



Tsukuba Bank

筑波銀行

筑波銀行
統合報告書 2022

ディスクロージャー誌 情報編

経営理念

経営理念

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。

経営姿勢

1

お客さまに
満足していただける、
質の高いサービスに
努めます。

2

健全経営に徹し、
業容業績の向上発展に
努めます。

3

地域のために役立ち、
信頼される銀行を
目指します。

4

明るく働き甲斐のある
職場をつくり、
創造性豊かな行員を
育てます。

行動指針

- ① 私たちは法令を遵守(コンプライアンス)し、公正、誠実をモットーに信頼を高めます。
- ② 私たちは感謝の気持ちをこめて、明るい笑顔でお応えします。
- ③ 私たちは地域との交流を高め、社会の繁栄につくします。
- ④ 私たちは創意工夫をこらし、スピーディーに積極果敢にチャレンジします。
- ⑤ 私たちは旺盛な意欲と向上心をもって、自分自身をみがきます。
- ⑥ 私たちはコミュニケーションを大切にし、明るく、活力ある職場風土をつくります。

将来 ビジョン

地域のFirst Call Bank(ファースト・
コール・バンク)を目指します。

本レポートで お伝え したいこと

筑波銀行グループに刻まれた「地域になくてはならない銀行」
としての理念と知見、および東日本大震災以降積み重ねた
地域経済の面的な復興・振興支援プロジェクト『あゆみ』の
ノウハウを強みとして地域の持続的な発展に貢献し、筑波
銀行グループの企業価値向上と将来ビジョン「ファースト・
コール・バンク」の実現を目指す姿をお伝えいたします。



目次

私たちの価値創造ストーリー

- 01 経営理念・目次・編集方針
- 03 沿革 筑波銀行のあゆみ
- 05 営業エリアの特長と筑波銀行の経営ビジョン
- 07 地域の復興から振興、そして社会的課題の解決へ向けて『あゆみ』プロジェクト
- 09 地域のために 未来のために
- 11 筑波銀行の価値創造プロセス

将来ビジョン達成のための戦略

- 13 トップメッセージ
- 19 財務・非財務ハイライト
- 21 第5次中期経営計画の概要
- 23 基本戦略Ⅰ 地域の課題解決やお客さまニーズへの対応
- 27 基本戦略Ⅱ 経営効率性の向上と行動プロセスの新化
- 31 基本戦略Ⅲ『人づくり』とエンゲージメント向上

価値創造を支える経営基盤

- 33 お客さま満足度向上への取り組み
- 35 気候変動への対応
- 39 地域社会への取り組み
- 40 株主・投資家とのエンゲージメント
- 41 コーポレート・ガバナンス
- 44 社外取締役メッセージ
- 45 役員一覧
- 47 リスク管理
- 49 コンプライアンス

コーポレート・データ

- 51 筑波銀行グループの概要
- 52 株式の状況

編集方針

本誌はステークホルダーの皆さまにより当行の理念や取り組みをご理解いただく一助とすることを目的に、財務情報に加え、持続的な成長のための価値創造、サステナビリティといった非財務情報を統合的にまとめ編集したものです。

なお、編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参照しています。

本統合報告書は、銀行法第21条および第52条の29にもとづいて作成したディスクロージャー誌です。本統合報告書に将来の業績に関する記述が含まれていますが、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。

沿革 筑波銀行のあゆみ

目指す姿
＜将来ビジョン＞

First Call Bank (ファースト・コール・バンク)

2019-2022

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

2022年3月期実績

預金残高	24,663 億円
貸出金残高	18,825 億円
中小企業等貸出金残高	13,303 億円
預り資産残高	2,780 億円
自己資本比率（連結）	8.94 %
当期純利益（連結）	42 億円

地域価値創造の取組み

持続可能なビジネスモデルの構築

- 2019 「筑波銀行SDGs宣言」を策定
- 2019 「地域振興支援プロジェクト『あゆみ』」を「SDGs推進プロジェクト『あゆみ』」（3カ年計画）にリニューアル
- 2021 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同表明
- 2021 TCFDの開示内容のうち、「環境・社会に配慮した投融資方針」と「CO₂排出量削減目標」を開示

サービス品質のイノベーション

- 2019～2022 各種研修の実施による行員のレベラアップ
- 2020 新人事制度の導入

経営資源のイノベーション

- 2019～2021 統廃合による店舗拠点数の削減（98拠点→74拠点）
- 2020～2021 連結子会社2社の整理
- 2021 顧客利便性、事務の効率化のため、「Smart Branch」を全営業店に導入

営業力のイノベーション

- 2019 コンサルティングサポート協議会の新設
- 2020 筑波銀行SBIマネープラザ（共同店舗）の開設
- 2021 福利厚生パッケージ「ハッピーエールサポート」取扱開始
- 2021 SBIホールディングス（株）と「戦略的業務提携強化に関する合意書」を締結

ESG推進に向けたガバナンス態勢の強化

- 2019 地方創生推進プロジェクトと震災復興委員会を統合、SDGs推進委員会を設置
- 2021 監査等委員会設置会社へ移行

2010年3月 筑波銀行誕生



2016-2019

第3次中期経営計画 Rising Innovation 2019 ～進化することへの挑戦～

2019年3月期実績

預金残高	22,569 億円
貸出金残高	16,463 億円
中小企業等貸出金残高	12,182 億円
預り資産残高	2,519 億円
自己資本比率（連結）	8.72 %
当期純利益（連結）	10 億円

地域価値創造の取組み

- コンサルティング機能の発揮に向けた営業体制の強化
- 2016 「地域振興支援プロジェクト『あゆみ』」を策定
- 2016 ビジネスソリューション部を新設
- コンサルティング機能の発揮に向けたソリューションの提供
- 2017 特約付手形貸付の取扱開始。取引先のリファイナンスと成長を支援
- 2018 本業支援のため「ソリューション11」を展開
- 多様化するニーズに応えるICT戦略の強化
- 2018 地方銀行7行で「フィンクロス・パートナーシップ」を締結（㈱フィンクロス・デジタルを設立（共同出資））
- 挑戦・考動する人材の育成
- 2016 「茨城県女性が輝く優良企業」に認定、3つ星を取得
- 2017 「健康経営宣言」を策定
- 2018 「健康経営優良法人2018～ホワイト500～」の認定を取得
- ガバナンス態勢の強化
- 2016 社外取締役を1名増員、全取締役10名に対し2名の社外取締役体制へ
- 2018 任意の委員会「指名諮問委員会」、「報酬諮問委員会」を新設

2013-2016

第2次中期経営計画 Rising Innovation 2016 ～いつもあなたのそばに～

2016年3月期実績

預金残高	21,805 億円
貸出金残高	16,028 億円
中小企業等貸出金残高	11,255 億円
預り資産残高	2,255 億円
自己資本比率（連結）	9.21 %
当期純利益（連結）	64 億円

地域価値創造の取組み

- 震災復興・地方創生への取組み
- 2013 大洗町・にかほ市（秋田県）・北都銀行と広域的地域振興協定を締結
- 2014 栃木銀行・東和銀行と「地域活性化に関する広域連携協定」を締結
- 2016 北茨城市・鶴岡市（山形県）・荘内銀行と広域的地域振興協定を締結
- 2016 つくば地域活性化ファンド投資事業有限責任組合を設立
- 営業体制の充実
- 2013 千代田エリアにエリア営業体制試行店を導入
- 2016 タブレット端末を導入
- 人材育成の強化
- 2014 女性の活躍推進プロジェクトチームを創設
- ガバナンス態勢の充実
- 2015 任意の委員会「経営諮問委員会」を新設（社外取締役および社外監査役で構成）
- 2015 長期経営戦略「将来ビジョン」を策定

2010-2013

第1次中期経営計画 MAKE HISTORY 2013 ～新たな歴史を築いた3年間～

2013年3月期実績

預金残高	20,608 億円
貸出金残高	15,254 億円
中小企業等貸出金残高	11,100 億円
預り資産残高	2,285 億円
自己資本比率（連結）	10.53 %
当期純利益（連結）	24 億円

地域価値創造の取組み

- 新銀行の営業基盤づくり
- 2010 基幹システムを統合
- 2010 BinB方式による店舗統廃合を開始
- 2011 営業本部内にビジネスソリューション室を設置
- 2011 研修センターオープン
- 営業基盤の強化
- 2013 個人特化店舗・真鍋支店を開設
- 震災復興支援への取組み
- 2011 東日本大震災発生に伴い、支店長席による事業性融資先21,311先全先訪問
- 2011 金融機能強化法に基づく公的資金導入
- 2011 地域復興支援プロジェクト『あゆみ』を策定

2008.9 リーマンショック

2009.3 日経平均株価バブル崩壊後
最安値を更新

2011.3 東日本大震災発生
2012.12 アベノミクス開始

2013.4 日銀「量的・質的金融緩和政策」
導入決定

2016.1 日銀「マイナス金利政策」導入
決定

2016.6 政府「ニッポン一億総活躍プラン」発表

2016.5 G7茨城・つくば科学技術大臣
会合がつくば市で開催

2015.3 圏央道、境古河IC～久喜白岡JC
間開通

2013.5 東海村のJ-PARKで放射性物質
漏れ事故発生

2011.3 県内最大震度6強、沿岸部津波
被害発生

2011.3 北関東自動車道全線開通

2012.5 つくば市他で竜巻による被害発生

2010.3 茨城空港開港

2019.10 消費税10%へ増税

2020.3 新型コロナウイルスパンデ
ミック宣言

2021.7-8 東京オリンピック・パラリンピック
開催

2022.2 ロシア、ウクライナ軍事侵襲開始

2019.9 第74回国民体育大会（い
き茨城ゆめ国体2019）
開催

2017.2 圏央道境古河IC～つくば中央IC
開通（茨城県内区間全線開通）

2017.4 茨城県人口290万人割れ

2020.4 新型コロナウイルス感染拡大による
緊急事態宣言発令

営業エリアの特長と筑波銀行の経営ビジョン

当行が主な営業基盤としている茨城県は、農業産出額全国3位を誇り、商工業については日立や鹿島など国内でも有数の工業地帯を抱えるとともに2005年に開通した「つくばエクスプレス」沿線は人口増加率が全国上位にランクされ、大型商業施設やスーパーなどが相次いで進出しています。

さらに1985年に国際科学技術博覧会（科学万博）が開催されたつくば市には最先端の研究機関が集積し、国際的な科学の街としてめざましい発展を続けています。

高くバランスの取れた茨城県のポテンシャル ※茨城県ホームページより



県北地域を中心とした自然豊かで魅力ある観光資源



県全域を網羅する充実した交通インフラ



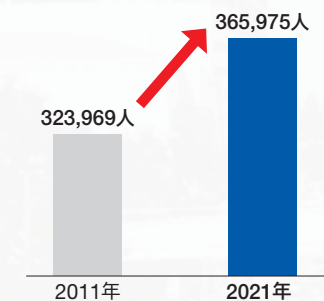
発展する茨城県南エリア

茨城県南部は全国有数の人口増加率を誇り、住宅着工件数は高い水準で推移しています。また、つくばエクスプレスの年間輸送人員は開業5年で1億人を突破するなど、成長性の非常に高い注目エリアとなっています。



つくばエクスプレス沿線3市の人口(人)	2011年10月 (平成23年)	2021年10月 (令和3年)	増減数	増加率 (%)
つくば市	215,887	246,784	30,897	14.31
守谷市	62,884	69,030	6,146	9.77
つくばみらい市	45,198	50,161	4,963	10.98
つくばエクスプレス沿線3市合計	323,969	365,975	42,006	12.97

つくばエクスプレス沿線の人口動向
(つくば市・守谷市・つくばみらい市)



筑波銀行のネットワーク



拠点数 **74** 拠点

(茨城県内67、千葉県内2、栃木県内3、東京都内2)

筑波銀行の経営ビジョン

経営理念

将来ビジョン「**最初に相談したい銀行**」
First Call Bank(ファースト・コール・バンク)

SDGs推進プロジェクト『あゆみ』

筑波銀行の強み

- | | | |
|---------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| 強み1
発展性のある豊かな地盤 | 強み2
幅広い強固なネットワーク | 強み3
「小回り」と「質」による徹底支援 |
|---------------------------|----------------------------|--------------------------------|



筑波銀行の強み

強み1



発展性のある豊かな地盤

茨城県南部の成長性の高いエリアをはじめ、県北、県央、県西、鹿行と、観光、製造業、農業など様々な産業が融合する豊かな地盤を営業エリアとしています。

強み2



幅広い強固なネットワーク

茨城県を中心に74の営業拠点を配置するとともに、じゅうだん会※1や北関東3地銀※2、SBIグループ※3など、県内外に幅広いネットワークを構築しています。

強み3



「小回り」と「質」による徹底支援

「地域復興・振興支援プロジェクト『あゆみ』」等の取組みで培ったノウハウを活かし、地域密着型のスピーディーな営業力と質の高い提案力により、お客さまを徹底的に支援します。

※1 八十二銀行の基幹システムを共同利用する地銀グループの名称(当行、八十二銀行、山形銀行、武蔵野銀行、阿波銀行、宮崎銀行、琉球銀行)

※2 2014年12月19日に県境を越えた取引先支援を目的に広域連携協定を締結(当行、栃木銀行、東和銀行)

※3 2021年5月14日にお客さまに対するさらなる支援強化を図ることを目的にSBIホールディングス㈱と「戦略的業務提携強化に関する合意書」を締結

地域の復興から振興、そして社会的課題の解決へ向けて『あゆみ』プロジェクト

地域復興支援プロジェクト『あゆみ』

(計画期間：2011年3月～2016年3月)

2011.3.11 東日本大震災

2011.4～6

支店長席による事業性融資先全先訪問実施(21,311 先)

2011.5

筑波ボランティアクラブの創設、ボランティアクラブによる被災地支援開始

2011.9

「地域復興支援プロジェクト『あゆみ』」策定、全行あげた具体的な支援活動開始

2012.2

北茨城市の復興支援にかかる4者による包括的連携協定の締結

2012.4

大洗町の復興支援にかかる包括的連携協定の締結
(以降、これまでに県内14 地公体、県内外の4学校と協定を締結)

2014.5

坂東市の協力のもと当行岩井支店前広場にて「茨城物産展」の開催

2010

2010.3.1
筑波銀行誕生

2011.10

復興支援ローンをはじめとした『あゆみ』関連商品の取扱開始

2011.11

森林保全活動の開始「筑波銀行あゆみの森」



2012

2013.1

『あゆみ』少年サッカー教室の開催

2012.7

特別編集「るるぶ北茨城市」の発刊

2012.8

第5回北茨城市民夏まつり(復興祭)への協力



2012.10

筑波銀行「あゆみ杯」第1回茨城県学童選抜軟式野球大会の開催



2012.11

特別編集「るるぶ大洗」の発刊、以降これまで県内8地公体のるるぶを発刊



2012.12

第1回全国高校生金融経済クイズ選手権「エコノミクス甲子園」茨城大会開催

地域振興支援プロジェクト『あゆみ』

(計画期間：2016年4月～2019年3月)

2016.4 「地域振興支援プロジェクト『あゆみ』」策定

2016.4 「ビジネスソリューション部」を新設

2016.8 第5回かすみがうらエンデューロへの協力



2018.7

第31回かすみがうら市「あゆみ祭り」への協力

2018.8

サイバーダイナミクス茨城ロボットのプレシーズンマッチ開催に協力

2016

2017

2018

2017.4

取引先のリファイナンスと成長を支援する観点から「特約付手形貸付」の取扱開始

2017.5

自由が丘スイーツフェスタ2017で、かすみがうら市をプロモーション(産業能率大学と連携した取り組み)

2017.8

「まつりつくば2017」への協力

2017.8

筑波連山天空ロード&トレイルランin いしおか大会への協力

2017.10

第26 回奥久慈大子まつりへの協力

東日本大震災関連融資実績

	実行件数	実行金額累計
事業性融資	72,544件	9,527億円
消費性融資	13,964件	1,761億円
合 計	86,508件	1兆1,289億円

※震災発生時～2022年3月末累計

SDGs推進プロジェクト『あゆみ』

～地域のために 未来のために～

(計画期間：2019年4月～)

2019.4

「筑波銀行SDGs宣言」の策定に合わせて、「SDGs推進プロジェクト『あゆみ』」としてリニューアル

2019.4

「コンサルティングサポート協議会」を新設

2021.2

福利厚生パッケージ「ハッピーエールサポート」サービス提供開始

2021.8

TCFD提言への賛同表明

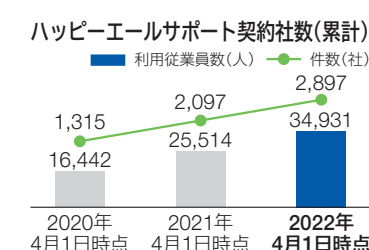
2021.12

CO₂排出量削減目標の開示

TOPICS

福利厚生サービスの取扱開始

福利厚生パッケージ「ハッピーエールサポート」を発売し、地元企業の福利厚生の充実に貢献しています。



「るるぶ特別編集」発刊

2012.7.17	るるぶ北茨城市	2014.3.3	るるぶ龍ヶ崎
2012.11.1	るるぶ大洗	2015.3.23	るるぶ石岡
2013.10.25	るるぶ高萩	2015.4.6	るるぶ常陸太田市
2013.12.26	るるぶ常陸大宮市・大子町	2017.3.21	るるぶ筑西市
		2018.2.27	るるぶ那珂



地域のために 未来のために

SDGs推進基本方針

2019年4月、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」の趣旨に賛同し、「筑波銀行SDGs宣言」を策定しました。

昨今のSDGsに対する社会情勢は加速度的に変化しており、地域金融機関は、それぞれの地域社会が抱える課題を解決し、地域社会の成長を支援することをミッションとしています。筑波銀行は「SDGs推進プロジェクト『あゆみ』」を継続し、当行を含む地域社会の持続的成長に向けて取り組んでいきます。

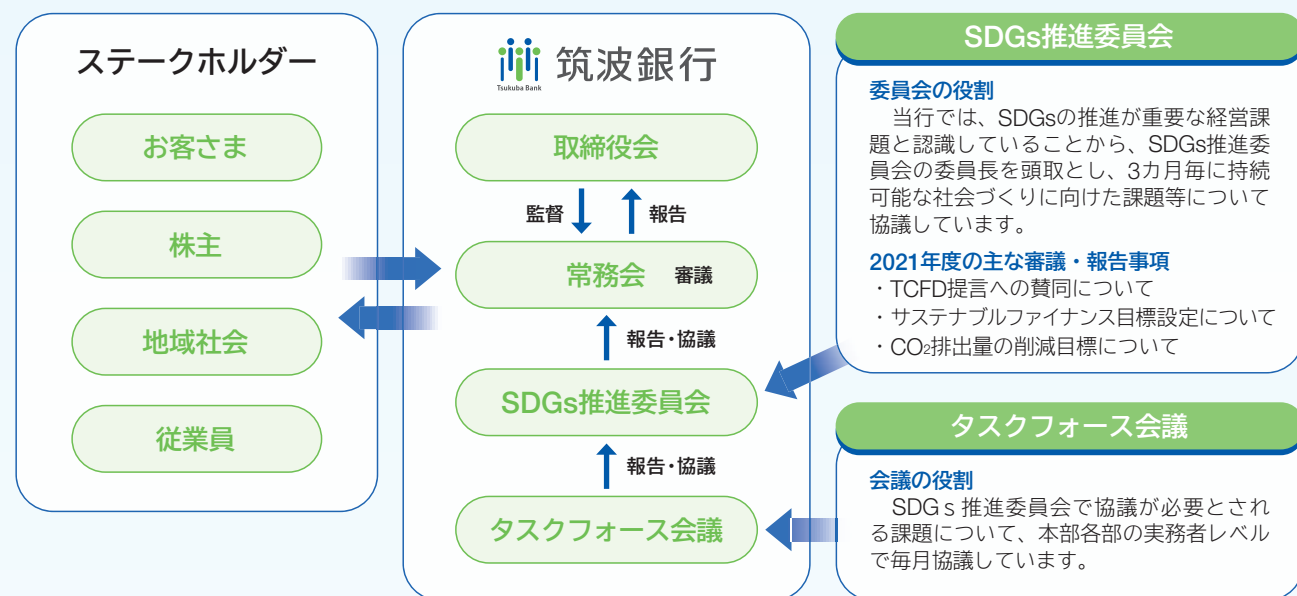
● 筑波銀行SDGs宣言 ●

- 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。
- 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。
- 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。
- 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推進体制

当行では、SDGsの推進が重要な経営課題であると認識していることから、SDGs推進委員会の委員長を頭取とし、「SDGs推進プロジェクト『あゆみ』」の取り組み状況を協議しています。

また、毎月タスクフォース会議を開催し、特に強化すべき内容を協議し、SDGs推進委員会に上程しています。SDGs推進委員会における議論については、常務会を経て定期的に取締役会に報告を行っています。



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

マテリアリティ		テーマ		主な取組み
1 地域経済の持続的な発展に向けて	8 働きがいと経済成長、9 産業・技術革新の基盤をつくろう、17 パートナーシップで目標を達成しよう	1-1 サステナブルな地域経済を目指して 1-2 地域イノベーションの創造	経済	● サステナブルファイナンスの推進 ● ベンチャー企業の育成支援、創業支援の取組み強化
2 持続可能な地球環境の実現に向けて	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに、13 気候変動に具体的な対策を、14 海の豊かさを守ろう、15 陸の豊かさも守ろう	2-1 地球環境に配慮した行動	環境	● CO₂排出量削減
3 地域に暮らす人々の豊かな社会の実現に向けて	4 質の高い教育をみんなに、5 ジェンダー平等をすすめる、8 働きがいと経済成長、11 住み続けられるまちづくりを、12 つくばるもの、16 公正な裁判と強固な法の支配	3-1 地域創生の更なる推進 3-2 CSRの取組み 3-3 取引先の職場環境の向上	社会	● 観光関連事業、地域ブランディング事業への協力 ● エコノミクス甲子園茨城大会の開催、SDGs診断・宣言サービスの推進 ● 福利厚生パッケージ「ハッピーエールサポート」の推進
4 責任ある事業の推進に向けて	10 人や国の不平等をなくそう、16 公正な裁判と強固な法の支配	4-1 TCFD提言等のコンソーシアムへの参画 4-2 持続的成長に向けたガバナンス体制	ガバナンス	● TCFD提言賛同後の開示項目の進捗管理 ● SDGs推進委員会による各種取組みの進捗確認、経営への報告体制の確立

KPI (計画期間：2022年4月～2025年3月)

サステナブル ファイナンス実行額	CO ₂ 排出量削減 (2013年度比較の削減率)	SDGs 宣言先数
920 億円以上	▲50 %以上	500 先以上
3年間累計 ※2022年4月～2031年3月(9年間) 3,000億円以上	2030年度目標削減率 ※2025年3月時点目標▲38.7%	3年間累計

筑波銀行の価値創造プロセス

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

- 超低金利環境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

INPUT

活用する経営資本

財務資本

- 安定した財務基盤
- 持続的な成長が見込める収益基盤

人的資本

- 郷土愛あふれる従業員
- 高い専門性を有する多様な人材
- 専門人材を育成する充実した研修制度

知的資本

- 長期的なお客さまとのリレーションで蓄積された情報の質と量
- 「コンサルティングサポート協議会」による多様なソリューション提供のノウハウ
- 「小回り」と「質」による営業スタイルの定着

社会・関係資本

- 茨城県を中心に地域に根差した店舗網
- 『あゆみ』の取組みで培った幅広い外部ネットワーク
- 地元中小企業を中心とした強固なお客さま基盤

お客さまの関心事

法人のお客さま

- 創業・業容拡大などに関する悩み
- 後継者不在による事業継続の悩み
- 人材不足・知識不足の悩み

個人のお客さま

- 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
- 円滑な次世代への承継に対する不安

経営理念

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。

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
- ◆地方創生等の取組みの推進

実行

早さ
speed

質
quality

発展
development

存在感
presence

筑波銀行の経営ビジョン
(詳細は➡P6)

強化

第5次中期経営計画 (詳細は➡P21)

筑波銀行の価値創造を支えるガバナンス
(詳細は➡P41)

マテリアリティの解決

経済

環境

社会

ガバナンス

目指す姿

First Call Bank

(ファースト・コール・バンク)

筑波銀行は、質の高いサービスや商品を一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。

地域社会

地域活性化に積極的に取り組む銀行

- 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

- 安定した収益性
- 株主価値の創造

従業員

一人ひとりが輝ける銀行

- 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

お客さま

最初に相談したい銀行

- 利便性の高い充実したサービスの提供

共通価値の創造



「ファースト・コール・バンク」 を目指して、 地域のために、未来のために、 変革と成長を続けます

ごあいさつ

株主の皆さまをはじめお客さま、地域の皆さまにおかれましては、平素より筑波銀行をご愛顧いただき、厚く御礼申し上げます。また、このたびの新型コロナウイルス感染症の影響を受けられた皆さまに心よりお見舞い申し上げます。

さて、当行は、2022年4月に「第5次中期経営計画 Rising Innovation 2025～未来への懸け橋～“つながり”」をスタートさせました。「第5次中期経営計画」では、将来ビジョンである「ファースト・コール・バンク」の実現のため、株主さま、お客さま、地域社会、従業員との“つながり”（リレーション）を強みとして「小回り」と「質」の高い金融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」へつなげるとともに「サステナブル経営」への転換を進めてまいります。

このたび、当行グループへのご理解を一層深めていただくため、「筑波銀行統合報告書2022」を作成いたしました。「地域のために 未来のために」をコーポレートスローガンとして、地域とともに成長していく当行グループの取組みを記載しています。ご高覧いただき、筑波銀行の魅力と可能性を感じていただければ幸いに存じます。

当行は、今後とも「ファースト・コール・バンク」を目指して、役職員一同全力を尽くしてまいりますので、より一層のご支援、ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。

取締役頭取 生田 雅彦

地域になくてはならない銀行を目指して

筑波銀行は、茨城県を主な営業基盤とする地方銀行です。2010年3月1日に、「旧関東つくば銀行」と「旧茨城銀行」が合併して誕生しました。

合併の背景には、「地域になくてはならない銀行として、リーディングバンクに負けない力をつける」という強い思いがありました。実際、合併によって当行の事業性融資額は地域の約3分の1を占めるようになり、地域のお客さま

に対して、一定の存在感を示すことができるようになったと考えています。

規模としては地域の二番手との認識を持っていますが、お客さまへのサービスや地域貢献に向けた気持ちは地域の一番手を目指して取り組んでいます。徹底的に地元にご協力貢献していくこそが私達、筑波銀行の存在意義であり、経営理念、経営ビジョンでも明確に謳っています。

東日本大震災からの復興とともに歩み、ビジネスモデルを確立

合併後わずか1年で私達は大きな試練に直面します。2011年3月11日に発生した東日本大震災です。茨城県は被災規模が過小評価されがちですが、地震そのものによる被害はもちろん、茨城県北部から千葉県沿岸部にかけて大津波が襲い、潮来市などの臨海部では液状化現象が発生するなど、県内の家屋や港湾設備等が被災した損壊は甚大でした。

当時、私は鹿行地域の沿岸部にある神栖支店の支店長を務めていましたが、浸水して使えなくなった店舗や工場をいくつも目の当たりにしました。その光景は今でも忘れられません。また、福島第一原子力発電所事故が観光業や農林水産業にもたらした風評被害も甚大でした。

震災発生直後は被害の大きさに途方に暮れる一方で、行員一人ひとりが地域金融機関の使命を強烈に認識し、行内はそれまで以上に一致団結しました。すみやかに「地域復興支援プロジェクト『あゆみ』」を策定し、全行挙げ

て地域の復興支援や事業再生支援にあたりました。

最初の取り組みは、支店長席による事業性融資先の全先訪問と、液状化地域の住宅ローン利用先全先に対するヒアリングです。また、県や自治体などの関係機関と連携を深めるなかで、銀行の枠を超えた復興支援にも積極的に取り組みました。

さらに、地域金融機関として、震災からの復興支援を積極的に行うための万全な自己資本態勢を確立する観点から、2011年9月に350億円の公的資金を導入し、地元中小企業や個人のお客さまへの復興支援に全力で取り組みました。

震災復興の取り組みは本誌の「特集」（7～8ページ）にも掲載していますが、こうした震災復興の取り組みのなかで、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が確立されていきました。

「小回り」と「質」を強みとして、地域の中小零細企業を徹底的に支援

ビジネスモデルを確立する過程で培った当行の強みは、「小回り」と「質」です。

「小回り」とは、お客さまとの接点の量やスピーディーな対応です。当然ながら、規模感ではリーディングバンクになかなか勝てません。そこで、メガバンクや大手行が見過ごしがちな中小零細企業を徹底的に支援しました。訪問頻度やレスポンスの速さでは他行に負けないよう徹底しました。

「質」は、ソリューションの提案力やネットワークの活用力です。「質」の高いソリューション提案を行い、「小回り」と「質」の両輪で戦うことで、大手行、信金・信組双方に対して差別化を図ることができると考えています。

ソリューション提案の一例を紹介すると、「コンサルティングサポート協議会」による資金繰り支援と本業支援があります。資金繰り支援とは、主にお取引先に対する融資であり、本業支援はそれ以外のソリューション・サービスで、販路拡大支援、事業承継支援、M&A支援、廃業支援、DX支援、SDGs支援など多岐にわたります。

「コンサルティングサポート協議会」は、第4次中期経営計画（2019年4月～2022年3月）と同時にスタートしました。現場である営業店とサポートメンバーである本部を

テレビ会議でつなぎ、会議のなかで支援策のすべてを決定するというものです。

「コンサルティングサポート協議会」がスタートしたきっかけは現場の声です。審査役やソリューション提案を企画する事業性評価アドバイザーといった本部機能の一部を営業店に配置し、営業店に近いところで、営業担当者の疑問や悩みを解決しながら案件を取りまとめ、その後、「コンサルティングサポート協議会」にはかり、多様な視点から最終的な意思決定を行う体制を構築することで、これまで時間を要していた審査に関する一連の流れをスリム化しました。こうした取り組みにより、お客さまからは、「筑波銀行はここまでやってくれるのか」と本当に感謝されるようになりました。

「手間がかかってもお客さまとはきめ細かく対話をし、提案しなさい」。私は、営業担当者こう話しています。お客さまに資金をお借りいただいて終わりではなく、対話を通じて隠れたニーズを掘り起こすことで、ソリューション提案の選択肢が増えていきます。こうした取り組みは最終的に、資金利益だけでなく、役務取引等利益（コンサルティングフィー、手数料など）の拡大にもつながっています。

目標とする経営指標をすべて達成。大きな成果をあげた「第4次中期経営計画」

2019年4月から2022年3月を計画期間として推進した「第4次中期経営計画」では「選択と集中」をテーマに3つのイノベーション（営業力・経営資源・サービス品質）に取り組んだ結果、目標とする経営指標（コア業務純益、当期純利益、自己資本比率、ROE、コアOHR）のすべてを達成することができました。その要因の1つには、営業力のイノベーションの取り組みである「コンサルティングサポート協議会」による組織横断的な顧客支援態勢の構築があります。

経営資源のイノベーションでは、店舗拠点の削減、戦略的な人員の再配置などに取り組みました。計画当初に98拠点あった店舗拠点数を74拠点まで削減したほか、グループ全体の業務効率化の観点から、関連子会社2社（筑波ビジネスサービス㈱・筑波信用保証㈱）の見直しを実施しました。また、お客さまの利便性向上および営

業店事務の効率化を目指して新営業店端末を導入し、営業店事務の本部集中化も実施しました。

サービス品質のイノベーションでは、お客さまを笑顔にすることで従業員が笑顔になり、相互の笑顔がサービス品質の向上に繋がるという考えのもと、従業員のモチベーション向上や職場環境の改善等に取り組めました。特に、2020年1月から導入した新人事制度では若い世代が活躍できる環境を整備したほか、誰もが輝ける多様性のある働き方改革を実施しました。これにより、定期的に実施している従業員満足度調査の結果は年々改善されています。

このような「第4次中期経営計画」における取り組みにより、当行の収益力は大きく向上し、収益力や効率性を表す「ROE」や経費率を表す「コアOHR」の数値も改善しました。

新型コロナウイルス感染症への対応で、地域金融機関としての責務を果たす

2020年3月、「第4次中期経営計画」の1年目が終了する時期に、新型コロナウイルス感染症が急速に拡大し始めました。まさしく「第4次中期経営計画」で掲げた「地元中小企業のとことん支援」を全行挙げて実践している最中でした。

当行では県内でもいち早く相談窓口を立ち上げ、事業性融資先の全先訪問を展開し、コロナ関連融資等による地元中小企業の資金繰り支援に取り組みました。コロナ関連融資の実行額は、取扱開始から2022年6月末までに

件数で14,800件超、金額で2,700億円以上の実績となっており、地域金融機関の責務である地元中小企業支援に貢献できたものと考えています。

また、コロナ禍の厳しい環境にも関わらず、事業性評価シートに基づくお客さまとの対話件数が約5,500件となったことは、地元中小企業とのリレーションの強化につながるとともに、現場の行員一人ひとりの努力の賜物であり、行員の努力に感謝したいと考えます。

これまでの成果を踏まえ、『さらなる深化』を目指す「第5次中期経営計画」

2022年4月にスタートした「第5次中期経営計画」では、「Rising Innovation 2025～未来への懸け橋～“つながり”」を掲げました。「第4次中期経営計画」における取組みを、第5次中期経営計画へ〈つなげていく〉とともに、株主さま、お客さま、地域社会、従業員との“つながり”（リレーション）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」の実現を目指すという計画です。

具体的には、3つの基本戦略①地域の課題解決やお客さまのニーズへの対応、②経営効率性の向上と行動プロセスの新化、③『人づくり』とエンゲージメント向上に基づき、諸施策を推進していきます。

「気候変動」対応だけでなく、「地域創生」にも資するSDGsの取組み

近年、持続可能な社会の実現に向けて、サステナビリティを重視する取組みが国内外で加速しています。茨城県や周辺地域においても集中豪雨による河川氾濫など異常気象による自然災害が増加するとともに、災害規模も拡大しており、お客さまや当行の経営基盤に与えるリスクは大きくなっています。

当行は、SDGsの趣旨に賛同し、2019年4月に「筑波銀行SDGs宣言」を策定しました。合わせて、東日本大震災以降取り組んできた『あゆみ』プロジェクトを2019年4月に「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て地域社会の持続的成長を目指すこととしました。

気候変動対策に関連しましては、2021年8月に「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同」を表明し、「環境・社会に配慮した投融資方針」の制定と、2030年までに「CO₂排出量削減目標」を2013年度比50%削減とする情報開示を行いました。

また、2022年4月から2031年3月までの9年間で3,000億

円を達成する「サステナブルファイナンス目標」を設定しました。地域創生の観点では、ファンドを通じたベンチャー企業の育成、事業承継にも注力しています。当行が本部機能を置くつくば市は、人口約25万人のうち2万人が研究者と言われ、筑波大学発のベンチャーも盛んです。すでにいくつかの有力ベンチャーに出資をしています。また、SBIホールディングス㈱とも共同でファンドをつくりました。ベンチャーに関して日本でトップクラスの知見と情報を持つSBIホールディングス㈱と連携したことで、中長期的に成果が表れるものと確信しています。

加えて、事業承継支援の「筑波の結び目」にもぜひ注目していただきたいと考えます。北関東三行広域連携協定を締結する栃木銀行（「とちぎの結び目」）と東和銀行（「ぐんまの結び目」）と連携し、中小零細企業の事業承継・M&Aを広域的にサポートするスキームです。銀行と地域のコンサルティング会社、公認会計士が分業することで効率化を実現し、小規模な案件でも安価な費用で対応できるのが特長です。

円を達成する「サステナブルファイナンス目標」を設定しました。

地域創生の観点では、ファンドを通じたベンチャー企業の育成、事業承継にも注力しています。当行が本部機能を置くつくば市は、人口約25万人のうち2万人が研究者と言われ、筑波大学発のベンチャーも盛んです。すでにいくつかの有力ベンチャーに出資をしています。また、SBIホールディングス㈱とも共同でファンドをつくりました。ベンチャーに関して日本でトップクラスの知見と情報を持つSBIホールディングス㈱と連携したことで、中長期的に成果が表れるものと確信しています。

加えて、事業承継支援の「筑波の結び目」にもぜひ注目していただきたいと考えます。北関東三行広域連携協定を締結する栃木銀行（「とちぎの結び目」）と東和銀行（「ぐんまの結び目」）と連携し、中小零細企業の事業承継・M&Aを広域的にサポートするスキームです。銀行と地域のコンサルティング会社、公認会計士が分業することで効率化を実現し、小規模な案件でも安価な費用で対応できるのが特長です。

専門人財の育成に注力。適材適所の人事で女性活躍も推進

私が銀行に入行した約40年前は、銀行業務といえば預金と融資の2つしかありませんでした。それが今は、ITやDX、SDGs、M&A、事業承継など事業領域が大きく広がり、それぞれに高い専門性が求められるようになりました。これからはプロフェッショナル人財の育成が大きなポイントになります。

そのため人事制度を改訂し、コース制にしました。男性・女性にかかわらず、適材適所の配置を目指して、職務で処遇する体系としました。女性が活躍しやすい環境整備にも努め、「第5次中期経営計画」では、2025年3月末の女性管理職比率を20%とする目標も設定しました。

若手行員を理解するとともに、風通しのよい職場をつくるため、私は様々な会議に参加するようにしています。会議のなかで積極的に発言をする行員は女性が多いと感じ

ています。実際に住宅ローンや預り資産ビジネスのトップセールスは女性であることが多く、非常に優秀です。彼女たちの能力をもっと伸ばしていきたいと考えています。

また、IT、DX、M&A、事業承継、事業再生などのプロフェッショナル人財を育成するため、外部機関への派遣を積極的にし、知見を積んでもらうようにしています。そこで学び、当行に戻って活躍する姿を見て「私も行きたい」と手を挙げる行員が増えてきていることは、大きな成果です。

こうした施策の結果、行内の雰囲気や行員の立ち振る舞いが変わってきました。前述の通り、コロナ禍においては、コロナ関連融資を積極的に推進し、県内金融機関のなかでも突出した実績をあげました。お客さまからの評判も良く、自信を深める従業員が増えたように思います。

「監査等委員会設置会社」へ移行しガバナンスを高度化

当行は、2021年6月にガバナンスをより一層強化する観点から、「監査等委員会設置会社」へ移行しました。これまでも風通しのよい、相談しやすい企業風土でしたが、過半数を占める社外取締役が取締役会における議決権を付与することで、体制として、よりガバナンスが充実したと考えています。引き続き、コンプライアンス態勢の強化に取り組むとともに、「コーポレート・ガバナンス・コード」の趣旨に基づいた質の高いガバナンス態勢の構築に努めてまいります。

すべてのステークホルダーの皆さまに「将来性のある魅力的な銀行」と思っただくために

繰り返になりますが、当行は将来ビジョンとして、「ファースト・コール・バンク」を掲げています。質の高い金融サービスや商品をスピーディーかつ的確に提供していくなかで、お客さまから「最初に相談したい」と選んでいただける銀行になるためにも、まずは「第5次中期経営計画」の諸施策を着実に履行し、一つひとつ成果を積み上げていくことが重要だと考えています。

「第5次中期経営計画」の初年度がスタートして約半年が経過しますが、中長期的に収益に寄与する施策を複数推進しています。法人部門では事業承継やM&A、企業向け福利厚生パッケージなどが、個人部門では住宅ローンなどがそれぞれ非常に好調に推移しています。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、公的資金の返済を心配されている方もいらっしゃるかと思います。2031年の返済期限に向けて約9年の期間を残していますが、すべての経営指標が改善しており、前倒しでの完済も検討していきたいと考えています。

大局に立てば、銀行を取り巻く環境は、非常に厳しいものがあります。同業だけでなく、異業種からのディスラプターを含めた競争のなかで当行が生き残るためには何をすべきか、経営トップとして常に考えています。

また、当行を支え、今後さらに成長させていくのは当行で働く従業員であり、従業員一人ひとりが持てる能力を最大限に活用できるよう環境整備を図り支援していきたいと考えています。

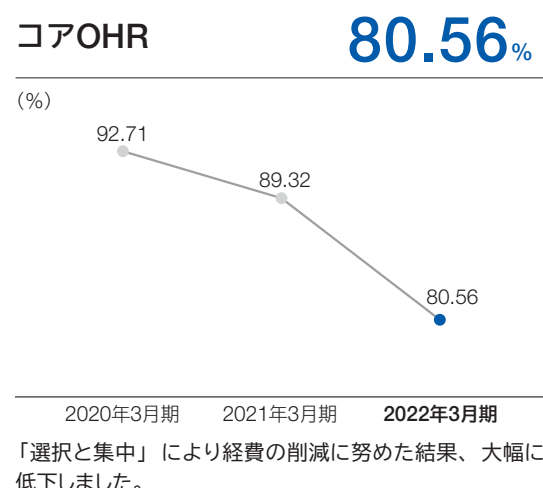
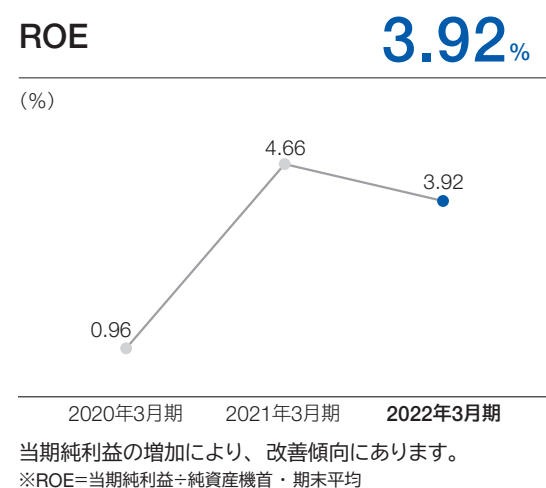
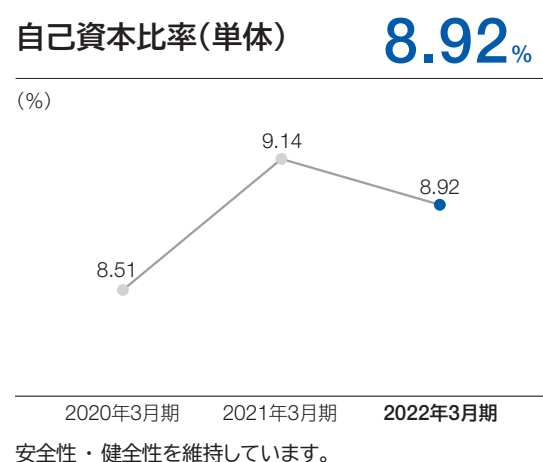
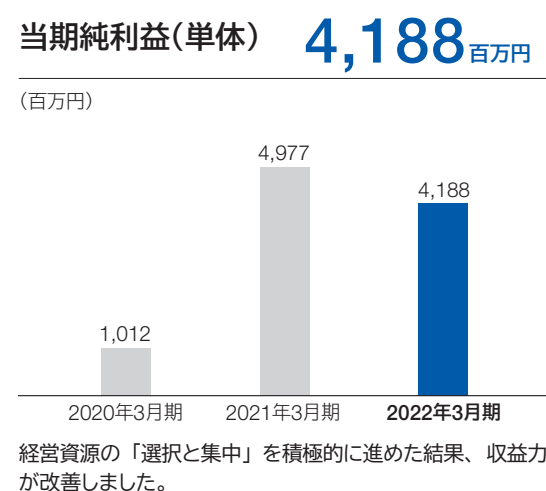
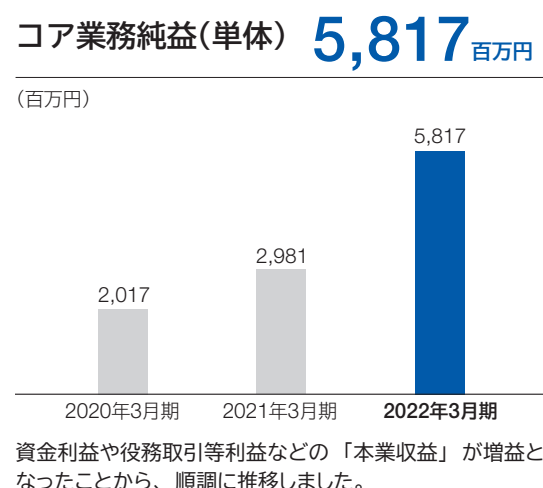
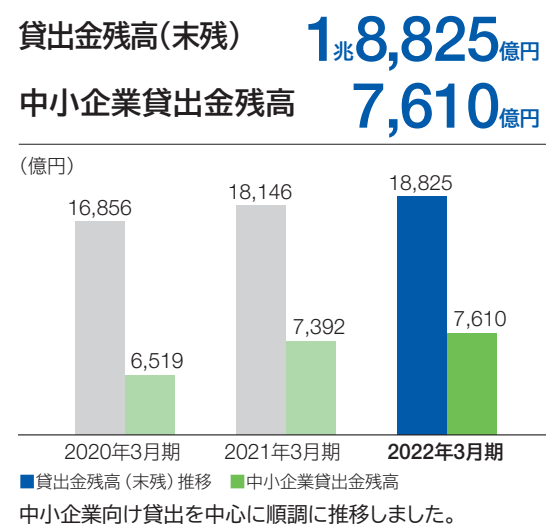
「筑波銀行は将来性のある魅力的な銀行」と思っただけよう誠心誠意尽力してまいりますので、ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも筑波銀行をお引き立てくださいますようお願い申し上げます。



将来ビジョン達成のための戦略

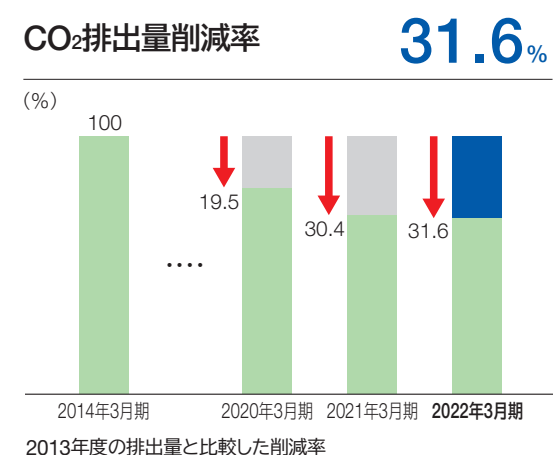
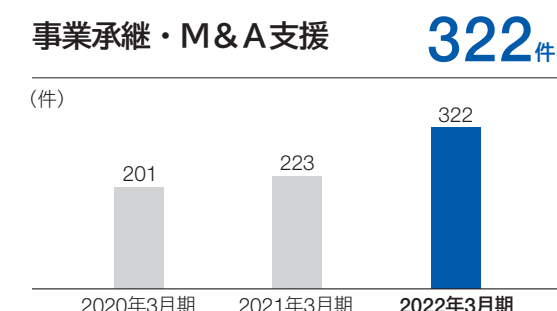
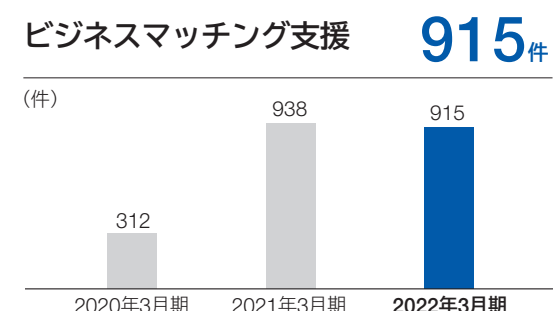
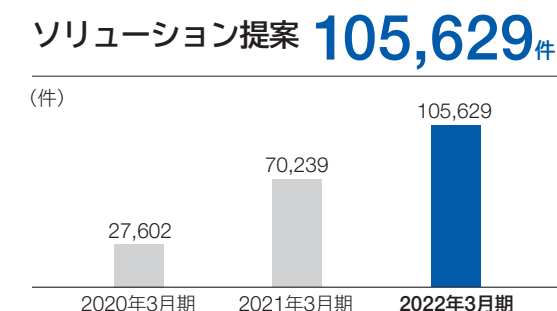
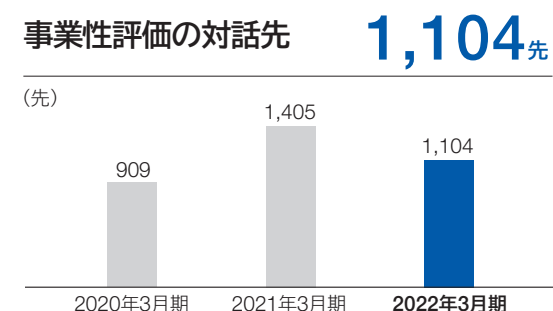
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

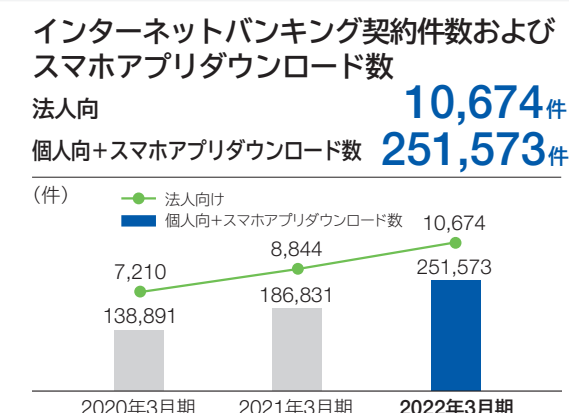


非財務ハイライト

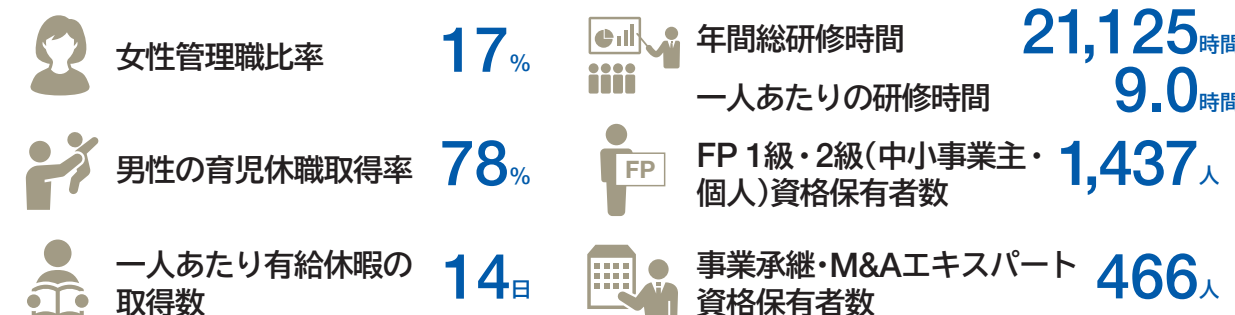
地域・お客さまとの“つながり”



新たなビジネスモデルの“つながり”

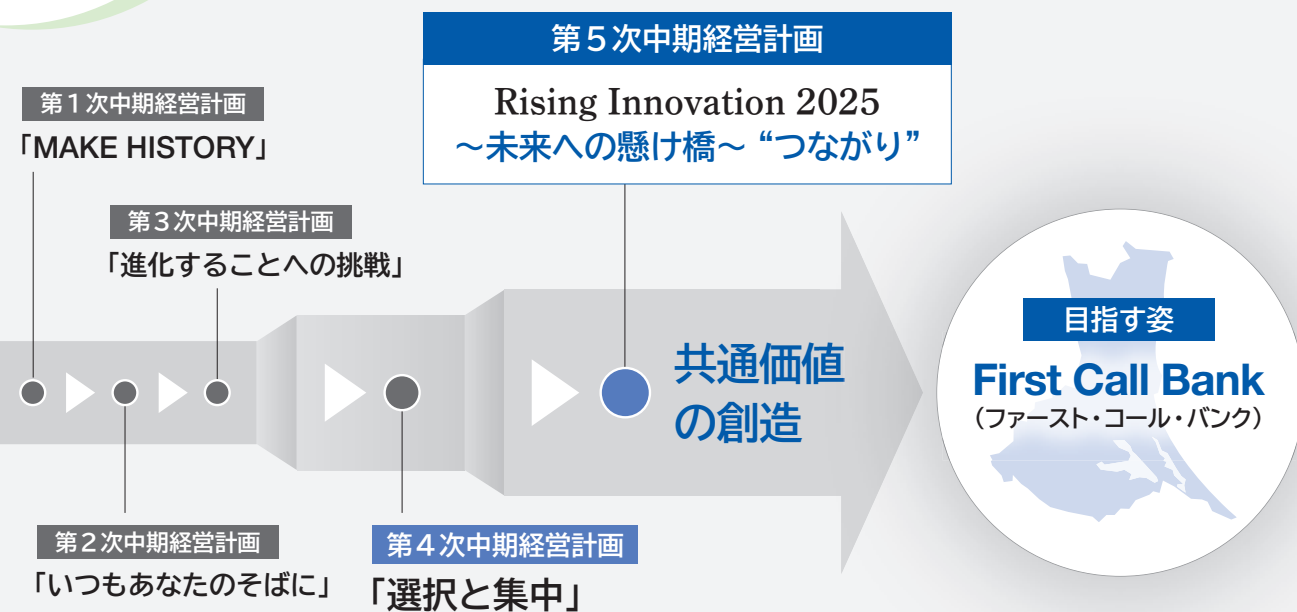


人財の“つながり”(2022年3月末)



第5次中期経営計画の概要（計画期間：2022年4月～2025年3月）

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



第4次中期経営計画の振り返り

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
サービス品質のイノベーション Rising 1	「新人事制度」導入		
	行員一人ひとりのレベルアップ		
経営資源のイノベーション Rising 2	CS・ES満足度の向上		
	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		
営業力のイノベーション Rising 3	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・預り資産フィー増強		
	コペナ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		
	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		

経営指標	コア業務純益	当期純利益	自己資本比率	ROE	コアOHR
目標	30億円以上	25億円以上	8%台	2.4%以上	5%改善
(計画スタート時) 2019年3月(実績)	18億15百万円	9億36百万円	8.42%	0.88%	93.55%
2022年3月 (実績)	58億17百万円	41億88百万円	8.92%	3.92%	12.99%改善 (80.56%)
達成可否	達成	達成	達成	達成	達成

『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組みを、第5次中期経営計画へ「つなげていく」とともに、株主さま、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次中期経営計画の概要

第5次中期経営計画 「Rising Innovation 2025」～未来への懸け橋～ “つながり”			
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 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	経営効率性の向上と 行動プロセスの新化	『人づくり』とエンゲージメント向上
	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	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「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

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

基本戦略Ⅰ 地域の課題解決やお客さまニーズへの対応

1 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います。

目標達成に向けてのKPI

中小企業貸出金残高増加額(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

2022年4月～2025年3月(計画期間累計)

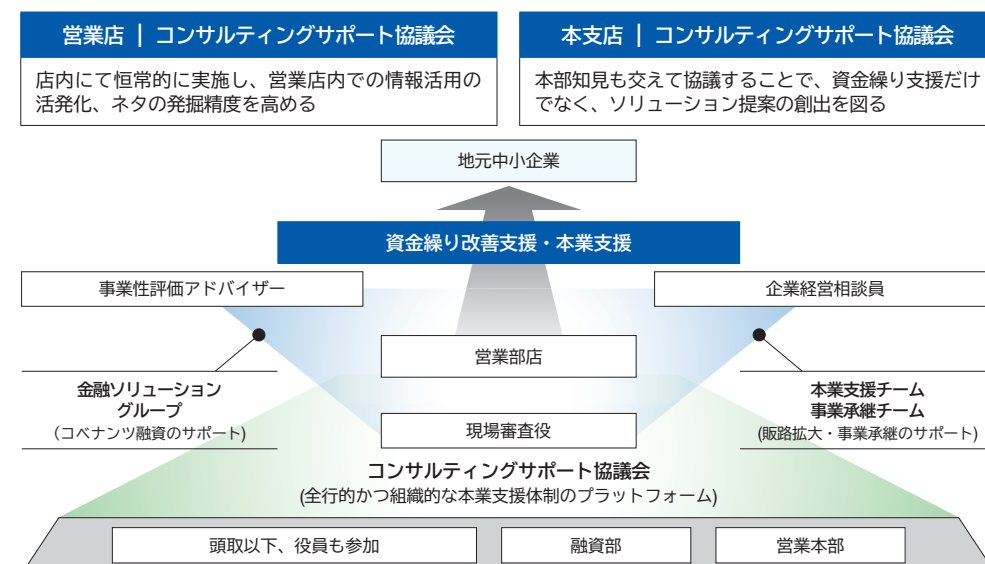
取組方針



取組体制

第4次中期経営計画で構築した全行的かつ組織的な本業支援体制のプラットフォームである「コンサルティングサポート協議会」の機能を更に強化・充実させるなかで、お客さまが抱える様々な経営課題に対する最適なソリューション提案の創出を図り、お客さまの「伴走型支援」に徹底的に取り組めます。

コンサルティングサポート協議会



重点施策

●事業性評価に基づくミドルリスク先への融資拡大

- コロナ禍による影響も鑑み、従来からのターゲット先（年商500万円～3,000万円）の中でも特に正常先を含めたアドバンテージゾーン（年商500万円～500万円）に対する融資拡大を目指します。
- リファイナンスプラン（債務の組替や返済期間の見直し等による返済負担軽減）による資金繰り支援を施策の中心に据え、当行独自のリファイナンスプラン（リファイナンスZERO）を実行していく計画です。

他行にはない当行独自のリファイナンスプラン「リファイナンスZERO」

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、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。

【対象顧客】

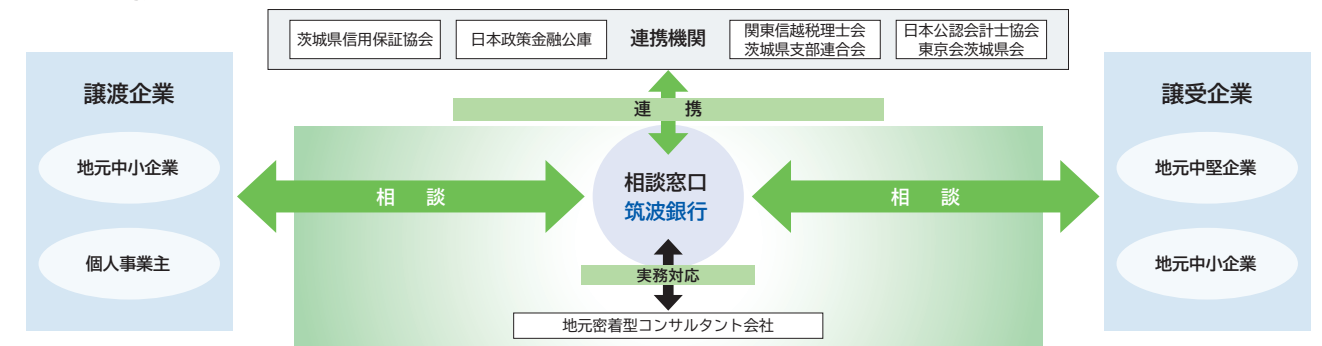
- 経営者に改善意欲があり、当行がグリップできる取引先
- 当行メイン先（準メイン・非メイン）についても事業性評価に基づき持続性が認められる取引先
- ベースコアターゲットを中心としたミドルリスク先
- ゼロゼロ融資を利用し、複数本の債務を抱え資金繰りが重くなっている先

●企業のライフステージに応じた本業支援Ⅰ

アドバンテージゾーン（年商500万円～500万円）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継続的で実現性の高い提案（販路支援、ビジネスマッチング、伴走型イノベーションなど）を実施します。

●企業のライフステージに応じた本業支援Ⅱ

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」を2022年4月に創設しました。具体的には、公的機関・民間業者と連携し、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います。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します。金融面の支援においては、茨城県信用保証協会や日本政策金融公庫との連携により、円滑な資産・債務の引継ぎをサポートします。さらに、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します。



マテリアリティテーマへの取組み

SDGs支援サービス

SDGsへの関心が高まり、環境問題や社会的課題の解決に向けた世界的な取組みが広がるなか、地域の中小企業においてもSDGsの取組みを推進することにより、企業イメージの向上や経営リスクの回避、新たな事業機会の創出につながることが期待されます。本サービスによりお客さまの企業価値の向上をサポートすることで、地域社会の持続的成長に貢献していきます。

- ①SDGs診断サービス お客さまのSDGに関わる取組状況についてヒアリングを行い、診断結果をフィードバックします。
- ②「SDGs宣言書」の作成支援 SDGs診断結果を踏まえて、重点的な取組テーマを定めた宣言書の作成支援を行います。
- ③SDGs宣言アシストローン SDGs宣言を行ったお客さまの資金調達を支援します。



基本戦略Ⅰ 地域の課題解決やお客さまニーズへの対応

2 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します。



取組方針

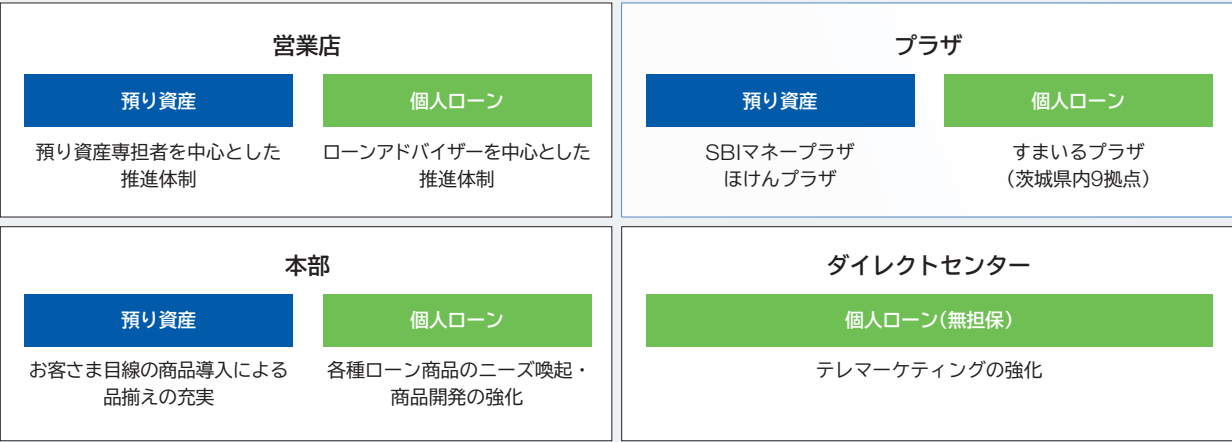
- 1 預り資産：人生100年時代に向けた安定した資産形成支援

お客さま本位の業務運営を徹底し、お客さまの中長期的な金融資産の形成を実現
- 2 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と適切な資金計画支援による安定した資金繰りの実現

取組体制

本支店一体となり、総合力でお客さまのライフイベントの実現を徹底支援します。

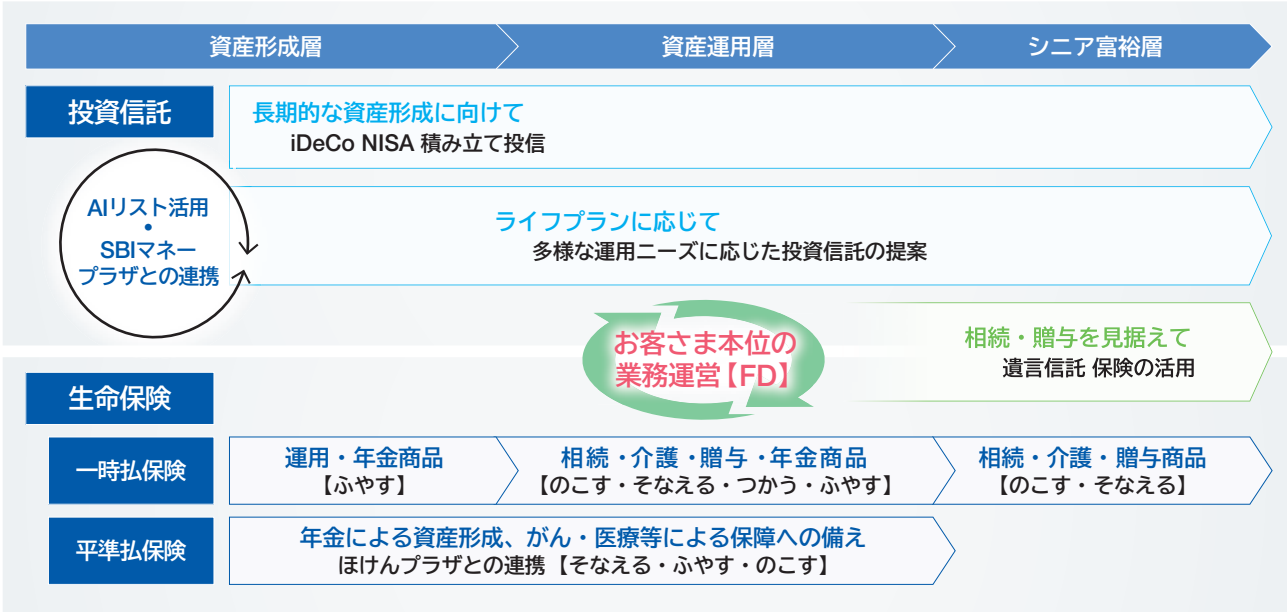


重点施策

● 預り資産

「人生100年時代に向けた安定した資産形成支援」をテーマに、お客さまのライフプランに応じた適切な商品を提案し、お客さまの中長期的な金融資産の形成をサポートします。

また、預り資産専担者の拡充などお客さま支援体制を整備し、お客さまが描くライフプランニング実現に向けたコンサルティングを実践します。



筑波銀行SBIマネープラザとの連携

- ・筑波銀行SBIマネープラザ」は多様化するお客さまの金融ニーズに対応するため、2020年6月に開設しました。
- ・銀行本体ではお応えすることができない金融商品ニーズに対しては、「筑波銀行SBIマネープラザ」と連携することにより、多様化するお客さまの金融ニーズに応えていきます。

● 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」をテーマに、対面および非対面チャネルの有効活用により、タイムリーな金融支援を実施します。

お客さまの目的に沿った住宅ローンや各種無担保ローンを提供し、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をサポートします。

<住宅ローン>

- 住宅ローン利用者専用商品「スマイルファミリーローン」
- 「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」

<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 |



マテリアリティテーマへの取組み

環境に配慮した個人ローン商品

- ZEH専用住宅ローン
社会的な環境配慮への意識の高まりを受けて注目されるエコロジカルな住宅（ZEH）の普及を通じ、お客さま、ハウスメーカーの皆さまとともに持続可能な地域社会の実現を目的とした商品で、ZEHを取得される場合、割引金利が適用されます。
- ZEV（ゼロエミッションビークル）専用マイカーローン
ZEV（ゼロエミッションビークル：走行中に排出ガスを一切出さない電気自動車や燃料電池車等）購入資金およびZEV購入に合わせてご自宅に充電設備を設置する資金等について、融資利率を年1.0%（変動金利・保証料込）でご利用いただける商品です。

基本戦略Ⅱ 経営効率性の向上と行動プロセスの新化

3 デジタルトランスフォーメーション(DX)への取組み

DXの実現を目指して、当行ではお客さまの利便性向上と業務の効率化を積極的に推進しています。ICTやFintechを活用し、お客さまがより安全、便利に当行をご利用いただけるよう諸施策に取り組んでいるほか、お客さまのDXを支援する態勢の構築に努めています。

目標達成に向けてのKPI

API連携数※

38,000件以上

ITパスポートの合格者数

450人以上

2022年4月～2025年3月(計画期間累計)
※2025年3月末時点目標

取組方針

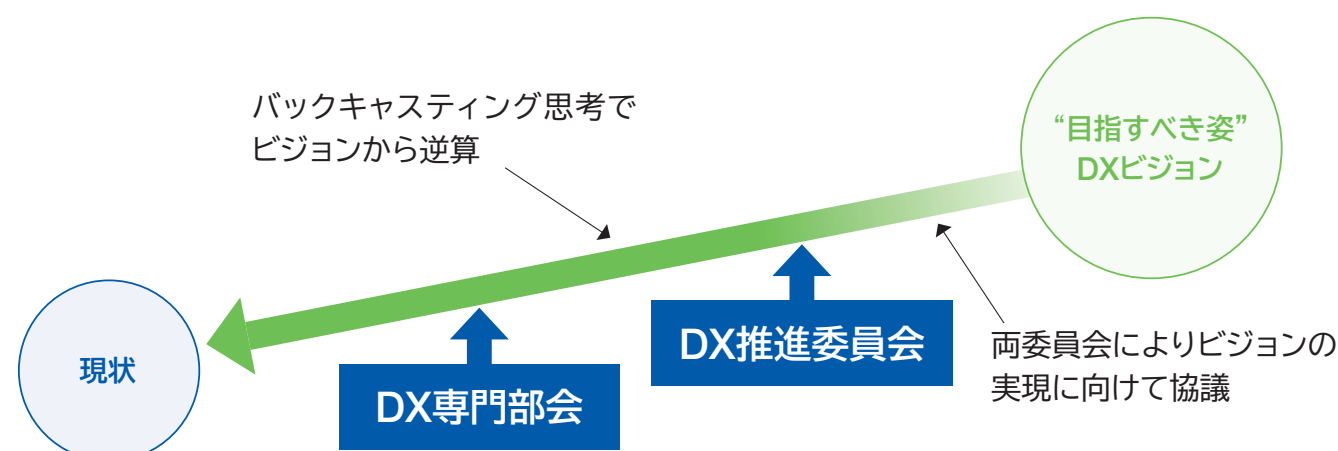
1 データドリブン経営への取組み
データドリブン経営の実現に向け、データ利活用をより一層促進し、新たな収益機会の拡大や事務作業の効率化を図ってまいります。

2 業務のデジタル化
DXを推進するうえでの“基礎”となるような施策を実施し、将来のDX施策の実効性のある導入やDXが文化として組織に定着することが可能となる状況を目指します。

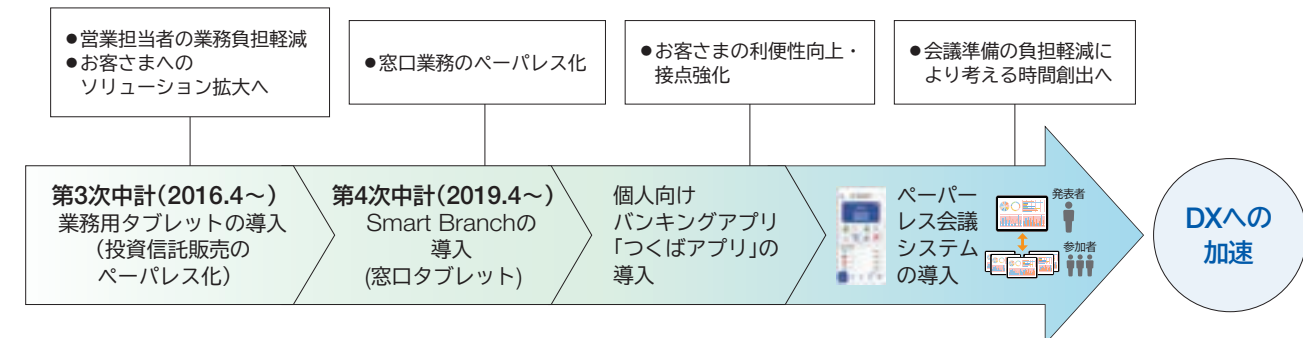
3 DX人財の育成
当行のDX戦略の実現を担う専門的知識を保有するDX人財の育成を計画かつ積極的に進めています。

取組体制

これまでのデジタル化への取組みをさらに新化させ、長期的なDX活用を見据えた組織体制で臨んでいます。



これまでのデジタル化



重点施策

●データドリブン経営への取組み

2022年4月には、銀行内の様々なデータを1か所に収集、蓄積し、ビジネスに役立つレポートの自動作成やデータ分析ができる情報系システムを導入いたしました。このシステムによりデータ利活用をより一層促進し、新たな収益機会の拡大や事務の効率化を図っていきます。

- 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

●業務のデジタル化

個人のお客さま向けバンキングアプリの導入も2021年に行いました。DXへの取組みを通じてUI/UXへ配慮したほか、API連携を起点として、DXを推進する上での基礎となるような施策を実施しています。

また、2022年4月には、現在、紙ベースで回付している稟議、報告等について電子化を行うためのワークフローシステムを導入いたしました。

これによりPC・タブレットの利用により、デスクだけでなく外出先でも決裁手続きが可能になるほか、部門間の書類送付の時間が短縮されることで、業務効率化だけでなく、意思決定の迅速化を図ることができます。

- 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
- API連携数の増強

●北関東金融機関初「DX認定事業者」に認定

2022年9月に経済産業省より「DX認定事業者」の認定を受けました。

これは、「情報処理の促進に関する法律」に基づくもので、DX戦略に向けた体制が整備されている事業者を経済産業省が認定するものです。なお、本件は北関東の金融機関で初の認定となりました。



●DX人財の育成

DX人財の育成については、戦略的業務提携を締結するSBIホールディングス㈱によるワークショップ型DXセミナーへの参加のほか、通信講座の受講、ITパスポートの合格等、全体的なDX知識のレベルアップに取り組んでいます。

マテリアリティテーマへの取組み

2022年4月より「情報系システム」の運用を開始いたしました。

情報系システムとは、これまで行内に分散していた各種データをデータウェアハウスに集約・加工・蓄積し、ユーザー(行員)がBIツール等を使用して、データ(情報)を利活用していくものです。

現時点で使用できるのは、蓄積された行内データ(情報)のみですが、将来的には外部データとの連携も視野に入れ、より高度なデータ(情報)分析に取組み、データドリブン経営の定着を目指します。

基本戦略Ⅱ 経営効率性の向上と行動プロセスの新化

4 合理化・効率化を徹底追求した生産性の向上

経営資源の「選択と集中」をさらに深化させ、
事務改革、店舗最適化、コスト削減に徹底して取り組むことで
グループ全体の生産性の向上を目指します。

目標達成に向けてのKPI

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

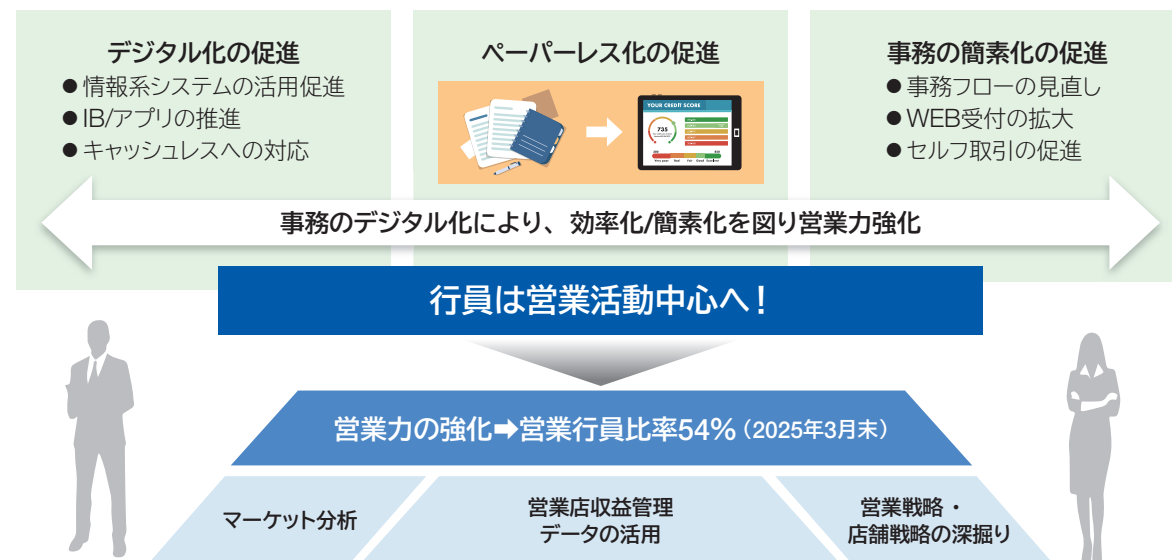
2022年4月～2025年3月（計画期間累計）
※2025年3月末時点目標

取組方針

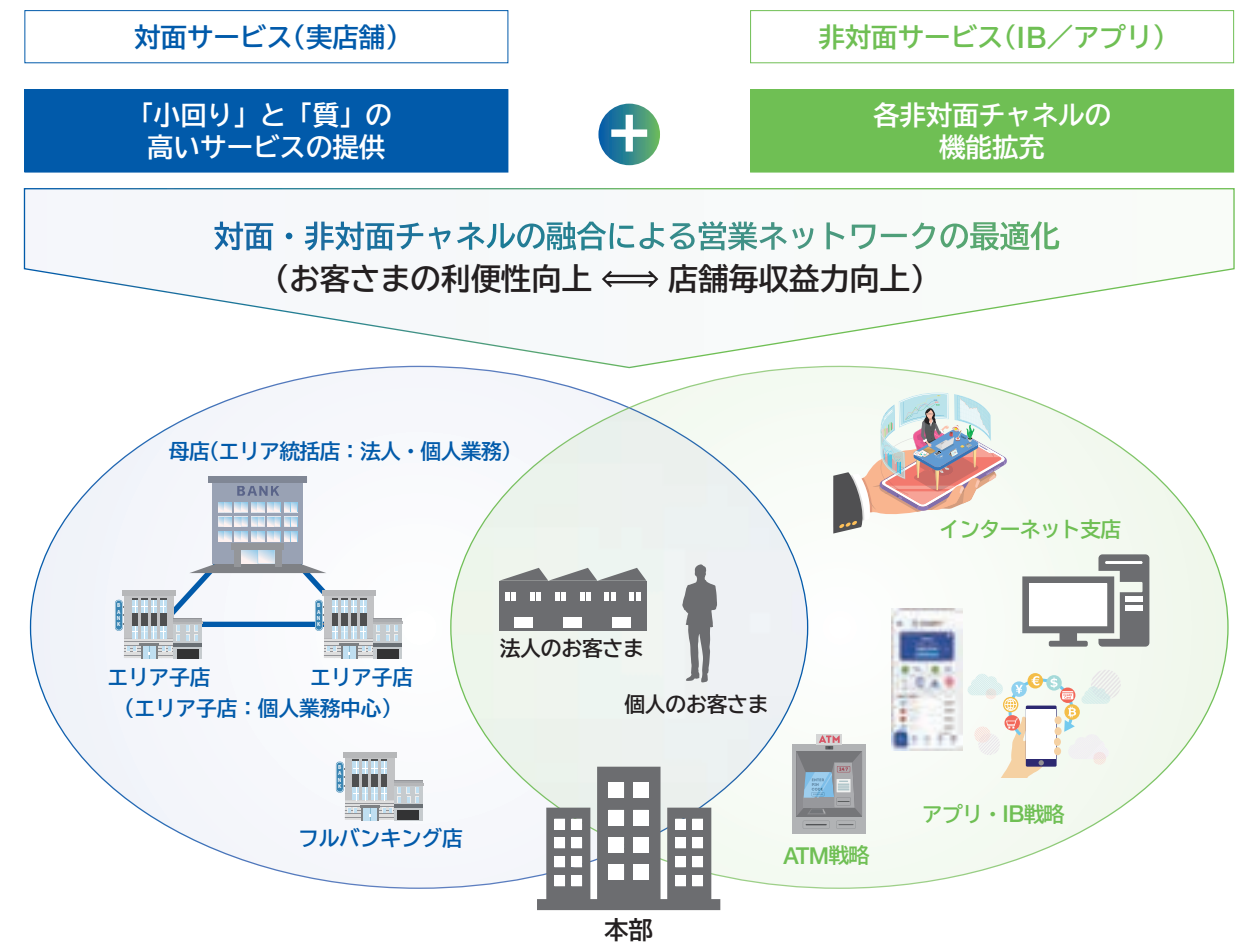
- 1 事務改革と営業力の強化**
デジタル化・ペーパーレス化・事務の簡素化をそれぞれ促進することで、業務の効率化を図り、創出した時間を営業分野へ振り分けます。
- 2 店舗ネットワークの最適化**
対面・非対面チャネルの融合およびエリア営業体制の見直し等により、お客さま利便性の向上および営業ネットワークの最適化を図ります。
- 3 人件費・物件費のコストコントロール**
費用対効果を踏まえ、経営資源を効率的に配分することにより、人件費・物件費の削減を図ります。

重点施策

●事務改革と営業力の強化

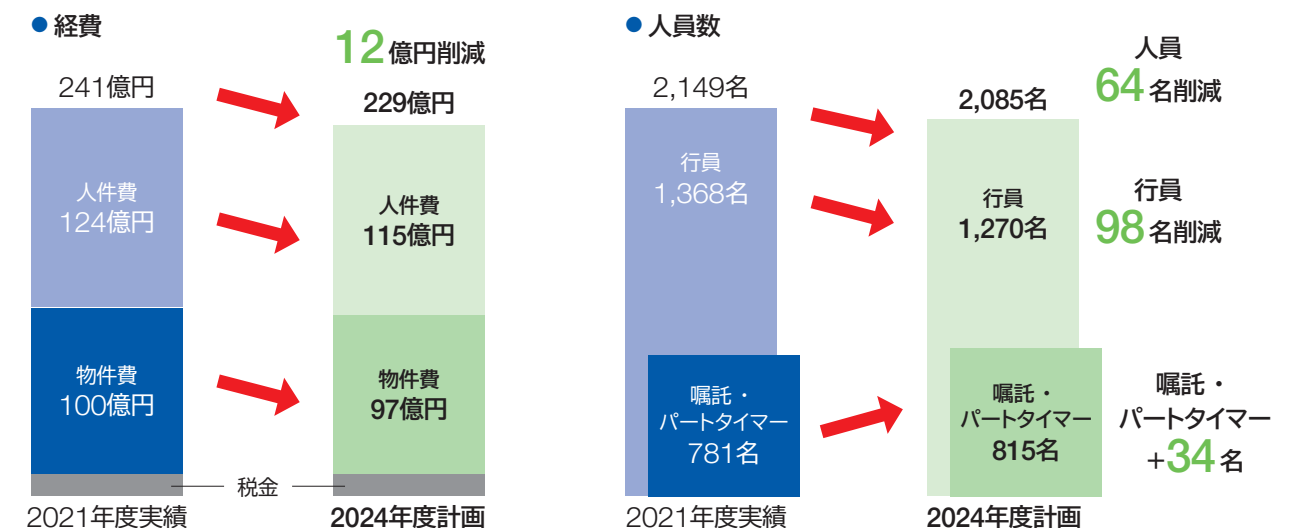


店舗ネットワークの最適化



コストコントロール(人件費・物件費)

- | | |
|---|---|
| 人件費 <ul style="list-style-type: none"> ● 人員の適正配置 <ul style="list-style-type: none"> ・事務のデジタル化（効率化/簡素化） ・事務のパートタイマー化 ・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 | 物件費 <ul style="list-style-type: none"> ●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 ●積極的なデジタル化推進 等 |
|---|---|

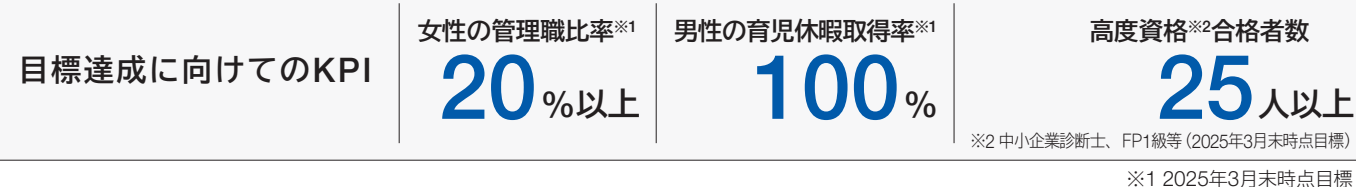


基本戦略Ⅲ『人づくり』とエンゲージメント向上

5 従業員のエンゲージメント向上への取り組み

基本的考え方

当行は、第5次中期経営計画に基づき、「個人と組織が一体となり、双方の成長に貢献しあう関係」の構築による人財の“つながり”を通じて、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いきます。



『人づくり』とエンゲージメント向上

当行を支えているのは当行で働く行員一人ひとりであり、「人財」は経営資源のなかでも最も重要であるとの考え方のもと、第5次中期経営計画においても「『人づくり』とエンゲージメント向上」を基本戦略に据え、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んでいきます。

●ダイバーシティと働きがい・働きやすさの実現

フレックスタイム制度や短時間勤務制度など柔軟な働き方が可能な環境整備を図るとともに、年齢や性別に関わらずすべての行員が自発的に活躍できる職場環境づくりを目指していきます。

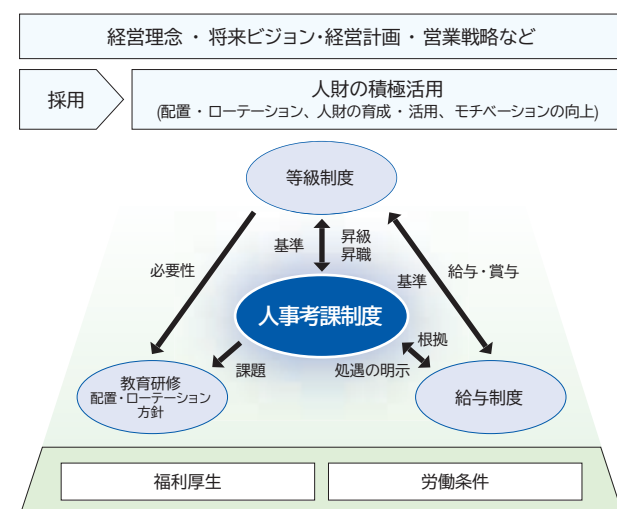
●自律的なキャリア形成・スキルアップを後押しする人財育成

お客さまのご要望や課題に応じた質の高い提案、ソリューションの提供のほか、DXの推進やM&Aなどの取り組みにあたっては、高い専門性を有する人財の育成が不可欠であり、プロフェッショナル人財の拡充に向けた取り組みとして、行内公募制度やキャリアチャレンジ制度による意欲ある行員の登用を進めるほか、高度資格の取得奨励を通じ、FP1級・中小企業診断士など専門人財の確保に努めていきます。

●能力が発揮できる人事制度

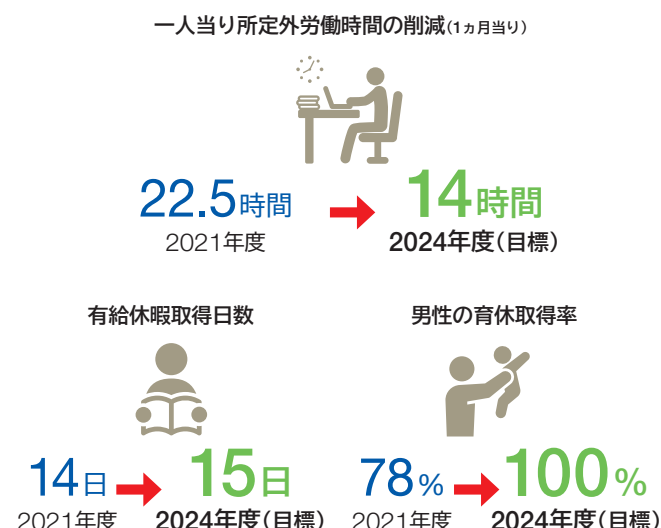
すべての行員が成長や働きがい・働きやすさを実感しながら、各人が持てる能力を十分に発揮できる制度として、2020年1月より運用しています。

人事制度の全体像



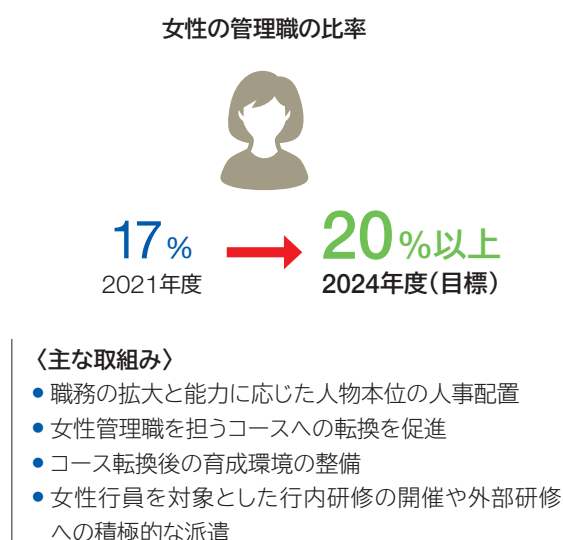
●ワークライフバランスの実現

行員の心身の健康維持やワークライフバランスの実現、長時間労働の是正等の観点から、各種有給休暇制度の導入や男性職員の育児休暇取得推進など、様々な施策に取り組んでいます。



●女性活躍推進

第5次中期経営計画では計画最終年度の女性管理職比率を20%以上としています。女性行員が能力を十分発揮し働きがいのある職場環境づくりに努めるとともに、キャリアパスの整備や実務研修の開催など、女性行員のキャリア形成を積極的に支援していきます。



●女性活躍推進プロジェクトチームの活動

様々な階層の女性行員を中心としたメンバーで構成され、女性視点でのキャリア開発に向けた環境整備などの意見吸収を行い、キャリア形成支援につなげています。

●研修・セミナーの実施

女性を対象としたキャリアアップ・マネジメント研修や女性営業行員を対象とした意見交換・情報交換会を実施することで、スキルとモチベーションを高める取り組みを行っています。

●子育てママミーティングの活動

育児休職者を対象として、復職に向けた準備や育児・健康に関する相談など、健康相談室の保健師や先輩ママ(復職者)によるアドバイスを実施しています。

働きやすい職場づくりに向けた取り組み

●多様な働き方の導入

多様化する職員のライフスタイルに合わせた柔軟な働き方を導入しています。(フレックスタイム制度・短時間勤務制度・在宅勤務制度・育児介護短時間勤務制度など)

●ビジネスカジュアルの導入

勤務時間の服装についてビジネスカジュアルを可能とし、服装の自由度を高めることで職員の自主性や多様性を尊重する働きやすい職場環境づくりに努めています。

●外部評価

●「プラチナくるみん」認定

2015年9月認定



●「健康経営優良法人」認定

2022年3月認定
(2018年初回認定、以降5年連続認定)



TOPICS

トップミーティング ～Tone at the top～ による行員との対話

頭取と行員との意見交換を通じて現場の生の声を経営に反映させることを目的に「トップミーティング」を定期的に開催しています。

経営陣の考え方や姿勢を肌で感じてもらうことで、経営陣と行員の率直な意見交換を行う場を設けるとともに、業務を遂行するうえでの悩みや疑問等に経営陣が直接答えることで、行員のモチベーション向上に寄与しています。



お客さま満足度向上への取組み

お客さまの“笑顔”のためにサービス品質をさらに高め、「お客さま満足度の向上」に全力で取組みます。



お客さま本位の業務運営に関する取組方針

当行は、経営理念及び経営姿勢に基づき、「お客さま本位の業務運営に関する取組方針」を定め、全役職員が真のコンサルティング営業の実践に取組むとともに、定期的の方針の見直しを図りながら、より質の高いサービスの提案に努めています。

また、お客さま本位の業務運営に向けた具体的な行動指針である「アクションプラン※」をホームページにて公表し、ライフステージに応じたお客さまの資産形成・資産運用をサポートしています。

アクションプラン

- 1 お客さまの最善の利益の追求
- 2 お客さまにふさわしいサービスの提供
- 3 手数料の明確化、重要な情報の分かりやすい提供
- 4 利益相反の適切な管理
- 5 従業員に対する適切な動機づけの枠組み等

※詳しくは当行のHPをご覧ください。

<https://www.tsukubabank.co.jp/fiduciaryduty/>



お客さま満足度アンケートの実施と取組み

当行では、お客さま満足度向上に向けた取組みの一環として、「お客さま満足度アンケート」を継続的に実施しています。法人・個人それぞれのお客さまを対象に、当行サービス等への満足度について、「担当者のスキル」「担当者の接遇態度」「当行への要望および意見」等のアンケートを実施しています。

アンケートの結果は、経営会議で共有し、評価いただいた項目の一層の強化と、課題として抽出した項目の改善に向け、本部と営業店が一体となって取組んでおり、法人・個人ともにお客さま満足度は年々向上しています。

お客さまの声を活かすしくみ

当行では、お客さまの声を集約し、銀行経営や業務運営に反映させるため、営業戦略室にCS推進部門を設置しています。営業戦略室では営業店窓口や本部に寄せられた「お客さまの声」を収集・分析し、毎月経営会議に報告するとともに、各部署で情報を共有することにより、商品・サービスの改善に繋げています。2021年度1年間に寄せられたお客さまの声は517件にのぼります。また、以下の取組みにより、日々お客さまサービスの向上に努めています。

● 接遇・マナーレベルアップ運動（通年で実施）

2022年度テーマ「お客さまの心に寄り添いお客さまの良き相談相手になろう!」

● マナー向上委員会（年6回開催）

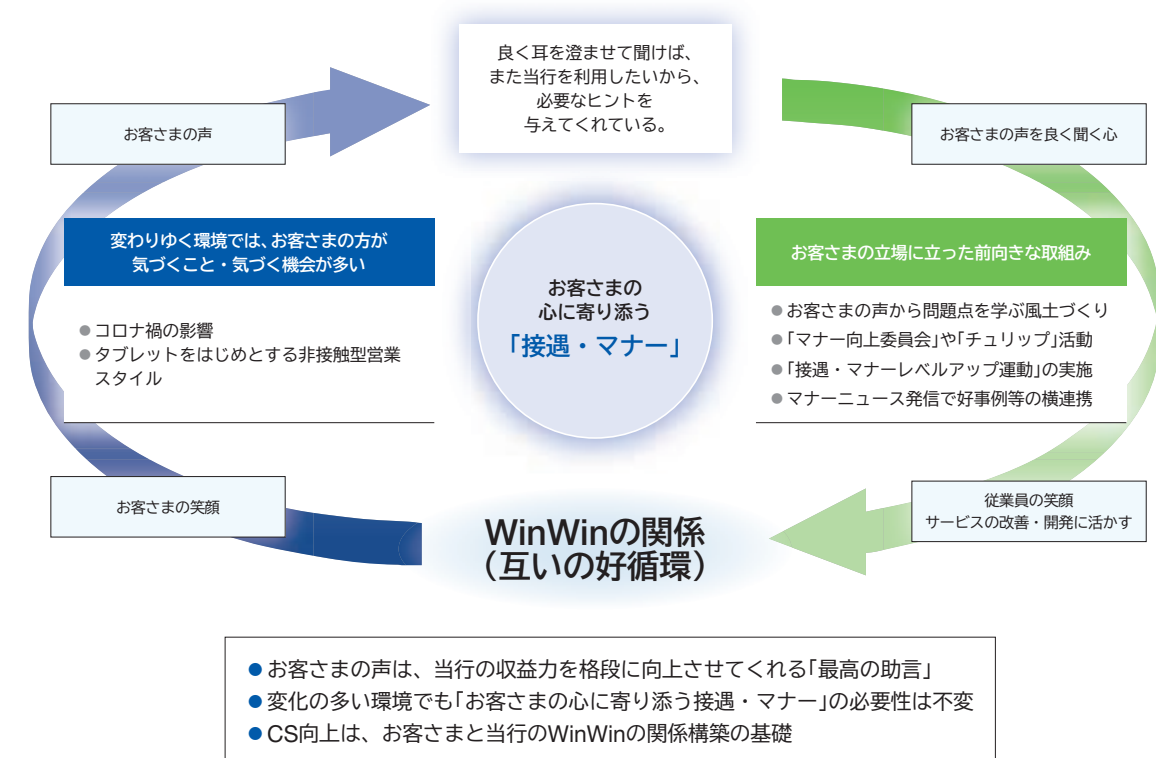
マナー向上のための施策の検討・実施、その他マナー向上に関する事項について協議

● チュリップ会議（年4回開催）

マナー向上委員会の下部組織として、リーダーシップを発揮できる若手女性行員10名で構成、女性の視点から接遇・マナー向上活動の実施

● 接遇スキルアップ研修（不定期開催）

電話応待、窓口応待（ロビースタッフ対象）の基本動作・接遇スキルを向上



マナー向上委員会による「お客さま満足度向上」に向けた取組み

● お客さまに信頼され、存在感のある銀行を目指していくうえで必要とされる全職員のマナー向上と、マナーに対する意識改革を行っていくための施策を組織的かつ継続して展開していくことを目的として、「マナー向上委員会」を営業戦略室に設置しています。

● 本委員会では、「お客さまの笑顔のためにマナー向上中!」をスローガンとして掲げ、「接遇・マナーレベルアップ運動」を展開しています。2022年度は「お客さまの心に寄り添い、お客さまの良き相談相手になろう」をテーマに全営業店で積極的にマナー向上に取り組んでいます。





TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への取組み

2021年8月30日、当行はTCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース※) 提言への賛同を表明しました。

近年、世界において異常気象や自然災害による被害が甚大化しており、当行が基盤としている茨城県においても2015年9月の「関東・東北豪雨」、2019年10月の「台風第19号」による被害など、大きな自然災害が続いており、気候変動による被害が地域経済に対して大きな課題となっています。こうした状況を踏まえ、気候変動が地域のお客さまや当行に与えるリスクを想定しながら、脱炭素化に向けた対応を積極的に進めるために、継続した情報開示の充実に努めていきます。

※TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)
2015年、G20の財務大臣、中央銀行総裁からの要請を受け、金融安定理事会(FSB)が設立した民間主導による気候関連財務情報の開示に関するタスクフォース

ガバナンス

会議・組織等

SDGs推進委員会の設置	頭取を委員長とするSDGs推進委員会を設置。四半期毎に開催し、気候変動を含む環境・社会・ガバナンス等のSDGs推進施策の検討および協議を行っています。また毎月、タスクフォース会議を開催し、特に強化すべき内容を協議し、SDGs推進委員会に上程しています。
取締役会による監督	SDGs推進委員会における議論について、常務会を経て定期的に取締役会に報告を行っています。具体例としては、サステナブルファイナンス目標設定の議案の際、取締役より「どのように営業店に周知していくのか」、「お客さまにどのように提案していくのか」等の意見が寄せられています。

ガバナンス体制



戦略

当行は、2019年4月に「筑波銀行SDGs宣言」を策定・宣言し、「SDGs推進プロジェクト『あゆみ』」において、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に向けて取り組んでいます。これまでの取組みの経験を活かし、気候変動等を含む『環境保全』を重要な経営課題として位置付けて、機会およびリスクの両面から、地域社会の持続的成長に貢献する取組みを進めていきます。

気候変動に伴う重要なリスクと機会

気候関連に伴うリスクと機会に関して、短期(5年)、中期(10年)、長期(30年)の時間軸で定性的に分析を行っています。

リスク	気候変動リスクとして、【物理的リスク】と【移行リスク】を認識しています。
物理的リスク	●気候変動に起因する近年の自然災害の増加、規模拡大などに伴う取引先の資産の毀損により、当行与信ポートフォリオにおける信用リスクの増加。(短期～長期) ●当行拠点の被災による建物、設備等の損害や営業停止などに伴うコストの増加。(オペレーショナル・リスク)(短期～長期)
移行リスク	●低炭素経済への移行に伴う気候変動政策や規制強化、技術革新等が取引先の事業や財務状況に影響を与えることによる当行与信ポートフォリオにおける信用リスクの増加。(中期～長期) ●当行の環境への取組みが劣後することによる当行の企業評価の低下やそれに伴うコストの増加。(短期～長期)

※気候変動リスクについては、シナリオ分析を通じて、当行の財務に与える影響の分析を実施してまいります。

機会	持続可能な社会への貢献がますます求められるなか、気候変動関連ビジネスの市場規模拡大が期待されます。当行はお客さまの低炭素社会への移行をファイナンスの側面だけでなく、ビジネスマッチングの側面においても積極的に支援し、環境負荷低減に貢献していきます。(短期～長期) また物理的リスクに対しても、お客さまの防災設備への対応や、BCP計画策定支援等のビジネスマッチングを通して、積極的に支援していきます。(短期～長期)
----	---

シナリオ分析

事業における気候変動の影響を具体的に把握するため、代表的な気候変動シナリオのもと、2050年までのシナリオ分析を実施しました。

なお、以下の分析結果は、一定の前提を置いた試算であることから、引き続きシナリオ分析等の向上および精緻化に努めていきます。

●物理的リスク

- 物理的リスクについては、異常気象の増加や被害の甚大化を受けて、大規模な洪水が発生した場合に、当行不動産担保が毀損することで発生する信用コスト増加額を推計しました。
- 当行が営業基盤とする茨城県では、2015年9月の「関東・東北豪雨」、2019年10月の「台風19号」により大きな被害を受けたことから、国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)2℃・4℃シナリオ下における将来的な洪水リスクを対象とした分析を実施しました。
- 具体的には、100年に1度規模の洪水(計画規模洪水)の発生確率が、2100年までに2℃シナリオで2倍、4℃シナリオで4倍まで上昇するときに、2050年までに発生が見込まれる信用コスト増加額累計を推計しました。

●物理的リスクに関する分析結果

シナリオ	IPCCの「RCP2.6シナリオ」(2℃シナリオ) 及び「RCP8.5シナリオ」(4℃シナリオ) 2050年までに100年に1度規模の洪水(計画規模洪水)が発生
対象地域	茨城県全域を中心とした当行営業地域 国交省「重ねるハザードマップ」より対象物件の浸水深を計測、建物損失割合を算出
分析対象先	不動産担保徴求先 2,233先(住宅ローン等を除く事業性貸出先の建物物件のみ)
指標	不動産担保(物件) 毀損時における信用コスト増加額
分析結果	「RCP2.6シナリオ」(2℃シナリオ)：2050年までの累計でおよそ1.5億円の信用コスト増加 「RCP8.5シナリオ」(4℃シナリオ)：2050年までの累計でおよそ4.5億円の信用コスト増加

【参考】リスク分析で対象とした茨城県近郊の主要河川



出典：ハザードマップポータルサイト
(主要河川、茨城県県境(破線)、
凡例は当行が追加記載)

- 移行リスク
 - 移行リスクについては、国際エネルギー機関（IEA）が公表しているWorld Energy Outlookレポートの持続可能開発シナリオ（SDS）下で分析を行いました。
 - 財務データが取得可能である法人先を分析対象とし、各社が公表している温暖化ガス排出量（GHG排出量）、または、各社の燃料費等の財務データから簡易的に測定したGHG排出量をもとに、SDSの炭素税シナリオのみを反映した将来の財務への影響を試算、その結果、発生が見込まれる信用コスト増加額を推計しました。

●移行リスクに関する分析結果

シナリオ	IEAによるSDSシナリオ 2050年に平均気温の上昇を2℃以下に抑制するためには、炭素税が2030年で100米ドル、2040年で140米ドルであることが必要。
分析対象先	財務データが取得可能である法人先のうち、GHG排出量が多いと推測される業種（鉄鋼、エネルギー、運輸など）862先
分析期間	2050年まで
分析結果	2050年までの累積でおよそ60億円の信用コスト増加

炭素関連資産

当行の与信残高に占める炭素関連資産（電力、ガス、エネルギー等）の割合は1.02％（2021年3月末）であり、炭素関連資産については影響の分析に努めていきます。

※GICS（世界産業分類基準）における「エネルギー」「ユーティリティ」が対象。但し、水道、独立発電事業者、再エネ事業者は除く。

リスク管理

当行では、気候変動対策および持続可能な成長の観点から、クレジットポリシーと照らし、環境や社会に対し影響を与える可能性がある融資について取り上げの可否を判断していきます。

また、業務上発生するリスクに関して「統合的リスク管理方針」のもと、適切なリスク管理・運営を行っています。気候変動に伴うこうしたリスクについても、統合的リスク管理の枠組みで管理する体制の構築に努めていきます。

「環境・社会に配慮した投融資方針」の制定について

当行では、ESG（環境・社会・ガバナンス）に配慮し、脱炭素社会の実現に向けた再生可能エネルギー事業等の気候変動リスクを低減する取組みや森林資源の保護等の生物多様性の保全に向けた取組み等、持続可能な環境および社会の実現に資する事業を積極的に支援しています。

環境・社会に対する重大な負の影響を与える可能性が高い、以下に該当する企業については、原則、投融資を行いません。	
非人道的な兵器開発製造を行う事業者	投融資を行いません。
人身売買等の人権侵害や強制労働に 関与する事業者	パーム油開発事業者については、国際認証等の取得状況や先住民現地社会とのトラブル等を十分に考慮していきます。
石炭火力発電所の新規建設事業	例外的な取組みを検討する場合には、国のエネルギー政策に沿っており、かつ環境負荷を考慮した厳格な基準を満たす事業については、個別案件毎の特性等を勘案のうえ慎重に対応いたします。なお、炭素回収等の環境に配慮した先進技術については、温室効果ガス排出量の削減へ向けた取組みとして支援してまいります。

指標と目標

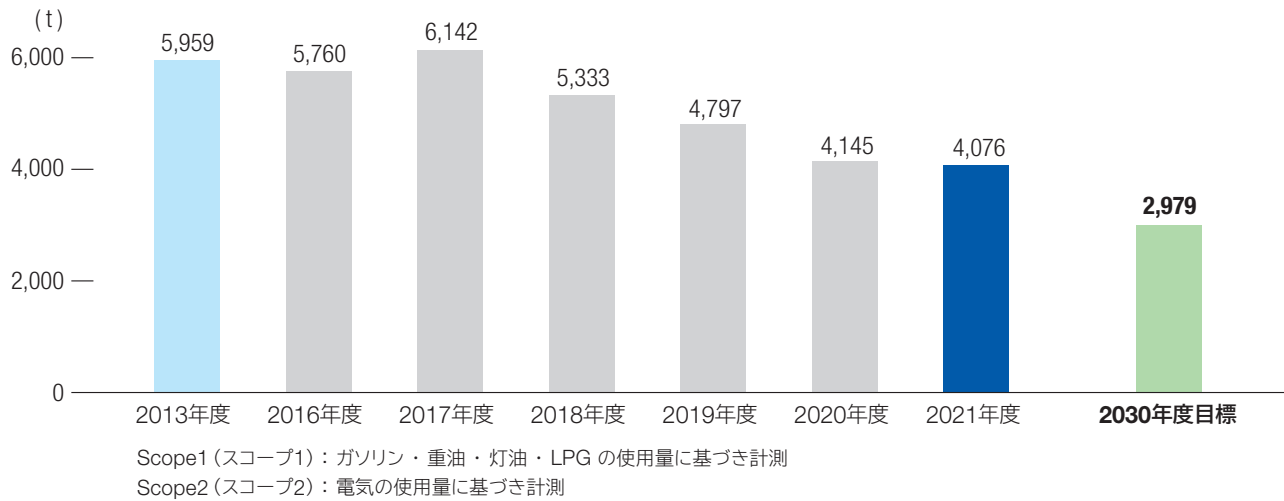
CO₂排出量の削減

当行は、2013年度を基準に2030年度の温室効果ガス（CO₂排出量）削減目標を△50％に設定し、地球温暖化防止への取組みを実施しています。

※省エネ法の対象範囲の排出量で算定しています。

削減目標	2030年度排出量目標△50％（2013年度を基準）
------	----------------------------

●CO₂排出量の推移



サステナブルファイナンス

実行目標額	3,000億円
対象となる期間	2022年4月～2031年3月（9年間）
対象	持続可能な社会の実現に向けたお客さまのESG（環境・社会・ガバナンス）、SDGsへの取組みを支援するための投融資とします。

●対象商品

環境分野	グリーンローン・ボンド、再生可能エネルギーに関する投融資等
社会分野	SDGs私募債、社会課題に対応した投融資等
その他	サステナビリティ・リンク・ローン、※SDGs宣言アシストローン等 ポジティブ・インパクト・ファイナンス

※お客さまのSDGsへの取組みを支援する融資

気候変動への対応（TCFD提言への取組み）については、MS&ADインターリスク総研株式会社のご助言をいただき作成しています。

地域社会への取組み

基本的な考え方

当行は、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、地域になくてはならない銀行として、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、その解決を支援し、豊かな地域社会の実現に貢献しています。

地球環境に配慮した活動

累計植樹本数
505本
取組み実績 (2012～2022)

森林保全への取組み「筑波銀行あゆみの森」

当行は美しい健全な森林を次世代へ引き継いでいくために毎年、新入行員と頭取ならびに役員による記念植樹や下草刈りを「筑波銀行あゆみの森」(つくば市六斗)において実施するなど、森林保全活動に取組んでいます。



「筑波銀行あゆみの森」つくば市

地方創生の更なる推進

地域活性化DMO推進事業への協力

当行はかすみがうら市と連携し、地域活性化DMO※『かすみがうら未来づくりカンパニー』に出資し、その運営を継続して支援しています。サイクリング事業を核とし、地域商社機能を含めた様々な事業を展開しており、ECサイトの支援、商品のブラッシュアップ支援等を実施しています。

また地域に眠る貴重な資産である古民家を地域拠点として活用するため、茨城県ブランド向上事業における古民家改修第1号物件として、2020年7月に「ゲストハウス古民家江口屋」を協働でオープンしました。

※ DMOとは…地域にある観光資源(食・自然・歴史・文化等)に精通し、観光地のPR、マーケティング、商品開発の活動を通じて観光地の魅力を高め、地域経済の活性化を目的とした法人

スポーツ事業への協力

筑波銀行『あゆみ』杯・茨城県学童軟式野球大会の開催

スポーツの振興を通じて、未来を担う小学生の健全育成と地域に暮らす人々の豊かな社会の実現に向け、2012年の第1回開催より2021年までで計10回開催しています。(延べ208チーム、3,744人参加)



筑波銀行「あゆみ杯」の様子

金融教育への取組み

全国高校生金融経済クイズ選手権「エコノミクス甲子園」茨城大会の開催

高校生が楽しみながら金融経済に興味を持ち、将来社会人として必要な経済知識を学ばきっかけを提供するため、「エコノミクス甲子園」茨城大会を開催しています。「エコノミクス甲子園」は、2012年より毎年開催しており、県内から多くの高校生が集結し、金融経済知識を競い合っています。

2021年度は、新型コロナウイルス感染拡大の状況を踏まえ、参加生徒の安全・健康面を考慮しオンライン開催としました。(延べ333チーム、665人参加)



「エコノミクス甲子園」オンラインでの熱戦(全国大会)

株主・投資家とのエンゲージメント

基本的な考え方

当行は、「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。」という経営理念のもと、お客さま、株主・投資家、地域社会等のステークホルダーの皆さまの信頼・評価を高めるため、関係法令等を遵守するとともに、財務情報や非財務情報について、「適時開示管理規程」に基づき、適時、公平かつ適正な情報開示を行っています。

株主総会

株主総会は株式会社の最高意思決定機関であり、会社法に基づき毎年開催しています。また、株主さまとの建設的な対話を図る貴重な場として捉え、意見交換が活発になされるよう対応しています。なお、近年は新型コロナウイルス感染防止の観点から、感染防止対策を徹底したうえで開催しています。

IR活動

IR活動は、投資家の皆さまに対して経営情報等を説明し、企業価値の向上、株主さまやお取引先との信頼関係を構築するとともに、安定株主の確保を目的に開催してきました。

例年は、東京で機関投資家の皆さまを対象にした決算説明会を実施するとともに、当行の主要な営業基盤である茨城県内においては、個人投資家の皆さまを中心とした会社説明会も開催しています。

2022年3月期については、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、会社説明会等の開催を見送り、当行ホームページにおいて頭取による決算説明動画を配信しました。



決算説明会の動画配信

株主還元の状況

当行は、経営の健全性を確保するため、内部留保の充実による財務体質の強化を図り、銀行業の継続に必要な十分な自己資本の水準を保持するとともに、利益の状況や経営環境等を勘案しつつ、安定的な配当を実施することを基本方針としています。

2022年3月期につきましては、1株あたり期末配当金を5円(年間配当5円)とさせていただきます。

IR情報・ツール

決算情報や当行の取組みについて、ディスクロージャー誌の発行、東京証券取引所への適時開示および各種ニュースリリースのホームページへのタイムリーな掲載などにより、積極的な情報開示に努めています。

今後も多くの株主さま、投資家の皆さまから積極的にご意見等を賜り、経営に活かしていきます。



当行ホームページIRサイト

基本的な考え方

当行は、「経営理念」、「経営ビジョン」に基づき、社会からの揺るぎない信頼を確立するためにコーポレート・ガバナンスの充実に努めるとともに、次の6つの基本的な考え方に沿って、より実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の整備を図っています。

- 1

当行は、株主の権利を尊重し、株主が権利を適切に行使することができる環境の整備と、株主の実質的な平等性の確保に取り組む。
- 2

当行は、株主、お客さま、従業員、地域社会等の幅広いステークホルダーとの適切な協働に努め、健全な事業活動を尊重する企業文化・風土の醸成に努める。
- 3

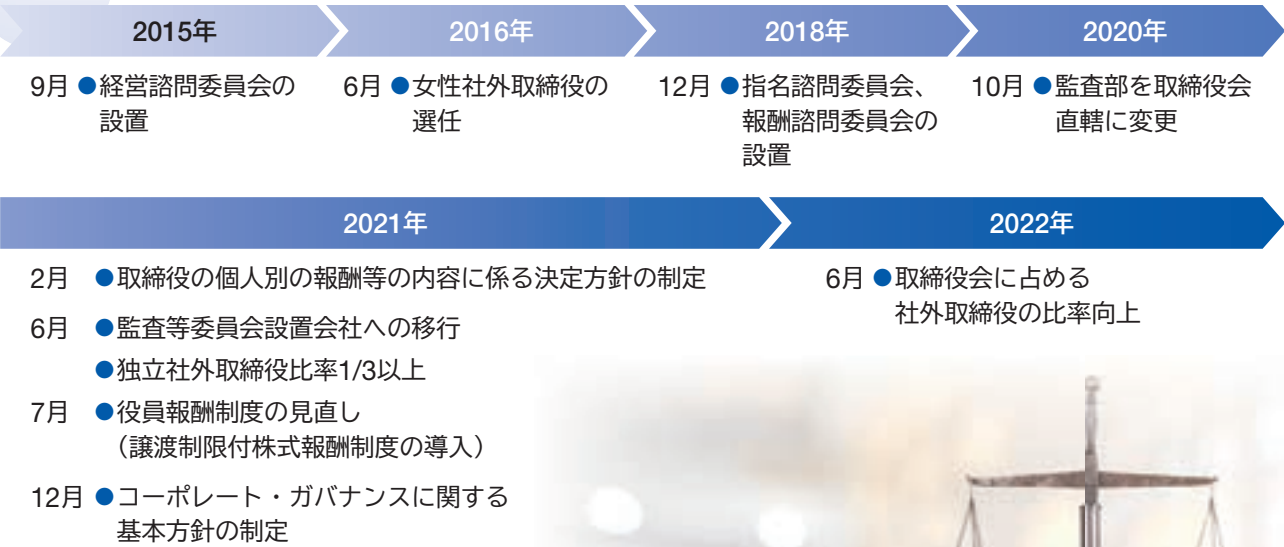
当行は、非財務情報を含む会社情報の適切な開示と、企業経営の透明性の確保に努める。
- 4

当行は、取締役会および監査等委員会が株主に対する受託者責任を認識し、当行の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るとともに、業務執行の監督および監査の実効性確保に努める。
- 5

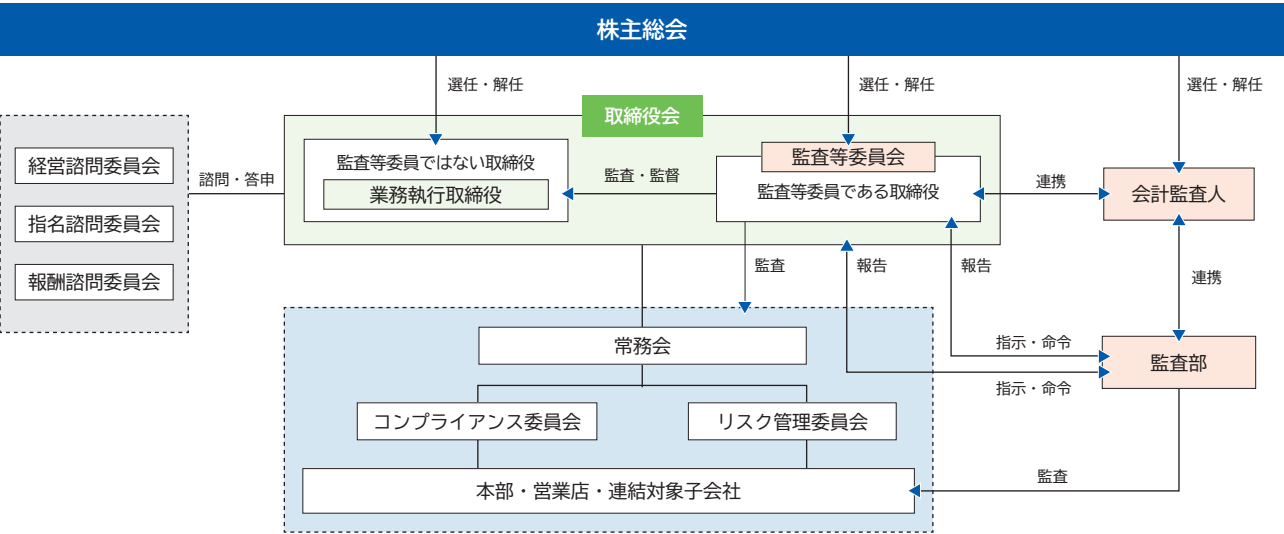
当行は、社外取締役を構成員とした任意の委員会を活用するなど、社外の視点に基づく意見・提言を取り入れる体制とすることにより、取締役会における業務執行の意思決定機能や監督機能の実効性強化を図る。
- 6

当行は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、株主との建設的な対話を行う。

ガバナンス強化の沿革



コーポレート・ガバナンス体制



主な機関等の内容

取締役会

取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）9名（うち社外取締役1名）、監査等委員である取締役5名（うち社外取締役4名）の計14名で構成されています。取締役会は毎月1回以上開催しており、会社法に定める「会社の業務の執行の決定」、「取締役の職務の執行の監督」、「代表取締役の選定および解職」等を行うことを目的とし、法令および定款に定める事項のほか、当行の重要な業務執行を決定しています。20回開催（2022年3月期）

また、当行は取締役会の諮問機関として、任意の委員会である経営諮問委員会、指名諮問委員会ならびに報酬諮問委員会を設置しています。各諮問委員会のメンバー構成は、独立性・客観性を担保するため全員が独立社外取締役であり、互選により選出された者を議長としています。各委員会の目的等は以下のとおりです。

● 経営諮問委員会

経営諮問委員会は、社外取締役と経営陣との連携強化・情報交換・認識共有を図るとともに、経営上重要な事項の決定に際し独立性・客観性を担保するため、同意・意見具申等適切な関与・助言を受けることにより、公正かつ透明性の高い手続を確立することを目的としています。4回開催（2022年3月期）

● 指名諮問委員会・報酬諮問委員会

指名諮問委員会は、経営陣幹部の選解任および取締役の指名に関して、報酬諮問委員会は、取締役の報酬制度ならびに具体的な報酬額に関して、それぞれ恣意的な判断がなされることを防止するとともに、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、独立社外取締役が適切な関与・助言を行うことで、客

観性・透明性の高い手続を確立することを目的としています。それぞれ1回開催（2022年3月期）

監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員である取締役5名（うち社外取締役4名）で構成されており、原則として毎月1回開催しています。

監査等委員である取締役は、取締役会、常務会、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会など重要な会議に出席し提言・助言を行うほか、代表取締役と定期的な会合を持ち、監査上の課題等について意見交換を行うなど、取締役の職務執行を適正に監査します。また、監査等委員会は、法令および監査等委員会規程等に定める権限を有するほか、監査に関する重要な事項についての報告を受け、協議・決議を行います。監査等委員会設置後13回開催（2021年6月～2022年3月）

常務会

常務会は頭取、副頭取、専務取締役および常務取締役で構成されています。常務会は原則として毎週1回開催し、取締役会の下位機関として、取締役会に付議すべき事項の審議や常務会に委任された事項についての決定を行っています。60回開催（2022年3月期）

コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は、頭取、副頭取、専務取締役、常務取締役、リスク統括部担当役員、取締役、本部各部長、本店営業部長で構成されています。銀行業務の社会的、公共的使命を踏まえ、社会的規範にもとること

のないよう、法令やルールに則った厳格な業務運営ならびに経営の透明性の確保を図ることを目的として、原則として2か月毎に開催しています。**6回開催（2022年3月期）**

リスク管理委員会

リスク管理委員会は、会長、頭取、副頭取、専務取締役、常務取締役、リスク統括部担当役員、取締役、事務本部長、営業本部長、総合企画部長、リスク統括部長、ビジネスソリューション部長、リテールソリューション部長、

実効性評価の取組み

当行は、取締役会全体が適切に機能しているかを検証し、その結果を踏まえ問題点の改善や強みの強化等の適切な措置を講じていくという継続的なプロセスにより、取締役会全体の機能向上を図ることを目的として、取締役会の実効性に関する分析・評価を実施しています。

実効性評価においては、すべての取締役を対象に無記名方式のアンケートを実施し、その結果を分析・評価したうえで、全員が独立社外役員から構成される経営諮問委員会にて協議しています。また、経営諮問委員会での協議内容を踏まえて取締役会へ報告し、取締役会における更なるガバナンス機能の向上につなげています。

役員報酬

当行の取締役の報酬は、年度業績を踏まえつつ同業他社および他業態の役員報酬等も勘案した報酬体系とし、各取締役の報酬の決定に際しては、役職を踏まえて報酬案を経営陣幹部が作成し、取締役会の諮問機関として設置している社外役員で構成される報酬諮問委員会の意見を最大限尊重したうえで、適正な水準とすることを基本方針としています。取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）の報酬は、「確定報酬（月額報酬）」、「業績連動報酬（賞与）」及び「非金銭報酬等（譲渡制限付株式）」の3つで構成しています。

- 1.「確定報酬（月額報酬）」は、月額の確定報酬とし、役職に応じて他社水準、当行の業績、従業員給与の水準も考慮しながら、総合的に勘案して決定しています。
- 2.「業績連動報酬（賞与）」は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため当行の業績に反映した現金報酬とし、各事業年度の業績（親会社株主に帰属する当期純利益の水準等）に鑑みて決定しています。
- 3.「非金銭報酬等（譲渡制限付株式）」は、中長期的な企

融資部長、市場金融部長、監査部長、事務統括部長で構成されています。当行の業務遂行上生じる諸リスクについて、その極小化等適切な管理を行うため、関連部の適当な相互牽制に基づくリスク情報の共有、分析等によるリスク管理の充実・強化および高度化を推進し、当行の収益の極大化、経営の安定化を図ることを目的として、原則毎月開催しています。**27回開催（2022年3月期）**

2021年度取締役会実効性評価での主な意見

- 権限委譲により取締役会の議案説明が減少し、議論する時間が増加したことで実効性は向上した。
- 議長の議事の進め方に工夫があり、意見の求め方が良く、社外取締役の意見も多く出ている。
- 社外取締役から、当行の直面している課題等に対して客観的な意見があり有難い。今後も各々の立場、経験等を踏まえ、更に踏み込んだアドバイスを期待する。
- 取締役のトレーニング機会を増やすべきである。

業価値向上に向けたインセンティブ付与を目的として、毎年一定の時期に、株主総会において確定報酬と別枠で承認を得た報酬上限額の範囲内で付与するものとしています。

社外取締役の報酬は、取締役の職務執行を監督する立場にあり、高い独立性が求められること等を考慮し、「確定報酬（月額報酬）」のみとしています。

また、監査等委員である取締役の報酬は、取締役の職務執行を監査する立場等を考慮し、「確定報酬（月額報酬）」のみとしています。

取締役の個人別の報酬等の内容の一部は、各取締役の業務執行内容を熟知している取締役頭取の生田雅彦に委任しており、各取締役に係る「確定報酬（月額報酬）」、「業績連動報酬（賞与）」及び「非金銭報酬等（譲渡制限付株式）」の個別の金額を決定しています。なお、当該権限が取締役頭取により適切に行使されるよう、取締役会は、報酬諮問委員会に取締役の個人別報酬等の原案を諮問し答申を得るものとしています。

社外取締役メッセージ



社外取締役監査等委員
横井 のり枝

社外取締役として見た筑波銀行

地域密着の銀行として、「お客さまが最初に相談したい銀行」としての存在感を高めるために、業務執行取締役および行員が一丸となって日々努力していると感じています。

特に、コロナ禍で誰もが閉塞した感情を抱いていた時期に、本部と営業店が一体となり融資先企業様のお役に立てた成果が、メディアでも広く取り上げられたという報告を聞いた際には、とても嬉しく思いました。こうしたひとつひとつの仕事を丁寧に地道に積み重ねていることにより成果を上げ、企業価値を高めていく姿勢を強く感じます。

SDGsのひとつに掲げられる女性活躍に関する取組みも、継続的に実施してきています。ただ、制度という形を整えるだけではなくマインドも「ジェンダー平等」になることが、真の女性活躍につながると考えますので、今後はそこも期待したいですね。

筑波銀行の取締役会、ガバナンスについて

当行の取締役会は、社内取締役65%、社外取締役35%で構成されています。社外取締役のバックグラウンドは企業経営経験者や弁護士、大学教員と様々で、取締役会ではそれぞれの専門性を活かした銀行経営に関する意見や提言を行っています。

コロナ禍における緊急事態宣言下では、即座に全取締役が複数拠点に分散し、集团感染による経営リスクを

回避した上で、オンライン形式による取締役会を実施し続けてきました。その後も感染拡大状況に応じて同形式をとっていますが、対面形式と変わらず、活発な議論を行っています。

当行は2021年6月にガバナンス強化の観点より、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。監査等委員会および取締役会への参画に加えて、社外取締役は代表取締役との意見交換会も定期的を実施しています。そのような点からも、適切なガバナンスは保たれていると思います。

地域社会の今後の成長のために

どのような状況下でも変わらずお客さまを支援し、地域社会の持続的成長に貢献すること、そして脱炭素など社会課題の解決に積極的に取組むことにより、企業価値をより高めてステークホルダーの皆さまの信頼を得続けることが当行の使命であると考えます。

少子高齢化をはじめとして、地域社会における今後の環境はネガティブに捉えられることも多いですが、MaaSやIoTなど新しいサービスや技術の導入により、地域がより快適になり、ヒト・モノ等の流動が活発になる可能性も期待されています。当行の社外取締役として、ガバナンスのさらなる向上に尽力するとともに、専門分野の視点から助言し、茨城県の地域経済がより豊かになるように微力ながら務めてまいります。



写真上段 取締役監査等委員(社外) 瀬尾 純一郎 取締役監査等委員(社外) 鈴木 大輔 取締役(社外) 根本 祐一 取締役 長島 明伸

写真下段 取締役監査等委員(社外) 横井 のり枝 代表取締役専務 篠原 智 代表取締役頭取 生田 雅彦

写真上段 取締役 菊池 謙一 取締役 岡野 強志 取締役監査等委員 尾崎 聡 取締役監査等委員(社外) 田宮 弘志

写真下段 取締役会長 藤川 雅海 代表取締役副頭取 越智 悟 常務取締役 瀬尾 達朗

スキル・マトリックス

氏名		社内取締役が専門性と経験を有する分野							社外取締役に特に期待する分野					
		経営戦略	リスク管理	市場運用	人事管理	営業・本業支援		企業審査	サステナビリティ	IT・デジタル	企業経営	金融	法務	財務会計
監査等委員でない取締役	藤 川 雅 海	●	●	●					●	●				
	生 田 雅 彦	●	●			●			●	●				
	越 智 悟			●	●	●		●	●	●				
	篠 原 智				●	●			●	●				
	瀬 尾 達 朗	●						●	●					
	菊 池 謙 一								●	●				
	長 島 明 伸				●	●			●					
	岡 野 強 志	●							●					
監査等委員である取締役	根 本 祐 一 (社外)										●	●		
	尾 崎 聡		●	●				●	●					
	横 井 のり枝 (社外)											●		●
	鈴 木 大 輔 (社外)											●	●	
	田 宮 弘 志 (社外)										●	●		
	瀬 尾 純一郎 (社外)										●	●		●

※スキル・マトリックスは、各氏の有するすべての知見・経験を表すものではありません。

- ・社内取締役は、各氏の経験等を踏まえて特に専門性を発揮することができる分野を選定しています。
- ・社外取締役は、有資格者および他社での経験、知識、能力等から特に期待する分野を選定しています。

リスク管理

基本的な考え方

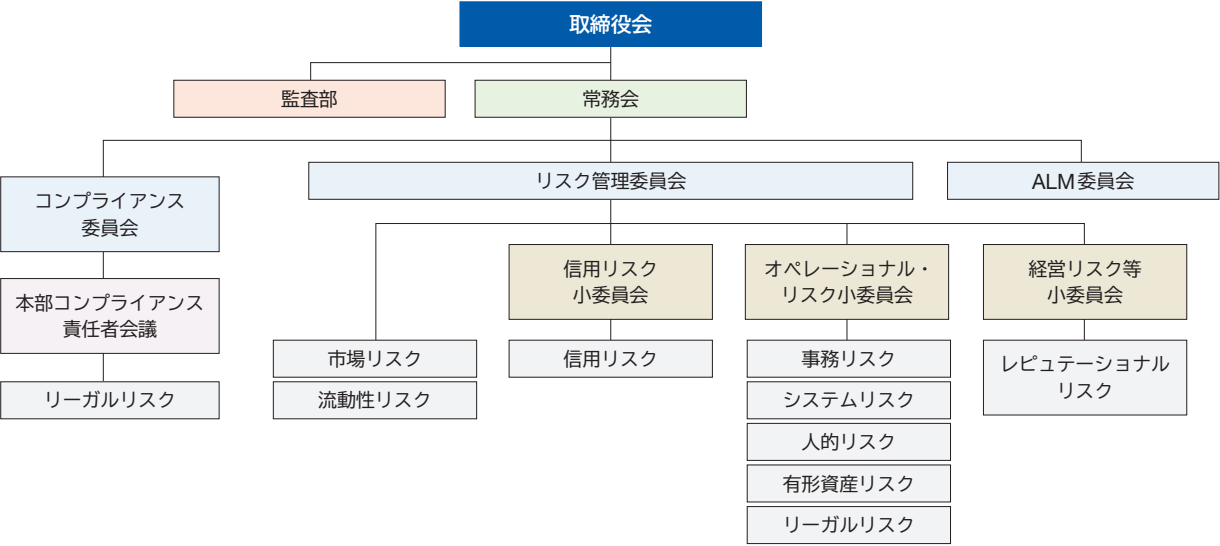
金融、経済の急速な変化とグローバル化の進展を背景に、金融機関の業務内容は急速に変化しており、これに伴って発生するリスクはますます多様化かつ複雑化しています。

このような環境のなか、当行では、お客さまから信頼される銀行であるために、経営の健全性の維持と安定した収益確保の観点からリスク管理を最重要課題としてとら

え、全行を挙げて取り組んでいます。リスク管理については、「統合的リスク管理方針」および「統合的リスク管理規程」を制定し、管理方針や管理態勢等を定めています。

さらに、定期的を開催するリスク管理委員会および各リスクに対応する小委員会において、具体的な各リスクの評価、管理方針等の検討を行うなど適切なリスク管理に努めています。

リスク管理体制 (2022年6月24日現在)



統合的リスク管理

統合的リスク管理とは、金融機関の直面するリスクに関して、それぞれのリスク・カテゴリーごと（信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスク等）に評価したリスクを総体的にとらえ、金融機関の経営体力（自己資本）と比較・対照することによって、自己管理型のリスク管理を行うことをいいます。

当行では、「統合的リスク管理規程」に管理対象とす

るリスクの種類や管理体制等を定め、各種リスクを統合的に管理しています。

具体的には、信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスクのリスク量を計測対象とし、コア資本を原資とする配賦資本（リスク資本）の範囲内にそれらのリスク量が収まっていることを定期的にモニタリングし、自己資本の充実度を評価しています。

リスクの種類別の管理体制

信用リスク管理

信用リスクとは、お取引先の財務状況の悪化等により、資産（オフ・バランス資産を含む）の価値が減少ないし消失し、損失を被るリスクをいいます。

当行では、信用リスクを最も影響の大きいリスクと位置づけ、信用リスク管理部門、審査部門、営業推進部門を分離して相互牽制できる体制を整備するとともに、リスクと収益のバランス維持を基本方針とした「信用リスク管理規程」を定め、与信管理の徹底と審査態勢の充実、信用格付を前提としたプライシング、モニタリング、信用リスク計量化とポートフォリオ管理を行っています。また、

年度ごとに管理方針を策定して、信用リスク管理に係る基本的な考え方、取組姿勢などを徹底しています。

市場リスク管理

市場リスクとは、市場のさまざまなリスク要因の変動によって損失が発生するリスクをいいます。市場の変動によって生じるリスクには、金利リスク、価格変動リスク、為替リスク等があります。

当行では、この市場の変動によるリスクの重要性を十分に認識し、業務の健全性および適切性を確保することを目的として「市場リスク管理規程」を定め、ミドル部

門、フロント部門、バック部門、営業推進部門を明確に分離し、独立性を確保して相互牽制機能が発揮できる体制を構築しています。

流動性リスク管理

流動性リスクとは、資金の運用と調達の間隔のミスマッチや、予期しない資金の流出等により資金不足になるリスクのことをいいます。

当行では、この対応として「流動性リスク管理規程」を定め、諸会議を通じて当行全体の資金繰り状況および見通しの把握に努め、不測の事態を想定した対策を講じています。

オペレーショナル・リスク管理

オペレーショナル・リスクとは、内部プロセス・人・システムが不適切であることもしくは機能しないこと、または外生的事象に起因して、損失を被るリスクをいいます。当行では、オペレーショナル・リスクを、事務リスク、システムリスク、人的リスク、有形資産リスク、リーガルリスクに区分して管理しています。

当行では、オペレーショナル・リスクの管理のために「リスク管理委員会」の下部組織として「オペレーショナル・リスク小委員会」を設置し、事務管理態勢、システム運営態勢、セキュリティ対策等についてリスクの原因調査や改善策の協議・検討を行っています。

オペレーショナル・リスクは、業務運営を行っていく上

で可能な限り回避すべきリスクであり、適切なリスク管理を行う必要があります。当行では「オペレーショナル・リスク管理規程」を定め、組織横断的な管理体制を整備するとともに、リスク・コントロール自己評価（RCSA）やオペレーショナル・リスク損失情報の収集・分析などの管理手法を用いて、リスクの未然防止やリスクが顕在化した場合の影響の最小化に努めています。

オペレーショナル・リスクのなかでも代表的な事務リスク、システムリスクの管理は次のとおりです。

(1) 事務リスク管理

事務リスクとは役職員が正確な事務を怠り、または事故を起こし、若しくは不正をはたらくこと等により損失が発生するリスクをいいます。

当行では、「事務リスク管理規程」を定め、事務リスクの把握、分析を行い、リスクの顕在化防止、およびリスク顕在化時の対応策を体系的かつ継続的に実施できるよう体制の構築を行っています。

(2) システムリスク管理

システムリスクとは、コンピュータシステム（含むソフト）の停止または誤作動等、システムの不備等に伴い損失が発生するリスク、およびコンピュータの不正使用やデータの漏えい等により損失が発生するリスクをいいます。

当行では、「システムリスク管理規程」を定め、システム、データ、ネットワークの管理体制を構築し、厳正な管理、運営体制を敷いています。

サイバーセキュリティ

近年増加しているサイバー攻撃への対応について、当行では「サイバーセキュリティ管理規程」を制定し、平時およびサイバー攻撃発生時の管理体制や役割、対応方針等を定め、さまざまな対策を講じています。加えて、行内CSIRTを設置し、各部が連携し、サイバー攻撃の動向や脆弱性等の情報収集・把握、インシデント発生時への対応を一元的に管理できるようにしています。また、不

審メールを発見した際の適切な対応方法の訓練など実際のサイバー攻撃を想定した訓練を定期的の実施し、対策の実効性を高めています。

各対策により、これまで当行ではサイバーリスク事案は発生していませんが、サイバー攻撃は年々、高度化・巧妙化しており、引き続き態勢を強化するなかで各種取組みを進めていきます。

危機管理態勢の具体的取組み

当行は、銀行業務の公共性を踏まえ、地震・風水害等の自然災害などの緊急事態が発生した場合においても、預金の払い戻しや資金決済などの重要な業務を継続し、あるいは早期に再開・復旧させるため「業務継続基本規程」に基づき、大規模災害、システム障害、伝染病等の大流行などの脅威に応じた業務継続計画（BCP）を定めています。

緊急事態発生時には頭取を本部長とする緊急対策本部を組織し、預金や為替、貸出業務などの重要業務の継続にあたります。

これまでも2011年の東日本大震災や2015年の関東・東北豪雨や2019年の台風19号の河川氾濫など有事の際に緊急対策本部を設置し、重要業務の早期復旧・継続

にあたってきました。

また平時においても、定期的な大規模災害やシステム障害を想定した各種訓練を実施し実効性向上を図っています。

さらに大規模災害により茨城県内の金融機関が同時に被災する恐れもあることから、県外の金融機関と相互支援に関する協定を締結し、お客さまへ金融サービスを安定して提供をできる体制を整えています。

協定	災害時相互支援に関する協定
参加行	山形銀行（山形県）、武蔵野銀行（埼玉県）、八十二銀行（長野県）、阿波銀行（徳島県）、宮崎銀行（宮崎県）、琉球銀行（沖縄県）

コンプライアンス

コンプライアンス(法令等遵守)態勢

コンプライアンスとは、法令や規則を守ることはもちろんのこと、一般的に求められる倫理やモラルを遵守することを含みます。

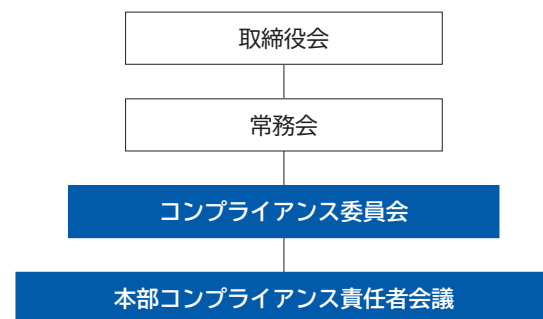
当行にとってお客さまからの「信頼」「信用」が最大の財産であるとの認識のもと、コンプライアンスを経営の最重要課題ととらえ、頭取を委員長とするコンプライアンス委員会の設置や、各営業店および本部各部にコンプライアンス責任者としてチーフコンプライアンス・オフィサー(部店長)、コンプライアンス担当者であるコンプライアンス・オフィサーを配置しています。

そして、取締役会が決定するコンプライアンスの実践計画であるコンプライアンス・プログラムに基づいて、パートタイマーを含む役職員階層別コンプライアンス研修や各人のコンプライアンス・チェックやコンプライアンス・アンケート等を実施しています。さらにコンプライアンス基本方針や行動規範、遵守すべき法令等と留意点をまとめたコンプライアンス・マニュアルをパートタイマーを含

む全役職員に配付し、コンプライアンスの周知徹底に努めています。

行内の内部通報制度としては、外部の弁護士ならびに行内の常勤監査等委員およびコンプライアンス統括部署を通報・相談窓口としたコンプライアンス・ホットラインを設置し、法令等違反行為の未然防止等によるコンプライアンス態勢の強化を図っています。

コンプライアンス体制図(2022年6月24日現在)



顧客保護等管理態勢

当行では、お客さまにご提供する金融商品・サービスについて、お客さまの保護、利便性の向上を図り、当行業務の健全性・適切性の確保に努め、公共の信頼に応えるため、「顧客保護等管理方針」を定め、顧客保護等にかかる各管理態勢を整備しています。

具体的には「顧客説明」、「顧客サポート(相談・苦情等への対応)」、「顧客情報」、「当行業務の外部委託」、「利益相反」について行内規程やマニュアルを定めるとともに、行内一丸となって顧客保護に関する適切かつ十分な対応・管理に努めています。

また、顧客保護等にかかる施策を「コンプライアンス・プログラム」に盛り込み、各顧客保護態勢のモニタリング結果を「コンプライアンス委員会」へ報告・協議すること等により、継続的に顧客保護等管理態勢の改善を図っています。



【顧客保護等管理方針】

当行がご提供させていただく金融商品・サービスについて、お客さまの意思を尊重し、お預りする資産・情報その他さまざまなお客さまの利益を保護するために、以下の事項を遵守します。

1. 顧客の範囲

本方針において「お客さま」とは、当行との間でのお借入やご預金その他の金融取引のお取引のある皆さまのみならず、当行をご利用になろうとされる皆さまを含みます。

2. 業務の範囲

本方針は当行が取組む預金業務・貸出業務・為替業務・登録金融機関業務・その他金融取引を含めお客さまに関係するすべての業務に適用されます。

3. 顧客説明の適切性及び十分性の確保

当行とのお取引の有無にかかわらず、当行がご提供する金融商品・サービスについてはお客さまがお取引に際してご判断に必要な情報を適切かつ十分にご説明・ご提供します。

4. 苦情等への対処の適切性及び十分性

お客さまからの相談・苦情・紛争等につきましては、適切かつ十分な対応を行い、お客さまの金融商品のお取引等をサポートします。

5. 顧客情報管理の適切性の確保

お客さまに関する情報につきましては、法令等に従って適正に取得するとともに、安全に管理し、正確性・機密性の保持について継続的に改善に努めます。

6. 外部委託する場合の管理の適切性の確保

当行は業務の一部を外部に委託する場合は、お客さまの情報の安全な管理を含め、継続的なより良いサービスの提供のために外部委託先を適切に管理します。

7. 利益相反管理の適切性の確保

お客さまとの取引に伴い利益相反のおそれがある場合は、お客さまの利益が不当に害されることのないよう適切に管理します。

マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与防止に向けた取組み

当行は、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与防止を経営上の重要課題の一つとして位置付け、関係法令等を遵守し、各部門が組織横断的に適切に管理・対応できるよう態勢の整備に取り組んでいます。

また、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与防止

に向けた業務の適切性確保に向け、リスクの特定・評価によるリスク低減措置を実施するほか、適時適切な取引時確認、お客さま情報や取引内容の調査・分析を行うなどの対応策を実施し、役職員の研修や内部監査結果を踏まえて態勢や対応策の更なる改善に取り組んでいます。

個人情報保護への取組み

お客さまからお預りした個人情報、個人番号および特定個人情報(以下、「個人情報等」といいます。)の取扱いにつきましては、個人情報保護宣言および各種規程を定め、個人情報等の各種安全措置を講じることにより適切に管理しています。

また、当行では、保有する個人情報等に関する相談・苦情等受付窓口を設置しているほか、個人情報保護上の認定個人情報保護団体である「全国銀行個人情報保護協議会」に加盟しており、同協議会においても個人情報等に関する相談・苦情等を受け付けています。

全国銀行協会相談室へのご相談やご照会等について

全国銀行協会相談室は、銀行に関するさまざまなご相談やご照会、銀行に対するご意見・苦情を受け付けるための窓口として、一般社団法人全国銀行協会が運営しています。ご相談・ご照会等は無料です。

また、全国銀行協会相談室では、金融ADR制度の指定紛争解決機関として、苦情処理や紛争解決の業務を行っています。金融ADR制度とは金融機関と利用者のトラブルを裁判以外の方法で解決を図る制度です。裁判に比べ、簡便・迅速にトラブルの解決を図ることができ、中立・公正な専門家(金融分野に見識のある弁護士等の紛争解決委員)が和解案を提示して解決に努めます。

詳しくは、全国銀行協会のホームページ(<http://www.zenginkyo.or.jp/adr/>)をご参照ください。

【お問い合わせ窓口】

筑波銀行 CS推進室
〒305-0032 茨城県つくば市竹園一丁目7番
TEL: 029-859-8111
FAX: 029-829-7545
E-mail: customer.s@tsukubabank.co.jp

【全国銀行協会相談室のご案内】

電話番号: 0570-017109 または 03-5252-3772
受付日: 月～金曜(祝日および銀行の休業日を除く)
受付時間: 午前9時～午後5時
※ 一般社団法人全国銀行協会は銀行法および農林中央金庫法上の指定紛争解決機関です。

筑波銀行(2022年3月31日現在)

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
設立年月日	1952年9月15日
HP	https://www.tsukubabank.co.jp/
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	74拠点(茨城県内67、県外7)
従業員数	1,368人
預金残高	2兆4,663億円
貸出金残高	1兆8,825億円
自己資本比率	[連結] 8.94%
健全性	格付けBBB+ (株式会社日本格付研究所)

※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です。



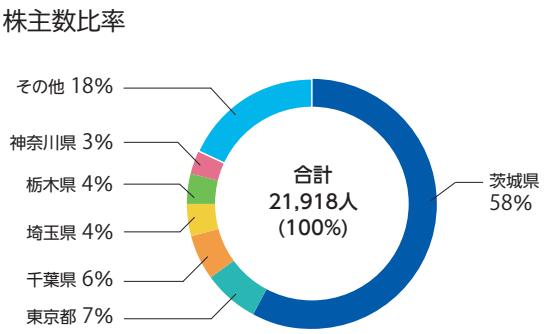
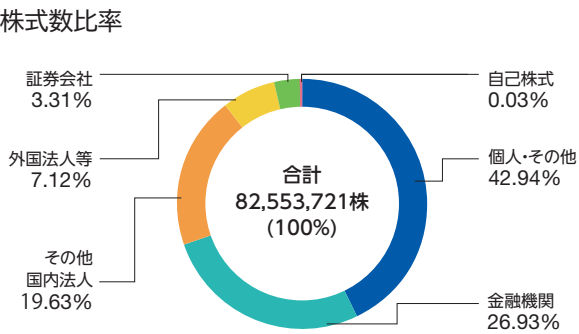
ロゴマークの由来
5つのシルエットは茨城の5つの地域(県北、県央、鹿行、県南、県西)と地域に暮らす人びとを表し、筑波銀行が、茨城県を中心とした地域のお客さま一人ひとりにご満足いただける質の高いサービスを提供していくことを約束しています。
シンボルマークで使用しているブルーは空や海、湖を、グリーンは木や森といった茨城の豊かな自然をイメージしています。そして、筑波山の頂のように2つの頂上をあわせ持ち、グリーンだけを結ぶと「TSUKUBA」の「T」の文字となり、筑波銀行の目指す安定感と行員の躍動感を感じさせるデザインにもなっています。

株式の状況

株式の状況(2022年3月31日)

	普通株式	第四種優先株式
発行済株式総数	82,553,721株	70,000,000株
株主数	21,918人	1人

株式所有者別状況(%)



大株主(上位10先)

普通株式		
氏名または名称	所有株式数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,692	12.95
筑波銀行行員持株会	4,839	5.86
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,685	4.46
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	2,219	2.68
株式会社広沢製作所	1,591	1.92
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	1,088	1.31
株式会社日本カストディ銀行(証券投資信託口)	934	1.13
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	657	0.79
JPモルガン証券株式会社	640	0.77
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	587	0.71
計	26,932	32.58

第四種優先株式		
氏名または名称	所有株式数(千株)	持株比率(%)
株式会社整理回収機構	70,000	100.00

※1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
※2. 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式を控除して算出し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しています。



発行:2022年10月 株式会社 筑波銀行

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

インターネットホームページ <https://www.tsukubabank.co.jp/>