

経営強化計画の履行状況報告書

2019年6月

株式会社 筑波銀行

目 次

1. 2019年3月期決算の概要

(1) 経営環境	1
(2) 茨城県の現状	2
(3) 決算の概要	3
① 預金・預り資産	3
② 貸出金	3
③ 損益	4
④ 自己資本比率	5
⑤ 不良債権比率等	5

2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の当行が主として 業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

(1) 基本方針	5
① 事業性評価に基づくミドルリスク先への融資拡大	7
② 企業のライフステージに応じた本業支援	10
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	14
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	16
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況	16
① 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策	16
② 中小規模の事業者に対する信用供与の実施状況を検証するための体制	26
③ 担保又は保証に過度に依存しない融資の推進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策	27
(3) 被災者への信用供与の状況及び被災者への支援をはじめとする被災地域 における東日本大震災からの復興に資する方策の進捗状況	29
① 信用供与の円滑化に資する方策	29
② 事業再生支援の方策	34
③ 地域振興ソリューションに関する方策	46
④ 「地方創生」に対する方策	47
⑤ その他の方策（CSRの観点から）	53

(4) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する 方策の進捗状況	55
① 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策	55
② 経営に関する相談その他の取引先の企業（個人事業者を含む）に対する 支援に係る機能の強化のための方策	55
③ 早期の事業再生に資する方策	56
④ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策	57
3. 剰余金処分の方針	58
4. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等	60
① ガバナンス体制	60
② 業務執行に対する監査体制	61
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等	61
① リスク管理体制	61
② 統合的リスク管理	62
③ 信用リスク管理	62
④ 市場リスク管理	63
⑤ 流動性リスク管理	64
⑥ オペレーショナル・リスク管理	64

1. 2019年3月期決算の概要

(1) 経営環境

2018年度の国内経済については、西日本豪雨や北海道胆振東部地震等の自然災害による影響などにより、一時的に生産活動が停滞しましたが、雇用所得環境の改善、企業収益の改善と旺盛な設備投資需要、世界経済の同時回復などにより、全体としては緩やかな景気回復が持続しました。一方で、国内景気の先行きについては、オリンピック関連の国内需要が下支えとなるものの、米中の貿易摩擦の激化など国際問題による影響が懸念されており不透明な状況で推移しております。

茨城県内の経済については、輸出を起点とする製造業部門の改善を主因に、緩やかな回復基調にあり、輸出は鉄鋼や化学製品等を中心に順調に推移し、生産については、生産用・業務用機械等が横ばいに推移しております。雇用・所得環境については、2月の有効求人倍率は1.64倍となり、全国水準を上回っております。景気の先行きについては、雇用・所得環境の改善等を背景に生産や設備投資などの回復が個人消費等にも波及し、景気回復が一段と広範化していくことが期待されておりますが、海外情勢や消費増税の影響が懸念されております。

こうしたなか、当行は長期的な「将来ビジョン」において、「お客さまが最初に相談したい銀行（ファースト・コール・バンク）」を掲げ、その実現に向けた施策を展開しており、地域復興から地域振興への取り組みを強化しつつ、昨年度は第3次中期経営計画の最終年度として以下のような取り組みを行いました。

お客さまの本業支援を実現すべく行内体制を整備しながら構築してきた事業性評価に基づいたコンサルティング営業をさらに充実させ、本支店一体となった取り組みを積極的に実施しました。また、お客さまとのリレーションを通して支援すべきターゲット先を絞り込み、事業性評価の強化による中小規模の事業者向け融資の拡大やお客さまの経営課題解決に向けたソリューション営業（ソリューション11）に積極的に取り組みました。

組織態勢面においては、ハブ&スポークを含めた店舗施策の実施により、戦略的な人員の再配置を行い、さらには、お客さまとの接点や提案力の強化、融資案件対応のスピード化を実現すべく、地域ブロック毎に本部所属の「事業性評価アドバイザー」や「現場審査役」、「企業経営相談員」を配置するなど、本支店一体となった営業態勢を構築し取組強化をはかりました。

今年度は新中期経営計画の初年度であることから、重要な年度であり、地域を支える金融機関として引き続きお客さま目線を重視した事業性評価を通して、リスクテイク型の融資提案や本業支援など、お取引先企業の経営課題の解決に積極的に貢献することにより、将来にわたって十分な金融仲介機能を発揮し、地域経済の発展と活性化にこれまで以上に取り組んでまいります。

(2) 茨城県の現状

茨城県は首都圏近郊でありながら広大な土地を有し、工業立地面積が毎年全国上位にランク付けされるように、地理的、インフラ的に企業の需要が高く、つくばエクスプレス沿線の開発、首都圏中央連絡自動車道や北関東自動車道の開通による高速道路網の伸張、茨城空港開港以降定期便就航の拡張等、「陸・海・空」の広域交通ネットワーク整備により、官民共に開発が活況な地域であります。県内人口面では、県南地域、特につくばエクスプレス沿線は開通以降増加が続き、今後も住宅需要は堅調に推移することが見込まれる一方で、県北地域では人口が減少している状況が続いております。

以上の県内環境の中、6月につくば市においてG20 茨城つくば貿易・デジタル経済大臣会合が開催されたほか、9月から10月にかけて茨城国体の開催、2020年には東京オリンピックの開催が予定されているなど、当県は恵まれた環境にあると考えております。

東日本大震災の影響につきましては、発生から8年が経過し、被災した社会インフラ面の整備は着実に進んでおりますが、一方で、現在も海岸や漁港の津波対策の防潮堤整備や橋梁の耐震化対応などが残っている状況でもあります。さらに、東京電力福島第一原子力発電所事故の影響による一部農林水産物の出荷制限や海外からの輸入制限が依然として続くなど、茨城県では未だに風評被害が残っており、農水産業・同加工業や観光産業へのマイナス影響は現在も続いている状況にあります。

また、県内の震災等で被災された企業や間接的に被害を被った企業の業績回復についても、地域間および業種間での格差が顕在化しており、販路拡大による本業支援のみならず、財務面や人材面への支援を含めた更なる取り組みが地域金融機関に求められており、引き続き、地域の復興・振興に率先して取り組んでいく必要があると認識しております。

(3) 決算の概要

①預金・預り資産

2019年3月期の預金残高は、個人預金が増加する一方、法人預金や公金預金が減少したことから、前年度末比292億円減少し2兆2,569億円となりました。

また、預り資産については、投資信託や公共債等は減少しましたが、年金保険等が増加したことなどにより、前年度末比157億円増加し2,425億円となりました。

(単位:億円、%)

	2019年3月末	2018年3月末比		2018年3月末
		増減	増減率	
		預金	22,569	
個人預金	16,985	57	0.3	16,928
法人預金	4,387	△282	△6.1	4,670
預り資産	2,425	157	6.9	2,268
うち投資信託	938	△15	1.5	954
うち年金保険等	1,350	211	18.5	1,139

②貸出金

2019年3月期の貸出金残高は、地元中小企業への融資取り組みを強化した結果、中小企業貸出が前年度末比117億円増加し6,322億円となったことや、個人向け貸出および公共部門向け貸出が増加したことから、同134億円増加し1兆6,463億円となりました。

(単位:億円、%)

	2019年3月末	2018年3月末比		2018年3月末
		増減	増減率	
		貸出金	16,463	
個人向け貸出	5,052	92	1.8	4,959
法人及び個人事業主向け貸出	8,839	△5	△0.0	8,845
うち中小企業貸出	6,322	117	1.8	6,205
公共部門向け貸出	2,571	48	1.9	2,523

※中小企業貸出とは、「銀行法施行規則第19条の2第1項第3号ハに規定する別表第一における中小企業等」から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ、政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有するSPC向け貸出、当行関連会社向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に合わない貸出を除外した貸出としております。

③損益

2019年3月期の「業務粗利益」は、貸出金利息の減少による資金利益の減少やその他業務利益の減少などから、前期比19億99百万円減少の282億76百万円となりました。「コア業務純益」は、物件費を中心に経費は減少しましたが、貸出金利の低下に伴う貸出金利息の減少等により資金利益が減少したことに加え、役務取引等利益の減少や貸出債権譲渡益の減少に伴うその他業務利益の減少等により、前期比20億80百万円減少し18億15百万円となりました。「経常利益」は、コア業務純益の減少や与信関係費用の増加等により前期比26億67百万円減益の17億76百万円となりました。「当期純利益」についても法人税等は減少しましたが、経常利益の減少により前期比18億7百万円減益の9億36百万円となりました。

(単位：百万円)

	2019年3月期		2018年3月期
		2018年3月期比	
業務粗利益	28,276	△ 1,999	30,276
資金利益	26,020	△ 554	26,574
うち貸出金利息	21,074	△ 1,134	22,208
うち有価証券利息配当金	5,778	588	5,190
うち投信解約損益	△ 6	1,459	△ 1,465
うち預金利息(△)	274	△ 77	352
役務取引等利益	3,004	△ 394	3,399
その他業務利益	△ 748	△ 1,050	302
うち国債等債券損益	107	762	△ 655
経費(除く臨時処理分)(△)	26,354	△ 681	27,035
実質業務純益	1,922	△ 1,318	3,240
コア業務純益	1,815	△ 2,080	3,896
一般貸倒引当金繰入額(△)	84	896	△ 812
業務純益	1,838	△ 2,214	4,052
金銭信託運用見合費用	0	△ 0	1
臨時損益	△ 61	△ 453	391
うち株式等関係損益	731	△ 485	1,216
うち不良債権処理額(△)	1,425	185	1,240
経常利益	1,776	△ 2,667	4,443
特別損益	△ 207	△ 59	△ 147
税引前当期純利益	1,568	△ 2,726	4,295
法人税等合計	632	△ 919	1,552
当期純利益	936	△ 1,807	2,743

④自己資本比率

2019年3月末の自己資本比率（連結）は、有価証券残高の減少等により、リスク・アセットが減少したことから、前年度末比0.12ポイント上昇し、8.72%となりました。

自己資本比率【連結】

(単位:億円、%)

	2019年3月末		2018年9月末	2018年3月末
	2018年9月末比	2018年3月末比		
連結自己資本比率	8.72	△ 0.10	0.12	8.60
自己資本の額	1,076	△ 8	△ 9	1,085
リスク・アセットの額	12,333	37	△ 282	12,616

⑤不良債権比率等

2019年3月末の金融再生法開示債権残高は、危険債権および要管理債権が増加し、前年度末比48億円増加の450億円となりました。この結果、不良債権比率（金融再生法開示債権比率）は、前年度末比0.26ポイント上昇し、2.69%となりました。

金融再生法開示債権残高・比率【単体】

(単位:億円、%)

	2019年3月末		2018年9月末	2018年3月末
	2018年9月末比	2018年3月末比		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	59	△ 3	△ 3	62
危険債権	315	5	31	284
要管理債権	76	6	21	55
小計 (A)	450	8	48	402
正常債権	16,259	206	143	16,053
合計 (B)	16,708	213	191	16,495
金融再生法開示債権比率(A)/(B)	2.69	0.02	0.26	2.67

2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の当行が主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

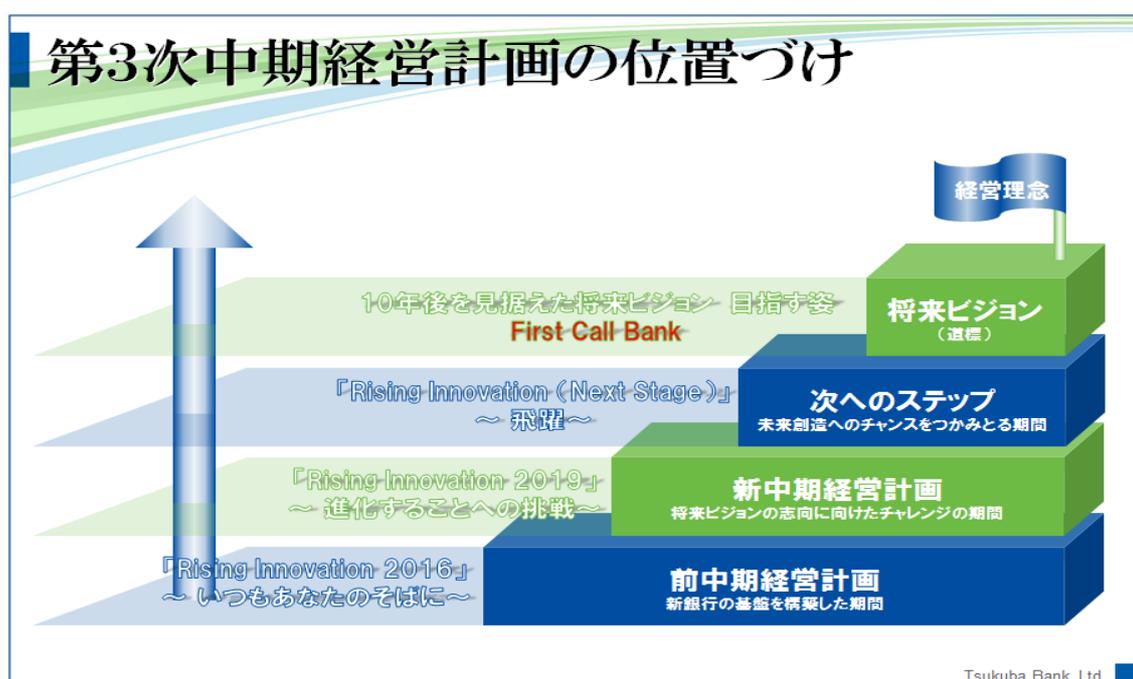
(1) 基本方針

当行は2010年3月に誕生して以来、「地域のために 未来のために」というコーポレートスローガンのもと「地域になくてはならない銀行」として、お客さまに満足していただける、質の高いサービスの提供に努めてまいりました。東日本大震災からの復興支援や地域振興に取り組むことで、地域における存在感を高めるとともに、2015年10月に、10年後を見据えた中長期の経営戦略として「将来ビジョン」を策定し、コンセプトとして『First Call Bank』の実現を掲げました。ボリュームにおいて地域No.1の「リーディングバンク」を目指すのではなく、ニーズに基づい

た最適なソリューション提案をいち早く提供していくなかで、お客さまが「最初に相談したい銀行」としての存在感を高めていくというものです。

この「将来ビジョン」の実現に向けたチャレンジ期間の位置づけとして2016年度からスタートしました第3次中期経営計画「Rising Innovation 2019～進化することへの挑戦～」は2019年3月をもって3年間の取り組みが終了しました。

第3次中期経営計画の3つのテーマである「収益機会の拡大」、「地域振興の取り組みを通じた持続的な成長」、「挑戦する、考動する人財の育成」の各施策における成果及び課題については、次期中期経営計画に活かしていきたいと考えます。



また、2011年3月の東日本大震災以降、全行を挙げて取り組んできた「地域“復興”支援プロジェクト『あゆみ』」をさらに進化させた「地域“振興”支援プロジェクト『あゆみ』」を継続し、これまでの取り組みのなかで培ったノウハウや多様なネットワークを活用しながらコンサルティング機能を最大限発揮するとともに、茨城県や市町村及び各種機関・企業等との連携をより一層強化していくことで、地域経済の持続的な発展に貢献しております。

現在、私たちを取り巻く環境は激変しており、今後も地域金融機関として健全性を維持し、将来にわたって十分な金融仲介機能を発揮していくためには、取引先企業の事業内容を理解したうえで、企業価値向上への貢献を通じて収益を確保していくというビジネスモデルを構築していく必要があります。同様に地元の中小企業からも、金利競争ではなく、事業内容等への理解に基づいた有効な経営支援への取り組みが、私たち地域金融機関に求められております。

こうしたなか、当行は2016年4月に策定しました本計画において、以下の《基本方針》を掲げました。また、この《基本方針》と「金融仲介機能のベンチマーク」を関連付けて業務計画に反映させながら、金融仲介機能の発揮に取り組むとともに、お客さまや地域社会の発展への貢献、中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化及び本業支援への取り組みを徹底しております。

《 基 本 方 針 》

当行は、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、

- ①「事業性評価に基づくミドルリスク先への融資拡大」
- ②「企業のライフステージに応じた本業支援」
- 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」
- 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。

①事業性評価に基づくミドルリスク先^(注1)への融資拡大

地域経済の活性化を図るためには地元企業の持続的成長が不可欠であり、比較的財務基盤が脆弱な中小企業であっても、事業性評価を通じて企業実態や成長可能性を適切に評価し、積極的な資金提供を行っていくことが、地域金融機関としての本来の役割であることを再認識し、本部・営業店が一体となりミドルリスク先への融資拡大に取り組んでおります。

2016年4月に「ビジネスソリューション部」を新設し、ミドルリスク先に対する積極的な融資対応の強化や営業店サポートの強化を図りました。具体的には、要注意先以下に対する融資であっても事業性評価に基づき将来性を評価して対応するなど、過去（格付）重視から、現在・未来（事業性評価）を重視する志向へと転換しております。また、営業店及び担当者個人を表彰する行内運動を展開することで全行をあげて意識向上を図っております。

2017年4月からは、当行独自の取り組みとして「特約付手形貸付を活用したリファイナンスプラン」を開始し、将来性はあるものの足元の資金繰りに窮している企業に対して借入形態の見直しを提案するなど、資金繰りや財務改善につながる融資提案を積極的に行ってまいりました。

また、2018年4月からは、法人営業の核とする「コア・ターゲット層」を売上高1億円～30億円の顧客層としたうえで、その中から事業性評価の「深掘先」（格付C+～E-、および当行メイン・メイン志向先）を設定しました。「深掘先」に対して、事業性評価の深掘りによる経営課題の共有、課題解決型のソリューションを提供する活動を積極化させ、取引先の借入

(注1) ミドルリスク先の当行定義：債務者区分の正常先下位～要注意先

金の長短バランスの是正や資金繰り改善を伴うリファイナンスプランの融資提案に取り組みました。

さらに、融資の相談窓口を融資部現場審査役に一本化し、営業店での案件組成、稟議作成指導、および審査決裁の同時進行を可能とすることで、スピーディーで質の高い融資を実現するとともに、営業店行員の融資スキルの向上を図っております。

《特約付手形貸付を活用したリファイナンスプランの特徴》

1. 最長5年間手貸の継続を約束
2. 当行独自の提案 → 適正な金利を確保
3. 計画書を策定することでランクダウンを回避
4. 6ヶ月毎のモニタリングをすることで顧客との接点が増加し、地域金融機関としての役割が向上

【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

【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上期 正常先下位(D先)～要注意先(E-先)
 2016下期 正常先下位(D先)～破綻懸念先(X先)
 2017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

一方で、2018年度においては、プロセスを重視した営業活動への大きな営業方針変更を行い、その定着に時間がかかったこと、営業活動の管理・効率化を目的としたCRMシステムの導入により事務作業負担が増加したことで、営業活動時間が十分に確保できなかったこと等を要因として、ミドルリスク先への取り組みは低調な実績にとどまりました。

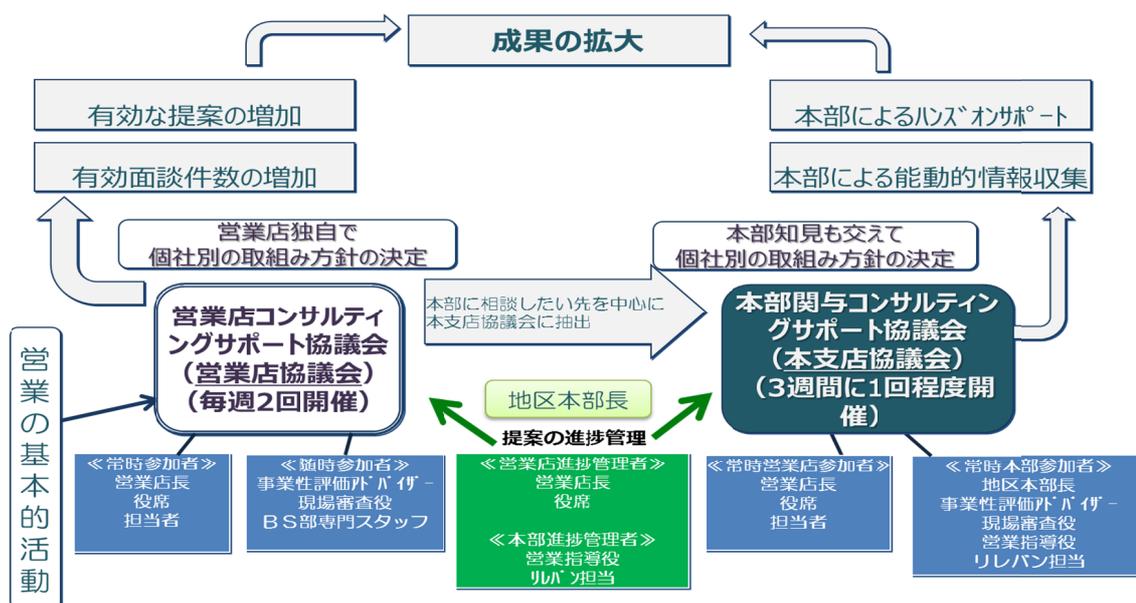
現在はCRMシステムの入力効率化も進み、プロセスを重視した営業活動も定着を見せていることから、より一層ミドルリスク先に対し、課題解決型の提案を積極化させ、公的資金を活用したリスクテイク型融資に努めることで、地域経済の活性化と中小企業支援に取り組んでまいります。

ミドルリスク先への取り組みを加速度的に進めていくために、2019年4月からはコア・ターゲット先の見直しを行っております。当行の営業力を十分に発揮できる層として、比較的年商規模の小さい売上高50千万円～1億円の取引先をコア・ターゲット先に追加しました。

また、個社別の取引先毎の取り組み方針を協議し、営業担当がより有効な提案営業ができるようにサポートを行うこと、および本部知見の活用により提案内容を創出し、成約までのプロセスに対し本部が責任を持って指導管理を行うことを目的とし「コンサルティングサポート協議会」を新設しました。

加えて、この施策は、融資部施策である「経営改善サポート協議会」と一貫通貫施策として、債務者区分によらない企業支援とコンサルティング提案営業が一体的に実施されます。経営計画の策定から具体的な業務支援としてのソリューション提案まで実施することで、金融仲介機能を発揮する為の本業支援の強化体制を実現します。

【コンサルティングサポート協議会のイメージ図】



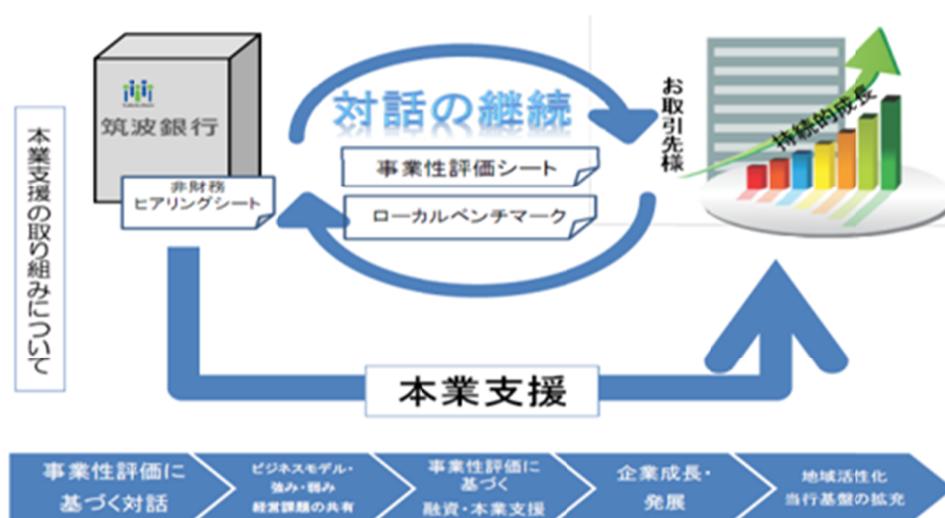
《コンサルティングサポート協議会の特徴》

- ア) 参加者が地区本部長、営業本部、融資部となっており、営業ユニット全体で営業店をサポートする態勢となっております。
- イ) 経営計画の策定支援から資金繰り、融資提案やソリューション 11 における具体的な業務支援まで、取引先企業の全般にわたる本業支援を実現するビジネスモデルとなるものです。
- ウ) 提案から成約までのプロセスに本部が関与することにより、営業活動において本部と営業店が一体化し、営業プロセスの有効面談件数、提案率をアップさせると同時に提案内容の質的向上により成約率も向上させていく取り組みです。

②企業のライフステージに応じた本業支援

企業のライフステージに応じた本業支援を行っていくためには、企業の財務内容のみならず、事業内容や今後の成長可能性などを十分に把握することが重要であることから、「事業性評価」の取り組みを強化しております。取引先との対話を起点として、コンサルティング能力を高めていくなかで、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、問題解決のための高度なソリューションの提供に取り組んでおります。

【本業支援イメージ図】



「事業性評価」については2015年4月より「事業性評価シート」の作成を開始し、当初の作成基準は与信残高上位の主力先416先からスタートしました。その後、段階的に対象先を拡げ2018年度のシート作成累計件数は、4,644先（アパート融資先を除く中小企業貸出先を名寄せした後の事業性評価シート作成先数：3,675先）と大幅に増加しております。また、営業店行員の意識向上やレベルアップについても、

研修や事業性評価トレーニーを通じて質の高いサービス提供に努めております。

さらに、2018年4月からは、事業性評価作成基準および一部シート書式を変更し、取引先の課題発見・共有について取り組みを強化するとともに、これまでの紙ベースからCRMシステムに移行しました。お客さまの定性情報を記録した「事業性評価シート」に加えて、お客さまの定量情報を蓄積した「取引先要項」、お客さまと対話の内容を記録した「交渉記録」の一元管理を可能とし、定量・定性・対話による情報を一体として理解することで事業性評価の深掘りを行っております。お客様と対話を継続することで入手した情報の蓄積により、お客さまの真のニーズへの対応を強化しております。さらに研修やトレーニーの成果もあり、事業性評価シートの記載内容も精度が上がるなど、取引先の実態把握や課題の共有が進んでおります。

事業性評価を活かした具体的な対応としては、お客さまとの継続的な対話の深度を深めるために、事業性評価シートを取引先に提示し情報や課題を共有することで、お客さまの本業支援、ライフステージに応じた有益となるソリューション提案営業の強化に取り組んでおります。

【事業性評価シート作成先数】 2015.4制定

(単位:件)

	2015年度	2016上期	2016下期	2017上期	2017下期	2018上期	2018下期
件数	416	903	2,142	3,271	3,442	4,471	4,644
シート作成対象先基準	与信額2億円以上の主力先・準主力先	与信額1億円以上の取引先	与信額30百万円以上新規申込額100百万円以上	与信額30百万円以上新規申込額100百万円以上 新規開拓先 医療機関先	与信額30百万円以上新規申込額100百万円以上 新規開拓先 医療機関先	下記参照	

<2018年度作成新基準>

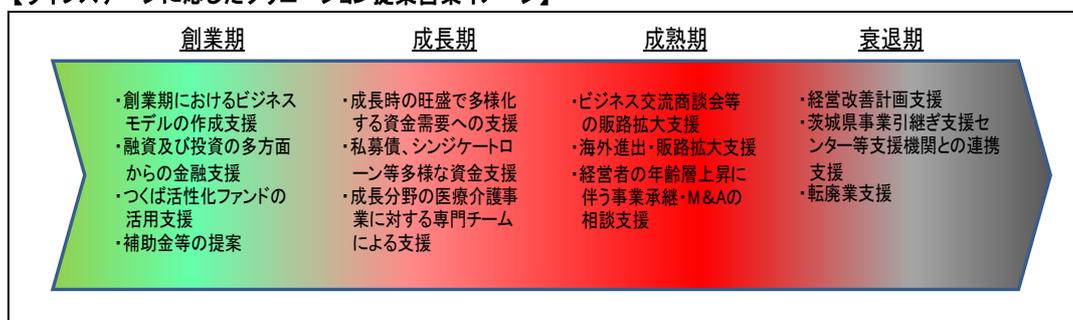
シート作成対象先基準	コア・ターゲット先の中で、格付「C+」～「E-」先のうち「メイン先」及び「メイン化推進先」 与信額30百万円以上 医療機関先
------------	--

【深度ある対話の実施状況】

※1先に対する複数回の提示を除いた純粋な先数

取組内容	2016年度	2017年度	2018年度	累計
事業性評価シートを取引先に提示	702先	1,089先	765先	2,556先

【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】



こうした取り組みから、事業性評価シート作成先のニーズも2017年度総数2,762件に対し、2018年度総数4,653件（対前年度比+1,891件）と大幅に増加しております。

【「深掘版(大口先版)・病院・診療所版」事業性評価シート作成先のニーズ内容】

ニーズ内容	2017年度		2018年度	
	件数	割合	件数	割合
事業承継	623件	22.6%	1,037件	24.6%
財務改善支援	396件	14.3%	426件	10.1%
販路・仕入先支援	447件	16.2%	456件	10.8%
福利厚生	203件	7.3%	336件	8.0%
節税対策	164件	5.9%	373件	8.9%
海外支援	113件	4.1%	125件	3.0%
土地活用・紹介	105件	3.8%	89件	2.1%
事業計画策定支援	66件	2.4%	75件	1.8%
その他マッチング	645件	23.4%	1,292件	30.7%
ニーズ総数	2,762件	100.0%	4,653件	100.0%
対象先先数	1,219先	-	2,292先	-
対象先1先あたりのニーズ	2.3件	-	2.0件	-

2018年4月からは、取引先の経営課題は概ね11のカテゴリーに集約されると想定し、「ソリューション11」と称した取引先の課題解決のための取り組みを開始しました。これまでは事業性評価の取り組みは融資に偏りがちでしたが、人材支援・経営効率化・事業承継など多様な本業支援へ繋がる活動へと幅を広げております。

「ソリューション11」の各種パンフレットをタブレット端末に掲載したことで担当者への周知が進んだこともあり、取引先に対する本業支援にかかる提案の幅は着実に広がってきております。

11のソリューションメニュー

① 業容拡大	販路先や仕入先のご紹介、大手企業の開放特許のご紹介、設備投資のご相談(補助金の活用、経営力向上計画)、電子商取引紹介、創業支援、ビジネス交流商談会の活用など	⑥ コストカット	TV会議システム紹介、省エネ設備提案・LED化、省エネ化提案、コストカットコンサルの紹介、待合室の電子マガジン、仕入先紹介、省エネ診断コンサルティング、ボイラー等の燃料費のコスト低減、資料引下コンサルのご紹介など
② 人材関連	プロフェッショナル人材のご紹介、福利厚生(確定拠出年金)、マナー研修、労働安全衛生コンサルのご紹介、一般正社員・専門正社員・スペシャリスト人材のご紹介など	⑦ リスク対応	法人保険、セキュリティ、BCP計画策定、倒産防止共済、監視カメラ、マイナンバー管理、ISO・HACCP、老朽化建物の解体工事、耐震診断・工事、ビルメンテナンス(清掃)、翻訳サービス、ネットワーク構築、Pマーク取得、自社格付取得、節税対策などのご紹介など
③ 海外展開	海外情報提供、JICAの活用(ODAを活用した中小企業海外展開支援事業など)、JETROの活用、外為Web、海外送金、輸出代金受取外貨口座(米ドル、ユーロ、豪ドル)、翻訳や通訳のご紹介、海外コンサルのご紹介、国際物流(日通)、貿易保険(NEXI)、海外向けリース、国際認証取得、海外ビジネス関連融資など	⑧ 資金調達	提案型融資(長短借入金調達の適正化、など)、私債債、シンジケートローン、海外ビジネス関連融資、資金調達計画のご相談、クラウドファンディング、つくば地域活性化ファンド、東京中小企業投資育成のご紹介、補助金・助成金の活用、リースの活用など
④ ビジネスマッチング	宅建業者マッチングサービス、不動産の有効活用(太陽光発電、賃貸住宅、自販機、コイン駐車場、カラオケボックス、コンビニストアなど)、Bリーグのスポンサー、電柱広告、セグウェイ、耐震診断・耐震工事、リース、保険代理店紹介、環境コンサルタント、企業格付取得などの各種紹介など	⑨ 経営改善	経営改善計画策定支援、経営改善コンサル等の外部専門家紹介、よろず相談拠点紹介、経営改善計画策定補助金の相談、債務負担軽減支援(条件変更)、中小企業再生支援協議会の活用、REVICの活用、スポットコンサルの活用など
⑤ 経営効率化	法人インパン、でんさい、医療介護向けサービス(電子カルテ、セキュリティ、介護ロボット、カラオケ、待合室の電子マガジン)、ITネットワーク化、TKCモニタリング、HP製作、勤怠システム、学校会計システム、給与計算受託、ネットワーク構築、自動車や工作機械のリースなど	⑩ 事業承継	事業承継計画策定、退職金や分散株式買取の融資、転売業支援、次世代経営者育成支援、株主対策(金庫株、分散株式の集約)、事業承継保険、自社株引下げ対策、相続時特優課税制度の活用、事業承継税制の活用、東京中小企業投資育成(事業承継)のご紹介、IPO支援など
		⑪ M & A	M & Aのご相談、M & Aの件介、M & A専門コンサルタントの紹介、M & Aの株式価値算定、M & A契約事務のサポート、M & Aに関する資金の融資のご相談など

また、事業性評価シートの作成基準を融資残高基準（銀行目線）から、取引先の売上高基準（マーケット目線）に変更し、「コア・ターゲット先」の中から事業性評価の深掘先を絞り込むことにより地元経済を牽引する取引先とのリレーションを強化して

いくこととしました。加えて、体制面では「事業性評価アドバイザー」をブロック毎に配置（1ブロック1名/8ブロック8名）し、営業店行員に対するOJTを通じて、事業性評価に基づく本業支援とソリューション相談対応の質の向上に努めております。

事業性評価に基づく提案状況については、事業性評価の取り組みやソリューション11の取り組みが浸透するにつれ、提案数は着実に増加しております。

2018年度においては、15,146件の提案を実施した結果、経営改善やコストカットなどに繋がる2,530件のソリューションが成約となっております。

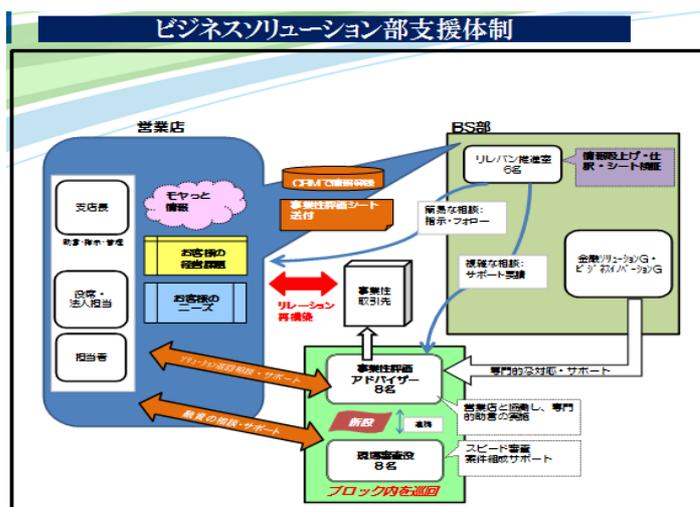
【事業性評価シート作成先への提案状況】

(単位:件)

2017年度までの提案内容	2016年度	2017年度			ソリューション11提案内容	2018年度		
		提案件数	成約件数	成約率		提案件数	成約件数	成約率
販路・仕入先支援	87	1,395	173	12.4%	業容拡大	1,934	320	16.5%
その他マッチング	345	1,341	155	11.6%	ビジネスマッチング	3,622	321	8.9%
土地活用・紹介	35	141	1	0.7%				
					リスク対応	62	14	22.6%
福利厚生	68	835	71	8.5%	人材関連	1,427	132	9.3%
海外支援	22	245	24	9.8%	海外展開	100	22	22.0%
節税対策	11	559	137	24.5%	コストカット	2,923	357	12.2%
事業計画策定支援	399	816	723	88.6%	経営改善	654	503	76.9%
財務改善支援	85	2,542	1,436	56.5%	資金調達	1,619	368	22.7%
(うちリファイナンス)	-	-	(316先)	-	(うちリファイナンス)	-	(175先)	-
					経営効率化	1,371	325	23.7%
事業承継・M&A	109	990	54	5.5%	事業承継	1,094	151	13.8%
					M&A	340	17	
提案の総計	1,161	8,864	2,774	31.3%	提案の総計	15,146	2,530	16.7%

【事業性評価シート作成への提案先の内、融資成約実績】

	2016年度	2017上期	2017下期	2018上期	2018下期
融資提案件数(件)	706	497	566	427	739
成約件数(件)	482	298	334	280	508
融資(百万円)	42,223	17,702	17,144	19,729	17,715
1件当たり融資額(百万円)	87	59	51	70	35



①ソリューション相談は原則、リレバン推進室がCRMで受付
 ②事業性評価アドバイザーの営業店巡回時に相談することも可能
 ③融資の相詢は、現場審査役が一元で受付し、案件組成のサポート及び決裁を行う

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」レベル向上
- (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
 - ・代理店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、お客様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

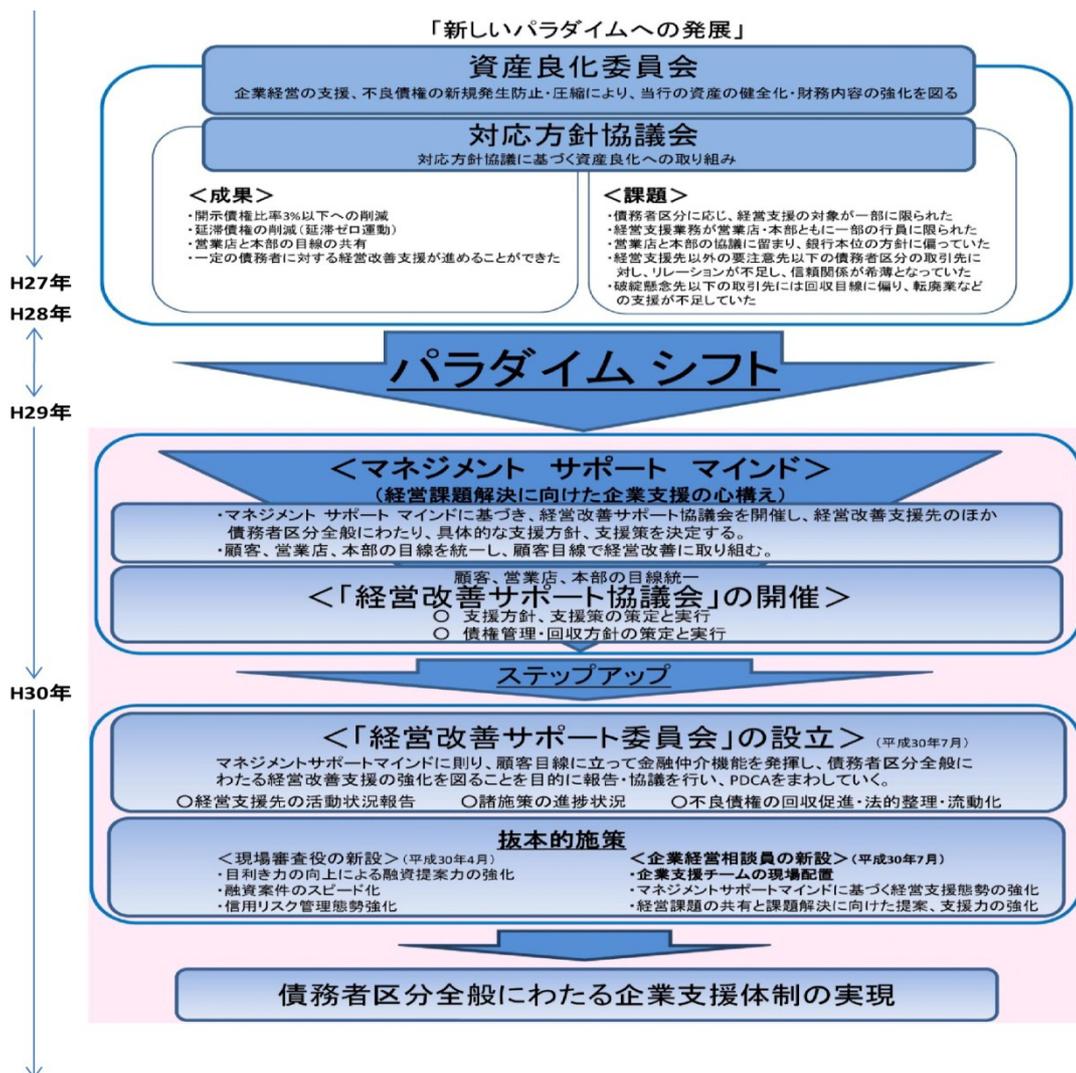
- (目的)
- ・案件決裁のスピード、融資提案力の強化とともに信用リスク管理態勢強化
- (役割)
- ・タブレットを利用し即日決裁を行う
 - ・現場での案件組成、裏議作成指導、および審査決裁を同時進行で可能することで、他行にはできないスピード対応
 - ・案件相談案件協議・会議への参加、ネタに対する深掘
 - ・現場から懸念することで実態をこれまで以上に把握することが可能であり、正確なリスクを測る
 - ・営業店行員のOJT
 - ・融資施策の徹底と本部・営業店の直通化

- 「現場審査役」を県内8ブロック（1ブロック1名）に配置
 - ・融資審査における目利き力の向上と、融資提案力の強化や融資業務OJTの向上を目的とし、「顧客目線」に立った審査体制の強化を図る。
- 「事業性評価アドバイザー」を県内8ブロック（1ブロック1名）に配置
 - ・事業性評価の深掘りによるソリューション業務の向上を図るため営業店の指導援助を行いながらお客さまの本業支援の強化を図る。

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

当行は、中小・零細企業が抱える経営課題の解決や持続的成長につながる提案を行うために「お客さま・営業店・本部」が目線を統一し、お客さまの目線で経営改善に取り組む態勢を実現するべく、2017年12月に「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、債務者区分全般にわたる企業支援に取り組んでおります。

【お客さまの目線で経営改善に取り組む態勢づくりへの取り組み】



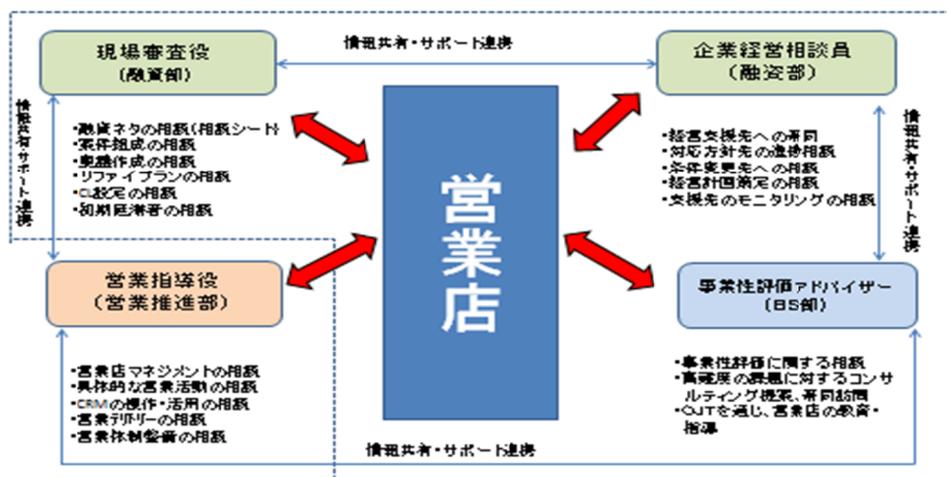
事業再生支援を進めていく上で、お客さまとのリレーション強化が求められますが、事業性評価の深掘りによる実態把握が十分に出来ていないため、お客さまの経営課題が掴めていない事例が見受けられました。事業再生支援の実効性を高めるためには、お客さまとのリレーションを強化し、経営実態を深掘りして、より具体的な経営課題をお客さまと共有し、その課題解決のための経営支援を進めていく必要があります。

そこでまず、事業性評価の深掘りによる課題の洗出しの実践をサポートする必要性から、2018年4月に「事業性評価アドバイザー」を配置しました。「事業性評価アドバイザー」は、営業店を巡回し営業行員の指導、支援を行うことでソリューション業務の向上を図っております。また、人財育成面では「目利き力」の更なる向上を図るために、事業性評価に関する行内集合研修や、「目利き力養成セミナー（休日セミナー）」の開催を通じて行員一人ひとりのスキルアップを図っております。

また、事業再生支援の前提となる円滑な資金供給のための「深掘りされた事業性評価に基づく審査体制への取り組み」による、融資審査における目利き力の向上と、融資提案力の強化や融資業務OJTの向上、信用リスクにおける予兆管理を目的として「現場審査役」を県内8ブロックに配置し、債務者区分によらない審査体制の強化を図りました。

さらに、2018年7月には、企業支援チームを「企業経営相談員」として営業店に配置し、営業店駐在によるOJT指導等によって営業店行員の人財育成を図り、本部と営業店が一体となって「マネジメント サポート マインド」に基づく経営改善支援態勢の強化を進めております。

お客さまの経営課題解決に向けた支援の心構えを行員一人ひとりが意識して活動しリレーションを強化していくことが、お客さまと当行の「共通価値の創造」に繋がるとの理念のもと、地元企業の価値向上、地域経済の持続的成長に貢献するため、引き続き積極的に事業再生支援に取り組んでまいります。



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

当行は、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可能性を見極めた与信判断へ転換しております。また、お客さま目線の審査体制として、取引先との相互理解を図り経営課題に共に取り組むことで、債務者区分によらない審査体制の強化を進めるとともに、組織体制の整備と行員一人ひとりの人財育成に取り組んでおります。

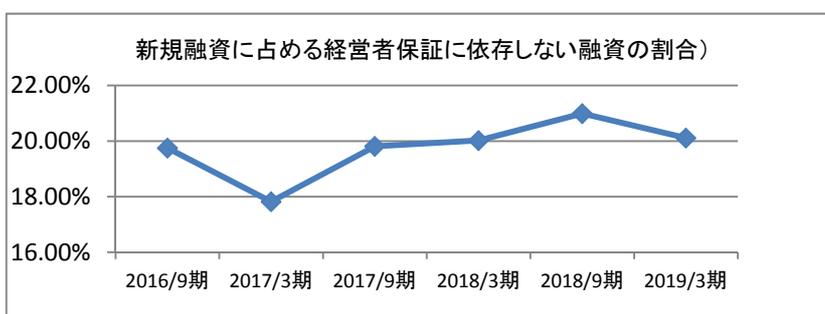
また、担保や保証に過度に依存しない「経営者保証に関するガイドライン」の取り組みとして、不動産担保を保有している顧客や二重保証となっている顧客に対して、当行から「保証解除」の見直しの提案を積極的に行っております。このように、「案件審査から企業審査へ」、「モノ（担保）に貸すからヒト（ビジネスモデル）に貸す」という方向に着実に向かっております。

【経営者保証に関するガイドラインの対応件数の推移】

(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

※(2015年度からの保証解除の累積債権数)



(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況

①中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

当行では、金融仲介機能を発揮し地域と共に歩んでいくために「事業性融資全先管理」によりお客さまとの接点を充実させるとともに、事業性評価に基づく「コンサルティング営業」を強化していく方針を掲げております。

「事業性融資全先管理」と「コンサルティング営業」は、ともに時間を要する業務であることから、その実現のために営業体制の見直しを図り効率化に取り組んでおります。効率化によって生み出された時間は、事業性評価対象先を拡大しながら、より幅広いお客さまへのソリューション提案にシフトしております。

また、事業性評価にあたっては、法人営業の核となる売上高1億円～30億円の顧

客層を「コア・ターゲット層」とし、課題解決型のソリューションを提供する活動を積極的に行っております。さらに、2019年4月からは、売上高50百万円～1億円の顧客層も「コア・ターゲット層」に追加しました。また、「コンサルティングサポート協議会」の取り組みを開始し、本部の営業店サポート体制を大幅に強化することで、全行あげて真の「コンサルティング営業」の実践に取り組んでおります。

(ア) 営業店における営業力強化への取り組み

事業性融資先との接点強化及び新規取引推進を図るため、営業体制の見直しを継続的に取り組んでおります。

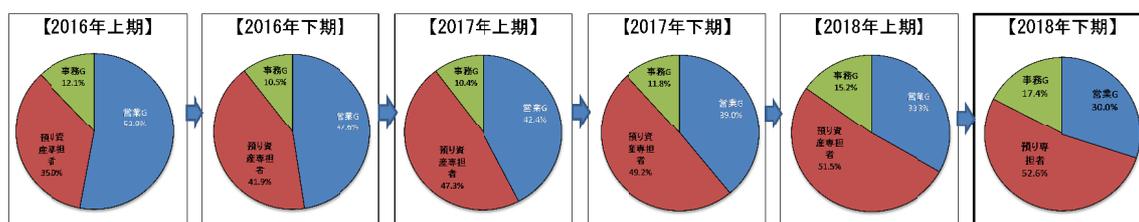
当行では、従来から営業グループ行員が事業性融資の取引推進に注力できるよう預り資産販売の担い手を営業グループから事務グループ行員及び預り資産専担者への転換を進めております。

2018年10月からは事務グループにおける店頭での預り資産販売体制を強化するために、事務グループの営業推進において中心的役割を担う担当者（呼称「MA（マネーアドバイザー）」）を51名任命することでグループ内の連携強化を図るとともに、各店の事務グループをチームとみなし、その取り組みを評価することで、パートタイマーも含めた事務グループ全体での預り資産営業の強化に取り組んでおります。さらに、預り資産販売を事務グループに指導する役割を担う本部の担当者（呼称「S V（スーパーバイザー）」）を2018年12月に1名から3名に増員し、営業力強化サポート支援による事務グループの店頭営業強化を図っております。

また、引き続き事務グループ行員の業務負担を軽減し営業業務へ傾注できる体制整備や店頭営業時間の創出のために、営業店における事務効率化としてオープン出納機の導入強化や帳票で持ち込まれる振込依頼の法人インターネットバンキングへの誘導等、機械化の推進と業務効率化の取り組みを進めております。さらに、営業グループにおける定例集金・届け金等集配金業務を原則撤廃に向けた取り組みを強化しており、営業グループ行員が集配金業務撤廃による余剰時間をコンサルティング営業（事業性評価に基づく貸出を含めた本業支援活動等）に充て、お客さま本位の業務運営の強化に取り組んでおります。

こうした取り組みにより、事業性評価シート作成先対象先基準の拡大による作成先の増加にも対応できており、これに伴う提案数や中小企業貸出などに着実に成果が表れております。

【担当者別預かり資産実績の推移～役務収益4項目の係別構成比推移】



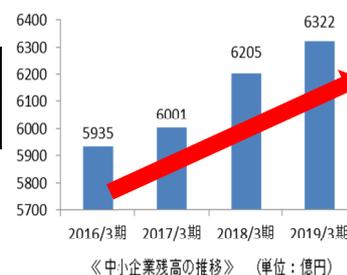
【定例集金・届け金等サービス業務の抜本的な見直し状況】

	対象先 2016/10現在①	対象先 2018/3現在	対象先 2018/3現在	対象先 2018/9現在②	対象先 2018/11現在②	改善先数 ①-②=③	改善率 ③/①×100%
週間サービス先	1,259先	900先	780先	574先	564先	695先	55.20%
月間サービス先	2,734先	1,587先	1,444先	1,174先	1,104先	1,630先	59.62%
合計	3,993先	2,487先	2,224先	1,748先	1,668先	2,325先	58.23%

【中小企業貸出（金融機能強化法ベース）推移】

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
中小企業貸出	5,935 億円	6,001 億円	6,205 億円	6,322 億円

※中小企業貸出とは、「銀行法施行規則第19条の2第1項第3号ハに規定する別表第一における中小企業等」から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ、政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有するSPC向け貸出、当行関連会社向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に合わない貸出を除外した貸出としております。



また、2018年4月には、効率化による営業活動時間の拡大等を図ることを目的として、CRM (Customer Relationship Management) システムを導入いたしました。

本システムの導入により、全ての顧客情報を統合管理し、お客さまとの長期的なリレーション構築と最適なサービス提供が可能となるなど、お客さま満足度の向上に向けた営業力強化に取り組んでおります。また、預り資産販売においては、タブレットを用いた業務の効率化及びTV電話システムを用いた営業推進部資産運用推進室による約定前の重要事項の最終確認（商品特性・リスク説明、購入意思確認）を開始することで、お客さま本位の業務運営の向上に取り組んでおります。

さらに、2018年10月からは、営業店毎に地域性に応じた役割および定性要因等を加味した「基準人員」を策定し、適正な人員配置に向けた取り組みを進めており、営業戦略等を踏まえた人員配置と業務負担の平準化を図り、戦略的、効率的な営業体制の実現に努めています。

今後も、サービス業務の抜本的な見直し及び事務の本部集中、インターネットバンキング取引の拡大等による事務処理削減を進めるとともに、店舗施策の見直し等による人員の再配置を行いながら、地域の特性に応じて法人担当者の増員を進めてまいります。

(イ) 営業店支援体制の強化

A. ビジネスソリューション部による営業店支援体制

2016年4月に「ビジネスソリューション部」を新設し、融資部内の事業評価等の営業店支援を行う組織「リレバンチーム」と、地域振興部内のソリューション業務の営業店支援を行う組織「ソリューション室」を統合し人的資源を集中することで、1つの部署で事業性評価と付加価値の高い金融サービスの提供をよりスムーズに行い、コンサルティング営業を強化する体制を整備いたしました。

2018年4月からは「事業性評価アドバイザー」を新設し、支店長クラス8名を8ブロックにそれぞれ配置、母店駐在とすることで、より営業店の近くで直接的にお客様と営業店のサポートができる体制としました。さらに、ビジネスソリューション部リレバン推進室における事業性評価担当者を2名増員し6名体制としたうえで、営業店からの事業性評価分析から得た情報収集機能の向上と、営業店へのアドバイス機能の強化を図っております。

また、多様化する資金需要に応えるため、私募債やシンジケートローンについて専担者の設置を行うとともに、成長性の高い医療・介護分野の取り組みを強化するため、2016年4月に設置した「医療介護チーム」は、安定した実績を上げております。

【医療・介護チームの活動実績】

(単位:百万円)

項目	2015下期	2016上期	2016下期	2017上期	2017下期	2018上期	2018下期	前期比
医療介護	件数 78	108	301	372	333	289	319	30
融資実績	金額 4,307	10,552	10,711	9,624	10,463	8,806	11,546	2,740
うち医療介護	件数 -	7	36	40	36	36	47	11
チーム	金額 -	855	2,434	2,424	2,005	2,520	3,962	1,442

中小企業経営者の高齢化が進んでおり、日本国内では今後数年間で30万人以上の経営者が70代を迎え、経営者の2/3が後継者不在の状況にあると言われております。

事業性評価分析を行う中でも多くの取引先企業が後継者不在の状況にあることから、事業承継支援について喫緊の課題として取り組みを強化してまいりました。

これまで4名体制（ビジネスソリューション部2名、筑波総研2名）でM&A・事業承継を担当していましたが、2019年5月からはビジネスソリューション部において事業承継に担当する行員を2名増員し4名へ、筑波総研においてM&Aを担当する行員を2名とすることで、より専門性を高め、お客さまのニーズに適した対応ができるよう体制を整備しております。さらに、2019年4月から開始した「コンサルティングサポート協議会」でも事業承継・M&Aのニーズ把握を行っており、事業性評価分析から情報収集を強化し、金融仲介機能の選択ベンチマークの事業承継先数、M&A支援先数ともに増加しております。

【事業承継・M&A支援実績】

項目	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
事業承継支援先数	13	116	204	462
M&A支援先数	15	42	138	403

また、リレバン推進室においては、事業性評価シート作成に関する営業店サポートや、CRMに登録される各種情報に対するアドバイスを実施していることなどから、事業性評価シートの作成数の増加や事業性評価シートの記載内容の精度が上がるなど、取引先の実態把握や課題の共有に対する取り組みも徐々に浸透してきております。CRM導入により営業店で登録された情報の蓄積も進んでおり、今後は販路拡大支援等の活用に努めてまいります。

併せて2018年10月からは、新規開拓や販売先、仕入先の紹介ツールとしての活用を目的として導入した、「リレーションシップ・ポータル(RP)」の有効活用を進め、引き続きお客さまとのリレーションの強化に努めております。

○リレーションシップ・ポータル(RP)とは

- ・外部調査機関(帝国データバンクのCOSMOSデータ)の商流データを利用し、ここに行内で蓄積されているお客さまの顧客属性情報や取引情報を重ね合わせ表示することにより、お客さまを取り巻くサプライチェーンを商流図として可視化するシステム

B. 本部の営業店支援体制の強化

当行では、営業本部内に地区本部長を4名配置し8ブロックを管轄しながら、本部各部と連携した全般的な営業店サポートを実施しております。

また、2018年4月から現場審査役と事業性評価アドバイザーが各ブロックの母店に駐在したことで、タイムリーに個別の取引先への対応方針について本部知見を交えて相談・協議できる体制としております。さらに本部と営業店で取引先の経営課題の仮説立てや提案内容の検討を行い、「ソリューション11」の取り組みを進めていくことを目的に「事業性評価協議会」の取組みを開始しました。

2019年度からは、「事業性評価協議会」の機能を発展的に包含した「コンサルティングサポート協議会」の取組みを開始し、事業性評価に基づく融資や本業支援の提案を強化しております。

事業性評価協議会により、2018年度においては、654先の取引先について本部と営業店で協議を行い、1,155件の本業支援につながる提案内容を検討したうえで、お客さまへのソリューション活動につなげております。

【2018年度事業性評価協議会開催内容】

	店舗数	協議先数	提案・ニーズ件数
協議会開催内訳	184	654	1,155

【提案・ニーズ1,155件の内訳】

提案・ニーズ内訳	件数
貸出関連	168件
コンサルティング関連	860件
事業承継・M&A	266件
不動産有効活用	22件
販路開拓	62件
補助金	54件
海外展開	22件
人材関連	83件
節税	60件
福利厚生	34件
財務改善	69件
総計	1,155件

営業店が受けたお客さまからの具体的なソリューション相談に対しては、営業店が「ソリューション相談シート」をビジネスソリューション部に提出し、本支店一体で対応することで、お客さまへ質の高いサービスをスピーディーに提供する取り組みを2016年度から実施してきましたが、事業性評価アドバイザーや現場審査役の配置により、より身近でタイムリーに相談することが出来る態勢としており、営業店サポート態勢を強化することで高度な金融仲介機能の発揮に取り組んでおります。

また、東日本大震災からの地域復興・振興支援および地方創生対応に関しては、営業副本部長を『あゆみ』プロジェクト及びソリューション担当として配置し、地域振興部、ビジネスソリューション部及び子会社である「筑波総研株式会社（シンクタンク部門）」と連携しながら、営業店サポート体制を強化し筑波銀行グループ一体となった「地域復興から地域振興そして地方創生」への展開を図っております。具体的には、県や自治体、大手企業や外部コンサルタントと連携したセミナーや、地域金融機関と連携した交流商談会、個別商談会を実施することで、お客さまの販路拡大、商流の確保に対する支援を行うとともに、M&A、事業承継等のコンサルティングニーズに対する相談機能の強化などに取り組んでおります。

【ソリューション相談シート活用状況】

相談内容	2016上期	2016下期	2017上期	2017下期	2018上期	2018下期
貸出関連	190件	96件	310件	98件	11件	0件
コンサルティング関連	139件	106件	82件	98件	178件	218件
事業承継・M&A	39件	52件	42件	68件	138件	214件
不動産有効活用	21件	7件	1件	1件	1件	0件
販路開拓	12件	3件	1件	4件	12件	2件
医療・介護	6件	8件	6件	1件	2件	0件
補助金	11件	2件	2件	0件	1件	0件
海外展開	5件	6件	7件	6件	2件	0件
省エネ	8件	0件	1件	0件	1件	0件
401K	4件	1件	1件	1件	1件	0件
その他	33件	27件	21件	17件	20件	2件
総計	329件	202件	392件	196件	189件	218件

(ウ) 店舗統廃合による人材の戦略的な再配置

当行は、合併以降同一地区に重複した店舗の統廃合を精力的に行い、そこで生み出された人員の戦略的、効率的な再配置を行っております。

店舗統廃合は、店舗内店舗（ブランチ・イン・ブランチ＜BinB＞）方式を主に活用し、2010年3月の合併以降2019年3月末までに51ヶ店を実施しており、拠点数はインターネット専門店を含め99拠点となっております。

		統合店	被統合店	統合方式
2010年～2016年まで		店舗統廃合41ヶ店（BinB方式39ヶ店、廃止方式2ヶ店）		
2017年	2月	水戸営業部	泉町支店	BinB方式
	8月	境支店	春日部支店	
	9月	笠間支店	稲田支店	
2018年	1月	松戸支店	小金支店	
	3月	江戸崎支店	新利根支店	
	4月	筑西支店	下館駅南出張所	
2019年	7月	新取手支店	西取手支店	
	2月	水戸営業部	大工町支店	
	3月	小山支店	小山東支店	
	3月	下妻営業部	千代川支店	
合計：51ヶ店				

人員の再配置については、震災直後は被災地区の復興を優先に専担者を含めた配置を行っていましたが、コンサルティング営業の強化を意識した人員配置により、地域振興・地域活性化を第一に考えた取り組みができる体制づくりを行っております。また、本業支援に向けた取り組みとして、ソリューション対応専担者の充実を図るとともに、2018年4月から事業性評価アドバイザー・現場審査役を各地区に1名ずつ配置しております。

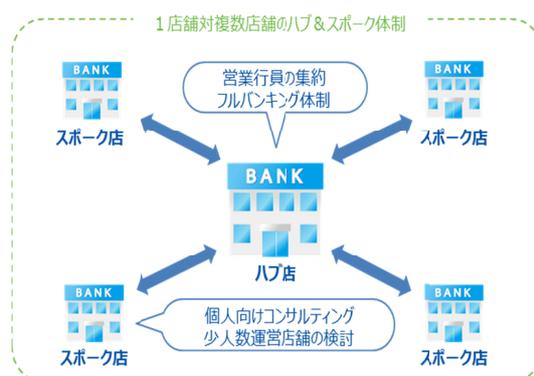
【人員の重点配置先状況】

重点配置先	2011.7.31 配置状況	2012.5.31 配置状況	2013.5.31 配置状況	2014.5.31 配置状況	2015.5.31 配置状況	2016.5.31 配置状況	2017.5.31 配置状況	2018.5.31 配置状況	2019.5.31 配置状況
『あゆみ』プロジェクト専担者	—	3名	5名	3名	4名	5名	5名	5名	5名
復興・振興対応の法人専担者	8名	10名	5名	4名	3名	3名	2名	2名	2名
復興・振興対応の住宅ローン専担者	—	5名	8名	8名	8名	8名	8名	8名	7名
ソリューション対応専担者	—	2名	2名	2名	2名	16名	23名	26名	25名
事業再生、企業支援の専担者	1名	8名	11名	10名	9名	7名	6名	6名	6名
事業性評価アドバイザー	—	—	—	—	—	—	—	8名	8名
現場審査役	—	—	—	—	—	—	—	8名	8名
合計	9名	28名	31名	27名	26名	39名	44名	63名	61名

第3次中期経営計画以降（2016年度以降）、10ヶ店のBinBによる店舗統廃合を実施し、2018年度においては、7月に守谷エリア、9月に筑西エリア、牛久エリア、

2月に水戸営業部エリアにおいて、営業行員を「母店（ハブ店）」に集約する「ハブ&スポーク」によるエリア営業体制を実施しております。このエリア営業体制については、中心拠点となる「母店（ハブ店）」に経営資源を集中させ、エリア内の「子店（スポーク店）」と連携し、地域一体を「一つの営業単位」と捉えて対応する営業手法であり、2019年3月末現在で10エリア（母店数10・子店数18）となっております。

今後も当行の安定的収益の確保と経営資源とのバランスに配慮しながら、営業活動の効率化と人員の再配置を検討してまいります。



(エ) 幅広い金融サービスを提供できる人材の育成

A. 本業支援研修

当行では、取引先に対し幅広い金融サービスの提供を行っていくためには、一人ひとりのスキルアップが必要と考えております。事業性評価を適切に行う能力を身に付け、事業承継、M&A、ビジネスマッチング、経営改善支援の専門知識の習得など、お客さまの本業を支援するために必要な研修やセミナーを実施することで人材育成を図っております。

特に、営業グループ行員を対象とした本業支援のスキルアップについては、自主参加型の「平日イブニングセミナー」を開催し行員間の営業スキルの継承を可能とするなど、総合的な提案能力のレベルアップを図っております。

【2018年度の本業支援に係る研修実績】

講座名	対象	主催	受講日数	実施月	受講人数
コンサルティング営業講座	管理職・役員 席・営業行員	ビジネスソリューション部	1日間	4～6月、 10月	366人
経営改善支援講座 経営改善支援セミナー（休日開催）	融資役席 営業行員	融資部	1日間	6月、1月	137人
平日イブニングセミナー （事業性評価、法人営業等について）	営業行員	人事総務部	1日間	4～3月	941人

また、人財の早期戦力化および人財育成方針の明確化を目的として、2018年4月に「人財育成プログラム」を制定し、人財育成上、最も重要な時期と言える「育成層（入行～3年目）」「若年層（4年目～6年目）」の行員を対象とした効果的な育成に取り組むこととしました。

この取り組みの中で、新たに入行2年目～6年目の行員を対象とした指定OJTの運用を開始しました。指定OJTとは、入行後の必要な時期に指定された業務を経験することにより集合研修や自己啓発との関連性を持たせ、育成効果を高めながら対象業務の習得を図るものです。本業支援にかかる指定OJTについては、入行2年目の行員から段階的に実施しており、若年層から本業支援を行うことができる人財の育成を図っております。

【2018年度の本業支援に係る指定OJT実績】

指定OJT名	対象	内容	期間	人数
外訪係	入行2年目の行員	所属店の上司と同行訪問を行い、外訪活動全般を経験する	1カ月間	35人
格付自己査定トレーナー	入行3年目の行員	融資部の行員から財務分析や格付取得、自己査定作業の指導を受ける。	1日間	28人
事業性評価トレーナー	入行4年目の行員	ビジネスソリューション部の行員から事業性評価について指導を受ける	1日間	26人
法人新規開拓	入行4年目～6年目の行員	所属店において、上司等との同行訪問により、取引がない法人に対する融資やソリューション提案の方法を学ぶ	10日間	73人
法人融資営業	入行4年目～6年目の行員	所属店において、上司等との同行訪問により、本業支援のための融資やソリューション能力の向上を図る	10日間	73人

B. 高度な専門資格試験の取得者の増加

本計画の基本方針に基づき諸施策を着実に実践していくためには、より専門性の高い知識、能力を兼ね備えた人財を育成していく必要があります。2016年度より高度な専門資格試験の取得者目標を掲げて取り組んでおります。2019年3月末時点では、FP1級、中小企業診断士、医療経営士（3級）、農業経営アドバイザー、動産評価アドバイザー、事業承継・M&Aエキスパート、事業性評価エキスパート（中小企業支援アドバイザー）の取得者数が増加しました。

【高度な専門資格の取得者】

(単位:人)

専門資格	取得者			
	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
FP1 級	33	35	40	46
中小企業診断士	4	3	5	6
医療経営士 (3 級)	3	18	22	31
農業経営アドバイザー	2	5	5	5
動産評価アドバイザー	1	4	5	5
公認内部監査人	1	1	1	0
事業承継・M&Aエキスパート	69	242	352	405
事業性評価エキスパート (中小企業支援アドバイザー)	0	415	439	544

また、2016 年度から専門資格の取得支援のため、自己啓発意欲の高い行員の自主参加による受験対策セミナー（休日セミナー）の開催や専門学校への派遣を実施しております。そのほか、外部出向については、銀行内だけでは習得できない専門知識を吸収し、そのノウハウを活用することでお客さまの本業支援に繋げております。

【2018 年度の本業支援に係る専門知識習得のための外部出向】

出向先	人数	主な業務内容
筑波大学	1 名	つくばグローバル・イノベーション推進機構にて、埋蔵特許の民間移転や技術支援等のコーディネートを担当
水戸商工会議所	1 名	茨城県事業引継支援センターを担当 M&A に移行できない小規模な企業の引継ぎの相談対応
(株)日本 M&A センター	2 名	M&A 等の外部事業承継に対応するための業務を担当
(株)つくば研究支援センター	1 名	創業支援、ベンチャー企業支援

【2018 年度の休日セミナー開催および専門学校への派遣(高度資格)】

講座名	対象	主催部	受講日数	開催月	受講人数
FP1 級受験対策セミナー	応募者	人事総務部	5 日間	6～8 月	32 人
中小企業診断士受験対策セミナー	応募者	人事総務部	23 日間	2017 年 10 月～ 2018 年 7 月	12 人
中小企業診断士受験対策のための 専門学校への派遣	応募者	人事総務部	—	2018 年 10 月～	4 人

(オ) 業績評価制度への反映

当行における表彰制度については、これまで成果（実績）を重視した体系となっておりましたが、2018年度から事業性評価に基づく融資や本業支援をビジネスモデルとして確立すべく、営業店表彰および個人表彰にプロセス評価を導入しました。

「質の高い提案営業を実現」するために営業行員の行動・育成面を重視し、「従来の計数目標」を中心とした営業活動から、『正しいプロセスを踏んだ顧客目線の営業活動は成果につながる』ことを前提とした「プロセス目標」を中心に据えた営業活動に転換すべく、プロセスを重視した表彰体系に大きく変更しております。

併せて、行員に対する業績評価（半期毎）においても、これまでの成果（実績）重視の評価から、取り組みの過程（プロセス）にも重きを置く評価へと大きく変更し、成果10割の評価から、成果5割・プロセス5割（ただし入行3年目以内は成果2割・プロセス8割）としたプロセス評価を導入し、お客さまとの対話を通じた顧客目線での取り組みに努めております。

②中小規模の事業者に対する信用供与の実施状況を検証するための体制

当行は、東日本大震災直後から「震災復興委員会」を設置し、営業本部長を委員長として「地域“復興”支援プロジェクト『あゆみ』」の各施策の実効性の検証を行ってまいりました。

そのような中、「地域“復興”支援プロジェクト『あゆみ』」については、震災後「復興」から「振興」への流れのなかで「地域“振興”支援プロジェクト『あゆみ』」と名前を変え、2019年4月からは、地域の持続的発展に資する取り組みの強化を目的に「SDGs推進プロジェクト『あゆみ』」として、地元中小規模の事業者への支援に積極的に取り組んでいます。「SDGs推進プロジェクト『あゆみ』」の進捗状況については、四半期毎に本委員会で検証したうえで、常務会並びに取締役会へ報告し経営陣と情報を共有しながら諸施策の実効性を高めています。

また、頭取を議長に全役員（執行役員・常勤監査役含む）と各部室長全員が出席して毎月開催している「総合戦略会議」において、随時、ミドルリスク先への融資取り組みに対する実績の分析・検証を行うとともに、今後の取り組み方針、さらに、経営支援先への進捗状況や、事業再生支援への取り組み状況についても協議・検証を行っております。

また、ビジネスソリューション部により、各営業店の事業性評価に基づく提案営業や、ミドルリスク先に対する融資対応の実績管理を月次単位で行っております。

今後も引き続き、金融仲介機能のベンチマークに対する取り組み状況を含めて、当行が推し進めている施策が取引先企業の成長や地域経済の活性化に貢献しているのかどうかなど、幅広い観点からの検証を行ってまいります。

③担保又は保証に過度に依存しない融資の推進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

(ア) 債務者区分によらない企業性評価に基づく審査体制の強化

当行は、過去の定量データ分析にウェイトを置いた審査体制から脱却し、取引先の深掘りされた事業性評価に基づき、将来の持続可能性や成長可能性を見極めた与信判断に取り組む体制の強化、浸透のため、2018年4月に「現場審査役」を県内8ブロックに1名ずつ配置しました。現場審査役は、営業店現場に常駐し、案件相談や案件組成指導を行って、スピード化を実現するとともに、現場環境把握、融資施策の本部と営業店の直通化、本部との連携等、今までの本部から営業店への一方的指示から、現場審査役を介した分かりやすく具体的な指示・指導を行うことで、営業店現場のレベルアップを図り、お客様とのリレーション強化に繋げております。

現場審査役の活動は、現場（営業店）へ訪問し、現場担当者との対話から、融資案件や融資ネタに基づき、案件組成や取引先への提案指導のツールとしての「融資案件相談シート」を活用した活動をしており、2019年3月末までに7,714件の相談を受付した結果、3,184先85,068百万円の融資案件成約に結びつきました。

【融資案件相談シート】 (単位:件、先、百万円)

融資案件相談シート	相談受付件数	融資案件相談シートから成約に結びついた内容			
		先数	(内新規)	実行金額	(内真水)
	7,714	3,184	446	85,068	65,915

現場審査役の設置により、営業店担当者のレベルは上がりつつありますが、お客様とのリレーション不足や実態把握のためのスキルは改善途上であり、今後も継続的に事業性評価や企業実態を踏まえた案件審査能力や提案力の強化指導へ取り組むことで、営業店の目利き力を向上させ、本部と営業店が一体となって債務者区分によらない事業性評価に基づく審査体制の強化に努めてまいります。

(イ) 経営者保証ガイドラインに関する取り組み強化

「経営者保証に関するガイドライン」の取組強化につきましては、ガイドラインに基づく適正な運用により、新規与信時において経営者保証を求めない取り組みのほか、担保保証に過度に依存しない融資を実践するため当行独自の取り組みを実施しております。具体的な対応としましては、不動産担保を保有している先に加え事業承継時や代表者交替時における新旧経営者の二重で保証となっている場合の対象債務者のリストアップを行い、ガイドラインの要件を満たさない場合でも企業の事業性や成長可能性を踏まえた保証人解除の可能性について検討を行っております。

なお、信用保証協会において「経営者保証を不要とする取扱いに関する対応」が2018年4月より開始されたことから、信用保証協会付融資における既往債権についてもリストアップによる保証人解除の見直しを開始しております。

(ウ) 担保又は保証に過度に依存しない融資の推進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

事業性評価によりお客さまの実態や将来性を適正に評価し、案件内容も考慮したうえで、担保や保証に過度に依存しない円滑な信用供与に取り組んでおります。そのなかでの資金供給手段としては、私募債引受、シンジケートローンの組成、ABLへの取り組み強化を進めております。

私募債については、保証人を必要とせず、無担保で調達コストも長期固定化が図れることからお客さまのニーズも高く、積極的な取り組みを行ってまいりました。より多くのお客さまにご利用いただけるよう基準の改定を行い、増加基調となっております。

ABL（動産・売掛金等担保融資）については、太陽光設備融資等が牽引し増加いたしました。引き続き、動産評価アドバイザーの有資格者を増やすほか、行内研修での周知を図るなど、行内人材の育成に努めるとともに、担保が不足する企業の資金ニーズに応えてまいります。

【私募債引受額の推移】 (単位:百万円)

	引受件数	引受金額
2012上期	8 件	700
2012下期	15 件	1,600
2013上期	3 件	250
2013下期	9 件	730
2014上期	12 件	1,420
2014下期	7 件	630
2015上期	13 件	640
2015下期	39 件	2,870
2016上期	45 件	3,400
2016下期	47 件	3,800
2017上期	42 件	3,050
2017下期	46 件	3,890
2018上期	47 件	3,640
2018下期	86 件	6,470
合計	419 件	33,090

【ABL実行の推移】 (単位:百万円)

	件数	金額
2010年度	46 件	577
2011年度	22 件	277
2012年度	15 件	193
2013年度	9 件	218
2014年度	7 件	527
2015年度	17 件	2,044
2016年度	27 件	1,370
2017年度	48 件	4,462
2018年度	81 件	8,185
合計	272 件	17,853

また、シンジケートローンについては、2016年4月のビジネスソリューション部の新設より、組成・管理業務を行っております。2018年においては、再生からのEXIT案件のほか、PFI、メガソーラー、工場・倉庫建設資金等内容も充実してきております。2018年4月から組成業務を担う本部担当者を2名増員したほか、エージェント管理システムの導入、日本ローン債権市場協会（JSLA）への加盟など体制整備を進め、営業店サポートの強化を図っております。

2019年3月には、コバナンツを付した融資の規定化を行いました。これまで個別案件により取り扱いがあったものを規定化し、事業性評価に基づく融資の有効なツールとして行内への啓蒙を図り、モニタリングを通じた企業価値の向上に努めております。

今後についても、数多くの事案に取り組みノウハウを蓄積し、それぞれのお客さまに合った質の高いサービスの提供に、より一層取り組んでまいります。

(3) 被災者への信用供与の状況及び被災者への支援をはじめとする被災地域における東日本大震災からの復興に資する方策の進捗状況

①信用供与の円滑化に資する方策

(ア) 被災関連融資の実行額

当行は、震災以降、事業性融資先全先訪問を行い、お客さまのニーズ把握に努め、「地域“復興”支援プロジェクト『あゆみ』」に基づき被災地支援を行ってまいりました。

重点地区への専担者の配置のほか、震災関連支援商品の新設や既存商品の見直し等による商品ラインナップの整備、茨城県信用保証協会及び日本政策金融公庫との協調及び連携した取り組みなど、被災者への信用供与の円滑化に資する取り組みを強化してまいりました。2016年4月からは、「地域“復興”支援プロジェクト『あゆみ』」と「復興」から「振興」へ取り組みを進化させ、震災復興とともに変化するお客さまのニーズに対応しております。こうした取り組みの結果、震災発生後に取り組んだ震災関連融資の実績は、2019年5月末現在、事業性融資が44,262件で6,028億12百万円、消費性融資が13,176件で1,591億91百万円となっております。

【東日本大震災関連融資実行実績】

震災発生時～2019年5月末累計

()内は2018年10月～2019年5月実績累計

	実行件数	実行金額累計
事業性融資	44,262件 (3,075件)	602,812百万円 (50,948百万円)
消費性融資	13,176件 (745件)	159,191百万円 (18,212百万円)
合計	57,438件 (3,820件)	762,003百万円 (69,160百万円)

【参考:条件変更実行実績】

震災発生時～2019年5月末累計

()内は2018年10月～2019年5月実績累計

	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)

(イ) 事業性融資への取り組み強化

A. 信用供与の円滑化に資する方策

東日本大震災直後から、当行は事業性融資先全先訪問を行い地域復興に努めてまいりました。

2018年4月からは、法人営業の核とする売上高1億円～30億円の「コア・ターゲット層」から設定した「事業性評価の深掘先」について、課題解決型のソリューションを提供する活動を積極化させ、取引先の借入金の長短バランスの是正や資金繰り改善を伴うリファイナンスプランの融資提案に取り組んでおりますが、さらに本年4月よりコア・ターゲット層を売上高50百万円からに拡大し積極的に取り組んでおります。

また、2018年4月からは、正しいプロセスを踏んだ顧客目線の営業活動を一層強化するためにプロセス評価・目標を導入し、これまで以上にお客様との接点強化に基づく相談対応および提案等を行う体制に整えており、お客さま本位の業務運営の向上に取り組んでおります。

プロセスを重視した営業活動のもと事業性融資先全先訪問から得られた情報をもとに事業性評価を行い、コンサルティング営業を強化するとともに、「地域“復興”支援プロジェクト『あゆみ』」の活動を引き続き継続し、お客さまのニーズに合う商品提案を行っております。

B. 『あゆみ』関連事業性融資制度等の取り組み

震災発生を機に被災者支援の観点から『あゆみ』関連事業性融資制度商品を創設し資金支援対応を行ってきました。現在も、お客さまの震災後の復興状況、ニーズに合わせて商品の見直しを都度行い、震災以外の自然災害にも対応するなど、柔軟に取り組んでおります。

【事業者向けローン(震災発生後新設した商品)】

商品名	内容	2011.9.1～2019.3.31 累計実績	内2018.10.1～ 2019.3.31の実績
復興支援ローン	復興に関するあらゆる資金に利用できる事業性ローン	6,282件 56,267百万円	21件 183百万円
雇用支援ローン	被災者の雇用に伴う資金に利用できる事業性ローン	112件 1,023百万円	0件 0百万円
ECOローン	エコ関連の設備資金(借り換えも可)に利用できる事業性ローン	557件 7,072百万円	18件 294百万円
挑戦者応援ローン	新たな取り組みに挑戦する事業者を積極的に支援する事業性ローン	17件 151百万円	0件 0百万円
振興支援ローン	振興に関するあらゆる資金に利用できる事業性ローン	958件 8,719百万円	19件 178百万円

※「挑戦者応援ローン」は2012年4月、「振興支援ローン」は2014年4月より取り扱い開始

※「雇用支援ローン」は2016年3月末で受付終了

【事業者向けローン(既往の要件等を見直した商品)】

商品名	内 容	2011. 9. 1～2019. 3. 31 累計実績	内 2018. 10. 1～ 2019. 3. 31 の実績
農家ローン『豊穰』	農業を営む資金を対象としたローン	445 件 1,103 百万円	8 件 18 百万円
税理士会事業ローン	茨城県税理士協同組合に所属する税理士の推薦による事業性ローン	1,586 件 16,564 百万円	20 件 167 百万円
税理士会会員ローン	茨城県税理士協同組合に所属する税理士向けの事業性ローン	76 件 300 百万円	1 件 2 百万円
つくば保険医ローン	茨城県保険医協会との提携ローン	3 件 39 百万円	0 件 0 百万円
商工会・商工会議所メンバーズローン	商工会、商工会議所の会員を対象とした事業性ローン	58 件 814 百万円	2 件 25 百万円
商売じょうず	団体信用生命保険付個人事業者向け事業性ローン	36 件 714 百万円	1 件 23 百万円

2016 年度には『あゆみ』関連者向けローンの他に、創業者への取り組みも可能とした小口事業性融資商品「クイック for Biz」と「パワフルつくば」の取り扱いを開始し、幅広い資金ニーズに迅速に対応するため、インターネット等での受付も可能としております。

【新たな事業性資金商品 (2016 年 4 月以降)】

(2019 年 3 月末現在)

商品名	内 容	実績
クイック for Biz	個人事業主対象 (創業者も可能) クレディセゾン保証 店頭, FAX, インターネット申込受付可能	(2016. 4 取扱開始) 689 件 763 百万円
パワフルつくば	法人・個人事業主対象 (創業先も可能) アイフル保証 店頭, FAX, インターネット申込受付可能 (ネットは個人事業主のみ)	(2016. 7 取扱開始) 88 件 97 百万円

C. 茨城県信用保証協会との協調融資、日本政策金融公庫との連携融資の取り組み

被災者への信用供与円滑化のため、当行独自の『あゆみ』関連事業性融資制度商品の他に 2011 年 10 月から茨城県信用保証協会提携の「協調復興支援ローン」、2011 年 11 月から日本政策金融公庫提携の「連携復興支援ローン」の取り扱いを開始しております。現在も、連携を活かした取り組みで、事業性評価を加味した積極的な対応を行っております。2019 年 3 月末現在で、協調復興融資が 998 件、270 億 84 百万円、連携復興融資が 203 件、60 億 5 百万円となっております。

	内 容	2011. 9. 1～2019. 3. 31 累計実績	2018. 10. 1～ 2019. 3. 31 の実績
協調復興支援ローン	茨城県信用保証協会との 協調融資制度	998 件 27,084 百万円	0 件 0 百万円
連携復興支援ローン	日本政策金融公庫との 連携融資制度	203 件 6,005 百万円	0 件 0 百万円

(ウ) 消費性融資への取り組み強化

A. 住宅ローン利用先に対する取り組み

当行は東日本大震災直後に、当行の住宅ローン利用先を訪問し被災状況と被災者のニーズを確認し、建て替えやリフォーム等への支援を行ってまいりました。現在においては復興から振興の色合いが濃くなりつつありますが、引き続き、被災者向けの担保比率緩和措置等及び金利優遇幅を拡大した「あゆみ住宅ローン」の取扱いを継続することで、被災者支援を継続し、地域活性化（地方創生）にも貢献しております。

【建て替え・リフォーム資金の取り組み状況】

2019年3月末日現在

※当行住宅ローン利用先以外も含む () 内は2018年10月～2019年3月実績累計

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)

B. お客様が相談しやすい環境づくり

被災者も含めたお客様が相談しやすい環境づくりとして、土日も営業している「休日金融相談窓口」を設置したローンプラザ（愛称：「すまいるプラザ」）を全12カ店に設置しております。さらに、ローンプラザには、住宅ローン専担者を配置しており、休日のお客様訪問も可能としております。この取り組みで、より深度ある相談に応じることでお客様のニーズを把握し、資金面や条件変更等にタイムリーに対応しております。

C. 『あゆみ』関連消費性融資制度等の取り組み

当行では、東日本大震災の被災者を支援するべく、個人のお客様に対して、被災した住宅補修資金をはじめとする様々なニーズに応えるべく、『あゆみ』復興支援商品を新設・整備し対応してまいりました。

現在も「地域振興支援プロジェクト『あゆみ』」を継続するなかで、住まいに関する支援に引き続き取り組んでおります。

【住まいに関するプラン】

商品名	内 容	2011. 9. 1～2019. 3. 31 累計実績	うち 2018. 10. 1～ 2019. 3. 31 の実績
無担保住宅ローン	居住用住宅に関する資金を無担保で利用できる個人向けローン	270 件 2,305 百万円	0 件 0 百万円
エクステリアローン	塀や外構工事に関する資金に利用できる個人向けローン	411 件 902 百万円	0 件 0 百万円
エコリビングローン	エコ関連の設備資金に利用できる個人向けローン	425 件 1,116 百万円	0 件 0 百万円

※「エクステリアローン」は、2016年4月から「エコリビングローン」に内包

【使いみち限定プラン】

商品名	内 容	2011. 9. 1～2019. 3. 31 累計実績	うち 2018. 10. 1～ 2019. 3. 31 の実績
マイカーローン	自家用車に関する一切の資金に利用できる個人向けローン	523 件 898 百万円	2 件 1 百万円
墓石ローン	墓地・墓石に関する資金に利用できる個人向けローン	167 件 375 百万円	0 件 0 百万円

また、被災県の地域金融機関として過去の経験を活かし、自然災害に加え「地震・津波等」で罹災された場合に返済を一部免除する特約を付帯した「<つくば>自然災害時返済一部免除特約付住宅ローン」を2017年2月に導入しております。

さらに、住宅ローン、消費性ローンともに「定住支援商品」を設定することで、各自治体の地方創生施策に対する支援も行っております。

D. 被災地域に対しての面的な支援

被災地域のうち、特に液状化被害の大きい地域である潮来市日の出地区については定期的な訪問を継続しております。2019年3月末時点の地区内一戸建世帯への面談状況は99.1%となっており、被災者のニーズを時系列かつ継続的に把握し、振興支援ローンをはじめとした支援を実施しております。

現在は、液状化対策工事が終了し、本格的な振興に向けた動きが活発になっておりますが、これまでの取り組みで得られた地域との繋がりを活かし、引き続き地域振興支援に取り組んでまいります。

【潮来市日の出地区住宅ローン先への訪問実績】

(2019. 3. 31 現在)

	一戸建世帯数	有効面談先数	有効面談率
潮来市日の出地区個別訪問	1,565 件	1,551 件	99.1%

【潮来市日の出地区住宅ローン・消費性ローン実績】

(2019. 3. 31 現在)

	実行件数	実行金額累計
住宅ローン	74 件	1,396 百万円
消費性ローン	130 件	150 百万円
合 計	204 件	1,546 百万円

②事業再生支援の方策

(ア) 経営改善サポート委員会の設立

これまでは、企業経営の支援、不良債権の新規発生防止・圧縮により、当行の資産の健全化・財務内容の強化を図ることを目的として「資産良化委員会」を開催しておりましたが、不良債権処理の一巡に伴い、開示債権の削減から舵を切り「マネジメント サポート マインド」に基づき顧客目線に立った経営改善支援の取り組み強化を進めております。

経営改善支援目線の取り組みに努めることは資産良化と表裏一体であり当行の資産良化に繋がっておりますが、金融仲介機能の強化のためには、これまでの「資産良化委員会」では開示債権削減を目的とした「銀行本位の目線」というイメージが強いため、2018年7月に「資産良化委員会」を廃止して「経営改善サポート委員会」を新設し、経営改善支援先に対する支援手法や経営支援の進捗状況等に関する活発な協議を行い、PDCAを有効に機能させることで、経営改善支援の実効性を高めております。

(イ) 経営改善サポート協議会の開催

経営改善サポート協議会は、地元の中小・零細企業を中心として「経営改善支援先」「管理債権先」「その他業種別等テーマを絞った対象先」について、お客さまの支援方針を営業店と本部がお客さま目線に立って検討していく協議会です。

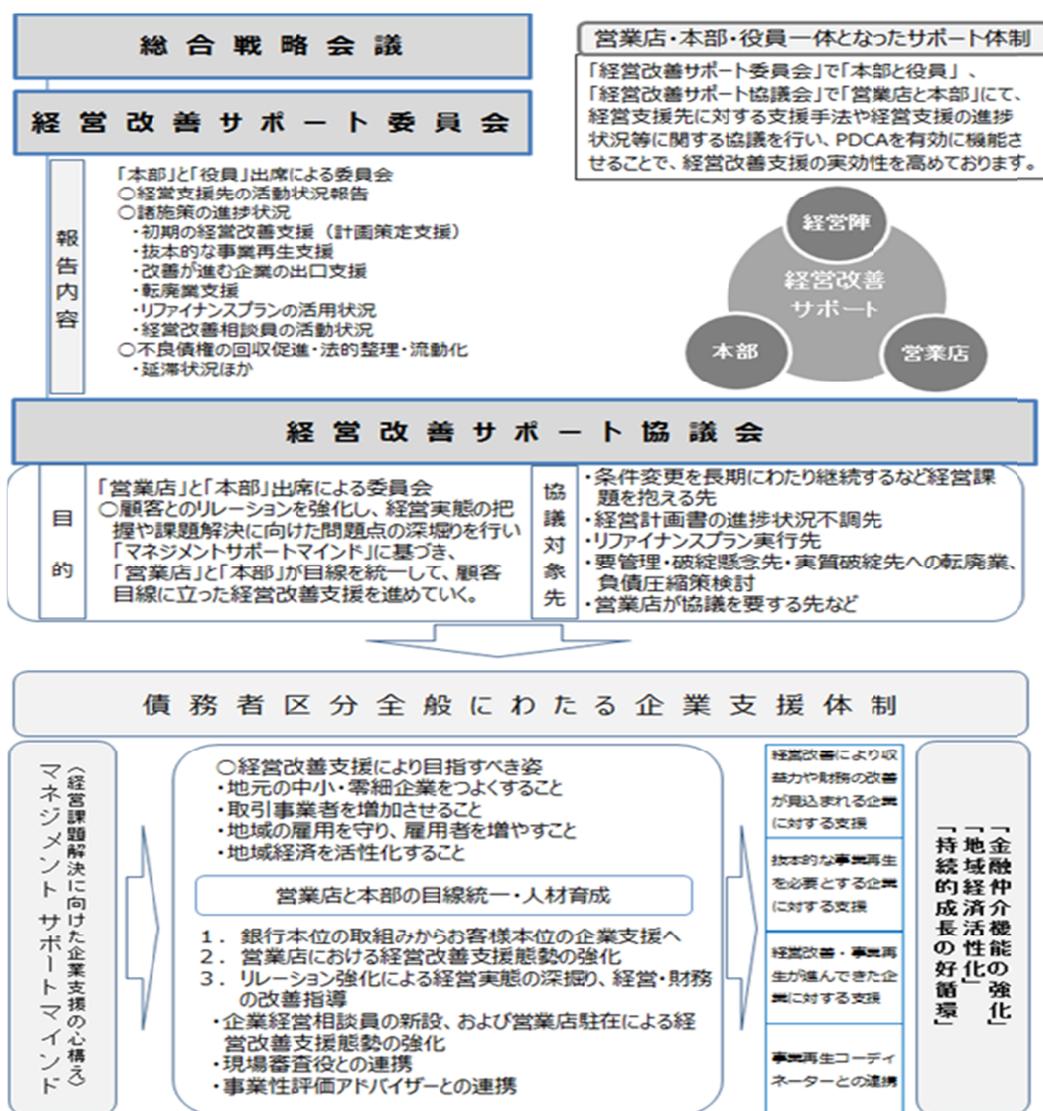
これまでは、開示債権比率削減の色合いが強いイメージとなっておりますが、お客さま本位の対応を図るべく、条件変更先のほか、リファイナンスプラン先や経営計画の達成状況が十分でないお客さま、経営課題を抱えるお客さまなどを対象として、経営改善支援の目線で開催しております。

具体的な取り組みとして、2018年6月に条件変更を1年以上実施している融資残高10百万円以上の当行メイン取引先のすべてを協議会の対象先として抽出しました。対象先について「経営計画書策定支援」や「資金繰り支援」から「転廃業支援」など、企業のライフステージに応じて今後の経営支援に関する方針を営業店と本部

が一体となって考え、債務者区分全般にわたる経営改善支援や事業再生支援を進めております。

また、2019年2月には前回協議会時に経営計画書策定支援方針とした取引先のうち、計画書未策定先に対するフォローアップを進めるとともに、業界動向に留意すべき特定業種（再生可能エネルギー事業者、施工不良アパート先）を対象先としてリスクの洗出しと今後の支援策の検討協議を進めてまいりました。

これらの活動によって、これまで条件変更先などに対して新規与信に足踏みしていた営業店が、経営改善支援の目線でお客さまと接し、事業性を踏まえた資金繰り支援等に取り組む態勢整備が進みつつあります。今後については、「コンサルティングサポート協議会」と一貫通貫した協議会とし、営業店と本部がお客さまに対する支援方針を明確なものとする事で、本支店が一体となり金融仲介機能の一層の強化を図ってまいります。



【経営改善サポート協議会協議先数(旧:対応方針協議会)】

	正常先 要注意先	要管理先 破綻懸念先以下	合計 (期間中累計)
協議先数	10,577先	17,432先	28,009先

(震災後～2019/3末、反復協議先を含む)

※「経営改善サポート協議会」とは、融資部が「経営改善支援先」「管理債権先」「その他業種別等テーマを絞った対象先」を抽出し、お客さまを地域金融機関としてどのように支援していくかについて、営業店と目線合わせを行う協議会です。

【経営改善支援を目的とした経営改善サポート協議会(旧:対応方針協議会)の実績】

1. 開催履歴

	開催年月	主な抽出条件
第1回	2016.12	4年以上条件変更を継続する取引先
第2回	2017.2	経営改善支援先、および業況改善が見込まれる破綻懸念先
第3回	2017.5	2年以上条件変更を継続する取引先
第4回	2017.12	1年以上条件変更を継続する取引先、営業店計画策定先
第5回	2018.2	リファイナンス活用先、出口支援先、営業店抽出の業況改善進む企業への資金繰支援先
第6回	2018.6	条変先のうち計画未策定先、同計画未達先、リファイナンス活用先、10M以上の要管理先・破綻懸念先
第7回	2019.2	再生可能エネルギー事業不芳先、特定AP施工不良先、計画策定方針先のうち計画未策定先

2. 協議対象先(2018年度開催分)

(単位:先)

開催時期	計画未策定先	計画未達先	リファイナンス先	要管・破懸先	実破・破綻先	合計
2018.6	192	554	215	611	477	2,049
開催時期	再エネ事業	AP施工不良	計画未策定先	合計		
2019.2	24	7	118	149		

3. 経営改善支援に向けた主な方針策定状況(2018年度開催分)

(単位:件数)

方針	計画策定	資金支援	本業支援等	ランクアップ	転廃業支援	返済計画相談他	合計
	257	463	79	31	21	1,417	2,268

4. 経営改善支援の主な実績(2018年度開催分)

(先数)

支援実績	計画策定	資金支援	本業支援等	ランクアップ	転廃業支援
2019/3迄	87	121	11	29	2

*資金支援先は121先/2,545百万円(真水1,960百万円)

(ウ) 企業経営相談員の配置

2018年7月に、融資部企業支援グループの地区別担当者を新たに企業経営相談員として営業店に駐在させ、「マネジメント サポート マインド」の営業店への定着を図るとともに、顧客目線でのリレーションを行い、営業店と本部が一体となって取引先との信頼関係の構築に努め、事業性評価の深掘りにより実態把握を行い、経営改善支援の実効性を高めております。

近年、顧客ニーズが多様化しつつあるなか、タイムリーかつ実効性の伴う相談業務に対応するためには、企業経営相談員自身が関連情報を共有してレベルアップを図る必要があることから、定例ミーティングを通じて人財育成と質の向上を図り、機能強化に取り組んでまいります。

(エ) 特約付手形貸付を活用したリファイナンスプラン対応による支援

2017年4月より、財務内容や資金繰りに問題を抱えているお客さまに対して事業性評価を通じて実態把握を徹底し、過去の財務内容や担保・保証に過度に依存することなく、お取引企業のビジネスモデルや成長可能性・持続可能性などを適切に評価し、積極的にリスクテイクを行う新たな支援手法としての取り組みを行っております。

特約付手形貸付を活用したリファイナンスプラン対応による支援は、お客さまの抱える資金繰りの課題を解決する問題解決型の融資であるとともに、経営計画書策定支援を行うことで当行の営業行員の目利き力の向上などの人財育成も図れるという、新たなビジネスモデルの柱となっております。

リファイナンスプランでは、旧債務の一本化が可能となり、返済負担の軽減が図れるとともに、新たな資金調達も可能となる当行独自の取り組みであります。お客さまは資金繰りの心配がなくなり本業に専念できることとなり、また当行は、適正な金利でお客さまの財務改善のための支援ができる取り組みであります。リファイナンスプランの対応先に対しては、継続的にモニタリングを行いながら、本業支援を含む経営支援、提案を積極的に実施してまいります。

【取り組み事例】

2001年創業のA社（機械工具卸売業、従業員11名）は、木材加工機械の卸を主力に、地域の建築業者やハウスメーカーを販売先とする企業です。営業エリアは、大企業工場等が多く集まる地域で、住宅着工数も県内では上位の地域であり、売上高は増収傾向にて推移しています。

当行は、新規の取引開拓先として営業担当者が訪問を重ね、代表者と経営面の課題や悩みを話し合えるようになり、代表者と対話するなかで当社の財務資料を検証した結果、創業時にメイン銀行から運転資金として複数の長期借入金調達を行ったことにより、約定返済負担が重く資金繰りを圧迫していることに着目しました。

代表者も、創業以来、経営を安定させるために売上の増加に取り組むことで精一杯で経理面や財務面の課題に目を向ける時間や余裕も無く、メイン銀行から単に運転資金を調達することを繰り返していました。

当行は、対話の中から当社の経営課題とともに成長性や持続可能性について深掘りした事業性評価を行うと同時に、代表者の財務改善に向けた熱意を感じることで、問題点の解決に向けたリファイナンスの有効性について、現場審査役を含めた店内の案件協議会において対応について協議を行いました。

協議の結果、当社へ資金繰り改善を目的とした特約付手形貸付を活用し、経常運転資金の一部を手形貸付として対応し、メイン行へ毎月分割で返済している長期借入金を返済し、現状のキャッシュフローにて賄える返済額となるリファイナンスプランの提案を行いました。

提案において当行は、今後5年間の簡易な経営計画の策定に協力し、代表者と共に当社の将来ビジョンも踏まえた中で、売上の増加と同時に収益性の向上に取り組み、将来のキャッシュフローの改善向上を柱とし、借入金の年間返済額も12百万円から8百万円に資金繰り改善が図れる計画を策定し実行となりました。

本件の取り組みをきっかけとして、代表者の悩みは解消され今まで以上に経営に積極的に取り組む意欲が持てると同時に、今後の経営において相談出来る銀行が出来たことで大変感謝された事例となりました。

当行は、今後も経営者との対話を継続し、モニタリングを行いながら、本業支援も含め様々なソリューションメニューの提供を通じ当社の益々の成長に協力していく方針です。

(オ) 初期の経営改善支援の強化

当行では、お客さまとの対話を通じて経営実態と経営課題を把握し、目指すべき将来像を共有のうえ、実現性の高い経営計画を策定し、早期にお客さまの経営改善を進めております。経営計画策定に携わる人的資源も不足がちな中小・零細企業に対し、より多くの経営改善支援を進めるため、以下の取り組みを進めております。

A. 経営計画書策定支援

当行が営業基盤とする地域は、震災からの復興が長引くお客さま、高齢化や過疎化など経営環境の変化により中長期的に経営課題を抱えるお客さま、経営課題はあるが潜在能力は高いお客さまなど、人財や経営改善ノウハウなどの経営資源が限られるため、経営計画書の策定や経営改善が進んでいない企業が数多く存在しております。当行は、経営改善が必要とされる条件変更先など経営課題を抱えるお客さまのうち、経営計画書の未策定先や合実・実抜計画の策定にまでは至らないお客さまについては、営業店が自ら問題意識をもって経営改善支援に取り組み、2017年1月から2019年3月末までに1,268先の経営計画策定支援を実施しました。その結果、経営改善支援を強化する指定先は、2017年3月の435先から1,552先に増加するなど経営改善支援の裾野は広がりつつあります。

また、2018年11月には「経営改善および計画書策定支援マニュアル」を改正し、経営改善支援のプロセス毎に基本的な考え方や事例を用いて営業店行員にもわかりやすい内容といたしました。これにより、多くのお客さまとの接点となる営業店の経営改善支援態勢の向上を図り、経営計画書の実効性を高めてまいります。

【営業店が策定した経営計画書の策定実績】

年 度	策定件数
2016年度	323 件
2017年度	537 件
2018年度	408 件
合 計	1,268 件

(震災後～2019/3末現在)

【合実・実抜・事業計画書の策定実績】

年 度	策定件数
2011年度	106 件
2012年度	84 件
2013年度	122 件
2014年度	112 件
2015年度	107 件
2016年度	76 件
2017年度	101 件
2018年度	85 件
合 計	793 件

(震災後～2019/3末現在)

【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

(震災後～2019年3月末現在)

※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

【取り組み事例】

当行取引先の医療法人A社は東日本大震災により病棟が被災し、建替のための二重ローン負担や地域の少子高齢化に伴う患者数の減少、さらには医師や看護師不足等が重なり、経営不振が続き、当行では資金繰り支援による当社への支援を継続してまいりました。

当社は、市町村との連携や医師不足解消のために関係医療機関等との連携を強化し、医療体制の整備に努めたことで収益改善の傾向が見られたものの、抜本的な経営改善には至らない状況が続いておりました。そこで当行では、経営環境の変化を深掘りして当法人との対話を重ね、地域に不足する高齢者層を対象とした病床等の新設によって抜本的な経営改善を進める改善策の検討を進めることとなり、当行宛に資金支援の相談が行われました。

経営計画書の策定は当社の置かれた経営環境分析をもとに、当行との協働作業で進められ、新病棟の建設にはさらなる資金投下が必要とされるものの、当社を取り巻く経営環境は、少子高齢化が進むなかでも高齢者層の人口増加により療養病床の需要増加が見込まれるなど、経営改善の実現性が認められ、地域の医療ニーズに応需する公共性の高い病院経営を持続性向上に繋がることから、当法人に対してメイン行としての金融支援意思を表明いたしました。

金融機関にとって経営不振先への資金支援は、貸倒引当金の増加を伴う対応となり

ますが、経営課題を深掘りして新たな取り組み施策を取り込む経営改善計画書に基づく事業の持続性と公共性を踏まえ、地域金融機関として必要とされる経営改善支援、資金供与を進めた事例であります。

B. 外部専門家との連携

当行では、地域密着型金融の取り組みや「地域振興支援プロジェクト『あゆみ』」の推進を行うなかで、東日本大震災事業者再生支援機構や中小企業再生支援協議会等の外部機関や中小企業診断士、公認会計士、税理士、弁護士等の専門家との協働により、お客さまの経営状態に応じた事業再生方策を提案しております。

2015年8月には、「茨城県よろず支援拠点」、2016年7月には、「TKC 関東信越会」と連携協定を締結し、また、中小企業再生支援協議会と毎月の情報交換会や関係機関との勉強会開催など、中小企業の支援策検討に向けた外部機関との連携を進めております。

引き続き、地域に根ざす地域金融機関としてお客さまの悩み・課題を共有し、専門的な知見を持つ外部専門家との連携によって、個社別の課題解決策等を見出し、円滑な事業再生を進めてまいります。

【外部機関の活用状況(当行支援分)】

外部機関名	取り組み先数	対応状況の内訳
茨城県産業復興相談センター	12 先	買取支援決定…12先
東日本大震災事業者再生支援機構	26 先	買取支援決定…26先 (ほか事前相談中の案件 3先)
中小企業再生支援協議会	85 先	全行同意…59先、協議中…5先、取下げ…21先
地域経済活性化支援機構 (REVIC)	4 先	支援決定…4先 (ほか相談中案件2件)

(震災後～2019/6末現在)

【支援機関の活用状況】

外部機関名	県内全体			当行支援			うち当行メイン先		
	買取支援 決定	2次対応	合計	買取支援 決定	2次対応	合計	買取支援 決定	2次対応	合計
茨城県産業 復興相談センター	20 先	0 先	20 先	12 先	0 先	12 先	6 先	0 先	6 先
東日本大震災 事業者再生支援機構	57 先	6 先	63 先	26 先	2 先	28 先	14 先	1 先	15 先

(震災後～2019/6末現在)

C. モニタリング強化及び精度の向上

当行では、経営支援先について、経営改善支援の優先度合に応じて「重点・一般・その他」の支援区分を設け、各区分に応じた定期的モニタリングを行っております。お客さまへの訪問頻度を高め対話の機会を増やし、震災からの復興状況や計画の進捗状況について、本支店が連携してお客さまの経営改善に向けた取り組み状況をモニタリングしております。

経営改善計画期間中に当初想定し得ない事象や、外部環境変化を的確に捉え対応する必要があることから、営業店と本部が交渉記録で情報を共有し、経営環境の変化に素早く連携対応できる態勢としております。また、研修やセミナー等を開催し、モニタリングの注意点や事例を用いた具体例を示しております。

今後は、「経営改善及び計画書策定支援マニュアル」の改正によりモニタリングにおける留意事項を営業店行員にもわかりやすく案内し、定量的な計数管理に留まらず、改善骨子の進捗状況を基にお客さまとのヒアリングを行い、新たな解決策の助言を行うなど、モニタリング機能の向上に努め、スピーディーかつ適切な実効性ある早期事業再生に取り組んでまいります。

(カ) 改善が進む企業の出口支援

事業再生の実施によって財務内容が改善するお客さまも多いなか、新たな与信取り組みを足踏みする与信判断が見られたことから、お客さまの事業内容や将来性、収益力などを適切に評価し、事業性評価に基づく資金支援の取り組みを進めております。

具体的な取り組みとしては、TV 会議システムを活用した「経営改善サポート協議会」において、営業店に対して業種別の着眼点や営業店の審査能力及び目利き力の向上に向けた助言を行っております。貸付条件の変更を行ったお客さまや経営課題を抱えるお客さまへの事業性評価の実施や、取り組み意識の向上について営業店を継続的にサポートしております。

また、経営支援先のモニタリングを通じて経営改善ステージを見極め、関係各部署と連携し、経営改善・事業再生が進む企業に対する返済条件の正常化やリファイナンス、お客さまに適した出口支援の提案や生産性向上等に寄与する資金支援を積極的に進め、貸付条件の変更を行ったお客さまや経営課題を抱えるお客さまに対しても、事業性を検証し、改善が見込まれるお客さまに対しては積極的な資金供給やリファイナンスを進める態勢の定着に努めております。

【業況改善の進む企業に対する出口支援取組実績】

(単位:百万円)

		件数	金額	うち運転		うち設備		うちその他	
2015年度	上期	27件	3,503	19件	1,980	5件	438	3件	1,085
	下期	24件	1,585	18件	1,165	6件	420	0件	0
	合計	51件	5,088	37件	3,145	11件	858	3件	1,085
2016年度	上期	29件	1,009	16件	463	6件	341	7件	205
	下期	32件	2,600	14件	1,842	10件	446	8件	312
	合計	61件	3,609	30件	2,305	16件	787	15件	517
2017年度	上期	48件	6,318	30件	1,005	15件	1,698	3件	3,615
	下期	29件	923	14件	361	5件	227	10件	335
	合計	77件	7,241	44件	1,366	20件	1,925	13件	3,950
2018年度	上期	51件	3,780	20件	725	6件	73	25件	2,982
	下期	38件	2,078	21件	807	10件	844	7件	427
	合計	89件	5,858	41件	1,532	16件	917	32件	3,409
合計		278件	21,796	152件	8,348	63件	4,487	63件	8,961

※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

【取り組み事例】

当行取引先のB社は、事業規模の拡大と収益力の強化に向けて海外進出を進めましたが、主力受注先からの受注減少と海外部門の不調により経営状態が悪化しました。併せて、リーマンショックに伴う大幅な受注減少によってさらなる窮境状態に陥り、2013年に企業再生支援機構（現行の地域経済活性化支援機構（REVIC））関与のもとで、企業再生ファンドの出資を伴う第二会社方式による抜本的な事業再生支援を実施いたしました。

抜本的な事業再生支援の実施後は、経営計画書に基づく施策の実行状況と計数モニタリングを継続し、景気循環のなかで陥った不調時には、返済額の見直しなどの資金繰り支援を継続し、事業の成長を支援してまいりました。

経営改善の状況を踏まえて、①企業再生ファンドへ譲渡した債権のリファイナンス、②債務超過脱却を踏まえた借入金の平準化、③外部支援機関と連携した第二会社出資分の出口支援など、経営改善のステージに応じて段階的な支援に取り組んでまいりました。

足元では、経営改善の過程で抑制してきた新たな設備投資資金供与を行うことで、当法人の経営状態は、低迷・再生期を脱却し、あらためて成長期を迎えることが可能となっております。

本件は、当法人とメイン行として長期にわたり取引継続するなかで、経営計画書の策定時に限らず、期中のモニタリングにおいて経営課題の相互理解を深めたことにより、PDCAが機能し、安定した事業運営への道筋をたどることが可能となった再生事例であります。

(キ) 抜本的な事業再生を必要とする企業に対する支援

(資本金借入金、債権放棄等の金融支援、真に実効性のある抜本的な事業再生支援)

当行では、外部機関や専門家と積極的に連携して経営改善計画の実現可能性を高めるとともに、当行自身が事業再生ノウハウを吸収することにより抜本的な経営改善支援・コンサルティング機能を強化しております。

併せてお客さまの事業の持続性を高めて雇用の維持や地域経済への影響など社会的意義を考慮し、資本金借入金(DDS)、債権放棄等、転廃業支援の抜本的な事業再生の積極的な取り組みを進めております。

A. 資本金借入金 (DDS) による事業再生支援

当行は抜本的な事業再生手法の一つとして、資本金借入金(DDS)の活用を従来から積極的に提案しております。資本金借入金を活用するための具体的な対応として、経営計画策定支援の強化に取り組み、モニタリングや経営改善サポート協議会などを通じてお客さまの経営改善ステージを見極め、自己資本の毀損度が高いお客さまであっても、経営改善の意欲が高く、今後の債務償還能力が見込まれるお客さまに積極的に対応してまいりました。

その結果、震災以降累計で63件、2,114百万円の資本金借入金を実行し、財務面と資金繰りの早期改善による事業再生支援を進めております。

引き続き、日本政策金融公庫との協調や中小企業再生支援協議会など関係金融機関との連携を強化し、より効果的なDDSの活用を進めるとともに、過去の財務にとらわれず、対話を通じて経営実態の把握、将来性を検証し、抜本的な事業再生が必要であると認められるお客さまに対しては、資本金借入金の活用も一つの手法であることを積極的に説明し、抜本的な事業再生支援を進めてまいります。

【DES、DDSの取り組み実績】 (単位:百万円)

	DDS		DES	
	件数	金額	件数	金額
2011上期	1件	120	1件	1,310
2011下期	14件	384	-件	-
2012上期	16件	460	-件	-
2012下期	5件	78	-件	-
2013上期	8件	341	-件	-
2013下期	5件	378	-件	-
2014上期	2件	58	-件	-
2014下期	2件	42	-件	-
2015上期	1件	20	-件	-
2015下期	1件	70	-件	-
2016上期	-件	-	-件	-
2016下期	1件	16	-件	-
2017上期	2件	22	-件	-
2017下期	2件	80	-件	-
2018上期	2件	30	-件	-
2018下期	1件	15	-件	-
2019上期	-件	-	-件	-
合計	63件	2,114	1件	1,310

(震災後～2019/6末現在)

【取り組み事例】

当行取引先のC社は、輸入材を原料に木造住宅用木材を製材する取引先で、国内経済の高度成長に伴う住宅需要とともに成長を続けてきましたが、戸建住宅の構造変化により年々減収傾向にあり、近年は大幅な赤字を計上する状況となっております。

現経営者は、13年前に先代から事業を承継したものの、経営環境の変化に応じた経営体制の改善に取り組むことが出来ず、収益力の低下に対して蓄積してきた内部留保の取り崩しによって資金繰りを維持する状態となり、具体的な改善施策の取り組みも無いため、今後、資金が枯渇しかねない状況にあることが判明いたしました。

当社の経営者の経営課題を把握すべく、本部の企業支援担当者が営業店と連携して経営者との面談を重ねた結果、当社の主な経営課題として、原材料の価格変動に応じた販売価格の見直しや既往取引先に対する営業活動が受け身となり、具体的な経営策が無いこと、また、財務管理も十分ではないため、税理士の変更に併せて棚卸資産の見直しを実施したところ、債務超過に転落する実態財務が判明しました。

当社の経営環境は、原木の市場動向が米国市場の需要拡大に伴い高騰した市場に落ち着きが見られること、また、国内新築住宅における木材使用率の低下は底を打ち、安定期にあることを共有したこと、さらに企業特性として当社の主たる課題は販売価格設定時の経営判断の欠如と形式的な営業活動であることが判明し、改善に向けた改善骨子は上記課題解決に的を絞って、経営者の率先垂範により施策の実現に向けて行動した結果、一部取引先から販売価格の見直しの合意に至りました。

そこで当行では、改善施策の効果が生じるまでの資金繰り維持策として、保証協会付の新規融資と当行既往貸出金の劣後化(DDS 支援)を行い、他行からは現状維持の金融支援を求めることにいたしました。

本件は、メイン行として取引を継続してまいりましたが、表面的な財務を基にした取引関係であったため、当法人の真の経営課題の把握が遅れ窮境が進みましたが、事業性を見直し、DDS 導入を含む合実計画策定とともに資金繰り支援を実施したことで、経営者自身があるべき行動を直視し、本格的な経営改善に取り組まれた事例となります。

B. 債権放棄等による事業再生支援

東日本大震災による被災事業者の二重債務問題等への対応体制として、被災事業者のワンストップ相談窓口となる「茨城県産業復興相談センター」、被災事業者の既往債権の買い取りを行う「茨城県産業復興機構」が設立され、当行は、その立ち上げに積極的な関わりを持って取り組み、2019年3月末現在では、茨城県産業復興機構の運営会社(GP)である「いばらきクリエイト株式会社」に1名の行員を継続派遣しております。

また、「東日本大震災事業者再生支援機構(以下、「震災支援機構」という)」や「地域経済活性化支援機構(以下、「REVIC」という)」とも積極的な連携を図っており、また、「茨城県産業復興機構(現：産業復興相談センター)」については、2019年6月末現在で12先の債権の買取支援が完了し、事業再生が進んでおります。「震災支援機構」については、2019年6月末現在では26先の債権買取支援が完了し、「REVIC」については、4先の抜本的な事業再生支援を実施するなど、支援先企業の事業再生が進んでおります。

なお、積極的な活用の結果、産業復興相談センター及び震災支援機構の活用については、県内全体での取り組み件数(買取支援決定案件)に対する当行支援が関与する割合は約5割に達しており、支援先からは買取支援により過剰な借入金の負担が軽減するとともに、外部専門家と連携した実現性の高い経営計画に沿って、経営

改善が進んでいるとの声が聞かれております。今後も、震災からの復興に努力するお客さまに対する抜本的な経営改善支援に取り組んでまいります。

【産業復興相談センター、震災支援機構、REVICの債権買取および再生型債権放棄実績】

	産業復興相談センター (先数/債権売却損)		震災支援機構 (先数/債権売却損)		REVIC (先数/債権売却損)		再生型債権放棄 (先数/債権放棄額)	
	先数	金額	先数	金額	先数	金額	先数	金額
2012上期	1 先	63 百万円	-	-	-	-	-	-
2012下期	1 先	0 百万円	1 先	0 百万円	-	-	1 先	78 百万円
2013上期	3 先	4 百万円	1 先	0 百万円	-	-	-	-
2013下期	4 先	11 百万円	3 先	158 百万円	-	-	1 先	35 百万円
2014上期	2 先	0 百万円	4 先	125 百万円	1 先	464 百万円	1 先	527 百万円
2014下期	1 先	0 百万円	5 先	10 百万円	-	-	1 先	379 百万円
2015上期	-	-	4 先	370 百万円	-	-	-	-
2015下期	-	-	2 先	358 百万円	-	-	-	-
2016上期	-	-	3 先	75 百万円	-	-	3 先	434 百万円
2016下期	-	-	1 先	0 百万円	1 先	323 百万円	-	-
2017上期	-	-	2 先	102 百万円	-	-	1 先	628 百万円
2017下期	-	-	- 先	- 百万円	2 先	356 百万円	1 先	18 百万円
2018上期	-	-	-	-	-	-	-	-
2018下期	-	-	-	-	-	-	-	-
2019上期	-	-	-	-	-	-	-	-
合 計	12 先	78 百万円	26 先	1,198 百万円	4 先	1,143 百万円	9 先	2,099 百万円

(震災後～2019/6末現在)

【抜本的事業再生に伴う事業継続により維持された雇用者数】

事業再生手法	2016年度末まで	2017年度	2018年度	2019年度	合 計
DDS、DES	1,344 人	51 人	52 人	0 人	1,447 人
震災支援機構	978 人	37 人	0 人	0 人	1,015 人
復興相談センター	324 人	0 人	0 人	0 人	324 人
REVIC	702 人	31 人	0 人	0 人	733 人
債権放棄・会社分割	640 人	86 人	0 人	0 人	726 人
合 計	3,988 人	205 人	52 人	0 人	4,245 人

(震災後～2019/6末現在)

(ク) 転廃業支援

東日本大震災による被災事業者のなかには、震災以前から窮境状態にあり、事業の継続が困難なお客さまもございました。それらのお客さまに対しては、経営者の事業継続意欲や経営者自身の生活再建、当該取引先を取り巻く周辺環境等を総合的に勘案し、事業引継ぎセンターや税理士、弁護士、サービサー等との連携を図り、金融調整を含む外部機関との交渉をサポートしてまいりました。

また、経営者自身の保証債務についても経営者ガイドラインを活用して一定の自由財産を保持させる検討を進めるなど、関係者にとって真に望ましい再起に向けた適切な助言等を進めております。

今後についても業績不振で将来に不安を抱える

【転廃業支援実績】

	支援先数
2015年度	1 先
2016年度	10 先
2017年度	7 先
2018年度	5 先
2019年度	1 先
合 計	24 先

(2015年度～2019/6末現在)

お客様の悩みに寄り添い、関係機関と連携した支援や、会社分割やコア事業のM & A、事業スポンサーへの売却による整理等、お客様の実情に応じた転業や廃業に関する助言等を行い、引き続き、地域経済の新陳代謝や面的再生、雇用の維持に取り組んでまいります。

③地域振興ソリューションに関する方策

(ア) 地域振興ソリューションメニューの提供

当行ではお客様の多様なニーズに対する適切なソリューションの提案に努めるため、子会社の筑波総研や自治体、地域の企業、金融機関と積極的に連携することで、地域のネットワークを活用した幅広い支援に努めております。

(イ) ビジネス交流商談会の開催

2018年10月に「2018 筑波銀行ビジネス交流商談会」を開催しました。来場者数は約2,000名となり、約800件の商談を実施するとともに、地域振興支援プロジェクト『あゆみ』の一環として地域資源発信の場を提供しました。

【2018 筑波銀行ビジネス交流商談会・参加者数】

来場区分	食・海外販路	ものづくり	観光・サービス	その他	合計
発注企業	59 社	26 社	8 社	－ 社	93 社
受注企業	103 社	95 社	11 社	－ 社	209 社
見学企業ほか	－ 社	－ 社	－ 社	178 社	178 社
合計	162 社	121 社	19 社	178 社	480 社

本商談会においては、「食・ものづくり・海外販路・観光・サービス」の5分野の展示を行い、特に、ベンチャー企業においては発表ブースを設けてデモンストレーションを実施し、つくば発技術の発信を行いました。また、高校や大学のコーナーでは県内の7高校と2大学が出展し地元産品を使った地域振興に向けた取り組みをするなど、盛況な交流商談会となりました。さらに東和銀行、栃木銀行の取引先26団体も参加していただき、茨城県の枠を超えた広域マッチングの機会を提供し業種を超えて連携や交流をすることができました。商談成約件数は31件となりました。(2019年3月末現在)

(ウ) とちぎんビジネス交流商談会 2018 への参加

2018年5月に、地域経済活性化に関する3行広域連携協定に基づき、栃木銀行主催の「とちぎんビジネス交流商談会 2018」に共催者として参加しております。「食」

をテーマに 79 社が出展、当行からも 10 社の取引先が出展いたしました。

同商談会の開催は 4 回を数え、首都圏の販路開拓を後押しするため、昨年引き続き東京（池袋）にて開催し、当行参加者の商談実績についても、首都圏のバイヤーを中心に商談数 53 件、当日成約数 3 件、継続商談数 33 件の成果を上げた他、茨城県の商品 P R 発信の一助ともなっております。

今後についても、北関東地域全体の一層の活性化を目指し、公的機関や関係市町村、支援機関等及び大学・高校等との産学官金連携を強化し、地域と一体となって復興・振興を支援してまいります。

(エ) 各種補助金に対する取り組み

当行では、各省庁や茨城県等から公表される有効性の高い補助金の最新情報を常時把握したうえで、より多くのお客さまに提供しております。

当行は経営革新等支援機関の認定（認定支援機関）を受けております。認定支援機関は、お客さまの経営に関する相談に親身に応じることは勿論のこと、各種補助金の申請の際には計画の作成支援や蓋然性の確認をすることなどの役割も担っていることから、公的支援機関、外部専門家等の外部のネットワークを活用し、高度な計画の策定に対しても円滑なサポート体制を確保しております。

④「地方創生」に対する方策

(ア) 自治体等外部機関と連携した取り組み

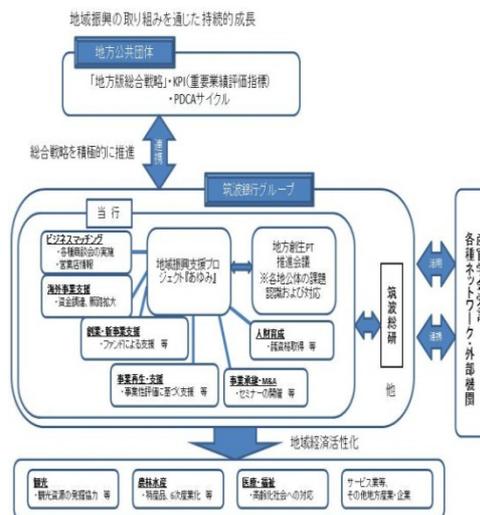
A. 地方版総合戦略に基づいた各種施策への支援協力

当行は、自治体の地方版総合戦略の策定及び施策実施等の地方創生に関する取り組みについて、グループ全体で積極的に関与すべく、2015 年 4 月に「地方創生推進プロジェクトチーム」を立ち上げ、行内体制を整備いたしました。

有識者会議等の総合戦略推進組織への関与においては、茨城県内の 29 市町村の有識者会議と 5 つのワーキンググループ等に参画し、各自治体の人口ビジョン・地方版総合戦略策定に協力いたしました。

また、各自治体の人口減少問題の克服や地域経済の活性化に資する様々な施策に協力すべく、定住支援商品の設定や、空き家対策に取り組む自治体に対するサポートを目的とした空き家解体・活用ローンの創設など、自治体の地方創生の取り組みを支援しております。

当行では 2019 年 3 月末時点で、8 自治体で 8 の地方創生事業に関わるワーキンググループに参画しており、また、当行グループ企業



である筑波総研(株)への自治体からの委託業務も順調に推移しているなか、引き続き、関係機関と連携しながらコンサルティング機能を発揮し、保有するネットワークを活用して、地方創生への取り組みに協力してまいります。

【地域振興を通じた自治体委託事業の筑波総研(株)の受託実績】

(単位:件、千円)

年度	受託件数		金額(税込)	受託業務の内訳(件数/金額)							
	自治体数	件数		観光振興		地方版 総合戦略		地域資源観光		その他	
2014	1	1	1,307	1	1,307						
2015	5	6	50,436			2	9,407			4	41,029
2016	4	6	35,941	3	27,937	1	1,523	1	1,491	1	4,990
2017	8	10	23,057	3	3,861			1	5,312	5	13,884
2018	7	9	27,357	5	16,228			1	1,011	3	10,118
合計	25	32	138,098	12	49,333	3	10,930	3	7,814	13	70,021

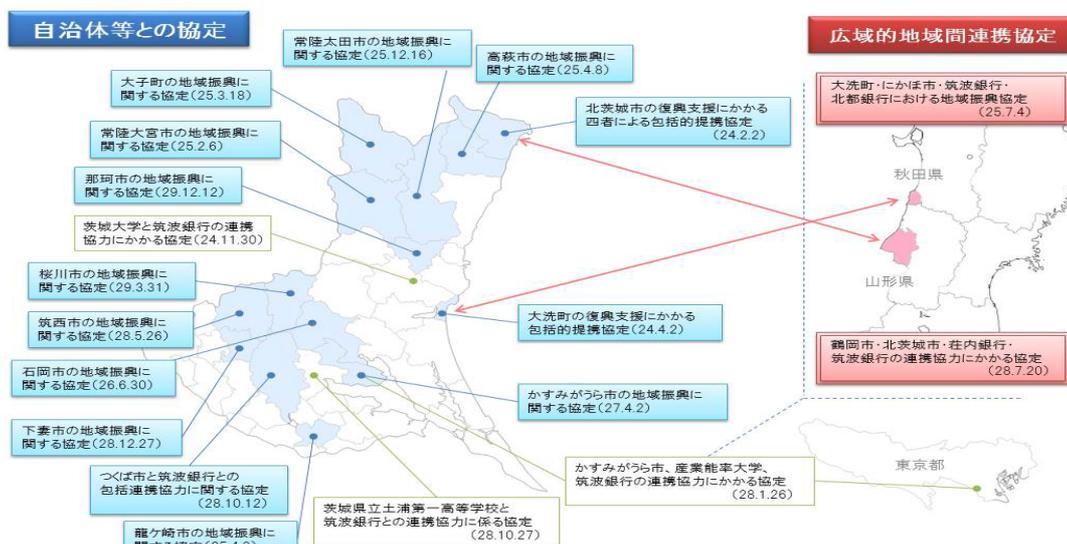
B. 地域振興協定締結先との連携強化

当行では、2012年2月に北茨城市と復興支援を主とした協定を締結して以降、これまで茨城県内44自治体のうち、14自治体と協定を締結し、地域経済や地域社会の面的な復興・振興支援による地域活性化に取り組んでまいりました。

各自治体との協定締結以降、様々な取り組みを進めていった結果、各営業店においては民間企業との新規取引や取引深耕などが図れるなど、各地域において当行の取り組みに対し一定の評価が得られていることが窺えます。

引き続き、これまでに当行が構築してきたノウハウ及びネットワーク等を活かしながら、地域振興協定に基づき、より広域的な地域連携にも取り組んでまいります。

【具体的な取り組み事例】



	取り組み事例
2012. 7～	株式会社JTBとの協働により、9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した。
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した。
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。産業の育成に貢献した。
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(2016. 4. 28)、事業運営の協力をしている。
2016. 7～	北茨城市・鶴岡市(山形県)の広域的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した。
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している。
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、販路開拓等を支援している。
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している。
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している。
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をしている。

【自治体支援を通じた民間企業への派生実績】

協定締結以降、商談会や地域振興事業を通じて営業店との新規取引、取引深耕(メニュー化等)が図られた先数

自治体名	観光	農水産加工販	その他食品加	ものづくり	飲食店	その他	取引先数(計)	商談会累計参加
北茨城市	4	10	5	2	1	4	26	12
大洗町	5	11	3	0	4	1	24	22
常陸大宮市	2	2	1	0	0	2	7	8
大子町	2	6	4	0	2	3	17	6
龍ヶ崎市	0	2	1	4	1	6	14	9
高萩市	0	0	1	0	1	1	3	2
常陸太田市	0	0	6	0	0	0	6	8
石岡市	0	2	1	0	1	2	6	13
かすみがうら市	1	3	4	0	0	0	8	19
筑西市	1	0	2	0	1	1	5	27
つくば市	0	0	0	2	0	2	4	79
下妻市	0	0	0	0	1	3	4	4
桜川市	2	0	3	2	0	7	14	3
那珂市	0	0	2	2	2	1	7	3
合計	17	36	33	12	14	33	145	215

C. 県内外の地域イベントや物産展の企画及び運営支援

2011年3月の震災により生じた農畜水産品、観光地の風評被害の払拭に向け、被災地の復興支援を中心に、これまで「観光」と「食」をメインとした支援を積極的に展開してまいりました。

2016年4月からは、「地域振興支援プロジェクト『あゆみ』」を推進するなかで、地域の特性や実情を踏まえた観光振興施策や、地域資源のブラッシュアップに関する提案や協力をしております。具体的には、かすみがうら市の振興イベント、大子町のライトアップや漆の保全事業、北茨城市の全国あんこうサミット、那珂市の産業祭、筑西市の商工祭などの各自治体の地域イベントを積極的に支援しております。

【自治体を通じた継続的な販路拡大支援事例】

	物産展	場所	直近の参加自治体（協定先）
2012年度～ (計7回)	茨城物産展	当行岩井支店 駐車場	北茨城市・大洗町・常陸大宮市・常陸太田市・石岡市・龍ヶ崎市・かすみがうら市・筑西市・桜川市・つくば市・那珂市
2013年度～ (計5回)	自由が丘 女神まつり	自由が丘駅周辺 (東京急行電鉄)	北茨城市・大洗町・常陸大宮市・石岡市・かすみがうら市・筑西市

(イ) 「産官学金労言」連携に基づく取り組み

A. 茨城大学、筑波大学、産業能率大学など県内外の大学等との連携強化

当行は、自治体や地域への支援策として大学の保有する知見や、学生の柔軟な発想力を取り入れ、地域の企業とともに、産官学金労言が連携した様々な取り組みを推進しております。

産官学金労言と連携した取り組みを積極的に展開していくため、これまでに茨城大学と県北地域の観光振興を目的とした協定や、かすみがうら市・産業能率大学とかすみがうら市の地域活性化と大学の人財育成を目的とした協定を締結しております。茨城大学が中心となり進めている茨城県北ジオパーク推進協議会に2016年11月に加入し、運営委員として活動に協力するとともに様々な課題に取り組んでおります。

また当行は、茨城県、つくば市及び筑波大学が中心となって設立した「つくばグローバル・イノベーション推進機構」へ入会し、新事業の創出やベンチャー企業の育成等への支援に取り組んでおります。本機構の主体となっている筑波大学には、現在、当行関係者として出向転籍者1名、出向者1名の2名が在籍し、積極的に情報共有等も図っております。今後も引き続き、「つくば地域活性化ファンド」等を通じたベンチャー企業支援や中小企業等向けに大学等有する特許技術の活用支援など、産官学金労言の連携に取り組んでまいります。

【これまでの取り組み】

	主な取り組み内容
2015. 8. 26	一般社団法人つくばグローバル・イノベーション推進機構（以下、TGI）に入会。正会員 21 機関、特別会員 1 機関、賛助会員 1 機関
2015. 12. 17	「つくばエコシステム構築に向けた合同連絡会」に参加。以後定期的に参加し、主に参加機関の提案や情報共有の場となっている。
2017. 10. 17	TGI が「2017 筑波銀行ビジネス交流商談会」に協力機関として出展。参加者に対して当機構のPR等を行った。

B. 地域活性化に向けた「産官学金労言」連携に基づく関係強化

当行は、発災後の観光や食に対する支援及び地域資源を活かした地域活性化に産官学金労言と連携した取り組みを行っております。茨城大学とは茨城県北ジオパークを通じた観光振興の活動を、また、産業能率大学とは大洗町やかすみがうら市の特産品のブランディングや商流創造等を目的とした活動を展開しております。

また、ビジネス交流商談会においては、地元自治体、大学、高校、研究機関、公的支援機関等のブースを設置して、参加企業とのマッチング機会を創出し、新たな技術開発や新事業に向けた具体的な連携の機会を提供しております。

【取り組み事例】

<茨城大学との取り組み>

事業名	関係者	取組内容
茨城県北ジオパーク推進協議会	茨城大学社会連携センター、茨城県、水戸市、日立市、北茨城市、高萩市、常陸太田市、常陸大宮市、ひたちなか市、太子町、大洗町、東海村	2012 年より茨城県北ジオパーク推進協議会にアドバイザー的な立場で参画。2016 年 11 月に正会員となり、運営委員に就任。インタープリター養成講座の開催協力、ジオサイトのある営業店に広報スペースを設置、再認定審査時の民間企業を代表としてのプレゼンなど県北振興のため積極的に支援。
茨城大学学内委員への派遣		茨城大学経営協議会委員・茨城大学学長選考会議委員に当行頭取が就任。茨城大学基金運営委員会委員に当行常務執行役員が就任。
インターンシップ	茨城大学人文社会科学部・農学部	単位認定型インターンシップの受入に人文社会科学部は 2015 年、農学部は 2016 年より協力。
茨城県学生ビジネスプランコンテスト	茨城県・茨城大学	2017 年、2018 年に協力。当事業は茨城県が掲げる「いばらき創業 10,000 社プロジェクト事業」の具体的施策。
人文社会科学部自治体円卓会議	茨城大学・(株)JTB・加盟 11 自治体	2017 年～2018 年に大学院人文社会科学部研究科「地方テーマ演習」の講義を実施。2018 年 2 月、「自治体円卓会議シンポジウムの開催協力。

＜産業能率大学との取り組み＞

事業名	関係者	取組内容
かすみがうら市の地域資源ブランド創造事業	かすみがうら市、かすみがうら市地元企業、産業能率大学、自由が丘商店街振興組合、自由が丘飲食店	・産業能率大学の学生とかすみがうら市が、東京自由が丘の企業とともに、かすみがうら市の特産品を使った商品を開発、自由が丘におけるブランド浸透や商流創造を目的に、自由が丘商店街振興組合の協力を受けイベントで販売実施。
かすみがうら市のまち・ひと・しごと総合戦略への取り組み	かすみがうら市、市民ボランティア団体、産業能率大学、かすみがうら市内事業者、市内中学校（霞ヶ浦中学・下稲吉中学・千代田中学）	・かすみがうら市のまち・ひと・しごと総合戦略におけるトレッキングコース・施設整備の企画案を産業能率大学学生が提案実施。 ・地域活性化 DMO 推進事業のサイクリングプログラム（ライドクエスト）に産業能率大学の学生が協力。 ・郷土を愛し誇りに思う心を育み、未来の街づくりを考えることができる人材の育成を目的とした「かすみがうら子どもミライプロジェクト」を実施。中学生が地域資源を活用した新商品プランの策定、発表を産業能率大学生と当行が支援。
大洗町の地域資源ブランド創造事業	大洗町、大洗町地元企業、大洗町漁業協同組合、産業能率大学、自由が丘商店街振興組合、自由が丘料理飲食業組合	・産業能率大学の学生が企画による、大洗産しらすや特産品のブランド浸透や商流創造を目的に、自由が丘飲食店と大洗しらすを使った限定メニューを開発し提供するイベントや物産展を展開した後、自由が丘料理飲食業組合加盟店舗と商談会を開催。

当行では、大学生が大手企業等の開放特許技術から柔軟な発想や感性を活かした商品アイデアを企画提案し、県内中小企業の新事業展開につなげることを目的として、「知財活用アイデア大会」を開催しております。2018 年度は茨城キリスト教大学、常磐大学、流通経済大学から 6 チームが出場し、アイデアを競い合いました。

【2018 年度 知財活用アイデア】

出場校	プレゼン内容（活用知財）
茨城キリスト教大学	水没防止技術
茨城キリスト教大学	印刷画像へのコード埋め込み技術
常磐大学	芳香発散技術
常磐大学	芳香発散技術
常磐大学	芳香発散技術
流通経済大学	芳香発散技術

⑤その他の方策（CSRの観点から）

(ア)教育・芸術・歴史文化・スポーツ等振興機関・団体と連携した取り組み

A. 青少年の育成や教育への支援

当行は、コーポレートスローガンである「地域のために未来のために」のもと、スポーツ大会をはじめとした各種イベントを通じて、未来を担う青少年の健全育成と教育支援に取り組んでおります。

昨年度は、2014年度からスタートした土浦一高スーパーグローバルハイスクール（SGH）事業における連携パートナーとして支援してまいりました。

同校とは2016年10月、国際的に活躍できるグローバル人材の育成などを目的とした連携協力協定を締結しており、継続的に連携・支援を行っております。



B. 芸術・歴史文化活動の取り組み

当行は、芸術振興への取り組みとしてつくば本部ビル2階ギャラリーを地域のみなさまに開放しております。また、地域への文化的な貢献を目指し、当行主催の「ギャラリー企画展」を毎年開催しております。

2018年度は、第20回「陶芸家 井上壽博・井上英基展 一四季彩 釉薬の流れにいろどりの世界」、第21回「気韻とロマンを求めて 書家 鈴木赫鳳展」を開催いたしました。

今後も、芸術・歴史文化を地域のみなさまに伝えるために、ギャラリー企画展を中心としたギャラリーの運営や自治体等と連携した歴史文化活動への取り組みを行ってまいります。

【ギャラリー利用実績】

	開催数（件）	来場人員（人）
2016年上期	13	6,377
2016年下期	11	3,085
2017年上期	13	6,432
2017年下期	13	4,341
2018年上期	16	5,787
2018年下期	11	4,019

C. 学童軟式野球大会の開催

学童軟式野球大会は、2012年度より茨城県軟式野球連盟の協力により毎年開催しております。当行が取り組んでいる「地域振興支援プロジェクト『あゆみ』」の趣旨である東日本大震災からの力強い地域の振興を願うもので、青少年の未来に向けて

弛まぬ「歩み」を願い、『あゆみ』杯と命名し、2018年度においては、24チームの参加のもとで熱戦が繰り広げられました。

今後も当行のコーポレートスローガンである「地域のために、未来のために」のもと、スポーツを通じ未来を担う青少年の健全育成と豊かな社会づくりに貢献してまいります。

(イ) 筑波ボランティアクラブの活用強化

当行は、2011年5月にボランティア活動を通じて地域社会に貢献することを目的に「筑波ボランティアクラブ」を組織化しており、今後もCSRを経営の最重要課題と位置づけ、環境保全や地域社会への貢献を目指した活動を引き続き強化してまいります。

【主な活動内容】

分野	主な活動内容
福祉活動	<ul style="list-style-type: none"> ・災害地ボランティア ・社会福祉法人（老人健康保険施設等）主催の納涼会等の手伝い ・社会福祉法人（老人健康保険施設等）主催のイベントへの参加
スポーツ交流	<ul style="list-style-type: none"> ・スポーツイベント（マラソン大会、スポーツ少年団大会、市民運動会等）の手伝い
環境活動	<ul style="list-style-type: none"> ・各地域の清掃活動に参加 ・花壇、花畑等の整備
イベント協力	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の祭礼、まつりイベント、盆踊り大会等への参加 ・物産等の復興支援イベントへの参加、協力 ・町おこし事業への参加、協力
国際交流	<ul style="list-style-type: none"> ・つくば国際交流協会との連携（通訳、ホームステイ受け入れ等）
資金協力	<ul style="list-style-type: none"> ・ペットボトルキャップの収集 ・各種募金活動、赤い羽根共同募金活動への協力

【筑波ボランティアクラブ活動実績】

	実施数（件）	延べ参加者（人）
2013年度	77	2,101
2014年度	77	2,447
2015年度	68	2,011
2016年度	68	1,510
2017年度	78	1,578
2018年度	56	1,189

(4) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

①創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

ビジネス交流商談会等による販路開拓支援や、補助金の事業計画認定等の資金調達支援の取り組みが認知されるに伴い、創業期や成長期のお客さまから様々な相談や支援の希求が増加しつつあります。当行では、創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能強化に向けて本支店が一体となって取り組んでおり着実に実績があがってきております。

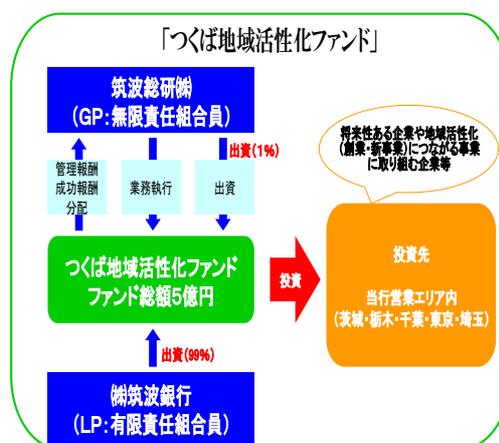
【創業支援先数】

(単位:先)

支援内容	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
創業計画の策定支援	19	44	66	48
創業期の取引先への融資(信用保証以外)	164	231	316	258
創業期の取引先への融資(信用保証付)	355	348	384	377
政府系金融機関や創業支援機関の紹介	2	22	21	22
ベンチャー企業への助成金・融資・投資	0	3	2	5

創業期における新たな資金供給手段として、2016年1月子会社である筑波総研㈱を運営会社とし「つくば地域活性化ファンド」を設立しました。同ファンドでの投資実績は、2019年3月末時点で10件となり、現行ファンドが上限額に達する見込みとなったことから、後継ファンドとなる「つくば地域活性化2号ファンド」を2019年4月26日に設立しました。

また、2019年3月28日には、地域のスタートアップ支援を通じた新産業創出と地域活性化を目的として、サイバニクス分野の最先端企業であるサイバーダイナ株式会社様との間で包括連携協定を締結しました。経営面や技術面、金融面で両社が協力し地域のスタートアップ企業の成長を後押し、地域経済の活性化に貢献します。



②経営に関する相談その他の取引先の企業（個人事業主を含む）に対する支援に係る機能の強化のための方策

(ア) 外部専門家ネットワークの拡充

事業性評価に基づくソリューション提案の実施にあたり、当行単独での提供が困難な場合には、茨城県よろず支援拠点や事業引継センターなどの公的支援機関や、関東信越税理士会、外部コンサル等と連携してお客さまのサポートに努めております。

特に、2018年度においては、茨城県よろず支援拠点と協議のうえ協力を得て、

毎月各営業店にて、専門的な知見を持つ茨城県よろず支援拠点コーディネーターが相談に対応する個別相談会を実施し、計12回の開催で累計73件の相談に対応し取引先のソリューションニーズに対応し好評を得ています。

【茨城県よろず支援の利用実績（2015年8月31日連携協定締結以降）】 （累計）

	2015 上期	2015 下期	2016 上期	2016 下期	2017 上期	2017 下期	2018 上期	2018 下期
相談件数	5	5	8	15	11	12	47	73

(イ) 専門家スキルを持つ本部行員の育成

効果的な事業性評価を実践していくため、営業行員のノウハウ・スキル向上に向けた人財育成にも力を入れております。2016年度より、①外部教育機関による通信講座「事業性評価実践コース」の受講、②中小企業支援に関する外部試験の受験推奨、③直接取引先企業に接する若手営業行員を対象としたインターバル研修（基礎編・応用編）の3本柱の取り組みを実施し、きんざいが認定する「事業性評価エキスパート」資格取得者は（前身の「中小企業支援アドバイザー」資格取得者含む）、2019年3月末時点で544名となりました。

また、高度な金融サービス提供のために本部行員を中心とした人財育成や、資格取得者の適正配置による専門能力の発揮に向けた取り組みも行っております。

特に、中小企業における事業承継及びM&Aについては、お客さまが相談しやすい環境整備の一環として「専門的スキルを持つ本部行員の育成」に力を入れております。具体的には、専門家スキルの習得を目的に㈱日本M&Aセンターに出向していた担当者をビジネスソリューション部へ3名、また関連会社の(株)筑波総研へ2名配置しております。また、2018年10月に引き続き同センターへ1名出向者を派遣し、本部行員の専門スキル育成に向けた取り組みを行っております。こうした取り組みの副次的効果として、本部担当者による営業店へのアドバイスや勉強会等による啓蒙活動の実施により、営業店担当者の知識向上も図られております。

【専門資格保有者状況（2019.3末）】

資格名	人数	うち本部
中小企業診断士	6	5
医療経営士	31	12
農業経営アドバイザー	5	3
動産評価アドバイザー	5	5
M&Aシニアエキスパート	4	4
宅地建物取引士	69	40

③早期の事業再生に資する方策

お客さまの事業価値の向上や経営体質の強化を進めていくには、事業が毀損する前の早期段階で経営改善に取り組むことが重要であると認識し、これまで培ってきた「対応方針協議」「経営改善支援」「リファイナンスプラン活用」「出口支援」「抜本的事業再生支援」「転廃業支援」をベースに、行動指針として「マネジメントサ

ポート マインド」を掲げ、お客さまの経営課題解決に向けた支援の心構えを行員一人ひとりが意識した活動を行っております。

上記を踏まえ、経営実態を把握して早期の経営課題解決に向け、お客さま・営業店・本部の三位一体によるお客さま本位の経営改善ならびに本業支援活動を進めていった結果、経営改善支援の取組先は、2019年3月末で1,552先まで増加しました。今後も、「マネジメント サポート マインド」に基づき「経営改善サポート協議会」を継続的に開催しながら、債務者区分全般にわたる支援体制を確立し、地元中小・零細企業の持続的発展や雇用の維持に努めてまいります。

④事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

中小企業経営者の高齢化が進んでいるなか、当行では、①親族内、従業員承継を税務面から支援する事業承継コンサルティング、②第三者承継を支援するM&A支援業務の両面で、事業承継コンサルティング業者やM&Aコンサルティング業者と協働しながら事業承継の支援に取り組んでおります。

また、事業性評価分析から得られた情報を基に「コンサルティングサポート協議会」において具体的な解決策を提示し、営業店担当者と取引先へアプローチを行い課題解決に取り組んでおります。さらに、事業承継・M&Aに関するセミナーを定期的で開催し事業承継の手段・方法について啓蒙することにより、お客さまの潜在的なニーズの発掘等を行っております。

また、継続的な取り組みとして関連会社筑波総研主催による「次世代経営塾」を継続的に開催し事業承継の大きな課題である後継者育成支援を行っております。

【事業承継取組状況】

	2018年度上期		2018年度下期		震災後～2018年3月末累計	
	成約	受付	成約	受付	成約	受付
事業承継案件	0件	227件	1件	235件	17件	1,057件
M&A案件	1件	200件	0件	203件	31件	1,005件
合計	1件	427件	1件	438件	48件	2,062件

【M&A受託件数の推移】

	2017上期	2017下期	2018上期	2018下期
M&A受託件数	4件	8件	9件	※11件

※ほかネット関連6件

【事業承継関連セミナーの開催実績（2018年度）】

開催日	会場	セミナー名	参加人数
2018年5月21日	つくば	運送業者経営者のための事業承継M&Aセミナー	27名
2018年6月15日	土浦	建設業者経営者のための事業承継M&Aセミナー	21名
2018年7月27日	水戸	事業承継体験者と専門家が語る相続・事業承継 論と実践セミナー	11名
2018年7月27日	筑西		20名
2018年10月24日	鹿嶋	事業承継税制の活用セミナー	16名
2018年11月8日	水戸		4名
2018年11月13日	坂東		14名
2018年11月20日	古河		11名
2018年12月4日	つくば		10名
2019年3月9日	龍ヶ崎	建設業者経営者のための事業承継M&Aセミナー	10名

【次世代経営塾 開催実績】

	開催時期	参加人数
第1期	2013年5月～11月	25名
第2期	2015年1月～2月	25名
第3期	2016年1月～2月	25名
第4期	2017年1月～2月	21名
第5期	2018年1月～2月	22名

3. 剰余金処分の方針

当行は、銀行業としての公共性と健全性に鑑み、いかなる厳しい環境にも耐え得る財務体質を維持するため、内部留保の充実を図りつつ安定した配当を維持することを基本方針としております。

2019年3月期の配当につきましては、利益水準と今後の安定的な財務基盤の維持を勘案し、普通株式の配当は一株当たり5.0円、第四種優先株式については約定に従い実施しました。

なお、2019年3月期における利益剰余金の積上げ状況は256億円（計画比▲25億円）となっており、また、2020年3月期見通しにつきましては、引き続き貸出金利の低下に伴う貸出金利息の減少等による業務粗利益の減少が見込まれることから、2020年3月期当期純利益は、計画36億円に対しまして10億円程にとどまることを予想しております。

こうした厳しい収益環境は当面続くと予想されるなか、「持続可能なビジネスモデル」の再構築により、注力する業務の「選択と集中」を断行し自己資本の充実に努めていく必要があります。そのためにも、地域金融機関として求められる金融仲介機能を十分に発揮し、震災復興、地域振興に向けた取り組みを積極的に行っていくことで内部留保の充実を図ってまいります。

【当期純利益、利益剰余金の見通し】

(単位：億円)

	2016	2017		2018		2019		2020	2021	
	28/3	29/3		30/3		31/3		32/3	33/3	
	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	計画	
当期純利益	59	30	34	30	27	36	9	36	36	
利益剰余金	199	224	228	250	251	281	256	312	344	
計画対比			+4		+1		▲25			
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	34/3	35/3	36/3	37/3	38/3	39/3	40/3	41/3	42/3	43/3
	計画									
当期純利益	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
利益剰余金	375	406	438	469	500	532	563	594	626	657

【参考①：前計画における当期純利益、利益剰余金の計画対実績推移】

(単位：億円)

	2012		2013		2014		2015		2016	
	24/3		25/3		26/3		27/3		28/3	
	計画	実績								
当期純利益	10	23	11	24	17	41	23	55	26	59
利益剰余金	31	45	37	64	48	101	66	145	86	199
計画対比		+14		+27		+53		+79		+113

【参考②：前計画における当期純利益、利益剰余金の計画】

(単位：億円)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3	32/3	33/3
	計画									
当期純利益	10	11	17	23	26	30	30	30	30	30
利益剰余金	31	37	48	66	86	111	136	161	186	211
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	34/3	35/3	36/3	37/3	38/3	39/3	40/3	41/3	42/3	43/3
	計画									
当期純利益	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
利益剰余金	236	261	286	311	336	361	386	411	436	461

【参考】剰余金の処分方針（経営強化計画抜粋）

3. 剰余金処分の方針

当行は、銀行業としての公共性と健全性に鑑み、いかなる厳しい環境にも耐え得る財務体質を維持するため、内部留保の充実を図りつつ安定した配当を維持することを基本方針としております。

2019年3月期につきましては、利益水準と今後の安定的な財務基盤の維持を勘案し、普通株式の配当は一株当たり5.0円、第四種優先株式については約定に従った配当を期末に行う予定です。

地域金融機関として求められる金融仲介機能を十分発揮し、震災復興、地域振興に向けた取り組みを積極的に行っていくことで内部留保の充実を図ってまいります。

4. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等

当行は、「地域の皆さまの信頼のもとに、存在感のある銀行を目指し、豊かな社会づくりに貢献します」を基本理念として、経営の透明性を高めて、お客さま、株主さま、地域の皆さまから支持される企業経営を目指しております。そのためには、コーポレート・ガバナンスが重要であると認識しており、体制の整備に取り組んでおります。なお、経営管理態勢につきましては、金融検査評定制度の活用等により、適宜実効性の確認を行っており、必要に応じ適時適切に見直しを図ってまいります。

①ガバナンス体制

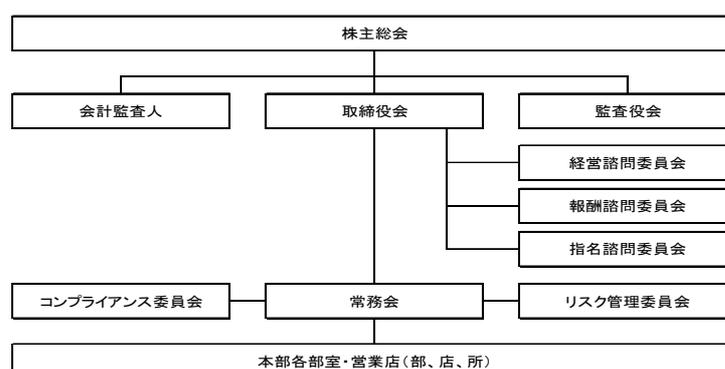
当行は、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要な課題と認識し、取締役会及び監査役会を設置し、取締役の職務について厳正な監視を行う体制としております。また、取締役会の下位機関として常務会を設置し、取締役会に付議すべき事項の審議や常務会に委任された事項についての決定を行うとともに、執行役員制度の導入により経営の意思決定の迅速化と施策の適正な執行を促進する体制を整備しております。

当行の取締役会は、社内取締役8名及び社外取締役2名により構成され、毎月1回以上開催し、重要な経営上の意思決定・業務執行の監督を行っております。なお、経営責任をより明確にする観点から取締役の任期を1年としております。

また、取締役会を諮問する任意委員会として、2018年12月に「指名諮問委員会」、「報酬諮問委員会」を新設しました。社外役員を主なメンバーとする「経営諮問委員会」「指名諮問委員会」「報酬諮問委員会」により、経営上重要な事項の決定に際し適切な関与・助言を受けることで経営管理態勢の強化を図っております。

当行の監査役会は、監査役5名で構成されており、うち3名は社外監査役であります。監査役会は毎月1回以上開催しており、監査役は、取締役会・常務会など重要な会議に出席し適切な提言・助言を行い、取締役の職務執行を適正に監査しております。これらの体制により、経営監視機能の客観性及び中立性は十分に確保できているものと考えております。

【コーポレート・ガバナンス体制の概要】



②業務執行に対する監査体制

当行は、監査役会制度を採用しており、監査役全員をもって監査役会を構成しております。監査役5名のうち、2名は常勤監査役であり、3名は非常勤の社外監査役であります。

当行の監査体制は、内部監査及び監査役監査並びに会計監査人等の外部監査から成り、相互に連携を密にし、お互いに補完することにより健全な業務運営の確保を目的として行っております。

また、監査役は本部及び営業店を往査し業務執行状況を監査しております。会計監査人による本部内監査実施時には随時問題点、課題等について意見交換を行い、子会社及び営業店監査実施時には常勤監査役が必要に応じて立会い、監査終了後に意見交換を行うなど連携を強化しております。

社外監査役は、監査役会で定めた監査計画等に従い、取締役会等の重要な会議への出席や、業務及び財産の状況調査を通して、取締役の職務執行を監査しております。また、会計監査人と定期的な会合を持ち、意見交換を行うことで十分な連携を保っているほか、内部監査部門や内部統制部門からの報告、及び常勤監査役から監査役監査の報告を受け、適切な提言・助言を行うとともに、監査機能の有効性、効率性を高めるため、常勤監査役との連携強化に努めております。

当行では、内部監査として監査部が営業店及び本部、当行グループ会社の業務監査を実施しており、監査部長は、毎年度監査の基本方針を立案し、取締役会の承認を得ております。監査部は、その業務遂行に関して、被監査部署から独立し、いかなる影響、干渉も受けておりません。監査の結果については、被監査部署の部店長及び役付者に講評するほか、速やかに取締役会に報告しております。

さらに、監査部では貸出金等の自己査定結果と償却・引当の監査及び開示債権についての監査を実施し、監査結果を取締役に報告しております。

また、会計監査人による外部監査は、有限責任あずさ監査法人と監査契約を締結し、厳正な監査を受け会計処理の適正化等に努めております。

なお、業務執行に対する監査又は監督の体制につきましては、金融検査評定制度の活用等により、適宜実効性の確認を行っており、必要に応じ適時適切に見直しを図ってまいります。

(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等

①リスク管理体制

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

このような環境のなか、当行では、お客さまから信頼される銀行であるために、経営の健全性の維持と安定した収益確保の観点からリスク管理を最重要課題の一つ

と捉えており、2016年4月よりスタートした第3次中期経営計画においても「リスク管理態勢の強化」を基本骨子の一つとして掲げました。

リスク管理においては、「統合的リスク管理方針」及び「統合的リスク管理規程」を制定し、管理方針や管理態勢等を定めております。これに基づき、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（事務リスク、システムリスク等）、レピュテーションリスク等主要なリスクについて、リスクの所在と大きさの把握に努め、各リスク管理規程の整備、運用を行っております。

運用体制としては、リスク管理委員会並びに各リスクに対応する小委員会を定期的に開催し、具体的な各リスクの評価に加え管理方針の検討等、適切なリスク管理に努めております。2018年4月にはリスクガバナンス強化のため、リスク管理委員会に代表権を有する役員を委員に加え、かつ委員長を頭取に変更いたしました。今後につきましても、必要に応じ適宜リスク管理体制の見直しを行ってまいります。

②統合的リスク管理

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

統合的リスク管理については、「統合的リスク管理規程」に管理対象とするリスクの種類や統合的リスク管理体制等を定め、各種リスクを統合的に管理しております。具体的には、信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスクのリスク量を計測対象とし、コア資本を原資とする配賦資本（リスク資本）の範囲内にそれらのリスク量が収まっていることを定期的にモニタリングし、自己資本の充実度を評価しております。また、景気悪化に伴う信用コスト増加、金利上昇、株価下落等のシナリオによる統合的なストレステストを定期的実施することで、自己資本の充実度を検証しております。今後につきましても、実効性あるリスク管理を実施し、必要に応じ適宜見直しを行ってまいります。

③信用リスク管理

信用リスクとは、お取引先の財務状況の悪化等により、資産(オフ・バランス資産を含む)の価値が減少ないし消失し、金融機関が損失を被るリスクをいいます。当行では、信用リスクを最も影響の大きいリスクと位置付け、信用リスク管理部門、審査部門、営業推進部門を分離して相互牽制できる体制を整備するとともに、リスクと収益のバランス維持を基本方針とした「信用リスク管理規程」を定め、与信管理の徹底と審査態勢の充実、信用格付を前提としたプライシング、モニタリング、信用リスク計量化とポートフォリオ管理をはじめ、年度ごとに管理方針を明示して、信用リスク管理に係る基本的な考え方、取り組み姿勢等を徹底しております。なお、

適切な与信判断ができるよう、事業性評価を含めた「格付・自己査定システム」による審査業務サポート、「信用格付制度」の精緻化、「信用リスク計量化システム」の運用に基づく予測損失額（率）の把握等信用リスク管理の態勢強化にも取り組んでおります。

具体的な取り組みとして、格付自己査定においては、定性的要因評価へ事業性評価の取り入れを行い信用リスク管理の強化を図っております。これは、過去の財務などの定量的な評価ばかりでなく定性的な評価目線を取り入れ、企業の事業内容や成長性を評価できる態勢を醸成しながら、信用リスクの適切な把握のもと、保証や担保に過度に依存しないリスクテイクに伴う資金供給に努めております。

また、2018年4月に現場審査役、2018年7月に企業経営相談員を営業現場に配置することで、お客さまにより近い営業店現場から信用リスクのコントロールにアプローチしております。これにより、営業店と本部が一体となって、融資案件組成、稟議作成指導、審査決裁まで行うことが可能となり、案件決裁のスピード化や予兆管理の強化を含めた経営改善支援の実効性を高めるなど、これまで以上の実態把握により信用リスク管理の高度化を目指し、適切なリスクコントロールに努めてまいります。

④市場リスク管理

市場リスクとは、市場の様々なリスク要因の変動によって損失が発生するリスクをいいます。市場の変動によって生じるリスクには、金利リスク、価格変動リスク、為替リスク等があります。当行では、この市場の変動によるリスクの重要性を十分に認識し、業務の健全性及び適切性を確保することを目的として「市場リスク管理規程」を定め、市場部門（フロント）、市場リスク管理部門（ミドル）、事務管理部門（バック）、営業推進部門を明確に分離し、独立性を確保して相互牽制機能が発揮できる体制を構築しております。

具体的には、行内における市場リスク管理に関する情報、リスク・プロファイル等の内部環境、経済や市場の外部環境等の情報を収集分析し、継続的にモニタリングを行い、実効性あるリスクコントロールに努めております。特に有価証券に関しては、市場部門（フロント）、市場リスク管理部門（ミドル）を中心とした合同運用会議を毎週開催し、足元の市場環境や見通し、リスク状況、運用方針等について意見交換し、相互牽制を図っております。また、相場急変時のアクションプランを整備し、発動基準、相場急変時の対応のフロー、会議体、具体的な対応策等を明文化することで、市場が急変した際における対応について、スピード、実効性の向上を図りました。

今後につきましても、運用資産の健全性を維持するとともに、安定的な運用収益の確保に努めてまいります。

⑤流動性リスク管理

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

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

今後につきましても、不測の事態を想定した対応訓練等を実施していくことで、危機対応力の強化を図ってまいります。

⑥オペレーショナル・リスク管理

オペレーショナル・リスクとは、内部プロセス・人・システムが不適切であること、若しくは機能しないこと、又は外生的事象に起因して、当行が損失を被るリスクをいいます。当行では、この対応として「オペレーショナル・リスク管理規程」を定め、オペレーショナル・リスクを事務リスク、システムリスク、人的リスク、有形資産リスク、リーガルリスクに区分して管理しております。

今後につきましても、リスクコントロール自己評価（RCSA）やオペレーショナル・リスク損失情報の収集・分析等の管理手法を用いて、リスクの未然防止やリスクが顕在化した場合の影響の最小化に努めてまいります。

なお、オペレーショナル・リスクの中でも代表的な事務リスク、システムリスクの管理については次のとおり行っております。

（ア）事務リスク管理

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

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

（イ）システムリスク管理・顧客情報管理

システムリスクとは、コンピュータシステム（ソフトを含む）の停止又は誤作動等、システムの不備等に伴い損失が発生するリスク、及びコンピュータの不正使用やサイバー攻撃、データの漏えい等により損失が発生するリスクをいいます。

当行では、「システムリスク管理規程」を定め、システム、データ、ネットワークの管理体制を構築し、厳正な管理、運営体制を敷いております。さらに、「セキュリティポリシー」や「顧客情報管理規程」に基づき、お客さまの大切な情報を守るため、情報資産の保護の基本姿勢や管理体制を構築しております。また、サイバー攻撃に対する対応力強化のため、「サイバーセキュリティー管理規程」を制定、対策組織「CSIRT」を設置し体制整備を行っております。