



平成23年9月16日

第1次中期経営計画「MAKE HISTORY 2013」の見直しについて

筑波銀行（頭取：木村 興三、本店：茨城県土浦市）は、第1次中期経営計画「MAKE HISTORY 2013」を見直いたしましたので、下記のとおり公表いたします。

記

1. 第1次中期経営計画の基本的な考え方

平成22年4月より新銀行の最初の経営戦略として、第1次中期経営計画「MAKE HISTORY 2013」を策定しております。

この度の東日本大震災において被災されたお客さまや、間接的に被害を被ったお客さまに対して十分な金融仲介機能を果たし、地域復興に向けた取り組みに対する支援を積極的に行っていくことが、地域金融機関としての使命と認識しております。

第1次中期経営計画では、「財務基盤の強化」、「金融円滑化への対応」、「経営管理態勢の強化」、「人材育成の強化」の4つを基本戦略に掲げ、新銀行の経営基盤づくりおよび合併効果の早期実現を果たすべく取り組んでおりますが、新たに「**地域復興支援の実践**」を加えることにより、震災からの地域復興支援に全力で取り組み、地域経済の面的活性化のために惜しみない貢献を図ってまいります。

2. 見直しを行う内容

(1) 第1次中期経営計画の「基本戦略」に「**地域復興支援の実践**」を追加いたします。

変更前	変更後
4つの基本戦略 1. 財務基盤の強化 2. 金融円滑化への対応 3. 経営管理態勢の強化 4. 人材育成の強化	5つの基本戦略 1. 財務基盤の強化 2. 地域復興支援の実践 3. 金融円滑化への対応 4. 経営管理態勢の強化 5. 人材育成の強化

(2) 地域復興支援の実践に向けた重点施策について追記いたします。

地域復興支援の実践に向けた重点施策 (1) 融資推進の円滑化に資する方策 (2) 事業再生支援の方策 (3) 復興支援ソリューションに関する方策 (4) その他の方策（CSRの観点から）

3. 第1次中期経営計画（改訂版）の概要

別紙のとおり

4. 主要計数等

主要計数目標は変更しておりません。

以 上

第1次中期経営計画

平成22年5月14日策定

平成23年9月15日改訂

目次

(*)表示は変更該当頁

頭取メッセージ	P.2(*)
第1次中期経営計画のビジョン	P.3
第1次中期経営計画骨子	
I. 基本方針	P.4(*)
II. 主要計数計画	P.5
第1次中期経営計画における基本戦略	
I. 財務基盤の強化	P.6
II. 地域復興支援の実践	P.13(*)
III. 金融円滑化への対応	P.15
IV. 経営管理態勢の強化	P.17
V. 人材育成の強化	P.18(*)
地域貢献活動	P.19(*)

頭取メッセージ

■ 中期経営計画スローガン ～ 「MAKE HISTORY 2013」

(平成22年5月14日策定)
平成23年9月15日改訂

頭取 木村 興三

当行は、2010年3月1日に筑波銀行として新たにスタートいたしました。スタートにあたり、新たな歴史と礎を築く3年間(2010年4月～2013年3月)の第1次中期経営計画『MAKE HISTORY 2013』を策定しております。

この度の東日本大震災において被災されたお客さまや、間接的に損害を被ったお客さまに対して十分な金融仲介機能を果たし、地域復興に向けた取り組みに対する支援を積極的に行っていくことが、地域金融機関としての使命と認識しております。

第1次中期経営計画では、「財務基盤の強化」、「金融円滑化への対応」、「経営管理態勢の強化」、「人材育成の強化」の4つを基本戦略を掲げ、新銀行の経営基盤づくりおよび合併効果の早期実現を果たすべく取り組んでおりますが、新たに「地域復興支援の実践」を加えることにより、地域経済の面的な復興・再生のために惜しみない貢献を行ってまいります。

今後、さらに合併によるシナジー効果を発揮し、収益力の強化とより強固な財務基盤の確立により企業価値の向上を図るとともに、震災からの地域復興支援に全力で取り組み、地域経済の活性化や地域の発展のため『地域になくてはならない銀行』を目指してまいります。

今後とも、皆さまの一層のご支援、お引き立てを賜りますようお願い申し上げます。

* 本改訂により基本戦略に「地域復興支援の実践」を追加しました。主要計数目標は変更しておりません。

第1次中期経営計画のビジョン

「MAKE HISTORY 2013」

筑波銀行は「お客さま」、「株主さま」、「地域社会」、「従業員」という全てのステークホルダーに満足していただき、「地域になくてはならない銀行」を目指します

筑波銀行の経営ビジョン

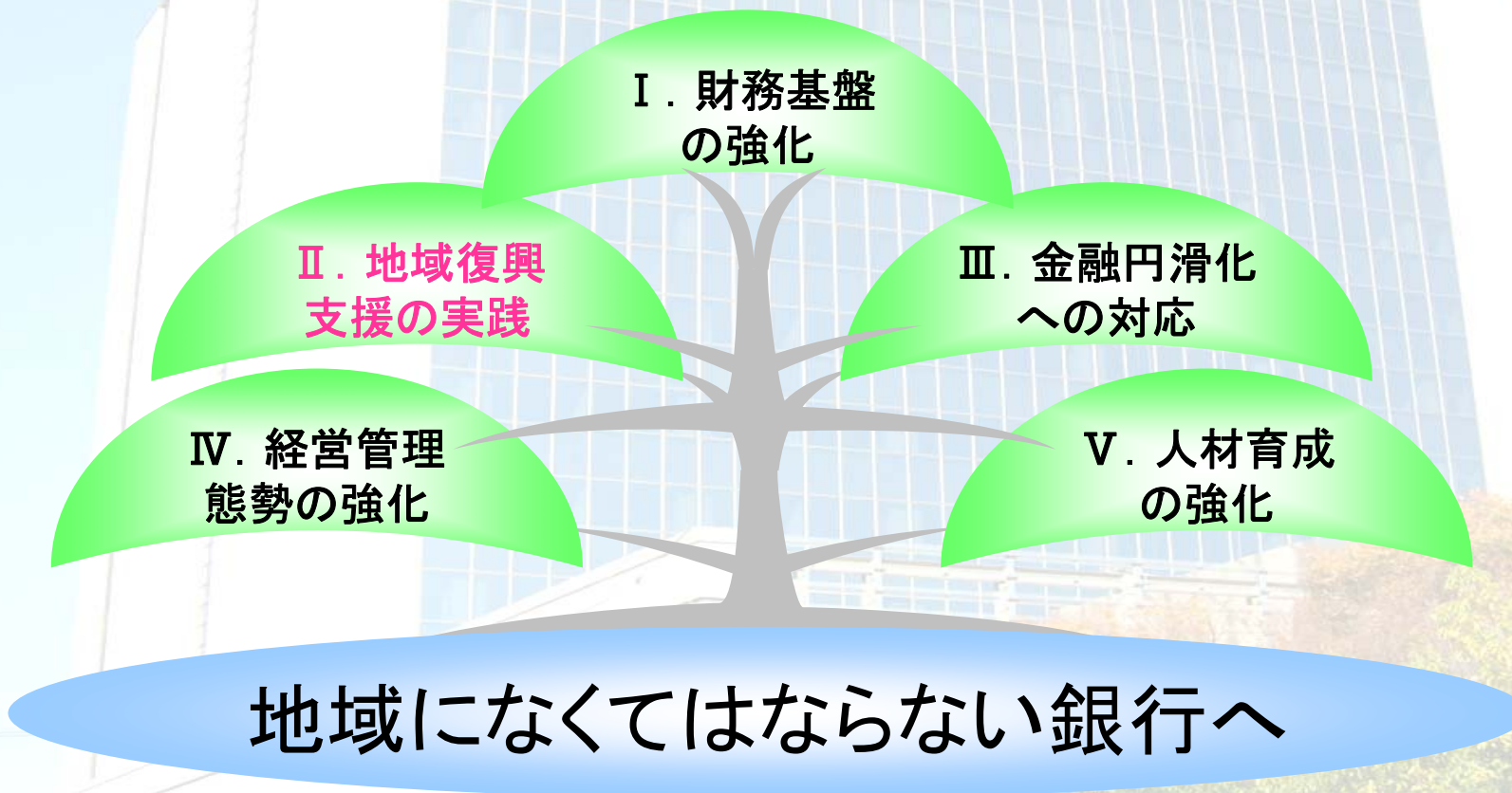
1. 永年築き上げてきた優れたノウハウや人材、特色や強みを持つ営業基盤等を遺憾なく発揮し、質の高いサービスをお客さまに提供していくことにより、これまで以上にお客さまから支持される地域金融機関を目指します
2. 収益力の強化と健全な財務基盤の確立を図ることで、企業価値の拡大を図り、株主価値の向上を目指します
3. 金融機関としての社会的責任を自覚し、地域経済活性化のために惜しみない貢献を行います
4. 従業員が持てる能力を遺憾なく発揮し、働きがいがあり、公正に処遇される自由闊達な組織を目指します

第1次中期経営計画骨子 I. 基本方針

「MAKE HISTORY 2013」

新銀行の経営基盤づくりおよび合併効果の早期実現を目指し、次の5本の柱を基本戦略とします

第1次中期経営計画期間（2010年4月1日～2013年3月31日）



第1次中期経営計画骨子 II. 主要計数目標

「MAKE HISTORY 2013」

より健全な財務体質の構築と、高い収益性の確保を目指します



指標		2013年3月期
預貸金	預金残高(末残)	2兆円以上
	貸出金残高(末残)	1兆6,000億円以上
損益	業務粗利益	410億円以上
	コア業務純益	110億円以上
	当期純利益	50億円以上
諸比率	自己資本比率	9.0%以上
	不良債権比率	3%台
	OHR	73%未満

第1次中期経営計画における基本戦略 I . 財務基盤の強化

① 営業体制の強化(営業店および本部における機能の強化)

合併に伴う人員の再配置による営業体制の強化



営業店

- お取引先へのきめ細かな訪問とより深い信頼関係の醸成
- 営業店・ローンプラザへの顧客店頭誘致の積極化
- ローンプラザやコールセンターとの連携強化によるお客さま取引拡大



本部

- 専担者設置による営業店サポート体制の拡充
- お取引先への経営改善支援・事業承継・M&Aなどのコンサルティング業務支援体制の強化
- 行員のスキルアップおよびレベルアップのための研修体制の充実

- 円滑な資金供給による地域金融のサポートとコンサルティング機能の強化
- 新規お取引先数の増加と既存お取引先との深耕によるお客さまとの接点強化

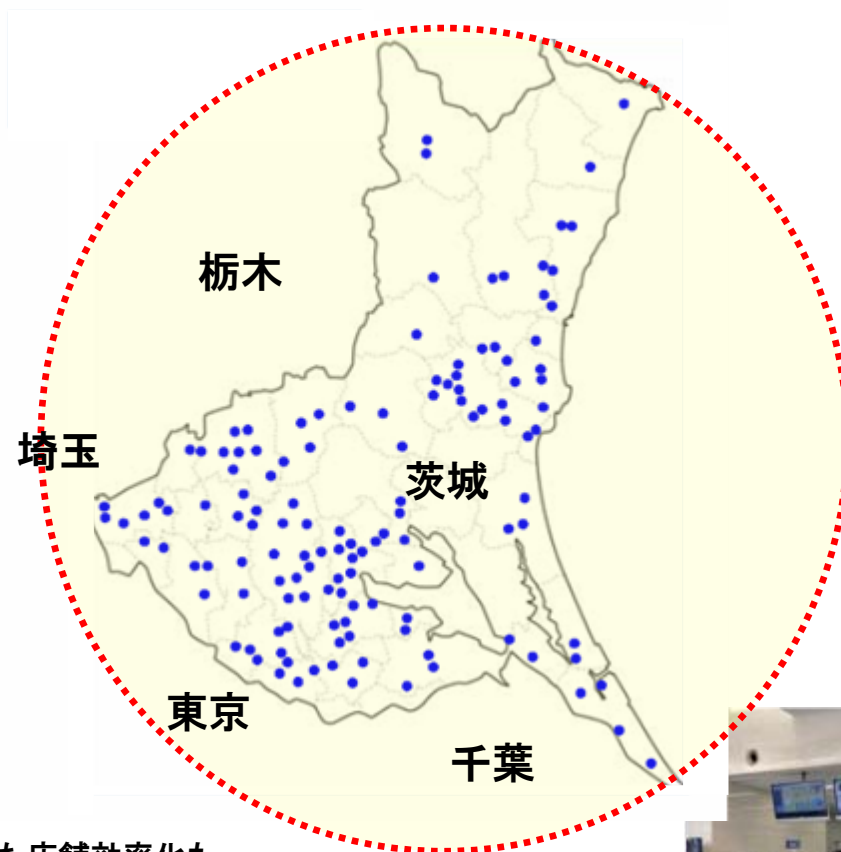
第1次中期経営計画における基本戦略 I . 財務基盤の強化

① 営業体制の強化(チャネル戦略)

- 合併により拡充した店舗網や提携ATM等を活用し、よりきめ細かいサービスを提供

店舗数(2011年8月末時点)

地域		店舗数
茨城県	県北	21
	県央	17
	鹿行	11
	県南	50
	県西	31
	計	130
栃木県		7
千葉県		6
埼玉県		1
東京都		2
合計		146



- 合併により拡充した店舗網を積極活用し、お取引先への訪問活動強化
- 提携ATM(セブン銀行・イオン銀行)の活用
- インターネットバンキング機能の強化によるお客さまの利便性向上
- テレマーケティングおよびDM活用による顧客接点強化
- すまいるプラザおよびパーソルプラザによる相談機能強化

- 今後もお客さまの利便性を重視した店舗効率化も合わせて推進



第1次中期経営計画における基本戦略 I . 財務基盤の強化

② 貸出金の増強

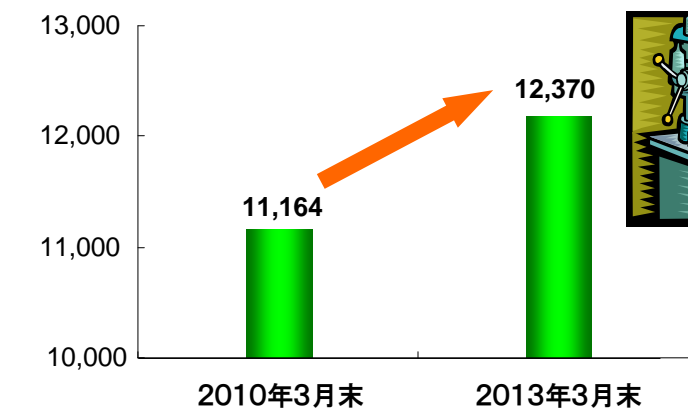
中小企業向け貸出先数・残高の増加

- 新規開拓活動の強化
- 既存お取引先全先訪問の強化
- 法人融資専担者の強化
- つくばエクスプレス沿線地域への推進強化
- お取引先の実態およびニーズ把握によるコンサルティング営業の実践

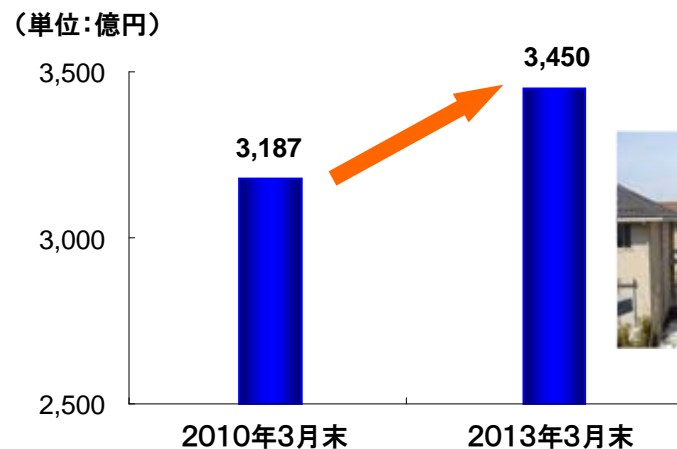
個人ローンの増強

- 住宅ローン
 - すまいるプラザ推進体制の強化
 - 新商品開発の導入
- 無担保ローン
 - 新商品開発、提携ビジネスモデルの導入、Web戦略の強化

（単位：億円） 中小企業等貸出金残高計画



（単位：億円） 住宅ローン残高計画



第1次中期経営計画における基本戦略 I . 財務基盤の強化

③ 預金の増強

預金の増強

[個人預金]

- 渉外アシスタント、年金専担者の活動強化
 - 年金・給振口座の獲得推進
- 新入社員および住宅ローン利用のお客さま等に対する、取引口座のメイン化推進
- マスマーケティングの強化
 - コールセンター、DM、インターネットバンキング等の機能充実
- 三位一体(法人・役員・職域従業員)の取引推進

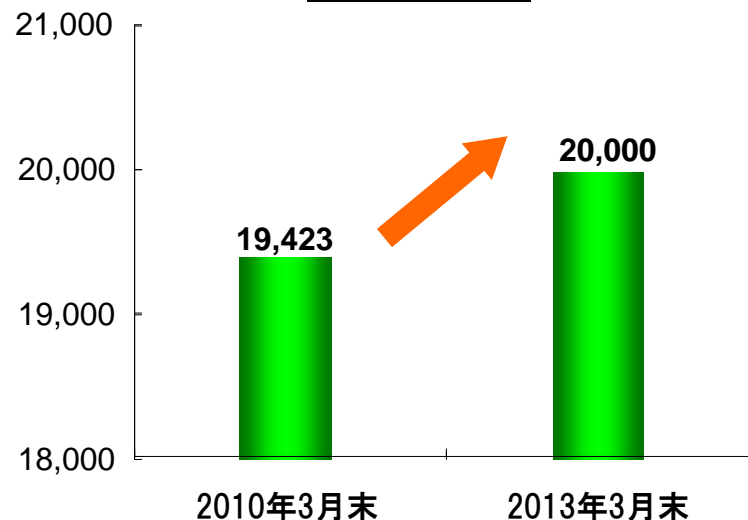
[法人預金]

- 事業性預金の増強
- 総合取引の推進
 - メイン口座化の推進
 - 法人向けインターネットバンキング取組強化



(単位:億円)

預金末残計画



第1次中期経営計画における基本戦略 I . 財務基盤の強化

④ 役務収益の増強

預り資産の販売強化

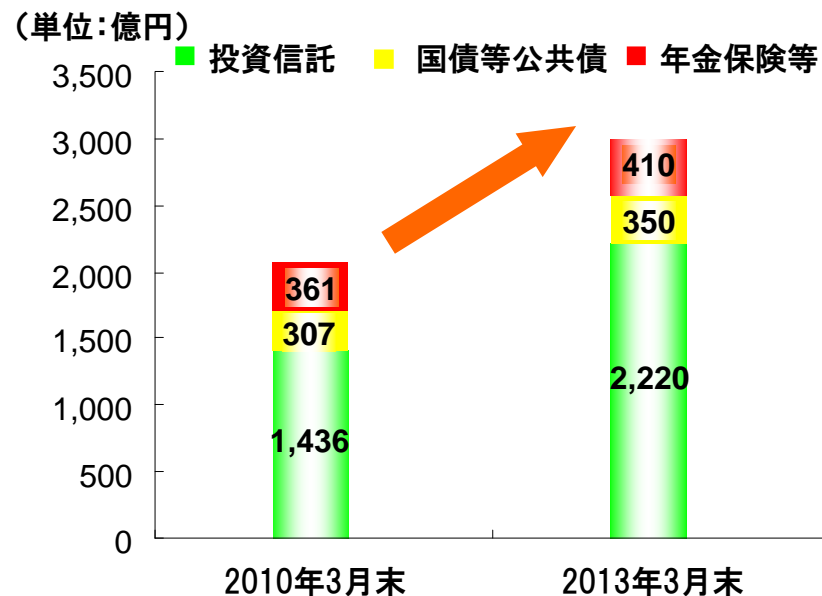
- 預り資産残高(投信・保険・外貨預金)の増加
 - ・ 全店に資産運用アドバイザーを配置し、お客さまに対するきめ細かくかつ質の高い金融サービスを提供する体制の構築
- 本部サポート体制の拡充
 - ・ 資産運用インストラクターによる店頭販売力向上のための支援機能強化
 - ・ 資産運用チーフアドバイザーによる営業店支援機能強化

収益機会の拡大

- 本部コンサルチームを設置し、営業店サポートを強化
 - ・ ビジネスマッチング(筑波ふれあい倶楽部 等)
 - ・ コンサル業務(事業承継、M&A 等)
 - ・ 私募債 等



預り資産残高計画



第1次中期経営計画における基本戦略 I . 財務基盤の強化

⑤ 有価証券運用力の強化

運用額の増額
および増収
筑波銀行運用額:
3,500~4,500
億円

国債運用割合
増加
流動性・安全性
向上

リスク・リターン
バランス向上による
ポートフォリオの
質改善

中期経営計画期間中の運用方針

1. 国債運用割合増加
 - ・ 運用割合50%以上
2. 事業債投資
 - ・ クレジットを重視した投資を指向
3. 外貨債投資額の拡大
 - ・ 安全性、流動性、収益性を優先
4. 低稼働資産の売却およびコア収益銘柄の購入
 - ・ 株式等の売却、高利回り(配当)商品への入替
5. 満期保有目的の活用
 - ・ 安定収益の確保



⑥ 資産良化による開示債権削減

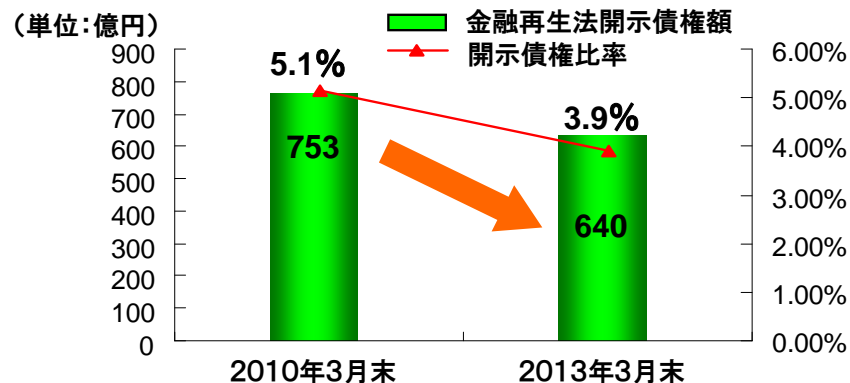
開示債権残高640億円、開示債権比率3%台の達成

不良債権の対応方針の明確化、スケジュール感重視の徹底

- 対応方針協議会にて方針策定
- 対応方針進捗チェックの毎月実施
- 専門的知識を有する行員の戦略的活用の実施

業況変化先への早期対応

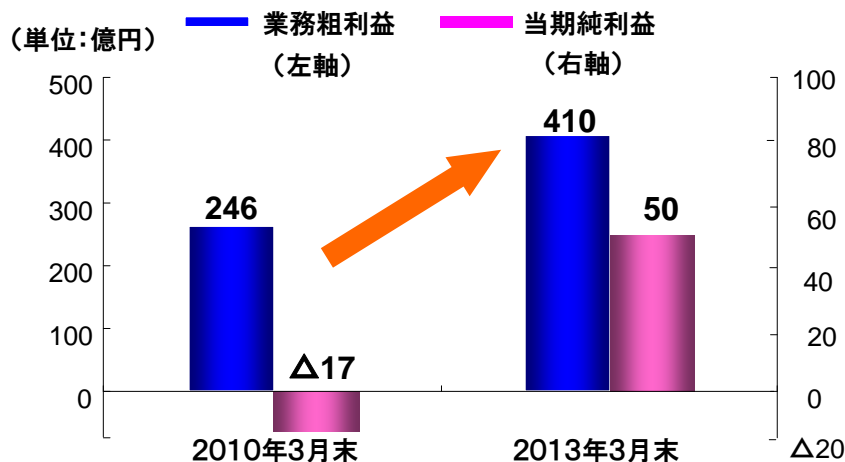
- ヒアリングシート活用による債務者管理
 - ・ 業況変化先に対し、実態把握を徹底の上、早期に対応方針を策定
 - ・ 行員のスキルアップおよび経営改善アドバイス機能の拡充



第1次中期経営計画における基本戦略 I . 財務基盤の強化

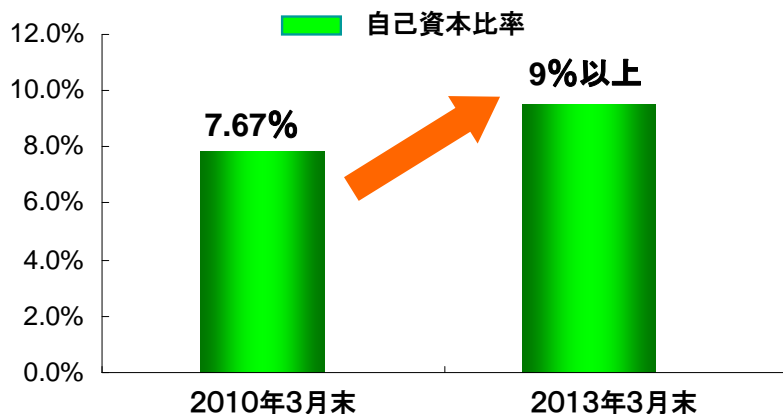
⑦ 財務力の強化と株主価値の向上

■ 合併効果の早期実現による収益性の向上



*2010年3月末は、関東つくば銀行の11か月分と筑波銀行の1か月分の合算です。

■ 自己資本の充実



⑧ 店舗統廃合・業務効率化・経費削減

店舗統廃合

- 重複している30カ店の店舗統廃合を、22年7月から開始し、平成23年8月末までに19カ店統廃合を実施
- 店舗統廃合による人員の再配置

業務効率化

- 営業支援システムの導入による業務効率化
- コールセンターによる営業店支援
- 本部事務集中化の促進

経費削減

- 合併に伴う運営体制の見直しにより、抜本的な物件費の削減
- システム統合による運営コストの削減

第1次中期経営計画期間において20億円程度の経費削減を実現(2010年3月期対比)

第1次中期経営計画における基本戦略 II. 地域復興支援の実践

① 地域復興支援に向けた対応の強化

事業性融資全先訪問
住宅ローン全先訪問

当行外取引先を含めた
地域における面的な活動

実態把握
情報の収集・蓄積

地域復興支援プロジェクト『あゆみ』

～ 地域の再生・発展を目指して ～

復興再生支援

経営支援

事業再生支援

復興支援融資

積極的なご融資

条件変更への対応

復興支援ソリューション

ソリューション機能の発揮

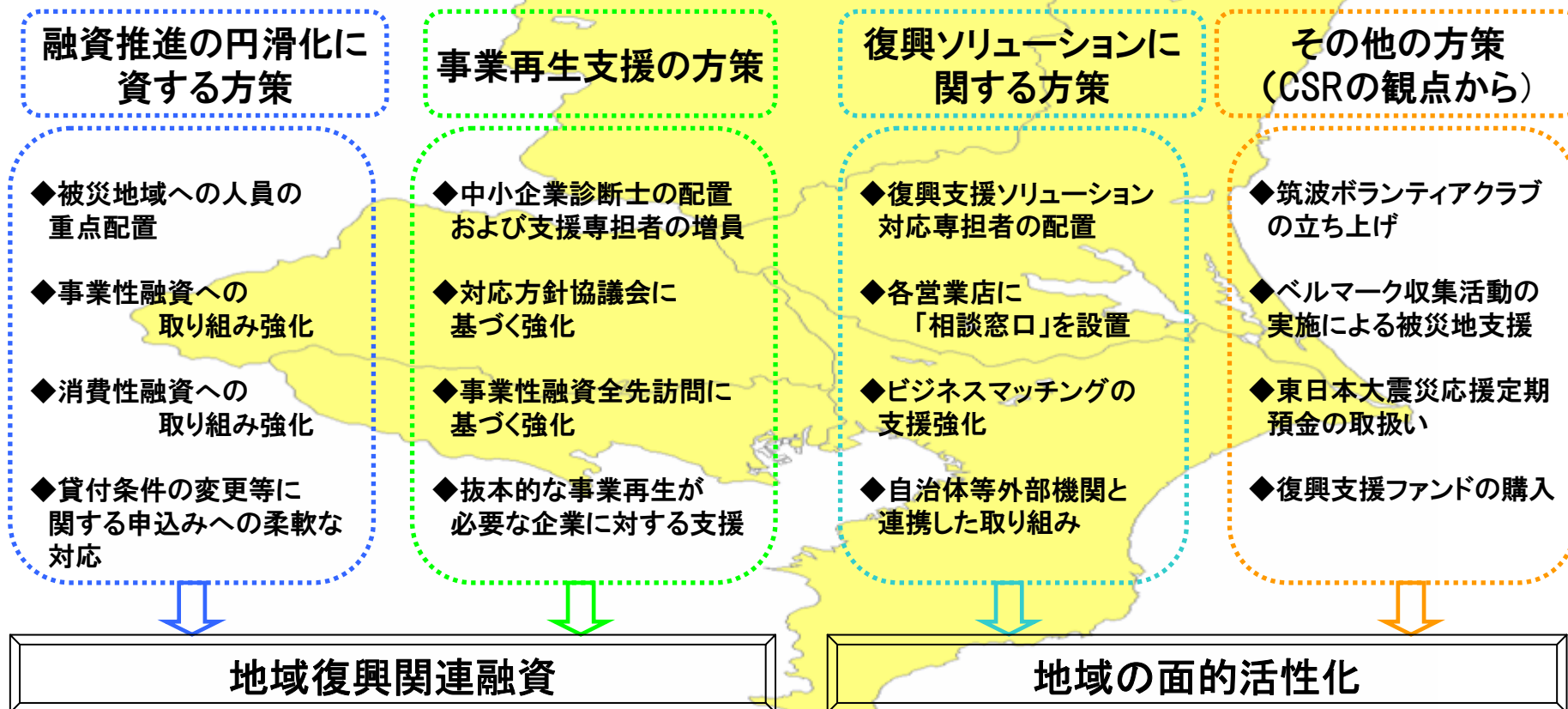
自治体等との連携

(対象地域: 当行店舗所在1都4県)

第1次中期経営計画における基本戦略 II. 地域復興支援の実践

② 地域復興支援に向けた方策

地域復興支援プロジェクト『あゆみ』 プロジェクトメニュー



第1次中期経営計画における基本戦略 Ⅲ. 金融円滑化への対応

① 管理体制の整備

金融円滑化法に基づく方針策定、公表

- 2009年11月6日:
金融円滑化委員会設置
- 2010年3月1日:
金融円滑化方針および体制について公表
- 金融円滑化法の趣旨に沿った対応策の策定・実施



内部管理規程、マニュアルの整備・周知

- 2010年1月29日:
金融円滑化管理規程制定
- 全営業店向け説明会の実施
- 金融円滑化法の趣旨に沿った全営業店への周知およびモニタリングの実施

金融円滑化への適切な対応

適切な開示および金融当局への報告

- 金融庁に対し、2010年3月末基準にて定例報告開始(3ヶ月毎)
- 財務局および日銀に対する、都度報告の実施
- 正確な報告態勢の整備と報告内容の検証態勢の整備



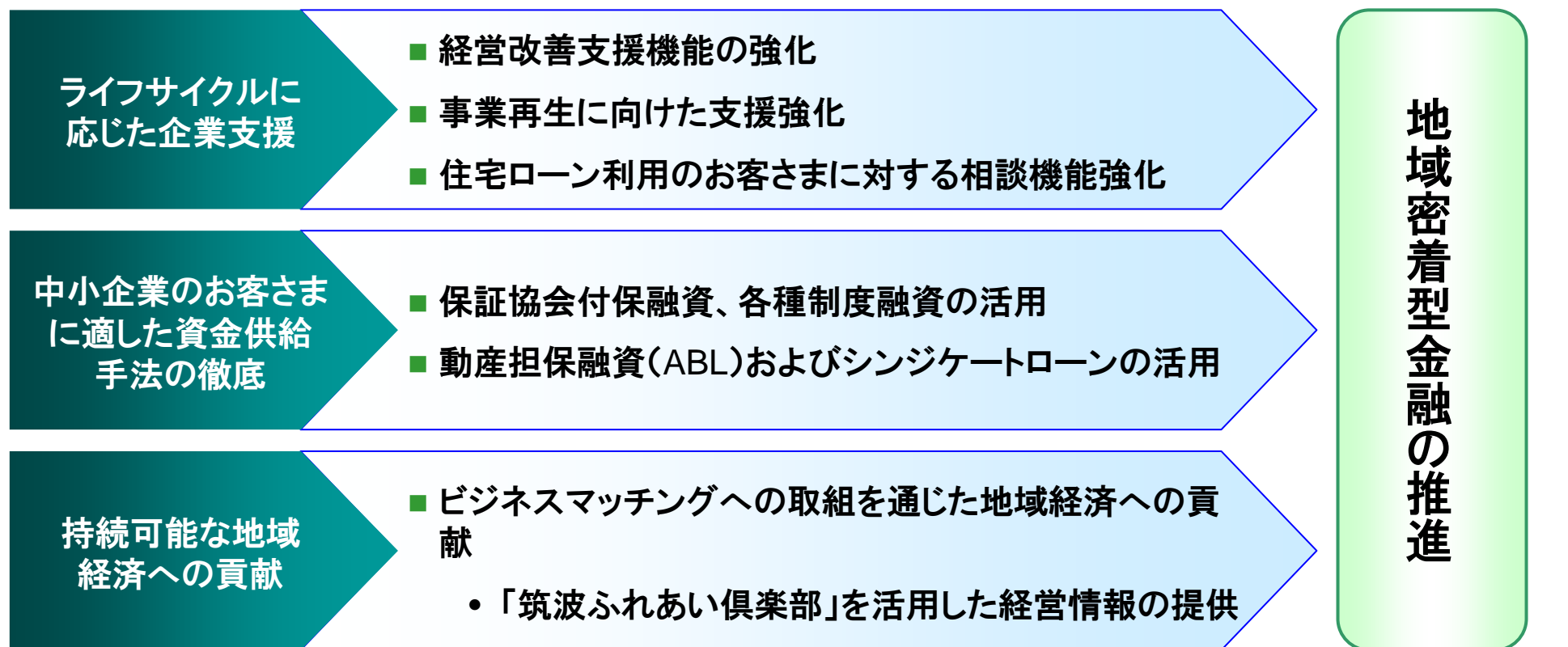
関連情報の収集、管理、分析、検証

- 関係各部において、随時金融円滑化関連の情報収集を実施
- 収集した情報に基づき、金融円滑化委員会にて当行で取組むべきものの検討を実施の上、導入すべきものを決定

第1次中期経営計画における基本戦略 Ⅲ. 金融円滑化への対応

② 取組方法

- 中小企業のお客さまの事業活動の円滑な遂行と住宅ローン利用のお客さまの生活安定に貢献することを通じて、地域金融機関としての役割を果たします



第1次中期経営計画における基本戦略 IV. 経営管理態勢の強化

① リスクマネジメントの強化

統合的リスク管理：効率的な資本配賦と適正なリスク量のコントロールを実施

体力に見合ったリスクテイク

- 市場リスク管理
 - 自己資本に見合ったリスク許容枠、損失限度額等の設定
- 信用リスク管理
 - 自己資本に見合ったクレジットラインの設定、大口与信集中の是正
- オペレーショナルリスク管理
 - 主要なリスク指標の管理によるリスク量計測と資本配賦

リスク管理の高度化

- 市場リスク管理
 - リスク量計測手法の精緻化
- 信用リスク管理
 - 効果的なストレステストの実施および市場リスクとの複合シナリオの作成
- オペレーショナルリスク管理
 - 粗利益配分手法による管理態勢の構築

ミドル部門の牽制態勢強化

- 市場リスク管理
 - リスク許容枠、損失限度枠管理およびロスカットルール等の遵守状況のモニタリング
- 信用リスク管理
 - 信用リスク量の検証ができる態勢構築
 - オペレーショナルリスク管理
 - ミスデータの蓄積と予測損失額の検討

② コンプライアンスの強化

企業価値を高めるコンプライアンス態勢の構築

法令等遵守態勢の徹底

- 未然防止策徹底による不祥事件等の防止
- コンプライアンス組織の運営強化
- コンプライアンス教育・研修の充実による啓蒙強化

顧客保護等管理態勢の運営強化

- 顧客説明義務の履行・徹底
- 顧客情報管理徹底による情報漏えい防止
- 顧客サポート態勢の整備
- 各種モニタリングの充実による管理態勢の整備

反社会的勢力との取引遮断

- 情報収集とリストの整備
- コンプライアンスチェックの徹底による取引防止
- 取引解消に向けた取組強化
- 暴排条項導入による介入排除

第1次中期経営計画における基本戦略 V. 人材育成の強化

① 行員間の融和と戦略的な人材育成

② 適材適所の人員配置と人材活用の強化

- 両行の良さを活かして更なる『人財』の成長ならびに地域経済の成長に貢献してまいります

人的資源



人事交流
行員意識の統一
新人事制度の導入

研修制度の強化
本部サポート拡充
資格取得奨励

行員間の融和による
組織力の強化

公正な評価制度の構築と
適切な運用

営業力強化のための
人材育成

若手行員の早期育成、
戦力化

事務レベルアップ

行員の適正能力
の効率的把握

- 人員の戦略的配置のためのデータベース構築および活用
- 中長期的な観点からの能力開発支援

営業に適した
人材の登用

- 営業力強化のための人材登用
- 業務別専門スタッフの配置
- 行内公募制度の運用

行員の戦略的
配置

- シニア層の戦略的な配置
- 営業力強化のための一般職行員の活用
- 被災地域への人員の重点配置

本部スタッフの
専門性向上

- 専門スタッフの互換性の強化による本部専門性の向上

地域貢献活動

筑波ボランティアクラブの立ち上げによる社会貢献活動

- 筑波銀行は社会貢献活動により、よき企業市民として社会の要請と信頼に応え、豊かな人間生活とより良い社会の実現に貢献してまいります。(社会貢献活動の理念)

被災地ボランティア活動

被災地宮城県石巻市(牡鹿半島方面)
での支援活動の様子



被災地応援活動

被災地応援即売会の
開催の様子



地域行事への積極的な参加

「まつりつくば2011」の様子



映画鑑賞会の開催

本部ビルにて親子映画鑑賞会の
開催の様子

事前に株式会社筑波銀行の許可を書面で得ることなく、本資料を転写・複製し、または第三者に配布することを禁止します。本資料は情報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または一部は予告なく修正または変更されることがあります。本資料には、将来の業績に係る記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。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ください。

＜本件に係る照会先＞

株式会社 筑波銀行 総合企画部 調査広報室

TEL:029-859-8111

FAX:029-858-6199