



2025年6月6日

各 位

会 社 名 株式会社 筑波銀行
代 表 者 名 取締役頭取 生田 雅彦
(コード番号 8338 東証プライム)
問 合 せ 先 執行役員
総合企画部長 岡野 信裕
(TEL. 029-859-8111)

「第6次中期経営計画」の策定について

株式会社筑波銀行（頭取 生田 雅彦）は、2025年2月5日付『「パーパス」および「筑波銀行 未来戦略デザイン」の策定について』を公表いたしました。今般、今後3年間（2025年4月～2028年3月）を計画期間とする「第6次中期経営計画」を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 計画名称

「Rising Innovation 2028」～ ツクバ ワクワク、はじまる ～

2. 計画期間

2025年4月～2028年3月

3. コンセプト

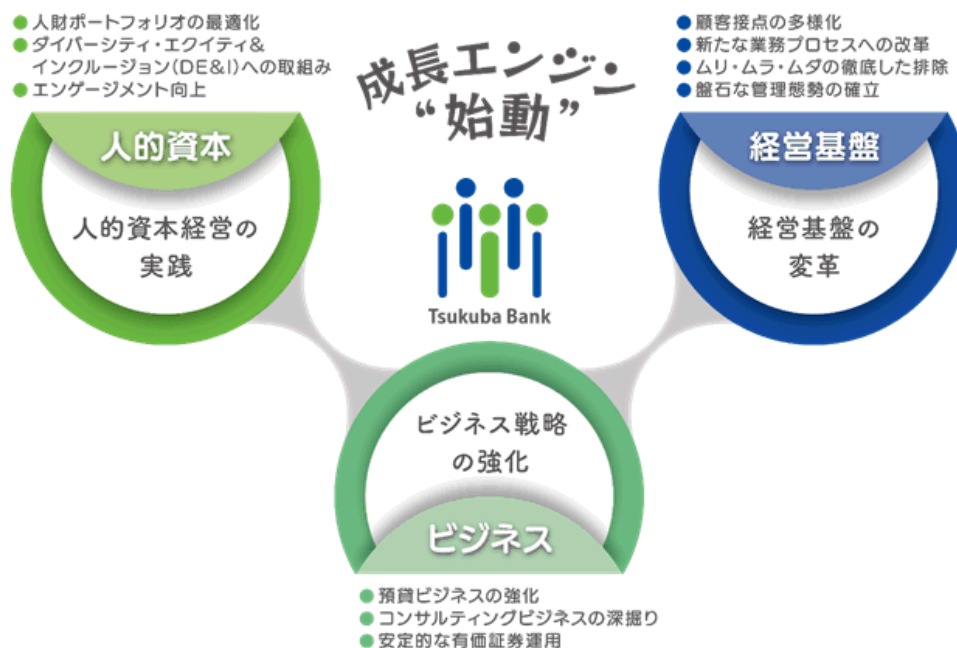
当行は、VISION&MISSIONとして、マルチステークホルダーとのつながりを通じ、「地域のファースト・コール・バンク」と「ウェルビーイング」の両立による幸福循環サイクルの創出を拓げることを目指す銀行像としております。

本計画では、「筑波銀行 未来戦略デザイン」の実現に向けた第1フェーズと位置づけ、地域・お客さまに「当行ならではの価値」を提供し、ともに発展する持続的なビジネスモデルの構築を目指してまいります。

4. 骨子

当行は、外部ステークホルダー（お客さま・株主さま・地域社会）と内部ステークホルダー（従業員）の期待に応え、持続的な発展に貢献していきたいという思いから、本計画では「人的資本経営の実践」「経営基盤の変革」「ビジネス戦略の強化」の3つを骨子といたしました。

ウェルビーイング向上と生産性の向上により、個々の職員が能力を発揮できる環境を整備し、預貸ビジネスやコンサルティング機能の強化により、お客さまの暮らしと経営を支える力を磨き上げてまいります。



5. 第6次中期経営計画の概要

「Rising Innovation 2028」～ ツクバ ワクワク、はじまる ～
「第6次中期経営計画の概要」

6. 目指す財務指標

		財務指標	2028年3月期計画
財務指標	収益性	当期純利益	50億円以上
		ROE	5%以上
	効率性	コアOHR	70%台
	健全性	自己資本比率	9%以上

7. PURPOSE（パーパス）

当行は、2025年2月5日に「～地域のために 未来のために～」をパーパス（存在意義）として掲げ、2034年3月期に目指す姿である「筑波銀行 未来戦略デザイン」を起点とし、バックキャスト思考で設定した3つのフェーズをそれぞれの3年間ずつの中期経営計画で具現化してまいります。

筑波銀行グループ経営理念体系図



フェーズ	中期経営計画	期間	成長エンジン
第1フェーズ	第6次中期経営計画 「Rising Innovation 2028」	2025年4月～2028年3月	“始動”
第2フェーズ	第7次中期経営計画 「Rising Innovation 2031」	2028年4月～2031年3月	“加速”
第3フェーズ	第8次中期経営計画 「Rising Innovation 2034」	2031年4月～2034年3月	“シンカ” (深化・真価・新化)

※「第6次中期経営計画」の財務指標は、今後において、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条に基づく経営強化計画の策定に伴い変更となる可能性がございます。

以上

第6次中期経営計画

Rising Innovation 2028

～ ツクバ ワクワク、はじまる ～





筑波銀行

(東証プライム 8338)

プロフィール (2025年3月31日現在)

名称	株式会社筑波銀行
創立年月日	1952年9月15日
本店所在地	茨城県土浦市中央二丁目11番7号
本部所在地	茨城県つくば市竹園一丁目7番
資本金	488億円
店舗数	148店舗 (茨城県内135, 県外12, インターネット1)
拠点数	72拠点* (茨城県内65, 県外7, インターネット除く)
従業員数	1,238人
預金残高	2兆6,343億円
貸出金残高	2兆1,160億円
自己資本比率	【連結】 9.40%

* 拠点数は、ブランチ・イン・ブランチ方式による店舗統合後の営業箇所数



シンボルマークの由来



Tsukuba Bank

5つのシルエットは茨城の5つの地域（県北、県央、鹿行、県南、県西）と地域に暮らす人びとを表し、筑波銀行が、茨城県を中心とした地域のお客さま一人ひとりに満足していただける質の高い金融サービスを提供していくことを約束しています。シンボルマークで使用している色のブルーは空や海、湖を、グリーンは木や森といった茨城の豊かな自然をイメージしています。そして、筑波山の頂のように2つの頂上を併せ持ち、グリーンだけを結ぶと「TSUKUBA」の「T」の文字となり、筑波銀行の目指す安定感と行員の躍動感を感じさせるデザインにもなっています。

目次

I. 第5次中期経営計画の振り返り

- 1. 第5次中期経営計画の主な成果 P1~
- 2. 第6次中期経営計画の方向性（全従業員アンケート） P3

II. 理念体系と未来戦略デザインの概要

- 1. パーパスの策定 P4
- 2. 営業エリアの特長 P5
- 3. 取り巻く環境とマテリアリティ（重要事項） P6
- 4. 未来戦略デザインの「コンセプトフレーズ」 P7
- 5. 「未来戦略デザイン」の概要～目指す姿～ P8

III. 第6次中期経営計画の概要

- 1. 「未来戦略デザイン」と「中期経営計画」の位置づけ P9
- 2. ツクバ ワクワク、はじまる P10
- 3. 第6次中期経営計画の骨子 P11
- 4. サステナビリティへの取組み P12

IV. 第6次中期経営計画の事業戦略

- 1. 事業戦略 P13~
- 2. 企業価値の向上に向けた取組み P27
- 3. 第6次中期経営計画の計数計画（目指す計数計画のイメージ・財務指標・主要KPI） P28~

I. 第5次中期経営計画の振り返り



1. 第5次中期経営計画の主な成果

Rising Innovation 2025 ～未来への懸け橋～ “つながり”

「共通価値の創造」へつなげ、「サステナブル経営」への転換を図る3年間

計画期間 2022年4月～2025年3月



主な成果

* 印の項目に関しては2025年3月末時点の計画・実績



01 地域・お客さまとの“つながり”

地域の課題解決やお客さまのニーズへの対応

- ・ESG融資（SLLやGLなど）実行額の増加
- ・SDGs宣言先数の増加
- ・DX商材を中心としたマッチング件数の増加
- ・ニーズに基づく提案力の強化により、貸出金利回り低下に歯止め
- ・お客さまへの資産形成・金融支援による収益基盤強化

	3年間計画	2025/3期実績	結果
サステナブルファイナンス実行額	920億円以上	2,533億円	達成
SDGs宣言先数	500先以上	2,085先	達成
CO2排出量削減 (2013年度比較の削減率) *	▲50%以上 (※2030年度目標削減率)	▲45.6%	達成
事業性貸出金残高増加額 (アパート除く)	450億円以上	452億円	達成
法人フィー獲得金額	49億円以上	50億円	達成
消費性貸出金残高増加額	650億円以上	1,189億円	達成
預かり資産取引先数 *	71,000先以上	77,147先	達成



02 新たなビジネスモデルへの“つながり”

経営効率性の向上と行動プロセスの新化

- ・データドリブン経営に向けての新たな情報系システムの稼働
- ・つくばアプリの利用者増加
- ・メーリングサービス、法人ポータル開始
- ・預かり物件管理システム、融資電子契約システムの導入などによる業務の効率化推進
- ・DX基礎知識を備えた行員の拡充

	3年間計画	2025/3期実績	結果
API連携数 *	38,000件以上	84,671件	達成
ITパスポートの合格者数	450人以上	503人	達成
物件費削減	4億円以上	5.6億円	達成
人件費削減	10億円以上	5.6億円	未達
営業行員比率 *	54%以上	54%	達成



03 人財の“つながり”

『人づくり』とエンゲージメント向上

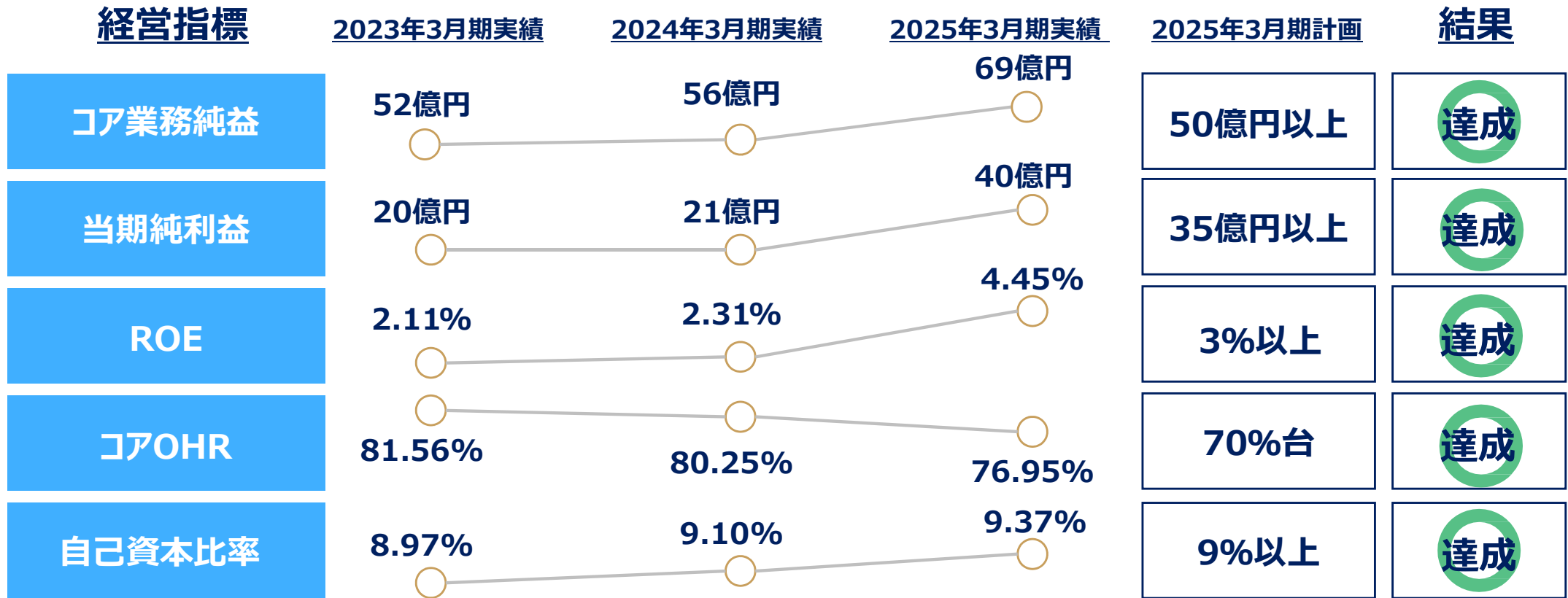
- ・「フレックスタイム制度」の営業店への導入や「出生時育児休業制度」「行内兼業制度」「副業制度」などの導入
- ・ダイバーシティ推進PTの設置
- ・「いばらきダイバーシティ宣言」の公表
- ・人的資本経営における人財育成方針などの策定
- ・「リファラル採用制度」や「アルムナイ採用制度」の導入

	3年間計画	2025/3期実績	結果
女性の管理職比率 *	20%以上	20%	達成
男性の育児休暇取得率 *	100%	100%	達成
高度資格合格者数	25人以上	27人	達成

※上記、女性の管理職比率は、「部下を持ち職務にあたる者であり、営業店では支店長代理以上、本部では部長代理以上の役職およびそれと同等の職務にある者

1. 第5次中期経営計画の主な成果

➤ 第5次中期経営計画において掲げた「経営指標」は、全て計画を上回る実績で達成



次期中期経営計画に引き継ぐ主な課題

人的資本の観点

- ・ウェルビーイングに向けての取組み
- ・人財ポートフォリオの構築
- ・ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進

経営基盤の観点

- ・デジタルを活用したサービスの充実
- ・さらなる業務効率化（BPR）の対応

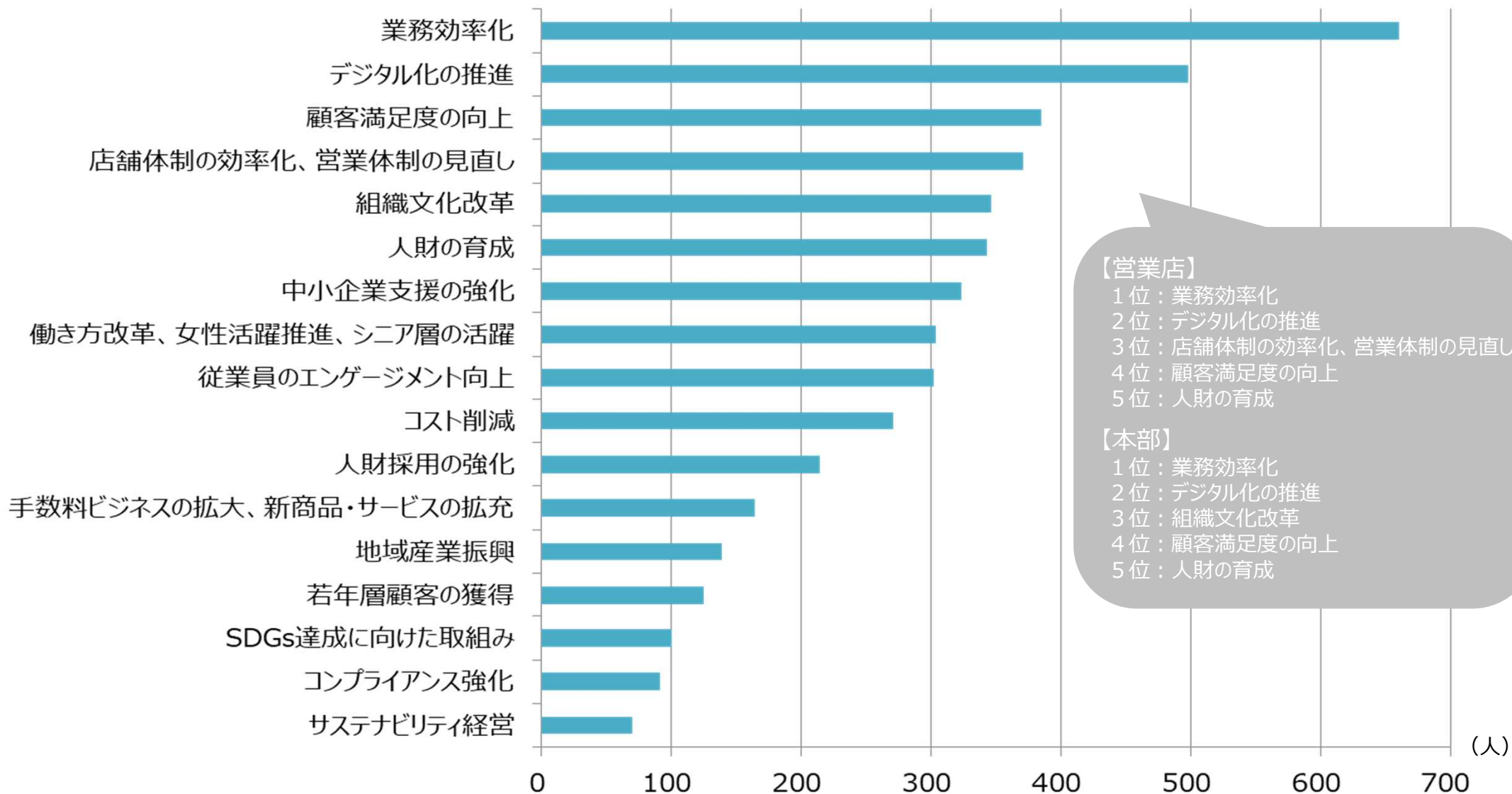
ビジネスの観点

- ・既存領域の収益力強化
- ・新たな収益源の探索
- ・効果的な営業推進実現に向けた体制づくり

第6次中期経営計画へ

2. 第6次中期経営計画の方向性（全従業員アンケート）

➤ 「当行が今後3年間でより成長するために不可欠なこと」について全従業員に対しアンケートを実施（※一人3つ選択）



Ⅱ. 理念体系と未来戦略デザインの概要

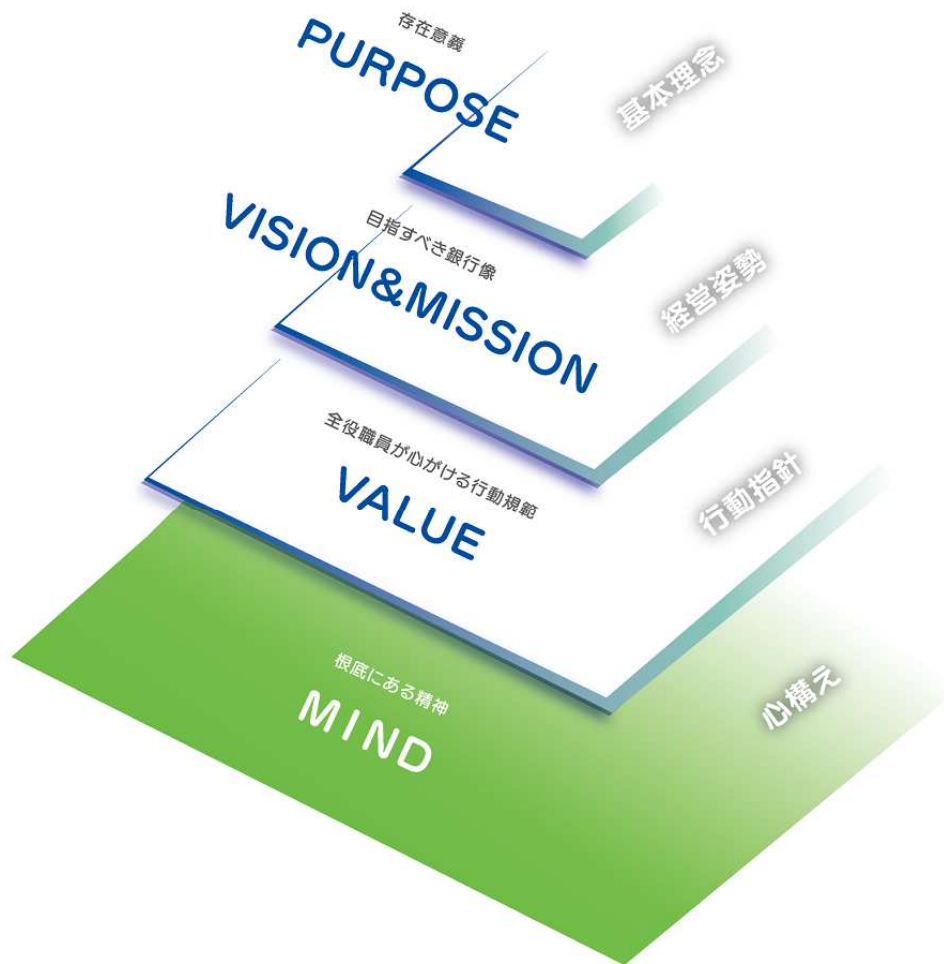


1. パーパスの策定

➤ 新たな「未来戦略デザイン」の策定にあたり、経営理念体系として、パーパス、ビジョン&ミッション、バリュー、および土台となる『筑波PRIDE』の位置づけを整理

➤ 今後の発展も期待できる自然豊かな地域とともに、持続可能な社会の構築に貢献すること。

筑波銀行グループ経営理念体系図



PURPOSE 存在意義

地域のために 未来のために

VISION&MISSION 目指すべき銀行像



VALUE 全役職員が心がける行動規範

「小回り」と「質」による“とことん支援”

MIND 根底にある精神

『筑波PRIDE』

2. 営業エリアの特長

- 当行が主な地盤とする営業エリアは、将来性豊かな、大きなポテンシャルを秘めた地域
- 主要営業エリアである「茨城県・千葉県・栃木県」などの恵まれたマーケットを活かして、地域の産業や、文化・自然・歴史を大切に、これからも『地域価値の共創』につなげていく

■ 経済データ

人口 282 万人 (2023年) 全国11位	一人あたり県民所得 3,438 千円 (2021年) 全国3位
製造品出荷額 14兆8,596 億円 (2023年) 全国7位	県外企業立地件数 47 件 (2023年) 全国1位
工場立地件数 75 件 (2023年) 全国1位	工場立地面積 165 ha (2023年) 全国2位
海面の漁獲量 285,164 トン (2022年) 全国2位	農業産出額 4,571 億円 (2023年) 全国3位

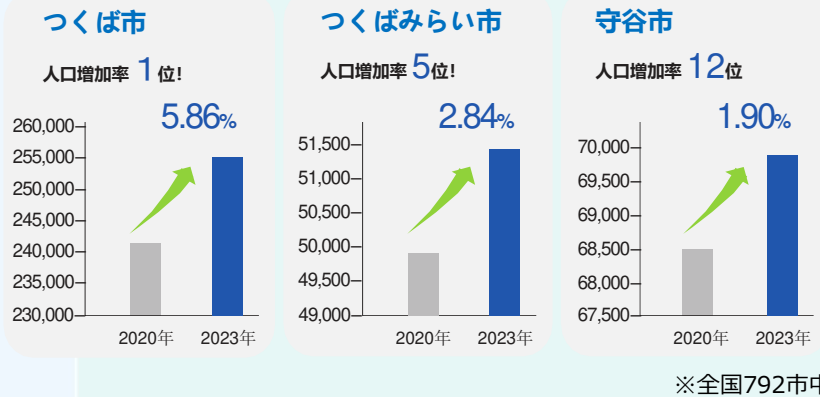
■ 全国に誇る主要農林水産物

東京都中央卸売市場の
茨城県産青果物の
シェア（取扱高）

20年連続
第1位
(2004年～2023年)



■ 発展する県南地域の人口 ※国勢調査 各年10月1日現在
つくばエクスプレス沿線の「つくば市」「つくばみらい市」「守谷市」は、全国の中でも人口増加率が上位
特に、「つくば市」は2023年の人口増加率が全国792市のなかで1位

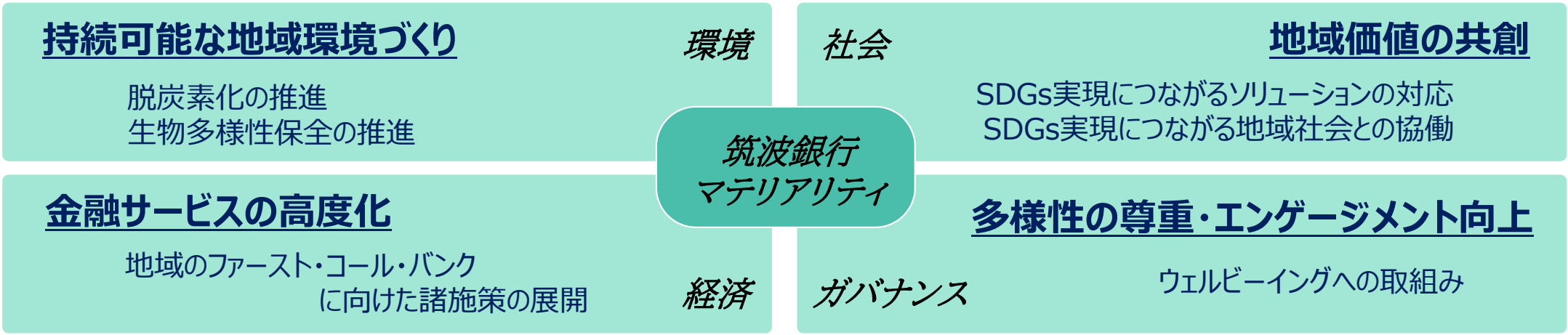


■ 自然豊かで魅力ある観光資源



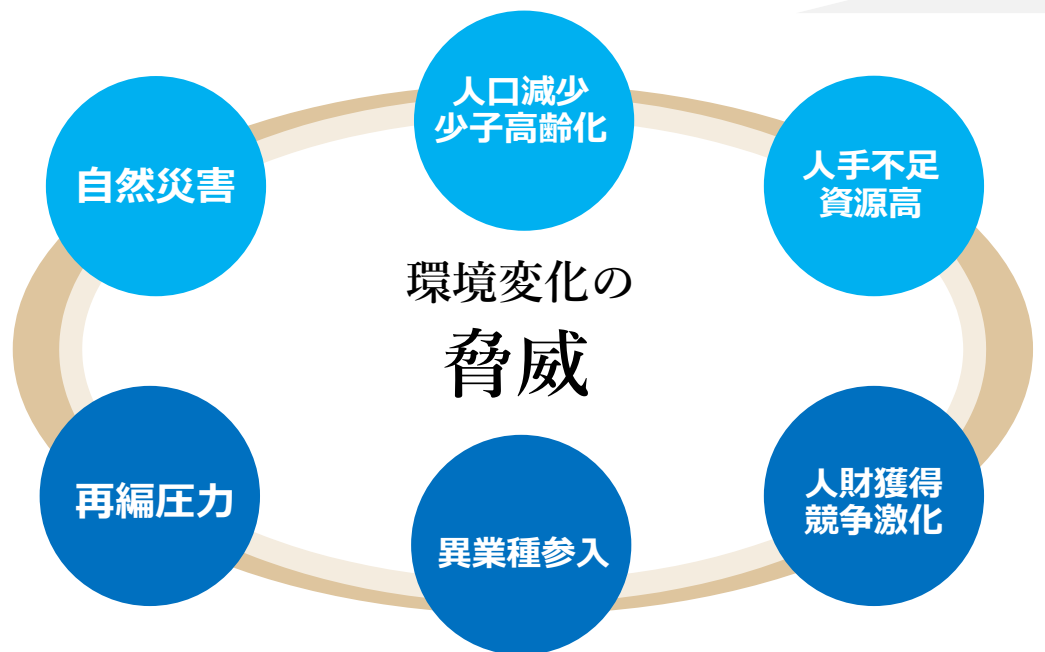
3. 取り巻く環境とマテリアリティ (重要事項)

➤ 中期経営計画の諸施策を通じて、優先すべきマテリアリティを経営戦略に組み込むことで、「未来戦略デザイン」の実現性を高める



地域・経済の衰退

社会・環境の変革



ビジネスの縮小

事業のポテンシャル拡大

4. 未来戦略デザインの「コンセプトフレーズ」

筑波銀行 未来戦略デザイン（「長期ビジョン」）

- 当行の企業価値向上、ひいてはマルチステークホルダーにとってウェルビーイングな企業に前進することを目指すなかで、3つのフェーズを設定
- これまでに培ってきた「小回り」と「質」を強みとし、『地域のお客さまに寄り添い“とことん支援”する』という当行のビジネスモデルの持続可能性を高める

今回の「コンセプトフレーズ」に込めた想いは、

次の各Phaseを **“超えて行く”** というイメージで…

第1 ph（成長エンジン **“始動”**）：公的資金返済への足固め

第2 ph（成長エンジン **“加速”**）：公的資金返済に向けて

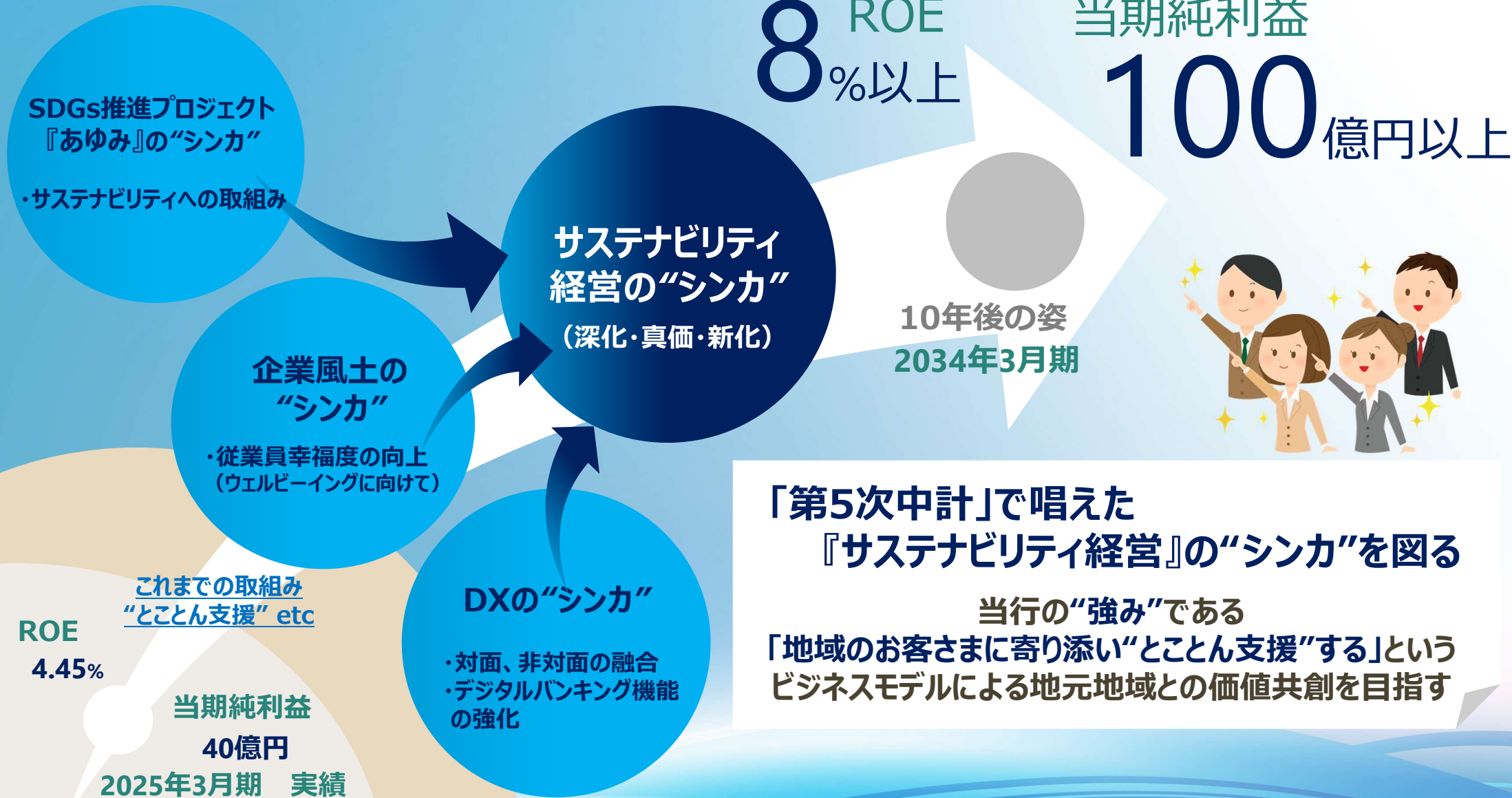
第3 ph（成長エンジン **“シンカ”**）：公的資金返済後

GO BEYOND

～その先の未来へ～

5. 「未来戦略デザイン」の概要 ～目指す姿～

➤ 10年後の目指す姿（2034年3月期）を設定し、役職員一人ひとりが“筑波PRIDE”を持って積極的にチャレンジし続ける文化を醸成



“筑波PRIDE” が土台

Ⅲ. 第6次中期経営計画の概要

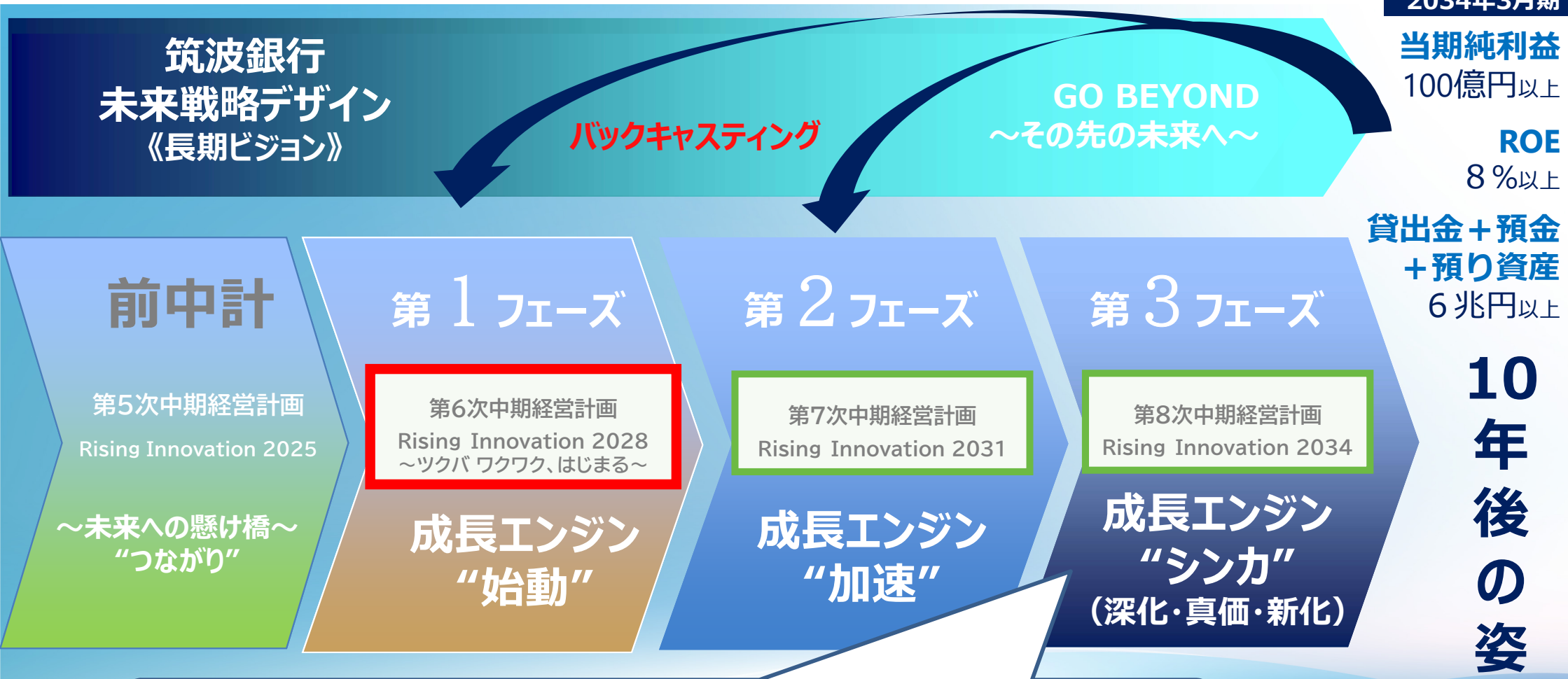


1. 「未来戦略デザイン」と「中期経営計画」の位置づけ

- 環境変化の激しいVUCA時代のなか、パーパス『地域のために 未来のために』実現に向けて、未来を見据えた筑波銀行「未来戦略デザイン」を策定

* VUCA : 「Volatility:変動性」「Uncertainty:不確実性」「Complexity:複雑性」「Ambiguity:曖昧性」

- 「第6次中期経営計画」は「未来戦略デザイン」の第1フェーズとして位置づける



“シンカ” について

- 筑波銀行グループの未来が“シンカ”する（3つの深化・真価・新化）

2. ツクバ ワクワク、はじまる

Rising Innovation 2028

～ ツクバ ワクワク、はじまる ～

〈ワクワク感〉

従業員が笑顔で生き生きと働き、
ステークホルダーが豊かさを実感できる状態へ

パーパス〔存在意義〕
地域のために 未来のために

First Call Bank

地域のファースト・コール・バンク

幸循環

Well Being

ウェルビーイング



外部ステークホルダーの
期待に応える



内部ステークホルダーの
期待に応える

「未来戦略デザイン」
第1フェーズ

3. 第6次中期経営計画の骨子

- 人財ポートフォリオの最適化
- ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)への取組み
- エンゲージメント向上

人的資本

人的資本経営の
実践

成長エンジン
“始動”



- 顧客接点の多様化
- 新たな業務プロセスへの改革
- ムリ・ムラ・ムダの徹底した排除
- 盤石な管理態勢の確立

経営基盤

経営基盤の
変革

ビジネス戦略
の強化

ビジネス

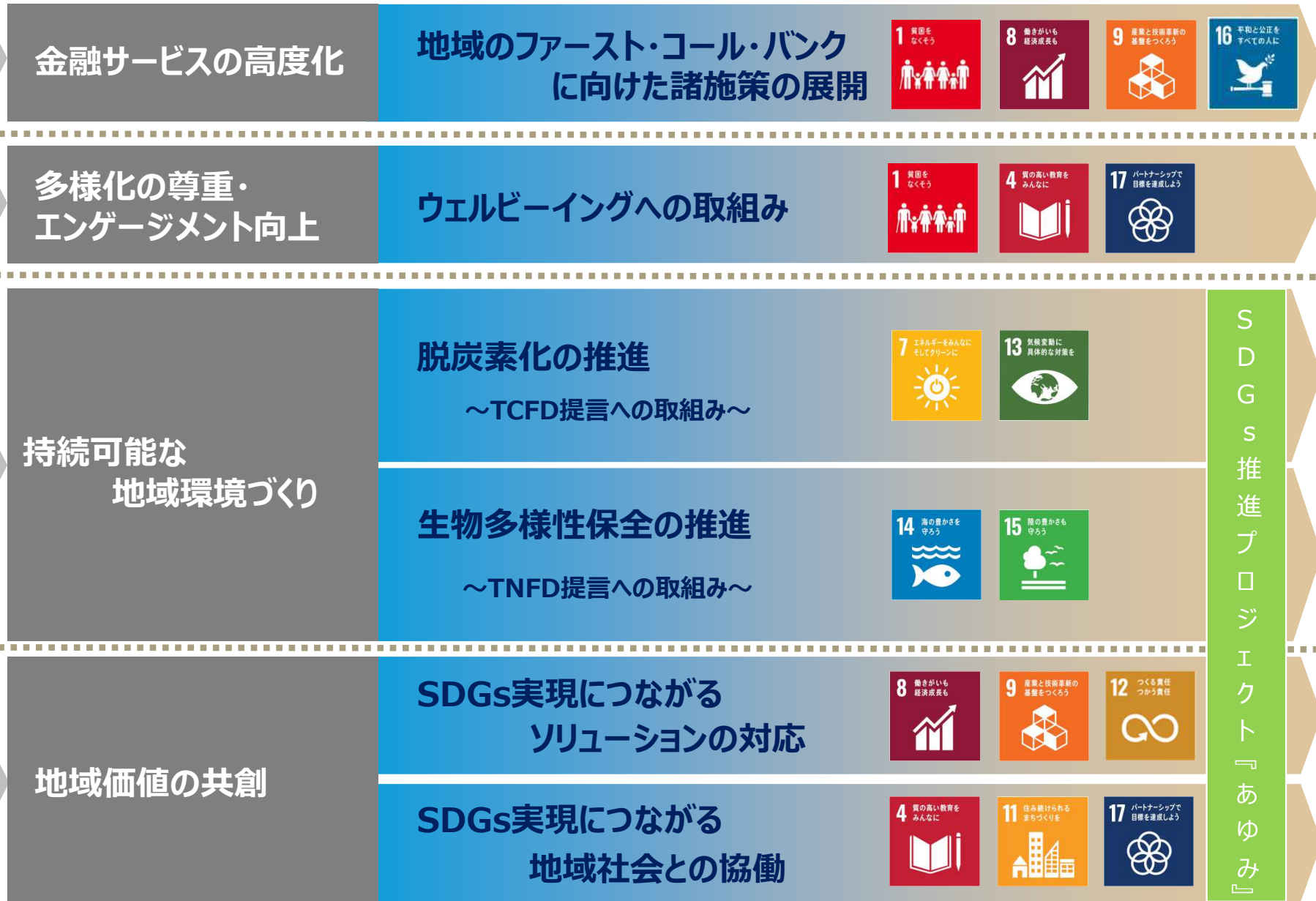
- 預貸ビジネスの強化
- コンサルティングビジネスの深掘り
- 安定的な有価証券運用

4. サステナビリティへの取組み

➤ SDGs推進プロジェクト『あゆみ』およびDX、企業風土の“シンカ”を通じて、地域の持続性を向上し
共通価値の創造を図る

筑波銀行 未来戦略デザイン

マテリアリティ



SDGs推進プロジェクト『あゆみ』

第6次中期経営計画

IV. 第6次中期経営計画の事業戦略



1. 事業戦略 (ウェルビーイング実現に向けた取組み)

➤ 目指す状態とのギャップを特定し、ウェルビーイングの実現に向けた取組みを実施

理念・方針

組織・風土

環境・処遇

意欲・成長



目指す状態

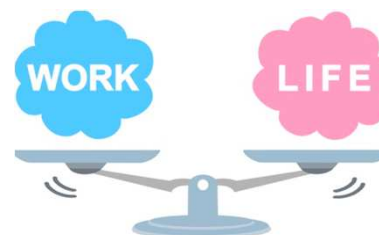
- パーパスへの理解・共感が高まっている
- 経営計画・営業方針への理解・共感が高まっている



- 部署内外と良好なコミュニケーションが図られている
- チャレンジが組織的に奨励・促進されている



- 業務遂行に必要な環境が整っている
- ワークライフバランスや、処遇に対する満足感・納得感が高まっている



- 仕事へのやりがいや、ポジティブな感情が高まっている
- 高い目標に向かって成長を実感できている



ウェルビーイング向上による
従業員エンゲージメント向上や組織活性化を促進

エンゲージメントスコア

2028年3月末

着実な向上

1. 事業戦略 (人財戦略)

➤ 従業員の5つのウェルビーイング実現を目指し、人財育成および社内環境整備に取り組む

5つのウェルビーイング



人的ポートフォリオ “最適化”

人財育成方針

- ソリューション業務を主体的に推進できる人財の育成
- 高い専門性を発揮するスペシャリスト人財の育成
- 自ら課題を設定し、解決に向けて考動できる“自律型人財”の育成
- 積極果敢にチャレンジする人財を育む企業風土の確立

アドバンスクラス
以上の行員割合

2028年3月末

55%以上

女性管理職比率

(女性活躍推進法ベース)
営業店「課長以上のライン管理職」+本部「部長代理以上のライン管理職」における女性の割合

2028年3月末

15%以上

(参考：女性役席比率)

営業店および本部の役席における女性の割合 (調査役、事務Gチーム含む)

2028年3月末

30%以上

人的資本経営の実践

- タレントマネジメントシステムの活用による人財データの一元化
- 「スキル評価」による保有スキルの可視化と効果的な育成

スキル評価やデータに基づく
戦略的な配置・育成

- 多様な人財の活躍を後押しする環境の整備
- 仕事と家庭 (ライフイベント等) の両立支援

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン
の推進

1. 事業戦略 (人的資本・経営基盤の両輪)

人的資本

経営基盤



人的資本の価値最大化

～人的資本への投資・人財戦略～

- 人財を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につながる人的資本経営を実践
- 「戦略的な人財配置」に取り組むことで、生産性を高めるとともに全役職員の働きがい（エンゲージメント）向上を実現していく



TXデザイン

～未来を描くグループウェアのデザイン～

- Notesを段階的に廃止し、未来を見据えたコミュニケーション環境を目指す
- 行員が働きやすい環境（筑波エクスペリエンス）を柔軟で自由なマルチサービスで実現し、将来的なDXへ導く



1. 事業戦略 (業務効率化・生産性向上)

➤ 業務のBPRを進めることで効率化・生産性向上を図り、お客さまとの深度ある対話の増加を図る

業務の効率化・廃止による時間の創出

「BPRによる200,000時間以上/年の創出」

事務 (窓口・後方事務) 業務のBPR

ムリ・ムラ・ムダの排除

～行内業務省力化 (営業・事務プロセスの見直し)～

- 少量多品種業務の本部集中化
- 検印業務の本部集中化
- 相続集中対象の拡大・簡素化
- 事務省力化 等

時間の創出

3年間累計

20,000時間/年

営業 (個人・法人) 業務のBPR

営業活動の効率化による顧客接点の強化

- AIツールの活用による事務効率化
- ダイレクトサポート機能の強化
- 保険業務デジタル化
- QRコード生成事務受付システムの導入 等

営業時間の創出

3年間累計

122,000時間/年

融資業務のBPR

リスクベースアプローチによる

融資業務の全体最適化

- 融資関係システムの活用強化
- 業務フローの見直し
- 保証協会受付システムの導入 等

営業時間の創出

3年間累計

30,000時間/年

本部業務 (銀行全体含む) のBPR

業務 (作業) をなくして

営業店支援をより高度に!

- ペーパーレス化の推進
- 業務の見直し (やめる業務含む)
- グループウェア (ノーツ) 更改 等

時間の創出

3年間累計

48,000時間/年

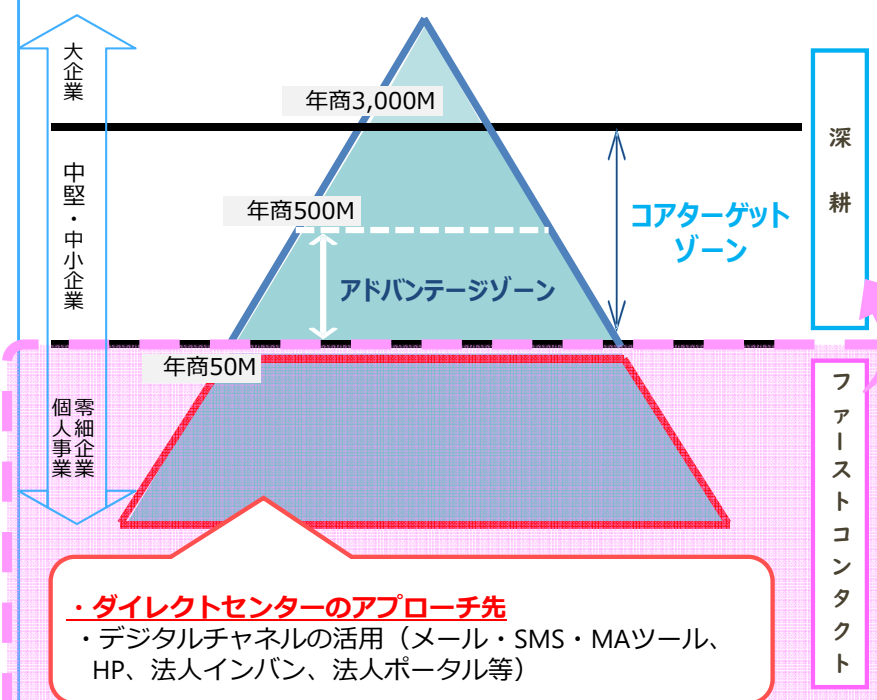
1. 事業戦略 (業務効率化・生産性向上 ①ターゲット)

- ダイレクトサポート機能の強化を通じて、抜本的な営業活動・構造変革に取り組んでいく
- 「リアル×デジタル」ソリューションの提供により、お客さまに寄り添った営業態勢の構築を図る

ダイレクトサポート機能の強化

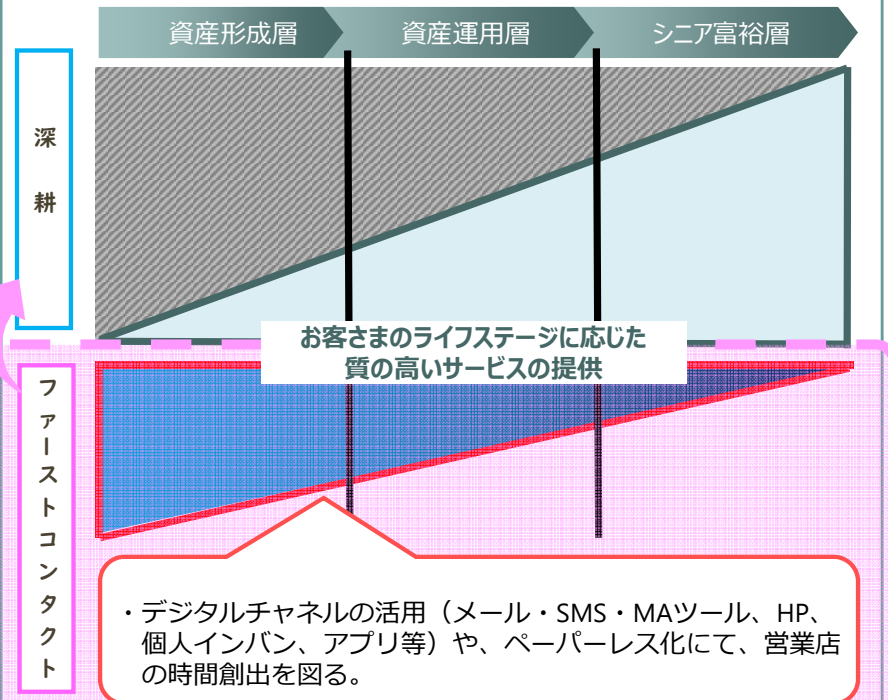


法人（事業性）のお客さま



- ・ **ダイレクトセンターのアプローチ先**
- ・ デジタルチャネルの活用（メール・SMS・MAツール、HP、法人インパン、法人ポータル等）

個人（預り資産）のお客さま



- ・ デジタルチャネルの活用（メール・SMS・MAツール、HP、個人インパン、アプリ等）や、ペーパーレス化にて、営業店の時間創出を図る。

営業店
(リアル)

本部
(デジタルチャネル)

デジタル営業拠点
(デジマチーム)

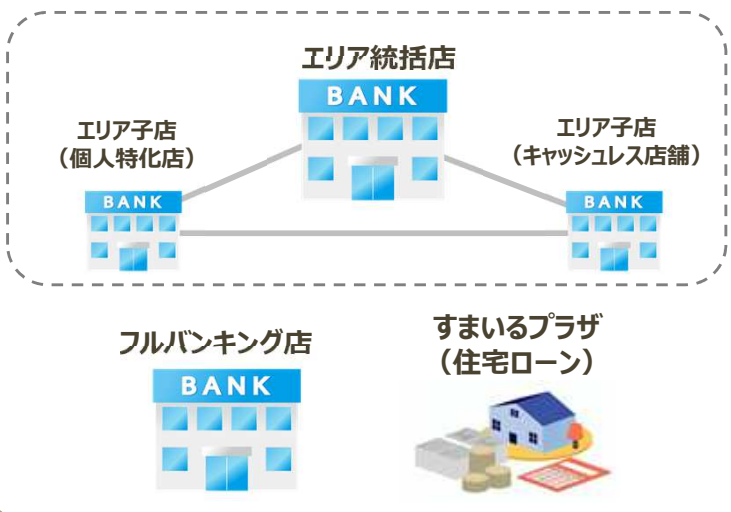
連携

連携

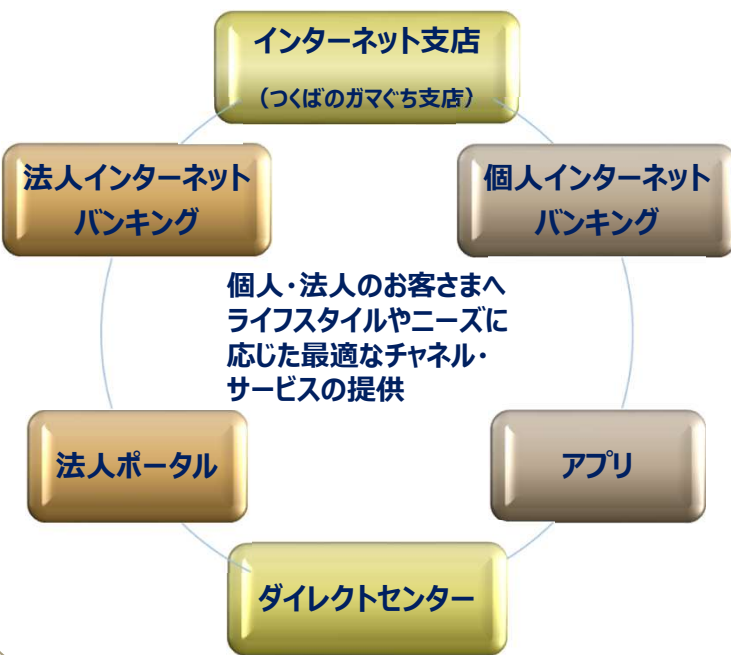
1. 事業戦略 (業務効率化・生産性向上 ②チャネル戦略)

対面・非対面チャネルの融合による営業ネットワークの最適化

リアル (付加価値の向上)



デジタル (利便性の向上)

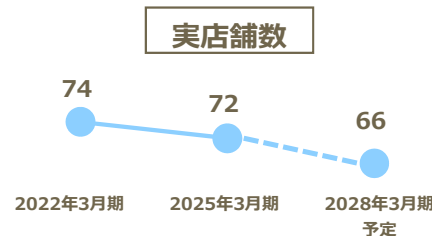


新化

➤ 地域特性に合わせて、店舗配置・機能の見直し、リソースの重点配分を実施

拠点数の見直し

- 地域特性に応じた店舗配置の見直しを行い、拠点の集約を図る
- 営業行員集約による営業活動の効率化



エリア営業体制の強化

- 同一エリア内の複数店舗のグルーピングを行い、重複した営業テリトリーを是正し、営業推進機能を強化

新たな店舗形態の検討

- 新たな店舗形態として2024年12月より軽量化店舗の導入開始
- 窓口の取扱い業務を「キャッシュレス業務」に限定することで少人数での店舗運営



【ダイレクトサポート機能の強化】

法人

法人ポータル (法人取引のデジタル化)
法人取引は、いつでもどこでも法人ポータルで完結!



個人

スマホアプリ (持ち歩ける銀行へ)
個人取引は、いつでもどこでもスマホアプリで完結!



30万件台へ

224,261件 (2025年3月末時点)

デジタルユーザー数

2028年3月末

302,300件

デジタルユーザー数*の推移

SDGs 紙資源の削減

デジタル化 利便性向上

*デジタルユーザー数：個人デジタルユーザー数+事業先デジタルユーザー数

25年3月末実績

1. 事業戦略 (本部機構改正)

「戦略デザイングループ」の新設

- 経営戦略に基づく各種戦略をデザインすることに加え、銀行全体のデジタル化を進めることにより、さらなる価値提供・提案力の向上を図る

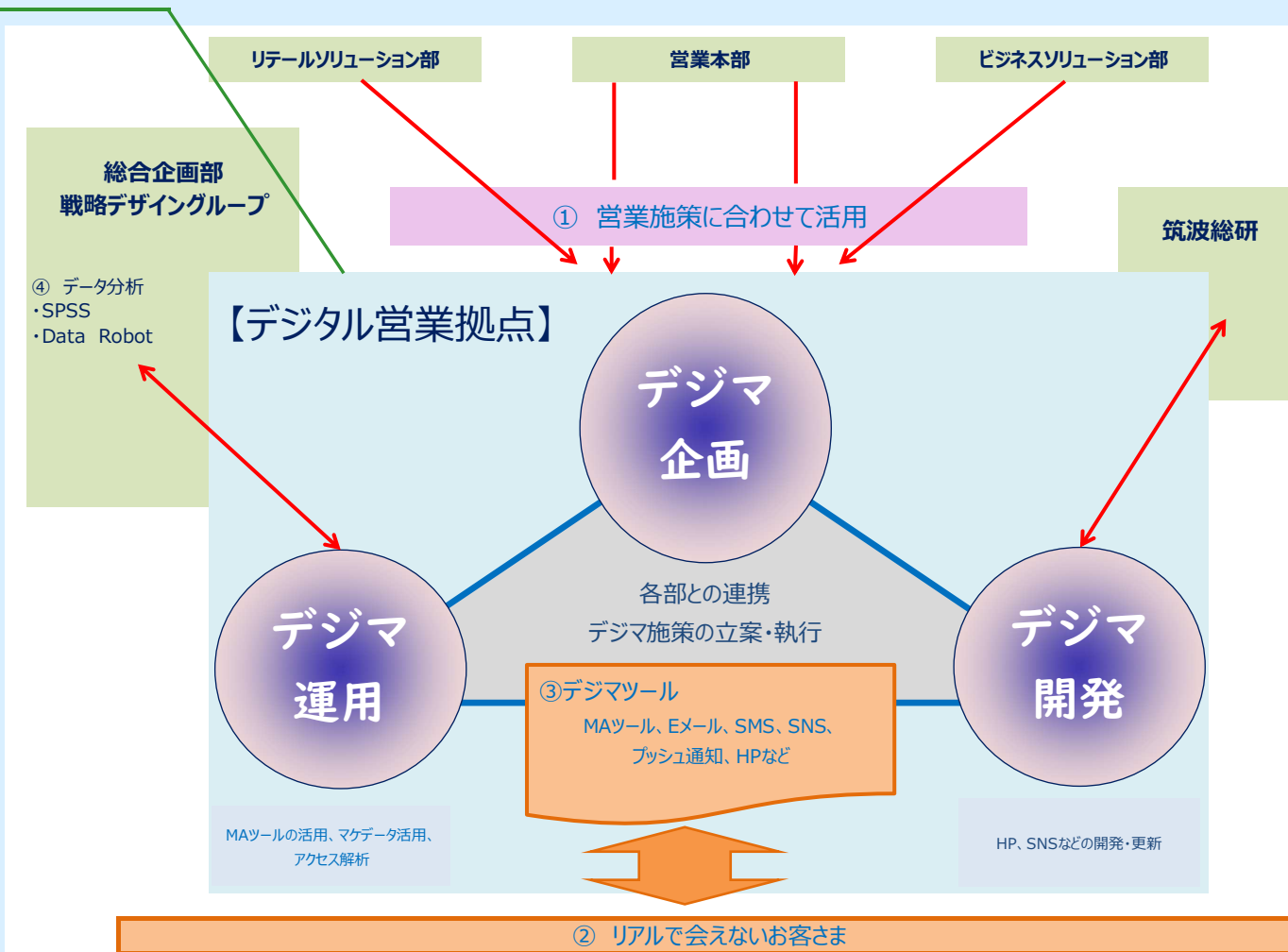
デジタル営業拠点：デジタルマーケティングチームの新設

■ デジタルマーケティングの活用

- ・データ分析・利活用の高度化に対応する体制の構築
- ・データ分析専門人財の育成およびマーケティングの実践

- ① 営業施策・各部と連動し、
 - ② リアルで会えない顧客と、
 - ③ デジマツールで定期的に、
 - ④ データでニーズを捕捉し、
取りこぼしを抑制・リアル^②の補完
- を行うためのチーム

銀行・グループ全社横断的に
新たな業務への「挑戦」



1. 事業戦略（ガバナンス・リスク管理）

- 環境変化に対応するリスクマネジメントに取組み、地域・お客さまとの信頼関係を向上させる

ガバナンス態勢の強化

- コーポレートガバナンス・コードへの対応
- 株主・投資家との信頼関係構築の強化に向けたIRの充実

コンプライアンス最優先による業務運営の実践

- パーパスの浸透と自律的なコンプライアンスへの取組み強化
- 本部臨店による現場の実態把握と把握した課題への対応

リスク管理態勢の確立

- 金融正常化を見据えた適切な金利リスクとポートフォリオ管理の実施
- 主要リスク管理の予兆管理態勢の確立と環境変化に応じた対応策の立案・実行
- マネー・ロンダリングおよびテロ資金供与対策の強化
- ITリスク管理の強化・サイバーセキュリティリスク管理の強化
- 不断の検証と改善を通じたBCP対策の強化
- 脱炭素への取組み強化・情報開示の充実

〈コントロールするリスク（収益の源泉）〉

金利リスク

信用リスク

オペレーショナル
リスク

価格変動リスク

流動性リスク

コンダクトリスク

〈回避するリスク〉

マネロンリスク

サイバーセキュリティリスク

1. 事業戦略 (法人向け)

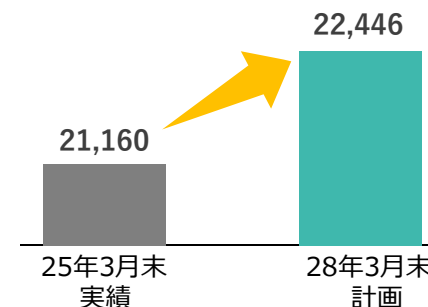
➤ 預貸ビジネスを主体にお客さまの暮らしと経営を支える力を磨き上げる

① 事業性評価の深掘り

～ 顧客満足度の向上 ～

事業性評価シートの提示 & 対話
資金繰り改善提案
本業支援提案

貸出金残高 (億円)



地元中小企業を“とことん”支援

② 資金支援の多様化

～ 課題解決型融資の提供 ～
～ 金利ある世界への対応 ～

- サステナブルファイナンス
- 優良大口先 (プレミアム) ファンド
新規開拓特別ファンド
- リファイナンスの取組み
- コミットメント期間付タームローン
- 保証付融資の推進
- 事業性カードローンの増強
- ストラクチャードファイナンスの取組み
- 金利ある世界での融資推進 等

③ 本業支援の高度化

～ 伴走型のソリューション提供 ～
～ 地域の SDGs 実現に向けて ～

<h3>CO2排出量可視化支援</h3> <p>簡易なExcelベースのツールを用いて、取引先のCO2排出量可視化を支援</p>	<h3>事業継続力強化計画認定取得支援</h3> <p>自然災害・サイバー攻撃など様々な事業継続リスクへの対応策を策定～認定取得まで支援</p>	<h3>事業継承・M&A</h3> <p>後継者不在問題解決及び企業成長戦略支援 個人Sと連携した富裕層への承継支援</p>
<h3>販路開拓支援</h3> <p>事業拡大・経営改善に向けた取組支援</p>	<h3>人材紹介</h3> <p>高度人材・専門人材の紹介による課題解決</p>	<h3>業務効率化支援 (DX)</h3> <p>デジタル技術の導入により、業務やビジネスモデルを変革し企業価値向上を支援</p>
<h3>持続力強化BM</h3> <p>2025 健康経営優良法人 サステナブル経営の実現に向けた取組支援</p>	<h3>建設・宅建業者マッチング</h3> <p>不動産に関するニーズや課題に対する解決方法支援</p>	<h3>海外支援</h3> <h4>海外ビジネス支援パッケージ</h4> <p>中小機構・NEXI・日本政策金融公庫・JETROと連携し輸出・海外展開に向けた中小企業の課題解決をサポート</p>

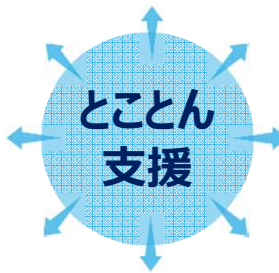
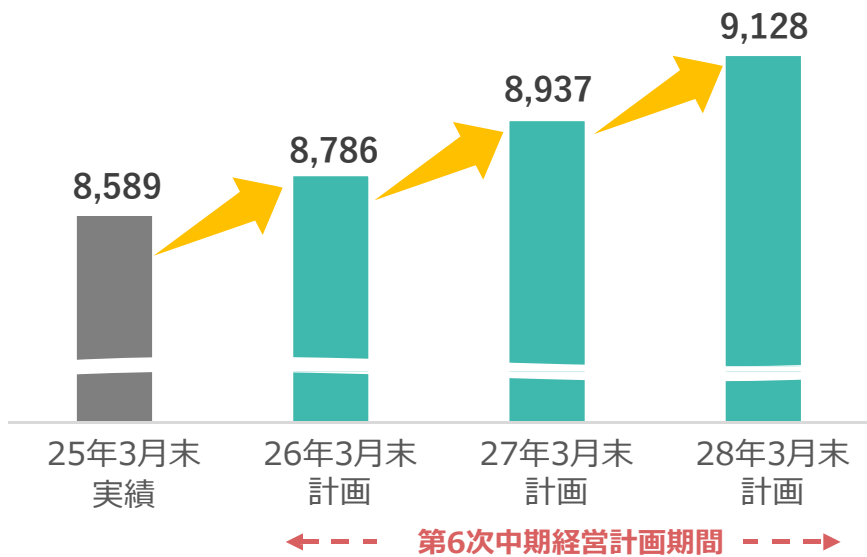
1. 事業戦略 (法人向け)

ビジネス

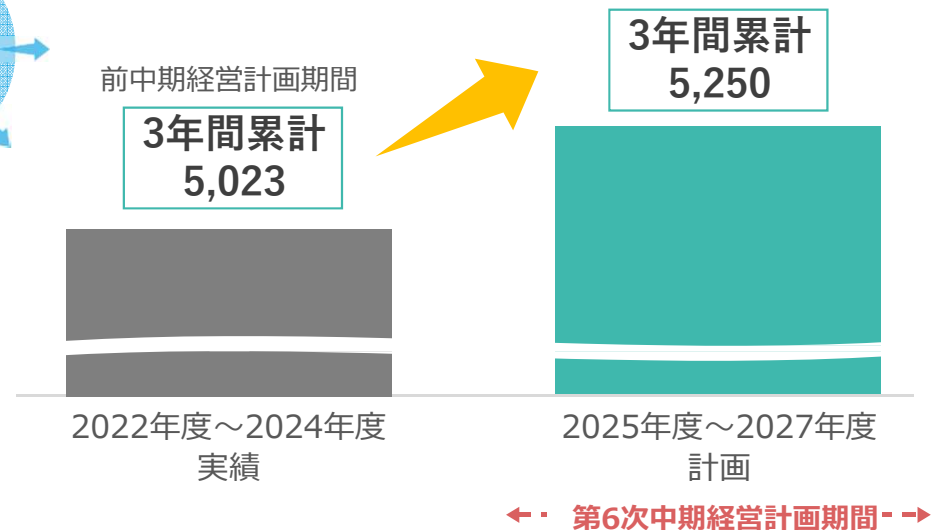
➤ 経営者が思い描いている将来像を共有し、「あるべき姿」への成長の阻害要因(=課題)を把握



事業性貸出金残高 (億円)



法人関係フィー (百万円)



中小企業貸出先数
増加

3年間累計

370先

中小企業貸出残高
増加

3年間累計

300億円

コアターゲット先
貸出実行額

3年間累計

7,928億円

サステナブルファイ
ナンス実行額

3年間累計

1,077億円

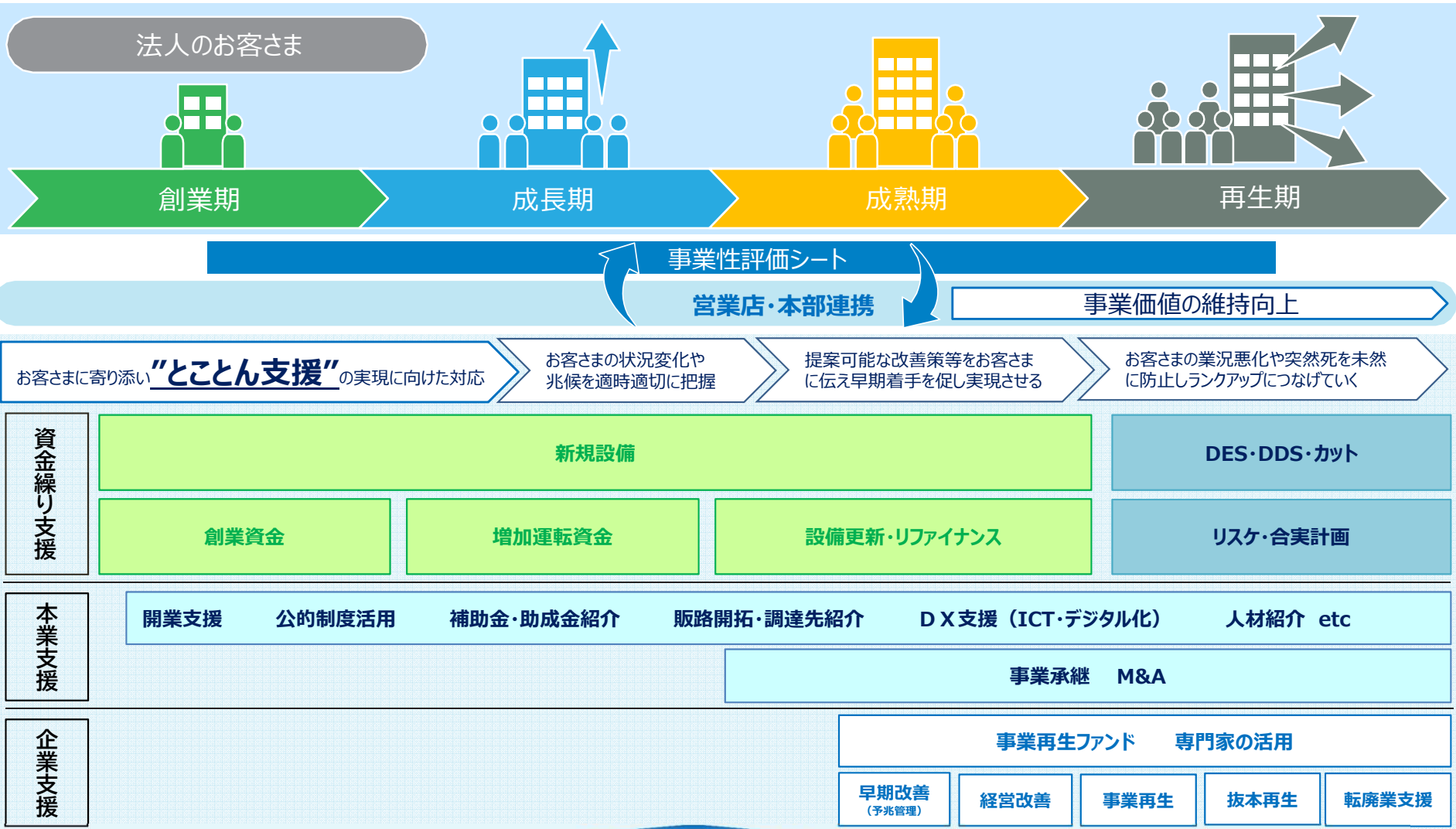
事業承継・M&A
受諾件数

3年間累計

215件

1. 事業戦略 (事業者支援・ランクアップ等)

金融・非金融サービスを総合的に提案するコンサルティングビジネスの取組みを強化



事業性評価シートに基づく対話の実施先数

3年間累計

6,400先

資金繰り支援提案件数

3年間累計

57,000件

本業支援提案件数

3年間累計

84,000件

事業サイクルに応じたニーズの把握と課題解決支援

本業支援の強化
収益力改善支援の強化

計画策定の強化
事業再生・抜本再生支援の積極対応

外部知見の活用
外部支援専門家との連携強化

1. 事業戦略 (個人向け)

ビジネス

- お客さまが描かれるライフプランの実現に向けて顧客セグメントに応じた“人生伴走型”の金融資産形成・家計資金繰り支援
- 非対面チャネルの活用や業務効率化による顧客接点の強化

<p>ライフイベント</p>	
<p>提供するサービス</p>	<p style="text-align: center;">ためる・ふやす / かりる / そなえる・つかう・のこす</p> <ul style="list-style-type: none"> 各運用ニーズに応じたサービスの提供 (NISA・投資信託・株式・債券・生命保険等) 遺言信託・信託代理 各資金ニーズに応じたローン商品(車・住宅・教育・フリーローン) リバースモーゲージ 金融経済教育・各種セミナー 年金相談 筑波銀行アプリによるオンラインサービス拡充、WEB・テレマ・店頭・FAX・郵送など申込チャネル、リモート面談 etc
<p>取組施策</p>	<ul style="list-style-type: none"> 資産運用 セグメントに応じた最適な提案を 実践する態勢を確立することで 差別化を図り、顧客満足度の 高い組織を構築 個人ローン ローン事務の効率化/集中化/ デジタル化/自動化により効率 的な営業態勢・アプローチ手法 を確立 諸手続き・決済事業 お客さまの満足度(利便性)を 高めるデジタルを活用したサー ビス・商品の機能拡充

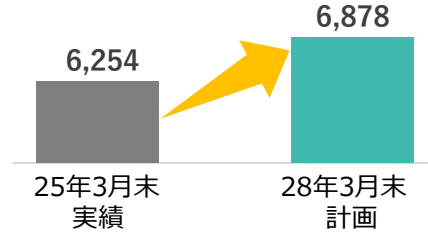
NISA口座数

2028年3月末
40,000件

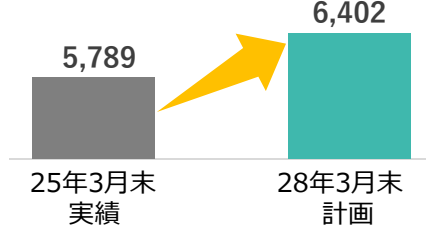
投信積立振替額

2028年3月 (月間振替額)
10億円

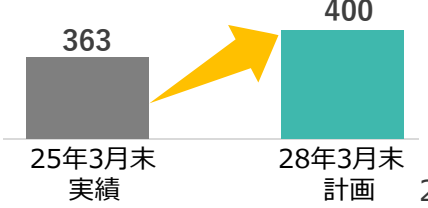
消費性貸出金残高 (億円)



うち住宅ローン (億円)



うち無担保ローン (億円)



お客さまの『夢』実現に向けた“ゴールベースサポート”

顧客接点の高度化

お客さまのライフスタイルに
寄り添った価値ある提案

データを起点とした
パーソナライズドマーケティングの
実践

1. 事業戦略 (預金取引の増強)

➤ “金利ある世界”を迎え、お客さまの「増やす」「つなぐ」を支援し、粘着性の高い預金の獲得を目指す

法人のお客さま

地域や取引先と
ともに成長

地域・社会との連携

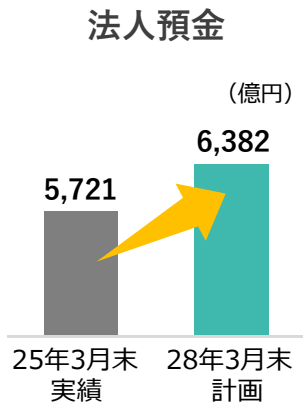


緊密な
リレーションシップ

強固な顧客基盤

- これまでの取組み**
- **融資メイン化とあわせて**
・売上入金、決済口座、インターネットバンキング、給振の推進
 - **融資先に対して**
・法人定期預金の獲得推進
 - **法人先への預り資産提案とあわせて**
・預金の預け替推進

- 新たな取組み**
- **預貸両面のメイン化に向けて**
・総合的な金融ソリューションの提案を強化
 - **経営課題の解決を通じたメイン化**
 - **地方公共団体との更なる連携**



個人のお客さま

若年層・資産形成層
との取引拡充

将来の顧客基盤



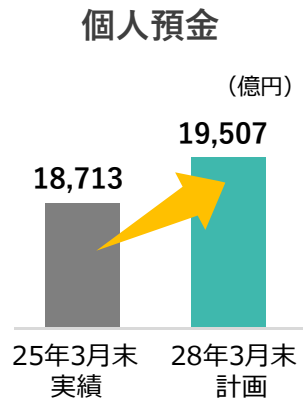
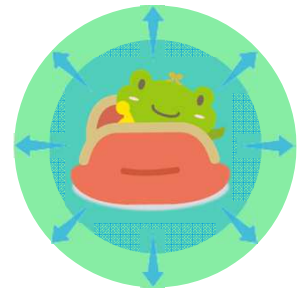
対面での接点と
ソリューションカ

粘着性の醸成

- 若年層・資産形成層
シニア層
- これまでの取組み**
- **お客さまの「増やす」に対応した商品の提供**
・資産運用とセットとなった金利上乘せ定期預金「資産充実」 など
 - **24時間申込～契約手続環境の提供**
・インターネット支店「つくばのガマぐち支店」やインターネットバンキングによる受付

- **お客さまの「つなぐ」に対応した商品の提供**
・充実したセカンドライフへの応援定期預金「退職金向け定期預金『健文録』」 など
 - **年金を受給される方への各種サービス実施**
・わくわくポイント、年金プレゼント など

- 新たな取組み**
- **更なる定期預金商品の拡充**
・次世代の活力を創出する「子育て世帯」向け定期預金「エンゼルサポート」の導入
・資産承継サポート定期預金「(つくば)相続定期預金」の導入
 - **ホームページやつくばアプリ、メール、SMS等の非対面チャネルを活用した発信力の強化**
 - **非対面チャネルを活用した各種サービス提供の実施**



良質なポートフォリオ構築に不可欠な預金の増強

1. 事業戦略（有価証券運用）

- 「金利のある世界」における有価証券ポートフォリオの再構築とリスク管理体制の強化に取り組み、安定的な収益基盤を確保する

有価証券運用の状況・取組方針

- 日本銀行の金融正常化による利回りの向上
- 有価証券ポートフォリオの再構築により、評価損益の改善に取り組んでいく

1

有価証券ポートフォリオの再構築

- 円債を中心とした運用残高の拡大・利回り向上による有価証券利息配当金の増強
- 低稼働資産の売却による評価損益の改善
- 有価証券運用にかかる専門人財の育成・確保

2

リスク管理体制の強化

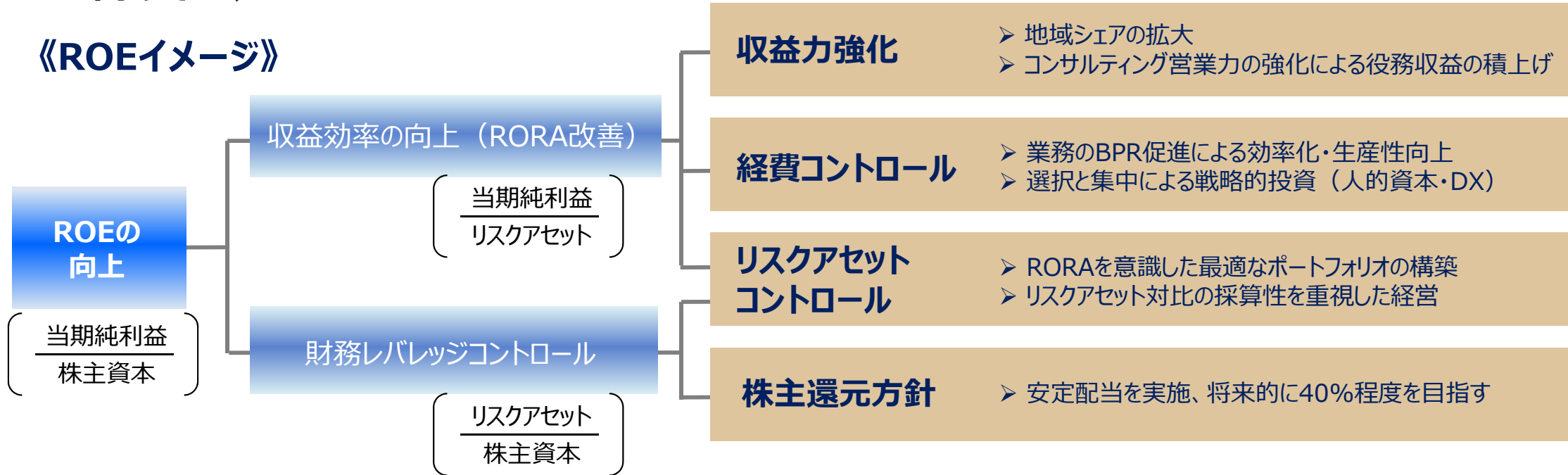
- 評価損益改善に向けた取組みの強化、およびリスクコントロールの高度化
- フロント部門の施策に対する実効的な検証の実施
- 経済環境や市場変動等に対応したストレステストの実施、および管理方法等の柔軟な見直し

状況変化に対応できる安定的な収益基盤の確保

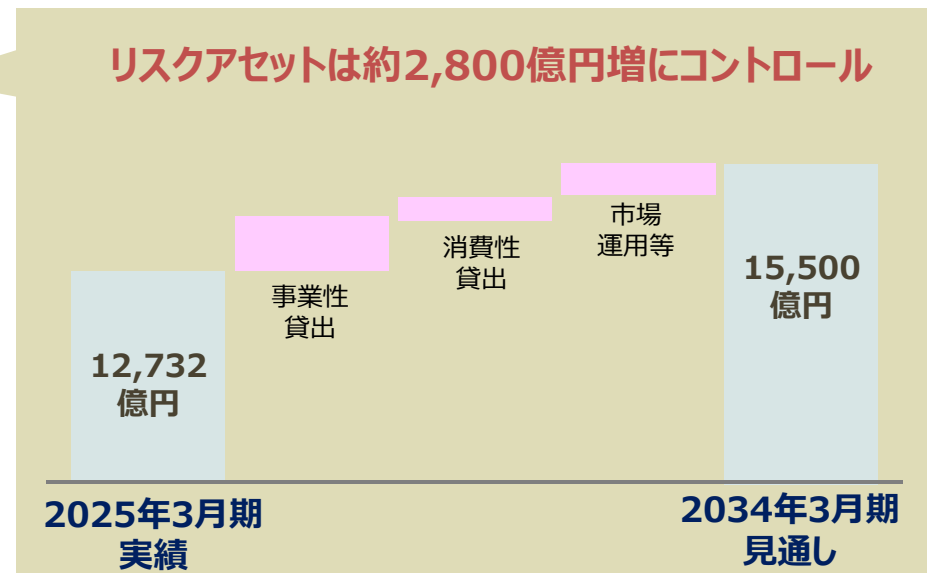
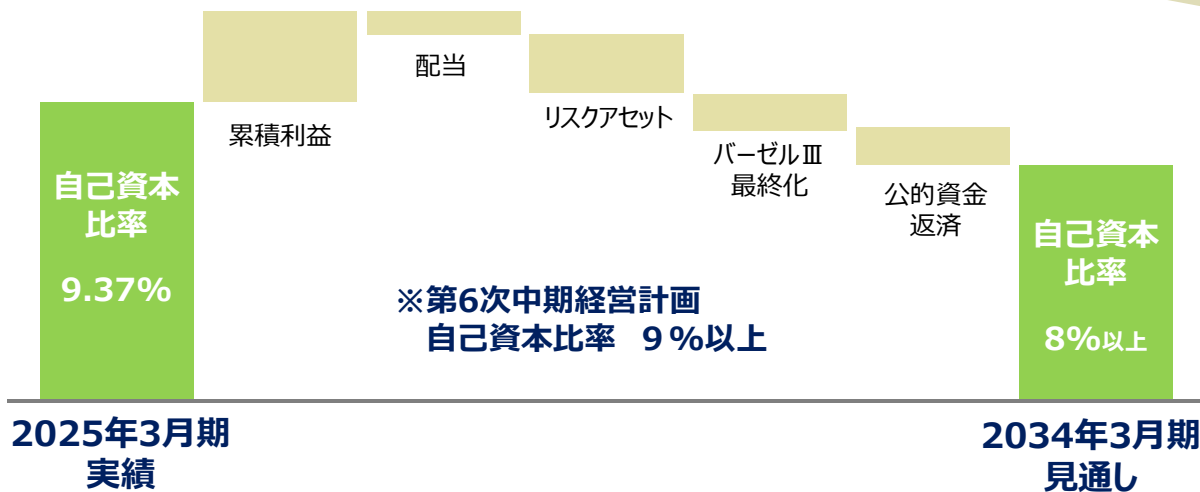
2. 企業価値の向上に向けた取組み

- 第6次中期経営計画の着実な実行と実績の積み重ねにより、当行の持続的な成長への期待を高めていく

《ROEイメージ》



《自己資本比率イメージ (公的資金返済後)》



3. 第6次中期経営計画 (目指す計数計画のイメージ)

ファースト・コール・バンクの実現

預貸ビジネス
コンサルティング対応力の向上
サステナブル関連の取組み

収益力向上

- 貸出金利息収入
- 法人・個人コンサル収益
- 有価証券ポートフォリオ再構築

人財投資

- 人財への投資による
人件費増加

ウェルビーイングの実現

デジタル投資

- システム関連費用
の増加

生産性向上

- 業務改革による
生産性向上

DX・BPRの推進

組織力の強化

ガバナンスの強化

その他

当期純利益

当期純利益

40
億円

50
億円
以上

2025年3月期
実績

2028年3月期
計画

3. 第6次中期経営計画の計数計画（財務指標・主要KPI）

財務指標			2025年3月期実績	2028年3月期計画
収益性	当期純利益	銀行単体	40億円	50億円以上
	ROE	銀行単体	4.45%	5%以上
効率性	コアOHR	銀行単体	76.95%	70%台
健全性	自己資本比率	銀行単体	9.37%	9%以上
ビジョン実現に資する主要KPI			2025年3月期実績	2028年3月期計画
人的資本	スキル評価におけるアドバンスクラス以上の行員の割合	2028年3月末	44.0%	55.0%
	女性管理職比率（女性活躍推進法ベース）	2028年3月末	8.0%	15.0%
	エンゲージメントスコア	2028年3月末	－	スコア向上（着実な向上）
	顧客満足度アンケート（法人）調査結果	2028年3月末	7.9点	8.2点
	顧客満足度アンケート（個人）調査結果	2028年3月末	8.5点	8.7点
経営基盤	ダイレクトセンター・コールセンターの活用による申込件数	3年間累計	700件	2,620件
	ダイレクトセンターによる申込受付件数	3年間累計	5,292件	16,920件
	デジタルユーザ数	2028年3月末	224,261件	302,300件
	BPRによる時間の創出	3年間累計	－	200,000時間/年
ビジネス	法人預金残高	2028年3月末	5,721億円	6,382億円
	個人預金残高	2028年3月末	18,713億円	19,507億円
	事業性貸出金利息額	3年間累計	115億円	453億円
	消費性貸出金利息額	3年間累計	87億円	333億円
	預り資産関連手数料	3年間累計	32.38億円	99.42億円
	法人フィー獲得金額	3年間累計	17.41億円	52.50億円

※「第6次中期経営計画」の財務指標は、今後において、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条に基づく経営強化計画の策定に伴い変更となる可能性がございます。

**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。こうした記述は将来の業績を保証する
ものではなく、リスクと不確実性を内包するもの
であります。将来の業績は、経営環境の変化等
により異なる可能性があることにご留意下さい。**



筑波銀行