



2022年6月14日

第5次中期経営計画の策定について

筑波銀行（頭取：生田 雅彦）は、2022年4月1日から2025年3月31日を計画期間とする第5次中期経営計画を策定いたしましたので、その概要についてお知らせいたします。

記

1. 計画名称

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

2. コンセプト

「選択と集中」をキーワードに展開した第4次中期経営計画における取り組みを、第5次中期経営計画へ＜つなげていく＞とともに、お客さま、地域社会、従業員との“つながり”（リレーションシップ）を強みとして、「小回り」と「質」の高いサービスを提供し続けることにより、「ビジネスモデルを深化」させ「共通価値の創造」へつなげていくことで『ファースト・コール・バンク』の実現を目指す3年間とする。

3. 基本骨子および3つの基本戦略

➤ 地域・お客さまとの“つながり”

I. 地域の課題解決やお客さまのニーズへの対応

これまで培ってきたコンサルティング能力のさらなる深化により、個々の企業や一人ひとりのお客さまに寄り添い、直面する課題解決を通じて、地域社会・お客さまの持続的な発展に貢献してまいります。

➤ 新たなビジネスモデルへの“つながり”

II. 経営効率性の向上と行動プロセスの新化

デジタル化、店舗ネットワークの最適化、異業種との連携強化を通じて、経営効率性の向上と行動プロセスの新化につなげてまいります。

➤ 人財の“つながり”

III. 『人づくり』とエンゲージメント向上

人づくりと「メリハリのある働き方」「より働きがいを実感できる働き方」「ワークライフバランス」を実現するとともに、お客さまをはじめとするすべてのステークホルダーとのエンゲージメント向上につなげてまいります。

4. 第5次中期経営計画の概要

別紙 「Rising Innovation 2025」～未来への懸け橋～“つながり”
「第5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（2025年3月末時点）
コア業務純益	50億円以上
当期純利益	35億円以上
ROE	3%以上
コアOHR	70%台
自己資本比率	9%以上

以 上

報道機関のお問合せ先
筑波銀行 総合企画部広報室
TEL 029-859-8111

第5次中期経営計画

「Rising Innovation 2025」

～ 未来への懸け橋 ～ “つながり”

2022年6月



筑波銀行

前中期経営計画の総括

第4次中期経営計画の成果（1）～主な取り組み～

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

基本戦略

2019年度

2020年度

2021年度

Rising1

サービス品質のイノベーション

「新人事制度」導入

行員一人ひとりのレベルアップ

CS・ES満足度の向上

Rising2

経営資源のイノベーション

目標 **1,030** 百万円削減

抜本的物件費削減の取組実施

1,872 百万円削減

期首 **98** 拠点

店舗ネットワークの最適化（店舗拠点数）

期末 **74** 拠点

「Smart Branch」導入

2021年9月全営業店導入
（東京支店を除く73ヶ店）

「とことん支援」の実践によるお客さま接点の拡大 / 本部コンサルティング人材の増強 / 法人フィー・預かり資産フィー増強

コベナンツ付リファイナンス融資を積極的に活用

伴走支援型
「リファイナンスZERO」推進

「筑波銀行SDGs宣言」制定

SDGs支援サービス
アシストローン取扱開始

Rising3

営業力のイノベーション

福利厚生パッケージ「ハッピーエールサポート」取扱開始

つくばカード
「アスジョイ」取扱開始

バンキングアプリ
「つくばアプリ」提供開始

期首 **126** 人

預かり資産専担者の増強

期末 **163** 人

「筑波銀行SBIマネープラザ」（共同店舗）運営開始

SBIホールディングス(株)との
戦略的業務提携強化

第4次中期経営計画の成果（2）～計数（経営指標、目標対実績）～

- ▶ 第4次中計のテーマである「3つのイノベーション」（サービス品質・経営資源・営業力）や「地元中小企業への徹底的（とことん）な支援」に全行挙げて取り組んだ結果、最終年度となる2022年3月期の目標であるコア業務純益30億円以上、当期純利益25億円については、両項目ともに計画を上回る結果となった。
- ▶ このように収益力が大きく向上した結果、「ROE」や「コアOHR」は大幅に改善した。

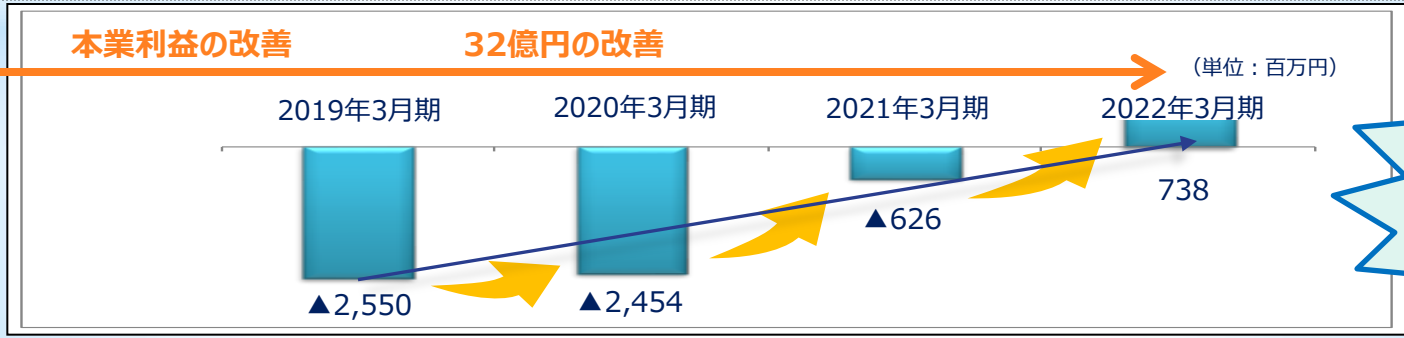
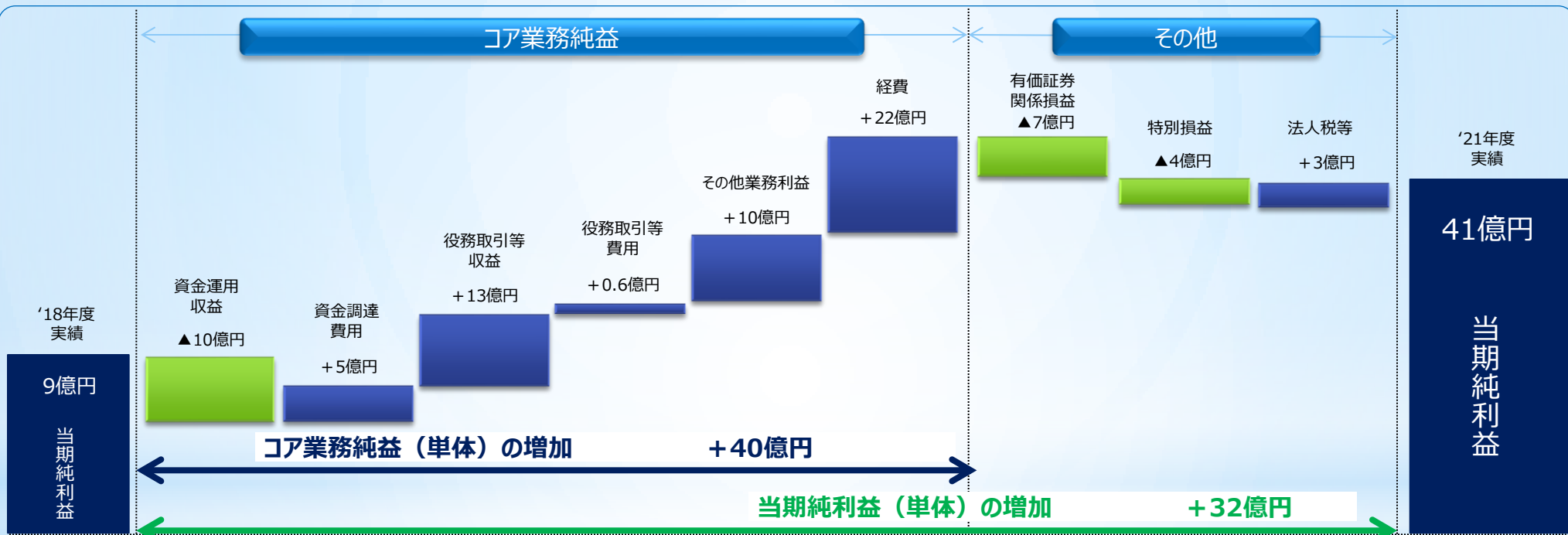
目標とする経営指標

項目	2019年3月期 実績
コア業務純益	18億円
当期純利益	9億円
ROE	0.88%
コアOHR	93.55%
自己資本比率	8.42%

項目	2022年3月期 目標	2022年3月期 実績	達成 状況
コア業務純益	30億円以上	58億円	達成
当期純利益	25億円以上	41億円	達成
ROE	2.4%以上	3.92%	達成
コアOHR	5%改善	80.56% (12.99%改善)	達成
自己資本比率	8%台	8.92%	達成

第4次中期経営計画の成果（3）～計数（利益変動要因）～

- コア業務純益は、資金利益は5億円減少となった一方で、役務取引等利益は法人関連手数料や預かり資産手数料の増加等により13億円増加した他、経費が22億円削減となったことなどから、40億円の増加となった。
- 当期純利益は、コア業務純益が増加した一方で、有価証券関係損益は7億円減少、特別損益が4億円減少、法人税等は3億円減少となったことから、32億円の増加となった。
- その結果、本業利益は大幅に改善し、2015年3月期以来、7期ぶりに黒字に転じることができた。



**本業利益
最終年度
黒字転換**

第5次中期経営計画の概要

1 第5次中期経営計画の位置づけ（長期的成長に向けたビジョン）

誕生から10年超を経て、新たなステージへ

筑波銀行は、質の高いサービスや商品をいち早く提供していく中で、お客さまが「最初に相談したい銀行」としての存在感を確立します。

第5次中期経営計画 Rising Innovation 2025

『～未来への懸け橋～ つながり』

第4次中計 「選択と集中」

共通価値の 創造

第3次中計
「進化することへの挑戦」

第2次中計
「いつもあなたのそばに」

第1次中計
「MAKE HISTORY」

サステナビリティ

基本理念

筑波銀行は、地域の皆さまの信頼をもとに、存在感のある銀行を目指し、豊かな社会づくりに貢献します。

経営理念

持続可能な社会実現への取り組み



筑波銀行SDGs宣言

羅針盤

目指す姿
First Call Bank
(ファースト・コール・バンク)



CONCEPT 『 つながり 』 に込めた想い

「選択と集中」をキーワードに展開した第4次中期経営計画における取り組みを、第5次中期経営計画へつなげていくとともに、お客さま、地域社会、従業員との“つながり”（リレーションシップ）を強みとして、「小回り」と「質」の高いサービスを提供し続けることにより、「ビジネスモデルを深化」させ「共通価値の創造」へつなげていくことで、『ファースト・コール・バンク』の実現を目指していく。こうした私たちの姿勢、想いを込めています。

第5次中期経営計画の方向性

羅針盤

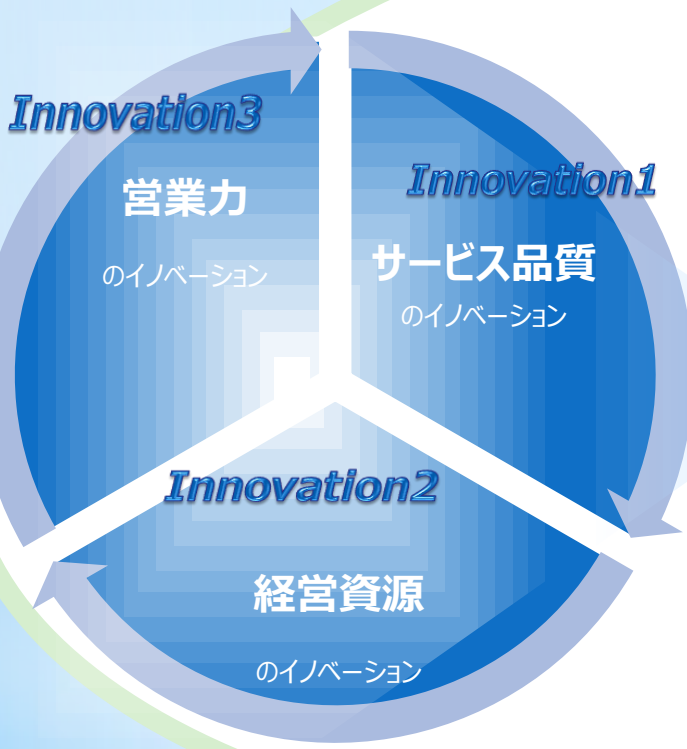
経営理念

第5次中期経営計画
方向性

サステナビリティ

筑波銀行
SDGs宣言

第4次中期経営計画



- 中長期的な株主価値の創造
- 安定した収益性

- 地方創生への積極的な参画
- 筑波ブランドの確立

株主さま
投資先として顔が見える銀行

地域社会
持続可能な地域社会づくりに積極的に取り組む銀行



従業員
一人ひとりが輝ける銀行

お客さま
最初に相談したい銀行

- ワークライフバランスの実現
- 働きがいのある職場
- ダイバーシティの推進

- 利便性の高い充実したサービスの提供
- 広域連携・外部知見の活用

成長軌道
“共通価値の創造”へ

「サステナブル経営」
への転換

外部環境

- **社会環境の変化**
 - ・ 超高齢化に伴う対応、生命・健康・資産寿命管理の重要性
 - ・ 急速なデジタル化の進展
 - ・ ESG、SDGsに関する意識の変化
- **経済環境の変化**
 - ・ 超低金利の長期化や新型コロナウイルス感染症の影響拡大
- **規制動向の変化**
 - ・ 規制緩和によるビジネスチャンスの拡大
 - ・ 異業種による競争の激化

内部環境

- **コンサルティング提案力強化の必要性**
 - ・ お客さまニーズの多様化・高度化に応える高品質な提案力の向上
- **ビジネスモデル深化の必要性**
 - ・ イノベーションの加速（DX・BPR）
 - ・ 店舗ネットワークの最適化や営業店事務削減による営業力の拡充
 - ・ さらなるコアOHRの改善
- **環境変化に応じた人財の必要性**
 - ・ 多様なニーズに迅速に応えられる人財の積極登用・採用
 - ・ 働き方改革の実現に向けた体制整備

法人のお客さまが直面している関心事

成長戦略 創業・業容拡大などに関する悩み

事業承継問題 後継者不在による事業継続の悩み

AI/IoT対応 人材不足・知識不足の悩み

個人のお客さまが直面している関心事

資産形成 人生100年時代における資産形成
社会保障制度に対する不安

次世代への資産承継 円滑な次世代への承継に対する不安

営業店が考える第5次中期経営計画の方向性についてのアンケート結果

- ・ 地域・お客さまとのリレーション強化
- ・ SDGs（ESG含）に向けた取り組み
- ・ ライフサイクルに応じたサービス・営業の強化
- ・ 店舗・営業戦略の高度化
- ・ 高齢者向け取り組み強化 等

地域・お客さまとの“つながり”



- ・ DXによる営業力の強化
- ・ デジタル化・事務効率化
- ・ 営業体制の構築（適切な人員配置）
- ・ 非対面営業に向けた取り組み強化 等

新たなビジネスモデルへの“つながり”



- ・ 多様なワークライフバランスの実現
- ・ 専門性の高い人財育成
- ・ 人財の活用（女性・シニア・キャスト）
- ・ エンゲージメント向上への取り組み
- ・ ダイバーシティの推進 等

人財の“つながり”

地域社会の課題解決に取り組み、マルチステークホルダーとともに持続的成長につながるビジネスモデルへの転換が必要

4

第5次中期経営計画の概要

名称

第5次中期経営計画

“つながり”

「Rising Innovation 2025」～ 未来への懸け橋 ～

期間

2022年4月～2025年3月

コンセプト

「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

基本戦略



経営指標	2025年 3月期 (目標)
コア業務純益	50億円以上
当期純利益	35億円以上
ROE	3%以上
コアOHR	70%台
自己資本比率	9%以上

※エンゲージメントとは・・・従業員の会社に対する「愛着心」をあらわすものと解釈されますが、近年は、より踏み込んだ考え方として、「個人と組織が一体となり、双方の成長に貢献しあう関係」を意味する。

第5次中期経営計画

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

基本
骨子

地域・お客さまとの“つながり”

新たなビジネスモデルへの“つながり”

人財の“つながり”

基本
戦略

地域の課題解決やお客さまのニーズへの対応

- これまで培ってきたコンサルティング能力のさらなる深化により、個々の企業や一人ひとりのお客さまに寄り添い、直面する課題解決を通じて、地域社会・お客さまの持続的な発展に貢献

経営効率性の向上と行動プロセスの新化

- デジタル化、店舗ネットワークの最適化、異業種との連携強化を通じて、経営効率性の向上と行動プロセスの新化につなげる

『人づくり』とエンゲージメント向上

- 人づくりと「メリハリのある働き方」「より働きがいを実感できる働き方」「ワークライフバランス」を実現するとともに、お客さまをはじめとするすべてのステークホルダーとのエンゲージメント向上につなげる

基本戦略に基づく事業ポートフォリオの最適化

～貴重な経営資源をコア事業の強化や将来への成長投資につなげる～

事業
戦略

成長戦略
(SDGs・ESG戦略) P9

法人向け戦略
P10～13

個人向け戦略
P14～16

デジタル・IT戦略 P17

事務改革 P18

店舗最適化 P19

コスト削減戦略 P20

人事戦略
P21

人財育成戦略
P21

当行のビジネスモデルが持続可能となるべく強固な経営基盤を確立する
経営管理態勢の強化（リスク管理/コンプライアンス）

事業戦略



SDGsを通じた
収益機会の創出

基本戦略 I 地域の課題解決やお客さまニーズへの対応

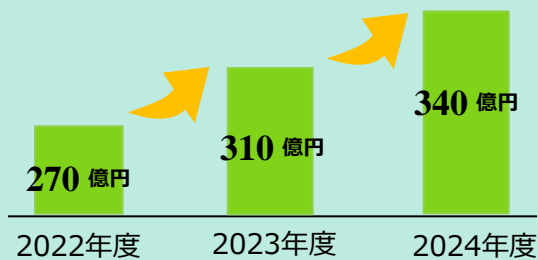
I-1 地域の課題解決への取り組み

SDGsを通じて、地域活性化・カーボンニュートラルを実現

1 地域の課題解決につながる 投融資の対応

- サステナブルファイナンス実行額

3年間累計
920 億円以上



2 顧客のSDGs課題を支援

- SDGs診断サービスによるお客さまのSDGsに関する課題の共有
- 「SDGs宣言書」支援

3年間累計
500 先以上



3 CO₂排出量削減

(参考) 2030年度目標
CO₂排出量削減率 **50** %
(2013年度比較の削減率)

- TCFD提言への賛同表明に基づく
脱炭素への対応

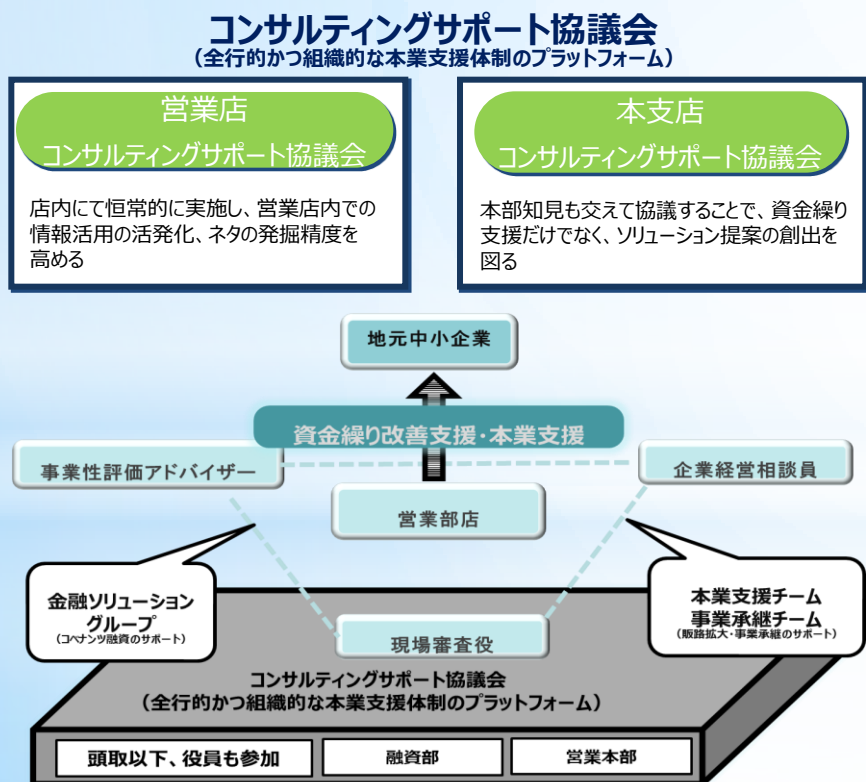
基本戦略 I 地域の課題解決やお客さまニーズへの対応

I-2 法人コンサルティングの深化

お客さまへの「伴走型支援」に『とことん』取り組み、
地域社会の持続的発展に向けた支援を行う

KPI	2022年度計画	2023年度計画	2024年度計画
1.事業性貸出残高増加額（アパート除く） （億円）	150	150	150
2.事業性融資先数増加（アパート除く） （先）	100	100	100

取組体制



取組施策

1 事業性評価の深掘りによる伴走型支援

ミドルリスク先への取り組み推進
本業支援の取り組み強化

2 営業店支援体制の強化

外部知見の活用
(広域連携・提携先)



お客さまの『SDGs』課題をサポート

DX実現必要人財の育成

3 「持続可能な地域社会」に向けての貢献

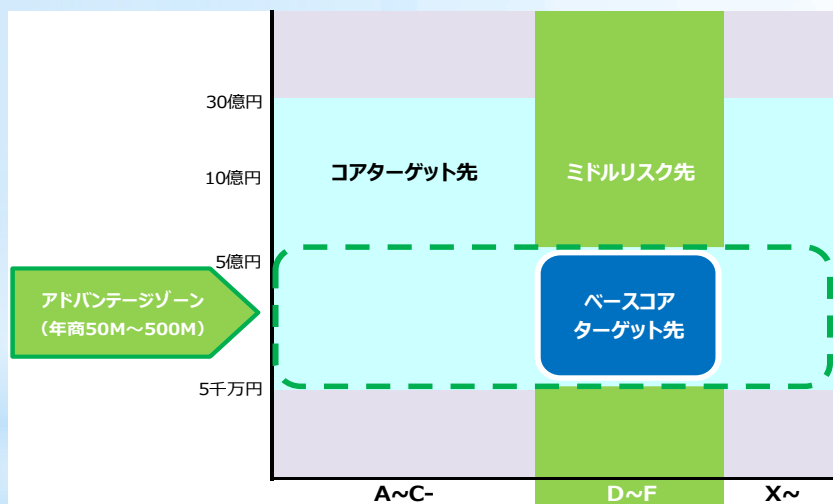
4 DXを見据えての体制整備

基本戦略 I 地域の課題解決やお客さまニーズへの対応

事業性評価に基づく ミドルリスク先への融資拡大

ターゲット

従来からのターゲット（年商50M～3,000M）を踏襲するが、コロナ禍による影響も鑑み、正常先への支援も求められていることから、ミドルリスク先であるベースコアターゲット先のみならず、正常先を含めた**アドバンテージゾーン（年商50M～500M）**を中心とする。



債務者区別の主な資金繰り改善支援対応策

正常先 (A~C-)	ミドルリスク先 (D~F)	破綻懸念先以下 (X~)
<ul style="list-style-type: none"> ・リファイナンス ・サステナブル融資・ESG融資 ・シンジケート・ローン ・私募債 (SDGs 私募債) 	<ul style="list-style-type: none"> ・リファイナンス (リファイナンスZERO・計画Ⅰ・計画Ⅱ) ・合実・実抜 ・特約付手形貸付 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業性カードローン (アiful保証付) ・条件変更 ・事業再生支援 (DDS・DES・資本性劣後ローン)

KPI	2022年度 計画	2023年度 計画	2024年度 計画
3.事業性貸出提案 (件数)	60,000	61,000	62,000
4.ミドルリスク先融資実行額 (アパート除く) (億円)	1,360	1,380	1,400
5.リファイナンス実行額 (億円)	380	390	400
6.ベースコアターゲット先融資実行額 (億円)	400	420	440

施策

【リファイナンスプラン】：計画を策定し、これまで同様の金融支援の取り組みを継続

リファイナンス計画Ⅰ → 簡易的な数値計画 (P/Lのみ)を作成し、5年後のCF倍率15倍を目指す

リファイナンス計画Ⅱ → アクションプランを組み込んだ数値計画 (P/Lのみ)を作成し、5年後のCF倍率15倍を目指す (計画Ⅰが未達となった先も対象となる)

合実計画 → 精度の高い数値計画 (P/L・B/S)を作成し、5年後のCF倍率15倍 (10年後10倍も可)、および債務超過解消を目指す

実抜計画 → 精度の高い数値計画 (P/L・B/S)を作成し、3年後のCF倍率15倍 (10年後10倍も可)、および債務超過解消を目指す

【リファイナンスZERO】：他行にはない**当行独自のリファイナンスプラン**

数値計画の策定は困難であっても、足元の実績をベースとする簡易的な横置き計画 (P/Lのみ)と実現性の高い**アクションプラン**を設定し、実行していく計画である。また、その実行実績や効果を踏まえて、次の数値計画を伴うリファイナンス計画Ⅰ・Ⅱの策定につなげていく。

※アクションプランとは

→ 経営改善のための具体的な取組みを実行することであり、当行の本業支援との伴走型で取り組むもの
(例) 売上高増加・売上原価低減・経費削減・遊休資産の売却 など

【対象顧客】

- 経営者に改善意欲があり、当行がグリップできる取引先
- 当行メイン先 (準メイン・非メインについても、事業性評価に基づき持続性が認められる取引先)
- ベースコアターゲットを中心としたミドルリスク先
- ゼロゼロ融資を利用し、複数本の債務を抱え資金繰りが重くなっている先

基本戦略 I 地域の課題解決やお客さまニーズへの対応

企業のライフステージに応じた本業支援

本業支援

【企業の将来収益確保（トップライン確保）のための本業支援】

- **アドバンテージゾーン（年商50M～500M）**を中心としたコアターゲット先全体に対して債務者区分に応じた提案
継続的で実現性の高い販路支援、ビジネスマッチング、伴走型のイノベーション提案の実施
（新分野進出、新事業マッチング、知財、M&A、第二創業等）

福利厚生

福利厚生サービスの充実と会員増加
（ハッピーエールサポート）

SDG s 支援

顧客のSDG s の取り組み支援により
企業の持続性を向上

SDGs診断サービス（入口）からサステナブルファイナンス
（出口）まで、お客さまに一連の支援を提供

販路支援

コロナ禍、原材料価格高騰による
経済環境変化への対応をすべく
トップライン向上を支援

コンサルティングの
高度化

人材紹介

高度人材・専門人材の紹介を
通じた企業の課題解決

ビジネスマッチング（商材の紹介）

コロナ対策・経費節減・相続対策商材などの
提案推進・**事業承継/M&A（筑波の結び目）**

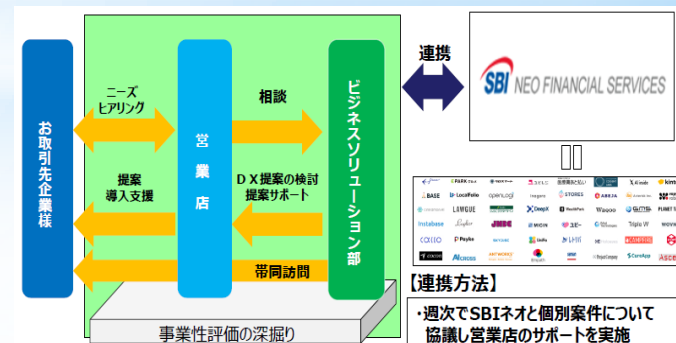
* 詳細は次ページ

DX支援

DXによるビジネスモデルの変革サポート

KPI	2022年度 計画	2023年度 計画	2024年度 計画
7.サステナブルファイナンス実行額 （億円）	270	310	340
8.事業性評価の対話先 （先数）	1,200	1,200	1,200
9.ソリューション提案 （件数）	100,000	105,000	110,000
10.ビジネスマッチング支援 （件数）	360	380	400

SBIとの連携によるDX支援体制



基本戦略Ⅰ 地域の課題解決やお客さまニーズへの対応

企業のライフステージに応じた本業支援

KPI	2022年度 計画	2023年度 計画	2024年度 計画
11.事業承継・M&A支援 (件数)	230	270	290

地元中小零細事業者向けプラットフォーム「筑波の結び目」創設

公的機関・
民間業者
と連携

スモールM&A
対応力強化

特徴

- 当行が一元的な相談窓口となり、M&Aによる事業承継支援をワンストップで行う
- スモールM&Aに強みを持つ民間コンサルタントと連携し、増加する小規模案件への対応力を強化
- 保証協会や公庫との連携により、金融面での支援体制を強化し、円滑な資産・債務の引継ぎをサポート
- 中小零細事業者の身近な相談相手である税理士・公認会計士と情報共有し、M&A成約に至るまでの諸課題の解決を含めて、連携して事業承継ニーズに対応

譲渡企業

地元中小企業

個人事業主

茨城県信用保証協会

日本政策金融公庫

連携機関

関東信越税理士会
茨城県支部連合会

日本公認会計士協会
東京会茨城県会

連携

相談

相談窓口
筑波銀行

相談

実務対応

地元密着型コンサルタント会社

地元密着型コンサルタント会社

地元密着型コンサルタント会社

譲受企業

地元中堅企業

地元中小企業

基本戦略Ⅰ 地域の課題解決やお客さまニーズへの対応

I-3

個人コンサルティングの深化

「お客さま本位の業務運営」を実現し、ライフイベントに応じた人生伴走型の提案を実施



取組体制

営業店

預かり資産

資産運用専担者を中心とした推進体制

個人ローン

ローンアドバイザーを中心とした推進体制

プラザ

預かり資産

マネープラザ
ほけんプラザ

個人ローン（住宅）

すまいるプラザ
（茨城県内9拠点）

本支店一体となり、総合力で
お客さまのライフイベントを
徹底支援

本部

預かり資産

きめ細かなフレッシュボイスチーム
によるサポート

個人ローン

各種ローン商品のニーズ喚起・
商品開発の強化

ダイレクトセンター

個人ローン（無担保）

テレマーケティングの強化

取組方針

預かり資産

ライフプランの共有

資産全体の把握

長寿化への対応

個人ローン

ライフイベントの共有

対面・非対面チャネル
の活用

用途に応じた
目的型商品の提供

ライフイベントの
実現への支援

お客さまが安心してより良い
暮らしをお過ごしいただけるよう
金融サービスの提供
次世代との関係づくり強化

コロナ禍における家計支援、
ライフイベントに応じた目的型
商品の提供により、人生設計に
おいての資金繰りを徹底支援

基本戦略 I 地域の課題解決やお客さまニーズへの対応

預かり資産

【人生100年時代に向けた安定した資産形成支援】

- お客さまのライフプランに応じた適切な商品の提案
お客さま本位の業務運営の徹底により、お客さまの中長期的な金融資産の増大を実現

預かり資産専担者

170名体制へ

お客さまが描くライフプランの実現に向けたコンサルティングの実践

資産形成層

資産運用層

シニア富裕層

投資信託

長期的な資産形成に向けて
iDeCo NISA 積み立て投信

ライフプランに応じて
多様な運用ニーズに応じた投資信託の提案

AIリスト活用
・
SBIマネー
プラザとの連携

お客さま本位の
業務運営【FD】

相続・贈与を見据えて
遺言信託 保険の活用

生命保険

一時払保険

運用・年金商品
【ふやす】

相続・介護・贈与・年金商品
【のこす・そなえる・つかう・ふやす】

相続・介護・贈与商品
【のこす・そなえる】

平準払保険

年金による資産形成、がん・医療等による保障への備え
ほけんプラザとの連携 【そなえる・ふやす・のこす】

基本戦略Ⅰ 地域の課題解決やお客さまニーズへの対応

個人ローン

【お客さまのライフイベントの実現に向けたコンサルティング提案の実践】

- 対面/非対面チャネルの活用によりタイムリーな金融支援実施
お客さまの生活に寄り添った適切な資金計画支援による安定した資金繰りの実現

住宅ローン

お客さまのニーズに沿ったサービスを提供

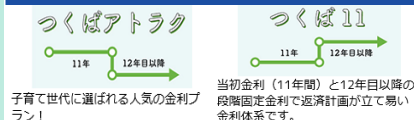
- 住宅ローン利用者専用商品「スマイルファミリーローン*1」
- 「ZEH専用住宅ローン」
- 「無担保住宅ローン」
- 逆段階金利型「アトラク住宅ローン」
- 「若年者向け超長期(50年)住宅ローン」などによる取り込み強化

*1「スマイルファミリーローン」とは…
当行住宅ローン利用者限定で、他社を含む既存債務の一本化を図り家計支援に資することができる商品

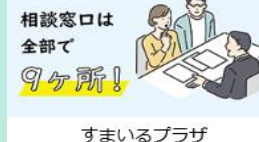
住宅ローン顧客の囲い込み



段階固定金利型



ライフイベントの実現への支援



無担保ローン

目的型ローン

- 用途に応じた商品（教育資金、マイカー資金など）の提案強化
- 「ハッピーエールサポート契約先」を中心とした職域セールス

フリーローン

- 「（おまとめ）フリーローン」のダイレクトセンターでの推進

カードローン

- 生活資金支援「つくばカードローン“アスジョイ、アスジョイα”」の推進

無担保ローン顧客の囲い込み



基本戦略Ⅱ 経営効率性の向上と行動プロセスの新化

これまでのデジタル化

Ⅱ-1

デジタルトランスフォーメーション（DX）への取り組み

第3次中計（2016.4～）

業務用タブレットの導入
(投資信託販売のペーパレス化)



- ・営業担当者の業務負担軽減
- ・お客さまへのソリューション拡大へ

第4次中計（2019.4～）

Smart Branchの導入
(窓口タブレット)

窓口業務のペーパレス化

個人向け banking アプリ「つくばアプリ」の導入



お客さまの利便性向上・接点強化

ペーパレス会議システムの導入



会議準備の負担軽減により考える時間創出へ

長期的なDX活用を見据えた体制整備



1 データドリブン経営への取り組み

- 情報系システムの稼働
- データ利活用
- データ分析力の強化

2 業務のデジタル化

- ワークフローシステムの導入
- 融資電子契約システムの導入
- A P I 連携数の増強

2025年3月末 A P I 連携数

38,000 件以上

DXへの加速

2025年3月末
ITパスポート合格者数

450 人以上



3 DX人財の育成

- SBIおよびフィンクロスデジタル等への人材派遣やセミナーの開催等
- ITパスポートの取得
- 行外検定(金融業務DX3級)の取得

基本戦略Ⅱ 経営効率性の向上と行動プロセスの新化

これまでの事務改革

第2次中計 (2013.4~)

- 本部での融資集中実行
- 為替OCRシステム対応
- 経費支払い事務の本部集中化
- 電子帳票全店稼働

第3次中計 (2016.4~)

- 相続事務の本部集中化
- 高速スキャナーの導入
- 税公金システムの導入
- 営業店タブレットでの投資信託販売 (ペーパーレス・電子サイン) 開始

第4次中計 (2019.4~)

- 新端末(T-face)の導入
- 窓口タブレット(Smart Branch)の導入
- ペーパーレス会議システムの導入

Ⅱ-2

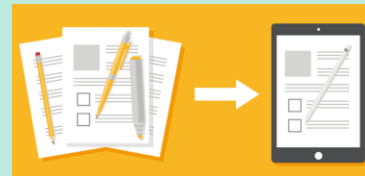
合理化・効率化を徹底追及した生産性の向上

第5次中期経営計画で目指す姿

デジタル化の促進

- 情報系システムの活用促進
- IB/アプリの推進
- キャッシュレスへの対応

ペーパーレス化の促進



事務の簡素化の促進

- 事務フローの見直し
- WEB受付の拡大
- セルフ取引の促進

事務のデジタル化により、効率化/簡素化を図り営業力強化

行員は営業活動中心へ！



2025年3月末

営業力の強化⇒営業行員比率54%

マーケット分析

営業店収益管理
データの活用

営業戦略・
店舗戦略
の深掘り

基本戦略Ⅱ 経営効率性の向上と行動プロセスの新化

これまでの店舗ネットワーク改革
 合併当初 147拠点 → 74拠点

店舗統廃合

147 拠点

2010～2012年度

28 拠点実施

119 拠点

2013～2015年度

11 拠点実施

108 拠点

2016～2018年度

10 拠点実施

98 拠点

2019～2021年度

24 拠点実施

74 拠点

(2022年3月末現在)

対面サービス (実店舗)

「小回り」と「質」の
 高いサービスの提供



非対面サービス (IB/アプリ等)

各非対面チャネル
 の機能拡充

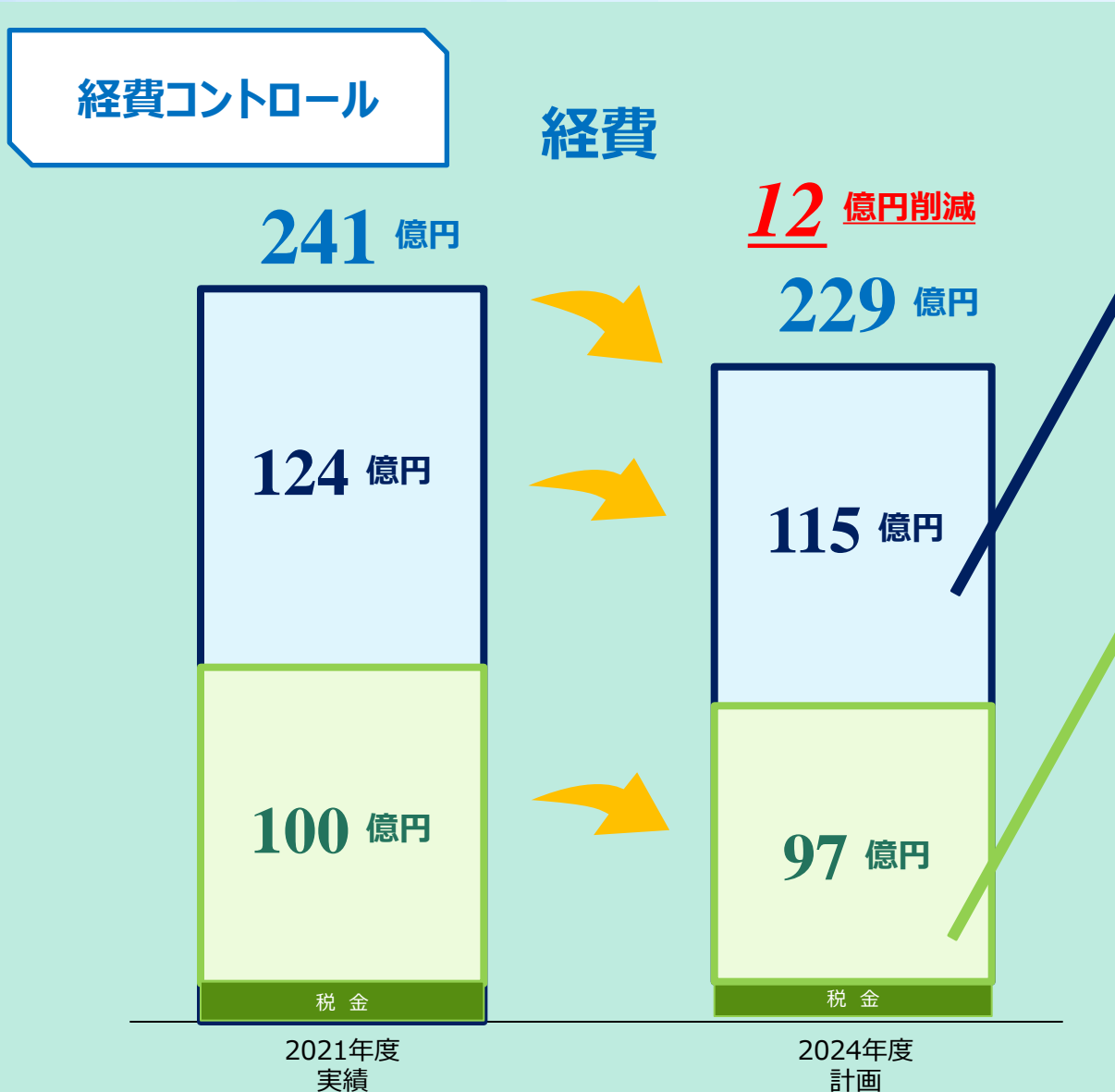
対面・非対面チャネルの融合による営業ネットワークの最適化
 (お客さまの利便性向上⇔店舗毎収益力向上)



基本戦略Ⅱ 経営効率性の向上と行動プロセスの新化

継続的なコスト（人件費・物件費）削減

費用対効果を踏まえた経営資源の効率的配分



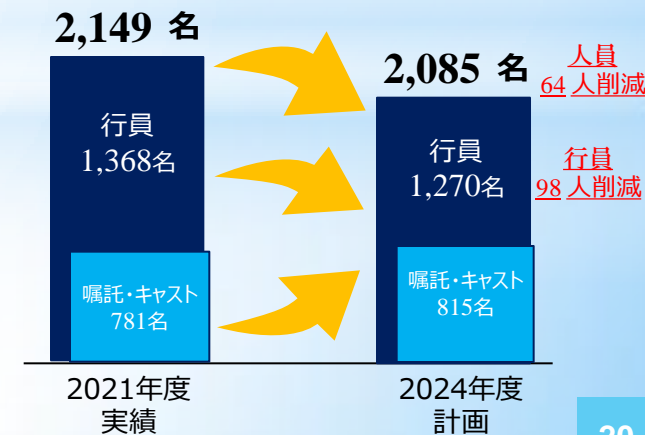
人件費

- 人員の適正配置
 - ・事務のデジタル化（効率化/簡素化）
 - ・事務のキャスト化
 - ・本部組織のスリム化
- フレックスタイム制度の導入などによる働き方改革の促進 等

物件費

- システムコスト削減
- 営業・事務コスト削減
- 店舗・設備コスト削減
- 積極的なデジタル推進 等

人員数



基本戦略Ⅲ 『人づくり』とエンゲージメント向上

Ⅲ-1

ダイバーシティと働きがい・働きやすさの実現

Ⅲ-2

自律的なキャリア形成・スキルアップを後押しする人財育成

- グループ一体で新たな領域や専門性に挑戦できる環境を構築するとともに、挑戦・成長を促す働き方改革を進めることで、人財育成と行員一人ひとりのエンゲージメント向上に取り組む

1 ワークライフバランスの充実・実現 およびエンゲージメントの向上

お客さまの“笑顔”

- サービス品質の向上



お客さま満足度アンケートの実施

お客さまの満足度向上
従業員の満足度向上

従業員の“笑顔”

- ダイバーシティの推進



従業員満足度アンケートの実施

- フレックスタイム制度の活用による仕事と家庭双方の充実

2025年3月末
女性管理職比率

20 %以上

男性の育児休暇取得率

100 %

『人づくり』と エンゲージメント向上



2 プロフェッショナル人財の拡充 に向けた取り組み

- 行員のモチベーション向上と組織活性化を目的とした行内公募制度の充実
- 中堅・シニア層が活躍できる環境構築（応募形式の研修・eラーニングによる自己研鑽 等）



- 高度資格取得奨励を通じたコンサルティング能力の向上（中小企業診断士、FP1級 等）

第5次中期経営計画 3つの“つながり”の基軸となるKGIおよびKPI

I 地域・お客さまとの“つながり”

2025年3月期（計画期間累計）

（※）については2025年3月末時点目標



地域の課題解決への取り組み

サステナブルファイナンス実行額	920億円以上
SDGs宣言先数	500先以上
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）

法人コンサルティングの深化

事業性貸出金残高増加額（アパート除く）	450億円以上
法人フィー獲得金額	49億円以上

個人コンサルティングの深化

消費性貸出金残高増加額	650億円以上
預かり資産取引先数	71,000先以上（※）

II 新たなビジネスモデルへの“つながり”



デジタルトランスフォーメーション（DX）への取り組み

API連携数	38,000件以上（※）
ITパスポートの合格者数	450人以上

合理化・効率化を徹底追及した生産性の向上

物件費削減	4億円以上
人件費削減	10億円以上
営業行員比率	54%以上（※）

III 人財の“つながり”



ダイバーシティと働きがい・働きやすさの実現・

女性の管理職比率	20%以上（※）
男性の育児休暇取得率	100%（※）

自律的なキャリア形成・スキルアップを後押しする人財育成

高度資格合格者数 （中小企業診断士、FP1級 等）	25人以上
------------------------------	-------

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。



Tsukuba Bank

筑波銀行