



筑波銀行

Tsukuba Bank

筑波銀行
統合報告書 2026

ディスクロージャー誌 情報編

地域のために
未来のために



◆「筑波銀行統合報告書2026」発刊にあたって

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、平素より筑波銀行に格別のご高配を賜り、心より厚く御礼申し上げます。

当行は、2025年3月に合併15周年という大きな節目を迎え、10年後の輝かしい未来を描いた長期ビジョン「筑波銀行 未来戦略デザイン」を策定し、新たな時代への歩みを本格化させております。

本報告書は、当行の財務・非財務の両面からの取り組みや、地域とともに持続的な価値創造を目指す中長期的な戦略・ガバナンス体制をはじめ、「未来戦略デザイン」の第1フェーズと位置付ける「第6次中期経営計画」の進捗状況などをステークホルダーの皆さまに分かりやすくお伝えすることを目的として作成したものです。激動する金融・経済環境のなか、私たち筑波銀行グループが描く未来の姿と中長期的な事業戦略の現在地についてご理解を深めていただければ幸いです。

当行は、今後とも、地域の皆さまとともに成長し続ける金融グループを目指してまいりますので、より一層のご支援とご理解を賜りますようお願い申し上げます。

2026年7月 取締役頭取 生田 雅彦

◆編集方針

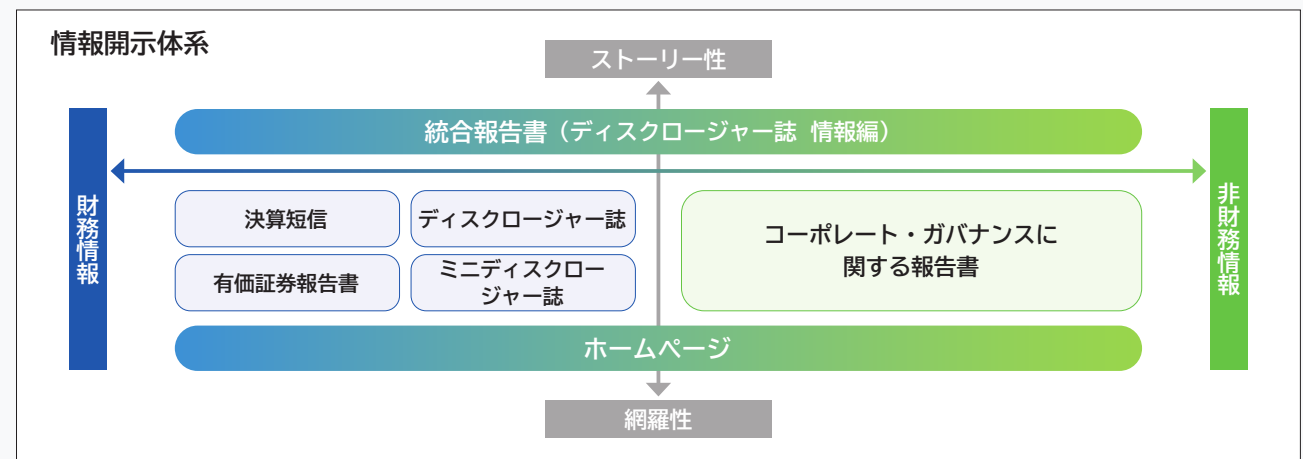
本誌はステークホルダーの皆さまに当行の理念や取り組みをご理解いただく一助とすることを目的として、財務情報に加え、持続的な成長のための価値創造、サステナビリティといった非財務情報を統合的にまとめ編集したものです。

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。

◆目次

発刊にあたって・編集方針・目次	01	サステナビリティ推進体制	35
マネジメントメッセージ		地球環境課題への対応	37
トップメッセージ	02	ステークホルダーとのコミュニケーション	47
		CSRへの取り組み	49
		企業価値の向上に向けて	51
価値創造の源泉		価値創造を支える経営基盤	
経営理念	07	コーポレート・ガバナンス	55
沿革 筑波銀行のあゆみ	09	社外取締役メッセージ	59
筑波銀行の強み	11	役員一覧	61
価値創造プロセス	13	コンプライアンス	63
財務・非財務ハイライト	15	リスク管理	65
長期ビジョン「筑波銀行 未来戦略デザイン」	17	コーポレート・データ	
第6次中期経営計画	19	筑波銀行グループの概要	67
第6次中期経営計画1期目の振り返り	21	株式の状況	68
価値創造に向けた取り組み			
人的資本経営の実践	27		



マネジメントメッセージ | トップメッセージ

～地域のために 未来のために～

取締役頭取

生田 雅彦

◆経営環境

●先行き不透明な経済情勢

私たち地域金融機関を取り巻く環境は、人口減少や少子高齢化の進展による地方経済圏の縮小をはじめ、年々増加する金融犯罪防止のためのマネー・ローンダリング対策やサイバーセキュリティ対応コストの増大、業務の多様化やDXに対応するための専門人材の確保・育成など、さまざまな課題に直面しています。

また、日本銀行の段階的な利上げにより銀行業務の中核である預貸ビジネスからの収益性が改善する一方、保有債券の含み損リスクや取引先の利払い負担増による信用コストの変動をきめ細かく注視していく必要があります。さらに、当行の主な取引先である県内の中小企業に目を向けると、事業活動に不可欠なあらゆるコストが上昇しており、それらの要因による業績への影響が懸念されます。消費者においては食料品や住宅、水道・光熱費などの価格上昇が暮らしに与える影響も無視できません。

こうしたなか、金融庁は、地方銀行などの地域金融機関には地域の持続的な発展に貢献する「地域金融力」の

発揮が求められるとして、2025年12月に地域金融力の強化に向けた総合的な政策パッケージである「地域金融力強化プラン」を公表しました。

●地域金融力強化プラン

金融庁から示された「地域金融力強化プラン」は、私たち地方銀行の存在意義と行動原理を改めて問うものです。つまり、単に地域金融機関の再編促進だけではなく、地方銀行が真に「地域経済の持続的な成長を牽引するエンジン」となることを期待するものであり、その指標として取引先の企業価値向上に積極的に取り組んでいるかどうかを重点項目に掲げています。

したがって私たち地方銀行は、融資による資金供給だけでなく、地元中小企業の事業承継・M&A支援、事業再生、人材紹介、DX支援などを通して取引先支援や地域課題の解決に真摯かつ真剣に取り組む、金融仲介機能を十分に発揮できるよう、より一層役割を強化していく必要があります。

◆「未来戦略デザイン」で描く長期ビジョン

●10年度の「あるべき姿」を描く「筑波銀行 未来戦略デザイン」

当行は2010年3月に地元経済の持続的発展に貢献することを目的として誕生しました。

以降、地域のお客さまに寄り添い、手を携え、ともに成長を続けるなか、銀行誕生から15周年を迎えるタイミングの2025年2月に、地元経済への支援をより一層強化するため、10年後の未来を描いた長期ビジョン「筑波銀行 未来戦略デザイン」を策定・公表しました。

「未来戦略デザイン」は、公的資金の返済を通過点として、3年ごとのフェーズに区切った中期経営計画をひとつひとつ着実に達成していくことで中長期的に企業価値向上を図っていくイメージです。そして、2034年3月期に目指すべき財務指標として、当期純利益=100億円以上、ROE=8%以上、貸出金+預金+預り資産=6兆円以上を掲げました。また、公的資金返済後の総還元性向については40%程度を目指します。（※P18参照）

●「第6次中期経営計画」が順調なスタート

現在2期目の取り組みを進めている「第6次中期経営計画」は「未来戦略デザイン」の実現に向けた重要な第1フ

◆「第6次中期経営計画」1期目の振り返りと2期目の事業戦略

●「未来戦略デザイン」の実現に向けて確かな手応え

2026年3月期をもって「第6次中期経営計画」の計画1期目の取り組みが終了しました。財務指標達成に向けて設定した主要KPIについては、一部未達成の項目もありましたが、全体として概ね計画どおり順調に進捗しています。（※P21参照）

順調なKPIの進捗を背景として、2026年3月期決算（単体）では、当期純利益とコア業務純益が過去最高益を更新するとともに、ROEやコアOHRなどの財務指標についても2028年3月期に設定した計画をすべて上回りました。

「第6次中期経営計画」の財務指標（単体）

	当期純利益	ROE	コアOHR	自己資本比率
2028年3月期計画	50億円以上	5%以上	70%台	9%以上
2026年3月期実績	65億円	6.97%	70.48%	9.51%

ーズとして位置付けており、外部環境の変化やサステナビリティを意識した行動を積極的に起こすことでさらなる企業価値の向上を目指していくものです。

本計画では、事業戦略を大きく「人的資本」「経営基盤」「ビジネス」の3つの骨子に区分し、それぞれの事業戦略に基づく諸施策に取り組むことで2028年3月期に当期純利益50億円以上を目指します。また、お客さまから最初に相談される「地域のファースト・コール・バンク」と役職員が目的意識を持って生き生きと働くことができる「ウェルビーイング」の両立を目指し、財務指標として、ROEを5%以上とし、コアOHRを70%台に改善するとともに、地元企業を積極的に支援していくために必要な健全性を維持する観点から、自己資本比率については9%以上に設定しました。

一方、サステナビリティの取り組みでは、2025年9月にTNFDフォーラムへの参画ならびに同年10月に「筑波銀行 ネイチャーポジティブ宣言」を表明しました。2021年8月のTCFD提言への賛同と併せて、生物多様性や自然資本に依存するお客さまの課題解決を支援するとともに、茨城県の豊かで美しい自然環境を次世代に引き継ぐ取り組みにもこれまで以上に注力してまいります。

金融環境の変化を追い風に「未来戦略デザイン」で策定した施策の方向性が正しいことを再確認することができたことは経営として大きな収穫であり、見えてきた課題を含めて中計2期目の取り組みに活かしていきたいと考えます。

●「人的資本」分野の取り組み

計画の3つの事業戦略のひとつである「人的資本」分野においては、業務経験や保有資格など職員のスキルを一元管理する「タレントマネジメントシステム」を有効活用し、戦略的かつ機動的な人員配置を進めるとともに、

本人の能力に応じた適切な育成を行いました。また、生成AIやデータ活用などのツールを集約したグループウェアを構築し、職員一人ひとりが働きやすい職場環境の整備に取り組みました。こうした取り組みの結果、行員の業務スキルを可視化した「スキル評価制度」において、高水準の業務スキルを保有する「アドバンスクラス」以上の行員割合が50.5%に増加しました。（※P22参照）加えて、多様な人財の活躍機会を拡充するために女性の登用を積極的に進めるなか、2026年3月末時点での女性管理職比率は9.6%となりました。同指標については中計1期目の計画（10%）にはわずかに届きませんでしたが、ダイバーシティ推進プロジェクトチーム会議や各種セミナーの開催により女性管理職に関する意識の醸成は従来以上に図られてきていると感じています。ダイバーシティ推進プロジェクトチーム会議では私がプロジェクトリーダーを務めていることから、今後も会議のなかで将来を期待する多くの女性リーダーと意見を交わし、女性が活躍できる職場環境の構築を進めていきたいと考えます。

これらの取り組みを通して、「筑波PRIDE」を共有する多様な人財がそれぞれのポジションで各自の強みを発揮しながら成長し続ける土壌が整いつつあります。2期目以降は、これまでに得られた成果と課題を踏まえ、従業員一人ひとりの能力・経験・キャリア志向を可視化し、事業戦略と連動させて最適な配置・育成を行うタレントマネジメントを人財戦略の中核に据え、ダイバーシティ推進を一層加速させることで人財競争力の強化と持続的な企業価値向上につなげてまいります。

●「経営基盤」分野の取り組み

「経営基盤」分野では、主に業務のBPRによる効率化・生産性の向上に取り組ましました。初年度はデジタル技術の活用や本部の事務集中化、ペーパーレス化の推進等に取り組み、計画以上に「時間」という貴重なリソースを生み出すことができました。本施策の重要なポイントは、創出時間を「何に使うか」です。当行は創出された時間をすべて「顧客接点の強化」と「コンサルティング機能の深化」へと再投資しています。営業現場では明らかな変化が起きています。これまで事務手続きに割いていた時間をお客さまとの対話や経営課題のヒアリング、あるいは高度なソリューション提案のための準備に充てることが可能となりました。実際、サステナビリティに向けた難易度の高い対話や事業承継・M&Aに関する踏み込んだ



提案など、時間をかけたからこそその成約に至った成功事例が各店で生まれ始めています。「時間は最大の経営資源」という認識のもと、今後もデジタルとリアルの融合により、さらに質の高い顧客体験を提供してまいります。

●「ビジネス」分野の取り組み

「第6次中期経営計画」の1期目となる2026年3月期は、ビジネス分野において成果が顕著に表れました。事業性貸出金利息額・消費性貸出金利息額はいずれも中計KPIを上回り、貸出金残高の増加に加えて、利回りの改善が進んだことで資金利益全体を力強く押し上げました。特に法人分野では、サステナブルファイナンスやリファイナンスの積み上げにより、地域企業の設備投資・脱炭素投資を支援しながら事業性評価に基づく「質の高い貸出ポートフォリオ」を形成することができたと考えています。同時に、利息収入に偏らない収益構造への転換も進みました。事業承継・M&A、ビジネスマッチング等を通じた法人フィーに加えて、NISAや投信積立等による預り資産関連手数料はそれぞれ計画を大きく上回りました。創業期から成長期・再生期に至る企業のライフステージならびにお客さま一人ひとりのライフプランに寄り添ったソリューション提案を重ねることで、「貸出金に依存しないコンサルティングビジネス」が着実に形になりつつあります。

一方、法人・個人預金残高については前期比では増加したものの、計画にはわずかに届かず、2期目以降の課題も明確になりました。今期は総合振込・給与振込や年金振込口座の獲得といった取引のメイン化を一層進めるとともに、住宅ローンや無担保ローン、資産運用を組み合わせた「粘着性の高い預金」の増加に取り組めます。

こうしたビジネス分野の取り組みを通して、地域のウェルビーイング向上と当行の収益力強化を両立させ、「第6次中期経営計画」で掲げる財務指標の達成と「未来戦略デザイン」の実現につなげてまいります。

◆ 人的資本経営の実践

●人財ポートフォリオ戦略

「第6次中期経営計画」では、「人的資本経営の実践」を成長戦略の中心に据えています。当行の強みである「小回り」と「質」による“とことん”支援をさらに進化させていくためには、金融・コンサルティング・デジタルの三位一体で価値を生み出せる人財の育成が不可欠です。こうした考え方のもと、中計1期目はスキル評価に基づく人財ポートフォリオの可視化と行動化を進めました。行員の約半数（50.5%）がアドバンスクラス以上という結果は、法人・個人ソリューションを担う人財の層が着実に厚みを増していることの表れです。今後はタレントマネジメントシステムの機能拡張を通して、一人ひとりの強みとキャリア志向を踏まえた配置・育成・登用を行い、「筑波PRIDE」を共有するプロフェッショナル集団としての「人財の質」をさらに高めてまいります。

●多様な人財が生き生きと活躍できる組織へ

同時に、多様な人財が生き生きと活躍できる環境づくりにも注力しています。若手行員の積極的な役席登用や行内兼業・行内公募・キャリアチャレンジ制度などを通じて自律的なキャリア形成を後押しするとともに、女性管理職比率の引き上げや柔軟な働き方の拡充によりダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進を図っています。また、タウンホールミーティング等の開催により

パーパスや営業戦略の共有を進めることで、「地域のために 未来のために」という共通の価値観のもとでエンゲージメント向上を目指してまいります。

●業務効率化による「時間創出」を人財成長とお客さま支援へ重点配分

「人的資本経営」においては、BPRとDXへの投資による「時間創出」を人的資本の高度化に結びつけていくことも重要であると考えています。中計1期目は当初計画を大きく上回る業務時間の削減を実現し、その時間を営業・コンサルティング・自己研鑽に振り向ける基盤を整えることができました。今後は生成AIを含むデジタルツールの活用や実務研修・外部出向研修等を組み合わせ、「人」と「デジタル」の融合により生産性とサービス品質の双方を高めてまいります。これからの人的資本への投資は短期的には費用として表れますが、中長期的にはコア業務純益の拡大やコアOHRの改善、さらにはROE・PBRの向上につながる「稼ぐ力」の源泉であると考えています。

当行は今後も人財を最大の資本と位置付け、その価値を高め続けることで顧客満足度を向上させ、地域の皆さまに選ばれ続ける「ファースト・コール・バンク」として相応しい金融グループを目指してまいります。

PER」と捉えるとともに、ROEをRORA（リスク資産利益率）の改善とレバレッジのコントロールに分解したロジックツリーを策定し、収益率・コスト・リスク・資本配分の各要素に具体的なKPIを紐づけています。トップラインについては、法人・個人ソリューションの強化により事業性・消費性貸出金利息、預り資産関連手数料、法人フィーをバランスよく伸ばし、RORAの押し上げに寄与しています。一方で、店舗網の見直しやBPR・DXによる時間創出、本業支援を通じたクレジットコストの抑制等により「コスト」と「リスク」の両面から収益効率の改善を図り、自己資本比率9%台という健全性を維持しながらリスク・アセットの質的向上にも取り組んでいます。また、財務レバレッジの観点では、公的資金を含む資本

構成を踏まえつつ、人的資本・DXといった「稼ぐ力を高める投資」に資本を戦略的に配分しています。2024年度比で人的資本投資を段階的に増やし、中計最終年度には25%増まで高める計画のもと、スキル評価やタレントマネジメントシステムを活用した人財育成を加速させています。DX分野においても累計20億円規模の投資を見込んでおり、BPRによる20万時間超の時間創出と合わせて、中長期的なコア業務純益の拡大とコアOHRの改善につなげてまいります。

●非財務情報の積極的発信によるPERの改善

「成長投資」と「資本の健全性」のバランスを保つことがROEの持続的な向上、ひいては企業価値の最大化に不可欠であると考えています。PERの向上、すなわち市場からの期待成長率の引き上げに向けては、長期ビジョン「筑波銀行 未来戦略デザイン」のもとで2034年3月期に当期純利益=100億円以上、ROE=8%以上、預金+貸出金+預り資産=6兆円以上という姿を明確に掲げまし

た。その実現に向け、第6次～第8次中計を連続したシナリオとして位置付けるとともに、「サステナブルファイナンス」や「ネイチャーポジティブ宣言」「SDGs推進プロジェクト『あゆみ』」などの非財務領域の取り組みを積極的に発信しています。環境・社会・ガバナンスの各側面で長期的なリスクを低減し、ブランド価値を高めていくことが結果としてPERの改善、すなわちPBRのさらなる向上につながると考えています。

●公的資金の返済に向けて

公的資金については、その確実な返済を最優先課題としつつ、2031年9月の返済期日までに十分な利益剰余金を積み上げる計画です。返済までは内部留保の充実を優先し、返済後は「総還元性向40%程度」を目安とした株主還元を実現していく方針を公表しています。これにより資本の健全性、人財・DXへの成長投資、株主還元の3つについて高い次元でバランスをとり、中長期的な企業価値および株主価値の向上を実現してまいります。

◆ 企業価値向上に向けて

●ROEとPBRの改善

2026年3月期は、コア業務純益・当期純利益ともに過去最高を更新し、ROEは6.97%と、ここ数年2～4%で推移していた水準から一段の改善を果たしました。また、PBRについても2020年度の0.19倍を底に2025年度には0.71倍まで改善しており、収益力の改善が株主・投資家の皆さまからの評価向上につながり始めていると受け止めています。当行では株主資本コストを6～8%と試算しており、まずはこのレンジを安定的に上回ること、そして中長期的にはROE8%以上・PBR1倍以上の実現を企業価値向上の大きなマイルストーンと位置付けています。（※P51参照）

こうした目標の実現に向け、当行では「PBR=ROE×

◆ ～地域のために 未来のために～

●地域金融力の強化

金融庁から示された「地域金融力強化プラン」では、「非金融」の役割が強く期待されていますが、その分野については、当行が誕生以来一貫して注力してきた取り組みに通じるものです。当行は、東日本大震災の復興支援の取り組みのなかで、被災地や被災企業、地元のお客さまと深いつながりを持ち、資金支援だけではなく、観光復興支援や販路支援、各種ボランティア活動など、さまざまな「非金融」の取り組みを実施してまいりました。それらの取り組みのなかで培われた地域やお客さまへの「想い」が当行のパーパスである「地域のために 未来のために」であり、役職員一人ひとりの胸中に連綿と息づく「筑波PRIDE」の精神です。

地域金融力の強化に向けて当行に期待される役割は、事業性評価に基づく本業支援や事業承継・人手不足・脱炭素対応など地域が抱える課題への伴走支援を通して、地域経済の持続的な発展に貢献していくことであると認識しています。当行は、決して短期的な収益に偏ることなく、中長期的な企業価値および地域価値の向上を見据えた取り組みを一層深化させてまいります。



●変わらない原点と明るい未来へ

私たちを取り巻く経営環境は、人口減少や気候変動、技術革新の進展など、大きな転換点を迎えています。しかし、どのような環境変化のなかにあっても筑波銀行グループの原点は変わりません。

私たちはパーパス「地域のために 未来のために」のもと、役職員一人ひとりの「筑波PRIDE」を燃焼させ、「小回り」と「質」による“とことん”支援を通じて地域のお客さまとともに明るい未来を切り開き、新たな価値を創造してまいります。

筑波銀行グループ経営理念体系図



存在意義
PURPOSE

地域のために 未来のために

目指すべき銀行像
VISION & MISSION



全役職員が心がける行動規範
VALUE

「小回り」と「質」による “とことん支援”

根底にある精神
MIND

『筑波PRIDE』

PURPOSE ～筑波銀行グループの「存在意義」～

地域のために 未来のために

経緯

当行は、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて「企業価値の向上に向けた取組み」を公表し、ROEの向上、株主資本コストの改善に取り組むこととしています。

この取組みを実現するために、2023年10月に持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、組織横断的で深度ある協議・検討を行う目的で創設した「未来創造室」(若手・中堅・中核世代の行員)において、当行の目指す10年後の未来像について協議・検討を繰り返し行い、またその内容については、適宜、社外取締役を含む役員が出席する取締役会においても複数回議論を重ねることで、本件策定に至りました。

パーパスに込められた想い

- 今般、当行の存在意義を改めて見つめ直すとともに、全役職員が心をついに『あゆみ』続けるため、経営の基軸である「パーパス」を明確にしました
- 当行が『何のために存在するのか(=意義)』を端的に言い表した言葉であり、判断、行動の拠り所として、明るくサステナブルな未来を創ります

VISION & MISSION ～目指すべき銀行像～

共通価値創造の「幸福循環サイクル」を創出

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拡げる



VALUE ～当行のビジネスモデル～

「小回り」と「質」による
“とことん支援”

- 「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
- 「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、地域密着型によるきめ細か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

MIND ～根底にある精神～

『筑波PRIDE』

どんなときも、問題解決に向けて、親身になって相談に乗ってくれる銀行
すなわち、これまで培ってきた「小回り」と「質」を強みとし、手間暇を惜しまず「地域のお客さまに寄り添い“とことん支援”」することに信念と自信を持って取り組む姿勢

価値創造の源泉 | 沿革 筑波銀行のあゆみ

当行は2010年3月期に茨城県の3地銀を源流として誕生しました。以来、株主の皆さまをはじめお客さま、地域の皆さまのご支援のもと、将来を見据え一歩一歩着実に成長を続けてまいりました。

2026年3月期決算では、「コア業務純益」および「当期純利益」がともに銀行誕生後の最高益を更新しました。当行はこれからも茨城県を主たる地盤とする地方銀行として、パーパス「地域のために 未来のために」のもと、「未来戦略デザイン」の実現を目指して着実に歩みを進めてまいります。



目指すべき銀行像 VISION & MISSION



2025-2028 第6次中期経営計画

2022-2025 第5次中期経営計画

2019-2022 第4次中期経営計画

2016-2019 第3次中期経営計画

2013-2016 第2次中期経営計画

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～

地域価値創造の取組み

- 新銀行の営業基盤づくり
- 営業基盤の強化
- 震災復興支援への取組み

Rising Innovation 2016 ～いつもあなたのそばに～

地域価値創造の取組み

- 震災復興・地方創生への取組み
- 営業体制の充実
- 人財育成の強化
- ガバナンス態勢の充実

Rising Innovation 2019 ～進化することへの挑戦～

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
- 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
- 多様化するニーズに応えるICT戦略の強化
- 挑戦・考動する人財の育成
- ガバナンス態勢の強化

Rising Innovation 2022 ～選択と集中～

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
- サービス品質のイノベーション
- 経営資源のイノベーション
- 営業力のイノベーション
- ESG推進に向けたガバナンス態勢の強化

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

地域価値創造の取組み

- 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

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

地域価値創造の取組み

- 地域・お客さまに「当行ならではの価値」を提供
- ともに発展する持続的なビジネスモデルの構築

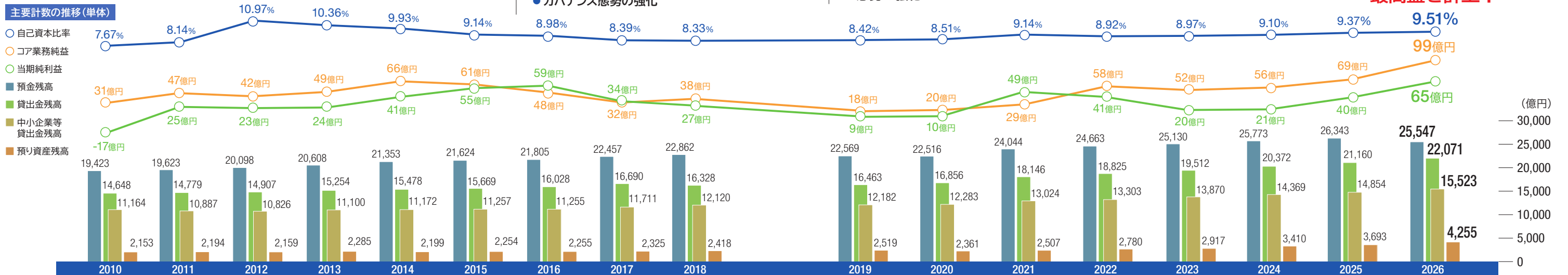
2026年3月期

コア業務純益

および

当期純利益

銀行誕生後の
最高益を計上！



※2015年3月期より「預り資産残高」に「公共債」「外貨預金」「外国債券」等を含めて表示しています。

社会の動き

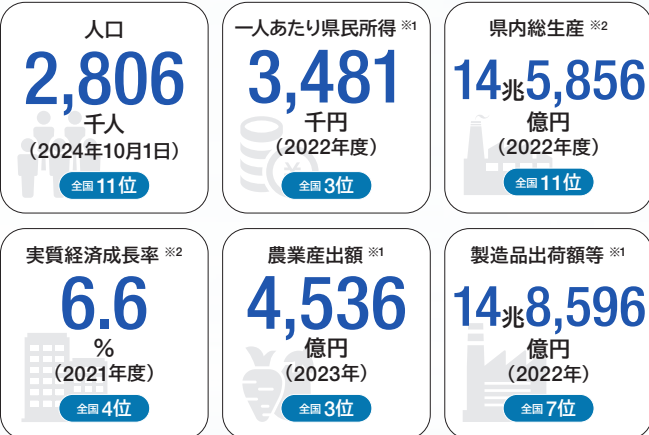
茨城の動き



強み 発展性のある豊かな地盤と幅広い強固なネットワーク

恵まれたマーケット環境と充実した店舗ネットワーク

● 茨城県の経済データ

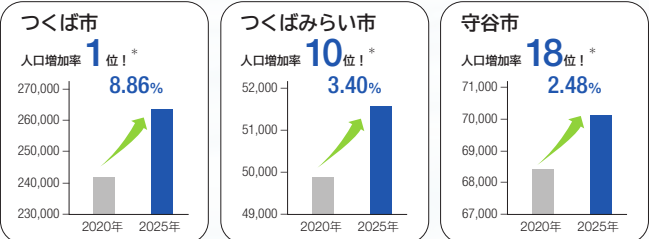


※1 茨城県HP「茨城の豆知識」(2025年6月現在)
※2 茨城県県民経済計算(2021年度・2022年度)

● 全国トップクラスの工場立地エリア

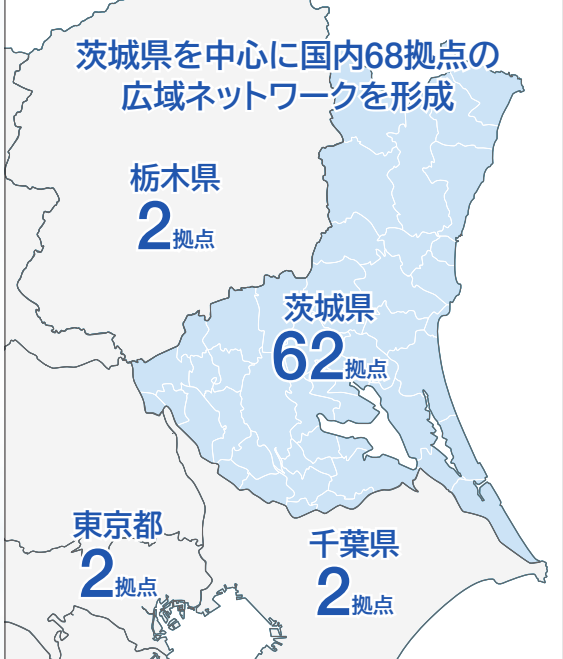
	工場立地件数	工場立地面積	県外企業の工場立地件数
2022年	60件(2位)	116ha(1位)	40件(1位)
2023年	75件(1位)	165ha(2位)	47件(1位)
2024年	73件(1位)	117ha(3位)	46件(1位)

● 増加が著しい県南地域の人口



※ 各年10月1日現在(全国792市中)

● 店舗ネットワーク ※2026年3月31日現在



● 個人チャネル専門店舗

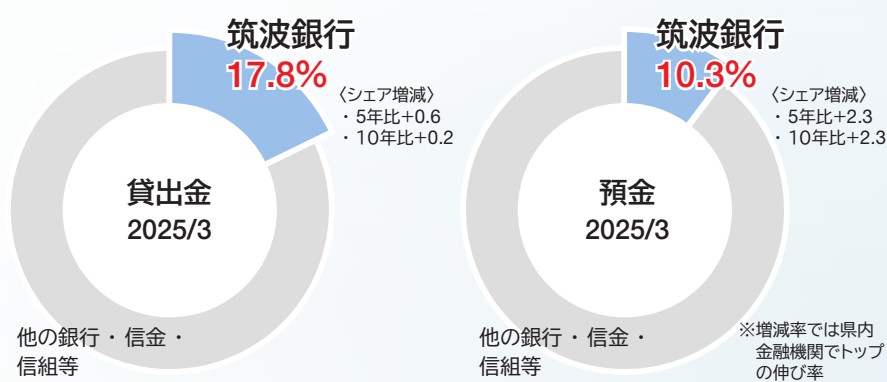
すまいるプラザ	茨城県内9拠点
ダイレクトセンター	茨城県内1拠点

● 預り資産販売専門店舗

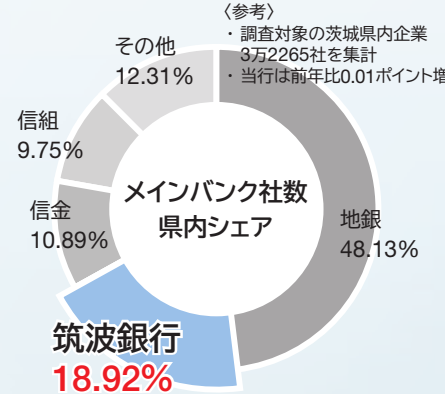
筑波銀行SBIマネープラザ	茨城県内1拠点
---------------	---------

強み 地域経済におけるポジショニング

● 預金・貸出金のシェア(茨城県内)

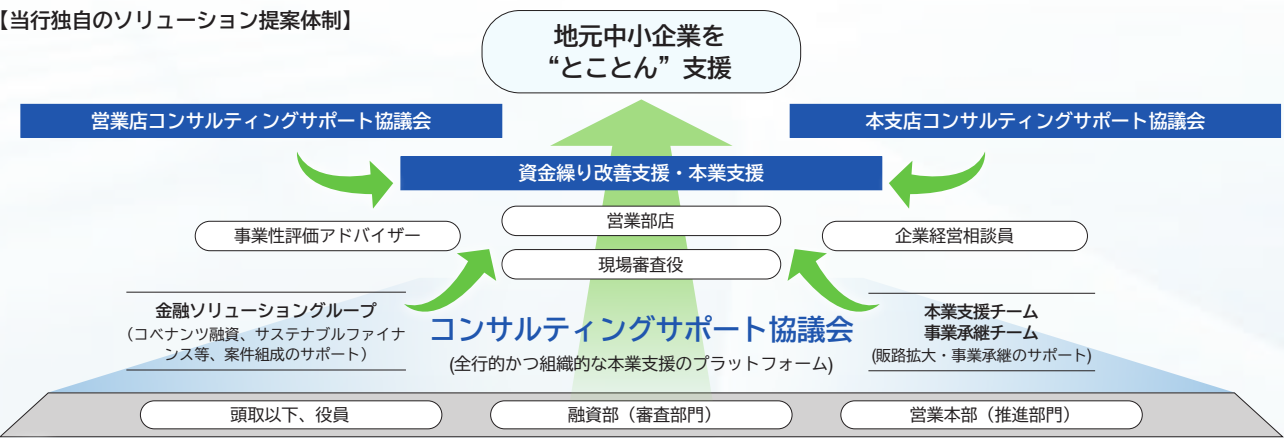
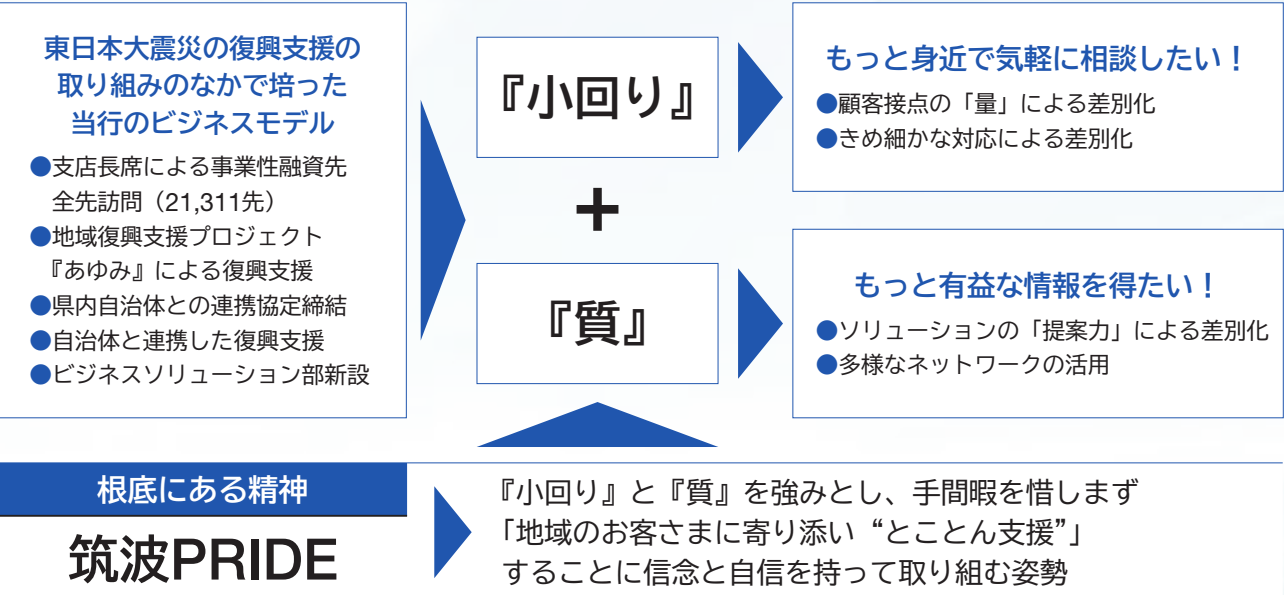


● メインバンク社数の茨城県内シェア

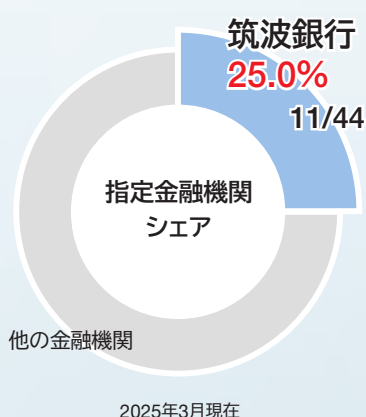


強み 「小回り」と「質」による徹底支援

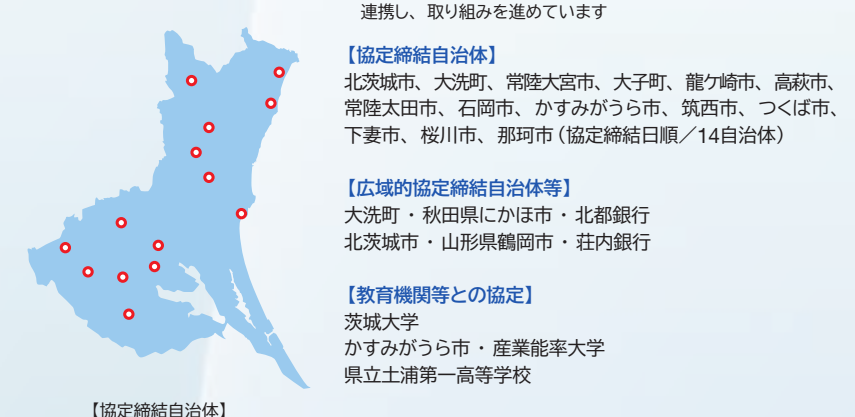
「小回り」と「質」によるお客さまへの“とことん”支援



● 指定金融機関シェア(茨城県内)



● 協定締結自治体等(※)



※東日本大震災の復興支援を目的に締結、復興の進展とともに、地域振興支援やSDGs支援に目的を変え、現在も各自治体等と連携し、取り組みを進めています

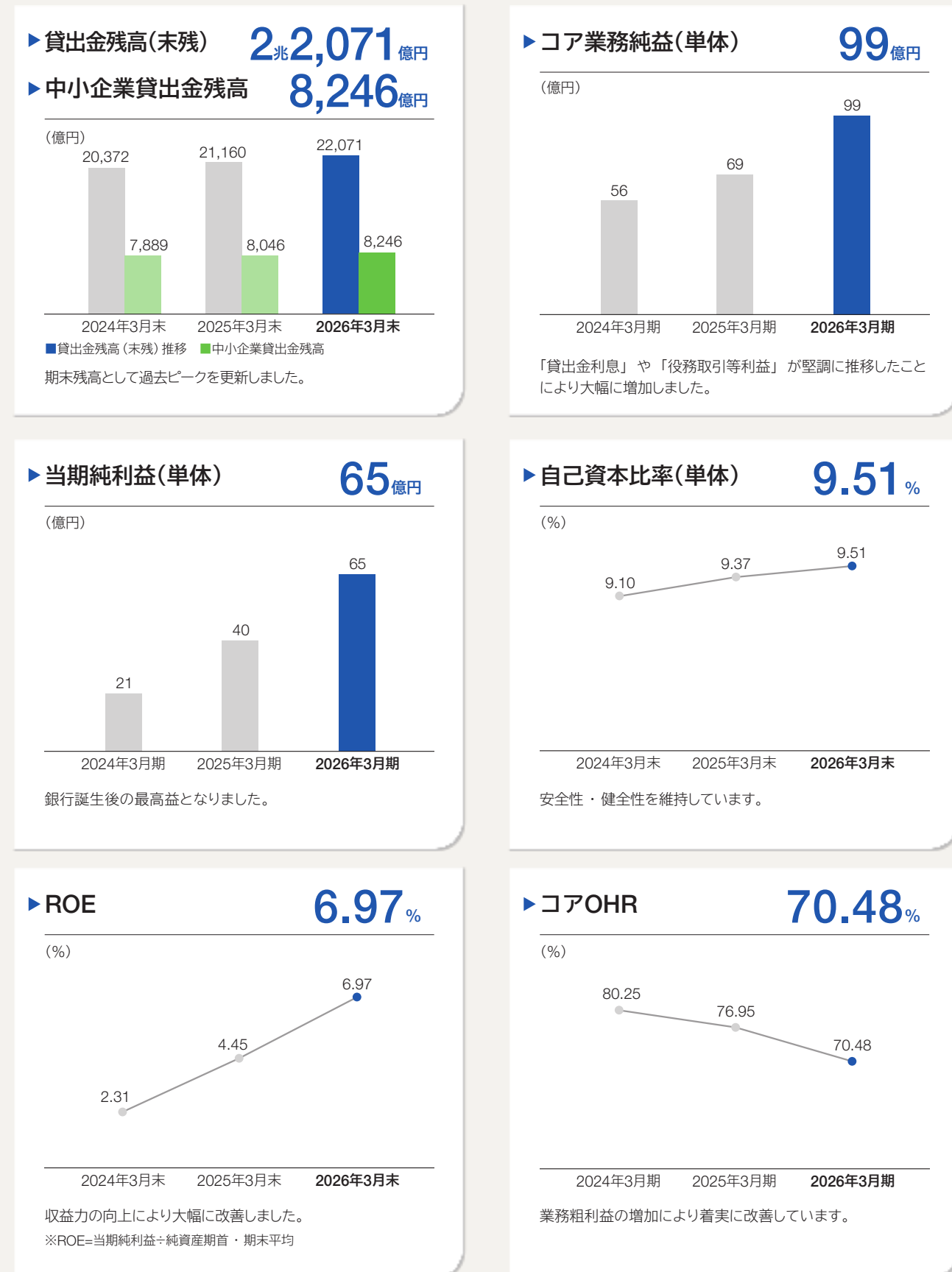
筑波銀行グループは、パーパス「地域のために 未来のために」のもと、財務資本や人的資本、社会関係資本などの各資本を有効に活用し、SDGs推進プロジェクト『あゆみ』で掲げる持続的成長モデルの構築ならびに長期ビジョン「未来戦略デザイン」の実現を目指して積極的に事業活動を展開しています。

そして、その成果として、地域経済の発展や地域課題解決などの社会的価値と当行グループの収益性・効率性の向上といった共通価値を創造し、地域社会・お客さま・従業員・株主すべてのステークホルダーの期待に応えることを目指します。



財務ハイライト

「第6次中期経営計画」1期目となる2026年3月期決算では、「コア業務純益」および「当期純利益」が銀行誕生後の過去最高益となるとともに、「ROE」や「コアOHR」などの財務指標についても大幅に改善しました。

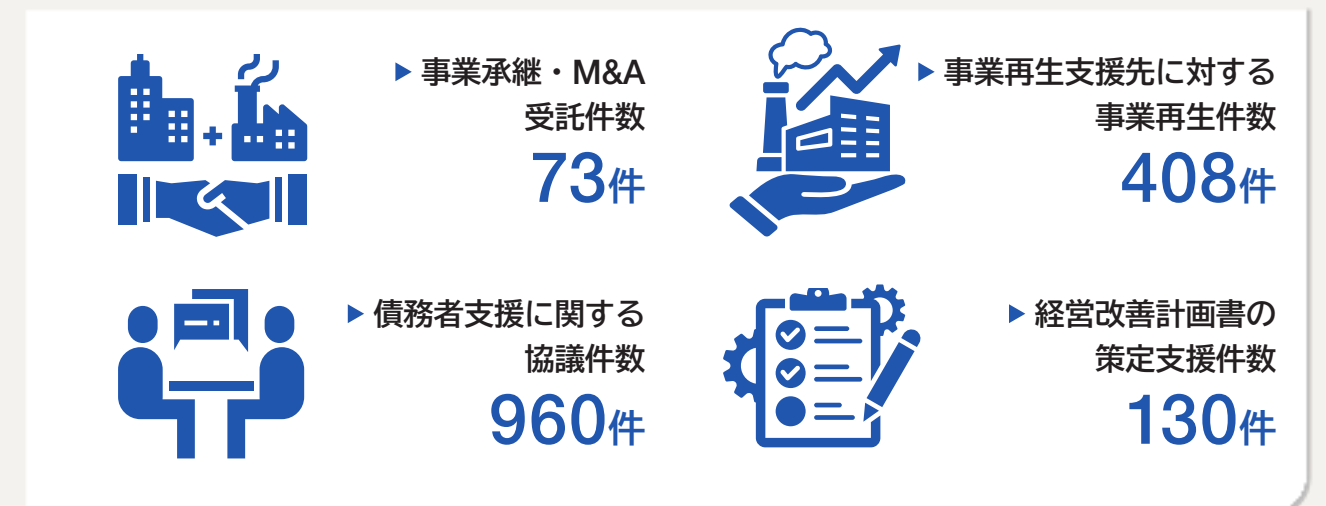


非財務ハイライト *2025年度実績 (2025.4.1~2026.3.31)

～顧客満足度の向上に向けた取り組み～



～コンサルティングビジネスの深掘り～



～お客さま本位の業務運営～



～預貸ビジネス～



2025年2月、銀行誕生15年を迎えるタイミングで10年後の未来を描いた長期ビジョン「未来戦略デザイン」を策定しました。「未来戦略デザイン」では、3年間ごとのフェーズに区切った中期経営計画を積み上げていくことで、企業価値の向上、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します。

「未来戦略デザイン」のコンセプトフレーズ

『GO BEYOND ～その先の未来へ～』

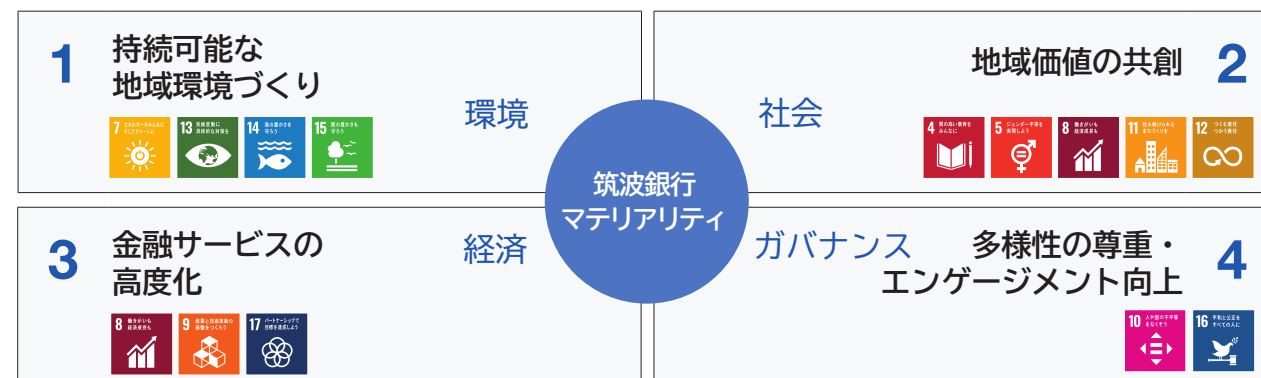
コンセプトフレーズに込めた想い

- 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



「未来戦略デザイン」実現のためのマテリアリティ

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



インパクト指標 目指す財務指標・10年後のポートフォリオ

財務指標	財務指標	2034年3月期目指す姿
収益性	当期純利益	100億円以上
	ROE	8%以上
残高	預金+貸出金+預り資産	6兆円以上

株主還元方針

中長期的な観点から柔軟な株主還元方針の検討

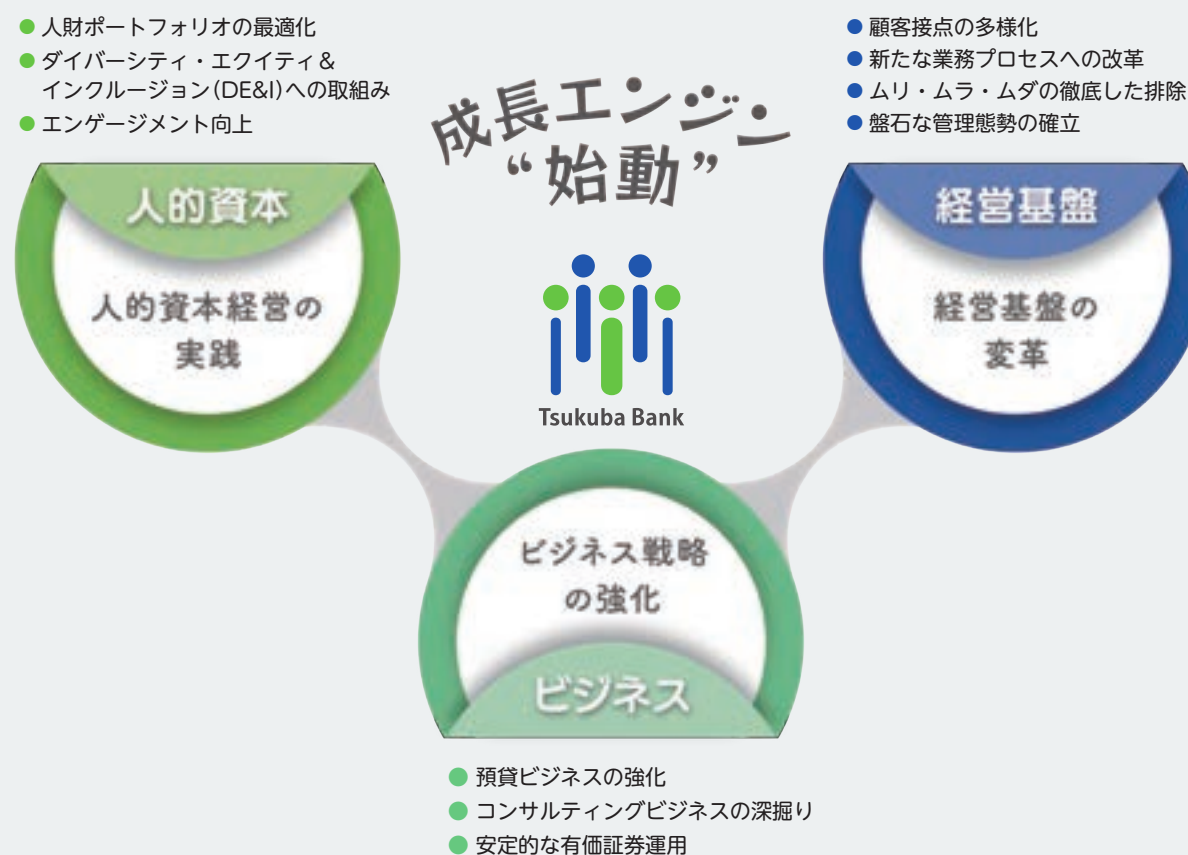
当行は、銀行業としての公共性と健全性に鑑み、将来にわたって地域の皆さまの信頼にお応えするため、収益基盤の強化に向けた内部留保の充実に努めるとともに、安定的な株主還元を継続することを基本方針としています。

「公的資金返済後、市場動向・業績見通し等を勘案し、内部留保の充実も考慮しつつ、
総還元性向40%程度を目指します」

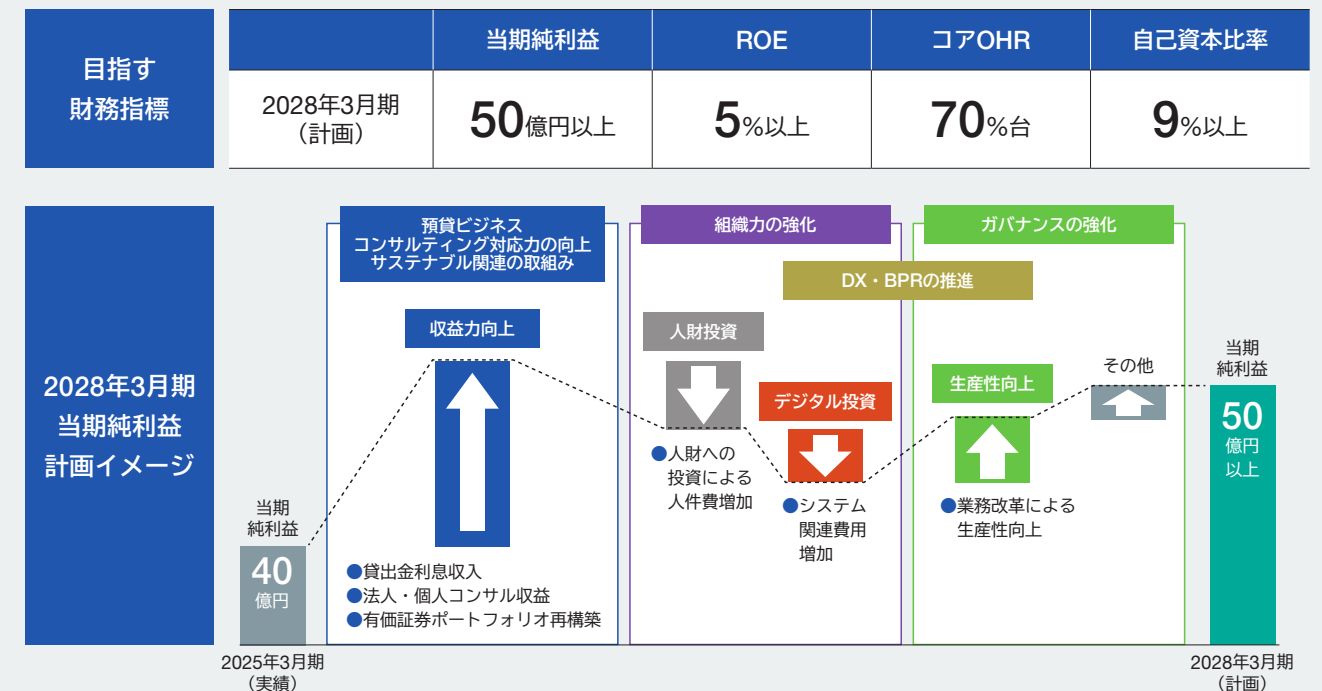
◆「第6次中期経営計画」の概要

計画名称	Rising Innovation 2028 ～ ツクバ ワクワク、はじまる ～
計画期間	2025年4月～2028年3月(3年間)
コンセプト	「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す

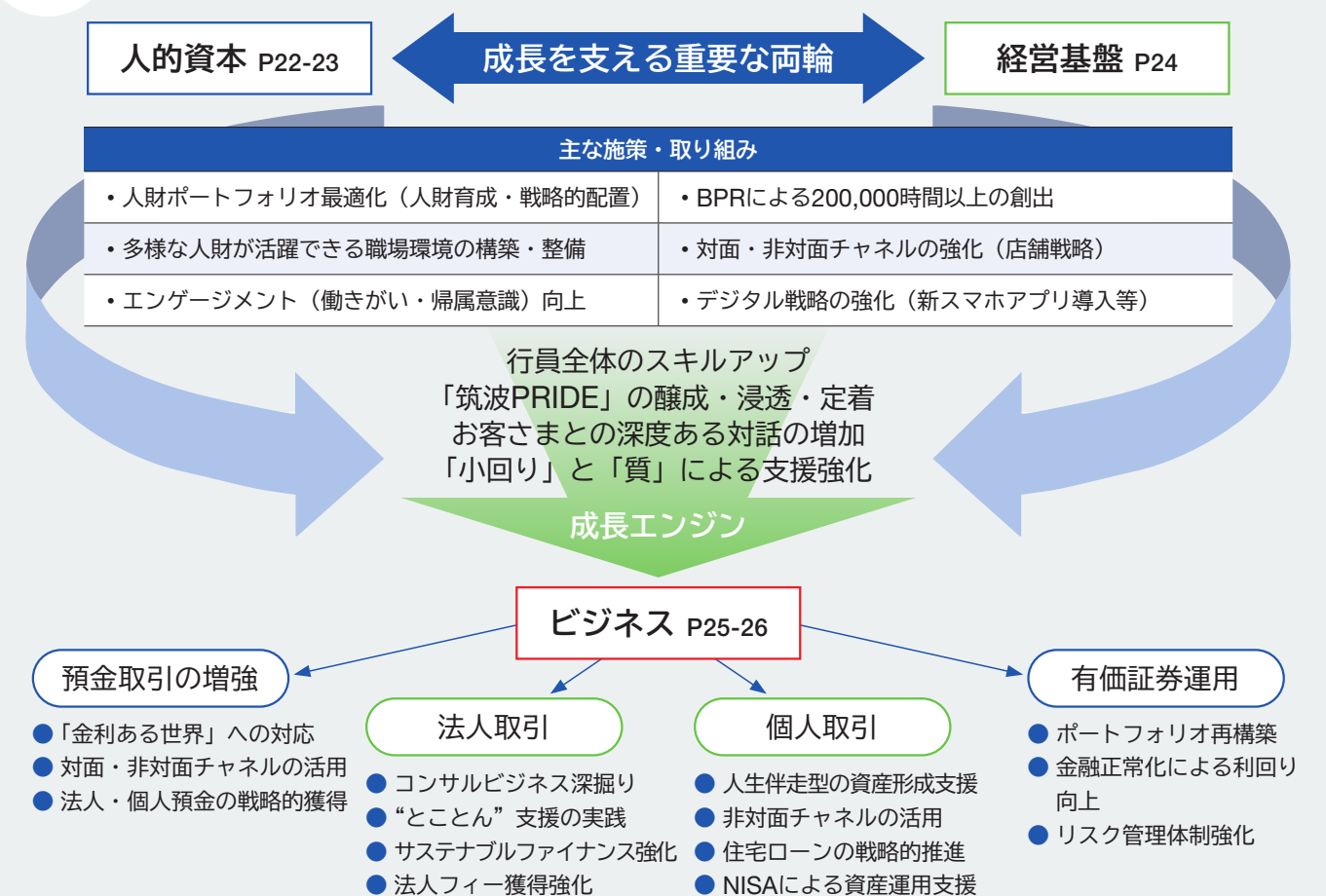
◆「第6次中期経営計画」の骨子



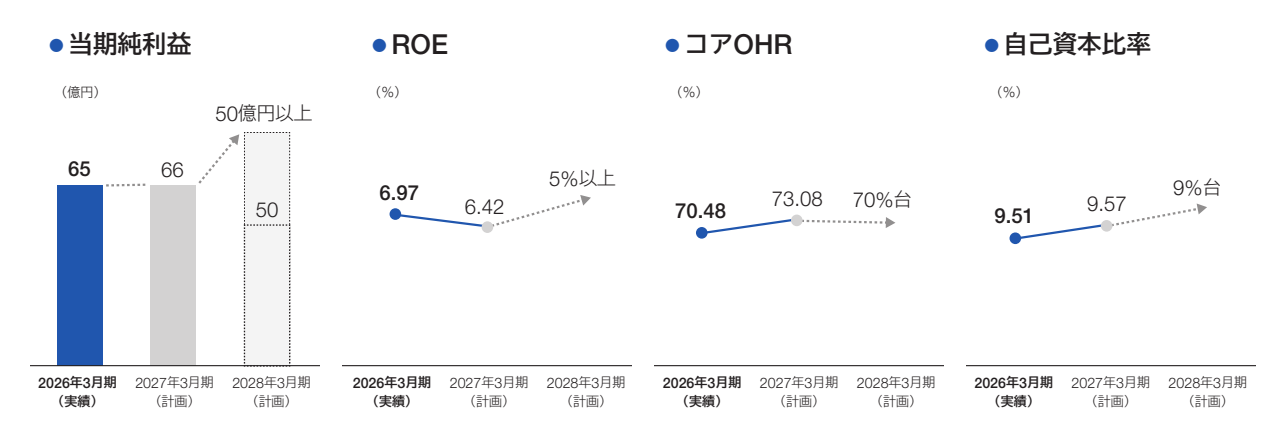
◆2028年3月期に目指す4項目の「財務指標」



◆3つの骨子に基づく事業戦略のイメージ



「第6次中期経営計画」の主要KPIについては概ね計画通り進捗、2026年3月期決算において「コア業務純益」ならびに「当期純利益」は過去ピークの実績を更新、「コアOHR」は経費が計画を下回ったほか、着実な収益力の改善により前期比△6.47%と大幅改善、「自己資本比率」は当期純利益の上振れに伴う自己資本の額の増加などにより前期比+0.14%の9.51%へ上昇、一方、法人預金及び個人預金については前年度実績を上回ったものの、中計1期目の計画を下回り2期目以降の取り組みが課題です。



主要KPIの進捗状況

ビジョン実現に資する主要KPI		単位	2025年3月末 (実績)	2026年3月末 (計画)	2026年3月末 (実績)	結果 (※)	2028年3月末 (計画)
人的資本	人財ポートフォリオの最適化						
	1. 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	%	44.0	47.0	50.5	○	55.0
	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの取り組み						
	2. 女性管理職比率(女性活躍推進法ベース)	%	8.0	10.0	9.6	△	15.0
	エンゲージメント向上						
	3. エンゲージメントスコア	点	—	—	3.9	—	4.0以上
経営基盤	顧客接点の多様化						
	6. 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)	件	700	763	907	○	2,620
	7. ダイレクトセンターによる申込受付件数(3年間累計)	件	5,292	5,460	6,438	○	16,920
	8. デジタルユーザー数	件	224,261	248,600	236,741	△	302,300
	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						
	9. BPRIによる時間の創出(3年間累計)	時間	—	53,000	128,550	○	200,000
ビジネス	預貸ビジネス						
	10. 法人預金残高	億円	5,721	5,849	5,745	△	6,382
	11. 個人預金残高	億円	18,713	18,974	18,775	△	19,507
	12. 事業性貸出金利息額(3年間累計)	億円	115	138	139	○	453
	13. 消費性貸出金利息額(3年間累計)	億円	87	102	106	○	333
	コンサルティングビジネスの深掘り						
	14. 預り資産関連手数料(3年間累計)	億円	32.38	32.56	37.40	○	99.42
	15. 法人フィー獲得金額(3年間累計)	億円	17.41	17.50	21.49	○	52.50

※結果→○…達成率100%以上 △…達成率70%以上100%未満 ×…達成率70%未満

人的資本

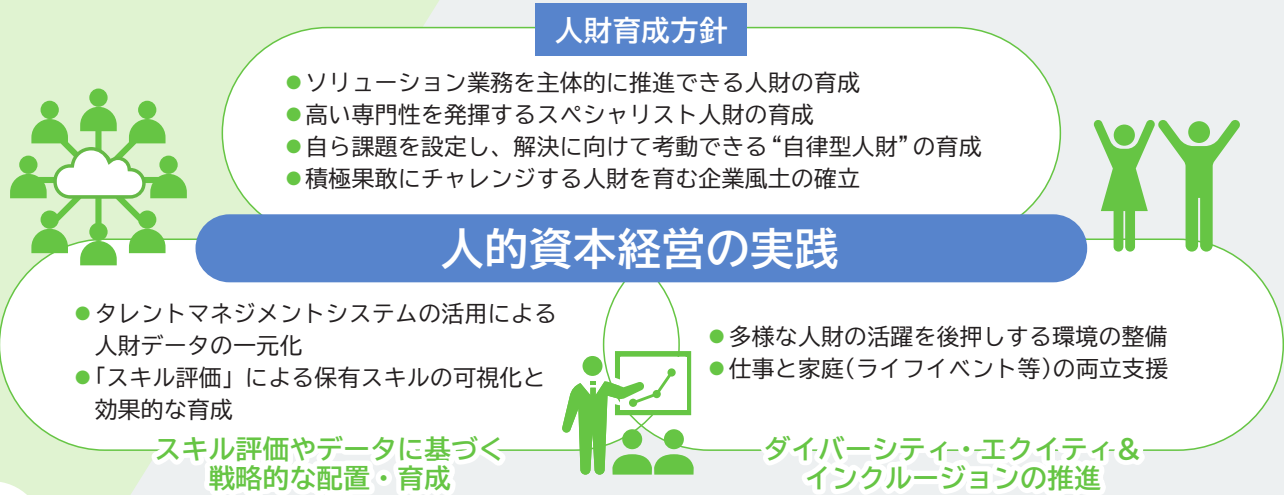
人的資本経営の実践

「人財」を競争優位や企業価値を創造する源泉である「資本」(人的資本)として捉え、ウェルビーイング実現に向けた取り組みやスキル評価等に基づく戦略的な人財の配置・育成、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進等により従業員エンゲージメント向上や組織活性化促進を図り、企業価値の向上につなげていきます。

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

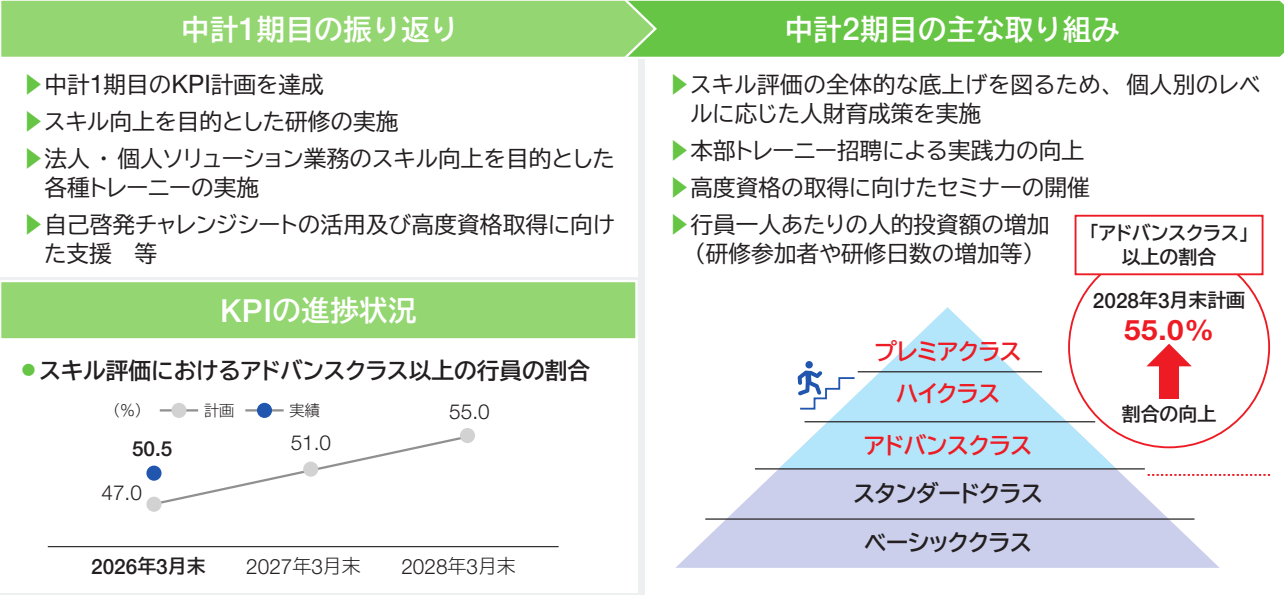


人財ポートフォリオ “最適化”



人財ポートフォリオの最適化

「スキル評価」におけるアドバンスクラス以上の行員比率が50.5%と計画の47%を大きく上回りました。法人・個人ソリューションに関する各種研修やトレーニー制度、自己啓発支援を通じて、コンサルティング能力の底上げを進めています。2期目は、「スキル評価」結果を起点とした個人別育成策の実施や、本部トレーニーの活用、高度資格の取得支援を通じて、さらなるスキルの高度化を図っていきます。



ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンへの取り組み

女性管理職比率が9.6%となり、計画の10%に僅かに届きませんでしたが、ダイバーシティ推進プロジェクトや各種キャリア研修を通じて、女性外訪担当者・管理職候補の育成は着実に進んでいます。

2期目は、キャリアイメージに沿った計画的な役席登用を進め、2028年3月末15%の達成に向けて、キャリアの“見える化”と意識改革を一層加速させていきます。

中計1期目の振り返り

- ▶ 中計1期目のKPI計画は僅かに未達
- ▶ ダイバーシティ推進プロジェクトチームによる女性活躍に向けた活動(7月・12月に会議開催)
- ▶ 階層別・目的別研修の積極的開催
 - ・キャリアデザイン研修、ロジカルシンキング研修
 - ・中堅リーダー養成講座、6年目、10年目研修 等

中計2期目の主な取り組み

5つのウェルビーイング

- ▶ 「キャリアイメージ」を策定し、キャリア形成や人材育成に活用
- ▶ 各種研修の実施によるキャリアアップに向けた意識を醸成
- ▶ 営業店長および人事指導役による女性外訪担当者・女性管理職候補者の育成 等

ダイバーシティ推進プロジェクトチーム会議

KPIの進捗状況

女性管理職比率(女性活躍推進法ベース)

(%)

計画

実績

2026年3月末	9.6	10.0
2027年3月末	12.0	
2028年3月末	15.0	

エンゲージメント向上

エンゲージメントスコアは5点満点中3.9点と初回測定としては良好な結果であると捉えています。また、顧客満足度アンケートは、10点満点中、法人で7.9点と計画値にやや届かなかったものの、個人では8.6点と計画値を上回りました。

2期目は、エンゲージメントサーベイ2回目を実施し、役員によるタウンホールミーティングや社内コミュニケーションの強化を通じて、“パーパスの浸透”とエンゲージメントのさらなる向上を図っていきます。

中計1期目の振り返り

- ▶ 中計1期目のKPI計画は顧客満足度アンケート(法人)が僅かに未達成
- ▶ エンゲージメントスコアは5点満点中3.9点
- ▶ 積極的な若手行員の役席・管理職登用
- ▶ 各種制度の利用促進(行内兼業・行内公募・キャリアチャレンジ 等)
- ▶ 顧客満足度の向上に向けた本業支援や顧客本位の業務運営の徹底

中計2期目の主な取り組み

- ▶ エンゲージメントサーベイ2回目を実施、エンゲージメントスコアの着実な改善(2027年度計画「4.0」の達成)
- ▶ 役員によるパーパス・各施策の説明(タウンホールミーティング)
- ▶ 行内報の電子化による双方向コミュニケーションの構築

KPIの進捗状況

エンゲージメントスコア

(点) 満点:5点

計画

実績

2026年3月末	3.9	
2027年3月末	4.0以上	
2028年3月末	4.0以上	

顧客満足度アンケート(法人)

(点) 満点:10点

計画

実績

2026年3月末	7.9	8.0
2027年3月末	8.1	
2028年3月末	8.2	

顧客満足度アンケート(個人)

(点) 満点:10点

計画

実績

2026年3月末	8.5	8.6
2027年3月末	8.6	
2028年3月末	8.7	

経営基盤

経営基盤の変革

業務のBPRによる効率化・生産性の向上に加え、ダイレクトサポート機能の強化、「リアル×デジタル」を融合したハイブリッド型によるソリューションの提供等により、これまで以上にお客さまに寄り添った営業態勢の構築を図ることで、お客さまとの深度ある対話の増加につなげていきます。

顧客接点の多様化

顧客接点の多様化によるダイレクトセンター・コールセンターを活用した法人・個人向けの申込件数は、いずれもKPIを上回って推移しました。一方、デジタルユーザー数はやや計画未達であり、特にインターネットバンキングの契約者数が課題です。

2期目は、個人向けスマートフォンアプリの刷新を予定しており、デジタルとリアルを組み合わせた“ハイブリッドな顧客接点”の強化に取り組んでいきます。

中計1期目の振り返り

- ▶ DC・CCの活用による申込件数(法人S分野)
 - ・DM発送、AIリスト活用等により中計1期目のKPI計画達成 ※DC…ダイレクトセンター CC…コールセンター
- ▶ DCによる申込受付件数(個人S分野)
 - ・テレマリストの生成、架電件数および接触件数増加により中計1期目のKPI計画達成
- ▶ デジタルユーザー数
 - ・中計1期目のKPI計画は未達
 - ・未達の主な要因は法人IBおよび個人IB契約者数の未達

中計2期目の主な取り組み

- ▶ 個人向けスマートフォンアプリの刷新(2027年1月予定)
- ▶ 店舗施策は各エリアの人口動態やお客さまの利便性などを踏まえ慎重に検討(2026年3月末/68拠点)

実店舗数

(拠点)

72

68

66

2025年3月期(実績)

2026年3月期(実績)

2028年3月期(計画)

KPIの進捗状況

DC・CCの活用による申込件数

(件)

計画(累計)

実績(累計)

2026年3月末	763	907
2027年3月末	1,668	
2028年3月末	2,620	

DCによる申込受付件数

(件)

計画(累計)

実績(累計)

2026年3月末	5,460	6,438
2027年3月末	11,160	
2028年3月末	16,920	

デジタルユーザー数

(件)

計画

実績

2026年3月末	248,600	236,741
2027年3月末	274,900	
2028年3月末	302,300	

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

BPRによる時間創出は、計画5.3万時間に対し、実績12.8万時間と計画の約2.4倍の時間を創出しました。BPRにより生み出された貴重な時間を営業活動やコンサルティング活動に再配分することでトップラインの強化につなげています。

2期目以降も、2025年度に実施したBPR施策の効果検証と追加施策の積み上げにより、累計18.3万時間、最終的には20万時間以上の創出を目指していきます。

中計1期目の振り返り

- ▶ 年度計画53,000時間に対し実績128,550時間(1期目KPI計画に対する達成率242.5%)

BPRによる創出時間の推移

(時間)

計画

累計実績

1Q	0	
2Q	13,000	
3Q	43,000	
4Q	53,000	128,550
2027年3月末		183,000
2028年3月末		200,000

中計2期目の主な取り組み

- ▶ 2025年度に実施したBPR施策の効果検証とさらなるBPR施策の積み上げを実施し、中計2期目の計画130,000時間(累計183,000時間)の達成を目指す
- ▶ BPR施策の「深化」
 - ・施策浸透に向けた継続的な情宣活動
 - ・営業店ヒアリングによる施策の実施
 - ・生成AIの活用
- ▶ 効果検証実施による「真価」
 - ・営業店ヒアリングおよびアンケートの実施
- ▶ 本部の働き方の「新化」
 - ・本部の働き方マニュアルの作成

23 Tsukuba Bank 2026

Tsukuba Bank 2026 24

マネジメントメッセージ

価値創造の源泉

価値創造に向けた取り組み

価値創造を支える経営基盤

コーポレート・データ

ビジネス

ビジネス戦略の強化

地域・経済のほかSDGsやDXといった社会環境の変化に伴う課題も十分に認識しながら、当行がこれまで培ってきた「小回り」と「質」を強みとした「地域のお客さまに寄り添い“とことん支援”する」というビジネスモデルの持続可能性を高めていくことで、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を目指していきます。

◆ 預貸ビジネス① 法人預金残高・個人預金残高

法人預金は5,745億円、個人預金は1兆8,775億円と、いずれも前期比で増加したものの、中計の計画にはわずかに届きませんでした。

2期目は、法人預金については総合振込・給与振込の元請となる取引を推進し、融資シェアに応じた預金シェアの獲得を徹底します。また、個人預金については、給与・年金振込口座の獲得やキャンペーンを通じて、“粘着性の高い預金”の積み上げを図っていきます。

中計1期目の振り返り

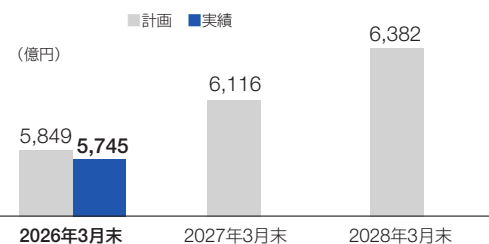
- 【法人預金】
- ▶ 中計1期目のKPI計画に対して達成率98.2%
 - ▶ 融資解消先の預金減少などが影響
- 【個人預金】
- ▶ 中計1期目のKPI計画に対して達成率98.9%
 - ▶ 他行競合に加え、物価高に伴う家計の支出圧力が影響

中計2期目の主な取り組み

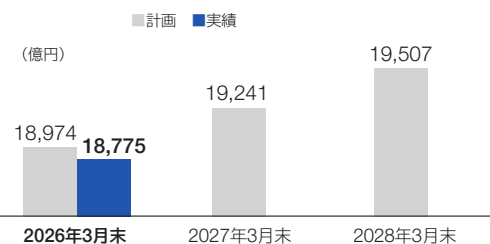
- 【法人預金】
- ▶ 預金取引メイン化の推進
 - ・総合振込および給与振込の元請推進
 - ・融資シェアに応じた預金シェアの獲得
- 【個人預金】
- ▶ 粘着性のある預金の推進
 - ・給与振込および年金振込口座の獲得
 - ・顧客向けキャンペーンの実施

KPIの進捗状況

● 法人預金残高



● 個人預金残高



◆ 預貸ビジネス② 事業性貸出金利息額・消費性貸出金利息額

事業性貸出金利息は計画を上回る139億円、消費性貸出金利息についても106億円と計画を上回りました。事業性貸出金では平残・利回り・残高増加額の3指標すべてが計画を上回り、消費性では住宅ローンが県南地域を中心に年率7%を超える高成長を続け、消費性貸出金残高の増加を牽引しました。

2期目以降も『筑波PRIDE』をベースとした事業性評価に基づく対話と、「小回り」と「質」を活かした本業支援により、安定的な利息収入の増加を目指していきます。

中計1期目の振り返り

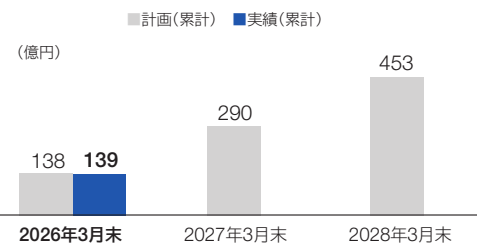
- ▶ 事業性および消費性ともに貸出金利息額は中計1期目のKPI計画を達成
- ▶ 達成の要因(事業性)は以下のとおり
 - ・重要指標3項目(平残/利回り/残高増加額)すべての項目を達成
- ▶ 達成の要因(消費性)は以下のとおり
 - ・住宅ローン(残高/利回り/利息額)
 - ・無担保ローン(残高/カードローン残高/利息額)

中計2期目の主な取り組み

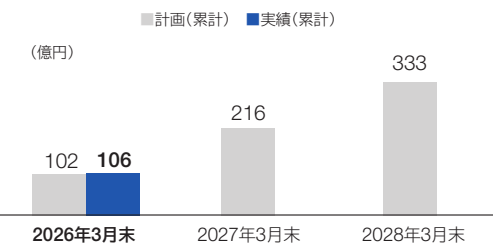
- 【事業性貸出金利息額】
- ▶ 「筑波PRIDE」をベースとした事業性評価に基づく対話の実施
 - ▶ 「小回り」と「質」を最大限に活かした本業支援の積極展開
- 【消費性貸出金利息額】
- ▶ 住宅ローンおよび無担保ローンの継続推進(好調性の維持)

KPIの進捗状況

● 事業性貸出金利息額



● 消費性貸出金利息額



◆ コンサルティングビジネスの深掘り

お客さまとの対話を起点としたコンサルティングビジネスを積極的に展開した結果、預り資産関連手数料は37.4億円と計画に対して約115%の達成率、また、法人フィーも21.5億円と約123%の達成率となり、融資関連手数料や事業承継・M&A関連手数料が好調に推移しています。

2期目については、NISA・投信積立の推進や、つくばマルシェ・ビジネスマッチング商談会の開催等を通じて、“とことん支援”型のコンサルティングビジネスをさらに深掘りしていきます。

中計1期目の振り返り

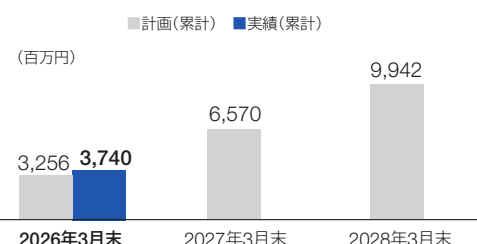
- 【預り資産関連手数料】
- ▶ 中計1期目のKPI計画に対して実績114.9%
 - ▶ NISA口座数およびNISA稼働口座数、投信積立振替額についても計画以上の実績
- 【法人フィー獲得金額】
- ▶ 中計1期目のKPI計画に対して実績122.8%
 - ▶ 融資関連手数料及び事業承継・M&A手数料が計画以上の実績

中計2期目の主な取り組み

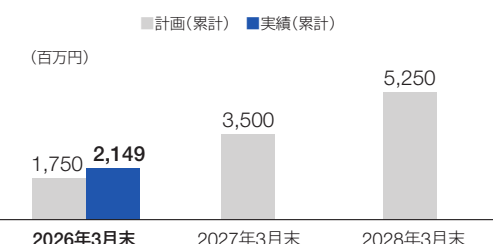
- 【預り資産関連手数料】
- ▶ 預り資産に関する3項目の推進(販売手数料・信託報酬・預り資産取引先数)
 - ▶ NISA口座数および投信積立振替額の増加
- 【法人フィー獲得金額】
- ▶ 地元中小企業への“とことん”支援を継続
 - ▶ つくばマルシェの開催(2026年6月)
 - ▶ ビジネス交流商談会の開催(2026年10月予定)

KPIの進捗状況

● 預り資産関連手数料



● 法人フィー獲得金額

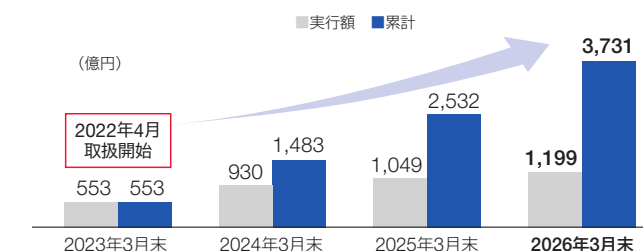


マテリアリティテーマへの取り組み：社会課題の解決を目指す「サステナブルファイナンス」

当行は、「サステナブルファイナンス」を通じて、環境・社会課題の解決と地域経済の持続的発展に寄与することを目指しています。

これらの取り組みにより、資金を環境負荷の低減や地域社会へのポジティブなインパクトを生み出す事業へと重点的に配分し、中長期的なリスクの低減と機会の創出を図ることで、持続可能な社会の実現と当行の企業価値向上の両立を推進していきます。

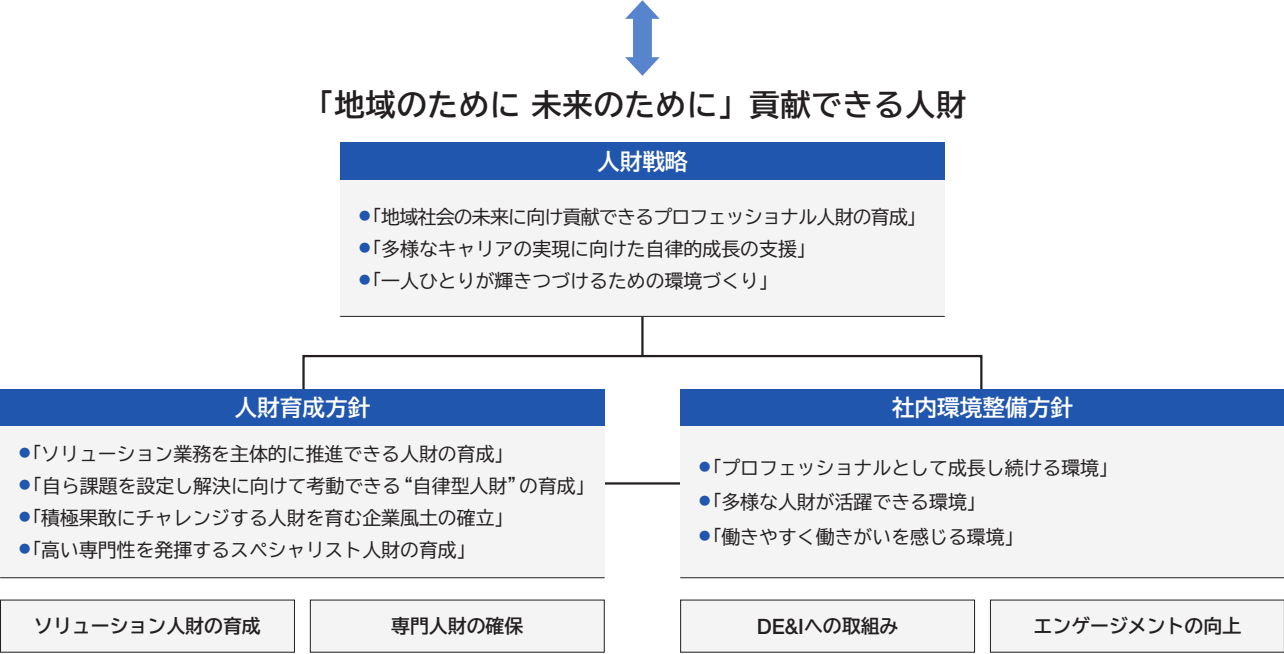
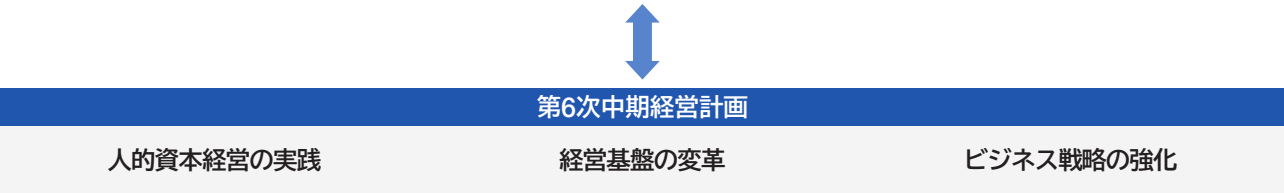
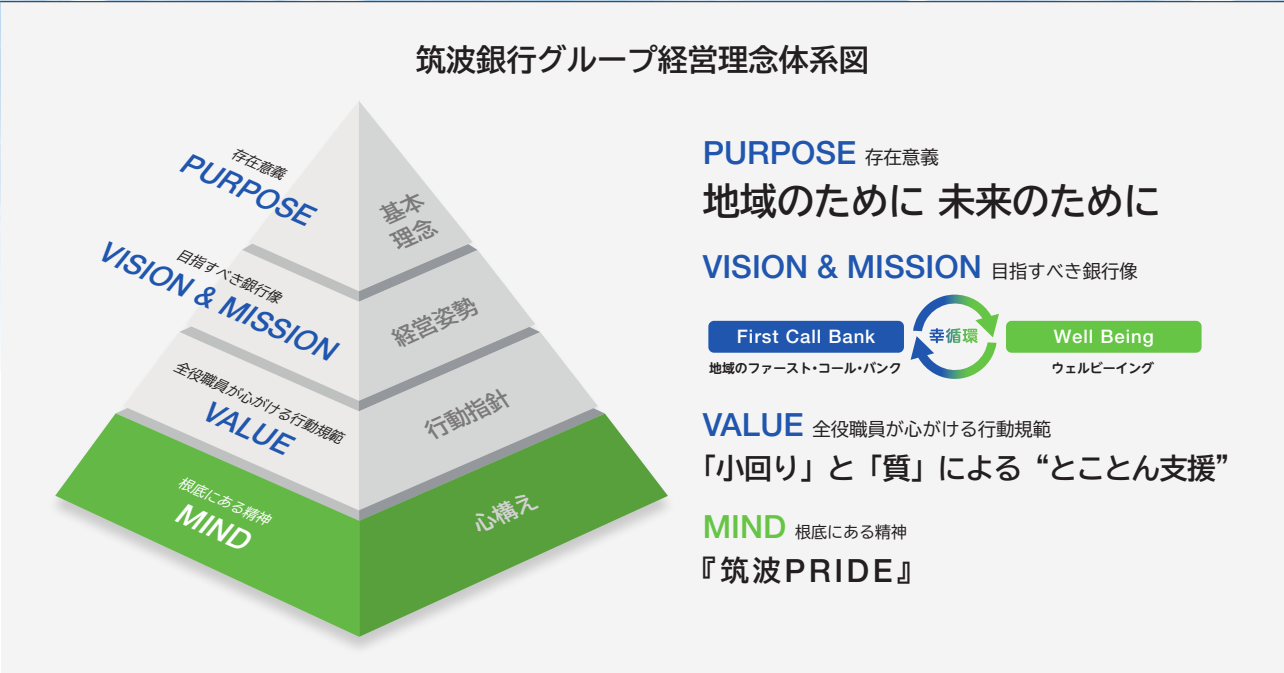
● サステナブルファイナンス実行額



価値創造に向けた取り組み | 人的資本経営の実践

当行はパーパスで掲げる「地域のために 未来のために」の理念に基づき、「人財」を競争優位や企業価値を創造する源泉である「資本」(人的資本)として捉え、ウェルビーイング実現に向けた取り組みやスキル評価等に基づく戦略的な人員の配置・育成、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進など「人的資本経営」の取り組みを実践しています。

当行はこれらの取り組みを通じて、人的資本の価値を高め、その成果をお客さまへの質の高い金融サービスや地域経済の発展につなげることで、ステークホルダーの皆さまとともに持続可能な未来を創造していきます。



人財戦略

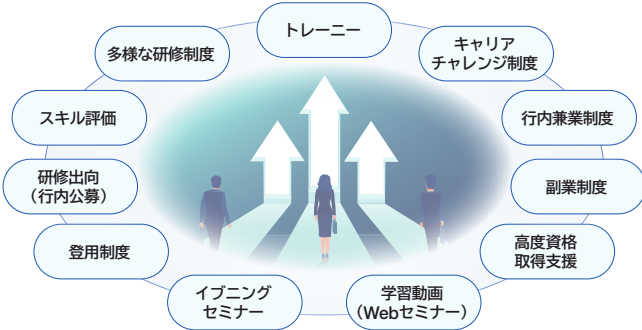
価値創造の源は人であり、『人財』が戦略上最も重要な資本と捉えるなか、経営方針・経営戦略に基づく人財戦略を推進しています。

「第6次中期経営計画」の3つの骨子のひとつである「人的資本経営の実践」では、人財ポートフォリオの最適化、DE&Iへの取組み、エンゲージメントの向上を掲げており、「人財戦略」における人財の育成、自律的成長の支援、環境づくりとともに、「人財育成方針」「社内環境整備方針」をもとに各種施策を展開しています。

人財育成方針

当行のビジョン&ミッションで掲げているファースト・コール・バンクとして、お客さまに最適なご提案ができる人財や、高度な課題や専門性の高い分野に対応できる人財を確保するため、人財育成方針に基づき人財の育成および企業風土の確立に取り組んでいます。

人財育成では、「スキル評価」に応じた研修の実施、採用時から若手・中堅・管理職層に至るまでの各階層別研修やトレーニー等により実践力と専門性の向上を図っています。その他、Webセミナー型学習動画の活用や高度資格取得支援等を実施することで高い成長意欲に応える環境を整備しています。また、行外での新たな知見の獲得やキャリア形成、人脈形成の機会として外部出向や副業制度を設けているほか、現在の所属部署に在籍しながら本部の業務を兼業できる行内兼業制度があります。



社内環境整備方針

職員の根底にあるマインド「筑波PRIDE」のもと、当行の強みである「小回り」と「質」による「とことん支援」を実践していくことが「地域のファースト・コール・バンク」と「ウェルビーイング」の幸循環となり、パーパス「地域のために 未来のために」の実現につながるものと考えています。そのため、職員全員が持てる力を発揮できる環境の整備に取り組んでいます。

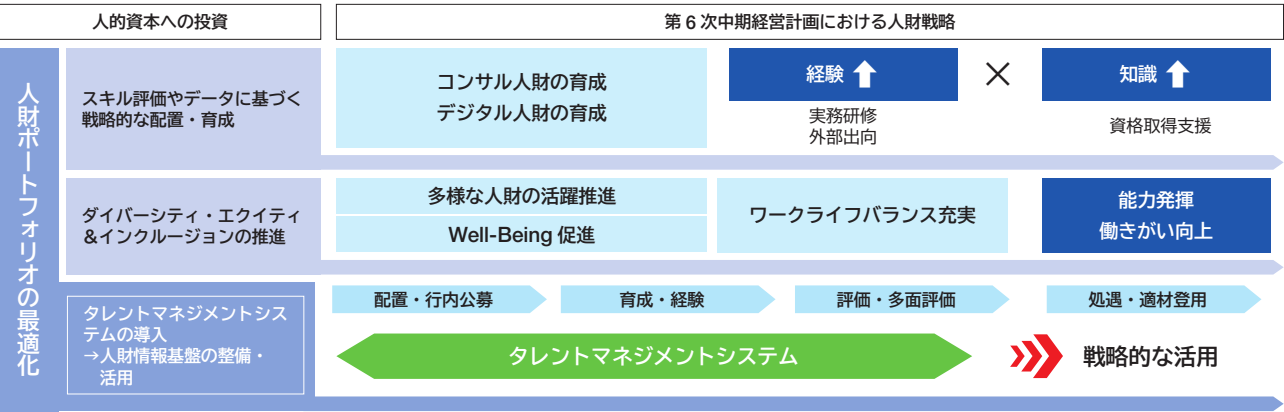
また、多様な人財が活躍できるよう、個々人のキャリア志向や希望職種、適性等により選択できる複線型人事制度を導入しています。同制度では、転居の有無を選択できることから育児や介護その他の事情に適した働き方ができます。加えて、フレックスタイム制度(コアタイムなし)、短時間勤務制度、サテライトオフィス等により柔軟な勤務が可能となっています。また、2025年度には育児短時間勤務制度の適用対象者の拡大や、不妊治療休職を新たに導入し、多様な環境にある職員が就業継続できる環境を整備しました。

フレックスタイム制度	短時間勤務制度
在宅勤務制度	副業制度
サテライトオフィス	オフィスカジュアル
複線型人事制度	



1 人財ポートフォリオの最適化

人財ポートフォリオの最適化に向けては、人的資本への投資による育成および社内環境の整備を進めるとともに、人財情報の活用を目的に導入した「タレントマネジメントシステム」を効果的に運用することで、各職員に応じた適切なキャリア形成支援を行っています。



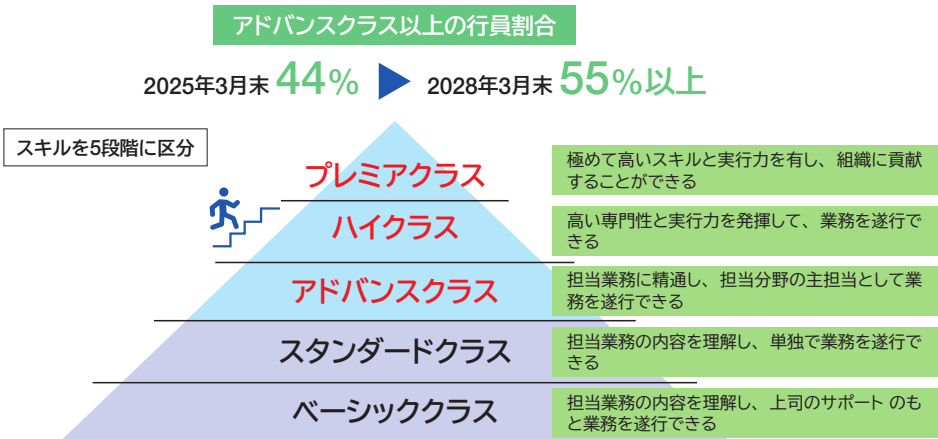
(1)「スキル評価」に基づく育成

行内において定めた基準に基づき、法人ソリューションや個人ソリューション、DX等の6つの業務分野ごとに職員の経験、能力や知識によりクラスを決定する「スキル評価」をベースとした育成を2025年度より開始しました。職員のレベルに応じた個人別の研修やトレーニー等の人財育成策を実施することで着実な成長を促していきます。

関連する指標の目標及び実績

指標	2026年3月期 目標	2026年3月期 実績	2027年3月期 目標	2028年3月期 目標
「スキル評価」における法人ソリューション・個人ソリューション分野のアドバンスクラス以上の行員の割合(%)	47.0	50.5	51.0	55.0

(注)「スキル評価」とは、行員の業務スキルを可視化して人財ポートフォリオの構築や配置、人財育成に活用するものです。制定したスキル評価基準に基づき、経験・能力・知識より配点を行い、上司や本部の評価にてクラスを決定しております。



(2) 多様な研修体系

「スキル評価」の結果を起点とした個人別のレベルに応じた人財育成策の実施のほか、入行時から管理職層までを対象とした「階層別研修」業務ごとの「業務別研修」「ソフトスキル研修」「外部研修」等を組み合わせることでバランスのとれた人財を育成し、お客さまのニーズに的確に対応できる体制を構築していきます。

※「ソフトスキル」とは、コミュニケーション力やリーダーシップなどの業務を円滑に進めるための能力になります。

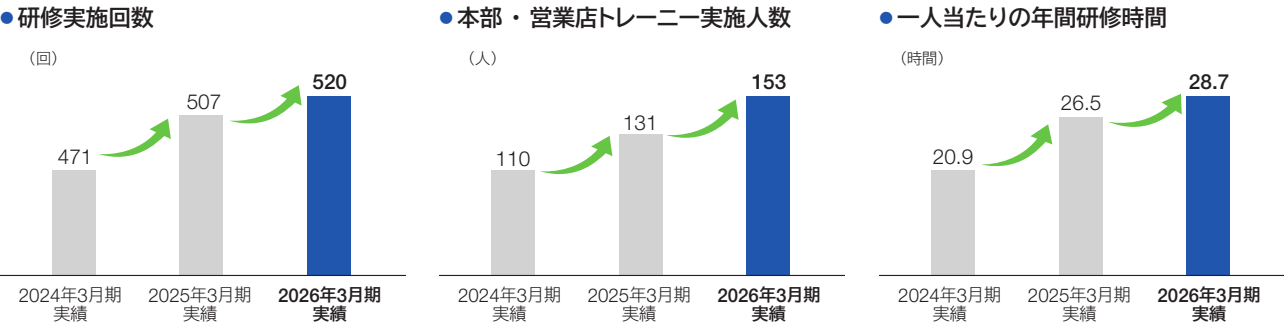


関連する指標の目標及び実績

指標	2026年3月期 目標	2026年3月期 実績	2027年3月期 目標	2028年3月期 目標
人財投資の増加率(%) (2024年度比)	8.0	16.5	16.0	25.0

(注)「人財投資」とは、行内研修費用、行外研修(研修出向)費用、採用費用、自己啓発奨励金、資格活用手当、その他人財育成にかかる費用等になります。

参考指標の実績推移



(3) 積極的にチャレンジする企業風土

多様な業務経験によって職員が成長し、その集積として当行の人的資本の拡充につながるのと考えるのもと、積極果敢にチャレンジする人財を育む企業風土の確立を目指し、自己申告制の各種制度を整備しています。

制度名	目的
行内公募制度	外部企業に出向し事業承継や企業再生、AIやシステム等にかかる知見の習得を目的として派遣。帰任後は本部各部の中核人財として活躍することを目的としている。
キャリアチャレンジ制度	一定の経験を得た行員が本部各部等への異動を希望できる制度。意欲が高く、本部各部の業務への適性が高い行員の発掘を目的としている。
行内兼業制度	現在の所属部署に在籍しながら本部各部が募集する業務を経験すること(兼業)が可能。他部署の業務を通じて培った専門的なスキルやお客さまへの提案力向上に資することを目的としている。

参考指標の実績推移

指標	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績
行内公募制度・キャリアチャレンジ制度・行内兼業制度利用者数(人)	5	18	30
若手行員の役席・管理職登用者数(人)	18	15	22

(注) 役席は35歳以下、管理職は40歳以下の登用者数の合計になります。



【行内兼業1】
行内兼業制度が拓いた、法務キャリアへの第一歩

営業店の融資係として働きながら「行内兼業制度」を活用し、リスク統括部でリーガルチェックの業務を経験しました。大学で学んだ法律を活かしたいという思いを、制度と職場の後押しが形にしてくれました。本部での実務を通じて文書精査力や商品知識が高まり、支店目標の背景にある全行の動きも理解できるようになり、営業店業務への納得感と責任感が増しました。「行内兼業制度」は自分の適性を試し、キャリアの可能性を広げる絶好の機会であると感じています。

※大里行員は2026年7月の人事異動で「行内兼業制度」での経験を踏まえ、リスク統括部に配属になりました。



下妻営業部
大里 直輝(融資係)



【行内兼業2】
挑戦から生まれた新たな視点

「行内兼業制度」を利用し、本業の融資業務と並行して、リテールソリューション部ハッピーエールサポートチーム※で1年間勤務しました。営業店での「お客さまの声」と本部での「サービスをつくる視点」の双方を体感したことで「利用するお客さまの立場」で考える意識が高まり、提案の質の向上につながっています。

行員一人ひとりがこうした経験を通じて視野とスキルを広げることがお客さまサービスの向上や地域から選ばれる銀行となることにつながっていると感じています。

※ハッピーエールサポート…中小企業向けの福利厚生サービス



藤代支店
北出 きらら(融資係)

(4) タレントマネジメントシステムによる人事管理

多岐にわたる人財情報を一元化・可視化・共有することで、人財戦略の根幹となる「採用」「育成」「配置」においてデータやエビデンスに基づく施策を実践するとともに、エンゲージメント向上および人的資本価値向上のための情報基盤として活用しています。

また、情報を集約し、幅広い人財情報をタイムリーに把握することで効率のかつ効果的な人事施策を実践していきます。



(5) 多様な人財の確保

●新卒採用

当行の将来を担い、地域に貢献できる人財を継続的に確保していくため、複数の採用チャネルを活用することで高卒・専門学校卒・大卒者を積極的に採用しています。2025年度は採用HPをリニューアルし、当行で働くイメージがより伝わりやすい構成としたほか、新たにInstagramを開設し、仕事の魅力等を積極的に発信しました。



新卒採用HPリニューアル



新卒採用Instagramの開設



人的資本経営の実践（制度利用者の声）

●中途採用

お客さまや当行を取り巻く環境が刻々と変化するなか、新たな課題や多様なニーズへの対応には、中途採用者のスキルや知見、視点が有効であり、さまざまな業種の出身者を積極的に採用しています。



【中途採用】 介護職から地域金融へ — 中途入行者として感じる筑波銀行の魅力

私は前職で介護の仕事をしていましたが、「地元の事業者の力になりたい」と思い、当行に中途入行しました。現在は個人事業主の皆さまを中心に創業支援融資や資産形成のご提案を行っています。右も左も分らなかった私が先輩方に支えられながら創業融資をやり遂げ、そのお客さまの事業が順調に成長している姿を見られることは、何よりのやりがいとなっています。

メリハリのある勤務時間や充実した休暇制度に加え、自己啓発を後押ししてくれる企業風土のおかげでFPやITパスポート、SDGsなどの学びにも積極的に挑戦できています。多様な経験を持つ人材が安心して成長できるこの環境から、これからも地域の皆さまに寄り添った金融サービスをお届けしていきたいと思っています。



龍ヶ崎支店
佐藤 神那（地区担当）

●リファラル採用

当行職員からの紹介を通じて入行を希望する方を採用する制度。職員とのつながりを介して、当行の企業風土や仕事に対するやりがい・魅力等を伝え、当行にマッチした人財の採用を行うことで、多様な人財の確保と組織力の強化を図っています。



【リファラル採用】 信頼から始まるキャリア転換と、地域とともに成長できる職場

私は不動産業界から「リファラル採用制度」を通じて当行に転職しました。信頼する先輩から地域企業を金融で支える使命や土日が休日である働き方および職場の雰囲気等を事前に聞いたことで金融未経験の自分でも安心して一歩を踏み出せました。

現在は法人担当として不動産の知識を生かし担保評価や事業性評価に取り組み、お客さまの資産形成や次世代への承継を支援しています。融資実行後も長く取引が続き、お客さまに喜んでいただけることが大きな励みです。年次や入行経路に関わらず、周囲が学びとチャレンジを後押ししてくれるカルチャーのなかで地域とともに成長できることが当行で働く一番の魅力だと感じています。



松戸支店
追川 空人（法人担当）

●アルムナイ採用

当行を退職した元職員を対象として、再雇用を促進するための制度です。新たな経験を積み多角的な視点や専門スキル等を身につけたアルムナイの方々を採用することで、企業価値の向上につなげています。



【アルムナイ採用】 アルムナイキャリアで拓く、地域金融の新しいかたち

私は一度当行を離れ、IT企業やコンサルティングでの経験を経て「アルムナイ採用制度」により再び戻りました。当行の姿を外部から見たことで当行の「圧倒的な信頼」と「地域との深い関係」という強みとDX・BPRによる変革の余地を同時に実感しました。

「アルムナイ採用制度」は、退職をマイナスではなく「外で得た知見を持ち帰るチャンス」として歓迎する制度です。多様なキャリアを持つ人材が集い、生成AIなどの先端技術も活用しながら地域の課題解決に挑むことで、当行はさらに強く魅力的な組織になれると確信しています。今後も行内外を結ぶパイプ役として、キャリアと働き方の多様性を体現し、地域とともに成長していきます。



総合企画部
小池 直人（部長代理）

●専門人財

高度化・多様化する銀行業務への対応として、一定領域で高い専門性やスキルを有する人財の育成及び専門的な知見を有する中途採用者の受入を目的として「専門人財コース」を導入しており、コーポレートソリューション、企業再生、システム、DX等の分野で活躍しています。



【専門人財】 専門人財コースで地域のDXをリードする

私は2社でSEを経験した後、当行に入行し、インターネットバンキングやAPI基盤・アプリ導入などDXプロジェクト全般を担当しています。当行の「専門人財コース」の魅力は、人事異動の不安がなく専門分野で継続して力を発揮できることです。お客さまの利便性向上が具体的なサービス改善を通して見えることに大きなやりがいがあります。

私が勤務する「つくば本部」はTX（つくばエクスプレス）で都心から1時間以内という恵まれた立地にあり、妻は東京、私はつくばと互いのキャリアを尊重しながら生活基盤を守れる点も大きな安心材料です。他行との勉強会で先進事例を学び、地域のDXを推進できることが当行で働く醍醐味だと感じています。今後はプロジェクトマネージャーなどマネジメントを学び成長していきたいと考えています。



総合企画部
高岡 諭史（調査役）

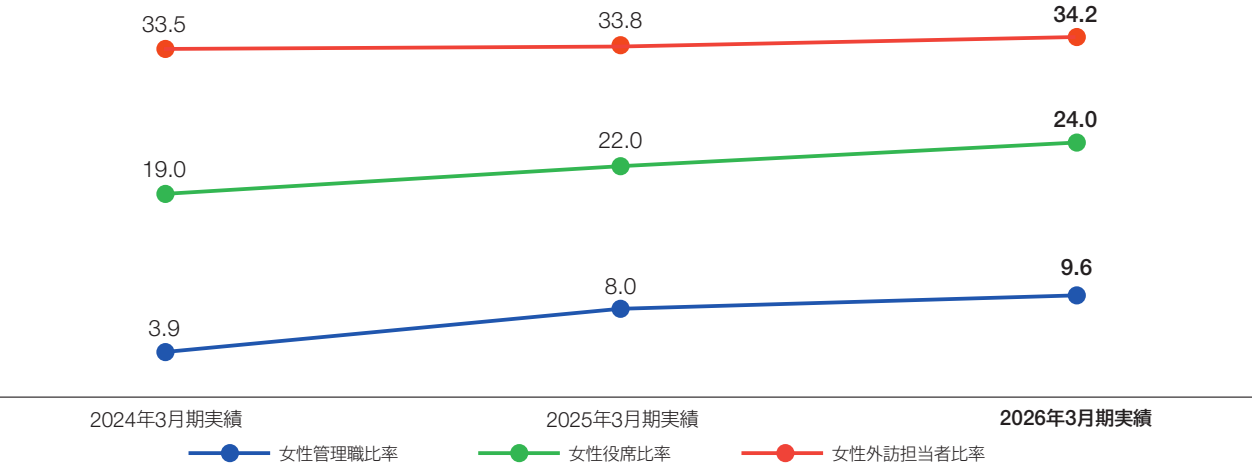
2 DE&Iへの取り組み

多様な人財の活躍機会を拡充するために、女性の事務職から営業職への転換や女性管理職比率等の向上に取り組んでいます。その他、若手行員の役席や管理職への登用、シニア層における支店長等の職位継続制度の導入等により、モチベーション高く活躍できる環境を構築しています。引き続き多様なメンバーで構成される「ダイバーシティ推進プロジェクトチーム」を中心に施策の検討や取り組みを進めていきます。

関連する指標の目標及び実績

指標	2026年3月期 目標	2026年3月期 実績	2027年3月期 目標	2028年3月期 目標
女性管理職比率 (%)	10.0	9.6	12.0	15.0

実績推移



3 エンゲージメント向上

(1) 5つのウェルビーイング

職員が高いパフォーマンスを発揮するには、仕事へのやりがいを感じ、ポジティブな状態であることが重要であり、以下の5つのウェルビーイングの観点からエンゲージメント向上に向けた各種施策を実施しています。



(2) エンゲージメントサーベイ

「人的資本経営の実践」を進め、ウェルビーイングの実現を図ることを目的として実施し、スコアや分析結果等を部長会・常務会・取締役会に報告するとともに、今後の対応や優先して取り組むべき事項について協議を行い、改善に向けた取り組みを進めています。

関連する指標の目標及び実績

指標	2026年3月期 目標	2026年3月期 実績	2027年3月期 目標	2028年3月期 目標
エンゲージメントスコア (点)	—	3.9	4.0以上	4.0以上

(注) エンゲージメントサーベイとは、職員の仕事への熱意や組織への愛着、誇りなどを対象とした意識調査で、2025年8月に初回実施し、以降年度ごとの実施を予定しております。エンゲージメントスコアとは、エンゲージメントサーベイの設問のうち「あなたは当行をより魅力ある銀行にするために貢献したいと思いませんか」に対する5段階での全職員の回答スコアにおける平均値です。

(3) 健康経営への取り組み

経営理念に掲げるビジョン&ミッションにおけるウェルビーイングな環境を実現していくうえで、職員の健康保持・増進は重要な経営課題であるとの認識から、「筑波銀行健康経営宣言」を策定し健康経営に取り組んでいます。

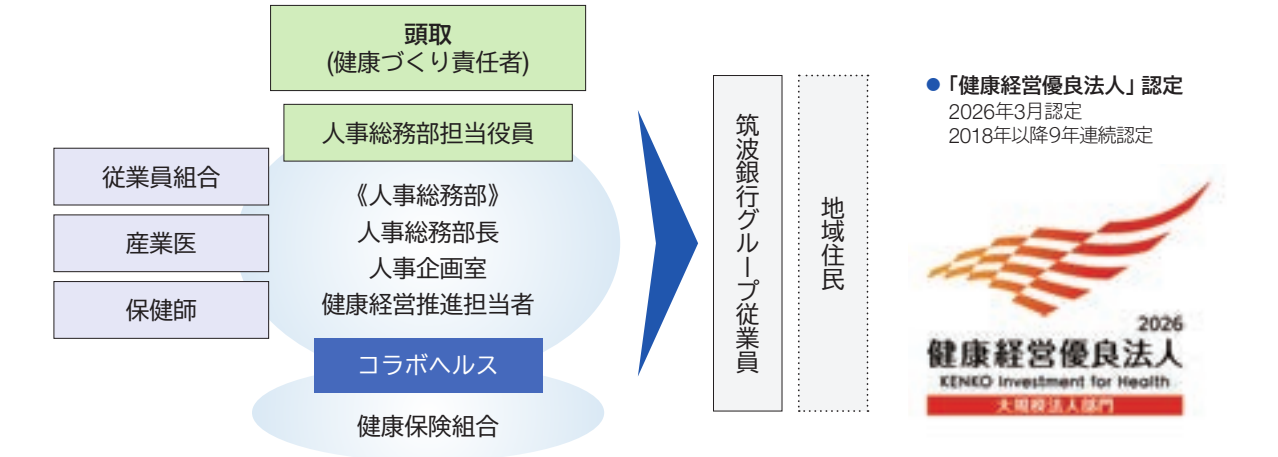
筑波銀行健康経営宣言

筑波銀行グループは、従業員の心身の健康を重要な経営資源の一つと位置付け、グループ各社と筑波銀行健康保険組合が一体となって、従業員および家族の心と身体の健康保持・増進に取り組めます。

また、金融サービスの提供や地域活動等を通じて、健康で活力ある地域づくりを積極的にサポートしてまいります。

健康経営においては、心と身体の健康づくり、職場環境整備、健康意識の醸成、有給休暇取得日数の向上等に取り組んできた結果、2018年の初回認定以降9年連続で健康経営優良法人（大規模法人部門）に認定されています。今後とも職員を対象とした健康増進イベントの開催や職員同士のコミュニケーション向上、健康管理に資する各種施策の実施により、職員が心身ともに健康な状態で勤務できる職場環境を構築していきます。

健康経営推進体制



関連する指標の目標及び実績

指標	2026年3月期 目標	2026年3月期 実績	2027年3月期 目標	2028年3月期 目標
健康経営優良法人認定	認定	認定	認定	認定

(注) 健康経営優良法人認定とは、優良な健康経営を実施している企業について、経済産業省と株式会社日本経済新聞社が連携して実施する「健康経営度調査」において日本健康会議が認定するものです。

有給休暇については、連続休暇（1週間連続での休暇）の取得必須化や各種制度休暇の取得促進、年末年始の休暇取得推奨等に取り組んでいます。

参考指標の実績推移

指標	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績
一人当たりの有給休暇取得日数(日)	15.7	15.3	15.6

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組んでいきます。

筑波銀行SDGs宣言
～地域のために 未来のために～

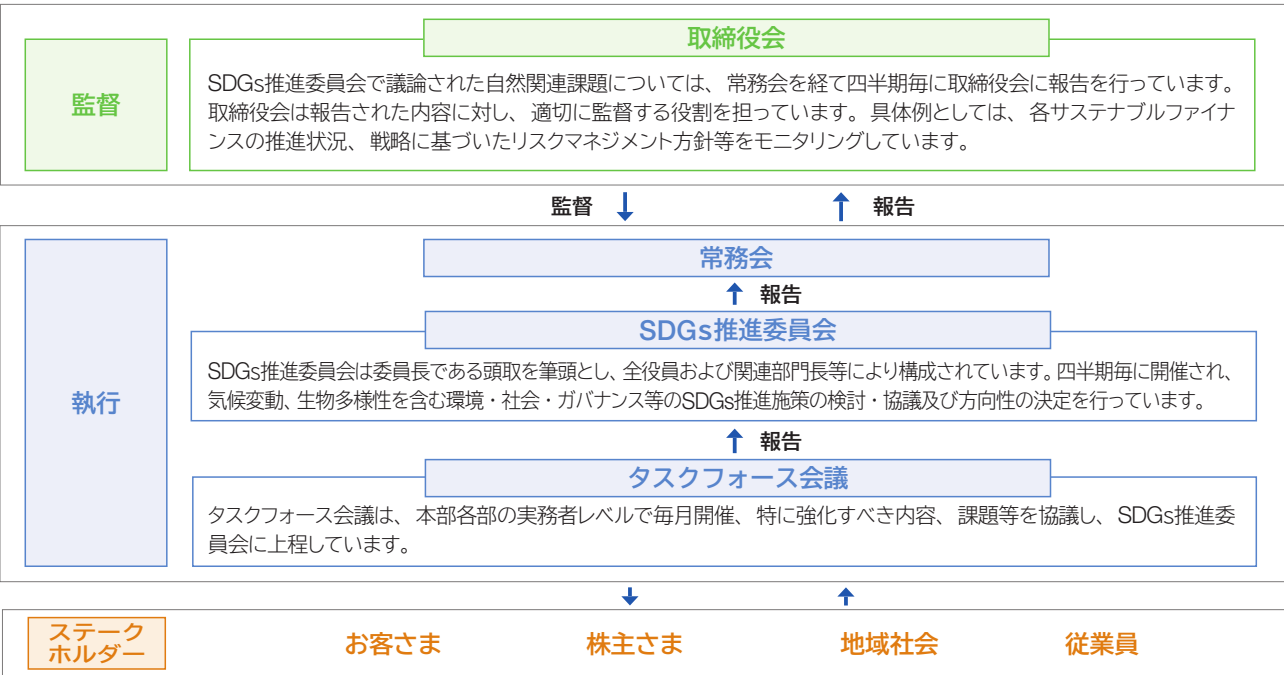
- **地域経済の持続的な発展に向けて**
私たちは、保有する多様なネットワーク、金融仲介機能を発揮して、お客さまや地域の課題の解決を通じて、地域経済の持続的な発展に貢献します。
- **持続可能な地球環境の実現に向けて**
私たちは、環境にやさしい事業運営や再生可能エネルギー利用の促進等の活動を通して、持続可能な地球環境の実現に貢献します。
- **地域に暮らす人々の豊かな社会の実現に向けて**
私たちは、地域社会における課題や要請に耳を傾け、事業活動を通じてその解決を支援し、豊かな地域社会の実現に貢献します。
- **責任ある事業の推進に向けて**
私たちは、コンプライアンスの徹底やガバナンス体制の整備を進め、持続可能な責任ある推進体制の整備を進めます。

SDGs推進体制

当行では、SDGsの推進を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。

会議・組織等 ガバナンス体制



2025年度の主な協議テーマ

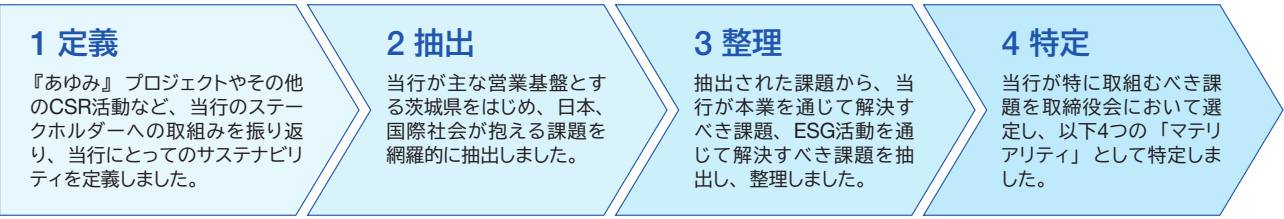
- Scope3 (カテゴリ15含む) 開示に向けた取り組み ● TNFD開示、ネイチャーポジティブ宣言に向けた取り組み
- SSBJについての情報共有 ● CO₂排出量削減の長期目標設定 など

SDGs推進プロジェクト『あゆみ』

～地域のために 未来のために～



マテリアリティの特定プロセス



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	1-1 サステナブルな地域経済を目指して 1-2 地域のレジリエンス向上に向けて	●サステナブルファイナンスの取組み ●ベンチャー企業の育成支援及び事業承継支援の取組み ●企業へのSDGs支援を通じたソリューション提案の取組み
2 持続可能な地球環境の実現に向けて	2-1 地球環境に配慮した行動	●「環境方針」に基づいた環境負荷低減活動への取組み
3 地域に暮らす人々の豊かな社会の実現に向けて	3-1 地方創生の更なる推進 3-2 地域社会のサステナビリティ支援 3-3 取引先の職場環境の向上	●SDGsを原動力とした地方創生の推進 ●取引先の職場環境向上に向けたソリューション
4 責任ある事業の推進に向けて	4-1 TCFD提言等のコンソーシアムを通じた企業価値の向上 4-2 持続的成長に向けたガバナンス体制	●TCFD提言、TNFD提言への取組み ●SDGsを通じたガバナンス体制の構築

TCFD・TNFD提言への取り組み

当行は2021年8月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース^{※1}）提言への賛同を表明し、2025年9月にはTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース^{※2}）フォーラムに参画しました。

当行の営業基盤の中心である茨城県は、県北部の森林、太平洋沿岸、霞ヶ浦を代表とする湖沼など、多彩で豊かな自然に恵まれています。近年、異常気象による自然災害の激甚化や、気温・水温の上昇などによる生態系の急激な変化が加速しており、茨城県でも影響がより一層拡大することが予想されます。気候変動を含む自然関連課題のリスクの認識と、その対応の重要性が世界的に高まるなか、生物多様性や自然資本に依存するお取引先企業等（以下、お客さま）の課題解決を積極的に支援していくことは、地域金融機関としての重要な使命と捉えています。こうした状況を踏まえ、当行は茨城県の自然環境を守り、持続的な地域経済の実現を目指して、脱炭素やネイチャーポジティブに向けた取り組みを進め、情報開示に努めていきます。

なお、TCFD及びTNFD提言への取り組み内容については、MS&ADインターリスク総研株式会社の助言を受けて作成しています。



※1 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。

※2 TNFD（Task Force on Nature-related Financial Disclosures）：企業が自然資本や生物多様性に関するリスクや機会を評価・開示するための枠組みを構築する国際的なイニシアティブ。

ガバナンス(TCFD・TNFD)

当行ではTCFD及びTNFD提言に沿った取り組みをP.35「サステナビリティ推進体制」にて推進しています。

タスクフォース会議及びSDGs推進委員会において2025年度には、「Scope3（カテゴリ15含む）開示に向けた取り組み」「TNFD開示、ネイチャーポジティブ宣言に向けた取り組み」「SSBJについての情報共有」「CO₂排出量削減の長期目標設定」などについて主に協議が行われました。

リスクとインパクト管理 TCFD TNFD

当行では、気候関連の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ます。

業務上発生するリスクに対しては「統合的リスク管理方針」のもと、適切なリスク管理を行っています。気候を含む自然に係るリスクについても、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ます。

【環境・社会に配慮した投融資方針】

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	例外的な取り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、GHG排出量の削減へ向けた取り組みとして支援していきます。

戦略 TCFD

リスクと機会

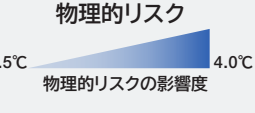
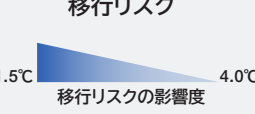
気候関連のリスクと機会の分析

当行では「1.5℃^{*}」及び「4℃」の2つのシナリオを用いて、想定されるリスクを洗い出しました。また、短期（5年）、中期（10年）、長期（30年）の時間軸を用いて、影響を受ける時期・度合を想定しています。

^{*}2021年のCOP26のグラスゴー気候合意でも各国・各地域が「世界の気温上昇を1.5℃にとどめる努力をする」としていることから、1.5℃を見据えることを当行としても目指していきます。

	【4℃シナリオ】	【1.5℃シナリオ】
参照シナリオ	●国連気候変動に関する政府間パネル（IPCC）「RCP8.5シナリオ」	●国連気候変動に関する政府間パネル（IPCC）「RCP2.6シナリオ」 [*] ●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2050年ネットゼロ排出シナリオ(NZE) など

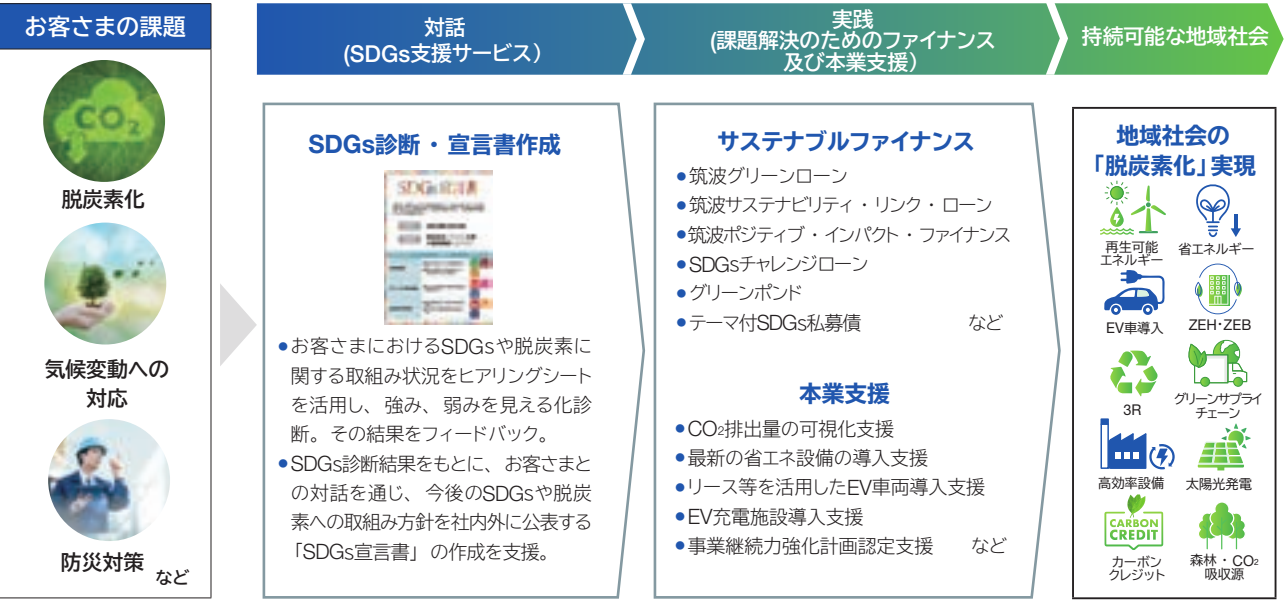
※RCP2.6は2℃未満シナリオですが、物理的リスクは1.5℃シナリオの代替としてRCP2.6を使用して分析しています。

リスク	リスクの内容	時間軸
物理的リスク 	●自然災害の増加等に伴う資産の毀損や事業の停滞により、お客さまの財務状況が悪化し、当行与信ポートフォリオにおける信用リスクが増加 ●突発的な洪水等に伴い当行拠点が被災し、建物・設備等の毀損や営業停止などによるオペレーショナルリスクが増加	短期～長期
移行リスク 	●GHG [※] 排出に関する規制強化や、技術や市場、製品サービスの変化等によりお客さまの財務状況が悪化し、当行与信ポートフォリオにおける信用リスクが増加 ●当行の環境への取り組みが劣後することにより企業評価が低下し、レピュテーションリスクが増加 [※] GHG（温室効果ガス）：おもな温室効果ガスとして、二酸化炭素（CO ₂ ）やメタン（CH ₄ ）、一酸化二窒素（N ₂ O）、フロンガスがあります。	短期～長期

機会	機会の内容	時間軸
市場需要拡大	●異常気象などによる災害対策や事業承継のためのインフラ、設備等資金需要の増加 ●再生可能エネルギー融資等を含むサステナブルファイナンス需要の増加 ●脱炭素支援に関するコンサルティング需要の増加	短期～長期
コスト削減	●省資源・省エネ等による当行事業コストの低下	短期～長期
レピュテーション	●ESGを重視することにより、投資家や市場からの評価につながり、当行の企業価値向上	短期～長期

気候関連のリスクと機会への取り組み

これらの想定されるリスクや機会を踏まえ、気候関連対策の戦略のひとつとして、SDGs支援サービスを起点とした以下のような支援策を提供しています。GHG排出量削減や技術革新に向けた投融資および新分野進出を事業機会と捉え、お客さまを積極的に支援していくことで、地域社会の脱炭素化の実現を目指します。



シナリオ分析

気候変動の顕在化や脱炭素社会への移行による影響を把握するため、物理的リスク、移行リスクについて定量的にシナリオ分析を実施しました。

【物理的リスク】

シナリオ	1.5℃	4℃
リスク	●2050年までの間に100年に1度規模の洪水（計画規模洪水）による損害期待値が増加	
イベント	●21世紀末の計画規模洪水の発生確率が2℃上昇時に2倍、4℃上昇時に4倍になると想定 ※気候関連リスクについては、2021年のCOP26グラスゴー気候合意に基づき1.5℃と4.0℃を想定して分析をしておりますが、洪水の発生確率については、国交省（2019年10月）「気候変動を踏まえた治水計画のあり方検討会資料」を使用しているため、2℃相当と4℃相当のシナリオを使用して算出しています。	
参照シナリオ	IPCC RCP2.6シナリオ	IPCC RCP8.5シナリオ
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 ●お客さまの所在地の浸水深を計測、事業への影響度合を算出	
分析対象先	●建物を担保提供いただいている事業性貸出先 ●当行営業地域に所在する事業性貸出先	
分析期間	2050年まで	
リスク指標	●不動産担保（物件）毀損時における信用コスト増加額 ●お客さま罹災時における信用コスト増加額	
分析結果	信用コスト増加額3.5億円	信用コスト増加額11.5億円

【移行リスク】

シナリオ	1.5℃
リスクイベント	●脱炭素税の導入
参照シナリオ	●IEAによるNZE（2050年ネットゼロ排出シナリオ）を反映
使用データ	●PCAFスタンダードに準拠して算定した取引先企業のGHG排出量データ ●NZEシナリオに基づき、炭素税が2035年で180米ドル/t-CO ₂ 、2040年で205米ドル/t-CO ₂ 、2050年で250米ドル/t-CO ₂ であるという前提 ●為替レートはIEAが指定する151.37円/ドルを使用
地域	国内
分析対象先	●財務データが取得可能である法人先のうち、与信額に対してGHG排出量が大きいと推測される上位5セクター「石油・ガス」「電力」「機械」「自動車」「通信」の337先
分析期間	2050年まで
リスク指標	●炭素税導入に伴うお客さまの財務悪化による当行の信用コスト増加額
分析結果	信用コスト増加額66.1億円

炭素関連資産

TCFD提言の定義に基づく炭素関連セクター別の当行貸出が、その全体に占める割合は以下の通りでした。

エネルギー	運輸	素材・建築物	農業・食料・林業製品
1.56%	2.46%	25.82%	2.32%

指標と目標 TCFD

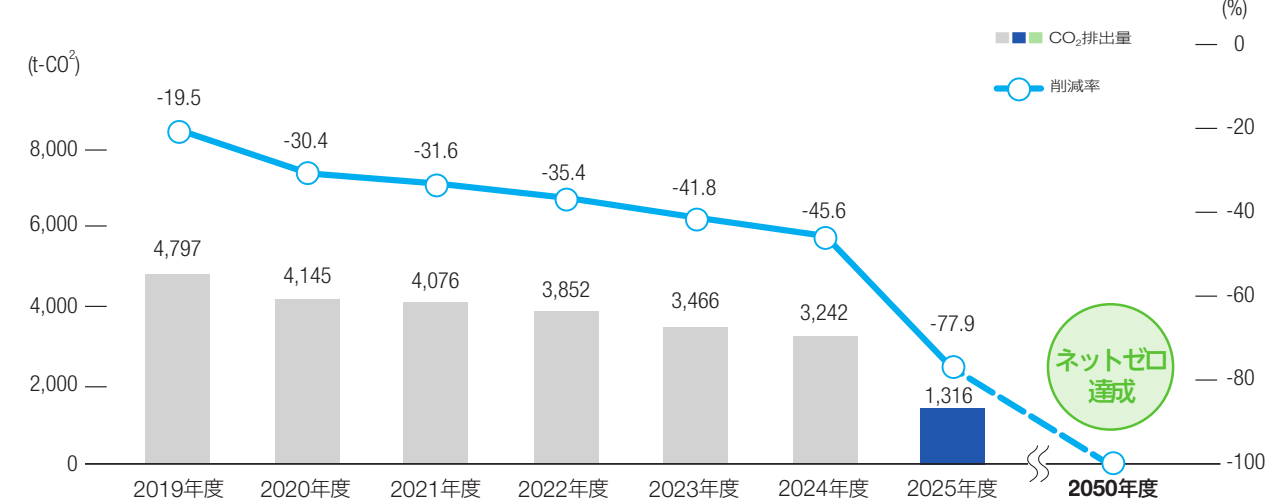
気候変動対応の長期的な取り組みとして「CO₂排出量（Scope1およびScope2）の削減率」と「サステナブルファイナンス実行額」の目標を設定しました。

CO₂排出量

Scope 1およびScope 2におけるCO₂排出量削減への取り組み

当行は、2013年度を基準に「2030年度のCO₂排出量を50％削減」と「2050年度までにネットゼロを達成」を目標として掲げています。2025年4月からは、これまでの施策に加え、新たな取り組みとして本部ビルや一部店舗に非化石証書が付与された実質再生可能エネルギー電力を導入したことにより、1,798tのCO₂排出量削減につながりました。2025年度のScope1およびScope2におけるCO₂排出量は1,316 t-CO₂（2013年度比77.9％削減）となり、当初目標である2030年度のCO₂排出量50％削減を早期に達成しました。

当行は引き続き、2050年度ネットゼロを目指して、CO₂排出量の削減に取り組んでいきます。



Scope 3の算定

(1)カテゴリ1～7（2025年度） (単位：t-CO₂)

業種	排出量	業種	排出量
1.購入した製品・サービス	744	5.事業活動から出る廃棄物	137
2.資本財	3,268	6.社員の移動に伴うエネルギー活動	267
3.Scope1・2に含まれない燃料およびエネルギー活動	295	7.雇用者通勤	474
4.輸送・配送（上流）	357	合計	5,542

(2)カテゴリ15（2025年度）

投融資先を通じた間接的な温室効果ガス排出量（カテゴリ15）は、金融機関におけるScope3（サプライチェーンにおけるCO₂排出量）の中でも大きな割合を占めるため、PCAFスタンダードの計測方法に準拠して算定しました。

また、2025年10月には、お客さまのCO₂排出量可視化支援を目的に、「Zero-Carbon-System（炭削くん）」の取り扱いを開始しました。得られたデータを活用してカテゴリ15の精緻化を進めるとともに、お客さまのCO₂排出量の把握に努め、排出量削減のための具体的な提案を実施していくことで、より本質的な地域の脱炭素化に貢献していきます。

業種	2024年度排出量	2025年度排出量	業種	2024年度排出量	2025年度排出量
石油およびガス	90,023	81,552	建設資材	532,290	41,321
電力ユーティリティ	321,365	224,448	資本財	739,927	1,229,820
航空貨物輸送	0	4,821	不動産管理・開発	31,076	57,534
旅客空輸	256	1,951	飲料	5,589	6,134
鉄道輸送	6,583	4,125	農業	42,071	77,625
トラックサービス	68,265	68,811	加工食品・加工肉	1,192,710	1,190,206
自動車及び部品	36,705	146,844	製紙・林業製品	42,543	44,803
金属・鉱業	423,248	187,525	その他	1,399,809	610,928
化学	80,959	154,600	合計	5,013,425	4,133,056

※上記については、総排出量（Scope1、2、3の合計）を記載しております。

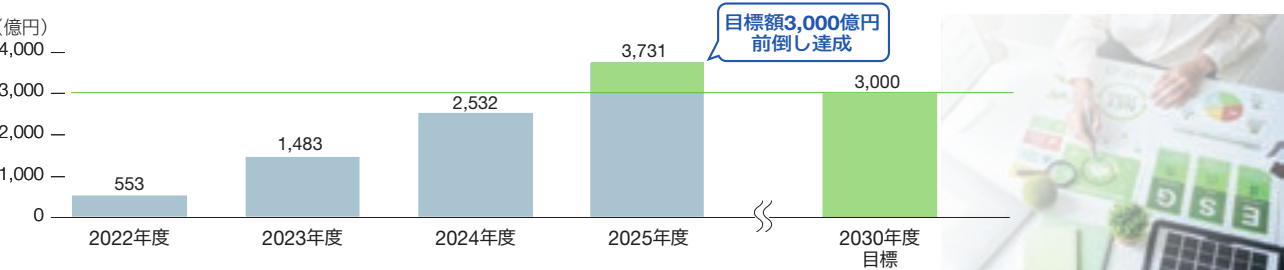
サステナブルファイナンス

サステナブルファイナンスの実行目標

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
実績 （2022年4月～2026年3月）	●3,731億円（達成率124％）

サステナブルファイナンス実行額の推移

2022年3月には、TCFD提言に基づく投融資目標（サステナブルファイナンス実行目標）を公表し、2031年3月までの9年間にサステナブルファイナンス3,000億円の実行を目指してきました。本目標は、2022年4月から2031年3月までの9年間で対象期間としていましたが、計画よりも早期での達成を実現できました。具体的には「筑波サステナビリティ・リンク・ローン」「筑波グリーンローン」「筑波ポジティブ・インパクト・ファイナンス」及び「SDGsチャレンジローン」を含めた2026年3月末のサステナブルファイナンス実行額の実績累計は、3,731億円となっています。今後につきましては、目標の200%を目指して引き続き取り組んでいきます。



自然関連情報開示における一般要件 TNFD

TNFD提言で提示されている一般要件の各項目に対する当行の立場を以下の通り整理しました。

TNFD一般要件		
01	マテリアリティの適用	当行は、茨城県の豊かな生物多様性をもたらす生態系サービスに依存し、生物多様性に対して間接的に正負のインパクトを与えていると認識しています。また、当行としての自然関連のリスクと機会は、茨城県という地域にとっての自然関連のリスクと機会とも密接に関わっていると考えます。当行ではダブルマテリアリティの考え方に基づき、お客さまの事業活動による「依存・インパクト・リスク・機会（以下、自然関連課題）」を評価します。
02	開示のスコープ	本開示では、特に優先セクターに該当するお客さまの事業活動に焦点を当てて分析しました。今後も、分析の内容や範囲の最適化を図っていきます。
03	自然関連課題がある地域	本開示では、以下の理由により、霞ヶ浦・涸沼を中心としつつ、流域スケールを意識して、水戸市、土浦市、石岡市、龍ヶ崎市、笠間市、牛久市、つくば市、鹿嶋市、潮来市、稲敷市、かすみがうら市、桜川市、神栖市、行方市、鉾田市、小美玉市、茨城町、美浦村、阿見町、河内町、利根町までを含む範囲を対象地域として設定しました。 ●全国的に見ても大きな淡水生態系である霞ヶ浦や、ラムサール条約湿地にも登録されている汽水生態系である涸沼は、豊かな生物多様性を有し、茨城県にとって重要な生態系サービスを提供しており、当行にとっても重要な地域であるため。 ●周辺の自治体と地域振興協定を締結しており、当行の重要な営業基盤であるため。
04	他のサステナビリティ関連の開示との統合	本開示ではTNFD提言に基づいて情報を開示しています。一方で、自然資本と気候変動は密接に関連していることも認識しており、今後はTCFDとの統合を検討していきます。
05	時間軸	本開示においては、短期：現在から5年程度、中期：現在から6～10年程度、長期：10～30年あるいはそれ以降、という時間軸を設定しています。
06	ステークホルダーとのエンゲージメント	当行は、株主さま・お客さま・地域社会・当行従業員をはじめとするマルチステークホルダーとの協働により、地域の自然資本及びそれらを基盤に暮らす人びとを支えていくことが、地域経済の活性をもたらすと考えています。今後分析の精緻化を進め、ステークホルダーとともに地域社会の環境保全と経済活性の好循環を創出できるよう取り組んでいきます。 ※ご参考：「筑波銀行 マルチステークホルダー方針」https://www.tsukubabank.co.jp/policy/stakeholder/



戦略 TNFD

融資ポートフォリオを踏まえた依存とインパクト

当行は、融資を通じて自然に依存しインパクトを与えていると認識しています。2025年度のTNFD開示から融資先のセクターごとに「ENCORE[※]」の評価結果を確認しています。2026年度は、当行の2025年度融資ポートフォリオを考慮した上で、当行として優先的に対応を検討すべきセクターの選定を行いました。分析の結果、依存・インパクトが特に大きいセクターには、食品関連のサプライチェーンを構成する「消費者サービス」、「生活必需品流通・小売り」、「食品・飲料・タバコ」が該当しました。融資割合が大きく、依存・インパクトも大きいセクターは、「素材」、「資本財」が該当しました。

当行は、これら5セクターに対して、自然へのインパクトを低減し、依存する生態系サービスを持続的に利用するための取組みを検討できるよう、支援していく必要があると認識しています。その中でも特に、食品関連のサプライチェーンを構成する3セクターについては、当行の営業基盤である茨城県内の自然環境との依存・インパクト関係が強いと考えられるため、「優先セクター」として、より詳細な分析や取り組み方針の検討を行います。

※Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure：企業が自然環境や社会に与える影響を評価するためのツール。企業が環境にどれだけ影響を与え、依存しているかを測り、その影響を減らす方法を考える一助となります。

◆依存

◆依存

VH Very HighH HighM MediumL LowVL Very LowND Not Determined

		供給サービス			調整・維持サービス															
GICS セクター コード	GICSセクター名	水資源	その他資源		汚染浄化				騒音 減衰	水流 調整	気候調整		洪水・防風緩和			土壌・ 堆積物 保持	花粉 媒介	生息地 の個体 数と生 息環境 の維持	生物学 的制御	
			バイオ マス 供給	遺伝 物質	固形 廃棄物 の浄化	大気・ 生態系 による 希釈	空気 ろ過	水質 浄化			地球規 模の気 候調整	局地的 な気候 調整	洪水 制御	暴風雨 緩和	降雨 パターン の調整					
10	エネルギー	H	L	VL	L	M	M	M	VH	VL	H	H	L	H	M	VH	H	—	—	VL
15	素材	H	L	—	M	M	M	M	VH	VL	H	H	L	H	M	VH	H	—	—	VL
20	資本財・サービス	H	L	M	M	L	M	M	VH	VL	H	M	L	H	H	VH	H	L	ND	VL
25	一般消費財・サービス	VH	VH	VH	VH	M	M	H	VH	M	VH	VH	VH	VH	VH	VH	VH	VH	VH	H
30	生活必需品	VH	VH	VH	VH	M	M	M	VH	VL	VH	VH	VH	VH	VH	VH	VH	VH	VH	H
35	ヘルスケア	H	L	H	M	L	L	L	VH	VL	H	L	L	H	H	VL	M	L	—	L
40	金融	VL	ND	—	—	—	—	—	ND	—	L	VL	L	M	L	VL	L	—	—	ND
45	情報技術	M	—	—	L	L	L	M	VL	M	VL	L	L	M	M	M	L	—	—	VL
50	コミュニケーション・サービス	L	ND	—	ND	—	L	—	VL	L	VL	L	M	M	M	VL	M	—	—	VL
55	公共事業	VH	H	—	M	VL	VL	M	M	VH	VH	M	M	VH	M	M	VH	H	—	—
60	不動産	M	—	—	VL	L	VL	M	VL	M	M	L	M	M	M	VH	H	—	—	ND

※生態系サービスについては、セクターに関わらず評価が低いものや、情報不足のため評価にグラデーションをつけることが難しい文化的サービスなどは割愛しました。

◆インパクト

◆インパクト

VH Very HighH HighM MediumL LowVL Very LowND Not Determined

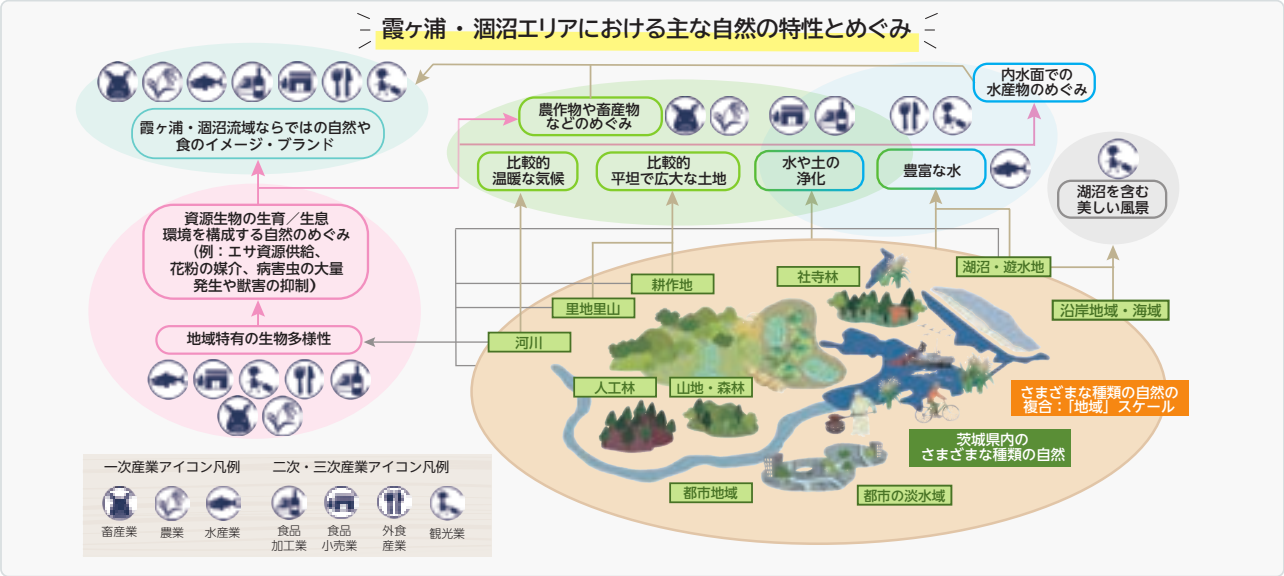
		土地・淡水域・海洋利用変化			気候変動	資源利用/回復			汚染/汚染除去						侵略的外来種
GICSセクターコード	GICSセクター名	土地利用面積	淡水利用面積	海底利用面積	GHG排出量	水使用量	その他の生物資源の抽出(例:魚、木材)	その他の非生物資源の抽出	固形廃棄物の発生・排出量	非GHGの大気汚染物質の排出量	有害な土壌・水質汚染物質の排出	土壌・水質汚染物質の排出量	かく乱(例：騒音、光)	外来種の導入	
10	エネルギー	M	VH	VH	VH	M	—	H	H	H	VH	M	VH	L	
15	素材	M	VH	VH	H	H	ND	VH	VH	H	VH	VH	VH	L	
20	資本財・サービス	M	M	M	H	M	VL	ND	M	VH	VH	M	VH	VH	
25	一般消費財・サービス	VH	H	H	H	VH	VH	M	VH	H	VH	VH	VH	VH	
30	生活必需品	VH	H	H	H	VH	VH	—	VH	H	VH	VH	VH	VH	
35	ヘルスケア	M	ND	VL	M	M	VL	ND	M	H	M	M	M	L	
40	金融	M	—	—	L	L	—	—	VL	VL	L	L	L	L	
45	情報技術	M	—	VL	M	M	—	—	L	H	H	—	M	ND	
50	コミュニケーション・サービス	M	L	M	L	L	—	—	L	L	L	—	M	—	
55	公共事業	H	H	M	VH	M	M	—	H	VH	VH	M	VH	—	
60	不動産	L	M	M	H	L	—	—	M	L	H	—	VH	L	

霞ヶ浦・涸沼エリアの自然と優先セクターの依存・インパクト関係

霞ヶ浦・涸沼エリアにおける優先セクターの事業活動などを支えている可能性のある自然の特性やめぐみを、文献調査により定性的に整理しました。当行としてマテリアルと考えられるものと、特に関係が深いと推測される自然との関係を統合的に図としてまとめました。

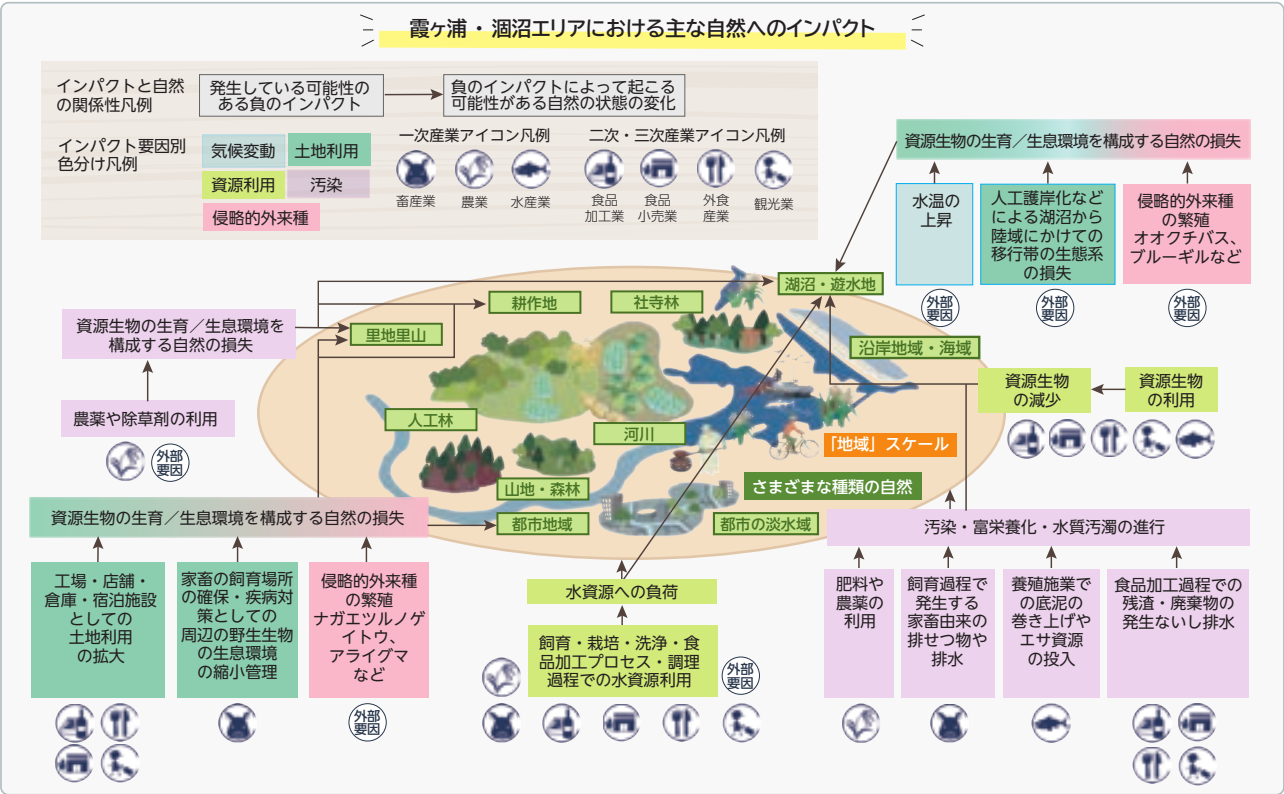
霞ヶ浦・涸沼エリアにおいては、地域全体や湖沼・遊水地からもたらされる豊富な水や、地域全体で機能すると推測される水や土の浄化といっためぐみに、農業、畜産業、内水面漁業といった一次産業が依存していると考えられます。また、一次産業における資源生物の生育・生息環境は、当該地域特有の生物多様性によって構成されていると考えられます。これらの一次産業の生産物を原材料の一部とする、食品加工業、小売業、外食産業、観光業なども、上記のようなめぐみに依存していると考えられます。

また、地域特有の生物多様性や、農作物や畜産物、水産物などのめぐみが、霞ヶ浦・洺沼エリアならではの自然や食のイメージやブランドを形成していると考えられます。



次に、霞ヶ浦・洺沼エリアにおける優先セクター、自治体、保全活動などによる正負のインパクトの可能性について文献調査より定性的に整理しました。当行としてマテリアルと考えられる負のインパクトと、特に関係が深いと推測される自然との関係を統合的に図としてまとめました。

湖沼・遊水地では、水温の上昇、侵略的外来種の繁殖などにより、資源生物の生育・生息環境を構成する自然の損失が発生していると考えられます。その他にも、汚染・富栄養化・水質汚濁の進行や、資源生物自体の利用、水資源の利用といった負の側面を持つインパクトが集中していることが考えられます。里地里山や耕作地などでは、都市的な土地利用の拡大、侵略的外来種の繁殖、農薬や除草剤などによるかく乱といった負の側面を持つインパクトが発生していることが考えられます。優先セクターを含む霞ヶ浦・洺沼エリアにおける事業活動に必要なめぐみを提供している自然に対して、それらの事業活動を介して負のインパクトが与えられている可能性があると考えられます。



リスクと機会

霞ヶ浦・洺沼エリアの自然の依存・インパクト関係を踏まえて洗い出した主要なリスク・機会は下表の通りです。湖沼の水温・水質の変化、里山や耕作地の生態系の変化など、エリア内の自然の状態の変化は、優先セクターの操業に影響を及ぼすと考えられます。融資先企業の経営に影響が及んだ場合、当行としても信用リスクの増大などを通じて財務面への影響が生じる可能性があります。

これらのリスクを回避・低減し、新たな販路確保などの機会につなげていくためには、当該エリアにおいて地域横断・セクター横断での環境負荷の低減や生態系の保全・再生に取り組むことが重要と考えています。

霞ヶ浦・洺沼エリアにおいて優先セクターに想定される自然関連リスク・機会

リスク・機会 カテゴリ	融資先企業において想定されるリスク・機会の内容	関連する優先 セクター(※)
物理的リスク	霞ヶ浦・洺沼上流部の農地や畜舎での事業活動などを通じて霞ヶ浦の水質が悪化すると、農業用水の水質処理にコストが生じることや、品質悪化等の影響により損害が発生する可能性がある。	畜産業 農業 水産業
	農地周辺の生態系が変化(耕作放棄地の増加や外来種の増加等)すると、病害虫による食害や獣害が増加することや、野生昆虫による花粉媒介機能が低下することで、収量の減少や電気柵の設置などの追加コストが発生する可能性がある。	農業
	水温上昇等により湖沼の環境が変化すると、水産資源の漁獲量の減少、品質の低下を招き、水産業関係者に損害や代替原料調達のコストが生じると考えられる。	水産業
移行リスク	畜産飼料の生産地における環境負荷低減を政策や市場ニーズとして要求されるようになると、代替調達地の確保など対応にコストを要すると考えられる。	畜産業
	環境保全型農業が政策や市場ニーズとして要求されるようになると、農法の転換や開発にコストを要すると考えられる。	農業
機会	環境保全型農業の推進を地域内のバリューチェーン全体で取り組むことで、地域産品のブランド価値を維持・向上することが考えられる。	農業
	地域産の飼料や環境負荷の小さい飼料を使用するなど、バリューチェーン上流も含めて環境負荷の小さい商品を販売することで、販路獲得につながる可能性がある。	畜産業 水産業
	流域全体で地域横断的・セクター横断的に地域の自然環境保全・再生に資する取り組みを推進することで、地域の自然がもたらすめぐみ(防災・減災、水質浄化、水供給、景観など)が維持・向上される。	畜産業 農業 水産業

※それぞれの下流の小売りや飲食店も含めたサプライチェーンを表すものとして「畜産業」「農業」「水産業」と記載しています。

◆ ネイチャーポジティブに向けたアクション TNFD

当行の営業基盤の中心となる茨城県内には、人による手入れが行われてきた里山、平野部の耕作地、河川や湖沼、海岸林や干潟、都市・工業地帯など多様なタイプの自然が存在しており、これらのめぐみが地域の産業、さらには地域経済全体を支えています。本業を通じて、茨城県の豊かな自然と共生しその価値を次世代へつないでいくことが、地域金融機関としての使命と捉えています。

茨城県の自然環境を守り、持続的な地域経済を実現するための取組の一環として、2025年「ネイチャーポジティブ宣言」を表明しました。地域社会と協働しながら自然資本や生物多様性の保全を強化し、ネイチャーポジティブ(自然再興)を目指していきます。

ネイチャーポジティブ宣言文と取り組み内容



筑波銀行
ネイチャーポジティブ宣言

株式会社筑波銀行は、霞ヶ浦や涸沼を代表とする豊かな自然に恵まれた茨城県において地域経済の持続的な発展と自然環境の保全が不可分であることを認識しています。

県内には、人による手入れが行われてきた里山、平野部の耕作地、河川や湖沼、海岸林や干潟、都市・工業地帯など多様な生態系が存在しており、これらのめぐみが地域の農業や漁業、さらには地域経済全体を支えています。当行は、こうした自然に支えられながら、地域のみなさまの暮らしや産業活動を金融面から支援してまいりました。地域金融機関としての本業を通じて、茨城県の豊かな自然と共生しその価値を次世代へつないでいくため、ネイチャーポジティブ(自然再興)に取り組むことを、ここに宣言します。

1. 茨城県の自然と産業との関係性を踏まえ、自行の生物多様性への依存と影響を適切に評価した上で情報開示を実施し、持続可能な経営を実現します。
2. 持続可能な産業振興を実現するため、お客さまへネイチャーポジティブ経営の啓発や提案を推進し、自然環境の保全に資する事業や環境負荷を低減する事業などを支援するための金融サービスを提供します。
3. 地域のみなさまと連携し、特徴的な湖沼環境や多様な動植物など茨城県の誇る自然の保全と再生に取り組みます。また、自然を活用した解決策(NbS：Nature-based Solutions)の推進を図ることで、自然と共生する魅力的な地域づくりに貢献します。

令和7年10月31日
筑波銀行 頭取 生田 雅彦

【筑波銀行の目指す2030年自然共生図】
茨城県の特徴的な自然環境を踏まえ、人々の暮らしと自然が共生する姿を描いています。筑波銀行は地域のみなさまと連携して取り組みを推進することで豊かな自然と経済発展の両立を目指します。



宣言文1「茨城県の自然と産業の関係性を踏まえ、自行の生物多様性への依存と影響を適切に評価した上で情報開示を実施し、持続可能な経営を実現します。」に関しては、2025年度に当行として初めてTNFDに基づく情報開示を行いました。また、宣言文2「持続可能な産業振興を実現するため、お客さまへネイチャーポジティブ経営の啓発や提案を推進し、自然環境の保全に資する事業や環境負荷を低減する事業などを支援するための金融サービスを提供します。」に関しては、2026年度から融資ポートフォリオを踏まえて当行の融資活動を通じた地域の自然への依存・インパクト関係の把握を進めています。

また、当行はこれまで地域経済活性化及び地方創生のために、自治体と「地域振興協定」を締結し、金融仲介機能やコンサルティング機能を活かして貢献してきました。今後は、宣言文3「地域のみなさまと連携し、特徴的な湖沼環境や多様な動植物など茨城県の誇る自然の保全と再生に取り組みます。また、自然を活用した解決策(NbS：Nature-based Solutions)の推進を図ることで、自然と共生する魅力的な地域づくりに貢献します。」を踏まえて、より一層自治体との連携を強化し、地域の自然環境保全・再生の取り組みを推進していきます。2025年度は次頁のような取り組みを行いました。



2025年度
取り組み

地元茨城県内でネイチャーポジティブ実現に向けた
取り組みを行いました。

県内の自治体との協働により、地域のネイチャーポジティブの実現に向けた取り組みの実装に貢献しています。今回は下記の3つの取り組みについてご紹介します。この他にも、茨城町のラムサール条約登録湿地である涸沼に関する啓もう活動への支援や、常陸太田市の「名水づくり」「里海づくり」といった水源保全活動への支援なども行っています。

ヤマザクラの保全・活用(桜川市)

桜川市とは、2017年4月に地域振興協定を締結し、ヤマザクラを活かした誘客支援や、市産品を「さくら川百貨」として選定する取り組みの審査委員を務めるなど支援してきました。2025年度より開始したヤマザクラの植樹・群生地整備などに関する協議のなかで、天然記念物の樹木の更新や地域人材の不足といった課題が挙げられました。今後は、当行職員のボランティアや企業からの支援の輪を広げる働きかけを見据え、ヤマザクラを起点とした地域活性化を長期的に支援する方針です。



国指定天然記念物である「桜川の桜」
(磯部桜川公園)

特定外来種ナガエツルノゲイトウの駆除(かすみがうら市)

かすみがうら市とは、2015年4月に地域振興協定を締結し、筑波山や霞ヶ浦といった自然資本を活かした観光振興支援や農水産物の販路支援などを行ってきました。近年、霞ヶ浦周辺において、地域の農業に大きな悪影響を及ぼす可能性のある特定外来種ナガエツルノゲイトウの侵入が確認されており、地域住民による駆除活動が行われています。当行は、2025年11月の田伏地区の駆除作業に参加しました。今後は、ナガエツルノゲイトウの撲滅や、その他の外来生物への対応にも積極的に参画する予定です。



ナガエツルノゲイトウを駆除する当行職員

意見交換の実施(つくば市)

つくば市とは、2016年10月に包括連携協力協定を締結し、つくば副都心支店のセミナールーム貸し出し等の支援を行ってきました。2025年に同市と当行がそれぞれネイチャーポジティブ宣言を実施したことで自然資本に関する協議を始めました。つくば市は、生物多様性つくば戦略を策定し、生物多様性に関する活動を推進する基盤の検討等に取り組んでいます。当行は、人的・資金支援の実施を通してつくば市の取り組みに貢献するとともに、学術機関との連携も視野に入れながら議論を重ねたい考えです。



日本ジオパークにも認定されている筑波山



当行は、パーパス「地域のために 未来のために」のもと、お客さま、株主・投資家の皆さま、地域社会、従業員といったさまざまなステークホルダーとのコミュニケーションを通して蓄積された意見や情報をタイムリーに経営施策に反映させ、より質の高い事業活動を推進し、中長期的な企業価値の向上を目指しています。



◆お客さまとのコミュニケーション

●お客さま満足度向上への取り組み

地域のファースト・コール・バンク（最初に相談したい銀行）を目指し、お客さま満足度向上に取り組んでいます。また、本部に「CS推進室」を設置し、「お客さまの声」を金融サービスに反映させるなど、お客さまの期待に速やかに応える態勢を構築しています。

- 「お客さま本位の業務運営に関する取組方針」に基づくコンサルティング営業の実践
- 「マナー向上委員会」による接客スキルの向上
- 「顧客満足度調査」の実施によるスコア向上に向けた課題発見・改善活動

◆従業員とのコミュニケーション

●エンゲージメント向上への取り組み

エンゲージメントサーベイによる実態調査や各種ミーティング活動により従業員の声を活かした業務改善に取り組んでいます。

- 「～Tone at the top～」(頭取と従業員との対話)の定期開催による従業員意見の経営施策への反映
- 役員による「タウンホールミーティング」でのパーパス・経営施策の浸透、従業員意見の集約

◆地域社会とのコミュニケーション

●地域課題解決の取り組み

当行は東日本大震災の復興支援の取り組みを通して築いた多様な地域コミュニティとのつながりを土台として、地域課題の解決に取り組んでいます。
※地域貢献の取り組みにつきましては49ページを参照ください。

◆株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション

●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。

●IR活動

当行では中長期的な企業価値の向上と持続的な成長を図るために、株主さまや投資家の皆さまとの建設的な対話を促進することが重要であるとの考えから、各種IR活動を展開しています。

活動を通して得られたご意見・ご要望については、企業価値の向上に向けて有効に活用しています。

●IR情報・ツール

決算情報や当行の取り組みについて、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。

2025年度の主なIR活動実績
●決算発表記者会見(2025年5月、11月)
●地元大口株主への決算説明訪問(2025年11月)
●2025年3月期決算説明会(2025年6月)
●個人投資家向け会社説明会(2026年1月)
●アナリスト、機関投資家との個別面談(4回)



個人投資家向け会社説明会
(2026年1月)

IR資料名(2025年度)	開示月
2025年3月期決算説明資料	2025年6月
2025年3月期ミニディスクロージャー誌	6月
2025年3月期ディスクロージャー誌	7月
筑波銀行統合報告書2025	9月
Tsukuba Bank Annual Report 2025	9月
2025年9月期ミニディスクロージャー誌	12月
2025年9月期ディスクロージャー誌	2026年1月
個人投資家向け会社説明会資料	1月

●年間IR活動計画(予定)

●決算発表 ●総会・説明会 ●IRツール発行

第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期		
4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
	●通期決算	●定時株主総会 ●決算説明会(機関投資家向け) ●ミニディスクロージャー誌発行	●第1四半期決算	●ディスクロージャー誌発行 ●統合報告書発行			●第2四半期決算	●中間ミニディスクロージャー誌発行	●第3四半期決算 ●会社説明会(個人投資家向け)	●中間ディスクロージャー誌発行	

◆ホームページIRサイトのご案内



1 決算・IRライブラリー

- 決算短信
- 有価証券報告書
- ディスクロージャー誌
- 会社説明会資料
- IRカレンダー など

2 経営情報

- 中期経営計画
- 経営強化計画 など

3 株主情報

- 銘柄基本情報
- 株式手続きのご案内
- 株主総会 など

当行は、パーパス「地域のために 未来のために」の理念に基づき、地域社会における課題や要請に耳を傾け、事業活動を通じて豊かな地域社会の実現に向けた活動を積極的に展開しています。

社会貢献

- 公益信託「筑波銀行愛の社会福祉基金・記念奨学基金」による助成金・奨学金の贈呈

筑波銀行愛の社会福祉基金

県内の障がい者施設の福祉活動に対して毎年助成金を贈呈しています。

筑波銀行記念奨学金

勉学または研究のために来日し県内の大学に在籍する海外留学生に対して毎年奨学金を支給しています。



公益信託贈呈式

公益信託贈呈実績 (2026年6月末現在)		
	愛の社会福祉基金	記念奨学基金
贈呈先(累計)	96施設(88先)	115人
(参考) 贈呈金額	1先30万円を限度 (年間総額100万円)	一人60万円 (年間180万円)

- テーマ付SDGs私募債・寄贈サービス付SDGs私募債などによる寄付・寄贈

当行が私募債発行企業から受け取る発行手数料の一部を地域の学校や地方公共団体、SDGsの掲げる17の目標達成に取り組んでいる公共性・公益性の高い団体等に寄付または寄贈するサービスが付いた私募債です。

また、2023年10月より「テーマ付SDGs私募債」の取り扱いを開始し、特定の協賛テーマに基づいた支援を積極的に行っています。



SDGs私募債寄贈式

寄贈サービス付SDGs私募債引受実績 (2026年3月までの実績(累計))	
項目	実績
引受件数	940件
引受額	651億円

地元自治体との協働

- 地域活性化・ブランディングへの協力

県内自治体が地域活性化に向けて設置する委員会や協議会に当行職員が役員または委員として参画し、観光振興や農と食のブランディング等について協力しています。

主な取り組み
● 当行岩井支店駐車場において「茨城物産展」を毎年開催(坂東市)
● 「牛久シャトー」の再生計画策定への寄与(牛久市)
● 「石岡セレクト選定委員会」による同市の商品等のブランディングに協力
● 「常陸秋そばブランド推進協議会」による常陸太田市金砂郷地区が原産地である常陸秋そばのブランド力向上に協力



茨城物産展

地域活性化

- 地域活性化のためのイベント協力

地域活性化のため県内自治体が主催する各種イベントに協賛するほか、当行職員がボランティア参加しています。また、当行は県内14自治体と地域振興協定を締結しており、協定に基づく地域活性化に向けた取り組みに協力しています。

主な取り組み
● 「かすみがうらマラソン兼国際ブラインドマラソン」への協賛(土浦市)
● 「筑波連山 天空ロード&トレイルランinいしおか大会」への協賛(石岡市)
● 「全国あんこうサミット」への協賛(北茨城市)
＊ 鶴岡市・北茨城市・荘内銀行・筑波銀行の連携協力にかかる協定に基づく取り組み



トレイルランinいしおか大会



全国あんこうサミット

文化・教育支援

- 金融教育・スポーツ事業への協力

当行は地域金融機関として、金融教育を通じて地域住民の金融リテラシー向上および健全な資産形成を支援し、地域経済の安定化に寄与しています。また、スポーツ振興活動を通じて青少年の健全育成および地域住民の健康増進ならびにコミュニティの活性化を図り、地域の持続的成長に貢献しています。

主な取り組み
● 県立土浦第一高等学校2年生を対象とした「探究学習 県内フィールドワーク」への協力
● 「子どもミライ学習新商品プラン発表会」に審査委員として協力(かすみがうら市)
● 「筑波ジュニアオーケストラ」活動への支援
● 「茨城県立歴史館」「茨城県陶芸美術館」のサポーター企業
● 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」の主催
● 茨城県学童軟式野球大会『あゆみ杯』の主催



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

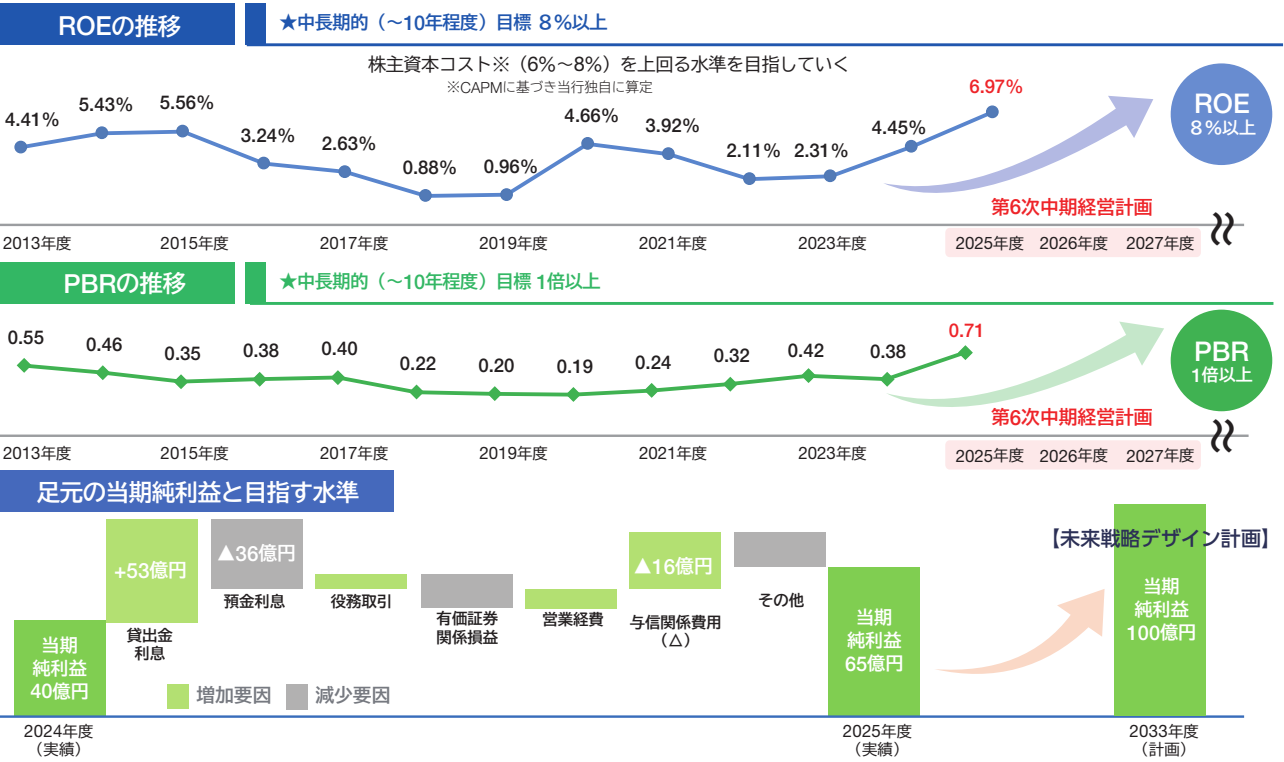


茨城県学童軟式野球大会『あゆみ杯』

企業価値の向上に向けて

資本効率を示すROEは、しばらく2～4％台で推移していましたが、2025年度は6.97％まで上昇しました。当行の株主資本コストは6～8％と認識しており、そのレンジまで改善しています。PBRも2024年度の0.38倍から0.71倍へと大きく改善し、株主・投資家の皆さまの評価が高まりつつあります。

中長期的にはROE「8％以上」、PBR「1倍以上」を目標に“株主資本コストを安定的に上回る銀行”への進化を目指します。



PBR向上に向けたロジックツリー

PBRの向上を目指し、「PBR＝ROE×PER」に分解した施策を展開しています。収益拡大と“コストとリスク”の両面のコントロールによりRORAを改善させることでROEの向上につなげていきます。

また、PERについては、サステナビリティ経営等の非財務面の取り組みを積極的に開示することにより市場評価の向上につなげ、改善を目指していきます。

PBR向上に向けたロジックツリー		第6次中計 主要KPI等	2024年度 （参考実績）	2025年度 （中計初年度） （実績）	2027年度 （中計最終年度）
ROEの 向上	収益効率の向上 （RORA改善）	法人ソリューション			
		事業性貸出金利息額（億円）	115	139	163
		法人フィー獲得金額（百万円）	1,741	2,149	1,750
		個人ソリューション			
		消費性貸出金利息額（億円）	87	106	117
		預り資産関連手数料（百万円）	3,238	3,740	3,371
	財務レバレッジ コントロール	店舗網の見直し（拠点数）	68	68	66
		与信コスト（億円）	26	10	—
		自己資本比率（％）	9.37	9.51	9.0以上
		RORA（％）	0.31	0.50	0.45以上
PERの 向上	株主資本コストの改善	株主・投資家との エンゲージメント強化			
		機関投資家向けIR（1回/年）及び個人投資家向けIR（2回/年）の開催 2025年9月「TNFDフォーラム」への参画、同年10月「筑波銀行 ネイチャーポジティブ宣言」を表明			
	期待成長率の向上	成長戦略の策定と実現 に向けた各種施策の展開			

収益力強化の取り組み

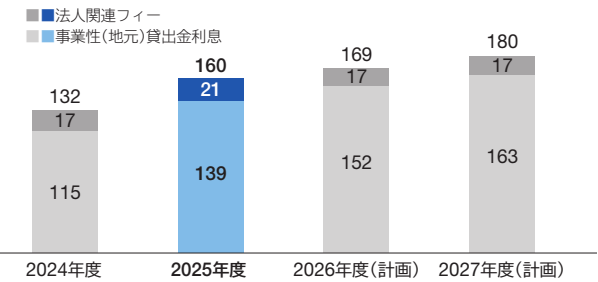
法人ソリューションでは、リファイナンス融資やサステナブル関連融資が堅調に推移するとともに、M&A等の手数料収入も増加しています。また、ライフサイクルに応じたコンサルティング営業により「貸出残高に依存しない収益モデル」へ転換し、RORA・ROE改善に寄与しています。

個人ソリューションでは、県南地域の人口増加を背景に住宅ローンを含む消費性貸出金残高と利回りが順調に拡大しました。加えて、預り資産やNISAも好調で、ライフイベント全体を網羅する「人生伴走型」サービスの定着が確実な収益力強化につながっています。

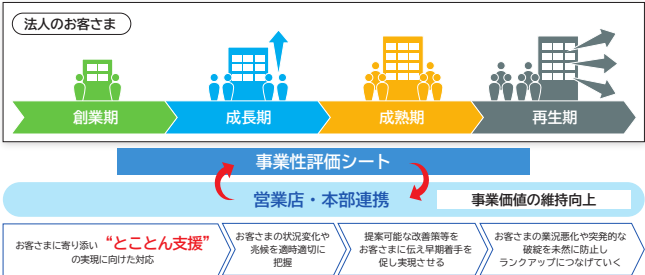
法人ソリューション

法人ソリューションにおける主な計数（KPI）			2025年度		計画	
		2024年度	目標	実績	2026年度	2027年度
事業性貸出金平残	（億円）	8,485	8,646	8,655	8,832	9,014
サステナブルファイナンス実行額	（億円）	1,050	354	1,199	359	364
リファイナンス実行額	（億円）	296	320	380	320	330
融資関連手数料	（億円）	10	11	15	11	11
ビジネスマッチング手数料	（億円）	4	3	4	3	3
事業承継・M&A受託件数	（件）	67	70	73	72	73

法人ソリューション収益（億円）



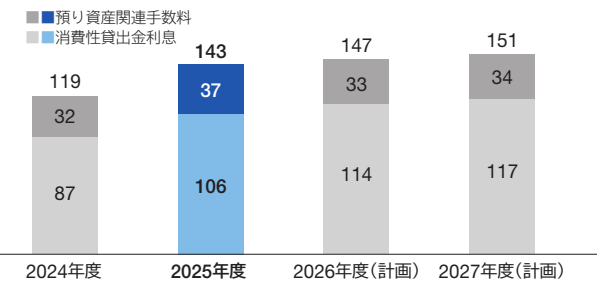
お客さまのライフステージに応じたコンサルティングサービスを展開



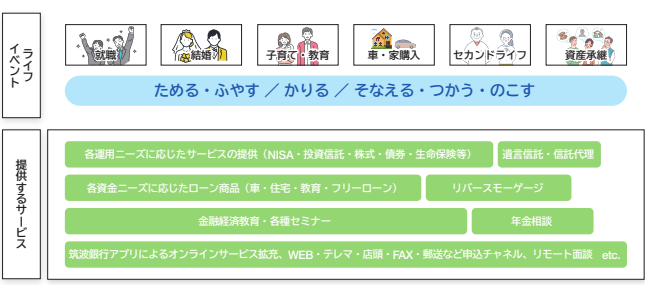
個人ソリューション

個人ソリューションにおける主な計数（KPI）			2025年度		計画	
		2024年度	目標	実績	2026年度	2027年度
消費性貸出金残高	（億円）	6,254	6,459	6,715	6,684	6,878
住宅ローン残高	（億円）	5,789	6,001	6,201	6,216	6,402
住宅ローン利回り	（％）	1.022	1,217	1.226	1.342	1.348
預り資産取引先数	（先数）	77,147	80,800	82,449	84,900	89,000
NISA口座数	（先数）	27,952	32,000	33,524	36,000	40,000
投資信託 積立振替額	（億円）	6.5	7.7	7.8	8.8	10.0

個人ソリューション収益（億円）

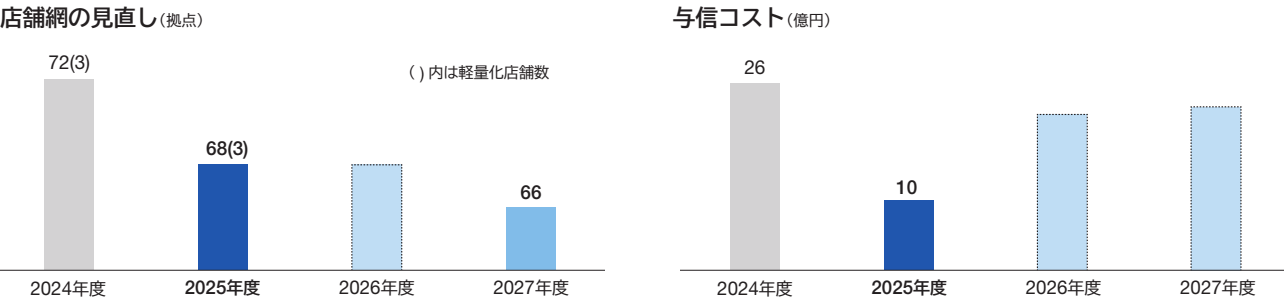


ライフプランに応じた人生伴走型のサービス・支援を提供



コストコントロール

コストコントロールの観点では、営業拠点の削減に加え、軽量化店舗の導入やエリア営業体制の強化によりサービスを維持しつつコスト抑制と営業リソースの最適配分を図っています。また、本業支援等を通じた「攻めの再生支援」を積極的に進めることにより、与信コストが2024年度の26億円から2025年度は10億円へ大幅に低下しました。



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、重複した営業エリアを是正し、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を可能に

本業支援によりお客さまの収益力改善に寄与

事業性における主な提案内容（2025年度）		
	目標	実績
資金繰り支援提案件数	19,000件	22,840件
本業支援提案件数	28,000件	43,410件
事業再生ランクアップ件数	280件	408件
ZEROダッシュ承認※	50件	118件

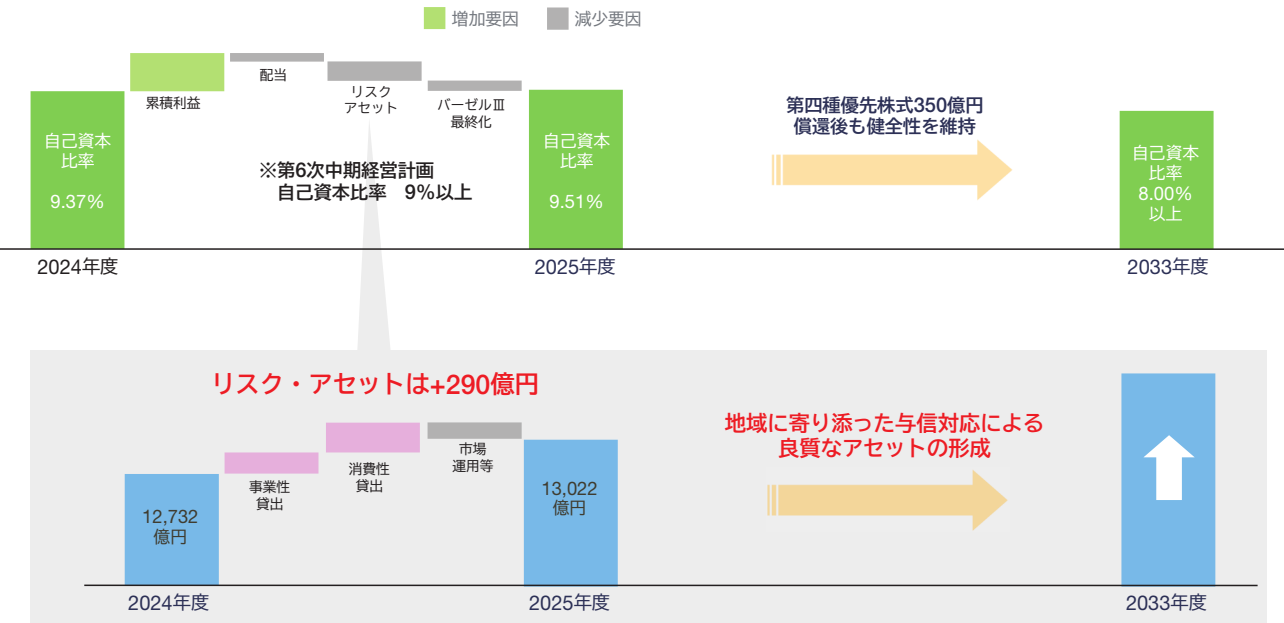
※事業再生を目的とした当行独自のリファイナンスプラン

リスク・アセットコントロール

全行的にRORAを活用した取り組みを開始し、リスク・アセットに対する収益を可視化しています。良質なアセットを形成することで自己資本比率は9.37%から9.51%へと上昇しつつ、健全性を維持・向上させています。

今後も将来の成長につながるリスクアセットを積み上げ、350億円の公的資金返済後も自己資本比率8%以上を確保する計画であり、資本の健全性を維持していきます。

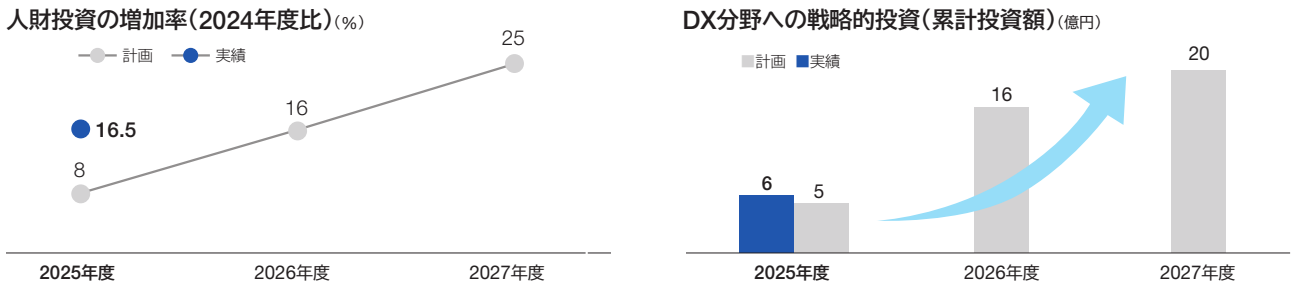
自己資本比率イメージ



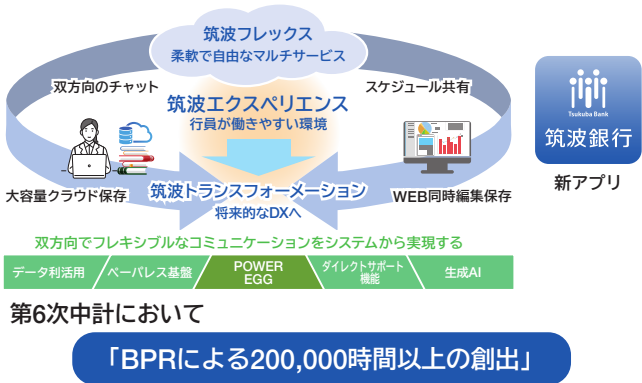
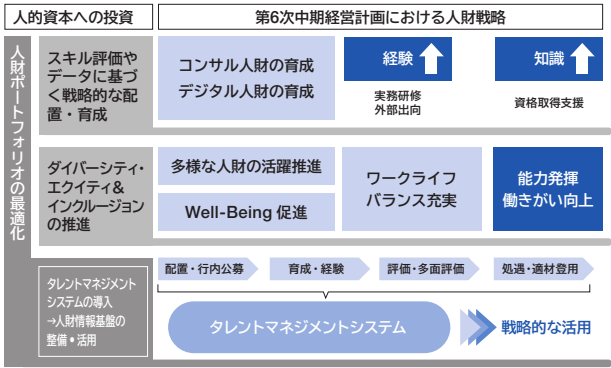
資本の最適配分

人的資本経営の実践の観点から、2027年度までに人的資本投資を2024年度対比25%増へ拡大し、コンサル人財・デジタル人財を育成していきます。また、成長分野であるDX分野についても累計20億円を投資し、生産性向上を図ります。

これらの取り組みは、短期的にはキャッシュアウトとなりますが、中期的なROE・PBR向上の原動力となります。資本を「稼ぐ力を高めるための投資」に振り向け、株主価値の最大化を目指します。



人的ポートフォリオの最適化に向けて、人財への投資を加速

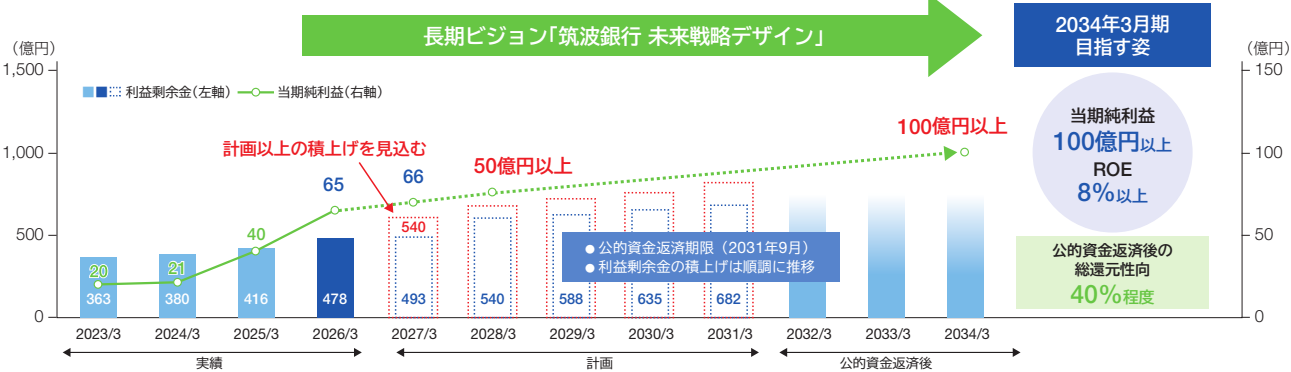


公的資金の返済に向けて

公的資金返済に向けて、利益剰余金は計画を上回るペースで推移しており、2031年9月の返済期限までに十分な返済原資を確保できる見通しです。公的資金の返済までは内部留保の拡充に注力しますが、返済後は「総還元性向40%程度」を目指します。

これによりROE・PBRの一層の改善と合わせて、着実に株主価値の向上を実現していきます。

当期純利益と利益剰余金の推移状況



<参考>経営強化計画履行状況報告書(2025年9月期提出計画に実績値を追記)

	2025/3	2025/9		2026/3	
	実績	計画	実績	計画	実績
当期純利益	40	21	37	40	65
利益剰余金	416	434	449	452	478
計画対比	—	—	15	—	26
	2027/3	2028/3	2029/3	2030/3	2031/3
	計画	計画	計画	計画	計画
当期純利益	45(66)※	52	52	52	52
利益剰余金	493(540)※	540	588	635	682

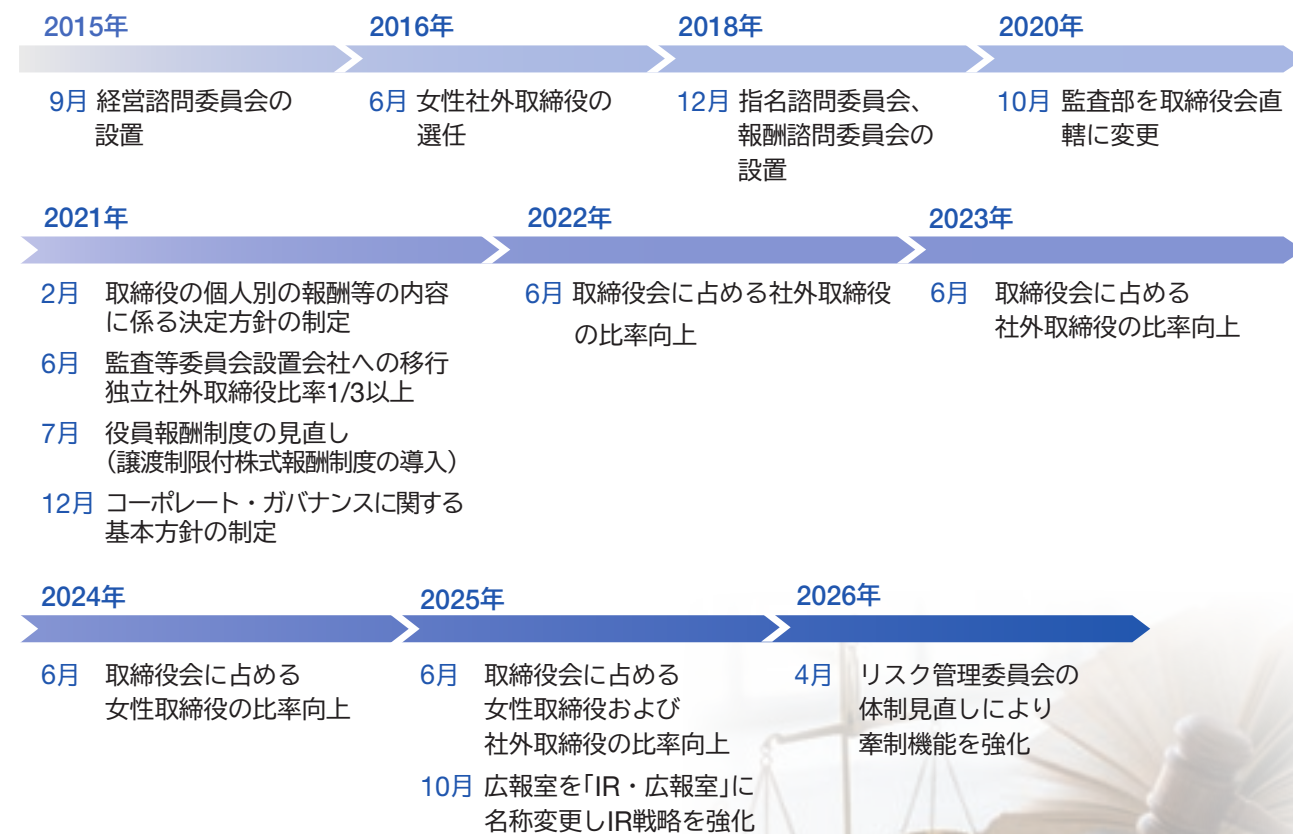
※()は2027年3月期業績予想を踏まえた見込値

◆ 基本的な考え方

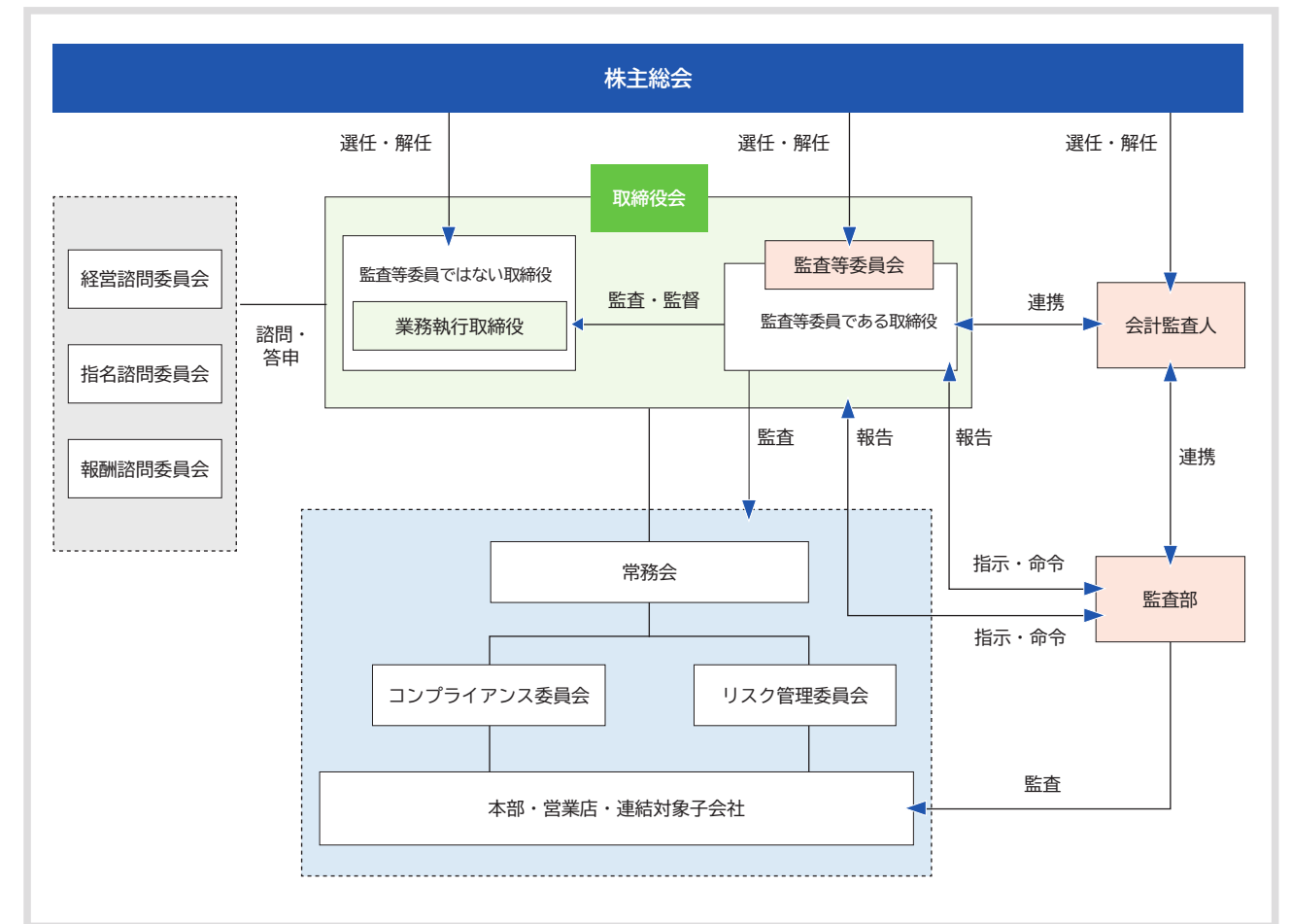
当行は、「経営理念」「経営ビジョン」に基づき、社会からの揺るぎない信頼を確立するためにコーポレート・ガバナンスの充実に努めるとともに、次の6つの基本的な考え方に沿って、より実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の整備を図っています。

- 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。）7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12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。17回開催（2026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きを確立することを目的としています。

●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・透明性の高い手続きを確立することを目的としています。

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。**13回開催（2026年3月期）**

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。**57回開催（2026年3月期）**

◆ 実効性評価の取組み

当行は、取締役会全体の機能向上を図ることを目的として、すべての取締役を対象にアンケート形式の自己評価を実施し、取締役会の実効性について分析・評価を実施しています。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、取締役会の機能向上に努めています。

結果の概要は右記のとおりであり、アンケートの評価結果から、取締役会はその職務・責務に照らし、概ね適正に機能し実効性は確保されていると認識しています。

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、会長、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3か月ごとに開催しています。

リスク管理委員会

リスク管理委員会は、頭取、会長、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（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）、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、融資部長、市場金融部長、監査部長、事務統括部長、リスク統括部市場リスク管理室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。

25回開催（2026年3月期）

2024年度の結果を踏まえた2025年度の主な取り組み

- 審議時間の充実を図る取り組みとして、事前学習時間の確保(取締役会資料の事前提出日程の前倒し)及び資料のコンパクト化の徹底
- 地銀協や外部の役員向けセミナー参加への積極的なアナウンスの実施
- 社外取締役の重要会議体への出席
- ステークホルダーとの対話重視に向け、「広報室」から「IR・広報室」に名称変更するとともに、IR戦略の強化及び機関投資家との個別IR、個人投資家向け説明会、地元大口株主との対話等の拡充を実施

2025年度のアンケートにおいて、「監査等委員会で取締役会の議案に関する事前説明を行うなど社外監査等委員へのサポートがあり、議論が必要な議案に十分時間が割けている」「社外役員の忌憚のない意見・感想が自由闊達に行われている」という意見がありました。一方で、右記について、さらなる改善の余地があると課題認識しました。

今後、本実効性評価を踏まえ、課題解決に向けた対応策の検討、および施策実施により、取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

◆ 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取締役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 of 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を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。

2025年度の主な課題
● 議案数の平準化と付議基準の見直し
● 社外取締役への取締役会議案の事前説明を充実させるため、各会議体の有効活用の検討
● 全役員の共通認識を図るテーマの研修・セミナーの受講
● 実効性評価の外部評価の導入検討
● 議事録作成の早期化および電子承認

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。

◆ 当行のコーポレート・ガバナンスについて

① パーパス経営

「第6次中期経営計画」に先立ち、2025年2月に持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指して、「パーパス」及び「未来戦略デザイン」が策定されました。全行的な取り組みとして、次世代を担う若手や中核メンバーによって構成された「未来創造室」が中心となって組織横断的に協議し、取締役会でも丁寧に検討されたうえで策定されており、パーパス経営を組織運営の軸としている点が評価できます。

また、2026年3月に開催された「行内ビジネスコンテスト」の選抜チームによる地域社会やお客さまを意識したアイデアからも、パーパス等が現場へ着実に浸透してきていることが何れ、同時に現場のいきいき度を感じることもできました。引き続き、パーパス等の組織全体への浸透を計画的に進めるとともに、行員の自律的な行動を促し、現場からの建設的な意見を的確に汲み上げて組織の活性化を図り、エンゲージメントの向上につなげていくことを期待しています。

② CG（コーポレートガバナンス）コード改訂に向けて

当行では、毎年、全取締役を対象に実施する取締役会実効性評価のアンケートの分析を踏まえた対策を講じることで継続的な取締役会の実効性向上を図っています。今回は、アジェンダ設定の工夫や社外役員への事前説明の

充実などの会議運営に関する対策に加え、外部による実効性評価の導入を検討しており、CGコード改訂（実質的な統治改革と成長投資の促進）を視野に入れた「取締役会の機能強化」が図られる必要があると考えています。

◆ 当行のリスク管理態勢について

攻めと守りのガバナンスの裏付けとするため、取締役会が内部統制や先を見越した全行的リスク管理態勢を適切に構築し、内部監査部門を活用して整備・運用状況の監督に重点を置くことは非常に重要です。当行のリスク管理態勢は、本誌P.65に詳述されている通りですが、サイバーセキュリティをはじめとしてトップリスクを選定し、当該リスクに対しては、経営資源の確保や事業計画への反映などの迅速な対応により適切なリスク管理を行うことが求められます。そのため、第3線の内部監査部門による全行的なリスク管理態勢に対するモニタリングの重要性は高く、金融庁の「金融機関の内部監査の高度化に向けたモニタリングレポート（2024）」等で報告されているように、継続的な「内部監査の高度化に向けた取り組み」による内部監査の成熟度のレベルアップが必要だと考えています。

◆ 地域金融機関の果たす役割とは

地域経済の活性化に向け、当行を含む地域金融機関には、社会課題解決と金融仲介を融合させ地域経済の課題解決に立ち向かっていくことが求められています。当行が推進する脱炭素社会の形成や生物多様性の保全といった「サステナブル経営の実践」は、まさにこの方向性と合致するものです。社外の視点から見ても、当行の最大の強みは、地域に密着した「小回り」の利く対応と、専門的知見に基づく提案の「質」による“とことん支援”にあります。

これらを最大限に活かし、強く動き出したパーパス経営を軸として、多様なステークホルダーと連携しながら地域企業の価値を向上させることが、当行に求められる真の「地域金融力」であると考えています。社外取締役として、その実効性を定性・定量の両面から経営陣を後押ししてまいります。

◆ 当行に期待すること

パーパスの実現に向け、共通価値創造の「幸福循環サイクル（地域のFrist Call Bankと従業員のWell Being）」を創出するためには、「第6次中期経営計画」における3つの骨子の一つである「人的資本経営の実践」が起点です。経営戦略に連動した人的資本への積極的な投資や人財ポートフォリオの最適化などを行った先に、行員が生き生きと働き、全てのステークホルダーが豊かさを実感できることを期待しています。



取締役監査等委員
松田 玲子

◆ 当行のコーポレート・ガバナンスについて

パーパス「地域のために 未来のために」を制定してから1年が経ちました。この1年に限らず、現在の経営体制のもとで、当行の業績は着実に伸び続けています。私が社外取締役として心強く感じているのは、この好調が一時的なものではなく、経営陣と行員が一体となった地道な努力の積み重ねによって支えられている点です。恵まれた環境に安住することなく、着実に成果を重ねてきた姿を間近で見えてきて、当行の底力を頼もしく思っています。

取締役会での議論は年々充実し、社外取締役の提言が担当取締役によって速やかに施策へ反映される姿勢も、変わらず保たれています。これから取り組むべき点を挙げるとすれば、掲げたパーパスを日々の業務判断にまで根付かせ、この成長の流れをさらに確かなものにしていくことです。株主の皆さまの期待に、当行はこれまで以上に応えていけるものと、社外の目から見ても確かに感じています。

◆ 当行のリスク管理態勢について

業績が伸びている時期にこそ、組織の足元を盤石に固める必要があります。私は弁護士として地域企業の危機に数多く直面してきましたが、地方銀行のリスク管理には一律の形式的な基準だけでなく、取引先の実情に根ざした現場の肌感覚が不可欠です。実情を知るからこそ見極められるリスクがあり、果敢に引き受けられるリスクがあるからです。私が社外取締役として重視しているのは、この生きたリスクを早期に把握し、取締役会等へ遅滞なく報告する仕組みが実質的に機能しているかどうかという点です。物価上昇や金融政策の転換、サイバー攻撃の脅威など環境が激変する中、当行ではこうした点について率直な意見交換が重ねられており、私からも現場の知見と組織的対応を結びつけるよう継続的に提言を行っています。経営陣には、私が申し上げる投げかけにも、これまで通り真摯に耳を傾け、迅速に手を打つ姿勢を保っていただきたいと考えます。現場に根ざした堅実なリスク管理が徹底されてこそ、成長は持続します。この強固な土台を絶えず磨き上げ、当行の揺るぎない強みとして進化させていくことを期待しています。

◆ 地域金融機関の果たす役割とは

当行の業績が伸びている背景には、外部の金融環境といった追い風だけでなく、長年にわたり地域に根を張り、お客さまと真摯に向き合ってきた地道な積み重ねがあります。私は弁護士として、地域の中小企業が直面する事業承継や経営再生の場面に数多く立ち会ってきました。その現

場で強く実感するのは、企業を間近で継続的に見てきた者にしか見出せない真の価値が確実にあるということです。

当行が注力する事業性評価に基づく支援は、まさにこうした企業の実態と将来の可能性を見据えたものです。地域の成長を資金やソリューションの面から支え、お客さまの課題解決に伴走する。その地域の持続的な成長が、やがて当行自身の力となって還元される。この強固な好循環を着実に築き上げているところにこそ、当行の真価があると考えています。

◆ 当行に期待すること

当行の着実な成長を一層確かなものとするため、私が強く期待するのは、行員一人ひとりが自ら考え、進んで挑戦できる組織への進化です。その挑戦を支えるのは、適切な組織の規律と、失敗から学ぶことを許す職場の風土です。現場を最もよく知る行員が臆せず一歩を踏み出し、地域の課題に自ら飛び込んで解決の道を考え抜く。こうした地域とともにある挑戦の積み重ねが、当行を地域にとってさらに欠かせない存在へと導きます。

これまで培ってきたお客さまとの信頼や実績を見れば、当行の未来への期待は膨らむばかりです。地域の未来を担う銀行として皆さまの期待に応えられるよう、社外取締役として尽力してまいります。



取締役監査等委員
鈴木 大輔



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
尾崎 聡

取締役
益子 邦広

常務取締役
木幡 浩

写真上段

常務取締役
岡野 強志

常務取締役
岡野 信裕

取締役(社外)
齋藤 仁

取締役監査等委員(社外)
鈴木 大輔

写真下段

取締役監査等委員(社外)
松田 玲子

代表取締役専務
篠原 智

写真下段

代表取締役頭取
生田 雅彦

取締役監査等委員(社外)
横井 のり枝

◆ スキル・マトリックス

氏名		ジェンダー (性別)	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				主な委員会の構成員			
			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・リスク管理	財務会計	経営諮問委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	監査等委員会
監査等委員でない 取締役	生田 雅彦	男性	●	●			●	●	●		●									
	篠原 智	男性				●	●	●	●		●									
	岡野 強志	男性	●			●			●		●									
	木幡 浩	男性	●	●	●	●			●											
	岡野 信裕	男性	●		●		●		●											
	益子 邦広	男性	●				●		●		●									
監査等委員である 取締役	齋藤 仁(社外)	男性										●	●				◎	○	○	
	尾崎 聡	男性		●	●			●	●											◎
	横井 のり枝(社外)	女性											●			●	○	◎	○	○
	鈴木 大輔(社外)	男性											●	●	●	●	○	○	◎	○
	瀬尾 純一郎(社外)	男性										●	●	●	●	●	○	○	○	○
	松田 玲子(社外)	女性										●			●	●	○	○	○	○

※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。
- ・◎は委員長または議長、○は委員

◆ コンプライアンス(法令等遵守)態勢

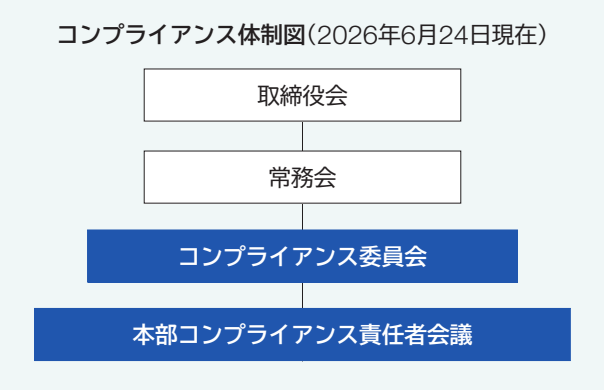
コンプライアンスとは、法令や規則を守ることはもちろんのこと、一般的に求められる倫理やモラルを遵守することを含みます。

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捉え、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、法令等違反行為の早期発見によるコンプライアンス態勢の強化を図っています。



◆ 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係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nd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nd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nd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。

【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。

【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。

基本的な考え方

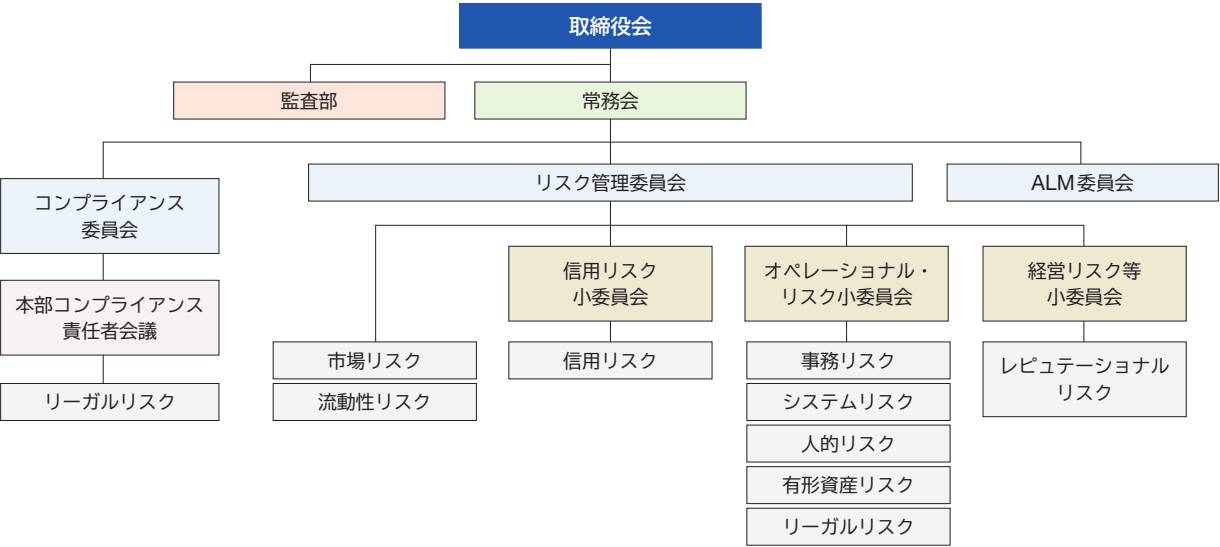
金融、経済の急速な変化とグローバル化の進展を背景に、金融機関の業務内容は急速に変化しており、これに伴って発生するリスクはますます多様化かつ複雑化しています。

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捉

え、全行を挙げて取組んでいます。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、管理方針や管理体制等を定めています。

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 (2026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捉え、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付け、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体制の充実、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、または、通常より著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることにより損失を被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、事務管理体制、システム運営体制、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うえ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・

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、平常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、

危機管理体制の具体的取組み

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、2019年に発生した新型コロナウイルス感染症など有事の際に緊急対

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、も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。

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。

サイバー攻撃は年々、高度化、巧妙化しており、攻撃の手口や情報セキュリティ対策の基本や目的を常に意識した体制を強化するなかで各種取り組みを進めています。

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、定期的の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）

◆ 筑波銀行(2026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	68拠点※ (茨城県内62、県外6、インターネット除く)
従業員数	1,207人
預金残高	2兆5,547億円
貸出金残高	2兆2,071億円
自己資本比率	[連結] 9.55%
健全性	格付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。



◆ 筑波銀行グループ

システム開発業務
リサーチ・コンサルティング業務
筑波総研株式会社
投資業務
つくば地域活性化ファンド投資事業有限責任組合
つくば地域活性化2号ファンド投資事業有限責任組合

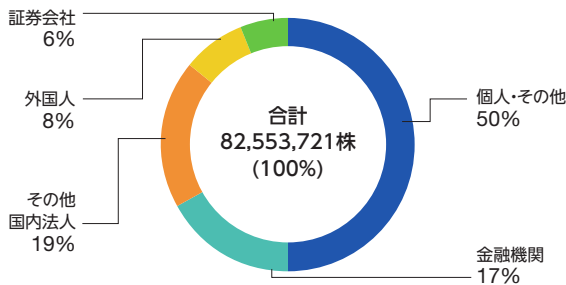
◆ 株式の状況

株式の状況(2026年3月31日)

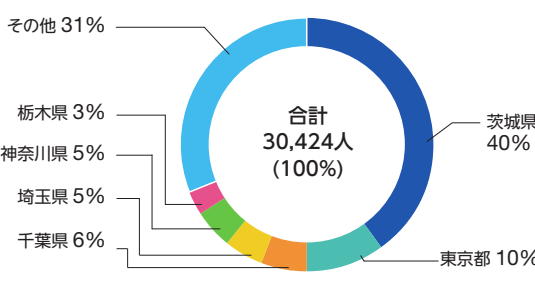
	普通株式	第四種優先株式
発行済株式総数	82,553,721株	70,000,000株
株主数	30,424人	1人

株式所有者別状況(%)

株式数比率



株主数比率



◆ 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)	8,626	10.46
筑波銀行行員持株会	4,589	5.56
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,457	2.98
株式会社広沢製作所	1,591	1.93
三菱UFJeスマート証券株式会社	1,405	1.70
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	1,137	1.38
DIMENSIONAL ETF TRUST-DIMENSIONAL INTERNATIONAL SMALL CAP VALUE ETF	1,113	1.35
株式会社SBI証券	1,028	1.24
高橋 慧	956	1.16
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	903	1.09
計	23,805	28.88

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。

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。





発行:2026年7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/>