



栃木銀行

First for You
あなたとともに

2026年3月期

決算説明会

(2026年5月27日)

決算の概要

決算概要	3
資金利益・役務取引等利益・コア業務純益の推移	4
利回りの推移	5
預金・貸出金残高の状況	6
有価証券の状況	7
自己資本・経費の状況	8
不良債権（金融再生法開示債権）の状況	9
業績予想	10
配当の実績および株主還元方針	11

第11次中期経営計画 ～振り返り～

これまでの取組みと今後の経営方針	13
第11次中期経営計画振り返り	
経営目標	14
成長投資と戦略的人員配置	15
KPI	16～17

第12次中期経営計画

第12次中期経営計画	
全体像	19
概要・経営目標	20
地域金融力の強化・発揮	21
成長投資	22
資本戦略	23
数値計画・KPI	24
【基本戦略① 既存ビジネスの深化】	
法人戦略	26～28
事業性融資を起点とした 中小企業融資の浸透・拡大	29
個人戦略	30～31
有価証券戦略・資金収益	32
【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	34
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	35
【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	37～38
DX/AIによるサービス向上・ 業務の更なる効率化/高度化	39
リスク管理・リスクガバナンス体制の高度化	40

企業価値向上に向けた取組み

PBR向上について	42
当行の現状	43
ROE7%達成に向けた経営指標等の目安	44

トピックス

株式会社ABEJAと DX/AI領域での業務連携を開始	46
新本店のオープン決定	47

2026年3月期決算の概要

決算概要

(単位：億円)

【単体】	2025/3	2026/3	増減	増減率
業務粗利益	△13	317	331	—
資金利益	247	288	41	16.9%
資金利益（投信解約損益除く）	249	286	37	15.0%
役務取引等利益	48	51	3	6.4%
その他業務利益	△309	△23	286	—
経費	214	240	26	12.0%
実質業務純益	△228	77	305	—
コア業務純益	82	99	16	20.3%
コア業務純益（投信解約損益除く）	84	97	13	14.7%
一般貸倒引当金繰入額①	△17	△1	15	—
業務純益	△211	78	289	—
国債等債券売却損益	△311	△22	288	—
臨時損益	△29	9	39	—
不良債権処理額②	32	24	△8	△24.8%
株式等関係損益	△22	7	29	—
経常利益	△240	88	328	—
当期純利益	△224	80	304	—

<貸倒償却引当費用①+②>	15	22	7	51.0%
<有価証券売却損益> (投信解約損益含む)	△336	△13	323	—

※有価証券売却損益 = 国債等債券売却損益 + 株式等関係損益 + 投信解約損益

(単位：億円)

【連結】	2025/3	2026/3	増減	増減率
経常利益	△236	100	336	—
親会社株主に帰属する当期純利益	△223	82	305	—
自己資本比率	10.10%	9.91%	△0.19pt	—
ROE（純資産ベース）	△14.80%	5.26%	20.06pt	—

【単体 決算のポイント】

2025年3月期における大幅な有価証券売却損の計上により、有価証券ポートフォリオが改善し、当行の「収益力」「リスク耐久力」は向上しました。貸出を中心とした本業支援を進め、増益の決算となりました。また、当期は第11次中期経営計画の最終年度であり、計画に掲げる収益目標を達成しました。

●有価証券売却損の計上減少

多額の売却損の計上がなくなったことで、当期純利益は増益。

※2025年3月期

低利回りで、評価損を抱える国債や外債ファンド等を大幅に処分し、多額の売却損を計上（国内外の金利動向から、ポートフォリオ入替を目的に実施）

⇒その結果、リスクテイク余力が向上

●資金利益の増加

有価証券の大幅な処分・入替等により収益構造が改善

- ・リスクテイク余力の向上で、貸出金残高を積上げた
- ・有価証券の入替により利回り向上
- ・金利環境（上昇）も追い風

資金利益の増加

●本業に関する利益は増加

資金利益の増加に加え、多様なソリューション等の提供に伴う手数料収入などの役務取引等利益も増加し、コア業務純益も増益。

【連結 決算のポイント】

主に単体決算と同様の理由から、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は増益。

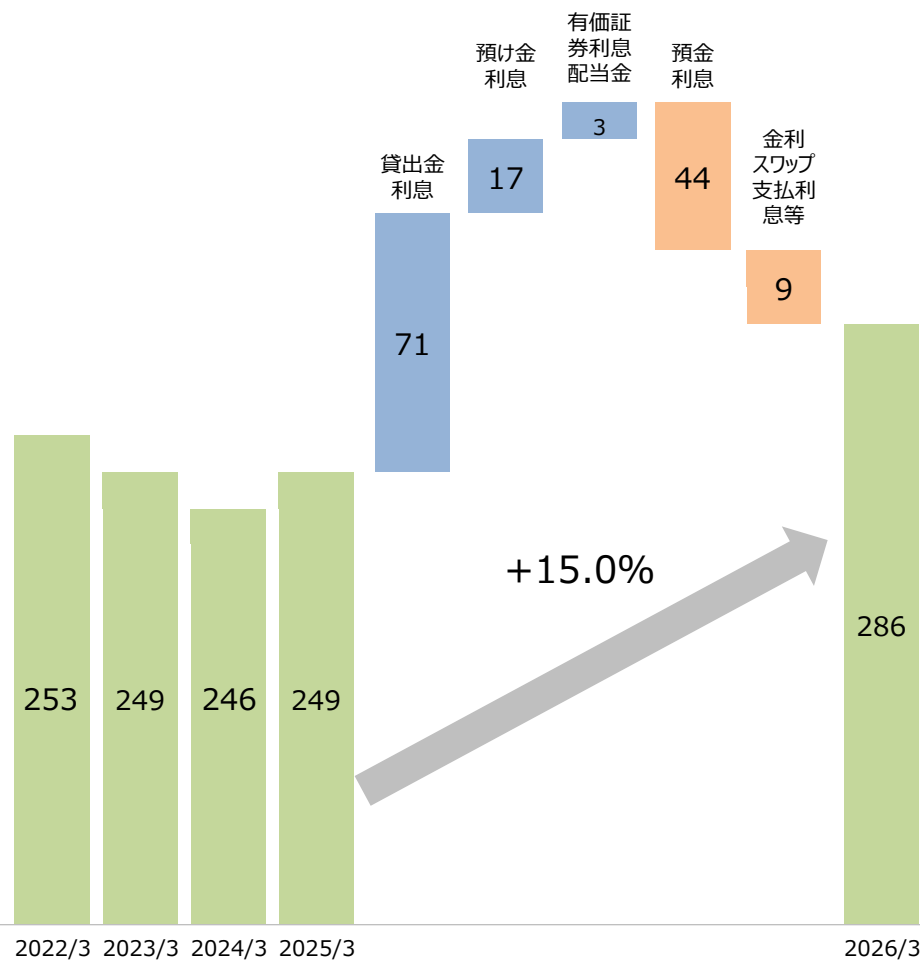
●ROE向上

収益性向上により資本効率が改善。

資金利益・役務取引等利益・コア業務純益の推移

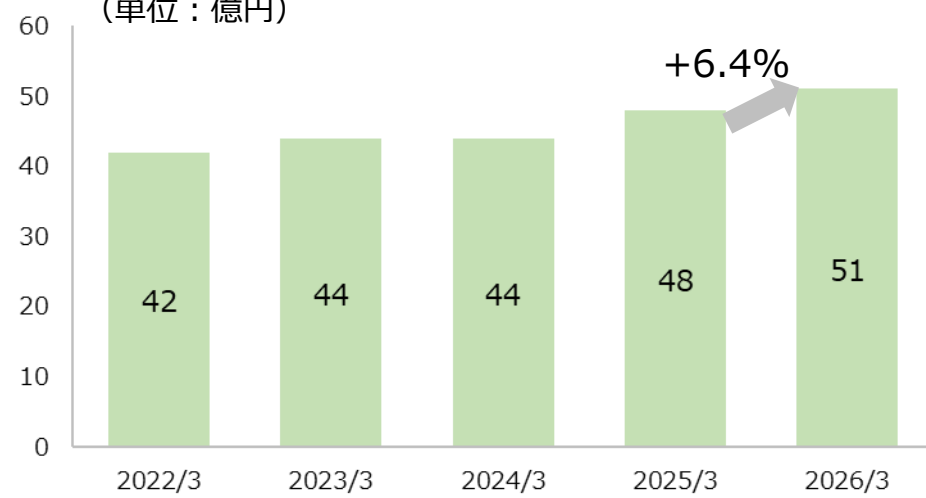
資金利益（投信解約損益除く）の増減要因

(単位：億円)



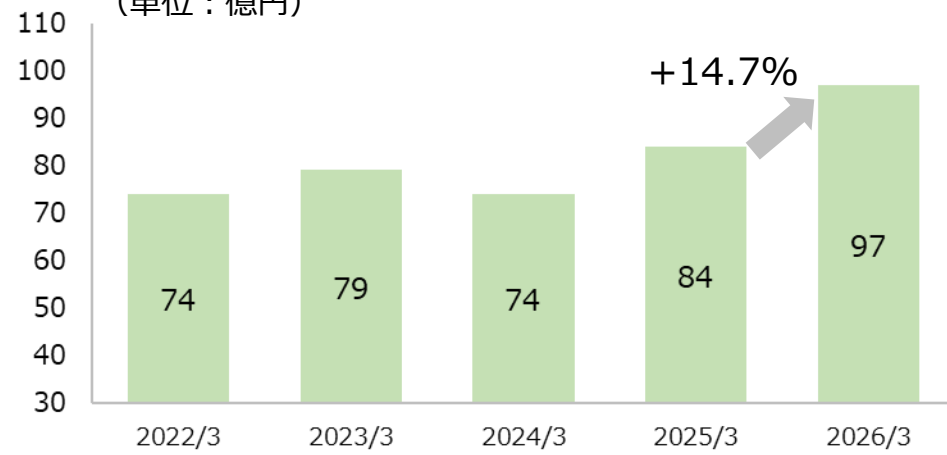
役務取引等利益

(単位：億円)



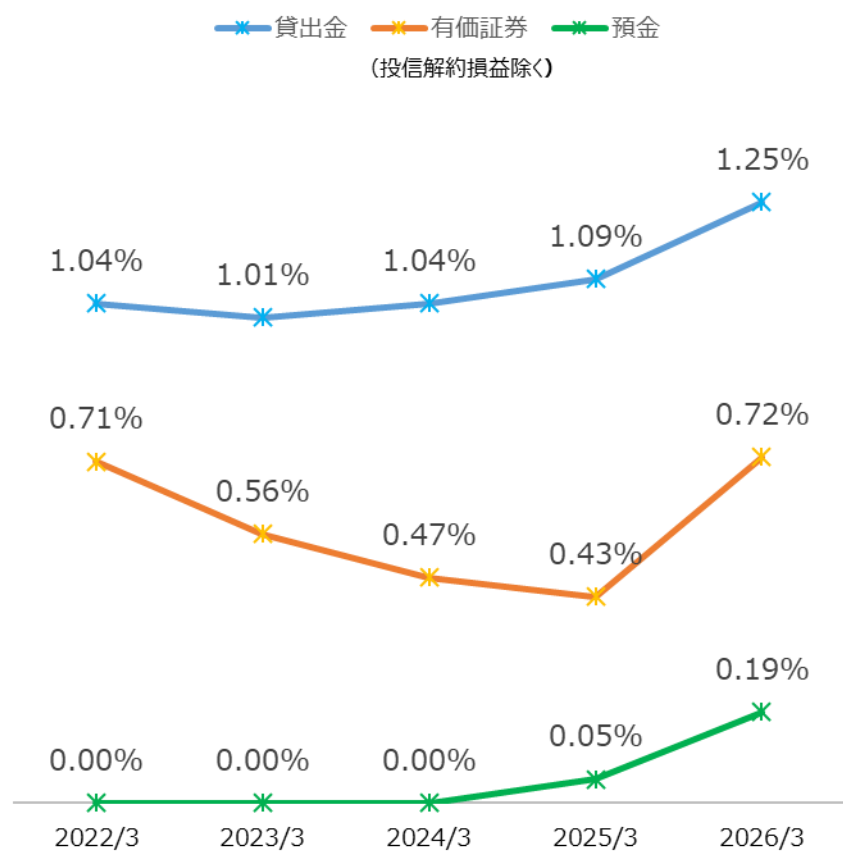
コア業務純益（投信解約損益除く）

(単位：億円)

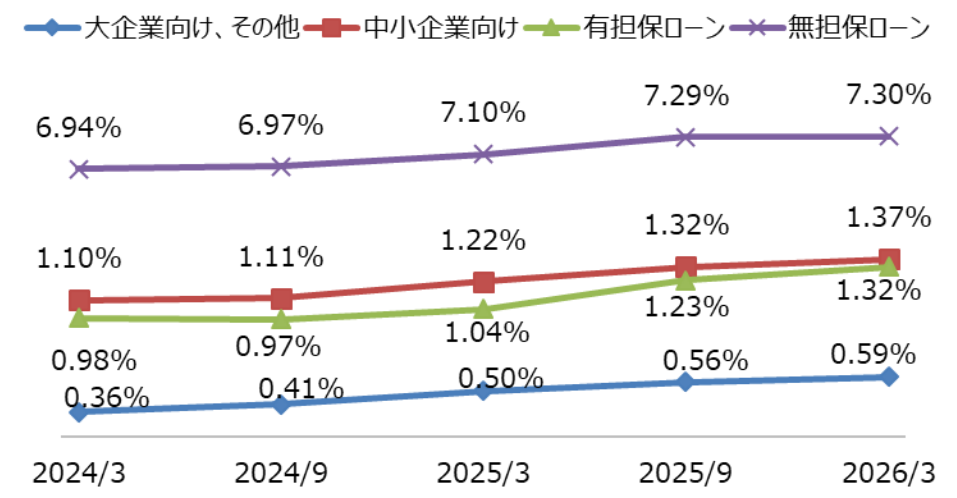


利回りの推移

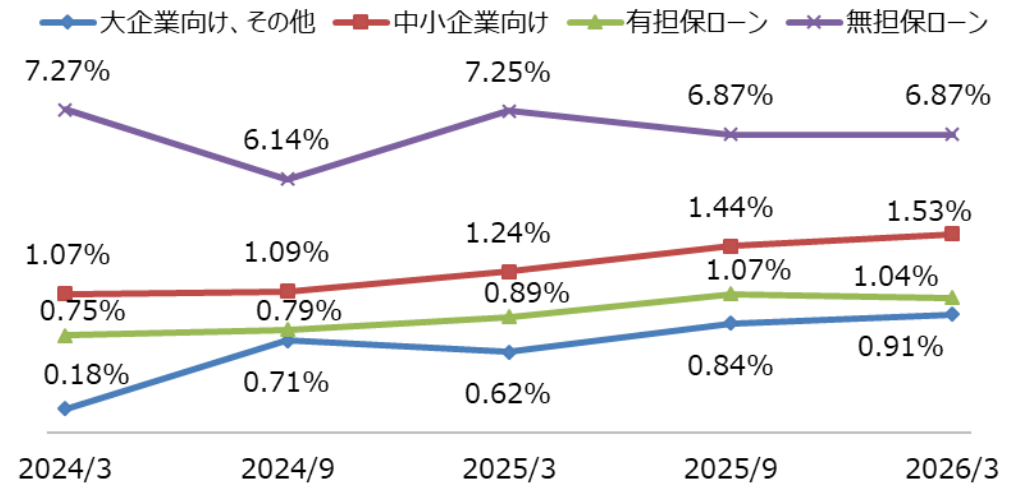
貸出金・預金・有価証券利回りの推移



部門別貸出金利回りの推移



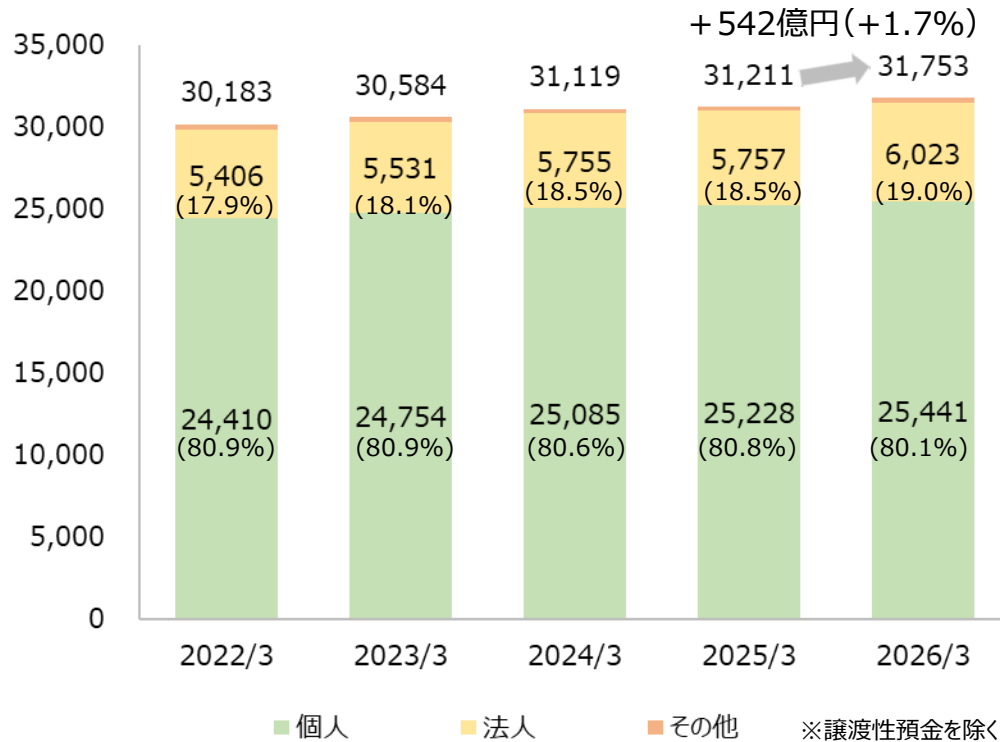
融資新規実行金利の推移



預金・貸出金残高の状況

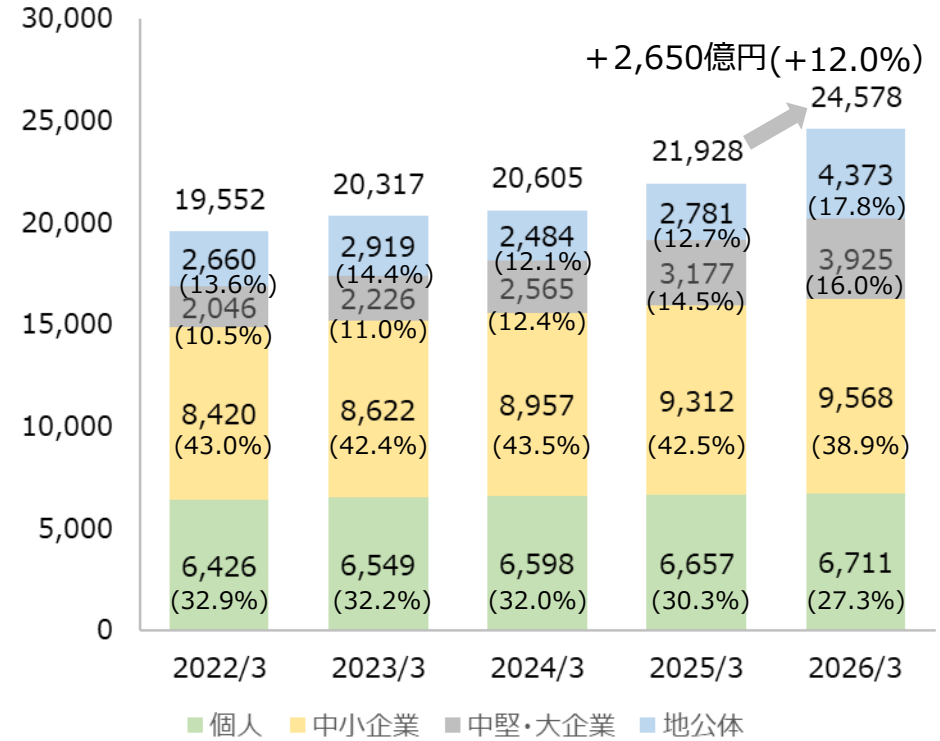
預金残高の推移

(単位：億円) ※カッコ内は預金合計に占める割合



貸出金残高の推移

(単位：億円) ※カッコ内は貸出金合計に占める割合

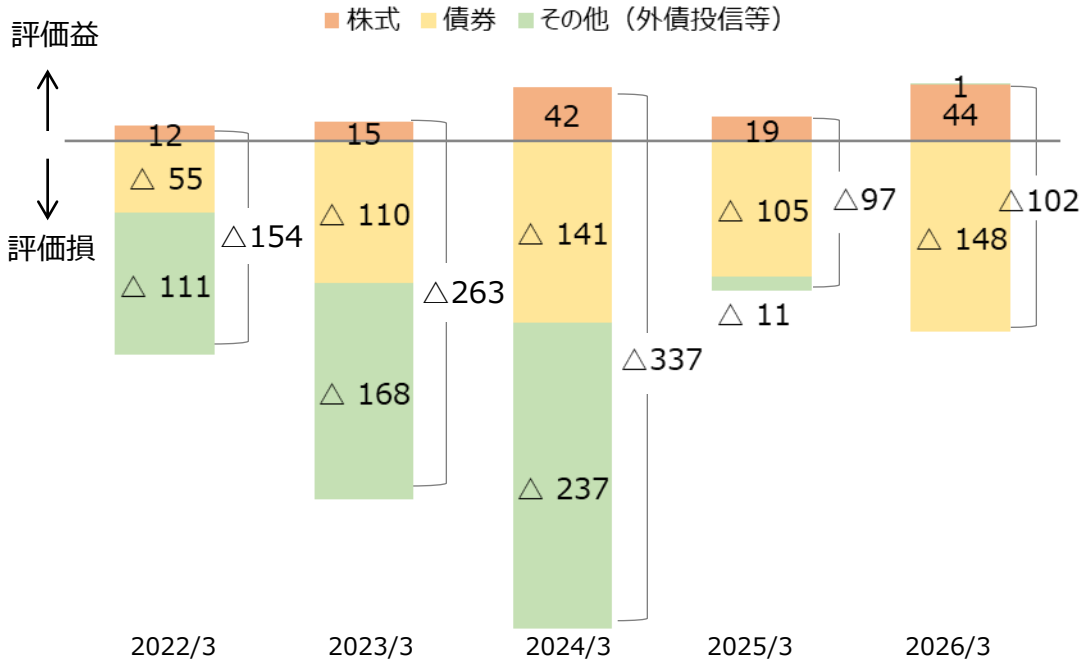


(%)	2024/3	2025/3	2026/3	2025/3比 増減 (ポイント)
預貸率	66.2	70.2	77.4	+7.2

有価証券の状況

有価証券の評価損益

(単位：億円)



※ 2025年3月末は別途、金利スワップの評価益16億円あり
2026年3月末は " " 評価益54億円あり

(億円)	2024/3	2025/3	2026/3	2025/3比 増減額
金利スワップの評価益を含めた その他有価証券の評価損益	△337	△81	△48	33

有価証券残高の推移

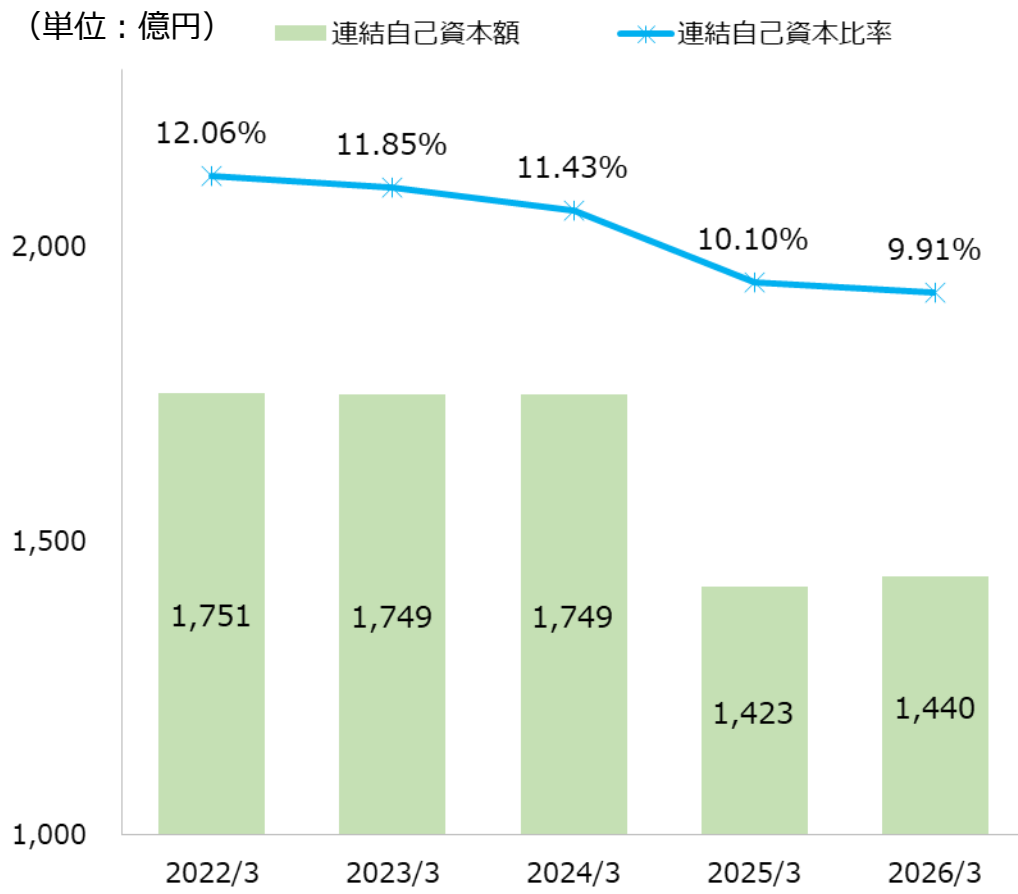
(億円)	2024/3	2025/3	2026/3	2025/3比 増減額	2025/3比 増減率
有価証券合計	6,094	3,763	4,232	469	12.4%
株式	146	118	138	20	16.9%
債券	3,301	3,250	3,806	556	17.1%
その他 (外債投信等)	2,646	394	287	△107	△27.1%

	2024/3	2025/3	2026/3	
円債 デュレーション	7.07年	3.2年	2.0年	※ 金利スワップヘッジ 対象債券を除く
利回り	0.47%	0.43%	0.72%	※ 投信解約損益除く

(%)	2024/3	2025/3	2026/3	2025/3比 増減 (ポイント)
預証率	19.5	12.0	13.3	+1.3

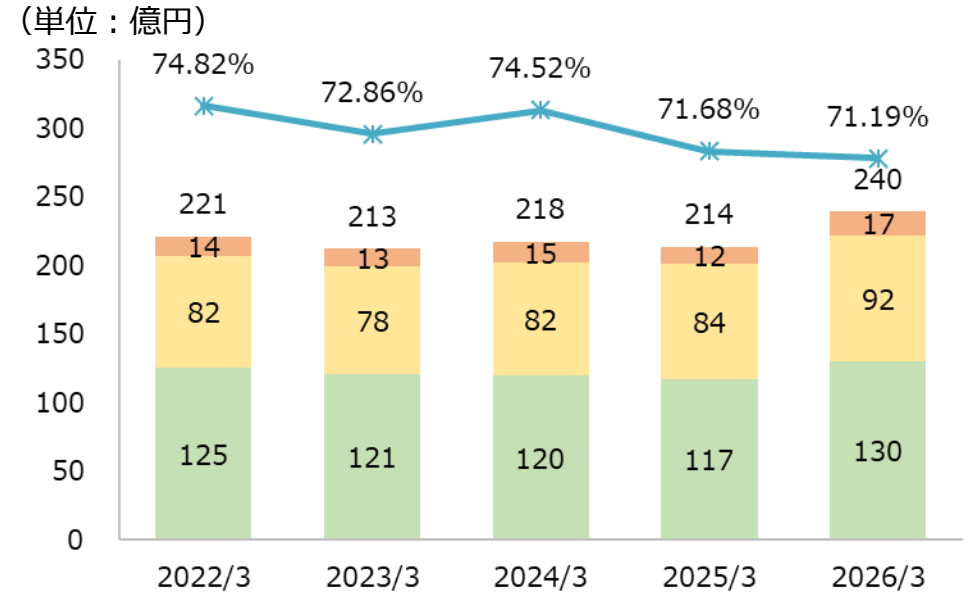
自己資本・経費の状況

自己資本額および自己資本比率の推移



※2025年3月期より、パーゼルⅢの最終化の基準を適用しております。

経費とOHRの推移



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

	(億円)	2025/3	2026/3	増減額	増減率
経費合計		214	240	26	12.0%
人件費		117	130	13	11.4%
物件費		84	92	8	9.5%
税金		12	17	5	33.7%

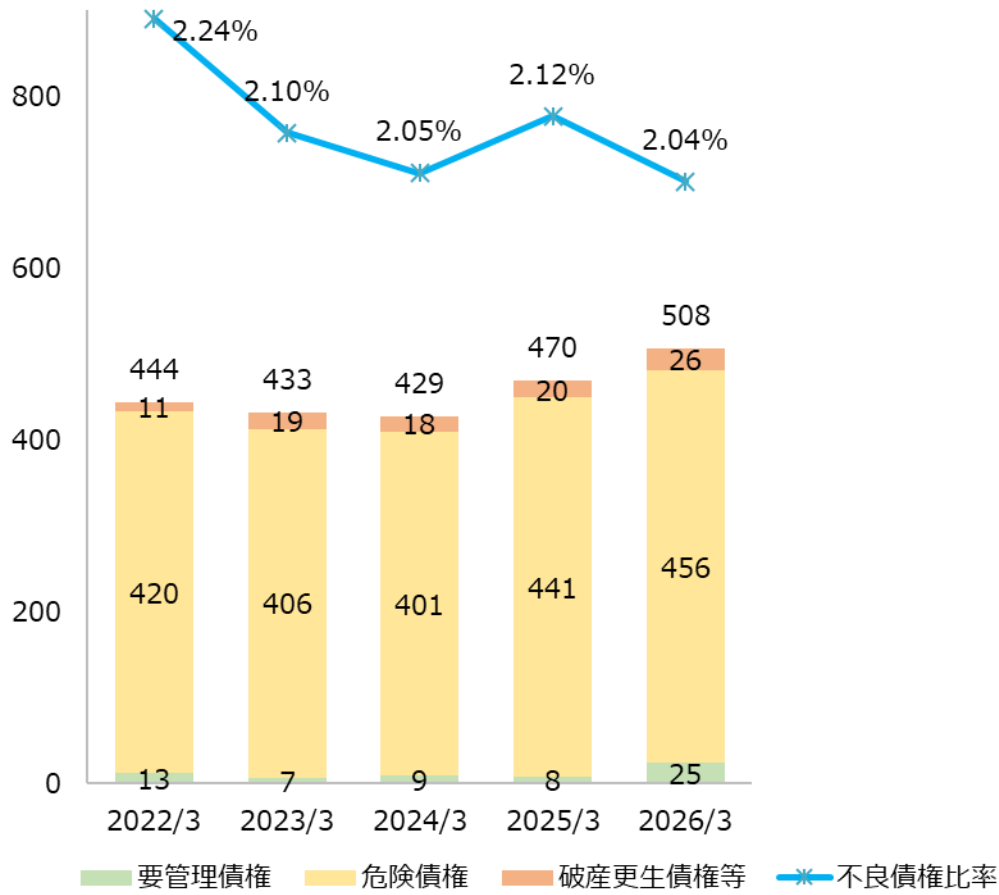
【経費の主な増減要因等】

- 人件費・・・ベースアップと報酬制度の一部改正等、人材育成等の人的資本投資により前期比13億円増加
- 物件費・・・支店新築（越谷支店他3カ店）により前期比8億円増加
- 経費は増加したが、コア業務粗利益の増加により、OHRは前期比0.49ポイント改善

不良債権（金融再生法開示債権）の状況

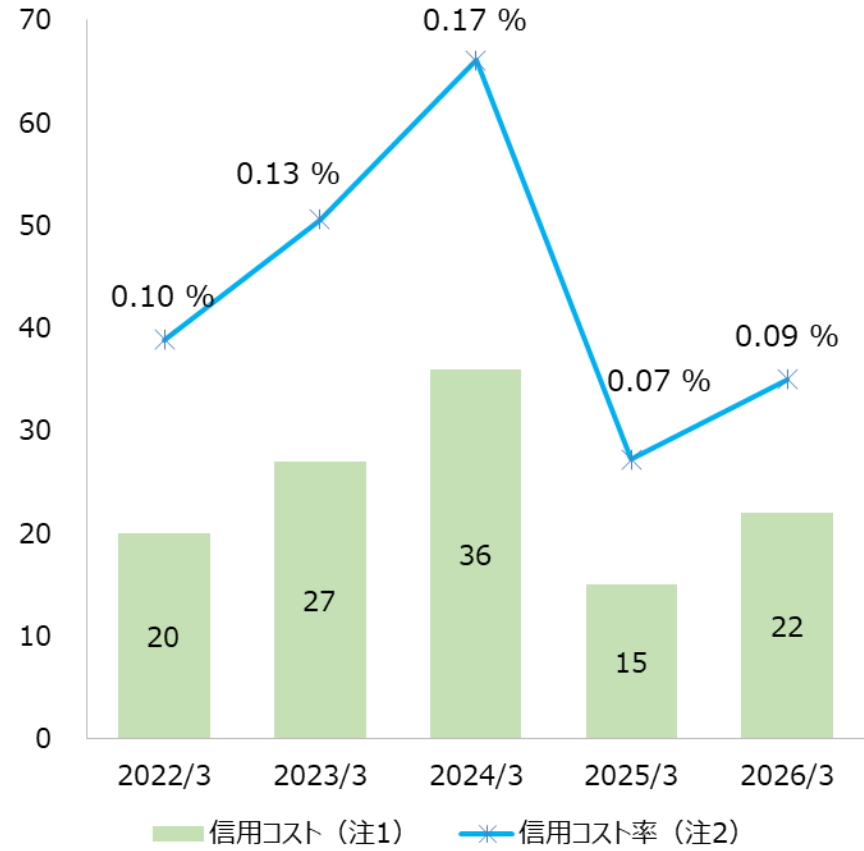
金融再生法開示債権の推移

(単位：億円)



信用コストと信用コスト率の状況

(単位：億円)



(注1) 信用コスト = 貸倒償却引当費用
 (注2) 信用コスト率 = 信用コスト ÷ 貸出金平残

業績予想

(単位：億円)

【単体】	2026/3	2027/3	増減	増減率
業務粗利益	317	351	34	10.7%
資金利益	288	316	28	9.7%
資金利益（投信解約損益除く）	286	316	30	10.5%
役務取引等利益	51	48	△3	△6.1%
その他業務利益	△23	△14	9	－
経費	240	254	14	5.9%
実質業務純益	77	96	19	25.6%
コア業務純益	99	110	11	11.2%
コア業務純益（投信解約損益除く）	97	110	13	13.7%
業務純益	78	96	18	23.0%
国債等債券売却損益	△22	△14	8	－
臨時損益	9	4	△5	△50.2%
株式等関係損益	7	－	△7	－
経常利益	88	101	13	14.1%
当期純利益	80	87	7	8.5%
<貸倒償却引当費用>	22	29	7	26.6%
<有価証券売却損益> (投信解約損益含む)	△13	△14	△1	－

※有価証券売却損益 = 国債等債券売却損益 + 株式等関係損益 + 投信解約損益

(単位：億円)

【連結】	2026/3	2027/3	増減	増減率
経常利益	100	108	8	7.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	82	90	8	8.6%
自己資本比率	9.91%	9%台	－	－
ROE（純資産ベース）	5.26%	5%台	－	－

【単体 業績予想のポイント】

預金利息の増加や、本店新築等の費用増加を見込みますが、個人・中小企業向け融資等の積み上げによる資金利益の増加等により、増益の予定 です。

- 資金利益を中心に本業に関する利益が増加
個人・中小企業向け融資等への取組みにより資金利益が増加し、コア業務純益、当期純利益の増加を見込む。
- 中東情勢の不確実性を考慮
中東情勢の先行きが不透明な状況から、資材不足やエネルギー価格の高騰などの影響が長期化することも想定し、不測の倒産等の発生にも対応するため、貸倒償却引当費用の予算を増額。
- 有価証券ポートフォリオの見直し・入替を継続的に実施
2025年3月期に実施した大幅な有価証券売却損の計上により、ポートフォリオは改善。保有する有価証券のデュレーションは短期化していますが、今後の金利見通し等の状況も踏まえ、2027年3月期においても、引続きポートフォリオの入替等を実施できるよう、2026年3月期と同水準の有価証券売却損益の予算を計上。

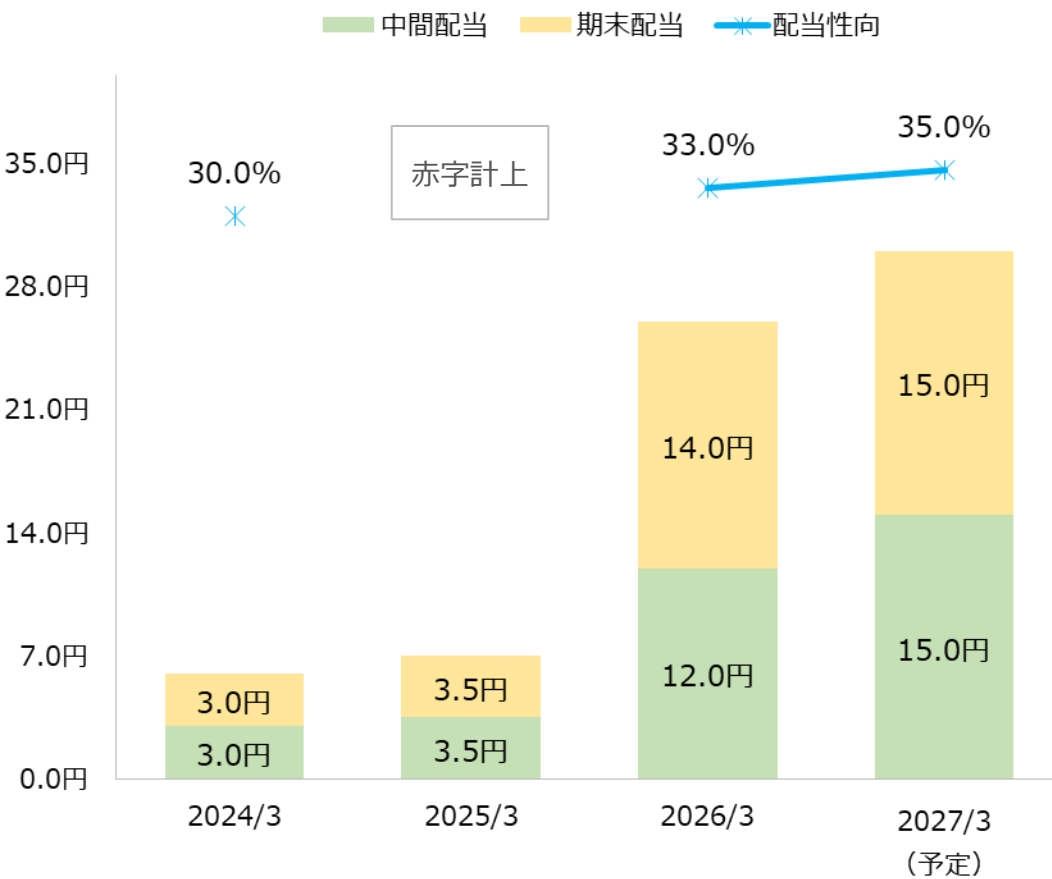
【連結 業績予想のポイント】

- 主に単体決算と同様の理由から、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は増益。

配当の実績および株主還元方針

配当の実績

株主還元方針



2026年3月期まで
総還元性向30%~35%を目安とする

↓

2027年3月期から
 第12次中期経営計画期間中（2026年4月～2030年3月）に
配当性向40%程度を目指す

自己株式の取得については、資本水準や市場動向等を踏まえ、機動的に実施します

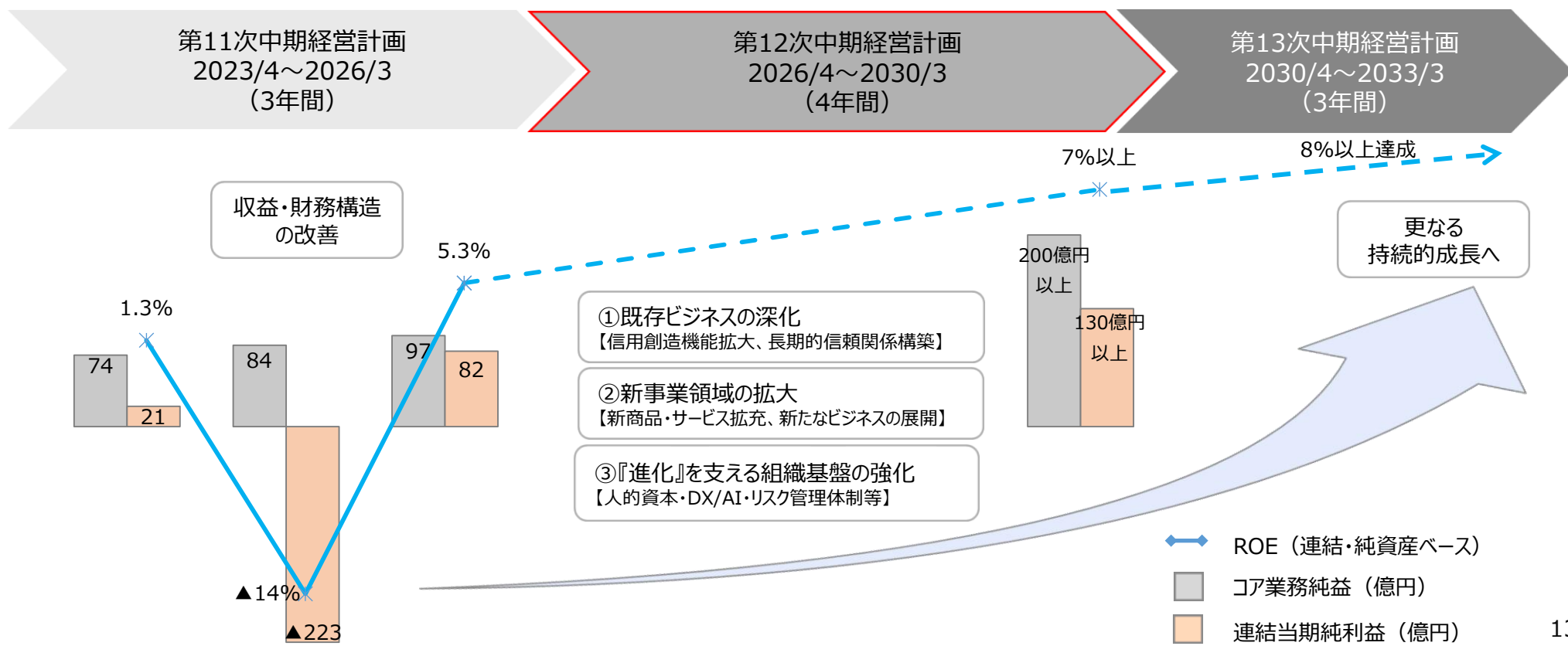
第1次中期経営計画 ～振り返り～

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次中期経営計画振り返り

～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11次中期経営計画振り返り ～成長投資と戦略的人員配置～

成長投資

総額 80 億円以上（3年間）

投資実績（2024/3～2026/3）

項目	2026/3目標	2026/3実績	備考
DX・システム関係投資	32.3億円	32.8億円	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他
店舗への投資	34.4億円	46.1億円	店舗建替え、統廃合
新事業・グループ会社への投資・エクイティ投資	12.0億円	33.0億円	エクイティ： C&Cファンド 1億円 他ファンド 32億円
人的資本への投資	3.7億円	12.1億円	人材育成（研修費増加）1億円、ベースアップ（当初計画外）8億円（概算）他
合計	82.4億円	124.1億円	達成率150.6%

- ・DX・システム関係：OAシステム、インターネット支店等、DX/システム投資を実施しました。
- ・店舗関係：氏家支店他の減損・早期償却、宇都宮東支店他の建替えを実施しました。
- ・新事業・エクイティ投資：事業承継課題の解決を目的としたバイアウトファンドとベンチャー企業の革新的技術を県内に展開するためのVCファンドへのLP投資等を推進しました。
- ・人的資本投資：人材育成、ベースアップ他を実施しました。

戦略的人員配置

総勢 150 名を再配置（3年間）

再配置実績（2024/3～2026/3）

項目	2026/3目標	2026/3実績	備考
法人営業部（増員）	20名	8名	営業店への人事異動により未達
一般渉外（再配置）	30名	47名	営業力強化を実施
エリア本部制	30名	14名	埼玉エリア本部設置（2024年10月開始）
カスタマーズセンター	40名	3名	とちぎん投資信託サポートセンター設置
DX/IT部門、グループ会社、新事業分野 等	30名	40名	グループ会社人員見直し9名 ミドルオフィス人員配置26名 審査部門5名
合計	150名	112名	達成率74.6%

- ・一般渉外、ミドルオフィス等への再配置を行い、営業力の強化、行内業務の集約化・効率化が進みました。
- ・法人営業部・エリア本部制：埼玉エリア本部の成果を見てエリア制を順次拡大する方針に変更しました。
- ・カスタマーズセンター：当初営業店の個人渉外を集約する予定でしたが、電話によるアフターフォローへ運用を変更しました。

第11次中期経営計画振り返り ～K P I～

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・蓄積によるデータレイク構築とBIツールが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、行内横断的なAI/DX推進のプロジェクトチームを立上げ体制を強化しました。更に12次中計では、外部事業者との連携により、生成AI活用からAIエージェントの実装、データレイクを含めた行内外のデータ活用についても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ています。
- 【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、様々な提案に繋がっていきます。
 ・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ります。
- 【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いきます。
 ・特に有担保ローンについては、個人取引の起点であり、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。

第11次中期経営計画振り返り ～K P I～

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

- ・営業エリアの重複する店舗を中心に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パスポート	500人	549人	110%
中小企業診断士 経営コンサル	60人	58人	97%

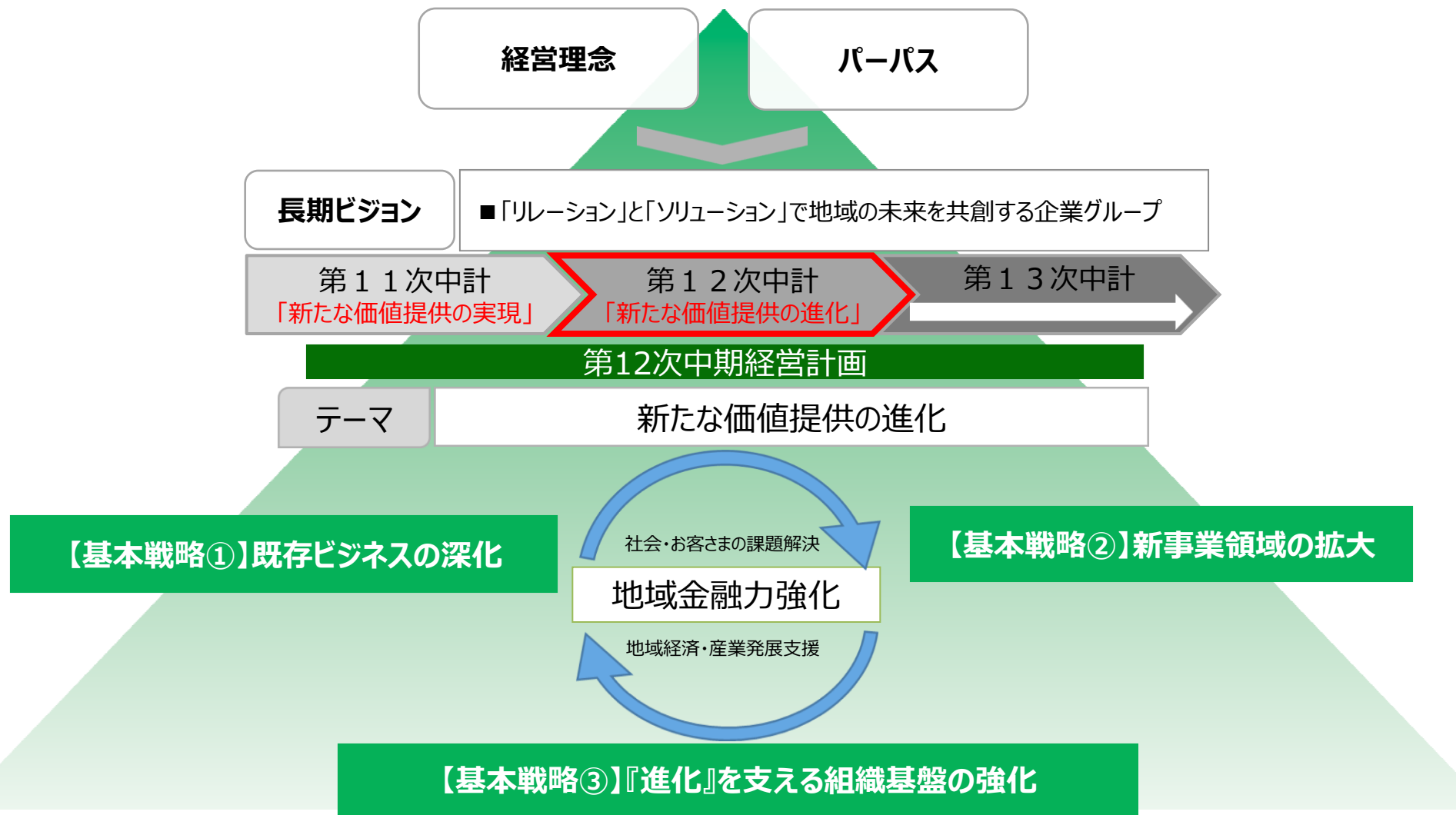
- ・効率的な店舗運営のために店舗機能・配置の見直し、職員が活躍できる社内環境の整備、専門人材の育成など、コンサルティング営業が推進できる体制、人的資本投資の強化に取り組みました。

第12次中期経営計画

第12次中期経営計画

～全体像～

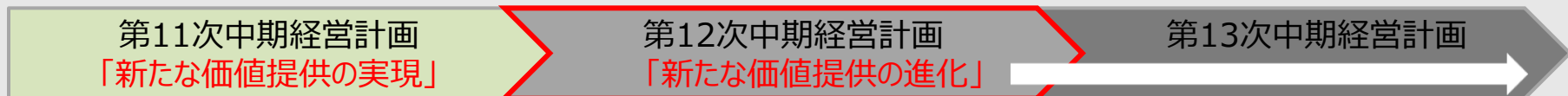
栃木銀行グループは、第12次中期経営計画において「新たな価値提供の進化」をテーマとして、3つの基本戦略を展開してまいります。
 基本戦略① 預貸を中心とする**既存ビジネスの深化**、および基本戦略② **新事業領域の拡大**により**地域金融機関としての「真価」＝「地域金融力」の発揮**を目指します。それを支える土台として、基本戦略③では**組織基盤を強化**し筋肉質な経営体質を実現します。



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

～地域金融力の強化・発揮～

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)



第12次中期経営計画

～成長投資～

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

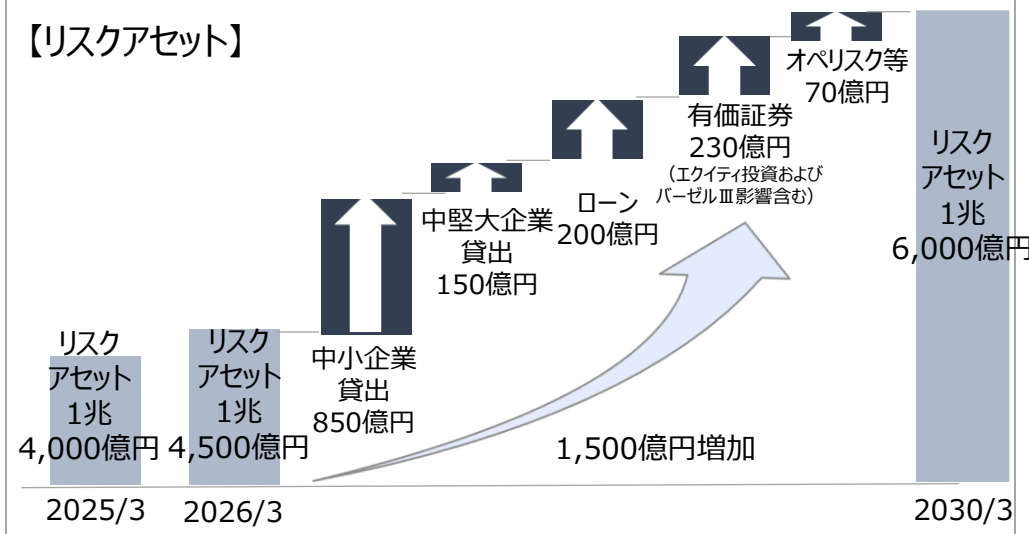
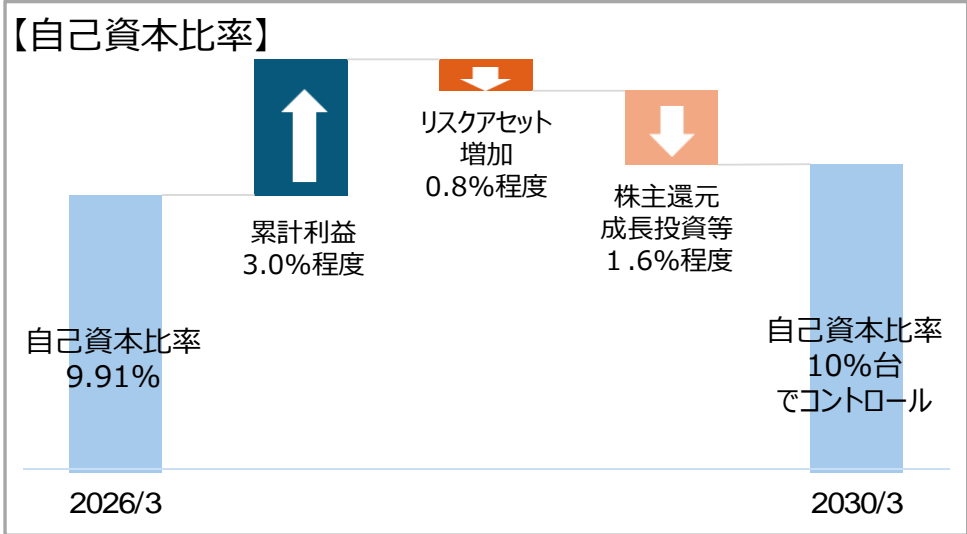
【人材再配置】

- ◆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%

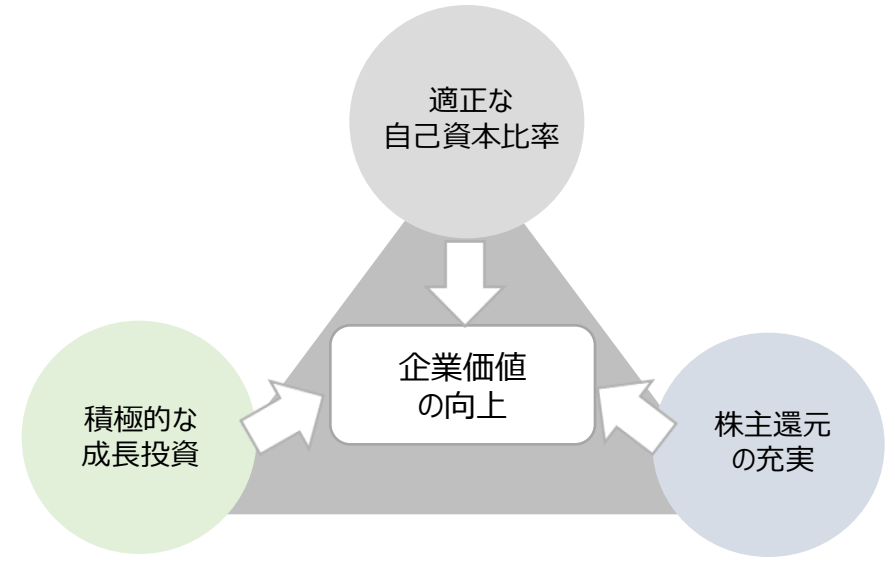
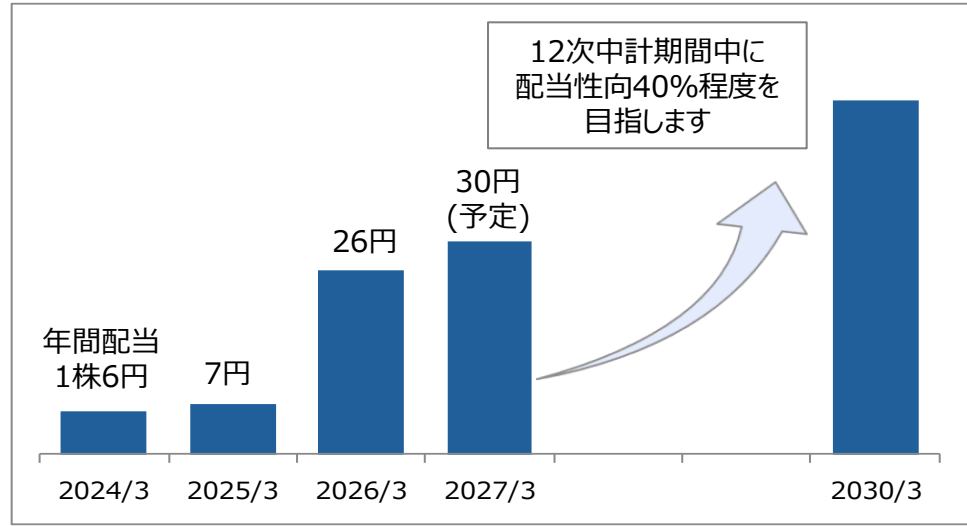
第12次中期経営計画

～資本戦略～

➤ キャピタルアロケーション



➤ 株主還元方針



第12次中期経営計画

～数値計画・KPI～

【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

既存ビジネスの深化

～法人戦略～

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。

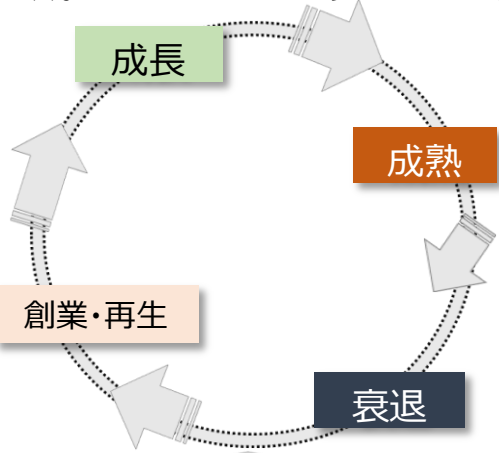
■ 企業のライフステージに応じた支援

創業支援

- 自治体・事業者等と多様な連携により、創業支援に取り組む。
- 創業融資、エクイティ、事業計画策定等支援。
(企業価値担保権の活用やファンド活用による資金支援。)

成長支援

- 成長志向（100億・10億宣言）の企業に対し付加価値創出を支援。
- 売上増加、生産性向上、組織体制整備、M&A等のソリューション提供。



承継支援

- 地域全体を俯瞰して捉え、地域産業の維持・発展に向けた事業承継支援。
- 成長志向の企業へM&Aによる橋渡しを伴走支援。

経営改善 再生支援

- 早期経営改善の着手。
- DDS、企業価値担保権の活用、資本金資金供与、ファンド活用などお客さまとリスクを共有しながら、事業価値向上に取り組む。

■ 信用創造機能の拡大

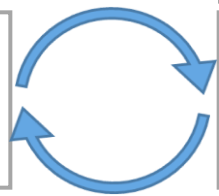
地域企業への投融資の拡大

- 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

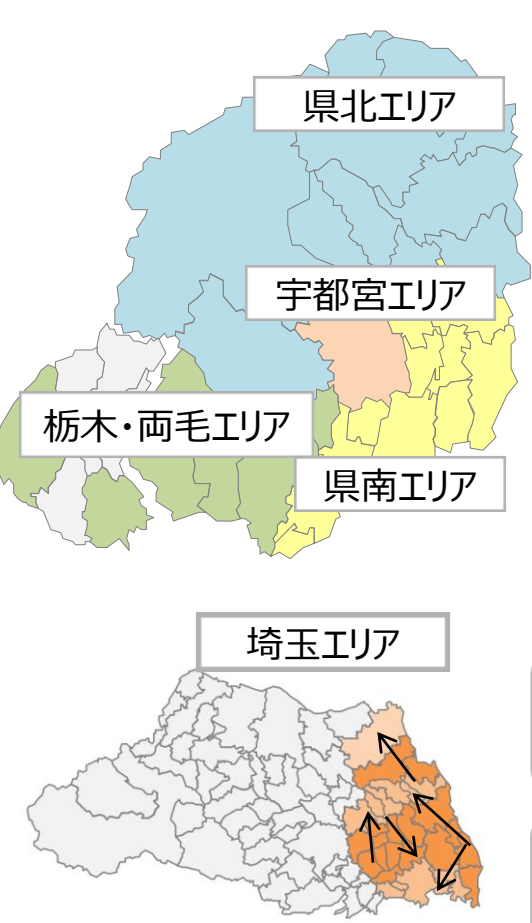
- 本部の営業/審査/事業支援部門、営業店が連携した個社別の取り組み方針の明確化
- 事業性評価を起点とした実態把握

既存ビジネスの深化

～法人戦略～

■ エリア特性に応じた推進

・エリアによって、産業構造や人口動向、GDP・経済規模、競合環境、金利水準、当行のポジショニングが異なります。地域全体を俯瞰して捉え、各エリアにおける特性に応じた与信を推進します。宇都宮、埼玉・首都圏は経済規模も大きく与信拡大の中核となり、県北は経済規模は他のエリアと比較して小さいが当行シェアが高いエリア、栃木・両毛、県南は当行シェアが低く市場規模とのギャップが大きく伸ばす余地のあるエリアです。



※近隣市町村への営業エリア拡大

	エリア特性	エリア別推進策
宇都宮 エリア	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 県庁所在地であり、人口・事業所一定数分布・集中化 ➢ LRT延伸/アリーナ建設など大型開発予定 ➢ 工業団地への大企業も進出 ➢ 製造業/運送業/建設業/小売業など幅広く分布 	<ul style="list-style-type: none"> ・一定規模の製造業、運送、小売など様々な業種が分布し、最も注力する中核エリア。LRTによって東口エリアの開発が進み、今後LRT延伸やプレックスアリーナ建設等の大型プロジェクトも予定。建設・不動産需要等を川上からニーズを掴み融資推進を図る。
県北 エリア	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 人口減少など市場の伸びは限定的 ➢ 日光・那須などの観光関連事業が盛ん ➢ 大手企業工場誘致(資生堂/キャノン/アサヒ等) ➢ 酪農は本州では高いシェア 	<ul style="list-style-type: none"> ・当行シェアが高いがGDPの伸びは低いエリア。観光関連のインバウンド需要、製造・農業のアウトバウンド産業の支援によりGDP向上、融資推進を図る。
栃木・ 両毛 エリア	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 自動車/航空機などの製造業が集積 ➢ 食品製造も一定数分布 ➢ マーケット規模に対し、当行シェアは低い ➢ 高速ICもあり、運送業も一定数分布 	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケットの大きさに対して当行シェアが低くギャップが大きいエリア。注力業種である製造業を中心に産業が集積しており、製造業を中心に資金需要を取込む。
県南 エリア	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 人口減少は緩やかであり、世帯数は増加 ➢ 新幹線停車駅もあり、都心通勤者も多い ➢ 再開発による不動産/建設等の需要が旺盛 ➢ 大学病院が位置し、クリニックも数多く分布 	<ul style="list-style-type: none"> ・小山市を中心に世帯数は増加。再開発・不動産PJなど建設や不動産の需要を取込む。
埼玉 首都圏 エリア	<ul style="list-style-type: none"> ➢ さいたま市を中心に大企業・中堅企業が一定分布 ➢ 不動産需要が高く、PJ・賃貸などの資金需要旺盛 ➢ 陸運拠点であり、運送/倉庫業などが分布 ➢ 人口減少も緩やか(さいたま市は増加) 	<ul style="list-style-type: none"> ・大宮支店(さいたま市)において中核企業(大企業・中堅企業含む)のシ・ローンへの積極参加。 ・不動産需要が強いエリアであり、不動産PJ、賃貸不動産、住宅ローンなどを幅広く取り込む。埼玉県東部は陸運拠点であり、運送業の資金需要も取込む。

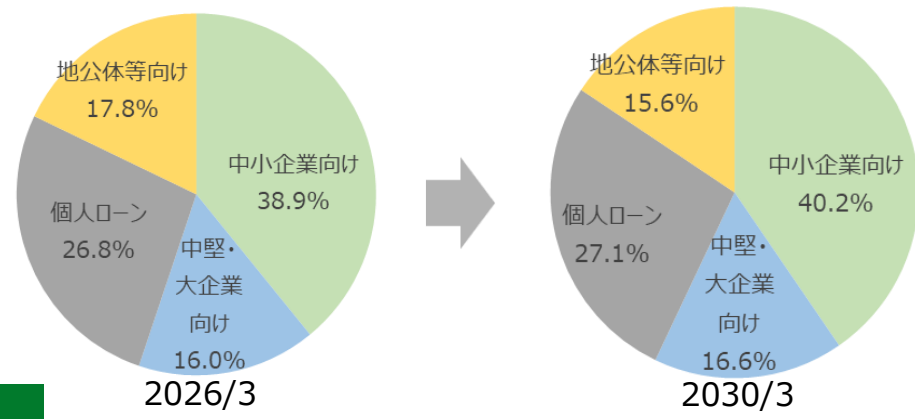
既存ビジネスの深化

～法人戦略～

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

融資シェア



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%

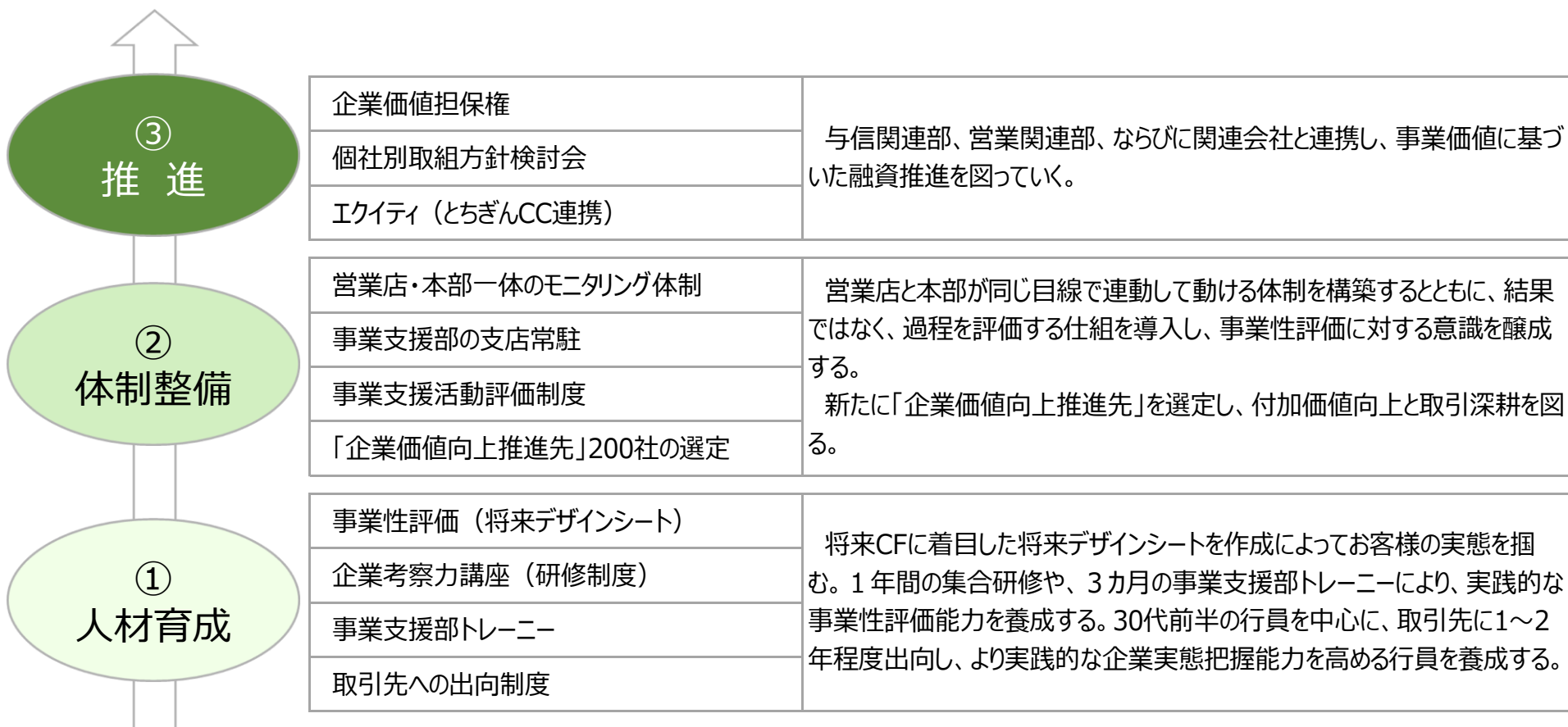
※パーセンテージは全職員数に対する割合

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、①職員個々の知識/スキルの向上、②本部・営業店が一体となった組織的な支援体制の構築、③個社別の具体的な支援メニューの策定、これらにより事業性融資の推進に取り組んでまいります。



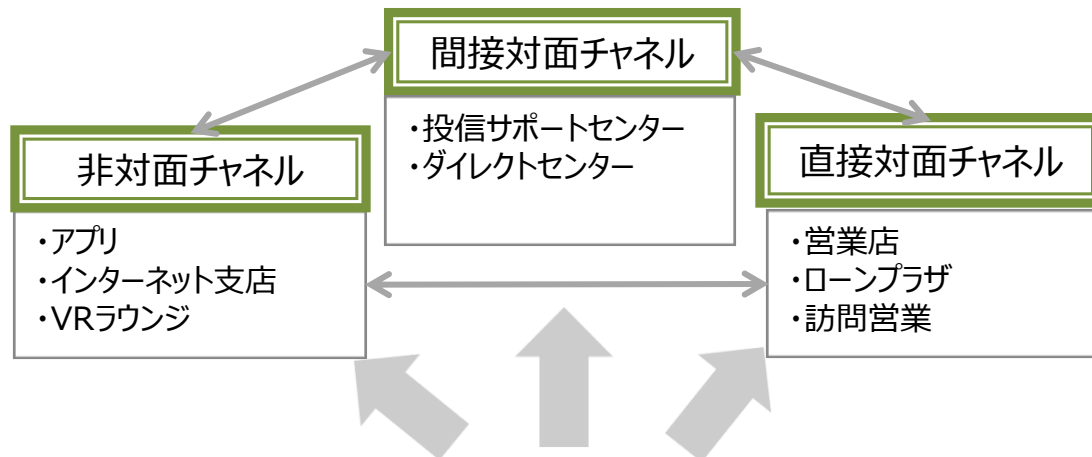
	2030/3（計画） 計画期間4年
「企業価値向上推進先」の付加価値額（EBITDA + 人件費）伸長率	地域毎の企業平均を上回る

既存ビジネスの深化

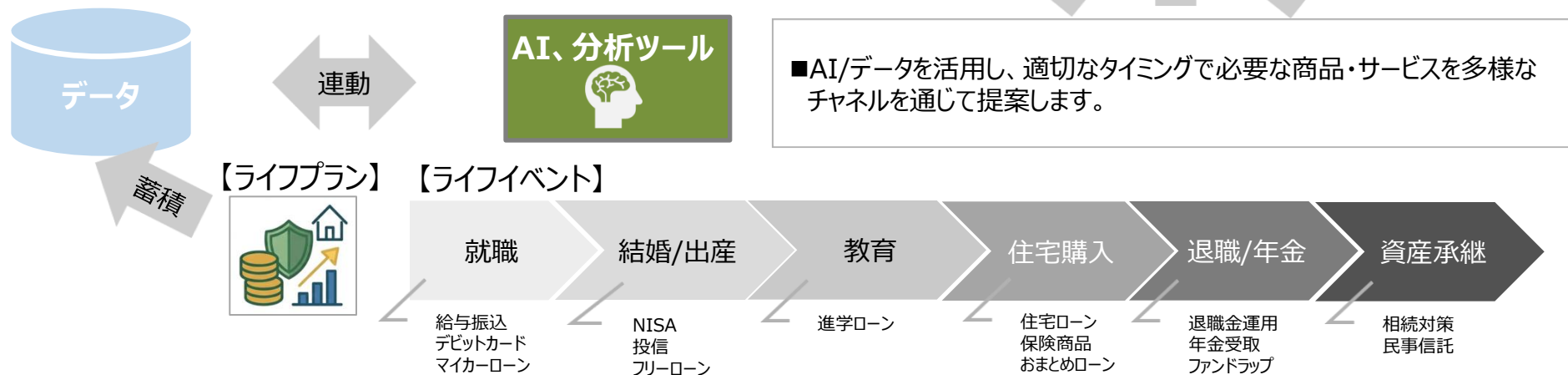
～個人戦略～

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

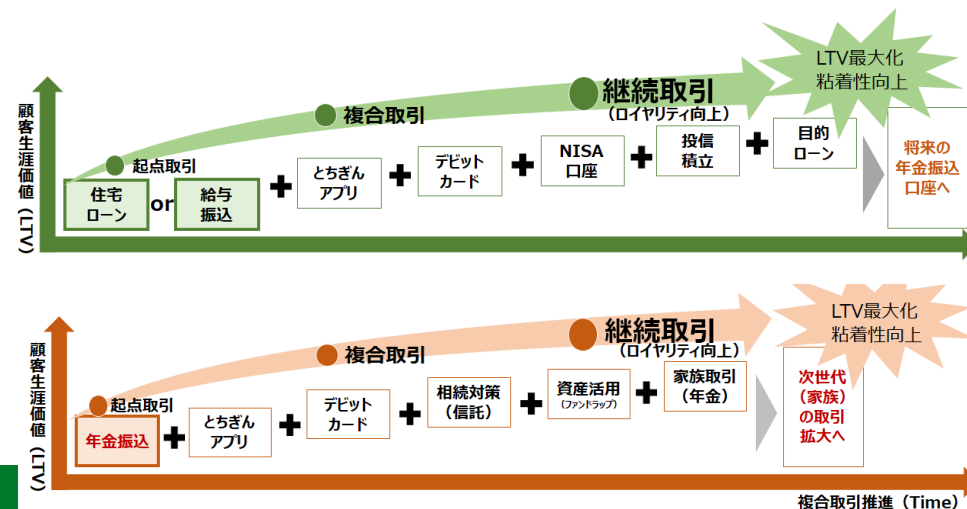
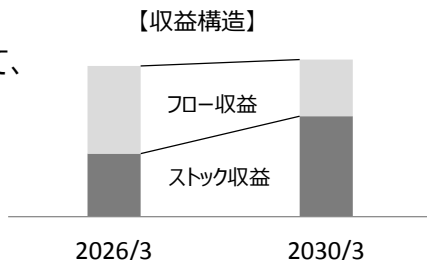
	2026/3 (実績) 計画期間3年	2030/3 (計画) 計画期間4年
投信・ファンドラップ残高	2,330億円	3,500億円(50%増)
住宅ローン残高	6,150億円	6,500億円(5.7%増)

既存ビジネスの深化

～個人戦略～

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

- ・投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

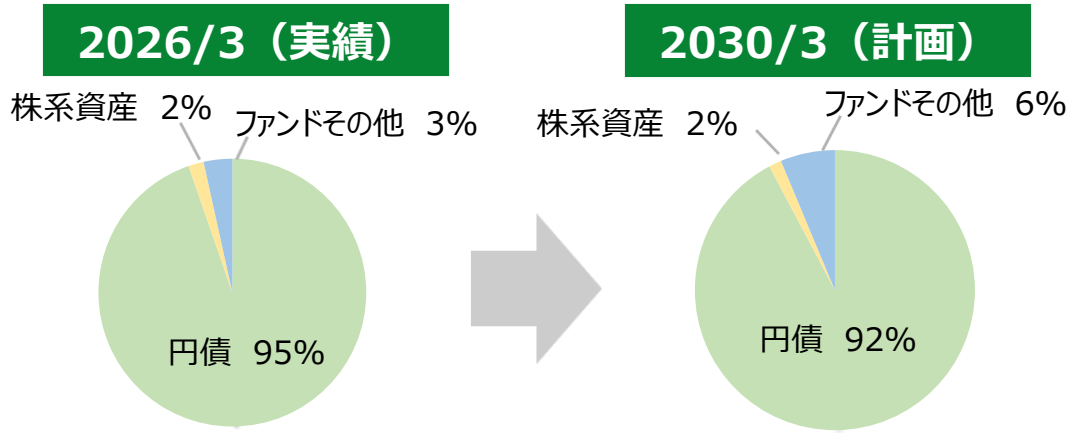
- ・お客さまの最も身近な相談相手の育成
- ・お客さま本位の業務運営の浸透
- ・外部専門機関との連携や出向、専担部署配属等による育成（行内にない知見の活用・習得、人脈形成、コンサルティング実践）

既存ビジネスの深化

～有価証券戦略・資金収益～

～有価証券戦略～

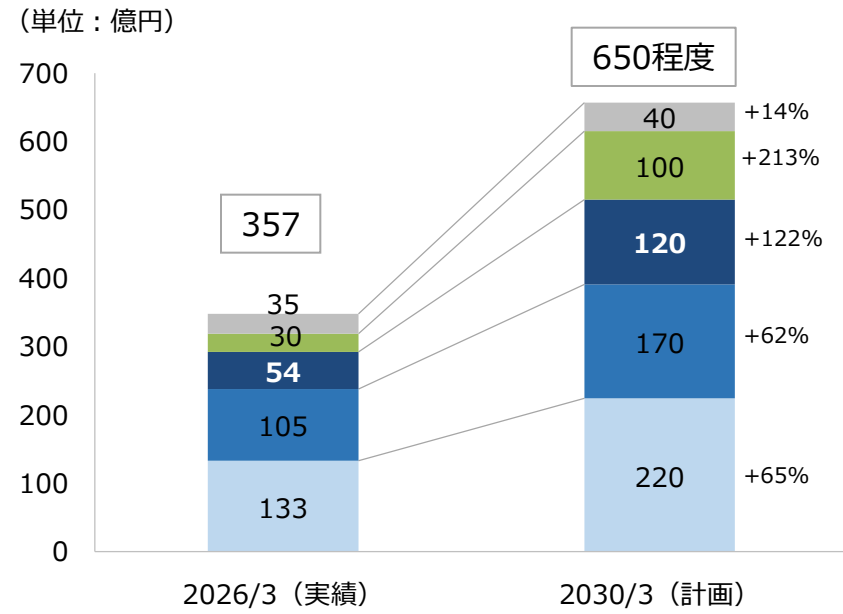
- ・有価証券運用は、金利上昇局面において短期国債を中心に安全性を重視した運用を実施します。
- ・イールドカーブの変化を見定め、円債デフレーションを調整しながら安定収益が確保できる円債を中心としたポートフォリオを目指します。



	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%
円債デフレーション	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】



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

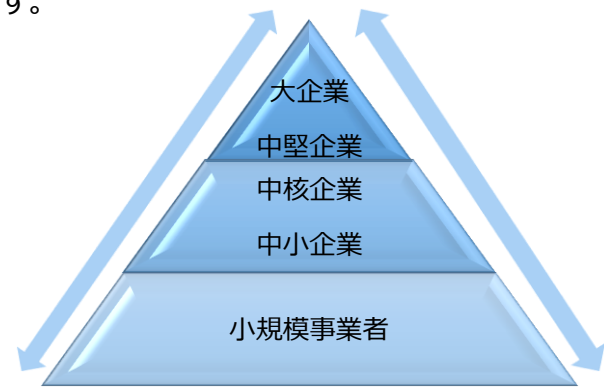
【基本戦略②】新事業領域の拡大

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。

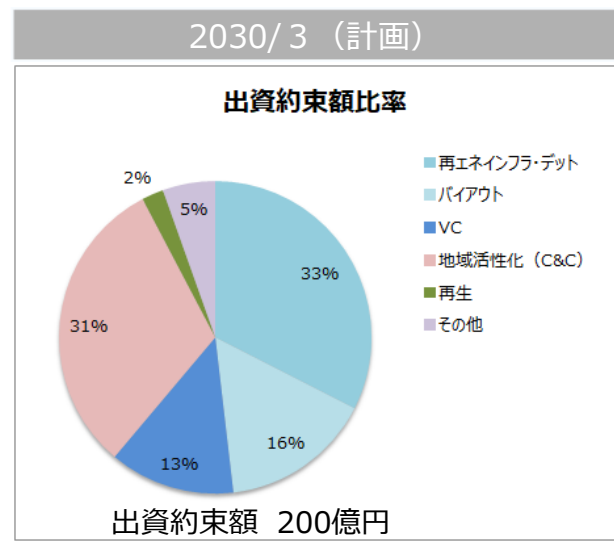
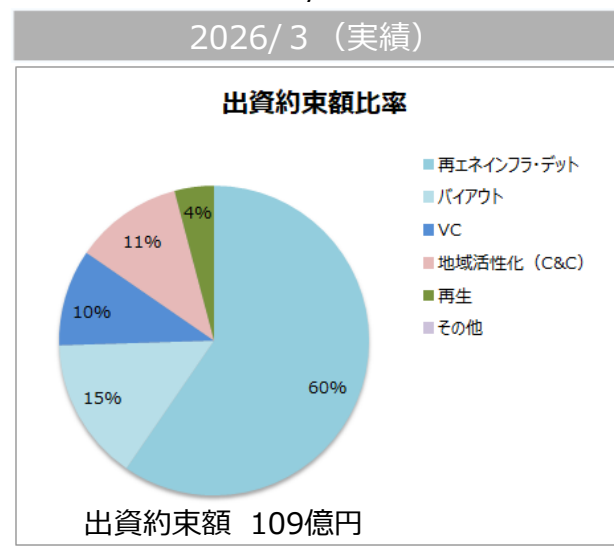
- ～株式“譲渡”案件の創出～
- M&A
 - ・地元応援型M&Aサービス
 - ・“とちぎ”の結び目の推進
 - 事業承継
 - ・後継者の選定
 - ・株式移転計画の策定



- ～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。



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めます。
- ・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めます。
- ・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。

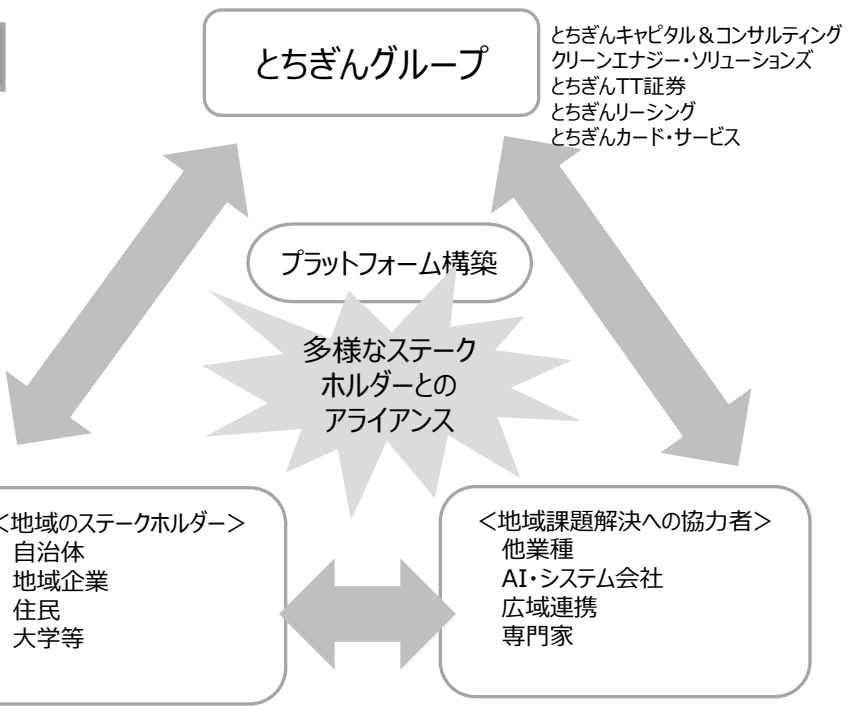


地域課題解決/地域活性化

地域課題解決に向けた取組み

分野

環境対策	まちづくり	社会課題解決
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



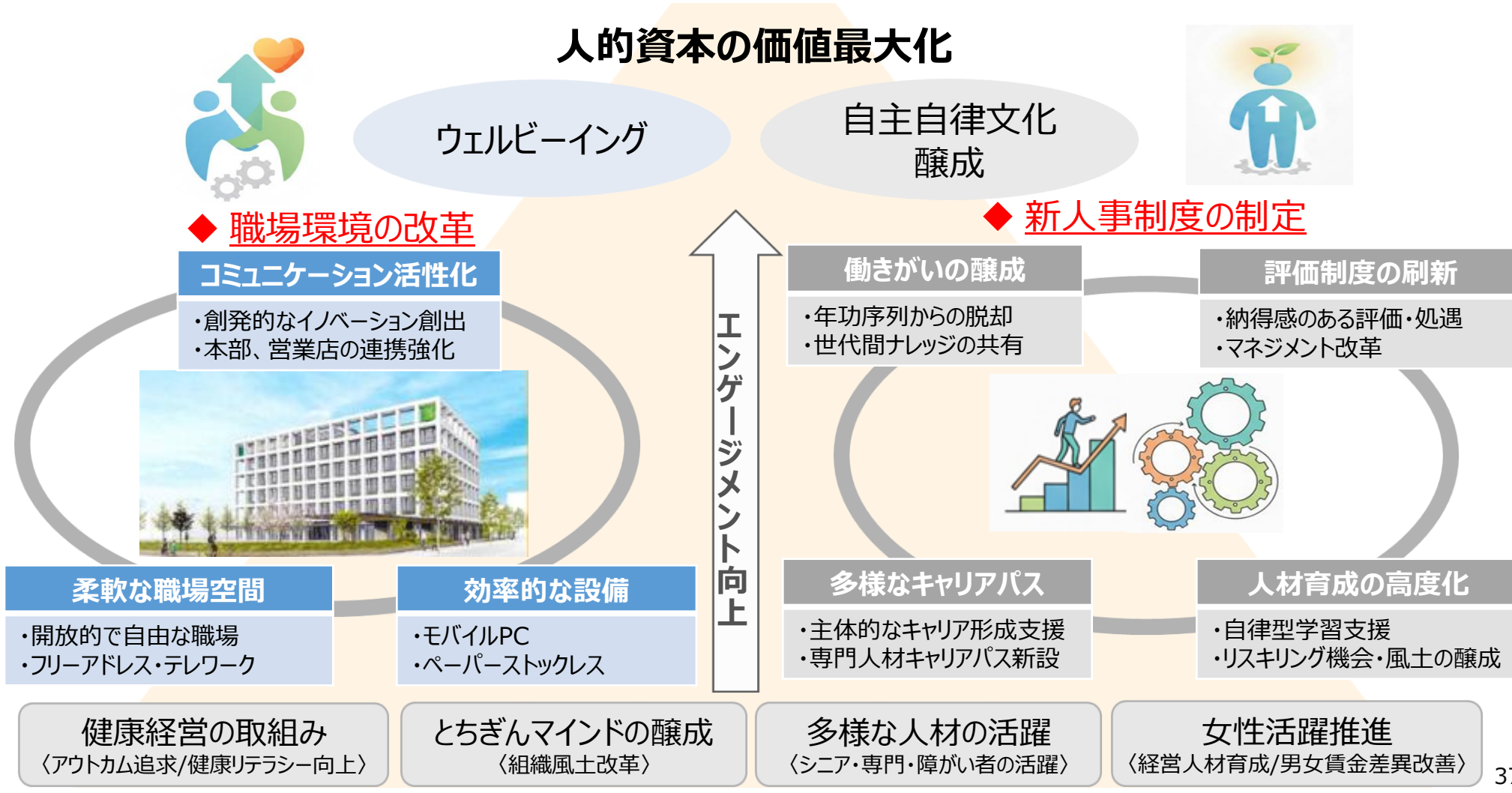
多様なアライアンス

- 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～

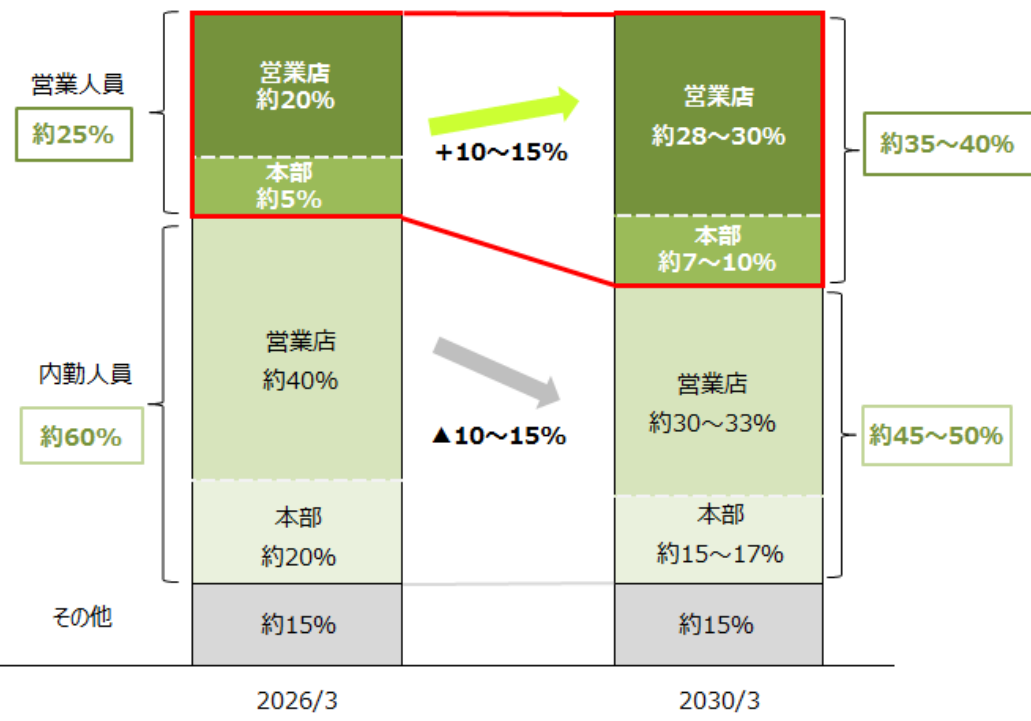
職員一人ひとりが、地域やお客さまと向き合い「自ら考え・挑戦する」ことが、課題解決や新たな価値創造につながると考えます。その人材育成の土台として、「新本店建替」を契機とする働き方変革、「新人事制度制定」に取り組み、仕事の意義や成長を実感して働くことで、職員一人ひとりのウェルビーイングを高めます。以上のことを通じて「人的資本の価値最大化」を実現してまいります。



『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

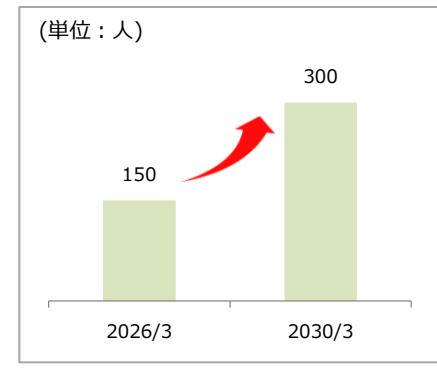
DX/AIによる銀行業務の抜本的な変革により、多くの役職員が地域やお客さまと向き合う時間を捻出し、“人にしかできない仕事”に人材のリソースを再配分します。



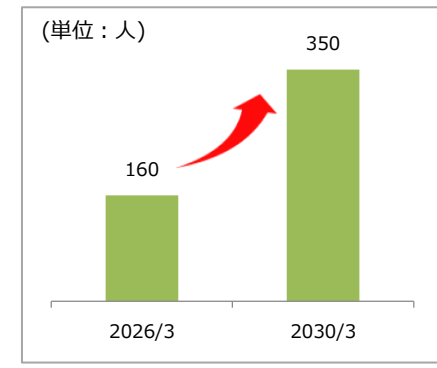
新たな価値を創出・提供する人材育成・獲得

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。

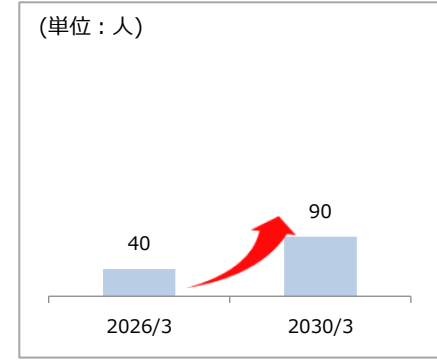
【法人営業コア・ミドル人材】



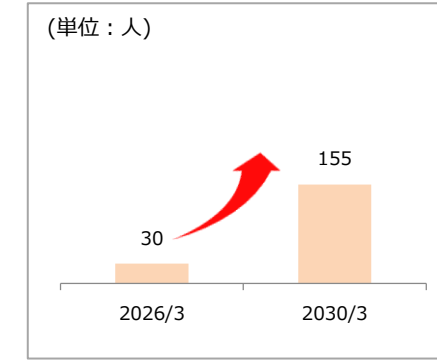
【個人営業コア・ミドル人材】



【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期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仕事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。



AI/生成AI・DX推進

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

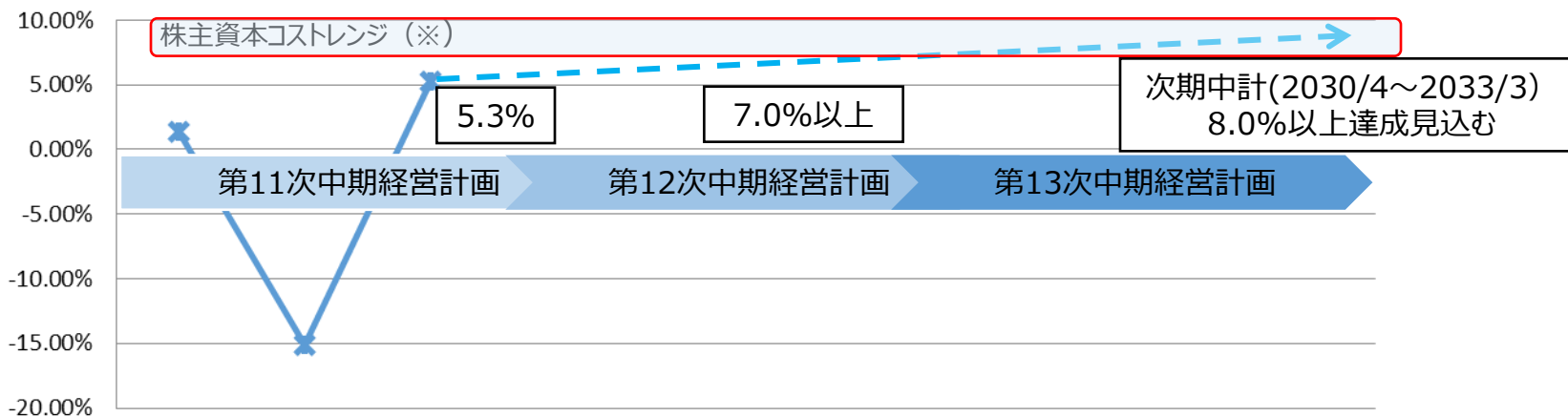
企業価値向上に向けた取組み

PBR向上について

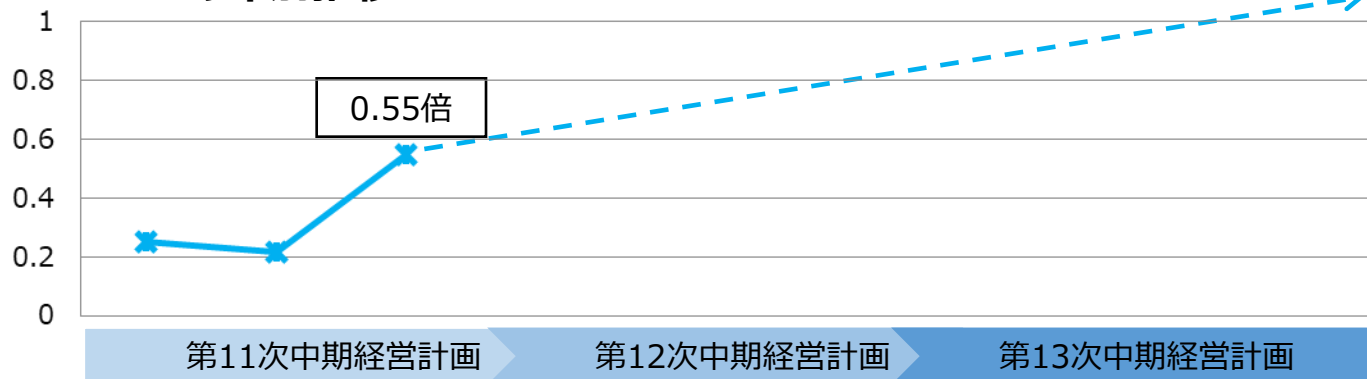
ROEが資本コストを下回っており、PBRは1倍を下回っています。
PBR向上に向け、株主資本コストを上回るROEを目指します。

(※) 当行の株主資本コストは8~10%程度と認識
(CAPM・機関投資家の意見等を考慮)

ROEの年別推移

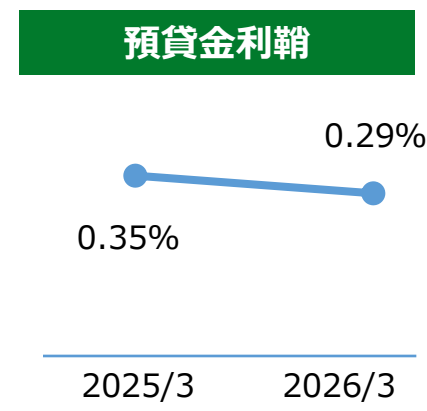
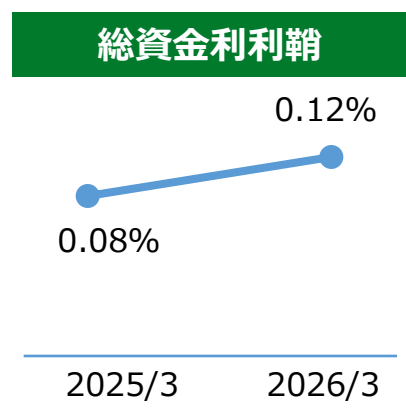
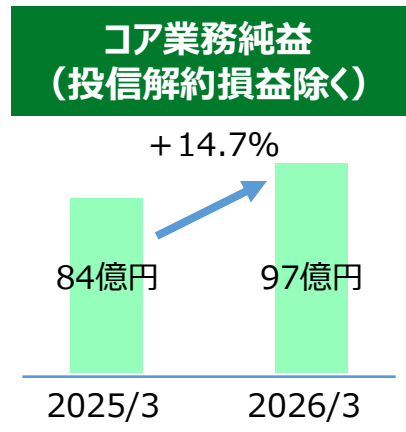


PBRの年別推移



当行の現状

コア業務純益および総資金利鞘の上昇は小幅にとどまった。また、預貸金利鞘は低下した。



課題	今後の取組み	指標改善
低収益の貸出の増加 (短期の政府向けで残高増加)	政府向け貸出を中小企業・個人向け貸出に振向け	<貸出金利回り> 2026/3 1.25% ⇒ 2030/3 2%超 <デュレーション> 2026/3 約2年 ⇒ 2030/3 3年程度
有価証券利回りの低迷 (2年国債を中心に購入)	有価証券のポートフォリオ見直しにより利回り向上	<有価証券利回り> 2026/3 0.72% ⇒ 2030/3 1.76% <デュレーション> 2026/3 2.0年 ⇒ 2030/3 3.4年
店舗投資、DX/システム投資、人的投資による経費率の上昇	AI投資により生産性を劇的に向上	<事務効率化・削減> 2026/3比 年間削減時間 344,000時間 <営業人員構成比率の向上> 2026/3 25% ⇒ 2030/3 35~40%

利鞘を上昇させ、コア業務純益の更なる増加を目指します 2026/3 **97億円** ⇒ 2030/3 **200億円以上**

ROE7%達成に向けた経営指標等の目安

ROEの分解式

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



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

ROE7%達成に向けた経営指標等の目標

項目	2026/3	2030/3 : ROE7%以上
コア業務純益（投信解約損益除く）（単体）	97億円	200億円以上
当期純利益（連結）	82億円	130億円以上
RORA（連結）	0.57%	0.8%程度
コア業務粗利益RORA（単体）	2.35%	3.0%程度
OHR（単体）	71.19%	50%台半ば
経費（単体）	240億円	270億円程度
財務レバレッジ（連結）	10.08倍	9.0～9.5倍
リスクアセット（連結）	14,534億円	16,000億円程度
ROE（連結）	5.3%	7%以上

トピックス

株式会社ABEJAとDX/AI領域での業務連携を開始

株式会社ABEJAとDX/AI領域での業務連携を開始し、第12次中期経営計画と連動した戦略・施策を推進します。そして、更なる顧客サービス向上や業務効率化を進め、地域金融力発揮のための環境を整備します。

業務連携先の概要

商号	株式会社ABEJA
代表者	代表取締役 CEO 岡田 陽介 代表取締役 COO 小間 基裕
本社所在地	東京都港区
設立	2012年9月
事業内容	エンタープライズプラットフォーム事業 ・顧客のAI活用を実運用として成立させ、持続的な高度化を支援 ・中核基盤であるABEJA Platformの開発・実装・運用
上場	東京証券取引所 グロース市場

業務連携の内容

- ・全行的なDX推進、生成AIを含むAI利活用ロードマップ策定、業務改革の実行支援、ユースケースの企画・設計・運用
- ・AIエージェントの基盤構成/ 実装支援
- ・DX/AIに関する人材育成、ガバナンス構築支援
- ・生成AI実装や利用拡大に向けた行内システムやインフラ環境の再構築支援

今後の予定

- ・2026年度上期 行内オンプレミス環境へ生成AI利用基盤を構築
- ・2026年度下期 AIエージェントを用いた取り組みを開始

提携の背景・目的

- ・足元ではAIの技術革新が加速し、金融機関においても生成AIは利活用段階からAIエージェントの実装を見据えた段階へと、ステージが大きく変化しています。
- ・これに伴い、データ利活用やAIガバナンス整備、リスク・セキュリティ管理、人材リテラシー教育等において、外部知見も踏まえたより高度で専門的な対応が求められています。
- ・このような環境変化の転換期を当行としても前向きな機会と捉え、積極的な投資によって業務改革を加速させるべく、このたび戦略的な業務連携に至りました。



(左：頭取 仲田裕之 右：(株)ABEJA CEO 岡田陽介氏)

新本店のオープン決定

当行は、2022年度に着手した基本構想を経て、第11次中期経営計画期間中において建築を進めていた新本店のオープンが決定しました。

2026年 8月17日 **新本店オープン**
2027年10月（予定） **グランドオープン（既存建物取壊し後）**

新本店コンセプト 『地域とともに 豊かな未来へ』

■『未来へ歩む』銀行へ

ZEB Ready認証の取得

自然エネルギーの利用と高効率設備の採用のほか、太陽光発電設備により地域の脱炭素化の達成に向けたリーダーシップを発揮し、ローカルSDGsへ貢献します。

■『夢を実現する』銀行へ

グループアドレスの採用とDXツールの活用

お客さまと行員、および行員同士のコミュニケーションを重視し、快適で利便性の高い会議室や交流の場を設置します。

■『喜びを分かち合う』銀行へ

地域資源活用による貢献とBCP対策

新本店のエントランスホールは地域の資源を多数活用し、お客さまや地域住民が気軽に立ち寄れる場とします。大規模災害時を想定した業務継続体制（BCP）を強化し、耐震および防災機能の向上を図り、お客さまと行員の安心と安全を確保することで地域社会の信頼に応えます。

工事現況：2026年3月31日現在



新本店ビル完成予想図





事前に株式会社栃木銀行の許可を書面で得ることなく、本資料を転写・複写し、又は第三者に配布することを禁止いたします。本資料は情報の提供のみを目的として作成されたものであり、特定の証券の売買を勧誘するものではありません。本資料に記載された事項の全部又は一部は予告なく修正又は変更されることがあります。本資料には将来の業績に関する記述が含まれておりますが、これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、経営環境の変化等により、実際の数値と異なる可能性があります。

<本資料に関するお問い合わせ先>

経営企画部 広報文化室

TEL 028-633-1252

e-mail keieikikaku@tochigibank.co.jp