# 経営強化計画の履行状況報告書

2024 年 6 月

株式会社　筑 波 銀 行

# 目　次

１．2024 年 3 月期決算の概要 ..... 1
（１）経営環境 ..... 1
（２）茨城県の現状 ..... 1
（３）決算の概要 ..... 3
①預金・預かり資産残高 ..... 3
②貸出金残高 ..... 3
③損益の状況 ..... 4
④自己資本比率 ..... 5
⑤不良債権比率 ..... 5

２.中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の当行が主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況 ..... 6
（１）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ための方針 ..... 6
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】 ..... 6
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】 ..... 7
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】 ..... 7
（２）中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況 ..... 8
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 ..... 8
ア．事業性評価の高度化【基本方針 1-ア】【基本方針 2-ア】 ..... 8
イ．コンサルティング営業強化のための体制整備【基本方針 1-ア】【基本方針 2-イ】 ..... 9
ウ．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【基本方針 1-ア】【基本方針 2-イ】【基本方針 3-ア】 ..... 10
エ．ターゲット先の選定【基本方針 1-ア】 ..... 10
オ．資金繰り支援【基本方針 1-イ】 ..... 11
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 ..... 16
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 ..... 17
ア．経営者保証に関するガイドライン【基本方針 4】 ..... 17
イ．私募債【基本方針 1-イ】【基本方針 4】 ..... 19
ウ．ファンド【基本方針 2-オ】【基本方針 4】 ..... 20
（３）被災者への信用供与の状況及び被災者への支援をはじめとする被災地域における東日本大震災からの復興に資する方策の進捗状況 ..... 22
① 信用供与の円滑化に資する方策 ..... 22
ア．事業性融資への取組み強化【基本方針 1-イ】 ..... 22
イ．消費性融資への取組み強化【基本方針 1-イ】 ..... 25

（４）その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況 26
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【基本方針 2-オ】. 26
② 経営に関する相談その他の取引先の企業（個人事業主を含む。）に対する支援に係る機能の強化のための方策 ..... 26
ア．よろず支援拠点との連携【基本方針 2-オ】 ..... 26
イ．お客さまの課題解決に向けた支援メニューの拡充【基本方針 2-ウ】【基本方針 2-オ】. 27
③ 早期の事業再生に資する方策 ..... 34
ア．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【基本方針 3-ア】 ..... 34
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【基本方針 3-ア】【基本方針 3-イ】 ..... 35
ウ．抜本的な事業再生を必要とする企業に対する支援【基本方針 3-イ】 ..... 39
エ．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【基本方針 3-イ】.. 42
④ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策 ..... 43
ア．事業承継支援に対する態勢【基本方針 2-エ】 ..... 43
イ．事業承継支援に対する外部連携【基本方針 2-エ】 ..... 44
⑤ SDGs 及び地方創生への取組み..... 44
ア．自治体等外部機関と連携した取組み【基本方針 2-オ】 ..... 44
イ．SDGs への取組み【基本方針 2-オ】 ..... 45

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確保のための方策..... 51
（１）経営管理に係る体制及び今後の方針等 ..... 51
①ガバナンス体制 ..... 51
② 業務執行に対する監査体制 ..... 53
（２）各種のリスク管理の状況及び今後の方針等 ..... 55
①リスク管理体制 ..... 55
②統合的リスク管理 ..... 55
③信用リスク ..... 55
④市場リスク ..... 56
⑤流動性リスク ..... 57
⑥オペレーショナル・リスク管理 ..... 57

## １．2024 年 3 月期決算の概要

### （１）経営環境

当決算期間における国内経済は、新型コロナウイルス感染症の 5 類移行により行動制限が全面的に解除され、社会経済活動の正常化が進むなかで個人消費が回復するとともに、半導体の供給制約の一部緩和等により大企業を中心に設備投資や生産活動に持ち直しの動きが広がりました。一方、今後の景気動向は、円安の進行による原材料コストの上昇や慢性的な人手不足、海外経済の減速などにより事業環境は不確実性が高く、先行き不透明な状況にあります。

金融環境については、国内長期金利（10 年国債利回り）は、2024 年 3 月に日本銀行が「マイナス金利政策」を解除し 17 年ぶりに「利上げ」を行うなど、複数回にわたり金融政策を修正したことから、年度を通して上昇トレンドが続きました。また、日経平均株価は、2024 年 2 月に 34 年ぶりにバブル期以降の最高値を更新し、年度末は 40,369 円まで上昇しました。為替相場は、日米金利差の拡大を背景に円安が進行しました。

現在、地域金融機関を取り巻く環境は、サステナビリティの推進やＤＸへの対応など、様々な課題に直面しています。また、金融環境は大きな変化のなかにあり、国内外の金融政策ならびに金融市場の動向を注視し、適切に対応していく必要があります。加えて、少子高齢化による人口減少が急速に進展しており、地域金融機関には将来にわたり持続可能なビジネスモデルの構築が求められています。

### （２）茨城県の現状

茨城県経済は、行動制限の解除により商業施設や観光地への人流が活発化するなかで、旅行需要の増加や宿泊・飲食などの個人消費が回復するとともに、車載向け半導体の供給制約が一部緩和されたことにより企業の生産活動が改善するなど、サービス業および製造業ともに全体的には緩やかな回復が続いています。

今後の見通しについては、鉱工業生産指数が一部自動車メーカーの生産・出荷停止の影響などから 6 か月連続で前年を下回って推移しているほか、原材料やエネルギーなどの物価上昇が当行の主な取引先である地元中小零細企業の業績および個人の家計に与える影響は不確実性が非常に高く、今後の景気動向を十分注視していく必要があります。また、地元中小零細企業を取り巻く事業環境は、生産コストの上昇や人手不足に加え、「ゼロゼロ融資」などコロナ関連融資の返済が本格的に開始されるなか、過剰債務を抱えた財務基盤が脆弱な中小零細企業にとって非常に厳しい状況にあると捉えています。こうした状況を背景として 2023 年度の茨城県内の企業倒産件数（帝国データバンク調査：法的整理／負債額 1 千万円以上）は、140 件（前年度比 17.6％増）と 3 年連続で増加しました。

東日本大震災の発生から 13 年が経過するなか、被災した港湾や鉄道、道路などの県内インフラの復興・整備はほぼ完了しています。一例として、津波から地域住民が一時的に避難する「津波避難タワー」と「津波避難ビル」の数が 2011 年の東日本大震災時と比較して県内の沿岸部の自治体で約 10 倍の 58 か所に増加しました。また、東京電力福島第一原子力発電所事故による農林水産物の出荷制限については、2023 年 3 月に境町の境大橋から下流の利根川の「ウナギ」の制限が解除になったことから、県内すべての水産物の出荷制限がなくなりました。一方、2023 年 9 月現在、一部地域の原木シイタケ（19 市町）、野生の

コシアブラ（10 市町）、野生のキノコ類（11 市町）、乾シイタケ（5 市町）、野生のイノシシ肉（県内全域）の 5 品目の出荷制限は継続している状況です。出荷制限のある県産品は少なくなりましたが、依然として原発事故の風評は根強く残っており、風評払拭に向けた情報発信や生産者と消費者を繋ぐ販路支援などの取組みは継続して実施していく必要があると考えます。

このような環境下、地域経済を支える地域金融機関の責務として、取引先の業況を絶えず注視するなかで、リファイナンスプランによる資金繰り支援やビジネスマッチングによる販路開拓支援、中小零細企業を対象とした事業承継支援などの「本業支援」を適切かつ丁寧に実施していくことが重要であると認識しており、従来以上に中小企業支援の取組みを強化・充実させてまいります。

当行は、東日本大震災の被災地域に立地する地域金融機関として、引き続き、地域経済の復興・復旧に尽力してまいります。

## （３）決算の概要

### ①預金・預かり資産残高

2024 年 3 月末の預金残高は、公金預金や法人預金、個人預金の増加などにより前年度末比 643 億円増加の 2 兆 5,773 億円となりました。

預かり資産残高は、投資信託や年金保険等の増加などにより前年度末比 427 億円増加の 3,258 億円となりました。

預金残高【単体】　（単位 ： 億円）

| | 2024年3月末 | 2023年9月末比 | 2023年3月末比 | 2023年9月末 | 2023年3月末 |
|---|---|---|---|---|---|
| 預金（末残） | 25,773 | △ 70 | 643 | 25,844 | 25,130 |
| うち個人預金 | 18,681 | 76 | 120 | 18,605 | 18,560 |
| 預金（平残） | 25,747 | △ 32 | 497 | 25,779 | 25,250 |

預り資産残高【単体】　（単位 ： 億円）

| | 2024年3月末 | 2023年9月末比 | 2023年3月末比 | 2023年9月末 | 2023年3月末 |
|---|---|---|---|---|---|
| 預り資産 | 3,258 | 250 | 427 | 3,007 | 2,830 |
| 投資信託 | 1,521 | 173 | 255 | 1,348 | 1,265 |
| 年金保険等 | 1,677 | 83 | 176 | 1,594 | 1,501 |
| 国債等公共債 | 48 | △ 1 | △ 2 | 50 | 51 |
| 外貨預金 | 9 | △ 4 | △ 2 | 14 | 12 |

### ②貸出金残高

2024 年 3 月末の貸出金残高は、中小企業等貸出金(住宅ローン等の個人向け貸出を含む)や地方公共団体向け貸出が増加したことなどにより前年度末比 860 億円増加の 2 兆 372 億円となりました。

中小企業等貸出金は、住宅ローンや中小企業貸出の増加を主因に前年度末比 499 億円増加の 1 兆 4,369 億円に、中小企業貸出は、同 67 億円増加の 7,889 億円となりました。

貸出金残高【単体】　（単位 ： 億円）

| | 2024年3月末 | 2023年9月末比 | 2023年3月末比 | 2023年9月末 | 2023年3月末 |
|---|---|---|---|---|---|
| 貸出金（末残） | 20,372 | 328 | 860 | 20,043 | 19,512 |
| うち中小企業等貸出金 | 14,369 | 207 | 499 | 14,161 | 13,870 |
| うち中小企業貸出 | 7,889 | 20 | 67 | 7,869 | 7,822 |
| 貸出金（平残） | 19,969 | 194 | 826 | 19,774 | 19,142 |

（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向け貸出等を除外した貸出。

### ③損益の状況

2024年3月期の単体業績について、「業務粗利益」は、貸出金利息や役務取引等利益は増加しましたが、外国証券のロスカットに伴う国債等債券損益の減少や外貨調達コストの上昇を背景とした外国為替売買損益の減少によりその他業務利益が減少したことから、前期比22億72百万円減少の254億39百万円となりました。

「コア業務純益」は、貸出金利息の増加等による資金利益の増加や役務取引等利益の増加に加え、経費の減少により前期比3億74百万円増加の56億70百万円となりました。

「経常利益」は、与信関係費用は増加しましたが、貸出金利息の増加等によるコア業務純益の増加や株式等売却益の増加等により前期比6億95百万円増加の23億52百万円に、当期純利益については、法人税等合計は増加しましたが、経常利益の増加等により同88百万円増加の21億17百万円となりました。

**【単体】**

（単位 ： 百万円）

| | 2024年3月期 | 2023年3月期比 | 2023年3月期 |
|---|---|---|---|
| **業務粗利益** | **25,439** | **△ 2,272** | **27,711** |
| 資金利益 | 25,194 | 365 | 24,829 |
| うち貸出金利息 | 21,707 | 820 | 20,886 |
| うち有価証券利息配当金 | 4,113 | △ 412 | 4,526 |
| うち投資信託解約損益 | 210 | 259 | △ 48 |
| 役務取引等利益 | 4,507 | 107 | 4,399 |
| その他業務利益 | △ 4,262 | △ 2,745 | △ 1,516 |
| うち国債等債券損益 | △ 3,281 | △ 2,266 | △ 1,015 |
| うち外国為替売買損益 | △ 1,269 | △ 507 | △ 761 |
| 経費(除く臨時処理分)（△） | 23,050 | △ 380 | 23,431 |
| **実質業務純益** | **2,388** | **△ 1,891** | **4,280** |
| **コア業務純益** | **5,670** | **374** | **5,295** |
| コア業務純益(除く投資信託解約損益) | **5,459** | **115** | **5,344** |
| 一般貸倒引当金繰入額（△） | 2,816 | 2,246 | 569 |
| **業務純益** | **△ 428** | **△ 4,138** | **3,710** |
| 金銭信託運用見合費用 | 0 | △ 0 | 0 |
| 臨時損益 | 2,780 | 4,834 | △ 2,053 |
| うち株式等関係損益 | 3,919 | 2,805 | 1,113 |
| うち不良債権処理額（△） | 2,126 | △ 1,488 | 3,614 |
| **経常利益** | **2,352** | **695** | **1,656** |
| 特別損益 | 31 | △ 19 | 50 |
| うち固定資産処分損益 | △ 10 | △ 70 | 59 |
| うち減損損失（△） | 29 | 21 | 8 |
| 税引前当期純利益 | 2,383 | 676 | 1,706 |
| 法人税等合計 | 266 | 587 | △ 321 |
| **当期純利益** | **2,117** | **88** | **2,028** |

### ④自己資本比率

2024年3月末の連結自己資本比率は、貸出金等を中心にリスク・アセットの額は増加しましたが、当期純利益の計上などにより自己資本が増加したことから、前年度末比0.14ポイント上昇し9.13%となりました。

自己資本比率【連結】

（単位:億円、%）

| | 2024年3月末 | 2023年9月末比 | 2023年3月末比 | 2023年9月末 | 2023年3月末 |
|---|---|---|---|---|---|
| 連結自己資本比率 | 9.13 | 0.12 | 0.14 | 9.01 | 8.99 |
| 自己資本の額 | 1,182 | 24 | 44 | 1,157 | 1,137 |
| リスク・アセットの額 | 12,942 | 102 | 292 | 12,839 | 12,650 |

### ⑤不良債権比率

2024年3月末の金融再生法開示債権残高は、要管理債権の増加等により前年度末比79億円増加の537億円となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は、前年度末比0.29ポイント上昇し2.58%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、%）

| | | 2024年3月末 | 2023年9月末比 | 2023年3月末比 | 2023年9月末 | 2023年3月末 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 破産更生債権及びこれらに準ずる債権 | | 63 | 4 | 3 | 59 | 60 |
| 危険債権 | | 317 | 2 | △ 0 | 315 | 317 |
| 要管理債権 | | 157 | 36 | 77 | 121 | 80 |
| | 三月以上延滞債権 | 0 | △ 0 | △ 0 | 0 | 0 |
| | 貸出条件緩和債権 | 157 | 36 | 77 | 121 | 80 |
| 小　計　　（A） | | 537 | 42 | 79 | 495 | 458 |
| 正常債権 | | 20,269 | 272 | 753 | 19,997 | 19,516 |
| 総与信残高（B） | | 20,806 | 315 | 832 | 20,491 | 19,974 |
| 金融再生法開示債権比率(A)/(B) | | 2.58 | 0.17 | 0.29 | 2.41 | 2.29 |

(注)記載金額は開示単位未満を四捨五入して表示しております。

## 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）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ための方針

2022 年 4 月にスタートした「経営強化計画」のテーマは、「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。」としております。

当行は、金融機能強化法（震災特例）の趣旨を踏まえ、導入した公的資金を有効に活用し、地域経済や地域の面的な復興・振興に貢献していくため、以下の基本方針 1～4 を定めて取組み、本計画の着実な履行に向けては、「経営強化計画」ＫＰＩを 15 項目設定し、ＫＰＩ達成度合いの適切な管理を通じて各種施策を確実に実施することで、金融仲介機能を発揮してまいります。

**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】**

特に信用供与の円滑化を求めている先として、中小規模事業者のミドルリスク先を「重要な支援すべき領域」と位置付け、以下の取組みを進めてまいります。

**ア．信用供与円滑化態勢の整備**

- 「新型コロナウイルス感染症」の長期化に伴う地元中小企業への「とことん支援」
- コンサルティングサポート協議会の活用による高度なコンサルティングの実現

**イ．ミドルリスク先への円滑な信用供与**

- リファイナンス ZERO を利用した適切なリファイナンス
- 特約付手形貸付活用による資金繰り、財務内容改善支援
- コベナンツ付融資によるモニタリングを通じた伴走型支援の実践

**②基本方針 2【企業のライフステージに応じた本業支援】**

企業のライフステージに応じた本業支援を積極的に実施してまいります。

**ア．事業性評価の高度化**

- 事業性評価シートの提示による対話、課題解決に向けた提案
- 事業性評価の深掘りを起点としたコンサルティング営業の深化

**イ．本部サポート態勢の強化**

- コンサルティングサポート協議会をプラットフォームとした提案の質の向上
- 事業性評価アドバイザー・現場審査役・企業経営相談員といった本部専門担当による営業店に対するサポートの実施

**ウ．販路開拓支援の取組み**

- オンラインを活用したリモートビジネス商談会の実施
- 当行取引先同士の販路開拓支援の実施

**エ．事業承継支援の取組み**

- 「筑波の結び目」の創設による小規模 M&A の取組み強化
- 外部機関との連携による事業承継・M&A 支援力の強化

**オ．その他ライフステージに応じた支援の取組み**

- ファンドの活用による創業期・再生期・承継期に対する支援
- DX を活用したトップライン向上・業務効率化等の支援
- 人材紹介を通じた企業の経営課題の解決
- 外部機関との連携による地元中小企業の経営改善支援
- 福利厚生のサポートを通じた地元企業の人材定着の支援

**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】**

**ア．事業再生支援に向けた取組み姿勢**

- 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
- 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、個社別取引方針の決定
- 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）
- 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

**イ．事業再生支援の実践**

- 経営改善計画書の策定支援
- 経営改善計画書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
- 外部支援機関との連携を通じた経営改善の実効性向上
  （REVIC や中小企業活性化協議会、筑波総研㈱等との連携）
- DES、DDS 等の活用を含めた抜本的な事業再生支援

**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】**

事業性評価に基づき、財務データだけではない企業実態や将来性を加味した基本方針１～３（「ミドルリスク先への取組み強化」「ライフステージに応じた本業支援」「企業価値の向上支援・事業再生支援」）の取組みを着実に実践することで、適正なリスクテイクを伴う積極的な資金供給を行ってまいります。

また、お客さまとの深度あるリレーションを構築するなかで以下の取組みについても積極的に対応してまいります。

- 経営者保証に関するガイドラインの浸透
- 私募債、ファンドの積極的な活用

## （２）中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況

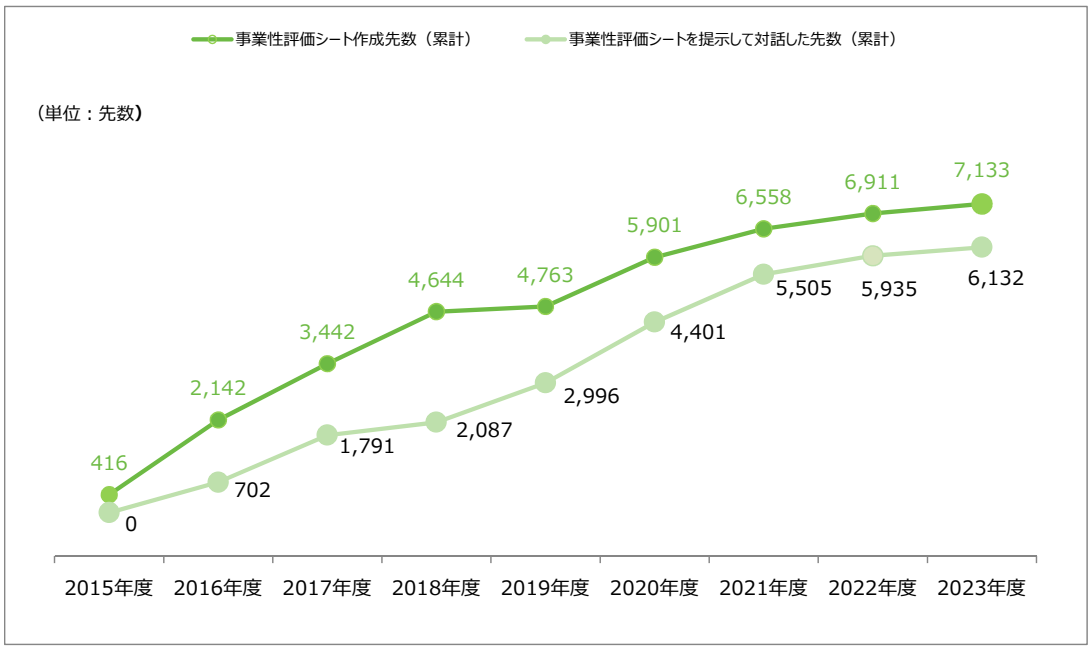
### ①中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

#### ア．事業性評価の高度化【基本方針 1-ア】【基本方針 2-ア】

法人ソリューション営業の起点となる事業性評価の取組みにおいて、2015 年度から取組みを開始した事業性評価シートの作成先数は、着実に増加してきており、2024 年 3 月末には累計 7,133 先となっております。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活用しており、そのうち 6,132 先の中小企業のお客さまに事業性評価シートを提示させていただき、対話の深度向上を図りながら、事業者の課題を認識・共有したうえで、課題解決策の提案を実施しております。

コロナ禍が長期化したことに伴い、お客さまの事業環境も大きく変化している背景もあり、事業性評価の深掘りが効果的な法人ソリューション営業の大前提であると考えております。引き続き、事業性評価シートの提示による対話を通じ、お客さまの抱える課題を共有し、課題解決に向けた最適な提案に努め、お客さまの事業の発展と地域経済への貢献に努めてまいります。

【事業性評価シート作成先数及び事業性評価シートを提示して対話した先数の推移】




【事業性評価に基づく提案と成約の内訳】

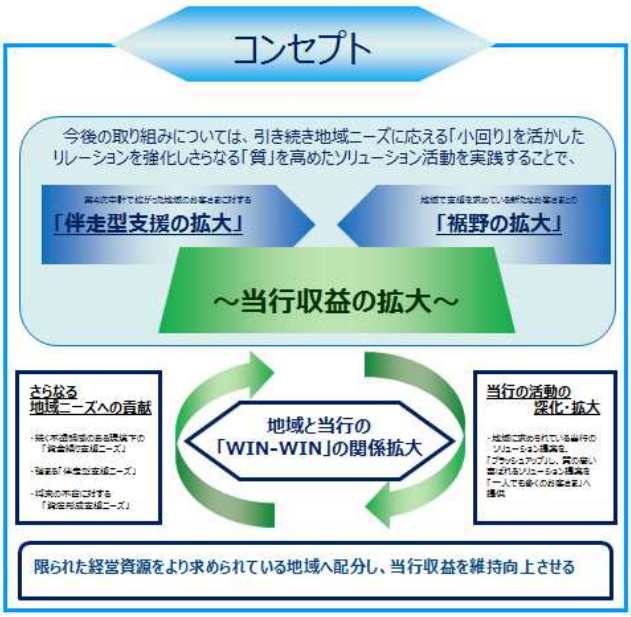
（単位：件）

| 提案内容 | 2019年度 | | 2020年度 | | 2021年度 | | 2022年度 | | 2023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 | 提案件数 | うち成約件数 |
| 業容拡大 | 5,045 | 643 | 12,841 | 1,560 | 28,775 | 2,876 | 30,481 | 2,681 | 36,134 | 3,844 |
| ビジネスマッチング | 6,420 | 625 | 15,495 | 1,774 | 23,160 | 1,127 | 8,871 | 1,048 | 7,953 | 1,125 |
| 人材関連 | 1,877 | 144 | 11,780 | 1,475 | 18,909 | 1,712 | 13,939 | 1,013 | 15,804 | 1,268 |
| 海外展開 | 147 | 25 | 164 | 28 | 126 | 32 | 202 | 63 | 293 | 221 |
| コストカット | 3,191 | 264 | 8,855 | 1,143 | 6,959 | 539 | 5,667 | 453 | 5,759 | 532 |
| 経営効率化 | 2,596 | 447 | 7,248 | 1,180 | 8,542 | 1,568 | 16,030 | 3,485 | 11,305 | 1,905 |
| リスク対応 | 119 | 12 | 154 | 34 | 185 | 20 | 142 | 26 | 176 | 35 |
| 経営改善 | 484 | 447 | 590 | 361 | 485 | 31 | 816 | 44 | 1,016 | 179 |
| 資金調達(資金繰改善提案) | 4,271 | 674 | 10,261 | 1,343 | 14,815 | 1,587 | 29,204 | 3,347 | 31,586 | 3,937 |
| (うちリファイナンス実行先数) | | (385) | | (159) | (4,919) | (1,342) | (4,776) | (1,774) | (9,068) | (2,130) |
| 事業承継 | 2,355 | 129 | 1,875 | 84 | 2,422 | 57 | 4,047 | 73 | 2,817 | 106 |
| M&A | 464 | 28 | 823 | 48 | 1,539 | 97 | 2,131 | 125 | 2,539 | 136 |
| その他 | 913 | 26 | 490 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **合計** | **27,882** | **3,464** | **70,576** | **9,042** | **105,917** | **9,646** | **111,530** | **12,358** | **115,382** | **13,288** |
| 成約率 | | 12.4% | | 12.8% | | 9.1% | | 11.1% | | 11.5% |

### イ．コンサルティング営業強化のための体制整備【基本方針 1-ア】【基本方針 2-イ】

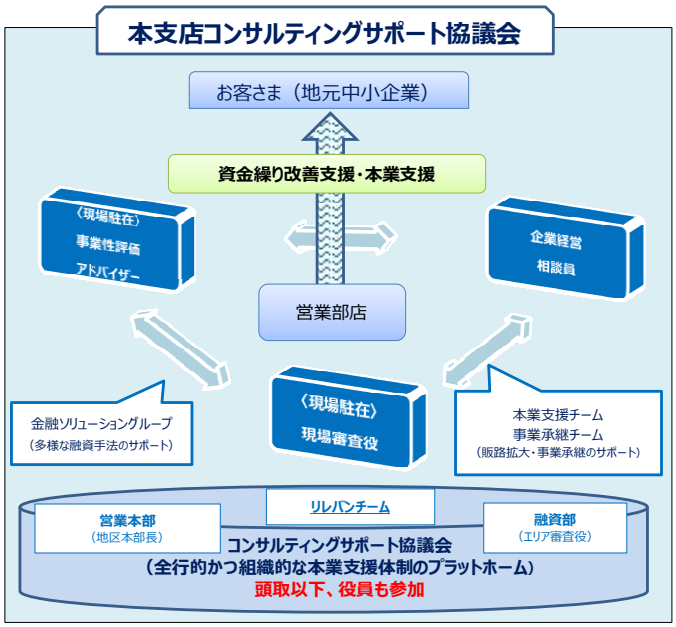
「コンサルティングサポート協議会」として、本部と営業店をＷｅｂ会議システムで結んで実施する「本支店コンサルティングサポート協議会」、及び各営業店単位で実施する「営業店コンサルティングサポート協議会」の２つの協議会を運営しております。それぞれを連動させることにより、取引先のニーズに合った提案と若手行員のスキルアップに繋げ、当行の強みである小回りを活かして、「伴走型支援の拡大」と「裾野の拡大」を図っております。

【経営強化計画のコンセプト及びメイン施策】



「本支店コンサルティングサポート協議会」においては、頭取をはじめとする役員と本部各部の専門的な知識を有する担当者の知見も活用してお客さまへの提案を創出しております。加えて、協議会に諮った案件については、本部スタッフが営業店におけるプロセスをモニタリングするほか、成約に向けたサポートを実施するなど、頭取以下役員、本部、営業店が一丸となり、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体制を整備しております。今後も、PDCA サイクルを回しながら、金融仲介機能の発揮に向けた取組みを強化してまいります。

【本部コンサルティングサポート協議会の概要】



### ウ．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

【基本方針 1-ア】【基本方針 2-イ】【基本方針 3-ア】

現在、「事業性評価アドバイザー」「現場審査役」をそれぞれ 8 ブロックに 1 名ずつ配置し、さらに「企業経営相談員」を 4 名配置しております。

「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繋がる提案創出の中心的役割を担い、営業店の現場において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、その解決のために具体的活動を行っております。また、難易度の高い案件に関しては、営業店行員に同行して直接お客さまを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、営業店の現場において、営業店行員に対し、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組んでおります。

「企業経営相談員」は、経営改善支援先のサポートのみならず、中小ミドルリスク層を主な対象として、資金繰り改善や計画策定支援に対する全行的な取組みを進めていくための営業店サポートを実施しております。

営業店の現場において、お客さまが抱える経営課題の解決や融資案件を含めた各種ニーズに十分お応えできるよう、現場に駐在する「事業性評価アドバイザー」「現場審査役」と本部に席を置きながらも直接顧客訪問を行う「企業経営相談員」が連携しつつ、それぞれの知見に基づき営業店行員のサポートや指導、助言を行うことにより、営業店行員の各種スキル向上を図ってまいります。

### エ．ターゲット先の選定【基本方針 1-ア】

#### （ア）コアターゲット先

ターゲット先の選定に関し、2018 年度は年商 100 百万円～3,000 百万円のお客さま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お客さま層として年商 50 百万円～100 百万円の比較的小規模の取引先を追加し、年商 50 百万円～3,000 百万円をコアターゲット（営業力を優先的に投下するお客さま層）といたしました。また、売上高のほか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」を実践する主な対象としております。

#### （イ）ベースコアターゲット先

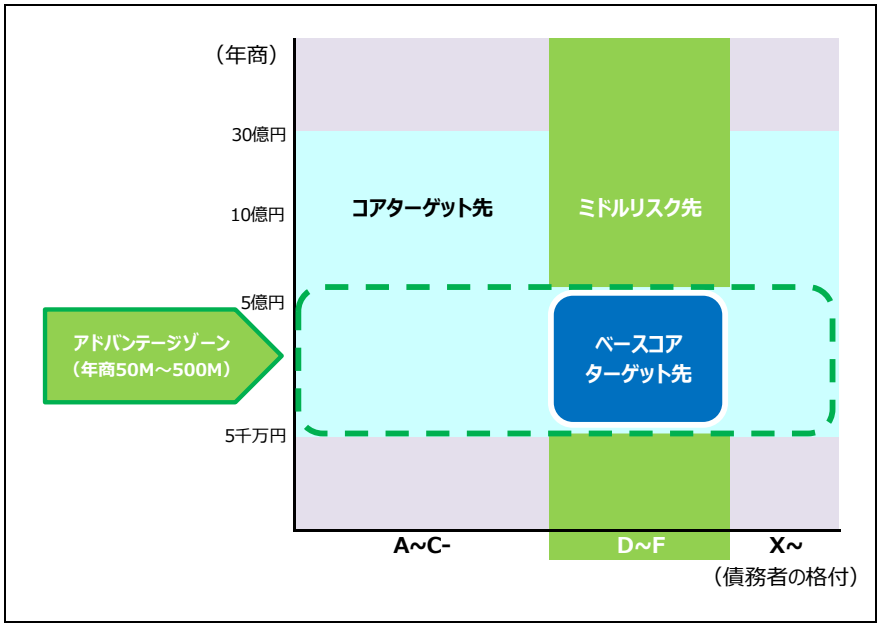
さらに、コアターゲット先のなかでも年商 50 百万円～500 百万円のミドルリスク先を「ベースコアターゲット先」とし、当行の強みを活かし、資金繰り改善を含めた経営改善支援や本業支援など「とことん支援」を行い、金融仲介機能を発揮していくベースとなる取引層として取組みを進めてまいりました。

（ウ）アドバンテージゾーン

2020 年度以降については、新型コロナウイルス感染症の影響が広く地元中小企業全体に及んだことから、債務者の格付による区分を排し、当行が強みを発揮できる年商 50 百万円～500 百万円の全ての事業者（アドバンテージゾーン）に対し、きめ細かいヒアリングを起点とした資金繰り支援と本業支援に取組んでおります。

引き続き、ベースコアターゲット先を含むアドバンテージゾーンを中心に金融仲介機能の発揮に取組んでまいります。

【ターゲット先のイメージ図】




オ．資金繰り支援【基本方針 1-イ】

（ア）リファイナンスプランを利用したリファイナンス

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を見直し、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組みであり、地元中小企業の資金繰り改善のために全行を挙げて注力してまいりました。

2020 年度については、新型コロナウイルス感染症の影響で、売上減少に伴うキャッシュ不足を補うべく、手許運転資金にゆとりを持ちたいという「真水」による金融支援のニーズが高かったため、リファイナンスではなく、新規融資等によりお客さまの資金繰りを支援したことから、リファイナンスの実行件数・実行金額は 184 件/80 億円にとどまりました。

2021 年度以降、コロナ禍の長期化による資金繰り改善のニーズの高まりを背景に、具体的な支援策としてリファイナンスに積極的に取組み、2022 年度のリファイナンス実行額は、前年度比 432 件/114 億円増加し、ＫＰＩ目標比＋118 億円の 1,774 件/498 億円となっております。2023 年度についても、原材料価格の高騰、円安、海外情勢不安など外部環境は厳しさを増しており、地元中小企業の資金繰り安定のためにリファ

イナンスの取組みを強化した結果、2023 年度の実行額は、前年度比 356 件/148 億円増加、ＫＰＩ目標比＋256 億円の 2,130 件/646 億円となっております。

【リファイナンスプラン】：計画を策定し、CF に応じた最適な金融支援を実施

**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）、及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）、及び債務超過解消を目指す

【リファイナンス　実行件数及び実行金額】

| | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 実行件数 | 209件 | 551件 | 184件 | 1,342件 | 1,774件 | 2,130件 |
| 実行金額 | 75億円 | 153億円 | 80億円 | 384億円 | 498億円 | 646億円 |

※実行金額は当行の既存借入の借り換えも含めた金額

【ＫＰＩの達成状況】

| KPI | 2023年度 | | | | 達成状況 | 2022年4月～2024年3月まで | | | | 達成状況 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 目標 ① | 実績 ② | 対比 ②－① | 達成率 | | 目標 ③ | 実績 ④ | 対比 ④－③ | 達成率 | |
| 5.リファイナンス実行額：億円 | 390 | 646 | 256 | 166% | 達成 | 770 | 1,144 | 374 | 149% | 達成 |

### Ａ.「特約付手形貸付」による資金繰り支援

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」の取扱いを進めております。

特約付手形貸付は、同額での期日更新をあらかじめ最長 5 年間約束し取組む手形貸付であり、将来性はあるものの足許の資金繰りに窮しているお客さまの経営改善に向け、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組みとして積極的に展開しており、2023 年度は 87 件/15 億円の実績がありました。

【特約付手形貸付　実行件数及び実行金額】

| | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 実行件数 | 47件 | 184件 | 51件 | 77件 | 131件 | 87件 |
| 実行金額 | 10億円 | 33億円 | 14億円 | 20億円 | 27億円 | 15億円 |

※実行金額は当行の既存借入の借り換えも含めた金額

【取組事例】

他行条件変更中の当行純新規先に対し、深度ある事業性評価の実施を行い、事業の持続性を見極めリファイナンスの実行に繋げた事例

・X 社は切削などの金属加工業を営む当行純新規先のお客さまです。X 社は先代時の実態のない現金計上や、多額の役員貸付金、過去の業績低迷により実態債務超過となっていた先です。過去の積極的な設備投資による借入が過大であり、資金繰りは困窮し、取引各行は条件変更を実施していました。

・2020 年 8 月に前社長が退任し、現社長が就任。2021 年 6 月期より業況は大幅な改善傾向にありました。ガバナンスの構築や窮境原因となった現金や貸付金の解消にも取組みを進めていく中で、「条件変更している借入金の正常化」といった需要があり、メイン行である A 銀行から提案を受けている状況でした。

・当行は X 社のニーズに対しリファイナンス案を検討すべく「本支店コンサルティングサポート協議会」を実施しましたが、その時点では、好調な事業の継続性や事業内容の詳細な把握ができていないといった課題が残りました。

・協議会での課題を踏まえ「事業性評価アドバイザー」による深度ある事業性評価を実施し、正確な事業実態の把握により、X 社が持つ競争優位性や、現社長の経営努力の結果による課題の改善を確認しました。また、X 社の事業継続性を踏まえ、「企業経営相談員」とも連携し、X 社に適したリファイナンス案の検討、当社を取り巻く市場や競争環境の調査、詳細な財務分析を実施し、実抜計画の策定を行いました。

・メインの A 銀行からも複数のリファイナンス案が提示されていましたが、実抜計画を基にした「特約付手形貸付」の活用によるキャッシュポジションの底上げ、残存耐用年数に引き直した設備見合いの証書貸付導入など、現社長の意向に沿った提案を行い、結果的に当行からの提案が当社にとって最適の提案であると判断いただき、当行にて融資実行に至った事例であります。

≪リファイナンススキーム≫

(単位：千円)

| 金融機関 | No | 科目 | 現在残高 | 約弁 | 金利 | 保証 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 当行 | | | | | | | |
| A銀行 | 1 | 手貸 | 16,060 | － | 3.950% | | 条変中 |
| | 2 | 証貸 | 11,797 | 83 | 2.930% | ○ | 条変中 |
| | 3 | 証貸 | 117,021 | 849 | 3.000% | | 条変中 |
| | 4 | 証貸 | 37,192 | 351 | 2.955% | | 条変中 |
| B銀行 | 5 | 手貸 | 20,000 | － | 3.950% | ○ | 条変中 |
| | 6 | 証貸 | 60,623 | 424 | 3.100% | | 条変中 |
| | 7 | 証貸 | 15,065 | 190 | 3.225% | ○ | 条変中 |
| | 8 | 証貸 | 292 | 57 | 1.850% | ○ | 条変中 |
| | 9 | 証貸 | 33,144 | 232 | 3.350% | | 条変中 |
| C銀行 | 10 | 証貸 | 5,856 | 183 | 1.210% | | |
| D生命保険 | 11 | 証貸 | 772 | | | | |
| 合計 | | | 317,822 | 2,369 | 3.125% | | |

年間返済額→ 28,428

(単位：千円)

| 金融機関 | No | 科目 | 期間 | 借入残高 | 約弁 | 金利 | 保証 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 当行 | A | 手貸 | 1年 | 25,000 | － | 2.300% | | 正常運転資金見合い |
| | B | 特手 | 5年 | 115,000 | － | 2.500% | | 特約付手貸 |
| | C | 証貸 | 7年 | 110,000 | 1,310 | 3.000% | | |
| | D | 証貸 | 10年 | 50,000 | 417 | 1.600% | ○ | 伴走支援 |
| | E | 証貸 | 19年 | 25,000 | 110 | 3.000% | | 設備見合い |
| A銀行 | | | | | | | | |
| B銀行 | | | | | | | | |
| C銀行 | 10 | 証貸 | － | 5,856 | 183 | 1.210% | | |
| D生命保険 | 11 | 証貸 | － | 772 | | | | |
| 合計 | | | | 331,628 | 2,020 | 2.524% | | |

年間返済額→ 24,240

### Ｂ．リファイナンス ZERO による資金繰り支援

従来、特約付手形貸付の取組みには数値基準を設けた経営計画書の策定を必須条件としていましたが、コロナ禍の長期化で数値計画の策定が困難であることを理由にリファイナンスの組成を見送っていたケースがあったため、2021 年 11 月より、数値計画の策定が困難な事業者に対する資金繰りを支援するための新たな施策として、伴走支援型の「リファイナンス ZERO」を導入いたしました。これにより、実現性の高い数値計画の策定は困難であっても、経営者の事業改善意欲、当行との共働意欲が明確な中小企業については経営改善に繋がるアクションプランの選定とその実行計画を策定することにより、リファイナンスが可能となりました。

アフターコロナのステージにおいても、原材料価格の高騰や円安等の影響を受け、資金繰りに課題を有する事業者は多いことから、「リファイナンス ZERO」を活用した抜本的なリファイナンスに積極的に取組み、本業支援を含めた伴走型の支援を実施しております。

**【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、足許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の策定に繋げていく。

※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

【リファイナンス ZERO　実行件数及び実行金額】

| | 2021年度下期 | 2022年度 | 2023年度 |
|---|---|---|---|
| 実行件数 | 40件 | 66件 | 41件 |
| 実行金額 | 12億円 | 16億円 | 9億円 |

※実行金額は当行の既存借入の借り換えも含めた金額

### （イ）コベナンツ付融資/シンジケートローン

当行は、多様化するお客さまの資金ニーズに対応するために様々な資金調達手法の取組みを強化してまいりました。

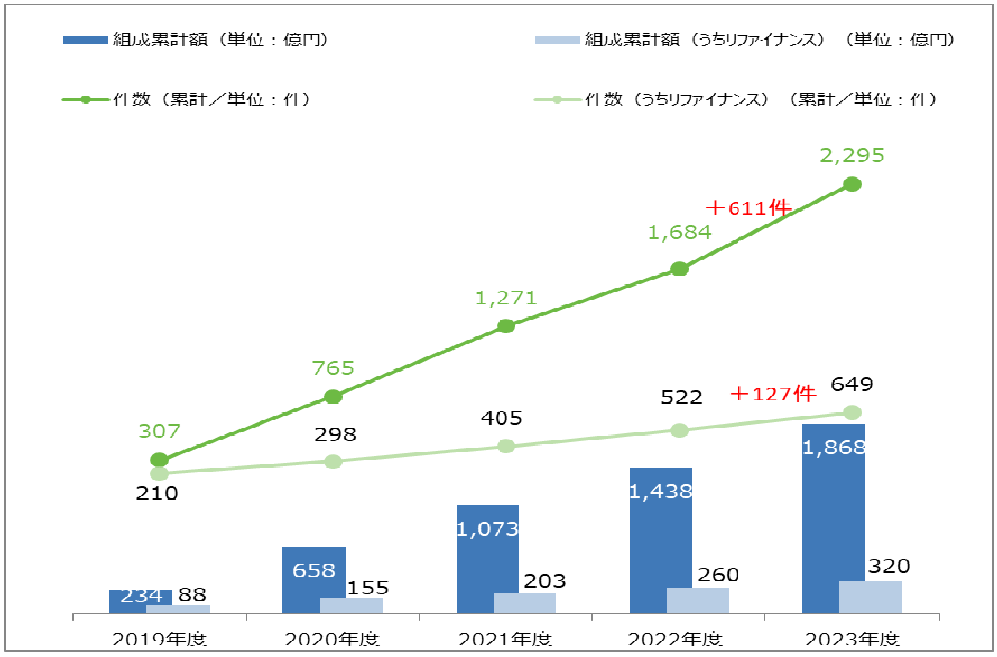
2019 年 4 月に取扱いを開始したコベナンツ付融資については、リファイナンス案件や大型設備・太陽光発電設備導入などの様々な融資に活用され、お客さまに合ったスキームの提供に繋がっております。2019 年 11 月には税理士と連携した「税理士会事

業ローン」を拡充し、税理士を含めた業況モニタリングを行うコベナンツ付融資とすることで当座貸越型融資を可能にし、お客さまのビジネスモデルに合った資金調達手法として多くの地元企業にご利用いただいております。

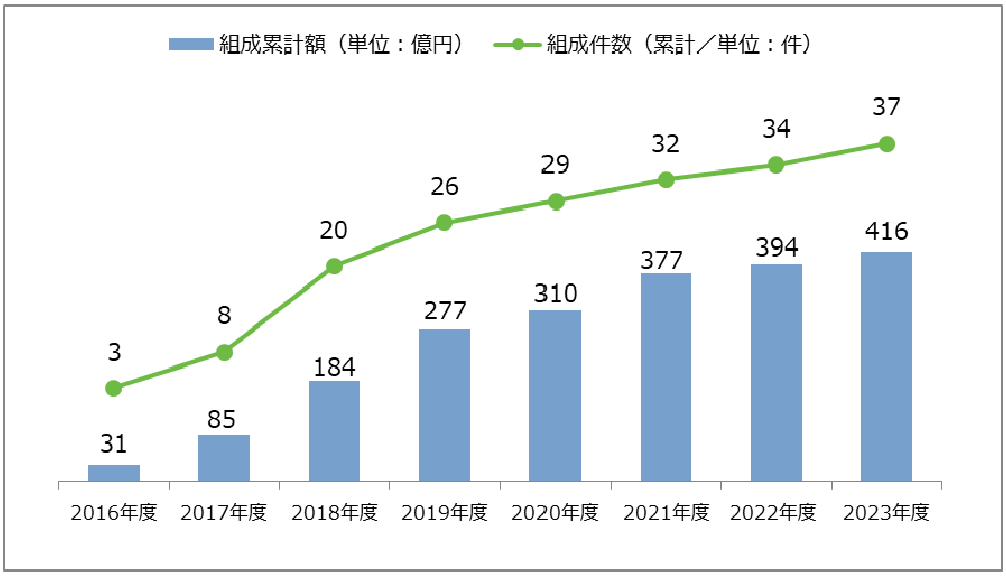
コベナンツ付融資は導入から5年が経過し、資金調達手法として定着しており、2023年度は611件430億円実行し、累計で2,295件1,868億円となりました。そのうち資金繰り改善支援を企図としたリファイナンスを127件60億円実行し、累計で649件320億円となっております。

シンジケートローンは、2023年度に3件22億円を組成し、2017年2月に組成業務開始以降、累計で37件416億円の組成実績となっております。シンジケートローンの組成内容については、他行と連携した全社的リファイナンス案件のほか、太陽光発電設備、大型設備案件、事業承継、PFIと幅広く取組んでおります。

【コベナンツ付融資 件数及び組成額】




【シンジケートローン実績推移】

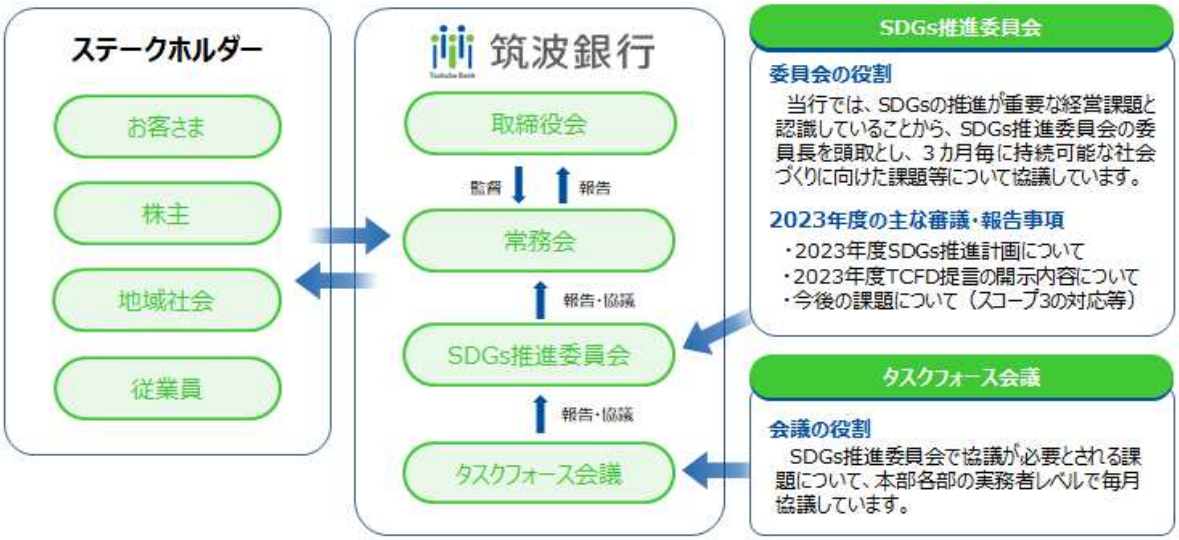


②中小規模の事業者に対する信用供与の実施状況を検証するための体制

震災直後に設置し、これまで強化計画の実施状況を検証してきた「震災復興委員会」については、「地域振興プロジェクト『あゆみ』」のリニューアルに伴い、その機能を「SDGs推進委員会」に移行しております。引き続き、「SDGs 推進委員会」において取組み状況のモニタリング及び各施策の検証・管理を行っております。

また、頭取を議長として全役員と各部長が出席する総合戦略会議においても、これまで同様に中期経営計画における業務計画を基にして、事業性評価やミドルリスク先への取組み状況、コンサルティング営業の取組み状況、事業再生支援の取組み状況等の検証を行い、定期的に経営陣への報告を行うことで、計画に基づく諸施策の実効性を高めております。

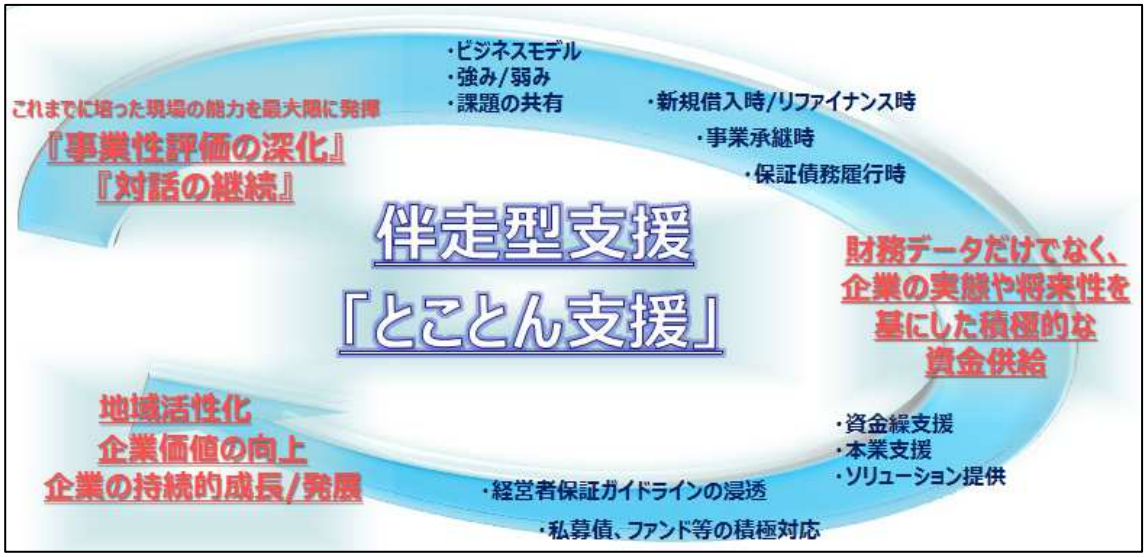
【参考：SDGs 推進体制】



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

当行では、導入した公的資金を有効に活用し、事業性評価に基づく積極的なミドルリスク先への融資拡大に取組んでおります。これまで培った現場の能力を最大限に発揮するとともに、財務データだけでなく、企業の実態や将来性を把握した事業性評価を基にした積極的な資金供給を行うことで、地域の活性化や企業価値の向上に繋がる伴走型の「とことん支援」を行っております。

【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への取組みの方策】




ア．経営者保証に関するガイドライン【基本方針 4】

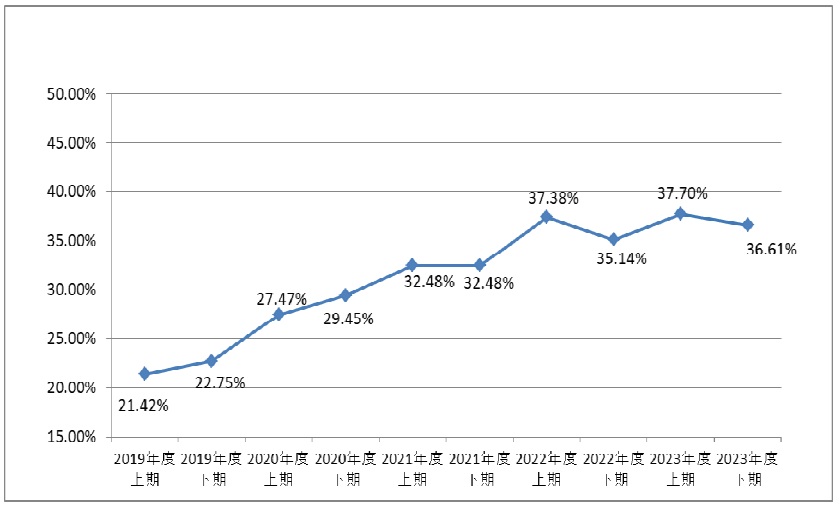
（ア）経営者保証に関するガイドラインの活用状況

経営者保証に関するガイドライン（以下「ガイドライン」）に基づく取組みを浸透させるため、支店長会議や融資業務説明会、研修等において、「ガイドライン」に基づく適正な運用について徹底を図っております。また、「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）については、第 5 次中期経営計画の業務計画書におけるＫＰＩとして月次管理を行っており、2023 年度実績は 37.15％（上期 37.70％、下期 36.61％）と 2023 年度のＫＰＩ目標「34.0％」を上回っております。なお、地域銀行における 2023 年度上期平均 53.9％と比較すると低い数値となりますが、当行の取引先は大半が中小零細企業でありガイドライン 3 要件（①法人と経営者個人の資産・経理の明確な分離、②法人のみの資産・収益力で借入返済が可能、③適時・適切な財務情報等の開示）を充足する事業先が少ないことが要因であると認識しております。

当行は『「経営者保証に関するガイドライン」の取組みにかかる基本方針』をホームページにて公表しており、そのなかで、ガイドラインの趣旨や内容を十分に踏まえた適切な対応を行うことにより、ガイドラインを融資慣行として浸透・定着させていくよう努めていくと定めております。そのうえで、ガイドライン 3 要件に基づき保証契約の必要性を判断するとともに、保証契約を締結する場合は保証契約の必要性および保証契約の変更・解除の可能性等について丁寧な説明に努めております。

また、保証契約の必要性（＝ガイドライン３要件の不足部分）を企業の「経営課題」と捉え、取引先と課題を共有し解決するため指導・支援していくことで、取引先の企業価値の向上を図り、経営者保証の解除に繋げていくこととしております。こうした取組みを継続していくことで、活用実績は自然と向上していくものと考えております。

【新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合】




【経営者保証ガイドラインの活用状況】

（単位：件）

| 期　別 | 2020年度 上期 | 2020年度 下期 | 2021年度 上期 | 2021年度 下期 | 2022年度 上期 | 2022年度 下期 | 2023年度 上期 | 2023年度 下期 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 無保証、※代替的融資手法を活用した件数等 | 3,147 | 2,842 | 2,448 | 2,534 | 3,336 | 3,106 | 3,165 | 3,114 |
| 新規融資件数 | 11,456 | 9,649 | 7,537 | 7,801 | 8,925 | 8,840 | 8,395 | 8,506 |
| 新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合 | 27.47% | 29.45% | 32.48% | 32.48% | 37.38% | 35.14% | 37.70% | 36.61% |

※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

【ＫＰＩの達成状況】

| KPI | 2023年度 目標 ① | 2023年度 実績 ② | 2023年度 対比 ②－① | 2023年度 達成率 | 2023年度 達成状況 | 2022年4月～2024年3月まで 目標 ③ | 2022年4月～2024年3月まで 実績 ④ | 2022年4月～2024年3月まで 対比 ④－③ | 2022年4月～2024年3月まで 達成率 | 2022年4月～2024年3月まで 達成状況 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 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）：% | 34.00 | 37.15 | 3.15 | 109% | 達成 | 34.00 | 37.15 | 3.15 | 109% | 達成 |

**（イ）事業承継時の二重保証の発生防止**

中小企業の後継者が事業承継を行う際に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ことが問題視されていることを踏まえ、当行では事業承継時における「二重保証の原則不可」を徹底しております。

事業承継先の月次モニタリングを実施し、二重保証是正に向けた本支店の目線統一を図っております。具体的には、法人の代表者変更先をリスト化し、保証人の変動状況についてモニタリングを実施し、二重保証の発生防止を図っております。二重保証が発生した場合、その対応が適切か、また、合理的根拠が備わっているかを本部で検証し、必要に応じ二重保証を解消する取組みを行っております。

2023年度には、5先の二重保証が発生しましたが、うち4先は前述の取組みにより期中に解消しております。残り1先（2件）については信用保証協会の保証条件により前代表者の相続手続き未了のまま新代表者を追加したものであり、相続手続き完了後、解消の見込みであります。

【代表者の交代時における対応】（2023年4月～2024年3月）

| 内容 | 件数<br>（割合） |
|---|---|
| 旧経営者との保証契約を解除し、かつ、新経営者との保証契約を締結しなかった件数 | 15件<br>（3.0%） |
| 旧経営者との保証契約を解除する一方、新経営者との保証契約を締結した件数 | 107件<br>（21.5%） |
| 旧経営者との保証契約は解除しなかったが、新経営者との保証契約は締結しなかった件数 | 373件<br>（75.1%） |
| 旧経営者との保証契約を解除せず、かつ、新経営者との保証契約を締結した件数（二重保証） | 2件<br>（0.4%） |

今後についても、「ガイドライン」の趣旨を踏まえ、「ガイドライン」3要件に基づき保証契約の必要性を判断するとともに、保証契約を締結する場合は保証契約の必要性・保証契約の変更・解除の可能性等について丁寧な説明に努めるとともに、保証契約の必要性を取引先の経営課題と捉え、その課題をお客さまと共有し解決に向けた経営支援に取組んでまいります。

また、『「経営者保証に関するガイドライン」の活用に係る組織的な取組み事例集』等を参考にして、経営者保証に依存しない融資の取組みを促進してまいります。

### イ．私募債【基本方針1-イ】【基本方針4】

私募債については、地元優良企業に対する資金調達手法として、固定金利での調達や新聞等メディアへの取上げによる宣伝効果、無担保・保証人不要の融資であることなどのメリットを提案するとともに、対象基準も会社規模より財務内容を重視した内容に改定を行ったことで、広く浸透してまいりました。

また2017年1月からは、発行手数料の一部でお客さまが希望する寄付・寄贈（学校・医療機関や各自治体に対する教育・障害者支援のための寄贈など）を行う「寄贈サービス付私募債」の取扱いを開始、加えて2023年10月からは茨城県や各市町村の社会課題解決を協賛テーマとした「テーマ付SDGs私募債」の取扱いを開始しました。2023年度の発行額は137件/89億円（うち、寄贈サービス付私募債は73件/51億円、テーマ付SDGs私募債は38件/22億円）の実績となり、全体の約8割が寄贈サービス付（テーマ付含む）私募債となっております。

2023年度はテーマ付SDGs私募債として、①自然災害による復興支援事業（北茨城市水害、能登半島地震）、②森林・湖沼・河川の水質保全事業、③子ども食堂応援事業の3つのテーマを設定し、幅広いお客さまの地域貢献ニーズを喚起し資金調達手法だけでない起債ニーズに繋げてまいりました。今後も、社会ニーズに即したテーマを設定し、地元中小企業のCSRやSDGsの取組みを支援してまいります。

【私募債発行額の実績】

（金額単位：億円）

| | 2019年度 | | 2020年度 | | 2021年度 | | 2022年度 | | 2023年度 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 件数 | 金額 | 件数 | 金額 | 件数 | 金額 | 件数 | 金額 | 件数 | 金額 |
| 私募債発行 | 165件 | 93 | 254件 | 183 | 203件 | 136 | 197件 | 149 | 137件 | 89 |
| うち 寄贈付 | 136件 | 75 | 177件 | 125 | 143件 | 97 | 158件 | 119 | 111件 | 73 |

※寄贈付には、「テーマ付 SDGs 私募債」の実績も含んでおります。

### ウ．ファンド【基本方針 2-オ】【基本方針 4】

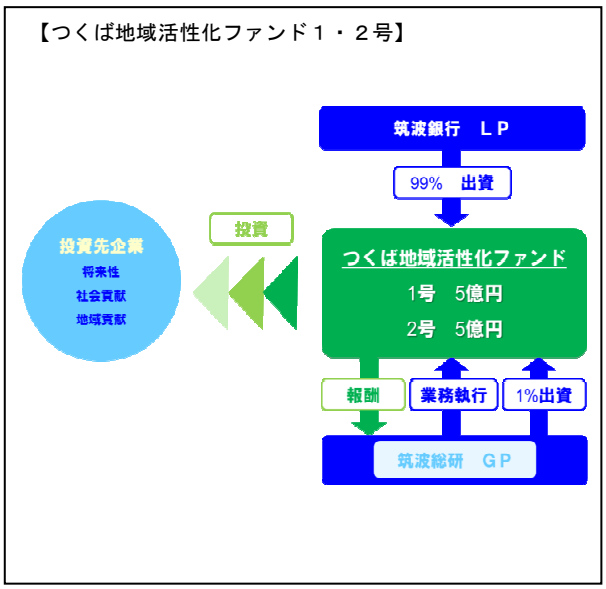
#### （ア）ファンドを活用したベンチャー企業支援【基本方針 2-オ】【基本方針 4】

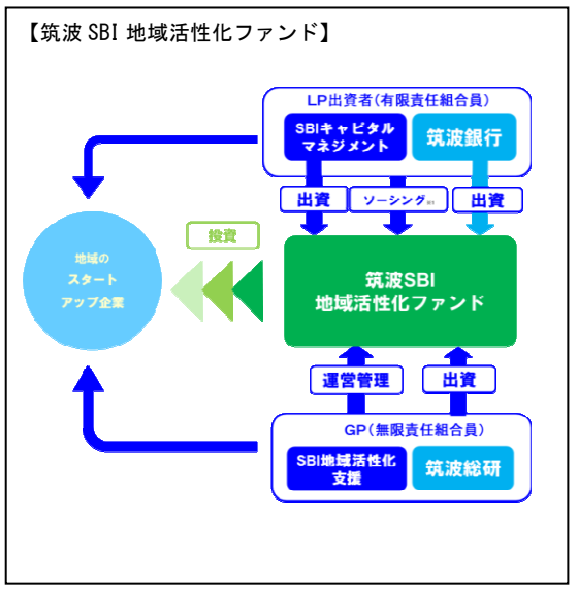
地域経済への貢献が期待される地域のベンチャー企業を資金面で支援するため、当行では 2016 年以降「つくば地域活性化ファンド（2016 年 1 月設立）」と「つくば地域活性化 2 号ファンド（2019 年 4 月設立）」の 2 本のベンチャーファンドを設立し、運用してまいりました。さらに 2021 年 7 月、戦略的業務提携のパートナーでもある SBI グループと共同で「筑波 SBI 地域活性化ファンド」を設立いたしました。これら 3 本のファンドによる投資実績は、2024 年 3 月末時点で投資先数 20 社、投資額 7.6 億円となっております。

当行の営業エリアには、研究学園都市であるつくば市を中心に、イノベーションの担い手として期待が高まる技術系スタートアップ企業が集積しております。間接金融だけでは対応が困難だったスタートアップ期の資金支援に対しファンドは有効に機能しております。引き続き、SBI グループの知見も十分に活用したなかで、地域のベンチャー企業の持続的な成長と発展を支援してまいります。

また、資金支援のみならず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を紹介するなど地域経済を面的に発展させる取組みにも結びつけています。今後についても、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、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目指してまいります。

【各ファンドの運営スキーム】



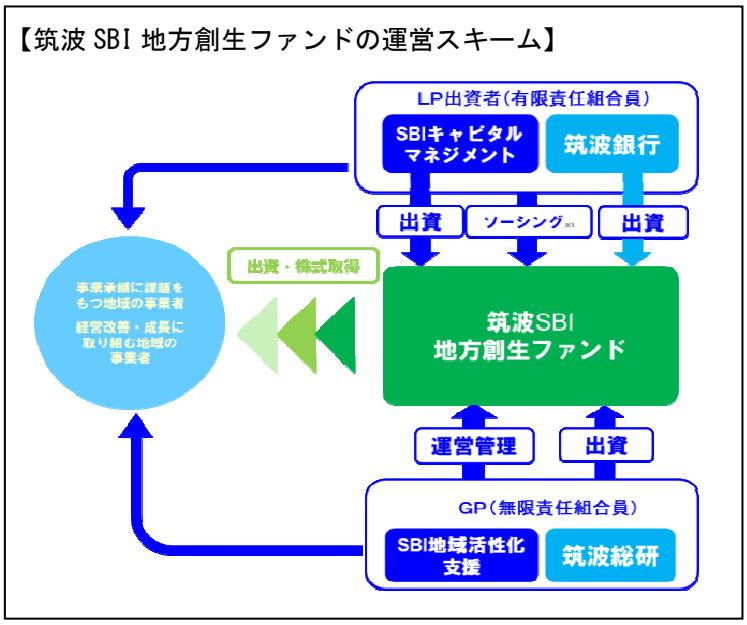



（イ）ファンドを活用した事業承継・事業再生支援【基本方針 2-オ】【基本方針 4】

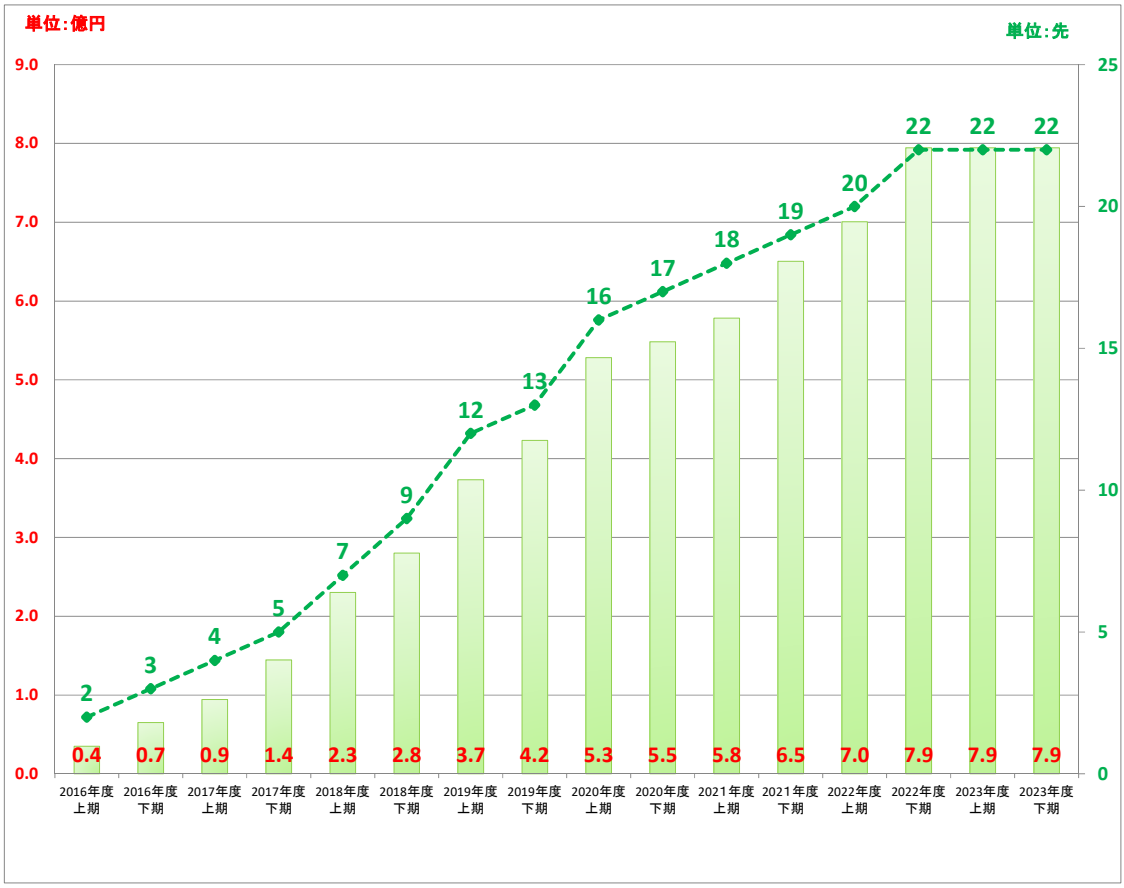
2021 年 7 月、ベンチャーファンドに加え、企業の事業承継及び事業再生の支援を目的として、SBI グループと共同で「筑波 SBI 地方創生ファンド」を設立し、2024 年 3 月末時点での実績は投資先数 2 社、投資額 36 百万円となっております。

2024 年 3 月末時点の実績は、ベンチャー、承継・再生を合わせた 4 ファンド合計で投資先数は 22 社、投資額は 7.9 億円の実績となっております。

【筑波 SBI 地方創生ファンドの運営スキーム】




【つくば活性化ファンド／筑波ＳＢＩ地域活性化・地方創生ファンド実績】



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

① 信用供与の円滑化に資する方策

ア．事業性融資への取組み強化【基本方針 1-イ】

（ア）ミドルリスク先に対する積極的な信用供与

当行は、導入した公的資金を有効に活用し、事業性評価に基づく積極的なミドルリスク先への融資拡大に取組んでおります。また、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あっても事業性評価を通じてビジネスモデルや事業の強み・弱みを把握し、積極的な資金供給や経営改善・成長戦略への伴走型の支援を行うことで、共に成長していくことが地域金融機関としての使命であると考えており、過去の業況不振により財務に弱みを持つミドルリスク先やコロナ禍で苦しむ地元中小企業に対しても、積極的な金融支援及び販路開拓等をはじめとした本業支援を実施しております。

今後についても、コンサルティングサポート協議会により各企業の実態を本支店で情報共有し、資金繰り支援にとどまることなく、事業承継・販路拡大など、取引先へのタイムリーなソリューションの提供に努めてまいります。資金繰り支援については、以下の手法を中心に取引先のニーズや財務状況に応じて最適な提案を実施してまいります。

- 取引先の資金繰り改善に繋がる長短バランスの是正等で計画策定のうえ取組む「リファイナンス」
- 最長５年間の手形貸付の継続を約束する「特約付手形貸付」
- 経営改善計画書を策定し計画の進捗をモニタリングすることで経営改善をサポートする「コベナンツ付融資」
- コロナ禍の影響も含めて数値計画が立てにくいものの経営者の事業改善・共働意欲が明確であり経営改善に繋がるアクションプランの選定とその実行計画を策定することでリファイナンスを実施する伴走支援型の「リファイナンス ZERO」

【ＫＰＩの達成状況】

| KPI | 2023年度 | | | | 達成状況 | 2022年4月～2024年3月まで | | | | 達成状況 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 目標 ① | 実績 ② | 対比 ②－① | 達成率 | | 目標 ③ | 実績 ④ | 対比 ④－③ | 達成率 | |
| 1.中小企業貸出（金融機能強化法ベース）残高増加額（東京/アパート除く）：億円 | 150 | 76 | △ 74 | 51% | 未達 | 300 | 236 | △ 64 | 79% | 未達 |
| 2.中小企業貸出（金融機能強化法ベース）先数増加（東京/アパート除く）：先数 | 100 | 65 | △ 35 | 65% | 未達 | 200 | 535 | 335 | 268% | 達成 |
| 3.事業性貸出提案件数：件数 | 61,000 | 63,209 | 2,209 | 104% | 達成 | 121,000 | 123,385 | 2,385 | 102% | 達成 |
| 4.ミドルリスク先貸出実行額：億円 | 1,380 | 1,792 | 412 | 130% | 達成 | 2,740 | 3,469 | 729 | 127% | 達成 |
| 5.リファイナンス実行額：億円 | 390 | 646 | 256 | 166% | 達成 | 770 | 1,144 | 374 | 149% | 達成 |
| 6.ベースコアターゲット先貸出実行額：億円 | 420 | 407 | △ 13 | 97% | 未達 | 820 | 804 | △ 16 | 98% | 未達 |
| 7.サステナブルファイナンス実行額：億円 | 310 | 930 | 620 | 300% | 達成 | 580 | 1,483 | 903 | 256% | 達成 |

### （イ）「新型コロナウイルス感染症」長期化に伴う地元中小企業への積極的な信用供与

長期に亘ったコロナ禍が収束したものの、地元中小企業ではコロナ関連融資で膨らんだ債務に加え、急激な為替変動や原材料価格の高騰、人手不足などによる影響で業況回復が遅れ、資金繰りに不安を持っている取引先も少なくないことから、当行は全店一丸となり資金繰り支援と本業支援の両輪で地元中小事業者を「とことん支援」する取組みを推進しております。

2020 年度は、急速な売上減少による資金不足を背景に、新規与信（特に国の支援策である、実質無利子・無担保のいわゆる「ゼロゼロ融資」）のニーズが高く、当行は積極的に対応したことにより茨城県信用保証協会の保証債務残高増加額は県内トップとなり、地元中小企業に対する資金支援において大きな存在感を示すことができました。なお、プロパー融資を含めたコロナ関連融資の実行実績は、2024 年 3 月末で 3,639 億円となっております。

ゼロゼロ融資終了後は、新規与信よりも返済軽減ニーズが高まってきており、既存の保証協会付融資の借換えが可能で、金融機関との対話を通じて策定する経営行動計画書に基づき、金融機関が継続的な伴走支援を行うことで、早期の経営改善を図るための保証制度である伴走支援型特別保証及び茨城県制度であるパワーアップ融資（伴走支援型特別保証対応）を積極的に取組んだ結果、2021 年 4 月～2024 年 3 月の保証承諾件数 4,524 件/保証承諾金額 927 億円となりました。

これらは、これまで取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おります。

【コロナ関連融資実行件数・実行額推移】

（単位:件、億円）

| | 2020/3月 | | 2020年度 | | 2021年度 | | 2022年度 | | 2023年度 | | 全期間合計（2020/3月～） | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 件数 | 金額 | 件数 | 金額 | 件数 | 金額 | 件数 | 金額 | 件数 | 金額 | 件数 | 金額 |
| コロナ融資実績 | 749 | 117 | 10,892 | 1,964 | 2,702 | 539 | 2,566 | 511 | 2,439 | 507 | 19,348 | 3,639 |
| プロパー | 331 | 78 | 776 | 274 | 899 | 274 | 544 | 122 | 33 | 3 | 2,583 | 752 |
| 保証付 | 418 | 39 | 10,116 | 1,690 | 1,803 | 265 | 2,022 | 390 | 2,406 | 503 | 16,765 | 2,887 |
| うち保証付制度融資 | 0 | 0 | 9,651 | 1,634 | 1,349 | 229 | 1,978 | 386 | 2,405 | 503 | 15,383 | 2,752 |

【伴走支援型特別保証の保証承諾件数・金額の実績累計】

（単位:件、億円）

| | | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
|---|---|---|---|---|
| 件数 | 当行 | 555 | 2,214 | 4,524 |
| | 茨城県全体 | 1,178 | 4,257 | 12,797 |
| | シェア | 47.1% | 52.0% | 35.4% |
| 金額 | 当行 | 95 | 438 | 927 |
| | 茨城県全体 | 194 | 808 | 2,507 |
| | シェア | 49.3% | 54.2% | 36.9% |

（出典：茨城県信用保証協会「主な保証制度の保証状況」）

### （ウ）SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』対応融資商品の取組み

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組んでまいりました。

【東日本大震災関連融資実行実績】

震災発生時～2024年3月末累計
（　　）内は2023年4月～2024年3月実績累計

| | 実行件数 | 実行金額累計 |
|---|---|---|
| 事業性融資 | 90,920 件<br>（ 9,036 件） | 11,320 億円<br>（ 892 億円） |
| 消費性融資 | 14,013 件<br>（ 25 件） | 1,767 億円<br>（ 0 億円） |
| 合　計 | 104,933 件<br>（ 9,061 件） | 13,087 億円<br>（ 893 億円） |

【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<br>（ 0 件） | 917 億円<br>（ 0 億円） |
| 消費性融資 | 177 件<br>（ 0 件） | 17 億円<br>（ 0 億円） |
| 合　計 | 3,826 件<br>（ 0 件） | 934 億円<br>（ 0 億円） |

加えて、昨今、SDGs に対する社会的関心は急速に高まっていることから、地域社会が抱える課題を解決し、地域社会の持続的な成長を支援することが当行の使命であるとの考えのもと、2019 年 4 月から取組んでいる SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』を継続し、震災関連融資及び SDGs 関連融資を積極的に取組んでおります。こうした取組みの結果、震災以降に取組んだ震災関連融資の実績は、2024 年 3 月末現在、事業性融資が 90,920 件/1 兆 1,320 億円、消費性融資が 14,013 件/1,767 億円となっております。

### （エ）サステナビリティ・リンク・ローン／グリーンローンの取扱い

SDGs に対する社会的な関心の高まりを受け、地元中小企業も SDGs への取組みが求められる状況となってきております。そのような背景から、当行では 2022 年 2 月に「SDGs 支援サービス」を開始し、取引先の SDGs への取組みを支援しております。さらに金融面の取組みを強化するため、2022 年 12 月に「筑波サステナビリティ・リンク・ローン」及び「筑波グリーンローン」の取扱いを開始しました。2023 年度の実績はサステナビリティ・リンク・ローンが 228 件/160 億円、グリーンローンが 26 件/37 億円となっております。

【サステナビリティ・リンク・ローン／グリーンローンの実績】

（単位：億円）

| | 2022年度 | | 2023年度 | |
|---|---|---|---|---|
| | 件数 | 金額 | 件数 | 金額 |
| サステナビリティ・リンク・ローン | 7件 | 6 | 228件 | 160 |
| グリーンローン | 11件 | 23 | 26件 | 37 |
| 合　計 | 18件 | 30 | 254件 | 198 |

### イ．消費性融資への取組み強化【基本方針 1-イ】

#### （ア）住宅ローン利用先に対する取組み

当行は東日本大震災直後に、当行の住宅ローン利用先を訪問し被災状況と被災者のニーズを確認し、建て替えやリフォーム等への支援を行ってまいりました。現在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、被災者向けに担保評価基準を緩和し、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とも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組み状況】

2023年9月末日現在
（　　）内は2023年度実績累計

| 使　　途 | 件　　数 | 金　　額 |
|---|---|---|
| 建て替え | 2,275 件<br>（　　0 件） | 531 億円<br>（　　0 億円） |
| リフォーム | 885 件<br>（　　0 件） | 38 億円<br>（　　0 億円） |
| 合　　計 | 3,160 件<br>（　　0 件） | 570 億円<br>（　　0 億円） |

#### （イ）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 9 ヵ店設置しております。なお、ローンプラザは、土日も営業し、住宅ローン専担者を配置しておりますので、お客さまが休日に時間を気にせず相談することが可能となっております。この取組みにより、深度ある相談に応じることで、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まいります。

#### （ウ）「SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』」対応融資商品の取組み

事業性融資と同様、引き続き、「SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』」対応融資商品を被災者支援商品として取扱い、住まい等に関する支援を実施してまいります。

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

さらに、2019 年 7 月、返済支援を主な目的とする新たなローン商品「おまとめフリーローン」を、コロナ禍の 2021 年 8 月に、健全な消費資金を融資し、生活の安定と向上に寄与することを目的に「つくばカード『アスジョイ』」を導入しました。加えて、2022 年 4 月にエコロジカルな住宅の普及促進を目的とした「ZEH(ネットゼロエネルギーハウス)専用住宅ローン」を、2022 年 7 月に走行中に排出ガスを出さない車両(ZEV)の普及促進を目的とした環境配慮型ローン商品「ZEV(ゼロエミッションビーグル)専用マイカーローン」を導入しました。また、2023 年 4 月には従来の住宅ローンや無担保フリーローンでは採り上げることが難しかった案件に対応するため「不動産担保ローン『リバフル』」を導入しており、引き続き、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まいります。

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

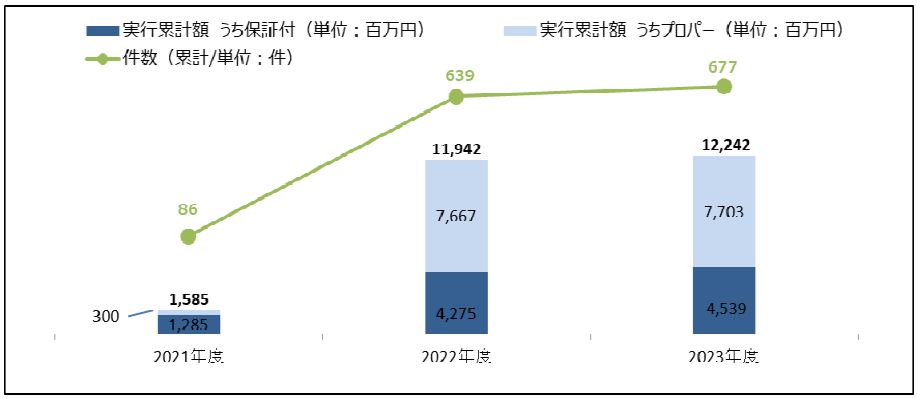
① 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策【基本方針 2-オ】

地域経済を活性化する役割を持つ企業・創業案件を推進し、新たな地域経済の担い手の創出に寄与すべく、創業を検討している起業家や、創業して間もない経営者の皆さまの販路開拓、人材確保、資金調達などの様々な課題解決を支援するため、営業店に創業支援専用窓口を設けるとともに、当行ホームページ内に創業支援専用相談申込みフォームを設置しております。

加えて、創業期のお客さまには、2016 年 1 月に「つくば地域活性化ファンド」を設立し、2019 年 4 月に後継ファンドとなる「つくば地域活性化 2 号ファンド」を設立、さらに 2021 年 7 月に SBI グループと共同で「筑波 SBI 地域活性化ファンド」を設立し、地域のスタートアップ企業に対する支援体制を強化しております。これら 3 本のファンドによる投資実績は 2024 年 3 月末時点で投資先数 20 社、投資額 7.6 億円となっております。

また、新分野進出、事業転換、業態転換等に意欲的に挑戦されるお客さまに対しては、融資でも積極的に対応しております。特に、2022 年度は利子補給の対象となっていた、茨城県の制度融資である新分野進出等支援融資を活用し支援を行いました。2023 年度は利子補給が終了したため当商品の取扱いは伸びませんでしたが、引き続き、事業性評価に基づき新分野進出計画の見極めを行いながら、様々な融資手法で創業支援等にも取組んでまいります。

【新分野進出等支援融資実行実績】




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

ア．よろず支援拠点との連携【基本方針 2-オ】

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、高度な経営改善計画の策定についても円滑にサポートできる体制を確保しております。

「茨城県よろず支援拠点」の協力を得て定期的に開催している出張相談は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で一時中断を余儀なくされましたが、2022 年度上期から、対面・オンラインのハイブリッドで毎月「よろず相談会」を開催してまいりました。

なお、2023 年度は、原則的に対面での相談とし、下期についてはアフターコロナの状況下で相談内容も多様化しており、コーディネーター2 名体制で計 40 社の相談に対

応いたしました。引き続き、相談会だけでなく、お客さまの要望に応じて随時相談に対応できる体制を整えてまいります。

【よろず支援個別相談内容】

（単位：件）

| | 開催回数 | 相談社数 | 販路開拓 | 経営改善 | 事業承継 | 事業計画 | 雇用・人事 | 創業 | 補助金 | その他 | 計 | 平均相談件数/回 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2021年度上期 | 6 | 24 | 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 0 | 10 | 3 | 24 | 4.0 |
| 2021年度下期 | 6 | 23 | 6 | 5 | 1 | 0 | 2 | 6 | 4 | 2 | 26 | 4.3 |
| 2022年度上期 | 6 | 22 | 9 | 2 | 5 | 1 | 1 | 3 | 1 | 6 | 28 | 4.7 |
| 2022年度下期 | 6 | 41 | 13 | 4 | 5 | 1 | 1 | 6 | 7 | 9 | 46 | 7.7 |
| 2023年度上期 | 6 | 39 | 8 | 5 | 9 | 4 | 6 | 6 | 7 | 7 | 52 | 8.7 |
| 2023年度下期 | 6 | 40 | 15 | 9 | 2 | 1 | 1 | 1 | 8 | 10 | 47 | 7.8 |

### イ．お客さまの課題解決に向けた支援メニューの拡充【基本方針 2-ウ】【基本方針 2-オ】

当行では、事業性評価の取組みにおいて、お客さまとの対話を通じて、お客さまの課題を認識・共有したうえで、課題解決に向けた提案を実施し、お客さまの課題解決に向けた支援メニューの拡充に努めております。

【お客さまの課題解決に向けた主な支援メニュー】

#### （ア）販路開拓支援【基本方針 2-ウ】

販路開拓支援先への施策として、オンラインミーティングツールを活用したリモート商談を積極的に推進しております。

大手及び地元バイヤーと地場中小零細企業を繋ぐリモートミニ商談会を定期的に開催しており、2021 年 9 月には、当行で初めての試みとなる「筑波銀行リモート商談会」を栃木銀行・東和銀行共催で開催いたしました。

2022 年度は前年よりも規模を拡大した「筑波銀行国内外リモートビジネス商談会 2022」を 11 月に栃木銀行・東和銀行共催で開催し、大手バイヤー13 社に対し延べ 65 商談を実施いたしました。

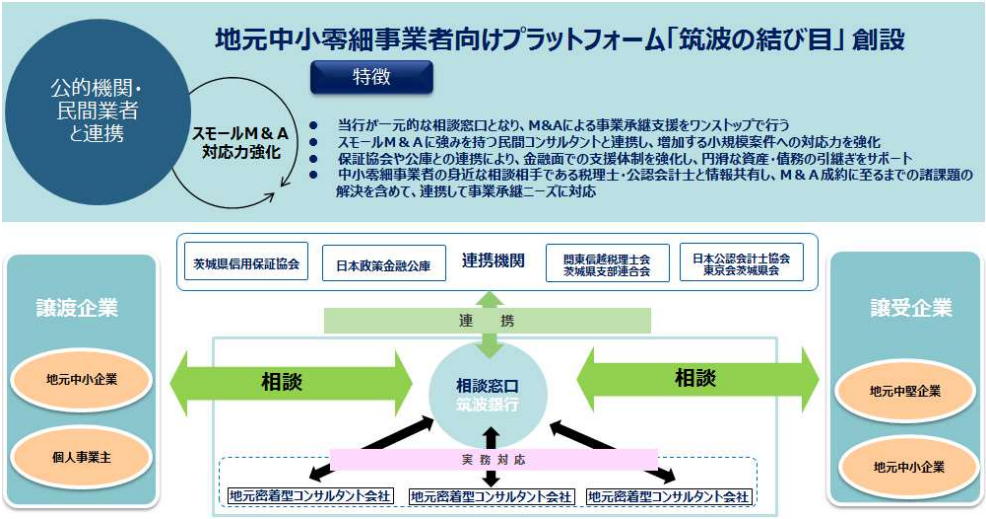
2023 年度については、11 月に 4 年ぶりに「2023 筑波銀行ビジネス交流商談会＋（プラス）SDGs」をリアル展示ならびにリモート商談会のハイブリッド方式で開催しました。130 のブース展示に対し、来場者数はバイヤーを含めて 2,000 名となり、BtoB での販路拡大に貢献しました。また、今回は“＋SDGｓ”をタイトルに加え、保険会社等の協力を得て参加企業の持続性向上に繋がる情報提供なども実施いたしました。また、10 月には今般の商談会のプレイベントとして、地場の「食」関連事業者を対象とした BtoC 向けの販路支援企画である、「つくば駅前マルシェ」を開催し、20 社が出店、3,000 名が来訪するなど、大変賑わいました。引き続き、地場企業の魅力を発信し、県内取引先同士の商談、県内外のバイヤーを招致したリモート商談会による新たな商流の創出を支援してまいります。

**（イ）事業承継/M&A【基本方針 2-ウ】**

中小企業経営者の高齢化に加え、物流や建設業界等の 2024 年問題や業界を問わず人材不足による業界再編の気運も高まる等、外部環境の激しい変化を背景に事業承継・M&A に関連するニーズは高まっております。当行は、従来から「事業承継診断サービス」や「事業承継支援サービス」による自社株評価や事業承継スキーム等の提案を行っているほか、事業承継・引継ぎ支援センターや外部業者等の外部リソースを活用し、顧客の事業承継課題の解決に取組んでおります。

2022 年 4 月、中小零細事業者の事業承継への取組みを支援するため、地元応援型 M&A サービス（名称：「筑波の結び目」）を創設いたしました。「筑波の結び目」では、関東信越税理士会茨城県支部連合会、公認会計士協会東京会茨城県会、茨城県信用保証協会、日本政策金融公庫及び地元密着型コンサルタント会社（株式会社エスアンドシー、株式会社サクシード、TSUNAGU 株式会社）と連携することにより、当行のリソースを補完し、幅広い顧客層を対象に支援可能な態勢を構築しており、事業継続に不安を抱える地元中小零細事業者に対して、当行が一元的な窓口となり M&A による事業承継をワンストップで支援しております。

【筑波の結び目　体制図】



また、2024 年 3 月に茨城県内に本店を置く 5 金融機関（当行、常陽銀行、水戸信用金庫、結城信用金庫、茨城県信用組合）による「いばらき地域金融 M&A アライアンス」を創設いたしました。茨城県内を営業基盤とする 5 金融機関が M&A 業務において連携し、情報を共有することで、当行取引先以外の県内事業者に対する M&A による事業承継支援や、県内事業者同士のマッチング支援が可能となります。

【いばらき地域金融 M&A アライアンス　イメージ図】

これらの取組みにより、2023 年度は 8 件の受託があり、取組み開始以来、合計で 28 件の受託、10 件の成約に繋がっております。本サービスにより、M&A の成約に至るまでのサポートを実施することで、効果的な支援が可能となっております。

引き続き、地元中小零細事業者の課題にきめ細かく対応し、業況の低迷や廃業を減少させることで、地元経済の活性化に繋げてまいります。

**（ウ）DX 支援【基本方針 2-オ】**

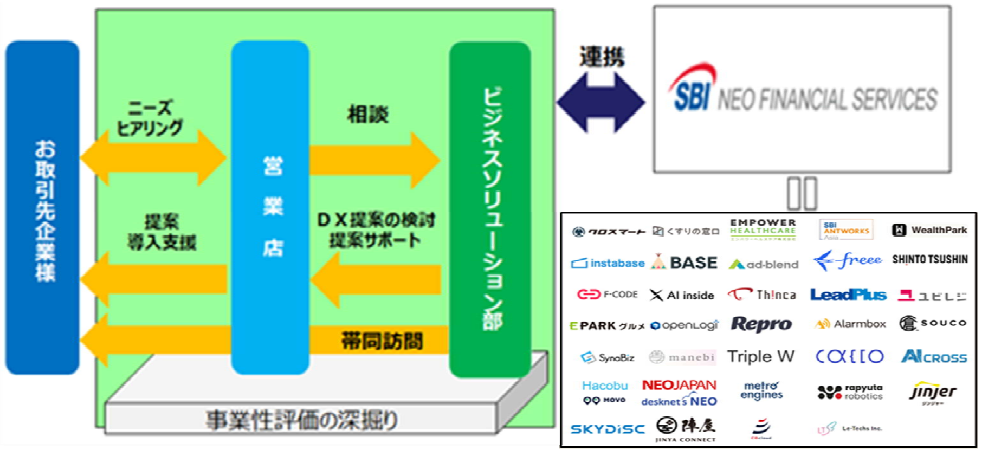
当行営業エリアの企業が抱えるデジタル化･DX に対する課題･ニーズに応えるため、SBI ネオファイナンシャルサービシーズ株式会社（以下「SBINFS」）と多様な技術を保有している DX ベンダーを当行取引先に紹介する総合紹介契約を締結し、2022 年 1 月より SBINFS が提供する「DX データベース」を活用した地域企業の DX 支援の取組みを開始いたしました。

当行では、地域企業へのデジタル化・DX 支援を行うための施策として、①事業性評価に基づき、地域企業の顕在的・潜在的なデジタル化・DX の課題・ニーズを把握するためのヒアリングの実施、②SBINFS が提供する「DX データベース」参画企業をはじめとした DX ベンダーのサービスの紹介、③特定非営利活動法人 IT コーディネータ茨城と連携した IT コンサルティングの実施を進めました。特に 2023 年 10 月より開始となったインボイス制度への対応は、取引先の喫緊の課題として取組みました。制度に応じたフォーマットで適格請求書を発行・保存できるツールを取引先に提案し、累計で

1,961 先のインボイス対応支援を行いました（2022 年度：1,752 先、2023 年度：209 先）。

今後については、法対応だけでなく、2024 年問題への対応やバックオフィス業務の効率化への対応が可能な DX の提案に積極的に取組んでまいります。

【SBINFS との連携による DX 支援体制】




（エ）SDGs 支援【基本方針 2-オ】

地域金融機関として地元中小企業支援の観点から、2022 年 2 月、SDGs の普及や取組み支援等を目的として、「SDGs 支援サービス」を開始いたしました。「SDGs 支援サービス」は、取引先の SDGs に関する取組み状況のヒアリングを行い、その評価結果をフィードバックシートで還元し、評価結果を基に、SDGs に対する重点的なテーマとその取組み内容を記載した「SDGs 宣言書」の策定を支援するサービスであり、取引先の希望に応じて、宣言書を当行のホームページ上に掲載し、対外的に公表しております。なお、2024 年 3 月末で累計 1,178 先の「SDGs 宣言書」の策定を支援しております。

地域金融機関の役割として、本サービスを通じて明らかになった取引先の課題解決や目標の達成をサポートすることが重要であり、そのための本業支援を強化しております。2022 年 9 月には、SDGs に関する課題と当行のソリューションメニューとの対応を整理した「SDGs ソリューションメニュー」を作成するとともに、新たに取引先の脱炭素経営を支援する「$CO_2$排出量可視化システム導入」、「J クレジット取引」をソリューションメニューに追加いたしました。加えて、2022 年 10 月より SDGs に関するソリューションの推進運動を実施しており、引き続き、地元中小企業への SDGs の普及と取組み支援を進めてまいります。

また、SDGs 宣言先の多くが課題としている人材に関する解決策の一つとして、2022 年 12 月に損害保険ジャパン株式会社、SOMPO ひまわり生命保険株式会社と「健康経営推進に関する連携協定」を締結し、取引先への健康経営普及の取組みを開始いたしました。引き続き、ソリューションメニューの充実を図り、取引先の支援に繋げてまいります。

### （オ）人材紹介【基本方針 2-オ】

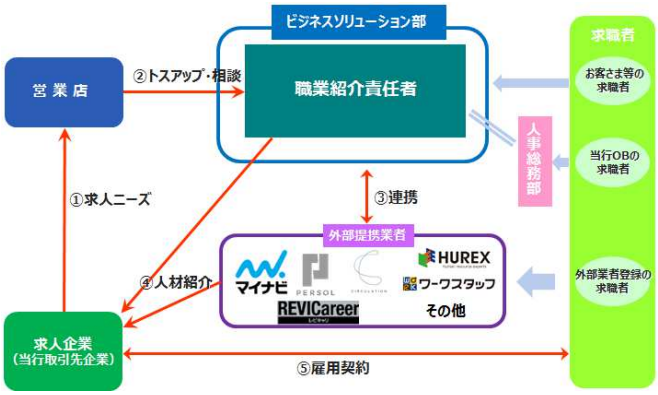
地元中小企業においては、人口減少や雇用のミスマッチを背景とする「人材」に関する経営課題を抱えております。このような企業の人材に関する経営課題の解決を支援するため、2021 年 11 月に有料職業紹介事業許可を取得し、人材紹介業務を開始し、2021 年度は 5 件、2022 年度は 14 件、2023 年度は 27 件と着実に成約実績を積み上げてきております。

当行では、すでに 7,100 社を超える取引先の事業性評価を行っており、顕在化しているニーズだけでなく、潜在的なニーズも含めて取引先の「人材」に関する経営課題を把握しております。これらの地域企業の「人材」に関する経営課題に対し、ニーズにマッチした人材を紹介することにより地域企業の発展と成長に貢献してまいります。

地域企業への人材紹介を行うための施策としては、引き続き、①「常勤採用支援」として人材紹介会社との提携（パーソルキャリア、リクルートを始めとした大手人材紹介会社のほか、特定業界に特化した人材紹介会社、地元人材紹介会社との提携）、②「兼業副業人材活用の推進と支援」を行うための人材紹介会社との提携（みらいワークス等との提携）、③当行 OB・OG 人材の高度人材紹介、を軸とした人材紹介を進めてまいります。

また、当行の人材紹介に関する取組みは、内閣府による「第 2 期『まち・ひと・しごと創生総合戦略』」において盛り込まれた高度人材採用支援の活性化を目的とした「先導的人材マッチング事業」に採択されており、上記成約のうち、令和 3 年度事業では 5 件、令和 4 年度事業では 20 件が補助金の対象となっています。引き続き、経営幹部や経営課題解決に必要な専門人材の紹介を通じて、地域企業の成長・生産性向上の実現を目指してまいります。

**【人材紹介スキーム】**



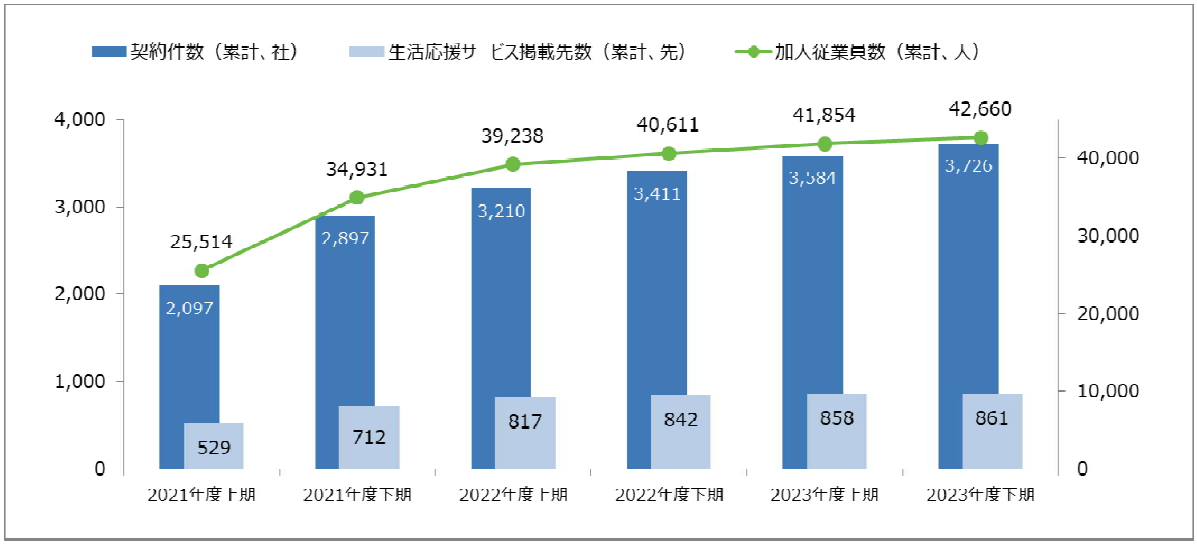
（カ）福利厚生【基本方針 2-オ】

多くの中小企業で経営課題となっている人材の確保や流出の防止に関するニーズに応えるため、当行独自のサービスとして、2021 年 2 月より、福利厚生パッケージ「ハッピーエールサポート」の取扱いを開始いたしました。

「ハッピーエールサポート」は、契約企業が従業員向けに提供する福利厚生を充実させることで、より魅力ある企業づくりを応援する有料のサブスクリプションサービスであり、金融機関独自の福利厚生サービスとしては、関東地区で初めての取扱いとなっております。本サービスは、①金融取引サービス（ローンの金利優遇や ATM 手数料の減免など）、②生活応援サービス（地元企業の優待クーポンの提供）、③研修セミナーサービス（マナー講座やライフプランセミナー等の受講）の 3 つのサービスで構成されており、契約企業の従業員は原則無料で利用可能です。

この取組みに対して、多くの中小企業より賛同が得られ、2024 年 3 月末における加入実績は、契約件数 3,726 社、加入従業員 42,660 人、生活応援サービス掲載先数 861 先となりました。

【ハッピーエールサポート加入実績】




ハッピーエールサポートのサービス向上のため、中小企業における健康経営への取組み推進に寄与する医療相談アプリ「LEBER」との連携、中小企業の BCP 対策をサポートする「セコム安否確認サービス」の導入、株式会社 RCG の提供する「BANKER's Choice」の商品を会員が割引で購入できるサービスの導入、茨城県社会保険労務士会との連携による無料相談、損害保険ジャパン・SOMPO ひまわり生命との健康経営推進に関する取組みなどを行ってまいりました。2021 年度下期には、会員従業員の利便性を高めるため、ハッピーエール専用 LINE 公式アカウントを開設し、会員企業の紹介や会員企業自身が出演する暮らしに役立つ動画の配信や各自治体と協力し県内観光地の紹介動画の配信などを行いました。

2023 年度は、新型コロナウイルス感染症の 5 類感染症移行に伴う行動制限緩和による契約企業従業員の外出需要に応えるため、山形県のきらやか銀行と連携し、山形・

宮城・福島県の温泉旅館 22 社を生活応援サービスに追加したほか、地元観光振興のため、茨城県内自治体との連携による自治体関連施設のクーポン掲載店は 47 先となりました。また、ハッピーエールサポート契約企業の従業員を対象に、外部専門家による顧客満足度向上のための対面でのビジネスマナー講習を開始するなど、随時サービス向上を図っております。

なお、ハッピーエールサポートに関する取組みは、内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局が選定する「令和 5 年度 地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」に選定され、内閣府特命担当大臣（地方創生担当）より表彰されております。

自見地方創生担当相より表彰

**（キ）ビジネスマッチング【基本方針 2-オ】**

地方経済は原材料価格の高騰や人手不足など、急激な外部環境の変化にさらされており、同時に多くの地域企業においても多くの課題が顕在化しております。当行では、お客さまの多種多様なビジネスニーズや経営課題の解決をサポートするため、公的機関や外部専門業者等とのネットワークを構築し、ビジネスマッチングを通じて円滑な本業支援体制を整備しております。

また、アフターコロナ時代の経済社会の変化に対応するため、企業の思い切った新事業への展開などを支援する「事業再構築補助金制度」の提案に取組んでいるほか、新たな設備導入など事業成長意欲を持った取引先には、地元企業にマッチした各種補助金の情報提供を行いました。

【事業再構築補助金 当行支援先 申請・採択件数】

（単位：件）

| | １次公募 | ２次公募 | ３次公募 | ４次公募 | ５次公募 | ６次公募 | ７次公募 | ８次公募 | ９次公募 | １０次公募 | １１次公募 | 全体 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 申請件数 | 50 | 36 | 34 | 45 | 43 | 26 | 18 | 26 | 29 | 15 | 16 | 338 |
| 採択件数 | 17 | 17 | 13 | 25 | 28 | 18 | 16 | 15 | 14 | 11 | 7 | 181 |
| 採択率 | 34.0% | 47.2% | 38.2% | 55.6% | 65.1% | 69.2% | 88.9% | 57.7% | 48.3% | 73.3% | 43.8% | 53.6% |

取引先の業況は、コロナ禍の落ち込みから総じて回復傾向にありますが、一部では回復に遅れが見られるほか、コロナ禍で増加したゼロゼロ融資等の返済が進んでいるなかで、資金繰りに不安を持っている企業も出てきている状況にあります。当行では、認定支援機関である当行子会社の筑波総研㈱と連携し、業況・財務の悪化が懸念される取引先と問題点の共有化を図りながら経営改善計画を策定し、課題解決のための本業支援を踏み込んで行う体制を整備しております。

地域金融機関として取引先との密接な関係を活かし、2023 年度も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て取組んできた結果、特にインボイス対応のための DX ツールを積極的に提案したことや、自家消費太陽光や省エネ設備導入、健康経営等、SDG s 関連商材のニーズの高まりもあり、ビジネスマッチング支援件数はＫＰＩ目標を大きく上回る 2,072 件となりました。引き続き、地域企業、営業店、本部

が一体となって最適な支援メニューを提供することで、地域企業、地域経済の成長支援を積極的に行ってまいります。

【ＫＰＩの達成状況】

| KPI | 2023年度 | | | | 達成状況 | 2022年4月～2024年3月まで | | | | 達成状況 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 目標 ① | 実績 ② | 対比 ②－① | 達成率 | | 目標 ③ | 実績 ④ | 対比 ④－③ | 達成率 | |
| 8.事業性評価の対話先：先数 | 1,200 | 2,954 | 1,754 | 246% | 達成 | 2,400 | 4,790 | 2,390 | 200% | 達成 |
| 9.ソリューション提案：件数 | 105,000 | 116,172 | 11,172 | 111% | 達成 | 205,000 | 227,701 | 22,701 | 111% | 達成 |
| 10.ビジネスマッチング支援：件数 | 1,050 | 2,072 | 1,022 | 197% | 達成 | 2,050 | 5,463 | 3,413 | 266% | 達成 |

### ③ 早期の事業再生に資する方策

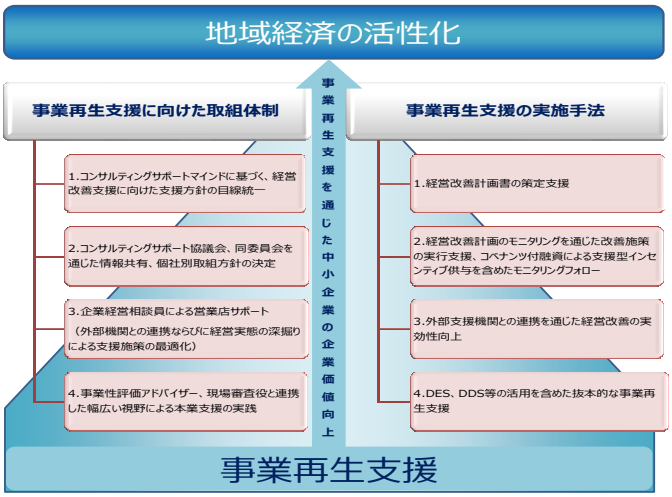
#### ア．コンサルティングサポート協議会・委員会での情報共有、個社別取組方針の決定【基本方針 3-ア】

「コンサルティングサポート委員会」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及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２ヶ月ごとに開催しております。同委員会における経営陣と関係各部の活発な協議を通じて、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた地元中小企業に対するスピード感を持った金融支援態勢の実現に結び付くなど、経営環境の変化に応じた金融仲介機能の発揮に努めております。

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。同協議会では、経営改善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も、経営陣を含めて情報共有し、提案の創出から資産の良化に至るまで、資金供給のみに限定されない幅広い「とことん支援」を実践するための取組手法を本部各セクションと営業店が一体となって協議しております。さらに 2021 年度下期より債務者支援にかかる新たな取組みとして、「債務者支援協議会」（コンサルティングサポート協議会の一環）を開催しております。同協議会では、新型コロナウイルス感染症の拡大前から業績が低迷する債務者区分「要管理先」や「破綻懸念先」など、当行の信用リスクへの影響が大きい先を中心に個社別の対応方針を明確にし、債務者支援の実効性向上に努めております。

引き続き、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた地元中小企業に対しスピード感を持った事業再生を進めるべく「業種別支援の着眼点」などを参考にするとともに、「コンサルティングサポート協議会（含む債務者支援協議会）」による個社別の取組方針や支援策の協議・決定を行い、より質の高い金融仲介機能の発揮に取組んでまいります。

【事業再生支援の取組体制】

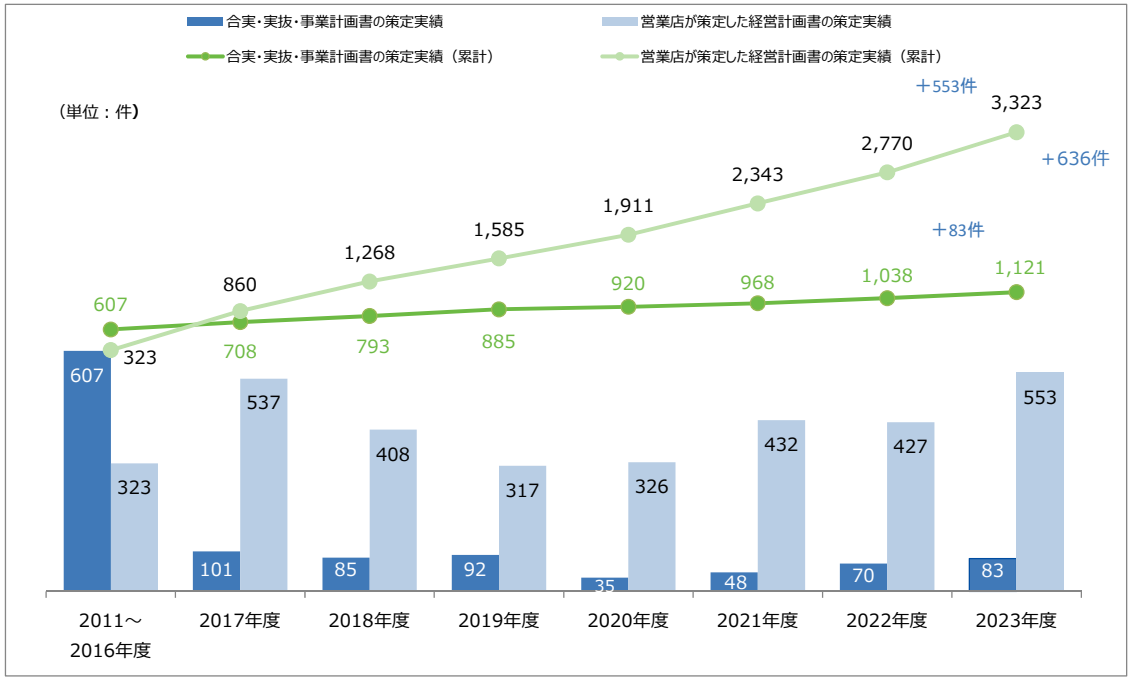


### イ．経営改善により収益力や財務の改善が見込まれる企業に対する支援【基本方針 3-ア】【基本方針 3-イ】

当行では東日本大震災以降、経営改善計画書の策定が見込まれる取引先を「重点・一般・その他」の支援区分を設けた「経営支援先」に選定し、お客さまの実態把握や事業性の検証などに積極的に取組んできた結果、2023 年度は経営改善計画書の策定支援に結び付いた先が 636 件あり、累計で 4,444 件となりました。

引き続き、融資部企業支援グループ、ビジネスソリューション部リレバン推進室及び営業店が一体となり、取引先とリレーションを構築し、経営課題を共有したうえで、必要に応じて当行子会社である筑波総研㈱や中小企業活性化協議会、外部機関、外部専門家等と連携を図りながら、経営改善計画書の策定支援や定期的なモニタリングによる経営相談、ソリューションの提案・実行のほか、経営改善に資するリファイナンス等の金融支援の検討・実施を推進してまいります。

【経営改善計画書策定件数】




【ＫＰＩの達成状況】

| KPI | 2023年度 | | | | 達成状況 | 2022年4月～2024年3月まで | | | | 達成状況 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 目標 ① | 実績 ② | 対比 ②－① | 達成率 | | 目標 ③ | 実績 ④ | 対比 ④－③ | 達成率 | |
| 13.経営改善計画書の策定支援：件数 | 400 | 636 | 236 | 159% | 達成 | 800 | 1,133 | 333 | 142% | 達成 |

#### （ア）経営支援への積極的な取組み姿勢【基本方針 3-ア】【基本方針 3-イ】

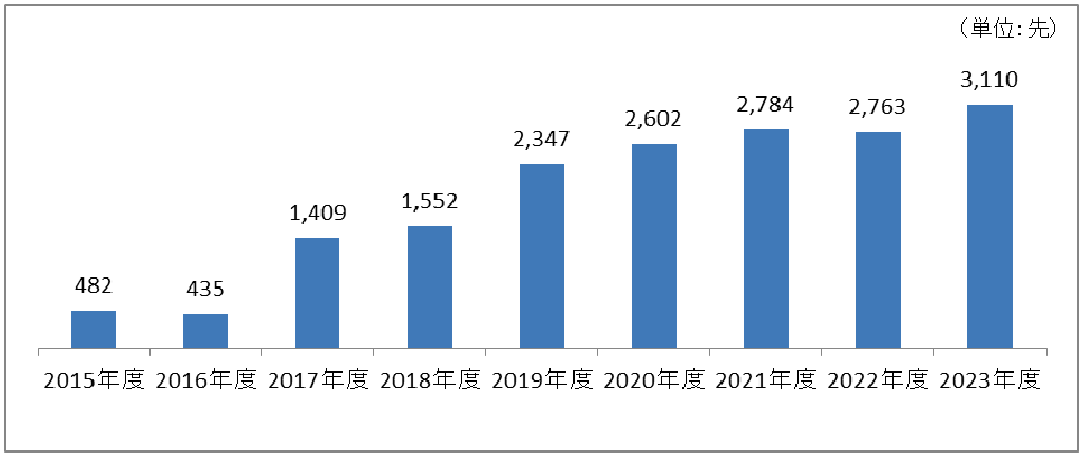
経営課題はあるが潜在能力の高い取引先や少子高齢化や過疎化などの経営環境の変化によって中長期的に経営課題を抱える取引先など、中小企業では人材や経営改善ノウハウなどの経営資源が限られるために経営計画書の策定や経営改善が進んでいない事例が見られることから、条件変更先を中心とした経営課題を抱える取引先に対して営業店と本部が連携して積極的に経営計画書の策定支援に取組んでおります。

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して改善に向けた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取引先に対して 3,323 件の経営計画書策定支援（リファイナンスプラン用の経営計画書や営業店が主体となる簡易的な経営計画書）の取組みを進めております。

2023 年 6 月には、リファイナンスに取組まない取引先への伴走支援が後回しとならないよう、リファイナンスには取組まないものの、経営改善を進めるためのアクションプランを必要とし、収益力改善を目指す条件変更中の取引先などに対して、実効性を持って支援すべく「ZERO ダッシュ」の取組みを開始し、事業規模が比較的小さな取引先も含めて伴走支援できる体制を整備しております。

これらの取組みを通じて経営支援先は、2015 年度末の 482 先から 2024 年 3 月末は 3,110 先に増加しており、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。

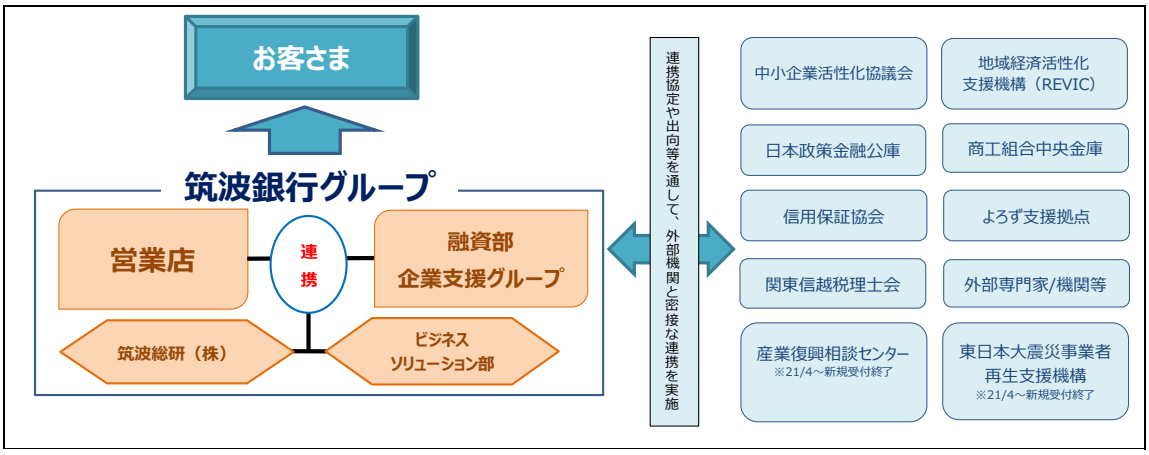
【経営支援先数】




また、経営改善支援活動は、改善施策構築による経営計画書の策定から、その後のモニタリングに至るまで、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み意識の醸成を図るため、取組みプロセスの重要性を重んじ、中長期的な視点から取引先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こととしております。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事例や合実・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事例に対して、現時点の担当者のみならず、中長期的な視点から取引先の支援と当行の収益に貢献した営業店担当者にインセンティブを付与することにより、当行の経営改善支援マインドの醸成を図っております。さらに 2021 年 10 月には合実・実抜計画書の策定などによる再生支援により債務者区分が要注意先以上にランクアップした場合、営業店の努力に対しインセンティブを付与する取組みを開始し、2023 年 4 月にはリファイナンスプラン用の経営計画書や ZERO ダッシュの策定支援に対し、営業店へインセンティブを付与する取組みを開始しており

ます。これらの取組みにより支援体制が継続的かつ組織的となるよう体制整備を進めております。

【経営改善支援体制図】




**（イ）外部機関との連携【基本方針 3-イ】**

東日本大震災の被災企業に対しては、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と連携し、被災企業の事業再生支援や二重債務問題解決へ向けたサポートを行い、支援開始から累計 39 先に対して支援を行ってまいりました。また、借入金返済等の課題を抱え、債権者間の調整を必要とするお客さまについては、外部の専門的なノウハウを活用すべく中小企業活性化協議会と連携し経営計画書の策定支援等を行っております。

新型コロナウイルスの感染拡大の収束が見えない状況において、お客さまに対する本業支援や経営改善支援を強化させることが重要であると認識し、2020 年度下期に地域経済活性化支援機構との間で「特定専門家派遣契約」を結び、個別企業に応じた専門性の高い知見や難易度の高い事業再生案件を迅速に対応していくための助言を受け、即効性のある人材育成、態勢整備を進めております。地域経済活性化支援機構とは 20 社について具体的支援策を協議し、経営改善に向けた提案方法や事業性評価の深掘りに繋がる検証手法の習得に取組みました。新型コロナウイルス感染症の影響を受けて業績の悪化が顕著な「飲食業」「宿泊業」「医療」「介護」「建設業」「運送業」の 6 業種に対する経営改善支援を強化するため、外部専門家から得られた知見を反映させた「業種別ポイント集」（2021 年 6 月）を制定し、業種別の経営課題検証方法や再生支援ノウハウの蓄積に取組み、これまでの経験を活かし、経営改善支援の取組みを進めております。

2021 年 12 月に当行子会社である筑波総研㈱が経営革新等支援機関の認定を取得したことに伴い、同社と連携した経営計画策定支援業務に関するビジネスマッチングを開始しました。筑波総研㈱を含めた複数のコンサルタント会社とも連携を図りながら、顧客のニーズに最も適したマッチングを実施し、地元中小企業の事業再生支援に取組んでおります。

また、2022 年 9 月には北門信用金庫とアドバイザリー契約を締結し、同信用金庫の企業支援室長で、企業支援や再生のノウハウに精通する「伊藤貢作」氏を 2022 年 10

月から外部アドバイザーとして招き、事業再生支援にかかるノウハウの提供を受ける体制としております。伊藤氏には、コンサルティングサポート協議会への参加や行内研修の講師のほか、事業性評価アドバイザーや企業経営相談員及び営業店行員の取引先訪問への同行を通じて、より実践的な本業支援や事業再生のサポートを受けております。伊藤氏との連携により、新型コロナウイルス感染症の影響を受け収益力の低下や過剰債務に悩む取引先に対し、本業支援を含めた事業再生支援の体制強化を進めるとともに、人材育成による事業再生のノウハウ蓄積にも取組んでおります。

引き続き、外部関係機関と連携を密にして環境変化に応じた対策を講じ、お客さまの事業持続性向上に向けた「とことん支援」を実践し、事業再生支援を進めてまいります。

【外部機関の活用状況（当行支援分）】

| 外部機関名 | 取組み先数 | 対応状況の内訳 |
|---|---|---|
| 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 |
| 茨城県産業復興相談センター | 12 先 | 買取支援決定…12先 |
| 中小企業活性化協議会※ | 163 先 | 全行同意…120先、協議中…7先、取下げ…36先 |
| 地域経済活性化支援機構（REVIC） | 5 先 | 支援決定…5先 |

（震災後～2024/3末現在）

※特例リスケ持込先数…43先（42先同意済み、1先取下げ　2022年3月末現在（2022年3月末で終了））

※中小企業活性化協議会における「新型コロナ特例リスケジュール支援（特例リスケ）」は、2022 年 4 月 1 日からはアフターコロナを見据えて「収益力改善支援」にシフトされ、新たな受付を終了しているため、計数は 2022 年 3 月末時点としております。

【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～2021/3末現在）

※産業復興機構及び東日本大震災事業者再生支援機構は、2021 年 3 月 31 日をもって支援決定を行う機関の満了日を迎えたことから、新たな支援申込の受付を終了しているため、計数は 2021 年 3 月末時点としております。

### ウ．抜本的な事業再生を必要とする企業に対する支援【基本方針 3-イ】

当行はこれまで抜本的な事業再生を必要とする企業に対して、地域経済・産業の現状及び課題を適切に認識・分析するとともに事業内容や成長可能性を適切に評価したうえで、それらを踏まえた解決策を検討・提案してまいりました。今後についても、地元中小企業の経営環境は大きく変化していくものと推測されることから、これまで以上に積極的かつ抜本的な事業再生に向けて、経営改善支援・コンサルティング機能を強化し、地域に根差した金融仲介機能の発揮に取組んでまいります。

#### （ア）資本性借入金（DDS）による事業再生支援【基本方針 3-イ】

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、経営改善計画書の策定支援の強化に取組み、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 77 件 2,289 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、資本性借入金による抜本的な金融支援を実施した取引先の一部は、資本性借入金の活用時点より債務者区分がランクアップしております。

引き続き、日本政策金融公庫や商工中央金庫との協調態勢や中小企業活性化協議会など関係機関との連携を強化し、過去の財務にとらわれず、対話を通じて経営実態の把握、将来性を検証して、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丁寧に説明し、事業再生支援を進めてまいります。

【ＤＤＳ、ＤＥＳの取組み実績】

（単位:百万円）

| | DDS | | DES | |
|---|---|---|---|---|
| 2011年度 | 15件 | 504 | 1 件 | 1,310 |
| 2012年度 | 21件 | 538 | - 件 | - |
| 2013年度 | 13件 | 719 | - 件 | - |
| 2014年度 | 4件 | 100 | - 件 | - |
| 2015年度 | 2件 | 90 | - 件 | - |
| 2016年度 | 1件 | 16 | - 件 | - |
| 2017年度 | 4件 | 102 | - 件 | - |
| 2018年度 | 3件 | 45 | - 件 | - |
| 2019年度 | 4件 | 41 | - 件 | - |
| 2020年度 | 4件 | 66 | - 件 | - |
| 2021年度 | 4件 | 38 | - 件 | - |
| 2022年度 | 1件 | 20 | - 件 | - |
| 2023年度 | 1件 | 10 | - 件 | - |
| 合　計 | 77 件 | 2,289 | 1 件 | 1,310 |

（震災後～2024/3末現在）

【取組事例】

過去に資本性借入金による抜本的な金融支援を実施した当行メインのお客さまに対し、足元の窮状を踏まえ、資金繰り支援、修正計画策定支援、再度の資本性借入金による抜本的金融支援を実施し、とことん支援を実践した事例

・Y 法人は診療所（専門医療）を営む当行メインのお客さまです。Y 法人はかねてから実態財務において多額の債務超過にあったため、当行では Y 法人を経営支援先に選定し、2021 年 9 月に経営改善計画書の策定支援や資本性借入金による抜本的な金融支援を行い、以降、モニタリングを継続してきました。
・こうした取組みを進めていたところ、2022 年夏以降に、診療所内で新型コロナウイルス感染症の院内感染が発生し、また、常勤医師が 1 ヶ月間病欠する等の要因が複合的に発生したことにより、売上高は大幅に減少し資金繰りも急速に悪化しました。
・当行では、資金繰りを早急に確保し、足元実態を踏まえた経営改善計画書の再策定が必要と判断し対応策を検討しました。資金繰りの確保にあたっては、取引金融機関の協力を得て元金返済据置のリスケジュールを行うことに加え、診療報酬債権ファクタリングを行うことで安定させることとしました。また、経営改善計画書の再策定にあたっては、Y 法人の意向を踏まえ、当行から紹介した医療業界に精通する外部専門家（公認会計士/認定支援機関）に支援を要請し、経営改善計画策定支援事業（通称 405 事業）を活用し策定することとしました。
・計画の再策定を進めていく中で、改めて Y 法人の事業性評価を深掘りしたところ、在庫の廃棄削減による収益改善策を講じることができた一方で、将来の人口減少等により外部環境は厳しい状態にあるため、将来生み出される収益で一定期間内に債務超過が解消できるかが課題として抽出されました。
・当行は Y 法人とのこれまでの対話の中で、理事長には真剣に経営改善に取組む姿勢があることや、当行と協働して経営改善を進めていきたいとの意向にあることを確認していたため、当行としても一歩踏み込んだ金融支援を行い、Y 法人との関係性をより強化し経営改善を進めていくこととし、抜本的な金融支援として再度、資本性借入金による支援を行うこととしました。
・こうして策定された資本性借入金を含む修正計画は、信用保証協会の経営サポート会議による調整を経て、取引金融機関全行の同意を取り付けることができました。
・本件は、過去に資本性借入金による抜本的な金融支援を実施した当行メインのお客さまに対し、足元の窮状を踏まえ、資金繰りの確保、経営改善計画書の策定支援、再度の資本性借入金による抜本的な金融支援を実施し、とことん事業者を支援した事例であります。

### （イ）債権放棄による事業再生支援【基本方針 3-イ】

東日本大震災の二重債務問題に対して、2021 年 3 月末現在で「東日本大震災事業者再生支援機構（震災支援機構）」では 27 先、「茨城県産業復興機構（現：産業復興相談センター）」では 12 先の債権買取支援が完了しております。また、「地域経済活性化支援機構（以下、「REVIC」という）とも連携を図っており、2024 年 3 月末現在で 5 先の抜本的事業再生支援を実施するなど、支援先の事業再生と外部支援機関との連携による事業再生ノウハウの取得に取組んでまいりました。

引き続き、中小企業活性化協議会、REVIC、事業再生ファンド等の外部支援機関と連携を図り、債権放棄等の手法を活用した抜本的な再生計画の策定など、お客さまの事業再生に取組んでまいります。また、2022 年 3 月に公表された「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」についてもノウハウの習得に励み積極的な活用を進めてまいります。

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

| | 震災支援機構（先数/債権売却損） | | 産業復興相談センター（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年度 | 1 先 | 0 百万円 | 2 先 | 63 百万円 | - | - | 1 先 | 78 百万円 |
| 2013年度 | 4 先 | 158 百万円 | 7 先 | 15 百万円 | - | - | 1 先 | 35 百万円 |
| 2014年度 | 9 先 | 135 百万円 | 3 先 | 0 百万円 | 1 先 | 464 百万円 | 2 先 | 906 百万円 |
| 2015年度 | 6 先 | 728 百万円 | - | - | - | - | - | - |
| 2016年度 | 4 先 | 75 百万円 | - | - | 1 先 | 323 百万円 | 3 先 | 434 百万円 |
| 2017年度 | 2 先 | 102 百万円 | - | - | 2 先 | 356 百万円 | 2 先 | 646 百万円 |
| 2018年度 | - | - | - | - | - | - | 1 先 | 19 百万円 |
| 2019年度 | - | - | - | - | - | - | 7 先 | 779 百万円 |
| 2020年度 | 1 先 | 13 百万円 | - | - | - | - | 3 先 | 227 百万円 |
| 2021年度 | - | - | - | - | 1 先 | 121 百万円 | 2 先 | 949 百万円 |
| 2022年度 | - | - | - | - | - | - | 3 先 | 397 百万円 |
| 2023年度 | - | - | - | - | - | - | 6 先 | 1,108 百万円 |
| 合　計 | 27 先 | 1,211 百万円 | 12 先 | 78 百万円 | 5 先 | 1,264 百万円 | 31 先 | 5,578 百万円 |

（震災後～2024/3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 | 2019年度末まで | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 合　計 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| DDS、DES | 1,514 人 | 68 人 | 68 人 | 7 人 | 35 人 | 1,692 人 |
| 震災支援機構 | 1,015 人 | 21 人 | 0 人 | 0 人 | 0 人 | 1,036 人 |
| 復興相談センター | 324 人 | 0 人 | 0 人 | 0 人 | 0 人 | 324 人 |
| REVIC | 733 人 | 0 人 | 0 人 | 0 人 | 0 人 | 733 人 |
| 債権放棄・会社分割 | 1,251 人 | 583 人 | 156 人 | 563 人 | 1,133 人 | 3,686 人 |
| 合　計 | 4,837 人 | 672 人 | 224 人 | 570 人 | 1,168 人 | 7,471 人 |

（震災後～2024/3末現在）

【ＫＰＩの達成状況】

| KPI | 2023年度 目標 ① | 2023年度 実績 ② | 2023年度 対比 ②－① | 2023年度 達成率 | 達成状況 | 2022年4月～2024年3月まで 目標 ③ | 2022年4月～2024年3月まで 実績 ④ | 2022年4月～2024年3月まで 対比 ④－③ | 2022年4月～2024年3月まで 達成率 | 達成状況 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 12.事業再生支援先に対する事業再生：ランクアップ件数 | 240 | 341 | 101 | 142% | 達成 | 440 | 708 | 268 | 161% | 達成 |
| 14.DDS/DES、債権放棄などの抜本的な経営再建：件数 | 4 | 7 | 3 | 175% | 達成 | 8 | 11 | 3 | 138% | 達成 |

### （ウ）事業継続が見込まれない企業に対する転業や廃業支援【基本方針 3-イ】

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、事業承継・引継ぎ支援センターや税理士、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保証に関するガイドラインを活用して一定の自由財産の保持を認め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。

引き続き、不安を抱える取引先の悩みに寄り添い、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、取引先の実情に応じた転業や廃業に関する助言等を行い、地域経済の新陳代謝や面的再生、雇用の維持に取組んでまいります。

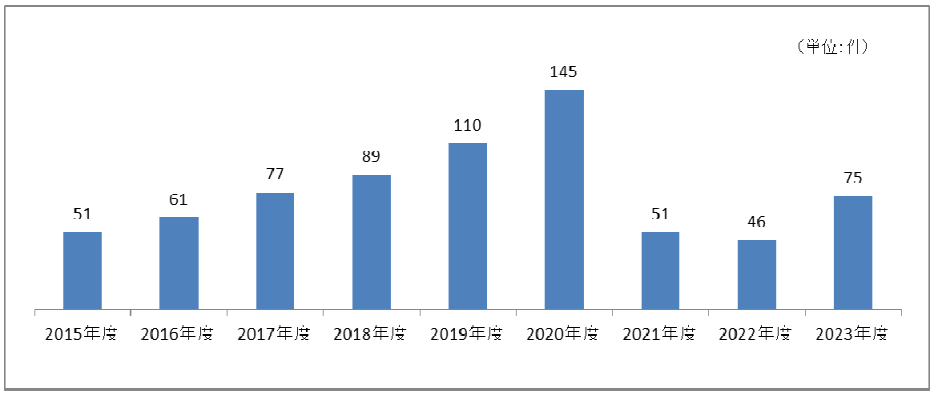
### エ．経営改善先に対するニューマネー対応を含めた出口戦略の提案【基本方針 3-イ】

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、条件変更先や破綻懸念先に対して新規与信を検討する際に、躊躇する事例も見られておりました。そのため、与信対応の判断にあたっては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検討し、特約付手形貸付の活用のほか、インセンティブを付与するコベナンツ（特約事項）を設定してお客さまの経営改善意欲を高めつつ、ニューマネーへの対応を含めた資金繰り支援の取組みによる出口戦略を進めております。

具体的には、条件変更先や経営課題を抱えるお客さまに対する取組みとして、オンラインミーティングツールを活用した「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行っております。

経営支援先のモニタリングを通じて財務の変化を見極め、融資部とビジネスソリューション部が定期的に情報交換を行い、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。

【出口支援実行件数】



【業況改善が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 | 51 件 | 5,088 | 37 件 | 3,145 | 11 件 | 858 | 3 件 | 1,085 |
| 2016年度 | 61 件 | 3,609 | 30 件 | 2,305 | 16 件 | 787 | 15 件 | 517 |
| 2017年度 | 77 件 | 7,241 | 44 件 | 1,366 | 20 件 | 1,925 | 13 件 | 3,950 |
| 2018年度 | 89 件 | 5,858 | 41 件 | 1,532 | 16 件 | 917 | 32 件 | 3,409 |
| 2019年度 | 110 件 | 3,889 | 58 件 | 1,879 | 13 件 | 382 | 39 件 | 1,628 |
| 2020年度 | 145 件 | 5,615 | 81 件 | 2,036 | 21 件 | 639 | 43 件 | 2,940 |
| 2021年度 | 51 件 | 4,595 | 21 件 | 720 | 7 件 | 599 | 23 件 | 3,276 |
| 2022年度 | 46 件 | 2,372 | 27 件 | 912 | 14 件 | 603 | 5 件 | 857 |
| 2023年度 | 75 件 | 2,662 | 28 件 | 662 | 19 件 | 774 | 28 件 | 1,226 |
| 合　計 | 705 件 | 40,929 | 367 件 | 14,557 | 137 件 | 7,484 | 201 件 | 18,888 |

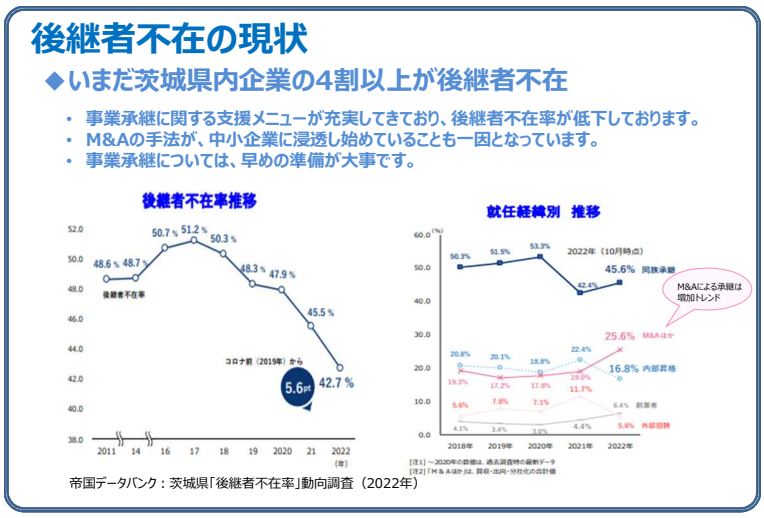
※出口支援とは、本部が関与する経営支援先に対する業況改善や将来のランクアップに繋がる資金支援実績
（2015年度～2024/3末現在）

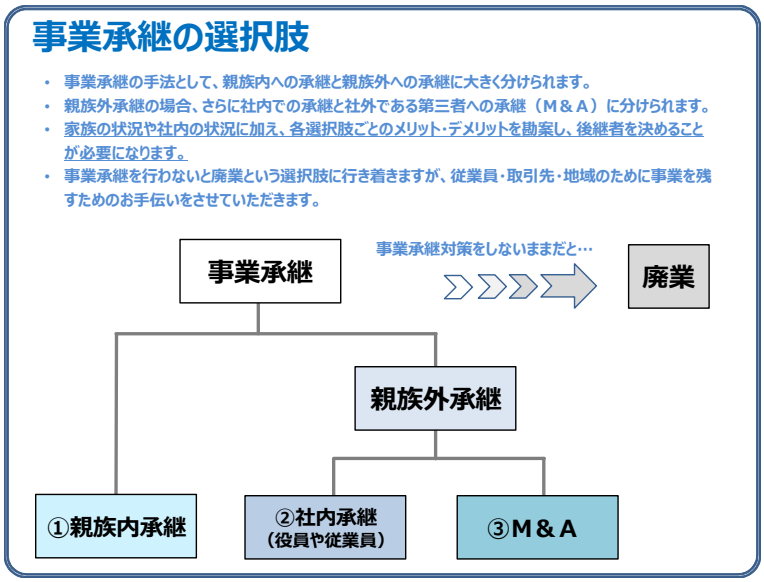
## ④ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

### ア．事業承継支援に対する態勢【基本方針 2-エ】

増加している事業承継ニーズに対応するため、各ブロックに事業性評価アドバイザーを配置、また事業承継・M&A 専担者をビジネスソリューション部に 2 名、子会社である筑波総研㈱に 2 名配置（4 名はいずれも外部専門機関への出向経験者）、地元密着型コンサルタント会社に 1 名出向させ、さらに大手 M&A 仲介業者であるストライクから出向者を 1 名受入れ、営業店からの同行訪問等の依頼への迅速な対応や専門的な支援ができる体制を強化しました。

また、営業行員の事業承継支援スキル向上のため、ブロック別情報交換会や休日セミナー、階層別の研修といった Off-JT のほか、コンサルティングサポート協議会や臨店訪問を通じた OJT を実施することで、人材の育成を図り、事業承継支援に対する態勢を強化しております。そのほか、情報収集のための事業承継ヒアリングシートに加え、2023 年 10 月に、一般行員が効果的な事業承継提案が行えるよう、事業承継提案のツールや対話のスクリプトを新設しました。



### イ．事業承継支援に対する外部連携【基本方針 2-エ】

中小零細事業者の事業承継支援のための地元応援型 M&A サービス（名称：「筑波の結び目」）における外部連携に加えて、地元の情報を持つ業者等からの情報収集や連携を進めております。さらには、2023 年 1 月から茨城県事業承継・引継ぎ支援センターと定期的な情報交換を実施するとともに、2024 年 3 月には茨城県内を営業基盤とする 5 金融機関と「いばらき地域金融 M&A アライアンス」を創設して M&A 業務において連携することとし、今まで以上に幅広い事業者への対応ができるようにいたしました。

外部連携により、事業承継相談の対応力強化に繋がり、2023 年度の事業承継・M&A 支援件数は、ＫＰＩ目標比＋304 件の 574 件となっております。

【ＫＰＩの達成状況】

| KPI | 2023年度 | | | | 達成状況 | 2022年4月～2024年3月まで | | | | 達成状況 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 目標 ① | 実績 ② | 対比 ②－① | 達成率 | | 目標 ③ | 実績 ④ | 対比 ④－③ | 達成率 | |
| 11.事業承継･M&A支援：件数 | 270 | 574 | 304 | 213% | 達成 | 500 | 1,240 | 740 | 248% | 達成 |

## ⑤ SDGs 及び地方創生への取組み

### ア．自治体等外部機関と連携した取組み【基本方針 2-オ】

#### （ア）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組みについて、グループ全体で積極的に関与しております。これまでの取組みにより、行政サイドから地方創生の有識者会議等への参画の打診を受けるようになっており、当行のプレゼンス向上に繋がっております。また、シンクタンクである当行子会社の筑波総研㈱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を通して、地域の課題解決とともに、銀行及び銀行グループの収益に繋がる活動を行っており、引き続き、対応してまいります。

【地域振興を通じた自治体委託事業の筑波総研㈱の受託実績】

（単位：件、千円）

| 年度 | 受託件数 | | 金額（税込） | 受託業務の内容（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 |
| 2020 | 10 | 14 | 29,308 | 2 | 3,825 | 4 | 11,323 | 4 | 5,140 | 4 | 9,020 |
| 2021 | 7 | 8 | 22,448 | 1 | 2,563 | 2 | 8,230 | 3 | 8,745 | 2 | 2,910 |
| 2022 | 7 | 10 | 22,794 | 4 | 10,990 | | | 4 | 8,114 | 2 | 3,690 |
| 2023 | 4 | 4 | 10,720 | 3 | 8,920 | | | 1 | 1,800 | | |
| 合計 | 63 | 78 | 256,032 | 27 | 86,658 | 11 | 37,317 | 17 | 36,446 | 23 | 95,611 |

（イ）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組んでまいりました。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。

（ウ）「産官学金労言」連携に基づく取組み

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組みを推進しております。

今後についても、これまで構築したネットワークや経験を活かし、地域の持続的発展に様々な知見の活用が図れるように取組んでまいります。

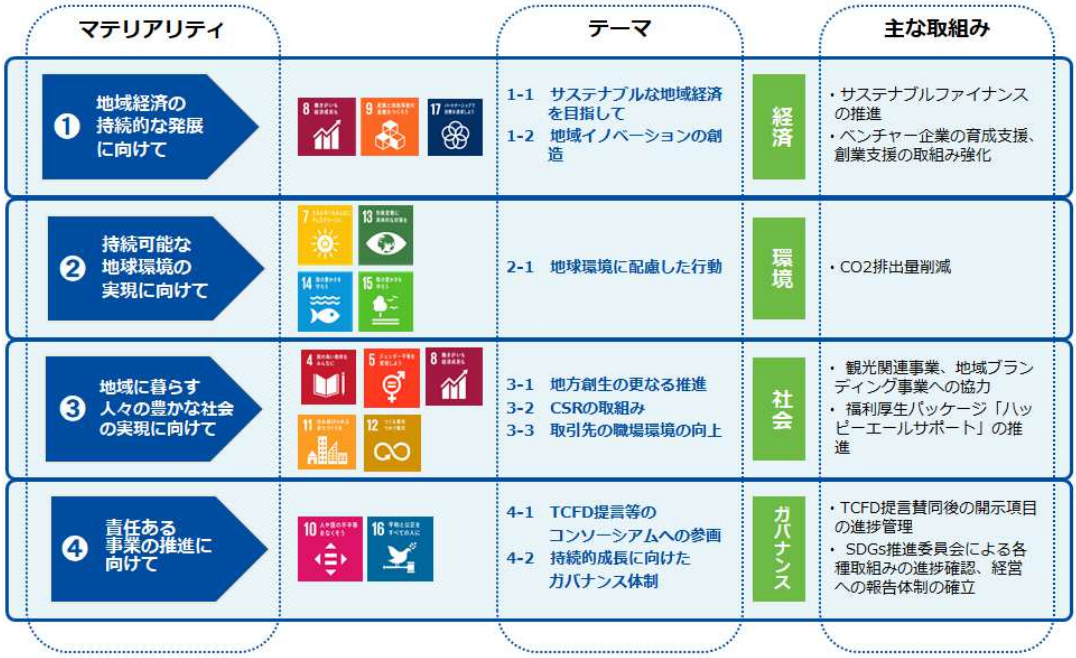
イ．SDGs への取組み【基本方針 2-オ】

（ア）SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』の取組み状況

当行は、2019 年 4 月に「筑波銀行 SDGs 宣言」を策定・宣言し、計画期間を 2022 年 3 月までとする SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』に取組んでまいりましたが、SDGs に対する社会情勢が加速度的に変化しているなか、地域金融機関に、TCFD 提言への賛同、日銀の気候変動オペ等、新たな施策への対応が求められていることを踏まえ、更なる取組みの強化を図るため、プロジェクト期間を 2025 年 3 月までとし 3 年間延長いたしました。

当行は地域社会が抱える課題を解決し、地域社会の持続性の向上及び成長を支援することが地域金融機関の使命であると考えており、引き続き、SDGs の実現に向けた取組みに積極的に対応してまいります。

【 2023 年度 SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』推進項目】

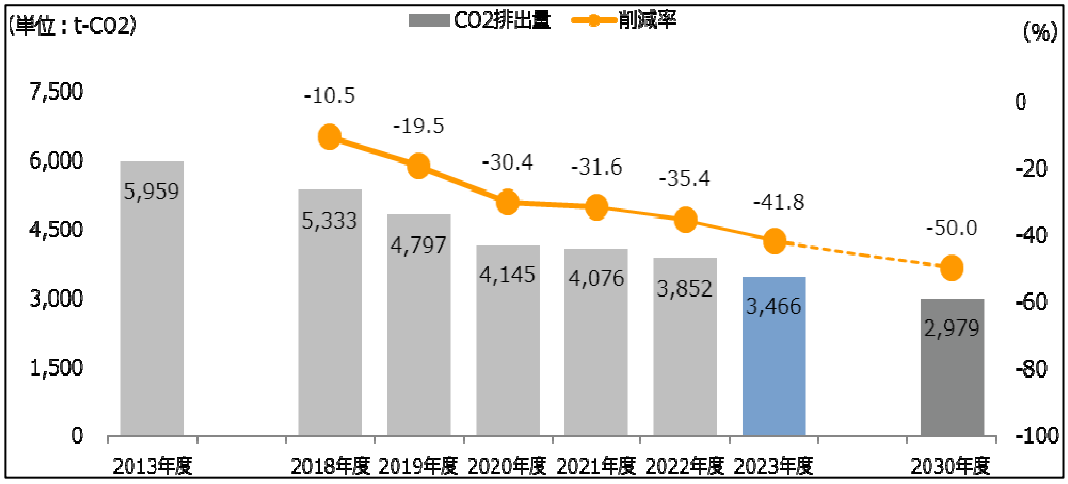


### （イ）TCFD 提言への賛同

当行は、2021 年 8 月、気候変動が地域のお客さまや当行に与えるリスクを想定しながら、脱炭素化に向けた対応を積極的に進めるため、TCFD 提言への賛同を表明いたしました。

また同年 12 月には、「環境・社会に配慮した投融資方針」を制定し開示するとともに、地球温暖化防止への取組みとして「$CO_2$排出量削減目標」を設定し、2030 年度の$CO_2$排出量を 2013 年度比で 50%削減することを目標に$CO_2$排出削減に取組んでおります。なお、2023 年度の $CO_2$ 排出量は 2013 年度比 41.8%削減しております。

【$CO_2$排出量削減率（2013 年度比）】




2022 年 3 月には、TCFD 提言に基づく投融資目標（サステナブルファイナンス実行目標）の設定を公表し、2030 年までの 9 年間にサステナブルファイナンス 3,000 億円の実行を目指してまいります。

サステナブルファイナンスは環境や社会課題解決に向けたお客さまの取組みを積極的に支援することを目的としており、資金使途が ESG に該当する融資、SDGs 宣言を実施した先に対する融資、SDGs 私募債、SDGs 個人向けローン（ZEH 専用住宅ローン等）を指しております。

サステナブルファイナンスへの取組みに関しては、営業店行員に対する「サステナブルファイナンスに取組む意義」の浸透を図るため、研修動画を作成・配信したほか、事務の流れが理解できる「事務マニュアル」を作成するなど、営業店サポートを実施しております。また、商品面においては、2022 年 12 月に「筑波サステナビリティ・リンク・ローン」及び「筑波グリーンローン」の取扱いを開始いたしました。その結果、2023 年度のサステナブルファイナンス実行額の実績は、ＫＰＩ目標比＋620 億円の 930 億円となっております。

【ＫＰＩの達成状況】

| KPI | 2023年度 | | | | 達成状況 | 2022年4月～2024年3月まで | | | | 達成状況 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 目標 ① | 実績 ② | 対比 ②－① | 達成率 | | 目標 ③ | 実績 ④ | 対比 ④－③ | 達成率 | |
| 7.サステナブルファイナンス実行額：億円 | 310 | 930 | 620 | 300% | 達成 | 580 | 1,483 | 903 | 256% | 達成 |

当行は、引き続き、TCFD 提言賛同に基づき、積極的な対応・開示を通じて、地域社会の持続性の向上及び成長に貢献してまいります。

## 【参考：TCFD 提言への賛同について】

**項目 ： 内容**

### ガバナンス

頭取を委員長とするSDGs推進委員会を設置し、四半期毎に開催。気候変動を含む環境・社会・ガバナンス等のSDGs推進施策の検討および協議を行っています。
SDGs推進委員会における議論について、常務会を経て定期的に取締役会に報告を行っています。取締役会は報告された内容に対し、適切に監督する役割を担っています。

### 戦略

●当行は、2019年4月に「筑波銀行SDGs宣言」を策定・宣言し、SDGs推進プロジェクト『あゆみ』を発足しました。地域の抱える社会的課題の解決を通じ、地域とともに成長する持続的成長モデルの構築について取組んでいます。これまでの取組みの経験を生かし、気候変動等を含む『環境保全』を重要な経営課題のひとつと位置付け、機会およびリスクの両面から、地域社会の持続的成長に貢献する取組みを進めていきます。

●気候変動に伴う機会およびリスクを認識したうえで、リスクに関しては短期（5年）、中期（10年）、長期（30年）の時間軸を用いて分析を行っています。
なお気候変動に伴うリスクとして、【物理的リスク】と【移行リスク】を認識しています。 ※シナリオ分析を通じて、当行の財務に与える影響の分析を実施しています。

#### 【機会】

●市場需要拡大
・異常気象などによる災害対策や事業承継目的のためのインフラ、設備等資金需要の増加や、再生可能エネルギー融資等を含むサステナブルファイナンス需要の増加、脱炭素支援に関するコンサルティング実施による需要の増加など、市場需要の拡大

●コスト削減
・省資源・省エネ等による事業コストの低下

●レピュテーション
・ESGを重要視する投資家や資本市場からの評価および企業価値の向上

#### 【リスク】

【物理的リスク】

●気候変動に起因する近年の自然災害の増加、被害の甚大化を受けて、大規模な洪水が発生した場合に当行不動産担保が毀損することで発生する、信用コストの増加額を推計しました（中期～長期）。2050年までに発生が見込まれる信用コスト増加額は、累積で5.3億円程度に及ぶと考えています。

**【物理的リスクに関する分析結果】**

| | |
|---|---|
| **シナリオ** | ◆21世紀末の計画規模洪水の発生確率が2℃上昇時に2倍、4℃上昇時に4倍になると想定<br>◆2050年までに100年に1度規模の洪水（計画規模洪水）発生を想定 |
| **対象地域** | ◆茨城県全域を中心とした当行営業地域<br>◆国交省「重ねるハザードマップ」より対象物件の浸水深を計測、建物損失割合を算出 |
| **分析対象先** | ◆建物を担保提供いただいている事業性貸出先 |
| **指標** | ◆不動産担保（物件）毀損時における信用コスト増加額 |
| **分析結果** | ◆「RCP2.6シナリオ」（2℃上昇相当）：信用コスト増加額1.8億円<br>◆「RCP8.5シナリオ」（4℃上昇相当）：信用コスト増加額5.3億円 |

【移行リスク】

**【移行リスクに関する分析結果】**

| | |
|---|---|
| **シナリオ** | ◆IEAによるNZE（2050年ネットゼロ排出シナリオ）を反映<br>◆使用データは各社が公表しているGHG排出量、または各社の燃料費等の財務データから簡易的に測定したGHG排出量 |
| **分析対象先** | ◆財務データが取得可能である法人先のうち、GHG排出量が大きいと推測される上位７セクター「金属・鉱業」「電力」「化学」「自動車」「紙製品・林産品」「繊維・アパレル・贅沢品」「商社・流通業」1,549先 |
| **分析期間** | ◆2050年まで |
| **分析結果** | ◆信用コスト増加額44億円 |

#### 【炭素関連資産】

●TCFD提言の定義を踏まえた、炭素関連資産別の当行貸出が当行貸出金全体に占める割合は以下の通りとなっています（2024年3月末）

| エネルギー | 運輸 | 素材・建築物 | 農業・食料・林業製品 |
|---|---|---|---|
| 0.55% | 2.98% | 15.81% | 2.11% |

### リスク管理

当行では、気候変動対策および持続可能な成長の観点から、クレジットポリシーと照らし、環境や社会に対し影響を与える可能性がある融資について取り上げの可否を判断していきます。また業務上発生するリスクに関して、「統合的リスク管理方針」のもと適切なリスク管理・運営を行っていますが、気候変動に伴うこうしたリスクについても、統合的リスク管理の枠組みで管理する体制の構築に努めていきます。

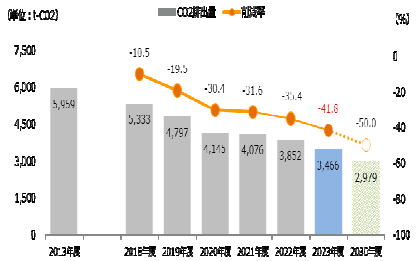
**【環境・社会に配慮した投融資方針】の制定 ：** 環境・社会に対する重大な負の影響を与える可能性が高い、以下に該当する企業については、原則、投融資を行いません。

| | |
|---|---|
| **非人道的な兵器開発製造を行う事業者** | ◆投融資を行いません。 |
| **人身売買等の人権侵害や強制労働に関与する事業者** | ◆パーム油開発事業者については、国際認証等の取得状況や先住民現地社会とのトラブル等を十分に考慮します。 |
| **石炭火力発電所の新規建設事業** | ◆例外的な取組みを検討する場合には、国のエネルギー政策に沿っており、かつ環境負荷を考慮した厳格な基準を満たす事業については、個別案件毎の特性等を勘案のうえ慎重に対応します。なお、炭素回収等の環境に配慮した先進技術については、温室効果ガス排出量の削減に向けた取組みとして支援していきます。 |

### 指標と目標

【CO2排出量の削減目標・実績】

●当行は、「2013年度を基準に、2030年度のCO2排出量削減率△50%」を目標として設定しました。
2023年度末までに、CO2排出量は2013年度比で41.8%削減しております。




【サステナブルファイナンス実行目標・実績】

●2022年3月31日、TCFD提言に基づく投融資目標（サステナブルファイナンス実行目標）を2030年までの9年間に3,000億円と設定しました。
2024年3月末のサステナブルファイナンス実行額の実績累計は1,483億円となっております。

**【対象商品】**

| | |
|---|---|
| **環境分野** | グリーンローン・ボンド、再生可能エネルギーに関する投融資等 |
| **社会分野** | SDGｓ私募債、社会課題に対応した投融資等 |
| **その他** | サステナビリティ・リンク・ローン、ポジティブ・インパクト・ファイナンス、SDGｓ宣言アシストローン（※）等 |

（※）お客さまのSDGｓへの取組みを支援する融資

## 【「経営強化計画」ＫＰＩの達成状況一覧】（全 15 項目）

| KPI | 3年間累計（3年後） | 2022年度 | | | | 2023年度 | | | | | 2024年度 | 2022年4月～2024年3月まで | | | | 達成状況 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 目標 | 目標 | 実績 | 対比 | 達成状況 | 目標① | 実績② | 対比②－① | 達成率 | 達成状況 | 目標 | 目標③ | 実績④ | 対比④－③ | 達成率 | |
| **事業性貸出金利息額（百万円）** | 41,168 | 10,288 | 10,632 | 344 | | 10,296 | 11,000 | 704 | 107% | | 20,584 | 20,584 | 21,632 | 1,048 | 105% | |
| 1.中小企業貸出（金融機能強化法ベース）残高増加額（東京/アパート除く）：億円 | 450 | 150 | 159 | 9 | 達成 | 150 | 76 | △ 74 | 51% | 未達 | 150 | 300 | 236 | △ 64 | 79% | 未達 |
| 2.中小企業貸出（金融機能強化法ベース）先数増加（東京/アパート除く）：先数 | 300 | 100 | 470 | 370 | 達成 | 100 | 65 | △ 35 | 65% | 未達 | 100 | 200 | 535 | 335 | 268% | 達成 |
| 3.事業性貸出提案件数：件数 | 183,000 | 60,000 | 60,176 | 176 | 達成 | 61,000 | 63,209 | 2,209 | 104% | 達成 | 62,000 | 121,000 | 123,385 | 2,385 | 102% | 達成 |
| 4.ミドルリスク先貸出実行額：億円 | 4,140 | 1,360 | 1,677 | 317 | 達成 | 1,380 | 1,792 | 412 | 130% | 達成 | 1,400 | 2,740 | 3,469 | 729 | 127% | 達成 |
| 5.リファイナンス実行額：億円 | 1,170 | 380 | 498 | 118 | 達成 | 390 | 646 | 256 | 166% | 達成 | 400 | 770 | 1,144 | 374 | 149% | 達成 |
| 6.ベースコアターゲット先貸出実行額：億円 | 1,260 | 400 | 396 | △ 4 | 未達 | 420 | 407 | △ 13 | 97% | 未達 | 440 | 820 | 804 | △ 16 | 98% | 未達 |
| 7.サステナブルファイナンス実行額：億円 | 920 | 270 | 553 | 283 | 達成 | 310 | 930 | 620 | 300% | 達成 | 340 | 580 | 1,483 | 903 | 256% | 達成 |
| **法人フィー獲得額（百万円）** | 4,900 | 1,600 | 1,611 | 11 | | 1,650 | 1,671 | 21 | 101% | | 1,650 | 3,250 | 3,281 | 31 | 101% | |
| 8.事業性評価の対話先：先数 | 3,600 | 1,200 | 1,836 | 636 | 達成 | 1,200 | 2,954 | 1,754 | 246% | 達成 | 1,200 | 2,400 | 4,790 | 2,390 | 200% | 達成 |
| 9.ソリューション提案：件数 | 315,000 | 100,000 | 111,529 | 11,529 | 達成 | 105,000 | 116,172 | 11,172 | 111% | 達成 | 110,000 | 205,000 | 227,701 | 22,701 | 111% | 達成 |
| 10.ビジネスマッチング支援：件数 | 3,150 | 1,000 | 3,391 | 2,391 | 達成 | 1,050 | 2,072 | 1,022 | 197% | 達成 | 1,100 | 2,050 | 5,463 | 3,413 | 266% | 達成 |
| 11.事業承継・M&A支援：件数 | 790 | 230 | 666 | 436 | 達成 | 270 | 574 | 304 | 213% | 達成 | 290 | 500 | 1,240 | 740 | 248% | 達成 |
| **事業再生支援先に関する引当取崩額（百万円）** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12.事業再生支援先に対する事業再生：ランクアップ件数 | 720 | 200 | 367 | 167 | 達成 | 240 | 341 | 101 | 142% | 達成 | 280 | 440 | 708 | 268 | 161% | 達成 |
| 13.経営改善計画書の策定支援：件数 | 1,200 | 400 | 497 | 97 | 達成 | 400 | 636 | 236 | 159% | 達成 | 400 | 800 | 1,133 | 333 | 142% | 達成 |
| 14.DDS/DES、債権放棄などの抜本的な経営再建：件数 | 12 | 4 | 4 | 0 | 達成 | 4 | 7 | 3 | 175% | 達成 | 4 | 8 | 11 | 3 | 138% | 達成 |
| 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）：% | 35.0 | 33.0 | 36.3 | 3.3 | 達成 | 34.0 | 37.2 | 3.2 | 109% | 達成 | 35.0 | 34.0 | 37.2 | 3.2 | 109% | 達成 |

「経営強化計画」ＫＰＩの達成状況について

2022 年 4 月にスタートした「経営強化計画」は、計画 2 期目を終え、概ね順調に推移しておりますが、上記ＫＰＩのうち、「中小企業貸出残高増加額」、「中小企業貸出先数増加」ならびに「ベースコアターゲット先貸出実行額」の達成率がそれぞれ 51%、65%、97%となっており、2023 年度（単年度）目標に対し未達となっております。

「中小企業貸出残高増加額」が未達となった要因としては、ゼロゼロ融資の繰上げ返済に伴う貸出残高の減少が挙げられます。2023 年度は、ゼロゼロ融資の利子補給期間満了がピークを迎えたこともあり、2023 年度上期には 50 億円、下期には 29 億円の合計約 80 億円の繰上げ返済があったことが大きな要因である考えております。これらの繰上げ返済先に対しても、新事業展開や SDGs を切り口としたサステナブルファイナンスのニーズを深掘りした提案など、コロナ後の地元中小企業が安心して経営を行えるように資金繰り支援を継続して行っております。引き続き、顧客ニーズに沿った融資提案を積極的に実施し、融資ボリュームの確保に取組んでまいります。

「中小企業貸出先数増加」が未達となった要因としては、上記に関連し、当行との融資取引がゼロゼロ融資のみであった取引先において、ゼロゼロ融資の約定完済や繰上げ返済に伴う融資取引の解消先数が 2023 年度は 610 先に上ったことが挙げられます。引き続き、ゼロゼロ融資のみ利用先や融資取引解消先を含めた当行取引先 1 社ごとの課題解決や本業支援の提案を実施し、中小企業貸出先数の増加に取組んでまいります。

「ベースコアターゲット先貸出実行額」が未達となった要因としては、新型コロナウイルス感染症拡大により資金繰り支援を必要とする取引先が、ベースコアターゲット先（年商 50 百万円～500 百万円のミドルリスク先層）以外に、取引先の格付の面でも年商の面でも対象先の幅が広がったことや SDGs に対するニーズの高まりを受けた正常先などのベースコアターゲット先以外へのサステナブルファイナンスの対応が挙げられます。それらに加えて、「ベースコアターゲット先」はコロナ禍の 3 年間で借入を大きく増加させており（2020/3 期 853 億円→2023/3 期 1,094 億円、241 億円 28%増加）、企業の借入負担感の増加により、新規借入を控える傾向にあることも背景となっております。

そのため、「ミドルリスク先の実行額」（達成率 130%）や「リファイナンス実行額」（同 166%）、「サステナブルファイナンス実行額」（達成率 300%）はＫＰＩを大きく上回ったものの、ベースコアターゲット先に融資対象を限定したＫＰＩである「ベースコアターゲット先貸出実行額」は未達となりました。

今後についても、当行のベースとなるターゲット先は地元中小のミドルリスク先であるという考えに変わりはありませんが、ベースコアターゲット先だけに限定せず、当行が強みを発揮できる年商 50 百万円～500 百万円の全ての事業者（アドバンテージゾーン）を中心に据えながら、コアターゲット先全体に対しきめ細かいヒアリングを起点としてニーズを捉え、資金繰り支援と本業支援に取組み、地域の中小企業の持続的発展に向けて貢献してまいります。

## 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。

2024 年 3 月期の配当については、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一株当たり 0.10 円といたしました。

2024年3月期の当期純利益は、前期比増加したものの、特定の大口与信先に対する貸倒引当金の計上により与信関係費用が計画に対して増加したことなどにより、33億円の計画に対して21 億円となり、計画を11億円下回りました。

この結果、2024年3月期における利益剰余金の積み上げ状況は、402億円の計画に対して22億円下回る380億円となりました。

2025年3月期の当期純利益は、2024年3月期決算短信において公表しているとおり、35億円の見通しでありますが、第5次中期経営計画と経営強化計画を着実に履行し、地域金融機関として求められる金融仲介機能を十分に発揮していくことで収益の積み上げを図り、2024年3月期に計画比未達となった利益剰余金の積み上げ分をカバーし内部留保の充実を図ってまいります。

【当期純利益、利益剰余金の見通し】

（単位:億円）

| | 2022/3 | 2023/3 | | 2024/3 | | 2025/3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 実績 | 計画 | 実績 | 計画 | 実績 | 計画 |
| 当期純利益 | 41 | 31 | 20 | 33 | 21 | 35 |
| 利益剰余金 | 346 | 373 | 363 | 402 | 380 | 433 |
| 計画対比 | | | △ 10 | | △ 22 | |
| | 2026/3 | 2027/3 | 2028/3 | 2029/3 | 2030/3 | 2031/3 |
| | 計画 | 計画 | 計画 | 計画 | 計画 | 計画 |
| 当期純利益 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| 利益剰余金 | 464 | 495 | 526 | 557 | 588 | 620 |

## ４．財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営確保のための方策

### （１）経営管理に係る体制及び今後の方針等

経営管理にかかる現状の体制は以下のとおりであり、適切な運営体勢を確保しております。なお、経営管理態勢については、適宜実効性の確認を行っており、必要に応じ適宜適切に見直しを図ってまいります。

#### ①ガバナンス体制

当行は、2021年6月24日開催の定時株主総会における定款変更の決議を受けて、監査等委員会設置会社へ移行いたしました。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ており、当該移行に伴い、監査等委員である取締役を構成員とする監査等委員会を設置し、「監督機能の強化」及び「意思決定の迅速化」を図り、取締役の職務執行を適正に監査し、経営に対する牽制機能の充実を図っております。

監査等委員会設置会社では、会社法の規定により取締役会の権限の一部を取締役に委任することが可能であるため、取締役会決議事項をより重要性の高い議案に絞り込み、経営戦略など重要議案の取締役会における審議の充実を図っており、取締役会の下位機関として設置した常務会において、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。

これによる当行の体制は以下のとおりであり、当該体制を採用することにより経営監視機能の客観性及び中立性は十分に確保できるものと考えております。

（取締役会）

取締役会は、取締役（監査等委員であるものを除く。）７名（うち社外取締役１名）、監査等委員である取締役５名（うち社外取締役４名）の計12名で構成されております。取締役会は毎月１回以上開催しており、会社法に定める「会社の業務の執行の決定」、「取締役の職務の執行の監督」、「代表取締役の選定及び解職」等を行うことを目的とし、法令及び定款に定める事項のほか、当行の重要な業務執行を決定しております。

なお、監査等委員会設置会社であるため、取締役（監査等委員であるものを除く。）の任期は１年、監査等委員である取締役の任期は２年であります。

（監査等委員会）

監査等委員会は、監査等委員である取締役５名で構成されており、うち４名は社外取締役であります。監査等委員会は、原則として毎月１回以上開催し、監査等委員である取締役は、取締役会、常務会、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会など重要な会議に出席し提言・助言を行うほか、取締役の職務執行を適正に監査します。また、監査等委員会は、法令及び監査等委員会規程等に定める権限を有するほか、監査に関する重要な事項についての報告を受け、協議・決議を行います。

（常務会）

常務会は頭取、副頭取、専務取締役及び常務取締役で構成されております。原則として毎週１回開催し、取締役会の下位機関として、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っております。

（コンプライアンス委員会）

コンプライアンス委員会は、頭取、会長、副頭取、専務取締役、常務取締役、リスク統括部担当役員、取締役、本部各部長、本店営業部長で構成されております。銀行業務の社会的、公共的使命を踏まえ、社会的規範にもとることのないよう、法令やルールに則った厳格な業務運営ならびに経営の透明性の確保を図ることを目的として、原則として３か月ごとに開催しております。

（リスク管理委員会）

リスク管理委員会は、頭取、会長、副頭取、専務取締役、常務取締役、リスク統括部担当役員、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）、事務本部長、営業本部長、総合企画部長、リスク統括部長、ビジネスソリューション部長、リテールソリューション部長、融資部長、市場金融部長、監査部長、事務統括部長、デジタル戦略部長、リスク統括部市場リスク管理室長で構成されております。当行の業務遂行上生じる諸リスクについて、その極小化等適切な管理を行うため、関連部の適当な相互牽制に基づくリスク情報の共有、分析等によるリスク管理の充実・強化及び高度化を推進し、もって当行の収益の極大化、経営の安定化を図ることを目的として、原則毎月開催しております。

また、当行は取締役会の諮問機関として任意の委員会である経営諮問委員会、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置しており、各委員会のメンバー構成は、独立性・客観性を担保するため全員が独立社外取締役であり、互選により選出された者を議長としております。各委員会の目的等は以下のとおりであります。

（経営諮問委員会）

経営諮問委員会は、社外取締役と経営陣・監査等委員である取締役との連携強化・情報交換・認識共有を図るとともに、経営上重要な事項の決定に際し独立性・客観性を担保するため、同意・意見具申等適切な関与・助言を受けることにより、公正かつ透明性の高い手続を確立することを目的としております。

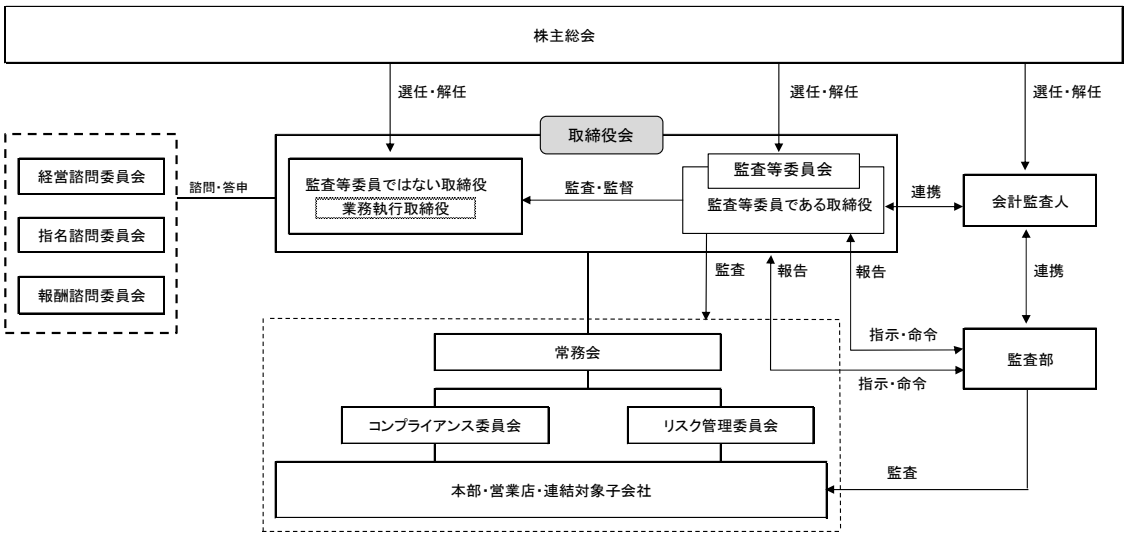
（指名諮問委員会）

指名諮問委員会は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、経営陣幹部の選解任及び取締役の指名に関して恣意的な判断がなされることを防止するとともに、選解任及び指名に際し取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、社外取締役の適切な関与・助言を受けることにより客観性・透明性の高い手続を確立することを目的としております。

（報酬諮問委員会）

報酬諮問委員会は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、取締役の報酬制度ならびに具体的な報酬額に関して恣意的な判断がなされることを防止するとともに、報酬決定に際し取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、社外取締役の適切な関与・助言を受けることにより客観性・透明性の高い手続を確立することを目的としております。

【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、2021 年６月 24 日開催の定時株主総会における定款変更の決議を受けて、監査等委員会設置会社へ移行いたしました。監査等委員会は、監査等委員である取締役５名で構成しておりますが、うち４名は非常勤の監査等委員である社外取締役であり、１名は常勤の監査等委員である取締役であります。なお、監査等委員会の職務を補助すべく監査等委員会室を設置し、専任の担当者１名を配置しております。

当行の監査体制は、監査等委員会監査、内部監査及び会計監査人監査から成り、それぞれの監査方針や計画、監査実施結果に基づき、定期的に意見や情報の交換を行い、相互連携を図ることで監査の効率性と実効性確保に努めております。

監査等委員会は、決定した監査方針・監査計画に基づいて、取締役の業務執行適正性、内部統制システムの有効性、会計監査の相当性などについて適正な監査を実施し、コーポレート・ガバナンスの強化を図っております。

監査等委員会は、内部監査部署である監査部の監査方針や年間の監査計画、実施した監査結果等の報告を受け、定期的に意見や情報の交換を行い、相互連携を図ることで監査品質や効率性の向上に努めております。

監査等委員である社外取締役は、監査等委員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まいります。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つほか、内部監査部門や内部統制部門からの報告及び常勤監査等委員から

監査等委員監査の報告を受け、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、常勤監査等委員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、取締役会及び監査等委員会に定期的に報告するデュアルレポーティングラインを構築しております。

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する体制としております。

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、財務諸表等について会計監査を受け記載内容の適正性の確保に努めております。

監査等委員会は、監査等委員会が定める「会計監査人の評価及び選定基準」に基づき評価・分析を行い、会計監査人の品質管理体制や独立性、専門性などが適正であると判断しております。

監査等委員会と会計監査人は、双方の監査が効果的、網羅的に遂行されるよう策定したコミュニケーション計画に基づく意見交換のほか、監査上の主要な検討事項（KAM:Key Audit Matters）や会計監査人による監査実施時に抽出された問題点や課題等について、随時意見交換を行っております。

さらに、監査等委員会及び会計監査人は内部統制部門であるリスク統括部とも定期的に意見交換を行っているほか、監査部が内部統制の整備・運用状況について有効性評価を行う体制としております。

なお、業務執行に対する監査又は監督の体制については、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重要課題の一つと捉えております。

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、リスク管理委員会なら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。

今後についても、必要に応じ適宜リスク管理体制の見直しを行ってまいります。

### ②統合的リスク管理

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

統合的リスク管理については、「統合的リスク管理規程」に管理対象とするリスクの種類や統合的リスク管理体制等を定め、各種リスクを統合的に管理しております。具体的には、信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスクのリスク量を計測対象とし、コア資本を原資とする配賦資本（リスク資本）の範囲内にそれらのリスク量が収まっていることを定期的にモニタリングし、自己資本の充実度を評価しております。

今後についても、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

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と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」を定めております。そのうえで、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実施するとともに、与信管理の徹底と審査体制の充実を図っております。

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徹底、貸出金のほかに有価証券等を含めた与信管理が行える体制を確立しております。

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を鑑み、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を回避するよう、与信集中を抑制する対応を図っております。具体的には、毎月の大口与信先管理委員会において大口与信先の状況確認等を行い、経営陣と情報を共有のうえ、必要に応じて対応方針を決定、速やかな対応をしております。そして、「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」に取組み、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だけでなく、引き続き、事業性評価の深掘りに取組むことで、企業の事業内容や成長性を評価できる体制を強化し、信用リスクの適切な把握に努めております。

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速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、そして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。さらに債務者支援にかかる取組みとして営業店へのインセンティブ付与を行っており、その取組みの一環として、「債務者支援協議会」を開催して付与対象となる要管理先、破綻懸念先への対応方針を明確にし、債務者支援の実効性の向上に努め、信用リスク管理の高度化を図っております。

今後についても、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**

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。特に有価証券運用管理については、リスク統括部内に市場リスク管理室を設置し、市場部門（フロント）に対する牽制ならびに市場リスクに対する管理体制の強化を図っております。

また、有価証券運用業務においては、インベストメント・ポリシー（投資行動規範）を制定し、適切な業務運営に努めております。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。

今後についても、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

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加え、最近時における海外銀行の経営破綻などの事象を踏まえたストレステストなども実施し、不測の事態を想定した対策を講じております。

今後についても、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、も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。

今後についても、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・リスクのなか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、も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