

TOCHIGI BANK

2026 2025年4月1日 — 2026年3月31日
統合報告書〈ディスクロージャー誌 本編〉

イントロダクション

- 2 経営理念 パーパス 長期ビジョン
- 3 トップメッセージ
- 9 社外取締役メッセージ

企業価値向上に向けて

- 13 栃木銀行グループのあゆみ（沿革）
- 15 主要マーケット（栃木県、埼玉県）のポテンシャル
- 17 栃木銀行グループの強み
- 19 財務・非財務ハイライト
- 21 価値創造プロセス
- 23 サステナビリティへの取組み
- 27 企業価値向上に向けた取組み
- 31 第11次中期経営計画の振返り
- 32 第12次中期経営計画

サステナビリティ経営に向けた成長戦略

- 35 法人戦略 ～既存ビジネス深化～
- 39 法人戦略 ～既存ビジネスの深化・新事業領域の拡大～
- 43 法人戦略 ～新事業領域の拡大～
- 45 個人戦略 ～既存ビジネスの深化～
- 47 個人戦略 ～ライフデザインのトータルサポート～
- 48 DX戦略 ～『進化』を支える組織基盤の強化
DX/AIによるサービス向上・業務の更なる効率化/高度化～
- 49 DX戦略 ～DXでお客様の利便性向上と新たな価値提供を目指します～
- 51 人材戦略 ～人的資本の価値最大化～
- 56 気候変動への取組み

サステナビリティ経営を支える基盤

- 61 ステークホルダーコミュニケーション
- 63 コーポレートガバナンス
- 74 コンプライアンス
- 77 リスクガバナンス
- 80 コーポレートデータ

編集方針

このたび、投資家を中心としたステークホルダーの皆さまに当行の持続的な価値創造に向けた当行の取組みをご理解いただくため、「統合報告書2026」を作成いたしました。

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」や、経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にし、当行のビジネスモデルや、持続的な価値創造の仕組みを統合的に説明しております。

なお、詳細な財務データ等につきましては、「2026年3月期ディスクロージャー誌」を当行ホームページに掲載しておりますので、ご覧ください。

URL：https://www.tochigibank.co.jp/

※2021年6月に国際統合報告評議会(IIRC)はサステナビリティ会計基準審議会(SASB)と統合し、価値報告財団(VRF)を設立しております。銀行法に基づいて作成した「2026年3月期ディスクロージャー誌」は、当行ホームページにてご覧いただけます。

報告対象

【期間】2025年度（2025年4月～2026年3月）一部に2026年4月以降の情報も含みます。

【範囲】栃木銀行およびその子会社・関連会社

MISSION

経営理念

豊かな地域社会づくりに貢献し、
信頼される銀行を目指します。

新たな時代に柔軟に対応できる
強い体力の銀行として発展します。

明るい働きがいのある
職場をつくります。

PURPOSE

パーパス

困りごとを「ありがとう」に変えながら、“笑顔”と“幸せ”を守りつづける

グループ役職員の想い

地域社会、経済を取り巻く環境が大きく変化するなか、私たち栃木銀行グループが「地域社会に存在する意義」を改めてグループ役職員一丸となって考え「パーパス」として明文化いたしました。世の中の変化に応じて当行グループのビジネスや果たすべき役割も変化していきますが、「ぶれずに貫く当行の存在意義」であるパーパスをグループ役職員が共有し、全組織と全役職員が同じ方向を向いて歩みを進めてまいります。

VISION

長期ビジョン

「リレーション」と「ソリューション」で地域の未来を共創する企業グループ

栃木銀行グループは、「お客さまの“最も身近な存在”でありたい」、「地域の皆様の個々の課題だけではなく、広く地域社会の課題を解決していきたい」、それによって「地域社会の持続性を高めていき、地域全体と一緒にあって地域とともに未来を創っていく企業グループでありたい」という想いを込めて長期ビジョンを制定いたしました。そして課題解決をさらに発展させていくには、それを担う人材を育成していくという人的資本の観点も含んでおり、すべての職員が力を発揮し、いきいきと活躍できる環境整備にも併せて取組んでまいります。



トップメッセージ



取締役頭取 仲田 裕之

平素より栃木銀行をお引き立ていただき誠にありがとうございます。

さて、日銀の政策金利は本年6月の追加利上げにより約31年ぶりの水準となる1.0%まで上昇し、日本の金融環境は本格的な「金利ある世界」へと回帰しました。これにより金融機関においては、資金利益の拡大という収益機会を享受できる一方で、預金獲得競争の激化や保有する債券の価格下落リスクなどの環境変化が生じております。また、貸出先企業においては金利負担の増加に加え、中東情勢の長期化による資源・エネルギー価格の高騰やサプライチェーンの混乱、人手不足など、厳しい外部環境になっております。

本統合報告書では、第11次中期経営計画を振り返り、

新たに見えた当行の課題を認識し、これを第12次中期経営計画において、各種施策に取り組む当行の姿勢を示しております。

〉2026年3月期業績について

当行の2026年3月期連結業績は、2025年3月期の赤字決算から大幅に回復しました。

当行は、2025年3月期に多額の有価証券売却損を計上し赤字決算となりましたが、金利上昇リスクに備え有価証券の入替を加速させるとともに、低利回り債券の売却を前倒しで実施したことにより、有価証券ポートフォリオは改善し、リスクテイク余力を生み出すことができました。

2026年3月期は、このリスクテイク余力を積極的に貸

地域に根ざし、地域の成長と安心を支え、 「豊かな地域社会づくりに貢献すること」 これが、私たち栃木銀行の使命です。

出金に振り向けることができたこと、さらに金利環境の変化が追い風となり、貸出金利息を中心に資金利益が着実に拡大したことで、「収益力」が向上いたしました。

連結経常利益は100億円、親会社株主に帰属する当期純利益は82億円となり、前年度と比較して大幅な増収増益を達成いたしました。特に資金利益については、日銀の政策金利の段階的な引上げもあり、対前年比15.0%増加の286億円となりました。また、役務取引等利益も、ファイナンス関連手数料を含むコンサルティング手数料や預り資産手数料が増加し、前年比6.4%増加の51億円となりました。これにより、コア業務純益（投信解約損益を除く）は前年比14.7%増加の97億円となり、収益基盤は堅調に推移いたしました。

第11次中期経営計画最終年度である2025年度の経営目標は自己資本比率を除き達成することができました。

また、期末配当については、業績の大幅な改善を背景に、当初の配当予想7円から2025年10月に12円に修正しておりましたが、さらに2円増配し14円といたしました。中間配当の12円と併せて年間配当額は26円とし、2025年3月期から19円の増配となりました。そして、2027年3月期の年間配当は30円を予定しております。

〉第11次中期経営計画の振り返り

当行は、2023年4月から10年後に目指す当行グループの姿として『長期ビジョン～「リレーション」と「ソリューション」で地域の未来を共創する企業グループ～』を掲げ、その当初3年間を第一フェーズとした第11次中期経営計画をスタートさせました。この計画期間においては「徹底した地域への信用創造」と「既存の金融の枠組みを超えた新しい事業領域への挑戦」にグループ一体となって取り組んでまいりました。

「徹底した地域への信用創造」として当行は、お客さまの事業そのものを深く理解する「事業性評価を起点としたコンサルティング金融」を強力に推し進めてまいりました。製造業や運送業等の地場産業のお客さまに対して、原材料高騰や労働力確保に伴う人件費高騰という逆風のなか、本業の成長・課題解決のための「本業支援」や「コンサルティング」とともに資金繰り支援に注力いたしました。

具体的な「本業支援」としては、企業のライフステージ（創業、成長、成熟、衰退）に応じた最適なソリューションの提供に取組みました。地元応援型M&Aサービス「とちぎの結び目」を広域に展開し、事業承継や事業規模拡大、新規事業進出の課題解決を支援した他、外部パートナーや専門人材紹介会社等と連携し、中小企業の人材課題を解決するための「人材マッチング支援」にも注力いたしました。また、創業者の事業化支援のために「とちぎんビジネスプランコンテスト」を開催するとともに、事業者の販路開拓支援のために株式会社筑波銀行、株式会社東和銀行との共催で「ビジネス交流商談会」を開催するなど、多様化するお客さまのニーズに応え、地域企業の成長をサポートするとともに、地域経済の活性化に取り組んでまいりました。

「既存の金融の枠組みを超えた新しい取組み」として、当行は地域社会やお客さま企業の「脱炭素化への取組み」を支援するため、2023年に株式会社クリーンエナジー・ソリューションズを当行子会社として設立しました。設立後3年が経過した現在では地場優良企業や公共機関等との取引が拡大しております。引き続き、栃木県、埼玉県並びに近隣他県の脱炭素社会の実現と、当行が目指す「環境や社会課題を考慮した地域経済の好循環サイクル」の構築につなげてまいります。

トップメッセージ

当行は、お客さまのさまざまな課題に向き合い、地域の基盤となる企業の経営体質の強化に伴走してまいりました。第11次中期経営計画で培ったこれらの取組みは、お客さまとの対話の「量」と「質」をさらに高め、当行が地域の伴走者として信頼されるための強固な基盤になったと確信しております。

〉栃木県の現状認識

栃木県は、北関東の交通および物流並びに経済の要衝として第1次・第2次・第3次産業がバランスよく発展している豊かな地域であります。

特に、経済面においては強固な「ものづくり（製造業）」基盤が県内経済を牽引しております。自動車や航空宇宙関連、医療・福祉機器といった高度な技術を有する大企業から、地域経済を広く支える中小製造業まで集積しており、県内総生産に占める第2次産業の割合は4割を超え、この強固な産業基盤は、高い県民所得水準と安定した雇用を生み出す源泉となっております。また、新幹線や高速道路網による首都圏への優れたアクセス性は、人流や物流の拠点としてだけでなく、近年では二拠点生活や移住・定住を促す強力なアドバンテージとなっております。さらに、半世紀以上にわたり生産量日本一を維持する「いちご」をはじめとした全国屈指の農業分野、日光や那須に代表される知名度の高い観光資源を有しており、これらは国内外からヒト・モノ・カネを引きつける強いコンテンツとなっております。

その一方で、「課題」にも直面しています。栃木県の人口は、2021年以降は社会増減が改善しているものの、少子高齢化による自然増減のマイナス幅が拡大していることから、緩やかな減少傾向が続いております。それほど豊かな産業や観光地があっても、それを維持し、発展させる「担い手」が失われてしまえば、地域の持続可能性は揺らいでしまいます。ひいては、県内経済にとって後継者不足が顕著となり、廃業の増加、地域産業の低迷にもつながりかねません。また、人口動態やライフスタイルの変化を踏まえ、持続可能なまちづくりが進展しています。宇都宮市ではLRTの延伸計画をはじめ、コンパクトで住みやすい都市構造への転換が求められております。

地域金融機関である当行は、当行が持つ幅広いネットワークと情報力および多様なステークホルダーとの

アライアンスを活かし、地域課題の解決に取り組んでまいります。

当行は、このような地域の現状を認識したうえで、地域の持続可能な発展に貢献し続け、新たな成長を地域とともに創る“地域の未来を共創する企業グループ”となることを目指してまいります。

「第12次中期経営計画」はこれらの課題意識を背景として策定いたしました。

〉第12次中期経営計画の取組み

2026年4月より、新たな4カ年計画である「第12次中期経営計画（12次中計）」をスタートいたしました。

12次中計のテーマは「新たな価値提供の進化」であります。当行は、これまでに構築した事業性評価・コンサルティング力をさらに磨き上げ、加えてAI/DXを実務に実装・駆使して、地域金融機関としての「真価」＝「地域金融力」を遺憾なく発揮してまいります。

当行は以下の「3つの基本戦略」を展開し、お客さまや地域の課題解決への支援を通して、当行の収益力の向上・企業価値の向上を図ってまいります。

―基本戦略① 既存ビジネスの深化―

地域金融のコア業務である融資・コンサルティングを「深化」させてまいります。

当行は、企業のライフステージ（創業期・成長期・成熟期・衰退期）に応じた個社別の課題解決支援に取り組むことで、個社の維持・発展を通して地域経済全体の持続的な発展に貢献いたします。

本業支援による課題解決支援の具体策として当行は、専門の担当者を配置して、「M&A・事業承継支援」による地域産業の成長支援、「人材紹介支援」による企業の持続性向上、「DX支援」による企業の生産性向上への対応を強化してまいります。

企業数が減少する中、創業支援、中堅企業の成長支援に注力することで新たな雇用創出、地域活性化に貢献いたします。

個人のお客さまに対しては、将来のライフプランに応じたコンサルティングサービスを提供してまいります。長期にわたるお取引の継続により、当行は「人生に伴走

する銀行」として、お客さまのライフイベントに応じた最適な商品・サービスを多様なチャネルを通じてご提案してまいります。

―基本戦略② 新事業領域の拡大―

M&Aと事業承継支援、およびエクイティ戦略に取り組んでまいります。

当行は、「事業承継型」の支援として地元応援型M&Aサービス「とちぎの結び目」を推進することで、地域の多くを占める中小・小規模企業に対する支援、すなわちM&A「売り」案件の創出を強化してまいりました。この取組みは、行内外において一定の成果が出せたと考えております。

今後については、これらを当行の強みとしてさらなる高度化を図るとともに、地域中核企業に対する成長戦略支援、すなわちPEファンド等を活用したM&A「買い」案件を創出してまいります。近年では地域中核企業自身がPEファンド等に株式を譲渡し、成長戦略を模索するトレンドを踏まえ、PEファンドの開拓と紹介を強化してまいります。

また、当行は、「環境対策」「まちづくり」「社会課題解決」の3つの視点から地域活性化に取組み、地域の困りごとを解決するため、自治体や地域企業、教育機関、外部事業者など多様なステークホルダーとの連携により、地域課題解決に資するビジネスの創出に取組みます。地域課題を起点とした「広告」「農業」「観光」分野での新たなビジネスの創出にも挑戦してまいります。地域の資源を活かした産業振興と、域内経済循環による地域エコシステム構築を目指してまいります。

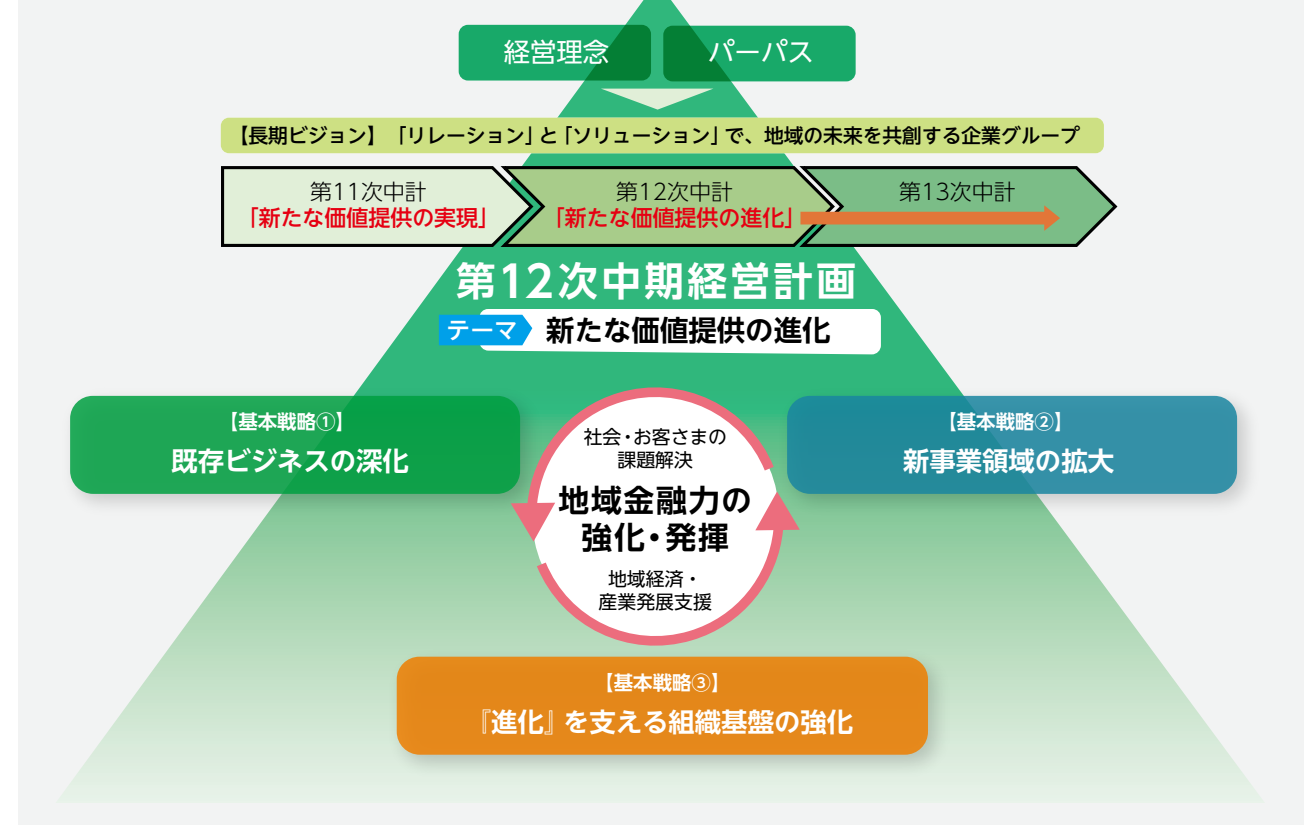
―基本戦略③ 「進化」を支える組織基盤の強化―

地域金融力を発揮するための環境整備を促進してまいります。

当行は、「AI・DX・システム」「人的資本」「店舗」への成長投資を積極的に実行してまいります。その内訳は、AI・DX・システム投資に90億円、人的投資に30億円、店舗投資に120億円、総額240億円を計画しております。

特に、AI・DX投資による業務改革を進め、多くの役職員がお客さまと向き合う時間を捻出し、「人にしかで

第12次中期経営計画～全体像～



トップメッセージ

きない仕事」に人材のリソースを再配分します。

具体的に当行は、DX/AI領域の強化を図るべく、本年5月19日に東証グロース上場企業の株式会社ABEJAと連携をスタートさせました。

12次中計1年目にローカルLLMを構築し、2年目に徹底的な業務効率化と高度化を進め、3年目よりAIコンシェルジュによる24時間365日対応の問い合わせ対応、AIとデータを組み合わせた適切なタイミングでの顧客提案、自動審査など、AIを業務に本格実装してまいります。12次中計3年目以降、大幅な人員余力を生み出し、営業部門・企画部門等の付加価値の高い仕事への人員シフトを目指します。

これにより、営業人員の構成比率を現状の約25%から、12次中計期間中に約35%～40%に高めてまいります。

》人的資本の価値最大化の実現に向けて

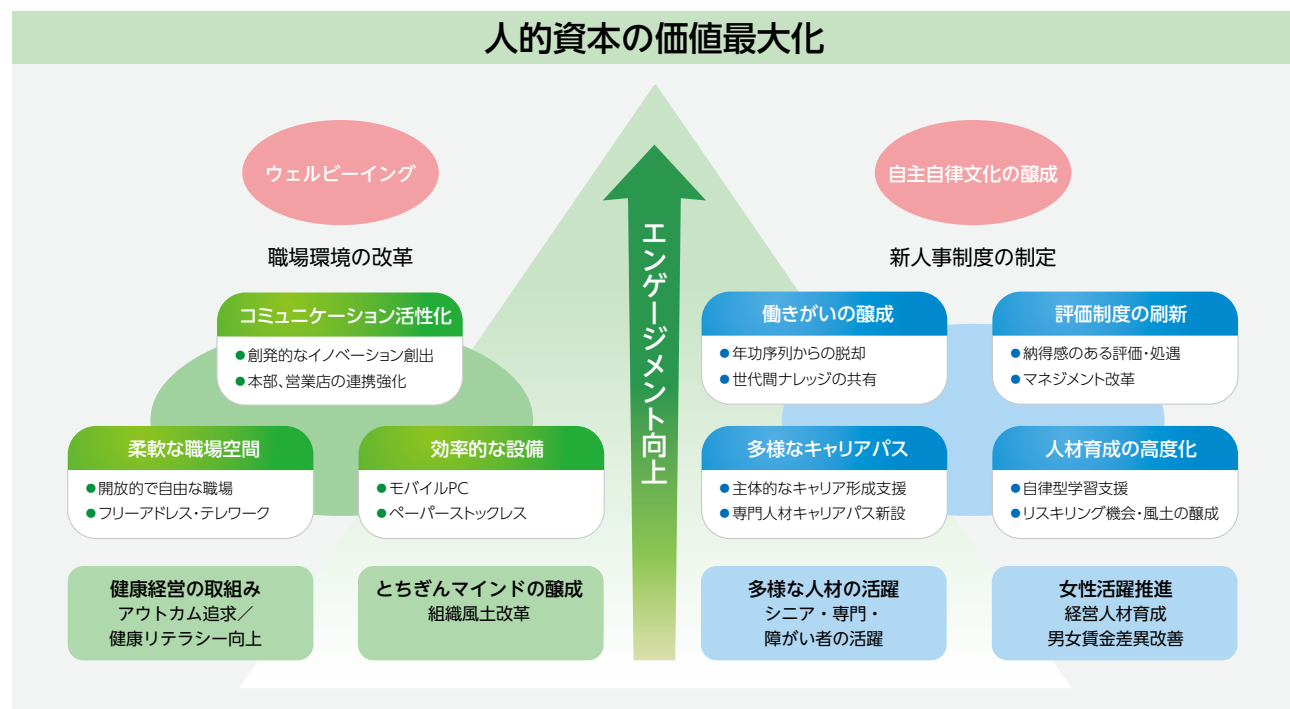
この12次中計では3つの基本戦略を展開してまいります。基本戦略③の「『進化』を支える組織基盤の強化」は、基本戦略①「既存ビジネスの深化」と基本戦略②「新事業領域の拡大」を推し進める土台として位置付けております。なぜならば“人にしかできない仕事(=営業力・課題解決力・企画力等)”を遂行するための源泉となるのは「人」に他ならないことから、当行は

この12次中計で「人的資本の価値最大化」に取り組んでまいります。

まずは職場環境（働き方）の改革です。

当行は、本年8月に新店ビルをオープンします。この新店ビルの本部フロアは、フリーアドレスを導入するなど柔軟で開放的な職場空間としております。また、モバイルPCや業務用スマートフォンを更新するなど効率的な設備を導入いたします。この結果、職員間のコミュニケーションが活性化することで創発的なイノベーションが創出されることに期待しております。こうした職場環境改革の好循環を営業店にも展開することで、全職員のウェルビーイングにもつながるものと考えます。

さらに、12次中計初年度には「新人事制度」の運用を開始し、年功序列から脱却した納得感のある評価・処遇を実現する評価制度に刷新いたします。新たな評価制度の下では、銀行が求める人材像および必要な能力・姿勢を明確化し、それに沿った努力を適正に評価します。上司からの納得感のあるフィードバックを通じて、成長意欲やモチベーションアップにつなげます。職員一人ひとりが自ら考え・学び・行動する自律性を持ち、主体的にキャリアを描きながらいきいきと働き



がいをもって仕事ができることで、自主自律文化が醸成されるものと考えます。また、職員の多様で主体的なキャリア形成の支援、キャリアパスの新設、そして多様な人材や専門人材を積極的に登用する制度といたします。

これらに取り組むことにより、職員一人ひとりが地域やお客さまと向き合い、「自ら考え・挑戦する」ことが、課題解決や新たな価値創造につながることを期待しています。

》企業価値向上に向けて

先にもご説明しましたが、当行は2025年3月期に有価証券ポートフォリオの見直しを実施したことで、十分なリスクテイク余力を生み出し、2026年3月期は貸出金残高を大幅に増加させることができました。この結果、収益力改善を図り、増収増益となった一方で「当行の現状」が改めて浮き彫りとなりました。この現状を認識したうえで、今後の取組みと指標の改善を明確にしました。

「当行の現状」とは、コア業務純益（投信解約損益を除く）および総資金利鞘の上昇が小幅であることと、預貸金利鞘が低下したことです。

その要因として、低収益の貸出（短期の政府向け貸出）の増加、2年国債を中心に再投資したことによる有価証券利回りの低迷、また、店舗投資、DX/システム投資、人的投資による経費率の上昇があげられます。これらの現状を踏まえ、政府向け貸出を中小企業や個人向け貸出へ振り向けることによる貸出金利回り改善とともに、今後の金利動向をふまえた有価証券ポートフォリオの見直しによる利回りの向上、さらにはAI投資による生産性の向上を推し進めてまいります。これらの取組みにより総資金利鞘を改善し、2030年3月期のコア業務純益200億円以上を目指してまいります。

当行は、2026年3月期においてROE5.3%、PBRは0.55倍に改善いたしましたが、ROEについては当行が認識している株主資本コスト8～10%程度を下回り、PBRも適正水準である1倍を下回っております。

この現状の改善に向けて当行は、12次中計最終年度である2030年3月期にはROEを7%以上、さらには次

期中計の早い段階で8%以上を目指します。

まずはRORAを向上させるために、中小企業融資や住宅ローンの推進による貸出金利息の増加、および有価証券利息配当金の増加を中心にコア業務純益（投信解約損益除く）を2026年3月期（以下、同）の97億円から200億円以上に増加し、コア業務粗利益RORAを同2.35%から3.0%へ引き上げます。合わせて効率化の指標であるOHRを改善します。人件費や物件費の増加を見込んでいることから経費全体は増加しますが、積極的な成長投資の実施により収益力の持続的拡大を実現し、OHRを同71.19%から50%台半ばへ改善いたします。

そして、リスクアセットについては同14,534億円から16,000億円程度に拡大しつつ、財務レバレッジを同10.08倍から9.0～9.5倍でコントロールする方針です。

当行は、これら収益性と財務健全性の両立によりROE7%以上、さらには8%以上を実現させてまいります。そしてPBR1倍についても早期の達成を目指し、持続的な企業価値向上に努めてまいります。

》おわりに

当行はこの12次中計で、「AI・DX・システム投資」を加速し徹底的な業務の効率化・高度化を実現すると同時に、「人的資本投資」によって職員の成長を支援し、“人にしかできない仕事”を強化して「『進化』を支える組織基盤」を創り上げます。そして、筋肉質で質の高いチャレンジャーとして「失敗を恐れず」高い理想と目標に向かって「既存ビジネスの深化」、「新事業領域の拡大」に挑戦することで、「収益力強化」と「地域への貢献」という2つの命題を実現してまいります。

地域に根ざし、地域の成長と安心を支え「豊かな地域社会づくりに貢献すること」、これが私たち栃木銀行の使命であります。

今後とも、お客さま、株主の皆さま、地域社会、職員など、すべてのステークホルダーの皆さまとの対話を大切にしながら、持続可能な地域社会の実現と当行の企業価値向上に向けて、当行グループ役職員一丸となって全力で取り組んでまいりますので、引き続きご支援とご愛顧を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

社外取締役メッセージ



社外取締役 竹澤 秀樹

社外取締役 荒川 政利

社外取締役 大谷 恭久

社外取締役 須賀 英之
(監査等委員)

社外取締役 吉澤 一子
(監査等委員)

社外取締役 亀岡 晶子
(監査等委員)

栃木銀行は2026年4月より「新たな価値提供の進化」をテーマとした第12次中期経営計画（12次中計）をスタートさせました。これまでの第11次中期経営計画（11次中計）の取り組みや成果への評価に加え、12次中計の策定プロセスや取締役会の実効性の評価や課題に対して、取締役会において経営陣とどのように議論されたのかなどについて、ご意見を伺いました。

——11次中計の取り組みや成果について、どのように評価されていますか。

竹澤 収益性・効率性に関する経営指標が目標を上回る結果となり、着実な成果を上げたと評価しています。自己資本比率については目標を下回りましたが、これは、金利環境の変化に対応した資産構成の組み換えに伴い、2025年3月期に多額の有価証券売却損を計上させたことに伴うものです。適切な判断の結果であって、目標値に拘泥することなく、思い切った決定を下した当時の取締役会メンバーには敬意を表します。

個々の施策レベルでみれば、取締役会では、推進体

制や職員の意識付けの面で改善の余地があるとの指摘もありました。今後に向けて具体的な教訓が得られたことも収穫だったのではないのでしょうか。

大谷 収益力・体制・人的資本投資の強化を基本戦略に計画は概ね順調に進捗し、主要指標は目標を上回りました。中でも多額の有価証券売却損の計上を決断し、赤字になったものの収益・財務構造を大幅に改善したことは、地域への信用創造や成長投資の観点からも意義が大きいと思います。2025年度は大幅な増収増益となりV字回復を果たしたことも大きな成果です。またパーパス・長期ビジョンを策定し、経営・組織体制の整備、人

的資本強化を組んだ点も評価できます。「M&A・事業承継」「環境対応」「ソリューション事業」「DX」など新事業領域への新たな取り組みは、地域の発展に貢献するものであると考えております。但し、ROEやPBR等、資本効率の改善は今後の課題と認識しています。

荒川 11次中計の主要目標のうち、自己資本比率は未達成となりましたが、これは長年の課題であった有価証券の評価損を解消するため、2025年3月期に多額の売却損を計上したことによるもので、コア業務純益等主要目標は、本業の貸出強化やコンサルティング業務の強化等により達成できました。資金運用のありかたについては反省すべき点も多々ありますが、金利上昇局面での早期の含み損解消により生じたリスクテイク余力を積極的に貸出金に振り向けるなど経営基盤の強化につなげた点は評価できます。

吉澤 主要な経営目標の達成は、11次中計2年目に有価証券含み損の抜本的処理を実施してポートフォリオを入れ替え、計画最終年度の金利上昇をフルに享受できたことに起因しており、思い切った決断を行った経営判断は評価に値するものと考えています。一方、この処理により自己資本比率は目標未達となり、未達的主要原因である市場運用・リスク管理体制の高度化は、今後の継続的な課題と認識しています。また、新たな取り組みであるエリア制の導入は成果が出始めており、今後の対象エリア拡大により、更に効果的・効率的に地域のお取引先へ貢献できると考えており、お取引先の企業価値の向上を通じて当行の企業価値の向上に寄与すると期待しています。

須賀 全行的に長期ビジョン「リレーションとソリューションで地域の未来を共創する」を共有し、一丸となって取り組んだ結果、各目標経営指標（収益性、効率性）を上回る成果を上げたことは、大いに評価できます。また、含み損を抱えていた有価証券を思い切って売却することにより、財務構造が大幅に改善し、健全性も確保できた経営判断に敬意を表します。

亀岡 2026年3月期の決算で、11次中計の期間が終了しました。この間は、新型コロナウイルスが5類感染症へ移行し、日本銀行によるマイナス金利解除、賃上げ

と物価高騰、人手不足などの経済状況が大きく経営に影響してきました。但し、金利ある世界に戻ったとしても、従前の営業方法で企業価値の向上が見込めるわけではない状況で、当行は役職員すべてを通じて、法人・個人のお客さまを問わず、様々なチャネルで関係を深めていくことに重点を置く姿勢がいきわたっており、11次中計の戦略を実行した結果、現在の収益結果につながったと評価しています。

——12次中計策定への関与において、どのような課題や関心をもって経営陣と議論されてきましたか。

須賀 12次中計策定については、数回に亘り、取締役会において、きめ細やかな意見交換が丁寧になされてきました。少子高齢化が急速に進行する中で、事業承継やM&A、起業支援など、地域の経済活動を維持向上させる取り組みは必須です。また、AIやITを駆使して、お客さまの経営効率化支援も重要な使命と考えます。銀行内では引き続き、人的資本投資の強化を進め、風通しの良い筋肉質な組織を形成していく必要があります。収益力を生かして、積極的に地域での信用創造や成長投資に取り組むことが期待されます。

亀岡 12次中計の策定において、関心をもって議論させていただいたのは、1つ目は個々の施策がどのように収益に結びつくのかのストーリーについて、2つ目は人的資本の問題です。多くの経営課題に対応しようと対策を考えるほど、対策が総花的となり、当行が将来にわたって収益を上げて、企業価値を向上するために注力するポイントがぼやけてしまうと考える。また、人的資本の問題は、人材ポートフォリオの構築と、戦略と人材との結びつきが不可欠であると考えます。企業価値向上のために、どのような人材が必要か、どのようなキャリアが必要かを検討してもらいました。

大谷 中長期視点に立ち、前中計の振り返り、環境認識、前提条件、リスク・資本政策・組織基盤等の重要論点、KPIの妥当性、実現可能性に至るまで複数回に渡り審議を行いました。独立性、専門性を活かし、ガバナンスの観点から質疑・検証を行い様々な意見を述べてきました。特にROE、PBR等資本効率の改善、地域金融力強化による地域の成長・発展は喫緊の課題と認識しています。一

社外取締役メッセージ

方、当行の強みである地域密着営業の進化および誠実で親切な職員特性を活かす人的資本強化等、組織基盤の強化に関心を持って審議に臨みました。また、一層の実効性向上に向けて職員の中期経営計画策定への参画、理解と実践などの策定手法ならびに進捗モニタリング手法等ガバナンス強化についても議論を行いました。

竹澤 上場企業として、説得力ある成長ストーリーを提示して株主価値の向上を図ることの重要性は、年々増してきています。そこで、主に2つの点に留意しました。ひとつは、今後想定される経営環境に適合した骨太の方針・施策を打ち出すことです。金利のある経済への復帰、人口動態の地域差、AIの急速な普及の中、他の地域金融機関とは一味違う、栃木銀行ならではの成長の道筋を示すべきと考えたためです。いまひとつは、分かりやすい説明を含む株主の皆さまへの訴求です。中計での取組みについて株主の皆さまからのご理解・ご支持を得て、株主価値について適切な期待を持っていただくことは、経営上の大きな礎となるためです。そうした中計となっているか、投資家の皆さまの声に耳を傾けたいと思っています。

荒川 栃木銀行は地域の中で必要とされる銀行でなければ、存在意義がないとの思いで、地域中小企業への融資の増加等、地域金融機関としての社会的使命をこれまで以上に果たしてほしい旨、強く主張させていただきました。また、収益力向上のためにGXの進展や業務の再構築により生まれる人員余力を活用し、営業人員の構成比を大幅に引き上げる計画ですが、当行の実店舗を活用した顔の見える関係の強みを十分発揮できるようにするためには、スキルアップのための研修の充実はもとより、新たなことにチャレンジでき、多様な人材が能力を発揮できる組織風土づくりが何より大切である旨を主張させていただきました。

——当行の取締役会の実効性の評価や課題については、どのような議論をされましたか。そして、その評価・課題に対する対応策等は適切であると思われますか。また、新たなご意見はございますか。

荒川 取締役会の実効性評価については社外役員から

も個別に丁寧な聞き取りも行われ、課題と課題への対応策が示されました。その中で、社内役員と社外役員の情報格差については、ある程度やむを得ないと考えられますが、中立的な資料に基づき事前説明の中で丁寧に説明し、時には追加資料を要求すること等で、格差の縮小につながると思います。また、重要議案の審議時間の確保については、機関設計の変更に合わせて付議基準、報告事項の見直しを引き続き検討していく必要があります。そして、社外役員の諮問機関であるガバナンス会議の実効性向上については、社外役員の申出により諮問機会を増やすことも含めて、実効性の向上に努めていく必要があると考えます。

吉澤 当行の取締役会においては、社外役員を中心に発言が活発になされている点を評価しています。議案数も多く長時間に及ぶため、監査等委員会設置会社に移行し、議案を絞り込む方向についても、重要議案に深度ある議論を深めるという点で適切と考えています。一方、社内外役員の情報格差の解消として、一部の委員会資料は開示されているものの、当該委員会の前提知識や業務内容等の説明機会の確保や、よりわかりやすく論点を整理した資料の提示等、改善できる点は多く、この点は監査等委員会設置会社に移行後の取締役会がモニタリングの比重を高めていく上で、取締役会から委任した事項のモニタリングを効果的に行うための課題とも共通すると考えています。

亀岡 取締役会の実効性については、重要な議案の審議に時間をあてて、充実した議論がなされることが必要と考えます。この点は、取締役会の運営が重要となってきます。当行は、社外役員が議題だけでなく、会議の運営のあり方について意見を言い合える環境があると感じています。例えば、年に1回の実効性評価だけでなく、取締役会の直後に社外役員での振り返りを行い、議題の提示の仕方や、議論の在り方について意見交換をしています。

大谷 モニタリング・助言のための「枠組み」は整っています。事前資料配布・説明と意見交換、必要に応じた追加資料・情報の提供、社外役員のためのガバナンス会議、取締役会レビューミーティングの実施、支店訪問など年毎に体制は拡充されています。また社外役員増員、

自由に発言しやすい雰囲気づくりにより、議論も活発化しています。課題としては、議題の絞込み、意思決定プロセスへの関与を挙げましたが、重点課題に時間を取り、また経営会議での意思決定前に協議事項として取締役会で議論が行われていることです。今後は、監督指標となる重点ポイントを継続的に進捗モニタリングが出来る仕組み作りや、議題設定への関与により、一層の実効性のあるガバナンス向上が求められます。

須賀 取締役会については、近年の各種取組みの充実により、実効性がより高まっていると実感しています。取締役会後の社外役員によるレビューミーティングにおいても、活発に意見が交わされ、良い企業風土づくりに貢献しているものと思います。当行が、新本店の完成を機に、「地域の経済、産業、生活に欠かせない頼りがいのある地域銀行」として、ますます存在感を発揮できるよう、社外役員も心を合わせて職務に邁進してまいります。

竹澤 今回は私の取締役就任前を対象期間とした評価でしたが、説明・議論をうかがったところ、評価の実施、そこで抽出された課題への対応、これまで講じた対応への評価といったPDCAサイクルの運用に真摯に取り組まれていて、具体的な改善が毎年積み重ねられている様子がうかがえ、大変印象的でした。今後、執行サイドの積極的なサポートも得ながら、取締役会の実効性向上を図る取組みにさらに貢献していきたいと考えています。

——最後に、「栃木銀行に期待すること」についてメッセージをお願いします。

亀岡 銀行業の人類の歴史上での発祥は、一説では、紀元前3000年までさかのぼるそうです。そこから、連綿と取引や資産を守り発展させるための営みが続いてきました。当行ならではの独自性と挑戦をもって、新たな歴史を紡いでいってほしいと思います。

大谷 当行は、経営理念、パーパス、長期ビジョンを重視しています。この一貫性のあるストーリーに地域銀行としての「あるべき姿」が凝縮されています。経営理念の「豊かな地域社会づくりに貢献し、信頼され

る銀行を目指します」は地域金融力の強化に他ならず、パーパスは誠実で親切な職員特性を活かし、地域密着をさらに進め地域全体の幸福を実現する姿が表われています。「地域の未来を共創する企業グループ」として、地域社会経済のハブとなり、課題解決により地域の発展・成長に貢献したい。そのためには、収益力、資本効率、事業者支援、人的資本の4領域で質の高い変革が必要不可欠であると考えます。12次中計の完遂に向け社外取締役の役割を十分に果たしてまいります。

荒川 栃木銀行にはこれまで通り顧客に寄り添うぶれない姿勢を貫いてほしいです。DXの推進等によって生まれる人員余力を当行の本来の強みである対面営業に活かして、地域中小企業の支援を強化していただきたい。また、中小事業者にとって単独で取り組むことが困難な課題に対して率先して取り組んだり、地域の課題解決にも果敢に取り組むなど、地域から信頼され、必要とされる銀行となることに期待します。そして、一つ付け加えさせていただくと、宇都宮ブラックスへの支援等スポーツを通して地域の一体感醸成の役割も担っていただきたいと思います。

吉澤 一人一人の行員が、自立して思考できるプロフェッショナルなバンカーとして活躍する事を期待しています。

竹澤 私は、全役職員で気持ちを揃え、12次中計をしっかりと推進することを通じて、お客さまや地域の皆さまから「ありがとう」と言ってもらえる存在であり続けることを期待しています。

須賀 今、地方では少子高齢化が加速しています。医療・福祉・教育等の生活環境を充実させて「住みたい」と思える魅力ある街づくりを進め、若者や工場・研究所を誘引する一方、既存産業のイノベーションを図り、経済社会を活性化させていくことが求められています。持続可能な地域とするためには、SDGsやカーボン・ニュートラルに取組み、デジタル化・省エネ化・省力化やグローバル化への対応も急務です。銀行は、こうした地域の要となる「元気＝血液」と言えるでしょう。企業や市民の課題に親身になって向き合い、ともに歩み、新たな時代を拓けるよう、当行に大いに期待しています。

栃木銀行グループのあゆみ (沿革)

当行の沿革

1942年12月
農商無尽株式会社、富源無尽株式会社、足利無尽株式会社の3社合併により、栃木無尽株式会社創立



合併合意書の写真

1952年7月
株式会社栃木相互銀行に商号変更

1965年10月
本店を現在地に移転



本店完成時の写真

1965年11月
行是制定

行是

誠仕美

親和

1972年10月
資金量1,000億円達成

1982年10月
東京証券取引所市場第2部上場

1984年9月
東京証券取引所市場第1部上場

1986年12月
株式会社とちぎんビジネスサービス設立

1989年2月
普通銀行転換により株式会社栃木銀行に商号変更



転換時のポスター

1990年3月
資金量1兆円達成

1991年3月
株式会社とちぎんカード・サービス設立

1992年6月
株式会社とちぎんリーシング設立

1992年12月
創業50周年



50周年のロゴマーク

1993年11月
信託代理店業務開始

1995年9月
海外コレレス業務の認可取得

1996年10月
株式会社とちぎん集中事務センター設立

2001年11月
確定拠出年金業務開始

2002年10月
第三者割当増資払込完了(249億480万円)

2004年6月
資金量2兆円達成

2004年12月
証券仲介業務開始

2010年1月
基幹系システムを「NEXTBASE」へ移行

2012年12月
創業70周年



70周年のロゴマーク

2014年10月
株式会社とちぎんキャピタル設立(2020年10月 株式会社とちぎんキャピタル&コンサルティングへ社名変更)

2017年4月
宇都宮証券株式会社(2018年10月、とちぎんTT証券株式会社へ社名変更)の株式取得し、連結子会社化

2019年8月
SDGs宣言

2020年4月
第十次中期経営計画「～『課題解決に強い銀行』への進化～」スタート

2020年11月
有料人材紹介業認可

2021年6月
資金量3兆円達成

2021年9月
とちぎの結び目：地元応援型M&Aサービス開始

2021年12月
サステナビリティ方針の策定及び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

2022年4月
東京証券取引所新市場区分におけるプライム市場へ移行

2022年9月
融資量2兆円達成

2022年12月
創業80周年を迎える



80周年のロゴマーク

2023年3月
株式会社クリーンエナジー・ソリューションズ設立



株式会社クリーンエナジー・ソリューションズ設立の会見

2023年4月
第11次中期経営計画「新たな価値提供の実現」スタート

2024年10月
埼玉県内営業エリアに「エリア制」を導入

2024年10月
「とちぎん投資信託サポートセンター」を新設

2025年11月
インターネット専用支店「いちご支店」開設

2025

2024

2023

2022

2020-21

2010

2000

1990

1980

1940-79

「リレーション」と「ソリューション」で地域の未来を共創する企業グループ



イントロダクション

企業価値向上に向けて

サステナビリティ経営に向けた成長戦略

サステナビリティ経営を支える基盤

社会の動き	1945	広島・長崎に原爆投下、終戦
	1956	経済白書「もはや戦後ではない」
	1960	国民所得倍增計画
	1964	東海道新幹線開通、東京オリンピック開催
	1973	第一次石油危機
	1979	第二次石油危機
	1980	公定歩合引き上げ(7.25→9.0%)、戦後最高値
	1985	プラザ合意
	1987	ニューヨーク市場株価大暴落(ブラックマンデー)
	1989	消費税導入
	1990	バブル崩壊
	1993	Jリーグ開幕
	1999	「ユーロ」誕生
	2001	米国で世界同時多発テロ
	2007	サブプライムローン危機
	2008	リーマンショック
	2011	東日本大震災
	2016	熊本地震／日銀、マイナス金利政策導入
	2020	新型コロナウイルスが世界で蔓延、イギリスがEUを離脱
	2021	東京オリンピックが史上初の延期で開催、岸田内閣が発足
	2022	ロシアがウクライナ侵攻開始
	2023	トルコ・シリア地震、新型コロナウイルスが5類感染症へ移行
	2024	日本銀行によるマイナス金利政策解除で17年ぶりの利上げ
	2025	高市政権発足

資金量・融資量の推移

13 栃木銀行 統合報告書 2026

TOCHIGI BANK INTEGRATED REPORT 2026 14

主要マーケット (栃木県、埼玉県) のポテンシャル

1 充実した交通インフラ

鉄道ネットワーク

栃木県には、宇都宮駅から東京駅まで最短48分でアクセスが可能な東北新幹線と、県内を縦断し首都圏に直結するJR宇都宮線、群馬県と茨城県に接続する東西に延びるJR両毛線とJR水戸線があり、通勤・通学・観光等、生活に密着したネットワークとなっています。また、浅草方面と日光・鬼怒川方面を結ぶ東武日光線・鬼怒川線では特急「スペーシアX」や「SL大樹」などが運行され、観光輸送の要となっています。そして、国内初の本格的な次世代型路面電車として芳賀・宇都宮LRTが2023年に開業し、生活の足として、環境にやさしい新たな交通の柱として機能しています。

道路ネットワーク

高速道路では、東北地方から首都圏方面に南北に縦断する東北自動車道と、群馬県と茨城県の東西を結ぶ北関東自動車道があります。物流と人流の重要な大動脈となっており、栃木県の産業・観光等の発展に大きく寄与しております。



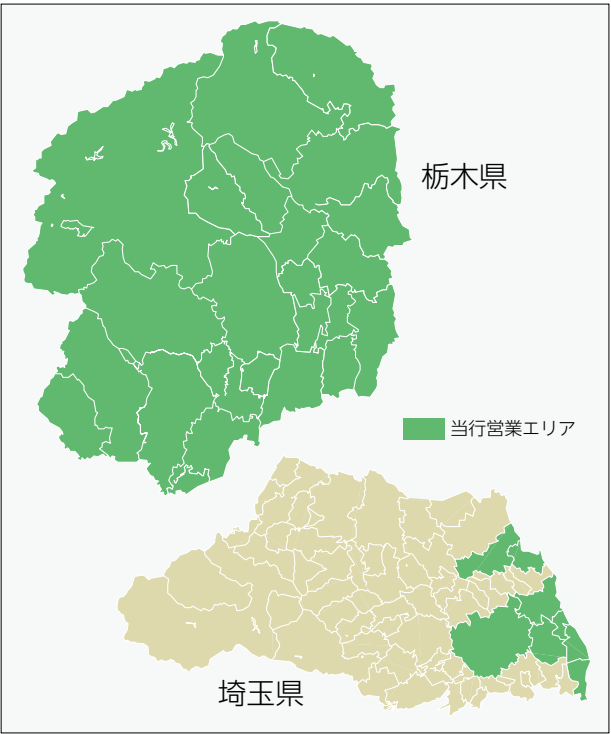
2 人口予想 (2030年)

当行の主要マーケットである栃木県と埼玉県東部エリアを合わせた将来推計人口(2030年)について、その減少率が2.8%と全国平均(東京都を除く)の2.9%を下回っております。

人口推移

	2025年 (千人)	2030年 (千人)	増減率 2025-2030
当行営業エリア	4,106	3,990	△2.8%
栃木県	1,868	1,780	△4.7%
埼玉県(東部エリア)	2,238	2,210	△1.2%
全国(東京都除く)	108,637	105,400	△2.9%

※栃木県「年齢別人口調査結果」、埼玉県「町(丁)字別人口調査」、総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」



3 全国有数の「ものづくりの県」

栃木県は1960年代からの積極的な工業化政策により、全国有数の「ものづくり県」に成長しております。県内総生産に占める第二次産業の構成比(2022年度)が44.2%で全国2位となりました。

製造業の中でも、製造品出荷額において、自動車・航空・産業用等の輸送用機械、医療関連が特に集積しており、高い技術力で世界をリードする製品を数多く生み出しています。

4 栃木県の指標

栃木県の経済を最も強く牽引しているのは製造業です。首都圏に近い立地と充実したインフラにより、効率的な物流と大手企業の拠点集積が進んでいます。

そして、豊かな産業基盤を背景に一人当たりの県民所得が全国トップクラスという高い水準を維持しています。

もちろん製造業だけではなく、他の産業についても全国レベルの競争力を持っています。

農業においては、栃木県は関東最大の県土面積を有し、豊かな水資源と長い日照時間、肥沃な大地に恵まれていることから、地域によって異なる地形を活かし、多様な作物が栽培されています。

そして栃木県は観光立県としてのブランドがあります。世界遺産「日光の社寺」や那須など、歴史と自然が調和した観光資源が豊富です。これらが国内外からの誘客に繋がり、サービス業や関連産業の雇用を創出しています。

栃木県は、製造業を大黒柱としながらも、農業や観光がしっかりと地域経済を補完する「多層的で強い産業構造」を持っています。首都圏への近接性と豊かな生活環境が調和しており、働く場としても住む場所としても高いポテンシャルを持つ地域です。

名目GDP

	2021年度	2022年度	増加率
栃木県	9.2兆円	9.6兆円	4.2%
製造業	3.8兆円	4.0兆円	4.1%
(第二次産業構成比)	42.4%	44.2%	1.8%

※栃木県「県民経済計算」、全国「国民経済計算(GDP統計)」

人口 ^{※1} (注)栃木県毎月人口調査(令和8年4月1日現在)	190万人 185万人	全国19位 —
一人当たり県民所得 ^{※2}	343万円	6位
事業所数 ^{※3}	8.2万事業所	20位
製造品出荷額等 ^{※4}	8.2兆円	12位
名目県内総生産 ^{※2}	9.5兆円	16位
県内総生産に占める 第2次産業の構成比 ^{※5}	44.2%	2位
工場立地件数 ^{※6}	20件	15位
農業産出額 ^{※7}	2,959億円	10位

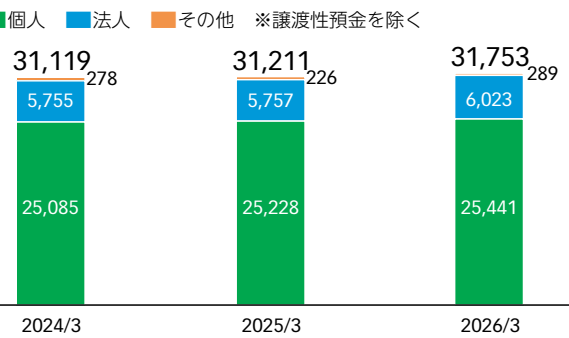
※1 総務省自治行政局「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査」(令和7年1月1日)
※2 内閣府「県民経済計算」(令和4年度)
※3、4 総務省統計局「令和3年経済センサス活動調査」
※5 内閣府令和4(2022)年度県民経済計算(全都道府県集計結果)
※6 経済産業省「工場立地動向調査」(令和6年1~12月)
※7 農林水産省「令和5年農業総産出額」

栃木銀行グループの強み

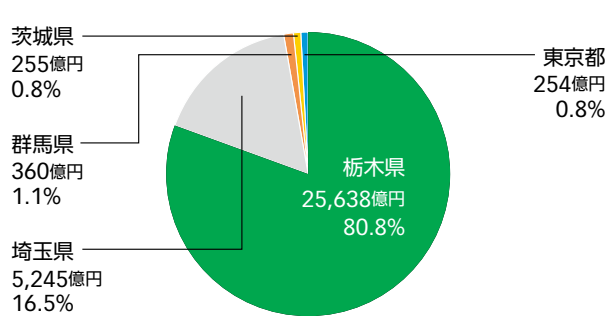
長年培った強固なお客さま基盤

栃木県や埼玉県東部エリアを中心に、80年超の歴史で作上げた強固なお客さま基盤に支えられ、預金・貸出金共に成長を続けております。

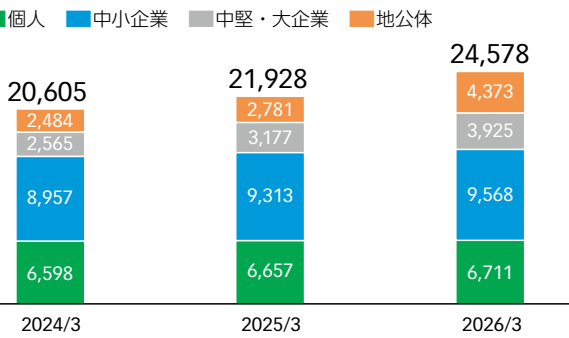
預金残高(単体)の推移(億円)



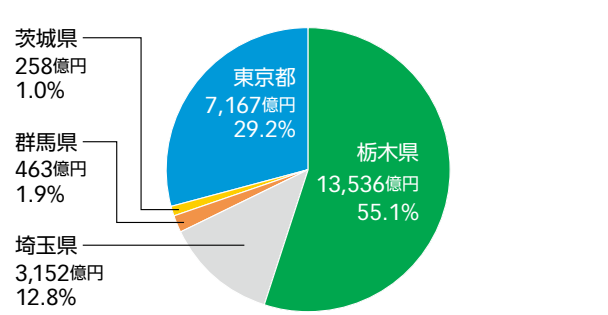
県別の預金残高(2026年3月末)



貸出金残高(単体)の推移(億円)



県別の貸出金残高(2026年3月末)



人材

当行では、地域・お客さまの幅広いニーズや課題にお応えするため、専門性の高いコンサルティングやソリューションの提供を担う人材育成に取り組んでおります。

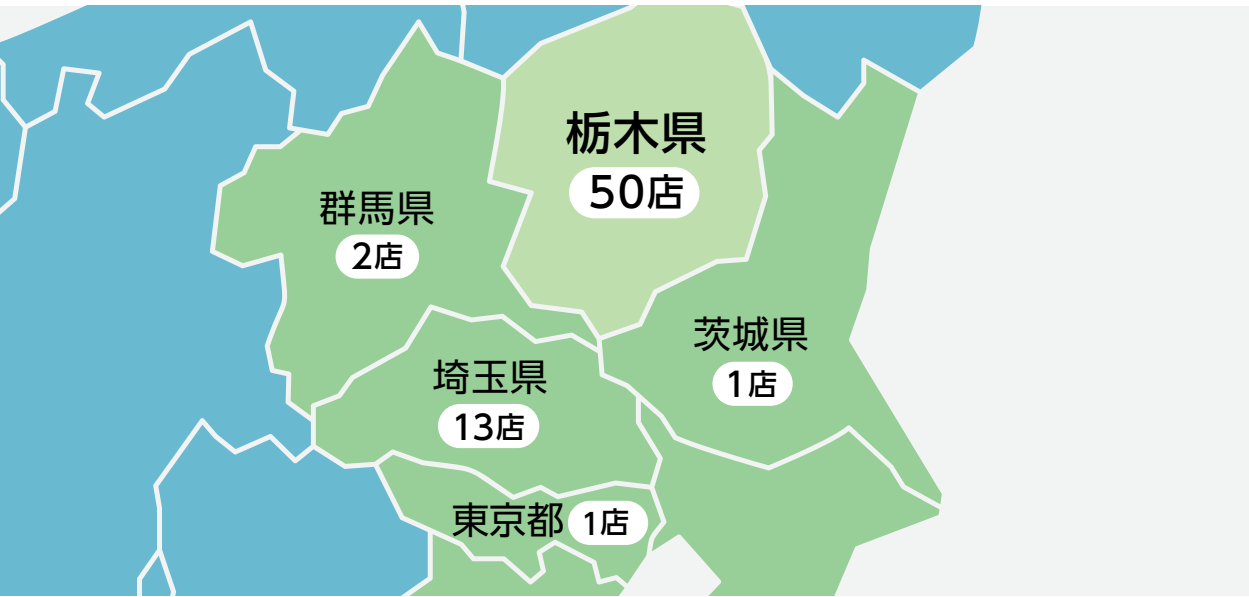
人材育成の取組

- リスクの方策の整備/実現
- 研修・自己研鑽コンテンツの拡充
- 戦略的出向・配置
- 専門資格取得支援
- 外部トレーニー

DX関係	高度資格保有者		
	中小企業診断士 経営コンサルタント	1級FP技能士	証券アナリスト
ITパスポート			
549人	58人	56人	7人

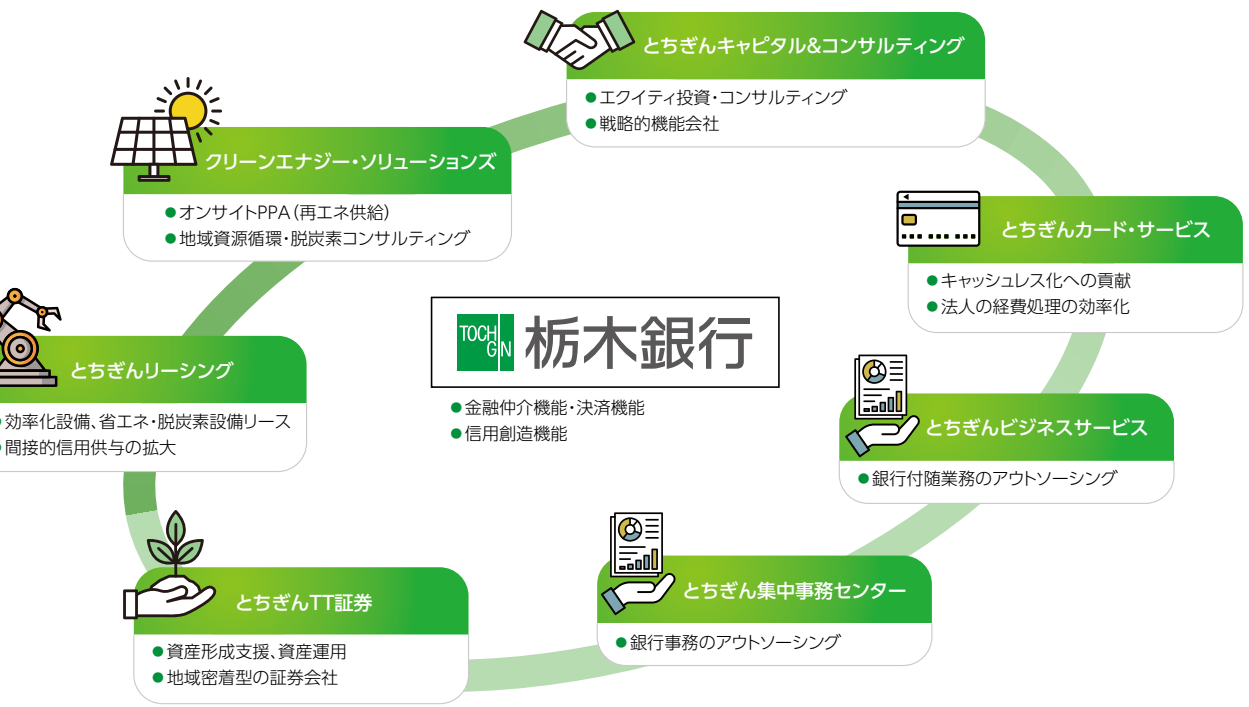
地域に根付いた店舗ネットワーク

栃木県、埼玉県東部を中心とした店舗ネットワークを通じて、お客さまとの接点(face to face)を大切に地域の課題解決等に取り組んでいます。



グループの総合力を活かしたソリューションの提供

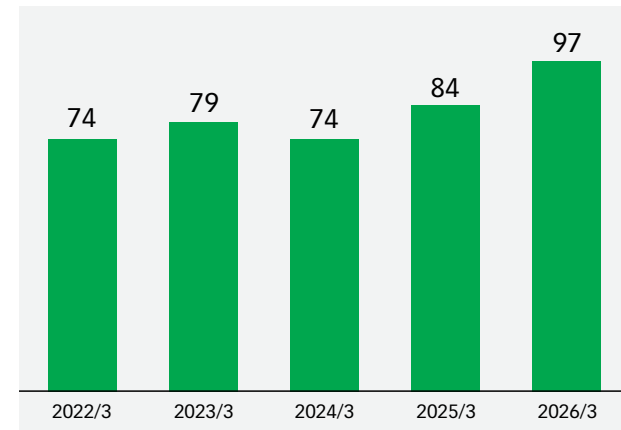
当行グループは、銀行業務を中心に証券、リース、キャピタル等 8社で構成されており、このグループの総合力を活用し、地域やお客さまへ貸出業務だけでなく、事業承継や相続対策など専門性の高いソリューションを提供しております。



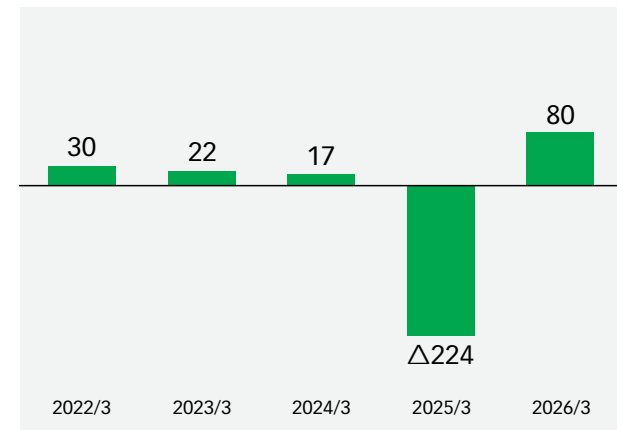
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

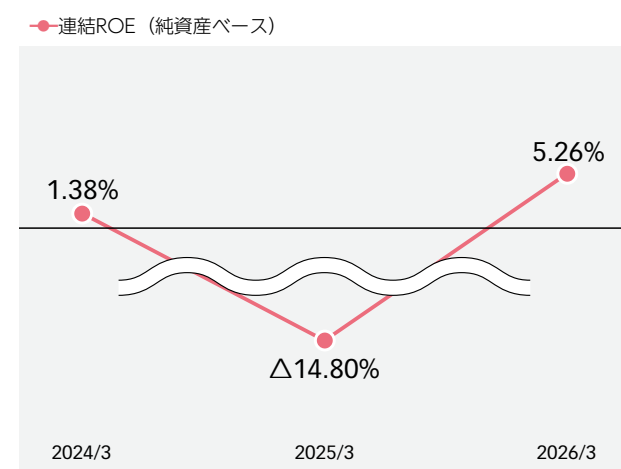
コア業務純益(投信解約損益除く)(億円)



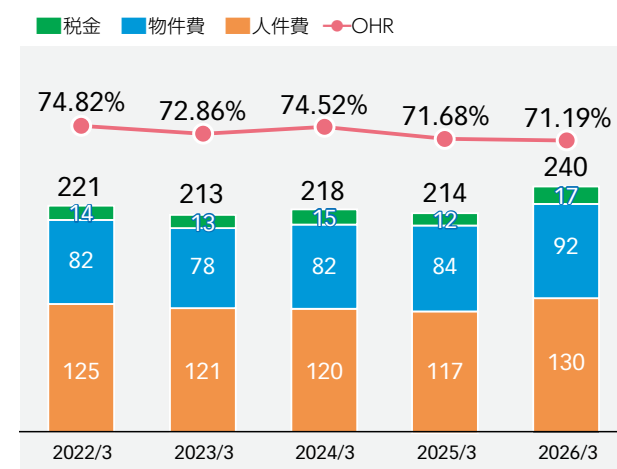
当期純利益(億円)



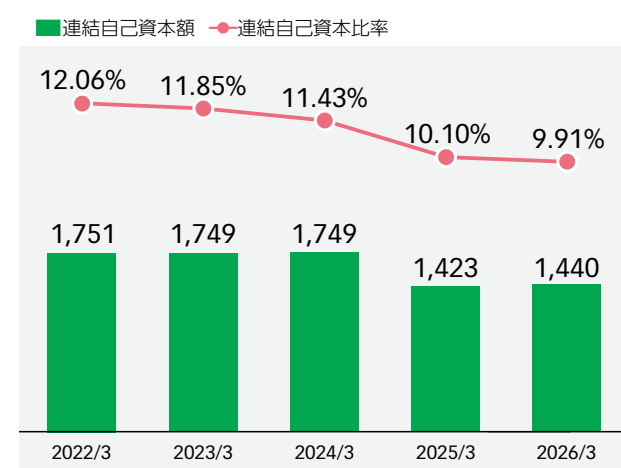
自己資本利益率



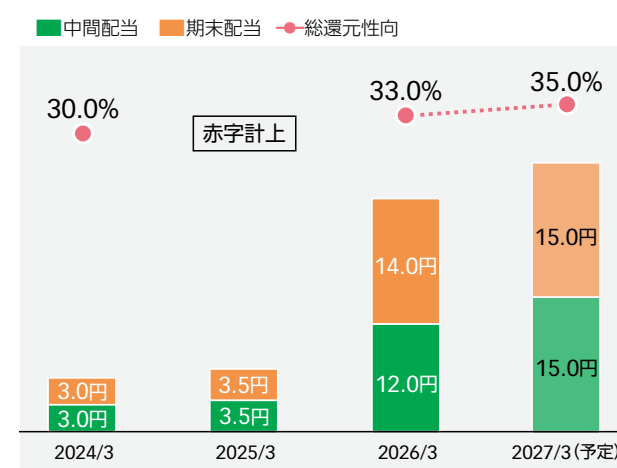
経費(億円)とOHRの推移



自己資本額(億円)および自己資本比率の推移



配当の実績および配当性向



非財務ハイライト

気候変動

CO₂排出量削減の取組み



炭素関連資産の割合



ESG

ESG/SDGsファイナンス



とちぎんSDGs私募債



事業者支援

創業・新事業先への融資実績



経営改善支援取組み先



M&A事業承継相談件数



(株)とちぎんC&C活動実績



ダイバーシティ

管理職(支店長代理、副調査役以上)に占める女性行員の割合

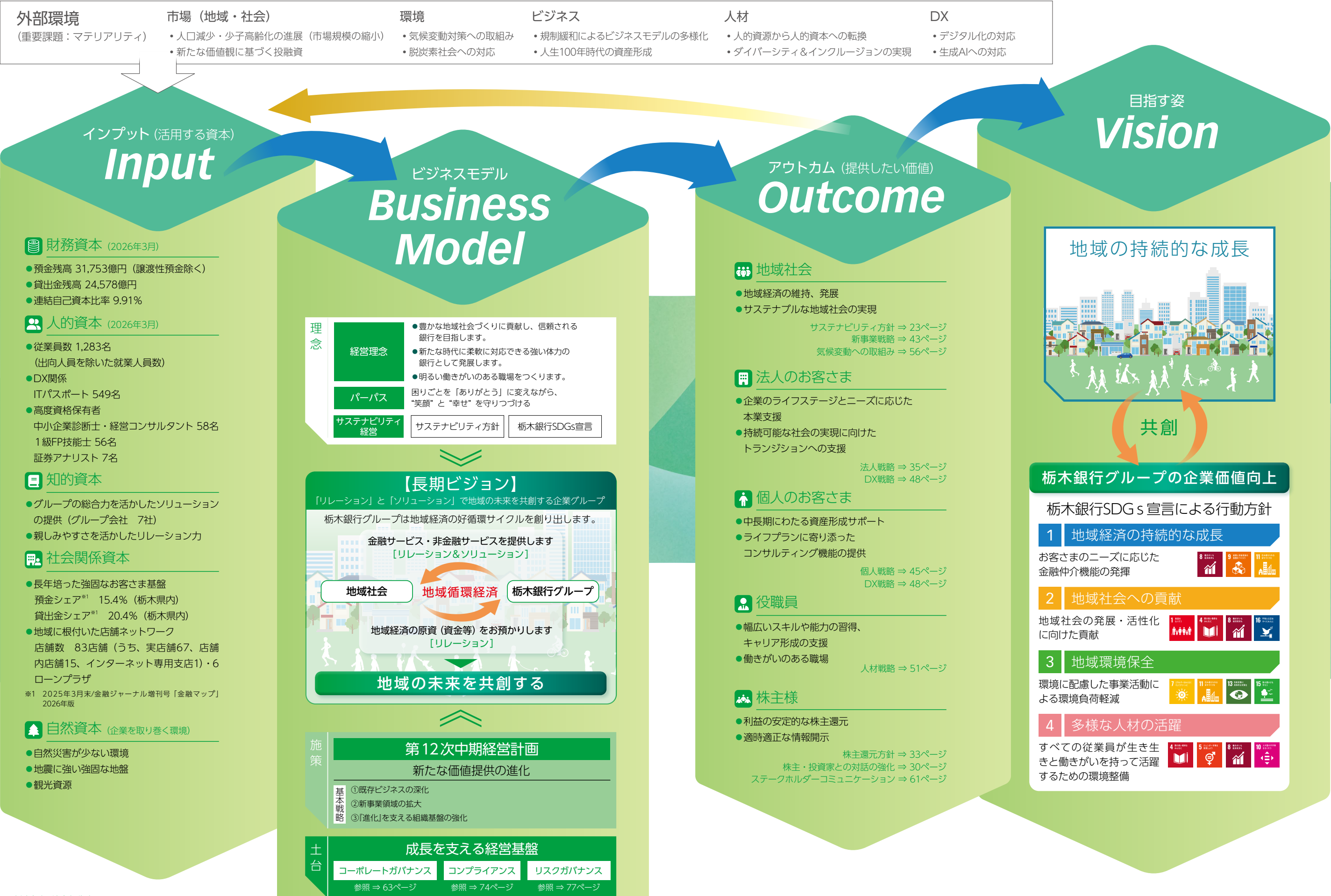


男性行員の育児休業取得率



●週1回のノー残業デー、19時までの退社を奨励する取組みで男性の積極的な育児参加を支援。

価値創造プロセス



サステナビリティへの取り組み

栃木銀行グループの「目指す姿」

環境や地域社会の課題に働きかけることで、地域に好循環を生む共生圏を作りたいと考えております。
それによって、環境や地域社会・全てのステークホルダーと栃木銀行グループの持続的な発展が両立する、ローカルSDGsを実現いたします。それが私たちが考えるサステナビリティです。

サステナビリティ方針

栃木銀行グループは、「経営理念」に基づく企業活動を通じて、環境や社会課題を考慮した地域経済の好循環サイクルを追求し、地域社会と全てのステークホルダーの持続的な発展に貢献するとともに、当行グループの持続的な企業価値の向上を実現いたします。

業績連動型株式報酬への反映

取締役(社外取締役を除く)に対する報酬のうち業績連動型株式報酬について、連動させる業績指標の一部にサステナビリティの観点からCO₂排出量削減率、女性管理職割合を採用しております。

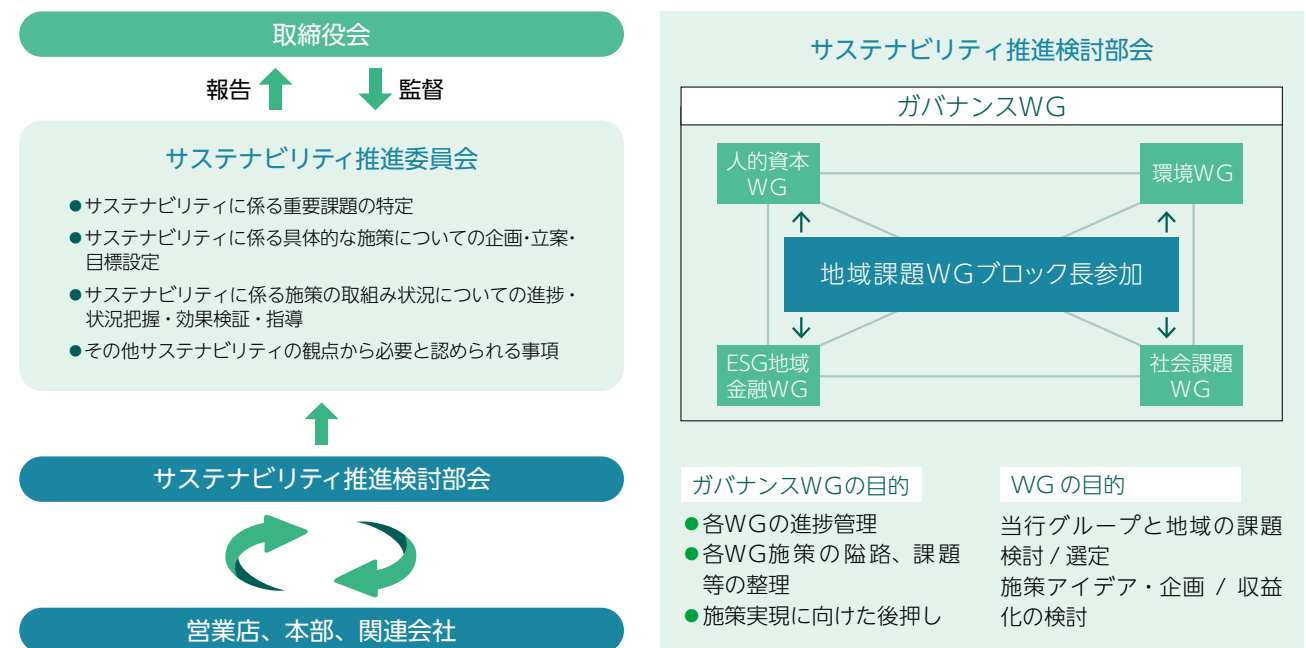
※なお、取締役に対する報酬は、基本報酬、業績連動報酬、業績連動型株式報酬で構成されております。

サステナビリティ推進体制

サステナビリティへの取り組みを推進していくため、頭取を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置し、気候変動をはじめとするサステナビリティに係る重要事項について協議し、協議内容は取締役会へ報告することとしております。

下部組織として「サステナビリティ推進検討部会」を設置し、サステナビリティに関する課題等への具体的な対応について、営業店を含めた組織横断的に検討する体制としております。

サステナビリティ推進検討部会は、6つのワーキンググループ(WG)で構成されており、それぞれのWGが重要課題(マテリアリティ)に対し各種取り組みを実施しております。



「サステナビリティ方針」を踏まえ、次の3つについて基本的な方針を策定

環境方針	人権方針	持続可能な社会の形成に向けた投融資方針
基本的な考え方 栃木銀行グループは、豊かな地域社会づくりに貢献するとともに、持続的な企業価値の向上を目指しております。そのために、気候変動等を含む環境課題の解決に向けた取り組みを進めてまいります。	基本的な考え方 栃木銀行グループは、豊かな地域社会づくりに貢献し、信頼される企業グループとなることを目指しています。そのために、「世界人権宣言」などの国際規範を尊重するとともに、お客さま・従業員をはじめ全てのステークホルダーの基本的人権を尊重します。	基本方針 栃木銀行グループは、環境や社会的課題解決に向けた取組みを、投融資業務を通じて積極的に支援することにより、お客さまの中長期的な企業価値向上と持続的成長をサポートします。 一方、環境・社会に対して重大な影響を与える可能性が高い事業者への投融資については、慎重に判断することで、その影響を低減・回避するよう努めます。
行動指針 1. 環境関連の法令等を遵守します。 2. 金融商品やコンサルティングの提供などの事業活動を通じて、地域社会の環境保全に貢献します。 3. 省資源・省エネルギー等の推進により、環境負荷の低減に努めます。 4. 地域における環境保全活動に参画します。 5. 気候変動に関するリスクへの対応が、経営の重要課題であることを認識し、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを行います。	行動指針 1. 役職員に対して 役職員の人権を尊重し、健康と安全に配慮した職場環境を確保します。また、役職員のあらゆるハラスメント行為を許しません。そして、心理的安全性に満ちた明るい働きがいのある職場を作ります。 2. お客さまおよびサプライヤーに対して あらゆる企業活動^(注)において、人種、国籍、性別、性的指向、性自認、出身、社会的身分、信条、宗教、障害、身体的特徴などを理由とした差別などの人権侵害を行いません。 (注) あらゆる企業活動：金融サービスの提供(預金、融資、役務取引等)、投資業務、業務の委託、物品・役務の調達等。	特定セクターに対する方針 1. 石炭火力発電 石炭火力発電所の新設および既設発電設備の拡張を資金使途とする投融資は行いません。ただし、災害時対応や日本政府のエネルギー政策に沿った案件等を例外的に検討する場合、環境や地域社会への影響等、個別案件ごとの背景や特性等に十分注意の上、慎重に対応します。 2. 兵器 クラスター弾、対人地雷、生物・化学兵器などの非人道的な兵器を製造する事業者に対する投融資は行いません。 3. 森林伐採 違法な森林伐採や焼却が行われている事業に対して投融資は行いません。また、森林伐採を伴う資金使途に対する投融資については、環境に対する配慮状況や地域社会への影響等、個別案件ごとの背景や特性等に十分注意の上、慎重に対応します。

「環境方針」「人権方針」「持続可能な社会の形成に向けた投融資方針」を下記URLのWEBサイトに掲載しております。
<https://www.tochigibank.co.jp/aboutus/sustainability/>



持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則（21世紀金融行動原則）

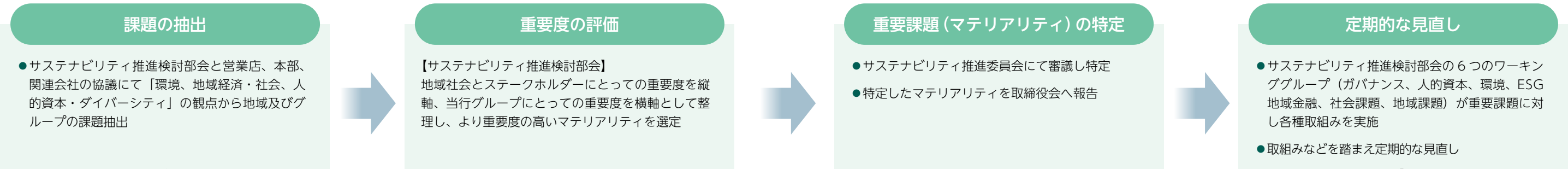
当行は、金融機関がサステナブルな経済社会を実現するための行動指針として策定された「持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則(21世紀金融行動原則)」に署名しており、本原則の運営委員を務めています。



サステナビリティへの取組み

マテリアリティの特定プロセス

当行はサステナビリティへの取組みを強化する観点から、グループ全体で課題を抽出し、サステナビリティ推進委員会での審議、議論等を踏まえ、マテリアリティを特定しました。



具体的な取組み

テーマ	重要課題 (マテリアリティ)	リスク	機会	当行グループの主要な取組み	サステナビリティ目標と実績					対応する SDGsのゴール
					項目	2026年3月末		目標		
						目標	実績			
環境	● 気候変動対策への取組み 自然災害の増加、脱炭素に向けた急激な社会変化、環境配慮への社会的要求の高まり、規制強化、技術革新、農業への影響	● 自然災害による物理的リスク、貸出資産の劣化 ● お客さまのカーボンニュートラル対応の遅れ、ビジネスモデル陳腐化(移行リスク) ● 当行グループ施設の自然災害の被害による事業継続リスク ● 環境軽視の経営によるレピュテーションリスク ● 地政学リスクによる気候変動への取組みの後退	● 自然災害への備えに対応する資金ニーズ ● カーボンニュートラルに向けた資金ニーズ ● 省資源・省エネ化によるコストの低下 ● 環境重視の経営による企業価値向上	● ESG地域金融を柱とした取組み ● とちぎんキャピタル&コンサルティングによる投資(コンサルティング) ● 関連会社クリーンエナジー・ソリューションズによるPPA事業 ● CO ₂ 排出量削減の取組み ● TCFD提言に基づく取組み ● 省エネ設備導入支援	ESG/SDGs融資	900億円	1,725億円	2,500億円以上	2030年3月末	 
					CO ₂ 排出量削減率	—	△68.3%	△70%(2013年度比)	2030年度	 
地域経済・社会	● 人口減少・少子高齢化の進展 認知症増加、担い手不足、人生100年時代の到来、事業所数の減少	● エリア内GDP縮小、後継者不在等に伴う廃業増加、資金需要低迷 ● 若者のエリア外移住、相続等で預金エリア外流出 ● 長期的資産形成の必要性 ● 既存ビジネス、産業構造の変化 ● 若年人口減少による採用難	● 社会的課題解決ニーズに対するコンサルティング ● 高齢化ビジネス ● M&Aなど事業承継ビジネスの拡大 ● 長期的資産形成のコンサルティング	● 超高齢化社会に対応した円滑な資産承継や、柔軟な資産管理のサポート ● スポーツによるまちづくりや、広告、農業、観光分野などの新たなビジネス領域の拡大 ● 「遺言代用信託」、「暦年贈与信託」などの提供 ● お客さまの資産形成のサポート(金融リテラシー向上含む) ● M&A、事業承継支援(地元応援型M&Aプラットフォーム「とちぎ/ぐんま/筑波/さいたま/ふくしま/にいがたの結び目」) ● 創業支援「ビジネスプランコンテスト」 ● ビジネス交流商談会 ● SDGs宣言支援サービス、SDGs私募債 ● 企業版ふるさと納税制度の推進 ● 企業年金・退職金制度設計、導入サポート ● インターネット支店開設 ● 人材紹介サービス(REVICareer)	地域課題解決件数	累計12件	累計33件	累計45件	2030年3月末	   
										● デジタル化への対応
人的資本・ダイバーシティ	● 人的資本への取組み ● ダイバーシティ&インクルージョン	● 経営戦略と人材戦略の不一致、従業員エンゲージメント低下 ● 単一的な価値観によるイノベーション停滞、組織の不活性化 ● 多様性軽視の経営によるレピュテーションリスク	● 多様な価値観が集まることによる組織活性化、企業価値向上 ● 労働環境整備による生産性向上	● 役員と営業店若手行員のダイアログ ● D&Iプロジェクト ● エンゲージメント向上プロジェクト ● 副業解禁 ● 健康経営 ● 職場環境の改革 ● コミュニケーションの活発化、柔軟な職場空間、効率的な設備 ● 新人事制度計画 ● 働きがいの醸成、評価制度の刷新、多様なキャリアパス、人材育成の高度化	女性管理職比率	16.0%以上	17.3%	20.3%以上	2030年3月末	 
					エンゲージメント指標(肯定的回答率)	—	57.5%	62.0%以上	2030年3月末	 

イントロダクション

企業価値向上に向けて

サステナビリティ経営に向けた成長戦略

サステナビリティ経営を支える基盤

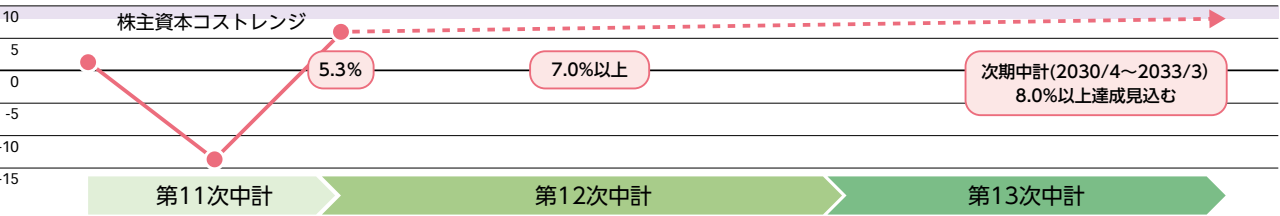
企業価値向上に向けた取組み

PBR向上について

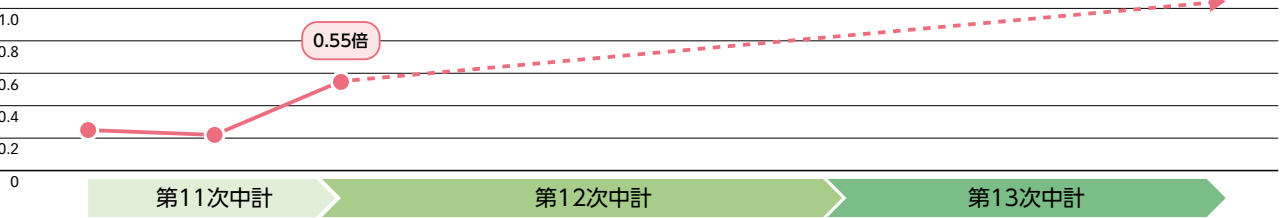
当行の株主資本コストは、CAPMや機関投資家の意見等を考慮し、8～10%程度と認識しております。

2026年3月期のROE5.3%は株主資本コストを下回っており、PBRも0.55倍と1倍を下回っております。第12次中期経営計画の最終年度2030年3月期までにROE7%を実現し、さらに次期中期経営計画においては8%以上を目指し、収益力強化、生産性向上、また資本の効率的活用に継続的に取組んでまいります。

ROEの年別推移



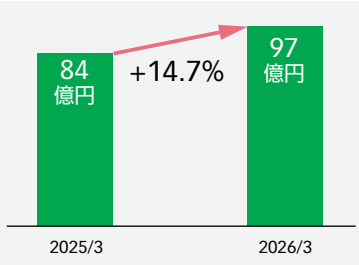
PBRの年別推移



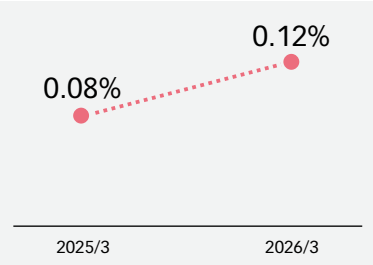
当行の現状

2026年3月期におけるコア業務純益および総資金利鞘の上昇は小幅にとどまり、預貸金利鞘は低下いたしました。この現状を認識し、下記のとおり課題解決に向けた取組みにより指標改善を図ってまいります。これらの取組みにより、総資金利鞘の改善を図り、2030年3月期までにROE7%以上を目指します。

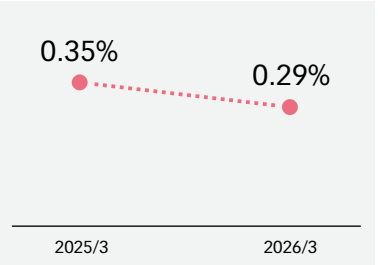
コア業務純益（投信解約損益除く）



総資金利鞘



預貸金利鞘

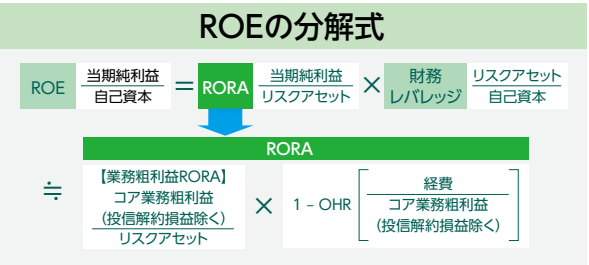


課題	今後の取組み	指標改善
低収益の貸出の増加(短期の政府向けで残高増加)	政府向け貸出を中小企業・個人向け貸出に振向け	〈貸出金利回り〉2026/3 1.25% → 2030/3 2%超 〈デュレーション〉2026/3 約2年 → 2030/3 3年程度
有価証券利回りの低迷(2年国債を中心に購入)	有価証券のポートフォリオ見直しにより利回り向上	〈有価証券利回り〉2026/3 0.72% → 2030/3 1.76% 〈デュレーション〉2026/3 2.0年 → 2030/3 3.4年
店舗投資、DX/システム投資、人的投資による経費率の上昇	AI投資により生産性を劇的に向上	〈事務効率化・削減〉2026/3比 年間削減時間 344,000時間 〈営業人員構成比率の向上〉2026/3 25% → 2030/3 35～40%

利鞘を上昇させ、コア業務純益の更なる増加を目指します 2026/3 97億円 → 2030/3 200億円以上

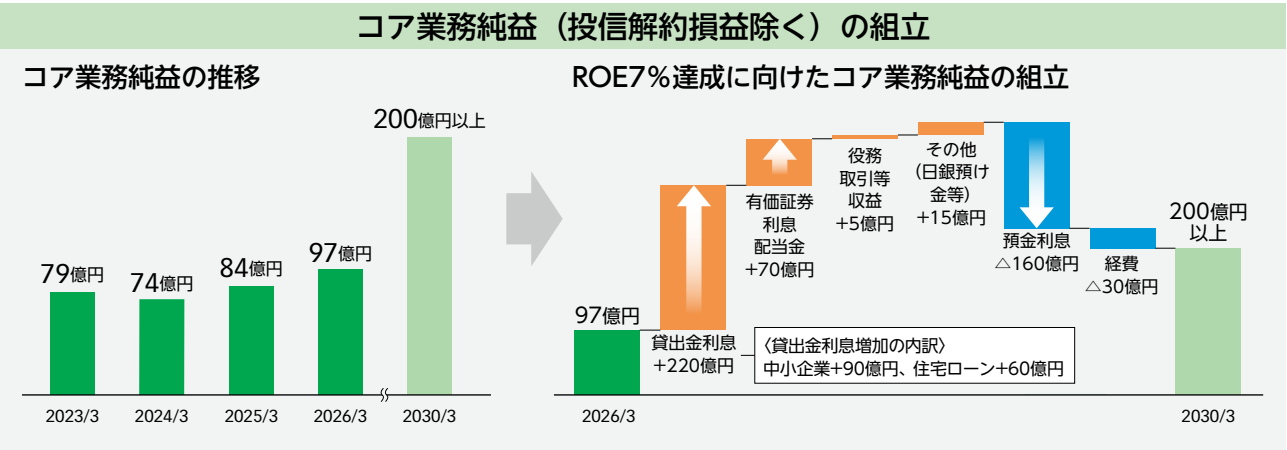
ROE7%達成に向けた経営指標等の目安

2027年6月までに政策金利が1.50%に引きあがることを前提とし、ROE7%達成に向けた経営指標として、コア業務純益200億円以上、連結当期純利益130億円以上、RORA0.8%程度、OHR50%台半ば、リスク・アセット1兆6,000億円程度を計画し、2030年3月期までにこれらを達成することでROE7%以上を目指します。



ROE7%達成に向けた経営指標等の目標		
項目	2026/3	2030/3
コア業務純益(投信解約損益除く)(単体)	97億円	200億円以上
当期純利益(連結)	82億円	130億円以上
RORA(連結)	0.57%	0.8%程度
コア業務粗利益RORA(単体)	2.35%	3.0%程度
OHR(単体)	71.19%	50%台半ば
経費(単体)	240億円	270億円程度
財務レバレッジ(連結)	10.08倍	9.0～9.5倍
リスクアセット(連結)	14,534億円	16,000億円程度
ROE(連結)	5.3%	7%以上

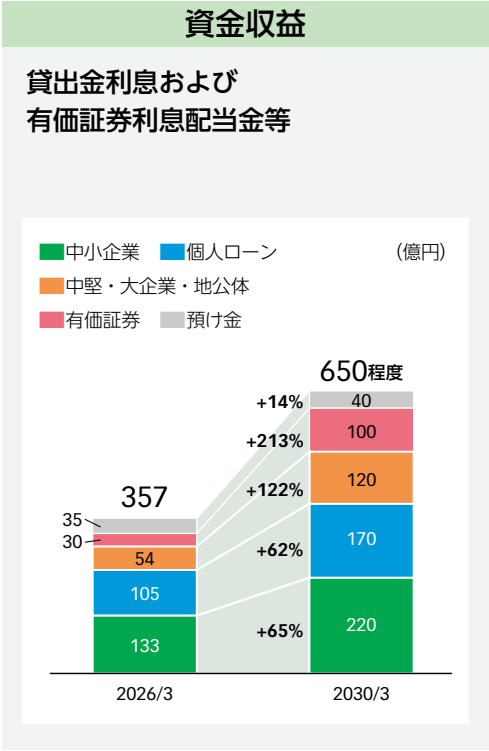
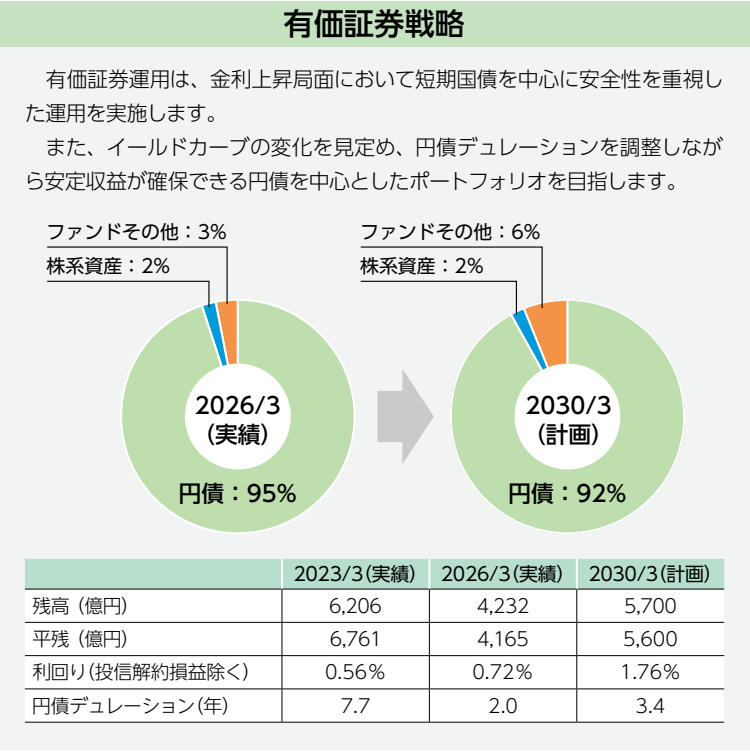
コア業務純益の組立・OHRの改善



OHRの改善			
経費計画			
71.19%	OHR	50%台半ば	
240億円	物件費等	270億円程度	
2026/3		2030/3	
(単位：億円)			
	2026/3	2030/3	差額
経費(人件費+物件費+税金)	240	270程度	+30程度
コア業務粗利益(投信解約損益除く)	338	490程度	+150程度
OHR(経費/コア業務粗利益)	71.19%	50%台半ば	△15%程度
●BPRで無駄な経費を削減し、一方で成長投資は積極的に行い、利益を上げていく。 ●34万時間/年の事務量削減を実施。 ●“人にしかできない仕事”に人員をシフト			
【成長投資】●AI・DXシステム投資：行内DX、顧客DX、BPR 他 ●人的資本投資：給与水準の見直し、研修の拡充 他 ●店舗投資：店舗形態の変更、本店建替え			

企業価値向上に向けた取組み

有価証券戦略・資金収益



株主・投資家との対話の強化

当行では、株主総会や決算説明会、1on1ミーティングなどを通じて、株主さま・機関投資家さま・個人投資家さまの皆さまへの適時・適切な情報の発信を行い、コミュニケーションの強化に努めております。

2026年5月27日には機関投資家さま向けの決算説明会(IR)を、6月2日、3日には個人投資家さま向けの会社説明会を開催し、決算の概要や今後の営業戦略等を、頭取自ら登壇しご説明させていただきました。この場において、皆さまから貴重なご意見、ご要望等を賜ることができ、大変有意義な説明会となりました。

これからも、より多くの皆さまとのコミュニケーションを図り、そして、適時開示情報やIR関連情報(英文開示含む)を充実させて企業価値の向上につなげてまいります。



IRカレンダー(2026年度予定)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
決算発表		●通期決算(5/13)	●第1四半期決算					●第2四半期決算			●第3四半期決算	
株主総会			●(6/25)									
決算説明会(機関投資家向け)			●(5/27)									
会社説明会(個人投資家向け)			●(6/2、6/3)									
有価証券報告書			●有価証券報告書(6/23)					●半期報告書				
統合報告書(ディスクロージャー誌)				●統合報告書(ディスクロージャー誌)(7/31)				●中間ディスクロージャー誌				

株主との対話の実施状況等

当行の対応者は、取締役頭取、専務取締役、執行役員経営企画部長等であり、対話の相手は、国内の法人・個人株主や生命保険会社・アセットマネジメント会社等の国内外の機関投資家のスチュワードシップ担当・アナリスト等です。対話の内容は、都度経営陣・取締役と共有しているほか、必要に応じて経営会議、取締役会等で経営陣・取締役へ報告しております。

対話の主なテーマや相手方の関心事項	●ROE目標	●有価証券ポートフォリオ改善経緯と現状
	●株主還元方針	●預金獲得スタンス 等

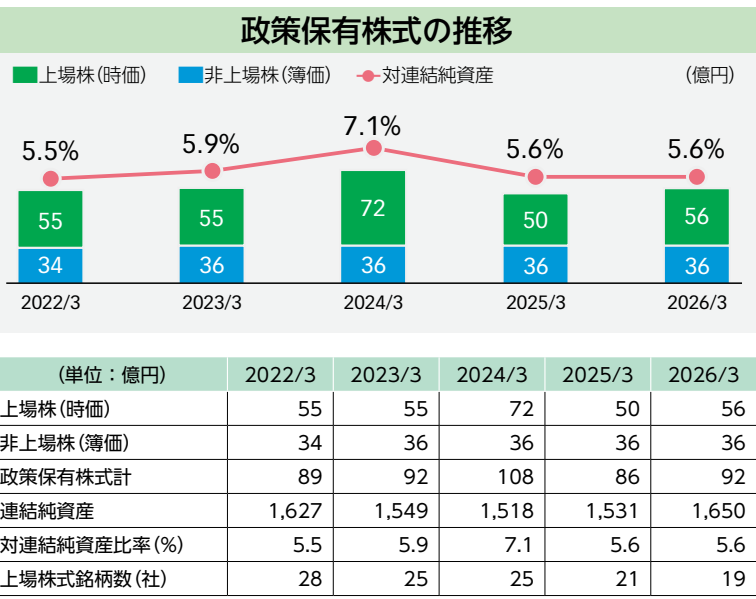
上記は、従来から経営会議、取締役会でも議論しており、施策の検討や開示に活かしております。また、決算説明会資料等において上記についての方針等を設定・公表しております。

政策保有株式の縮減

政策保有株式については、毎年開催の取締役会において保有合理性の検証を行っています。

当行は基準指標(比較指標)による定量評価と、地域金融機関として取引先との長期的・安定的な取引関係の維持・強化や、当行の事業戦略上の観点などの定性評価を基に、保有の適否を総合的に判断しています。

なお、政策保有株式(上場+非上場)の連結純資産に対する比率は2026年3月期で5.6%ですが、引続き保有先との対話を十分に行いながら、更なる縮減を進めてまいります。



第11次中期経営計画の振返り

2023年4月から2026年3月までの3年間を計画期間とした第11次中期経営計画においては、中間年度に多額を含み損を抱えた有価証券を売却し、ポートフォリオの改善を加速させました。この結果、第11次中期経営計画の最終年度である2026年3月期は、ROE5.3%、コア業務純益97億円、当期利益82億円と、当行の収益・財務基盤を大幅に改善することができました。そして、経営目標として掲げましたコア業務純益、当期純利益、ROE、OHRは、いずれも目標を上回りました。自己資本比率は有価証券の処分を行った影響で達成できませんでしたが、健全かつ十分な水準を維持しております。

第11次中期経営計画（実績）

基本戦略：主な取組み

基本戦略1 収益力強化

～地域金融ビジネスの進化(深化)と収益構造の強化～

【非 対 面】アプリ・WEB機能拡張、キャッシュレス推進、投信ダイレクトの推進

【直接対面】富裕層/法人オーナー対応、職域営業・従業員取引拡大

【間接対面】ダイレクトセンターによる営業

本部専門人材のWEBによるソリューション営業

基本戦略2 体制強化

～未来へ向けた構造改革と経営基盤の強化～

- 軽量化店舗の拡大、店舗統廃合
- 新事業ビジネスアイデアの創出
- サイバーセキュリティ強化
- 有価証券運用戦略(市場リスク管理)
- 顧客本位の業務運営の徹底
- マネロン防止体制の強化

基本戦略3 人的資本投資の強化 ～サステナブル経営の土台～

【社内環境整備】健康経営への取組み、副業制度の導入、女性活躍推進、エンゲージメント向上の取組み 等

【人材育成】 スキルの見える化、専門人材の育成、研修・自己研鑽コンテンツの拡充 等

経営目標の実績		2024/3	2025/3	2026/3	第11次中計	
					目標	評価
収益性指標	コア業務純益(単体 投信解約損益を除く)	74億円	84億円	97億円	85億円以上	達成
	親会社株主に帰属する当期純利益	21億円	△223億円	82億円	55億円以上	達成
効率性指標	ROE(連結 株主資本ベース)	1.2%	△13.69%	5.3%	3.0%以上	達成
	OHR(投信解約損益を除くコア業務純益ベース)	74.52%	71.68%	71.19%	72%台	達成
健全性指標	自己資本比率(連結)	11.43%	10.10%	9.91%	11%台	未達成

成長投資

総額80億円以上(3年間)

投資実績(2024/3～2026/3)

項目	2026/3 目標	2026/3 実績	備考
DX・システム関係投資	32.3億円	32.8億円	OAシステム・スマホ導入、バンキングアプリ、電子契約サービス、預り物件管理システム、RPA、取引フィルタリングシステム他
店舗への投資	34.4億円	46.1億円	店舗建替え、統廃合
新事業・グループ会社への投資・エフイティ投資	12.0億円	33.0億円	エフイティ：C&Cファンド 1億円 他ファンド 32億円
人的資本への投資	3.7億円	12.1億円	人材育成(研修費増加) 1億円、ベースアップ(当初計画外) 8億円(概算) 他
合計	82.4億円	124.1億円	達成率150.6%

●DX・システム関係：OAシステム、インターネット支店等、DX/システム投資を実施しました。

●店舗関係：氏家支店他の減損・早期償却、宇都宮東支店他の建替えを実施しました。

●新事業・エフイティ投資：事業承継課題の解決を目的としたバイアウトファンドとベンチャー企業の革新的技術を県内に展開するためのVCファンドへのLP投資等を推進しました。

●人的資本投資：人材育成、ベースアップ他を実施しました。

戦略的人員配置

総勢150名を再配置(3年間)

再配置実績(2024/3～2026/3)

項目	2026/3 目標	2026/3 実績	備考
法人営業部(増員)	20名	8名	営業店への人事異動により未達
一般渉外(再配置)	30名	47名	営業力強化を実施
エリア本部制	30名	14名	埼玉エリア本部設置(2024年10月開始)
カスタマーズセンター	40名	3名	とちぎん投資信託サポートセンター設置
DX/IT部門、グループ会社、新事業分野 等	30名	40名	グループ会社人員見直し9名 ミドルオフィス人員配置26名審査部門5名
合計	150名	112名	達成率74.6%

●一般渉外、ミドルオフィス等への再配置を行い、営業力の強化、行内業務の集約化・効率化が進みました。

●法人営業部・エリア本部制：埼玉エリア本部の成果を見てエリア制を順次拡大する方針に変更しました。

●カスタマーズセンター：当初営業店の個人渉外を集約する予定でしたが、電話によるアフターフォローへ運用を変更しました。

企業価値向上に向けて

第12次中期経営計画【計画期間：2026年4月～2030年3月(4年間)】～全体像～

栃木銀行グループは、第12次中期経営計画において「新たな価値提供の進化」をテーマとして、3つの基本戦略を展開してまいります。

基本戦略①預貸を中心とする既存ビジネスの深化、および基本戦略②新事業領域の拡大により地域金融機関としての「真価」＝「地域金融力」の発揮を目指します。それを支える土台として、基本戦略③では組織基盤を強化し筋肉質な経営体質を実現します。

第12次中期経営計画～全体像～

第12次中期経営計画～成長投資～

AI・DXシステム投資

投資額 90億円

➡非対面チャネルの機能拡張によるお客さまの利便性向上

➡生成AI、データ活用による行内の生産性向上

- 行内DX(ローカルLLM・モバイルPC等)
- 顧客DX(バンキングアプリ・法人ポータル等)
- BPR(店頭タブレット・保険手続き電子化等)
- 基盤維持(高機能ATM・統合サーバー更改等)

人的資本投資

投資額 30億円

➡人的資本の価値を最大限発揮すべく、専門人材の育成、営業力強化、福利厚生充実に向けた投資

➡外部人材を積極的に登用

- 給与水準の見直し
- 研修の拡充(営業強化研修等)
- 外部人材登用(DX・システム人材等)
- 福利厚生の拡充

店舗投資

投資額 120億円

➡インフラを起点とした職場環境の改革により生産性の向上を図るとともに、職員のエンゲージメント向上を目指す

- 店舗形態の変更
- 店舗機能の見直しによるお客さまとの接点強化、相談機能強化
- 本店建替え
- 働き方改革によるコミュニケーション活性化および業務効率化

人員余力の創出

- 事務効率化・削減
- 年間削減時間 344,000h

人材育成

- 法人・個人営業人材、DX人材
- 事業性評価・コンサルティング人材
- 自ら考え・挑戦する自律人材

人材再配置

- 営業・企画等
- “人にしかできない仕事”に人員シフト
- 営業人員構成比率
- 現状 約25% ⇒ 約35～40%

31 栃木銀行 統合報告書 2026

TOCHIGI BANK INTEGRATED REPORT 2026 32

第12次中期経営計画

経営目標

経営目標		2026/3(実績)	2030/3(計画)
収益性指標	コア業務純益(単体・投信解約損益除く)	97億円	200億円以上
	当期純利益(連結)	82億円	130億円以上
効率性指標	ROE(連結・純資産ベース)	5.3%	7.0%以上
	OHR(コア業務粗利益ベース、投信解約損益除く)	71.1%	50%台半ば
健全性指標	自己資本比率(連結)	9.91%	10%台後半

※市場環境の変化に応じて計画の見直しを適宜実施します。

- 【政策金利想定シナリオ】
- 2026年 6月

政策金利

1.00% (+0.25%)
- 2026年12月

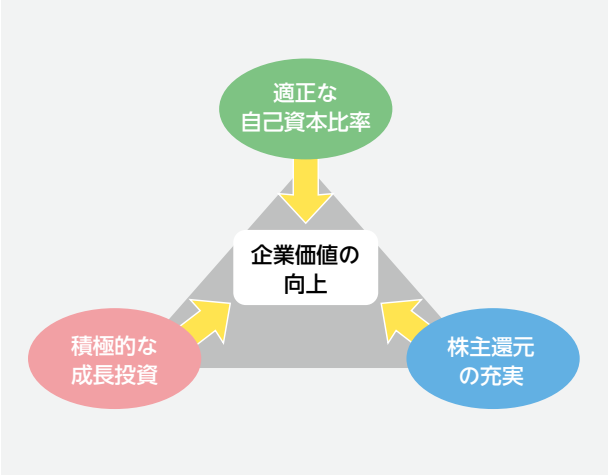
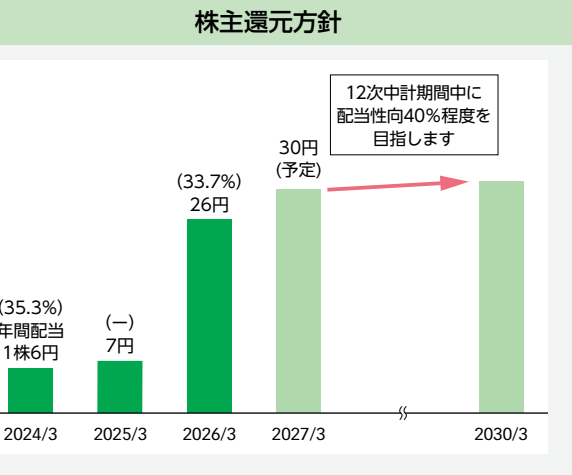
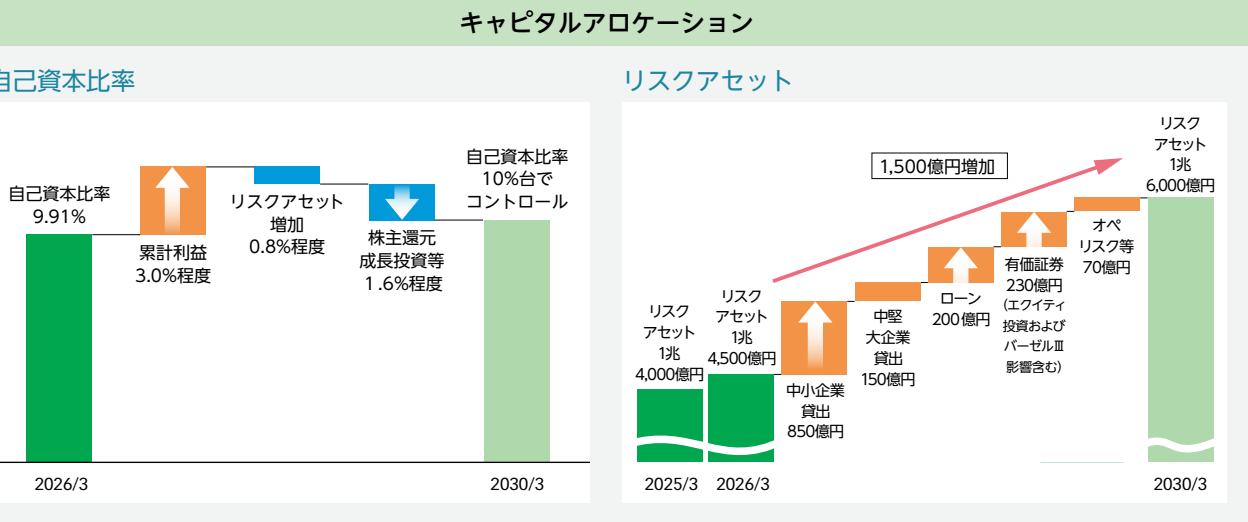
政策金利

1.25% (+0.25%)
- 2027年 6月

政策金利

1.50% (+0.25%)

資本戦略



数値計画・KPI

数値計画

数値計画項目	2026/3(実績) 計画期間3年	2030/3(計画) 計画期間4年
預金残高	3兆1,700億円	3兆2,600億円(2.8%増)
融資残高	2兆4,500億円	2兆5,500億円(4.0%増)

主なKPI

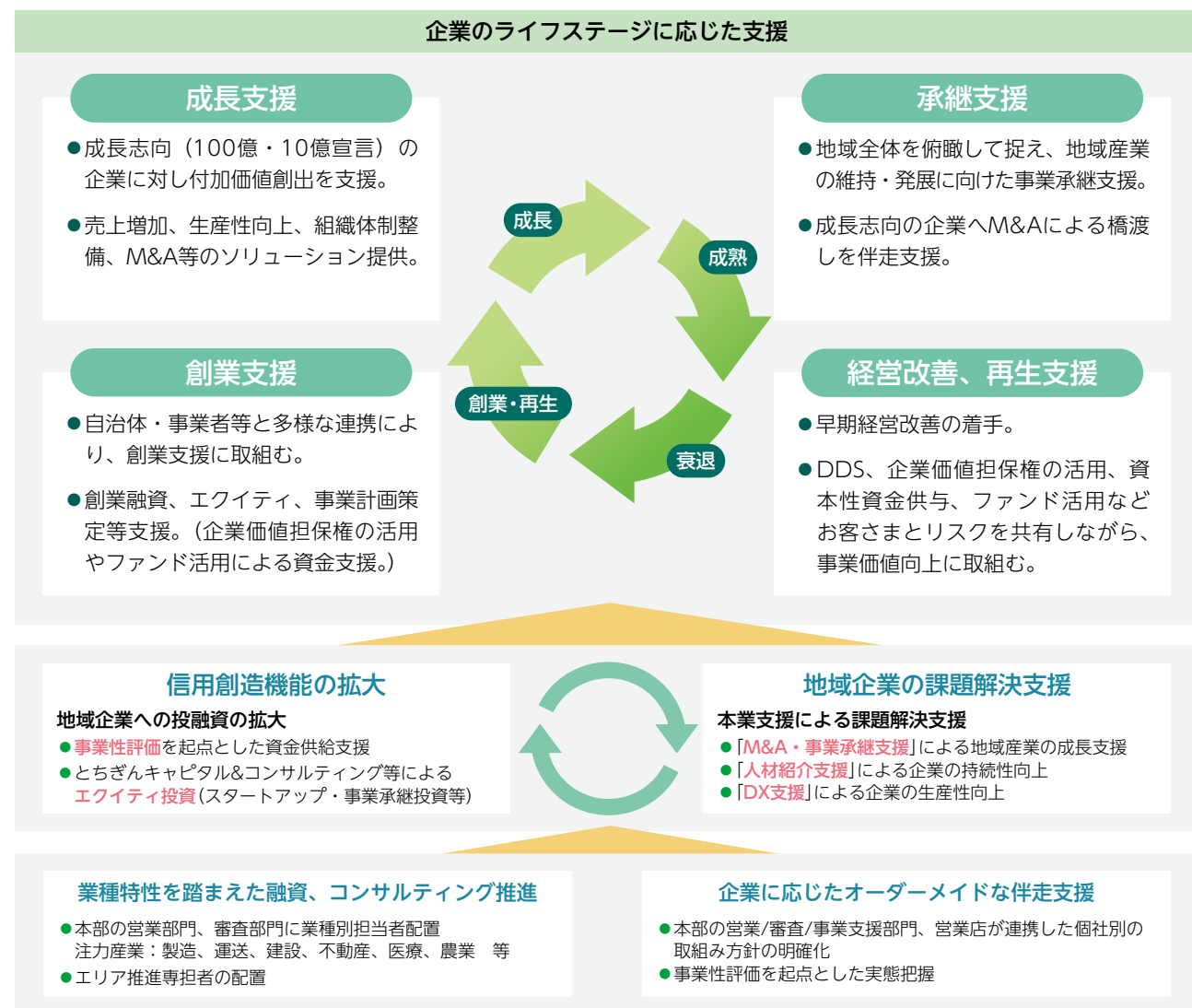
基本戦略	KPI項目	2026/3(実績) 計画期間3年	2030/3(計画) 計画期間4年
基本戦略① 既存ビジネスの 深化	中小企業融資残高	9,500億円	10,260億円 (8.0%増)
	コンサルティング件数	累計4,000件	累計7,500件
	創業融資件数	累計1,100件	累計1,500件
	複数サービス利用顧客比率 (個人のお客さま)	27.2%	44.7% (+17.5P)
基本戦略② 新事業領域の拡大	M&A・事業承継支援件数	累計500件	累計750件
	エクイティ投資出資約束額 (内エクイティ投資残高)	109億円 (72億円)	200億円程度 (150億円程度)
	地域課題解決支援の取組み	累計30件	累計45件
基本戦略③ 『進化』を支える 組織基盤の強化	エンゲージメント指標(肯定的回答率)	57.5%	62.0% (+4.5P)
	女性管理職比率(次長級以上)	5.2%	13.0% (+7.8P)
	専門人材育成人数 (コア・ミドル人材*)	【法人営業】 コア・ミドル人材 150人 【個人営業】 コア・ミドル人材 160人 【事業支援】 コア・ミドル人材 40人 【DX】 コア・ミドル人材 30人	【法人営業】 コア・ミドル人材 300人 【個人営業】 コア・ミドル人材 350人 【事業支援】 コア・ミドル人材 90人 【DX】 コア・ミドル人材 155人
	年間事務削減時間(AI・DX・システム 投資による従来業務の事務削減)	-	344,000h

※コア人材：課題解決に向けたスキーム構築力、提案力、実行力、周囲の巻き込み力を持つ人材
ミドル人材：お客さまの課題を把握し、解決の方向性を定め、コア人材と連携しつつ提案ができる人材

法人戦略 ～既存ビジネスの深化～

当行は、企業のライフステージ（創業期／成長期／成熟期／衰退期）に応じて個社別の課題解決支援に取組むとともに、地域全体を俯瞰して捉え、その維持・発展に向けた支援に取組むことで、地域経済の持続的な発展に貢献します。

企業数が減少する中、創業支援、中堅企業の成長支援に注力することで新たな雇用創出、地域活性化に貢献します。



創業・新規事業支援

とちぎんビジネスプランコンテストの開催

将来の地域中核企業の発掘・育成を目的として、創業を目指す方、または創業間もない事業者の皆さまを対象に、「ビジネスプランコンテスト」を実施しております。受賞者には賞金とともに、資金調達(ファンド・融資等)や企業とのビジネスマッチング、土業等専門家とのマッチングなど、とちぎん創業支援メニューの特典を提供しております。

今後も起業家の事業化に向けた支援や成長支援に取組み、地域経済の活性化に努めてまいります。



成長戦略支援

ビジネスマッチングの機能強化

当行では、広域のネットワークを活用し、お取引先からいただいた「活きた営業情報」をもとに、販売先・仕入先・専門家・ビジネスパートナー等をご紹介しますことで、お客さまの事業成長をサポートいたします。

ビジネス交流商談会の実施

当行は、2026年5月に「とちぎんビジネス交流商談会 2026～地域の未来を拓く新たな出逢い～」を、株式会社筑波銀行と株式会社東和銀行との共催で開催いたしました。

今回は「味」と「技」をコンセプトに「地域の魅力ある商品」や「地域の優れた技術」を発信する場の創出、地域資源の魅力の発信および事業者の皆さまの新たな出逢いによる販路拡大機会、課題解決の場の創出に取り組むことができました。

当行は、多様化するお客さまのニーズに応え、地域企業の成長をサポートするとともに、地域経済の活性化に取り組んでまいります。

ソリューション収益の強化

ソリューション収益の強化とお客さまの持続的な成長を両立するための取組みとして、お客さまのライフステージに応じた適切なソリューションを提供しております（とちぎん地域産業創生プログラムの展開）。

創業期の取組みとしては、「事業化支援」、「販路開拓支援」、「資金調達支援」の3つの側面からお客さまの創業・新規事業をワンストップで支援しております。将来の地域中核企業の発掘・発展のため「ビジネスプランコンテスト」も開催いたしました。

成長期の取組みとしては、当行の広域ネットワークを活用し、お客さまからの活きた営業情報をもとに、販売先・仕入先・専門家・ビジネスパートナー等を紹介することでお客さまの事業成長を支援しております。

また、成熟期の事業承継支援の取組みとしては、経営者の意向をよく理解した上で、自社株評価の現状把握や親族・従業員承継、ニーズに合ったM&A等を支援しております。

お客さまの課題解決に向けて、様々なスキル、ノウハウを持つ専門家や外部提携先と連携し、ファイナンスとコンサルティングの高度化・多様化を図ることでお客さまの多様なニーズに応えております。

有料人材紹介業の充実

2026年現在、中小企業における人材不足は一過性の問題ではなく、構造的かつ深刻な経営課題となっております。

当行はこの人材不足という経営課題に対し、当行の専門の担当者が、お客さまの求人ニーズをお聞きし、当行が提携する人材紹介事業者にお取次ぎをいたします。人材紹介事業者は、お客さまの求める人物像に沿って求人をを行い、適切な人材をご紹介します。

お客さまにとって重要な経営課題である「人材の確保」等を支援するため、当行は、2020年11月1日付で「有料職業紹介事業」の許可を取得し、2020年11月16日に人材紹介業務を開始いたしました。

2021年7月に内閣府の「先導的人材マッチング事業」の採択を受け、以降6年連続で採択を受けております。

今後もお客さまの経営課題の解決に取組み、お客さまの継続的な成長を支援し、地域の経済活性化に寄与してまいります。

有料ビジネスマッチング成約実績

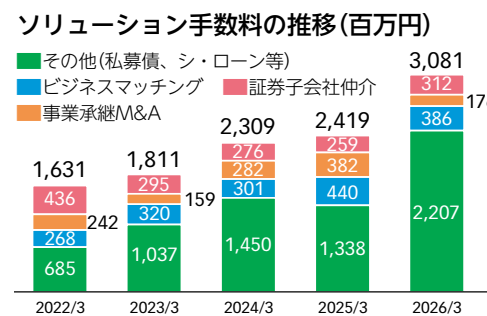
2023年度	685件
2024年度	761件
2025年度	895件



ビジネス交流商談会の実施（商談会実績）

出展企業・団体	140先
来場者数	1,543名
バイヤー数	308名
商談数	2,151件

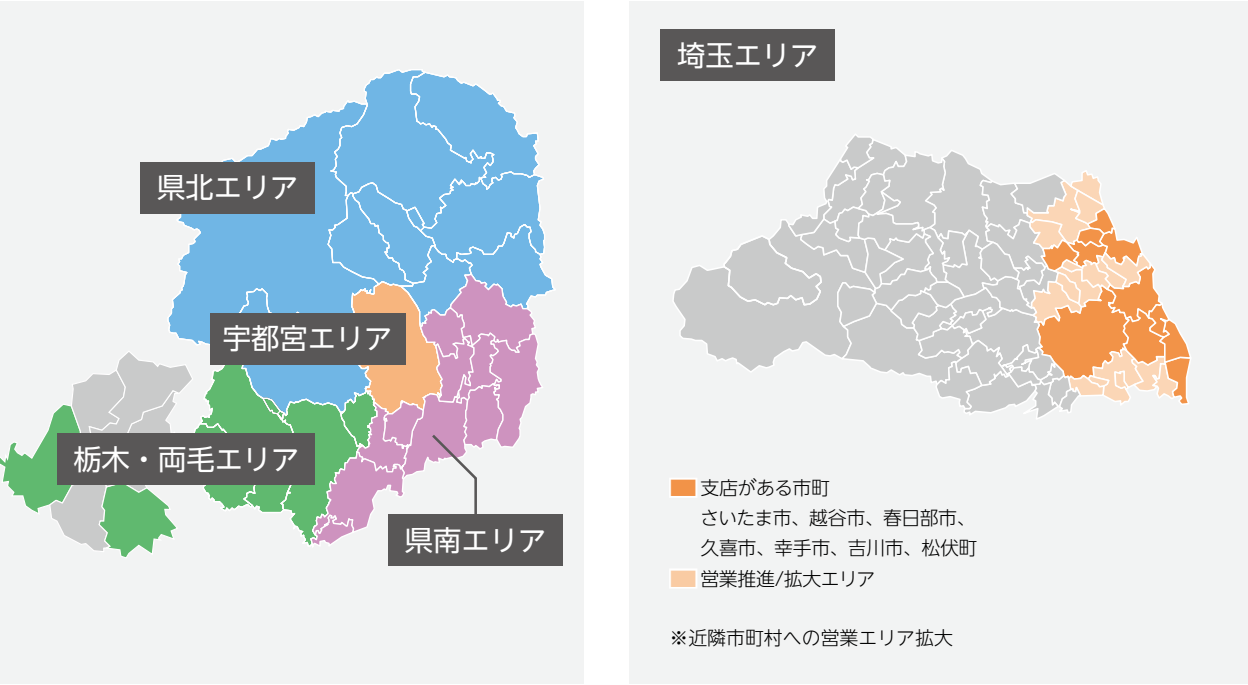
※2026年6月17日現在の速報値です。



法人戦略 ～既存ビジネスの深化～

エリア特性に応じた推進

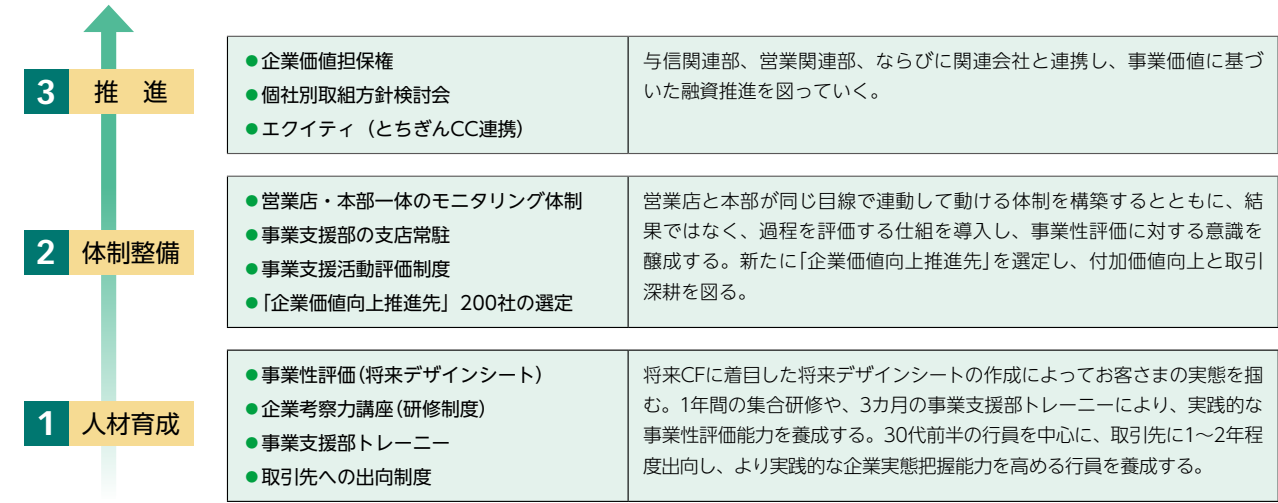
エリアによって、産業構造や人口動向、GDP・経済規模、競合環境、金利水準、当行のポジショニングが異なります。当行は地域全体を俯瞰して捉え、各エリアにおける特性に応じた与信を推進します。



エリア特性		エリア別推進策
宇都宮エリア	●県庁所在地(人口・事業所一定数分布・集中化) ●LRT延伸/アリーナ建設など大型開 発予定 ●工業団地への大企業も進出 ●製造業/運送業/建設業/小売業など幅広く分布	●一定規模の製造業、運送、小売など様々な業種が分布し、最も注力する中核エリア。LRTによってJR宇都宮駅東口エリアの開発が進み、今後LRT延伸やプレックスアリーナ建設等の大型プロジェクトも予定。建設・不動産需要等を川上からニーズを掴み融資推進を図る。
県北エリア	●人口減少など市場の伸びは限定的 ●日光・那須などの観光関連事業が盛ん ●大手企業工場誘致(資生堂/キャノン/アサヒ等) ●酪農は本州では高いシェア	●当行シェアが高いがGDPの伸びは低いエリア。観光関連のインバウンド需要、製造・農業のアウトバウンド産業の支援によりGDP向上、融資推進を図る。
栃木・両毛エリア	●自動車/航空機などの製造業が集積 ●食品製造も一定数分布 ●マーケット規模に対し、当行シェアは低い ●高速ICもあり、運送業も一定数分布	●マーケットの大きさに対して当行シェアが低くギャップが大きいエリア。注力業種である製造業を中心に産業が集積しており、製造業を中心に資金需要を取込む。
県南エリア	●人口減少は緩やかであり、世帯数は増加 ●新幹線停車駅もあり、都心通勤者も多い ●再開発による不動産/建設等の需要が旺盛 ●大学病院が位置し、クリニックも数多く分布	●小山市を中心に世帯数は増加。再開発・不動産PJなど建設や不動産の需要を取込む。
埼玉首都圏エリア	●さいたま市を中心に大企業・中堅企業が一定数分布 ●不動産需要が高くPJ・賃貸などの資金需要旺盛 ●陸運拠点であり、運送/倉庫業などが分布 ●人口減少も緩やか(さいたま市は増加)	●大宮支店(さいたま市)において中核企業(大企業・中堅企業含む)のシ・ローンへの積極参加。 ●不動産需要が強いエリアであり、不動産PJ、賃貸不動産、住宅ローンなどを幅広く取り込む。埼玉県東部は陸運拠点であり、運送業の資金需要も取込む。

事業性融資を起点とした中小企業融資の浸透・拡大

中小企業融資拡大に向けては、①職員の個々の知識/スキルの向上、②本部・営業店が一体となった組織としての支援体制の構築、③具体的な推進施策を展開し担保や保証に依存しない事業性融資の拡大に取り組んでまいります。



トピックス

高い専門性を有する人材育成の取組み

当行のお取引先事業者の経営環境は、物価高や人手不足等の影響により依然として厳しい状況が続いております。地域金融機関の事業性評価に基づいた支援による地域企業の価値向上や地域課題の解決に資することが求められる中、当行においては、本格的な事業支援人材の創出に向けて「企業考察力養成講座」を開講いたしました。

本講座を通じて事業者支援に対する考え方の醸成や必要性の理解を深め、事業支援スキルを身に付け、お客さまの課題を解決できる人材を育成してまいります。



【参加者の声】

(渉外係：男性)「私たちの仕事は単なる金融取引ではなく、企業の未来、その先にある人生にまで影響を与える仕事である、と実感しました。財務数値の裏側にある経営者の想いや事業の強みを理解し、必要な時に一歩踏み込んだ提案ができる存在になりたい。」

(渉外係：女性)「お取引先の事業価値向上や業況改善のために何をどうすればよいのか悩んでいたが、まずは「そこで働き生活する従業員の給与や労働環境の質を上げていくこと」が身近で分かりやすい目標になり得ると感じた。自分が担当する企業で働く人たちの環境をよりよくできる「銀行員」になることが私の目指す姿になりました。」

(融資係：女性)「私が目指す姿は、融資の可否のみを判断する行員ではなく、企業の事業価値を理解し、その成長に寄与できる銀行員です。『企業や地域を深く理解する姿勢』や『金融機関が地域の一員として課題解決にかかわるという考え方』は重要な視点であると感じました。」

企業価値担保権への取組み
～株式会社平の高房館(旅館業)との信託契約の締結について～

2026年5月に施行された「事業性融資推進法」に基づく新制度である「企業価値担保権」に係る信託契約を締結いたしました。「企業価値担保権」は従来の不動産担保や経営者保証に依存せず、企業の事業性評価や将来性を評価するものです。

当行は本制度の活用を通じて、お客さまの事業特性や将来性への理解を深め、企業価値向上に向けた“対話”と“伴走支援”の強化、リレーション構築に努めてまいります。

【事業性評価ポイント(一部)】

- 従業員一体となった温かいおもてなし
- 地域の歴史にちなんだ雰囲気、体験価値 (古民家離れ、いりり会席料理、秘湯)
- 後継者の事業意欲、業務スキル

【今後の伴走支援について(一部)】

- 将来的に発生する施設更新および高付加価値投資等への柔軟な金融支援
- 事業計画に基づく各ステージに応じた、経営面での伴走支援
- 外部事業者との連携促進等、課題解決に向けたソリューションの提供



法人戦略 ～既存ビジネスの深化・新事業領域の拡大～

当行は主力営業エリアとして、栃木県内では宇都宮市を中心に中小企業向け融資を推進し600億円増加、首都圏エリアでは埼玉県東部を中心に企業向け融資を推進し400億円増加を計画しております。これを実現するために、営業体制の強化や営業への人員シフト等による顧客接点の強化、非対面チャネルの機能拡大とともに、人材育成を進め、課題解決力を強化してまいります。

当行主力エリア

栃木県エリア

宇都宮市を中心とした栃木県の中小企業向け融資の推進

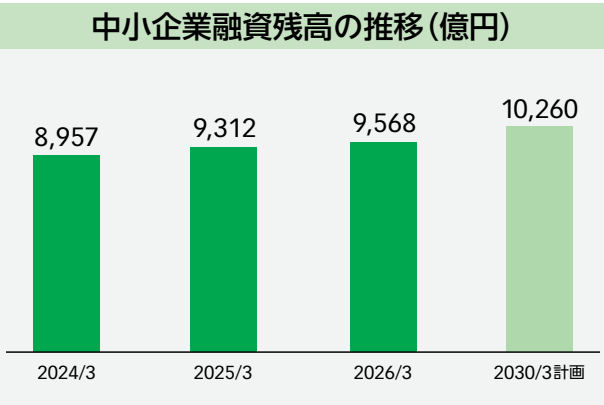
融資残高
600億円増

首都圏エリア

埼玉県東部を中心とした首都圏エリアの企業向け融資の推進

融資残高
400億円増

KPI（第12次中期経営計画）		
KPI項目	2026/3(実績) 計画期間3年	2030/3(計画) 計画期間4年
融資残高	2兆4,500億円	2兆5,500億円
中小企業融資残高	9,500億円	1兆260億円
コンサルティング件数	累計4,000件	累計7,500件
創業融資件数	累計1,100件	累計1,500件



営業体制再構築（顧客接点強化/課題解決力強化）

営業体制の強化

エリア制の導入・拡大

●宇都宮ブロック/栃木ブロック/その他のブロックでの
エリア制導入

顧客接点の拡大

●ビジネスサポートセンターの設置（間接対面チャネル）
●法人営業強化エリアの設定

AI/データ活用による営業アシスト

●顧客ニーズの発掘、適切なタイミングでの顧客提案など

営業への人員シフト

営業店 営業人員（機動力のある地域密着型営業の実践）

	2026年3月	⇒	2030年3月
営業人員総数	約25%	⇒	約35～40%
内 法人部門	約13%	⇒	約20～23%

※パーセンテージは全職員数に対する割合

非対面チャネル機能拡大

法人ポータル・アプリでのサービス拡充

●VRラウンジでのWEB商談会開催
●非対面完結の事業者ローン導入

人材育成

事業性評価に基づく企業価値向上支援を担う人材

●経営者の相談相手の育成
●外部専門機関との連携や出向、専担部署配属等による育成（行内ない知見の活用・習得、人脈形成、コンサルティング実践）

事業承継・M&Aは当行の強みであり、これまでの「事業承継型」の支援に加え、今後は「成長戦略型」の支援へと更なる高度化を図ってまいります。

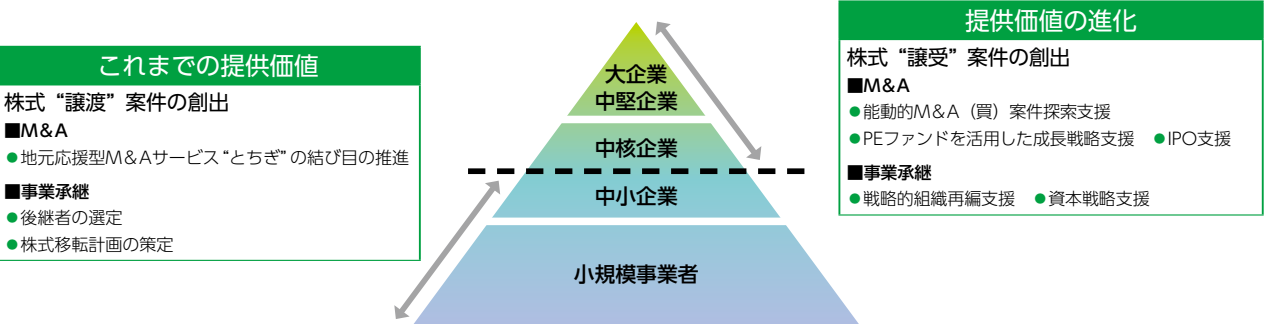
当行の事業承継・M&A支援は、地元応援型M&Aサービスとして「とちぎの結び目」を推進することで、地域の多くを占める中小・小規模企業に対する支援、すなわちM&A「売り」案件の創出を強化してまいりました。

今後については、地域中核企業に対する成長戦略支援、すなわちPEファンド等を活用したM&A「買い」案件を創出してまいります。近年では地域中核企業自身がPEファンド等に株式を譲渡し、成長戦略を模索するトレンドを踏まえ、PEファンドの開拓と紹介を強化してまいります。

これまでのネットワークを活かし、エリア外のM&A案件情報の獲得に注力し、エリア内中核企業への紹介を加速化させてまいります。

M&A・事業承継戦略

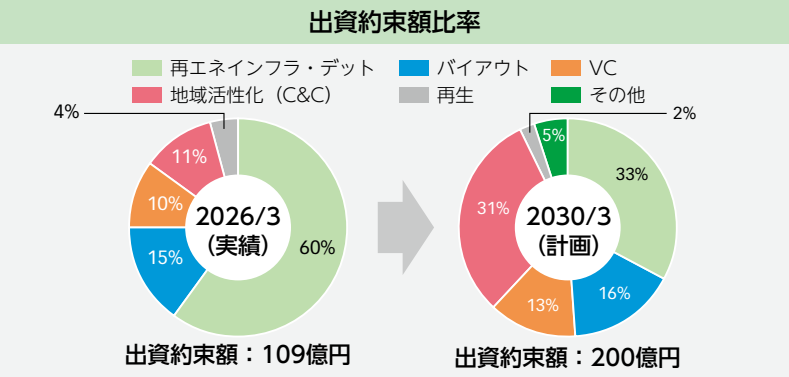
事業承継ニーズ(個社別支援)に応えながら、地域産業全体の強化・再編といった俯瞰した目線をもった持続的成長への伴走(面的支援)によって永続的な地域経済の発展に貢献します。



エクイティ戦略

インカムゲインとキャピタルゲイン、企業のライフステージに応じたエクイティ投資枠を設け、バランスを考慮したエクイティポートフォリオの運営を行います。

地域産業全体の強化・再編に向けてM&A/事業承継、成長支援やスタートアップ支援など、積極的なエクイティ投資による地域へのリスクテイクを推進します。



M&A・事業承継戦略

経営者の平均年齢が60歳を超える今日、経営の第一線に留まらざるを得ない高齢経営者にとっては特に深刻な問題となっております。

当行では、事業承継という企業経営の大きな節目に際して、地域金融機関としての長年のノウハウとネットワークを活かしつつ、それぞれの企業に最も合った事業承継のありかたをオーダーメイドでご提案し、経営者の皆さまが次

法人戦略 ～既存ビジネスの深化・新事業領域の拡大～

の世代に安心してバトンを渡せる体制作りと企業の持続的な発展をお手伝いいたします。

また、近年、事業規模拡大や新規事業を興すにあたっての有力な手段となるM&Aについても、当行が持つソリューション、M&A専門会社や外部専門機関との連携により、お客さまの課題や問題を解決できる体制を整えております。

事業承継のコンサルティング契約件数		M&A受託件数	
2022年度	4件	2022年度	88件(うち、とちぎの結び目63件)
2023年度	11件	2023年度	81件(うち、とちぎの結び目56件)
2024年度	24件	2024年度	88件(うち、とちぎの結び目62件)
2025年度	25件	2025年度	106件(うち、とちぎの結び目68件)

地元応援型M&Aサービスの広域展開

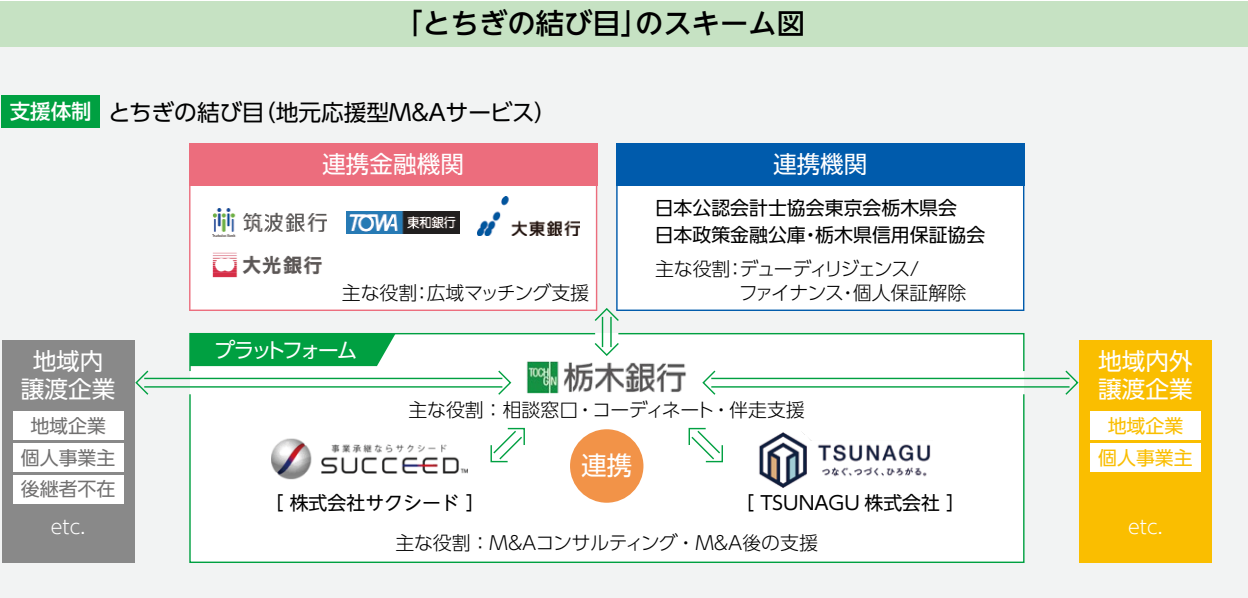
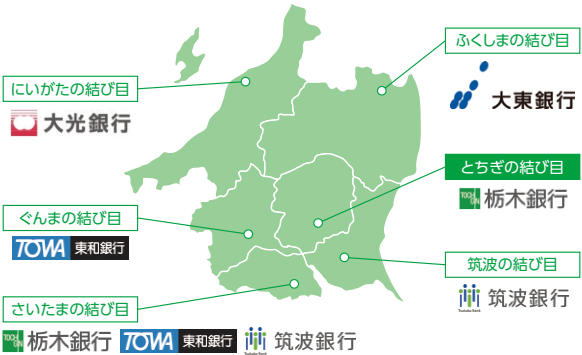
「結び目」事業について

当行は2021年9月10日に、事業承継に課題を抱える地域の企業や個人事業主に対してワンストップでの M&Aを通じた事業承継の支援を目的として、地元応援型M&Aサービス「とちぎの結び目」を創設しました。

そして現在では、株式会社筑波銀行、株式会社東和銀行、株式会社大東銀行、株式会社大光銀行と連携し、「とちぎ、さいたま、ぐんま、筑波、ふくしま、にいがたの結び目」による広域な情報連携や業務展開を可能とし、お客さまの課題解決を実現する支援体制を強化いたしました。

当行は、引き続き、中小企業の経営者が抱える事業承継課題に寄り添い、地域に根付いた企業の存続と発展を支援することで、地域社会に貢献してまいります。

「結び目」事業における広域展開のイメージ図



経営改善支援

経営改善計画書策定支援

経営改善・事業再生支援の専担部署である事業支援部に、経営コンサルタント・中小企業診断士等の有資格者を配置し、営業店と本部が一体となった経営改善・事業再生支援に取り組んでおります。

当行は、お客さまの事業継続・事業再生に対して、当行関連会社の株式会社とちぎんキャピタル&コンサルティングをはじめ、中小企業活性化協議会、外部専門化と連携し、お客さまに最適な再生スキームを提案いたします。

株式会社とちぎんキャピタル&コンサルティングの取組み

当行は地域のお客さまの多様化・複雑化する経営課題に対し、専門性と付加価値の高いサービスの提供を目指し、2020年10月よりグループ会社である株式会社とちぎんキャピタル&コンサルティングと連携を図り、コンサルティング事業を開始いたしました。また、2021年2月に認定経営革新等支援機関の認定を取得。ファンドを活用した地域中小企業の成長支援ならびに事業計画策定支援・課題解決支援・補助金申請支援に取り組み、地域企業の課題解決による事業継続支援や新事業立ち上げ支援を実施しております。

ファンドによる出資支援	事業計画策定支援・課題解決支援	補助金申請支援
ファンドによる出資を通しての地域企業の成長支援、事業承継支援を実施。	事業計画策定支援を通しての事業継続支援(課題解決、経営改善)を実施。	補助金申請支援を通しての新事業立ち上げ、事業化支援を実施。

ファンド組成からの累計

	件数	金額(千円)
とちぎ地域活性化ファンド	14	227,050
とちぎ地域活性化2号ファンド	5	155,000
とちぎん農業法人ファンド	6	110,100
とちぎん農業法人2号ファンド	4	60,000

認定経営革新等支援機関の認定後(2021年4月)からの累計

	受託件数	実施完了	手続中
早期経営改善計画策定支援	14	14	0
経営改善計画策定支援(405事業)	20	19	1
簡易計画策定支援	4	4	0
課題解決支援(分析)	23	21	2
課題解決支援(実践)	8	6	2

※課題解決支援(実践) … 期間契約による月次対応 (2026年3月末時点)

	申請件数	採択件数	申請手続中
事業再構築補助金	17	14	0
ものづくり補助金	2	0	0
省力化投資補助金	6	4	2
成長加速化補助金	1	0	1
大規模成長投資補助金	1	0	1

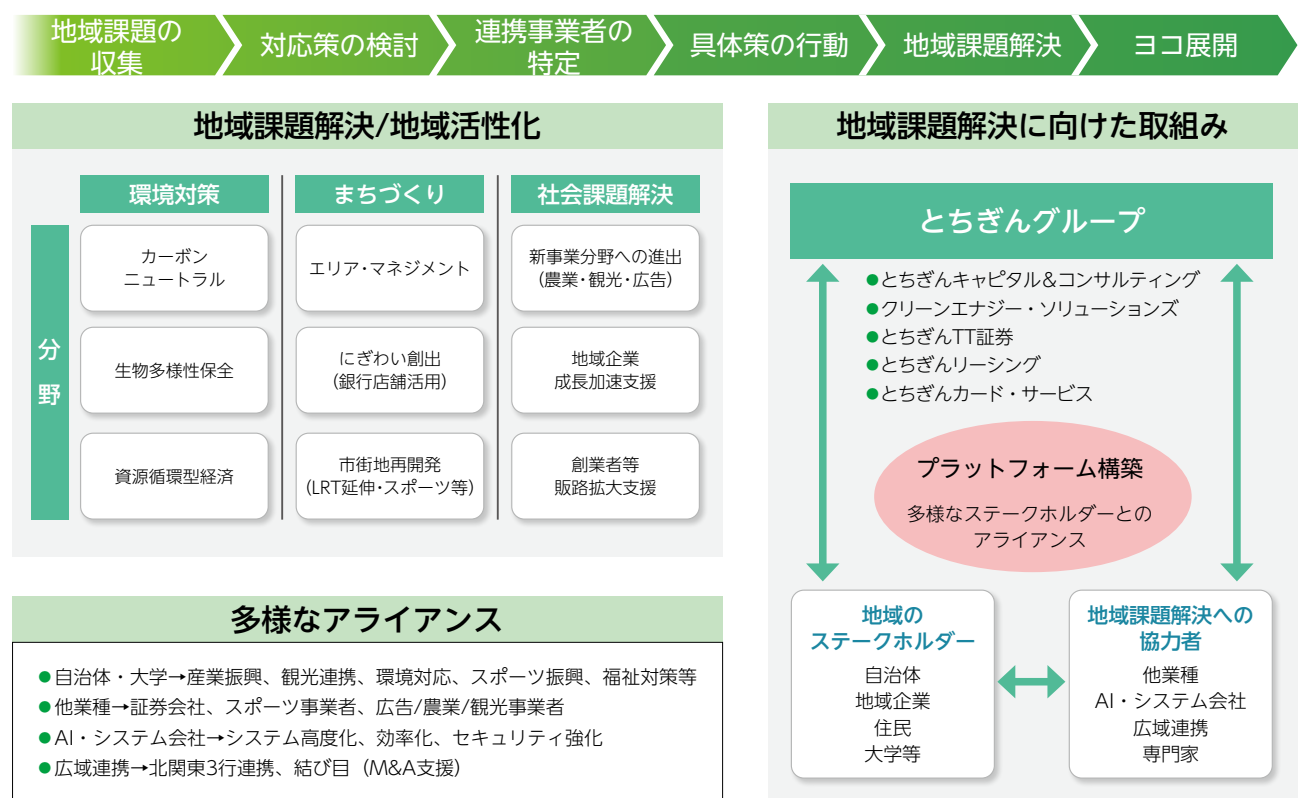
(2026年3月末時点)

法人戦略 ～新事業領域の拡大～

当行は新事業領域の拡大として、GX／脱炭素化支援などの「環境対策」、市街地再開発などの「まちづくり」、事業創出など「社会課題解決」の3つの視点から地域活性化に取り組めます。

その際に、とちぎんグループ、地域のステークホルダー、外部事業者と連携し、地域課題解決に資するビジネスの創出に取り組めます。また、地域に社会／環境的インパクトをもたらす企業の成長を支援することで、域内経済循環による地域エコシステム構築を目指します。

地域創生 グループ企業および多様なアライアンスによる地域の持続性向上



新たなビジネスの展開

当行は、地域課題を起点とした「広告」「農業」「観光」の3分野での金融の枠組みを超えた新たな事業の具現化に取組めます。



地域課題解決に向けた取組み

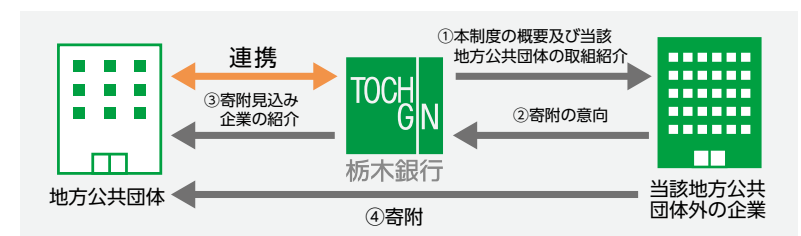
自治体との連携協定に基づく取組み

2023年12月に、栃木県那須塩原市と新たに「包括連携協定」を締結し、これで当行が連携協定を結ぶ自治体は、10の県市町となりました。今後も当行と自治体の双方が有する情報やネットワークなどを活用しながら、産業振興等に取り組め、地域の持続的な発展を目指してまいります。

「企業版ふるさと納税」を活用した地域課題の解決、及び地域の持続性向上への取組み

当行は、栃木県内6市町（宇都宮市、下野市、上三川町、那須塩原市、真岡市、大田原市）と「企業版ふるさと納税の推進に関する契約」を締結いたしました。

当行は、地域金融機関として、地域再生計画に基づく地方創生事業への寄付を促すことで、地方に新たな民間資金の流れを作り、地域課題の解決、及び地域の持続可能性向上を目指します。そして、当行が掲げる「豊かな地域社会づくりに貢献する」という経営理念のもと、今後も持続的な地域社会の発展に寄与してまいります。



トピックス

益子町・ましろラボとの三者間連携協定締結

当行は、持続可能な地域の未来を共創することを目的に「とちぎん新事業創出プロジェクトチーム」を結成し、「広告・観光・農業」の3分野における新事業創出に向けて取組んでいます。

「観光」分野における新事業・サービス創出を実現するため、益子焼などの文化資源や豊かな自然を持つ益子町、観光地域づくり法人（DMO）である一般社団法人ましろラボ、当行の三者間で、連携協定を締結することとなりました。

三者が持つ知見、資源およびネットワークを相互に活用し、益子町全体のブランド力の向上と地域経済の活性化を実現してまいります。



【具体的な連携内容】

- 観光資源を活用した観光コンテンツの開発・磨き上げに関すること
- 観光客の誘致、受け入れ体制の強化、および情報発信に関すること
- 観光分野におけるデジタル・トランスフォーメーション(DX)の推進に関すること
- その他、三者の協議により必要と認められる観光まちづくりに関すること

株式会社グリーンエナジー・ソリューションズ

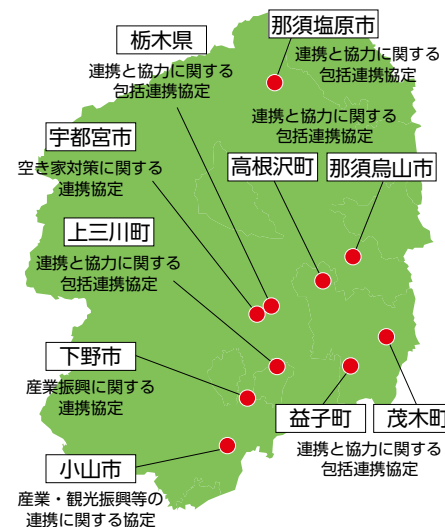
当行職員の発想から事業化したエネルギー分野の会社として、2023年3月、株式会社グリーンエナジー・ソリューションズを設立しました。



今般、当社は、国立大学法人宇都宮大学（以下、宇都宮大学）の峰キャンパスと陽東キャンパスで太陽光発電による電力供給を開始しました。宇都宮大学では、「宇都宮大学温室効果ガス排出削減計画」を策定し、環境負荷軽減と環境保全活動に取り組んでいます。2025年5月30日に「太陽光発電設備PPA事業基本協定書」の締結に基づき、温室効果ガス排出削減計画の一環として両キャンパスにおいて、PPA方式による屋根に太陽光パネルがついた駐車設備「ソーラーカーポート」を設置しました。

当行は、自ら再生可能エネルギー事業を展開し、地域社会やお客さま企業の「脱炭素化への取組み」を支援することで、栃木県並びに近隣他県の脱炭素社会の実現と、当行が目指す「環境や社会課題を考慮した地域経済の好循環サイクル」の構築につなげます。

栃木県内の自治体との連携状況



各自治体への寄付実績

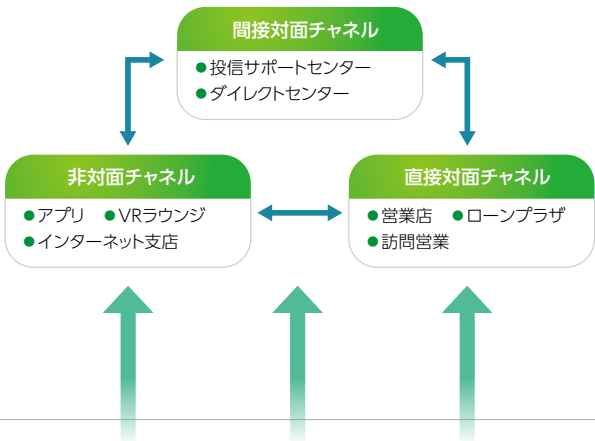
	件数	金額
宇都宮市	19件	22,600千円
下野市	6件	3,900千円
上三川町	1件	1,000千円
那須塩原市	2件	2,000千円
真岡市	0件	0円
大田原市	0件	0円

個人戦略 ～既存ビジネスの深化～

個人戦略では、多様なチャネルを有効に連携させることで、お客さまのニーズに即したサービスを提供してまいります。第12次中期経営計画では、特に、AI/データを活用した課題解決力を強化いたします。今後も、お客さまのライフプランを起点とした伴走支援に取り組んでまいります。

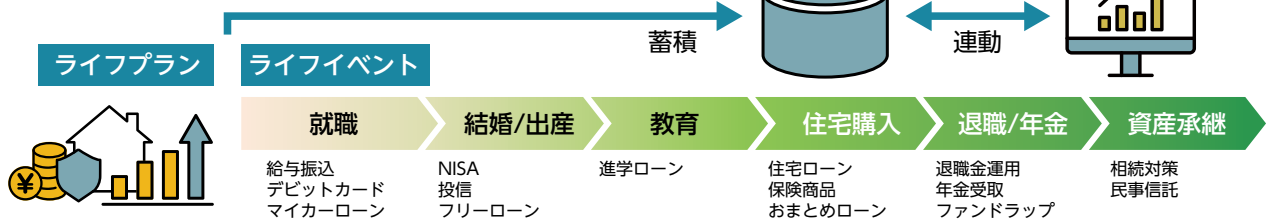
多様なチャネルによるお客さまへのサービス提供

- 各チャネル(非・間接・直接対面)が有効に連携することで、お客さまのニーズに即したサービスを提供します。
- アプリなど非対面チャネルにより、銀行機能を手のひらで実現する利便性を提供します。
- 来店しなくても間接対面チャネルにより、職員が安心のサポートを提供します。
- 直接対面では、専門人材がお客さま一人ひとりの相談に対応します。



AI/データを活用した課題解決力強化

- AI/データを活用し、適切なタイミングで必要な商品・サービスを多様なチャネルを通じて提案します。



お客さまのライフプランを起点とした伴走支援

- お客さまのライフプランを起点とし、ライフイベントに応じた商品・サービスを提供します。
 - 多様な課題・ニーズに対応する新商品の開発・提供を強化します。
- 例) 住宅取得支援：子育て、移住、二拠点居住、中古住宅(空き家対策)など
イベント対応支援：目的型カードローン

	2026/3(実績) 計画期間3年	2030/3(計画) 計画期間4年
投信・ファンドラップ残高	2,330億円	3,500億円 (50%増)
住宅ローン残高	6,150億円	6,500億円 (5.7%増)
複数サービス利用顧客比率 (個人のお客さま)	27.2%	44.7%

トピックス

インターネット専用支店「いちご支店」の開設

当行は、2025年11月5日にインターネット専用支店「いちご支店」を開設いたしました。「いちご支店」は、実店舗を持たないWEB上の支店であり、日本全国どこからでもお取引いただくことができます。

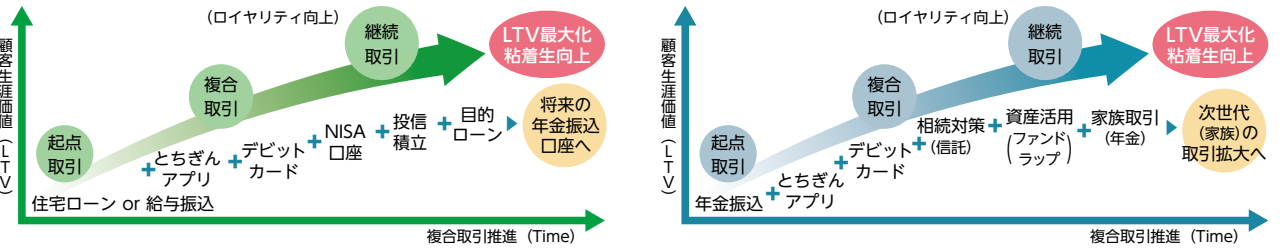
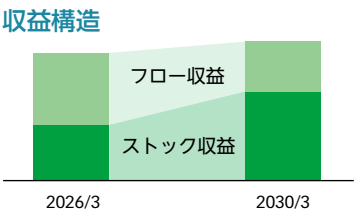
この「いちご支店」を通じて、栃木県と他の地域をデジタルでつなぐプラットフォームとして栃木の魅力を発信し、栃木に縁やゆかりのある人をつなぎ、地域の皆さまとともに地域の活性化に貢献してまいります。



お客さまとの中長期的な取引を継続し、「LTV（顧客生涯価値）」の拡大に努めます。そのために、店舗機能の見直し、およびAI/データの利活用等による営業体制の強化とともに、営業人員の比率向上、人材育成、加えてアプリやWEBによる非対面チャネルの機能拡大に取り組んでまいります。

ビジネスモデルの転換

- ライフプランの作成、定期的なライフプランの見直し等、お客さまとの中長期的な取引継続、拡大に努めます。
- ライフプランの中心となる住宅ローン、給与振込、年金振込のお取引を起点に、「人生に伴走する銀行」として、お客さまの利便性と満足度の向上に努めます。
- その結果、ストック収益の拡大を図り安定した収益基盤の構築を目指します。



営業体制の強化

エリア制の導入・拡大

●宇都宮ブロック/栃木ブロック/その他のブロックでの
エリア制導入

顧客接点の拡大

●投信サポートセンターの拡大（間接対面チャネル）

●“個人特化型店舗”の拡大/商業施設等での相談拠点設置

●店舗特性に応じて休日営業、15時以降の営業時間拡大

AI/データ利活用による営業アシスト

●顧客ニーズの発掘、適切なタイミングでの顧客提案など

営業への人員シフト

営業店 営業人員（伴走支援型営業の実践）

2026年3月

2030年3月

営業人員総数

約25%

⇒

約35～40%

内 個人部門

約12%

⇒

約15～17%

※パーセンテージは全職員数に対する割合

非対面チャネル機能拡大

アプリ/WEB等での非対面誘客

●デジタルマーケティングの強化

●若年層向けアプローチの拡大

●会員制サービスの提供

人材育成

お客さまのライフプランに伴走支援できる人材

●お客さまの最も身近な相談相手の育成

●お客さま本位の業務運営の浸透

●外部専門機関との連携や出向、専任部署配属等による育成
（行内にない知見の活用・習得、人脈形成、コンサルティング実践）

トピックス

「個人特化型店舗」の新設

当行は、お客さまとの接点を拡大するために「個人特化型店舗」として、2026年2月24日にせんげん台支店を新築移転いたしました。

新店舗では、地域のお客さまへの金融サービスの向上を目的に、預金、振込、各種手続きのほか、個人のお客さま向けに、土曜日および平日も17時まで営業し(事前予約制)、資産運用やローン、年金、相続など各種相談業務を行います。

そして、店舗機能の充実を図るとともにコンサルティング機能を強化してまいります。



個人戦略 ～ライフデザインのトータルサポート～

金融リテラシーの取組み

金融経済教育

当行は、サステナビリティ推進の一環として、地域の皆様の金融リテラシー（知識・判断力）向上を目的に、小学生・中学生・高校生・大学生を対象に、金融経済教育を行っております。

セミナー内容は、「ライフプランとお金」「資産形成の必要性」「金融トラブル」など、お金に関する正しい知識を身に付けることを目的に実施しております。

2025年度金融経済教育開催実績

本部

	対象	実施回数	参加人数
大学	1校	2回	280名
高校	5校	6回	719名
中学校	1校	1回	150名
小学校	3校	3回	205名
企業向け	32社	35回	875名
お客さま向け	11か所	11回	193名
合計	53校・社	58回	2,422名

営業店

	対象	実施回数
企業向け	67社	67回

企業向け資産運用セミナー

当行はお取引企業の従業員さま向けに、人生100年時代に向けた資産形成の必要性や、NISA・iDeCo等の活用方法について周知を図っております。今後も金融教育の充実に努めてまいります。



企業従業員向けセミナー（石橋支店開催）
「マネープランセミナー」

お客さま向け資産運用セミナー

2025年度は「NISA活用方法」や「相続対策」等をテーマにしたお客さまセミナーを11回実施いたしました。



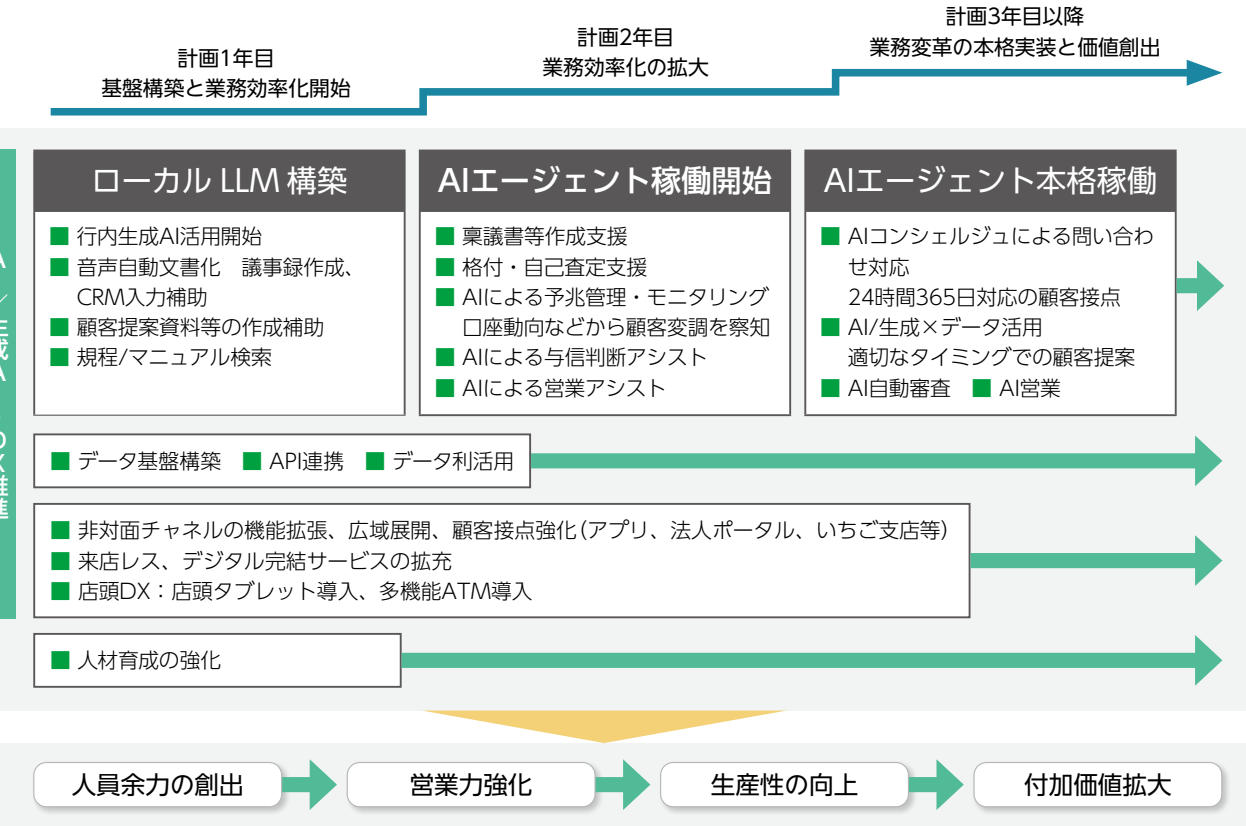
お客さま向けセミナー（陽南支店開催）
「落語で学ぶ相続と資産運用セミナー」

DX戦略 ～『進化』を支える組織基盤の強化
DX/AIによるサービス向上・業務の更なる効率化/高度化～

足元ではAIの技術革新が加速し、金融機関においても生成AIは活用段階からAIエージェントの実装を見据えた段階へと、ステージが大きく変化しております。

当行は、DX/AI領域の強化を図るべく、2026年5月19日に東証グロース上場企業の株式会社ABEJAと連携をスタートさせました。

第12次中期経営計画の計画1年目にローカルLLMを構築し、2年目には徹底的な業務効率化・高度化を進め、3年目にはAIエージェントの本格稼働を目指します。そして、3年目以降には、大幅な人員余力を生み出し、営業部門、企画等の付加価値の高い仕事への人員シフトを目指します。



トピックス

株式会社ABEJAとDX/AI領域での業務連携を開始し、第12次中期経営計画と連動した戦略・施策を推進します。そして、更なる顧客サービス向上や業務効率化を進め、地域金融力発揮のための環境を整備します。

業務連携先の概要	今後の予定												
<table><tr><td>商号</td><td>株式会社ABEJA</td></tr><tr><td>代表者</td><td>代表取締役 CEO 岡田 陽介 代表取締役 COO 小間 基裕</td></tr><tr><td>本社所在地</td><td>東京都港区</td></tr><tr><td>設立</td><td>2012年9月</td></tr><tr><td>事業内容</td><td>エンタープライズプラットフォーム事業 ●顧客のAI活用を実運用として成立させ、持続的な高度化を支援 ●中核基盤であるABEJA Platformの開発・実装・運用</td></tr><tr><td>上場</td><td>東京証券取引所 グロース市場</td></tr></table>	商号	株式会社ABEJA	代表者	代表取締役 CEO 岡田 陽介 代表取締役 COO 小間 基裕	本社所在地	東京都港区	設立	2012年9月	事業内容	エンタープライズプラットフォーム事業 ●顧客のAI活用を実運用として成立させ、持続的な高度化を支援 ●中核基盤であるABEJA Platformの開発・実装・運用	上場	東京証券取引所 グロース市場	●2026年度上期 行内オンプレミス環境へ生成AI利用基盤を構築 ●2026年度下期 AIエージェントを用いた取組みを開始
商号	株式会社ABEJA												
代表者	代表取締役 CEO 岡田 陽介 代表取締役 COO 小間 基裕												
本社所在地	東京都港区												
設立	2012年9月												
事業内容	エンタープライズプラットフォーム事業 ●顧客のAI活用を実運用として成立させ、持続的な高度化を支援 ●中核基盤であるABEJA Platformの開発・実装・運用												
上場	東京証券取引所 グロース市場												
業務連携の内容	連携の背景・目的												
●全行的なDX推進、生成AIを含むAI活用ロードマップ策定、業務改革の実行支援、ユースケースの企画・設計・運用 ●AIエージェントの基盤構成/ 実装支援 ●DX/AIに関する人材育成、ガバナンス構築支援 ●生成AI実装や利用拡大に向けた行内システムやインフラ環境の再構築支援	●足元ではAIの技術革新が加速し、金融機関においても生成AIは活用段階からAIエージェントの実装を見据えた段階へと、ステージが大きく変化しています。 ●これに伴い、データ活用やAIガバナンス整備、リスク・セキュリティ管理、人材リテラシー教育等において、外部知見も踏まえたより高度で専門的な対応が求められています。 ●このような環境変化の転換期を当行としても前向きな機会と捉え、積極的な投資によって業務改革を加速させるべく、このたび戦略的な業務連携に至りました。												

左：頭取 仲田裕之

右：㈱ABEJA CEO 岡田陽介氏

DX戦略 ～DXでお客さまの利便性向上と新たな価値提供を目指します～

金融業界もIT・デジタル技術の進展に伴い、デジタル技術を活用した顧客起点のビジネスモデルの更なる進化が求められております。個人・法人のお客さまに対し、これまで築き上げてきた対面の接点にデジタルの接点を加え、社会課題解決への貢献と共創価値を実現いたします。

また、銀行が持つ大量の顧客データの活用や、デジタル化による新たな収益機会を創出することにより、持続可能な経営基盤の確立を目指してまいります。お客さまの視点に立った新たな付加価値の高いサービスの提供と課題解決を目指し、DX推進の取組みを行ってまいります。

DX戦略の柱

お客さま向けサービスの提供	AI・データの利活用	人材育成
対面チャンネル 【事業先向けDX推進】 ■ ビジネスダイレクト・でんさい ■ Mikatanoサービス ■ ビジネスマッチング ■ ICTコンサルティング 等		階層別の育成 【専門人材】 専門的知識、技術、経験を有している人材。外部からの登用や顧問、アドバイザー等 【コア人材】 DX、ICTサービス企画立案、実行、管理、専門サービスのフロント人材。(DX推進室・事務システム部) 【ベース人材】 基本的な銀行サービスの提供、顧客の課題・ニーズを認識できるためのDX・ITの基礎知識を有する
非対面チャンネル 【個人向けアプリ・WEBサービス強化】 とちぎんアプリ等機能拡張による顧客接点構築及び利便性向上 【事業先向けWEBサービス構築】 法人WEBポータルによる顧客接点構築	データマーケティングの強化、データ統合基盤の構築、AI活用、SMS・メール等配信、SNS活用	

法人向けサービス

当行は、2024年11月より、お客さまの課題解決と新たな価値提供を実現するために業務プロセスや課題をヒアリングし、デジタル化による業務改善に向けた解決策を提供するサービスを実施しております。

とちぎんデジタル化プランニングサービス（内閣府「地域デジタル化支援促進事業」採択）

サービスの内容

お客さまとの面談を基本に、業務プロセスを可視化し課題を抽出。デジタルツールを活用した業務改善提案およびシステム事業者紹介を実施するコンサルティングサービス（有償）を提供。

実際の支援事例に基づくサービスイメージ

- X社／卸売業／中規模事業者
- 業務プロセスの可視化を行い、業務上の問題点を列挙
- 問題点の要因分析を行い、問題点をグループ化し取組むべきテーマを3つ設定（図1）
- 中長期的なデジタル化推進のためのロードマップを作成（図2）
- テーマ実現のためのアクションとして、複数のデジタルツール導入をご提案
- 紙で行っていた受注・納品時の業務をデジタルツール導入により効率化を図った

サービス説明 契約 事業内容・経営方針 業務プロセス・業務課題 ヒアリング 目指す姿・取組優先度・解決策 協議 業務改善・ツール導入・システム事業者紹介 提案

伴走支援

（図1）

（図2）

法人向けサービス

デジタルチャネルを活用したお客さまの利便性・生産性向上などを目的に、とちぎんビジネスダイレクトのご利用者に対して決済機能に加え、郵送や申込取引機能、コミュニケーションを行うWEB上の窓口「とちぎんBIZポータル（法人ポータル）」を2025年9月よりサービスを開始いたしました。事務作業軽減による業務効率化やサービス利用状況等のデータ収集や分析による課題解決を実現してまいります。

とちぎんBIZポータル（法人ポータル）（2025年9月サービス開始）

とちぎんビジネスダイレクト（法人IB）利用者に提供する決済機能に加えて、取引やコミュニケーションを行うWEB上の窓口

目的	● デジタルチャネルを活用したお客さまの利便性・生産性向上 ● 行員とお客さまの「やりとり」にかかる事務作業軽減による業務効率化 ● サービスの利用状況等のデータ収集や分析による課題解決
予定する主な機能	1 法人ポータル基本機能 ● 自行・他行口座照会/情報提供 ● お知らせ配信/ビジネスチャット等 2 電子交付サービス（書類受取） 3 当座貸越申込み/WEB完結 等

法人IB契約数

12,022社	12,500社	13,023社
2024/3	2025/3	2026/3

法人IBをご利用されているお客さまの更なる利便性向上を図るため、役立つ情報をメール配信しております。

個人向けサービス

当行は、非対面チャンネルの充実を図り、さまざまな金融サービスを通じてお客さまの暮らしに寄り添い、「使う」「貯める」「活かす」のすべての瞬間で、お客さまのよりよい未来に貢献できるよう取り組んでいます。

とちぎんアプリ

当行は、2023年5月より「とちぎんアプリ」のサービスを開始しました。
このサービスでは、残高・入出金明細照会のほか、こたろ送金（小口個人間無料送金）、NISA口座開設機能など、多くのサービスがご利用いただけます。2026年2月には「お金の管理（家計簿機能）」のサービスを追加しました。
当行は、「いつも寄り添うあなたの銀行」をモットーにさまざまなサービスを提供してまいります。ご利用可能なサービスの詳細につきましては、下記URLをご覧ください。
(<https://lp.tochigin.bankapp.jp/>)



6.6万人 18.8万人 24.4万人

2024/3 2025/3 2026/3

とちぎんアプリ契約者数

インターネット専用支店「いちご支店」

当行は、2025年11月にインターネット専用支店「いちご支店」を開設しました。「いちご支店」は、実店舗を持たないWEB上の支店であり、当行の店舗がない地域のお客さまもお取引いただけます。当行は、「いちご支店」を通じて、栃木県と他の地域をデジタルでつなぐプラットフォームとして栃木の魅力を発信し、栃木に縁やゆかりのある人をつなぎ、地域の皆さまとともに、地域の活性化に貢献してまいります。

【ご利用いただけるお客さま】
日本国籍を有し、日本国内に居住する18歳以上の個人のお客さま
※事業用のお取引にはご利用いただけません。

【取扱業務】
● 普通預金口座による入出金、振込、定期預金（とちぎんアプリ専用定期預金）のお預入れ・ご解約、WEB完結カードローン、投資信託、諸届等

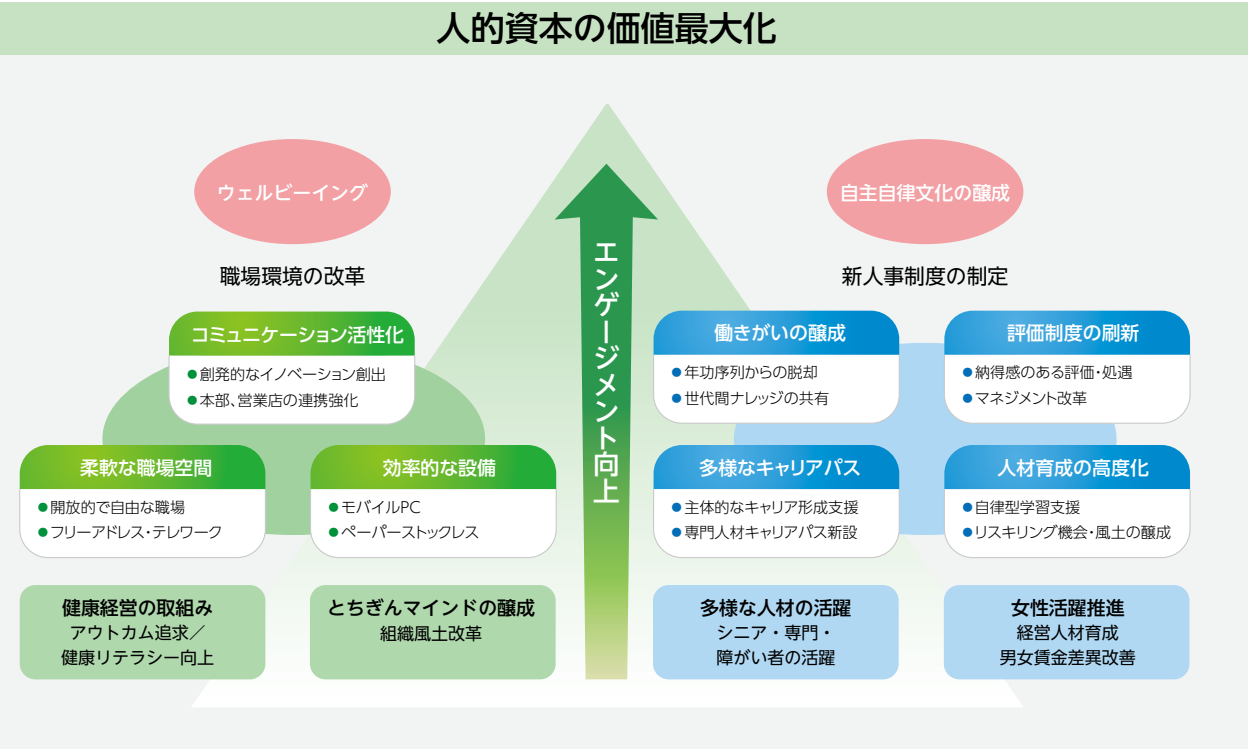
【お取引チャンネル】
● とちぎんアプリ・当行ATMおよび全国の提携ATM、コンビニATM



サポートキャラクター トチリン

人材戦略 ～人的資本の価値最大化～

当行グループは、長期ビジョンである『「リレーション」と「ソリューション」で、地域の未来を共創する企業グループ』の実現に向けて、各種お客さまの課題に合ったきめ細やかなソリューションサービスを展開し、お客さま・地域社会の持続的な発展とともに当行自身の持続的な成長につなげていきます。これらの実現には、当行グループ役職員一人ひとりの健康が源泉であり、誰もが活き活きと明るく活躍できる働きがいのある職場の構築を通じた、エンゲージメント及びウェルビーイングの向上が重要であると認識し、様々な取組みを進めております。



人材育成方針

当行グループは、お客さま、地域社会の課題を解決し、持続的な成長に貢献していくためには、多様なステージで活躍できる人材が必要であると考えております。職員の自律的な成長を積極的に支援するとともに、多様な人材がそれぞれの能力を発揮できる企業風土をつくり、お客さまや地域社会に新たな価値を提供できる人材を育成してまいります。

社内環境整備方針

当行グループは、「人材育成」、「公正な評価」、「健康経営」、「人権尊重」を通じ、働きやすい、働きがいのある職場環境を整備してまいります。

人材戦略としては、専門性を持った人材の輩出が価値創造の源泉であると認識し、人への投資を積極的に行っています。具体的には職員一人ひとりの成長意欲に応え、自らの自己実現やキャリアプランに沿った学習・経験できる機会を提供することで、常に失敗を恐れず変革に向けて挑戦し続ける人材を育てていきます。

自律型人材の育成

新しいこと、変化へ取組む勇気を持ち、地域課題の解決や組織内の問題解決に向けてアクションを起こす自律型人材の育成に取り組んでおります。環境や地域課題を考慮した地域経済の好循環サイクルを追求し、地域社会と全てのステークホルダーの持続的な発展を目的に、新事業・サービスの創出に向けた対話に加え、職員のやりがい創出や職場環境整備に向けた対話も実施しております。これらの取組みは、地域を俯瞰する観点や、ステークホルダーのあるべき姿等を創造することが求められ、とちぎんマイノの醸成にも繋がるものです。

今後は、自律型人材の育成を加速させるために、マイパーパスなどの自己理解、変革に向けた各種理論習得等の幅広いスキル・知識の習得に加え、行内プロジェクトチームへの参加等の業務内でのチャレンジ機会を与え、成長を促してまいります。

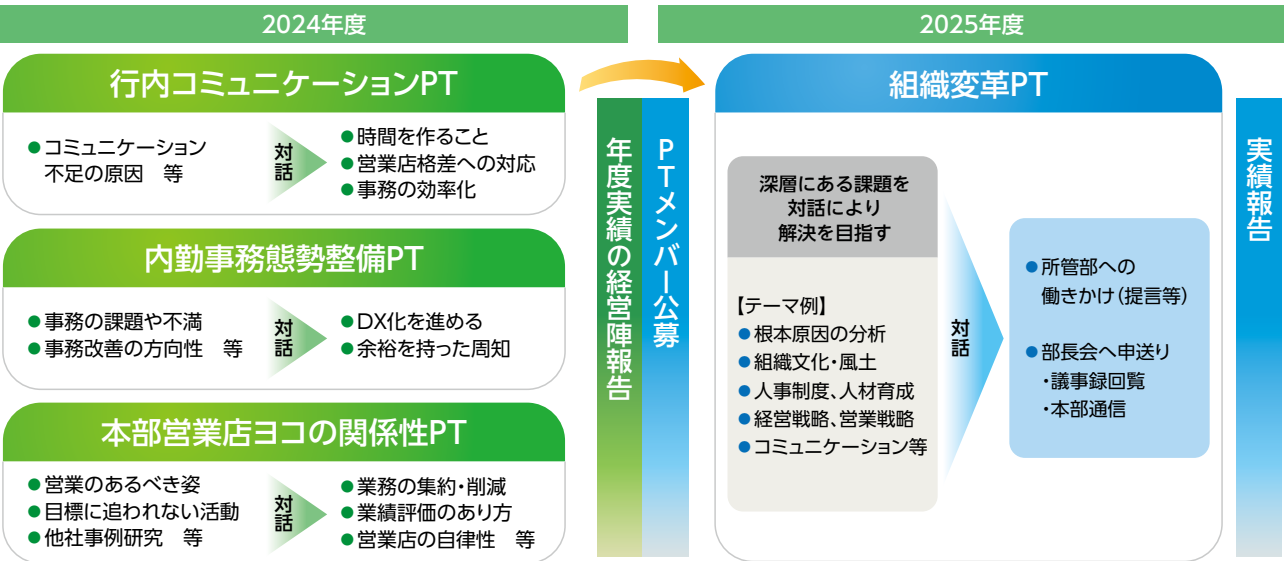
従業員エンゲージメントの向上

当行では、仕事や職場環境に関する課題を抽出し、活き活きと働きがいのある職場環境を目指す為に、2023年度より従業員エンゲージメント調査を実施しております。調査の結果を踏まえ、エンゲージメント向上プロジェクトチーム(以下、PT)を2024年3月に始動いたしました。PTでは、営業店(現場)の意見を直接収集・施策立案に反映させ、効果的かつ効率的に施策を実施すること、並びに自由闊達な対話機運や参画意識を高め、組織文化・風土の変革にも繋げること目的とし、右記3項目を重点改善項目としてエンゲージメント向上に取り組んでいます。

重点改善項目

●心理的安全性の改善			
●上位管理職と中間・若年層のエンゲージメント格差の是正			
●ウェルビーイングの改善			
	2023年度	2024年度	2025年度
ワークエンゲージメント数値 ^(注1)	3.22	3.20	3.46
エンゲージメント向上プロジェクトチームへの参加人数(延べ人数) ^(注2,3)	66人	74人	87人

(注1) コトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度の「活力」「熱意」「没頭」の平均値。
(注2) 2025年度からは3つのPTを組織変革PTとして統合し、メンバーの選定方法も自薦(営業店・本部の男女13名)としました。
(注3) 行内間(本部・営業店)の対話や外部企業との交流・情報交換等(全8回)を行い、重点改善項目の是正の提言書をまとめるなど、職場環境整備に向けて取り組んでおります。



人材戦略 ～人的資本の価値最大化～

トピックス

北関東地域銀行三行による「広域連携協定」に基づく、
2年目行員を対象とした「サステナブル研修の三行合同開催」

当行、株式会社筑波銀行および株式会社東和銀行の三行は、2014年12月に締結した「地域経済活性化に関する広域連携協定」に基づき、若手行員を対象とした「サステナブル研修 三行合同発表会」を開催しました。

●サステナブル研修について

首都圏以外の地方都市は、人口減少・少子高齢化をはじめとする様々な社会的・経済的課題を抱えております。そのような状況下において、本サステナブル研修は、若手行員を対象として、地方都市が直面する様々な地域課題に対する解決策を考える“発想力”を育むことを目的といたしました。

●三行合同開催とした目的について

ともに地域経済を支える他の地域銀行の行員との貴重な交流の機会であり、他行行員の研修成果を聞くことで、異なる視点やアプローチを共有し、より多様な発想力を養うことを目的といたしました。

三行の連携により、地域社会における課題解決力を高め、地域金融機関としての役割を再認識する機会とすることで、若手行員の更なる成長を支援することができました。



新事業構想研修プログラム

「サステナビリティ新事業プロジェクト研究」

当行は第11次中計において「新たな価値提供の実現」をテーマに掲げ、当行グループの長期ビジョンを実現する上での人材育成、能動的に挑戦できる組織風土の醸成、新たな事業・サービスの創出を目的に新事業構想研修プログラム「サステナビリティ新事業プロジェクト研究」を第1期、2期と開催し計19名がプロジェクトを終了いたしました。

【プログラム概要】

●目的

- ①物事を本質的に捉え、課題を自ら考え、お客さまの本業支援ができる人材を育成する
- ②市場の変化を柔軟に捉え、新たな事業・商品・サービスが企画・実現できる人材を育成する
- ③失敗を恐れずに挑戦する組織風土を醸成する

●カリキュラム内容

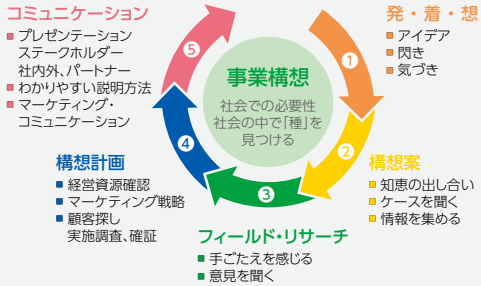
事業構想のアイデア発想、ビジネスモデルの構築、マーケティング、事業構想計画策定など、自ら考え、新たな事業・サービスを創出する

●講 師：学校法人 先端教育機構 事業構想大学院大学

●期 間：1年

●受講者：年齢・役職・性別・経験等、多様な人材を選定

事業構想の枠組みとフロー図



ダイバーシティ＆インクルージョンの取組み

当行は、ダイバーシティ（多様性）とインクルージョン（包摂）、エクイティ（公平性）の3点を連動させながら推進することで、多様な人材が活躍できる組織風土および職場環境を確立し、ひいては企業価値向上につなげていきます。

その裏付けとして各種指標および目標を設定し開示いたします。

(ア)人材戦略

指標		目標	実績(2025年度)
専門人材育成人数 (コア・ミドル人材*)	法人営業	2030年3月末までに300人	152人
	個人営業	2030年3月末までに350人	39人
	事業支援	2030年3月末までに90人	41人
	DX	2030年3月末までに155人	66人

※コア人材：課題解決に向けたスキーム構築力、提案力、実行力、周囲を巻き込む力を持つ人材
ミドル人材：お客さまの課題を把握し、解決の方向性を定め、コア人材と連携しつつ提案ができる人材

(イ)多様性確保

指標	目標	実績(2025年度)
管理職に占める女性労働者の割合(次長級以上)	2030年3月末までに13.0%以上	5.2%
監督職以上に占める女性労働者の割合(支店長代理級以上) ^(注)	2030年3月末までに20.3%以上	17.3%
労働者の男女の賃金の差異(正規雇用労働者)	2030年3月末までに70.0%以上	63.3%

(注) 支店長代理級は、次長級の一下の役職階層になります。

(ウ)社内環境

指標	目標	実績(2025年度)
有給休暇取得率	2028年3月末までに70%以上	54.1%
エンゲージメント指標(肯定的回答率)	2030年3月末までに62.0%以上	57.5%
定期健康診断受診率	2028年3月末までに100%	100.0%
特定保健指導実施率	2028年3月末までに55%以上	42.9%
ストレスチェック受検率	2028年3月末までに100%	98.6%
高ストレス者比率	2028年3月末までに10%未満	7.8%

外部評価

- 当行は、女性活躍推進法に基づく厚生労働省の「えるばし」認定(2段階目)を取得しています。さらには、子育てサポート企業の最上位である「プラチナくるみん認定」も受けており、性別を問わずキャリア形成と家庭の両立を支援する働きやすい環境づくりを進めております。



えるばし



プラチナくるみん

- 当行は、経済産業省および日本健康会議が実施する健康経営優良法人認定制度において、昨年に引き続き、「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)」に認定されました。

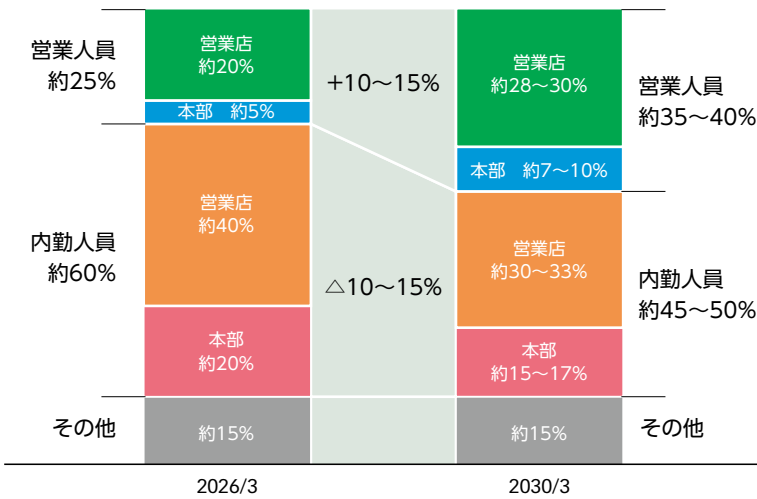


「健康経営優良法人2026」認定

人材戦略 ～人的資本の価値最大化～

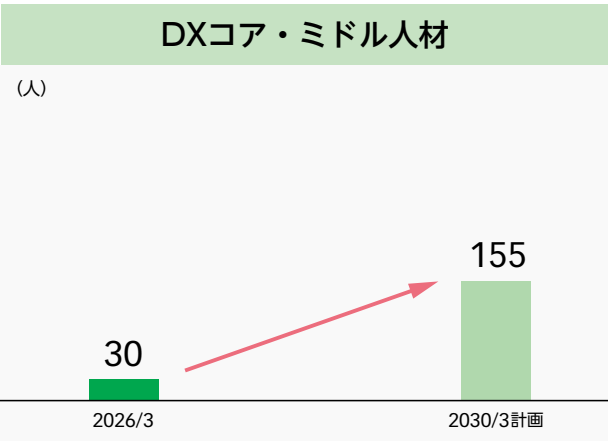
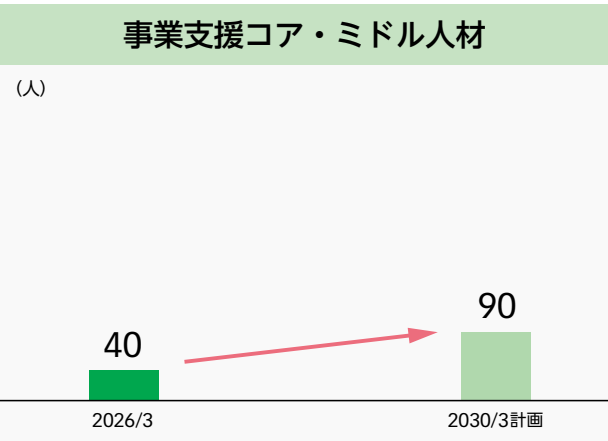
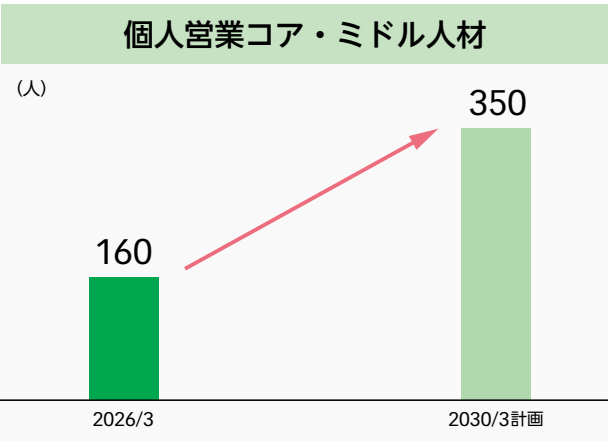
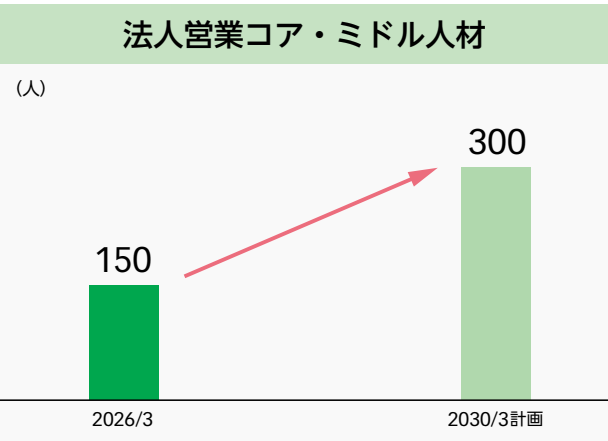
経営計画と連動した人材配置

DX/AIによる銀行業務の抜本的な変革により、多くの役職員が地域やお客さまと向き合う時間を捻出し、“人にしかできない仕事”に人材のリソースを再配分します。



新たな価値を創出・提供する人材育成・獲得

地域・お客さまへの価値提供、行内の生産性向上に向けた専門人材の育成、外部人材の獲得を図り、積極的な登用に取組みます。



コア人材：課題解決に向けたスキーム構築力、提案力、実行力、周囲の巻き込み力を持つ人材
ミドル人材：お客さまの課題を把握し、解決の方向性を定め、コア人材と連携しつつ提案ができる人材

気候変動への取組み

当行グループは、「経営理念」に基づく企業活動を通じて、地域社会と全てのステークホルダーの発展に貢献し、当行の持続的な企業価値の向上を目指しています。重要課題として認識する気候変動を含む環境課題の解決に向けた取組として、2021年12月に「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）」^{*}の提言に対する賛同を表明し、情報開示の充実に努めています。

^{*}TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures)：2015年12月に金融安定理事会(FSB)の下に設置された、企業の気候変動リスクや機会の情報開示を検討するタスクフォースです。TCFDは2023年10月に解散しましたが、国際会計基準(IFRS)財団が企業の情報開示の進捗状況を監視する業務を引き継ぐことになりました。

ガバナンス

1 サステナビリティ課題の統括体制

当行グループでは、頭取を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」の下に「サステナビリティ推進検討部会」を設置し、重要課題の特定、施策の企画・立案・目標設定、施策の進捗状況・効果検証等に取り組んでいます。

「サステナビリティ推進委員会」は半期に一度開催し、気候変動を含むサステナビリティに関連する重要事項について協議し、取締役会に報告を行う体制としています。

なお当行では、取締役(社外取締役を除く)による気候変動関連課題への取組みを評価するインセンティブとして、CO₂排出量削減率を評価項目とした業績連動型株式報酬を導入しています。

2 各種方針の制定

気候変動を含むサステナビリティへの取組みを強化するため、「サステナビリティ方針」、「環境方針」、「持続可能な社会の形成に向けた投融資方針」等を制定し、各方針に基づいた業務運営を行っております。

戦略

1 シナリオ分析

当行グループは、気候変動がもたらす財務影響上のリスクと機会について、未来予測のシナリオを以下のように設定したうえで分析しております。

シナリオ	シナリオの概要
1.5℃シナリオ	規制を強化して多くの国の温室効果ガス排出量を削減した結果、21世紀末における地球の平均気温の上昇が、20世紀末と比べて1.5℃未満に抑えられるシナリオ。IEA（国際エネルギー機関）Net Zero2050シナリオなどを参考に検討しました。
4℃シナリオ	従来通り化石燃料等への依存を継続した結果、21世紀末における地球の平均気温が、20世紀末と比べておよそ4℃上昇するシナリオ。IPCC（気候変動に関する政府間パネル）RCP8.5シナリオなどを参考に検討しました。

《リスクと機会に対する認識》

シナリオ分析の結果、当行グループでは気候変動に関する主なリスクと機会を以下のように認識しています。これらの認識を踏まえ、当行グループのCO₂排出量の削減やお客さまの脱炭素支援等、脱炭素社会の実現に向けて取組んでまいります。

気候変動への取組み

リスク				時間軸
1.5℃ シナリオ	移行 リスク	信用リスク	気候変動にかかる規制強化、税制変更、エネルギー価格上昇等により、お客さまの事業に影響が生じることで与信関係費用が増加するリスク	中期～長期
			お客さまの脱炭素対応の遅れやビジネスモデルの陳腐化により、事業に影響が生じることで与信関係費用が増加するリスク	
		風評リスク	当行が環境軽視の経営を行い、企業価値を毀損することによって損失が生じるリスク	短期～長期
4℃ シナリオ	物理的 リスク	信用リスク	台風や洪水等の自然災害で、不動産担保が毀損することにより与信関係費用が増加するリスク	短期～長期
			台風や洪水等の自然災害で、お客さまが被災して事業が停滞することにより与信関係費用が増加するリスク	
		オペレーショ ナルリスク	当行が保有する資産（営業店・事務センター等）や行員が被災することにより、事業継続に影響が出て損失が生じるリスク	
機会				時間軸
1.5℃ シナリオ	省資源・省エネ化による当行のコスト低下			短期～長期
	温室効果ガス排出量削減やエネルギー効率の向上に向けた設備投資ニーズに対応する融資やリース等の提供			
	環境重視の経営による、当行の企業価値の向上			
4℃シナリオ	自然災害への備えに対応する設備投資ニーズに対応する融資やリース等の提供			中期～長期

■ 移行リスク

移行リスクについては、2050年にカーボンニュートラルを目指す社会において、炭素税（排出した温室効果ガスに対して課される税）が導入された場合に、お客さまの財務悪化を通じて当行の与信関係費用がどの程度増加するかを推計しています。

当行の融資ポートフォリオは、移行リスクの影響を大きく受ける状況ではない(右図参照)と考えていますが、推計にあたっては、そのなかでも比較的影響を受けやすいと考えられるセクター（業種分類）を選定して分析しています。選定したセクター内でサンプル企業を抽出し、将来財務諸表の変化を一定条件のもとで予想する方法により算出しています。

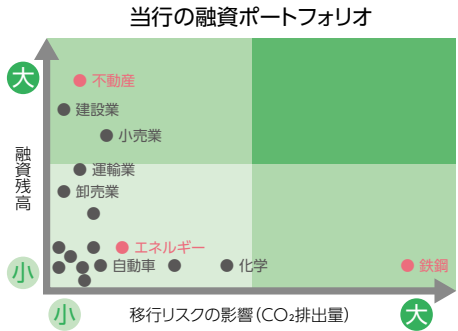
シナリオ	IEA（国際エネルギー機関）のNZE（Net Zero Emission by2050）シナリオ（1.5℃シナリオ）
分析内容	移行シナリオに基づき、対象セクターについて将来の業績変化を予想し、与信関係費用への影響を推計（脱炭素社会への移行に伴い、炭素税が導入された場合における投融资先の財務悪化）
分析対象	「鉄鋼」「エネルギー」「不動産」
分析期間	2050年まで
分析結果	与信関係費用の増加額：最大15億円程度

■ 物理的リスク

物理的リスクについては、気候変動に起因する自然災害のなかでも、国内における発生頻度が高く、当行の営業エリア内でも被害が出やすいと考えられる「洪水」の影響について定量的に分析しています。

分析にあたっては、ハザードマップ等のデータを活用しました。100年に1度レベルの雨量によって洪水が発生した場合に、担保不動産が毀損し、またお客さまの事業が停滞することにより、当行の与信関係費用がどの程度増加する可能性があるのかを推計しています。

シナリオ	IPCC（気候変動に関する政府間パネル）のRCP8.5シナリオ（4℃シナリオ）
分析内容	・ハザードマップを利用し、担保不動産（建物）*の毀損額と、お客さまの事業中止や停滞による売上減少額を推計 ※住宅ローンの担保物件は、水災が火災保険の補償範囲であることを前提に分析対象外とした ・上記結果による保全額の低下と、お客さまの財務悪化による与信関係費用への影響を算出
分析対象	栃木県および埼玉県に本店を置くお客さま
分析期間	2050年まで
分析結果	与信関係費用の増加額：最大8億円程度



2 炭素関連資産の状況

2021年10月のTCFD提言改訂において「炭素関連資産」とされた4つのセクターについて、当行の与信額および与信残高に占める割合は下記のとおりです。なお、各セクターに含まれる業種は、①「エネルギー」＝石油・ガス、石炭、電力、②「運輸」＝空港貨物輸送、空港旅客輸送、海運、鉄道輸送、トラックサービス、自動車・部品、③「素材・建築物」＝金属・鉱業、化学品、建材、資本財（建物等）、不動産管理・開発、④「農業・食料・林産物」＝飲料、農業、包装食品・肉、紙・林産物、と定義されています。

	エネルギー	運輸	素材・建築物	農業・食料・林産物	合計
与信額(百万円)	31,838	116,848	388,664	75,520	612,870
与信割合(%)	1.29%	4.74%	15.78%	3.07%	24.89%

※2026年3月末の貸出金、支払承諾、私募債等の合計です。ただし、再生可能エネルギー発電事業、水道事業は除いています。
※TCFD提言における対象業種に、当行融資先を分類して集計しています。

リスク管理

気候変動リスクの特定と管理体制

当行グループは、気候変動に起因する物理的リスクや移行リスクが、中長期的に当行グループの財務状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識しています。

気候変動に関連して発生が想定される「信用リスク」や「オペレーショナルリスク」等は、様々な時間軸や影響経路を通じて顕在化する性質を持つため、事業運営や財務への影響を総体的に捉え、当行グループが持続していくうえで必要な経営体力の範囲内のレベルにコントロールする枠組み(統合的リスク管理)のなかで管理しています。

リスクカテゴリー	想定される主な事象
信用リスク	大規模自然災害で不動産担保が毀損することやお客さまが被災することにより融資先の財務状況が悪化等し、債務履行能力が低下することで当行の貸出資産が劣化・毀損するリスク
市場リスク	大規模自然災害の影響で金利・株式・為替等の様々な市場が変動し、有価証券等の価値が下落することで損失を被るリスク
流動性リスク	大規模自然災害でお客さまが被災することにより融資先の資金繰りが急激に悪化し、預金が大量に流出することで当行で必要な資金の確保が困難になるリスク
オペレーショナルリスク	当行の事業拠点が被災し、事業の中断や防災対応により損失を被るリスク(有形資産リスク)や、当行の脱炭素社会への対応不足により評判が悪化して損失を被るリスク(風評リスク)など

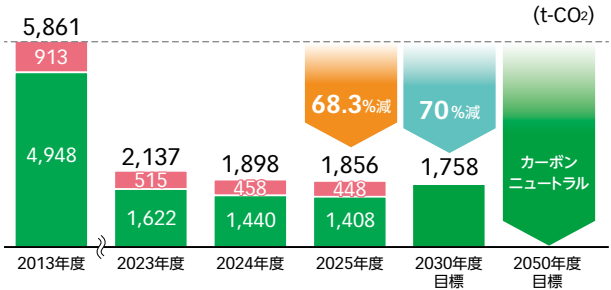
指標と目標

1 CO2排出量の削減

■ Scope1(直接排出量)	● 事業者自らによるCO2の直接排出。車両によるガソリン使用やガスの使用等
■ Scope2(間接排出量)	● 他社から供給された電気等の使用に伴うCO2の間接排出
■ Scope3	● バリューチェーンにおける他社による間接排出

《Scope1,2推移》

当行グループではCO2排出量の削減に取り組んでおり、2025年度は2013年度比で68.3%削減しています。今後、2030年度には70%削減、2050年度までにカーボンニュートラルを目指します。



※エネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)の規定に基づく定期報告書より算出
※グラフ中2013年度の排出量は、当行グループ7社のうち株式会社クリーンエナジー・ソリューションズを除いた6社の排出量を算出

気候変動への取組み

《Scope3 カテゴリー別排出量》

当行のScope3排出量のうち、カテゴリ15（投融資先の温室効果ガス排出量＝ファイナンスド・エミッション）が占める割合が大半となっております。同カテゴリは気候変動リスク管理において、重要な指標であると認識し、算定の精緻化に取り組んでおります。（詳細はカテゴリ15（ファイナンスド・エミッション）の排出量内訳参照）

カテゴリ		排出量 (t-CO ₂)
カテゴリ1	(購入した製品・サービス)	3,793
カテゴリ2	(資本財)	6,316
カテゴリ3	(Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動)	345
カテゴリ4	(輸送・配送)	380
カテゴリ5	(事業から出る廃棄物)	14
カテゴリ6	(出張)	38
カテゴリ7	(雇用者の通勤)	1,922
カテゴリ8～14	—	—
カテゴリ15	(投融資)	2,753,844

※Scope3については栃木銀行単体の数値です。
※カテゴリ1～7の算定にあたっては、環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベースVer3.6」を使用しています。

地域木材の活用により脱炭素社会の実現

新本店では、1階に配置されるお客さまカウンター、ブラインド、天井ルーバー等に地域木材を積極的に採用しました。木材利用の拡大により炭素を長年に固定化し、脱炭素社会の実現に貢献します。地域の森林資源を活かすことで林業振興と環境保全の好循環創出を目指し、建築を通じたサステナブル経営を推進しています。



地域木材を配置した天井ルーバー

《カテゴリ15（ファイナンスド・エミッション）の排出量内訳》

カテゴリ15については国内事業法人向け融資先を算定対象としております。当行は、地域の中小企業がお取引先として多いという特性に鑑み、推計値を用いた全体像の把握をベースとし、個社の開示データを活用する併用方式で算定しております。

今後も、算定方法について検討を重ねると同時に地域のお取引先の排出量の見える化、投融資先の排出量削減に向けたサステナブルファイナンスの推進や当行子会社による地域企業のCO₂排出量削減支援に取り組んでまいります。

セクター	業種	炭素強度 (t-CO ₂ /百万円)	排出量 (t-CO ₂)
エネルギー	石油・ガス	16.22	73,480
	電力（ユーティリティ）	23.85	92,778
運輸	空運	3.43	416
	海運	13.47	31,172
	陸運	8.95	521,793
	自動車及び部品	2.58	45,617
	金属・鉱業	5.91	253,592
素材・建築物	化学	9.22	59,249
	建設資材・資本財	2.94	613,866
	不動産管理・開発	0.38	25,466

セクター	業種	炭素強度 (t-CO ₂ /百万円)	排出量 (t-CO ₂)
農業・食料・林産品	農業	2.25	16,403
	飲料・食品	2.65	67,049
	製紙・林業製品	4.13	22,831
その他	その他	1.49	930,131
合計		—	2,753,844

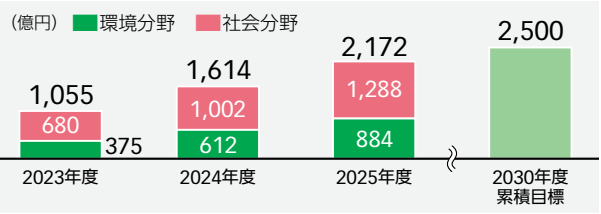
【計算式】
※カテゴリ15は、以下の計算式に基づき算定しました。
排出量を開示している取引先：温室効果ガス排出量×当行融資寄与度
排出量を開示していない取引先：業種別の売上高あたりの炭素強度×融資先売上高×当行融資寄与度
※炭素強度：Σ【業種別の炭素強度】/融資先数

2 サステナブルファイナンス等の取組み

当行では、社会分野および環境分野に関する融資を「ESG/SDGs融資」と位置付け、持続可能な社会の実現および地域の脱炭素化を金融面から支援するため2030年度までに累計2,500億円の実行を目標に掲げています。社会におけるESGに対する意識の高まりとともに、企業にとってもESG経営への関心は年々高まっており、当行が取り扱ったESG/SDGs融資実績も順調に伸展しております。今後も地元自治体との連携や企業の課題解決への取組強化により持続可能な社会の実現および地域の脱炭素化に貢献してまいります。

《ESG/SDGs融資 実行額（2022年度からの累積）》

社会分野	●対象となる業種への融資（医療・福祉、保健衛生、教育、農業等） ●対象企業の取組みを評価するもの（寄付型私募債、創業支援融資等）
環境分野	●対象となる事業への融資（再生可能エネルギー事業、省エネ化設備の導入や更新） ●その他（バリューチェーン脱炭素促進利子補給事業融資等）



《ESG/SDGs融資の取組状況》

	ESG融資目標	ESG融資実績	気候変動対応投資残高
2023年度	300	608	308
2024年度	300	558	332
2025年度	300	557	423
ESG融資長期実行目標（2022～2030年度）2,500億円			

植林活動

当行は、地域課題解決や地域創生の能力向上、意識醸成を目的に、2024年度より若手職員のサステナブル研修を実施しております。2025年度はサステナブル研修の一環で、お取引先企業が所有する那須町の山林において、研修参加者58名が植林活動を行いました。本活動は、栃木県内の森林保全を通じたカーボンニュートラルへの貢献に加え、職員が自然資本の重要性を肌で感じ、気候変動リスクを自分事として捉える人材の育成を目的に実施したものです。この体験を通じて得られた高い環境意識を、地域のお客さまへの脱炭素支援やコンサルティング機能の強化へと繋げ、環境と経済が好循環する持続可能な地域社会の実現に貢献して参ります。



3 当行子会社によるPPA※1事業を通じた地域企業のCO₂排出量削減支援

当行は、地域における脱炭素の推進および地域内経済循環の創出を目指し、2023年3月に株式会社クリーンエナジー・ソリューションズ（以下、CES）を設立しました。CESは地域事業者に対し、オンサイトPPA事業を通じて、再生可能エネルギーの供給を行っております。

本事業は、設立4年目までに発電容量52,500kW、年間CO₂削減量約20,000t-CO₂（一般家庭の約1万世帯に相当）を目標に、地域企業のCO₂排出量削減支援を通して地域社会発展に貢献しております。

※1 PPA（Power Purchase Agreement）は「電力販売契約」と訳され、企業の敷地内に太陽光発電設備を無償で設置し、発電した電力を当企業に供給する仕組みをオンサイトPPA、企業の敷地外に設置する仕組みをオフサイトPPAといいます。

		2023年度	2024年度	2025年度	2026～2030年度
稼働発電容量累計	目標	2,500kW	18,000kW	42,700kW	52,500kW
	実績	2,016kW	12,572kW	28,775kW	—
年間CO ₂ 削減量	目標	約1,000t-CO ₂	約7,000t-CO ₂	約17,000t-CO ₂	約20,000t-CO ₂
	実績	約792t-CO ₂	約5,365t-CO ₂	約12,672t-CO ₂	—

ステークホルダーコミュニケーション

社会貢献活動を通じた地域社会とのコミュニケーション

「とちぎんマルシェ」の開催

当行は、地域の皆さまが交流し、地域の皆さまと事業者(スタートアップ企業等)が接点をもち、地域産業の活性化や地域情報発信の拠点として、だれもが気軽に来店できる地域コミュニティーの場を提供します。

その第一弾として、2026年4月11日、越谷支店において「とちぎんマルシェ～お金も学べる美味しいマルシェ～」を開催いたしました。当日は、ライフプラン相談、こどもお金ずごろく、縁日、キッチンカー等を催し、約220名の地域の皆さまにご来場いただきました。

これからも、地域貢献、地域活性化のため、継続的に開催してまいります。



「小さな親切」運動

当行は、「小さな親切」運動栃木県本部と宇都宮支部の事務局を設置、当行役員が代表を務め、「人にやさしい社会をつくろう」を合言葉に活動しております。

地域のクリーン作戦や、支部内の病院・介護施設等への車椅子贈呈など年間を通して活動しています。

2026年3月末の会員数は、栃木県全体が8,148名、宇都宮支部が2,300名となっております。



「とちぎんマロニエチャリティーコンサート」

当行では、CSR活動の一環として、1996年5月より「とちぎん文化セミナー」と称して皆さまにさまざまな催し物をご提供し、2026年3月の開催で29回目となりました。

2003年1月より「とちぎんマロニエチャリティーコンサート」と冠を付し、ご来場の皆さまへ募金の呼びかけ、当行の主旨にご賛同いただき、皆さまからご協力いただきました募金につきましては、公益財団法人 下野奨学会に贈呈いたしました。

累計寄付額：5,651,319円(20回目の贈呈)



盲導犬育成支援募金

当行ではCSR活動の一環として、1995年7月より29年の間、当行および関連会社の役職員が一丸となって自主的に募金を行う「盲導犬育成支援活動」を継続して行っており、集められた募金については、公益財団法人 東日本盲導犬協会へ贈呈しております。

また、当行の趣旨にご賛同いただき、当行の店頭において広く一般の方からもご支援をいただいております。

当行グループ役職員分：60回目の贈呈 累計44,561,562円
一般の方からの募金分：58回目の贈呈 累計47,571,519円



とちぎんボランティアネットワーク

とちぎんボランティアネットワークは、当行および関連会社等の有志で組織され、ボランティア活動や地域での行事等に積極的に参加し、地域の人々との交流を大切にする約1,800人を超えるグループです。地域社会の発展に貢献し、住みよい街づくりに寄与することを目的に、4つの活動を行っております。

- | | |
|------------|--------------|
| ① ボランティア活動 | ② 災害救援活動 |
| ③ 地域行事への参加 | ④ その他、地域貢献活動 |



プロスポーツを通じた地域社会とのコミュニケーション

当行は、「宇都宮ブルックス」と「栃木サッカークラブ」のオフィシャルスポンサーとして栃木県をホームとするプロスポーツチームを応援しております。

また、プロスポーツを通じ地域を盛り上げる取組みを共同で行っており、宇都宮ブルックスとは、子供たちを対象とした「ブルックスキャラバン」を開催し、宇都宮ブルックスの選手との交流会や、公開練習観覧などを行っております。



従業員とのコミュニケーション

経営層と営業店行員が相互に理解を深め、当行の未来像を共有し、一体となって新しい栃木銀行を創造、発展させていくことを目的に、役員と営業店行員との対話(ダイアログ)を実施しております。

2025年度においては、営業店の他、本部行員とのダイアログを実施しました。「当行の目指すべき姿」として、10年後、20年後の地域金融機関を取り巻く環境の変化を想定し、持続可能なビジネスモデルについて意見交換を行いました。



コーポレートガバナンス

役員一覧



代表取締役頭取 仲田 裕之

1988年 4月 当行入行
2009年 6月 東越谷支店長
2012年 6月 宇都宮駅前支店長
2015年 4月 法人営業部 企業支援室 室長
2018年 6月 管理部長

2019年 6月 取締役 越谷支店長委嘱
2021年 6月 取締役
経営企画部長兼関連事業室長委嘱
2023年 6月 常務取締役
2024年 6月 代表取締役頭取



取締役 篠崎 佳弘

1992年 4月 当行入行
2012年 6月 東越谷支店長
2015年 4月 足利支店長
2016年 6月 栃木支店長
2018年 6月 東京支店長

2020年 7月 執行役員東京支店長
2021年 6月 執行役員宇都宮東支店長
2023年 6月 執行役員法人営業部長
2026年 6月 取締役県央エリア長兼本店営業部長委嘱



代表取締役専務 富川 善守

1985年 4月 当行入行
2007年 6月 せんげん台支店長
2009年10月 兵庫塚支店長
2012年10月 氏家支店長
2014年10月 本店営業部 副部長
2015年 6月 大袋支店長
2017年 3月 金融サービス部長
2018年 6月 法人営業部長
2019年 7月 執行役員 法人営業部長

2021年 6月 取締役 法人営業部長委嘱
2022年 6月 常務取締役
2024年 6月 専務取締役
2025年 6月 代表取締役専務



取締役 大谷 恭久

1980年 4月 株式会社日本交通公社
(現 株式会社JTB) 入社
株式会社JTB 海外自由旅行センター所長
兼 株式会社ABI代表取締役社長
2006年 6月 株式会社JTBワールドパッケージングズ
取締役 営業企画部長
2011年 6月 同 常務取締役 商品本部長
2012年 4月 株式会社JTB 執行役員 旅行事業本部長
2012年 6月 同 取締役 旅行事業本部長
2014年 4月 同 取締役 兼 株式会社JTB国内旅行企画
代表取締役社長
2014年 6月 同 常務取締役 兼 株式会社JTB
国内旅行企画 代表取締役社長

2018年 6月 同 常務取締役
グループカルチャー改革担当、CISO
2019年 6月 同 常務執行役員 グループカルチャー
改革担当、CISO
2020年 4月 同 常務執行役員
2020年 6月 同 退任
2021年 6月 当行取締役 (現任)
2024年 4月 株式会社観光経済新聞社 特別顧問
地域活性化担当
2026年 3月 同 退任



常務取締役 荻原 孝志

1990年 4月 当行入行
2010年10月 小山支店長
2013年10月 吉川支店長
2017年 3月 今市支店長
2019年 6月 陽南支店長
2020年 7月 執行役員 陽南支店長

2021年 6月 執行役員 監査部長
2022年 6月 取締役 監査部長委嘱
2023年 6月 取締役
経営企画部長兼関連事業室長委嘱
2024年 6月 常務取締役



取締役 荒川 政利

1979年 4月 栃木県庁入庁
2008年 4月 同 教育委員会事務局総務課総務主幹
2010年 4月 同 産業労働観光部経営支援課長
2012年 4月 同 県民生活部危機管理監
2014年 4月 同 産業労働観光部長
2016年 3月 同 定年退職

2016年 4月 公益財団法人栃木県体育協会理事長
2019年 3月 同 退任
2019年 4月 栃木県教育委員会教育長
2022年 3月 同 退任
2022年 6月 当行取締役 (現任)



常務取締役 須藤 幸昌

1995年 4月 当行入行
2015年 4月 日光支店長
2017年 4月 大田原支店長
2021年 6月 陽南支店長
2022年 7月 執行役員陽南支店長

2023年 6月 執行役員越谷支店長
2024年10月 執行役員営業統括部埼玉エリア本部長
2025年 6月 取締役営業統括部埼玉エリア本部長委嘱
2026年 6月 常務取締役



取締役 竹澤 秀樹

1986年 4月 日本銀行 入行
2010年 9月 同 前橋支店長
2012年 5月 同 横浜支店長
2014年 6月 同 業務局参事役
2015年 5月 同 仙台支店長
2017年 6月 同 検査室検査役
2019年 6月 同 退職

2019年 7月 公益社団法人日本証券アナリスト協会参与
2019年 8月 同 事務局長
2021年 8月 同 理事事務局長
2024年 6月 同 退任
2024年 6月 東京証券信用組合専務理事
2025年 6月 同 退任
2025年 6月 当行取締役 (現任)



取締役 秋元 憲一

1990年 4月 当行入行
2016年 6月 東京支店長
2017年 4月 秘書室東京事務所主任調査役
2018年 6月 上三川支店長
2021年 6月 秘書室長
2023年 6月 コンプライアンス統括部長

2024年 6月 経営企画部長兼関連事業室長
2024年 7月 執行役員経営企画部長兼関連事業室長
2026年 6月 取締役経営企画部長兼関連事業室長委嘱



取締役
(監査等委員) 石渡 教夫

1985年 4月 当行入行
2007年 6月 吉川支店長
2010年 4月 幸手支店長
2012年10月 鹿沼支店長
2015年10月 事務システム部副部長

2018年 6月 コンプライアンス統括部長
2020年 7月 執行役員コンプライアンス統括部長
2020年10月 執行役員人事部長
2023年 6月 常勤監査役
2026年 6月 取締役 (監査等委員)

コーポレートガバナンス

役員一覧



取締役
(監査等委員) 亀岡 晶子

2005年 4月 最高裁判所司法研修所 入所
2006年 9月 最高裁判所司法研修所 修了
2006年10月 東京弁護士会に弁護士登録
2006年10月 露木・赤澤法律事務所 入所
2011年 2月 露木・赤澤法律事務所 退所

2011年 2月 栃木県弁護士会に弁護士登録
2011年 2月 弁護士法人ほたか総合法律事務所
入所（現任）
2019年 6月 当行取締役
2026年 6月 当行取締役（監査等委員）（現任）



取締役
(監査等委員) 吉澤 一子

1996年10月 中央監査法人
(現PwC Japan有限責任監査法人) 入所
2000年 6月 大和証券SBキャピタル・マーケット
株式会社（現大和証券株式会社）入社
2001年 7月 金融庁検査局入庁（非常勤）
2003年 9月 公認会計士登録 東京会所属
2003年10月 監査法人トーマツ
(現有限責任監査法人トーマツ) 入所
2017年 2月 新日本有限責任監査法人
(現EY新日本有限責任監査法人) 入所
2021年 9月 株式会社吉澤会計事務所開設

2024年 4月 亜細亜大学経済学部講師（非常勤）
(現任)
2024年 6月 当行取締役
2026年 6月 当行取締役（監査等委員）（現任）



取締役
(監査等委員) 須賀 英之

1977年 4月 日本興業銀行（現 みずほ銀行）入行
1982年 9月 学校法人須賀学園副理事長・評議員兼任（現任）
1986年 8月 同 本店産業調査部主任部長（シニアエコノミスト）
1993年 5月 同 本店営業部第4部副部長
1997年 6月 同 本店営業部第11部副部長
1999年10月 同 本店営業部第10部兼業務部副部長
(みずほフィナンシャルグループ統合担当)
2000年 9月 同 退任
2000年10月 那須大学（現 宇都宮共和国大学）副学長（2003年3月まで）
宇都宮短期大学学長代理（2004年3月まで）
宇都宮短期大学附属中学校副校長（2010年3月まで）
宇都宮短期大学附属高等学校副校長（2015年3月まで）

2003年 4月 那須大学（現 宇都宮共和国大学）学長（現任）
2004年 4月 宇都宮短期大学学長（現任）
2004年 8月 栃木県産業再生委員会地域金融再生部会会長（2008年5月まで）
2007年11月 宇都宮商工会議所副会頭（2014年11月まで）
2010年 4月 宇都宮短期大学附属中学校校長（現任）
2015年 4月 宇都宮短期大学附属高等学校校長（現任）
2019年 4月 学校法人須賀学園理事長（現任）
2020年 6月 当行監査役（非常勤）
2026年 6月 当行取締役（監査等委員）（現任）



取締役
(監査等委員) 岡本 直之

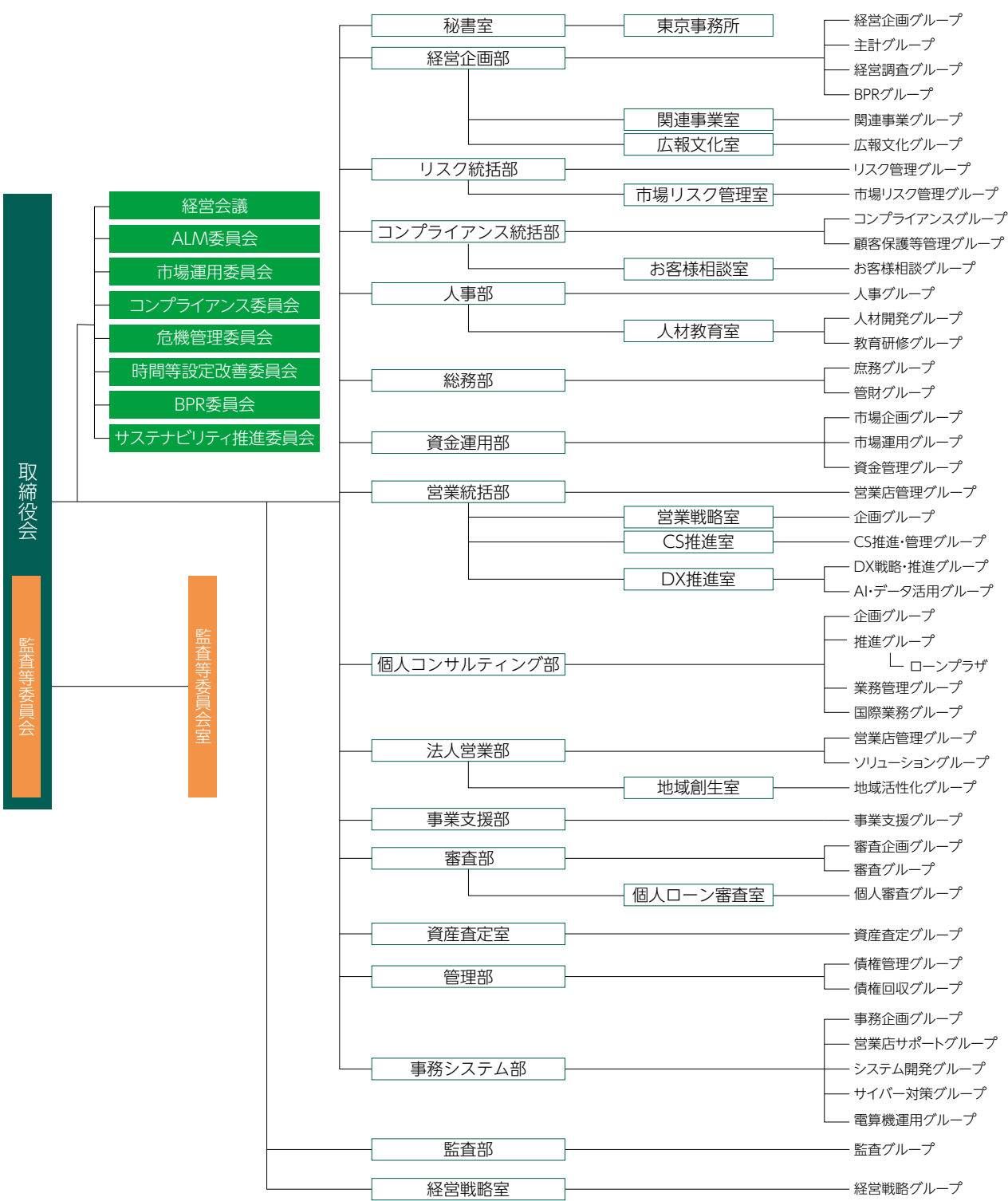
1985年 4月 大蔵省（現財務省）入省
1990年 7月 関東信越国税局潮来税務署長
2007年 8月 長野県企画参事（知事特命担当）
2009年 7月 財務省主計局主計官
2013年 6月 財務省大臣官房審議官（理財局担当）
2014年 7月 内閣官房内閣審議官日本経済再生総合
事務局次長
2017年 7月 内閣府地方創生推進事務局次長
2018年 7月 財務省大臣官房政策立案総括審議官
2020年 7月 国土交通省政策統括官
2021年 8月 退官

2021年 8月 西村国務大臣政務秘書官
(2021年10月退任)
2021年12月 株式会社三井住友銀行顧問
(2025年11月退任)
2022年 5月 株式会社プレナス社外取締役（現任）
2025年 4月 東京大学総長室アドバイザー、GX戦略
推進センター客員教授（現任）
2026年 6月 当行取締役（監査等委員）（現任）

執行役員	法人営業部長	中野 誠
執行役員	監査部長	中山 聡
執行役員	両毛エリア長	上澤 実
執行役員	事務システム部長	栃木 敬吾
執行役員	栃木・小山エリア長	益子 康之
執行役員	人事部長	齋藤 裕紀

執行役員	県北エリア長	井上 雅央
執行役員	事業支援部長	吉田 茂樹
執行役員	個人コンサルティング部長	北尾 修
執行役員	経営戦略室長	山本 治
執行役員	埼玉エリア本部長	國府田 誠

組織図（2026年6月26日現在）



〈グループ関連会社〉

株式会社とちぎんビジネスサービス	株式会社とちぎん集中事務センター	株式会社とちぎんカード・サービス
株式会社とちぎんリーシング	株式会社とちぎんキャピタル&コンサルティング	とちぎんTT証券株式会社
株式会社グリーンエナジー・ソリューションズ		

コーポレートガバナンス

コーポレート・ガバナンスの状況

基本的な考え方

企業活動を行う上で、コーポレート・ガバナンスが有効に機能することは株主の権利・利益の保護や平等性の維持等の観点から不可欠な要素であり、企業価値を高めそれを維持していくことで株主、地域社会その他すべてのステークホルダー（利害関係者）の満足度向上につながるものであると認識しております。

当行は、今後も引き続き、適時適切なディスクロージャーを行うことにより透明で効率性の高い企業経営を目指すとともに、コンプライアンスの徹底を経営の基本原則として位置づけ、あらゆる法令やルール、社会的規範を厳格に遵守し、誠実かつ公正な営業活動を遂行してまいります。

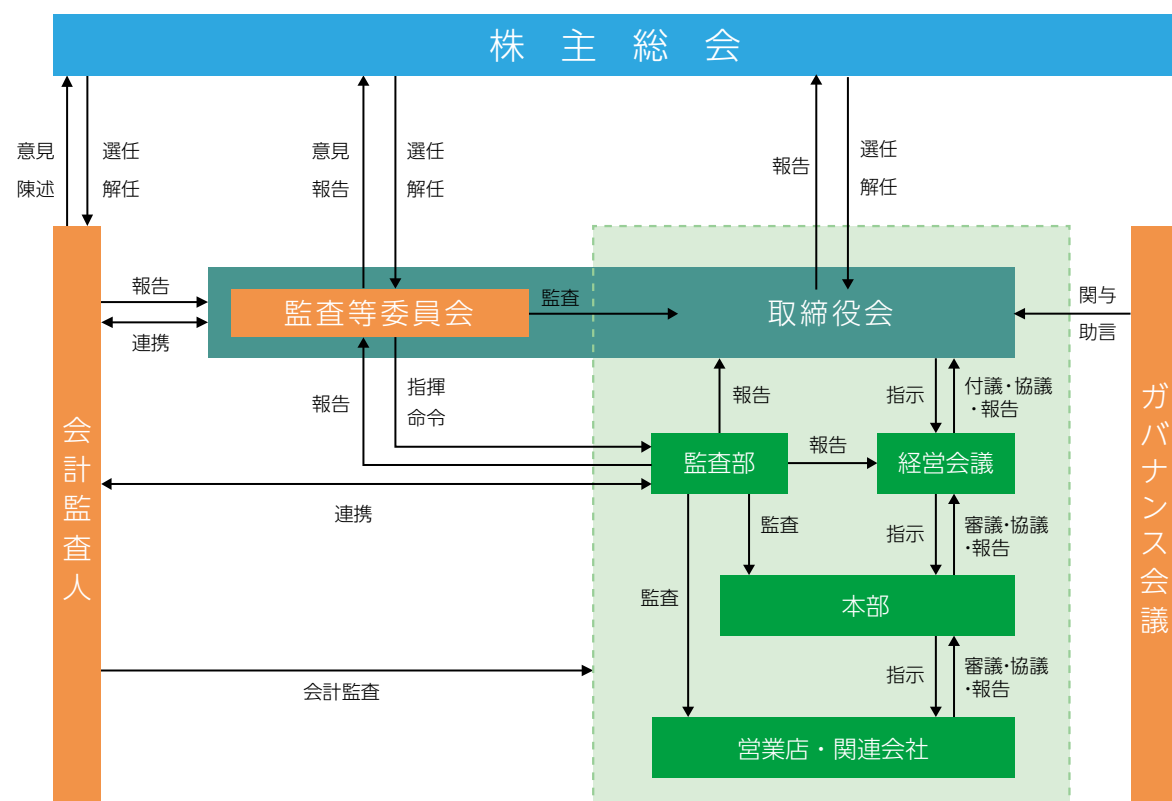
なお、当行は、当行グループが営業基盤を置く地域社会の活性化を図り、株主に対する受託者責任を果たすことで、自らの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るために、実効性のあるコーポレート・ガバナンスを実現することを目的として制定した「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を当行ホームページに掲載しております。

会社の機関の内容

当行は、2026年6月25日開催の第123期定時株主総会において定款変更が決議されたことにより同日付けをもって監査等委員会設置会社へ移行しております。法定機関としては株主総会、取締役会、監査等委員会を設置しております。また、コーポレート・ガバナンス体制を強化するため、社外役員を複数選任しており、取締役会は取締役14名（うち社外取締役7名）、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）で構成されております。

法定機関以外の機関として、経営会議・コンプライアンス委員会・市場運用委員会・ALM委員会などの重要会議を設置しております。加えて2019年11月には、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を社外役員が図る場の確保及び、取締役の指名・報酬の決定プロセスの透明化と客観性の確保を目的にガバナンス会議を設置しております。

コーポレート・ガバナンス体制図



【取締役会】 取締役14名（社内取締役7名、社外取締役7名）で構成され、定期的（原則毎月1回）に開催し、経営方針に関する事項や業務運営に係る事項等を決議するとともに、取締役の業務執行を監督しております。なお、業務執行に係る重要な意思決定に関する事項は、取締役会に付議、協議または報告することを、取締役会規程及びその他関連規程に定めております。また、日常の経営に関する重要事項及び取締役会より委任された事項などについて、具体的な執行方針及び方策等について審議するため、常務取締役以上の役員をもって構成する経営会議を原則として毎週1回、常勤監査等委員出席のもと開催しております。

【ガバナンス会議】 社外役員が取締役会における議論に積極的に貢献するため、また重要な事項について適切な関与・助言を行うために、経営方針、経営戦略及び経営改善に関する事項、取締役の指名・報酬に関する事項等について、情報交換・認識共有を行っております。原則年2回以上開催し、社外取締役をもって構成され、会議の議長は互選により定めております。また、取締役の指名・報酬など特に重要な事項については代表取締役が出席しております。

2026年3月期においては、ガバナンス会議を9回開催しており、役員人事、役員報酬、業績連動型株式報酬制度(BBT)ポイント付与、取締役に対する賞与金支給、役員と銀行の取引ガイドライン等について、協議や意見交換を行いました。

【サステナビリティ推進委員会】 サステナビリティにかかる課題への対応を経営の重要事項として取組むために、具体策を検討・策定するとともに、実施状況の把握と効果検証を行い、経営理念とサステナビリティ方針（2021年12月策定）を実現させることを目的として、原則6か月に1回開催しております。委員会の構成メンバーは頭取を委員長とし、役付取締役を副委員長、全部室長及び営業店のブロック長（支店長）並びに関連会社社長を委員として運営しており、必要に応じて監査等委員も出席することとしております。

【ALM委員会】 当行のポートフォリオの最適化を目指すと共に、当行を取り巻く様々なリスクを統合的に捉え、リスクを踏まえた経営管理を行うことにより、収益性及び効率性の向上を目的とし、原則毎月第4月曜日に開催しております。委員会の構成メンバーは、頭取を委員長とし、役付取締役、関連部長により運営しており、必要に応じて監査等委員も出席することとしております。

【市場運用委員会】 適正なリスクテイク方針のもとでの安定収益の持続的な確保を目指すとともに、予兆管理やストレステスト等を活用し、内在するリスク拡大防止や予期せぬリスクへの抵抗力を高めることを目的とし、原則毎月第4火曜日に開催しております。委員会の構成メンバーは、頭取を除く役付取締役の委員から委員長を互選し、頭取、経営企画部担当役員、リスク統括部担当役員、資金運用部担当役員、関連部長により運営しており、必要に応じて監査等委員も出席することとしております。

【コンプライアンス委員会】 コンプライアンス態勢の強化を通してコンプライアンス・マインドの醸成を図り、当行の経営目標の達成を支援することを目的とし、原則2か月に1回第4月曜日に開催しております。委員会の構成メンバーは、コンプライアンス統括部担当役員を委員長とし、役付取締役、全部室長により運営しており、必要に応じて監査等委員も出席することとしております。

【監査等委員会】 当行は、2026年6月25日開催の第123期定時株主総会において定款変更が決議されたことにより同日付をもって監査等委員会設置会社へ移行しました。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、定期的（原則毎月1回）に開催し取締役の職務の執行を監査し、取締役会とともに監査機能を担います。また、常勤の監査等委員は経営会議及びその他重要な会議へ出席することにより、当行の内部統制の状況を確認いたします。監査等委員は、当行営業店や子会社への往査、重要書類等の閲覧・調査等の業務監査を通じて内部管理態勢を検証するとともに取締役会等への出席により取締役の職務執行の適法性と妥当性に関する監査を行います。監査等委員会監査の実効性を確保するため、監査等委員は取締役頭取と定期的に意見交換を実施いたします。また、会計監査人と定期的に情報交換及び意見交換を実施いたします。さらに、監査等委員会において、内部監査部門から監査結果等の報告を受け情報共有いたします。これらの、監査業務の強化等を目的とし監査等委員会室を設置し監査等委員会の職務の補助を行う補助使用人（専任1名）を配置しております。

コーポレートガバナンス

取締役選任理由

氏名	監査等委員	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
大谷 恭久		○	同氏は、当行との間に一般預金者として通常の取引があります。また、同氏が常務執行役員を務めた株式会社JTBと当行との間にも預金取引がありますが、いずれも取引の規模、性質に照らして、通常の営業の範囲内であり、株主・投資者の判断に影響を及ぼすおそれはないと判断されることから、独立役員に指定しております。	同氏は、株式会社JTBの常務取締役兼株式会社JTB国内旅行企画代表取締役社長等を務めた経歴をもち、グローバル企業の経営・営業企画、人事管理等幅広く実績を有しております。会社経営における深い知識、経験等に基づき、当行の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から、公正かつ客観的な立場で助言と監督ができると判断し、社外取締役として指定するものです。
荒川 政利		○	同氏は、当行との間に一般預金者として通常の取引がありますが、取引の規模、性質に照らして、通常の営業の範囲内であり、株主・投資者の判断に影響を及ぼすおそれはないと判断されることから、独立役員に指定しております。	同氏は、栃木県産業労働観光部長、公益財団法人栃木県体育協会理事長、栃木県教育委員会教育長を務めた経歴を持ち、地方自治の執行に係る要職を歴任しております。地方自治の執行者として培われた豊富な経験と高い見識を有しており、公正かつ客観的な立場で当行の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るための助言と監督ができると判断し、社外取締役として指定するものです。
竹澤 秀樹		○	同氏は、当行との間に一般預金者として通常の取引があり、また、同氏の出身元である日本銀行と当行との間には預け金や借入金等の経常的な取引がありますが、いずれも取引の規模・性質に照らして株主・投資者の判断に影響を及ぼすおそれはないと判断されることから、独立役員に指定しております。また、同氏が専務理事を務めた東京証券信用組合と当行の間には現在取引関係はございません。	同氏は、日本銀行、公益社団法人日本証券アナリスト協会理事事務局長、東京証券信用組合専務理事を歴任し、金融全般における専門的な知見を有しており、経営陣から独立した立場で意見具申を行い、経営監視機能の実効性強化が図れるものと判断し、社外取締役として指定するものです。
亀岡 晶子	○	○	同氏及び近親者は、当行との間に融資取引及び預金取引がありますが、取引の規模、性質に照らして、通常の営業の範囲内であり、株主・投資者の判断に影響を及ぼすおそれはないと判断されることから、独立役員に指定しております。	同氏は、企業法務に精通した弁護士として培われた豊富な経験、高い見識により、当行の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に関し、社外取締役として職務を適切に遂行するとともに、取締役会の透明性を向上させ経営監督機能を強化できると判断し、監査等委員である社外取締役として指定するものです。
吉澤 一子	○	○	同氏は、当行の会計監査人である有限責任監査法人トーマツでの勤務経験がありますが、当行の会計監査には関与しておりません。また、2016年12月に同法人を退職しており、株主・投資者の判断に影響を及ぼすおそれはないと判断されることから、独立役員に指定しております。	同氏は、監査法人入所後、証券会社、大手監査法人勤務等を経て会計事務所を設立し、公認会計士として長年に亘る会計監査経験及び財務・会計に関する知見を有しており、経営陣から独立した立場で意見具申を行い、経営監視機能の実効性強化が図れるものと判断し、監査等委員である社外取締役として指定するものです。
須賀 英之	○	○	同氏及び同氏が理事長を務める学校法人須賀学園と当行の間に預金取引がありますが、取引の規模、性質に照らして、通常の営業の範囲内であり、株主・投資者の判断に影響を及ぼすおそれはないと判断されることから、独立役員に指定しております。	同氏は、学校法人の経営に携わる一方、栃木県の経済産業、文化、まちづくりに係る公職を歴任しております。その経歴を通して培われた豊富な経験と高い見識を活かし、経営陣から独立した立場で意見具申を行い、経営監視機能の実効性強化が図れるものと判断し、監査等委員である社外取締役として指定するものです。
岡本 直之	○	○	同氏が2022年5月から社外取締役を務めている株式会社プレナスと当行の間には経常的な預金取引があります。また、2021年12月から2025年11月まで顧問を務めた株式会社三井住友銀行と当行との間に融資取引がありますが、取引の規模、性質に照らして、株主・投資者の判断に影響を及ぼすおそれはないと判断されることから、独立役員に指定しております。	同氏は、大蔵省（現財務省）に入省後、関東信越国税局潮来税務署長、内閣官房内閣審議官、財務省大臣官房政策立案総括審議官等の要職を歴任し、その経歴を通して培われた豊富な経験と高い見識を活かし、経営陣から独立した立場で意見具申を行い、経営監視機能の実効性強化が図れるものと判断し、監査等委員である社外取締役として指定するものです。

当行取締役の担当、経験、専門性（スキル・マトリックス）

氏名	当行における地位	スキル項目						
		コーポレートガバナンス / 経営戦略	営業	融資審査	市場運用	コンプライアンス / リスク管理	人事	DX/ システム
仲田 裕之	取締役頭取 (代表取締役)	●	●	●	●	●	●	
富川 善守	専務取締役 (代表取締役)	●	●	●	●		●	●
荻原 孝志	常務取締役	●	●	●	●	●	●	●
須藤 幸昌	常務取締役		●	●				
秋元 憲一	取締役	●	●	●		●		
篠崎 佳弘	取締役		●	●				
石渡 教夫	取締役 (監査等委員)		●	●		●	●	●

社外取締役

氏名	当行における地位	独立	当行が期待するスキル項目				
			経営 / 組織運営	法令 / 法務	金融	地方創生	財務 / 会計
亀岡 晶子	社外取締役（監査等委員）	○	●	●			
大谷 恭久	社外取締役	○	●			●	
荒川 政利	社外取締役	○	●			●	
吉澤 一子	社外取締役（監査等委員）	○	●		●		●
竹澤 秀樹	社外取締役	○	●		●	●	●
須賀 英之	社外取締役（監査等委員）	○	●		●	●	
岡本 直之	社外取締役（監査等委員）	○	●		●	●	●

※上記は、取締役が有する全ての担当・経験・専門性を表すものではありません。

スキル項目の定義

銀行経営上、特に重要な分野・項目	
コーポレートガバナンス/経営戦略	企業統治に関する経験・知識を有し、経営戦略における適正な判断ができる。
営業	営業に関する経験・知識を有し、営業戦略に関する適正な判断ができる。
融資審査	融資審査に関する経験・知識を有し、適正な与信判断ができる。
市場運用	市場運用に関する経験・知識を有し、適正な投資判断ができる。
コンプライアンス/リスク管理	コンプライアンス/リスク管理に関する経験・知識を有し、適正なリスクマネジメントができる。
人事	人事に関する知識・経験を有し、人事施策における適正な判断ができる。
DX/システム	DX、システムに関する経験・知識を有し、DX戦略に関する適正な判断ができる。

銀行経営を補完するために、より専門的な知識もしくは外部目線による客観的な助言・監督が必要な項目	
経営/組織運営	組織運営に関する知見を有し、組織運営における適正な助言・監督ができる。
法令/法務	企業法務に関する専門性を有し、業務執行における適法性を監督できる。
金融	金融に関する知見を有し、業務執行における適正な助言・監督ができる。
地方創生	地方創生に関する知見を有し、業務執行における適正な助言・監督ができる。
財務/会計	財務や会計に関する知見を有し、業務執行における適正な助言・監督ができる。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

取締役会全体の実効性については、取締役会が年1回、取締役・監査役を対象にアンケートを実施し、その結果を基に分析・自己評価を行っております。また、社外役員にはアンケート回答結果への具体的な意見を確認、収集する観点から個別インタビューも行っており、定量、定性の両面から実効性を評価しております。実効性評価の結果を基に課題を認識し改善策を策定、その改善策を取締役会の運営に反映させております。

前年度は、取締役会の実効性向上の取組みとして、取締役会の付議基準、報告事項を一部見直しし、議案数の削減による重要議案の時間確保等を行いました。また、取締役会においては、社外役員から専門的な知見に基づく提言や独立した客観的な立場からの意見等により、活発な議論が行われております。評価については、取締役会の構成、取締役会の運営、取締役会の役割、任意諮問委員会の実効性等合計24項目で行い、全体として取締役会の実効性が確保されていることを確認いたしました。評価結果から見えてきた議題として、「社内役員と社外役員との情報格差の是正」、「取締役会の重要議案の審議時間のさらなる確保」、「諮問機関であるガバナンス会議の実効性向上」の3点を抽出し、その課題解決に向けた取組みを実施しております。

今後も、取締役会の運営面において、意思決定の迅速化や監督機能の強化に資する取組みを行うと共に、重要議案に対する審議時間を十分確保し、重大な経営課題に関する議論を深化させるなど、取締役会全体のさらなる実効性向上に努めます。

取締役のトレーニング方針

当行は、個々の取締役(2025年度までは監査役含む)に対し、就任時及び就任以降も継続的に、職務遂行に必要な情報や知識の提供、必要かつ適合したトレーニング機会の提供を行っております。社外役員を対象に、当行の本部や関連会社の業務を理解していただくことを目的に、「業務説明会」と称して本部各部室長や関連会社社長による各部室及び各関連会社の業務説明を定期的に行っているほか、個々の取締役の関心事に対応するため、証券会社や業界団体が主催する様々なテーマのWebセミナーを適時案内し、参加及び視聴を促しております。また、取締役会や監査等委員会(2025年度までは監査役会)として共有しておくべきテーマについて、年に数回、外部講師を招いての集合セミナーを実施しております。

参考：トレーニングの開催実施(2025年4月～2026年3月)
〈Webセミナー等〉……………29回(延べ55人が参加／視聴)
〈業務説明会〉……………3回
〈外部講師による集合セミナー〉…3回(テーマは以下のとおり)
・取締役としての市場リスク管理
・金融機関の経営陣のコンプライアンス
・地域金融機関に求められるサイバーセキュリティ管理態勢とは～金融庁ガイドラインを踏まえた対応のポイント～

社外取締役のサポート体制

取締役会の事務局である秘書室は、社外取締役に対し、取締役会に付議される議案について、その概要を事前に配布するとともに、事前説明を行っております。加えて、社外取締役が当行外の場所でいつでも取締役会資料を閲覧できるシステムを導入しており、その閲覧用の端末を貸与しております。また、社内外役員の情報格差是正等の観点から、ALM委員会や市場運用委員会の資料等を社外役員に共有しております。監査等委員である社外取締役は定期的(原則毎月1回)に開催される監査等委員会において、常勤監査等委員である取締役と、内部監査部門の主管部署である監査部や会計監査人との意見交換の内容、職務の遂行状況、職務上知り得た情報等の共有を行うとともに意思疎通を図ることとしております。なお、監査等委員会の職務を補助するため監査等委員会室を設置し、補助使用人(専任1名)を配置しております。また、社外役員が、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図る場としてガバナンス会議を設置しております。

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

(取締役の報酬)

当行は、取締役(監査等委員である取締役を除く。以下、同じ)の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を定めております。当行の取締役の報酬は、取締役に相応しい人材の確保・維持ならびに、業績と持続的な企業価値の向上に向け、貢献意欲や士気を高めるインセンティブとして有効に機能し、報酬の水準は、役割・責任・業績に報いるに相応しいものとしております。取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、透明性及び公平性を高めるため、ガバナンス会議での諮問を経て、株主総会の決議により定められた報酬限度額の範囲内で、取締役会の決議において決定しております。

当行の取締役(監査等委員である取締役を除く。以下、同じ)に対する報酬は、固定報酬としての「基本報酬」と、業績向上へのインセンティブとしての「業績連動報酬(賞与)」(社外取締役を除く)及び「業績連動型株式報酬」(社外取締役を除く)で構成しております。報酬区分ごとの方針等の概要は以下のとおりであり、支給割合の目安は概ね71：15：14(業績連動型株式報酬については、「取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針」制定時の株価を基準に設定しており、株価の変動は織り込んでおりません)としております。

「基本報酬」は、月額の設定報酬とし、役職に応じて他社水準、当行の業績、従業員給与の水準を考慮しながら、総合的に勘案して決定しております。

「業績連動報酬(賞与)」は、当行の業績を反映した金銭報酬としており、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため、各事業年度の業績(2025年度においては、親会社株主に帰属する当期純利益の目標値、2026年度においては、ROE(純資産ベース)及び親会社株主に帰属する当期純利益の目標値)を鑑みて決定しております。

「業績連動型株式報酬」は、取締役の報酬と当行の業績及び株式価値との連動性をより明確にし、中長期的な業績向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めるため、株主総会において「基本報酬」及び「賞与」と別枠で承認を得た報酬上限額の範囲内において決定しております。なお、当行は、2022年6月28日開催の第119期定時株主総会において「株式報酬型ストックオプション(新株予約権)制度」を廃止し、当行の取締役(社外役員を除く)を対象とした業績連動型株式報酬制度「株式給付信託(BBT(=Board Benefit Trust))」を導入することを決議し、役員報酬制度の見直しを行っております。

この制度は、当行が拠出する金銭を原資として当行株式が信託(以下、本制度に基づき設定される信託を「本信託」という。)を通じて取得され、取締役に對して、当行が定める役員株式給付規程に従って、当行株式及び当行株式を時価で換算した金額相当の金額(以下、「当行株式等」という。)が本信託を通じて給付される業績連動型株式報酬制度です。なお、取締役が当行株式等の給付を受ける時期は、原則として取締役の退任時となります。

当行は、取締役に對し「役員株式給付規程」に基づき役位、業績達成等を勘案して定まる数のポイントが付与され、取締役に付与される1事業年度あたりのポイント数の合計は、220,000ポイントを上限として決定しております。(1ポイントあたり当行普通株式1株に換算されます。)

取締役に付与されるポイント数は、役位や基本報酬、全体に占める金銭報酬と株式報酬の割合、業績連動割合等を考慮して決定することとしており、これら全体を考慮した取締役の報酬の水準については、ガバナンス会議において、経営環境の変化等を勘案しながら、その妥当性や見直しの必要性等を検討しております。

同制度は中期経営計画の目標等の達成状況に連動させた業績連動報酬であり、2026年4月より第12次中期経営計画をスタートさせたことに伴い、2027年3月期から2030年3月期における業績連動指標を、2026年6月25日の取締役会にて決議しております。

本業の収益性に関する指標としてコア業務純益(投信解約損益除く)(評価ウェイト30%)、サステナビリティに関する指標としてCO₂排出量削減率(評価ウェイト5%)、ダイバーシティに関する指標として女性管理職比率(評価ウェイト

コーポレートガバナンス

ト10%)、株価に関する指標として当行株価上昇率(評価ウェイト35%)、資金運用に関する指標として総合損益率(評価ウェイト20%)を採用いたしました。

監査等委員である取締役及び社外取締役に対する報酬は、業務執行から独立した立場であることを勘案し、「基本報酬」のみを支払うこととしております。

(社外取締役の報酬)

社外取締役に対する報酬は、業務執行から独立した立場を勘案し「基本報酬」のみを支払うこととしております。取締役の報酬の内容について株主をはじめとするステークホルダーに対する説明責任を十分に果たすべく、報酬の内容及び決定手続きの両面において、合理性、客観性及び透明性を備えるものとしております。

(監査役の報酬)

監査役の報酬は、1993年6月29日開催の第90期定時株主総会で決議された限度額48百万円(年額)の範囲内で、常勤・非常勤の別、監査業務の分担状況、取締役の報酬等及び重要な使用人の給与等の内容・水準等を考慮し「固定報酬」のみとしております。また、各監査役の報酬は監査役の協議によって定めております。

なお、当事業年度において、監査役に対する報酬は38百万円(年額)であります。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

当事業年度(自2025年4月1日至2026年3月31日)

役員区分	員数	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別		
			基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等
取締役(社外取締役を除く)	8	153	101	22	29
監査役(社外監査役を除く)	2	30	30	—	—
社外役員	8	29	29	—	—

- (注) 1 上記の支給人数には、当該事業年度中に退任した取締役3名、社外監査役1名が含まれております。
2 親会社株主に帰属する当期純利益を指標とする業績連動報酬制度を導入しており、業績連動報酬等の内訳は下記のとおりです。
当事業年度に係る役員賞与引当金繰入額 22百万円
3 非金銭報酬等の内訳は下記のとおりです。
取締役に対する役員株式給付信託(BBT)に関する報酬等の額29百万円
4 上記のほか、使用人兼務役員(支給人員3名)の使用人給与額は15百万円、使用人賞与額は6百万円であります。
5 監査役の報酬は、1993年6月29日開催の第90期定時株主総会において、年額48百万円以内と決議頂いております。
6 連結報酬等の総額が1億円以上である者が存在しないため、役員毎の報酬等は記載しておりません。

報酬等の決定権限を有する者及び当事業年度の活動内容等

(取締役の報酬)

2024年6月27日 取締役会 …………… 役員賞与の不支給
2025年2月26日 取締役会 …………… 役員報酬の減額、役員賞与の不支給

(監査役の報酬)

2024年6月27日 監査役の協議 …… 監査役の報酬
2025年6月26日 監査役の協議 …… 監査役の報酬

コンプライアンス

コンプライアンスの基本方針

銀行は、“社会的信用”が何より重要であり、この信用の上にあらゆる業務が成り立っております。役職員が一丸となつて、「法令・倫理」をはじめ、当行の経営理念や企業倫理等を遵守することで、地域のお客さまからの信用を築き、経済・社会へ貢献することを基本方針としております。

コンプライアンス体制

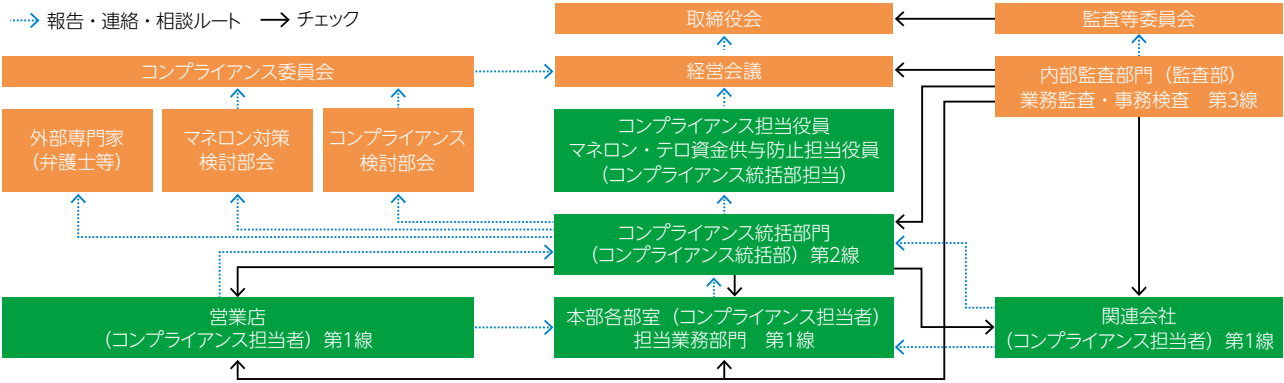
当行は、銀行のもつ社会的責任と公共的使命の重みを常に認識し、お客さまのニーズにあった質の高いサービスの提供を通じて地域社会への貢献に努めております。

お客さま本位の金融サービスを実現するためには、高い企業倫理に基づく公正で健全な企業活動により、揺るぎない信頼を確立することが必要であり、そのためコンプライアンスを経営の最重要課題と位置づけ、その徹底に取り組んでおります。

コンプライアンス・プログラム

当行は、コンプライアンスの基本方針を「法令等遵守規程」に、具体的な手続きについては「コンプライアンス・マニュアル」に定めております。これらに基づき、具体的に実践していくために「コンプライアンス・プログラム」を毎年度コンプライアンス委員会において策定し、その実施状況は取締役会にて報告を行っております。

コンプライアンス体制図



個人情報保護への取組み

当行は「プライバシーポリシー」を定め公表しております。役職員が一丸となりこれを遵守することにより、お客さまの個人情報の保護に万全を尽くしていく体制を整備しております。

プライバシーポリシー

- 1 基本方針
- 2 個人情報等保護に関する法令等の遵守について
- 3 個人情報等の取得、利用または第三者への提供について
- 4 個人情報等の管理方法および漏えい等の防止について
- 5 お客さまからの開示、訂正等のご請求について
- 6 個人情報等の取扱いおよび安全管理措置に関するご質問、苦情について
- 7 個人情報等保護への取組みの維持・改善について

コンプライアンス

顧客保護

当行は、金融機関としてお客さまの信頼を得て、それを維持するために、お客さまの視点から絶えず業務改善の重要性を十分に認識し、お客さまの保護および利便性の向上を図るため「顧客保護等管理方針」を定めております。

顧客保護等管理方針

- 1

当行は、お客さまに対する取引・商品に関する説明について、お客さまの知識や経験・取引の目的等に応じた公正かつ十分な情報提供と説明を行います。
- 2

当行は、お客さまからの苦情・相談等について、迅速・適切に対応し、十分に理解・納得を得られるよう努めるとともに、真摯に受け止め、お客さまの利益が保護されるよう業務に取組みます。
- 3

当行は、お客さまの情報について、法令等に従って適正に取得・利用するとともに、不正なアクセスや流出等を防止するため適切に管理します。
- 4

当行が行う業務を外部業者に委託するにあたっては、その業務遂行の的確性を確保し、お客さまの情報の管理やお客さまへの対応が適切に行われるよう管理します。
- 5

当行は、当行による取引に伴いお客さまの利益が不当に害されることのないよう、管理を適切に行います。
- 6

当行は、お客さまの利益の保護および利便の向上のため、業務の改善が適時・適切に行われるよう努めます。

マネー・ローndリング等防止対策

当行は、金融犯罪対策を含めたマネー・ローndリング、テロ資金供与、拡散金融およびその他経済制裁違反等への対策を重要な経営課題と位置づけ、金融庁「マネー・ローndリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」に基づき、「マネー・ローndリングおよびテロ資金供与の防止に関する取組み方針」、「マネロン・テロ資金供与防止規程」を定め、体制整備や対策の強化を進めております。

また、定期的なマネロン対策に関する研修などの教育により職員の知識・理解を深め、それらに関連する取引の防止に取り組んでおります。

マネー・ローndリングおよびテロ資金供与の防止に関する取組方針

- 当行は、マネー・ローndリングおよびテロ資金供与（以下、マネー・ローndリング等といいます）の防止のため、以下のとおり取組みます。
- 1

組織・管理態勢：マネー・ローndリング等の防止を経営の重要課題として位置づけるとともに、責任者・担当者の役割を明確に定め、組織全体でマネー・ローndリング等の対策に取組みます。
- 2

リスクベース・アプローチ：リスクベース・アプローチの考え方にに基づき、直面するマネー・ローndリング等のリスクを特定・評価し、リスクに見合った対策を講じます。
- 3

関係法令等の遵守：関係法令等に基づき、取引開始時等における取引時確認を適切に実施します。
- 4

顧客管理：定期的に顧客情報や取引内容等の調査を行い、継続的な顧客管理を行います。
- 5

疑わしい取引の届出：営業店業務や本部モニタリング等で検知した疑わしい取引については、適切に確認・判断し、当局に速やかに届け出します。
- 6

教育・研修：マネー・ローndリング等防止に関する教育・研修を継続的に実施し、知識・理解を深め、関係事務を適切に実施します。
- 7

遵守状況の監査：マネー・ローndリング等防止態勢について定期的に内部監査を実施し、その監査結果を踏まえ、さらなる態勢の強化に努めます。

カスタマーハラスメントに対する基本方針

当行及び当行関連会社（以下、当行グループ）は、お客さまと真摯に向き合い、お客さまからの信頼に応え、豊かな地域社会づくりに貢献することを目指しています。

その実現のために、当行グループは、職員が安全に働ける職場環境を守り、お客さまへのサービスを維持・向上させることが必要であると考え、お客さまから職員の尊厳を損なう、職場環境の悪化を招く言動を受けた場合は、信頼関係を維持できなくなるカスタマーハラスメントととらえ、外部機関とも連携し、組織的に対応します。

当行グループは、職員の接遇の向上に努めるとともに、お客さまにもカスタマーハラスメントについてご理解いただくことで、当行グループとお客さまとの相互の信頼に基づく良好な関係を築き、末永くお取引を続けていただけるよう取り組んでまいります。

〈カスタマーハラスメントに該当する行為〉

当行グループは、厚生労働省が策定した「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」の記載を参考に、カスタマーハラスメントを「お客さまによる要求の内容が妥当性を欠くものおよびその要求性に照らして、当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものであって、職員の就業環境が害されるもの」と定義し、具体的には、お客さま等による以下の行為をカスタマーハラスメントに該当する行為とみなします。

職員に対する暴行・傷害

職員に対する脅迫・中傷・名誉棄損・侮辱・暴言

当行グループまたは職員に関する誹謗中傷のSNSへの投稿

職員に対する執拗な言動、威圧的な言動、性的な言動、差別的な言動

店舗からの不退去、店舗への居座り、職員の監禁

当行への不必要な長時間または高頻度の電話

正当な理由のない謝罪、サービス、金銭補償の要求

職員に対する土下座の要求等、当行の対応に対しての過剰な謝罪の要求

職員の人格を否定する言動

その他、上記に類する行為

反社会的勢力との関係遮断に向けた取組み

当行は、警察や専門の弁護士等と連携し、反社会的勢力からの不当要求や不適切な関与等に対して適切な対応を行う体制としております。また、預金規定や各種契約書における「暴力団排除条項」により、反社会的勢力との関係遮断に向けた取組みを積極的に進めております。なお、反社会的勢力との取引未然防止のため、グループ会社においても当行と同様の取組みを進め、定期的に会議を開催し反社会的勢力の排除に向けた情報を共有しております。

反社会的勢力に対する基本方針

当行グループは、反社会的勢力に対して以下の通り基本方針を定め、業務の適切性及び健全性の確保に努めます。

- 1

当行グループは、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対して、組織全体で対応します。
- 2

当行グループは、反社会的勢力からの関係遮断及び不当要求排除にあたって、警察等の外部専門機関と連携して対応します。
- 3

当行グループは、反社会的勢力に対する資金提供及び不適切な便宜供与は行いません。
- 4

当行グループは、反社会的勢力に対して、毅然とした態度で臨み、一切の関係遮断に取組みます。
- 5

当行グループは、反社会的勢力による不当要求に対して、法的対抗措置を講じる等、断固として拒絶します。

リスクガバナンス

お客さまのニーズの高度化・多様化、金融の国際化や技術の発展に伴い、金融機関を取り巻く環境は大きく変化しており、銀行が直面するリスクはますます複雑化しております。これらのリスクの所在や大きさを把握、分析し、適切に管理を行うことが一層重要な課題となっております。

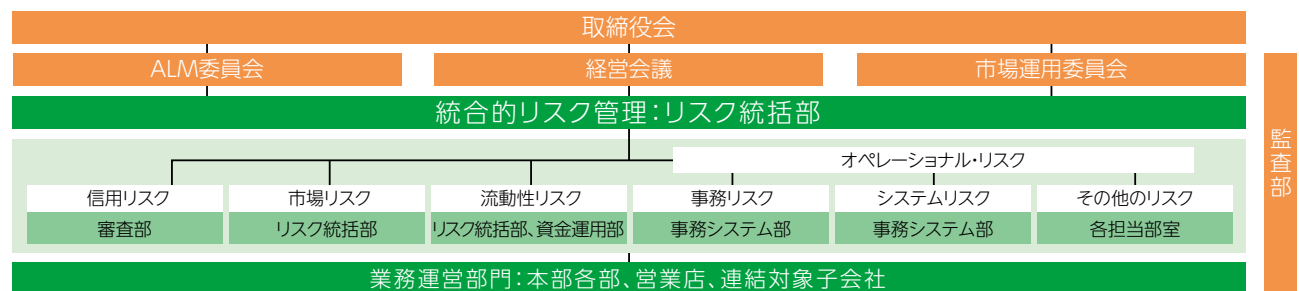
当行グループでは、健全性の確保と収益性向上の観点から、リスク管理を重要な課題と位置付け、リスク管理体制の高度化に取り組んでおります。

リスク管理体制

金融機関の経営に影響を与えるリスクは複雑かつ多様化しております。これらのリスクを適切に管理する体制を強化することで、お客さまを支える持続可能な経営基盤を確立すべく、2022年10月に今まであった「リスク管理室」を「リスク統括部」として部に昇格させるとともに、市場リスク管理体制の強化を図る為、リスク統括部の部内室として、「市場リスク管理室」を新設しました。

また、内部監査部門である監査部は第三線として独立した立場で監査を行い、内部統制部門の機能拡充を図るとともに、その評価結果等について取締役会や監査等委員会へ報告する態勢としております。

リスク管理体制図



統括的リスク管理体制

当行グループでは、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスク等、直面している様々なリスクを個々に評価・管理するだけでなく、それらのリスクの程度を総体的に把握し、経営体力の範囲内のレベルにリスクをコントロールする統括的リスク管理を行っております。

そのため、各種リスク毎に管理する部署を定め、リスク統括部がこれらを取りまとめ一元的に管理し、各委員会や経営会議で対応策等を協議しております。ALM委員会および市場運用委員会では、定量的に評価して把握できるリスクに関する協議を行うほか、コンプライアンス委員会、危機管理委員会においても、損失発生状況や未然防止・抑制策についての協議を行っております。

信用リスク管理

信用リスクとは、貸出先の業況悪化などの原因により、利息支払や元金返済・償還ができなくなることで、当行グループが損失を被るリスクをいいます。

当行では、貸出金等の資産内容について厳格な基準のもとに自己査定を行い、その結果を反映させた不良債権額を開示し、貸出先の債務者区分や担保の価値等に基づき適切な引当金を繰り入れております。

また、貸出先の倒産や業況悪化などにより発生が見込まれる将来の損失額を統計的に算出（計量化）し、貸出先ごとに保全状況を勘案して信用リスク量を算出しております。これにより、特定の業種や地域、格付に信用リスク量が偏っていないかを分析・評価するなど、定期的なモニタリングを実施しております。

市場リスク管理

市場リスクとは、「価格変動リスク」「金利変動リスク」「為替変動リスク」等の総称であり、株価、金利、為替などの金融経済環境の変化により、当行グループが保有する金融資産・負債の価格が変動し、損失を被るリスクをいいます。

当行では、市場取引について、資金運用部とリスク統括部が事前に調査・分析を行い、リスクを十分に把握したうえで投資を行っております。

また、複雑化する市場リスクを適切にコントロールするため、リスク統括部内に市場リスク管理室を設置し、リスクの特定、計測・分析、モニタリングを行い、当行の市場運用委員会、ALM委員会、経営会議、取締役会に報告する態勢としております。

価格変動リスク：当行グループは市場性のある有価証券を保有しており、大幅な取引価格の下落があった場合には、保有する有価証券に評価損が発生し、減損処理による損失の計上等、当行グループの業績および財政状態に悪影響を与えるとともに、自己資本比率の低下を招くおそれがあります。

金利変動リスク：金利が変動した場合、債券相場の変動等により、当行グループの保有する国債をはじめとする債券ポートフォリオの価値等に悪影響を及ぼします。また、資金運用は主に貸出金や有価証券等により、資金調達は主に預金等により行っておりますが、これら資産と負債の間では金利または更改期間が異なることから、金利変動により損失が発生する可能性があります。

為替変動リスク：円高となった場合に、当行グループの保有する外貨建て投資の財務諸表上の価値が減少いたします。

流動性リスク管理

流動性リスクとは、予期しない資金の流出により、預金の支払い等に必要な資金の確保が困難になることや、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をいいます。

当行では、資金運用部を資金繰り管理部署として、円貨および外貨について日次、週次、月次の資金繰りを管理し、リスク統括部、担当役員、代表取締役へ報告しております。また、リスク統括部では内外の情報を収集・分析し、当行の流動性リスクの状況を評価するほか、資金繰りの逼迫度区分の判定を行います。

そして、資金繰りが逼迫するおそれのある事象が発生した場合は「金融危機管理規程」に基づき、「注視時」「懸念時」「危機時」の局面に合わせて迅速に対応できる態勢を整備しております。

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、銀行の業務の過程、役職員の活動もしくはシステムが不適切であること、または外生的な事象により当行が損失を被るリスクをいいます。当行グループでは、オペレーショナルリスクを、「事務リスク」「システムリスク」「サイバーセキュリティリスク」「情報資産リスク」「法務リスク」「人的リスク」「有形資産リスク」「風評リスク」に分類し、各リスクの所管部署を定め、リスク統括部と連携してリスク管理を行っております。

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る、あるいは事故・不正等を起こすことにより損失を被るリスクをいいます。当行グループでは、当行の事務システム部をリスク所管部署とし、各種規程を整備するほか、不祥事件、事務事故、苦情等により問題点を把握し、原因分析、再発防止等の対応を行っており、事務リスクの状況、対応等について、リスク統括部、経営会議に報告する態勢としております。

システムリスク管理：システムリスクとは、内外の要因によるコンピュータシステムのダウンまたは誤作動等、システムの不備等に伴い損失を被るリスク、コンピュータの不正使用、コンピュータウィルス、サイバー攻撃等により損失を被るリスクをいいます。

当行グループでは、当行の事務システム部をリスク所管部署とし、当行グループのシステム全般および個々のシステムに関するリスクを認識・評価し、当行のシステムリスクの状況のモニタリングを行ったうえ、システムリスクの状況、対応等について、リスク統括部、経営会議に報告する態勢としております。

サイバーセキュリティリスク管理：サイバーセキュリティリスクとは、顧客情報や経営情報などの情報資産が、サイバー攻撃やシステム不備によって侵害され、損失、損害を被るリスクをいいます。

リスクガバナンス

当行グループでは、当行の事務システム部をリスク所管部署とし、サイバー攻撃やその他の不正アクセス、コンピュータウィルス感染等により、当行グループが直面するリスクを認識し、コンピュータシステムの安全稼働及びシステムに関する情報保護と安全な利用に万全を尽くし、対応等について、リスク統括部、経営会議に報告する態勢としております。
情報資産リスク管理：情報資産リスクとは、人為的ミス・事故等、外部者の不正アクセス等により、損失、損害を被るリスクをいいます。

当行グループでは、当行のコンプライアンス統括部をリスク所管部署とし、当行グループの重要な顧客情報や経営情報などの適切な管理について研修や指導を行うほか、情報管理状況についてモニタリングを行ったうえ、情報資産リスクの状況、対応等について、リスク統括部、経営会議に報告する態勢としております。

法務リスク管理：法務リスクとは、顧客に対する過失による義務違反および不適切なビジネスマーケット慣行に起因して損失、損害を被るリスクをいいます。

当行グループでは、当行のコンプライアンス統括部をリスク所管部署とし、当行グループの重要な法務問題を一元管理するほか、法令遵守状況についてモニタリングを行ったうえ、法務リスクの状況、対応等について、リスク統括部、経営会議に報告する態勢としております。

人的リスク管理：人的リスクとは、人事運営上の不公平、不公正、差別的行為により損失、損害を被るリスクをいいます。
当行グループでは、当行の人事部をリスク所管部署とし、モニタリング等を通して当行グループが直面するリスクを認識し、各業務部門および営業店等の人的リスクの管理能力向上のために研修・教育を行うなどの管理を行うほか、人的リスクの状況、対応等について、リスク統括部、経営会議に報告する態勢としております。

有形資産リスク管理：有形資産リスクとは、災害その他の事象により、有形資産の毀損などの損失、被害を被るリスクをいいます。

当行グループでは、当行の総務部をリスク所管部署とし、災害その他の事象により当行グループが直面するリスクを認識し、物的損害を最小限にとどめるための適切な管理を行うとともに、有形資産リスクの状況、対応等について、リスク統括部、経営会議に報告する態勢としております。

風評リスク管理：当行の評判の悪化や風説の流布等により、信用が低下することに起因して損失、損害を被るリスクをいいます。

当行グループでは、当行の営業統括部をリスク所管部署とし、当行グループが直面する様々なリスクを認識するとともに、お客さまの動向や各種メディア、SNSによる風評の検知を行い、あらかじめ定めているリスクシナリオが顕在化した場合には危機管理委員会を招集し、危機管理計画を執行する態勢としております。

危機管理・業務継続態勢

当行グループでは、事務システム部をシステム関連危機管理部門、営業統括部をその他危機管理部門とし、それぞれが危機発生時を想定したコンティンジェンシープラン(緊急時対応計画)を策定し、定期的な点検、訓練を実施するほか、適切なプランへの見直しを行うなど、危機発生時のリスクを回避または軽減するための業務継続体制を整備しております。
また、危機管理の状況については、リスク統括部、危機管理委員会、経営会議に報告する態勢としております。

サイバーセキュリティ管理態勢

大規模化・高度化、そして複雑化するサイバー攻撃に加えて、最近では、フロンティアAIの急速な進展に伴い、これまで想定していなかった新たなサイバーリスクが顕在化しつつあります。これらの脅威からお客さまの大切な財産や重要な情報を守るため、サイバーセキュリティ管理態勢の継続的強化は金融業界共通の重要課題となっております。当行では、「栃木銀行CSIRT (Computer Security Incident Response Team)」を設置し、システムへの不正侵入や情報漏洩の未然防止等の必要な対策を講じるとともに、万一のサイバー攻撃発生時における被害拡大防止および迅速な復旧対応等、業務継続態勢を整備し、お客さまに安心・安全な金融サービスを継続して提供してまいります。

コーポレートデータ

会社概要

創立	1942年12月
取締役頭取	仲田 裕之
本店所在地	栃木県宇都宮市西2-1-18
資本金	274億8百万円
店舗数	83店舗（うち、店舗内店舗は15店舗）・6ローンプラザ
ATMコーナー	163ヶ所・290台（含店舗内・店舗外）
従業員数	1,283名（出向人員を除いた就業人員数）

グループ会社

株式会社とちぎんビジネスサービス		宇都宮市	鶴田町字滝の原3333－5	028（633）1308
株式会社とちぎん集中事務センター		宇都宮市	鶴田町字滝の原3333－6	028（637）0668
株式会社とちぎんカード・サービス		宇都宮市	江野町1－12	028（636）8111
株式会社とちぎんリーシング	本社	宇都宮市	松が峰1－3－20 （とちぎんビル別館）	028（632）1566
	越谷事務所	越谷市	東越谷3－1－16 （栃木銀行 越谷支店内）	048（940）7261
株式会社とちぎんキャピタル&コンサルティング		宇都宮市	松が峰1－3－20 （とちぎんビル別館）	028（689）9696
とちぎんTT証券株式会社	本社	宇都宮市	池上町4－4	028（614）5150
	本店営業部	宇都宮市	小幡2－6－17	028（615）7053
	宇都宮東支店	宇都宮市	東宿郷3－2－18	028（633）0411
	今市支店	日光市	今市474	0288（21）1010
	鹿沼支店	鹿沼市	栄町1－1－4	0289（74）7501
	真岡支店	真岡市	並木町4－5－10	0285（84）6511
	西那須野支店	那須塩原市	五軒町6－4	0287（28）5511
	栃木支店	栃木市	河合町3－8 （栃木銀行 栃木支店内）	0282（21）8043
	越谷支店	越谷市	赤山本町10－15 （栃木銀行 越谷西支店内）	048（971）9111
	カスタマーサポートセンター	宇都宮市	小幡2－6－17 （とちぎんTT証券本店営業部内）	028（666）5766
	株式会社クリーンエナジー・ソリューションズ	宇都宮市	松が峰1－3－20 （とちぎんビル別館）	028（666）7667

コーポレートデータ

株式情報

株式の状況（2026年3月31日現在）

発行可能株式総数	212,000千株
発行済株式総数	109,608千株
単元未満株式数	87千株

所有者別状況（2026年3月31日現在）

区分 株式の状況（1単元の株式数 100株）		株主数（人）	所有株式数（単元）	割合（％）
政府及び地方公共団体		—	—	—
金融機関		24	313,552	28.62
金融商品取引業者		37	29,701	2.71
その他の法人		1,019	137,246	12.53
外国法人等	個人以外	106	210,977	19.26
	個人	28	317	0.03
個人その他		13,995	403,416	36.84
計		15,209	1,095,209	100.00
単元未満株式の状況		—	87,100	—

（注）1. 自己株式4,515,724株は「個人その他」に45,157単元、「単元未満株式の状況」に24株含まれております。なお、自己株式4,515,724株は株主名簿上の株式数であり、期末日現在の実質的な所有株式数は4,514,724株であります。
2. 「金融機関」の欄には、株式給付信託（BBT）が所有する当行株式が9,607単元含まれております。
3. 「その他の法人」の欄には、株式会社証券保管振替機構名義の株式が120単元含まれております。

大株主（2026年3月31日現在）

氏名又は名称	所有株式数（千株）	発行済株式（自己株式を除く。）の総数に対する所有株式数の割合（％）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	14,136	13.45
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	5,254	5.00
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,259	4.05
栃木銀行行員持株会	4,215	4.01
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG（FE-AC）	2,854	2.71
高橋 慧	2,461	2.34
株式会社東和銀行	1,810	1.72
明治安田生命保険相互会社	1,409	1.34
住友生命保険相互会社	1,409	1.34
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,363	1.29

（注）上記の発行済株式より除く自己株式には、株式給付信託（BBT）に基づき株式会社日本カストディ銀行が保有する当行株式960千株は含まれておりません。

主な業務の内容

預金業務	預金	当座預金、普通預金、決済用普通預金、貯蓄預金、通知預金、定期預金、積立定期預金、定期積金、別段預金、納税準備預金、外貨預金等を取扱っております。
	譲渡性預金	譲渡可能な定期預金を取扱っております。
貸出業務	貸付	手形貸付、証書貸付及び当座貸越を取扱っております。
	手形の割引	銀行引受手形、商業手形、荷付為替手形及び「でんさい」の割引を取扱っております。
商品有価証券等売買業務		国債等公共債の売買業務を行っております。
有価証券投資業務		預金の支払準備及び資金運用のため国債、地方債、社債、株式、その他の証券に投資しております。
内国為替業務		振込及び代金取立等を取扱っております。
社債等受託及び登録業務		担保付社債信託法による社債の受託業務、公社債の募集受託及び登録に関する業務を行っております。
付帯業務	代理業務	日本銀行代理店、日本銀行歳入代理店及び国債代理店業務 地方公共団体の公金取扱業務 勤労者退職金共済機構等の代理店業務 株式払込金の受入代理業務及び株式配当金、公社債元利金の支払代理業務 日本政策金融公庫、住宅金融支援機構等の代理貸付業務 信託代理店業務 保険代理店業務
		保護預り及び貸金庫業務 有価証券の貸付 債務の保証（支払承諾） 公共債の引受 国債等公共債及び証券投資信託の窓口販売 コマーシャル・ペーパー等の取扱い 金融商品仲介業務 確定拠出年金業務

当行は、お客さまのニーズに合わせて様々な商品・サービスをご提案しております。詳しくは、当行ホームページをご覧ください。

個人のお客さま	https://www.tochigibank.co.jp
口座開設・預金	口座開設手続き、各種預金商品のご案内
資産運用	資産運用の考え方、投資信託、個人向け国債等のご案内
ローン	各種ローン商品のご案内
年金・保険・信託	年金受給手続きのご相談、各種保険、信託商品のご案内
法人・個人事業主のお客さま	https://www.tochigibank.co.jp/business
経営サポート	創業・経営改善など課題別の相談窓口や商品のご案内
資金調達	各種融資商品やリース、ファンドを通じた出資等のご案内
EB サービス・業務効率化	とちぎんビジネスダイレクト等の業務効率化サービスのご案内
セミナー・商談会	各種セミナーや商談会のご案内
当行が契約している指定 ADR 機関	一般社団法人全国銀行協会（連絡先 全国銀行協会相談室）
ホームページ	https://www.zenginkyo.or.jp/adr/
電話番号	0570－017109 または 03－5252－3772
※「一般社団法人全国銀行協会」は銀行法上の指定紛争解決機関です。	

コーポレートデータ

店舗・ATMネットワーク（2026年6月末日現在）

※（ ）内の店舗は店舗内店舗です。
※○、□、◇内の数字は平日の営業終了時間で、
○のATMコーナーは、平日のみ営業しております。
□のATMコーナーは、平日・土曜日に営業しております。

◇のATMコーナーは、平日・土曜日・日曜日・祝日に営業しております。
※ATMが設置してある施設等の営業状況やメンテナンスにより一部営業時間が変更になる場合があります。

栃 木 県

宇都宮市		
本店営業部(宇都宮西)	宇都宮市西2-1-18	028(633) 1241
済生会宇都宮病院出張所	宇都宮市竹林町910-1	028(626) 5700
陽 南	宇都宮市宮本町17-7	028(658) 1261
馬場町	宇都宮市馬場通り1-1-1	028(622) 8141
	(シティタワー宇都宮1階、2階)	
星が丘出張所	宇都宮市下戸祭2-4-5	028(624) 8401
大 曾(宇都宮駅前)	宇都宮市大曾4-8-14	028(643) 5681
宇都宮東(泉が丘・築瀬)	宇都宮市東宿郷3-2-12	028(633) 4311
戸 祭	宇都宮市中戸祭1-7-1	028(625) 3281
雀 宮(兵庫塚)	宇都宮市高砂町14-3	028(653) 7841
宇都宮北	宇都宮市岩曽町1354	028(662) 0321
テクノポリス	宇都宮市ゆいの杜3-2-20	028(667) 8801
若 草	宇都宮市若草5-13-28	028(624) 4851
平 松	宇都宮市平松本町777-1	028(660) 2971
陽東桜が丘(石井町)	宇都宮市陽東6-12-20	028(662) 8320
御幸ヶ原	宇都宮市御幸ヶ原町77-5	028(663) 2041
河 内	宇都宮市中岡本町3713-124	028(673) 7211
鶴 田(三の沢)	宇都宮市鶴田町715-3	028(647) 3111

ATM	◇清原	◇ヨークベニマル鶴田店
	⑥県庁内出張所	◇ヨークベニマル西川田店
	⑦宇都宮市役所	◇ヨークベニマル泉が丘店
	◇宇都宮西	◇ヨークベニマル針ヶ谷店
	◇JR宇都宮駅西口 1F	◇かましんカルナ大曾店
	◇サンユ-上河内店	◇かましんカルナ駅東店
	◇オリオン通り	◇かましんゆいの杜店
	◇東武宇都宮駅西口	◇かましんカルナ駒生店
	◇カワチ薬品石井町店	◇越戸ショッピングプラザ・ココ
	◇FKD宇都宮店（正面）	◇豊郷台ショッピングセンターMusé
	◇FKD宇都宮店（中央）	◇アピタ宇都宮店
	◇FKDインターパーク店	◇ベルモール
	◇ヨークベニマルミライト一条店	◇tonarie宇都宮店
	◇ヨークベニマル御幸ヶ原店	◇たいらや築瀬平成通り店
	◇ヨークベニマル若松原店	◇たいらや岡本店
	◇ヨークベニマル石井店	◇たいらや今泉新町店
	◇ヨークベニマル細谷店	◇たいらや川田店
		◇Utsunomiya Terrace

河内郡		
上三川	上三川町しらさぎ1-35-1	0285(56) 2521

那須塩原市		
黒 磯(黒磯西)	那須塩原市本町8-4	0287(62) 2323
西那須野	那須塩原市永田町4-11	0287(36) 2115
三 島	那須塩原市三島3-6-3	0287(38) 0810

ATM	◇ダイユー東那須店	◇MEGA ドン・キホーテ(駐車場内)
	◇ヨークベニマル西那須野店	◇イオンタウン那須塩原店
	◇ヨークベニマル那須塩原店	◇カワチ薬品黒磯店
	◇ヨークベニマル上厚崎店	

大田原市		
大田原	大田原市山の手1-6-5	0287(22) 3146
大田原西	大田原市美原1-5-42	0287(23) 1166

ATM	◇ダイユー野崎	◇たいらや大田原本町店
	⑥石上	◇ヨークベニマル大田原店
	◇ヨークベニマル大田原吉店	

矢板市		
矢 板	矢板市鹿島町11-51	0287(43) 1223

ATM	⑥片岡	◇ベシア矢板店
	◇ヨークベニマル矢板店	

那須烏山市		
烏 山	那須烏山市金井1-8-16	0287(82) 3132

ATM	◇かましん大金店	
-----	----------	--

さくら市		
氏 家	さくら市氏家4505-4	028(682) 2711

ATM	◇イオンタウンさくら店	◇道の駅きつれがわ
	◇ヨークベニマル氏家店	

那須郡

ATM	那須町	
	◇イオンタウン那須店	
	那珂川町	
	◇リオン・ドール小川店	

真岡市		
真 岡	真岡市田町2306	0285(82) 2131
真岡西	真岡市上高間木2-16-5	0285(83) 8801

ATM	◇北真岡(サンキ駐車場)	
-----	--------------	--

芳賀郡		
茂 木	茂木町茂木2146-2	0285(63) 1211
益 子	益子町益子2770-1	0285(72) 7411

ATM	芳賀町	益子町
	◇たいらや芳賀店	◇ベシア益子店

日光市		
今 市	日光市今市1122-2	0288(22) 1051
日 光	日光市本町1-2	0288(54) 2155
鬼怒川	日光市鬼怒川温泉大原1407-9	0288(77) 0012
大 沢	日光市木和田島1526-48	0288(26) 6950

ATM	◇たいらや今市店	◇カワチ薬品今市店
	◇イオン今市店	◇リオン・ドール日光店

鹿沼市		
鹿 沼(鹿沼東)	鹿沼市貝島町5006-1	0289(62) 4191

ATM	◇福田屋百貨店鹿沼店	◇鹿沼東
	◇ヨークベニマル鹿沼店	

塩谷郡		
宝積寺	高根沢町宝積寺2318-9	028(675) 4231

ATM	高根沢町	
	◇リオン・ドール高根沢東店	◇とりせん高根沢店
	塩谷町	
	◇ダイユー塩谷店	

下野市		
石 橋	下野市文教1-19-3	0285(53) 1330
小金井	下野市駅東2-8-8	0285(44) 8488
自治医大駅前出張所	下野市祇園1-16-3	0285(40) 6698

ATM	⑥自治医科大学病院	◇ヨークベニマル石橋店
-----	-----------	-------------

小山市		
小山	小山市宮本町2-3-15	0285(22) 1421
間々田	小山市乙女3-15-15	0285(45) 7111
小山東	小山市駅南町4-13-20	0285(27) 3581

ATM	⑥小山市役所	◇イオンモール小山
	◇城南ドラッグストアシナ	◇たいらや間々田店
	◇ヨークベニマル小山ゆうえんち店	◇JR小山駅ビル

栃木市		
栃 木(栃木西)	栃木市河合町3-8	0282(22) 2505
栃木北	栃木市大町32-30	0282(20) 3311
大 平	栃木市大平町新1520-4	0282(43) 7555

ATM	◇とりせん栃木店	◇カワチ薬品都賀インター店
-----	----------	---------------

佐野市		
佐 野(佐野東)	佐野市亀井町2665	0283(24) 2121

ATM	◇イオンモール佐野新都市	◇とりせん佐野西店
-----	--------------	-----------

足利市		
足利	足利市伊勢町1-6-10	0284(41) 7348
足利南	足利市朝倉町3-20-13	0284(72) 7351

ATM	◇ヨークベニマル足利大月店	
-----	---------------	--

下都賀郡		
壬 生(おもちゃのまち)*	壬生町大師町29-10	0282(83) 5911
野 木	野木町丸林200-5	0280(57) 1331

ATM	壬生町	
	◇ヤオハンおもちゃのまち店	
	⑥獨協医科大学病院	

※おもちゃのまち支店は、壬生支店に仮移転しております。

共同ATM

FKDインターパークビレッジ	佐野市役所
コープおもちゃのまち	下野市役所
栃木医療センター	日光市役所
キャノンメディカル	那須塩原市役所
栃木市役所	野木町役場
スーパーオータニ江曽島店	鹿沼市役所
スーパーオータニ上三川店	
東武宇都宮百貨店	
ヨークベニマル鹿沼上殿店	
コムファーストショッピングセンター	
済生会宇都宮病院	

コーポレートデータ

埼玉県

さいたま市

大宮	さいたま市大宮区上小町482-1	048(644)8111
東大宮	さいたま市見沼区東大宮7-2-7	048(688)1321

越谷市

越谷(東越谷)	越谷市東越谷3-1-16	048(966)2176
大袋(弥十郎)	越谷市袋山1425-1	048(975)7161
蒲生	越谷市蒲生旭町10-12	048(985)8811
越谷西	越谷市赤山本町10-15	048(964)1811
せんげん台	越谷市千間台東2-16-1	048(979)2111
蒲生西	越谷市南越谷5-16-17	048(988)3111

ATM	7 獨協医科大学越谷病院	9 東武新越谷駅 駅ビル「ヴァリエ」
	相模町	東武越谷駅
	東越谷	イオンレイクタウンKAZE/MORI
	東武北越谷駅 駅ビル	コーナン越谷大里店

幸手市

幸手	幸手市中2-2-8	0480(43)2221
----	-----------	--------------

ATM	6 幸手市役所
-----	---------

春日部市

武里	春日部市大場1122-7	048(737)5111
----	--------------	--------------

吉川市

吉川(三郷中央)	吉川市保1-20-1	048(983)1311
----------	------------	--------------

ATM	9 イオンタウン吉川美南
-----	--------------

久喜市

久喜	久喜市久喜東3-22-16	0480(22)9711
----	---------------	--------------

北葛飾郡

松伏	松伏町松葉1-7-1	048(992)2555
----	------------	--------------

草加市

ATM	8 TAIRAYA草加店駐車場内
-----	------------------

東京都

台東区

東京	台東区三筋1-1-1	03(3862)4855
----	------------	--------------

群馬県

前橋市

前橋	前橋市本町2-15-10	027(289)5121
	前橋フコク生命ビル7階	

太田市

太田	太田市飯田町214	0276(45)7131
----	-----------	--------------

茨城県

古河市

古河	古河市雷電町10-50	0280(32)8111
----	-------------	--------------

発行：栃木銀行 経営企画部 広報文化室
〒320-8680
栃木県宇都宮市西2-1-18
TEL. 028-633-1241 (大代表)