



栃木銀行

First for You
あなたとともに

2023年3月期

決算説明会

(2023年6月6日)

決算の概要

決算概要	P 3
資金利益	P 4
コア業務純益	P 5
預金等（預金＋譲渡性預金）の状況	P 6
貸出金の状況	P 7
預り資産の状況	P 8
有価証券の状況	P 9
経費	P 10
不良債権（金融再生法開示債権）の状況	P 11
株主還元方針について	P 12
自己資本比率の状況と連結ROE	P 13
業績予想	P 14

パーパス・サステナビリティ経営

パーパスの制定	P 16
長期ビジョンの制定	P 17
サステナビリティ経営の実現	P 18

第11次中期経営計画の概要

前（第10次）中期経営計画の振り返り	P 20
第11次中期経営計画全体像	P 21
第11次中期経営計画 計数目標	P 22

第11次中期経営計画の重点施策

【基本戦略1】収益力強化	
1-1 営業戦略	P 24
1-2 法人戦略	P 25
（参考）地元応援型M&Aサービスの広域展開	P 26
1-3 個人戦略	P 27
1-4 DX戦略	P 28
【基本戦略2】体制強化	
2-1 店舗戦略	P 29
2-2 新事業戦略	P 30
（参考）(株)クリーンエナジー・ソリューションズ	P 31
2-3 リスク管理の高度化	P 32
2-4 グループ戦略	P 33
2-5 資本戦略・株主還元方針	P 34
【基本戦略3】人的資本投資の強化	
3-1 人材戦略①	P 35
3-2 人材戦略②	P 36
（参考）ダイバーシティの取組	P 37

決算の概要

決算概要

(億円)

【単体】	2022/3	2023/3	増減額	増減率
業務粗利益	269	270	+1	+0.5%
資金利益	254	290	+36	+14.2%
役務取引等利益	42	44	+2	+3.3%
その他業務利益	△28	△64	△36	△127.8%
経費	221	213	△8	△3.6%
実質業務純益（注）	47	56	+9	+20.2%
コア業務純益	75	120	+45	+59.3%
コア業務純益（除く投信解約損益）	74	79	+5	+6.7%
一般貸倒引当金繰入額①	6	△7	△13	△225.0%
業務純益	41	64	+23	+56.4%
国債等債券売却損益	△28	△63	△35	△123.6%
臨時損益	3	△20	△23	△760.4%
不良債権処理額②	14	34	+20	+137.5%
経常利益	44	43	△1	△1.1%
当期純利益	30	22	△8	△28.2%

<貸倒償却引当費用①+②>	20	27	+7	+31.1%
---------------	----	-----------	----	--------

【連結】	2022/3	2023/3	増減額	増減率
経常利益	55	50	△5	△9.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	36	26	△10	△26.9%

【単体 決算ポイント】

- 資金利益は、有価証券売却損に対して、ヘアファンド等の投資信託解約益を計上したことから、対前期比36億円増加しました。
- その他業務利益は、国内外の金利上昇により、保有する有価証券の評価損が拡大したことを受け、評価損銘柄を売却、その売却損の計上により、対前期比36億円減少しました。
- 当期純利益は、大口債務者の倒産等もあり、不良債権処理費用（貸倒償却引当費用）が対前期比7億円増加、その他、前年と比較し、法人税等の負担増加もあり、対前期比8億円減少しました。
- コア業務純益（投信解約損益を除く）、実質業務純益など、本業に関する利益は、役務取引等利益の増加、経費削減効果もあり、それぞれ対前期比増加となりました。

【連結 決算ポイント】

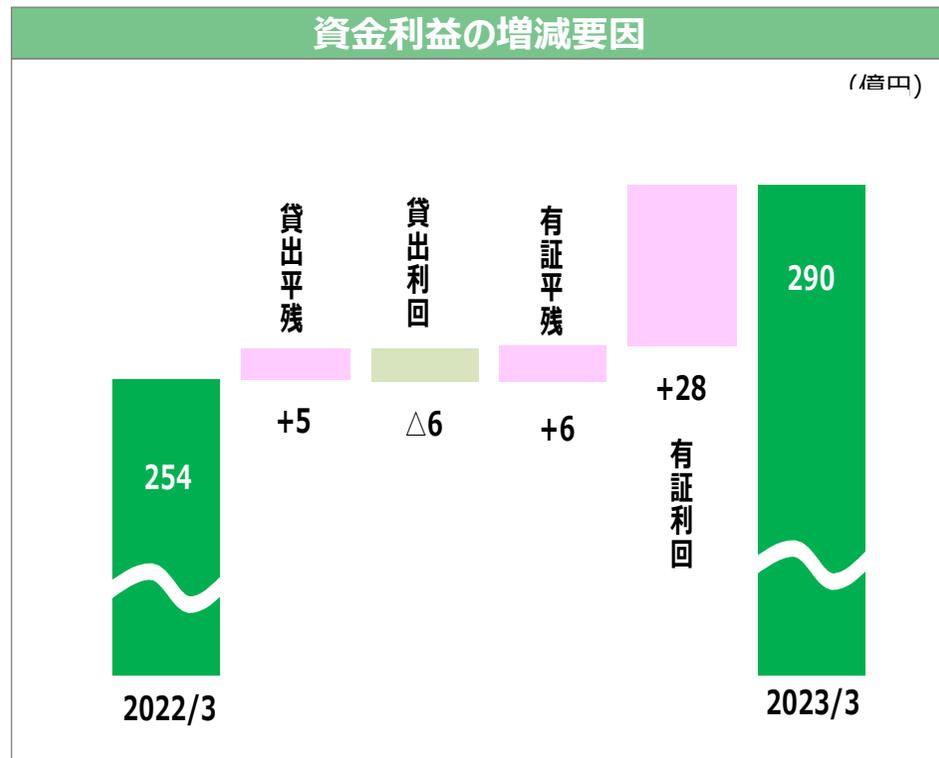
- 主に単体決算と同様の理由から、2023年3月期の連結決算の経常利益ならびに親会社株主に帰属する当期純利益は、対前期比減少しました。

資金利益

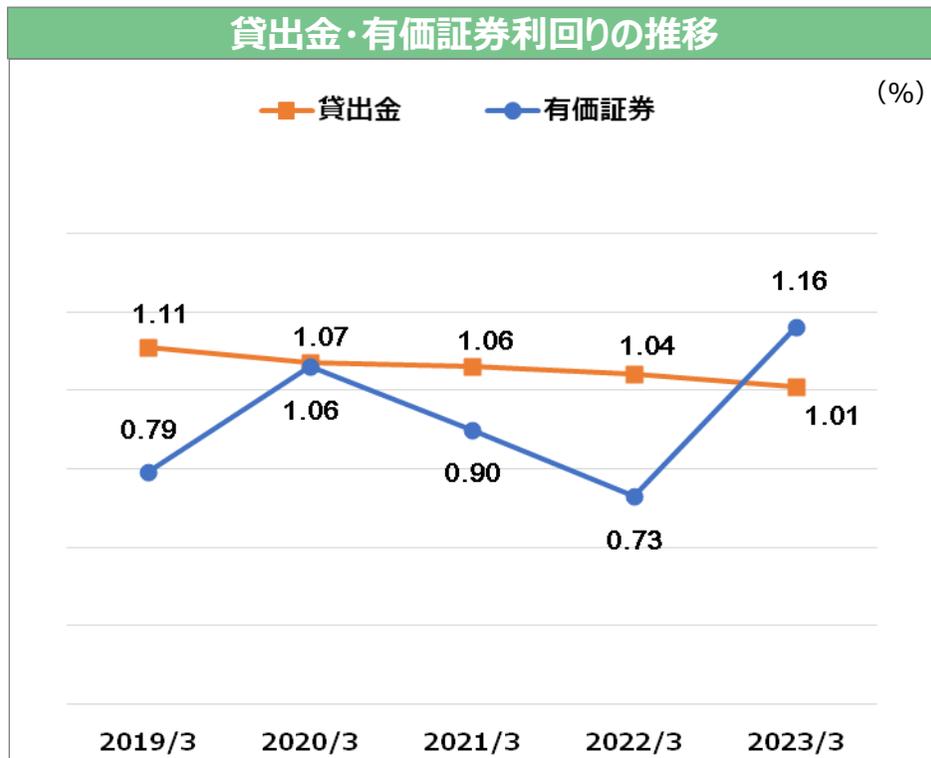
(億円)	2022/3	2023/3	増減額	増減率
資金利益	254	290	+36	+14.2%
貸出金利息	204	203	△1	△0.3%
有価証券利息配当金	43	78	+35	+81.8%
預け金利息	8	8	+0	+1.3%
預金利息(△)	2	1	△0	△44.8%

- 貸出金利息は、個人・中小企業向け貸出を中心に平残を増加させたものの、利回りの低下により、対前期比1億円減少しました。
- 有価証券利息配当金は、有価証券売却損に充てるためのベアファンド等の投資信託解約益が含まれるため、対前期比35億円増加しました。
- 預け金利息や預金利息は対前期比横ばいで、資金利益全体では対前期比36億円増加となっています。

資金利益の増減要因



貸出金・有価証券利回りの推移

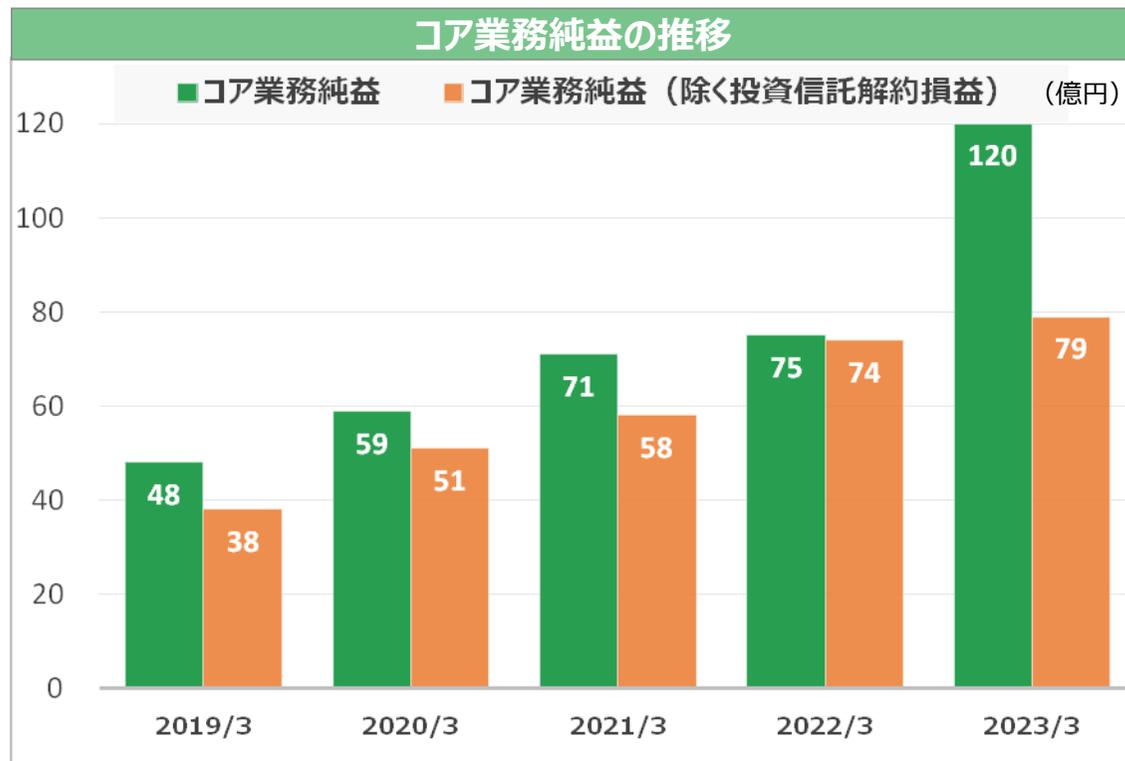


コア業務純益

(億円)	2022/3	2023/3	増減額	増減率
実質業務純益 (注1)	47	56	+9	+20.2%
コア業務純益 (注2)	75	120	+45	+59.3%
コア業務純益 (除く投資信託解約損益)	74	79	+5	+6.7%

注1：実質業務純益＝業務純益（一般貸倒引当金繰入前）

注2：コア業務純益＝実質業務純益－国債等債券損益



● 2023年3月期は、有価証券の売却損に充てるためにヘッジ目的で取り組んだベアファンドの解約益の計上により、対前期比45億円の増加となりました。

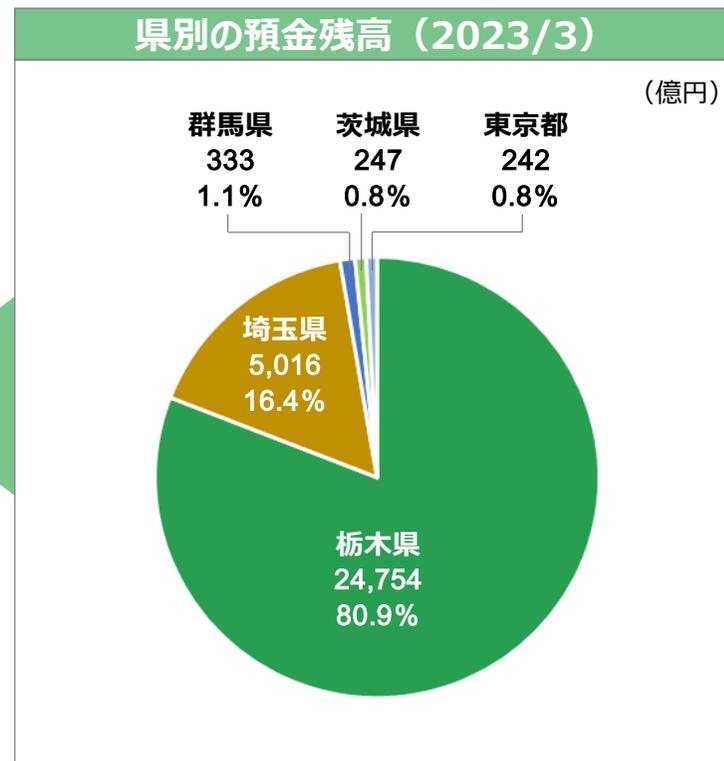
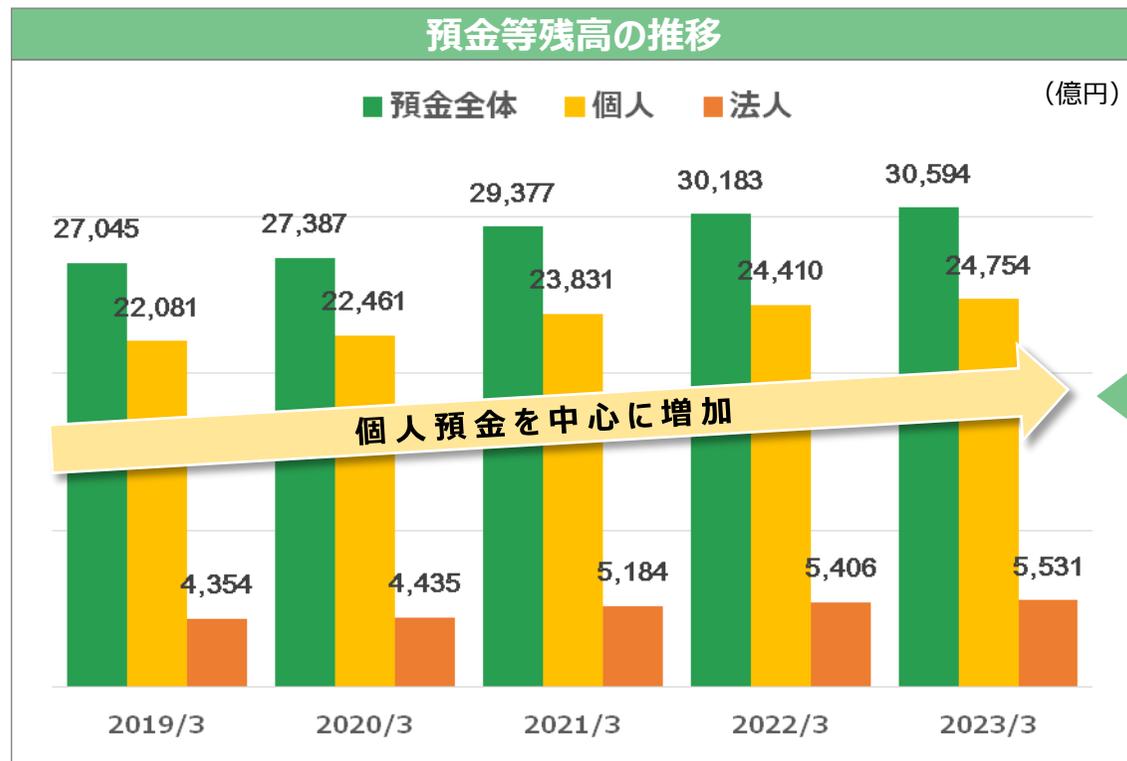
● 投資信託解約損益を除くコア業務純益は、経費の削減等により対前期比5億円増加しております。

* コア業務純益は、貸出金利息収入や有価証券利息配当金の資金運用収益と、手数料等の役務取引等収益から得られる利益であり、銀行の本業収益力を表すもの。

預金等（預金＋譲渡性預金）の状況

(億円)	2022/3	2023/3	増減額	増減率
預金等	30,183	30,594	+411	+1.3%
うち個人	24,410	24,754	+344	+1.4%
うち法人	5,406	5,531	+125	+2.3%

● 当行は地域に根差した営業基盤を有し、個人預金を中心に増加しています。2022年3月末比411億円増加となりました。

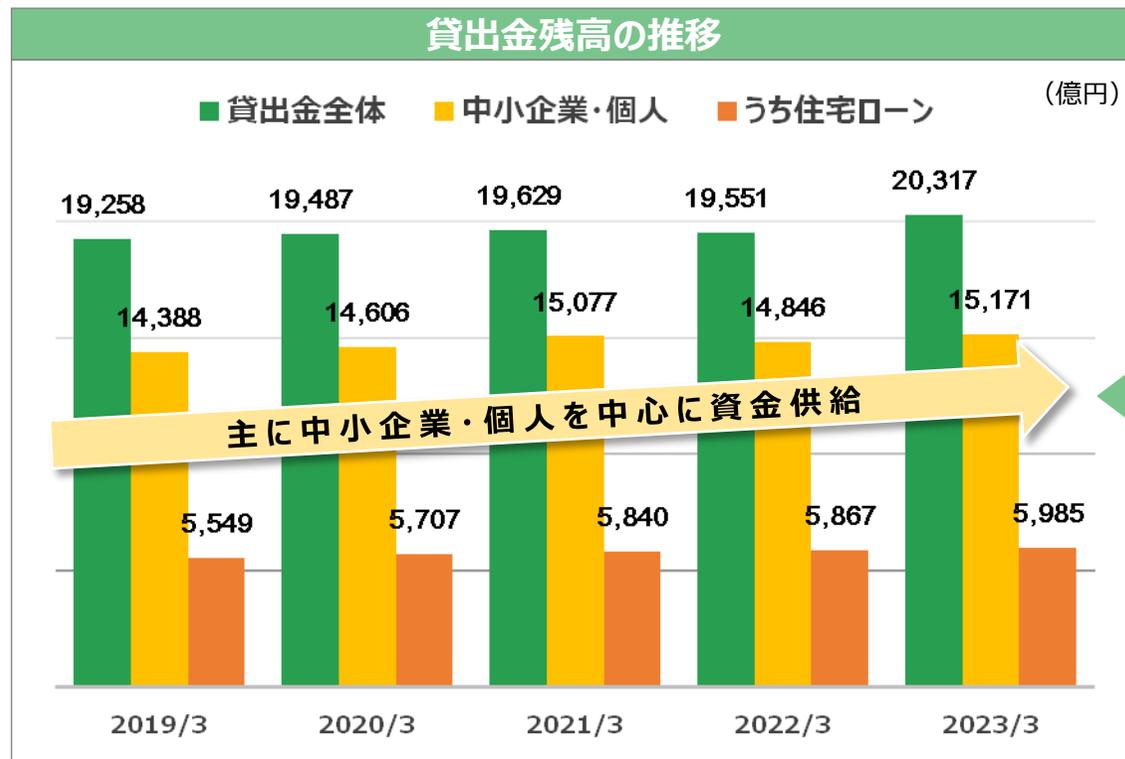


貸出金の状況

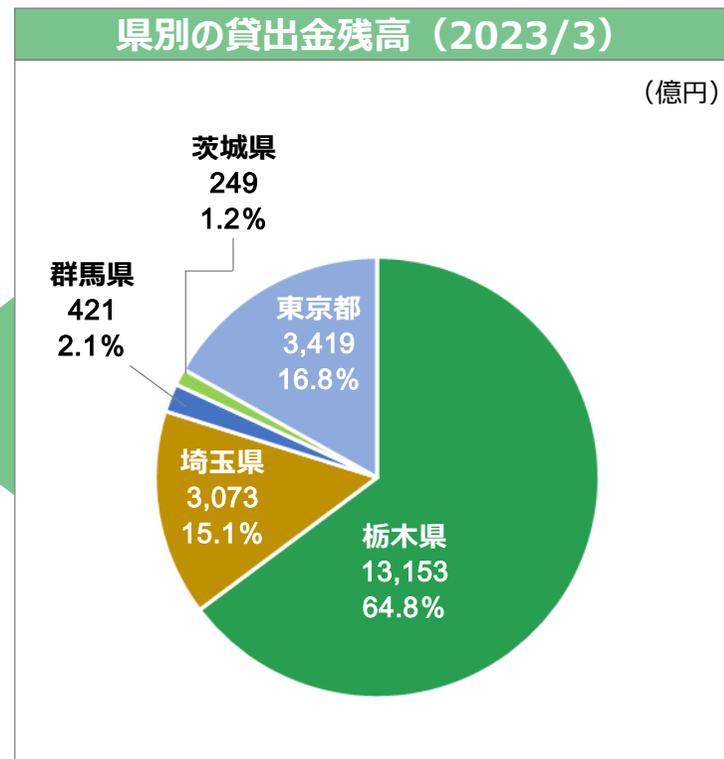
(億円)	2022/3	2023/3	増減額	増減率
貸出金	19,551	20,317	+766	+3.9%
中小企業	8,420	8,622	+202	+2.4%
個人	6,425	6,549	+124	+1.9%
うち住宅ローン	5,867	5,985	+118	+2.0%

- 2023年3月期の貸出金は、中小企業向けや住宅ローンを中心に増加し、2022年3月末比766億円の増加となりました。
- 当行の貸出金は、中小企業や個人が中心となっています。コロナ禍後の人手不足や円安による資材価格高騰等の経営課題を抱える事業者に対し、様々なソリューションサービスを提供するとともに、資金需要にもしっかりと応えます。

貸出金残高の推移



県別の貸出金残高 (2023/3)

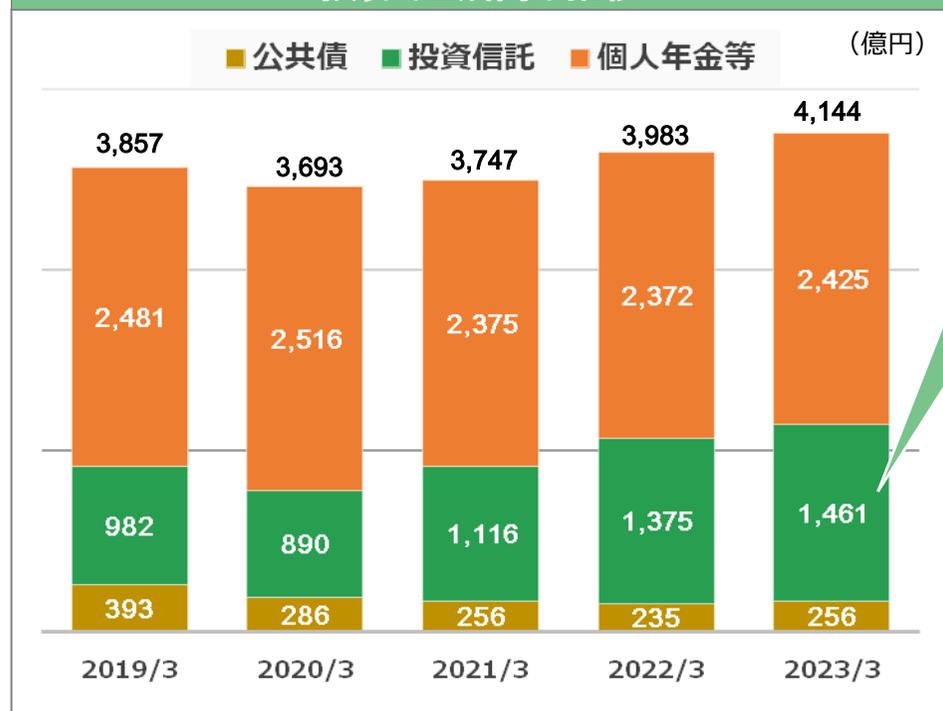


預り資産の状況

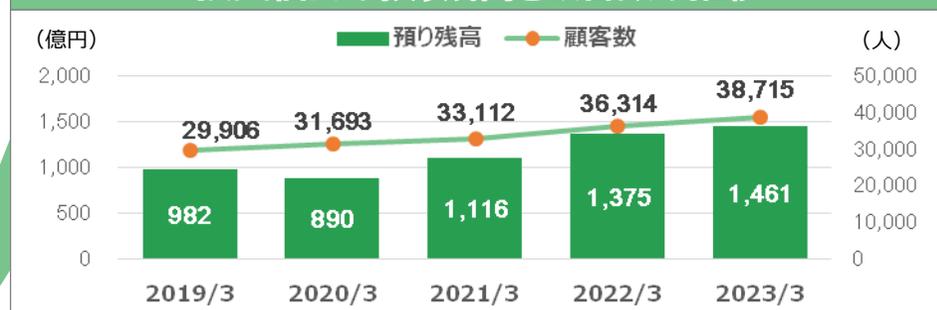
(億円)	2022/3	2023/3	増減額	増減率
預り資産	3,983	4,144	+161	+4.0%
公共債	235	256	+21	+9.0%
投資信託	1,375	1,461	+86	+6.2%
個人年金等	2,372	2,425	+53	+2.2%

- お客様の資産形成に繋がる「長期・積立・分散」による投資提案等、お客様本位の金融サービスの提供を行うなか、預り資産残高は2022年3月末比161億円増加しました。
- 自動積立契約の契約額、契約顧客数も順調に増加しています。

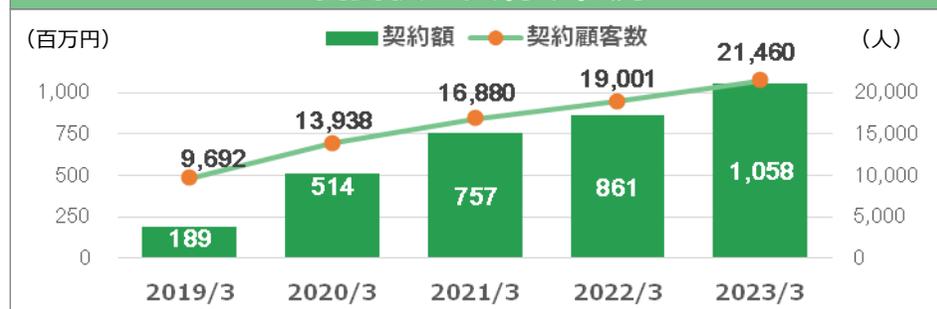
預り資産残高の推移



投資信託の預り残高と顧客数の推移



自動積立契約の状況

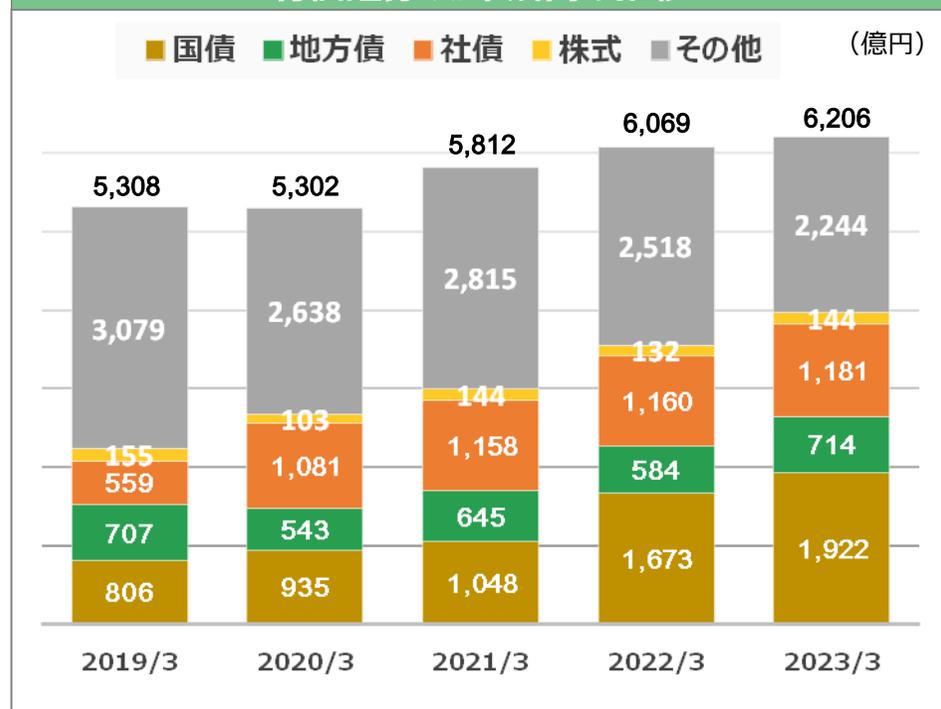


有価証券の状況

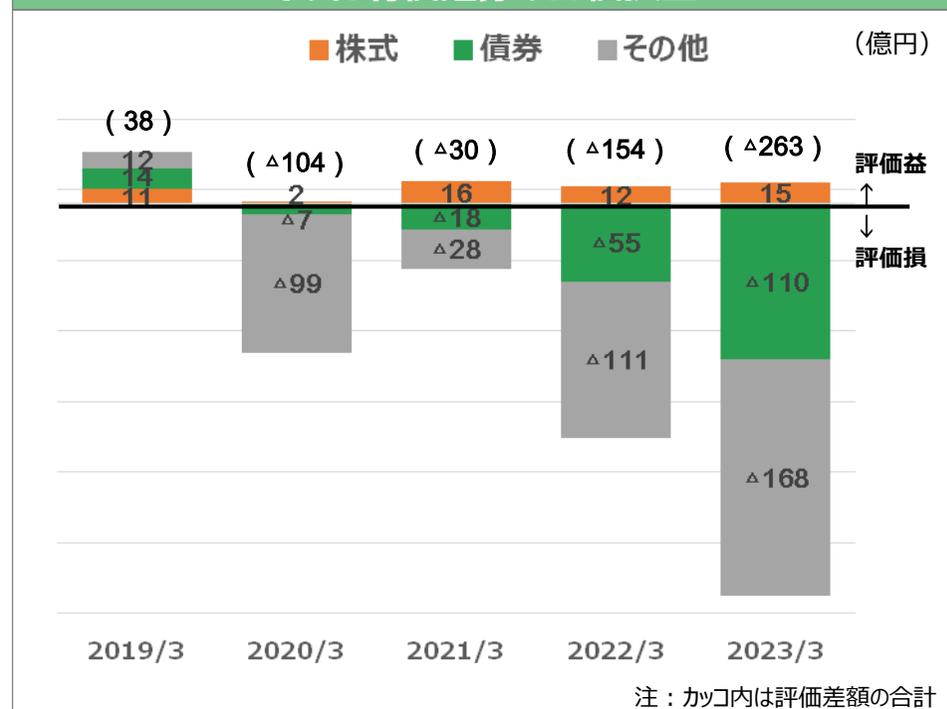
(億円)	2022/3	2023/3	増減額	増減率
有価証券合計	6,069	6,206	+137	+2.2%
公債（国債・地方債）	2,258	2,636	+378	+16.7%
社債	1,160	1,181	+21	+1.7%
株式	132	144	+12	+9.1%
その他	2,518	2,244	△274	△10.8%

- 海外金利の上昇により、外債投信（その他有価証券）での運用を圧縮したものの、欧米の金融政策の見通しや政情不安などからボラティリティの高い状況が続いたため、その他有価証券の評価損が拡大しました。
- 当行のポートフォリオは、株式や社債などに過度の信用リスクを抱える状況ではありませんが、外債投信等の評価損銘柄を削減し、ポートフォリオの再構築を行います。

有価証券 期末残高の推移



その他有価証券の評価損益

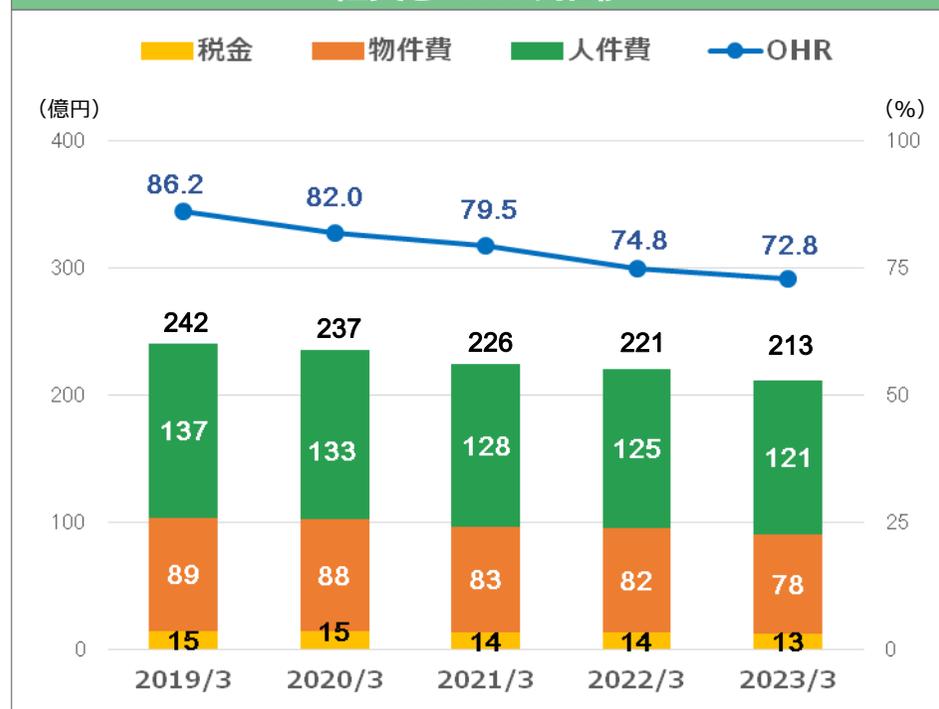


経費

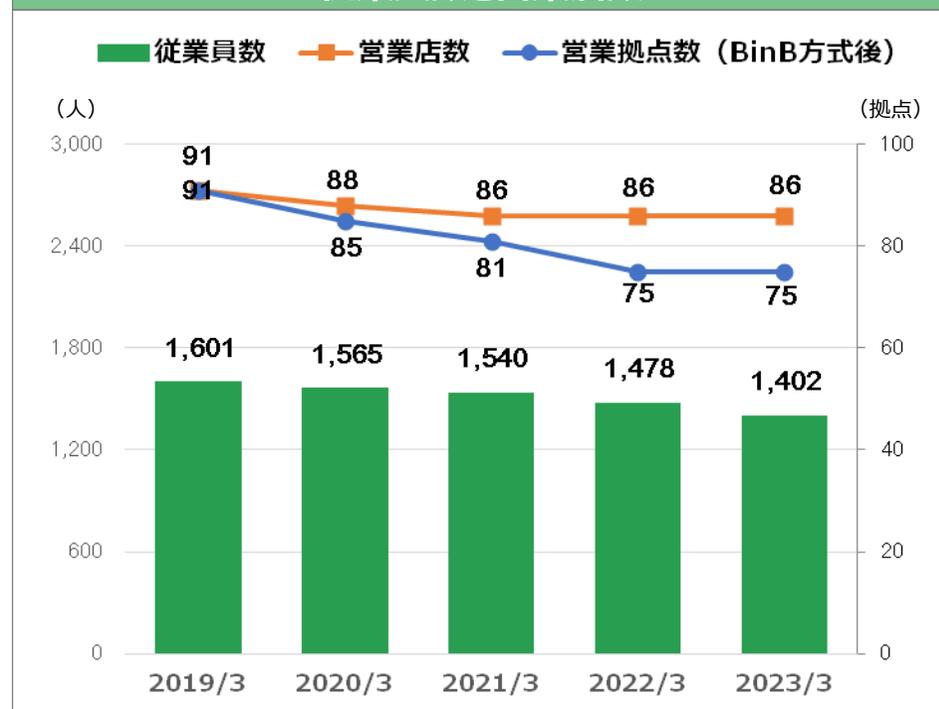
(億円)	2022/3	2023/3	増減額	増減率
経費合計	221	213	△8	△3.6%
人件費	125	121	△4	△3.4%
物件費	82	78	△4	△4.0%
税金	14	13	△1	△2.7%

- 営業店業務の軽量化・効率化・集中化や、店舗ネットワークの見直しにより、経費は減少傾向にあります。
- 2023年3月期の経費は、213億円となり、OHR（コア業務粗利ベース）は前年同期比2.0ポイント低下しました。
- 2023年3月末の営業拠点数は、BinB方式（ブランチインブランチ）により75店舗となっています。

経費とOHRの推移



従業員数と営業店数



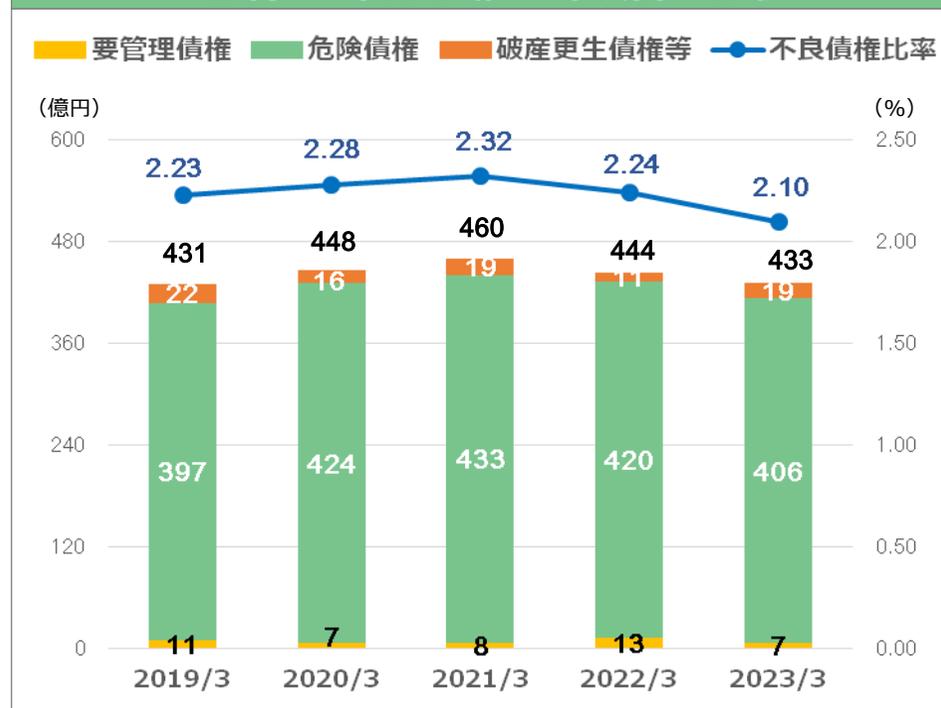
注：OHR（コア業務粗利益ベース）（%）
 = 経費 ÷ コア業務粗利益（除く投信解約損益）

不良債権（金融再生法開示債権）の状況

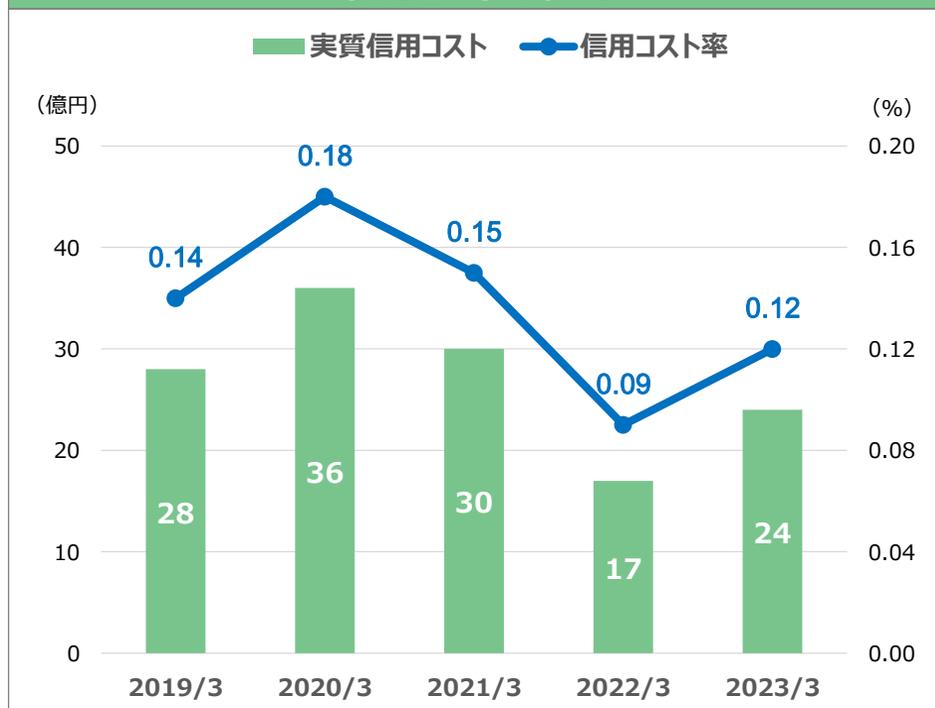
(億円)	2022/3	2023/3	増減額	増減率
金融再生法開示債権合計	444	433	△11	△2.5%
破産更生債権等	11	19	+8	+73.4%
危険債権	420	406	△14	△3.1%
要管理債権	13	7	△6	△46.9%

- 金融再生法開示債権額は危険債権を中心に減少し、433億円（前期比△11億円）となりました。
- 2023年3月期の不良債権比率は2.10%（前期比△0.14pt）となりました。
- 2023年3月期の信用コストは対前期比7億円増加の24億円となりました。また、信用コスト率は0.12%（前期比+0.03pt）となっています。

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：実質信用コスト＝貸倒償却引当費用－償却債権取立益

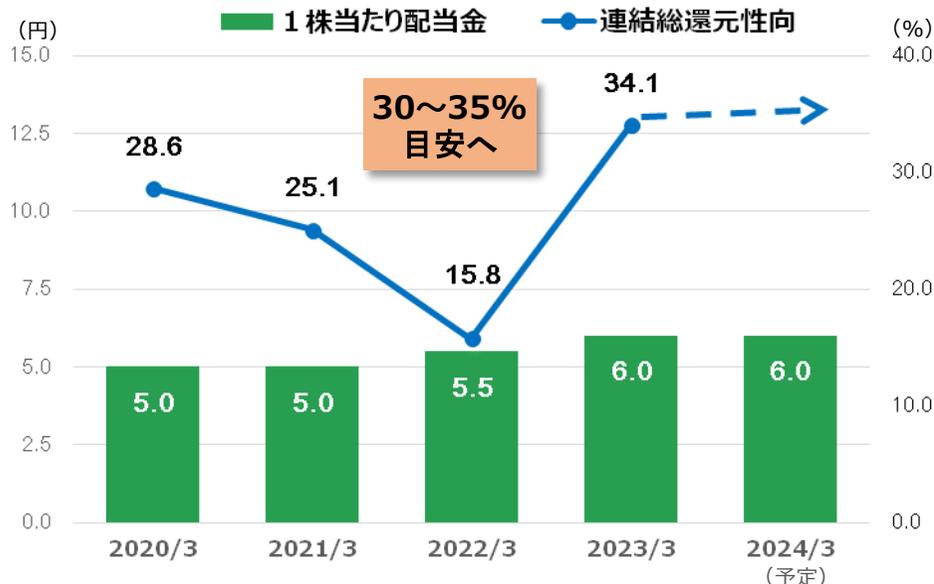
注2：信用コスト率＝実質信用コスト÷貸出金平残

株主還元方針 (2022年5月策定)

当行は、銀行の公共性に鑑み、お客様や地域の皆様の信頼にお応えするために、健全経営と内部留保の充実に努めるとともに、安定的な配当を継続することを基本方針としています。

この基本方針を維持しつつ、株主の皆様への利益還元の考え方を明確にし、当行株式への投資魅力を高めるため、「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**について、**30%～35%を目安**とします。

1株当たり配当金と連結総還元性向

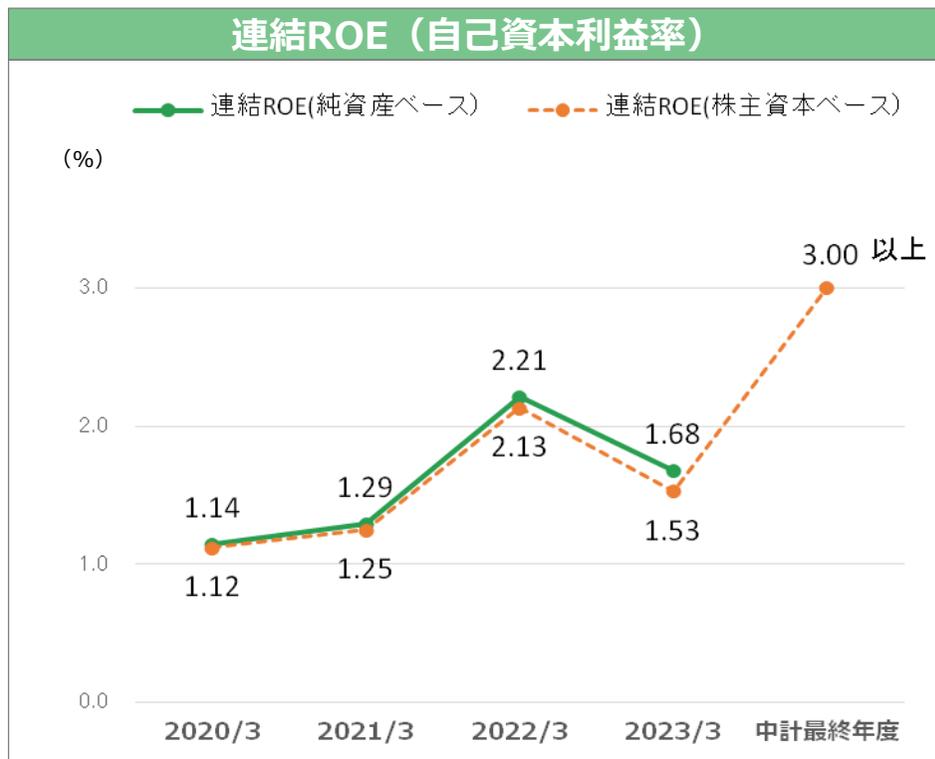
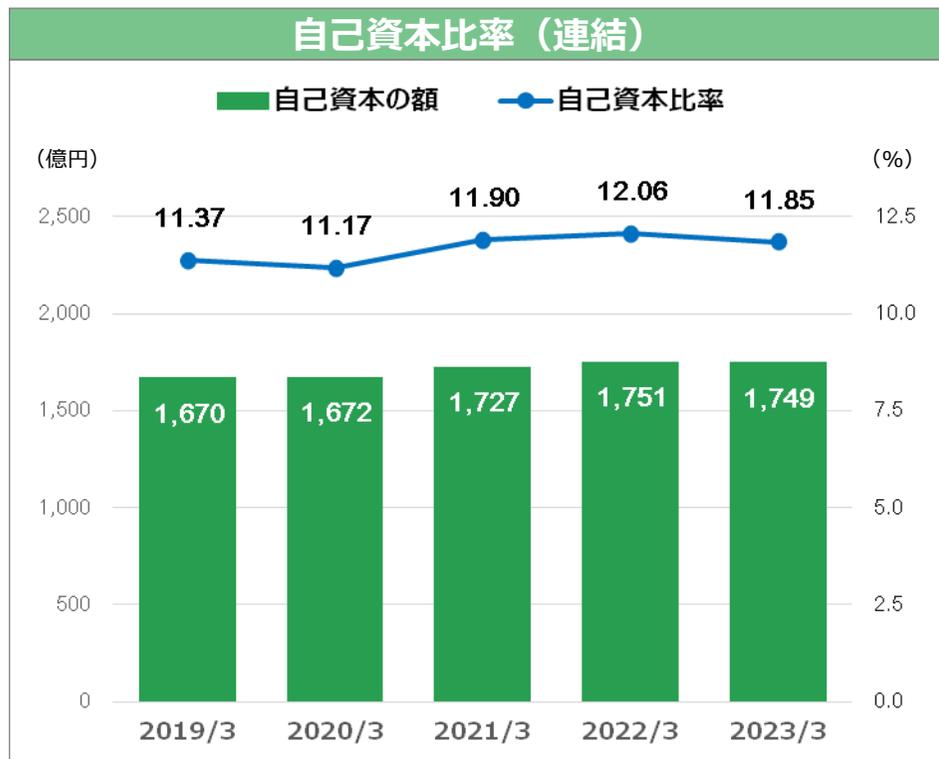


- 2023年3月期末の期末配当は、昨年5月に公表した配当予想のとおりに、1株当たり3円00銭とします（2023年6月の定時株主総会へ付議予定）。これにより、中間配当の3円00銭と合わせて、年間配当は6円00銭となります。
- 2023年3月期は、資本効率の向上を通じて、株主の皆様への利益還元の充実を図るため、当期に1,069,400株（取得価額274百万円）の自己株式の取得を実施しております。総還元性向は、株主還元方針で目安としている30～35%に対し34.1%となりました。
- 2024年3月期の年間配当は6円00銭を予定しております。

自己資本比率の状況と連結ROE

(億円、%)	2022/3	2023/3	増減
自己資本比率（連結）	12.06	11.85	△0.21
自己資本の額	1,751	1,749	△2
リスクアセットの額	14,519	14,749	+230
連結ROE（自己資本利益率）	2.21	1.68	△0.53

- 貸出金等のリスクアセットの増加により、2023年3月期の自己資本比率（連結）は11.85%（前期比△0.21pt）となりました。
- 連結ROE（株主資本ベース）は、第11次中期経営計画の最終年度において3.0%以上を目標としております。
- 十分な自己資本を活かし、中小企業・個人向け貸出を中心にリスクテイクに注力するとともに、業務効率化やグループ戦略の強化により、ROEの改善を図ります。株主還元方針の下、ROEを意識した経営に努めてまいります。



業績予想

(億円)

【単体】	2023/3	2024/3	増減額	増減率
業務粗利益	270	279	+9	+3.4%
資金利益	290	248	△42	△14.5%
役務取引等利益	44	43	△1	△2.3%
その他業務利益	△64	△11	+53	+82.8%
経費	213	219	+6	+2.8%
実質業務純益	56	60	+4	+7.1%
コア業務純益	120	72	△48	△40.0%
コア業務純益（除く投資信託解約益）	79	72	△7	△8.8%
業務純益	64	60	△4	△6.3%
うち 国債等債券損益	△63	△12	+51	+80.9%
経常利益	43	32	△11	△25.6%
当期純利益	22	18	△4	△18.2%
<貸倒償却引当費用>	27	34	+7	+25.9%

(億円)

【連結】	2023/3	2024/3	増減額	増減率
経常利益	50	37	△13	△26.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	26	20	△6	△23.1%

【単体 業績予想のポイント】

- 本業である貸出金利息収入は、増加を予定しております。
- 第1次中期経営計画で計画している成長投資による経費増加を見込んでおります。
- 有価証券関係では、ポートフォリオを再構築する為、評価損銘柄に対し優先順位をつけながら、売却損を計上します。
- エネルギー価格や原材料価格の高騰等、国内景気の先行き不透明感が強いことから、不良債権処理費用は保守的に見積りしており、当期純利益は18億円程度を予定しています。

【連結 業績予想のポイント】

- 単体の業績予想を反映し、連結の経常利益ならびに親会社株主に帰属する当期純利益は、20億円程度を予定しています。

パーパス・サステナビリティ経営

栃木銀行グループ「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

グループ役職員の想い

- ・地域社会、経済を取り巻く環境が大きく変化するなか、私たち栃木銀行グループが「地域社会に存在する意義」を改めてグループ役職員一丸となって考え「パーパス」として明文化しました。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していきますが、「ぶれずに貫く当行の存在意義」であるパーパスをグループ役職員が共有し、全組織と全役職員が同じ方向を向いて歩みを進めていきます。

「パーパス」の生い立ち

- ・当行グループは、相互扶助的な庶民金融として、中小零細商工業者に金銭を融通する（信用創造機能の提供）無尽会社として創業しました。
- ・その想いは現在も変わらず、経営理念として「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」と掲げ、地域、地域のお客様に対し、金融仲介機能を発揮し、地域経済の発展に寄与してきました。
- ・外部環境が変化し、市場縮小、デジタル/IT化が進展する中、当行グループは徹底して“地域のお客様”との繋がりに拘り、お客様と“顔の見える関係”を築き、“課題や困りごとを解決する”ことで地域の発展/成長に貢献することを目指しています。
- ・時代とともにお客様の課題/困りごとも多様化しており、創業当初の金銭の融通だけに留まらず、情報、人、モノを繋ぐなど、社会の期待に応えてきました。これから、IT・DX化がますます進展する中、人と人との接点は少なくなることが想定されますが、当行グループは徹底して地域との繋がりに拘り、お客様の困りごとに寄り添い解決し続けることが、存在意義であります。
- ・そのような想いを当行の強みである“親しみやすさ”、これまで取組んできた“課題・困りごとの解決”など「とちぎんグループ」らしさが表れたパーパスとしました。

※栃木銀行グループのパーパスは、役職員から出された「1,053件」の意見をもとに作成しました。

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」、それによって「地域社会の持続性を高めていき、地域全体と一緒に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」という想いを込めて長期ビジョンを制定しました。そして課題解決をさらに発展させていくには、それを担う人材を育成していくという人的資本の観点も含んでおり、すべての職員が力を発揮し、いきいきと活躍できる環境整備にも併せて取り組んでいきます。

銀行の役割の変化

既存の銀行機能を提供するだけでは、地域、および当行の持続的な成長は困難

ソリューションの高度化、新事業の創出など、銀行自身も変化しなければならない

市場環境の変化

人口減少・高齢化

低金利環境の長期化

異業種の銀行業への
参入

環境問題等サステナビリティ
の取組み

事業所の減少

キャッシュレスの拡大

デジタル化の進展

サステナビリティ方針

栃木銀行グループは、「経営理念」に基づく企業活動を通じて、環境や社会課題を考慮した地域経済の好循環サイクルを追求し、地域社会と全てのステークホルダーの持続的な発展に貢献するとともに、当行グループの持続的な企業価値の向上を実現します。

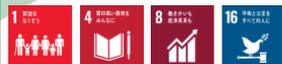
栃木銀行SDGs宣言による行動方針

1. 地域経済の持続的な成長



お客様のニーズに応じた金融仲介機能の発揮

2. 地域社会への貢献



地域社会の発展・活性化に向けた貢献

3. 地域環境保全



環境に配慮した事業活動による環境負荷軽減

4. 多様な人材の活躍



すべての従業員が生き生きと働きがいを持って活躍するための環境整備

地域の課題解決による需要創出

ローカルSDGsの実現



サステナビリティ目標

- サステナブルファイナンス実行額
⇒2026年3月末 850億円以上
- 地域課題解決件数
⇒2026年3月末 12件
- CO2削減量
⇒2030年度△70%
- 女性管理職比率
⇒2026年度3月末 16%以上
- 男性行員の育児休業取得率
⇒2024年3月末 80%以上

ステークホルダー
の持続的な発展

当行グループの
持続的な企業
価値向上

第11次中期経営計画の概要

前（第10次）中期経営計画の振り返り

主要計数目標と実績

項目	2020／3期	第10次中計			
		最終年度目標	2021/3期	2022/3期	2023/3期
当期純利益(連結)	18億円	25億円以上	20億円	36億円	26億円
コア業務純益(投信解約損益除く)	51億円	60億円以上	58億円	74億円	79億円
自己資本比率(連結)	11.17%	10%台	11.90%	12.06%	11.85%

重点テーマの実績

【重点テーマ1】コンサルティング機能を活かしたお客様への提供価値の充実

	2020年3月	2023年3月
ビジネスマッチング成約	(年間) 498件	(年間) 666件
投資信託残高	890億円	1,461億円

【重点テーマ3】お客様を支える持続可能な経営基盤の確立

営業店業務の効率化 ■ATMアウトソーシング ■事務の本部集中 等	事務量削減 200,000時間/年
店舗ネットワークの効率化 店舗数2020年3月 85店舗 ⇒ 2023年3月 75店舗	

【重点テーマ2】お客様志向を実現する為の人材育成

女性活躍推進の取組	目標 2026.3	実績 2023.3
管理職（代理、副調査役）以上に占める女性労働者の割合	16%以上	11.7%

専門資格の保有数（2023.3）	
中小企業診断士	11名
経営コンサルタント	37名
1級FP技能士	47名

第1次中期経営計画全体像

サステナビリティ方針



経営理念

パーパス

- 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。
- 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。

【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

第1次中計
「新たな価値提供の実現」

第2次中計
「新たな価値提供の進化」

第3次中計

第1次中期経営計画
(2024年3月期～2026年3月期)

テーマ

新たな価値提供の実現

【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

～サステナブル経営の土台～

- 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

重点施策

第1次中期経営計画 計数目標

ROEの長期的目標は **5%以上**

	項目	最終年度目標 (2026年3月期)	2023年3月期 実績	2020年3月期 実績
収益性 指標	当期純利益 (親会社株主に帰属する 当期純利益)	55億円以上	26億円	18億円
	コア業務純益 (除く投信解約損益)	85億円以上	79億円	51億円
効率性 指標	ROE (連結 株主資本ベース)	3.0%以上	1.53%	1.12%
	OHR (コア業務粗利益ベース (除く投信解 約損益))	72%台	72.86%	82.06%
健全性 指標	自己資本比率 (連結)	11%台	11.85%	11.17%

各指標について

- 当期純利益 (連結) : 親会社株主に帰属する当期純利益
- コア業務純益 (除く投信解約損益) : 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入 - 国債等債券売却損益 - 投信解約損益
- ROE : 当期純利益 (連結) ÷ 自己資本 × 100
- OHR : 経費 ÷ コア業務粗利益 (除く投信解約損益) × 100
- 自己資本比率 (連結) : 自己資本比率 (連結) = 自己資本 (連結) / リスク・アセット (連結)

第11次中期経営計画の重点施策

～3つの基本戦略にもとづいた重点施策～

1 - 1 営業戦略 ～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～

成長投資と戦略的人員配置により、当行の強みである“人にしかできない業務（直接対面・間接対面チャンネル）”に人的リソースを投下し、専門性の高いソリューションを提供します。

【実現したいこと】
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

成長投資

総額 80 億円以上（3 年間）

DX・システム関係投資

- 非対面チャンネルの強化（店舗代替）
顧客接点強化、利便性向上
- 抜本的事務削減（BPR）

店舗への投資

- 店舗形態多様化（軽量化店舗等）
- 店舗統廃合、エリア本部制への投資

新事業・グループ会社への投資

- 地域の環境・社会課題解決、地域循環に繋がる新事業分野への投資（PPA事業等）
- 地域事業者へのエクイティ投資

人的投資

- 人材育成への投資
リスクリング等
- 専門人材育成
コンサル、DX、FP等
- 外部専門人材活用、採用

戦略的人員配置

総勢 150 名を再配置（3 年間）

法人営業部へ 20 名増員

個人渉外から一般渉外へ 30 名再配置

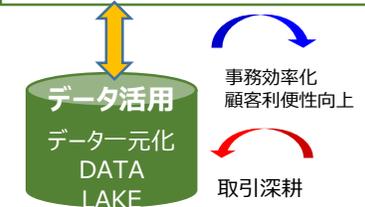
エリア本部へ 30 名再配置

カスタマーセンターへ 40 名再配置

- DX/IT部門
- グループ会社
- 新事業分野

データの利活用

データ利活用により各チャンネルで適切なタイミングでの商品・サービスの提案を実現します。



1 - 2 法人戦略 ～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～

これまで培ってきたリレーション力と深度ある対話から成る事業性評価を起点とし、課題解決型営業の深化をもって、お客様の多様なニーズ・期待に応えます。

コア顧客の増加とシェアアップ

事業性評価を起点

リレーション力

深度ある対話

リスクの深堀り

コンサルティングの深堀り

事業性
融資

成長

ソリューション

【リスクテイク体制の構築】

対話を通じた深度ある事業性評価に基づく
持続的な資金繰り支援

【重点課題の選択と集中】

新たな視座のコンサルティングとコンテンツ
拡充による事業の持続性強化支援

重要産業の発展支援

エリア分析

産業（業界）分析

（製造・医療・農業・環境 等）

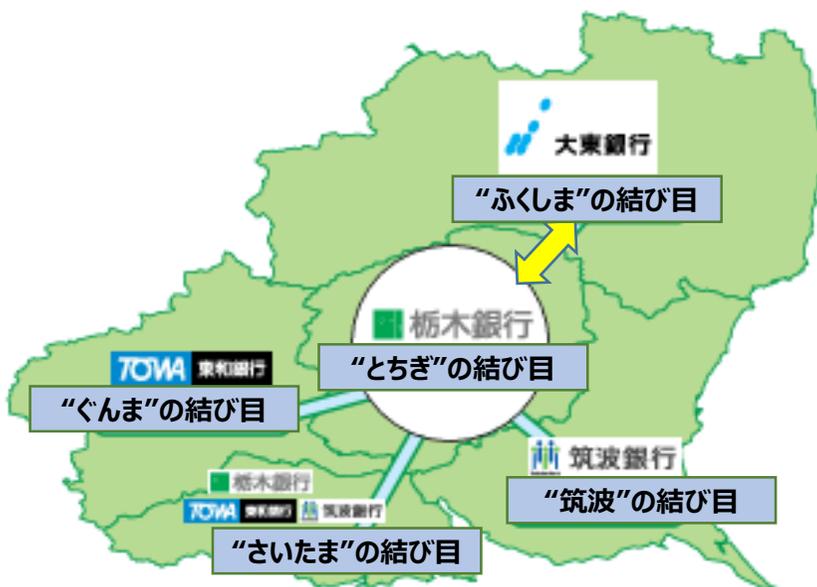
項目（KPI）	2026.3
コンサルティング件数	7,850件（3年間）
上記コンサルティングに伴う融資実行額	1,600億円（3年間）
コア顧客の増加数	750件（3年間）

コア顧客：一定の与信・運用残高、複数の取引項目などの
継続的なお取引・サービスをご利用いただいているお客様

（参考）地元応援型M&Aサービスの広域展開

地元応援型M&Aサービスの「結び目」事業が、北関東及び埼玉県、福島県に広域展開し、より一層お客様の課題解決を実現する体制となりました。

広域展開



- 筑波銀行（2022年4月「筑波の結び目」創設）
- 東和銀行（2022年6月「ぐんまの結び目」創設）
- 当行、筑波銀行、東和銀行（三行）
（2022年7月「さいたまの結び目」創設）
- 大東銀行（2022年8月「ふくしまの結び目」創設）

令和4年度 地方創生担当大臣表彰 「地元応援型M&Aサービス“とちぎ”の結び目」

内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局では、金融機関等の地方創生に資する取組のうち、地方公共団体等と連携している事例や、先駆性のある事例を「特徴的な取組事例」として、毎年表彰しております。

▼「とちぎの結び目」基本スキーム



1 - 3 個人戦略 ～ライフデザインのトータルサポート～

中長期にわたる資産形成サポートの他、各世代のライフプランにしっかりと寄り添ったコンサルティング機能の提供を実践し、お客様のマネープランに幅広く対応する生涯サポートを行います。

若年層

資産形成層

ミドル層

シニア層

直接対面（渉外）、間接対面（ダイレクトセンター、カスタムズセンター）、非対面（WEB）のチャネルを活かした生涯サポート

資産運用

ストック収益を柱としたビジネスモデルの構築

【直接対面】

コンサルティング営業の深化

富裕層/経営者をターゲットとしたオーダーメイド提案

【間接対面】

カスタムズセンターの活用

WEB面談体制構築による多くのお客様の課題解決に貢献

【非対面】

投信ダイレクトの推進

若年層や資産形成層をターゲットにした裾野拡大

資産運用KPI	2023.3	2026.3
投資信託残高	1,461億円	2,300億円
投信契約者数	66,815件	70,900件
NISA口座数	28,919口座	47,600口座

個人ローン

多様なチャネルを活用した相談体制の構築

【直接対面】

ハイブリット型営業の推進

対面/間接対面を組み合わせた営業体制の構築

【間接対面】

ダイレクトセンターの活用

電話/WEBを活用した多くのお客様の資金支援

【非対面】

WEB商品の充実

WEB完結商品の拡充
ローン手続き非対面化

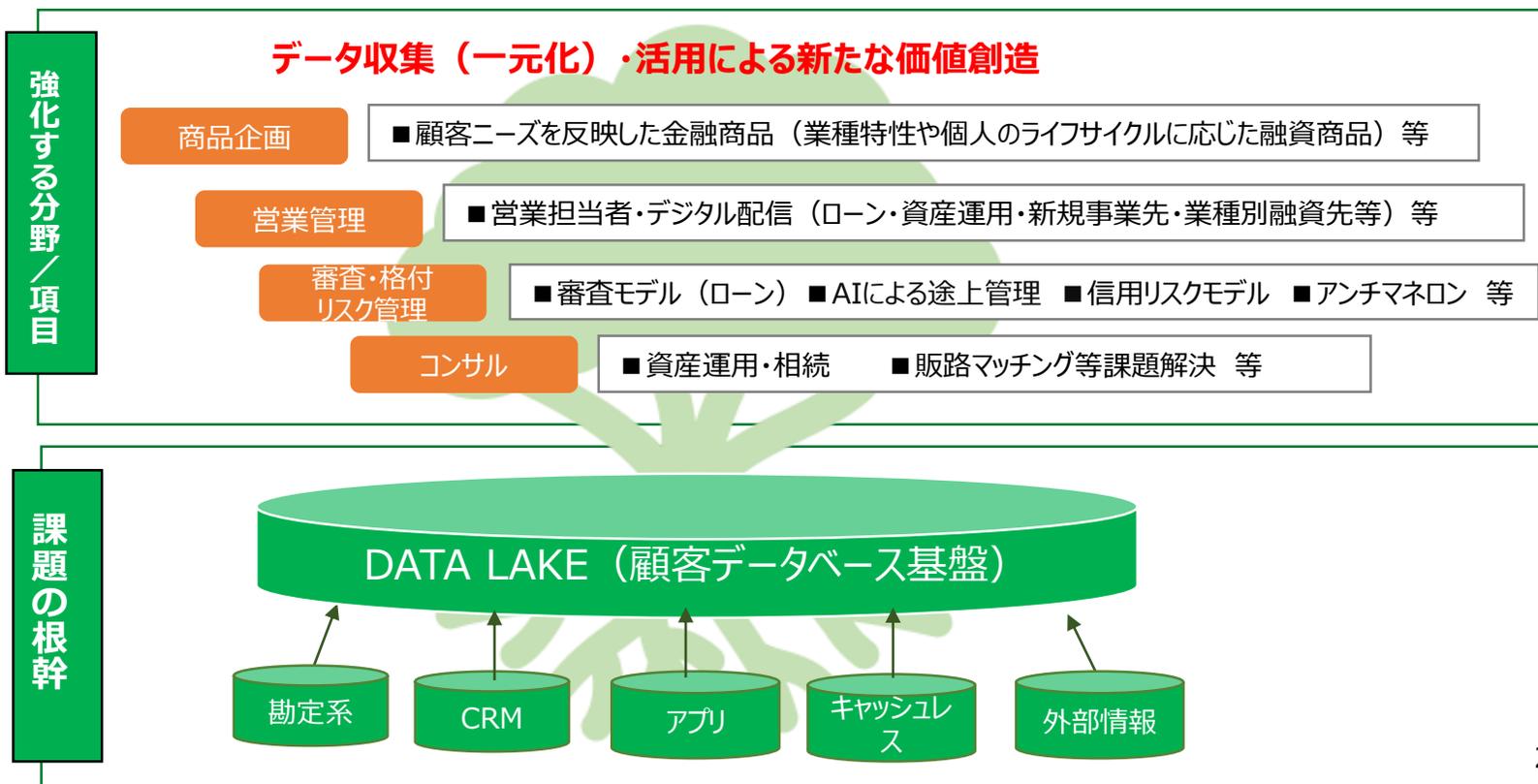
個人ローンKPI（3年間）実行件数	
有担保	5,400件
無担保	16,500件

1 - 4 DX戦略 ～DXの推進～

重要施策	具体的な取組	
顧客向けサービスの充実	対面チャネル	【事業先向けDX推進】 ・ビジネスダイレクト ・Mikatanoサービス ・ビジネスマッチング ・ICTコンサルティング 等
	非対面チャネル	【個人向けアプリ・WEBサービス強化】 アプリ・WEBサービス機能拡張による顧客接点構築及び利便性向上 【事業先向けWEBサービス構築】 法人ポータルによる顧客接点構築
人材育成（階層別の育成）	【専門人材】 専門的知識、技術、経験を有している人材。外部からの登用や顧問、アドバイザー等。 【コア人材】 DX、ICTサービス企画立案、実行、管理、専門サービスのフロント人材。 【ベース人材】 基本的な銀行サービスの提供、顧客の課題・ニーズを認識できるためのDX・ITの基礎知識を有する。	
AI・データの利活用	データマーケティングの強化、データ統合基盤の構築、AI活用、SMS・メール等配信、SNS活用	

AI・データの利活用

顧客データベース基盤の構築により、各システムが保有するデータを集約し、様々なデータを掛け合わせ活用することで、各分野の“新たな価値”の創造を目指します。



2-1 店舗戦略 ～エリア特性に応じた営業体制／店舗体制の見直し～

人口減少等の市場変化、お客様ニーズの変化に対応するため、様々なチャネルの拡大やDXの進展により、お客様との繋がりを維持しながら、地域特性に合わせて、店舗機能・配置の見直しを図り、効率的な店舗運営の実現と地域とお客様の課題解決の取組みを強化します。

店舗戦略

エリア本部制の導入

- スピード感のあるお客様対応
- 地域に対する課題解決取組みの強化

軽量化店舗の拡大

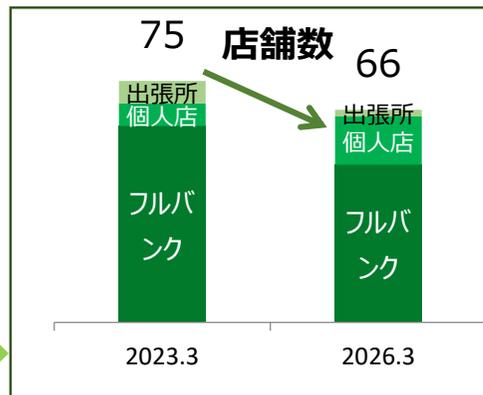
- 地域特性に応じた個人特化店、目的型店舗の拡大
- お客様の利便性を維持しながら、効率的な店舗運営を実現

WEB店舗の開設

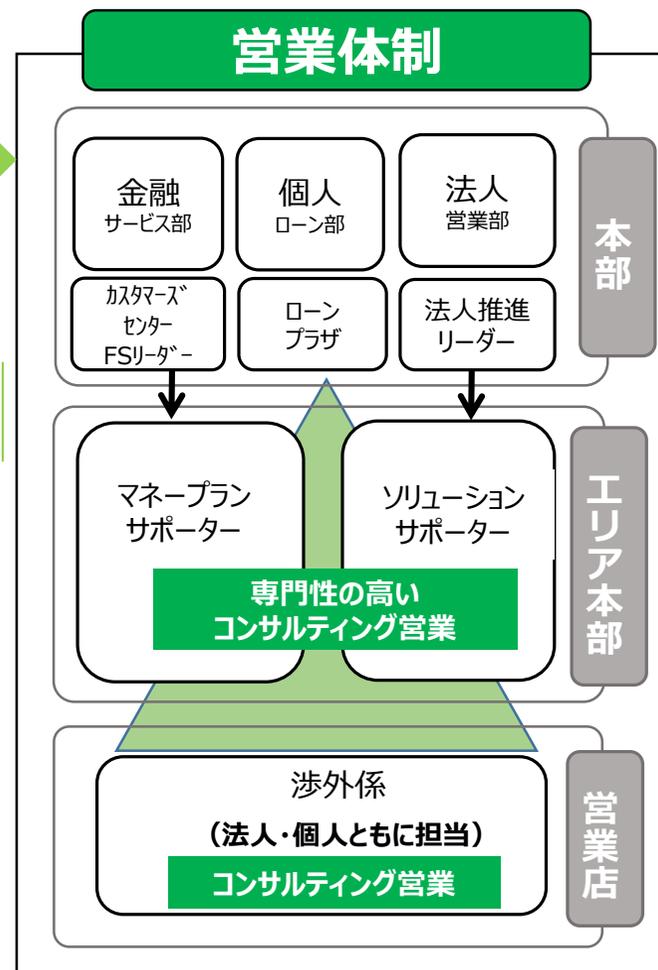
- インターネット支店による非対面営業の強化（中計期間中の開業を目指す）

地域特性に応じた営業体制へ
～コンサルティング営業の強化～

効率的な店舗運営
の実現と地域とお客
様の課題解決



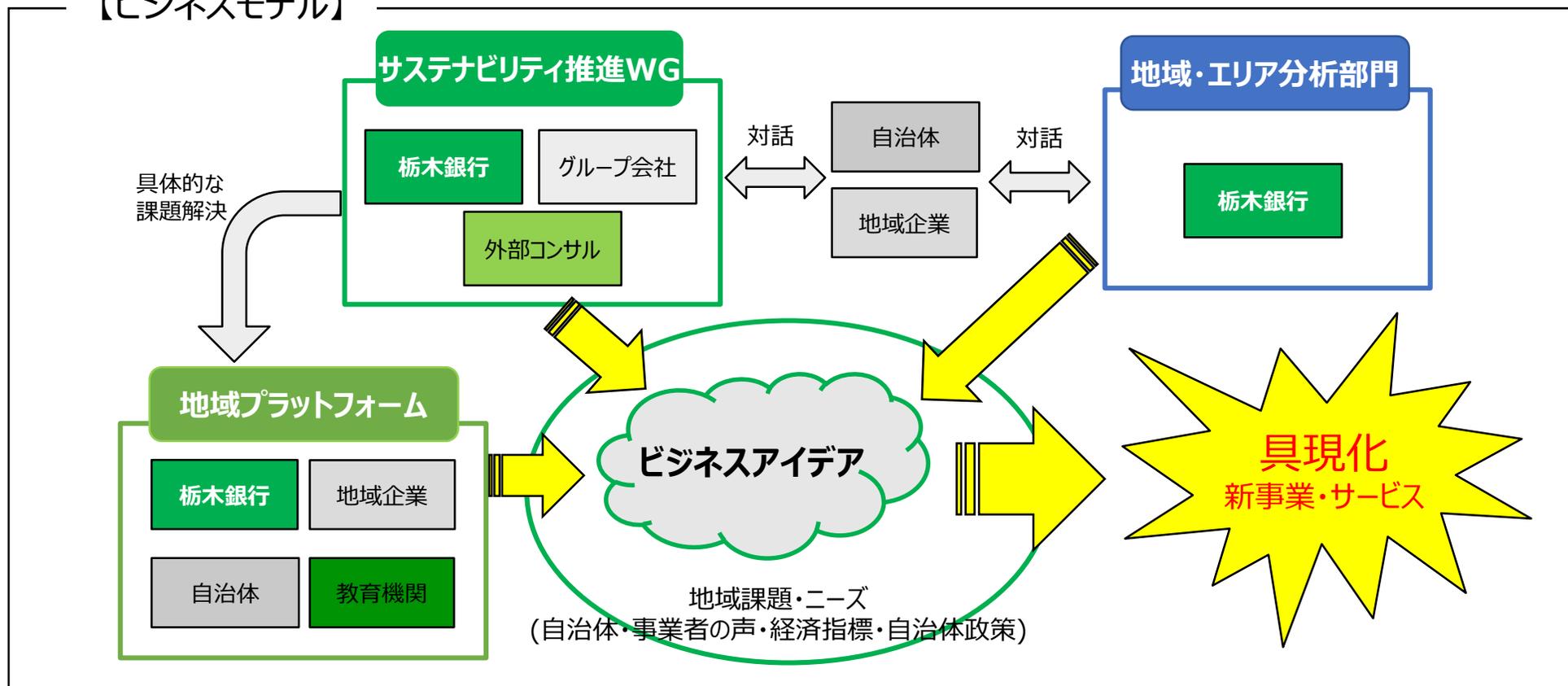
営業体制



2-2 新事業戦略 ～サステナビリティ推進体制の強化（新事業・サービス創出）～

銀行法における規制緩和が進み、従来のビジネスの枠組みを超えた新たな事業やサービスの提供が可能となっています。新事業への取組みは成長戦略において重要なポジションを担っており、専門性の高い外部企業との協業、グループ内企業との連携等にて、様々な新サービスの創出に取り組んでいきます。

【ビジネスモデル】



(参考) (株)クリーンエナジー・ソリューションズ

地域内の再生可能エネルギーの創出及び環境負荷の低減を進めるとともに、再エネの地産地消を行うことで域内経済の資金を循環し、地域エコシステムの構築を目指しています。

オンサイトPPA事業スキーム

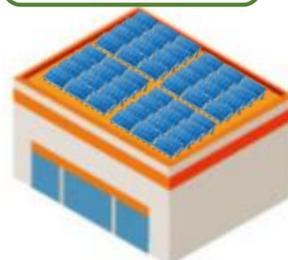
- (株)クリーンエナジー・ソリューションズが設備投資を行い、お客様が事業に使用している施設屋根に太陽光発電設備を設置
- 発電した電力を施設（お客様）に供給・売電
- 太陽光発電によって供給する電力は、お客様の使用電力の一部であり、お客様は不足分を契約中の電力会社から調達
- 発電設備の運用・メンテナンスは(株)クリーンエナジー・ソリューションズが実施

エネルギーと経済の域内循環

設備投資
太陽光電力を供給

〔発電・供給事業者〕

クリーンエナジー・
ソリューションズ



〔お客様施設〕

電気料金お支払

(地域事業者)

施工・メンテナンス

〔現在ご契約の電力会社等〕

太陽光発電の不足分を東京電力等から調達

当行が以下の価値を提供していくことで、将来にわたる地域企業の持続可能性／企業価値の向上に貢献いたします。

- ・電気料金削減及び電気料金安定化の価値提供
- ・CO₂排出量削減の価値提供

2-3 リスク管理の高度化

経営に影響を与えるリスクが複雑かつ多様化するなか、発生し得る各種リスクを想定し、適切に対応できるよう管理態勢強化を図っています。

中期経営計画実行上の重要なリスク

項目	リスク管理
地域へのリスクの深堀	信用リスク管理
有価証券運用戦略	市場リスク管理
DX/システム戦略	サイバーセキュリティ、サードパーティ
金融商品販売全般	コンプライアンス/コンダクトリスク管理
その他	マネロン・テロ資金供与防止、気候変動リスク、オペレーショナル・レジリエンス

* グループ会社の各種リスク管理（グループガバナンスの強化）

3線防御態勢の高度化

リスクオーナー～ リスク統括部・コンプライアンス統括部～ 監査部

《令和4年10月》
 リスク管理室を リスク統括部へ 組織改編（4名→8名体制へ）
 リスク統括部内室として「市場リスク管理室」（3名）を新設

審査体制再構築

- ・エリア特性に対する客観的データ、定性情報の収集/蓄積と共有を行います。
- ・エリア、業種に対するリスクテイク方針を明確化します。
- ・顧客の事業価値向上に向けた事業性評価と取組方針を明確化します。

有価証券運用戦略

足元の市場変動局面でも、リスクヘッジと機動的な売買を組み合わせることで、リスクの拡大を抑えながら収益力向上を目指します。
 【運用高度化】収益力向上・リスクコントロール・人材育成

サイバーセキュリティ

サイバーセキュリティ専門チームにより、システムへの不正侵入や情報漏洩の未然防止等の必要な対策を講じるとともに、万一のサイバー攻撃発生時における被害拡大防止および迅速な復旧対応等、業務継続態勢を整備しています。

顧客本位の業務運営強化

持続可能な預り資産ビジネスを構築するにあたり、顧客のリスクや販売手数料等のコストに見合った長期的なリターン確保を目指し、適切なコンダクトリスク管理体制を整備していきます。

マネー・ローダリング等防止

「マネー・ローダリングおよびテロ資金供与の防止に関する取組方針」のもと、金融庁が公表する「マネー・ローダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」を踏まえ、リスクを適切に評価し、より実効性のある対策に取組むべく、体制整備を進めています。

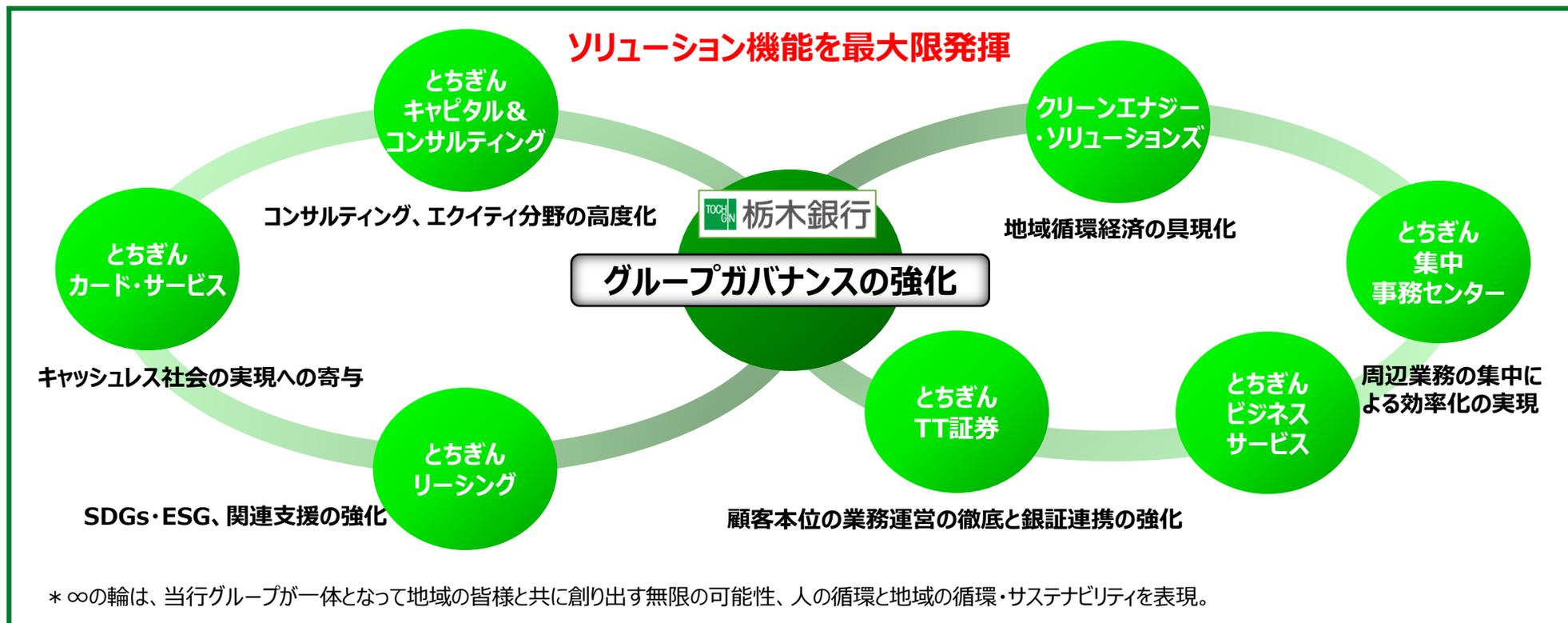
2-4 グループ戦略 ～グループガバナンスの強化～

グループ各社が持つソリューション機能を最大限に活かし、お客様の課題を解決することで、地域の持続的な成長に寄与し、当行グループの企業価値を高めていきます。

地域の持続的な成長

地域の事業者・お客様の課題解決

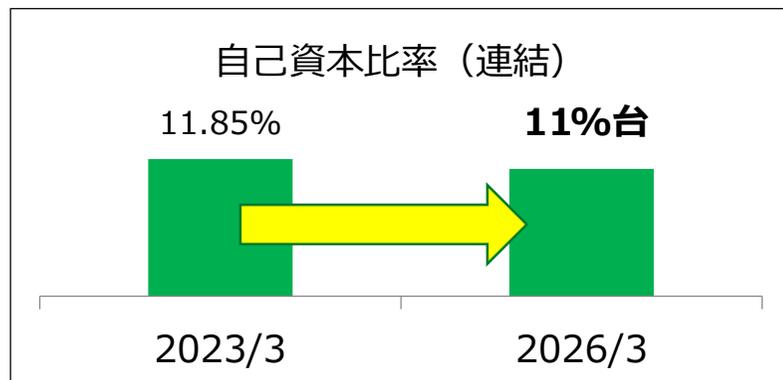
当行グループの企業価値向上



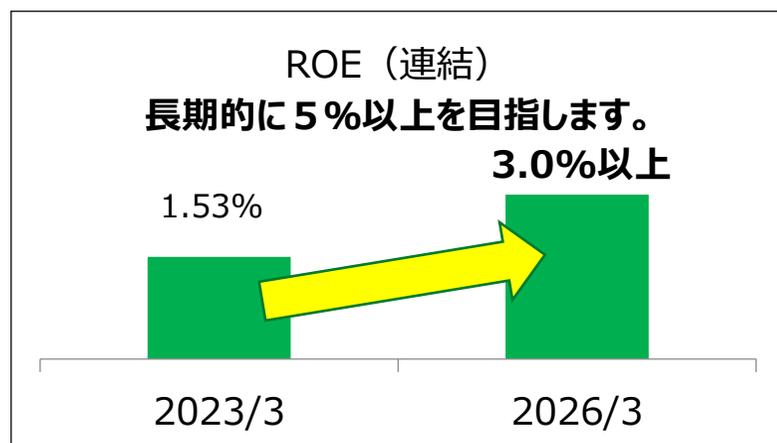
2-5 資本戦略・株主還元方針

経済環境の急変においてもお客様の資金繰りを支え続けるために必要な「健全性の確保」を前提に、「株主への還元」と「成長投資」のバランスを考慮し資本を使っていきます。

1. 健全性の確保

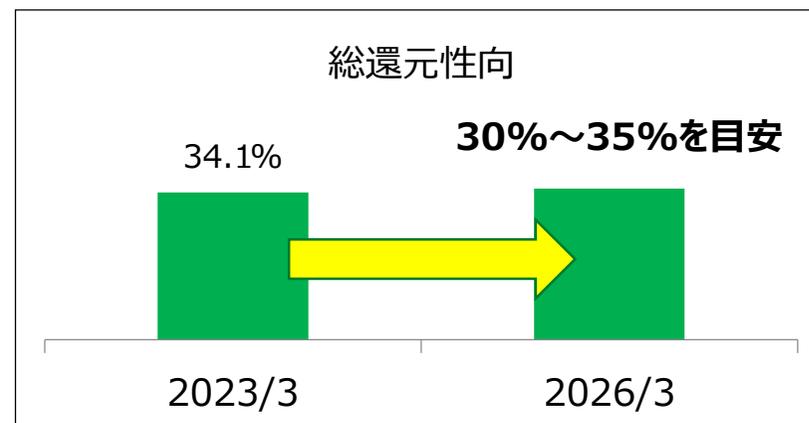


3. 資本効率（ROE向上）



2. 株主還元方針

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%を目安とします。



4. 成長投資

DX・システム分野、人的分野、新規事業、店舗再編ほか、子会社を通じたエクイティ投資など、11次中計期間中に総額80億円以上を新たに投資します。

3-1 人材戦略① ～人材育成の充実～

【期待する人材像】

重要方針を理解し、実践できる人材（お客様、地域に貢献すると強く思う人材）
自らの成長に積極的に取り組む人材

人的投資額：3年間トータルの投資増加額：3.7億円 行員1人当たりの年間研修費 40,000円（現在）⇒ 82,000円（3年後）

人材育成スキーム

人材育成

- リスキル方策の整備/実現
- 研修・自己研鑽コンテンツの拡充
- 戦略的出向・配置 ■ 専門資格取得支援
- 外部トレーナー ■ スキル登録データの活用 等

【知識向上、スキルアップへの支援強化】

- ・業務研修やジョブローテーション制度を通じ、各人のスキルアップを図るほか、スキルレベルの可視化により、次のステップへのチャレンジを促します。
- ・eラーニングのコンテンツを充実させ、自己研鑽機会の充実を図り、知識やスキルアップを支援します。

配置

習得した知識を活かす部署への配置

- 適材適所による配置
- 女性活躍推進 ■ 戦略的人材配置（再配置）

専門知識の習得

～各戦略の専門人材～

法人戦略

- 特定業種コンサルタント
- ストラクチャードファイナンス専門人材
- 事業承継・M&Aコンサルタント

個人戦略

- ファイナンシャルプランナー
お客様が抱える悩み事を共有し、お客様の最大の利益の実現に向けて課題解決を支援出来る人材

DX/IT戦略

- データサイエンティスト・ITストラテジスト
- DXプロジェクトマネジメント人材
ICTコンサルタント

新事業戦略

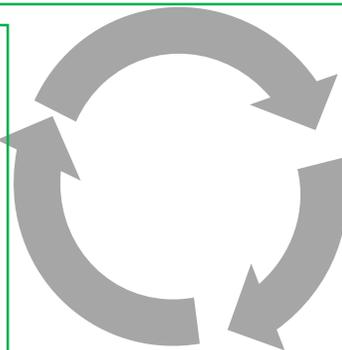
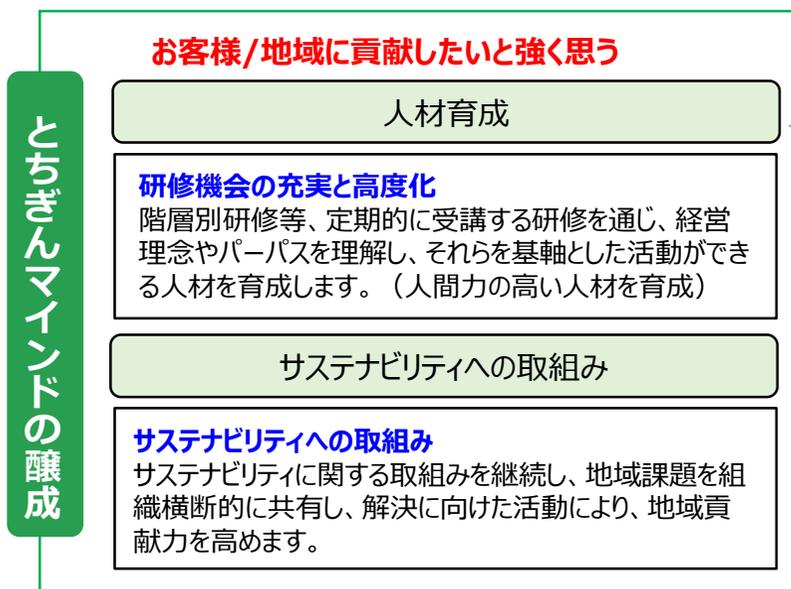
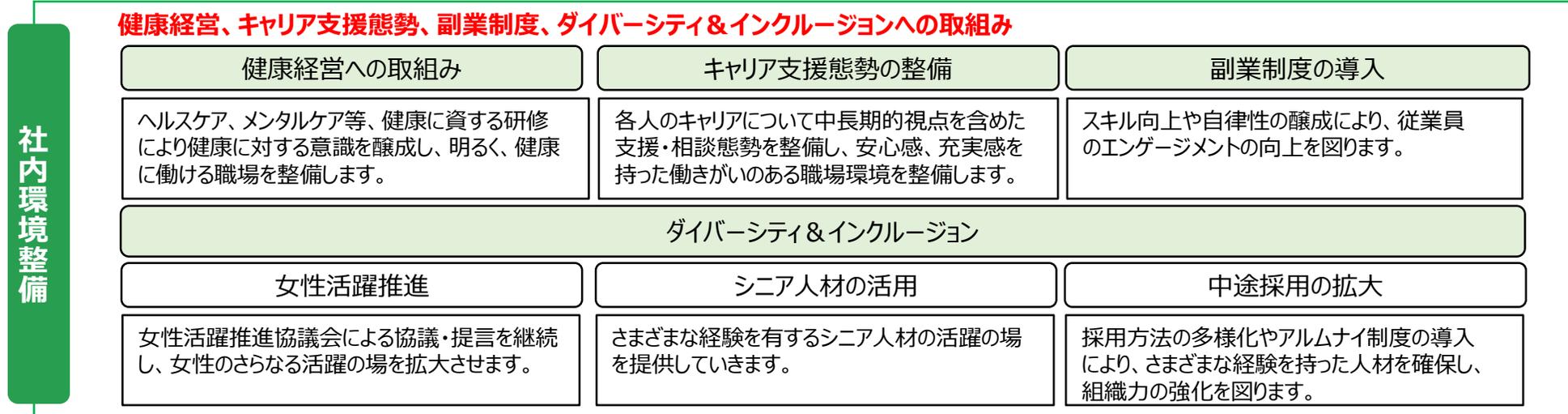
- 自律型人材
新しいこと、変化へ取り組む勇気を持ち、問題を発見し、解決に向けた実行力を持つ人材

全体像

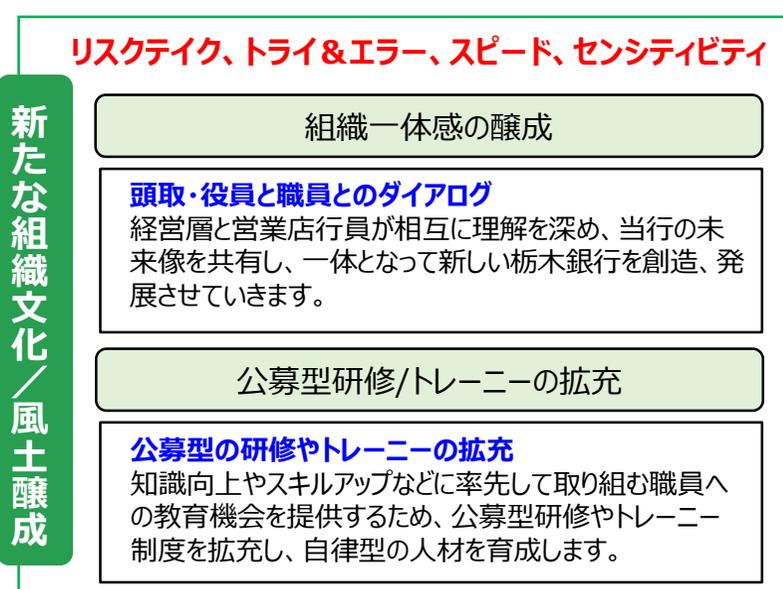


3-2 人材戦略②～社内環境整備、とちぎんマインドの醸成、新たな組織文化／風土醸成～

行員エンゲージメントを高める社内環境



従業員満足度調査等でPDCAを回し、エンゲージメントを高める



(参考) ダイバーシティの取組

当行の取り巻く環境変化に対応し、地域のさらなる発展に貢献するため、多様な価値観を持つ職員が能力を存分に発揮し、いきいきと活躍できる職場づくりを目指します。

女性管理職

- 管理職（支店長代理、副調査役以上）に占める女性職員の割合
目標：16%以上（2026年3月）
実績：11.7%（2023年3月）

男性職員の育児休業取得

- 男性職員の育児休業取得率
目標：80%以上（2024年3月）
実績：78.8%（2023年3月）
- 週1回のノー残業デー、19時までの退社を奨励する取組で男性の積極的な育児参加を支援。

多彩な採用

- 中途採用者数（累計）2023年3月末実績13名（内管理職2名）

- 結婚や出産等を理由に退職した職員の復職を支援する「復職制度」を設けています。
- 外部出身者の知見を取り入れる為に中途採用を行い、能力や適性に応じて管理職への登用も行っております。

●障害者雇用

障害者雇用率（2023年3月）

法定雇用率：2.30%

当行雇用率：2.58%

- 障害者雇用の促進と安定を通じて共生社会の実現に貢献しています



<本件に関するお問い合わせ先>

経営企画部：仲田、齋藤、岩本

TEL 028-633-1455

e-mail keieikikaku@tochigibank.co.jp