

経営強化計画（ダイジェスト版）

（金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条）

2019年6月



筑波銀行

Tsukuba Bank

目次

- 1. 前経営強化計画の総括 P2
- 2. 第4次中期経営計画の概要 P14
「Rising Innovation 2022」～選択と集中～
- 3. 新経営強化計画の概要..... P16
- 4. SDGs推進プロジェクト『あゆみ』..... P27

1. 前経営強化計画の総括

【前経営強化計画のポイント】

- 筑波銀行は、基本方針に基づき、東日本大震災で被災されたお客さまや、間接的に被害を被ったお客さまに対し、きめ細やかな金融仲介機能を通して震災復興に向けた取り組みを展開してまいります。
- 2016年4月に新設したビジネスソリューション部を中心に行内組織や人的資源の再編を進め、「事業性評価に基づくコンサルティング営業」を強化することにより、積極的に中小規模の事業者及び個人に対する支援に取り組んでまいります。
- 震災直後から、被災地及び被災者支援を目的として発足させた「地域“復興”支援プロジェクト『あゆみ』」については、2016年4月に「地域“振興”支援プロジェクト『あゆみ』」にリニューアルを行い、復興から振興への掛け声のもと、自治体や外部機関等との連携を深めるなかで様々な支援に取り組んでまいります。

【基本方針】

筑波銀行は、金融機能強化法（震災特例）の趣旨を踏まえ、導入した公的資金を有効に活用して、

- ◆ 事業性評価に基づくミドルリスク先への融資拡大
- ◆ 企業のライフステージに応じた本業支援
- ◆ 企業価値の向上ならびに経営体質の強化を目指した事業再生支援
- ◆ 担保や保証に過度に依存しないリスクテイクを伴う資金供給

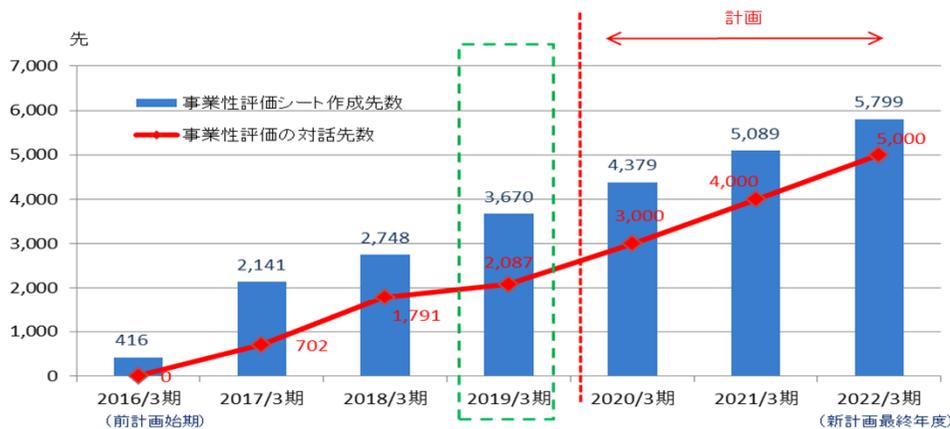
に積極的に取り組み、全行員一丸となって、地域経済や地域の面的な復興・振興に貢献してまいります。

1. 前経営強化計画の総括

【総括まとめ1】 基本方針に基づいた活動の成果と課題および今後の取り組み

- 前計画では4つの基本方針に基づき、金融仲介機能の向上に取り組んできた結果、事業性評価シート作成先数や事業性評価シートに基づく対話先が増加するなど、「コンサルティング営業の基盤」については構築することができました。
- 一方、地元中小企業に対する本業支援の取り組みにおいて、事業性評価シートの作成負担が大きかったこと、また、ターゲット先の絞り込みが不十分であったことなどから、構築した基盤を活かしきれず、目指すべき金融仲介機能の発揮には至りませんでした。

事業性評価シート作成先数・対話先数



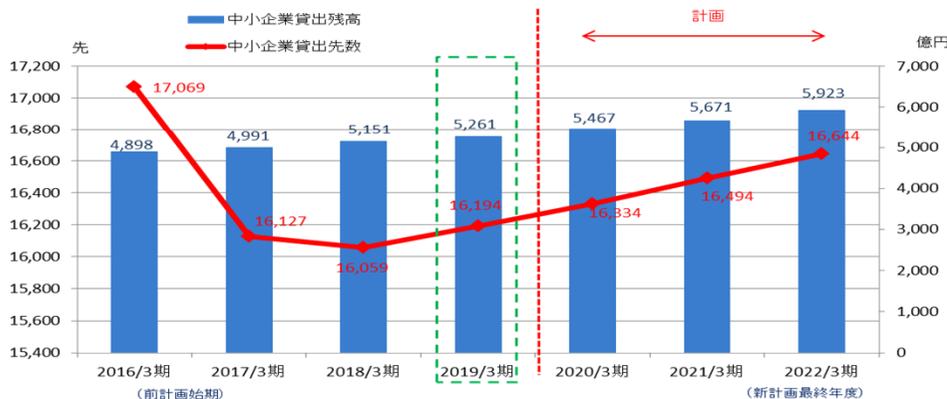
ミドルリスク融資実行額・融資先数

(ミドルリスク融資実行額: アパートを除く正常先下位～要注意先、破綻懸念先、非格付先を含む先への単年度融資実行額合計)
(ミドルリスク融資先数: アパートを除く正常先下位～要管理先)

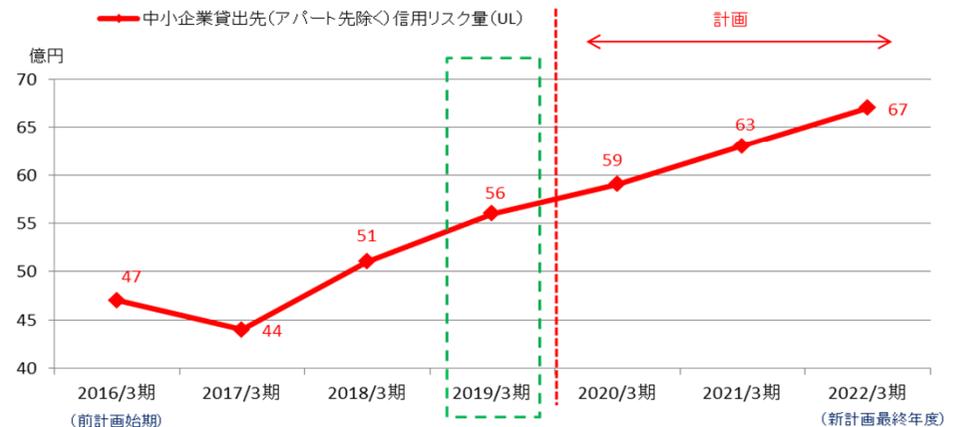


中小企業貸出残高(アパート先除く)・貸出先数

(中小企業貸出は金融機能強化法ベースで計上※)



中小企業貸出先(アパート先除く)信用リスク量(UL)



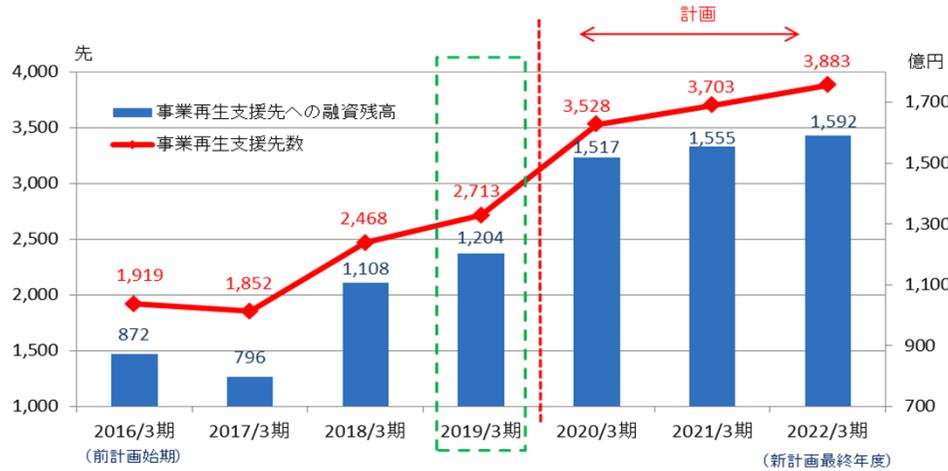
※「中小企業貸出」(金融機能強化法ベース)は、中小企業等向け貸出金から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出金で、かつ、土地開発公社向け貸出、SPC向け貸出、当行関連会社向け貸出等を除外した貸出金です。

1. 前経営強化計画の総括

【総括まとめ2】 基本方針に基づいた活動の成果と課題および今後の取り組み

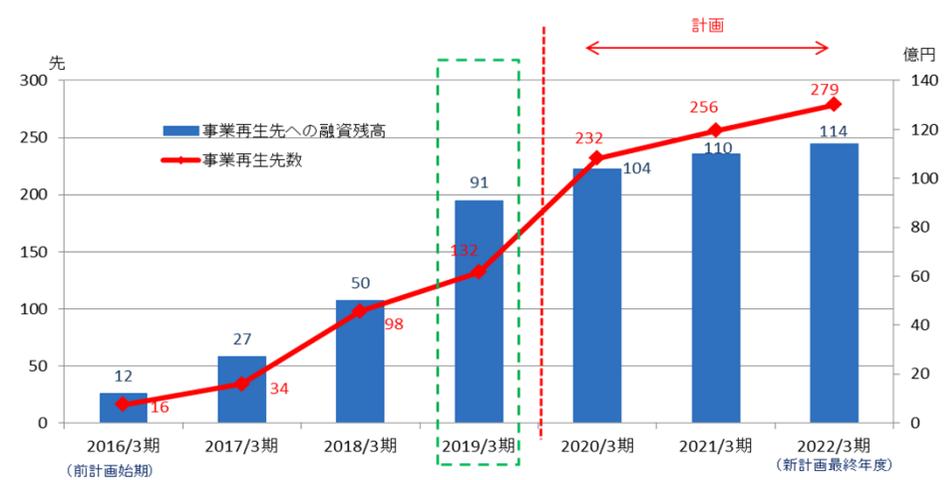
事業再生支援先への融資残高・支援先数

(事業再生支援先: 経営支援先+ 貸出条件緩和先)



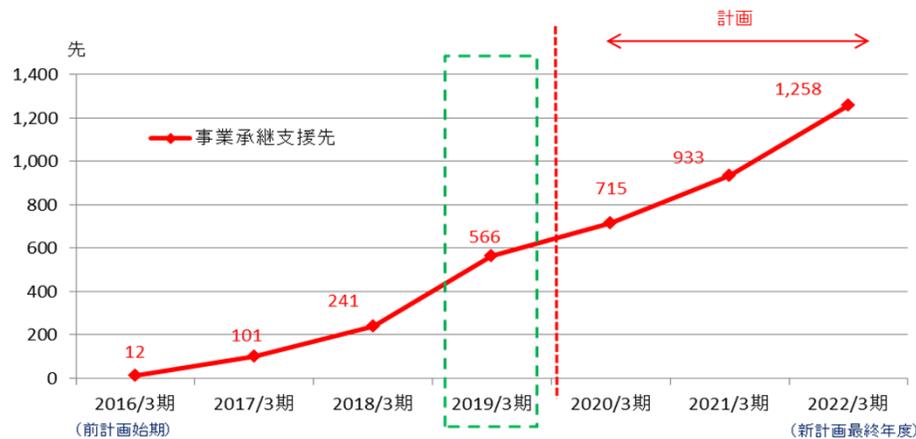
事業再生先への融資残高・再生先数

(事業再生先: 経営支援先のうち、事業再生支援の結果、期初の債務者区分がランクアップした先)



事業承継支援先

(自社株評価を行った先および本部専担者が訪問支援した先の累計数)



販路開拓支援先

(販路開拓の支援を行い成約となった先)



1. 前経営強化計画の総括

【総括まとめ3】 基本方針に基づいた活動の成果と課題および今後の取り組み

【 成 果 】

コンサルティング営業の基盤づくりができた

【具体的な成果】

- ・事業性評価に基づく「コンサルティング営業『態勢』の定着」
- ・上記の取り組みの結果、中小企業への貸出金は増加した

「ビジネスソリューション部」
の新設（2016年4月新設）

- ・事業性評価シートの定着
- ・コンサルティング営業の定着
- ・ソリューション11の取り組みの定着

「事業性評価シート」の定着
および情報の蓄積

<事業性評価シート作成数>
(2016年4月) (2019年3月)
400先程度 → 4,600先以上

「本部の営業店サポート」
体制の充実

- ・ビジネスソリューション部の増員充実
- ・事業性評価アドバイザー配置(8名)
- ・現場審査役配置(8名)
- ・企業経営相談員配置(4名)

コンサルティング営業強化に
向けた「商品の充実」

- ・シンジケートローンアレンジャー業務開始
- ・特約付手形貸付
- ・寄贈サービス付CSR型私募債
- ・つくば地域活性化ファンドの活用

ミドルリスク先への
取り組み強化

- ・「回収」から「支援目線」への「転換」
の浸透

【 課 題 】

金融機能強化法の趣旨を踏まえた各施策の重要性を認識しつつも、具体的な推進策が不足していたことから、構築した基盤を活かしきれず、ミドルリスク先に対する金融仲介機能の発揮が不十分であった

ターゲット先の絞り込みが
不十分

ミドルリスク先に重点を置きながらも、ボリューム主義から脱却できず高格付高ロット先を含めたことにより、活動が分散した

情報収集を優先した結果、
営業活動の質と量が低下

事業性評価シートの作成負担やその他業務の効率化が後手となり営業活動の質と量が低下した

総花的なソリューション提供

ラインナップは充実させたが、外部委託中心でよろず相談となってしまう、重要領域を明確にできなかったことから効率性に欠けた

本部サポートの連携不足

本部のサポートを充実させたが、分野毎の分業による連携不足がありスピード感に欠けた

1. 前経営強化計画の総括

【総括まとめ4】 基本方針に基づいた活動の成果と課題および今後の取り組み

【今後の取り組み】

前計画の総括を踏まえ、外部知見等を十分活用し
事業性評価に基づくコンサルティング営業の「実践強化」に取り組みます。

ターゲットの絞り込み

業務の効率化、効果的な店舗・人員配置による営業活動量の向上を行った上で、これまでのターゲット(売上高1億円～30億円の正常先下位及びミドルリスク先)から、より絞り込んだターゲット設定(売上高50百万円～5億円の中小企業ミドルリスク先)により、重点的な活動を展開

「収集した情報の活用」に活動の重点をシフト

「情報収集中心」の活動から、「収集した情報の活用」に活動の重点をシフト
「事業性評価シート作成先拡大」の取り組みから「作成済先への提案活動強化」への取り組みへシフトすることで、営業活動の質と量を改善する

本業支援のソリューション提供

外部知見を活かしながら重点領域(ミドルリスク先)への本業支援(事業承継支援、販路開拓支援、資金繰り支援)活動に注力することで、効率的で効果的なソリューション営業活動を実践するとともに、格付改善や融資機会の創出も図る

組織横断的な本部サポート体制の再構築

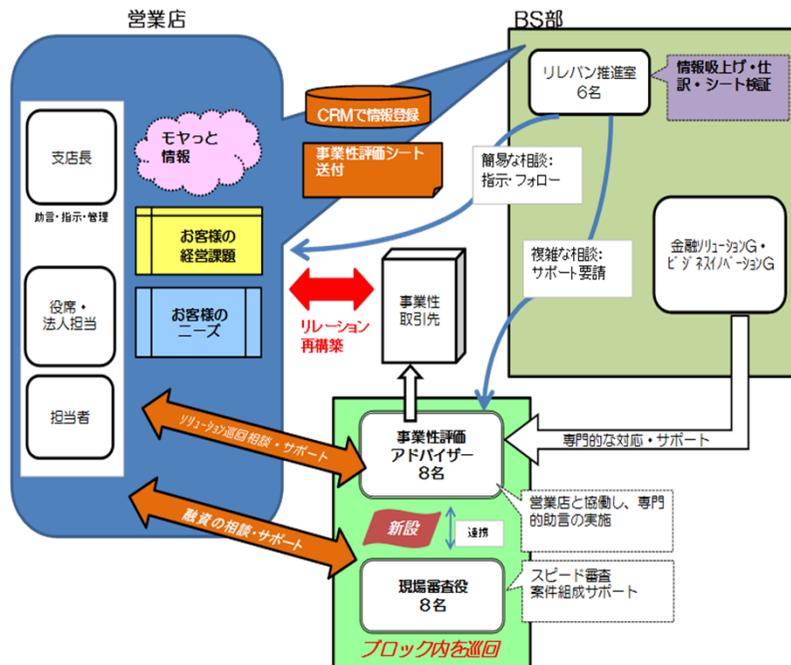
コンサルティングサポート協議会による組織横断的な連携の強化・スピーディーな顧客対応を実現

1. 前経営強化計画の総括

【基本方針1】 事業性評価に基づくミドルリスク先への融資拡大

前計画始期に新設した「ビジネスソリューション部」の機能拡充および事業性評価対象先を拡大しながらミドルリスク先へ積極的な融資提案を実施

- 2016年4月「ビジネスソリューション部」を新設し、事業性評価に基づくミドルリスク先への積極的な融資への取り組みを強化
- 2017年4月「特約付手形貸付を活用したリファイナンスプラン」を導入し、資金繰りや財務改善につながる融資提案をミドルリスク先を中心として積極的に展開
- 2018年4月「事業性評価アドバイザー」「現場審査役」、同7月に「企業経営相談員」を配置、営業現場からの的確なコンサルティング提案やスピーディな審査態勢を構築
- 2018年4月「プロセスを重視した営業活動」を強化し、ミドルリスク先への課題解決型提案が増加
- 事業性評価を通じた企業の実態把握や成長可能性を的確に判断し積極的な資金提供を行う取り組みが定着化



【ビジネスソリューション部支援体制】

事業性評価アドバイザーの役割

(目的)

- OJTを通じて営業店における「営業能力」「事業性評価に基づく本業支援」のレベル向上をはかる

(役割)

- 担当する営業店を巡回し、実践を通じ教育、指導を行う
- 代理層には高度な本業支援、担当者層にはコミュニケーションや情報取得方法を指導する
- 現場で見逃していた難易度の高い課題を発掘しコンサルティングを行い、お客さまに対しソリューション提案を実践する

現場審査役の役割

(目的)

- 案件決裁のスピード、融資提案力の強化とともに信用リスク管理態勢の強化をはかる

(役割)

- タブレットを利用し即日決裁を行う
- 現場での案件組成、稟議作成指導、および審査決裁を同時進行で可能とすることで、他行にはできないスピード対応が可能となる
- 案件相談、案件協議会議への参加、ネタに対する深掘りを行う
- 営業現場から関与することでお客さまの実態をこれまで以上に把握することが可能であり、正確な与信リスクを測ることが可能となる
- 営業店行員のOJT強化
- 融資施策の徹底と本部・営業店の直通化のパイプ役となる

1. 前経営強化計画の総括

【基本方針1】 事業性評価に基づくミドルリスク先への融資拡大

ミドルリスク先への融資、特約付手形貸付を活用したリファイナンスプランを積極的に推進

【ミドルリスク融資の取り組み状況】

		2016年度合計	2017上期	2017下期	2017年度合計	2018上期	2018下期	2018年度合計
合計	件数	5,828件	3,611件	2,805件	6,416件	2,840件	2,521件	5,361件
	実行額	784億円	483億円	342億円	825億円	316億円	303億円	619億円
D格	件数	2,840件	1,500件	1,113件	2,613件	1,305件	954件	2,259件
	実行額	418億円	214億円	191億円	405億円	186億円	148億円	334億円
E格	件数	1,014件	648件	580件	1,228件	388件	384件	772件
	実行額	171億円	112億円	56億円	168億円	39億円	61億円	100億円
E-格 以下	件数	1,974件	1,463件	1,112件	2,575件	1,147件	1,183件	2,330件
	実行額	195億円	157億円	95億円	252億円	91億円	94億円	185億円

ミドルリスク先等の定義
 2016年上期 正常先下位(D先)～要注意先(E-先)
 2016年下期 正常先下位(D先)～破綻懸念先(X先)
 2017年上期以降 正常先下位(D先)～破綻懸念先(X先)
 および債務者区分を問わずリファイナンスプランを用いた融資先

【リファイナンスプラン取り組み状況】

○純増実行額

		2017上期	2017下期	2017年度合計	2018上期	2018下期	2018年度合計
リファイナンスプラン活用 (格付E 以下)	件数	236件	80件	316件	72件	60件	132件
	金額	45億円	14億円	59億円	16億円	9億円	25億円
リファイナンスプラン活用 (正常先)	件数	86件	37件	123件	23件	54件	77件
	金額	16億円	6億円	22億円	4億円	7億円	11億円

○特約付手形貸付純増実行額

		2017上期	2017下期	2017年度合計	2018上期	2018下期	2018年度合計
特約付手形貸付 (格付E 以下)	件数	127件	40件	167件	28件	10件	38件
	金額	26億円	6億円	32億円	4億円	3億円	7億円
特約付手形貸付 (正常先)	件数	41件	11件	52件	3件	6件	9件
	金額	6億円	1億円	7億円	0.6億円	2億円	2.6億円

1. 前経営強化計画の総括

【基本方針2】 企業のライフステージに応じた本業支援

お客様との対話を起点として、目利き力を活かした「事業性評価」を行い、企業のライフステージを見極め、真の顧客ニーズを捉えたうえで問題解決のための高度なソリューション提案を実践

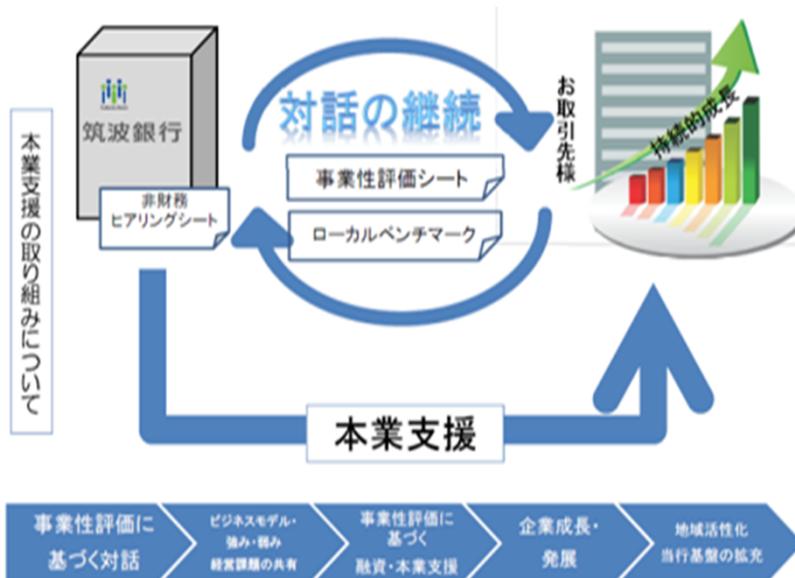
- ビジネスソリューション部新設により、本業支援の基礎となる営業店での事業性評価シート作成・分析の高度化支援を強化
- 事業性評価シートの作成件数及び顧客提示件数が順調に増加
- 事業性評価シートの顧客提示により融資成約件数も増加
- 融資に偏りがちなこれまでの提案活動を見直し、「ソリューション11」と称した課題解決メニューを充実させ本業支援を展開、お客さまに対する本業提案の幅が拡大
- 「事業性評価アドバイザー」をブロック母店に配置することで、営業店の企業への本業支援活動を支援するとともに、現場OJTを強化

【事業性評価シートの活用】

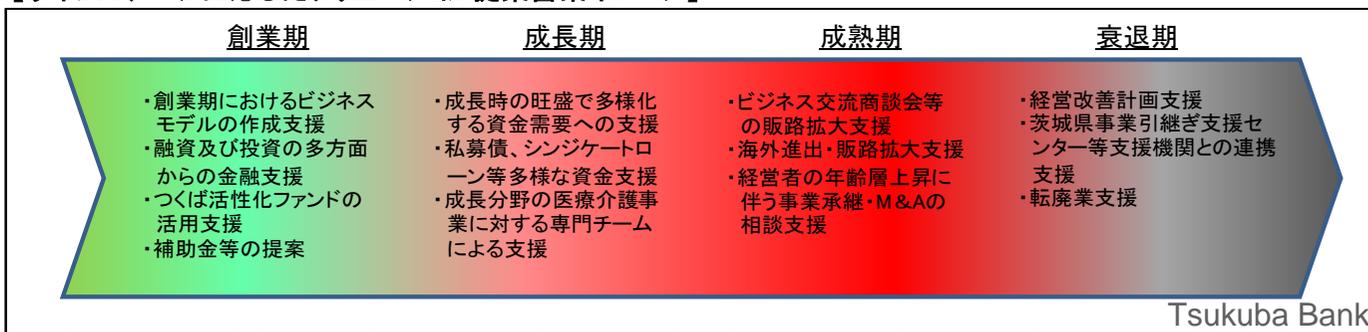
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
事業性評価シート作成先数	416先	2,142先	3,442先	4,644先
事業性評価シート作成先へのソリューション提案件数		1,161件	8,864件	15,146件
ソリューション提案の内融資提案件数		706件	1,063件	1,166件



本業支援の取り組み



【ライフステージに応じたソリューション提案営業イメージ】



1. 前経営強化計画の総括

【基本方針3】 企業価値の向上ならびに経営体質の強化を目指した事業再生支援

事業再生支援の実効性を高めるためには、お客さまとのリレーションの強化による経営実態の深掘りが不可欠であり、支援態勢の強化を図るための施策を展開

- 2017年12月「マネジメント・サポート・マインド（経営課題解決に向けた支援の心構え）」を制定し、経営改善サポート体制も充実させ「お客さま目線で経営改善に取り組む態勢」を構築
- 2018年7月「企業経営相談員」を営業店現場に4名配置することで、より企業実態を深掘した事業再生支援を実施する体制を構築
- 事業性評価に関する行内集合研修や「目利き力セミナー」を随時開催することで、事業再生支援に必要な「目利き力」のさらなる向上を図った
- 外部機関（東日本大震災事業者再生支援機構、中小企業再生支援協議会等）と連携した支援を継続

【業況改善の進む企業に対する出口支援取組実績】

	件数	金額	うち運転		うち設備		うちその他	
2015年度	51 件	5,088 百万円	37 件	3,145 百万円	11 件	858 百万円	3 件	1,085 百万円
2016年度	61 件	3,609 百万円	30 件	2,305 百万円	16 件	787 百万円	15 件	517 百万円
2017年度	77 件	7,241 百万円	44 件	1,366 百万円	20 件	1,925 百万円	13 件	3,950 百万円
2018年度	89 件	5,858 百万円	41 件	1,532 百万円	16 件	917 百万円	32 件	3,409 百万円
合計	278 件	21,796 百万円	152 件	8,348 百万円	63 件	4,487 百万円	63 件	8,961 百万円

※出口支援とは、経営支援先に対する業況改善や将来のランクアップにつながる資金支援

【経営支援先の推移】

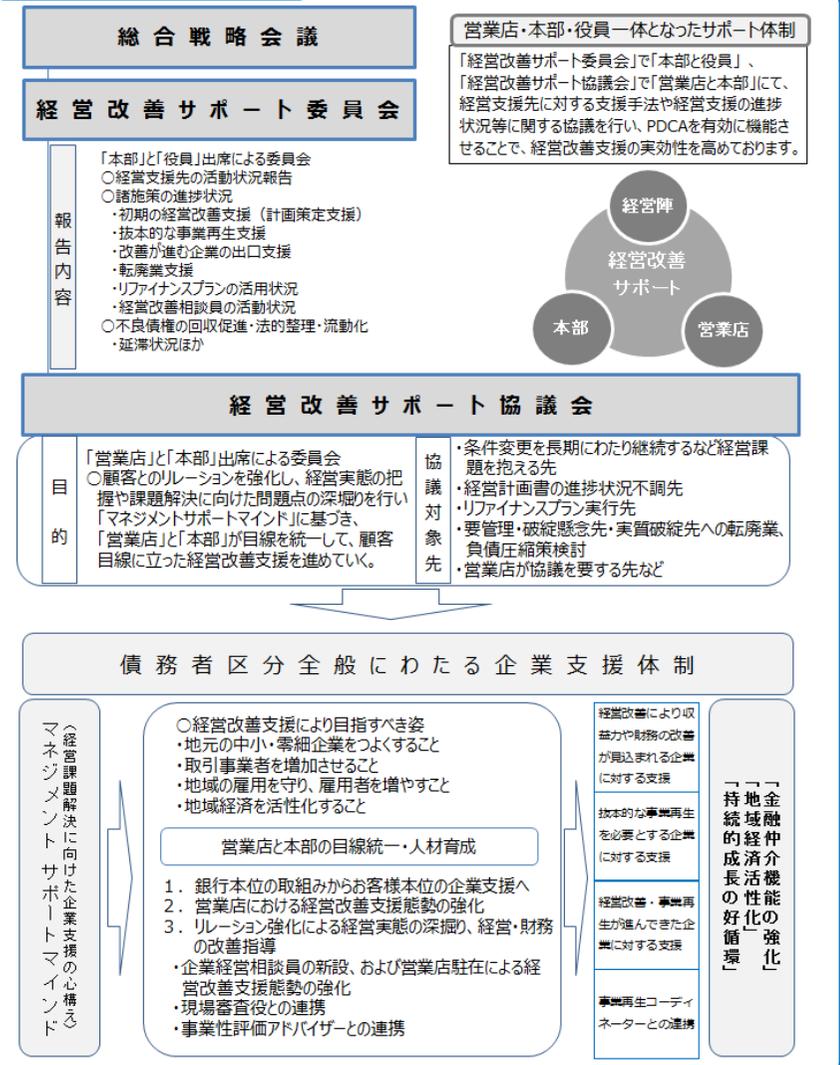
年度	支援先数
2011年度	490 先
2012年度	423 先
2013年度	604 先
2014年度	512 先
2015年度	482 先
2016年度	435 先
2017年度	1,409 先
2018年度	1,552 先

※2017年度から営業店が主体となる計画策定先、リファイナンスプラン先を含む

【DDS、DESの取り組み実績】

	DDS		DES	
2011年度	15 件	504 百万円	1 件	1,310 百万円
2012年度	21 件	538 百万円	- 件	- 百万円
2013年度	13 件	719 百万円	- 件	- 百万円
2014年度	4 件	100 百万円	- 件	- 百万円
2015年度	2 件	90 百万円	- 件	- 百万円
2016年度	1 件	16 百万円	- 件	- 百万円
2017年度	4 件	102 百万円	- 件	- 百万円
2018年度	3 件	45 百万円	- 件	- 百万円
合計	63 件	2,114 百万円	1 件	1,310 百万円

経営改善サポート体制



1. 前経営強化計画の総括

【基本方針4】 担保や保証に過度に依存しないリスクテイクを伴う資金供給

担保や保証に過度に依存しないリスクテイクを伴う資金供給の取り組みとして、過去の定量データの分析にウェイトを置いた審査から脱却し、深掘りされた事業性評価に基づいた将来の持続可能性や事業成長性を見極めた与信判断への転換

- 事業性評価の取り組みの定着とともに、案件審査から企業審査へ「モノ（担保）に貸す」から「ヒト（ビジネスモデル）に貸す」への着実なシフト
- 事業性評価に基づき、基本方針の「ミドルリスク先への融資拡大」「ライフステージに応じた本業支援」「事業再生支援」を積極的に取り組むことによるリスクテイクを伴う資金供給の実践
- 事業性評価の深掘り、債務者区分によらない審査体制の強化、行内研修等による行員一人ひとりのレベルアップ
- 「経営者保証に関するガイドライン」に基づく、不動産担保を保有している顧客や二重保証となっている顧客への「保証解除」の取り組み
- 担保や保証に依存しない資金供給手段として、私募債引受、シンジケートローン、ABL（動産・売掛金担保融資）の取り組み強化

【経営者保証ガイドラインの対応件数】

(単位:件)

	2016/3末	2016/9末	2017/3末	2017/9末	2018/3末	2018/9末	2019/3末
対応件数	3,673	5,375	6,787	8,652	10,434	12,165	13,934
うち法人	199	304	409	687	924	1,211	1,547

【私募債引受額の推移】

	引受件数	引受金額
2012年度	23 件	2,300 百万円
2013年度	12 件	980 百万円
2014年度	19 件	2,050 百万円
2015年度	52 件	3,510 百万円
2016年度	92 件	7,200 百万円
2017年度	88 件	6,940 百万円
2018年度	133 件	10,110 百万円
合計	419 件	33,090 百万円

【ABL実行の推移】

	件数	金額
2011年度	22 件	277 百万円
2012年度	15 件	193 百万円
2013年度	9 件	218 百万円
2014年度	7 件	527 百万円
2015年度	17 件	2,044 百万円
2016年度	27 件	1,370 百万円
2017年度	48 件	4,462 百万円
2018年度	81 件	8,185 百万円
合計	226 件	17,276 百万円

1. 前経営強化計画の総括

【東日本大震災関連融資実行実績】

震災発生時～2019年3月末累計 ()内は2018年10月～2019年3月実績累計

事業性融資・消費性融資への取り組み

	実行件数	実行金額累計
事業性融資	43,275件 (2,088件)	591,236百万円 (39,371百万円)
消費性融資	13,038件 (607件)	156,150百万円 (15,171百万円)
合 計	56,313件 (2,695件)	747,386百万円 (54,541百万円)

貸付条件の変更

	条件変更 実行件数	金 額
事業性融資	3,649件 (15件)	91,738百万円 (141百万円)
消費性融資	177件 (0件)	1,700百万円 (0百万円)
合 計	3,826件 (15件)	93,438百万円 (141百万円)

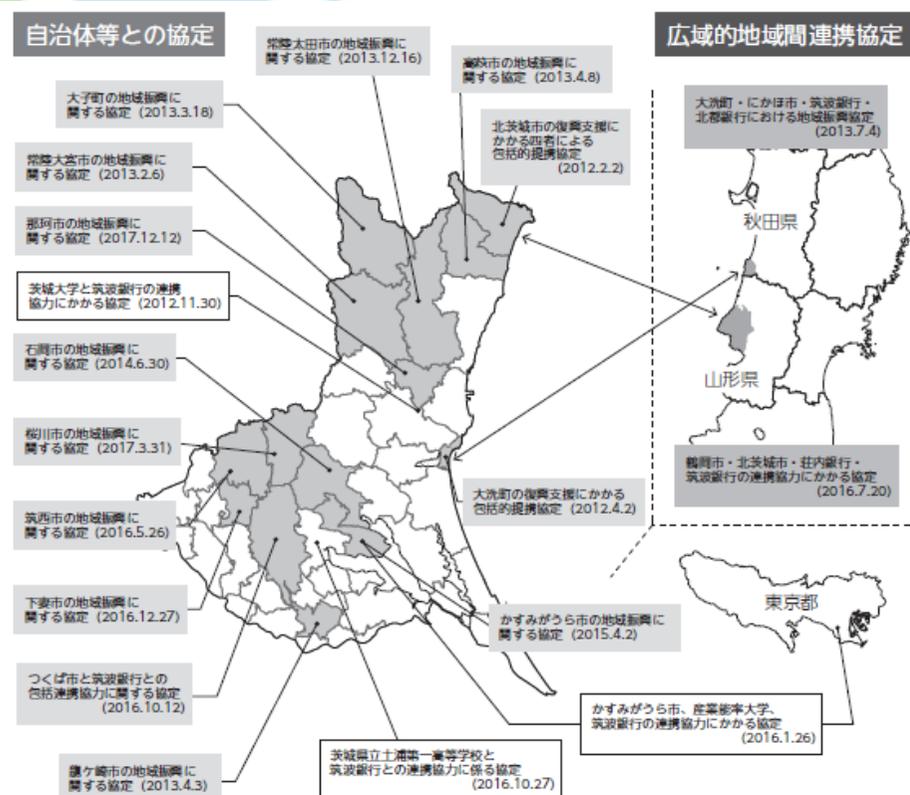
住宅関連融資

使 途	件 数	金 額
建て替え	2,240件 (16件)	52,194百万円 (365百万円)
リフォーム	885件 (0件)	3,846百万円 (0百万円)
合 計	3,125件 (16件)	56,040百万円 (365百万円)

被災者向けの担保比率緩和措置及び金利優遇幅を拡大した「あゆみ住宅ローン」の取扱い継続による被災者支援

1. 前経営強化計画の総括

【自治体等外部機関と連携した取り組み】



【自治体等との地域振興協定の締結】

- ◆ 2012年2月の北茨城市から2017年12月の那珂市まで、14自治体、3学校と協定を締結し、震災復興ならびに地域振興の取り組みを展開しております。
- ◆ さらに、その他2つの広域的な地域間連携協定も締結しており、広域的な地域振興に取り組んでおります。

取り組み事例

時期	取り組み事例
2012.7～	株式会社JTBとの協働により、10自治体の「るるぶ」の誌面編集・発刊・県内外への頒布に協力。シティプロモーション強化による誘客促進に貢献
2012.9～	震災後の観光誘客促進を目的とした「北茨城市ノルディックウォーキング」を北茨城市・北茨城市観光協会・株式会社JTBとこれまで7回共催した。県内外から参加者を募り、観光入込数増加に貢献
2016.2～	「奥久慈大子アップルパイを食べよう！」を当行の提案・仲介により始め、これまで3回開催。本件を契機に、アップルパイの製造事業者が増加。産業の育成に貢献。
2016.4～	つくば地域活性化ファンドの出資を通じたDMO法人「株式会社かすみがうら未来づくりカンパニー」の設立(H28.4.28)
2016.7～	北茨城市・鶴岡市(山形県)の広域的な地域振興事業に協力。これまで、相互のツアー造成、特産品の相互販売、両市ゴルフ場の業務提携を仲介
2016.9～	「筑西市観光資源調査・発掘協議会」の設立に協力。当行常務執行役員が協議会会長として参画し、アクションプラン策定など、観光振興・交流人口増加を支援
2018.6～	常陸大宮市と秋田県大館市との友好都市推進協議会に参画。両市の地域資源を活用した産品開発、販路開拓等を支援
2018.7～	「かすみがうら市歩崎地域観光振興アクションプラン策定事業」に当行常務執行役員が座長、筑波総研が事務局となり参画。歩崎地域の観光資源を活用した賑わい創造と経済活性化を通じた地域振興を支援
2018.8～	「北茨城市観光資源調査協議会」の設立に協力。当行常務執行役員が委員長として参画し、アクションプラン策定など、広域観光やインバウンド対策など新たな観光振興・交流人口増加を支援
2018.12～	「桜川百貨選定審査委員会」の設立に協力。当行常務執行役員が委員長として参画。委員のメンバー選考や評価方法の決定から協力し、地域資源の発掘・ブランディング化の支援

2. 第4次中期経営計画の概要

Rising Innovation 2022 ～選択と集中～

地域のファーストコールバンクとして安定的な金融機関としての役割を果たすために、
本来のリレーションシップバンキングに立ち返った営業を強化するべく選択と集中を徹底的に進める3年間（計画期間：2019年～2022年）

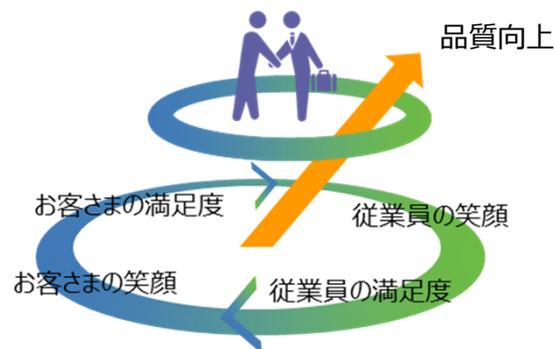
目標指標	経営指標	2022年3月末
	コア業務純益	30億円以上
	当期純利益	25億円以上
	自己資本比率	8%台
	ROE	2.4%以上
	コアOHR	5%改善

01 サービス品質のイノベーション

「従業員の笑顔」と「お客さまの笑顔」
互いの好循環の形成

質の高い金融サービス提供を追求

従業員が生き生きと金融のプロとしてのスキルを磨ける環境を築き、お客さまに質の高いサービスを提供し喜んでいただくことで、さらなる品質向上意欲につなげていくという好循環を形成してまいります。



02 経営資源のイノベーション

大胆な経営資源の“選択と集中”の実現

お客さまと接する機会を増加

私たちは、お客さまとのつながりを強化させることを重要と考え、それに関する事柄を選択して、人財・店舗・時間・資金等の経営資源を集中させることで、これまで以上に親近感があり信頼できる銀行を確立してまいります。

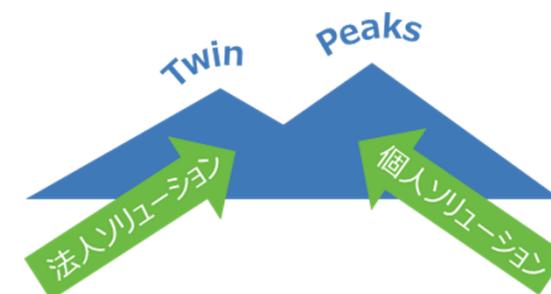


03 営業力のイノベーション

注力業務の明確化“ツインピークス”
地域に根差した法人・個人ソリューションに徹底注力

お客さまに親身になって要望に応えられる営業を展開

私たちは、お客さまを知り、地域を知り、様々なライフステージに適したソリューション営業を強化してまいります。



2. 第4次中期経営計画の概要

— 将来ビジョンにおける第4次中期経営計画の位置づけ —

将来ビジョンの実現に向け、
確実なステップアップを目指します

First Call Bank (ファースト・コール・バンク)



3. 新経営強化計画の概要

前計画の課題を踏まえた本計画のテーマ

前計画期間中に築き上げた「コンサルティング営業『基盤』」を活かして、お客さまとの信頼関係を深めるための「事業性評価に基づいた活動」を強化し、当行が掲げている4つの基本方針の取り組みを今以上に充実させることで、「コンサルティング営業の『実践強化』」を実現させてまいります。

計画期間 : 2019年4月 ~ 2022年3月

基本方針

筑波銀行は、金融機能強化法（震災特例）の趣旨を踏まえ、導入した公的資金を有効に活用して、

- 【基本方針1】 事業性評価に基づくミドルリスク先への融資拡大
- 【基本方針2】 企業のライフステージに応じた本業支援
- 【基本方針3】 企業価値の向上ならびに経営体質の強化を目指した事業再生支援
- 【基本方針4】 担保や保証に過度に依存しないリスクテイクを伴う資金供給

に積極的に取り組み、全行員一丸となって、地域経済や地域の面的な復興・振興に貢献してまいります。

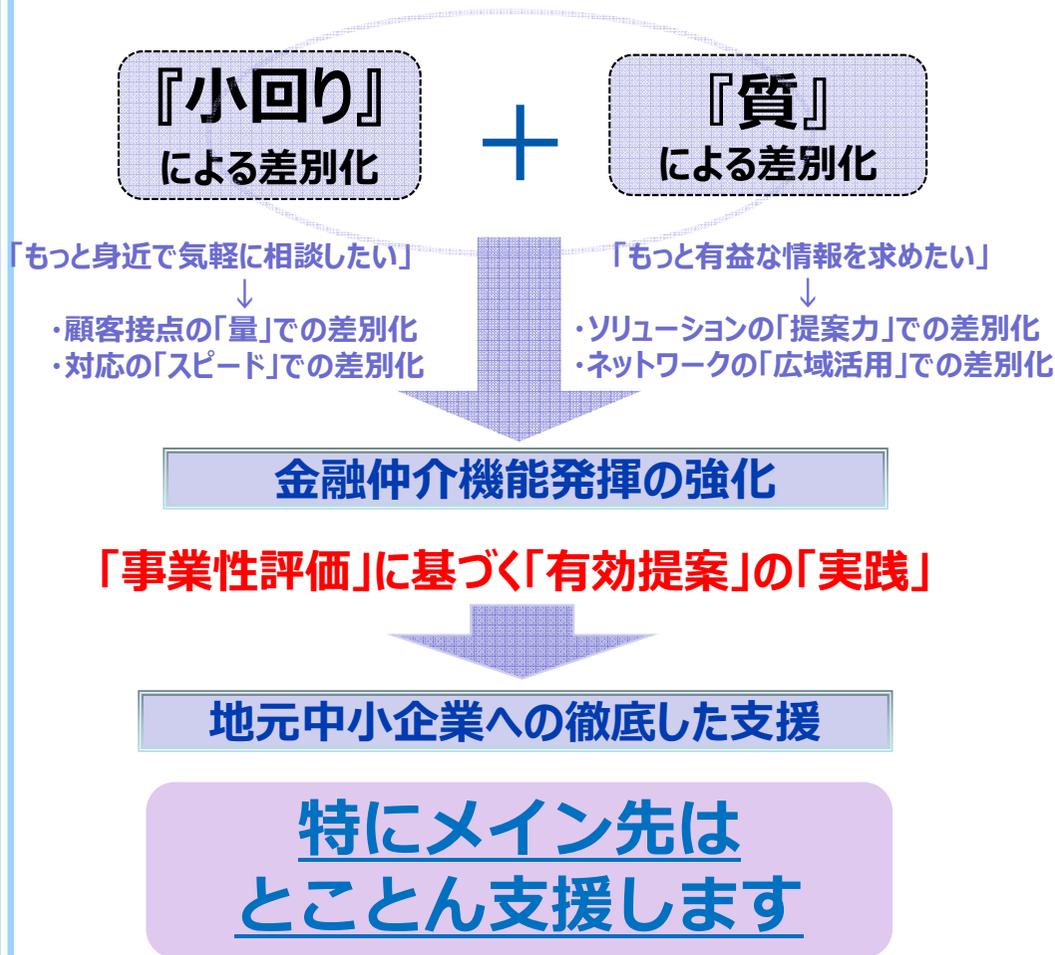
3. 新経営強化計画の概要

(1) 円滑な信用供与に関する方策

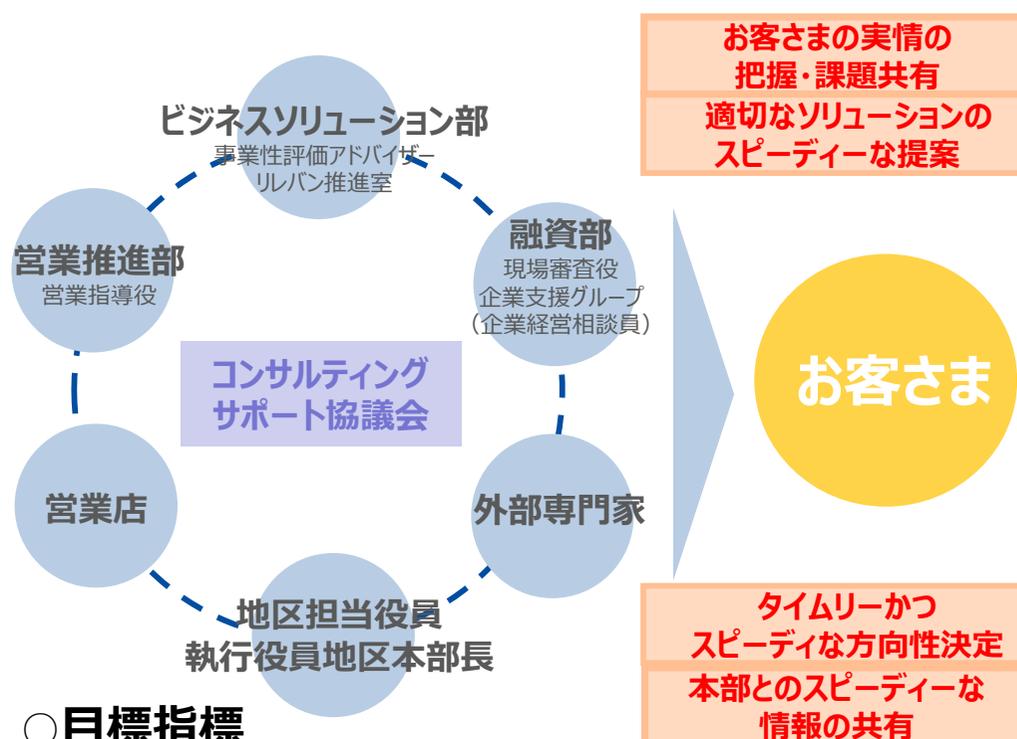
金融仲介機能の発揮に向けた取組方針

徹底して地元中小企業の皆様へのご支援を行います

営業方針コンセプト



銀行一丸となった地元中小企業支援の実践



○ 目標指標

項目	2022年3月末(計画)
中小企業貸出残高の増加額	662億円
事業性評価に基づく融資を行っている中小企業貸出残高の増加額	360億円

3. 新経営強化計画の概要

(2) 基本方針に基づく取り組み

【基本方針1】 事業性評価に基づくミドルリスク先への融資拡大

中小規模事業者への信用供与の円滑化

特に信用供与の円滑化を求めている先



中小規模事業者のミドルリスク先
【重点領域】

信用供与の円滑化態勢の整備

1. コンサルティングサポート協議会
 - ① 企業実態の本支店共有による財務データに過度に依存しない方針検討
 - ②スピーディな方針決定
2. 現場審査役の8ブロックへの現場配置
 - ① 営業現場行員へのOJT
 - ② 現場実態をより近くで把握した迅速な審査対応

ミドルリスク先への円滑な資金供与

1. リファイナンスプラン
 - ・企業の実態把握を基にした適切なリファイナンス対応
2. 特約付手形貸付
 - ・企業の資金繰り実態の円滑化
3. コベナント付融資
 - ・企業とともに問題を共有し解決していくモニタリングの実践と共通価値の創造

項目	2019年度 計画	2020年度 計画	2021年度 計画	3年間の累計 計画
中小企業貸出残高増加額(アパートローンを除く中小企業貸出先)	206 億円	204 億円	252 億円	662 億円
中小企業貸出増加先数(アパートローンを除く中小企業貸出先)	150 先	150 先	150 先	450 先
ミドルリスク実行額(累計：アパートローンを除く中小企業貸出先)	830 億円	860 億円	880 億円	2,570 億円
ミドルリスク先数 (アパートローンを除く中小企業貸出先)	9,550 先	9,700 先	9,900 先	

3. 新経営強化計画の概要

(2) 基本方針に基づく取り組み

【基本方針2】 企業のライフステージに応じた本業支援

本業支援の基礎となる「事業性評価に基づく対話」の強化

事業性評価の高度化

1. 営業店における事業性評価分析の本部による継続的な評価・指導
2. 事業性評価シートを企業に提示し目線の合った本業支援の実現
3. REVICによる助言・コンサルティング
・事業性評価実行支援

本部サポート

1. 事業性評価アドバイザーの8ブロックへ現場配置
 - ①現場OJTの強化
 - ②顧客提案活動のサポート
2. コンサルティングサポート協議会の新設
 - ①組織横断的で多面的な提案素材の発掘
 - ②融資だけではないタイムリーな提案方針決定

訪問・提案力の強化

1. 中小規模事業者へのニーズに合った活動
 - ①小回りを活かした有効面談の増加
 - ②有益な情報の提供
2. 業績表彰においてプロセスを重要視した評価実施
 - ①事業性評価シートの顧客提示行動の評価
 - ②事業者との有効面談に対する評価
 - ③有効な提案から実行までの評価実施

項目	2019年度 計画	2020年度 計画	2021年度 計画
事業性評価の対話先（アパートローンを除く中小企業貸出先）	3,000 先	4,000 先	5,000 先

「ライフステージに応じた本業支援」

3. 新経営強化計画の概要

(2) 基本方針に基づく取り組み

【基本方針2】 企業のライフステージに応じた本業支援



重点領域の課題に対する取り組み強化

「事業承継支援」の取り組み

1. 事業承継・M&A専担者の配置によるスピーディーな対応
2. 外部連携による事業承継・M&Aの取り組み強化
3. ミドルリスク先への事業承継計画策定支援

「販路開拓支援」の取り組み

1. ビジネス交流商談会やのセミナー等を通じての支援
2. 取引先の業種別・品目別のデータ化による自行内でのマッチング推進

「資金繰り支援」の取り組み

1. 「基本方針1」によるミドルリスク先への取り組み強化

「その他ライフステージに応じた支援」の取り組み

1. つくば地域活性化ファンドの活用等による、創業期における支援
2. 創業支援窓口の設置など創業支援体制の確立
3. プロジェクト等の事業拡大期におけるシローン等の対応
4. ライフステージやニーズ、条件に応じた補助金等の提案

項目	2019年度 計画	2020年度 計画	2021年度 計画	3年間の累計 計画
事業承継支援先(廃業支援含む、アパートを除く中小企業貸出先)	715 先	933 先	1,258 先	
販路開拓支援先 (アパートを除く中小企業貸出先)	250 先	270 先	300 先	820 先
「事業承継支援」 「販路開拓支援」 の結果 実行した融資先	555 先	565 先	575 先	1,695 先
「事業承継支援」 「販路開拓支援」 の結果 実行した融資額	476 億円	485 億円	493 億円	1,454 億円

3. 新経営強化計画の概要

(2) 基本方針に基づく取り組み

【基本方針3】 企業価値の向上ならびに経営体質の強化を目指した事業再生支援

事業再生支援

事業再生支援に向けた取り組み態勢

- | | |
|---|--|
| 1. マネジメントサポートマインドによる経営改善支援に対する当行取組方針の意思統一 | 3. 企業経営相談員の営業現場への配置による、より深い企業実態把握による支援 |
| 2. 経営改善サポート協議会・委員会での情報共有・個社別の取組方針の決定 | 4. 事業性評価アドバイザー、現場審査役と連携した幅広い視野での支援 |

事業再生支援の実践

- | | |
|--|---|
| 1. 経営改善計画策定支援 | 3. 外部機関との連携
・REVICや中小企業再生支援協議会等との連携による取り組み |
| 2. 経営改善モニタリング支援
・コベナンツ付融資での支援型インセンティブ付与を含めたモニタリングフォロー | 4. DES、DDS等の手法を含めた経営改善支援 |

中小規模事業者の
企業価値の向上・事業再生



地域経済の活性化

項目	2019年度 計画	2020年度 計画	2021年度 計画	3年間の累計 計画
事業再生支援先（アパートを除く中小企業貸出先）	3,528 先	3,703 先	3,883 先	
事業再生支援先への融資残高（アパートを除く中小企業貸出先）	1,517 億円	1,555 億円	1,592 億円	
事業再生先数（3年間累計）	232 先	256 先	279 先	767 先
事業再生先への融資残高（3年間累計）	104 億円	110 億円	114 億円	328 億円

3. 新経営強化計画の概要

(2) 基本方針に基づく取り組み

【基本方針4】 担保や保証に過度に依存しないリスクテイクを伴う資金供給

基本方針に基づいた活動によるリスクテイクを伴う資金供給への取り組み

担保や保証に過度に依存しないリスクテイクを伴う資金供給

ミドルリスク先への
取り組み強化

事業性評価

財務データだけではない
企業実態・将来性を基にした積極的な資金供給

ライフステージに応じた
本業支援

企業価値の向上支援
事業再生支援

その他担保や保証に過度に依存しない取り組み

1. 経営者保証に関するガイドラインに基づいた取り組み

2. 私募債の積極対応

3. ABLの積極的活用

3. 新経営強化計画の概要

(3) 独自KPIの設定

項目		3年後の目標
①	事業性評価の対話先（アパートローンを除く中小企業貸出先）	5,000 先
②	中小企業貸出金残高増加額（アパートを除く中小企業）（3年間累計）	662 億円
	中小企業貸出増加先数(アパートローンを除く中小企業貸出先)（3年間累計）	450 先
③	ミドルリスク実行額(累計：アパートローンを除く中小企業貸出先)	2,570 億円
	ミドルリスク先数（アパートローンを除く中小企業貸出先）	9,900 先
④	事業再生支援先（アパートを除く中小企業貸出先）	3,883 先
	事業再生支援先への融資残高（アパートを除く中小企業貸出先）	1,592 億円
⑤	事業再生先数（3年間累計）	767 先
	事業再生先への融資残高（3年間累計）	328 億円
⑥	事業承継支援先(廃業支援含む、アパートを除く中小企業貸出先)	1,258 先
⑦	販路開拓支援先（アパートを除く中小企業貸出先）（3年間累計）	820 先
⑧	「事業承継支援」「販路開拓支援」の結果 実行した融資先（3年間累計）	1,695 先
	「事業承継支援」「販路開拓支援」の結果 実行した融資額（3年間累計）	1,454 億円

3. 新経営強化計画の概要

(4) 経営改善・コンサルティング営業強化のための態勢整備

—更なるコンサルティングスキル向上へ取り組める環境の整備—



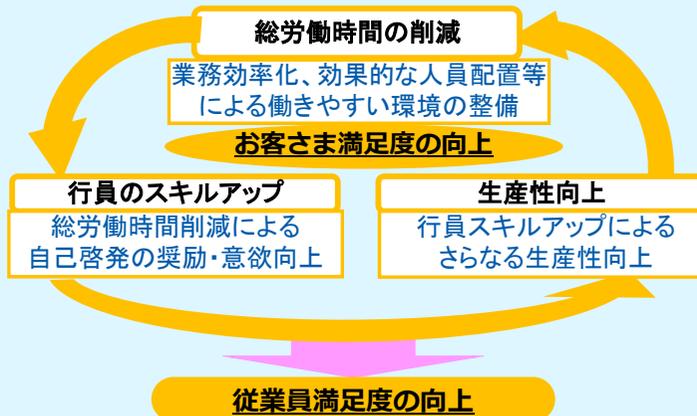
1. 成長や働きがい、働きやすさを実感できる環境の整備

◆ 新人事制度の導入の実現

- メリハリある給与体系の実現
- ワークライフバランスの実現
- キャリアアップ意欲・モチベーションの向上
 - ・女性活躍の推進
 - ・若手行員の積極登用
 - ・シニア行員の活性化

【働き方改革への対応】

～生産性向上につながる好循環の実現～



2. 地域のために考動できる人財の育成

◆ 体系的な育成プログラムの活用

- 融資・事業性評価に強い人財の育成
 - お客さま本位で質の高い資産形成提案営業ができる人財の育成
 - スペシャリストの育成
- #### ◆ 実践スキルの向上
- 営業拠点1拠点あたりの営業行員の増加

お客さまに信頼される態勢の強化

- コンプライアンス態勢の強化
- 顧客ニーズに応える顧客保護等管理態勢の強化

3. 新経営強化計画の概要

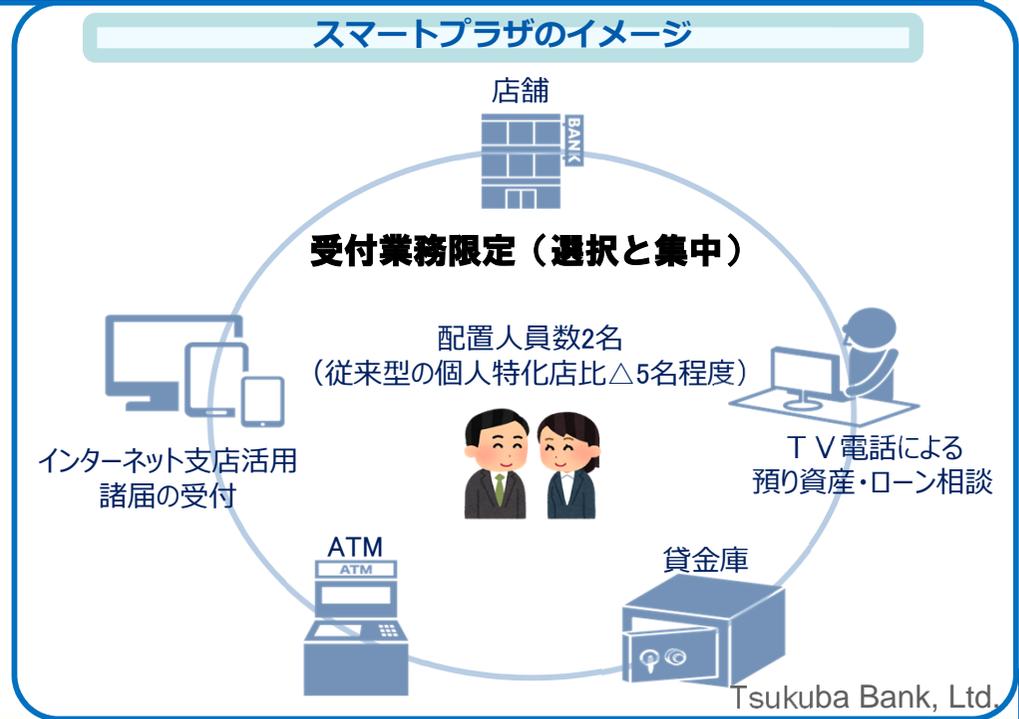
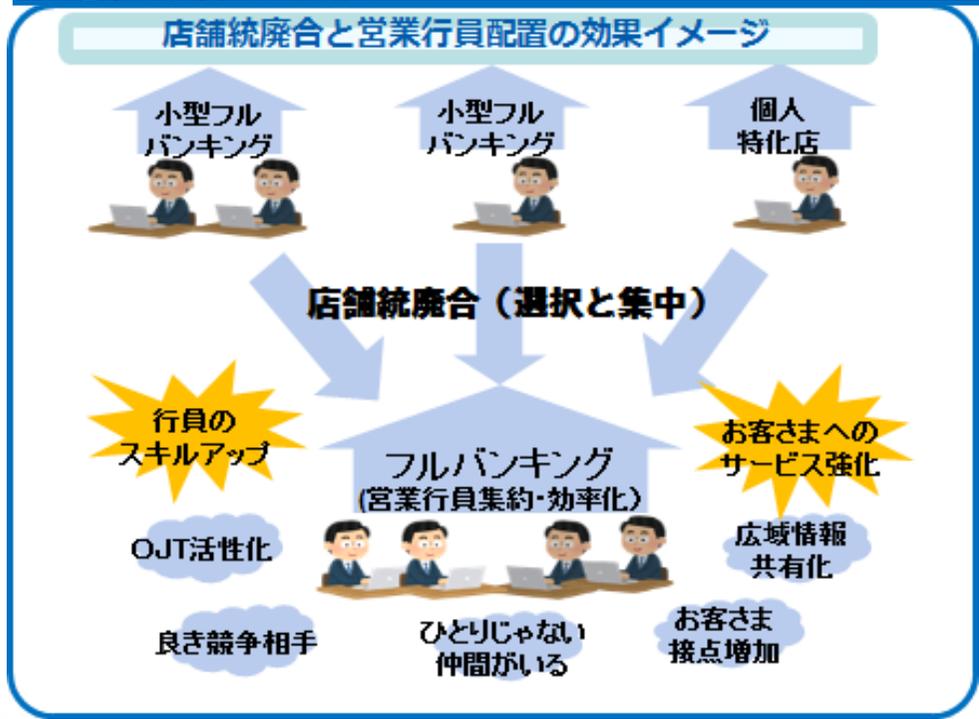
(4) 経営改善・コンサルティング営業強化のための態勢整備

— 経営資源の選択と集中による地元中小企業への取り組み強化 —

① 店舗・人員配置戦略

- ① クラスター分類ごとの地域特性を加味した地域戦略・店舗戦略により、店舗統廃合、エリア営業体制、現金非取扱店舗(スマートプラザ)を積極的に導入し、効率的なサービス提供拠点の構築を行います。
- ② 店舗戦略により、営業行員を効果的な拠点へ集中配置し、1拠点あたりの営業行員を増加させることで、「行員同士が相談しやすく、磨き合い、伸ばし合える」という行員のモチベーションやスキルアップができる環境を構築してまいります。

	2019年3月末	2022年3月末計画		2019年3月末	2022年3月末計画
【店舗拠点数】	98 拠点	→ 75 拠点以下	【1拠点の営業行員数】	平均7人	→ 平均10人
<small>※店舗拠点数は、現金取扱窓口がない店舗を除く</small>			【全行員における営業行員比率】	43%	→ 50%
【行員数】	1,524人	→ 1,400人以下			
<small>※出向および嘱託・パートを除く</small>					



3. 新経営強化計画の概要

(4) 経営改善・コンサルティング営業強化のための態勢整備

— 経営資源の選択と集中による地元中小企業への取り組み強化 —

② 業務効率化・経費削減

① 営業店端末の更改や業務の自動化（RPA導入）、営業店事務の本部集中化、その他業務の見直しなどによる業務効率化を図ることで、事務行員が営業で活躍できる環境を構築するとともに、営業行員のお客さま面談時間増加を実現させ営業力を強化してまいります。

② 大胆な経費削減、店舗統廃合や地域戦略を加味した基準人員等によるメリハリのある効果的な人員配置により、営業力を強化してまいります。

3年間での経費削減

▲13億円

店舗・ATM拠点の効率化

外部委託費
システム関連費
の見直し

その他経費

大胆な経費削減

お客さま本位の営業強化
(経営資源の選択と集中)

お客さまとの
面談時間 ↑

お客さまの
利便性追及 ↑

お客さまからの
信頼 ↑

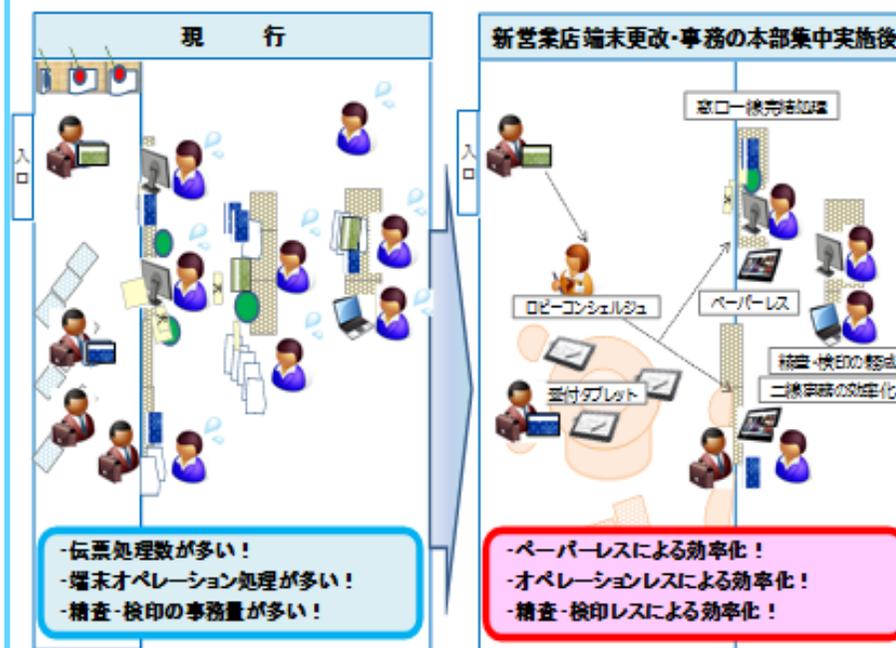
店舗戦略
・業務効率化

店舗統廃合等による
効果的な人員配置

営業店新端末更改・
事務の本部集中化
による業務効率化

RPA導入による
業務効率化

営業店事務の効率化イメージ



4. SDGs推進プロジェクト『あゆみ』

筑波銀行は、東日本大震災以降、地域復興・地域振興支援プロジェクト『あゆみ』の活動を通じ、地域経済や地域社会の面的な復興および振興に取り組んでまいりました。

コーポレートスローガン「地域のために 未来のために」の実現に向け、国連が定めた「持続可能な開発目標SDGs※」の趣旨に賛同、「**筑波銀行 SDGs宣言**」を制定いたしました。

SDGs宣言の実現に向け、地域振興支援プロジェクト『あゆみ』を**SDGs推進プロジェクト『あゆみ』**にリニューアルし、**社会的課題の解決を通じ、持続的成長を目指します。**

筑波銀行 SDGs宣言

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

SDGs推進プロジェクト『あゆみ』フレームワーク

SDGs推進プロジェクト『あゆみ』 ～地域のために 未来のために～

社会的課題の解決

持続的成長

地域の抱える社会的課題の解決を通じ、地域とともに成長する持続的成長モデルの構築

- ◆ 地域金融機関として事業性評価に基づく共通価値の創造
- ◆ 地方創生等の取り組みの推進

地域経済の持続的な
発展に向けて

・ローカル・イノベーション
・ローカル・ブランディング
・ライフステージに応じた
トータルソリューションの
提供



持続可能な地球環境
の実現に向けて

・再生可能エネルギー利用
に向けた取組
・環境保全活動への協力
・事業活動に伴う環境負荷
低減の推進
・ESG投資・金融



地域に暮らす人々の
豊かな社会の実現に
向けて

・次世代育成
・スポーツ・文化事業への
協力
・働き方改革への取組
・ダイバーシティへの対応
・住み続けられるまちづくりに
向けた取組
・ESG投資・金融



責任ある事業の推進
に向けて

・コンプライアンスの徹底
・持続的成長に向けた
ガバナンス体制
・ESG投資・金融





筑波銀行