドル人材 30人	【法人営業】 コア・ミドル人材 300人 【個人営業】 コア・ミドル人材 350人 【事業支援】 コア・ミドル人材 90人 【DX】 コア・ミドル人材 155人
	年間事務削減時間 (AI・DX・システム投資による従来業務の事務削減)	-	344,000 h

【基本戦略①】既存ビジネスの深化

- ・企業のライフステージ（創業期／成長期／成熟期／衰退期）に応じて個社別の課題解決支援に取り組むとともに、地域全体を俯瞰して捉え、その維持・発展に向けた支援に取り組むことで、地域経済の持続的な発展に貢献します。
- ・企業数が減少する中、創業支援、中堅企業の成長支援に注力することで新たな雇用創出、地域活性化に貢献します。

■ 企業のライフステージに応じた支援



■ 信用創造機能の拡大

地域企業への投融資の拡大

- ・**事業性評価**を起点とした資金供給支援
- ・とちぎんキャピタル&コンサルティング等による**エクイティ投資**（スタートアップ・事業承継投資等）

■ 地域企業の課題解決支援

本業支援による課題解決支援

- ・「**M&A・事業承継支援**」による地域産業の成長支援
- ・「**人材紹介支援**」による企業の持続性向上
- ・「**DX支援**」による企業の生産性向上

業種特性を踏まえた融資、コンサルティング推進

- ・本部の営業部門、審査部門に業種別担当者配置
注力産業：製造、運送、建設、不動産、医療、農業 等
- ・エリア推進専担者の配置

企業に応じたオーダーメイドな伴走支援

- ・本部の営業/審査/事業支援部門、営業店が連携した個社別の取組み方針の明確化
- ・事業性評価を起点とした実態把握

■ 当行主力エリア

栃木県エリア

宇都宮市を中心とした栃木県の
中小企業向け融資の推進

融資残高
600億円増

首都圏エリア

埼玉県東部を中心とした首都圏エリア
の企業向け融資の推進

融資残高
400億円増



■ 営業体制再構築（顧客接点強化/課題解決力強化）

営業体制の強化

エリア制の導入・拡大

・宇都宮ブロック/栃木ブロック/その他のブロックでの**エリア制**導入

顧客接点の拡大

- ・**ビジネスサポートセンター**の設置（間接対面チャネル）
- ・法人営業強化エリアの設定

AI/データ利活用による営業アシスト

・顧客ニーズの発掘、適切なタイミングでの顧客提案など

非対面チャネル機能拡大

法人ポータル・アプリでのサービス拡充

- ・VRラウンジでの**WEB商談会**開催
- ・非対面完結の**事業者ローン**導入

営業への人員シフト

営業店 営業人員（機動力のある地域密着型営業の実践）

	2026年3月	2030年3月
営業人員総数	約25%	⇒ 約35～40%
内 法人部門	約13%	⇒ 約20～23%

※パーセンテージは全職員数に対する割合

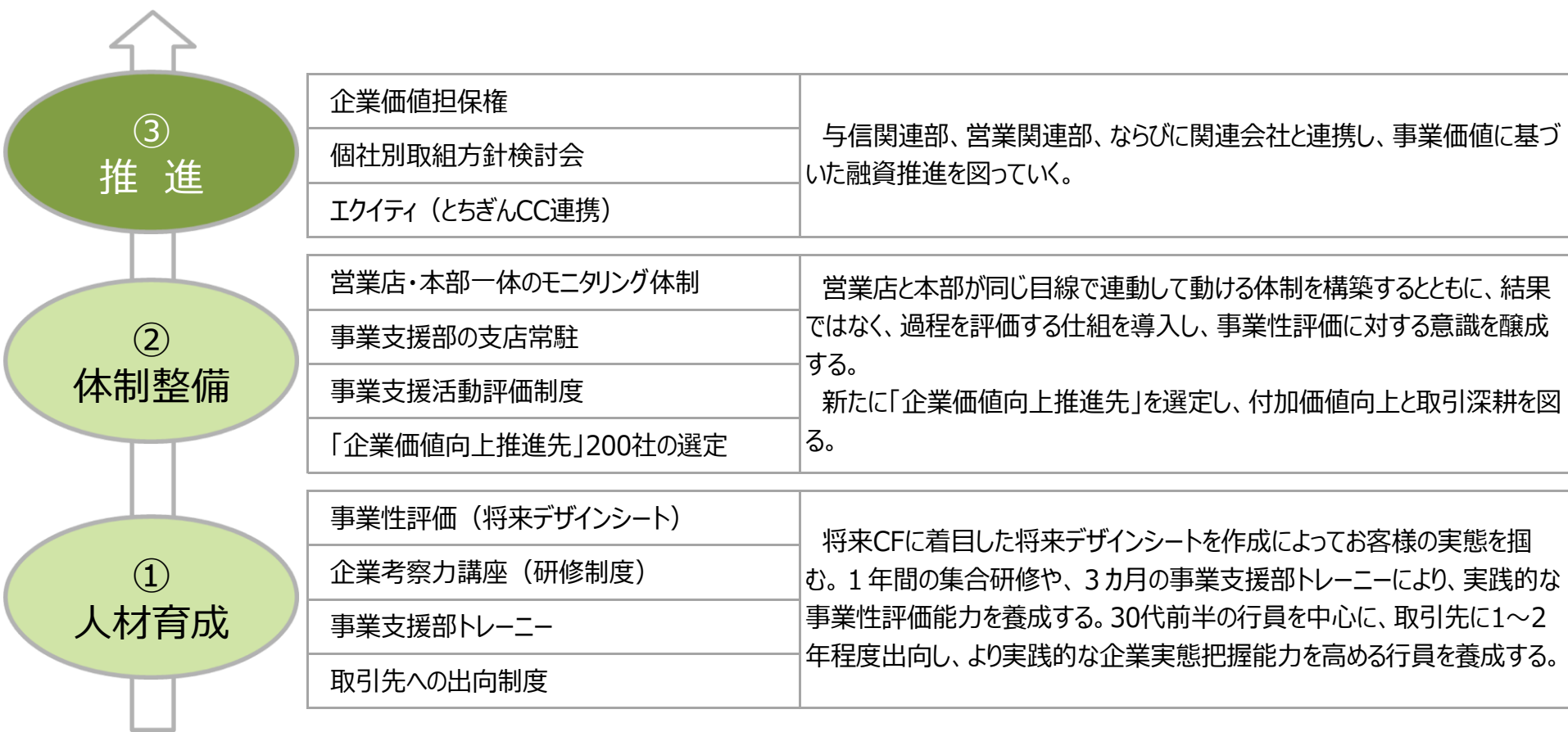
人材育成

事業性評価に基づく企業価値向上支援を担う人材

- ・経営者の相談相手の育成
- ・外部専門機関との連携や出向、専担部署配属等による育成
（行内にない知見の活用・習得、人脈形成、コンサルティング実践）

■ 既存ビジネスの深化 ～事業性融資を起点とした中小企業融資の浸透・拡大～

・中小企業融資拡大に向けては、①職員の個々の知識/スキルの向上、②本部・営業店が一体となった組織としての支援体制の構築、③具体的な推進施策を展開し担保や保証に依存しない事業性融資の拡大に取り組んでまいります。



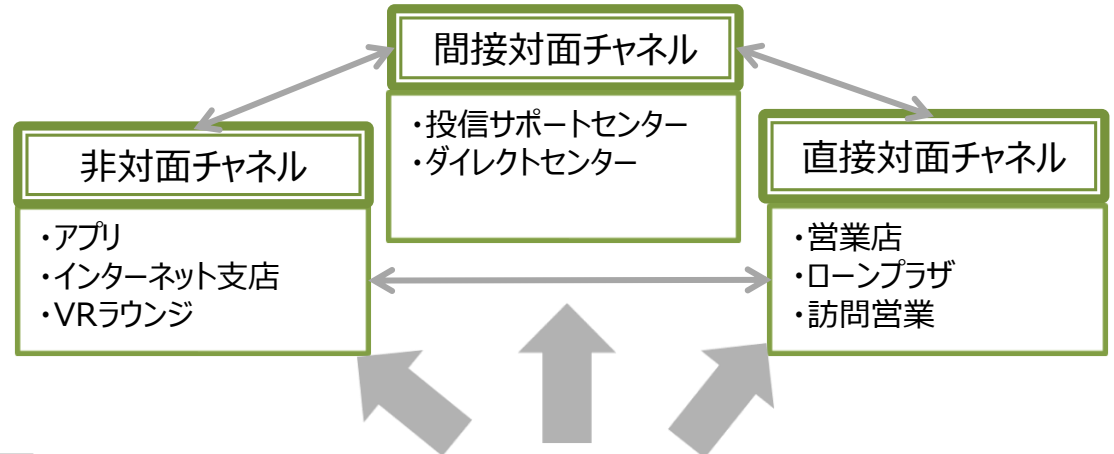
	2030/3（計画） 計画期間4年
「企業価値向上推進先」の付加価値額（EBITDA+人件費）伸長率	地域毎の企業平均を上回る

■ 既存ビジネスの深化

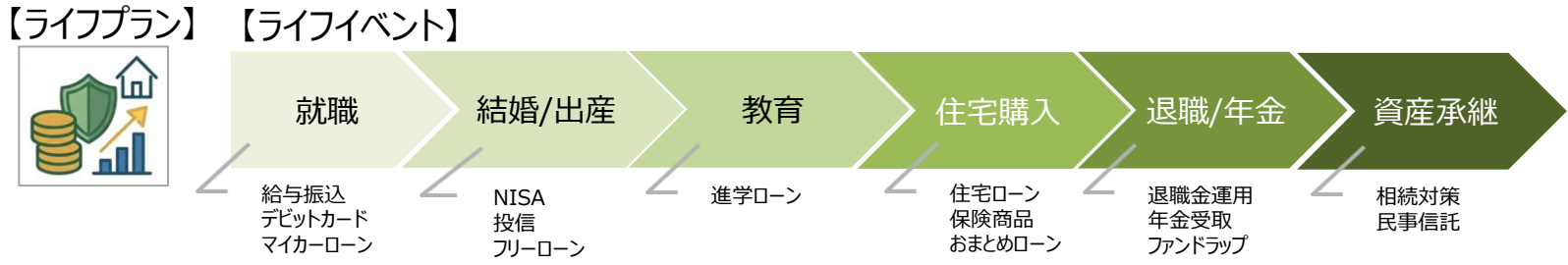
～個人戦略～

■ 多様なチャネルによるお客さまへのサービス提供

- 各チャネル（非・間接・直接）が有効に連携することで、お客さまのニーズに即したサービスを提供します。
- アプリなど非対面チャネルにより、銀行機能を手のひらで実現する利便性を提供します。
- 来店しなくても間接対面チャネルにより、職員が安心のサポートを提供します。
- 直接対面では、専門人材がお客さま一人ひとりの相談に対応します。



■ AI/データを活用した課題解決力強化



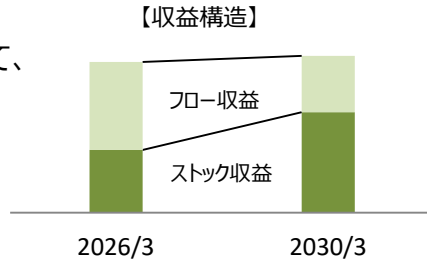
■ お客さまのライフプランを起点とした伴走支援

- お客さまのライフプランを起点とし、ライフイベントに応じた商品・サービスを提供します。
 - 多様な課題・ニーズに対応する新商品の開発・提供を強化します。
- 例) 住宅取得支援 : 子育て、移住、二拠点居住、中古住宅（空き家対策）など
 イベント対応支援 : 目的型カードローン

	2026/3 (実績) 計画期間3年	2030/3 (計画) 計画期間4年
投信・ファンドラップ残高	2,330億円	3,530億円(51.5%増)
住宅ローン残高	6,150億円	6,500億円(5.7%増)

■ ビジネスモデルの転換

- ・ライフプランの作成、定期的なライフプランの見直し等、お客さまとの中長期的な取引継続、拡大に努めます。
- ・ライフプランの中心となる住宅ローン、給与振込、年金振込のお取引を起点に、「人生に伴走する銀行」として、お客さまの利便性と満足度の向上に努めます。
- ・その結果、ストック収益の拡大を図り安定した収益基盤の構築を目指します。



■ 営業体制再構築（顧客接点強化/課題解決力強化）

営業体制の強化

エリア制の導入・拡大

- ・宇都宮ブロック/栃木ブロック/その他のブロックでの**エリア制**導入

顧客接点の拡大

- ・送信サポートセンターの拡大（間接対面チャネル）
- ・“**個人特化型店舗**”の拡大/商業施設等での相談拠点設置
- ・店舗特性に応じて**休日営業、15時以降の営業時間拡大**

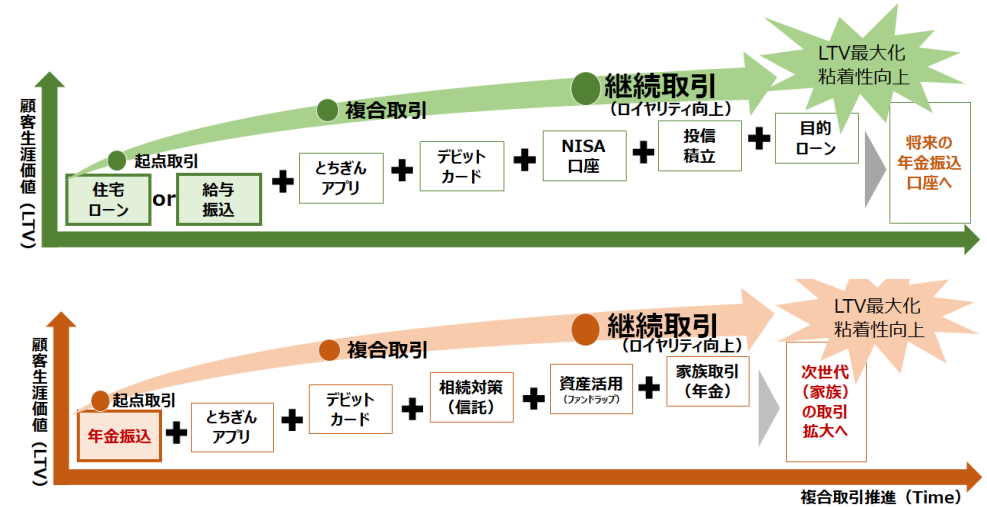
AI/データ活用による営業アシスト

- ・顧客ニーズの発掘、適切なタイミングでの顧客提案など

非対面チャネル機能拡大

アプリ/WEB等での非対面誘客

- ・**デジタルマーケティング**の強化
- ・若年層向けアプローチの拡大
- ・会員制サービスの提供



営業への人員シフト

営業店 営業人員（伴走支援型営業の実践）

	2026年3月	⇒	2030年3月
営業人員総数	約25%		約35～40%
内 個人部門	約12%		約15～17%

※パーセンテージは全職員数に対する割合

人材育成

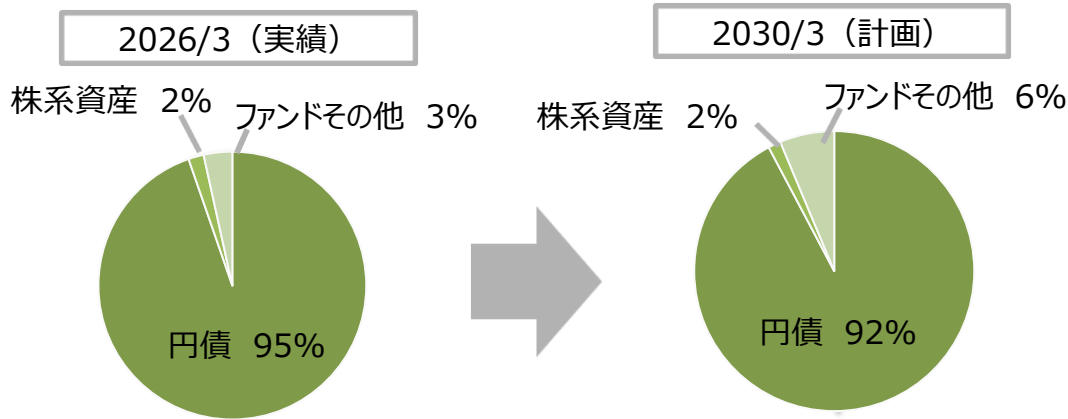
お客さまのライフプランに伴走支援できる人材

- ・お客さまの最も身近な相談相手の育成
- ・お客さま本位の業務運営の浸透
- ・外部専門機関との連携や出向、専担部署配属等による育成（行内にない知見の活用・習得、人脈形成、コンサルティング実践）

■ 既存ビジネスの深化

～有価証券戦略～

- ・有価証券運用は、金利上昇局面において短期国債を中心に安全性を重視した運用を実施します。
- ・イールドカーブの変化を見定め、円債デレートを調整しながら安定収益が確保できる円債を中心としたポートフォリオを目指します。

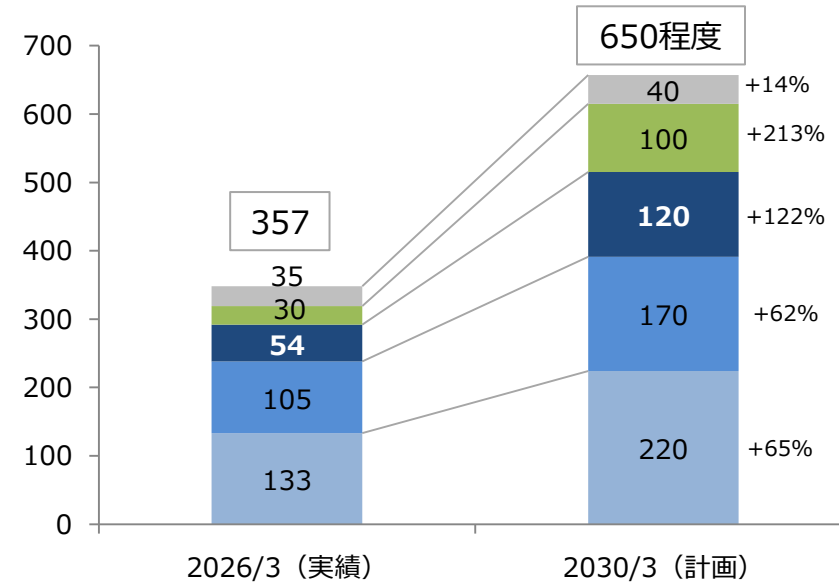


	2023/3 (実績)	2026/3 (実績)	2030/3 (計画)
残高 (億円)	6,206	4,232	5,700
平残 (億円)	6,761	4,165	5,600
利回り (投信解約損益除く)	0.56%	0.72%	1.76%
円債デレーション	7.7	2.0	3.4

～資金収益～

【貸出金利息および有価証券利息配当金等】

単位：億円



- 預け金
- 有価証券
- 中堅大企業・地公体
- 個人ローン
- 中小企業

【基本戦略②】新事業領域の拡大

■ 新事業領域の拡大

～M&A・事業承継／エクイティ戦略～

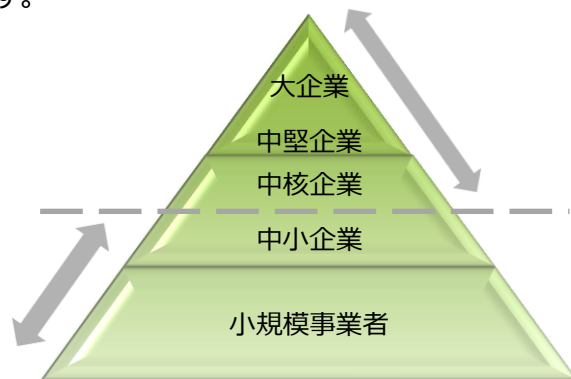
【M&A・事業承継戦略】

・事業承継ニーズ（個社別支援）に応えながら、地域産業全体の強化・再編といった俯瞰した目線をもった持続的成長への伴走（面的支援）によって永続的な地域経済の発展に貢献します。

＜これまでの提供価値＞

～株式“譲渡”案件の創出～

- M&A
 - ・地元応援型M&Aサービス
 - “とちぎ”の結び目の推進
- 事業承継
 - ・後継者の選定
 - ・株式移転計画の策定



＜提供価値の進化＞

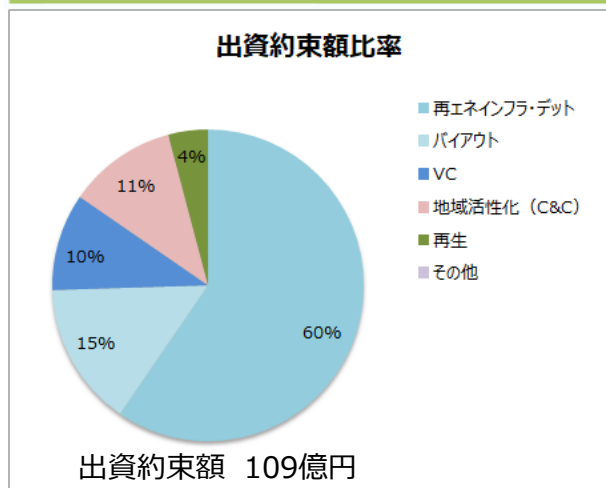
～株式“譲受”案件の創出～

- M&A
 - ・能動的M&A（買）案件探索支援
 - ・PEファンドを活用した成長戦略支援
 - ・IPO支援
- 事業承継
 - ・戦略的組織再編支援
 - ・資本戦略支援

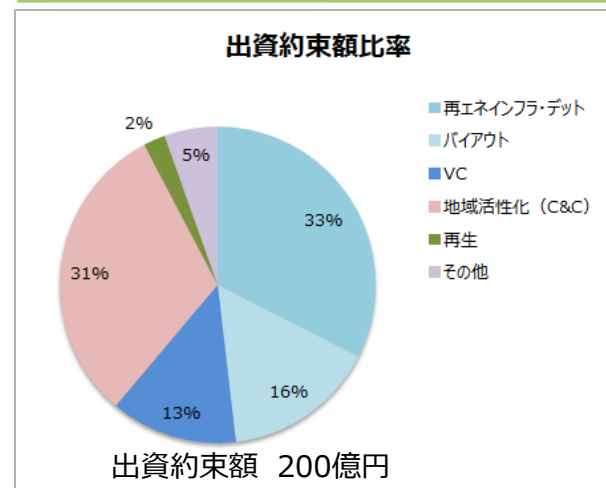
【エクイティ戦略】

・インカムゲインとキャピタルゲイン、企業のライフステージに応じたエクイティ投資枠を設け、バランスを考慮したエクイティポートフォリオの運営を行います。
 ・地域産業全体の強化・再編に向けてM&A/事業承継、成長支援やスタートアップ支援など、積極的なエクイティ投資による地域へのリスクテイクを推進します。

2026/3（実績）



2030/3（計画）



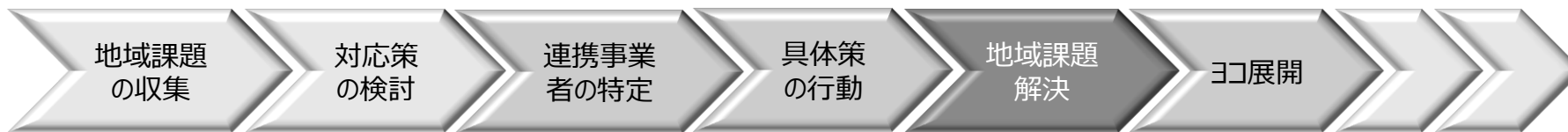
■ 新事業領域の拡大

～地域創生～



グループ企業および多様なアライアンスによる地域の持続性向上

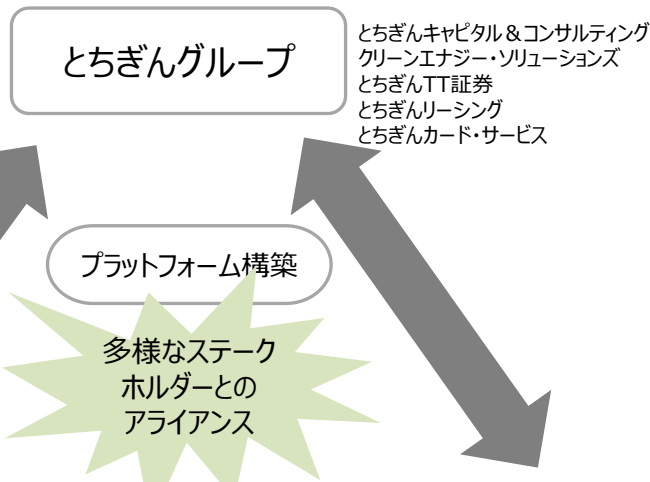
- ・GX/脱炭素化支援などの「**環境対策**」、市街地再開発などの「**まちづくり**」、事業創出など「**社会課題解決**」の3つの視点から地域活性化に取り組みます。
- ・とちぎんグループ、地域のステークホルダー、外部事業者と連携し、地域課題解決に資するビジネスの創出に取り組みます。
- ・また、地域に社会/環境的インパクトをもたらす企業の成長を支援することで、域内経済循環による地域エコシステム構築を目指します。



地域課題解決/地域活性化

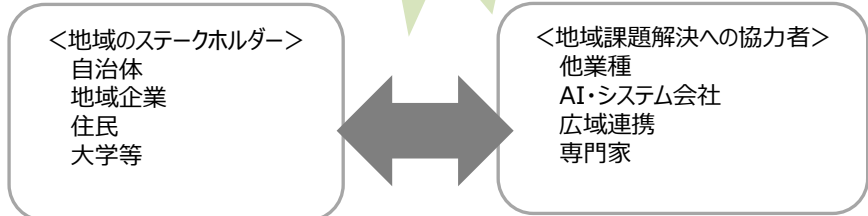
地域課題解決に向けた取り組み

	環境対策	まちづくり	社会課題解決
分野	カーボンニュートラル	エリア・マネジメント	新事業分野への進出 (農業・観光・広告)
	生物多様性保全	にぎわい創出 (銀行店舗活用)	地域企業 成長加速支援
	資源循環型経済	市街地再開発 (LRT延伸・スポーツ等)	創業者等 販路拡大支援



多様なアライアンス

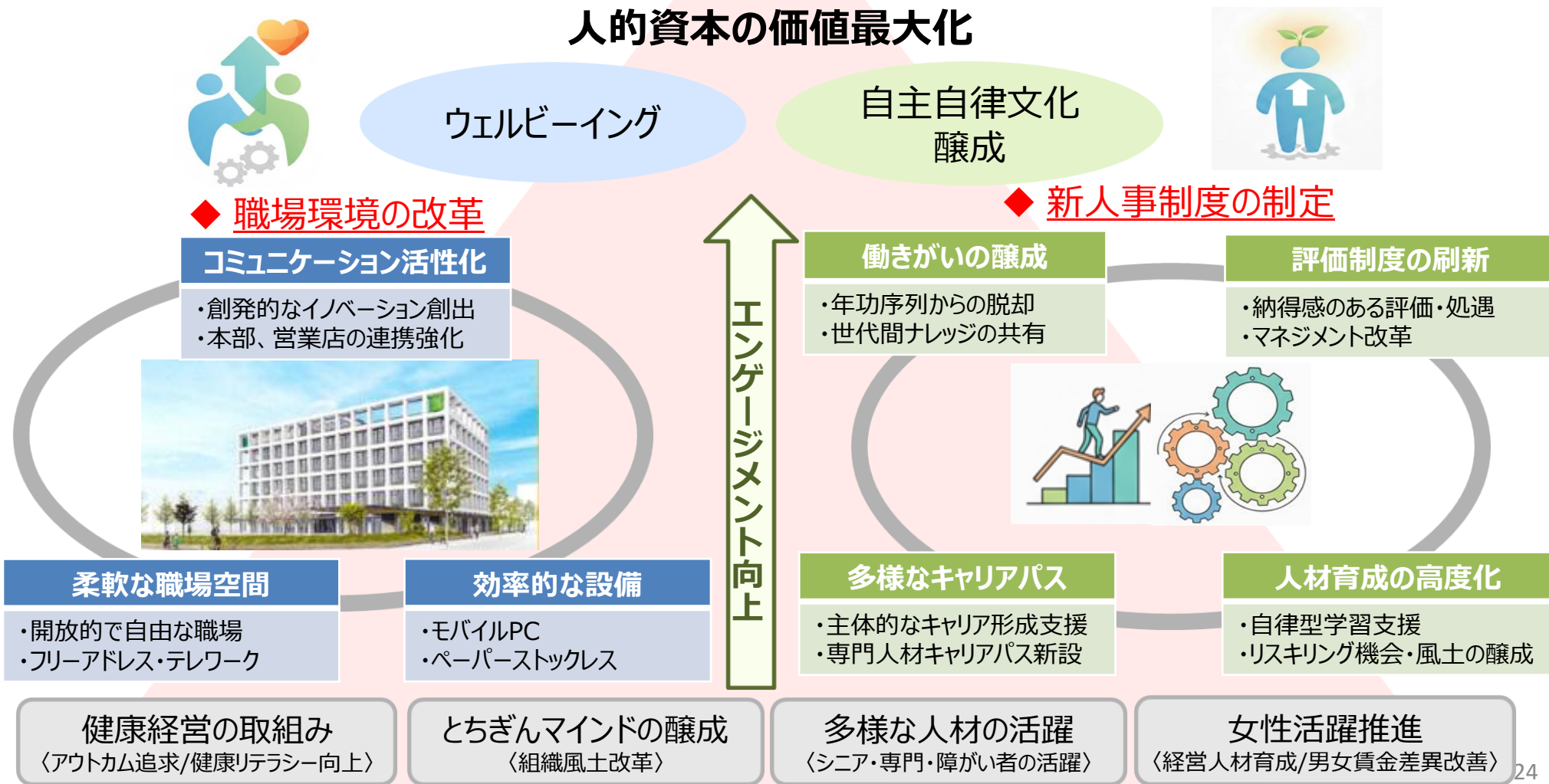
- 自治体・大学→産業振興、観光連携、環境対応、スポーツ振興、福祉対策等
- 他業種→証券会社、スポーツ事業者、広告/農業/観光事業者
- AI・システム会社→システム高度化、効率化、セキュリティ強化
- 広域連携→北関東3行連携、結び目 (M&A支援)



【基本戦略③】『進化』を支える組織基盤の強化

『進化』を支える組織基盤の強化 ～人的資本の価値最大化～

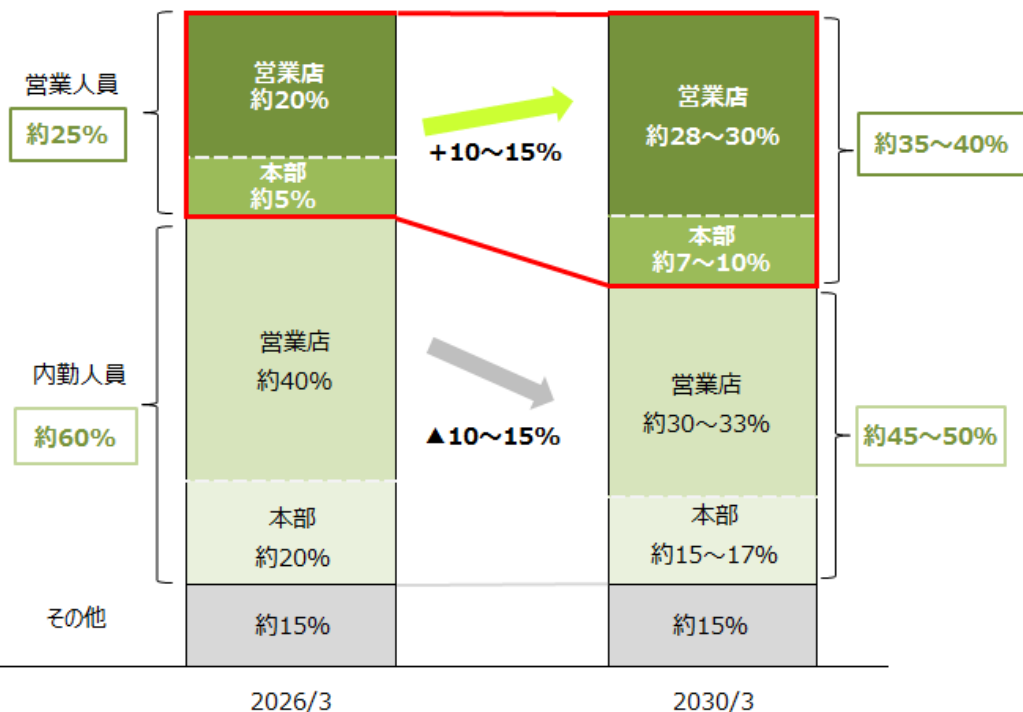
職員一人ひとりが、地域やお客さまと向き合い「自ら考え・挑戦する」ことが、課題解決や新たな価値創造につながると考えます。その人材育成の土台として、「新本店建替」を契機とする働き方変革、「新人事制度制定」に取り組み、仕事の意義や成長を実感して働くことで、職員一人ひとりのウェルビーイングを高めます。以上のことを通じて「人的資本の価値最大化」を実現してまいります。



『進化』を支える組織基盤の強化 ～人的資本の価値最大化～

経営計画と連動した人材配置

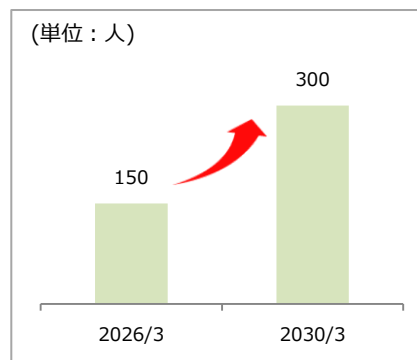
DX/AIによる銀行業務の抜本的な変革により、多くの役職員が地域やお客さまと向き合う時間を捻出し、“人にしかできない仕事”に人材のリソースを再配分します。



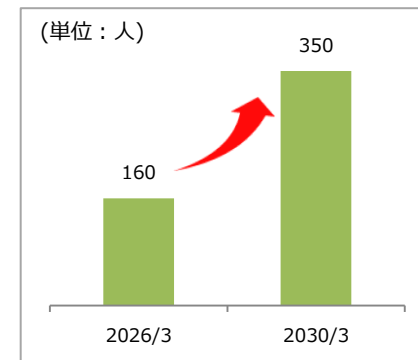
新たな価値を創出・提供する人材育成・獲得

地域・お客さまへの価値提供、行内の生産性向上に向けた専門人材の育成、外部人材の獲得を図り、積極的な登用に取組みます。

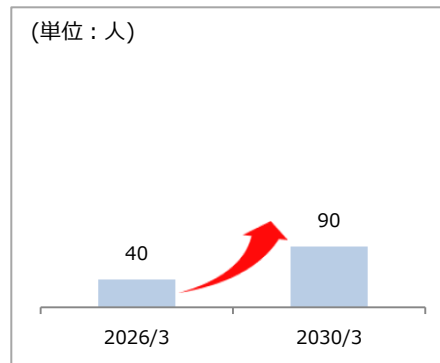
【法人営業コア・ミドル人材】



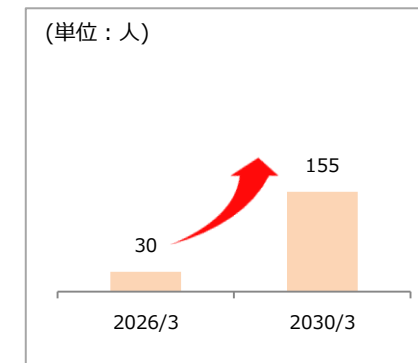
【個人営業コア・ミドル人材】



【事業支援コア・ミドル人材】



【DXコア・ミドル人材】



『進化』を支える組織基盤の強化

～DX/AIによるサービス向上・業務の更なる効率化/高度化～

- ・(株)ABEJA (AI事業者) 等と連携したAI/生成AI活用を推進します。
- ・計画2年目に徹底的な業務効率化、高度化を進めて3年目より本格実装します。
- ・計画3年目以降、大幅な人員余力を生み出し営業部門、企画等の付加価値の高い業務へシフトを目指します。
- ・計画1年目から事業性評価、コンサルティング能力強化に向けた教育を拡充し、人員シフトに向けた人材育成に取組みます。

計画1年目
基盤構築と業務効率化開始



計画2年目
業務効率化の拡大



計画3年目以降
業務変革の本格実装と価値創出

ローカルLLM構築

- ・行内生成AI活用開始
- ・音声自動文書化
議事録作成、CRM入力補助
- ・顧客提案資料等の作成補助
- ・規程/マニュアル検索

AIエージェント稼働開始

- ・稟議書等作成支援
- ・格付・自己査定支援
- ・AIによる予兆管理・モニタリング
口座動向などから顧客変調を察知
- ・AIによる与信判断アシスト
- ・AIによる営業アシスト

AIエージェント本格稼働

- ・AIコンシェルジュによる問い合わせ対応
24時間365日対応の顧客接点
- ・AI/生成×データ活用
適切なタイミングでの顧客提案
- ・AI自動審査
- ・AI営業

・データ基盤構築 ・API連携 ・データ利活用

・非対面チャネルの機能拡張、広域展開、顧客接点強化（アプリ、法人ポータル、いちご支店等）
・来店レス、デジタル完結サービスの拡充
・店頭DX : 店頭タブレット導入、多機能ATM導入

・人材育成の強化

人員余力
の創出

営業力
強化

生産性
の向上

付加価値
拡大

■ 『進化』を支える組織基盤の強化

～リスク管理・リスクガバナンス体制の高度化～

銀行経営における業務の幅や深さが拡大する中、晒されるリスクは複雑・多様化しています。そのような中、とちぎんグループは、地域経済・産業の発展やお客さまの課題解決に向けて「失敗を恐れず」に様々な新たな取組みに挑戦してまいります。リスク管理・リスクガバナンス体制の高度化を図ることで、事業の信頼性と挑戦を両立させ、地域とともに持続的な成長を目指します。

項目	中計施策
■ リスク管理の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・信用ポートフォリオにおけるカテゴリー別分析強化 ・有価証券ポートフォリオ損益管理におけるアクションプランの実効性向上 ・流動性リスク管理の枠組み及びモニタリングの強化 ・リスク資本配賦の高度化 ・サードパーティリスク管理強化
■ フォワードルッキングな リスク管理手法の導入	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク波及経路を踏まえたストレスシナリオの研究、見直し、アクションプランへの反映 ・ストレス下における流動性供給能力の把握及び実効性向上 ・AI積極活用等を踏まえたITリスクマネジメント強化、AIガバナンスの構築 ・インシデント発生時を想定したCSIRT会議体の機能向上 ・サーバー攻撃に対する監視強化
■ 3線防御体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・1線リスクオーナーにおける自立的管理能力の向上 ・2線リスク管理部署における支援・モニタリング強化 ・3線監査部署における経営に資する監査に向けた取組み強化
■ 「顧客本位の業務運営」 (FD)の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・FD遵守状況に関する1線、2線でのモニタリング/分析強化 ・PDCA運営の強化 ・銀行、証券連携強化（FD方針、FD方針ガイドブック共通化等）
■ 専門人材の育成・確保	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理/市場運用/システム/サイバー/マネー・ローンダリング/テロ資金供与防止/金融犯罪防止等に精通した人材の育成・確保

Appendix 第11次中期経営計画の振り返り（KPI）

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～

コンサルティング件数・融資実行額

	目標	実績	達成率
コンサルティング件数	7,850件	9,684件	123%
(コンサルティングに伴う) 融資実行額	1,600億円	3,510億円	221%
コア顧客増加数	750件	752件	100%

・地域企業に対するコンサルティング件数、融資実行額など目標を上回る実績となりました。12次中計においては「M&A・事業承継」「人材紹介」「DX」等の課題解決を更に強化してまいります。

データレイクの構築と活用

【目標】

・段階的データ整理と蓄積によるデータレイク構築とBIツールと連動したデータ利用開始

【実績】

・データ基盤構築と勘定系/統合DBなどのデータ整理・自動連携までに時間を要したため、BIツール活用によるデータ分析などの実務的な本格稼働に至っていない状況です。

【対応】

・当初計画に対して進捗が遅れていますが、外部事業者との連携により、行内にCDOを中心としたAI/DX推進のプロジェクトチームを立上げ、データレイクを含めた行内外のデータ活用を加速度的に進めてまいります。

投資信託残高・投信契約者数

	目標	実績	達成率
投資信託残高	2,300億円	1,983億円	86%
投信契約者数	70,900件	75,592件	107%
NISA口座数	47,600件	40,530件	85%

【未達要因】

・積立NISAなど投資による資産形成が増加する一方で、株価上昇など市場環境から利益確定売りが増加しました。また、得意とする個別・対面訪問型営業は、日中に会えない資産形成層との接点に弱く、取組んでいる資産形成層との取引強化のための非対面・対面チャネルが連動した営業活動などの強化が途上となったことなどが要因です。

【対応】

・店舗・営業拠点の体制強化や営業時間見直しなど資産形成層との接点を強化します。
 ・また、休日セミナー開催、職域などの活動とアプリなどの非対面サービス推進から、様々な提案に繋げてまいります。
 ・ゴール（資産形成目標・目的）が不明瞭なことによって、短期的な収益確保優先に繋がりが易いことから、ゴールベースアプローチによるライフプラン作成などの徹底とそれに基づくNISA口座活用、ファンドラップなどを推進してまいります。

有担保・無担保ローン実行件数

	目標	実績	達成率
有担保ローン 実行件数	5,400件	4,115件	76.2%
無担保ローン 実行件数	16,500件	14,815件	90.0%

【未達要因】

・有担保・無担保ローンともに目標未達、特に有担保ローンは達成率76%となりました。ローン申込み件数を上げるための営業活動やお客さま接点不足、選んでいただくための商品開発や取引時サービス魅力度向上など取組むべき課題への対応が途上にあることなどが要因です。

【対応】

・アプリなどの非対面チャネル、ダイレクトセンター（間接対面）、職域（直接対面）などにより、ローンニーズの高い顧客層との接点を強化してまいります。
 ・特に有担保ローンについては、個人取引の起点であると認識しており、住宅事業者への営業強化、営業時間見直し等のお客さまとの接点強化、申込みから実行にいたるまでのお客さまのフォロー、商品性の向上など複合的に強化を図ってまいります。

基本戦略 2 : 体制強化

店舗ネットワーク			
	計画	実績	計画比
店舗数	66店舗	67店舗	△1
フルバンク	49店舗	53店舗	△4
個人店舗	15店舗	11店舗	+4
出張所	2店舗	3店舗	△1

・比較的狭い営業エリア内に重複する店舗など、店舗ネットワークの見直しを実施しました。
 ・金利上昇により預貸ビジネスの重要性が高まるなかで、フルバンク機能を有する店舗が計画比で4店舗多くなっていますが、引き続き、柔軟に店舗機能の見直しを進めてまいります。

エリア本部制の導入

【目標】
 営業エリアを大きく区分し、各エリアにエリア本部を設置
 【実績】
 埼玉エリア本部の設置（1エリアのみ）
 ※当行は栃木県内エリアと埼玉県東部エリアを中心に営業基盤を有しており、マーケットが大きくかつ特性が異なり、本社から離れている埼玉県にエリア本部を設置しました。

【今後の対応】
 ・宇都宮ブロック、栃木ブロック、その他ブロックにおいて、エリア制を導入し、効率的な営業体制の構築を進めてまいります。

非対面チャネル強化

	計画	実績	達成率
アプリダウンロード数	240,000	244,135	101.7%
インターネット支店口座数	1,500	2,215	147.7%

・アプリ機能強化およびアプリダウンロード数については計画どおり推移しています。
 ・インターネット支店については、開設の遅れから11次中計期間の口座数の計画は低い設定です。12次中計において本格的な推進と施策展開によって、新たな顧客層との取引拡大を図っております。

基本戦略 3 : 人的資本投資の強化

ダイバーシティ&インクルージョン			
	目標	実績	達成率
女性管理職比率	16%以上	17.3%	108%
男性育休取得率	90%以上	100.0%	111%

専門人材育成			
	目標	実績	達成率
FP1級技能士	55人	56人	104%
ITサポート	500人	549人	110%
中小企業診断士 経営コンサル	60人	58人	97%

・効率的な店舗運営のために店舗機能・配置の見直し、職員が活躍できる社内環境の整備、専門人材の育成など、コンサルティング営業が推進できる体制、人的資本投資の強化に取り組みました。

本資料には、当行グループの将来予測、目標、計画に関する記述が含まれております。

これらの記述は、資料作成時点において入手している情報をもとに、一定の前提条件により作成しております。前提条件においては主観的なものであり、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。

尚、経営環境が大きく変化し、計画と実態に乖離が生じた場合には、柔軟に計画の見直しを実施いたします。

<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