



平成 28 年 9 月 16 日

各 位

上場会社名 株式会社 筑波銀行  
代 表 者 名 取締役頭取 藤川 雅海  
(コード番号 8338 東証第 1 部)  
問 合 せ 先 執行役員総合企画部長 根本 和浩  
(TEL. 029-859-8111)

### 「経営強化計画」の策定について

当行は、「金融機能の強化ための特別措置に関する法律」に基づき、「経営強化計画」を策定し金融庁に提出しておりましたが、本日、金融庁において計画の承認が決定されましたのでお知らせいたします。

当行は、「経営強化計画」に盛り込んだ具体的方策を着実に実行し、地域経済及び中小事業者等の安定的発展に貢献してまいります。

### 記

#### 1. 計画期間

平成 28 年 4 月 1 日から平成 31 年 3 月 31 日までの 3 年間

#### 2. 計画の内容

別添資料のとおり。

- (1) 経営強化計画 (本文)
- (2) 経営強化計画 (ダイジェスト版)

以 上

#### 【本件に関するお問い合わせ先】

総合企画部 広報室 檜山  
TEL : 029-859-8111  
(内線) 3730

# 経営強化計画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第 12 条)

平成 28 年 6 月

株式会社 筑波銀行

## 目 次

1. 前経営強化計画の実績についての総括	
(1) 経営環境	1
(2) 茨城県の現状	1
(3) 決算の概要	
① 預金・預り資産	2
② 貸出金	2
③ 損益	2
④ 自己資本比率	3
⑤ 不良債権比率等	4
(4) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に対する総括	4
(5) 被災地域における東日本大震災からの復興に対する総括	6
(6) 地域における経済の活性化に対する総括	7
(7) 今後の課題	8
2. 経営強化計画の実施期間	9
3. 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	
(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	9
(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	
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	10
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	15
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	15
(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	
① 信用供与の円滑化に資する方策	16
② 事業再生支援の方策	19
③ 地域振興ソリューションに関する方策	22
④ 「地方創生」に対する方策	26
⑤ その他の方策（CSRの観点から）	32
(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	
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	33
② 経営に関する相談その他の取引先の企業（個人事業者を含む）に対する 支援に係る機能の強化のための方策	34
③ 早期の事業再生に資する方策	35
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	36

4. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項	38
5. 収益の見通し	
(1) 収益の見通しの概要	39
(2) 単体自己資本比率の見通し	39
6. 剰余金の処分の方針	40
7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等	
① ガバナンス体制	41
② 業務執行に対する監査体制	41
(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	42
② 統合的リスク管理	43
③ 信用リスク管理	43
④ 市場リスク管理	44
⑤ 流動性リスク管理	44
⑥ オペレーショナル・リスク管理	45
8. 経営強化のための計画の前提条件	46

## 1. 前経営強化計画の実績についての総括

### (1) 経営環境

前経営強化計画策定時である平成23年度の国内経済は、東日本大震災の影響により厳しい状況が続きましたが、その後の震災復興関連需要の本格化などにより、緩やかな持ち直しの動きが続きました。その後も、政府と日銀が一体となったデフレ脱却をめざした経済政策の効果などにより家計や企業のマインドが改善したことなどから、個人消費等の内需を中心として景気回復の動きが広がりました。

金融面では、日経平均株価は平成23年3月末の9,700円台から平成28年3月末には16,000円台に、長期金利（新発10年国債利回り）については平成23年3月末の1.255%から大きく低下し、平成28年3月末には△0.029%となりました。

計画期間内の経済情勢は、震災以降、基調的には緩やかな回復が続きましたが、地域金融機関を取り巻く環境は、市場金利の低下や他行との競合激化などにより、収益の中核である貸出金利息の減少が続いていることや、将来を見据えた再編の動きが加速するなど、一段と厳しさが増しています。将来的に地域の人口減少が見込まれるなか、今後も健全性を維持し、将来にわたって十分な金融仲介機能を発揮していくためには、持続可能な中長期的なビジネスモデルを早急に構築していくことが地域金融機関の重要な経営課題の一つとなっております。

【計画策定時 前提対実績】

指標	H23/3 実績	H23/7 実績		H23/9	H24/3	H25/3	H26/3	H27/3	H28/3
無担保コール翌日物 (%)	0.062	0.078	前提	0.078	0.078	0.078	0.078	0.078	0.078
			実績	0.075	0.076	0.058	0.044	0.015	△ 0.002
			前提比	△ 0.003	△ 0.002	△ 0.020	△ 0.034	△ 0.063	△ 0.080
日本円TIBOR3ヵ月 (%)	0.34	0.34	前提	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34
			実績	0.34	0.34	0.25	0.21	0.17	0.10
			前提比	0.00	0.00	△ 0.09	△ 0.13	△ 0.17	△ 0.24
新発10年国債利回り (%)	1.255	1.080	前提	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
			実績	1.020	0.985	0.560	0.640	0.400	△ 0.050
			前提比	△ 0.060	△ 0.095	△ 0.520	△ 0.440	△ 0.680	△ 1.130
ドル/円為替レート (円)	83.21	77.85	前提	77.85	77.85	77.85	77.85	77.85	77.85
			実績	76.65	82.19	94.05	102.92	120.17	112.68
			前提比	△ 1.20	4.34	16.20	25.07	42.32	34.83
日経平均株価 (円)	9,755	9,833	前提	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
			実績	8,700	10,084	12,398	14,827	19,206	16,759
			前提比	700	2,084	4,398	6,827	11,206	8,759

### (2) 茨城県の現状

当行の主たる営業基盤である茨城県内につきましては、東日本大震災の発生から5年が経過し、道路や港湾など県内インフラの復旧工事は着実に進みました。一方、福島第一原発事故に伴う風評被害の影響は、依然として農水産業や観光産業を中心として大きな不安要因となっております。

また、茨城県においても、今後、人口減少が進んでいくと見込まれている地域があるなか、政府が成長戦略と掲げる「地方創生」への取り組みは、ますます重要となってきました。真の地域復興・振興を早期に実現していくうえで、地域金融機関の役割はこれまで以上に重要であり、今後も自治体等との連携をさらに強化しながら、コンサルティング機能を十分に発揮していく必要があります。

### (3) 決算の概要

#### ①預金・預り資産

計画始期である平成23年3月期から計画終期にあたる平成28年3月期においては、預金残高につきましては、個人や一般法人の流動性預金を中心に2,181億円増加したことから2兆1,805億円となりました。また、預り資産残高につきましては、年金保険等が増加したものの、投資信託が減少したことなどから、33億円減少し2,160億円となりました。

(単位：億円)

	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	27/3期	28/3期	23/3期比
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	
預金	19,623	20,098	20,608	21,353	21,624	21,805	2,181
預り資産	2,194	2,159	2,285	2,199	2,163	2,160	△ 33

#### ②貸出金

貸出金残高につきましては、中小企業等貸出金及び公共部門向け貸出金の増加などにより1,248億円増加し1兆6,028億円となりました。

(単位：億円)

	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	27/3期	28/3期	23/3期比
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	
貸出金	14,779	14,907	15,254	15,478	15,669	16,028	1,248
中小企業等貸出金	10,887	10,826	11,100	11,172	11,257	11,255	368

#### ③損益

資金利益につきましては、市場環境の改善などから有価証券利息配当金は増加したものの、貸出金利回りの低下による貸出金利息の減少などにより、平成28年3月期は計画始期である平成23年3月期より28億円減少し300億円となりました。

役務取引等利益につきましては、お客さまの多様なニーズに応じた営業活動を展開してきたことなどにより年金保険等の販売額は増加しましたが、投資信託の販売額が減少したことなどから、平成28年3月期は計画始期である平成23年3月期より2億円減少し30億円となりました。

営業経費につきましては、店舗統廃合など合併によるシナジー効果の早期実現に向けた諸施策を計画通り推し進めてきたことから、平成28年3月期は計画始期である平成23年3月期より35億円減少し278億円となりました。

以上により、平成 28 年 3 月期のコア業務純益につきましては、計画始期である平成 23 年 3 月期より 43 百万円増加し 48 億円となりましたが、「量的・質的金融緩和」政策などの影響で市場金利や株価など、実際の経済指標が計画時の前提条件から大きく変動したことなどを背景に、計画比では 37 億円の減少となりました。

経常利益につきましては、不良債権処理額の減少や市場環境の改善により株式等関係損益が増加したことなどから、平成 28 年 3 月期は計画始期である平成 23 年 3 月期より 48 億円増加し 78 億円となりました。

この結果、平成 28 年 3 月期の当期純利益につきましては、計画比 34 億円増加の 59 億円となり、また利益剰余金につきましても、計画比 113 億円増加の 199 億円となりました。

しかしながら、貸出金利の低下に歯止めがかからず貸出金利息は依然として減少が続いており、トップライン改善に向けた具体的な施策を速やかに実践し、安定的な収益基盤を確立していくことが経営課題の一つであると認識しております。「より多くのお客さまと、より多くの接点を持ち、より深くお客さまを知ること」を目的とした営業活動を引き続き実践したうえで、企業が持つ本来の技術力等を見極めるとともに、財務面の改善も含めた本業支援を着実にを行い、適正な金利の確保を目指してまいります。

(単位：億円)

	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	27/3期	28/3期	23/3期比
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	
業務粗利益	381	351	341	356	349	333	△ 48
コア業務粗利益	362	341	336	347	343	326	△ 35
資金利益	328	294	292	305	308	300	△ 28
役務取引等利益	32	35	39	38	34	30	△ 2
その他業務利益 (国債等債券損益を除く)	1	11	4	3	△0	△ 4	△ 5
営業経費 (除く臨時処理分) (△)	314	298	287	280	282	278	△ 35
人件費 (△)	160	152	144	140	144	142	△ 17
物件費 (△)	138	130	127	126	122	118	△ 20
税金 (△)	15	15	15	14	15	17	2
コア業務純益	47	42	49	66	61	48	0
国債等債券損益	19	10	5	8	5	6	△ 13
業務純益 (一般貸倒繰入前)	67	52	54	75	66	54	△ 12
一般貸倒引当金繰入額 (△)	△ 17	-	0	3	△ 3	△ 11	5
業務純益	84	52	53	71	70	65	△ 18
臨時損益	△ 54	△ 27	△ 22	△ 14	△ 6	13	67
うち株式等関係損益 (3勘定戻)	△ 8	△ 9	1	12	11	36	44
うち不良債権処理額 (△)	38	14	19	22	20	30	△ 8
経常利益	30	25	31	56	63	78	48
特別損益	△ 2	6	0	△ 4	△ 1	△ 1	0
税引前当期純利益	27	31	31	52	62	76	49
法人税、住民税及び事業税 (△)	0	0	0	2	1	1	1
法人税等調整額 (△)	2	7	6	8	6	15	13
当期純利益	25	23	24	41	55	59	34

#### ④自己資本比率

平成 24 年 3 月期に金融機能強化法の震災特例に基づき、350 億円の国からの資本参加を受け入れたことから、単体自己資本比率は 10.97%まで改善いたしました。

平成 25 年 3 月期以降、当初計画を上回る当期純利益を計上してきましたが、過去に調達した劣後債等を償還したこと、貸出金残高が震災関連融資への積極的な取り

組みなどによる増加に伴い、リスク・アセットも増加したことなどから、平成28年3月期の単体自己資本比率は8.98%となりました。

なお、平成26年3月期より国内基準行に新たな自己資本比率規制（バーゼルⅢ）が適用されたことにより、自己資本比率の算出方法が変更となっております。

（単位：億円）

	旧基準			新基準			
	23/3期 実績	24/3期 実績	25/3期 実績	26/3期 実績	27/3期 実績	28/3期 実績	23/3期比
自己資本	806	1,065	1,048	1,055	1,014	1,043	237
リスク・アセット等	9,904	9,709	10,113	10,617	11,098	11,610	1,706
自己資本比率	8.14%	10.97%	10.36%	9.93%	9.14%	8.98%	0.84%

### ⑤不良債権比率等

資産の健全性を高めていくという方針のもと、取引先の経営改善に向けて、地道な支援を継続して努めてきたことなどから、平成28年3月期の金融再生法開示債権比率は計画始期である平成23年3月期より2.21%改善し2.85%となりました。

（単位：億円）

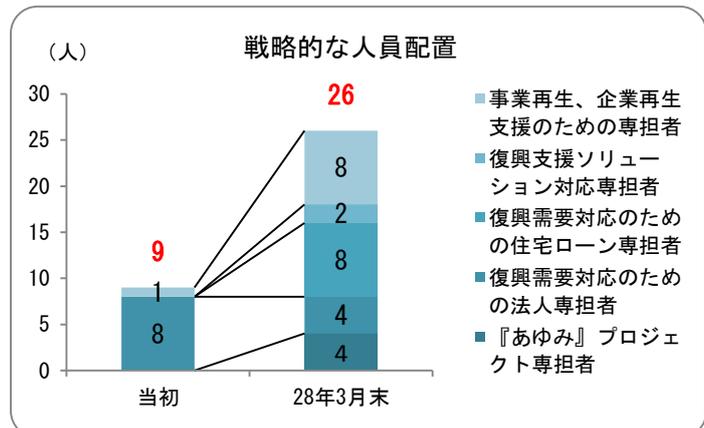
	23/3期 実績	24/3期 実績	25/3期 実績	26/3期 実績	27/3期 実績	28/3期 実績	23/3期比
金融再生法開示債権額	754	629	588	545	461	461	△ 293
正常債権額	14,118	14,377	14,769	15,029	15,306	15,676	1,558
金融再生法開示債権比率	5.06%	4.19%	3.83%	3.49%	2.92%	2.85%	△ 2.21%

### （4）中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に対する総括

当行は、平成23年9月に震災からの復興・振興の支援策として「地域復興支援プロジェクト『あゆみ』」を策定しました。以降、この『あゆみ』プロジェクトに基づき、東日本大震災で被災されたお客さまや、間接的に損害を被ったお客さまに対し、きめ細やかな金融仲介機能を通して震災復興に向けた取り組みを全行挙げて展開してまいりました。

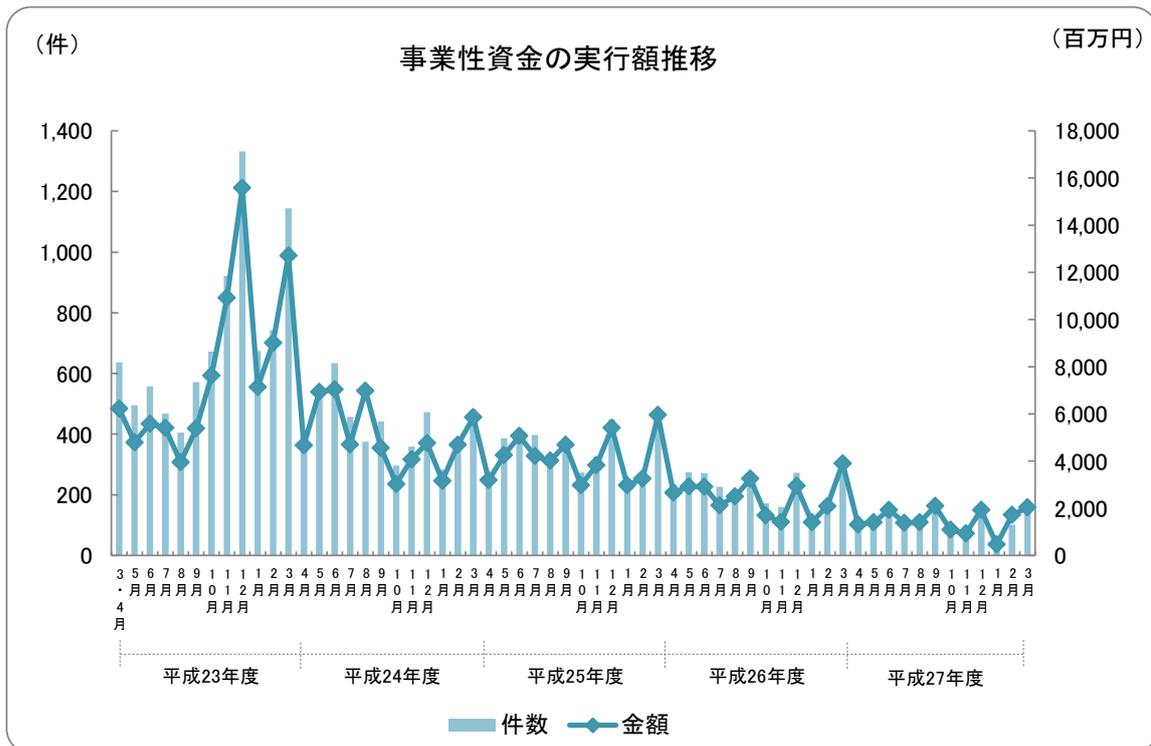
平成22年3月の合併以降、ブランチ・イン・ブランチ方式による店舗統廃合により生み出された人員を被災の激しい地域に戦略的に配置するなど、面的な活動に取り組んでまいりました。また、震災関連支援商品の新設や茨城県信用保証協会及び日本政策金融公庫との協調・連携を進めるなど、お客さまの実情を踏まえた柔軟かつ迅速な資金ニーズへの対応に取り組んでまいりました。

このような取り組みの結果、震災発生後からの震災関連融資の



新規実行額は、平成 28 年 3 月末現在、事業性融資、消費性融資合計で 30,750 件、3,176 億 2 百万円となり、茨城県信用保証協会との協調融資については 759 件、205 億 53 百万円、日本政策金融公庫との連携融資については 198 件、59 億 43 百万円となりました。また、消費性融資における建替・リフォーム資金については、平成 28 年 3 月末現在、2,638 件、453 億 58 百万円となりました。

今後も地域経済の持続的な発展に向けて、お客さまを起点としたソリューション営業を継続し安定した信用供与に努めてまいります。



## (5) 被災地域における東日本大震災からの復興に対する総括

震災直後から、営業本部長を委員長とする「震災復興委員会」を設置し、『あゆみ』プロジェクトの着実な実行と実施状況のモニタリングによる検証を行いながら、復興支援への実施体制を構築してまいりました。

震災以降、支店長を中心とした事業性融資全先訪問及び住宅ローン全先訪問を継続して取り組み、震災による影響やニーズの把握に努めてきました。そして、把握した実態やニーズを踏まえたうえで、本部と営業店が、個社別に具体的かつ最適な今後の支援方針について「対応方針協議会（注1）」のなかで目線合わせを行い、決定した支援方針に基づき、スピーディにソリューション営業を展開してまいりました。

（注1）「対応方針協議会」とは、融資部が「経営改善支援先」、「破綻懸念先以下先」、「その他業種別等テーマを絞った対象先」を抽出し、お客さまを地域金融機関としてどのように支援していくかを営業店と目線合わせをする協議会です。

### 【対応方針協議会先数】

	正常先 要注意先	要管理先 破綻懸念先以下	合計
先数	8,146先	13,161先	21,307先

（震災後～H28.3末累計、反復協議先を含む）

### 【条件変更実行実績】

	事業性融資	消費性融資	合計
条件変更実行件数	3,623件	177件	3,800件
金額（百万円）	91,530	1,700	93,230

（震災後～H28.3末累計）

### 【外部機関の活用状況（県内全体と当行支援）】

外部機関	県内全体			当行支援		
	買取支援決定	2次対応	計	買取支援決定	2次対応	計
茨城県産業復興機構	20先	4先	24先	12先	0先	12先
東日本大震災事業者再生支援機構	40先	22先	62先	20先	5先	25先

（H28.3末累計）

また、企業のライフステージに応じた経営課題に対応するため、「ソリューションメニュー」や「コンサルティングメニュー」を充実させるとともに、公的な支援機関や外部専門家等とのネットワークを構築し、各種セミナー等を通して事業承継やビジネスマッチング、販路拡大支援などの適切なソリューションの提供に継続して取り組んでまいりました。

また当行は、「地域復興支援プロジェクト『あゆみ』」を推進するなかで、震災からの復興支援協定を締結する北茨城市や大洗町のほか、行政からの要請に応える形で、これまでに県内9自治体及び2大学と地域振興協定並びに連携協定を締結し、地域活性化に

創業期	成長期	成熟期
ソリューション・メニュー		コンサルティング・メニュー
事業承継		M&Aの受託
土地の有効活用		確定拠出年金の受託
太陽光発電システム		私募債の募集
ビジネスマッチング		認定支援機関・補助金
販路拡大支援		海外販路・海外進出
事業計画策定支援		ISO・PM等の取得支援
海外進出・販路開拓		アグリビジネス
アグリビジネスサポート		相続対策

向けた取り組みを推進してまいりました。

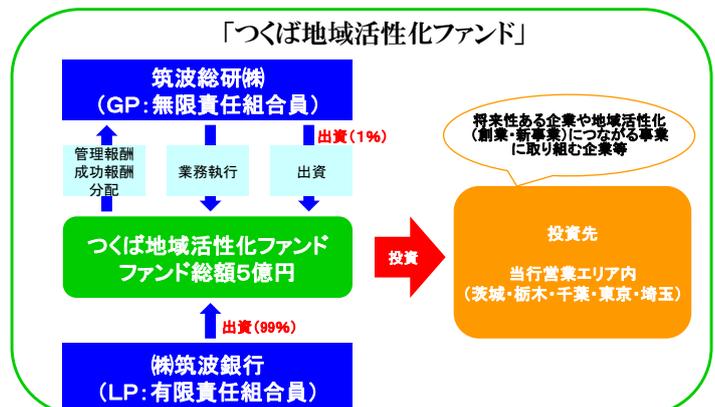
地域振興協定を締結している各自治体が抱える課題は、少子高齢化・過疎化、まちづくり、企業誘致、地場産業育成、農業育成（6次産業化支援）等のいわゆる地方創生への取り組みへと多岐に亘っていることから、そうした地域課題に対して組織的な取り組みを行うため、地域振興部を専担部署として、これまで以上に地域金融機関としてコンサルティング機能を充実させ、保有するビジネスネットワークを十分に活用しながら、地域経済の持続的発展に貢献してまいりました。

**【自治体等外部機関との連携】**

自治体等名	協定締結日	協定名・協定内容
北茨城市	H24. 2. 2	北茨城市の復興支援にかかる四者による包括的提携協定 (復旧・復興を主とした協定)
大洗町	H24. 4. 2	大洗町の復興支援にかかる包括的提携協定 (復旧・復興を主とした協定)
茨城大学	H24. 11. 30	茨城大学と筑波銀行の連携協力にかかる協定 (県北観光振興を通じた地域活性化を主とした協定)
常陸大宮市	H25. 2. 6	常陸大宮市の地域振興に関する協定 (復興条項を含む地域振興・地域活性化を主とした協定)
大子町	H25. 3. 18	大子町の地域振興に関する協定 (復興条項を含む地域振興・地域活性化を主とした協定)
龍ヶ崎市	H25. 4. 3	龍ヶ崎市の地域振興に関する協定 (復興条項を含む地域振興・地域活性化を主とした協定)
高萩市	H25. 4. 8	高萩市の地域振興に関する協定 (復興条項を含む地域振興・地域活性化を主とした協定)
常陸太田市	H25. 12. 16	常陸太田市の地域振興に関する協定 (復興条項を含む地域振興・地域活性化を主とした協定)
石岡市	H26. 6. 30	石岡市の地域振興に関する協定 (復興条項を含む地域振興・地域活性化を主とした協定)
かすみがうら市	H27. 4. 2	かすみがうら市の地域振興に関する協定 (まち・ひと・しごと創生法、地域活性化を主とした協定)
かすみがうら市・ 産業能率大学	H28. 1. 26	かすみがうら市・産業能率大学・筑波銀行の連携協力にかかる協定 (市の地域活性化と大学の人材育成を主とした協定)

**(6) 地域における経済の活性化に対する総括**

震災の間接被害の影響を受けた事業者の販路拡大と、技術的に高度な製品や高品質な商品を開発したものの、マーケティング力が不足しているため販路開拓が課題となっている企業等に対し、県内外の大手バイヤーが多数参加する「ビジネス交流商談会」への参加を通じた支援活動を継続してまいりました。このほか、調達面の支援として各種補助金の申請支援を行い、平成28年3月末までの累計では、ものづくり補助金151件、創業補助金27件、経営改



善補助金 37 件の事業計画書の申請支援を行いました。

また当行は、地域経済の活性化に向けた取り組みとして、子会社である筑波総研を運営会社（GP）とする「つくば地域活性化ファンド投資事業有限責任組合（通称：つくば地域活性化ファンド）」を平成 28 年 1 月に設立いたしました。今後も、将来性のある企業や地域活性化につながる事業に取り組む企業に対し、株式による出資を行うとともに、当行のネットワークを活用して出資先企業の持続的発展を支援してまいります。

また、海外市場への展開を検討している中小企業を支援するため、「海外展開一貫ファストパス制度」へ支援機関として参加するほか、独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）や日本政策金融公庫、国際協力銀行（JBIC）等の公的機関や、様々な海外進出支援を展開する企業の海外拠点と連携を図り、進出予定先の経済状況や投資環境などの情報提供など、資金供給のみならず、トータルサポートを展開してまいりました。

## （7）今後の課題

当行の主たる営業基盤である茨城県内については、東日本大震災の発生から 5 年が経過し、道路や港湾など県内インフラの復旧工事は着実に進んだことなどから、全体的に見れば震災前と遜色のない状況まで回復してきたと捉えることができます。しかしながら、原発事故による風評被害の影響は、依然として農水産業や観光産業の大きな不安要因となっています。例えば、特用林産物や魚介類のなかで出荷の制限指示が解除されていない品目があることや、風評による海産物の販売低迷、海水浴場への入込客低迷など、「食」と「観光」の分野における「復興」は道半ばです。

また、日本経済の課題である人口減少については、茨城県内においても進んでおり、市場縮小への対応など、まさに地方創生への取り組みが求められています。一方で、震災からの復興状況や社会インフラ整備に伴う利便性の向上には、地域間格差が生じており、震災で被災された企業や間接的に損害を被った企業の業績回復においても、地域間及び業種間での格差が顕在化してきています。

このように、県内において地域間格差が拡大するなどの「環境」変化が進むなか、取引先企業のニーズも従来とは比較にならないほど多様化してきており、これに对应していくためには、取引先や地域の実態を今まで以上に把握し、多彩な提案ツールを備えたいうえで、本業支援のみならず、財務面や人材面等への支援も含めた取り組みが今後も必要となっております。

したがって、「環境」の変化や多様化する「ニーズ」に、適切かつスピーディに対応していくため、幅広いスキルを持った人材を育成していくとともに、前経営強化計画を通じて構築したノウハウや情報、ネットワークを十分に活用しながら、真のコンサルティング営業を実践し、地域経済や地域社会の面的な復興・振興に引き続き貢献していくことが経営課題であると認識しております。

## 2. 経営強化計画の実施期間

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条の規定に基づき、平成28年4月から平成31年3月までの経営強化計画を策定し実施いたします。

なお、今後計画に記載された事項について重要な変化が生じた場合、又は生じることが予想される場合は、遅滞なく金融庁に報告いたします。

## 3. 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

### 《 基本方針 》

当行は、金融機能強化法（震災特例）の趣旨を踏まえ、導入した公的資金を有効に活用して、「事業性評価に基づくミドルリスク先への融資拡大」、「企業のライフステージに応じた本業支援」、「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」、「担保や保証に過度に依存しないリスクテイクを伴う資金供給」に積極的に取り組み、全行員一丸となって、地域経済や地域の面的な復興・振興に貢献してまいります。

### (1) 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

平成23年3月11日に発生した東日本大震災は、当行の主たる営業基盤である茨城県に甚大な被害をもたらしました。地域経済の復興・再生に貢献することが当行の地域金融機関としての使命であるとの認識から、「復興支援融資」、「復興再生支援」、「復興支援ソリューション」を3本柱とした「地域復興支援プロジェクト『あゆみ』」を策定し、震災直後から全行挙げて各施策に積極的に取り組んでまいりました。

具体的な取り組みとしては、実態把握のための事業性融資先・住宅ローン先の全先訪問、被災地への重点的な人員配置、企業支援部門の強化、条件変更への柔軟な対応、震災による業況悪化企業等への迅速かつ積極的な支援、さらには観光振興への取り組みや震災の間接被害の影響を受けた事業者の販路拡大支援などであり、現在も様々な施策を行っております。また、自治体が抱える課題に継続して支援するため、「地域振興部」を新設するなど、地域経済の復興・振興への取り組みを強化してまいりました。

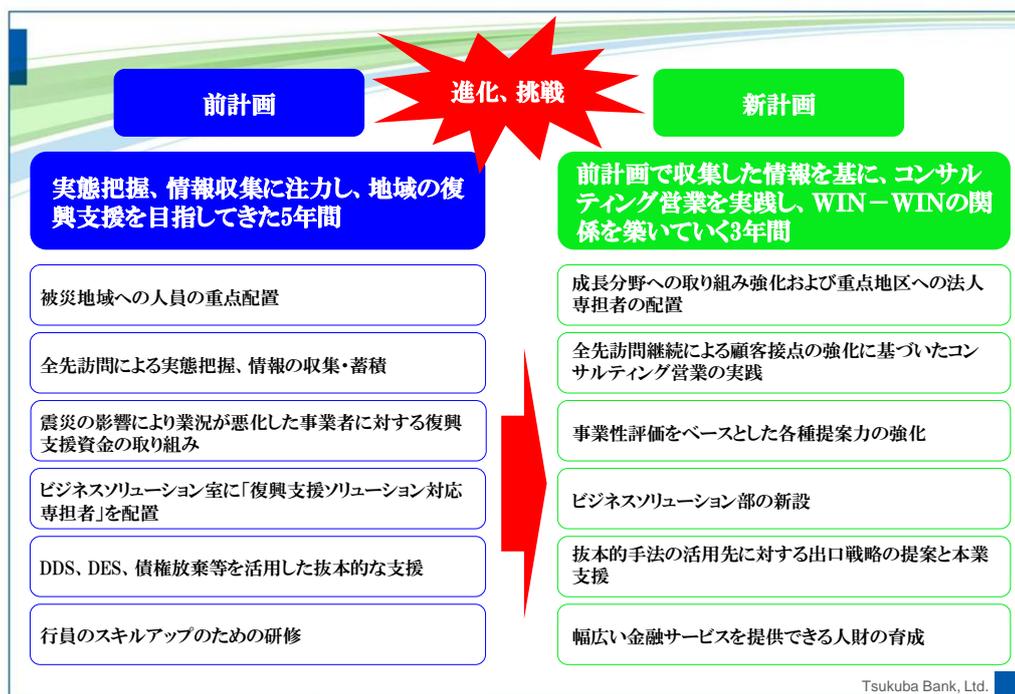
震災から5年が経過し、道路や港湾などの県内インフラは



ほぼ復旧し、県内の主な歴史的建造物も元の姿を取り戻しつつあります。一方で、東京電力福島第一原子力発電所事故の影響で、風評被害による観光客の減少や一部農林水産物の出荷制限が続くなど、まだまだ課題は残されています。また、震災で被災された企業や間接的に損害を被った企業の業績回復についても、地域間及び業種間での格差が顕在化してきており、販路拡大による本業支援のみならず、財務面や人材面への支援を含めた取り組みが、今まさに地域金融機関に求められています。

こうしたなか、平成27年10月に、10年後を見据えた長期的な経営戦略として「筑波銀行『将来ビジョン』」を策定し、当行の目指す姿として「First Call Bank」、すなわち、お客さまが「最初に相談したい銀行」の実現を掲げました。また、『将来ビジョン』の志向に向けたチャレンジ期間の位置づけとしての第3次中期経営計画を平成28年4月よりスタートし、併せて、これまでの『あゆみ』プロジェクトをさらに進化させた「地域“振興”支援プロジェクト『あゆみ』」を策定し、地域金融機関に求められる役割を果たすべく諸施策を展開しております。

当行は、今後も、震災直後から取り組んできた『あゆみ』プロジェクトで構築したノウハウやネットワークを効果的に活用するとともに、全役職員がさらなる進化に挑戦し、真のコンサルティング営業を実践することで、取引先とのWIN-WINの関係を築き、地域経済や地域社会の面的な復興・振興に引き続き貢献してまいります。



## (2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

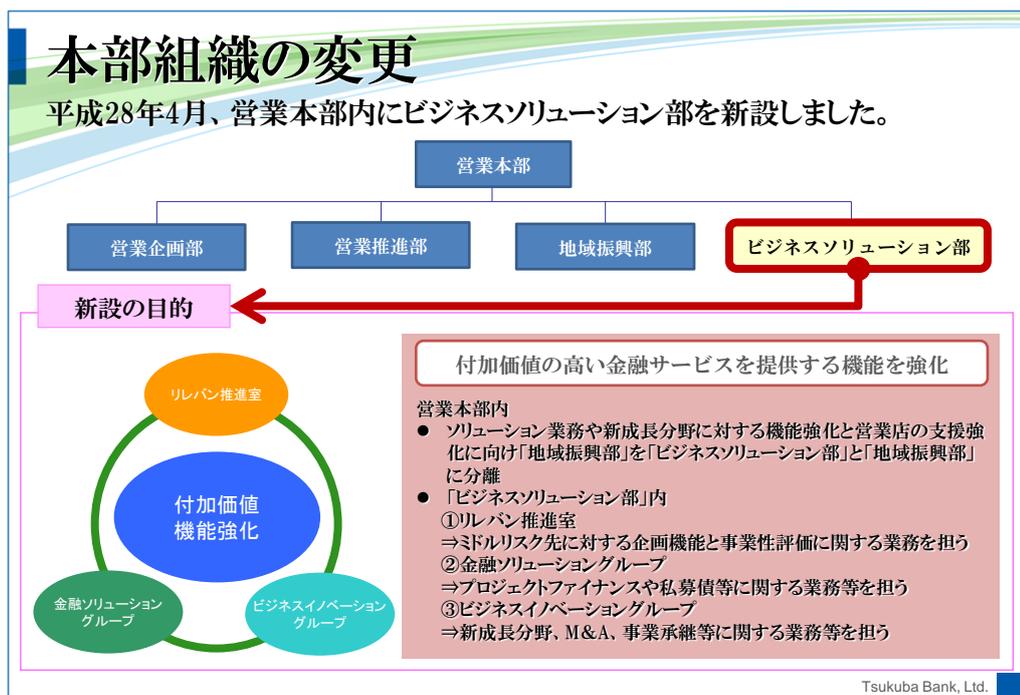
### ① 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

#### (ア) ビジネスソリューション部の新設

当行は、震災後の平成 22 年 6 月に「ビジネスソリューション室」を新設し、復興支援を実践するためのソリューション活動を強化してまいりました。中小規模の事業者等が抱える課題の解決に努め、顧客ニーズに適応する営業推進活動を実践するとともに、外部の専門家や業務提携先と連携したソリューションメニューの提供等に継続して取り組んでまいりました。また、平成 27 年 4 月に、融資部企業支援グループ内に事業性評価に関する業務の専担部署として「リレーションシップバンキング推進チーム」（以下、「リレバンチーム」）を配置し、企業の事業内容や成長可能性を適切に評価（事業性評価）するとともに、お客さまのニーズに基づく提案やミドルリスク先への融資の検討を行うなど、お客さまの本業支援に力を入れてまいりました。

こうしたこれまでの取り組みをさらに深化させ、ソリューション業務や成長分野に対する機能強化と営業店支援強化を図るため、平成 28 年 4 月に、これまで「地域振興部」と「融資部」に分かれていた「ビジネスソリューション室」と「リレバンチーム」を統合し、「ビジネスソリューション部」を創設いたしました。

「ビジネスソリューション部」は、事業性評価に関する営業店への助言、指導とミドルリスク先に対する融資の相談業務を行う「リレバン推進室」と、医療・農業といった成長分野、海外進出の支援、事業承継やM&Aの相談、食・ものづくり分野、ビジネスマッチングによる本業支援等、様々なソリューションメニューを提供する「ビジネスイノベーショングループ」及び多様化する資金調達ニーズに対応する「金融ソリューショングループ」の 1 室 2 グループで構成しております。これら各部門が連携することで、これまで以上にお客さまとのリレーションを強化し、ニーズに即したソリューションメニューの提案と真のコンサルティング営業を迅速に行ってまいります。

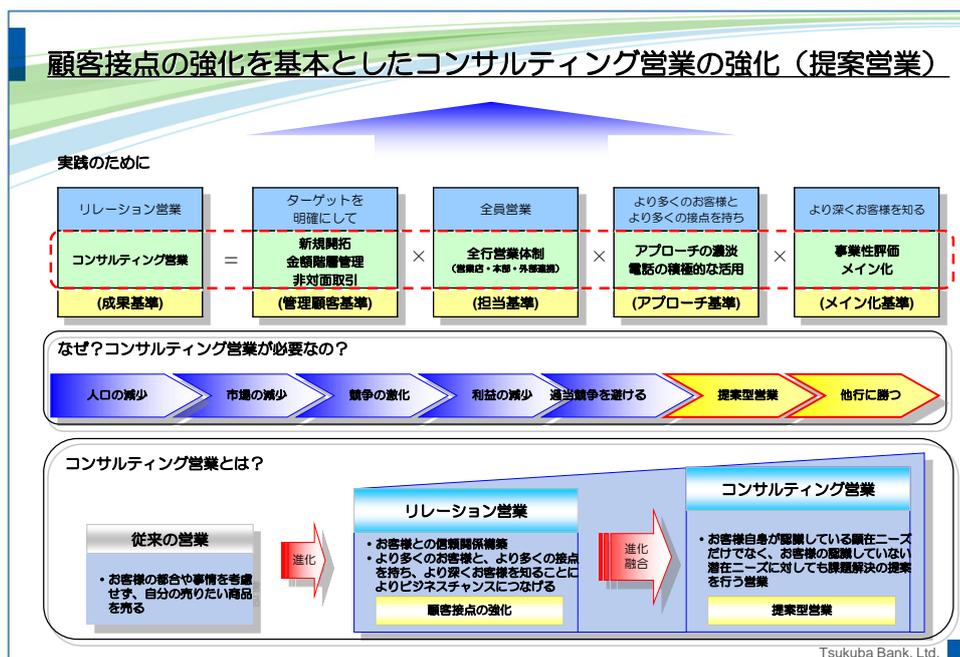


## (イ) 事業性融資全先訪問継続による顧客接点の強化に基づいたコンサルティング営業の実践

当行は従来から実施しておりました「事業性融資全先訪問」を通じて、お客さまの震災による影響やニーズを具体的に把握し、様々な支援を迅速に行ってまいりました。震災発生から5年が経過した現在におきましても、事業性融資先全てのお客さまの担当者を明確にすることで「より多くのお客さまと、より多くの接点を持ち、より深くお客さまを知ること」を目的とした訪問を継続的に実施しております。

時間の経過とともに変わりつつある復興・振興ニーズを的確に捉え、お客さま自身が認識している顕在ニーズだけではなく、お客さまの認識していない潜在ニーズに対しても、課題解決の提案を実施する「コンサルティング営業」の実践が求められており、この対応として平成28年4月に「営業推進マニュアル」を改定いたしました。「事業性融資全先担当制」を継続したうえで、管理顧客基準を取引金額に基づき4つのクラスに分割し、クラス別に濃淡をつけたアプローチ基準を設定することで、「事業性融資全先訪問」と「提案型営業」の両立に向け取り組んでまいります。また、アプローチ手法についても、訪問のみならず電話の有効活用による営業強化を目指すなど、効率かつ効果的な営業を展開してまいります。

「営業推進マニュアル」では、コンサルティング営業を実践するための3つのテーマとして、①提案営業力の強化（お客さまの情報蓄積、営業スキルの向上、専門分野に対する営業店、本部、外部機関との連携、DBM・EBMの活用）、②推進時間の創出（電話を積極的に活用した推進強化、定例集金・届け金先などのサービス業務の効率化、有効面談率向上のための時差勤務の活用、非対面取引の拡大）、③推進体制の変化（営業Gの融資推進強化、預り資産推進比重を営業Gから預り資産専担者及び事務Gへシフト、トスアップの強化、融資案件のスピード化）を掲げております。今後も「営業推進マニュアル」を全役職員が認識し、適切に活用したうえで、真のコンサルティング営業の実践に向けて取り組んでまいります。



## (ウ) 成長分野への取り組み強化及び重点地区への法人専担者の配置

震災当初は被災による復興・振興融資の資金ニーズにタイムリーに応えるため、被災の激しい地域（太平洋沿岸部）を中心に、融資に強い人材を配置いたしました。その後も、店舗統廃合等により生み出された人員を震災関連部署に傾斜配分してきましたが、震災からの時間の経過とともに変わりつつある復興・振興ニーズに対し適切に対応していくため、平成28年4月より、法人専担者を各地区に配置するとともに、医療・介護専担者を2名配置するなど、医療・介護及び農業分野等の成長分野への取り組みを強化しております。

また、医療・介護分野については、平成28年4月に新設したビジネスソリューション部内のビジネスソリューショングループに「医療・介護チーム」として2名配置し、営業店サポートを専門的・総合的に行うチームとして活動を開始いたしました。今後は、新規先に対する案件開拓を行う医療・介護専門の法人専担者2名と連携し取り組みを強化してまいります。

農業分野についても、ビジネスソリューション部内に農業関連分野の専担者を配置いたしました。今後は、専担者を中心として、営業店が収集した情報や相談に対し、公的支援機関や外部機関等と連携しながら対応してまいります。また、農業経営者を対象としたセミナーや個別商談会の開催等を通して、販路拡大、商品力向上への支援を継続するとともに、様々なコンサルティング機能を発揮するため「農業経営アドバイザー」資格取得を推奨し、農業経営の相談役として、地域農業の担い手の育成にも努めてまいります。

復興支援策実現のための戦略的な重点配置	
『あゆみ』プロジェクト専担者	4名
復興需要対応のための法人開拓専担者	4名
復興需要対応のための住宅ローン専担者	8名
復興支援ソリューション対応専担者	2名
事業支援、企業支援のための専担者	8名

(H28. 3. 31現在)

26名



復興支援及びコンサルティング機能発揮のための重点配置	
『あゆみ』プロジェクト専担者	5名
復興需要対応のための法人開拓専担者	3名
復興需要対応のための住宅ローン専担者	8名
復興および地域振興支援ソリューション対応専担者	14名
事業支援、企業支援のための専担者	7名

(H28. 4. 1現在)

37名

## (エ) 営業店支援体制の強化

当行では、復興・振興への取り組みにおいて、営業店がよりスピード感を持って実効性のある活動を展開できるよう、本部組織の見直し等を適宜行いながら、営業店サポート体制の充実に努めてまいりました。

震災直後からは、本部とブロック長との連携強化による営業店支援を行ってまいりました。その後、営業本部副本部長、営業地区ごとの地区本部長（執行役員クラス）と体制を見直していくなか、営業店長のサポートとともに自らも地場優良企業の開拓、深耕、コンサルティング活動を実施するなどして、地区での各種計数目標の達成へ向け、営業店支援を実施してきました。

また、震災以降、本部と営業店が、地域金融機関としてどのようにお客さまを支援していくかの目線合わせをする「対応方針協議会」を継続かつタイムリーに開催し、営業店が、把握したニーズに対し具体的かつ最適な提案がスピーディにできるようサポート体制を充実に努めてまいりました。

平成 28 年 4 月には、本部機構を一部改正し、ソリューション業務や成長分野に対する機能強化とさらなる営業店支援強化に向け、「ビジネスソリューション部」を新設しました。これまで「地域振興部」と「融資部」に分かれていた「ビジネスソリューション室」と「リレバンチーム」を統合し創設した「ビジネスソリューション部」内にミドルリスク先に対する企画機能と事業性評価に関する業務等を担う「リレバン推進室」を設置するとともに、プロジェクトファイナンスや私募債等に関する業務等を担う「金融ソリューショングループ」と、成長分野、M&A、事業承継等に関するコンサルティング業務等を担う「ビジネスイノベーショングループ」も設置しました。今後は、「ビジネスソリューション部」を中心に営業店サポートを強化するとともに、多様化する顧客ニーズに的確な対応ができるよう、付加価値の高い金融サービスの提供に努めてまいります。

### (オ)幅広い金融サービスを提供できる人財の育成

当行が『将来ビジョン』のコンセプトである「First Call Bank」としての地位を築くためには、取引先に対し、組織全体として継続的な支援を展開していく必要があります。そのためには行員一人ひとりのスキルアップが不可欠であります。

コンサルティング営業の必要性が高まるなか、これまで相談業務で必要とされてきた知識に加え、より専門性の高い知識・能力が求められております。当行が成長分野として位置付けている医療・農業分野に対する取り組みには、より専門性の高い人財が必要とされております。また、お客さまの事業内容や成長可能性を適切に評価する能力（事業性評価）、お客さまの事業承継に対する課題解決等、銀行に求められる機能と行員に求められる能力は急速に高まっており、高度な専門資格試験の取得者目標を掲げ、行員のスキルアップを図っていくとともに、これまで以上に、幅広い金融サービスの提供が組織全体として展開できるよう、積極的に取り組んでまいります。



【高度な専門資格試験の取得者目標】

(単位：人)

専門資格	現状	計画		
	H28/3末	H29/3末	H30/3末	H31/3末
F P 1級	33	37	43	50
中小企業診断士	4	4	4	8
医療経営士（3級）	3	8	20	30
農業経営アドバイザー	2	4	10	20
動産評価アドバイザー	1	3	4	5
公認内部監査人	1	1	1	3
事業承継・M&Aエキスパート	69	300	500	600
中小企業支援アドバイザー	0	200	400	500

※「事業承継・M&Aエキスパート」については、管理職を含めて営業に携わる行員全員の取得を目指して取り組んでおります。また、「中小企業支援アドバイザー」については、本部も含めて営業に携わる行員全員の取得を目指して取り組んでおります。

②中小規模の事業者に対する信用供与の実施状況を検証するための体制

当行は、東日本大震災発生直後に、営業本部長を委員長とする「震災復興委員会」を設置し、「地域復興支援プロジェクト『あゆみ』」に基づく諸施策の実施状況についてモニタリングを行うとともに、実効性のある施策の見直しなどについても状況に応じて取り組んでまいりました。本計画においても、引き続き「震災復興委員会」を継続設置し、実施状況のモニタリングによる検証を行うとともに、定期的に常務会等経営陣への報告を行い、計画に基づく諸施策の実効性を高めてまいります。

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

担保又は保証に過度に依存しない融資の促進につきましては、事業者の事業内容を十分に把握するとともに、地域経済や産業の現状及び課題を分析したうえで、様々なライフステージにある企業の今後の成長可能性等も適切に評価（事業性評価）することが必要であることから、企業の将来性や技術力を的確に評価できる人材の育成に取り組んでまいりました。各種研修やセミナー以外にも、例えば、各営業店の「融資案件協議会（注2）」に審査役が参加し、営業行員の審査スキルアップを目的としたサポートの実施や、女性の活躍機会の拡大と営業力強化の観点も含めた融資審査セクションへの女性行員の配置、2地区2審査役制導入や営業地区母店への審査役駐在により営業店が本部に相談しやすい環境の構築など、融資に強い人材の育成につながる取り組みを着実に進めてまいりました。今後も、こうした取り組みを継続し、行員一人ひとりのさらなるスキルアップを目指すとともに、事業者の事業内容や財務データを適切に把握することで、担保又は保証に過度に依存しない支援体制を強化してまいります。

また、これまでも「経営者保証に関するガイドライン」（以下、「ガイドライン」）の主旨を尊重した融資取り組みを徹底しておりますが、今後においても、「ガイドライン」の周知徹底を図るとともに、新規与信時の無保証人対応や既存債権の保証人解除等について、営業店が同一目線で対応できる態勢を構築してまいります。

A B L（動産・売掛金担保融資）、私募債、シンジケートローンについては、多様化する資金調達ニーズに対応するとともに、担保又は保証に依存しない資金供給手段として、平成 28 年 4 月に新設した「ビジネスソリューション部」のサポート体制を充実させながら、積極的な取り組みを展開してまいります。

（注 2）「融資案件協議会」とは、各営業店において、融資案件にどのように取り組むかなどを検討するため、タイムリーに開催する会議です。

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

#### ①信用供与の円滑化に資する方策

##### （ア）事業性融資への取り組み強化

当行は、震災以降、「地域復興支援プロジェクト『あゆみ』」に基づき、事業性融資先訪問や被災地を中心とした専担者の配置、震災関連支援商品の新設や既存商品の見直し等による商品ラインナップの整備、茨城県信用保証協会及び日本政策金融公庫との協調及び連携した取り組みなど、事業性融資への取り組みを強化してまいりました。また、組織体制としては、平成 26 年 8 月に融資部内に「移動審査役」を設置し、営業店サポートを中心に「目利き力」の向上を積極的に進めてまいりました。こうした取り組みの結果、震災発生後に取り組んだ震災関連融資の実績は、事業性融資が 21,954 件、2,522 億 38 百万円、協調復興融資が 759 件、205 億 53 百万円、連携復興融資が 198 件、59 億 43 百万円となっております。

【震災関連融資の新規実行】 (単位：件/百万円)

	事業性融資	協調復興融資	連携復興融資
件数	21,954	759	198
金額	252,238	20,553	5,943

(震災後～H28.3.31)

※協調復興融資：茨城県信用保証協会との協調融資

※連携復興融資：日本政策金融公庫との連携融資

当行の営業基盤である茨城県は沿岸部を中心とした直接被害のほかに、原子力発電所事故に起因する風評被害の影響を受けましたが、時間の経過とともに変わりつつある復興・振興ニーズを的確に捉え、事業性評価に基づく融資及び本業支援等をさらに強化していくため、平成 28 年 4 月に「営業推進マニュアル」を改定いたしました。これまで、預り資産の推進については営業グループ行員が中心となって行っ

ていましたが、預り資産専担者及び事務グループ行員へシフトするなど推進体制を見直すとともに、定例集金・届け金などのサービス業務の効率化、電話を積極的に活用した推進方法の導入など、営業行員が融資業務へ取り組む時間を創出していきます。さらに、自治体と連携した地方創生ローン（仮）の新設や商工会等と連携した小口事業資金商品の開発などを進めることにより、これまで以上に事業性融資への取り組みを強化してまいります。

また、事業性評価及びミドルリスク層に対する積極的な取り組みをさらに強化していくため、平成 28 年 4 月にビジネスソリューション部を新設し、リレバン推進室を設置しました。営業店に対するサポートを実施していく体制として、「ソリューション相談シート」を制定し、営業店によるミドルリスク先へのアプローチ手法や与信対応（方向性や稟議の組み立て等）について、リレバン推進室に相談が出来る仕組みとしました。今後も事業性融資への取り組みについては、震災の影響を含め、財務基盤が脆弱な中小企業であっても、財務データ、格付、担保等に過度に依存することなく、借り手企業の事業の内容や成長可能性を適切に評価した融資を、いわば地域金融機関の使命として位置付け、引き続き全力で取り組んでまいります。

### （イ）消費性融資への取り組み強化

当行は東日本大震災直後に、当行の住宅ローン利用先に対し被災状況と被災者のニーズの確認を行い、被災者支援の方針を明確に打ち出し、具体的な支援を行ってきました。震災発生から 5 年が経過した現在においては復興から振興の色合いが濃くなりつつありますが、被災地への支援に関しては引き続き積極的に行ってまいります。

【震災関連融資の新規実行】 (単位：件/百万円)

	消費性融資	建替	リフォーム
件数	8,796	1,796	842
金額	65,364	41,614	3,744

(震災後～H28.3.31)

#### A. 休日相談会及び住宅ローン専担者での支援

被災者への対応策として、きめ細かい対応を行うべく土・日の休日にも相談に対応できる全 12 カ店のローンプラザ（愛称：「すまいるプラザ」）での「休日金融相談窓口」を実施してきました。また、復興需要対応のための住宅ローン専担者を被災エリア内のローンプラザに総計 8 名配置し、支援体制の構築を行ってきました。休日での相談が可能なことにより、被災者本人からの具体的な要望をタイムリーに把握することができ、資金面や条件変更等の対応にもスピーディに支援することができました。

今後もこれまで行ってきた「休日金融相談窓口」と「復興支援策実現のための住宅ローン専担者の配置」を継続するとともに、振興支援の目線も含めてお客さまと

の接点強化を図りながら的確にニーズを把握したうえで、具体的な支援に積極的に取り組んでまいります。

## B. 消費性資金対応商品での支援

被災者向けの担保比率緩和措置等及び金利優遇幅を拡大した「あゆみ住宅ローン」の新設や、消費性資金対応商品のラインナップを拡充するとともに、面的な提案型営業を展開することで地域活性化（地方創生）にも貢献してきました。特に、復興支援向けの商品により、被災者に対しては「建て替え」及び「リフォーム」を中心として積極的な対応を行ってきました。

今後においても、震災以後の地域経済の復興・振興に貢献するため、被災者のニーズをより具体的に把握するとともに、被災者向け商品の継続及び高齢者層の資金ニーズに対応する「リバースモーゲージ」の導入など新たな商品や商品内容の見直しを図りながら、引き続き被災者支援を行ってまいります。

## C. 被災地域に対しての面的な支援

液状化被害の大きい地域である潮来市日の出地区への定期的な面談を実施し、被災者のニーズを時系列かつ継続的に把握し、資金需要のヒアリングや復興支援ローンの提案を中心として組織的に支援策を講じてきました。被災者の生の声（要望）を拝聴することで真のニーズや課題に応えるべく支援策を講じてきたことより相応の成果を残すことができました。平成28年3月に液状化対策工事が終了し、今後は、本格的な復興に向けた動きが活発になることが予想されます。

今後においても被災地域（潮来市日の出地区）に対して定期的かつ継続的な面談を行い、時間とともに変化する被災地域のニーズを的確に捉え、組織的な支援策を講じていくことで、「地域になくてはならない銀行」としての存在感を高めてまいります。

### 【潮来市日の出地区への支援状況】

個別訪問の実績		住宅ローンの実績		消費性ローンの実績	
一戸建世帯数（件）	1,489	実行件数（件）	58	実行件数（件）	92
有効面談先数（件）	1,453	実行金額（百万円）	1,024	実行金額（百万円）	114
有効面談率	97.6%				

（H28.3.31現在）

## (ウ) 新たな資金供給方法への取り組み強化

多様化するお客さまの資金ニーズに対応するために新たな資金供給手法の取り組みを強化し、地域経済の発展・活性化に貢献してまいります。

私募債については、資金調達コストの長期固定化や新聞等メディア取り上げによる宣伝効果も期待出来る等のメリットもあるため、企業側ニーズも高く、担保に過度に依存しない融資手法として取り組みを強化しております。取り組み実績として平成24年4月から平成28年3月末までに106件、88億40百万円を受託いたしました。

シンジケートローンは、これまで貸付人としての参加が主でしたが、今後は、主幹事として組成業務に主体的に取り組めるよう体制の整備を図っております。コベナンツ融資手法も意識し、不動産担保や代表者保証等に過度に依存せず、中小企業にとっても新たな資金調達の一手段として提供できるよう進めてまいります。

ABLについては、主に売掛債権担保融資や太陽光発電施設の売電債権担保等に取り組んでおります。今後、さらにノウハウ蓄積に努め、工作機械や車輛などの個別動産や、棚卸資産、診療債権等の売掛金にも対象動産の幅を広げ、推進体制を整備する必要があります。中小企業が、経営改善や事業再生を図るための資金や、新規のビジネスに挑戦するための資金の供給に活用できるよう対応してまいります。

## ②事業再生支援の方策

### (ア)事業性評価への取り組み強化

平成27年4月に、融資部企業支援グループ内に事業性評価に関する業務の専担部署として「リレーションシップバンキング推進チーム」（以下、「リレバンチーム」）を配置し、取り組みを推進してまいりました。

事業性評価の手法としては、「事業性評価シート」を作成することにより、SWOT分析で強み・弱み・外部環境の機会や脅威を分析し、取引先が抱える課題を把握します。そのうえで、ヒアリングを通じて課題を踏まえた顧客ニーズを把握し、最適な提案を提供していく、という手順を進めてまいりました。

こうした取り組みを進めてまいりましたが、いまだ預貸金の増強や従業員取引など取引深耕の観点が強く、企業の事業内容や成長可能性などを評価する「事業性評価に基づく本業支援等」のレベルには到達しておりません。また、一般担当者層への浸透も不十分であり、銀行の体制としても、事業承継や新成長分野の取り組み等における人材や専門的ノウハウが不足し、本部による営業店サポートは十分とは言えない状況にあります。

こうした状況を改善することを目的に、平成28年4月に「ビジネスソリューション部」を新設することにより、融資本部内のリレバンチームと営業本部内のソリューション室に分散されていた専担者やノウハウ等の人的資源を統合いたしました。また、人材育成の一環として、平成28年2月からは、融資に携わる全行員を対象に「事業性評価にかかるノウハウ向上のための一連の取り組み」に着手し、きんざいの「事業性評価実践コース」の受講、外部試験の受験、事業性評価のインターバル研修(基礎編・応用編)の3点をセットにした取り組みを実施しております。こうした取り組みにより、行員の事業性評価に関する知見・ノウハウの向上、行動の変革を目指してまいります。行員一人ひとりの知識向上、意識改革を図ることが、事業性評価を円滑に進めていくうえでの第一歩と位置づけ、営業店サポートに力を入れて取り組んでまいります。

人材育成を強化するとともに、事業性評価を正しく行い、融資や本業支援等のためのコンサルティング機能を発揮できる体制を構築し、企業の生産性向上に貢献す

るような提案を銀行全体で実施、継続していくことで、取引先の信頼を得て「地域になくはない銀行」として、地域経済や地域社会の面的な復興・振興を目指してまいります。

## **(イ) 経営改善により収益力や財務の改善が見込まれる企業に対する支援**

### **A. 対応方針協議会による企業ライフステージの見極めと支援方針の明確化**

当行は、前計画期間において、震災による直接被害と原発事故による間接被害を受けた取引先を含め、取引先に関する情報を営業店と本部が共有し、今後の対応方針について目線の統一を図ることを主旨とし、震災以降、累計 21,307 先の「対応方針協議会」を継続してまいりました。うち、当行が財務内容や経営内容についての助言や経営改善に向けた協調体制の構築により経営改善計画書の策定が見込まれる先については「重点・一般・その他」の支援区分を設けた経営支援先とし、取引先の実態把握や事業性の検証を行い、震災後 844 先の経営改善計画策定支援に結びついております。

引き続き、対応方針協議会の開催によって取引先と接する営業店の生の声を聞き、業況悪化先については早期の経営改善への取り組みを支援し、モニタリングを通じた継続的、かつタイムリーな実態把握に基づき、個社別のライフステージに応じた具体的な対応方針を決定し、経営の改善につながるアドバイスの提供を進めてまいります。

## **(ウ) 抜本的な事業再生を必要とする企業に対する支援**

地元中小企業の経営環境は大きく変化しており、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・提案していく必要があります。積極的かつ抜本的な経営改善支援・コンサルティング機能の強化に取り組んでまいります。

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

#### **A-1 資本金借入金（DDS）による事業再生支援**

当行は、前計画期間において、DDSを積極的に活用しており、震災以降累計で 55 件 1,951 百万円を実行しております。DDSの活用先からは、借入金の返済負担の軽減によって資金繰りが安定し、業績改善に経営力を集中できたとの声も聞かれております。

今後も、自己資本の毀損度が高い債務者であっても、今後の債務償還能力が見込まれる先には、DDSの活用も一つの手法であることを積極的に説明し、財務面の早期改善による事業再生支援を進めてまいります。

## A-2 債権放棄等による事業再生支援

二重債務問題に対して、東日本大震災事業者再生支援機構（震災支援機構）や茨城県産業復興機構を活用した再生計画に基づいた債権放棄を含む抜本的支援の提案を行い、前計画期間に震災支援機構 20 先、茨城県産業復興機構 12 先の買取支援決定に至るなど、当行関与の買取支援実績は県内実績の 50%を超えております。当行提案による買取支援の実施により過剰な借入金の負担が軽減し、事業再生の道筋が見えたとの声も聞かれており、震災支援機構の買取期限が 29 年 2 月に迫ることから、現在検討中の震災支援機構案件 11 先のほか、対象先の見極めを進めてまいります。

被災企業の相談は一巡しており、新規の相談件数は減少する見通しではありますが、一方で被災企業の経営再建が当初計画どおりに進まない事案も見られることから、モニタリングを継続し、環境の変化に応じた事業再生支援を継続してまいります。

### 【外部機関活用状況】

機関名	取り組み先数	対応状況の内訳
茨城県産業復興機構	12 先	買取決定…12 先
東日本大震災事業者再生支援機構	25 先	買取決定…20 先、二次対応…5 先
地域経済活性化支援機構（REVIC）	2 先	支援決定…1 先、案件中…1 先

(H28. 3. 31 現在)

## B. 事業継続が見込まれない企業に対する転業や廃業支援

当行では、経営者の事業継続意欲や経営者自身の生活再建策など経営者自身の抱える悩みに対して真摯に向き合い、従業員の雇用や地域に与える影響、また、取引先を取り巻く周辺環境等を総合的に勘案し、金融調整を含む外部機関との交渉をサポートすることで、関係者にとって真に望ましい取引先の再起に向けた助言を行っております。

本計画においても、事業引継ぎセンターとの連携や、税理士、弁護士等の外部の専門家との連携による支援や事業スポンサーへの売却による整理等、取引先の実状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に取り組んでまいります。

## (エ) 経営改善・事業再生が進んできた企業に対する支援

### A. 経営改善先に対するニューマネー対応を含めた出口戦略の提案

抜本的支援の実施によって財務内容が改善する取引先も多いなか、過去の財務内容や担保保証に必要以上に依存し、新たな与信取り組みに足踏みする事例が見られたことから、地域金融機関として取引先の事業性を適切に評価し、金融仲介機能を十分に発揮していく必要があると認識しております。

当行では、前計画期間において取り組みを開始した審査役による営業店の融資案件協議会への参加や、地区母店への駐在の実施により、成長に資する資金の提供を進めていくための業種別の着眼点や、営業店の審査能力及び目利き力の向上に向け

た助言を行うなど、営業店の取り組み意識の向上に向けたサポートを継続しております。

本計画においては、前計画期間の取り組みに加え、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、ビジネスソリューション部との定期的な情報交換を行い、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、また、取引先に適した本業支援を含む、出口戦略の提案を進めてまいります。

### ③地域振興ソリューションに関する方策

#### (ア)地域資源を活かした地域活性化への取り組み強化

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

当行は、ビジネス交流商談会を開催し、地域社会や地域経済の面的な復興・振興に貢献しております。平成 26 年 12 月には、東和銀行、栃木銀行と北関東地域金融機関三行による「地域経済活性化に関する広域連携協定」を締結、第 1 弾の取り組みとして、平成 27 年 5 月に栃木銀行が主催する「～北関東魅力再発見～観光ビジネス交流商談会」に共催いたしました。平成 27 年 11 月に開催されました「2015 筑波銀行ビジネス交流商談会」においては、東和銀行、栃木銀行を窓口として 36 団体が参加し、茨城県の枠を超えたマッチングの機会を提供、約 2,600 名が来場され、約 900 件の商談が行われました。

北関東自動車道が開通し、商材輸送や営業商談に関する利便性が向上していることから、既存の商流に拘らず、広域のビジネスマッチングを希望する流れは、今後も拡大傾向を続けるものと考えており、今後につきましても、他行のほか、公的機関や関係地域市町村及び大学等との連携を強化し、地域と一体になって復興・振興を支援してまいります。

##### <事例 1>

- ・当行と栃木銀行の斡旋により、栃木県内の中堅スーパーが、北茨城市の水産加工業者から商品購入を決定。

##### <事例 2>

- ・当行と北都銀行の斡旋により、秋田県にかほ市で水揚げされたあんこうを大洗町の水産加工会社が仕入、製造されたレトルト商品が大洗町の土産品として人気を博している。

##### B. 地域の農林水産業を活かした 6 次産業化への支援強化

多くのバイヤーが参加するビジネス交流商談会とは別に、個別のバイヤーのニーズに細やかに対応することで商談の有効性を高めることを目的とした個別商談会も開催しております。

ローソンと共催で開催した個別商談会におきましては、「常陸太田精製醤油雛菊の焼おにぎり」（初回発売：平成 26 年 4 月）、「大洗港水揚げしらすご飯」（同：平成 26

年 8 月)、「奥久慈りんごのアップルパイ」(同：平成 27 年 3 月)が商品化されました。なお、「大洗港水揚げしらすご飯」については、平成 26 年 11 月開催の「フード・アクション・ニッポン・アワード 2014」において、「食べて応援しよう！賞」を受賞しております。

地域特産品を活用した商品化は、同じく地域特産品のプロモーションを検討している他地域の注目を集めており、地域が進める 6 次産業化推進策の一つとして、当行とローソンとのネットワークを活用したさらなる商品の開発に当地の食材を活用して欲しいとの声が増えております。地域産品の魅力やブランドの向上を図り、地産地消・地産他消を進めるとともに、6 次産業化支援等を通じた地域の農畜水産分野へのコンサルティングを一層強化し、地域の面的な復興・振興のため、地域企業の販路拡大支援につながる取り組みを展開してまいります。

### C. 地域ブランドの確立や観光振興に向けた広域連携による支援強化

当行が地域復興支援プロジェクト『あゆみ』を積極的に推進するなか、当行の取り組みに当初より協力いただいている企業や団体等からの紹介を通じ、新たなネットワークが形成・構築され、さらに多くの企業や団体等からプロジェクトへの協力提案をいただく機会が増えております。

自由が丘商店街振興組合との連携もその 1 つで、包括的業務提携金融機関であるあおぞら銀行から紹介いただいたことをきっかけとして、自由が丘商店街振興組合及びあおぞら銀行の全面的な協力により、平成 25 年 10 月開催の「自由が丘女神祭り」において茨城県及び県内自治体の観光 PR を行いました。その後も、自由が丘商店街振興組合の協力のもと、「さくらまつり」や「スイーツフェスタ」といったイベントにも積極的に参加しており、当行は、イベント会場内において「茨城物産展」を開催し、茨城県を含めた自治体及び県内事業者の出店を支援するとともに、物産や飲食の販売及び観光パンフレットの配布に協力しております。

さらに、こうした取り組みのなかで、自由が丘に所在する学校法人産業能率大学と当行及び出店自治体との関係が深まり、大洗町並びにかすみがうら市と同大学の連携事業にも発展、同大学の学生たちが大洗町並びにかすみがうら市の魅力発信やブランドの向上に取り組んでおります。

自由が丘は、全国的にも情報発信力の高い地域であることから、今後も自由が丘商店街振興組合との連携を継続し、茨城県内自治体とともにイベントへ積極的に参加するなど、地域ブランドの確立や観光振興に向けた広域的な情報発信に努めてまいります。

### (イ) 企業のライフステージに合わせたサポートの強化

#### A. 創業期における取り組み

創業期のお客さまに対しては、「つくば地域活性化ファンド」を平成 28 年 1 月に設立いたしました。当ファンドを通じ、地域経済発展への貢献が期待される企業の

創業に必要な資金を支援するとともに、出資後は当行グループの多様なネットワークを活用することで出資先企業の企業価値向上に貢献してまいります。

## B. 成長期における取り組み

成長期のお客さまに対しては、ニーズを端的に捉え、ビジネスマッチングや商談会、補助金等を通じて本業に対する支援を行い、トップライン改善支援の一環として本部と営業店が一体となった活動を行ってまいります。

ビジネスマッチングについては、コンサルティング営業の定着とトスアップ運動によりビジネスマッチングは平成 27 年上期 578 件、下期 564 件と高水準にて推移しております。茨城県の振興支援施策、さらには地方創生へと結びつける方策として、交流商談会等によるビジネスマッチングの提供は、各企業のトップラインの改善策として大きく寄与するものであり、引き続き積極的に取り組んでまいります。

各種補助金に対する取り組みとしては、平成 24 年度補正予算から平成 28 年度予算にわたり過去最大規模の予算措置が講じられ、有効性の高い補助金が数多く発表されております。当行では、今後も各省庁や茨城県等より発表される補助金の最新情報をビジネスソリューション部で常時収集し、より多くのお客さまが利用可能な補助金を、営業店を通じ積極的に発信してまいります。また、平成 28 年 3 月に日立・筑西・ひたちなか・筑波の 4 会場で開催したお客さま向けの「補助金セミナー」についても、関東経済産業局及び茨城県や支援機関等の協力を得て、引き続きタイムリーに開催してまいります。

また、当行は経営革新等支援機関の認定（認定支援機関）を受けております。認定支援機関は、お客さまの経営に関する相談に親身に応じるのは勿論のこと、「ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金」等の申請をする際に、計画の作成支援や蓋然性の確認をする等の役割も担っております。今後も公的支援機関、外部専門家等の外部のネットワークも活用し、より高度な計画の策定をサポートする体制を確保してまいります。

### 【補助金等支援実績】

制 度	実 績
ものづくり・商業・サービス革新補助金	確認書 151件（うち採択69件）
経営改善計画策定支援事業	申請書 37件

(H28.3末累計)

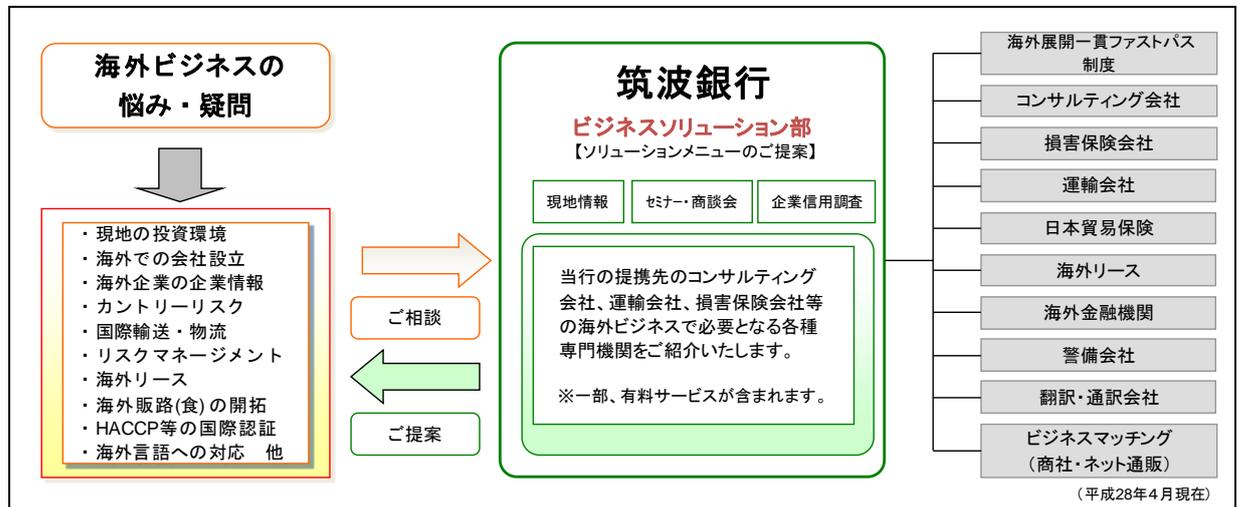
## C. 海外進出支援への取り組み

生産拠点や販路先のアジアシフトなどが茨城県内でも進むなか、当行の取引先においても、アジア地域への進出や海外展開に関する関心が高まっております。

当行取引先の海外進出及び進出予定国は、中国が多数を占めるほか、タイ、ベトナム等の東南アジア地域が続いており、今後もアジア地域を中心とした進出動向が続くと推測されます。当行では、こうした取引先の多様化する国際化ニーズに積極的に対応するため、海外展開に関連した外部専門機関との提携・連携のほか、本部

内における海外展開支援担当者を配置するなど、海外展開支援体制を整え、海外情報サービスの提供、海外取引、海外進出案件に対する支援等を実施しております。

### 【海外展開支援のイメージ】



### 【海外展開支援状況】

カテゴリー	主なサポート内容	H27年度 件数	H26年度 件数	増減
海外進出	現地法人設立に関する相談	115	106	+9
	企業信用調査			
海外販路	商社紹介	49	19	+30
	展示会紹介			
輸出入	外為	38	27	+11
	貿易手続き			
その他	撤退	1	—	+1
合計		203	152	+51

今後につきましては、取引先の多様化するニーズに対して、ワンストップサービスを提供できる体制を構築し、ソリューション営業を展開するほか、県内企業の海外進出動向や海外資金ニーズを捉えながら、政府系金融機関との連携による協調融資やスタンバイL/Cの取扱いを検討し、海外現地法人に対する金融面でのサポート策を強化してまいります。

### D. 成熟期（事業承継・M&A）における取り組み

中小企業経営者層の高齢化に伴う事業承継関連ニーズの高まりに対応するため、関連会社である筑波総研株や外部専門家等と連携したサポート体制を構築しております。事業性評価との連動を強め、お客さまごとの状況・課題を踏まえた、より実

効性の高い支援を行ってまいります。また、自社株式や事業用資産の移転等、社内の承継支援にとどまらず、後継者がいない事業者については、出口の一手段としてM&Aによる第三者への譲渡もサポートしており、今後は本年3月に開所された「茨城県事業引継ぎ支援センター」とも連携を深め、より一層の取り組み強化を目指してまいります。

**【事業承継関連 案件状況】**

	受付件数	成約件数
事業承継案件	72件	8件
M&A案件	83件	8件
合計	155件	16件

(震災後～H28.3.31)

**④「地方創生」に対する方策**

**(ア)自治体等外部機関と連携した取り組み**

**A. 地方版総合戦略に基づいた各種施策への支援協力**

当行は、地公体の地方版総合戦略の策定及び施策実施等の地方創生に関する取り組みについて、グループ全体で積極的に関与すべく、平成27年4月付で「地方創生推進プロジェクトチーム」を新設し、行内体制を整備いたしました。

有識者会議等の総合戦略推進組織には、茨城県内の28市町村の有識者会議と6つのワーキンググループ等に参画し、各地公体の人口ビジョン・地方版総合戦略策定に関与いたしました。

平成28年3月には、参画したほぼ全ての市町村で地方版総合戦略が完成し、各プロジェクトの取り組みが本格化するなか、平成28年4月以降も多くの地公体や大学を含めた外部機関より地方創生に関連した推進組織等への参画の要請をいただき、引き続き地公体の地方版総合戦略に基づく各種施策や先駆的な取り組みに積極的に関与しております。

また、各地公体の人口減少問題の克服や地域経済の活性化に資する様々な施策に賛同し協力すべく、定住支援商品の設定や、空き家対策に取り組む各自治体に対するサポートとして、空き家解体・活用ローンを創設し、地公体の地方創生の取り組みを支援する商品を提供しております。

当行は引き続き関係機関と連携しながらコンサルティング機能を発揮し、保有するネットワークを活用して、地方創生への取り組みを支援協力してまいります。

**B. 地域振興協定締結先との連携強化**

当行は各自治体と復興支援や地域活性化を主とした協定を締結し、連携をさらに深めるなかで、具体的かつ実効的な復興支援及び地域振興に取り組んでおります。

各自治体との協定に基づく観光誘客の取り組みの一つとして、株式会社JTBパブリッシングによる特別編集「るるぶ」の発刊があり、これまでに8市町の「るるぶ」を発刊してきました。当行は、企画段階から積極的に関与し、第三者としての

意見を十分反映させる誌面づくりに協力するとともに、当行ネットワークを活かして広域頒布を行ってきました。

また、当行と北都銀行が橋渡しとなり、大洗町と秋田県にかほ市の交流促進及び産業発展を目的として「大洗町・にかほ市・筑波銀行・北都銀行における地域振興協定」を締結しました。平成 27 年 11 月には、大洗町とにかほ市の地域交流事業として協定締結四者の取り組みにより、にかほ市のアンコウを使った新商品「大洗あんこう鍋（一人前）」が誕生し、一躍人気商品となりました。

こうした取り組みにより構築してきたノウハウ及びネットワーク等を今後も活かしながら、引き続き地域振興協定に基づき、より広域的な地域連携に取り組んでまいります。

#### 【これまでの協定締結先】

自治体等名	締結日	協定名・協定内容
北茨城市	H24. 2. 2	北茨城市の復興支援にかかる四者による包括的提携協定 (復旧・復興を主とした協定)
大洗町	H24. 4. 2	大洗町の復興支援にかかる包括的提携協定 (復旧・復興を主とした協定)
茨城大学	H24. 11. 30	茨城大学と筑波銀行の連携協力にかかる協定 (県北観光振興を通じた地域活性化を主とした協定)
常陸大宮市	H25. 2. 6	常陸大宮市の地域振興に関する協定 (復興条項を含む地域振興・地域活性化を主とした協定)
大子町	H25. 3. 18	大子町の地域振興に関する協定 (復興条項を含む地域振興・地域活性化を主とした協定)
龍ヶ崎市	H25. 4. 3	龍ヶ崎市の地域振興に関する協定 (復興条項を含む地域振興・地域活性化を主とした協定)
高萩市	H25. 4. 8	高萩市の地域振興に関する協定 (復興条項を含む地域振興・地域活性化を主とした協定)
常陸太田市	H25. 12. 16	常陸太田市の地域振興に関する協定 (復興条項を含む地域振興・地域活性化を主とした協定)
石岡市	H26. 6. 30	石岡市の地域振興に関する協定 (復興条項を含む地域振興・地域活性化を主とした協定)
かすみがうら市	H27. 4. 2	かすみがうら市の地域振興に関する協定 (まち・ひと・しごと創生法、地域活性化を主とした協定)
かすみがうら市 産業能率大学	H28. 1. 26	かすみがうら市、産業能率大学、筑波銀行の連携協力にかかる協定 (市の地域活性化と大学の人材育成を主とした協定)
筑西市	H28. 5. 26	筑西市の地域振興に関する協定 (地域経済の活性化と地方創生を主とした協定)

### C. 県内外の地域イベントや物産展の企画及び運営支援

当行は、復興支援にかかる包括的提携協定を締結している北茨城市と大洗町について、種々の観光イベントの開催、商談会や交流会への地元事業者の招聘等、「観光」と「食」をメインとした復興支援を継続的に実施しております。

他にも、かすみがうら市のお祭りやスポーツイベント、大子町のライトアップ事業や高萩市産業祭などの各市町村の地域イベント開催を積極的に支援しております。

物産展につきましては、平成 24 年より当行岩井支店駐車場を利用して、坂東市観光協会と共催で、復興・振興協定を締結している自治体を中心とした県内各地域の合同物産展「茨城物産展」を開催しております。また、東京急行電鉄「自由が丘駅」

周辺にて開催された「自由が丘スイーツフェスタ」で茨城物産展を開催し、地元産品の販売並びに観光PRを実施しております。

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

## (イ)「産学官金労言」連携に基づく取り組み

### A. 茨城大学、筑波大学、産業能率大学など県内外の大学等との連携強化

当行は、震災や原発事故による風評で苦しむ自治体や地域への支援策として、大学の保有する知見や、学生の柔軟な発想力を取り入れ、地域の企業とともに、産学官金の連携した様々な取り組みを推進しております。また、産学官との連携した取り組みを積極的に展開していくため、平成24年11月には、茨城大学と県北地域の観光振興を目的として、平成28年1月には、かすみがうら市・産業能率大学とかすみがうら市の地域活性化と大学の人材育成を目的として、協定を締結し連携強化を図り、様々な課題に取り組んでおります。

#### 【当行が締結した大学との連携協定】

協定締結先	締結日	協定内容	主な目的
茨城大学	H24. 11. 30	県北観光振興を通じた地域活性化を主とした協定	県北地域の観光振興、観光資源の整備、地域経済の活性化
かすみがうら市・産業能率大学	H28. 1. 26	市の地域活性化と大学の人材育成を主とした協定	大学保有する知識や学生の柔軟な創造力及び当行が保有する情報・ネットワークの活用

当行は、産学官金の連携強化を図るため、平成27年6月に、つくばグローバル・イノベーション推進機構へ入会しました。平成28年5月には、当行から1名出向し、積極的に情報共有等を図っています。つくばグローバル・イノベーション推進機構は、茨城県、つくば市及び筑波大学が中心となり、産学官金の連携拠点を形成し、つくば市における科学技術の集積効果を最大限に活かして、研究シーズと企業シーズのマッチングによる新事業の創出やベンチャー企業の育成等により、経済や社会システムに大きなインパクトを地域から持続的に創出していくことを目指して、平成26年3月に設立されました。

今後は「つくば地域活性化ファンド」等を通じたベンチャー企業支援や中小企業等向けに大学等有する特許技術の活用支援など、産学官金の連携に取り組んでまいります。

### B. 地域活性化に向けた「産学官金労言」連携に基づく関係強化

当行は、震災後の観光や食に対する支援及び地域資源を活かした地域活性化に産学官労言と連携した取り組みを行っております。茨城大学とは茨城県北ジオパークを通じた観光促進の活動を、大洗町とかすみがうら市とは特産品のブランド浸透や商流創造を目的とした活動を展開してきました。

また、ビジネス交流商談会の開催を通じて、地元自治体、大学、研究機関、公的支援機関等のブースを設置して、参加企業とのマッチング機会を創出し、新たな技術開発や新事業に向けた具体的な連携の機会を提供しました。

### 【当行の取り組み事例】

#### ○茨城大学「北茨城市内ジオポイントへの説明案内看板設置事業」

【関係者】		【取組内容】
茨城大学学術企画部社会連携課、茨城大学（院）生「地質情報活用プロジェクト」、北茨城市		茨城県北ジオパークの観光資源化を促進し、観光誘客による地域活性化に資するため、北茨城市内のジオポイント（地球科学を中心とした自然・文化的な見所）5ヵ所に説明案内看板を設置。
H25. 6. 7	看板設置にかかる説明及び協力依頼	
H25. 7. 11	北茨城市を訪問し担当課職員と面談並びに視察	
H25. 9～H26. 1	看板の表示内容等に関する協議	
H26. 3. 12	業者へ発注	
H26. 4. 18	看板設置完了	

#### ○茨城大学「茨城県北ジオパークプロモーションビデオ制作事業」

【関係者】		【取組内容】
茨城大学学術企画部社会連携課、茨城大学（院）生「地質情報活用プロジェクト」、写真家、北茨城市、常陸大宮市、大子町、高萩市、常陸太田市		県北地域に残る古代の地形や美しい景観を保全しながら観光や教育に役立てる「茨城県北ジオパーク」の認知度を向上させ、観光誘客による地域経済の活性化を図るため、4市1町の協力を得て、モーターパラグライダーによる空撮PVを制作。完成したPVは、インターネット動画サイトへアップするとともに、茨城大学の図書館等施設、筑波銀行の複数店舗のロビーほか、パラグライダーの離着陸場の提供等で撮影に協力いただいた4市1町並びに茨城県へも無償で配布し、公的施設においても放映。
H26. 5. 9	PV撮影にかかる説明及び協力依頼	
H26. 8. 9	茨城大学（院）生「地質情報活用プロジェクト」及び写真家との打ち合わせ	
H26. 9. 20, 21	ロケーションハンティング	
H26. 9～27. 3	撮影及び編集作業	
H27. 3. 20	PV完成	
H27. 3. 27	PV完成披露発表会開催、PV放映先へ配布	

### ○産業能率大学「かすみがうら市の地域資源ブランド創造への取り組み」

【関係者】		【取組内容】
かすみがうら市、かすみがうら市地元企業、産業能率大学、自由が丘商店街振興組合、自由が丘飲食店		産業能率大学の学生とかすみがうら市が東京自由が丘の企業とともに、かすみがうら市の特産品を使った商品を開発、自由が丘におけるブランド浸透や商流創造を目的に、自由が丘商店街振興組合の協力を受けイベントで販売実施
H27. 8. 10	産業能率大学ゼミ生がかすみがうら市を視察	
H27. 10. 11～12	自由が丘「女神まつり」で学生企画の物産展開催	
H28. 2. 18	自由が丘「スイーツフェスタ」で学生企画の物産展開催。	

### ○産業能率大学「かすみがうら市のまち・ひと・しごと総合戦略への取り組み」

【関係者】		【取組内容】
かすみがうら市、市民ボランティア団体、産業能率大学、		かすみがうら市のまち・ひと・しごと総合戦略におけるトレッキングコース・施設整備の企画案を産業能率大学学生が提案実施
H28. 2. 18	トレッキングコースのメニュー企画策定に学生と市民ボランティア団体が活動	
H28. 3. 17	トレッキング企画発表会開催	

### ○大洗町との取り組み

【関係者】		【取組内容】
大洗町、大洗町地元企業、大洗町漁業協同組合、産業能率大学、自由が丘商店街振興組合、自由が丘料理飲食業組合		産業能率大学の学生が企画による、大洗産しらすや特産品のブランド浸透や商流創造を目的に、自由が丘飲食店と大洗しらすを使った限定メニューを開発し提供するイベントや物産展を展開したのち、自由が丘料理飲食業組合加盟店舗と商談会を開催
H26. 8. 25～27	産業能率大学ゼミ生が大洗町を視察	
H27. 3. 5	成果報告会	
H27. 4. 24～25	自由が丘飲食店 12 店舗がしらす限定メニューを考案し限定販売	
H27. 5. 5～6	自由が丘「スイーツフェスタ」で学生企画の物産展開催	
H27. 10. 26～11. 1	自由が丘飲食店 13 店舗がしらす限定メニューを一週間限定販売	
H28. 1. 28	自由が丘にて大洗「食」の商談会を開催し 7 店舗の飲食店と取引成約	

当行は、平成 26 年 10 月、公益財団法人日立地区産業支援センターと「地域産業の活性化に関する協定」を締結しました。同協定は、協定締結者が地域産業の活性化に向けて、相互の保有する資源の活用と交流を図り、大企業が所有する知的財産を活用し、中小企業の新製品の開発や販路拡大など地域産業の活性化並びに発展に貢献することを目的としております。具体的な取り組みとしては、セミナーの開催や、富士通㈱及び日立地区産業支援センターの担当者と一緒に知的財産の活用に関

心がある企業への個別訪問等を実施しております。また、大学生が富士通㈱等の開放特許技術から柔軟な発想や感性を活かした商品アイデアを企画提案し、県内中小企業の新事業展開につなげることを目的として、「知財活用アイデア大会」を開催しております。昨年の参加大学は筑波学院大学と茨城キリスト教大学の2校でした。

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

実施日	内 容
H26. 10. 1	日立地区産業支援センターとの「地域産業の活性化に関する協定」を締結。
H26. 10. 2	日立地区産業支援センターのコーディネーターに対する知的財産権を活用した新規ビジネスに関するセミナーを開催。
H26. 10. 9	当行のビジネス交流商談会に日立地区産業支援センターの展示ブースを出展。
H26. 10. 28	日立地区産業支援センターの会員に対し「知的財産権を活用した新規ビジネスの創出」と題したセミナーを開催。
H27. 5. 20	日立地区産業支援センターの会員を中心に「中小企業の知的財産活用セミナー」と題したセミナーを開催。富士通の特許技術紹介や成功企業の体験談等を講演。
H27. 7. 23	筑波知的財産研究会キックオフセミナーを開催。大企業の所有する知的財産権の活用に関心が高い企業を中心に研究会を発足。
H27. 11. 4	当行のビジネス交流商談会に日立地区産業支援センターの展示ブースを出展。
H27. 11. 7	学生が大企業等の開放特許を活用した新商品アイデアを考案し、企業の前でプレゼンをする「知財活用アイデア茨城県大会」を開催。学生が考えた新商品アイデアにビジネス創出の可能性を感じた企業はそのアイデアを採用し、事業化に向けて取り組むことができる。
H28. 5. 13	富士通と当行取引先が特許ライセンス契約を締結。

#### 【取り組み事例】

平成 27 年 5 月、企業訪問を実施したところ、A社が富士通㈱の画像認識技術に関心を示し、さらに詳細を知りたいとの意向から、当行も同行したなかで富士通㈱を訪問し、担当者より特許技術の説明を受けました。その後、同年 11 月、富士通㈱より、画像認識技術に関しての技術提案があり、A社内で検討した結果、本技術を活用した「病床見守りシステム」を開発することを決定。同年 12 月、富士通㈱と秘密保持契約を締結しました。

協定締結後、当行及び日立地区産業支援センター同席のもと、A社と富士通㈱との間で製品のニーズ・リスク・保証・価格等の交渉を重ね、平行してニーズ調査も行いました。調査の結果、本製品のニーズは有りとの結果が得られたことから製品化は可能と判断し、平成 28 年 5 月、A社と富士通㈱との間で特許ライセンス契約を締結しました。

今後は、資金面や販路開拓、技術等の事業化支援を日立地区産業支援センターと協力しながら行っていきます。

## ⑤その他の方策（CSRの観点から）

### (ア)教育・芸術・歴史文化・スポーツ等振興機関・団体と連携した取り組み

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

当行では、つくば本部ビル 2 階ギャラリーを地域のみなさまに開放することで、芸術振興を支援しており、毎月 2～3 回の展示会が開催されております。また、地域への文化的な貢献を目指し、毎年、春と秋には当行主催の「企画展」も開催しており、平成 27 年春には横山大観展、秋には藤島博文展を開催いたしました。

また、平成 27 年 4 月に水戸市の教育遺産が日本遺産に認定されたことを踏まえ、水戸市内の小学 6 年生全員に資料集「水戸の教育遺産－学問の府としての伝統を受け継ぐ－」を 1 万 1 千部寄贈するなど、歴史文化活動にも積極的に取り組んでおります。

当行は今後も、芸術・歴史文化を地域のみなさまに伝えるために、企画展を中心としたギャラリー運営や自治体等と連携した歴史文化活動への取り組みを行うとともに、これらの活動を通して被災者の「心の復興」につなげていきたいと考えております。

#### B. 青少年の育成や教育への支援

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



【筑波銀行『あゆみ杯』】



【NHK水戸児童合唱団によるコンサート】

今後こうした活動を関係機関等と連携しながら継続していくことで、豊かな地域社会づくりに貢献してまいります。

#### (イ)筑波ボランティアクラブの活用強化

当行は、ボランティア活動を通じて地域社会に貢献することを目的に「筑波ボランティアクラブ」を平成 23 年 5 月に組織化し、それ以降、東日本大震災で被害を受けた宮城県石巻市や東松山市での瓦礫の撤去、つくば市北条の竜巻被害及び常総市の水害被害における復旧作業などの活動を積極的に展開してきました。

今後もCSRを経営の最重要課題の一つとして位置づけ、環境保全や地域社会への貢献を目指し、「筑波ボランティアクラブ」を中心とした活動を、引き続き強化してまいります。

#### **(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**

##### **①創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策**

###### **(ア)「つくば地域活性化ファンド」の活用**

地域における創業、第二創業等を促進、支援するため、当行は「つくば地域活性化ファンド」を平成28年1月に設立いたしました。当ファンドは、今後、地域経済発展に対して貢献が期待される企業の創業を資金面で支援するとともに、出資後も当行の多様なネットワークを活用した支援により出資先企業の持続的発展に貢献してまいります。出資先企業が産業構造や雇用創出面で地域になくってはならない中核企業へと成長することにより、地域活性化に貢献していきます。当ファンド1号案件として、かすみがうら地域の観光振興を目的に設立されたDMO事業体への出資を決定しております。また、つくば地域のベンチャー企業や、大学発ベンチャーへの出資案件も、検討しております。今後、営業店による情報収集活動を推進する一方で、大学や各支援機関との連携強化も図り、新事業開拓に対する支援体制を強化してまいります。

###### **(イ)ビジネス交流商談会等による販路開拓支援への取り組み強化**

平成27年11月に、地域社会や地域経済の面的な再生に貢献するため、「地域復興支援プロジェクト『あゆみ』の一環、地域資源発信の場」、「『地域経済活性化に関する広域連携協定』に基づく『東和銀行』、『栃木銀行』との連携」、「広域連携（北関東）による地元企業の価値創出支援、販路開拓支援」の3つをコンセプトに「2015筑波銀行ビジネス交流商談会」を開催しました。本交流商談会では約2,600名が来場し、約900件の商談が行われました。今後も、地域全体の一層の活性化を目指し、公的機関や関係地域市町村及び大学等との連携を強化し、地域振興に取り組んでまいります。

また、個別バイヤーを招聘しての、個別商談会も定期的を開催しています。平成27年7月に外食事業にて幅広いブランド全国展開するロイヤル(株)をバイヤーとして迎え「ロイヤル個別商談会」を、平成27年9月に(株)ヨークベニマルをバイヤーとして迎え、当行と地域振興協定を締結する「かすみがうら市」の食品事業者を対象として「ヨークベニマル個別商談会」を開催しました。商談を通して、販路拡大を支援するとともに、営業力強化に向けた課題の認識や、自社商品のさらなる向上のための良い機会となっております。

個別商談会を契機として、地域資源を活用した様々な商品開発も行われています。これまで「常陸太田精製醤油雛菊の焼おにぎり」（平成26年4月）、「大洗港水揚げ

しらすご飯」(平成 26 年 8 月)、「奥久慈りんごのアップルパイ」(平成 27 年 3 月)の商品化が実現しております。

今後定期的に商談会等を開催し、販路拡大支援や商品力や営業力強化支援に取り組んでまいります。

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

### (ア)外部専門家ネットワークの拡充

企業のライフサイクルや業種等によって多岐にわたるお客さまの相談ニーズに応じるため、経営コンサルティング会社や各士業等の外部専門家との連携体制を整えて参りました。中小・零細企業をとりまく環境は刻々と変化しており、多様化するニーズに対するよりきめ細やかな対応を求められていることを認識し、「事業承継」や「医療・介護」等といった特定の分野に強みを持つ外部専門家との提携も順次拡充しております。あわせて「茨城県よろず支援拠点」や「茨城県事業引継ぎ支援センター」等の公的専門相談窓口とも連携を深め、経営に関する相談に対し総合的に支援できるネットワークを構築してまいります。

### (イ)公的支援機関との連携強化

茨城県中小企業再生支援協議会の相談窓口を通じて、外部コンサルタント等を活用し、返済条件緩和、新規与信対応を含めた経営計画の策定を支援してまいりました。平成 27 年度に当行は 10 件の案件持込みを実施し、同協議会との連携によって他金融機関との調整を円滑に進めることが可能となりました。今後についても、引き続き、経営計画の策定や金融調整に関する連携を進めてまいります。

また、金融支援実施後の業況変化の発生も見られることから、計画策定時のみならず、経営計画の進捗状況においても、引き続き、同協議会と連携して必要な追加支援策を講じてまいります。

### (ウ)専門的スキルを持つ本部分行員の育成

当行では、中小企業診断士のほか、茨城県再生支援協議会への出向経験者など、専門的知見を有する人材を本部担当とし、スピーディかつ効果的な事業再生の実践と営業店指導を実施してまいりました。

より踏み込んだ再生支援等を行うために事業再生等の専門的なノウハウを持った外部専門家等との連携により、成長性・収益性などの事業性評価や、法務・税務・財務などの専門的知見を取り込み、蓄積した再生支援のノウハウや経験を行内にフィードバックし、本業支援による地域経済の安定化、地域雇用の維持を進めてまいります。

また、融資部内に農業・医療介護の専担者を配置し、業種特性を踏まえた事業性評価能力や取引先との相談能力の向上、また、専門知識を活用した本業支援を進めてまいります。

### ③早期の事業再生に資する方策

当行は、地域金融機関として取引先の事業価値の向上や経営体質の強化など、経営改善に向けた事業再生への取り組みを早期に着手し、地域の活性化に貢献していくことが重要であると認識しております。

金融円滑化法終了後も円滑化の精神を維持しつつ、抜本的な事業再生を含めた取引先のライフステージに応じたコンサルティング機能の強化に取り組みつつ、事業再生支援の充実に努めてまいります。

#### (ア)経営改善支援マニュアルの全面改訂及び経営支援への積極的な取り組み意識の醸成

##### A. 経営改善支援マニュアルの全面改訂及び経営支援への積極的な取り組み意識の醸成

地域企業のなかには、中長期的に課題を抱える企業や、課題はあるが潜在能力の高い企業もあり、実現性の高い経営計画書の策定を進めるためには、取引先の事業内容や企業特性を十分に理解し、実態把握を進める必要があると認識しております。

本計画では、経営計画策定時に、ローカルベンチマークを活用した業界内の取引先のポジションや、RESAS を活用した地域の産業構造や地域特性等の周辺環境の変化などの分析を行い、取引先への理解を深めた経営計画策定により、計画の実現性を高めてまいります。

また、経営支援先のうち合実・実抜計画の策定を進める重点支援先については、計画策定時に事業性評価シートの作成を進め、一般・その他支援先についても事業性評価の観点を加えた経営計画の策定やモニタリングを進めてまいります。これらの取り組みについて、営業店が取引先とのヒアリングで留意すべき内容を整理し、経営支援に対する理解度の向上を進めていくよう、経営改善支援マニュアルの改定を進めてまいります。

取引先の事業性の理解を深めることで、資金繰り支援から本業支援への展開を進めるため、取引先との接点になる営業店に対して、経営改善支援講座（研修）・休日セミナー・計画策定トレーナーを開催し、営業店の経営支援への取り組み意識のさらなる向上を進めてまいります。あわせて、営業店総合経営成績表彰に事業再生支援の取組状況（経営改善支援活動への取り組み、モニタリング報告書期限内提出率、外部機関との連携状況）の表彰項目を設け、組織全体として取り組むための態勢整備を進めてまいります。

##### B. 外部専門家との連携

経営計画書の策定に際して、取引先だけで経営計画の策定を進めていくことが困難なケースが見受けられることから、当行では前計画期間において、26年7月に「関東信越税理士会ワンストップ相談窓口」の設置や、27年8月に「茨城県よろず支援拠点」との連携を進めております。これまで以上に相談窓口等を広くアナウンスし、

取引先が外部専門家を活用し早期に経営改善に取り組む態勢を整備する必要があると認識し、業務連絡や研修等により行内周知を進めてまいります。

地域に根ざす金融機関として取引先の悩み・課題を共有し、専門的な知見を持つ税理士やコンサルタント等の外部専門家との連携により個社別の解決策を見出し、問題解決に向けて組織的かつスピーディに事業再生に対応してまいります。

### C. モニタリング強化とモニタリング精度の向上

経営計画策定先は、モニタリングを定期的実施し、進捗状況についてのフォローアップを進めておりますが、計画期間中に当初想定し得ない事象や外部環境の変化が生じる事例も発生しております。取引先の置かれた環境と計画を下回る現状を定量面と定性面から再検証し、新たな解決策の助言や外部専門家の活用により、経営計画の修正や抜本支援策の再検討をスピーディに行い、早期の事業再生に取り組んでまいります。

### ④事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

中小企業経営者層の高齢化に伴う事業承継関連ニーズの高まりに対応するため、事業の承継に対する支援機能の強化に取り組んでまいりました。

#### 【事業承継関連 相談受付件数の推移】

H26 年上期	H26 年下期	H27 年上期	H27 年下期	累計
10 件	7 件	15 件	40 件	72 件

(H26. 4. 1～H28. 3. 31)

今後も従来の施策を踏襲しつつ、一層の機能強化を図ってまいります。

#### (ア) 外部専門家等との連携

前計画期間において、子会社である筑波総研(株)のほか、コンサルティング会社等の外部専門家と連携し、より高度な支援を行える体制を構築してまいりました。今後も引き続き、業種や事業規模等によって多岐にわたるお客さまの事業承継関連ニーズに的確に応じるために、外部専門家とのネットワークの拡充を図ってまいります。あわせて、本年 3 月に開所した「茨城県事業引継ぎ支援センター」とも連携を深め、従来対応が困難であった事業者に対する支援も強化してまいります。

#### (イ) 行員の業務知識の向上

お客さまの支援ニーズを捉えるため、行内研修「コンサルティング営業講座」の継続的な開催や、通信講座の受講・外部検定試験の受験の奨励等により、営業店行員の情報収集力の強化を図ってまいりました。あわせて、M&A 業務においては、外部専門会社への出向により専門知識を備えた本部行員の育成にも取り組んでおり、これらは今後も継続してまいります。

## (ウ) セミナー等の開催

お客さま自身の問題意識を醸成・喚起するため、事業承継・M&Aに関するセミナーを県内各地で開催し、問題提起と情報提供を行ってまいりました。あわせて、後継者の育成を支援するため、筑波総研(株)の主催による「次世代経営塾」を毎年開催しておりますが、これらについても継続して取り組んでまいります。

### 【事業承継関連セミナーの開催実績】

開催日	会場	セミナー名	参加人数
H24. 1. 17	つくば	事業承継対策セミナー	39人
H24. 1. 18	水戸		
H24. 9. 20	つくば	中堅・中小企業のための事業承継とM&Aセミナー	20人
H25. 1. 25	鹿嶋	<筑波銀行 経営者セミナー> 事業承継セミナー	27人
H26. 5. 26	日立	中小企業経営者のための改正相続税と事業承継セミナー	77人
H26. 5. 28	つくば		
H27. 5. 15	鹿嶋	オーナー経営者のための相続・事業承継セミナー	74人
H27. 6. 2	つくば		
H27. 6. 2	水戸		
H27. 11. 29	筑西	オーナー経営者のための事業承継セミナー	55人
H27. 11. 29	日立		
H28. 3. 2	土浦	事業承継体験者と専門家が語る	59人
H28. 3. 2	坂東	相続・事業承継 理論と実践セミナー	

### 【「次世代経営塾」の開催実績】

	開催時期	参加人数
第1期	平成25年5月～11月	25名
第2期	平成27年1月～2月	25名
第3期	平成28年1月～2月	25名

## (エ) 実効性の強化

「事業性評価」の取り組みと連動した対象先の実態把握により、お客さまごとの状況・課題を踏まえた、より実効性の高い助言・提案を行ってまいります。また、本部においては、お客さまの課題抽出の実施、ヒアリングシート・提案書等の提供、対象先への帯同訪問等といった営業店に対する支援体制を確立し、その定着化を図ってまいります。

#### 4. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項

発行金額・条件については以下のとおりです。

項目	内容
1 種類	株式会社筑波銀行第四種優先株式
2 申込期日 (払込日)	平成 23 年 9 月 30 日
3 発行価額	1 株あたり 500 円
非資本組入れ額	1 株あたり 250 円
4 発行総額	35,000 百万円
5 発行株式数	70 百万株
6 議決権	第四種優先株主は、全ての事項について株主総会において議決権を有しない。ただし、第四種優先株主は、(i)各事業年度終了後、当該事業年度に係る定時株主総会の招集のための取締役会決議までに開催される全ての取締役会において、第四種優先期末配当金の額全部 (第四種優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額) の支払を行なう旨の決議がなされず、かつ、(a)当該事業年度に係る定時株主総会に第四種優先期末配当金の額全部 (第四種優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額) の支払いを受ける旨の議案が提出されないときは、その定時株主総会より、または、(b)第四種優先期末配当金の額全部 (第四種優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額) の支払いを受ける旨の取締役会決議または株主総会決議がなされる時までの間は、全ての事項について株主総会において議決権を行使することができる。
7 優先配当年率	第四種優先配当年率＝預金保険機構が当該事業年度において公表する優先配当年率としての資金調達コスト (ただし、預金保険機構が当該事業年度において優先配当年率としての資金調達コストを公表しない場合には、直前事業年度までに公表した優先配当年率としての資金調達コストのうち直近のもの) 上記の算式において「優先配当年率としての資金調達コスト」とは、預金保険機構が、原則、毎年 7 月頃を目途に公表する直前事業年度に係る震災特例金融機関等の優先配当年率としての資金調達コストをいう。 ただし、優先配当年率としての資金調達コストが日本円 TIBOR (12 ヶ月物) または 8% のうちいずれか低い方 (以下「第四種優先株式上限配当率」という。) を超える場合には、第四種優先配当年率は第四種優先株式上限配当率とする。
優先中間配当	第四種優先期末配当金の 2 分の 1 を上限
累積条項	非累積
参加条項	非参加
8 残余財産の分配	普通株主に先立ち第四種優先株主が有する第四種優先株式 1 株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
9 取得請求権 (転換予約権)	第四種優先株主は、取得請求期間中、当銀行が第四種優先株式を取得すると引換えに当銀行の普通株式を交付することを請求することができる。
取得請求期間の開始日	平成 24 年 7 月 1 日
取得請求期間の終了日	平成 43 年 9 月 30 日
当初取得価額 (当初転換価額)	取得請求期間の初日に先立つ 5 連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額
取得請求期間中の取得価額修正	取得請求期間において、毎月 3 金曜日の翌日以降、取得価額は、決定日まで (当日を含む。) の直近の 5 連続取引日の終値の平均値に相当する金額に修正
取得価額の上限	無し
取得価額の下限	172 円【発行決議日前日の終値の 70%に相当する金額 (円位未満小数第 1 位まで算出し、その小数第 1 位を切捨てる。)]
10 金銭を対価とする取得条項	当銀行は、平成 33 年 10 月 1 日以降、取締役会が別に定める日 (当該取締役会開催日までの 30 連続取引日 (当該日を含む) の全ての日において終値が取得価額の下限を下回っており、かつ金融庁の事前承認を得ている場合に限り) が到来したときに、法令上可能な範囲で、第四種優先株式の全部または一部を金銭を対価として取得することができる。
対価となる金額	第四種優先株式 1 株につき、第四種優先株式 1 株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた金額
11 普通株式を対価とする取得条項	当銀行は、取得請求期間の終了日までに当銀行に取得されていない第四種優先株式の全てを取得請求期間の終了日の翌日 (以下、「一斉取得日」という) をもって取得する。当銀行は、かかる第四種優先株式を取得すると引換えに、第四種優先株主が有する第四種優先株式数に第四種優先株式 1 株当たりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
一斉取得価額	一斉取得日に先立つ 45 取引日目に始まる 30 連続取引日の毎日の終値の平均値 (終値が算出されない日を除く。) に相当する金額
取得価額の上限	無し
取得価額の下限	172 円【発行決議日前日の終値の 70%に相当する金額 (円位未満小数第 1 位まで算出し、その小数第 1 位を切捨てる。)]

## 5. 収益の見通し

### (1) 収益の見通しの概要

平成 28 年 3 月期以降の収益計画については、経営強化計画に基づく施策を着実に実行して、収益基盤の強化を図ってまいります。

#### 【損益の計画】

(単位：百万円)

	H28年3月期 実績	H29年3月期 計画	H30年3月期 計画	H31年3月期 計画
業務粗利益	33,310	32,983	33,150	33,354
コア業務粗利益	32,683	31,983	32,350	33,154
資金利益	30,015	28,795	28,984	29,578
役務取引等利益	3,086	3,494	3,754	4,047
その他業務利益 (うち国債等債券損益)	209 627	694 1,000	412 800	△ 270 200
経費	27,869	27,960	27,599	26,814
うち人件費	14,287	14,060	13,934	13,719
うち物件費	11,864	11,800	11,500	11,000
コア業務純益	4,814	4,022	4,751	6,341
実質業務純益	5,441	5,022	5,551	6,541
一般貸倒引当金繰入額	△ 1,140	0	40	32
業務純益	6,582	5,022	5,511	6,509
臨時損益	1,306	△ 1,371	△ 1,850	△ 2,118
不良債権処理損失額	△ 3,278	△ 1,744	△ 2,219	△ 2,333
株式関係損益	3,695	250	250	100
経常利益	7,887	3,651	3,660	4,391
特別損益	△ 194	△ 310	△ 283	△ 381
税引前当期純利益	7,693	3,342	3,377	4,010
法人税等	189	342	377	410
法人税等調整額	1,543	0	0	0
当期純利益	5,959	3,000	3,000	3,600

### (2) 単体自己資本比率の見通し

当行は、地元茨城県を中心とする営業エリアの東日本大震災からの復興・振興に向けて、中小規模事業者をはじめとする取引先への円滑な資金供給を積極的に果たすことを目的に、当行が受入れております公的資金 350 億円を引き続き活用してまいります。

本計画期間中 (H29.3 期～H31.3 期) の自己資本比率については、利益の確実な積上げによりコア資本 (分子要因) は増加するものの、被災企業等への貸出金の積み上げ等により、リスクアセット (分母要因) がそれ以上に増加することを見込んでいるため、自己資本比率は若干低下する計画としております。

#### 【単体自己資本比率の見通し】

	H28年3月期実績	H29年3月期予定	H30年3月期予定	H31年3月期予定
自己資本比率	8.98%	8.6%程度	8.4%程度	8.3%程度

## 6. 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。

平成 28 年 3 月期の期末配当（普通株式）は、当初計画どおり一株当たり 5.0 円の配当としております。なお、平成 29 年 3 月期以降の配当は、優先株式については約定に従った配当を行うとともに、普通株についても上記基本方針に則り安定的な配当を行ってまいります。

なお、当行は、東日本大震災により財務の状況が相当程度悪化しているお客さまに対する支援等を着実に行いしつつ、平成 43 年 3 月末には利益剰余金の額が 657 億円まで積み上がり、公的資金 350 億円の返済財源は十分に確保出来る見込みです。平成 28 年 3 月期までの実績は下表記載のとおり順調に推移しております。

### 【当期純利益、利益剰余金の残高推移】

(単位：億円)

	H23/3	H24/3		H25/3		H26/3		H27/3	
	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
当期純利益	25	10	23	11	24	17	41	23	55
利益剰余金	25	31	45	37	64	48	101	66	145
計画対比			+14		+27		+53		+79
	H28/3		H29/3	H30/3	H31/3	H32/3	H33/3	H34/3	H35/3
	計画	実績	計画						
当期純利益	26	59	30	30	36	36	36	36	36
利益剰余金	86	199	224	250	281	312	344	375	406
計画対比		+113							
	H36/3	H37/3	H38/3	H39/3	H40/3	H41/3	H42/3	H43/3	
	計画								
当期純利益	36	36	36	36	36	36	36	36	
利益剰余金	438	469	500	532	563	594	626	657	

## 7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

### (1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等

経営管理にかかる現状の体制は以下のとおりであり、適切な運営態勢を確保しております。なお、経営管理態勢につきましては、金融検査評定制度の活用等により、適宜実効性の確認を行っており、必要に応じ適時適切に見直しを図ってまいります。

#### ①ガバナンス体制

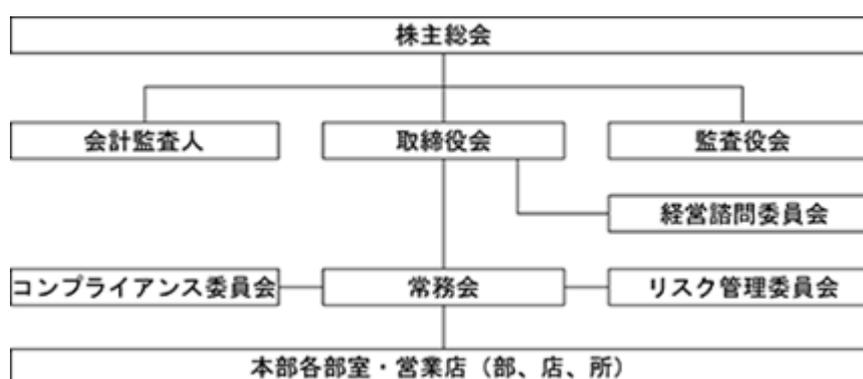
当行は、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要な課題と認識し、取締役会及び監査役会を設置し、取締役の職務について厳正な監視を行う体制としております。また、取締役会の下位機関として常務会を設置し、取締役会に付議すべき事項の審議や常務会に委任された事項についての決定を行うとともに、執行役員制度の導入により経営の意思決定の迅速化と施策の適正な執行を促進する体制を整備しております。

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

また、取締役会を諮問する任意委員会として、社外役員を主なメンバーとする経営諮問委員会を設置し、経営上重要な事項の決定に際し適切な関与・助言を受けることにより経営管理態勢の強化を図っております。

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

#### 【コーポレート・ガバナンス体制の概要】



#### ②業務執行に対する監査体制

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

当行の監査体制は、内部監査及び監査役監査並びに会計監査人等の外部監査から

成り、相互に連携を密にし、お互い補完することにより健全な業務運営の確保を目的として行っております。

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

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

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

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

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

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

## **(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等**

### **① リスク管理体制**

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

このような環境のなか、当行では、お客さまから信頼される銀行であるために、経営の健全性の維持と安定した収益確保の観点からリスク管理を最重要課題の一つと捉えており、平成28年4月より新たにスタートした第3次中期経営計画においても「リスク管理態勢の強化」を基本骨子の一つとして掲げております。

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

ます。

運用体制としては、リスク管理委員会並びに各リスクに対応する小委員会を定期的に開催し、具体的な各リスクの評価に加え管理方針の検討等、適切なリスク管理に努めております。

今後につきましても、必要に応じ適宜リスク管理体制の見直しを行ってまいります。

## ②統合的リスク管理

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

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

今後につきましても、実効性あるリスク管理を実施し、必要に応じ適宜見直しを行ってまいります。

## ③信用リスク管理

当行では、信用リスクを最も影響の大きいリスクと位置付け、信用リスク管理部門、審査部門、営業推進部門を分離して相互牽制できる体制を整備するとともに、リスクと収益のバランス維持を基本方針とした「信用リスク管理規程」を定め、与信管理の徹底と審査態勢の充実、信用格付を前提としたプライシング、モニタリング、信用リスク計量化とポートフォリオ管理をはじめ、年度ごとに管理方針を明示して、信用リスク管理に係る基本的な考え方、取組姿勢などを徹底しております。

大口与信先については、大口信用供与等規制の法令改正に伴い、グループでの信用格付ごとの与信限度額の設定、与信先のグループ管理の強化、貸出金等のほかに有価証券等を含めた与信管理を行い、態勢整備を図っております。

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

また、債務者の実態把握については、過去の財務などの定量的な評価ばかりでな

く、事業性評価の取り組みを強化するとともに、定性的な評価目線を取り入れ、企業の事業内容や成長性を評価できる態勢を醸成しながら、信用リスクの適切な把握に努めてまいります。

不良債権の管理については、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、対応方針協議会で策定された方針については金融円滑化に配慮しつつ、管理・回収等の方針の進捗状況の確認、営業店への臨店指導や、取引先への本部行員による同行訪問等の営業店のサポートを行い、本支店一体となり不良債権の管理徹底を図っております。

今後につきましても、信用リスク管理の高度化を目指し、信用リスクの定量化、与信集中の抑制及び不良債権の管理強化に努め、適切なリスクコントロールに努めてまいります。

#### ④市場リスク管理

市場リスクとは、市場の様々なリスク要因の変動によって損失が発生するリスクをいいます。市場の変動によって生じるリスクには、金利リスク、価格変動リスク、為替リスク等があります。

当行では、この市場の変動によるリスクの重要性を十分に認識し、業務の健全性及び適切性を確保することを目的として「市場リスク管理規程」を定め、市場部門（フロント）、市場リスク管理部門（ミドル）、事務管理部門（バック）、営業推進部門を明確に分離し、独立性を確保して相互牽制機能が発揮できる体制を構築しております。具体的には、行内における市場リスク管理に関する情報、リスク・プロフィール等の内部環境、経済や市場の外部環境等の情報を収集分析し、継続的にモニタリングを行い、実効性あるリスクコントロールに努めております。

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

#### ⑤流動性リスク管理

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

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

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

## ⑥オペレーショナル・リスク管理

オペレーショナル・リスクとは、内部プロセス・人・システムが不適切であること、若しくは機能しないこと、又は外生的事象に起因して、当行が損失を被るリスクをいいます。

当行では、この対応として「オペレーショナル・リスク管理規程」を定め、オペレーショナル・リスクを事務リスク、システムリスク、人的リスク、有形資産リスク、リーガルリスクに区分して管理しております。

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

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

### （ア）事務リスク管理

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

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

### （イ）システムリスク管理・顧客情報管理

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

当行では、「システムリスク管理規程」を定め、システム、データ、ネットワークの管理体制を構築し、厳正な管理、運営体制を敷いております。さらに、「セキュリティポリシー」や「顧客情報管理規程」に基づき、お客さまの大切な情報を守るため、情報資産の保護の基本姿勢や管理体制を構築しております。

## 8. 経営強化のための計画の前提条件

平成28年3月期における国内経済は、雇用・所得環境の着実な改善により個人消費が底堅く推移したほか、企業収益の改善を背景に設備投資に持ち直しの動きがみられるなど、緩やかな回復基調を持続しました。先行きについては、輸出及び生産に鈍さが残るものの、堅調な雇用情勢を背景に、家計及び企業の両部門において所得から支出への前向きな循環メカニズムが持続するもとの、基調的には緩やかに持ち直していくと見込まれております。

市場金利及び為替、株価の見通しにつきましては、「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」政策導入の影響などもあり、現時点において明確に予想することは困難であることから、計画期間内は平成28年5月末の水準で推移するものと想定しております。

指標	H28/3 実績	H28/5 実績	H28/9 前提	H29/3 前提	H29/9 前提	H30/3 前提	H30/9 前提	H31/3 前提
無担保コール翌日物 (%)	△ 0.002	△ 0.054	△ 0.054	△ 0.054	△ 0.054	△ 0.054	△ 0.054	△ 0.054
日本円TIBOR3ヵ月 (%)	0.10	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
新発10年国債利回り (%)	△ 0.050	△ 0.120	△ 0.120	△ 0.120	△ 0.120	△ 0.120	△ 0.120	△ 0.120
ドル/円為替レート (円)	112.68	110.94	110.94	110.94	110.94	110.94	110.94	110.94
日経平均株価 (円)	16,759	17,235	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000

※28/3及び28/5の各実績値は、以下の数値を記載しております。

- 無担保コール翌日物・・・短資会社公表する加重平均レート
- 日本円TIBOR3ヵ月・・・全銀協の午前11時公表値
- 新発10年国債利回り・・・日本相互証券(株)が公表する終値(単利)レート
- ドル/円為替レート・・・三菱東京UFJ銀行が公表する午前10時時点の仲値レート
- 日経平均株価・・・終値

以 上

# 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)

平成28年6月



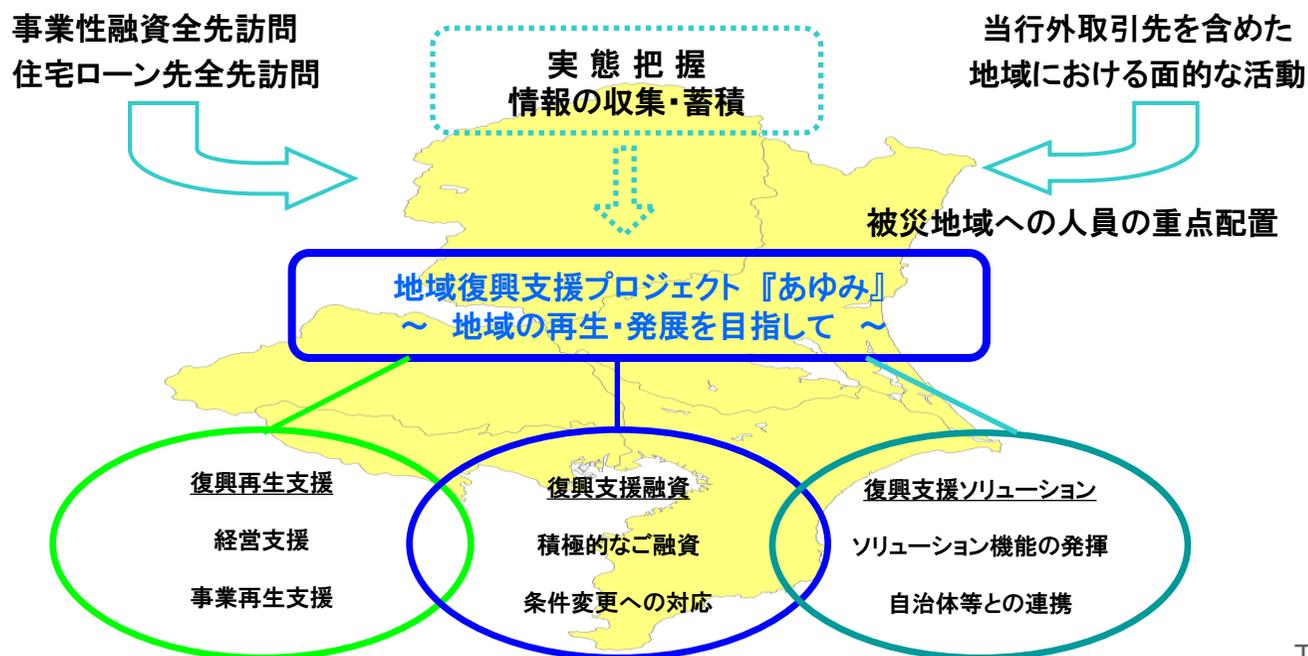
筑波銀行

# 目次

1. 前経営強化計画の総括	P.1
(1) 信用供与の円滑化に向けた取り組み	P.2
(2) 東日本大震災からの復興に向けた取り組み	P.3
(3) 経済の活性化に向けた取り組み	P.6
(4) 今後の課題	P.7
(5) 課題を踏まえた今後の方針	P.8
2. 第3次中期経営計画	P.9
3. 地域振興支援プロジェクト『あゆみ』	
(1) 基本方針	P.10
(2) 実施体制	P.11
(3) プロジェクトメニュー	P.12
4. 新経営強化計画における方策	
(1) 体制の再構築	P.13
(2) 円滑な資金供給に関する方策	P.14
(3) 事業再生支援に関する方策	P.15
(4) 地方創生とソリューションに関する方策	P.16
(5) CSRおよびその他の方策	P.17
(6) 新旧計画対比	P.18

# 1. 前経営強化計画の総括

- 筑波銀行は、前経営強化計画において、東日本大震災で被災されたお客さまや、間接的に損害を被ったお客さまに対し、きめ細やかな金融仲介機能を通して震災復興に向けた取り組みを計画通り展開してまいりました。
- 震災直後から、営業本部長を委員長とする「震災復興委員会」を設置し、地域復興支援プロジェクト『あゆみ』の着実な実行と実施状況のモニタリングによる検証を行いながら、復興支援への実施体制を構築してまいりました。
- 支店長を中心とした事業性融資全先訪問および住宅ローン全先訪問により、震災による影響などを把握したなかで、資金供給機能を十分に発揮してまいりました。



# 1. 前経営強化計画の総括

## (1) 信用供与の円滑化に向けた取り組み

### ① 信用供与の実施体制の整備

- 平成22年3月の合併以降、BinB方式による店舗統廃合により生み出された人員を被災の激しい地域に再配置

#### 【戦略的な人員配置】

重点配置先	23.7.31現在 配置状況	24.11.30現在 配置状況	25.5.31現在 配置状況
『あゆみ』プロジェクト専担者	-	4名	5名
復興需要対応のための法人専担者	8名	6名	5名
復興需要対応のための住宅ローン専担者	-	7名	8名
復興支援ソリューション対応専担者	-	2名	2名
事業再生、企業再生支援のための専担者	1名	9名	11名
合計	9名	28名	31名
重点配置先	25.11.30現在 配置状況	26.5.31現在 配置状況	26.11.30現在 配置状況
『あゆみ』プロジェクト専担者	4名	3名	4名
復興需要対応のための法人専担者	4名	4名	4名
復興需要対応のための住宅ローン専担者	8名	8名	8名
復興支援ソリューション対応専担者	2名	2名	2名
事業再生、企業再生支援のための専担者	10名	10名	9名
合計	28名	27名	27名
重点配置先	27.5.31現在 配置状況	27.11.30現在 配置状況	28.3.31現在 配置状況
『あゆみ』プロジェクト専担者	4名	4名	4名
復興需要対応のための法人専担者	3名	4名	4名
復興需要対応のための住宅ローン専担者	8名	8名	8名
復興支援ソリューション対応専担者	2名	2名	2名
事業再生、企業再生支援のための専担者	9名	8名	8名
合計	26名	26名	26名

### ② 事業性融資への取り組み

#### 【震災関連融資の新規実行】

	事業性	消費性	総合計
件数	21,954	8,796	30,750
金額	252,238	65,364	317,602

震災後～H28.3.31

単位: 件/百万円

#### 【協調復興融資および連携復興融資の新規実行】

	協調復興融資	連携復興融資
件数	759	198
金額	20,553	5,943

制度創設～H28.3.31

単位: 件/百万円

※協調復興融資: 茨城県信用保証協会との協調融資

※連携復興融資: 日本政策金融公庫との連携融資

### ③ 消費性融資への取り組み

#### 【建替・リフォーム資金の新規実行】

	建替	リフォーム	総合計
件数	1,796	842	2,638
金額	41,614	3,744	45,358

震災後～H28.3.31

単位: 件/百万円

# 1. 前経営強化計画の総括

## (2) 東日本大震災からの復興に向けた取り組み

### ④ 事業性融資全先訪問による実態把握と対応方針協議会による目線合わせ

- 震災直後から速やかに事業性融資全先訪問を実施し、お客さまの被災状況やニーズを把握。
- 把握した実態やニーズを踏まえ、融資本部と営業店が、個社別に具体的かつ最適な今後の支援方針を「対応方針協議会」で目線合わせ。
- 決定した支援方針に基づき、スピーディにソリューション営業を展開。

#### 【対応方針協議会先数】

	正常先 要注意先	要管理先 破綻懸念先以下	合計 (期間中累計)
先数	8,146先	13,161先	21,307先

(震災後～平成28年3月末、反復協議先を含む)

#### 【条件変更実行実績】

	事業性融資	消費性融資	合計
件数	3,623件	177件	3,800件
金額	91,530百万円	1,700百万円	93,230百万円

(震災後～平成28年3月末累計)

### ⑤ 抜本的な事業再生が必要な企業に対する支援

#### 【DDS実施状況】

	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	総合計
件数	15	21	13	4	2	55
金額	504	538	719	100	90	1,951

震災後～H28.3.31

単位: 件/百万円

#### 【外部機関の活用状況(当行支援分)】

外部機関	平成28年3月末 取り組み先数	対応状況の内訳
茨城県産業復興機構	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	25先	買取支援決定…20先 二次対応…5先
中小企業再生支援協議会	36先	全行合意…31先 協議中…8先、取下げ…3先
地域経済活性化支援機構 (REVIC)	2先	支援決定…1先 案件中…1先

#### 【外部機関の活用状況(県内全体と当行支援)】

外部機関	県内全体			当行支援		
	買取支援 決定	2次対応	計	買取支援 決定	2次対応	計
茨城県産業復興機構	20先	4先	24先	12先	0先	12先
東日本大震災事業者再生支援機構	40先	22先	62先	20先	5先	25先

(平成28年3月末累計)

# 1. 前経営強化計画の総括

## (2) 東日本大震災からの復興に向けた取り組み

### ⑥復興支援ソリューションメニューの提供

- 企業のライフステージに応じた経営課題に対応するため、「ソリューションメニュー」や「コンサルティングメニュー」を充実。
- 公的な支援機関や外部専門家等とのネットワークを構築し、事業承継やビジネスマッチング、販路拡大支援など、適切なソリューションの提供を実施。



ソリューション・メニュー	コンサルティング・メニュー
事業承継	M&Aの受託
土地の有効活用	確定拠出年金の受託
太陽光発電システム	私募債の募集
ビジネスマッチング	認定支援機関・補助金
販路拡大支援	海外販路・海外進出
事業計画策定支援	ISO・PM等の取得支援
海外進出・販路開拓	アグリビジネス
アグリビジネスサポート	相続対策

【主な地域復興セミナー】	
名 称	連携機関等
太陽光セミナー	(株)ウエストエネルギーソリューション
中小企業のための経営革新支援セミナー	(株)RKコンサルティング
観光振興による地域活性化	(株)日本総合研究所、大洗町
PFI説明会「公民連携事業の今後」	内閣府、(株)日本総合研究所
サービス付高齢者向け住宅経営セミナー	あいおいニッセイ同和損害保険(株)
香港向け食品輸出セミナー&個別商談会	香港貿易発展局、茨城県中小企業振興公社
地域資源6次産業化による地域観光産業の活性化	(株)JTB
6次産業化におけるブランド戦略	(株)ぐるなび
中国市場の現状と最新の日系企業の動向	都民銀商務諮詢(上海)有限公司
運送業者向け「労務リスク対策セミナー」	社会保険労務士法人ミッション
補助金セミナー	関東経済産業局、茨城県
メーカーの競合差別化戦略～小売業からの視点～	(一社)新日本スーパーマーケット協会
航空機産業への新規参入	特定非営利活動法人経営支援NPOクラブ
ASEANのビジネス環境をどう見るか？	(独)日本貿易振興機構
他社知財を活用した中小企業の新規ビジネス創出セミナー	(公財)日立地区産業支援センター、富士通(株)
ジェトロ世界貿易投資報告セミナー	(独)日本貿易振興機構
農業経営者のための販路拡大セミナー	茨城県県南農林事務所
国際税務セミナー	朝日税理士法人

# 1. 前経営強化計画の総括

## (2) 東日本大震災からの復興に向けた取り組み

### ⑦復興支援にかかる包括的提携協定および地域振興協定に基づく取り組み

#### 【自治体等外部機関との連携】

自治体等名	協定締結日	協定名・協定内容
北茨城市	H24.2.2	北茨城市の復興支援にかかる四者による包括的提携協定 (復旧・復興を主とした協定)
大洗町	H24.4.2	大洗町の復興支援にかかる包括的提携協定 (復旧・復興を主とした協定)
茨城大学	H24.11.30	茨城大学と筑波銀行の連携協力にかかる協定 (県北観光振興を通じた地域活性化を主とした協定)
常陸大宮市	H25.2.6	常陸大宮市の地域振興に関する協定 (復興条項を含む地域振興・地域活性化を主とした協定)
大子町	H25.3.18	大子町の地域振興に関する協定 (復興条項を含む地域振興・地域活性化を主とした協定)
龍ヶ崎市	H25.4.3	龍ヶ崎市の地域振興に関する協定 (復興条項を含む地域振興・地域活性化を主とした協定)
高萩市	H25.4.8	高萩市の地域振興に関する協定 (復興条項を含む地域振興・地域活性化を主とした協定)
常陸太田市	H25.12.16	常陸太田市の地域振興に関する協定 (復興条項を含む地域振興・地域活性化を主とした協定)
石岡市	H26.6.30	石岡市の地域振興に関する協定 (復興条項を含む地域振興・地域活性化を主とした協定)
かすみがうら市	H27.4.2	かすみがうら市の地域振興に関する協定 (まち・ひと・しごと創生法、地域活性化を主とした協定)
かすみがうら市・ 産業能率大学	H28.1.26	かすみがうら市・産業能率大学・筑波銀行の連携協力にかかる協定 (市の地域活性化と大学の人材育成を主とした協定)



各地域イベントへの協力



観光振興への取り組み



子育て支援



地域活性化に向けて大学と連携



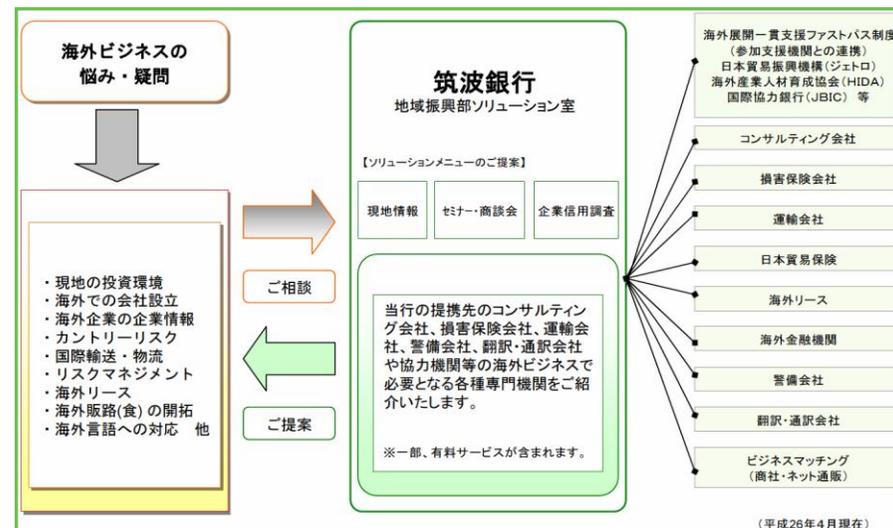
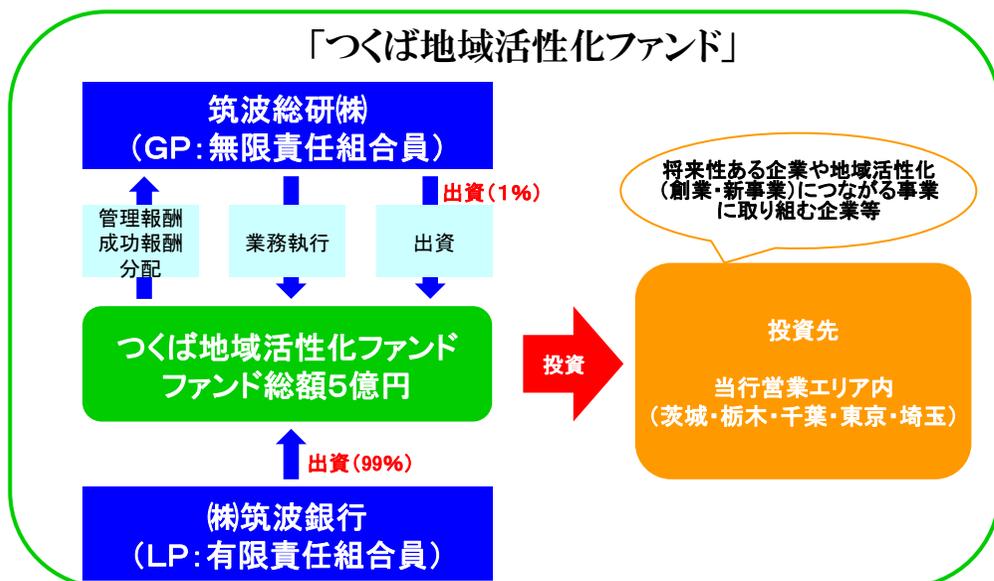
地元産品の商品化

# 1. 前経営強化計画の総括

## (3) 経済の活性化に向けた取り組み

### ⑧ 創業または新事業への支援

- 「ビジネス交流商談会」の継続開催。県内外の大手バイヤー等が多数参加し、創業間もない企業等の販路開拓などを支援。
- 平成28年1月に「つくば地域活性化ファンド」を設立し、将来性のある企業や地域活性化につながる事業に取り組む企業に対し、株式による出資を行うとともに、筑波銀行のネットワークを活用して出資先企業の持続的発展を支援。
- 海外市場への展開を検討している中小企業を支援するため、「海外展開一貫ファーストパス制度」の支援機関として参加。
- 独立行政法人日本貿易振興機構(ジェトロ)等の公的機関や、様々な海外進出支援を展開する企業の海外拠点と連携し、進出予定先の経済状況・投資環境、ライセンス取得などの情報を提供。資金供給のみならずトータルサポートを展開。



# 1. 前経営強化計画の総括

## (4) 今後の課題

### ① 「環境」変化への対応

- 東日本大震災から5年が経過し、インフラ復旧工事など、いわゆる「地域復興」は着実に進みましたが、原発事故による風評被害の影響や今後の人口減少等による「環境」変化に対し、「地域振興」への取り組みがこれまで以上に重要であること。

### ② 多様化する「ニーズ」への対応

- 「環境」の変化に伴い、取引先企業のニーズは販路拡大や海外展開支援など、従来とは比較にならないほど多様化していること。

### ③ 幅広い金融サービスを提供できる人財の育成

- 多様化する「ニーズ」に対し、適切かつスピーディに対応していくためには、幅広いスキルを持った人財を育成していく必要があること。

# 1. 前経営強化計画の総括

## (5) 課題を踏まえた今後の方針

### 新計画の基本方針

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、

◇事業性評価に基づくミドルリスク先への融資拡大

◇企業のライフステージに応じた本業支援

◇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

◇担保や保証に過度の依存しないリスクテイクを伴う資金供給に積極的に取り組み、全行員一丸となって、地域経済や地域の面的な復興・振興に貢献してまいります。

## 2. 第3次中期経営計画

### ■ 名称

# 「Rising Innovation 2019」

## ～ 進化することへの挑戦 ～

地域と共に歩み、真のコンサルティング機能を発揮した中で、  
更なる進化に“挑戦”し続ける3年間

### ■ テーマ

I. 収益機会の拡大

II. 地域振興の取り組みを通じた持続的成長

III. 挑戦、考動する人財の育成

### ■ 期間

平成28年4月～平成31年3月（3年間）

10年後を見据えた長期ビジョン

*First Call Bank*（ファースト・コール・バンク）

- 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
- ステークホルダーとのつながりを通じた地域の発展と持続的成長の好循環をつくります

筑波 *Quarter Plan*

- 将来の様々な指標において  
シェア“25%以上”  
を目指します

### 3. 地域振興支援プロジェクト『あゆみ』

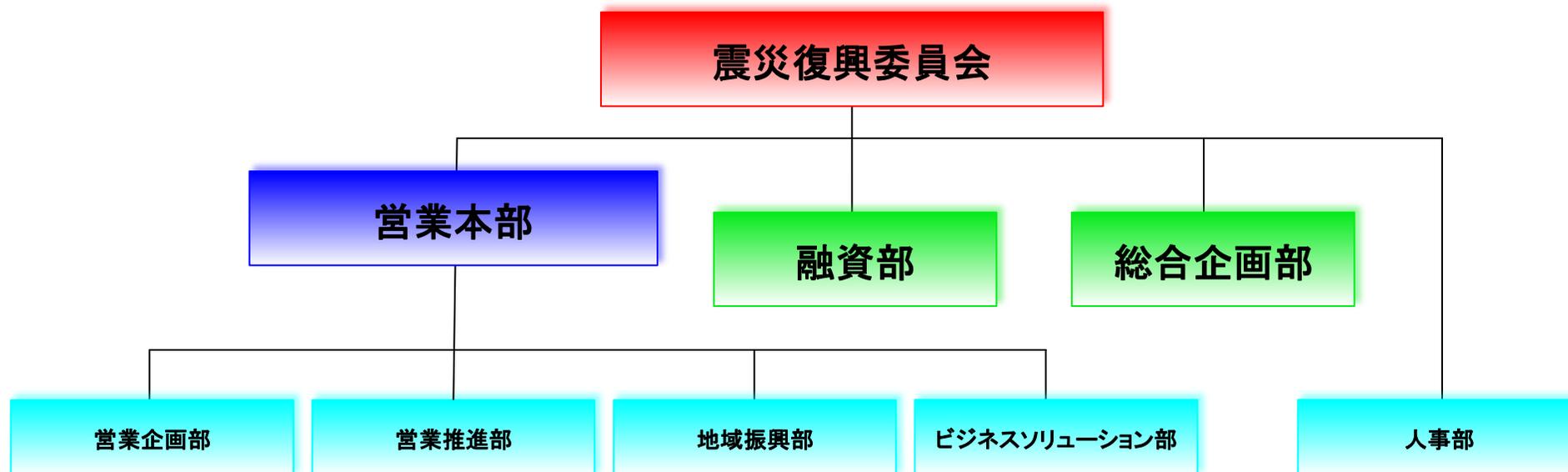
#### (1) 基本方針

1. 名称	地域振興支援プロジェクト『あゆみ』 ～地域の復興・振興を目指して～
2. 計画期間	平成28年4月 ～ 平成33年3月(5年間)
3. 基本方針	<p>平成23年3月に発生した東日本大震災により、当行の主要営業基盤である茨城県では広範囲にわたり甚大な直接被害が生じるとともに、東京電力福島第一原発事故によって農畜水産物に深刻な風評被害が生じました。</p> <p>震災から5年が経過し、被災したインフラは遅滞なく整備復旧が進展していますが、県内食品においては、出荷制限の全面解除には至っておらず、観光入込客の回復に関しても地域によってばらつきがあり、風評被害の完全払拭には至っておりません。</p> <p>当行は、平成23年3月から平成28年3月までの5年間にわたり、地域の未曾有の危機に対処するため、地域“復興”支援プロジェクトを策定、様々な施策を企画し、取り組んでまいりました。</p> <p>平成28年4月から、震災復興を更に継続発展させた地域“振興”支援プロジェクトを策定し、地域になくてはならない銀行として、当行の保有する多様なネットワーク、コンサルティング機能を最大限に発揮し、茨城県や市町村及び各種機関・企業等と更に連携を強め、地域経済や地域社会の面的な復興・振興に貢献してまいります。</p>

### 3. 地域振興支援プロジェクト『あゆみ』

#### (2) 実施体制

- 営業本部長を委員長、融資部および総合企画部担当役員を副委員長とする震災復興委員会の継続設置
- 支援計画の策定、実行・実践
- 実施状況のモニタリングによる検証



# 3. 地域振興支援プロジェクト『あゆみ』

## (3) プロジェクトメニュー

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

円滑な資金供給に  
関する方策

事業再生支援に  
関する方策

地方創生とソリューションに  
関する方策

CSRおよび  
その他の方策

◆事業性融資への  
取り組み強化

◆消費性融資への  
取り組み強化

◆新たな資金供給手法  
への取り組み強化

◆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

◆抜本的な事業再生を必要  
とする企業に対する支援

◆経営改善・事業再生が進  
んできた企業に対する支  
援

◆地域資源を活かした地域  
活性化への取り組み強化

◆自治体等外部機関と連携  
した取り組み

◆「産官学金労言」連携に  
基づく取り組み

◆企業のライフステージに  
合わせたサポートの強化

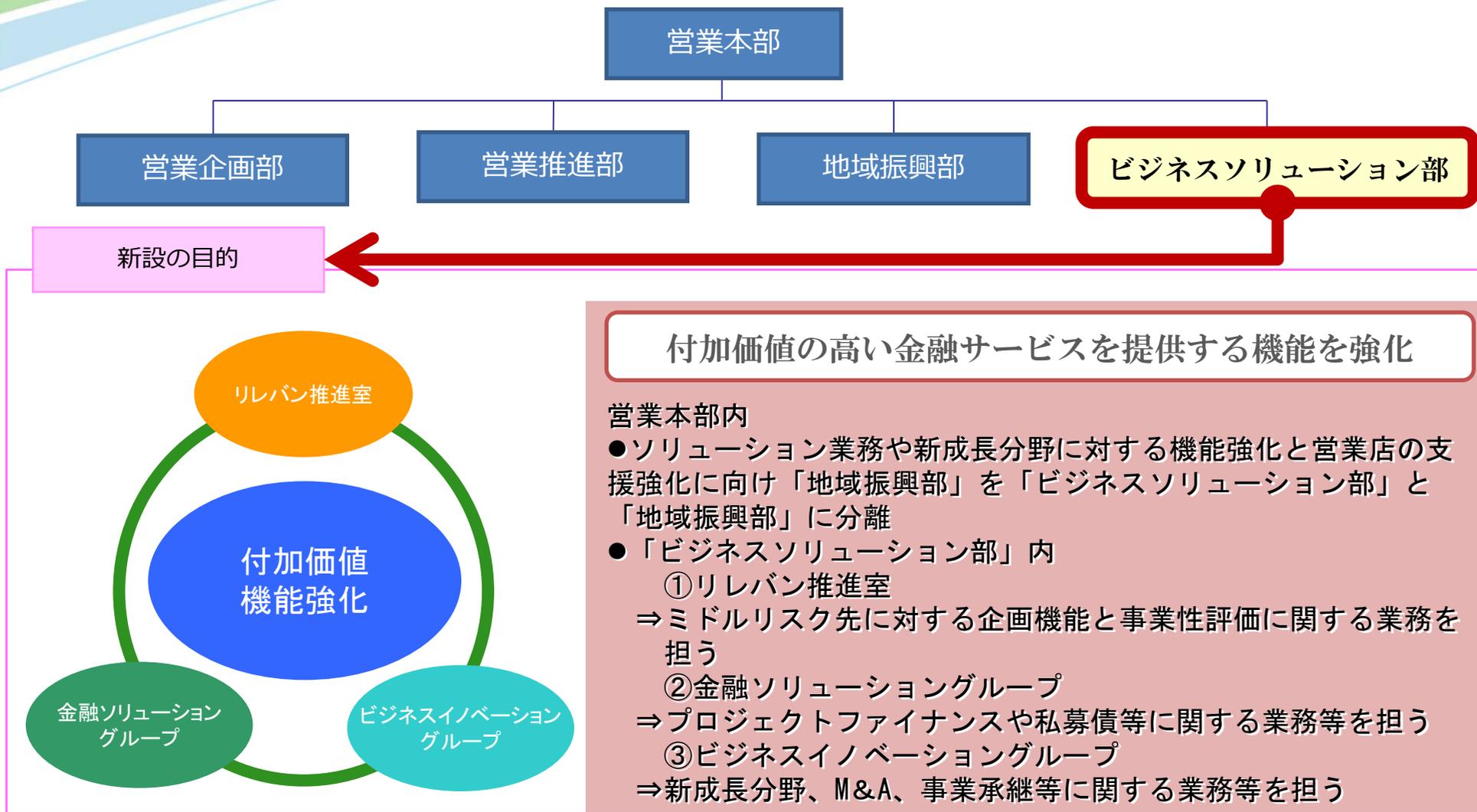
◆教育・芸術・歴史文化・ス  
ポーツ等振興機関・団体と  
連携した取り組み

◆筑波ボランティアクラブの  
活用強化

◆幅広い金融サービスを  
提供できる人材の育成

# 4. 新経営強化計画における方策

## (1) 体制の再構築



# 4. 新経営強化計画における方策

## (2) 円滑な資金供給に関する方策

### 事業性融資への 取り組み強化

- ・事業性融資全先担当制による顧客接点の強化に基づいたコンサルティング営業の実践
- ・成長分野への取り組み強化および重点地区への法人専担者の配置
- ・ミドルリスク先融資の取り組み強化
- ・茨城県信用保証協会や日本政策金融公庫との更なる連携、活用
- ・地公体と連携した振興支援（地方創生ローン（仮）の新設）
- ・商工会等と連携した小口事業資金商品の開発

### 消費性融資への 取り組み強化

- ・被災地域への継続訪問を通じた復興支援
- ・地公体と連携した振興支援（定住促進住宅ローン等の活用）
- ・住宅ローン等の特例条件の継続運用
- ・「空き家対策」に取り組む自治体のサポート（空き家解体・活用ローンの推進）
- ・高齢者層の資金ニーズに対応する「リバースモーゲージ」の導入

### 新たな資金供給 手法への取り組み 強化

- ・事業性評価をベースとした各種提案力の強化
- ・つくば地域活性化ファンドやプロジェクトファイナンスなどによる地域振興支援の強化

# 4. 新経営強化計画における方策

## (3) 事業再生支援に関する方策

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

- ・対応方針協議会による企業ライフステージの見極めと支援方針の明確化
- ・「地域企業応援パッケージ」の活用によるコンサルティング機能の発揮
- ・事業性評価に基づく、ビジネスマッチング等収益改善につながる本業支援の実践
- ・貸出条件の変更に関する申し込みへの柔軟な対応の継続

抜本的な事業再  
生を必要とする  
企業に対する支  
援

- ・DDS、債権放棄等の金融支援等、真に実効性のある抜本的な事業再生支援
- ・REVIC、中小企業再生支援協議会、事業引継センター等の事業再生コーディネーターとの連携強化
- ・事業継続が見込まれない企業に対する転業や廃業支援

経営改善・事業  
再生が進んでき  
た企業に対する  
支援

- ・DDS、事業再生ファンド等の抜本的手法の活用先および経営改善先に対する出口戦略の提案と本業支援
- ・震災支援機構、産業復興機構活用先に対するニューマネー対応を含めた出口支援

# 4. 新経営強化計画における方策

## (4) 地方創生とソリューションに関する方策

地域資源を活かした地域活性化への取り組み強化

- ・地域産業の競争力強化に向けた他行との連携も踏まえた広域ビジネスマッチングによる商流創造支援
- ・地域の農林水産業を活かした6次産業化への支援強化
- ・地域ブランドの確立や観光振興に向けた広域連携による支援強化

自治体等外部機関と連携した取り組み

- ・地方版総合戦略に基づいた各種施策への支援協力
- ・地域振興協定締結先との連携強化
- ・県内外の地域イベントや物産展の企画および運営支援

「産官学金労言」連携に基づく取り組み

- ・茨城大学、筑波大学、産業能率大学など県内外の大学等との連携強化
- ・地域活性化に向けた「産官学金労言」連携に基づく関係強化

企業のライフステージに合わせたサポートの強化

- ・大学やベンチャー企業等と連携した創業、起業支援体制の強化
- ・成長産業への支援体制の強化
- ・事業承継やM&Aへの支援体制の強化
- ・地域産業の海外展開への支援体制の強化

# 4. 新経営強化計画における方策

## (5) CSRおよびその他の方策

教育・芸術・歴史  
文化・スポーツ等  
振興機関・団体と  
連携した取り組  
み

- ・芸術・歴史文化活動への支援協力による被災者の「心の復興」を目指した取り組み
- ・青少年の育成や教育への支援

筑波ボランティア  
クラブの活用強  
化

- ・地域の復興・振興事業に対する組織的なサポート力強化
- ・災害発生時における機動的な取り組み
- ・森林等自然環境の保全事業への支援協力

幅広い金融サー  
ビスを提供できる  
人材の育成

- ・地域振興支援プロジェクト『あゆみ』の実践に必要な諸資格取得者の増強
- ・外部機関出向による専門知識の習得

# 4. 新経営強化計画における方策

## (6) 新旧計画対比

### 前計画

進化、挑戦

### 新計画

実態把握、情報収集に注力し、地域の復興支援を目指してきた5年間

被災地域への人員の重点配置

全先訪問による実態把握、情報の収集・蓄積

震災の影響により業況が悪化した事業者に対する復興支援資金の取り組み

ビジネスソリューション室に「復興支援ソリューション対応専担者」を配置

DDS、DES、債権放棄等を活用した抜本的な支援

行員のスキルアップのための研修

前計画で収集した情報を基に、コンサルティング営業を実践し、WIN-WINの関係を築いていく3年間

成長分野への取り組み強化および重点地区への法人専担者の配置

全先訪問継続による顧客接点の強化に基づいたコンサルティング営業の実践

事業性評価をベースとした各種提案力の強化

ビジネスソリューション部の新設

抜本的手法の活用先に対する出口戦略の提案と本業支援

幅広い金融サービスを提供できる人財の育成



# 筑波銀行