



2019年6月10日

各 位

会 社 名 株式会社 筑波銀行
代 表 者 名 取締役頭取 藤川 雅海
(コード番号 8338 東証第1部)
問 合 せ 先 執行役員 総合企画部長 岡野 強志
(TEL. 029-859-8111)

第4次中期経営計画「Rising Innovation 2022～選択と集中～」について

筑波銀行（頭取：藤川 雅海、本店：茨城県土浦市）は、2019年3月29日付で第4次中期経営計画の基本骨子を公表しておりますが、今般、2019年4月から2022年3月までの第4次中期経営計画「Rising Innovation 2022～選択と集中～」を策定いたしましたので、お知らせします。

記

1. 計画名称

「Rising Innovation 2022 ～選択と集中～」

2. 基本方針

地域のファーストコールバンクとして安定的な金融機関としての役割を果たすとともに、本計画期間を本来のリレーションシップバンキングに立ち返った営業を展開する3年間と定め、経営資源の選択と集中により徹底的な体質改善を図る。

3. 基本骨子

(1) サービス品質のイノベーション

従業員が生き活きと金融のプロとしてのスキルを磨ける環境を築き、質の高いサービスをお客さまに提供し喜んでいただくことで、さらなる品質向上意欲につなげていくという好循環を形成してまいります。

(2) 経営資源のイノベーション

お客さまとのリレーションをより一層強化していくため、人財や店舗などの経営資源の選択と集中により、これまで以上に親近感があり信頼できる銀行を確立してまいります。

(3) 営業力のイノベーション

地域に根差した「法人ソリューション」および「個人ソリューション」を注力業務として位置づける（『ツインピークス』）とともに、ここに経営資源を集中し、お客さまのニーズや様々なライフステージに適したソリューション営業を展開してまいります。

4. 第4次中期経営計画の概要

別紙 「Rising Innovation 2022 ～選択と集中～」
「第4次中期経営計画の概要」

5. 目標とする経営指標

経営指標	目標（2022年3月末時点）
コア業務純益	30億円以上
当期純利益	25億円以上
自己資本比率	8%台
ROE	2.4%以上
コア OHR	5%改善

以 上

【本件に関するお問い合わせ先】

総合企画部 広報室 鴨志田
TEL：029-859-8111
(内線) 3730

第4次中期経営計画

「Rising Innovation2022」

～ 選択と集中 ～

2019年4月



筑波銀行

目次

I. 第3次中期経営計画の計画と実績	P 2
II. 第4次中期経営計画の概要	P 3
「Rising Innovation 2022」～選択と集中～	
III. 第4次中期経営計画の位置づけ	P 4
IV. 3つのイノベーション	P 5
1. サービス品質のイノベーション	
2. 経営資源のイノベーション	
3. 営業力のイノベーション	
V. コンプライアンス態勢の強化	P14
VI. 将来に向かって共に歩む	P15
地域のために未来のために	

第3次中期経営計画の計画と実績 (2016年4月～2019年3月)

1. 目標計数と実績

項目	計画 (2019年3月末)	実績	評価
預金残高	2兆3,000億円以上	2兆2,569億円	未達成
貸出金残高	1兆6,800億円以上	1兆6,463億円	未達成
中小企業等貸出金残高	1兆1,700億円以上	1兆2,182億円	達成
当期純利益	35億円以上	9.3億円	未達成

2. 成果と課題

- 「預金残高」については、法人預金および公金預金の減少等により「未達成」となったが、個人預金については順調に推移している。
- 「貸出金残高」については、県外地公体や東京地区の大企業向け貸出を抑えるなど貸出金ポートフォリオの入替を行ったことなどにより、全体では「未達成」となったが、事業性評価に基づく地元中小企業への取り組みを強化してきた結果、「中小企業等貸出金残高」については「達成」することができた。
- 「当期純利益」については、マイナス金利政策導入など外部環境の変化による影響を受け「未達成」となった。
- 今後は持続可能なビジネスモデルの構築に向けて、第3次中期経営計画で築き上げた「ソリューション営業の基盤」を活かしながら、トップラインの改善を図るとともに、引き続き抜本的な経費削減に取り組むことで、収益力の改善を目指していく必要がある。

第4次中期経営計画の概要 「Rising Innovation 2022」～ 選択と集中～

計画期間

2019年4月～2022年3月

基本方針

地域のファーストコールバンクとして安定的な金融機関としての役割を果たすために、本計画期間を本来のリレーションシップバンキングに立ち返った営業を強化するべく選択と集中を徹底的に進めていく3年間とする

基本戦略

サービス品質のイノベーション *Rising1*

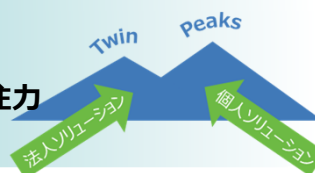
「従業員の笑顔」と「お客さまの笑顔」互いの好循環の形成
コンプライアンス態勢の強化

経営資源のイノベーション *Rising2*

大胆な経営資源の“選択と集中”の実現

営業力のイノベーション *Rising3*

注力業務の明確化“ツインピークス” 地域に根差した法人・個人ソリューションに徹底注力



経営指標

経営指標	2022年3月末
コア業務純益	30億円以上
当期純利益	25億円以上
自己資本比率	8%台
ROE	2.4%以上
コアOHR	5%改善

第4次中期経営計画の位置づけ

将来ビジョンの実現に向け、
確実なステップアップを目指します

First Call Bank (ファースト・コール・バンク)

次へのステップ^o 2022年～

Rising Innovation 2022 ～選択と集中～

第4次中期経営計画

本来のレーションシップバンキングに立ち返った営業を強化するべく選択と集中を徹底的に進めていく期間 (2019年～2022年)

Rising Innovation 2019 ～進化することへの挑戦～

第3次中期経営計画

将来ビジョンの志向に向けたチャレンジの期間 (2016年～2019年)

3つのイノベーション

私たちは、本来のリレーションシップバンキングに立ち返った営業を強化するべく選択と集中を徹底的に行い、質の高い金融サービスを追及し、お客さまと接する機会を増加させ、親身になってご要望に応えられる営業を展開することで、今以上に親近感のある銀行を構築してまいります。

「お客さまが求めていること」



①
親近感

②
事業に有益な
情報の提供

③
スピーディー
な対応

「そのために当行がすべきこと」



①
行員スキルの
向上

②
相談業務の
強化

③
お客さま本位
の営業

選 択
と
集 中

サービス品質のイノベーション

Rising1

「従業員の笑顔」と「お客さまの笑顔」互いの好循環の形成
コンプライアンス態勢の強化

私たちは、質の高い金融サービス提供を追求してまいります

従業員が生き生きと成長できる環境を築き、お客さまに質の高いサービスを提供し喜んでいただくことで、さらなる品質向上意欲につなげていくという好循環を形成してまいります。

経営資源のイノベーション

Rising2

大胆な経営資源の“選択と集中”の実現

私たちは、お客さまと接する機会を増加させます

私たちは、お客さまとのつながりを強化させるために、人財・店舗・時間・資金等の経営資源を集中させ、これまで以上に親近感があり信頼できる銀行を確立してまいります。

営業力のイノベーション

Rising3

注力業務の明確化“ツインピークス”地域に
根差した法人・個人ソリューションに徹底注力

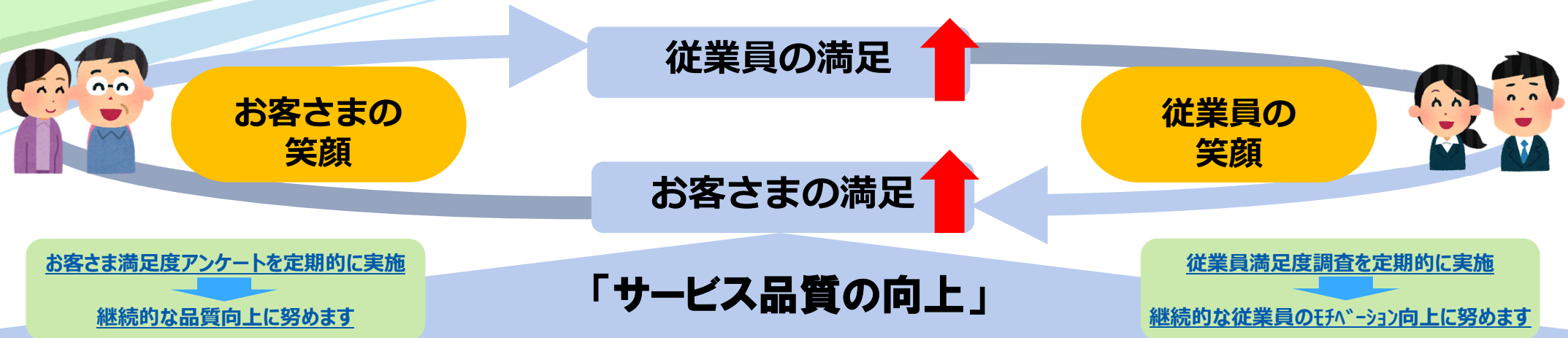


私たちは、お客さまに親身になって
要望に応えられる営業を展開してまいります

私たちは、お客さまを知り、地域を知り、様々なライフステージに適したソリューション営業を強化してまいります。

Rising Innovation .1 サービス品質のイノベーション

— 「従業員の笑顔」と「お客さまの笑顔」互いの好循環の形成 —



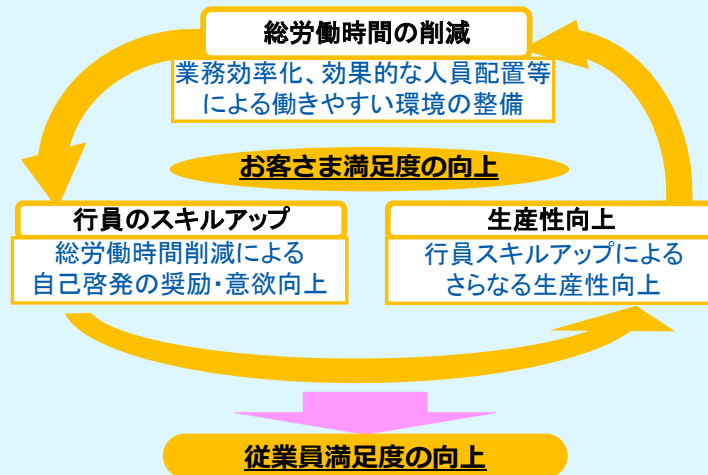
1. 成長や働きがい、働きやすさを実感できる環境の整備

◆ 新人事制度の導入の実現

- メリハリある給与体系の実現
- ワークライフバランスの実現
- キャリアアップ意欲・モチベーションの向上
 - ・ 女性活躍の推進
 - ・ 若手行員の積極登用
 - ・ シニア行員の活性化

【働き方改革への対応】

～生産性向上につながる好循環の実現～



2. 地域のために考動できる人財の育成

◆ 体系的な育成プログラムの活用

- 融資・事業性評価に強い人財の育成
 - お客さま本位で質の高い資産形成提案営業ができる人財の育成
 - スペシャリストの育成
- ### ◆ 実践スキルの向上
- 営業拠点1拠点あたりの営業行員の増加

お客さまに信頼される態勢の強化

- コンプライアンス態勢の強化
- 顧客ニーズに応える顧客保護等管理態勢の強化

Rising Innovation 2 経営資源のイノベーション

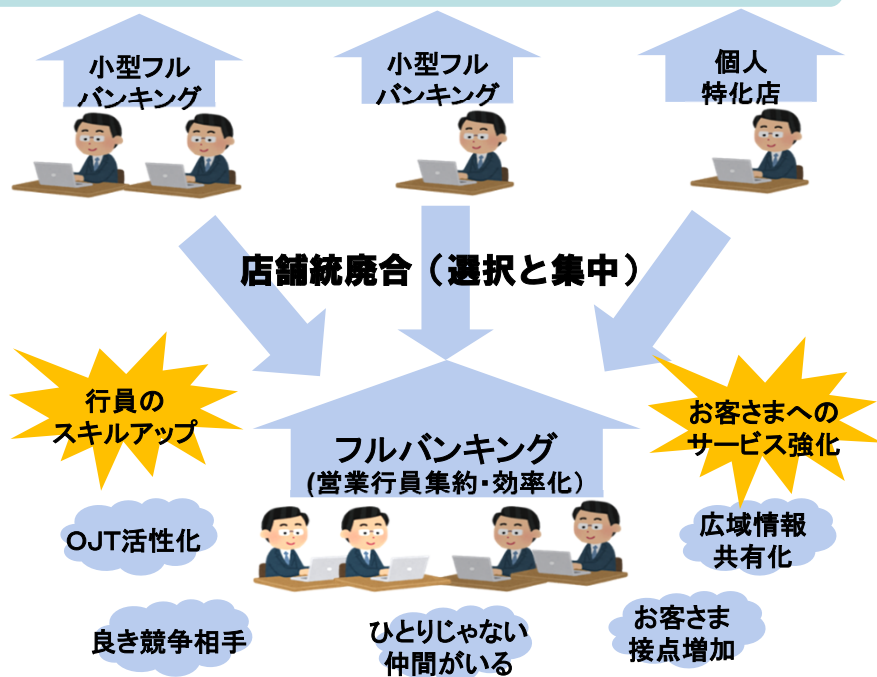
— 大胆な経営資源の選択と集中の実現 —

1. 店舗・人員配置戦略

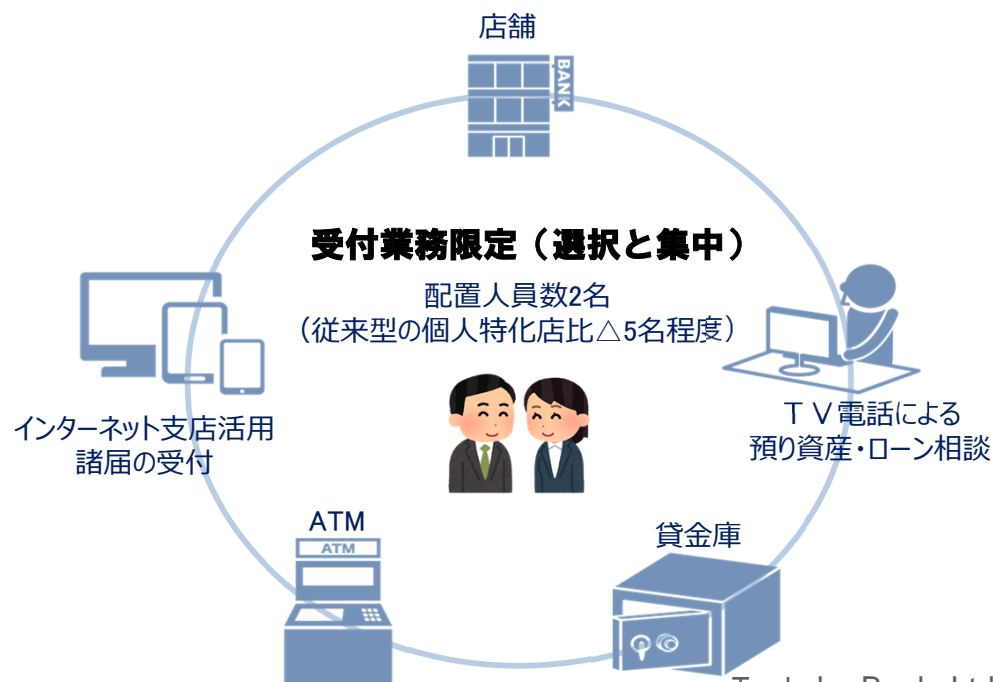
- ① クラスター分類ごとの地域特性を加味した地域戦略・店舗戦略により、店舗統廃合、エリア営業体制、現金非取扱店舗(スマートプラザ)を積極的に導入し、効率的なサービス提供拠点の構築を行います。
- ② 店舗戦略により、営業行員を効果的な拠点へ集中配置し、1拠点あたりの営業行員を増加させることで、「行員同士が相談しやすく、磨き合い、伸ばし合える」という行員のモチベーションやスキルアップができる環境を構築してまいります。

	2019年3月末	2022年3月末計画		2019年3月末	2022年3月末計画
【店舗拠点数】	98 拠点	→ 75 拠点以下	【1拠点の営業行員数】	平均 7 人	→ 平均 10 人
<small>※店舗拠点数は、現金取扱窓口がない店舗を除く</small>			【全行員における営業行員比率】	43 %	→ 50 %
【行員数】	1,524 人	→ 1,400 人以下			
<small>※出向および嘱託・パートを除く</small>					

店舗統廃合と営業行員配置の効果イメージ



スマートプラザのイメージ



Rising Innovation .2 経営資源のイノベーション

— 大胆な経営資源の選択と集中の実現 —

2.業務効率化・経費削減

- ① 営業店端末の更改や業務の自動化（RPA導入）、営業店事務の本部集中化、その他業務の見直しなどによる業務効率化を図ることで、事務行員が営業で活躍できる環境を構築するとともに、営業行員のお客さま面談時間増加を実現させ営業力を強化してまいります。
- ② 大胆な営業経費削減、店舗統廃合や地域戦略を加味した基準人員等によるメリハリのある効果的な人員配置により、営業力を強化してまいります。

3年間での営業経費削減

▲13億円

店舗・ATM拠点の効率化

外部委託費システム関連費の見直し

その他経費

大胆な営業経費削減

お客さま本位の営業強化
(経営資源の選択と集中)

お客さまとの
面談時間



お客さまの
利便性追及



お客さまからの
信頼



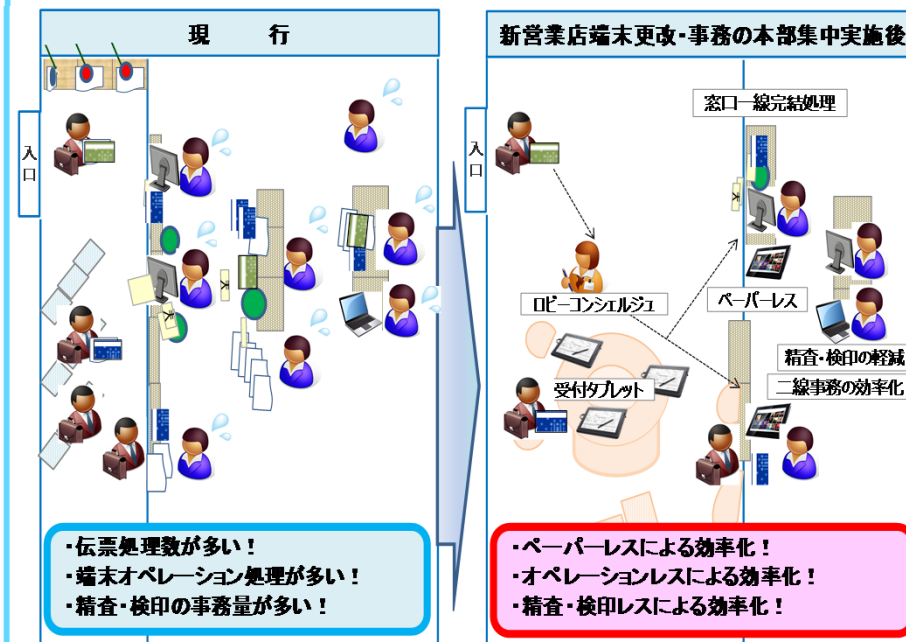
店舗戦略・業務効率化

店舗統廃合等による効果的な人員配置

営業店新端末更改・事務の本部集中化による業務効率化

RPA導入による業務効率化

営業店事務の効率化イメージ



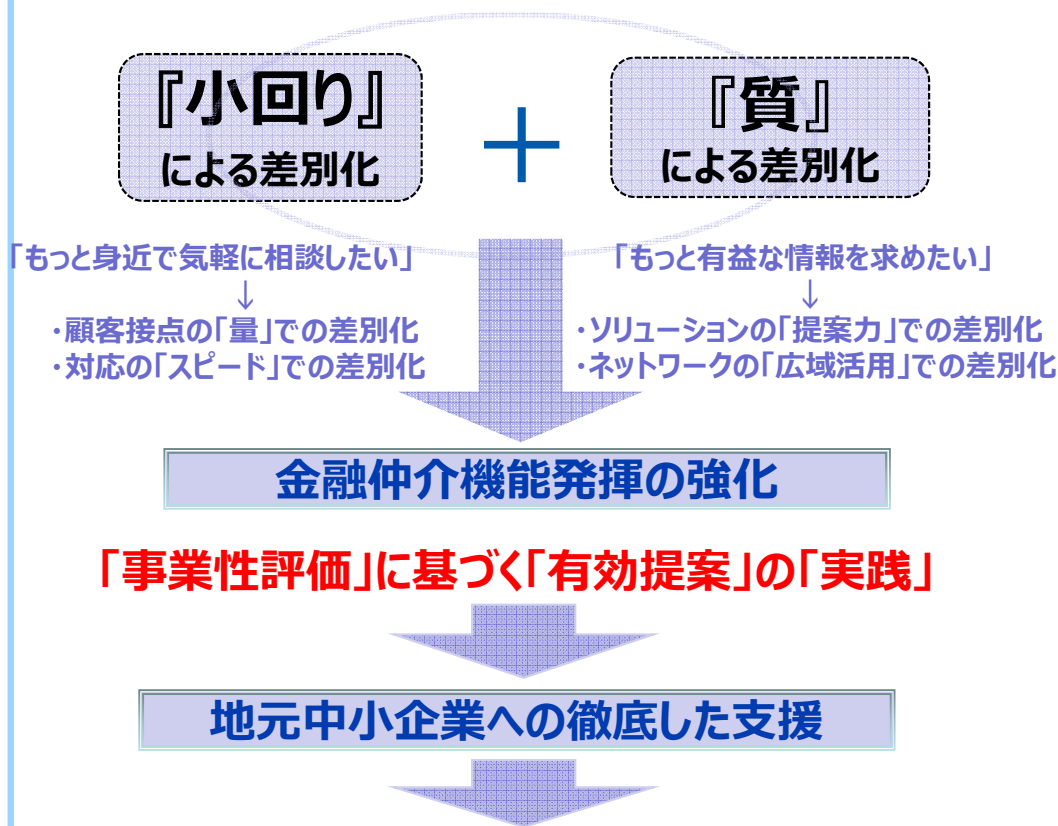
Rising Innovation .3 営業力のイノベーション

— 注力業務の明確化“ツインピークス”地域に根差した法人・個人ソリューションに徹底注力 —

1.法人ソリューション

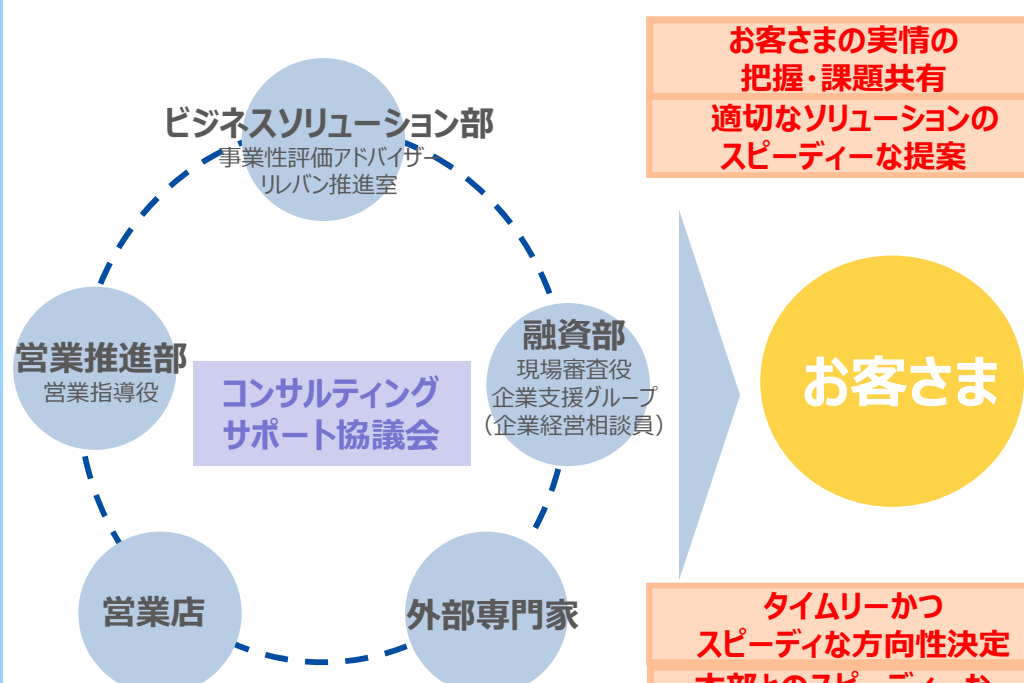
徹底して地元中小企業の皆様へのご支援を行います

営業方針コンセプト



地域の活性化 = 安定した顧客基盤の構築

銀行一丸となった地元中小企業支援の実践



○目標指標

項目	2022年3月末(計画)
中小企業貸出残高の増加額	660億円
事業性評価に基づく融資を行っている中小企業貸出残高の増加額	360億円

Rising Innovation .3 営業力のイノベーション

— 注力業務の明確化“ツインピークス”地域に根差した法人・個人ソリューションに徹底注力 —

1.法人ソリューション

事業性評価に基づく「ライフステージ」に応じた本業支援



創業期

- 創業期におけるビジネスモデルの作成支援
- 融資及び投資の多方面からの金融支援
- つくば地域活性化ファンドの活用支援
- 補助金等の提案



成長期

- 成長時の旺盛で多様化する資金需要への支援
- 私募債、シジケートローン等多様な資金支援
- 成長分野の医療介護事業に対する専門チームによる支援



安定期

- ビジネス交流商談会等の販路拡大支援
- 海外進出、販路拡大支援
- 経営者の年齢層上昇に伴う事業承継、M&Aの相談支援
- コバナンツ付融資による投資計画実現や経営改善に寄り添った支援



低迷期



再生期

- 茨城県事業引き継ぎセンター等支援機関との連携支援
- 転廃業支援

ソリューション11による企業の悩み、課題発見・解決

企業の経営課題の解決に向けて、事業性評価により潜在的な課題を発見し、解決案を提案してまいります。

《経営課題（重点領域）の支援強化（質を上げる）》

- | | | |
|----------|-------------------|---|
| 1. 後継者問題 | → 「事業承継・M&A支援」 | … |
| 2. 売上高低迷 | → 「販路開拓支援」 | … |
| 3. 資金繰り等 | → 「リファイナンスプラン」 | … |
| | 「特約付手形貸付」「シ・ローン」 | |
| | 「コバナンツ付融資（経営改善型）」 | |

自社株評価や、具体的事業承継のサポートなど第三者への承継を含めてご支援します。

各種商談会やセミナー等を通じて販路開拓支援を行ってまいります。

お客様の状況に応じた最適なお融資をご提案いたします。事業性評価によりお客様に適した目標を共有し、その達成に向けご支援をいたします。達成度合いに応じた金利引き下げ等も行います。



Rising Innovation .3 営業力のイノベーション

— 注力業務の明確化“ツインピークス”地域に根差した法人・個人ソリューションに徹底注力 —

2.個人ソリューション

徹底して地域のお客さまへの資産形成支援を行います

営業方針コンセプト

『つながり』による接点強化

「様々なライフステージで初歩的なことでも相談にのって欲しい」

- ・組織力を活用した提案機会の拡大
- ・お客さまと寄り添い共に歩む営業の実践

+

『質』によるサービス提供

「もっと有益な情報を求めたい」

- ・多様化ニーズへの「運用手法」
- ・行員のスキルアップによる「相談能力」の向上

お客さま本位の業務運営（フィデューシャリーデューティー）

お客さまに寄り添った運用アドバイスの実践

金融リテラシーの向上

コンサルティング体制の強化

アフターフォローの見直し強化

「ライフステージ」「階層」に合う提案営業

プロセス営業の徹底

地域のお客さまへの徹底した資産形成支援

地域の活性化 = 安定した顧客基盤の構築

目標指標

2022年3月末(計画)

預り資産残高の増加額

600億円以上

Rising Innovation .3 営業力のイノベーション

— 注力業務の明確化“ツインピークス”地域に根差した法人・個人ソリューションに徹底注力 —

2.個人ソリューション

個人戦略 — ライフステージ別・金額階層別提案営業の実践



就職



結婚



教育



住宅取得



老後

資産運用・保障を考える時期

資産形成・資金調達期

資産管理・相続を考える時期

資産運用アドバイザー（各営業店に配属）による資産形成、資産運用、相続相談

すまいるプラザ等による個人ローン（マイカー・教育・住宅ローン・おまとめローン等）相談

筑波ほけんプラザによる保険相談

す 運 用	投信積立 つみたてNISA	投資信託NISA 公共債 外国債券 外貨預金 iDeCo	
借 り る	マイカーローン フリーローン カードローン	教育ローン 住宅ローン	リフォームローン
備 え る	つくばBANK CARD	終身保険・個人年金保険・がん保険・医療保険	遺言信託・遺言代用信託 見守りサービス 遺産整理、民事信託

Rising Innovation .3 営業力のイノベーション

お客さまをサポート

— 注力業務の明確化“ツインピークス”地域に根差した法人・個人ソリューションに徹底注力 —

2.個人ソリューション



○チャンネル利便性向上

- ・利便性の高いチャンネル
- ・適切なコミュニケーション
- ・UI・UXの向上

○デジタルマーケティング

- ・「売る」から「売れる」仕組みへ

ICTやFinTechによりお客さまの利便性を高めるソリューションの提供

○ICT戦略

- ・フィンテック企業との連携
- ・キャッシュレス決済に伴い入手できるPOS情報の有効活用
- ・顧客の属性データおよび取引データをAIで分析し最適のソリューションを提供する。

個人向けローンのデジタル化推進

○個人向けローン（住宅ローン、無担保ローン）

- ・非対面PRの推進
- ・デジタルコンテンツの拡充（非対面チャネルでのPR）
- ・住宅ローン業務のデジタル化、自動化の推進
- ・完全非対面商品の拡充

その他個人ソリューション

○シニア向け商品の充実

- （見守りサービス（ビジネスマッチング）・遺言信託・遺言代用信託・遺産整理
民事信託（検討））

コンプライアンス態勢の強化

お客さまに信頼される態勢の構築

コンプライアンス態勢の強化

お客さま本位の業務運営 に関する取組徹底

- ①適切な情報提供によるお客さまの最善の利益の追求
- ②利益相反管理によるお客さまの利益保護

顧客ニーズに応える 顧客保護等管理態勢の強化

- ①顧客説明管理態勢の強化
- ②顧客サポート等管理態勢の強化

コンプライアンス・リスク管理による 業務の適切性の確保

- ①営業店の自律的リスク管理に基づく適切な業務運営
- ②営業店に対する本部からの支援・牽制の強化

AML/CFT対策高度化による 犯罪収益・テロ資金の排除

- ①AML/CFTプログラムの実践
- ②顧客のリスク評価の検討・実施

リスクベースアプローチへの 発想の転換

- ①リスクベースの前提となる基本ルールへの遵守
- ②リスク量に見合ったリスク低減策の実施

三線管理による適切な リスク管理態勢の構築

- ①第一線の自律的内部管理態勢の構築
- ②三線管理による牽制機能の発揮

筑波銀行行動憲章・行員行動規範

将来に向かって共に歩む

～地域のために 未来のために～

筑波銀行は、東日本大震災以降、地域復興・地域振興支援プロジェクト『あゆみ』の活動を通じ、地域経済や地域社会の面的な復興および振興に取り組んでまいりました。

コーポレートスローガン「地域のために 未来のために」の実現に向け、国連が定めた「持続可能な開発目標 SDGs※」の趣旨に賛同、「**筑波銀行 SDGs宣言**」を制定いたしました。

SDGs宣言の実現に向け、地域振興プロジェクト『あゆみ』を**SDGs推進プロジェクト『あゆみ』**にリニューアルし、社会的課題の解決を通じ、持続的成長を目指します。

筑波銀行 SDGs宣言

■ 地域経済の持続的な発展に向けて

私たちは、保有する多様なネットワーク、金融仲介機能を発揮して、お客さまや地域の課題の解決を通じて、地域経済の持続的な発展に貢献します。

■ 持続可能な地球環境の実現に向けて

私たちは、環境にやさしい事業運営や再生可能エネルギー利用の促進等の活動を通じて、持続可能な地球環境の実現に貢献します。

■ 地域に暮らす人々の豊かな社会の実現に向けて

私たちは、地域社会における課題や要請に耳を傾け、事業活動を通じてその解決を支援し、豊かな地域社会の実現に貢献します。

■ 責任ある事業の推進に向けて

私たちは、コンプライアンスの徹底やガバナンス体制の整備を進め、持続可能な責任ある事業の推進体制の整備を進めます。

SDGs推進プロジェクト『あゆみ』フレームワーク

SDGs推進プロジェクト『あゆみ』 ～地域のために 未来のために～

社会的課題の解決

持続的成長

地域の抱える社会的課題の解決を通じ、地域とともに成長する持続的成長モデルの構築

- ◆ 地域金融機関として事業性評価に基づく共通価値の創造
- ◆ 地方創生等の取り組みの推進

地域経済の持続的な発展に向けて

- ・ローカル・イノベーション
- ・ローカル・ブランディング
- ・ライフステージに応じたトータルソリューションの提供



持続可能な地球環境の実現に向けて

- ・再生可能エネルギー利用に向けた取組
- ・環境保全活動への協力
- ・事業活動に伴う環境負荷低減の推進
- ・ESG投資・金融



地域に暮らす人々の豊かな社会の実現に向けて

- ・次世代育成
- ・スポーツ・文化事業への協力
- ・働き方改革への取組
- ・ダイバーシティへの対応
- ・住み続けられるまちづくりに向けた取組
- ・ESG投資・金融



責任ある事業の推進に向けて

- ・コンプライアンスの徹底
- ・持続的成長に向けたガバナンス体制
- ・ESG投資・金融

