



栃木銀行

*First for You*  
あなたとともに

2024年3月期

# 決算説明会

(2024年6月5日)

## 決算の概要

決算概要	P 3
資金利益	P 4
預金（預金＋譲渡性預金）貸出金の状況	P 5
有価証券の状況	P 6
経費	P 7
不良債権（金融再生法開示債権）の状況	P 8
自己資本比率 配当金の状況及び総還元性向	P 9
業績予想	P 10

## 企業価値向上に向けた取組み

現状分析①（PBRとROEの相関性）	P 12
PBR向上への取組み	P 13
現状分析②（ROEとRORAの状況）	P 14
RORA改善（収益力強化）	P 15
財務レバレッジコントロール（適切な資本運営）	P 16
ROE目標達成に向けた中計の取組み	P 17
ROE向上の「目指す姿」	P 18
ROE 6%達成に向けた経営指標等の目安	P 19
コア業務純益の組立 O H Rの改善	P 20

## 第1 1次中期経営計画 ～進捗状況～

第1 1次中期経営計画（概要）	P 22
第1 1次中期経営計画（実績）	P 23
成長投資と戦略的人員配置	P 24

## 第1 1次中期経営計画 ～「基本戦略」の取組み～

法人戦略① ～中小企業融資の強化～	P 26
法人戦略② ～ソリューション収益の強化～	P 27
法人戦略③ ～事業者支援の強化～	P 28
個人戦略① ～個人ローン～	P 29
個人戦略② ～金融サービス	P 30
DX戦略① ～個人～	P 31
DX戦略② ～法人～	P 32
店舗の軽量化・統廃合、業務の効率化	P 33
新事業（新サービス）戦略① ～新事業の発想～	P 34
新事業（新サービス）戦略② ～事業構想大学院大学～	P 35
人材戦略①	P 36
人材戦略②	P 37

## サステナビリティの取組み

ダイバシティー・エクイティ&インクルージョンの取組み①	P 39
ダイバシティー・エクイティ&インクルージョンの取組み②	P 40
環境への取組み ～TCFD～	P 41
地域との取組み	P 42

# 決算の概要

# 決算概要

(億円)

【単体】	2023/3	2024/3	増減額	増減率
業務粗利益	270	284	+14	+5.3%
資金利益	290	284	△6	△2.2%
役務取引等利益	44	44	+0	+1.4%
その他業務利益	△64	△44	+20	-
経費	213	218	+5	+2.0%
実質業務純益（注）	56	66	+10	+17.7%
コア業務純益	120	111	△9	△7.1%
コア業務純益 （投信解約損益除く）	79	74	△5	△6.3%
一般貸倒引当金繰入額①	△7	△0	+7	-
業務純益	64	66	+2	+4.3%
国債等債券売却損益	△63	△45	+18	-
臨時損益	△20	△32	△12	-
不良債権処理額②	34	36	+2	+6.4%
経常利益	43	34	△9	△20.6%
当期純利益	22	17	△5	△21.0%

<貸倒償却引当費用①+②>	27	36	+9	+35.1%
---------------	----	----	----	--------

(億円)

【連結】	2023/3	2024/3	増減額	増減率
経常利益	50	42	△8	△16.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	26	21	△5	△20.8%

## 【ポイント（単体 決算）】

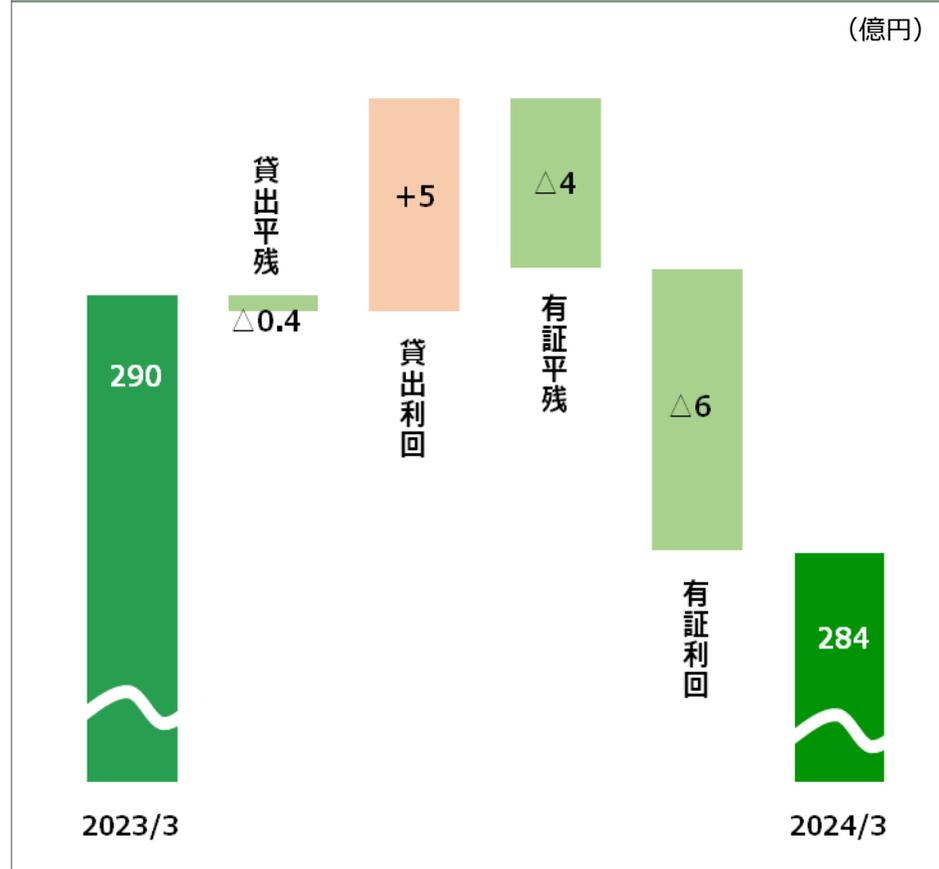
- 資金利益は、貸出金利息は増加したものの有価証券利息配当金の減少等により、対前期比6億円減少しました。
- コア業務純益（投信解約損益除く）は、貸出金利息収入、役務取引等 収益が増加しましたが、有価証券利息配当金の減少と経費が増加したことから、それぞれ対前期比減少となりました。
- 過年度に発生した大口のランクダウン等に伴う貸倒実績率の上昇により、不良債権処理費用（貸倒償却引当費用）が対前期比9億円増加したことなどから、当期純利益は対前期比4億円減少しました。
- 上記の結果、2023年5月12日に発表した業績予想計数（当期純利益18億円）に対し、概ね予定通りとなりました。

## 【ポイント（連結 決算）】

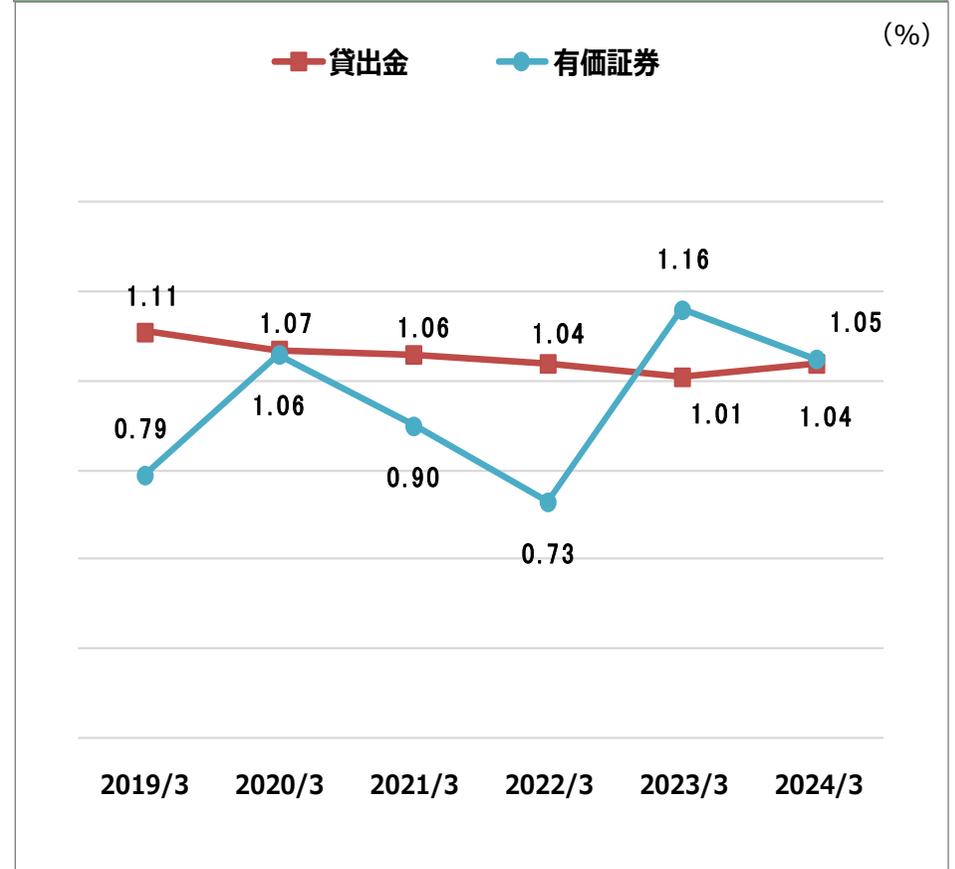
- 主に単体決算と同様の理由から、2024年3月期の連結決算の経常利益ならびに親会社株主に帰属する当期純利益は、対前期比減少しました。

# 資金利益

資金利益の増減要因



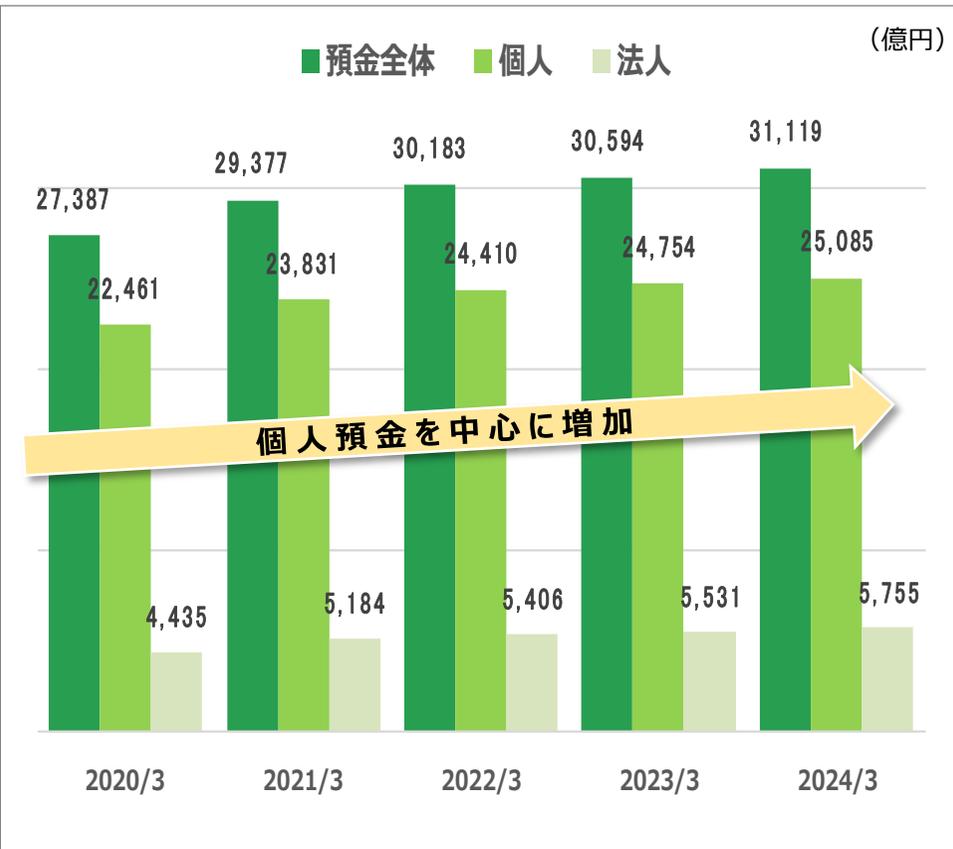
貸出金・有価証券利回りの推移



	(億円)	2023/3	2024/3	増減額	増減率
資金利益		290	284	Δ6	Δ2.2%
貸出金利息		203	208	+5	+2.3%
有価証券利息配当金		78	67	Δ11	Δ14.1%
預け金利息		8	7	Δ1	Δ8.9%
預金利息 (△)		1	0	Δ1	-

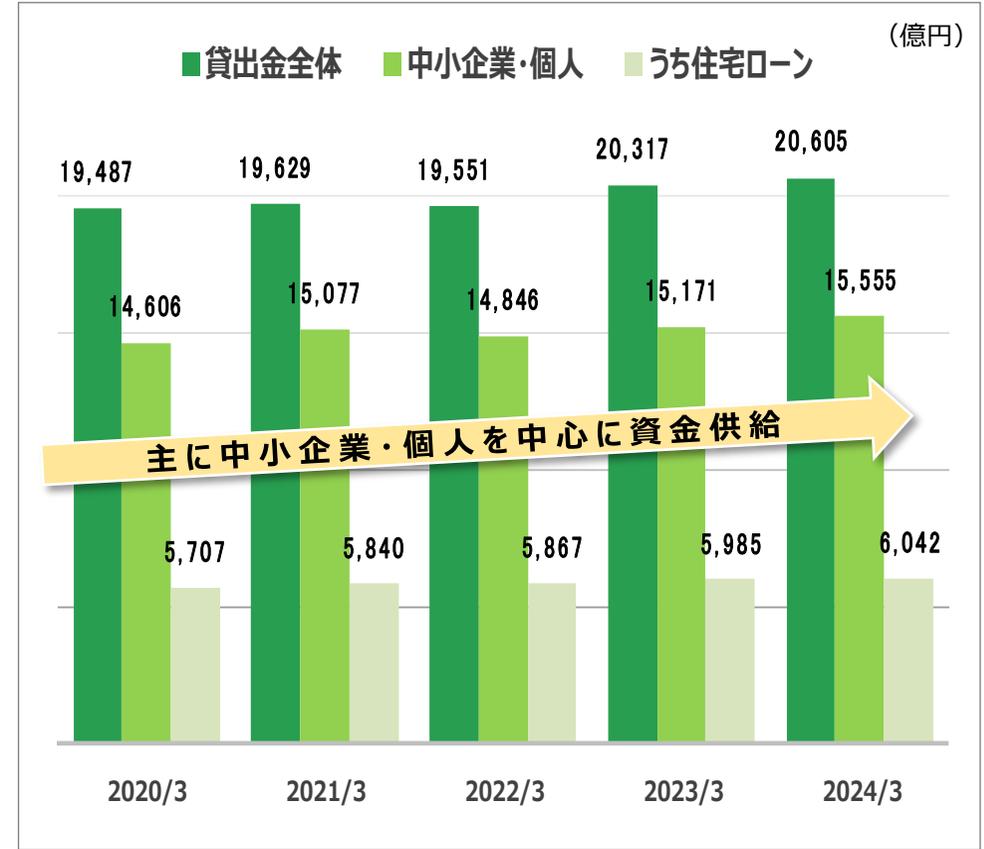
# 預金（預金＋譲渡性預金）、貸出金の状況

預金等残高の推移



(億円)	2023/3	2024/3	増減額	増減率
預金等	30,594	<b>31,119</b>	525	+1.7%
うち個人	24,754	<b>25,085</b>	331	+1.3%
うち法人	5,531	<b>5,755</b>	224	+4.0%

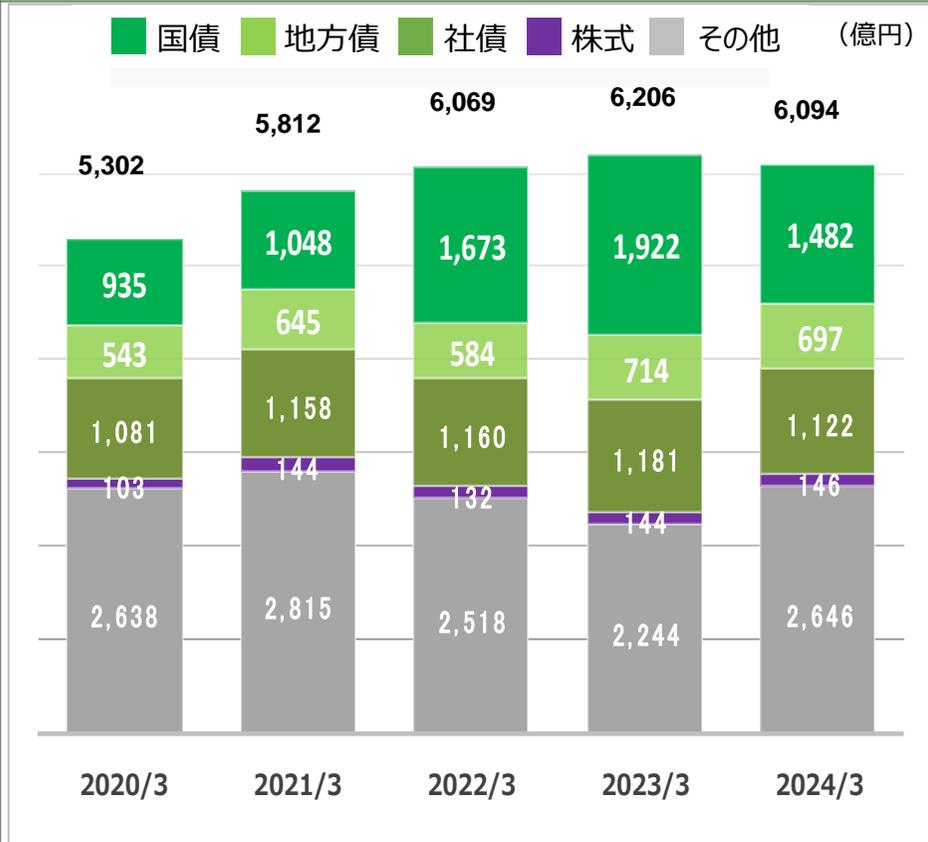
貸出金残高の推移



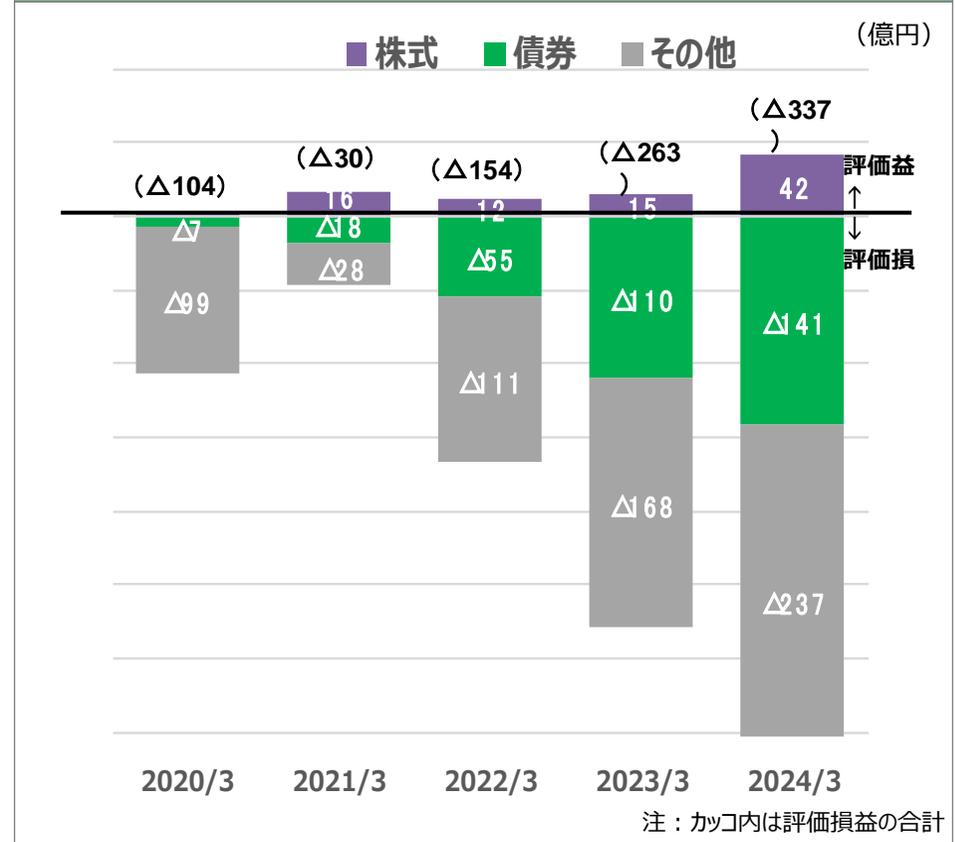
(億円)	2023/3	2024/3	増減額	増減率
貸出金	20,317	<b>20,605</b>	288	+1.4%
中小企業	8,622	<b>8,957</b>	335	+3.8%
個人	6,549	<b>6,598</b>	49	+0.7%
うち住宅ローン	5,985	<b>6,042</b>	57	+0.9%

# 有価証券の状況

有価証券 期末残高の推移



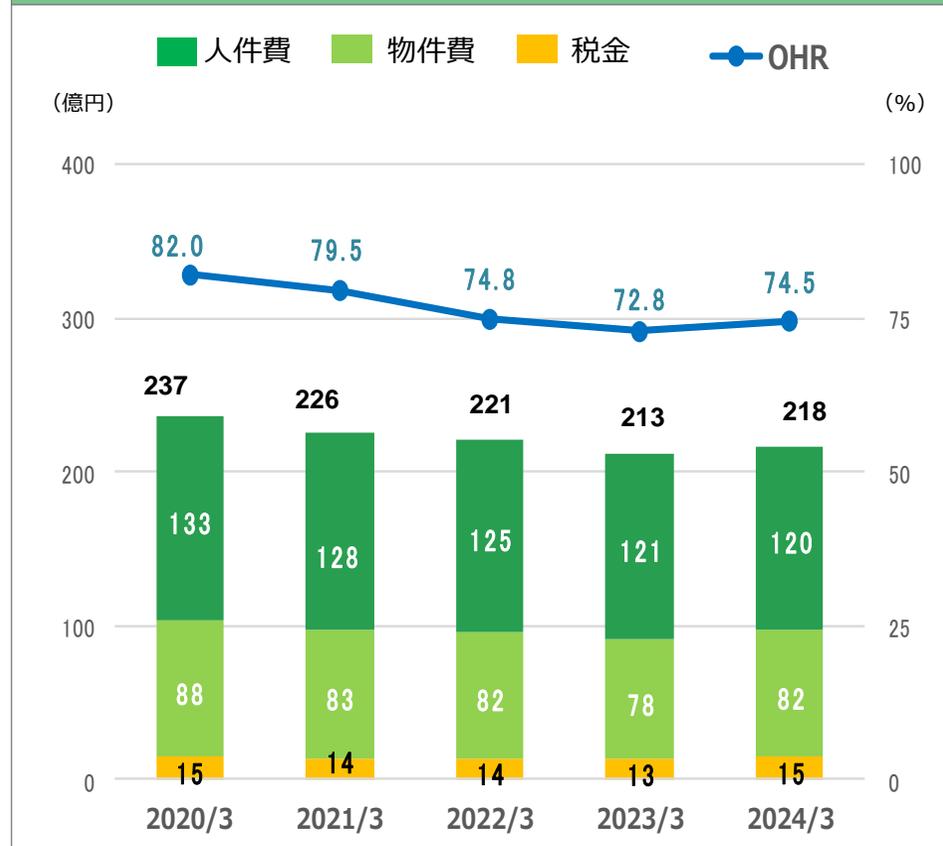
その他有価証券の評価損益



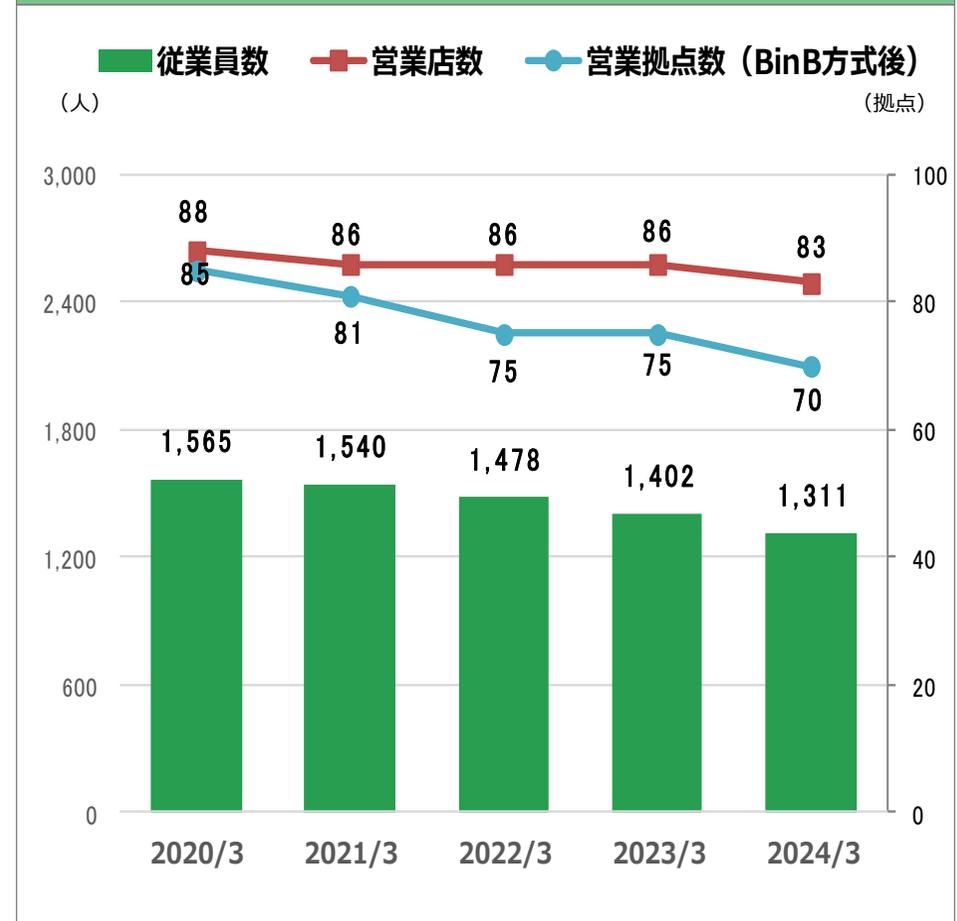
	(億円)	2023/3	2024/3	増減額	増減率
有価証券合計		6,206	<b>6,094</b>	△112	△1.8%
公債 (国債・地方債)		2,636	<b>2,179</b>	△457	△17.3%
社債		1,181	<b>1,122</b>	△59	△4.9%
株式		144	<b>146</b>	+2	+1.6%
その他		2,244	<b>2,646</b>	+402	+17.9%

# 経費

### 経費とOHRの推移



### 従業員数と営業店数

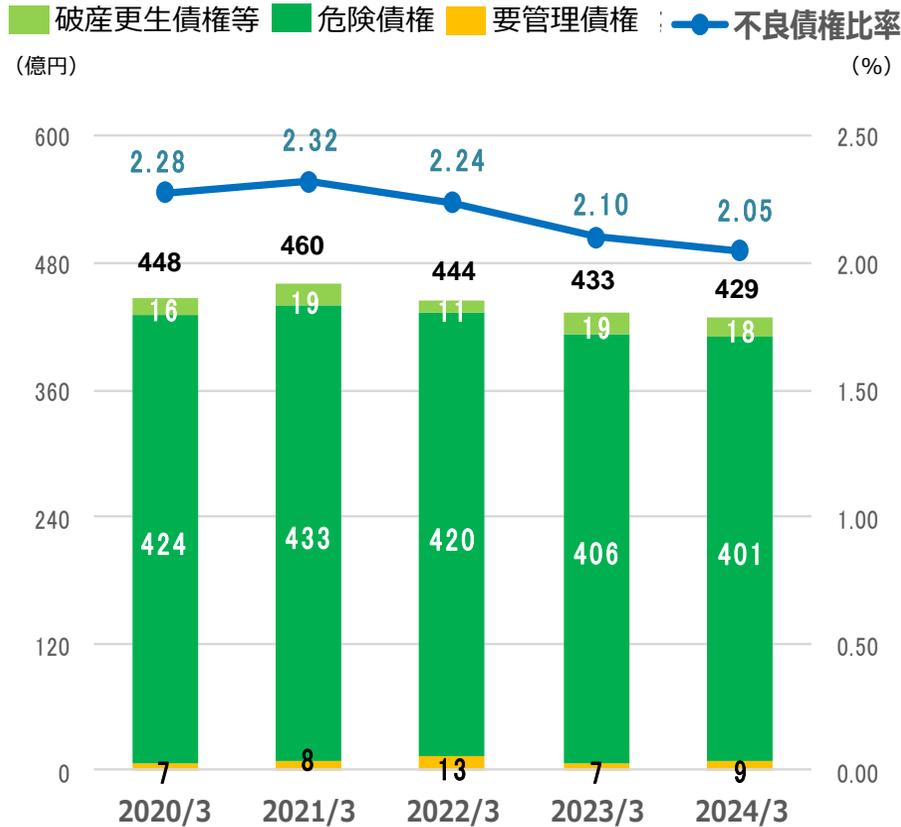


注：OHR（コア業務粗利益ベース）（％）  
 = 経費 ÷ コア業務粗利益（除く投信解約損益）

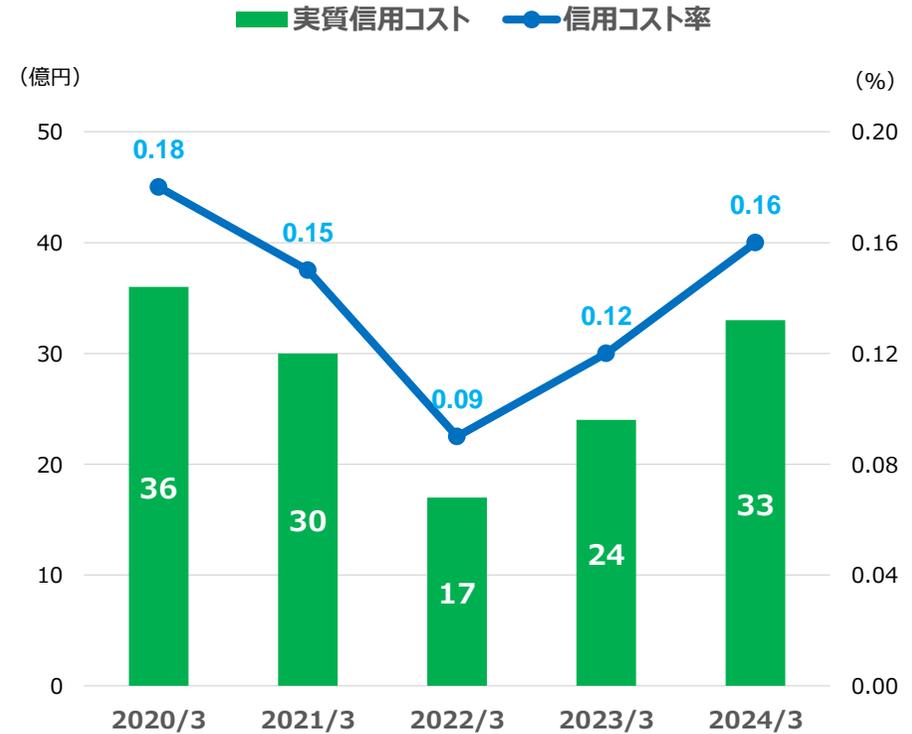
	(億円)	2023/3	2024/3	増減額	増減率
経費合計		213	218	+5	+2.0%
人件費		121	120	△1	△0.6%
物件費		78	82	+4	+4.8%
税金		13	15	+2	+8.5%

# 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



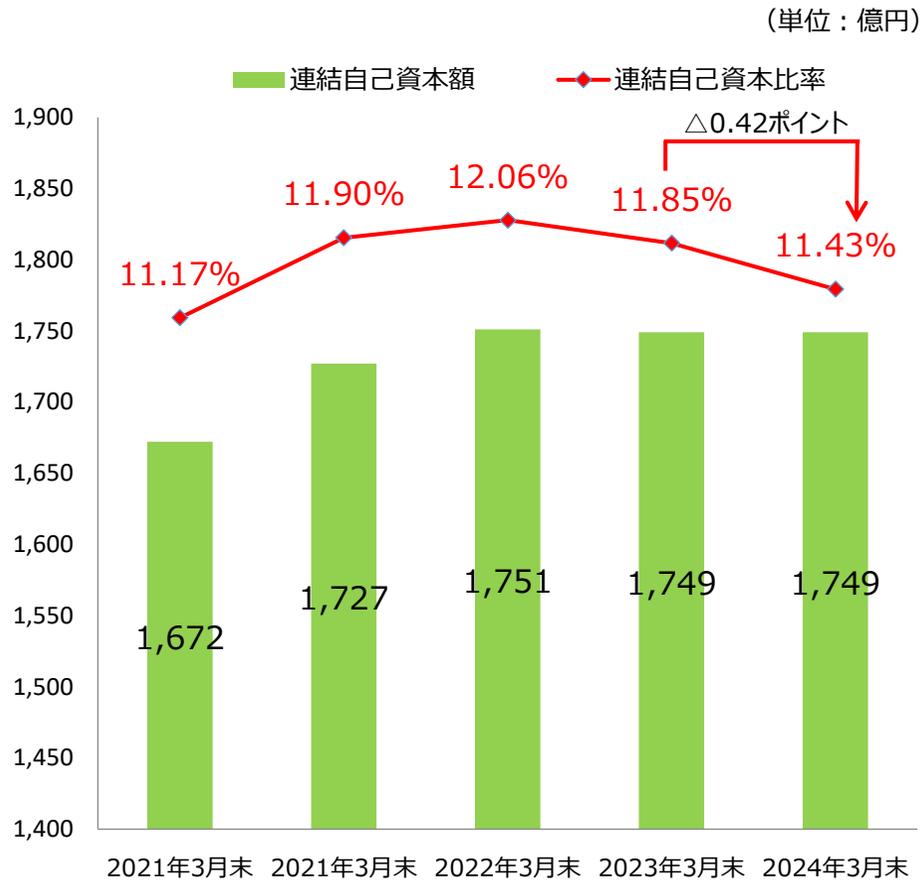
注1：実質信用コスト＝貸倒償却引当費用－償却債権取立益

注2：信用コスト率＝実質信用コスト÷貸出金平残

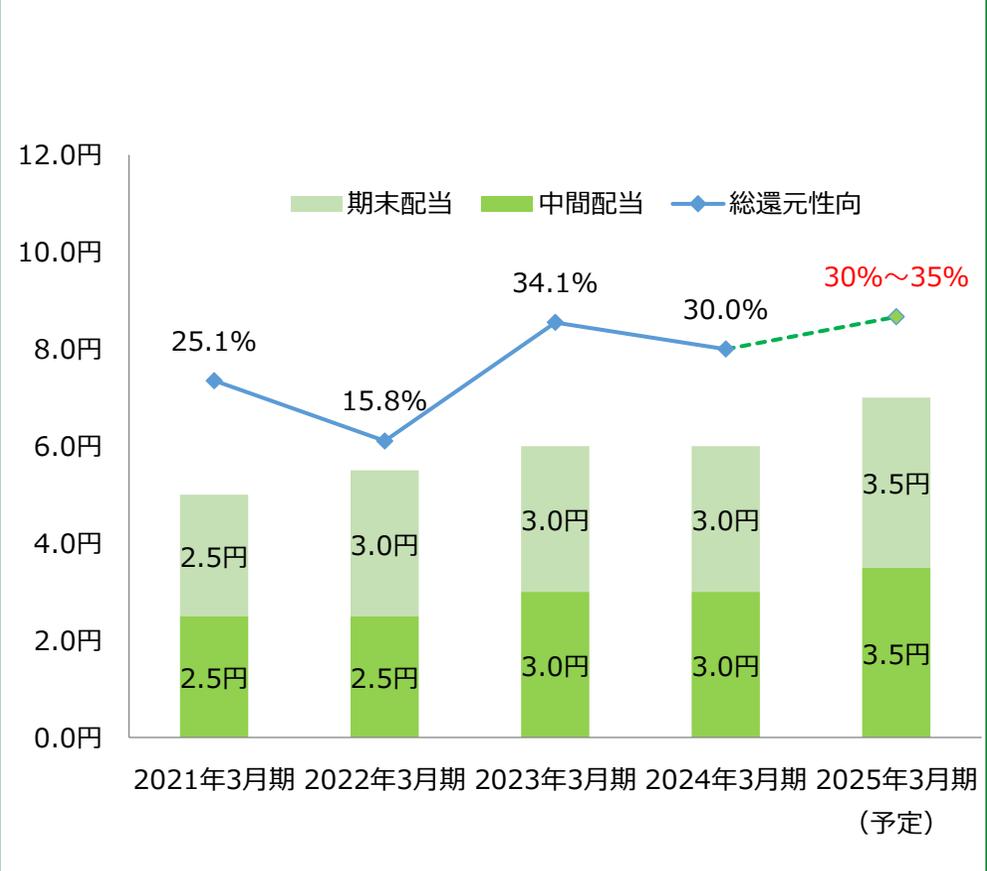
	(億円)	2023/3	2024/3	増減額	増減率
金融再生法開示債権合計		433	429	△4	△0.8%
破産更生債権等		19	18	△1	△5.5%
危険債権		406	401	△5	△1.2%
要管理債権		7	9	+2	+35.3%

# 自己資本比率 配当金の状況及び総還元性向

自己資本比率



配当の状況及び総還元性向



## 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%を目安としております。(2022年5月12日公表)

	2023/3	2024/3	増減
自己資本額(連結)	1,749億円	1,749億円	0
自己資本比率(連結)	11.85%	11.43%	△0.42%

## 業績予想

(億円)

【単体】	2024/3	2025/3	増減額	増減率
業務粗利益	284	<b>266</b>	△18	△6.4%
資金利益	284	<b>239</b>	△45	△15.7%
役務取引等利益	44	<b>46</b>	+2	+3.2%
その他業務利益	△44	<b>△19</b>	+25	-
経費	218	<b>222</b>	+4	+1.9%
実質業務純益	66	<b>43</b>	△23	△34.0%
コア業務純益	111	<b>63</b>	△48	△42.7%
コア業務純益 (投資信託解約損益除く)	74	<b>63</b>	△11	△14.2%
業務純益	66	<b>43</b>	△23	△34.3%
うち 国債等債券損益	△45	<b>△20</b>	+25	-
経常利益	34	<b>53</b>	+19	+53.0%
当期純利益	17	<b>33</b>	+16	+87.8%

<貸倒償却引当費用>	36	<b>11</b>	△25	△69.9%
<有価証券売却損益> (投信解約益含む)	△12	<b>△20</b>	△8	-

(億円)

【連結】	2024/3	2025/3	増減額	増減率
経常利益	42	<b>58</b>	+16	+36.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	21	<b>36</b>	+15	+71.3%

## 【単体 業績予想のポイント】

- 資金利益の減少は、主に2023年度に有価証券売却損計上の見合いとして計上した投信解約益を、2024年度は計画として加味していないためです。
- 本業である貸出金利息収入、役務取引等収益は、増加を予定しております。
- 経費は、人的投資、DXシステム投資等、第11次中期経営計画で計画している成長投資による増加を見込んでおります。
- 有価証券関係では、評価損銘柄の削減と、ポートフォリオを再構築する為、売却損を計上します。
- 経済の先行き不透明感は強く、足元で倒産件数は増加傾向にありますが、2023年度と比べ貸倒実績率は低下が見込まれるため、不良債権処理費用は減少する見通しです。

## 【連結 業績予想のポイント】

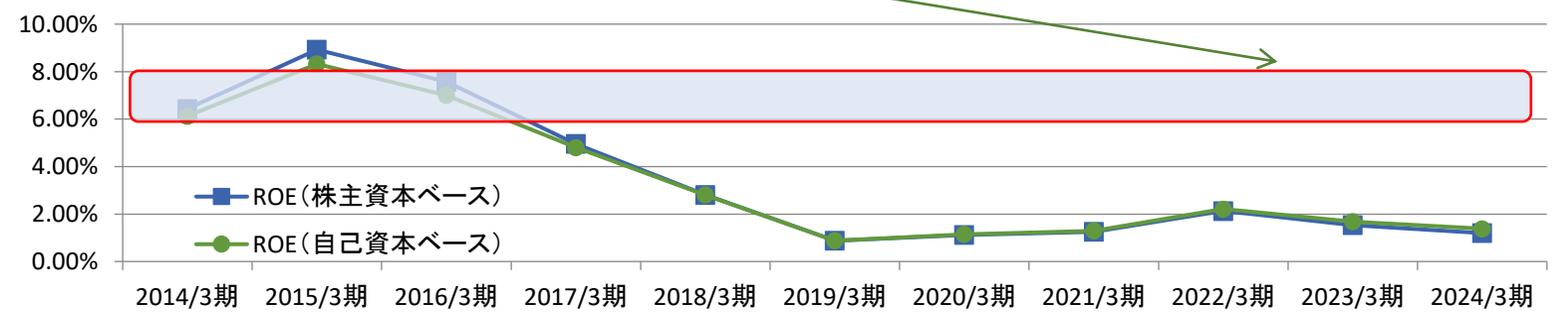
- 単体の業績予想を反映し、連結の経常利益ならびに親会社株主に帰属する当期純利益は、36億円程度を予定しています。

# 企業価値向上に向けた取組み

# 現状分析① (PBRとROEの相関性)

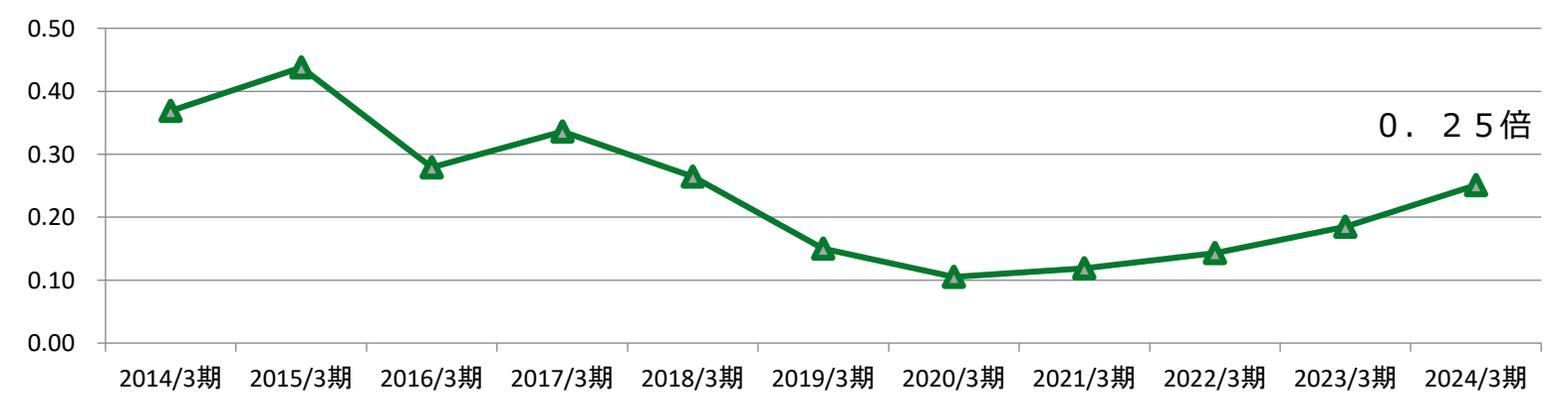
- ・ROEが資本コストを下回っており、PBRは改善傾向にあるも1倍を下回っています。
- ・ROEとPBRは相関性が高く、ROEの向上がPBRの向上に繋がると認識しています。

### ROEの年別推移



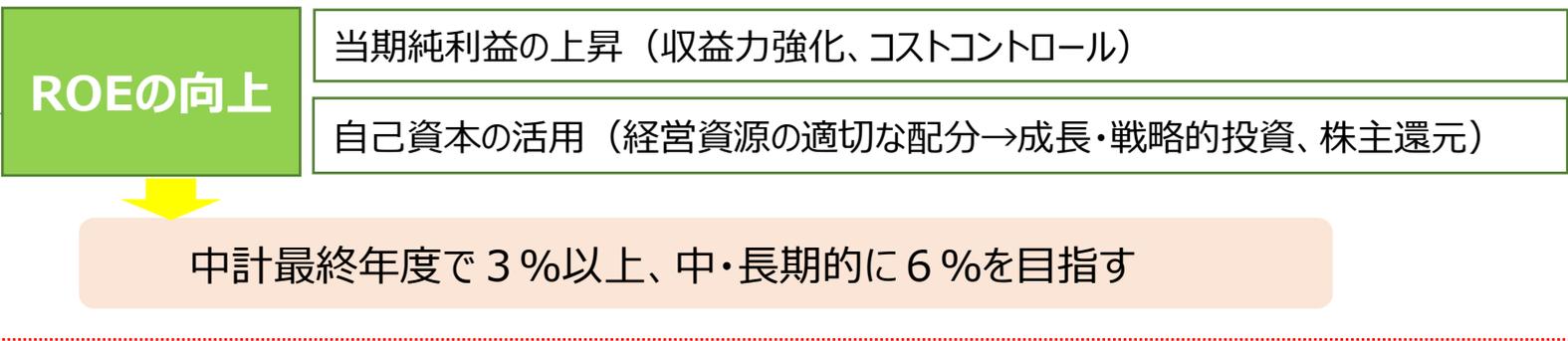
ROE (株主資本ベース) : 1.20%  
 ROE (自己資本ベース) : 1.38%

### PBRの年別推移



# 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。



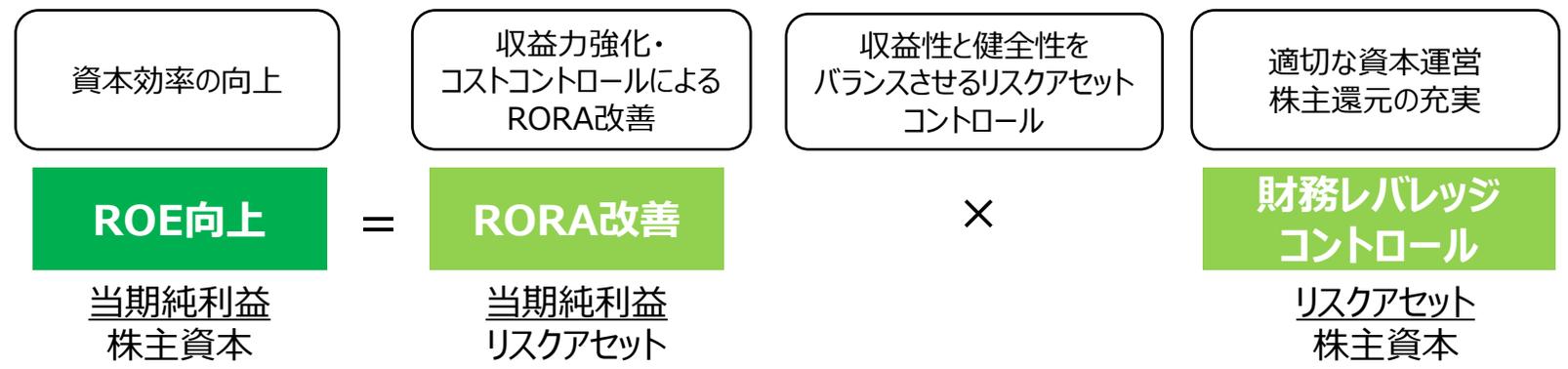
PBRの向上

\* PBR = ROE × PER

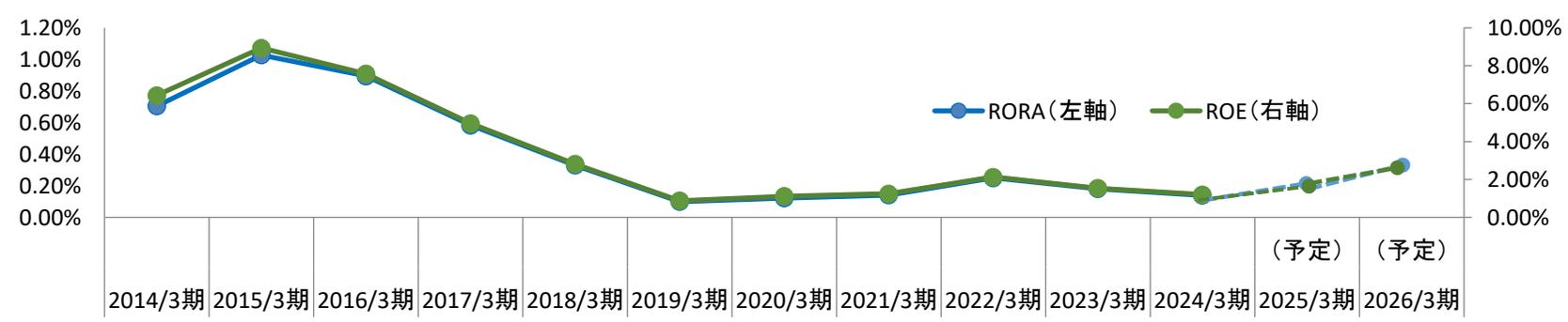
PER（株価収益率）の向上		
<b>成長期待の醸成</b>	成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新事業、グループ戦略</li> <li>・人材戦略：人材育成の強化 → 専門人材育成、外部人材の活用等</li> <li>・とちぎんマインドの醸成、新たな組織文化／風土醸成</li> <li>・社内環境整備（ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョンの加速 等）</li> </ul>
	無形資産	<ul style="list-style-type: none"> <li>・親しみやすさを活かした「リレーションカ・ネットワーク」の更なる強化</li> <li>・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</li> <li>・長年培った栃木県を中心とした顧客基盤の更なる拡大</li> </ul>
<b>資本コストの低減</b>	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

# 現状分析② (ROEとRORAの状況)

ROEとRORAは極めて相関性が高い。適切な財務レバレッジコントロールのもと、RORAの改善によりROE向上を目指します。



## ROE・RORAの年別推移

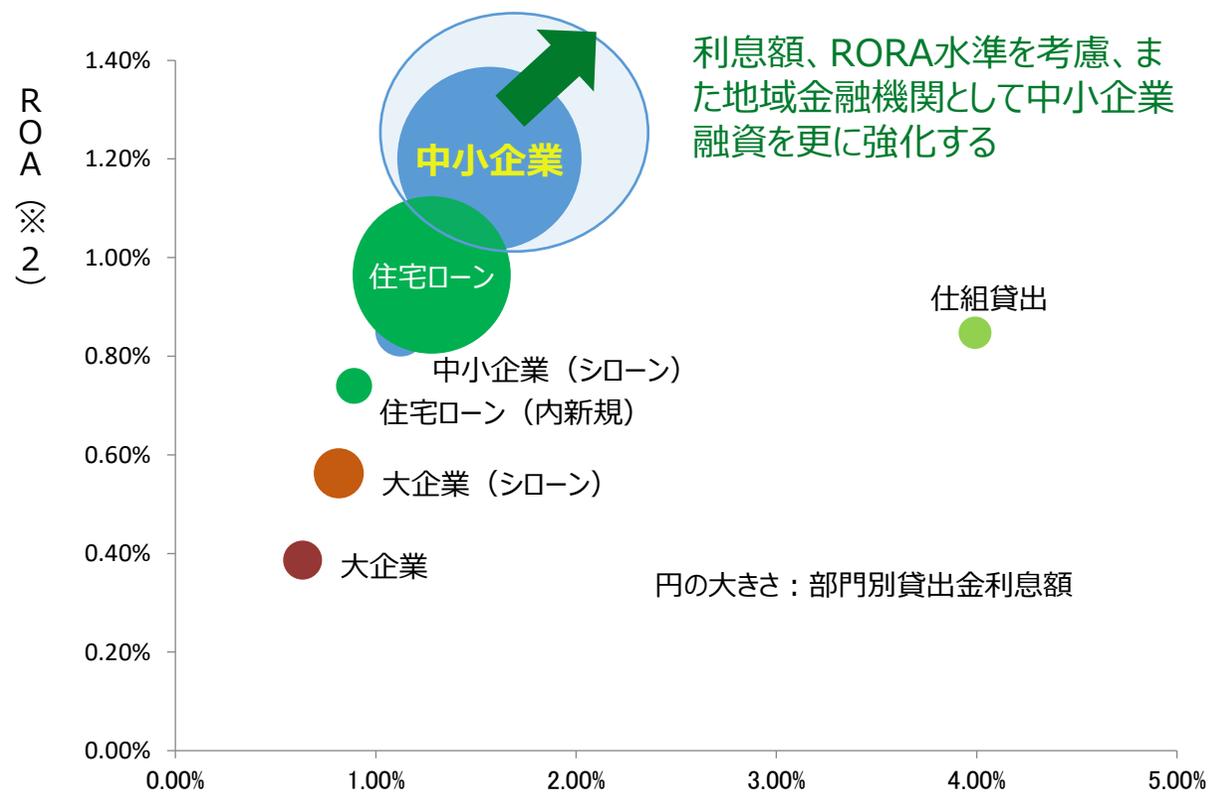


	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
ROE	6.44%	8.93%	7.57%	4.96%	2.81%	0.88%	1.12%	1.25%	2.13%	1.54%	1.20%
RORA	0.71%	1.03%	0.89%	0.58%	0.33%	0.10%	0.12%	0.14%	0.25%	0.18%	0.14%

# RORA改善（収益力強化）

RORAが高い中小企業融資を更に強化し、収益力を向上させる（RORAを意識した取組み）とともに、地域に対する金融仲介機能を発揮しソリューション収益を強化します。

## アセットクラス別RORA（※1）



※1 貸出収益に対するRORA  
 ※2 貸出金利利息÷貸出金

中小企業融資の強化

法人戦略の実行

事業性評価を起点とした課題解決型  
営業の深化  
重要産業の発展支援  
(製造業、医療、農業、環境 等)

更に……

ノンアセットによるソリューション収益の強化

企業のライフステージに応じた適切な  
ソリューションの提供

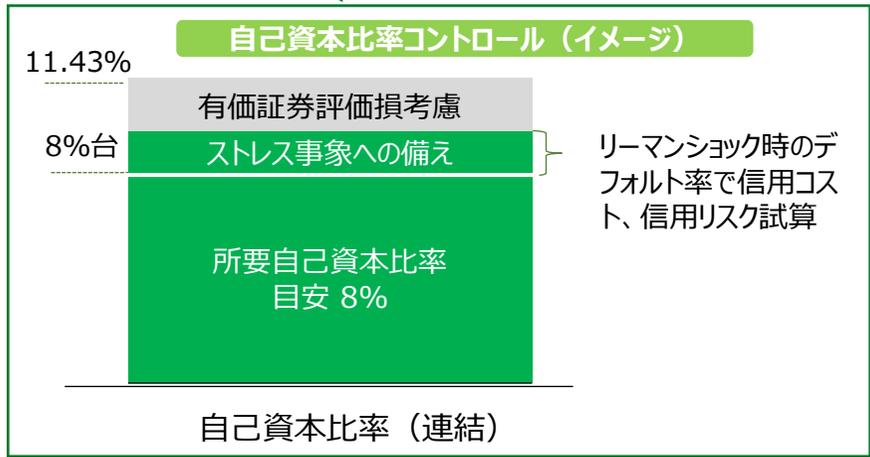
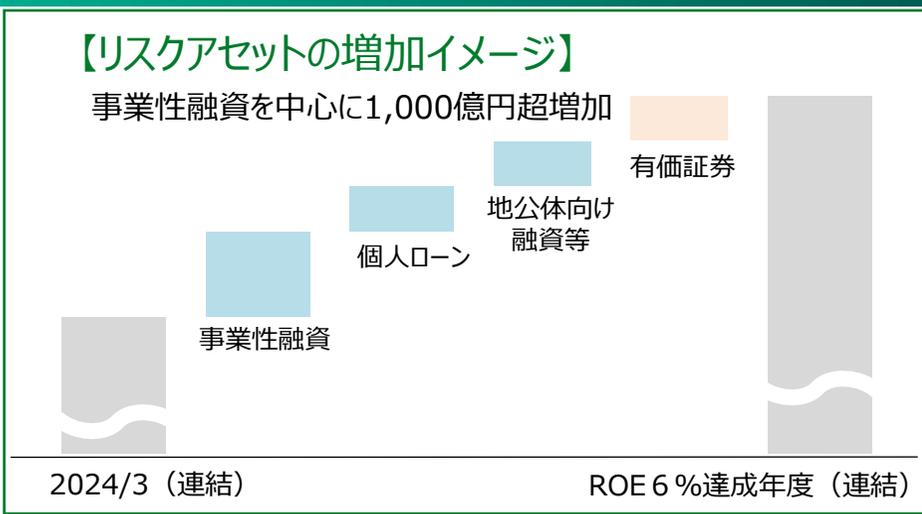
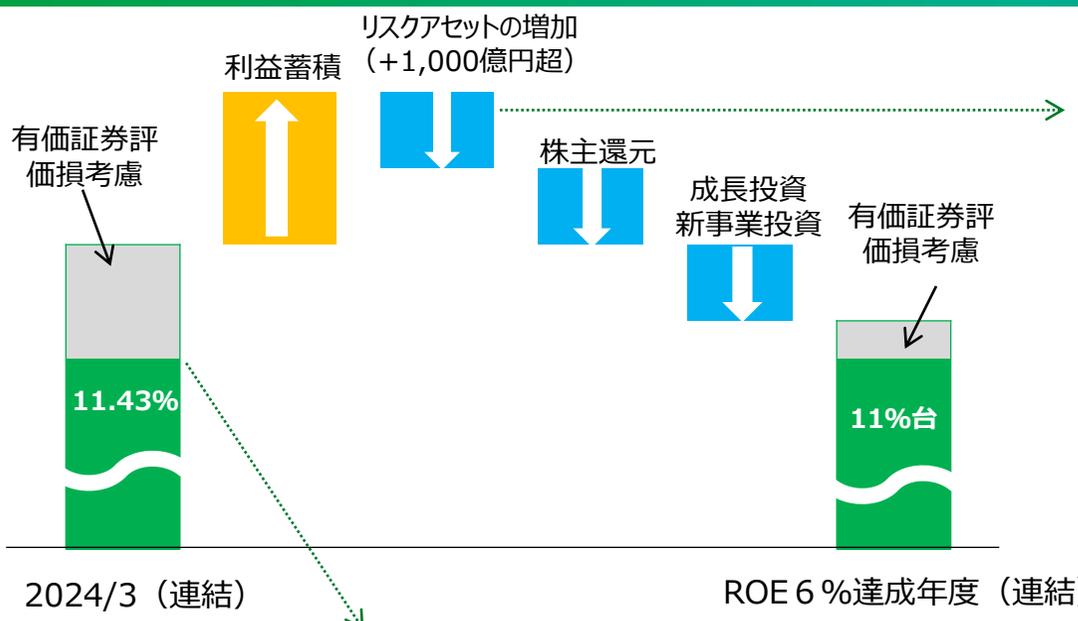
住宅ローンの推進

影響度が中小企業融資に次いで大きい住宅ローンの推進も強化

- ・ローンプラザを活用した住宅メーカーとのリレーション強化
- ・リトライ住宅ローンの推進 等

# 財務レバレッジコントロール（適切な資本運営）

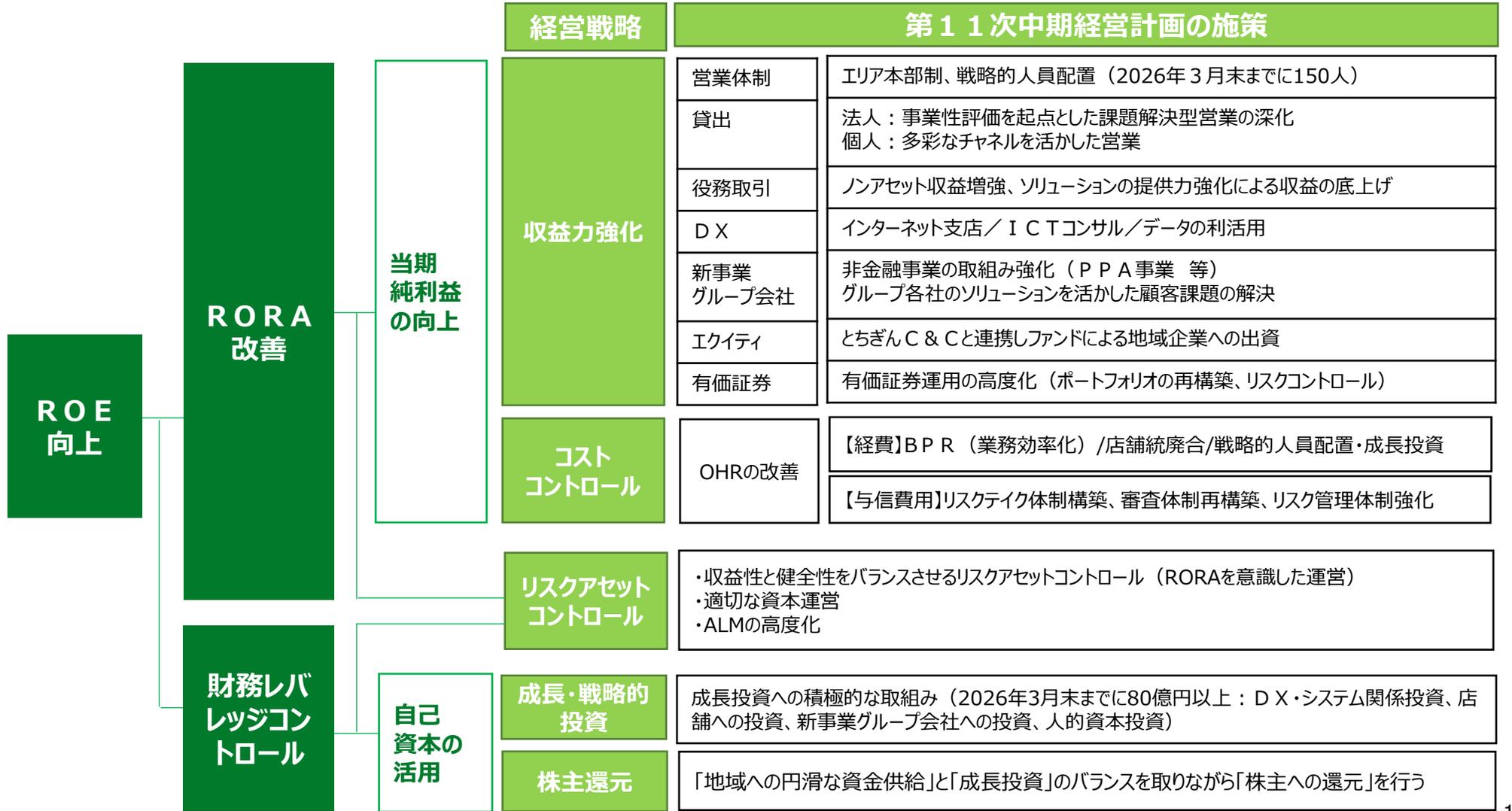
## キャピタルアロケーション（イメージ）



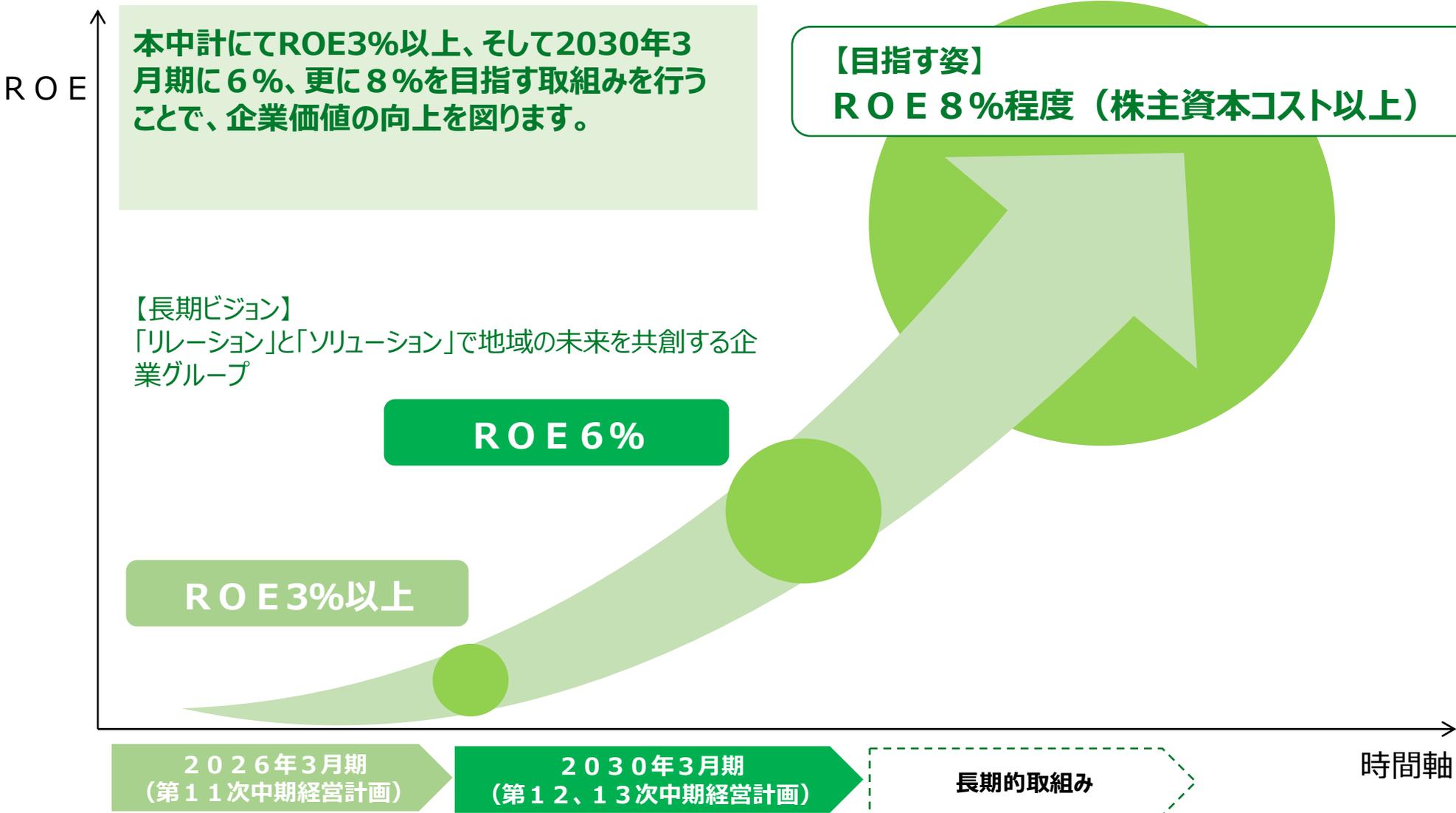
- ・事業性融資等のアセットを積み上げる為、一定の内部留保も必要となります。
- ・成長投資（DX・人的分野・エクイティ等）、新事業への投資も必要となります。
- ・有価証券評価損の削減、ポートフォリオの再構築等を進めるとともに、適正な自己資本の確保をする中で株主還元方針の強化に向けた見直しも検討します。

# ROE 目標達成に向けた中計の取組み

ROEを向上させる5つの経営戦略（①収益力強化、②コストコントロール、③リスクアセットコントロール、④成長・戦略的投資、⑤株主還元）は、第11次中期経営計画の各施策に反映し取組んでいます。

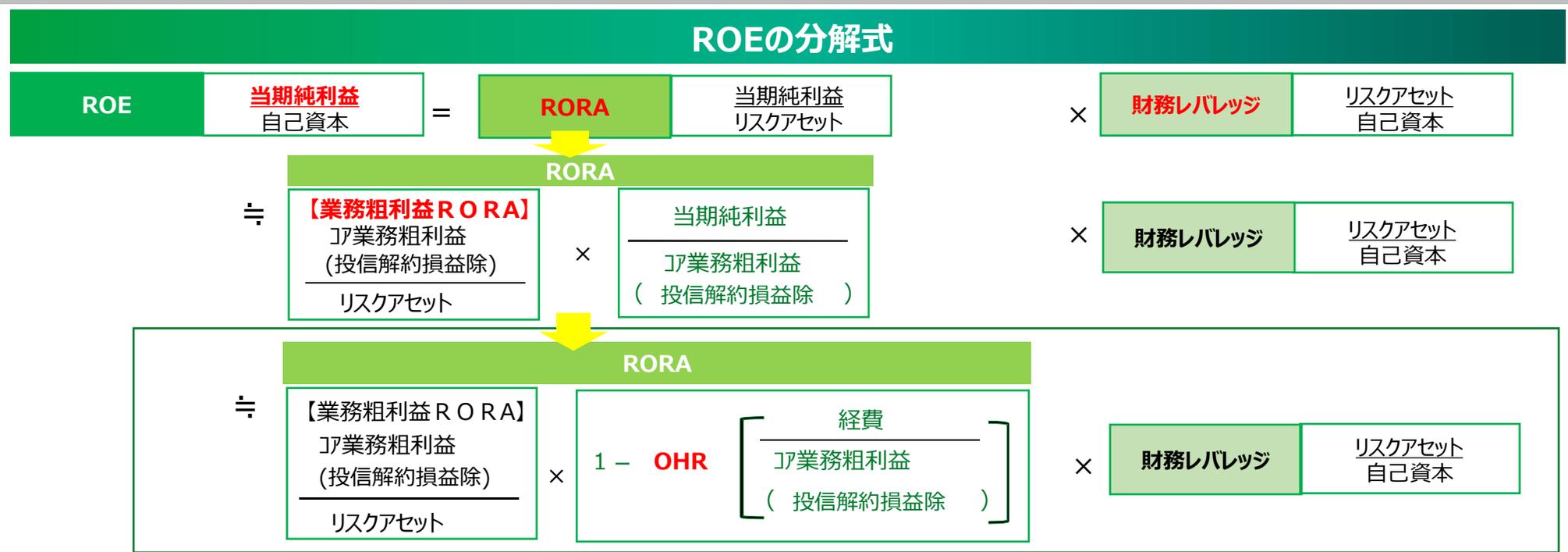


# ROE向上の「目指す姿」



\* 今後、政策金利が上昇することを想定した計画です。

# ROE 6%達成に向けた経営指標等の目安



## ROE 6%達成に向けた経営指標等の目安

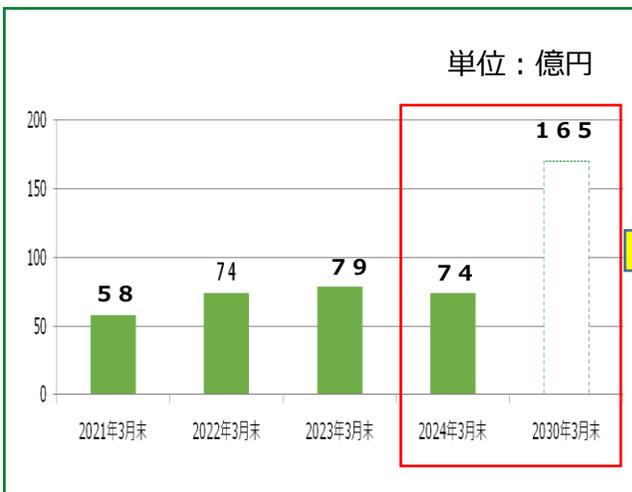
ROE 6%達成に向け重要な指標として、コア業務純益、当期純利益、RORA、業務粗利益RORA、OHR、財務レバレッジに達成目安を設定し、各施策に取り組めます。

項目	2024年3月期	ROE 6%達成の目安
コア業務純益 (投信解約損益除く)	74億円	165億円
当期純利益 (連結)	21億円	100億円
RORA	0.14%	0.6%程度
業務粗利益RORA	1.9%	2.4%程度
OHR	74.5%	58%程度
財務レバレッジ		現状の9~10倍程度を維持

# コア業務純益の組立 OHRの改善

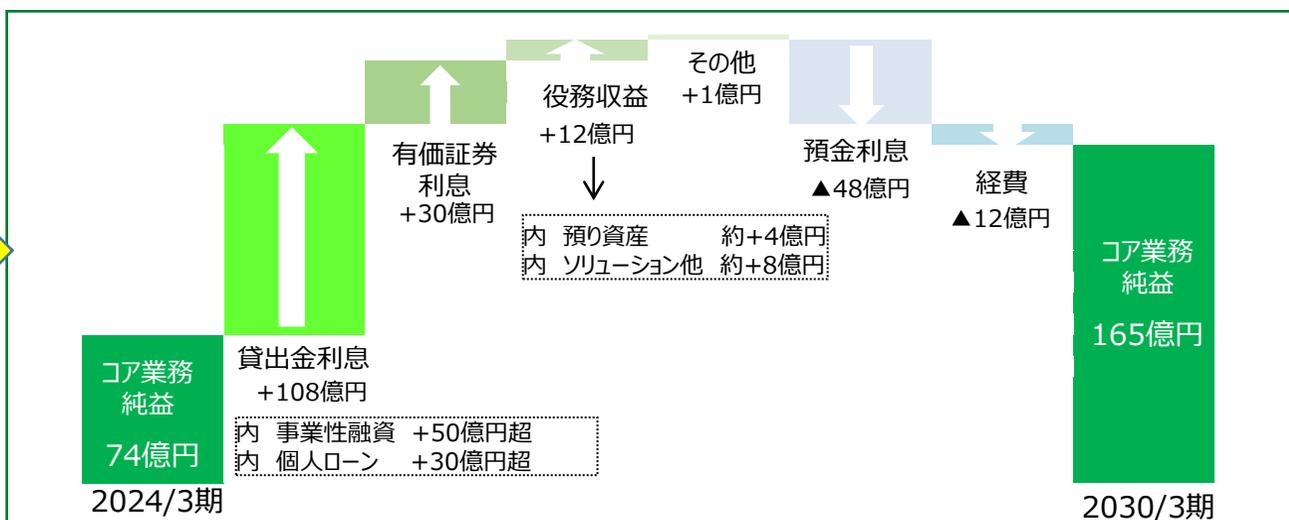
## コア業務純益（投信解約損益除く）の組立

### 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		
	2024/3t期	2030/3期	差額
経費 (人件費 + 物件費 + 税金)	218	230	12
コア業務粗利益 (投信解約損益除く)	293	397	104
OHR (経費 / コア業務粗利益)	74.5%	58%台	△16.5%

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

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

# 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

### 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）

## 基本戦略：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WEB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】スキルの見える化、専門人材の育成、研修・自己研鑽コンテンツの拡充 等

## 経営目標の進捗状況（2024年3月）

		初年度目標	初年度実績	達成率
収益性指標	投信解約損益を除くコア業務純益	7.2億円	7.4億円	102%
	親会社株主に帰属する当期純利益	2.0億円	2.1億円	105%
効率性指標	ROE（連結 株主資本ベース）	1.15%	1.20%	—
	OHR（コア業務純益ベース 投信解約損益除く）	7.5%	74.52%	100%
健全性指標	自己資本比率（連結）	11.1%台	11.43%	—

# 成長投資と戦略的人員配置

## 成長投資と戦略的人員配置による「営業力の強化」

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。

### 成長投資

**総額80億円以上（3年間）**

#### 投資実績（2024年3月）

項目	計画	実績	
DX・システム関係投資	30～35億円	9.2億円	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	30～35億円	6.8億円	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	10～15億円	1.2億円	新事業：研修プログラム エクイティ：C&C農業法人ファンド
人的資本への投資	3～5億円	4億円	人材育成（研修費） ベースアップ
合計	80億円以上	21.2億円	達成率26.5%

### 戦略的人員配置

**総勢150名を再配置**

#### 再配置実績（2024年3月）

	目標	実績	目的・時期など
法人営業部（増員）	20名	5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	33名	営業力の強化
エリア本部制	30名	—	開始に向け準備中
カスタマーズセンター	40名	—	開始に向け準備中
DX/IT部門、グループ会社、新事業分野等	30名	6名	
合計	150名	42名	達成率28%

# 第1次中期経営計画

## ～「基本戦略」の取組み～

# 法人戦略① ～中小企業融資の強化～

## 事業性評価を起点とした課題解決型営業の深化

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。

### 取組み

エリア・業種の現状分析を踏まえた戦略の立案と実行

#### 課題解決型営業の深化

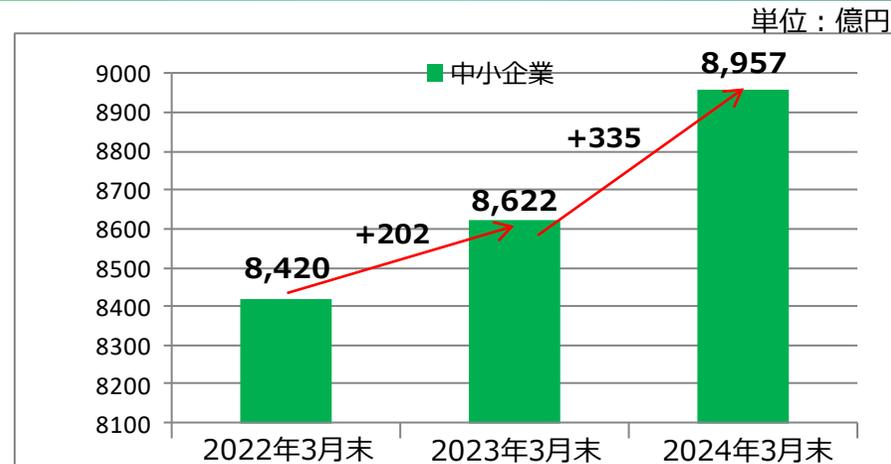
- ①リスクの深堀り  
与信可能な顧客層やテイク可能なリスク範囲の拡大
  - ②コンサルティングの深堀り  
表層的な課題の解決に留まらないコンサルティング
- ①、②を実践し、コンサルティングを起点としたファイナンス、あるいはファイナンスを起点としたコンサルティングの好循環を創出

#### 企業の重点課題の選択と集中

- ①地域経済・企業の「発展」に向けた成長支援
- ②地域経済・企業の「持続」に向けた事業承継支援
- ③地域経済・企業の「多様性」に向けたESG/SDGs支援

3つの重点課題を解決するため、課題解決型営業を強化

### 中小企業融資の推移



### KPI (第11次中期経営計画)

	2024/3 (年度目標)	2024/3 (実績)	達成率
コンサルティング件数	2,620件	4,064件	155%
融資実行額 (※1)	525億円	1,003億円	191%
コア顧客の増加数	250先	203先	81%

※1：コンサルティングに伴う融資実行額

# 法人戦略② ～ソリューション収益の強化～

## 企業のライフステージに応じた適切なソリューションの提供

### 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年度～2023年度

件数	3,623件
金額	35,709百万円

お客様の持続的な成長を促す取組みとして、ライフステージに応じた適切なファイナンス&コンサルティングを、専門家や外部提携先と連携し提供します。

### ソリューション手数料の推移

～お客様の課題解決と当行の収益を両立～

### 成長期

### 成長支援・本業支援

#### ビジネス商談会

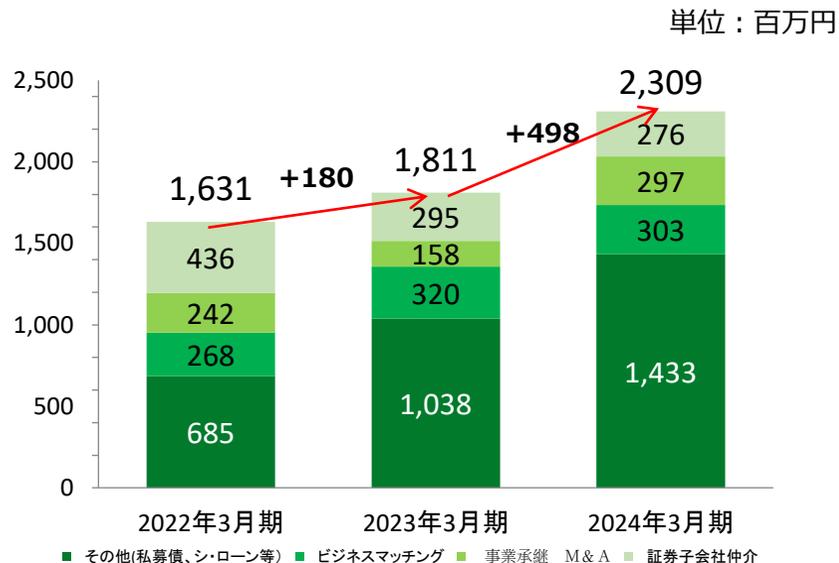
～販路拡大を支援～



#### 有料ビジネスマッチング成約実績

2021年度	617件
2022年度	666件
2023年度	685件

\* 2023年度はビジネス商談会で成約した57件を含む



### 成熟期

### 事業承継支援

「V-Compass (企業評価レポート作成システム)」を活用した事業承継コンサルティングの提供

#### 【M&A受託件数】

2022年度	88件
2023年度	81件
(うち、とちぎの結び目56件)	

#### 【M&A成約件数】

2022年度	29件
2023年度	25件
(うち、とちぎの結び目18件)	

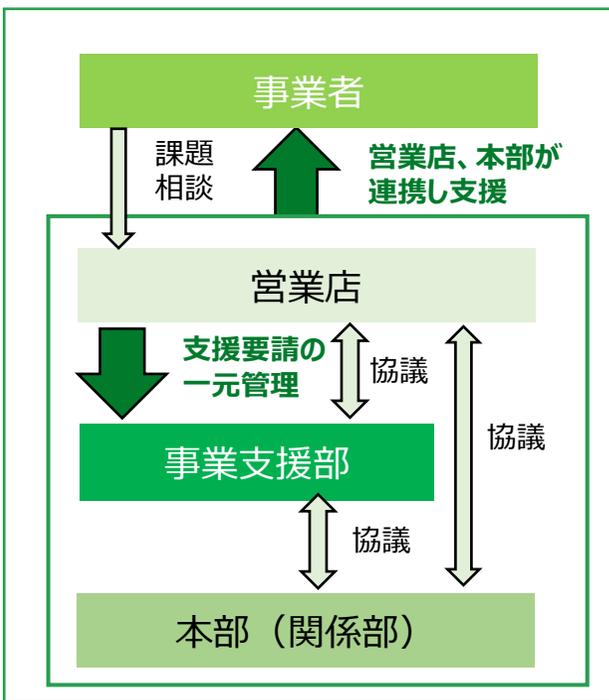
# 法人戦略③ ～事業者支援の強化～

## 営業店と本部が連携し事業者支援を強化

営業店要請による事業者支援に加え、本部各部の視座により潜在課題を発掘し、最適なソリューションをスピーディーに提供する為、本部からも事業者支援策を検討、発信し、事業者支援を促進します。

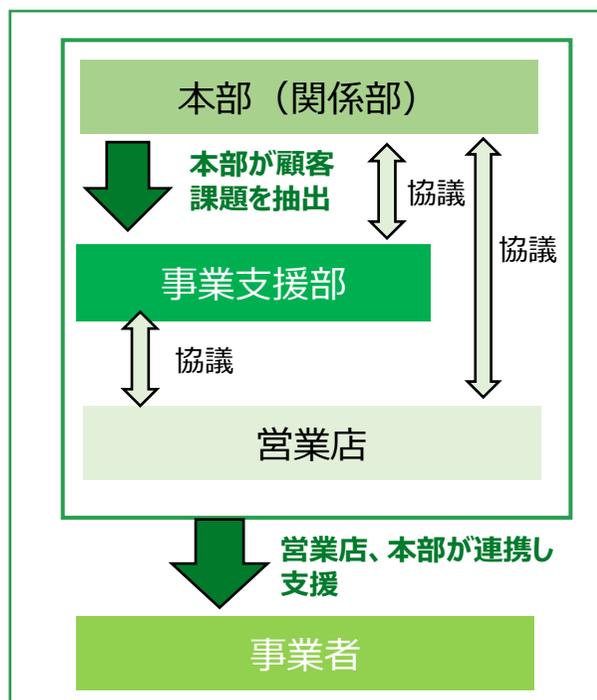
### 事業者支援の横軸（一元管理）

営業店が把握したお客さまの課題を事業支援部が一元管理し、関係部と多方面で協議し「事業者支援」を実施



### 本部発信の事業者支援

営業店が認識していない課題や、事業者も気付いていない潜在課題を本部が抽出し「事業者支援」を実施



### 事業者課題の解決

各分野合計：登録70件、完了51件  
(完了率72.8%)

成長分野支援			
	登録	完了	
1	デジタル化支援 (DX)	19	14
2	販路紹介支援	7	6
3	環境/医療/農業支援	6	5
4	資金調達支援	4	2
		36	27

再生分野支援			
	登録	完了	
1	外部コンサル活用支援	18	12
2	財務改善支援	5	3
3	計画書策定支援	3	3
4	デジタル化支援 (DX)	1	0
		27	18

その他支援			
	登録	完了	
1	外部コンサル活用支援	6	5
2	相続税対策支援	1	1
		7	6

# 個人戦略① ～個人ローン～

## 多様なチャネルを活用した相談体制による営業強化

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用しお客さまとの相談体制を構築しております。

若年層 → 資産形成層 → ミドル層 → シニア層

ライフサイクルに応じた商品を各チャネルでアプローチ

### 取組み（チャネル戦略）

#### ローンプラザ（直接対面）

住宅メーカーへの推進強化

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）

データを活用し、テレマのプロが商品アプローチ

- ・AI・データを活用したコールリストによるテレマの実施。（ニーズあるお客さまに的確な商品をアプローチ）
- ・宇都宮市と越谷市の2拠点で運営

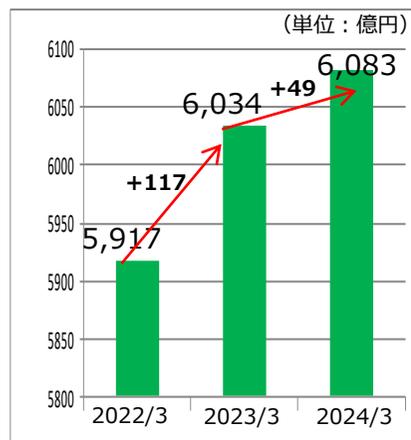
#### WEB（非対面）

WEB完結商品で24時間、365日受付

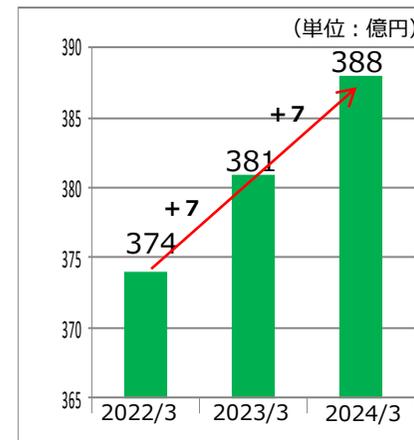
WEB完結の商品を増やし、銀行営業時間に来店できないお客さまへのサポート。ライフプラン相談窓口によるローンのおまとめ相談。

### 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）

	2024/3 (年度目標)	2024/3 (実績)	達成率
有担保ローン実行件数	1,700件	1,472件	86.5%
無担保ローン実行件数	5,400件	5,233件	96.9%

## デジタルを活用したコンサルティング力の強化

人生100年時代に備え、お客さまそれぞれの課題やニーズに寄り添い、中長期の安定した資産形成の実現に向け、デジタルツールと各営業チャネルを活用したコンサルティング機能の提供に取り組みます。

### デジタルツールの営業活用

#### 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 (対面ツール)

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 (非対面ツール)

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。

【お金の色分けグラフ】

【資産推移グラフ】



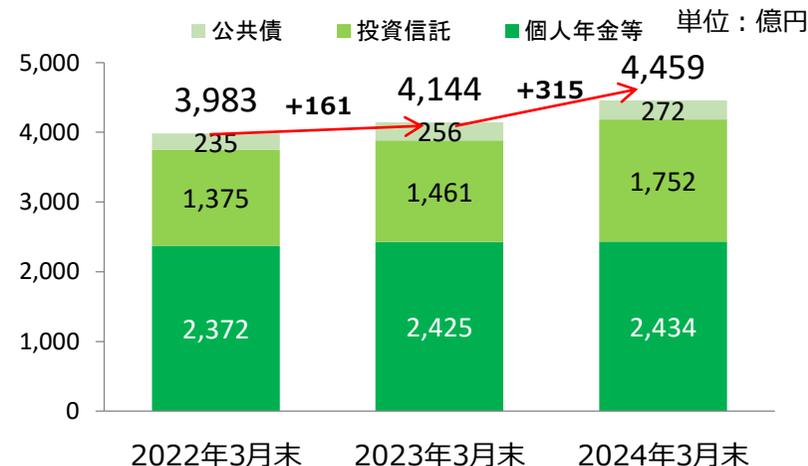
「ライフプラン相談窓口（WEB）」による各種相談受付

### 今後の取組み

#### カスタマーズセンターのサービス提供（間接対面ツール）

WEB面談システムを活用し、専門スタッフがWEB上で金融サービスを提供  
・NISA相談センター・職域営業のサポート・アフターフォロー 等

### 預り資産残高推移



### KPI（第11次中期経営計画）

	2024/3 (年度目標)	2024/3 (実績)	達成率
投資信託残高	1,684億円	1,752億円	104.0%
投信契約者数	67,300件	71,780件	106.6%
NISA口座数	36,400件	35,568件	97.7%

# D X 戦略① ～個人～

## お客様の「ご要望」を実現できるアプリを提供

とちぎんアプリの機能を強化することでお客様の利便性を向上させ、契約者数の増強を図ります。

### フェーズ1、2 (2023年度)

#### 【残高・明細表示機能】

- 流動性預金
- 定期性預金
- ローン ○投資信託
- スーパーポイント

#### 【資金移動機能】

- 預金振替
- 定期預金開設・入出金
- カードローン借入・返済

#### 【申込系】

- 住所電話番号変更

#### 【アプリ機能】

- 総資産/入出金推移グラフ
- 口座情報/取引明細出力
- WEB口座切替（予約）
- 通知機能（給与入金等）

### フェーズ3 (2024～2025年)

#### 【諸届変更】

- お届け住所変更
- 電話番号変更
- 自動マーケティング機能
- かんたん通帳アプリ  
利用者の明細データ移行
- 職域アプリの導入
- ライフプラン  
相談窓口

### フェーズ4 (2026年)

#### 【資金移動機能】

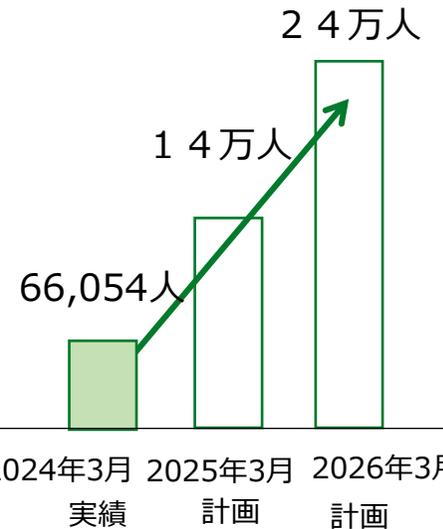
- 送金（他行）
- 小口送金（こたら）
- 税公金支払

#### 【申込】

- （eKYC機能）
- 普通預金口座開設
- 投資信託口座開設

インターネット支店の開店～運営

### アプリ登録者数の増加を図る



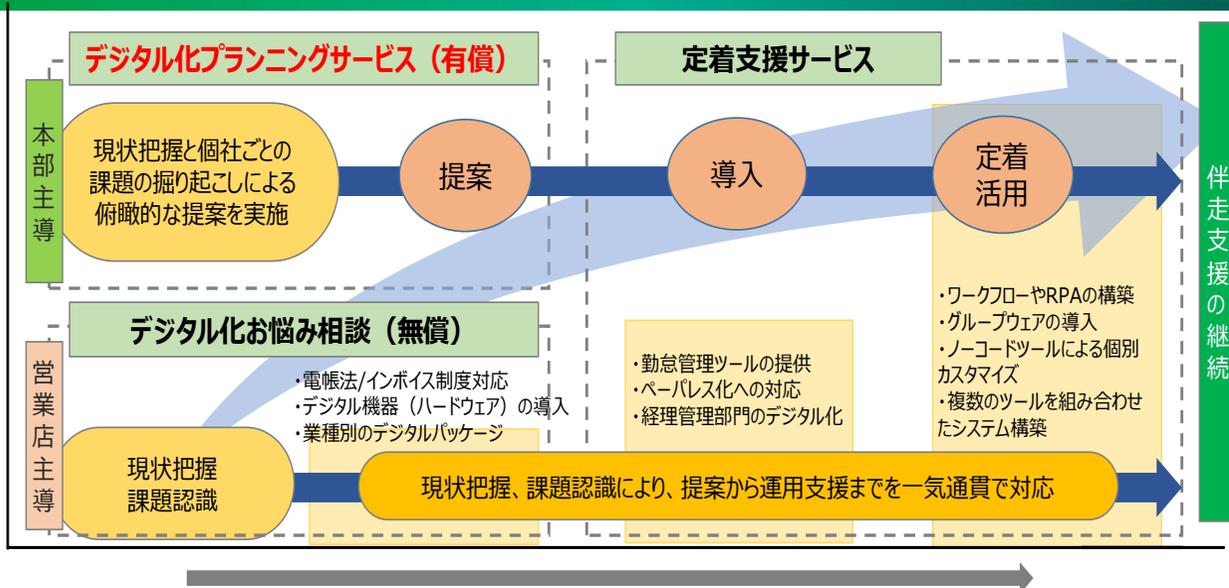
令和6年3月にアプリで住所・電話番号の変更手続きが可能となりました

## 事業者のデジタル化を支援

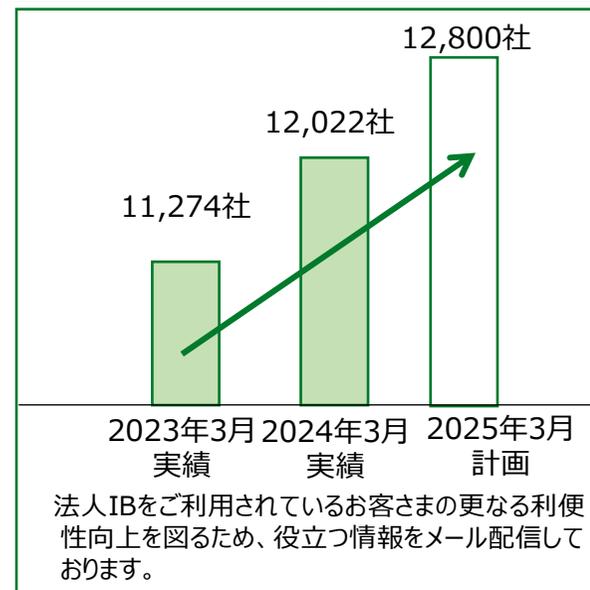
多様化・高度化するお客さまのニーズに対応する様々なDXサービスを提供し、お客さまのデジタル化を支援します。

### とちぎんデジタル化支援サービス（ICTコンサル）

お客様のデジタル化の進展や意欲



### 法人IB契約数



### Mikatanoサービス

Mikatano サービス

- 電子帳簿保存法に対応
- インボイス制度に対応
- 資金管理に対応

### Mikatanoデジタルパック

Mikatano デジタルパック

- Mikatano ワークス
- Mikatano インボイス管理
- Mikatano 資金管理

### データレイクの構築

データレイク構築に向け、準備を進めております。

- 収集データの活用方法検討  
対象分野：商品企画、営業管理、審査・格付リスク管理、コンサル
- システムベンダーの選定 等

# 店舗の軽量化・統廃合、業務の効率化

## 営業店を「事務の場」から「営業の場」へ、変革を更に進める

店舗の軽量化・統廃合、営業店の事務削減（効率化）により、人にしかできない対面営業に経営資源を投下することで、お客さまへの「新たな価値の提供」を実現します。

店舗

### 店舗の軽量化・統廃合

地域特性に合わせて、店舗機能・配置の見直しを図り、効率的な店舗運営を実現

### 実施効果

- ・本中計にて **10店舗統廃合**  
 … **75店舗⇒65店舗**へ
- ・中計初年度実績：統廃・廃止  
 ⇒ **5店舗**、軽量化⇒ **2店舗**

業務

### ミドルオフィス

営業店預金後方事務（一部）を本部へ集中化し、営業店事務を削減  
 【主な削減事務】  
 ・口座開設・諸届（住所、紛失等）・各種申込（I B、デビット）・税公金

### 実施効果

営業店の事務量を  
**15%削減**  
 （令和7年完了予定）

### 経費管理システム

営業店及び本部の経費管理をシステム化し事務の効率化を図る。  
 ・制度改正により増加する証憑の保存事務の効率化。  
 ・複雑化する経費支出事務、消費税算出事務の属人化を避ける。

### 実施効果

経費に係る作業時間  
 （本部＋営業店）  
**6,748時間削減**

### 預り物件管理システム

顧客から通帳や現金をお預かりする業務をタブレット端末で行う。  
 ・現行の紙媒体から電子化する。  
 ・お預かりからその後の手続き、保管、返却までを一元管理するシステム。

### 実施効果

**印鑑レス、ペーパーレス**  
 期日管理を含めた厳正な取扱い。

対面営業の強化

# 新事業（新サービス）戦略① ～新事業の発想～

## 行員発想でニュービジネスを創出

地域課題解決の担い手である金融機関には多様化している課題を敏感に捉え、既存の金融の枠組みを超えて、地域とともに課題解決に取り組むことが求められています。当行では、新事業・新サービスのアイデアを行内（本部、営業店）から広く募集し、ニュービジネスを創出します。

### 新事業・サービス創出スキーム

従来の考え方や固定概念に捉われない柔軟な発想を年齢、性別、役職等問わず広く募集

【選定】

【検討・試行】

【事業化】

他業銀行業高度化等  
会社

銀行本体

グループ会社

ビジネスアイデア

ビジネスアイデア

ビジネスアイデア

応募

事業化に向けて優先的に  
取り組むビジネスアイデアを  
選定

具現  
化へ

ビジネスモデル構築、  
事業化の検討・試行

163件の応募

選定されたビジネスアイデアについては、プロジェクトチームを作り、ビジネス化に向けた取り組みを開始しています。

## (株)クリーンエネルギー・ソリューションズの振り返り

2023年3月に設立したクリーンエネルギー・ソリューションも行員発想から事業化したエネルギー分野の会社です。設立後1年が経過し、地場優良企業（株カワチ薬品、株マニー）と契約を結ぶ等、着実に実績を上げております。

	目標	実績	達成率
契約施設数	47	50	106%
契約容量	10,000kw	10,672.65kw	107%
稼働施設	10	8	80%
稼働容量	2,500kW	2,016.51kw	81%

## 新事業・サービス創出に向けた「サステナビリティ新事業プロジェクト研究」の開催

第11次中期経営計画では、「新たな価値提供の実現」をテーマに、「既存の金融の枠組みを超えた新しい事業領域への挑戦」により、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ております。その実現に向けた取組みとして、「サステナビリティ新事業プロジェクト研究」を開講しました。

## プロジェクト概要

事業構想のアイデア開発、事業構想案の策定、マーケティング、事業構想計画策定など地域の豊富な資源を活かし、社会課題解決に資する実現性の高いビジネスを本気で生みだす。

## 事業構想の枠組みと流れのフロー図



## プロジェクト開講の目的

- 「地域」と「お客様」の未来からバックキャストして新しい事業を構想出来る人材の育成
- 銀行全体からイノベーションが創出される新たな組織風土の醸成
- 新たな事業・サービス創出による地域への価値提供

講師：学校法人先端教育機構 事業構想大学院大学  
期間：2023年11月～2024年10月  
受講者：年齢、性別、役職を問わず多様な行員12名

# 人材戦略①

・4つの重要要素（定着・採用・育成・配置）毎に施策を設定。（各施策はそれぞれの要素に連動）  
 ・組織文化の変革(長期目線)も併せ、エンゲージメント向上を起点とした「期待する人材を育てるための戦略」とします。

## 人材戦略テーマと施策一覧

- 健康経営の実現
- 副業の推進

- キャリア支援体制の構築
- シニア層の活躍

- 専門人材配置
- スキルマップを活用した営業店スキルの平準化



- 新卒採用強化 (通年採用)
- 中途、キャリア採用強化

- 女性活躍推進
- 滞留年数の短縮
- 専門、ベース人材の育成
- スキル見える化による効果的リスキリング

## 組織文化・風土の変革

- ダイアログ（継続）
- 新事業、サービスの創出に向けた新たな取組の開始 (ビジネスアイデアの募集)
- 新事業構想研修プログラムの導入 (事業構想大学院大学)
- 人事部キャラバンの継続実施
- エンゲージメント向上プロジェクトの継続
- サステナビリティの取組みの強化
- ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの実現

## 目指す姿

長期ビジョン・サステナブル経営の実現

期待する人材の育成・活躍

- リレーション人材
- ソリューション人材

PDCA回す

**従業員エンゲージメント向上**

従業員エンゲージメント調査及び向上施策

# 人材戦略②

## 「人的資本投資額の拡大」及び「育成人数の拡大」

人材育成方針に基づき、期待する人物像「各種方針を理解し、実践できる人材」、「自らの成長に積極的に取り組む人材」を育成します。

### 人的資本投資額

#### 賃上げ・初任給引き上げ

【賃上げ】 定期昇給とベアを合わせ、平均5%の賃上げ  
 【初任給引き上げ】 新入行員の賃金を15,000円引き上げ  
 (大卒の場合、205千円⇒220千円)

#### 研修・育成費用の増額

2023年4月以降、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(2023.3) ⇒82,000円(2026.3)

### 専門人材の育成

2023年3月実績

2026年3月計画 (中計最終年度)

95名

115名

#### 【専門資格KPI】

	2023.3	2024.3	2026.3
1級FP技能士	47名	46名	55名
中小企業診断士・経営コンサルタント	48名	50名	60名
合計	95名	96名	115名

\*ベース人材 (DX・IT) の育成として、ITパスポートの資格取得者500名 (2024/3: 90名) にも取り組んでおります。

### 社内環境整備 (人材育成の土台)

#### 健康経営

令和5年6月12日開始

#### 復職制度

令和5年6月1日開始

#### 副業の解禁

令和5年5月1日開始

#### 登用制度の改正

令和6年4月1日改正

# サステナビリティの取組み

## ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョンの取組み①

## 職員がいきいきと活躍できる職場環境の整備

子育て世代に対する支援のほか、男女差のないオープンで活力のある組織風土の更なる醸成、また、全ての職員の多様性を活かす組織づくりを進めます。

## 女性活躍の推進（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（2026年3月）	実績（2024年3月）
16%以上	14.1%



## 多様な働き方の推奨

## 男性職員の育児休業取得率

目標（2024年3月）	実績（2024年3月）
80%以上	125%



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。

## 中途採用者比率

中途採用者比率  
2024年3月末実績 8.3%

## 障害者雇用率

法定雇用率：2.30%  
当行雇用率：2.83%

## 健康経営への取組み

## 「健康経営宣言」を制定（2023年6月）

栃木銀行グループは、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ことで持続的で豊かな地域社会づくりに貢献していきます。その実現のためには、一人ひとり、すべての役職員とその家族の健康こそが活力の源泉であると捉え、心身の健康保持・増進に向けた取組みを推進し、誰もが活き活きと明るく活躍できる働きがいのある会社づくりに努めます。

## 健康経営への主な取組み

- 従業員エンゲージメント調査の実施
- ストレステストの実施
- 禁煙の推奨および禁煙サポート
- 特定保健指導の受診簡素化
- メンタルヘルスの研修導入
- 等

## 健康経営優良法人

2024年3月、経済産業省と日本健康会議が協調で選定する「健康経営優良法人2024」に認定。

## ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョンの取組み②

## 「エンゲージメント」向上の取組み

全行員の職場・組織の状態を把握するとともに、人事施策等のPDCAを通じて会社や職場等との関係性改善（エンゲージメント向上）に繋げ、ひいては生産性やパフォーマンスの向上を目指します。

## 課題の整理：エンゲージメント調査

下記項目を全行員を対象に調査し、仕事や職場環境に関する現状の課題を抽出し整理。

項目（主要3指標）	内容
帰属意識	会社、職場への愛着の意識、職務満足等の状況
貢献の意識	会社、職場に対して貢献しているという意識の度合い
仕事への没頭・熱量	仕事から得られる満足度

項目	内容
ウェルビーイング	人生・人間関係・仕事を通じての幸福度
総合心理的安全性	自由闊達さ、前向きな姿勢
職場の良好な連携	関係性構築
多様性の享受可能性	色々な人と仲間になって業務することを受け入れる風土
会社からの認知	会社や上司が社員の存在を認め、個々を尊重し対応している度合い

## 具体的アクション：プロジェクトチーム発足

エンゲージメント調査から抽出された課題を解決すべくプロジェクトチーム（PT）を発足し、各施策に取り組む

【プロジェクトチーム】

行内コミュニケーションの活性化PT

内勤事務態勢整備PT

本部営業店のヨコの関係性PT

\* プロジェクトチームのメンバーには営業店の中間層、若年層も選出し、現場の意見を反映させる

## 目指すべきところ

重点改善項目の改善・是正

組織風土の変革

## 気候変動への対応（TCFD提言への取組み）

当行グループは、お客様と当行の脱炭素化を進めることで、地域の持続的な発展に貢献いたします。

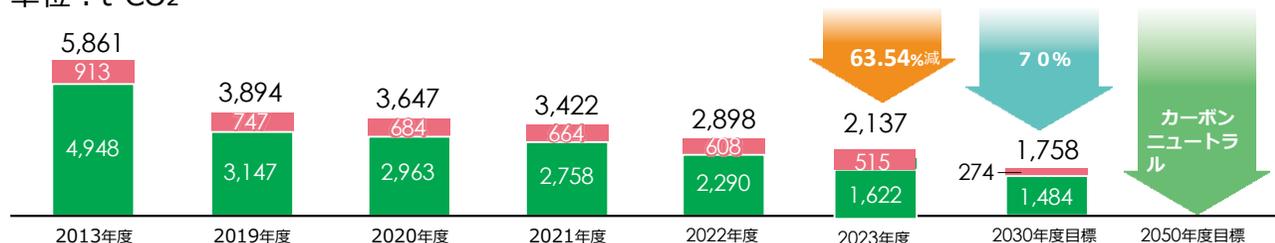
### CO<sub>2</sub>排出量の削減

#### CO<sub>2</sub> 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。

- scope1（直接排出量） ● 事業者自らによるCO<sub>2</sub>の直接排出。車両によるガソリン使用やガスの使用等
- scope2（間接排出量） ● 他社から供給された電気等の使用に伴うCO<sub>2</sub>の間接排出

単位：t-CO<sub>2</sub>



・エネルギーの使用の合理化等に関する法律（いわゆる省エネ法）の規定に基づく定期報告書より算出 ・グループ6社を含む排出量を算出

### サステナブルファイナンス

#### サステナブルファイナンス目標

850億円以上

(2026年3月)  
中計目標

2024年3月末	
目標（年度目標）	300億円
実績	608億円

#### ESG/SDGs融資

- 社会分野
  - 対象となる業種への融資（医療・福祉、保健衛生、教育、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（地域脱炭素融資促進利子補給事業対象融資等）

#### 顧客のSDGsやESGへの取組みを後押しするファイナンス

とちぎんグリーンローン

とちぎんサステナビリティリンクローン

【実績（合計）】  
6件 780M

## 自治体と連携し持続可能なまちづくりを目指す

当行では「豊かな地域社会づくりに貢献する」という経営理念のもと、今後も各自治体と連携し持続可能な地域社会の実現に貢献します。

### 自治体との連携協定に基づく取組み

#### 10の自治体と 包括連携協定を締結

昨年12月に那須塩原市と新たに「包括連携協定」を締結しました。これで、連携協定を結ぶ自治体は、栃木県で10県市町となりました。

#### 取組み

双方が有する情報やネットワークなどの知的・人的資源を活用しながら、地域の特性や資源を活かした産業振興等に取り組む、地域の持続的な発展を実現します。

### 地域課題の解決

中計の目標  
(2026年3月末)

12件

2024年3月末  
(中計初年度実績)

10件

### ネイチャーポジティブの取組み

- ・当行では、昨年12月に那須塩原市と「ネイチャーポジティブ経済の実現に向けた共同宣言」を行いました。
- ・ネイチャーポジティブとは「生物多様性の損失を止め、反転・回復軌道にのせること」であり、同市と持続可能な環境都市の実現と豊かな地域社会の共創（地域循環共生圏の創出）を目指します。

#### 【共同宣言の内容】

- (1) 生物多様性に関するリテラシーの向上
- (2) ネイチャーポジティブの実現
- (3) ネイチャーポジティブの推進を通じた地域産業発展への貢献
- (4) ネイチャーポジティブ、カーボンニュートラル及びサーキュラーエコノミーの統合的な推進によるシナジーの創出





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：荻原、齋藤、岩本

TEL 028-633-1455

e-mail [keieikikaku@tochigibank.co.jp](mailto:keieikikaku@tochigibank.co.jp)