経営強化計画の履行状況報告書

2019 年 12 月

株式会社　筑　波　銀　行

目　　次

１．2019 年 9 月期決算の概要
(1)経営環境 …… 1
(2)茨城県の現状 …… 1
(3)決算の概要
①預金・預り資産残高 …… 1
②貸出金残高 …… 2
③損益の状況 …… 3
④自己資本比率 …… 4
⑤不良債権比率等 …… 4

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
(2)金融仲介機能の発揮に向けた取組方針…… 5
(3)基本方針に基づく取り組み
①【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… …… 6
②【基本方針２】企業のライフステージに応じた本業支援 …… 9
③【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 …… 20
④【基本方針４】担保や保証に依存しないリスクテイクを伴う資金供給…… 23

(4)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 …… 26
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 … 28
③担保又は保証に過度に依存しない融資の促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 …… 28

(5)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 …… 30

(6)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 …… 33
②創業又は新事業の開拓に対する支援に係る支援に係る機能の強化のための方策 …… 35

③販路拡大支援に資する方策 …… 36
④事業再生支援に資する方策 …… 37
⑤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 …… 45
⑥補助金の提案への取り組み …… 46
⑦地方創生およびSDGsの取り組み …… 46
⑧その他の方策(CSRの観点から) …… 49

３．剰余金の処分の方針 …… 50

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
①ガバナンス体制 …… 51
②業務執行に対する監査体制 …… 52
(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 …… 53
②統合的リスク管理 …… 53
③信用リスク管理 …… 54
④市場リスク管理 …… 54
⑤流動性リスク管理 …… 55
⑥オペレーショナル・リスク管理 …… 55

１．2019 年 9 月期決算の概要

（１）経営環境

2019 年度前半の国内経済については、米中貿易摩擦等による世界経済減速の影響から製造業を中心に輸出や生産に弱さが見られるものの、雇用情勢の改善や個人消費の持ち直しを背景に緩やかな回復基調の中で推移しました。景気の先行きについては、雇用・所得環境の改善が続くなかで、各種施策の効果により緩やかに回復していくことが期待されておりますが、海外経済の動向に加え、消費税率引き上げ後の消費者マインドの動向や台風等の自然災害による影響に留意する必要があります。

茨城県内経済については、引き続き緩やかな回復基調が続いてはいるものの、先行きについては消費税率引き上げ及び相次ぐ台風や集中豪雨等の影響による減速が懸念されています。

こうしたなか当行は、2019 年 4 月に第 4 次中期経営計画「Rising Innovation2022 ～選択と集中～」を策定し「徹底した地元中小企業の支援」を掲げ、事業性評価に基づくコンサルティング営業の「実践強化」に向けた取り組みをスタートしました。

（２）茨城県の現状

当行の主たる営業基盤である茨城県内においては、東日本大震災の発生から 8 年半が経過する中、道路・港湾等の社会基盤の復旧はほぼ完了し、震災前の姿に戻ることができたと捉えておりますが、一方で東京電力福島第一原子力発電所事故の影響による農林水産物や同加工品の風評被害については完全に払拭されてはいない状況にあります。また、今秋にかけて相次ぎ強力な台風が発生し、特に 9 月初旬に関東南部を直撃した台風 15 号は茨城県においても農産物を中心に非常に大きな経済的被害をもたらしました。

震災の間接被害が依然として残り、自然災害も相次ぎ発生している状況下、地域の活性化のために地域金融機関が果たすべき役割は大きなものがあると考えます。

当行は地域金融機関として持てる金融仲介機能を存分に発揮し、引き続き茨城県の復興・振興に全行をあげて取り組んでまいります。

（３）決算の概要

①預金・預り資産残高

2019 年 9 月末の預金残高は、公金預金や法人預金の増加などから、前年度末比 117 億円増加し、2 兆 2,687 億円となりました。

また、預り資産については、年金保険などの増加を主因に前年度末比 23 億円増加の 2,449 億円となりました。

預金残高【単体】　（単位 ： 億円）

	2019年9月末	2019年3月末比	2018年9月末比	2019年3月末	2018年9月末
預金（末残）	22,687	117	△ 158	22,569	22,846
うち個人預金	16,960	△ 24	△ 5	16,985	16,966
預金（平残）	22,684	△ 68	△ 151	22,752	22,835

預り資産残高【単体】　（単位 ： 億円）

	2019年9月末	2019年3月末比	2018年9月末比	2019年3月末	2018年9月末
預り資産	2,449	23	144	2,425	2,304
投資信託	928	△ 10	3	938	925
年金保険等	1,394	43	172	1,350	1,221
国債等公共債	91	△ 10	△ 25	102	116
外貨預金	34	1	△ 6	33	41

②貸出金残高

2019年9月末の貸出金残高は、中小企業貸出や住宅ローンなどの個人向け貸出が増加する一方、公共部門向け貸出が減少したことなどから、前年度末比99億円減少し、1兆6,363億円となりました。

中小企業等貸出金は、前年度末比8億円増加の1兆2,190億円に、中小企業貸出は、前年度末比43億円増加の6,365億円となりました。

貸出金残高【単体】　（単位 ： 億円）

	2019年9月末	2019年3月末比	2018年9月末比	2019年3月末	2018年9月末
貸出金（末残）	16,363	△ 99	76	16,463	16,287
うち中小企業等貸出金	12,190	8	95	12,182	12,094
うち中小企業貸出	6,365	43	136	6,322	6,228
貸出金（平残）	16,340	32	88	16,308	16,252

（注1）中小企業等貸出金には、個人向け貸出を含めております。
（注2）中小企業貸出とは、中小企業等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。

③損益の状況

2019年9月期（2020年3月期中間期）の単体業績につきましては、「業務粗利益」は、その他業務利益の増加を主因に、前年同期比10億40百万円増加し、151億13百万円となりました。「実質業務純益」は、経費の減少に加えて業務粗利益が増加したことにより、前年同期比13億35百万円増加し、22億47百万円となりました。「経常利益」は、前年同期比2億35百万円増加の12億99百万円となりましたが、法人税等合計が前年同期比3億81百万円増加したことなどから、「中間純利益」は前年同期比89百万円減少し、6億51百万円となりました。

【単体】

（単位 ： 百万円）

	2019年9月期	2018年9月期比	2018年9月期
業務粗利益	15,113	1,040	14,073
資金利益	13,256	△ 100	13,356
役務取引等利益	1,504	133	1,370
その他業務利益	353	1,007	△ 654
うち国債等債券損益	749	858	△ 108
経費(除く臨時処理分)(△)	12,865	△ 295	13,161
実質業務純益	2,247	1,335	912
コア業務純益	**1,498**	**477**	**1,021**
コア業務純益(除く投資信託解約損益)	507	△ 519	1,026
一般貸倒引当金繰入額(△)	122	359	△ 236
業務純益	**2,125**	**976**	**1,149**
臨時損益	△ 825	△ 740	△ 84
うち株式等関係損益	△ 768	△ 1,231	462
うち不良債権処理額(△)	601	△ 386	988
経常利益	**1,299**	**235**	**1,063**
特別損益	12	55	△ 43
税引前中間純利益	1,311	291	1,020
法人税等合計(△)	659	381	278
中間純利益	**651**	**△ 89**	**741**

④自己資本比率

2019年9月末の連結自己資本比率は、有価証券の減少などからリスク・アセット額が減少し、前年度末比0.14ポイント上昇して8.86%となりました。

自己資本比率【連結】

（単位:億円、%）

	2019年9月末	2019年3月末比	2018年9月末比	2019年3月末	2018年9月末
連結自己資本比率（%）	8.86	0.14	0.04	8.72	8.82
自己資本の額（億円）	1,077	1	△ 7	1,076	1,085
リスク・アセットの額（億円）	12,156	△ 176	△ 139	12,333	12,296

⑤不良債権比率等

2019年9月末の金融再生法開示債権残高は、危険債権は減少しましたが、破産更生債権及びこれらに準ずる債権の増加により、前年度末比3億円増加し、453億円となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は、前年度末比0.03ポイント上昇し、2.72%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9月末	2019年3月末比	2018年9月末比	2019年3月末	2018年9月末
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	76	17	14	59	62
危険債権	298	△ 17	△ 12	315	310
要管理債権	80	4	10	76	70
小計（A）	453	3	11	450	442
正常債権	16,180	△ 79	127	16,259	16,053
合計（B）	16,633	△ 75	138	16,708	16,495
金融再生法開示債権比率(A)/(B)	2.72	0.03	0.05	2.69	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

当行は前計画期間中に構築した「事業性評価に基づくコンサルティング営業」を着実に実践し、前計画策定時に掲げた「４つの基本方針」を踏襲したうえで、外部機関や関係団体等との連携を図りながら、地域金融機関として、地域の中小規模の事業者に対する安定した資金供給ならびに地域経済の活性化に努めてまいります。

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、

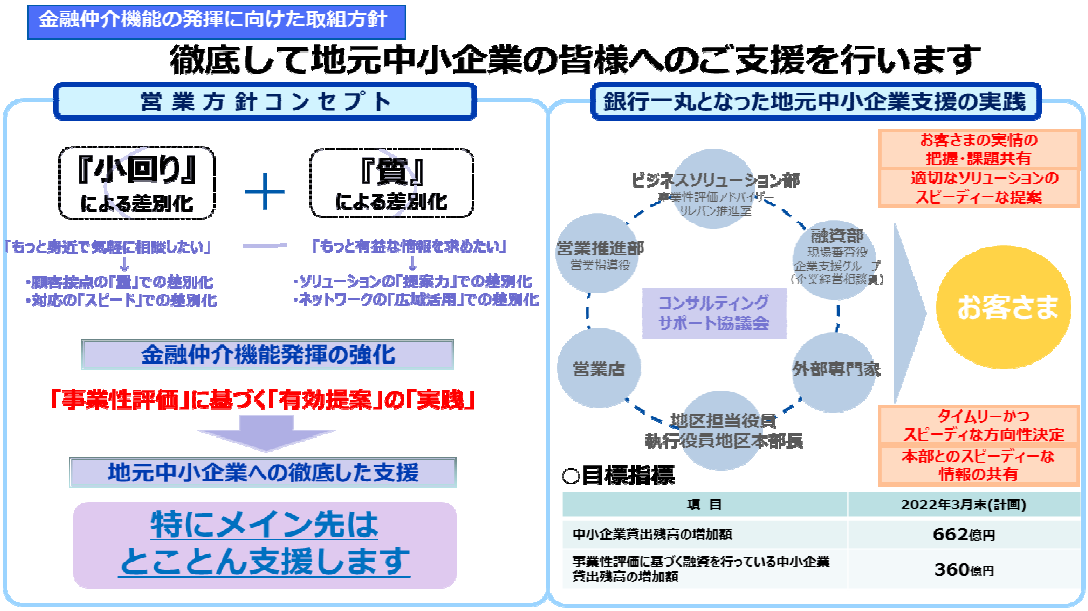
【基本方針１】　事業性評価に基づくミドルリスク先への融資拡大
【基本方針２】　企業のライフステージに応じた本業支援
【基本方針３】　企業価値の向上ならびに経営体質の強化を目指した事業再生支援
【基本方針４】　担保や保証に過度に依存しないリスクテイクを伴う資金供給

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。

（２）金融仲介機能の発揮に向けた取組方針

基本方針に基づく金融仲介機能の発揮に向けた取組方針として、本計画では「徹底して地元中小企業の皆様へご支援を行う」ことを宣言しております。

当行の強みであります「小回り」と前期までに築き上げたコンサルティング営業基盤を活かした「質」によって、「もっと身近で相談したい」「もっと有益な情報を求めたい」という顧客の要望に「とことん支援」していくことで金融仲介機能を強化してまいります。



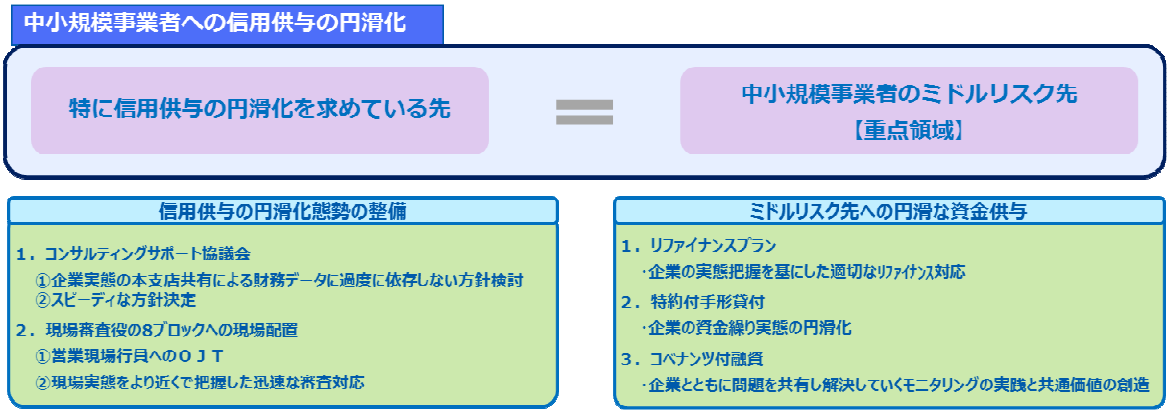
（３）基本方針に基づく取組状況

①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」

当行では、地域経済の活性化を図るために、比較的財務基盤が脆弱な中小企業でも、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、ミドルリスク先への取り組みを強化しております。

その基礎となる地元中小企業の事業性評価の取り組みは、前経営強化計画において顧客毎の事業性評価分析は着実に取り組み蓄積してまいりましたが、それを活かした活動が十分に活かしきれていないという課題が残りました。今回の計画期間では、不十分であった提案活動強化をメインとして掲げて取り組んでおります。

具体的には、銀行一丸となってコンサルティング提案活動を充実させ、地元中小企業支援を実践するため、新たに「コンサルティングサポート協議会」を設置いたしました。本部と営業店および役員が出席しお客さまの実態把握を共有するとともに、外部知見も活用しながら適切なソリューションをスピーディーに提供できる仕組みを整備し実践力を強化しております。



（ア）信用供与の円滑化態勢の整備

Ａ．「コンサルティングサポート協議会」による財務データ依存からの脱却及びスピーディな方針決定

2019 年 4 月から、「コンサルティングサポート協議会」の取り組みを開始しました。「コンサルティングサポート協議会」は、本部と営業店をＴＶ会議システムで結んで実施する「本支店コンサルティングサポート協議会」と各営業店単位で実施する「営業店コンサルティングサポート協議会」の 2 種類があり、それぞれを連動させることにより、提案営業の質の向上や若手行員のスキルアップにもつなげております。「本支店コンサルティングサポート協議会」によって、営業本部、融資部、営業店に加え役員も一丸となって地元中小企業に対する資金繰り改善支援を含めた本業支援を実施する組織的体制が整備されており、提案の創出から成約までを一連のプロセスとし、本部も進捗管理を行い、PDCA サイクルを回すことで、提案営業の「質」は従来以上に高まってきております。

「コンサルティングサポート協議会」では、ミドルリスク先を中心に協議を進めており、過去の財務データや格付および担保や保証に過度に依存せず、事業性評価に基づき将来性について目利きを行い、積極的なリスクテイクに取り組んでおります。その結果、2018 年度は前年比減少となっていたミドルリスク先への融資実行額は、2019 年度上期には増加に転じております。

【ミドルリスク融資の実行状況】 （単位:億円）

2016年度	2017年度	2018年度	2019年度上期
807	862	701	494

（ミドルリスク融資の定義）
2016年上期　　正常先下位（格付D先）～要注意先（格付E-先）、非格付先
2016年下期以降　正常先下位（格付D先）～破綻懸念先（格付X先）、非格付先
上記に対する証書貸付、手形貸付の実行金額（当行の既存借入の借り換えも含めた金額）

Ｂ．現場審査役の活用による迅速な審査対応及び営業現場行員のスキル向上

2018 年度より、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「現場審査役」をブロック母店に配置しました。現場審査役は、営業店現場に常駐し、融資案件の相談や案件組成の指導を行いながら、スピード化を実現するとともに、現場（営業店）環境の把握、融資施策の本部と営業店の直通化や本部との連携、さらには、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る活動を行っております。

具体的な活動は、現場（営業店）へ訪問し、営業現場行員との対話や「コンサルティングサポート協議会（本支店・営業店）」への参加、融資案件の組成や融資ネタの案件化に対する指導や助言などであり、行員一人ひとりのスキル向上にも取り組んでおります。

現場審査役の活動により、本部と営業店の距離感が縮まり、営業店行員が相談しやすい環境へと変化しており、継続的な活動を続けることで、営業店の目利き力等スキルアップに繋げてまいります。

（イ）ミドルリスク先への円滑な資金供与

Ａ．リファイナンスプランを利用した適切なリファイナンス

リファイナンスプランは、長期借入が多く返済負担が重い企業や、長短バランスが崩れた企業の借入の見直しを行い、返済負担の軽減を図るとともに、新たな資金調達も可能とする取り組みです。お客さまは資金繰りの心配が無くなり本業に専念できることとなり、2019 年度上期は 248 件／70 億円を実行しました。リファイナンスプランについては、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、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。

【リファイナンスプラン　実行件数および実行額】

	2017年度	2018年度	2019年度上期
実行件数	439件	209件	248件
実行金額	103億円	75億円	70億円

※実行金額は、当行の既存借入の借り換えも含めた金額

B．特約付手形貸付による資金繰り、財務内容改善支援

当行独自のリファイナンスの提案として、2017 年 4 月から「特約付手形貸付」に取り組んでおります。手形貸付の同額での期日更新をあらかじめ 5 年間約束し取り組むもので、将来性はあるものの足元の資金繰りに窮している取引先の経営改善に向け、より踏み込んだ形で支援し、資金繰りの心配をなくし、本業への注力と改善に向けた取り組みを積極的に支援しております。

2019 年度上期は、この商品性の高さを再度認識し、ミドルリスク層の中でも業況や財務内容に課題を有する要注意先層に対し、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た結果、95 件／16 億円を実行しました。

【特約付手形貸付　実行件数および実行額】

	2017年度	2018年度	2019年度上期
実行件数	219件	47件	95件
実行金額	44億円	10億円	16億円

※実行金額は、当行の既存借入の借り換えも含めた金額

C．コベナンツ付融資によるモニタリングの実践と共通価値の創造

企業の実態と将来性を評価し取り組む新たな融資手法として、2019 年 4 月より「コベナンツ付融資」の取扱を開始しました。2019 年度上期は融資を積極的に推進したことから、コベナンツ付融資として 130 件 8,390 百万円の組成となりました。

特約付手形貸付を含むリファイナンス融資は、事業計画の策定が必要であり、その目標をコベナンツとして設定しており、特に達成状況を金利に反映させる支援型コベナンツについては、お客さまと当行が共通目線を持って改善に向けた取組を実施することとなり、数多くの実行につながりました。

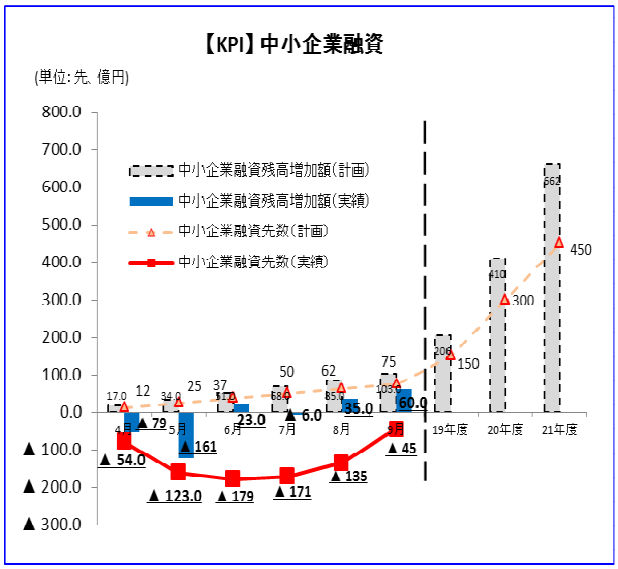
また、大型設備案件や無担保扱いで実行した案件などに際し、案件の信用補完と取引先企業の経営改善を銀行も一体となって取り組むことを実現することで融資対象とした事業へのモニタリング体制が構築されました。

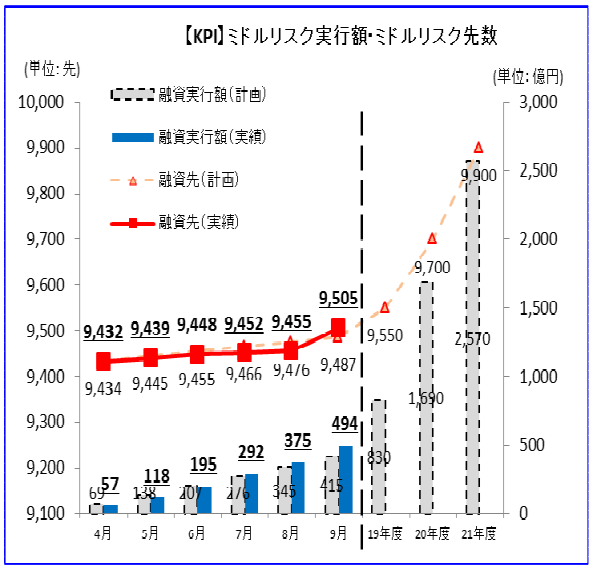
【コベナンツ融資】 2019年上期実績

	全体	(うちリファイナンス)
件数	130件	103件
組成額	8,390百万円	3,933百万円
1件あたり金額	65百万円	38百万円

【ＫＰＩの達成状況】

項　目	2019年度9月期			2019年度	2020年度	2021年度	3年間累計
	計画	実績	対比	計画	計画	計画	計画
中小企業貸出残高増加額（AP除く中小企業貸出先）	103億円	60億円	▲43億円	206億円	204億円	252億円	662億円
中小企業貸出増加先数（AP除く中小企業貸出先）	75先	▲45先	▲120先	150先	150先	150先	450先
ミドルリスク実行額（累計：AP除く中小企業貸出先）	415億円	494億円	＋79億円	830億円	860億円	880億円	2,570億円
ミドルリスク先数（AP除く中小企業貸出先）	9,487先	9,505先	＋18先	9,550先	9,700先	9,900先	





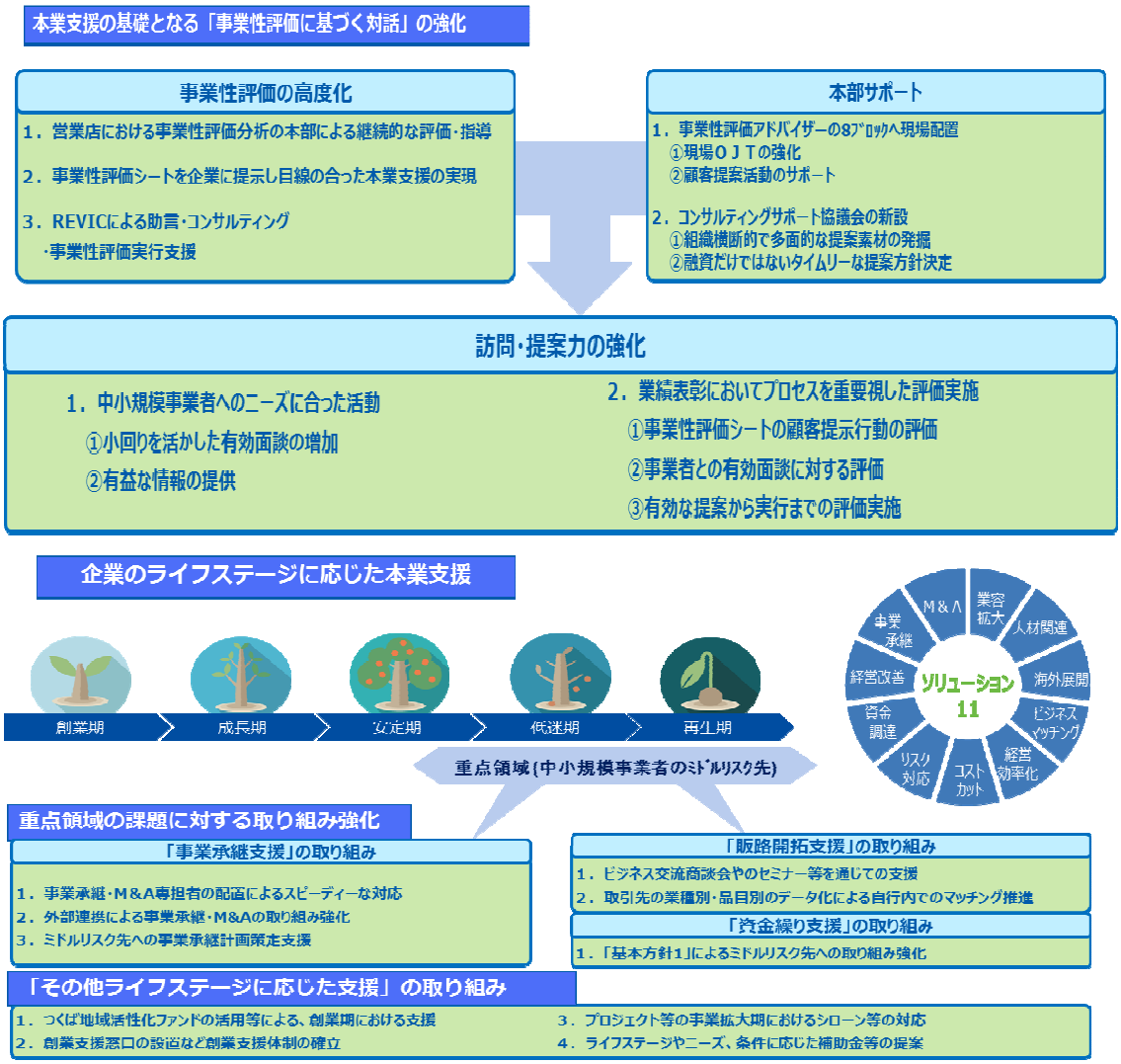
②基本方針２「企業のライフステージに応じた本業支援」

当行では、お客さまとの継続的な対話を深め、「事業性評価」を行い、企業の強み弱み、取り巻く環境、ライフステージを見極め、真のニーズや課題を捉えることで「質の高いソリューション」の提供に取り組んでおります。

2015 年 4 月より、「事業性評価シート」作成を開始し、その後、段階的に対象先基準を拡げ、2019 年 3 月末のシート作成累計は 4,644 件と着実に増加させることでコンサルティング営業の基盤強化ができました。

また、「企業のライフステージに応じた本業支援」の具体的なソリューションメニューとして、2018 年 4 月から「ソリューション 11」と称した取引先の課題解決のための活動を展開し、これまで融資に偏りがちであった事業性評価の取り組みから、人材支援・経営効率化・事業承継に至るまでの多様な本業支援へ繋がる活動へと幅を拡げております。

本計画期間においては、構築した基盤を活かした「提案営業の実践強化」が課題であり、お客さまとの対話を含めた実践重視の活動に注力しております。具体的には、「事業性評価シートの分析結果」をお客さまに提示し、情報や課題を共有することで、お客様の本業支援、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積極的に取り組んでおります。



（ア）事業性評価の高度化

A．事業性評価シートの企業への提示による目線を合わせた本業支援

事業性評価シートは、2015 年度末の 416 件から 2019 年 9 月末には 4,700 件に増加し、お客さまの実態を把握し共に経営課題を解決していくツールとして、当行において貴重な財産となって着実に蓄積されてきております。そのうち 2,433 先のお客さまにはシートを提示させていただき、対話の深度向上や課題認識を一致させる取り組みを進めてまいりました。

事業性評価に基づき企業のライフステージを見極め課題解決メニューを提案する取り組みは徐々に定着してきており、お客さまに対する本業支援の提案の幅も拡大してきております。

（単位:先数）

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年9末
事業性評価作成シート作成先数	416	2,142	3,442	4,644	4,700
事業性評価シートを提示して対話した先数	0	702	1,791	2,087	2,433

【事業性評価に基づく提案と成約の内訳】

単位:件

提案内容	2018年度		2019年度上期	
	提案件数	うち成約件数	提案件数	うち成約件数
業容拡大	1,934	320	1,912	248
ビジネスマッチング	3,622	321	2,980	249
人材関連	1,427	132	790	81
海外展開	100	22	57	12
コストカット	2,923	357	1,334	131
経営効率化	1,371	325	1,170	192
リスク対応	62	14	42	6
経営改善	654	503	355	208
資金調達(資金繰り改善提案)	1,619	368	2,144	394
(うちリファイナンス)		(175先)		(195先)
事業承継	1,094	151	1,140	56
M&A	340	17	212	11
その他	14	3	271	8
提案の総計	15,160	2,533	12,407	1,596

Ｂ．外部知見による助言・コンサルティングの活用

地元経済、地元企業の活性化のために事業性評価に基づいた本業支援を中心としたビジネスモデルの構築に向け、2019 年 1 月より外部知見を活用しております。

具体的には、今年度からスタートしている第 4 次中期経営計画や本経営強化計画の立案に関し、各種データ分析や知見を活かした提言を受け、ビジネスモデル構築のための各種施策に反映させております。また、コンサルティングサポート協議会にも随時参加しており、事業性評価に基づく本業支援の観点からのアドバイスを受けております。

（イ）本部サポートの強化

Ａ．事業性評価アドバイザーによる現場 OJT の強化

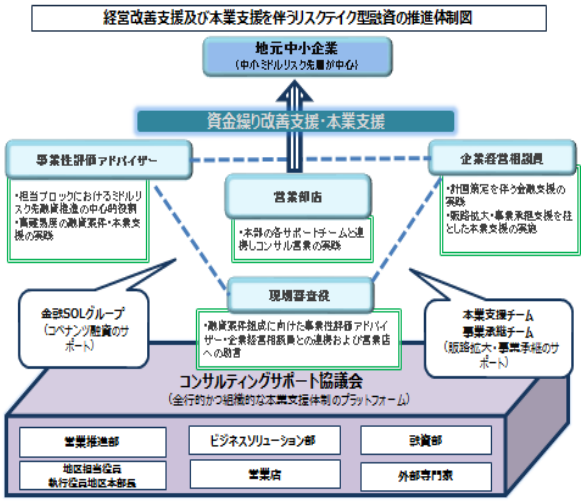
事業性評価アドバイザーには支店長経験者 8 名を任命し、当行営業エリアを 8 つに分割したブロック毎に配置しております。事業性評価アドバイザーは、各ブロックの母店に駐在し、ブロック内の営業店を巡回しながら営業店の担当者とお客さまへの同行訪問を行い、これまでの経験で培った知見を活かし事業性評価の深掘りや、ミドルリスク先を中心とした難易度の高い融資案件の提案か

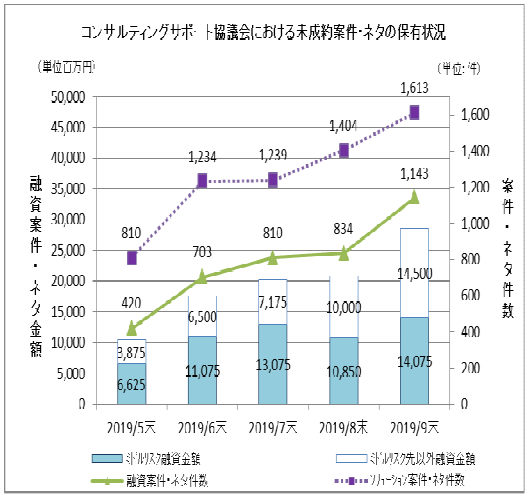
ら成約までのサポートを通じて現場での OJT に取り組んでおります。融資提案だけでなく、本業支援を切り口とした幅広い提案を現場担当者と帯同で実践することにより、顧客本位のコンサルティング営業が出来る行員の育成に取り組んでおります。

B．コンサルティングサポート協議会による組織横断的で多面的な提案素材の発掘、融資以外のタイムリーな提案方針の決定

コンサルティングサポート協議会では、従来型の融資案件のみを協議する場ではなく、個社別のお客さまごとに「本業を成長させるために当行が支援できることは何か」「お客さまのために当行がお役に立てることはないか」という視点で協議を行っていることから、融資以外の提案も数多く創出されております。

本支店コンサルティングサポート協議会は、2019 年 4 月より毎月開催しており、同 9 月末では、融資案件・ネタ件数 1,143 件、ソリューション案件・ネタ 1,613 件と積み上がってきています。それに伴い、融資提案・融資実行金額およびソリューション提案・成約ともに増加傾向にて推移しております。





（ウ）訪問・提案力の強化

A．中小規模事業者のニーズに合った活動の実践（小回りを活かした有効面談の増加、有益な情報の提供）

コンサルティングサポート協議会の取組みにより、本部の知見も交えて個社別の取引先に対する有効な提案や案件ネタを創出することにより、若手行員でも自信を持って顧客訪問が出来るようになっており、有効面談や提案が増加してきております。

【有効面談と提案の状況】 （単位:件）

	2018年度下期	2019年度上期	対比
有効面談数	132,494	146,063	13,569
提案数	36,651	49,588	12,937

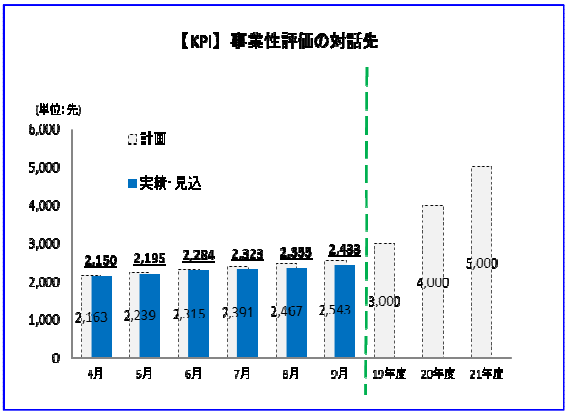
Ｂ．プロセスを重要視した評価の実施（事業性評価シートの顧客提示行動評価、事業者との有効面談評価、提案から実行までのプロセス評価）

2018 年度より、事業性評価の一連の取り組みに「プロセス評価」の考え方を導入しました。プロセスを重視する営業活動により、結果としての計数だけではなく、有効面談や提案が重要であるという認識は営業店にも浸透しております。

また、2019 年度からはプロセス項目を「ⅰお客さまとの有効面談」「ⅱ事業性評価シートの顧客提示による対話」「ⅲ顧客ニーズ等の情報獲得」「ⅳ融資およびソリューションの提案」「ⅴ提案の成約」の 5 項目とし、金融仲介機能の発揮に不可欠なプロセスをシンプルにしております。営業担当者個人の「プロセス評価」と「計数評価」の割合は原則として 50%：50%としており、実績だけでなく行動そのものを評価する仕組みを取り入れております。

【ＫＰＩの達成状況】

項　目	2019年度9月期			2019年度	2020年度	2021年度	3年間累計
	計画	実績	対比	計画	計画	計画	計画
事業性評価の対話先（AP除く中小貸出先）	2,543先	2,433先	▲110先	3,000先	4,000先	5,000先	



（エ）事業承継支援の取り組み

Ａ．Ｍ＆Ａ専担者の配置によるスピーディな対応

Ｍ＆Ａ専担者を関連会社である筑波総研株式会社へ 2 名配置し、Ｍ＆Ａニーズのあるお客さまに直接訪問し迅速な対応をしております。また、ビジネスソリューション部には日本Ｍ＆Ａセンターに出向していた事業承継担当者 3 名の

配置を行いました。営業店からの情報等に基づきＭ＆Ａにつながるニーズを発掘し、Ｍ＆Ａ専担者との情報共有を密にし、お客さまの要望に対応できる体制を構築しております。

Ｂ. 外部連携による取り組み強化（日本Ｍ＆Ａセンター等外部専門機関との連携、出向による人材育成）

既存の外部連携（日本Ｍ＆Ａセンター等のＭ＆Ａコンサル、青山財産ネットワークス等の事業承継コンサルなど）に加え、2019 年 6 月にはインターネットプラットフォームを活用したＭ＆Ａマッチングサービスを運営する株式会社ビズリーチのほか、茨城県とも事業承継に関する連携協定を締結いたしました。各機関の特性を活かし、今まで以上にお客さまのニーズに沿った提案が可能となっています。

また、事業承継及びＭ＆Ａにおける人材育成のため、2019 年 4 月から 2019 年 9 月の期間において 1 名の出向者を日本Ｍ＆Ａセンターに派遣いたしました（2015 年 7 月より継続的に実施しております）。

外部専門会社で多くの事例に触れることで、事業承継及びＭ＆Ａの実務経験を積みノウハウを取得し、当行内で専門的な役割を担う人材を育成する取組みも併せて実施しております。

Ｃ．医療介護チームによる持分なし医療法人化への取り組み強化

2019 年 6 月にビジネスマッチング契約先である㈱川原経営総合センターとの共催により、「医療法人向け事業承継セミナー」を県内 2 ヶ所で開催し、医療法人の事業承継対策の選択肢として持分なし医療法人移行と認定医療法人制度の活用について情報提供を行いました。セミナーには 12 法人 19 名の医療関係者の参加があり、うち 2 法人が㈱川原経営総合センターと持分なし医療法人移行（認定医療法人申請を含む）に関するコンサルティング契約を締結しました。

Ｄ．自社株評価支援による承継準備への支援

お客様の顕在化した事業承継ニーズはもちろんのこと、潜在的なニーズを持つお客さまへの事業承継準備への“気づき”をもっていただくために簡易自社株評価を提供しています。

2015 年度から 2018 年度の累計実績 556 件に対し、2019 年 9 月末時点での累計実績は 686 件（当期増加 130 件）と増加傾向にあり、円滑な事業承継のための準備に寄与しております。

（オ）販路開拓支援の取り組み

Ａ．ビジネス交流商談会による販路開拓支援

事業性評価に基づく本業支援および SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』の一環として、取引先の商流と活性化の促進を図る目的で、毎年「ビジネス交流商談会」を開催しております。2019 年 10 月の開催で 10 回目となり、当行唯一の大規模な販路拡

大ツールとして定着しており、「技術発信支援」、「異業種交流」、「産・学・官の連携」などにもつながるような商談会として引き続き取り組んでまいります。

販路開拓・技術発信支援	本交流商談会を通じて、茨城県を中心とした北関東の企業様の持つ商材・製品を発信するとともに販路開拓と商品開発・改良の機会の場を提供すること
異業種交流会	「食」「ものづくり」「海外」「観光・サービス」「行政・教育機関」「ベンチャー」の業種を超えて、当行の特徴である「異業種交流」による商談重視型商談会としていること
産・学・官の連携	北関東の地域全体について、企業、公的支援、関係市町村及び教育・研究機関と連携することで、北関東地域全体の地域活性化を支援していること

Ｂ．各種セミナーの開催による支援

企業のライフステージに応じたソリューション提案のツールのひとつとして、経営課題を抱えたお客さまへ「気づき」の場を提供すること目的に、各種セミナーを開催しております。2019 年度は、これまで 7 つのセミナーを開催し参加人数は述べ 211 名となっております。

セミナー名	開催日	参加人数
消費税軽減税率･キャッシュレス消費者還元セミナー	2019 年 6 月 5 日	36 名
医療法人事業承継セミナー	2019 年 6 月 16 日、23 日	22 名
事業承継セミナー	2019 年 8 月 31 日	41 名
HACCP義務化対応セミナー	2019 年 7 月 10 日	50 名
創業フォローアップセミナー＆交流会	2019 年 7 月 24 日	26 名
老健経営強化セミナー	2019 年 7 月 25 日	21 名
知財経営塾キックオフセミナー	2019 年 11 月 8 日	15 名
合　計		211 名

Ｃ．ビジネスマッチングによる販路拡大支援

ビジネスマッチングについて、これまでは、販路拡大（特に太陽光やアパートローンの紹介関連）や、大手企業と地元企業のマッチングを中心に提携マッチング先へ紹介するといった取り組みを行ってきましたが、コンサルティングサポート協議会による本業支援の提案活動により、お客さまのトップライン（売上高）増加のために、当行ネットワーク・蓄積データを活用しお客さまに代わり「販路開拓支援」を行う“お客さまの本業のお手伝い”を推進する体制に変革させております。具体的には、当行取引先約 18,000 社を業種別・取扱品目別にデータ化し、当行取引先企業を紹介できる取り組みを実施しております。

＜販路開拓支援先の推移＞　（単位：件）

項　　目	2017 年度 実績	2018 年度 実績	2019 年度	
			上期 実績	下期 計画
販路開拓支援先 （AP 除く中小企業貸出先）	226	239	109	150

＜ビジネスマッチング成約件数　推移＞

（件）

	2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 上期実績
リース関連	85	98	84	76
太陽光関連	135	52	22	13
M&A関連	4	5	12	0
その他	73	51	99	20
BM関連計	**297**	**206**	**217**	**109**
商談会、他販路支援	18	20	22	0
BM関連以外計	**18**	**20**	**22**	**0**
合　計	**315**	**226**	**239**	**109**

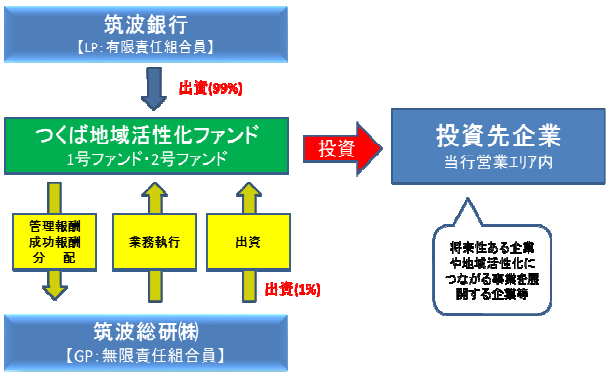
（カ）その他ライフステージに応じた支援の取り組み

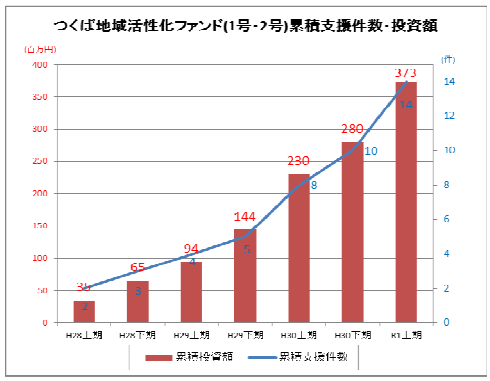
A．つくば地域活性化ファンドの活用等による創業期における支援

創業期における新たな資金供給手段として、2016 年 1 月に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(1 号)」を、2019 年 4 月に「つくば地域活性化 2 号ファンド」を設立し、成長分野を担う地域のスタートアップや中小・中堅企業の成長を後押し、地域経済の活性化に貢献する取り組みを行っております。特に、これまで間接金融だけでは支援が困難であった技術系スタートアップの研究開発投資に対し、リスクマネー供給により地元企業の育成や雇用創出などの支援を実施しております。

ファンドによる支援実績は、2019 年上期 4 件 93 百万円となり、ファンド設立（2016 年 1 月）以降の累計は 14 件で 373 百万円となっています。

主な投資先は、最先端の技術シーズをコアとするベンチャー企業など、その成長が地域経済発展の呼び水となるような企業を中心に支援を行っており、投資後は当行のネットワークを活用し、外部知見も取り入れながら投資先企業の企業価値向上を目指して各種支援を行っております。





Ｂ．事業拡大期における大規模資金調達ニーズに対応したシンジケートローン等による支援

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。再生からの EXIT 案件のほか、メガソーラー、倉庫建設資金等内容も充実してきております。2019 年上期は、下期への大口案件の繰越があり組成 2 件 940 百万円にとどまったものの、地元中核企業に対する大口資金の調達手段として定着してきております

取引先企業にあった資金提供手段の一つとして提案し、リファイナンス案件を中心とし取り組んだ結果、シンジケートローンとの合計では実行金額93億円、手数料 143 百万円を獲得しました。

【シンジケートローンの推移】 （単位：件・百万円）

		H28年度		H29年度		H30年度		2019年度
		上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期
シンジケートローン	組成件数		3	2	3	5	7	2
	組成総額		3,160	3,600	1,750	6,440	3,549	940
	手数料		47	41	42	121	91	34

Ｃ．ライフステージや顧客ニーズ、条件に応じた補助金等の提案

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。

「事業性評価」や「コンサルティングサポート協議会」を通じて企業のライフステージや顧客ニーズを営業店・本部が共有し、効果的な提案ができるよう多面的な視点でのアプローチ体制を整備いたしました。

特に製造業を中心に、「ものづくり・商業・サービス性向上促進補助金」の申請を行い、2019 年度上期は 44 件中 30 件の申請となりました。

【補助金申請件数実績】 （単位：件）

	2016 上期	2016 下期	2017 上期	2017 下期	2018 上期	2018 下期	2019 上期
申請件数	33	51	3	2	59	12	44

【取組事例】

【好事例紹介】 取引先A社（衣類小売・食品販売　格付E）

「販路紹介と協調融資の設備投資で売上増加！厳しい返済はリファイナンスでスッキリ！」

【A社の困りごと】

- 資金繰りが厳しい！
- 事業拡大したい！
- 販路を増やしたい！

コンサポで方向性決定

- 「リファイナンス実施」で 年間7百万円の返済軽減
- 「政策公庫との協調融資」で 量産のための設備資金提案
- 「商談会でのマッチング」で 大手との契約が成立

【本業支援】

当行のメリット

①金利確保
70M実行（他行分ﾘﾌｧｲ64M）
他行A 1.72%
他行B 2.21%
公庫C 1.62%
当行ﾘﾌｧｲ 手貸3.0% 証貸3.6%

②ｺﾍﾞﾅﾝﾂﾌｨｰ
支援型のコベナンツは、顧客の財務への関心を高める効果も。ﾌｨｰ収入：996千円

③関係構築
本業支援に繋がる提案は顧客との関係をより深いものに。

④新たな商機
増収による事業拡大は新たな資金調達やその他関連取引など、当行との取引拡大の機会へ。

お客さまの声

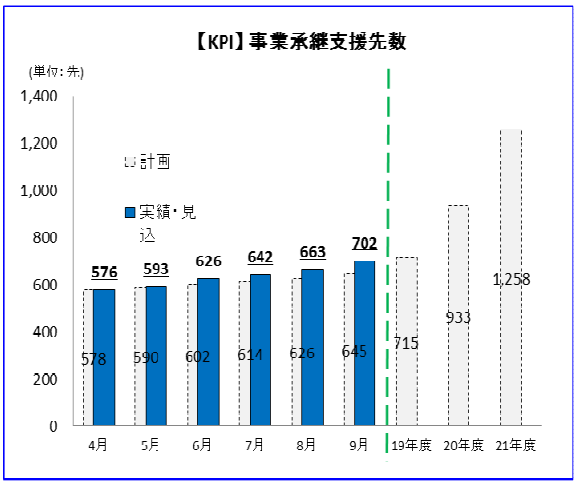
☆資金繰りの心配が解消
　→「おかげで、これまで以上に事業に専念できる！ありがとう！」
　→「事業への専念ができることは、単に返済が楽になったこと以上の大きな効果です！」
☆当行のサポートにより事業計画を自社主導で作成
　→「社員にとっても今後の指針となり、大きな目標が明確になり、会社全体に良い効果が生まれました！」
☆商談会をきっかけに大手との取引がスタート
　→「自社商品が市場に受け入れられ、商品性が徐々に認められていく実感が得られました！」
☆事業性評価の提示や計画策定への助言
　→「当社のことをここまで理解して頂き、評価して頂いていることに感謝します！」

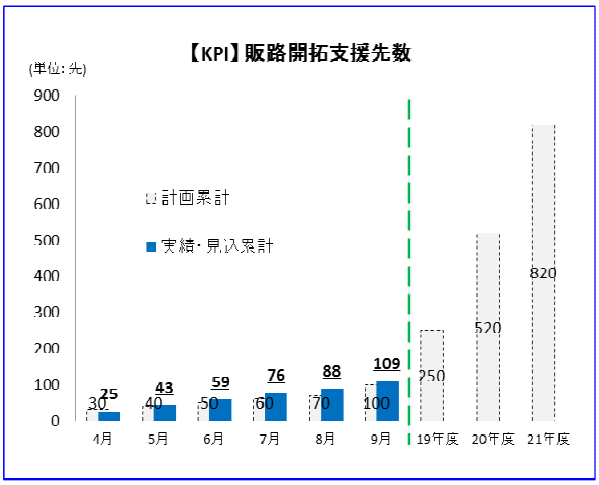
今後のA社と当行の取引関係は・・・「計画のモニタリングで、伴走型支援」を進めていく

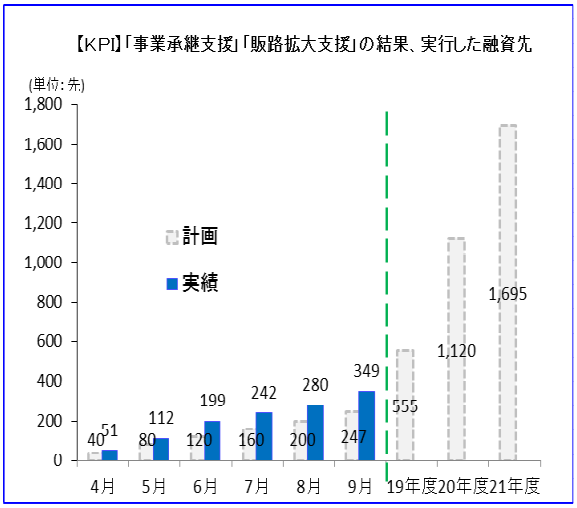
この一連の流れこそが「当行のビジネスモデル」です

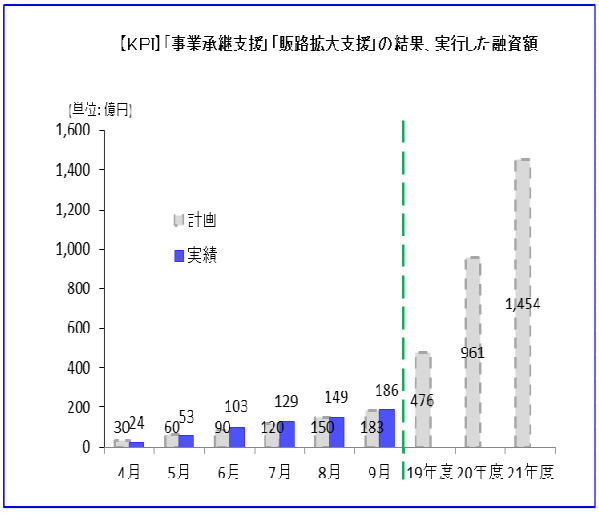
【ＫＰＩの達成状況】

項　目	2019年度9月期			2019年度	2020年度	2021年度	3年間累計
	計画	実績	対比	計画	計画	計画	計画
事業承継支援先（廃業含、AP除く中小企業貸出先）	645先	702先	＋57先	715先	933先	1,258先	
販路開拓支援先（AP除く中小企業貸出先）	100先	109先	＋9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	247件	349件	＋102件	555件	565件	575件	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	183億円	186億円	＋3億円	476億円	485億円	493億円	1,454億円





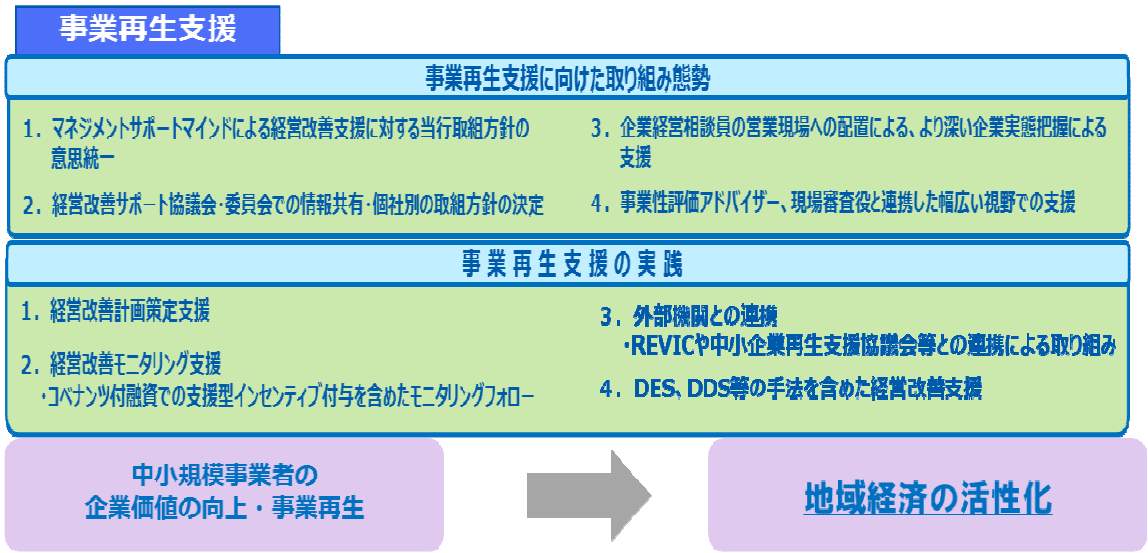




③基本方針３「企業価値の向上ならびに経営体質の強化を目指した事業再生支援」

中小規模事業者の企業価値の向上と事業再生は、まさに「地域経済の活性化」に直結する取り組みであり、地域金融機関の使命でもあります。

その取り組みを実現するために態勢面では、2017 年 12 月に制定した「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）に則り、「お客さま・営業店・本部・経営陣」の目線を統一し、一体となってお客さまの経営課題支援に取り組むための「経営改善サポート協議会」や「経営改善サポート委員会」によって、地元中小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態勢を整えております。また、2018 年 7 月に新しく配置した「企業経営相談員」は、営業現場に配置させることで、よりお客さま目線で支援に取り組める態勢を築き上げております。



（ア）事業再生支援に向けた取り組み態勢

Ａ．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

当行は、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）を制定するとともに、「経営改善サポート協議会」、2018 年 7 月に「経営改善サポート委員会」を新設、経営課題を抱えた事業者についての支援策を経営陣を含めた銀行全体で協議する態勢を構築しました。

Ｂ．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

2019 年度上期の経営改善サポート協議会は、経営課題を抱える条件変更先や 30M 超の要管理先および破綻懸念先等を対象として、629 の事業先に対して協議を行いました。協議会を通して策定した個社別の取組方針に対する対応状況については、計画策定支援が 5 先、資金支援が 61 先の実績となっております。

また、主な経営支援先の活動状況や実績等については、経営改善サポート委員会において、経営陣や関係各部と情報を共有したうえで、個社別の対応策に

ついて協議を行っております。

C．企業経営相談員の営業現場への配置による企業実態把握に基づく支援

経営支援態勢を確立するための本部サポート部隊である「企業経営相談員」については、ブロック母店への駐在者のほか、2019 年度上期にはビジネスソリューション部所属の相談員を新たに 3 名加え、顧客とのリレーションや、計画策定、モニタリング支援、OJT による現場職員の人財育成をさらに強化しております。また、営業店と連携した経営計画の策定に伴う資金繰り支援の実施により、地元中小企業に対するリスクテイクを伴う金融支援に積極的に取り組んでおります。

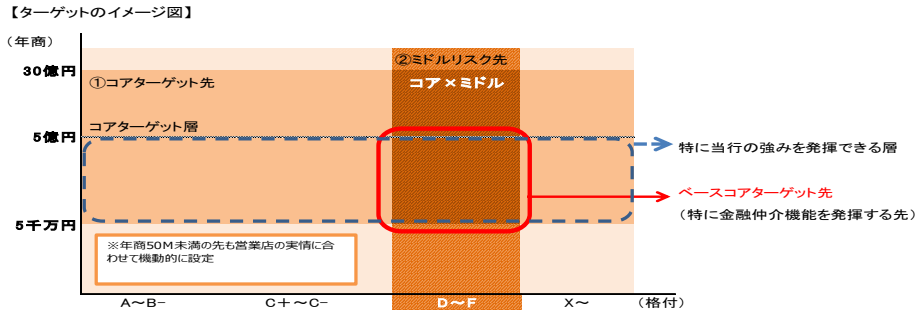
D．事業性評価アドバイザー、現場審査役と連携した幅広い分野での支援

本業支援を加えた支援方針（目線の統一）を目的として、事業性評価アドバイザーや現場審査役と連携して経営改善サポート協議会を開催するなど、事業再生支援の分野においても現場目線を取り入れ、支援策に偏りがないよう努めております。

（イ）事業再生支援の実践

A．経営改善計画書策定支援および経営改善モニタリング支援

ミドルリスク先への積極的な融資推進と並行して、年商 50M～500M のミドルメイン先（ベースコアターゲット）を新たに経営支援先に追加し、本業支援を講じつつ経営改善支援に取り組む態勢を構築しました。



B．外部機関との連携

事業再生支援を進めるため、東日本大震災事業者支援機構（震災支援機構）や茨城県産業復興相談センターを活用し、再生計画に基づいた債権放棄を含む抜本的な支援を行っております。

震災後一定期間が経過するなか、被災企業からの相談は一巡しており、新規の相談件数は減少傾向にありますが、一方で被災企業の経営再建が当初計画どおりに進捗していないケースも見受けられることから、モニタリングを継続しながら環境の変化に応じた事業再生支援を進めております。

【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　2先）
中小企業再生支援協議会	93 先	全行同意…66先、協議中…6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～2019/12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	58 先	1 先	59 先	26 先	1 先	27 先	14 先	0 先	14 先

（震災後～2019/12末現在）

C．DES、DDS 等の手法を含めた経営改善支援

自己資本の毀損度が高い債務者であっても今後の債務償還能力が見込まれる先には、積極的に DDS を活用し財務面の改善による事業再生支援を進めております。

震災以降、2019 年度上期までの累計で DDS は 65 件 2,127 百万円を実行しました。

DDS の活用先からは、借入金の返済負担の軽減が図られ、資金繰りが安定し本業に集中できたとの声も聞かれており、今後についても事業再生支援の具体的支援策のひとつとして活用してまいります。

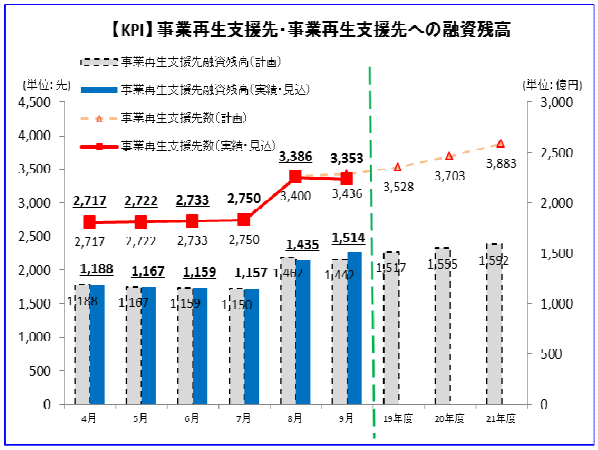
【DES、DDSの取り組み実績】　（単位：百万円）

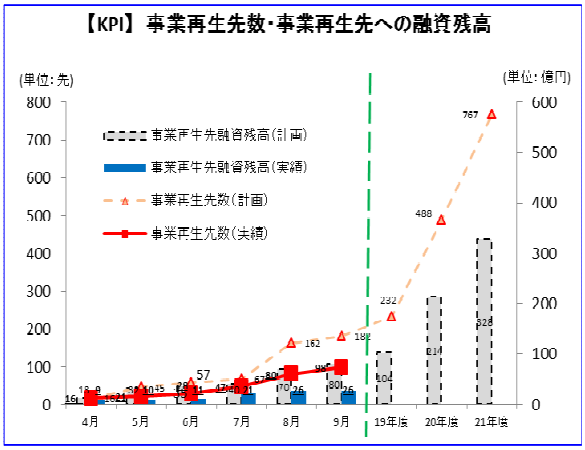
	DDS		DES	
2011上期	1 件	120	1 件	1,310
2011下期	14 件	384	- 件	-
2012上期	16 件	460	- 件	-
2012下期	5 件	78	- 件	-
2013上期	8 件	341	- 件	-
2013下期	5 件	378	- 件	-
2014上期	2 件	58	- 件	-
2014下期	2 件	42	- 件	-
2015上期	1 件	20	- 件	-
2015下期	1 件	70	- 件	-
2016上期	- 件	-	- 件	-
2016下期	1 件	16	- 件	-
2017上期	2 件	22	- 件	-
2017下期	2 件	80	- 件	-
2018上期	2 件	30	- 件	-
2018下期	1 件	15	- 件	-
2019上期	2 件	13	- 件	-
合　計	65 件	2,127	1 件	1,310

（震災後～2019/9末現在）

【ＫＰＩの達成状況】

項　目	2019年度9月期			2019年度	2020年度	2021年度	3年間累計
	計画	実績	対比	計画	計画	計画	計画
事業再生支援先数(AP除く中小企業貸出先)	3,436先	3,353先	▲83先	3,528先	3,703先	3,883先	
事業再生支援先への融資残高(AP除く中小企業貸出先)	1,442億円	1,514億円	＋72億円	1,517億円	1,555億円	1,592億円	
事業再生先数(3年間累計)	182先	98先	▲84先	232先	256先	279先	767先
事業再生先への融資残高(3年間累計)	80億円	26億円	▲54億円	104億円	110億円	114億円	328億円





④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」

深度のある事業性評価により、財務データだけではないお客さまの将来性や特性の理解を深め、基本方針１から基本方針３に取り組むことで担保保証に過度に依存せず、リスクテイクを伴う資金供給の実践強化を図っております。

（ア）経営者保証に関するガイドラインに基づいた取り組み

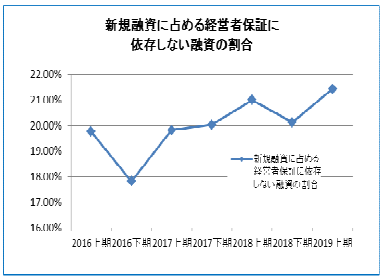
経営者保証に関するガイドラインの活用に向けた取り組みについては、当行独自の見直しとして、様々な保証人の切り口をリストアップし、保証人解除の可能性を検討しております。2019 年度上期の「新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合」は 21.42%となり、民間金融機関における 2018 年度の平均比率 19.1%を超えております。

また、経営者保証に関するガイドラインに係る取り組みについては、第 4 次中期経営計画の業務計画書において重要 KPI として位置づけ、毎月管理を行っております。今後につきましては、2020 年に施行される保証人保護にかかる民法改正の趣旨を踏まえ、ガイドラインの一層の促進、定着化に向けて、形式的なガイドライン要件にとらわれず、担保・保証に過度に依存しない融資の取り組みを進めてまいります。

【経営者保証ガイドラインの活用状況】

（単位:件）

期　別	2016上期	2016下期	2017上期	2017下期	2018上期	2018下期	2019上期
無保証、保証解除した件数等	1,700	1,409	1,738	1,727	1,699	1,714	1,991
新規融資件数	8,607	7,905	8,773	8,627	8,093	8,522	9,295
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合	19.75%	17.82%	19.81%	20.02%	20.99%	20.11%	21.42%



【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）

期　別	2016/3末	2016/9末	2017/3末	2017/9末	2018/3末	2018/9末	2019/3末	2019/9末	2019/上期増加数
対応件数	3,673	5,375	6,787	8,652	10,434	12,165	13,934	16,051	2,117
うち法人	199	304	409	687	924	1,211	1,547	1,982	435

※(2015年度からの保証解除の累積債権数)

（イ）私募債およびＡＢＬの積極的な活用

私募債については、低利で安定的な資金調達手法であることやニュースリリースによる宣伝効果も期待出来る等のメリットもあるため、企業ニーズも高く、担保に過度に依存しない融資手法として取り組みを強化しております。

2018 年 11 月に対象基準を会社規模より財務内容を重視した、より当行のお客さまにあったものとなるよう見直しを図ったことから、受託件数は増加傾向にあり、2019 年 9 月期においても 101 件　5,600 百万円となりました。一方で 1 件当たりの発行価額は低下傾向（2019 年 3 月期：75 百万円、2019 年 9 月期：55 百万円）となっておりますが、これは対象基準の見直しの影響と思われます。

ＡＢＬについては、主に太陽光発電設備の売電債権担保や売掛債権担保融資等に取り組んでおりますが、特に太陽光発電設備においては買取価格の見直し等により大口案件の減少等の影響から 2019 年 9 月期における取扱は 32 件 1,142 百万円にと

どまりました。

今後さらにノウハウ蓄積に努め、工作機械や車両など個別動産や、棚卸資産、診療債権等の売掛金にも対象動産の幅を広げるなど、推進体制を整備してまいります。

【私募債およびABLの実績】

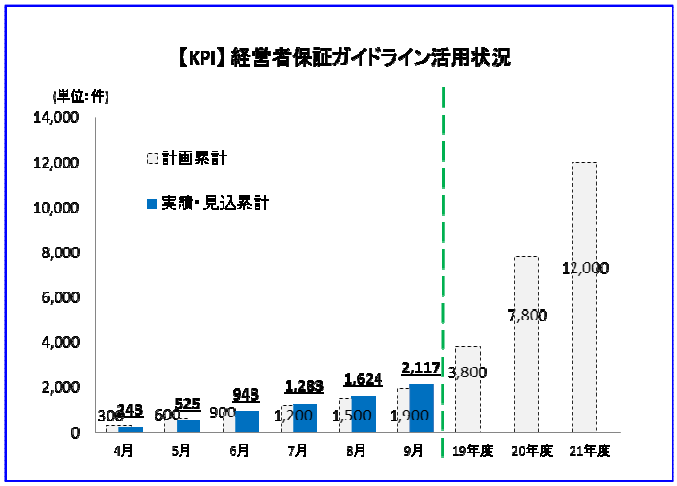
（単位：百万円）

	2016上期		2016下期		2017上期		2017下期		2018上期		2018下期	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
私募債	45件	3,400	47件	3,800	42件	3,050	46件	3,890	47件	3,640	86	6,470
ABL	8件	894	13件	606	32件	965	16件	3,497	40件	5,966	41	2,219

	2019上期	
	件数	金額
私募債	101	5,600
ABL	32	1,143

【ＫＰＩの達成状況】

項　目	2019年度9月期			2019年度	2020年度	2021年度	3年間累計
	計画	実績	対比	計画	計画	計画	計画
経営者保証ガイドライン活用状況	1,900件	2,117件	217件	3,800件	4,000件	4,200件	12,000件



（４）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

（ア）事業性評価への取り組み強化

お客さまの課題を解決し金融仲介機能を発揮するためには、深度ある事業性評価が不可欠であり、お客さまとの接点増加および対話の深度向上によるリレーション強化により実態把握を進めております。

事業性評価シートについては、「作成」から「活用」へのシフトを行い、これまで蓄積された顧客情報を有効に活用し、深度ある対話を実践することをコンサルティング営業の起点として定着させております。

（イ）コンサルティング営業強化のための態勢整備

2019 年 4 月からスタートさせた「第 4 次中期経営計画」および「経営強化計画」においては、前計画の総括と反省を踏まえ、頭取指示のもと、基本方針のなかに「選択と集中を徹底的に進めていく」、「徹底して地元中小企業の支援を行っていく」等当行の進むべき道筋を明確に示したうえで、事業性評価に基づくコンサルティング営業の「実践強化」に全行あげた取り組みを開始しました。

また、計画達成に向けた諸施策の PDCA 管理についても、新たに作成した「業務計画書」に基づき、総合戦略会議および取締役会において社外役員も含めて協議を行い、厳格に進捗管理を行う体制を構築しております。

また、営業店が短期的な収益にとらわれることなく、顧客との良好なリレーションを築きながら中長期的な観点からコンサルティング営業を行えるようにすべく、2019 年 4 月に「営業店総合業績表彰」の改正を行い、「収益」を獲得するための行動を評価する「営業プロセス」に配点を重点配分するとともに、「営業プロセス」の配点を難易度の高低、取組状況（好事例）により差を付け、従来以上に「営業プロセス」への取り組みが評価に反映される仕組みに変更いたしました。

（ウ）コンサルティングサポート協議会の新設

2019 年 4 月にスタートさせた「コンサルティングサポート協議会」の取り組みにより、提案創出から成約までを一連のプロセスとすることで、営業店と本部の双方で PDCA を管理し、提案営業の実効性を高めております。

（エ）事業性評価アドバイザー・現場審査役・企業経営相談員による本部サポートの実施

2018 年度より「事業性評価アドバイザー」「現場審査役」をブロック毎に配置（8 ブロック 8 名）し、さらに「企業経営相談員」を 4 名（1 名で 2 ブロック担当）配置しました。

事業性評価アドバイザーは、「コンサルティングサポート協議会」におけるお客さまの本業支援につながる提案創出の中心的役割を担い、営業店との協働により事業性評価の観点でお客さまの抱える課題やニーズを探り、その解決のための具体的活動を行っております。また、難易度の高い提案には営業店行員と直接お客

さまのところへ訪問することにより、営業店行員に対する OJT も兼ね、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。

現場審査役は、事業性評価アドバイザーや企業経営相談員と連携し、融資案件の組成や融資ネタの案件化に対する指導や助言を行い、行員一人ひとりのスキル向上に取り組んでおります。

企業経営相談員は、これまで経営改善支援先のサポートが中心でしたが、中小ミドルリスク層に対する資金繰り改善や計画策定支援に全行的に取組みを進めていくためには、難易度の高い計画策定支援に本部のサポートを充実させる必要があり、2019 年 7 月からは人員の増強により 6 名体制とし、機能強化を図っております。

（オ）ターゲット先の選定

2018 年度は、売上高 100 百万円～3,000 百万円の取引先層をコアターゲット（営業力を優先的に投下するお客様層）としていましたが、2019 年度から、当行の強みを発揮できる層として新たに売上高 50 百万円～100 百万円の比較的小規模の取引先をコアターゲットに追加しました。

売上高の切り口の他に、格付の切り口でもターゲティングしており、様々な経営課題を有するミドルリスク先について、資金繰り改善や本業支援のニーズが高いことから、地元金融機関として積極的な支援を実施する先としております。

2019 年度より、コアターゲット先の中でも、特に年商 50 百万円から 500 百万円のミドルリスク先を「ベースコアターゲット先」とし、当行の強みを活かし、特に資金繰り改善を含めた経営改善支援や本業支援など「とことん支援」を行い金融仲介機能を発揮していくベースとなる取引先層として設定しました。

（カ）プロセス評価の導入

当行には、目先の結果を求めるあまり、結果（実績）重視の営業推進に偏ってしまい、顧客との対話を通じた顧客目線の取り組みや人財育成の視点が不足していたという反省がありました。

この反省を踏まえ、「質の高い提案営業を実現」するためには、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が必要であるとの認識のもと、2018 年度上期より業績評価の際に、従来の結果（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変更しました。具体的には、成果をあげようとする積極的な取り組みの過程を「プロセス目標」として定め、従来の「計数」に加えて「プロセス」を業績評価に反映させ、取り組みの過程を加味した評価方法を導入しました。

プロセスを重視する営業活動により、結果としての計数だけではなく、有効面談や提案が重要であるという認識は営業店にも浸透しております。また、プロセス評価導入の効果の一つとして営業活動が「見える化」し、各営業店及び本部に

てPDCAサイクルが構築できるようになりました。

（キ）外部知見の活用について

事業性評価を中心とした営業活動の取り組みを進め、前計画期間中に基盤は確立できましたが、今後はこれまで以上に実践力の強化を図っていく必要があるため、外部知見のコンサルティングを受けております。外部知見を有効に活用し各種施策に取り入れていくことで、金融仲介機能の質を高め、より高度な事業性評価に基づく本業支援を可能とする態勢を整備してまいります。

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

第4次中期経営計画に基づく「業務計画書」の進捗管理・各施策および戦略の実施状況の検証については、役員、各部長、地区本部長、本店営業部長が出席する「総合戦略会議」にて協議を行っております。また、総合戦略会議進捗部会（プレヒアリング）を総合企画部担当役員出席のもと毎月開催し、「第4次中期経営計画の業務計画書」をもとに、基本戦略について毎月評価を行い、PDCAサイクル管理を実施しております。

また、2019年度上期においては、支店長会議やトップミーティング、営業推進月例会議、頭取主催会議、営業店への役員臨店等のあらゆる場を利用して、経営陣により、当行の経営理念に基づいた「第4次中期経営計画」と「経営強化計画」において、「徹底して地元中小企業の皆様を支援する」こと、「金融仲介機能の発揮が当行の目指すビジネスモデルである」ということを最前線の営業店まで浸透させる啓蒙活動を継続的に実施しております。

③担保又は保証に過度に依存しない融資の促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

担保又は保証に過度に依存しない融資の促進については、事業性評価によりお客さまの実態や将来性を評価し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います。

私募債については2018年11月に会社規模より財務内容を重視した、より当行のお客さまにあったものとなるよう見直しを図ってきたことから受託件数は増加傾向（2019年3月期　86件　2019年9月期　101件）にありますが、一件当たりの発行価額は縮小（2019年3月期　75百万円　2019年9月期　55百万円件）となりました。また、CSR寄贈付私募債について見直しを図り、国連が定めた「持続可能な開発目標SDGs」の趣旨に賛同する企業を対象とした「SDGs私募債」に改め、寄贈対象先を拡げることで、取引先の地域貢献ニーズに対応し、新たな起債需要の取り込みを図りました。

ＡＢＬについては、太陽光発電設備の売電債権担保を主として取り組んできましたが電力需給買取価格の見直し等による大口案件の減少等の影響から、2019年9月期における取扱は32件　1,142百万円にとどまりました。（2018年3月期は41件2,219百万円）

ABL 融資拡大に向けて、担保評価手法などの整備や ABL を取扱える人材の育成が必要不可欠です。また、今後さらにノウハウ蓄積に努め、工作機械や車両など個別動産や、棚卸資産、診療債権等の売掛金にも対象動産の幅を広げ、推進体制を整備する必要があります。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、借入需要に比して固定資産担保が不足する企業の資金改善に対応いたします。

経営者保証に関するガイドライン（以下「ガイドライン」という）の取組強化としては、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組のほか、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組を実施しております。具体的な対応としましては、アパート等収益物件先など不動産担保で保全が確立されている先や、事業承継時における新旧経営者の二重保証となっている先、保証付債権のみ保証人を取得している先など、保証人解除の可能性が高い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検討を行っております。その結果、2017 年からのこれらの独自の見直しによる保証人解除は 92 件の実績となっております。

また、最近、中小企業の後継者が事業承継を行うと将来多額の負債を負う可能性があるなど、新旧代表者を保証人とする二重保証が後継者確保の障害になっている課題が問題視されており、こうした背景を踏まえ、当行では事業承継時における二重保証の原則禁止の徹底に加え、事業承継先の月次モニタリングによる二重保証是正に向け本支店の目線の統一を図っております。これにより、事業承継につきましては 2019 年度上期に 116 債権発生しましたが、そのうち二重保証は 6 件に抑えられております。一方、過去に二重保証先の見直しを実施しておりますが、再度、現在のお客様の業況を踏まえ保証解除の可能性を検討すべきとの観点から、2019 年 8 月に過去に見直しをした二重保証先を再度リストアップし保証解除の検討を実施しております。その結果、2019 年度上期に 14 債権二重保証の解消を実施しております。

今後につきましては、2020 年に施行される保証人保護にかかる民法改正の趣旨を踏まえ、ガイドラインの一層の促進が必要であると認識しており、形式的なガイドライン要件にとらわれず、担保・保証に過度に依存しない融資を進めてまいります。

・当行独自の保証人見直しの切り口を5つに分け、以下の要領で実施している。・・・・・92件の保証解除の実績

内容	保証人解除件数
アパート等収益物件先の保証人の見直し	30
融資残高が不動産担保で確立している先の保証人見直し	23
新旧経営者の二重保証先に対する旧経営者の保証解除の見直し	14
新旧経営者の二重保証先に対する旧経営者の保証解除の見直し(過去分を再見直し)	14
プロパー債権を保証人解除し、かつ保証付債権を保有している債務者の見直し	11

（５）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）事業性融資への取り組み強化

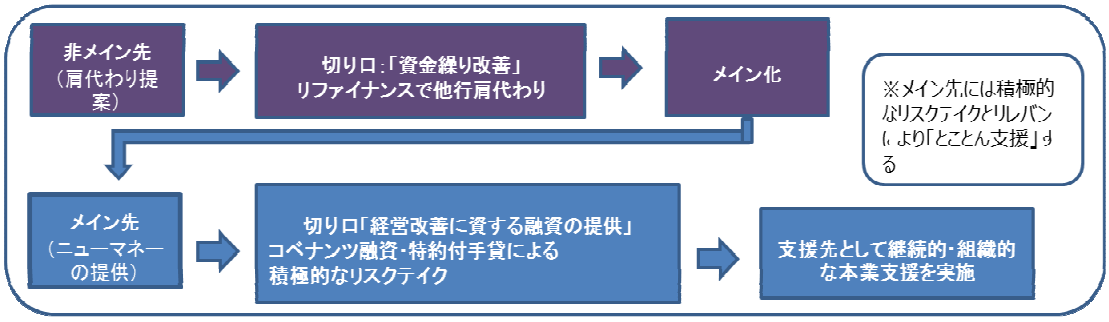
Ａ．ミドルリスク先に対する積極的な信用供与

導入した公的資金を有効に活用し、本来のリレーションシップバンキングに立ち返ることで、ミドルリスク先に対する積極的なリスクテイクに取り組んでおります。地域経済の活性化を図るためには地元中小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、事業性評価に基づき将来性の目利きを行い、コンサルティングサポート協議会におい最適な提案を創出し、組織的に本業支援の取組みを強化することで、ミドルリスク先への融資拡大を図っております。

特に当行メイン先に対しては、「とことん支援する」ことを目的として、経営支援先に指定しており、経営改善計画策定支援・モニタリング支援、および積極的なリスクテイクを伴う金融支援を実施しております。非メイン先に対しても、資金繰り改善の切り口から他行を含めたリファイナンスにより当行メイン化を進め、メイン化後は金融支援・経営改善支援を実施してまいります。資金供給以外でも事業承継、販路開拓などの本業支援にも注力することで取引先の業績向上に貢献し、結果として当行の融資シェアアップを図る取り組みを進めております。

2019 年度上期は、改めて資金繰り改善提案にフォーカスを当ててミドルリスク先への融資を推進した結果、ミドルリスク融資先数、融資実行額につきまして、計画を上回ることが出来ました。

【ミドルリスク先に対する積極的な信用供与のイメージ図】



Ｂ．新たな資金供給手法への取り組み強化

2019 年 4 月よりコベナンツ融資の取り組みを開始しました。財務内容や資金繰りに不安のある企業や、信用リスクの大きい案件等において、コベナンツを設定し、取引先企業との共通目線を持って、モニタリングをすることで、案件の信用補完と取引先企業の経営改善を銀行も一体となって取り組むことを実現する融資手法です。2019 年上期は、取引先企業の借入を見直すリファイナンス案件を中心に取り組み、130 件の実行を行いました。

Ｃ．SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』対応融資商品の取り組み

当行は、震災以降 2011 年 3 月から 2016 年 3 月までの 5 年間、地域“復興”支援プロジェクトを実施、2016 年 4 月からは、震災復興を継続発展させた地域“振興”支援プロジェクトを策定し、当行のネットワーク、コンサルティング機能を最大限に発揮することで被災者への信用供与の円滑化に取り組んでまいりました。

2019 年 4 月からは、コーポレートスローガン「地域のために 未来のために」の実現に向け、国連が定めた「持続可能な開発目標 SDGs」の趣旨に賛同し、「筑波銀行 SDGs 宣言」を制定、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』に名称変更し、当行を含む地域社会の持続的成長を支援する取り組みを開始しました。

こうした取り組みの結果、震災後に取り組んだ震災関連融資の実績は、2019 年 11 月末現在、事業性融資が 50,632 件で 6,649 億 16 百万円、消費性融資が 13,531 件で 1,679 億 31 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11月末累計
（　　）内は2019年4月～2019年11月実績累計

	実行件数	実行金額累計
事業性融資	50,632件 （ 7,357件）	664,916百万円 （73,681百万円）
消費性融資	13,531件 （　493件）	167,931百万円 （11,781百万円）
合　　計	64,163件 （ 7,850件）	832,847百万円 （85,463百万円）

【震災関連条件変更実績】

	実行件数	実行金額累計
事業性融資	3,649件 （0件）	91,738百万円 （0百万円）
消費性融資	177件 （0件）	1,700百万円 （0百万円）
合　　計	3,826件 （0件）	93,438百万円 （0百万円）

（イ）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。

震災から 8 年超が経過し、現在においては復興から振興の色合いが濃くなっておりますが、引き続き、被災者向けの担保評価基準を緩和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、被災者支援を継続すると共に地元における需資に対応し、地域活性化（地方創生）に貢献してまいります。

【建て替え･リフォーム資金の取り組み状況】　　2019 年 9 月末日現在

使　　途	件　　数	金　　額
建て替え	2,260 件 (20 件)	52,722 百万円 (528 百万円)
リフォーム	885 件 (0 件)	3,846 百万円 (0 百万円)
合　計	3,145 件 (20 件)	56,568 百万円 (528 百万円)

※当行住宅ローン利用先以外も含む　　(　　) 内は 2019 年 4 月～2019 年 9 月実績累計

Ｂ．お客さまが相談しやすい環境づくり

被災者を含め、お客さまがローンに関する相談をしやすい環境づくりとして、ローンプラザ（愛称：「すまいるプラザ」）を全 11 ヵ店に設置しております。ローンプラザは、平日(水曜日を除く)18 時まで営業するとともに、土日も営業し、ローン専担者による相談、申込業務を行っております。これによりお客さまの都合の良い時間に深度ある相談に応じる体制を構築し、お客さまのニーズを把握し、資金面や条件変更等にタイムリーに対応しております。

加えて新たな店舗施策である「スマートプラザ」(※) の設置により相談チャネルを強化しております。※現金非取扱店舗

Ｃ．SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』対応融資商品の取り組み

当行では、東日本大震災の被災者を支援するべく、個人のお客さまに対して、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。同商品は 2019 年 4 月に SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』対応融資商品として、金利割引要件の追加や震災特例条件の改正等（勤続年数の緩和）のリニューアルを行い、住まい等に関する支援に取り組んでおります。

【住まいに関するプラン】

商品名	内　容	2011.9.1～2019.9.30 累計実績	うち 2019.4.1～ 2019.9.30 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	
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	428 件 1,125 百万円	3 件 9 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	2011.9.1～2019.9.30 累計実績	うち 2019.4.1～ 2019.9.30 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	524 件 900 百万円	1 件 2 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	170 件 379 百万円	3 件 4 百万円

上記商品のほか、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」で罹災し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 月に導入致しました。

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を行っております。

また、2019 年 7 月からは、返済支援を主な目的とする新たなローン商品「おまとめローン」を導入し、地域金融機関として地域のお客様さまの生活をサポートしております。

（６）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）事業性評価に基づく企業のライフステージに合わせた本業支援

地域経済の活性化を図るためには、様々なライフステージにある地元中小企業の持続的成長が不可欠であり、当行においても創業期から再生期まで様々な本業支援メニューにより中小企業支援を展開しております。

その中でも、銀行からの支援が必要な先として、安定期後期・低迷期・再生期のライフステージに位置するミドルリスク層を当行の本業支援の重点領域と設定し、経営資源を集中かつ積極的に的に投下しております。特にメイン先については「とことん支援」することを全行共通の認識としております。

ミドルリスク層に対する本業支援としては、具体的にヒト・モノ・カネの切り口で以下の施策を実施しております。

ヒト：後継者問題　→　事業承継・M&A支援
モノ：売上高低迷　→　販路開拓支援
カネ：資金繰り等　→　リファイナンス・特約付手貸・
　　コベナンツ融資（経営改善支援型）

（イ）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 年度以降は、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（4 名）が相談に対応する個別相談会を実施し、2019 年上期においては計 6 回の開催で累計 51 件の相談に応対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）】　（単位：件）

	2015 上期	2015 下期	2016 上期	2016 下期	2017 上期	2017 下期	2018 上期	2018 下期	2019 上期
相談件数	5	5	8	15	11	12	47	26	51

（ウ）公的支援機関との連携強化

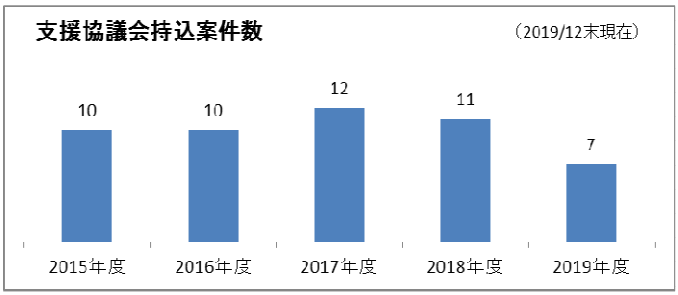
経営改善支援のノウハウを向上させて経営改善支援の実効性を高めるために、茨城県中小企業再生支援協議会（以下、支援協議会）との経営支援に関する相談会や外部コンサルタント等との意見交換などを通じて返済条件緩和や新規与信対応を含めた経営計画書の策定のほか、他金融機関との金融調整などを円滑に進めております。2019 年度は支援協議会に 7 件の案件を持ち込みました。専門性の高い債権放棄等を含む転廃業支援については、地域経済活性化支援機構（REVIC）などとの事前相談を通じて、個別企業に応じた対応ノウハウの吸収に努めております。

今後についても、公的支援機関等との連携強化により経営支援ノウハウを積み上げ、経営計画の策定や金融調整に関する連携を深め、有効な支援策を講じてまいります。

【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　2先）
中小企業再生支援協議会	93 先	全行同意…66先、協議中…6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～2019/12末現在）



（エ）専門家スキルを持つ本部行員の育成

当行では、お客さまの経営課題を的確に抽出・分析を行い、実効的な事業性評価が実践できる融資に強い人財を育成するため、営業行員のスキル向上に向けた取り組みを進めております。

営業行員の知識習得に向けた取り組みとして、本部主催による研修やトレーニーによる実務研修、休日セミナー等の開催に加え、「きんざい」が主催する通信講座の受講斡旋および「金融業務 3 級 事業性評価コース」、「金融業務 2 級 事業承継M＆Ａコース」の受験を推奨し、お客さまの本業支援に関する総体的な知識の向上を図っております。

また、高度な金融サービスの提供を実現するため、FP1 級や中小企業診断士などの専門家スキルの習得に向けた人財育成を行うとともに、高度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を行っております。特に中小企業に対する本業支援や事業承継・M＆Ａについては、専門家スキルを持つ行員を積極的に育成し、お客さまからの相談を受けやすい環境の整備を進めております。

【専門資格保有者の状況(2019 年 9 月末)】

資格名	人数	うち本部
FP1 級	44	25
中小企業診断士	6	5
医療経営士(3 級)	30	11
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	5	5
宅地建物取引士	68	39
金融業務 3 級　事業性評価コース	531	107
金融業務 2 級　事業承継M＆Ａコース	407	137

②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

（ア）つくば地域活性化ファンドの活用

地域におけるスタートアップの起業促進に向け、2016 年 1 月に「つくば地域活性化ファンド」、2019 年 4 月に「つくば地域活性化 2 号ファンド」をそれぞれ設立しました。先進的な技術シーズを活用した技術系ベンチャー企業の創業期には、研究開発や試作品開発の為、足の長い資金による支援が不可欠です。

ファンドを活用した直接金融への取り組みにより、事業化前段階のビジネスシーズに対しても支援が可能となり、2019 年 9 月末時点で 14 件の投資実績に結び付いております。

投資後は、試作品製造や量産化前段階での中ロット生産に対し、取引先の中小製造業者とマッチングを行うなど、地域経済を面的に発展させる取り組みにも結びつけております。大学や研究機関、各支援機関との連携も強化し、取引先製造業、士業、大手ベンチャーキャピタルなど当行ネットワークに結び付けることで、

スタートアップ支援のプラットフォームを当地に構築していく方針です。

2019 年 3 月には、かねてから課題として認識していた技術面での目利きやインキュベートに関する弱みを外部知見によって補完するため、人間医工学分野の最先端企業であり、つくば市に本社をおくサイバーダイン㈱と地域の技術系ベンチャー企業支援のための包括連携協定を締結しました。本協定に基づくベンチャー支援は実績をすでにあげており、2019 年 4 月には、グラフェン材料を用いたスーパーキャパシタ開発の物質材料機構発のベンチャー企業に対し共同で投資を実行、その後の支援にもあたっております。

③販路拡大支援に資する方策

（ア）ビジネス交流商談会による販路開拓支援

販路開拓支援先の施策の中心に、筑波銀行ビジネス交流商談会があります。本年 10 月に開催した商談会については、入場者 2,000 人、商談件数が 900 件と多くの方に参加いただきました。また、SDGs 推進プロジェクト『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 年から、本業支援の一環として営業店の取引先の商談の場に、バイヤー・セラーの了解を得られた場合には、当該営業店の担当者が立ち会い、取引先を深堀りして頂く機会を設けています。これにより、取引先の強み・弱みを知り得た中で販路開拓のアドバイスができるような商談会としています。

また、2015 年から「地域経済活性化に関する広域連携協定」に基づき、東和銀行、栃木銀行との連携を始めており、北関東企業の販路開拓のための支援を続けております。今後については、商談会以外においても、販路開拓のためのデータベースを整備し、広域マッチングによる販路拡大の紹介に取り組んでまいります。

【2019 年度商談会実績】　　(単位：人)

発注企業 (バイヤー)	受注企業 (セラー)	行政支援機関	招待客等	合　計
250	600	150	1,000	2,000

(単位：社)

内　訳	食・海外	ものづくり	合　計
事前予約商談	187	107	294
フリー商談	413	193	606
合　計	600	300	900
商談成約数	16	0	16
継続商談数	161	67	228

（2019 年 10 月 9 日速報値）

（イ）地域資源を活かした商品開発支援

地域資源を活用した商品開発は、地域そのもののブランディングとの両輪となる地域活性化策であり、震災の発生以降、外部事業者等との連携を深めるなかで様々な支援を実施してまいりました。

ローソンと共催で開催した個別商談会の取り組みからは、「常陸太田精製醤油雛菊の焼おにぎり」（初回発売／2014 年 4 月）、「大洗港水揚げしらすご飯」（同／2014 年 8 月）、「奥久慈りんごのアップルパイ」（同／2015 年 3 月）が商品化されました。

なお、「大洗港水揚げしらすご飯」については、2014 年 11 月開催の「フード・アクション・ニッポン・アワード 2014」において、「食べて応援しよう！賞」を受賞しております。

また、関連会社である筑波総研が茨城県処遇改善プロセス支援事業の受託者となり、県内 12 事業者に対し、国内最大級の食品の展示会である「スーパーマーケットトレードショー」への出展までの商品開発から販路支援まで一体となって実施する事業を当行と連携して支援しました。

本事業や前述しました「かすみがうら市の地域中核企業創出・支援事業」のように筑波総研と連携し支援する態勢を構築しております。

引き続き、地域産品の魅力やブランドの向上に関するコンサルティング機能を強化し、地域企業の販路拡大支援につながる取り組みを展開してまいります。

（ウ）地域産業の競争力強化に向けた他行との連携を踏まえた広域ビジネスマッチングによる商流創造支援

北関東自動車道や圏央道が開通し、商材輸送や営業商談に関する利便性が向上していることから、広域のビジネスマッチングに関するニーズは拡大傾向にあるものと考えております。2015 年から『「地域経済活性化に関する広域連携協定」に基づく、「東和銀行」「栃木銀行」との連携』を続けており、2019 年においても当行のビジネス交流商談会に東和銀行、栃木銀行が共催として参加すると共に、両行の取引先 28 社団体が参加することで、北関東広域のビジネスマッチングに取り組みました。2019 年 11 月には、東和銀行のビジネス交流会に当行取引先 10 社、栃木銀行取引先 10 社が参加するなど相互交流を図っております。

今後は、他行との広域連携体制の構築によりビジネスマッチング・M&A機能の強化を図り、北関東地域での連携だけでなく、東京都を含めた南関東地域での連携体制の構築にも取り組んでまいります。

④事業再生支援に資する方策

当行は、地元のお客さまが抱える経営課題や持続的成長につながる対話や提案を行うために、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、あわせて、「経営改善サポート協議会」を新設いたしました。お客さまの目線に立ってどのようにして経営改善を進めていくのか、「お客さま・営業店・本部」の目線を統一して、関係者が一体となり、お客さまの経営改善支援に取り組むための態勢強化を図っております。

また、経営改善サポート協議に沿った経営支援先に対する活動状況は、「経営改善サポート委員会」を通じて経営陣と共有し、経営改善支援態勢の在り方について協議を重ね、態勢強化に努めております。

2018 年 7 月からは、「企業経営相談員」を営業現場に配置して、事業性評価アドバイザーや現場審査役と連携して営業店からの相談業務にスピード感を持って対応するとともに、お客さまとの直接対話の機会を通じて、これまで以上に経営実態の深掘りを進め、より効果的な支援策の検討と経営改善に向けた施策の検討、経営計画書の策定支援などに取り組んでおります。企業経営相談員の営業現場への配置によって本部行員と営業店の目線の統一が進み、また、帯同訪問や実際の案件を通じた OJT によって営業店行員の人材育成につながっております。

2019 年 7 月からは、ビジネスソリューション部の所属行員を新たに企業経営相談員に追加し、資金繰りに悩む中小・零細企業の資金支援や本業支援を並行して進めことで、難易度の高い経営計画書に関する本部サポートの機能強化を図っております。

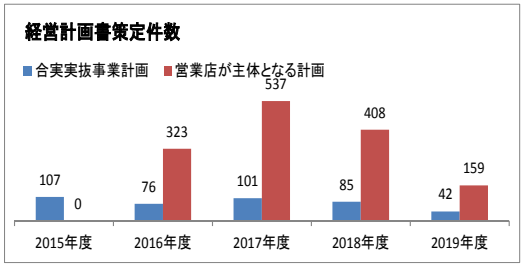
（ア）経営支援への積極的な取り組み意識の醸成

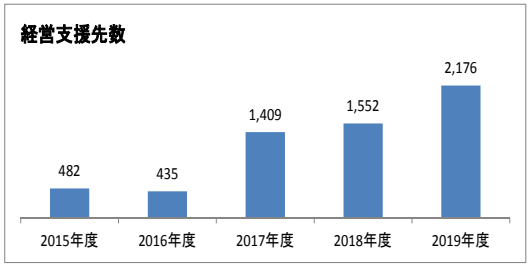
少子高齢化や過疎化などの経営環境変化によって中長期的に経営課題を抱えるお客さまや経営課題はあるが潜在能力は高いお客さまなど、人材や経営改善ノウハウなどの経営資源が限られるために経営計画書の策定や経営改善が進んでいない事例が存在することから、条件変更先を中心とした経営課題を抱えるお客さまに対して営業店と本部が連携して、積極的に経営計画書の策定支援に取り組んでおります。

地元の中小・零細企業の経営改善を進め、地域経済、雇用を守るためには取引先企業に対する経営のサポートが必要であるとの問題意識を持ち、2017 年 1 月から合実・実抜計画の策定までには至らないお客さまに対して 1,427 件の経営計画書策定支援（営業店が主体となる簡易的な経営計画書）の取り組みを進めております。経営計画書の策定の過程において、事業性の深掘りが必要とされる場合は主に事業性評価アドバイザーとの連携を図り、また、資金繰り支援の対応に向けた案件組成に悩む場合は現場審査役との連携を図るなど、関係者が連携して営業店サポートを進めることでこれまで経営改善支援活動に係るノウハウ不足のために躊躇していた営業店の経営支援態勢が整いつつあります。

2019 年 8 月には、ベースコアターゲット先（年商 50～500M のミドルリスク先）のうち、当行をメインとするお客さまを新たに経営支援先として選定し、ミドルリスク先に対する資金支援に並行して、経営改善支援や本業支援を通じて金融仲介機能を発揮していく態勢としております。これらの取り組みを通じて経営支援先は、2015 年度の 482 先から、2019 年 9 月には 2,176 先に増加しております。

今後については、ビジネスソリューション部との連携による本業支援の強化とセミナーや事例研究を通じた経営支援ノウハウの向上を図り、営業店をサポートする本部行員や企業との接点となる営業店行員による経営支援活動の実効性を高めてまいります。





【取組事例】

〇社は、老舗酒造企業として地域の冠婚葬祭に用いられる普通酒を主たる商品として事業を継続してきましたが、大手酒造メーカーとの競合やアルコール消費量の減少による業績低迷のほか、バブル期の不動産投資による過剰債務が足かせとなり、債務の弁済が困難な状況に陥っておりました。

取引金融機関では、保証機関への代位弁済や債権譲渡により回収が進められていましたが、当行では経営陣との対話を進め、事業承継を予定する次世代の経営者によって以下の取り組みがなされていることを認識いたしました。

1．これまで外部から杜氏を招いて日本酒製造を行ってきたが、後継者が外部研修への参加や同業者との連携を通じて特定名称酒の製造に取り組み、独自のブランドを立ち上げ、市場での評価と販売実績が伸長している。

2．財務面の管理が機能していなかったが、後継者により在庫管理や収支状況、資金繰りの管理が行われ、収支や KPI の変化が把握可能な管理体制が整備されている。

3．窮境を招いた代表者がすでに一線を退き、オブザーバー的観点で経営を支える体制がとられている。

以上を踏まえ、当行では今後の販売見通しや経営環境を検証し、既往取引先が減少していく環境変化を踏まえて新規の販路拡大支援を加えた経営計画書を策定し、既往債権のリファイナンスを実施して資金繰りの安定を進め、リファイナンス資金の財務コベナンツにおいて計画を上回る経営改善が進む場合には、金利の引き下げを行うインセンティブを付与いたしました。

なお、今後発生するコメの仕入資金についても支援方針を明確にしたことから、事業を承継した新経営者から、本件リファイナンスによって資金繰りの不安が解消されたことに対する感謝と経営計画書に沿って財務内容の改善に努めていくとの決意があらためて示されております。

本件は、過去に保証機関への代位弁済や債権譲渡が行われたお客さまに対して積極的な取り組みに対して二の足を踏んでいた営業店が、経営改善サポート協議会などを通じて取引先との対話の重要性を認識し、経営実態の把握、事業性の深掘りを行い、取引先の経営課題を解決していく意識を持って、金融取引の正常化と販路拡大に向けた本業支援を行い、金融仲介機能を発揮した事例であります。

引き続きモニタリングを通じて動向を注視し、経営改善に向けた販路拡大支援など事業の持続性を高めるために〇社との連携を深めてまいります。

（イ）経営改善により収益力や財務の改善が見込まれる企業に対する支援

Ａ.「経営改善サポート協議会」による企業ライフステージの見極めと支援方針の明確化

当行は、地元の中小・零細企業の事業再生を進めていくため、お客さまに関する情報を営業店と本部が共有して今後の経営改善支援方針の目線の統一を図ることを目的に、震災以降、2019 年 9 月までに累計 28,638 先の「経営改善サポート協議会（旧名称：対応方針協議会）」を開催してまいりました。うち、当行が財務内容や経営内容についての助言や経営改善に向けた協働態勢の構築を進め、経営改善計画書の策定が見込まれる先については、「重点・一般・その他」の支援区分を設けた「経営支援先」とし、お客さまの実態把握や事業性の検証とともに、震災以降、2,262 件の経営改善計画策定支援に結びついております。

経営改善サポート協議会の開催によってお客さまと接する営業店の生の声を聞き、業況悪化先については早期の経営改善への取り組みを支援し、モニタリングを通じた継続的、かつタイムリーな実態把握に基づき、個社別のライフステージに応じた具体的な対応方針を決定し、経営改善につながるアドバイスの提供を進めております。（金融仲介機能強化に向けて本業支援との連携を強化するため、2019 年下期にコンサルティングサポート協議会との一本化を進めてまいります）

【経営改善サポート協議会協議先数（旧：対応方針協議含）】

	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	10,870先	17,768先	28,638先

（震災後～2019/9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。

（ウ）抜本的な事業再生を必要とする企業に対する支援

Ａ．資本性借入金、債権放棄等の金融支援等、真に実効性のある抜本的な事業再生支援

《資本性借入金（DDS）による事業再生支援》

当行では、従来から抜本的な事業再生手法の一つとして資本性借入金(DDS)の活用を積極的に提案しております。資本性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 65 件 2,127 百万円の資本性借入金を実行し、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、資本性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。

《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 9 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 12 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 12 月末現在では 26 先の債権の買取支援が完了し、「REVIC」については、4 先の抜本的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）	
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	-	-	-	-	-	-	1 先	19 百万円
2019上期	-	-	-	-	-	-	-	-
2019下期	-	-	-	-	-	-	3 先	285 百万円
合　計	12 先	78 百万円	26 先	1,198 百万円	4 先	1,143 百万円	13 先	2,403 百万円

（震災後～2019/12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	67人	1,514 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	264 人	159人	1,149人
合　計	3,988人	205 人	316 人	226人	4,735人

（震災後～2019/12末現在）

Ｂ．事業継続が見込まれない企業に対する転業や廃業支援

東日本大震災による被害事業者のなかには、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おりました。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お客さまの悩みに寄り添い、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、お客さま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。

【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～2019/9末現在）

【取組事例】

○社は、医療事業と介護事業を営み、地域の中核医療を担ってきましたが、大型の公的医療機関の進出や地域の人口減少が進むため、病床を返上するなど業容の変化に対応するため事業規模を縮小させて事業を継続してきました。

医療事業の採算悪化に対して個人資産を取り崩して赤字補填を続ける一方、介護事業は高い稼働率と収益力があるため、医療事業を存続させるべきか否かについて対話を続けてきましたが、経営者は地域医療に対する貢献意欲と先代から続く病院事業の閉鎖に対する抵抗感が強く、メイン行である当行は今後の経営の在り方を共有するため、長年に亘り対話を継続してまいりました。

経営者からの資金支援が限界に近づくため、当行では外部専門家の関与を求めて経営環境の再検証を進めたところ、医療事業の患者数の増加は見込めず、また、事業部門間の患者の連携も少なく、医療事業閉鎖による介護事業への影響は軽微で病院閉鎖の効果が高いことが認識されました。

しかしながら、経営者は高齢の介護施設入居者の容体急変に備えた医療機関との連携に対する不安を抱えていたため、当行では取引医療機関との連携を仲介し、経営者

の不安を解消したうえで、中小企業再生支援協議会と外部専門家の検証を加えて病院閉鎖に係る事業 DD を開始いたしました。
経営者の再建に向けた覚悟も決まり、経営計画書の完成が近づくなかで、窮境が更に深まりリストラに関する資金捻出や資金繰りの維持が困難となりました。
当行ではメイン行として当社を「とことん支援」していく方針を固め、既往債権の一部を DDS 化して金融機関からの協調支援を取り付け、一部の従業員のリストラにかかる退職金や医療事業閉鎖までの赤字補填資金などリスクマネーの供与を進める方針といたしました。
本件は、経営者の事業継続に向けた思いを尊重しつつ、経営環境に関する情報提供を続けた結果、経営者の事業継続に向けた取り組み意識が当行と共有され、事業継続と経営者および従業員の雇用維持につながった事例であります。

（エ）経営改革・事業再生が進んできた企業に対する支援

Ａ．経営改善先に対するニューマネー対応を含めた出口戦略の提案

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、前述の特約付手形貸付の活用のほか、経営改善の進捗に応じたコベナンツやインセンティブを付与してお客さま自身の経営改善意欲を高めつつ、資金支援の取り組みを進めております。

2019 年 3 月に、コベナンツ（特約事項）を付した融資に関する規定と体制整備を行い、取扱方法についてマニュアルを制定しました。

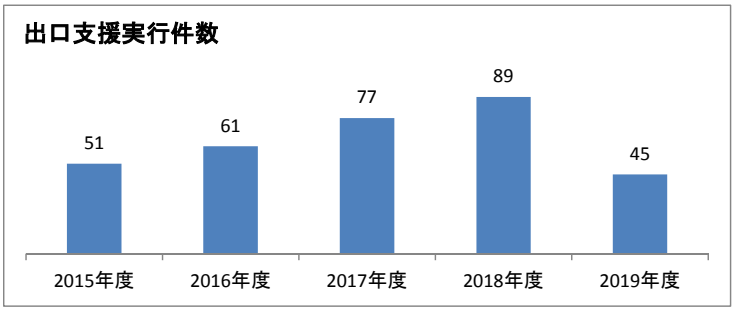
従来のコベナンツは、信用の補完等保全策としての意味合いが強く、罰則が中心でありましたが、今回の取り組みでは、「3 年後に黒字化させる」「営業利益を〇〇円以上にする」などのコベナンツを設定し、達成した場合には金利を引き下げていくなど、インセンティブを付与するものと、そのモニタリングを実施していくこととしています。

モニタリングにおいては、コベナンツ（特約事項）に対しての検証と同時に、業績に対する課題や問題点について、対話を行うことにより、リレーションの強化を図り、お客さまと同一の目線を持った課題や問題解決の方策の検討を行い、提案を実施してそのフォローを行っております。

条件変更先や経営課題を抱えるお客さまに対する具体的な取り組みとして、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い継続的なサポートを進めております。

また、経営支援先のモニタリングを通じて改善ステージを見極め、関係各部と連携し、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、条件変更先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、改善が見込まれる企業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た結果、事業の持続性等を見極めて資金支援を

行う態勢が進んでおります。



【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	合計	51 件	5,088	37 件	3,145	11 件	858	3 件	1,085
2016年度	合計	61 件	3,609	30 件	2,305	16 件	787	15 件	517
2017年度	合計	77 件	7,241	44 件	1,366	20 件	1,925	13 件	3,950
2018年度	合計	89 件	5,858	41 件	1,532	16 件	917	32 件	3,409
2019年度	合計	45 件	1,816	20 件	595	5 件	84	20 件	1,137
合　計		323 件	23,612	172 件	8,943	68 件	4,571	83 件	10,098

※出口支援とは、本部が関与する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実績
（2015年度～2019/9末現在）

【取組事例】

○社は、民間工事を主体とした総合建設業を営むが、工事別採算管理が十分ではないために支払利息を賄う収益の獲得に至らず、また、関連会社を設立して飲食店事業を拡大したものの営業赤字が続き、資金繰りの悪化によって事業運営に支障をきたす状況にありました。そこで当行は、経営者と今後の事業運営の在り方について議論を重ね、中小企業再生支援協議会の関与のもとで外部専門家のアドバイスとともに以下の施策に取り組み経営改善を進めることといたしました。

１．工事採算管理強化による予実管理の徹底による工事利益の確保
２．関連会社の外食事業からの撤退
３．関連会社との合併による経費削減

当社の経営改善の取り組みに際して、借入金の返済条件の見直しと金利負担の軽減、その他 DDS を導入して 9 期目に実態債務超過解消を目指す合実計画を策定。計画の実現性を高めるため、進行期のモニタリングにおいては予実管理状況をモニタリングし、採算性の向上が着実に進んでまいりました。

計画策定から 5 年を経過し、工事部門では大手ハウスメーカーとの連携が強化されたことで更なる収支改善が進み、現預金水準の上昇による資金繰りの安定と収益力の持続性が見込まれる状態となりました。

経営改善に伴う収益力の安定が進むことから、将来的な DDS の一般債権化をより具体的なものとするため、メイン行として関係金融機関との調整を行い、返済計画の見直しと経営改善に対するインセンティブとして利下げを織り込んだ経営計画書の時点修正と今後見込まれる大口受注に対して工事引当による資金支援を行う方針といたしました。

経営者からは、5年前の経営計画策定時には飲食店からの撤退に関して議論と抵抗もあったが、5年を経過してあらためて経営環境を振り返り、経営改善計画書策定を節目として社内管理体制を整備出来たことが今日の経営改善に繋がったと感謝の意向を示され、当行としても協働態勢で進めてきたことが成果に繋がり、地元企業と関係性強化を進めていく一連の経営改善支援に対するモチベーション向上につながりました。

本件は、取引先と真摯に改善に向けた対話を行い、改善に向けた協働態勢を構築することで経営改善の実効性を高めることが可能となり、取引先の事業の持続性向上に繋がった事例であります。

⑤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

（ア）事業承継支援に対する態勢について

2019年4月より毎月開催している「コンサルティングサポート協議会」に事業承継担当者（ビジネスソリューション部3名）およびM＆A専担者（筑波総研2名）が参加し、営業店に直接事業承継やM＆Aについてヒアリングを行い、自らニーズを収集する取り組みを実施しております。

さらに、2019年10月からブロック毎に担当制を敷き、事業承継担当者については3名増員を図り6名体制とし、本部担当者を明確にしたうえで事業性評価アドバイザーおよび企業経営相談員との連携を強化し、対応方針をスピーディに決定できる態勢としました。

また、融資部との連携により経営支援先の中から事業承継やM＆Aのニーズを有する取引先を探し、事業承継支援の強化を図っております。

（イ）事業承継支援に対する外部連携について

従来通り日本M＆Aセンターや2019年6月に株式会社ビズリーチと連携したように外部専門家との連携強化に努め、複数の譲受企業を提案する体制構築を築いてまいります。

事業承継業務については、2019年10月に有償化をスタートさせたことから、公認会計士や弁護士、外部コンサル等の色々な分野での外部専門家との連携が必要であり、外部専門家の知見を活用しお客さまの本業支援に努めてまいります。

（ウ）自社株評価の取り組みについて

コンサルティングサポート協議会を中心とした本業支援の中で、事業性評価アドバイザーによる営業店行員に対する0JTの成果として、事業承継に対する行員の意識が醸成されてきました。その結果自社株評価依頼や帯同訪問件数は堅調に増加しております。今後は事業承継支援に対する取り組みでも記載のとおり、コンサルティングサポート協議会に事業承継担当者に自ら参加することで現場の情報を積極的に拾い上げ、営業店に対して自社株評価の取り組みのサポートを強化してまいります。

⑥補助金の提案への取り組み

当行では随時営業店へ補助金の最新情報を発信するとともに、お客さまには補助金の概要や申請のポイント等への理解を深めていただくために、「補助金セミナー」を開催し個別相談会を実施しております。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、経営に関する相談のほか、「ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金」等の申請をする際に、計画の作成支援や蓋然性の確認をする等の役割も担っております。

当行は公的支援機関、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、今年度についても、茨城県中小企業振興公社のよろず支援の協力を得て、毎月出張相談会を行い 6 店舗にて個別相談会を実施、述べ 51 社が参加しております。また、よろず支援拠点では各支店から要望があれば、随時個別で出張相談に対応しており、そのなかでも補助金に関する多くの相談を実施しており、引き続きお客さまへ有益な情報提供に努めてまいります。

＜2019 年度上期よろず個別相談会相談内容内訳＞

相談内容	販路開拓	経営改善	事業承継	事業計画	雇用人事	創業支援	補助金	その他	合計
申請件数	26	8	5	3	3	2	1	3	51

⑦地方創生および SDGs の取り組み

（ア）ローカル・ブランディングや観光振興に向けた取り組み

県北地域を中心とした人口減少の進展に伴い、地域活性化に関する施策の重要性は高まってきており、特に地域の固有資源を活用し魅力のある地域産品の開発や観光資源の発掘・ブラッシュアップを進め、地域の稼ぐ力を生み出すための「ローカル・ブランディング」に関する取り組みはますます重要になってきております。そのような背景を踏まえ、当行は、震災以降継続的に取り組んできた観光振興や販路拡大支援のノウハウを活かし、「ローカル・ブランディング」に関する取り組みを強化しております。一例として、東日本大震災の発生により落ち込んだ茨城県への観光入込客の減少に対応するため、自治体と連携した観光誘客につながるイベントへの協力や各自治体との協定に基づく株式会社 JTB パブリッシングによる特別編集「るるぶ」の発刊等の地域活性化策を進めてまいりました。このような取り組みを進めてきた結果、当行が構築してきた観光振興に関するノウハウやネットワークについて、自治体等から一定以上の評価を得られるようになり、当行の役職員が自治体における観光振興施策を検討する会議体の委員長や委員に就任し、観光振興やブランディングに向けた施策策定の支援を進めております。

（イ）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、地公体の地方版総合戦略の策定及び地方創生に関する取り組みについて、当行グループ全体で積極的に関与すべく、2015 年 4 月付で「地方創生推進プ

ロジェクトチーム」を新設し、行内体制を整備いたしました。

茨城県内の 29 市町村の有識者会議に参画し、各地公体の人口ビジョン・地方版総合戦略の策定に関与いたしました。

また、各自治体の人口減少問題への対応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。

加えて、関連会社のシンクタンクである筑波総研においては、シンクタンクのコンサルティング機能を生かした自治体への支援として、観光振興や地方版総合戦略等に関する自治体からの受託業務は順調に推移し、地方版総合戦略の計画期間満了にともなう第 2 期計画策定に関しては、牛久市及び那珂市の次期計画の策定支援業務を受託し、支援を行っております。

【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	9	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
2019	9	10	31,443	4	8,620	2	6,738	2	5,207	2	10,895
合計	34	41	169,541	16	57,953	5	17,668	5	13,021	15	80,916

※2019 年度は上期実績

B．地域振興協定締結先との連携強化

当行は、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きました。

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。

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、観光地の風評被害への対応のため、震災からの復興の段階においては、「観光振興」と「販路支援」を中心とした支援を展開してきました。

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を含めた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。

当行は、引き続き県内外の地域イベントや物産展を支援し、地域経済の活性化に貢献してまいります。

【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 8 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・龍ケ崎市・かすみがうら市・筑西市・桜川市・つくば市・那珂市
2013 年度～（計 6 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

（ウ）「産官学金労言」連携に基づく取り組み

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むほか、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が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。

上記の取り組みに加えて、当行は、2015 年 10 月、公益財団法人日立地区産業支援センターと「地域産業の活性化に関する協定」を締結しました。同協定は、協定締結者が地域産業の活性化に向けて、相互の保有する資源の活用と交流を図り、大企業が所有する知的財産を活用し、中小企業の新製品の開発や販路拡大など地域産業の活性化並びに発展に貢献することを目的としております。

具体的な取り組みとしては、セミナーの開催や、富士通㈱及び日立地区産業支援

センターの担当者と一緒に知的財産の活用に関心がある企業への個別訪問等を実施しております。また、大学生が富士通㈱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。

今後も、中小企業の新製品開発や新規ビジネス創出を支援するため、上記活動を継続してまいります。

⑧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．芸術・歴史文化活動への支援協力による被災者の「心の復興」を目指した取り組み

当行では、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することで、芸術振興を支援しており、毎月 2～3 回の展示会が開催されております。

また、地域への文化的な貢献を目指し、毎年、当行主催の「企画展」も開催しております。2019 年度は、第 22 回「彫刻　一色邦彦・日本画　一色直彦　―宙と大地―」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、「企画展」を機軸としたギャラリー運営や自治体と連携した歴史文化活動への取り組みを行うとともに、これらの活動を通して被災者の「心の復興」につなげてまいります。

Ｂ．青少年の育成や教育への支援

当行は、これまでも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まいりました。

今後も、こうした活動を関係機関と連携し継続していくことで、豊かな地域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、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 2011 年 5 月に組織化し、それ以降、東日本大震災で被害を受けた宮城県石巻市や東松山市での瓦礫の撤去、つくば市北条の竜巻被害及び常総市の水害被害における復旧作業などの活動を積極的に展開してきました。

また、自治体と連携した地域創生の取り組みにおいて、霞ヶ浦・北浦の地域清掃、つくばマラソン、水戸黄門漫遊マラソンへの参加や赤い羽根共同募金への協力なども行っております。

今後も、SDGｓを経営の最重要課題の一つと位置づけ、持続可能な地域環境の実現や地域に暮らす人々の豊かな社会の実現を目指し、「筑波ボランティアクラブ」を機軸とした活動を引き続き強化してまいります。

３．剰余金の処分の方針

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 9 月期の中間純利益は、貸出金利の低下に伴う貸出金利息の減少等がありましたが、有価証券利息配当金の増加や経費の減少等により、計画 5 億円に対して 6 億円の実績となり、計画比 1 億円上回りました。この結果、利益剰余金の積み上げ状況は、計画 258 億円に対し 259 億円の実績となり、計画比 1 億円上回りました。

2020 年 3 月期通期の見通しにつきましては、日銀による金融緩和政策の継続等の影響を受けた資金運用収益の減少等を考慮し、当期純利益は当初計画を据え置き 10 億円を見込んでおります。

2020 年度以降につきましても、第 4 次中期経営計画と経営強化計画を着実に履行していくことで計画通り剰余金を積み上げてまいります。

【「現行計画」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）

	2019/3	2019/9		2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
	実績	計画	実績	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画
当期純利益	9	5	6	10	10	26	26	26	26	26
利益剰余金	256	258	259	262	269	291	313	335	357	379
計画対比			+1							

	2027/3	2028/3	2029/3	2030/3	2031/3
	計画	計画	計画	計画	計画
当期純利益	26	26	26	26	26
利益剰余金	402	424	446	468	490

【参考①：「前3年計画」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）

	2016	2017		2018		2019		2020	2021	2022
	28/3	29/3		30/3		31/3		32/3	33/3	34/3
	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	計画	計画
当期純利益	59	30	34	30	27	36	9	36	36	36
利益剰余金	199	224	228	250	251	281	256	312	344	375
計画対比			+4		+1		▲25			

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	35/3	36/3	37/3	38/3	39/3	40/3	41/3	42/3	43/3
	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画
当期純利益	36	36	36	36	36	36	36	36	36
利益剰余金	406	438	469	500	532	563	594	626	657

【参考②：「前々5年計画」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	計画	実績	計画	実績	計画	実績	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

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	29/3	30/3	31/3	32/3	33/3	34/3	35/3	36/3	37/3	38/3
	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画
当期純利益	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
利益剰余金	111	136	161	186	211	236	261	286	311	336

	2027	2028	2029	2030	2031
	39/3	40/3	41/3	42/3	43/3
	計画	計画	計画	計画	計画
当期純利益	30	30	30	30	30
利益剰余金	361	386	411	436	461

４．財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営のための方策

（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。

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。

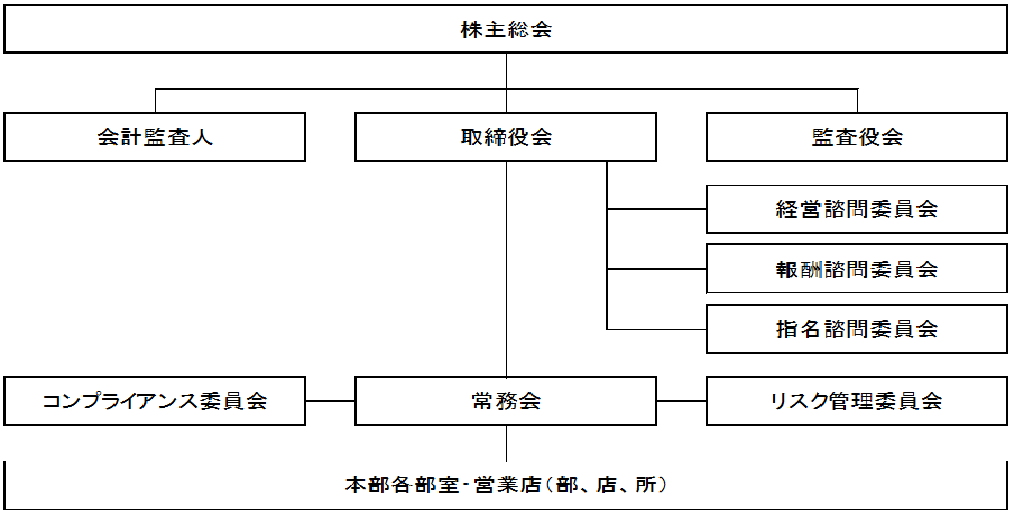
当行の取締役会は社内取締役 8 名及び社外取締役 2 名により構成され、毎月 1 回以上開催し、重要な経営上の意思決定・業務執行の監督を行っております。なお、経営責任をより明確にする観点から取締役の任期を 1 年としております。

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」及び「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」「報酬指名委員会」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なら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、子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、監査結果を取締役会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、2019 年 4 月より新たにスタートした第 4 次中期経営計画においても「リスク管理態勢の強化」を掲げております。

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)、レピュテーショナルリスク等主要なリスクについて、所管部がリスクの所在と大きさの把握に努めるとともに、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。

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統合的リスク管理体制

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

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。

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信用リスク体制

当行では、信用リスクを影響の大きいリスクと位置付け、信用リスク管理部門、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。

大口与信先の管理については、大口信用供与等規制の法令改正に則り、グループでの信用格付ごとの与信限度額の設定、与信先のグループ管理の強化、貸出金等のほかに有価証券を含めた与信管理により体制整備を図っております。

与信集中リスクについては、当リスクの顕在化が銀行経営に重大な影響を及ぼすことに鑑み、格付別・業種別等のリスク量の適正な把握に努め、適正なポートフォリオ管理を行うことにより、特定の業種及び特定のグループ等に対する過度な与信集中リスクの回避を行い、与信集中を抑制する対応を図っております。そのうえ、「信用格付」「自己査定」を通じた信用供与にかかるリスクを客観的かつ定量的に把握する「信用リスクの定量化」に取り組んでおり、計測したリスク量については四半期ごと経営陣に報告を行っております。

また、債務者の実態把握については、過去の財務などの定量的な評価ばかりではなく、事業性評価の取組を強化するとともに、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体制を醸成しながら、信用リスクの適切な把握に努めてまいります。

不良債権管理については、取引先の業況悪化等が発生した時にすみやかに本部宛に取引先の状況速報を提出し、取引先の状況の変化に即した管理方針・整理方針協議を行っております。また、経営改善サポート協議会で策定された方針については、債務者区分全般にわたる支援体制を図り金融仲介機能の向上を図る一方で、管理回収等の方針の進捗状況の確認、営業店への臨店指導や取引先への本部行員による同行訪問等の営業店のサポートを行い、本支店一体となり不良債権の管理徹底を図っております。

今後につきましても、信用リスク管理の高度化を目指し、信用リスクの定量化、与信集中の抑制及び不良債権の管理強化に努め、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。

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期間のミスマッチや、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、これらの対応として「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。

以　上