

経営強化計画の履行状況報告書

2020年6月

株式会社 筑波銀行

目 次

1. 2020年3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	2
② 貸出金残高	2
③ 損益の状況	2
④ 自己資本比率	3
⑤ 不良債権比率	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	5
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	17
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	20
(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	22
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	24
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	24
(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	25
(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 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	28
② 事業再生支援に資する方策	30
③ 地方創生およびSDGsの取り組み	37

④その他の方策(CSRの観点から)	39
3. 剰余金の処分の方針	40
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	41
②業務執行に対する監査体制	42
(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	43
②統合的リスク管理	43
③信用リスク管理	43
④市場リスク管理	44
⑤流動性リスク管理	44
⑥オペレーショナル・リスク管理	45

1. 2020年3月期決算の概要

(1) 経営環境

2019年度の国内経済については、前半は米中貿易摩擦等による世界経済減速の影響が一部で見られたものの、雇用情勢の改善や個人消費が堅調に推移したことから、緩やかな回復基調にありました。しかしながら、2020年の年明け以降、「新型コロナウイルス感染症」の世界的な流行拡大を受け、海外経済が急速に収縮するとともに、国内においても東京五輪の延期や感染拡大防止の観点から企業や国民の経済活動が大幅に抑制されるなど経済の先行きについては厳しい見通しとなっています。

茨城県内経済についても同様に緩やかな回復基調にありましたが、2019年9月と10月に相次いで発生した「台風15号」および「台風19号」などの自然災害や「新型コロナウイルス感染症」による影響により、足下の経済情勢は厳しい状況にあります。

このような状況のなか当行は、2019年4月より、第4次中期経営計画「Rising Innovation 2022 ～選択と集中～」に基づく諸施策を展開し、計画のキーワードである「地元中小企業を“とことん”支援する」取り組みを全行あげて実施してまいりました。

「新型コロナウイルス感染症」の影響により多くの地元中小企業がダメージを受けている現在の状況下において、当行は保有する多様なネットワークやコンサルティング機能を最大限に発揮することで地元中小企業への支援を積極かつ継続的に行い、地域経済の活性化に努めてまいります。

(2) 茨城県の現状

当行の主たる営業基盤である茨城県については、東日本大震災の発生から約9年が経過する中において、震災により被災した道路・港湾等の社会基盤の復旧はほぼ完了したもの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いない状況にあります。また、「新型コロナウイルス感染症」の影響拡大により県内観光地等へのインバウンドが大きく落ち込んでおり、今後、観光産業や関連産業など幅広い業種への支援が従来以上に必要となってきます。

当行は、東日本大震災からの復旧・復興支援の取り組みを「地域復興支援プロジェクト『あゆみ』」と名付け、これまで約9年間、自治体や関連団体・企業等と連携しながら様々な支援策を積極的に推進してきました。その取り組みのなかで蓄積したノウハウやネットワークを十分に活用し、地域金融機関として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

2020年3月末の預金残高は、個人および法人預金が増加する一方、公金預金が減少したことから、前年度末比53億円減少の2兆2,516億円となりました。

また、預り資産については、年金保険等の取扱残高は増加しましたが、投資信託が減少したことなどから、前年度末比120億円減少し2,305億円となりました。

預金残高【単体】

(単位：億円)

	2020年3月末		2019年9月末	2019年3月末
	2019年9月末比	2019年3月末比		
預金（末残）	22,516	△ 170	22,687	22,569
うち個人預金	17,024	63	16,960	16,985
預金（平残）	22,645	△ 38	22,684	22,752

預り資産残高【単体】

(単位：億円)

	2020年3月末		2019年9月末	2019年3月末
	2019年9月末比	2019年3月末比		
預り資産	2,305	△ 143	2,449	2,425
投資信託	768	△ 159	928	938
年金保険等	1,426	32	1,394	1,350
国債等公共債	79	△ 12	91	102
外貨預金	30	△ 4	34	33

②貸出金残高

2020年3月末の貸出金残高は、中小企業貸出を中心に堅調に増加したことなどから、前年度末比393億円増加の1兆6,856億円となりました。

中小企業等貸出金は、前年度末比100億円増加の1兆2,283億円に、中小企業貸出は、前年度末比197億円増加の6,519億円となりました。

貸出金残高【単体】

(単位：億円)

	2020年3月末		2019年9月末	2019年3月末
	2019年9月末比	2019年3月末比		
貸出金（末残）	16,856	492	16,363	16,463
中小企業等貸出金	12,283	92	12,190	12,182
うち中小企業貸出	6,519	154	6,365	6,322
貸出金（平残）	16,457	117	16,340	16,308

(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

2020年3月期の単体業績につきましては、「業務粗利益」は貸出金利息等の資金利益が減少しましたが、「その他業務利益」が増加したことなどから、前期比9億37百万円増加の292億13百万円となりました。「実質業務純益」は、「業務粗利益」の増加に

加え、人件費等の経費が前期比6億73百万円減少したことなどから、同16億10百万円増加の35億32百万円となりました。「経常利益」は前期比5億32百万円増加の23億8百万円、「当期純利益」は同76百万円増加の10億12百万円となりました。

【単体】

(単位：百万円)

	2020年3月期		2019年3月期
		2019年3月期比	
業務粗利益	29,213	937	28,276
資金利益	25,064	△ 956	26,020
うち貸出金利息	20,239	△ 834	21,074
うち有価証券利息配当金	5,499	△ 279	5,778
うち投信解約損益	967	973	△ 6
うち預金利息(△)	220	△ 53	274
役務取引等利益	3,209	204	3,004
その他業務利益	940	1,688	△ 748
うち国債等債券損益	1,514	1,407	107
経費(除く臨時処理分)(△)	25,681	△ 673	26,354
実質業務純益	3,532	1,610	1,922
コア業務純益	2,017	202	1,815
コア業務純益(除く投資信託解約損益)	1,050	△ 771	1,821
一般貸倒引当金繰入額(△)	153	69	84
業務純益	3,379	1,541	1,838
金銭信託運用見合費用	0	△ 0	0
臨時損益	△ 1,070	△ 1,009	△ 61
うち株式等関係損益	△ 345	△ 1,076	731
うち不良債権処理額(△)	1,448	23	1,425
経常利益	2,308	532	1,776
特別損益	△ 5	201	△ 207
税引前当期純利益	2,302	734	1,568
法人税等合計	1,289	657	632
当期純利益	1,012	76	936

④自己資本比率

2020年3月末の連結自己資本比率は、リスク・アセット額が減少したことから、前年度比0.07ポイント上昇し、8.79%となりました。

自己資本比率【連結】

(単位:億円、%)

	2020年3月末			2019年9月末	2019年3月末
		2019年9月末比	2019年3月末比		
連結自己資本比率	8.79	△ 0.07	0.07	8.86	8.72
自己資本の額	1,070	△ 7	△ 5	1,077	1,076
リスク・アセットの額	12,167	10	△ 166	12,156	12,333

⑤不良債権比率

2020年3月末の金融再生法開示債権残高は、前年度末比16億円増加の466億円となりました。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、%)

	2020年3月末		2019年9月末	2019年3月末
	2019年9月末比	2019年3月末比		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	77	1	18	59
危険債権	300	2	△ 15	315
要管理債権	89	9	13	76
小 計 (A)	466	13	16	450
正常債権	16,668	488	409	16,259
合 計 (B)	17,134	501	426	16,708
金融再生法開示債権比率(A)/(B)	2.72	0.00	0.03	2.69

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

2019年4月にスタートした「第4次中期経営計画」では、計画期間である2022年3月までの3年間で「本来のリレーションバンキングに立ち返った営業を強化するべく選択と集中を徹底的に進めていく期間」と位置付け、特に法人ソリューションの分野においては「徹底した地元中小企業の支援」を掲げ、以下の基本方針に基づいた諸施策に全行あげて取り組んでおります。

<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さまへご支援を行う」ことを宣言しております。

当行の強みであります「小回り」とこれまでに築き上げた「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対し、事業性評価に基づく有効提案の実践により「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

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ビジネスモデルや事業ドメインを把握し、企業実態や成長可能性を適切に評価し、積極的な資金提供や成長戦略への支援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。

その基礎となる事業性評価の取り組みとして、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、2019年4月に「コンサルティングサポート協議会」を設置いたしました。本部と営業店行員および役員も出席し、お客さまの実態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、金融仲介機能の実践力を高めております。

(ア)「コンサルティングサポート協議会」の活用によるミドルリスク先の支援

第4次中期経営計画のスタートに合わせ、2019年4月に「コンサルティングサポート協議会」を設置いたしました。

「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」、および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つの協議会を運営しております。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」の取り組みにより、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ました。さらに、提案の創出から成約までを一連のプロセスとし、本部も進捗管理に深く関与しPDCAサイクルを回すことで、コンサルティング営業の「質」は従来以上に高まってきております。

また、「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うことで、積極的なリスクテイクの取り組みを進めております。

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年度には増加に転じ、前年度比248億円増加の949億円となりました。

【ミドルリスク融資の実行状況】

2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	前年度比
807億円	862億円	701億円	949億円	+248億円

(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)

(イ) 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、約定返済付の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形態の見直しを行い、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なくなり本業に専念できることとなるため、本業支援にもつながる取り組みとして積極的に推進しております。2019年度は551件/153億円を実行いたしました。

このリファイナンスプランは、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、実行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、提案を引き続き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	前年度比
実行件数	439件	209件	551件	+342件
実行金額	103億円	75億円	153億円	+78億円

(ウ) 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手法として、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展開しております。

2019年度は、改めて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の事業性の深掘りを行い、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、2018年度比で取扱件数・金額ともに大幅に増加し、184件/33億円を実行いたしました。

【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	前年度比
実行件数	219件	47件	184件	+137件
実行金額	44億円	10億円	33億円	+23億円

※実行金額は、当行の既存借入の借り換えも含めた金額

(エ) コベ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「コベンツ付融資」の取扱を開始し、積極的に推進した結果、コベンツ付融資として308件/234億円の組成（うち、リファイナンスは208件/88億円）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ンツについては、お客さまと当行が共通目的を持って改善に向けた取り組みを実施することとなり、数多くの実行につながりました。

営業店における「コベンツ付融資」の理解が進み、大型設備案件など幅広い案件において、企業に適したコベンツを設定することで信用補完と経営改善を企業と銀行が一体となり取り組むツールとして浸透しています。

【コベンツ付融資 2019年度実績】

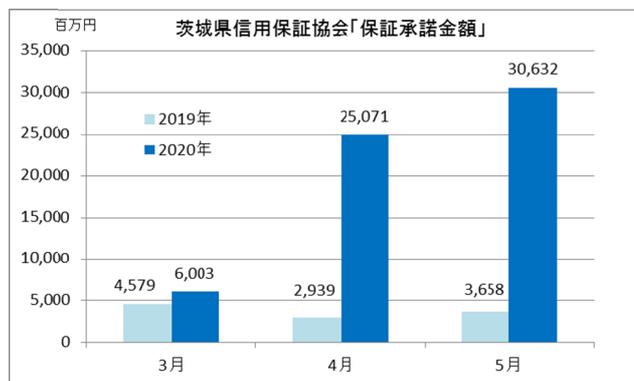
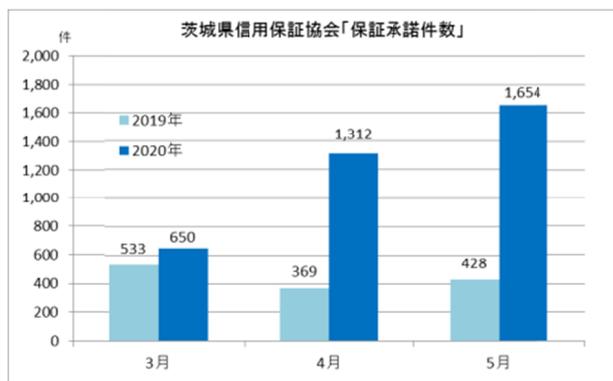
	全体	(うちリファイナンス)
件数	308件	208件
組成額	234億円	88億円
1件あたり金額	76百万円	42百万円

(オ) 「新型コロナウイルス感染症」対象融資の取り組み

「新型コロナウイルス感染症」の影響により経済活動が大幅に制限され、事業者の資金繰りが急速に悪化する状況下、当行は地元中小事業者を「とことん支援する」観点から、2月14日以降、全店およびすまいるプラザに「金融相談窓口」を設置、GW期間中は「特別相談窓口」を開設するとともに、体制面では、特別対策支援チーム（事業性評価アドバイザー・企業経営相談員）を編成し機動的な支援体制の構築を図りました。

こうした活動の結果、3月12日に創設した「新型コロナ緊急融資」等のプロパー融資実行額は、2020年5月末時点で556件/16,075百万円と件数・金額ともに大幅に拡大しました。また、2020年3月6日付政府要請（新型コロナウイルス感染症の影響拡大を踏まえた資金繰り支援について）のひとつである「信用保証協会によるセーフティネット貸付や、セーフティネット保証等の活用も含め、事業者のニーズに迅速かつ適切に対応すること」に基づき真摯に取り組みを進めるなか、茨城県信用保証協会の保証承諾件数は、2020年3月～5月で3,616件（前年同期比+2,286件）となり、保証承諾金額についても2020年3月～5月で61,707百万円（前年同期比+50,529百万円）と大幅に増加し、3ヶ月連続して県内保証承諾金額がトップとなりました。

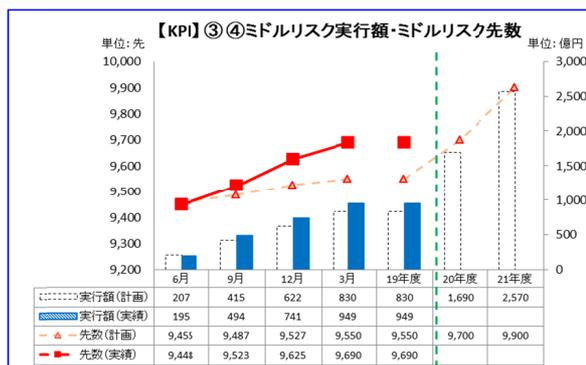
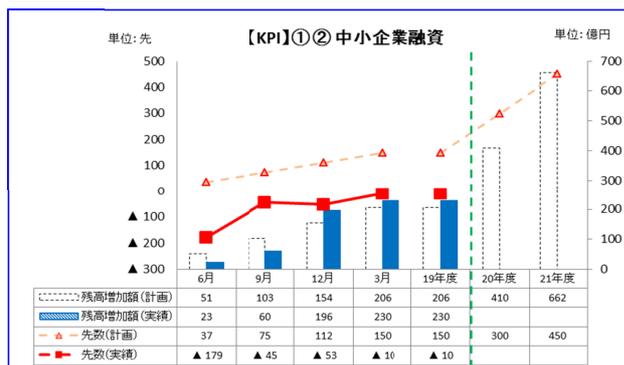
これらは、これまで取り組んできた事業性評価に基づく金融仲介機能の発揮、特に当行の強みである「小回り」を活かしたきめ細やかな支援活動の成果によるものと捉えています。



(出典：茨城県信用保証協会「保証だより」)

【KPIの達成状況】

項目	3年後の目標	2019年度			2020年度計画	2021年度計画
		計画	実績	対比		
①中小企業貸出金残高増加額(アパートを除く中小企業)(3年間累計)	662億円	206	230	24	204	252
②中小企業貸出増加先数(アパートローンを除く中小企業貸出先)(3年間累計)	450先	150	▲10	▲160	150	150
③ミドルリスク実行額(累計:アパートローンを除く中小企業貸出先)	2,570億円	830	949	119	860	880
④ミドルリスク先数(アパートローンを除く中小企業貸出先)	9,900先	9,550	9,690	140	9,700	9,900



【②中小企業貸出増加先数】

2019年度の新規貸出先獲得は、前年度比+177先の1,318先となりましたが、解消先をカバーするまでの実績とはならず、中小企業貸出増加先数実績は、▲10先（計画比▲160先）となりました。一方、2019年度下期は、「コンサルティングサポート協議会」の取り組みの定着により、中小企業貸出先数は35先の増加に転じており、引き続き協議会を有効活用するとともに、地元税理士との連携や創業支援などの取り組みを強化していくことで新規貸出先を増加させてまいります。

②【基本方針2】企業のライフステージに応じた本業支援

(ア) 事業性評価シートの提示による目線を合わせた本業支援

事業性評価シートの作成先数は、2015年度末の416先から2019年度末には4,763先に増加し、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つて着実に蓄積されております。そのうち2,996先のお客さまにはシートを提示させていただき、対話の深度向上を行い、課題認識を共有したうえでソリューション提案を実施する取り組みを進めてまいりました。

また、2019年度の事業性評価に基づく提案と成約については、提案件数が27,882件、成約件数が3,464件となり、2018年度と比較して、それぞれ12,722件、931件増加しました。事業性評価に基づき企業のライフステージを見極め、「コンサルティングサポート協議会」で様々な知見を持ち寄り提案内容を検討することにより、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年度
事業性評価シート作成先数	416	2,142	3,442	4,644	4,763
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	2,996

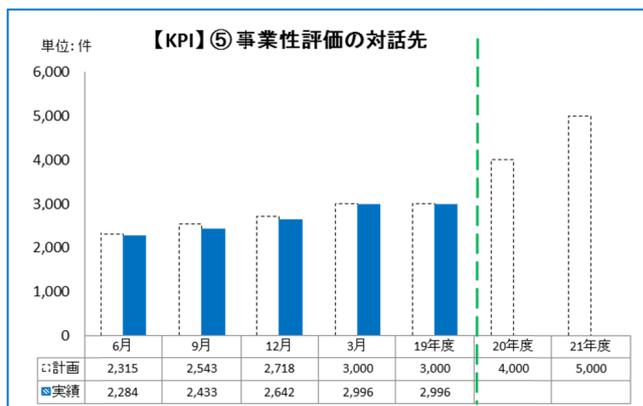
【事業性評価に基づく提案と成約の内訳】

単位:件

提案内容	2018年度		2019年度		前年度比	
	提案件数	うち成約件数	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	5,045	643	3,111	323
ビジネスマッチング	3,622	321	6,420	625	2,798	304
人材関連	1,427	132	1,877	144	450	12
海外展開	100	22	147	25	47	3
コストカット	2,923	357	3,191	264	268	▲93
経営効率化	1,371	325	2,596	447	1,225	122
リスク対応	62	14	119	12	57	▲2
経営改善	654	503	484	447	▲170	▲56
資金調達(資金繰改善提案)	1,619	368	4,271	674	2,652	306
(うちリファイナンス)		(175先)		(385先)	0	(210先)
事業承継	1,094	151	2,355	129	1,261	▲22
M&A	340	17	464	28	124	11
その他	14	3	913	26	899	23
合計	15,160	2,533	27,882	3,464	12,722	931

【KPIの達成状況】

項目	3年後の目標	2019年度			2020年度計画	2021年度計画
		計画	実績	対比		
⑤事業性評価の対話先(アパートローンを除く中小企業貸出先)	5,000 先	3,000	2,996	▲ 4	4,000	5,000



(イ) 事業承継支援に関する取り組み

A. 事業承継支援に対する態勢について

事業承継担当者をビジネスソリューション部に2名、M&A担当者を子会社である筑波総研㈱に2名配置しております。(いずれも㈱日本M&Aセンターへの出向経験者)

また、事業承継・M&Aの各担当者が「コンサルティングサポート協議会」に出席し、営業店にヒアリングや助言を行うことにより、協議会内でお客さまのニーズの掘り起こしを行うとともに、情報の収集を行う取り組みを実施しております。

コンサルティングサポート協議会を通じて営業店、事業性評価アドバイザー、企業経営相談員、事業承継・M&A担当者が一体となり情報共有を密にすることで、お客さまのご要望に対応できる態勢を構築し、事業承継支援の機能強化に努めております。

B. 事業承継支援に対する外部連携について

外部知見を活用して事業承継を円滑に進めるため、外部機関等との連携を強めております。既存の外部連携先として、事業承継コンサルおよびM&Aコンサル、インターネットM&Aマッチング会社などの民間業者のほか、茨城県や事業引継ぎ支援センター、事業承継ネットワークなどの公的機関等と継続的に連携を図っており、各機関の特性を活かしてお客さまのニーズに沿った提案を行っております。

また、M&Aの推進および情報連携の強化を目的として、2019年12月から2020年3月にかけて、きらぼしコンサルティング(きらぼし銀行のM&A担当部署)、武蔵野銀行、千葉興業銀行と連携するとともに、既存の包括的な三行広域連携協定(当行・東和銀行・栃木銀行)の枠組みの中においてもM&Aに特化した情報連携を図りました。

事業承継支援については、お客さまの選択肢の幅を広げることで、よりお客さまのライフステージごとのニーズに沿った提案が可能となる態勢を整えております。

C. 株式価値評価・事業承継計画策定支援の取り組みについて

株式価値評価については、以前より実施していた「自社株評価（相続税評価）」に加え、2019年10月より、有料の株式価値評価サービス（名称：「事業承継診断サービス」）を開始しました。「事業承継診断サービス」は①自社株の相続税評価、②自社のM&Aによる評価、③会社オーナーの相続税試算の3要素で構成されており、事業承継のニーズがある企業に対し客観的な資料を提示することによって事業承継に対する課題を顕在化することが可能となることから、本サービスを積極的に活用することにより事業承継ニーズの掘り起こしを進めております。

また、経営改善支援先のお客さまを中心とした事業承継促進支援の取り組みとして、事業承継の基本方針や事業承継計画などを策定する「簡易的な事業承継計画策定支援」を開始しました。

こうした取り組みの結果、お客さまが「誰に・いつまでに・どのように」承継すべきか考えていただく機会を創出するとともに、事業承継の意思決定をするための判断材料を提供するための“仕組みづくり”を行うことで事業承継支援に係る機能の強化に努めてきた結果、茨城県内初となる「特定経営承継関連保証」制度融資及び栃木県内初となる「事業承継サポート保証」制度融資の活用による後継者への株式買取資金融資の実行に繋がりました。

また、M&Aについても、「コンサルティングサポート協議会」への事業承継・M&A担当者の出席や営業店行員との帯同訪問を積極的に実施してまいりました。その結果、2019年度は13件のM&Aを斡旋し、そのうちの1件については、当行取引先同士のM&Aを仲介することができました。

(ウ) 販路拡大支援に関する取り組み

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から、毎年「ビジネス交流商談会」を開催しております。2019年10月で10回目の開催となり、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。

カテゴリー	目的（特徴）
販路開拓 技術発信支援	本交流商談会を通じて、主に茨城県を中心とした北関東の企業が保有する商材や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、公的機関、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すること。

B. 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ともに、両行の取引先26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。また、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はかっております。

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及びM&A機能の強化を図り、北関東地域の連携だけでなく、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。

C. ビジネスマッチングによる販路拡大支援

事業性評価に基づく本業支援の観点から、ビジネスマッチングによる販路拡大支援について積極的に取り組んでおります。これまでは、太陽光・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取り組みが中心でしたが、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」を行う“お客さまの本業のお手伝い”を推進する体制に変更しております。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。

こうした取り組みの結果、販路開拓支援先については、2017年度226件、2018年度239件、2019年度には312件となり、年々増加傾向にあります。販路開拓支援は、お客さまの本業支援にも繋がることから、引き続き積極的に取り組んでまいります。

【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年度実績	前年度比
販路開拓支援先	226	239	312	+73

(エ) 外部知見による助言・コンサルティングの活用

A. REVIC（地域経済活性化支援機構）の活用

地元経済、地元企業の活性化を目的として「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REVIC（地域経済活性化支援機構）と連携を図り、外部知見を活用しております。

具体的には、第4次中期経営計画や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たうえで、その実効性を高めるための各種サポートを受けております。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。

B. よろず支援拠点との連携

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など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「茨城県よろず支援拠点」の協力を得て毎月出張相談を行い、11店舗にて個別相談会を実施、延べ93社が参加しております。

また、よろず支援拠点では営業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、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年度よろず個別相談会相談内容内訳】

単位:社

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
相談社数	37	15	7	4	6	3	15	6	93

(オ) 本部サポートの強化

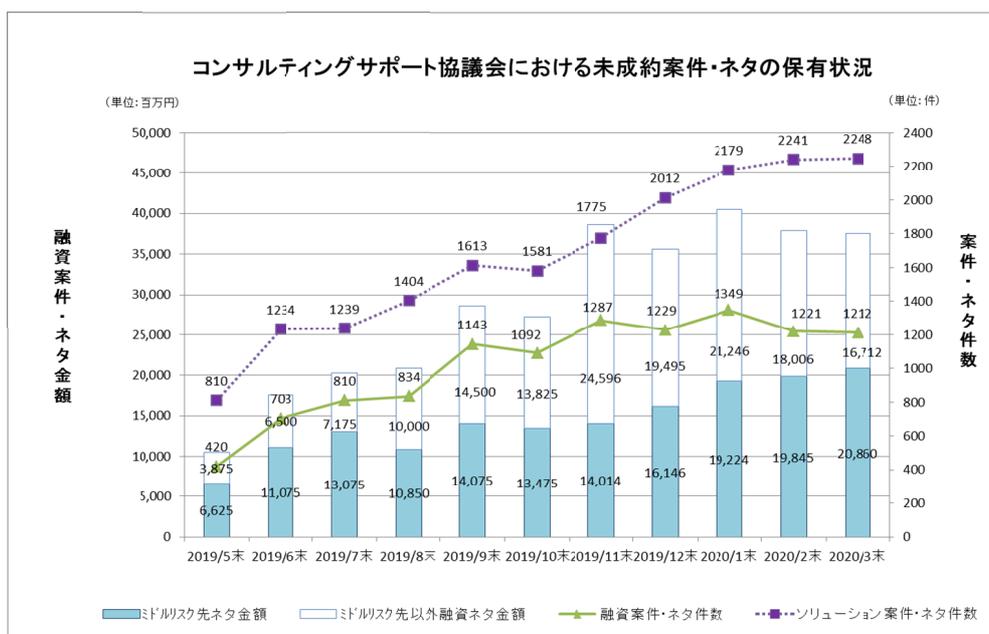
A. 事業性評価アドバイザーによる現場OJTの強化

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、当行の4営業エリアを8つに分割したブロック毎に1名ずつ配置しております。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行い、実践を通じて現場でのOJTに取り組んでおります。OJTに際しては融資提案だけではなく、お客さまの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でき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および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。

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、2020年3月末では、融資案件・ネタ件数1,212件、ソリューション案件・ネタ件数2,248件に積みあがってきています。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で推移しております。



(カ) 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」の取り組みにより、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でき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。難易度の高い提案については、事業性評価アドバイザーや本業支援チームが帯同訪問等により伴走型のサポートを実施しており、お客さまのニーズに応じた本業支援活動に取り組んでおります。

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年度から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、有効面談や提案を重視した取り組みを推進しております。

プロセス項目は、「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意識して日々の営業活動を実施しております。

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、実績だけではなく行動そのものを評価する仕組みにより顧客目線の営業活動を実践しております。

【営業店プロセス実績】

(単位: 件数)

	有効面談		提案(融資・ソリューション)			
	有効面談件数	1営業日 1人あたり	融資の提案	ソリューション 提案	提案合計	1営業日 1人あたり
2018/下(平均)	22,082	4.3	4,563	1,546	6,109	1.2
2019/上(平均)	24,344	4.6	6,178	2,018	8,196	1.5
2019/下(平均)	28,336	5.4	8,402	2,582	10,984	2.1

(キ) その他ライフステージに応じた支援の取り組み

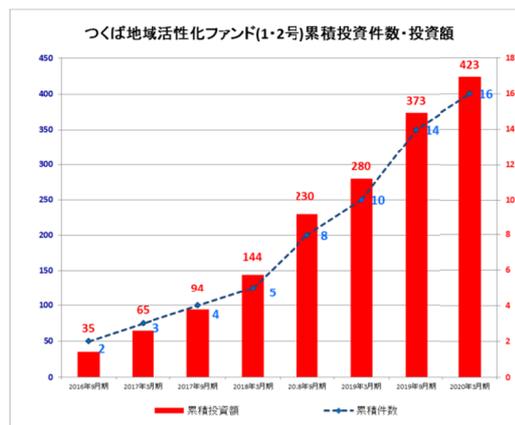
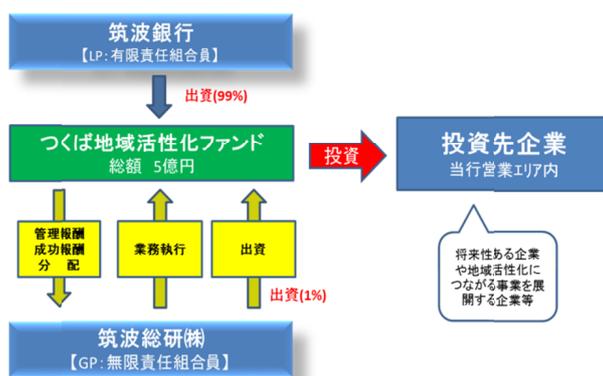
A. つくば地域活性化ファンドの活用等による創業期における支援

創業期における新たな資金供給手段として、子会社である筑波総研㈱を運営会社として2016年1月に「つくば地域活性化ファンド(1号)」および2019年4月に「つくば地域活性化2号ファンド」を設立、成長分野を担う地域のスタートアップや中小・中堅企業の成長をバックアップし、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年度下期2件/50百万円であり、ファンド設立(2016年1月)以降の累計では16件/423百万円となっています。

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。

【つくば地域活性化ファンドのスキーム】



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

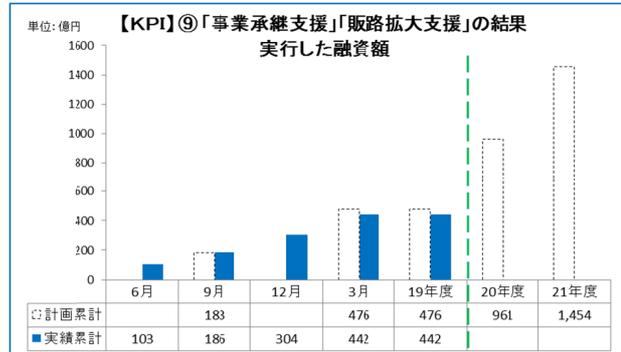
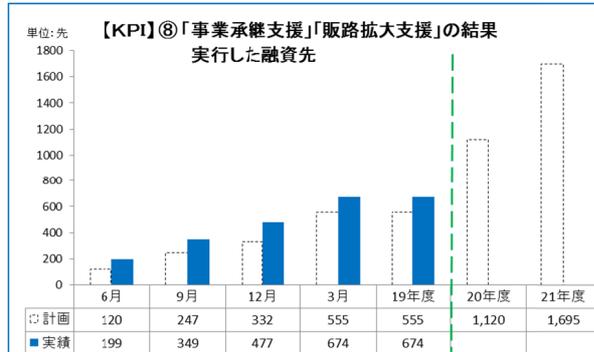
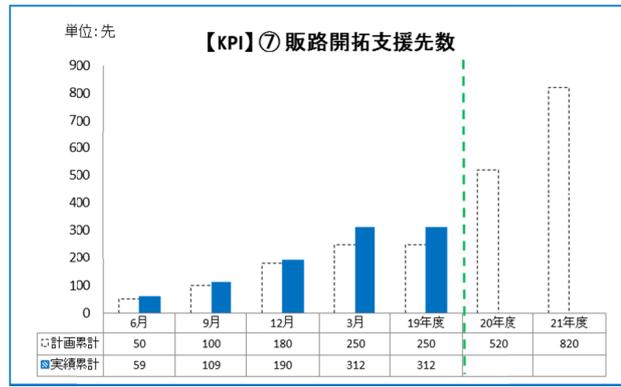
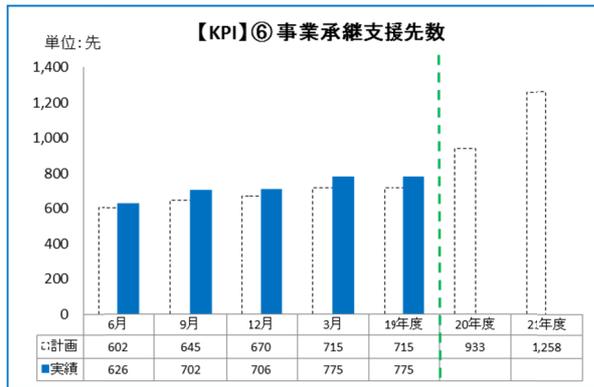
シンジケートローンについては、2016年4月のビジネスソリューション部の新設を機に組成・管理業務を行っております。再生からのEXIT案件のほか、メガソーラー、倉庫建設資金など内容も充実してきております。2019年度は6件/9,250百万円の組成を行い、地元中核企業に対する大口資金の調達手段として定着してきております。

(単位:件・百万円)

		2016年度		2017年度		2018年度		2019年度	
		上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期
シンジケート ローン	組成件数		3	2	3	5	7	2	4
	組成総額		3,160	3,600	1,750	6,440	3,549	940	8,310
	手数料		47	41	42	121	91	34	179

【KPIの達成状況】

項目	3年後の目標	2019年度			2020年度計画	2021年度計画
		計画	実績	対比		
⑥事業承継支援先(廃業支援含む、アパートを除く中小企業貸出先)	1,258 先	715	775	60	933	1,258
⑦販路開拓支援先(アパートを除く中小企業貸出先)(3年間累計)	820 先	250	312	62	270	300
⑧「事業承継支援」「販路開拓支援」の結果、実行した融資先(3年間累計)	1,695 先	555	674	119	565	575
⑨「事業承継支援」「販路開拓支援」の結果、実行した融資額(3年間累計)	1,454 億円	476	442	▲ 34	485	493



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、態勢面では2017年12月に融資部が主体となり制定した「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整備を進めてまいりましたが、協議の対象先が一部に限られること、また金融支援が中心となり、策定した経営改善計画の実現性は顧客の自助努力によるところが大きく、本業支援を含めた金融仲介機能が不足している現状を認識いたしました。

このため、2020年2月に「経営改善サポート協議会」を「コンサルティングサポート協議会」に一本化するとともに、新たに設置した「コンサルティングサポート委員会」に「経営改善サポート委員会」を統合させることにより、当行における金融仲介機能のプラットフォームを統一し、「コンサルティングサポートマインド」(中小企業の課題解決に向けた支援の心構え)に基づき、債務者区分全般に亘り経営課題を抱える地元中小企業に対して具体的な取引方針・支援策について営業店と本部各部が知見を出し合い、経営改善目線を高めた本業支援の実践によって取引先の持続的成長や地域経済の活性化に貢献していく態勢を再構築いたしました。



(ア) 事業再生支援に向けた取組体制

A. コンサルティングサポートマインドに基づく経営改善支援の取組方針・支援策の目線

営業店と本部各部が一丸となり顧客目線に立って事業性評価に基づく金融仲介機能を発揮・強化することによって地元企業を「とことん支援」していくビジネスモデルを実現することを目的として、2020年2月に「マネジメントサポートマインド」を「コンサルティングサポートマインド」(中小企業の課題解決に向けた支援の心構え)に改正するとともに、新たに「コンサルティングサポート委員会」を設置し、従来の「経営改善サポート委員会」を統合することで、経営課題を抱えた事業者についての支援策について経営陣を含めた銀行全体で協議する体制を構築しました。

B. コンサルティングサポート協議会・委員会での情報共有、個社別の取組方針の決定

「コンサルティングサポート委員会」では、①事業性評価に基づく中小企業のライフステージに応じたコンサルティング機能や仲介機能の発揮、②中小企業の資金繰り改善および担保や保証に過度に依存しない資金供給等の金融支援、③本業支援、④事業再生や管理債権の流動化などを主な協議事項として原則毎月1回以上開催しております。

また、「コンサルティングサポート委員会」で決定した支援策に基づき、個社別に協議・検討を行う場として「コンサルティングサポート協議会」を開催しております。協議会では、事業再生支援先に対する経営計画書の策定支援状況や抜本的な事業再生、廃業支援の活動状況について経営陣を含めて共有し、提案の創出から資産の良化に至るまで「とことん支援」を実践するための取組手法を本部と営業店一体となって協議しております。

2019年度下期の「コンサルティングサポート協議会」では、当行をメイン先とする重点支援先に対する「とことん支援」を実施するため、経営支援先から36先の対象先を抽出、経営改善につながる本業支援策として「販路拡大支援」21先、「コストカット支援」19先、「事業承継支援」13先を決定するなど、信用リスク管理上の取組方針から営業本部と連携したソリューションメニューの提供により財務内容の改善を進めております。

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

事業再生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」は、顧客とのリレーションや計画策定、モニタリングを通じた本業支援策の構築、OJTによる現場職員の人財育成を強化しております。

新型コロナウイルス感染症の影響を受けて経営不振に悩む事業者に対して、スピード感を持って適切な支援策を講じるための実働部隊として営業店サポートを実践しております。

(イ) 事業再生支援の実践

A. 経営改善計画書策定支援及び経営改善モニタリング支援

ミドルリスク策への積極的な融資推進と並行して、年商50～500Mのミドルメイン先（ベースコアターゲット）を主たるターゲットとし、経営課題解決のための本業支援策を講じて経営計画書の策定支援や資金繰り支援を進め、モニタリングを通じた追加支援策の提供によって経営改善を促しております。

経営支援先のうち期初から期末までの間に経営改善が進む事業者を事業再生先と称して、経営改善に資する増加運転資金や設備資金、条件緩和債権のリファイナンスや抜本的な事業再生支援先に対する資金供与を行い、事業再生支援からの出口支援を進めております。

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再生支援機構（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し、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。一方、自然災害や新型コロナウイルス感染症による影響を受け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 1先)
中小企業再生支援協議会	103 先	全行同意…75先、協議中…2先、取下げ…26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～2020/6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	58 先	1 先	59 先	26 先	1 先	27 先	14 先	0 先	14 先

(震災後～2020/6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 年度下期までの累計で DDS は 67 件 2,155 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】

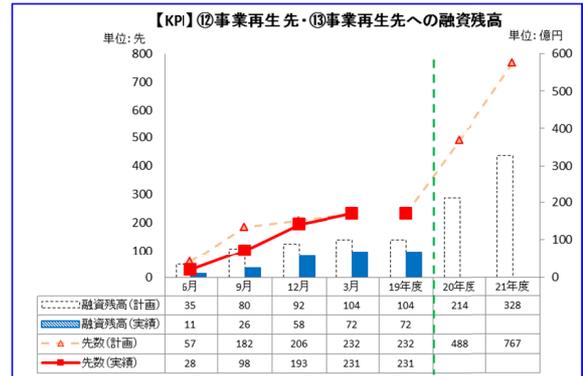
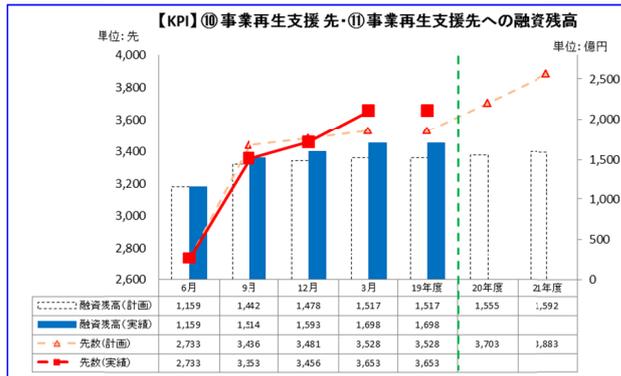
(単位:百万円)

	DDS		DES	
	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	2 件	13	- 件	-
2019下期	2 件	28	- 件	-
合計	67 件	2,155	1 件	1,310

(震災後～2020/3末現在)

【KPIの達成状況】

項目	3年後の目標	2019年度			2020年度計画	2021年度計画
		計画	実績	対比		
⑩事業再生支援先数(3年間累計)	3,883 先	3,528	3,653	125	3,703	3,883
⑪事業再生支援先への融資残高(3年間累計)	1,592 億円	1,517	1,698	181	1,555	1,592
⑫事業再生先数(3年間累計)	767 先	232	231	▲1	256	279
⑬事業再生先への融資残高(3年間累計)	328 億円	104	72	▲32	110	114

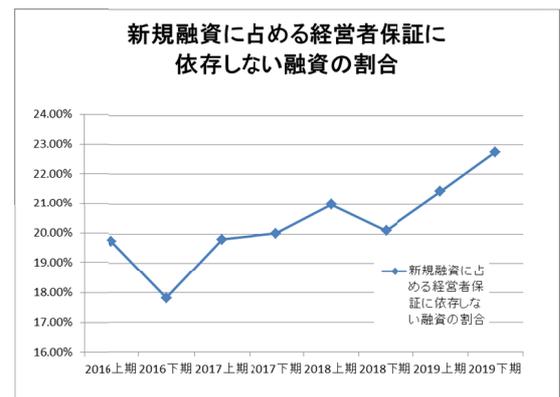


④【基本方針4】担保や保証に過度に依存しないリスクテイクを伴う資金供給

(ア) 経営者保証ガイドラインに基づく取り組み

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年度下期の「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22.75%となり、民間金融機関における2019年度下期の平均比率21.4%を超えております。

また、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年に施行された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	2019下期
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	2,149
新規融資件数	8,607	7,905	8,773	8,627	8,093	8,522	9,295	9,447
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%	22.75%

【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	2020/3末	2019/下期増加数
対応件数	3,673	5,375	6,787	8,652	10,434	12,165	13,934	16,051	18,282	2,231
うち法人	199	304	409	687	924	1,211	1,547	1,982	2,525	543

※(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でき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月に対象基準について、当行のお客さまに合ったものとすべく「会社規模」より「財務内容」を重視したものに目直しを図り、2019年度は165件/9,330百万円の実績となりました。1件あたりの発行額は小口化しておりますが、新たに発行を希望する企業は多く、引き続き積極的に推進してまいります。

また、ABLについては、主に太陽光発電設備の売電債券担保や売掛金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年度における取扱は73件/2,535百万円にとどまりました。

今後さらにノウハウの蓄積に努め、工作機械や車両などの個別動産や棚卸資産、診療再建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】

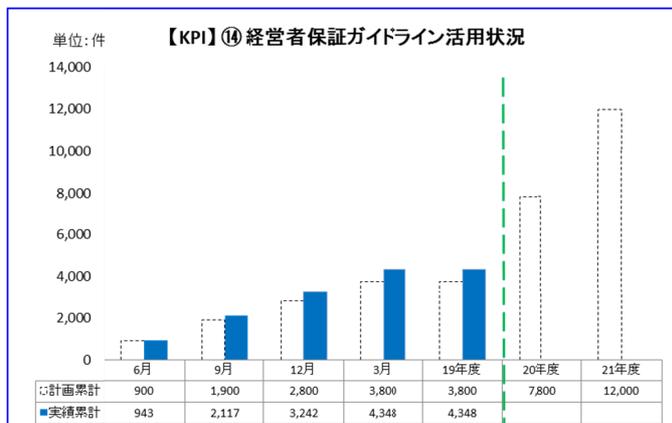
(単位:百万円)

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

	2019上期		2019下期		2019年度	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
私募債	101件	5,600	64件	3,730	165件	9,330
ABL	32件	1,143	41件	1,392	73件	2,535

【KPIの達成状況】

項目	3年後の目標	2019年度			2020年度計画	2021年度計画
		計画	実績	対比		
⑩経営者保証ガイドラインの活用状況	12,000件	3,800	4,348	548	4,000	4,200



(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) 事業性評価の取り組み強化

金融仲介機能を十分に発揮しお客さまの課題を解決するためには、深度ある「事業性評価」が不可欠であり、お客さまとの接点強化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に取り組んでおります。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が当行のビジネスモデルである「コンサルティング営業」の起点となるものと考えており、「事業性評価シートの顧客提示」を積極的に進めた結果、2019年度の対話先は1,033先になり、計画である913先を上回りました。

(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、「選択と集中」を徹底的に進めることで「徹底して地元中小企業の支援を行っていく」というテーマを掲げ、事業性評価に基づくコンサルティング営業に全行一丸となった取り組みを開始しました。

計画達成に向けた諸施策のPDCA管理については、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「営業店総合経営成績表彰」の改正を行い、金融仲介機能の発揮に向けた行動そのものを評価する「営業プロセス」に配点を重点配分し、従来以上にプロセスにフォーカスを当てた仕組みに変更しました。

(ウ) コンサルティングサポート協議会の取組状況

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。

具体的にはコンサルティングサポート協議会で創出した提案について、本部において営業店のプロセスの状況をモニタリングし、本部スタッフが伴走型のサポートを行っております。また、「本支店コンサルティングサポート協議会」において、融資部からの出席者（現場審査役やエリア審査役など）は、案件審査上のチェックポイントや調査ポイントを明確にし、提案方針を本支店で共有するとともに、リレバン推進室の担当者と営業指導役で進捗を管理しております。関係者全員に対して案件進捗の「見える化」を図り、進捗が滞ることのないように仕組みを構築しました。

加えて、これまで融資部で運営していた「経営改善サポート協議会」をビジネスソリューション部所管の「コンサルティングサポート協議会」に一本化し、債務者区分全般に亘る地元中小企業に対し、金融支援だけではなく、本業支援の提案を活性化させる体制も構築しました。

(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、難易度の高い案件には営業店行員と帯同して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の質を高めております。

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な取り組みを進めていくために本部のサポート態勢を充実させ、2019 年 7 月からは人員を 6 名に増加させるなど機能強化を図っております。

(オ) ターゲット先の明確化による実効性の高い営業活動の実践

2018 年度は年商 100 百万円～3,000 百万円の取引層をコアターゲット（営業力を優先的に投下するお客さま層）としていましたが、2019 年度からは、当行の強みを発揮できる層として新たに年商 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。

また、売上高の他に格付の切り口でもターゲットングしており、様々な経営課題を有するミドルリスク先層のお客さまについては、資金繰り支援や本業支援のニーズが高いことから、当行のビジネスモデルである「事業性評価に基づくコンサルティング営業」を実践する先としております。

2019 年度からは、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層として設定しました。

(カ) プロセス評価の導入と継続運用

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」のため営業行員の行動面・育成面を重視し、『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』との考え方のもと、従来の計数目標中心の営業活動から「プロセス目標」を中心に据えた営業活動へと転換し、2018 年度上期より従来の結果（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ております。

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（結果）」に加えて「プロセス（過程）」を業績評価に反映させて、「計数」と「プロセス」をバランスよく評価する方法としました。

2020年1月から導入した新人事制度においてもこの考え方を踏襲しており、プロセスにも重きを置いた営業活動の継続によって、「顧客との対話（有効面談や提案）」による顧客目線の営業活動により、プロセスと成果の両立につなげる」との意識と取り組み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。

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次中期経営計画の各施策を着実に実行していくことを目的に施策の進捗を管理する資料として「業務計画書」を策定し、常勤役員、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、基本戦略について毎月評価を行い、PDCA管理を実践しております。

第4次中期経営計画の1年目の終了を受け、2020年5月に各施策の1年間の評価を実施したうえで取締役会に報告を行っております。

今年度は中計3年間の2年目にあたる非常に重要な年であり、引き続き「総合戦略会議」にて施策の進捗管理を厳格に実施し、「経営強化計画」で目指した金融仲介機能が正しく発揮されているか、地元中小企業に貢献できているか等について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

（ア）経営者保証ガイドラインの取組方針

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、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、銀行側から能動的に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110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ます。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のため、事業承継先の月次モニタリングを実施し、二

重保証が発生した場合の合理的根拠の確認を本部で検証を行い、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年度下期に228債権発生しましたが、そのうち二重保証は2件に抑えられております。一方、当行では過去に二重保証先となっている事業先の見直しを実施しておりますが、現在のお客さまの業況を踏まえ、再度、保証解除の可能性を検討すべきとの観点から、2019年8月より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年度に32債権二重保証の解除を実施しております。

今後につきましては、2020年に施行された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取組を進めてまいります。

【保証人見直しの内容】

見直しの内容	解除件数
アパート等収益物件先	30
融資残高が不動産担保で確立している先	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	14
〃 (過去分の見直し)	32
プロパー債権保証人を解除し、かつ保証付債務を保有している債務者の見直し	11
合計	110

(イ) 私募債等の取り組みについて

担保や保証に過度に依存しない融資推進の方策として、主に「私募債」や「ABL」の取り組みを進めております。

私募債については、新たな起債企業が増加しており、2019年度は165件/9,330百万円の実績となり、取り組みが浸透してきております。また、「CSR寄贈付私募債」について見直しを行い、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、寄贈対象先を拡大す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一服感から取扱は減少しておりますが、担保評価手法などの整備や人材育成などに取り組み、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活用しております。

(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

当行は金融機能強化法に基づき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り、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はかるためには、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」において最適な提案を創出し、組織的かつ継続的に本業支援の取り組みを強化することでミドルリスク先の融資拡大をはかっております。

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を実施することで当行メイン化を進め、メイン化後は同様に金融支援・経営改善支援を実施してまいります。また、資金供給以外でも事業承継や販路拡大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。

B. 新たな資金供給手法への取り組み強化

2019年4月より「コベナント融資」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「コベナント」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行うことで案件の信用補完と取引先企業の経営改善を企業と当行が一体となって取り組むことを実現する融資手法です。

2019年度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、308件/234億円を実行しました。

【コベナント融資】

	2019年上期		2019年下期		2019年度	
	全体	(うちリファイナンス)	全体	(うちリファイナンス)	全体	(うちリファイナンス)
件数	130件	103件	178件	105件	308件	208件
組成額	84億円	39億円	150億円	49億円	234億円	88億円
1件あたり金額	65百万円	38百万円	84百万円	47百万円	76百万円	42百万円

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や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、震災以降に取り組んだ震災関連融資の実績は、2020年3月末現在、事業性融資が54,764件で7,145億7百万円、消費性融資が13,660件で1,703億37百万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～2020年5月末累計

() 内は2019年10月～2020年5月実績累計

	実行件数	実行金額累計
事業性融資	56,821件 (8,112件)	744,608百万円 (97,043百万円)
消費性融資	13,675件 (231件)	170,673百万円 (4,877百万円)
合 計	70,496件 (8,343件)	915,281百万円 (101,920百万円)

【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の支援を行ってまいりました。

震災から9年超が経過し、東日本大震災に起因する建て替えやリフォームの件数は減少しておりますが、大型台風や暴風雨などの自然災害が増加していることから、引き続き、被災者向けに金利優遇及び条件を緩和した「あゆみ住宅ローン」の取り扱いを継続することで、被災者支援を実施してまいります。

【建て替え・リフォーム資金の取り組み状況】

2020年3月末日現在

使 途	件 数	金 額
建て替え	2,267件 (7件)	52,896百万円 (174百万円)
リフォーム	885件 (0件)	3,846百万円 (0百万円)
合 計	3,152件 (7件)	56,742百万円 (174百万円)

※当行住宅ローン利用先以外も含む () 内は2019年10月～2020年3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（つくば副都心支店は17時まで）営業するとともに、土日も営業し、専担者による相談・申込業務を行っております。

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ための『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リニューアルし、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. 1～2020. 3. 31 累計実績	うち 2019. 10. 1～ 2020. 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	/
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	429 件 1,126 百万円	1 件 1 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. 1～2020. 3. 31 累計実績	うち 2019. 10. 1～ 2020. 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	554 件 974 百万円	30 件 74 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	0 件 0 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による創業支援

地域におけるスタートアップの起業促進に向け、「つくば地域活性化ファンド」の活用による支援を実施しております。

ファンドを活用した直接金融の取り組みにより、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、2020年3月末時点で16件の投資実績に結び付けております。

投資後は、試作品製造や量産化前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。今後においても大学や研究機関、各支援機関との連携を強化し、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。

また、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、つくば市に本社を置くサイバーダイナミクス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、その後の支援にも取り組んでいます。

(イ) 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を目的に、各種セミナーを開催しております。2019年度はこれまで10回セミナーを開催し、参加人数は延べ273名となっております。

引き続きセミナー等を活用するなかで地元中小事業者へ有益な情報提供を行ってまいります。

(ウ) 専門的スキルを持つ本部行員の育成状況

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ングによる実務研修、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合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。

【専門資格の保有者の状況（2020年3月末）】

資格名	人数	うち本部
FP1級	47	28
中小企業診断士	8	6
医療経営士（3級）	35	16
農業経営アドバイザー	5	3
動産評価アドバイザー	6	6
M&Aシニアエキスパート	5	4
宅地建物取引士	68	40
金融業務3級 事業性評価コース	530	107
金融業務2級 事業承継M&Aコース	413	140

②事業再生支援に資する方策

(ア) 経営支援への積極的な取組姿勢

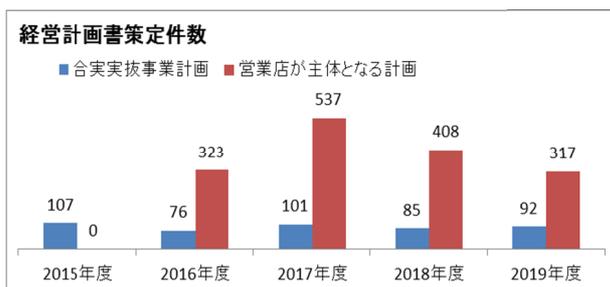
少子高齢化や過疎化などの経営環境変化によって中長期的に経営課題を抱えるお客さまや経営課題はあるが潜在能力は高いお客さまなど、人材や経営改善ノウハウなどの経営資源が限られるために経営計画書の策定や経営改善が進んでいない事例が存在することから、条件変更先を中心とした経営課題を抱えるお客さまに対して営業店と本部が連携して、積極的に経営計画書の策定支援に取り組んでおります。

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1,585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年度には2,347先に増加しており、営業本部との連携によるコンサルティングサポート協議会を通じた本業支援の強化及び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おります。

また、経営改善支援活動は、お客さまとの関係性構築から改善施策構築による経営計画書の策定、その後のモニタリング活動に至るまで、継続的な支援を進めていく必要があります。当行では、経営支援への積極的な取組姿勢の醸成を図るため、取り組みプロセスの重要性を重んじ、中長期的な視点からお客さまの経営改善と当行の収益に貢献した担当者について、過去にさかのぼり表彰を行うものとしております。具体的には、営業店が主体となる経営計画書の策定支援実績が顕著な営業店、合実・実抜計画書の策定支援に伴う資金支援や信用コスト削減等への寄与が顕著な担当者および営業店に対して、現時点の担当者だけにとどまらず、中長期的な視点からお客さまの支援と当行の収益に貢献した担当者のインセンティブの改善を行い、当行の経営改善支援マインドの醸成を図っております。



【取組事例】

お客さまとの真摯な対話を通じて経営実態や事業性の深掘りを行い、過去の経緯（粉飾決算）にとらわれず、現行経営体制の確実性・事業の継続性を重んじて金融仲介機能を発揮した事例

- ・ A社は、民間工事元受や官公庁工事などを主力とする業歴40年の建設業ですが、人件費や外注費の削減が進まず低収益が続き、赤字による経営審査のランクダウンを回避するため実態のない仕掛工事や売掛金計上などの粉飾決算を行った経緯があります。
- ・ その後、業況回復に伴い、新規受注請負時に運転資金の支援を必要とするなか、メイン行からは、過去の粉飾決算の経緯と返済条件の変更による資金繰り支援を継続していることを理由に新規与信は消極方針とされ、資金繰りに困窮する状況が続いておりました。
- ・ 当行の融資シェアは当社の取引金融機関のなかでは最下位でしたが、事業性評価に基づく対話を粘り強く継続した結果、当社の採算管理に取り組む真摯な姿勢や収益を意識した社内体制が確立され事業継続性が十分に認められたことから、同じく当社の事業の継続性を認める他行と連携し、当行をメイン行とした2行体制により金融支援を継続していくものとなりました。
- ・ 具体的支援内容としては、既往債務のリファイナンスにより資金繰りを改善するとともに、工事進捗に応じた引当金による短期資金の調達を可能とすることで、これまで定期的に関係金融機関6行と交わってきた変更契約書などの事務負担も軽減され、当社が本業に集中できる環境を構築しました。
- ・ なお、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し、さらなる業績改善に向けてモニタリングを継続しています。

(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

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、2020年3月までに「コンサルティングサポート協議会」（旧名称：経営改善サポート協議会）を通して累計28,674先の協議を実施してまいりました。そのうち、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」に指定し、震災以降、2,470件の経営改善計画策定支援に結びついております。

また、コンサルティングサポート協議会を通し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本業支援策の構築とともに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。

【コンサルティングサポート協議会「経営改善部門」協議先数(旧経営改善サポート協議会含)】

	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	10,895先	17,779先	28,674先

(震災後～2020/3末、反復協議先を含む)

※コンサルティングサポート協議会「経営改善部門」とは、融資部が「経営支援先」「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、本業支援を軸に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、営業店と目線合わせを行う協議会です。

【取組事例】

事業性の深掘りにより経営実態を把握し、お客さまと同じ目線に立って経営計画書の策定を進めたことで企業の成長を後押しした事例

- ・ B社は、屋根工事・金物販売業として創業、近年は①償却負担や設備資金の返済負担が重く債務超過という財務上の課題と②工場が手狭かつ二か所に分散しているためメーカーからの増産要請に応えることが出来ないという 2 つの経営課題を抱えておりました。
- ・ 当社はメイン行である地元金融機関との間で工場移転の相談を進めていましたが、財務上の課題から交渉が進展しておりませんでした。一方、当行は当社との対話を通じて現在の経営課題の解消が以下の通り認められることを確認しました。
- ・ [主な経営課題]
 1. 工場の分散かつ手狭なため保管スペース不足で受注の機会を逸失
 2. 工場間の搬送コストや地代負担が重い
 3. 現工場が住居地域のため騒音問題から 24 時間操業が出来ていない
- ・ [課題解消に向けた対策と効果]

工業団地への工場移転によって以下の通り、課題の解消が進む

 1. 保管スペースの確保、製品盗難ほか安全性の向上
 2. 工場集約による動線効率化、搬送コストや地代負担の削減
 3. 特区税制活用による資金負担軽減
 4. 騒音問題の解消と最新機器の効率的な稼働による生産性向上
- ・ 上記分析の結果、工場移転により量産体制が整備されることで収益力や財務内容改善が見込まれることから、移転効果と今後の販売見通しを織り込んだ経営計画書を策定しました。
- ・ 経営計画書に基づき既往債務のリファイナンスと工場移転にかかる新規融資の検討を進めたことで政府系金融機関の協調融資を得ることにつながり、工場移転が可能となりました。
- ・ 既往債権のリファイナンスについては、財務コベナントを設定し、計画を上回る経営改善が進む場合には、金利引下を行うインセンティブを付与するとともに、各種経費面の見直しのためにビジネスマッチングの提案を行うことで当社との関係性を強化し、売上代金の振込指定や従業員の給与振込など融資取引のみならず、多岐に亘って相互にメリットを享受出来る関係性を構築するに至りました。

(ウ) 抜本的な事業再生を必要とする企業に対する支援

《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、モニタリングやコンサルティング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67件2,155百万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、2020年3月末現在では、茨城県産業復興機構（現：産業復興相談センター）の運営会社（GP）である「いばらきクリエイティブ株式会社」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、2020年3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、2020年3月末現在では26先の債権の買取支援が完了、「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。

また、事業の継続が困難な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。

加えて、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。

【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	-	-	-	-	-	-	7 先	779 百万円
2020上期	-	-	-	-	-	-	-	-
合 計	12 先	78 百万円	26 先	1,198 百万円	4 先	1,143 百万円	17 先	2,897 百万円

(震災後～2020/6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	2020年度	合 計
DDS、DES	1,344 人	51 人	52 人	67 人	0 人	1,514 人
震災支援機構	978 人	37 人	0 人	0 人	0 人	1,015 人
復興相談センター	324 人	0 人	0 人	0 人	0 人	324 人
REVIC	702 人	31 人	0 人	0 人	0 人	733 人
債権放棄・会社分割	640 人	86 人	264 人	261 人	0 人	1,251 人
合 計	3,988 人	205 人	316 人	328 人	0 人	4,837 人

(震災後～2020/6末現在)

【取組事例】

メイン行として経営者の事業承継に向けた想いに寄り添い、事業の継続性を向上させることにより、子弟への円滑な事業承継に繋げていく地域密着型の金融仲介機能を発揮した事例

- ・ C社は、地元での知名度も高い創業90年を迎える老舗和菓子店です。原材料仕入金や自然災害からの復興支援資金など複数の金融機関との取引がありましたが、収益管理に関する意識が薄いため、原材料の高騰や人件費の高止まりの影響等により債務超過に陥り、その解消には長期を要する状態でした。
- ・ 社長との面談を通して、後継者を予定する長男への将来的な事業承継を考えていること、また、事業承継に備え本格的に経営改善を進めていこうとする意欲が高いこ

とが確認できたことから、財務改善や事業承継を計画的に進めていくために協働で経営計画書を策定していくこととしました。

- 経営者自身も時代の流れを認識し、新商品の開発や利益率の改善、人件費削減など改善に向けた取り組みを進めていました。しかしながら、これらの施策により収益力の改善は見込まれるものの、債務超過解消までには相当期間を要する状況にあり、将来的な事業承継や店舗の建替など新たな事業展開のためには課題を残す状態にありました。
- 一方、法人の財務は債務超過であるものの、事業規模なりの収益力の持続性が認められ、事業用不動産の担保提供によって金融機関として一定の保全を確保する状況にあることから、資本金借入金（DDS）の導入により債務超過の課題と返済等の負担軽減を図ることで経営計画書の実現性が高まるものと判断し、自助努力としての役員報酬削減と強い改善意欲をもとに DDS の導入に至りました。
- DDS 導入により実質的な債務超過解消の目処が立ち、返済負担はこれまでに比較して△35%減少、DDS 切替当初の金利は金融機関の事務コスト程度とすることで、事業活動によって得られる獲得キャッシュフローの範囲内で借入金の返済や設備投資を進めていくことが可能となりました。また、一部の既往債権のリファイナンスには財務コベナントを設定し、経営の改善状況に応じた金利引下を行うインセンティブを付与して更なる経営改善への取り組みを促すものとしております。

（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

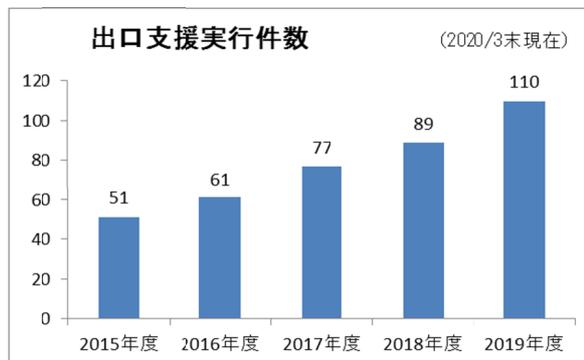
事業再生の実施によって財務内容が改善するお客さまも多い一方で、新規与信判断を躊躇する事例が認められたことから、与信判断にあたっては単に財務内容だけではなく、お客さまの事業内容や事業の将来性、収益力など事業性評価に基づき適切に評価し、特約付手形貸付の活用のほか、経営改善の進捗に応じたコベナントやインセンティブを付与してお客さま自身の経営改善意欲を高めつつ、資金繰り支援の取り組みを進めております。

2019年3月に、コベナント（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。従来のコベナントは、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」などのコベナントを設定し、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し継続してモニタリングを実施していくことを特徴としています。

モニタリングにおいては、コベナント（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「コンサルティングサポート協議会」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)

年度	合計	件数	金額	うち運転		うち設備		うちその他	
				件数	金額	件数	金額	件数	金額
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	110件	3,889	58件	1,879	13件	382	39件	1,628
合計		388件	25,685	210件	10,227	76件	4,869	102件	10,589

※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

【取組事例】

定量的な財務分析の結果だけでなく、事業性評価に基づくお客さまとの対話を通して今後の事業動向を検証したことにより、最適な貸出形態の設定に繋がり事業再生支援からの円滑な出口支援を実践した事例

- ・D社は、東日本大震災で太平洋沿岸の工場が全損し、二重ローン負担に苦しんでいたことから2016年に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）を活用した事業再生計画策定とともに債権放棄（売却）を含む抜本的な事業再生を進めた企業です。
- ・事業再生計画における改善骨子に沿って経費削減や販路拡大に取り組んだことで収益力は順調に回復し、併せて風評被害に伴う賠償金を受領したことから債務超過が早期に解消するなど事業再生は一見順調な推移を見せておりました。
しかしながら、定期的な財務モニタリングにおいて消費嗜好の変化により市場規模の縮小が不安視される状態にあり、当社の主力商品の販売に陰りが見えはじめたことから、収益力を持続するためには新たな施策が必要との共通認識に至りました。
- ・当社では、経営者が率先して業界情報を収集、新たな冷凍設備の導入や解凍技術の習得により原材料価格や流通量を平準化させることができるとともに卸売ニーズも高いことを確認しました。そこで当社は取引先の一部とサンプル取引を開始したところ、その品質に問題がなく、また、価格設定も需給関係から十分に採算の取れることが確認されました。

- ・当行もその事実を共有、新規事業の実現性の高さから収益力の持続性を確認し、原材料卸売事業への参入効果を織り込んだ経営計画書の策定に取り組み、収益力の実現性と持続可能性の高さから震災支援機構へ譲渡した債権のリファイナンス（出口支援）を進めました。
- ・リファイナンスにおいては、原材料の仕入時期ならびに販売期間を考慮して当座貸越極度を設定し、当社が柔軟に資金繰りに対応できる貸出形態としました。その結果、これまで約定返済負担が重く季節変動によって影響を受けていた当社の資金繰りは大きく改善し、当行においても商品在庫と資金循環の把握が可能となり、当社の実態管理が容易なものとなりました。なお、関係金融機関とも協調してリスク債権の正常化を進めたことで、当行におけるD社の債務者区分は、現在、正常先となっております。

③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

地方の人口減少が急速に進展する中、地域金融機関の地域活性化に関する施策の重要性は従来以上に高まってきており、特に地域の固有資源を活用し魅力のある地域製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」を産み出すための「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きました。

現在、「新型コロナウイルス感染症」の影響により、県内の主要産業である農業や観光業が大きなダメージを受けている状況にあり、当行はこれまで蓄積してきたノウハウやネットワークを活用し支援の取り組みを継続してまいります。

(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、自治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、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」を新設し、行内体制を整備しました。現在までに茨城県内29市町村の有識者会議に参画し、各自治体の人口ビジョン・地方版総合戦略の策定に関与しております。

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への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」との連携による観光振興や地方版総合戦略に関する自治体からの受託業務は順調に推移しております。

【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	10	11	32,664	5	11,027	2	6,834	2	4,833	2	9,970
合計	35	42	170,762	17	60,360	5	17,764	5	12,647	15	79,991

B. 地域振興協定締結先との連携強化

当行は、2012年2月に北茨城市と東日本大震災からの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市町村のうち13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。協定締結以降、協定自治体と連携し、観光振興や販路拡大の支援など様々な取り組みを実施してきた結果、各地域において新規取引先や取引深耕先が増加しており、当行の取り組みに対し一定の評価が得られていると捉えています。

引き続き協定締結自治体との連携強化に努め、これまで当行が構築してきたノウハウやネットワークを活用しながら、地域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)「産官学金労連」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。

また、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。

2019年度は茨城キリスト教大学、常磐大学、筑波学院大学から3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。

④その他の方策（CSRの観点から）

当行は、東日本大震災以降、CSRの観点から様々な取り組みを実施しております。

（ア）つくば本部ビル2階ギャラリーでの各種企画展の開催

- ・第22回企画展「彫刻 一色邦彦・日本画 一色直彦 一空と大地」

（イ）青少年の育成や教育の支援

- ・少年野球大会（筑波銀行『あゆみ』杯）の開催
- ・県内高校生を対象とした「エコノミクス甲子園」の開催

（ウ）「筑波ボランティアクラブ」による各種ボランティア活動の実施

- ・被災地での瓦礫等の撤去
- ・霞ヶ浦、北浦沿岸の清掃 など

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。

2020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、2020年3月期における利益剰余金の積上げ状況は262億円（計画比±0億円）となっており、また、2021年3月期の見通しにつきましては、「新型コロナウイルス感染症」の影響による不透明感はありますが、当期純利益は計画どおりの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どおり剰余金の積み上げ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)

	2019/3	2020/3		2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	2027/3
	実績	計画	実績	計画						
当期純利益	9	10	10	10	26	26	26	26	26	26
利益剰余金	256	262	262	269	291	313	335	357	379	402
計画対比			0							
	2028/3	2029/3	2030/3	2031/3						
	計画	計画	計画	計画						
当期純利益	26	26	26	26						
利益剰余金	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										
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								
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									
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正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。

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。

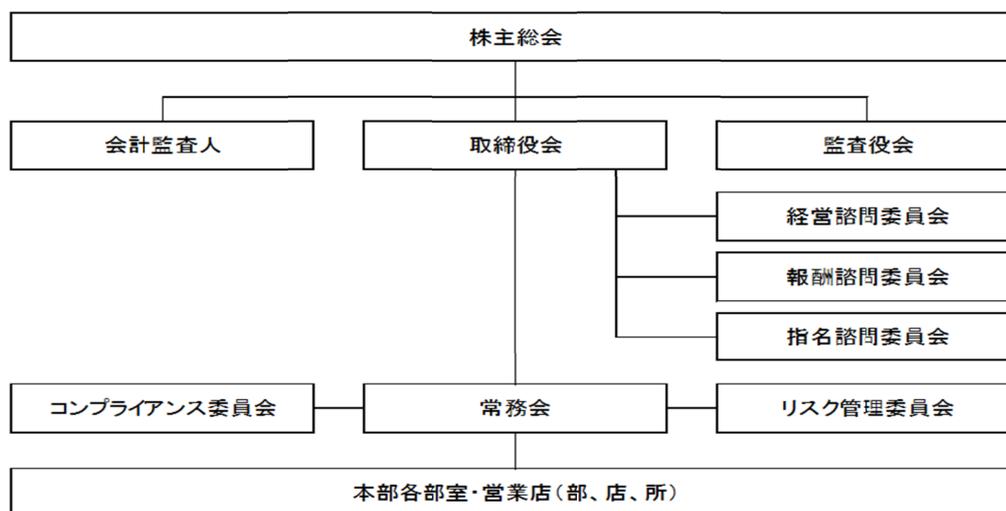
当行の取締役会は社内取締役8名及び社外取締役2名により構成され、毎月1回以上開催し、重要な経営上の意思決定・業務執行の監督を行っております。なお、経営責任をより明確にする観点から取締役の任期を1年としております。

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。

当行の監査役会を、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構成されており、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、その業務執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、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。

(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）、レピュテーション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で開催し、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

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信用リスク管理

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等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。

債権管理の体制については、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、コンサルティングサポート協議会で策定された方針について、債務者区分全般にわたる支援体制によ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や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サポートを行い、本支店一体となり債権管理の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な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。