経営強化計画（ダイジェスト版）

（金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条）

2022年6月

筑波銀行
Tsukuba Bank

目 次

1.前経営強化計画の総括 …… P1～

2.第5次中期経営計画の概要 …… P11～

『Rising Innovation 2025 』～未来への懸け橋～ 『つながり』

3.新経営強化計画の概要 …… P13～

1.前経営強化計画の総括

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。

前計画のテーマ

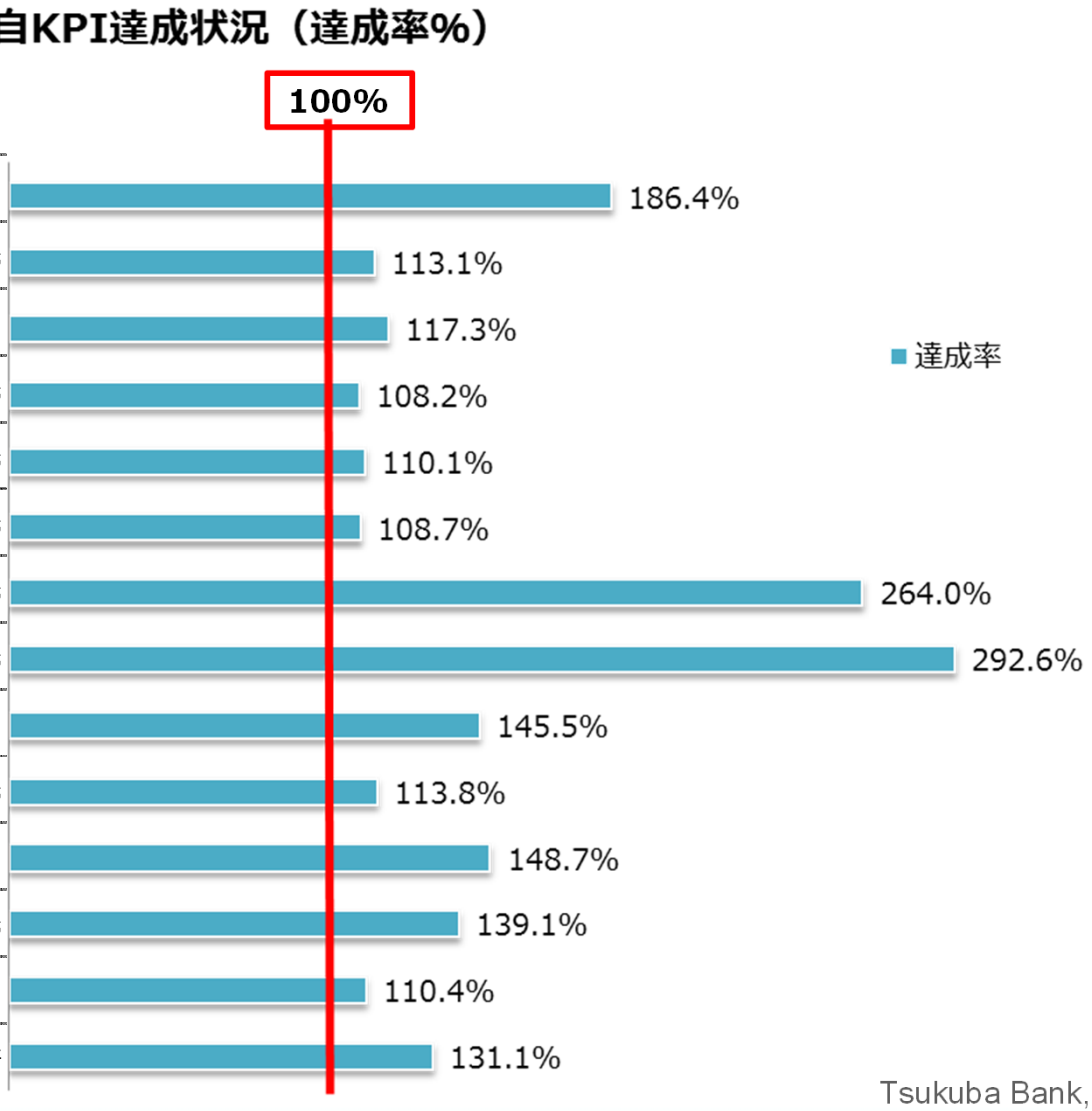
**これまでに築き上げた「コンサルティング営業『基盤』」を活かして、
お客さまとの信頼関係を深めるための「事業性評価に基づいた活動」を強化し、
当行が掲げている4つの基本方針の取り組みを今以上に充実させることで、
「コンサルティング営業の『実践強化』」を実現させてまいります。**

1.前経営強化計画の総括

（1）独自KPIの実績

4つの基本方針に基づき、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資する活動を図る指標として14の当行独自KPIを設定いたしました。
強化計画3年間に徹底して地元中小企業への支援を行った結果、設定した当行独自KPIについては、すべて達成しております。

	2022年3月期 計画	実績
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	1,234億円
2.中小企業貸出増加先数（アパートを除く中小企業貸出先）：3年間累計	450先	509先
3.ミドルリスク実行額（累計：アパートローンを除く中小企業貸出先）：3年間累計	2,570億円	3,015億円
4.ミドルリスク先数（累計：アパートローンを除く中小企業貸出先）：3年間累計	9,900先	10,709先
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）　：3年間累計	5,000先	5,505先
6.事業承継支援先（アパートを除く中小企業貸出先）：3年間累計	1,258先	1,368先
7.販路開拓支援先（アパートを除く中小企業貸出先）：3年間累計	820先	2,165先
8.「事業承継支援」「販路開拓支援」の結果　実行した融資先：3年間累計	1,695先	4,960先
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	2,115億円
10.事業再生支援先（アパートを除く中小企業先）：3年間累計	3,883先	4,420先
11.事業再生支援先への融資残高（アパートを除く中小企業先）	1,592億円	2,368億円
12.事業再生先数：3年間累計	767先	1,067先
13.事業再生先への融資残高：3年間累計	328億円	362億円
14.経営者保証ガイドラインの活用状況：3年間累計	12,000件	15,730件



1.前経営強化計画の総括

「経営強化計画」ＫＰＩの達成状況について

KPI	① 3年後の目標	2018年度	2019年度 計画	2019年度 実績	2019年度 対比	2020年度 計画	2020年度 実績	2020年度 対比	2021年度 計画	2021年度 実績	2021年度 対比	② 累計 実績	②／① 3年後目標に対する進捗率	②-① 実績-3年後目標
事業性貸出金利息額	**29,259 百万円**	**9,256**	9,380	**9,335**	▲ 45	9,789	**10,089**	300	10,090	**10,411**	321	**29,835**	101.8%	528
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	834	630	252	170	▲ 82	1,234	186.4%	572
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	337	187	150	182	32	509	113.1%	59
③ミドルリスク実行額（アパートローンを除く中小企業貸出先）（3年間累計）	**2,570 億円**		830	949	119	860	1,233	373	880	833	▲ 47	3,015	117.3%	445
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	10,254	554	9,900	10,709	809	10,709	108.2%	809
法人フィー獲得額	**3,150 百万円**	**681**	950	**1,068**	118	1,050	**1,438**	388	1,150	**1,518**	368	**4,024**	127.7%	874
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	4,401	401	5,000	5,505	505	5,505	110.1%	505
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	1,029	96	1,258	1,368	110	1,368	108.7%	110
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	938	668	300	915	615	2,165	264.0%	1,345
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	1,643	1,078	575	2,643	2,068	4,960	292.6%	3,265
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	630	145	493	1,043	550	2,115	145.4%	661
事業再生先に関する引当取崩額	**／ 百万円**	**未集計**		**182**			**174**			**623**		**979**		
⑩事業再生支援先数	**3,883 先**		3,528	3,653	125	3,703	4,065	362	3,883	4,420	537	4,420	113.8%	537
⑪事業再生支援先への融資残高	**1,592 億円**		1,517	1,698	181	1,555	2,151	596	1,592	2,368	776	2,368	148.7%	776
⑫事業再生先数（3年間累計）	**767 先**		232	231	▲ 1	256	240	▲ 16	279	596	317	1,067	139.1%	300
⑬事業再生先への融資残高（3年間累計）	**328 億円**		104	72	▲ 32	110	85	▲ 25	114	205	91	362	110.3%	34
⑭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	6,208	2,208	4,200	5,174	974	15,730	131.1%	3,730

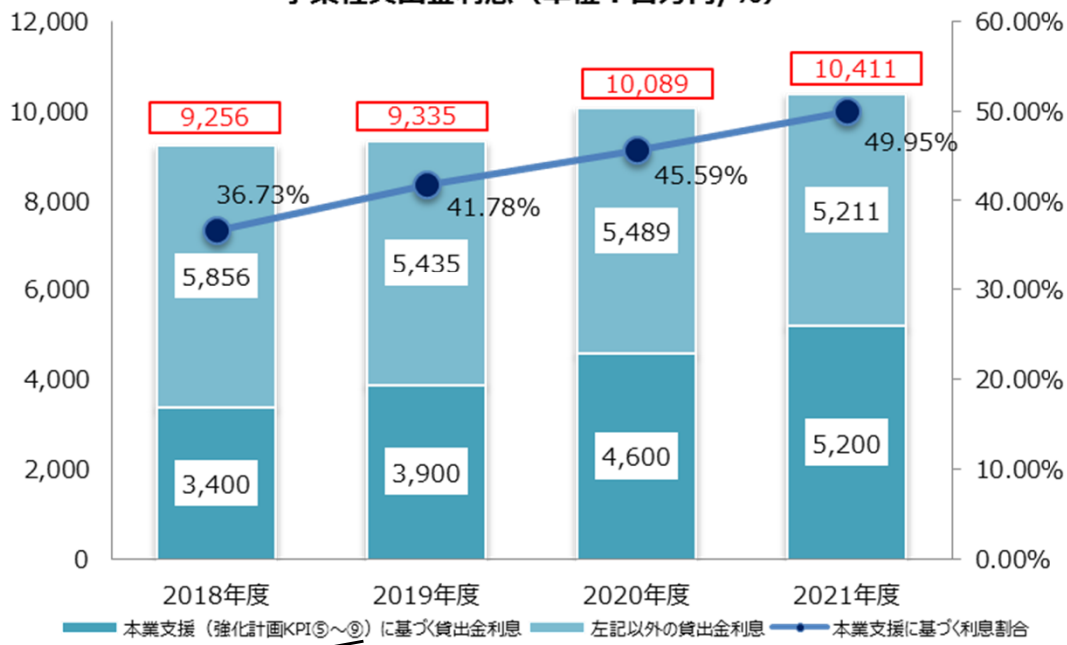
1.前経営強化計画の総括

（2）金融仲介機能の発揮に向けた取り組みの状況

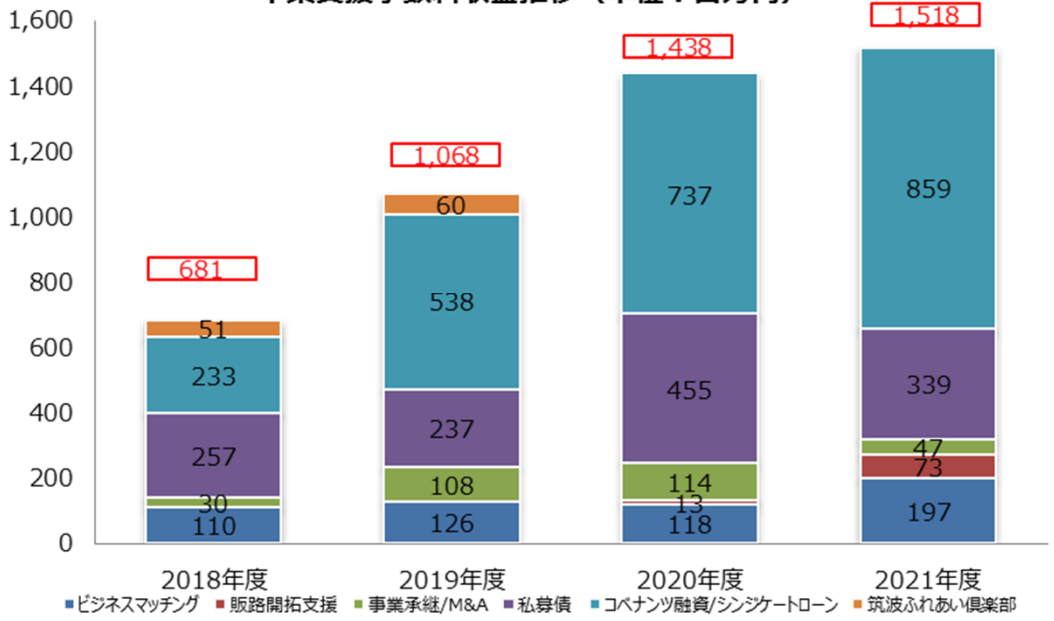
➢ **前経営強化計画の3年間については、下記の取組方針に基づき金融仲介機能の強化に向けた活動を実施いたしました。**

《金融仲介機能の発揮に向けた取組方針》
前計画において当行は、金融仲介機能の発揮に向けた取組方針として、「徹底して地元中小企業の皆さまへご支援を行う」ことを宣言いたしました。そのために、当行の強みである「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。

事業性貸出金利息（単位：百万円/%）



本業支援手数料収益推移（単位：百万円）



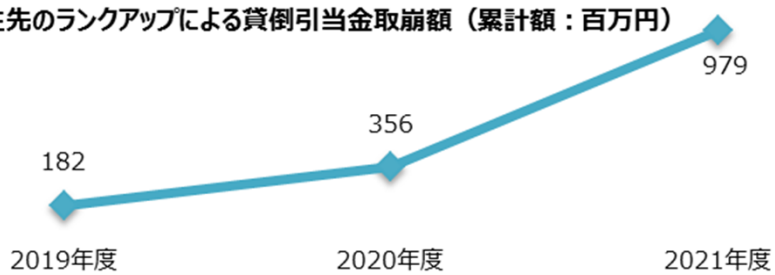
※2019年度までは筑波ふれあい倶楽部を本業支援手数料としてカウントしています。（2020年度以降は除外）

本業支援に基づく貸出金利息とは
⇒事業性評価の取組みの浸透により、本業支援（強化計画KPI⑤～⑨）の提案（事業性評価先）を実施した先への貸出金利息額

【事業再生先に関するKPI】

関連項目	計画	実績
⑩ 事業再生支援先数（先数）	3,883	4,420
⑪ 事業再生支援先への融資残高（億円）	1,592	2,368
⑫ 事業再生先数（先数）	767	1,067
⑬ 事業再生先への融資残高（億円）	328	362

事業再生先のランクアップによる貸倒引当金取崩額（累計額：百万円）



1.前経営強化計画の総括

（3）基本方針に基づく取り組みの主な成果

【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

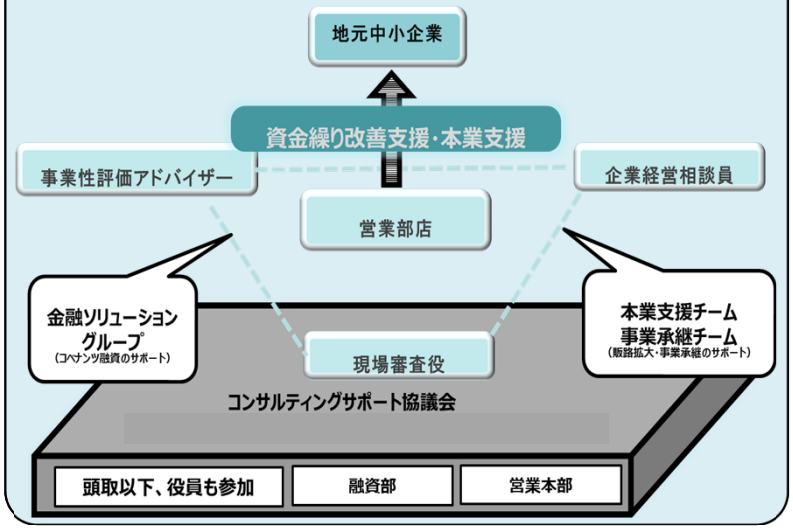
当行は、コロナ禍の影響により経済活動が大幅に制限され、急速に資金繰りが悪化した中小企業や財務基盤が脆弱なミドルリスク先に対しても、事業性評価を通じてビジネスモデルや事業ドメインを把握するとともに、企業実態や成長可能性を適切に評価し、資金供給や成長戦略への支援を行うことが、地域金融機関としての使命であることから地元中小企業に寄り添い『とことん支援』を実践してまいりました。

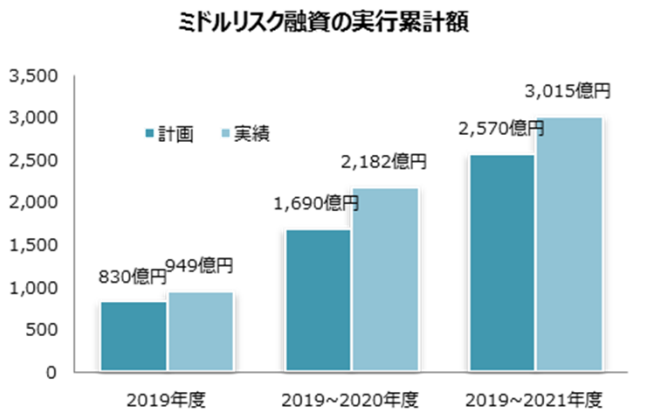
取組体制

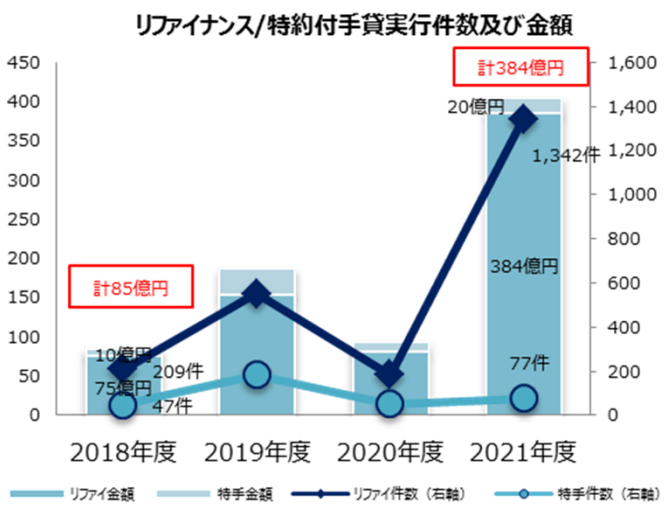
コンサルティングサポート協議会
（全行的かつ組織的な本業支援体制のプラットフォーム）

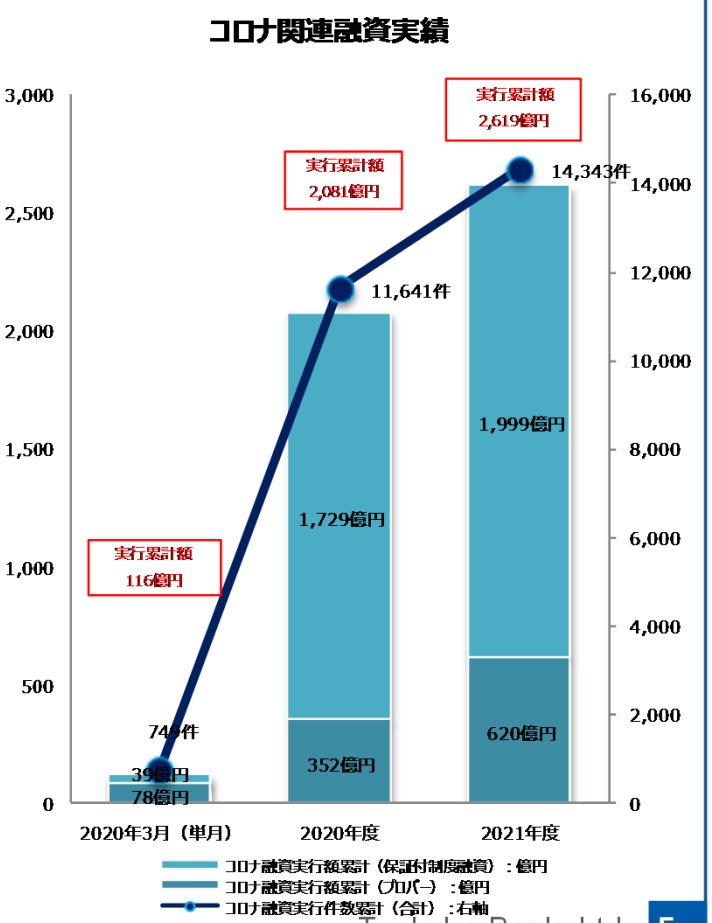
営業店
コンサルティングサポート協議会
店内にて恒常的に実施し、営業店内での情報活用の活発化、ネタの発掘精度を高める

本支店
コンサルティングサポート協議会
本部知見も交えて協議することで、資金繰り支援だけでなく、ソリューション提案の創出を図る







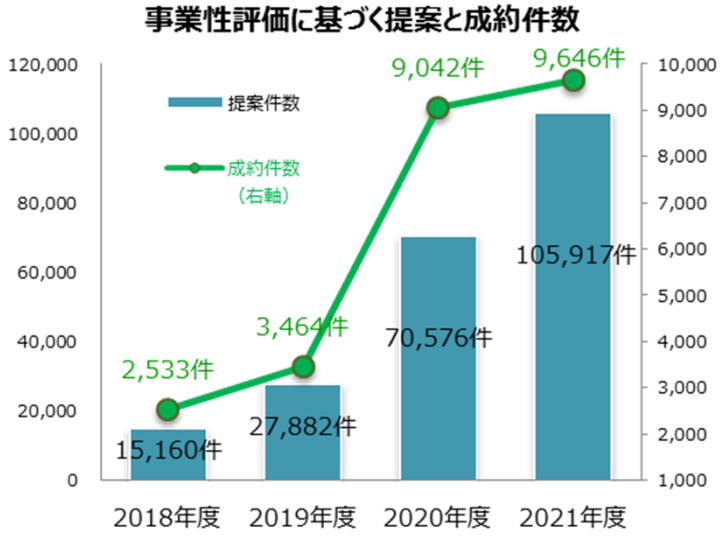


1.前経営強化計画の総括

【基本方針2】企業のライフステージに応じた本業支援

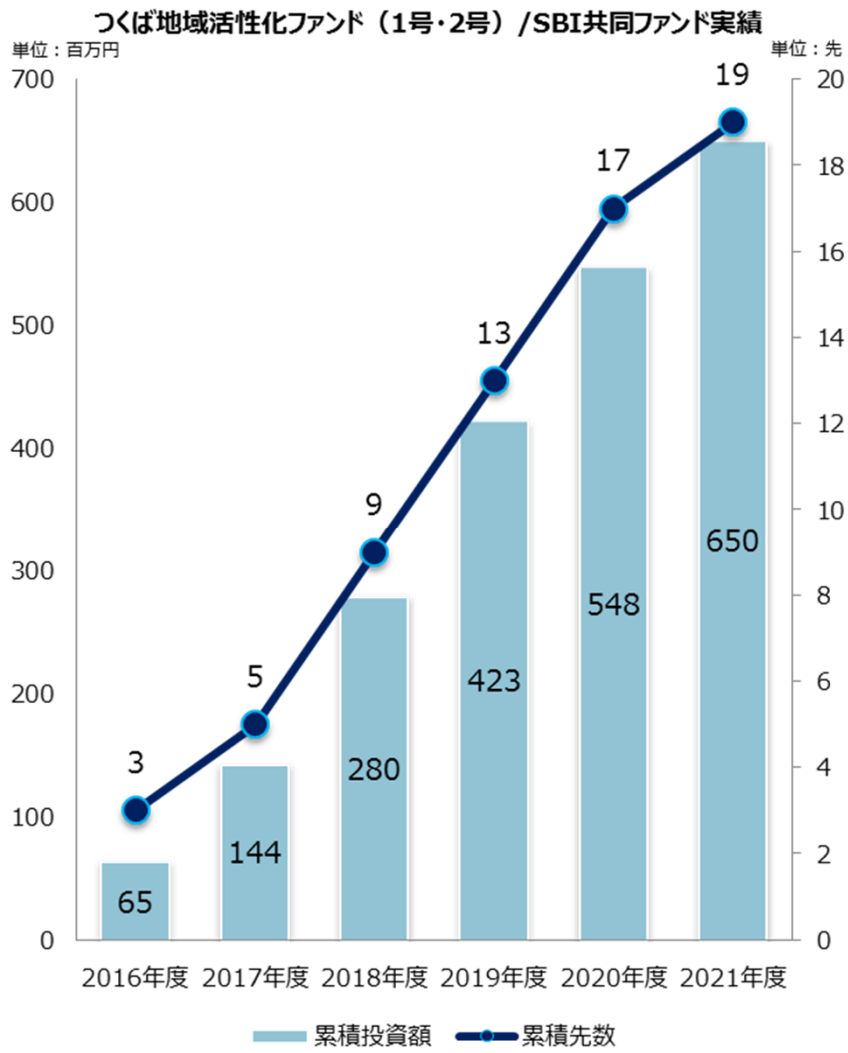
当行は、お客さまとの対話の深度向上を図り、企業のライフステージや課題等を認識・共有したうえで、真のソリューションの提供に向けて事業性評価シートの高度化に取り組みました。その結果として、事業性評価シートに基づき販路開拓支援、事業承継支援、福利厚生支援サービスなどの提案を行ってまいりました。また、その他ライフステージに応じた支援の取り組みとしてファンドの活用など様々な手法にて本業支援に取り組んでまいりました。

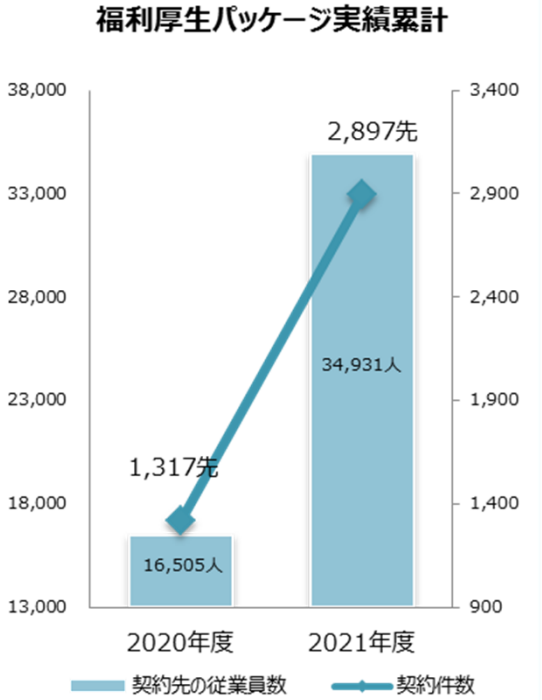
主な取組施策



【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		2020年度		2021年度	
	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	提案件数	うち成約件数
業容拡大	1,934	320	5,045	643	12,841	1,560	28,775	2,876
ビジネスマッチング	3,622	321	6,420	625	15,495	1,774	23,160	1,127
人材関連	1,427	132	1,877	144	11,780	1,475	18,909	1,712
うちハッピーエールサポート	-	-	-	-	(9,091)	(1,150)	(14,728)	(1,557)
海外展開	100	22	147	25	164	28	126	32
コストカット	2,923	357	3,191	264	8,855	1,143	6,959	539
経営効率化	1,371	325	2,596	447	7,248	1,180	8,542	1,568
リスク対応	62	14	119	12	154	34	185	20
経営改善	654	503	484	447	590	361	485	31
資金調達（資金繰改善提案）	1,619	368	4,271	674	10,261	1,343	14,815	1,587
（うちリファイナンス実行先数）		(175)		(385)		(159)	(4,919)	(1,342)
事業承継	1,094	151	2,355	129	1,875	84	2,422	57
M&A	340	17	464	28	823	48	1,539	97
その他	14	3	913	26	490	12	0	0
合計	15,160	2,533	27,882	3,464	70,576	9,042	105,917	9,646





サービス内容

- 金融取引サービス：専用ローン商品の提供、各種ローン商品の金利優遇、ATM利用手数料の割引、資産形成に関するセミナー等の開催
- 生活応援サービス：身近な飲食店や暮らしのサービス、旅行・レジャー施設等で割引や優待の提供
- 研修・セミナーサービス：ビジネスや暮らしに役立つセミナーの開催
- 連携協定に基づくサービス：外部企業との連携協定に基づく、ハッピーエールサポート契約企業限定の特典の提供

1.前経営強化計画の総括

【基本方針3】企業価値の向上ならびに経営体質の強化を目指した事業再生支援

当行は、地域金融機関の使命として、中小規模事業者の企業価値の向上と事業再生が、「地域経済の活性化」に直結する取組みであるものと考え、以下のような取り組みを実施してまいりました。

主な取組施策/支援体制

➢ 事業再生支援に向けた取り組み体制
- ・コンサルティングサポート協議会・委員会での情報共有、個社別取組方針の決定
- ・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

➢ 事業再生支援の実施
- ・経営改善計画書策定支援及び経営改善モニタリング
- ・外部機関との連携

事業再生支援

事業再生支援に向けた取組態勢

1．コンサルティングサポートマインドに基づく、経営改善支援に向けた支援方針の目線統一

2．コンサルティングサポート協議会、同委員会を通じた情報共有、個社別取組方針の決定

3．企業経営相談員による営業店サポート（経営実態の深掘りと支援施策の最適化）

4．事業性評価アドバイザー、現場審査役と連携した幅広い視野による本業支援の実践

事業再生支援の実践手法

1．経営改善計画書の策定支援

2．経営改善計画のモニタリングを通じた改善施策の実行支援
コベナンツ付融資による支援型インセンティブ供与を含めたモニタリングフィロー

3．外部支援機関との連携を通じた経営改善の実効性向上

4．DES、DDS等の活用を含めた抜本的な事業再生支援

事業再生支援を通じた中小企業の企業価値向上 → **地域経済の活性化**

実績

【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	27 先	買取支援決定…27先
中小企業再生支援協議会	143 先	全行同意…110先、協議中…6先、取下げ…27先
地域経済活性化支援機構（ＲＥＶＩＣ）	5 先	支援決定…5先　（ほか相談中案件1件）

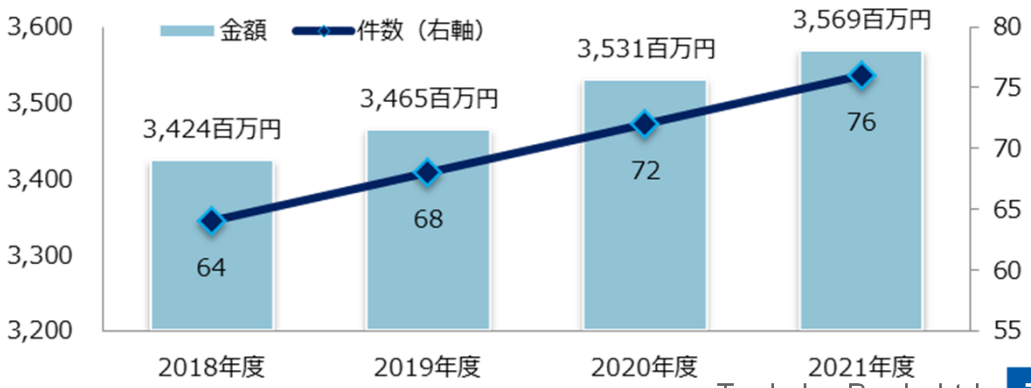
（震災後～2022/3末現在）

【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	60 先	0 先	60 先	27 先	0 先	27 先	14 先	0 先	14 先

（震災後～2022/3末現在）

DDS/DES累計実績推移（単位：百万円/件）



1.前経営強化計画の総括

【基本方針4】担保や保証に過度に依存しないリスクテイクを伴う資金供給

当行は、担保や保証に過度に依存しないリスクテイクを伴う資金供給の実践に向けて、経営者保証に関するガイドラインに基づいた取り組みや、私募債・ABLの積極的な活用に取り組んでまいりました。

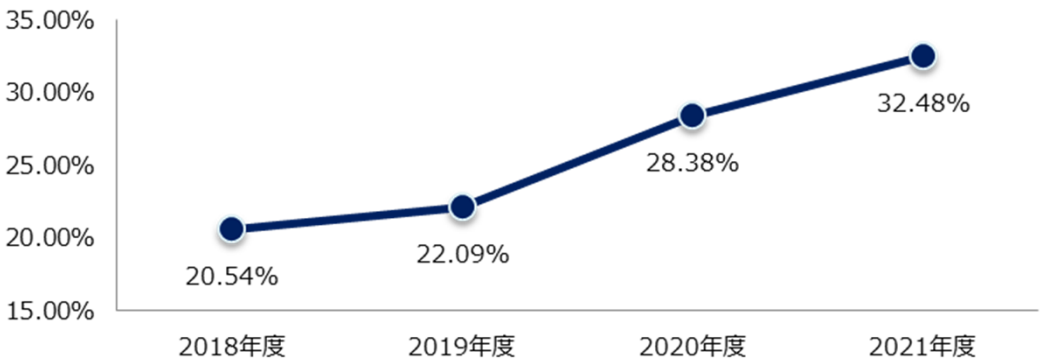
主な取組施策

- 経営者保証ガイドラインに基づく取り組み
- 私募債およびＡＢＬの積極的な活用

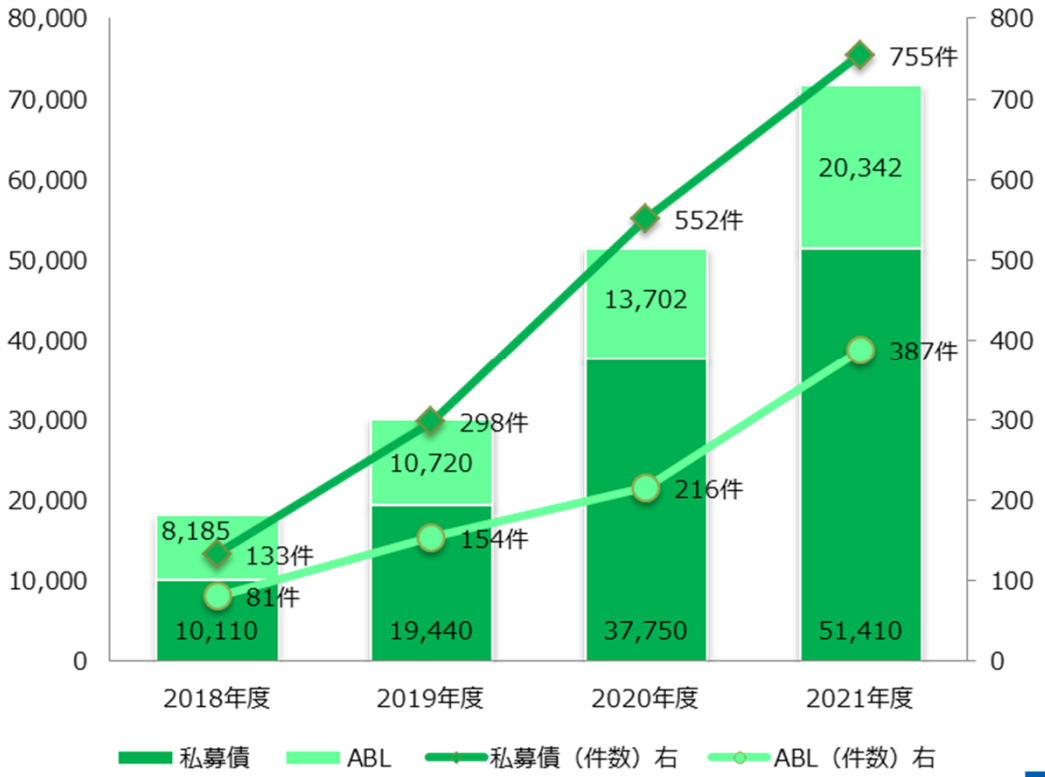
【私募債およびABLの実績】 （単位：百万円）

	2018年度		2019年度		2020年度		2021年度		累計	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
私募債	133	10,110	165	9,330	254	18,310	203	13,660	755	51,410
ABL	81	8,185	73	2,535	62	2,982	171	6,640	387	20,342

新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合



私募債及びABLの実績累計（単位：百万円/件）



【経営者保証ガイドラインの活用状況】

期　別	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
無保証、※代替的融資手法を活用した件数等	3,413	4,140	5,989	4,982
新規融資件数	16,615	18,742	21,105	15,338
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合	20.54%	22.09%	28.38%	32.48%

※代替的融資手法…ＡＢＬ、停止条件付保証契約、解除条件付保証契約等

【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	2018/9末	2019/3末	2019/9末	2020/3末	2020/9末	2021/3末	2021/9末	2022/3末	2021/下期増加数
対応件数	12,165	13,934	16,051	18,282	21,525	24,490	27,056	29,664	2,608
うち法人	1,211	1,547	1,982	2,525	3,260	4,174	4,996	5,886	890

※（2015年度からの保証解除の累積債権数）

1.前経営強化計画の総括

（4）東日本大震災関連融資実行実績

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、2016年4月からは、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」の実現に向けて、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、SDGｓ推進プロジェクト『あゆみ』に名称を変更し、地域社会の持続的成長を支援する取組みを開始し現在に至っております。

【事業性融資/消費性融資】への取組み

事業性融資	実行件数	実行金額累計（百万円）
震災以降の累計	72,544	952,774
消費性融資	実行件数	実行金額累計（百万円）
震災以降の累計	13,964	176,127
合計	実行件数	実行金額累計（百万円）
震災以降の累計	86,508	1,128,901

【貸付条件の変更】への取組み

事業性融資	実行件数	実行金額累計（百万円）
震災以降の累計	3,649	91,738
消費性融資	実行件数	実行金額累計（百万円）
震災以降の累計	177	1,700
合計	実行件数	実行金額累計（百万円）
震災以降の累計	3,826	93,438

【住宅関連融資】への取組み

建て替え	実行件数	実行金額累計（百万円）
震災以降の累計	2,275	53,118
リフォーム	実行件数	実行金額累計（百万円）
震災以降の累計	885	3,846
合計	実行件数	実行金額累計（百万円）
震災以降の累計	3,160	56,964

東日本大震災直後から、被災状況と被災者ニーズを確認し、建て替えやリフォーム等の支援を行って参りました。
震災から10年が経過し、東日本大震災に起因する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および条件を緩和した「あゆみ住宅ローン」の取り扱いを継続してまいりました。

1.前経営強化計画の総括

（5）経営強化計画の策定に係る現状認識

外部環境

- **社会環境の変化**
  - 超高齢化に伴う国民負担の増加や金融資産の枯渇（超高齢化対応、生命・健康・資産寿命管理）
  - 急速なデジタル化の進展
  - ＥＳＧ、ＳＤＧｓに関する意識の変化
- **経済環境の変化**
  - 超低金利の長期化や新型コロナウイルス感染症の影響拡大
- **規制動向の変化**
  - 規制緩和によるビジネスチャンスの拡大
  - 異業種（流通系やネット専業系等）による競争の激化

内部環境

- **コンサルティング提案力強化の必要性**
  - お客さまニーズの多様化・高度化に応える高品質な提案力の向上
  - コンサルティング営業を支える人財の拡充
- **ビジネスモデル新化の必要性**
  - イノベーションの加速（ＤＸ・ＢＰＲ）
  - 店舗ネットワークの最適化や営業店事務削減による営業力の拡充
  - さらなるコアＯＨＲの改善
- **環境変化に応じた人財の必要性**
  - 多様なニーズに迅速に応えられる人財の積極登用・採用
  - 働き方改革の実現に向けた体制整備

前計画とのつながり

・前経営強化計画において、「コンサルティング営業の『実践強化』」を実現させ、地元のお客さまへの『とことん支援』を実施。その結果、取引先とのリレーション強化により中小企業貸出先数（3年間で509先増加）や事業性評価の対話先、事業承継支援先などが増加し提案型営業の定着が図られ経営基盤が強化された。このような背景により、これまで減少し続けてきた貸出金利息額が増加に転じ（2019年度：20,240百万円⇒2020年度：20,513百万円⇒2021年度：20,588百万円）法人フィーの実績も着実に増加（2019年度：1,068百万円⇒2020年度：1,438百万円⇒2021年度1,438百万円）するなど収益のベースを構築することができた。

・次期強化計画は、前計画で築き上げた経営基盤やこれまで培ってきたコンサルティング能力の更なる深化により、個々の企業や一人ひとりのお客さまに寄り添い、直面する課題解決を通じて、これまで以上に地域社会・お客さまの持続的な発展につなげていくフェーズであるものと認識。

上記を踏まえて次期計画での目指すべき姿

前経営強化計画での実績および『選択と集中』をキーワードに展開した第4次中期経営計画における取り組みを、次期経営強化計画および第5次中期経営計画へ〈つなげていく〉とともに、お客さま・地域社会・従業員との“つながり（リレーションシップ）”を強みとして、「小回り」と「質」の高いサービスを提供し続けることにより、「ビジネスモデルを深化」させ「共通価値の創造」へつなげていくことで**『サステナブル経営への転換』を図り、『ファースト・コール・バンク』の実現**を目指していく。

2.第5次中期経営計画の概要

名称	第５次中期経営計画 「*Rising Innovation 2025*」～ 未来への懸け橋 ～ “つながり”
期間	2022年4月～2025年3月
コンセプト	「共通価値の創造」へつなげ、「サステナブル経営」への転換を図る3年間

基本戦略

Ⅰ 地域・お客さまとの “つながり”
地域の課題解決やお客さまのニーズへの対応

Ⅱ 新たなビジネスモデル への “つながり”
経営効率性の向上と行動プロセスの新化

Ⅲ 人財の “つながり”
『人づくり』とエンゲージメント※向上

※エンゲージメントとは・・・従業員の会社に対する「愛着心」をあらわすものと解釈されますが、近年は、より踏み込んだ考え方として、「個人と組織が一体となり、双方の成長に貢献しあう関係」を意味する。

経営指標

経営指標	2022年3月期（実績）	2025年3月末（目標）
コア業務純益	58億円	50億円以上
当期純利益	41億円	35億円以上
自己資本比率	8.92%	9%以上
ROE	3.92%	3%以上
コアOHR	80.56%	70%台

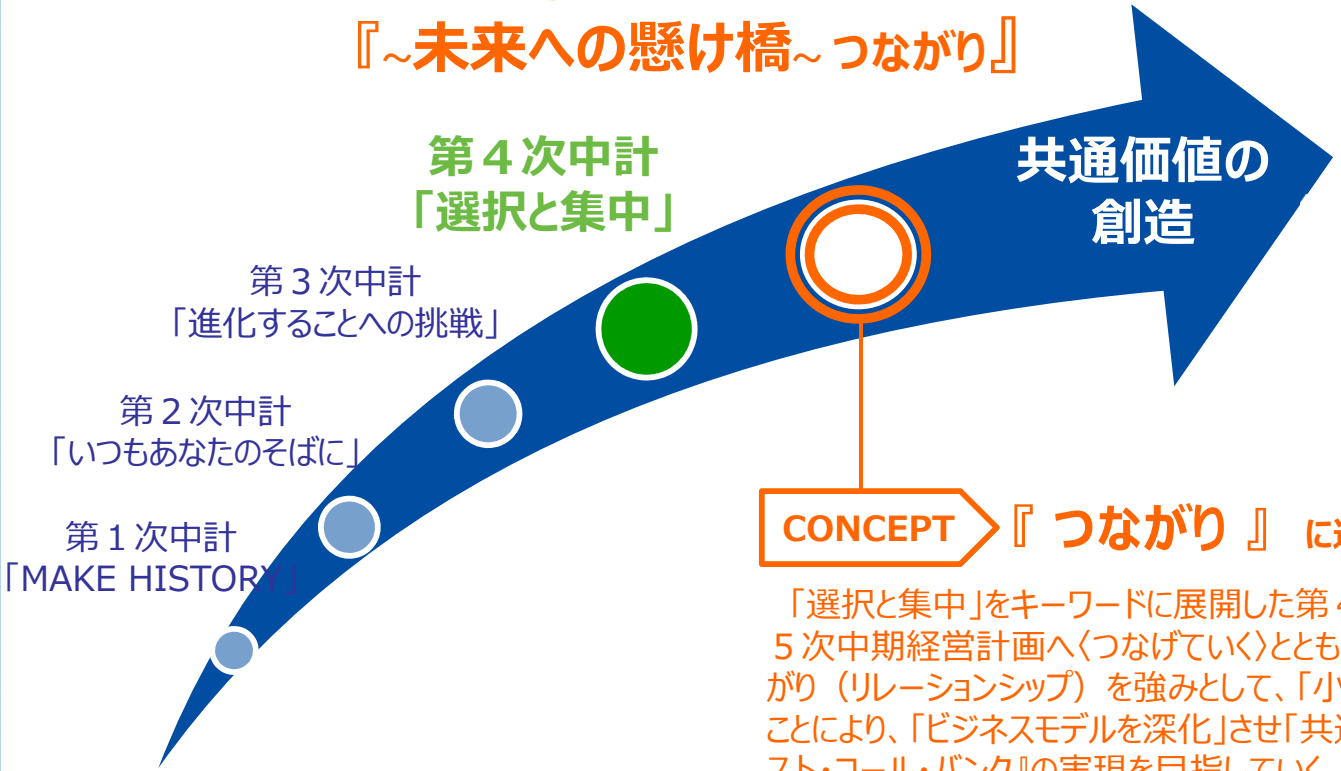
2.第5次中期経営計画の概要

第5次中期経営計画のコンセプト

誕生から10年超を経て、新たなステージへ

筑波銀行は、質の高いサービスや商品をいち早く提供していく中で、お客さまが**「最初に相談したい銀行」**としての存在感を確立します。

第５次中期経営計画
Rising Innovation 2025
『~未来への懸け橋~ つながり』



CONCEPT 『 **つながり** 』 **に込めた思い**

「選択と集中」をキーワードに展開した第４次中期経営計画における取り組みを、第５次中期経営計画へ〈つなげていく〉とともに、お客さま、地域社会、従業員との“つながり（リレーションシップ）を強みとして、「小回り」と「質」の高いサービスを提供し続けることにより、「ビジネスモデルを深化」させ「共通価値の創造」へつなげていくことで、『ファースト・コール・バンク』の実現を目指していく。こうした私たちの姿勢、意思を込めています。

3.新経営強化計画の概要

前計画の課題を踏まえた新計画のテーマ

前経営強化計画において、築き上げた経営基盤やこれまで培ってきたコンサルティング能力の更なる深化により、これまで以上に個々の企業や一人ひとりのお客さまに寄り添う『伴走型支援』を実施することで、直面する課題解決を通じて、地域社会・お客さまの持続的な発展に貢献してまいります。

計画期間　：　2022年4月～2025年3月

基本方針

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

【基本方針1】 事業性評価に基づくミドルリスク先への融資拡大

【基本方針2】 企業のライフステージに応じた本業支援

【基本方針3】 企業価値の向上ならびに経営体質の強化を目指した事業再生支援

【基本方針4】 担保や保証に過度に依存しないリスクテイクを伴う資金供給

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

3.新経営強化計画の概要

（1）新経営強化計画の『テーマ』

お客さまへの「伴走型支援」に『とことん』取り組み、地域社会の持続的発展に向けた支援を行います。

コンセプト

今後の取り組みについては、引き続き地域ニーズに応える「小回り」を活かしたリレーションを強化しさらなる「質」を高めたソリューション活動を実践することで、

第4次中計で拡がった地域のお客さまに対する
「伴走型支援の拡大」

地域で支援を求めている新たなお客さまとの
「裾野の拡大」

～当行収益の拡大～

さらなる地域ニーズへの貢献

・続く不透明感のある環境下の「資金繰り支援ニーズ」
・強まる「伴走型支援ニーズ」
・将来の不安に対する「資産形成支援ニーズ」

地域と当行の「WIN-WIN」の関係拡大

当行の活動の深化・拡大

・地域に求められている当行のソリューション提案を、「ブラッシュアップ」し、質の高い喜ばれるソリューション提案を「一人でも多くのお客さま」へ提供

限られた経営資源をより求められている地域へ配分し、当行収益を維持向上させる

メイン施策

1 事業性評価の深掘りによる伴走型支援

【とことん支援】の深化

【基本方針1・2・4】

2 営業店支援体制の強化

外部知見の活用
（広域連携・提携先）

【基本方針2・3】

お客さま
最初に相談したい銀行

「共通価値の創造」

地域社会
持続可能な地域社会づくりに積極的に取り組む銀行

3 「持続可能な地域社会」に向けての貢献

お客さまの『SDGs』課題を入り口から出口までサポート

【基本方針2】

4 DXを見据えての体制整備

ＤＸ実現必要人財の育成

【基本方針2】

3.新経営強化計画の概要

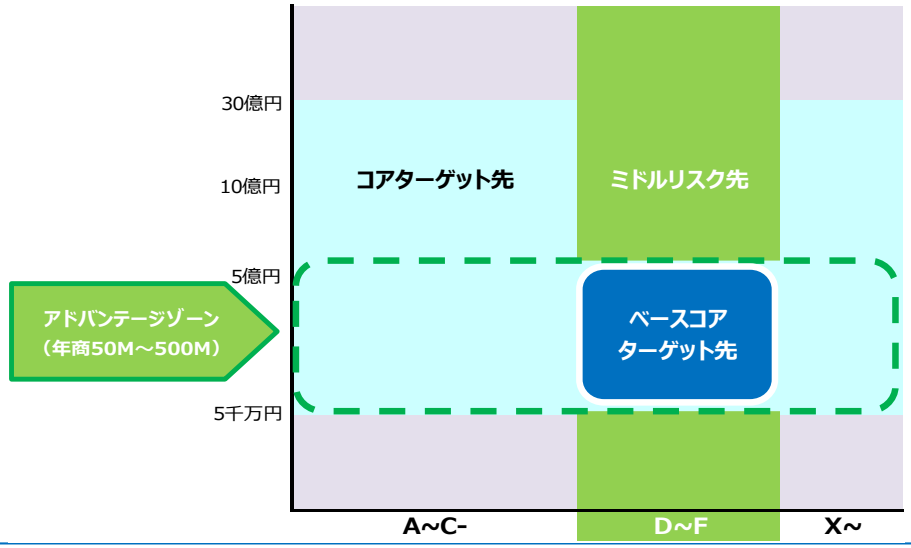
（2）基本方針に基づく取り組み

【基本方針1】事業性評価に基づくミドルリスク先への融資拡大

KPI	2022年度計画	2023年度計画	2024年度計画
1.中小企業貸出残高増加額（金融機能強化法ベース/アパート除く）（億円）	150	150	150
2.中小企業貸出先数増加（金融機能強化法ベース/アパート除く）（先）	100	100	100
3.事業性貸出し提案（件数）	60,000	61,000	62,000
4.ミドルリスク先融資実行額（アパート除く）（億円）	1,360	1,380	1,400
5.リファイナンス実行額（億円）	380	390	400
6.ベースコアターゲット先融資実行額（億円）	400	420	440

ターゲット

従来からのターゲット（年商50M～3,000M）を踏襲するが、コロナ禍による影響も鑑み、正常先への支援も求められていることから、ミドルリスク先であるベースコアターゲット先のみならず、正常先を含めた**アドバンテージゾーン（年商50M～500M）**を中心とする。



債務者区分別の主な資金繰り改善支援対応策

正常先（A~C-）	ミドルリスク先（D~F）	破綻懸念先以下（X~ ）
・リファイナンス ・サステナブル融資・ESG融資 ・シンジケート・ローン ・私募債（SDGｓ私募債）	・リファイナンス （**リファイナンスZERO**・計画Ⅰ・ 計画Ⅱ ・合実・実抜） ・特約付手形貸付	・事業性カードローン（アイフル保証付） ・条件変更 ・事業再生支援 （DDS・DES・資本性劣後ローン）

施策

【リファイナンスプラン】：計画を策定し、これまで同様の金融支援の取り組みを継続

リファイナンス計画Ⅰ → 簡易的な数値計画（P/Lのみ)を作成し、5年後のCF倍率15倍を目指す

リファイナンス計画Ⅱ → アクションプランを組み込んだ数値計画（P/Lのみ）を作成し、5年後のCF倍率15倍を目指す（計画Ⅰが未達となった先も対象となる）

合実計画 → 精度の高い数値計画（P/L・B/S）を作成し、5年後のCF倍率15倍（10年後10倍も可）、および債務超過解消を目指す

実抜計画 → 精度の高い数値計画（P/L・B/S）を作成し、3年後のCF倍率15倍（10年後10倍も可）、および債務超過解消を目指す

【リファイナンスZERO】：他行にはない当行独自のリファイナンスプラン

数値計画の策定は困難であっても、足元の実績をベースとする簡易的な横置き計画（P/Lのみ）と実現性の高いアクションプランを設定し、実行していく計画である。
また、その実行実績や効果を踏まえて、次の数値計画を伴うリファイナンス 計画Ⅰ・Ⅱの策定につなげていく。

※アクションプランとは
→ 経営改善のための具体的な取組みを実行することであり、当行の本業支援との伴走型で取り組むもの
（例）売上高増加 ・売上原価低減 ・経費削減 ・遊休資産の売却 など

【対象顧客】
- 経営者に改善意欲があり、当行がグリップできる取引先
- 当行メイン先（準メイン・非メインについても、事業性評価に基づき持続性が認められる取引先）
- ベースコアターゲットを中心としたミドルリスク先
- ゼロゼロ融資を利用し、複数本の債務を抱え資金繰りが重くなっている先

3.新経営強化計画の概要

【基本方針2】企業のライフステージに応じた本業支援

本業支援

【企業の将来収益確保（トップライン確保）のための本業支援提案】
●アドバンテージゾーン（年商50M～500M）を中心としたコアターゲット先全体に対して債務者区分に応じた提案
継続的で実現性の高い販路支援、ビジネスマッチング、伴走型のイノベーション提案の実施
（新分野進出、新事業マッチング、知財、M&A、第二創業等）

販路開拓支援

コロナ禍、原材料価格高騰による経済環境変化への対応をすべくトップライン向上を支援

SDGｓ支援

顧客のSDGｓの取り組み支援により企業の持続性を向上

※SDGs診断サービス（入口）からサステナブルファイナンス（出口）まで、お客さまに一連の支援を提供

ビジネスマッチング（商材の紹介）

コロナ対策・経費節減・相続対策商材などの提案推進・
事業承継/M&A（筑波の結び目）
＊詳細は次ページ

コンサルティングの高度化

人材紹介

高度人材・専門人材の紹介を通じた企業の課題解決

DX支援

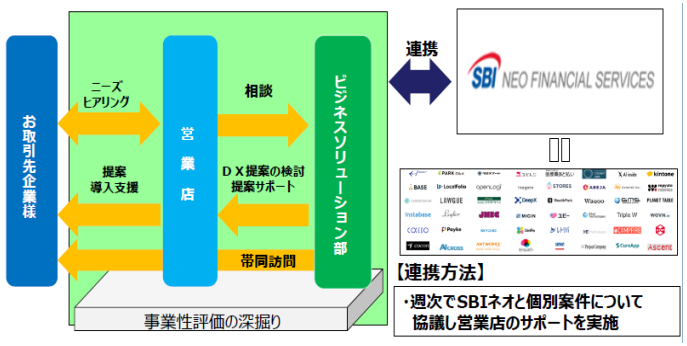
DXによるビジネスモデルの変革サポート

福利厚生

福利厚生サービスの充実と会員増加
（ハッピーエールサポート）

KPI	2022年度計画	2023年度計画	2024年度計画
7.サステナブルファイナンス実行額（億円）	270	310	340
8.事業性評価の対話先（先数）	1,200	1,200	1,200
9.ソリューション提案（件数）	100,000	105,000	110,000
10.ビジネスマッチング支援（件数）	1,000	1,050	1,100

SBIとの連携によるDX支援体制



3.新経営強化計画の概要

【基本方針2】企業のライフステージに応じた本業支援

KPI	2022年度	2023年度	2024年度
11.事業承継・M&A支援（件数）	230	270	290

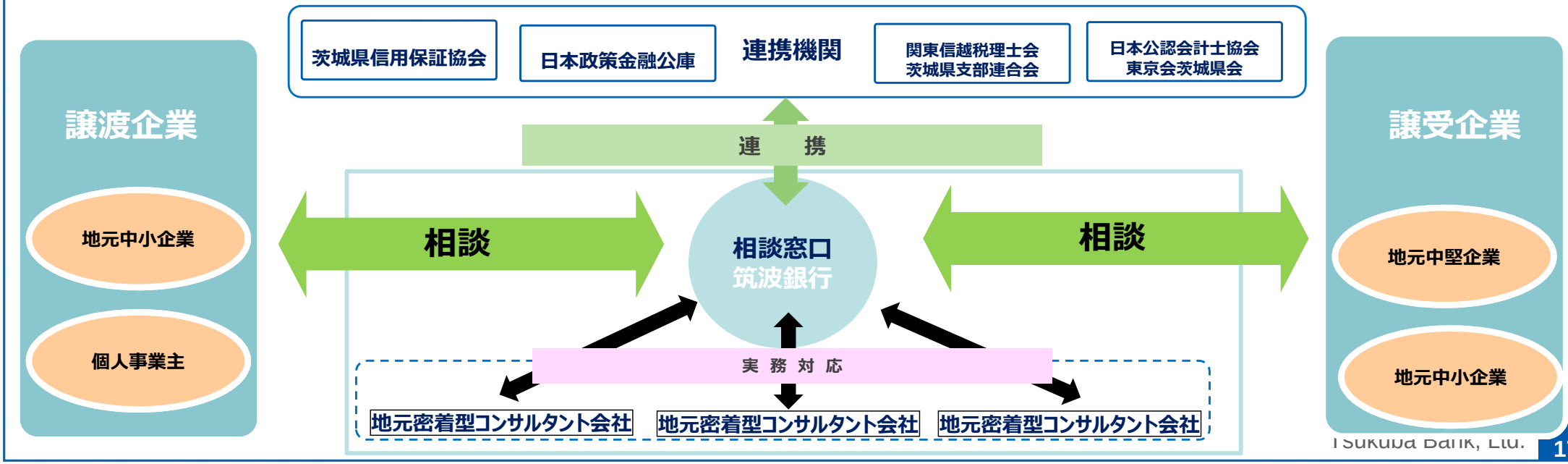
地元中小零細事業者向けプラットフォーム「筑波の結び目」創設

公的機関・民間業者と連携

スモールＭ＆Ａ対応力強化

特徴

- 当行が一元的な相談窓口となり、M&Aによる事業承継支援をワンストップで行う
- スモールＭ＆Ａに強みを持つ民間コンサルタントと連携し、増加する小規模案件への対応力を強化
- 保証協会や公庫との連携により、金融面での支援体制を強化し、円滑な資産・債務の引継ぎをサポート
- 中小零細事業者の身近な相談相手である税理士・公認会計士と情報共有し、Ｍ＆Ａ成約に至るまでの諸課題の解決を含めて、連携して事業承継ニーズに対応



3.新経営強化計画の概要

【基本方針3】企業価値の向上ならびに経営体質の強化を目指した事業再生支援

（「事業再生支援」には、経営改善計画書策定支援等の経営改善支援を含む（以下同様））

支援体制/施策

地域経済の活性化

事業再生支援を通じた中小企業の企業価値向上

事業再生支援に向けた取組体制

1.コンサルティングサポートマインドに基づく、経営改善支援に向けた支援方針の目線統一

2.コンサルティングサポート協議会、同委員会を通じた情報共有、個社別取組方針の決定

3.企業経営相談員による営業店サポート（外部機関との連携ならびに経営実態の深掘りによる支援施策の最適化）

4.事業性評価アドバイザー、現場審査役と連携した幅広い視野による本業支援の実践

事業再生支援の実施手法

1.経営改善計画書の策定支援

2.経営改善計画のモニタリングを通じた改善施策の実行支援、コベナンツ付融資による支援型インセンティブ供与を含めたモニタリングフォロー

3.外部支援機関との連携を通じた経営改善の実効性向上

4.DES、DDS等の活用を含めた抜本的な事業再生支援

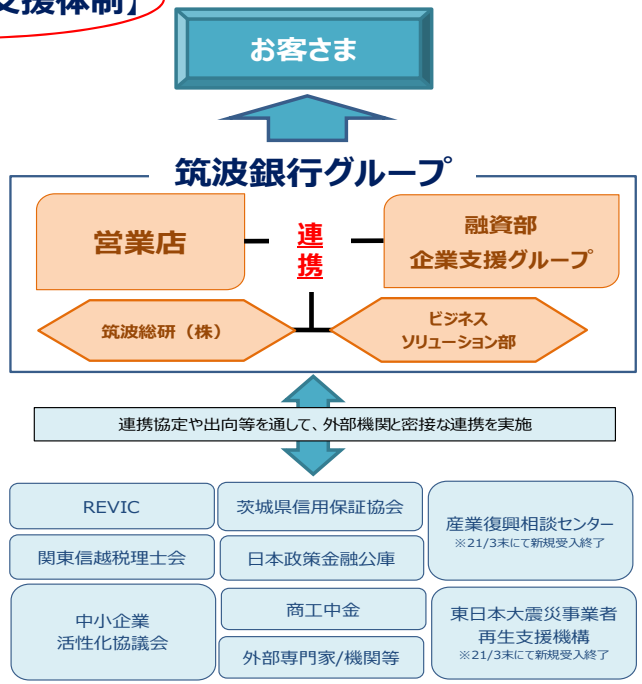
事業再生支援

KPI	2022年度計画	2023年度計画	2024年度計画
12.事業再生支援先に対する事業再生（ランクアップ先）	200	240	280
13.経営改善計画書の策定支援（件）	400	400	400
14.DDS/DES、債権放棄などの抜本的な経営再建先（先）	4	4	4

抜本的な事業再生を必要とする企業に対する支援

外部知見の積極的な活用により、行員の育成を図り、実践を兼ねたスキルアップを行うことで、地元中小企業の事業再生支援に取り組む

【連携機関等支援体制】



3.新経営強化計画の概要

【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

変化の激しい事業環境でも、担保や保証に過度に依存をしない、
また財務データだけでなく企業の実態や将来性を基にした積極的な
資金供給を実施し、お客さまの持続的成長につなげていく。

KPI	2022年度計画	2023年度計画	2024年度計画
15.経営者保証に関するガイドラインの活用状況 （新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合）（%）	33.0	34.0	35.0

これまでに培った現場の能力を最大限に発揮

『事業性評価の深化』
『対話の継続』

・ビジネスモデル
・強み/弱み
・課題の共有

・新規借入時/リファイナンス時
・事業承継時
・保証債務履行時

伴走型支援
「とことん支援」

財務データだけでなく、企業の実態や将来性を基にした積極的な資金供給

地域活性化
企業価値の向上
企業の持続的成長/発展

・資金繰支援
・本業支援
・ソリューション提供

・経営者保証ガイドラインの浸透
・私募債、ファンド等の積極対応

3.新経営強化計画の概要

金融仲介機能の発揮に向けた人財の育成

※エンゲージメントとは・・・従業員の会社に対する「愛着心」をあらわすものと解釈されますが、近年は、より踏み込んだ考え方として、「個人と組織が一体となり、双方の成長に貢献しあう関係」を意味する。

- グループ一体で新たな領域や専門分野に挑戦できる環境を構築するとともに、挑戦・成長を促す働き方改革を進めることで、人財育成と行員一人ひとりのエンゲージメント向上に取り組む

地域社会・お客さまに貢献できる人財の育成

【従業員の満足度向上】

トップミーティングの実施
モチベーションアップ

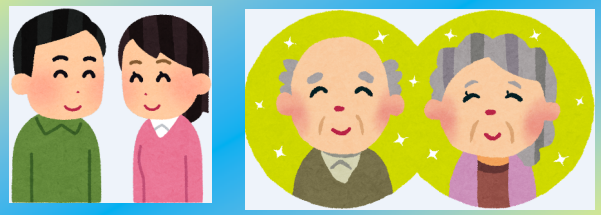
【お客さま満足度向上】

サービス品質の向上

従業員の“笑顔”

従業員満足度アンケートの実施

お客さまの“笑顔”



お客さま満足度アンケートの実施

◆ ワークライフバランスの充実・実現　**◆ ダイバーシティの推進**

◆ プロフェッショナル人財の拡充に向けた取り組み　**◆ 女性活躍の推進**

3.新経営強化計画の概要

（3）独自KPIの設定について

	ＫＰＩ	前計画期間 3年間実績累計	2022年度計画	2023年度計画	2024年度計画	3年間累計（3年後） 目標
事業性貸出金利息額（百万円）		**29,835**	10,288	10,296	10,349	**30,933**
1	中小企業貸出（金融機能強化法ベース）残高増加額（アパート除く）：億円	1,288	150	150	150	450
2	中小企業貸出（金融機能強化法ベース）先数増加（アパート除く）：先数	509	100	100	100	300
3	事業性貸出提案件数：件数＊	135,462	60,000	61,000	62,000	183,300
4	ミドルリスク先貸出実行額：億円	3,014	1,360	1,380	1,400	4,140
5	リファイナンス実行額：億円＊	617	380	390	400	1,170
6	ベースコアターゲット先貸出実行額：億円＊	1,448	400	420	440	1,260
7	サステナブルファイナンス実行額：億円＊		270	310	340	920
法人フィー獲得額（百万円）		**4,024**	1,600	1,650	1,650	**4,900**
8	事業性評価の対話先：先数	3,418	1,200	1,200	1,200	3,600
9	ソリューション提案：件数＊	203,470	100,000	105,000	110,000	315,000
10	ビジネスマッチング支援：件数	2,165	1,000	1,050	1,100	3,150
11	事業承継・Ｍ＆Ａ支援：件数＊	746	230	270	290	790
事業再生支援先に関する引当取崩額（百万円）		**979**				
12	事業再生支援先に対する事業再生：ランクアップ件数	1,067	200	240	280	720
13	経営改善計画書の策定支援：件数	1,250	400	400	400	1,200
14	ＤＤＳ/ＤＥＳ、債権放棄などの 抜本的な経営再建：件数＊	12	4	4	4	12
15	経営者保証に関するガイドラインの活用状況 （新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合）：％	32.5	33.0	34.0	35.0	35.0

＊今回選定した新たな項目

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれております。こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、リスクと不確実性を内包するものであります。将来の業績は、経営環境の変化等により異なる可能性があることにご留意下さい。

Tsukuba Bank 筑波銀行